தமிழ்நாடு அரசு

மேல்நிலை இரண்டாம் ஆண்டு
தொழிற்கல்வி

அலுவலக மேலாண்மையும் செயலியலும்
மற்றும்
தட்டச்சும் கணினி பயன்பாடுகளும்

கருத்தியல் & செய்முறை

தமிழ்நாடு அரசு விலையில்லாப் பாடநூல் வழங்கும் திட்டத்தின் கீழ் வெளியிடப்பட்டது

பள்ளிக் கல்வித்துறை

தீண்டாமை மனிதநேயமற்ற செயலும் பெருங்குற்றமும் ஆகும்

1_12th STD OMS_Tamil version FM.indd 1 03-04-2019 13:04:11

தமிழ்நாடு அரசு

முதல் பதிப்பு - *2019*

(புதிய பாடத்திட்டத்தின் கீழ்
வெளியிடப்பட்ட நூல்)

விற்பனைக்கு அன்று

பாடநூல் உருவாக்கமும் தொகுப்பும்

மாநிலக் கல்வியியல் ஆராய்ச்சி மற்றும்
பயிற்சி நிறுவனம்

© SCERT 2019

நூல் அச்சாக்கம்

தமிழ்நாடு பாடநூல் மற்றும்
கல்வியியல் பணிகள் கழகம்

www.textbooksonline.tn.nic.in

1_12th STD OMS_Tamil version FM.indd 2 03-04-2019 13:04:12

முன்னுரை

தற்போதைய வணிக சூழ்நிலை மற்றும் நிபுணர்களின் பரிந்துரைகளை கருத்திற்கொண்டு இப்புத்தகம் முற்றிலும் திட்டமிட்டு மேம்படுத்தப்பட்டுள்ளது. இப்புத்தகம் தலைப்பு பற்றிய விரிவான, சமநிலையான தகவலினை தருகிறது.

மேலும் இப்புத்தகத்தில் வழக்கமான தலைப்புகளோடு சமகாலத்தில் அறிய வேண்டிய தகவல்களும் சேர்க்கப்பட்டுள்ளன.

உயர்தர மட்டும் உயர் அளவிலான தலைப்புகளும் உலகளாவிய அமைப்பில் பயன்படுத்த ஏதுவாக கையாலப்பட்டுள்ளது.

மாணவரும் ஆசிரியரும் இப்புத்தகத்தின் கண் அமைந்துள்ள தலைப்புகளையும் உள்ளடக்கங்களையும் மிக துல்லியமாகவும், எளிமையாகவும் புரிந்து கொள்ளக்கூடிய மொழியில் போதுமான வணிக தகவல்களின் உதவியோடும் அமைக்கப்பட்டுள்ளது.

இந்த தொகுதி மாணவர்களுக்கு அலுவலக நிர்வாகம் மற்றும் செயலாளர் நடைமுறையியல் கருத்துக்கள் மற்றும் முறைகள் பற்றிய முழுமையான அறிவு பெற எடுக்கப்பட்ட முயற்சி இந்த புத்தகம் தாராளமாக பயன்பட கூடிய பொருள்களை முறையாக அளிக்கிறது.

இப்புத்தகம் ஆசிரியர்கள் மற்றும் மாணவர்கள் இருவருக்குமே உதவிகரமான முறையில் வகுக்கப்பட்டுள்ளது. மேலும் மாணவர்கள் சுய ஆய்வுக்கும் ஏதுவாக இருக்கும்.

இப்புத்தகத்தின் கண் அமைந்துள்ள தலைப்புகள், மேலாண்மை, அர்த்தம், வரையறை, பண்புகள், முக்கியத்துவம், மேலாளர், அவர்தம் பங்கு, திட்டமிடல், அதன் இயல்பு, முக்கியத்துவம், வரம்புகள், திட்டமிடலின் படிகள், அமைப்பின் தன்மை, அமைப்பின் படிகள், செய்முறை, முறையான அமைப்பு, முறைசாரா அமைப்பு

1_12th STD OMS_Tamil version FM.indd 3 03-04-2019 13:04:12

புத்தகத்தை பயன்படுத்துவது எப்படி?

கற்றலின் நோக்கங்கள் ((Learning objectives

ஒவ்வொரு பாடத்திலும் நீங்கள் எதனைப் பற்றிய அறிவைப் பெறப்போகிறீர்கள் என்பதையும் எந்த இலக்கை அடையப்போகிறீர்கள் என்பதைப்பற்றியும் குறிக்கிறது

பாடத்தொகுப்பு முன்னுரை

ஒவ்வொரு அலகிலும் நீங்கள் என்ன கற்றுக் கொள்ளப் போகிறீர்கள் என்பதன் தொகுப்பு

உங்களுக்குத் தெரியுமா?

உங்களின் அறிவைத் தூண்டும் நோக்கில் உரிய பாடத்தில் படம் சார்ந்து நீங்கள் மேலும் அறிந்து கொள்ள வேண்டிய பொறியியல் சார்ந்த சிறப்பு கூடுதல் நிகழ்கால உண்மைகள் பற்றிய தகவல்களை கொடுக்கப்பட்டுள்ளன

தனியாள் ஆய்வு

உங்கள் முன்னேற்றத்திற்கான, முன் உதாரணமாக இத்தொழிற்கல்வி பயின்று தற்சமயம் சுய தொழில் முனைந்து இத்துறையில் சிறந்து விளங்கும் முன்னாள் மாணவர்களின் சுய விபரம் பெறப்பட்டுள்ளது

மாணவர்களின் செயல்பாடு

நீங்கள் குறிப்பிட்ட பாடத்திற்கு சம்பந்தப்பட்ட சேகரிக்க வேண்டிய தொழிற்நுட்ப தகவல்களை, அவற்றை பதிவேட்டில் பதித்து பராமரித்தல் பற்றியும் இங்கு தரப்பட்டுள்ளது

முப்பரிமாண பட விளக்கங்கள்

கற்றுக் கொள்ள வேண்டிய பாடத்தை முழுமையாக, தெளிவாக அறிந்து புரிந்து கொள்வதற்கு பொறியியல் சார்ந்த இயந்திரங்களின் முப்பரிமாண படங்கள் பெரும் .உதவியாக உள்ளது

மதிப்பீடு

உங்களின் கற்றல் திறனை சோதித்து கொள்ளும் நோக்கில் தங்களின் பயிற்சிக்காக எளிய நடுத்தர மற்றும் உயர்நிலை வினாக்களின் மாதிரி கொடுக்கப்பட்டுள்ளது

1_12th STD OMS_Tamil version FM.indd 4 03-04-2019 13:04:12

அத்தியாயத்தில் குறிப்பாக தொழில் முனைவோர் பட்டியலில் உள்ள தொழில்கள்

உங்கள் மொபைல் கூகுள் பிளே ஸ்டோரிலிருந்து QR Code Scanner – ஐ பதிவிறக்கம் செய்யவும் QR Code – ஐ திறக்கவும்

Scanner Button – ஐ அழுத்தியவுடன் கேமிரா திறக்கும்

அந்த கேமிராவை பாடத்தில் உள்ள QR Code – ஐ Scan செய்யும்படி சரியாக காட்டவும்

கேமரா, QR Code – ஐ படித்தவுடன் நீங்கள் காணவேண்டிய URL இணைப்பு திரையில் தோன்றும். அந்த URL குறியீட்டை Browse செய்யும் பொழுது அந்த படத்திற்கு சம்பந்தப்பட்ட இணைய தளத்திற்கு நேராக சென்று உரிய தகவல்களை பெறலாம்

கருத்துப்படம்

கருத்தியல் ரீதியாக உள்ளடக்கத்தை கற்றும் கொள்வதற்கு மாணவர்களிடையே கருத்துகளை வரையறுக்கும் கருத்தியல் வரைபடம் ஆகும்

வாழ்வியல் முனைப்பு

அத்தியாயத்தில் குறிப்பாக தொழில் முனைவோர் பட்டியலில் உள்ள தொழில்கள்

மேற்கோள் நூல்கள்

நீங்கள் உங்களின் அறிவை மேலும் படித்து மேம்படுத்திக் கொள்ள ஏதுவாக இப்பாடங்களைச் சார்ந்த மேற்கொள் நூல்களின் பட்டியல் .கொடுக்கப்பட்டுள்ளது

1_12th STD OMS_Tamil version FM.indd 5 03-04-2019 13:04:12

வாழ்வியல் வழிகாட்டி

After completion of Higher Secondary (+2) Vocational Engineering (EE) course, students can pursue the following courses / Jobs / Self-employment as detailed below:

Vocational Stream

The Vocational Engineering students are blessed with two major opportunities after completing their +2.

Educational Guidance	Job Opportunities
BBA in Management	Assistant to Company Secretary
B.Com. Office Management	Member in Company Secretary Team
B.Sc Management	Assistant to Executives in Office
BA Management	Executive Assistant
B.Com Corporate Secretaryship	Administration Executive
B.Com E–Commerce	Front Desk Executive
B.A. (Vocational Studies) Office Management & Secretarial Practice	Office Administrator
Diploma in Modern Office Management	Company Secretary
Diploma in Modern Office Management and Secretarial Practices	
Diploma in Modern Office Practices	
Diploma in Modern Office Management and Computer Application Engineering	
Diploma in Modern Office Management and Secretarial Practices	
ACS – Secretary Course	
Certificate course in Management	

1_12th STD OMS_Tamil version FM.indd 6 03-04-2019 13:04:12

பொருளடக்கம்

முன்னுரை iii

புத்தகத்தை பயன்படுத்துவது எப்படி? iv

வாழ்வியல் வழிகாட்டி vi

பாடம் 01 மேலாண்மையின் அறிமுகம் 01

பாடம் 02 திட்டமிடுதல் 16

பாடம் 03 அமைப்பு செயல்பாடு 30

பாடம் 04 தீர்மானம் செய்தல் 56

பாடம் 05 ஒருங்கிணைத்தல் மற்றும் இயக்குதல் 68

பாடம் 06 அதிகார பிரதிநிதித்துவம் (அ) அதிகார பங்களிப்பு 81

பாடம் 07 தலைமைத்துவம் மற்றும் தகவல் தொடர்பு 94

பாடம் 08 ஊக்கப்படுத்துதல் 116

பாடம் 09 கட்டுப்பாடு 133

பாடம் 10 செக்கரட்டறி (அ) செயலாளர் 144

மாதிரி வினாத்தாள் 155

செய்முறை 158

3GN3BV

மின்னூல்

FD9X1R

மதிப்பீடு

B251_12_OFF_MAN_SEC_TM

இணைய வளங்கள்

பாடநூலில் உள்ள விரைவு குறியீட்டைப் (QR Code) பயன்படுத்துவோம்! எப்படி?

- உங்கள் திறன்பேசியில், கூகுள் playstore /ஆப்பிள் app store கொண்டு QR Code ஸ்கேனர் செயலியை இலவசமாகப் பதிவிறக்கம் செய்து நிறுவிக்கொள்க.
- செயலியைத் திறந்தவுடன், ஸ்கேன் செய்யும் பொத்தானை அழுத்தித் திரையில் தோன்றும் கேமராவை QR Code–இன் அருகில் கொண்டு செல்லவும்.
- ஸ்கேன் செய்வதன் மூலம் திரையில் தோன்றும் உரலியைச் (URL) சொடுக்க, அதன் விளக்கப் பக்கத்திற்குச் செல்லும்.

1_12th STD OMS_Tamil version FM.indd 7 03-04-2019 13:04:12

அலுவலக மேலாண்மையும் செயலியலும்

கருத்தியல்

1_12th STD OMS_Tamil version FM.indd 8 03-04-2019 13:04:12

பாடம் 1

மேலாண்மையின் அறிமுகம்

S9VRQM

உள்ளடக்கம்

1.1 அறிமுகம்
1.2 மேலாண்மையின் பொருள் (அ) அர்த்தம்
1.3 மேலாண்மையின் வரையறை
1.4 மேலாண்மையின் குணாதிசயங்கள் (அ) பண்புகள்
1.5 மேலாண்மையின் முக்கியத்துவம்
1.6 மேலாண்மையின் பல்வேறு நிலைகள்
1.7 நிர்வாகத்திற்கும், மேலாண்மைக்கும் உள்ள வேறுபாடுகள்
1.8 மேலாண்மையின் பண்புகள்
1.9 மேலாளர்
1.10 மேலாளரின் பங்கு
1.11 பொற்கால (அ) ஆயிரம்கால மேலாளர்.

கற்றலின் நோக்கங்கள்

இந்தப் பாட பகுதியின் மூலம் மாணவர்கள் கீழ்வருவனவற்றை அறிந்தும், புரிந்தும் கொள்வார்கள்.

- மேலாண்மையின் அர்த்தத்தையும், விளக்கத்தையும் குறித்து அறிதல்.
- மேலாண்மையின் தன்மையையும், உபயோகத்தினைப் பற்றி அறிதல்.
- மேலாண்மையின் பல்வேறு நிலைப்பாடுகள் குறித்து தெளிதல்.
- நிர்வாகத்திற்கும், மேலாண்மைக்கும் உள்ள வேறுபாடுகளை அறிதல்.
- திட்டமிடுதல், ஒருங்கிணைத்தல், ஆட்களை அமர்த்தல் மற்றும் நிர்வகித்தல், இயக்குதல் மற்றும் கட்டுபடுத்துதல் போன்ற தலைப்புகளை புரிதல்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter01.indd 1 03-04-2019 13:10:13

1.1 அறிமுகம்

"மேலாண்மை" என்பது மனித குலம் தோன்றாக் காலத்தில் இருப்பதாக அறியப்படுகிறது. இது மனித குணாதிசயங்கள் சம்மந்தப்பட்டவை ஆகையால், இதை நாம் புரிந்துக் கொள்வது அவ்வளவு எளிதான காரியம் அல்ல. மேலாண்மை என்பது வியாபாரம், வங்கித்துறை, பள்ளிகள், கல்லூரிகள், இலாப நோக்கம் மற்ற அமைப்புகள் என்று எல்லாவற்றிலும் வியாபித்து விளங்குகிறது. ஒவ்வொரு வியாபார நிறுமரும் ஒவ்வொரு நோக்கத்துடன், மனித வளம் கொண்டு சிறப்பாக பணிபுரிந்து வருகிறது. மேலாண்மை என்பது மனித வளத்தின் ஆற்றல் கொண்டு ஒவ்வொரு பணியினையும் செவ்வனே முடிப்பதாகும்.

1.2 மேலாண்மையின் பொருள்

மேலாண்மையின் முக்கிய பணிகளை திட்டமிடுதல், ஒருங்கிணைத்தல், ஆட்களை நிர்வகித்தல், பணித்தல், இயக்குதல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் என்று பிரிக்கலாம். இவை யாவும் ஒரு நிறுமத்தினை சிறப்பாக நடத்துவதற்கு பயன்படுகிறது. மேலாண்மை என்பது ஒவ்வொரு வியாபார ஸ்தலங்களிலும் மக்களைக் கொண்டு வேலைகளை செவ்வனே முடிப்பதற்கு பயனுள்ளதாக விளங்குகிறது. ஒவ்வொரு தனி மனிதனும் (அ) குழுமமாக தன் பொறுப்புணர்வை அறிந்து, நிறுமத்தினை திறம்பட நடத்துவதற்கு உறுதுணையாக விளங்குகிறார்கள். மேலாண்மை எப்பொழுதும் ஆட்கள் பலம். இல்லாமல் தன் கடமையை ஆற்றியதில்லை. மேலாண்மை அதற்கு பதிலாக வேலையாட்களை ஊக்குவித்து நிறுமத்தின் இலக்கினை அடைந்துள்ளது. மேலாண்மை தன்னுடைய இலக்கை அடைய மனித வளம், கச்சா பொருள்கள், இயந்திரங்கள், முறைமைகள் மற்றும் சந்தையை சீரிய முறையில் பயன்படுத்துகிறது.

1.3 மேலாண்மையின் வரையறை

ஜார்ஜ்.டி.டெரி மேலாண்மையைப் பற்றி "மேலாண்மை என்பது திட்டமிடுதல், ஒருங்கிணைத்தல், நடைமுறை படுத்துதல் மற்றும் கட்டுபடுத்துதல் ஆகிய அனைத்து விதமான நடவடிக்கைகளை கொண்டு நாம் அடைய வேண்டிய இலக்கினை சிறப்பான செயல்முறைமையோடு, மக்கள் மற்றும் வளங்களை கொண்டு உருவாக்குவதாகும்" என்று கூறுகிறார்.

எப்.டபுல்யூ.டெய்லர், "மேலாண்மை என்பது, நாம் எதை சிறப்பாக செய்ய வேண்டும், அதை எவ்வளவு மலிவான வழியில் திறம்பட முடிக்க வேண்டும்." என்று கூறுகிறார்.

ஹென்றிஃபயோல், " மேலாண்மை என்பது முன்னறிவிப்பு, திட்டமிடல், ஒருங்கிணைத்தல், ஆணையிடல் மற்றும் இவை யாவையும் ஒருங்கிணங்க ஏற்பாடு செய்து, கட்டுபடுத்துதல் ஆகும்." என்று கூறுகிறார்.

1.4 மேலாண்மையின் குணாதிசயங்கள் (அ) பண்புகள்

1. இது ஒரு தொடர்ச்சியான செயல்முறையாகும்.
2. மேலாண்மை என்பது மற்றவர்களை (மக்கள்) கொண்டு வேலைகளை செவ்வனே முடிக்கும் கலையாகும்.
3. இது ஒரு குழுமமாக முடிக்க வேண்டிய பணியாகும், தனியாக அல்ல.
4. மேலாண்மை என்பது கொள்கை, கோட்பாடுகளை உடையது.
5. மேலாண்மை என்பது அறிவியியல் மற்றும் கலையை சார்ந்தது.
6. மேலாண்மை என்பது பரவலாக அறியப்பட்ட ஒன்று
7. மேலாண்மை ஒரு உருவமற்றது.
8. மேலாண்மை என்பது மாறும் தன்மையுடையது.

12th STD OMS_Tamil version Chapter01.indd 2 03-04-2019 13:10:13

1.5 மேலாண்மையின் முக்கியத்துவம்

1. **குழுமத்தின் குறிகோளை அடைவதற்கு உதவிகரமாக உள்ளது:** மேலாண்மை முன்னரே தீட்டப்பட்ட திட்டங்களையும், அதன் இலக்கை அடைவதற்கு, அதன் வளங்களை திரட்டி ஏதுவாக உள்ளது. நிறுமத்தின் இலக்கைப் பற்றியும், அதற்கு தேவையான வளங்களைப் பற்றியும் விளக்குவதன் மூலம், எளிதாக மேலாண்மை இலக்கை அடைகிறது.

2. **திறம்பட்ட நிறுமத்தை உருவாக்குதல்:** ஒரு திறம் மேம்பட்ட நிறுமத்தை உருவாக்க அதிகாரங்களையும், பொறுப்புகளையும் சரியாக விளக்கி இருக்க வேண்டும். மேலாண்மை சரியான, திறமையானவர்களை சரியான பதவிகளில் அமர்த்துவதற்கு உதவி செய்கிறது.

3. **புதுமைகளை ஊக்குவித்தல்:**

   மேலாண்மை நிறுமங்களில் புதுமைகளை ஊக்குவிக்கிறது. புதுமை என்பது, புது எண்ணங்கள், புதிய தொழில்நுட்பம், புதிய முறைகள், புதிய பொருட்கள், புது சேவைகள் போன்றவைகள் ஆகும். இதனால் நிறுமம் கடினமான (அ) போட்டி நிறைந்த உலகில் பல்வேறு சிக்கல்களை சந்திப்பதற்கு ஒரு அடித்தளமாக விளங்குகிறது.

4. **மேலாண்மை விரிவாக்கத்தையும், வளர்ச்சியையும் ஒருங்கே அளிக்கிறது:** மேலாண்மை எப்பொழுதும் தேவையற்றவைகளை குறைத்து, திறமையை அதிகரித்து, வளங்களை அதிகப்படியாக பயன்படுத்துகிறது. வேலையாட்களை ஊக்குவிப்பதன் மூலம், அவர்கள் வேலைக்கு வராமல் இருப்பதை தடுக்கிறது. அதனால் நிறுமம் வளர்ச்சிப் பெருக்கிறது.

5. **வேலையாட்களின் வாழ்க்கைத்தரம் உயர்த்த:** பணியாளர்களை நல்ல சூழ்நிலையில் பணிபுரிவதற்கும், பணியாளர்களுக்கு மேலாண்மை இலாப பங்கை அளிக்கிறது. பணியாளர்கள், மேலாண்மையிடம் இருந்து நேரடி ஊக்கத்தொகை (அ) மறைமுக (அ) நிதி அல்லாத ஊக்கத்தொகையை பெறுவதன் மூலம், பணியாளர்கள் தரம் உயர்த்தப்படுகிறது.

6. **மேலாண்மை சமூக வளர்ச்சிக்கு பாடுபடுகிறது:** மேலாண்மை மக்களின் பொருளாதார வளர்ச்சிக்காக மறைமுகமாக பாடுபடுகிறது. தொழிலாளர்களின் வாழ்க்கை தரத்தை, நல்ல சம்பளம் மற்றும் ஊக்கத்தொகையை வழங்குவதன் மூலம் இதை நிறைவேற்றுகிறது. இதன் மூலம் பணியாளர்கள் வாழ்க்கை தரம் மேம்படுவதல்லாமல் பொருளாதார வளர்ச்சியையும் ஈட்டுகிறது.

7. **மேலாண்மையின் – ஆற்றல் பெருக்கம்:** ஆற்றல் என்பது திரும்பப் பெறக் கூடிய பயன்களைப் பற்றியும், அதற்காக செலவிடப்படும் தொகைக்கும் உள்ள உறவு எனலாம். மேலாண்மை பல்வேறு யுக்திகளைப் பயன்படுத்தி குறைந்த செலவில், ஆற்றலை பெருக்க உதவுகிறது. ஆற்றலின் பெருக்கத்தின் மூலம், நிறுமம் பல நன்மைகளை அடைகிறது.

8. **வளங்களை உகந்த அளவு பயன்படுத்துதல்:** மேலாண்மையின் வளங்களாகிய, மனிதவளம், கச்சா பொருள், இயந்திர கலன்கள் மற்றும் ரொக்கத்தினை ஒன்று சேர்க்கிறது. மேலாண்மையின் திட்டம் ஆக்க பூர்வமாக விளங்க வேண்டுமாயின் அதில் வளங்களை வீணாக்காமல், நிறும இலாப நோக்கத்திற்காக இயங்க வேண்டும்.

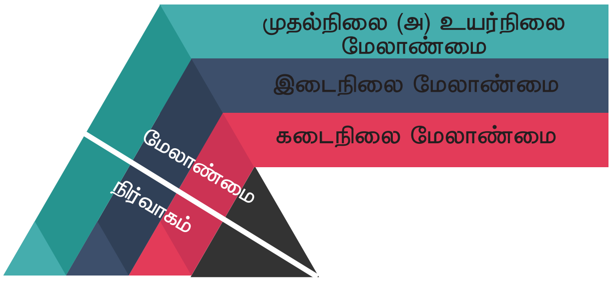
9. **குழுமத்தின் ஊக்கப்பணி:** பணியாட்களின் வேலைகளெல்லாம் ஒன்றிணைக்கப்பட்டு குழுமமாக வேலைசெய்வதற்கு பணிக்கப்

12th STD OMS_Tamil version Chapter01.indd 3 03-04-2019 13:10:13

படுகிறது. மேலாண்மை கூட்டு முயற்சியை பணியாட்களிடம் ஊக்குவிக்கிறது. பணியாளர்களின் ஒற்றுமையினால், நிறுமத்திற்கு வெற்றியை தேடித் தருகிறது.

1.6 மேலாண்மையின் பல்வேறு நிலைகள்

மேலாண்மையின் பல்வேறு நிலைகள் (அ) நிலைப்பாடுகள் என்பது அவர்கள் மேலாண்மையில் வகிக்கும் நிறும பொறுப்புகளின் வரைமுறையாகும். அந்த நிலைகளின் எண்ணிக்கை அந்த வியாபாரத்தின் விஸ்தீரணத்தை பொறுத்தது. அந்த நிலைப்பாடுகளை மூன்று வகைகளாக பிரிக்கலாம்.



படம் 1.1 மேலாண்மை நிலைகள்

முதல்நிலை (அ) உயர்நிலை மேலாண்மை

அதில் இயக்குனர்கள் குழு, தலைமை நிர்வாகி (அ) மேலாண்மை இயக்குனார், தலைவர், துணை தலைவர் மற்றும் அனைத்து உயர்மட்ட மேலாளர்கள் அடங்குவர். மேல்நிலை (அ) உயர்நிலை மேலாண்மையினர் கட்டுபடுத்துதல் மற்றும் நிறுமத்தின் அனைத்து துறைகளிலும் மேற்பார்வையிடுவார்கள். இலக்கினை உருவாக்குதல், நிறுமத்தின் கொள்கைகளை உருவாக்குதல் மற்றும் முக்கிய முடிவெடுத்தல் போன்றவைகள் இவர்களை சார்ந்ததாகும். இவர்கள் பங்குதார்ர்களுக்கும், பொது மக்களுக்கும் பொறுப்புடைவராகிறார்கள்.

கீழ்வருவனவை உயர்நிலை மேலாண்மையின் பங்கு

1. நோக்கங்களை முடிவு செய்தல்
2. கொள்கைகளை உருவாக்குதல்
3. தொலை தூர திட்டங்களையும், மூலோபாயங்களையும் தயார் செய்தல்.
4. நடவடிக்கைகளுக்கு ஏற்பாடு செய்தல்
5. நிறுமத்திற்கும், வெளி உலகத்திற்கும் இடையே செய்தி தொடர்பு ஏற்படுத்துதல்.
6. ஒருங்கிணைத்தல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் நிறும சம்மந்தமாக.

இடைநிலை மேலாண்மை: இதை நிர்வாக நிலை மேலாண்மை என்றும் அழைக்கலாம். இவர்கள் உயர்நிலை மேலாண்மை துணையாவும், கடைநிலை மேலாண்மையின் வழிகாட்டியாகவும், பொறுப்பாகிறார்கள். இதில் கிளை மேலாளர்கள் மற்றும் துறை மேலாளர்கள் பங்கு வகிப்பார்கள். இடைநிலை மேலாளர்கள், கடைநிலை ஊழியர்களுக்கு பயிற்சியினை அளிக்கிறார்கள்.

அவர்களின் முக்கிய பங்கு

1. உயர்நிலை மேலாண்மையின் திட்டங்களை நடைமுறை படுத்துகிறார்கள்.
2. அவர்கள் நிறுமத்தின் துணை அலகுகளுக்கான திட்டத்தை வகுக்கின்றனர்.
3. அவர்கள் உயர்நிலை மேலாண்மையின் கொள்கைகளை, கடைநிலை ஊழியர்களுக்கு ஏற்றார் போல் மாற்றியமைக்கின்றனர்.
4. இடைநிலை மேலாண்மையினர், கடைநிலை மேலாண்மை ஊழியர்களை எப்பொழுதும் ஊக்கப்படுத்தி கொண்டிருப்பர்.
5. அவர்கள் வேலையாட்களின் செயல்திறனை மதிப்பிடுதல் பணியினை மேற்கொள்கிறார்கள்.
6. அவர்கள் நிறுமத்தின் நடவடிக்கைகளை ஒருங்கிணைக்கிறார்கள்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter01.indd 4 03-04-2019 13:10:13

கடைநிலை மேலாண்மை: கடைநிலை மேலாண்மையை மேற்பார்வை /இயக்க நிலை மேலாண்மை என்றும் கூறலாம். இதில் மேற்பார்வையாளர், ஃபோர்மேன், பிரிவு அதிகாரிகள், கண்காணிப்பாளர்கள் அடங்குவர். அவர்கள் கட்டுப்படுத்துதல் மற்றும் இயக்குதல் போன்ற பணிகளை முன்னிலை படுத்துவர்.

அவர்களின் முக்கிய நடவடிக்கைகள் யாதெனில்

1. பல்வேறு பணியாட்களுக்கு வேலைகளை பிரித்துக்கொடுப்பது.
2. தினந்தினம் வேலைகளை பிரித்துக் கொடுத்து இயக்குவது.
3. வேலையாட்களின் பிரச்சினைகள் மற்றும் ஆலோசனைகளை உயர்மட்ட மேலாண்மைக்கு தெரியபடுத்துவது.
4. அதற்கான தீர்வுகளை வழங்குவது
5. வேலையாட்களை அவர்கள் வேலை சம்மந்தமான குறிகோளை அடைவதற்கு உதவி செய்வது, ஊக்கப்படுத்துவது.
6. நிறுமத்தில் ஒழுங்கு நடவடிக்கையை உறுதிப்படுத்துதல்.
6. வேலையாட்கள் பற்றிய தகவலறிக்கையை, உயர்நிலை மேலாண்மைக்கு தெரியப்படுத்துதல்.

1.7 நிர்வகித்தலுக்கும், மேலாண்மைக்கும் உள்ள வேறுபாடுகள்

நிர்வகித்தலுக்கும், மேலாண்மையும், பார்பதற்கு ஒன்றாக இருந்தாலும் ஆனால் இரண்டும் வேறுபட்டவை. மேலும் அன்றாட வாழ்க்கையில் நாம் இரண்டையும் மாறி, மாறி பயன்படுத்துகிறோம்.

"நிர்வாகம்" என்பது ஒரு அமைப்பு தொடர்ச்சியான மேலாண்மையை நிர்வகிக்கும் செயல்பாடு ஆகும். இது ஒரு நிறும செயலாக்கம் (எ.கா) லாபநோக்கமற்ற நிறுவனம். இது ஒரு நீண்ட செயலாக்கம் ஆகும். இதில் திட்டமிடுதல், முடிவெடுத்தல், ஏற்பாடு மற்றும் முன்னறிவிப்பு அறிக்கை போன்ற பணிகளாகிய, ஒரு நிறுமத்தின் உயர்நிலையில் நடைபெறக்கூடிய அனைத்தும் அடங்கும்.

'மேலாண்மை' என்பது நிறும பணிகளை, வேலையாட்களை கொண்டு திறம்பட முடிப்பதாகும். திட்டமிடுதல், ஏற்பாடு செய்தல், பணியாளர்களை அமர்த்தல், இயக்குதல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் மேலாண்மையின் முக்கிய பணிகள் ஆகும்.

நிர்வகித்தலும், மேலாண்மையும் எவ்வாறு வேறுபடுகிறது என்பதை கீழ்வரும் அட்டவணையில் காணலாம்.

நிர்வாகம் (அ) நிர்வகித்தல்	மேலாண்மை
நிர்வாகம் என்பது நிறுமத்தின் முக்கிய நோக்கத்தை அடைவது. அதற்காக வகுக்கப்பட்ட கோட்பாடு, திட்டம் மற்றும் கொள்கைகளை நிர்வாகம் என்கிறோம்.	மேலாண்மை என்பது முன்னரே முடிவு செய்யப்பட்ட இலக்கை அடைவதற்கு பணியாளர்களை கொண்டு திறம்பட நிறுமத்தின் பணியினை முடிப்பதே ஆகும்.
இது ஒரு முடிவு எடுத்தல் பணி ஆகும்.	இது ஒரு முக்கிய நிர்வாக பணியாகும்.
எதை எப்பொழுது செய்ய வேண்டும் என முடிவு செய்யப்படுகிறது.	மேலாண்மை யார், எப்படி செய்ய வேண்டும் என முடிவு செய்கிறது.
இது ஒரு சிந்தனைக்குரிய பணியாகும். திட்டங்களும், கொள்கைகளும் வகுக்கப்படுகிறது.	மேலாண்மை என்பது நடவடிக்கையில் ஈடுபட வேண்டிய ஒன்றாகும்.
இது உயர்நிலையில் நிகழும் பணியாகும்.	இது இடை மற்றும் கடை நிலை பணிகள் ஆகும்.
இது இலாப நோக்கமற்ற நிறுமத்திற்கு பொருந்தும்.	இது இலாபநோக்க நிறுமத்திற்கு மட்டுமே பொருந்தும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter01.indd 5 03-04-2019 13:10:14

1.8 மேலாண்மையின் பணிகள்

பல்வேறு நிபுணர்களின் மேலாண்மை பணிகளை இவ்வாறு வெவ்வேறு விதமாக விளக்கப்பட்டுள்ளது.

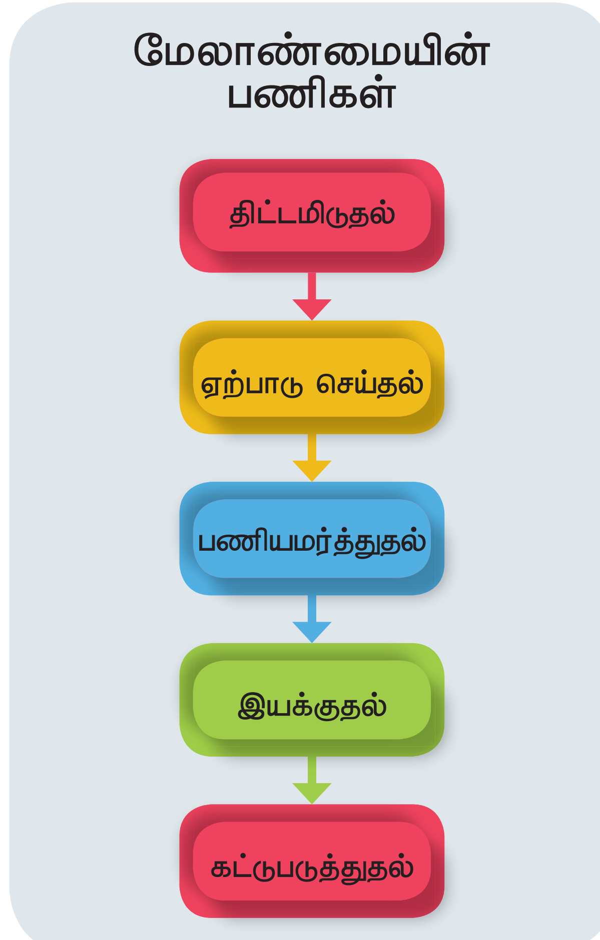
ஜார்ஜ் மற்றும் ஜெர்ரி என்பவர்கள் மேலாண்மையைப்பற்றி கூறுகையில் "இது திட்டமிடுதல், ஏற்பாடு செய்தல், முடுக்குதல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல்" என்று கூறுகிறார்.

ஹென்றி ஃபயோல் – ன் படி "மேலாண்மை என்பது, முன்னறிவிப்பு, திட்டமிடுதல், ஏற்பாடு செய்தல், ஆணையிடல் மட்டும் கட்டுபடுத்துதல் என்று கூறுகிறார்.

லூதர் குல்லிக் "PODSCORB" என்ற முக்கிய (Keyword) வார்த்தையை விளக்கமளித்துள்ளார்.

- (P) – திட்டமிடுதல்
- (O) – ஏற்பாடு செய்தல்
- (S) – பணியாளர் நியமித்தல் (அ) நிர்வகித்தல்
- (D) – இயக்குதல்
- (Co) – ஒருங்கிணைத்தல்
- (R) – அறிக்கை தயார் செய்தல்
- (B) – பட்ஜெட் தயாரித்தல்

மேலாண்மையில் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட பணியைப் பற்றி "கூன்ஸோ மற்றும் ஓடோனல்" திட்டமிடுதல், ஏற்பாடு செய்தல், பணியமர்த்தல் மற்றும் கட்டுப்படுத்தல் ஆகும் என்கிறார்.



படம் 2. மேலாண்மையின் பணிகள்

மேலாண்மையின் பணிகள் ஒன்றோடு ஒன்று தொடர்புடையவை, ஒன்றின் பணி மற்றொன்றை பாதிக்கும் வகையில் அமைந்துள்ளது.

1. திட்டமிடுதல்

நிறுமத்தின் முக்கிய குறிகோள் (அ) நோக்கத்தை முடிவு செய்து, அதற்காக சட்ட விதிகளை வடிவமைத்து, செயல்முறை அமைத்து, கொளகை கோட்பாடுகளை, உருவாக்கி, பட்ஜெட் தயார் செய்து வைப்பதாகும். திட்டமிடுதல் குறுகிய மற்றும் நெடுங்காலத்திலும் அமைக்கலாம். மேலாளர்கள் இந்த பணியை ஆற்றிட எத்தனிக்கப்படுகிறார்கள். ஏனெனில் இது ஒரு மேலாண்மையின் பரவலான பணியாக கருதப்படுகிறது. சரியான திட்டமிடுதலன்றி நிறுமம் எதை ஒன்றும்

12th STD OMS_Tamil version Chapter01.indd 6 03-04-2019 13:10:14

சாதிக்கலாகாது என்றே கூறலாம். திட்டமிடுதல் எதை ஒன்றையும் முன்கூட்டியே தீர்மானித்து, எப்படி, யார், எப்பொழுது செய்ய வேண்டியது என முடிவு செய்வதாகும். இது தற்பொழுதுள்ள நடவடிக்கைக்கும் பிற்காலத்தில் நடக்க போவதற்கும் ஒரு பாடமாக திகழ்கிறது என்றும் கூறலாம்.

ஹரால்ட் கூன்ஸ் என்பவர் திட்டமிடுதல் கீழ்வரும் நான்கு நோக்கத்திற்கானது என்று கூறுகிறார்

1. நிச்சயமற்ற தன்மையை ஈடுசெய்தல் அதில் மாற்றமும் அடங்கும்.
2. நிறும குறிக்கோள் (அ) நோக்கத்தையே கவனமாக உற்று நோக்கல்.
3. பொருளாதார செயல்பாடு உற்பத்தியில் இலாபம் ஈட்டுதல்
4. கட்டுபாட்டினை வழங்குதல் (அ) ஏற்படுத்துதல்

திட்டமிடுதல், மேலாண்மையின் அடிப்படை பணியாகும். திட்டமிடுதல் மற்ற பணிகளை ஊக்குவிக்கிறது என்றே கூறலாம். திட்டமிடுதல் மேலாண்மையின் இன்றியமையாத பணியாக கருதப்படுகிறது. இது நிறுமத்தின் எல்லா நிலையிலும் கருதப்படுகிறது. இது நிறுமத்தின் எல்லா நிலையிலும் தென்படுகிறது எனக் கொள்ளலாம்.

படம் 1.3 திட்டமிடல் நிபுணத்துவ வழி

2. **ஏற்பாடு செய்தல்**

நிறுமத்தின் ஆக்க பூர்வ முறையான அதிகார கட்டமைப்பினை அமைப்பதின் மூலம், பணி சம்பந்தப்பட்ட துணை பிரிவுகளை அமைத்து அதன் மூலம், நிறுமத்தின் குறிக்கோளை செவ்வனே செய்து முடித்தல்.

இந்த வடிவமைப்பையும் நிர்வகித்தலின் அமைப்பையும் நாம் அடிப்படையில் மேளான்மையின் ஏற்பாடு செய்தல் பணி என கூறுகிறோம்.

ஏற்பாடு செய்தல் என்பது:

i. சரியான நடவடிக்கையை (அ) வெவ்வேறு நடவடிக்கைகளை அடையாளம் காணல்
ii. நடவடிக்கைகளை குழுமம்படுத்தல் அதன் மூலம் நிறும நோக்கத்தினை நிறைவேற்றல்
iii. இந்த குழுமத்தின் நடவடிக்கைகளை நிர்வகிக்கும் பொறுப்பு மேலாளர், சிறந்த முறையில் நிர்வகிக்க கடமையுள்ளவராகிறார்.
iv. நிறுமத்தின் ஒருங்கிணைக்கும் ஷரத்துக்களும் (நீளவகையில்) தலைமையகமும், துறைகளும் இணைப்பது நிறுமத்தின் கட்டமைப்பாக விளங்குகிறது (செங்குத்தாக)

3. **பணியமர்த்தல் (அ) வேலையாக்குதல் மயமாக்குதல்:**

நிறும கட்டமைப்பில் உள்ள காலியிடங்களை நிரப்புவதாகும். இந்த பணியமர்த்தல் பணியினில் தேர்வு செய்தல், ஆட் சேர்தல், பணி பழகுதல், பதவி உயர்வு மற்றும் பணிமாற்றம் போன்றவை அடங்கும். இது எல்லா கட்ட மேலாண்மையின் நிலையில் நடைபெறுகிறது. பணியமர்த்தல் மற்ற பணிகளை விட வித்தியாசமானது ஏனென்றால் இது முழுக்க முழுக்க பணியாட்களை கொண்டு இயங்குவதால், ஆள் சார்ந்த பணி என்றும் கூறலாம்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter01.indd 7 03-04-2019 13:10:14

படம் 1.4 பணியமர்த்தல்

4. இயங்குதல்:

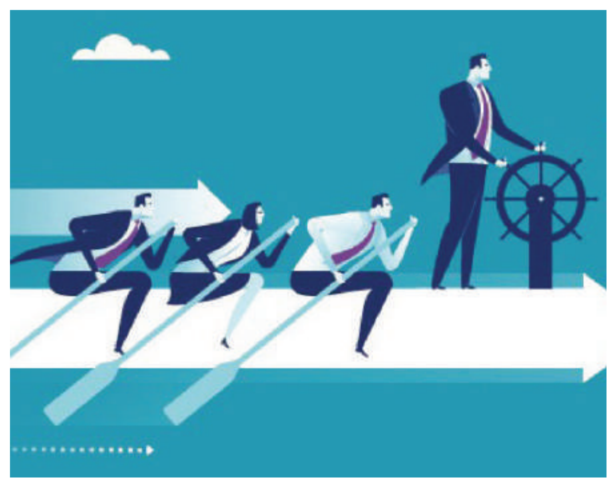
நிறுமத்தின் நோக்கம் நிறைவேற பணியாளர்கள் இந்த பணியின் மூலம் ஏதாவது ஆக்க பூர்வமாக செய்ய வேண்டும் என்று பணிக்க படுகிறார்கள். இயங்குதல் மூலம் மேலாண்மை ஏற்பாடு செய்த பணியினை முடக்கி விடுகிறது. திட்டங்கள் கொள்கைகள் கோட்பாடுகளை வரையறுத்து அவைகளை செயல்முறை திட்டங்களாக்குவதற்கு, இயங்குதல் பணி உதவிகரமாக இருக்கிறது, ஏனஸ்ட் டேல் என்பவர் இயங்குதல் பற்று இப்படி கூறுகிறார் :இயங்குதல் என்பது என்ன செய்ய வேண்டும் என வேலையாட்களிடம் கூறுவது, மற்றும் அவர்கள் கூறிய படி அந்த பணியிணை செய்து முடிக்கிறார்களா? என்று பார்பது அதில் சிறு பணிகள், சம்பதப்பட்ட பணிகுறிப்புகள், சிறு குற்றங்களை களைவது, பணியின் போது அறிவுறுத்துவது மற்றும் பணி ஆணை வழங்குவது ஆகிய அனைத்தும் அடங்கும்.

இயக்குதலில், ஊக்கமூட்டுதல், தலைமைத்துவம், மேற்பார்வையிடுதல், தொடர்பு மற்றும் ஒருங்கிணைத்தல் ஆகியவை அடங்கும்.

5. கட்டுபடுத்துதல்:

இந்த பணியும் மேலாண்மையின் முக்கிய பணிகளாகும் கட்டுப்படுத்துதல் என்பது ஒரு "தர நிலையை" உருவாக்கி அதனை நடைமுறையில் கிடைக்கக் கூடிய நிலையோடு ஒப்பிட்டு அதில் ஏற்படும் வித்தியாசத்தை சரி செய்ய நடவடிக்கை ஏற்படுவதே ஆகும். ஆகையால் வியாபார ஸ்தலம்.

(அ) நிறுமங்கள் இது போல கட்டுப்படுத்துதல் அமைப்புகளாகிய செயல் முறை திட்டங்களை வகுத்து கட்டுப்படுத்துதலே யாகும். இது அளப்பதும், சாதிப்பதற்கும் ஆன கட்டுப்படுத்துதல் பணியாகும். ஒவ்வொரு அளவுக்கோளும் திட்டங்களும் பயனளிக்கிறதா இல்லையா என்பதனையும் இதன் மூலம் அறியலாம்.



படம் 1.5 கட்டுபடுத்துதல்

உங்களுக்குத் தெரியுமா?

பீட்டர் டிரக்கர் முதன் முதலில் மேலாண்மையின் நோக்கங்கள்" என்ற தலைப்பினை 1954 வெளியிட்ட தன்னுடை புத்தகமான மேலாண்மையின் வழக்கங்கள் "இல் குறிப்பிட்டு இருக்கிறார். இது அவருடையது என்று கூற முடியாது. இதை மற்ற மேலண்மையின் வழக்க சொல்லில் இருந்து கையகப்படுத்தி இருக்கிறார். இதையெல்லாம் மேரி பார்கர் ஃபால்ட், 1926ல் எழுதப்பட்ட கட்டுரையில் உள்ளது. அதன் தலைப்பு ஆணை அளிப்பது ஆகும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter01.indd 8 03-04-2019 13:10:14

1.9 மேலாளர்

ஒரு மேலாளர் என்பவர் ஏதாவது பொறுப்பில் இருக்கிறார். அவர்கள் நிறுமத்தின் பொறுப்புகளுக்கு முக்கிய காரணமாக விளங்குகிறார். அவர் நிறுமத்திணை நிர்வகித்தும் வருகிறார்கள். அவர் துறைகள் மட்டுமின்றி, நிறுமத்திணையும் கட்டு காத்து வருகிறார், அவர் மேலாண்மையில் முக்கிய பணிகளை ஆக்க பூர்வமாக ஆற்றுகிறார். மேலாளர்களை மேல்நிலை காரிய அடிப்படையில், குழுமம் அடிப்படையில், பணி அடிப்படையில் மற்றும் பொது மேலாளராகவும் பிரிக்கலாம்.

ஒரு மேலாளர் என்பவர் தனக்கு கீழ் பணிபுரிவர்களை ஒருங்கிணைத்து, ஒரு குறிக்கோளை நிறைவேற்றுவதற்கு சிறந்த விதத்தில் பணியாற்றுகிறார் அவர் கட்டுப்படுத்துதல் மற்றும் நிர்வகிக்கும் பணியினை மேற்கொள்வர்.

இளம் தொழில் துவங்குபவர் சபையானது. ஒரு மேலாளருக்கு கீழ்வரும் குணாதிசயங்கள் இருக்க வேண்டும்.

கணக்கியல்

நடத்தை

கலாச்சார பந்தங்கள்

வெப்பமாதல்

பொறுமை

நேர்மை

இறுதியான

பச்சாத்தாபம்

நேர்மறையான அணுகுமுறை

ஈடு செய்

நெகிழ்வு

வியாபார சீதோஷ்ணநிலை எப்போதும் ஒரே சீராக இருப்பதில்லை, அது வெளி வட்டாரத்து நிகழ்வுகளுக்கு ஏற்றார் போல் மாறிக் கொண்டே இருக்கும். ஆகையால் ஒரு மேலாளர் எப்போதும் ஒரே சீராக பணி செய்துக் கொண்டு இருக்க முடியாது அவர் தன்னை வருடத்திற்கு வருடம் தன்னை முன்னேற்ற நிலைக்கு தள்ள வேண்டும், அவர் எண்ணங்களும் யோசனைகளும் பழைய எண்ணத்துடன், புது எண்ணமும் சேர்ந்து வேலை செய்தல் வேண்டும் அல்லது புதிய முயற்சி என்னும் மாறுப்பட்ட கோணத்தில் பணியாளர்களை பணியை முடிக்க அணுக வேண்டும் முற்காலத்தில் இலாப நோக்கத்தை ஈடேற்ற மேலாளர் தன்னுடைய நிறுமத்திற்கு பணியாளார்கள் இருந்து உழைக்க வேண்டும்.

ஒவ்வொரு நாளும் பணிநிமித்தமாக மேலாளர்கள் பணியாளர்களுடன் பணியாற்ற வேண்டும். அப்போது தான் பணியாற்றல் திறன் அவர்களிடம் உள்ள திறமை அறிவாற்றல், ஆர்வம் எல்லாம் ஏற்படும். மேலாளர்கள் பல்வேறு பயிற்சிகளை மேற்கொள்ள வேண்டும், உதாரணமாக அவர் பேரம் பேசுதல், பிரச்சனைகளை சமூகமாக தீர்த்தல், ஆணையிடல் போன்ற அனைத்தும் கற்றிருக்க வேண்டும், இதன் மூலம் வேலையாட்களின் – சங்கம், அரசு, வாடிக்கையாளர்கள், அளிப்பவர்கள் சுற்று புற சூழ்நிலையாளர்கள், சம பங்கு பாவிப்பவர்கள் ஆகிய அனைவரிடமும் வெற்றிகரமாக விளங்க வேண்டும்.

மேலாளரின் முக்கிய பணிகள்:

1. நிறுவனத்திற்கு இயக்குநராக இருந்து பணியாற்றல்.
2. நிலைத்து நின்று நீடித்த வளர்ச்சியடைய மேலாண்மை செய்தல்.
3. தொழில் வளர்ச்சியடைவதற்கும் நன்கு பராமரிப்பதற்கும் உறுதுணையாயிருத்தல்.
4. நிறுமத்தின் போட்டியாளர்களை சமாளிப்பது.

12th STD OMS_Tamil version Chapter01.indd 9 03-04-2019 13:10:14

5. புது புது தொழில்நுட்பத்தை பயன்படுத்துதல்.
6. வளங்களையும், செயல் முறைகளையும் புதுப்பித்தல்.
7. மனித உறவுகளை மேம்படுத்துவது.
8. தலைமை பண்புகளை கொண்டிருத்தல்.
9. மாற்று மேலாண்மையை அறிமுகப்படுத்துதல்.
10. சிறந்த தகவல் தொழில்நுட்பத்தை பயன்படுத்துதல்.

1.10 மேலாளரின் பங்கு:

1. ஒரு மேலாளர் பல்வேறு விதமான தொடர்புகளை வெளி உலகத்தில் ஏற்படுத்திக் கொண்டு மற்றும் அலுவலக வருகையாளரிடம், நல்வரவு கூறுபவராகவும், எல்லாவிதமான சட்ட பத்திரங்களில் கையெழுத்திடு பவராகவும், நிறுமத்தின் முதலாவதாகவும் (அ) துறை நன்கு பிரச்சனையில்லாமல் சமூகமாக நடைபெறவும் உறுதுணையாக இருப்பார்.
2. தனவராக (அ) தலைமை பொறுப்பாளராக:

   எல்லா மேலாளர்களும் தலைமை பங்கு வகிக்கும் குணம் பெற்றவர்கள். அவர்களிடம் அனைத்து துறைகளையும் இணைத்து ஒற்றுமையாக இலக்கை அடைய துணை செய்ய வேண்டும். அவர் ஊக்க படுத்துதல் ஒழுக்ககட்டுபாட்டு பயிற்சி போன்றவற்றை கடைப்பிடிக்க வேண்டும். அவர், அவருக்கு கீழ்பணிபுரிவர்களுக்கு முன் மாதிரியாக விளங்க வேண்டும்.
3. தொடர்பு அதிகாரி:

   உயர்நிலை மேலாண்மையையும், கடைநிலை மேலான்மையையும், இணைக்கும் பாலமாக விளங்குகிறார். அவர் மேல் நிலை மேலாண்மையின் கட்டளையை கிழ்நிலையிலுள்ள பணியாளர்களுக்கு உரிமையோடு அறிவித்து அவர்களிடம் நல்ல இணக்கத்தை ஏற்படுத்தி நடுவில் ஒரு பாலமாக உள்ளார் அதே போல் கீழ்நிலையிலுள்ள பிரச்சனைகளை மேல்நிலை மேலாண்மையிடம் அவர்கள் சார்பாக தெரிவித்து அதற்கான சுமூகமான தீர்வையும் அளிக்கிறார்.
4. மேற் பார்வையாளராக:

   ஒவ்வொரு மேலாளரும் தனக்கு கீழ் பணிபுரியும் பணியாளர்கள், அடிக்கடி காரணம் இல்லாமல் விடுப்பு எடுக்காமல், அவர்களை உற்சாகப் படுத்தி நல்ல முறையில் வேலையை முடிக்க வைக்க வேண்டும். அதே போல் காலம் தாழ்த்தாமல் விரைந்து, சிறந்த முறையில் பணி செய்ய ஊக்கபடுத்துவது அவர் கடமையாகும்.
5. கொடுக்கப்பட்ட இலக்கை அடைதல்:

   ஒவ்வொரு துறைக்கும் இலக்கு அளிக்கப்படும் மேலாளர் அனைத்து துறையினரையும் அரவணைத்து, ஒருங்கிணைத்து அந்த இலக்கை அடைவதற்கு உறுதுணையாக இருக்க வேண்டும்.
6. அதிகார பகிர்வு:

   மேலாளர் எல்லா வேலைகளையும் அவரே செய்ய இயலாது, அதனால் அதிகார பகிர்வு அளைத்து வேலைகளை திறம்பட தன்னுடைய கட்டுபாட்டில் கொண்டு முடிக்க வேண்டும்.
7. சண்டை, சச்சரவுகளை கலைதல்:

   ஒவ்வொரு நிறுமத்திலும், சிறு சிறு பிரச்சனைகள் வேலை அளிப்பவர்களுக்கும், வேலை செய்பவர்களுக்கும் ஏற்படுவது சகஜம் ஆகையால், இந்த பிரச்சனைகளையெல்லாம் மேலாளர் பேசி சமூகமாக தீர்த்து வெற்றி காண வேண்டும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter01.indd 10 03-04-2019 13:10:14

8. நல்ல முடிவுகளை எடுப்பவர்:

மேலாளர் என்பவர் எப்போதும் திறம்பட்ட முடிவுகளையே எடுப்பவராகிறார்.

9. அவசர கால நடவடிக்கை:

அவசரகால முடிவுகளை புத்திகூர்மையோடு எடுப்பவரே சிறந்த மேலாளராக கருதப்படுகிறார். முக்கியமாக பணியாளர்களின் போராட்டம், போர்காலங்கள், வானிலை மோசமான நாட்களில்.

1.11 பொற்கால மேலாளர் (அ) ஆயிரம் கால மேலாளர்:

இது போல மேலாளர்கள், பழைய காலத்து மேலாளர் இல்லாமல் எல்லா வகையிலும் சிறப்பானவராக விளங்குகிறார்.

- தொழில்நுட்ப வல்லுனராக (அ) அதிகமான.
- தொழில்நுட்ப தன்மைகளை பெறுபவராக.
- பங்குதாரர்களின் மதிப்பு கூடும் வகையில் முடிவு எடுத்தல்
- எதிர் காலத்தை பற்றிய துல்லியமான கனிப்பு அதனால் நட்டங்களை தவிர்த்தல்
- அது விரைந்து செயல்பட்டு இலாபத்தை அடைதல் பாங்கு.
- உலக நடப்பினை அறிந்து வைத்துக் கொள்ளுதல் முக்கியமாக வியாபார நடைமுறை, கலாச்சாரம் பற்றி பொறுமையாகவும் சாதிப்பவராகவும் இருத்தல் பழைமைவாதியற்றவர் மற்றும் புதுமையாளர்
- போட்டியாளார்களின் சிம்ம சொப்பனமாக திகழ்வது.
- நிறுமத்தினைப்பற்றி வெளி உலகிற்கு அறியப்படுத்துதல்,
- பொதுவாக சமூக பொறுப்பினை உணர்ந்து கட்டுப்பாட்டுடன் நடந்து கொள்ளல்.

உங்களுக்குத் தெரியுமா?

ஹென்றி ஃபயோல் (29 July 1841 – 19 Nov 1925) ஒரு பிரஞ்ச் சுரங்க பொறியாளார் ஆவார். அவரே சுரங்க அதிகாரியாகவும், ஆசிரியர் மற்றும் இயக்குநர் – சுரங்கத்திற்கும் அவர் மொத்தம் பதினான்கு மேலாண்மை கொள்கைகளை எழுதியவர்.

1.12 மேலாளர்களின் திறன்கள்

தனிநபர், தன்னுள் இருக்கும் அறிவுடை செயலாக மாற்றக்கூடிய திறமை கொண்டவராக இருத்தல் வேண்டும். திறன்கள் பிறக்கும் பொழுதே யாருக்கும் இருப்பதில்லை, வளர வளர மேம்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும். இத்திறனை நாம் கற்றுக்கொள்வதன் மூலமும் நடைமுறைகளை அறிந்து கொள்வதன் மூலமும் மேம்படுத்தலாம். ஒரு வெற்றி வாய்ந்த மேலாளராக திகழ கீழ்க்கண்ட மூன்று திறன்களை பெற்றிருத்தல் வேண்டும். அவை தொழில்நுட்ப திறன், மனித உறவு மேம்பாட்டுத் திறன் மற்றும் கருத்துருவாக்கத்திறன்.

தொழில் நுட்ப திறன்

தொழில் நுப் திறன் என்பது நாம் என்ன பணி செய்வது என்பது பற்றிக் குறிப்பிடுகிறது. நடைமுறை, செயல்கள், செயல்திறன், முறைகள், நுட்பங்கள் ஆகியவற்றை கொண்டு பணியினை திறன்பட செய்வதை கூறுகிறது. இத்திறமைகள் இயற்கையாக இருக்கலாம் அல்லது பணி புரியும் போது மேம்படுத்தி கொள்ளலாம்.

மனித உறவு திறன்

மனித உறவு மேம்பாட்டுத் திறன் என்பது ஒரு தனிநபரின் பணித்துஜற பிறருடன் ஒன்றாக இணைந்து குழுவாக பணியினை சிறந்த முறையில் செய்து அதன் மூலம் இலக்கினை அடைவதாகும். மேலாண்மை என்பது மற்றவர்களை வைத்து பணிகளை

12th STD OMS_Tamil version Chapter01.indd 11 03-04-2019 13:10:14

செய்ய வைப்பதாகும். எனவே மேலாளர்கள் இலக்கினை அடைய பணியாளர்கள் மூலம் பணியினை பெறுகின்றனர்.

கருத்துருவாக்கத்திறன்

கருத்துவருவாக்கத்திறன் என்பது மையக் கருத்து மற்றும் மனகருத்தை குறிப்பிடுகிறது – கருத்து வடிவ கட்டமைப்பு புதிய தயாரிப்புப் பொருள் அல்லது எண்ணத்தை வளர்க்கும் நோக்கம் கொண்டது. அதனால் கருத்துவ்வாக்கத்திறன் ஆதாரமற்ற, கற்பனை வடிவம், தேசியம் மற்றும் பார்வை கொண்ட கற்பனை திறன் அமைப்புடையது. நிறுவன விளக்கப்படம், முடிவெடுக்கும் முறை – அர்த்தம், பண்புகள், முடிவெடுப்பதை பாதிக்கும் காரணிகள், மேலாண்மை முடிவுகளின் வகைகள், ஒருங்கிணைப்பு – கொள்கைகள், இயல்பு மற்றும் முக்கியத்துவம்.

இயக்குதல் – நுட்பங்கள், ஒப்படைப்பு, மேற்பார்வை, அதிகார ஒப்படைப்பு, மையப்படுத்துதல் மற்றும் பரவலாக்கம், துறைப்பிரித்தல், தலைமைத்துவம், தலைமைத்துவம் பணியின் வகைகள், வெற்றிகரமான தலைவர்களின் குணங்கள். தகவல் தொடர்பு – நோக்கம் மற்றும் கொள்கைகள், தடைகள், ஊக்குவிப்பு – கோட்பாடுகள், கட்டுப்பாடு – முறைகள் ஊக்குவிப்பு – கோட்பாடுகள், கட்டுப்பாடு – முறைகள், நுட்பங்கள், செயலாளர் – வகைகள், நிறுவன செயலாளர் தகுதிகள், நிறுவன செயலாளரின் நியமனம், கடமைகள்.

இப்புத்தகம் மாணவர்கள், ஆசிரியர்கள், நிர்வாகிகள் மற்றும் இதர தொழில் நிபுணர்கள் போன்று அனைவருக்கும் உதவியாக இருக்கும் என நம்புகிறோம்.

புத்தக மேம்பாடு தொடர்பான பரிந்துரைகள் மற்றும் கருத்துகள் பெருமிதத்துடன் உருவேற்கப்படுகிறது.

நினைவில் கொள்க

- மேலாண்மை என்பது பழமையான கிரேக்க பழமொழியின் இருந்து வந்தது, அதன் அர்த்தம் மேலாண்மை எனப்படும்.
- மேலாண்மையை நாம் அறிவியல் என்றும் ஏன் குறிப்பிடுகிறோம் என்றால் அது மாறுபட்ட தன்மையுடையது.
- மேலாண்மையை கலை என ஏன் கூறுகிறோம் என்றால் அது பல்வேறு அறிவு சார்ந்த, நுணுக்கம், மற்றும் இயல்பான முடிவுகள் முன்னேற்றம் ஆகிய அனைத்தையும் ஒருங்கே பெற்றுள்ளது.
- மேலாளரின் பணிகள் – எப்போதும் போல (அ) போன வருடம் போல அவரால் இருக்க முடியாது வருடா வருடம் மாறுதல் ஆட்பட்டவராக, புதுமையானவராக, புதிய யோசனைகளையும், அறிவாற்றல் பெற்றவராக இருத்தல் வேண்டும்.
- மேலான்மையின் முக்கியத்துவம்.
- பல்வேறு நிலைகளை பெற்றது.
- நிர்வாகத்திற்கும். மேலாண்மைக்கும் உள்ள வேறுபாடு.
- மேலாண்மையின் பணிகள் – திட்டமிடுதல், ஏற்பாடு செய்தல், பணியாளர் அமர்தல், நிர்வகித்தல், ஒருங்கிணைத்தல்
- மேலாளர்.
- மேலாளரின் பங்கு: பிரமுகராக, முதல்வராக, தொடர்பாளராக, கண்காணிப்பாளராக,
- ஆயிரம் காலத்து மேலாளர்

சொற்களஞ்சியம்

நோமோஸ்	கிரேக்க வார்த்தை அர்த்தம் "மேலாண்மை"
பரவலாக தெரிந்துள்ள	ஒன்றை பற்றி படிக்கும் போது (அ) பயன்படுத்தும் போது
காரணம்	காரணத்தோடு கூறப்பட்டவை (அ) காரண விளக்க அளிக்கப்பட்ட கோட்பாடுகள்
பரவலாக	மேலாண்மை எனபது பரவலான ஒன்றுதான்
முன் மன நிலை தான்	ஒரு உண்மை நிலை (அ) சூழ்நிலை முன் மன நிலையோடு
தற்செயல்	ஒரு வேளை, விபத்து (அ) எதிர்பாராமல் ஏற்படக்கூடியது
இளையோர்கள்	ஒற்றைப்படை, திடிரென்று
எப்பொழுதும்	நீண்ட, நெருங்காலமாக
ஆற்றல்கள்	சாதனையைப்பற்றி, பேர்பெற்றவர்கள்
நோக்கங்கள்	நிறுமங்கள் ஒவ்வொன்றும் உண்டு
கொள்கைகள்	கோட்பாடுடன் கொண்ட இலக்கு
நடைமுறைகள்	நிர்வாகத்தன்மையில், அலுவலகத்தில் கடை பிடிக்க வேண்டிய ஒன்று
விதிகள்	கடைபிடிக்க வேண்டியவன
நிகழ்ச்சி நிரல்	எதிர்காலத்தில் நடக்க போவதை கணிக்க
பட்ஜெட்	வருவாய், செலவினங்களை பதிவு செய்வதற்கு ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு
உத்திகள்	ஒரு தீர்மானிக்கப்பட்ட இலக்கை அடைய பயன்படுவது.

வினாக்கள்

பகுதி – அ

சரியான விடையைத் தேர்ந்தெடுத்து எழுதுக.

56HLFI

1. 'POSDCORD' என்ற வார்த்தையை உருவாக்கியவர்

   அ) ஹென்றி ஃபயோல்   ஆ) கூன்ஸோ O டோனல்

   இ) லூதர் குல்லிக்   ஈ) ஊர்விக்

2. -------- என்பது ஒரு "பணியாட்களை கொண்டு முடிக்க கூடிய" கலை என்று கூறலாம்.

   அ) நிர்வகித்தல்   ஆ) மேலாண்மை

   இ) நோக்கு நிலை   ஈ) தொழிலை சார்ந்த

12th STD OMS_Tamil version Chapter01.indd 13 03-04-2019 13:10:14

3. மேலாண்மை என்பது ----- நடவடிக்கை

அ) தனியாள்

ஆ) குழுமமாக

இ) பணியமர்துபவர்

ஈ) பணியாளர்

4. ---- என்பது ஒரு மேலாண்மையின் பணியாகும்.

அ) கடைநிலை

ஆ)மேல்நிலை

இ) இயக்குதல்

ஈ) பணியமர்தல்

5. கடைநிலை மேலாண்மையின் பங்கு -----

அ) செயல்படுத்துதல்

ஆ) உருவாக்குதல்

இ) கண்டுபிடித்தல்

ஈ) கண்காணித்தல்

6. 'நிர்வகித்தல்' என்பது ---------- ஆனால், 'மேலாண்மை' என்பது ------- ஆகும்.

அ) திட்டமிடல், செய்வது

ஆ) செய்வது, திட்டமிடல்

இ) வேலையமர்தல், ஏற்பாடு செய்தல்

ஈ) ஊக்கம், கட்டுபடுத்தல்

7. இடைநிலை மேலாண்மையை இப்படியும் அழைக்கலாம்.

அ) நிறைவேற்றாளர்கள்

ஆ) மேல்நிலை மேலாண்மை

இ) கடைநிலை மேலாண்மை

ஈ) திறமையான மேலாண்மை

பகுதி – ஆ

கீழ்க்காணும் வினாக்களுக்கு சில வரிகளில் விடையளிக்கவும்.

1. மேலாண்மையின் இரண்டு இயல்புகளை எழுதுக.
2. மேலாண்மையை பற்றி விளக்குக.
3. 'நிர்வகித்தல்' என்றால் என்ன?
4. மூன்று வகையான மேலாண்மையின் நிலைகள் யாவை?
5. மேலாண்மையின பணிகள் பற்றி எழுதுக.
6. மேலாளர் என்பவர் யார்?
7. மேலாளரின் இரண்டு பங்கினைப் பற்றி எழுதுக.
8. லூதல் குல்லிக் எவ்வாறு மேலாண்மையின் பணிகளைப் பற்றி குறிப்பிடுகிறார்?

பகுதி – இ

கீழ்க்காணும் வினாக்களுக்கு ஒரு அளவில் விரிவான விடையளிக்கவும்.

1. மேலாண்மை இலக்கணம் வரைக. மேலாண்மையின் முக்கியத்துவத்தைப் பற்றி எழுதவும்.
2. மேலாண்மையின் குணாதிசயங்களைப் பற்றி எழுதவும்.
3. நிர்வகித்தலுக்கும், மேலாண்மைக்கும் உள்ள வித்தியாசத்தை எழுதவும்.
4. உயர்நிலை மேலாண்மையின் பணிகள் பற்றி விவரி?
5. ஆயிரம் காலத்து மேலாளர்கள் பற்றியும், அவர்கள் பணிகளை பற்றியும் விவரி?

பகுதி – ஈ

கீழ்க்காணும் வினாக்களுக்கு மூன்று அளவில் விரிவான விடையளிக்கவும்.

1. மேலாண்மையின் பல்வேறு பணிகள் பற்றி விரிவாக எழுதவும்.
2. மேலாண்மையின் மூன்று நிலைகள் பற்றியும், அவற்றின் பணிகளையும் விளக்குக.
3. மேலாளர் பங்கினைப் பற்றி விரிவாக எழுதவும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter01.indd 14 03-04-2019 13:10:14

ஆசிரியர்களின் செயல்பாடுகள்

1. ஆசிரியர் மேலாண்மையின் பணிகளை விளக்கும் விதமான அட்டையில் படம் வரைந்து காட்டலாம்.
2 மேலாண்மையின் முன்மாதிரியாக சில மாணவர்களை கொண்டு, தத்துவங்களையும், செயல்முறைகளையும் விளக்கலாம்.

மாணவர்களின் செயல்பாடுகள்

1. மாணவர்கள் வரைப்பட அட்டையில் நிர்வாகத்திற்கும், மேலாண்மைக்கும் உள்ள வேறுபாட்டினை வரைந்துக் காட்டலாம்.
2. சிறுவேலை (Assignment) தயார் செய்து ஆசிரியரிடம் காண்பித்து மதிப்பெண் பெறலாம். "மேலாளர்களின் பங்கு".

12th STD OMS_Tamil version Chapter01.indd 15 03-04-2019 13:10:14

பாடம் 2

H34G5E

திட்டமிடுதல்

பொருளடக்கம்

2.1 முன்னுரை
2.2 பொருள்
2.3 பொருள் வரையறை
2.4 திட்டமிடுதலின் இயல்புகள்
2.5 திட்டமிடுதலின் முக்கியத்துவம்
2.6 திட்டமிடுதலின் குறைபாடுகள்
2.7 திட்டமிடுதலின் செயல்முறைகள்
2.8 திட்டமிடுதலின் வகைகள்
2.9 திட்டமிடுதலின் முறைகள்

கற்றலின் நோக்கங்கள்

1. மாணவர்கள் திட்டமிடுதல் என்றால் என்ன என்பதை புரிந்து கொள்ளுதல்.
2. திட்டமிடுதலின் முக்கியத்துவத்தை, புரிந்து கொள்ளுதல்.
3. மாணவர்கள் திட்டமிடுதலில் தொடர்புடைய படிகள் பற்றி தெரிந்து கொள்ளுதல்.
4. திட்டமிடுதலின் வகைகளை அறிதல்.

2.1 முன்னுரை

திட்டமிடுதல் எல்லா நிறுவனங்களிலும் தேவைப்படுகிறது. அது அரசு அலுவலகமாக இருந்தாலோ, தனியார் நிறுவனமாக இருந்தாலோ, பெரிய நிறுவனமோ அல்லது சிறிய நிறுவனமோ, இலாபநோக்கத்தோடு செயல்படும் நிறுவனமோ, இல்லையென்றால் சேவை நோக்கத்தோடு செயல்படும் நிறுவனமாக இருந்தாலோ எல்லா நிறுவனங்களுக்கும் திட்டமிடுதல் தேவைப்படுகிறது. திட்டமிடுதல் மேலாண்மையில் முதன்மையாகவும், முக்கியமான செயல்பாடாகவும் கருதப்படுகிறது. திட்டமிடுதல் மேலாண்மையின் எல்லா நிலைகளிலும் ஈடுபட்டுள்ளது.

12th STD OMS_Tamil version Chapter02.indd 16 03-04-2019 13:19:01

2.2 பொருள்

திட்டமிடுதல் என்பது அனைத்து மேலாண்மை செயல்பாடுகளிலும் முதன்மையானது. திட்டமிடுதல் என்பது எதை செய்வது, எப்போது செய்வது, எப்படி செய்வது, யார் அதை செய்வது என்பதை முன் கூட்டியே முடிவு செய்வதாகும். நாம் எங்கு இருகிறோம், நாம் எங்கே செல்ல வேண்டும் என்பதற்கு பாலமாக செயல்படுகிறது. திட்டமிடுதலின் மேலாண்மை செயல்கள் நோக்கங்களை அமைத்து அந்த நோக்கங்களை சிறப்பான முறையில் எப்படி அடைவது என்பதை முடிவு செய்கிறது.

இது ஒரு செயலை செய்ய யோசனை செய்யும் அறிவு சார்ந்த செயல்முறையாகும். திட்டமிடுதல் முன் கூட்டியே இலக்கை அடைவது எப்படி என பார்க்க உதவுகிறது. திட்டமிடுதலின் அடிப்படை நோக்கமே முறையாக வேலைகளை செய்து அதிக திறனுடன் அபாயங்களை குறைத்து வேலை செய்ய உதவுகிறது. மேலாண்மையில் எல்லா நிலைகளிலும் திட்டமிடுதல் நடைமுறைப்படுத்தி வழக்கமாக நடைபெறுகிறது. கடந்தகால நிகழ்வை தளமாக வைத்து, எதிர்கால குறிக்கோளை எப்படி அடைவது என்று திட்டமிடுதல் உதவுகிறது.

படம் 2.1 திட்டமிடுதல் – பொருள்

2.3 பொருள் வரையறை

1. ஜி.ஆர்.டெரியின் கூற்றுபடி, "திட்டமிடல் என்பது அனைத்து நிறுவனங்களின் மீது வெற்றிகரமான செயல்களின் அடித்தளமாகும்."

2. திட்டமிடுதல் என்பது பல்வேறு நிர்வாக நடவடிக்கைகளை அடைய முன் கூட்டியே இலக்கு நிர்ணயித்து சிறந்த மார்க்கம் வழியாக அதை அடைய தீர்மானித்தலே ஆகும்.

– ஹென்றி ஃபயோல்

3. திட்டமிடுதல் என்பது என்ன செய்ய வேண்டும் என்று முன்கூட்டியே முடிவெடுப்பதாகும். இது நோக்கங்கள், கொள்கைகள், செயல்முறைகள் மற்றும் நிகழ்ச்சி நிரல் இவைகள் மாற்றுவழிகளில் இருந்து பெறப்படுகிறது.

– எம்.இ.ஹர்லே.

2.4 திட்டமிடுதலின் இயல்புகள்

கீழ்காண்பவை திட்டமிடுதலின் முக்கியமான இயல்புகள்

1. **திட்டமிடுதல் மேலாண்மை செயல்களில் முதன்மையானது.**

   திட்டமிடுதல், அமைப்பு, பணியாளர் நியமனம், இயக்கம், கட்டுபடுத்தல் ஆகியவை மேலாண்மையின் செயல்பாடுகள். திட்டமிடுதல் மேலாண்மையின் முதன்மையான செயல் மட்டுமல்லாமல் அது மேலாண்மையின் எல்லா நிலைகளிலும் தொடர்புடையது. அதனால் திட்டமிடுதலை, மேலாண்மையின் சாரம் எனலாம்.

2. **திட்டமிடுதல் இலக்கை நோக்கி செயல்படுகிறது.**

   திட்டமிடுதல் ஒரு நிறுவனத்தின் இலக்கை நிர்ணயிக்கும் செயல்முறையை கொண்டது. திட்டமிடுதல் பயனுள்ள மற்றும்

12th STD OMS_Tamil version Chapter02.indd 17 03-04-2019 13:19:02

திறமையான முறையில் இலக்கை அடைய வழிவகுக்கிறது. இது நேரத்தை வீணாக்காமல், அதிக வேலையாட்களை வேலையில் அமர்த்தாமல் நிறுவனத்தை பேணிகாக்கும்.

3. **திட்டமிடுதலில் எல்லா நிலை மேலாளர்களின் செயல்.**

திட்டமிடுதல், எல்லா நிலையில் உள்ள மேலாளர்களால் செயல்படுகிறது. மேல்நிலை மேலாளர்கள் நிறுவனத்தை முழுமையாக கொண்டு நெடுநாள் திட்டத்தை தீட்டுவர். இடைநிலை மேலாளர்கள், தங்கள் துறை சார்ந்த திட்டங்களை தீட்டுவார்கள். கடைநிலை மேலாளர்கள் அனுதின வழக்கமாக செய்யும் வேலைகளை சரியாக செய்ய வைப்பது எப்படி என்று முடிவு செய்வார்கள்.

4. **திட்டமிடுதல் ஒரு அறிவுசார்ந்த செயல்**

திட்டமிடுதல் செயல்படுவதற்கு முன்னரே மனதிலே செய்ய வேண்டிய ஒரு வேலை. இது ஒரு செயலை செய்வதற்கு முன் சிந்திக்க செய்கிறது. இது அறிவுசார்ந்த செயல் என்பதனால் இது ஆக்கச்சிந்தனை மற்றும் கற்பனைத்திறனை உள்ளடக்கியது.

5. **திட்டமிடுதல் ஒரு தொடர்ச்சியான செயல்**

திட்டமிடுதல் என்பது ஒரு தொடர்ச்சியான செயலாகும். அதற்கு முடிவே இல்லை. வேலையை பொறுத்த வரை அதன் நடவடிக்கைகள் இருக்கிறவரை திட்டமிடுதல் இருக்கும். ஒரு திட்டம் முடிவடைந்தால் அடுத்த திட்டம் தொடங்கும். இதனால் திட்டமிடுதலை தொடர்ச்சியான செயல் என சொல்லலாம்.

6. **திட்டமிடல் எதிர்காலத்தை சார்ந்தது**

திட்டமிடல் கடந்த காலத்தை தளமாக கொண்டு எதிர்காலத்தை திட்டமிட உதவுகிறது. எதிர்காலம் என்பது ஒரு நிச்சயமற்றது. அதனால் திட்டமிடுதல் மூலமாக எந்த சூழ்நிலையையும் சந்திக்க தயாராக இருக்க வேண்டும். அதாவது தேவைகளில் ஏற்றத்தாழ்வு மூலப்பொருட்களின் பற்றாக்குறையான நிலை, அரசாங்க விதிகளில் மாற்றம் போன்றவை.

7. **திட்டமிடுதல் முடிவு செய்தலை உள்ளடக்கியது.**

திட்டமிடுதல் மூலமாக இலக்கையடைய மாற்று வழிகள் கிடைக்கும். வேலையாளர்கள், பணம், இயந்திரம், கச்சா பொருட்கள் இவைகளை கருத்திக் கொண்டு எந்த மாற்றுவழி சிறந்தது என்று திட்டமிடுதல் மூலமாக தெரிந்து கொள்ளலாம்.

2.5 திட்டமிடுதலின் முக்கியத்துவம்

திட்டமிடுதலின் முக்கியத்துவம்

1. திறன் அதிகரிக்கிறது.
2. வணிக தொடர்புடைய ஆபத்துக்கள் குறைக்கப்படும்.
3. சரியான ஒருங்கிணைப்பு வசதிகளை ஏற்படுத்துகிறது.
4. அமைப்பாக செயல்பட உதவுகிறது.
5. சரியான இயக்கத்தை நோக்கி செல்ல உதவுகிறது.
6. நல்ல கட்டுப்பாட்டுடன் வைக்க உதவும்.
7. இலக்கை அடைய உதவுகிறது.
8. ஊழியர்களை ஊக்குவிக்கிறது.
9. ஆக்கத்திறன் மற்றும் கண்டுப்பிடிப்புகளை ஊக்குவிக்கிறது.
10. முடிவு எடுப்பதற்கு உதவுகிறது.

1. **திறன் அதிகரிக்கிறது.**

திட்டமிடல் சரியான காரியத்தை சரியான நேரத்தில் நடத்தி நிறுவனத்தின் திறனை மேம்படுத்தும். திட்டமிடுதலினால், துறைகள்யாவும்

12th STD OMS_Tamil version Chapter02.indd 18 03-04-2019 13:19:02

தாங்கள் செய்யவேண்டிய செயல்களை வேலைகளை முன்கூட்டியே அறிந்து கொள்ள முடியும். இது திறனை அதிகரிக்கும்.

2. **ஆபத்தை குறைக்கிறது**

இது வணிக தொடர்புடைய ஆபத்துகளை குறைக்கிறது. திட்டமிடல் எதிர்காலத்தை குறிக்கிறது. ஆனால் எதிர்காலம் நிச்சயமற்றது. எதிர்காலத்தில் நிச்சயமற்ற செயல்திட்டங்களை நடைமுறை படுத்தும்போது, போதுமான முன் ஏற்பாடுகள் செய்யப்படவேண்டும். எனவே, இது ஆபத்துகளை குறைக்க உதவும்.

3. **ஒருங்கிணைக்க வழிவகை செய்யும்**

நிறுவனங்கள் தங்கள் பணிகளை குழுவாக சேர்ந்து நிறைவேற்றுகிறது. அவற்றுள் தனி மனிதன் தனக்கு நியமிக்கப்பட்ட இலக்கை நிறைவேற்ற வேண்டும். தனிமனிதனுடைய இலக்கை சேர்க்கும் போது ஒரு துறையின் இலக்கை அடைய முடியும். பல்வேறு துறையின் இலக்கை ஒருங்கிணைக்கும் போது, ஒரு நிறுவனத்தின் இலக்கை அடைய முடியும். திட்டமிடுதல் தனிமனிதன், துறை, நிறுவனத்தின் கடமைகளை விளக்குவதோடு நிறுவனத்தின் ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் கூட்டுறவுக்கான வாய்ப்பை வழங்குகிறது.

4. **அமைப்பை உருவாக்க உதவுகிறது.**

நிறுவனத்தில் உள்ள வேலையாளர்கள், மூலப்பொருட்கள், இயந்திரங்கள், பணம் ஆகிய வளங்களை சரியாக ஏற்றப்படி உபயோகிக்க உதவும். அதனால் அலுவலக வேலைகளை காலங்கடத்தாமல் திறமையாகவும், வெற்றிகரமாகவும் செய்து முடிக்க உதவும். அமைப்பானது நிறுவனத்தில் உள்ள தொழிலாளர்களின் தொடர்பு முறையையும் தெளிவுபடுத்துகிறது.

5. **சரியான இயக்கத்தை வழங்குகிறது**

திட்டமிடுதல் சரியான இயக்கத்தை வழங்கி இலக்கை அடைய விரும்புவதுடன் விரயத்தை தவிர்க்கும். திட்டமிடுதலின் மூலமாக இலக்கை தாமதமின்றி மலிவான வழியில் அடைய முடியும். அது நிறுவனத்தில் இருக்கும் வளங்களை அதிகபட்சமாக உபயோகிக்க உதவுகிறது.

6. **நல்ல கட்டுப்பாட்டுடன் வைத்திருக்க உதவுகிறது.**

திட்டமிடுதல் என்பது மேலாண்மையின் முதல்நிலை செயலாகும். கட்டுப்பாடு என்பது மேலாண்மையின் இறுதிநிலை செயலாகும். திட்டமிடுதல் இல்லாத கட்டுப்பாடு பயனற்றது. கட்டுப்பாடு இல்லாத திட்டமிடுதல் அர்த்தமற்றது. இப்படி, திட்டமிடுதல் கட்டுப்பாட்டின் அடிப்படையாக செயல்படுகிறது.

7. **நோக்கத்தை அடைய உதவுகிறது.**

ஒரு நிறுவனம் அதன் நோக்கத்தை உறுதி செய்ததுடன் அந்த நோக்கத்தை அடைய துணை திட்டங்களை உருவாக்கி நோக்கத்தை அடைய வேண்டும். தொழிலாளர்கள் இந்த திட்டங்களை பின்பற்றி நிறுவனத்தின் நோக்கத்தை எளிதில் அடைய முடியும்.

8. **ஊக்குவித்தல்**

திட்டமிடுதல் மூலமாக ஒரு நிறுவனத்தின் வேலைகளை பிரிக்க முடியும். ஒரு தனிமனிதனுடைய அனுதின வேலைகளை தெரிவிக்க முடியும். ஒருவருடத்தில் அவன் செய்ய வேண்டிய பணியை தெரிவிப்பதின் மூலமாக, அவன் தம்முடைய வேலையை தாமதமின்றி செய்ய முடியும். தனக்கு பகிர்ந்தளித்த வேலையை செய்துமுடிக்க வேண்டும் என்ற முனைப்புடன் வேலையை

12th STD OMS_Tamil version Chapter02.indd 19 03-04-2019 13:19:02

செய்வதால் உற்பத்தியை அதிகரிக்க முடியும்.

9. **படைப்புத்திறன் மற்றும் புதுமை படைத்தலை ஊக்குவிக்கும்.**

இது மேல் நிலை மேலாளர்களை படைப்புத்திறன் மற்றும் புதுமை படைத்தலை ஊக்குவிக்கிறது. அத்துடன் போதுமான அளவு இடம் எல்லை கொடுக்கும் போது இலக்கை அடைய புது முறைகளை முயற்சிப்பார்கள் அவர்கள் தரமான யோசனையினால்.

10. **திட்டமிடுதலின் மூலமாக அனேக முடிவுகளை முடிவெடுக்க உதவுகிறது.**

பல்வேறு விருப்பத்தெரிவுகளை தேர்ந்து எடுக்க திட்டமிடுதல் உதவுகிறது. அதில் சரியான முடிவு எடுக்க திட்டம் உதவுகிறது. திட்டமிடுதல் சரியான முடிவை எடுப்பதற்கு முன் நிறுவனத்தில் உள்ள வளங்களை கருத்தில் கொண்டு எடுக்க வேண்டும். இவ்வாறு முடிவுகளை எடுக்க திட்டமிடுதல் உதவுகிறது.

2.6 திட்டமிடுதலின் குறைபாடுகள்

திட்டமிடுதல் முதன்மையான செயல் மட்டுமில்லாமல் மற்றும் பல பிற நிர்வாகச் செயல்பாடுகளை கொண்டுள்ளது. ஆனாலும் அது தடைகளையும் வரம்புகளையும் கொண்டுள்ளது. அதில் சில பின்வருமாறு,

1. **பெருஞ்செலவு பிடித்தது**

திட்டமிடல் அதிகச்செலவு கொண்ட செயல், ஏனென்றால் நேரம், திறன், பணம் போன்றவை தேவைப்படும். எதற்கென்றால் உண்மையை சேகரித்து, பல மாற்று வழிகளை தேர்வாய்வு செய்வதற்கு சிறு நிறுவனங்கள் இவ்வளவு தொகையை திட்டமிடுதலுக்காக செலவு செய்ய இயலாது.

2. **வளையாதது**

திட்டமிடல் தனிப்பட்ட மனிதனுடைய சுதந்திரம், முன்முயற்சி, புதிதாக படைக்க வேண்டும் என்ற விருப்பத்தை தடை செய்யும். ஏனென்றால் இது முன் கூட்டியே தீர்மானிக்கப்பட்ட கொள்கைகள் மற்றும் திட்டங்களை கடைபிடிக்க வேண்டும். ஆகையால் இதற்கு வளைந்து கொடுக்கும் தன்மை இல்லை.

3. **உறுதியில்லாதது**

திட்டமிடல் எதிர்காலத்துக்கு உபயோகப்படுகிறது. ஆனால் எதிர்கால நிகழ்வுகள் சரியாக கணிக்கப்படமுடிவதில்லை. அரசாங்க கொள்கையில் கொள்கையில் திடீர்மாற்றம், இயற்கைப் பேரிடரினால் ஏற்படும் நஷ்டம் ஆகியவை திட்டங்கள் எவ்வளவு கவனமாக தயாரித்தாலும் அதை அழிக்கக் கூடும்.

4. **போதிய தகவல் இல்லாமை**

திட்டமிடுவதற்கு நம்பகமான உண்மைகள் மற்றும் புள்ளிவிவரங்கள் தேவைப்படும். நம்பகமான தகவல்கள் கிடைக்காத பட்சத்தில் திட்டமிடுதல் அதன் மதிப்பை இழக்க நேரிடும்.

5. **மக்கள் எதிர்ப்பு**

திட்டங்களில் மாற்றங்கள் நிகழும்போது மக்களின் எதிர்ப்பை சந்திக்க நேரிடும். புது திட்டங்களை நடைமுறைப்படுத்தும் போது மக்கள் விரக்தி அடைகிறார்கள். ஏனென்றால் மக்கள் மாற்றத்தை ஏற்றுக்கொள்ள இயலாததால்.

6. **தொழிலாளர்கள் நலனை புறக்கணிப்பது**

நிறுவனத்தின் இலக்கை திறனுடன் அடைய திட்டமிடுகிறோம், தொழிலாளர்களின் நலனை புறக்கணித்து விட்டு. இதனால் தொழிலாளர்கள் ஈடுபாடு இன்றி

12th STD OMS_Tamil version Chapter02.indd 20 03-04-2019 13:19:02

விருப்பமின்றி வேலை செய்வார்கள். இதனால் வேலைகளின் தரம் குறையும்.

2.7 திட்டமிடுதலின் செயல்முறை (அ) திட்டமிடுதலின் உள்ள படிகள்.

திட்டமானது தவறுகளை தவிர்ப்பதற்கும் மறைக்கப்பட்ட வாய்ப்புகளை அங்கீகரிக்கவும் உதவுகிறது. திருப்திகரமான திட்டங்களை உருவாக்குவது மிக முக்கியம். அத்துடன் திட்டமிடுதலின் செயல்முறை பற்றி மேலாண்மை தெளிவாக புரிந்திருக்க வேண்டும், திட்டத்தின் மூலம் எதை அடைய வேண்டும், எப்படி அடைய வேண்டும், எப்போது அடைய வேண்டும் என்பனவற்றை புரிந்திருக்க வேண்டும்.

திட்டமிடல் பல படிகளை உள்ளடக்கியது. அதில் முக்கியமானவைகள் கீழ்வருமாறு

படிகள்/திட்டமிடுதலின் செயல்முறைகள்

படம் 2.2 திட்டமிடல் செயல்முறைகள்

1. வணிக வாய்ப்புகளை அறிந்திருத்தல்

எதிர்காலத்தில் உள்ள போக்குகளை அறிய உள் மற்றும் புறச் சூழலை ஆய்வு செய்வது அவசியம். வணிக நடவடிக்கைகளை அரசாங்க விதிமுறைகள், தொழில்நுட்ப மாற்றங்கள், மூலப்பொருட்களின் கிடைப்புத்தன்மை, தொழிலாளர்கள் போன்றவை பாதிக்கும். ஆனால் வணிகர்கள் வணிக சூழலைக் கவனித்து வாய்ப்புகளை எதிர்பார்க்க வேண்டும்.

படம் 2.3 சூழலை ஆய்வு செய்யும் கருவி

2. இலக்குகளை உருவாக்குதல்

குறிக்கோள்களை அடைய திட்டமிடல் அவசியம். நோக்கத்தை நிலைநிறுத்துவது திட்டமிடலின் முக்கியமான படியாகும். திட்டமிடுதலின் மூலமாக தனிநபருடைய நோக்கங்கள், ஒரு துறையின் இலக்கு, நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த நோக்கங்களை சொல்வதோடு, நிறுவனத்தில் உள்ள பிரிவு பற்றியும் சொல்ல வேண்டும். நோக்கங்கள் அளவிடத்தக்க வகையில் இருக்க வேண்டும். அதாவது சதவீதம், உற்பத்தி, விற்பனை, அலகுகள் எண்ணிக்கை போன்றவைகளாகும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter02.indd 21 03-04-2019 13:19:05

3. **திட்டம் செல்லும் வளாகம் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும்.**

திட்ட வளாகம் என்பது திட்டங்கள் எந்த சூழலில் செயல்பட போகிறது என்பதாகும். திட்டம் என்பது எதிர்காலத்தில் தான் செயல்படுத்த முடியும். எதிர்காலத்தில் செயல்படுத்த சில ஊடகங்கள் தேவைப்படுகிறது. ஆனால் எதிர்கால நிச்சயமற்றது உள் சூழல் மற்றும் புறச் சூழலைப்பற்றி ஊகங்கள் திட்டமிடுதலில் எடுப்பது அவசியம். திட்டங்களை பாதிக்கும் காரணிகளை கண்டுபிடித்து அதை விரிவாக அலசி ஆராய வேண்டும்.

4. **வேறுவழி மார்க்க செயல்களை அடையாளம் காணுதல்**

ஒரு வேலையை செய்து முடிக்க பல மார்க்கங்கள் காணப்படும். திட்டமிடுபவர் எல்லா மார்க்கங்களையும் படித்து அதிலுள்ள பலம் மற்றும் பலவீன புள்ளிகளை அலசி ஆராய்ந்து இறுதியாக இலக்கை அடைய மிகவும் உறுதியான ஒரு திட்டத்தை அடையாளம் காண வேண்டும்.

5. **வேறுவழி மார்க்க செயல்களை மதிப்பாய்வு செய்யவும்.**

வேறுவழி மார்க்க செயல்களை அடையாளம் கண்டவுடன், அடுத்தபடி அதை விரிவாக அலசி ஆராய வேண்டும். மதிப்பாய்வு செய்வது என்பது அடையாளம் காணப்பட்ட செயல்களுடைய நன்மை, தீமைகளை தெரிந்து கொள்வது. அதன் நிலைத்தன்மையை தீர்மானிக்க மிகவும் நெருக்கமாக ஆய்வு செய்யப்பட வேண்டும்.

6. **சிறந்த மார்க்கம் தேர்வு செய்தல்**

வேறுவழி மார்க்க செயல்களை மதிப்பாய்வு செய்தவுடன் அடுத்தபடி அதில் சிறந்ததை தேர்வு செய்யப்பட வேண்டும். தேர்வு செய்யப்பட்ட மார்க்கம் நிறுவனத்தின் வளங்களை அதிகபட்சமாக உபயோகித்து நிறுவனத்தின் நோக்கத்தை சிறந்த முறையில் அடைய உதவ வேண்டும்.

படம் 2.4 சிறந்த திட்டம் தேர்வு செய்தல்.

7. **ஆதரவு திட்டங்களை உருவாக்குதல்**

நோக்கத்தை நிறைவேற்ற முதன்மையான திட்டத்திற்கு உதவ அனேக ஆதரவு திட்டங்கள் உருவாக்க வேண்டும். எடுத்துக்காட்டாக ஒரு நிறுவனம் உற்பத்திக்கான திட்டத்தை தயார் செய்யும் போது கச்சாப்பொருட்களை எங்கு வாங்குவது, கருவிகள், உபகரணங்கள், தேவையன வேலையாட்கள் போன்றவையான ஆதரவு திட்டங்களை முறைப்படுத்தப்பட வேண்டும். ஆதரவு திட்டங்கள் இல்லாமல் முதன்மையான திட்டம் நிறைவேற்ற இயலாது.

8. **திட்டங்களை செயல்படுத்துதல்**

திட்டங்களை செயல்படுத்துதல் என்பது வணிக நோக்கத்தை அடைய திட்டங்களை செயலாக மாற்றுவது. திட்டங்களை நடைமுறைப்படுத்தி அது நோக்கத்தை அடைய சரியான இயக்கத்தின் தான் நகர்கிறதா என்று உறுதி செய்து கொள்ள வேண்டும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter02.indd 22 03-04-2019 13:19:05

உங்களுக்குத் தெரியுமா?

ரயிட் சகோதர்கள். ஆர்விலி மற்றும் வில்பர் இருவரும் அமெரிக்க விமானிகள், பொறியாளர்கள், கண்டுபிடிப்பாளர்கள். விமானத்தில் பறந்த முன்னோடிகள். விமானத்தை கண்டுபிடித்து உலகத்திலேயே முதல் முறையாக விமானத்தில் பறந்த பெருமைக்குரியவர்கள். அவர்கள் இருவருக்குமே இளமைபருவத்தில் விமானத்தை கண்டுபிடிக்கும் எண்ணம் வந்தது. 1878 ஆம் ஆண்டில் அவர்கள் தகப்பனார் கிறிஸ்துவில் ஒன்றுபட்ட சகோதரர்கள் சபையின் பிஷப்பாக இருந்தபோது அவர் பல ஊர்களுக்கு பிரயாணம் செய்ய வேண்டியிருந்த்து, அப்போது அவர் ஒரு பொம்மை திருகுறக்கை வானூர்தியை தன்னுடைய மகன்களுக்கு வாங்கிவந்தார். அந்த பொம்மை, காகிதம், மூங்கில், கார்க், ரப்பர்பேண்ட் போன்ற பல்வேறு பொருட்களால் செய்யப்பட்டிருந்தது. அது ஒரு அடி நீளம் இருந்தது. அவர்கள் இருவரும் அதை உடையும் வரை விளையாடி விட்டு புதிதாக அதைப்போல் ஒன்று செய்து கொண்டார்கள் பிற்காலத்தில் அவர்கள் விளையாட்டு பொருள்களை மனதில் வைத்து உண்மையான விமானத்தை செய்து பறக்க திட்டமிட்டனர்.

2.8 திட்டமிடுதலின் வகைகள்

திட்டமிடுதல் பின்வரும் அடிப்படையில் பல்வேறு பிரிவுகளாகப் பிரிக்கலாம்.

i. **திட்டமிடல் இயல்புகள்**

1. முறையான திட்டமிடுதல்
2. முறைசாரா திட்டமிடுதல்

முறையான திட்டமிடுதல்:

அதிகாரப்பூர்வமாக அங்கீகரிக்கப்பட்ட திட்டத்தை முறையான திட்டமிடுதல் என்கிறோம். முறையான திட்டங்கள் பொதுவாக எழுத்து வடிவில் இருக்கும். முறையான திட்டமிடல் எதிர்காலத்தை நிர்வகிக்க உதவுகிறது. உற்பத்தியை பெருக்கி இலாபத்தை அதிகரிக்கும்.

முறைசாரா திட்டமிடுதல்

முறைசாரா திட்டமிடல் எழுத்து வடிவில் இருப்பதில்லை. இது குறைந்த அளவில் நபர்கள் இருந்தால் மட்டும் தான் செயல்படுத்த முடியும்.

ii. **கால அளவு திட்டமிடல்**

1. குறுகிய கால திட்டமிடல்
2. நீண்ட கால திட்டமிடல்

குறுகிய கால திட்டமிடல்.

குறுகிய கால திட்டமிடலின் கால அளவு ஒருவருடம் அல்லது ஒருவருடத்துக்கு குறைவாக இருத்தல் வேண்டும். குறுகிய கால திட்டம் விரிவான முறையில் தயாரிக்க முடியும். இது நீண்ட கால திட்டத்திற்கு ஒத்த திட்டமாக உருவாக்கப்பட வேண்டும். அத்தகைய திட்டங்கள் கீழ்க்காணும் செயல்களுக்கு தொடர்புடையதாக இருக்கலாம்.

- மூலப்பொருட்கள் வாங்குதல்
- வரவு செலவுத்திட்டம்
- ஊழியர்களை பயிற்சிக்கு ஏற்பாடு செய்தல் போன்றவை.

நீண்ட கால திட்டமிடல்

ஐந்தில் இருந்து பதினைந்து ஆண்டுகள் வரை செயல்படுத்தும் திட்டம் நீண்ட கால திட்டங்கள் ஆகும். மேலாண்மையும், சிறப்பு திட்ட அலுவலர்களும் நீண்டகால திட்டங்களை தயாரிப்பார்கள். நீண்ட கால திட்டங்களை போர்த்திறஞ்சார்ந்த திட்டம் எனவும் கூறலாம். நீண்ட கால திட்டத்தின் சில எடுத்துக்காட்டுகள்.

- புது பொருட்களை அறிமுகப்படுத்துவது
- உற்பத்திக்கான தொழில் நுட்பங்களை மாற்றுவது
- வணிக விரிவாக்கம் செய்தல்

12th STD OMS_Tamil version Chapter02.indd 23 03-04-2019 13:19:05

iii. **மேலாண்மை நிலைகள்**

1. போர்த்திறஞ்சார்ந்த திட்டம்
2. இடைநிலை திட்டம்
3. செயல்பாட்டு திட்டம்

1. போர்த்திறஞ்சார்ந்த திட்டம்

போர்த்திறஞ்சார்ந்த திட்டம் என்பது நிறுவனத்தின் ஒட்டு மொத்த நோக்கங்கள், கொள்கைகள் ஆகியவற்றைக் கண்டறிந்து குறிக்கோளை நிறைவேற்றும் உத்திகளைபின்பற்றும். இது பொதுவாக மேல்நிலை மேலாண்மையினால் செய்யக்கூடிய செயலாகும். இந்ததிட்டம் 10 ஆண்டு காலம் வரை உபயோகப்படுத்தலாம்.

2. இடைநிலை திட்டம்

இடைகால திட்டம் என்பது ஆறு மாதம் முதல் இரண்டு வருடங்காலத்தை உள்ளடக்கிய திட்டங்கள், இந்த திட்டம் பொதுவாக இடைநிலை மேலாண்மை செயல்படுத்தும். இந்த திட்டமானது போர்த்திறஞ்சார்ந்த திட்டத்தை தெளிவாக்கி ஆக்கப்பூர்வமான மற்றும் யதார்த்தமான திட்டமாக மாற்றியமைக்கும்.

3. செயல்பாட்டுத்திட்டம்

செயல்பாட்டுத்திட்டம் நடப்பு செயல்பாடுகளைப் பற்றி விவரிக்கிறது. இத்திட்டங்கள் வேலையை செய்ய உதவுகிறது. இத்திட்டத்தை கடைநிலை மேலாண்மை செயல்படுத்தும். பொதுவாக மேற்பார்வையாளர்கள் செயல்படுத்துகிறார்கள். இத்திட்டம் உள்ளடக்கிய காலம் ஒரு வாரத்தில் இருந்து ஒரு வருடம்.

iv **உபயோகம்**

1. நிலையான திட்டம்
2. ஒரு முறை பயன்படுத்தும் திட்டம்

நிலையான திட்டம்

நிலையானத்திட்டம் என்பது மீண்டும், மீண்டும் பயன்படுத்தும் வகையில் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது. அடிக்கடி உபயோகப்படுத்தும் நடவடிக்கைகளுக்கு பின்பற்றத்தக்க வழிமுறைகளை உருவாக்கி தரும். இலக்கு, கொள்கைகள், செயல்முறை, முறைகள், விதிகள் மற்றும் உத்திகள் போன்றவை நிலையான திட்டத்தில் அடங்கும். இது மேல் நிலை ஊழியர்களுக்கு வேலைப்பழுவை குறைக்க உதவுகிறது.

ஒருமுறை பயன்படுத்தும் திட்டம்

இத்திட்டம் ஒரு சூழலில் ஒருமுறை உபயோகிக்க உதவும். இது திரும்ப திரும்ப உபயோகிக்கபட முடியாது. இது வளைந்து கொடுக்கும் இயல்புடையது. செயல்முறை திட்டம், வரவு செலவு பட்டியல், அட்டவணை போன்றவை இத்திட்டத்தில் அடங்கும். இதை குறிப்பிட்ட திட்டம் எனவும் கூறலாம்.

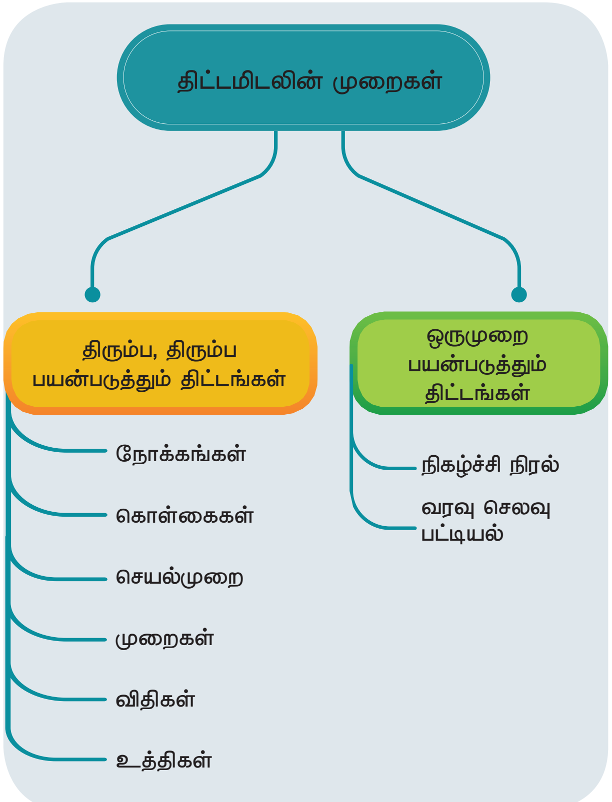
உங்களுக்குத் தெரியுமா?

1969 ஆம் ஆண்டு சரவணா ஸ்டோர்ஸ் ரங்கநாதன் தெருவில் சிறு ஜவுளி கடையாக ஆரம்பிக்கப்பட்டது. இப்போது அது சென்னைக்கு பெருமை சேர்க்கும் வகையில் ஜவுளி காட்சி கூடமாக வளர்ந்துள்ளது. இந்த வளர்ச்சி கடின உழைப்பு மற்றும் மேலாண்மையின் நோக்கம் சிறந்த திட்டம், சுறுசுறுப்புக்கு ஆகியவற்றிற்கு கிடைத்த வெற்றியாகும்.

2.9 திட்டமிடலின் முறைகள்

திட்டமிடல் அனேக தனி திட்டங்களை உள்ளடக்கியது. நோக்கம் மற்றும் இயல்புகளை பொறுத்து அதை கீழ்வருமாறு பிரிக்கலாம்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter02.indd 24 03-04-2019 13:19:05



1. நோக்கங்கள்

ஒரு நிறுவனத்தின் அனைத்து செயல்பாடுகளும் நோக்கத்தை நோக்கி இயக்கப்படும். நோக்கங்கள் திட்டமிடலுக்கு மிக முக்கியமானவை. நோக்கங்களை சாராத திட்டமிடல் அர்த்தமற்றது. மேலாண்மை நோக்கங்களை அடைய இது பயன்படும். இதை பொதுவாக எழுத்து வடிவத்தில் அளவிட கூடிய அறிக்கையாக வெளியிடப்படும். எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு சைக்கிள் நிறுவனம் அடுத்த ஆறு மாதங்களில் ஆறு லட்சம் ரூபாய் சம்பாதிக்க வேண்டும் என்று இலக்கு நிர்ணயித்துள்ளது.

2.கொள்கைகள்

கொள்கையானது, முடிவெடுப்பவர்களுக்கு நிறுவனங்களை குறித்து முடிவெடுத்து செயல்படுத்த கட்டமைப்பாக விளங்கும். கொள்கையானது சிந்தனைக்கு வழிகாட்டியாகவும், கீழ்நிலை ஊழியர்களுக்கு நோக்கங்களை அடைய செயல்திட்டமாகவும் விளங்குகிறது.

எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு நிறுவனம் தங்கள் பொருட்களை பணத்துக்காக மட்டும் கொடுப்பதாகவும், கடனுக்கு கொடுப்பதில்லை என்ற கொள்கையைப் பின்பற்றுகிறது.

3. செயல்முறை

செயல்முறை என்பது ஒரு செயலை செய்ய வழிவகை வகிக்கும். இது ஒரு வேலையை முடிக்க நடவடிக்கைகளை வரிசைப்படுத்தும்.

எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு நிறுவனம் கச்சாப்பொருட்களை வாங்க, வேலைக்கு ஆட்களை தெரிவு செய்தல் போன்றவை.

4. முறைகள்

முறை என்பது செயல்முறையில் உள்ள ஒரு குறிப்பிட்ட செயலை எப்படி செயல்படுத்துகிறது என்பதை குறிப்பிடுகிறது. செயல்முறை என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட செயலை செய்வதற்கான பல்வேறு நடவடிக்கைகளை வரிசைபடுத்துவதை பற்றி தெரியப்படுத்தும்.

5. விதிகள்

விதிகள் என்பது ஒரு செயலின் துவக்க நிலையில் இருந்தே எதை செய்வது எதை செய்யக்கூடாது என்பதை குறிப்பிடுகிறது. விதிகளை எப்போதுமே கண்டிப்புடன் தான் செயல்படுத்த முடியும். எடுத்துக்காட்டாக, பணியிடத்தில் புகைப்பிடிக்ககூடாது. தொழிற்சாலையில் சீருடை அணிந்து வரவும் போன்றவைகளாகும். விதிகளை பின்பற்றாத பட்சத்தில் அபராதம் அல்லது தண்டனை வழங்கப்படும்.

6. உத்திகள்

உத்திகள் (போர்த்தந்திரம்) என்னும் சொல் பொதுவாக போர்க்களத்தில் படைத்துறையின் நகர்தல் குறித்தும், துருப்புக்களை கையாளுதல் போன்றவற்றைக் குறித்து திட்டமிடுவதாகும்.

வணிகத்தை பொறுத்த வரை உத்திகள் என்பது போட்டியாளர்களை எண்ணி வெற்றிக்கொள்ள கையாளப்படும் வகைமுறை செயல்களை இது போட்டி நிறைந்த சந்தையில் சவால்களை எதிர்

12th STD OMS_Tamil version Chapter02.indd 25 03-04-2019 13:19:05

கொள்ள கொள்கைகள், செயல்கள் போன்றவற்றை தொடர்புடையதாகும்.

ஒற்றை பயன்பாடு திட்டம்

ஒற்றைப் பயன்பாடு திட்டம் ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்கத்திற்காக மட்டுமே உபயோகப்படுத்தப்படும். அந்த நோக்கம் நிறை வேறியவுடன் அந்த திட்டம் உபயோகமற்றுப்போகும்.

நிரல், வரவு செலவுத் திட்டம், போன்றவை ஒற்றைப் பயன்பாட்டின் எடுத்துக்காட்டுகளாகும்.

1. நிரல்

நிரல் என்பது நிறுவனத்தில் ஒரு செயலை செயல்படுத்த தேதி மற்றும் நேரத்தை குறிப்பிடுவதாகும்.

எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு நிறுவனத்தின் விற்பனை நிரல் என்பது வருட இறுதிக்குள் 10,000 சைகிள் விற்பனை செய்ய வேண்டும் என்பதாகும்.

2. வரவு செலவுத்திட்டம்

வரவு, செலவுத்திட்டம் என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் நிதி திட்டமாகும். இது எண் வடிவத்தில் இருக்கும். வரவு செலவு திட்டம் தயார் செய்வதற்கு முன் கடந்த கால சம்பவங்கள், தற்போதைய தேவை, எதிர்காலபோக்கு போன்றவை மனதில் கொண்டு குறிப்பிட்ட காலத்திற்காக அதாவது ஒரு மாதம், அரை வருடம் அல்லது முழு ஆண்டுக்காக தயாரிக்கப்படுகிறது.

வழக்கு ஆய்வு.

தேயிலை தொழிற்சாலை மேலாளர் மிஸ்டர். பீட்டர். இவர் தனது வியாபாரத்தை விரிவாக்க திட்டமிட்டார். அதனால் அவர் நீலகிரிலிருந்து மூலப்பொருட்களை வாங்க முடிவு செய்துள்ளார். மேலும் அவர் உற்பத்தியைப் பெருக்க ஐந்து லட்சம் ரூபாய் செலவுடைய இயந்திரத்தை வாங்க திட்டமிட்டார். இருந்தபோதிலும் தொழிற்சாலை, பேருந்து நிலையத்திலிருந்து தொலைவில் இருப்பதனால் ஊழியர்கள் ஒரு மணிநேரம் நடக்க, செலவாகிறது தொழிற்சாலையை அடைய அதனால் அவர் உற்பத்தியைப் பெருக்க தொழிலாளர்களுக்கு ஒரு வான் வாங்க திட்டமிட்டார்.

1. மிஸ்டர்.பீட்டர், எந்த வகையான திட்டத்தை அவர் தொழிற்சாலைக்கு பயன்படுத்தினார்?
2. மிஸ்டர் பீட்டர் அவருடைய விரிவாக்கத்திற்கு என்ன அறிவுரைக் கொடுக்க நீ விரும்புகிறாய்?

நினைவில் கொள்க

- திட்டமிடுதலின் கருத்து
- நல்ல திட்டத்தின் சிறப்பம்சங்கள்
  1. முதன்மை செயல்பாடு
  2. இலக்கு சம்பந்தமான நோக்குநிலை
  3. பரவலான செயல்பாடு
  4. அறிவுசார் செயல்முறை
  5. எதிர்கால நோக்கு நிலை
  6. திட்டமிடல் யதார்த்தமானது

12th STD OMS_Tamil version Chapter02.indd 26 03-04-2019 13:19:05

- திட்டமிடுதலின் முக்கியத்துவம்
- திட்டமிடுதலின் வரம்புகள்
- திட்டமிடுதலின் படிகள்
  1. வணிக வாய்ப்புகளை அறிந்திருத்தல்
  2. இலக்குகளை உருவாக்குதல்
  3. திட்டம் செல்லும் வளாகத்தை கருத்தில் கொள்க
  4. வேறுவழி மார்க்க செயல்களை விரிவாக அலசி ஆராயவும்.
  5. வேறுவழி மார்க்க செயல்களை மதிப்பாய்வு செய்தல்.
  6. சிறந்த மார்க்கம் தேர்வு செய்தல்.
  7. ஆதரவு திட்டங்களை உருவாக்குதல்.
  8. திட்டங்களை செயல்படுத்துதல்.
- திட்டமிடுதலின் வகைகள்
  1. திட்டமிடலின் இயல்புகள்
     1. முறையான திட்டமிடுதல்
     2. முறைசாரா திட்டமிடுதல்
  2. திட்டமிடலின் காலஅளவு
     1. குறுகிய கால திட்டமிடல்
     2. நீண்ட கால திட்டமிடல்
  3. மேலாண்மை நிலைகள்
     1.போர்த்திறஞ்சார்ந்த திட்டம்
     2.இடைநிலை திட்டம்
     3.செயல்பாட்டு திட்டம்
  4. உபயோகம்
     1. நிலையான திட்டம்
     2. ஒருமுறை பயன்படுத்தும் திட்டம்
- திட்டமிடுதலின் முறைகள்
  1. நோக்கங்கள்
  2. கொள்கைகள்
  3. செயல்முறைகள்
  4. விதிகள்
  5. உத்திகள்
  6. நிகழ்ச்சிநிரல்
  7. வரவு செலவுத்திட்டம்

வினாக்கள்

பகுதி – அ

சரியான விடையைத் தேர்ந்தெடுத்து எழுதுக.

1. திட்டமிடுதல் என்பது ------------- மேலாண்மை செயல்பாடுகள்
   அ. இரண்டாம் நிலை செயல்பாடு
   ஆ. துணை செயல்பாடு
   இ. முதன்மை நிலை செயல்பாடு
   ஈ. மாற்று செயல்பாடு
2. திட்டமிடுதலின் மூலம் --------- அமைப்பானது சரியான நேரத்தில் சரியான விஷயங்களை செய்கிறது.
   அ. செயல்திறன் அதிகரிக்கும்
   ஆ. செயல்திறன் குறைக்கும்
   இ. விலை அதிகரிக்கும்
   ஈ. விலை குறைக்கும்.
3. ஒரு நிறுவனம் ------- கால இலக்குகளை அடைய திட்டமிடப்பட்டுள்ளது.
   அ. நிகழ்வு ஆ. கடந்த
   இ. எதிர் ஈ. துவக்க
4. திட்டமிடுதல் என்பது முதன்மை நிலை செயல்பாடு மற்றும் ------- என்பது இறுதிநிலை செயல்பாடு.
   அ. அமைப்பானது
   ஆ. கூட்டுறவு நிர்வாகம்
   இ. இயக்கம்

TYQAUA

12th STD OMS_Tamil version Chapter02.indd 27 03-04-2019 13:19:05

ஈ.கட்டுபடுத்துதல்

5. திட்டங்கள் எதிர்காலத்திற்கானவை, எதிர்காலத்தை துல்லியமாக கனித்துவிடமுடியாது. ஏனென்றால் எதிர்காலம் என்பது --------

அ. நிச்சயமற்றது

ஆ. முன் தீர்மானம்

இ. தகவல்

ஈ.பயனுள்ளது.

6. --------- என்பது எதிர்பார்த்த சூழலில் திட்டங்களை செயல்படுத்தும் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகிறது.

அ. திட்டமிடல் வளாகம்

ஆ. திட்டமிடல் நடவடிக்கை

இ. திட்டமிடல் அனுமானம்

ஈ. திட்டமிடல் மாற்றுகள்

7. பரவலான திட்டமிடல் எந்த திட்டத்தை குறிக்கிறது

அ. அமைப்பு முழுவதும் பரவுகிறது.

ஆ. மேல் மேலாண்மை செயல்பாடு

இ. மேலாண்மை செயல்முறையில் முதல் உறுப்பு ஆகும்.

ஈ. எதிர்கால சார்ந்த செயல்பாடு

8. நீண்ட கால திட்டமிடல் எந்த காலத்தை உள்ளடக்கியது.

அ. 5 முதல் 15 வருடம்

ஆ. 15 வருடங்களுக்கும் மேல்

இ. 15 வருடங்களுக்கும் குறைவாக

ஈ. வருடங்களுக்கு குறைவாக

9. நிலையான திட்டம் என்பது வேறு எவ்வாறு அறியப்பட்டுள்ளது.

அ. ஒற்றை பயன்பாடுதிட்டம்

ஆ. செயல்பாட்டுத்திட்டம்

இ. மீண்டும் பயன்படுத்த திட்டம்

ஈ. குறைந்த காலதிட்டம்

10. எதனை தவறினால் தண்டனை விதிக்கப்படும்.

அ. விதிகள் ஆ. கொள்கை

இ. திட்டம் ஈ. நடைமுறை

11. உத்திகள் என்பது பெறப்பட்ட சொல்.

அ. விளையாட்டு ஆ. அரசியல்

இ. வணிகம் ஈ. இராணுவம்

12. ------------ எண்கால அளவை அடக்கியது.

அ. நோக்கங்கள்

ஆ. நிகழ்ச்சி நிரல்

இ. கொள்கை

ஈ. வரவு செலவு திட்டம்

பகுதி – ஆ

கீழ்க்காணும் வினாக்களுக்கு சில வரிகளில் விடையளிக்கவும்.

1. திட்டமிடுதல் – வரையறு.
2. திட்டமிடுதல் வளாகங்கள் என்றால் என்ன?
3. நோக்கங்கள் – வரையறு?
4. கொள்கை என்றால் என்ன?
5. உத்திகள் என்பதன் பொருள் என்ன?
6. வரவு செலவு என்றால் என்ன?
7. மீண்டும் பயன்படுத்தும் திட்டங்கள் என்றால் என்ன?
8. பரவலான திட்டங்கள் என்பதன் பொருள் என்ன?

பகுதி – இ

கீழ்க்காணும் வினாக்களுக்கு ஒரு அளவில் விரிவான விடையளிக்கவும்.

1. திட்டமிடுதலின் நன்மைகள் யாவை?
2. திட்டமிடுதலின் வரம்புகள் யாவை?
3. பயனுள்ள திட்டமிடுதலை ஏற்படுத்துவதற்கான நடவடிக்கைகளை விளக்குக.
4. மேலாண்மை நிலைகள் அடிப்படையாகக் கொண்டு திட்டமிடுதலின் வகைகளை விளக்குக?
5. மீண்டும் பயன்படுத்தும் திட்டத்தை விளக்குக.

6. திட்டமிடுதலின் இயல்புகளை விளக்குக.

பகுதி – ஈ

கீழ்க்காணும் வினாக்களுக்கு மூன்று அளவில் விரிவான விடையளிக்கவும்.

1. திட்டமிடுதல் என்றால் என்ன? திட்டமிடுதலின் அடிப்படை குணாதிசயங்களை விளக்குக.
2. திட்டமிட்ட செயல்முறைகளில் பல்வேறு படிகள் யாவை?
3. திட்டமிடுதலின் பல்வேறு வகைகளை எழுதுக?
4. திட்டமிடுதலின் முறைகளை விளக்குக.
5. நீங்கள் புதிதாக துவக்கப்பட்ட ஐவுளி தொழிலின் மேலாளராக நியமனம் செய்யப்பட்டால், நீங்கள் அந்த தொழிலை விரிவாக்கம் செய்ய எந்தமாதிரியான திட்டங்களை ஏற்படுத்துவீர்?

ஆசிரியர்களின் செயல்பாடுகள்

1. மாணவர்களிடம் தங்கள் வாழ்க்கையை பற்றிய திட்டங்களை தெரிவிக்க சொல்லலாம்.
2. கதைகள் மூலமாக திட்டமிடுதலின் முக்கியத்துவத்தை தெரிவிக்கலாம்.
3. ஒரு தொழில் துவங்கள் மாணவர்களுடைய கருத்தை எழுதி வரசொல்லலாம்.
4. திட்டமிடுதலின் முறைகள் பற்றி விளக்க அட்டவணை தயாரித்து வர சொல்லலாம்.

மாணவர்களின் செயல்பாடுகள்

1. மாணவர்களிடம் திட்டமிடுதலின் வகைகளுக்கு எடுத்துக்காட்டுகளை எழுதி வர சொல்லலாம்.
2. திட்டமிடுதலின் படிகள் பற்றி மாணவர்களிடம் எழுதி வர சொல்லலாம்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter02.indd 29 03-04-2019 13:19:05

பாடம் 3

அமைப்பு செயல்பாடு

6VC5J6

பொருளடக்கம்

3.1 அறிமுகம்
3.2 பொருள்
3.3 வரையறை
3.4 அமைப்பின் இயல்பு
3.5 அமைப்பின் நன்மைகள்
3.6 அமைப்பின் செயல்முறைகள்/படிகள்
3.7 முறையான மற்றும் முறைசாரா அமைப்புகள்
3.8 வரிசை அமைப்பு
3.9 வரிசை மற்றும் ஊழியர் அமைப்பு
3.10 செயல்பாட்டு அமைப்பு
3.11 அமைப்பு வரைபடம்

கற்றலின் நோக்கங்கள்

இப்பகுதியின் மூலம் மாணவர்கள் பின்வருவனவற்றை கற்றுக்கொள்கிறார்கள்:

- அமைப்பு மற்றும் அதன் இயல்பை புரிந்து செயல்படுதல்
- அமைப்பு செயல்முறையின் படிகளை தெரிந்துகொள்ளுதல்
- முறையான மற்றும் முறைசாரா அமைப்புகள் குறித்து புரிந்து செயல்படுதல்
- பல்வேறு வகையான அமைப்புகள் புரிந்து கொள்ளுதல்.
- அமைப்பு வரைபடம் குறித்த பல்வேறு கூறுகளை பகுத்தாய்தல்

3.1 அறிமுகம்

ஒன்றிற்கும் மேற்பட்ட நபர்கள் ஒருங்கிணைந்து ஒரு பணியினை செய்யும்போது அமைப்பு தோன்றுகிறது. ஒரு நபர் மற்றொரு நபருக்கு சுமைகளை ஒழுங்காக வைத்திருக்கும் பொருட்டு மாற்றிவிடுவது. பணியில் மக்கள் ஒருவருக்கொருவர் உதவுதல் ஒரு அமைப்பபை உருவாக்குகிறது.

நிறுவனத்தின் நோக்கத்தை அடையும் பொருட்டு அவற்றின் கூறுகளை பணி ஒழுங்காக மாற்றுவது அமைப்பு

12th STD OMS_Tamil version Chapter03.indd 30 03-04-2019 13:25:34

எனப்படும். அமைப்பின் கூறுகள் மனிதர், இயந்திரம், பொருட்கள், பணம், செயல்பாடுகள், அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பு போன்றவைகளை உள்ளடக்கியது.

முன்தீர்மானிக்கப்பட்ட அணுகுமுறைகளை செயல்படுத்தவும் மற்றும் சிறப்பு நோக்கங்களை அடைவதற்காகவும் ஒருங்கிணைந்து முயற்சிக்கும் மக்களிடையே பணி பகிர்வை உள்ளடக்கியது அமைப்பாகும். அமைப்பு என்பது மேலாண்மை என்னும் முழு கட்டமைப்பையும் கட்டுவதற்கான அடித்தளமாகும்.

அமைப்பு என்னும் சொல்கூறு இரு வெவ்வேறு வகைகளில் பயன்படுத்தப்படுகிறது. முதல்வகையில் அமைப்பின் செயல்முறையை குறிக்க பயன்படுத்தப்படுகிறது. இரண்டாம் வகையில் அடைவதற்காக கட்டப்பட்ட பணி நிலைகளுக்கு இடையேயான தொடர்பு அமைப்புகளை குறிக்கிறது.

படம் 3.1 அமைப்பு

3.2 பொருள்

அமைப்பு என்னும் செயல்முறை

இயங்குதல் உணர்வு அடிப்படையில், அமைப்பு என்னும் செயல்முறை நிறுவனத்தின் செயல்பாடுகளை குழுவாக்குதல் மற்றும் வரையறை செய்து அவர்களிடையே அதிகார தொடர்பை நிறுவுதலை குறிக்கிறது. வேறு வர்த்தைகளில், மேலாளர் தனது ஊழியர்களை திரட்டி, அதிகாரத்தை பகிர்ந்து, பொறுப்புகளை நிர்ணயம் செய்து பணியினை செய்யவைக்கும் செயல்முறையாகும்.

நிறுவனம் என்னும் அமைப்பு

நிலையான உணர்வு அடிப்படையில், அமைப்பு என்னும் கூற்று பொது இலக்கை நோக்கி குழுவாக பணிபுரியும் மனிதர்களின் அமைப்பை குறிக்கிறது. வேறு வார்த்தைகளில், பொதுவான நோக்கங்களை அடைவதற்காக நிலை மற்றும் பணிகளுக்கிடையே காட்டப்படும் தொடர்பு அமைப்பை குறிக்கிறது.

அமைப்பின் பணி யாதெனில் பொது நோக்கம் அமைவதற்கான கூறுகளை திறமையாக ஒருங்கிணைப்பதாகும். அமைப்பு என்பது வள சேகரிப்பு, அவ்வளங்களை முறையாக பயன்படுத்துதல் மற்றும் அமைப்பின் திட்டங்களை பூர்த்தி செய்ய பணிகளைமுறைமைபடுத்துதல் போன்றவை அமைப்பின் செயல்பாடுகளாகும். என்ன பணிகளை செய்வது என்று தீர்மானித்தல், எவ்வாறு பணிகளை குழுப்படுத்துவது, பணியினை செய்ய பொறுப்பேற்ககூடியவர் யார், யார் இப்பணிகள் குறித்து முடிவெடுப்பார் போன்றவற்றை உள்ளடக்கியுள்ளது.

3.3 வரையறை

டேவிஸ் அவர்களின் கூற்றுப்படி," அமைப்பு என்பது பொதுவான முடிவினை சாதிப்பதற்காக தலைவரின் வழிநடத்துதலின்படி ஒற்றுமையான செயல்படும் மக்கள் குழு'.

"ஒரு நோக்கத்திற்கு தேவையான செயல்களை விரித்து பின்னார் குழுவாக ஏற்பாடு செய்து ஒவ்வொரு நபருக்கும் ஒதுக்கீடு செய்வது" என்று உர்விக் வரையறுக்கிறார்.

"அமைப்பு என்பது தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பணி, நபர்கள் மற்றும் பணி இடங்களில் குழுவினார் பயனுள்ள வகையில் பணிபுரிய திறமையான அதிகார தொடர்புகளை நிறுவுதல்". – பு.சு. டொரி.

12th STD OMS_Tamil version Chapter03.indd 31 03-04-2019 13:25:34

3.4 அமைப்பின் இயல்பு (குணாதிசயங்கள்)

அமைப்பு என்பது முன்தீர்மானிக்கப்பட்ட இலக்குகளை அடைய திறமையான மற்றும் தேவைப்படும் கருவி. அமைப்பின் முக்கிய குணாதிசயங்கள் பின்வருமாறு:

1. **பணிப்பகிர்வு:** செய்ய வேண்டிய வேலை முழுமையும் சிறு பகுதிகளாக பிரிக்கப்பட்டு ஒவ்வொரு வேலையும் குறிப்பிட்ட நபரிடம் ஒப்படைக்கப்படுகிறது. முழு முயற்சியும் செயல்பாடுகள் மற்றும் துணை செயல்பாடுகளாக பிரிக்கப்பட்டவுடன், அடுத்த படியாக அச்செயல்களை அ) வேலையின் ஒத்ததன்மை ஆ) திறன் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் குழுப்படுத்தப்படும். இதனால் ஒத்த வகை செயல்கள் ஒன்றாக குழுப்படுத்தப்பட்டு ஒரே துறை அல்லது துணை துறையின் பெயரில் வைக்கப்படும்.

   உதாரணமாக, உற்பத்தி நிறுவனத்தின் அனைத்து செயல்களும் உற்பத்தி, சந்தைப்படுத்துதல், நிதி, ஊழியர்கள் போன்றவையாக பிரிக்கப்பட்டு குழுப்படுத்தப்படுகிறது.

   ஒரே வேலையை திரும்ப திரும்ப செய்வதால் பணிப்பகிர்வு நிபுணத்துவத்துக்கு வழிவகுக்கிறது. இது வெளிப்பாட்டின் அளவு மட்டும் தரம், நேரம், சக்தி மற்றும் வளங்களை வீணடிக்காமல் அதிகாரிக்க உதவுகிறது.

2. **ஒருங்கிணைப்பு:** அமைப்பில் உள்ள நபர்களுக்கு பல்வேறு செயல்பாடுகள் ஒதுக்கப்பட்டிருந்தாலும் அவர்களின் நோக்கம் அமைப்பின் இலக்கினை அடைவதாகும். எனவே அவர்கள் பின்வருவனவற்றை ஒருங்கிணைக்க வேண்டும்:

   1. பணியாளர் மற்றும் பணி
   2. ஒரு ஊழியர் மற்றொரு ஊழியருடன்
   3. ஒரு துறை மற்றொரு துறையுடன்

3. **நோக்கங்கள்:** ஒவ்வொரு அமைப்பிற்கும் குறிப்பிட்ட மற்றும் முறையாக வரையறுக்கப்பட்ட நோக்கங்கள் இருக்கும். அமைப்பின்றி நோக்கங்களை அடைய இயலாது. அதுபோல நோக்கம் மற்றும் இலக்கின்றி அமைப்பு நீண்ட காலம் நிலைத்திருக்க முடியாது.

4. **அதிகார – பொறுப்பு தொடர்பு:** ஒவ்வொரு நிலையுடன் இணைந்த அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பு தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்டு பல்வேறு நிலைகள் வரிசையான ஒழுங்கமைவுடன் நிறுவன அமைப்பில் வைக்கப்பட்டிருக்கும்.

5. **தகவல்தொடர்பு:** ஒவ்வொரு அமைப்பிலும் சொந்தமுறையை பின்பற்றி தகவல்தொடர்பு இருக்கும். அமைப்பில் குழுவினர் இணைந்து இலக்கினை அடைய பணிபுரிவர். எனவே, அவர்களிடையே புரிதல் ஏற்பட திறனுள்ள தகவல்தொடர்பு அவசியம். தகவல்தொடர்பின் வழிகள் முறையானது, முறைசாராதது, கீழ்நோக்கி, மேல்நோக்கி அல்லது கிடைமட்டமாக இருக்கும்.

3.5 அமைப்பின் நன்மைகள்

1. **நிபுணத்துவ நன்மைகள்:** நிறுவனத்தின் மொத்த வேலையும் பல துறைகளுக்கு பிரித்தளிக்கப்படுகிறது. அத்துறையில் அவ்வேலையை திரும்ப திரும்ப செய்யும் ஊழியர் அப்பணியில் நிபுணத்துவம் பெற்று தவறுகள் செய்வது குறைகிறது. அவர்கள் பணியில் அதிக கவனம் செலுத்தி எளிதாக முடிக்கின்றனார்

2. **பணிபகிர்வு:** செய்ய வேண்டிய வேலை முழுமையும் சிறு பகுதிகளாக பிரிக்கப்பட்டு ஒவ்வொரு வேலையும் குறிப்பிட்ட நபரிடம் ஒப்படைக்கப்படுகிறது.

12th STD OMS_Tamil version Chapter03.indd 32 03-04-2019 13:25:34

3. **வளர்ச்சி மற்றும் வேறுபடுத்துதலுக்கான வாய்ப்பு:** வணிக செயல்பாடுகளின் வளர்ச்சிக்கு உதவுகிறது மற்றும் இருக்கும் வளங்கள் மற்றும் திறன்களை இயன்றளவு பயன்படுத்த உறதியளிக்கிறது.
4. **விரிவாக்கம் மற்றும் புதிய தொழில்நுட்பத்தை பயன்படுத்துவதற்கான வாய்ப்பு:** அமைப்பு தேவைப்பட்டால், வணிகத்தை விரிவாக்கம் செய்ய உதவுகிறது. மேலும் புதிய தொழில்நுட்ப மாற்றங்களை பின்பற்றி திறனை அதிகாரித்து செலவை குறைக்கலாம்.
5. **படைப்பாற்றலை தூண்டுகிறது:** அமைப்பு தனிநபர்கள் தங்களின் படைப்பாற்றலை காட்சிப்படுத்த இடமளிக்கிறது. அந்நபர்கள் தங்கள் எல்லைக்குள் செயல்பட்டு பணிகளை செய்ய புதுமையான கருத்துக்களை பயன்படுத்தலாம்.
6. **பணி மேற்பொருந்துதலை குறைக்கிறது:** பணிகள் பிரிக்கப்பட்டு முறையாக ஒழுங்குபடுத்தப்படுவதால், பணி மேற்பொருந்துதல் குறைக்கிறது

3.6 அமைப்பு செயல்முறைகள்/ படிகள்

மேலாண்மை செயல்பாட்டு அமைப்பு என்பது அறிவர்ந்த பணிபிரிப்பு மற்றும் இலக்கை அடைவதற்காக குறிப்பிட்ட குழுக்களாக செயல்களை ஒருங்கிணைத்தல் போன்றவற்றை கொண்டது. செயல்முறையில் உள்ளடங்கி உள்ள பல்வேறு படிகள் பின்வருமாறு:

படம் 3.2 அமைப்பு செயல்முறையின் படிகள்

பணிபிரிப்பு: அமைப்பு செயல்பாடு முழு வேலையையும் சிறுபகுதிகளாக பிரிப்பதில் இருந்து தொடங்குகிறது. முழு வேலையின் ஒவ்வொரு பகுதியும் பணி எனப்படும். நிறுவனத்தில் உள்ள ஒவ்வொரு நபருக்கும் ஒரு பணி ஒதுக்கப்படும்.

குழு செயல்கள்/ பணிகள்: வேலை சிறு பணிகளாக பிரிக்கப்பட்டவுடன் அவை குழுவாக ஒன்றிணைக்கப்படுகிறது. இக்குழுக்களை நிறுவனம் தனது பணிகளை செய்ய ஒரு துறையின் கீழ் வைக்கலாம். உ.தா. விற்பனையுடன் தொடர்புடைய அனைத்து பணிகளும் விற்பனை துறையின்கீழ் குழுவாக்கப்படும்.

பணி ஒதுக்கீடு: நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் ஒவ்வொரு நபருக்கும் அவரவர் திறன் மற்றும் தகுதிக்கு பொருத்தமான பணியினை ஒதுக்க பட வேண்டும். தனிநபரின் திறன் அடிப்படையில் வேலை ஒதுக்கப்படும். ஊழியர்களுக்கு பணி விளக்கம் என்னும் ஆவணத்தை வழங்கி வேலை ஒதுக்கீடு செய்யப்படும். இந்த ஆவண பணி தொடர்பான விவரங்கள், என்ன செய்ய வேண்டும் மற்றும் என்ன செய்ய கூடாது போன்றவற்றை உள்ளடக்கி உள்ளது. எனவே இது செயல்திறனில் முடியும்.

அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பை நிறுவுதல்: ஒதுக்கீடு செய்யப்பட்ட பணியை செய்வதற்காக ஒவ்வொரு நபருக்கும் அதிகாரம் தேவைப்படும். அதிகாரம் வழங்குவது மேலதிகாரி சார்நிலை ஊழியர்கள் தொடர்பு ஏற்படுத்துவதுடன் யார் யாரிடம் அறிக்கை சமர்பிப்பது என்பதும் தெளிவாக்கப்படுகிறது. எனவேஅதிகாரம் நிறுவப்பட்டவுடன் அந்நபர் தனது பணியினை செயல்படுத்தலாம். மேலும் அனைவரும் யார் யாரிடம் அறிக்கை சமார்பிப்பது என்பதையும் தொரிந்து கொள்கின்றனர்.

அதிகார பகிர்வு: ஒவ்வொரு ஊழியருக்கும் அதிகாரம் பகிரப்பட வேண்டும். அதிகாரமின்றி ஊழியரால் தனது பொறுப்புகளை எடுத்து செய்ய இயலாது. ஊழியர்களை வேலை செய்யவைப்பதற்காக ஆணைகள் மற்றும் அதிகாரம் செலுத்தும் உரிமை அதிகாரம் எனப்படும். ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்படும் அதிகாரம் அவர்களுக்கு வழங்கப்படும் பொறுப்புகளுக்கு சமமானதாக இருக்க வேண்டும்.

ஊழியர்களுக்கு தேவையான அனைத்து வளங்களையும் வழங்குதல்: அதிகார தொடர்புகளை வரையறுத்தவுடன், பணி செய்ய தேவையான அனைத்து வளங்களையும் ஊழியர்களுக்கு வழங்க வேண்டும்.

அனைத்து செயல்களையும் ஒருங்கிணைத்தல்: பொது இலக்கினை அடைவதற்காக அனைத்து செயல்களையும் சேர்ந்தாற்போல் கொண்டுவர முயற்சி செய்ய வேண்டும்.

3.7 முறையான மற்றும் முறைசாரா அமைப்புகள்

முறையான அமைப்பு: முறையான அமைப்பு என்பது தானகவே மற்றும் உணர்வுபூர்வமாக நிறுவன இலக்குகளை சாதிக்க உருவாக்கப்படுகிறது. நிறுவனம் என்பது அதிகார பகிர்வு மற்றும் நிறுவன அங்கத்தினர்களுக்கு இடையே தொடர்புகளை வரையறுக்கும் முறையாக வரையறை செய்யப்பட்ட அமைப்பாகும். தனிநபர்களுக்கிடையே உள்ள அலுவலக தொடர்புகளை இது வழங்குகிறது. முறையான அமைப்புகளில் உள்ள தகவல்தொடர்பு தடங்களும் அலுவலக ரீதியானது. முறையான அமைப்பில் ஒழுங்குமுறைகள் மற்றும் நடைமுறைகள் நன்கு வரையறுக்கப்பட்டுள்ளது. நிறுவனத்தில் உள்ள வேறுபட்ட துறைகளின் ஒருங்கிணைப்பிற்கு முறையான அமைப்பு வசதி செய்து தருகிறது.

12th STD OMS_Tamil version Chapter03.indd 34 03-04-2019 13:25:35

முறையான அமைப்பு வரையறை

M.P சர்மாவின் கூற்றுப்படி, "முறையான அமைப்பு என்பது குறிப்பிட்ட நோக்கத்திற்காக திட்டமிடப்பட்டு, வடிவமைக்கப்பட்டு தகுதிவாய்ந்த அதிகாரத்தினால் ஒப்புதலளிக்கப்பட்ட அமைப்பாகும்".

பர்னார்ட் அவர்களின் வர்த்தைகளின்படி, "முறையான அமைப்பு என்பது உணர்வுபூர்வமாக ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட செயல்கள் அல்லது இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நபர்களின் உந்துதலால் ஏற்படும் அமைப்பாகும்".

முறையான அமைப்பின் நன்மைகள்

1. முறையான பணி: முறையான நிறுவன கட்டமைப்பு நிறுவனம் முறையாகவும் சுமூகமாகவும் செயல்பட உதவுகிறது.
2. நிறுவன நோக்கங்களை அடைதல்: எவ்வித குழப்பமுமின்றி நிறுவன நோக்கங்களை அடைய நிறுவப்பட்டது.
3. மேற்பொருந்துதல் இல்லா பணி: முறையான அமைப்பில் பணி முறையாக பல்வேறு துறைகள் மற்றும் ஊழியர்களுக்கு பிரித்தளிக்கப்படுகிறது. எனவே பணிகள் மேற்பொருந்தலுக்கு எவ்வித வாய்ப்புமில்லை.
4. ஒருங்கிணைத்தல்: பொதுவான நோக்கத்தை அடைய பல்வேறு துறைகளின் செயல்களை ஒருங்கிணைக்க செய்கிறது.
5. தொடர் கட்டளையை உருவாக்குகிறது: முறையான நிறுவன அமைப்பு மேலதிகாரி சார்நிலை தொடர்பினை தெளிவாக வரையறுக்கிறது. அதாவது யார் யாரிடம் தகவல் அளிப்பது போன்று பல.
6. பணிக்கு அதிக முக்கியத்துவம்: முறையான நிறுவன அமைப்பு ஒருவருக்கொருவருடனான தொடர்புகளைக்காட்டிலும் பணிக்கு அதிக முக்கியத்துவம் அளிக்கிறது.

முறையான அமைப்பின் குறைகள்

1. தாமதம்: தொடர் கட்டளை மற்றும் தொடர் அளவீட்டை பின்பற்றுவதால் செயல்கள் தாமதமாகின்றன.
2. ஊழியர்களின் சமுதாய தேவைகளை புறக்கணித்தல்: ஊழியர்களின் சமுதாய தேவைகளுக்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கப்படாததால் அது அவர்களின் பணி இறக்கத்துக்கு வழிவகுக்கிறது.
3. பணிக்கு மட்டுமே முக்கியத்துவம்: படைப்பாற்றல், மனித உறவுகள், செயல்திறன் போன்றவற்றை புறக்கணித்து பணிக்கு மட்டுமே முக்கியத்துவம் அளிக்கப்படுகிறது.

முறைசாரா அமைப்பு

முறைசாரா அமைப்பு என்பது தனிநபர்கள் மற்றும் நிறுவனத்துக்கு இடையேயான தனிப்பட்ட மற்றும் சமுதாய தொடர்புகளின் வெளிப்பாடு. இது உடனடியாக தனிப்பட்ட நபர்களுக்கிடையே உருவாகும் தொடர்பு. முறையான அதிகார அமைப்பிற்கு வெளியே எவ்வித விதிகளுமின்றி ஏற்படுவது. இந்த அமைப்பு முதன்முதலாக எல்டன் மேயோ மற்றும் ஏனையோர் வெஸ்டார்ன் எலக்ட்ரிக் கம்பெனியை சார்ந்த ஹாத்ரோன் பிளான்ட்ல் முறையாக ஆய்வு செய்து முன்னோடியாக கண்டறியப்பட்டது. இது அனைத்து அரசு, தனியார், பொது மற்றும் வணிகத்திலும் உள்ளது. முறையான அமைப்பில் உள்ளது போன்ற எழுதப்பட்ட விதிகள் முறைசாரா அமைப்புகளில் இல்லை. முறைசாரா அமைப்பை மேலாண்மையால் கட்டாயப்படுத்தவோ அல்லது கட்டுப்படுத்தவோ இயலாது. வரையறுக்கப்பட்ட தகவல்தொடர்பு அமைப்பு இல்லை.

12th STD OMS_Tamil version Chapter03.indd 35 03-04-2019 13:25:35

வரையறை

செஸ்டர் பர்னார்ட் கூற்றுப்படி, "முறைசாரா அமைப்புகள் என்பது தனிப்பட்ட தொடர்புகளின் மொத்த எண்ணிக்கை மற்றும் பரஸ்பர மற்றும் மக்கள் குழு தொடர்புகள் உடையவை. அத்தகைய அமைப்புகள் காலவரையற்றவை, முறையற்றவை மற்றும் வடிவமில்லா பல்வேறு அடர்த்தி நிறையானவை.

முறைசாரா அமைப்பின் நன்மைகள்

1. வேகமான தொடர்பு: இது தொடர் அளவீட்டை பின்பற்றுவதில்லை, எனவே தகவல்தொடர்பு வேகமாக பரவுகிறது.
2. சமுதாய தேவைகளை நிறைவேற்றுதல்: ஊழியர்களின் உளவியல் மற்றும் சமுதாய தேவைகளுக்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கப்படுகிறது. அது ஊழியர்களை ஊக்கப்படுத்துகிறது.
3. சாரியான பின்னூட்டம்: முறைசாரா குழுவாக இருப்பதால், அவர்களுக்கு தலைமையதிகாரி குறித்த அச்சம் இல்லை. எனவே உயர்நிலையில் உள்ள ஊழியர்களுக்கு பல்வேறு துறையிலுள்ள ஊழியர்களிடம் இருந்து சரியான பின்னூட்டம் கிடைக்கிறது.

முறையான மற்றும் முறைசாரா அமைப்பிற்கிடையேயான ஒப்பீடு			
வ.எண்	ஒப்பீட்டு அடிப்படை	முறையான அமைப்பு	முறைசாரா அமைப்பு
1	பொருள்	ஊழியரின் பணிதெளிவாக வரையறுக்கப்பட்டு, அவர்களின் அதிகாரம், பொறுப்பு மற்றும் கணக்கு காட்டும் பொறுப்பு அமைப்பு நிலைநிறுத்தப்படும்	ஊழியர்கள் ஒருவருடன் ஒருவர் தொடர்புகொள்ளும் வலையமைப்பு உருவாகும் அமைப்பு ஆகும்.
2	உருவாக்கம்	அது உணர்வு பூர்வமாக மற்றும் தானாகவே உருவாவது	உடனடியாக தோன்றுவது
3	நோக்கம்	நிறுவனத்தின் நோக்கத்தை பூர்த்தி செய்வது	சமுதாய மற்றும் உளவியல் தேவைகளை திருப்திப்படுத்துவது
4	தகவல் தொடர்பு	முறையான தகவல்தொடர்பு	முறைசாரா தகவல் தொடர்பு
5	கட்டுப்பாடு	விதிகள் மற்றும் தனிநபர்களுக்கிடையேயான செயல்முறை	தனிப்பட்ட உறவு முறை
6	அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பு பாய்தலும்	அதிகாரம் கீழ்நோக்கி பாய்கிறது. பொறுப்பு மேல்நோக்கி பாய்கிறது.	எவ்வித அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பு பாய்வது
7	அளவு	பெரியது	சிறியது
8	நிலைப்புத் தன்மை	நிரந்தரம் மற்றும் நிலையானது	நிலையற்றது

12th STD OMS_Tamil version Chapter03.indd 36 03-04-2019 13:25:35

முறைசாரா அமைப்பின் குறைகள்

1. சுமுகமான பணிப் பரிமாற்றம் இருக்காது: முறைசாரா அமைப்பில் பணிபுரிவது முறையானதாக இருக்காது, எனவே சுமுகமான பணிப்பாய்தல் இருக்காது.
2. வதந்தி பரவுதல்: முறைசாரா சூழலில் பணி செய்வதற்கு சாதாரண அணுகுமுறை பின்பற்றப்படுகிறது. இது வேலையின் தரத்தை பாதிக்கும்.

3.8 வரிசை அமைப்பு

வரிசை அமைப்பு – வரிசை அமைப்பு என்பது மிகவும் பழமையான மற்றும் எளிமையான நிறுவன நிர்வாக முறையாகும். இவ்வகை அமைப்பு உள்ள நிறுவனங்களில் அதிகாரம் மேலிருந்து கீழ்நோக்கிப் பாய்கிறது. முடிவு எடுக்கும் அதிகாரம் பெற்ற நபர்கள் மேல்நிலையிலும் முடிவு எடுக்கும் அதிகாரம் குறைவாக பெற்ற நபர்கள் கீழ்நிலையிலும் அமர்த்தப்படுகிறார்கள். இவ்விரண்டு நிலைகளுக்கும் இடையே இடைநிலை மற்றும் மேற்பார்வை நிலை மேலாண்மையினர் உள்ளனர்.

வரிசை அமைப்பு நிர்வாகி என்பவர் நிறுவனத்தின் அடிப்படை பணிகளில் நேரடியாக ஈடுபடும் நபராவர். இத்தகைய நபர்களே நிறுவனத்தின் முக்கிய நோக்கங்களை அடைய காரணமாக உள்ள படிநிலை நபர்களாவர். இதன் காரணமாக இவர்கள் நிறுவனத்தின் முதுகெலும்பாக திகழ்கிறார்கள்.

ஒவ்வொரு நிலையிலும் உள்ள மேலதிகாரி அவரது முதலாளி அளித்துள்ள வரையறைக்கட்பட்ட அதிகார எல்லைக்குள் முடிவுகளை எடுக்கிறார். அவரது முடிவுகள் மற்றும் உத்தரவுகளை தனக்கு கீழ் பணிபுரியும் ஊழியர்களிடம் தெரியப்படுத்துகிறார். இம்மேலதிகாரிகளின் கீழ் பணிபுரியும் ஒவ்வொரு ஊழியரும் தங்கள் கீழ் பணிபுரிபவரிடம் தங்கள் அதிகார வரம்பிற்குட்பட்ட முடிவுகளை எடுத்து செயல்படுத்தச்செய்கிறார். இவ்வகையில் அதிகார பகிர்வு ஒவ்வொரு நிலையையும் கடந்து செல்கிறது.

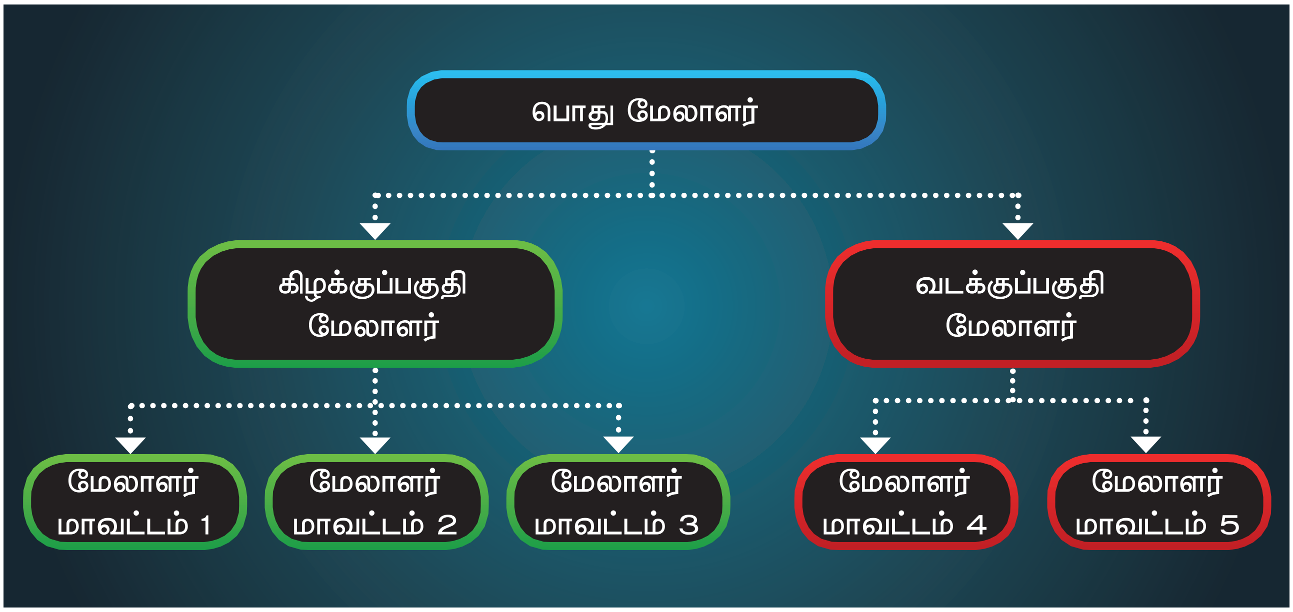
நிறுவன அமைப்பில் ஒவ்வொரு நிலையில் உள்ளவர்களுக்கும் தங்களின்கீழ் பணிபுரிவர்களிடம் பொதுவான அதிகாரம் உள்ளது. இவ்வகையில் ஒவ்வொரு நிலையில் உள்ளவரும் தங்கள் மேலதிகாரியிடம் இருந்து தாங்கள் வகிக்கும் பதவிக்கு ஏற்ற அதிகாரவரம்பை பெறுகின்றனார். நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் ஒவ்வொரு நபரும் தனக்கு அதிகாரம் மற்றும் பணிகளை ஒதுக்கீடு செய்த ஒரே ஒரு நபருக்கு மட்டும் பதில் அளிக்கக்கூடியவராகிறார். இவ்வகை அமைப்பிலிருந்து விலகுவது பிரச்சனைகளை உருவாக்கும். உதாரணமாக உற்பத்தி மேலாளர் போர்மேனை விலக்கி நேரடியாக இயந்திரம் கையாள்பவரிடம் நேரடியாக உத்தரவுகளை பிறப்பித்தால் அவர் இயந்திரம் கையாள்பவரை இருவருக்கும் ஒரே சமயத்தில் பதில் சொல்லக்கூடிய சிக்கலில் தள்ளிவிடுகிறார். இது பொதுவாக போர்மேன் தன்கீழ் பணிபுரிபவரை கட்டுப்படுத்துவதை (குறிப்பிட்ட இயந்திரம் கையாள்பவரையும் சேர்த்து) பாதிக்கிறது.

இவ்வகை அமைப்பில் நேர்கோட்டு வரிசை அதிகாரம் காணப்படுகிறது. இதன் காரணமாகவே இது வரிசை அமைப்பு எனப் பெயரிடப்பட்டுள்ளது.

வரிசை அமைப்பின் வகைகள்

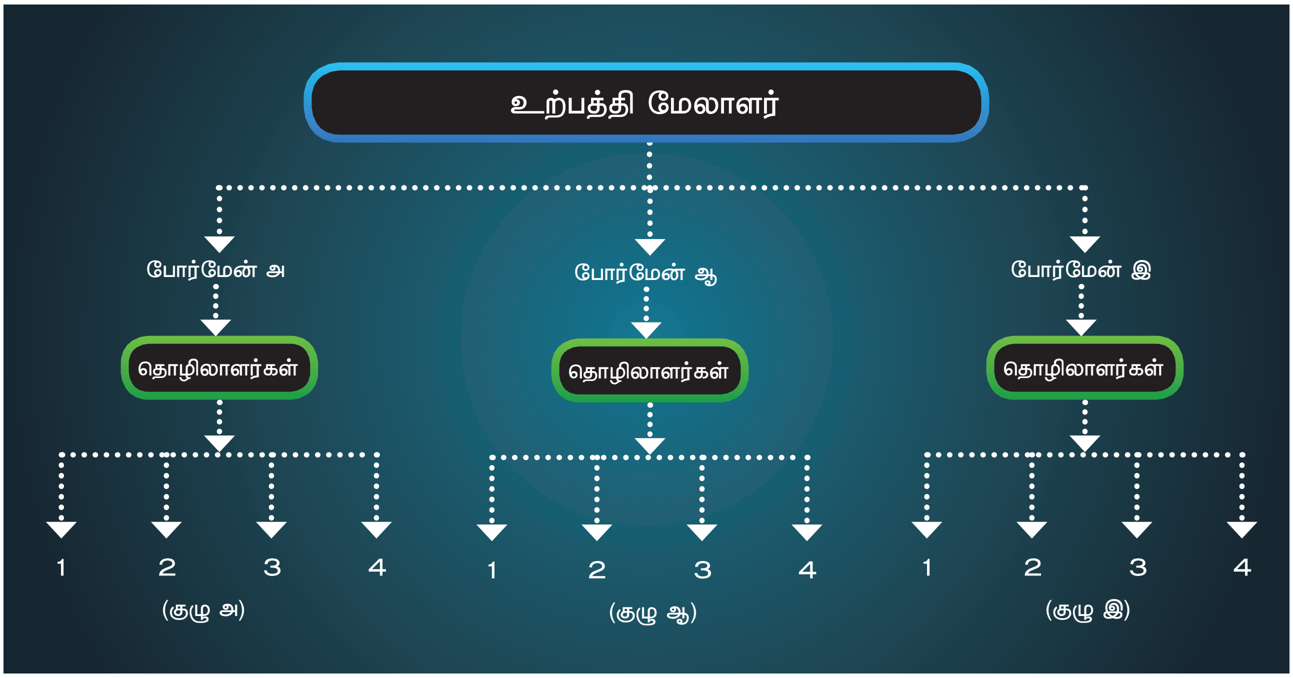
வரிசை அமைப்பு இரு வகைப்படும்:

1. முழு வரிசை அமைப்பு
2. துறைவரியான வரிசை அமைப்பு



படம் 3.3 வரிசை அமைப்பு

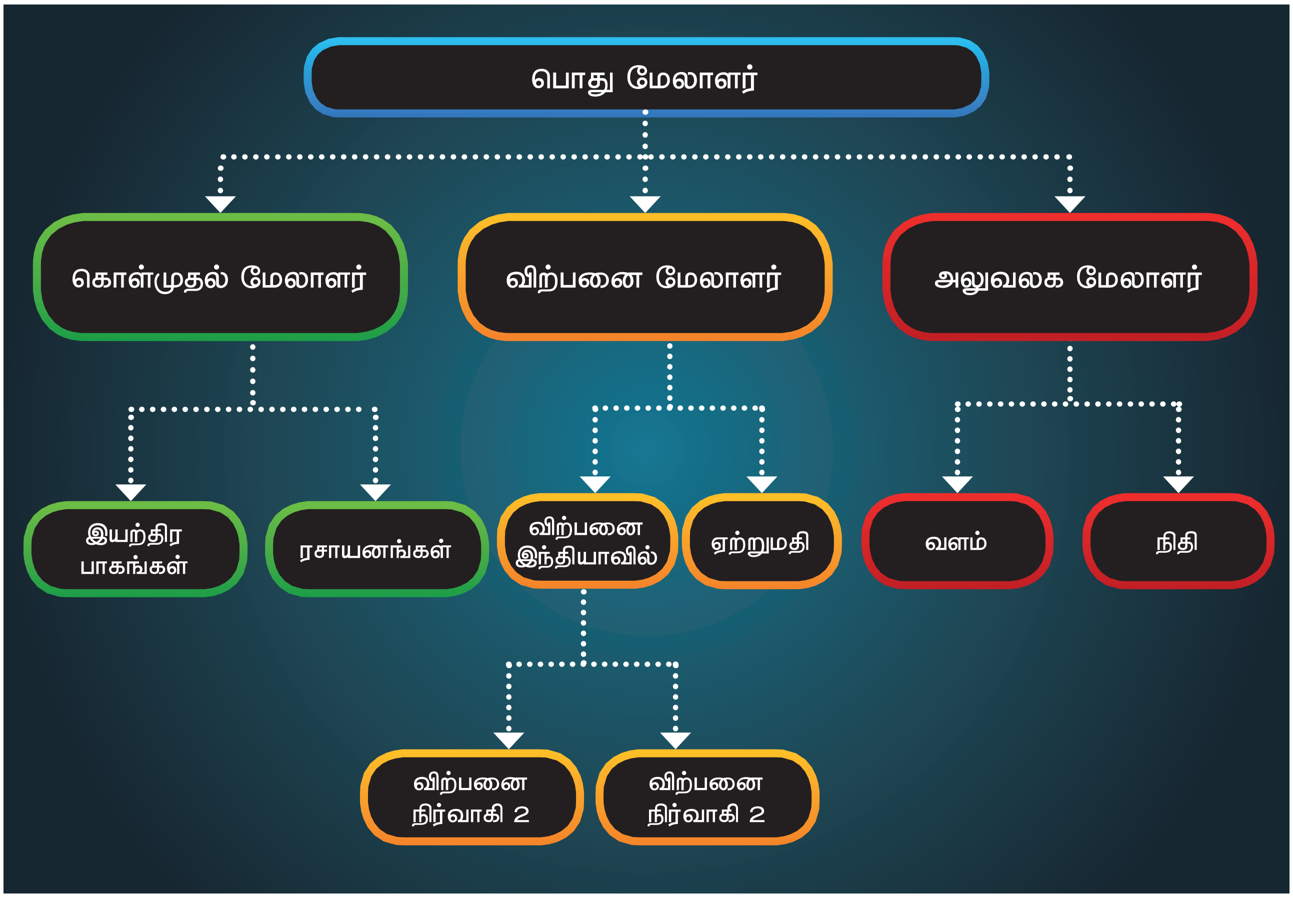
முழு வரிசை அமைப்பு: முழு வரிசை அமைப்பில் பணியின் அனைத்து நிலையிலும் அனைவரும் ஒரே வகையான பணியை செய்கிறார்கள்.



படம் 3.4 முழு வரிசை ஒழுங்கமைப்பு

துறைசார் வரிசை ஒழுங்கமைப்பு: துறைசார் வரிசை ஒழுங்கமைப்பில் உயர்நிலையில் தலைமை நிர்வாகி இருப்பர் அவரின் கீழ் துறை மேலாளர் தலைமையில் எண்ணற்ற துறைகள் செயல்படும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter03.indd 38 03-04-2019 13:25:35



படம் 3.5 துறைசார் வரிசை ஒழுங்கமைப்பு

ஒவ்வொரு துறை தலைவரும் பொது மேலாளராரிடமிருந்து அதிகாரத்தை பெற்று அவரின் கீழ் பணிபுரிபவர்களிடம் பகிர்ந்தளிக்கிறார். இவ்ஊழியர்கள் இதையொட்டி முறைப்படி தங்களின் சார்நிலை ஊழியர்களிடம் அதிகாரத்தை பகிர்ந்தளிக்கின்றனார்.

அனைத்து துறை தலைவர்களும் சமமான தகுதி மற்றும் அதிகாரத்தை அனுபவிக்கிறார்கள். மேலும் அவர்கள் ஒருவருக்கொருவரை சாராமல் சுதந்திரமாக செயல்படுகின்றனர் உதாரணமாக உற்பத்தி மேலாளர் விற்பனை மேலாளர் அல்லது நிதி மேலாளரின் முடிவுகளில் தலையிடமாட்டார். மேலும் வரிசை அமைப்பில் உள்ள எந்த நிர்வாகிக்கும் அதிகளவிலான சார்நிலை ஊழியர்களை மேற்பார்வையிட வேண்டிய சுமை இருப்பதில்லை.

வரிசை அமைப்பின் நன்மைகள்

- எளியது: வரிசை ஒழுங்கமைப்பை நிறுவுவது எளிதானது. தொடர்புமுறைகளை வரையரை செய்வதில் எவ்வித சிக்கலும் ஏற்படுவதில்லை.
- அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்புக்கிடையே தெளிவான பிரிவு: ஒவ்வொரு நபருக்கும் அவரது அதிகாரத்திற்கு உட்பட்ட பகுதிகள் தெளிவாக சுட்டிக்காட்டப்படும். அவரது பணி செயல்பாட்டிற்கான பொறுப்புகளும் தெரியப்படுத்தப்பட வேண்டும்.
- ஒற்றுமையான கட்டுப்பாட்டு: ஊழியர்களுக்கு ஒரு உயரதிகாரி மட்டுமே உத்தரவிடுகிறார். எனவே சார்நிலை ஊழியர்கள் பல உயரதிகாரிகளின் உத்தரவுகளை நிறைவேற்ற வேண்டியதில்லை.

12th STD OMS_Tamil version Chapter03.indd 39 03-04-2019 13:25:35

- விரைவான செயல்பாடு: ஒற்றுமையான கட்டளை, அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்புக்கிடையேயான தெளிவான பிரிவு போன்றவற்றின் காரணமாக முடிவுகளை விரைவாக எடுத்து செயல்படுத்த இயலும்.
- நெகிழ்வுதன்மை: ஒவ்வொரு நிர்வாகியும் தனது பங்களிப்பு மற்றும் பொறுப்புகளை புரிந்துகொண்டு அவருக்கு நிர்ணயம் செய்யப்பட்ட இலக்குகளை அடைய அதற்கேற்றவாறு பொருத்தமாக சீரமைப்பு செய்துகொள்கிறார்கள்.

வரிசை அமைப்பின் குறைபாடுகள்

- சிறப்புத்தகுதி பற்றாக்குறை: வரிசை நிர்வாகிகளுக்கு அவர்களுக்கு வழங்கப்பட்ட பணியினை திட்டமிடவும் செயல்படுத்தவும் வேண்டிய பொறுப்புள்ளது. இதற்கு அவர்கள் ஒவ்வொரு நிர்வாகியின் செயல்திறன் மற்றும் திறமையை அதிகளவு நம்பி இருக்கவேண்டியுள்ளது.
- முக்கிய நபர்களுக்கு அதிக சுமை: வரிசை அதிகாரத்தில் உள்ள ஒரு நிர்வாகிக்கு தன் பகுதியின் மீது முழு கட்டுப்பாடு உள்ளது மற்றும் அவர் கீழ் பணிபுரியும் சார்நிலை ஊழியர்களின் செயல்பாட்டிற்கு அவர் மட்டுமே பொறுப்பேற்க வேண்டியுள்ளது. இது தனிநபாரின் மீது அதிக சுமையை ஏற்றுகிறது.
- வரையறுக்கப்பட்ட தகவல்தொடர்பு: வரிசை அமைப்பு பொதுவாக சார்நிலை ஊழியர்களிடமிருந்து மேல்நோக்கி தகவல்தொடர்பை ஏற்படுத்தி தருவதில்லை. ஊழியர்கள் எப்போதும் தங்கள் மேலதிகாரியின் ஆணைக்கு கீழ்படிந்து பணிபுரியும் பழக்கத்தை வளர்த்துக்கொள்வதால் அவர்களின் படைப்பாற்றல் மற்றும் செயல்திறன் கொண்ட சுதந்திரமான சிந்தனைக்கு இது தடை ஏற்படுத்துகிறது.
- அகநிலை அணுகுமுறை: வரிசை நிர்வாகி ஏகபோகமாக தானே முடிவெடுப்பதால் அவர் யாரிடமும் ஆலோசனை கேட்க வேண்டியதில்லை அல்லது வரிசை அமைப்பிற்கு செவிசாய்க்க வேண்டியதில்லை.

வரிசை அமைப்பின் பொருத்தம்

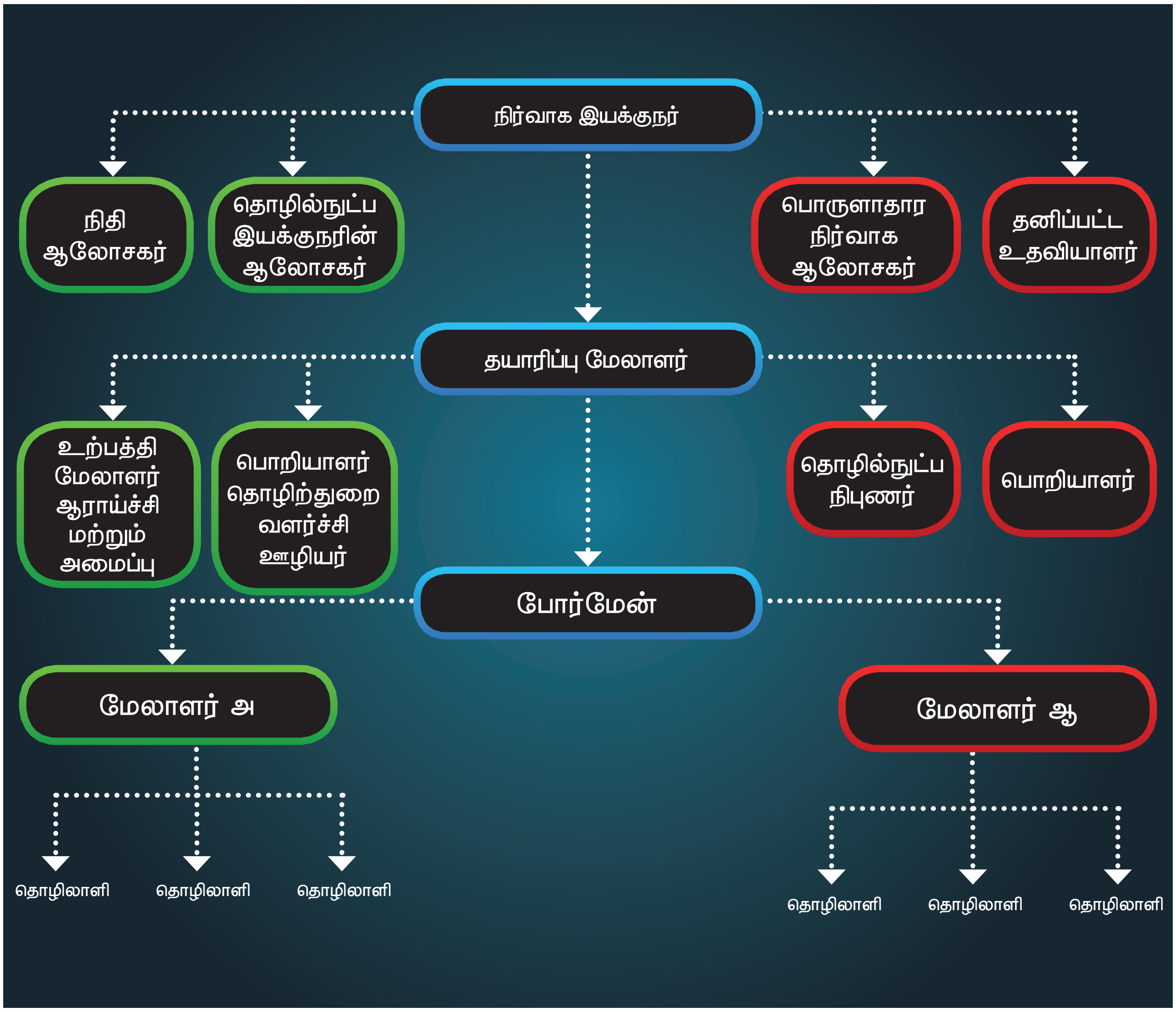
பின்னடைவுகள் பல இருப்பினும் வரிசை அமைப்பு சிறிய அளவிலான அல்லது வழக்கமான இயல்புடைய அல்லது இயந்திரம் சார்ந்த பணி சம்பந்தப்பட்ட நிறுவனங்களுக்கு மிகவும் பொருத்தமானதாக இருக்கும்.

3.9 வரிசை மற்றும் ஊழியர் அமைப்பு

வரிசை அமைப்பு ஒரு நிறுவனத்தை அதன் முக்கிய பணி நோக்கி நேரடியாக முன்னேற்றுகிறது. இது எப்போதும் உற்பத்தி, விற்பனை, மற்றும் சந்தைபடுத்துதலை உள்ளடக்கியுள்ளது. நிறுவன அமைப்பில் வரிசை அதிகாரம் உடைய நபர்கள் நிறுவனத்தின் அடிப்படை செயல்களில் நேரடியாக ஈடுபடுகிறார்கள். வரிசை மேலாளர்களுக்கு முடிவுகளை சாதித்துகாட்ட வேண்டிய பொறுப்பு இருப்பதால், அவர்களுக்கு முடிவுகளை தீர்மானித்து செயல்படுத்தும் அதிகாரம் உள்ளது.

ஊழிய அதிகாரிகள் அவரவர் துறைகளில் சிறப்பான அறிவுடன் இணைந்த நிபுணத்துவம் பெற்றிருப்பார். எனவே, அவர்கள் வரிசை மேலாளர்களுக்கு ஆலோசனைகள் கூறி வழிநடத்துவர். ஆயினும் முடிவெடுக்கும் அதிகாரம் அவர்களுக்கு இல்லை. வரிசை மேலாளர்கள் ஊழியமேலாளர்கள் வழங்கும் யோசனைகளை ஒப்புக்கொள்ளலாம் அல்லது நிராகரிக்கலாம்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter03.indd 40 03-04-2019 13:25:35

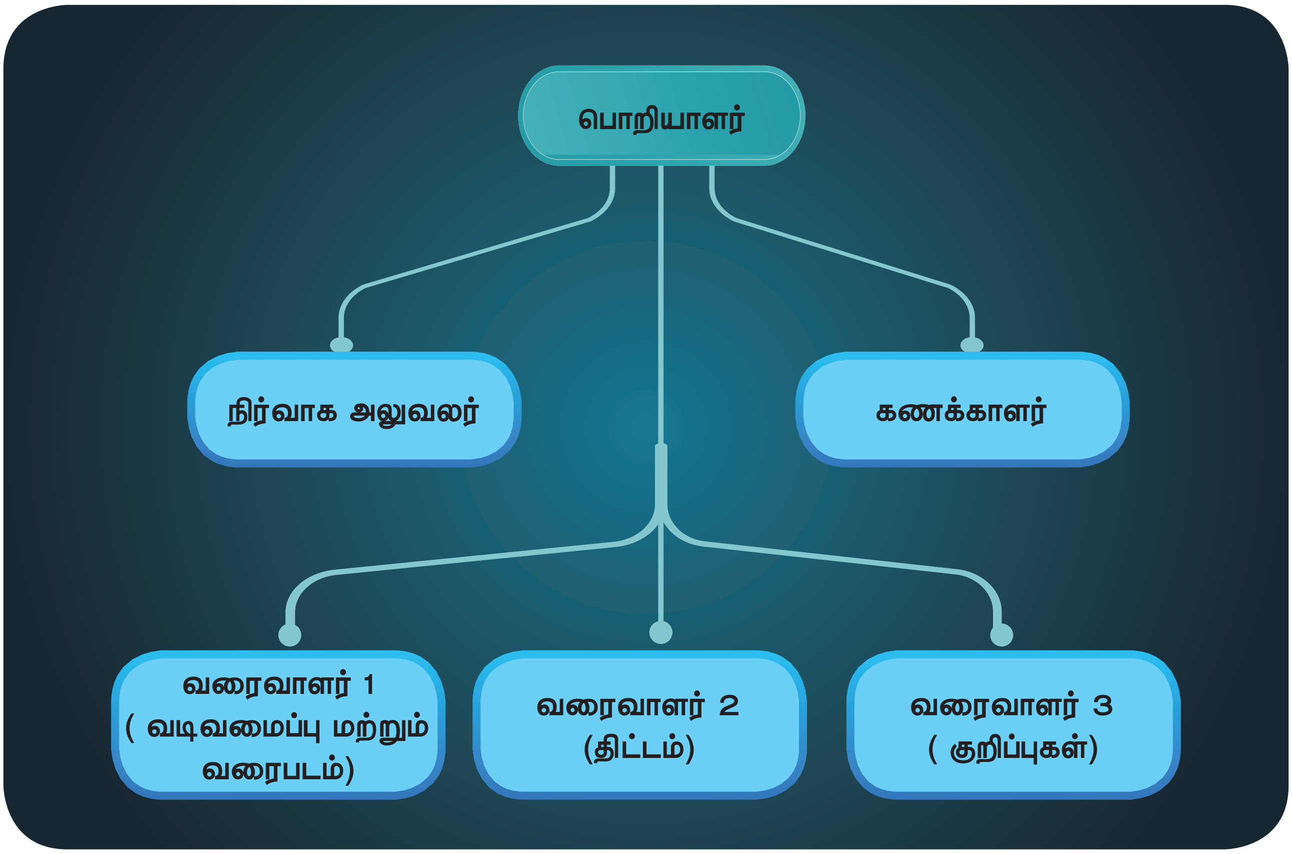


படம் 3.6 வரிசை மற்றும் ஊழியர் அமைப்பு

வரிசை மற்றும் ஊழியர் செயல்பாடுகள் அடிக்கடி மேற்பொருந்துதலாகும். பெரும்பாலான ஊழிய நிர்வாகிகள் வரிசை நிர்வாகிகளாகவும் இருப்பார். உதாரணமாக, தலைமை கணக்கு அதிகாரி தலைமை வரிசை அதிகாரிக்கு வரி மற்றும் கணக்கியல் தொடர்பாக நிபுண ஆலோசனை வழங்கினால் அவர் ஊழிய அலுவலராகிறார். அவர் தனது சொந்த துறையில் சார்நிலை பணியாளர்களை மேற்பார்வையிட்டு கட்டுப்படுத்தும்போது வரிசை நிர்வாகியின் செயலை செய்கிறார். அவரே பல்வேறு நிலைகளில் உள்ள நிர்வாகிகளை தங்களின் துறைகளில் சில குறிப்பிட்ட கணக்கியல் நடைமுறைகளை பின்பற்றச்சொல்லும் போது செயல்பாட்டு நிர்வாகி பொறுப்பை எடுத்துக்கொள்கிறார்.

உதாரணமாக, ஆயுத படைகளில் வரிசை மற்றும் ஊழியர்களின் பணிநோக்க எல்லைகள் தெளிவாக நிர்ணயக்கப்பட்டுள்ளன. வரிசை பகுதி அமைப்பில் உள்ளவர்கள் முன்வரிசையில் சண்டையிடும்போது ஊழியர்கள் துணையாக இருந்து உதவுகின்றனார் (தகவல்கள், தளவாடங்கள் வழங்குவது மற்றும் பல). எனினும் ஊழிய மேலாளர்கள் அவசரகாலத்தில் முன்வரிசையில் நின்று சண்டையிடவும் பயிற்றுவிக்கப்படுகின்றனார்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter03.indd 41 03-04-2019 13:25:36



படம் 3.7 அமைப்பில் வரிசை மற்றும் ஊழியாரின் தொடர்பு

வரிசை மற்றும் ஊழியர் அமைப்பின் நன்மைகள்

- நிபுணர் ஆலோசனை: வரிசை நிர்வாகிகள் மற்றும் அவர்கள் மூலமாக நிறுவனம் முழுமையும் ஊழிய அலுவலர்கள் வழங்கும் நிபுண ஆலோசனைமற்றும்வழிபாட்டுதலினால் பெருமளவில் பயன்பெறுகின்றனார்.
- வரிசை நிர்வாகிகளுக்கு சுமை தணிவு: ஊழிய நிர்வாகிகள் ஒவ்வொரு முக்கியமான மேலாண்மை செயல் குறித்தும் விளக்கமாக பகுப்பாய்வு செய்கின்றனார். எனவே வரிசை நிர்வாகிகள் தாங்கள் நிபுணத்துவம் பெறாத ஒவ்வொரு பிரச்சனை சூழலுக்கும் சிறப்பு ஆய்வு மேற்கொள்ளவேண்டியதில்லை.
- இளம் ஊழிய நிபுணர்களை பயிற்றுவித்தல்: வரிசை மற்றும் ஊழிய அமைப்பு இளம் ஊழிய நிர்வாகிகளுக்கு தங்களின் துறைசார்ந்த செயல்களில் நிபுணத்துவம் பெற வாய்ப்பளிக்கின்றனார்.

வரிசை மற்றும் ஊழியர் அமைப்பின் குறைகள்

- குழப்பம்: வரிசை மற்றும் ஊழிய நிர்வாகிகளிடையே இருக்கும் அதிகார தொடர்பு முறைகளை எப்போதும் தீர்மானிக்க இயலாது. அது குழப்பத்தை ஏற்படுத்தும்.
- நிபுணத்துவத்துக்கு அதிகாரம் துணைபுரிவதில்லை ஊழிய நிர்வாகிகள் தங்கள் துறை சார்ந்த செயல்களில் நிபுணத்துவம் கொண்டிருக்கலாம். ஆனால் அவர்களுக்கு ஆலோசனை கூறும் பங்கு மட்டுமே உள்ளது. அவர்களின் ஆலோசனைகளை செயல்படுத்தும் அதிகாரம் அவர்களுக்கு இல்லை.
- மையப்படுத்துதல்: வரிசை மற்றும் ஊழியர் அமைப்பில் வரிசை

12th STD OMS_Tamil version Chapter03.indd 42 03-04-2019 13:25:36

நிர்வாகிகளுக்கு மட்டுமே முடிவெடுத்து செயல்படுத்தும் அதிகாரம் உள்ளது. எனவே அது அதிகாரத்தை சில கைகளில் மட்டுமே மையப்படுத்துகிறது.

3.10 செயல்பாட்டு அமைப்பு

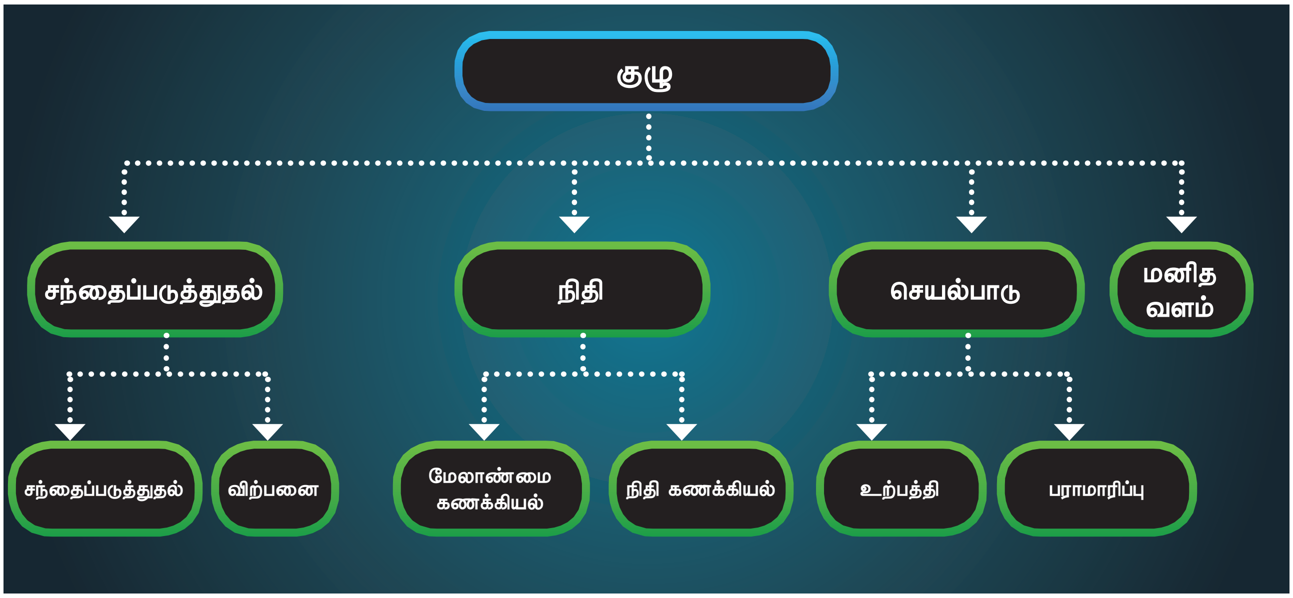
செயல்பாட்டு அமைப்பு என்பது தனித்திறன் அடிப்படையில் பணி ஒருங்கிணைப்பு செய்தல். அத்தகைய அமைப்புகளில் ஒவ்வொரு நிபுணரும் தனது அறிவுறுத்தல்களை முறையான தொடர் கட்டளைகளைவிட்டு நேரடியாக வரிசை மேலாளாரிடம் தெரியப்படுத்துகிறார். இத்தகைய அமைப்பு அறிவியல் மேலாண்மை நிறுவனரான F.W. டைலரால் உருவாக்கப்பட்டது.

அத்தகைய நிறுவனங்களில் உள்ள பல்வேறு செயல்பாட்டு துறைகள் வரிசை மேலாளர்களுக்கு பணி ஆய்வு, பராமாரிப்பு, பொருட்களை கொள்முதல் செய்தல், சரக்குகளை கட்டுப்படுத்துதல், தரக்கட்டுப்பாடு போன்ற பல்வேறு சேவைகளை வழங்குகிறது. இத்துறைகள் சேவைகளை வழங்க தவறினால் வரிசை மேலாளர் தாமே அப்பணிகளை செய்யவேண்டியிருக்கும்.

நிறுவனத்தில் அதிகரித்து வரும் சிக்கலான நடவடிக்கைகள் (குறிப்பாக உற்பத்தி துறையில்) மற்றும் வரிசை நிர்வாகிகளுக்கு நிபுணர்களின் உதவி தேவைப்படுவதால் செயல்பாட்டு அமைப்பு தோன்றியது. செயல்பாட்டு அமைப்பு ஒன்று அல்லது மற்றொரு வகையில் அனைத்து வணிக நிறுவனங்களிலும், குறிப்பாக உயர்நிலையில் அமைந்துள்ளது. வணிக நிறுவனங்களின் மொத்த செயல்பாடுகளை உற்பத்தி, சந்தைப்படுத்துதல், நிதி, மற்றும் ஊழியர்கள் என்று பிரிப்பது செயல்பாட்டு அமைப்பின் உதாரணமாகும்.

செயல்பாட்டு அமைப்பின் நன்மைகள்

- நிபுணத்துவ அறிவு பயன்பாடு: செயல்பாட்டு அமைப்பு தார்க்ககாரிதியிலான பணி பிரித்தலை ஊக்குவிக்கிறது. ஆகையால் ஒவ்வொரு பணி புள்ளியிலும் தனித்துவத்திற்கு வழிவகுக்கிறது.
- திறமை: ஒவ்வொரு தொழிலாளியும் ஒவ்வொரு புள்ளியில் சில செயல்களில் மட்டுமே கவனம் செலுத்துவதால் அவர் பணி பகுதியில் நிபுணத்துவம் பெறுகிறார்.



படம் 3.8 செயல்பாட்டு அமைப்பு

12th STD OMS_Tamil version Chapter03.indd 43 03-04-2019 13:25:36

- வரிசை நிர்வாகிகளின் சுமைகுறைப்பு: நிபுணர்களின் அறிவுறுத்தல்கள் நேரடியாக கீழ் நிலைக்கு பாய்ந்து செல்வதால் வரிசை நிர்வாகிகள் தொழிலாளர்கள் அன்றாடம் சந்திக்கும் தொழில்நுட்ப பிரச்சனைகள் குறித்து வருந்த வேண்டியதில்லை. எனவே செயல்பாட்டு அமைப்பு வரிசை நிர்வாகிகளுக்கு பெரும் சுமைகுறைப்பை ஏற்படுத்துகிறது.
- பெரும் உற்பத்தி: செயல்பாட்டு அமைப்பு நிபுணத்துவம் மற்றும் தரப்படுத்துதலுக்கு வழிவகுப்பதால் உற்பத்தி அதிகரிக்கிறது.
- பொருளாதாரம்: ஒவ்வொரு செயலும் எண்ணற்ற நிபுணர்களின் பொறுப்பில் உள்ளதால் ஒவ்வொரு பணி புள்ளியிலும் நன்கு பயிற்சிபெற்ற வரிசை நிர்வாகிகள் தேவைப்படுவதில்லை.

செயல்பாட்டு அமைப்பின் குறைகள்

- சிக்கலான தொடர்புகள்: செயல்பாட்டு அமைப்பு அதிகளவு மனிதர்கள் மற்றும் துறைகளுக்கிடையே குறுக்கு தொடர்புகளுக்கு வழிவகை செய்கிறது. தொழிலாளிகள் எண்ணற்ற அதிகாரிகளின் கீழ் அமர்த்தப்படுவதால், அவர்களிடமிருந்து பெறும் வேறுபாடான மற்றும் குழப்பமான ஆணைகளை இணைப்பதற்கு சிரமப்படுகின்றனார்.
- திறன் குறைந்த ஒருங்கிணைப்பு: ஒவ்வொரு நிபுணரும் ஒருங்கிணைப்பில் பிரச்சனை செய்தால் அதிகார எல்லைகளை தீர்மானித்தல் கடினமாகிறது.
- மையப்படுத்துதல்: ஒவ்வொரு பணிப்புள்ளியிலும் வழிகாட்ட மற்றும் இயக்க பல நிபுணர்கள் உள்ளதால் தொழிலாளிகளின் பகுதியிலிருந்து முடிவெடுத்தல் மிகவும் குறைகிறது.

செயல்பாட்டு அமைப்பின் பொருத்தம்

செயல்பாட்டு அமைப்பு பெரிய மற்றும் சிறிய, இயந்திரம் சார்ந்த அல்லது பணி சார்ந்த அனைத்து வகையான நிறுவனத்திற்கும்பொருந்தும். ஆனால் இது வெற்றி பெற உயர்நிலைகளிலேயே பின்பற்றப்பட வேண்டும். கீழ்நிலைகளில் பின்பற்றப்பட்டால், அது அதிகளவு குறுக்கு தொடர்புகளை உருவாக்கி, யாருக்கு அடுத்து யார் அதிகாரம் செலுத்துவது, யார் யாருக்கு பொறுப்பு மற்றும் யார் எந்த வேலையை செய்வது போன்றவற்றை தீர்மானிப்பதில் சிரமம் ஏற்படும்.

உங்களுக்கு தெரியுமா?

ராணுவம் வரிசை அமைப்பு பாணியில் ஒருக்கிணைக்கப்படுவதால், வரிசை அமைப்பு ராணுவ அமைப்பு என்றும் அழைக்கப்படுகிறது.

பெப்ஸிகோஆரம்பகாலத்தில் படிநிலை நிறுவன அமைப்பையே கொண்டிருந்தது.

தனிநபர் கணிணிதொடர் மற்றும் ஐபாட்டிற்கு புகழ்பெற்ற முக்கியத்துவம் வாய்ந்த வன்பொருள் மற்றும் மென்பொருள் நிறவனமான ஆப்பிள் திறமையான செயல்பாட்டு அமைப்பை கொண்டுள்ளது. இது புதிய கருத்தியலை தழுவி சந்தையில் புரட்சியை ஏற்படுத்தியுள்ளது.

3.11 அமைப்பு வரைபடம்

நிறுவன தொடர்புகள் குறித்த தகவல்களை வழங்குவதற்கு முக்கிய கருவியாக அமைப்பு வரைபடம் விளங்குகிறது. முக்கிய செயல்பாடுகள் மற்றும் அது சம்பந்தப்பட்ட தொடர்புகளை படவடிவில் அத்தகைய வரைபடங்கள் காட்டுகின்றன.

அமைப்பு வரைபடம் பின்வருமாறு வகைப்படுத்தப்படுகின்றது:

1. மாஸ்டர் வரைபடங்கள்: முறையான நிறுவன அமைப்பு முழுமையும் மாஸ்டர் வரைபடங்கள் காட்டுகின்றன.

12th STD OMS_Tamil version Chapter03.indd 44 03-04-2019 13:25:36

2. துணை வரைபடங்கள்: துணை வரைபடங்கள் துறையின் குறிப்பிட்ட பகுதிக்குட்பட்ட தொடர்புகளின் விவரங்கள், அதிகாரம் மற்றும் கடமைகள் குறித்த விவரங்கள் மற்றும் நிறுவனத்தின் முக்கிய கூறுகள் குறித்த விவரங்களை காட்டுகின்றது.

அமைப்பு வரைபடத்தை காட்சிப்படுத்துதல்

அமைப்பு வரைபடத்தை மூன்று வகைகளில் தயாரிக்கலாம்:

1. செங்குத்து அல்லது மேலிருந்து கீழ் வரைபடம்
2. கிடைமட்ட அல்லது இடமிருந்து வலம் வரைபடம்
3. வட்டவடிமான வரைபடம்

செங்குத்து அல்லது மேலிருந்து கீழ் வரைபடம்

மேலிருந்து கீழ் வரைபடத்தில் உயர்ந்த நிலை மேலே காட்டப்பட்டு படிநிலையில் உள்ள மற்ற நிலைகள் அல்லது மேலாண்மை நிலைகள் அதனை பின்பற்றுமாறு காட்டப்படுகிறது. வரைபடத்தில் கிடைமட்ட நிலையில் காட்டப்படும் நிலைகள் நிறுவனத்தில் பொதுவாக ஒரேளவு முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாக கருதப்படுகிறது.

கிடைமட்ட அல்லது இடமிருந்து வலம் வரைபடம்

அமைப்பு வரைபடம் இடமிருந்து வலமாக படிக்கும்படி உயர்நிலையிலிருந்து கீழ்நிலை வரை வரைந்து காட்டப்படுகிறது.இடமிருந்து வலம் வரைபடத்தில்அமைப்பு நிலைகள் செங்குத்தான நிரலாக குறிப்பிடப்படுகிறது. அதிகாரம் மேலிருந்து கீழ்நோக்கி பாய்வதை இடமிருந்து வலமான நகர்வு வாயிலாக குறிப்பிடப்படுகிறது.

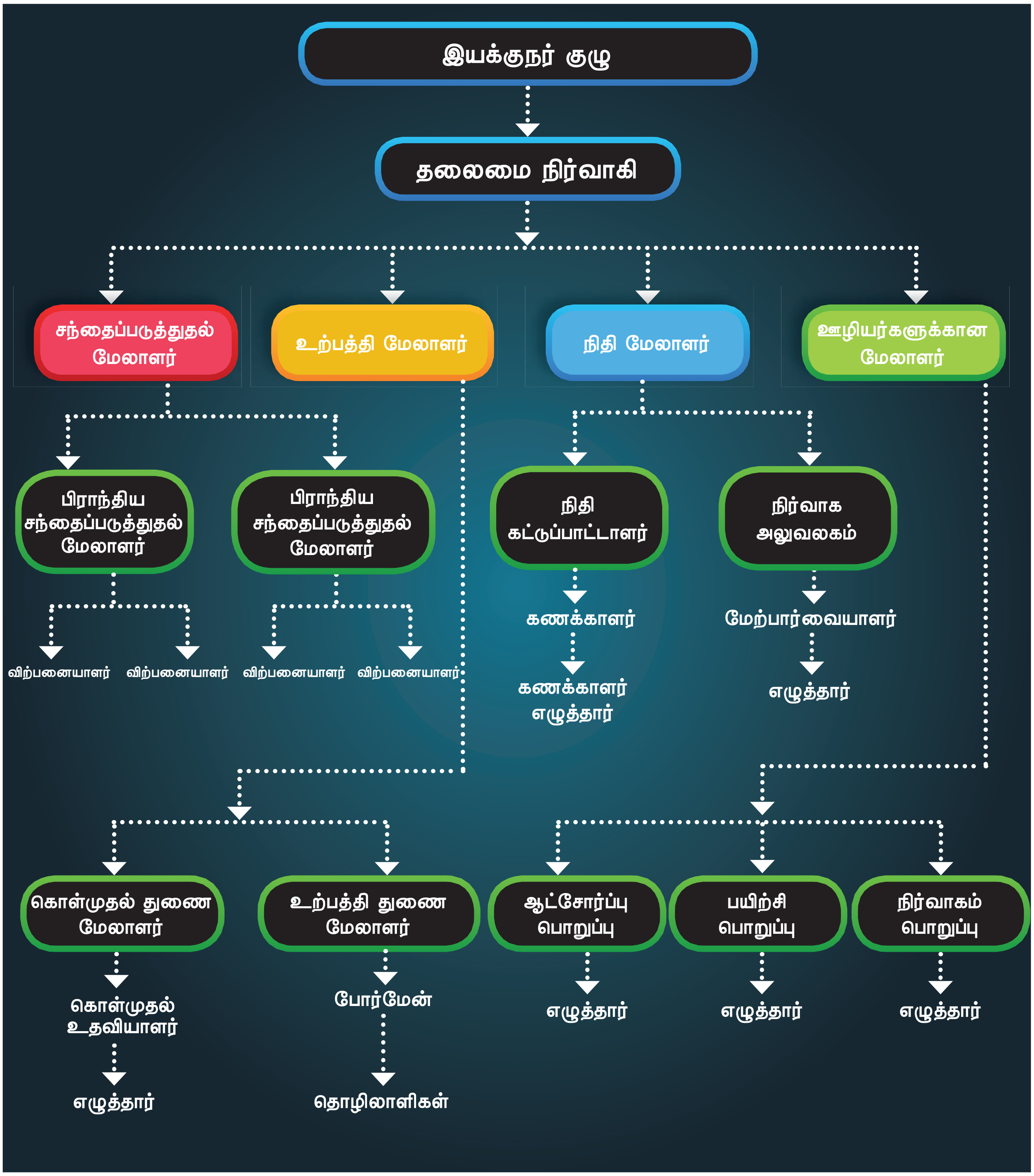
வட்டவடிவமான வரைபடம்

அமைப்பின் பல்வேறு நிலைகள் அல்லது செயல்பாடுகளை வட்டவடிவில் காட்டப்படும். இந்த ஏற்பாட்டில் வட்டத்தின் மையம் தலைமை அதிகாரி நிலையை குறிப்பிடுகிறது. நிறுவன அமைப்பின் செயல்பாடுகள் மற்றும் நிலைகள் அவ்வட்டத்தை சுற்றி அமைக்கப்பட்டுள்ளன. முக்கியமான செயல்பாடுகள் வட்டத்திற்கு அருகில் அமைந்துள்ளது. ஒரே அளவு முக்கியத்துவம் உள்ள நிலைகள் வட்டத்திலிருந்து சமளவு தூரத்தில், அதாவது அதே பொதுமைய வட்டத்தில் அமைக்கப்பட்டுள்ளது. பல்வேறு தொகுதிகளின் செயல்பாடுகள் அல்லது நிலைகளை இணைக்கும் கோடுகள் முறையான அதிகார பாதையை மற்ற ஏறபாடுகளில் உள்ளது போல அதே வகையில் குறிப்பிடுகிறது.

அமைப்பு வரைபடத்தின் பயன்கள்

- மேலாண்மை கருவிகள்: வரைபடங்கள்அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பு தொடர்புகளை விரிவான படங்களை வழங்கி கருவிகளாக செயல்படுகின்றன. எனவே, இது அமைப்பின் தொடர்பு பாணியில் தெளிவு ஏற்படுத்துகிறது.
- மேற்பொருந்துதல் மற்றும் நகலாக்கத்தை தவிர்த்தல்: நிறுவன பணிகள் மற்றும் நிலைகளின் தேவையை கவனமாக பகுப்பாய்வு செய்து வரைபடங்கள் தயாரிக்கப்படுகின்றன. முதன்மையாக அனைத்து செயல்களும் பல்வேறு நிலைகளிலும் நகலாக்கமின்றி முறையாக நிறைவேற்றப்பட்டுள்ளதா என்பதை உறுதி செய்கிறது. அவ்வாறு ஏதேனும்இருந்தால்சரிசெய்யவேண்டிய நடவடிக்கைகள் எடுக்கலாம். இரண்டாவதாக அமைப்பு பலவீனங்கள் ஏதேனும் இருப்பின் அதனை எளிதாக வெளிக்கொண்டுவரும். தடைகள் இருப்பினும் அதனை கடந்துசெல்ல கூடிய நடவடிக்கைகளை எடுக்கலாம்.
- அமைப்பு பூசல்களுக்கு தீர்வு: தவறான புரிதல் அல்லது அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பு

12th STD OMS_Tamil version Chapter03.indd 45 03-04-2019 13:25:36

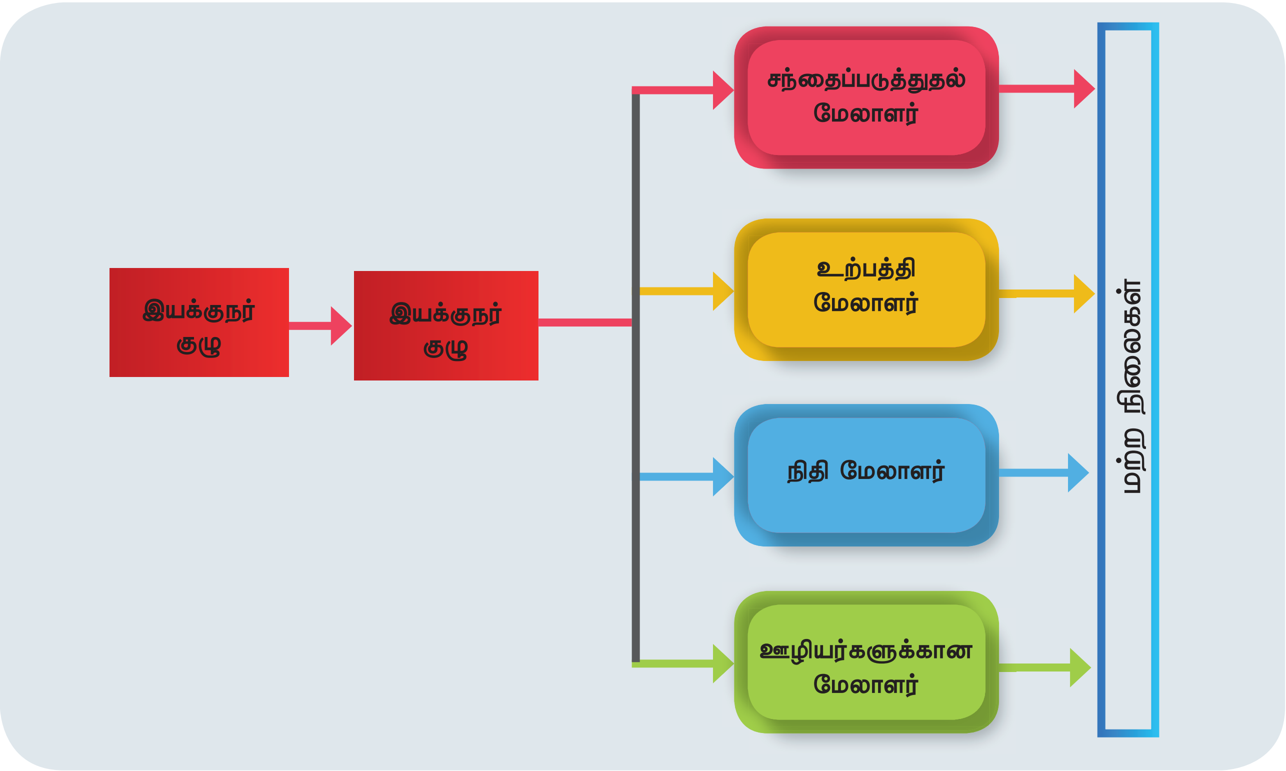


படம் 3.9 செங்குத்து வரைபடம்

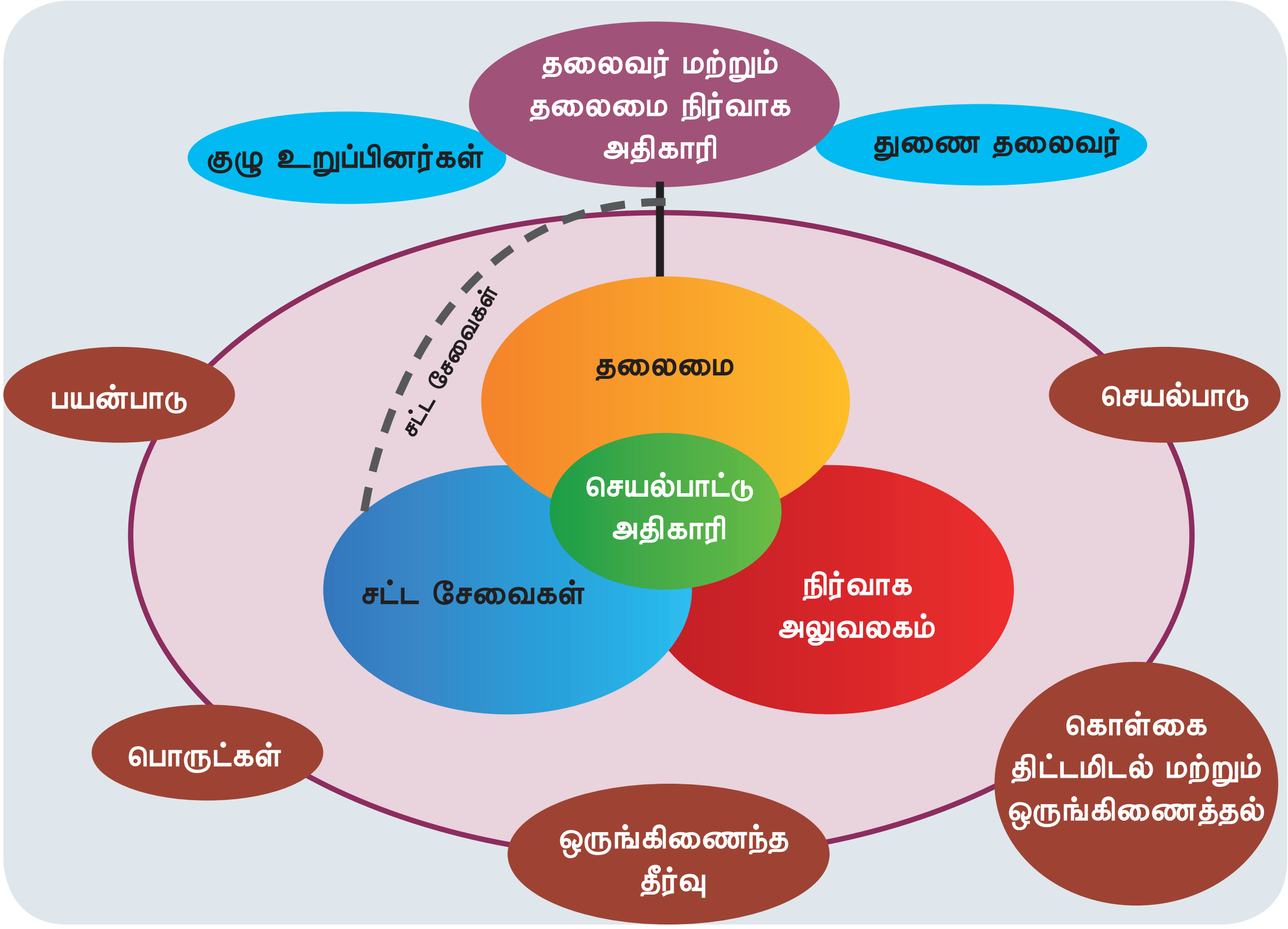
குறைவு காரணமாகவே பெரும்பாலான ஆட்சி எல்லை மற்றும் நடைமுறை இயல்பு பூசல்கள் நிறுவனத்தில் ஏற்படுகின்றன. அத்தகைய பூசல்களை கவனமாக தயாரிக்கப்படும் அமைப்பு வரைபடம் மூலம் தவிர்க்கலாம்.

- பயிற்சி வழிகாட்டி: அமைப்பு வரைபடத்தை பயிற்சியின் ஒருங்கிணைந்த பகுதியாக பயன்படுத்தலாம். இது ஒருவர் நிறுவனத்தில் என்ன செய்யவேண்டும் என்று குறிப்பிட்டு காட்டுகிறது. இது தகவல் மையமாகவும் செயல்படுகிறது.

12th STD OMS_Tamil version Chapter03.indd 46 03-04-2019 13:25:36



படம் 3.10 கிடைமட்ட வரைபடம்



படம் 3.11 வட்ட வரைபடம்

நிறுவனத்தில் முறையாக பணிகளை செய்ய ஒருவருக்கு எவ்வகையான பயிற்சியை தேவைப்படும் என்பதை குறிப்பிட்டு காட்டவும் உதவுகிறது.

- வெளியாட்களுக்கான குறிப்புகள்: அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பை தெளிவாக விளக்கி வெளியாட்கள் நிறுவனத்துடன் கையாள அமைப்பு வரைபடம் குறிப்பிட்டு காட்டுகிறது. நிறுவனத்துக்கு முற்றிலும் அந்நியர்களான வெளியாட்கள் குறிப்பிட்ட வேலைக்கு யாருடன் தொடர்பு கொள்ளவேண்டும் என்பதை மிகவும் எளிதாக அறிந்துகொள்ளலாம்.

அமைப்பு வரைபடத்தின் குறைகள்

அமைப்பு வரைபடத்திற்கு அதற்கே உரிய குறைபாடுகள் உள்ளதால் அதனை மிகுந்த முன்னெச்சரிக்கையுடன் பயன்படுத்தவேண்டும்

- விறைப்புத்தன்மை: அமைப்பு வரைபடம் நிறுவன செயல்பாட்டில் விறைப்பத்தன்மையுடன் விளங்குகிறது. வரைபடங்கள் எழுத்து வடிவில் உள்ளதால் நிறுவனத்தில் அடிக்கடி ஏற்படும் மாற்றங்களை உடனடியாக பிரதிபலிக்க இயலுவதில்லை. எனவே, அது காலாவதியானதாகி விடுகிறது.
- பகுதி பார்வை: அமைப்பு வரைபடம் நிறுவனம் முழுமையும் மற்றும் அதன் செயல்பாடுகள் குறித்தும் குறைவான பார்வையையே பிரதிபலிக்கிறது. அது அலுவலக தொடர்புகள் மற்றும் நடைமுறைகளை மட்டுமே காட்டுகிறது. அமைப்பு வரைபடத்தில் உள்ள முறையான தொடர்புகள் தவிர அதில் பிரதிபலிக்காத சில முறைசாரா தொடர்புகளும் நிறுவனத்தில் உள்ளது.
- பொருத்தமற்ற விளக்கம்: அமைப்பு வரைபடம் குறிப்பாக அதிகாரம் குறித்து விளக்கமளிக்கிறது. அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பின் சாரியான அளவு வரைபடத்தில் காட்டப்படுவதில்லை. அது யார் யாரிடம் தகவல் அளிக்க வேண்டும் என்ற தகவலளிக்கும் தொடர்புகளை மட்டுமே சித்தரிக்கிறது. நிறுவனம் ஊழிய அலுவலர்களை உற்பத்தி மேலாளருடன் தகவல் அளிக்கும் தொடர்புகளின் அடிப்படையில் சமமாக கருதலாம், ஆனால் இருவரும் ஊதியம், சலுகைகள் மற்றும் அதிகார அடிப்படையில் குறிப்பாக வேறுபடுவர்.
- உளவியல் பிரச்சனைகள்: அமைப்பு வரைபடம் நிறுவனத்தில் உள்ள தனிநபர்களிடையே உளவியல் பிரச்சனைகளை உருவாக்கும். அமைப்பு வரைபடம் மக்களை தலைமை அல்லது தலைமை சார்நிலையில் முக்கியப்படுத்தி வைக்கிறது. எனவே இதனால் உருவாகும் உயர்வு அல்லது தாழ்வு மனப்பான்மை குழு உணர்விற்கு எதிராக வேலை செய்யலாம்.

சிறுநிறுவனங்களுக்கான புதிய நிறுவன அமைப்பின் வரைவு (தனியாள் ஆய்வு)

தனியாள் ஆய்வு

தனியாள் ஆய்வு – 1

அசோக் ஒரு கட்டிட வடிவமைப்பாளர். அவர் தனது வீட்டின் முன்பகுதியில் ஒரு சிறு ஆலோசனை மையம் நடத்துகிறார். அவர் தனது அலுவலகத்தில் வாடிக்கையாளர்களை கவனித்தல், வடிவமைத்தல், கணிணி இயக்கம், பதிவிடுதல் போன்ற அனைத்து பணிகளையும் தானே செய்கிறார். தனது வியாபாரத்தின் அனைத்து அம்சங்களிலும் யாரையும் பணியமர்த்தாமல் அவரே கவனித்துக்கொள்கிறார்.

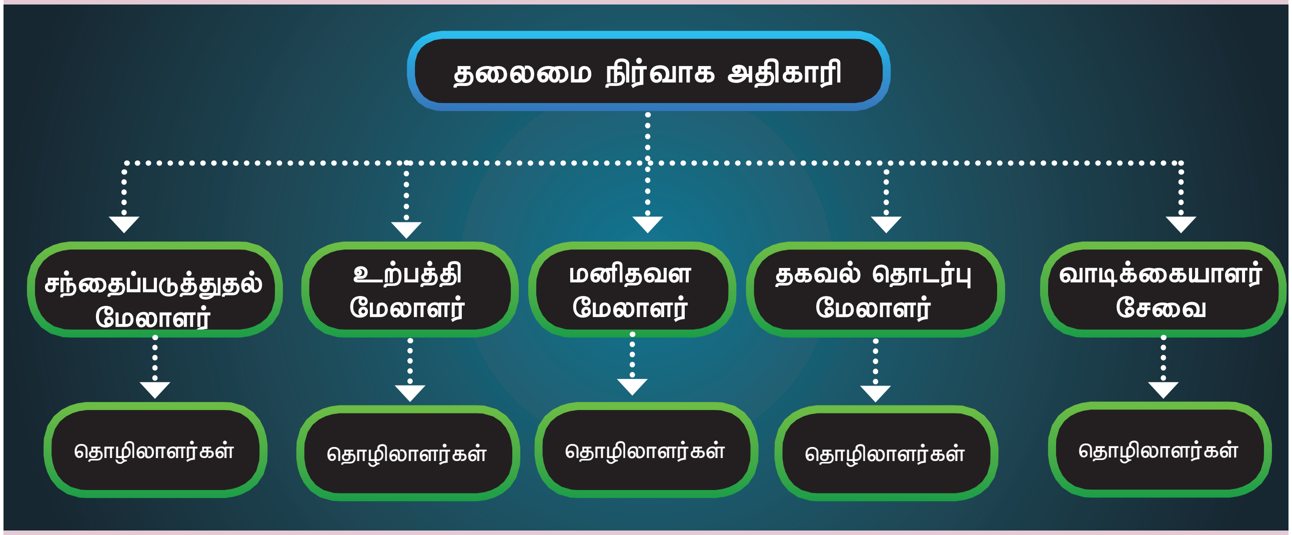
12th STD OMS_Tamil version Chapter03.indd 48 03-04-2019 13:25:36

தனியாள் ஆய்வு – 2

உத்யோக் குடும்பத்தினரால் நடத்தப்படும் உணவு விடுதி. அதனை நிர்வகிப்பவர் அருணா. குடும்பத்தினர் அனைவரும் உணவு விடுதி செயல்பட தேவைப்படும் பணிகளான கழிவறைகளை சுத்தப்படுத்துதல், உணவு தயாரிப்பு மற்றும் விருந்தினார் சேவை போன்ற பணிகளில் தங்கள் பங்களிப்பை வழங்குகின்றனார். வணிக செயல்பாடு தொடர்பான அனைத்து முடிவுகளையும் அருணா மட்டுமே எடுக்கிறார். அவரின் வழிகாட்டலை குடும்ப அங்கத்தினர் அனைவரும் பின்பற்றுகின்றனார். உத்யோக் ஊழியர்கள் பின்பற்ற வேண்டிய விதிகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகள் சிலவற்றை கொண்டு இயங்குகிறது. நிறுவனத்தின் லாபம் குடும்பத்தினரின் பங்களிப்பிற்கு ஏற்ப முறைசாரா வகையில் பகிர்ந்தளிக்கப்படுகிறது.

தனியாள் ஆய்வு – 3

அஆ துணி நிறுவனம் ஆரம்பகாலத்தில் சிறு நிறுவனமாக தொடங்கப்பட்டது. நிறுவனம் வளர வளர எளிய நிறுவன அமைப்பு அதன் தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய போதுமானதாக இல்லை என்று அதன் நிறுவனர் உணர்ந்தார். நிறுவனத்தில் முறையான பணி பங்கீடு மற்றும் வரிசைப்படுத்துதலுக்கு அதிக முக்கியத்துவம் மற்றும் செங்குத்தான இணைப்புகள் தேவை என்று கருதினார். வணிகத்தின் செயல்பாட்டு பகுதிகளான சந்தைப்படுத்துதல், உற்பத்தி, மனிதவளம், தகவல் தொழில்நுட்பம் மற்றும் வாடிக்கையாளர் சேவை போன்றவற்றின் செயல்பாடுகளை கையாள ஊழியர்கள் துறைவாரியாக பிரிக்கப்பட்டனார். ஐந்து பகுதிகள் ஒவ்வொன்றும் மேலாளாரின் தலைமையின் கீழ் செயல்படும். அவர் தனது செயல்பாட்டு பகுதி சார்ந்த அனைத்து செயல்பாடுகளையும் ஒருங்கிணைப்பார். உதாரணமாக, நிறுவன பொருட்களை சந்தைப்படுத்தும் பணியில் உள்ள அனைவரும் சந்தைப்படுத்துதல் பகுதி மேலாளாரிடம் அறிக்கை சமர்பிப்பார். சந்தைப்படுத்துதல் பகுதி மேலாளர் மற்றும் மற்ற நான்கு பகுதி பொறுப்பிலுள்ள மேலாளர்களும் இதையொட்டி தலைமை நிர்வாக அலுவலரிடம் அறிக்கை அளிப்பார்.



படம் 3.12 அஆ துணிநிறுவன அமைப்பு

விவாதம்

1. தனியாள் ஆய்வு 1,2 மற்றும் 3 ல் எவ்வகை நிறுவன அமைப்புகள் பின்பற்றப்பட்டுள்ளன?
2. ஒவ்வொரு தனியாள் ஆய்விற்கும் விரிவான அமைப்பு வரைபடம் தயாரிக்கவும்.
3. ஒவ்வொரு தனியாள் ஆய்வின் அமைப்பு வரைபடத்தின் நன்மை மற்றும் குறைகள் குறித்து விவாதிக்கவும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter03.indd 49 03-04-2019 13:25:36

நினைவில் கொள்க

- அமைப்பின் பொருள்
- அமைப்பு என்னும் செயல்முறை
- இயங்குதல் உணர்வு அடிப்படையில், அமைப்பு என்னும் செயல்முறை நிறுவனத்தின் செயல்பாடுகளை குழுவாக்குதல் மற்றும் வரையறை செய்து அவர்களிடையே அதிகார தொடர்பை நிறுவுதலை குறிக்கிறது.
- நிறுவனம் என்னும் அமைப்பு
- நிலையான உணர்வு அடிப்படையில், அமைப்பு என்னும் கூற்று பொது இலக்கை நோக்கி குழுவாக பணிபுரியும் மனிதார்களின் அமைப்பை குறிக்கிறது.

அமைப்பின் இயல்பு (குணாதிசயங்கள்)

1. பணிப்பகிர்வு
2. ஒருங்கிணைப்பு
3. நோக்கங்கள்
4. அதிகார – பொறுப்பு தொடர்பு
5. தகவல்தொடர்பு

அமைப்பின் நன்மைகள்

1. நிபுணத்துவ நன்மைகள்
2. பணிபகிர்வு
3. வளர்ச்சி மற்றும் வேறுபடுத்துதலுக்கான வாய்ப்பு
4. விரிவாக்கம் மற்றும் புதிய தொழிலநுட்பத்தை பயன்படுத்துவதற்கான வாய்ப்பு
5. படைப்பாற்றலை தூண்டுகிறது
6. பணி மேற்பொருத்துதலை குறைக்கலாம்

அமைப்பு செயல்முறையின் படிகள்

1. பணிபிரிப்பு
2. குழு செயல்கள்/பணிகள்
3. பணி ஒதுக்கீடு
4. அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பை நிறுவுதல்
5. அதிகார பகிர்வு
6. ஊழியர்களுக்கு தேவையான அனைத்து வளங்களையும் வழங்குதல்
7. அனைத்து செயல்களையும் ஒருங்கிணைத்தல்

முறையான அமைப்பு: முறையான அமைப்பு என்பது தானகவே மற்றும் உணர்வுபூர்வமாக நிறுவன இலக்குகளை சாதிக்க உருவாக்கப்படுகிறது. முறையான அமைப்பில் ஒழுங்குமுறைகள் மற்றும் நடைமுறைகள் நன்கு வரையறுக்கப்பட்டுள்ளது.

முறையான அமைப்பின் நன்மைகள்

1. முறையான பணி
2. நிறுவன நோக்கங்களை அடைதல்
3. மேற்பொருந்துதல் இல்லா பணி
4. ஒருங்கிணைத்தல்
5. தொடர் கட்டளையை உருவாக்குகிறது
6. பணிக்கு அதிக முக்கியத்துவம்

முறையான அமைப்பின் குறைகள்

1. தாமதம்
2. ஊழியர்களின் சமுதாய தேவைகளை புறக்கணித்தல்
3. பணிக்கு மட்டுமே முக்கியத்துவம்

முறைசாரா அமைப்பு

முறைசாரா அமைப்பு என்பது தனிநபார்கள் மற்றும் நிறுவனத்துக்கு இடையேயான தனிப்பட்ட மற்றும் சமுதாய தொடர்புகளின் வெளிப்பாடு. இது உடனடியாக தனிப்பட்ட நபர்களுக்கிடையே உருவாகும் தொடர்பு.

12th STD OMS_Tamil version Chapter03.indd 50 03-04-2019 13:25:36

முறைசாரா அமைப்பின் நன்மைகள்

1. வேகமான தொடர்பு
2. சமுதாய தேவைகளை நிறைவேற்றுதல்
3. சாரியான பின்னூட்டம்

முறைசாரா அமைப்பின் குறைகள்

1. சுமூகமான பணிப்பாய்தல் இருக்காது
2. வதந்தி பரவுதல்

வரிசை அமைப்பு: இவ்வகை அமைப்பு உள்ள நிறுவனங்களில் அதிகாரம் மேலிருந்து கீழ்நோக்கிப் பாய்கிறது. வரிசை அமைப்பு நிர்வாகி என்பவர் நிறுவனத்தின் அடிப்படை பணிகளில் நேரடியாக ஈடுபடும் நபராவர்.

வரிசை அமைப்பின் வகைகள்

வரிசை அமைப்பு இரு வகைப்படும்:

1. முழு வரிசை அமைப்பு
2. துறைவாரியான வரிசை அமைப்பு

வரிசை அமைப்பின் நன்மைகள்

1. எளியது
2. அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்புக்கிடையே தெளிவான பிரிவு
3. ஒற்றுமையான கட்டுப்பாட்டு
4. விரைவான செயல்பாடு
5. நெகிழ்வுதன்மை

வரிசை ஒழுங்கமைப்பின் குறைபாடுகள்

1. சிறப்புத்தகுதி பற்றாக்குறை
2. முக்கிய நபார்களுக்கு அதிக சுமை
3. வரையறுக்கப்பட்ட தகவல்தொடர்பு
4. அகநிலை அணுகுமுறை

வரிசை மற்றும் ஊழியர் அமைப்பு

வரிசை மற்றும் ஊழிய அமைப்பு என்பது சிறப்பு நிபுணர்கள் செயல்பாட்டு மேலாளர்களாக வரிசை மேலாளர்களுக்கு அவர்களின் கடமைகளை செய்ய துணைபுரிவது.

வரிசை மற்றும் ஊழியர் அமைப்பின் நன்மைகள்

1. நிபுணர் ஆலோசனை
2. வரிசை நிர்வாகிகளுக்கு சுமை தணிவு
3. இளம் ஊழிய நிபுணர்களை பயிற்றுவித்தல

வரிசை மற்றும் ஊழியர் அமைப்பின் குறைகள்

1. குழப்பம்
2. நிபுணத்துவத்துக்கு அதிகாரம் துணைபுரிவ**தில்லை**
3. **மையப்படுத்துதல்**

செயல்பாட்டு அமைப்பு

செயல்பாட்டு அமைப்பு என்பது தனித்திறன் அடிப்படையில் பணி ஒருங்கிணைப்பு செய்தல். அத்தகைய அமைப்புகளில் ஒவ்வொரு நிபுணரும் தனது அறிவுறுத்தல்களை முறையான தொடர் கட்டளைகளைவிட்டு நேரடியாக வரிசை மேலாளாரிடம் தெரியப்படுத்துகிறார்.

செயல்பாட்டு அமைப்பின் நன்மைகள்

1. நிபுணத்துவ அறிவு பயன்பாடு
2. திறமை
3. வரிசை நிர்வாகிகளின் சுமைகுறைப்பு
4. பெரும் உற்பத்தி
5. பொருளாதாரம்

செயல்பாட்டு அமைப்பின் குறைகள்

1. சிக்கலான தொடர்புகள்
2. திறன் குறைந்த ஒருங்கிணைப்பு
3. மையப்படுத்துதல்

12th STD OMS_Tamil version Chapter03.indd 51 03-04-2019 13:25:36

அமைப்பு வரைபடம்

நிறுவன தொடர்புகள் குறித்த தகவல்களை படவடிவில் வழங்குவது அமைப்பு வரைபடம்.

அமைப்பு வரைபடம் பின்வருமாறு வகைப்படுத்தப்படுகின்றது:

1. மாஸ்டார் வரைபடங்கள்
2. துணை வரைபடங்கள்

அமைப்பு வரைபடத்தை காட்சிப்படுத்துதல்

1. செங்குத்து அல்லது மேலிருந்து கீழ் வரைபடம்
2. கிடைமட்ட அல்லது இடமிருந்து வலம் வரைபடம்
3. வட்டவடிமான வரைபடம்

அமைப்பு வரைபடத்தின் பயன்கள்

1. மேலாண்மை கருவிகள்
2. மேற்பொருந்துதல் மற்றும் நகலாக்கத்தை தவிர்த்தல் அமைப்பு பூசல்களுக்கு தீர்வு
3. பயிற்சி வழிகாட்டி
4. வெளியாட்களுக்கான குறிப்புகள்

அமைப்பு வரைபடத்தின் குறைகள்

1. விறைப்புத்தன்மை.
2. பகுதி பார்வை
3. பொருத்தமற்ற விளக்கம
4. உளவியல் பிரச்சனைகள்

சொற்களஞ்சியம்

சாதனை	குறிப்பிடத்தக்க வகையில் ஏதேனும் செய்தல் அல்லது அடைதல்
அதிகாரம்	முடிவெடுக்கும் திறன் கொண்ட நபர்
கூறு	செய்யப்படும் பகுதி
உணர்வுடன்	நிலை அல்லது விழிப்புணார்வு தரம்
பூசல்	முடிவு எடுக்க இயலாத மனநிலை
வேண்டுமென்றே	விழிப்புணர்வுடன் மற்றும் வேண்டுமென்றே ஒன்றை செய்தல்
விளக்கம்	ஒருவர் குறித்து விளக்குதல் அல்லது ஒன்று குறித்து அது என்ன அல்லது அது எது போன்று தோன்றுகிறது என்று விளக்குதல்
உறுதி	ஒரு பணியை செய்யம்போது ஒருவர் காட்டும் தரம்
அழுத்தம்	ஒரு செயலுக்கு அதிகமாக அல்லது சிறப்பாக தரப்படவேண்டிய முக்கியத்துவம்
நிர்வாகி	வியாபரத்தில் முடிவுகளை எடுக்கும் மூத்த நிலை ஊழியர்
நிபுணத்துவம்	பயிற்சி, படிப்பு அல்லது நடைமுறையில் கிரகிக்கப்படும் அறிவு செயல்பாட்டு அமைப்பு – செயல்பாட்டு அமைப்பு என்பது பொது வகையான நிறுவன அமைப்பாகும். இதில் நிறுவனம் சிறப்பு செயல்பாட்டு பகுதிகளான உற்பத்தி நிதி அல்லது சந்தைப்படுத்துதல் ஆகியன் அடிப்படையில் சிறு குழுக்களாக பிரிக்கப்பட்டுள்ளது.

12th STD OMS_Tamil version Chapter03.indd 52 03-04-2019 13:25:37

வரிசை அமைப்பு	மேலதிகாரி தனக்கு கீழுள்ள சார்நிலை ஊழியர்களுக்கு அதிகாரத்தை பகிர்ந்தளிக்கிறார். அது நிறுவன அமைப்பில் வரிசை வடிவில் மேலிருந்து கீழ்வரை தொடர்கிறது
வரிசை மற்றும் ஊழியர் அமைப்பு	வரிசை செயல்பாடு உத்தரவிடுகிறது மற்றும் ஊழியர் செயல்பாடு சிறப்பு ஆலோசனை மற்றும் உதவி வழங்கி நிறுவனத்திற்கு துணைநிற்கிறது. அதிகாரிகள் நிறுவும் இலக்கு மற்றும் திசைகளை ஊழியர்கள் நிறைவேற்றுகிறார்கள்.
மேற்பொருந்துதல்	ஒரு பொருளின் பகுதி மற்றொரு பொருள் ஆக்ரமித்துள்ள அதே –பகுதியை ஆக்ரமித்தல்
நிறுவன அமைப்பு	நிறுவன கட்டமைப்பு என்பது நிறுவனத்தில் தகவல்கள் ஒரு நிலையிலிருந்து மற்றொரு நிலைக்கு எவ்வாறு பாய்கிறது என்பதை தீர்மானிப்பது. அது நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு பணி அதன் செயல்பாடுகள் மற்றும் எங்கு அறிக்கை அளிக்க வேண்டும் என்பது போன்றவற்றை கண்டறிகிறது. இவ்வமைப்பு அமைப்பு வரைபடம் மூலம் விளக்கப்படுகிறது.
அமைப்பு வரைபடம்	ஒரு நிறுவனத்தின் உள் கட்டமைப்பை உருக்கோடிட்டு காட்டும் படம் அமைப்பு வரைபடம் எனப்படும். அமைப்பு வரைபடம் ஒரு நிறுவனம் எவ்வாறு கட்டமைக்கப்பட்டுள்ளது என்பதை பொதுவாக காட்சிப்படுத்துகிறது. தனிநபருக்கு நிறுவனத்தில் உள்ள பங்கு, பொறுப்பு மற்றும் தொடர்புகளை உருக்கோடிட்டு காட்டுகிறது.
முன்னோடி	முன்னார் செய்திராத முதன்முறையாக செய்யும் பணி
வதந்தி	மக்கள் பரவலாக விவாதிக்கும் உண்மை அல்லது உண்மையல்லாத தகவல்கள்
பொறுப்பு	பணி தொடர்பாக செய்யவேண்டிய கடமைகள்
தன்னிச்சையாக	எவ்வித தயாரிப்புமின்றி திடீரென

ZHHV5W

வினாக்கள்

பகுதி – அ

சரியான விடையைத் தேர்ந்தெடுத்து எழுதுக.

1. பணி பல்வேறு சிறு பகுதிகளாக பிரிக்கப்படுவது________ எனப்படும்.

அ. பணி ஒதுக்கீடு

ஆ. நடவடிக்கைகளை குழுப்படுத்துதல்

இ. பணி பங்கீடு

ஈ. அதிகார ஒப்படைப்பு

2. ஒரு நபாரின் தனிப்பட்ட மற்றும் சமுதாய தொடர்பின் அடிப்படையில் உருவாக்கப்படும் அமைப்பு ________

அ. குழு அமைப்பு

ஆ. வரிசை அமைப்பு

இ. முறையான அமைப்பு

ஈ. முறைசாரா அமைப்பு

12th STD OMS_Tamil version Chapter03.indd 53 03-04-2019 13:25:37

3. ஒவ்வொரு அமைப்பும் குறிப்பிட்ட மற்றும் வரையறுக்கப்பட்ட ________ கொண்டிருக்க வேண்டும்.

அ. நோக்கங்கள்

ஆ. பணியளிப்பவர் ஃமுதலாளி

இ. பணியாளர்

ஈ. செயல்பாடுகள்

4. பணி குறித்த விவரங்கள் அடங்கிய ஆவணம்________ எனப்படும்.

அ. பணி விளக்கம்

ஆ. பணி பகுப்பாய்வு

இ. பணி மதிப்ர்பீடு

ஈ. பணி செயல்பாடு

5. செங்குத்தான வரிசை அதிகாரம் ________ அமைப்பில் உள்ளது.

அ. வரிசை

ஆ. வரிசை மற்றும் ஊழியர்

இ. செயல்பாடு

ஈ. முறைசாரா

6. _______ வகையான அமைப்பு F.W டைலரால் திட்டமிடப்பட்டது.

அ. வரிசை

ஆ. செயல்பாடு

இ.முறையான

ஈ. வரிசை மற்றும் ஊழியர்

7. ________ என்பது பணி செய்து முடிப்பதற்கான ஆணை மற்றும் அதிகாரம் வழங்கும் உரிமையாகும்

அ. பொறுப்பு

ஆ. அதிகாரம்

இ. பொறுப்புடைமை

ஈ. ஒதுக்கீடு

8. ஒற்றுமையான கட்டுப்பாடு _______ அமைப்பில் உள்ளது.

அ. வரிசை

ஆ. வரிசை மற்றும் ஊழியர்

இ. முறையான

ஈ. முறைசாரா

9. _____________ அமைப்பு அதிகாரிக்கும் சிக்கலான செயல்பாடுகளால் உருவாக்கப்பட்டது.

அ. துறைசார் வரிசை

ஆ. வரிசை மற்றும் ஊழியர்

இ. முறையான

ஈ. செயல்பாடு

10. அமைப்பு வரைபடம் பின்வரும் வடிவங்களில் வழங்கப்படவில்லை________

அ. இடமிருந்து வலமாக

ஆ. மேலிருந்து கீழாக

இ. குறுக்காக

ஈ. வட்டமாக

பகுதி – ஆ

கீழ்க்காணும் வினாக்களுக்கு சில வரிகளில் விடையளிக்கவும்.

1. அமைப்பு வரையறு.
2. பணி பங்கீடு என்றால் என்ன?
3. முறைசாரா அமைப்பு சிறு குறிப்பு வரைக.
4. தாங்கள் எவ்வாறு பணியாளர்களுக்கு பணி ஒதுக்கீடு செய்வீர்?
5. முறையான அமைப்பு வரையறு
6. அமைப்பின் முக்கிய வகைகள் யாவை?
7. வரிசை மற்றும் ஊழியர்அதிகாரத்தை வேறுபடுத்துக.
8. வரிசை அமைப்பின் நன்மைகள் யாவை?
9. செயல்பாட்டு அமைப்பின் முக்கிய அம்சங்கள் யாவை?
10. அடைப்பு வரைபடம் என்றால் என்ன?

பகுதி – இ

கீழ்க்காணும் வினாக்களுக்கு ஒரு அளவில் விரிவான விடையளிக்கவும்.

1. அமைப்பின் வகைகள் குறித்து எழுதுக.
2. முறையான மற்றும் முறைசாரா அமைப்புகளுக்கு இடையேயான வேறுபாடுகளை எழுதுக.

12th STD OMS_Tamil version Chapter03.indd 54 03-04-2019 13:25:37

3. அமைப்பு வரையறு. அதன் பொருளை விளக்குக.
4. அமைப்பின் நன்மைகளளை விளக்குக.
5. முறைசாரா அமைப்பின் நன்மை மற்றும் குறைகளை விளக்குக.
6. வரிசை அமைப்பு என்றால் என்ன? அதன் வகைகளை விளக்குக.
7. வரிசை மற்றும் ஊழியர் அமைப்பின் நன்மை மற்றும் குறைகளை விளக்குக.
8. செயல்பாட்டு அமைப்பின் நன்மை மற்றும் குறைகளை விளக்குக.
9. அமைப்பு வரைபடத்தின் பயன்களை பட்டியலிடுக.
10. அமைப்பு வரைபடத்தின் வகைகளை பட்டியலிடுக.

பகுதி – ஈ

கீழ்க்காணும் வினாக்களுக்கு மூன்று அளவில் விரிவான விடையளிக்கவும்.

1. முறையான அமைப்பின் நன்மைகள் மற்றும் குறைகளை விவாதி.
2. அமைப்பு செயல்பாடு குறித்து விவாதி.
3. அமைப்பின் பல்வேறு வகைகளை வெளிச்சப்படுத்து.
4. அமைப்பின் மூன்று முக்கிய வகைகளை ஒப்பீடு செய்து வேறுபடுத்தவும்.
5. அமைப்பு வரைபடம் குறித்து விவாதி.

ஆசிரியர்களின் செயல்பாடு

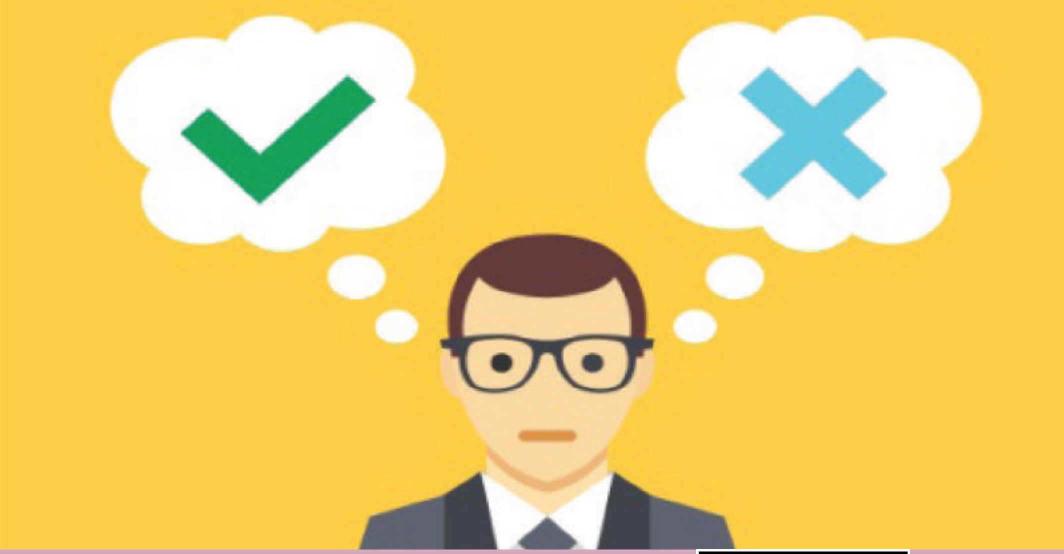
1. அமைப்பு வரைபடத்தை அதன் நன்மை மற்றும் படிகளுடன் உருவாக்கவும்.
2. வகுப்பறையில் பல்வேறு வடிவங்களில் பங்கு நாடகம் நடத்தவும்
3. சிறு தொழில் நிறுவன அமைப்பை வரைவு வடிவமாக்கவும்

மாணவர்களின் செயல்பாடு

1. முறையான மற்றும் முறைசாரா அமைப்புகள், அதன் நன்மை மற்றும் குறைகள் குறித்து விவாதிக்கவும்.
2. பல்வேறு வகையான நிறுவன அமைப்புகளின் அம்சங்கள் மற்றும் வேறுபாடுகளை வெளிச்சமிட்டு காட்டவும்.
3. தங்கள் பகுதியில் உள்ள நிறுவனத்தை பார்வையிட்டு அதன் அமைப்பை கூராய்வு செய்யவும் – கூராய்வின் அடிப்படையில் அமைப்பு வரைபடம் தயாரிக்கவும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter03.indd 55 03-04-2019 13:25:37

பாடம் 4



தீர்மானம் செய்தல்

CE4PUS

பொருளடக்கம்

4.1 முன்னுரை
4.2 பொருள்
4.3 தீர்மானம் செய்தலின் வரைவிலக்கணம்
4.4 தீர்மானம் செய்தலின் சிறப்பியல்புகள்
4.5 தீர்மானம் செய்தலின் முக்கியத்துவம்
4.6 தீர்மானம் செய்தலை பாதிக்கும் காரணிகள்
4.7 தீர்மானம் செய்தலில் உள்ள படிநிலைகள்
4.8 தீர்மானம் செய்தலின் வகைகள்
4.9 நிகழ்வு ஆய்வு

கற்றலின் நோக்கங்கள்

இந்த பாடத்தின் மூலம் கீழ்க்கண்டவற்றை கற்றுக் கொள்ளலாம்.

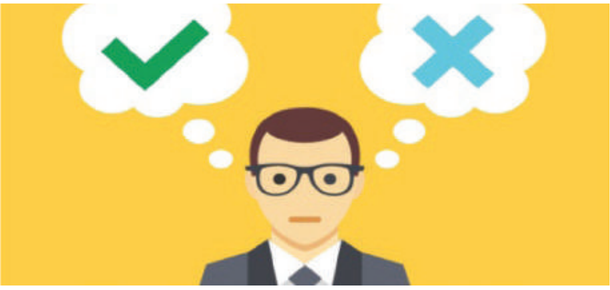
- தீர்மானம் செய்தல் என்றால் என்ன தொழிலில் அதன் முக்கியத்துவம் என்ன என்பதை அறிந்து கொள்ளலாம்.
- தீர்மானம் செய்தலின் சிறப்பியல்புகள் பற்றி புரிந்து கொள்ளலாம்.
- தீர்மானம் செய்தலின் படிநிலையை ஆய்தல்.
- தீர்மானம் செய்தலின் வகைகளை கற்றுக்கொள்ளலாம்.
- தீர்மானம் செய்தலை எவ்வாறு தொழிலில் பயன்படுத்தலாம்.

4.1 முன்னுரை

ஒவ்வொரு வியாபார அமைப்பிலும் தீர்மானம் செய்தல் என்பது ஒரு முக்கியமான பணியாகும். தீர்மானம் எடுத்தல் என்பது பணியளிப்பவர் மற்றும் பணிபுரிபவர்கள் தரம், தகுதி ஆகிய காரணிகளால் நிர்ணயிக்கப்படுவதில்லை. தொழில் நடத்திக் கொண்டிருக்கும் போது வியாபார நிறுவனங்கள் பல்வேறு பிரச்சனைகளை சந்தித்து இருக்கலாம். அந்நிறுவனத்தின் மேலாளர் இந்த நேரத்தில் பகுத்தறிவுள்ள மற்றும் நேர்மையான முடிவுகளை

12th STD OMS_Tamil version Chapter04.indd 56 03-04-2019 13:28:14

எடுப்பதால் மட்டுமே தொழிலில் உள்ள வளங்களை முழுமையாக பயன்படுத்த முடியும். ஏறக்குறைய பணியினை அனைத்துப் பணியாளர்களும் என்ன செய்ய வேண்டும். யார் செய்ய வேண்டும் மற்றும் எப்படி செய்ய வேண்டும் என்பதனை தீர்மானிக்க வேண்டும். மேலாளர் எந்தப் பணியினை செய்தாலும் தீர்மானித்து செய்தல் வேண்டும் தீர்மானம் செய்தல் மூலமாக திட்டங்களும், கொள்கைகளும் பணியாக மாற்றப்படுகிறது.



4.2 பொருள்

தீர்மானம் என்ற வார்த்தை லத்தீன் மொழியில் "டிசைடீர்" என்ற பொருள். அதன் பொருள் வெட்டுதல் ஆகும். ஆகவே தீர்மானம் என்பது மாற்று தீர்மானங்களை வெளிவிடுகிறது. அதாவது எந்த தீர்மானம் விரும்பத்தக்கது. எந்த தீர்மானம் விரும்பத்தகாதது என்பதை கூறுகிறது. பொதுவாக தீர்மானம் செய்தல் என்பது ஒரு உள்ளம் சார்ந்த முறையாகும். இதனால் நாம் நமக்குத் தேவையான முடிவுகளை சரியாக தேர்ந்தெடுக்க முடிகிறது. இது ஒரு பிரச்சனைக்கு தீர்வு காணும் நடவடிக்கையாகும்.

4.3 தீர்மானம் செய்தலின் வரைவிலக்கணம்

"ஜார்ஜ் டெர்ரி அவர்களின் கூற்றுப்படி தீர்மானம் செய்தல் என்பது இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட மாற்றுமுறைகளிலிருந்து நம்முடைய பணிக்கு தேவையான தீர்மானத்தினை தேர்ந்தெடுத்தல்" ஆகும்.

பிலிப் காட்லரின் கூற்றுப்படி "மாற்று நடவடிக்கைகளுள் விழிப்புடைய தேர்ந்தெடுப்பே தீர்மானம் ஆகும்".

ஹென்றி சிஸ்க் மற்றும் கிளிப்டன் வில்லியம்ஸ் அவர்களின் கூற்றுப்படி "தீர்மானம் என்பது இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட தீர்மானங்களிலிருந்து சிறந்த ஒன்றை தேர்வு செய்வதாகும்".

ஹெபர்ட் A.சைமன் அவர்களின் கூற்றுப்படி "ஒரு மேலாளர் எதைச் செய்தாலும் அது தீர்மானம் எடுத்தல் தான்".

4.4 தீர்மானம் செய்தலின் சிறப்பியல்புகள்

1. தீர்மானம் செய்தல் என்பது ஒரு கொள்கை பிடிப்புள்ள ஒரு செயல்முறையாகும். ஒரு குறிப்பிட்ட இலக்கினை அடைவதை நோக்கமாக கொண்டுள்ளது.

12th STD OMS_Tamil version Chapter04.indd 57 03-04-2019 13:28:15

2. தீர்மானம் செய்தல் என்பது ஒரு தேர்ந்தெடுத்தல் செயல்முறை, இதில் எந்த ஒரு சிறந்த மாற்று நடவடிக்கை உள்ளதோ, அதை மொத்த மாற்று நடவடிக்கையிலிருந்து தேர்ந்தெடுத்தல்.

3. தீர்மானம் செய்தல் என்பது ஒரு தொடர் செயல்முறையாகும். மேலாளர் பலதரப்பட்ட நடவடிக்கைகளுக்காக எப்போதும் முடிவுகளை எடுத்துக் கொண்டே இருப்பார்.

4. தீர்மானம் செய்தல் என்பது கலை மற்றும் அறிவியலாக கருதப்படுகிறது.

5. ஒவ்வொரு நிலையிலும் உள்ள மேலாளர்களின் பொறுப்பு தீர்மானம் செய்தல் ஆகும்.

6. தீர்மானம் செய்தல் ஆழ்ந்த மற்றும் ஜாக்கிரதையான சிந்தனையை உள்ளடக்கியது. எனவே இது மனம் சார்ந்த செயல்முறையாகும்.

7. தீர்மானம் செய்தல் என்பது நேர்மறை மற்றும் எதிர்மறையான ஒரு செயல். ஒரு நடவடிக்கையில் செயல்படும் போது அது நேர்மறையாகவும், ஒரு நடவடிக்கையினை செயல்படுத்த வேண்டாம் எனும் போது எதிர் மறையான செயலாகவும் கருதப்படுகிறது.

8. தீர்மானம் செய்தல் என்பது எதிர்கால நடவடிக்கைக்காக பழைய அனுபவங்களையும், தற்போது உள்ள சூழ்நிலையினையும் கருத்தில் கொண்டு செய்யப்படுகிறது.

9. தீர்மானம் செய்தல் பிரச்சனைகளை முடிவு செய்ய அல்ல.

10. இது ஒரு தன்னிசையான செயல் அல்லது தூண்டுதலால் ஏற்படுத்தப்படும் செயல்.

11. இது ஒரு தொடர்ச்சியான நடவடிக்கையாகும்.

உங்களுக்குத் தெரியுமா?

உண்மைகளின் அடிப்படையில் எடுக்கப்படும் தீர்மானங்கள் எப்பொழுதும் நல்ல முடிவுகளை அல்லது பலன்களைத்தரும். நீதிமன்றங்களில் நீதிபதிகளால் எடுக்கப்படும் முடிவுகள் அந்த வழக்கின் உண்மைத் தன்மையின பொருத்தே இருக்கும்.

4.5 தீர்மானம் செய்தலின் முக்கியத்துவம்

1. தீர்மானம் ஒரு சிறந்த மாற்று நடவடிக்கையின ஏற்றுக்கொண்டு கொடுத்த கடமையை செய்து முடிக்க உதவுகிறது.

2. நிறுவனத்தில் இருக்கக்கூடிய வளங்களான மனிதன், இயந்திரங்கள், மூலப்பொருட்கள் மற்றும் மூலதனத்தை உபயோகப்படுத்திட எவ்வாறு நல்லமுறையில் குறிப்பிட்ட பணியினை செய்யலாம் என்பதை தேர்ந்தெடுக்கிறது.

3. வேலை இடத்தில் ஏற்படும் எந்த ஒரு பிரச்சனைக்கும் தீர்மானம் செய்தல் என்ற பணி ஒரு நல்ல தீர்வினை அளிக்கிறது.

4. தீர்மானம் செய்தல் என்பது கொடுக்கப்பட்ட சூழ்நிலைக்கு ஏற்றவாறு சிறந்த நடவடிக்கையை தேர்ந்தெடுத்து அதன் மூலம் திறமையை உயர்த்துகிறது.

5. தீர்மானம் செய்தல் என்பது திட்டமிடலின் ஒரு முக்கிய கூறாக கருதப்படுகிறது.

6. சரியான முறையில் செய்யப்படும் தீர்மானங்கள் தொழிலுக்கு நல்ல இலாபத்தை தர முயல்கறிது.

7. தீர்மானம் செய்தல் கால விரயம், வளத்தை வீணாக்குதல், மனித உழைப்பு மற்றும் மூலதனத்தை வீணாக்குவதை தடுக்கிறது.

12th STD OMS_Tamil version Chapter04.indd 58 03-04-2019 13:28:15

உங்களுக்குத் தெரியுமா?

பொக்ரான் அணுக்கரு சோதனை செய்ய முயன்ற போது இந்திய ஒரு நல்ல வலிமையான தீர்மான்த்தை எடுத்தது. பொக்ரான் – II சோதனை ஐந்து அணுக்கரு வெடிகுண்டு வைத்து இந்திய இராணுவ பொக்ரான் சோதனை தொலை வெல்லையில் நடத்தப்பட்டது. இது இரண்டாவது சோதனையாகும். முதல் சோதனை மே 1974 ஆம் ஆண்டு ஸ்மைலிங் புத்தா என்ற பெயரில் நடத்தப்பட்டது.

4.6 தீர்மானம் செய்தலை பாதிக்கும் காரணிகள்

தீர்மானம் செய்தலை சில எதிர்மறையான காரணிகள் பாதிக்கின்றன. அவற்றை தீர்மானம் செய்தலில் உள்ள பிரச்சனைகள் என்றும் அழைக்கலாம்.

1. மேலாண்மையில் எடுக்கப்படும் தீர்மானங்கள் முழுமையானதாக இருக்க வேண்டும். முழுமையான தீர்மானம் என்பது தரமானதாகவும், நம்பகத்தன்மை வாய்ந்ததாகவும் இருக்கும். முழுமையான தீர்மானமாக இல்லாத போது பிரச்சனைக்கு தீர்வு காண எடுக்கப்படும் முயற்சிகள் வீணாக மற்றும் நிதியும் வீணாகவும் வாய்ப்புள்ளது. தீர்மானம் செய்பவர் அவருக்கு கிடைத்த தகவல்களை மற்றும் தொழில் நுட்பத்தை வைத்து மட்டுமே ஒரு முழுமையான தீர்மானத்தை எடுக்க முடியும்.

2. தீர்மானம் செய்தலின் அடுத்த பிரச்சனை காலம், காலத்திற்குள் செய்யப்படாத தீர்மானங்கள் உபயோகிக்க தகுந்த தீர்மானங்களாக இருக்க முடியாது.

3. உடல் மற்றும் உடல் சார்ந்த சூழ்நிலைகளும் தீர்மானம் செய்தலை பாதிக்கும் காரணிகள். சூழ்நிலை திருப்திகரமாக இருக்கும்போது மட்டுமே ஒற்றுமையாகவும், உறுப்பினர்கள் ஒருவொருக்கொருவர் உதவிபுரிந்து கொள்கிறார்கள்.

4. தீர்மானம் பற்றிய பயனுள்ள தகவர்களை அளிப்பதில் நிர்வாகப் பிரச்சனைகள் தீருகிறது. பிரச்சனைக்காக எடுக்கப்பட்ட தீர்மானமானது தெளிவாகவும், சுருக்கமாகவும் மற்றும் நேரடிபொருள் கொண்டதாக இருத்தல் வேண்டும். முடிவு செய்யப்பட்ட தீர்மானம் குறிப்பிட்ட பணியாளரிடம் அல்லது நபரிடம் அவருக்கு தெரிந்த மொழியில் கூறப்பட வேண்டும்.

5. முக்கிய தீர்மானங்கள் எடுக்கப்படும் போது அமைப்பில் உள்ள அனைத்து உறுப்பினர்களும் தங்களுடைய கருத்துக்களை கூற ஊக்கம் அளிக்க வேண்டும். பொதுவாக மேல்நிலை செயல் அலுவலர் கீழ்நிலைப் பணியாளர்களின் கருத்துக்களை ஏற்றுக் கொள்ள தயங்குவார்கள். ஏனெனில் அவர்களை தங்களை விட தகுதி குறைந்தவர்களாக எண்ணுகிறார்கள். ஆனால் இது ஒரு நல்ல நடைமுறை இல்லை.

6. மேல்நிலை மேலாளர்கள் எடுக்கும் தீர்மானங்கள் சில சமயங்களில் கீழ்ப்பணியாளர்களால் ஏற்றுக் கொள்ள இயலாத நிலை ஏற்படலாம். ஆகவே இந்த சூழ்நிலை மேலாளர் ஜனநாயக முறையில் தீர்மானத்தைப் பற்றி கீழ் பணியாளர்களுக்கு கூறி அவர்களையும் தீர்மானம் செய்தல் நடைமுறையில் கலந்து கொள்ளச் செய்து அவர்களுடைய கருத்துக்களையும் கேட்கலாம்.

7. சரியான தீர்மானத்தினை மட்டும் எடுப்பதால் எந்த பிரச்சனைக்கும் தீர்வு காண இயலாது. அத்தீர்மானத்தினை நடைமுறைப்படுத்தி குறிப்பிட்ட கால இடைவெளியில் மதிப்பீட செய்தால் மட்டுமே எதிர்பார்த்த பயனைத் தரும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter04.indd 59 03-04-2019 13:28:15

உங்களுக்குத் தெரியுமா?

நவம்பர் 8 2016, அன்று இந்திய அரசாங்கம் ரூ 500/– மற்றும் ரூ 1000/– த்தை பணமதிப்பிழப்பு செய்தது. அதே நேரத்தில் புதிய ரூ500/– மற்றும் ரூ2000/– அதற்கு பதில் வெளியிட்டது. அந்த நேரத்தில் அரசாங்கள் எடுத்த நிலையான தீர்மானத்தால் இந்தியாவில் உள்ள கருப்புப்பணம் சுழற்சியினை அழித்தது.

4.7 தீர்மானம் செய்தலில் உள்ள படிநிலைகள்

தீர்மானம் செய்தலில் தர்க்கமான படிமுறைகளை சரியான வரிசையில் பின்பற்ற வேண்டும். தொழில் பிரச்சனைக்கு உடனடியாக எந்த ஒரு தீர்மானத்தையும் எடுக்க முடியாது. எனவே இது படிப்படியான ஒரு படிநிலையாக கருதப்படுகிறது.

1. பிரச்சனையை வரையறுத்தல்
2. மாற்று நடவடிக்கையை விருத்தியாக்குதல்
3. மாற்று நடவடிக்கையை மதிப்பிடல்
4. தீர்மானத்தை உருவாக்குதல்
5. தீர்வினை நடைமுறைப்படுத்துதல்
6. தீர்வினை கண்காணித்தல்

படம் 4.1 தீர்மானம் செய்தலில் உள்ள படிநிலைகள்

1. பிரச்சனையை அடையாளம் கண்டு கொள்தல்

பிரச்சனையை அடையாளம் கண்டு கொள்தலே தீர்மானம் செய்தலின் முதற்படியாகும். இந்நிலையில் பிரச்சனையை தெளிவாகவும், முழுமையாகவும், வரையறுக்க வேண்டும். பிரச்சனையை தெளிவாக புரிந்து கொள்வதால் உடனடியாக தீர்வு காணமுடியும். (எ.கா) ஒரு நிறுவனத்தின் விற்பனை சரிகிறது என்றால் அது விலை ஏற்றத்தால் என்று கூட நினைக்கலாம். ஆனால் சரியான காரணம் பொருளின் தரம் கூட குறைவாக இருக்க வாய்ப்பு இருக்கிறது. எனவே மேலாளர்கள் முதலில் பிரச்சனை என்ன என்பதை தெளிவாக அறிந்து அதற்குரிய சரியான தேவைப்படும் தீர்வினை வரையறுக்க வேண்டும்.

பிரச்சனையை வரையறுத்தல் மற்றும் ஆய்வு செய்தல் என்பது பிரச்சனைக்குரிய காரணிகளுக்கு தேவைப்படும் விபரங்களை விற்பனை அறிக்கை மூலமாகவும், இலாப அறிக்கை மற்றும் நுகர்வோரின் பின்னூட்டம் ஆகும்.

2. பிரச்சனையை ஆய்வு செய்தல்

தீர்மானம் செய்தலின் இரண்டாவது படிநிலை பிரச்சனையை ஆய்வு செய்தலாகும். பிரச்சனையை ஆய்வு செய்தல் என்பது பல்வேறு விபரங்களை சேகரித்தல் மற்றும் அவற்றை வரிசைப்படுத்துதல் ஆகும். எவ்வளவு தரமான விபரங்களை நாம் உபயோகபடுத்துகிறோமோ அதேபோல் தீர்மானத்தின் தரமும் அதே அளவில் இருக்கும். விபரங்கள் அனைத்தையும் மேலாளர் நன்றாக படிப்பதால் எந்த பிரச்சனை அவசரத்திற்குரியது என்பதையும், அப்பிரச்சனையின் காரணம் என்ன? இப்பிரச்சனையால் இப்போது எவ்வளவு சேதாரம் ஏற்பட்டுள்ளது மற்றும் எதிர் காலத்தில் எவ்வளவு சேதாரம் ஏற்படலாம் என்பதனையும் ஆய்ந்தறிய முடிகிறது.

12th STD OMS_Tamil version Chapter04.indd 60 03-04-2019 13:28:15

3. பிரச்சனைக்கு மாற்றுத் தீர்வுகளை கண்டறிந்து அதனை மேம்படுத்துதல்

அதிகபட்சமான பிரச்சனைகளுக்கு மாற்றுத் தீர்வுகள் உள்ளன. ஒரு குறிப்பிட்ட தீர்வு நீண்ட நாட்களுக்கு பயன் தராது.

ஆகவே ஒவ்வொரு பிரச்சனைக்கும் நல்ல தீர்வினை பல மாற்றுத் தீர்வுகளைக் கொண்டு செய்ய வேண்டும். ஒரு தீர்மானம் சிறந்ததாக இருக்க வேண்டுமானால் எல்லாவிதமான மாற்று வழிகளையும் நாம் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும்.

4. மாற்றுநடவடிக்கைகளை மதிப்பீடு செய்தல்

மாற்று நடவடிக்கைகளை தீர்மானித்தபின் அதனை மதிப்பீடு செய்தல் வேண்டும். அப்போது தான் நாம் நல்ல நடவடிக்கையினை தேர்ந்தெடுக்க முடியும். ஒவ்வொரு மாற்று நடவடிக்கையும் நன்மையையும் மற்றும் தீமையையும் கொண்டுள்ளது. ஆகவே மேலாளர் தகுந்த மாற்று நடவடிக்கையினை தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும். மாற்று நடவடிக்கையினை மதிப்பீடு செய்யும் போது மூன்று காரணிகளை கருத்தில் கொள்ள வேண்டும்.

அ) அளவைக்குரிய காரணிகள்

எந்த ஒரு காரணியை அளவிட முடியுமோ அவையே அளவைக்குரிய காரணிகள் (எடு) நிலைச் செலவுகள் கட்டிட வாடகை, பணியாட்கள் கூலி ஆகியவை.

ஆ) பண்புசார்ந்த காரணிகள்

கண்ணால் காணமுடியாத காரணிகள் நம்மால் அளவிட முடியாது.

(எ.கா) நற்பெயர் மற்றும் மதிப்பு குறைதல்.

இ) அடக்கவிலை – பயன் ஆய்வு

ஒரு நோக்கத்தை அடைவதற்கு குறைந்த அளவு செலவுடன் எவ்வாறு அதிகபட்ச பயனை அடைய முடியும் என்பதனை கூறுகிறது.

5. சிறந்த நடவடிக்கையை தேர்ந்தெடுத்து முடிவு செய்தல்.

பல மாற்று நடவடிக்கைகள் ஆராயப்பட்ட பிறகு அதில் சிறந்த நடவடிக்கைகளை தேர்ந்தெடுத்தல் வேண்டும். சிறந்த நடவடிக்கையை தேர்ந்தெடுக்கும் போத மேலாளர் சிக்கனம், அபாய காரணகிள், வளங்களின் அளவு மற்றும் அதை நிறைவேற்றவும் தேவையான நடவடிக்கையினையே தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும். அதே போல் பழைய அனுபவங்களில் ஏற்பட்ட விளைவுகள் ஆகியவற்றைக் கொண்டு நல்ல் நடவடிக்கையை தேர்ந்தெடுத்தல் அவசியம்.

6. தீர்மானத்தை நடைமுறைப்படுத்துதல்

சிறந்த நடைமுறையை தேர்ந்தெடுத்தபின் அடுத்த கட்டமாக அந்த நடைமுறையை சூழ்நிலைக்கேற்றவாறு நடைமுறைப்படுத்துதல் வேண்டும். நடைமுறைப்படுத்திய அந்த தீர்மானத்தை கீழ்ப் பணியாளர்களுக்கு மேலாளர் தெரிவிக்க வேண்டும்.

7. தீர்மானத்தை பின்பற்றுதல் மற்றும் பின்னூட்டம்

நடைமுறைபடுத்திய தீர்மானத்தின் பலனை நாம் ஏற்கனவே முடிவு செய்திருந்த பலன்களுடன் ஒப்பிட்டுப் பார்க்க வேண்டும். ஏதாவது வேறுபாடு இருந்தால் சரியான நடவடிக்கையை தேர்ந்தெடுத்து சரி செய்ய வேண்டும். சில மாறுதல்களை தீர்மானத்தில் செய்து அவற்றையும் நடைமுறைபடுத்தலாம்.

உங்களுக்குத் தெரியுமா?

LPG என்ற கொள்கையை இந்திய அரசாங்கம் 1991 ல் தீர்மானம் செய்தது. தாராளமயமாக்கல் (Liberlization) தனியார் மயமாக்கல் (Privatisation) உலகமயமாதல் (Globalisation) (LPG) 1990 களில் இந்தியாவின் பொருளாதாரம் கீழ் நோக்கிச் செல்ல ஆரம்பித்தது. ஆகவே இந்த (LPG) கொள்கையினை அறிவித்தது.

12th STD OMS_Tamil version Chapter04.indd 61 03-04-2019 13:28:15

4.8 தீர்மானம் செய்தலின் வகைகள்

1. நடைமுறை ஒழுங்கு அல்லது திட்டமுறை தீர்மானங்கள்

நடைமுறை ஒழுங்கு தீர்மானங்கள் மீண்டும் மீண்டும் சில விதிகள், நடைமுறைகள் மற்றும் கொள்கைகளுக்காக தயாரிக்கப்படுகிறது. இவ்வகைத் தீர்மானங்கள் எந்த ஒரு புதிய விபரங்களை திரட்டவோ அல்லது ஒழுங்கு முறை படுத்தவோ தேவையில்லை. இவ்வகைத் தீர்மானங்கள் சிக்கலாக இருந்தாலும் ஒரே பரிமாணம் கொண்டதாக உள்ளது. மேலாளர் எந்த ஒரு முயற்சியையும் செய்யத் தேவையில்லை. இவ்வகையான தீர்மானங்கள் நடுநிலை மற்றும் மேல்நிலை மேலாண்மையில் எடுத்துக் கொள்ளப்படுகிறது.

அடிப்படை தீர்மானங்கள்

இவ்வகைத் தீர்மானங்கள் பொதுவாக மேல்நிலை மேலாண்மை மற்றும் நடுநிலை மேலாண்மைக்கு முக்கியமானதாக கருதப்படுகிறது. மேலாளரின் தகுதி உயர உயர திட்டமுறை தீர்மானங்களை அவர்கள் எடுக்க வேண்டி உள்ளது. திட்டமுறை தீர்மானங்கள் பொதுவாக கொள்கை முடிவுகள் சம்பந்தப்பட்ட பிரச்சனைகளுக்காகவே ஆய்வு செய்து மாற்று நடவடிக்கைகளிலிருந்து தேவையான தீர்மானங்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்படுகின்றது. எனவே மேலாளர்கள் இவ்வகையான தீர்மானங்களை தேர்வு செய்யும் போது கவனத்துடன் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும்.

2. கட்டமைக்கப்பட்ட அல்லது திட்டமிடப்பட்ட தீர்மானங்கள் மற்றும் திட்டமிடப்படா அல்லது கட்டமைக்கப்படாத தீர்மானங்கள்

இவ்வகையான தீர்மானங்கள் நடைமுறை மற்றும் மீண்டும் மீண்டும் நிகழக் கூடிய பிரச்சனைகளுக்கு தீர்வு கூறுகின்றனர். ஒரு பணியாளர் விடுப்பு எடுத்தால் அதை மேலாளர் தான் அளிக்க வேண்டும். ஆனால் தினம் தினம் பணியளார்கள் விடுப்பு எடுக்கும் வேலையில் மேலாளர் தன்னுடைய நடைமுறைப் பணிகளை செய்ய முடியாது.

இவ்வகைத் தீர்மானங்களுக்கு எந்த ஒரு நிலையான நடைமுறைகளும் கிடையாது. அனைத்து தொழிலாளர்களும் ஒரே நாளில் எந்த ஒரு அனுமதியும் இல்லாமல் விடுப்பு எடுத்தால் இது கட்டமைக்கப்படாத பிரச்சனையாக கருதப்படுகிறது.

3. கொள்கை மற்றும் இயக்கத் தீர்மானங்கள்

கொள்கைத் தீர்மானங்கள் மேல் நிலை மேலாண்மையில் ஒரு முக்கிய தீர்மானமாக கருதப்படுகிறது. இவ்வகைத் தீர்மானங்கள் முழு நிறுவனத்தையே பாதிக்கலாம். இயக்கத் தீர்மானங்கள் கீழ்நிலை மேலாண்மையால் எடுக்கப்படுகிறது. (எடுத்துக்காட்டாக) வெகுமதிப் பங்குகள் அளிப்பது என்பது மேல்நிலை மேலாண்மையால் முடிவு செய்யப்பட வேண்டியது, கீழ்நிலை மேலாண்மையில் உள்ளவர்கள் நிறைவேற்ற வேண்டும்.

4. அமைப்பு முறை மற்றும் தனிப்பட்ட தீர்மானங்கள்

அமைப்பு முறை தீர்மானங்கள் என்பது மேலாளர் தான் அலுவலர் என்ற நிலையிலிருந்து தீர்மானம் செய்கின்றார். ஆனால் தனிப்பட்ட தீர்மானங்கள் என்பது அமைப்பின் மேலாளர் என்ற பதவியிலிருந்து தனிப்பட்டு தனக்குரிய சொந்தத் தீர்மானங்களை தாமே எடுத்துக்கொள்கிறார்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter04.indd 62 03-04-2019 13:28:15

5. தனிநபர் மற்றும் குழுத்தீர்மானங்கள்

ஒரு வணிக நிறுவனத்தில் ஒரு தனிநபர் எடுக்கும் தீர்மானம் தனிநபர் தீர்மானம் என்றழைக்கப்படுகிறது. இந்த வகையான தீர்மானங்களை சிறிய அமைப்புகள் பின்பற்றுகின்றன. குழுத்தீர்மானங்கள் வணிக அமைப்பில் உள்ள அனைத்து உறுப்பினர்களும் சேர்ந்து எடுக்கின்றனர். (இயக்குநர் குழு அல்லது செயற்குழு).

4.9 நிகழ்வு ஆய்வு

தமிழ்நாடு கைத்தறி நெசவாளர்கள் கூட்டுறவு சங்கள் பொதுவாக கோ.ஆப்.டெக்ஸ் என்றழைக்கப்படுகிறது. இச்சங்கமானது கைத்தறி மற்றும் கைவினைப் பொருட்கள் மற்றும் காகிதத்துறையின் கீழ் கட்டுப்படுத்தப்படுகிறது. இச்சங்கமானது தமிழ்நாட்டில் நிறைய வணிக நிறுவனங்களை நிறுவியுள்ளது. இச்சங்கமானது அவர்களுடைய பொருட்களை ஜெர்மனி, பிரான்ஸ், நெதர்லாந்து, பெல்ஜியம், ஸ்பெயின் ஸ்விட்சர்லாந்து, கனடா, கீரிஸ், ஹாங்காங், தென்ஆப்பிரிக்கா மற்றும் அரபுநாடுகளுக்கு 13 ஆண்டுகளாக ஏற்றுமதி செய்து வருகிறது. இதன் மூலம் 2012 –13 ஆம் ஆண்டில் மட்டும் 2 கோடி ரூபாயை இலாபமாக ஈட்டியது. ஏப்ரல் 13, 2013 ல் இதனுடைய விற்பனை 245 கோடியாகவும் இலாபம் 2 கோடியாகவும் மேலாண்மை இயக்குநரால் அறிக்கை தரப்பட்டிருந்தது. அந்த மேலாண்மை இயக்குநர் தன்னுடைய அறிக்கையில் அவர்கள் 203 காட்சி அறைகளை தமிழ்நாடு மட்டுமல்ல பிற வெளி மாநிலங்களில் சேர்த்து 70 இடங்களில் அமைந்திருக்கிறார்கள். இனி வரும் காலங்களில் அச்சங்கத்தின் விற்பனை 400 கோடியாக உயர்த்துவதற்கு புது வகையான வடிவங்களுடைய புடவைகள் மற்றும் கைத்தறி பொருட்களை தயாரிக்கப் போவதாக முடிவு செய்யப்பட்டுள்ளது என அறிவிக்கப்பட்டது.

வினா

1. கோ–ஆப் டெக்ஸின் வெற்றிக் கதையினை மதிப்பீடு செய்து அவர்களின் இலாபத்தை பதிவு செய்க.

   (மாணவர்கள் கோ–ஆப்டெக்ஸின் வளைதளத்தில் சென்று பல்வேறு விபரங்களை சேகரித்து எந்தத் தீர்மானத்தினை கொண்டு 2013 ல் சங்கமானது வெற்றி பெற்றது என்பதை கண்டறிக)

நினைவில் கொள்க

- தீர்மானம் செய்தல் என்பது மேலாளர்களின் ஒரு தலையாய வேலைச் சுமை ஆகும். மேலாளர் எந்த பதவியாயிருந்தாலும் தகுதியிலிருந்தாலும் அவரே இப்பணியினை செய்வார்.
- தீர்மானம் செய்தல் என்பது மாற்று நடவடிக்கைகளிலிருந்து ஒரு சிறந்த நடவடிக்கையை தேர்ந்தெடுப்பதாகும்.
- தீர்மானம் செய்தல் என்பது ஒரு தொடர் செய்முறை மற்றும் உளம் சார்ந்த பணியாகும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter04.indd 63 03-04-2019 13:28:15

- தீர்மானம் நேரத்திற்கு தகுந்தாற்போல் சரியான விவரங்களைக் கொண்டு தெளிவாக செய்யப்பட வேண்டும்.
- ஒவ்வொரு தீர்மானங்களும் வணிக அமைப்பிலுள்ள அனைத்து செயல் அலுவலர்களுக்கு தெரிவிக்கப்பட வேண்டும்.
- தீர்மானம்செய்தலின்படிநிலையானது பிரச்சனையை அடையாளம் கண்டு கொள்ளுதல், பிரச்சனையை ஆய்வுசெய்தல் பிரச்சனைக்கு மாற்றுத் தீர்வுகளை கண்டறிதல், மாற்று நடவடிக்கைகளை மதிப்பீடு செய்தல், சிறந்த நடவடிக்கையை தேர்ந்தெடுத்து முடிவு செய்தல், தீர்மானத்தை நடைமுறைப் படுத்துதல் மற்றும் தீர்மானத்தை பின்பற்றுதல் ஆகிய படிநிலைகளைக் கொண்டுள்ளது.
- தீர்மானம் செய்தலில் பலவகைகள் உள்ளன. அவை நடைமுறை ஒழுங்கு அல்லது திட்டமுறை தீர்மானங்கள், அடிப்படைத் தீர்மானங்கள், கட்டமைக்கப்பட்ட தீர்மானங்கள், திட்டமிட்ட தீர்மானங்கள், கட்டமைக்கப்படா தீர்மானங்கள் திட்டமிடப்படாதீர்மானங்கள்கொள்கை மற்றும் இயக்கத் தீர்மானங்கள், அமைப்பு முறை மற்றும் தனிப்பட்ட தீர்மானங்கள் தனிநபர் மற்றும் குழுத் தீர்மானங்கள் என பல்வேறு வகைகளாக பிரிக்கப்பட்டுள்ளன.
- கட்டமைக்கப்பட்ட தீர்மானங்கள் என்பவை தினம் தினம் நடைபெறும் தொழில் நடவடிக்கைகளுக்கு பயன்படுகிறது.
- கட்டமைக்கப்படா தீர்மானங்கள் என்பவை அவசரகாலங்களில் எடுக்கப்படும் தீர்மானங்களாகும்.
- கொள்கை முடிவுகள் அனைத்தும் மேல்நிலை மேலாண்மையிலுள்ள நபர்களால் எடுக்கப்படுகிறது.
- இயக்கத் தீர்மானங்கள் அனைத்தும் கீழ்நிலைப் பணியாளர்களால் எடுக்கப்படுகிறது.
- தி ட் ட த் தி னை நடைமுறைப்படுத்துவதற்கு தீர்மானம் எடுத்தல் அவசியமாகிறது.
- தீர்மானங்கள் தயாரிக்கப்படலாம் ஆனால் தீர்மானிக்கப் படுவதற்கு அல்ல.

சொற்களஞ்சியம்

டிசயர்டீ	துண்டிப்பு
அளவைக்குரிய காரணிகள்	அளவீடு செய்யக் கூடியவை (எ.கா) கூலி வழங்கியது.
பண்புசார்ந்த காரணிகள்	உணர மட்டுமே கூடிய காரணிகள் நற்பெயர்
ஆராய்ச்சி	உண்மையினை அறிவியல் முறையில் ஆயவு செய்தல்.
திட்டமுறை தீர்மானங்கள்	குறுகிய கால மற்றும் நீண்டகால திட்டங்களின் கலவை.

12th STD OMS_Tamil version Chapter04.indd 64 03-04-2019 13:28:15

கட்டமைக்கப்பட்ட தீர்மானங்கள்	எப்பொழுதும் அல்லது திரும்பதிரும்ப நிகழும் நிகழ்வுகள்
கொள்கைத் தீர்மானங்கள்	மேல்நிலை மேலாண்மையால் எடுக்கப்படுகிறது.
கட்டுப்படுத்தும் காரணிகள்	தீர்மானம் செய்தலை தடுக்கும் காரணிகள்
அறிவுத்திறன் சார்ந்த எண்ணம்	மனதினுள் புத்தியால் ஏற்படும் சிந்தனை

PAQJJN

வினாக்கள்

பகுதி – அ

சரியான விடையைத் தேர்ந்தெடுத்து எழுதுக.

1. ஒரு புதிய பொருள் வெளியிடும் போது எடுக்கப்படும் தீர்மானங்கள்

அ) கட்டமைக்கப்பட்ட தீர்மானங்கள்

ஆ) நடைமுறை ஒழுங்கு தீர்மானங்கள்

இ) தனிப்பட்ட தீர்மானங்கள்

ஈ) அமைப்புமுறை தீர்மானங்கள்

2. எந்த தீர்மானங்கள் அடிக்கடி அல்ல்து திரும்ப திரும்ப நிகழும் நிகழ்வுகளுக்காக தேவைப்படுகிறது.

அ) அடிப்படை தீர்மானங்கள்

ஆ) தனிப்பட்ட தீர்மானங்கள்

இ) கட்டமைக்கப்பட்ட தீர்மானங்கள்

ஈ) கட்டமைக்கப்படா தீர்மானங்கள்

3. எந்த நடைமுறை காரணிகளை மாற்று நடவடிக்கைகளை மதிப்பீடு செய்யும் போது மேலாளர் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும்.

அ) தொட்டறியக் கூடிய

ஆ) தொட்டறியா

இ) (அ) மற்றும் (ஆ)

ஈ) (அ) அல்லது (ஆ)

4. தீர்மானம் செய்தலின் இறுதி படிநிலை

அ) மாற்ற நடவடிக்கைகளை தேர்ந்தெடுத்தல்

ஆ) மாற்று நடவடிக்கைகளை மேம்படுத்துதல்

இ) மாற்று நடவடிக்கைகளை மதிப்பீடு செய்தல்

ஈ) தீர்மானத்தை நடைமுறைப்படுத்துதல் மற்றும் பின்பற்றுதல்.

5. திட்டமுறை தீர்மானங்கள் எந்த நிலை மேலாண்மை அமைப்பினால் தீர்மானிக்கப்படுகறிது.

அ) நடு நிலை

ஆ) அனைத்து நிலைகளிலும்

இ) கீழ்நிலை

ஈ) மேல்நிலை

6. உத்தி முறை தீர்மானங்கள் ------ என்றழைக்கப்படுகிறது.

அ) இயக்கத் தீர்மானங்கள்

ஆ) கட்டமைக்கப்பட்ட தீர்மானங்கள்

இ) பிறநிறுவனங்களை கொள்முதல் செய்வது

ஈ) மேற்கூறிய அனைத்தும்

12th STD OMS_Tamil version Chapter04.indd 65 03-04-2019 13:28:15

7. தீர்மானம் செய்தலின் படிமுறைகளில் முதல் கட்டம்
   அ) பிரச்சனைகளை அடையாளம் கண்டு கொள்வது
   ஆ) மாற்றுமுறைகளை மதிப்பீடு செய்வது
   இ) மாற்றுமுறைகளை மேம்படுத்துவது
   ஈ) மாற்று முறையினை தேர்ந்தெடுப்பது
8. தீர்மானம் என்ற வார்த்தை ----- லிருந்து பெறப்பட்டது.
   அ) டெசிடீர்
   ஆ) டெசிடாஸ்
   இ) டெசிகேர்
   ஈ) எவையுமில்லை
9. "ஒரு மேலாளர் எதைச் செய்தாலும் அது தீர்மானம் செய்தல் தான்"' எனக் கூறியவர்
   அ) பிலீக்ஸ் எம்.லோபஸ்
   ஆ) ஜான் மெக் டொனால்ட்
   இ) ஆண்ட்ரூ ஸ்லைஜில்
   ஈ) ஹெபர்ட்.ஏ.சைமன்
10. தீர்மானம் செய்தலில் ஏற்படும் தோல்விக்குரிய காரணி எது?
   அ) தவறான தகவல் தொடர்பு
   ஆ) விபரங்களின் தரக் குறைவு
   இ) தவறான நேரத்தில் செயல்படுத்துதல்
   ஈ) மேற்கூறிய அனைத்தும்

பகுதி – ஆ

கீழ்க்காணும் வினாக்களுக்கு சில வரிகளில் விடையளிக்கவும்.

1. தீர்மானம் செய்தல் – வரைவிலக்கணம்.
2. டெசிடீர் என்பதன் பொருள் என்ன?
3. திட்டமுறை தீர்மானம் என்றால் என்ன?
4. கட்டமைக்கப் படா தீர்மானம் – வரையறு?
5. அடக்கவிலை – பயன் ஆய்வு என்றால் என்ன?
6. தொடறியாக் காரணிகள் என்றால் என்ன?
7. கட்டுப்படுதும் காரணிகளைப் பற்றி விவரி?
8. மாற்று நடவடிக்கை என்றால் என்ன?
9. பின்னுட்டம் மற்றும் பின்னறிதல் என்றால் என்ன?
10. குழுத் தீர்மானம் – விவரி

பகுதி – இ

கீழ்க்காணும் வினாக்களுக்கு ஒரு அளவில் விரிவான விடையளிக்கவும்.

1. தீர்மானம் செய்தலின் முக்கியத்துவத்தை விவரி.
2. தீர்மானம் செய்தலின் சிறப்பியல்கள் யாவை?
3. தீர்மானம் செய்தலின் பிரச்சனைகளைப் பற்றி விவரி.
4. தீர்மானம் செய்தலில் நெறிமுறைகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றதா அல்லது இல்லையா விளக்குக.
5. தீர்மானம் செய்தலின் பல்வேறு மாற்று நடவடிக்கைகள் என்ன?
6. தீர்மானம் செய்தலின் படிநிலைகளை பாதிக்கும் காரணிகள் பற்றி விளக்குக.
7. வளமற்ற தீர்மான செய்தலின் விளைவுகளைப் பற்றி குறிப்பு வரைக.

பகுதி – ஈ

கீழ்க்காணும் வினாக்களுக்கு மூன்று அளவில் விரிவான விடையளிக்கவும்.

1. தீர்மானம் செய்தலின் படிநிலைகளை விவரிக்கவும்.
2. தீர்மானம் செய்தலின் பல்வேறு வகைகளை விரிவாக விவரிக்கவும்.
3. தீர்மானம் செய்தலினை பாதிக்கும் காரணிகளை விரிவாக விளக்கவும்.
5. AB லிட் தங்களை பொதுமேலாளராக பணி நியமனம் செய்யமுடிவு செய்கிறார்கள். ஆனால் நிறுவனத்தில் நீங்கள் இலாபத்தினை/லட்சம் அதிகப்படுத்த வேண்டும். எந்த தீர்மானத்தினை நடைமுறைப்படுத்தி இலாபத்தை எவ்வாறு உயரச் செய்வீர்கள்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter04.indd 66 03-04-2019 13:28:15

ஆசிரியரின் செயல்பாடுகள்

1. மாணவர்களுக்கு ஏதாவது ஒரு வியாபார வழக்கினை ஆய்வு செய்து அதற்குரிய தீர்மானத்தினை கண்டறிய வேண்டுதல்.
2. பிரச்சனைகளுக்குரிய மாற்று நடவடிக்கைகளை எவ்வாறு நடுநிலைமையுடன் எடுக்க வேண்டும் என்பதனை விளக்கப்படங்கள் மூலம் விளக்குக.

மாணவர்களின் செயல்பாடுகள்

1. மாணவர்களிடம் தீர்மானம் செய்தலின் பல்வேறு வகைகளை எடுத்துக்காட்டுடன் விளக்கச் சொல்லலாம்
2. பிரச்சனைக்குரிய தீர்மானத்தினை மாணவர்கள் விளக்கப்படம் மூலமாக விளக்கலாம்.
3. மாணவர்கள் + 2 தேர்வு முடித்த பிறகு என்ன செய்யப் போகிறார்கள் என்று தீர்மானித்து அதைப் பட்டியலிடலாம்.
4. தினமும் வகுப்புக்கு தேவையான அல்லது வகுப்பில் எடுக்க வேண்டிய கட்டமைக்கப்பட்ட தீர்மானங்களை தயாரிக்கலாம்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter04.indd 67 03-04-2019 13:28:15

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 மேற் பார்வையாளரின் குணங்கள்

கற்றலின் நோக்கங்கள்

இப்பாடத்தின் வாயிலாக மாணவர்கள் கீழ்கண்டவற்றைக் கற்று கொள்ளலாம்.

- ஒருங்கிணைத்தலின் கொள்கைகள் மற்றும் வகைகளைப் பற்றி மாணாவர்கள் 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 பறந்த மற்றும் கலந்த பலவகையான நடவடிக்கைகளை கொண்டது எனவே ஒரு அமைப்பின் செயல் திறனை அடைவதற்கு ஒருங்கிணைத்தல் பற்றி அறிந்து கொள்வது முக்கியமாகும்.

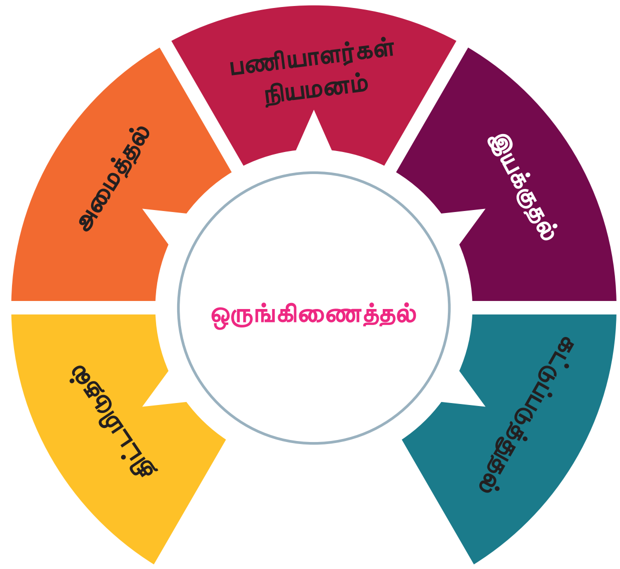
5.2 ஒருங்கிணைத்தல் பொருள்

ஒவ்வொரு துறையும் தங்களது பணிகளை தாமே செய்து கொண்டாலும் ஒரு துறையின் நடவடிக்கையானது அடுத்த துறையின் நடவடிக்கைக்கு முக்கிய மனதாக 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 அமைப்பினை இலக்கினை நோக்கி அனைத்து துறைகளும் தங்களுடைய பணிகளை மற்றும் பங்களிப்பினை சரியாக அளிக்கின்றனவா என்பதனை ஒருங்கிணைத்தல் உறுதிப்படுத்துகின்றது.



படம் 5.1

மேற்கண்ட வரைப்படத்தின் வாயிலாக ஒருங்கிணைத்தல் என்பது திட்டமிடல் அமைத்தல் பணியாளார் 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 நல்லிணைத்துடன் அந்தப் பணியினை புரிவதற்குறிய பணி நோக்கத்தினை அறிவிக்கிறது."

மூனி மற்று ரெய்லின் கூற்றுப்படி

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

12th STD OMS_Tamil version Chapter05.indd 69 03-04-2019 16:05:53

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 பயணாத்தை மேற் கொள்ள முடிகிறது.

இசைக் குழுவில் ஒவ்வொரு வாத்தியங்களை இசைப்பவர் ஒன்றிணைந்து இசையமைப்பாளரின் இயக்குதலின் படி இசைக்கின்றனர்.

இந்திய வானியல் ஆய்வு மையம் (ISRO) மிகவும் கணமான 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 அடையமுடிகிறது 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 ஒருங்கினைப்பினை திட்டமிடும்போது திட்டங்களின் பண்பௌகள் செம்மைப்படும்.

3. **பரஸ்பரம்:**

   பரஸ்பரம் எனபது அமைப்பில் பணிபுரியும் பணியாளர்களின் ஒருவருக்கொருவரின் உறவுநிலை கொடுக்கப்பட்ட அனைத்துக் காரணிகளும் ஒன்றுக்கொன்று தொடர்புடையதாகவும் உள்ளது என்பதை குரிக்கிறது

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 தன்னியல்பாகவே அல்லது வலிமையினாலோ வருவது அல்லது
- 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 03-04-2019 16:05:53

5.6 ஒருங்கிணைத்தலின் முக்கியத்துவம்

1. **ஒருங்கிணைத்தல் பொது நோக்கினை அடைய உதவுகிறது**

   பல்வேறுதுறைகளின் செயல்களை ஒன்றிணைக்கவும் மற்றும் நடவடிக்கைகளில் ஒற்றுமையை பாதுகாக்கவும் அதன் மூலம் நோக்கத்தினை அடையவும் ஒருங்கினைத்தல் உதவுகிறது

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

   ஒருங்கிணைத்தல' 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 03-04-2019 16:05:54

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 ஒருங்கிணைக்கிறேன்.

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 பெறுகிறது.

5.6 ஒருங்கிணைத்தலின் வகைகள்

1. **உள் ஒருங்கிணைப்பு:**

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

i செங்குத்து முறை ஒருங்கிணைப்பு:

மேல்நிலைப் பணியாளர்கள் தங்களுடைய கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுடன் பணியினை ஒன்றிணைக்கிறார்கள். அதே போல் கீழ்நிலைப் பணியாளர்களும் தங்களுடைய மேல்நிலைப் பணியாளர்களுடன் தங்களுடைய பணிகளாஇ ஒன்றினைக்கிறோம்.

எடுத்துகாட்டாக: விற்பனை மேலாளர் தன்னுடைய நடவடிக்கையினை விற்பனை மேற்பார்வையாளாரிடன் ஒன்றிணைக்கிறார்.

5.7 ஒருங்கிணைத்தலில் ஏற்படும் பிரச்சனைகள்

1. **இயற்கை தடைகள்:**

மேல் நிலைப் பணியாளர் மற்றும் கீழ்பணியாளர்களிடமிருந்து உள்ள அறிவுக் குறைபாடின் காரணமாக தகவல் இடைவெளி வாய்ப்பு உள்ளது ஆகவே இயற்கை தடைகள் ஒரு பயனுள்ளா ஒருங்கிணைந்தலுக்கு தடையாக உள்ளது

2. நிர்வாகத் திறமை குறைபாடு

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

12th STD OMS_Tamil version Chapter05.indd 72 03-04-2019 16:05:54

3. தொழில் நுட்ப குறைபாடு

கீழ்நிலைப் பணியாளார்கள் 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.

5.8 ஒருங்கிணைத்தலின் படிகள்

பணியாளர்கள் குறைதீர்க்கும் சில்லறை தோற்றுவித்தல்

↓

நல்ல அறிக்கை தரும் அமைப்பு முறை இருத்தல் வேண்டும்

↓

மேலான்மையானது பணியாளர்கள் , காட்டங்கள், கருத்தரங்கம், கலந்தாய்வு, மற்றும் செயற்குழுவில் கலந்து கொள்ள தூண்ட வேண்டும்.

↓

பிற பணியாளர்களுடன் நல்ல நட்பு முறை பாராட்டுவதற்கு மேலாண்மையானது ஊக்கமளிக்க வேண்டும்.

↓

தலைமைப்பண்பு, ஒருங்கிணைத்தல், திட்டமிடல் மற்றும் பணியாளார் நியமனம் ஆகியவற்ற்றில் பயிற்சி பெற மேலாளர்களுக்கு வாய்ப்பளிக்க வேண்டும்.

படம் 5.3 ஒருங்கிணைத்தலின் படிகள்

இயக்குதல்

5.9 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 செயல் ஆக கருதப்படுகிறது.

5.10 இயக்குதலின் முக்கியத்துவம்

கூண்டஸ் மற்றும் ஒடோனல் 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.

5.11 இயக்குதல் மற்றும் அதிகார ஒப்படைவின் உத்திகள்

1. இயக்குதல் என்பது கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுக்கு அளைக்கப்படும் ஆனைகள் மற்றும் அறிவுரைகளை உள்ளடக்கியதாகும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter05.indd 73 03-04-2019 16:05:54

2. மேற்பார்வையாளர் கீழ்நிலைப்பணியாளர்களுக்கு செய்ய வேண்டிய பணிகளை கூறுகிறது.
3. இயக்குதல் என்பது பரவலான ஒர் பணியாகும் ஏனென்றால் இப்பணியானது மேலாண்மையின் எல்லா நிலைகளிலும் செயல்படுத்தபடுகிறது 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 பணியாளார் நியமனம் ஆகியவற்றோடு பிணைந்துள்ளது.

5.12 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

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

3. கீழ்பணியாளர்களின் பணியினை மேற்பார்வையிடல்

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

4. கீழ்பணியாளர்களுக்கு 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 03-04-2019 16:05:54

8. செயல் தொடக்க தூண்டுதல்

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

5.13 நல்ல மேற்பார்வையாளரின் குணங்கள்

மேலாளார்கள் அவர்களுடைய கீழ்பணியாளர்களை இயக்குவதற்கு பல்வேறு உத்திகளைக் கையாளுகின்றனர் அவை

1. **அதிகார ஒப்படைப்பு**

   பணியினை தன்கீழ்பணிபுரியும் 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 அமைப்பான் 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 இன்றியமையாததாகும்.

அதிகார ஒப்படைவு

5.14 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 செய்தாலோ 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 பொறுப்புக்களை ஒப்படைக்கும் போது தொடங்குகிறது. பொறுப்பு என்பது தனிநபருக்கு அளிக்கப்பட்டுள்ள பணியாகும். என்கிறார்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter05.indd 75 03-04-2019 16:05:54

5.15 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 எடுக்குமை அதிகாரத்தை மாற்றுதல்**

   இப்பணியினானது முடிவு எடுக்கும் அதிகாரதை 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 மேலாணைம 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

5.16 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 "எதிர்பாத்த வெற்றியை பெறுவதற்காக மனிதத் திறமையினை திறமையாக உபயோகப்படுத்துவதே".

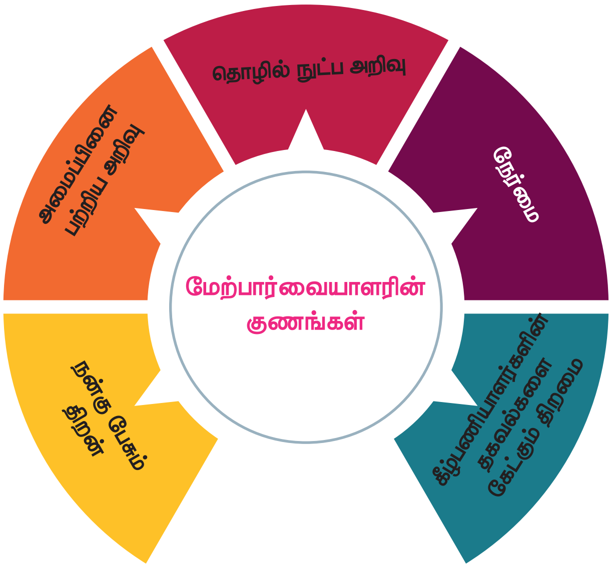
5.18 மேற்பார்வையின் கொள்கைகள்

- 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 மேம்படுத்துவதற்கு மேற்பார்வை ஒரு வாய்ப்பினை அளிக்கிறது.
- தனிநபர்கள் தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய வேண்டும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter05.indd 76 03-04-2019 16:05:54

■ 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 அமைப்னைப் பற்றிய முழு தகவல்க்ளையும் 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 நல்ல் 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 தவறு நடக்காமல் தேர்வுகள் நடைபெறுகின்றன.**
2. **மாவட்ட ஆட்சியாளர் மட்டுமே அந்தந்த மாவட்டத்தில் நடைபெறும் நிகழ்வுகளுக்கு தலைமை அதிகாரியாக உள்ளார்.**

12th STD OMS_Tamil version Chapter05.indd 77 03-04-2019 16:05:54

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 துறைகளில் நோக்கங்களை உகந்தது ஆக்குகிறது.
ஒத்துழைப்பு	ஒத்துழைப்பு என்பது ஒரு புது உறுப்பினரை அறிமுகப்படுத்தும் போது பேணிகாக்கப்படுகிறது.
பரஸ்பரம்	பரஸ்பரம் என்பது அமைப்பில் பணிபுரியும் பணியாளார்களிடையே உள்ள ஒற்றுமையை குறிக்கிறது
போதித்தல்	ஒரு அமைப்பு தான் அடைய வேண்இய இலக்கு மற்றும் குறிக்கோளை அடைவதற்கு அளிக்கப்படும் பயிற்சி ஆகும்
இயக்குதல்	கீழ்பணியாளர்களுக்கு வழங்கப்படும் ஆணை மற்று 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 துழைப்பாகும். இதன் மூலம் பணியினை நல்ல முறையில் செய்து முடிக்க இயலுகிறது.

12th STD OMS_Tamil version Chapter05.indd 78 03-04-2019 16:05:54

வினாக்கள்

E3Y8YF

பகுதி – அ

பொருத்தமான விடையை தேர்ந்தெடுத்தல்

1. ஒருங்கிணைத்தல் என்பது முக்கியமாக எதை அடைய தேவைப்படுகிறது __________________
   அ. சமநிலைப்பட்ட அமைப்பின் செயல்
   ஆ. சமநிலைப்பட்ட 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. பண்முகப்படுத்துதல்
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 இயங்குதல்
   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 03-04-2019 16:05:54

பகுதி – ஆ
மிக குறுகிய வினாக்கள்

3 மதிப்பெண்கள்

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

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 பல்வேரு உத்திகளை விவரி.
2. இயக்குதலின் வரைவிலக்கணம் மற்றும் அதன் கொள்கைகளை வெளிப்படுத்துக.
3. அதிகார ஒப்படைப்பு மேலாண்மையில் 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 03-04-2019 16:05:54

பாடம் 6

அதிகார பிரதிநிதித்துவம் (அ) அதிகார பங்களிப்பு

QZK3NB

உள்ளடக்கம்

6.1 அறிமுகம்

6.2 பொருள்

6.3 விளக்கவுரை

6.4 அதிகார பங்களிப்பின் கொள்கைகள்

6.5 அதிகார பங்களிப்பின் குணாதிசயங்கள்

6.6 அதிகாரப் பங்களிப்பு (அ) பகிர்வின் படிகள்

6.7 மையப்படுத்துதல் மற்றும் மையப்படுத்தாமை பற்றிய பொருள்

கற்றலின் நோக்கங்கள்

இந்த அத்தியாயத்தின் மூலம் மாணவர்கள் கீழ்வருவனப் பற்றி கற்றுத் தெளியலாம்.

- பிரதிநிதித்துவம், பங்களிப்பு, ஒதுக்கீடு செய்வது போன்ற பல வார்த்தைகளின் அர்த்தத்தை புரிந்து கொள்ளுதல்.
- பிரதிநிதித்துவம் கொள்கைகள் பற்றி அறிதல்.
- பங்களிப்பு (அ) பிரதிநிதித்துவத்தில் உள்ள செயல்முறைகளை அறிந்து கொள்ளுதல்.
- துறையின் வகைகள் பற்றி தெளிதல்.

6.1 அறிமுகம்

அதிகார பங்களிப்பு (அ) பிரதிநிதித்துவம் என்பது, அதிகாரத்தையும், பொறுப்புகளையும் தனக்கு கீழே பணிபுரியும் (அ) துணை வேலையாட்களிடம் பகிர்ந்தளிப்பது ஆகும். அதனால் ஒரு குறிபிட்ட வேலையை திறம்பட முடிக்க முடியும். ஒரு குறிப்பிட்ட நேரத்திற்குள், எந்த ஒரு நிறுமத்தில் பணிபுரியும் மேலாளரும், தானே தனியாக ஒரு காரியத்தை திறம்பட முடிப்பது சாத்தியமாகாது. அதனால்

12th STD OMS_Tamil version Chapter06.indd 81 03-04-2019 13:34:14

அவர்தம், உடன் பணிபுரியும் குழுவுடன் சேர்ந்து அவர்களுக்கு தன்னிடம் உள்ள அதிகாரத்தையும், பொறுப்புகளையும் பகிர்ந்தளித்து அந்த நடவடிக்கைகளை வெற்றியுடன் மேற்கொள்கிறார். மேலும், அவர் மற்ற முக்கியமான, கடினமான வேலைகளை கவனிக்க இயலும். இப்படி செய்வதினால் மேலாளர் கடினமான காரியங்களை தங்குதடையின்றி வெற்றியுடன் செயல்படுவதோடு அல்லாமல், தன் துணை பணியாட்களையும் சரியான வகையில் வேலையை செவ்வனே முடிக்க தூண்டுகிறார்.

6.2 பொருள்

அதிகார பங்களிப்பு (அ) பகிர்வு என்பது உயர்ந்த பதவியில் இருப்பவர் தனக்கு கீழே பணிபுரிபவர்களிடம் தன் வேலையில் ஒரு பகுதியை அவரிடம் அளித்து அதற்கான அதிகாரத்தையும், பொறுப்பினையும் அளிப்பதே ஆகும். நேரம் இல்லாத காரணத்தால் உயர் பதவியில் இருப்பவர் இது போல் செய்வார். எல்லா வேலைகளும் ஒருவரே செய்து முடிப்பது இயலாத காரியம் ஆகையால், இந்த அதிகார பங்களிப்பு முறையிலேயே இது சாத்தியமாகும். மேலும், சரியான நேரத்தில் இது போல வேலை சுமைகளை நேரத்தில் முடிக்க வேண்டிய கட்டாயத்தாலும், அதிகார பகிர்வு முறையில் வேலைகளை சரியான துணை நபர்களிடம் அளித்து நல்ல முறையில் பணிகளை முடிப்பதே சிறந்த முறையாக கருதப்படுகிறது.

6.3 விளக்கவுரை

எப்.ஜி.மோர் என்பவர் "அதிகார பங்களிப்பு என்பது, ஒரு குறிப்பிட்ட வேலையை, குறிப்பிட்ட நபர்களிடம் பிரித்து கொடுத்து, அதை முடிப்பதற்கு தேவையான அதிகாரத்தை அளிப்பதே ஆகும் என்று கூறுகிறார்."

ஓ.எஸ்.அய்னர், "அதிகார பங்களிப்பு என்பதை, ஒருவர் தன்னுடைய அதிகாரத்தை மற்றவருக்கு பங்கட்டு வேலையை முடிக்க பணித்து, தன்னுடைய பெயரையும் பயன்படுத்துமாறு கூறுவதும், அதை இரண்டாமவர் ஒத்துக்கொண்டு அவர் விருப்பப்படியே அந்த பணியை முடித்துக் கொடுப்பதாகும்" என்று நயம்பட கூறுகிறார்.

6.4 அதிகார பங்களிப்பின் கொள்கைகள்

1. **எதிர்நோக்கும் முடிவினை அறியும் கொள்கை**

   உயர் அதிகாரி, அதிகார பங்களிப்பிற்கு முன்னரே, என்ன முடிவு வரும் என்பதை எதிர்பார்க்க வேண்டும். அப்பொழுது தான் அவர் அதற்கு தகுந்தாற் போல் அந்த பணியினை திட்டமிட்டு செயல்படுத்த முடியும். அதே போல் அந்த பணியினை தன்னுடைய சகாக்கள் எவ்வாறு முடிக்க வேண்டும் என்பதையும் அறிவுறுத்த முடியும்.

2. **அதிகார பங்களிப்பினை அறிவுறுத்தும் கொள்கை**

   அதிகாரமும், பொறுப்புகளும் ஒட்டி பிறந்தவை. அதாவது ஒருவரிடம் வேலையை முடிக்க பணித்து, பொறுப்பினை ஒப்படைக்கும் பொழுது சிறிதளவேனும், அதிகாரத்தையும் அளிக்க வேண்டும். அப்பொழுதுதான், அவரால் அந்த பணியினை செவ்வனே முடிக்க இயலும். அதே சமயத்தில் அவருக்கு கொடுக்கப்பட்ட அதிகாரத்தின் வரைமுறையை அவருக்கு தெளிவுபடுத்த வேண்டும். அப்பொழுதான் அவர் வரம்பு மீறாமல் பணியினை முடிப்பார்.

3. **கட்டளை ஒற்றுமை கொள்கை**

   ஒவ்வொரு உயர் அதிகாரியின் ஆணைக்கு கட்டுப்பட்டவர் அவருடைய

12th STD OMS_Tamil version Chapter06.indd 82 03-04-2019 13:34:14

கட்டுபாட்டில் உள்ள துணை அதிகாரி (அ) பணியாள் அந்த பணியாள், அவருடைய உயர் அதிகாரிக்கு மட்டுமே கட்டுபட்டவராகிறார். இதைத்தான் நாம் கட்டளை ஒற்றுமை கொள்கை என அழைக்கிறோம்.

4. **பொறுப்பின் முழுத்தன்மை கொள்கை**

இந்த கொள்கையின் மூலம் பொறுப்புத்தன்மை அந்த முக்கிய பொறுப்பில் உள்ள வரையே சார்ந்து இருக்கும். ஒரு மக்கிய முடிவினை உயர்அதகாரி எடுக்கும் பட்சத்தில் அதை அவருக்கு கீழ்பணிபுரியும், பணியாட்கள் கட்டுபட்டே ஆக வேண்டும். அதே போல் அந்த பொறுப்பு முழுமையாக அந்த உயர் அதிகாரியே சாரும்.

5. **ஸ்காலார் கொள்கை**

அதிகாரிகள் ஒரு நிறுமத்தில் பல்வேறு நிலையில் அமைந்திருக்கிறார்கள். அதிகார பங்களிப்பு, அதிகாரத்தன்மை மேலிருந்து கீழ் வந்துக் கொண்டிருக்கிறது. இதை ஒவ்வொரு பணியாட்களும் அறிவார்கள். அவருக்கு யார் உயர் அதிகாரி என்பதை நன்கு அறிவார்கள். இதனால் அவசரக்காலத்தில் அவர் தன் உயர் அதிகாரியை தொடர்பு கொள்ள ஏதுவாகும்.

6. **விதிவிலக்குக் கொள்கை**

ஒவ்வொரு துணை வேலையாட்களிடமும், ஒப்படைக்கப்பட்ட வேலையின் பல சுதந்திரத்தை அவருடைய உயர் அதிகாரி அளிக்கிறார். ஒரு வேளை அந்த பணியாள் ஏதாவது தவறிழைத்து இருந்தாலும், அதை அந்த உயர் அதிகாரி இடையிடையே தலையிட்டு தொந்தரவு செய்ய கூடாது. ஆனால், ஒரு சில வேலைகளில் தலையிட்டு அதை திருத்துவதும் அல்லாமல், அந்த வேலையாளுக்கு கொடுக்கப்பட்ட அதிகாரத்தை திரும்ப பெறுகிறார்.

6.5 அதிகார பங்களிப்பின் குணாதிசயங்கள்

1. அதிகார பிரதிநிதித்துவம் (அ) அதிகார பங்களிப்பு என்பது எப்போது நடைபெறுகிறது என்று சொன்னால், ஒரு மேலாளர் தன்னுடைய கீழ்வேலை செய்யும் துணை பணியாளுக்கு அதிகாரத்தை முறையாக அளிக்கும் போது தான்.
2. அதிகார பங்களிப்பு எப்பொழுது நிகழ்கிறது என்றால் மேலாளர் தான எந்த அதிகாரத்தைஅளித்து வேலையை ஆக்கபூர்வமாக முடிக்க வேண்டும் என்று தெளிவாக தெரிந்திருக்கும் போது தான்.
3. எப்பொழுதுமே அதிகார பங்களிப்பு ஒரு பகுதி மட்டுமே அளிக்கப்படுகிறது.
4. ஒரு மேலாளர் அதிகாரப் பகிர்வு செய்யும்போது அந்த அதிகார வரம்பை குறைக்கவோ, கூட்டவோ (அ) திரும்ப பெறவோ முடியும். அதை போல் தான் வேலை பகிர்வை அதிகாரத்துடன் தன் வேலையாருக்கு அளித்தாலும், அவர் எப்போதுமே கட்டுபடுத்த தயங்குவதில்லை.
5. அதிகாரம் மட்டுமே ஒரு வேலையினை முடிக்கும்போது அளிக்கப்படுகிறது, ஆனால் பொறுப்பினை அல்ல. அதுபோல் ஒரு மேலாளர், அவருக்கு அளிக்கப்பட்ட பொறுப்பினை தட்டிக்கழிக்கவோ, (அ) மாற்றவோ முடியாது. அவர் தன்னுடைய சகாக்களுக்கு அளிப்பது, வேலைமுடிப்பதுடன் அளிக்கப்படும் தற்காலிக அதிகார பகிர்வு மட்டுமே ஆகும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter06.indd 83 03-04-2019 13:34:14

6.6 அதிகாரப் பங்களிப்பு (அ) பகிர்வின் படிகள்

கீழ்வரும் பல்வேறு நிலைகிளல் நாம் அதிகார பகிர்வினை சிறந்த முறையில் காணலாம்.

1. **வேலைகளை ஒதுக்குவது**

   வேலைகளை (அ) பொறுப்புகளை ஒப்படைப்பவர் என்ன செய்ய வேண்டும். எப்படி, எவ்வாறு முடிக்க வேண்டும், என்று தெளிவாக விளக்குவார். அவரிடம் தேவையான வளத்தையும், நேரத்தையும் தெரியபடுத்த வேண்டும். அவர், தனக்கு கீழ் பணிபுரிபவரிடம், அந்த பணியை முடிப்பதற்கு தேவையான திட்டத்தை வகுத்து தெளிவு படுத்த வேண்டும்.

2. **அதிகாரப்பங்களிப்பு (அ) பகிர்ந்து கொடுத்தல்**

   ஒரு வேலையை செவ்வனே முடிப்பதற்கு அதிகாரம் கண்டிப்பாக தேவை. அதிகாரம் என்பது கொடுக்கப்பட்ட வேலையை கட்சிதமாக முடிப்பது ஆகும். விற்பனை மேலாளர், விளம்பரம் மற்றும் விற்பனை பெருக்கம் ஆகியவற்றிற்கு பொறுப்பாகிறார். இந்த வேலைகளை அவர் கேட்டுக் கொண்டதற்கிணங்க முடிக்க வேண்டும் என்றால் கண்டிப்பாக அதிகாரம் அளித்திருக்க வேண்டும்.

3. **பொறுப்பினை ஒதுக்குதல்**

   அதிகார பகிர்வு அளிக்கும் போது அதற்க தகுந்தாற்போல் பொறுப்பினை வழங்கா விட்டாலும் அதற்கேற்ற கடமை அவருக்கு உண்டு. ஆனால் பொறுப்பினை எப்போது அளிக்க முடியாது. ஒரு மேலாளர் அதிகாரப் பகிர்வினை அளிப்பது போல் பொறுப்பினை அவரிடம் வழங்க முடியாது.

3.4 **கணக்கீடலை உருவாக்குதல்**

   இந்த அதிகார பங்களிப்பை முடிவுக்கு கொண்டு வருவதென்பது, மேலாளர் கணக்கீடலை முடிக்க வேண்டும், அதாவது கீழ் பணியாளர், அந்த மேலாளருக்கு பதில் சொல்ல கடமைபட்டவராவார்.

6.7 மையப்படுத்துதல் மற்றும் மையப்படுத்தாமை பற்றிய பொருள்

மையப்படுத்துதல் என்பது, முடிவு எடுத்தல் எல்லா வகையிலும் ஒரு மையத்தில், அதாவது நிறுமத்தின் முக்கிய இடத்தில், சூழலில் எடுக்கப்படும் முடிவாகும். மேல்நிலை மேலாண்மையில் (அ) உயர்நிலை மேலாண்மையில் எடுக்கப்படும் ஒருமித முடிவினை மையப்படுத்துதல் எனக் கூறலாம். இஃது கீழ்நிலை மேலாண்மையை கலந்தாலோசித்து எடுக்கும் முடிவாக இருப்பதில்லை. அதே போல ஒரு மேலாண்மை கீழ் நிலை (அ) கடை நிலையிலுள்ளவர்களுக்கு முடிவெடுக்கும் அதிகாரத்தையும் முடிவெடுத்தலும் அளிக்கும் போது, அஃதுணை அது மையப்படுத்தா நிறுமம் எனக் கொள்ளலாம்.

இந்த மையப்படுத்தப்பட்ட முடிவுகளும், மையப்படுத்தா முடிவுகளும் ஒன்றுக்கொன்று தொடர்புடையது. ஆனால் இரண்டும் சரியாக எதிர் எதிர்பதத்தை கொண்டது. எந்த ஒரு நிறுமத்தையும், மையப்படுத்தப்பட்ட முடிவுகளை எடுக்கும் நிறுமம் என்றோ, (அ) மையப்படுத்தாத முடிவுகளை எடுக்கும் நிறுமம் என்றோ கூற முடியாது. இதை சரியான முறையில் புரிந்து கொண்டோம் என்று சொன்னால் இந்த இரண்டு கொள்கைகளையும் இருவேறு முனைகளில் தன்னகத்தே கொண்டதே ஒரு நிறுமம் ஆகும். அதனால் ஒரு நிறுமம் மையப்படுத்துதல் (அ) மையப் படுத்தாதிருத்தல் ஆகிய இரண்டும் தன் இயக்கத்திலும், செயல்முறையிலும் ஒருங்கே பெற்றதாகும். கீழ் கொடுக்கப்பட்ட அட்டவணையில் மையப்படுத்துதல், மைய படுத்தாதலை வித்தியாசத்தோடு பட்டியலிடப்பட்டு இருக்கிறது.

12th STD OMS_Tamil version Chapter06.indd 84 03-04-2019 13:34:14

முடிவு எடுத்தல்

மையப்படுத்துதல் (அ) மையப்படுத்தாமையை முடிவு செய்யும் காரணிகள்	
மையப்படுத்துதல்	மையப்படுத்தாமை
நல்ல ஆரேக்கிய நிறும சுற்றுப்புற வேண்டுக் கோள்களின் அடிப்படையில் (அ) சூழ்நிலையில் இது சாத்தியமாகிறது.	சுற்றுப்புற சூழ்நிலை நிறுமத்தினில் கடுமையாக இருக்கும் போது மையப்படுத்தா முடிவு எடுத்தலே நன்கு என்கிறார்கள்.
ஒருவேளை, கீழ்மட்ட மேலாண்மையில் எடுக்கும் முடிவு சாதகமாகவோ அல்லாமல் (அ) அனுபவமற்றோ இருந்தால், அந்த முடிவினை மையப்படுத்துதல் மூலமாக நிறைவேறுகிறார்கள்.	தகுதியான கடைநிலை மேலாண்மையினால் திறமையான முடிவுகளை எடுப்பதன் மூலம் நிறுமத்தை நன்கு நடத்த முடியும் என்று கருதுகிறார்கள்.
ஒரு வேளை, கடை நிலை (அ) கீழ்நிலை மேலாண்மை தாரர்கள் முடிவு எடுத்தலில் ஆர்வம் காட்டவில்லை என்றாலும் அது மையப்படுத்துதலுக்கு உத்திரவிடப்படுகிறது.	ஒரு வேளை, கடைநிலை மேலாளர்கள் முடிவு எடுத்துதலில் ஆர்வமாக இருந்தால் அது போல சூழ்நிலையில் மையப்படுத்தாமை நிறுமம் அமையப்பட வேண்டும்.
மேலும், முடிவு எடுத்தல் முக்கியமான முடிவு என்று கருதும் போது அதை மையப்படுத்தல் முடிவாக உறுதி செய்கிறார்கள்.	பெரும்பாலும் சிறு முடிகள் நிறுமத்தில் மையப்படுத்தாமையோடு தான் முடிவு எடுக்கப்படுகிறது.
சில நேரங்களில் நிறுமம் ஆபத்தான சூழ்நிலையை மேற்கொள்ளும் போது (அ) அச்சுறுத்தலுக்கு ஆளாகும் போது, முடிவு எடுத்தலில் மையப்படுத்துதல் நிறைவேற்றப்படுகிறது.	மையப்படுத்துதலில் ஒரு நிறுமக் கலாசாரம் மிகவும் நம்பத்தகுந்ததாகவும், நம்பிக்கைக்கு பாத்திரமாக விளங்குகிறது.
பெரிய நிறுமங்களில், நல்ல ஸ்திரமான முடிவுகளை மேற்கொள்ள முடிவு எடுத்தல் மையப்படுத்துதல் செய்யப்படுகிறது.	ஆனால் ஒரு நிறுமம் பல்வேறு கிளை அமைப்புகளுடன் பல்வேறு இடங்களில் வியாபித்து இருந்தால், அதற்கு மையப்படுத்தா முடிவு எடுத்தலே பொருந்தும்.
பெரும்பாலும் இது ஒரு மன வற்று என்றும் சொல்லலாம். அதோவது மேலாளரின் இறுக்கமான கட்டுபாட்டில் இருக்கும் நிறுமத்தில் எல்லாம், முடிவு எடுத்தல் போன்ற முக்கிய நிகழ்வுகள் உயர்நிலை மேலாண்மை (அ) மையப்படுத்தப் படுவதாக நினைக்கிறார்கள், அதுவே நடைமுறையில் உள்ளது.	ஆனால் இதற்கு, மாறாக மேலாளர்கள் அவர்கள் அணுகுமுறையில் பெரும்பாலும் நெளிவு தன்மையோடு இருப்பதால் அவர்களுக்கு மையப்படுத்தாமையே பொருந்தும் எனக் கூறலாம்.

6.7.1 துறையியலின் பொருள்

துறையியல் (அ) துறையியல் மயமாக்குதல் என்பது ஒரு நிறுமத்தில் நடைபெறும் அனைத்து நடவடிக்கைகளையும் சிறு சிறு அலகுகளாக பிரித்து அவற்றிற்கு சம்மந்தப்பட்ட பெயரிட்டு, அதை நிர்வாக கட்டுபாட்டுடன், நிர்வாகக் கடமையை ஆற்றுவதற்காக எல்லா நிலையிலும் உள்ளதே ஆகும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter06.indd 85 03-04-2019 13:34:14

இவ்வாறாக நிர்வாக வசதி கருதி பகுக்கப்பட்ட துறைகளை, மண்டலங்களாக, அலகுகளாக, கிளைகளாக, பிரிவுகளாக ஆக்கப்படுகிறது. இந்த நிறும ஏற்பாட்டின் செயல்முறை மேலும் குழுமங்களாக பிரிக்கப்பட்டு, அவ்வாறு பிரிக்கப்பட்ட துறைகளுக்கு பல்வேறு பணிகளும், பொறுப்புகளும் வழங்கப்படுகிறது.

6.7.2 துறையியலின் வகைகள்

துறையியலின் அடிப்படையில், அதை பல்வேறாக பிரிக்கலாம். அதில் பொதுவாக உள்ள அடிப்படைகளை கீழ்வருமாறு பிரிக்கலாம்.

பணியின் அடிப்படையில், பொருட்கள், பூகோளம் (இருப்பிடம்), செயல்முறை, வாடிக்கையாளர், நேரம் மேலும் பல அதைக்கீழ்வருமாறு பிரிக்கலாம்.

அ) துறையில் பணியின் அடிப்படையில்

ஒரு நிறுமம் அதன் பணியின் அடிப்படையிலேயே பிரிக்கப்படுகிறது. அதாவது, உற்பத்தியின் அடிப்படையில், கொள்முதல் செய்வதின் அடிப்படையில், விற்பனை, பண பரிவர்த்தனை, பணியாளர்கள் சம்மந்தப்பட்ட துறைகளாகும். இது மிகவும் பிரபலமான அடிப்படையாக கருதப்படுகிறது. தேவைப்பட்டால் முக்கிய பணியை, துணைப்பணியாகவும் கருதப்பட்டு அதன் அடிப்படையில் துறையியலுக்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கப்படுகிறது. (உ.ம்) உற்பத்தி துறையை மேலும், தரக்கட்டுப்பாடு, பொருட்கள் செயல்முறையாக்கம், பழுதுப்பார்த்தல் மற்றும் பராமரிப்பு என்று மேலும் பிரிக்கலாம்.

நன்மைகள் (அ) பலன்கள்

பணி நிமித்தமான துறையியலில் உள்ள நன்மைகள்

1. இது ஒரு தருக்க (அ) இயற்கையான துறையியலுக்கு அடிப்படையாக கருதப்படுகிறது.
2. இது எல்லா காரிய நிறைவேற்றத்திற்கு உறுதி அளிப்பதுடன் நிறும கொள்கைகள் (அ) நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதற்கு காரணமாக அமைகிறது.
3. தொழிற்சார் நிபுணத்துவம் அளிப்பதால், சிறந்த வகையிலே மனித ஆற்றலை பயன்படுத்த முடிகிறது.
4. வேலை பங்களிப்பு (அ) பகிர்விற்கு வழிவகுக்கிறது.
5. மேல்மட்ட மேலாண்மையினர், சிறப்பான வகையிலே குறிப்பிட்ட பணிகளை ஆற்றுவதற்கு பயன்படுகிறது.
6. திரும்ப திரும்ப நடக்கும் பணிகளை களைந்து விடுகிறது.
7. பயிற்சியினை எளிதாக்குகிறது ஏனெனில் மேலாளர்கள் குறுகிய திறன்களில் மேம்பட்டு இருப்பதால்.

தீமைகள் (அ) குறைபாடுகள்

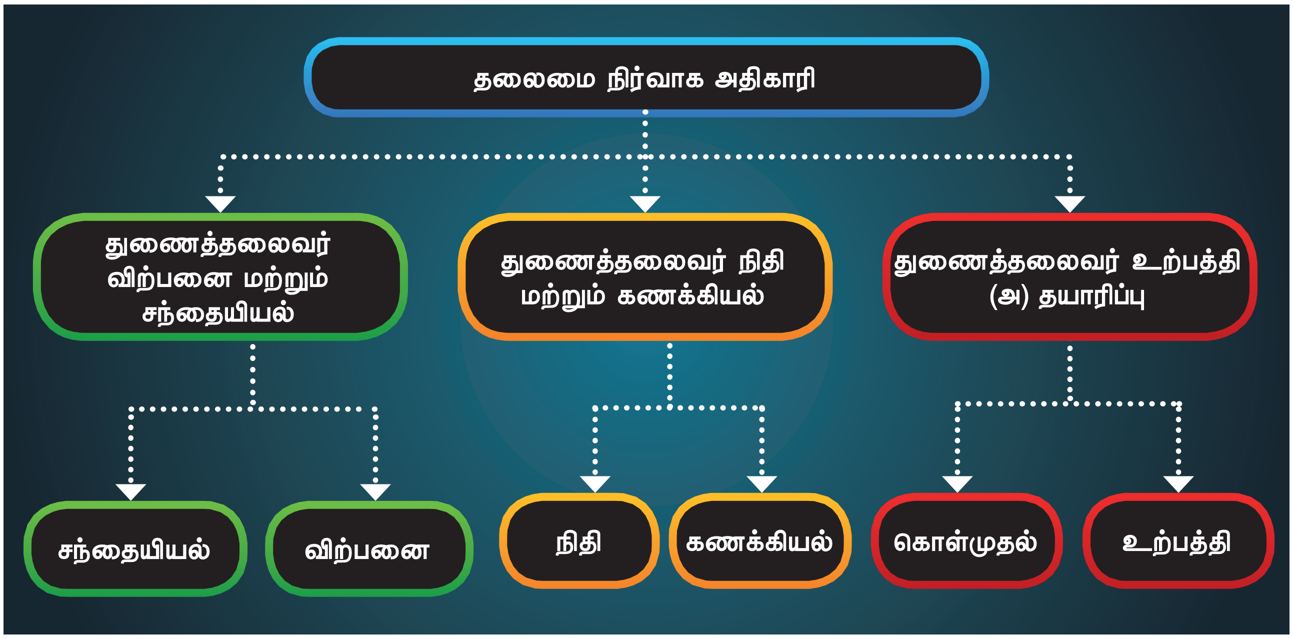
இது போல பணிநிமித்தமான துறையியலில் குறைபாடுகளும் உள்ளது. அவையாவன

1. துறைகளுக்கிடையே மோதல்கள் ஏற்படக்கூடும்.
2. இதில் மேலாண்மை வளர்ச்சி என்பது மிகவும் குறைவு. ஏனெனில் இந்த மேலாளர்களுக்கு உயர்நிலை மேலாண்மை பயிற்சி கிடைப்பதில்லை.
3. இதில் தனித்திறமை (அ) தனித்துவம் வலியுறுத்தப்படுகிறது.
4. எல்லா துறைகளின் நடவடிக்கைகளை ஒருங்கிணைப்பது எளிதானது அல்ல.
5. வளைந்து கொடுக்காதன்மை மற்றும் கடினமான செயல்முறைகளை கொண்டது.

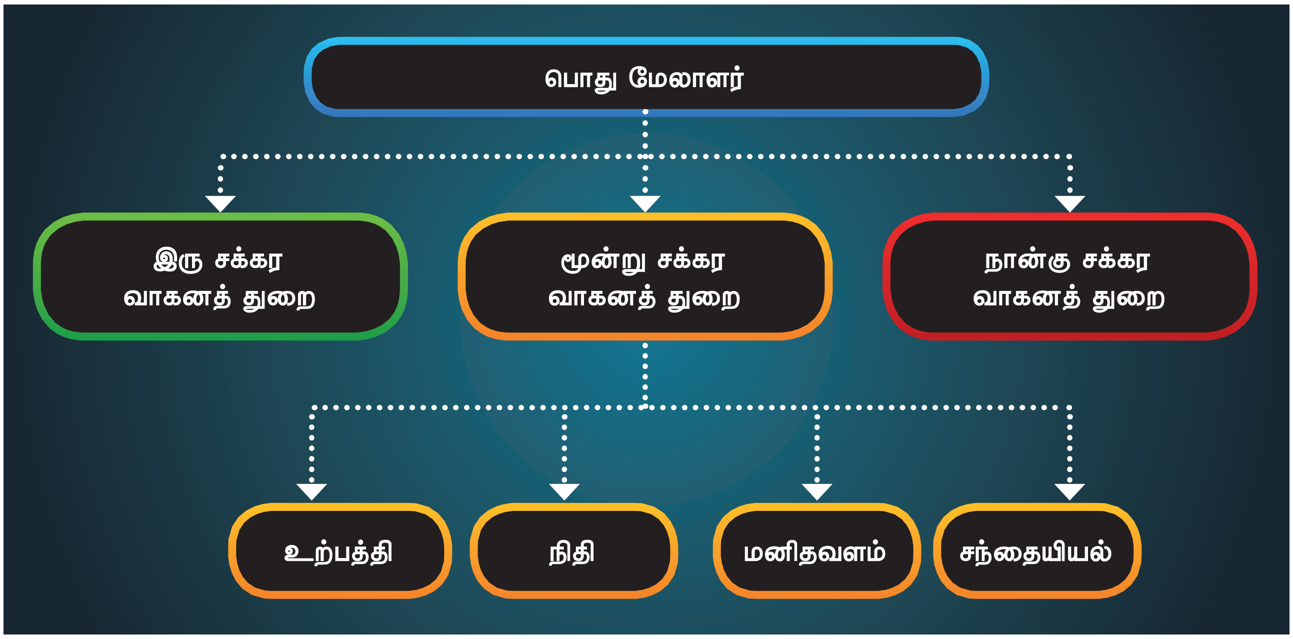
ஆ) பொருட்களின் அடிப்படையில் துறையியல்

இந்தவகை துறையியலில், பெரும் பொருட்களின் அடிப்படையில் துறை பிரித்தல்

12th STD OMS_Tamil version Chapter06.indd 86 03-04-2019 13:34:14



படம் 6.1 துறையியல் பணியின் அடிப்படையில்



படம் 6.2 பொருட்களின் அடிப்படையில் துறையியல்

நடைபெறும். ஒவ்வொரு துறையும் உற்பத்தி, விற்பனை மற்றும் வங்கியியல், பண பரிவர்த்தனையை மேற்கொள்ள வேண்டும். பொருட்கள அடிப்படையிலான துறையியலில் ஏற்படக்கூடிய நன்மை என்னவென்றால் அது விரிவாக்கம், பன்மயமாக்குதல், உற்பத்தி மற்றும் சந்தை படுத்துதல் போன்ற குணநலன்களை கொண்டதே ஒவ்வொரு பொருளாகும்.

பொதுவாக இது கடினமான தயாரிப்பு அணியில் உள்ள பொருட்களுக்கு பொருந்தும். ஏனெனில் அங்கு நல்ல அறிவாற்றலும், பெரும் முதலும் இயந்திர பொறி கலன்கள் வாங்குவதற்கு முதல் தேவைப்படுகிறது. இது மோட்டார் மற்றும் மின்னணு தொழிற்சாலைகளுக்கு தேவை.

உண்மையை சொன்னால், பெரிய நிறுமங்கள் யாவும் பன்மயமாக்குதலில்

12th STD OMS_Tamil version Chapter06.indd 87 03-04-2019 13:34:14

ஈடுபடுவதால் பொருட்கள் துறைமயமாக்குதலில் ஈடுபடுகிறது. (உ.ம்) ஒரு பன்மயமாக்கப்பட்டு பெரும் நிறுவனத்தில் மூன்று விதமான பொருட்கள் தயாரிக்கப்படுகின்றன அவையாவன, பிளாஸ்டிக், வேதிப்பொருட்கள், உலோகம் ஆகும். மறுபடியும் அவை பகுக்கப்பட்டு உற்பத்தி, விற்பனை, நிதியியல் மற்றும் ஆள்சார் நடவடிக்கைகளாக பிரிக்கப்படுகிறது.

நன்மைகள்

பொருட்கள் துறையியல் பல்வேறு நன்மைகளை பயக்குகிறது. அவையாவன.

1. பொருட்கள் துறையியல் தனி கவனம் ஒவ்வொரு பொருள் தயாரிப்பிலும் செலுத்துகிறது. அதனால் அது மேலும் வளர்ச்சியையும் பன்மயமாக்குதலும் எளிதாக அடைகிறது.
2. இதனால் ஒவ்வொரு பொருள் தயாரிப்பிலும் சிறப்பு வசதிகளை அடைவது மட்டுமன்றி, உற்பத்தி மேலாளரின் தனித்திறமையையும், அவரிடம் உள்ள ஆற்றலையும் எளிதாக பயன்படுத்த முடிகிறது.
3. உற்பத்தி மேலாளர், ஒவ்வொரு பொருளும் தனியாக இலாபம் அடைவதை கண்காணித்து மேன்மேலும் அதை கவனம் செலுத்த முடிகிறது. ஒவ்வொரு பொருளும் அரை தன்னாட்சி பெற்று, பல்வேறு பணிகளுடன் விளங்குகிறது. அதனால், பொருள் துறையியல் அருமையான பயிற்சியை மேல்நிலை மேலாளர்களுக்கு வழங்குகிறது.
4. ஒவ்வொரு பொருள் மண்டலத்தின் செயல்திறனும், அதனுடைய பங்களிப்பும் எளிதாக அளவிட முடிகிறது.
5. இது மிகவும் வளைந்து கொடுக்கும் தன்மையுடையதாகவும், எந்த சூழ்நிலை ஏற்றார் போலவும் உள்ளது.

குறைபாடுகள் (அ) தீமைகள்

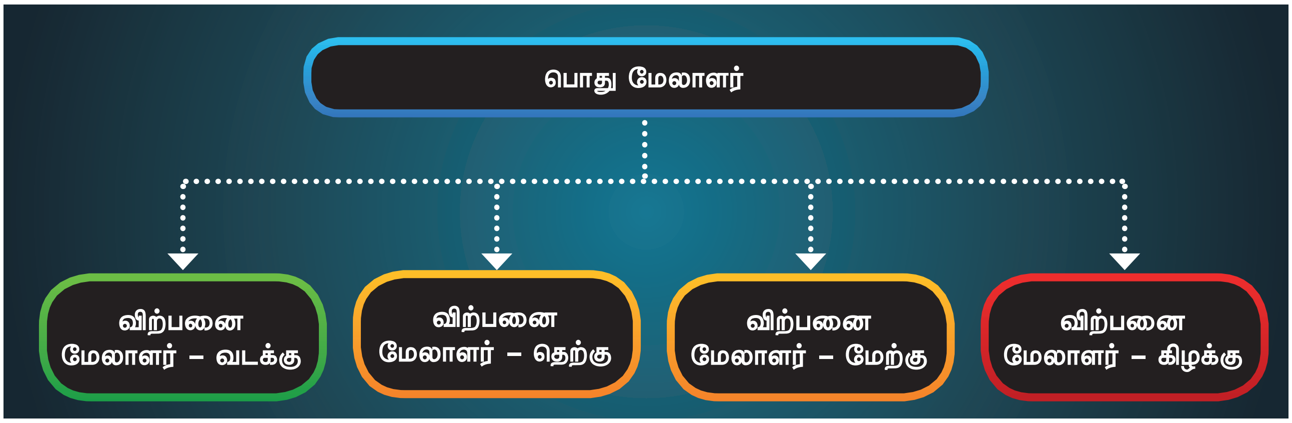
இந்த வகையிலான துறையியலில் ஒரு சில குறைபாடுகளும் உள்ளது.

1. மேல்நிலை மேலாளர்கள் இதை கட்டுபடுத்துவதில் சிரமம் உள்ளதாக அறியப்படுகிறது.
2. ஒவ்வொரு உற்பத்தி மேலாளர்களும் அவர்களாக ஆட்சி செலுத்துவதால் நிறுவ வளர்ச்சி மற்றும் ஆர்வத்தை கணக்கில் கொள்வதில்லை.
3. இதில் நிதி மற்றும் கணக்கியல் மையப்படுத்தும் மற்றும் முடிவு எடுத்தல் மையப்படுத்துதலினால் ஏற்படும் நன்மையை இழக்கிறது.
4. ஆட்கள் வசதிகளும் மற்றும் பணிகளும் தேவையில்லாமல் வீணாக்கப்படுகிறது. ஒவ்வொரு பொருட்கள் மண்டலங்களும் அவரவர்களாக சிறப்பு மையத்தை (உற்பத்தி) வைத்திருப்பதால் செயல்பாட்டு செலவு அதிகமாகும்.
5. உற்பத்தி ஒரு பொருளுக்கு தேவையான அளவு இல்லாதபோது உற்பத்தி திறன் வீணடிக்கப்படுகிறது.

இ) பிரதேசம் (அ) பூமி எல்லையின் அடிப்படையில் துறையியல்

இது போன்ற துறையியல் பெரும்பாலும், பெருந்தொழிற்சாலைகளுக்கே பொருந்தும். வங்கிகள், காப்பீடு நிறுமங்கள், போக்குவரத்து நிறுமங்கள், விநியோக நிறுமங்கள் மற்றும் பல நிறுமங்களை உதாரணமாக கூறலாம். இவைகளை மண்டலங்களாகவும், கிளைகளாகவும், பிரிவுகளாகவும் பிரிக்கலாம். ஒரு செயல்பாட்டு மேலாளரைக் கொண்டு எல்லா நடவடிக்கைகளையும் கட்டுப்படுத்துவது எளிதான காரியமல்ல, அதனால் மண்டல மேலாளர்கள் ஒவ்வொரு மண்டலத்திற்கும், மாநிலத்திற்கும் தேவைபடுகிறார்கள்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter06.indd 88 03-04-2019 13:34:14



படம் 6.3 பிரதேசத்தின் அடிப்படையில் துறையியல்

நன்மைகள்

பிரதேசம் (அ) எல்லையின் அடிப்படையில் ஏற்படும் துறையியலினால் பல நன்மைகள் உண்டு.

1. ஒவ்வொரு பிராந்திய மேலாளரும் அவர்கள் பிரச்சினைகளை நன்கு அறிவர்.
2. பிராந்திய வளர்ச்சி வேகமாக அடைகிறது.
3. அந்தந்த பிராந்திய மக்களின் பழக்க வழக்கங்கள், முன்னுரிமை, ரசனை, ஃபேஷன் பற்றி அந்தந்த பகுதி மேலாளர்கள் நன்கு அறிந்துள்ளதால், எளிதில் அவர்கள் பிராந்திய லாபம் அடைவதால், அது நிறுமத்திற்கு பெரும் நன்மையாக முடியும்.
4. அதனால் வண்டிச் சத்தம், வாடகை, தூக்கு கூலி போன்றவை மிச்சப்படுத்தப்படுகிறது. அதனால் நேரமும் மிச்சமாகிறது.
5. பிராந்திய நடவடிக்கைகளை ஒருங்கிணைப்பது மிகவும் எளிதாகிறது.
6. தேவையான பிராந்திய தன்னாட்சியினால், பிராந்திய மேலாளர் பல்வேறு விதத்தில் சிறந்து விளங்கி, அவர் பயிற்சியையும் ஏற்றுக் கொள்கிறார்.

குறைபாடுகள் (அ) தீமைகள்

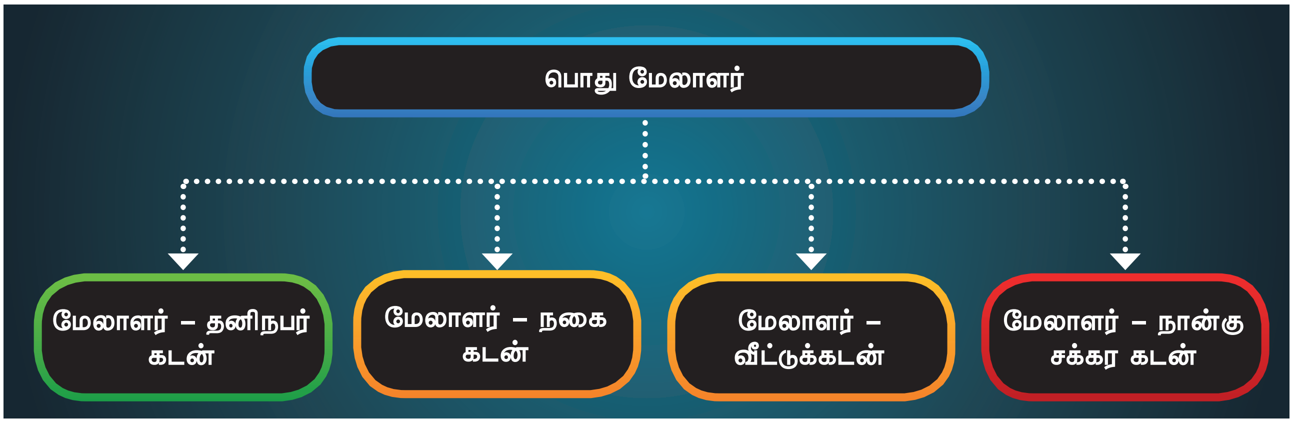
பிரதேச துறையியலில் கீழ்வரும் குறைபாடுகளை காணலாம்.

1. தொடர்பு கொள்வதில் பிரச்சனை ஏற்படுகிறது.
2. அதிக மேலாளர்கள், பொது மேலாளர்கள் தகுதியில் தேவைபடுகிறார்கள்.
3. பிராந்திய மேலாளர்களிடையே கருத்து வேறுபாடு அடிக்கடி ஏற்படுகிறது.
4. ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் கட்டுபடுத்துதல் என்பது தலைமையகத்திற்கும், கிளைகளுக்கும் ஒரு பெரும் சவலாக உள்ளது.
5. அது போல செயல்பாட்டு செலவுகள் அதிகரித்து கொண்டே செல்வதால் மீண்டும் மீண்டும் ஏற்படக்கூடிய ஆட்கள் திறன் செலவை கட்டுப்படுத்த முடிவதில்லை.
6. பிராந்திய அளவில் ஆட்கள் திறனும், கணக்கியல் மற்றும் இதர துறை செலவுகள் அதிகரிக்கிறது.

(ஈ) வாடிக்கையாளர்களின் அடிப்படையில் துறையியல்

வெவ்வேறு விதமான வாடிக்கையாளர்களின் அடிப்படையில் துறையை அமைத்தல். (உ.ம்) ஒரு பெரிய

12th STD OMS_Tamil version Chapter06.indd 89 03-04-2019 13:34:14



படம் 6.4 வாடிக்கையாளர்கள் அடிப்படையில் துறையியல்

துணிக்கடையில் பல பிரிவுகளாக இருக்கும், மொத்த வியாபாரம், சில்லரை வியாபாரம் மற்றும் ஏற்றுமதி வியாபாரம் என பிரிக்கலாம். இந்த வகையான துறையியலில் ஒரு பொருளையோ (அ) சேவையோ, வாடிக்கையாளர்களுக்கு செய்வதாகும்.
ஒரு பெரிய தயாராக செய்யப்பட்ட துணியகம் மையம் பல்வேறு துறைகளை ஆண்களுக்காகவும், பெண்களுக்காகவும் மற்றும் குழந்தைகளுக்காகவும் உருவாக்குகிறது. ஒரு பெரிய வங்கி குறுகிய கால கடன், நீண்ட கால கடன் என்று தொழிலதிபர்களுக்காக ஏற்படுத்துகிறது. இதையே படம் 6.4 ல் விளக்கப்பட்டுள்ளது.

நன்மைகள்

இதன் மூலம் கிடைக்கும் நன்மைகளை கீழ்வருமாறு பிரிக்கலாம்.

1. சிறப்பு வாடிக்கையாளர், அவர்களின் தேவைக்கேற்ப தனிகவனம் செலுத்தலாம்.
2. சிறப்பு சிப்பந்திகளின் மூலம், பல்வேறு வாடிக்கையாளர்களை கவரலாம். இதன் மூலம் வாடிக்கையாளரின் மனநிறைவையும், நற்பெயரையும் பெற முடியும்.
3. சிறப்பு கவனத்தின் மூலம் பல நன்மைகளை பெற முடியும்.
4. இதன் மூலம், நிறுமம் வாடிக்கையாளரின் நெருங்கிய அறிவின் மூலம் அவர்களின் பல்வேறு தரப்பட்ட தேவைகளை அறிய முடிகிறது.

குறைபாடுகள்

1. விற்பனைத்துறையையும் மற்ற பணிகளை ஒன்றிணைப்பத்தில் சிரமம் ஏற்படுகிறது. இது சந்தையியலில் மட்டுமே சாத்தியமாகிறது.
2. தேவை குறைவாக இருக்கும் போது ஆள்திறனையும், வசதிகளையும் பெரும்பாலும் வீணடிக்கப்படுகிறது.
3. அதிகமான ஆள்திறனும், அதிக கூலிகளையும் வீணடிப்பதால் மிஞ்சுவது வீண் செலவு மட்டுமே.
4. சிறப்பு சலுகைகளை பெற மேலாளர்கள் அதிக அழுத்தம் கொடுக்க வேண்டி உள்ளது. அது ஒரு கடினமான பணியாகும்.

(உ) செயல்பாடு (அ) பொறி கலன்கள் (அ) உபகரணங்கள் அடிப்படையில் துறையியல்

இது போல துறையியல், உற்பத்தி செயல்பாடுகளின் அடிப்படையில் (அ) பயன்படுத்தும் உபகரணங்கள் அடிப்படையில் நிறுவப்படுகிறது. இது பெரும்பாலும் உற்பத்தி (அ) விநியோகம் செய்யும் நிறுவனங்களில் பயன்படுத்தப்படுகிறது. ஒரு துணி நெய்யும் தொழிற்சாலையில் விதை நீக்கம், நூற்பு, நெசவு, சாயம் பூசுதல் மற்றும் முடித்து வைத்தல் போன்ற துறைகளை கொண்டு இயங்குகிறது. இது போலவே, அச்சு இயந்திர தொழிற்சாலையில், எழுத்து

12th STD OMS_Tamil version Chapter06.indd 90 03-04-2019 13:34:14

சேகரிப்பது, சரிபார்ப்பது, அச்சிடுவது, புத்தகநூல்களாக கட்டுவது போன்ற துறைகளை கொண்டு இயக்கப்படுகிறது. இது போல் எண்ணை தொழிறசாலையும், பொறியாளர் தொழிற்சாலையும் இந்த வகை துறையியலை பயன்படுத்துகிறது.

நன்மைகள்

இந்த வகையான துறையியலில் அடிப்படை நோக்கமாகிய குறைந்த செயற்பாட்டு செலவினில் அதிகப்படியான திறனை அடைவது ஈடேற்றப்படுகிறது.

தீமைகள்

ஒருங்கிணைப்பு இது போனற் துறையியலில் ஒரு சவாலாக அமைகிறது. ஏனென்றால் ஒரு துறை இயக்கம் அடுத்த இயக்க செயல்பாட்டுக்கு காரணமாக அமைவதால், இது நடைமுறையில் பல இன்னலகளுக்கு ஆளாகிறது.

(ஊ) நேரம் மற்றும் எண்ணிக்கையின் அடிப்படையில் துறையியல்

இந்த வகை துறையியலில், நடவடிக்கைகளை குழுமமாக பிரித்து (நேரத்தில் அடிப்படையில்) வகைபடுத்தப்படுகிறது. உதாரணத்திற்கு ஒரு தொழிற்சாலை 24 மணி நேரம் இயங்குவதால், மூன்று பணி மாற்றுகளாக பிரிக்கப்படுகிறது. அவை காலை, பகல், இரவு என்று பெயரிடப்பட்டு அதன் அடிப்படையில் துறையியலாக பகுக்கப்படுகிறது.

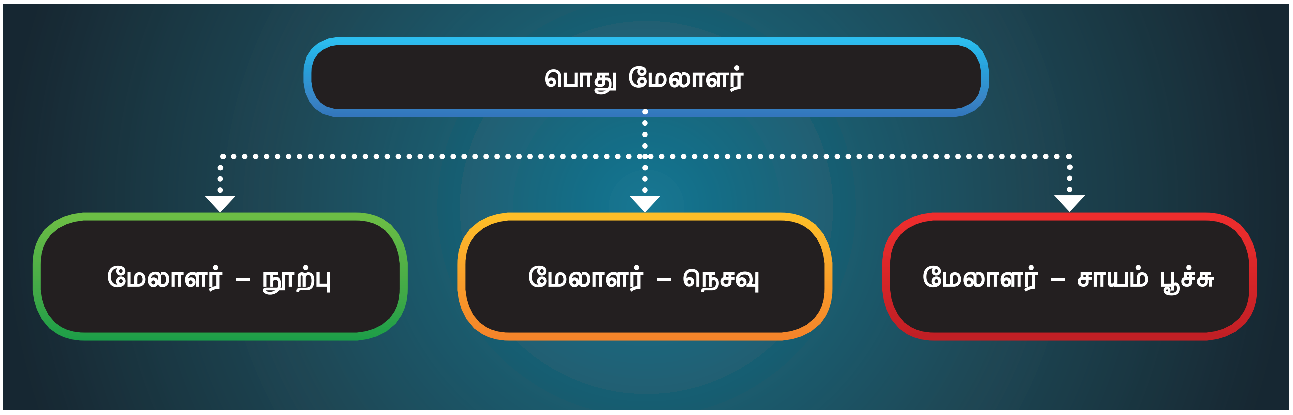
இராணுவத்தில் வேலை செய்யும் பாதுகாவல்களை வீரர்களை படைகள் அணி, வீரர்கள் நிறுவனங்கள், பட்டாலியன்கள், துருப்புகள் மற்றும் படையணி என்று அவர்களின் எண்ணிக்கை வகுப்பதைக் கொண்டு பிரிக்கலாம்.

திரும்ப திரும்ப நிகழக் கூடிய செயல்களில் இது போல குழுமங்களை பயன்படுத்தி நாம் அதை எளிதாக மதிப்பீடு செய்யலாம். இது பெரும்பாலும் நிறுமத்தின் கடைநிலையில் பயன்படுகிறது.

உங்களுக்குத் தெரியுமா?

இந்திய திருநாட்டில் பிரதம மந்திரி என்பவர் முடிவு எடுத்தலில் முதலானவராகிறார். ஆனால் அதே நேரத்தில் முடிவு எடுத்தல், அந்தந்த துறை அமைச்சர்களையே சாரும். ஏனென்றால் மற்ற மத்திய துறை அமைச்சர்கள் தனித்தனியே அவர்கள் வகுக்கும் பொறுப்பிற்கு கடமைபட்டவர்களாக திகழ்கிறார்கள். (உ.ம்) நிதி அமைச்சகம் முடிவினை நிதி அமைச்சர் எடுக்கிறார். கல்வி சம்மந்தப்பட்ட முடிவுகளை அந்த துறையை சார்ந்த உயர் கல்வித்துறை அமைச்சர் (மத்திய) எடுக்கிறார்.

அது போல நம் தமிழ்நாட்டில் எல்லா துறை அமைச்சகங்களும் சிறப்பாக செயல்புரிந்து வருகின்றன, அப்பொழுது நம் தமிழ்நாட்டில் சிறந்த ஆட்சி நடைபெறுவதாக கூறலாம். அதில் 40 பல்வேறு துறைகள் பணிபுரிந்து சிறப்பான சேவையை மக்களுக்கு புரிந்து வருகிறது.



படம் 6.5 செயல்பாடு (அ) உபகரணங்கள் அடிப்படையில் துறையியல்

சொற்களஞ்சியம்

Delegation(வேலை பங்களிப்பு (அ) வேலை பகிர்வு)	அதிகாரத்தை தனக்கு கீழ் தன் கட்டளைப்படி ஒரு வேலை செய்யும்படி பணியாளரிடம் ஒப்படைப்பதே ஆகும். அவரும் அந்த அதிகாரத்தை ஏற்று பணியை முடித்து ஒப்படைப்பது ஆகும்.
Devolution (அதிகாரப்பகிர்வு)	மேல்மட்ட அலகுகளில் இருந்து கீழ்மட்ட அலகுகளுக்கு அதிகாரத்தை மாற்றியளிப்பதே என்று கூறலாம்.
Deconcentration	ஒரு சில பணிகளை மத்திய (அ) மாநில அரசுகளின் முகவரிடம், ஒப்படைத்து சிறந்த முறையில் முடிக்கப்பெறுவது. இது போல பணிகள் வேலை பளுவை குறைப்பதற்கும், நல்ல நிர்வாக வெளிப்பாட்டிற்கும் இவ்வாறு செய்யப்படுகிறது.
Decentralization (பரவலாக்குதல் (அ) மையப்படுத்தாமை)	இந்த செயல்பாட்டின் மூலம் நிறும நடவடிக்கைகளை முக்கியமாக திட்டமிடுதல், முடிவெடுத்தல், போன்ற பணிகளை பிரித்துக் கொடுப்பது அல்லது முக்கிய அதிகார பகுதியில் இருந்து கீழ்நிலையில் உள்ளவர்களிடம் அளிப்பது.

3W6XD7

வினாக்கள்

பகுதி – அ

சரியான பதிலை தேர்ந்தெடுக்கவும்

1. ஒரு முக்கிய மையமாக, நிறுமத்தில் கருதப்படுவது?
   அ) மையப்படுத்துதல்
   ஆ) மையப்படுத்தாமை
   இ) மேலாளர்
   ஈ) அதிகாரம்

2. பணிகளை தருக்கத்தின் அடிப்படையில் குழுமமாக பிரிப்பது ––––
   அ) துறை
   ஆ) கிளை
   இ) முறையான
   ஈ) முறைசாரா

3. கடினமான சூழ்நிலைகளில் –––––– தேவைப்படுகிறது. (நிறுமம்)
   அ) மையப்படுத்துதல்
   ஆ) மையப்படுத்தாமை
   இ) துறையியல்
   ஈ) முறையான

4. அதிகார பிரதிநிதித்துவம் (அ) பகிர்வு என்பது அதிகாரம் மற்றும் –––––––
   அ) பொறுப்புகளை
   ஆ) மையப்படுத்துதல்
   இ) கட்டுப்பாட்டின் வீச்சு
   ஈ) குழு

5. –––––– என்பது பணிகளின் அடிப்படையில் மக்களை குழுமமாக பிரிப்பது.
   அ) பணிகளின் அடிப்படையில் துறையியல்
   ஆ) முறையான
   இ) முறைசாரா
   ஈ) மேலாண்மை

12th STD OMS_Tamil version Chapter06.indd 92 03-04-2019 13:34:14

பகுதி –ஆ
மிக குறுகிய வினாக்கள்
ஐந்து வரிகளில் விடையளிக்கவும்.

1. செயல்பாட்டு துறை – குறிப்பு வரைக.
2. "அதிகாரப் பங்களிப்பு (அ) பகிர்வு" என்றால் என்ன?
3. "அதிகாரம்" விளக்குக.
4. "நிபுணத்துவம்" விளக்குக.
5. "முறையான" நிறுமம் என்றால் என்ன?

பகுதி – இ
குறுகிய வினாக்கள்
ஒரு பக்க விடையளிக்கவும்.

1. துறையியல் என்றால் என்ன?
2. அதிகார பங்களிப்பு (அ) அதிகார பகிர்வு என்பது யாது?
3. "அணி அமைப்பு" பற்றி விளக்கவும்.
4. அதிகார பங்களிப்பின் படிகள் பற்றி எழுதுக.
5. 'மையப்படுத்துதல்' என்றால் என்ன?

பகுதி – ஈ
கட்டுரை வினாக்கள்
மூன்று பக்கத்திற்கு விடையளிக்கவும்.

1. அதிகாரப்பகிர்வு (அ) பங்களிப்பின் கொள்கை கோட்பாடுகளை விரிவாக எழுதவும்.
2. மையப்படுத்துதலுக்கும், மையப்படுத்தாமைக்கும் உள்ள வேறுபாடுகளை எழுதவும்.
3. துறையியலின் பல்வேறு வகைகளை விவரி.

ஆசிரியர்களின் செயல்பாடுகள்

1. மாணவர்களை அருகில் உள்ள அலுவலகத்திற்கு அழைத்து சென்று, அங்குள்ள நடைமுறை பணிகளை விளக்கவும்.
2. ஒரு தலைப்பை அளிப்பதன் மூலம், அசைன்மெண்டாக திரும்ப அளிக்க சொல்லவும்.

மாணவர்களின் செயல்பாடுகள்

1. வகுப்பறையில் வாக்குவாத போட்டி அமைத்து உரையாடலாம். மற்றும் குழுக்களாக பிரிந்து உரையாடலில் ஈடுபடலாம். (தலைப்பு) – "அதிகார பகிர்வு" (அ) "அதிகார பங்களிப்பாக" இருக்க வேண்டும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter06.indd 93 03-04-2019 13:34:15

பாடம் 7

9EYHNT

தலைமைத்துவம் மற்றும் தகவல் தொடர்பு

உள்ளடக்கம்

7.1 முன்னுரை
7.2 பொருளடக்கம்
7.3 வரையறு
7.4 தலைமைத்துவத்தின் சிறப்பியல்புகள்
7.5 தலைவர் மற்றும் மேலாளர்
7.6 தலைமையின் முக்கியத்துவங்கள்
7.7 தலைமையின் பணிகள்
7.8 தலைமைத்துவ பாணியின் வகைகள்
7.9 வெற்றிக்கு வழிவகுக்கின்ற தலைவருக்குரிய பண்புகள்
7.10 முன்னுரை
7.11 தகவல் தொடர்பின் கருத்து
7.12 இலக்கணம்
7.13 தகவல் தொடர்பின் சிறப்பியல்புகள்
7.14 தகவல் தொடர்பின் நோக்கங்கள்
7.15 தகவல் தொடர்பின் தத்துவங்கள்
7.16 தகவல் தொடர்பு நடைமுறை
7.17 தகவல் தொடர்பின் நன்மைகள்
7.18 தகவல் தொடர்பின் வகைகள்
7.19 முறை மற்றும் முறைசாரா தகவல் தொடர்புக்குள் உள்ள வித்தியாசங்கள்
7.20 தகவல் தொடர்பின் வடிவங்கள்
7.21 தகவல் தொடர்பின் இடர்பாடுகள்

கற்றல் நோக்கங்கள்

இப்பாடத்தினை படிக்கும் போது கீழ்க்கண்டவற்றை அறிந்துக் கொள்ளலாம்.

- மாணவர்கள் தலைமைத்துவம் மற்றும் வணிகத்தில் வெற்றி பெறுதலுக்கான முக்கியத்துவத்தை அறியலாம்.
- தலைவர்க்கும் மேலாளருக்கும் உள்ள வித்தியாசங்களை புரிந்துக் கொள்ளலாம்.
- பல்வேறு வகையான தகவல் தொடர்புகள் மற்றும் முக்கியத்துவங்களைப் பற்றி தெரிந்துக் கொள்ளலாம்.
- தலைமையின் பாணி வகைகளைப் பற்றி படிக்கலாம்.
- தகவல் தொடர்பு தடைகளை பற்றி அறிவினை பெற்றுக் கொள்ளலாம் பொருளடக்கம்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter07.indd 94 03-04-2019 13:38:52

7.1 முன்னுரை

ஒரு பொதுவான இலக்கை அடைய பலரும் ஒன்றாக சேர்ந்து வேலை செய்யும் ஒரு நிறுவனத்தினை பற்றி நாம் அறிந்த ஒன்றாகும். அதே நேரத்தில் ஒரு நபர் அந்நிறுவனத்தின் இலக்கை அடைவதற்கும் மற்றும் பொது இலக்கை எட்டுவதற்கும் கண்டிப்பாக ஒருநபர் இருப்பார் என்பதை புரிந்துக் கொள்ள வேண்டும். எனவே நேரடி அல்லது திசையானது இலக்குகளை வடிவமைப்பதும், ஊழியர்களுடன், தொடர்பு கொள்வதும், மேலும் குறைந்த நேரத்தில் அக்குறிக்கோளை அடைய முயற்ச்சிகளை விளைவிக்கவும் ஒரு நபர் தேவைப்படுகிறார்.

7.2 பொருளடக்கம்

ஒரு நிறுவனத்தின் பொதுக் குறிக்கோளுக்காக மற்ற ஊழியர்களை பணியாற்ற வைக்கும் நடத்தைக்கு தலைமைத்துவம் என்று அழைக்கப்படுகிறது. மற்றவர்களின் விருப்பம், திறமைகள் மற்றும் முயற்சியில் நேரடியாக ஒரு தாக்கத்தை ஏற்படுத்தி அதன் மூலம் குறிக்கோள்களை அடைய செய்ய வைப்பது ஒரு கலையாகும்.

தலைமைத்துவமானது ஒரு தனி நபரின் தரமான நடத்தையாகும் ஏனென்றால் அவர் மக்களையோ (அல்லது) அவர்களுடைய ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட முயற்சிகளை வழிக்காட்ட வேண்டியுள்ளது. இது சில பயனுள்ள திசையில் மற்றவர்களின் சிந்தனை மற்றும் செயல்களின் பாதிப்பு ஏற்படுத்துவது என்பது ஒரு தனி நபரின் திறமையாகும்.

7.3 வரையறு

தலைமைமத்துவம் என்பது ஒரு தனிநபராக மற்றும் குழுவாக சேர்ந்து செயல்படும் மொத்த செயல்பாட்டின் அடிப்படையாக கொண்டு வரையறுக்கப்படுவதை தலைமைத்துவம் என்பர்.

டேவிஸின் கூற்றுப்படி:

தலைமைத்துவமானது வரையறுக்கப்பட்டக் குறிக்கோள்களை உற்சாகமாக நிறைவேற்றுவதற்கும் மற்றவர்களை இணங்கவைக்கும் திறன் கொண்டதாகும். இது மனிதக் காரணியைக் கொண்டு குழுக்களாக சேகரித்து மற்றும் ஊக்குவித்து அக்குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு வழிவகுக்கும்.

கூண்டஸ் மற்றும் ஓ டோனல் கூற்றுப்படி:

தலைமைத்துவம் என்பது நம்பிக்கை மற்றும் ஆர்வத்துடன் வேலை செய்ய சூழ்நிலைகளை தூண்டக் கூடிய ஒரு திறனை கொண்டதாகும்.

படம் 7.1 தலைமையை பின்பற்றுதல்

7.4 தலைமைத்துவத்தின் சிறப்பியல்புகள்

1. தலைமைத்துவம், அடிப்படையில் ஒரு தனிப்பட்ட நபரின் குணாதிசயமாகும் இது ஒரு நல்ல தலைவராக இருக்க ஊக்குவிக்கிறது.
2. தனிநபர்களின் நடத்தைகளைக் கொண்டு முன் நிர்மானித்தல் சில குறிப்பிட்ட நோக்கங்களை அடைய தன்னுடைய செல்வாக்கினைக் கொண்டு அவற்றினை முடிக்க முயற்சி செய்தல் என்பது தலைமைத்துவமாகும்.
3. ஒரு குறிப்பிட்ட வழியில் தனி நபர்களின் நடத்தையை செம்மையாக கொண்டு செல்ல தலைவர் முயற்சி செய்ய வேண்டும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter07.indd 95 03-04-2019 13:38:52

4. தலைவருக்கும் அவரை பின்பற்றி நடக்கும், தனி நபருக்கு இடையே உள்ள உறவு அவர்கள் பொதுவான இலக்கினை அடைய வெளிப்படுத்தும் செயல்பாட்டினைக் கொண்டு அறியலாம்.

5. தலைமைத்துவம் என்பது தொடர்ச்சியாக நடத்தையின் மேல் செல்வாக்கு செலுத்துவதாகும்.

6. ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் த லை மை த் து வ ம் ப ய ன் ப டு த் த ப் ப டு கி ற து அச்சூழ்நிலையை மாறும் போது தலைமைத்துவத்தின் செயல்திறனும் பாதிப்பு ஏற்படுகிறது.

7. சூழ்நிலை தலைமையுடன் சேர்த்து ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலைகளில் கீழ் குறிப்பிட்ட நேரத்தின் மூலம் பாதிக்கப்படுகிறது. சூழ்நிலை தலைமை என்பது ஒரு குறிபிட்ட சூழ்நிலைக்கேற்றவாறு மாறுகிறது.

7.5 தலைவர் மற்றும் மேலாளர்

ஒரு மேலாளர் மற்றும் தலைவர் இவ்விருவரையும் சில நேரங்களில் ஒன்றாக கருதப்படுகின்றன ஆனால் இவ்விரு

படம் 7.2

தலைவர்	மேலாளர்
நிருவனத்தின் இலக்குகளை அடைய தலைவர் எதிர்காலம் மற்றும் வருங்காலத்தை நோக்குகிறார்	மேலாளர் தற்போது உள்ள கடமை, பாத்திரங்கள் மற்றும் பொறுப்புகளை மட்டும் நோக்குகிறார்
ஒரு தலைவர் என்பவர் மாற்றத்தை மதிப்பிடுகிறார்.	மேலாளர் என்பவர் நிலைத்தன்மையை விரும்புகிறார்.
தலைவர் என்பவர் நீண்ட காலத்தினை சார்ந்துள்ளார்	ஆனால் மேலாளர் குறுகிய காலத்தினை சார்ந்துள்ளார்
தலைவர் என்பவர் நோக்கினை அடைய தன்னை ஈடுபடுத்துகிறார்	மேலாளர் நடைமுறைகளை மட்டுமே நோக்குகிறது.
அதிகார ஒப்படைப்பு எப்படி செய்ய வேண்டும் என்பதை தலைவர் அறிவார்	மேலாளர் கட்டுப்படுத்தவே விரும்புகிறார்.
தலைவர் உள்ளார்ந்த நம்பகத்தன்மை நம்புகிறார்.	மேலாளர் பகுத்தறிவு மனதை பயன்படுத்துகிறார்.
சமூக மற்றும் சுற்றுச் சூழல்களை கருத்தில் கொள்கிறார்	அமைப்பு மற்றும் வனிகத்தின் சூழல்களை மட்டும் கொண்டு பணிபுரிகிறார்
தலைவர் உண்மையை விசாரிக்கிறார்	மேலாளர் உண்மை ஏற்றுக்கொண்டு அதை செயல்படுத்துகிறார்
தலைவர் மக்களை மட்டுமே நோக்குகிறார்	மேலாளர் அமைப்பு மற்றும் கட்டமைப்புகள் மீது கவனம் செலுத்துகிறார்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter07.indd 96 03-04-2019 13:38:52

வார்த்தைகளுக்கும் உள்ள வித்தியாசங்கள் வேறுப்படுத்துகின்றன தலைமைத்துவம் என்பது ஒரு திறமை, தலைமைத்துவ திறமை கொண்டவர் ஒரு தலைவராக அறியப்படுகிறார். மறுபுறத்தில் மேலாண்மை என்பது ஒரு ஒழுங்குமுறை மற்றும் இந்த ஒழுங்கு முறை பயிற்சியாளரை மேலாளராக அறியப்படுகிறார்.

7.6. தலைமையின் முக்கியத்துவங்கள்

நல்ல தலைவர் இல்லையென்றால் ஒரு அமைப்பின் செயல்பாடுகள் திறமையாகவே மற்றும் சிறப்பாக செய்ய இயலாது. அமைப்பு சிறப்பாக செயல்பட தலைமை முக்கியமான காரணியாகும். நல்ல தலைவருக்கான முக்கியத்துவங்களை கிழ்வனவற்றில் காண்போம்.

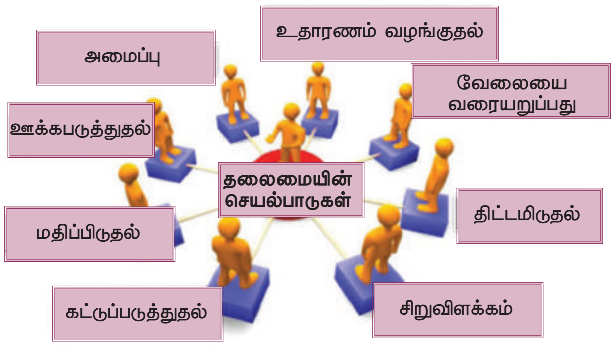
1. தொழிலாளர்களை ஊக்குவித்தல்: வேலையை திறமையாக செய்வதற்கு ஊக்குவித்தல் முக்கியமானது அதிகமாக ஊக்குவிக்கும் போது அவர்களுடைய திறமையும் அதிகமாக சிறப்பாக வெளிப்படும். ஒரு நல்ல தலைவர் தன்னுடைய ஊழியர்களை ஊக்குவித்து அவர்களின் செயல் திறமைகளை வெளிப்படுகிறது நல்ல தலைவரின் செயல் ஆகும். நல்ல தலைவர் அவருடைய அமைப்பில் பணிபுரியும் தனிநபர்களுக்கு அவரே ஊக்குவிக்கும் காரணியாகவும் இருக்கிறார்.
2. நம்பிக்கை உருவாக்குதல்: நல்ல தலைவர் என்பவர் தன்னைப் பின்பற்றுபவர்களுக்கு அறிவுரைகளை எடுத்துரைத்து அதன் மூலம் அவர்களுக்கு நல்ல நம்பிக்கை உருவாக்கி அந்நிறுவனத்தின் நல்ல வளர்ச்சிக்கு அவர்களை வழிநடத்துவார். வழிப்படுத்துதல் இல்லையென்றால் சில நேரங்களில் தனிப்பட்ட நபர்களின் திறமைகளையும் மற்றும் தகுதிகளை அங்கிகரிக்க முடியாமல் போகிறது.
3. மனஉறுதியான உருவாக்குதல்: அமைப்பு மேலாண்மை மற்றும் தன்னார்வ ஒத்துழைப்பிற்கான பணியாளர்களின் மனோபாவங்கள் மன உறுதியை வெளிப்படுத்துகிறது. அதிக மன உறுதி அதிக உற்பத்திக்கு வழிவகுக்கிறது.
4. நடவடிக்கைகளை தொகுத்தல்: தலைவர் என்பவர் தன் கீழ் பணி செய்யும் உழியர்களுக்கு எங்கே வேலை தொடங்க வேண்டும் என்பதை கொள்கைகள் மற்றும் திட்டமிடல் மூலம் அவற்றினை ஊழியர்களுக்கு தெரிவிக்கிறார்.
5. நல்ல வேலை சூழலை உருவாக்குதல்: மக்களிடமிருந்து செய்ய வேண்டிய நடவடிக்கைகளை மேலாண்மை செய்கிறது. ஒரு திறமையான வேலை சூழல் என்பது நல்ல வளர்ச்சிக்கு உதவுகிறது. தலைவர் என்பவர் தன்னுடைய பணியாட்களிடம் நேர்மறையான வேலை சூழலை உருவாக்குவதன் மூலம் அவர்களுடைய செயல்களை நல்ல முறையில் ஆற்ற உதவுகிறது.
6. ஒருங்கிணைப்பு: தனிப்பட்ட நலன்கள் மற்றும் நிறுவனத்தின் இலக்குகளை மறுசீராய்வின் மூலம் ஒருங்கிணைக்கும் செயலை வெற்றிகரமாக செய்யமுடியும். ஒருங்கிணைப்பு என்பது சரியான தலைமைத்துவத்தின் மூலம் ஊக்குவித்தல் மற்றும் திறமையான செயல்கள் மூலமாக அவற்றினை சிறப்பாக செயல்படுத்த முடியும்.

7.7 தலைமையின் பணிகள்

1. வேலையை வரையறுத்தல்: தலைவர் என்பவர் அவர் மற்றும் அவருடைய குழுக்களுக்கு என்ன வேலை செய்ய வேண்டும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter07.indd 97 03-04-2019 13:38:53

என்பதினை அறிந்திருக்க வேண்டும். வேலை என்பது தெளிவாகவும், காலத்தினை அடிப்படையாக கொண்டும், யதார்த்தமானதாகவும், சவாலானதாகவும் மற்றும் அவற்றினை மதிப்பீடு செய்யும் திறனை கொண்டிருத்தல் வேண்டும்.



படம் 7.3

2. வேலைகளை திட்டமிடுதல்: என்ன வேண்டும் அல்லது எதிர்காலத்தில் என்ன செய்ய வேண்டும் என்ற மனசிந்தனை செய்தல் வேண்டும். எனவே தலைவர் என்ன சாதிக்க வேண்டும் என்பதை திட்டமிட வேண்டும். அவற்றினை சாதிக்க தன்னை பின்பற்றுபவர்களுக்கு என்ன சாதனை செய்ய வேண்டும் என்பதை அவர் திட்டமிட்டிருக்க வேண்டும்.
3. விளக்குதல்: தலைவர் அவர்கள் எதிர்காலத்தில் நிறுவனத்தின் பார்வைப் பற்றி தெளிவு கொண்டிருக்க வேண்டும்.
4. கட்டுப்படுத்துதல்: தன்னுடைய நிர்வாகிகள் மூலம் தான் திட்டமிட்ட செயல்களை சரியாக நடக்கிறதா என்பதை கண்காணிக்க வேண்டும். கட்டுப்படுத்துதல் என்பது தான் திட்டமிட்ட காரியங்கள் ஒழுங்காக அதன் படி நடக்கிறதா அல்லது அவற்றினை மீறி செல்கிறதா என்பதை கண்காணிக்கும் செயல் எனப்து முக்கியமான ஒன்றாகும். அவற்றினையே கட்டுப்படுத்தல் என அழைக்கப்படுகிறது.
5. மதிப்பிடுதல் : இறுதி முடிவுகளை பிறகு தலைவர் மூலமாக அத்திட்டமிடல் சரியான முறையில் நடைமுறைப்படுத்தபட்டது என்பதை அவர் மதிப்பிடுதல் செய்ய வேண்டும் மதிப்பிடுதல் என்பது இறுதி முடிவுக்கும் திட்டமிடுதலுக்கும் முன் உள்ளதை அறிவதோ மதிப்பீடு ஆகும். மதிப்பீடு என்பது தோராயமாகவோ, எதிர்மறையாகவோ அல்லது சமமானதாகவோ இருக்கலாம்.
6. ஊக்குவித்தல்: மேலே சொன்ன அனைத்து பணிகளுக்கு சிறப்பாக செயல்பட வேண்டுமென்றால் ஊழியர்களை திட்டமிட்டு வேலை முடியும் வரை ஊக்குவித்து கொண்டே இருக்க வேண்டும். எனவே தலைவர் செய்யக் கூடிய மிகப்பெரிய பணி ஊக்குவித்தலாகும் ஊக்குவித்தல் என்பது இலத்தின் மொழியில் "நகர்வது" என்ற வார்த்தையாகும் ஆகவே தலைவர் என்பவர் தன்னுடைய பணியாளர்களை பயமுறத்தியோ அல்லது சன்மானங்கள் தருவதன் மூலமாக ஊக்குவிக்கலாம்.

7.8 தலைமைத்துவ பாணியின் வகைகள்

ஒரு தலைமையின் பாணி மக்களை பாதிக்கும் மற்றும் நிறுவன குறிக்கோள்களை அடைவதற்காக ஒரு நபரின் குறிபிட்ட நடத்தையை குறிக்கிறது. ஒவ்வொரு பாணியும் ஒரு விசித்திரமான அம்சமாகும்.

ஏகாதிபத்திய அல்லது அதிகாரமைய தலைமைத்துவம்

ஒரு ஏகாதிபத்திய தலைவர் என்பவர் தன்னுடைய ஊழியர்கள் மேல் முழுக் கட்டுப்பாடினைக் கொண்டிருப்பார் அவர் தன்னுடைய ஊழியர்களிடம் (அ) பின்பற்றுபவர்களிடமோ எந்த ஒரு ஆலோசனை செய்யாமல் அனைத்து

12th STD OMS_Tamil version Chapter07.indd 98 03-04-2019 13:38:53

முடிவுகளை எடுக்கும் அதிகாரம் கொண்டவராக இருப்பார். அவர் தன்னுடைய சக்தியும் மற்றும் அழுத்தத்தையும் பயன்படுத்தி தனது குழுக்கள் மீது ஆதிக்கம் செலுத்தும் நபராக இருப்பார். இப்பாணித் தலைவர் தன்னுடைய கீழ்மட்டப் பணியாளர்கள் எந்த ஒரு கேள்வியினை எழுப்பாமல் தன் சொல்லும் கட்டளைகளை நிறைவேற்ற செய்வார். இவர் வெகுமதி மற்றும் அபராதங்கள் மூலமாக தன்னுடைய கீழ்மட்ட பணியாளர்களை வழிநடத்துவார். ஏகாதி பத்திய தலைமைப் பாணி என்பது தன்னுடைய கீழ்கட்ட பணியாளார்கள் படிப்பறிவில்லாதவர்களாகவே, திறமையற்றவர்களாகவே மற்றும் பணித்திறன் அற்றவர்களாக இருக்கும் போது தான் இப்பாணி பொருத்தமானதாக இருக்கும்.

நன்மைகள்

- ஏகாதிபத்திய தலைமையில் விரைவாக முடிவெடுத்தல் நடைபெறும்.
- அது விதிமுறைகளை ஆணையிடுகின்ற தலைவருக்கு வலுவான உந்துதல் மற்றும் திருப்தி அளிக்கிறது.
- கீழ்மட்ட பணியாளர்கள் திறன் குறைவாக இருக்குமாறு தேவைப்படுகிறது.
- இந்த பாணி உடனடியாக சூழ்நிலையில் நேர்மறையான விளைவுகளை அளிக்கலாம்.

தீமைகள்

- ஏகாதிபத்திய தலைமை பாணியில் அழுத்தம் குறைவான மன உறுதி மற்றும் பணியாளார்களுக்கிடையே பிரச்சனைகளை உருவாக்குகிறது.
- கீழ்மட்ட பணியாளர்களின் முழுதிறமைகளையும் மற்றும் அவர்களுடைய படைப்பு யோசனைகளை முழுமையாக பயன்படுத்த முடிவதில்லை.
- இவ்வகையான தலைமையில்லையென்றால் அந்நிறுவனம் தொடர்ந்து நடைபெறுமா என்ற பயம் உருவாகிறது. ஏனென்றால் கீழ்மட்ட பணியாளர்களில் வளருவதற்கான வாய்ப்புகள் இல்லை.

உங்களுக்குத் தெரியுமா?

அடால்ஃப் ஹிட்லர் ஏகாதிப்பத்திய தலைவராக இருந்தார், ஆகையால் அவருடைய அரசாங்கத்தில் யாரும் எந்த ஒரு நபரும் அவர் முடிவினை எதிர்த்து எந்த ஒரு வார்த்தையயும் கூறமுடியாது. அவர் இடும் கட்டளைகளை அனைவரும் மதித்து எஅந்த ஒரு கேள்விகளை தொடுக்காமல் அவற்றினை நிறைவு செய்யவும் மற்றும் பின்பற்றவும் செய்யவேண்டும்.

படம் 7.4

மக்களாட்சி (அ) பங்கேற்கும் தலைமைத்துவம்

இவ்வகையான பாணியில் உள்ள தலைவர் என்பவர் இவர் எடுக்கும் எல்லா முடிவுகளை தன்னுடன் பணியாற்றும் உழியர்களுடன் ஜனநாயக ரீதியில் கலந்தாலோசித்து பிறகு முடிவு எடுக்கிறார். இவர் தன்னுடைய அதிகார பகிர்வுகளை கீழ்மட்ட பணியாளார்களுடன் தன் அதிகாரத்தையும் பகிர்ந்து கொள்கிறார். தன்னுடன் பணியாற்றும் குழுக்களின் தேவைகேற்றவாறு தலைவர் அவர்கள் அனைத்து கோரிக்கை களையும் அறிந்து அதற்கு முக்கியத்துவம் கொடுத்து அதன் படியே தன் முடிவுகளை எடுப்பார். பின்பற்றுபவர்களுக்கு ஏதேனும் பாதிப்பு

12th STD OMS_Tamil version Chapter07.indd 99 03-04-2019 13:38:53

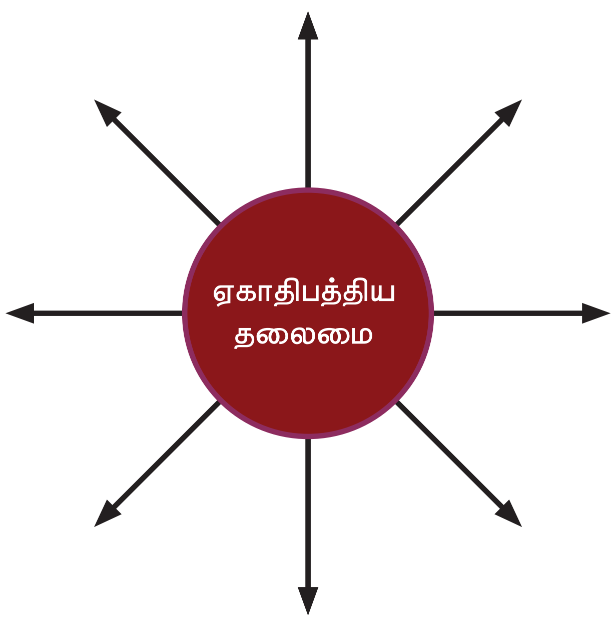
ஏற்படுமாயின்அவற்றினையும் தலைவர் தெரிவிப்பார் ஒரு ஜனநாயக தலைவர் என்பவர் சுயமாக சிந்திக்கவும் மற்றும் அவற்றை வெளிப்படுத்தவும் அவர் சுதந்திரம் தருகிறார். கீழ்மட்ட பணியாளர்கள் தெரிவிக்கும் கோரிக்கைகள் பரிந்துரைகள் மற்றும் புகார்களை கூர்ந்து கேட்கிறார்.

நன்மைகள்:

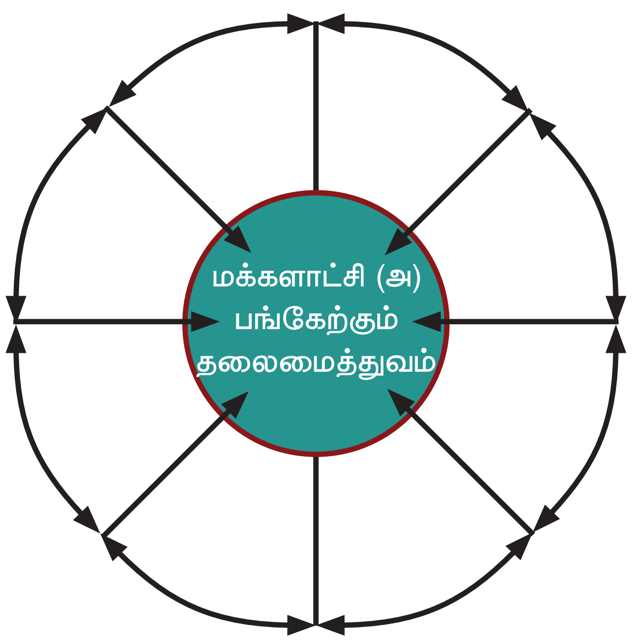
- கீழ்மட்ட பணியாளார்களின் மன உறுதி மற்றும் வேலையில் திருப்தி ஏற்படுத்தும் வகையில் ஆலோசனை தலைமைத்துவம் செயல்படுகிறது.
- கீழ்மட்ட பணியாளர்களின் முடிவெடுக்கும் திறமைகளை இது வளர்க்கிறது.
- தலைவர் தனது ஆதரவாளர்களின் பங்களிப்பின் மூலம் தனது திறனை பெருக்கி கொள்கிறார்.
- இது தலைவரின் நேர்மறையான அனுகுமுறையை வளர்க்கிறது மற்றும் மாற்றத்திறகான எதிர்ப்பை குறைக்கிறது.
- முடிவுகளின் தரம் மேம்படுகிறது.
- தொழிலாளர்கள் வராமல் இருப்பதையும் மற்றும் வேலை விட்டு செல்வதையும் இது குறைக்கிறது.

தீமைகள்:

- மக்களாட்சிபாணி தலைமைத்துவத்தின் அதிக நேரம் எடுத்து கொள்வதும் மற்றும் முடிவுகளை எடுப்பதில் தாமதம் ஏற்படுகிறது.
- கீழ்மட்டபணியாளர்களுடன்குறைவான ஆலோசனைக்கு முன்னுரிமை தரும் போது அதனால் அது நேர்மறையான முடிவுகளை பெறக்கூடிய வாய்ப்புகள இல்லை.
- கீழ் மட்ட பணியாளர்கள் தங்களுடைய ஆலோசனைகளை அளிக்கும் வாய்ப்பினை நீண்டகாலமாக எதிர்பார்த்து காத்துக்கொண்டிருப்பார்.



படம் 7.5



படம் 7.6

12th STD OMS_Tamil version Chapter07.indd 100 03-04-2019 13:38:53

உங்களுக்குத் தெரியுமா?

பாராக் ஒபாமா என்பவர் ஒரு ஜனநாயக தலைவர் ஆவார். அவர் எடுக்கும் முடிவுகள் அனைத்தும் மக்களிடமிருந்து பெற்றதாகும். அம்மக்கள் இவ்வாறு எடுக்கும் முடிவுகளை மிகவும் வரவேற்கின்றனர் மற்றும் அம்முடிவுகளில் தங்களுடைய பங்களிப்பையும் தருகின்றன.

தங்குதடையற்ற (அ) தன்னிச்சை வணிகக் கொள்ளை

பாணி

இவ்வகை பாணியில் தன் அதிகார பகிர்வு ஒப்படைப்பு மூலம் கீழ் பணியாளர்களுக்கு தாங்களே முழுவதுமாக முடிவெடுக்க அதிகாரம் கொடுக்கப்படுகிறது. இவ்வகையான தலைவர் தன் முழு அதிகாரத்தை கைவிட்டு பணியாற்றுவார். இவர் தன்னுடைய கீழ் பணியாளார்களுக்கு தேவையான செய்திகளை சேகரித்து அதனை அவர்களிடம் ஒப்படைப்பார். இவ்வகையான பாணி என்பது தன் கீழ் பணியாற்றும் நபர்கள் நல்ல பயிற்சியும் அதிக அறிவாற்றலும் சுய ஊக்குவித்தலும் மற்றும் ஏனைய பொறுப்புகளை ஏற்கும். சூழ்நிலைகள் மட்டுமே இவ்வகைப்பாணி பொருத்தமாக இருக்கும்.

நன்மைகள்

- இது கீழ்பணியாளர்களுக்கு முழுச் சுதந்திரம் கொடுக்கிறது. இதனால் பணியாளர்களுக்கு ஒழுங்குணர்வும் செயலாக்கமும் அபிவிருத்தி செய்யப்படலாம்.
- கீழ்பணியாளர்களைபொறுத்தவரையில் இது முயற்சித்தலுக்கும் சுயமாக சிந்தித்து செயல்படுவதற்கும் வழிவகுக்கிறது.
- கீழ் பணியாளர்கள் தன்னுடைய முழு திறமையும் பயன்படுத்திக் கொள்ளலாம்.

திமைகள்

- குழு உறுப்பினர்கள் தலைவரின் வழி காட்டுதல்களைப் பெறுவதில்லை.
- தலைவரின் பங்களிப்பானது முழுவதுமாக தவிர்க்கப்பட்டுவிட்டது.

செயல்படும் தலைமைத்துவம்

செயல்படும் தலைவர் என்பவர் ஒரு குறிப்பிட்ட துறையின் நடவடிக்கைகளில் மிகவும் கை தேர்ந்தது இருப்பார். இவர் தன்னுள் உள்ள சிறப்பு திறமையினால் அவர் தலைமை பதவி அடைந்திருப்பார். இம்மாதிரியான தலைவர் எப்போதும் வேலையில் பற்றி சிந்தித்து அவற்றினை எவ்வாறு எந்த வழியில் மிகவும் சிறப்பாக செயல் படலாம் என முழுநேரத்தையும் செலவிடுவார்.

நன்மைகள்:

- பின்பற்றுபவர்களுக்கும் மற்றும் நிறுவனத்திற்கும் இவ்வகையானப் பாணித் தலைவரின் திறமை மிகவும் பயனுள்ளதாக உள்ளது.
- செயல்படும் தலைவர் ஒரு சிறப்பான திறமையான குறிபிட்டத் துறையில் கொண்டிருப்பார். கீழ்பணியாளர்களுக்கு அந்த திறமை மூலமாக வேலைப் பற்றி அறிவையும் மற்றும் திறமை வளர்க்க உதவுகிறது.

தீமைகள்

- செயல்படும் தலைவர் எப்போதும் அவருடைய பணிகளை மட்டும் தியானித்திருப்பார். ஆதலால் இவரிடம் திறமையாளர்கள் மட்டுமே பணி செய்ய முடியும்.
- செயல்படும் தலைவர் தன் நிலையை விட்டு கிழே வந்து சராசரி பணி செய்பவர்களுக்கு எந்த சலுகையும் மற்றும் உதவியும் செய்யமாட்டார்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter07.indd 101 03-04-2019 13:38:53

நிறுவன தலைவர்

நிறுவன தலைவர் என்பவர் தன்னுடைய அலுவலகரீதியாக அப்பதவியை அடைந்திருப்பார் (எ.டு) ஒரு நபரை நிறுவனம் பொது மேலாளராக பதிவியில் அமர்த்தினால் அவர் நிறுவன தலைவராகிரார். நிறுவன தலைவரின் சிறப்பான வழிக்காட்டுதல் கிழ்பணியாளர்களுக்கு கிடைக்க வழியில்லை ஆனால் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு செய்யும் சிறப்பான வேலையினால் இவர் பாதுகாக்கப்படுவார்.

நன்மைகள்:

- இவர் ஒரு அலுவலக அதிகாரியாக இருப்பார்
- கீழ்பணியாளர்களிடமிருந்து சிறப்பான செயல்பாடுகளை எதிர்பார்ப்பார் மற்றும் அப்பணியாளர்கள் இவருக்கு தன் பணிக்கு தேவையான பதில்களை அளிப்பவராக இருப்பார்.

தீமைகள்:

- செயல் தலைவர் குறிப்பிட்ட துறையில் அனுபவம் இல்லாதவராக இருக்கலாம். எனவே இவர் தன்னை பின்பற்றுபவர்களுக்கு சரியான வழிக்காட்டுதலை தர முடியாது.
- பின்பற்றுபவர்களிடமிருந்து அலுவலகரீதியான வேலைகளை வாங்க இவருக்கு அலுவலகரீதியான உரிமை உண்டு. ஆனால் வேலையில் எந்த கருனையும் இவரிடம் எதிர்பார்க்க முடியாது.

தந்தை வழி தலைவர்

குடும்பத் தலைவர் எப்படி குடும்பத்தின் மேல் அக்கரை காட்டுவாரோ அதுபோல் தான் தன்னை பின்பற்றுபவர்களையும் அக்கறையுடன் நடத்துவார்.

இவர் தன்னை பின்பற்றுபவர்களின் மிகுந்த அக்கறையுடனும் மற்றும் பாதுகாப்புடனும் வழிநடத்துவர். இவர் உடல் வசதிகளுக்கு தேவையான எல்லா வசதிகளையும் வழங்கலாம். ஆனால் வேலைத் தொடர்பான விசயங்களுக்கு அவரால் வழிகாட்ட முடியாது ஏனென்றால் அவர் தந்தை வழி தலைவராக இருப்பதால் சமுக சார்ந்த நடவடிக்கைக்கு மட்டும் அவரால் உதவி செய்ய முடியும் ஆனால் அறிவுசார் உதவியை அவரால் தர முடியாது.

நன்மைகள்:

- அவர் தந்தை வழி முறையில் செயல்படுதலால் தன்னை பின்பற்றுபவர்களை பாதுகாப்போடு வழிநடத்துவார்.
- இவர் கீழ் பணியாளர்களுக்கு தேவையான உடல் வசதிகளை ஏற்படுத்தி தருபவராக உள்ளார்.

தீமைகள்:

- அவரால் அறிவு சார்ந்த உதவிகளை தன்னை பின்பற்றுபவர்களுக்கு வழங்க முடியாது.
- இவரைப் பின்பற்றுபவர்கள் திறமை மற்றும் சாதனை செய்யக் கூடியவர்களாக உள்ளனர் இவ்வகையான தலைவர் பின்பற்றுபவர்களுக்கு எந்த ஒரு திறமையை மற்றும் வேலை சார்ந்த அறிவினை இவரால் தர முடியாது.

கவர்ந்திழுக்கும் தலைவர்:

தலைமையின் அடிப்படையானது சிறப்பான தொடர்பு தூண்டுதல் மற்றும் ஆளுமையின் வலிமை ஆகியவற்றின் மூலமாக மற்றவர்களுடைய குறிப்பீட்டின் நடத்தைகள் ஊக்குவிக்கும் முறையாகும், தலைவர் விஷயங்களை செய்வதற்கும் மற்றும் அவற்றினை ஊக்குவிக்கவும் பின் தொடர்பவர்களுக்கு வழிகாட்டுகிறார் இது ஒரு நோக்கம் அல்லது பார்வை அடைய மற்றவர்களுடைய ஆர்வத்தை உற்சாகப்படுத்துவதுடன் மூலம் நிறைவேற்றப்படுகிறது. கவர்ந்திழுக்கும்

12th STD OMS_Tamil version Chapter07.indd 102 03-04-2019 13:38:53

தலைமை பாணி ஒரு கதாநாயகன் தோற்றத்தில் அதன் தாக்கத்தை கொண்டுள்ளது.

நன்மைகள்

- அவர்கள் தரம் இயல்பாகவே கட்டளையிடும் தலைமைத்துவம் கொண்டவர் ஆவார் எனவே இவருக்கு எந்த ஒரு அதிகாரமோ அல்லது நடைமுறை சட்டத் திட்டங்களோ தேவையில்லை.
- இவர் இருந்தால் மட்டும் போது பின்பற்றுபவர்களுக்கு ஆற்றலும் மற்றும் ஊக்குவித்தலும் தானாக ஏற்படும்

தீமைகள்:

- இவ்வகையான தலைவர்கள் மிகவும் சிலர் மட்டும் உள்ளனர்
- ஒரு நிறுவன அமைப்பில் இவ்வகையான தலைமைத்துவம் முறையான அதிகாரத்துடன் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

7.9 வெற்றிக்கு வழிவகுக்கின்ற தலைவருக்குரிய பண்புகள்

ஒரு தலைவர் சில எடுத்துக்காட்டான குணங்களை கொண்டவராக இருந்தால் தான் தன்னை பின்பற்றுபவர்களை வழிகாட்ட முடியும். மொத்தத்தில் சில குணங்கள் அவர் கொண்டிருத்தல் வேண்டும்.

1. உடல் பகுதி மற்றும் ஆற்றல்
2. அறிவுக் கூர்மை
3. பார்வை மற்றும் எதிர்நோக்கு பார்வை
4. தொடங்குதல்
5. சுய நம்பிக்கை
6. திறந்த மனம் (அ) நெகிழ்வு
7. பொறுப்புணர்வு
8. மனிதத் தொடர்பு
9. கூட்டுறவு

7.10 தகவல் தொடர்பு

மனிதர் சில வடிவங்களில் ஒருவருக்கொருவர் தொடர்பு கொண்டுள்ளனர். இப்பழக்கம் உலகம் தோன்றிய காலத்திருந்தே இவைகள் உருவாகியுள்ளன.

தகவல் தொடர்பு கோட்பாடுகள் ஆதிகாலத்திலிருந்து வாய்மொழி மற்றும் எழுத்தின் மூலமாக அல்லது இரண்டு கலந்த தொடர்புகள் இருந்துள்ளன. வணிக தகவல் தொடர்பு என்பது பறந்து விரிந்த கொள்கைகள் கொண்டது அதாவது வணிகத்தினை வளர்ச்சி அடைய தகவல் தொடர்பு மிகவும் இன்றியமையாதது இவ்வகையான தகவல் தொடர்பு உள்ளார்ந்த தகவல் தொடர்பாகவே அல்லது வெளியார்ந்த தகவல் தொடர்பாகவோ இருக்கலாம். தகவல் தொடர் நிறுவனத்திற்கு குருதி போன்றதாகும்.

தகவல் மற்றும் தொடர்பு என்ற இருவார்த்தைகளும் மாரி மாரி அடிக்கடி பயன்படுத்தப்படுகின்றன ஆனால் இவைகளுக்கிடையே சில வித்தியாசங்கள் உள்ளன. தகவல் என்பது வெளியில் தொடுப்பதாகும். தொடர் என்பது ஏதாவது ஒரு வழியில் அவற்றினை பெறுவதாகும் சிட்னி ஜெ. ஹாரிஸ்.

7.11 தகவல் தொடர்பின் கருத்து

கம்யுனிகேசன் என்ற வார்த்தையானது "Communis" என்ற இலத்தின் மொழிச் சொல்லிலிருந்து விருவிக்கப்படுகிறது ஆகும். தகவல் தொடர்பு என்பது பொதுவான அமைப்பின் மூலம் தனிப்பட்ட நபர்களுக்கிடையே தகவல்களை பரிமாற்றம் செய்வதாகும். அவைகள் குறியீடுகளாகவே, முத்திரைகளாக கூடிய நடத்தையாக இருக்கலாம்.

இது உணர்ச்சிகள் நிகழ்வுகள் கருத்துகள் மற்றும் யோசனைகளை வெளிப்படுத்துகிறது. தகவல் தொடர்பு

12th STD OMS_Tamil version Chapter07.indd 103 03-04-2019 13:38:53

என்பது இரு வழி நடைமுறையாகும் இந்த நடை முறையினை முழுவதுமாக அம்முறையில் ஒருத்தர் தகவல்களை பெறுவதாகும் மற்றொருவர் அவற்றினை செலுத்துபவராகும் இருக்க வேண்டும்

வெப்ஸ்டார் அகராதியின் படி: ஒருவருக்கொருவர் கருத்துகளையும் மற்றும் புரிதல்களுடன் பரிமாற்றம் செய்யும் நடவடிக்கைக்கு தகவல் தொடர்பு என்பார். தகவல்கள் எழுத்துமூலமோ, பேச்சுமூலமோ அல்லது மொழி மூலமாகவே தொடர்ந்து பரிமாற்றங்கள் நடக்கின்றன. இக்காலகட்டத்தில் தகவல் தொடர்பு சாதனங்கள் வளர்ச்சி அபரிவிதமாக உள்ளது (எ.டு) கைபேசி, தொலை பேசி, பதிவேற்றம் கருவி, பதில் வரும் கருவி போன்றவைகள் மூலம் தகவல்கள் விரைவாக பரிமாறிக் கொள்ளப்படுகிறது.

7.12 இலக்கணம்

ஹெச். கூன்டஸ் மற்றும் ஓடொனேல் கூரும் இலக்கணம் "அமைப்பின் ஒரு உறுப்பினர், விளக்கத்தையும் உடன் பாட்டையும் மற்றொரு நபரோடு பகிர்ந்து கொள்ளும் ஒரு வழியே தகவல் தொடர்பு ஆகும்.

தகவல் தொடர்பு என்பது உண்மை, கருத்து யோசனை (அ) உணர்ச்சிகள் இரு நபர்களுக்கிடையே பரிமாற்றம் செய்து கொண்டது ஆகும். நியுமேன் மற்றும் சம்மர்.

படம் 7.7

7.13 தகவல் தொடர்பின் சிறப்பியல்புகள்

- அனுப்புவதற்கு கண்டிப்பாக தகவல்கள் இருக்க வேண்டும்.
- தகவல் தொடர்பு என்பது எதாவது ஒரு நோக்கம் கொண்டதாக இருக்க வேண்டும்.
- இரு நபர்கள் இவற்றில் உள்ளடக்கி இருக்க வேண்டும்.
- இருநபர்களுக்கிடையே உண்மைகள் மற்றும் உணர்ச்சிகளை பரிமாற்றம் செய்கிறது.
- ஒவ்வொரு செய்திகளையும் அதற்கான வழிகளில் பரிமாற்ற செய்கிறது.
- தகவல்களை பரிமாற்றம் செய்ய பல்வேறு ஊடகங்கள் இருக்கின்றன.
- தகவல் தொடர்பு என்பது தொடர்ந்து நடைபெறக்கூடியது.
- தகவல்கள் முன்கூடிய தீர்மானிக்கப்பட்ட வழிமுறை முறையாக பரிமாற்றம் செய்யப்படுகிறது.
- இவைகளில் உள்ள நடைமுறைகள் சொல்லுவதாக, கேட்பதாகவே மற்றும் புரிந்து கொள்ளுவதாகவே உள்ளன.

7.14 தகவல் தொடர்பின் நோக்கங்கள்

சரியான மற்றும் போதுமான தகவல்கள் பரிமாற்றம் இல்லையென்றால் எந்த ஒரு நிறுவனமும் சிறப்பாக செயல்பட முடியாது. மேலாளர் என்பவர் எவ்வாறு நிர்வாக தகவல்களை சிறப்பாக கையாண்டு அவற்றினை பரிமாற்றம் செய்கிறாரோ அதை வைத்து அவர் திறமை வெளிப்படுகிறது.

1. தகவல் பரவுதல்

   தகவல்களாது தொடர்ந்து கீழ் இருந்து மேலாகவும் மற்றும் மேல் இருந்து கீழாகவும் பரவ வேண்டும். அந்த நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் அனைவரும் அந்நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்கள் மற்றும் வளர்ச்சி பற்றிய தகவல்களை

12th STD OMS_Tamil version Chapter07.indd 104 03-04-2019 13:38:53

தெரிந்திருக்க வேண்டும் ஊழியர்கள் எந்த மொழியில் அவர்கள் புரிந்து கொள்ள முடியுமோ அம்மொழியில் தகவல்களை பரிமாற்றம் செய்ய வேண்டும்.

2. ஒருங்கிணைப்பு

தகவல் தொடர்பின் மூலமாக அனைத்து தொழிலாளர்களின் முயற்சியை ஒருங்கிணைந்து அந்நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களை அடைய முடிகிறது. தகவல் தொடர்பு, கருத்துகள், நம்பிக்கைகள், கருத்து ஆலோசனை கட்டளைகள் மற்றும் அறிவுறுத்தல் போன்றவை தகவல்களை தகவல் தொடர்பு வழங்குகிறது. மற்ற நபர்களின் அனுபவங்களை கொண்டு மேலாளர் மற்றும் இதர ஊழியர்கள் மேலாண்மை திறமைகளை அவர்கள் மூலம் பெறுகின்றனர்.

3. மக்கள் மாற்றத்தினை ஏற்க தயார் செய்தல்

தகவல் தொடர்பு மிகவும் சக்தி வாய்ந்த ஆயுதமாகும் ஏனென்றால் ஒரு நிர்வாக மேலாண்மை அவர்களுடைய கொள்கையிலேயே நடைமுறைகளிலோ வேலை பாணி இவற்றில் கொண்டு வரும் மாற்றங்கள் ஏற்படுத்துவதற்கும் மற்றும் ஊழியர்கள் அதற்கு சம்மதம் தெரிவிக்கவும் தகவல் தொடர்பு உதவியாக இருக்கிறது.

4. நல்ல மனித தொகுப்பினை வளர்த்தல்

மேலாளர் தொழிலாளர்கள் மற்றும் இதர தொழிலாளர்கள் அவர்களுக்குள்ளே இருக்கும் கருத்துக்கள், யோசனைகள் மற்றும் பார்வைகளை ஒருவருக்கொருவர் தகவல் தொடர்பு மூலம் வெளிப்படுத்தி கொள்கின்றனர். இதனால் அவர்களுக்கிடையே நல்ல புரிதல்கள் உருவாகின்றனர் தன் கூட பணியாற்றும் சக ஊழியர்களுக்கு வேலை செய்யும் இடத்தில் ஏற்படும் இடர்களை அறிய உதவுகிறது.

5. கீழ்பணியாளர்களின் யோசனைகளை ஊக்குவித்தல்

குறிப்பிட்ட ஒரு பணியில் கீழ்பணியாளர்களின் யோசனைகளை ஊக்குவித்தல் மற்றும் அவற்றினை வரவேற்பதிலும் தகவல் தொடர்பு உதவிகரமாக உள்ளது. இதனால் அவர்களுடைய உருவாக்கும் சிந்தனை வளர்க்கிறது கீழ்பணியாளர்களின் யோசனை அங்கிகரிப்பதால் அவர்களுடைய கடின உழைப்பை மேலும் சிறப்பாக்கி அதன் மூலம் அந்நிறுவனத்தின் வளர்ச்சி அடைய உதவுகிறது.

7.15 தகவல் தொடர்பின் தத்துவங்கள்

1. செறிவு

ஒரு செய்தியானது அதை பெறுபவருக்கு புரிந்து கொள்ளும் விதத்தில் தெரிவிக்கப்படும் மாற்றப்பட்டும் இருந்தால் அது தெளிவான தகவல் தொடர்ப்பாகும். செய்தியானது கீழ்ப்பணியாளர்களால் நன்கு தெளிவாக புரிந்து கொள்ளப்பட வில்லை யென்றால். செறிவு திறமை என்பது கற்பனையாகிவிடும்.

2. கவனம்

தகவல் தொடர்பு என்பது தகவல்களை பெறுபவரின் கவனத்தை ஈர்க்க வேண்டும். ஏனென்றால் மனிதர் பல நடத்தைகளை கொண்டுள்ளனர் கவனம், உணர்ச்சிகள் போன்றவற்றை மனிதர்கள் நடத்தைகளில் உள்ளன. எனவே அவர்கள் பெறும் தகவல்களை எவ்வாறு வேண்டுமானாலும் எடுத்துக் கொள்ளலாம்.

(எ – டு) உயர் அதிகாரி அலுவலகத்திற்க்கு சரியான நேரத்தில் வந்துவிட்டால் அவர் கூட பணியாற்றும் ஊழியர்களும் அவ்வாறு நேரத்திற்கு வர வேண்டும் என்ற பழக்கம் வந்துவிடும் எனவே தான் இப்படி கூறியுள்ளனர் வார்த்தைகளைவிட செயல்கள் அதிகமாக பேசக் கூடியதாக இருக்கும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter07.indd 105 03-04-2019 13:38:53

3. பின்னோட்டம்

பின்னோட்டம் மிகவும் முக்கியமானதாகவும் ஏனென்றல் அனுப்பிய தகவல்களை பெறுபவர் சரியாக புரிந்து கொண்டு அனுப்பிய தகவல்களை பெறுபவர் சரியாக புரிந்து கொண்டு அனுப்பிய நோக்கத்தையும் தெரிந்து கொண்டார் என்பதை உறுதி செய்யவே பின்னோட்டம் பயன்படுகிறது. பெறுபவர் கேட்கும் தகவல்களை தருபவர் எந்த நோக்கத்திற்காக அவற்றினை பரிமாற்றம் செய்தாரோ அந்த நோக்கத்தினை பெறுபவரும் புரிந்து கொண்டிருக்கின்றறோ என்பதை அறிய பின்னூட்டம் உதவுகிறது.

4. முறையான தகவல்கள்

முறையான தகவல் என்பது செய்திகளை மற்றும் இதர தகவல்களை பரிமாற்றம் செய்ய பொதுவாக பயன்படுகிறது. சில நேரங்களில் முறையான தகவல் தொடர்பு எதிர்பார்த்த முடிவுகளை தர முடியவில்லை ஆனால் முறையற்ற தகவல் தொடர்பு இந்த மாதிரி சூழ்நிலைகளில் திறம்பட செயல் பட உதவுகிறது.

5. நிலைத்தன்மை

கொள்கையுடன் கூடிய தகவல் தொடர்பு எப்போதும் திட்டமீடல், கொள்கைகள், நிகழ்வுகள் மற்றும் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களுடன் நிலையானதாக இருக்க வேண்டும் அவற்றிற்குள் எந்த ஒரு முரண்பாடும் ஏற்படக் கூடாது.

6. நேரம் தவறாமை

தகவல் தொடர்பு என்பது சரியான நேரத்தில் பரிமாற்றம் செய்யவேண்டும். அவ்வாறு செய்வதனால் திட்டமிடுதலை அறிமுகப்படுத்த இது உதவுகிறது. நேரம் தவறிய தகவல் தொடர்பு எந்த நோக்கத்தையும் அடைய பயன்படாது.

7. போதுமானது

போதுமான மற்றும் முழுவதுமான செய்திகளை எல்லா வகைகளிலும் தெரியப்படுத்த வேண்டும். போதுமான தகவல்கள் காலதாமதமான மற்றும் குழப்பங்களை ஏற்படுத்த வழிஉண்டு தகவல்கள் போதுமானதாக இல்லை என்றால் தகவல் பெறுபவரை மிகவும் பாதிக்கும். எனவே சரியான மற்றும் போதுமான தகவல்கள் நல்லதாக முடுவெடுக்கவும் மற்றும் திட்டமிடலை நடை முறைப்படுத்தவும் பயன்படுகிறது.

7.16 தகவல் தொடர்பு நடைமுறை

தகவல் தொடர்பு நடைமுறைகளை வரையறுத்துள்ளன இந்த நடைமுறைகள் அடையாளம் காணக்கூடிய பரவலான தகவல்களுக்கிடையே உள்ள படிவுகளை பகுப்பாய்வு செய்து அதன் மூலம் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைவதற்கான வழிகளை விளக்குகிறது.

அனுப்புநர்

தகவலின் மூல ஆதாரமாகத் திகழ்பவரே அனுப்புநர் ஆகும் இவர் தனி நபராகவும் இருக்கலாம், அல்லது ஒரு குழு அல்லது அமைப்பாகவும் இருக்கலாம். அனுப்புநர், தகவல் பெறுபவரிடம் சில விஷயத்தைப் பகிர்ந்து கொள்ள விரும்புகிறார். அனுப்புநர், தான் பகிர்ந்து கொள்ள விரும்பும் கருத்தை, தகவலை, அல்லது உணர்ச்சியை மனதில் கொண்டு பின் அதைத் தகவலாக மாற்றி தகவலைப் பெற வேண்டியவருக்கு அனுப்புகிறார்.

யோசனை

கருத்து, நடத்தை, உணர்ச்சிகள், பார்வை பரிந்துரை, கட்டளை இவைகள் அனைத்தும் தகவல் தொடர்பில் பொருள்படுபவைகளாகும் இவற்றைக் கொண்டு யோசனைகள் வெளிப்படுகின்றன.

குறிப்புகளால் உணர்த்துதல்: தான் பகிர்ந்து கொள்ள விரும்பும் கருந்து, தகவல் அல்லது உணார்ச்சியை, தகவலை அனுப்ப விரும்புவர் குறிப்புகளால் உணர்ந்து திறமையின் உதவியால்

12th STD OMS_Tamil version Chapter07.indd 106 03-04-2019 13:38:53

தகவல் வடிவமாக மாற்றுகிறார். தகவல் ஒருவரிடம் இருந்து மற்றொருவருக்கு குறிப்புகளின் மூல, மாற்றித் தரப்படுவதால், குறிப்புகளால் உணர்த்துதல் இங்கு அவசியமாகும், அனுப்பப்படும் தகவல்கள் அதைப் பெறுபவரால் முழுமையாகப் புரிந்து கொள்ளப்பட வேண்டும்.

வழிகள்

இக்குறியிட்டு செய்திகளை ரேடியோ, தொலைபேசி போன்றவற்றால் பரிமாற்றம் செய்யப்படுகிறது இப்பரிமாற்றம் தவவல்களை பெறக்கூடிய இரண்டு நபர்களை பொறுத்தது (பெறுநர் மற்றும் அனுப்புநர்)

பெறுபவர்

எவர் ஒருவர் தகவல் தொடர்புகளை பெற்றுக் கொள்கிறாரோ அவரை பெறுபவர் எனப்படுவார்.

குறிப்புகளை புரிந்துக் கொள்ளுதல்

அனுப்புவர் அனுப்பிய குறியீடுகளான தகவல்களை பெறுபவர் அவற்றினை எந்தப் பொருள் பட அனுப்பியவர் அனுப்பினரோ அதை அவ்வாறு புரிந்து கொள்ளுதல்.

பின்னூட்டம்

பின்னூட்டம் என்பது மிகவும் இன்றிமையாதது. ஏனென்றால் அனுப்புநர் அனுப்பிய தகவல்களை பெறுபவர் சரியாக புரிந்து கொண்டரோ என்பதை அறியவே பின்னூட்டம் உதவிகரமாக உள்ளது.

7.17 தகவல் தொடர்பின் நன்மைகள்

1. நிறுவன செயல்கள்

   தகவல் தொடர்பு என்பது நிறுவனத்தின் செயல்பாடுகளை அடிப்படைகொண்டவையாகும். எப்பொழுதெல்லாம் வேலைத் தொடர்பான முக்கியத் தகவல்கள் கீழ்பணியாளர்களுக்கு தேவைபடுகிறதோ அப்போது அவற்றினை பரிமாற்றம் செய்ய வேண்டியது நிறுவனத்திற்கு முக்கிய கடமையாகும்.

2. திட்டமிடுதலுக்காக உதவுதல்

   பொதுவாக திட்டமிடுதல் மீது முடிவெடுக்க தகவல் தொடர்பு உதவிகரமான வேலையை செய்கிறது. எந்த ஒரு முடிவும் தேவையான நிறுவன ஆதாரங்கள் வரையறுக்கப்பட்டு வெளிசார்ந்த சூழல்கள் காரணிகளை ஆராய்ந்து தகவல்களை சரியான முகவர்கள் மூலம் மேலாண்மைக்கு தெரியப்படுத்தும்.

3. தலைமைத்துவத்திற்கு உதவுதல்:

   தலைவர் ஒரு நிறுவனத்தின் குறிக்கோள், கொள்கைகள், வழிகள் மற்றும் நடைமுறைகளை பின்பற்றுபவர்களுக்கு இந்த தகவல்களை பரிமாற்றம் செய்ய வேண்டும் இதை தவிர வேலை சம்மந்தமான தகவல்கள், கட்டளைகள் மற்றும் வேலை சிறப்பாக செய்வதற்கான தகவல்களை அவர்களுக்கு தெரியப்படுத்த வேண்டும்.

4. ஒருங்கிணைப்புக்கு உதவுதல்

   ஒரு நபர் ஒரே மாதிரியான பணிகளை (அல்லது) பணிக்கு சம்மந்தப்பட்டவையை செய்யும் போது அவர்களை ஒருங்கிணைக்க தகவல் தொடர்பு மிகவும் இன்றியமையாதது அவர்களுக்கு ஒரு புரிந்துணர்வு ஏற்பட இவைகள் உதவுகின்றன.

5. மாற்றத்தின் எதிர்ப்புகளை தகர்ப்பதற்கு உதவுதல்

   மக்கள் பெரும்பாலும் மாற்றத்தினை எதிர்பார்கள் ஆனால் எப்போது மாற்றத்தினை குறித்து சரியாக தெரிவிக்கவில்லை அல்லது மாற்றத்திற்கான நோக்கத்தினை தெரிவிக்கவில்லை என்றாலும் எதிர்ப்புகள்

12th STD OMS_Tamil version Chapter07.indd 107 03-04-2019 13:38:53

வரும். எனவே தகவல் தொடர்பு மூலம் அந்த எதிர்புகளை தடுப்பதற்கு உதவிகரமாக உள்ளது.

6. நல்ல மனித தொடர்புகள் உருவாக்குதல்:

நிறுவன வாழ்க்கையில் நல்ல மனித தொடர்புகளை உருவாக்குவதில் தகவல் தொடர்பு மிகவும் இன்றியமையாதது தகவல் தொடர்பு மூலம் அனுப்புநர் மற்றும் பெறுபவர் இடையே நல்ல ஒரு புரிதல்களை ஏற்படுத்தவும் சுதந்திரமான தகவல் தொடர்பு உதவுகிறது.

7.18 தகவல் தொடர்பின் வகைகள்

நிறுவன தகவல் தொடர்புகள் முறையான தகவல் தொடர்புகள் மற்றும் முறைசாரா தகவல் தொடர்புகள் என இரண்டு வகை உண்டு.

முறையான தகவல் தொடர்பு:

முறையான தகவல் தொடர்பு என்பது தகவல்கள் அமைப்பு வடிவத்தின் முறையான வழிகளில் பரிமாற்றம் செய்யப்படுகிறது. அமைப்பு வடிவத்தில் படங்கள் மற்றும் பணித் தொடர்பான தகவல்களை பரிமாற்றிக் கொள்கின்றனர். அனைத்து கட்டளைகள், அறிக்கைகள் மற்றும் முடிவுகளை கீழ்பணியாற்றுபவர்களுக்கு இந்த தகவல் முறையின் மூலமாக தெரிவிக்கப்படுகிறது. முறையான தகவல் தொடர்புகள் மூன்று

படம் 7.8 முறையான தகவல் தொடர்பு

வித்தியாசமான வழியில் இயங்கலாம். கீழ்நோக்கி வரும் தகவல் தொடர்பு, மேல் நோக்கி செல்லும் தகவல் தொடர்பு, படுகிடைத் தகவல் தொடர்பு என்பனவாகும்.

கீழ் நோக்கிவரும் தகவல் தொடர்பு

கீழ் நோக்கிவரும் தகவல் தொடர்பு என்பது தகவல்கள் மேலதிகாரிகளிடமிருந்து கீழ்பணியாளர்களுக்கு பரிமாற்றம் செய்து கொள்ளப்படுகின்றன. மேலதிகாரிகள் இயக்குதல் மூலம் அந்நிறுவத்தின் நோக்கங்கள் மற்றும் குறிக்கோள்களை கீழ்பணியாளர்களுக்கு தெரிவிக்கப்படுகிறது.

படம் 7.9 கீழ் நோக்கிவரும் தகவல் தொடர்பு

மேல்நோக்கி செல்லும் தகவல் தொடர்பு

தகவல் பரிமாற்றம் கீழ்பணியாற்றுபவர்களிடமிருந்து மேலாதிகாரிக்கும் பரிமாற்றம் செய்யப்படுகிறது மற்றும் இவற்றினை பின்னூட்டம் என்றும் அழைக்கின்றனர் எவ்வாறு கீழ் நோக்கி வரும் தகவல்கள் சரியாக செல்கிறதா, புரிந்து கொள்கிறார்களா, ஏற்கிறார்களா என்பதை மேலாண்மை தெரிந்து கொள்ள இவ்வகையான தகவல் தொடர்பு பயன்படுகிறது. இந்த தகவல் பரிமாற்றம் மூலம் பணியாளர்களின் குறைகள் மற்றும் மதிக்கத்தக்க அறிவுரைகளை ஏற்பதற்கு ஒரு வாய்ப்பாக இவைகள் உள்ளன.

படுகிடை தகவல் தொடர்பு:

ஒரே நிலையில் பணியாற்றும் பணியாளார்கள் தங்களுடைய தகவல்களை

12th STD OMS_Tamil version Chapter07.indd 108 03-04-2019 13:38:53

பறிமாற்றம் செய்வதே படுகிடைதலின் தொடர்பாகும் இவ்வகையாது அனைத்து துறைகளில் நடவடிக்கைககளை ஒருங்கிணைக்க உதவிகரமாக உள்ளது.

படம் 7.10 மேல்நோக்கி செல்லும் தகவல் தொடர்பு

முறைசாரா தகவல் தொடர்பு:

முறை சாரா தகவல் தொடர்பானது முறையான தகவல் தொடர்பிலுள்ள அனைத்து சம்பிரதாயங்களிலிருந்தும் விடுபட்ட ஒன்றாகும். இந்த அமைப்பின் உறுப்பினர்கள் முறை சாராத விதிமுறைகளை அடிப்படையாகக் கொண்டு தங்கள் கருத்துகளை பரிமாறி கொள்கிறார்கள். இவை வழக்கமாகவே வாய்மொழித் தகவல் தொடர்பாக உள்ளன. முறையான அமைப்பின் உறவு முறைகளுக்கு முறைசாரா உறவுமுறை துணைபுரிகிறது. இது திராட்சை கொடி என வர்ணகிக்கப்படுகிறது.

இத்தகவல் தொடர்பானது அமைப்பிலுள்ள உறுப்பினர்களால், வேலை தொடர்பான மற்றும் வேலையொடு தொடர்பில்லாத சில விஷயங்களை ஒருவருக்கொருவர் பரிமாறிக் கொள்ள மேற்கொள்ளப்படுகிறது. அந்தஸ்து பேதம் போன்ற குறைகள் இவ்வித தகவல் தொடர்பில் இல்லை.

படம் 7.11 முறைசாரா தகவல் தொடர்பு

7.19 முறை மற்றும் முறைசாரா தகவல் தொடர்புக்குள் உள்ள வித்தியாசங்கள்

பொருள்	முறையான தகவல் தொடர்பு அனைத்து சொல் மொழி தகவல் தொடர்புகள் முன் கூட்டி தீர்மானித்த வழிகள் மூலமாக தகவல்களை பரிமாற்றம் செய்கின்றன.	முறைசாரா தகவல் தொடர்பு அனைத்து சொல் மொழி தகவல் தொடர்புக்கு எந்த ஒரு வழிகள் இல்லாமல் தகவல்களை பரிமாற்றம் செய்கின்றன
மற்றொரு பெயர்	அலுவலக தகவல் தொடர்பு	திராட்சை கொடி தகவல் தொடர்பு
நம்பகத்தன்மை	அதிகம்	ஒப்பீட்டளவில் குறைவானது
வேகம்	மெதுவானது இவைகள்	வேகமானது
ஆதாரங்கள்	எழுத்துபூர்வமாக எழுதி அவற்றின் பத்திரப்பகுதி ஆவணமாக வைப்பார்	எந்த ஆவனங்களும் ஆதாரமாக இருக்காது.
நேர நுகர்வு	ஆம்	இல்லை
நன்மைகள்	குறையாக மற்றும் நேரத்துடன் தகவல் தொடர்பு பரவுகிறது	பணியாளர்கள் பணிசம்மந்தமான செய்திகளைப் பற்றி விவாதம் செய்வார்கள் கிலைகள் நேரத்தையும் மற்றும் நிறுவனத்தின் செலவுகள் குறைக்கும்.
தீமைகள்	இவைகள் தகவல் தொடர்புக்கான சங்கிலி மிகவும் நீண்டதாகும்	வதந்திகள் பரப்பும்
ரகசியம்	ரகசியங்கள் பாதுகாக்கப்படும்	ரகசியங்களை பாதுகாப்பது மிகவும் கஷ்டமானது.
தகவல் பரப்புதல்	முன்கூட்டிதீர்மானித்த வழிகளில் தகவல்கள் பரப்பப்படுகின்றன	சுதந்திரமாக தகவல்கள் பரவுகின்றன.

12th STD OMS_Tamil version Chapter07.indd 109 03-04-2019 13:38:53

7.20 தகவல் தொடர்பின் வடிவங்கள்

பொதுவாக தகவல் தொடர்புகள் மூன்றுவகையாக பிரிக்கப்படுகின்றது, வாய்மொழி, எழுத்து மூலம் மற்றும் சொல் வடிவற்ற மொழிகளாகும்.

சொல்வடிவான தகவல் தொடர்பு

சொல் வடிவான தகவல் தொடர்பு என்பது வாய்மொழி தகவல் தொடர்பாகும் அவற்றில் வாய்மொழியாக பேசப்பட்ட செய்திகள் பரிமாற்றம் செய்யப்படுகின்றன.

வாய்மொழி (அ) சொல்வடிவான தகவல் தொடர்பு தகவல்களை நேரடியாக முகத்திற்கு முன் (அ) தொலைப் பேசி, கைபேசி (அ) அலுவலக் (அ) தொடர்புகள் மூலமாக பரிமாற்றம் செய்யப்படுகிறது. கூட்டங்கள் வரிவுரைகள், கருத்தரங்கு, மாநாடு இவைகளேல்லாம் வாய்மொழி தகவல் தொடர்புக்கான எடுத்துக்காட்டாகும்.

வாய்மொழி தகவல் தொடர்புக்கான சில நன்மைகள் கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன.

1. நேரம் மற்றும் பணம் மிச்சம்
2. மனித தொடர்பு
3. பின்னூட்டம் பெறுவதில் மிகவும் வசதியாக உள்ளது
4. சந்தேகங்களை நிவர்த்தி செய்யப்படுகிறது.
5. சிறப்பாக புரிந்து கொள்ள வாய்ப்புகள் உள்ளன.
6. மிகவும் சிறப்பான நெகிழ்ச்சி கொண்டது

வாய்மொழி தகவல் தொடர்பின் தீமைகள்

- சில உள்ளார்ந்த தடைகளினால் பாதிக்கப்படுகிறது.
- அனுப்பப்பட வேண்டிய செய்தி நீளமாக சிக்கலானதாகவும் இருக்கும் சமயத்தில் இம்முறை உபயோகபடுத்துவது சாத்தியமற்றதாகும்.
- தகவல் பெறுபவர்கள் எண்ணிக்கையில் அதிகமாக இருக்கும் சமயத்தில் இந்த முறையை பயன்படுத்த முடியாது
- தவறாக புரிந்து கொள்ள வாய்ப்புகள் அதிகம்.
- இது வாய்மொழி தகவலாகையால், இதை எதிர்கால பயன்பாடிற்காக ஆவணபடுத்தமுடியாது

சொல் வடிவற்ற தகவல் தொடர்பு:

சொல்வடிவற்ற தகவல் தொடர்பு என்பது தகவல்களை நேரடியாக தெரிவிக்கலாம், உணர்ச்சிகள் மற்றும் சைகைகள் மூலமாக அனுப்புநர் தெரிவிக்க அதை பெறுபவர் புரிந்து கொள்ளக் கூடியதாகும் பெரும்பாலும் இவ்வகை தொடர்புகள் உடல் அசைவுகள் மற்றும் குறியீடுகள் மூலம் தகவல்களை பரப்பிக் கொள்கின்றனர்.

நன்மைகள்:

- சொல் வடிவற்ற தகவல் தொடர்பு நேரத்தை மிச்சம் செய்து தகவல்களை வேகமாக பரப்புகின்றன.
- குறியீடு மற்றும் சைகைகளின் மூலமாக தகவலை வேகமாக பரப்புகின்றன எழுத்து வடிவ தகவல் தொடர்பைக் காட்டிலும் இது வேகமானது.
- படிப்பறிவற்றவர்களுக்கு தகவலை பரிமாற உதவுகிறது.

தீமைகள்:

- சொல்வடிவற்ற தகவல் தொடர்பு மிகவும் கடினமானது ஏனென்றால் இவற்றில் வார்த்தைகளோ (அ) மொழியோ பயன்படுத்துவதில்லை.
- முக்கிய ஆலோசனைகளை விவரிக்க இவற்றால் முடியாது.
- பொதுவான தகவல் தொடர்புகளை இதன் மூலம் பரிமாற்றம் செய்ய முடியாது.
- இவ்வகையில் தகவல் தொடர்பு செய்ய அதிக செலவுகள் பிடிக்கும் இதற்காக பின் விளக்குகள் மற்றும் கம்ப்யூட்டர் படங்கள் மூலம் விளக்க வேண்டி இருப்பதால் செலவுகள் அதிகம் பிடிக்கும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter07.indd 110 03-04-2019 13:38:53

எழுத்து மூலம் தகவல் தொடர்பு

எழுத்து மூலமான தகவல் தொடர்பு என்பது முறையான தகவல் தொடர்பு ஆகும். வாய்மொழி முறையில் சொல்ல முடியாத தகவல்களையும் அனைத்துவிதமான நடவடிக்கைகள் ஒப்பந்தங்கள் தொடர்பான அனைத்துக் காகித வேலைகளையும் உள்ளடக்கியதாகவும் உள்ளது. உண்மையில், எந்த ஒரு அலுவலகத்தின் முக்கியப் பணியும் எழுத்து மூலமான தகவல் தொடர்பாகவே உள்ளது. இவ்விதத் தகவல் தொடர்பானது நிறுவனத்திற்குள்ளேயும் உ ப யோ க ப் ப டு த் த ப் ப ட் டா லு ம் நி று வ ன த் தி ற் கு ள் ளே யு ம் உபயோகப்படுத்தப்பட்டாலும் நிறுவனத்திற்கு வெளியே தகவல்களை அனுப்பத்தான் இது மிகவும் இன்றியமையாததாகக் கருதப்படுகிறது.

எழுத்து மூலம் தகவல் தொடர்பின் நன்மைகள்

- கடிதங்கள் அல்லது எழுத்து மூலமான செய்திகள் சட்டரீதியான பதிவுகளாக பாதுகாக்கப்படலாம்.
- இவை பணம் மற்றும் நேரத்தை மிச்சப்படுத்துகின்றன.
- எதிர்காலப் பார்வைகாக இவைகளை பாதுகாத்து வைக்க முடியும்.

எழுத்து மூல தகவல் தொடர்பின் தீமைகள்

- நேரம் மற்றும் செலவுகள் அதிகம் எடுக்கும்.
- தவறான தகவல்களை புரிந்து கொள்ள அதிக வாய்ப்பு உள்ளது.
- ரகசியம் பாதுகாப்பில் மிகவும் கடினம்.
- நெகிழ்வுத்தன்மையற்றதாகும்.

7.21 தகவல் தொடர்பின் இடர்பாடுகள்

தகவல் தொடர்பின் நடைமுறை மிகவும் கடினமான ஒன்று ஒரு நிர்வாகத்தின் தகவல் தொடர்பில் பல்வேறு இடர்பாடுகள் உள்ளன. ஒவ்வொரு தகவல் தொடர்பின் பலமுறைகளில் சில இடர்பாடுகள் உள்ளன. அவற்றினை கீழ்க்காண்போம்

1. தகவல் தொடர்பில் உள்ள விவரங்கள் சரியாக குறிப்புகளின் மூலம் உணர்த்தவில்லை என்றால் அத்தகவல்களை சரியாக பரிமாற்றம் செய்ய முடியாது. தகவல்

வாய்மொழி மற்றும் எழுத்து மூல தகவல் தொடர்புக்குள்ள வித்தியாசங்கள்

அடிப்படை	வாய்மொழி தகவல் தொடர்பு	எழுத்து மூலம் தகவல் தொடர்பு
பொருள்	கருத்து பரிமாற்றம், தகவல்களை வாய்மொழியின் மூலம் பகிர்ந்து கொள்வது	தகவல்கள் எழுத்து மூலமாக பரிமாற்றம் செய்யப்படுகிறது.
கல்வியறிவு	இதற்கு தேவையில்லை	கல்வியறிவு தேவை
பரிமாற்றம்	வேகமாக தகவல்கள் பரிமாற்றப்படுகின்றன	மெதுவாக தகவல்கள் பறிமாறப்படுகின்றன
சாட்சி	அந்த தகவல்களும் ஆவணங்களாக இருக்காது	இவைகள் அனைத்தும் ஆவணம் செய்யப்படும்.
பின்னூட்டம்	உடனடியாக பின்னூட்டம் அளிக்கப்படும்	இவற்றில் நேரம் எடுத்துக் கொள்ளும்.
தகவல் பரிமாற்றம் செய்வதற்கு முன் சரிப்பார்த்தல்	இவற்றில் வாய்ப்பு இல்லை	வாய்ப்புகள் உண்டு
தவறாக புரிந்துகொள்வதற்கான வாய்ப்பு	மிகவும் அதிகம்	மிகவும் குறைவு

12th STD OMS_Tamil version Chapter07.indd 111 03-04-2019 13:38:54

தொடர்பாளார்கள் இதனால் மிகவும் குழப்பமடைவார்.

2. குறிப்பிட்ட இடத்தில் தகவல் தொடர்புகள் போய் சேர்வதிலிருந்து விலகுகிறது ஏனென்றால் ஒரு நிறுவனத்தில் பல்வேறு படிகளை கடந்து சென்று தகவல்கள் சேருவதற்குள் சில நேரங்களில் அந்த தகவல்கள் சரியாக சேரவாய்பில்லை
3. தனிப்பட்ட நபர்கள் நம்பிக்கையின்மை காரணமாக தகவல்களை பரப்புவதற்கு தயங்குகின்றனர். எனவே அவநம்பிக்கையினால் தகவல் தொடர்புகள் சரிவர பரிமாற்றம் செய்ய முடியவில்லை.
4. தகவல் தொடர்பு நடைமுறையில் ஒரு குறிப்பிட்ட நேரத்திற்கு அப்பால் தகவல்களை பரப்புவதை தடை செய்யப்படுகிறது.
5. தகவல்கள் சேகரித்த பிறகு 50% சதவீதம் மக்கள் அவற்றிணை மறந்து விடுகின்றனர் சரியாக தகவல்களை சேகரித்து வைப்பதில் அதிக தடைகள் உள்ளன.
6. கவனமின்மையினால் தகவல்கள் பரப்புவதில் தடைகள் உள்ளன.
7. இரு தனிப்பட்ட நபர்கள் வெவ்வேறு சூழ்நிலைகளில் இருந்து வருவதால் அவர்கள் தகவல்களை புரிந்து கொள்ளும் விதத்திலும் சில வித்தியாசங்களை உருவாக்கும்.
8. சீர் கேடாக விவரிக்கப்பட்ட செய்திகள், தவறான மொழிப் பெயர்ப்பு, கவனக்குறைவு, தெளிவாக்கப்படாத வாக்கியங்கள், தேவைக்குக் குறைந்த சீரமைவு காலம் மற்றும் தகவல் தொடர்பில் அவநம்பிக்கை போன்றவைகள் பிற தடைகளாகும்

தகவல் தொடர்பின் தடைகளை எவ்வாறு கடக்க வேண்டும்.

மேலாளர்கள் தகவல் தொடர்பின் திறன்களை வளர்த்து கொள்ள கீழ்க்காணுபவற்றை முயற்சி செய்ய வேண்டும்.

1. நிறுவனம் எளிமையான வாக்கியங்கள் மற்றும் புரியக்கூடிய மொழியை பயன்படுத்தி தகவல்களை பரிமாறிக் கொள்ள வேண்டும்.
2. தகவல்கள் மதிப்புமிக்கதாக இருக்க வேண்டுமென்றால் அவற்றினை கேட்பவர்கள் கவனமாக இருக்க வேண்டும்.
3. அதிகமான தகவல்களை பரிமாற்றம் செய்வதை தவிர்க்கவேண்டும். ஏனென்றால் மக்களுக்கு சில குறிப்பிட்ட அளவுக்குத்தான் தகவல்களை கையாளுவதில் திறன் இருக்கும். அதிகமான தகவல்கள் இழப்புகளை மட்டும் ஏற்படுத்தும்.
4. பின்னூட்டம் மிக விரைவில் பெற வேண்டும்.
5. நிர்வாகத்தில் நல்ல சூழ்நிலைகளை உருவாக்கி அதன் மூலம் நம்பிக்கை மற்றும் தகவல்களை வெளிப்படையாக பகிர்ந்து கொள்ள வேண்டும்.

நினைவில் கொள்க

- தலைமை என்பது ஒருவரின் நடத்தையை அடிப்படையாகக் கொண்டது
- தலைவர் என்பவர் குழுவிற்கு தலைமை ஏற்பார். மேலாளர் என்பது அக்குழுவினை மேலாண்மை செய்வார்
- தலைவருக்கு சில குறிப்பிட்ட குணங்கள் வேண்டும் (உதாரணம், உடற்தகுதி, அறிவுக்கூர்மை, சுய கட்டுப்பாடு, வெளிப்படையான தன்மை மற்றும் மனிததொடர்புகள்.
- தலைவர் என்பவர் ஒரு நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்கள் அடைவதற்கான வழிமுறைகளை காண்பிக்கக் கூடியவர்
- அனைத்து தலைவர்களும் மேலாளர் ஆகலாம். ஆனால் அனைத்து மேலாளர்களும் தலைவர்களாக ஆக முடியாது.
- தகவல்கள் பெரும்பாலும் வாய்மொழி (அ) எழுத்து மூலமாக இருக்கும்
- தவல்கள் இரண்டு வகைப்படும், முறையான மற்றும் முறைசாரா தகவல் தொடர்புகளாகும்

LBKCDP

வினாக்கள்

பகுதி – அ

சரியான விடையைத் தேர்ந்தெடுத்து எழுதுக

1. தங்கள் விருப்பத்திற்கு வழிவகுக்கும் மற்றவர்களை பாதிக்கும் கலை, இலக்குகள் அடைவதற்கான திறன்கள் மற்றும் முயற்சிகள் _____________

   அ. இயக்குதல்

   ஆ. ஊக்குவித்தல்

   இ. தலைமைத்துவம்

   ஈ. பணியாளர் நியமனம்

2. " தலைமை நம்பிக்கை மற்றும் ஆர்வத்துடன் வேலை செய்ய கீழ்மட்டநபர்களை தூண்ட ஒரு மேலாளர் திறன் உள்ளது" என்று கூறியவர்

   அ. ஹாய்மான்

   ஆ. கூண்டஸ் மற்றும் ஒ டொன்னல்

   இ. டேவிஸ்

   ஈ. ரென்சிஸ் லிக்கர்ட்

3. _______________________ இல்லாமல் எந்த தலைமை இருக்கலாம்

   அ. மேலாளர்கள்

   ஆ. கீழ்மட்ட நபர்கள்

   இ. பின்பற்றுபவர்கள்

   ஈ. மேலதிகாரிகள்

4. தலைமை செயல்முறை மூன்று கூறுகளாக விளக்குகின்றன

   அ. தலைவர் பின்பற்றுபவர் மற்றும் நிலைமை

   ஆ. தலைவர் பின்பற்றுபவர் மற்றும் கிழ்மட்ட நபர்கள்

   இ. தலைவர் பின்பற்றுபவர் மற்றும் மேலதிகாரிகள்

   ஈ. மேலே குறிப்பிட்டவை எதுவுமில்லை

5. ________________ தலைமையின் ஒரு பகுதியாக உள்ளது

   அ. அமைப்பு

   ஆ. மேலாண்மை

   இ. அ மற்றும் ஆ

   ஈ. மேலே குறிப்பிட்டவை எதுவுமில்லை

12th STD OMS_Tamil version Chapter07.indd 113 03-04-2019 13:38:54

6. ஒரு வெற்றிகரமான தலைவர் நடத்தையில் _______________ எந்த ஒன்று மட்டும் இல்லை

அ. பார்வை மற்றும் தொலை நோக்கு

ஆ. மனித தொடர்புகள்

இ. உடல் ஆற்றல் மற்றும் உறுதி

ஈ. மேலே குறிப்பிட்டவை எதுவுமில்லை

7. ஏகாதிபத்திய தலைமை _____________ மூலம் அறியப்படுகிறது.

அ. அதிகாரத்துவ தலைமை

ஆ. ஜனநாயக தலைமை

இ. தங்குதடையுமின்றி தலைமை

ஈ. மேலே குறிப்பிட்டவை எதுவுமில்லை

8. தகவல்களை ஒரு நபரிடமிருந்து மற்றொரு நபருக்கும் பரிமாற்றம் செய்வதை _____________ எனப்படும்

அ. தொடர்பு

ஆ. பரிமாற்றம்

இ. மாற்றம்

ஈ. இவைகள் அனைத்தும்

10. தகவல் தொடர்பு என்பது _______________ வழி செயல் முறையாகும்

அ. இரண்டு	ஆ. மூன்று
இ. நான்கு	ஈ. ஒன்று

11. தகவல் தொடர்பு என்பது ______________________ வழி முறையாகும்

அ. தொடர்ந்து செய்தல்

ஆ. கால இடைவெளி

இ. முறையற்ற

ஈ. மேலே குறிபிட்டவை எதுவுமில்லை

12. தகவல்களில் உள்ள செய்திகளை குறியீடுகளாக மாற்றும் முறைக்கு ______ என்பர்

அ. குறியீட்டு

ஆ. குறியீட்டு நீக்கல்

இ. செய்தி

ஈ. இவைகள் அனைத்தும்

13 கூட்டங்கள் விரிவுரைகள் கருத்தரங்குகள், மாநாடுகள் மற்றும் நேர்காணல்கள் இவைகள் ________________ வகை தகவல் தொடர்புக்கு உதாரணங்களாகும்

அ. வாய்மொழி

ஆ. வாய்மொழி அல்லாத

இ. முறையான

ஈ. முறையற்ற

14. வட்ட அறிவிப்புகள், குறிப்புகள் மற்றும் கையேடுகள் முதலிய அறிவிப்பு இவைகளை ____________________ வகை தகவல் தொடர்பு படிவங்களாக எடுத்துக் கொள்ளலாம்.

அ. வாய்வழி

ஆ. எழுத்து

இ. வாய்மொழி

ஈ. திராட்சை தொடர்பு

பகுதி – ஆ

மிக குறுகிய வினாக்கள், ஐந்து வரிகளில் விடையளிக்கவும்.

1. தகவல் தொடர்பு என்றால் என்ன?
2. சொல் வடிவ தகவல் தொடர்பு பற்றி குறிப்பு வரைக.
3. மேல் நோக்கி செல்லும் தகவல் தொடர்பு என்றால் என்ன?
4. ஏதேனும் இரண்டு தகவல் தொடர்புகளின் தடைகள் பற்றி வரிசைப்படுத்துக.
5. நல்ல தகவல் தொடர்புப் பற்றி பட்டியலிடுக.
6. குறியீடு உணர்த்தல் என்றால் என்ன?
7. தலைமை என்றால் என்ன?
8. தலைமை பண்பின் முக்கியத்துவம் ஏதேனும் நான்கு எழுதுக.
9. சர்வாதிகாரத் தலைமையின் நன்மைகளை எழுதுக.
10. தலைமைப்பாணியின் வகைகளை எழுதுக.

12th STD OMS_Tamil version Chapter07.indd 114 03-04-2019 13:38:54

பகுதி – இ

குறு வினாக்கள், ஒரு பக்கத்தில் விடையளிக்கவும்.

1. தகவல் தொடர்பின் முக்கியத்துவத்தை விவரி.
2. தகவல் தொடர்பின் சிறப்பியல்புகள் யாவை
3. தகவல் தொடர்பின் கோட்பாடுகள் என்ன?
4. பல்வேறு வகையான தகவல் தொடர்புகளை விவரி.
5. முறையான மற்றும் முறைசாரா தகவல் தொடர்புக்குள்ள வித்தியாசங்களை வித்தியாசப்படுத்துக.
6. எவ்வாறு தகவல் தொடர்பின் தடைகளை மீறுவது
7. தலைமைத்துவத்தின் முக்கியங்கள் என்ன?
8. மேலாளர் மற்றும் தலைவருக்கு உள்ள வித்தியாசங்களை வேறுபடுத்துக?
9. தலைமைத்துவத்தின் பணிகள் பற்றி விவரி.
10. மக்களாட்சி தலைமைத்துவத்தின் நன்மைகள் மற்றும் தீமைகள் யாவை?
11. நிறுவனத்தில் தலைவர் இல்லாமல் ஏற்படும் தீமைகள் யாவை?

பகுதி – ஈ

கட்டுரை எழுதவும்.

1. தகவல் தொடர்பின் நடைமுறைகளை விவரி.
2. தகவல் தொடர்பின் பல்வேறு வகைகளை விவரி.
3. தலைமைப் பானியின் பல்வேறு வகைகளை விவரி.
4. நிறுவனத்தின் தலைவரின் குணங்கள் யாவை?
5. தலைமைத்துவம் பற்றி வரையறு: அவற்றின் சிறப்பியல்புகளை விவரி

ஆசிரியர்களின் செயல்பாடு

1. மாணவர்களின் அவர்களுக்கு பிடித்த தலைவர்கள் மாதிரி வகுப்பில் நடித்து காட்ட சொல்லலாம்.
2. மாணவர்களிடம் 5 வகையான தலைவர்களின் மாதிரிகளை நடித்து ஏன் மக்கள் அவர்களை தலைவர்கள் என்று அழைக்கிறார்கள் என காரணத்தை கேட்கலாம்.

மாணவர்களின் செயல்பாடு

1. மாணவர்களிடம் மேலாளர் போல நடித்து அவர் எவ்வாறு தகவல்களை பரிமாறிக் கொள்கிறார் என்று கேட்கலாம்.
2. மாணவர்கள் தகவல் தொடர்பின் நடைமுறைகள் மற்றும் அவற்றின் வகைகள் அட்டவணைப் படுத்தி கொள்ளலாம்.
3. ஒரு வெற்றிகரமான நிறுவனத்தின் முதலாளியிடம் நேர்காணல் செய்து அந்நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கு எந்த வகையான தலைமைத்துவபாணி பின்பற்றினார்கள் என்று கேட்டு அறியலாம்.
4. மூன்று இந்திய அரசியல் தலைவர்களுடன் அமெரிக்க அரசியல் தலைவர்கள் ஒப்பீடு செய்ய முயற்சி செய்ய வைக்கலாம்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter07.indd 115 03-04-2019 13:38:54

பாடம் 8

Y8773K

ஊக்கப்படுத்துதல்

உள்ளடக்கம்

8.1 முன்னுரை
8.2 ஊக்கப்படுத்துதலின் பொருள்
8.3 ஊக்கப்படுத்துதலின் வரையறை
8.4 குணாதிசயங்கள்
8.5 ஊக்கப்படுத்துதலின் படிகள்
8.6 ஊக்கப்படுத்துதலின் நன்மைகள்
8.7 ஊக்கப்படுத்துதலின் வகைகள்
8.8 ஊக்கப்படுத்துதலின் கோட்பாடுகள்
8.9 மாஸ்லோவின் தேவை கோட்பாடு
8.10 மெக்கிரிகாவின் X மற்றும் Y கோட்பாடு
8.11 X மற்றும் Y கோட்பாட்டின் வேறுபாடுகள்

கற்றல் நோக்கங்கள்

இப்பகுதியின் மூலம் மாணவர்கள் பின்வருவனவற்றை கற்றுக்கொள்கிறார்கள்

- ஊக்கப்படுத்துதல் குறித்த அறிவை பெற்றுக்கொள்ளுதல் மற்றும் ஊக்கப்படுத்துதலை புரிந்துகொள்ளுதல்
- ஊக்கப்படுத்துதலின் குணாதிசயங்கள், படிகள் மற்றும் வகைகளை புரிந்துகொள்தல்
- ஊக்கப்படுத்துதல் குறித்த பல்வேறு கோட்பாடுகளை அறிந்து கொள்தல்
- தனியாள் ஆய்வு மூலம் கற்றுக்கொண்ட கருத்துருக்களை பயன்படுத்துதல்

8.1 முன்னுரை

மேலாண்மை என்பது நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைவதற்காக ஒவ்வொரு நபரும் இணைந்து குழுவாக செயல்படக்கூடிய சூழலை உருவாக்குதல் மற்றும் அதனை தக்கவைத்துக்கொள்வதுமாகும். நிர்வாகம் ஊழியர்களை ஊக்குவிப்பதன் மூலம் தன் பணியை திறமையாக செயலாற்றுகிறது. இதற்கு நிறுவனம் தன் ஊழியர்களை ஊக்குவிக்கும் காரணிகளை அறிந்துகொள்ளவேண்டும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter08.indd 116 03-04-2019 13:50:43

திறமையான ஊக்கத்தின் வெற்றி என்பது ஒப்புக்கொள்ளப்படுகின்ற ஆணை மட்டுமன்றி திறமையாகவும் சிறப்பாகவும் செயல்படுத்தப்படுகின்றதா என்பதை பார்க்கும் உறுதிப்பாடுமாகும். எனவே நிறுவனம் ஊழியர்கள் நிறுவனத்திற்காக உழைக்க ஊக்கிகளை வழங்கவேண்டும்.

8.2 ஊக்கப்படுத்துதலின் பொருள்

ஊக்கப்படுத்துதல் என்பது ஒரு செயலைச் செய்வதற்கான காரணம் என்னும் பொருள் கொண்ட 'ஊக்கு காரணி" என்னும் வார்த்தையிலிருந்து பெறப்பட்டது. ஊக்கம் என்பது திசை, தீவிரம் மற்றும் தொடர்ச்சியான இருப்புடைய தன்னார்வ நடத்தை போன்றவற்றை பாதிக்கும் ஒரு நபரின் உள்ளிருக்கும் விசைகளின் தொகுப்பு.

முழுமையான உந்துதல்கள், ஆசைகள், தேவைகள், விருப்பங்கள் மற்றும் ஒத்த விசைகளுக்கு பொருந்தக்கூடிய பொதுவான கருத்தியல் சொல் ஊக்கப்படுத்துதலாகும். ஊக்கப்படுத்துதல் என்பது நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைவதற்காக ஒரு நபரின் உள்உந்துதல்களை முறைமைப்படுத்தும் செயல்முறைகளாகும்.

படம் 8.1 ஊக்கப்படுத்துதலின் பொருள்

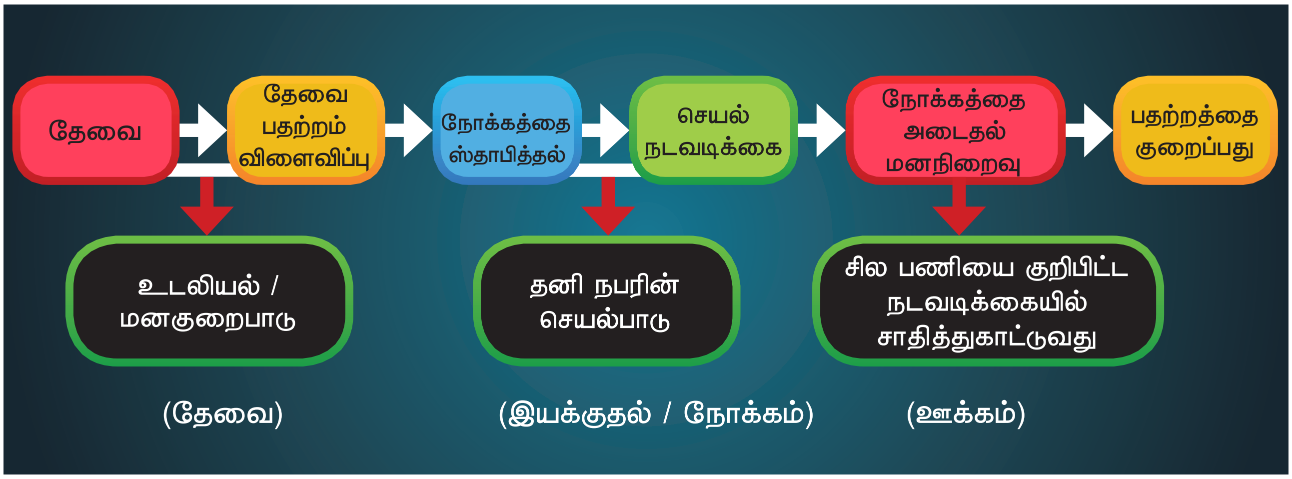
ஊக்கப்படுத்துதல் என்பது நிறுவன நோக்கங்களைஅடைவதற்காக தனிநபரின் தீவிரமான நெறிப்படுத்தப்பட்ட மற்றும் உறுதியான முயற்சிகளை கொண்ட செயல்முறைகளாகும். பொதுவான ஊக்கம் என்பது எவ்வகை நோக்கத்தை அடையவும் எடுக்கப்படும் முயற்சியுடன் தொடர்புடையது என்றாலும் நிறுவன நோக்கங்கள் பணிசார்ந்த நடத்தையில் மட்டும் தனிப்பட்ட விருப்பத்தை பிரதிபலிக்கும் வகையில் நேர்படுத்தப்பட்டு சிறப்பு கவனம் செலுத்தப்படுகின்றது. ஊக்கப்படுத்தப்பட்ட நபார்கள் நோக்கத்தை அடையும் வரை செயல்களில் நீண்ட காலம் இணைந்திருப்பார். மேலாண்மையில் ஊக்கப்படுத்துதல் என்பது மேலாளர்கள் பணியாளர்களின் பணித்திறனை மேம்படுத்தும் வழிமுறைகளை விளக்குகிறது.

ஊக்கப்படுத்துதலின் செயல்முறைகள் பின்வருமாறு குறிப்பிடப்படுகின்றன:

1. தேவை

ஊக்கப்படுத்துதலின் செயல்முறைகள் தேவைகள் அல்லது எதிர்பார்ப்பில் இருந்து தொடங்குகிறது. பணியாளர்களுக்கு தேவைகள் அல்லது எதிர்பார்ப்புகள் ஏதும் இல்லையெனில் அவர்களை ஊக்குவிக்க இயலாது. பணியாளர்கள் தேவைகள் அல்லது எதிர்பார்ப்பை பூர்த்தி செய்ய அல்லது தீர்த்துக் கொள்ள ஓடுகிறார்கள். தேவைகள் அல்லது எதிர்பார்ப்புகள் ஊக்கப்படுத்துதல் செயல்முறைகளுக்கு மிகவும் முக்கியமானதாகும். நிறுவன மேலாளர் பணியாளர்களின் தேவைகள் மற்றும் எதிர்பார்ப்புகளை அவர்களின் உணார்வுகளை மதிக்கும் வகையில் கவனத்தில் கொண்டு செயல்படவேண்டும். உணவு இதற்கு பொருத்தமான ஒரு உதாரணம்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter08.indd 117 03-04-2019 13:50:43



படம் 8.2 ஊக்கப்படுத்துதலின் செயல்முறைகள்

2. உந்துதல்/செயல்

உந்துதல் செயல்சார்ந்தது. எதிர்பார்ப்பை தொடர்ந்து மக்கள் வேலை தேடுகிறார்கள். செயல் என்பது எதிர்பார்ப்பு அல்லது தேவையை பூர்த்தி செய்வதற்கு தேவைப்படுகின்றது. செயல்படாமல் பணியாளர்களால் உணவுப்பிரச்சனையை தீர்க்க இயலாது. எனவே தேவை ஏற்படும்போது மக்கள்அதனை செயல்படுத்த முயலுகிறார்கள்.

3. ஊக்குவிப்புகள்

ஊக்கப்படுத்துதலின் கடைசி செயல்முறை ஊக்குவிப்பு. பணியமர்த்தியவுடன் பணியாளர்களுக்கு பிறரை விஞ்சிநிற்கும் வகையில் ஊதியம் வழங்க வேண்டும். தேவை அல்லது எதிர்பார்ப்பை குறிப்பிடத்தக்கவகையில் தீர்க்க துணைநிற்க வேண்டும். பணியாளர்கள் தங்களின் அறிவு, திறன் மற்றும் உழைப்பை விற்பனை செய்ய நிறுவனத்திற்கு வருகிறார்கள். பணியாளர்கள் தங்களின் உழைப்பை விற்பனை செய்யும்போது அவர்களுக்கு ஊக்கங்கள் வழங்கப்படுகின்றன.

சிறப்பு ஊக்கப்படுத்துதல் உத்திகள் என்பவை பணம், ஊக்குவிப்புடன் கூடிய பங்கேற்பு மற்றும் பணியாளரின் பணிவாழ்வு தரமேம்பாடு போன்றவற்றை உள்ளடக்கியுள்ளது.

8.3 ஊக்கப்படுத்துதல் வரையறை

ஊக்கப்படுத்துதல் என்பது ஒருநபர் அல்லது குழுவினரை பணிபுரிய தூண்டும் அனைத்து வகையான உந்துதல்கள், ஆசைகள், தேவைகள், விருப்பங்கள் மற்றும் ஒத்த விசைகளை குறிக்கும் பொதுவான சொற்கூறு. – கூன்ஸ் மற்றும் ஓ'டோனல்

ஊக்கப்படுத்துதல் என்பது மக்களை நோக்கங்களை அடைய செயல்பட தூண்டும் செயல்முறையாகும். – வில்லியம் ஜி. ஸ்கார்ட்

8.4 ஊக்கப்படுத்துதலின் குணாதிசயங்கள்

ஊக்கப்படுத்துதலின் குணாதிசயங்கள் பின்வருமாறு விளக்கப்பட்டுள்ளன:

1. ஊக்கம் தேவை சார்ந்தது – ஒரு நபருக்கு தேவை ஏற்படாவிடின்

12th STD OMS_Tamil version Chapter08.indd 118 03-04-2019 13:50:43

ஊக்கப்படுத்துதலின் செயல்முறை தோல்வியடைகிறது.

2. ஊக்கம் ஓர் தொடர் செயல்பாடு – மனிதனின் பெரும்பாலான தேவைகள் மீண்டும் மீண்டும் ஏற்படக்கூடியவை. அவற்றில் சில தேவைகள் பூர்த்தியடைவதில்லை. எனவே ஊக்கபடுத்தும் செயல்பாடு தொடர்ச்சியான அடிப்படையில் செயல்படுத்தப்பட வேண்டும்.
3. ஊக்கப்படுத்துதல் திட்டமிட்ட செயல்பாடு – விரும்பிய முடிவுகளை அடைய தூண்டுதல் அளித்து மற்றும் ஆதிக்கம் செலுத்தி மனித நடவடிக்கைகளை பொது நோக்கத்தை சிறப்பாக நடைமுறைப்படுத்த திட்டமிட்ட ஊக்க செயல்பாடு அவசியம். இருநபார்களை ஒரே முறையில் ஊக்குவிக்க இயலாது ஏனெனில் ஊக்கப்படுத்துதலின் செயல்முறைகளை பிரதிபலிப்பதில் இருவரின் அணுகுமுறையும் வேறுபடும்.
4. ஊக்கப்படுத்துதல் நேர்மறை அல்லது எதிர்மறையாக இருக்கும் – நேர்மறை ஊக்கப்படுத்துதல் மக்களுக்கு ஊக்கிகளை வழங்க உறுதியளிக்கிறது (ஊதியம்,வெகுமதி, ஊக்கஊதியம் இன்னபிற) எதிர்மறை ஊக்கப்படுத்துதல் செயலில் பின்னடைய செய்வனவற்றை செயல்படுத்துகிறது (அபராதம், ஒழுங்கு நடவடிக்கை, பதவி இறக்க அச்சுறுத்தல், பணி இழப்பு குறித்த அச்சம் இன்ன பிற)
5. சிறந்த முறையில் வளங்களை பயன்படுத்தி பொது நோக்கங்களை அடைதலே ஊக்கப்படுத்துதலின் குறிகோள்கள் – ஊக்கப்படுத்தப்பட்ட ஊழியர்கள் சிறந்த முறையில் அனைத்து வளங்களையும் (பொருட்கள்ர்இ இயந்திரங்கள் தொழில்நுட்பம் மற்றும் மற்ற பணி வாய்ப்புகள்) பயன்படுத்தி நிறுவனத்தின் பொது நோக்கங்களை அடைய தங்களின் சிறந்த முயற்சியை அளிக்கிறார்கள்.
6. ஊக்கப்படுத்துதல் உள்உணார்வு சார்ந்தது – ஊக்கம் என்பது ஒரு நபருக்குள் உருவாகும் உளவியல் ரீதியிலான நிகழ்வு.

உங்களுக்குத் தெரியுமா?

- **ஊக்கப்படுத்தப்பட்ட நபார்கள் அதிக ஈடுபாட்டுடன் இருப்பர்.**
- **பயம் ஒரு சிறந்த ஊக்கி**
- **பணியாளரை ஊக்கப்படுத்த மிகவும் முக்கியமானது பாராட்டு மற்றும் வெகுமதி.**
- **சுயஊக்கப்படுத்துதலை அதிகரிப்பதற்கான மிகச்சிறந்த முதல்படி சுய நடத்தை விமார்சனம்.**
- **திறமையான தலைவராக திகழ சுய ஊக்கம் தேவை.**

8.5 ஊக்கப்படுத்துதலின் படிகள்

ஊக்கப்படுத்துதலின் படிகள் பின்வருமாறு:

1. பூர்த்தியடையாத தேவையை அறிதல் :

   ஒரு நபரின் பூர்த்தியடையாத தேவையை கண்டறிதல் முதல் படியாகும். ஒரு நபர் ஒரே சமயத்தில் அவரின் அனைத்து பூர்தியடையாத தேவைகளையும் பூர்த்தி செய்ய எண்ணக்கூடாது. தேவைகளை முன்னிலைப்படுத்த தெரியவேண்டும்.
2. தேவையை பூர்த்தி செய்யும் அணுகுமுறையை கண்டறியவேண்டும் :

   ஒரு மனிதனின் பல்வேறு தேவைகளை கண்டறிந்தவுடன் அவற்றை எவ்வாறு பூர்த்தி செய்வது

12th STD OMS_Tamil version Chapter08.indd 119 03-04-2019 13:50:43

என்ற அணுகுமுறையை கண்டறிவது அடுத்த படியாகும்.

3. செயல் – தேவையை பூர்த்தி செய்தல்:

   ஊழியரின் தேவை பூர்த்தியாவது முக்கியமாக அவரின் நன்மதிப்பு மற்றும் செயல்திறனை சார்ந்தது.

4. புதிய பூர்த்தியடையாத தேவையை கண்டறிதல் :

   ஒரு தேவை பூர்த்தியடைந்தவுடன் அதன் இடத்தில் மற்றொரு தேவை தோன்றும். ஊக்கப்படுத்துதல் தொடர்செயலாக உள்ளதால் பூர்த்தியடையாத தேவையை பூர்த்தி செய்வதற்காக அவற்றை கண்டறிய வேண்டும்.

5. பொது நோக்கங்களை சிறந்தமுறையில் அடைதல்:

   தேவையை பூர்த்தி செய்தல் சிறந்த முறையில் பொது நோக்கங்களை (நிறுவன நோக்கங்கள்) அடைய வழிவகுக்கும்.

8.6 ஊக்கப்படுத்துதலின் நன்மைகள்

ஊக்கப்படுத்துதலின் நன்மைகள் பின்வருமாறு விளக்கப்பட்டுள்ளன:

1. மேலாண்மை செயல்பாட்டின் ஆன்மா ஊக்கப்படுத்துதல்: மேலாண்மை செயல்பாட்டிலிருந்து ஊக்கப்படுத்துதலை நீக்கிவிட்டால் அது அர்த்தமற்றுப்போகிறது. ஊக்கப்படுத்துதல் அதிகமானால் செயல்திறன் அதிகரிக்கிறது, ஊக்கப்படுத்துதல் குறைந்தால் செயல்திறன் குறைகிறது.

2. வளங்களை சிறப்பாக பயன்படுத்துதல்: ஊக்கமளிப்பட்ட ஊழியர்கள் அனைத்து வளங்களையும் சிறப்பாக பயன்படுத்தி செலவை குறைப்பதற்கும் லாபத்தை அதிகப்படுத்துவதற்கும் வழிவகை செய்கிறார்கள்.

3. பொது நோக்கங்களை சிறப்பாக அடைதல்: ஊக்கப்படுத்துதல் நோக்கங்களை சிறப்பாக அடைவதற்கு வசதி செய்வதுடன் அவற்றை செலவளிக்கும் நேரம் மற்றும் சம்பந்தப்பட்ட முயற்சியின் அடிப்படையில் சிறப்பாக நடைமுறைபடுத்தவும் வழிவகை செய்கிறது.

4. பொருத்தமான பணியாளர்கள்: நிறுவனத்தின் மிகப்பெரிய சொத்து அதன் நிலையான பணியாளர்கள். ஊக்கமளித்தல் நேரடியாகவோ மறைமுகமாகவோ நிலையான பணியாளர்கள் அமைய வழிவகுத்து தவிர்க்கமுடியாத தொழிலாளர் வருவாயை அவசியமாக்குகிறது.

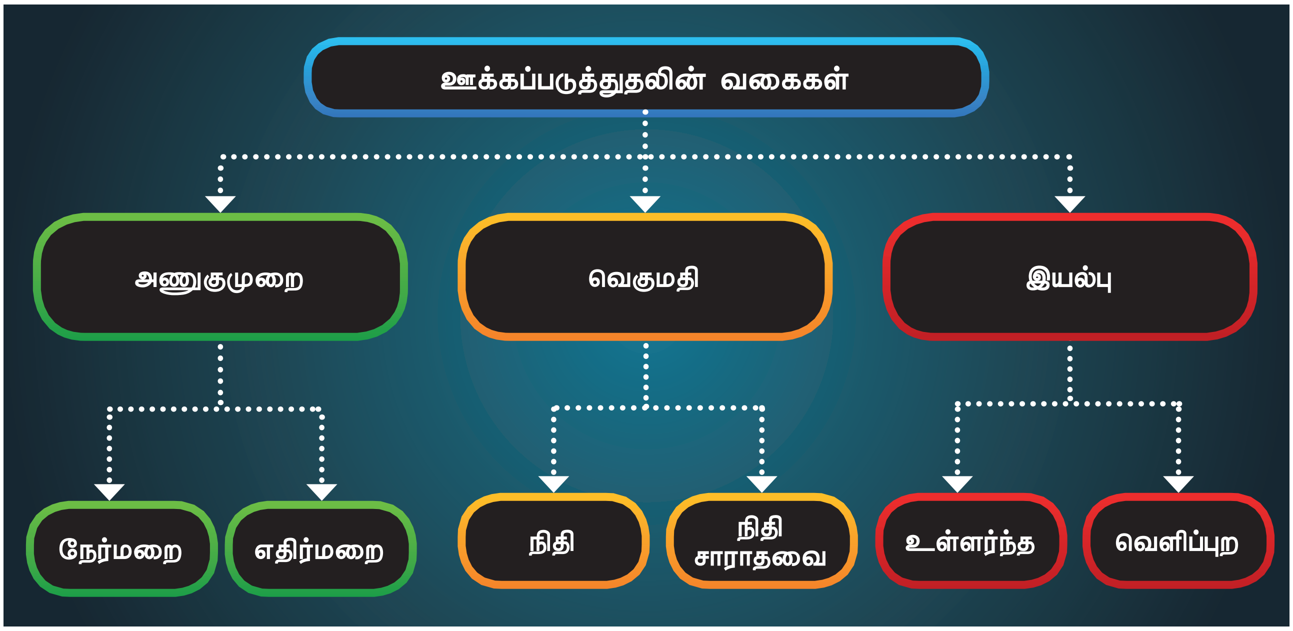
5. மனஉறுதி மற்றம் பணிமனநிறைவு:

   தொடர்ந்த அதிகளவிலான ஊக்கம் ஊழியர்களின் மனநிறைவை கட்டமைக்கிறது (பணிகுறித்த சாதகமான அணுகுமுறை). அத்தகைய ஊழியர்கள் அவர்களுக்கு மகிழ்ச்சியளிக்கும் வகையில் அதிக அளவிலான பணிமனநிறைவை அடைகிறார்கள்.

6. ஒருங்கிணைப்பு வசதி: ஊக்கமளிக்கப்பட்ட ஊழியர்களிடையே ஒருவருக்கொருவர் நல்ல புரிதல் ஏற்படுகிறது. அவர்களிடையே ஏற்படும் பிரச்சனைகளை சுமுகமான முறையில் தீர்த்துக்கொள்வர். எனவே ஊக்கப்படுத்துதல் ஒருங்கிணைப்பிற்கு வசதி செய்கிறது.

7. மேற்பார்வைக்கான தேவைகள் குறைதல்: ஊக்கப்படுத்தப்பட்ட ஊழியர்கள் சுயமாக தொடங்கக்கூடியவர்கள். குறைந்த அளவு மேற்பார்வை மட்டுமே தேவைப்படுவதால் குறைந்தளவு மேலாளர்களே தேவைப்படுகிறார்கள். இது மேலாண்மை செலவு குறைய வழிவகுக்கிறது. கட்டுப்பாட்டின் வீச்சை இது அகலமாக்குகிறது.

12th STD OMS_Tamil version Chapter08.indd 120 03-04-2019 13:50:43



படம் 8.3 துறைசார்வரிசை நிறுவனம்

8.7 ஊக்கப்படுத்துதலின் வகைகள்

ஊக்கப்படுத்துதல் பின்வருமாறு வகைப்படுத்தப்படுகிறது:

வெகுமதி அடிப்படையிலான வகைப்பாடு

1. நிதி: நிதி வெகுமதி என்பது அதிக ஊதியம், ஊக்க ஊதியம் மற்றும் விற்பனை பங்கு போன்ற வகையில் ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்படும் பணரீதியிலான நன்மைகளாகும்.
2. நிதிசாராதவை: பணம்சாரா நன்மைகளான முக்கியமுடிவெடுக்கும் அதிகாரம் மற்றும் உயர்பதவி போன்றவை நிதிசாரா வெகுமதி எனப்படும்.

அணுகுமுறை அடிப்படையிலான வகைப்பாடு

1. நேர்மறை ஊக்கப்படுத்துதல்: நேர்மறை ஊக்கப்படுத்துதல் என்பது ஒரு நபர் தனது தேவை மற்றும் ஆர்வத்தை பூர்த்தி செய்யும் வகையில் சூழ்நிலையை உருவாக்குதல். அவை சிறந்த செயல்திறனுக்கான வெகுமதி மற்றம் பாராட்டாகவும் இருக்கலாம்.
2. எதிர்மறை ஊக்கப்படுத்துதல்: எதிர்மறை ஊக்கப்படுத்துதல் என்பது சுமூகமற்ற சூழ்நிலையை உருவாக்குதல். அவை குறிப்பாணை வழங்குதல் ஊதிய குறைப்பு, தண்டத்தொகை விதித்தல் போன்றவை. எதிர்மறை ஊக்கப்படுத்துதல் என்பது ஒரு நபருக்கும் நிறுவனத்திற்குமான பற்றின்மையை உருவாக்கி நோக்கத்தின் நேர்மையை குறைக்கிறது.

இயல்பு அடிப்படையிலான வகைப்பாடு

1. உள்ளார்ந்த ஊக்கம்: உள்ளார்ந்த ஊக்கம் பணியின் போது ஏற்பட்டு பணிபுரியும்போது மனநிறைவை அளிக்கிறது. தகுதி, அதிகாரம் தயாரிப்பு, பணியில் பன்முகத்தன்மை, பணியில் முன்னேறுவதற்கான அதிக வாய்ப்புகள் போன்றவற்றை உள்ளடக்கியது உள்ளர்ந் ஊக்கிகள்.
2. வெளிப்புற ஊக்கம்: வெளிப்புற ஊக்கிகள் பணியில் ஏற்படுவதில்லை மாறாக பணியை சுற்றி ஏற்படுகிறது. வெளிப்புற வெகுமதி என்பது நேரடியாக செயல்திறனுடன் தொடர்புடைய ஊதிய ஊக்கம் மற்றும் மறைமுக சலுகையான இலவச வீடு, பயணப்படி போன்றவை. பொதுவாக

12th STD OMS_Tamil version Chapter08.indd 121 03-04-2019 13:50:43

நேரடி சலுகைகள் மறைமுக சலுகைகளை காட்டிலும் பயனுள்ள ஊக்கிகளாக செயல்படுகின்றன. வெளிப்புற வெகுமதிகள் ஊழியர்களை தக்கவைக்கின்றன ஆனால் உள்ளார்ந்த வெகுமதிகள் அவர்களை ஊக்குவிக்கின்றன.

வெளிப்புற ஊக்கம் உள்ளர்ந்த ஊக்கம் வெகுமதியை பெற அல்லது தண்டனையை சுயவெகுமதிக்காகவும் ஒரு தவிர்க்க ஒரு செயலை செய்ய ஊக்குவித்தல் செயலுக்காகவும் ஊக்குவித்தல்

படம் 8.4 உள்ளர்ந்த மற்றும் வெளிப்புற ஊக்கம்

உங்களுக்குத் தெரியுமா?

- **எர்னஸ்ட் மற்றும் யங் கணக்கியல் நிறுவனம் ஊழியர்களுக்கு இளக்கமான வேலை நேரம் வழங்கி மனநிறைவான, ஊக்கமுள்ள மற்றும் விசுவாசமான ஊழியர்களை ஈர்க்கிறது.**
- **ஹுண்டாய் மோட்டார் கம்பெனியின் தலைவர் சுங் மூங்-கோ கடினமான மற்றும் குறிப்பிட்ட இலக்கினை அடைய சக்திவாய்ந்த ஊக்குவிக்கும் விசைகளை தெளிவுபடுத்துவதற்கு பெயார்பெற்றவர். ஹுண்டாய் நிறுவனம் சமீப காலங்களில் பிரம்மாண்டமான வளர்ச்சியடைய உயர் இலக்கை அடைய உதவும் சவாலான ஊழியர்களே காரணம்.**

8.8 ஊக்கப்படுத்துதலின் கோட்பாடுகள்

நிறுவன நோக்கங்களை அடைய மக்களை ஊக்கப்படுத்துவதன் மூலமே மேலாண்மை தன்பணியை திறமையாக செயல்படுத்துகிறது. ஊக்கப்படுத்துதலின் முக்கிய கோட்பாடுகள் பின்வருமாறு வழங்கப்பட்டுள்ளது:

1. மாஸ்லோவின் தேவை வரிசை கோட்பாடு
2. மெக்கிரிகாரின் X மற்றும் Y கோட்பாடு
3. ஹார்ஷ்பொர்க் இரு காரணி கோட்பாடு
4. மெக்கலிலாண்ட் தேவை கோட்பாடு
5. விரூம் எதிர்பார்ப்பு கோட்பாடு
6. ஈக்விட்டி கோட்பாடு

8.9 மாஸ்லோவின் தேவை கோட்பாடு

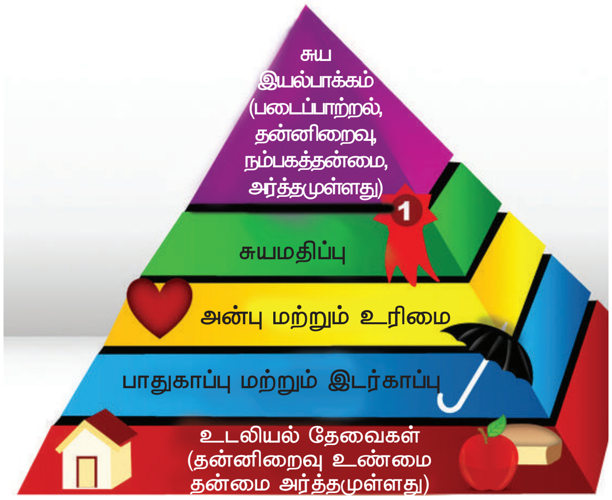
மனித நடத்தையை ஊக்கப்படுத்தும் தேவைகளின் விளக்கமே மாஸ்லோவின் தேவை வரிசைகளாகும். 1943 – ல் ஆபிரகாம் மாஸ்லோ உயிர்வாழ்வதற்கான மிக அடிப்படையான தேவைகளில் தொடங்கி ஐந்து வகையான மனித தேவைகளை முன்மொழிந்தார்.

உடலியல் தேவைகளான உணவு மற்றும் உறைவிடத்தை பாதுபாப்பு தொடர்பான தேவைகள் தொடர்ந்தன. அடுத்ததாக அன்பு மற்றும் உரிமை தேவைகள். நான்காவதாக மனிதனுக்கு தேவைப்படும் மதிப்பு போன்ற தேவைகள். தேவைகளின் வரிசையில் இறுதியானது சுய இயல்பாக்க தேவை (ஒருவரின் ஆற்றலை பூர்த்தி செய்தல்). தேவை வரிசை பட்டியல் முதலில் அடிப்படை தேவையை பூர்த்தி செய்யவேண்டும் என்று அறிவுறுத்துகிறது. உதாரணமான பட்டினி கிடக்கும் ஒருவன் சுய இயல்பாக்கத்தை நாடுவதற்கு முன் உணவை நாடுவான்.

ஊக்கப்படுத்துதலுக்கு நன்கு அறியப்படும் அணுகுமுறை ஆபிரகாம் மாஸ்லோவின் தேவை கோட்பாடு.

12th STD OMS_Tamil version Chapter08.indd 122 03-04-2019 13:50:43

ஒவ்வொரு மனிதனுக்குள்ளும் ஐந்து தேவை வரிசை உள்ளதாக அவர் அனுமானித்தார்.



படம் 8.5 மாஸ்லோவின் தனிநபர் தேவை கோட்பாடு

1. உடலியல் தேவைகள் – பசி, தாகம், உறைவிடம் மற்றும் ஏனைய உடலியல் தேவைகளை உள்ளடக்கியது. பணிநிலையில் இத்தேவைகளை சிறந்த பணிச்சூழல், ஈர்க்கும் ஊதியம், சலுகை விலை வீடு, இலவச உணவு போன்றவற்றை வழங்கி பூர்த்தி செய்யலாம்.

2. பாதுகாப்பு தேவைகள் – உடலியல் மற்றும் மனரீதியிலான துன்பங்களிலிருந்து பாதுகாப்பை உள்ளடக்கியது. பணிநிலையில் இத்தேவையை பாதுகாப்பான பணிநிலைகள், தனிப்பட்ட நலகாப்பு, ஈர்க்கும் ஓய்வுதியம் போன்றவற்றை வழங்கி பூர்த்தி செய்யலாம்.

3. சமூக தேவைகள் – நேசம், ஒரு வகையான உரிமை மற்றும் நட்பு போன்றவற்றை உள்ளடக்கியது. இத்தேவைகளை பின்வருவனவற்றை வழங்குவதன் மூலம் பூர்த்தி செய்யலாம். அவை: நிறுவன விளையாட்டுகள் மற்றும் சமுதாய மன்றம், நிறுவன கூட்டங்கள், உல்லாச பயணம், முறைசாரா செயல்களுக்கு அனுமதி மற்றும் வெளிப்படையான தகவல்தொடர்பு.

4. மதிப்பு தேவைகள் – சுய மரியாதை மற்றும் சாதனை போன்ற உள்காரணிகள் மற்றும் தகுதிநிலை, அங்கீகாரம் மற்றும் கவனம் போன்ற வெளிகாரணிகளை உள்ளடக்கியது. இவற்றை வழக்கமான நேர்மறை பின்னூட்டம், மதிப்புமிக்க பணிபட்டங்கள், நிறுவன பத்திரிக்கைகளில் படங்கள், பதவி உயர்வு போன்றவற்றின் மூலம் வழங்கலாம்.

5. சுய இயல்பாக்க தேவைகள் – ஒருவர் என்னவாக வருவதற்கு திறன்பெற்றுள்ளாரோ அதற்கு ஊக்கியாக திகழும் வளர்ச்சி ஒருவரின் திறன் அடைதல் மற்றும் தன்னிறைவு, பதவி உயர்வு, சவாலான பணி ஏற்றங்கள் மற்றும் படைப்பாற்றலை ஊக்குவித்தல் போன்றவை இத்தேவைகளை பூர்த்தி செய்கின்றன.

மாஸ்லோவின் கூற்றுப்படி ஒருவரை ஊக்கப்படுத்த வேண்டுமெனில் அந்நபர் தற்போது எந்தநிலை தேவை வரிசையில் உள்ளார் என்பதை புரிந்துகொண்டு அத்தேவையை பூர்த்தி செய்வதில் கவனம் செலுத்தி அவரை மேலுள்ள படிக்கு நகர்த்தலாம்.

மாஸ்லோ ஐந்து தேவைகளையும் உயர் வரிசை தேவை மற்றும் கீழ் வரிசை தேவை என்று பிரிக்கிறார்.

- கீழ் வரிசை தேவை – உடலியல் மற்றும் பாதுகாப்பு தேவைகள்
- உயர் வரிசை தேவை – சமுதாய மற்றும் சுய இயல்பாக்கம்

உயர்தேவைகள் உள்ளார்ந்து பூர்த்தியாகின்றன (மனிதனுக்குள்) எனினும் கீழ்தேவைகள் முக்கியமாக வெளிப்புறமாக பூர்த்தியாகின்றன (ஊதியம் போன்று விஷயங்களில்)

12th STD OMS_Tamil version Chapter08.indd 123 03-04-2019 13:50:44

நிறுவனத்தில் ஊழியரின் தேவை வரிசை		
பொது காரணிகள்	**தேவை அளவு**	**நிறுவன காரணிகள்**
1. வளர்ச்சி 2. சாதனை 3. முன்னேற்றம்	சுய இயல்பாக்கம்	1. சவாலான பணி 2. படைப்பாற்றல் 3. நிறுவனத்தில் முன்னேற்றம் 4. பணியில் சாதனை
1. அங்கீகாரம் 2. தகுதிநிலை 3. சுயமதிப்பு 4. சுய மரியாதை	மதிப்பு	1. பணி பட்டம் 2. தகுதி ஊதிய உயார்வு 3. சகஊழியர்/ மேற்பார்வையாளரின் அங்கீகாரம் 4. பணி 5. பொறுப்பு
1. உடனிருப்பவர் 2. நேசம் 3. நட்பு	சமுதாயம்	1. மேற்பார்வையின் தரம் 2. இணக்கமான பணிகுழு 3. தொழில்சார்நட்பு
1. பாதுகாப்பு 2. இடர்காப்பு 3. ஆற்றல் 4. நிலையானது	பாதுகாப்பு	1. பாதுகாப்பான பணிச்சூழல் 2. விளிம்பு நன்மைகள் 3. பொதுவான ஊதிய உயர்வு 4. பணிஇடர்காப்பு
1. காற்று 2. உணவு 3. உறைவிடம் 4. பால் உணர்வு	உடலியல்	1. வெப்பம் மற்றும் 2. அடிப்படை ஊதியம் 3. சிற்றுண்டி சாலை 4. பணி சூழல்

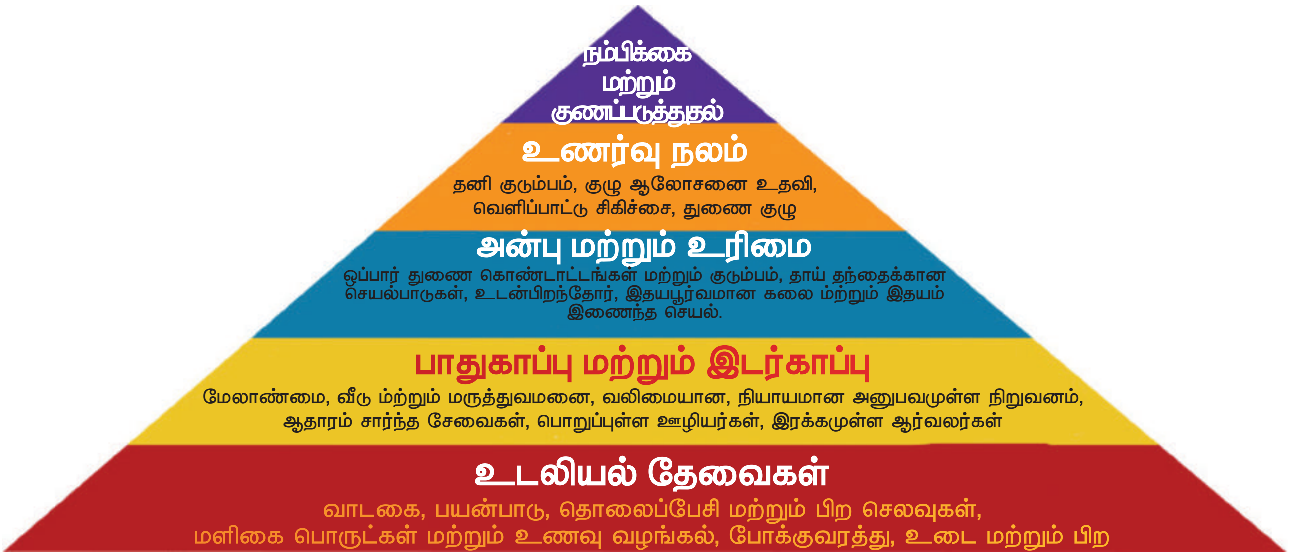
மாஸ்லோவின் தேவை வரிசை கோட்பாட்டின் விளைவுகள்

பணியிடத்தில் ஊழியர்களின் ஊக்கப்படுத்துதல் சார்ந்த விஷயங்களை புரிந்து கையாள மேலாளர்களுக்கு இம்மாதிரி உதவுகிறது. ஊழியர்களின் தேவை பாணியை புரிந்துகொள்தல் அவர்களை எத்தகைய பணியில் ஈடுபடுத்துவது என்பதனை தீர்மானிக்க மேலாளர்களுக்கு உதவுகிறது. மேலும் அவர்களின் தேவையை திருப்திசெய்யும் வகையில் பணிசூழலையும் வழங்க இயலும்.

8.10 மெக்கிரிகாரின் X மற்றும் Y கோட்பாடு

டக்லஸ் மெக்கிரீகர் மனித இயல்பு குறித்த இருவேறு அனுமானங்களின் அடிப்படையில் அவரது ஊக்க கோட்பாடுகளை முன்மொழிகிறார் ஒன்று அடிப்படையில் எதிர்மறையாக அடையாளப்படுத்தப்படும் X கோட்பாடு மற்றும் அடையாளப்படுத்தப்படும் Y கோட்பாடு.

12th STD OMS_Tamil version Chapter08.indd 124 03-04-2019 13:50:44



படம் 8.6

X கோட்பாடு

X கோட்பாடு அதன் பார்வையில் பாரம்பரியமானது. அது மேலாளருக்கு அனைத்தும் தெரியும் என்ற அணுகுமுறையை வாதிடுகிறது. இது ஊழியர்களை நிர்வாக ரீதியாக முடிவெடுக்கும் செயல்பாட்டிலிருந்து முற்றிலும் ஒதுக்குகிறது. X கோட்பாட்டின்கீழ் ஒப்புக்கொள்ளப்பட்ட நான்கு அனுமானங்கள் பின்வருமாறு:

1. ஊழியர்கள் இயல்பாகவே பணியை வெறுப்பார்கள் மற்றும் இயன்றபோதெல்லாம் அதனை தவிர்ப்பார்கள்.
2. ஊழியர்கள் பணியை வெறுப்பதால் விரும்பிய இலக்கினை அடைய அவர்களை கட்டுப்படுத்த வேண்டும் மற்றும் தண்டனை குறித்த பயத்தை ஏற்படுத்த வேண்டும்.
3. ஊழியர்கள் பொறுப்பை தவிர்ப்பார்கள் மற்றும் இயன்றபோதெல்லாம் சுயவழிகாட்டலை வேண்டுவர்.
4. நிறுவன பிரச்சனைகளை தீர்ப்பதற்கு சிறிதளவே படைப்பாற்றல் திறனை கொண்டுள்ளனார்.

   கீழ்நிலை தேவைகளையுடைய நபர்களை எவ்வாறு சமாளித்து ஊக்கப்படுத்த வேண்டும் என்ற அனுமானங்களின் தொகுப்பினை கொண்டது X கோட்பாடு.

Y கோட்பாடு

Y கோட்பாட்டின்படி ஊழியர்களை சரியான வகையில் ஊக்கப்படுத்தினால் அவர்கள் தாமாகவே முன்வந்து பொறுப்பை ஒப்புக்கொள்கிறார்கள் மற்றும் அவர்களின் பணி செயல்பாட்டில் படைப்பாற்றல் மற்றும் கற்பனைத்திறனை

X கோட்பாடு மற்றும் Y கோட்பாடு (டக்லஸ் மெக்கிரீகர்)

X கோட்பாடு

ஊழியர்கள் பணியை நேசிப்பார்கள், படைபாற்றல் உடையவர்கள், பொறுப்புணர்வுடையவர்கள் மற்றும் சுய வழிகாட்டலை பின்பற்றுதல் போன்ற அனுமானங்கள்.

Y கோட்பாடு

ஊழியர்கள் பணிசெய்வதை வெறுப்பார்கள், சோம்பேறிகள், பொறுப்பை வெறுப்பவர்கள் மற்றும் செயல்பட பேரம் பேசுபவர்கள் போன்ற அனுமானங்கள்.

படம் 8.7 X மற்றும் Y கோட்பாட்டு அனுமானங்கள்

12th STD OMS_Tamil version Chapter08.indd 125 03-04-2019 13:50:44

படம் 8.7

வெளிப்படுத்துகிறார்கள். X கோட்பாடு Y கோட்பாட்டிலிருந்து முற்றிலும் மாறுபட்ட நான்கு அனுமானங்களை கொண்டுள்ளது. அவை:

1. ஊழியர்கள் பணியினை இயல்பாக விளையாட்டு போன்று பார்க்கிறார்கள்.
2. நோக்கங்களை அடைய உறுதி கொண்டவுடன் சுய வழிகாட்டல் மற்றும் சுய கட்டுப்பாட்டை கையாளுகிறார்கள்.
3. சராசரி மனிதன் பொறுப்பை ஒப்புக்கொள்வதுடன் ஏற்றுக்கொள்ளவும் கற்றுக்கொள்கிறார்கள்.
4. புதுமையான முடிவுகளை எடுக்கும் திறன் ஒருவரிடம் மட்டுமே தனியாக மையப்படுத்தப்படாமல் பரவலாக அனைவரிடமும் பிரித்தளிக்கப்படுகிறது.

உயர்நிலை தேவைகளையுடைய நபர்களை எவ்வாறு சமாளித்து ஊக்கப்படுத்த வேண்டும் என்ற அனுமானங்களின் தொகுப்பினை கொண்டது Y கோட்பாடு.

8.11 X மற்றும் Y கோட்பாட்டின் வேறுபாடுகள்

X மற்றும் Y கோட்பாட்டிற்கு இடையேயான முக்கிய வேறுபாடுகள் பின்வருமாறு:

X கோட்பாடு	Y கோட்பாடு
பணி தவிர்த்தல் – மக்கள் பணியை வெறுக்கிறார்கள் எனவே அதனை தவிர்க்கிறார்கள்.	பணி இயல்பானது – பணிச்சூழல் சாதகமாக இருந்தால் மக்கள் பணியினை விரும்புகிறார்கள்
கட்டுப்படுத்த வேண்டும்– மக்கள் துவக்க முயற்சி எடுக்க மாட்டார்கள்.	சுயவழிகாட்டல் – மக்கள் துவக்க முயற்சி எடுக்க விரும்புவர்கள். அவர்கள் வழிகாட்ட வேண்டும் என்று விரும்புவார்கள் சுயவழிகாட்டலை நாடுவார்கள்.
பொறுப்பை தவிர்பார்கள் – மக்கள் இயன்றவரை பொறுப்பை தவிர்ப்பார்கள்	பொறுப்பை நாடுவர்கள் – சூழ்நிலைகள் சாதகதாக இருந்தால் மக்கள் மகிழ்ச்சியுடன் பொறுப்பேற்கிறார்கள்
பாதுகாப்பை நாடுவர்கள் – முடிவுகள் பெரும்பாலும் உயர் அதிகாரிகளால் எடுக்கப்பட்டு அறிவுறுத்தப்படுகிறது.	நல்ல முடிவுகள் பரவலாக பிரித்தளிக்கப்படுகிறது – பல முடிவுகளுக்கான அதிகாரம் பிரித்தளிக்கப்படுகிறது.
மக்கள் தன்முனைப்புடன் இருப்பதால் நிறுவன இலக்குகளிலிருந்து மாறுபட்டுள்ளனார்	மக்கள் பெரும்பாலும் தன்முனைப்புடன் இருப்பதில்லை மற்றும் நிறுவன இலக்குகளில் விருப்பம் கொண்டுள்ளனர்

12th STD OMS_Tamil version Chapter08.indd 126 03-04-2019 13:50:44

நோக்கங்களுக்கான அர்பணிப்பு என்பது அதனை அடையாவிடில் கிடைக்கும்	நோக்கங்களுக்கான அர்பணிப்பு என்பது அதனை அடையும் போது கிடைக்கும்
தண்டனையுடன் தொடர்புடைய செயலாகும்.	வெகுமதியுடன் தொடர்புடைய செயலாகும்.
மக்களிடம் படைப்பாற்றல் மற்றும் கற்பனைத்திறனை குறைவாக இருக்கும் (படைப்பாற்றல் மக்களிடையே குறுகிய முறையில் பரவியிருக்கும்)	மக்கள் படைப்பாற்றல் மற்றும் கற்பனைத்திறனை வெளிப்படுத்துவர்கள் (படைப்பாற்றல் மக்களிடையே பரவலாக பரவியிருக்கும்)

தனியாள் ஆய்வு

X மற்றும் Y கோட்பாட்டின் பயன்பாடு குறித்த தனியாள் ஆய்வு

தனியாள் ஆய்வு 1

தலைவரின்றி செயல்படும் பல்பொருள் அங்காடி வைபிரண்ட். இது பரவலாக்கத்தை பின்பற்றுகிறது. ஊழியர்கள் அவர்களுக்கு வழங்கப்பட்ட பணிக்கு தாங்களே பொறுப்பேற்க வேண்டும். பணியை விரும்பும் துவக்கமுயற்சியெடுக்கும், சுயஊக்கம் கொண்ட, படைப்பாற்றல் உடையவர்கள் மட்டுமே பணியமார்த்தப்படுகிறார்கள். சோம்பேறியான மற்றும் மேற்பார்வை தேவைப்படும் நபார்கள் பணி நீக்கம் செய்யப்படுகிறார்கள்.

விவாதம்

1. வைபிரண்ட் பின்பற்றும் ஊக்க கோட்பாட்டினை கண்டறி.

2. கண்டறியப்பட்ட கோட்பாடடின் அனுமானங்கள் வைபிரண்ட்டுக்கு பொருந்துகிறதா என்பது குறித்து விவாதி.

தனியாள் ஆய்வு – 2

உடல்நல பராமரிப்பு மையத்தில் ஐந்து வருட அனுபவமுள்ள உடல்நல பராமரிப்பு நிபுணார் திருமதி சைலா வளரிளம் பருவ உடல்நல பராமரிப்பு நிகழ்வை உருவாக்க எண்ணினார். அவரின் விருப்பம் அவரது உடனடி பதிய மேற்பார்வையாளரால் நிராகரிக்கப்பட்டது. அவரது முந்தைய மேற்பார்வையாளர் இத்தகைய முயற்சிகளை ஊக்குவிப்பார். திருமதி சைலாவின் ஊக்கம் குறைந்து வெறுப்படைந்தார்.

விவாதம்

1. இரு மேலாளராலும் பின்னற்றப்படும் ஊக்கப்படுத்துதல் கோட்பாட்டின் வகை குறித்து விவாதி.
2. திருமதி சைலா எவ்வாறு தன் பிரச்சனையை அணுகவேண்டும்?

தனியாள் ஆய்வு – 3

ஒரு நாள் காலை 7.30 மணிக்கு நிறுவன செயலாளர் பொது மேலாளரை தொலைபேசியில் தொடர்புகொண்டு பின்வருமாறு கூறுகிறார்: 'திரு. அசோக் அவர்களே இன்றிலிருந்து

12th STD OMS_Tamil version Chapter08.indd 127 03-04-2019 13:50:44

தாங்கள் அலுவலகம் வர தேவையில்லை தங்களின் கணக்குகள் முடிக்கப்பட்டு இன்று மாலை உங்கள் வீடு தேடி காசோலை வரும்"

விவாதம்

1. தாங்கள் செயலாளராக இருப்பின் இத்தகைய சூழ்நிலையை எவ்வாறு சிறப்பாக கையாளுவீர்கள்?
2. தாங்கள் பொது மேலாளலாராக இருப்பின் எவ்வாறு சிறப்பாக பதிலளிப்பீர்கள்.

நினைவில் கொள்க

ஊக்கப்படுத்துதலின் பொருள்

ஊக்கப்படுத்துதல் என்பது நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைவதற்காக ஒரு நபரின் உள்உந்துதல்களை முறைமைப்படுத்தும் செயல்முறைகளாகும்.

ஊக்கப்படுத்துதல் வரையறை

ஊக்கப்படுத்துதல் என்பது மக்களை நோக்கங்களை அடைய செயல்பட தூண்டும் செயல்முறையாகும். – வில்லியம் ஜி. ஸ்கார்ட்.

ஊக்கப்படுத்துதலின் குணாதிசயங்கள்

1. ஊக்கம் தேவை சார்ந்தது.
2. ஊக்கம் ஓர் தொடர் செயல்பாடு.
3. ஊக்கப்படுத்துதல் திட்டமிட்ட செயல்பாடு.
4. ஊக்கப்படுத்துதல் நேர்மறை அல்லது எதிர்மறையாக இருக்கும்.
5. சிறந்த முறையில் வளங்களை பயன்படுத்தி பொது நோக்கங்களை அடைதலே ஊக்கப்படுத்துதலின் குறிகோள்கள்.
6. ஊக்கப்படுத்துதல் உள்உணர்வு சார்ந்தது.

ஊக்கப்படுத்துதலின் படிகள்

1. பூர்த்தியடையாத தேவையை அறிதல்.
2. தேவையை பூர்த்தி செய்யும் அணுகுமுறையை கண்டறியவேண்டும்.
3. செயல் – தேவையை பூர்த்தி செய்தல்.
4. புதிய பூர்த்தியடையாத தேவையை கண்டறிதல்.
5. பொது நோக்கங்களை சிறந்தமுறையில் அடைதல்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter08.indd 128 03-04-2019 13:50:44

ஊக்கப்படுத்துதலின் நன்மைகள்

1. மேலாண்மை செயல்பாட்டின் ஆன்மா ஊக்கப்படுத்துதல்.
2. வளங்களை சிறப்பாக பயன்படுத்துதல்.
3. பொது நோக்கங்களை சிறப்பாக அடைதல்.
4. பொருத்தமான பணியாளர்கள்.
5. மனஉறுதி மற்றும் பணிமனநிறைவு.
6. ஒருங்கிணைப்பு வசதி.
7. மேற்பார்வைக்கான தேவைகள் குறைதல்.

ஊக்கப்படுத்துதலின் வகைகள்

1. வெகுமதி அடிப்படையிலான வகைப்பாடு – நிதி மற்றும் நிதிசாராதவை
2. அணுகுமுறை அடிப்படையிலான வகைப்பாடு – நேர்மறை மற்றும் எதிர்மறை
3. இயல்பு அடிப்படையிலான வகைப்பாடு – உள்ளார்ந்த மற்றும் வெளிப்புற ஊக்கம்

மாஸ்லோவின் தேவை வரிசை கோட்பாடு

ஆபிரகாம் மாஸ்லோவின்ர் தேவை வரிசை கோட்பாடு ஒவ்வொரு மனிதனுக்குள்ளும் ஐந்து வகையான தேவை வரிசைகள் உள்ளதாக அனுமானித்தது.

1. உடலியல் தேவைகள் – பசி, தாகம், உறைவிடம் மற்றும் ஏனைய உடலியல் தேவைகள்.
2. பாதுகாப்பு தேவைகள் – உடலியல் மற்றும் மனரீதியிலான துன்பங்களிலிருந்து பாதுகாப்பை உள்ளடக்கியது.
3. சமூக தேவைகள் – நேசம், ஒரு வகையான உரிமை மற்றும் நட்பு
4. மதிப்பு தேவைகள் – சுய மரியாதை மற்றும் சாதனை போன்ற உள்காரணிகள் மற்றும் தகுதிநிலை, அங்கீகாரம் மற்றும் கவனம் போன்ற வெளிகாரணிகள்.
5. சுய இயல்பாக்க தேவைகள் – ஒருவரின் திறன் அடைதல் மற்றும் சுய அடைவு.

X மற்றும் Y கோட்பாடு

X கோட்பாடு ஊழியர்கள் பணி மற்றும் பொறுப்புகளை தவிர்க்கிறார்கள் என்று வாதிடுகிறது. நிறுவன நோக்கங்களை அடைவதற்கு அவர்களை கட்டுப்படுத்தி வைக்க வேண்டும். இது ஊழியர்களை நிர்வாகரீதியாக முடிவெடுக்கும் செயல்பாட்டிலிருந்து முற்றிலும் ஒதுக்கி மேலாளருக்கு அனைத்தும் தெரியும் என்ற அணுகுமுறையை வாதிடுகிறது.

Y கோட்பாட்டின்படி ஊழியர்களை சரியான வகையில் ஊக்கப்படுத்தினால் அவர்கள் தாமாகவே முன்வந்து பொறுப்பை ஒப்புக்கொள்கிறார்கள் மற்றும் அவர்களின் பணி செயல்பாட்டில் படைப்பாற்றல் மற்றும் கற்பனைத்திறனை வெளிப்படுத்துகிறார்கள்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter08.indd 129 03-04-2019 13:50:44

சொற்களஞ்சியம்

ஊக்கப்படுத்துதல்	இலக்கை அடைவதற்கான திசை மற்றும் முயற்சியை ஏற்படுத்துவது ஊக்கப்படுத்துதல்
தேவை	தேவை அல்லது விருப்பப்படும் பொருளை வெளிப்படுத்துவது. உணவு, உடை, உறைவிடம் மற்றும் உடல்நலம் போன்றவற்றை உள்ளடக்கிய பொருள் அல்லது சேவை போன்றவை தேவைகளாகும்.
ஊக்கு காரணி	ஒன்றை செய்வதற்கான காரணம் – ஒரு நபர் குறிப்பிட்ட வழியில் நடக்க அல்லது குறிப்பிட்ட செயலை செய்ய காரணமாகுதல்
வெகுமதி	ஒரு நபரை செயல்பட வைக்க அல்லது –கடினமாக உழைக்க தூண்டுதலாக இருப்பது வெகுமதியாகும். உதாரணமாக திட்ட செயலாக்கத்தில் அதிக நேரம் பணிபுரியும் ஊழியருக்கு கூடுதல் பணம் வழங்குவது.
உள்ளார்ந்த ஊக்கம்	தாங்கள் விருப்பம் காரணமாக ஒரு செயலை செய்தல் உள்ளார்ந்த ஊக்கம் எனப்படும். இவ்வகை ஊக்கம் ஒரு நபரின் உள்ளிருந்து தோன்றும்.
வெளிப்புற ஊக்கம்	வெளிப்புற ஊக்கிகளான பணம், புகழ், தரம் மற்றும் பரிசு போன்றவற்றினால் தூண்டப்படும் நடத்தை வெளிப்புற ஊக்கமாகும். இவ்வகை ஊக்கம் ஒரு நபரின் வெளியிலிருந்து தோன்றும்.
தேவைகளின் வரிசை	அடிப்படையான உடலியல் தேவைகள் தொடங்கி பாதுகாப்பு, அன்பு மற்றும் உரிமை, மதிப்பு மற்றும் இறுதியாக சுயநடைமுறை வரை மனிதனுக்கு தேவைப்படும் பல்வேறு வகையான விஷயங்கள்.
சுய இயல்பாக்கம்	ஒருவரது வாழ்வு முழுமைக்கமான சுய வளர்ச்சியின் தேவையை குறிப்பிடுவது சுய இயல்பாக்கம். இது மாஸ்லோவின் உயர்நிலை தேவை வரிசையாகும்.
விளைவு	எதிர்காலத்தில் ஒன்றின்மீது ஒரு செயல்–அல்லது முடிவின் பாதிப்பு. உதாரணமாக வியாபார விளைவில் கோட்பாடு எவ்வாறு நிறுவன ஊக்கபடுத்துதல் செயல்பாட்டை பாதிக்கிறது.
சுய இயக்கம்	தோர்ந்தெடுக்கப்பட்ட இலக்கை அடைவதற்காக சூழ்நிலைக்கேற்ப நடத்தையை முறைமைபடுத்துதல் மற்றும் தகவமைத்துக் கொள்ளும் திறன்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter08.indd 130 03-04-2019 13:50:44

வினாக்கள்

பகுதி – அ

சரியான பதிலை தேர்ந்தெடுக்கவும்

B4T1SG

1. ஊக்கு காரணி என்றால்_______ நோக்கி நகருதல்.
   அ. செயல்
   ஆ. உந்துதல்
   இ.இலக்கு
   ஈ. நோக்கங்கள்

2. ஊக்கப்படுத்துதலின் செயல்பாடு ஒரு நபரின் _______ இருந்து தொடங்குகிறது.
   அ. செயல்
   ஆ. உந்துதல்
   இ. தேவை
   ஈ. நடத்தை

3. ஊதிய குறைப்பு என்பது _______ ஊக்கப்படுத்துதல்.
   அ. நிதி சாரா
   ஆ. எதிர்மறை
   இ.வெளிப்புற
   ஈ. உந்துதல்

4. ஒரு நபர்_______தேவையில் உடனடி நிறைவடைகிறார்.
   அ. சமுதாய
   ஆ. மதிப்பு
   இ.உடலியல்
   ஈ. பாதுகாப்பு

5. ஊழியர்கள் தங்களின் ஆற்றல் மற்றும் சுய நிறைவை _______தேவை மூலம் உணருகிறார்கள்.
   அ. சுயமதிப்பு
   ஆ. சுய இயல்பாக்கம்
   இ.சமுதாய
   ஈ. பாதுகாப்பு

6. ஊழியர்கள் _______கோட்பாடில் கட்டுப்படுத்தப்படுகிறார்கள்.
   அ. X
   ஆ. Y
   இ. தேவை
   ஈ. Z

7. ______ வெகுமதி ஊழியர்களை தக்கவைக்கிறது.
   அ. நிதி
   ஆ. நேர்மறை
   இ.உள்ளார்ந்த
   ஈ. வெளிப்புற

8. ______ வெகுமதி ஊழியர்களை ஊக்குப்படுத்துகிறது.
   அ. நிதி
   ஆ. நோர்மறை
   இ.உள்ளார்ந்த
   ஈ. வெளிப்புற

9. பாராட்டு__________ தேவை.
   அ. சமுதாய
   ஆ. பாதுகாப்பு
   இ.மதிப்பு
   ஈ. உடலியல்

10. ஊழியர்கள் _______கோட்பாட்டில் படைப்பாற்றலை தங்கள் செயலில் வெளிப்படுத்துகிறார்கள்.
   அ. X
   ஆ. Y
   இ. Z
   ஈ. தேவை

பகுதி – ஆ

குறு வினாக்கள்

ஐந்து வரின்களில் விடையளிக்கவும்

1. ஊக்கப்படுத்துதலின் மூன்று முக்கிய கூறுகள் யாவை?
2. ஊக்கப்படுத்துதல் – வரையறு.

12th STD OMS_Tamil version Chapter08.indd 131 03-04-2019 13:50:44

3. ஒரு மனிதனை பணிபுரிய எது ஊக்கப்படுத்துகிறது?
4. ஊக்கப்படுத்துதலின் வகைகளை பட்டியலிடுக.
5. X கோட்பாட்டு ஊக்கப்படுத்துதலின் அனுமானங்கள் யாவை?
6. உள்ளார்ந்த மற்றும் வெளிப்புற வெகுமதிகளை பட்டியலிடுக.
7. சுய இயல்பாக்கம் என்றால் என்ன?

பகுதி – இ
சிறு வினாக்கள்
ஒரு பக்கத்திற்கு விடையளிக்கவும்

1. ஊக்கப்படுத்துதலின் செயல்பாடுகளை விவரி.
2. உள்ளார்ந்த மற்றும் வெளிப்புற வெகுமதிகள் குறித்து விளக்குக.
3. ஊக்கப்படுத்துதலின் குணாதிசயங்களை பட்டியலிடுக
4. ஊக்கப்படுத்துதலின் படிகளை விளக்குக.
5. ஊக்கப்படுத்துதலின் நன்மைகளை விளக்குக.
6. உயர்நிலை மற்றும் கீழ்நிலை தேவைகள் குறித்து விளக்குக.
7. மாஸ்லோவின் கூற்றுப்படி நிறுவனத்தில் ஊழியர்களின் தேவை வரிசைகளை பட்டியலிடுக.
8. மெக்கிரகரின் X மற்றும் Y கோட்பாட்டின் அனுமானங்களை பட்டியலிடுக.
9. நிறுவனத்தில் X மற்றும் Y கோட்பாட்டின் தாக்கம் குறித்து விவாதி
10. X மற்றும் Y கோட்பாடு வேறுபடுத்துக.

பகுதி – ஈ
நெடு வினாக்கள்
மூன்று பக்கத்திற்கு மிகாமல் விடையளிக்கவும்

1. ஊக்கப்படுத்துதல் வரையறு. ஊக்கப்படுத்துதலின் வகைகளை விளக்குக.
2. மாஸ்லோவின் தேவை வரிசைகளை குறித்து விவாதி.
3. மெக்கிரகரின் X மற்றும் Y கோட்பாட்டை உதாரணத்துடன் விளக்குக.

ஆசிரியர்களின் செயல்பாடுகள்

1. குழு விவாதம் ஏற்பாடு செய்து மாஸ்லோவின் தேவை வரிசை கோட்பாடு குறித்து விவாதம் செய்து உயர்நிலை மற்றும் கீழ்நிலை தேவைகளை வேறுபடுத்த சொல்லவும்.
2. X மற்றும் Y கோட்பாட்டின் அடிப்படையில் மாணவர்களிடையே பங்குநாடகம் ஏற்பாடு செய்யவும்.
3. வகுப்பறையில் பயிற்சி நிகழ்வுகள் மூலம் ஊக்க உத்திகளை பின்பற்ற செய்யவும்.

மாணவர்களின் செயல்பாடுகள்

1. தங்கள் வாழ்வில் ஊக்கப்படுத்திய காரணிகளை குறிப்பிட்டு ஊக்கப்படுத்தும் விளக்கப்படம் தயாரி.
2. தங்கள் பகுதியில் உள்ள ஒரு நிறுவனத்தை பார்வையிட்டு பணியாளர்களை ஊக்கப்படுத்தும் காரணிகளை கூர்நோக்கவும்.

பாடம் 9

கட்டுப்பாடு

N1EVHC

உள்ளடக்கம்

9.1 முன்னுரை
9.2 பொருள்
9.3 கட்டுப்படுத்தலின் நோக்கங்கள்
9.4 கட்டுப்படுத்தலின் சிறப்பியல்புகள்
9.5 கட்டுப்படுத்தலின் நடைமுறைகள்
9.6 கட்டுப்படுத்தலின் முக்கியத்துவம்
9.7 கட்டுப்படுத்தலின் நன்மை மற்றும் தீமைகள்
9.8 கட்டுப்பாட்டு முறைகள்

கற்றலின் நோக்கங்கள்

இப்பகுதியின் மூலம் மாணவர்கள் பின்வருவனவற்றை கற்றுக்கொள்கிறார்கள்

- கட்டுப்படுத்தலின் சிறப்பியல்புகள், நடைமுறைகள், முக்கியத்துவம் கட்டுப்பாட்டு முறைகள் ஆகியனப் பற்றி தெரிந்துக்கொள்ளுதல்
- கட்டுப்படுத்தலின் நன்மை மற்றும் தீமைகள்
- கட்டுடுப்படுத்தலின் நுட்பங்கள் சமநிலைப்புள்ளி, முதலீடு மிதான வருமானம், புள்ளியல் பகுப்பாய்வு ஆகியன்ப் பற்றி அறிந்துக் கொள்ளுதல்

9.1 முன்னுரை

கட்டுப்படுத்துதல் என்ற வார்த்தை பொதுவாக பயன்படுத்தப்படுகிறது. நீங்கள் சில சொற்றொடர்களை கடந்து வந்திருப்பீர்கள் உதாரணத்திற்கு – கோபத்தை கட்டுப்படுத்துதல், செலவுகளை கட்டுப்படுத்தி பணத்தை சேமித்தல் மற்றும் குழந்தைகளை கட்டுப்படுத்துதல் போன்றவையாகும். கட்டுப்படுத்தல் என்ற வார்தையின் பொருள் சரிபார்த்தல், பரிசோதித்தல், ஒழுங்குப்படுத்துதல், கட்டுப்படுத்தல் மற்றும் தடுத்தல் போன்றவை. வணிகத்தில் கட்டுப்படுத்துதல் என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் முக்கியமான நடவடிக்கையாகும்.

9.2 பொருள்

கட்டுப்பாட்டு என்பது செயல்முறை இதன் மூலம் திட்டமிடப்பட்ட செயல்களுக்கு

12th STD OMS_Tamil version Chapter09.indd 133
03-04-2019 13:53:19

உண்மையான நடவடிக்கைகளையும் உறுதிப்படுத்தப் படுவதை மேலாளர்கள் உறுதிப்படுத்தி கொள்கின்றனர்.

கட்டுப்பாடு நடைமுறை திட்டமிட்ட நடவடிக்கைகள் சரியாக நடைமுறைபடுத்தப்பட்டதா என்பதை உறுதி செய்யப் பயன்படுகின்றன. திட்டமிடல், அமைப்பு நிர்வகித்தல், இயங்குதல் மற்றும் கட்டுபடுத்தல் இவை அனைத்தும் மேலாண்மையின் பணிகள் ஆகும். திட்டமிடுதல் என்பது அனைத்து பணிகளுக்கு முதன்மையானது. ஆனால் கட்டுப்படுத்தல் என்பது எல்லாவறிற்கும் கடைசி பணியாகும்.

இலக்கணம்

டன்கன் கூறும் இலக்கணம் – "கட்டுப்பாடு என்பது வளர்ச்சிப்படியாகும். அதில்தான் மேலாளர் அமைப்பின் இலட்சியங்கள் நிறைவேற்றப்பட்டு விட்டனவா இல்லையா என்பதை நிர்ணயிக்க வேண்டும். அதாவது இது தனிநபர் மற்றும் அமைப்பின் நிறைவேற்றத்தை மதிப்பீடு செய்யும் நடைமுறையாகும்".

ஜி.ஆர் டெர்ரி கூறும் இலக்கணம்

கட்டுப்படுத்துதல் என்பது என்ன நிறைவேற்றப்பட்டது என்பதை நிர்ணயித்தலாகும். அதாவது நிறைவேற்றத்தை மதிப்பிடுதல் மற்றும் தேவையெனில் சரி செய்யப்பட்ட அளவைகளை பயன்படுத்துதல், அதனால் தான் நிறைவேற்றமானது திட்டங்களின் படி ஏற்படுகின்றது.

9.3 கட்டுப்படுத்தலின் நோக்கங்கள்

கட்டுப்படுத்தலின் நோக்கம் திட்டமிட்டப்படி பணிகள் சரியாக நடக்கிறதா என்பதை சரிபார்பதும் மற்றும் உறுதிப்படுத்துதலாகும்.

1. திட்டமிடுதலை திறமையுடன் மேலாளர்கள் கையாண்டு அதன்மூலம் எல்லா பணிகளும் சரியாக நடக்கிறதா என்று மற்றும் பின்னூட்டம் பெற்று அவற்றினைக் கொண்டு பணிகளை திறமையுடன் செய்ய அவர்கள் வழிகாட்டுகிறார்கள்.
2. நிறுவனத்தின் நோக்கம் மற்றும் குறிக்கோள்களை அடைய கட்டுப்படுத்தல் தேவையாக உள்ளது.
3. கட்டுப்படுத்தல் மேலாளர்களுக்கு சிறப்பான முடிவுகளை எடுக்க உதவிகரமாக உள்ளது. கட்டுப்படுத்தல் முடிவெடுக்க தேவையான தகவல்களையும் மேலும் அவற்றில் உள்ள பிரச்சினைகளை அறிய உதவுகிறது.
4. சரியான அளவிடுகளை கொண்டு நடவடிக்கைகளில் ஏதேனும் வித்தியாசங்கள் ஏற்படுகிறதா என்று கண்டுபிடிக்க உதவுகிறது அதாவது தற்போது நடைபெறும் நடவடிக்கைகள் திட்டமிட்டபடி நடைபெறுகிறதா அதில் ஏதேனும் தவறுகள் வருகிறதா என்பதை கண்காணிக்க உதவுகிறது.
5. வளங்களை அதிகமாக பயன்படுத்த கட்டுப்படுத்தல் உதவுகிறது. இவை மனிதர்கள், இயந்திரங்கள் மற்றும் பொருட்கள் ஆகியவற்றை முழுவதுமாக பயன்படுத்தி அதன் மூலம் நிறுமத்தின் குறிக்கோள் அடைய உதவுகிறது அதுமட்டுமல்லாமல் தவறாக வளங்களை பயன்படுத்துவதையும் இவைகள் தவிர்க்கின்றன.
6. பணியாளர்களை ஊக்கப்படுத்தி அவர்களுடைய பணிகளை சிறப்பாக செய்வதற்கு உதவுகிறது.
7. பணியாளர்கள் செய்யும் பணித்திறமைகளை கொண்டு அவர்களுக்கு அங்கிகாரம் மற்றும் பொறுப்புகளையும் நிர்ணயம் செய்கிறது.
8. வணிக சூழ்நிலை அடிக்கடி மாறிக் கொண்டே இருக்கும் இதனால்

12th STD OMS_Tamil version Chapter09.indd 134 03-04-2019 13:53:19

திட்டமிடுதலும் மாறும் எனவே அம்மாறுதலுக் கேற்றார் போல் கட்டுப்படுத்தலும் தேவையான மாற்றங்களை கொண்டு செயல்படுகிறது.

9.4 கட்டுப்படுத்தலின் சிறப்பியல்புகள்

கட்டுப்படுத்தின் முக்கிய சிறப்பியல்புகள் பின்வருமாறு

1. **கணித்தல்**

   மேலாளர் எதிர்கால நடவடிக்கை படிப்படியாக சரியான முறையில் எடுப்பதற்கு உதவுகிறது. இவை பெரும்பாலும நடப்பு மற்றும் பழைய அனுபவங்களை கொண்டு அதன்மூலம் பாதிப்புகளும் மற்றும் இழப்புகளும் ஏற்படாமல் இருக்க இவ்வனுபவங்கள் உதவுகின்றன.

2. **மேலாண்மையின் படிநிலை**

   ஒவ்வொரு மேலாளருக்கும் கட்டுப்படுத்தல் முக்கியமான பணியாகும். கட்டுப்படுத்துதல் அனைத்து வகையான மேலாண்மை படி நிலைகளான மேல் படிநிலை, இடைபடி நிலை, கடை படிநிலை ஆகியவற்றில் இருக்கின்றன.

3. **தொடர் நடவடிக்கை**

   கட்டுப்பாடு என்பது ஒரு நிலை நடைமுறையல்ல இவைகள் தொடர்ந்து நடைபெறுகின்றன. இது உண்மையான மற்றும் திட்டமிட்ட நடவடிக்கைகளுக்கு உள்ள வித்தியாசங்களை பகுப்பாய்வு செய்கின்றன.

4. **கட்டுப்படுத்தலின் நன்மைகள்**

   கட்டுப்படுத்தல் நிறுவனத்திற்கும் அதே மாதிரி தனிப்பட்ட நபர்க்கும் ஒருநேர்மறையான சேவை புரிகிறது. நிறுவன மட்டத்தில் கட்டுப்பாட்டின் நோக்கம் குறிப்பிட்ட கட்டுப்பாட்டின் கீழ் உள்ள நிறுவன குறிக்கோள்களை அடையச் செய்வதாகும்.

5. **பரவலான பணி**

   அனைத்து மேலாளர்களுக்கும் கட்டுப்படுத்தும் பணி வழங்கப்பட்டு இருக்கிறது. எனவே கட்டுப்பாட்டு ஒரு பரவலான பணியாகும்.

6. **முன்னோக்கி பார்த்தல்**

   இவைகள் கடந்த காலத்தினை கட்டுப்படுத்த முடியாது. ஆனால் எதிர்காலத்தினை மட்டுமே கட்டுபட செய்ய முடியும். கட்டுப்பாடு விரயம், இழப்பு மற்றும் ஏதேனும் நிலையானவற்றில் வித்தியாசங்கள் உள்ளதா என்பதை அறிய உதவுகிறது. இது தனிநபரின் நடவடிக்கைகளையும் சரிபார்க்கிறது.

7. **உலகளாவிய நடைமுறை**

   கட்டுப்பாடு என்பது அனைத்து நிறுவனங்களுக்கும் சமம் ஆகும் அதாவது (வணிகம் (அ) வணிகம் அல்லாததற்கும் பொருந்தும்)

8. **மற்றப்பணிகளுடன் தொடர்புபடுத்தல்**

   கட்டுப்பாடு மற்ற பணிகளான திட்டமிடுதல், அமைப்பு கூட்டல், பணியமர்த்தல், இயக்குதல், தகவல் தொடர்பு மற்றும் ஊக்குவித்தல் போன்றவைகளோடு தொடர்புடையது. இதன்மூலம் தொழிலாளர்களை அடையக்கூடிய நோக்கத்தினை அடைய உதவுகிறது.

படம் 9.1 கட்டுப்படுத்தலின் சிறப்பியல்புகள்

12th STD OMS_Tamil version Chapter09.indd 135 03-04-2019 13:53:19

9.5 கட்டுப்படுத்தலின் நடைமுறைகள்

1. நிலையானவற்றை நிறுவுதல்

நிலையானதை நிறுவுதல் என்பது முதல் நடைமுறையாகும். நிலையாவறைக் கொண்டு உண்மையான முடிவுகளை அளவிடப்படுகிறது. இவை நிறுவனத்தின் நோக்கம் மற்றும் குறிக்கோளிலிருந்து பிரிந்தவையாகும். நிலையான நடவடிக்கைகளை தனிநபருக்காகவோ, குழுவிற்காகவோ அல்லது முழுநிறுவனத்திற்கும் தீர்மானிக்கப்படுகிறது. அளவிடுகளை சார்ந்த இவைகள் தரத்தின் அடிப்படையில் (அ) அளவுகளின் அடிப்படையில் வெளிப்படுத்தப்படுகிறது.

2. உண்மையானவற்றை அளவிடல்

இவை தனிநபர், குழுக்கள் (அ) நிறுவனத்தின் உண்மையான செயல்திறனை அளவிடுகிறது. ஒவ்வொரு பணிகளின் படிநிலைகள் பதிவு செய்யப்பட்டு மேலும் அவற்றின் நிலையான செயல்திறனோடு ஒப்பிட்டு அளவிடப்படுகிறது.

3. விலகுதல்

உண்மையான செயல்திறனை நிலையான செயல்திறனோடு வேறுபடுத்தி அதன்மூலம் விலகுதலை கண்டுபிடிக்கப்படுகிறது. விலகுதலை சரிப்படுத்துவது அந்நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களை அடைய உதவிகரமாக உள்ளது.

4. சரியான நடவடிக்கைகளை எடுத்தல்

குறிக்கோள்களை மாற்றும் செய்வதன் மூலம் மேலாளர்கள் விலகுதலை சரிசெய்கின்றனர். விலகுதல் உருவாக்குவதற்கான வாய்ப்புகளை கண்டறிவதன் மூலம் அதற்கு பொருத்தமான நடவடிக்கைகள் செய்து அவ்விலகுதலை சரிசெய்யப்படுகின்றன. சரியான நடவடிக்கைகள் மேல்நிலை மேலாண்மையால் மட்டுமே செய்ய முடியும்.

9.6 கட்டுப்படுத்தலின் முக்கியத்துவம்

1. நோக்கங்களில் வெற்றி அடைய உதவுதல்

கட்டுப்படுத்தல் நடவடிக்கைகளின் முடிவுகளை உறுதிசெய்கிறது (அ) முன்கூட்டி தீர்மானித்த நோக்கங்களுக்கு மிகவும் நெருங்கின இணைப்புகளை முடிவுகளை உறுதி செய்கிறது. எல்லா நிறுவனங்களும் திட்டமிட்ட நடவடிக்கைகளை அவ்வப்போது சரி பார்த்து கொள்கிறது. கட்டுப்படுத்துதல் நிலையான மற்றும் உண்மையான செயல்திறனுக்குள்ள வித்தியாசங்களை சரி செய்ய உதவுகிறது மற்றும் தவறுகள் ஏற்படும் இடங்களையும் இவைகள் சுட்டிக் காட்டுகின்றன.

2. வளங்களை திறமையாக பயன்படுத்தல்

மேலாளர்கள் வளங்கள் விணாக்குவதை கட்டுப்படுத்தல். தடைசெய்கிறது மற்றும் அவற்றினை முழுமையாக பயன்படுத்தவும் உறுதி செய்கிறது.

3. சிறப்பான திட்டமிடல்

திட்டமிடுதலும் மற்றும் கட்டுப்படுத்தலும் ஒன்றுக்கு ஒன்று மிகவும் நெருங்கிய தொடர்பு கொண்டது. இது மேலாண்மையில் மிகவும் முக்கிய பணியாகும். திட்டமிடுதல் நோக்கத்தினை நிறைவேற்றும் வழிகளை காட்டும். கட்டுப்படுத்தல் நிலையான செயல் திறனோடு ஒப்பிட்டு அவற்றினை சரி பார்க்க உதவுகிறது.

4. தொழிலாளர்கள் மனநிலையை வளர்த்தல்

தொழிலாளர்கள் என்ன செய்ய எதிர்பாக்கிறார்கள் என்பதை முன் அறிய கட்டுப்படுத்தல்

12th STD OMS_Tamil version Chapter09.indd 136 03-04-2019 13:53:19

உதவுகிறது. இதன் மூலம் நன்றாக நடவடிக்கைகள் நடைபெறவும் மற்றும் சன்மானங்கள் பெறவும் இந்த மாதரியான செயல்களுக்கு தொழிலாளர்களுக்கு உதவிகரமாக உள்ளது. அவர்களுடைய நல்ல நடத்தை உருவாகவும் வழிசெய்கிறது.

5. முடிவெடுக்க உதவுதல்

ஒரு சூழ்நிலை மோசமாவதற்கு முன் மேலாளர்கள் அவற்றினை கண்டுபிடித்து அந்த பிரச்சினைகளை தீர்ப்பதற்கு இவை உதவுகின்றன. சரியான நேரத்தில் அறிக்கைகளை மேலாளர்கள் தயாரித்து அந்நடவடிக்கைகளை எவ்வாறு செயல்படுத்த கட்டுப்படுத்தல் உதவுகின்றன. மேலாளர்கள் யோசித்தல் மற்றும் செயல்பாட்டிற்கும் உள்ள வித்தியாசங்களை கண்டறிய உதவுகிறது.

கட்டுப்பாட்டின் முன் நிபந்தனைகள்

1. பின்னூட்டம் – பின்னூட்டம் என்பது கடந்த கால தகவல்களைக் கொண்டு எதிர்காலத்தின் நடவடிக்கைகளை சரிசெய்வதற்கு உதவியாக உள்ளது. மேலாண்மை பின்னூட்டத்தை சரியாக பின்பற்றினால் கட்டுப்படுத்தல் நடைமுறை மிகவும் சுலபமானது.
2. நோக்கம் – கட்டுப்படுத்தல் என்பது நோக்கமாக இருக்க வேண்டும். அதாவது கட்டுப்படுத்தல் என்பது நிச்சயத்தன்மை கொண்டதாகும்.
3. பொருத்தல் – கட்டுப்படுத்தல் முறை என்பது இயற்கையாக உள்ள வித்தியாசங்களை உறுதிப்படுத்திக் கொள்கிறது. தேவை ஏற்படும் போது கட்டுப்படுத்தலின் தொழில் நுட்பங்கள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.
4. அறிக்கை – நிலையான நடவடிக்கைகளின் வித்தியாசங்களை அறிந்து தெரிவிப்பதோடு இல்லாமல் அதன்மீது காலதாமதம் இல்லாமல் சரியான நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ள வேண்டும்.
5. முன்னோக்கிய பார்வை – திறமையான கட்டுப்படுத்தல் எதிர்கால நடவடிக்கைகளை கருத்தில் கொண்டதாக இருக்கும். அதாவது கட்டுப்படுத்தல் முறை திட்டமிடுதலுக்கு உதவிசெய்ய வேண்டும்.
6. விதிவிலக்கு சுட்டிக் காட்டுகிறது – கட்டுப்படுத்தல் அமைப்பில் வித்தியாசங்களை சுட்டிக் காட்டுகிறது. அனைத்து வித்தியாசங்களுக்கும் சமமாக இருப்பதில்லை. கட்டுப்படுத்தல் அமைப்பில் வித்தியாசங்களுக்கு அதிக கவனம் செலுத்தப்படுகிறது. ஏனென்றால் அவைகள் அதிக பாதிப்புகளை ஏற்படுத்தும்.
7. மாற்று நடைமுறை – கட்டுப்படுத்தல் அமைப்பில் தோல்விக்கான காரணங்கள் மற்றும் எந்த இடத்தில் உருவாகுகிறது என்பதையும் சுட்டிக்காட்டுகிறது. அது மட்டும் இல்லாமல் அவற்றினை எவ்வாறு சரி செய்வதையும் தெரிவிக்கிறது.
8. ஊக்குவித்தல் – கட்டுப்படுத்தல் அமைப்பில் பணியாளர்களையும் ஊக்குவிப்பதும் மற்றும் அவர்கள் பணிகளை திறம்பட செய்யவும் வழிக்காட்டுகிறது. அவர்களுக்கு தண்டனை வழங்குவதற்கு பதிலாக ஊக்குவிக்கிறது.
9. நெகிழ்வு – சூழ்நிலைகளுக்கு ஏற்றாற்போல் கட்டுப்படுத்தல் அமைப்பும் அதற்கேற்றாற் போல் மாற்றிக் கொள்கிறது.
10. பணிகள் மூலம் கட்டுப்படுத்தல் – உற்பத்தி, சந்தை, நிதி மற்றும் மனிதவள மேம்பாடு போன்றவற்றிற்கும் இவை முக்கியத்துவம் தருகின்றன. இது தரத்திற்கும், அளவிற்கும் மற்றும் நேரத்திற்கும் அழுத்தம் தரக்கூடியதாக இருக்கின்றன.

12th STD OMS_Tamil version Chapter09.indd 137 03-04-2019 13:53:19

9.7 கட்டுப்படுத்தலின் நன்மை மற்றும் தீமைகள்

இலக்குகளை நிர்ணயித்து அதன்மூலம் உண்மையான மற்றும் இலக்கிற்கான செயல்பாட்டினை வித்தியாசப்படுத்தி ஆராயப்படுகிறது. இறுதியாக அவற்றில் ஏற்படும் வித்தியாசங்களை களைந்து சரிப்படுத்தும் நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்கிறது. கனவுகளை நனவாக்குவதே இவற்றின் மிக இன்றியமையாத பணியாகும்.

நன்மைகள்

- **வித்தியாசங்களை சரிப்படுத்தல்:** இது துணை பணியான திட்டமிடுதலில் உள்ளடங்கிய கொள்கைகள், நடைமுறைகள், விதிகள் மற்றும் நோக்கங்களில் ஏற்படும் குறைகளை களைவதற்கும், மறுமதிப்பீடும் செய்கிறது. மேலாண்மை எதிர் பார்த்த முடிவுகள் ஏற்பட முடிவுகள் அவற்றிற்கேற்றாற் போல் துணை பணியான திட்டமிடுதலை மாற்றம் செய்து கொள்ள உதவுகிறது.
- **நடவடிக்கைகளை தொடங்குதல்:** நடவடிக்கை என்பது கட்டுப்படுத்தலின் ஒரு அங்கமாகும். வித்தியாசங்கள் மீது சரியாக்ககூடிய தீர்மானத்தை எடுத்து அதன்மூலம் அவற்றினை சரிசெய்யப்படுகிறது.
- **அதிகார பகிர்வு மற்றும் அதிகார ஒப்படைப்பு வசதிகளை ஏற்படுத்தல்:** மேலதிகாரி தன்னுடைய அதிகாரங்களை தன் கீழ் பணியாற்றும் ஊழியர்களுக்கு பணிகளை முடிப்பதற்கு ஒப்படைக்கப்படுகின்றன. அதிகார ஒப்படைப்பு சரியாக பகிர்ந்து அதன்மூலம் தொழிலாளர்கள் இலக்குகளை அடைவதற்கு கட்டுப்படுத்தல் உதவியாக உள்ளது.
- **கீழ்பணியாளர்களை ஈடுபடுத்தல்:** கீழ்பணியாளர்களை திறமையாக ஈடுபடுத்த கட்டுபடுத்தல் மூலம் இவற்றினை செய்வது எளிதாகும். கீழ்பணியாளர்கள் திறம்பட செயலாற்றும் வகையில் அவர்களுக்கு உளவியல் சார்ந்த அழுத்தம் கொடுத்து அதன்மூலம் அவர்கள் சிறப்பாக செயல்பட கட்டுபடுத்தல் உதவுகிறது.
- **திறமைகளை அதிகப்படுத்தல்:** கட்டுப்படுத்தலின் மூலம் திறமை வாய்ந்த பணியாளர்களை மேலும் திறமையாக செயல்பட வைக்க இது உதவிகரமாக உள்ளது.
- **வளங்களை முழுமையாக பயன்படுத்தல்:** கீழ் பணியாளர்களை நிறுவனத்தின் வளங்களை முழுமையாக மற்றும் திறமையாக பயன்படுத்த கட்டுப்படுத்தல் தேவைப்படுகிறது. இதனால் வளங்கள் விணாக்கப்படுவது தடுக்கப்படுகிறது.
- **ஒருங்கிணைத்தல்:** கட்டுப்படுத்தல் அணைத்து துறைகளையும் மற்றும் ஊழியர்களை ஒன்றாக ஒருங்கிணைக்க கட்டுப்படுத்தல் உதவுகிறது. இதன்மூலம் அந்நிறுவனத்தின் இலக்குகளை அடைவது எளிமையாக்கப்படுகிறது.

தீமைகள்

- வெளிச்சார்ந்த அச்சுறுத்தல்: நிறுவனத்தின் வெளிச்சார்ந்த காரணிகளான விநியோகிஸ்தர்கள், அரசாங்கம், தொழில்நுட்பம், நுகர்வோர் மற்றும் போட்டியாளர்கள் இவர்களை கட்டுப்படுத்தல் மூலம் கட்டுப்படுத்த முடியாது.
- அளவீடு செய்யமுடியாது: பல்வேறு நடவடிக்கைகளை எண்ணிக்கை கொண்டு அளவிடமுடியாது. எல்லா நடவடிக்கைகளும் அளவீடு என்பது நடக்க முடியாத ஒன்றாகும். உதாரணம் உளவியல் சம்பந்தப்பட்ட நடவடிக்கைகளான பணி திருப்தி, மனநிலை, பணியாளர் ஊக்குவித்தல் இவற்றினை எண்ணிக்கை கொண்டு அளவிட முடியாது.

12th STD OMS_Tamil version Chapter09.indd 138 03-04-2019 13:53:19

- தொழிலாளர்கள் எதிர்ப்பு – சில தொழிலாளர்கள் அவர்களின் செயல்திறமைகளை சரிபார்ப்பதற்கு எதிர்ப்பு தெரிவிப்பார்கள் ஏனென்றால் தாழ்வு மனப்பான்மை கொண்டதால் அவற்றினை செய்வதை எதிர்ப்பு தெரிவிப்பார்.
- அதிக நேரம் எடுத்தல்: நிறுவனத்தின் இலக்கு நடவடிக்கைக்கும் உண்மையான நடவடிக்கைகளும் உள்ள வித்தியாசங்களை கண்டறிய அதிக நேரம் எடுக்கும். எனவே பெரிய நிறுவனங்களில் இவ்வாறு செய்வதில் பிரச்சினைகள் உள்ளன.
- தவறான இலக்குகளை நிர்ணயித்தல்: நிலையான இலக்குகளை நிர்ணயம் செய்வதில் தவறுகள் ஏற்பட்டால் கட்டுப்படுத்தலும் தவறாக மாறும். எனவே நிலையான இலக்குகளை தீர்மாணிக்கும் முன் அவற்றின் சூழ்நிலைகளை ஆராய்ந்து எடுக்க வேண்டும்.
- தகவல் தொடர்பின் தடைகள்: தகவல் தொடர்பின் தடையால் மேலாண்மைக்கு இது சவாலாக இருக்கிறது. கீழ் பணியாற்றுபவர்களின் திறமையில் ஏதேனும் வித்தியாசங்கள் இருந்து அவற்றினை சுட்டிக்காட்டினால் அவர்களுக்கு வெறுப்புணர்ச்சி ஏற்படுகிறது. எனவே சரியான தகவல் தொடர்பு வழிகளில் அவர்களுக்கு குறைகளை தெரிவித்தால் இவ்வாறு தடைகள் ஏற்படுவதை தடுக்கலாம்.

9.8 கட்டுப்பாட்டு முறைகள்

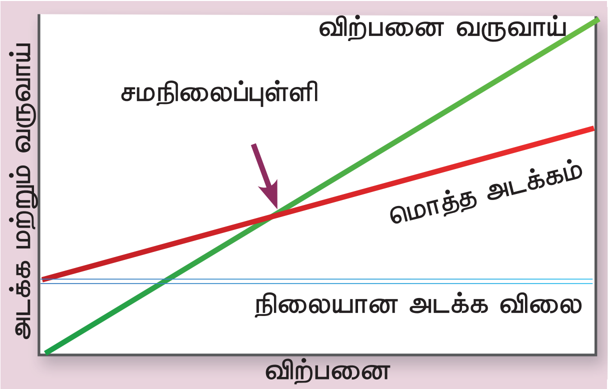
1. **திட்டப்பட்டியல் மற்றும் திட்டப்பட்டியல் கட்டுப்பாடு:** திட்டப்பட்டியல், வணிக நடவடிக்கைகளைத் திட்டமிடுதலிலும், கட்டுப்படுத்துதலிலும் மேலாண்மைக்கு உதவும் ஓர் கருவி ஆகும். ஒரு வரையறுக்கப்பட்ட காலத்திற்கான செலவுகள் மதிப்பிடப்பட்டு, நிதியளிப்பு முன் மொழிவுகள் தயாரிக்கப்படுகின்றன. இது எதிர்காலத் தேவையின் மதிப்பீடாகும். இது ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்குள்ளாக சில குறிப்பிட்ட இலக்குகளையும், குறிக்கோள்களையும் அடைவதற்காக வடிவமைக்கப்பட்ட கொள்கைகள் மற்றும் திட்டங்களின் அறிக்கையாகவும் அமைகிறது. எதிர்பார்க்கின்றன விளைவுகள் பண அளவையில் அல்லது பல்வேறு அலகுகளின் குறிப்பிடப்படுகின்றன.

    1. திட்டப்பட்டியலின் வகைகள்
    2. விற்பனை திட்டப்பட்டியல்
    3. கொள்முதல் திட்டப்பட்டியல்
    4. உற்பத்தி திட்டப்பட்டியல்
    5. நிலையான திட்டப்பட்டியல்
    6. நெகிழ்வான திட்டப்பட்டியல்
    7. ரொக்க திட்டப்பட்டியல்
    8. பூஜ்யத்தை அடிப்படையாகக் கொண்டு திட்டப்பட்டியல்

2. சம நிலைப்புள்ளி பகுப்பாய்வு

    அடக்கம், விற்பனை மற்றும் இலாபத்திற்கிடையே உள்ள தொடர்புகளை பகுப்பாய்வு செய்ய இவை உதவுகிறது. சமநிலைப்புள்ளி என்பது ஆதாயம் அல்ல நட்டம் அல்ல இப்புள்ளியில் தான் மொத்த அடக்க விலை மிட்பதை காண்பிக்கவும் சமநிலைப்புள்ளிக்கு மேல் விற்பனை அதிகமாக இருந்தால் இலாபம். இல்லையென்றால் அவைக்குறைந்தால் நட்டம் ஆகும். சந்தையர் பொருள்களின் விலையை தீர்மானிக்க சமநிலைப்புள்ளி உபயோகப்படுத்தப்படுகிறது.

12th STD OMS_Tamil version Chapter09.indd 139 03-04-2019 13:53:19



படம் 9.2

சம நிலைப்புள்ளி பகுப்பாய்வு

= சமநிலைப்புள்ளி / (நிலையான செலவுகள்/விலை – மாறும் செலவுகள்t)

3. முதலீட்டின் மீது வருவாய்

பங்குதாரர்களின் முதலுட்டின் மீதான வருவாய் தான் முதலீட்டின் மீது வருவாய் என அழைக்கப்படுகிறது. இது நிகர இலாபங்கள், உரிமையாளர்களின் நிதிகள் போன்றவற்றிற்கிடையேயான உறவுமுறையைக் குறிக்கிறது. இதை நாம் பின்கண்டவாறு கணக்கிடலாம்.

பங்குதாரரின் முதலீட்டின் மீதான வருவாய் = நிகர இலாபம் (வட்டி மற்றும் வரிக்குப் பின்பு)/பங்குதாரர்களின் நிதிகள்

4. புள்ளியியல் ஆய்வு

புள்ளியியல் செய்திக்குறிப்புகளும் கட்டுப்பாட்டுப் பணிக்குப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. இவை பெரும்பாலும், விகிதங்கள், சராசரிகள், சதவிகிதங்கள் போன்ற விதத்திலேயே அளிக்கப்படுகின்றன. திட்டவட்டமான பிரச்சினைப் பகுதிகளுக்கு சிறப்பு வகையான அறிக்கைகளும் ஆய்வுகளும் பெருமளவு உதவிபுரிகின்றன. புள்ளியியல் வரைபடங்களும் ஒப்பிட்டுப் பார்க்கும் நோக்கங்களுக்கு மிகவும் உதவியாக உள்ளன.

5. மேலாண்மைத் தகவல் முறை

தங்களது பணியைச் செவ்வனே செய்ய, மேலாளர்களுக்குத் தேவையான தகவல்களைச் சேகரித்தல், உருவாக்குதல், சேமித்து வைத்தல், காத்தல் மற்றும் அவற்றை தேவையான இடங்களுக்கு அனுப்புதல் போன்றவற்றிற்கு தேவையான வசதியையும், பணியாளர்களையும் அளித்தலே மேலாண்மை தகவல் முறையாகும். பல நிலைகளிலுமுள்ள மேலாளர்களுக்கும், வணிகத்தின் பலதரப்பட்ட அம்சங்கள் தொடர்பான தகவல்கள் தொடர்ச்சியாகவும், சீராகவும் தேவையாயிருக்கின்றன.

6. வெளியார்ந்த மற்றும் உள்ளார்ந்த தணிக்கை

வெளியார்ந்த தணிக்கையினை தகுதியான பட்டய கணக்காரைக் கொண்டு செய்யப்படுகிறது. வெளியார்ந்த தணிக்கையின் நோக்கம் என்பது எந்த ஒரு தவறான கணக்குகளை உருவாக்காமல் தடுப்பதை உறுதி செய்கிறது. நிறுவனத்தின் அனைத்து கணக்கியலையும் சரிபார்த்தப்பிறகு தணிக்கையர் சான்றிதழை தருவார். ஆனால் உள்ளார்ந்த தணிக்கையினை அந்த அந்த நிறுவனங்களின் ஊழியர்களே கணக்குகளை சரிபார்த்து கொள்வார்.

7. பொறுப்புகள் மையம்

பொறுப்புகள் மையம் என்பது ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள அலகில் தனிப்பட்ட நபர் அந்நிறுவன நடவடிக்கைகளுக்கு பொறுப்பேற்று அதனை செயல்படுத்துவது என்பது பொறுப்புகள் மையம் எனவே திட்டப்பட்டியல் கட்டுப்பாடு முறை நிறுவனத்தின் பொறுப்புமையத்தை சரியாக வரிசைப்படுத்துகிறது.

8. செலவு மையம் – இது செலவுகளை கட்டுப்படுத்தும் பொறுப்புகளை

12th STD OMS_Tamil version Chapter09.indd 140 03-04-2019 13:53:20

கொண்டது. பொதுவாக மேலாளர் அவர்கள் சம்பளம் விநியோகம் மற்றும் இதர செலவினங்களை கட்டுப்படுத்தும் செலவு மையத்திற்கு பொறுப்பு ஆவார். இதை தவிர மனித வள மேம்பாடு கணக்கியல் மற்றும் ஆராய்ச்சி போன்ற துறைகளின் செலவினங்களும் இவற்றின் கீழ் அடங்கும்.

9. வருவாய் மையம் – வருவாய் மையத்தினை பொறுப்புகள் மையமாக வரையறுக்கப்படுகிறது. இவற்றில் மேலாளர் நிறுவனத்தின் வருமானங்களை பெறுவதற்கான பொறுப்புகளை கொண்டுள்ளார். சந்தையில் மற்று விற்பனை துகைள் நிறுவனத்தின் வருவாய் மையங்களாகும்.

10. இலாப மையம் – இலாப மையம் என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் கிளை (அ) பிரிவாக செயல்படுகிறது. அதாவது இவை மொத்த நிறுவனத்தின் கீழ் நிலை வரை இலாபத்தை சேகரிக்கும் என எதிர்பாக்கப்படுகிறது. பெரும்பாலான நிறுவனங்கள் பொருள்கள் பிரிவு மற்றும் சேவை பிரிவு என பிரிந்து பொருள்களுக்கு இலாப மையமாக செயல்படுகிறது.

11. முதலீடு மையம் – மேலாளர் சொத்தின் மீது வருவாய் கிட்டும் பொறுப்புகளை இம்மையத்தில் அவர் கொண்டுள்ளார்.

12. தனிப்பட்ட கூர்நோக்கு – இது தனிப்பட்ட ஒரு கட்டுப்பாட்டு முறையாகப் பயன்படுத்தபட முடியாது. ஆயினும் இதை திட்டப்பட்டியல்கள் மற்றும் ஆதாயம் – நட்டம் அற்ற சமநிலைப் புள்ளி ஆய்வு ஆகியவற்றோடு இணைந்து பயன்படுத்தலாம். இம்முறையின் கீழ் மேலாளர்கள், பணியாளர்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்று எதிர் பார்க்கப்படுகிறார்களா எதைச் செய்கிறார்களா எனப் பார்க்க எதிர்பார்க்கப்படுகிறார்கள். இவர்கள் கட்டுப்பாட்டுச் சாதனங்களை மட்டும் முழுமையாக நம்பிக் கொண்டு தனது அறையில் உக்காரகூடாது.

13. நிகழ்ச்சி முறை மதிப்பிடும் மறுபரிசீலணை நுட்பமும மற்றும் நெருக்கடி வழிமுறை

இது 1950 –ல் அமெரிக்காவின் கப்பற் படையைச் சேர்ந்த திட்டப்பிரிவால், பூஸ், ஆலென் மற்றும் ஹேமில்டன் மற்றும் லாக்கெட் ஏர் கிராஃப்ட் கார்ப்பரேஷனின் ஏவுகணை முறைகளின் பிரிவு போனறவற்றின் ஒத்துழைப்புடன் உருவாக்கப்பட்டது. பேரளவுத் திட்டங்களைத் திட்டமிடுதலும் அவற்றைக் கட்டுப்படுத்துதலுகே இதன் நோக்கங்களாகும். இது அடிப்படை வலையமைவு ஆய்வை திட்டங்களை திட்டமிடுதல், எச்சரித்தல் மற்றும் கட்டுப்படுத்தல் ஆகியவற்றின் மூலம் விளக்கிக் காட்டுகிறது.

நெருக்கடி வழிமுறை 1956 –ல் டுபன்ட் லீ நியுமாஸ் நிறுவனத்தால் உருவாக்கப்பட்டது. இதன் நோக்கம், தொழிற்சாலை முழுத் தேர்வாய்வு, கட்டுமானத் தொழில் மற்றும் செப்பனிடுதல் போன்றவற்றிற்கு உறுதுணையாக இருத்தலாகும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter09.indd 141 03-04-2019 13:53:20

நினைவில் கொள்க

- நல்ல கட்டுப்பாடு என்பது மேலாளர் உண்மையான நடவடிக்கைகள் திட்டமிட்ட நடவடிக்கையின்படி செயல்படுகிறதா என்பதை உறுதி செய்தல் ஆகும்.
- கட்டுப்பாடு என்பது அடிப்படை மேலாண்மை பணியாகும்
- கட்டுப்படுத்தலின் நன்மை மற்றும் தீமைகள்
- கட்டுடுப்படுத்தலின் நுட்பங்கள் சமநிலைப்புள்ளி, முதலீடு மிதான வருமானம், புள்ளியல் பகுப்பாய்வு

வினாக்கள்

ZX1Q78

பகுதி – அ
பொருத்தமான விடையை தேர்ந்தெடுத்தல்

1. ஒரு திட்டப்பட்டியல் என்பது எதிர்பார்க்கப்பட்ட முடிவுகளை மதிப்பீடு செய்வதை .... என்பர்.

அ) அறிக்கை

ஆ) எண்ணிக்கை

இ) தரம்

ஈ) மேலுள்ள அனைத்தும் இல்லை

2. எந்தப் புள்ளியில் ஆதாயம் இல்லை நட்டமும் இல்லை

அ) பூஜ்ஜிய அடிப்படை திட்டப்பட்டியல்

ஆ) சமநிலைப்புள்ளி

இ) ரொக்க திட்டப்பட்டியல்

ஈ) நிகழ்ச்சி முறை மதிப்பிடும் மறு பரிசீலனை நுட்பமும்

3. வியாபாரத்தில் முதலீடு செய்யப்பட்டு அதில் இருந்து வரக்கூடிய ஆதாயத்தை கணக்கிடுவது ......

அ) திட்டப்பட்டியல்

ஆ) தணிக்கை

இ) முதலீடு மீது வருமானம்

ஈ) செலவு கட்டுப்படுத்தல்

4. கட்டுப்படுத்தலுடன் நேரடியாக தொடர்பு கொண்டவை ......

அ) திட்டமிடல்

ஆ) ஊக்குவித்தல்

இ) நிறுவன அமைப்பு

ஈ) ஒருங்கிணைத்தல்

5. வெளியார்ந்த தணிக்கை .... இவர் மூலம் செய்யப்படுகிறது.

அ) பட்டய செலவு கணக்காளர்

ஆ) பட்டய கணக்காளர்

இ) நிறுவன செயலாளர்

ஈ) மேலாளர்

6. உள்ளார்ந்த தணிக்கை .... இவர் மூலம் செய்யப்படுகிறது.

அ) நூற்நிறுவன ஊழியர்கள்

ஆ)மற்ற நிறுவன ஊழியர்கள்

இ) பட்டய கணக்காளர்

ஈ)நிறுவன செயலாளர்

பகுதி – ஆ
மிக குறுகிய வினாக்கள்

1. கட்டுப்பாட்டு வரையறுக?
2. திட்டப்பட்டியல் என்றால் என்ன?
3. சமநிலைப்புள்ளி பற்றி குறிப்பு வரைக.
4. கட்டுப்படுத்தலின் ஏதேனும் இரண்டு நன்மைகளைக் கூறுக.

12th STD OMS_Tamil version Chapter09.indd 142 03-04-2019 13:53:20

பகுதி – இ
குறுகிய வினாக்கள்

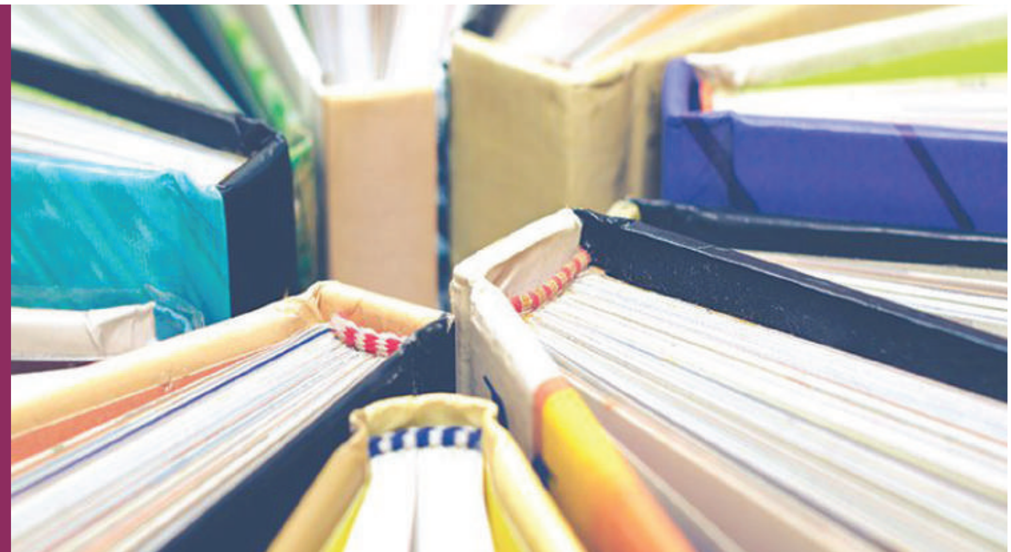
1. கட்டுப்பாடு வரையறு மற்றும் அவற்றினை விவரமாக விவரி.
2. கட்டுப்படுத்தலின் முறைகள் யாவை?
3. கட்டுப்படுத்தலின் முக்கியத்துவத்தை கூறுக.
4. கட்டுப்படுத்தலின் சிறப்பியல்புகள் யாவை?

பகுதி – ஈ
கட்டுரை வகை வினாக்கள்

1. கட்டுப்படுத்தலின் நன்மை மற்றும் தீமைகளை விவரி.
2. கட்டுப்பாட்டின் பல்வேறு முறைகளை விவரி.

12th STD OMS_Tamil version Chapter09.indd 143 03-04-2019 13:53:20

பாடம் 10



செக்கரட்டறி (அ) செயலாளர்

6FTAHU

உள்ளடக்கம்

10.1 முன்னுரை

10.2 அலுவலக செயலாளர் அல்லது தனிப்பட்ட செயலாளர்

10.3 தனியார் செயலாளர்

10.4 செயலாளரின் வகைகள்

10.5 கம்பெனி செயலாளர் வரையறை

10.6 கம்பெனி செயலாளரின் கல்வி தகுதிகள்

10.7 கம்பெனி செயலாளரை நியமிக்கும் வழிமுறை

10.8 கம்பெனி செயலாளரின் கடமைகள்

10.9 நிறும செயலாளரிடம் உரிமைகள்

10.10 கம்பெனி செயலாளரின் பொறுப்புகள்

10.11 செயலாளருக்கு கொடுக்கப்பட்ட வரம்பு

10.12 கம்பெனி செயலாளர்களை நீக்கம் செய்தல்

கற்றலின் நோக்கங்கள்

இப்பகுதியின் மூலம் மாணவர்கள் பின்வருவனவற்றை கற்றுக்கொள்கிறார்கள்

- செயலாளரின் பணிகள் பற்றி புரிதல்.
- செயலாளரின் வகைகள் பற்றி அறிதல்.
- நிறுவன செயலாளரின் கடமைகள் மற்றும் உரிமைகள் பற்றி மாணவகள் தெரிந்துகொள்ளுதல்.
- நிறுவன செயலாளரின் பொறுப்புகள்.
- நிறுவன செயலாளரின் கட்டுபாடுகள் மற்றும் பதிவு நீக்கம் பற்றி புரிதல்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter10.indd 144 03-04-2019 13:56:08

செக்கரட்டறி என்னும் சொல் பழமையான லத்தின் வார்த்தை "செக்கரேட்டறியஸ்" என்னும் வார்த்தையில் இருந்து உருவானது அதன் பொருள் என்னவென்றால் "நம்பிக்கைக்குரிய குமாஸ்தா அல்லது உத்தியோகஸ்தர் அல்லது எசமான், முதலாளியால் இரகசியம் ஒப்படைக்கப்படக்கூடிய ஒரு நபர், பழமை வாய்ந்த ரோம ராஜ்ஜியத்தில் செயலாளர் வேலை செய்பவர் அல்லது செயலக நடைமுறைகளை செய்வது அல்லது வேலைகளை செய்பவர். "எழுத்துக்காரன்" எனவும் அழைக்கப்பட்டார். அதன் பொருள் என்னவென்றால் "தொழில்சார்ந்த கடிதம் எழுதுபவர் இல்லையென்றால் ஆவணங்களை இரகசியமாக பாதுகாப்பவர்" பழமையான இந்தியாவில் முகலாய மற்றும் மராட்டிய சாம்ராஜிய வரலாறு செயலாளாருடைய தொடர்பு பற்றி தெரிவிக்கிறது அவர்கள் 'அமத்யா' 'சஜிவா' சிட்தாஸ்' என்று அறியப்பட்டார்கள். செயலாளரின் தொழில் பழமையான உத்தியோகமாக கருதப்படுகிறது மனித நாகரீகம் அறியப்பட்ட காலத்திலிருந்தே செயலாளர் இருப்பதாக கருதப்படுகிறது மனித நாகரீகம் அறியப்பட்ட காலத்திலிருந்தே செயலாளர் இருப்பதாக கருதப்படுகிறது.

மனித நாகரீகம் அறியப்பட்ட காலத்திலிருந்தே செயலாளர் இருப்பதாக கருதப்படுகிறது.

செயலாளர் என்பவரை, கீழ்வருமாறு வரையறுக்கப்படலாம். "ஒரு நபர் நிறுவனத்தின் நோக்கத்தை அடைவதற்கு மேலாண்மை சார்ந்த உதவிகள் செய்து, எசமான்/ பணியளிப்பவர் ஒப்படைத்த ரகசியமான நம்பகமான விஷயங்களை பாதுகாத்து, எல்லா தகவல்களையும் பதிவு செய்து அதை எதிர்காலத்தின் குறிப்புகளாக்கி முக்கியமாக முடிவுகள் எடுக்க உதவுவது, அன்றாட வேலைகளான அலுவலகத்தை நிர்வகிப்பது, அலுவலகம் சார்ந்த வேலை செய்வது, தகுந்த இடைவெளியில் கூட்டங்கள் நடத்துவது, துறைசார்ந்த வேலைகளை ஒருங்கிணைப்பது, அலுவலகம் சார்ந்த வேலைகளில் பொதுமக்களுடன் சுமூகமாக உறவு வளர்த்து கொள்வது, சமுதாயத்தில் நிறுவனத்தின் எண்ணத்தை உயர்த்துவது, தேவையான கடிதங்களை அதிகாரிகளுக்கு அனுப்புவது போன்றவை, செயலாளரின் பணிகளாகும்.

உங்களுக்குத் தெரியுமா?

மானில கஜானாவில் அதிக சம்பளம் பெற்றனர். வருவாய்யை வசூல் செய்வதற்கும் அதை பதிவு செய்வதற்கும் நுகவை சேவை கடணம் பெற்று கொண்டனர். அவர்கள் அதிகாரபூர்வமாக நகல் எடுக்கவும் செய்தனர் இந்த எழுத்தாளார்கள் சுழற்சி முறையில் ஒரு வருடம் ரோமிலும் இரண்டு வருடன் மாகாணத்திலும் பணிபுரிந்தனர்.

10.1 முன்னுரை

செயலாளர் என்பவர் ஒரு நிறுவனத்தின் முக்கியமான அதிகாரி, அவர் அமைச்சரகம் மற்றும் நிர்வாகம் சார்ந்த வேலைகளை செய்ய நியமிக்கப்பட்டவர், நவீன காலங்களில் செயலாளார் என்பவர் வணிகம், தொழில்துறை, சமூக நிறுவனங்களில் ஒரு முக்கியமான நபராக கருதபடுகிறார். எல்லா நிறுவனங்களும் தங்கள வேலைகளை சரியாக செய்ய செயலாளரை நியமிப்பது அவசியம் என்று கருதுகிறார்கள், செயலாளர் கூட்டங்களை நடத்தி, எல்லா தகவல்களையும் வரவு செலவு கணக்குகளை பதிவு செய்யவும், கூட்டத்தின் இறுதி குறிப்பு எழுதுவும், முதலாளிக்கும், மேலாளர்களுக்கும், பணியாளர்களுக்கும், வெளி உலகத்திற்கும், பொது உறவு அதிகாரியாக பணிபுரியவும் செய்கிறார், செயலாளரின் முக்கியத்துவம் வியாபார உலகின் ஆரம்ப கால கட்டத்தில் இருந்தே சட்ட திட்டங்களுக்கு உட்பட்டு நடக்கிறதா என்று கவனித்து கொள்ள வேண்டும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter10.indd 145 03-04-2019 13:56:08

10.2 அலுவலக செயலாளர் அல்லது தனிப்பட்ட செயலாளர்

செயலாளர் என்பவர் பதிவுகளை கவனித்து, கடிதங்கள் பரிமாற்றம் மற்றும் அலுவலகத்தின் வழக்கமான வேலைகளை பிற நபருக்காக செய்பவர். இவர் ஒரு அதிகாரி வணிக நிறுவனங்கள் அல்லது சமுதாயத்திற்காக பதிவுகள் மற்றும் கடிதங்களை பத்திரமாக வைத்து கொள்ளவும், பொறுப்பாளராக கூட்ட நிகழ்ச்சிகளில் குறிபேடுகளை பத்திரபடுத்தி வைத்திருப்பார்.

செயலாளர் என்பவரை இவ்வாறாக வரையறுக்கலாம், ஒரு நபர் அலுவலக வேலைகளை செய்ய, அதாவது தட்டச்சு மூலம் கடிதங்களை தயார் செய்ய, தொலைபேசி அழைப்புகளுக்கு பதிலளிக்க, கூட்டங்களுக்கு ஏற்பாடு செய்தல் போன்ற வேலைகளை செய்பவர். இவர் சட்டபூர்வமாக கம்பெனியின் பதிவுகள் செய்து அதை பத்திரபடுத்தி வைப்பார்.

செயலாளர் மேலாண்மை பணி, எழுத்தாளர் பணி, அலுவலக பணிகள் சுமூகமாக நடைபெற செய்யவேண்டும். இவர் அலுவலக அட்டவணையை வெளியிட்டு, கூட்டங்களை ஒருங்கிணைந்து, கோப்புகளை ஒழுங்குப்படுத்தி, தொலைப்பேசி அழைப்பிற்கு பதில் சொல்லவும், அலுவலகத்தில் முக்கியமான வேலைகளை வரிசைப் படுத்தி செய்து முடிப்பார். செயலாளர் அலுவலகத்தின் பொதுவான பணிகளை செய்பவர், அவருடைய அனுபவத்தை வைத்து அலுவலக ஊழியர்கள் பணி செய்யும் போது மேல்பார்வை இடலாம். அலுவலக செயலாளர் முக்கியமாக எல்லா தொழிற்சாலைகளிலும், வணிக நிறுவனங்களிலும், சட்டத்துறை, மருத்துவமனை, கல்வி நிறுவனங்களிலும் பணி அமர்த்தபட்டுள்ளார்கள். அலுவலக செயலாளரின் பணியின் வளர்ச்சி மெதுவானது ஆனால் நிலையானது.

செயலாளர் என்னும் சொல்லுக்கு பல்வேறு அர்த்தங்கள் வழங்கப்பட்டுள்ளது.

ஆக்ஸ்ஃபோர்டு அகராதி படி செயலாளர் என்பவர், "ஒரு நபர் அடுத்தவருக்காக எழுதுகிற வேலை செய்பவர், குறிப்பாக கடிதத் தொடர்புகளை நடத்தவும், பதிவுகளை பத்திரப்படுத்தவும், வியாபாரத்தை வேறு ஒரு நபருக்காக அல்லது சங்கம், நிறுவனம், அரசு அமைப்புக்கான வேலைகளாஇ நடைமுறைபடுத்த நியமிக்கபடுபவர்.

வெப்ஸ்டர் அகராதி படி செயலாளர் என்பவர், "ஒருவர் தன்னிடம் ஒப்படைக்கப்பட்ட தனிபட்ட அல்லது இரகசியமான செயல்களை செய்யவும் மற்றும் நம்பகமான எழுத்தாளராக கடித தொடர்புகளை பேணுவது, தனிபட்ட, நம்பகமான பதிவுகளை பாதுகாப்பது போன்ற செயல்களை செய்பவர்."

பென்குயின் வர்த்தக அகராதிபடி "செயளாலர்" என்பவர்," ஒரு நபர் நிறுவனத்தின் பொதுவான நிர்வாகத்தை நடத்தி, குறிப்பாக எழுத்தாளர் பணி மற்றும் கடித தொடர்பு பணிகளை மேற்கொள்வது, கூட்டங்களில் போது நிகழ்ச்சி குறிப்புகள் எடுத்து பதிவுகள் வைத்திருப்பது போன்ற செயல்களை செய்பவர்".

ஆங்கில அகராதி படி 'செயலாளர்' என்ற வார்த்தை இவ்வாறு வரையறுக்கப்பட்டுள்ளது, "ஒரு நபர் கடித தொடர்புகளை கையாண்டு, பதிவுகளை பத்திரபடுத்தி, பொதுவான எழுத்தாளர் வேலைகளை ஒரு தனி நபருக்காகவோ அல்லது ஒரு நிறுவனத்திற்காகவோ செய்பவர்"

10.3 தனியார் செயலாளர்

தனியார் செயலாளர் என்பவர் நபர் பரபரப்பாக வேலை செய்யும் செல்வாக்குமிக்க உயர் அதிகாரிகளுக்கு அவருடைய வேலைகளில் உதவி செய்வது மற்றும்

12th STD OMS_Tamil version Chapter10.indd 146 03-04-2019 13:56:08

அவர் சொல்வதை குறிபெடுப்பது போன்ற வேலைகள் செய்பவர். அவர் தன்னுடைய முதலாளியின் பிரதிநிதியாக அவருடைய தனிபட்ட நம்பகமான வேலைகளை செய்பவர். தங்களுடைய முதலாளிக்கு போதிய ஆங்கில புலமை இல்லை என்றால் கடிதங்களுக்கு சரியான முறையில் அவர் பதில் எழுத தெரியாதவராக இருந்தால் அந்த சந்தர்பங்களில் தனியார் செயலாளர் மனசாட்சிக்கு கட்டுபட்டு நேர்மையாக கடித மாற்றங்களை செய்ய வேண்டும்,, சில வேலைகளில் முதலாளி தன்னிடம் எழுத சொன்ன கடிதத்தின் வார்த்தைகளை, மாற்றி அல்லது மேம்படுத்தி, பிழை நீக்கி அல்லது முழு கடிதத்தை மாற்றி எழுத வேண்டியிருக்கும், செயலாளர் அதை செல்வனவே எழுதி முதலாளியின் கையொப்பத்தை பெற்று அதை குறிப்பிட்ட நபருக்கு அனுப்பிவைக்க வேண்டும்.

தனியார் செயலாளர் புத்திசாலிதனமாக செயல்பட்டு தன்னுடைய முதலாளி படிப்பறிவு மற்றும் திறமை குறைந்தவர் என்று மற்றவர்கள் தெரிந்து கொள்ளாத அளவிற்கு செயல்பட வேண்டும். அநேக வேலைகளில் இவர் கடிதங்களின் வரைவு தயார் செய்வது, அறிக்கைகள் தயார் செய்வது மற்றும் முதலாளி கூட்டங்களில் பேசுவதற்கு பேச்சு குறிப்பு தயார் செய்வது போன்ற வேலைகளை செய்யயிருக்கும் வேண்டிய தனி செயலாளர் தட்டச்சு, சுருக்கெழுத்து தெரிந்தவராய் இருப்பதுடன் மற்றும் முதலாளிக்கு எல்லா விதத்திலும் வேலைகளில் உதவி செய்ய தகுதி உடையவராக இருக்க வேண்டும்.

10.4 செயலாளரின் வகைகள்

1. தனிப்பட்ட அல்லது தனியார் செயலாளர்
2. மன்றதின் செயலாளர்
3. கூட்டுறவு சங்கத்தின் செயலாளர்
4. தூதரக செயலாளர்
5. தொழிற்சங்க செயலாளர்
6. சுய ஆட்சி அமைப்பின் செயலாளர்
7. அமைச்சரவை சார்ந்த செயலாளர்
8. அரசியல் அமைப்பின் செயலாளர்
9. நிறுவன செயலாளர்

சென்ற வருட பாடபுத்தகத்தில் பொதுவாக ஒரு செயலாளராக பணிபுரிய அவருடைய தகுதிகள், அவர் செய்ய வேண்டிய செயல்கள், வகைகள் போன்றவற்றை படித்து விட்டோம். இந்த வருடம் நிறுவனத்தில் செயலாளார்ர் பற்றி தெரிந்து கொள்வோம், எதிர்காலத்தில் உங்களை ஒரு நிறுவன செயலாளர் (Company Secretary) ஆக உருவாக்க உதவும்.

கம்பெனியை பொறுத்தவரை செயலாளர் என்பவர் நிறுவனத்தின் பதிவுகள் மற்றும் பதிவேடுகளை பராமரித்தல் குறிப்புகள் மற்றும் ஆவணங்களை பதிவிடுதல் சட்டபூர்வமான மற்றும் சட்டப்பூர்வமற்ற வருமானங்களை பாதுகாத்தல். மேலும் பொதுமக்கள் மற்றும் அரசு சார் நிறுவனங்களுடன் நல்லுறவு மேம்பட பணிபுரிய வேண்டும்.

பொதுமக்கள் கம்பெனியின் முன்னேற்றம், வளர்ச்சி, லாபம் போன்றவை குறித்து தெரிந்து கொள்ள ஆர்வம் காட்டுவார்கள், இதனால் செயலாளர் இந்த தகவல்களை தெரிந்து கொள்ளும் நோக்கத்துடன் அணுகுகிறவர்களுக்கு தகவல் தெரிவிக்க வேண்டும். தனியார் மற்றும் அரசு கம்பெணிகளை பொறுத்தவரை செயலாளரென்பவர் அந்தஸ்தில் சிறந்த அதிகாரியாக கருதப்படுவார்.

உங்களுக்குத் தெரியுமா?

சி.எஸ். பிரித்தி மல்கோந்தா என்பவர் ஐசிஎஸ்ஐ மற்றும் இடி ஸ்பியின் குழுமத்தின் முதல் பெண் தலையதிகாரி ஆவர்.

10.5 கம்பெனி செயலாளர் வரையறை

கம்பெணி சட்டம் 1956 சரத்து 2(45) யின் படி, செயலாளார் என்பவர், "ஒரு தனி மனிதர் குறிப்பிட்ட கல்வி தகுதியுடன்

12th STD OMS_Tamil version Chapter10.indd 147 03-04-2019 13:56:08

படம் 10.1

படம் 10.2

செயலாளார் என்று கூறி சட்டத்தில் சொல்லபட்ட பணிகளை மேற்கொள்ள மற்றும் அமைச்சரகம் சார்ந்த வேலைகள், நிர்வாக வேலைகளையும் செய்பவர் ஆவர்.

கம்பெனி சட்டம் 1980 சரத்து 2(1) (c) யின் படி "செயலாளார் என்பவர் ஒரு இந்திய நிறுவன செயலர் கல்வி நிறுவனத்தின் ஒரு உறுப்பினர் ஆவார்".

10.6 கம்பெனி செயலாளரின் கல்வி தகுதிகள்

ஒரு நபர் கம்பெனி செயலாளர் என்ற பதவியை சுதந்தரித்துக் கொள்ள மத்திய அரசு பரிந்துரைக்கும் தகுதிகள் இருக்க வேண்டும், இது காலத்துக்கு காலம் மாறுபடும்.

அ) ஒரு நிறுவனத்தின் செலுத்தப்பட்ட பங்கு மூலதனம் ரூபாய் 5 கோடி அல்லது அதற்கு மேல் இருந்தால் முழு நேர செயலாளர் நியமிக்க வேண்டும். அவர் இந்திய நிறுவன செயலர் கல்வி நிறுவனத்தின் உறுப்பினராக இருக்க வேண்டும்.

ஆ) ஒரு நிறுவனத்தின் செலுத்தப்பட்ட பங்கு மூலதனம் ரூபாய் 5 கோடிக்கு கீழ் இருந்தால் அந்த நிறுவனம் நியமிக்கும் செயலாளருக்கு கீழ்காணும் தகுதியில் ஏதாவது ஒன்று பெற்றிருக்க வேண்டும்.

1. இந்திய நிறுவன செயலர் கல்வி நிறுவனத்தின் ஒரு உறுப்பினர் ஆக இருக்க வேண்டும்.
2. இந்திய நிறுவன செயலர் கல்வி நிறுவனத்தால் நடத்தப்பட்ட இடைநிலை தேர்வில் தேர்ச்சி பெற்றவராக இருக்க வேண்டும்.
3. வணிகவியல் அல்லது நிறும செயலரியல் பாட பிரிவில் முதுகலை பட்டம் பெற்றிருத்தல் வேண்டும்.
4. ஏதாவது ஒரு பல்கழைகழகத்தில் சட்ட பாட பிரிவில் இளங்கலை பட்டம். பெற்றிருக்க வேண்டும்.
5. இந்திய பட்டய கணக்காளர் நிறுவனத்தின் உறுபினராக இருக்க வேண்டும்.
6. இந்திய செலவு கணக்காளர் நிறுவனத்தின் உறுபினராக இருக்க வேண்டும்.
7. மேலாண்மையில் இளங்கலை பட்டம் அல்லது டிப்ளமோ ஏதாவது ஒரு பல்கலைகழகத்தில் இருந்து பெற்றிருக்க வேண்டும்.
8. கம்பெனி சட்டத்தில் டிப்ளமோஏதாவது. ஒரு இந்திய சட்ட நிறுவனத்திலிருந்து பெற்றிருக்க வேண்டும்.

யார் யார் கம்பெனி செயலாளர்களை நியமிக்கலாம்?

பட்டியலில் இடம் பெற்ற எல்லா நிறுவனங்களும் மற்றும் செலுத்தபட்ட பங்கு மூலதனம் ரூபாய் 5 கோடி அல்லது மேல் வைத்திருக்கும் கம்பெனிகளும் முழு நேர நிறும செயலாளர்களை நியமிக்கலாம்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter10.indd 148 03-04-2019 13:56:09

10.7 கம்பெனி செயலாளரை நியமிக்கும் வழிமுறை

1. நிறுவாகசபைக் கூட்டம் நடத்துவதற்கு அறிக்கையை இயக்குநர்களுக்கு கொடுக்க வேண்டும்.
2. கூட்டத்தில் கம்பெனி செயலாளாரை நியமிக்க விதிமுறைகள் மற்றும் நிபந்தனைகளை குறித்து விவாதிக்க வேண்டும்.
3. நிறுவன செயலாளராக நியமிக்க போகிரவரிடம் இருந்து எழுத்து மூலம் அவருடைய சம்மதத்தை பெற்று கொள்ள வேண்டும்.
4. இயக்குநவரை கூட்டத்தின் உள்ள கூட்ட அறிக்கையின் சாராம்சத்தை எழுத்து மூலமாகவோ அல்லது தொலை நகல் மூலமாகவோ பங்கு மாற்றகத்திற்கு 15 நாட்களுக்குள் தெரிய படுத்த வேண்டும்.
5. செயலாளார் நியமித்து 30 நாட்களில் அது தொடர்பான கோப்புகளை கம்பெனி பதிவாளரிடம் சமர்பிக்க வேண்டும்.
6. இயக்குனர், செயலாளர் வைத்திருக்கும் பதிவேடுகளில் தேவையான பதிவுகள் செய்திட வேண்டும்.

மாதிரி தீர்மான படிவம்

"கம்பெனி சட்டம் 2013 பிரிவு 203 யின் தீர்மானத்துக்கு இணங்க ஒதுக்கீடு விதி 8 மற்றும் 8A யின் படி நியமனம் மற்றும் நிர்வாக அதிகாரியின் ஊதியம் விதி 2014 தெரிவிக்கப்படும்".

திரு __________________ கம்பெனி செயலாளர் (எசிஸ்/எப்சிஸ் no ____________________) இதன் மூலம் முழு நேர கம்பெனி செயலாளராக கம்பெனியில் இந்த நாள் முதல் ________________ விதிமுறைகள் நிபந்தனைகளுக்கு உட்பட்டு நியமிக்க இயக்குனா மற்றும் கம்பெனி செயலாளர் மத்தியில் சம்மதம் தெரிவிக்கலாகிறது.

திரு ____________________ இயக்குநர், இதன் மூலம் மின்னனு படிவங்கள் மற்றும் ஆவணங்கள் போன்ற கோப்புகளை கம்பெனி பதிவாளரிடம் பதிவிட, எல்லா செயல்கள், விஷயங்கள் சட்டங்களுக்கு உட்பட்டு மேல் கூறிய செயல்களை செய்வது என்று தீர்மானம் நிறைவேற்றப்படுகிறது.

10.8 கம்பெனி செயலாளரின் கடமைகள்

கம்பெனி செயலாளரின் கடமைகளை இரண்டு வகையாக பிரிக்கலாம் a) சட்டபடியான கடமைகள் b) பொதுவான கடமைகள்.

a) கம்பெனிக்கு செயலாளரின் சட்ட படியான கடமைகளில் சில

I கம்பெனி சட்டத்தின் படி

i. கம்பெனின் அதிகார சான்றிதழ்களில் கையெழுத்து இடலாம்.

ii. பங்கு மூலதனத்தை அதிகரிக்க பதிவாளரிடம் அதிகார சான்றிதழ் கொடுக்கலாம்

iii. பங்கு பத்திரத்தை பங்கு நியமிக்கப்பட்டு இரண்டு மாதங்களுக்குள் பங்கு தாரர்களுக்கு உற்பத்தி செய்தல் வேண்டும்.

iv. பொதுவான கூட்டம் நடத்த அறிவிப்பு கொடுப்பது.

v. ஆண்டு அறிக்கைகளில் கையெழுத்திடுவது.

vi. வங்கி சாரா நிருவனமாயின் அனைத்து இறுதி கணக்கு சான்றிதழ்கள், கணக்கு புத்தகங்களில் கையொப்பமிடுதல்.

vii. எல்லா கூட்டங்களுக்குமான கூட்ட அறிக்கை தயாரிப்பது.

II வருமான வரி சட்டத்தின் படி:

i. ஊழியர்கள் ஊதியத்தில் இருந்து வருமான வரி கழிக்கப்படுவதை உறுதி படுத்த வேண்டும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter10.indd 149 03-04-2019 13:56:09

ii. வரிகள் கழிக்கப்பட்ட ஆதார சான்றிதழ் வழங்க பட்டுவிட்டதா என்று பார்க்க வேண்டும்.

iii. வரி கழிக்கப்பட்ட பின் அரசாங்க கருவூலத்தில் சேர்க்கப்பட்டதா என்று உறுதி செய்ய வேண்டும்.

iv. படிவங்கள் மற்றும் சமர்பிக்க வேண்டிய அறிக்கைகள் சரியாக சமர்பிக்க பட வேண்டும்.

III இந்தியாவின் முத்திரை சட்டத்தின் படி ஒதுக்கீடு கடிதம், பங்கு சான்றிதழ் போன்றவை ஆவணங்கள் ஒழுங்காக முத்திரை செய்ய பட்டுள்ளதா என்று கவனிக்க வேண்டும்.

IV பிற சட்டத்தின் படி – தொழிற்சாலை சர்சை சட்டம், தொழிற் சாலை சட்டம், குறைந்தபட்ச ஊதிய சட்டம், வருங்கால வைப்பு நிதி சட்டம்.

b) பொதுவான வேலைகள்

I இயக்குனருக்கு செய்ய வேண்டிய கடமைகள்

i. இயக்குனர் அறிக்கை விரைவு தயார் செய்வது.

ii. இயக்குனரின் அறிவுறுத்தலின் படி வேலைகளை செய்வது.

iii. அறிக்கை வெளியிடுதல் கூட்டத்தின் நிகழ்ச்சி நிரல் தயாரிப்பது, இயக்குநர்கள் கூட்டத்திற்கு முன்னேற்பாடு ஏற்பாடு செய்தல்.

iv. கோப்புகள் கடித போக்குவரத்தை பதிவு செய்து இயக்குனர் பார்வைக்கு வைத்தல்.

v. இயக்குநர் அறிக்கை வரைவு தயார் செய்து லாபம் மற்றும் இழப்பு ஒதுக்கீட்டு கணக்குக்கு விளக்கமளிக்க வேண்டும்.

II பங்குதாரர்க்கு செய்ய வேண்டிய கடமைகள்:

i. பங்குதாரர் கூட்டத்திற்கு அறிக்கை தயாரிக்க வேண்டும்.

ii. பங்குதாரர் கூட்டத்தை ஒழுங்கு படுத்த வேண்டும்.

iii. கூட்டத்திற்கு அழைப்பு அனுப்ப வேண்டும்

iv. தொழிலிணையும் சான்றிதழ், மற்றும் வணிக தொடக்க சான்றிதழ் பெற வேண்டும்.

v. அச்சிடப்பட்ட தகவல் தொகுப்பு அறிக்கை வெளியிட வேண்டும்.

vi. பங்கு., பத்திரம் வழங்குதல் வேண்டும்.

vii. பங்குதாரர் கூட்டத்தில் கலந்து கொள்ளுதல் வேண்டும்.

III பொது மக்களுக்கு செய்ய வேண்டிய கடமைகள்

i. நிறுவனத்திற்கும் பொது மக்களுக்கும் இடையில் இருந்து கடிதத்தின் மூலமாக சொல்ல பட்ட குற்ற சாட்டுகளை கவனித்து சரி செய்தல்.

ii. கோப்புகளை சரிபார்க்க ஆள்களை அனுமதித்தல்.

iii. நிறுவனம் சார்பாக வெளிநபர்களுக்கு சான்றளிக்க உரிமை இருக்கிறது.

10.9 நிறும செயலாளரிடம் உரிமைகள்

1. கம்பெனி செயலாளர் செயலக செயல்பாடுகளுக்கு தலைவராக விளங்குகிறார். அவர் கம்பெனி சார்ந்த பதிவேடுகள், பதிவுகள் போன்றவற்றை பேணிப் பாதுகாக்க வேண்டும்.
2. அவர் ஆவணங்கள், பதிவுகள், பதிவேடுகளை யார் கேட்டாலும் அதை சார்பார்க்க அனுமதிக்க வேண்டும்.
3. பதிவாளர் அலுவலகத்தில் நடக்கும் வேலைகளை கட்டுபடுத்தவும், கண்காணிக்கவும் உரிமையுண்டு.
4. இயக்குனர் குழுமத்தின் ஆணையின் படி நிறுவனத்தின் வேலைகளை செய்ய வேண்டும்.
5. நிறுவனத்தின் நடைமுறைகளை ஊழியர்களுக்கு விவரிக்கலாம்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter10.indd 150 03-04-2019 13:56:09

6. கம்பெனியின் பொதுமுத்திரையை இயக்குனரின் வழிகாட்டுதலின் படி உபயோகிக்கலாம்.
7. நிறுவன கூட்டத்தின் நடவடிக்கைகளும், பொதுமுத்திரை இடபடாத பத்திரங்களுக்கு அவர் கையெழுத்து இடலாம்.

10.10 கம்பெனி செயலாளரின் பொறுப்புகள்

கம்பெனி செயலாளரின் பொறுப்புகளை இரண்டாக பிரிக்கலாம் – சட்டம் சார்ந்த பொறுப்புகள், மற்றும் ஒப்பந்த பொறுப்புகள்.

சட்டம் சார்ந்த பொறுப்புகளை கம்பெனி செயலாளர் செய்ய தவறும் பட்சத்தில் அவர் தண்டிக்க படலாம் அல்லது அவர் சட்டத்தின் கீழ் சொல்லப்பட்ட அபராதம் செலுத்த வேண்டும்.

செயலாளரின் அலட்சியம், மோசடி அல்லது ஒப்பந்தத்தில் கூறியபடி செயல்படாமல் இருந்தால் அதனால் வரும் நஷ்டத்திற்கு அவர் பொறுப்பேற்க வேண்டும்.

செயலாளர் அவருக்கு கொடுக்கப்பட்ட வரம்பை மீறி செயல்படும் பட்சத்தில் அவர் பொறுப்பேற்க வேண்டும்.

10.11 செயலாளருக்கு கொடுக்கப்பட்ட வரம்பு

1. நிறுவனத்தின் இயக்குனர்கள் அங்கீகாரம் செய்யாத வரை செயலாளர்கள் நிறுவனம் சார்ந்த ஒப்பந்தங்கள் எதுவும் செய்ய முடியாது.
2. செயலாளர் நிறுவனம் சார்பாக கடன் வாங்க முடியாது.
3. அவர் கடன் வாங்கியதாக ஒப்புதல் செய்ய முடியாது.
4. இயக்குனர்களின் அங்கீகாரம் இல்லாமல் செயலாளர் பங்குகளை பங்குதாரர்களுக்கு பரிமாற்றம் ஒதுக்கவோ அல்லது அடுத்தவர்களுக்கு பரிமாற்றம் செய்யவோ முடியாது.

10.12 கம்பெனி செயலாளர்களை நீக்கம் செய்தல்:

ஒரு நிறுவனம் உருவாக்குவதில் செயலாளரின் பங்கு முக்கியமானது ஆனால் கீழ்காணும் காரணங்களுக்காக அவரை பதவியில் இருந்து நீக்கலாம்.

1. செயல்திறன் திருப்தியாக இல்லாத போது – இயக்குனர்கள் குழுமம் செயலாளரை நியமிக்கிறார்கள், அதனால் இவர் நிறுவனத்தின் தொழிலாளராக கருதப் படுகிறார்கள் ஒரு வேளை செயலாளரின் செயல்திறன் திருப்தியாக இல்லை என்றால் முன் கூட்டியே தகவல் தெரிவித்து அவர்களை பணியில் இருந்து நீக்கலாம்

2. முறை கேடுகளால் நீக்கம் – கம்பெனி செயலாளரை எழுத்து பூர்வமான முன் அறிவிப்பு இன்றி பணியில் இருந்து நீக்கம் செய்யலாம், அவர்மீது கீழ் கண்ட செயல்கள் நிருபிக்கபட்டால்.
   - மோசடி
   - அவர்தம் கடமைகளை புறக்கணிப்பது
   - நிரந்தர இயலாமை போன்றவை

3. நியமிக்கப்பட்ட காலம் முடிவடைந்தால்

   கம்பெனி செயலாளர்களை ஒரு குறிப்பிட்ட கால கட்டத்துக்காக நியமிக்கபட்டிருப்பார்கள் இயக்குனர்கள் அவர்களுடைய ஒப்பந்த காலத்தை புதுப்பிக்க விரும்பாவிட்டால் செயலாளர் பணியில் இருந்து நீக்கப்படலாம்.

4. கம்பெனி முடிவுக்கு வரும் போது, நிறுவனத்தை கலைக்கும் போது எல்லா தொழிலாளர்கள் போல் செயலாளர் சேவையும் முடிவு பெறும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter10.indd 151 03-04-2019 13:56:09

நினைவில் கொள்க

- 'செக்கறட்டறி' என்னும் வார்த்தை பண்டைய லத்தின் வார்த்தை 'செக்றடேறியஸ்' என்னும் வார்த்தையில் அர்த்தம் இரகசிய எழுத்தாளர் அல்லது அலுவலகர்.
- ஒரு நிறுவனத்திற்கு ஒரு முக்கியமான நபராக "செயலாளர் கருதப்படுகிறார். அவர் அமைச்சரகம் சார்ந்த வேலைகள், நிர்வாகம் சார்ந்த வேலைகளும் கவனித்து கொள்வீர்.
- நிறுமச் செயலர் என்பவர் நிறுமச் சட்டம் 1980யில் உள்ள பிரிவு 2 உட்பிரிவு (1) (C) யின் படி நிறுமச் செயலாளர் என்பவர், அச்சட்டத்தின் படி ஒரு நிறுவனத்தின் பணிகளை மேற்கொள்ள நியமிக்க படுபவரையே நிறுமச் செயலாளர் என்பர், அடுத்தவருக்காக பதவிகளை கவனித்து கொள்ளுதல், கடிதங்கள் எழுதுதல், அவருடைய வழக்கமான வேலைகளை கவனிப்பரே செயலாளர் எனலாம்.
- பொதுவாக செயலாளர் செய்யும் இயல்பான வேலைகள்.
- செயலாளரின் வகைகள்.
- நிறுவன செயலாளர் மற்றும் அவருடைய தகுதிகள்.
- நிறுவன செயலாளர் கடமைகள்.
  - அ. சட்டபூர்வமான கடமைகள்
  - ஆ. பொதுவான கடமைகள்
- நிறுவன செயலாளரின் உரிமைகள்.
- நிறுவன செயலாளரின் பொறுப்புகள்.
- நிறுவன செயலாளரின் கட்டுபாடுகள்.
- நிறுவன செயலாளாரின் பதிவு நீக்கல்.

சொற்களஞ்சியம்

செக்ரடரியஸ்	லத்தின் சொல்லில் செயலாளர்
ஸ்கிரிப்பே	பழைய ரோமானியக் பேரரசில் செயலாளரின் வேலைகளை செய்யும் அதிகாரி
அலுவலக செயலாளர்	அலுவலக வேலைகள், தட்டச்சு, தொலைபேசியில் பதிலளிப்பது மற்றும் கூட்ட ஒழுங்கு செய்தல் போன்ற வேலை செய்யும் நபர்
வீடு மற்றும் சமூக பொறுப்புகள்	தனியார் செயலாளர் விட்டு பொறுப்புகளை வகிப்பவர்
நிதி கடமைகள்	பணம், வங்கி கணக்கு, பெறுதற்குரிய மாற்று சிட்டு, வரி ஊதியம் போன்றவற்றை கையாள்வது முதலாளிகள் முதலீடுகள், வருமான வரி சமர்ப்பிப்பது, காப்பீடு கொள்களுக்கான பணம் செலுத்துதல்
தனி உதவியாளர்	முதலாளி செல்லும் வேலைகள் மற்றும் வழக்கமான வேலைகளை செய்பவர்.
வர்த்தகமற்ற அமைப்பு	வணிகம் அல்லாத நிறுவனம் லாபமற்ற்ற நிறுவனம், அல்லது லாபமற்ற அமைப்பு
கூட்டுறவுச் சங்கம்	பொருளாதார, சமூக மற்று கலாசார தேவைகளை சந்திக்க சுயமாக சோர்ந்த தன்னாட்சி சங்கம்
தூதரத்திற்கு	தூதரக அலுவலகம் அல்லது குடியிருப்பு அதிகாரி
தொழிற்சங்கம்	வியாபார சங்கத்தின் ஒழுங்கமைக்கபட்ட வர்த்தக கூட்டம்

12th STD OMS_Tamil version Chapter10.indd 152 03-04-2019 13:56:09

வினாக்கள்

பகுதி – அ

சரியான பதிலை தேர்வு செய்யவும்.

1. 'செயலாளர்' என்னும் வார்த்தை பண்டைய இலத்தின் மொழியிலிருந்து பெறப்பட்டது 'செக்ரிடரியஸ்' என்றால் என்ன __________________

   அ. உருவாக்குபவர்

   ஆ. அழிப்பவர்

   இ. இரகசிய எழுத்தாளர்

   ஈ. புது நபர்

2. பண்டைய வரலற்று காலத்தில் மொகாலாயர் மற்றும் மராட்டிய பேரரசு, செயலாளர் எவ்வாறு அழைக்கப்பட்டார் _____________________

   அ. அம்தயா

   ஆ. சஜீபா

   இ. ஜிட்ரிஸ்

   ஈ. மேற்கண்ட அனைத்தும்

3. செயலாளர் மேலாண்மைக்கு உதவுவதுடன் அவரது வழக்கமான பணி கீழ்கண்டவற்றுள் ______________________

   அ. அலுவலகத்தை நிர்வாகித்தல்

   ஆ. அலுவலக தொடர்புடைய பணி

   இ. அவ்வப்போது கூட்டம் அமைதல்

   ஈ. இவை அனைத்தும்

4. செயலாளர் என்பவர் பதிவுகளை கவனித்து கடிதங்கள் பரிமாற்றம் மற்றும் அலுவலகத்தின் வழக்கமான வேலைகளை பிற நபருக்காக செய்பவர் என்று எந்த அகராதியின் கூறப்பட்டுள்ளது __________________

   அ. ஆக்ஸ்ஃபோர்டு அகராதி

   ஆ. தமிழ் அகராதி

   இ. ஆங்கில அகராது

   ஈ. சமஸ்கிரத அகராதி

5. தனியார் செயலாளரின் கல்வித்தகுதி __________________

   அ. எதேனும் ஒரு முதுகளை பட்டம்

   ஆ. பொருளாதாரம் (அல்லது) வணிகவியல் உடன் சட்ட துறை பட்டம்

   இ. ஏதேனும் இளங்கலை பட்டம்

   ஈ. பொறியியல் பட்டம்

6. நிறுவன செயலாளராக பணிபுரிய தகுதியுடையவர் என்று யார் பரிந்துரைக்க வேண்டும் ___________

   அ. மாநில அரசு

   ஆ. மத்திய அரசு

   இ. மாநில மற்றும் மத்திய அரசு

   ஈ. மேற்கண்ட எவையும் இல்லை

7. நிறுவன செயலாளர் யாரால் நியமிக்கப் படுகிறார் ____________________

   அ. இயக்குனர் குழு

   ஆ. பொது மக்கள்

   இ. அரசாங்கம்

   ஈ. இவை அனைத்தும்

ICF57Q

பகுதி – ஆ

மிக குறுகிய வினாக்கள், ஐந்து வரிகளில் விடையளிக்கவும்.

1. 'அமத்யா' என்றால் என்ன?
2. செயலாளர் – வரையறு.
3. தமிழ் அகராதியின் படி செயலாளர் என்பதன் பொருள் தருக.
4. தனியார், செயலாளரின் செயல்களின் (வேலைகள்) இயல்புகளை எழுதுக.
5. நிறுவன செயலாளர் – வரையறு.
6. நிறுவன செயலாளரின் பொறுப்புகளை எழுதுக.
7. நிறுவன செயலாளரின் பொறுப்புகளை எழுதுக.

12th STD OMS_Tamil version Chapter10.indd 153 03-04-2019 13:56:09

8. இந்திய முத்திரைச் சட்டத்தின் கீழ் நிறுவன செயலாளரின் கடமைகளை எழுதுக?
9. ஏதேனும் இரண்டு செயலாளரின் வகைகளை குறிப்பிடுக.

பகுதி – இ

குறு வினாக்கள், ஒரு பக்கத்தில் விடையளிக்கவும்.

1. நிறுவனத்தின் செயலாளர் அனுபவிக்கும் உரிமைகளை விளக்குக?
2. நிறுவனத்தின் செயலாளர் மீது விதிக்கப்பட்டுள்ள கட்டுப்பாடுகளை எழுதுக.
3. நிறுவனத்தின் செயலாளரின் பொறுப்புகளை எழுதுக?
4. நிறுவனத்தின் செயலாளர் பதவி நீக்கம் பற்றிய விதிகளை எழுதுக?

பகுதி – ஈ

மூன்று பக்க அளவில் விடையளிக்கவும்

1. நிறுவனத்தின் செயலாளரின் கடமைகளை எழுதுக
2. நிறுவனத்தின் செயலாளாரின் தகுதிகளை விளக்குக.
3. நிறுவத்தின் செயலாளர் நியமனம் மற்றும் பதவி நீக்கம் பற்றிய விதிகளை எழுதுக.

ஆசிரியர்களின் செயல்பாடுகள்

1. ஆசிரியர் தகுதிவாய்ந்த நிறுவனத்தின் செயலாளார் ஒருவரோடு கருத்தரங்க ஏற்பாடு செய்ய வேண்டும் ஆதாலால் மாணவர்கள் நிறுவனத்தின் செயலாளர் பற்றி ஆழமான அறிவு பெறமுடியும்.
2. நிறுவன செயலாளர் கடமைகளைப் பற்றி ஆசிரியர் ஒரு பட்டியலை தயாரிக்க வேண்டும்.
3. வகுப்பு அறை விவாதம் செய்து மாணவர்களை செயலாளர் ஆக ஊக்குவிக்கலாம்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter10.indd 154 03-04-2019 13:56:09

மாதிரி வினாத்தாள்

கருத்தியல்

பகுதி – அ

சரியான விடையைத் தேர்ந்தெடுத்து எழுதுக **1 மதிப்பெண்**

1. 'POSDCORD' என்ற வார்த்தையை உருவாக்கியவர்.

அ. ஹென்றி ஃப்யோல்

ஆ. கூன்ஸோ O டோனல்

இ. லூதர் குல்லிக்

ஈ. ஊர்விக்

2. _________________என்பது ஒரு "பணியாட்களை கொண்டு முடிக்க கூடிய" கலை என்று கூறலாம்.

அ. நிர்வகித்தல்

ஆ. மேலாண்மை

இ. நோக்கு நிலை

ஈ. தொழிலை சார்ந்த

3. திட்டமிடுதல் என்பது முதன்மை நிலை செயல்பாடு மற்றும் _____________ என்பது இறுதிநிலை செயல்பாடு

அ. அமைப்பானது

ஆ. கூட்டுறவு நிர்வாகம்

இ. இயக்கம்

ஈ. கட்டுபடுத்துதல்

4. உத்திகள் என்பது பெறப்பட்ட சொல்

அ. விளையாட்டு ஆ. அரசியல்

இ. வணிகம் ஈ. இராணுவம்

5. கீழ்காண்பவற்றில் எதை எண்களால் குறிப்பிடலாம் ________________

அ. நோக்கம் ஆ. நிகழ்ச்சி நிறல்

இ. கொள்கை ஈ. திட்டப்பட்டியல்

6. ஒவ்வொரு நிறுவனமும் ஒரு குறிப்பிட்ட மற்று வரையறுக்கப்பட்ட _______________ இருக்கும்.

அ. நோக்கம்

ஆ. முதலாளி

இ. தொழிலாளி

ஈ. செயல்

7. ______________________ என்பது பணி செய்து முடிப்பதற்கான ஆணை மற்றும் அதிகாரம் வழங்கும் உரிமையாகும்.

அ. பொறுப்பு ஆ. அதிகாரம்

இ. பொறுப்புடைமை ஈ. ஒதுக்கீடு

8. எந்த தீர்மானங்கள் அடிக்கடி அல்லது திரும்ப திரும்ப நிகழும் நிகழ்வுகளுக்காக தேவைப்படுகிறது.

அ. அப்படை தீர்மானங்கள்

ஆ. தனிப்பட்ட தீர்மானங்கள்

இ. கட்டமைக்கப்பட்ட தீர்மானங்கள்

ஈ. கட்டமைக்கப்பட்ட தீர்மானங்கள்

9. தீர்மானம் என்ற வார்த்தை _____________லிருந்து பெறப்பட்டது

அ. டெசிடீர்

ஆ. டெசிடாஸ்

இ. டெசிகேர்

ஈ. எவையுமில்லை

10. கீழ்பணியாளர்களுக்கு ஆணைகள் மற்றும் அறிவுரைகள் வழங்குவது _____________

அ. இயங்குதல் ஆ. கூட்டுறவு

இ. செயலூக்கம் ஈ. தகவல் தொடர்பு

11. பிரதிநிதி அதிகாரம் வழங்குவதற்கான செயல் மற்றும் _____________

அ. பொருப்பு

ஆ. மையப்படுத்துதல்

இ. கட்டுப்பாட்டின் வீச்சு

ஈ. செயற்குழு

12. "தலைமை நம்பிக்கை மற்றும் ஆர்வத்துடன் வேலை செய்ய கீழ்மட்ட நபர்களை தூண்ட ஒரு மேலாளர் திறன் உள்ளது" என்று கூறியவர்

அ. ஹாய்மான்

ஆ. கூண்ட்ஸ் மற்றும் ஓடூன்னல்

இ. டேவீஸ்

ஈ. ரென்சிஸ் லிக்கர்ட்

13. ஊதிய குறைப்பு என்பது ______________ ஊக்கப்படுத்துதல்

அ. நிது சாரா

ஆ. எதிர்மறை

இ. வெளிப்புற

ஈ. உந்துதல்

14. வெளியார்ந்த தனிக்கை ________________ இவர் மூலம் செய்யப்படுகிறது

அ. பட்டய செலவு கணக்காளர்

ஆ. பட்டய கணக்காளர்

இ. நிறுவன செயலாளர்

ஈ. மேலாளர்

15. செயலாளர் மேலாண்மைக்கு உதவுவதுடன் அவரது வழக்கமான பணி கீழ்கண்டவற்றுள் ____________________

அ. அலுவலகத்தை நிர்வாகித்தல்

ஆ. அலுவலக தொடர்புடைய பணி

இ. அவ்வப்போது கூட்டம் அமைதல்

ஈ. இவை அனைத்தும்

பகுதி – ஆ
ஓரிரு வரிகளில் விடையளி

3 மதிப்பெண்கள்

16. மேலாண்மையின் இரண்டு இயல்புகளை எழுதுக.

17. திட்டமிடுதல் – வரையறு

18. வரவு செலவு என்றால் என்ன?

19. செயல்பாட்டு அமைப்பின் முக்கிய அம்சங்கள் யாவை?

20. அடைப்பு வரைபடம் என்றால் என்ன?

21. பின்னூட்டம் மற்றும் பின்னறிதல் என்றால் என்ன?

22. ஒருங்கிணைத்தல் – வரைவிலக்கணம் தருக.

23. "அதிகாரப் பங்களிப்பு (அ) பகிர்வு" என்றால் என்ன?

24. "அதிகாரம்" விளக்குக

25. மேல் நோக்கி செல்லும் தகவல் தொடர்பு என்றால் என்ன?

26. ஊக்கப்படுத்துதலின் வகைகளை பட்டியலிடுக.

27. தனிப்பட்ட செயலாளர் மேற்கொள்ளும் இயல்பான வேலைகளை எழுதுக.

28. ஆதாயம் நட்டம் அற்ற சமநிலை சிறுகுறிப்பு வரைக? (B.E.P)

பகுதி – இ
சுருக்கமாக விடையளி

5 மதிப்பெண்கள்

1. திட்டமிடுதலின் இயல்புகளை விளக்குக.
2. 'மேலாண்மை இலக்கணம் வரைக' மேலாண்மையின் முக்கியத்துவத்தைப் பற்றி எழுதுவும்.
3. தீர்மானம் செய்தலின் படிநிலைகளை பாதிக்கும் காரணிகள் பற்றி விளக்குக.
4. ஊக்கப்படுத்துதலின் தன்மைகளை விளக்குக.
5. கறுப்பை அமைப்புப் பற்றி விரிவாக விளக்கவும்.
6. நிறும செயலரின் உரிமைகளை விரிவாக அளிக்கவும்.
7. கட்டுப்பாட்டு முறைகள் ஏதேனும் நான்கினை விளக்குக.

பகுதி – ஈ
விரிவாக விடையளி

10 மதிப்பெண்கள்

1. திட்டமிடுதலின் பல்வேறு படிகளை விவரிக்கவும்.

   (அல்லது)

   தீர்மானம் செய்தலின் பல்வேறு வகைகளை விரிவாக எழுதவும்.

2. ஊக்குவித்தலின் இலக்கண குறிப்பு வரைக. அதன் வகைகளை விவரிக்கவும்.

   (அல்லது)

   நிர்வாக செயலாளரின் கல்வித் தகுதியினை விவரிக்க.

12th STD OMS_Tamil version Chapter10.indd 157 03-04-2019 13:56:09

தட்டச்சும்
கணினி பயன்பாடுகளும்

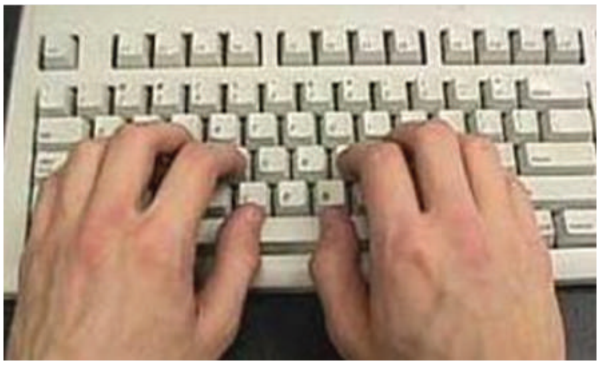
செய்முறை

மாணவர்களே! தங்கள் வரவு நல்வரவு ஆகுக!

தட்டச்சு என்பது ஒரு கலையாகும். அது எழுத்தாற்றலின் செயல்முறையாக கருதலாம் (அ) உரைநடையை எழுதும் போது தட்டச்சு மூலமாக விசைக்கருவிகளை அழுத்தி (விசைபலகை) (அ) தற்போது உள்ள கைப்பேசியைக் கொண்டோ (அ) நவீன கணக்குப் பொறியினை கொண்டு செயல்படுவதாகும். இது மற்ற உரை உள்ளீட்டு முறையிலிருந்து மாறு பட்டதாகும். அதாவது எழுதுநடை மற்றும் பேச்சாற்றல் முறையிலிருந்து முற்றிலும் மாறுபட்டதாகும். தட்டச்சின் மூலமாக, எழுத்துக்களையும், எண்களையும் மற்றும் பல்வேறு சின்னங்களையும் நாம் வெளிப்படுத்தலாம். உலகின் முதல் தட்டச்சாளர் லில்லியன் ஷோல்ஸ் ஆவார், அவர் விஸ்கான்ஸின் மாகாணத்தை சேர்ந்தவர் மற்றும் அவர் கிறிஷ்டோபர் ஷோல்ஸ்.ன் மகளும் ஆவார். அவர் தான் முதன் முதலில் தட்டச்சு பொறியை உலகிற்கு அறிமுகப்படுத்தியவர் ஆவார்.

இந்த நடைமுறை தட்டச்சு பகுதியில் நாம் எவ்வாறு படிப்படியாக தட்டச்சு முறையை பயில்வது என்பதை பார்ப்போம். இதன்மூலம், நல்ல பயிற்சியைப் பெற்று ஒரு சில மணி நேரங்களில், வேகமாகவும், துல்லியமாகவும் தவறின்றி தட்டச்சு பொறியின் விசைகளை பார்க்காமல் தட்டச்சு செய்வது என்பதை தெளிவாக கற்கலாம். நம் இரு கரங்களில் உள்ள பத்து விரல்களை, எவ்வாறு விசைகளில் சரியாக இயக்க வேண்டும் என்பதே முக்கியம் எப்போதும் உங்கள் விரல்களை 'நடுவரிசையில் உள்ள வீட்டு விசைகள்' என்று கூறக் கூடிய பகுதியிலேயே இருக்க வேண்டும். முதலில் இடது கையின் சுண்டு விரலை A ய்யினையும், மோதிர விரலை 'S' யையும், நடுவிரலை 'D' மீதும், ஆட்காட்டி விரலை F மீதும், இடது கையின் கட்டை விரலை இடைவெளி சட்டத்தின் மீது வைக்க வேண்டும். வலது கையை பொறுத்த மட்டும், ஆட்காட்டி விரலை ஜே(J) மீதும், நடுவிரலை K மீதும், மோதிர விரலை 'L' மீதும் மற்றும் சுண்டு விரலை அடுத்த விசையின் மீதும் வைக்க வேண்டும். எப்பொழுதும் எந்த விசையை அழுத்தினாலும், மீண்டும் விரல்களை பழையபடி 'வீட்டு விசைகள்' மீது கையை கொண்டு வர வேண்டும்.

இங்கே கீழே கொடுக்கப்பட்ட படத்தில் இரு கைகளில் உள்ள விரல்களின் சரியான பயன்பாடு குறித்து விளக்கப்பட்டுள்ளது.



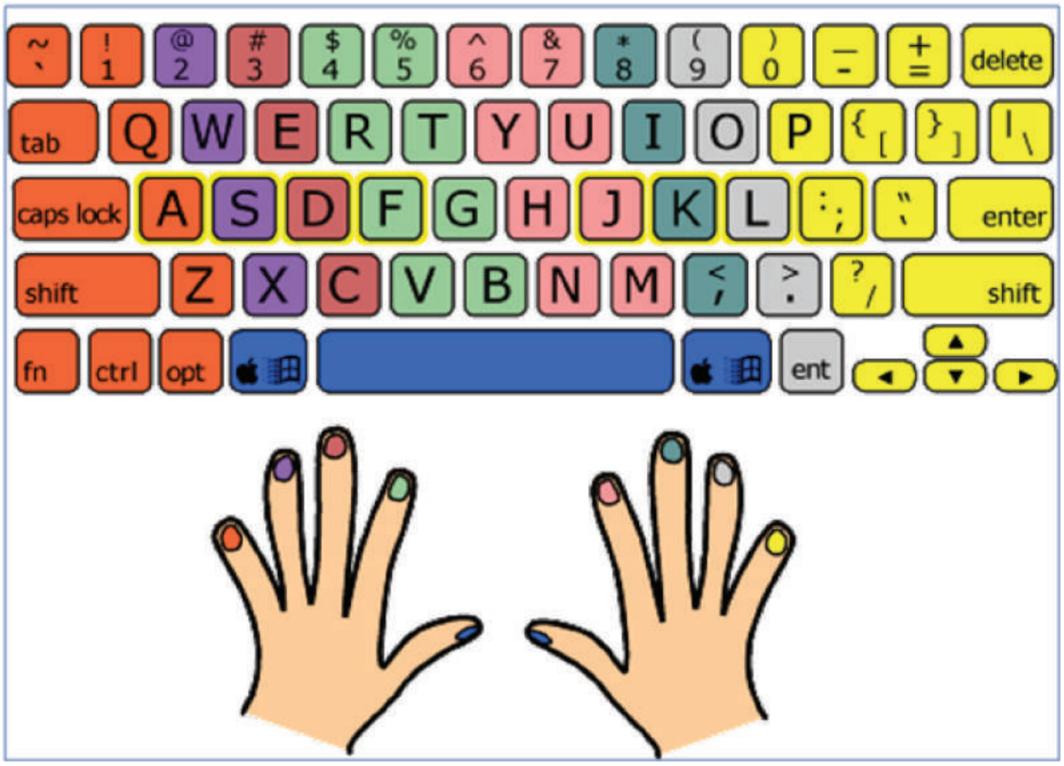
முக்கியமான விசைகருவிகளின் அமைப்பினைப் பற்றி கீழ்வரும் பாடங்களின் வாயிலாக எளிதாக கற்க வழிவகை செய்யப்பட்டுள்ளது. முக்கியமாக நாம் தட்டச்சு பயிலும்போது விசைப்பலகையை பார்த்து தட்டச்சு செய்யக் கூடாது. நாம் எதைப் பற்றி தட்டச்சு செய்கிறோமோ அந்த செய்தியை (அ) விவரத்தை பார்த்துக் கொண்டு விசையை இயக்குவது சரியான முறை ஆகும். முதல் பாடத்தை ஆரம்பிக்கும் போது ஆரம்பி என்ற 'விசைபொத்தானை' அழுத்த வேண்டும்.

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 160 03-04-2019 14:00:15

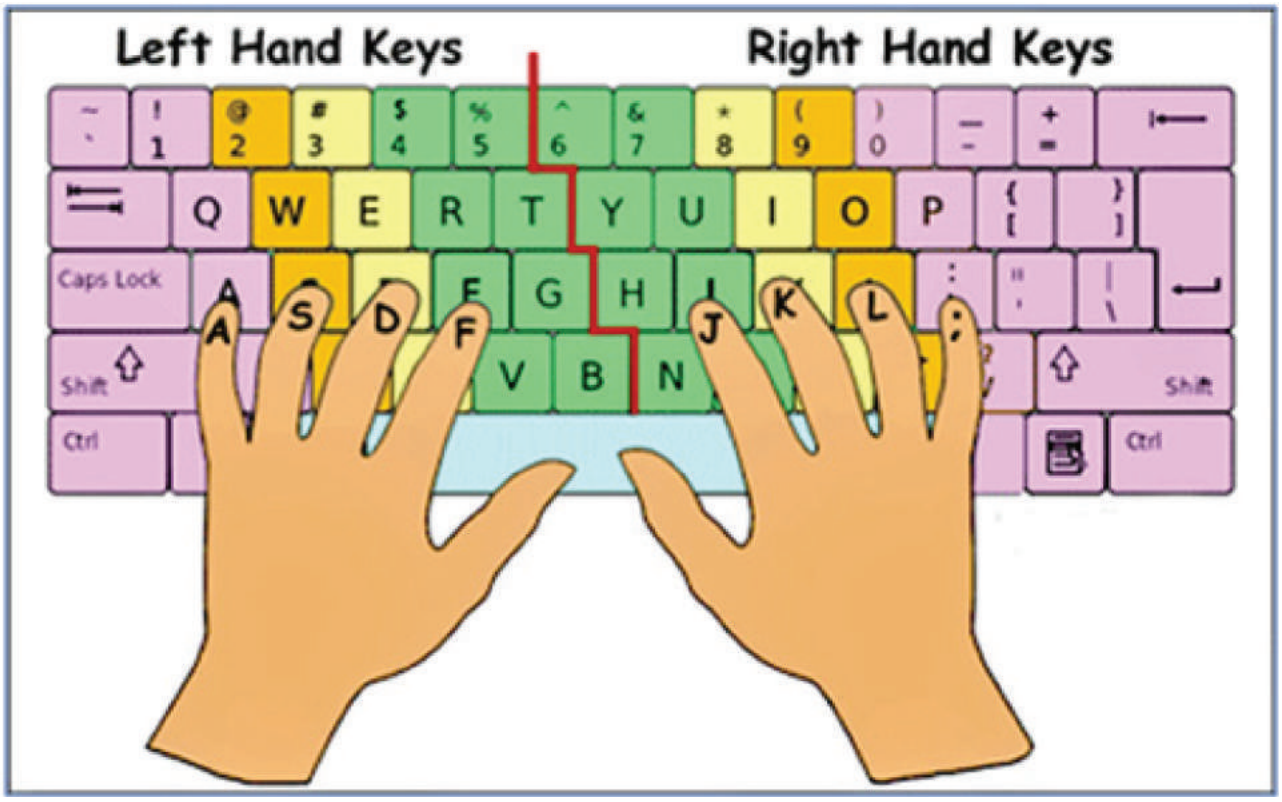
பயிற்சி 01 தட்டச்சு பயிற்சி

மாதிரி விசைப்பலகை

கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ள படத்தில் வித்தியாசமான கலர்களில் விரல்களை காண்பிக்கப்பட்டுள்ளது. ஒவ்வொரு விரல்களில் உள்ள கலர்களை விசைப்பலகையோடு, அதில் கொடுக்கப்பட்டுள்ள கலர்களுடன் ஒப்பிட்டு இயக்க வேண்டும். அதை விளக்கும் விதத்தில் படம் இடம் பெற்றுள்ளது.

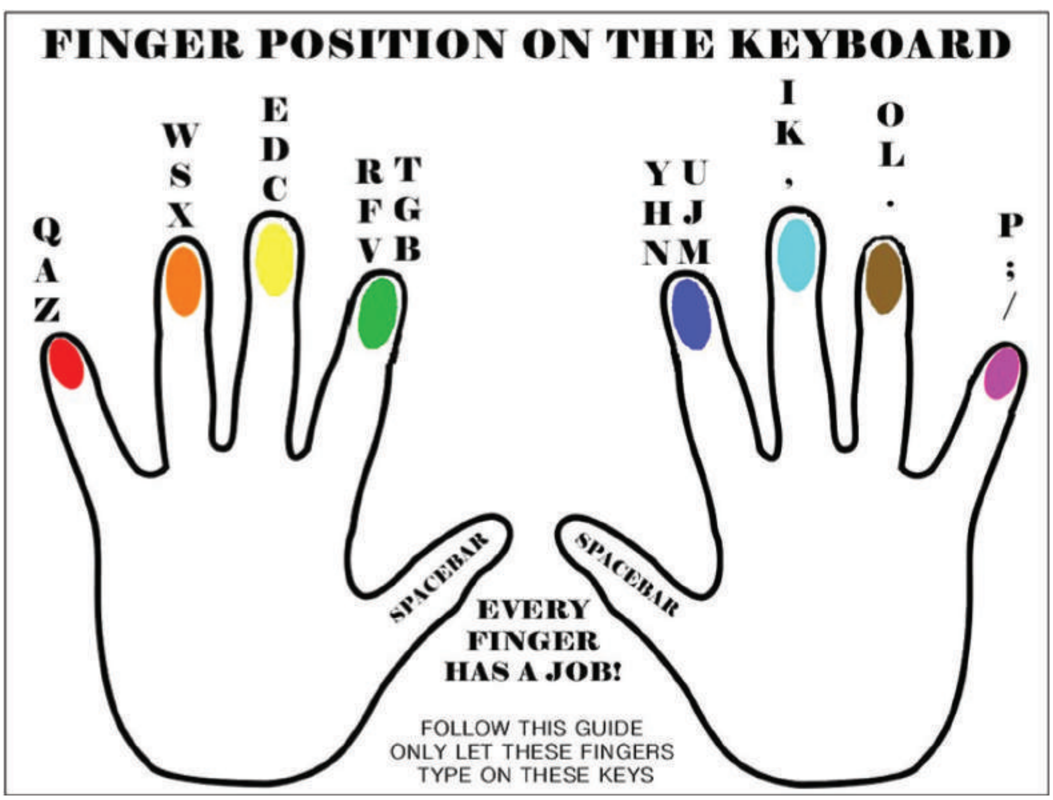


படம் 1 மாதிரி விசை பலகை



படம் 2 மாதிரி விசைபலகை, வலது மற்றும் இடது கை குறியிட்டுள்ளது.

இரு கைகளில் வித்தியாசமாக கலர்களில் விசையை எழுதப்பட்டுள்ளது.



படம் 3 அந்தந்த கையின் விரல்களில் எழுத்துக்களை வடித்துள்ளது.

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 162 03-04-2019 14:00:15

தட்டச்சு பயிற்சி – பாகம் I

அ) சிறு வாக்கியங்களை அமைத்தல், ஒவ்வொன்றும் 5 முறை பயிற்சி செய்யவும்.

1. Whatever you are, be a good one.
2. Be the change you wish to see in the world.
3. Try and fail, but never fail to try.
4. Choose death rather than dishonor.
5. Believe you can and you're halfway through.
6. A false friend is worse than a bitter enemy.
7. To travel is to take a journey into yourself.
8. I haven't been everywhere, but it's on my favorite list.
9. Brief words are best on burning matters.
10. June has put a spirit of youth in everything.
11. Lie down and listen to the crabgrass grow.
12. The earth laughs in flowers.
13. Water is the most precious force of all nature.
14. Human beings, must go back to nature for information.
15. Music should strike fire from the heart of human.

அஅ) வேக பயிற்சி செய்யவும்.

1. Hear twice before you speak once.
2. True friendship is a plant of slow growth.
3. I never think of the future it comes soon enough.
4. Hasty resolution seldom speeds well.
5. A poem begins in delight and ends in wisdom.
6. Fear of God is the beginning of wisdom.
7. Long ago I bought a dry gold necklace.
8. Krishna got 2/5 and Varsha 3/5 of their shares.
9. Received 5 sets Table(2'6") & Chairs (1'6").
10. Pack my box with five dozen juice mugs.

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 163 03-04-2019 14:00:15

ஆ) கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ள சிறு பத்திகளை ஐந்து முறை பயிற்சி செய்யவும்.

(ஆஆ) (சிறு) பத்திகளை ஐந்து முறை ஒவ்வொன்றும்

1. Tracy looked at the flag. The flag is red, white, and blue. It has fifty white stars, seven red stripes, and six white stripes.
2. Donald plays the piano. He loves the piano. He has a big piano in his living room. His piano is shiny and black. It has three legs and a bench.
3. This weekend I went to the zoo. It was great. I went with my mom and dad. My sister came, too. The zoo was in the city. The zoo was very long.
4. When I was playing today at recess, I felt like a kite blown around by the wind. It was hard to stay in one place because the wind was so strong.
5. My teacher is awesome. I think she deserves an award for teaching. I have liked all my teachers, but she is by far the best I've ever had.

(இஇ) (வழக்கமான) பத்தியை ஐந்து முறை தட்டச்சு செய்து பழகவும் (ஒவ்வொன்றையும்)

1. India is a DEMOCRATIC SOCIALIST country in the World. Infect, DEMOCRATIC SOCIALISM has been offered as a solution to the DEVELOPMENTAL resolution which India has undertakes to break through the barrier of UNDER-DEVELOPMENT of carrying forward the liberation of many millions of people and pushing through the DEVELOPMENT in all spheres of life. The SOCIALIST transformation which India aspires is that of building an independent, economy and comprehensive, including agriculture, on a modern technical basis as early as possible.

   "India is my Country. All INDIANS are my Brothers & Sisters. I love my country and I am proud of its rich and varied heritage. I shall always strive to be worth of it.

   I shall give respect my parents, teachers and all elders and treat everyone with courtesy. To my Country and My People, I pledge my Devotion. In their well-being and prosperity alone lies my happiness".

2. The question here is, are all of them entrepreneurs? The answer is both yes and no. If we say that an entrepreneur is a person, then all the above individuals are entrepreneurs. When we add that a person having his own business only is an entrepreneur, excepting Kamath and Prabhudeva, all the others are persons having their own business – small, very small, or large. But we say that an entrepreneur is a person who starts his own business. Chandrasekaran and Narayanan are taking care of the business started by their father; so they are not entrepreneurs. Ramu, whose

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 164 03-04-2019 14:00:15

mother prepares sundal and asks him to go to beach, sell and bring the money and give it to her, is also not an entrepreneur, but only an employee. Also, if shops and businesses are not started by them, then they also cannot be called entrepreneurs.

தட்டச்சு பயிற்சி – பாகம் II

1. வேகப்பயிற்சி – கீழ் வரும் கட்டுரையை பதினைந்து நிமிடத்தில் தட்டச்சு செய்து முடிக்கவும்.

அ) The present constitution of India was framed by the Constitution Assembly of India set up under the Cabinet Mission Plan of May16, 1946. The idea of establishing a Constituent Assembly to draw up the Indian Constitution was not a new one. The American Constitution was framed by a Constitution Assembly. In fact, American Constitution has proved to be a model to the democratic world. Till independence, India was governed under the Acts passed by the British Parliament. In 1938 Sri Jawaharlal Lal Nehru declared: "The Indian National Congress stands for independence and a democratic state. It has proposed that the constitution of free India must be framed, without outside interference, by a constituent assembly elected on the basis of adult franchise. That is the democratic way and there is no other way short of revolution, which can bring the needed result. An assembly so elected will represent the people as a whole and will be far more interested in the economic and social problems of the masses than in the petty communal issues which affect small groups . "

The inaugural meeting of the Constituent Assembly of India was held on December 9,1946. It was presided over by Dr.Sachchidananda Sinha who was the oldest member of the Assembly. On December 11, 1946, Dr. Rajendra Prasad was elected President of the Constituent Assembly.

On December 13, 1946, Shri Jawahar Lal Nehru moved the "objectives resolution" which later became the Preamble of the Constitution.

A number of committees submitted reports to the Constituent Assembly on the different aspects of the constitution. On the basis of these reports the constitution was prepared by Constitutional Adviser, Sri B. N. Rao. The Drafting Committee under the chairmanship of Dr.Ambedkar worked on the draft and produced the Draft Constitution with 315 articles and 8 schedules. The Draft Constitution was considered by the Constituent Assembly. In its progress through the Constituent Assembly, the constitution grew in bulk and took its final shape with 395 articles and 8 schedules. The time taken in accomplishing this task was exactly two years, eleven months and 17 days from the first meeting of Constituent Assembly on 9th December, 1946 till November 26, 1949 when "We, the people of India" gave unto ourselves the new constitution.

There have been over 92 amendments to our Constitution so far.

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 165 03-04-2019 14:00:15

Procedure of Amendment

The Indian Constitution is a combination of rigidity and flexibility. It has neither the rigidity of the American Constitution nor the flexibility of the British Constitution. Three different methods of amendment have been provided under the Indian Constitution.

First, certain provisions of the constitution can be amended by Parliament by ordinary legislation. For example, Parliament may, by ordinary law (i.e., a law passed by a simple majority) form a new State out of the existing States, increase or decrease the area of any state, alter the name of any State, etc. Again, for abolition or creation of Legislative Councils in States, Parliament may, by ordinary law, provide for this, provided the Legislative Assembly of the State concerned passes a resolution to that effect by a majority of the total membership and at least a two-thirds majority of the members present and voting before Parliament undertakes to pass such a law.

Secondly, certain specified provisions can be amended by a special procedure.

ஆ) In case of the aforesaid order having been made any of the following persons shall be required to preserve and produce all the books, registers, other documents and records of and relating to the company/intermediary/other person being in its custody or power: (i) every manager, managing director, officer and other employee of the company ; (ii) every intermediary referred to in Section 12; (iii) every person associated with the securities market. The investigating Authority may also examine any of the aforesaid persons on oath. Further, Investigating Authority may also examine any of the aforesaid persons on oath.

Further, investigating Authority may call for information, books, registers or other documents and records which it considers relevant and necessary for the purpose of its investigation. It may keep the records produced before it in its custody upto 6 months. It may issue certified copies of those documents for use of the person on whose behalf the books and documents have been kept. In case any person referred to above refuses to or fails to furnish the desired books/records/information or refuses or fails to appear or sign the notes of any examination, he shall be punishable with imprisonment for a term which may extend to one year, or with fine, which may extend to one crore rupees, or with both, and also with a further fine which may extend to five lakh rupees for every day after the first during which the failure or refusal continues.

Investigating Authority has also been empowered to secure an order for seizure of books, registers, other documents and record by making an application to the Judicial Magistrate. Such an application can be made where in the course of investigation, the investigating Authority has reasonable ground to believe that the books, registers, other documents and records of, or relating to, any intermediary or any person associated with securities market in any manner, may be destroyed, mutilated, altered, falsified or secreted.

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 166 03-04-2019 14:00:16

After considering the application and hearing the Investigating Authority, if necessary, the Magistrate may, by order, authorize the Investigating Authority- (a) to enter, with such assistance, as may be required, the place or places where such books, registers, other documents and record are kept; (b) to search that place or those places in the manner specified in the order; and (c) to seize books, registers, other documents and record it considers necessary for the purpose of the investigation.

However, in case of a company intended to get its securities listed on any recognized stock exchange, order shall be passed only if such company indulges in insider trading or market manipulation. Further, records seized must be returned back to the company/body corporate after the conclusion of the investigation. Search and seizure, as aforesaid, shall be carried out in accordance with the provisions of the Cr.P.C. 1973 relating to searches or seizures made under the Code.

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 167 03-04-2019 14:00:16

பயிற்சி 02

சுருக்கம் மற்றும் சின்னங்கள்

நிலையான சுருக்க பட்டியலை அறிந்து கொள்ள

சின்னம்	பொருள்
w/	with (something)
w/o	without
w/i	within
i.e.	that is
e.g.	for example
etc	et cetera, so forth
bc	because
b4	before
re:	regarding, about
esp	especially
min	minimum
max	maximum
govt	government
ASAP	as soon as possible
wrt	write
rt	right
yr / yrs	year, years

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 168 03-04-2019 14:00:16

சின்னம்	பொருள்
c.	circa, about, around, from the year
vs	versus, as opposed to
ch	chapter
Q A	question answer
ex	example
wd wds	word words
ref	reference
diff	difference

ஆரம்பிக்கும் (அ) துவங்கும் முன் உள்ளா வார்த்தையின் சுருக்கம்:

- pol - politics
- gov - government
- subj - subject
- info - information
- intro – introduction

முடிவடையும் வார்த்தையில் சுருக்கம் அறிதல்:

- govt – government
- gov't – government
- interl – international
- inter'l – international

உயிரெழுத்தை புறகணித்தல்

- prblm – problem
- schl – school
- bkgd – background

ing யை புறகணித்தல்:

- ckg – checking
- ckng – checking
- ck'g – checking

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 169 03-04-2019 14:00:16

Part-B

Typical forms of Auditor's certificates:

To

The Respected Member,
Marrison Co., Ltd.,
Coimbatore,
Tamilnadu,
India.

Caps → We have audited the attached balance sheet of Marrison Co., Ltd., as at 31st March, 2017 and the profit and loss account for the year ended on that date annexed thereto. These financial statements are the responsibility of the Company's management. Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audit. (This paragraph can be included for unqualified report also.)

Except as discussed in the following paragraph, we conducted our audit in accordance with auditing standards generally accepted in India. These standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes

Omit → ~~([illegible])~~ examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used (significant and) estimates made by management, as evaluating the overall

Omit → financial statement presentation. We believed our that audit provides a reasonable basis for our (own)

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 170 03-04-2019 14:00:17

small
↳ We did not carry out the counting of physical inventories as at 31st March 2017 as that (fell date) prior to the date of our appointment by the company. Further, due to the nature of the company's records, we were unable to satisfy ourselves as regards inventory quantities by other audit procedures.

In our opinion and to the best of our information and according to the explanations given to us, but subject to the effects of any adjustments that we might have made if we had satisfied ourselves as to physical inventory quantities, the financial statements give a true and fair view in conformity with the accounting principles generally accepted in India

(a) In the case of balance sheet, of the statement of affairs of Marrison Co., Ltd as at 31st March 2017; and

small (b) In the case of profit & loss account, of the profit / loss for the year ended on that date

Chennai.
22nd July, 2017

Signature of auditor

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 171 03-04-2019 14:00:17

சொத்துகள் மற்றும் பொறுப்புகளை பற்றி விவரிக்கும் "இருப்பு நிலை

Assets and Liabilities :

2.1 Balance Sheet (M. Murugan of) as at 31-12-201

Liabilities	Rs.	Assets		Rs.
(Creditors Sundry)	60,000	Cash (hand in)		2060
Bank (draft over)	20,000	Sundry Drs.	92,000	
(Standing out)		Less Bad debts	800	
			91,200	
Rent - 500		Less: Provision for B.D	4560	86640
Wages - 400	900	Stock		90000
Capital - 70000		Prepaid: Insurance	300	
(–) Less: Drawings - 22000		Salaries	700	1000
48000		Plant & Machinery	20000	
(+) Add: Net Profit 90,000	138000	Less:- Depreciation 7.5%	1500	18500
		Business Premises	12000	
		Less:- Depreciation 2.5%	300	11,700
		Furniture & Fixtures	10,000	
		Less: Depreciation - 10%	1000	9,000
	218900			218900

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 172 03-04-2019 14:00:18

கமல் அவர்களின் இருப்பு நிலை குறிப்பு

Q.2 Balance Sheet of Kamal as at 31-12-2017

Liab.,		Rs.	Assets		Rs.
Sundry Crs.,			Cash at Bank		2610
Trade Crs.	4700		Book Debts	11070	
Less: Prov. for Disct.,	94	4606	Less: prov. for B.Ds	553	10500
Outstanding Crs.:			Stock of goods		10517
For expenses	400		Stock of Stationery		200
Add: Salary	150	550	Prepaid Insurance		300
			Furniture & Fittings		
Capital	8679			1500	
			Add:-		
Less: Net loss	40,000		Wages for Furniture	50	10800
		31321			
			Freehold property		1550
		36477			36477

வரவு செலவுக் கணக்கினை தயார் செய்க:

Income & Expenditure

Q.3 In the books of Young Brothers Club

Income and Expenditure A/c for the year ended 31-12-1999.

Expenditure	Rs.	Rs.	Income	Rs.	Rs.
To Salaries		7200	By Subscriptions	2,800	
To Stationery (1000+8000 – 1800)		41600	Add: Outstanding (450×100 – 42,200)	42200	45000
To Rates	12000				
Less: Prepaid in 1999	3000				
	3000		By Sports meet profit		31000
Add prepaid in 1998	9000	12000			
To Telephone	2000		By Dividend on Invts.		20000
Add: Accrued	700	2700			
To Sundry Exps.	18500				
Less:– O/s in 1998	1400	17100			
To Depn. on Building (200 000 × $\frac{5}{100}$)		10,000			
To Surplus – Excess of Income over Expenditure		5400			
		96000			96,000

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 174 03-04-2019 14:00:19

இலாப நட்ட கணக்கினை வரைக:

Q4. Profit and Loss Account of Sarangapani for the year ending 31st Dec, 2000

	Rs.		Rs.
To Salaries	4500	By Gross Profit b/d	27560
To Rent	1350	By Interest Received	460
To Misc. exps.	1100	By Dividend Recd.	420
To Postage	760		
To Stationery	720		
To Carriage on Sales	1400		
To Repairs	1900		
To Bad debts	290		
To Net profit transferred to Cap A/c	16420		
	28440		28,440

Q5. Profit & Loss A/c of Venkatachalam for the year ending 2011

		Rs.		Rs.
To Taxes & Insurance	4000		By G/P b/d	48520
(Less) Prepaid	1200	2800	By Rent Recd.	1000
To General Exps.		6000	By Discount	1500
To Salaries		16000		
To Commission		3600		
To Int on Cap $(50000 \times \frac{5}{100})$		2500		
To Bad debts	2500			
Add: New provision for d-ds	1200	3700		
To Net profit transferred to Cap A/c		16220		
		51020		51020

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 175 03-04-2019 14:00:20

Q6. Receipts and Payments A/c

Receipts	Rs	Payments	Rs
To Bal b/d	500	By Books Purchased	28000 (22000)
To Subscriptions:		By Printing & Stationery	1200
2002 — 2000		By Salaries for 2003	6000
2003 — 22000		By Salaries for 2002	1000
2004 — 1000	25000	By Telephone	750
To Interest (including Rs. 400 for 2002)	2400	By Misc. Exps.	2000
To Donations for Specific fund	3000	By Bal c/d	450
To Rent:			
2003 — 1500			
2004 — 1000	2500		
	33400		33400

Q7. Anna Nagar Sports Club gives you the following Receipts and payments Account for the year ended 31st March 2012.

Receipts and Payments A/c

Receipts	Rs	Payments A/c	Rs
To bal b/d	6560	By Salaries	15000
To Subscriptions	25300	By Rent & Electricity	6350
To Misc. Income	800	By Library books	2550
To Int. on fixed deposit	1850	By Magazines	1530
		By Sundry Exps.	6430
		By Sports Equipment	1240
		By bal c/d	1410
	34510		34510

விளம்பரம் – அழைப்பிதழ்

ADVERTISEMENT – INVITATION

SWAMY IAS ACADEMY

Cordially invites you to the Inaugural function of Academy's

SIVA SWAMY EDUCATIONAL AND CHARITABLE TRUST

To ensure upliftment of the differently-abled students, Economically, Socially deprived rural and urban students.

RUSH! HURRY-UP!

SEATS ARE FIRST CUM FIRST BASIS.

CONTACT : OFFICE

PLOT NO. 869/24, 6th Avenue,
Sai Baba colony, Rani nagar,
AB Block, Rani nagar,
Chennai - 600 028.

On

2nd June, 2018 @ 5.00 p.m

Director, Swamy IAS Academy

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 177 03-04-2019 14:00:21

அழைப்பிதழ் – மாதிரி

RECEPTION

Place :

Rani Maniammai Marriage Hall,
No. 79, Krishnappa Nagar,
Kaavangkarai,
Chennai - 72.

Date : 12th June, 2018

Time : Evg 6pm to 9.00 p.m.

Music party :

Film Famous Background Singer
Murali Krishna
Presents – 'Subh Raag'

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 178 03-04-2019 14:00:21

பேஜ்மேக்கர் – ஆவணத்தை வடிவமைத்தல்

03 பயிற்சி

வினா

(a) பேஜ்மேக்கரைத் திறந்து கீழ்க்கண்ட அளவுகளுடன் கூடிய ஒரு புதிய ஆவணத்தை உருவாக்கவும்.

பக்க அளவு – A4

பக்கங்களின் எண்ணிக்கை – 4

மேல் பக்க ஓரம் 1.25 அங்குலம் மற்ற பக்கங்கள் 0.75 அங்குலம்

(b) கீழ்க்கண்ட உரையை உள்ளிடவும்.

HAPPINESS

Happiness is often confused with fun, good living, and riches. Sometimes fun is equated with happiness. Fun is what we experience while doing an activity, whereas happiness is a residual and long–lasting feeling. The path to happiness is long and full of challenges. Happiness requires life–long pursuit.

(c) HAPPINESS என்னும் தலைப்பிற்கு எழுத்து வகையின் அளவு 18 புள்ளிகள், எழுத்து வகை Arial, தடிமன், மைய இசைவு ஆகிய வடிவூட்டல்களைச் செய்க.

(d) பத்திக்கு கீழ்க்கண்ட வடிவூட்டல்களைச் செய்க.

(a) Font – Arial

(b) Font size – 12

(c) Alignment – Justified

(d) Leading – 20

(e) ஆவணத்தை 'happiness' என்ற பெயரில் சேமிக்க.

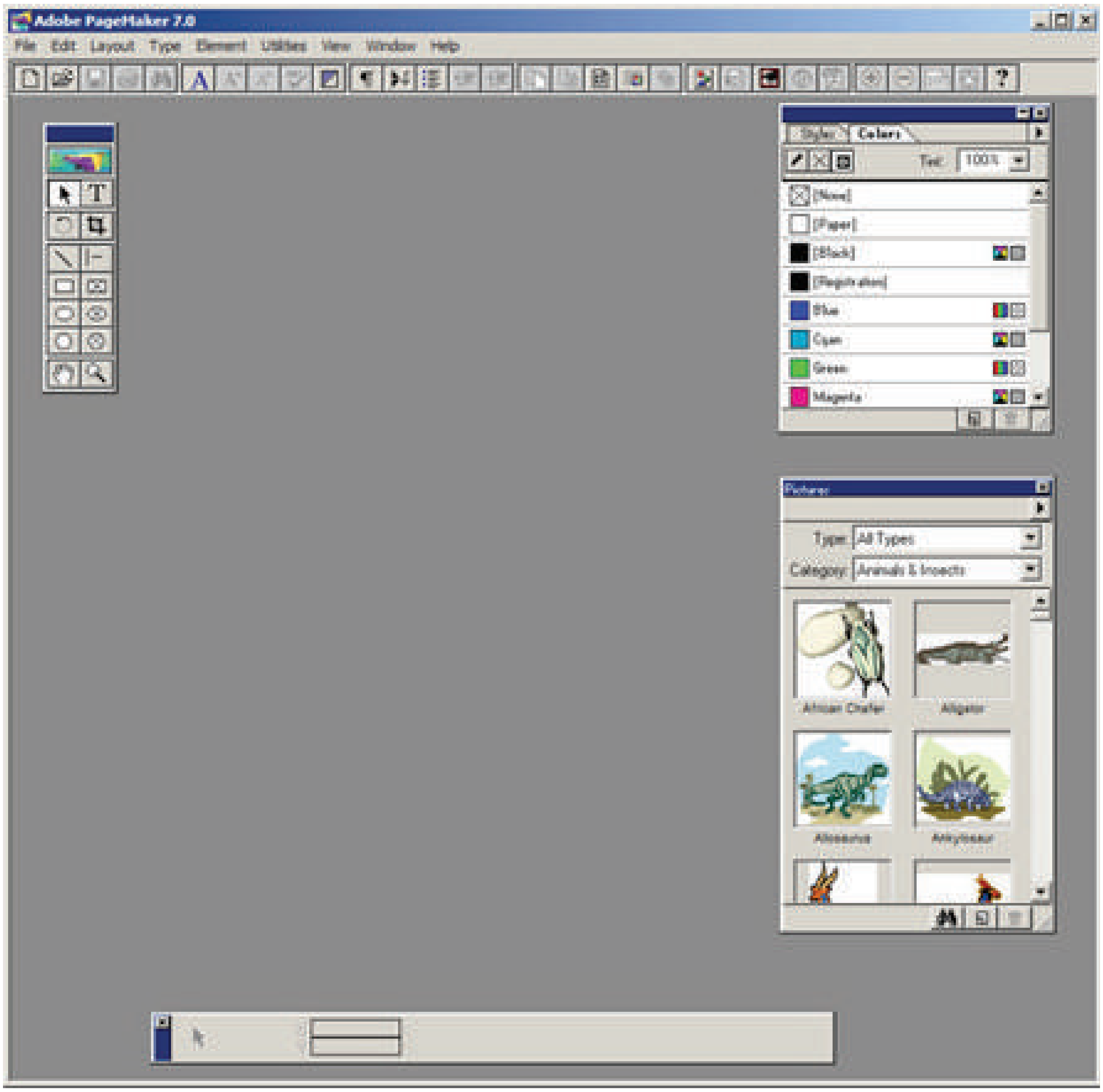
12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 179 03-04-2019 14:00:21

நோக்கம்

பேஜ்மேக்கரைத் திறந்து கொடுக்கப்பட்ட அளவுகளுடன் கூடிய ஒரு புதிய ஆவணத்தை உருவாக்குதல்

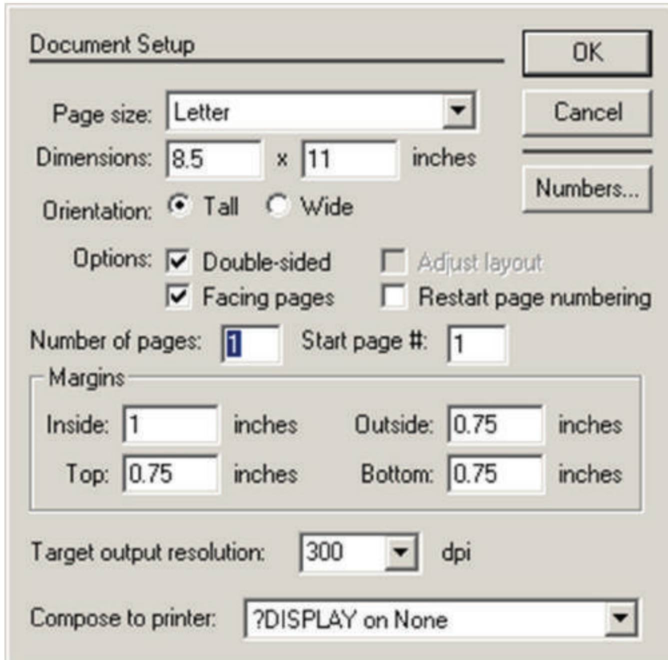
செய்முறை

1. Start > All Programs > Adobe > PageMaker 7.0 > Adobe PageMaker 7.0 என்ற வரிசையில் கிளிக் செய்து ஒரு புதிய பேஜ்மேக்கர் ஆவணத்தைத் திறக்கவும். படத்தில் காட்டியுள்ளவாறு அடோப் பேஜ்மேக்கர் சன்னல் திரை தோன்றும்.



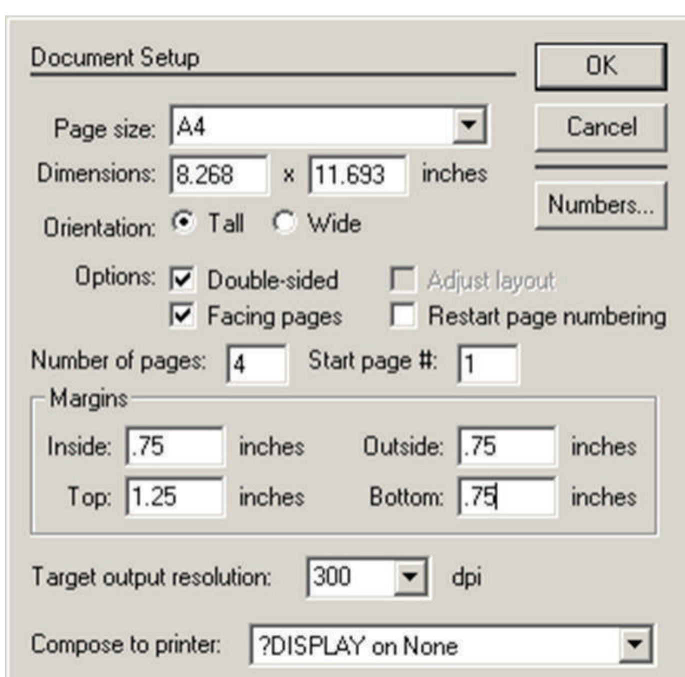
12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 180 03-04-2019 14:00:21

2. பட்டிப்பட்டையில் File > New என்பதைக் கிளிக் செய்யவும். (அல்லது) Ctrl + N என்னும் விசைப்பலகை குறுக்கு வழியைப் பயன்படுத்தவும். இது Document Setup உரையாடல் பெட்டியைத் திறக்கும்.



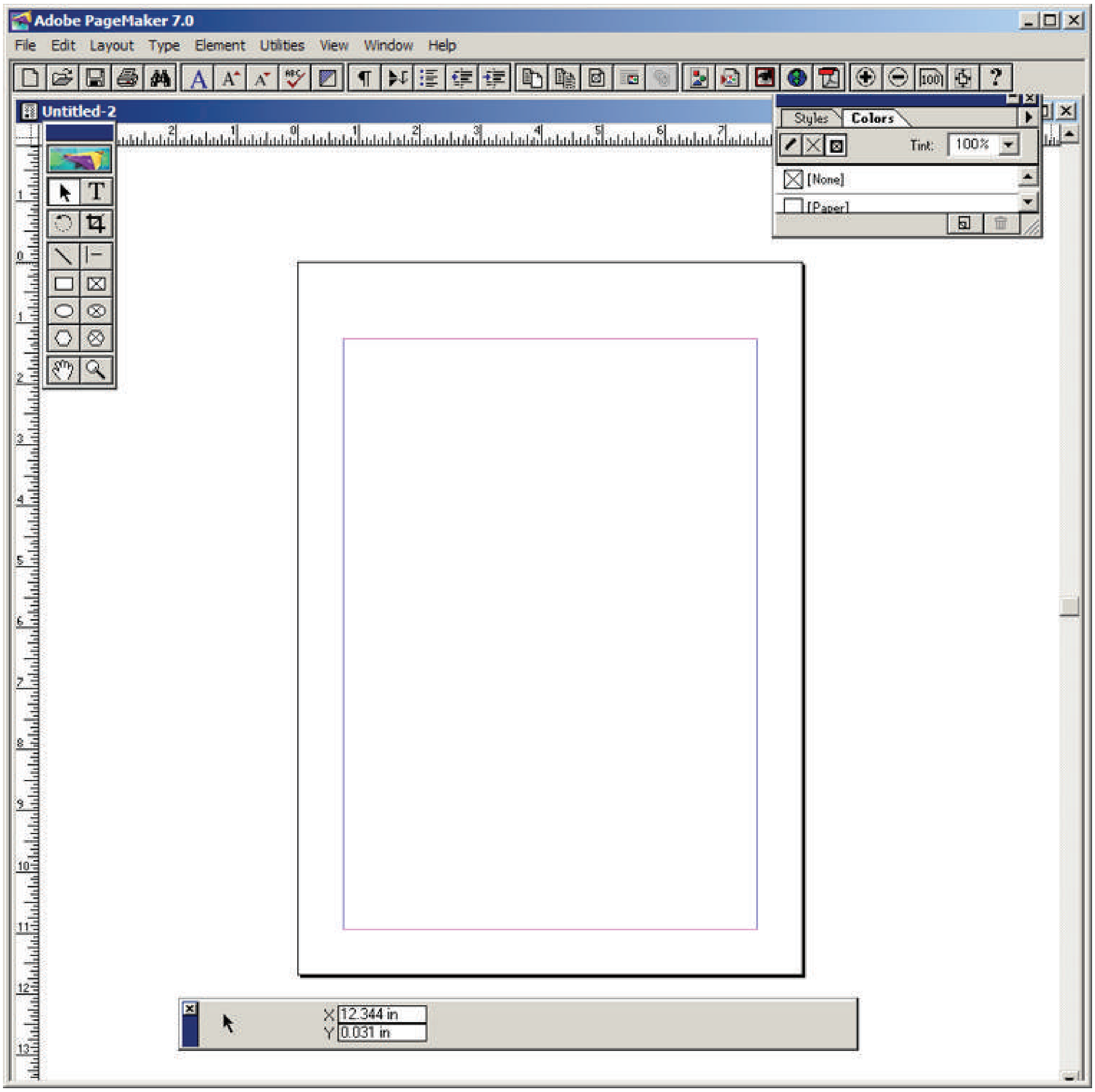
- Page Size கீழிறங்கு பட்டிப்பெட்டியில் கிளிக் செய்து A4 என்னும் பக்க அளவைத் தேர்ந்தெடுக்கவும்.
- Number of pages உரைப்பெட்டியில் 4 என உள்ளிடவும்.
- ஓரங்களின் அளவை கீழ்க்கண்டவாறு மாற்றவும்.

Inside	–	0.75 inches
Outside	–	0.75 inches
Top	–	1.25 inches
Bottom	–	0.75 inches



12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 181
03-04-2019 14:00:21

3. OK பொத்தானை கிளிக் செய்யவும். படத்தில் காட்டியுள்ளவாறு Untitled – 1 என்ற பெயரில் புதிய ஆவணம் திரையில் தோன்றும்.



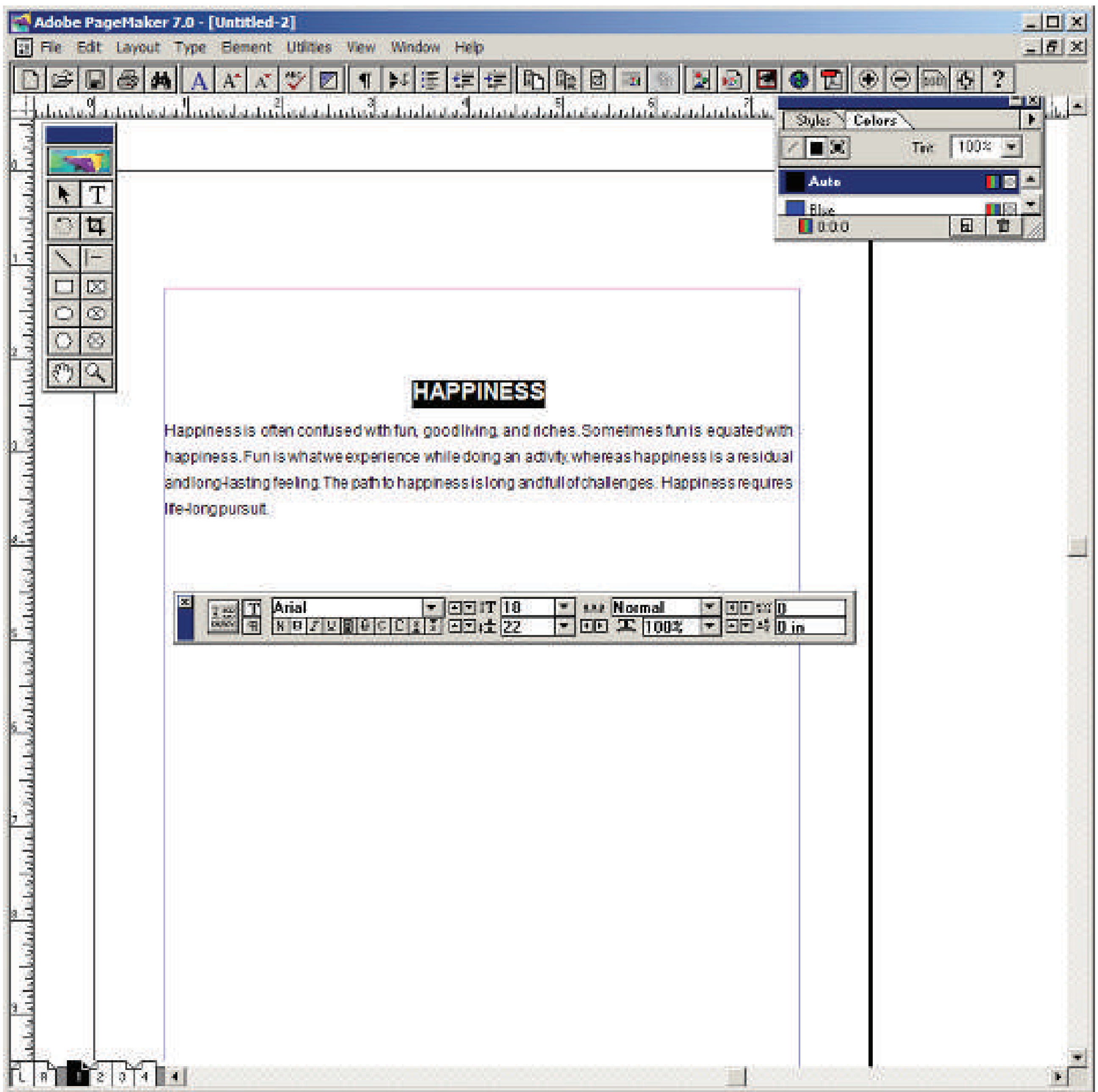
4. டெக்ஸ்ட் டூலைக் கிளிக் செய்து ஒரு உரைத்தொகுதியை உருவாக்கவும். பிறகு கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ள உரையை தட்டச்சு செய்யவும்.

HAPPINESS

Happiness is often confused with fun, good living, and riches. Sometimes fun is equated with happiness. Fun is what we experience while doing an activity, whereas happiness is a residual and long–lasting feeling. The path to happiness is long and full of challenges. Happiness requires life–long pursuit.

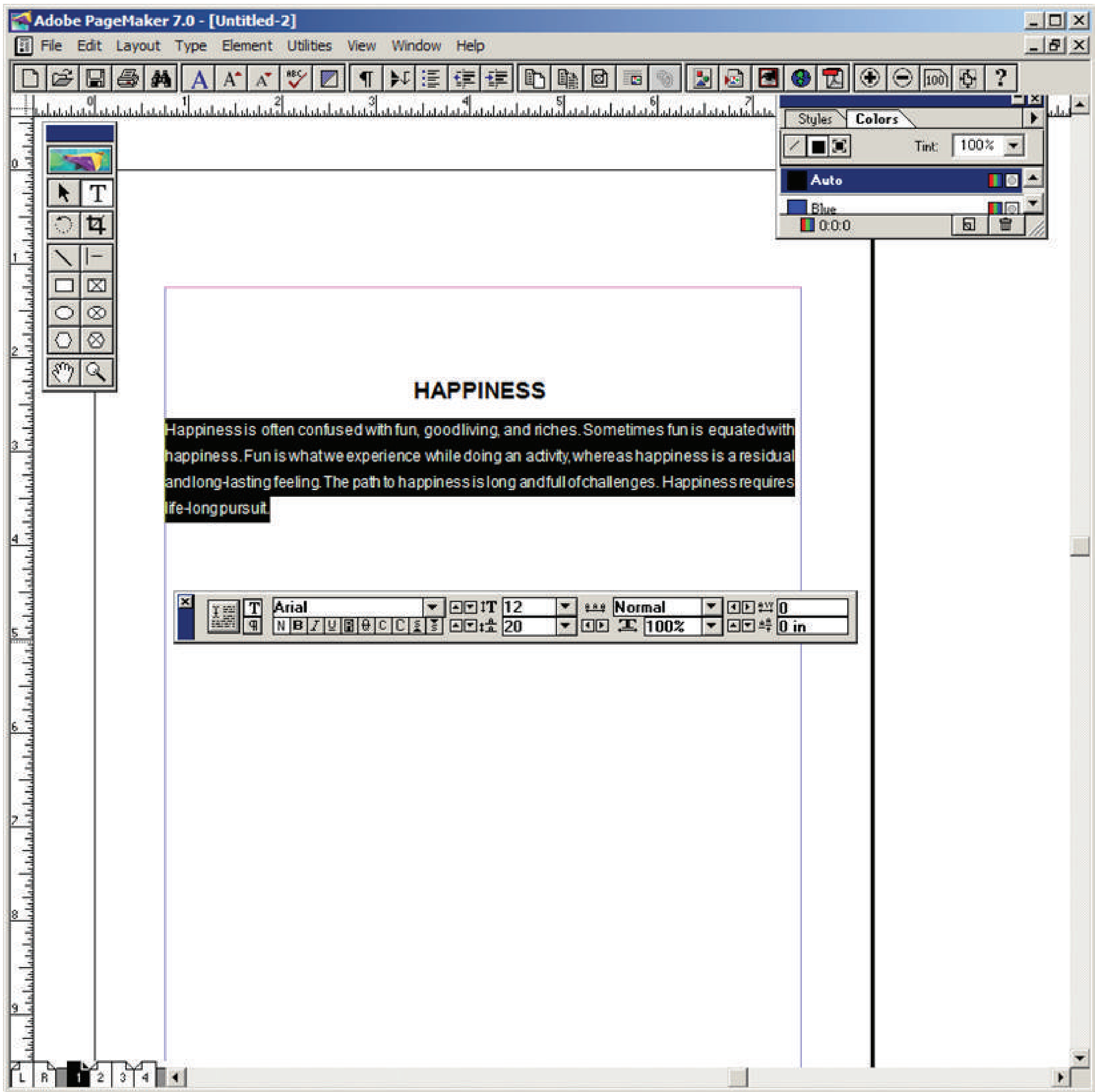
12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 182 03-04-2019 14:00:21

5. டெக்ஸ்ட் டூலைக் கொண்டு 'HAPPINESS' என்பதைத் தேர்ந்தெடுக்கவும். Character Control Palette மூலம் எழுத்து வகை Arial, எழுத்து வகையின் அளவு 18 புள்ளிகள், Leading 22 என மாற்றவும். Bold பொத்தானைக் கிளிக் செய்யவும். பிறகு மைய இசைவிற்கு Shift + Ctrl + C என்னும் சாவி சேர்மானத்தை அழுத்தவும்.



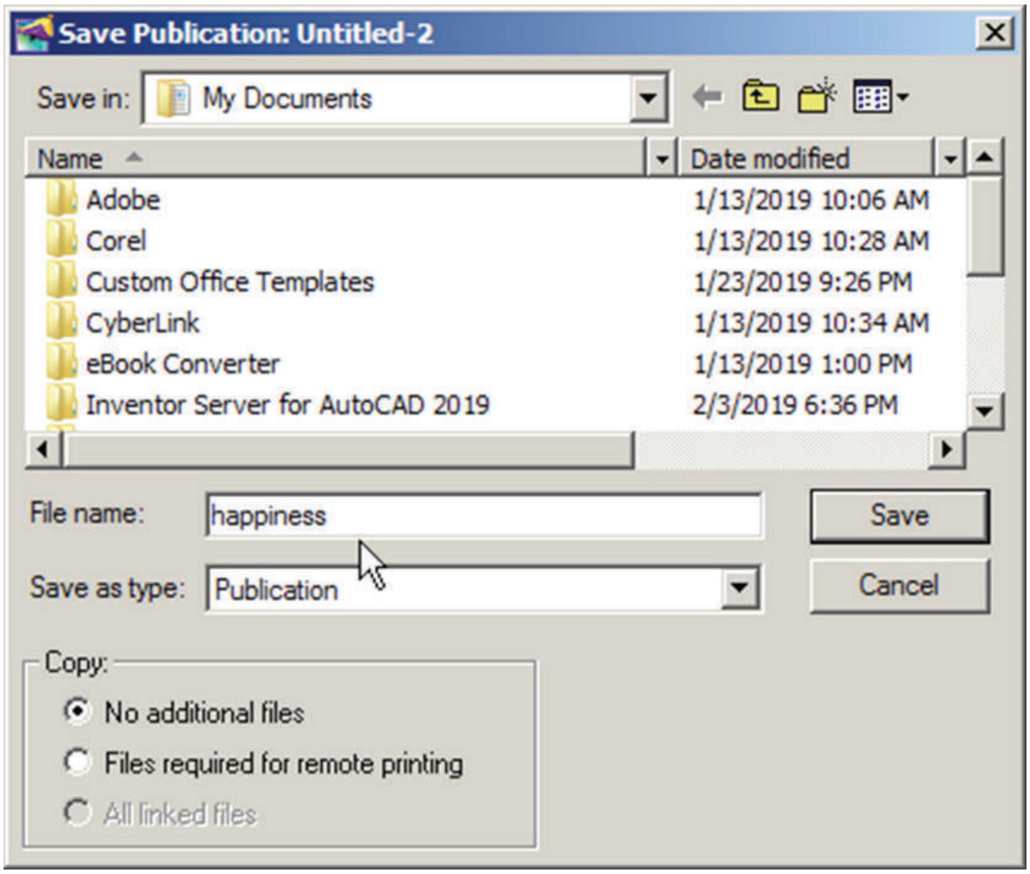
12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 183 03-04-2019 14:00:21

6. டெக்ஸ்ட் டூலைக் கொண்டு பத்தியைத் தேர்ந்தெடுக்கவும். Character Control Palette மூலம் எழுத்து வகை Arial, எழுத்து வகையின் அளவு 12 புள்ளிகள், Leading 20 என மாற்றவும். பிறகு நேர்த்தி இசைவிற்கு Shift + Ctrl + J என்னும் சாவி சேர்மானத்தை அழுத்தவும்.



7. ஆவணத்தை 'happiness' என்ற பெயரில் சேமிக்க

விசைப்பலகையில் Ctrl + S என்பதை அழுத்தவும் அல்லது பட்டிப்பட்டையில் File > Save என்பதைக் கிளிக் செய்யவும். Save publication உரையாடல் பெட்டி தோன்றும். File name உரைப்பெட்டியில் 'happiness' என தட்டச்சு செய்து Save பொத்தானைக் கிளிக் செய்யவும்.



வெளியீடு

HAPPINESS

Happiness is often confused with fun, good living, and riches. Sometimes fun is equated with happiness. Fun is what we experience while doing an activity, whereas happiness is a residual and long-lasting feeling. The path to happiness is long and full of challenges. Happiness requires life-long pursuit.

முடிவு

எதிர்பார்க்கப்பட்ட முடிவு கிடைத்தது.

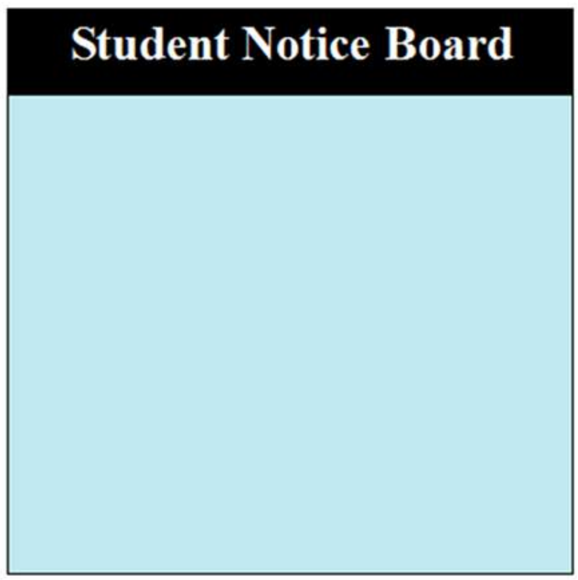
12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 185 03-04-2019 14:00:21

பயிற்சி 04

பேஜ்மேக்கர் – அறிவிப்புப் பலகையை உருவாக்குதல்

வினா

பேஜ்மேக்கரைப் பயன்படுத்தி கீழ்க்கண்ட மாணவர் அறிவிப்புப் பலகையை உருவாக்கு.



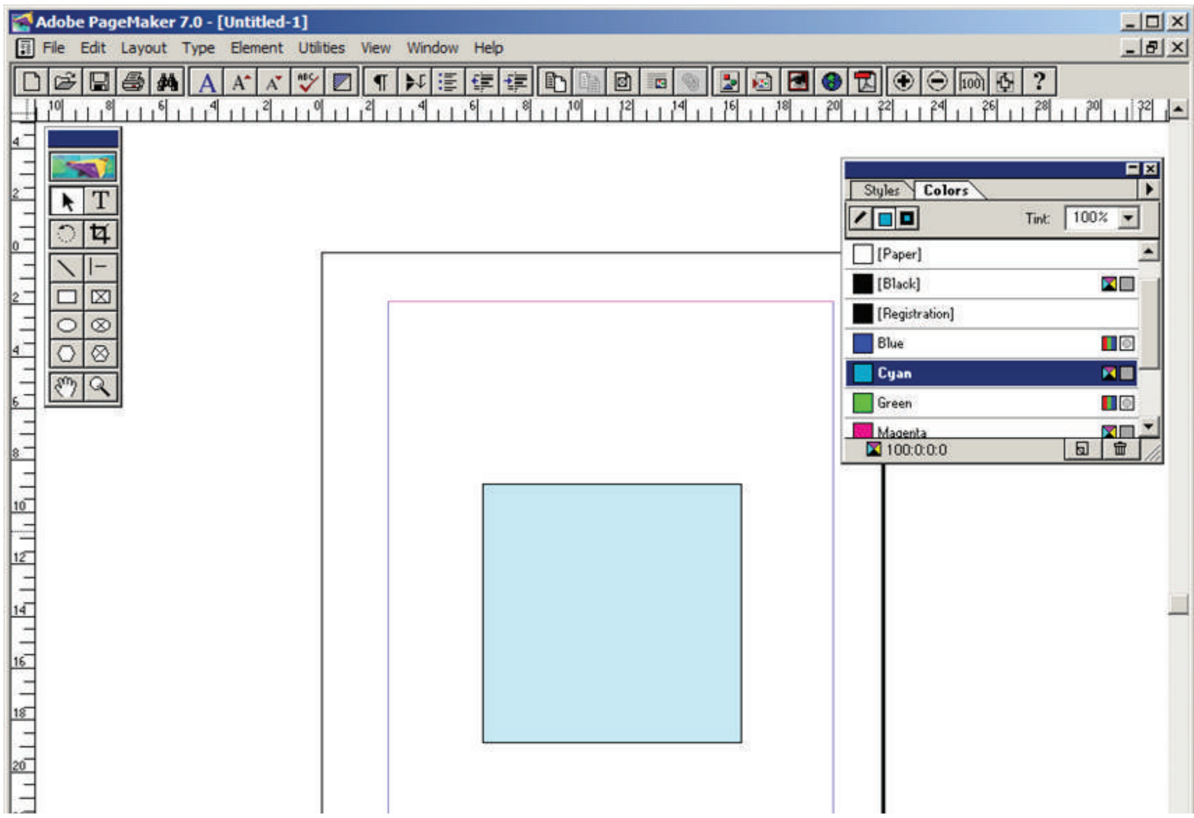
நோக்கம்

பேஜ்மேக்கரைப் பயன்படுத்தி மாணவர் அறிவிப்புப் பலகையை உருவாக்குதல்.

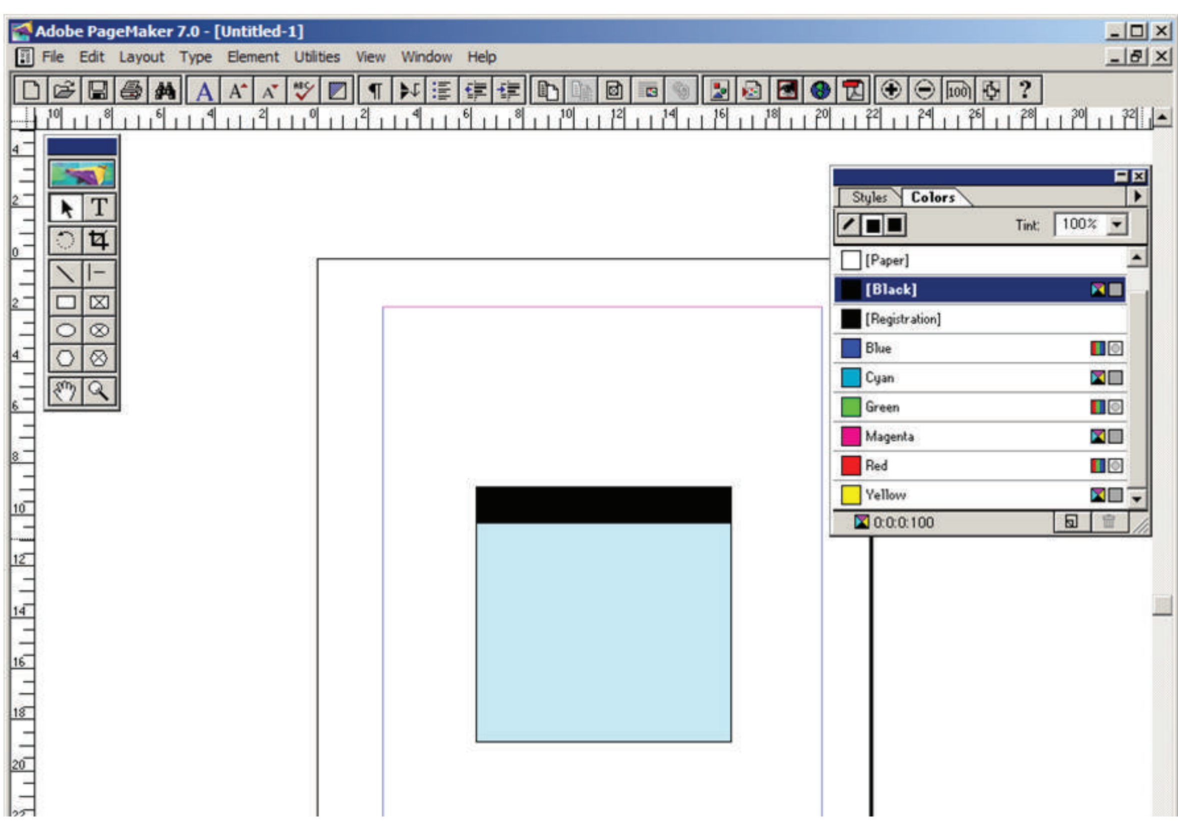
செய்முறை

1. Start > All Programs > Adobe > PageMaker 7.0 > Adobe PageMaker 7.0 என்ற வரிசையில் கிளிக் செய்து ஒரு புதிய பேஜ்மேக்கர் ஆவணத்தைத் திறக்கவும்.
2. பட்டிப்பட்டையில் File > New என்பதைக் கிளிக் செய்யவும். (அல்லது) Ctrl + N என்னும் விசைப்பலகை குறுக்கு வழியைப் பயன்படுத்தவும். இது Document Setup உரையாடல் பெட்டியைத் திறக்கும்.
3. OK பொத்தானை கிளிக் செய்யவும். இப்பொழுது Untitled – 1 என்ற பெயரில் புதிய ஆவணம் திரையில் தோன்றும்.
4. ரெக்டாங்கல் டூலைப் பயன்படுத்தி 100 mm x 100 mm அளவுள்ள பெட்டியை வரைய வேண்டும். அதில் சியான் (Cyan) நிறத்தை நிரப்பவும். tint மதிப்பை 25 சதவீதமாக மாற்றவும். இப்பொழுது பெட்டி கீழ்க்கண்டவாறு தோன்றும்.

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 186 03-04-2019 14:00:21



5. இதேபோன்று 100 mm x 15 mm அளவுள்ள மற்றொரு பெட்டியை வரைய வேண்டும். அதில் கருப்பு (black) நிறத்தை நிரப்பவும். இந்தப் பெட்டியை சியான் (Cyan) நிறம் நிரப்பப்பட்ட பெட்டியின் மேல்பகுதியில் வைக்கவும். இப்பொழுது பெட்டி கீழ்க்கண்டவாறு தோன்றும்.



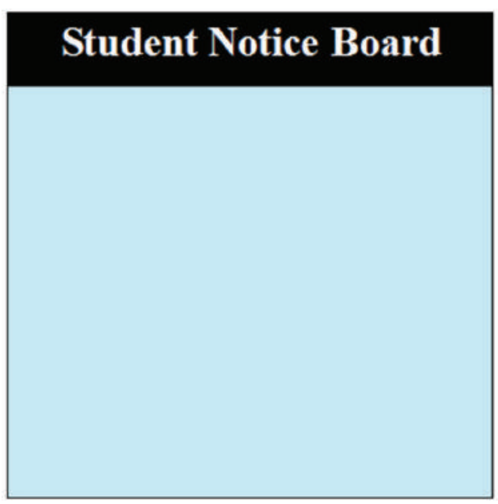
12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 187 03-04-2019 14:00:22

6. டெக்ஸ்ட் டூலைக் கருப்பு நிறப் பெட்டியின் இடது ஓரத்திலிருந்து வலது ஓரம் வரை கிளிக் செய்து இழுக்க வேண்டும். பின்னர் அதில் " Student Notice Board" என்று தட்டச்சு செய்ய வேண்டும்.

எழுத்தின் நிறமும் பெட்டியின் நிறமும் ஒன்றாக (கருப்பாக) இருக்கும். உரையை தட்டச்சு செய்து முடித்தவுடன் Ctrl + A என்னும் விசைப்பலகை குறுக்கு வழி மூலம் உரையை தேர்ந்தெடுக்கவும்.

Character Control palette மூலம் எழுத்தின் அளவை 20 புள்ளிகளாக மாற்றவும். Bold பணிக்குறியைக் கிளிக் செய்யவும். Reverse பொத்தானைக் கிளிக் செய்தால் உரை வெள்ளை நிறமாக மாறும். உரையை மைய இசைவு செய்ய Shift + Ctrl + C என்னும் விசைப்பலகை குறுக்கு வழியைப் பயன்படுத்தவும். இப்பொழுது மாணவர் அறிவிப்புப் பலகை கீழ்க்கண்டவாறு திரையில் தோன்றும்.

வெளியீடு



முடிவு

எதிர்பார்க்கப்பட்ட முடிவு கிடைத்தது.

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 188 03-04-2019 14:00:22

பேஜ்மேக்கர் – விசிட்டிங் கார்டை உருவாக்குதல்

05 பயிற்சி

வினா

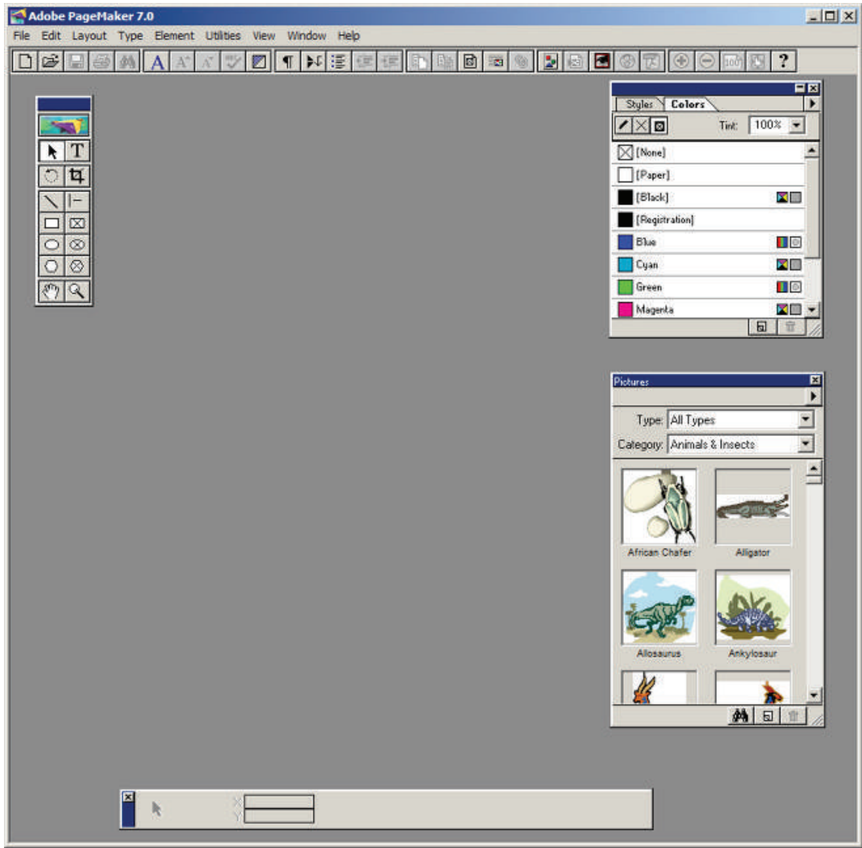
பேஜ்மேக்கரைப் பயன்படுத்தி கீழ்க்கண்ட விசிட்டிங் கார்டை உருவாக்கு.

நோக்கம்

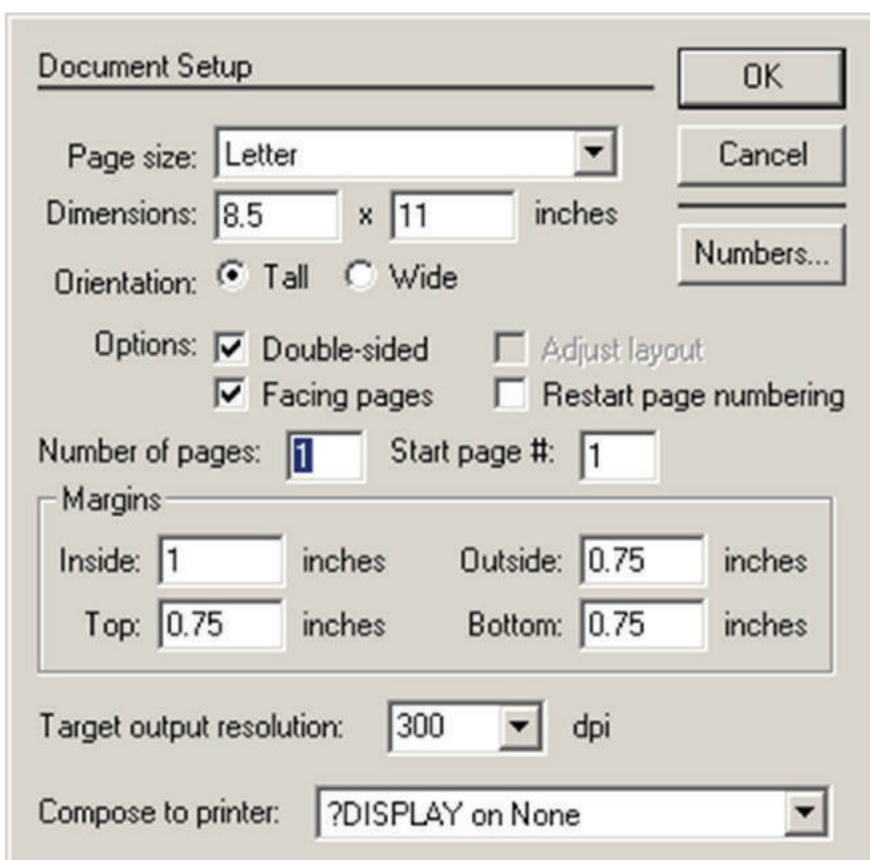
பேஜ்மேக்கரைப் பயன்படுத்தி கொடுக்கப்பட்டுள்ள விசிட்டிங் கார்டை உருவாக்குதல்.

செய்முறை

1. Start > All Programs > Adobe > PageMaker 7.0 > Adobe PageMaker 7.0 என்ற வரிசையில் கிளிக் செய்து ஒரு புதிய பேஜ்மேக்கர் ஆவணத்தைத் திறக்கவும். படத்தில் காட்டியுள்ளவாறு அடோப் பேஜ்மேக்கர் சன்னல் திரை தோன்றும்.

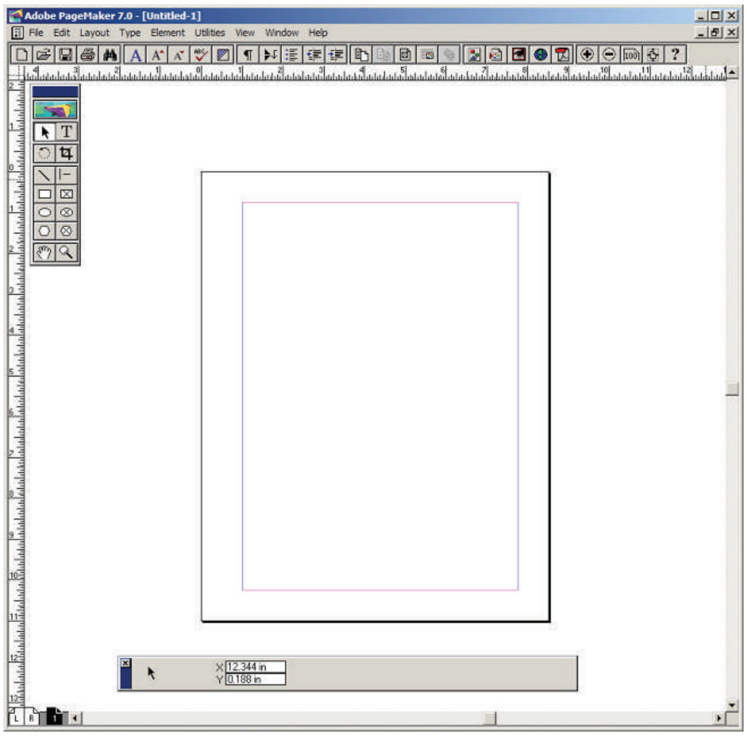


2. பட்டிப்பட்டையில் File > New என்பதைக் கிளிக் செய்யவும். (அல்லது) Ctrl + N என்னும் விசைப்பலகை குறுக்கு வழியைப் பயன்படுத்தவும். இது Document Setup உரையாடல் பெட்டியைத் திறக்கும்.



12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 190 03-04-2019 14:00:22

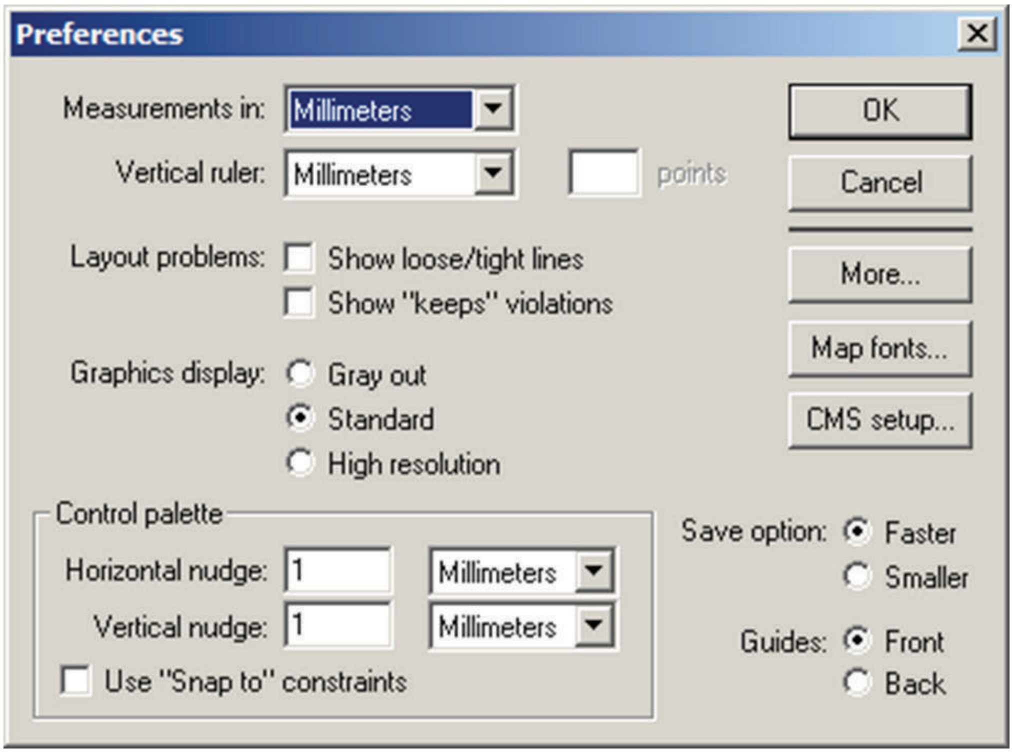
3. OK பொத்தானை கிளிக் செய்யவும். படத்தில் காட்டியுள்ளவாறு Untitled – 1 என்ற பெயரில் புதிய ஆவணம் திரையில் தோன்றும்.



4. இப்பொழுது அளவீடுகளை Inches லிருந்து Millimetersக்கு மாற்றவும்.

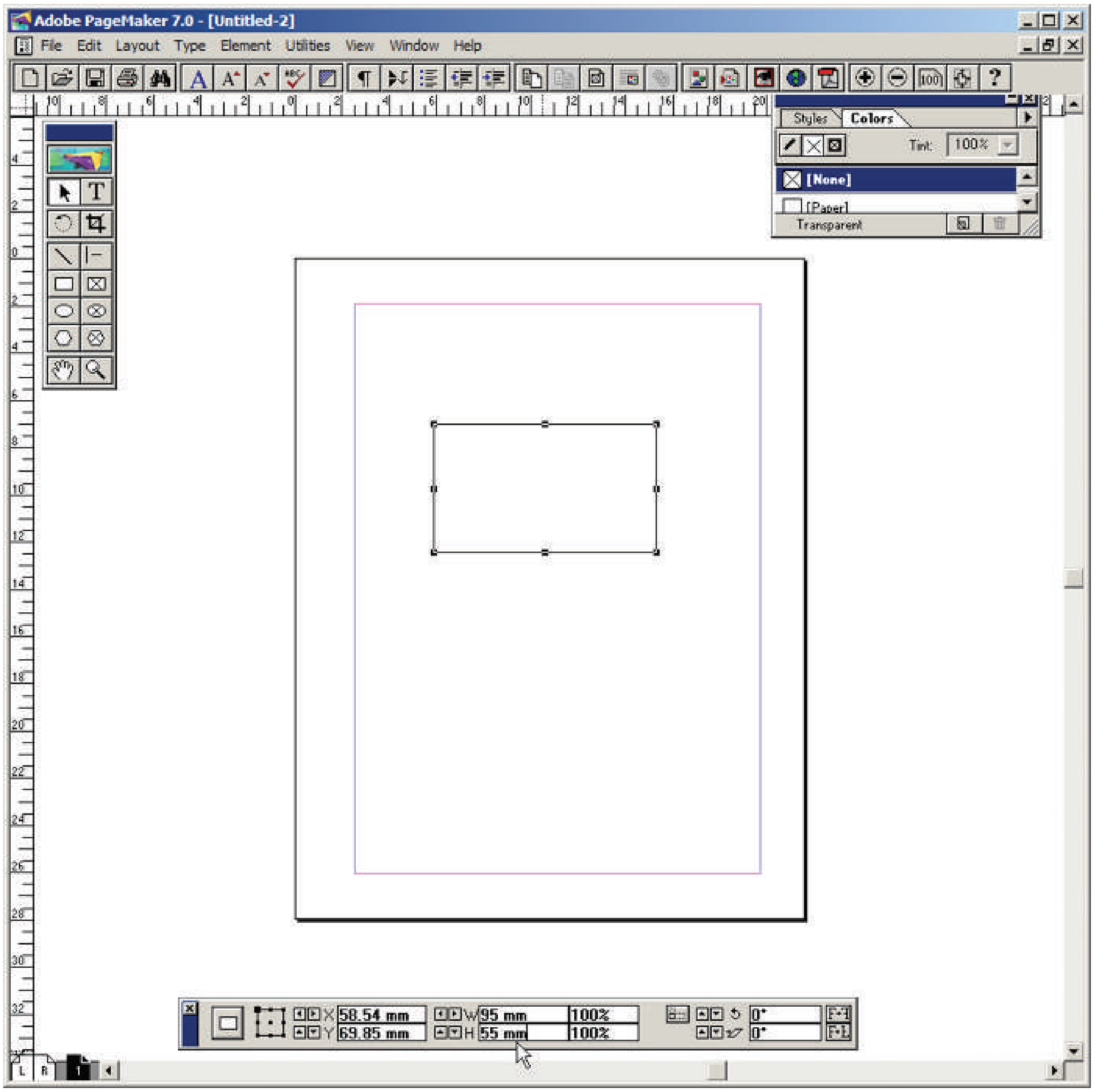
பட்டிப்பட்டையில் File > Preferences > general என்ற கட்டளையைக் கிளிக் செய்யவும். (அல்லது) விசைப்பலகையில் Ctrl + K என்பதை அழுத்தவும். இப்பொழுது Preferences உரையாடல் பெட்டி தோன்றும்.

அதில் Measurements மற்றும் Vertical ruler கீழிறங்கு பட்டிப்பெட்டியில் Millimeters என்பதைத் தேர்ந்தெடுக்கவும்.



5. கருவிப் பெட்டியிலிருந்து ரெக்டாங்கல் டூலைத் தேர்ந்தெடுத்து செவ்வகம் வரையவும்.

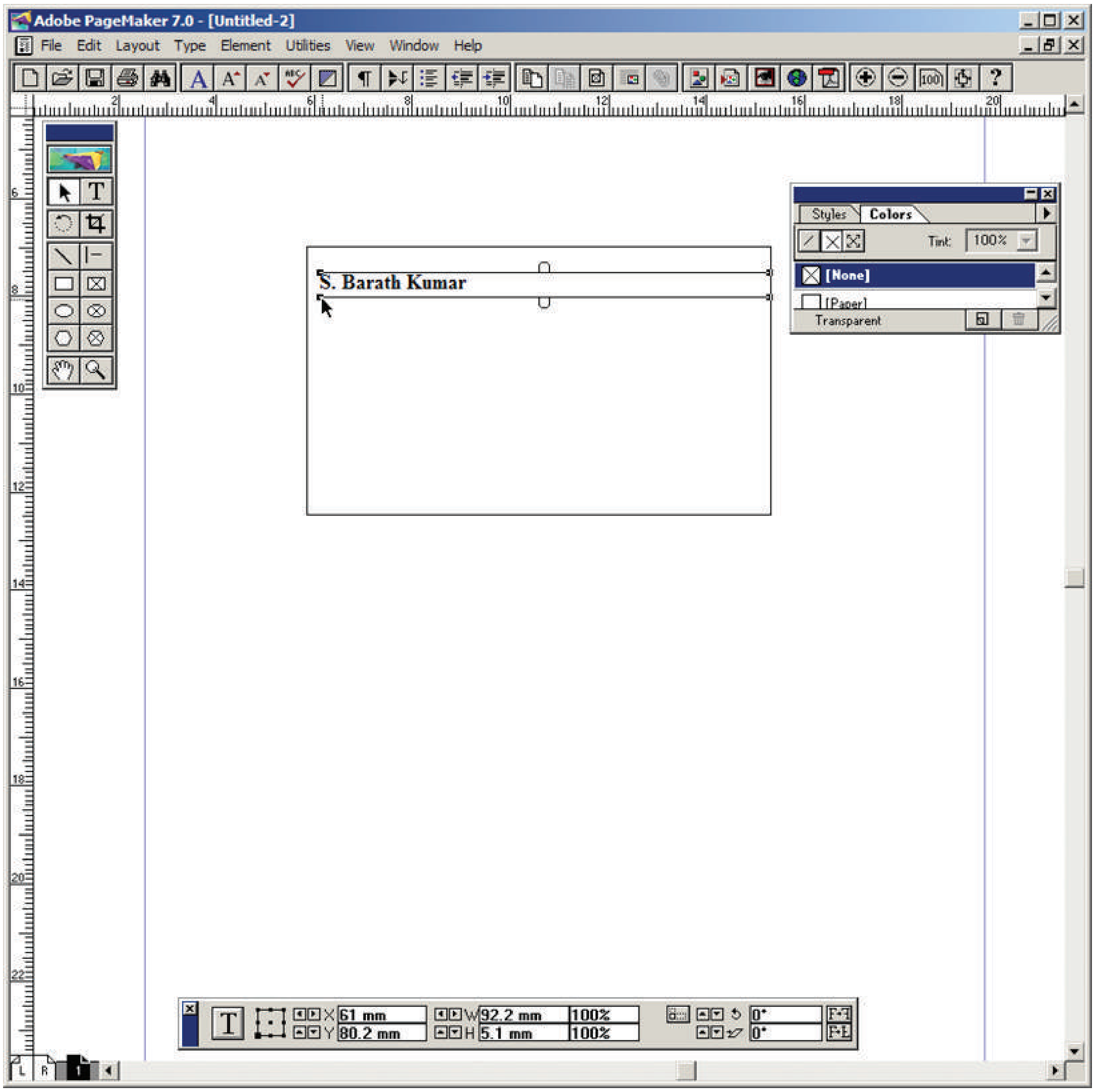
6. Control Palette இல் width 95 mm எனவும் height 55 mm எனவும் மாற்றவும்.



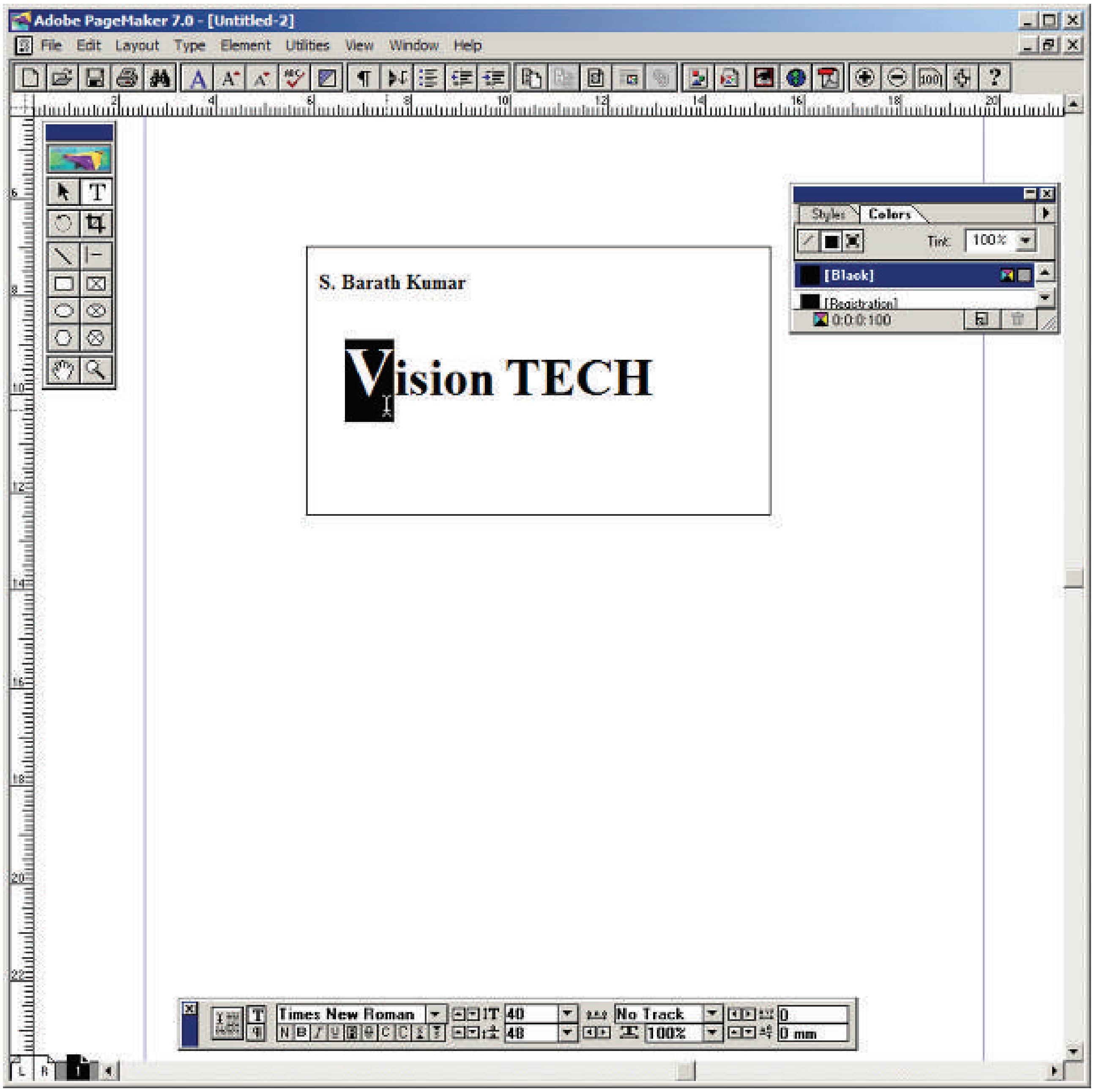
12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 192 03-04-2019 14:00:22

7. கருவிப்பெட்டியில் டெக்ஸ்ட் டூலை கிளிக் செய்யவும். தட்டச்சு செய்ய வேண்டிய உரையின் எல்லையைக் குறிப்பிட செவ்வகத்தின் இடது மூலையிலிருந்து வலது மூலை வரை கிளிக் செய்து இழுக்கவும்.

8. நபரின் பெயரை உள்ளிட்டு, அதை டெக்ஸ்ட் டூல் மூலம் தேர்ந்தெடுக்கவும். Control Palette மூலம் தேவையான எழுத்து வகை மற்றும் எழுத்தின் அளவைக் கொடுக்கவும். பின்னர் வலது புறமாக சிறிது நகர்த்தவும்.

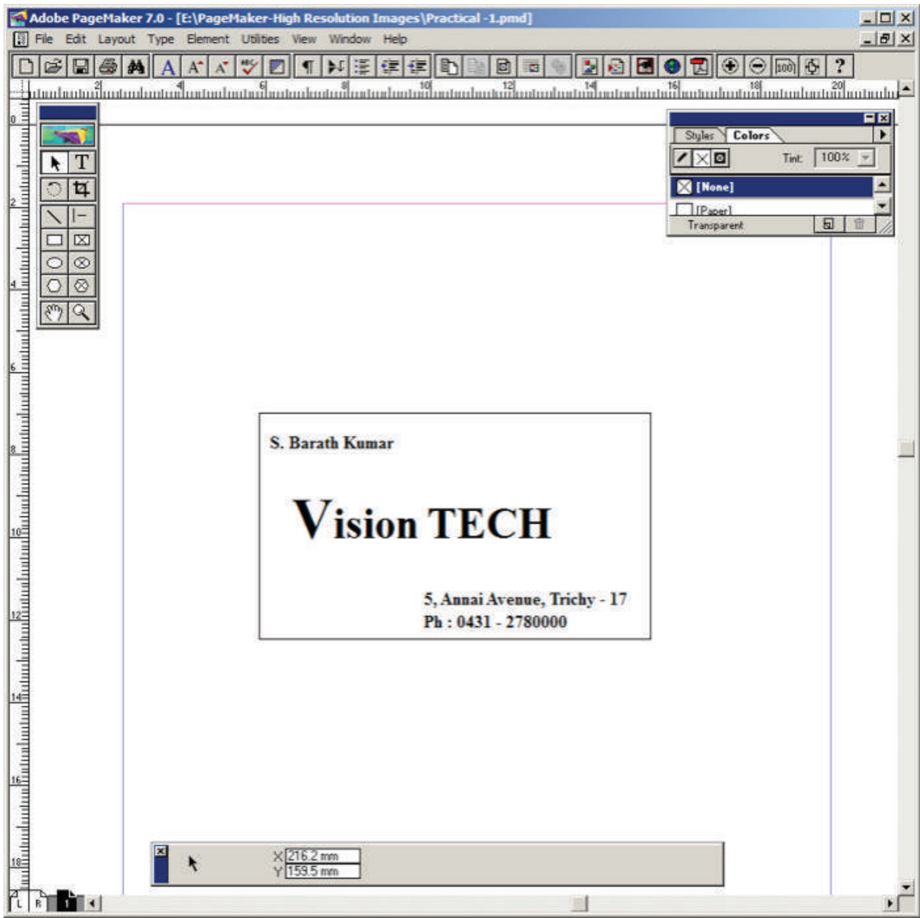


9. படிநிலை 7 ஐ மறுபடியும் செய்யவும். நிறுவனத்தின் பெயரை உள்ளிட்டு, அதை டெக்ஸ்ட் டூல் மூலம் தேர்ந்தெடுக்கவும். Control Palette மூலம் தேவையான எழுத்து வகை மற்றும் எழுத்தின் அளவைக் கொடுக்கவும். பின்னர் வலது புறமாக சிறிது நகர்த்தவும். முதல் எழுத்தை டெக்ஸ்ட் டூல் மூலம் தேர்ந்தெடுத்து எழுத்து வகையின் அளவை பெரிதாக்கவும்.



12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 194 03-04-2019 14:00:22

10. படிநிலை 7 ஐ மறுபடியும் செய்யவும். நிறுவனத்தின் முகவரியை உள்ளிட்டு, அதை டெக்ஸ்ட் டூல் மூலம் தேர்ந்தெடுக்கவும். Control Palette மூலம் தேவையான எழுத்து வகை மற்றும் எழுத்தின் அளவைக் கொடுக்கவும். பின்னர் வலது புறமாக சிறிது நகர்த்தவும்.



வெளியீடு

முடிவு

எதிர்பார்க்கப்பட்ட முடிவு கிடைத்தது.

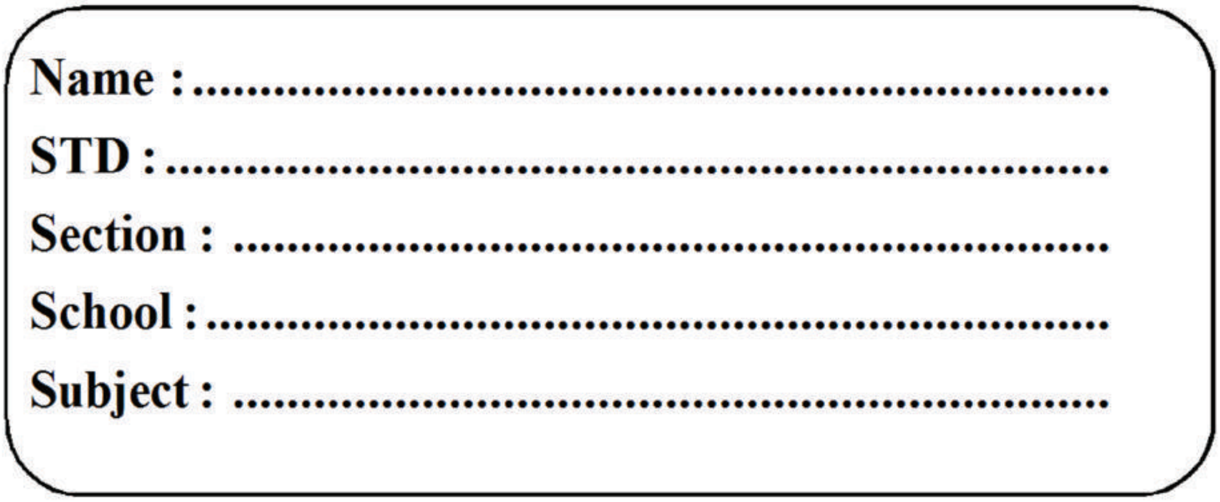
12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 195 03-04-2019 14:00:22

பயிற்சி **06**

பேஜ்மேக்கர் – ஒரு லேபிளை (Label) உருவாக்குதல்

வினா

பேஜ்மேக்கரைப் பயன்படுத்தி கீழ்க்கண்ட லேபிளை (Label) உருவாக்கு.


Name : ....
STD : ....
Section : ....
School : ....
Subject : ....

நோக்கம்

பேஜ்மேக்கரைப் பயன்படுத்தி கொடுக்கப்பட்டுள்ள லேபிளை (Label) உருவாக்குதல்.

செய்முறை

1. Start > All Programs > Adobe > PageMaker 7.0 > Adobe PageMaker 7.0 என்ற வரிசையில் கிளிக் செய்து ஒரு புதிய பேஜ்மேக்கர் ஆவணத்தைத் திறக்கவும்.
2. பட்டிப்பட்டையில் File > New என்பதைக் கிளிக் செய்யவும். (அல்லது) Ctrl + N என்னும் விசைப்பலகை குறுக்கு வழியைப் பயன்படுத்தவும். இது Document Setup உரையாடல் பெட்டியைத் திறக்கும்.
3. OK பொத்தானை கிளிக் செய்யவும். இப்பொழுது Untitled – 1 என்ற பெயரில் புதிய ஆவணம் திரையில் தோன்றும்.

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 196 03-04-2019 14:00:22

4. பிறகு அளவீடுகளை Inches லிருந்து Millimeters க்கு மாற்ற வேண்டும்.

பட்டிப்பட்டையில் File > Preferences > general என்ற கட்டளையைக் கிளிக் செய்யவும். (அல்லது) விசைப்பலகையில் Ctrl + K என்பதை அழுத்தவும். இப்பொழுது Preferences உரையாடல் பெட்டி தோன்றும்.

அதில் Measurements மற்றும் Vertical ruler கீழிறங்கு பட்டிப்பெட்டியில் Millimeters என்பதைத் தேர்ந்தெடுக்கவும்.

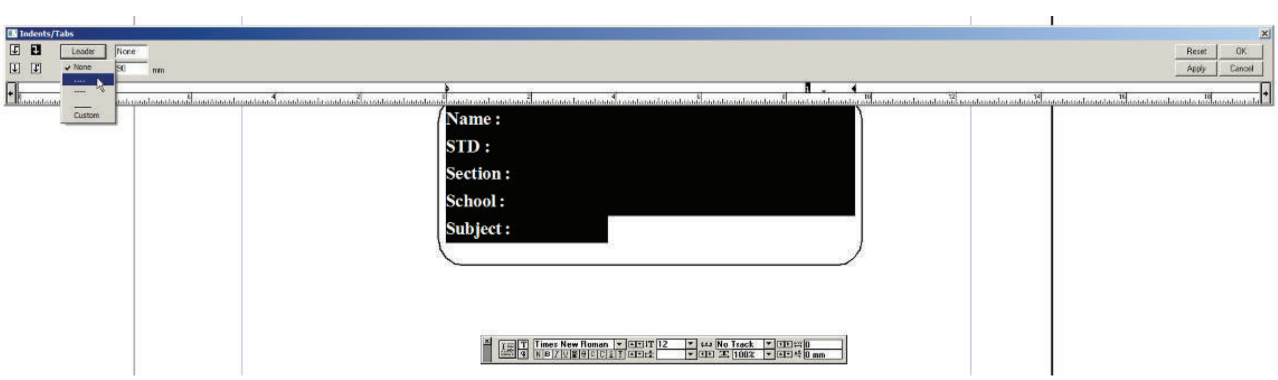
5. கருவிப்பெட்டியிலிருந்து ரெக்டாங்கல் டூலைத் தேர்ந்தெடுத்து செவ்வகம் வரையவும்.
6. Control Palette இல் width 100 mm எனவும் height 40 mm எனவும் மாற்றவும்.
7. பட்டிப்பட்டையில் Element > Rounded corners என்பதைக் கிளிக் செய்யவும்.
8. Rounded corners உரையாடல் பெட்டியிலிருந்து தேவையான வடிவத்தைத் தேர்ந்தெடுக்கவும். இப்பொழுது வட்டமுனை செவ்வகம் தோன்றும்.
9. கருவிப்பெட்டியில் டெக்ஸ்ட் டூலைக் கிளிக் செய்து, செவ்வகத்திற்குள் ஒரு உரைத்தொகுதியை உருவாக்கவும்.
10. Name : என்பதைத் தட்டச்சு செய்து நுழைவு விசையை அழுத்தவும்.

    STD : என்பதைத் தட்டச்சு செய்து நுழைவு விசையை அழுத்தவும்.

    Section : என்பதைத் தட்டச்சு செய்து நுழைவு விசையை அழுத்தவும்.

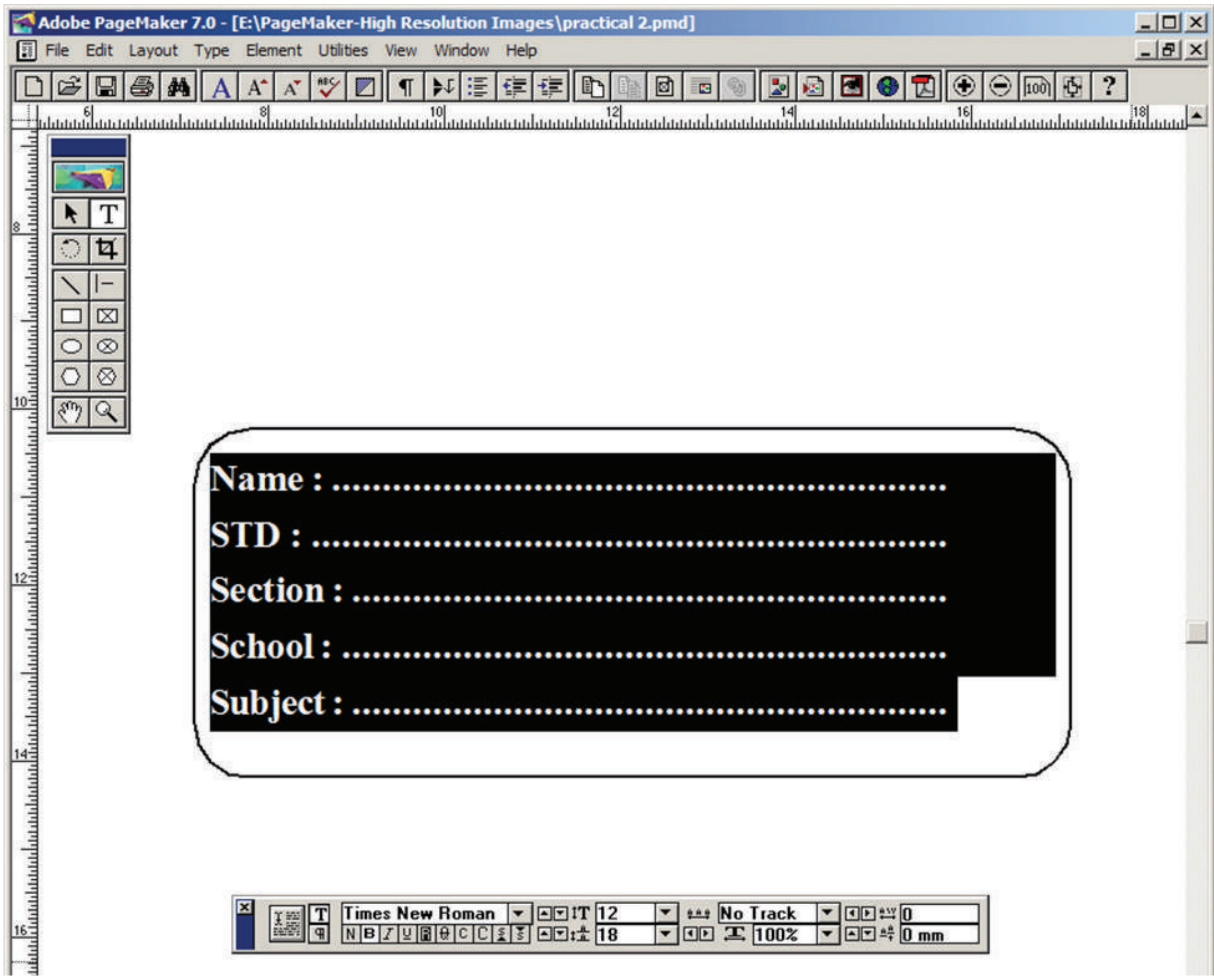
    School : என்பதைத் தட்டச்சு செய்து நுழைவு விசையை அழுத்தவும்.

    Subject : என்பதைத் தட்டச்சு செய்து நுழைவு விசையை அழுத்தவும்.
11. டெக்ஸ்ட் டூலைக் கொண்டு உரை முழுவதையும் தேர்ந்தெடுக்கவும்.
12. பட்டிப்பட்டையில் Type > Indents / Tabs என்பதைக் கிளிக் செய்யவும். (அல்லது) விசைப்பலகையில் Ctrl + I என்பதை அழுத்தவும்.
13. வலது tab ஐ 90 mm அளவில் பொருத்தவும். leader பொத்தானைக் கிளிக் செய்து வரும் பட்டியலில் புள்ளிக்கோட்டைத் தேர்ந்தெடுக்கவும். பின்னர் Apply பொத்தானைக் கிளிக் செய்யவும்.

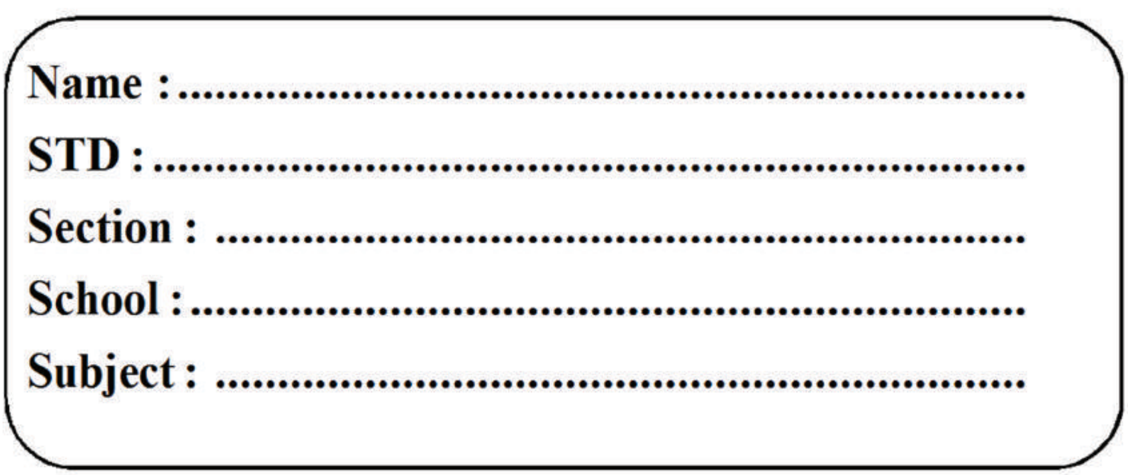


12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 197 03-04-2019 14:00:22

14. இப்பொழுது தேவையான லேபிள் உருவாக்கப்பட்டிருக்கும்.



வெளியீடு



முடிவு

எதிர்பார்க்கப்பட்ட முடிவு கிடைத்தது.

MYSQL: தரவுத்தளத்தில் உள்ள கட்டளைகளின் பயன்பாடு

07 பயிற்சி

1. CREATE – தரவுத்தளம் மற்றும் அதன் பொருட்களை உருவாக்குதல் (table, index, views, store procedure, function, and triggers)
2. ALTER – ஏற்கனவே இருக்கும் தரவுத்தளத்தை மாற்றியமைத்தல்.
3. DROP – தரவுத்தளத்தில் உள்ள பொருளை நீக்குதல்.
4. SELECT – தரவுத்தளத்தில் ஒரு தகவலை திரும்ப எடுத்தல்.
5. INSERT – தரவை ஒரு அட்டவணையில் சேர்த்தல்.
6. UPDATE – அட்டவணையில் ஏற்கனவே உள்ள தரவை மேம்படுத்துதல்
7. DELETE – தரவுத்தள அட்டவணையில் உள்ள அனைத்துத் தகவல்களையும் நீக்குதல்.

நோக்கம்

My sql ஐப் பயன்படுத்தி DDL மற்றும் DML வினவலைச் செயலாக்கல்

செய்முறை

1. (MYSQL command prompt யை திறக்க) XAMPP control panel வழியாக
2. தரவுத்தளத்தில் உங்களுடைய பயனர் பெயர் (user name) மற்றும் கடவுச்சொல்லைப் (password) பயன்படுத்தி உள்நுழைதல்
3. கொடுக்கப்பட்ட DDL MysQL வினாவலையினை செயல்படுத்தி வெளியீட்டைப் பெறுக.

SYNTAX:

Based on the below syntax queries are built and executed.

* CREATE DATABASE testDB;

* CREATE TABLE table_name (column1datatype,column2datatype,column3datatype, ...);

* ALTER TABLE `table_name` ADD COLUMN `column_name` `data_type`;

* DROP DATABASE databasename;

* SELECT * FROM TABLE NAME

* INSERT INTO table_name(field1, field2,...fieldN) VALUES (value1, value2,...valueN);

* UPDATE table_name SET field1 = new-value1, field2 = new-value2 [WHERE Clause]

* DROP TABLE table_name ;

நிரல்

```
CREATE DATABASE SchoolDB;

CREATE TABLE student(

        studentID int,

        LastName varchar(255),

        FirstName varchar(255),

        Address varchar(255),

        City varchar(255)

        );

ALTER TABLE `members` ADD COLUMN `credit_card_number` VARCHAR(25);

DROP DATABASE SchoolDB

SELECT * FROM student

INSERT INTO student  (studentID ,LastName , FirstName,Address,City )  VALUES

  ("002", "Ram","Kumar", "ROJA NAGAR","CHENNAI");

SELECT * FROM student

UPDATE student SET LastName = 'SRI' WHERE studentID = 003;

SELECT * FROM student

DROP TABLE student ;

SELECT * FROM student
```


12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 200 03-04-2019 14:00:23

வெளியீடு

Database created

Table created:

studentID	LastName	FirstName	Address	City

Table Altered

Database dropped

StudentID	LastName	FirstName	Address	City
101	C	Priya	1, new street	Trichy
202	S	Ramu	5, North garden St	Madurai

One row inserted.

StudentID	LastName	FirstName	Address	City
101	C	Priya	1, new street	Trichy
202	S	Ramu	5, North garden St	Madurai
002	Ram	Kumar	ROJA NAGAR	CHENNAI
003	R	Krishna	Park Street	Coimbatore

StudentID	LastName	FirstName	Address	City
101	C	Priya	1, new street	Trichy
202	S	Ramu	5, North garden St	Madurai
002	Ram	Kumar	ROJA NAGAR	CHENNAI
003	SRI	Krishna	Park Street	Coimbatore

Table dropped.

Table not found.

பயிற்சி 08

PHP – அடிப்படை நிரல்

நோக்கம்

அடிப்படைPHP நிரலை உருவாக்கி வெளியீட்டை பெறுதல்.

செய்முறை

1. Xampp Server (Apache) துவங்குதல்.
2. Goto நிகர் கோப்புறைக்கு செல்லுதல் (Virtual path folder) (c:\xampp\ntdoc)
3. test.php file கோப்பினை உருவாக்கி, நிரலை தட்டச்சு செய்க.
4. (http://local host/test.php) என்ற பட்டலை பயன்படுத்தி உங்கள் வலை உலாவியில் (web browser)நிரலை இயக்கவும்.

நிரல்

```
<html>
<body>
<?php
echo "Welcome to  Our School";
$color = "blue";
echo "My car is " . $color . «<br>";
echo "My dress is " . $COLOR . «<br>";
echo "My box is " . $coLOR . «<br>";
// test whether a number is greater than 30, 20 or 10 using ternary operator
functiontrinary_Test($n){
$r = $n > 30
? "greater than 30"
: ($n > 20
? "greater than 20"
: ($n >10
? "greater than 10"
```


12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 202 03-04-2019 14:00:23

```
: "Input a number atleast greater than 10!"));
echo $n." : ".$r."\n";
}
trinary_Test(32);
trinary_Test(21);
trinary_Test(12);
trinary_Test(4);
 ?>
</body>
</html>
```

வெளியீடு

```
Welcome to  Our School

My car is blue
My dress is
My box is

32 : greater than 30
21 : greater than 20
12 : greater than 10
4 : Input a number atleast greater than 10!
```


12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 203 03-04-2019 14:00:23

ஆதார நூல்கள்

1. Business and Commercial Knowledge, Foundation course by Board of Studies, The Institute of Chartered Accountants of India (ICAI)
2. Business Management Ethics and Communication, Study Material, Paper–II, Foundation Programme, ICSI.
3. Principles of Management by J.JAYASANKAR.
4. Principles of Management by KATHIRESEN AND Dr. RADHA
5. Principles of Management by P.C.TRIPATHI AND P.N.REDDY
6. Principles of Management by L.M. PRASAD
7. Business management by Dinkar Pagarew
8. Principles of management by J.Jayasankar
9. Principles of Management by kathiresen and Dr.Radha
10. Principles of Management by P.C.Tripathi and P.N.Reddy.
11. Principles of Management by L.M.Prasad
12. Principles of Management by Harold Koontz , Heinz Weihrich and A. Ramachandra Aryasri.
13. Principle of Management – P.N. Gupta (2005), S. Chand & company Ltd., New Delhi (First Edition)
14. Principles of Management, Eighth Edition – Theory & Franklin (1999) A.I.T.B.S Publishers and Distributors, New Delhi ()
14. Principles and Practice of Management – T.N. Chhabra (1997) Dhanpat Rai and Co (pvt.Ltd.), New Delhi.
15. Principles of Management, Tenth Edition – Harold Koontz, Heinz Weihrich and A Ramachandra Aryasri (2004), Tata McGraw – Hill Publishing Company Limited, New Delhi
16. Organizational Behaviour – L.M.Prasad (1993) Sultan Chand & Sons, New Delhi
17. Organizational behavior – Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge (2013) Prentice Hall, USA
18. Business Management, Fifth Edition – Dinkar Pagare (1993) Sultan Chand & Sons, New Delhi
19. Principles and Practice of Management, Sixth Edition – L.M Prasad (2005) Sultan Chand & Sons, New Delhi
20. Stephen P Robbins, "Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications", 5th Edition, Pearson Education., 2005
21. R. Sivarethinamohan and P. Aranganathan, "Principles of Management", 1st Edition, CBA/Tata McGraw –Hill Publishing Company Ltd., 2005.
22. JamesA F Stoner ,Edward Freeman and Gilbert, "Management", 6th Edition, Pearson Education, 1995./ Prentice Hall of India Pvt. Ltd., 2007.

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 204 03-04-2019 14:00:23

23. Durbin, "Essentials of Management" 7th Edition, Cengage Learning India Pvt. Ltd

24. Albrecht, K. 1980. *Brain Power: Learning to Improve Your Thinking Skills*. New York: Simon and Schuster.

25. Bourgeois, L.J. III, and Kathleen M. Eisenhardt. 1987. Strategic decision processes in silicon valley: the anatomy of the living dead. *California Management Review* (Fall): 143–145.

26. Dess, Gregory G. 1987. Consensus on strategy formulation and organizational performance: competitors in a fragmented industry. *Strategic Management Journal* 8: 259–277.

27. Drucker, P.E. 1974. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row : 466–467.

28. Eisenhardt, Kathleen M., and Mark J. Zbarecki. 1992. Strategic decision making. *Strategic Management Journal* 13: 20–22.

29. Decision Analysis for Managers (The Quantitative Approaches to Decision-Making Collection) by David Charlesworth Business Expert Press (March 25, 2013)

30. Business Communication – Radha Kadhiresan, Prasanna Publication.

31. Business Communication – B.Santhanam & Raghunandhan, Margam Publication.

32. www.google.com.

33. Principle of Management – P.N. Gupta (2005), S. Chand & company Ltd., New Delhi (First Edition)

34. Principles of Management, Eighth Edition – Theory & Franklin (1999) A.I.T.B.S Publishers and Distributors, New Delhi ()

35. Principles and Practice of Management – T.N. Chhabra (1997) Dhanpat Rai and Co (pvt.Ltd.), New Delhi.

36. Principles of Management, Tenth Edition – Harold Koontz, Heinz Weihrich and A Ramachandra Aryasri (2004), Tata McGraw – Hill Publishing Company Limited, New Delhi

37. Organizational Behaviour – L.M.Prasad (1993) Sultan Chand & Sons, New Delhi

38. Organizational behavior – Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge (2013) Prentice Hall, USA

39. Business Management, Fifth Edition – Dinkar Pagare (1993) Sultan Chand & Sons, New Delhi

40. Principles and Practice of Management, Sixth Edition – L.M Prasad (2005) Sultan Chand & Sons, New Delhi

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 205 03-04-2019 14:00:23

இணையதள முகவரி

1. https://prezi.com/uky0p0epe5nv/controlling-in-mangment-case-study/
2. https://www.researchgate.net/publication/264971297_A_Case_Study_on_Inventory_Management_Using_Selective_Control_Techniques
3. Company Law and Secretarial Practice by Srinivasan.
4. Company Law and Secretarial Practice by Radha Kathiresan.
5. http://www.business communication articles.com/types-of-secretary-with-its-definition/
6. https://en.wikipedia.org/wiki/personal assistant
7. http://www.inc.com/david.../the-4-kinds-of-personal-assistants-which
8. https://study.com/personal assistant.html

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 206 03-04-2019 14:00:23

கலைச் சொற்கள்

நோமோஸ்	கிரேக்க வார்த்தை அர்த்தம் "மேலாண்மை"
பரவலாக தெரிந்துள்ள	ஒன்றை பற்றி படிக்கும் போது (அ) பயன்படுத்தும் போது
காரணம்	காரணத்தோடு கூறப்பட்டவை (அ) காரண விளக்க அளிக்கப்பட்ட கோட்பாடுகள்
பரவலாக	மேலாண்மை எனபது பரவலான ஒன்றுதான்
முன் மன நிலை தான்	ஒரு உண்மை நிலை (அ) சூழ்நிலை முன் மன நிலையோடு
தற்செயல்	ஒரு வேளை, விபத்து (அ) எதிர்பாராமல் ஏற்படக்கூடியது
இளையோர்கள்	ஒற்றைப்படை, திடிரென்று
எப்பொழுதும்	நீண்ட, நெருங்காலமாக
ஆற்றல்கள்	சாதனையைப்பற்றி, பேர்பெற்றவர்கள்
நோக்கங்கள்	நிறுமங்கள் ஒவ்வொன்றும் உண்டு
கொள்கைகள்	கோட்பாடுடன் கொண்ட இலக்கு
நடைமுறைகள்	நிர்வாகத்தன்மையில், அலுவலகத்தில் கடை பிடிக்க வேண்டிய ஒன்று
விதிகள்	கடைபிடிக்க வேண்டியவன
நிகழ்ச்சி நிரல்	எதிர்காலத்தில் நடக்க போவதை கணிக்க
பட்ஜெட்	வருவாய், செலவினங்களை பதிவு செய்வதற்கு ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 207 03-04-2019 14:00:23

உத்திகள்	ஒரு தீர்மானிக்கப்பட்ட இலக்கை அடைய பயன்படுவது.
சாதனை	குறிப்பிடத்தக்க வகையில் ஏதேனும் செய்தல் அல்லது அடைதல்
அதிகாரம்	முடிவெடுக்கும் திறன் கொண்ட நபர்
கூறு	செய்யப்படும் பகுதி
உணர்வுடன்	நிலை அல்லது விழிப்புணார்வு தரம்
பூசல்	முடிவு எடுக்க இயலாத மனநிலை
வேண்டுமென்றே	விழிப்புணர்வுடன் மற்றும் வேண்டுமென்றே ஒன்றை செய்தல்
விளக்கம்	ஒருவர் குறித்து விளக்குதல் அல்லது ஒன்று குறித்து அது என்ன அல்லது அது எது போன்று தோன்றுகிறது என்று விளக்குதல்
உறுதி	ஒரு பணியை செய்யம்போது ஒருவர் காட்டும் தரம்
அழுத்தம்	ஒரு செயலுக்கு அதிகமாக அல்லது சிறப்பாக தரப்படவேண்டிய முக்கியத்துவம்
நிர்வாகி	வியாபரத்தில் முடிவுகளை எடுக்கும் மூத்த நிலை ஊழியர்
நிபுணத்துவம்	பயிற்சி, படிப்பு அல்லது நடைமுறையில் கிரகிக்கப்படும் அறிவு செயல்பாட்டு அமைப்பு – செயல்பாட்டு அமைப்பு என்பது பொது வகையான நிறுவன அமைப்பாகும். இதில் நிறுவனம் சிறப்பு செயல்பாட்டு பகுதிகளான உற்பத்தி நிதி அல்லது சந்தைப்படுத்துதல் ஆகியன் அடிப்படையில் சிறு குழுக்களாக பிரிக்கப்பட்டுள்ளது.
வரிசை அமைப்பு	மேலதிகாரி தனக்கு கீழுள்ள சார்நிலை ஊழியர்களுக்கு அதிகாரத்தை பகிர்ந்தளிக்கிறார். அது நிறுவன அமைப்பில் வரிசை வடிவில் மேலிருந்து கீழ்வரை தொடர்கிறது
வரிசை மற்றும் ஊழியர் அமைப்பு	வரிசை செயல்பாடு உத்தரவிடுகிறது மற்றும் ஊழியர் செயல்பாடு சிறப்பு ஆலோசனை மற்றும் உதவி வழங்கி நிறுவனத்திற்கு துணைநிற்கிறது. அதிகாரிகள் நிறுவும் இலக்கு மற்றும் திசைகளை ஊழியர்கள் நிறைவேற்றுகிறார்கள்.
மேற்பொருந்துதல்	ஒரு பொருளின் பகுதி மற்றொரு பொருள் ஆக்ரமித்துள்ள அதே –பகுதியை ஆக்ரமித்தல்

நிறுவன அமைப்பு	நிறுவன கட்டமைப்பு என்பது நிறுவனத்தில் தகவல்கள் ஒரு நிலையிலிருந்து மற்றொரு நிலைக்கு எவ்வாறு பாய்கிறது என்பதை தீர்மானிப்பது. அது நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு பணி அதன் செயல்பாடுகள் மற்றும் எங்கு அறிக்கை அளிக்க வேண்டும் என்பது போன்றவற்றை கண்டறிகிறது. இவ்வமைப்பு அமைப்பு வரைபடம் மூலம் விளக்கப்படுகிறது.
அமைப்பு வரைபடம்	ஒரு நிறுவனத்தின் உள் கட்டமைப்பை உருக்கோடிட்டு காட்டும் படம் அமைப்பு வரைபடம் எனப்படும். அமைப்பு வரைபடம் ஒரு நிறுவனம் எவ்வாறு கட்டமைக்கப்பட்டுள்ளது என்பதை பொதுவாக காட்சிப்படுத்துகிறது. தனிநபருக்கு நிறுவனத்தில் உள்ள பங்கு, பொறுப்பு மற்றும் தொடர்புகளை உருக்கோடிட்டு காட்டுகிறது.
முன்னோடி	முன்னார் செய்திராத முதன்முறையாக செய்யும் பணி
வதந்தி	மக்கள் பரவலாக விவாதிக்கும் உண்மை அல்லது உண்மையல்லாத தகவல்கள்
பொறுப்பு	பணி தொடர்பாக செய்யவேண்டிய கடமைகள்
தன்னிச்சையாக	எவ்வித தயாரிப்புமின்றி திடீரென
டிசயர்டீ	துண்டிப்பு
அளவைக்குரிய காரணிகள்	அளவீடு செய்யக் கூடியவை (எ.கா) கூலி வழங்கியது.
பண்புசார்ந்த காரணிகள்	உணர மட்டுமே கூடிய காரணிகள் நற்பெயர்
ஆராய்ச்சி	உண்மையினை அறிவியல் முறையில் ஆயவு செய்தல்.
திட்டமுறை தீர்மானங்கள்	குறுகிய கால மற்றும் நீண்டகால திட்டங்களின் கலவை.
கட்டமைக்கப்பட்ட தீர்மானங்கள்	எப்பொழுதும் அல்லது திரும்பதிரும்ப நிகழும் நிகழ்வுகள்
கொள்கைத் தீர்மானங்கள்	மேல்நிலை மேலாண்மையால் எடுக்கப்படுகிறது.
கட்டுப்படுத்தும் காரணிகள்	தீர்மானம் செய்தலை தடுக்கும் காரணிகள்
அறிவுத்திறன் சார்ந்த எண்ணம்	மனதினுள் புத்தியால் ஏற்படும் சிந்தனை

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 209 03-04-2019 14:00:23

ஒருங்கிணைத்தல்	பொது இலக்கினை அடைவதற்காக பல்வேறு துறைகளில் நோக்கங்களை உகந்தது ஆக்குகிறது.
ஒத்துழைப்பு	ஒத்துழைப்பு என்பது ஒரு புது உறுப்பினரை அறிமுகப்படுத்தும் போது பேணிகாக்கப்படுகிறது.
பரஸ்பரம்	பரஸ்பரம் என்பது அமைப்பில் பணிபுரியும் பணியாளார்களிடையே உள்ள ஒற்றுமையை குறிக்கிறது
போதித்தல்	ஒரு அமைப்பு தான் அடைய வேண்இய இலக்கு மற்றும் குறிக்கோளை அடைவதற்கு அளிக்கப்படும் பயிற்சி ஆகும்
இயக்குதல்	கீழ்பணியாளர்களுக்கு வழங்கப்படும் ஆணை மற்று 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 துழைப்பாகும். இதன் மூலம் பணியினை நல்ல முறையில் செய்து முடிக்க இயலுகிறது.
Delegation(வேலை பங்களிப்பு (அ) வேலை பகிர்வு)	அதிகாரத்தை தனக்கு கீழ் தன் கட்டளைப்படி ஒரு வேலை செய்யும்படி பணியாளரிடம் ஒப்படைப்பதே ஆகும். அவரும் அந்த அதிகாரத்தை ஏற்று பணியை முடித்து ஒப்படைப்பது ஆகும்.
Devolution (அதிகாரப்பகிர்வு)	மேல்மட்ட அலகுகளில் இருந்து கீழ்மட்ட அலகுகளுக்கு அதிகாரத்தை மாற்றியளிப்பதே என்று கூறலாம்.
Deconcentration	ஒரு சில பணிகளை மத்திய (அ) மாநில அரசுகளின் முகவரிடம், ஒப்படைத்து சிறந்த முறையில் முடிக்கப்பெறுவது. இது போல பணிகள் வேலை பளுவை குறைப்பதற்கும், நல்ல நிர்வாக வெளிப்பாட்டிற்கும் இவ்வாறு செய்யப்படுகிறது.
Decentralization (பரவலாக்குதல் (அ) மையப்படுத்தாமை)	இந்த செயல்பாட்டின் மூலம் நிறும நடவடிக்கைகளை முக்கியமாக திட்டமிடுதல், முடிவெடுத்தல், போன்ற பணிகளை பிரித்துக் கொடுப்பது அல்லது முக்கிய அதிகார பகுதியில் இருந்து கீழ்நிலையில் உள்ளவர்களிடம் அளிப்பது.

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 210 03-04-2019 14:00:23

செக்ரடரியஸ்	லத்தின் சொல்லில் செயலாளர்
ஸ்கிரிப்பே	பழைய ரோமானியக் பேரரசில் செயலாளரின் வேலைகளை செய்யும் அதிகாரி
அலுவலக செயலாளர்	அலுவலக வேலைகள், தட்டச்சு, தொலைபேசியில் பதிலளிப்பது மற்றும் கூட்ட ஒழுங்கு செய்தல் போன்ற வேலை செய்யும் நபர்
வீடு மற்றும் சமூக பொறுப்புகள்	தனியார் செயலாளர் விட்டு பொறுப்புகளை வகிப்பவர்
நிதி கடமைகள்	பணம், வங்கி கணக்கு, பெறுதற்குரிய மாற்று சிட்டு, வரி ஊதியம் போன்றவற்றை கையாள்வது முதலாளிகள் முதலீடுகள், வருமான வரி சமர்பிப்பது, காப்பீடு கொள்களுக்கான பணம் செலுத்துதல்
தனி உதவியாளர்	முதலாளி செல்லும் வேலைகள் மற்றும் வழக்கமான வேலைகளை செய்பவர்.
வர்த்தகமற்ற அமைப்பு	வணிகம் அல்லாத நிறுவனம் லாபமற்ற்ற நிறுவனம், அல்லது லாபமற்ற அமைப்பு
கூட்டுறவுச் சங்கம்	பொருளாதார, சமூக மற்று கலாசார தேவைகளை சந்திக்க சுயமாக சோர்ந்த தன்னாட்சி சங்கம்
தூதரத்திற்கு	தூதரக அலுவலகம் அல்லது குடியிருப்பு அதிகாரி
தொழிற்சங்கம்	வியாபார சங்கத்தின் ஒழுங்கமைக்கபட்ட வர்த்தக கூட்டம்

12th STD OMS_Tamil version Practicals.indd 211 03-04-2019 14:00:23

தொழிற்கல்வி –அடிப்படை மின்னணு பொறியியல்
மேல்நிலை இரண்டாம் ஆண்டு

நூலாசிரியர்கள் மற்றும் மேலாய்வாளர்கள்

கல்வி ஆலோசகர் & வல்லுநர்

முனைவர் பொன். குமார்
இணை இயக்குனர் (பாடத்திட்டம்)
மாநிலக் கல்வியியல் ஆராய்ச்சி மற்றும் பயிற்சி நிறுவனம் ,
சென்னை – 600 006

பாடநூல் வல்லுநர்கள்

முனைவர் த. ஷாலினி ராணி
உதவி பேராசிரியர் மற்றும் துறை தலைவர்
நிறும செயலரியல் துறை
இராணி மேரி கல்லூரி (தன்னாட்சி)
சென்னை – 600004.

பாடநூல் ஆசிரியர்கள்

முனைவர்.சி.ரேனுகாதேவி
உதவி பேராசிரியர்
கல்வியியல் துறை
அன்னை தெரசா மகளிர் பல்கலைக் கழகம்
கொடைக்கானல்.

ப. சத்தியநாராயணன்,
துணை பேராசிரியர்
வணிகவியல் துறை
து.கோ.வைணவக் கல்லூரி.
அரும்பாக்கம், சென்னை – 600106.

ஜெ.ஜான்சிராணி
துணை பேராசிரியர்
நிறும செயலரியல் துறை
திருத்தங்கல் நாடார் கல்லூரி.
செலவாயல், சென்னை – 51.

த.வெங்கடேசன்
துணை பேராசிரியர்
வணிகவியல் துறை
டி.எஸ். நாராயணசாமி கலை மற்றும் அறிவியல் கல்லூரி
நாவலூர், சென்னை – 600 130.

பாட ஒருங்கிணைப்பாளர்கள்

முனைவர் அ. இளங்கோவன்,
(மாநில நல்லாசிரியர் விருது–2018)
உதவி பேராசிரியர்
மாநில கல்வியியல் ஆராய்ச்சி மற்றும் பயிற்சி நிறுவனம்
சென்னை

பா.மலர்விழி, பட்டதாரி ஆசிரியர்,
மாநில கல்வியியல் ஆராய்ச்சி மற்றும் பயிற்சி நிறுவனம்
சென்னை

ஒருங்கிணைப்பு

ரமேஷ் முனிசாமி

புத்தக வடிவமைப்பு

ஆரோக்கியம் பெலிக்ஸ்
சென்னை.

தட்டச்சர்

P. காமாட்சி இளையபெருமாள்
அசோக் நகர், சென்னை – 600083.

செ.கலைச்செல்வி
இராயபுரம், சென்னை – 600013.

QR Team

இரா. ஜெகநாதன், இடைநிலை ஆசிரியர்,
ஊராட்சி ஒன்றிய நடுநிலைப்பள்ளி,
கணேசபுரம், போளூர் ,திருவண்ணாமலை.

ம.முருகேசன், பட்டதாரி ஆசிரியர்,
ஊராட்சி ஒன்றிய நடுநிலைப்பள்ளி,
பெத்தவேளாண்கோட்டகம்,
முத்துப்பேட்டை, திருவாரூர்.

சூ.ஆல்பர்ட் வளவன் பாபு, பட்டதாரி ஆசிரியர்,
அரசினர் உயர்நிலைப்பள்ளி, பெருமாள் கோவில்,
பரமக்குடி, இராமநாதபுரம்

இந்நூல் 80 ஜி.எஸ்.எம். எலிகண்ட் மேப்லித்தோ தாளில் அச்சிடப்பட்டுள்ளது. ஆப்செட் முறையில் அச்சிட்டோர்:

குறிப்புகள்

குறிப்புகள்

குறிப்புகள்

குறிப்புகள்