



அலகு
1

மேலாண்மைச் செயல்முறைகள்



1

மேலாண்மைத் தத்துவங்கள்

அத்தியாயம்

எப்பொருள் யார்யார்வாய்க் கேட்பினும் அப்பொருள்
மெய்ப்பொருள் காண்ப தறிவு.

—குறள் 423

பொருள் :

எப்பொருளை யார் யார் இடம் கேட்டாலும் (கேட்டவாறே
கொள்ளாமல்) அப் பொருளின் மெய்யானப் பொருளைக் காண்பதே
அறிவாகும்.



கற்றல் நோக்கங்கள்

இந்த அத்தியாயத்தைக் கற்றபின், மாணவர்களால்

- மேலாண்மையின் அடிப்படைக் கருத்து
 - மேலாண்மையின் வரைவிலக்கணம்
 - மேலாண்மை கலையா? அறிவியலா?
 - மேலாண்மை Vs நிர்வாகம்
 - மேலாண்மைச் செயல்முறைகள்
 - அறிவியல் பூர்வமான மேலாண்மையின் கோட்பாடுகள்
 - மேற்பார்வை வீச்செல்லை
- ஆகியவற்றைப் பற்றி புரிந்து கொள்ள இயலும்.

அத்தியாயம் சுருக்கம்

- 1.01 மேலாண்மையின் அடிப்படைக் கருத்து
- 1.02 மேலாண்மையின் வரைவிலக்கணங்கள்
- 1.03 மேலாண்மை Vs நிர்வாகம்
- 1.04 மேலாண்மைச் செயல்முறைகள்
- 1.05 அறிவியல் பூர்வமான மேலாண்மையின் கோட்பாடுகள்
- 1.06 நவீன மேலாண்மையின் கோட்பாடுகள்
- 1.07 மேற்பார்வை வீச்செல்லை:

நமது அன்றாட வாழ்க்கையில் மேலாண்மை என்பது மிக, மிக முக்கியத்துவம் வாய்ந்த பகுதியாகும். நடைமுறையில் நமது அனைத்து முயற்சிகளிலும் செயல்பாடுகளிலும் மேலாண்மையின் பங்கு உள்ளது. நாம் விளையாட்டுத் திடலில் இருந்தாலும், நூலகத்தில் இருந்தாலும், வகுப்பறையில் இருந்தாலும், விருதியில் இருந்தாலும் அல்லது எங்கு இருந்தாலும் நமது பல்வேறு செயல்களை திட்டமிட்டு அவற்றை முறையாக நடைமுறைப்படுத்தி நோக்கங்களை நிறைவேற்றி விரும்பத்தக்க இலக்குகளை எட்டுவதில் மேலாண்மையின் பங்கு அளப்பரியது. எனவே மேலாண்மை என்பது மற்றவர்களின் முயற்சி மற்றும் ஒத்துழைப்புடன் நோக்கங்களை எய்தும் ஒரு கலையாகும். தொழிலமைப்பின் இலக்குகளை வெற்றிகரமாக எய்துவதற்கும், வியாபாரத்தின் எதிர்காலத்தை தீர்மானிப்பதற்கும் மேலாண்மை செயல்முறைகள் உதவுகின்றது. ஒரு நிறுவனத்தின் வெற்றியை அல்லது ஒரு தனி மனிதனின் வெற்றியை அவர்களின் பணிகளும், கடமைகளும், பொறுப்புகளுமே தீர்மானிக்கிறது. உலகின் எப்பகுதியிலும் நிறுவன அமைப்பின் வாழ்வில் மேலாண்மையே அனைத்தையும் விட மிக முக்கியமானதாகும். இது ஒரு உலகளாவிய கருத்தாகும்.

1.01 மேலாண்மையின் அடிப்படைக் கருத்து

மேலாண்மையின் அடிப்படைக் கருத்துக்களை பின்வரும் அவற்றின் தொன்றுதொட்ட இயல்புகள் மூலமாக அறிந்து கொள்ள இயலும்.



1. அறிவின் தொகுப்பு (Body of Knowledge)

தற்போது மேலாண்மை உயர்தனிச்சிறப்பு வாய்ந்த மேலாண்மைக் கோட்பாடு மற்றும் தத்துவத்தை உருவாக்கியுள்ளது. மேலாண்மை இலக்கியம் அனைத்து நாடுகளிலும் வளர்ச்சி பெற்றிருக்கின்றது. வணிக உலகம் அல்லது அரசுத்துறை அல்லது தனியார் துறை போன்றவற்றின் வேலை வாய்ப்பு உலகில் வெற்றிகரமாக நுழைவதற்கு சிறந்த கடவுச்சீட்டு போன்றது மேலாண்மை ஆகும்.

2. மேலாண்மைக் கருவிகள் (Management Tools)

கணக்கியல், வணிகச் சட்டங்கள், உளவியல், புள்ளியியல், பொருளியல், தரவு செயலாக்கம் என மேலாண்மையின் கிளைகள் பல்கிப் பெருகி விரிவடைந்துள்ளது. இந்த மேலாண்மை சிறப்புத் தொழிலின் கிளைகள் மேலாண்மை அறிவியலின் நடைமுறைப் பயன்பாட்டை மேலும் மேம்படுத்தி இருக்கிறது.

3. தனிப் பாடப்பிரிவு (Separate Discipline)

பல்வேறு பல்கலைக் கழகங்களும், உயர்கல்வி நிறுவனங்களும் மேலாண்மைக் கல்வியை தனிப்பாடப்பிரிவாக அங்கீகரித்திருக்கின்றன. 1951 ல் இருந்து வணிக மேலாண்மை மற்றும் நிர்வாகப் பாடத்தில் முதுகலைப் பட்டங்களை வழங்கும் தனிப்பட்ட சிறப்பு மேலாண்மைக் கல்வி நிறுவனங்கள் தோன்றி வளர்ந்திருக்கின்றன. ஏற்றுமதி மேலாண்மை, ஆள்சார் மேலாண்மை, உற்பத்தி மேலாண்மை, சந்தை மேலாண்மை, நிதி மேலாண்மை போன்ற மேலாண்மையின் பல்வேறு பகுதிகளில் கருத்தரங்கம், சிறப்புப் பாடப் பிரிவுகள், பயிற்சித் திட்டங்கள் போன்றவற்றின் மூலம் மேலாண்மை நவீனமயமானதாகவும், பிரபலமடைந்தும் வருகின்றது.

4. சிறப்பீடுபாடு (Specialisation)

வணிகத்தின் ஒவ்வொரு செயல்பாட்டுப் பகுதியையும் சீரிய முறையில் மேலாண்மை செய்து வணிகத்தை சிறப்பாக நிர்வகிக்க உயர் கல்வித் தகுதியும், முறையான பயிற்சியும் பெற்ற, உரிய முன்னனுபவமுள்ளவர்களை தேர்ந்தெடுத்து பணியமர்த்த வேண்டும் என்ற மனப்பாங்கு தற்போது வளர்ந்து வருகின்றது. மேலாண்மை சார்ந்த வல்லுநர்கள் மற்றும் மேலாண்மை சிறப்புத் தொழிலாளர்களுக்கு சாதகமான, அவர்களுக்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கும் மனப்பாங்கு தற்போது அதிகரித்து வருகின்றது.

5. நடத்தை விதி (Code of Conduct)

வணிக மேலாண்மை என்பது நுகர்வோர்கள், ஊழியர்கள், பொதுமக்கள் அல்லது சமுதாயம் போன்றவற்றிற்கு வணிக மேலாண்மை ஆற்ற வேண்டிய சமூகப் பொறுப்புணர்வுகளை அறிவூட்டப்பட்ட வணிகர்கள் அங்கீகரித்திருக்கின்றனர். பொது கழகங்களுக்கு தற்போது சமூக மனசாட்சியும், விழிப்புணர்வும் உள்ளது.

நுகர்வோர் சார்ந்த சந்தைப்படுத்தல் கருத்தாக்கம் என்பது பெரு நிறுவன நடத்தை விதியினை பிரதிபலிப்பதாகும். நுகர்வோர் இயக்கங்களின் அழுத்தம், தொழிற்சங்க வாதம், பொது மக்கள் கருத்து மற்றும் சட்டம் ஆகியவை அறம் சார்ந்த விதிகளை தோற்றுவிக்க மேலாண்மையை வலுவாகத் தூண்டுகின்றது. "வாங்குவோர் ஜாக்கிரதை" என்ற கோட்பாடு சந்தையில் நீண்ட காலம் நீடிக்காது. தற்போது வாங்குவோர் எச்சரிக்கை என்ற கோட்பாட்டிற்கு பதிலாக "விற்பவர் ஜாக்கிரதை" என்ற கோட்பாடு சந்தை நடைமுறைகளை தீர்மானிக்கின்றது.

6. பணி ரீதியானதொரு அமைப்பு (Professional Association)

பல்வேறு நாடுகளில் மேலாண்மைப் பிரிவுகளில் அறிவுப் பரவலாக்கம் ஏற்படவும், மேலாண்மை சிறப்புத் தொழில் குறித்த பொதுமக்கள் மனதில் ஒரு சிறந்த தோற்றத்தை உருவாக்கவும் வணிக மேலாண்மை சங்கங்கள் நடவடிக்கை மேற்கொண்டுள்ளதை நாம் காண முடிகின்றது.

1.02 மேலாண்மையின் வரைவிலக்கணம்

மேலாண்மை குறித்த பொதுவான வரைவிலக்கணம்

"நிறுவனத்தின் பணியாளர்களையும், வளங்களையும் கொண்டு தகுந்த திட்டங்கள் மூலமாகவும், ஒழுங்கமைப்பு மூலமாகவும், உரிய ஊக்குவிப்பு மூலமாகவும், தகுந்த கட்டுப்பாட்டின் படியும் அந்நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அறுதியிட்டு அவற்றை அடைய விழையும் ஒரு தனிப்பட்ட செயல்பாங்கே மேலாண்மையாகும்."

இச்செயல்முறைகளில், மாறிக்கொண்டே இருக்கும் வணிகச் சூழலில் நிறுவனத்துடனும், அமைப்பின் பணியாளர்களுடனும் வேலை செய்யப்படுகின்றது.

1. "மேலாண்மை என்பது முன்கணிப்பு செய்தல், திட்டமிடல், ஒழுங்கமைப்பது, கட்டளையிடுவது, ஒருங்கிணைப்பது, கட்டுப்படுத்துவது" – ஹென்றி ஃபோயல்

இவ்வரைவிலக்கணம் மேலாண்மை என்பது என்ன என விளக்காமல், ஒரு மேலாளர் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை விளக்குகிறது.

2. "மேலாண்மை என்பது பன்னோக்கு செயல், அது வியாபாரத்தை மேலாண்மை செய்கின்றது. மேலாளரை மேலாண்மை செய்கிறது. மேலும் பணியாளரையும், பணியினையும் மேலாண்மை செய்கிறது" – பீட்டர். எப். டிரக்கர்.

பீட்டர் டிரக்கர் தனது வரைவிலக்கணத்தில் மேலாண்மையின் மூன்று பணிகளின் முக்கியத்துவத்தை தந்துள்ளார்.

அவைகளாவன:

- வணிகத்தை மேலாண்மை செய்தல்
- மேலாளரை மேலாண்மை செய்தல்
- பணியாளர்களையும், பணியையும் மேலாண்மை செய்தல்



இதில் ஏதேனும் ஒன்று விடுபட்டாலும், எவ்வித செயலையும் மேலாண்மை செய்ய இயலாது, மேலும் வணிகநிறுவனத்தையோ அல்லது தொழில்சமூகத்தையோ நிர்வகிக்க இயலாது. பீட்டர் டிரக்கர் என்பவர் கூற்றுப்படி ஒரு மேலாளர் மேற்கூறிய மூன்றையும் திறமையாக சமன் செய்து, ஒருங்கிணைத்து செயல்பட வேண்டும்.

எனவே ஒவ்வொரு வணிகத்திலும் அதன் மேலாளர் சூழ்நிலைக்கேற்ப மாற்றிக் கொள்ளும் தன்மை கொண்டவராகவும், வியாபாரத்திற்கு உயிர் கொடுப்பவராகவும் செயல்படுகிறார்கள். திறம்பட்ட, செம்மையான மேலாண்மை இல்லாமல், மனித வளங்களையும், பொருட்களையும், நிதி வளங்களையும், திறமையாக ஒதுக்கீடு செய்யவும் மற்றும் முழுமையாகப் பயன்படுத்தவும் இயலாது.

மேலாண்மை கலையா அல்லது அறிவியலா:

மேலாண்மை என்பது அதன் இயல்பின் அடிப்படையில் ஒரு செயலை செய்வதற்கான கலையா அல்லது ஒரு செயலைப் பெறுவதற்கான அறிவியலா என்ற விவாதம் நடந்து கொண்டேதான் இருக்கிறது. பின்வருவன மேலாண்மையின் இயல்பை அறிவதற்கு உபயோகமாக இருக்கலாம்.

மேலாண்மை என்பது ஒரு நுட்பமான அறிவியலாகும். ஏனெனில் அறிவியலில் கொள்கைகளை அல்லது தத்துவங்களை ஒரு ஆய்வகத்தில் பரிசோதித்து அவற்றை மிகச் சரியாகவும், நுட்பமாகவும் நிரூபிக்கலாம் அல்லது நிரூபிக்க இயலாமல் போகலாம். உதாரணமாக ஒரு தாவரவியல் ஆய்வகத்தில் தாவர இலைகளில் விஷச்சத்து உள்ளதா அல்லது இல்லையா என நிரூபிக்க முடியும். அது போலவே மனித வளம், இயந்திரம், பணம், கச்சாப் பொருட்கள் ஆகியவற்றை ஒருங்கிணைத்து வியாபார நிறுவனத்தின் இலக்குகளை அடையச் செய்வதன் மூலம் மேலாண்மைக் கொள்கைகளை பரிசோதிக்க முடியும். மேலாண்மைக் கொள்கைகள் அடிப்படையில் மாறும் சூழ்நிலைக்கேற்ப மாறுபடும் தன்மையை கொண்டிருக்கிறதால் அவற்றை மிகச் சரியாக நிரூபிக்கவோ அல்லது நிரூபிக்க இயலாமலோ போகலாம். ஏனெனில் சூழ்நிலைக்கேற்ப மாறும் சுற்றுச் சூழல், கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைச் சிக்கல்கள் ஆகியவற்றை ஒன்றோடு ஒன்று ஒருங்கிணைக்க வேண்டியுள்ளது. ஆகவே மேலாண்மையை துல்லியமில்லாத அறிவியல் என விவரிக்கலாம்.

நிர்வாகம் ஒரு கலை என்று அனைவரும் நம்புகின்றனர், அது முழுவதுமாக ஒரு கலை அல்ல. ஏனெனில் கலை என்பதன் கருத்தாக்கம் அன்றாட வாழ்வில் திறன்களை தெரிந்து கொள்வது மற்றும் அத்திறன்களை நடைமுறை வாழ்க்கையில் பயன்படுத்துவது ஆகும். எந்த ஒரு சூழ்நிலையிலும், எவர் முன்னிலையிலும் ஒரு கொத்தனார் அல்லது தச்சர் அல்லது ஒரு பழுது நீக்குபவர் அல்லது ஒரு இசை கலைஞர் போன்றோர் தாம் கற்ற கலைகளை

நடைமுறையில் நிறைவேற்றம் செய்யும் திறனை கொண்டுள்ளதை குறிக்கிறது. மேலாளர் என்பவர் அவர் என்ன பணிக்காக நியமிக்கப்படுகின்றாரோ அதற்குத் தேவையான தனித்திறன்களைப் பெற்றவராக இருக்க வேண்டும். ஆனால் அந்த திறன் என்பது நபருக்கு நபர், நாட்டுக்கு நாடு, மாறுபடக் கூடியது. திரு.பண்டிட் ஜவஹர்லால் நேரு அவர்களது நிர்வாகத் திறமையையும், மேலாண்மைத் திறனையும் அவரது மற்றொரு வடிவமான அவரது மகளான திருமதி. இந்திரகாந்தி அவர்களின் அத்திறன்களோடு ஒப்பிட்டு பார்க்க இயலாது. எனவே மேலாண்மை என்பது செயல்களை அவரவர் பாணியில் நிறைவேற்றும் ஒரு கலையாகும்.

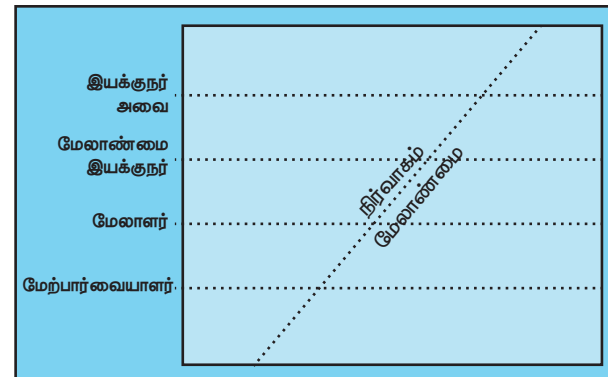
மேலாண்மையில் மேலாளரின் முடிவெடுக்கும் திறன் மேலாண்மைக் கலையை பிரதிபலிக்கின்றது. கணினி மயமாக்கப்பட்ட பொருளாதாரத்தில் கூட தீர்மானிக்கும் திறன் மற்றும் கற்பனைத் திறன் மிக அவசியம். முடிவெடுக்கும் திறனில் ஒரு சிறப்புத்திறன் மேலாளருக்குப் பதிலி ஆகாது.

"முறைப்படுத்தப்பட்ட, வகைப்படுத்தப்பட்ட சிறப்பறிவு, சொற்களஞ்சியம் மற்றும் கோட்பாடுகள் நடைமுறை தரக்குறியீடுகள் மற்றும் நன்னெறி விதிகள் மூலமாக அங்கீகரிக்கப்பட்ட அமைப்பு மூலமாக திட்டமிடல் ஒழுங்கமைத்தல், வழிநடத்தல் மற்றும் கட்டுப்படுத்தல் போன்றவற்றில் சிறப்புத்திறன் கொண்ட ஒரு தொழில்முறை மேலாளர் மற்றவர் முயற்சியின் மூலம் செயல்படுகின்றார்."

– லூயிஸ் A.ஆலன்

நிறைவாக மேலாண்மை என்பது ஒரு கலையும் அல்ல, அறிவியலும் அல்ல, இரண்டின் தொகுப்பாகும். ஆனால் அறிவியல் பூர்வமாக மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளையும், மேலாண்மைத் திறன்களையும் வெளிப்படுத்தி போட்டி நிறைந்த தொழில் வணிக உலகில் நிறுவனத்தின் இலக்குகளை இயன்றவரை நிறைவேற்றுவதில் ஆகும்.

1.03 மேலாண்மை Vs நிர்வாகம்



மேலாண்மை மற்றும் நிர்வாகம் குறித்து கற்கும் போது, இவ்விரண்டுக்குமிடையேயான வேறுபாடுகளை புரிந்து கொள்ள வேண்டும். ஏனெனில் வளர்ந்து வரும் உலக வர்த்தகத்தில் இவ்விரண்டும் ஒன்று போல



பயன்படுத்தப்படுகிறது. அதாவது பல நாடுகளில் அரசுகள் அல்லது வணிக நிறுவனங்களின் தோற்றுவிப்பாளர்களால் வணிக முயற்சிகளில் கொள்கை முடிவுகளை எடுப்பதைக் குறிக்கும். மேலாண்மை என்பது திட்டங்கள் மற்றும் செயல்களோடு தொடர்புடையது. ஆனால் நிர்வாகம் என்பது கொள்கைகளை வடிவமைப்பது மற்றும் இலக்குகளை நிர்ணயிப்பதுடன் தொடர்புடையது. ஒரு நிறுவனத்தின் மேலாண்மைப் பணியை ஏற்பவர் மேலாளர். நிர்வாகி என்பவர் நிறுவனத்தை நிர்வகிக்கப் பொறுப்பாகிறார். மேலாண்மை செய்பவர்களையும் அவர்களது பணிகளிலும் மேலாண்மை கவனம் செலுத்துகின்றது.

முடிவாக நிர்வாகம் என்பது வணிக முடிவெடுத்தலைக் குறிக்கின்றது. மேலாண்மை என்பது அந்நிறுவனத்தின் பணியாளர்களைக் கொண்டு அவ்வணிக முடிவுகளை நிறைவேற்றம் செய்வதைக் குறிக்கின்றது. முதன்மைச் செயல் அதிகாரி / மேலாண்மை இயக்குநருடன் இயக்குநரவையை நிர்வாகம் என அழைக்கப்படலாம். உற்பத்தி, சந்தையிடல், நிதி, கணக்கியல், விநியோகம், ஆராய்ச்சி மற்றும் அபிவிருத்தி போன்ற பல்வேறு பிரிவுகளை மேலாண்மை என்று அழைக்கப்படலாம்.

கோட்பாட்டளவில் இரண்டு பதங்களும் வேறுபட்டவை. நடைமுறையில் இவ்விரண்டும் ஒன்றாக இருப்பதை நீங்கள் உணர்வீர்கள். ஒரு மேலாளர் நிர்வாக மற்றும் பணி சார்ந்த செயல்பாடுகள் என இரண்டையும் மேற்கொள்வதை நீங்கள் காணலாம். உயர் மட்டத்தில் பணியாற்றும் மேலாளர்கள் நிர்வாகத்தின் ஒரு பகுதியாக இருப்பினும் நடுத்தர மட்டத்தில் அல்லது கீழ்மட்டத்தில் பணிபுரியும் மேலாளர்கள் மேலாண்மையின் பிரதிநிதிகளாக செயல்படுகின்றனர். இதன் மூலம் நிர்வாகம் மேலாண்மையை விட உயர்ந்தது என முடிவு செய்யலாம்.

1.04 மேலாண்மைச் செயல்முறைகள்

மேலாண்மையின் பொருள் என்பது ஒரு செயல் முறையாக அடையாளம் காணப்பட வேண்டும். ஒரு செயல்முறை என்பது தனது உயர் அலுவலரால் வழங்கப்பட்ட பணியினை ஒரு நபர் தனது தனிப்பட்ட கடமைகள் மற்றும் பொறுப்புகளின் வாயிலாக செய்து முடிப்பதாகும்.

ஒரு செயல்முறை என்பது தொடர்ந்து நடைபெறும் தன்மை மற்றும் மீண்டும் மீண்டும் நடைபெறும்

மேலாண்மைக்கும் மற்றும் நிர்வாகத்திற்கும் உள்ள வேறுபாடு

ஒப்பீட்டின் அடிப்படை	மேலாண்மை	நிர்வாகம்
பொருள்	ஒரு வணிக நிறுவனத்தின் மேலாண்மை செய்பவர்கள் மற்றும் விசயங்களை நிர்வகிப்பதற்கான ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட வழி என்று அழைக்கப்படுகின்றது.	ஒரு குழுவால் ஒரு நிறுவனத்தை நிர்வகிப்பதற்கான செயல்முறையே நிர்வாகம் என்று அழைக்கப்படுகின்றது.
அதிகாரம்	மத்திய மற்றும் கீழ்மட்ட அளவில்	உயர் மட்ட அளவில்
பங்கு	நிறைவேற்றம்	முடிவெடுத்தல்
தொடர்பு தன்மை	கொள்கைகளை செயல்படுத்தல்	கொள்கைகளை உருவாக்குதல்
செயல்பாட்டு பரப்பு	நிர்வாகத்தின் கீழ் செயல்படுகிறது	நிறுவனத்தின் செயல்பாடுகள் மீது முழுக் கட்டுப்பாடு
பொருத்தம்	வணிக நிறுவனங்கள் போன்ற இலாபம் ஈட்டுவதை நோக்கமாகக் கொண்ட நிறுவனங்களுக்கு ஏற்றது.	அரசு அலுவலகங்கள், இராணுவம், மன்றங்கள், வணிக நிறுவனங்கள் மருத்துவமனைகள், சமய மற்றும் கல்வி நிறுவனங்களுக்கு ஏற்றது
முடிவுகள்	பணியை யார் செய்வது? அதனை எப்படி செய்வது?	என்ன செய்ய வேண்டும் அதனை எப்பொழுது செய்ய வேண்டும்
செயல்	திட்டங்களையும், கொள்கைகளையும் செயல்படுத்தல்	திட்டங்கள் தீட்டுதல், கொள்கைகளைக் கட்டமைத்தல் மற்றும் இலக்குகளை நிர்ணயித்தல்
கவனம் செலுத்துதல்	மேலாண்மைப் பணி	வரையறுக்கப்பட்ட வளங்களை முடிந்த வரையில் ஒதுக்கீடு செய்தல்
முக்கிய நபர்	மேலாளர்	நிர்வாகி
பிரதிநிதி	ஊதியத்திற்காகப் பணிபுரியும் பணியாளர்கள்	தனது முதலீட்டின் மூலம் ஆதாயம் பெறும் உரிமையாளர்கள்
பணி	நிர்வாகம் மற்றும் ஆளுமை	சட்டம் மற்றும் தீர்மானித்தல்

தன்மையை உள்ளடக்கியது. நாம் மேலாண்மையில் திட்டமிடல், செயல்படுத்தல், கட்டுப்படுத்தல் ஆகியவற்றில் சுழற்சி முறையை கொண்டிருக்கிறோம். ஒரு செயல்முறை என்பது மேலாண்மையின் மாறும் தன்மையினை குறிக்கின்றது.

வணிக நிறுவனத்தின் வாழ்வில் மாற்றம் என்பது நிலையானது. மேலாண்மை என்பது மாற்றத்தின் மேலாண்மை ஆகும். இறுதியாக மேலாண்மை என்பது மனித வளத்தை மேலாண்மை செய்வதன்மூலம் பணியாளர்களின் குழு உழைப்பு, பணியாளர்களின் ஒத்துழைப்பு மற்றும் பணியாளர்களின் செயல்பாட்டை ஒருங்கிணைப்பதோடு தொடர்புடைய சமூக செயல் முறையே மேலாண்மை எனப்படுகின்றது.

மேலாண்மைச் செயல்முறைக்கு இரட்டை

நோக்கங்கள் உள்ளன

(1) அதிகபட்ச உற்பத்தித் திறன் அல்லது இலாபம் ஈட்டும் தன்மை

(2) அதிகபட்ச மனித நலம் அல்லது திருப்தி

மேலாண்மைச் செயல்முறைகள் ஐந்து பகுதிகளாக உள்ளது. முதலாவதாக வளங்களை ஒருங்கிணைத்தல், இரண்டாவதாக ஒருங்கிணைத்தலை அடைவதற்காக மேலாண்மைச் செயல்பாடுகளை நிறைவேற்றுவதல், மூன்றாவதாக மேலாண்மைச் செயல்முறையின் குறிக்கோள் அல்லது நோக்கத்தை உருவாக்குவது, அதாவது அது மேலாண்மைச் செயல்பாடு நோக்கத்தைக் கொண்டிருக்க வேண்டும். நான்காவதாக மேலாண்மை என்பது ஒரு சமூக வழிமுறையாகும். ஐந்தாவது அதன் சுழல் தன்மை ஆகும்.

1. மேலாண்மை என்பது ஒருங்கிணைத்தல் (Management is Co-Ordination)

ஒரு மேலாளர் என்பவர் அந்நிறுவனத்தின் மனிதவளம், இயந்திரங்கள், பொருட்கள் மற்றும் பணம்

ஆகிய நான்கு வளங்களையும் அதன் செயல்பாடுகளையும் திறம்பட ஒருங்கிணைக்க வேண்டும்.

2. மேலாண்மை ஒரு செயல்முறை (Management is a Process)

ஒரு மேலாளர் திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், பணியமர்த்தல், இயக்குவித்தல் (அல்லது தலைமையேற்றல் மற்றும் செயலாக்கமளித்தல்) மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் ஆகியவற்றின் மூலம் வளங்களை திறம்பட ஒருங்கிணைத்தல் செய்கிறார்.

3. மேலாண்மை என்பது ஒரு திட்டமிட்ட செயல்முறை (Management is a Purposive Process)

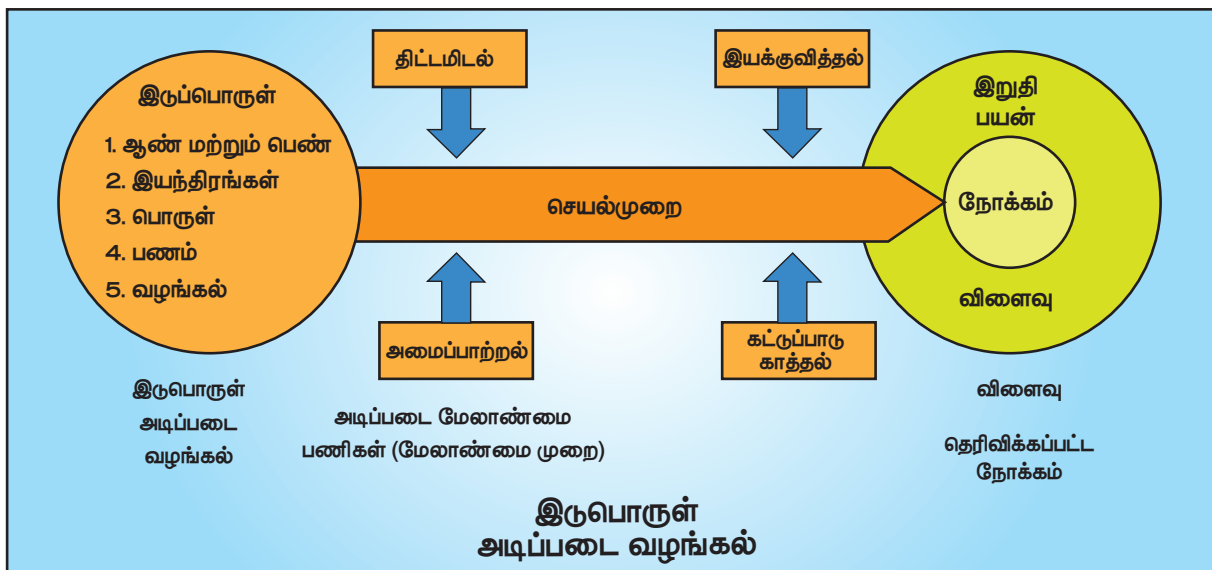
முன்கூட்டியே திட்டமிட்ட நோக்கங்களையும் குறிக்கோள்களையும் அடைவதற்காக இயக்கப்படுகின்றது. ஒரு குறிக்கோள் இல்லாமல் நாம் எந்த இடத்தையும் அடைய முடியாது அல்லது சேர வேண்டிய இடத்தினை அடைவதற்கான வழியை பின்பற்ற முடியாது. அதாவது மேலாண்மையும், நிறுவனமும் ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்கத்தை கொண்டிருக்க வேண்டும்.

4. மேலாண்மை என்பது ஒரு சமூக செயல்பாடாகும் (Management is a Social Process)

இது மற்றவர்கள் மூலம் குறிப்பிட்ட பொருளை பெறுவதற்கான கலை ஆகும்.

5. மேலாண்மை என்பது ஒரு சுழற்சியான செயல்முறை (Management is a Cyclical Process)

மேலாண்மை திட்டமிடல் - செயல்பாடு - கட்டுப்படுத்தல் - மறுதிட்டமிடல் ஆகிய சுழற்சியை பிரதிபலிக்கின்றது. அதாவது திட்டமிடப்பட்ட இலக்கை அடைவதற்கான ஒரு தற்போதைய செயல்முறை ஆகும்.



1.05 அறிவியல் பூர்வ மேலாண்மைக் கோட்பாடுகள்

கடந்த நூற்றாண்டில் நிறுவனங்கள் ஏற்கனவே மேலாண்மையை கையாள வேண்டியிருந்தது. 1900 களின் முற்பகுதியில் உற்பத்தி தொழிற்சாலைகள் போன்ற பெரு நிறுவனங்களை மேலாண்மை செய்ய வேண்டியிருந்தது. அத்தருணத்தில் ஒரு சில மேலாண்மைக் கருவிகள், மாதிரிகள் மற்றும் முறைகள் மட்டுமே கிடைக்கப்பெற்றன. இச்சூழ்நிலையில் திரு.பிரடெரிக் வின்ஸ்லோ டேலர் (F.W.டேலர்) இங்கிலாந்து நிலக்கரி சுரங்கத்தில் பணியாற்றிய ஆப்பிரிக்க மற்றும் தென்அமெரிக்க அடிமைகள் மூலம் சோதனை செய்து அறிவியல் பூர்வ அணுகுமுறையைக் கொண்டு வந்தனர். அவரது நோக்கம் நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த உற்பத்தி திறனை அடைவதற்காக பணிபுரியுமிடத்தில் முழுமையான ஒற்றுமையை தோற்றுவிப்பதாக இருந்தது.

டேலரிசம் மற்றும் ஆரம்ப கால மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளைப் புரிந்து கொள்ளுதல்:

திரு.டேலர் அவர்களால் முன்வைக்கப்பட்ட அறிவியல் பூர்வ மேலாண்மையின் கோட்பாடுகள்.

1. அறிவியல், கட்டை விரலின் விதி அல்ல
2. இணக்கம், சச்சரவின்மை
3. மனப்புரட்சி
4. தனிமனிதத் தத்துவம் அல்ல , ஒத்துழைப்பு
5. ஒவ்வொருவருக்கும் அவரவரது திறமைக்கும் செழிப்புக்குமான வளர்ச்சி

அவற்றை பின்வருமாறு விவரிக்கலாம்.

1. அறிவியல், கட்டைவிரல் விதி அல்ல (Science, Not Rule of Thumb)

நிறுவனத்தின் திறனை உயர்த்துவதற்காக "கட்டை விரல் விதி முறை"க்கு பதிலாக அறிவியல் பூர்வ வேலைப் பகுப்பாய்வு மூலம் வளர்ச்சியடைந்த முறைகள் பயன்படுத்தப்பட வேண்டும்.

கட்டை விரல் விதி என்பது மேலாளர் தனது தனிப்பட்ட தீர்ப்புகள் அடிப்படையில் எடுக்கப்படும் முடிவு ஆகும். டேலரின் கருத்துப்படி, இரும்புத் தகடுகளை பாக்ஸ் கார்களில் ஏற்றுவது போன்ற சாதாரண சிறிய உற்பத்தி நடவடிக்கைகளைக் கூட அறிவியல் பூர்வமாக திட்டமிட இயலும். இது மனித திறனையும், நேரத்தையும் சேமிக்க உதவும். காரணங்கள், விளைவுகள், இவற்றிற்கிடையே உறவுகளை அறிவியல் அடிப்படையிலான விசாரணை மூலம் முடிவுகள் எடுக்கப்பட வேண்டும்.

ஒரு வேலை அறிவியல் பூர்வ பகுப்பாய்வின் மூலம் தெரிவு செய்யப்பட்ட சிறந்த வழி மூலம் நிறைவேற்றப்பட வேண்டும். உள்ளுணர்வு மூலமோ அல்லது

பரிசோதித்துப் பார்த்து அதன் மூலம் வெற்றி அடைவதன் மூலமோ அல்ல. ஒரு வேலையை ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளருக்கு ஒதுக்கீடு செய்யும் போது அவ்வேலையை மிகச் சிறந்த வழியில் நிறைவேற்றம் செய்யப்படவும், அவ் வேலைக்கான தரக்குறியீடுகளை நிர்ணயிக்கவும் ஒவ்வொரு கூறுகளும், அதற்கு தேவையான காலமும் மிக நுணுக்கமாக கூர்ந்தாய்வு செய்யப்பட்டு பரிசோதனை செய்யப்படுகின்றது.

2. இணக்கம், சச்சரவின்மை (Harmony, Not Discord)

மேலாண்மைக்கும், பணியாளர்களுக்கும் மிகச்சிறந்த ஒற்றுமை இருக்க வேண்டுமென்பதை டேலர் வலியுறுத்துகிறார். மேலாண்மைக்கும், பணியாளருக்கும் இடையே முரண்பாடு ஏற்படும் போது அதன் மூலம் மேலாண்மையோ அல்லது பணியாளர்களோ ஆதாயம் அடைந்துவிடக்கூடாது. மேலாண்மையும், பணியாளர்களும் மற்றவரின் முக்கியத்துவத்தை உணர வேண்டும். இந்த நிலையை அடைய மேலாண்மைக்கும் பணியாளருக்கும் முழுமையான மனப்புரட்சியை டேலர் முன் மொழிகிறார்.

நிர்வாகம், பணியாளர்கள் இவ்விருவருக்கும் மற்றவர் மீதான மனப்பாங்கும், கண்ணோட்டமும் முற்றாக மாற வேண்டும். ஒவ்வொரு முதலாளியும் தனது செழிப்பை தனது பணியாளர்களின் செழிப்பு மூலமே அடைய எந்த முடியும் என்பதை எப்போதும் மனதில் இருத்த வேண்டும். இது

அ. இலாப உபரியை பணியாளர்களோடு பகிர்ந்து கொள்ளல்

ஆ. பணியாளர்களுக்கு பயிற்சி அளித்தல்

இ. வேலைப் பகிர்வு

ஈ. ஒற்றுமை உணர்வு

உ. நேர்மறை மனநிலை

ஊ. ஒழுங்குணர்வு

எ. நேர்மை

போன்றவற்றின் மூலமே சாத்தியம். நிர்வாகம் தனது உபரியான இலாபத்தை தனது பணியாளர்களுடன் பகிர்ந்து கொள்ள எப்போதும் தயாராக இருக்க வேண்டும். அதுபோல பணியாளர்களும் தனது நிறுவனத்தின் இலக்குகளை வெற்றிகரமாக அடைய தனது முழு ஒத்துழைப்பையும், கடின உழைப்பையும் நல்க எப்போதும் தயாராக இருக்க வேண்டும். பரஸ்பர நம்பிக்கை மற்றும் சரியான புரிதலுடன் கூடிய குழுச் செயல்பாடு உழைக்க வேண்டியதன் முக்கியத்துவத்தை சரியாக புரிந்து கொள்ள உதவும். நிர்வாகமும், பணியாளர்களும் ஒருவரை ஒருவர் பரஸ்பரம் சரியாகப் புரிந்து கொள்ளவும் இருவரும் ஒரே குடும்பத்தின் பகுதியாக இருக்க வேண்டும், என்பதையும் உணர இக்கோட்பாடு தேவைப்படுகின்றது. நிர்வாகமும், பணியாளர்களும் ஒருவரோடு ஒருவர் பொருந்தி செயல்படுவதால் உருவாக்க உதவுகின்றது.

உதாரணமாக பெரும்பாலான ஜப்பானிய நிறுமங்களில் மரபு வழி மேலாண்மை முறை நடைமுறையில் இருப்பதால் நிர்வாகத்திற்கும்,



பணியாளர்களுக்குமிடையே முழுமையாக வெளிப்படைத்தன்மை காணப்படுகின்றது. பொதுவாகவே பணியாளர்கள் வேலை நிறுத்தம் செய்தாலும் கருப்புப்பட்டை அணிந்து பணிக்கு சென்று தங்களது கோரிக்கைகளை வலியுறுத்துவதுடன் சாதாரண நேரங்களில் செய்யும் பணியைக் காட்டிலும் கூடுதலான நேரம் பணிபுரிந்து அதன் மூலம் நிர்வாகத்தினை கவர்ந்திழுத்து அதன் மூலம் தொழில் நிறுவனத்தின் இலக்குகளை எட்டி அதன் மூலம் தங்களது கோரிக்கைகளையும் வலியுறுத்துகின்றனர்.

3. மனப்புரட்சி (Mental Revolution)

மனப்புரட்சியின் நுட்பம் என்பது நிர்வாகம் மற்றும் பணியாளர்கள் ஒவ்வொருவருக்கும் மற்றவரைப் பற்றிய மனோபாவத்தில் மாற்றத்தை ஏற்படுத்துகின்றது. இவ்விருவரும் மற்றவரின் முக்கியத்துவத்தை உணர்ந்து முழு ஒத்துழைப்புடன் பணியாற்ற வேண்டும். நிர்வாகம் மற்றும் பணியாளர்கள் இவ்விருவருக்கும் வணிக நிறுவனத்தின் இலாபத்தை அதிகரிப்பதே நோக்கமாக இருக்க வேண்டும். இதற்காக பணியாளர்கள் தங்களின் முழு முயற்சியை வழங்க வேண்டும். அதே வேளையில் நிர்வாகம் தான் ஈட்டிய லாபத்தின் ஒரு பகுதியை பணியாளர்களுக்கு பகிர்ந்தளிக்க வேண்டும். இதுவே நிர்வாகம் மற்றும் தொழிலாளர்கள் கண்ணோட்டத்தில் ஏற்படும் முழுமையான மாற்றம் ஆகும். மனப்புரட்சி என்பது இதனையே வேண்டுகின்றது. தொழிலாளர்களுக்கும் நிர்வாகத்திற்கும் இடையே ஒரு மித உணர்வு இருக்க வேண்டும்.

4. தனி மனிதத்துவமல்ல, ஒத்துழைப்பு (Cooperation, Not Individualism)

இக்கோட்பாடு, சச்சரவு இன்றி ஒற்றுமை என்ற கோட்பாட்டின் விரிவாக்கம் ஆகும். இக்கோட்பாடு தொழிலாளர் மற்றும் நிர்வாகத்தின் பரஸ்பர ஒத்துழைப்பின் மீது அழுத்தத்தை ஏற்படுத்துகின்றது. ஒத்துழைப்பு, பரஸ்பர நம்பிக்கை, நல்லெண்ண உணர்வு ஆகியவை மேலாளர் மற்றும் தொழிலாளர் ஆகிய இருவரிடமும் மேலோங்கி இருக்க வேண்டும். இதன் உள்நோக்கம் என்பது அகப் போட்டிகளை ஒத்துழைப்பாக மாற்றுவது ஆகும். நிர்வாகம் மற்றும் தொழிலாளர்கள் இவ்விருவரும் ஒவ்வொருவரின் முக்கியத்துவத்தை உணர வேண்டும். தொழிலாளர்கள் நிர்வாகத்தின் ஒரு பகுதியாக கருதப்பட வேண்டும். மேலாண்மையில் முடிவெடுக்கும் செயல்முறையில் தொழிலாளர்களையும் பங்கேற்கச் செய்ய வேண்டும். நிர்வாகம் தொழிலாளர்களின் ஆக்கபூர்வமான ஆலோசனை வரவேற்க வேண்டும். அப்பயனுள்ள ஆலோசனைகள் உற்பத்திச் செலவை குறைப்பது, அல்லது உற்பத்தியின் அளவை அதிகரிப்பது போன்ற விளைவுகளை ஏற்படுத்துமாயின் அவ்வாலோசனைகளுக்கு உரிய சன்மானம் அளிக்கலாம். அதே நேரத்தில் தொழிலாளர்கள் வேலை நிறுத்தத்தில் ஈடுபடல் அல்லது தேவையற்ற கோரிக்கைகளை

வலியுறுத்துவது போன்றவற்றில் ஈடுபடக்கூடாது. தொழிலாளர்களை வணிக நிறுவனத்தின் ஒருங்கிணைந்த ஒரு பகுதியாக கருதப்பட்டு நடத்தப்பட வேண்டும். மேலும் வணிக நிறுவனத்தின் மிக முக்கிய முடிவுகளை எடுக்கும் போது தவறாமல் தொழிலாளர்களுடன் கலந்து ஆலோசிக்க வேண்டும். நிர்வாகம் மற்றும் தொழிலாளர்கள் ஆகிய இருவருமே வணிக நிறுவனத்தின் இரண்டு முக்கியத் தூண்களாகக் கருதப்பட வேண்டும். இவர்களில் ஏதேனும் ஒரு தரப்பினர் மட்டுமே தங்களது முயற்சியின் மூலம் வணிக நிறுவனத்தின் பொதுவான இலக்குகளை வெற்றிகரமாக அடைந்து விடமுடியும் என்ற மனநிலையைத் தவிர்ந்து விட வேண்டும். நிர்வாகம் மற்றும் தொழிலாளர்களிடையே முறையான வேலைப்பகிர்வும், பொறுப்புப் பகிர்வும் இருக்க வேண்டும் என்பதையே டேலரும் வலியுறுத்துகிறார். நிர்வாகம் தொழிலாளர்களுக்கு எப்போதும் வழிகாட்டி ஊக்குவிக்க வேண்டும்.

5. ஒவ்வொரு நபரும் அவரது மிகச்சிறந்த திறனுடனும் மற்றும் செழிப்புடனும் வளர்ச்சியடைதல் (Development of each and every person to his or her greatest efficiency and prosperity)

எந்த ஒரு தொழிலமைப்பின் திறனும் அதன் தொழிலாளர்களின் திறமைகளையும் திறன்களையுமே பெருமளவு சார்ந்துள்ளது. விஞ்ஞான அணுகுமுறை மூலம் உருவாக்கப்பட்ட சிறந்த உற்பத்தி முறைகளை அறிந்து கொள்ள தொழிலாளர்களுக்கு உரிய பயிற்சி அளித்தல் மிக அவசியத் தேவையாகும். சிறந்த உற்பத்தி திறனை எட்டுவதற்கு சிறந்த ஊழியர்களை தேர்வு செய்வதிலிருந்து நடவடிக்கைகளை துவக்க வேண்டும். திறமையான, செயல்திறமிக்க வகையில் அறிவியல் பூர்வ முறையில் உரிய பணியாளர்களை தேர்வு செய்ய வேண்டும். தொழிலாளர்களின் உடல்தகுதி, மன மற்றும் அறிவுத்திறன் அடிப்படையில் அவர்களுக்கு உரிய பணியினை ஒதுக்க வேண்டும். தொழில் நிறுவனம் அதிக இலாபம் ஈட்ட திறமையான தொழிலாளர்கள் திறம்பட உற்பத்திப் பணிகளை மேற்கொள்வார்கள். இது தொழில் நிறுவனம் மற்றும் தொழிலாளர்கள் தத்தமது திறனையும் செழிப்பையும் அடைவதற்கு உதவிப் புகின்றது.

திரு.டேலரின் அறிவியல் பூர்வ மேலாண்மைத் தத்துவங்கள் பரந்த அளவில் நடைமுறைப்படுத்தப்பட்டு அதன் விளைவாக தொழிலாளர்கள் மற்றும் நிர்வாகம் ஆகிய இரண்டுக்குமிடையே மிகப்பெரிய ஒத்துழைப்பு ஏற்பட்டிருப்பதை இன்று நாம் காண முடிகின்றது. இன்று டேலரியல் கோட்பாடுகள் முழுமையாக உரிய முறையில் நடைமுறைப்படுத்தப்படா விட்டாலும் மேலாண்மை நடைமுறைகளின் முன்னேற்றத்திற்கு அறிவியல் பூர்வ மேலாண்மை மிக முக்கிய பங்காற்றி இருக்கின்றது. இது திட்டமிட்ட தேர்வு மற்றும் பயிற்சி நடைமுறைகளை

அறிமுகப்படுத்தியுள்ளது. இது பணியிடத்தின் திறனை கற்றுக் கொள்ளவும், திட்டமிட்ட நிறுவன வடிவமைப்பு யோசனையை ஊக்குவிக்கவும் வழியினை வழங்குகின்றது.

1.06 நவீன மேலாண்மையின் கோட்பாடுகள்

நவீன மேலாண்மையின் தந்தை எனப் போற்றப்படும் திரு.ஹென்றி போயல் ஒவ்வொரு மேலாளரும் நிறுவனத்தின் வெற்றிக்காக நடைமுறைப்படுத்த வேண்டிய 14 பிரதான கோட்பாடுகளை வரையறுத்திருக்கிறார். அவைகளாவன.

1. வேலைப் பகிர்வு (Division of Work)

இக்கோட்பாட்டின்படி தொழிலமைப்பின் மொத்தப்பணிச் சுமையும் சிறிய பணிகளாகப் பகிர்வு செய்ய வேண்டும். தொழிலாளர் ஒவ்வொரு தொழிலாளியின் திறமைக்கேற்ப பணி ஒதுக்கீடு செய்யப்பட்டு அப்பணியில் அத்தொழிலாளி சிறப்பீடுபடும் நிபுணத்துவமும் அடையும் வண்ணம் தொழில் முறை வளர்ச்சியையும் பணிச்சூழலையும் உருவாக்க வேண்டும். இதன் மூலம் உற்பத்தி அதிகரிப்பதுடன் தொழிலாளியின் உழைப்புச் செயல் திறன் அதிகரித்து நிபுணத்துவத்திற்கு வழி வகுக்கும்.

2. அதிகாரமும், பொறுப்பும் (Authority and Responsibility)

இக்கோட்பாடு தங்களது கட்டளையின் மூலம் விளைந்த விளைவுகளுக்கு பொறுப்பேற்றுக் கொள்ளுதலைக் குறிக்கின்றது. அதிகாரம் என்பது ஒரு அலுவலர் தன் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு ஆணையிடும் உரிமையைக் குறிக்கின்றது. பொறுப்பு என்பது அவ்வாணையினை நிறைவேற்றம் கடமையைக் குறிக்கின்றது.

3. ஒழுங்குமுறை (Discipline)

இது கீழ்ப்படிதல், மற்றவர்களிடம் முறைப்படி நடத்துதல், அதிகாரத்தை மதித்தல் போன்றவை ஆகும். இவ்வொழுங்கு நிறுவனம் செம்மையாக நடைபெற இன்றியமையாததாகும்.

4. கட்டளையொருமை (Unity of Command)

ஒவ்வொரு கீழ்ப்பணியாளரும் ஒரே ஒரு மேலதிகாரியிடமிருந்து மட்டுமே கட்டளைகளைப் பெற வேண்டும். அவருக்கு மட்டுமே கட்டுப்பட்டவராக இருக்க வேண்டும். அவ்வாறன்றி ஒரு கீழ்ப்பணியாளர் ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட உயர் அதிகாரியிடம் உயர் ஆணைகளைப் பெற்றுச் செயல்பட வேண்டியிருந்தால் அது குழப்பத்தையும் முரண்பாடுகளையும் உருவாக்கி விடும்.

5. ஒரு முனை இயக்கம் (Unity of Direction)

அனைத்துத் தொடர்புடைய நடவடிக்கைகளையும் ஒரே குழுவில் வைக்க வேண்டும். அக்குழுவிற்கு ஒரே செயல் திட்டம் இருக்க வேண்டும். மற்றும் அவர்கள் ஒரே மேலாளரின் கீழ்ப்பணியாற்ற வேண்டும். ஒரே நோக்கத்தினைக் கொண்ட பல்வேறு நடவடிக்கைகளுக்கு

ஒரே செயல்திட்டம் இல்லாமல் இருக்குமாயின் அந்நோக்கம் நிறைவேறாமல் போகலாம்.

6. பொது நலனுக்காக தனி நலம் புறக்கணிக்கப்படல் வேண்டும் (Subordination of Individual Interest to Mutual Interest)

நிர்வாகம் தனிப்பட்ட ஆதாயங்களை ஒதுக்கி வைத்துவிட்டு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை மட்டுமே முன் நிறுத்த வேண்டும். எனவே தனிப்பட்ட நபர்களின் தனிநலனை விட தொழில் நிறுவனத்தின் நோக்கமே அனைத்தையும் விட மேம்பட்டிருக்க வேண்டும்.

7. ஊதியம் (Remuneration)

ஊதியம் என்பது பணியாளர்களின் பணிக்கு கொடுக்கப்படும் விலையாகும். பணியாளருக்கு கொடுக்கப்படும் ஊதியமே தொழிலாளர்களை ஊக்குவிக்கும் முதன்மையான ஊக்குவிப்பவனாக இருந்து உற்பத்தியை அதிகரிப்பதால் அவர்களுக்கு போதுமான ஊதியம் வழங்கப்பட வேண்டும். ஊதியத்தின் அளவு மற்றும் ஊதிய வழிமுறைகள் நியாயமானதாகவும், சரியானதாகவும் அவர்களின் முயற்சிக்கு ஏற்றதாகவும் இருக்க வேண்டும்.

8. மையப்படுத்தலின் தரம் (The Degree of Centralization)

தொழில் நிறுவனத்தின் அளவைப் பொறுத்து மைய நிர்வாகத்தின் அதிகாரம் செலுத்தும் நிலை இருக்க வேண்டும். முடிவெடுக்கும் அதிகாரம் நிர்வாகத்தின் உயர்மட்டத்தில் குவிந்து கிடப்பதையே மையப்படுத்தல் வெளிப்படுத்துகின்றது.

9. ஆணையுரிமை வரிசை / தரவரிசைத் தொடர் (Line of Authority/Scalar Chain)

ஆணையுரிமையின் வரிசை உயர்மட்ட அலுவலரிடமிருந்து கீழ்மட்டத்தில் உள்ள பணியாளர் வரை படிப்படியாக கீழ்நோக்கி வருவதை குறிக்கும். உயர் மட்டத்திலிருந்து கீழ்மட்டம் வரை அனைத்து மேலாளர்களையும் அனைத்து மட்டங்களிலும் இணைப்பதன் மூலம் அதிகாரப்பூர்வமான தெளிவான ஒரு ஆணையுரிமை வரிசை இருக்க வேண்டும் என்பதை இக்கோட்பாடு விளக்குகின்றது.

10. முறைமை (Order)

அதிகாரப்பூர்வ செயல் முறைகள் வழியாக ஒரு நிறுவனத்தின் செயல்பாடுகள் நடைமுறைப்படுத்த வேண்டும். பொருள் முறைமை பணியிடத்தில் பாதுகாப்பையும் உற்பத்தித் திறனையும் உறுதிப்படுத்த வேண்டும். முறைமை என்பது ஏற்றுக் கொள்ளக் கூடியதாகும். நிறும விதிமுறைகளுக்கு உட்பட்டதாகவும் இருக்க வேண்டும்.

11. நேர்மை நெறி (Equity)

இக்கோட்பாட்டின் படி பணியாளர்கள் அன்புடன் நடத்தப்பட வேண்டும் மற்றும் பணியிடத்தில் நீதிமுறை உறுதிப்படுத்தப்பட வேண்டும். மேலாளர்கள் எல்லாப் பணியாளர்களையும் எவ்வித வேறுபாடுமின்றி நியாயமாக

பாகுபாடின்றி ஒரே நிலையில் சமமாகப் பாவித்து நடத்தப்பட வேண்டும். அனைத்துப் பணியாளர்கள் மீதும் சமமான கவனம் செலுத்தப்பட வேண்டும்.

12. பணியாளர்களின் காலவரையறையின் நிலைத்தன்மை (Stability of Tenure of Personnel)

இக்கோட்பாட்டின்படி ஒரு தொழில் நிறுவனம் செம்மையாக இயங்க வேண்டுமெனில் பணியாளர்கள் (குறிப்பாக மேலாண்மைப் பணியாளர்கள்) அடிக்கடி நியமனம் பெறுவதும் வேலையை துறந்துவிட்டுச் செல்வதும் நிகழக் கூடாது.

13. தன் முயற்சித் திறன் (Initiative)

பணியாளர்களின் தன் முயற்சித்திறனை ஊக்குவிப்பதன் மூலம் தொழில் நிறுவனத்தை பலப்படுத்தவும் புதிய வழிமுறை அறிமுகப்படுத்தவும் முடியும். தொழிலாளர்களுக்கு திட்டம் தீட்டவும் அத்திட்டத்தை செயல்படுத்தவும் தன்னுரிமை அளிப்பதன் மூலம் நிறுவனத்தின் திறனை உயர்த்த வழி ஏற்படுகின்றது. புதிய மற்றும் சிறந்த கருத்துக்களை தொழிலாளரிடமிருந்து பெற முடிகின்றது. இதன் மூலம் தொழிலாளர்களை தொழில் நிறுவனத்தின் பணிகளில் மிகுந்த ஆர்வமுடன் பங்கேற்கச் செய்ய முடியும்.

14. குழு பிணைப்புணர்ச்சி / குழு ஒற்றுமை (Esprit de Corps/Team Spirit)

இக்கோட்பாட்டின்படி மேலாளர்கள் பணியிடத்தில் தனித்தனியாகவும் சமூகமாகவும் பணியாளர்க்கிடையில் ஒற்றுமையை வளர்ப்பதை உறுதிப்படுத்த வேண்டும். ஒருவரை ஒருவர் புரிந்து கொள்வதற்கும், ஒருவர் மீது ஒருவருக்கு நம்பிக்கை ஏற்படும் சூழலை உருவாக்குவதற்கும் இது உதவும். குழு ஒற்றுமை உணர்வு குறித்த பணியை குறித்த காலநேரத்திற்குள் செய்து முடிக்க உதவுகிறது.

1.07 மேலாண்மையின் வீச்செல்லை:

ஒரு உயர் அலுவலரால் திறமையாக மேலாண்மை செய்யப்படும் கீழ்ப்பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையை மேலாண்மையின் வீச்செல்லையை குறிக்கின்றது. மேலாண்மையின் பரப்பளவு என்பது மேலாளரின் கீழ் நேரடியாகப் பணியாற்றும் கீழ்ப்பணியாளர்களின் அளவு ஆகும்.

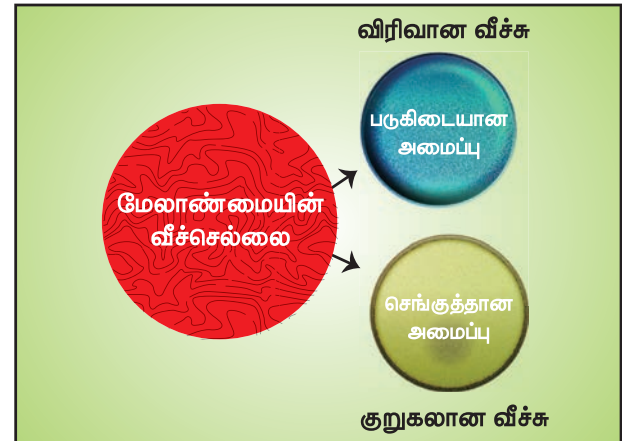
மேலாண்மையின் பரப்பு என்பது இரண்டுடன் தொடர்புடையது:

1. தனிப்பட்ட மேலாளர்களின் பணியில் உள்ள மனோபாவத்தில் செல்வாக்கு செலுத்துகின்றது.
2. தொழில் நிறுவனத்தின் கட்டமைப்பை தீர்மானிக்கின்றது. மேலாண்மையின் பரப்பு என்பது நிர்வாகக் கட்டமைப்பின் கிடைமட்ட நிலைகளோடு தொடர்புடையது.

மேலாண்மையின் வீச்செல்லையானது பரந்த மற்றும் குறுகிய தன்மை உடையது. பரந்த அளவுள்ள மேலாண்மைப் பரப்பில் குறைவான அதிகாரப் படிநிலை

மட்டங்கள் இருக்கும். தொழிலமைப்பின் அடிப்படைக்கட்டமைப்பு என்பது பெயரளவில் இருக்கும். அது போலவே குறுகிய மேலாண்மைப் பரப்பில் அதிகாரப் படிநிலை மட்டங்கள் மிகுந்து இருக்கும். அமைப்பின் கூட்டமைப்பு உயரமாக இருக்கும்.

1. இரண்டு நிறுவனக் கட்டமைப்புகளும் தத்தமது நன்மைகள் மற்றும் குறைபாடுகளைக் கொண்டு இருக்கின்றது. எனினும் உயரமான நிறுவனக் கட்டமைப்பு என்பது சவால்களை சுமத்துகின்றது.
2. குறுகிய பரப்பில் கீழ்ப்பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை மிகவும் குறைவாக உள்ளதால், அதிகமான மேலாளர்களை நியமனம் செய்ய வேண்டி உள்ளது. இதனால் அவர்களுக்கு அதிக ஊதியம் வழங்க வேண்டிய நிலையில் இது அதிகம் செலவு பிடிக்கும் நிலையாகக் கருதப்படுகின்றது.
3. அதிகாரப் படிநிலை மட்டங்கள் மிகுந்து இருந்தால் தகவல் தொடர்பு பெருமளவு பாதிக்கப்படும். தகவல்கள் அது சென்றடைய வேண்டிய நிலைக்குச் செல்ல மிகுந்த காலதாமதம் ஏற்பட்டு, அதனைச் செயல்படுத்துவதிலும் மிகுந்த கால தாமதம் ஏற்படுகின்றது.
4. உயர்மட்ட நிர்வாகத்திலிருந்து மேற்பார்வைகள் நெருந்தொலைவு விலகி இருப்பதால் ஒருங்கிணைத்தல் மற்றும் கட்டுப்படுத்தல் இல்லாமல் போய்விடுகின்றது.



இந்த கட்டமைப்பை பயன்படுத்துவதன் மூலம் குறுக்குத் தொடர்பு வசதிகள் எளிதாகின்றது. மேற்பார்வை பணியாளர்கள் உயர்மட்ட நிர்வாகத்தை தொடர்பு கொள்வது எளிதாகின்றது. பணி உயர்வு வாய்ப்புகள் அதிகரித்து பல்வேறு வேலை நிலைகள் கிடைக்கும் தன்மை உள்ளது.

சமமட்டமான அமைப்புக் கட்டமைப்பில் பரப்பளவு அதிகமாக உள்ளதால் மேலாளருக்கும் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கும் இடையிலான மேற்பார்வைத் தொடர்பு சிக்கலாகின்றது. மேலாளர்களுக்கு தன் கீழ் பணியாற்றும் பெரும் எண்ணிக்கையிலான கீழ்ப்பணியாளர்களை நிர்வகிப்பது மிகவும்

சிரமமாகின்றது. ஒரே நேரத்தில் அனைத்து கீழ்ப்பணியாளர்களின் பணித்திறனையும் கவனிக்க இயலாது.

எப்படி இருப்பினும் பரந்த மேலாண்மைப் வீச்செல்லையில் மேலாளர்களின் எண்ணிக்கை குறைக்கப்பட்டு அதிகாரப் படிநிலை மட்டங்கள் குறைவதுடன் உயர் அலுவலர்களுக்கு வழங்கப்படும் ஊதியமும் சேமிக்கப்படுகின்றது. இதன் மூலம் கண்டிப்பான மேற்பார்வை தளர்ந்து கீழ்ப்பணியாளர்கள் தாங்கள் தளர்த்தப்பட்ட பணிச்சூழலில் பணி புரிவதாக உணர்கிறார்கள். இதன் மூலம் சுதந்திரமான சுற்றுச் சூழலில் உற்சாகத்துடன் பணிபுரியும் மனநிலையை வளர்க்கின்றது.

கலைச்சொற்கள்

மேலாண்மை, நிர்வாகம், மேற்பார்வை வீச்செல்லை, அதிகார சங்கிலி



சுயசிந்தனைக்கு

- நீ உன்னை ஒரு நிறுவனத்தின் மேலாளராகப் பாவித்துக் கொண்டு அந்நிறுவனத்தில் நீ மேலாளராக இருந்து நீ ஆற்ற வேண்டிய பணிகளை பட்டியலிடுக.
- பணியாளர்கள் காலந்தவறாமையை பின்பற்ற வேண்டியது குறித்த புதிய கொள்கை ஒன்றை உருவாக்குக.



எதிர்கால கற்றல்

- ஒரு பள்ளியின் மேலாண்மை மற்றும் நிர்வாகத்தில் ஏற்படும் மாற்றம் பள்ளியை கல்லூரியாக வளர்ச்சியடையச் செய்யும்.
- வாழ்க்கைச் சமநிலையை உருவாக்க மேலாண்மைச் செயல்முறைகளை புகுத்துவது.



மாபெரும் இந்திய மேலாண்மைச் சிந்தனையாளர்கள்

- நிர்மல்யா குமார், விரிவுரையாளர், லண்டன் பிசிஎன்எஸ் ஸ்கூல்
- விஜய் கோவிந்தராஜன், பேராசிரியர், டக் ஸ்கூல் ஆப் பிசிஎன்எஸ் (எ) டாட் மௌத் கல்லூரி, நியுஹாம்ப்ரியம்
- பங்கஜ் கிமாவட், பேராசிரியர், IBSE மேலாண்மைக் பள்ளி, ஸ்பெயின்
- <http://www.indiatoday.in>



பயிற்சி



I. சரியான விடையைத் தேர்ந்தெடு:

- மேலாண்மை என்பது _____ ன் செயல் ஆகும்.
அ) மேலாளர் ஆ) கீழ்ப்பணியாளர்
இ) மேற்பார்வையாளர் ஈ) உயரதிகாரி
- மேலாண்மை என்பது ஒரு _____
அ) கலை ஆ) அறிவியல்
இ) கலைமற்றும் அறிவியல் ஈ) கலை அல்லது அறிவியல்
- அறிவியல் பூர்வ மேலாண்மை கோட்பாட்டை உருவாக்கி வளர்த்தவர்
அ) ஃபோயல் ஆ) டேலர்
இ) மேயோ ஈ) ஜெக்கப்
- வேலையை பல்வேறு சிறு பணிகளாக பிரிப்பதை _____ என்பர்.
அ) ஒழுங்கு ஆ) பயன்பாடு
இ) வேலைப்பகிர்வு ஈ) சமத்துவம்
- பரந்த அளவு வீச்செல்லையில் அதிகாரப்படி நிலை மட்டங்களின் அளவு _____
அ) அதிகம் ஆ) குறைவு
இ) பன்மடங்கு ஈ) கூடுதல்

விடைகள் :

1	அ	2	இ	3	ஆ	4	இ	5	ஆ
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

II. குறு வினாக்கள்:

- மேலாண்மை என்றால் என்ன?
- மேலாண்மைக் கருவிகளைப் பட்டியலிடுக.
- மேலாளர் என்பவர் யார்?
- அதிகாரம் என்பதன் பொருள் தருக.
- மேற்பார்வை வீச்செல்லை என்பதன் பொருள் யாது?

III. சிறு வினாக்கள்:

- மேலாண்மை வரைவிலக்கணம் தருக.
- மேலாண்மை கலையா? அறிவியலா?
- மேலாண்மையை நிர்வாகத்திலிருந்து வேறுபடுத்துக.
- டெய்லரின் மேலாண்மைத் தத்துவங்கள் யாவை?
- மேலாண்மையின் வீச்செல்லையை தீர்மானிப்பவை எவை?

IV. பெரு வினாக்கள்:

- மேலாண்மையின் அடிப்படைக் கருத்துக்களை விவரி
- மேலாண்மைச் செயல்முறைகளை விரிவாக விளக்குக.
- அறிவியல் பூர்வ மேலாண்மையின் கோட்பாடுகள் யாவை?
- நவீன மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளை விவரி.

குறிப்பு நூல்கள்

Management – Koontz O'Donnel
Principles of management – S S Chatterjee
Management – Ruston S Davor.
Essentials of Management – K Sundar