



அலகு

1

மேலாண்மை செயல்முறை



2

அத்தியாயம்

மேலாண்மை செயல்பாடுகள்

இதனை இதனால் இவன்முடிக்கும் என்றாய்ந்து
அதனை அவன்கண் விடல்.

—குறள் 517

பொருள் :

இந்தச் செயலை இக்கருவியால் இன்னவன் செய்துமுடிப்பான்
என்று ஆராய்ந்த பிறகே அத் தொழிலை அவனிடம் ஒப்படைக்க
வேண்டும்.



கற்றல் நோக்கங்கள்

இந்த அத்தியாயத்தைக் கற்றபின், மாணவர்களால்

- மேலாண்மையின் பல்வேறு செயல்பாடுகளைப் புரிந்து கொள்ள இயலும்
- மேலாண்மை பணிகளின் முக்கியத்துவம் ஆகியவற்றை புரிந்து கொள்ள இயலும்.

அத்தியாயம் சுருக்கம்

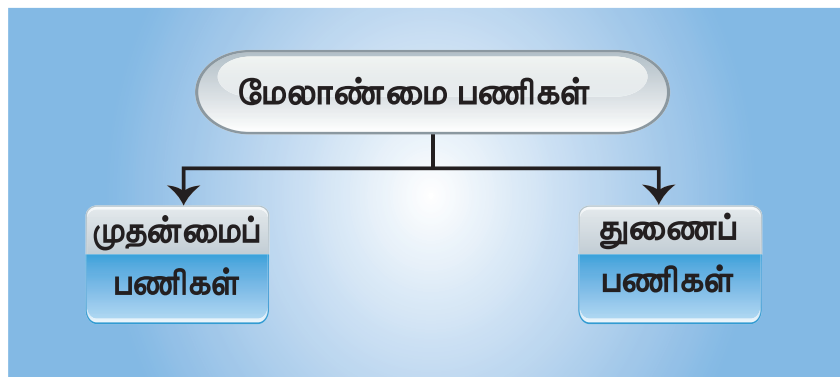
2.01 முதன்மைப் பணிகள்

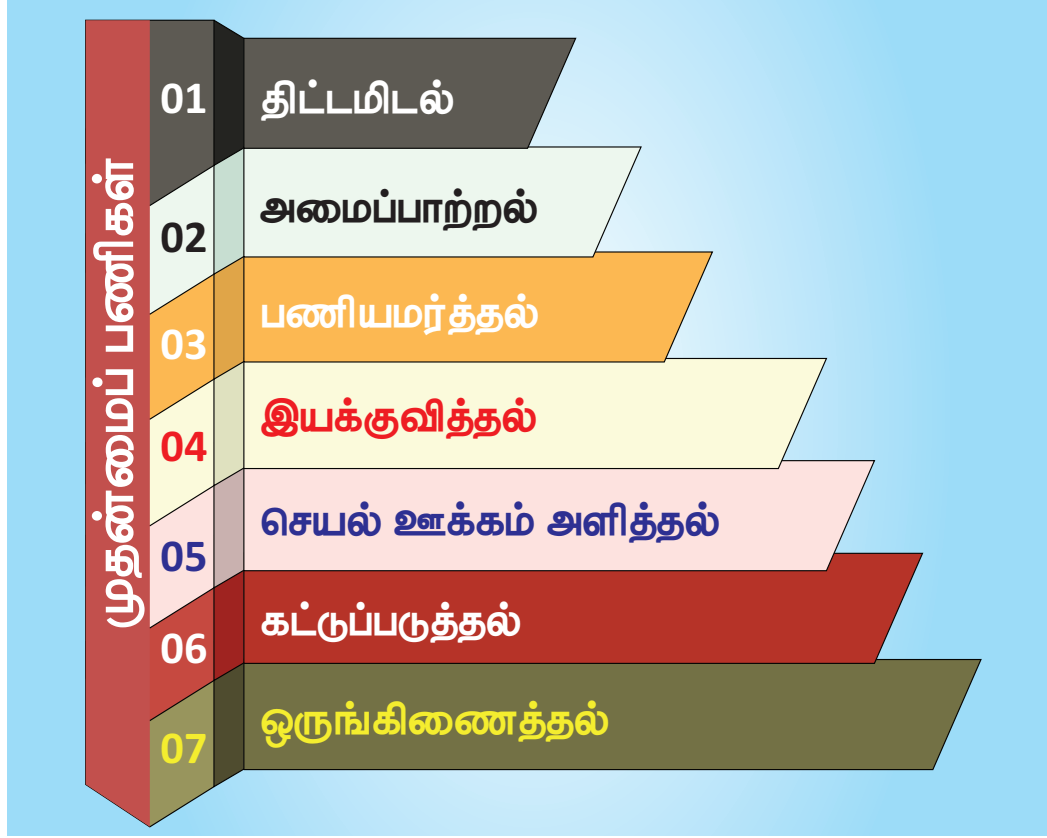
2.02 துணைப் பணிகள்

மேலாண்மை பணிகள்

மேலாண்மை பணிகள் நேர திட்டவட்டம், நிறுவனத்தின் திட்டவட்டம், மற்றும் நாட்டின் திட்டவட்டம் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியது. 18 ஆம் நூற்றாண்டின் மேலாண்மை பணிகள் 19 ஆம் நூற்றாண்டின் மற்றும் அதனைத் தொடர்ந்த 20 ஆம் நூற்றாண்டின் மேலாண்மை பணிகளை விட வேறுபட்டது. 20 ஆம் நூற்றாண்டு மற்றும் அதற்கு பின்னர் நடைமுறையில் உள்ள மேலாண்மை பணிகளை விளக்குவதற்கான முயற்சியாக இந்த அத்தியாயம் இருக்கும்.

மேலாண்மை பணிகளை மேலாண்மையின் செயல்முறை என்றும் அழைக்கலாம். இந்த செயல்முறை நோக்கங்களை அடைவதற்காக 24 மணிநேரமும் இடை நில்லாது செயல்பட்டு, மிக உயர்ந்த இடத்தை அடைவதற்காக மீண்டும் மீண்டும் செயல்படும். மேலாண்மை பணிகளை இரண்டு பிரிவுகளாக





வகைப்படுத்தலாம். அவை 1. முக்கிய பணிகள் மற்றும் 2. துணை பணிகள் ஆகும். மேலாண்மையின் அனைத்து பணிகளும் சுருக்கமாக கீழே விவாதிக்கப்படுகின்றன.

2.01 முதன்மைப் பணிகள்

திட்டமிடுதல், ஒழுங்கமைத்தல், பணிக்கமர்த்துதல், இயக்குதல், செயலூக்கமளித்தல், கட்டுப்படுத்துதல் மற்றும் ஒருங்கிணைத்தல் ஆகியவை மேலாண்மையின் முக்கிய செயல்பாடுகள் ஆகும்.

1. திட்டமிடுதல் (Planning)

'செயல்படுவதற்கு முன் நீங்கள் சிந்தியுங்கள்' அல்லது 'ஆழம் தெரியாமல் காலை விடாதீர்கள்' என்பன பாரம்பரிய பழமொழிகளில் சில. இது திட்டமிடுதலுக்கு ஒரு அடிப்படையினை அல்லது தர்க்க முறையினை வழங்குகிறது. திட்டமிடுதல் என்பது மேலாண்மையின் செயல்பாடுகளில் முதன்மையானது ஆகும். திட்டமிடுதல் இல்லாமல் எந்த ஒரு காரியமும் செய்ய முடியாது. எடுத்துக்காட்டாக ஒரு புத்தகத்தை எழுதுவது என்பது திட்டமிடுதலில் தொடங்குகிறது. சுருக்கமாக, திட்டமிடுதல் என்பது முன்கூட்டியே முடிவெடுப்பதைக் குறிக்கிறது. திட்டமிடுதல் என்பது வருங்கால தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதற்கான ஒரு ஆக்கபூர்வமான மதிப்பீடு ஆகும். தற்போதைய நடவடிக்கைகளை நிறுவப்பட்ட இலக்கிற்கேற்ப சரிசெய்து கொள்ள முடியும். பெரும்பாலான தனிநபர் அல்லது குழு முயற்சிகள் எந்தவொரு செயல்பாட்டு நடவடிக்கைகள் எடுக்கும் முன்னர், என்ன செய்யப்பட வேண்டும்?, எங்கே?,

எப்படி?, யார் அதை செய்ய வேண்டும்? என்பனவற்றை தீர்மானிப்பதன் மூலம் செயல்படுத்தப்பட வேண்டும். எனவே, செயல்படுவதற்கு முன் திட்டமிடுதல் இருக்க வேண்டும்;

2. ஒழுங்கமைத்தல் (Organising)

ஒரு அமைப்பின் உறுப்பினர்களுக்கு இடையில் இணக்கமான உறவை ஏற்படுத்துவதும், ஒரு வலைப்பின்னல் போன்ற அமைப்பை அவர்களது உறவுகளுக்கு இடையில் உருவாக்கும் செயல்முறையே ஒழுங்கமைத்தல் (ஏற்பாடு செய்தல் அல்லது ஏற்படுத்துதல்) ஆகும். நியமிக்கப்பட்ட பணியாளர்களுக்கு பணியினை வழங்குதலும், அதில் யாருக்கு பணி வழங்கும் அதிகாரம் வழங்கப்பட்டு நியமிக்கப்பட்டுள்ளவர்கள், பணியாளர்களுக்கு பணிகளை எடுத்துச் சென்று நியமிக்கப்பட்ட பணியினை வழங்குதலும் அதற்கான பொறுப்பினை ஏற்றுக் கொள்ளுதலும் ஒழுங்கமைத்தல் (ஏற்படுத்துதல்) செயல்பாடு ஆகும்.

3. பணியமர்த்தல் (Staffing)

பணியாளர்களைத் தேர்வு செய்தல் மற்றும் திறமையான பணியாளர்களுக்கு பணியிடமளித்தல் செயல்பாடுகளை பணியமர்த்தல் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியுள்ளது. வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், பொருத்தமான நபர்களை பொருத்தமான வேலைக்கு அமர்த்தும் செயலைக் குறிப்பதாகும். பணிக்கு பொருத்தமான நபர்களை தேர்ந்தெடுப்பது, தேவையான நபர்களுக்கு பயிற்சி அளிப்பது, சிறந்த நபர்களுக்கு பதவி உயர்வு அளிப்பது, பழைய நபர்களுக்கு ஓய்வு அளிப்பது,



அனைத்து நபர்களின் செயல்திறன்களை மதிப்பீடு செய்வது மற்றும் பணியாளர்களுக்கு போதுமான ஊதியம் வழங்குவது ஆகியன பணிக்கமர்த்துதலில் அடங்கியுள்ளது. எந்தவொரு நிறுவனத்தின் வெற்றியும் பணிக்கமர்த்துதல் பணியின் வெற்றிகரமான செயல்திறன்களைச் சார்ந்தே இருக்கும்.

4. இயக்குவித்தல் (Directing)

தற்போதைய இலக்குகளை சாதிக்கும் பொருட்டு தொடர்ச்சியான அடிப்படையில் செயலூக்கமளித்தல், முன்னணியிலிருத்தல், வழிகாட்டுதல், மற்றும் கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுடன் தொடர்புபடுத்துதல் போன்றன இயக்குதலைக் குறிக்கிறது. அமைப்பின் இலக்குகளை நிறைவேற்றுவதற்கு பணியாளர்களை இயக்கும் பொருட்டு சுற்றறிக்கைகள், அறிவுறுத்தல்கள் கையேடுகள், செய்திமடல்கள், அறிவிப்பு பலகைகள், கூட்டம், பங்கேற்பு இயக்கம் ஆகியவற்றின் மூலமாக பணியாளர்களுக்கு தேவையான அனைத்து விபரங்களுக்கும் உரிய தகவல் தெரிவிக்கப்படுகிறது.

5. கட்டுப்படுத்துதல் (Controlling)

ஊக்க ஊதிய உயர்வு மற்றும் பதவி உயர்வு அளிக்கும் முடிவுகளை எடுப்பதற்கும் பணியாளர்களின் செயல்திறனை மதிப்பிடுவதற்கும் கட்டுப்படுத்துதல் செயல்பாடு பயன்படுகிறது. குறைந்த செயல்திறன் உடையவர்களை அடையாளம் காண்பதற்கும் குறைதீர் பயிற்சிகளை அவர்களுக்கு வழங்குவதற்கும் கட்டுப்பாட்டு செயல்பாடு உதவுகிறது. முன்கூட்டியே நிர்ணயிக்கப்பட்ட தர அலகுகளுடன் உண்மையான செயல்திறனை எது ஒத்திசைக்க உதவி புரிகிறதோ?, அது கட்டுப்படுத்தும் செயல்பாடு ஆகும்.

6. ஒருங்கிணைத்தல் (Co-ordination)

அனைத்து தனிநபர்களுடைய செயல்களின் ஒத்திசைவு (அல்லது ஒற்றுமை அல்லது ஒருங்கிணைத்தல்), பல்வேறு திறன்கள் உள்ள தனிநபர்கள் நிறுவனத்தில் பணிபுரிதல் ஆகியன பொது நோக்கங்களில் மிகவும் வெற்றிகரமான சாதனை படைக்க வழிவகுத்துச் செல்லும். ஒவ்வொரு நிர்வாக செயல்பாடுகளும் ஒருங்கிணைத்தலில் உள்ளடங்கியுள்ளது. உதாரணமாக (i) திட்டமிடுதல் மற்றும் ஒருங்கிணைப்பு, (ii). ஒழுங்கமைத்தல் மற்றும் ஒருங்கிணைப்பு, (iii). பணிக்கமர்த்துதல் மற்றும் ஒருங்கிணைப்பு, (iv). இயக்குதல் மற்றும் ஒருங்கிணைப்பு, (v). செயலூக்கமளித்தல் மற்றும் ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் (iv). கட்டுப்படுத்துதல் மற்றும் ஒருங்கிணைப்பு.

அனைத்து செயல்களும் ஒழுங்குபடுத்தும் செயல்பாடுகளின் கீழ் குழு வாரியாகவோ அல்லது பிரிவு வாரியாகவோ பிரிக்கப்படுகின்றன. இப்போது, இத்தகைய குழுவான செயல்பாடுகள் ஒரு நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களை நிறைவேற்றுவதில் ஒருங்கிணைக்கப்படுகின்றன. ஒருங்கிணைப்பு

இடர்பாட்டின் அளவு நிறுவன அமைப்பின் அளவைச் சார்ந்திருக்கும். நிறுவன அமைப்பின் அளவு அதிகரிக்கப்படும் போது ஒருங்கிணைத்தல் பணியினது இடர்பாட்டின் அளவும் அதிகரிக்கும்.

7. செயலூக்கமளித்தல் (Motivating)

செயலூக்கமளித்தல் மூலமே நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைய முடியும். ஒரு பணியை விரைவாக செய்து முடிப்பதையும், பணியாளர்களின் பணியின் மீதான விருப்பத்தை வளர்ப்பதையும் செயலூக்கமளித்தல் என்ற சொல் உள்ளடக்கியுள்ளது. செயலூக்கமளித்தல் ஒரு வளமிக்க தலைமையின் கீழ் செய்யப்பட வேண்டும். பணிபுரிய சாதகமான பணிச் சூழல், நியாயமான முறையில் நடத்தப்படல், பணம் சார்ந்த மற்றும் பணம் சாராத ஊக்குவிப்புகள், திறம்பட்ட தகவல் தொடர்பு மற்றும் பண்பான அனுகுமுறை ஆகியவற்றையே பணியிடத்தில் பணியாளர்கள் எதிர்பார்க்கிறார்கள்.



"Passing the buck, the buck stops here" –
"இதற்கு காரணம் நானல்ல"

தனது குற்றங்களை அல்லது பொறுப்புகளை (சிலவற்றிற்காக) மற்றொரு நபருக்கோ, குழுவிற்கோ அல்லது பொருளுக்கோ மாற்றுதல் அல்லது மறு ஒப்படைப்பு செய்தலைக் குறிப்பது. கொடுத்த பணியை முடிக்காமல் இருந்து கொண்டு காரணம் கூறுவது.

2.02 துணைப் பணிகள்

புதுமைப்படுத்துதல், பிரதிநிதித்துவம், முடிவெடுத்தல் மற்றும் தொடர்பு ஆகியவை மேலாண்மையின் துணை செயல்பாடுகளாகும்.

1. புதுமைப்படுத்துதல் (Innovation)

வியாபார உலகில் செய்யப்படும் மாற்றங்களை எதிர்கொள்ள ஊழியர்களையும் அமைப்பையும் தயார் நிலைப்படுத்தும் செயல்பாடு புதுமைப்படுத்துதல் என்பதைக் குறிக்கிறது. வியாபாரத்தில் தொடர்ச்சியான மாற்றங்கள் செய்யப்படுகின்றன. நுகர்வோர்கள் புதுமைப்படுத்துதல் மூலம் திருப்தி அடைகின்றனர். புதிய பொருளை மேம்படுத்துதல், புதிய உற்பத்திகள், உற்பத்தியில் புதிய தொழில்நுட்பங்கள், புதிய பையகப்படுத்துதல், ஒரு புதிய வடிவமைப்பிலான தயாரிப்பு மற்றும் செலவு குறைப்பு போன்றவற்றை புதுமைப்படுத்துதல் உள்ளடக்கியுள்ளது.

2. பிரதிநிதித்துவம் (Representation)

ஒரு மேலாளர் ஒரு நிறுவனத்தின் பிரதிநிதியாக செயல்பட வேண்டும். வாடிக்கையாளர்கள், பொருட்கள் மற்றும் சேவையை அளிப்பவர்கள், அரசாங்க அதிகாரிகள், வங்கிகள், நிதி நிறுவனங்கள், தொழிற்சங்கங்கள் மற்றும் இதைப் போன்றவர்களுடன் மேலாளர் தொடர்புடன்



இருக்க வேண்டும். மற்றவர்களுடனும் நல்ல உறவு வைத்திருக்க வேண்டியது ஒவ்வொரு மேலாளரின் கடமையாகும்.

3. முடிவெடுத்தல் (Decision-making)

ஒரு அமைப்பின் ஒவ்வொரு பணியாளரும் பல்வேறு எண்ணிக்கையிலான முடிவுகளை ஒவ்வொரு நாளும் எடுக்கின்றனர். ஒரு அமைப்பு இலகுவாக செயல்படுவதற்கு முடிவெடுத்தல் உதவுகிறது.

4. தகவல் தொடர்பு (Communication)

தொடர்பு என்பது மனித எண்ணங்களை, கண்ணோட்டங்களை அல்லது கருத்துக்களை ஒரு நபர் மற்றொரு நபருக்கு பரிமாற்றம் செய்வதைக் குறிக்கிறது. என்ன வேலை செய்யப்பட வேண்டும்?, அது எங்கே செய்யப்பட வேண்டும்?, அது எவ்வாறு செய்யப்பட வேண்டும்?, அது எப்போது செய்யப்பட வேண்டும்? என்பது பற்றி தொழிலாளர்களுக்கு தெரிவிக்கப்பட வேண்டும். வேலையை ஒழுங்குபடுத்துவதற்கும் நடவடிக்கைகளை ஒருங்கிணைப்பதற்கும் தொடர்பு உதவுகிறது.

மேலாண்மைத் துறையில் உள்ள அறிஞர்கள் தங்கள் சொந்த கருத்திற்கேற்ப மேலாண்மையின் செயல்பாடுகளை வகைப்படுத்தியுள்ளனர். அறிஞர்களில் சிலர் மேலாண்மை செயல்பாடுகளில் சில செயல்பாடுகளைக் கூடுதலாகச் சேர்த்துள்ளார்கள், சில செயல்பாடுகளை நீக்கி குறைத்துள்ளார்கள்.

கலைச்சொற்கள்

செயலாக்கமளித்தல், கட்டுப்பாடு காத்தல், ஒருங்கிணைத்தல் புதுமைப்படுத்துதல், முடிவெடுத்தல், மாற்றம்.



நமது சிந்தனைக்கு

1. திட்டமிடுதல் இல்லாத நிலையில் செலவுகளைக் கூடுதலாக்கும் அடிப்படைக் காரணிகளைச் சோதிக்க.
2. வேலையை வேகப்படுத்தக் கூடிய வலைப்பின்னல் தொடர்பு ஒன்று உருவாக்குக.



மேலும் அறிவதற்கு

1. அடுத்த தலைமுறையினருக்குத் தேவைப்படும் நிதி மற்றும் நிதி சார்பற்ற செயலாக்கமளிப்பவர்களைக் கண்டறிக.
2. எதிர்கால அமைப்புகளின் கழிவுப்பொருட்களை குறைந்தபட்ச அளவாக்க என்ன வகையான கட்டுப்பாட்டு முறைகளைத் திட்டமிட்டுக் கையாள முடியும்?

அடுத்த தலைமுறை தொழிலாளர்களுக்கு செயலாக்கமளிப்பவர்கள்
(ஆதாரம்: www.forbes.com)

உங்களுக்கு தெரியுமா?

- நெகிழ்ச்சித் தன்மையுடன் கூடிய அட்டவணை
- வருடாந்திர செயல்திறன் மீள்பார்வைத் தவிர்ப்பு
- தொழில்நுட்ப மையம் சார்ந்த பணியிடத்தை தழுவிவிருப்பது
- தனி நபருக்கான நேரடி தொடர்புத் திட்டம்
- அதிக கட்டமைப்பு மற்றும் இயக்குதல் எதிர்பார்ப்பை வழங்குவது
- முறையான கல்வியை மறுபரிசீலனை செய்வது
- தொழில் வளர்ச்சிக்காக ஒரு திட்டம் வைத்திருப்பது
- தெளிவான எதிர்பார்ப்புகளை அமைப்பது
- அடுத்த தலைமுறையினரை மதிப்புடையவர்களாக உணரச் செய்வது
- வெளிப்படைத்தன்மையுடன் இருப்பது



பயிற்சி



I. சரியான விடையைத் தேர்ந்தெடு:

1. மேலாண்மையின் செயல்பாடுகளில் முதன்மையானது எது?
(அ) புதுமைப்படுத்துதல் (ஆ) கட்டுப்படுத்துதல்
(இ) திட்டமிடுதல் (ஈ) முடிவெடுத்தல்
2. பின்வருவனவற்றுள் எது முக்கிய பணிகள் அல்ல?
(அ) முடிவெடுத்தல் (ஆ) திட்டமிடுதல்
(இ) ஒழுங்கமைத்தல் (ஈ) பணியமர்த்துதல்
3. _____ல் நிர்வாக செயல்பாடுகளும் உள்ளடங்கியுள்ளது
(அ) ஒருங்கிணைத்தல் (ஆ) கட்டுப்படுத்துதல்
(இ) பணியமர்த்துதல் (ஈ) ஒழுங்கமைத்தல்
4. பின்வருவனவற்றுள் சரிபார்ப்பு செயல்பாடு எது?
(அ) திட்டமிடுதல் (ஆ) ஒழுங்கமைத்தல்
(இ) பணியமர்த்துதல் (ஈ) கட்டுப்படுத்துதல்

விடைகள்:

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

II. குறு வினாக்கள்:

1. திட்டமிடுதல் என்றால் என்ன?
2. செயலாக்கமளித்தல் என்பதன் பொருள் தருக.
3. கட்டுப்படுத்துதல் என்றால் என்ன?
4. மேலாண்மையின் துணைப் பணிகளை பட்டியலிடுக.
5. திட்டமிடுதலுக்கு பயன்படுத்தப்படும் பாரம்பரிய பழமொழி என்ன?

III. சிறு வினாக்கள்:

1. மேலாண்மையின் முதன்மைப் பணிகளை பட்டியலிடுக.
2. பணியமர்த்தல் என்றால் என்ன?
3. புதுமைப்படுத்துதல் என்றால் என்ன?
4. ஒருங்கிணைத்தல் என்றால் என்ன?
5. நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் ஊழியர்களுக்கு முக்கியத் தகவல்கள் எவ்வாறு தெரிவிக்கப்படும்?

IV. பெரு வினாக்கள்

1. மேலாண்மையின் பல்வேறு முக்கிய பணிகளை விளக்குக.

குறிப்பு நூல்கள்

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