

மனித வள முகாமை

உற்பத்தித்திறன் அதிகரிப்பிற்கான நந்திரோபாயங்களும் நட்பங்களும்.

நிகழ்கால நிறைவேற்றுனர்களுக்குரிய
உற்பத்தித்திறன் அதிகரிப்பிற்கான பதினைந்து
செயல்முறைத் தந்திரோபாயங்களின் சுருக்கம்

க.ரகுராகவன்

இரா. பத்மரஞ்சன்

MANAGING HUMAN RESOURCES
STRATEGIES AND TACTICS FOR PRODUCTIVITY IMPROVEMENT

CONDENSATION OF
FIFTEEN PRACTICAL PRODUCTIVITY IMPROVEMENT STRATEGIES
FOR THE EXECUTIVE OF TODAY

மனித வள முகாமை

உற்பத்தித்திறன் அதிகரிப்பிற்கான தந்திரோபாயங்களும் ஐட்பங்களும்

நிகழ்கால நிறைவேற்றுனர்களுக்குரிய உற்பத்தித்திறன் அதிகரிப்பிற்கான
பதினைந்து செயல்முறைத் தந்திரோபாயங்களின் சுருக்கம்

க.ரகுராகவன்

பீடாதிபதி

வணிக முகாமைத்துவ பீடம்

கிழக்குப் பல்கலைக் கழகம்

இலங்கை

இரா. பத்மரஞ்சன்

விரிவுரையாளர்

வணிக முகாமைத்துவ பீடம்

தென்கிழக்குப் பல்கலைக் கழகம்

இலங்கை

மட்டக்களப்பு
மாவட்ட லயன்ஸ்
கழகத்தின் சமூக
அபிவிருத்தி
நிதிக்கான வெளியீடு



We Serve

யுனைட்டட் வெளியீடு

**PUBLISHED
IN AID OF
COMMUNITY DEVELOPMENT PROJECTS
OF THE
LIONS CLUB OF BATALOIA**



We Serve

Title : Managing Human Resources - Strategies and
Tactics for Productivity Improvement
Author : Ganeshasundaram Raguragavan
Rajaratnam Pathmaranjan
First Edition : December 1997
Printers : Kumaran Printers
Laser Typeset : Techno Prints, Dehiwala
Publisher : United Publication
Price : Rs. 200/=

ISBN 955 - 645 - 000 - 9

தலைப்பு : மனிதவளமுகாமை - உற்பத்தித்திறன்
அதிகரிப்பிற்கான தந்திரோபாயங்களும்
நுட்பங்களும்
ஆசிரியர் : கணேசசுந்தரம் ரகுராகவன்
இராசரெத்தினம் பத்மரஞ்சன்
முதற்பதிப்பு : மார்ச்சு 1997
அச்சிட்டோர் : குமரன் பதிப்பகம்
ஒளி அச்சக் கோப்பு : டெக்னோ பிரின்ட்
வெளியிட்டோர் : யுனைட்டட் வெளியீடு
விலை : ரூ. 200/=

அணிந்துரை

முகாமைத்துவத்தின் நவீன உலகில் மிகவும் பிரபலமான ஒரு கற்கை நெறியாகக் காணப்படுகிறது. தமது துறைகளில் விசேட திறமைகள் பெற்ற பல தொழில்சார் நிபுணர்களும் கூட முகாமைத்துவ அறிவு தமது நிபுணத்துவத்துக்கு மேலும் மெருகூட்டக் கூடியது என்பதை உணரத் தலைப்பட்டுள்ளனர். இக் காரணத்தினாலேயே பல கற்கை நெறிகளிலும் தற்போழுது முகாமைத்துவம் ஒரு அங்கமாக உள்ளடக்கப்பட்டுள்ளது.

முகாமைத்துவம் பிரபலமான கற்கைநெறி மட்டுமல்ல நாளுக்கு நாள் புதிய சிந்தனைகளையும் கோட்பாடுகளையும் உள்வாங்கி மிக வேகமாக வளர்ச்சியடைந்து வரும் ஒரு துறையாகவும் காணப்படுகிறது. புதிய கோட்பாடுகள் சிந்தனைகள் என்பன வெளியிடப்பட்டு பல தொழில் தாபனங்களிலும் அவை பரீட்சிக்கப்பட்டு அவற்றின் பலபலன்கள் அவதானிக்கப்பட்டு ஏனைய தாபனங்களிலும் அவை பரீட்சிக்கப்பட்டு அவற்றின் பலபலன்கள் அவதானிக்கப்பட்டு ஏனைய தாபனங்களிலும் அவை பின்பற்றப்படும் போக்கு முகாமைத்துவச் சூழலில் காணப்படுகிறது. இவ்வாறாக, தூரிதமாக வளர்ச்சி அடைந்துவரும் முகாமைத்துவச் சிந்தனைகள் தகவல் தொழில் நுட்பத்தின் வியத்தகு முன்னேற்றம் காரணமாக உடனுக்குடன் உலகு முழுவதும் பரப்பப்படுகின்றன. இவ்வாறாக முகாமைத்துவம் தொடர்பாக பெருந்தொகையான நூல்கள் வெளிவருவதை நாம் காணலாம்.

மேலதிக அறிவு தேடலுக்கு வழிகாட்டுகின்ற உசாத்துணை நூல்களின் விபரம் கொடுக்கப்பட்டுள்ளது.

எமது நான்காவது நோக்கமாக விளங்குவது யாதெனில், எமது அனுபவங்கள், வாசிப்புக்கள், ஆய்வுகள் போன்றவற்றினூடாகப் பெறப்பட்ட விடயங்களை வாசிக்கத்தக்க வடிவத்தில் பிரசுரிப்பதாகும். முக்கியமாக எம்மால் பெறப்பட்ட இவ்விடயங்களை முகாமையாளர்களின் நடைமுறை உலகுக்கேற்றவாறு இணைப்பதற்கு முயற்சி எடுத்துள்ளோம்.

போதனை நிலையங்கள், கல்லூரிகள், பல்கலைக்கழகங்கள் போன்றவற்றிலுள்ள கற்கைநெறிகளுக்குத் துணைபுரியும் நூலொன்றை வெளியிடுவது எமது ஐந்தாவது நோக்கமாக உள்ளது. எனினும் இதற்கு மேலாக அரசாங்க மற்றும் தனியார் நிறுவனங்களின் முகமைத்துவ அபிவிருத்தி நிகழ்ச்சித் திட்டங்களுக்குப் பயனுள்ள வகையில் இது அமையும் என்பது திண்ணம். இத்தகைய நிகழ்ச்சித் திட்டங்களிலேயே முகாமையாளர்களுக்கான முதல்தரமான பயிற்சி உண்மையில் வழங்கப்படுகிறது. பலதரப்பட்ட கல்வி சார் கோட்பாடுகளுடனும், எண்ணக்கருக்களுடனும் நடைமுறை முகாமையாளர்களை ஈடுபட வைக்கும் நூலொன்று இன்மையே இங்கு குறைபாடாகக் காணப்படுகிறது.

இந்நூலினை வாசிக்கும் போது மேற்குறிப்பிட்ட நோக்கங்களை மனதில் கொள்வது வாசகரைப் பொறுத்தவரை மிகப் பயனுள்ளதாக விளங்கும். எமது கல்விசார் நண்பர்களுக்கு மட்டுமல்லாது குறிப்பாக நடைமுறை முகாமையாளர்களுக்கேற்பவே இந்நூல் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது. முகாமையாளர்களுக்கான பணியைச் செவ்வனே நிறைவேற்ற இது உதவுமானால் அதுவே நாங்கள் அடைந்த வெற்றியாகும்.

க.ரகுராகவன்

இரா.பத்மரஞ்சன்

மனித வள முகாமைத்துவம்

மனித வள முகாமைத்துவம் - உற்பத்தித்திறன் அதிகரிப்பிற்கான தந்திரோபாயங்களும் நுட்பங்களும்

அறிமுகம்

நவீன முகாமைத்துவ நடைமுறையானது மனித வரலாற்றை சீர்படுத்துவதற்கான செயல்முறையாக விளங்குகிறது. இத்தகைய நடைமுறை சந்திரனில் மனிதன் கால் பதிக்கவும், கடினமான சாத்தியமில்லாத மனப்பாங்குகளையும் நடத்தைகளையும் மாற்றியமைக்கவும், பல மில்லியன் மக்களுக்கு நிகழ்ச்சிகளை ஒளிபரப்பவும், சமூக பொருளாதார நிலைகளில் குன்றியிருந்த பலரின் வாழ்க்கைத் தரத்தை உயர்த்தவும், கண்டம் விட்டு கண்டத்திற்கு மிக வேகமான முறையில் மக்களின் போக்குவரத்து இடம்பெறவும், கணணிகளில் தகவல்களைச் சேமிக்கவும் போன்ற, வருடந்தோறும் எமது அறிவை இரட்டிப்பாக்குகின்ற பல முன்னேற்றங்களை உருவாக்கியுள்ளது. இம் முன்னேற்றங்களின் பட்டியல் விரிந்து கொண்டே செல்கிறது.

வரைவிலக்கண ரீதியாக நோக்குகையில் முகாமைத்துவம் என்பது எதிர்பார்ப்புக்களை அடைவதற்காக வளங்களை ஒருங்கிணைப்பதற்கான நெறிப்படுத்தல்களை அல்லது வழிகாட்டல்களை வழங்குதல் என அர்த்தம் கொள்ளப்படுகிறது. எவ்வளவு சிறப்பாக இந்நெறிப்படுத்தல்கள் தாபிக்கப்படுகின்றன என்பதும் இதனது செயல்முறையாக விளங்குகின்றன. இவ்வாறு தாபிக்கப்பட்ட தத்துவங்களை குறிப்பிட்ட மாறுகின்ற சந்தர்ப்பங்களுக்கு பிரயோகிக்கையில் அது தீர்மானமான முடிவுகளை வேண்டி நிற்பதுடன், இதனை ஒரு கலையாகவும் மிளிரச் செய்கிறது. இச் செயல்முறையானது பல மூலங்களின் இணைப்பினைக் கொண்டதாகவும் சிக்கலானதாகவும் உள்ளது.

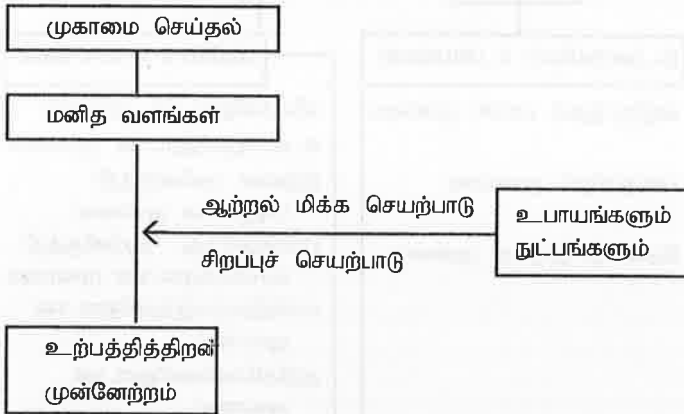
நிறுவன குறிக்கோள்களை அடைவதற்காக நிதி, மனித மற்றும் பொருள் சார் பங்களிப்புக்களை உச்சப்படுத்துகின்ற செயன்முறையாக முகாமைத்துவம் விளங்குகிறது. இக்கட்டத்தில் செயன்முறை (Process) என்பது முகாமையாளர்களால் மேற்கொள்ளப்படுகின்ற ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட நடவடிக்கைகளின் தொடரினைக் குறிக்கிறது. உச்சப்படுத்துதல் (Optimise) என்பது மிகச் சிறந்த சாத்தியமான நீண்டகால விளைவுகளுக்காக முகாமையாளர்கள் பணியாற்ற வேண்டும் என்பதைக் கருதுகிறது. மேலும், குறிக்கோள்கள் (Objectives) என்பவை நிறுவனமொன்றில் அக்கறை கொண்ட முக்கிய கட்சியினரால் எதிர்பார்க்கப்படுகின்ற விளைவுகளைக் குறிக்கின்றன.

ஆகவே முகாமைத்துவம் என்பது திறமை மிக்கதும், சிறப்பானதுமான வளப்பயன்பாட்டினை முன்னேற்றுவதற்காகவே அமையப்பெற்றுள்ளது. சிறப்பான செயற்பாட்டுத்தன்மை அல்லது வினைதிறன் (Effective) என்பது சமூகம் பொருத்தமானதெனக் கருதுகின்ற சரியான பொருட்கள் சேவைகளை உற்பத்தி செய்வதைக் கருதுகிறது. திறமை மிக்க தன்மை அல்லது வினைதிறன் (Efficient) என்பது அவ்வாறான பொருட்கள் சேவைகளை உற்பத்தி செய்வதற்கு மிகக் குறைந்தளவிலான வளங்களைப் பயன்படுத்துவதைக் குறிக்கிறது. இதனால், நிறுவனத்தினது உற்பத்தித்திறனில் ஏற்படும் முன்னேற்றம் சமூகத்திற்கான பயனாக விளங்குகிறது. நிறுவனத்தினது உள்ளீட்டுக்கான வெளியீட்டின் விகிதாசாரம் அல்லது திறமை மிக்க பயன்பாட்டிற்கான சிறப்புப் பயன்பாட்டின் விகிதாசாரம் உற்பத்தித்திறனாகக் (Productivity) கருதப்படுகிறது.

நிறுவனமொன்றினது மனித உற்பத்தித்திறனானது அவர்களின் நோக்கங்களை அடைவதற்கான சிறந்த, மிகச்சிக்கனமான வழிவகைகளைக் கண்டுபிடிப்பதன் மூலம் நேரடியாக முன்னேற்றப்பட முடிவதுடன், ஊழியர்களின் பணிதொடர்பான வாழ்க்கைத் தரத்தை மேம்படுத்துவதனூடாக மறைமுகமாகவும் முன்னேற்றப்படலாம். இது நிறுவனத்தின் உற்பத்தித்திறனுக்கான

ஊழியர்களின் பங்களிப்பினை உயர்த்துகின்ற நடவடிக்கைகளை வேண்டி நிற்கிறது.

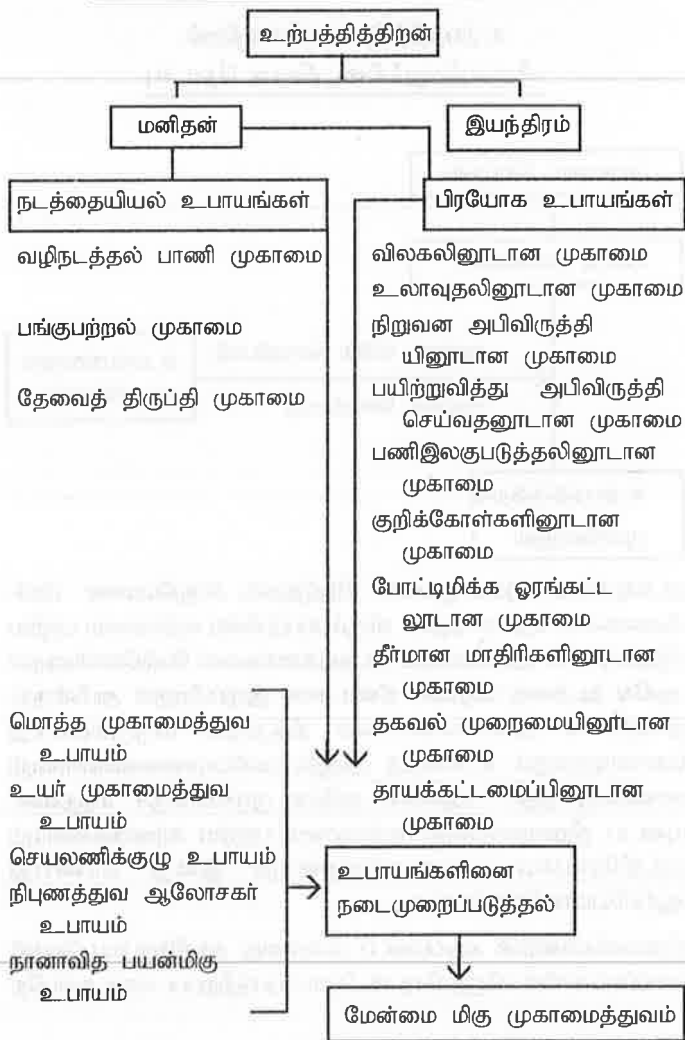
**உற்பத்தித்திறன், விளைதிறன்,
விளைதிறனுக்கிடையிலான தொடர்பு**



நடவடிக்கை எடுக்க முன்னர் சிந்தித்தல், சாத்தியமான பிரச்சினைகளை எதிர்பார்த்தல், விரும்பப்படுகின்ற எதிர்காலம் பற்றிய சிந்தனையில் தற்போதைய நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளுதல் ஆகிய நடத்தை விதிகள் நீண்டகால இருப்பிற்கும் அபிவிருத்திக்குமான அம்சங்களாகவும் நித்தமும் மாற்றமடைந்து கொண்டிருக்கும் உலகிற்கு அத்தியாவசியமானவைகளாகவும் காணப்படுகிறது. ஆகவே, அநேக முற்போக்குச் சிந்தனையுடைய நிறுவனங்களில் எதிர்காலம் பற்றிய கற்கைகளையும் தந்திரோபாய பயன்பாடுகளையும் இன்று காண்பது ஆச்சரியமானதொன்றல்ல.

நிறுவனமொன்றின் அடிப்படைப் பலமானது தந்திரோபாய வெற்றிவாய்ப்புக்களின் விருத்தியுடன் தொடர்புபடுத்தப்படலாம் என்பதே

உற்பத்தித்திறனை மேம்படுத்துவதற்கான
தந்திரோபாய பட்டியல்



இன்று புதிய எண்ணக்கருவாக பரிணமித்துள்ளது. நீண்டகால சராசரி இலாபத்திலும் உயர்ந்ததான விளைவுகளை ஈட்டித்தரக் கூடிய நிறுவன நடவடிக்கைகள் தந்திரோபாய வெற்றிக்கான நிறுவன வாய்ப்புக்கள் என வரைவிலக்கணப்படுத்தப்படலாம். இவை பொதுவாக, முகாமைத்துவச் செயன்முறையின் இன்றியமையாத ஒரு பகுதியாக ஆளணியின் முக்கியத்துவத்தைத் தொடர்புபடுத்துவதுடன் எவ்வாறு இவற்றின் தொழிற்பாடு நிறுவன சிறப்புச் செயற்பாட்டிற்கு பங்களிப்பு நல்க முடியும் என்ற புரிந்துணர்வையும் விருத்தி செய்கிறது. தேவையை அங்கீகரிப்பதன் ஊடாக தந்திரோபாய வெற்றியின் அபிவிருத்தி மீது முகாமைத்துவம் கவனம் செலுத்துகிறது.

தந்திரோபாய வெற்றி ஸ்தானத்தினை அடைவதற்கான செயல்முறையானது விரும்பப்படுகின்ற முகாமைத்துவ வழிமுறையாக இன்று நோக்கப்படுகிறது. இதனை அடைவதற்கு நிறுவனத்திலுள்ள நபர்களுக்கு நெறிப்படுத்தலையும், ஊக்குவிப்பையும், சுய கௌரவத்தையும் வழங்குவதாக தந்திரோபாயம் அமைதல் வேண்டும்.

முகாமைத்துவப் பணியின் குறிப்பிட்ட அம்சங்களை “எவ்வாறு” கையாள வேண்டும் என்ற வடிவத்தினை இக்கூட்டுச் சேர்க்கைகள் வழங்குகின்றன. இக் காரணத்தினாலேயே, “ஏனையவர்களின் ஊடாக பணிகளை நிறைவேற்றும் கலை” என முகாமைத்துவம் விபரிக்கப்படுகிறது. சாத்தியமான முகாமைத்துவ உபாயங்கள் பல காணப்படினும், நடைமுறையில் பின்வரும் பதினைந்து உபாயங்களும் பொதுவாகப் பின்பற்றப்படுகின்றன.

இத்தந்திரோபாயங்களை நடத்தையியல் (Behavioural), பிரயோக (Application) தந்திரோபாயங்கள் என இரண்டாக வகைப்படுத்தலாம்.

01. வழிநடத்தல் பாணிகளினூடான முகாமை
02. தேவைத் திருப்தியூடான முகாமை

03. பங்குபற்றுதலினூடான முகாமை
04. குறிக்கோள்களினூடான முகாமை
05. விலகலினூடான முகாமை
06. உலாவுதலினூடான முகாமை
07. தீர்மான மாதிரிகளினூடான முகாமை
08. போட்டிமிக்க ஓரங்கட்டல் ஊடான முகாமை
09. பயிற்றுவித்து அபிவிருத்தி செய்வதனூடான முகாமை
10. தகவல் அமைப்பு முறைமைகளினூடான முகாமை
11. பணி இலகுபடுத்தலினூடான முகாமை
12. நிறுவன அபிவிருத்தியினூடான முகாமை
13. தாயக் கட்டமைப்பினூடான முகாமை
14. விருத்தாந்தங்களினூடான முகாமை
15. மேன்மையடைதல் ஊடான முகாமை

மேற்குறிப்பிட்ட முகாமைத்துவ உபாயங்களின் பின்பற்றலானது நிறுவனத்தின் உற்பத்திதிறன் அதிகரிப்பிற்கு உறுதுணையாக அமையும். இத்தந்திரோபாயங்கள் பின்வரும் பகுதிகளில் சுருக்கமாக விபரிக்கப்படுகின்றது.

வழிநடத்தல் பாணிகளினூடான முகாமை [Management By Styles (MBS)]

குறிப்பிட்டொரு நிலைமையிலுள்ள நபர்களை சிறப்பாகச் செல்வாக்குச் செலுத்தத்தக்க தலைமைத்துவப் பாத்திரமொன்றை தெரிவு செய்கின்ற உபாயமே வழிநடத்தல் பாணியினூடான முகாமை எனப்படுகிறது. இவ்வாறு தெரிவு செய்யப்படுகின்ற பாத்திரமானது குழுவிலுள்ள அங்கத்தவர்களின் தேவைகளுக்கும், உறவுகளுக்கும், பணியை பூர்த்தி செய்வதற்கான பொறுப்-

புக்களுக்கும் மிகச் சிறந்த முறையில் பொருந்தக்கூடியவாறு மனத்தோற்றப்பாடுகள், ஈடுகொடுத்தல் பயிற்சிகள், அக்கறைகள். மனப்பாங்குகள் ஆகியவற்றின் கூட்டு மொத்தமாக விளங்க வேண்டும். சந்தர்ப்பங்களும் குழுக்களும் மாறுபடுவதன் காரணமாக பல பாணிகள் சாத்தியமாகின்றன. சிறப்புச் செயற்பாடு இங்கு அவசியமானதாகக் கணிக்கப்படுகிறது. ஏனெனில், சில பாணிகள் ஏனையவற்றைப் பார்க்கிலும் பொதுவாக எழுவதற்கு இது வழிவகுக்கிறது.

தலைமைத்துவம் என்பது குறிப்பிட்ட நோக்கங்களை அடைவதன் பொருட்டு அதனை நோக்கி ஏனையவர்களை பணியாற்ற செல்வாக்குச் செலுத்துகின்ற செயன்முறையைக் குறிக்கின்றது. நிறுவன அமைப்பொன்றினுள் குறிக்கோள்களின் நிறைவேற்றத்தினை நோக்கி முகாமையாளர்கள் தமக்குக் கீழ்ப்பணி புரிகின்ற ஊழியர்களினதும், சகபாடிகளினதும் முயற்சிகளை நெறிப்படுத்துவதற்காக அவர்களைச் செல்வாக்குச் செலுத்தும் போது தலைவர்களாக விளங்குகின்றனர்.

தலைவர்களின் தலைமைத்துவப்பாணியானது அவர்களது தனிப்பட்ட குணாதிசயங்கள், அவர்கள் ஈடுபட்டுள்ள நடத்தைகள், அவர்கள் செயற்படுகின்ற சந்தர்ப்பங்கள் ஆகியவற்றால் தீர்மானிக்கப்படுகின்றது. உமது தனிப்பட்ட தலைமைத்துவப்பாணி எப்போது, எவ்வாறு உச்ச உற்பத்தித் திறனை விளைவிக்கும் என்பது தொடர்பாக உமக்கு அறிவூட்டுவதே இங்கு நோக்கமாகக் கொள்ளப்படுகிறது.

பணியை நிறைவேற்றும் ஆற்றல் மீது மட்டுமல்லாமல், நிறுவனக் குறிக்கோள்களை ஏனையவர்களினூடாக அடைய உதவுகின்ற திறமைகள் மீதும் தலைவரொருவரின் வெற்றித் தங்கியுள்ளது. இத்திறமைகளின் செயற்பாட்டிற்கு முதன்மையாக பிரச்சினைக்கு உறுதியான தீர்வு காணும் திறமைகள் மிக அவசியமாகும். பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்வு காணும்படி தலைவர்கள் தொடர்ச்சியாக வேண்டப்படுவதுடன், அத்தகைய திறமைகளை அவர்களது ஊழியர்களுக்கும் புகட்டுமாறு வேண்டப்

படுகின்றார்கள்.

கீழ்வரும் ஏழுபடிநிலைகளைக் கொண்ட உபாயமானது பிரச்சினைகளை வெற்றிகரமாகத் தீர்க்கக் கூடிய வாய்ப்பினை அதிகரிப்பதுடன், சக்திவாய்ந்த தலைமைத்துவ ஆளுமைக்கும் வழிவகுக்கிறது.

1. பிரச்சினையிலிருந்து நபரைப் பிரித் தெடுத்தல் - உண்மையான பிரச்சினையை அடையாளம் காண்பதற்கு குறிப்பிட்ட நபரின் ஏமாற்றத்திற்கு அல்லது கோபத்திற்கான காரணங்களை வெளியிட முதலில் அனுமதிக்க வேண்டும். பின்னர் குற்றஞ்சாட்டுவதை விடுத்து பிரச்சினையைப் புரிந்து கொள்வதன் மீது சம்பாசனையை தொடர வேண்டும்.
2. பிரச்சினைகளுக்குச் செவிமடுத்தல்- புகார்களை மறுதலிப்பதற்கான அல்லது இடையூறு செய்வதற்கான முயற்சியைக் கட்டுப்படுத்திக்கொண்டு உமது நிலையை அல்லது மற்றொருவரின் நிலையை பலப்படுத்துவதற்கான முயற்சியில் ஈடுபடல் வேண்டும். முழுப்பிரச்சினையையும் கவனமாகச் செவிமடுத்ததன் பின்னர் பிரச்சினையைத் தெளிவாக்கக்கூடிய வினாக்களை பதிலழிப்பதற்கு முன்னர் கேட்டல் வேண்டும்.
3. சகல தகவல்களையும் பெற்றுக்கொள்ளல் - சகல விடயங்களையும், அவற்றில் சம்பந்தப்பட்ட நபர்களையும் பற்றிப் புரிந்து கொள்ளல் வேண்டும். தீர்மானமொன்றை மேற்கொள்ள முன்னர் அல்லது பதிலிறுக்க முன்னர் தேவையானால் ஏனையவர்களை நேர்முகம் காணல் வேண்டும். ஏனைய கருத்துக்கள் யாவும் பிரச்சினையை சரியான தோற்றத்தில் இட வழிவகுக்கின்றன.
4. மாற்றுவழிகளைக் கண்டுபிடித்தல் - ஏனையவர்களின் கருத்துக்களை வரவேற்க வேண்டும். வெளியாரிடமிருந்து கிடைக்கப்பெறும் தீர்வுகளைப் பார்க்க பிரச்சினையுடன்

தொடர்புடையவர்களிடமிருந்து கிடைக்கும் தீர்வுகள் குறைந்தளவான எதிர்ப்பை முகங்கொள்ள ஏதுவாகின்றன.

5. நடவடிக்கையைத் தீர்மானித்தல் - அடுத்ததாக என்ன நிகழவிருக்கிறது என்பது தொடர்பாக பிரச்சினையில் சம்பந்தப்பட்ட ஒவ்வொருவரிடமிருந்தும் உடன்பாட்டைப் பெற்றுக்கொள்ளல் வேண்டும். தெளிவான தீர்வு ஒன்று கண்டுபிடிக்கப்பட முடியாவிட்டால், உமக்கு வேண்டிய விளைவை அடையக் கூடிய சாத்தியமான, ஏற்றுக்கொள்ளத்தக்க, மாற்றுவழியொன்றைத் தெரிவு செய்து மெதுவாக முன்னெடுத்துச் செல்ல வேண்டும்.
6. பதிலிறுக்கத்தக்க கடப்பாட்டை ஒப்படைத்தல்- எப்போது, யாது செய்ய வேண்டும் என்பதை சகலரும் அறிந்து வைத்திருக்க உதவ வேண்டும். உமது குறிக்கோளை அடையத்தக்க படிநிலைகளை விளக்கிக்காட்டும் நடவடிக்கைத் திட்டமொன்றை விருத்தி செய்து தீர்வுச் செயன்முறையின் போது ஒவ்வொரு கட்டத்திற்குமான பொறுப்பை குறிப்பிட்டவர்களுக்கென வரையறுக்க வேண்டும்.
7. அவ்வப்போது திட்டங்களை மீளாய்வு செய்து வடிவமைத்தல் - குறிக்கோள்களை அடையத்தக்கவாறு மாற்றமடைகின்ற நபர்களுக்கும் நடைமுறைகளுக்கும் அமைவாக நெகிழ்வாகச் செயற்படல் வேண்டும்.

தனிநபர்களின் தேவைகளும் விருப்பங்களும் மிக சிக்கலானவையாகக் காணப்படுவதோடு, வரையறுப்பதும் கடினமானவையாகும். முன்னுரிமைத்தெரிவுகளும் நபருக்கு நபர் வேறுபடுகின்றன. எனவே, உற்பத்தித்திறனுக்கு அவசியமாக விளங்குகின்ற எண்ணக்கருவான மக்களைத் தூண்டுவது அல்லது ஊக்குவிப்பது யாது என்பதைத் தலைவரொருவர் புரிந்து கொள்ள வேண்டும்.

எமது நடத்தையானது எமது பழக்கங்களின் (habits) தொகுப்பாக அமைந்துள்ளது. எமது வாழ்வில் அவை மிகுந்த சக்திவாய்ந்த காரணிகளாக விளங்குகின்றன. மேலும், அவை உறுதியானதாகவும், எம்மையறியாமலேயே ஏற்படுவதன் காரணமாக எமது நடத்தையின் தன்மையை அவை வெளிப்படுத்துவதோடு, எமது செயற்பாட்டில் வினைத்திறன் அல்லது வினைத்திறனின்மையையும் உருவாக்குகின்றன.

பழக்கம் என்பது அறிவு (யாது செய்வது), திறமை (எவ்வாறு செய்வது), ஊக்குவித்தல் (செய்ய வேண்டுமென்ற ஆர்வம்) ஆகியவற்றின் ஊடறுப்பாக விளங்குகிறது. அறிவு, திறமை, ஊக்குவித்தல் ஆகியவற்றின் மீது பணியாற்றுவதன் மூலமாக, தனிப்பட்ட மற்றும் நபர்களுக்கிடையிலான விளைத்திறனது புதிய மட்டங்களை நாம் அடைய முடியும். பின்வரும் ஏழு பழக்கங்களும் ஒரு தொடரொழுங்கான, ஒன்றிணைக்கப்பட்ட அணுகுமுறையினை விளைத்திறன் அபிவிருத்திக்கு வழங்குகின்றன. ஏனெனில், அவை தத்துவங்கள் மீது ஆதாரப்படுத்தப்படுத்தப்பட்டவையாக விளங்குவதுடன், சாத்தியமான உயர்ந்தளவான நீண்டகால நன்மைகளையும் அளிக் கின்றன. தலைவரொருவரின் நடத்தைக் கான அடிப்படையாக இவை அமையப்பெற்றுள்ளன.

1. முன்னோக்குடையவர்களாய் இருத்தல்- பிரதிபலிப்புத் தன்மை படைத்தவர்களாய் (Reactive) விளங்குபவர்கள் பெரும்பாலும் அவர்களது உணர்வுகள், சந்தர்ப்பங்கள், சுற்றுப்புறச் சூழல் போன்றவைகளால் இயக்கப்படுகின்றனர். ஆனால் முன்னோக்கிய தன்மை (Proactive) படைத்தவர்கள் விழுமியங்கள் அல்லது பெறுமானங்களினால் இயக்கப்படுகின்றனர். இவர்களது நடத்தையானது இவர்களது நிலைமைகளினால் வழிநடாத்தப்படாது தீர்மானங்களின் தொழிற்பாடாகக் கருதப்படுகிறது. ஏதாவதொன்று நிகழும் வரைக்கும் அல்லது யாராவது அவர்கள் மீது கவனம் செலுத்தும் வரைக்கும் அநேகர்

காத்திருக்கின்றனர். ஆனால் சிறந்த பணிகளைச் செய்து முடிப்பவர்கள் முன்னோக்கிய தன்மை வாய்க்கப் பெற்றிருப்பதுடன், பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்வாகவும் விளங்குகின்றனர். அவர்கள் தாமே பிரச்சினைகளாக ஒரு போதும் மாறுவதில்லை. ஆக்கபூர்வமான முயற்சிகளை மேற்கொள்வது பணிகளை நிறைவேற்றி முடிப்பதற்கான பொறுப்பை அங்கீகரிப்பதைக் கருதுகிறது. அடுத்துவரும் ஒவ்வொரு ஆறு பழக்கங்களும் நீங்கள் செயற்படுவதற்கு வேண்டிய பொறுப்பினை உங்களுக்களிக்கிறது. செயற்படுவதற்கென நீங்கள் காத்திருந்தால் நீங்கள் செயற்படும்படி வைக்கப்படுவீர்கள்.

2. முடிவை மனதில் எண்ணியவாறு ஆரம்பம் செய்தல்- முடிவு எவ்வாறு அமைய வேண்டும் என்பதை மனதில் நிறுத்தி செயலை ஆரம்பிப்பதற்குரிய சிறந்த வழிமுறையாக தனிப்பட்ட தொலை நோக்கினை விருத்தி செய்வது விளங்குகிறது. என்னவாக நீங்கள் இருக்கப் போகிறீர்கள், என்ன செய்யப்போகிறீர்கள் என்பவற்றின் மீதும், உங்களை வழிப்படுத்துகின்ற விழுமியங்கள் மீதும் கவனம் செலுத்த வேண்டும். இதனால் உங்களது நேரம், ஆற்றல், சக்தி ஆகியவற்றின் மிகச் சிறந்த பயன்பாட்டினை நீங்கள் தீர்மானிக்க முடியும்.
3. முன்னுரிமை அடிப்படையில் விடயங்களை ஆற்றுதல்- நாம் எமது வாழ்க்கையில் நேர முகாமைத்துவத்துடன் தொடர்பு பட்டிருக்கின்றோம். முன்னுரிமை அடிப்படையில் விடயங்களை ஒழுங்குபடுத்தி பின் நடைமுறைப்படுத்துவதன் மூலமாக சிறந்த சிந்தனையின் அடிப்படை விளக்கப்பட முடியும். இங்கு உண்மையில் நேரத்தை முகாமை செய்வதே பெரும் சவாலாக உள்ளது. நேரத்தின் மீதும் ஏனைய விடயங்கள் மீதும் கவனம் செலுத்துவதை விடுத்து உறவுகளை விருத்தி செய்து பேணுவதிலும், விளைவுகளை அடைவதன் மீதும் கவனம் செலுத்துவது சாலச் சிறந்ததாகும்.

4. பரஸ்பர வெற்றி தொடர்பாக சிந்தித்து ஈடுபடல்- இதனைக் குறிப்பிட சுருக்கமாக வழங்கப்படும் வெற்றி / வெற்றி (win / win) என்ற சொற்றொடர், அனைத்து மனித தொடர்புகளிலும் பரஸ்பர நன்மைகளை எதிர்பார்க்கின்ற மனத்தோற்றப்பாடாக விளங்குகிறது. வாழ்க்கையை போட்டி நிறைந்ததாக அல்லாமல் ஒத்துழைப்பு நிறைந்ததாக வெற்றி / வெற்றி நோக்குகிறது. வெற்றி / வெற்றி உடன்படிக்கைகள் அல்லது இணக்கப்பாடுகள் விளைவுகளின் மீதே கவனம் செலுத்துகின்றன. இவ்வாறான செயற்பாடு மீது கவனம் செலுத்துகின்ற வெற்றி / வெற்றி உடன்பாடுகளை விருத்தி செய்வது முகாமைத்துவத்தின் பிரதான நடவடிக்கையாக விளங்குகிறது. தலைவரொருவர் அவரது ஒவ்வொரு ஊழியருக்கும் முதலாவது உதவியாளராக விளங்கினால், அவர் தனது கட்டுப்பாட்டின் வீச்செல்லையை வெகுவாக அதிகரிக்க முடிவதுடன் முழு நிர்வாக மட்டங்களும், மேந்தலைகளும் நீக்கப்படமுடியும். அவ்வாறான ஒருவர் ஆறு அல்லது எட்டுப் பேரை மேற்பார்வை செய்வதற்குப் பதிலாக ஐம்பது அல்லது அதற்கும் அதிகமானோரை மேற்பார்வை செய்ய முடியும்.
5. முதலில் புரிந்து கொள்ளவும், பின்னர் புரிந்து கொள்ளப்படவும் செயற்படல்- நபர்களுக்கிடையிலான உறவுமுறைகளின் மிகப்பிரதான தத்துவத்தினை சுருக்கமாக ஒரே வரியில் பின்வருமாறு கூறலாம். முதலில் புரிந்து கொள்ள முயற்சி செய்தல், பின்னர் புரிந்து கொள்ளப்பட ஏதுவாதல். வாழ்க்கையில் மிக முக்கிய திறமையாக இது காணப்படுவதுடன், நபர்களுக்கிடையிலான சக்தி வாய்ந்த தொடர்பாடலுக்கும் முக்கியமானதாக விளங்குகிறது. அநேகர் புரிந்து கொள்ள வேண்டும் என்பதற்காக செவிமடுப்பதில்லை. பதிலிறுக்க வேண்டும் என்பதற்காகவே செவிமடுத்துக் கேட்கின்றனர். மிகச்சிலரே புரிந்து கொள்ள வேண்டும் என்பதற்காக கேட்கின்ற

அழுத்தமான செவிமடுத்தலைக் கடைப்பிடிக்கின்றனர். இவ் அழுத்தமான செவிமடுத்தல் மற்ற நபரின் உள்ளார்ந்த உணர்வினைப் பிரதிபலிப்பதுடன், அவர் எவ்வாறு உணர்-கிறார் என்பதை புரிந்து கொள்ளவும் வழிவகுக்கிறது. உணர்வுக்காகவும். அர்த்தத்திற்காகவும், நடத்தைக்காகவும் நீங்கள் செவிமடுக்கிறீர்கள். இவ் ஐந்தாவது பழக்கத்தின் மிகுதி அரைப் பகுதியாக எவ்வாறு புரிந்து கொள்ளப்படல் என்பதை அறிவது விளங்குகிறது. ஆரம்பகால கிரேக்கர்கள் தொடர்ச்சியாக அமையப்பெற்ற மூன்று சொற்களில் அடங்கியுள்ள தத்துவமொன்றைக் கொண்டிருந்தனர். அவையாவன: ஈதோஸ் (Ethos), பாதோஸ் (Pathos), லோகோஸ் (Logos) என்பவையாகும். ஈதோஸ் என்பது உங்களது தனிப்பட்ட நம்பகத் தன்மையைக் குறிக்கிறது. பாதோஸ் ஆனது உணர்வுகளின் பக்கத்தையும், லோகோஸ் தர்க்கரீதியான நியாயத்தையும் குறித்து நிற்கின்றது. இவ் ஒழுங்கமைப்பானது: ஈதோஸ், பாதோஸ், லோகோஸ், - உங்களது நடத்தைப்பண்புகள், உங்களது தொடர்புறவுகள், உங்களது தர்க்கரீதியான நியாயத்தன்மைகள் என்பவற்றை ஒரு ஒழுங்குமுறையில் சுட்டி நிற்கின்றது. பலர் ஈதோஸ், பாதோஸைக் கருத்திற் கொள்ளாது தர்க்கரீதியாக மற்றையோரை அணுகவே முனைகின்றனர்.

6. ஒருமைப்படல் - ஒருமை அல்லது இணைவு (Synergise) என்பது தனித்தனியான பகுதிகளைப் பார்க்க முழுமையாக இணைந்திருப்பது பலத்தைத் தரும் என்பதைக் கருதுகிறது. இரு தடிகளை ஒன்றாகப் பிணைக்கும் போது, அவை ஒவ்வொன்றும் தனித்தனியாகத் தாங்கும் சுமையைப் பார்க்கிலும் கூடுதலான சுமையை அவ் ஒன்றித்த பிணைப்பு தாங்கவல்லது. இணைவின் முக்கிய அடிப்படையாக வேறுபாடுகளை மதித்தல், கௌரவப்படுத்தல், பலத்தை விருத்தி செய்தல், பலவீனங்களை ஈடுசெய்தல் என்பன விளங்குகின்றன. இவ் வாறான வேறுபாடுகளை

மதிப்பதற்கான முக்கிய வழி முறையாக, சகலரும் உலகினை அது இருப்பது போல் நோக்காமால், நாம் இருக்கின்ற நிலையை வைத்தே நோக்குகிறார்கள் என்பதைப் புரிந்து கொள்ளல் விளங்குகிறது. யாராவது ஒருவர் உங்களுடன் இணங்க மறுக்கும் சந்தர்ப் பத்தில், “நல்லது, நீங்கள் இதனை வேறு வகையில் நோக்கு கிறீர்கள்” என நீங்கள் கூற முடியும். அவர்களுடன் நீங்கள் இணங்கிச் செல்லாவிடினும் அவர்களை புரிந்து கொள்ள முயற்சிக்க முடியும். இணைவுத்தன்மை வாய்ந்த மூன்றாவது ஒரு மாற்றுவழியை நீங்கள் தேட முடியும். உண்மையில் வெற்றி/வெற்றி தத்துவத்தைக் கடைப்பிடித்து நீங்கள் புரிந்து கொள்ள முயற்சிக்கும் போது சம்பந்தப்பட்ட சகலருக்கும் நன்மையக்கத்தக்க தீர்வொன்றை நீங்கள் கண்டு பிடிப்பீர்கள்.

7. கூர்மையாக்கல் - நீங்கள் கொண்டிருக்கும் மிகப் பெரும் சொத்தாகிய உங்களையே பேணிப்பாதுகாத்து விருத்தி செய்வதை இப் பழக்கம் கருதுகிறது. உங்களது பௌதிக, ஆன்மிக, உள, சமூக பரிமாணங்ளை புதுமைப்படுத்துவது இதுவாகும். பௌதிகப் பரிமாணம் உங்களது உடலை கவனமாகப் பேணுவதுடன் தொடர்புபடுகிறது. உங்களது ஆன்மீக பரிமாணத்தை புதுப்பிப்பதற்கு உங்களைத் தூண்டுகின்ற, உயர்த்துகின்ற, மனிதத்தன்மை பற்றிய உண்மைகளுடன் உங்களைப் பிணைக்கின்ற விடயங்கள் மீது கவனம் செலுத்த வேண்டும். தோடர்ச்சியான கல்வி விருத்தியை உள்பரிமாணம் குறிக்கிறது. எமது சமூக பரிமாணங்களை மற்றவர்களுடனான எமது நாளாந்த தொடர்புகளில் 4, 5, 6 ஆகிய முன்னைய பழக்கங்களை கடைப்பிடிப்பதன் மூலம் புதுப்பிக்கலாம். ஒவ்வொரு பரிமாணத்திலும் புதுப்பித்தல் முக்கியமானதாகக் காணப்படினும், நுட்பமான ஒரு சம்படுத்தப்பட்ட வழியில் நான்கு பரிமாணங்களுடனும் நாம் தொடர்புபட்டாலே அவை

சிறந்தவையாக அமைய முடியும். இவ் ஏழு பழக்கங்களும் இத்தகைய பரிமாணங்கள் மத்தியில் உச்ச ஒருமையினை அல்லது இணைவினை உருவாக்குகின்றன.

மிக அதிகாரத்தன்மை வாய்ந்ததிலிருந்து முற்றுமுழுதான பங்குபற்றல் வரைக்கும் பல பாணிகளைத் தேர்ந்தெடுப்பதில் வெற்றிகரமான தலைவர்கள் நெகிழ்வுத்தன்மை வாய்ந்தவர்களாக உள்ளனர். தனிப்பட்டவர்கள் என்ற ரீதியில் அவர்களுக்கும், அவர்கள் வழிநடத்துகின்ற குழுவுக்கும், பிரச்சினையின் தன்மைக்கும், அவர்கள் இயங்குகின்ற நிலைமைக்கும் பொருத்தமானதாக அவர்களது பாணியைத் தேர்ந்தெடுக்கின்றனர்.

மற்றவர்களை நோக்கியதான தனிநபர்களின் தனிப்பட்ட இசைதல் செயற்பாட்டின் விளைவே தலைமைத்துவப் பாணி என்ற கருத்திற்கு அப்பாற்பட்டதாக தலைமைத்துவப் பாணிகளைப் புரிந்து கொள்ள முனையும் அநேகர் மூன்று அணுகுமுறைகளுள் ஏதாவதொன்றைப் பின்பற்றுகின்றனர். ஆளுமைக் கோட்பாடு (Trait theory) என அறியப்பட்ட முதலாவது அணுகுமுறை வெற்றிகரமான தலைவர்களின் குணாதிசயங்கள் அல்லது விசேட இயல்புகளை அடையாளம் காண முயற்சிக்கிறது.

இரண்டாவது அணுகுமுறையான நடத்தைக் கோட்பாட்டில், (Behaviour theory), சக்தி வாய்ந்த தலைவர்களின் குணாதிசயங்களாக விளங்கும் நடத்தைகளை அடையாளம் காண்பது வலியுறுத்தப்படுகிறது. இரு சமகாலத்திய பிரதான தலைமைத்துவக் கற்கைகள் 1940 களின் நடுப்பகுதியில் ஓகியோ பல்கலைக் கழகத்திலும், மிச்சிக்கன் பல்கலைக் கழக ஆய்வாளர்களினாலும் மேற்கொள்ளப்பட்டன. நிறுவன உற்பத்தித்திறனுடன் தலைவர்களின் எவ்வகையான நடத்தைகள் அர்த்தமுள்ள வகையில் இணைந்துள்ளன என்பதைத் தீர்மானிப்பதே இதன் நோக்கமாகும். தலைவர்களின் நடத்தை தொடர்பாக இரு முக்கிய பரிமாணங்கள் உள்ளன என்பதை இவ்விரு ஆய்வுகளும் கண்டறிந்தன.

1. மக்களுக்கான அக்கறை (concern for people) என்கிற பரிமாணமானது ஊழியர்களுடன் பரஸ்பர நம்பிக்கையை விருத்தி செய்தல், இருவழித் தொடர்பாடலை முன்னேற்றல், ஊழியர்களின் உணர்வுகளுக்கும் விருப்பு வெறுப்புகளுக்கும் மதிப்பளித்தல் ஆகியவற்றுக்கான முகாமையாளரின் அக்கறையுடன் தொடர்புபடுகிறது.
2. உற்பத்திக்கான அக்கறை (concern for production) என்ற பரிமாணம், உச்ச வினைத்திறனுடன் கருமங்களை நிறைவேற்றுவதற்காக ஊழியர்களை நெறிப்படுத்துகின்ற முகாமையாளரின் அக்கறையுடன் தொடர்புபடுகிறது.

இவ்விரு ஆய்வுகளினதும் வெற்றியானது முகாமையியல் தலைமைத்துவப் பாணிகளைப் பிரதிநிதித்துவப்படுத்துவதற்கு தாய் வடிவிலான முறையொன்றின் விருத்திக்கு வழிகோலின. முகாமையியல் வலைப்பின்னல் (Managerial Grid) என அழைக்கப்படும் இம்முறை மக்களுக்கான அக்கறை, உற்பத்திக்கான அக்கறை ஆகிய இரு பரிமாணங்களினதும் பல்வேறு இணைப்புக்களைப் பிரதிநிதித்துவம் செய்கின்ற பலதரப்பட்ட பாணிகளை அடையாளம் காண எமக்குதவுகிறது.

உரு 3 இல் காட்டப்பட்டவாறு, இரு பிரதான தலைமைத்துவப் பரிமாணங்களுக்கு முகாமையாளர் தனது அக்கறையை வெளிப்படுத்துகின்ற அளவினைக் குறித்துக் காட்டுவதற்காக 9 புள்ளிகளைக் கொண்ட இரு அளவுத்திட்டங்கள் வரைபடம் போல் பயன்படுத்தப்பட முடியும். இரு அச்சங்களிலும் இவ்விரு வகையான புள்ளிகளும் குறித்துக் காட்டப்படும் போது அவை ஒன்றையொன்று வெட்டுகின்ற 81 சாத்தியமான புள்ளிகளை (9 X 9) சட்டங்களாக அடையாளம் காண முடியும்.

உரு -3 முகாமைதியல் வலைப்பின்னல்

உயர்வு	1.9	9.9
9	தேசக்கழக முகாமைத்துவம்	குழு முகாமைத்துவம்
8	உறவுகளைத் திருப்தி செய்வதற்கான மக்களின் தேவைகள் மீது கவனம் செலுத்துதல், சௌகரியமான நட்பு நிறைந்த நிறுவனச் சூழலுக்கும் பணிவேகத்திற்கும் வழி வகுக்கிறது.	அர்ப்பணிப்பு நிறைந்தவர்களிடமிருந்து வேலை நிறைவேற்றம் பெறப்படுவதுடன் நிறுவனத்திலுள்ள பொதுவான அக்கறையினூடாக பரஸ்பர நம்பிக்கை, கௌரவம் என்பவற்றை விருத்தி செய்தல்
7		
6	5. 5	
5	நிறுவன நபர் முகாமைத்துவம்	
4	திருப்திகரமான நிலையில் ஊழியர்களின் மன உறுதியினைப் பேணுதலுடன் பணியையும் நிறைவேற்றி எடுக்கின்ற அவசியத்தை சம்பபடுத்துவதுடன் ஊடாக போதுமான நிறுவனச் செயற்பாடு சாத்தியமாகிறது.	
3	1.1	9.1
2	வளம் குன்றிய முகாமைத்துவம்	அதிகாரம் கீழ்ப்படிவு
1	நிறுவனம் அங்கத்துவத்தை நிலை நிறுத்துவதற்கும், பணியை நிறைவேற்றி எடுப்பதற்கும் குறைந்தளவிலான முயற்சியை பிரயோகிப்பது பொருத்தமானது.	மனித இடையூறுகள் மிகக் குறைந்தளவில் இடம் பெறுகின்ற வகையில் பணிநிபந்தனைகளை ஒழுங்கமைப்பதன் மூலமே ஆற்றல் மிக்க செயற்பாடு அடையப்படுகிறது.
குறைவு	1	9
	குறைவு	உயர்வு
	உற்பத்திக்கான அக்கறை	

1. (9, 1) அதிகாரம்- கீழ்ப்படிவு “தலைமைத்துவம்”: உற்பத்திக்குக் கூடுதலான அக்கறையையும், ஊழியர் மீது குறைந்தளவான கவனத்தையும் செலுத்துகின்ற முகாமையாளர்களை இவ் ஸ்தானம் குறிக்கிறது. குழுநிலைப்படுத்தப்பட்ட நடவடிக்கை எப்போதும் அற்பமான விளைவையே தரும் என்பது இவ்வகை முகாமையாளர்களின் நம்பிக்கையாகும். எனவே ஊழியர்களின் விருப்புக்களைப் பார்க்கிலும் தீர்மானத்தின் தரத்தையே இவர்கள் வலியுறுத்துகின்றனர். ஊழியர்கள் மிகக் கவனம் நிறைந்தவர் களாகவும், பிரயாசைப்படுபவர்களாகவும், விசுவாசமானவர்களாகவும், பொறுப்பு நிறைந்தவர்களாகவும், தனிப்பட்ட ரீதியில் ஆற்றல் மிக்கவர்களாகவும் இருக்க வேண்டும் என இவர்கள் எதிர்பார்க்கின்றனர். எனினும் மேன்மைமிகு தன்மைக்கான அவர்களது அக்கறை ஊழியர்களிடமிருந்து அவர்களைப் பிரித்து விடுவதுடன், வெறுமனே கடமையை மாத்திரம் நிறைவேற்றி முடிக்கின்ற குழுச் செயற்பாட்டிற்கும் வழிவகுத்து விடுகிறது.
2. (1, 9) “தேசக்கழக” தலைமைத்துவம்: மக்களுக்கான அக்கறையில் அதிகளவு ஈடுபாட்டையும், உற்பத்திக்கான அக்கறையில் சிறிதளவு ஈடுபாட்டையும் கொண்டிருக்கும் முகாமையாளர்களை இவ் ஸ்தானம் பிரதிநிதித்துவம் செய்கிறது. குழு அங்கத்தவர்களின் தன்னிச்சையான ஒத்துழைப்பை விருத்தி செய்வதே முக்கியமான தலைமைத்துவ நடவடிக்கை என இவ்வகை முகாமையாளர்கள் கருதுவதுடன், அவ்வாறான நடவடிக்கையின்றி வினைத்திறன் அடையப்பட முடியாது எனவும் நம்புகின்றனர். இவ்வாறான முகாமையாளர்கள் அவர்களது ஊழியர்களால் மிக விரும்பப்படுவதுடன் தலைவருக்குத் தேவை ஏற்படும் பட்சத்தில் ஆதரவு வழங்கவும் தயாராக உள்ளனர். (1, 9) என்ற ஸ்தானத்தில் காணப்படும்

ஊழியர்கள் பொதுவாக உயர் தொழிற் திருப்தியினைக் கொண்டுள்ளதோடு குறைந்தளவான தொழில் வரவின்மை மற்றும் ஊழியர் புரள்வைக் கொண்டுள்ளதாக முகாமையாளர்கள் கருதுகின்றனர். தூரதிர்ஸ்டவசமாக, அவ்வாறானதொரு பங்குபற்றல் சூழலை உருவாக்குகையில் இடம்பெறும் விரும்பத்தகாத விளைவாக இம்முகாமையாளர்கள் தீர்மானமெடுத்தலுக்கான பொறுப்பிலிருந்து விலகி விடுதல் காணப்படுகிறது. மேலும், இவர்களை “மென்மையானவர்கள்” என உணரும் சில ஊழியர்களால் அவமதிப்புக்கும் உள்ளாகின்றனர்.

3. (5, 5) “நிறுவன நபர்” தலைமைத்துவம்: உற்பத்தி, மற்றும் மக்களுக்கான அக்கறை இரண்டின் மீதும் மிதமான ஈடுபாட்டை வெளிப்படுத்தும் முகாமையாளர்களை இவ்ஸ்தானம் பிரதிநிதித்துவம் செய்கிறது. இவ்வாறான முகாமையாளர்கள் தலைமைத்துவத்தின் மையக் கருவாக இணக்கப்பாடு விளங்குகிறது என்பதை நம்புவதுடன், தீர்மானங்கள் சிறப்பாக அமுல்படுத்தப்படுவதற்கு அவை ஊழியர்களால் அங்கீகரிக்கப்பட வேண்டும் எனவும் வலியுறுத்துகின்றனர். ஊழியர்களின் ஈடுபாடு, அர்ப்பணிப்பு, உள்ளக வெளியக கட்டுப்பாடுகள் மற்றும் போட்டிகளைச் சமாளிப்பதற்கான முன்முயற்சி போன்றவற்றைப் பொறுத்து தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறை மீதான கட்டுப்பாட்டினை சமப்படுத்துவதற்கான முகாமையாளரின் ஆர்வத்தை இப்பாணி பிரதிபலிக்கிறது.

4. (1, 1) “வளம் குன்றிய” தலைமைத்துவம்: உற்பத்திக்கான அக்கறையிலும், மக்களுக்கான அக்கறையிலும் குறைந்தளவான ஈடுபாட்டைக் கொண்டிருக்கும் முகாமையாளர்களை இவ்ஸ்தானம் குணாதிசயப்படுத்துகிறது. குழுநிலை இயக்கத்தினால் உருவாகும் என இத்தகைய முகாமையாளர்கள் நம்புகின்ற முரண்பாடுகளையும்,

மனக்கினர்ச்சி மிக்க பிரதிபலிப்புக்களையும் தவிர்ப்பதற்கு முன்பு இடம் பெற்ற உதாரண சம்பவங்கள் மீது அல்லது குழுவுக்கு வெளியேயுள்ள ஒரு நிபுணர் மீது தங்கியிருப்பது உசிதமானது என இவர்கள் நம்புகின்றனர். இத்தகைய முகாமையாளர்கள் உண்மையில் தலைவர்களாகக் கருதப்பட முடியாதவர்களாக, குழுவின் பிரச்சினைகள் தீவிரமாக எழும் வரைக்கும் வெறுமனே “இடத்தைக் காப்பாற்றுபவர்”களாக விளங்குகின்றனர்.

5. (9, 9) “குழு” தலைமைத்துவம்: உற்பத்தி, மக்கள் ஆகிய இரு பரிமாணங்களின் மீதும் உயர்ந்த அக்கறையை வெளிப்படுத்தும் முகாமையாளர்கள் இவ்ஸ்தானத்தினால் குறிக்கப்படுகின்றனர். உச்சப்பயனானது இணக்கப்பாட்டினாலேயே எழுகிறது என நம்புகின்ற (5, 5) முகாமையாளர்களைப் போலல்லாது, மக்களுக்கான அக்கறையும் உற்பத்திக்கான அக்கறையும் இணங்கி ஈடுகொடுக்கத்தக்கன என (9, 9) இவ்முகாமையாளர்கள் நம்புகின்றனர். தலைசிறந்த உற்பத்தித் திட்டமொன்றைத் தயாரிக்க வேண்டுமானால், தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறையில் ஊழியர்களை ஈடுபடுத்த வேண்டும் என இவர்கள் சிந்திக்கின்றனர். இது ஊழியரின் அர்ப்பணிப்பை உயர்த்துவதற்கு வழிவகுக்கிறது.

முகாமைத்துவ வலைப்பின்னல் அமைப்பானது, தலைமைத்துவத்தைப் பற்றி முகாமையாளர்களுக்கு கற்பிப்பதற்கு பயிற்சியாளர்களினால் பயன்படுத்தப்படுகின்ற மிகப் பிரபலமான அணுகுமுறையாக விளங்குகிறது. ஏனைய ஆய்வுகளிலிருந்து முக்கிய பங்களிப்புக்களை இவ்வணுகுமுறை கொண்டுள்ளது மட்டுமல்லாது, முகாமையாளர்கள் அவர்களது தலைமைத்துவப் பாணிகளையும், ஏனையவர்களின் பாணிகளையும் தெரியப்படுத்துகின்ற சௌகரியமான இலகு வழிமுறையாகவும் உள்ளது.

மிக அண்மைக்காலத்தில் எழுந்த சந்தர்ப்பக் கோட்பாடு (Contingency theory) என்ற மூன்றாவது அணுகுமுறையானது, முகாமையாளரின் வெற்றி சந்தர்ப்பரீதியாகவே தீர்மானிக்கப்படுகிறது எனவும், ஆகையால் சர்வவியாபகத் தன்மை பொருந்திய தலைமைத்துவப் பண்புகள் பொருத்தமற்றவை எனவும் வலியுறுத்துகிறது.

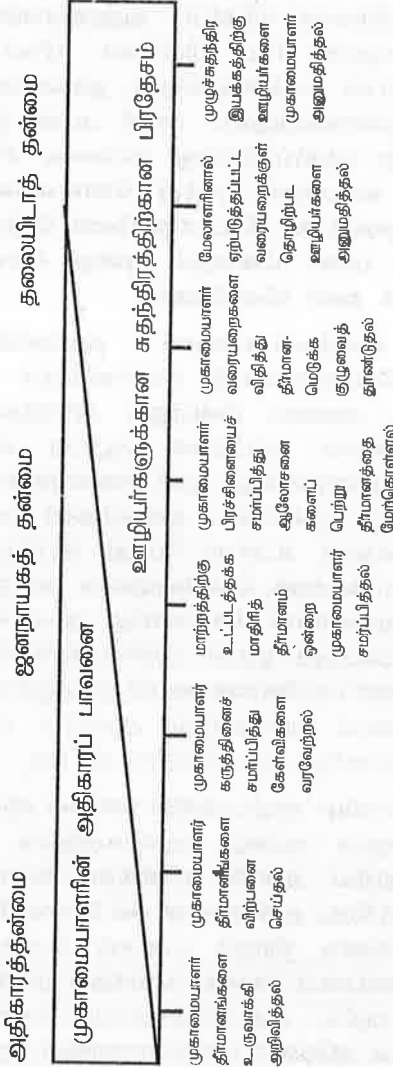
ரொபர்ட் டனென்பாம் (Robert Tannenbaum) மற்றும் வரென் சமிட் (Warren Schmidt) ஆகியோர், எவ்வாறு சில தலைமைத்துவப் பிரச்சினைகள் கையாளப்பட வேண்டும் என்பதில் முகாமையாளர்கள் நிச்சயமற்று இருப்பதைக் கண்டறிந்தனர். குறிப்பாக, தாமாகவே கையாளக்கூடிய பிரச்சினைகளையும், ஊழியர்களின் உதவியுடன் தீர்க்கக் கூடிய பிரச்சினைகளையும் எவ்வாறு பிரித்தறிவது என்பதில் அவர்கள் கிலேசமுற்றிருந்தனர். தீர்மானமெடுத்தலில் எவ்வாறு அதிகாரத் தன்மை வாய்ந்ததான அல்லது ஜனநாயகத் தன்மை வாய்ந்ததான தெரிவை மேற்கொள்வது என்பதைத் தீர்மானிப்பதற்கு மூன்று வகையான அம்சங்களை முகாமையாளரொருவர் கருத்திற் கொள்ள வேண்டும் என டனென்பாம், சமிட் ஆகியோர் விதந்துரைத்தனர்.

- 1 தனிப்பட்ட அக்கறைகள் - முகாமையாளர்கள் தமது சொந்த விழுமியங்கள், தலைமைத்துவ சார்புகள், பாதுகாப்பு பற்றிய உணர்வுகள் போன்றவற்றுடன், அவர்களது ஊழியர்களில் அவர்கள் கொண்டுள்ள நம்பிக்கையின் அளவையும் கருத்திற் கொள்ள வேண்டும்.
2. ஊழியர் மீதான அக்கறைகள் - முகாமையாளர்கள் அவர்களுக்குக் கீழ் பணிபுரிகின்ற ஊழியர்களது சுதந்திரம், பொறுப்புக்களுக்கான தேவைகள், பிரச்சினையில் அவர்களுக்குள்ள ஈடுபாடு மற்றும் அறிவு, பிரச்சினையைத் தீர்த்தலில் ஈடுபடுவதற்கான ஆர்வம் போன்றவற்றை கருத்திற் கொள்ள வேண்டும்.

3. சந்தர்ப்பத்தின் மேலான அக்கறை - பிரச்சினையின் தன்மை, இவ் வகையான பிரச்சினையைக் கையாள்வதில் குழுவுக் குள்ள ஆற்றல், தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறை மீதான நேரக் கட்டுப்பாடு. நிறுவனத்தின் வகையும் வரலாறும் ஆகியவை பிரதான சந்தர்ப்ப அக்கறைகளாகக் கணிக்கப் படுகின்றன.

டனென்பாம், சமிட் ஆகியோர் இத்தகைய அக்கறைகளை இணைத்து தலைமைத்துவ தொடர் மாதிரி (Leadership continuum) என்று பெயரிட்ட ஒரு உருவினைத் தோற்றுவித்தனர்(உரு -4). மிகுந்த மேலதிகாரி மையப்படுத்தப்பட்ட அதிகார தலைமைத்துவத்திலிருந்து (Autocratic leadership) மிகுந்த ஊழியர் மையப்படுத்தப்பட்ட ஜனநாயக தலைமைத்துவம் (Democratic leadership) வரை பல தெரிவுகளை முகாமையாளர் மேற்கொள்ள இத் தொடர் மாதிரி வழிவகுக்கிறது. முகாமையாளர் உட்பட அனைத்து ஊழியர்களும் சம பொறுப்புக்களைக் கொண்டவர்களாகவும், தீர்மான செயன்முறையில் செல்வாக்கு மிகுந்தவர்களாகவும் காணப்படும் சந்தர்ப்பங்களில், தலையிடாச் சுதந்திர தலைமைத்துவத்தின் (Laissezfaire) ஊடாக பிரச்சினைகள் மிக எளிதாகக் கையாளப்படலாம். இங்கு குழுத்தொழிற்பாட்டில் முகாமையாளர் ஈடுபாட்டைக் கொண்டிருக்க மாட்டார்.

உரு 4. தலைமைத்துவ தொடர் மாதிரி



தலைமைத்துவத்திற்கான சந்தர்ப்ப அணுகுமுறையினனை முன்வைத்தவர்களுள் பிரட் பிய்ட்லர் (Fred Fielder) முதன்மையானவராகக் கருதப்படுகின்றார். தலைவரொருவரின் பொருத்தமான தலைமைத்துவப் பாணி அவர் இயங்கிக் கொண்டிருக்கின்ற சந்தர்ப்பத்திற்கு எவ்வளவு சிறப்பாகப் பொருந்துகிறது என்பதைப் புரிந்து கொள்வதனாலேயே தீர்மானிக்கப்பட முடியும் என பிய்ட்லர் நம்பினார். வெற்றிகரமான தலைமைத்துவப் பாணி பின்வரும் மூன்று காரணிகளில் தங்கியுள்ளது என அவர் விவாதித்தார்.

1. தலைவர் - அங்கத்தவர் உறவுகள் - தலைவரொருவரின் சிறப்புச் செயற்பாட்டைத் தீர்மானிக்கும் பிரதான காரணியாக, அவரைப் பின்பற்றும் அங்கத்தவர்களின் ஏற்றுக்கொள்ளல், நம்பிக்கை, ஆதரவு, விசுவாசம் போன்றவற்றை எந்தளவிற்கு அவர் கொண்டுள்ளார் என்பது விளங்குகிறது. தலைவர்- அங்கத்தவர் உறவுகள் உறுதியானதாக உள்ள போது ஊழியர்களின் ஆதரவினைப் பெற்றுக் கொள்வதற்காக பல தனிப்பட்ட மற்றும் நிறுவனம்சார் செல்வாக்கு அடிப்படைகளை தலைவர் பயன்படுத்த முடியும். ஆனால், தலைவர்- அங்கத்தவர் உறவுகள் பலவீனமானவையாக இருக்கும் பட்சத்தில் நிறுவனத்தினால் வழங்கப்படும் ஆள்சாரா சக்தியுடன் அவரது செல்வாக்கு மட்டுப்படுத்தப்படுகிறது.
2. பணிக்கட்டமைப்பு - ஊழியர்களின் பணிகள் எந்தளவிற்கு வழமையானதாக அல்லது வழமையற்றதாக உள்ளது என்பது பற்றிய அளவீடு பணிக்கட்டமைப்பு எனக் கொள்ளப்படுகிறது. அதிகளவான மீள் வேலையினை(Task structure) வேண்டி நிற்கும் பணிகள் போன்ற உயர் பணிக்கட்டமைப்பைக் கொண்ட கருமங்கள் முகாமையாளர்களுக்கு அதிக அதிகாரத்தையும் சக்தியையும் அளிக்கின்றன. ஏனெனில், முகாமையாளர்கள் விரும்புகின்ற ஊழியர் நடத்தையை அமுல்படுத்துவதற்கு மிகத்

திட்டவட்டமான செயற்பாட்டு அடிப்படைகளாக அவை விளங்க முடியும். மாறாக, வழமையல்லாத, ஊழியருக்கு பிரச்சினைகளைத் தீர்க்கும் பொறுப்பை அளிக்கின்ற சிக்கலான கருமங்கள் நெகிழ்வுத்தன்மை வாய்ந்த ஜனநாயக தலைமைத் துவப் பாணியை வலியுறுத்துகின்றன.

3. தலைவரின் ஸ்தான சக்தி- நிறுவனத்தினால் முகாமையாளருக்கு வழங்கப்பட்டுள்ள முறைசார்ந்த மற்றும் முறைசாரா சக்தி பற்றிய அளவீடு தலைவர் பிரயோகிக்கின்ற ஸ்தான சக்தியாக (position power) விளங்குகிறது. ஊழியர்களுக்கு வெகுமதியளிப்பதற்கு அல்லது தண்டனையளிப்பதற்கு நிறுவனத்தின் உயர் முகாமையினால் அவர் மீது சுமத்தப்பட்ட அதிகாரத்தினால் இச்சக்தி குறித்துக் காட்டப்படுகிறது. உயர்ந்தளவான ஸ்தான சக்தி உயர்ந்தளவான அதிகார தலைமைத்துவப் பாணியைக் கைக் கொள்ள வழிவகுக்கும் அதேவேளை, குறைந்தளவான ஸ்தான சக்தி, உயர்ந்த ஜனநாயக அணுகுமுறையை அல்லது தலையிடாச் சுதந்திர அணுகுமுறையைக் கூடயளவில் வலியுறுத்தலாம்.

மிகச் சிறப்பாகத் தொழிற்படக் கூடிய தலைமைத்துவப் பாணியை விதந்துரைப்பதற்கு இம்முன்று காரணிகளினதும் இணைப்பு பயன்படுத்தப்பட முடியும் என பியட்லர் நம்பினார்.

மூன்றாவது சந்தர்ப்ப தலைமைத்துவ அணுகுமுறையாக ரொபர்ட் ஹவுஸ் (Robert House) என்பவரால் முன்வைக்கப்பட்ட மார்க்கக் குறிக்கோள் கோட்பாடு (Path-goal theory) விளங்குகிறது. சிறந்த தலைவர்கள் மூன்று விதமான கருமங்களை ஆற்ற வேண்டிய தேவையுள்ளது என்ற நம்பிக்கையிலிருந்து இம்மார்க்கக் குறிக்கோள் கோட்பாடு தனது நாமத்தைப் பெற்றுள்ளதை அவதானிக்கலாம். தனிப்பட்ட மற்றும் நிறுவன ரீதியான குறிக்கோள்களை எய்துவதற்கு ஊழியர்கள் பின்பற்ற வேண்டிய

மார்க்கத்தினை அல்லது வழியினை அவர்கள் அடையாளம் கண்டு ஊழியர்களுக்குத் தெரியப்படுத்த வேண்டும். அம்மார்க்கத்தினூடு முன்னேற்றத்தை அடைவதற்கு ஊழியருக்கு அவர்கள் உதவி புரிய வேண்டும். அத்துடன், ஊழியின் குறிக்கோள் நிறைவேற்றத்தினை தாமதப்படுத்துகின்ற அல்லது தடையாய் அமைகின்ற இடையூறுகளை அவர்கள் நீக்குதல் வேண்டும். ஏனைய அணுகுமுறைகளிலிருந்து இவ் அணுகுமுறை இதனால் வேறுபடுவதை அவதானிக்கலாம். குறிப்பிட்டொரு சந்தர்ப்பத்திற்கு பொருத்தமான தலைமைத்துவப் பாணியை விதந்துரைப்பதற்கு இது முயற்சிப்பதற்குப் பதிலாக, பலவகையான தலைமைத்துவப் பாணிகளை வெளிக்காட்டத் தக்க வகையில் முகாமையாளர் நெகிழ்வாக இருத்தல் வேண்டுமென இக்கோட்பாடு வலியுறுத்துகிறது. குறிப்பாக, சந்தர்ப்பத்தினால் குறித்துக் காட்டப்படுகின்ற பின்வரும் நான்கு தெரிவுகளுள் ஏதாவதை வலியுறுத்தக் கூடிய வகையில் முகாமையாளர் தயாராக இருத்தல் வேண்டும்.

1. நெறிப்படுத்தல் தலைமைத்துவம் - இங்கு ஊழியர்களுக்கான குறிக்கோள்கள், நேர அட்டவணைகள், பணியாற்றும் முறைகள், செயற்பாட்டுத் தராதரங்கள் போன்ற யாவற்றையும் தலைவரே தீர்மானிக்கிறார்.
2. ஆதரவுத் தலைமைத்துவம் - ஊழியர்களை சமத்துவத்துடனும் கண்ணியத்துடனும் வழிநடத்துதல், நட்பாகவும் அணுகுதல்களாகவும் விளங்குதல், பணியில் திருப்தி செய்யப்படக் கூடிய ஊழியர்களது ஏதாவது சமூகத் தேவை மீது கவனம் செலுத்துதல் போன்றவை மூலமாக இங்கு தலைவர் மனித உறவுகளை வலியுறுத்துகிறார்.
3. நிறைவேற்றத்தினை நோக்கியதான தலைமைத்துவம் - இங்கு ஊழியர்களுக்காக சவால் நிறைந்த இலக்குகளை தலைவர் தீர்மானிப்பதுடன், ஊழியரது வெளியீட்டின் அளவையும் தரத்தையும் தொடர்ச்சியாக முன்னேற்றுவதன்

மீது உயர்ந்த கவனத்தையும் செலுத்துகின்றார். மேலும், தலைசிறந்த விளைவுகள் பெறப்படும் வகையில் ஆதரவு நிறைந்த, வெகுமதியளிக்கின்ற ஒரு பணிச் சூழலையையும் ஏற்படுத்த முனைகின்றார்.

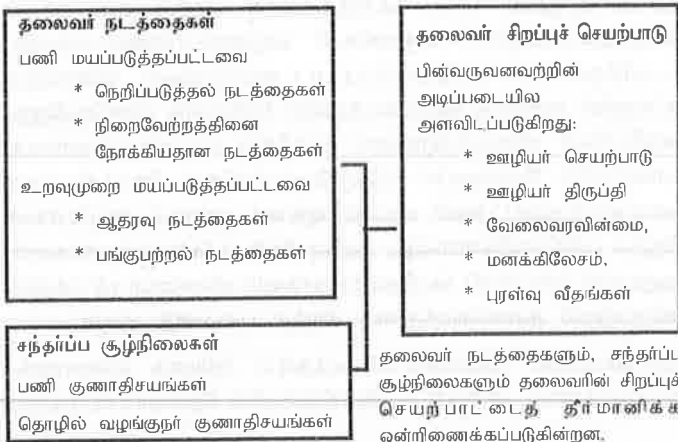
4. பங்குபற்றல் தலைமைத்துவம் - தீர்மானங்களை மேற்கொள்வதற்கு அல்லது அமுல்படுத்துவதற்கு முன்னர் ஊழியர்களது விதந்துரைகள், கருத்துக்கள், மதிப்பீடுகள் என்பவற்றை தலைவர் இங்கு வரவேற்கின்றார்.

மேற்குறிப்பிட்ட தலைவர் நடத்தையின் நான்கு வகைகளும் தலைவரின் சிறப்புச் செயற்பாட்டைத் தீர்மானிக்கும் பொருட்டு சந்தர்ப்ப சூழ்நிலைகளுக்கேற்ப இணைக்கப்படுகின்றன. சந்தர்ப்ப சூழ்நிலைக் காரணிகளை உட்கொண்டிருப்பதன் மூலமாக, பணியையும் மற்றும் ஊழியரது குணாதிசயங்களையும் கருத்திற் கொள்ள வேண்டிய தேவையைக் கொண்டிருக்கின்ற முகாமையாளர்களை அவர்களது தலைமைத்துவப் பாணியைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கு முன்னர் இது எச்சரிக்கிறது. உதாரணமாக, கரும்ங்கள் தனித்தன்மை கொண்டவையாகவும் கட்டமைக்கப்படாதவையாகவும் காணப்படும் பட்சத்தில் நெறிப்படுத்தல் தலைமைத்துவம் மிகப் பொருத்தமான தெரிவு என கவுஸ் விதந்துரைக்கிறார். கரும்ங்கள் வழமையானவையாகவும், உயர்ந்தளவில் கட்டமைக்கப்பட்டவையாகவும் விளங்கும் பட்சத்தில் ஆதரவுத் தலைமைத்துவம் சிறந்ததாக விளங்குகிறது. ஊழியர்கள் வினைத்திறனைக் கருத்திற் கொண்டவர்களாகக் காணப்படும் வேளையில் நிறைவேற்றத்தினை நோக்கியதான தலைமைத்துவப் பாணி மிகவும் ஏற்புடையதாகும். ஊழியர்கள் மிகுந்த புத்திசாலிகளாகவும், அறிவு நிரம்பப் பெற்றவர்களாகவும், அனுபவம் வாய்க்கப் பெற்றவர்களாகவும் விளங்கும் பட்சத்தில் பங்குபற்றல் தலைமைத்துவம் சிறந்த பலனைத் தரும்.

முகாமையியல் தீர்மானங்கள் சந்தர்ப்ப ரீதியாக வரையறுக்கப்படுவதனால், குறிப்பிட்ட பிரச்சினையின் தேவைப்பாட்டுக்குப்

பொருத்தமான எந்தவொரு தலைமைத்துவப் பாணியையும் பல பாணிகளிலிருந்து முகாமையாளர் தேர்ந்தெடுத்துப் பின்பற்ற வேண்டும் என விதந்துரைக்கின்ற மற்றொரு தலைமைத்துவ அணுகுமுறையாக விக்டர் விறூம், (Victor Vroom) பிலிப் யெட்டென் (Philip Yetton) ஆகியோரது பங்குபற்றல் தீர்மான மாதிரி (Participative decision model) விளங்குகிறது(உரு -5). தலைமைத் துவத்தின் நியமக் கோட்பாடு என சில சமயங்களில் அழைக்கப்படும் இக்கோட்பாடு (ஏனெனில், எவ்வாறு தீர்மானங்கள் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும் என இது வரையறுப்பதனால்) ஏழு வகையான காரண காரிய வினாக்களுக்கான முகாமையாளரது பதில்கள் மீது தங்கியுள்ள ஐந்து தலைமைத்துவப் பாணிகளில் ஒன்றினைக் கைக்கொள்ள முகாமையாளரை ஊக்குவிக்கிறது. இவ்வினாக்கள் ஒரு தீர்மான வரிப்பட வடிவத்தில் ஒழுங்குபடுத்தப்பட்டுள்ளன.

உரு -5 தலைவரது சிறப்புச் செயற்பாட்டிற்கான மார்க்கக் குறிக்கோள் மாதிரி



விறூம், யெட்டெண் ஆகியோரது ஐந்து தலைமைத்துவப் பாணிகளும் ஒவ்வொரு பாணியும் எடுத்துரைக்கின்ற ஊழியரது பங்குபற்றலின் அளவினால் விபரிக்கப்படுகின்றன.

அதிகார ரீதியானது I (A I) : கிடைக்கத்தக்க தகவல்களைப் பயன்படுத்தி முகாமையாளர் பிரச்சினையைத் தீர்த்தல் அல்லது தீர்மானத்தினைத் தனியாக மேற்கொள்ளுதல்.

அதிகாரரீதியானது II (A II) : தீர்மானத்தை மேற்கொள்வதற்கு முன்னர் ஊழியர்களிடமிருந்து தகவல்களை முகாமையாளர் பெறுதல். இங்கு தீர்மானமெடுத்தலுக்கான தகவல்களை வழங்குவது மாத்திரமே ஊழியரின் பொறுப்பாக உள்ளது. பிரச்சினையின் தன்மை பற்றி ஊழியருக்கு அறிவிக்கப்படலாம் அல்லது அறிவிக்கப்படாமலும் விடலாம்.

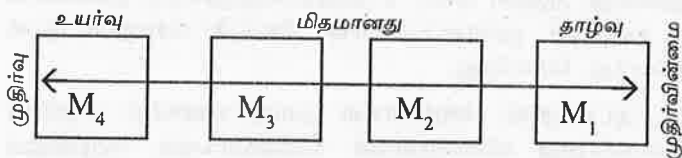
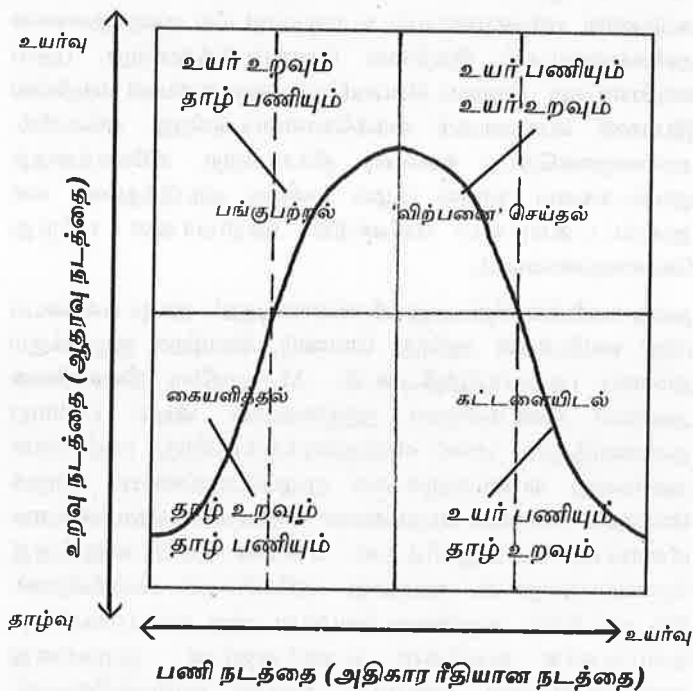
கலந்தாலோசனை I (C I) : ஊழியர்களுடன் தனிப்பட்ட ரீதியில் முகாமையாளர் பிரச்சினைகளைப் பகிர்ந்து கொண்டதன் பின்னர் அவர்களது கருத்துக்களையும், தகவல்களையும் பெறுதல். இங்கு தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறையில் ஊழியரின் மேலதிக ஈடுபாடு பயன்படுத்தப்படலாம் அல்லது பயன்படுத்தப்படாமலும் விடலாம்.

கலந்தாலோசனை II (C II) : முகாமையாளர் ஊழியர்களுடன் குழுவாகப் பிரச்சினைகளைப் பகிர்ந்து கொண்டதன் பின்னர் அவர்களது கருத்துக்களையும் தகவல்களையும் பெறுதல். இங்கும் ஊழியரின் மேலதிக ஈடுபாடு சில சமயங்களில் தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறையில் பயன்படுத்தப்படலாம் அல்லது பயன்படுத்தப்படாமலும் விடலாம்.

குழு ரீதியான பங்குபற்றல் (G) : முகாமையாளர் ஊழியர்களுடன் குழுவாகப் பிரச்சினைகளைப் பகிர்ந்து கொண்டு, ஒரு பொதுவான தீர்மானத்தை மேற்கொள்வதற்கு முயற்சித்தல், இங்கு தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறையை ஒருங்கிணைப்பவராக முகாமையாளர் செயற்படுவார்.

தலைமைத்துவத்தின் வாழ்க்கை வட்ட மாதிரி என அறியப்பட்ட போல் ஹேர்சி (Paul Hersey), கென்னத் பிளென்சாட் (Kenneth Blanchard) ஆகியோரது சந்தர்ப்ப தலைமைத்துவ மாதிரி (Situational leadership model) நடைமுறை முகாமையாளர்களின் பாவனைக்கு உதவும் பொருட்டு காலத்திற்குக் காலம் வெகுவாக சீரமைக்கப்பட்டு வந்துள்ளது(உரு -6). இம் மாதிரியானது நிலைக்குத்தச்சில் உறவுமுறை நடத்தையினையும், கிடையச்சில் பணி நடத்தையையும் கொண்டதாக ஒரு தாய வடிவில் அமையப்பெற்றுள்ளது. முகாமையாளரின் தலைமைத்துவப் பாணியைத் தீர்மானிக்கின்ற மிக முக்கியமான காரணியாக, பின்பற்றுபவர்களின் முதிர்ச்சி நிலை இங்கு விளங்குகிறது. பணிக்குப் பொருத்தமான பயிற்சி, ஆற்றலும் அனுபவமும், நிறைவேற்றத்திற்கான ஆர்வமும் சாதித்தல் உணர்வும், பொறுப்புக்களை ஏற்றுக்கொள்வதற்கான விருப்பம் என முதிர்ச்சியினை ஹேர்சி, பிளென்சாட் ஆகியோர் விபரித்துள்ளனர். எளிதான எடுத்துக்காட்டலுக்காக தாழ் நிலையிலிருந்து (M_1) உயர்வு நிலை (M_4) வரைக்குமான நான்கு முதிர்வு நிலைகளை மட்டுமே இம் மாதிரி வெளிப்படுத்துகிறது.

உரு -6 சந்தர்ப்ப தலைமைத்துவ மாதிரி



பின்பற்றுபவர் முதிர்ச்சி

இவற்றில் ஒவ்வொரு நிலையும் விதந்துரைக்கப்பட்ட தலைமைத்துவப் பாணியொன்றுடன் இசைந்துள்ளது. M_1 யைப் பொறுத்தவரை, கட்டளையிடல் (Telling) தலைமைத்துவப் பாணியை முகாமையாளர் பின்பற்றுகிறார். பணியின் மீது கூடுதலான அக்கறையையும், உறவுமுறை மீது குறைந்தளவான அக்கறையையும் இந்நிலை வெளிப்படுத்துகிறது. புதிய ஊழியர்களை முகாமை செய்யும் முகாமையாளர்கள் மத்தியில் இப்பாணி பொதுவாகக் கைக்கொள்ளப்படுகிறது. ஏனெனில், அவ்வாறானதொரு தலைவர் நிச்சயமற்ற, கிலேசத்தைத் தூண்டக்கூடிய கற்றல் குழல் ஒன்றை ஏற்படுத்துவார் என அக்கட்டமைப்பை வேண்டும் ஊழியர்கள் புரிந்து கொள்வதனாலாகும்.

தமது பணியில் சிறப்புற்று விளங்காவிடினும், தமது பணியைப் பற்றி ஊழியர்கள் அறிந்து கொண்டு, தொழிற்சூழலுக்கும் தம்மைப் பழக்கப்படுத்தியவுடன், M_2 முதிர்வு நிலையினை அவர்கள் அடைகின்றனர். இந்நிலையில் 'விறல்' (Selling) தலைமைத்துவப் பாணி விதந்துரைக்கப்படுகிறது. ஊழியர்கள் அவர்களது கடமைகளுக்கான முழுப்பொறுப்பையும் ஏற்றுக் கொள்ளும் வரையும், நெருக்கமான மேற்பார்வை, தொடர்ச்சியான மீளாய்வு, ஊக்குவித்தல் என்பன அவர்களுக்குத் தேவைப்படுவதுடன், அவற்றை வரவேற்கவும் செய்கின்றனர். இக்கட்டத்தில், குழுவினது செயற்பாட்டிற்கு தாம் பங்களிப்புச் செய்வதாக அவர்கள் உணர்வதுடன், குழுவினது அங்கத்தவர்களை தனிப்பட்ட ரீதியில் வரவேற்கின்றனர். இவ்வாறு, ஆதரவு மிக்க, உறவுமயப்படுத்தப்பட்ட தலைவரின் நடத்தைகள் முகாமையாளரின் சிறப்புச் செயற்பாட்டுடன் இசைந்து செல்கிறது.

M_3 கட்டத்தில், ஊழியர்கள் தமது பணியில் சிறப்புத் தேர்ச்சியுற்று விளங்குவதன் காரணமாகவும், குழுவினும் நிறுவனத்திலும் தாம் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டுள்ளோம் என்ற

உணர்வு காரணமாகவும், அதிக பொறுப்புக்களை ஏற்றுக் கொள்ள முன்னிற்பர். இவ்வேளையில் பங்குபற்றல் (Participating) தலைமைத்துவம் சிறந்த முறையில் ஏற்படையதாகிறது. நேருக்கமான மேற்பார்வை மற்றும் வழிகாட்டல்கள் யாவும் உயர்ந்த உறவுமயப்படுத்தப்பட்ட, ஆதரவையும் ஊக்குவிப்பையும் வழங்கத்தக்க தலைமைத்துவத்தினால் மாற்றீடு செய்யப்படுகின்றன.

இறுதியாக, M_4 கட்டத்தைப் பிரதிநிதித்துவம் செய்யும் உயர்ந்தளவிலான பணி மற்றும் உறவுமுறைகளில் ஊழியர் தேர்ச்சி பெற்று விளங்குகையில், அவர்களைத் தாமாகவே முகாமை செய்ய அனுமதிக்கையில் முகாமையாளர் சிறப்புற்று விளங்குகிறார். கையளித்தல் (Delegating) தலைமைத்துவப் பாணியை பின்பற்றுகின்ற போது முகாமையாளர் ஒரு குழு அனுசரணையாளராக அல்லது உதவி வழங்குநராகத் தொழிற்படுகின்றார். இங்கு, குறிப்பாக நிர்வாகக் கடமையைப் புரிபவராகவும், சுய ஊக்குவிப்பு மற்றும் சுய நெறிப்படுத்தலைக் கொண்டு விளங்கும் ஊழியர்களுக்கு வழிகாட்டுபவராகவுமே முகாமையாளர் விளங்குகிறார்.

எனவே, மாற்றமடைகின்ற குழுக்களின் நன்மைக்கும் சூழ்நிலைகளுக்கும் ஏற்ப முகாமையாளர் நெகிழ்வாக இருக்கும் பட்சத்தில் தலைமைத்துவப் பாணியினூடான முகாமை வெற்றிகரமானதாக அமைகிறது. சந்தர்ப்பமொன்றுக்கு முகம் கொடுத்து அதனை முகாமை செய்வதற்கு இப்பாணி வழிவகுக்கிறது.

மேற்குறிப்பிட்ட கோட்பாடுகளுக்கிணங்க, ஒருவர் தான் இணைந்து பணிபுரிகின்ற நபருக்கும், பணியாற்றுகின்ற சந்தர்ப்பத்திற்கும் ஏற்றதாக தனது தலைமைத்துவப் பாணியை மாற்றிக் கொள்ள இயலும். இங்கு மீண்டும் அவர் நெகிழ்வுத் தன்மை வாய்ந்தவராக செயற்படுவதுடன், அவர் மேற்பார்வை செய்கின்றவர்களின் தேவைகளைக் கண்டறிந்து, அவர்கள்

எதிர்பார்க்கின்ற தலைமைத்துவ பாணியை வழங்குவதற்கான இணக்கமொன்றுக்கு வர வேண்டும். இதனால் அதிகார ரீதியான மற்றும் ஜனநாயக ரீதியான இரு பாணிகளுள் எவையேனும் ஒன்றை அதி உக்கிரமாகக் கடைப்பிடித்தல் அவர்களது தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதாக அமையாது என்பதை ஊழியர்களுக்குத் தெளிவாகக் கலாம். இத் தகைய நிபுணத்துவத்தின் ஊடாக, நெகிழ்வாக இருப்பதன் அவசியத்தை அவர் உணரத்தக்கதாக இருப்பதுடன், அவரது தலைமைத்துவப் பண்புகளை உயர்த்துவதற்காக மேலும் நான்கு வகையான தலைமைத்துவப் பாணிகளை அவர் பயன்படுத்த முடியும்.

- பாணி 1 : நெறிப்படுத்தல்- பணிகளுக்கான திட்டவட்டமான அறிவுறுத்தல்களையும், மேற்பார்வையினையும் வழங்குதல்.
- பாணி 2 : பழக்குதல்- மேற்கூறியவற்றுடன், முன்னேற்றத்தைப் பற்றிய விபரங்கள், தீர்மானங்கள், ஆலோசனைகள், ஆதரவு போன்றவற்றை வழங்குதல்.
- பாணி 3 : ஆதரவளித்தல் - பணி நிறைவேற்றத்தினை நோக்கியதான ஊழியரின் முயற்சிகளுக்கு ஆதரவளிப்பதும், தீர்மானமெடுத்தலுக்கான பொறுப்பை அவர்களுடன் பகிர்ந்து கொள்ளலும்.
- பாணி 3 : கையளித்தல்- தீர்மானமெடுத்தல், பிரச்சினைகளைத் தீர்த்தல் போன்றவற்றிற்கான பொறுப்பை ஊழியர்களிடம் விட்டுவிடல்.

இவ்வித்தியாசமான பாணிகள் வெற்றிகரமானவையாக அமைய வேண்டுமானால், யாருக்கு இப்பாணிகள் பிரயோகிக்கப் படுகின்றனவோ அவ் ஊழியர்களின் தேர்ச்சி, அர்ப்பணிப்பு ஆகியவற்றின் அளவினைக் கண்டறிவது முக்கியமானதாகும். தேர்ச்சி (Competence) என்பது அறிவினதும் திறமையினதும்

தொழிற்பாடாகக் காணப்படுவதுடன் கல்வி, பயிற்சி, அனுபவம் போன்றவைகளிலிருந்து பெறப்படலாம் எனவும் பொதுவாக அறியப்பட்டுள்ளது. ஈடுபாடு (Commitment) என்பது ஒருவரின் சுய உறுதிப்பாட்டினதும், பணியைச் சிறப்பாகச் செய்வதற்கான அவரது ஆர்வத்தினதும் இணைப்பாக விளங்குகிறது. இன்னொரு வகையில் கூறுவதானால் நம்பிக்கையையும், ஊக்குவித்தலையும் இது கருதுகிறது.

தலைமைத்துவக் கண்ணோட்டத்தில் நோக்குகையில் தலைமைத்துவப் பாணியானது ஊழியர்களினது தேர்ச்சி, ஈடுபாடு ஆகியவற்றின் வித்தியாசமான மட்டங்களில் தங்கியிருக்க வேண்டும் என எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. வெற்றிகரமான தலைமைத்துவத்திற்கு வழிவகுக்கும் இவ் இணைப்பினை பின்வரும் அட்டவணை காட்டுகிறது.:

அபிவிருத்தி மட்டம்	பொருத்தமான தலைமைத்துவப் பாணி
D1 தாழ் தேர்ச்சியும் உயர் ஈடுபாடும்	S1 நெறிப்படுத்தல் - கட்டமைப்பு கட்டுப்பாடு, மேற்பார்வை
D2 சிறிதளவு தேர்ச்சியும் தாழ் ஈடுபாடும்	S2 பழக்குதல்- நெறிப்படுத்தி ஆதரவளித்தல்
D3 உயர் தேர்ச்சியும் மாறுகின்ற ஈடுபாடும்	S3 ஆதரவளித்தல், புகழ்தல், செவிமடுத்தல், உதவி புரிதல்
D4 உயர் தேர்ச்சியும் உயர் ஈடுபாடும்	S4 கையளித்தல் - நாளாந்த தீர்மானமெடுத்தலுக்கான பொறுப்பை மாற்றம் செய்தல்

ஒரே அளவான தேர்ச்சியையும் ஈடுபாட்டையும் கொண்டிருக்காத ஊழியர்களை அவ்வாறான நிலைக்குக் கொண்டு வந்து செயலாற்ற வைப்பது தலைவரின் கடமையாகும். ஊழியர்களின்

தேர்ச்சியையும் ஈடுபாட்டையும் விருத்தி செய்வதற்கு பொருத்தமான ஊக்கிகளையும் பலாபலன்களையும் அடையாளம் கண்டு வழங்குவதற்கு முயல வேண்டும். இதன் பின்னரே வினைத்திறன் வாய்ந்த நடத்தை அல்லது செயற்பாட்டினை நீங்கள் உறுதிப்படுத்தலாம். இத்துடன், சுருக்கமாக பிரைஸ் (PRICE) என அழைக்கப்படுகின்ற ஒரு முறைமையினை பின்பற்றும் போது வினைத்திறனை அதிகரிக்கலாம். இம் முறைமை பின்வருமாறு அமைந்துள்ளது:

- P - Pinpoint குறித்தல் - ஈடுபாடுள்ள செயற்பாட்டுப் பகுதியைத் தீர்மானித்தல்
- R - Record பதிதல் - தற்போதைய செயற்பாட்டு மட்டத்தை வரைபொன்றில் அளத்தல்
- I - Involvement ஈடுபாடு - பழக்கப்படுத்துவதற்கான மற்றும் மதிப்பீடு செய்வதற்கான செயற்பாடு, குறிக்கோள்கள், உபாயங்கள் ஆகியவற்றில் இணங்குதல்
- C - Coaching பயிற்சி - செயற்பாட்டை அவதானித்து விளைவுகளைச் சமாளித்தல்
- E - Evaluate மதிப்பிடல் - செயற்பாட்டைப் பின்தொடர்ந்து முன்னேற்றி எதிர்கால உபாயங்களைத் தீர்மானித்தல்

இதுவரை கற்றதிலிருந்து, ஊழியர்களின் தேர்ச்சி, அர்ப்பணிப்பு ஆகியவற்றின் அளவைப் பொறுத்து வேறுபட்ட தலைமைத்துவப் பாணிகளை நீங்கள் பயன்படுத்த வேண்டும் என்பது தெளிவாகின்றது. இது 100% சந்தர்ப்ப ரீதியான தலைவரைக் கருதுகிறது. அத்துடன், குறிப்பிட்ட கருமத்திற்கமைய ஒரே வகையான நபர்களை வழிப்படுத்த வித்தியாசமான வழிமுறைகளைப் பிரயோகிக்கவும் இயலுமானவராக நீங்கள் இருக்க வேண்டும்.

அனைத்து மனிதர்களும் அவர்கள் பிறந்து வாழ்கின்ற சூழல், பெறுகின்ற கல்வி, பொருளாதார சமூக கலாசார அமைப்பு போன்றவைகளினால் அவர்களது சிந்தனை, நடத்தை, தோற்றம், விழுமியங்கள் போன்ற குணம்சங்களில் பக்குவப்படுத்தப் பட்டிருக்கிறார்கள். நிறுவன ரீதியான தலைமைத்துவத்தில் ஆய்வுகள், நூல்கள், ஏனைய கற்கைகள் போன்றவை ஊடாக மேற்கு நாட்டவர் அகலக் கால் பதித்துள்ளனர். இதனால் தலைமைத்துவத்தின் மாதிரிகளாக சில கருத்துக்களைப் பின்பற்றுவதற்கு கிழக்கு நாட்டவரும் ஓரளவிற்கு கட்டாயப்படுத்தப்படுகின்றனர். உண்மையில், மேற்கில் மேற்கொள்ளப்பட்ட இவ் ஆய்வுகள், கற்கைகள் யாவும் மேற்கத்திய சூழல், சமூக பொருளாதார நிலைகளுக்கேற்பவே நடத்தப்பட்டன. அவற்றையொத்த கீழைத்தேய பகுதிகள் கருத்திற் கொள்ளப்படவில்லை. மேற்கத்திய நாட்டவர்களால் முன் வைக்கப்பட்ட பல தலைமைத்துவக் கருத்துக்கள் ஏற்றுக்கொள்ளத்தக்கவையாக இருப்பினும் கீழைத்தேய தேசத்தவர் என்ற ரீதியில் சில விடயங்கள் மீது எம்மவர்க்கு சில கட்டுப்பாடுகளும் நடைமுறைகளும் இருப்பதை மறுக்க முடியாது.

கிழக்கிலுள்ள ஒரு தலைவர் பொதுவாக தனது வெற்றி அல்லது தோல்விக்கு கர்மவினைப் பயனை அல்லது நேரத்தினைக் காரணம் காட்டுவார். இது முழுமையாக ஏற்றுக்கொள்ளப்பட முடியாது. இத்தகைய மத நம்பிக்கைகளைப் பார்க்கிலும் எமது நோக்கங்கள், கடினப்பணி, நிறைவேற்றப்பட்ட செயல்கள் என்பன முக்கியமானவை என நாம் நம்புகிறோம். நீங்கள் தோல்வியடைந்தால், உங்களது மறுபிறப்பு, கர்மவினை, நேரம் ஆகியவற்றின் மீது குற்றம் சாட்டுவதை விடுத்து, ஏன் தோல்வியடைந்தீர்கள் என்பதன் மீதும், எவ்வாறு வெற்றி பெறலாம் என்பதன் மீதும் கவனத்தைச் செலுத்துங்கள்.

கிழக்கும் மேற்கும் வெகுவாக வேறுபடுகின்ற அடுத்த விடயமாக குடும்ப உறவுகள், சமூக வாழ்க்கை, சுற்றத்தாருக்கான

பொறுப்புக்கள் போன்றவை விளங்குகிறது. ஆயிரமாயிர மாண்டுகளாக இருந்து வரும் இவ்விடயம் மாற்றப்பட முடியாததோடு, கிழக்கத்தியவரின் முகாமைத்துவ செயற்பாடுகளிலும் செல்வாக்குச் செலுத்துகின்றது. எமது குடும்பப் பிணைப்புகளும், சமூக கலாசார ஈடுபாடும் சுதந்திர நடவடிக்கைகளைக் கட்டுப்படுத்துகின்றன.

எந்தவொரு வெற்றிகரமான தலைவருக்கும் நிறைவேற்ற நோக்கம் அல்லது சாதித்து அடையும் நோக்கம் முக்கியமானது என்பதில் அநேக முகாமையியல் நிபுணர்கள் ஓரளவிற்கு ஒருமித்த கருத்தைக் கொண்டுள்ளனர். எனினும், கிழக்கைப் பொறுத்தவரை இந்நோக்கத்தைச் செயற்படுத்துகையில் சமூக கலாசார அமைப்பு முறைகள் ஒத்தாசை புரியமாட்டா. கிழக்கில், என்ன எதிர்பார்க்கப்படுகின்றதோ அதனைச் செய்வதோடு மேலதிகமாக எதுவும் செய்யாமல் இருக்கும் பழக்கத்தை யாவரும் கொண்டுள்ளனர். இதேவேளை, ஏனையவர்களால் தேவைப்படுத்தப்படுகின்ற அல்லது குறைந்தளவான செயற்பாடுகளுக்கு முன்னமே எமது சொந்த நியமங்களை ஏற்படுத்தக் கூடிய வகையில் சமூக கலாசார அம்சங்களினால் நாம் பக்குவப்படுத்தப்பட்டுள்ளோம் என்பதும் குறிப்பிடத்தக்கது.

இக்கட்டத்தை நீங்கள் அடைகின்ற போது, ஊழியர்களை வெற்றிகரமாக நெறிப்படுத்த, பழக்கப்படுத்த, ஆதரவளிக்க, கையளிக்க செய்ய நான்கு பாணிகளையும் ஒரு சந்தர்ப்பத் தலைவர் (Situational leader) என்ற ரீதியில் பொருத்தமாக கையாள தெரிந்திருத்தல் வேண்டும். அதிகார ரீதியான நெறிப்படுத்தல் வாய்ந்த அல்லது ஆதரவளிக்கின்ற நடத்தைகள் மீது ஊழியர் கொண்டுள்ள தேர்ச்சியையும் அர்ப்பணிப்பின் அளவையும் கண்டறிவது இக்கட்டத்தில் முக்கியமானதாகும். நேரத்தின் மீதும் சூழல் மீதும் ஏற்கனவே குறிப்பிடப்பட்ட கலாசார அம்சங்கள் கொண்டிருக்கும் செல்வாக்குகளைக் கருத்திற் கொள்ள மறக்கக் கூடாது. முடிவாக, குறிப்பிட்ட சந்தர்ப்பம்.

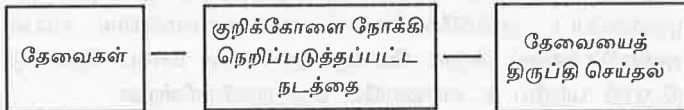
கருமம் என்பவற்றிற்கு ஏற்ப நெகிழ்வாக இருப்பதன் மூலமும், நன்மைபயக்கக் கூடிய அம்சங்களை பலதரப்பட்ட பாணிகள், கோட்பாடுகளிலிருந்து தேர்ந்தெடுத்து கைக்கொள்ளுவதன் மூலமும், மிக வெற்றிகரமான உற்பத்தித்திறன் வாய்ந்த தலைவராக உருவாவதற்கு இம்முறைகள் படிக்கற்களாக அமைவதை நீங்கள் காணலாம்.

தேவைத் திருப்தியுடனான முகாமை [Management By Need Satisfaction (MBNS)]

நிறுவன ரீதியாக நோக்குமிடத்து ஊக்குவித்தல் அல்லது தூண்டுதல் என்பது, ஏனையவர்களின் தனிப்பட்ட விருப்புக்களைப் பூர்த்தி செய்யும் ஒரு வழி முறையாக, நிறுவனக் குறிக்கோள்களை அடையும் பொருட்டு பணியாளரை ஊக்குவிக்கின்ற ஒரு செயன்முறையைக் கருதுகின்றது. இச்செயன்முறையின் விளைவாக ஊக்குவித்தல் (motivation) விளங்குகிறது.

கீழேயுள்ள உருவிலுள்ளதைப் போல, மிக எளிமையான ஊக்குவித்தல் செயன்முறை மூன்று மூலங்களை மாத்திரமே கொண்டுள்ளது: தேவைகள், குறிக்கோள்களை நோக்கி நெறிப்படுத்தப்பட்ட நடத்தை, தேவைத் திருப்தி. மக்கள் அவர்களது தேவைகளைத் திருப்தி செய்வதாக உணரும் வழிமுறையிலேயே நடந்து கொள்கிறார்கள். இத்தேவைகள் (Needs) குறிப்பிட்ட கட்புலனாகும் அல்லது கட்புலனாகா பலன்களுக்கான விருப்பங்களாக, ஆசைகளாக, தேவைப்பாடுகளாக அமைந்திருக்கலாம்.

உரு - 7 ஊக்குவித்தல் செயன்முறை



பொதுவாக மக்கள் அவர்களது தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதற்கானதொரு முயற்சியாக குறிக்கோளை நோக்கி நெறிப்படுத்தப்பட்ட (Goal-directed behaviour) நடத்தையில் ஈடுபடுகிறார்கள். நிறுவனமொன்றுக்காக பணியாற்றுவதல் ஒரு வகையான குறிக்கோள் நெறிப்படுத்தப்பட்ட நடத்தையாகும். ஒருவர் தனது பதவியுயர்வுக்காக உழைத்தல், தான் சார்ந்துள்ள கழகமொன்றின் உத்தியோகத்தராக வருவதற்கு முயற்சி எடுத்தல் போன்ற நடவடிக்கைகள் அங்கீகாரத்திற்கான ஒருவரது தேவையைப் பூர்த்தி செய்வதற்காக வடிவமைக்கப்பட்ட குறிக்கோளை நோக்கி நெறிப்படுத்தப்பட்ட நடத்தையின் சில வகைகளாகக் கருதப்படுகின்றன. இவற்றுள் ஏதாவதொன்றை அடைவதற்கு, குறிப்பிட்ட நிறுவனத்தின் குறிக்கோள் நிறைவேற்றத்தினை நோக்கி கணிசமானளவு தனிப்பட்ட சக்தியினை ஒருவர் பிரயோகிக்க வேண்டியவராக இருக்கிறார். எனவே, பணியில் அவர் காட்டும் செயற்பாட்டிற்கு பிரதியுபகாரமாக அவரது தனிப்பட்ட குறிக்கோள்களை அடைவதற்கான வாய்ப்புக்களை முகாமையாளர் வழங்கி அவரை ஊக்குவிக்க வேண்டும். அத்துடன், ஊழியர்களது குறிக்கோள் நெறிப்படுத்தப்பட்ட நடத்தையானது நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களை அடையும் பொருட்டு தன்னிச்சையாகவே அமைவதற்கேற்றவாறு அவர்களது பணியும் நிறுவனமும் கொண்டுள்ள நன்மைகளை அடையாளம் கண்டு விதந்துரைப்பதற்கு ஊழியர்களுக்கு உதவி புரிகின்ற மற்றுமொரு கடமையையும் முகாமையாளர்கள் கொண்டுள்ளனர்.

ஒருவர் தனது தேவையை அடைகின்ற போது பெறுகின்ற ஆத்மார்த்த திருப்தி பற்றிய நேர்க்கணிய உணர்வினை தேவைத் திருப்தி (Need satisfaction) என்ற பதம் கருதுகிறது. பதவியுயர்வைப் பெறல், திட்டமொன்றைப் பூர்த்தி செய்தல், பெறுமதிமிக்க பயிற்சிக்காக சக ஊழியரால் நன்றி கூறப்படல், ஒதுக்கப்பட்ட குறிக்கோள்களை அடைந்தமைக்காக சம்பள அதிகரிப்பினைப் பெறல் போன்ற அம்சங்கள் யாவும் தேவைத் திருப்தி பற்றிய உணர்வையே தோற்றுவிக்கின்றன.

திருப்தியளிக்கும் நடத்தை (Satisfying behaviour) மட்டத்தில், முகாமையினால் ஏற்றுக் கொள்ளத்தக்க குறைந்தளவின்னையே ஊழியர்கள் நிறைவேற்றுகின்றனர். பிரச்சினைகளிலிருந்து விலகி இருப்பதாக அவர்கள் எப்போதும் தமது முயற்சியின் அளவையும் தரத்தையும் குறைந்த நிலையில் பேணிக் கொள்ள விரும்புகின்றனர். அநேக முகாமைத்துவ அணுகுமுறைகள் தொழிற்பாட்டு மட்டத்தில் செயலாற்றவே ஊழியர்களை ஊக்குவிப்பதாகக் காணப்படுகின்றன. இங்கு முன்னர் குறிப்பிட்டவாறு, ஊழியர்கள் தம் வாழ்க்கைக்குத் தேவையான பணத்தைப் பெறுவதற்கு பிரதியுபகாரமாக தமது நேரத்தையும் சக்தியையும் நிறுவனத்திற்கு வழங்க வேண்டும் என நம்புகின்றனர். இத்தகைய மட்டத்தில் ஊக்குவிக்கப்படும் ஊழியர்கள் உயர்ந்தளவான வேலை வரவின்மை மற்றும் ஊழியர் புரள்வு வீதத்தினைக் கொண்டிருப்பதுடன், அவர்களது பணி, முகாமையாளர், நிறுவனம் தொடர்பாக குறைந்தளவான திருப்தியையே கொண்டுள்ளனர்.

மேன்மைமிகு நடத்தை (Excellence behaviour) மட்டத்தில் ஊக்குவிக்கப்படும் ஊழியர்களுக்கு பணி மிக விரும்பத்தக்கதாகவும், வெகுமதியளிப்பதாகவும், திருப்தியளிப்பதாகவும் காணப்படும். ஊழியர்கள் எப்போதும் தமது ஆற்றலில் ஏறத்தாள 20 வீதம் வரையில் பயன்படுத்தாமல் ஒதுக்கி வைத்திருப்பர். தமது மேலதிக முயற்சிகளுக்கு வெகுமதியளிக்கப்படும் என அவர்கள் நம்புகின்ற பட்சத்தில் மாத்திரமே அவ் ஆற்றலை வெளிப்படுத்துகின்றனர். இம்மட்டத்தில் ஊழியர்கள் எதிர்பார்க்கின்ற வெகுமதிகள் பெரும்பாலும் உளவியல் ரீதியானதாகவும், கட்புலனாகாத தன்மை படைத்தவையாகவும் விளங்குகின்றன. குறைவாக ஊக்குவிக்கப்படுகின்ற சக ஊழியரினால் எதிர்பார்க்கப்படுவதைப் பார்க்கிலும் மிகப் பரந்த தேவைத் திருப்தி வாய்ப்புக்களை அவர்கள் பிரதிபலிக்கின்றனர். எனவே, தலைசிறந்த மேன்மைமிகு செயற்பாட்டுக்குப் பிரதியுபகாரமாக பரந்துபட்ட தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்யக்

கூடிய வாய்ப்புக்களை ஊழியர்களுக்கு வழங்குவதே முகாமையாளரொருவரின் பணியாக விளங்குகிறது.

ஊக்குவித்தல் கோட்பாடுகள் இரு வகைகளாகப் பிரித்து நோக்கப்பட முடியும். அவையாவன: உள்ளடக்கக் கோட்பாடுகள், செயன்முறைக் கோட்பாடுகள். ஊக்குவித்தலை எது ஏற்படுத்துகிறது அல்லது என்ன அம்சங்கள் ஊக்குவித்தலை ஏற்படுத்துகின்றன என்ற வினாவுடன் உள்ளடக்கக் கோட்பாடுகள் (Content theories) சம்பந்தப்படுகின்றன. தேவைக் கோட்பாடுகள் எனவும் பொதுவாக அழைக்கப்படும் இக்கோட்பாடுகள் ஊழியர்களின் நடத்தையில் பொதிந்துள்ள காரணங்களைக் கண்டுபிடிப்பதுடன் தொடர்புபடுகின்றன. மாறாக, நடத்தை எவ்வாறு ஆரம்பிக்கப்படுகிறது, நெறிப்படுத்தப்படுகிறது, நிலைநிறுத்தப்படுகிறது, முடிவுறுத்தப்படுகிறது போன்ற வினாக்களுடன் செயன்முறைக் கோட்பாடுகள் (Process theories) சம்பந்தப்படுகின்றன.

மூன்று முக்கியமான உள்ளடக்கக் கோட்பாடுகள் பொதுவாக பின்பற்றப்படுகின்றன. ஒவ்வொரு கோட்பாட்டினதும் விபரங்கள் வேறுபட்டிருப்பினும், சிறந்ததொரு பணிச்சூழலை விருத்தி செய்வதற்கு இம் மூன்று கோட்பாடுகளும் முகாமையாளருக்கு உதவ முடியும். ஊழியர்கள் எதிர்பார்க்கின்ற முக்கிய வெகுமதியாக கொடுப்பனவினை வழங்குவதன் மூலம் சிறந்ததொரு பணிச்சூழலை உருவாக்க இக்கோட்பாடுகள் வழிவகுக்கின்றன. ஒட்டுமொத்தமாக நோக்குகையில், ஊழியர்களை சிறப்பாக ஊக்குவிப்பதற்கு முகாமையாளர்களின் முயற்சிகளை முன்னேற்றுவதற்கான நடைமுறைசார் வழிகாட்டல்களை இக்கோட்பாடுகள் வழங்குகின்றன.

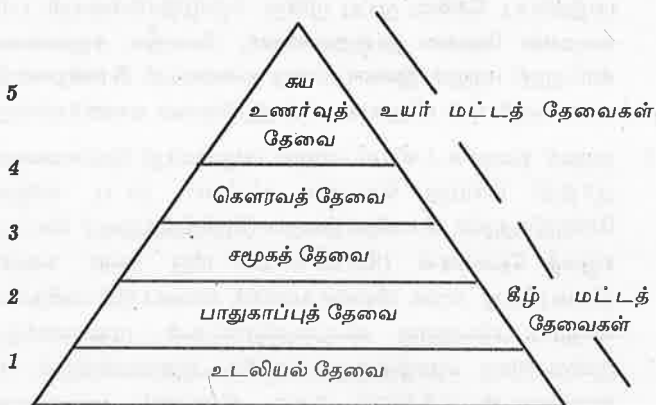
1. தேவைப் படிமுறைக் (Hierarchy of needs) கோட்பாடு:-

மனிதருக்குள்ள ஐந்து வகையான தேவைகளில் ஏதாவதொரு தேவையின் பொருட்டு ஒரு நபருக்கு எழுகின்ற மனத்தோற்றத்தின் பிரதிபலிப்பாகவே சகல ஊக்குவித்தல்களும் நிகழ்கின்றன என இக்கோட்பாட்டை முன்வைத்த ஆபிரகாம்

மாஸ்லோ (Abraham Maslow) நம்புகிறார். ஒவ்வொருவரும் குறிப்பிட்ட நேரத்தில் ஒவ்வொரு வகையான தேவையைக் கொண்டு காணப்படுகின்றனர். ஆனால், குறிப்பிட்டொரு நேரத்தில் காணப்படும் குறிப்பிட்ட ஏதாவதொரு தேவையின் பலம், குறிப்பிட்ட நபரின் தனிப்பட்ட முன்னுரிமைகள் மீது அல்லது தேவைப்படிமுறை மீது தங்கியுள்ளது. உரு-8ல் காட்டப்பட்டவாறு, அடிப்படையான ஐந்து தேவைகளும் குறிப்பிட்ட ஒழுங்கின்படி நிகழ்கின்றன என மாஸ்லோ விவாதிக்கிறார். எந்தத் தேவை மட்டத்தில் தற்போது ஊழியர் ஊக்குவிக்கப்படுகிறார் என்பதை ஒரு முகாமையாளர் அறியும் பட்சத்தில், அவ் ஊழியர் அடுத்ததாக எவ்வகையான தேவையினால் ஊக்குவிக்கப்படுவார் என்பதையும் அறிய முடியும்.

உரு - 8 மாஸ்லோவினுடைய தேவைப்படிமுறை

மட்டம்



மாஸ்லோவின் தேவைப்படிமுறையில் உள்ள ஐந்து தேவைகளும் கீழே விபரிக்கப்பட்டுள்ளன.

1. கற்றுக்கொள்வதனால் அறியப்படாத மிக அடிப்படையான தேவைகளை உடலியல் தேவை (Physiological needs) உள்ளடக்குகிறது. நவீன வேலைச் சூழலில் சில சமயங்களில் உயிரியல் தேவைகள் எனவும் அழைக்கப்படும் இத்தேவைகள், வேதனம், விடுமுறை, ஓய்வூதியத்திட்டம், ஓய்வு நேரம், சௌகரியமான பணிச்சூழல், வெப்பம், வெளிச்சம், குளிர்ந்தல் போன்றவற்றிற்கான விருப்புக்களை உள்ளடக்குகின்றன.
2. உடலியல் தேவைகள் அடையப்பட்டவுடன் பாதுகாப்புத் தேவைகள் (Security needs) எழுகின்றன. முன்னர் அடையப்பட்ட வெகுமதிகளைப் பாதுகாப்பதற்கான விருப்பினையும், ஆபத்து, அச்சறுத்தல், காயப்படல், இழப்புக்குள்ளாதல் போன்றவைகளிலிருந்து ஒருவர் தன்னைப் பாதுகாத்துக் கொள்வதற்கான விருப்பினையும் பாதுகாப்புத் தேவைகள் வெளிப்படுத்துகின்றன. நிறுவன அமைப்பினுள் தொழில் பாதுகாப்பு, சேவை மூப்பு முறை, தொழிற்சங்கங்கள், பாதுகாப்பான வேலை நிபந்தனைகள், மேலதிக சலுகைகள், காப்புறுதி மற்றும் இளைப்பாற்று நன்மைகள் போன்றவற்றிற்கான ஊழியரின் விருப்புக்களில் இத்தேவை காணப்படுகிறது.
3. ஒருவர் தனது உடலியல் மற்றும் பாதுகாப்புத் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்து கொண்ட பின்னர், நட்பு, காதல், சேர்ந்திருத்தல் போன்றவற்றைப் பிரதிநிதித்துவம் செய்யும் சமூகத் தேவைகள் (Social needs) மீது அவர் கவனம் திரும்புகிறது. சமூக விலங்குகளாகக் காணப்படும் மனிதர்கள் விரும்பப்படுவதற்கு விரும்புகிறார்கள். முறைசார்ந்த, முறைசாராத தொழிற்குழுக்களுக்கு ஆதரவளித்தல், சக ஊழியருடன் ஒத்துழைத்தல், நிறுவனம் அனுசரணை வழங்கும் நடவடிக்கைகளில் பங்கேற்றல் போன்ற

நடவடிக்கைகளின் மூலமாக சமூகத் தேவைகளை பணியாற்றும் போது ஊழியர்கள் பூர்த்தி செய்து கொள்கின்றனர்.

4. தேவைப்படிமுறையின் நான்காவது நிலையில் கௌரவத் தேவைகள் அல்லது அந்தஸ்துத் தேவைகள் (Esteem needs) விளங்குகின்றன. இத்தேவைகள் இரு வேறுபட்ட வடிவங்களை எடுக்கலாம். ஒருவர் தானாகவே திருப்தியடைகின்ற சுய கௌரவத்திற்கான தேவை முதலாவது வடிவமாகும். நிறைவேற்றி முடித்தல், ஆற்றல், அறிவு, முதிர்ச்சி, சுதந்திரம் போன்றவை தொடர்பான ஒருவரின் உணர்வுகளுடன் சுய கௌரவம் பிணைக்கப்பட்டுள்ளது. இரண்டாவது வடிவமாக ஏனையவர்களால் கௌரவப்படுத்தப்பட வேண்டும் என்ற தேவை காணப்படுகிறது. தனிப்பட்ட புகழ், அங்கீகாரம், சமகூழ் அந்தஸ்து, பாராட்டு போன்றவற்றைத் தழுவிவதாக இத்தேவை அமையப்பெற்றுள்ளது. நிறுவனமொன்றில் ஊழியர்களின் கௌரவத் தேவையைப் பூர்த்தி செய்யும் விடயங்களாக பதவியின் பெயர், அங்கீகாரம், பாராட்டு, அந்தஸ்துக் குறியீடு, பொறுப்பு, பதவியுயர்வு என்பனவற்றைத் திருப்தி செய்யும் வெகுமதிகள் விளங்குகின்றன.
5. முன்னர் குறிப்பிட்ட நான்கு வகையான தேவைகளும் பூர்த்தி செய்யப்பட்டதன் பின்னர், சுய நிறைவேற்றம் அல்லது சுய உணர்வுத் தேவையின் (Self - actualisation needs) மீது மக்களின் கவனம் திரும்புகிறது. அவர்களது முழு ஆற்றலையும் உணர்வதற்குத் தலைப்படுவதுடன், தமது திறமைகளை வளர்த்து மேலும் சிருஷ்டிப்புத் தன்மை வாய்ந்தவர்களாக விளங்க விரும்புவதுடன், சாத்தியமானளவு சிறப்பாக செயலாற்றவும் இக்கட்டத்தில் அவர்கள் முனைகின்றனர். மனித தேவைகளுள் மிக உயர்ந்தது இவ் சுயஉணர்வுத் தேவையாகும்.

2. இரு காரணிக் கோட்பாடு (Two - factor theory) :-

தேவைக் கோட்பாட்டின் அடிப்படையில் ஐந்து மட்டத் தேவைகளுக்கும் பொருந்தியதாக இரு காரணிக் கோட்பாட்டை முன்வைத்த ஹேர்ஸ்பேக் (Herzberg) விடைகளைப் பெற வேண்டும் என மாஸ்லோ எதிர்பார்த்தார். ஆனால் பதிலாக, இரு வேறுபட்ட தேவை வகைகளை ஹேர்ஸ்பேக் கண்டறிந்தார். ஒரு வகைக்கு ஆரோக்கியக் காரணிகள் (Hygiene factors) அல்லது பராமரிப்புக் காரணிகள் (Maintenance factors) எனப் பெயரிட்டார். பணியிலுள்ள காரணிகள் அல்லது நிலைமைகளை இத் தொகுதி கொண்டிருந்ததால், அவை அடையப்படாத பட்சத்தில் ஊழியரை அதிருப்திக்கு இட்டுச் செல்வதாயும் அடையப்படும் பட்சத்தில், ஊழியருக்கு ஏற்படும் அதிருப்தி தடுக்கப் படுவதாயும் அமைந்திருந்தது. ஆனால், ஊக்குவித்தலையோ அல்லது தொழில் திருப்தியையோ இவை அதிகரிக்கவில்லை. நிறுவனக் கொள்கையும் நிர்வாகமும், மேற்பார்வை, மேற்பார்வையாளர்களுடனான உறவு, வேலை நிபந்தனைகள், வேதனம், சகபாடிகளுடனான உறவு, அந்தஸ்து, மற்றும் பாதுகாப்பு ஆகியவற்றை இவ் ஆரோக்கியக் காரணிகள் உள்ளடக்குகின்றன. பணியொன்று நிறைவேற்றப்பட்டு முடிக்கப்பட்டதன் பின்னர் கிடைக்கப்பெறுகின்ற வெளியக வெகுமதிகளாகவே இக் காரணிகள் விளங்குகின்றன.

இரண்டாவது தொகுதிக் காரணிகளுக்கு தூண்டுபவர்கள் (Motivators) அல்லது திருப்தியளிப்பவர்கள் (Satisfiers) என ஹேர்ஸ்பேக் பெயரிட்டார். இக்காரணிகளினால் வெளிப்படுத்தப்படும் தேவை அடையப்படும் பட்சத்தில் உயர்ந்தளவான ஊக்குவித்தலும் தொழில் திருப்தியும் ஏற்படுகிறது. இவை அடையப்படாத போது ஊக்குவித்தலும் தொழில் திருப்தியும் தடுக்கப்படுகின்றன. நிறைவேற்றம், சாதனை, பணியின் தன்மை, பொறுப்பு, முன்னேற்றம், தனிப்பட்ட வளர்ச்சிக்கான வாய்ப்புக்கள்

என்பனவற்றை இவை உள்ளடக்குகின்றன. இக்காரணிகள் உள்ளார்ந்த பெறுமானத்தை கொண்டிருப்பது இங்கு அவதானிக்கப்படத்தக்கது. ஆதாவது, இவை வெளிப்படுத்துகின்ற பணி உள்ளார்ந்த பெறுமதியைக் கொண்டிருப்பதனால் ஊக்குவித்தலுக்கான வாய்ப்புக்களை கொண்டுள்ளன.

மாஸ்லோவினுடைய கோட்பாட்டிற்கும் ஹேர்ஸ்பேக்கினுடைய அணுகுமுறைக்கும் இடையில் குறிப்பிடத்தக்க ஒற்றுமைகள் உள்ளன. இருவரும் தேவைகளை ஒரு படிமுறையில் ஒழுங்குபடுத்தியதுடன், உடலியல், பாதுகாப்பு, சமூக, கௌரவ, சுய உணர்வுத் தேவைகளை இருவருமே அடையாளம் கண்டுள்ளனர் (ஹேர்ஸ்பேக் வேறுபட்ட பெயர்களைப் பயன்படுத்தியிருப்பினும்). முகாமையியல் கண்ணோட்டத்தில் நோக்குகையில் இவ்விரு கோட்பாடுகளுக்கும் இடையில் முக்கிய வேறுபாடுகளும் காணப்படுகின்றன. உரு - 8 காட்டுவது போல, ஒரே வகையான காரணிகளே அவை அடையப்படும் பட்சத்தில் திருப்திக்கும், அடையப்படாத பட்சத்தில் அ்திருப்திக்கும் வழிவகுக்கின்றன என்ற நம்பிக்கை மீது மாஸ்லோவினுடைய கோட்பாடு தாபிக்கப்பட்டுள்ளது. மாறாக, குறிக்கோள் நெறிப்படுத்தப்பட்ட நடத்தையை ஏற்படுத்தக் கூடிய இரு வேறுபட்ட காரணிகள் உள்ளன என்பதற்கான ஆதாரத்தை ஹேர்ஸ்பேக்கினது கோட்பாடு முன்வைக்கிறது. ஆவையாவன:

1. திருப்தியளிக் கின்ற ஊக்குவித்தல் நிலையை ஏற்படுத்துவதற்கு ஆரோக்கியக் காரணிகள் சிறப்பாகப் பயன்படுத்தப்பட முடியும்.
2. ஆரோக்கியத் தேவைகள் போதுமானளவு பூர்த்தி செய்யப்பட்டவுடன், அதி சிறந்த ஊக்குவித்தலை ஏற்படுத்துவதற்கு “திருப்தியளிப்பவர்கள்” பயன்படுத்தப்படலாம்.

உரு-9 தூண்டுதல் காரணிகள் மீதான இரு கண்ணோட்டங்கள்



3. நிறைவேற்றத் தூண்டுதல் கோட்பாடு (Achievement motivation):-

டேவிட் மக்கெலன்ட் (David McClelland) தனது சகாக்களுடன் சேர்ந்து பல ஆண்டு கால முயற்சிகளின் பின்னர் விருத்தி செய்த இக்கோட்பாட்டில் மூன்று உயர்மட்டத் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதற்கான வாய்ப்புக்களை தனிநபர்களுக்கு நிறுவனங்கள் வழங்க வேண்டும் என்ற விவாதம் முன் வைக்கப்பட்டுள்ளது. இம் மூன்று தேவைகளும் வருமாறு: சாதனை நிலை நாட்டுவதற்கான அல்லது சாதனை புரிவதற்கான தேவை, சக்திக்கான தேவை, இணைந்து வாழ்வதற்கான தேவை.

சாதனை நிலைநாட்டலுக்கான தேவையானது (Need for achievement) மாஸ்லோவின்னுடைய தேவைப் படிமுறையில் அமைந்துள்ள கௌரவத் தேவைக்கும் சய உணர்வுத் தேவைக்கும் இடையில் அமையப்பெற்றுள்ளது. உயர் சாதனைகளைப் புரிய வேண்டும் என்ற நிறைவேற்ற எண்ணத்தைக் கொண்டு காணப்படுபவர்கள், உயர்ந்தளவான ஆபத்துக்களை எதிர்கொள்ளும் நிலை, செயற்பாட்டின் மீதான உறுதியான மீளாய்வு, பிரச்சினைகளைத் தீர்க்கக் கூடிய

பொறுப்புக்களுக்கான விருப்பம், மிதமான இலக்குகளை நிர்ணயிக்கும் தன்மை போன்றவைகளால் குணாதிசயப்படுத்தப்படுகின்றனர். சாதனை புரிவதற்கான தேவை முகாமைத்துவ செயற்பாட்டுடனும், வெற்றியுடனும் நேர்க்கணிய ரீதியில் இணைந்து செல்கிறது என்பதுடன், ஆர்வமிக்க முகாமையாளர்களில் இத்தேவையை விருத்தி செய்ய முடியும் என்பதும் மக்கெலன்றின் முக்கிய கண்டுபிடிப்புக்களாக உள்ளன.

சாதனை புரிவதற்கான தேவையைப் போலவே, சக்திக்கான தேவையும் (Need for power) மாஸ்லோவினுடைய தேவைக் கட்டமைப்பில் உள்ள கௌரவத் தேவைக்கும் சுய உணர்வுத் தேவைக்குமிடையில் அமையப் பெற்றுள்ளது. ஏனையவர்களைக் கட்டுப்படுத்தவும், அவர்கள் மீது செல்வாக்குச் செலுத்தவும் ஒருவருக்குள்ள விருப்பினை இத் தேவை குறித்து நிற்கிறது. மக்கெலன்றர் சிந்தித்தது போலவே ஒரு நேர்க்கணிய அம்சமாகக் காணப்படும் இச்சக்திக்கான தேவை தலைமைத்துவ ஸ்தானமொன்றை வகிப்பதற்கான விருப்புடன் நெருக்கமாக இணையப் பெற்றுள்ளது.

மக்கெலன்றரினுடைய இணைந்து வாழ்வதற்கான தேவை (Need for affiliation) மாஸ்லோவினுடைய சமூகத் தேவையை ஒத்ததாக காணப்படுகிறது. ஏனையவர்களுடன் நெருங்கிய, ஒத்துழைப்பு வாய்ந்த, நட்பு ரீதியான உறவுகளைக் கொண்டிருப்பதற்கான விருப்பினை இது பிரதிபலிக்கிறது. உயர்ந்தளவான இணைந்து வாழ்தல் தேவையைக் கொண்டுள்ள நபர்கள், சமூக உறவுகளை அதிகளவில் வேண்டி நிற்கின்ற பணிகளில் பொதுவாக வெற்றியடைகின்றனர். இத்தகைய பணிகளின் செயற்பாட்டுக்கு நபர்களுக்கிடையிலான உறவுகளும் தொடர்புகளும் முக்கியமானவையாகக் கருதப்படுகின்றன.

நிறுவனம் முழுவதிலுமுள்ள நபர்கள் சாதனை புரிவதற்கான, சக்திக்கான, இணைந்து வாழ்வதற்கான தேவைகளைக் கொண்டு காணப்பட்டும், மூன்று வகையான முகாமையாளர்களை

அடையாளம் காண்பதற்கே மக்கெலன்ற் அவரது ஆய்வின் முடிவுகளைப் பயன்படுத்தினார்.

1. நிறுவனம்சார் முகாமையாளர்கள் இணைந்து வாழ்வதிலும் பார்க்க சக்திக்காக அதிக தேவையைக் கொண்டிருப்பதுடன், உயர்ந்தளவான சுய கட்டுப்பாட்டையும் வெளிப்படுத்துகின்றனர்.
2. தனிப்பட்ட சக்தி முகாமையாளர்கள் இணைந்து வாழ்வதற்கான தேவையைப் பார்க்கிலும் அதிகளவு சக்திக்கான தேவையைக் கொண்டிருப்பதுடன், நிறுவனம் சார் முகாமையாளர்களைப் பார்க்கிலும் வெளிப்படையானவர்களாகவும், சமூக ரீதியில் தொடர்பாடக் கூடியவர்களாகவும் விளங்குகின்றனர்.
3. இணைப்பு முகாமையாளர்கள் சக்தியைப் பார்க்கிலும் இணைந்து வாழ்வதற்கான தேவையை அதிகம் கொண்டிருப்பதுடன், வெளிப்படையானவர்களாகவும், சமூக ரீதியில் உறவுகளைக் கொண்டவர்களாகவும் காணப்படுகின்றனர்.

மூன்று முக்கியமான திருப்திக் கோட்பாடுகள் மீதான ஒரு ஒப்பீடு உரு -10 ல் காட்டப்பட்டுள்ளது. இக்கோட்பாடுகள் மிக ஒத்தவையாக அமையப்பெற்றுள்ளதை இது விளக்குகிறது. ஆனாலும் இவற்றை முன் வைத்த கோட்பாட்டாளர்களின் பகுப்பாய்வு அம்சங்கள் வேறுபடுகின்றன. மக்கெலன்ற் உயர்மட்டத் தேவைகளை மாத்திரமே கருத்திற் கொண்டார். பொதுவான வாழ்க்கைத் தேவைகளை மாஸ்லோ கருத்திற் கொண்ட அதேவேளை ஹேர்ஸ்பேக், மக்கெலன்ற் ஆகியோர் பணி மீதான தூண்டுதலுடன் சம்பந்தப்பட்டிருந்தனர். எவ்வாறாயினும், ஒரே வகையான சிபார்சுகளையும் விதப்புரைகளையும் இக்கோட்பாடுகள் ஆதரிக்கின்றன.

குறிக்கோளை நோக்கி நெறிப்படுத்தப்பட்ட நடத்தை எவ்வாறு ஆரம்பிக்கப்பட்டு, நெறிப்படுத்தப்பட்டு, நிலைநிறுத்தப்பட்டு,

உரு -10 மாஸ்லோ, ஹேர்ஸ்பேக், மக்கெலன்ர் ஆகியோரின் திருப்திக் கோட்பாடுகள் மீதான ஒப்பீடு

மாஸ்லேவின் தேவைப் படிமுறை		ஹேர்ஸ்பேக்கின் இருகாரணிக் கோட்பாடு		மக்கெலன்ர்ரின் சாதனை நிறைவேற்றல் கோட்பாடு
உயர்மட்டத் தேவைகள்	சுய உணர்வு	திருப்திபுழட்டுபவர்கள்	பணி சாதனை வளர்ச்சி வாய்ப்பு பொறுப்பு	சாதனை புரிவதற்கான தேவை
	கௌரவம்		முன்னேற்றம் அங்கீகாரம் அந்தஸ்து	சக்திக்கான தேவை
கீழ்மட்டத் தேவைகள்	சமூகம்	அந்ரோக்கிபுப்த் உரணிகள்	மேற்பார்வை உறவுகள் சகபாடிகளுடனான உறவு கீழ்மட்ட ஊழியர்களுடனான உறவு	இணைந்து வாழ்வதற்கான தேவை
	பாதுகாப்பு		கம்பனி கொள்கையும் நிர்வாகமும் தொழில் பாதுகாப்பு வேலை நிபந்தனைகள்	
	உடலியல்		வேதனம் கூலிகள் மேலதிகப் படிகள்	

முடிவுக்குக் கொண்டு வரப்படுகிறது என்பதை செயன்முறைக் கோட்பாடுகள் விளக்குவதற்கு முயற்சிக்கின்றன. ஊக்குவித்தலின் உள்ளடக்கம் எவ்வாறு வகைப்படுத்தப்படினும், மேற்பார்வையாளர்கள் அவர்கள் மீதும் ஏனையவர்கள் மீதும் எவ்வாறு அவற்றைப் பிரயோகிப்பது என்பது பற்றிப் புரிந்து கொள்ள வேண்டும். முக்கியமான நான்கு செயன்முறைக் கோட்பாடுகள் ஊக்குவித்தலில் உள்ளன.

1. எதிர்பார்க்கைக் கோட்பாடு (Expectancy theory):-

தனிப்பட்டவர்களின் தெரிவுகளைத் தழுவுகின்ற செயன்முறையே ஊக்குவித்தலாகும் என்ற விக்டர் விறூமின் (Victor Vroom) கருத்தையொட்டியே அநேக நவீன செயன்முறைக் கோட்பாடுகள் தூண்டுதலில் முன்வைக்கப்பட்டுள்ளன. மக்கள் ஏறத்தாள நிலையானதொரு ஊக்குவித்தல் மட்டத்தில் உள்ளனர் என அவர் நம்பினார். எனவே, நிறுவனக் குறிக்கோள்களின் நிறைவேற்றத்தின் மீது முயற்சிகளைத் திரட்டினால் அது எவ்வாறு தனிப்பட்ட குறிக்கோள்களின் நிறைவேற்றத்திற்கு வழிவகுக்கும் என்பதை ஊழியர்களுக்குப் புரிய வைப்பதே வெற்றிகரமான முகாமையாளரொருவரின் கருமம் என்ற கருத்து விறூமுக்கு ஏற்பட்டது. விறூமின் எதிர்பார்க்கைக் கோட்பாட்டிற்கிணங்க பின்வரும் மூன்று விடயங்கள் நிகழ்வதற்கான சாத்தியம் அதிகமாக உள்ளது என ஊழியர்கள் நம்பும் போது அவர்கள் மிக உற்பத்தித்திறன் வாய்ந்தவர்களாக உள்ளனர்.

1. அவர்களது முயற்சிகள் உயர்ந்தளவிலான வினைத்திறனுக்கு வழிவகுத்தல். இந் நம்பிக்கையானது முயற்சிச் செயற்பாட்டு எதிர்பார்க்கைகள் (Effort -performance Expectancy) என அழைக்கப்படுகிறது.

“எனது முகாமையாளர் விரும்புகின்ற செயற்பாட்டின் அளவையும் தரத்தையும் எனது முயற்சிகள் எந்தளவிற்குப் பூர்த்தி செய்யும்?” என ஒரு ஊழியர் வினாவுமிடத்து, அதற்கான பதில் முயற்சிச்

செயற்பாட்டு எதிர்பார்க்கையின் அடிப்படையில் விபரிக்கப்படுகிறது. விரும்பப்படுகின்ற செயற்பாட்டை ஒருவரின் முயற்சிகள் ஏற்படுத்தும் என்ற எதிர்பார்க்கை உயர்வாக இருந்தால், அவர் குறிப்பிட்ட பணியை நிறைவேற்றுவதற்கான வாய்ப்பும் அதிகமாகவிருக்கும். உதாரணமாக, இரு பதவியுயர்வுகளில் ஒன்றைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கான சந்தர்ப்பத்தை ஊழியர் ஒருவர் கொண்டுள்ளார் எனக்கொள்க: எல்லாவகையிலும் இரு பதவிகளும் சமமானவை எனக் கொள்ளும் பட்சத்தில், எந்தப் பதவியில் வெற்றிக்கு அதிக வாய்ப்புள்ளது என ஊழியர் கருதுகிறாரோ அப்பதவியையே தேர்ந்தெடுப்பார் என எதிர்பார்க்கைக் கோட்பாடு வலியுறுத்துதகின்றது.

2. அவர்களது உயர்ந்தளவிலான வினைத்திறன் அவர்கள் விரும்புகின்ற பலபலனைக் கொடுத்தல். இந் நம்பிக்கையானது செயற்பாட்டு-விளைவு எதிர்பார்க்கை (Performance -Outcome expectancy) எனப்படுகிறது.

பணியை வெற்றிகரமாகச் செய்ய முடியும் என்பதற்கான சாத்தியத்தை ஊழியர்கள் மதிப்பீடு செய்தவுடன், பின்வரும் வினாவை அவர்கள் தாமாகவே எழுப்புவர்: விரும்பப்பட்டவாறு இப்பணியை நான் செய்தால், நான் விரும்புகின்ற வெகுமதியை அல்லது பலனை பெற்றுக் கொள்ள முடியும் என்று எந்தளவிற்கு நான் எதிர்பார்க்க முடியும். உறுதியளிக்கப்பட்ட வெகுமதிகளை ஏனையவர்கள் வழங்குவதன் மீது ஊழியர்கள் தங்கியிருக்கும் போது நிச்சயமற்ற தன்மையும் எப்போதும் உருவாகிறது. முகாமையாளர் உறுதியளித்தவாறு வெகுமதியை வழங்குவார் என்ற எண்ணம் ஊழியர்களது மனதில் அதிகமாகக் காணப்படுமாயின், முகாமையாளரால் வேண்டப்படும் கருமங்களை ஊழியர்கள் நிறைவேற்றுவதற்கான வாய்ப்பும் அதிகமாகவே காணப்படும். எதிர்பார்க்கை மாதிரியில் இந் நிகழ்தகவு செயற்பாட்டு-விளைவு எதிர்பார்க்கை எனப்படுகின்றது.

3. விரும்பப்பட்ட விளைவுகள் அல்லது பலன்கள் அவர்களது ஆழமான தேவைகளை உண்மையில் பூர்த்தி செய்தல். இவ் விளைவு காரணத்தன்மை அளவீடு (Instrumentality) என அழைக்கப்படுகிறது.

முகாமையாளர் விரும்புகின்ற பணியைச் செய்ய முடியும் எனவும், முகாமையாளர் உறுதியளித்தவாறு வெகுமதியை வழங்குவார் எனவும் உயர்ந்த நம்பிக்கை அளவை ஊழியர்கள் கொண்டிருந்த போதும் கூட, எல்லாவற்றிலும் மிகக் கடினமான பின்வரும் வினாவை அவர்கள் கேட்க வேண்டியுள்ளது: “நான் எதிர்பார்க்கின்ற வெகுமதியைப் பெறுமிடத்து, நான் எனது வாழ்க்கையில் தற்போது கொண்டுள்ள முக்கிய தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதில் எனக்கு உதவுவதற்கு அது காரணகர்த்தாவாக இருக்க முடியுமா?” எதிர்பார்க்கைக் கோட்பாட்டிற்கிணங்க, இவ் வினாவுக்கான பதில் காரணத் தன்மையின் அளவீடு ஒன்றினை வழங்குகிறது. நிகழ்தகவு பற்றிய ஒரு கூற்றாக விளங்கும் காரணத்தன்மை ஊக்குவித்தல் பற்றிய கற்கையில் மிக முக்கியமான கருத்தாக விளங்குகிறது. இருப்பினும், முகாமையாளர்கள் இதன் மீது சிறிதளவான கவனத்தையே செலுத்துகின்றனர். உதாரணமாக, ஊழியர்களின் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதற்கு பணத்தின் காரணத்தன்மை போதுமானது அல்லது முழுமையானது (1.00) என முகாமையாளர்கள் அனுமானிக்கின்றனர். அதாவது, ஊழியர்கள் எவ்வாறான தேவைகளைக் கொண்டிருப்பினும், பணம் அத்தகைய தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்யும் என அவர்கள் நம்புகின்றனர். எனவே, ஊழியர்கள் அவர்களது பணியில் அதிருப்தியற்றுக் காணப்படுகையில் அல்லது தொழிற்சங்க மொன்றில் இணைவதற்கான விருப்பத்தினை வெளிப் படுத்துகையில் அவர்களுக்கு இன்னும் பணம் தேவைப்படுகிறது என அவ்வாறான முகாமையாளர்கள் நினைக்கின்றனர். திருப்திக் கோட்பாடுகளில் விளக்கப்பட்ட பரந்தளவிலான மனித தேவைகளைப் பற்றி உங்களுக்குள்ள அறிவு, இக்கருத்தின் பிழையான தன்மை பற்றி உங்களுக்கு உணர்த்தக் கூடும்.

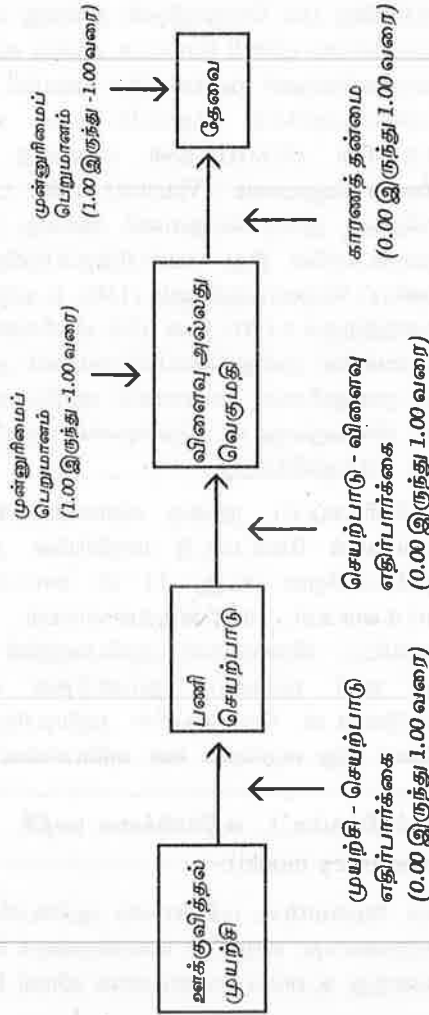
முன்னுணரும் வல்லமை என்ற பதத்தை அடுத்ததாக ஒருவர் திருப்தி செய்ய எதிர்பார்க்கின்ற தேவைகளின் மட்டத்தைக் குறித்துக்காட்ட மாஸ்லோ பயன்படுத்தினார். ஆனால், ஊழியர் எதிர்பார்க்கின்ற பல வெகுமதிகள் அல்லது பலன்களில் எது அத்தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்ய உகந்தது என்பதை எவ்வாறு முகாமையாளரொருவர் அனுமானிக்க முடியும்? இவ் வினாவுக்கு விடையளிப்பதற்காக, குறிப்பிட்டொரு விளைவுக்கான நபரொருவரின் விருப்பத்தின் பலத்தை எடுத்துரைக்க முன்னுரிமைப் பெறுமானம் (Valence) என்ற பதத்தை விறுமப் பிரயோகித்தார். இங்கு பெறுமானம் அல்லது முன்னுரிமையின் ஒரு அளவீடாகவே இது பயன்படுத்தப்படுகிறது. உயர்வான நேர்க்கணியப் பெறுமானத்திற்கும் (1.00), உயர்ந்த எதிர்க்கணிய பெறுமானத்திற்கும் (-1.00) இடையில் வீச்சினைக் கொண்டதாக விளைவொன்றின் முன்னுரிமைப் பெறுமானம் அமைந்திருக்கும். ஆகவே, முன்னுரிமைப் பெறுமானம் பற்றிய கருத்து பிறிதான சாரமாக விளங்குவதுடன், தேர்வுகளை ஒப்பீடு செய்வதற்கு மக்களை ஊக்குவிக்கிறது.

முன்பு விபரிக்கப்பட்ட நான்கு எண்ணக்கருக்களும் சேர்ந்து எதிர்பார்க்கைக் கோட்பாட்டு மாதிரியின் அடிப்படையைத் தோற்றுவிக்கின்றன. உரு -11 ல் காட்டப்பட்டுள்ளவாறு, எதிர்பார்க்கைகள், காரணத்தன்மைகள், முன்னுரிமைப் பெறுமானமிட்ட விளைவுகள் ஆகியவற்றின் இணைப்பினை நோக்கி நபர் ஒருவரின் தூண்டுதல் விசை நெறிப்படுத்தப்படுவதுடன், தேவைகளின் அதியுயர்ந்த முழுமையான திருப்தியை இது வழங்கும் என எதிர்பார்க்கப்படுகிறது.

2. விஸ்தரிக்கப்பட்ட எதிர்பார்க்கை மாதிரி (Extended expectancy model):-

மாஸ்லோ, ஹேர்ஸ்பேக், மக்கெலன்ர் ஆகியோரின் உள்ளடக்கக் கோட்பாடுகளையும், விறுமின் செயன்முறைக் கோட்பாட்டையும் ஒன்றிணைத்து உளவியலாளர்களான லிமன் போட்டர் (Lyman

உரு - 11 எதிர்பார்க்கைக் கோட்பாட்டு மாதிரி



Porter) , எட்வேட் லோலர் (Edward Lawler) ஆகியோர் ஒரு புதிய ஊக்குவித்தல் மாதிரியை விருத்தி செய்தனர். விஸ்தரிக்கப்பட்ட எதிர்பார்க்கை மாதிரி என அழைக்கப்படுகின்ற இக் கோட்பாடு உரு -12 ல் காட்டப்பட்டுள்ளவாறு திருப்திக்கும் செயற்பாட்டிற்கும் இடையிலான உறவைப் பற்றிய கருத்தை உள்ளடக்குகின்றது.

உரு -12ல் காட்டப்பட்ட கட்டங்களில் உள்ள எண்கள் (1 இருந்து 9 வரை) ஊக்குவித்தல் பாதையையும் அதனது விளைவுகளையும் சுட்டுகின்றன. கோட்பாட்டு ரீதியாக பின்வருமாறு இம் மாதிரி இயங்குகிறது. ஒருவர் தான் எதிர்பார்க்கின்ற வெகுமதியின் பெறுமதியை (1), அவ் வெகுமதியை அடைவதற்குத் தேவைப்படுகின்ற முயற்சிகளுடன் இணைக்கின்றார் (2). உண்மையாக மேற்கொள்ளப்படும் முயற்சியானது (3). அந்நபரின் ஆற்றல்களுடனும், குணம்சங்களுடனும் இணைந்திருப்பதுடன் (4), விரும்பப்பட்ட செயற்பாட்டை நிறைவேற்றுவதற்கு அவர் வகிக்க வேண்டிய பாத்திரம் (5) பற்றிய தோற்றப்பாட்டுடனும் இணைந்துள்ளது (6). இச்செயற்பாடு உள்ளார்ந்த (7a), வெளியக (7b) வெகுமதிகளுடன் இணைக்கப்பட்டுள்ளது. (செயற்பாட்டிற்கும் வெளியக வெகுமதிகளுக்குமிடையிலான கட்டங்களை இணைக்கும் கோட்டினைக் கவனிக்கவும். வெளியக வெகுமதிகளின் “விநியோகம்” நிச்சயமற்றதாக உள்ளது என்பதை இது வெளிப்படுத்துகிறது. பணிச்செயற்பாடு பற்றிய முகாமையாளரின் திருப்தி மீதும், விரும்பப்படுகின்ற வெகுமதி வழங்கப்பட வேண்டும் என்ற முகாமையாளரின் விதப்புரையைப் பின்பற்றக் கூடிய நிறுவனத்தின் ஆற்றல் மற்றும் விருப்பம் மீதும் அத்தகைய வெகுமதிகளைப் பெறுவது தங்கியுள்ளது). இறுதியாக, இரு வகையான வெகுமதிகளும் நியாயமானவை (8) என அந்நபர் கருதுகின்ற அளவுக்கு, பிரயோகிக்கப்பட்ட முயற்சிக்கேற்ப திருப்தி விளைவாகக் கிடைக்கிறது (9). எதிர்காலத்தில் சிறப்பாகச் செயற்படுவதனால் தாம் பெறக்கூடிய

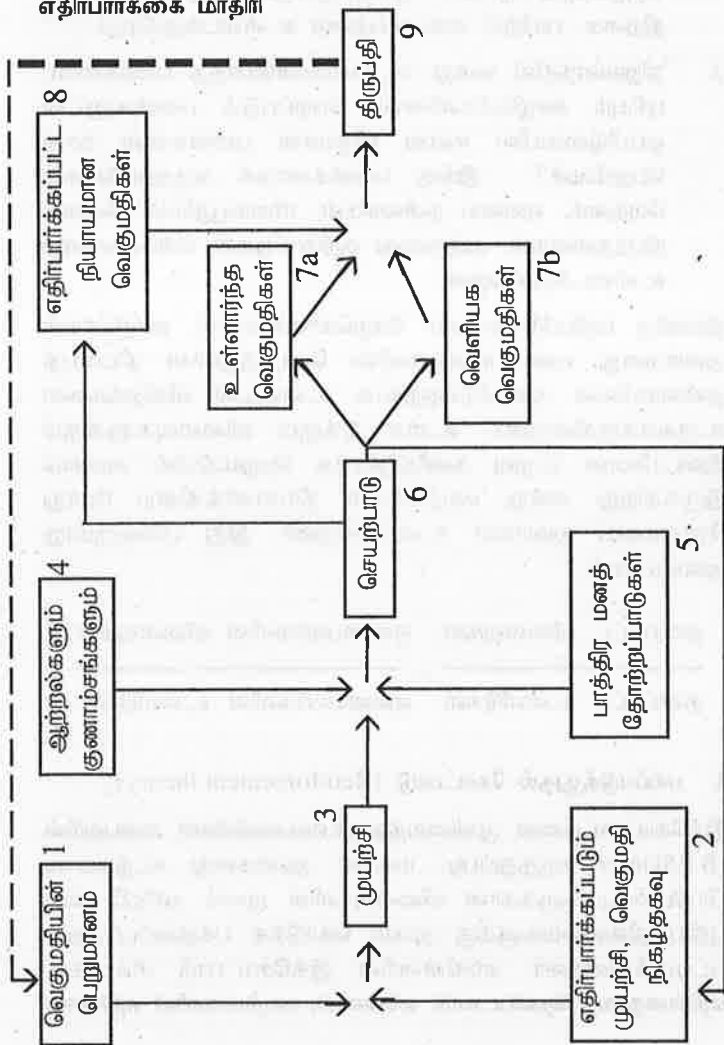
வெகுமதிகளின் பெறுமதியை மதிப்பிடுவதில், இதனால் பெறப்பட்ட அனுபவத்தினைப் பிரயோகிக்க ஒருவருக்கு வாய்ப்பேற்படுகின்றது.

செயற்பாடு திருப்திக்கு வழிவகுக்கிறது என்ற எண்ணக்கருவே போட்டர், லோலர் ஆகியோரது மாதிரியின் முக்கிய பங்களிப்பாக விளங்குகிறது. ஹேர்ஸ்பேக் போன்ற ஆரம்பகால நடத்தையியல் விஞ்ஞானிகளின் கருத்துடன் இது சற்று முரண்படுவதை அவதானிக்கலாம். திருப்தியே சிறந்த செயற்பாட்டிற்கு வழிவகுக்கிறது என்பது ஹேர்ஸ்பேக்கின் கருத்தாகும். அதாவது, “மகிழ்ச்சியான ஊழியர்கள் வினைத்திறன் வாய்ந்த ஊழியர்களாக உள்ளனர்” என்ற கருத்தை இது தருகிறது. எனினும், “வினைத்திறன் வாய்ந்த ஊழியர்களே திருப்திபெற்ற ஊழியர்களாக விளங்குகின்றனர்” என்ற போட்டர், லோலர் ஆகியோரது கருத்தை ஆய்வுகள் குறிப்பிடத்தக்களவு வலியுறுத்துகின்றன. இந்நம்பிக்கையே தற்போது பல ஆய்வாளர்கள் மத்தியிலும் நடைமுறை முகாமையாளர்கள் மத்தியிலும் காணப்படுகிறது.

3. நேர்மைக் கோட்பாடு (Equity theory):-

மூன்றாவது பிரபல செயன்முறைக் கோட்பாடாக ஜே. ஸ்டேசி அடம்ஸ் (J.Stacy Adams) முன்வைத்த நேர்மைக் கோட்பாடு விளங்குகிறது. ஒருவர் தனது நிலையில் உள்ள மற்றவர்களுடன் ஒப்பிடுகையில் தான் நியாயமாக அல்லது நீதியான முறையில் நடத்தப்படுகின்றாரா இல்லையா என ஒருவர் நம்புகின்ற விடயம் தொடர்பான பிரச்சினை மீது இக்கோட்பாடு கவனம் செலுத்துகிறது. ஊழியர்கள் தமது குறிக் கோள் நெறிப்படுத்தப்பட்ட நடத்தையைத் தீர்மானிப்பதில் இரு அடிப்படையான மதிப்பீடுகளை மேற்கொள்ளுகின்றனர் என்ற நம்பிக்கை மீது இக்கோட்பாடு தாபிக்கப்பட்டுள்ளது. இவையாவன:

உரு -12 போட்டர். லோலர் ஆகியோரின் விஸ்தரிக்கப்பட்ட எதிர்பார்க்கை மாதிரி



1. “நான் நிறுவனத்திற்கு எதனை அளிக்கிறேன்?” இங்கு கருதப்படுகின்ற உள்ளீடுகள், முயற்சி, அனுபவம், கல்வி, திறமை, பயிற்சி என்பனவற்றை உள்ளடக்குகிறது.
2. “நிறுவனத்தில் எனது கடமைகளையொத்த பணிகளைப் புரியும் ஊழியர்களினால் பெறப்படும் பலன்களுடன் ஒப்பிடுகையில் என்ன விதமான பலன்களை நான் பெறுவேன்?” இங்கு பலன்களாகக் கருதப்படுபவை வேதனம், ஏனைய நன்மைகள், மிகையுதியம், வேலை நிபந்தனைகள், அந்தஸ்து குறிகாட்டிகள் என்பனவற்றை உள்ளடக்குகின்றன.

இவ்விரு மதிப்பீடுகளையும் மேற்கொள்கையில், ஊழியர்கள் அவர்களது பணி நிலைகளில் பொதிந்துள்ள நியாயத் தன்மையினை அளவிடுவதற்காக உளவியல் விகிதங்களை உருவாக்குகின்றனர். உள்ளீட்டுக்கும் விளைவுகளுக்கும் இடையிலான உறவு கணிதரீதியாக பெறுமதியில் சமனாக இருக்கிறது என்று ஊழியர்கள் தீர்மானிக்கின்ற போது நேர்மையை அவர்கள் உணர்கின்றனர். இது பின்வருமாறு அமையலாம்:

தனிப்பட்ட விளைவுகள் ஏனையவர்களின் விளைவுகள்

தனிப்பட்ட உள்ளீடுகள் ஏனையவர்களின் உள்ளீடுகள்

4. பலப்படுத்துதல் கோட்பாடு (Reinforcement theory):-

இக்கோட்பாட்டினை முன்வைத்த பி.எவ்.ஸ்கின்னர் என்பவரின் (B.F.Skinner) கருத்துப்படி, மக்கள் அவர்களது கடந்தகால பிரதிபலிப்புக்களுக்கான விளைவுகளின் மூலம் அதேபோன்ற புதிய நிலைமைகளுக்கு முகம் கொடுக்க பக்குவப்படுத்தப்பட்டிருக்கின்றனர். ஸ்கின்னரின் இக்கோட்பாடு சிலருக்கு எதிரானதாகத் தென்படலாம். ஏனெனில், ஊழியர்களின் எதிர்கால

நடத்தை பெரும்பாலும் முன்னரே தீர்மானிக்கப்பட்டிருக்கிறது என இது கருதுவதால், சுதந்திர தெரிவு தொடர்பான நம்பிக்கையுடன் முரண்படுகின்றது.

ஊழியர்கள் தமது கடந்த கால தொழில் அநுபவங்களிலிருந்து விரும்பத்தக்க விளைவுகளுக்கு வழிவகுக்கும் கருமங்களை ஆற்றவும், விரும்பத்தகாத விளைவுகளை உண்டாக்கும் கருமங்களைத் தவிர்த்துக் கொள்ளவும் கற்றுக் கொள்கின்றனர் என்பதே ஸ்கினனரின் நிலைப்பாடாகும். கீழ்க்குறிப்பிடப்படும் இலகுவான நான்கு படிநிலை மாதிரியின் மீது இப்பலப்படுத்தல் கோட்பாடு தாபிக்கப்பட்டுள்ளது.

ஊக்கி → நடத்தை → விளைவுகள் → எதிர்கால நடத்தை

இம் மாதிரியில், குறிப்பிட்டொரு நிலைமைக்கான அல்லது நிகழ்வுக்கான (ஊக்கி) ஊழியரின் தன்னிச்சையான பிரதிபலிப்பு (நடத்தை), திட்டவட்டமான விளைவுகளுக்கு (விளைவுகள்) காரணமாயமைகிறது. விளைவுகள் நேர்க்கணியமாக அமைந்திருக்குமானால், ஊழியர்கள் எதிர்காலத்திலும் அவ்வாறான நடத்தையை அவ்வாறான சந்தர்ப்பங்களில் மீளவும் பின்பற்றுவர். ஆனால் விளைவுகள் எதிர்க்கணியமாக இருக்கும் பட்சத்தில், எதிர்காலத்தில் அந்நடத்தையைத் தவிர்ப்பதுடன், வித்தியாசமான நடத்தையில் ஈடுபடவும் முனைவர். ஊழியர்களது நடத்தையினால் உருவாகும் விளைவுகளை முகாமை செய்வதற்கான தேவையைப் புரிந்து கொள்ளுதல் பலப்படுத்துதல் மாதிரியை பிரயோகிப்பதற்கு மூல காரணமாய் உள்ளது. முகாமையாளரொருவர் நான்கு தெரிவுகளை இங்கு கொண்டுள்ளார்:

1. நேர்க்கணிய பலப்படுத்துதல் (Positive reinforcement) - இங்கு விரும்பத்தக்க வழியில் ஊழியர் நடந்து கொள்ளும் போது விரும்பத்தக்க விளைவுகள் அல்லது பலன்களை

- வழங்குவதன் மூலம் குறிப்பிட்டொரு நடத்தையை முகாமையாளர் ஊக்குவிக்கலாம்.
2. எதிர்க்கணிய பலப்படுத்துதல் (Negative reinforcement)-
விரும்பத்தகாதது என ஒருவர் உணர் கின்ற விளைவொன்றை அகற்றுவதனூடாக குறிப்பிட்டொரு நடத்தையை முகாமையாளர் இங்கு ஊக்குவிக்கலாம். அதாவது, வேண்டத்தகாத விளைவுகளைத் தவிர்ப்பதற்கு குறிப்பிட்ட வழிமுறைகளில் செயற்படுமாறு ஊழியர்கள் வழிநடத்தப்படுகிறார்கள்.
 3. அணைத்தல் (Extinction) - விரும்பப்பட்ட பலனை வழங்கத் தவறுவதன் மூலமாக அல்லது நடத்தையை முழுவதும் உதாசீனம் செய்வதனூடாக குறிப்பிட்டொரு நடத்தையைப் பலவீனமாக்க முகாமையாளர் இங்கு முனைகிறார்.
 4. தண்டனை (Punishment) - விரும்பப்படாத பலனை வழங்குவதனூடாக குறிப்பிட்டொரு நடத்தையை பலவீனப்படுத்த அல்லது அதைரியப்படுத்த இங்கு முகாமையாளர் முயற்சிக்கிறார்.

தனிநபர்கள், குழுக்கள், சந்தர்ப்பங்கள் ஆகியவற்றின் மாறுபடும் தன்மைகளை முகாமையாளரொருவர் புரிந்து கொள்ளும் சந்தர்ப்பத்தில் தேவை திருப்தியூடான முகாமை வெற்றிகரமான கருவியாக அமையும். மேலும், ஊழியர்களை உண்மையாக எது ஊக்குவிக்கிறது என்பதைப் புரிந்து கொள்ளுதல் வினைத்திறனுக்கும், சிறப்புச் செயற்பாட்டு உருவாக்கத்திற்கும் அடிப்படையாயமைகிறது. ஊழியர்களின் தேவைகளைக் கவனித்து அவற்றைச் சமாளிக்கத் தேவையான நடவடிக்கை இவ்வனுகுமுறை வழங்குகிறது.

நாம் ஏற்றுக்கொண்டாலும் ஏற்றுக்கொள்ளா விட்டாலும், “இவ்விடயத்தில் எனக்காக யாது உள்ளது?” என்னும் வினாவினால் நாம் அனைவரும் உள்ளார்ந்த ரீதியாக இயக்கப்படுவது

உண்மையாகும். இதன் பொருட்டு, ஊக்கப்படுத்தப்பட்ட உழைப்பாளர் படையொன்றை விருத்தி செய்வதற்கான முதல் படிநிலையாக சுய ஊக்குவிப்பைக் கொண்டவர்களை பணிக்கமர்த்த வேண்டியுள்ளது. ஆனால் துரதிர்ஸ்டவசமாக, அநேக முகாமையாளர்கள் கொண்டுள்ள ஊழியர்கள் தடைகளைக் கொண்டவர்களாகவே காணப்படுகின்றனர். எனவே, வெற்றியை அடைவதற்காக அவர்களின் உள்ளார்ந்த இயக்கத்தைத் துரிதப்படுத்துவதற்கான வழிமுறைகளைக் கண்டுபிடிப்பது மெச்சத்தக்கதாகும். இதற்கு முன்னர் அவர்கள் ஊக்குவிப்பிற்கு வேண்டிய நடத்தை வகைகளை முகாமையாளர்கள் அறிந்து கொள்ள வேண்டும். இது செலவினக்குறைப்புக்கு வழிவகுக்குமா? திட்டங்கள் மீது விரைவான பலனைத் தருமா? அதிகரித்த வாடிக்கையாளர் திருப்தியை உருவாகுமா? போன்ற விடயங்களைக் கருத்திற் கொள்ள வேண்டும்.

குறிக்கோள்கள் அல்லது நோக்கங்கள் அறியப்பட்டவுடன், (1) ஊழியர்கள் தமது பணியைத் திறம்பட ஆற்றுவதற்குத் தேவையான தகவல்களை முகாமையாளர்கள் வழங்க முடியும். வியாபாரத்தின் முற்றுமுழுதான நோக்கங்கள், குறிப்பிட்ட திணைக்களங்களினால் ஆற்றப்பட வேண்டிய பணிகள், தனிப்பட்ட ஊழியர்கள் கவனம் செலுத்த வேண்டிய திட்டவட்டமான நடவடிக்கைகள் போன்றவற்றை இது உள்ளடக்குகிறது. நிறுவனம் பற்றிய முக்கிய தீர்மானங்களில் நாமும் சம்பந்தப்பட்டுள்ளோம் என்பதை தொடர்பாடல் ஊழியர்களுக்கு உணர வைப்பதுடன், நிறுவனம் நடவடிக்கைகளைப் பற்றி புரிந்து கொள்ளவும் உதவுகிறது. திட்டமொன்றினது அல்லது நடவடிக்கையொன்றினது ஆரம்பத்தில் மட்டுமல்லாது, இடைநடுவிலும் இறுதியிலும் பொருத்தமான தகவல்கள் வழங்கப்பட வேண்டும். இன்னொரு வகையில் கூறுவதானால், (2) பொருத்தமான ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட மீளாய்வினை முகாமையாளர்கள் வழங்க வேண்டும்.

ஊழியர்கள் தாம் ஆற்றுகின்ற பணியில் நிபுணர்களாக விளங்குவதன் காரணமாக (3) ஊழியர்களிடமிருந்தும் உள்ளீடுகளை முகாமையாளர் பெற்றுக்கொள்ள வேண்டும். ஊழியர்களைப் பாதிக்கின்ற தீர்மானத்தில் அவர்களையும் ஈடுபட வைத்தல் வேண்டும்.

திறந்த தொடர்பாடலினது, இரு வழித்தகவல் பரிமாற்றச் செயன்முறையினதும் தாற்பரியம் நிறுவனத்தைக் கொண்டு நடத்துவதில் இன்றியமையாததாக இருக்கும் போது அது மேலும் ஊக்குவித்தல் சக்திமிக்கதாக விளங்குகிறது. ஆகவே, ஊழியர்கள் அவர்களது அக்கறைகளை வெளிப்படுத்தவும், வினாக்களை எழுப்பி அவற்றுக்கான பதில்களைப் பெற்றுக் கொள்ளவும் உபயோகமாயமைகின்ற (4) இலகுவாகப் பயன்படுத்தத்தக்க தொடர்பாடலை நிறுவனம் அறிமுகப்படுத்த வேண்டும். திறந்த தொடர்பாடலின் மிக முக்கியமானதொரு குறிக்கோளாக (5) ஊழியர்களை ஊக்குவிப்பது எது என அவர்களிடமிருந்து அறிந்து கொள்ளல் விளங்குகிறது. ஒவ்வொருவரினதும் உள்ளார்ந்த தூண்டுதல்கள் வேறுபட்டிருப்பதன் காரணமாக, சிறப்பாகச் செய்யப்படும் பணிகளுக்கு வழங்கப்படும் வெகுமதிகள் வழக்கப்படுத்தப்பட வேண்டும். அதாவது, ஊழியர்கள் எவ்வாறு தாம் நடத்தப்பட வேண்டும் என உணர்கிறார்களோ அவ்வழியில் அவர்களை நடத்துவதற்கான உங்களது விருப்பத்தை வெளிப்படுத்த வேண்டும். (6) ஊழியர்கள் ஓய்வு நேரத்தைக் கொண்டிருக்கையில் பணியுடன் சம்பந்தப்பட்ட எவ்விதமான நடவடிக்கைகளை அவர்கள் ஆற்ற விரும்புகின்றனர் என்பதை முகாமையாளர்கள் அறிந்து கொண்டு, அவ்வாறு தொடர்ச்சியாக அந்நடவடிக்கைகளைப் புரிவதற்கான வாய்ப்புக்களை உருவாக்க வேண்டும். டீன் கிரஹம் (Dean Graham) என்பவரினது ஆய்வின்படி முகாமையாளர்கள் பயன்படுத்தக் கூடிய முக்கிய ஊக்குவிக்கும் செயலாக (7) சிறப்பாகச் செய்து முடிக்கப்பட்ட பணியொன்றுக்கு ஊழியர்களைத் தனிப்பட்ட ரீதியில் பாராட்டுவது

விளங்குகிறது.

ஒருவர் மீது ஒருவர் எவ்வாறு சக்தி வாய்ந்த அங்கீகாரத்தினைக் கொண்டுள்ளனர் என்பதைக் கருத்திற்கொள்ளுகையில், பொதுஜன அங்கீகாரம் ஊழியரொருவரை மேலும் சிறப்பாக வெற்றியடைய அவரது முயற்சிகளைத் துரிதப்படுத்தும் என்பது தெளிவாகிறது. இது வியப்புக்குரியதன்று. முகாமையாளர்கள் (10) ஊழியர்களின் சிறந்த பணிகளை வெளிப்படையாக மெச்சும் போது, ஒவ்வொருவரினுடைய கவனத்தைப் பெறுமளவிற்கு ஊழியரின் செயற்பாடு அமைந்துள்ளது என்பதை அவர்களுக்கு உணர்த்துகின்றனர். பல நிறுவனங்களில் இன்று குழுக்களின் செயற்பாடு இன்றியமையாததாகக் காணப்படுவதன் காரணமாக, இவ்வாறான பாராட்டு முயற்சிகள் அல்லது அங்கீகாரம் அவற்றையும் உள்ளடக்க வேண்டும். அங்கீகார முயற்சிகள் (11) குழு வெற்றியைத் தோற்றுவிக்கக் கூடிய மனவலிமையை உருவாக்கும் கூட்டங்களையும் உள்ளடக்க வேண்டும். இத் தகைய பாராட்டுதல்கள் விரித்துக் கூறப்பட வேண்டியதில்லை. தாம் சிறந்த பணியை ஆற்றிக் கொண்டிருக்கிறோம் என காலப்போக்கில் குழுக்களை உணர்வதற்கு வழிவகுப்பது போதுமானதாகும்.

வழமையான, நாளாந்த, சவால்களற்ற பணி ஊழியர் ஊக்கப்படுத்தலை விரைவாகப் பலவீனப்படுத்துவதன் காரணமாக, ஊழியர்களை சிறந்த பணிகளைப் புரிய வைக்க வேண்டும் என நிறுவனங்கள் கருதினால் (12) அவ்வாறான சிறந்த பணிகளை அவர்களுக்கு வழங்க வேண்டும். எவ்வாறு ஊழியர்கள் அவர்களது பணியுடன் இணைந்து வளர்ச்சியுறலாம் என்பதை முகாமையாளர்கள் அவர்களுக்குக் காண்பிப்பதுடன், புதிய திறமைகளை அவர்கள் கற்றுக் கொள்வதற்கான வாய்ப்புக்களையும் வழங்குதல் வேண்டும். அடுத்த படிநிலையாக (13) ஊழியர்கள் தமது பணியைத் திறம்பட ஆற்றுவதற்கு அவசியமான கருவிகள் அவர்களுக்குக் கிடைக்கத் தக்கவையாக இருப்பதனை முகாமையாளர்கள் உறுதி செய்ய

வேண்டும். அதியுயர் நவீன தொழில்நுட்பத்தில் முதலீடு செய்யும் நிறுவனங்கள் பணியாற்றுவதற்கு ஊக்கமுட்டுவனவாக உள்ளன. உயர்தரம் வாய்ந்த கருவிகளைக் கொண்டிருப்பது ஊழியர்களுக்கு பெருமையைத் தருவதுடன், தனது பணியைப் பற்றிப் பெருமை கொள்வதற்கான ஊழியரது ஆற்றல் அதிக ஊக்குவித்தல் சக்திக்கு வழிவகுக்கிறது.

நிறுவனக் கலாசாரத்தின் செல்வாக்கினைப் புறக்கணிப்பது ஒரு மேலோட்டமான பார்வையை மாத்திரம் கொண்டிருப்பதற்கு வழிவகுக்கிறது. நிறுவனக் கொள்கைகளும், முகாமைத்துவ நடைமுறைகளும் தனிப்பட்டவர்களின் தூண்டுதல் முயற்சிகளுக்கு ஆதரவளிக்கக் கூடிய அல்லது பலவீனப்படுத்தத் தக்க வியப்பான ஆற்றலைக் கொண்டுள்ளன. ஊக்கமளிக்கத் தக்கதொரு சூழலைக் கொண்டிராத எந்தவொரு நிறுவனமும், இனிவரும் பகுதிகளில் குறிப்பிடப்படும் ஏழு வகையான நுட்பங்களில் எவற்றையேனும் இணைத்துப் பயன்படுத்தி முன்னேற்றம் காண முடியும். இவற்றுள் முக்கியமானதாக (14) ஊழியரின் தனிப்பட்ட தேவைகளை அடையாளம் காணல் விளங்குகிறது. தனித்த தாய்மார்கள், இரு தொழில் புரியும் தம்பதிகள், வலது குறைந்தவர்கள் போன்றோரை உள்ளடக்கியதாக பல விசேட தேவைகளைக் கொண்ட ஊழியர்களுடன் இன்றைய உலகில் தொடர்புகொள்ள வேண்டியுள்ளது. வேலைத்தளத்தில் கவனமாகப் பராமரித்தல், நெகிழ்வுத்தன்மை வாய்ந்த வேலை அட்டவணைகள், விசேட உபகரணங்கள் போன்ற அம்சங்களை ஏற்றுக் கொண்டு அவற்றின் மீது கவனம் செலுத்துகின்ற நிறுவனங்களுக்காகச் சிறப்பாகப் பணியாற்ற ஊழியர்கள் தூண்டப்படுகின்றனர்.

செயற்பாட்டினை அடிப்படையாகக் கொண்ட முகாமைத்துவத் தினைப் பற்றி இன்று பரந்தளவில் பேசப்படினும், (15) பதவியுயர்வுக்கான அடிப்படையாகச் செயற்பாட்டினைப் பயன்படுத்தும் எண்ணம் இன்னும் புரட்சிகரமானதாகவே உள்ளது.

பல நிறுவனங்கள் இன்றும் சேவை மூப்பு அடிப்படையிலேயே ஊழியர்களுக்குப் பதவியுயர்வுகளை வழங்குகின்றன. மேம்பட்ட நிலையில் ஊழியர்களை ஊக்குவிப்பதற்குப் பதிலாக, இத்தகைய அணுகுமுறை சாதாரணமாகக் காத்திருக்கும் நிலையை ஊக்குவிக்கிறது. செயற்பாட்டைப் பற்றி குறிப்பிடுமிடத்து, நிறுவனமொன்று (16) சகல பகுதிகளையும் உள்ளடக்கியதாக நிறுவனத்தின் உள்ளேயிருந்து பதவியுயர்வு வழங்கும் கொள்கையொன்றைக் கொண்டிருக்க வேண்டும். பல ஊழியர்கள் அவர்களால் அடைய இயலுமான முன்னேற்றங்களை அடைவதற்கு எந்தளவிற்கு நிறுவனம் வாய்ப்புக்களை அளிக்கிறது என்பதன் அடிப்படையிலேயே நிறுவனத்தின் அர்ப்பணிப்பை அளவிடுகின்றனர். அவ்வாறான கொள்கைகள் (17) நீண்டகால வேலை வாய்ப்புக்கான நிறுவனத்தின் அர்ப்பணிப்பை வலியுறுத்துவதன் மூலமாக தொழில் பாதுகாப்பை உறுதி செய்தல் வேண்டும். ஊழியர்களது தொழில் பாதுகாப்பிற்கு அவர்களே பொறுப்பானவர்கள் என்பதை இக்கொள்கைகள் எடுத்துரைக்கும் அதேவேளை நீண்டகால வேலைவாய்ப்பை உறுதி செய்ய நிறுவனம் தன்னாலான சகல முயற்சிகளையும் மேற்கொள்ளும் என்பதையும் தெளிவுபடுத்த வேண்டும்.

பலருக்குத் தொழில் என்பது வாழ்க்கைக்கு அவசியமான ஒரு வழிமுறையாகவும், ஏனையவர்களுடன் தொடர்புகளை ஏற்படுத்துவதற்கானதொரு வழிமுறையாகவும் விளங்குகிறது. (18) சமூகம் பற்றிய உணர்வினைப் பிரதிபலிக்கும் நிறுவனமொன்று மக்கள் இணைந்து பணியாற்றுவதற்கான நிறுவனமொன்றை உருவாக்குவதில் கணிசமானளவு வெற்றி கண்டுள்ளது எனக் கூறலாம். அலுவலக அரசியல், குறைந்தளவான மனவலிமை போன்றவை சாதனை நிறைவேற்ற எண்ணத்தைக் கொண்ட ஊழியர்களிடமிருந்து கூட, ஊக்குவித்தலை இல்லாமல் செய்யலாம்.

பணத்தைப் பற்றிய அநேகமான தற்போதைய கற்கைகள் அதனது முக்கியத்துவத்தைக் குறைத்து மதிப்பிடினும், ஒரு தூண்டுதல் காரணியாகப் பணத்தைக் கருதாது விட்டால் அது மேலோட்டமான ஒரு புரிந்துணர்வையே உருவாக்கும். அநேக நிறுவனங்கள் அவற்றின் போட்டியாளர்கள் ஊழியர்களுக்கு வழங்குகின்ற வேதனத்தொகைக்கு ஈடாக தாமும் வழங்க முடியாது திண்டாடுகின்றன. சிறந்த விளைவுகளையும் உயர்ந்த தொழில் திருப்தியையும் பெறுவதற்கு ஊழியர்களை ஊக்குவிக்கத்தக்க சூழலை எப்போதும் சரியாகப் பேண முடியாது. மேலும், அது செலவினச் சிக்கனம் மிகுந்ததாகவும் அமையாது. பொதுவாக சுருக்கமான செயற்பாட்டு மாற்றங்களை உருவாக்குவதற்கு கணிசமானளவு பணம் தேவைப்படுகிறது. மேலும், இம்மாற்றங்கள் எதற்கு? ஏன்? போன்ற வினாக்களையும் எழுப்பலாம். இதன் காரணமாகவே நிதிசார் ஊக்குவிப்புத் திட்டங்கள் கவனமாக உருவாக்கப்பட வேண்டியுள்ளன. உதாரணமாக, வருட இறுதியில் சகலருக்கும் ஒரே அளவான மிகையூதியத்தினை வழங்குதல் ஊக்குவித்தலைக் கணிசமானளவு பாதிக்கலாம். குறைவான செயற்பாட்டைக் கொண்டவர்களும் ஒரே அளவான தொகையைப் பெறுவதைக் கண்ணூறும் உயர்வான செயற்பாட்டைக் கொண்டவர்கள் தமது சிறந்த பணியைத் தொடர்வதற்கான ஊக்குவித்தலை இழக்கின்றனர்.

முறையாகப் பிரயோகிக்கப்படுமிடத்து பணம் ஒரு முக்கியமான ஊக்குவித்தல் காரணியாக அமைய முடியும். மிகச் சிறந்த விளைவுகளைப் பெறுவதற்கு ஆரம்பப் படிநிலையாக (19) ஊழியர்களின் பெறுமதிக்கேற்றவாறு போட்டித்தன்மை வாய்ந்த ரீதியில் வேதனம் செலுத்தப்பட வேண்டும். பொருத்தமாக கொடுப்பனவு வழங்கப்படுகின்றோம் என ஊழியர்கள் கருதுமிடத்து, அவர்களது வேதனத்தைப் பற்றிய பரிசீலனையில் அவர்கள் ஈடுபடமாட்டார்கள். நிதிசாராத வெகுமதிகளை வழங்குவதன் மூலமும் நிறுவனமொன்று பல நன்மைகளையடைய முடியும். எனினும், போட்டித்தன்மை வாய்ந்த வேதன அமைப்பு முறை நிறுவனத்தில் அமையப்

பெற்றிருந்தாலும் (20) இலாபத்தில் குறிப்பிட்டொரு பங்கினை வழங்குவதன் மூலமாக மேலும் விளைவுகளைப் பெற ஊழியர்கள் ஊக்குவிக்கப்படலாம். எதனை நோக்கிப் பணியாற்றுகின்றோம் என்பதை ஊழியர்கள் அறிய வேண்டியதன் காரணமாக, கீழ்மட்டத்தின் மீது தாக்கத்தை உண்டு பண்ணும் நடவடிக்கைகள் தெளிவாக இனங்காணப்பட வேண்டும். மேலும், பணம் ஒரு முக்கியமான தூண்டுதல் காரணியாக இருக்க வேண்டுமானால், வழங்கப்படும் தொகை குறிப்பிடத்தக்கதாக இருத்தல் வேண்டும்.

ஒரே தடவையில் பெறப்படும் தீர்வுகளைப் பார்க்கிலும் இத்தகைய தீர்வு முறைகள் வெற்றிகரமாக அமைவதற்கு தொடர்ச்சியாக அமுல்படுத்தப்பட வேண்டும். இது பற்றி அப்ரே டானியல் (Aubrey Daniel) என்பவர் பின்வருமாறு குறிப்பிடுகின்றார்: “ஒவ்வொரு வேலை நாள் முடிவிலும், ஊழியர்கள் அடுத்த நாளும் சமூகமளித்து பணி புரிவதற்காக ஊக்குவிக்கப்பட்ட நிலையில் அல்லது அன்று நடைபெற்ற சம்பவங்களினால் மனமுடைந்த நிலையில் வேலைத் தளத்தை விட்டு நீங்குகின்றனர். இவ்வாறு நாளாந்தம் நடைபெறுகின்ற சம்பவங்களையிடே செயற்பாடு அமையப் பெறுகிறது”. மேலும், இந்நூட்பங்கள் எதுவும் புரட்சிகரமான விடயங்களில்லை, இன்றைய உலகில் பலவித அழுத்தங்களினாலும், தேவைகளினாலும் செல்வாக்கிற்கு உட்படுத்தப்படும் ஊழியர்களைக் கௌரவமாகவும் கண்ணியமாகவும் நடத்துவதையே ஊக்குவித்தல் அல்லது தூண்டுதல் கருதுகிறது.

பங்குபற்றலினூடான முகாமை [Manegment By Participa-tion (MBP)]

அண்மைக் காலத்தில் இலங்கையிலுள்ள அநேக நிறுவனங்கள் தரக்கட்டுப்பாட்டு வட்டங்களை விருத்தி செய்து நடைமுறைப்படுத்துவதில் அதிக ஈடுபாடு காட்டி வருகின்றன. இத் தரக்கட்டுப்பாட்டு வட்டங்கள் முதன் முதலாக ஜப்பானில்

அறிமுகப்படுத்தப்பட்டு பிரபலமானவையாகும். பங்குபற்றல் முகாமைத்துவத்தின் மீது மேற்கொள்ளப்பட்ட பல கற்கைகளையும் ஈடுபாடுகளையும் நோக்குமிடத்து அது ஒரு எண்ணக்கருவாக இனிமேலும் அமைய முடியாது என்பது தெளிவாகின்றது. நடத்தையியல் விஞ்ஞானத்தில் அது ஒரு மூலக்கற்கை நெறியாக உருவாக்கம் பெற்றுள்ளது. நிறுவனச் சிறப்புச் செயற்பாடு, ஆற்றல் மிக்க செயற்பாடு, உற்பத்தித்திறன், ஊழியர் மனவலிமை போன்றவற்றில் பல முன்னேற்றங்களை பங்குபற்றுதல் முகாமைத்துவம் தோற்றுவித்துள்ளது. தமது தொழிற் குழலைப் பாதிக்கின்ற தீர்மானங்களை மேற்கொள்வதில் ஊழியர்களையும் ஈடுபட வழிவகுக்கின்ற ஒரு நிறுவன ரீதியான தலையிடல் உபாயம் என பங்குபற்றுதல் முகாமைத்துவத்தை எளிதாக வரையறுக்கலாம்.

தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளுகின்றதொரு கலை அல்லது விரும்பிய வழியில் நடவடிக்கைகளை அல்லது விடயங்களை நிகழவைத்தல் என்ற எளிதான அடிப்படையில் முகாமைத்துவம் விபரிக்கப்பட முடியும். உற்பத்தி அல்லது சேவைச் செயன்முறையைப் பற்றியும், அதனது விளைவுகளைப் பற்றியும் தீர்மானங்களை மேற்கொள்வதைத் தழுவியதாக வியாபார முகாமைத்துவம் அமைந்துள்ளது. எப்போதும் சிறந்த முகாமைத்துவமானது தீர்மானங்களையும் நடைமுறைகளையும் விருத்தி செய்து நடைமுறைப்படுத்துவதில் ஊழியர்களின் பங்களிப்பினை வலியுறுத்துகின்றது. இன்றைய நிறுவனங்கள் ஒவ்வொரு செயன்முறையிலும் தேர்ச்சி பெற்ற ஆற்றல்களை வேண்டி நிற்பதுடன் மிக சிக்கலானவைகளாகவும் உள்ளன. தொழிற்பாடுகள் சிக்கலானவைகளாக இருக்கும் அளவிற்கு அதிக நபர்களும் அவற்றில் ஈடுபட வேண்டியுள்ளதனால், அதிக பொறுப்புடனும் அர்ப்பணிப்புடனும் தீர்மானங்களை மேற்கொண்டு அமுல்படுத்துவதில் ஊழியர்களையும் ஈடுபட வைப்பது அவசியமாகிறது. இவ்வாறு, பங்குபற்றுதல் முகாமைத்துவமானது இன்றைய நிறுவனங்களின் வளர்ச்சியும் தேவைகளுக்கு ஈடுகொடுப்பதாக உருவாக்கம் பெற்றுள்ளது.

பங்குபற்றுதல் முகாமைத்துவமானது நடவடிக்கை, ஈடுபாடு, பதில் கூறத்தக்க கடப்பாடு என்பனவற்றைச் சுட்டி நிற்கிறது. திட்டங்கள், கொள்கைகள், தீர்மானங்கள் என்பனவற்றை உருவாக்குவதில் ஒருவரையொருவர் செல்வாக்குச் செலுத்துகின்ற இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட கட்சியினர் ஈடுபடுகின்ற செயன்முறை என பங்குபற்றுதல் வரைவிலக்கணஞ் செய்யப்படலாம். தீர்மானத்தை உருவாக்குபவர்கள் மீதும், அதனால் பிரதிநிதித்துவம் செய்யப்படுபவர்கள் மீதும் தாக்கங்களை ஏற்படுத்தவல்ல தீர்மானங்களுக்கென இச் செயன்முறை மேலும் மட்டுப்படுத்தப்பட்டுள்ளது. தீர்மானங்களையும் நடைமுறைகளையும் விருத்தி செய்து நடைமுறைப்படுத்துவதில் ஊழியர்களை ஈடுபடுத்துவதனை முகாமைத்துவம் கருதுகிறது. எனவே, உற்பத்தி அல்லது சேவையின் வழிமுறைகள், செயன்முறைகள், வெளியீடுகள் பற்றிய தெரிவுகளில் ஈடுபடும் ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட நபர்கள் மத்தியில் இடம் பெறும் தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறை என பங்குபற்றுதல் முகாமைத்துவத்தைக் குறிப்பிடலாம்.

எந்தவொரு நிறுவனத்திலும் ஊழியர் பங்குபற்றுதல் ஏதாவதொரு வடிவத்தில் காணப்படுகிறது. பங்குபற்றுதலானது வியாபார நடைமுறையின் இன்றியமையாத பகுதியாக விளங்கினாலும் ஊழியர்கள் அவர்களால் முடிந்தளவிற்கு முழுமையாக அல்லது அவர்களால் பங்குபற்று வேண்டிய அளவுக்கு ஈடுபாடு காட்ட முடியாது போகலாம். அதிகரித்த அளவிலான பங்குபற்றுதல் தீர்மானமெடுத்தலுக்கான தகவல்களின் அளவையும் அதிகரிக்கிறது. மேற்கொள்ளப்படுகின்ற தீர்மானத்துடன் சம்பந்தப்பட்டவர்கள் மத்தியில் சகலவற்றையும் அறிந்துகொள்ள இது வழிவகுப்பதுடன் நடைமுறைப்படுத்தலுக்கான அதிகரித்த அர்ப்பணிப்பையும் உருவாக்குகிறது. இவ்வாறு நிறுவனமொன்றின் உற்பத்தி அல்லது சேவையின் வெளியீட்டினை பங்குபற்றுதல் முன்னேற்றுகிறது.

ஊழியர் பங்குபற்றல் பல வடிவங்களில் நிறுவனங்களில் இடம் பெறலாமெனினும் ஒவ்வொரு வடிவமும் குறிப்பிட்ட சில எல்லைகள், விதிகள், பெறுமானங்கள் என்பனவற்றைக் கொண்டுள்ளன. பங்குபற்றலானது சிக்கலான சமூக மற்றும் நிறுவனம்சார் உறவுகளுடன் தொடர்புபடுகிறது. சிலவேளைகளில், பாரம்பரிய நிறுவனக் கட்டமைப்பைப் பார்க்கிலும் மிக சிக்கலான உறவுகளாக இவை அமைகின்றன. ஒவ்வொரு பங்குபற்றல் வடிவமும் ஈடு இணையற்றதாக தனித்து விளங்குவதுடன், நிறுவனத்தின் குறிப்பிட்ட வகைக்கேற்ப பிரயோகிக்கப்படவும் முடியும்.

1. தனிநபர் பங்குபற்றுதல் (Individual Participation):

முகாமைத்துவத்தில் பங்குபற்றுதல் தனிநபர் வடிவத்தில் அல்லது குழு வடிவத்தில் அமைந்திருக்க முடியும். எனினும் மிக அடிப்படையான தனிநபர் மட்டத்துடனேயே பங்குபற்றுதல் ஆரம்பிக்கிறது. இங்கு தனிப்பட்ட ஊழியரினது ஈடுபாடு மற்றும் ஊக்குவித்தல் என்பவை மீது பங்குபற்றுதல் முறைமை உருவாக்கப்படுகிறது.

(அ) பங்குபற்றுதலை ஆரம்பிக்கக் கூடிய அடிப்படை அம்சமாக தொடர்பாடல் விளங்குகிறது. தீர்மானங்கள் மேற்கொள்ளப்படுவதற்கு முன்னர் அல்லது அவை அமுல்படுத்தப்படுவதற்கு முன்னர் அத்தீர்மானங்களைப் பற்றிய தகவல்கள் ஊழியருடன் பகிர்ந்து கொள்ளப்படுகையில் தொடர்பாடல் பங்குபற்றல் வடிவத்தை அடைகிறது. மிகக் கீழ்மட்டத்தில் செயற்படும் ஊழியர் தகவல்களைப் பெறுவதற்கு மட்டுப்படுத்தப்பட்ட வழிமுறைகளையே கொண்டுள்ளனர். செய்திக் குறிப்புகள், சுற்றறிக்கைகள், அறிவித்தல்கள் ஆகியவற்றின் மூலமான தொடர்பாடல் யாவும் ஒருவழித் தொடர்பாடல் அணுகுமுறையை-யொட்டியதாக அமைந்திருப்பதுடன், உயர் முகாமையினால் அவை நெறிப்படுத்தப்படுகின்றன. தீர்மானங்கள் ஏற்கனவே

உயர்மட்டத்தில் மேற்கொள்ளப்பட்டு விட்டதனால் கீழ்மட்டத்தில் இனிச் செய்வதற்கு எதுவுமில்லை என்ற கருத்தை ஊழியருக்கு இவ்வாறான அணுகுமுறை ஊட்டுகிறது. ஒருவழித் தொடர்பாடல் மூலமாக மேற்கொள்ளப்படும் இப்பங்குபற்றுதலானது பொதுவாக வினைத்திறன்றதாகவே விளங்குகிறது. எவ்வாறாயினும், எந்தவொரு பங்குபற்றலும் வெற்றிகரமாக அமைவதற்கு, தகவல்களின் தரம் மிகமுக்கியமானதாகக் காணப்படுகிறது.

(ஆ) ஊழியர்களிடமிருந்து ஆலோசனைகளைப் பெறும் பொருட்டு அவர்கள் தமது ஆலோசனைகளைத் தெரிவிப்பதற்கேற்றவாறு ஆலோசனைப் பெட்டி முறையைக் கடைப்பிடிப்பதன் ஊடாக மேல் நோக்கிய தொடர்பாடல் பின்பற்றப்படுகிறது. நிறுவன முன்னேற்றத்திற்கெனச் சமர்ப்பிக்கப்படும் மிகவும் மெச்சத்தக்க, நடைமுறைச் சாத்தியம் வாய்ந்த ஆலோசனைகளுக்கு நிதி ரீதியான ஊக்குவிப்புக்களை அளித்தல் போன்ற சிக்கலான வடிவத்திலும் இவ் ஆலோசனை முறை காணப்படலாம். ஆலோசனைகளுக்கு உடனடி பிரதிபலிப்பை வழங்குவதற்கேற்றவாறு மிகச் சிறந்த ரீதியில் அமையப் பெற்ற ஆலோசனை முறைமை நிறுவனத்திற்கு அதிக நன்மை பயக்கக் கூடியது. இவ்வகையான பங்குபற்றல் ஊழியர்களின் அதிக ஈடுபாட்டினை ஏற்படுத்தக்கூடிய மறைமுக வழியாகக் காணப்படுகிறது. எனினும், சக ஊழியர்களிடமிருந்து வரும் அழுத்தம் உண்மையாகப் பங்குபற்றுவதிலிருந்து ஊழியர்களைத் தடுக்கிறது. இதனால் பங்குபற்ற இயலாத ஒரு மனச்சார்புடன் அவர்கள் காணப்படுவதே இம்முறையின் முக்கிய பலவீனமாக விளங்குகிறது.

(இ) வேலைத்தளத்தில் ஊழியரின் பங்குபற்றுதலானது பல-தரப்பட்ட பணி மீள்வடிவமைத்தல் உபாயங்களில் சிறப்பாக அவதானிக்கப்பட முடியும். பணிச் செழுமையூட்டல், பணி விரிவாக்கல், பணி மாற்றுமுறை போன்றவற்றிற்காகப்

பயன்படுத்தப்படும் முறைகள் யாவும் தனிநபரை மையப்படுத்துவதுடன், அவரது திறமைகள் பணியின் சுதந்திரம் மற்றும் மீளாய்வு என்பவை மீது கவனம் செலுத்துவதன் மூலமாக பணியை நோக்கிய அவரது அர்ப்பணிப்பையும் அதிகரிக்கின்றன. இது ஒரு சிறந்த தொழிற் குழுவை உருவாக்கத் துணை புரிகிறது. திருப்தி பற்றியதொரு உணர்வுடன் ஊழியர் தமது பணியில் ஈடுபடுவதற்கும் அர்த்தமுள்ள கருமங்களை பணியில் உருவாக்குவதற்கும் இது மேலும் வழிவகுக்கிறது.

2. குழு ரீதியான பங்குபற்றுதல் (Group Participation):-

தனிநபரின் முயற்சிகளிலும் பார்க்க கூட்டாக மேற்கொள்ளும் நடவடிக்கைகள் சிறந்த விளைவுகளைக் கொண்டுவரும் என்ற உறுதிமொழி மீது குழுப்பங்குபற்றுதல் தாபிக்கப்பட்டுள்ளது. பொதுவாக தனிநபர் பங்குபற்றல் முறைகளின் மீதே குழுப்பங்குபற்றல் அமையப் பெற்றுள்ளது. முறையாக வழிநடத்தப்படுமிடத்து குழுப்பங்குபற்றலானது சிறந்த விளைவுகளை நிறுவனங்களில் கொண்டு வரலாம்.

(அ) ஊழியர் சபைகள் (Workers Councils) :-

தொழிற்சங்கங்கள் மற்றும் ஊழியரை நேரடியாகப் பாதிக்கின்ற விடயங்களில் முகாமையின் ஒத்துழைப்பு போன்ற வடிவங்களில் ஊழியர் சபைகள் அமையப் பெறலாம். இவ்வகையான பங்குபற்றல் முறை கடந்த தசாப்த காலத்தில் இலங்கையில் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது. ஊழியர் சபைகளை அறிமுகப்படுத்துவதன் மூலமாக தொழிற்சங்கங்களின் செயற்பாட்டினைப் பலவீனப்படுத்தலாம் என எதிர்பார்க்கப்பட்டது. வாக்களிப்பின் மூலம் ஊழியர்கள் தமது பிரதிநிதிகளை இச்சபைக்குத் தெரிவு செய்ய முடியும். நிறுவனத்திலுள்ள சிரேஸ்ட் அதிகாரிகளும் முகாமை சார்பாக இதில் அங்கம் வகிப்பர். சட்டத்தினால் ஆணையளிக்கப்பட்ட பல தொழிற்பாடுகளை ஊழியர் சபைகள் ஆற்ற முடியும். இவ்வகையான ஊழியர் சபைகள் ஜேர்மனியில்

பரவலாக பின்பற்றப்படுகின்றன. தொழில் கொள்வோருக்கும் தொழிலாளிகளுக்குமிடையில் சிறந்த புரிந்துணர்வையும் ஒற்றுமையையும் ஏற்படுத்துவதுடன், ஊழியர்கள் மீதான வேண்டத்தகாத அரசியல் செல்வாக்குகளை இல்லா தொழிப்பதுமே இப்பங்குபற்றலின் முக்கிய நோக்கமாகும். இலங்கையில் காணப்படும் தொழிற் சங்கங்கள் பாரம்பரியமாக அரசியல் மீதான அடித்தளத்தைக் கொண்டிருப்பதனால் இலங்கையில் இம்முறையானது சிறப்பாக செயற்படவில்லை. குறிப்பாக சிங்கப்பூரில் இச்சபைகள் பெருத்த வெற்றியை அளித்த அதே வேளை, இலங்கையிலும் இந்தியாவிலும் அரசியல் இடையூறுகள் காரணமாக இம்முறை தோல்வியையே தழுவியுள்ளது. இலங்கையிலும் இந்தியாவிலும் காணப்படும் தொழிற்சங்கங்கள் அரசியல் கட்சிகளினால் பெரும்பாலும் செல்வாக்குச் செலுத்தப்படுவதுடன் சில அரசியல் கட்சிகள் தமது கட்சிக்கென சொந்தமான தொழிற்சங்கங்களையும் கொண்டுள்ளதனால், எதிர்க்கட்சிகளும் அதனோடு இணைந்த ஏனைய தொழிற்சங்கங்களும் ஆளும் கட்சிக்கெதிரான போராட்டங்களில் ஈடுபடுகின்றன. எனவே, எமது அரசியல் கட்டமைப்பில் காணப்படும் பொருத்தமான கைத்தொழில் உறவு இன்மையே ஊழியர் சபைகளின் தோல்விக்கு முக்கிய காரணமாகும்.

(ஆ) தரக்கட்டுப்பாட்டு வட்டங்கள் (Quality Control Circles):-

ஒரே வகையான அல்லது பெரும்பாலும் ஒத்த பணிகளைச் செய்வதில் ஈடுபட்டுள்ள ஊழியர்களை உள்ளடக்கிய சிறிய குழுக்கள் தரக்கட்டுப்பாட்டு வட்டங்கள் எனப்படுகின்றன. இக்குழுக்களில் உள்ளவர்கள் தாம் உற்பத்தி செய்கின்ற பொருட்கள், அவற்றின் தரம் அல்லது தாம் சார்ந்துள்ள உற்பத்திச் செயன்முறை தொடர்பாக அவ்வப்போது கூடிக் கலந்து பேச வேண்டும் என எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. தர வட்டமொன்றின் உறுப்பினர்கள் தமக்கென ஒரு குழுத்தலைவரையும், உதவியாளரையும் கொண்டிருப்பர். முன்பு இப்பதவி நிறுவனத்தில்

உள்ள ஒரு முகாமைப் பதவியாக நோக்கப்பட்டது. முகாமைக்கும் ஊழியர்களுக்குமிடையில் ஒரு இணைப்புப் பாலமாக உதவியாளர் விளங்கினார். பிரச்சினைகளைத் தீர்க்கும் முறைகள், தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறை, பெட்ரோ அட்டவணைகள், காரண காரியப் பகுப்பாராய்வு போன்ற புள்ளி விபரவியல் நுட்பங்கள் ஆகியவற்றைப் பற்றி ஊழியர்கள் அறிவூட்டப்படுகின்றனர். தர வட்டங்களின் பிரச்சினைகளைத் தீர்க்கும் தன்மையானது தனிப்பட்ட அங்கத்தவர்களின் சுதந்திர கருத்து வெளிப்பாடு, சிருஸ்டிப்புத் தன்மை போன்றவற்றை ஊக்குவிக்கின்றது. அங்கத்தவர்களின் உள்ளார்ந்த திறமைகளை வெளிக்கொணர்ந்து, அவர்களை மேலும் பொறுப்புள்ளவர்களாக உருவாக்கும் வகையில் தர வட்டத்தின் நடவடிக்கைகள் அமையப் பெற்றுள்ளன. திட்டங்களையும் நடவடிக்கைகளையும் பற்றி முகாமையுடன் கலந்துரையாடுவதற்கு இத்தரவட்டம் வழங்குகின்ற சந்தர்ப்பம் ஊழியர்களுக்கு அங்கீகாரத்தையும், ஒரு பெருமிக உணர்வையும் வழங்குகிறது. ஊக்குவித்தல் தொடர்பாக மாஸ்லோ, மக்கிறகர், ஹேர்ஸ்பேக் ஆகியோர் வெளியிட்ட கருத்துக்களுக்கு அமைவாக இது உள்ளது.

(இ) தொழில் வாழ்க்கைத் தரம் (Quality of Worklife) :-

தரவட்டங்களினது முன்னேற்றகரமான வடிவமாக தொழில் வாழ்க்கைத்தர நிகழ்ச்சித் திட்டங்கள் விளங்குகின்றன. பணியுடன் தொடர்புபட்ட விடயங்களில் மாத்திரம் ஊழியர் பங்குபற்றுதலை தரவட்டங்கள் மட்டுப்படுத்துகின்றன. ஆனால் தொழில் வாழ்க்கைத் தரமானது நிறுவனச் சூழல், முறைகள், வெளியீடுகள் போன்ற அனைத்தையும் மாற்றியமைப்பதற்கான வாய்ப்பை சகல மட்டங்களிலுமுள்ள ஊழியர்களுக்கு வழங்குகிறது. நிறுவனத்தின் அதிகரித்த வினைத்திறன் மீது மட்டுமல்லாது, பணியில் ஊழியர்களுக்கான வாழ்க்கைத் தரத்தின் மீதும் தொழில் வாழ்க்கைத் தர நிகழ்ச்சித் திட்டங்கள் கவனம் செலுத்துகின்றன. உயர்மட்ட முகாமையிடமிருந்து உயர்ந்தளவான அர்ப்பணிப்பை இத்திட்டங்கள் வேண்டி

நிற்பதுடன், கீழ்நோக்கி அதிகாரத்தைக் கையளிப்பதற்கான அவர்களது விருப்பத்தினையும் வலியுறுத்துகிறது. ஊழியர்களைப் பற்றி முகாமை உண்மையான அக்கறையுடன் செயல்படுவதுடன், ஊழியரின் வாழ்க்கைத் தரத்தை உயர்த்தப் பாடுபடவேண்டும். கவனமாக அமுல்படுத்தப்படும் வாழ்க்கைத் தரத் திட்டமொன்று நிறுவனம் மீதும், ஊழியர்கள் மீதும் எப்போதும் நீடித்திருக்கின்ற சிறந்த மன உணர்வினை உருவாக்குகிறது.

(ஈ) தன்னிச்சையான வேலைக் குழுக்கள் (Autonomous Work groups) :-

பங்குபற்றல் முகாமைத்துவத்தின் மிகக் கடினமான வடிவமாக இது விளங்குவதுடன், மிகச் சிறப்பு வாய்ந்த விளைவுகளையும் ஏற்படுத்துகிறது. பொருளொன்றின் உற்பத்தியுடன் தொடர்புபட்ட ஒவ்வொரு நடவடிக்கையிலும் ஊழியர்களை ஈடுபடுத்துவதன் மூலம் தன்னிச்சையான வேலைக்குழு நிறுவனமொன்றினுள் இன்னுமொரு நிறுவனமாகத் தொழிற்படுகிறது. குழு அங்கத்தவர்களுக்கு மேற்பார்வையாளர்களும் முகாமையாளர்களும் தமது தொழிற்பாடுகளைக் கையளித்தல் வேண்டும். திட்டமிடல், நடவடிக்கைகளைப் பிரித்தொதுக்குதல், பயிற்சி, தரக்கட்டுப்பாடு, உற்பத்தி, ஏனைய நடவடிக்கைகள் யாவும் குழுவின் பொறுப்பாக இங்கு காணப்படுகிறது. சிரேஸ்ட முகாமையாளர்களை வேலைக் குழுக்களுக்கு இது இட்டு வருவதுடன் செயற்பாட்டையும், குழுக்களின் மனவலிமையையும் முன்னேற்றுவதற்கு அவர்களை பயிற்றுவிப்பாளர்களாகத் தொழிற்பட வழிவகுக்கிறது. சிறந்த கல்வியூட்டல், பயிற்சி, தொடர்ச்சியான அபிவிருத்தி ஆகியவற்றை தன்னிச்சையான வேலைக்குழுக்கள் வேண்டி நிற்கின்றன. பங்குபற்றுநர்களுக்கு உயர்ந்த திருப்தியையும் பெருமிதத்தையும் இவை வழங்குகின்றன. சகல மட்டங்களிலும் அதிக நெகிழ்வுத் தன்மையையும் ஆற்றலையும் இது வளர்க்கிறது. கைத்தொழிலில் இயந்திரமயப்படுத்தல் தன்னிச்சையான வேலைக்குழுக்களின் அறிமுகத்திற்கான மிகச் சிறந்த வாய்ப்பாக விளங்குகிறது.

(உ) இலாபப் பகிர்வுத் திட்டங்களில் பங்குபற்றல் (Participation in profit sharing plans):-

வினைத்திறனை அதிகரிக்கும் பொருட்டு ஊழியர்களின் செயற்பாட்டினை சகல மட்டங்களிலும் ஏற்படுத்துவதற்கு இலாபப் பகிர்வுத் திட்டங்கள் வழிவகுக்கின்றன. நிறுவனங்களின் பிரச்சினைகள், வெற்றி தொடர்பாக கூடியளவு தகவல்களை அளிப்பதன் மூலம் ஊழியரது ஈடுபாட்டையும், பணிக்கான அவரது பங்களிப்பையும் தூண்ட முடியும். நிறுவனத்திற்கு ஏற்படும் பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதற்கும், குறிக்கோள்களையடைவதற்கும் ஊழியரது பங்களிப்பு இங்கு எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. இவ்வகையான இலாபத்தில் பங்கு கொள்ளும் பங்குபற்றல் முறை ஸ்கன் லொன் திட்டம் (Scanlon plan) என அழைக்கப்படுகிறது. இலங்கையிலுள்ள மக்கள்மயப்படுத்தும் திட்டமானது உடமையினூடாக இலாபப் பகிர்வு இடம் பெறும் வடிவமாக விளங்குகிறது. மேற்கத்திய நாடுகளில் காணப்படும் ஊழியர் பங்குச் சொத்துடமை இத்தகைய மக்கள்மயப்படுத்தும் திட்டத்திற்குச் சமமானதாகக் காணப்படுகிறது. நிறுவனத்தின் பணியாளராக அல்லாமல் உடமையாளராக நோக்குவதற்கு இது வழிவகுக்கிறது. இன்னொருவர் இலாபம் உழைப்பதற்காக நாம் உழைக்கிறோம் என்ற ஊழியரது மனநிலை நிலவுகின்ற தனியார் துறை தொழில்களில் முதலாளி - தொழிலாளி என்ற வேறுபாட்டை அகற்றுவதனை சொத்துடமை பற்றிய எண்ணக்கரு நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளது. மக்கள்மயப்படுத்தல் திட்டத்தின் விளைவுகளை எதிர்வு கூறுவதற்கேற்ற தருணம் இதுவல்ல. பொதுவாக பங்குச் சொத்துடமை பற்றிய கொள்கையினை அநேக ஊழியர்கள் இன்னும் புரிந்து கொள்ளவில்லை. மக்கள் மயப்படுத்தப்பட்ட கம்பனிகளிலிருந்து பங்கிலாப வடிவத்தில் அவர்கள் இலாபத்தைப் பெறாத பட்சத்தில், இத்திட்டத்தின் வெற்றியானது ஊழியர்கள் அர்ப்பணிப்புடன் உடமையாளர்கள் என்ற ரீதியில் செயற்படுவதன் மீது தங்கியுள்ளது.

உயர் அர்ப்பணிப்பைக் கொண்ட நிறுவனங்களை விருத்தி செய்வதற்கானதொரு வழிமுறையாக ஊழியர் பங்குபற்றுதல் முகாமைத்துவத்தில் எழுச்சியடைந்துள்ளது. இவ்வணுகுமுறை உலகிலுள்ள அபிவிருத்தியடைந்த மற்றும் அபிவிருத்தியடைந்துவரும் நாடுகளில் பரவலாகப் பின்பற்றப்படுகிறது. உற்பத்தித்திறனை அதிகரிக்கவும், ஊழியர்கள் மத்தியில் உயர்ந்த மனவலிமையை உருவாக்கவும் முகாமையில் ஊழியர் பங்குபற்றல் வழிவகுப்பதுடன், நிறுவனம் அதனது குறிக்கோள்களை நோக்கி சிறப்பாகவும், திறமையாகவும் முன்னேறுவதற்குத் துணை புரிகிறது. பொருள் அல்லது சேவையின் வெளியீடானது ஊழியர் ஈடுபாடு, அர்ப்பணிப்பு, செயன்முறைத் தொழில்நுட்பம் ஆகியவற்றின் மீதே தங்கியுள்ளது. ஊழியரின் தேவைகளும் விருப்பங்களும் பணியில் அவர் ஆர்வத்துடன் ஈடுபடுவதைப் பெருமளவில் தீர்மானிக்கின்றன. ஊழியர் ஒருவர் ஆற்றுகின்ற பணியின் தன்மை மீதும், அதிலிருந்து அவர் பெறுகின்ற திருப்தி மீதும் அவரின் அர்ப்பணிப்பு தங்கியுள்ளது. மாற்றமடைகின்ற தொழில்நுட்பம், இயந்திரமயமாக்கல் என்பன ஊழியரது பணியில் பல புதிய பரிமாணங்களைத் தோற்றுவிக்கலாம். எனவே, இளைய தலைமுறையின் விருப்புக்களுக்கு ஈடுகொடுக்கவும், ஊழியர்களிடமிருந்து உயர்ந்த அர்ப்பணிப்பைப் பெற்றுக் கொள்ளவும், இயந்திரமயமாக்கல் செயன்முறையினூடாக வளர்ச்சியடைந்த நாடுகளுடன் முன்னேறிச் செல்லவும் பங்குபற்றல் முகாமைத்துவத்திற்கான தேவை இலங்கையில் எழுகிறது.

இன்றைய நிறுவனங்கள் மிக போட்டித்தன்மை நிறைந்த சூழலில் செயற்பட வேண்டியுள்ளன. வெற்றிகரமாக இயங்குவதற்கு மிக உற்பத்தித்திறன் வாய்ந்தவையாகவும், போட்டித் தன்மை வாய்ந்தவையாகவும் அவை விளங்க வேண்டும். சகல மட்டங்களிலும் ஊழியரின் அதிகரித்த அர்ப்பணிப்புக்கான தேவையினை இது வேண்டி நிற்கிறது. மாற்றமடைந்துள்ள

தொழில்நுட்பமும் இயந்திரமயமாக்கலும் பணியில் ஒரு புதிய பரிமாணத்தைத் தோற்றுவித்துள்ளன. மக்களின் தேவைகள், விருப்புகள், எதிர் பார்ப்புகள் என்பன இன்று மிக வித்தியாசமானவைகளாக உள்ளன. எனவே, வேலைத்தளத்தில் உள்ளவர்களின் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதுடன் மட்டுமல்லாது, உயர் அர்ப்பணிப்பைக் கொண்ட நிறுவனங்களைத் தோற்றுவிக்கும் ஒரு செயன்முறையாக பங்குபற்றல் முகாமைத்துவம் உருவாக்கம் பெற்றுள்ளது.

பங்குபற்றல் முகாமைத்துவத்தை நிறுவனங்களில் அமுல்படுத்தும் போது, பல பிரச்சினைகளுக்கு முகம் கொடுக்க வேண்டியுள்ளது. பங்குபற்றலில் எழும் பிரச்சினைகள் முழு பங்குபற்றல் திட்டத்தினையும் சீர்குலைக்க முடியும். சக ஊழியர்களிடமிருந்து வரும் அழுத்தம், முகாமை அச்சுறுத்தல், பங்குபற்றுபவர்களுக்கு தனிப்பட்ட விழுமியங்களின்மை, உயர் முகாமையின் குறைந்தளவான அர்ப்பணிப்பு என்பவை, நிறுவனங்களில் பங்குபற்றல் முகாமைத்துவத்தை அறிமுகப்படுத்துகையில் ஒருவர் முகம் கொள்ளக் கூடிய பிரச்சினைகளாகும்.

நிறுவனத்தின் கீழ்மட்டப் பணிகளைப் பொறுப்பேற்றுத் தொழிற்படுவதற்காக இளைஞர்களுக்குக் கல்வியறிவைப் புகட்டுவதுடன், வேலைத்தளத்தில் அவர்களுக்கு அதிகரித்த சுதந்திரத்தை வழங்கும் போதும் தீர்மானமெடுத்தலில் அவர்கள் ஈடுபடுத்தப்படும் போதும் தனித்துவமிக்க விழுமியங்களுடன் இளைஞர்கள் பங்குபற்றல் முகாமைத்துவத்தில் சிறப்பாகத் தொழிற்பட முடியும். இன்றைய முகாமையானது ஊழியர்களுக்கு அவர்களது பணி மீது வித்தியாசமான அனுபவங்களை வழங்குவதற்கு முயற்சிக்கிறது. மனித தேவைகளுக்கு உகந்ததாக நிறுவனம் பற்றிய எமது எண்ணக்கருவினை நாம் மாற்ற வேண்டியுள்ளதுடன், பொதுவானதொரு நோக்கினை சகலரும் பகிர்ந்து கொண்டு பின்பற்றுவதில் இருக்கக்கூடிய ஈடுபாட்டினையும், உந்துதலையும் ஊழியர்கள் உணர்வதற்கு வழிசெய்ய வேண்டும்.

போட்டி மிகுந்த சூழலில் நிறுவனங்கள் விளைவுகளை அடைவதை நோக்காகக் கொண்டு தொழிற்பட வேண்டும். நிறுவனம் தனது வளங்களை சிறப்பாகவும் திறமையாகவும் பயன்படுத்த வேண்டும் என்பதை இது கருதுகிறது. இலங்கையில் மனிதவளம் அபரிமிதமாகக் கிடைக்கத்தக்கதாக உள்ளதெனினும், கல்வியறிவு நிரம்பப்பெற்ற, சராசரிக்கு மேற்பட்ட புத்திசாதுரியத்தை கொண்ட இளைஞர்களைத் தெரிவு செய்வது பங்குபற்றல் முகாமைத்துவத்தின் செயற்பாட்டிற்கு இன்றியமையாததாகும். போதுமான பயிற்சிகள் மற்றும் அபிவிருத்திச் செயற்றிட்டங்களிற்குப் பின்னர், அவர்களுக்குப் பணியில் கூடுதல் பொறுப்புக்களையும், வேலைத்தளத்தில் கூடுதல் சுதந்திரத்தையும், குறைந்தளவான மேற்பார்வையையும் வழங்கி அவர்களைத் தீர்மானமெடுத்தலில் ஈடுபட வைக்க வேண்டும். ஊழியர்களின் மனவலிமையையும், நிறுவனக் கலாசாரத்தையும், நிறுவனத்தின் வினைத்திறன் மற்றும் சிறப்புச் செயற்பாடு போன்றவற்றையும் இது முன்னேற்றுவதற்கு வழிவகுக்கும்.

உற்பத்திச் செயன்முறையில் இயந்திரமயமாக்கலின் அறிமுகம் தொழிலாளரின் பாத்திரத்தில் ஒரு புதிய பரிமாணத்தைத் தற்போது தோற்றுவித்துள்ளது. பணியில் அறிவு நிரம்பப் பெற்றவராக விளங்க வேண்டிய தேவையை ஊழியருக்கு இது உருவாக்கியுள்ளது. ஊழியச்செறிவான பணிகளில் ஈடுபடுவதிலும் பார்க்க, திட்டமிடல் மீது அதிக நேரத்தை அவர்கள் செலவிட வேண்டியுள்ளது. தொழில்நுட்பத்தரம் வாய்ந்த இயந்திரங்களின் பாவனையை உச்சப்படுத்தும் பொருட்டு அதிக அர்ப்பணிப்புடன் அவர்கள் பணியாற்ற வேண்டியுள்ளது. எனவே, விளைவுகளை அடைவதற்கும், தன்னிச்சையான வேலைக்கு முவாகத் தொழிற்படுவதற்கும் ஊழியர்கள் பயிற்றுவிக்கப்பட்டு வழிநடத்தப்பட வேண்டும். முன்னர் மேற்பார்வையாளர்களால் மேற்கொள்ளப்பட்ட பணிகளை தற்போது ஊழியர்கள் ஆற்றுவதனை இது கருதுகிறது. இவ்வாறு மேற்பார்வையாளர்கள் தமது திறமையையும் அறிவையும் விருத்தி செய்து கொண்டு,

முன்னர் முகாமையாளர்கள் புரிந்த கடமைகளைப் பொறுப்பேற்க வேண்டும். உயர்மட்ட முகாமையாளர்கள் ஊழியர்களை நெறிப்படுத்துதல், கட்டுப்படுத்துதல், மேற்பார்வை செய்தல் போன்ற கருமங்களை விடுத்து பரந்த கண்ணோட்டத்துடன் ஏனையவர்களை வழிப்படுத்துவதில் ஈடுபடுதல் வேண்டும். பங்குபற்றல் முகாமைத்துவத்தின் அறிமுகத்துடன் நிறுவனமெங்கும் மாற்றங்கள் ஏற்படுவதை முகாமை அங்கீகரிக்க வேண்டும்.

எந்தவொரு பங்குபற்றல் முறையினதும் வெற்றி உயர் முகாமையின் அர்ப்பணிப்பின் மீதே தங்கியுள்ளது. பணி விரிவாக்கல், பணிச் செழுமையூட்டல், கீழ்மட்ட ஊழியர் அபிவிருத்தி போன்ற முறைகள் யாவும் உயர்மட்ட முகாமையின் ஆதரவினை வேண்டி நிற்கின்றன. நிறைவேற்றத்தினை நோக்கிப் பணியாற்ற ஊழியர்களை ஊக்குவிப்பதே தமது பணி என்பதை முகாமையாளர்கள் உணர வேண்டும். மேலும், அவர்கள் மீது சுமத்தப்படும் அதிகரித்த பொறுப்புக்களையும், அவர்கள் கொண்டிருக்க வேண்டிய தேர்ச்சியையும் ஏற்றுக்கொள்ளுதல் வேண்டும். நாளை வெற்றிக்கு இன்றைய முகாமையாளர்களின் மனப்போக்கில் மாற்றங்கள் ஏற்படுவது அவசியமானதாகும்.

உயர் முகாமையின் அர்ப்பணிப்பு, முகாமையாளர்களின் அதிகாரபூர்வ மனப்பாங்கினை மாற்றியமைத்தல் என்பனவற்றினால் மாத்திரம் வெற்றிகரமான பங்குபற்றல் முகாமைத்துவத்தினை ஏற்படுத்தி விட முடியாது. தனிநபர்களும் அவர்களது விழுமியங்கள் அல்லது பெறுமானங்களும் முக்கிய பங்கினை இங்கு வகிக்கின்றன. பங்குபற்றல் முகாமைத்துவத்திட்டமொன்றை அமுல்படுத்த விழையும் முகாமையாளர்கள் பங்குபற்ற விரும்புகின்ற ஊழியர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதுடன், விளைவுகளை அடையத்தக்க ஊழியர்களை அடையாளம் காணவும் வேண்டும். பங்குபற்றல் திட்டத்திற்கு அத்தியாவசியமாகவுள்ள தொழில் நெறிமுறைகளை விருத்தி செய்வதனை நோக்கி ஊழியர்களை வழிநடத்த இயலுமானதாக

இருத்தல் வேண்டும். திட்டத்தின் வெற்றியானது செயன்முறையில் பங்குபற்றுகின்ற ஊழியர்களின் பின்னணி, தேவை எதிர்பார்ப்புகள், விழுமியங்கள் என்பவை மீது தங்கியுள்ளது. இறுதியாக, மேற்கொள்ளப்படுகின்ற தீர்மானத்தின் பகுதிகளாக மாத்திரம் பங்குபற்றுநர்களை முகாமையாளர்கள் கருதாது, நிறுவனத்திற்கு பங்களிப்புகளை நல்குகின்ற சக்தி வாய்ந்த வளங்களாக அவர்களைக் கருத வேண்டும்.

குறிக்கோள்களினூடான முகாமை [Management By Objectives (MBO)]

முகாமையாளர்கள் மேற்கொள்கின்ற நடவடிக்கைகளினுள் குறிக்கோள்களை ஒருங்கிணைப்பதற்காக நிறுவனங்கள் பயன்படுத்துகின்ற பிரபல உபாயமாக குறிக்கோள்களினூடான முகாமை விளங்குகிறது. அடையத்தக்க குறிக்கோள்களை ஏற்படுத்தி அவற்றைத் தொடர்ச்சியாக முகாமை செய்வதே இவ் உபாயத்தின் கருப்பொருளாக உள்ளது. சிறந்த விளைவுகளைப் பெறும் வகையில் முகாமையாளர்களால் திட்டமிடல் மேற்கொள்ளப்படுவதை உறுதிப்படுத்தும் அதேவேளை தனிநபர் சுதந்திரத்தை உள்ளடக்கியதொரு சூழலில் கட்டுப்பாடுகளைத் தாபிக்கின்ற நடைமுறைச் சாத்தியம் வாய்ந்த அணுகுமுறையாக இது விளங்குகிறது. அனைத்து மட்டங்களையும் சார்ந்த முகாமையாளர்கள் உபாயத்தில் பங்குபற்றும் போது, குறிக்கப்பட்டதொரு திசையில் செயற்படுவதன் பொருட்டு முக்கிய நபர்களை ஒன்றிணைப்பதற்கான முறைமையொன்று உருவாக்கம் பெறுகிறது.

நிறுவனத்திலுள்ள நபர்களுக்கு நெறிப்படுத்தல், ஊக்குவித்தல், சுயகௌரவம் போன்றவற்றை குறிக்கோள்கள் வழங்கத் தக்கவையாக இருப்பதுடன், பின்வரும் அம்சங்களையும் கொண்டிருத்தல் வேண்டும். அதாவது, குறிக்கோள்கள்:

- 1) திட்டவட்டமானவையாகவும் (Specific)
- 2) அளவிடத்தக்கவையாகவும் (Measurable)

- 3) அடையத்தக்கவையாகவும் (Attainable)
- 4) பொருத்தமானவையாகவும் (Relevant)
- 5) கால அளவைக் கொண்டவையாகவும் (Time) இருத்தல் வேண்டும்.

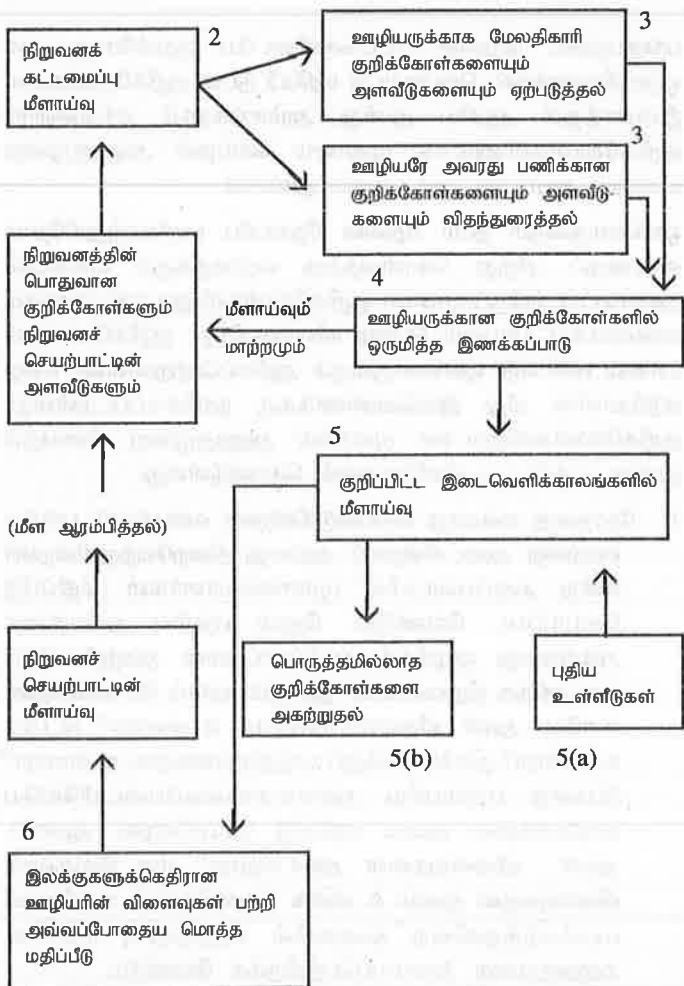
சிறந்த விளைவுகளைப் பெறவேண்டுமானால், குறிக்கோள்கள் சம்பந்தப்பட்ட நபர்களினால் பகிர்ந்து கொள்ளப்படத்தக்க தொன்றாகவும், நிறுவனத்தின் உயர்மட்ட முகாமையினர் மத் தியில் ஒருமித்த கருத்தின் அடிப்படையில் தாபிக்கப்பட்டதாகவும் இருத்தல் வேண்டும். பின்வரும் மூன்று அம்சங்களான (3'Cs) கலந்தாலோசனை (Consultation), இணக்கப்பாடு (Compromise), ஒருமித்த கருத்து (Consensus) என்பனவை பொருத்தமாக அமையுமிடத்து, மேலும் மூன்று அம்சங்களான (3'Cs) ஈடுபாடு (Commitment), ஒத்தழைப்பு (Co-operation), மற்றும், ஒத்தகருத்து (Congruence), என்பன நிறுவனத்தில் இடம்பெறும். மாறாக முன்னர் குறிப்பிட்ட மூன்று அம்சங்களும் (3 Cs) பொருத்தமாக அமையாத பட்சத்தில், குழப்பநிலை (Confusion), சிக்கல் (Complication), முரண்பாடு (Conflict) ஆகிய மேலும் மூன்று C கள் உருவாகலாம். எனவே, நிறுவனமொன்றிற்கான குறிக்கோள்களை ஏற்படுத்துகையில் ஒருவர் இக்காரணிகள் அனைத்தையும் கவனத்திற் கொள்ள வேண்டும்.

குறிக்கோள்களினூடாக முகாமை செய்தல் உபாயமானது ஒரு முறைசார்ந்த அல்லது வெளிப்பார்வைக்கு முறைசார்ந்த ரீதியில் அமையப்பெற்ற ஒரு நடைமுறையாகக் காணப்படுவதுடன், வழக்கமாக வருடந்தோறும் குறிக்கோள்களை ஏற்படுத்துவதுடன் ஆரம்பமாகி செயற்பாட்டு மதிப்பீட்டுடன் நிறைவு பெறுகிறது (உரு -13). கீழ்மட்ட ஊழியர்களின் செயற்பாடு மதிப்பீடு செய்யப்பட்டு வெகுமதிகள் அளிக்கப்பட குறிக்கோள்கள் வழிவகுப்பதனால் அவற்றைத் ஸ்தாபிக்கும் போது முகாமையாளர்களும் ஊழியர்களும் இணைந்து இயங்க வேண்டும். குறிக்கோள்களைத் ஸ்தாபிப்பதில் ஊழியரின் தமிழ்த் தேசிய ஆவணச் சுவடிகள்

பங்குபற்றல், நிறுவன மட்டங்களிடையே குறிக்கோள்களை ஒருங்கிணைத்தல், செயற்பாட்டு மதிப்பீட்டுடன் குறிக்கோள்களை இணைத்தல் ஆகிய மூன்று அம்சங்களும் எந்தவொரு குறிக்கோள்களினூடாக முகாமை செய்தல் அணுகுமுறையினதும் அடிப்படையாக அமைந்துள்ளன.

ஒவ்வொருவரும் தாம் எதனை நோக்கிப் பணியாற்றுகிறோம் என்பதைப் புரிந்து கொள்வதற்கு வழிவகுக்கும் வகையில் அமையப்பெற்றிருப்பதனால் குறிக்கோள்களினூடான முகாமை எண்ணக்கரு பிரபலம் பெற்று விளங்குகிறது. குறிக்கோள்கள் யாவை என்பதை ஒவ்வொருவரும் அறியப்பெற்றுள்ளனர் என்ற எடுகோளின் மீது இவ்வெண்ணக்கரு தாபிக்கப்பட்டுள்ளது. குறிக்கோள்களினூடான முகாமை அணுகுமுறை பின்வரும் மூன்று முக்கிய உள்ளீடுகளைக் கொண்டுள்ளது.

1. நேரத்தை எவ்வாறு செலவிடுகின்றனர் என்பதிலும் பார்க்க எவற்றை அடைகின்றனர் அல்லது நிறைவேற்றுகின்றனர் என்ற அடிப்படையில் முகாமையாளர்கள் மதிப்பீடு செய்யப்பட வேண்டும். நேரம் பற்றிய அம்சத்தை அகற்றுவது ஒழுக்கக் கட்டுப்பாட்டினை அகற்றி விடும் என அநேக நிறுவனங்கள் இன்றும் அச்சம் கொள்கின்றன. எனவே, அவர் விசுவாசமானவராக உள்ளாரா? நட்பாக உள்ளாரா? நம்பிக்கைக்குப் பாத்திரமானவராக உள்ளாரா? போன்ற பாரம்பரிய அம்சங்களினடிப்படையிலேயே ஊழியர்களை அவை மதிப்பீடு செய்கின்றன. ஆனால், அவர் விளைவுகளை அடைகிறாரா? என இலகுவாக வினாவுவதன் மூலம் உள்ளக தூண்டுதலின் சக்தியைப் பயன்படுத்துகின்ற வகையில் பகுத்தறிவு ரீதியான அணுகுமுறை அமையப்பெற்றிருக்க வேண்டும்.
2. முகாமையாளர்கள் அவர்களின் குறிக்கோள்கள் எவை என்பதை அறிந்திருக்க வேண்டும். இது முட்டாள்தனமானதாகக் காணப்படினும், அநேக முகாமையாளர்கள் அவர்களது செயற்பாட்டிற்குப் பிரயோகிக்கப்படுகின்ற



உரு - 13 குறிக்கோள்களுடான முகாமைச் செயன்முறை

தரங்கள் அல்லது நியமங்களைப் பற்றி முற்றிலும் அறியாதவர்களாகவே உள்ளனர். சில சந்தர்ப்பங்களில் அவர்களின் பணி ஒரு விளையாட்டாகக் கருதப்படுகையில் அங்கு விளையாட்டு நடைபெற்றுக் கொண்டிருக்கும் பொழுதே வெவ்வேறான விதிகள் விபரிக்கப்பட வேண்டும்.

3. முகாமையாளர்கள் (கீழ்மட்ட ஊழியர்களும்) அவர்களது சொந்தக் குறிக்கோள்களைத் தீர்மானிப்பதில் சுதந்திரத்தைக் கொண்டிருத்தல் வேண்டும். தம்மிடமிருந்து யாது எதிர்பார்க்கப்படுகிறது என்பதைப் புரிந்து கொள்வதற்காக மிகச்சிறந்த, இலகுவான வழிமுறையாக ஒன்றிணைந்து குறிக்கோள்களை ஏற்படுத்துதல் விளங்குகிறது. இத்தகைய வழிமுறையில், மேலதிகாரிகளால் ஏற்படுத்தப்படும் குறிக்கோள்களைப் பார்க்கிலும் உயர்வான குறிக்கோள்களை ஊழியர்கள் ஏற்படுத்துகின்றனர் என ஆராய்ச்சிகள் தெரிவிக்கின்றன. தனது ஊழியர்களுக்கெனத் தானே குறிக்கோள்களை ஏற்படுத்துவதுடன் அவற்றைப் பற்றி அவர்களுக்குத் தெரியப்படுத்தத் தவறும் மேலதிகாரிகள் சிறந்த தொடர்பாடலுக்கான விதிமுறைகளை மீறுவதுடன் மட்டுமல்லாது, ஊழியர்களிடமிருந்து அதிகரித்த வெளியீட்டினைப் பெறவும் தவறுகின்றனர்.

முழு நிறுவனத்திற்குமென பொதுவான குறிக்கோள்களைக் கொண்டிருப்பது நிறுவனமொன்றுக்குப் போதுமானதல்ல. குழுவினரின் ஒவ்வொரு தனிநபரையும் உள்ளடக்கத் தக்க வகையில் குறிக்கோள்களை ஏற்படுத்தும் செயன்முறை பல பிரிவுகளாக்கப்பட வேண்டும். குழுவினரின் ஒவ்வொரு தொழிற்பாட்டுக்குமெனப் புரிந்துகொள்ளப்பட்ட குறிக்கோள்கள் ஸ்தாபிக்கப்பட்டிருத்தல் வேண்டும். நிறுவனங்கள் மீது நடத்தப்பட்ட ஆய்வுகளும், முகாமைத்துவ அறிஞர்களது அறிக்கைகளும் இக்குறிக்கோள்களினூடாக முகாமை செய்தல் அணுகுமுறை சில குறிப்பிட்ட பலன்களையும், பலவீனங்களையும் கொண்டுள்ளது என்பதை வெளிப்படுத்துகின்றன.

பலன்கள்:

- ஒவ்வொருவரிடமிருந்து என்ன எதிர்பார்க்கப்படுகிறது என்பது தெளிவுபடுத்தப்படல்,
- குறிக்கோள்களையும் இலக்குகளுக்கான திகதியையும் நிர்ணயிக்க முகாமையாளர்களை வலியுறுத்துவதன் மூலம் திட்டமிடலில் உதவி புரிதல்,
- திட்டவட்டமானதொரு கால கட்டுப்பாட்டினுள் பாரியள-விலான நிறைவேற்றத்திற்கு வழிவகுத்தல்,
- முகாமைத்துவ முறைமையொன்றினூடாக நிறுவன ஒருங்கிணைப்பையும் கட்டுப்பாட்டினையும் மேற்கொள்ளுதல்,
- முகாமையாளர்களுக்கும் ஊழியர்களுக்குமிடையிலான தொடர்பாடலை விருத்தி செய்தல்,
- நிறுவன குறிக்கோள்களைப் பற்றி ஊழியர்கள் அறிந்திருப்பதற்கு வழிவகுத்தல்,
- செயற்பாடு-பங்களிப்பு-வெகுமதியளித்தல் செயன்முறை பற்றிய தெளிவினை ஏற்படுத்துதல்,
- தற்போதுள்ள பாணியுடனும் முகாமையாளரின் ஆளுமையுடனும் அர்ப்பணிப்புக்களை நிறைவேற்றுவதற்கான அதிகரித்த தூண்டுதல் உருவாதல்,
- திட்டவட்டமான விளைவுகள் மீது கவனம் செலுத்துவதன் காரணமாக செயற்பாடு மீளாய்வு மற்றும் மதிப்பீட்டுச் செயன்முறைகளை நியாயமுள்ளதாக்குவதுடன், விளைவுகள் எதிர்பார்க்கப்படும் காலப்பகுதியில் ஒருங்கமைக்கப்பட்ட பின்னட்டலை வழங்குவதன் ஊடாக மீளாய்வுச் செயன்முறையை முன்னேற்றுதல்.

பலவீனங்கள்: இவ்வணுகுமுறையின் முக்கிய அம்சங்களைப் புறக்கணிக்கும் வகையில் இதனை அமுல்படுத்தத் துணியும் போதே அநேக விமர்சனங்கள் எழுகின்றன.

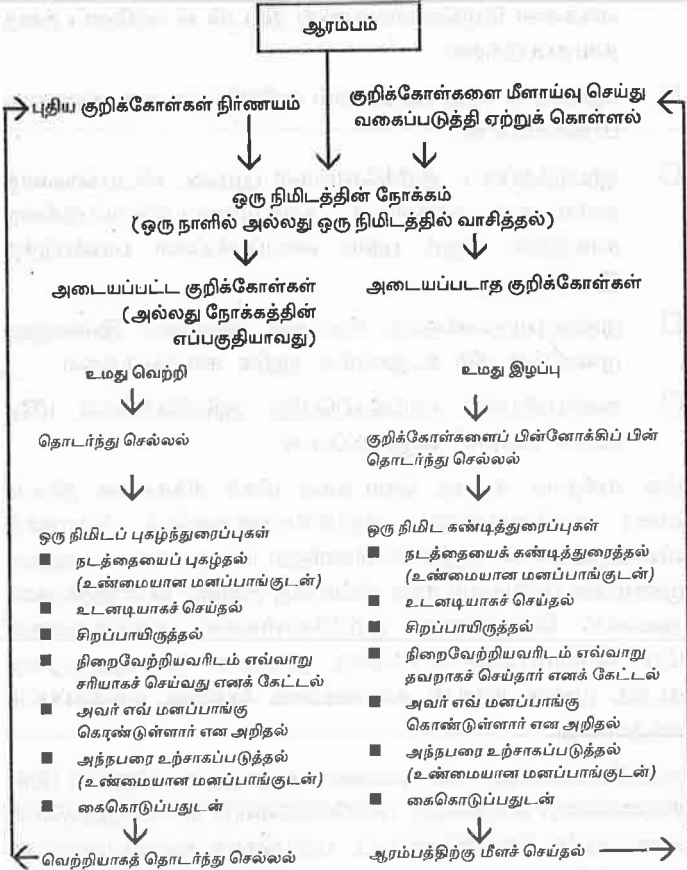
- உயர் முகாமையின் ஆதரவின்மை,
- தொகைசார் குறிக்கோள்கள் மீதான அளவுக்கதிகமான ஈடுபாடு காட்டல்,
- வேறுபட்ட முகாமைத்துவ மட்டங்களில் பல மீள் நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்வதனால் திட்டமிடல் சுற்றோட்டத்தை தாமதப்படுத்தல்,
- எதிர்பாராத சந்தர்ப்பங்களால் குறிக்கோள்களை அடைவது பாதிக்கப்படல்,
- ஏற்படுத்தப்பட்ட குறிக்கோள்கள் புறநடை விடயங்களைத் தவிர்ப்பதன் காரணமாக, நடைமுறைப்படுத்தப்படுகின்ற காலத்தில் எழும் புதிய வாய்ப்புக்களை பயன்படுத்த இயலாமை,
- முற்றுமுழுதானதொரு சிறப்பான முறையை இவ்வணுகுமுறையின் கீழ் உருவாக்க அதிக காலமெடுத்தல்,
- கணியவியல்பு வாய்க்கப்பெற்ற குறிக்கோள்கள் மீதே அதிக கவனம் செலுத்தப்படல்,

மிக எளிதான கருமந் தொடக்கம் மிகச் சிக்கலான திட்டம் வரை ஒவ்வொன்றும் குறிக்கோள்களைக் கொண்டு விளங்குவதனால், குறிக்கோள்களினூடான முகாமை அணுகுமுறையின் பிரயோகம் சர்வ வியாபகத் தன்மை பொருந்தியதாக அமையப் பெற்றுள்ளது. குறிக்கோள்களை ஏற்படுத்துவதன் மீது ஆதாரப்படுத்தப்பட்டதொரு நுட்பமாக இவ்வணுகுமுறை கடந்த மூன்று தசாப்த காலங்களாக பெரிதும் மதிக்கப்பட்டு வந்துள்ளது.

குறிக்கோள்களினூடான முகாமை அணுகுமுறையிலுள்ள பிரச்சினைகளைப் போக்கவும், பலவீனங்களைத் தவிர்ப்பதற்குமென அண்மையில் கொண்டுவரப்பட்ட புதியதொரு அணுகுமுறையாக 'ஒரு நிமிட முகாமைத்துவம்' (One-minute management) விளங்குகிறது. திட்டமிடல் தொடர்பாக மூன்று பிரதான எண்ணக்-

உரு 14 ஒரு நிமிட முகாமைத் திட்டம்

ஒரு நிமிட முகாமையாளரின் திட்டம் பற்றிய ஒரு சாராம்சம். எவ்வாறு உமக்கும் ஏனை யோருக்கும் குறைந்த நேரத்தில் உயர்ந்த பெறுபேறு பெற்றமைக்கு வெகுமதியளிக்கலாம்? குறிக்கோள்களை நிர்ணயித்து; நடத்தைகளைப் புகழ்ந்துரைத்து; ஊழியரை உற்சாகப்படுத்தி; உண்மையைப் பேசி; சிறித்து; கருமமாற்றி; மகிழ்ந்திருத்தல். மேலும் ஊழியர்களை நீங்கள் செய்வதைப் போல கடமையாற்றத் தூண்டுதல்.



கருக்களை எவ்வளவு சிறப்பாக முகாமையாளர் ஒருவர் பிரயோகிக்கின்றார் என்பதைப் பற்றிய கருத்தாக ஒரு நிமிட முகாமைத்துவம் விளங்குகிறது. நிறுவன நடத்தையியல் தொடர்பாக ஆய்வு நடத்திய கென்னத் பிளன்சாட் (Kenneth Blanchard) என்ற அறிஞர் “வெற்றிகரமான முகாமைத்துவத்திற்கான இரகசியங்கள்” என அவரால் அழைக்கப்பெற்ற மூன்று எண்ணக்கருக்களைப் பின்வருமாறு வகைப்படுத்துகின்றார்: குறிக்கோள்களை ஏற்படுத்துதல், புகழ்ந்து பேசல், கண்டனம் தெரிவித்தல் (உரு -14).

ஒரு நிமிட குறிக்கோள் ஏற்படுத்துதலில் (one minute objective setting) முகாமையாளர்களும் ஊழியர்களும் அடிப்படைக் குறிக்கோள்கள் தொடர்பாகவும், அவற்றை அடைவதற்கான நடவடிக்கைகள் தொடர்பாகவும் இணக்கம் காணல் வேண்டும். ஒவ்வொரு குறிக்கோளையும் 250 சொற்களுக்குக் குறைந்ததாக எழுதிக்கொண்டு, பின்பு அடிக்கடி அதனை வாசிப்பது இந்நிலையில் முக்கிய அம்சமாக விளங்குகிறது.

குறிக்கோள்கள் ஏற்படுத்தப்பட்டதன் பின்னர், முகாமையாளர்கள் அவர்களது ஊழியர்களின் நேர்க்கணிய நடத்தைகளை இனங்காண வேண்டும். நாளாந்த கருமங்களின் போது முகாமையாளர்கள் எதிர்க்கணிய மீளாய்வினை வழங்குவது அல்லது தேவையற்றதாக உணர்வது இங்கு அடிப்படையான அம்சமாக விளங்குகிறது. இத்தகைய மனப்போக்கினைச் சமாளிப்பதற்கென “ஒரு நிமிட புகழ்ந்து பேசல்” (one minute praising) இரண்டாவது படிநிலையாக முகாமையாளர்கள் கைக்கொள்ள வேண்டும். முதலில், ஊழியர்கள் எவ்வாறு செயற்படுகின்றனர் என்பது தொடர்பாக அவர்களுக்கு அறிவிக்கப்படும் என்பதனை முகாமையாளர்கள் தெளிவுபடுத்த வேண்டும். முகாமையாளரிடமிருந்து நேர்க்கணிய அல்லது எதிர்க்கணிய மதிப்பீடு கிடைக்கப்பெறும் என்பதற்கேற்ப, இப்படிநிலை ஊழியர்களைத் தயார்படுத்துகிறது. பின்னர், ஏதாவதொன்றை ஊழியர்கள் சரியாகச் செய்தவுடன் முடிந்தளவு விரைவாக அவர்களை

முகாமையாளர்கள் பாராட்ட வேண்டும். இவ்வாறு செய்கையில், எதனை அவர்கள் சரியாகச் செய்துள்ளனர் என்பதை விபரிப்பதில் முகாமையாளர்கள் திட்டவாட்டமானவர்களாக இருத்தல் வேண்டும். உற்பத்தித்திறன் வாய்ந்த நடத்தையை ஊக்குவிப்பதே இங்கு முக்கிய நோக்கமாகும். இறுதியாக, முகாமையாளர்கள் அவர்களது நட்புத்தன்மையை தனிப்பட்ட ரீதியில் வெளிப்படுத்த வேண்டும். ஊழியரின் நடத்தை எவ்வாறு தன்னை உணரத் தூண்டியது எனவும், எவ்வாறு நிறுவனத்திற்கு உதவியுள்ளது என்பது பற்றியும் அவர்களுக்கு முகாமையாளர்கள் எடுத்துரைத்தல் அவசியம்.

தொடர்ச்சியான மீளாய்வு மதிப்பீட்டினைப் பெறுவதற்கு ஊழியர்கள் தயார்படுத்தப்பட்டதன் பின்னர், பிழையான செயற்பாடுகளை ஊழியர்கள் ஆற்றும் போது இரு பகுதிகளை உள்ளடக்கிய கண்டனம் (reprimand) தெரிவித்தலை முகாமையாளர்கள் கடைப்பிடிக்க வேண்டுமென பிளன்சாட் பரிந்துரைக்கிறார். முதலாவதாக, ஊழியர்கள் எதனைப் பிழையாகச் செய்துள்ளனர் என்பது பற்றித் திட்டவாட்டமாக அறிவிக்கப்பட வேண்டும். பின்னர், அவர்களது பிழையான செயற்பாட்டினைப் பற்றி முகாமையாளர் எவ்வாறு உணர்கிறார் என்பது பற்றித் தெரிவிக்கப்பட வேண்டும். அடுத்ததாக, முகாமையாளர் எப்போதும் ஊழியர் பக்கமே சார்ந்திருப்பதாகவும், அவர்கள் எவ்வளவு மதிக்கப்படுகிறார்கள் என்பதை உணர்த்துவதாகவும், தண்டனை முடிவடையும் பட்சத்தில் அது முற்றுமுழுதற்கவே நீக்கப்பட்டு விட்டது என்ற உணர்வை ஏற்படுத்தத் தக்க வகையிலும் முகாமையாளர் ஊழியர்களை அணுக வேண்டும்.

பலன்கள்:

- எளிமையானதும் விளங்கிக் கொள்ள இலகுவானதும்,
- சர்வவியாபக ரீதியாக பிரயோகிக்கத்தக்கது.

- குறிக் கோள்களை ஏற்படுத்துவதிலும் மீளாய்வை வழங்குவதிலும் ஒரு நேர்க்கணிய், அக்கறையுள்ள அணுகுமுறையை வழங்குதல்.

பலவீனங்கள்:

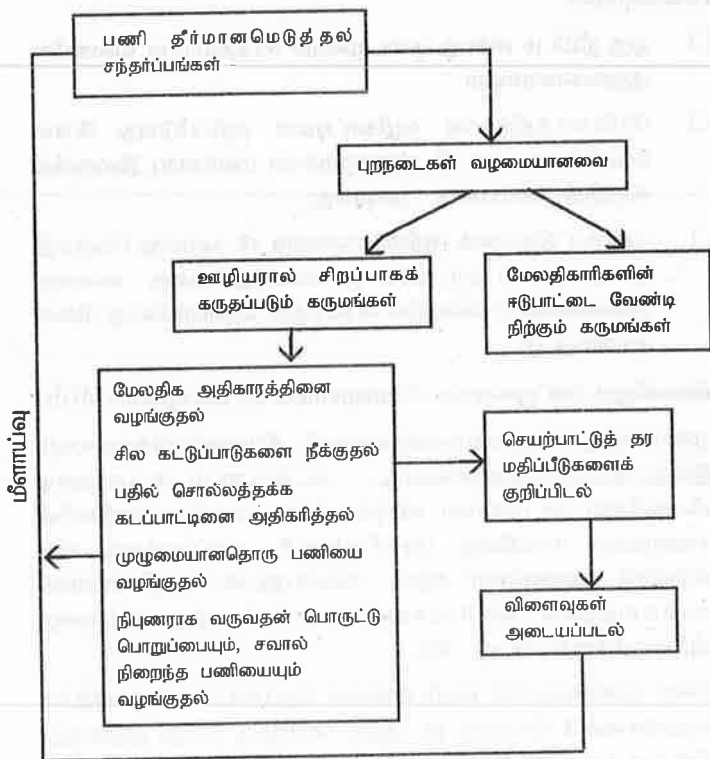
- ஒரு நிமிடம் என்பது நடைமுறைச் சாத்தியமற்ற வகையில் குறுங்காலமாகும்,
- பிரயோகத்திற்கான வழிகாட்டிகள் குறிப்பிடுவது போல வெளிப்படையாக இயங்குவதற்கான மனச்சார்பு இலகுவில் விருத்தி செய்யப்பட முடியாது,
- ஏனைய நிறுவனக் குறிக் கோள்களுடன் அல்லது வெகுமதி முறைகளுடன் ஒரு நிமிட முகாமைத்துவத்தை எவ்வாறு இணைக்கலாம் என்பதில் எப்போதும் தெளிவில்லாத நிலை காணப்படல்.

விலகலினூடான முகாமை (Management By Exception (MBE)

முகாமைத்துவ நடவடிக்கைகளையும் தீர்மானமெடுத்தலையும் இலகுவடுத்துவதற்கானதொரு கட்டுப்பாட்டு உபாயமாக விலகலினூடான முகாமை விளங்குகிறது. முகாமையாளர்களின் கவனத்தை ஈர்க்கின்ற பிரச்சினைகள், வாய்ப்புக்கள் மீது மாத்திரம் அவர்களை ஈடுபட வைப்பதுடன், ஊழியர்களால் கையாளத்தக்க விடயங்களைத் தவிர்ப்பதற்கு இம்முறை வழிவகுக்கிறது (உரு -15).

இங்கு முகாமையாளர் ஊழியர்களால் சிறப்பாகக் கையாளத்தக்க கருமங்களைக் கொண்டு நடாத்தும் பொருட்டு தனது அதிகாரத்தின் ஒரு பகுதியைக் கையளிக்கும் உபாயத்தினைப் பிரயோகிக்கின்றார். இந்நடவடிக்கையானது தொழில் வாழ்க்கைத்தரம் என்ற முக்கியமானதொரு எண்ணக்கருவினைத் தோற்றுவிக்கிறது. தொழில் வாழ்க்கைத் தரம் (Quality of work life) ஊழியரை ஒரு பங்காளராகவே கருதுகிறது. ஊழியர் அர்ப்பணிப்பு, சுய-கௌரவம், உற்பத்தித்திறன், தராதரம் என்பவற்றை

உரு 15 வில்கலினூடான முகாமைச் செயன்முறை



அதிகரிப்பதற்காக இது பயன்படுத்தப்படுகிறது. தொழில்நுட்பத் தேவைப்பாடுகளுடன் ஒப்பிடுகையில் ஊழியரின் தேவைகளுக்கு அதிக முக்கியத்துவத்தை அளிப்பதே தொழில் வாழ்க்கைத்தர இயக்கத்தின் பிரதான நோக்காக உள்ளது.

தொழில் வாழ்க்கைத் தரத்தை உருவாக்குவதற்காகப் பொதுவாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்றதொரு வழிமுறையாக

ஊழியர் ஈடுபாடு (Employee involvement) விளங்குகிறது. ஊழியர்களையும், நிறுவனத்துடனான அவர்களது உறவுகளையும் பாதிக்கின்ற தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளுதலில் அவர்களைப் பங்குபெறச் செய்கின்ற பல திட்டமிடப்பட்ட முறைகளை ஊழியர் ஈடுபாடு கொண்டுள்ளது. ஊழியர் ஈடுபாட்டின் காரணமாக, ஊழியர்கள் தாம் பங்குபற்றுக்கின்ற தீர்மானங்களுக்குப் பொறுப்பானவர்களாகவும், உடமையாளர்களாகவும் உணர்கின்ற நிலை உருவாக்கப்படுகிறது. எனினும், வெற்றிகரமாக இவ் அணுகுமுறை இயங்க வேண்டுமானால், வெறுமனே ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட முறையாகக் காணப்படுவதில் பயனில்லை. நிறுவன முகாமைத்துவத் தத்துவத்தில் ஒரு பகுதியாக இது ஏற்றுக்கொள்ளப்படுவதுடன், நிறுவனக் கலாசாரத்திலும் உள்வாங்கப்படல் வேண்டும். இத்தகைய ஊழியர் ஈடுபாட்டின் மூலமாக சிறந்த தரம், உற்பத்தித்திறன், ஊழியர் திருப்தி என்பனவற்றை நிறுவனம் எதிர்பார்க்க முடியும்.

நடைமுறையில் பல வேறுபட்ட அணுகுமுறைகள் இது தொடர்பாக அண்மைக் காலங்களில் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டு வந்துள்ளன. அவற்றுள் முக்கியமானவை பின்வருமாறு:

தரவட்டங்கள் - பணியுடன் தொடர்பான பிரச்சினைகளை அடையாளம் கண்டு தீர்ப்பதற்காக, பொதுவாக ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டதொரு தலைவரின் கீழ் ஒழுங்காகச் சந்தித்துக் கலந்துரையாடும் சிறிய ஊழியர் குழுக்கள் தரவட்டங்கள் (Quality circles) எனப்படுகின்றன. பொதுவாக பின்வரும் குணாம்சங்களை இது கொண்டுள்ளது:

- தலைவர், அங்கத்தவர் ஆகிய இரு தரப்பினருக்கும் வட்டத்தின் அங்கத்துவம் தன்னிச்சையானதாகும்.
- உள்ளகப் பயிற்சியின் மூலமே தரவட்டங்களின் உருவாக்கம் வழமையாக இடம்பெறுகிறது.
- பயிற்சியில் குறிப்பிடப்பட்டவாறு, குழு தான் விரும்புகின்ற பிரச்சினையைத் தீர்ப்பதற்காகத் தெரிவு செய்யலாம்.

பணி விரிவாக்கமும் பணி செழுமைப்படுத்தலும் - ஊழியரின் செயற்பாடு மற்றும் திருப்தி தொடர்பான பிரச்சினைகளைத் தீர்க்கின்ற மற்றுமொரு வழிமுறையாக பணியில் தூண்டுதல் காரணிகளை புகுத்துதல் விளங்குகிறது. தனிப்பட்ட வளர்ச்சியைக் கருத்திற் கொண்டு பொறுப்புக்களையும் வாப்ப்புக்களையும் ஏற்படுத்துவதன் மூலம் நிலைக்குத்து ரீதியாக பணியொன்றினை விரிவாக்கம் செய்தல் பணி செழுமைப்படுத்தல் (Job enrichment) எனப்படுகிறது. திட்டமிடல், நிறைவேற்றுதல், கட்டுப்படுத்தல் ஆகிய மூன்று விடயங்களை பணியில் உள்ளடக்கியதாக பணி செழுமைப்படுத்தல் அமையப் பெற்றுள்ளது. ஆனால், பணியொன்றின் கிடையான விரிவாக்கத்துடன் பணி விரிவாக்கம் (Job enlargement) தொடர்புபடுகிறது. அதாவது, கட்டமைப்பு ரீதியாக பணியைச் சாதாரணமாக விரிவுபடுத்துவதை இது கருதுகிறது. பணியுடன் தொடர்புபட்ட கருமங்களின் எண்ணிக்கையை அதிகரிப்பதையும், பல்வேறுபட்ட தன்மையை வழங்குவதை விடுத்து ஒரே வகையான கருமங்களை அதிகரிப்பதையும் இது உள்ளடக்குகிறது. பணிச் சுற்றோட்டத்தினை (Job rotation) விரிவுபடுத்துவதன் மூலமும், ஊழியரின் பலதரப்பட்ட திறமைகளைப் பயன்படுத்துவதன் மூலமும் பணி விரிவாக்கம் சலிப்புத் தன்மையைக் குறைக்கின்றது.

தன்னிச்சையான வேலைக் குழுக்கள் - பல பணிகளின் கூட்டுக்கு பணி செழுமைப்படுத்தல் விரிவாக்கம் பெறுவதனை தன்னிச்சையான வேலைக்குழு (Autonomous workgroups) பற்றிய எண்ணக்கரு கருதுகிறது. இத்தகைய குழுக்கள் பின்வரும் குணாதிசயங்களைப் பொதுவாகக் கொண்டிருக்கும்:

- பணிச் சுழற்சி மூலமாக முழமையான ஊழிய நெகிழ்வுத்தன்மைக்கு வழிவகுத்தல்.
- அங்கத்தவர்களுக்கிடையில் பணிகளை ஒதுக்கீடு செய்வதில் குறிப்பிடத்தக்களவு சுதந்திரத்தினைக் கொண்டிருத்தல்.

- பரந்தளவிலான முகாமைத்துவ வழிகாட்டலின் கீழ், தமது உற்பத்தி அட்டவணைகளைத் திட்டமிடுவதில் கணிசமானளவு சுதந்திரத்தைக் கொண்டிருத்தல்.
- தமது ஓய்வு நேரத்தைத் தாமாகவே ஒழுங்குபடுத்தல்.
- தமது குழுத்தலைவரைத் தாமாகவே தெரிவு செய்தல்.
- குழுத் தீர்மானமெடுத்தலில் முழுமையான பங்களிப்பை ஊக்குவித்தல்.

முகாமையாளர்கள் அவர்களது மொத்தப் பொறுப்புக்களை பின்வரும் இரு பகுதிகளாகப் பிரிக்கின்றனர். நேரடியான கவனத்தையும் ஈடுபாட்டினையும் வேண்டி நிற்பவை, வழக்கமான நாளாந்தம் இடம்பெறும் தன்மை காரணமாக கையளிக்கப்படக் கூடியவை. அளவிடத்தக்க நியமங்கள் நாளாந்தப் பொறுப்புக்களுக்கு ஏற்படுத்தப்படலாம். இவ்வணுகுமுறை சிறப்பாக இயங்குவதற்கு பின்வரும் காரணிகளும் கவனத்திற் கொள்ளப்பட வேண்டும்.

- பதில் சொல்லத்தக்க கடமைப்பாட்டை (Accountability) வைத்திருக்கும் அதேவேளை சில கட்டுப்பாடுகளை நீக்குதல்.
- ஊழியர்களது பணிக் கான அவர்களது பதில் சொல்லத்தக்க கடமைப்பாட்டினை அதிகரித்தல்.
- ஊழியர்களுக்கு மேலதிக அதிகாரத்தினை வழங்குதல்.
- அவ்வப்போதைய மீளாய்வு அறிக்கைகளை மேற்பார்வையாளருக்கு வழங்குவதைப் பார்க்கிலும் ஊழியருக்கே மீண்டும் வழங்குதல்.
- புதிய மற்றும் கடினமான பணிகளை அறிமுகப்படுத்தல்.

விலகலினூடான முகாமையின் அனுகூலங்கள்:

- தொலைவில் இருந்து முகாமை செய்வதற்கு வழிவகுத்தல்.

- முக்கிய பிரச்சினைகள் மீது கவனம் செலுத்தும் பொருட்டு முகாமையாளருக்கு அதிக நேரத்தினை வழங்குதல்.
- செயற்பாடுகளை மதிப்பீடு செய்கையில் நியமங்களின் பயன்பாட்டினை வலியுறுத்துதல்.
- தொழில் நிலைமைகள் மீதான தளம்பல் நிலைகளைக் குறைத்தல்.
- திறமைவாய்ந்த, உயர் ஊதியம் செலுத்தப்படும் ஊழியரிடமிருந்து முழுமையான பயன்பாட்டைப் பெற வழிவகுத்தல்.
- முகாமையாளரின் கவனத்தை வேண்டி நிற்கின்ற நாளாந்தத் தகவல்களைப் பகுப்பாய்வு செய்வதற்கான வழிமுறையினை வழங்குதல்.
- நிறுவனத்தினுள் சிறந்த தொழில் வாழ்க்கைத் தரத்தினை விருத்தி செய்தல்.
- ஊழியர் அர்ப்பணிப்பு, சுய கௌரவம், உற்பத்தித்திறன், தரம் என்பனவற்றை அதிகரித்தல்.
- ஊழியர்கள் தாம் பங்கேற்கின்ற தீர்மானங்களுக்காக அதிக பொறுப்பினையும் உடமையினையும் உணர வழி வகுத்தல்.
- தர முன்னேற்றம், குறைவான கழிவீடு, மனப்பாங்கு மாற்றம், செலவுக் குறைப்பு, பாதுகாப்பு முன்னேற்றம் போன்றவற்றை ஏற்படுத்துதல்.
- முன்னேற்றகரமான தொடர்பாடல், அதிகரித்த தொழில் திருப்தி, குழு உருவாக்கம், திறமைகள் விருத்தி என்பனவற்றுக்கு வழிவகுத்தல்.

விலகலிலுடான முகாமையின் பிரதிசூலங்கள்:

- முழுமையானதொரு கண்காணிப்பு மற்றும் அறிக்கையிடல் முறைமையினை வேண்டி நின்றல்.

- விலகல்கள் எதுவும் அறிவிக் கப்படாதபோது பொய்யானதொரு பாதுகாப்பு உணர்வினை உருவாக்குதல்.
- அளவிடத்தக்க நியமங்களை ஏற்படுத்துவதற்கு விசேட திறமைகள் அவசியமாகுதல்.
- அதிகளவான காகித வேலைகளை ஏற்படுத்துவதுடன், தவிர் த்தல்களுக்கான அடிப்படைகள் அல்லது பிரமாணங்கள் காலத்திற்கேற்ப மாறுபடல்.
- அநேக கையளித்தல் செயற்பாடுகள் முகாமையாள ரொருவரைப் பொறுத்தமட்டில் தவிர்த்தல்களாகவே காணப்படுவதனால், இவ் அணுகுமுறை கையளித்தல் செயன்முறையின் வழக்கமான சாதாரண நடைமுறையாக விளங்குதல்.
- விதந்துரைக்கப்பட்ட கட்டுப்பாட்டுடன் ஊழியர்களைத் தனியாகப் பணியாற்ற முகாமையாளர் அனுமதிக்காத போது இவ் அணுகுமுறை செயலற்றுப் போதல்.

மாறாக், சில முகாமையாளர்கள் சில சந்தர்ப்பங்களில் தீர்மானமெடுத்தல் கடப்பாட்டினை விட்டு நீங்குவதற்கானதொரு வழிமுறையாக இவ் உபாயத்தினைக் கடைப்பிடிப்பது அவதானிக்கப்பட்டுள்ளது. இத்தகைய நடைமுறைக்கொவ்வாத தந்திரம் தவிர்த்தலினூடான முகாமை [Management by Avoidance (MBS)] எனப்படுகிறது. அரச அமைப்புக்களினால் இம்முறை பொதுவாகப் பின்பற்றப்படுகிறது. ஆனால் இது அவர்களுக்கு மட்டுமே உரித்தானதல்ல. அரசசார்பற்ற அமைப்புக்களும் இவ்உபாயத்தினைப் பயனுள்ளதாக நோக்குகின்றன.

பல சந்தர்ப்பங்களில் குழுவினை நியமிப்பது எந்தவொரு நடவடிக்கையையும் மேற்கொள்வதற்காக அல்ல என்பது தெளிவாகியுள்ளது. எவ்வாறாயினும், பின்வரும் ஏற்பாடுகளை மேற்கொள்வதனூடாக சாதாரியமிக்க முகாமையாளரொருவர் குழுச்செயற்பாட்டினை மந்தகதிக்குள்ளாக்கலாம்.

- 1) முடிந்தளவு பெரிதாக குழுவினை உருவாக்குதல்: மூன்று நபர்களை உள்ளடக்கிய குழுவொன்று சடுதியாக தீர்மானத்தினை மேற்கொள்ள முடியும். இவ்வாறான சாத்தியம் அங்கத்தவர்களின் எண்ணிக்கை ஒன்றால் உயர்வடையும் போது பெருமளவில் குறைக்கப்படுகிறது. அதாவது, குழுவினிலுள்ள அங்கத்தவர்களின் எண்ணிக்கை அதிகரிப்பின் வர்க்க விகிதத்திற்கேற்ப தீர்மானங்களைத் தவிர்ப்பதற்கான சாத்தியம் அதிகரிக்கிறது என்பதே இவ்விதியாகும். முப்பது அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட அங்கத்தவர்களைக் கொண்டு விளங்கும் எந்தவொரு குழுவும் முக்கியமான தீர்மானமெதனையும் மேற்கொள்வது மிக அரிதாகும்.
- 2) அங்கத்தவர்கள் கூடிக்கலந்து பேச இயலாத நிலையை உருவாக்குதல்: சுகவீன நிலையிலுள்ள ஒருவரை குழுவின் தலைவராக நியமனஞ் செய்வதுடன், பூகோளவியல் ரீதியாக சாத்தியமானளவு தொலைவிலுள்ள அங்கத்தவர்களையும் நியமிக்க வேண்டும். குழு ரீதியான செயற்பாடுகளில் பூகோளவியல் தொலைவு பிரதான பாதிப்புக்களை உண்டுபண்ணும்.
- 3) இணைந்து செயற்பட இயலாத குழு அங்கத்தவர்களை நியமித்தல்: குழுவில் அங்கம் வகிப்பவர்களுள் குறைந்தது இருவராவது முன்னர் விரோதத்தைச் சம்பாதித்துக் கொண்டவர்களாக அல்லது எதிரெதிரான போக்குகளைக் கொண்டவர்களாக இருத்தல் வேண்டும். பின்னர் குழு செயற்படத் தொடங்கியதும் ஏனையவர்களும் பகைமையை விருத்தி செய்யத் தொடங்குவர்.

சில சந்தர்ப்பங்களில் குழுவொன்றை நியமிப்பது இயலாத காரியமாகவும் வேறு ஏதாவது மாற்றுவழியைப் பின்பற்ற முகாமையாளர்-எத்தனிப்பவராகவும் இருப்பார். இவ்வேளையில் பயன்படுத்துவதற்காக ஐந்தொகையில் பிரதிபலிக்கப்படாத

முக்கியமானதொரு சொத்தினை அநேக கம்பனிகள் கொண்டுருக்கின்றன. இச்சொத்தாக விளங்குபவர் தான் திரு.இல்லை (Mr.No) என்பவர். இவரின் முக்கிய குணம்சமே “இல்லை” என இறுதிமட்டும் கூறுவதுதான். வழக்கமாக திரு. இல்லையிடம் சமர்ப்பிக்கப்படும் எவ்விடயமும் சமர்ப்பிப்பவர் தனது கருத்தினைக் கைவிடுவதற்கு நிர்ப்பந்திக்கும்.

ஏனைய யுக்திகள்

திரு. இல்லையால் இயலாத பட்சத்தில் சில நிறுவனங்கள் காலந்தாழ்த்துபவரை (Procrastinator) நாடுகின்றன. இவரின் பணி சமர்ப்பிக்கப்படும் எவ்விடயத்தையும் சாமர்த்தியமாக காலந்தாழ்த்துவதன் மூலம் தட்டிக்கழித்து விடுவதாகும். முகாமையாளரைப் பொறுத்தவரை இக் காலந்தாழ்த்துபவர் மிக முக்கியமானவராகும். ஏனெனில், அவரிடம் சமர்ப்பிக்கப்படும் எந்தவொரு பணியையும் பூர்த்தி செய்ய விடமாட்டார். தீர்மானங்களைத் தவிர்ப்பதற்கான சௌகரியம் வாய்ந்த வழிமுறையாக இது விளங்குகிறது.

குழுக்களைத் தோற்றுவிப்பது இயலாத பட்சத்திலும், திருவாளர்கள் “இல்லை” அல்லது “காலந்தாழ்த்துபவர்” என்போர் கிடைக்க முடியாத பட்சத்திலும், பிரச்சினை மேலும் கைமாற்றப்பட முடியும். உயர்மட்ட முகாமைக்கு பிரச்சினையை நகர்த்தி விடுவதை இது கருதுகிறது. பாரதூர குற்றம் சம்பந்தப்பட்ட வழக்குகளில் பைத்தியம் (Insanity) என நிரூபிப்பது இறுதி உபாயமாகக் கைக்கொள்ளப்படுகிறது. இதே போன்று, முகாமைத்துவத்திலும் கொள்கை என்றதொரு விடயத்தை பிரச்சினையைத் தட்டிக் கழிப்பதற்கான இறுதி வழியாகப் பயன்படுத்தலாம். தீவிரமாக, தீர்மானத்தைத் தவிர்க்க முயல்கின்ற முகாமையாளரொருவரின் பின்வரும் கூற்றைக் கவனிக்க: “ஊழியர்களுக்கான சைக்கிள் பாதுகாப்பிடம் அமைப்பது தொடர்பான யோசனை ஒன்று முன்வைக்கப்பட்டுள்ளது. இது எமது ஊழியர்களுக்கு நன்மையளிக்கும் திட்டத்தின் ஒரு

பகுதியாகவே அடிப்படையில் அமையப்பெற்றுள்ளது. எனவே, தனியாக இதனைக் கருத்திற் கொள்ள முடியாது. ஆகையால், வருங்காலத்தில் எமது ஊழியருக்கான வேதனக் கட்டமைப்பு பற்றி மீளாய்வு செய்யும் போது உயர் முகாமை இவ்விடயத்தைப் பரிசீலிக்கும்.”

இதற்கு மாற்றீடாக, ஏனையவர்களின் நடைமுறைகளை அவதானிப்பது குழப்ப நிலையை உண்டு பண்ணுவதற்கும், தீர்மானத்தினைத் தாமதப்படுத்தவதற்கும் நிச்சமான வழிமுறையாக விளங்குகிறது. உதாரணமாக, முன்னைய முகாமையாளர் பின்வருமாறும் கூறலாம்: “வேலைக்குச் சமூகமளிக்கின்ற ஊழியர்களுக்கான வாகனத் தரிப்பிடம் தொடர்பாக நிறுவனத்திலும் மற்றைய நிறுவனங்களிலும் பின்பற்றப்படுகின்ற நடைமுறைகளைப் பற்றி ஆய்வொன்று நடத்தப்பட வேண்டும் என நான் ஆலோசனை கூறுகிறேன்”

ஏனைய மாற்றீடுகள் எதுவும் கிடைக்காதபோது ஆலோசகர் ஒருவரை நியமிப்பது பொருத்தமான நடவடிக்கையாகக் கருதப்படுகிறது. பொருத்தமான ஆலோசகர் ஒருவர் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டு அவரது நியமனம் தெளிவில்லாத நிலையில் மேற்கொள்ளப்படும் பட்சத்தில் அவரது அறிக்கை குழப்பத்தையும் விரோதத்தையும் உண்டு பண்ணுவதாக அமைவதுடன் முக்கிய பிரச்சினையும் மறைக்கப்பட்டு விடும்.

முகாமையாளரொருவர் பிரச்சினையை இன்னொருவருக்குக் கைமாற்ற இயலாத நிலையில் அவராகவே தீர்மானத்தைத் தவிர்ப்பதற்கு கட்டாயப்படுத்தப்படும் சந்தர்ப்பமும் எழுவதுண்டு. இச்சந்தர்ப்பங்களில் பல மாற்றுவழிகளை அவர் பின்பற்றலாம்.

□ கோபாவேசப்படல் முறை (Tantrum method): பழைய முறையாக இது காணப்பட்டாலும் இன்றும் பொருத்தமானதாக இது விளங்குகிறது. யாராவது யோசனையைக் கொண்டு வரும் போது காரணமின்றி கோபாவேசப்படுவதை இது கருதுகிறது. உதாரணமாக, முன்னைய

சைக்கிள் பாதுகாப்பிட பிரச்சினை தொடர்பாக அம்-
முகாமையாளர் பின்வருமாறு கூறலாம்: “ஊழியர்-
களுக்கான சைக்கிள் பாதுகாப்பிடம்! இதனைக்
கொண்டுவர இதுவா நேரம்!! இயந்திரமொன்றின் பட்டி
உடைந்துள்ளது. இறுதியாக இடம் பெற்ற மழை
காரணமாக சுற்றுமதிலில் வெடிப்பு ஏற்பட்டுள்ளது.
என்னுடைய குடற்புண்* நோய் மீண்டும் தொல்லை
கொடுக்க ஆரம்பித்துள்ளது. இச்சைக்கிள் பாதுகாப்பிட
பிரச்சினையைப் பார்க்க வேறு ஏதாவது முக்கிய
விடயத்தைப் பற்றி உங்களால் சிந்திக்க முடியுமா?”

□ தொனியை அடக்குதல் முறை (Hush - hush method):
“தேவதைகள் கால் பதிக்க அஞ்சும் இடத்திற்கு நீர்
விரைய அவசரப்படுகிறீர்” என யோசனையைக் கொண்டு
வருபவரை எச்சரிப்பதை இது கருதுகிறது. உதாரணமாக,
முகாமையாளர் பின்வருமாறு கூறலாம்: “ஊழியர்-
களுக்கான சைக்கிள் பாதுகாப்பிடம்! ஸ்! ஸ்!! மெல்லப்
பேசு. உயர்மட்டத்தில் இவ்விடயம் முன்னரே கவனத்திற்
கொள்ளப்பட்டு பல சிக்கலான விடயங்களுக்குள்
அகப்பட்டுள்ளது. நான் உன்னிடத்தில் இருப்பேனாக
இருந்தால், பேசாமல் வாயை மூடிக்கொண்டிருப்பதுடன்,
இவ்விடயம் தொடர்பாகப் பேசுபவர்களையும் அவ்வாறே
இருக்கும்படி சொல்வேன்”.

□ மேலதிக தகவல்களை வேண்டும் முறை (More - detail
- please method): யோசனையைச் சமர்ப்பிப்பவரிடமிருந்து
மேலும் மேலும் தகவல்களைத் தொடர்ச்சியாகக் கேட்க
வேண்டும். இவ்வாறு செய்வதனால் அவர் உடனடி-
யாகவோ அல்லது சற்றுப் பிந்தியோ நிச்சயமாக தனது
யோசனையைக் கைவிடுவார். “உமது யோசனை தொடர்-
பாக (சைக்கிள் பாதுகாப்பிடம்) போதியளவு தகவல்கள்
கிடைக்கப் பெறவில்லை என்பதை வருத்தத்துடன்
தெரிவித்துக் கொள்கின்றோம். இப்பிரச்சினை தொடர்பாக

மேலதிக நடவடிக்கைகளை நாம் தொடர்வதற்கு முன்னர் பின்வருபவை தொடர்பான தகவல்கள் எமக்குத் தேவைப்படுகின்றன(1) எதிர்பார்க்கப்படுகின்ற வேறுபாடுகளுடன் சைக்கிள்கள் பற்றிய பரிமாணங்கள், (2) வழக்கமான வேறுபாடுகளுடன் சுமையேற்றிய மற்றும் சுமையேற்றாத நிலையில் சராசரி நிறை, (3) அடுத்து வரும் ஏழு வருடங்களில் ஒவ்வொரு காலாண்டுக்குமான எதிர்பார்க்கப்படும் இயலாவிடும் பற்றிய விபரங்கள்” என முகாமையாளர் கேட்கலாம்.

- இரட்டைப் பேச்சு முறை (Double - talk method): முகாமைத்துவ தொழிநுட்பச் சொற்களைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் யோசனையைச் சம்பந்தப்படுத்தி குழப்பமடைய வைக்கலாம். பின்வருமாறு முகாமையாளர் கூறலாம்: “ஊழியர்களுக்கான சைக்கிள் பாதுகாப்பிடம் ஒன்றைப் பற்றி நீங்கள் குறிப்பிடுகிறீர்கள். பரஸ்பர நம்பிக்கையின்மையை அவர்கள் வெளிப்படுத்துகின்ற ஒரு சாதாரண முறையே அது என்பதை நீர் உணர்வீரா? எனவே, பிரச்சினையை நாங்கள் ஒரு அறிகுறியாகவே கருத வேண்டும். ஒரு நோயாகக் கருதக் கூடாது. நாங்கள் எதனை உருவாக்க வேண்டுமென்றால் பரஸ்பர நம்பிக்கை அல்லது ஒற்றுமையை உருவாக்கக் கூடிய சூழலைத்தான். பொருள்சார் நன்மைகளை ஊழியர்களுக்கு வழங்காமல் ஒற்றுமை பற்றிய உணர்வைத் தோற்றுவிப்பதற்கு ஊழியர்களுடன் கலந்து உருவாக்க வேண்டும்.”

- “பிரச்சினை எதுவுமில்லை” முறை (No problem exists method): பிரச்சினை இருக்கிறது என்பதை மறுதலிக்கின்ற முறை இதுவாகும். இங்கு முகாமையாளர் பின்வருமாறு கூறலாம்: “சைக்கிள் பாதுகாப்பிடத்தைப் பற்றி என்ன பிரச்சினை உள்ளது? கடந்த 15 வருடங்களாக சைக்கிள் பாதுகாப்பிடமின்றி இத்தொழிற்சாலையை நாம் நடாத்தி

வருகின்றோம். தரிப்பிடம் எதுவுமின்றி சைக்கிள் தானாக தரித்து நிற்கும் என்பதைப் பற்றி ஒவ்வொருவரும் அறிவார்கள். நிலைமை இவ்வாறிருக்கையில் நீர் ஏன் ஒரு கற்பனையான பிரச்சினையைப் பற்றிக் குறிப்பிடுகின்றீர்?”

- “அது உங்கள் பிரச்சினை” முறை (That's -your -problem method): பிரச்சினையைக் கொண்டு வருபவரிடமே மீண்டும் பிரச்சினையைத் திருப்பிவிடும் உபாயம் இதுவாகும். “நீர் பிரச்சினையை காலந்தாழ்த்த விரும்பவில்லை என்பதை நான் நிச்சயம் அறிவேன். ஆயினும், சைக்கிள் பாதுகாப்பிடம் தொடர்பான விடயம் உமது பொறுப்பிலும் அதிகாரத்திலுமே தங்கியுள்ளது. எனவே, பொருத்தமான விடயங்களைக் கருத்திலெடுத்து பிரச்சினையுடன் நீர் ஈடுபடுமாறு நான் ஆலோசனை கூறுகின்றேன்” என முகாமையாளர் பதிலளிக்கலாம்.

உலாவுதலினூடான முகாமை [Management By Walking Around (MBWA)]

நடவடிக்கைகளின் அமுல்படுத்தல் எவ்வளவு சிறப்பாக மேற்கொள்ளப்படுகிறது என்பதை அறிய விரும்புகின்ற முகாமையாளரொருவர் நிறுவனம் முழுவதும் முறைசார்ந்த மற்றும் முறைசாராத பரந்த தொடர்புகளையும், தகவல் மூலங்களையும் விருத்தி செய்தல் வேண்டும். முக்கியமான ஊழியர்களுடன் உரையாடல், எழுத்திலமைந்த அறிக்கைகளை வாசித்தல், மிகப் பிந்திய செயற்பாட்டு விளைவுகளிலிருந்து புள்ளி விபரங்களை ஆராய்தல், வாடிக்கையாளரிடமிருந்து மீளாய்வினைப் பெறல், போட்டி நிறுவனங்களின் பிரதிபலிப்புக்களை அவதானித்தல், முறைசாராத வகையில் சம்பாஷணைகளில் பங்குபற்றல், ஊழியர்களின் மனதில் என்ன உள்ளது என்பதை அறியச் செவிமடுத்தல், முதற் தரமான அவதானிப்பு என்பன இதற்கான ஒழுங்கான வழிமுறைகளாக

விளங்குகின்றன. எனினும், இத்தகைய தகவல்களில் சில நம்பத் தகுந்தவையாக இருப்பினும் முழுமையாக உண்மையைப் புலப்படுத்த மாட்டாது. தவறான செய்திகள் மறைக்கப்படும், குறைப்புச் செய்யப்பட்டும், அல்லது முற்று முழுதாக வெளிப்படுத்தப்படாமலே போகலாம். சில சந்தர்ப்பங்களில் தோல்விகளையும் பிரச்சினைகளையும் பரிமாற்றம் செய்வதனை ஊழியர்கள் தாமதிக்கலாம்.

நிறுவனமொன்றினுள் தகவல் பரிமாற்றம் செய்யப்பட்டுக் கொண்டிருக்கையில், அது உபாயத்தினை வெளிப்படுத்தத் தவறும் கட்டத்தில் தணிக்கைக்கு உட்படுவதற்கான வாய்ப்பு உருவாகிறது. எனவே, தற்போதுள்ள நிலைமையைப் பிரதிபலிக்கக் கூடிய சரியான தகவல்களையே நாம் கொண்டுள்ளோம் என்பதை முகாமையாளர்கள் உறுதிப்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும். வேலைத் தளத்திற்கு ஒழுங்காக விஜயம் செய்து பல வேறுபட்ட மட்டங்களிலுள்ள பல்வேறுபட்ட நபர்களுடன் உரையாடுவது இதற்கு மிகச் சிறந்த வழியாக விளங்குகிறது. இத்தகைய உலாவுவதனூடாக முகாமை செய்தல் உபாயம் பலதரப்பட்ட பாணிகளில் பின்பற்றப்படுகிறது.

இவ் உபாயத்தினைப் பின்பற்ற வேண்டுமானால், ஒவ்வொரு முகாமையாளரும் நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு பகுதிக்கும் விஜயம் செய்து, ஒவ்வொரு ஊழியரையும் அவர்களது வேலைத் தளத்தில் சந்தித்து உரையாடுவதன் மூலம் உண்மை நிலவரத்தை அறிந்து கொண்டு பின்னரே அதற்கேற்ற தீர்மானங்களை மேற்கொண்டு செயற்பட வேண்டும். எனினும் சில சந்தர்ப்பங்களில் நிறுவன நடவடிக்கைகளைப் பற்றிக் குறைந்த அறிவுடன் அல்லது அனுபவமற்ற நிலையில் இந்நடைமுறையைப் பின்பற்ற முயலும் முகாமையாளர்கள் தோல்வியைத் தழுவி, ஈற்றில் எந்தவொரு தேவைப்படும் தகவலையும் பெற்றுக் கொள்ள முடியாத நிலைக்கு இட்டுச் செல்லப்படுகின்றனர். இவ்வேளையில் உலாவுவதனூடாக முகாமை செய்தல் உபாயமானது ஆச்சரியப்படுவதனூடான முகாமை [Management By Wondering Around

(MBWA)] உபாயமாக மாற்றம் பெறுகிறது. அதாவது உலாவுவதனூடாக முகாமை செய்தல் உபாயத்திற்கு அவசியமான அணைத்துப் படிநிலைகளையும் முகாமையாளர் பின்பற்றினாலும் அடுத்த ஒவ்வொரு கட்டத்திலும் என்ன செய்வது அல்லது எவ்வாறு முன்னேறுவது என்பது பற்றித் தெரியாது வியப்படைகிறார்.

பல நிறுவனங்களிலுள்ள முகாமையாளர்கள் முறைசாராத தொடர்பாடலுக்கு அதிக முக்கியத்துவம் அளிக்கின்றனர். நிலவரங்களைப் பற்றியதொரு உணர்வினைப் பெறவும், விரைவானதும் இலகுவானதுமான வழிமுலம் தகவல்களைப் பெற்றுக் கொள்ளவும் இது அவசியம் என அவர்கள் தெரிவிக்கின்றனர். மேலதிகாரிகள் தமது அலுவலகங்களில் தங்கியிருக்கும் போது ஊழியர்களிடமிருந்து வேறுபடுத்தப்பட்டவர்களாகவே உள்ளனர். அவ்வாறு அலுவலகத்தினுள் மாத்திரம் இருக்கும் வேளையில் விமர்சனங்களையும் வேறுபட்ட தகவல்களையும் வழங்க முடியாத நபர்களாலேயே அவர்கள் சூழப்பட்டுள்ளனர். எனவே உடனடியான, சரியான கால நேரத்திலமைந்த தீர்வுகளைப் பிரச்சினைகளுக்கு காண முடியாது போகிறது.

உலாவுவதனூடாக முகாமை செய்தலுடன் சில முகாமையாளர்கள் உரையாடுவதன் மூலமாக முகாமை [Management By Talking Around (MBTA)] செய்வதனை இணைத்து சூழப்ப நிலையை அடைகின்றனர் என ஜோர்ஸ் ஒடியோர்ன் (George Odiorne) என்னும் முகாமை அறிஞர் குறிப்பிடுகின்றார். பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதற்குப் பதிலாக, சம்பாஷணையில் ஆர்வம் கொண்ட சில முகாமையாளர்கள் தேவையற்ற உரையாடல்களினால் தமது நேரத்தையும் ஏனையவர்களின் நேரத்தையும் வீணாக்குகின்றனர்.

உமது மேலதிகாரி உமது நேரத்தினை அவ்வாறு வீண்விரயம் செய்தால் யாது செய்வீர்? கவனத்துடன் செவிமடுத்து புரிந்து கொண்ட வகையில் தலையை அசையுங்கள். மேலதிகமாக

அவர் வீண் உரையாடல்களில் ஈடுபடாதிருக்கும் பொருட்டு எத்தகைய பொருத்தமற்ற விடயங்களையும் குறிப்பிட வேண்டாம். உங்களது ஊழியர்களின் வெற்றிகளைப் பற்றி எடுத்துக் கூறுங்கள். அத்துடன், உங்களது திணைக்களத்திலுள்ள உண்மையான பிரச்சினைகளை எடுத்துரைத்து அவரது ஆலோசனையைக் கேளுங்கள். தற்போதைய நிலைக்கு அவரை இட்டு வந்து எதனைப் பற்றி அவர் சிந்திக்க வேண்டும் என்பதை எடுத்தியம்பவும், சிறிது நேரத்தின் பின்னர், மீண்டும் பொருத்தமான பணிக்கு அவரைக் கொண்டு வருவதற்கு நீங்கள் இயலுமானவராக இருப்பதை உணர்வீர்கள்.

போட்டிமிக்க ஓரங்கட்டல் ஊடான முகாமை [Management by Competitive Edge (MBCE)]

வேறுபட்ட நிறுவனங்கள், குழுக்கள், தனிநபர்கள் என்போருக்கிடையே நிகழும் போட்டியின் விதிகளைப் பின்பற்றுவதாக போட்டிமிக்க ஓரங்கட்டல் ஊடான முகாமை அமையப் பெற்றுள்ளது. அமைதியான போட்டியை வெளிப்படுத்துவதாக இது விளங்குகிறது. தனிநபர்கள், குழுக்கள், பிரிவுகள் அல்லது முழு நிறுவனம் கூட தமது சம அந்தஸ்தில் செயற்படுபவர்களைப் பார்க்கிலும் மேலான நன்மை அல்லது தகுதியைக் (advantage or edge) கொண்டிருத்தல், முன்னேற்றம், வளர்ச்சி, வெகுமதிகள் என்பனவற்றை அடைவதற்கான சக்திமிக்க வழிமுறையாக விளங்குகிறது என்பதனை இவ்வணுகுமுறையைப் பின்பற்றும்பவர்கள் உணர்கின்றனர். ஏனையவர்களிலிருந்து வேறுபாடாக்கிக் காட்டக்கூடிய மேலான தகுதிகள் காணப்படும் போதே உச்ச செயற்பாடு தலைசிறந்ததாக அமைய முடியும் என்பது இவர்கள் கருத்தாகும். இங்கு வெற்றியடைதல் என்பது சார்புரீதியாகவே நோக்கப்படுகிறது. குழு அங்கத்துவம் பற்றிய உணர்வு இங்கு விரும்பப்படினும், குழுவில் சிறந்து விளங்குவது முக்கியமானதாகும்.

ஸ்திரமான வெற்றியை அடைவதற்கு எந்தவொரு வியாபார உபாயமும் போட்டிமிக்க நன்மை (Competitive advantage) மீது

கட்டியெழுப்பப்படுவது அவசியமாகிறது. நிறுவனமொன்று போட்டி விசைகளைச் சமாளிப்பதிலும், கொள்வனவாளர்களைக் கவர்வதிலும் ஏனைய நிறுவனங்களைப் பார்க்கச் சிறந்து விளங்கும் சந்தர்ப்பத்தில் போட்டி மிக்க நன்மை பெறப்படுகிறது. இத்தகைய நன்மையினை அடைவதற்குப் பல வேறுபட்ட வழிமுறைகள் உள்ளன. மிக உயர்ந்த தரமுடைய வாடிக்கையாளர் சேவையை வழங்குதல், பாரிய மிக அறியப்பட்ட நிறுவனமாக சந்தையில் விளங்குதல், குறைந்த விலை விற்பனையாளர் என்ற அங்கீகாரத்தை பெறல், மிகச் சிறந்த இடத்தில் அமையப் பெற்றிருத்தல், குறித்தவொரு தொழிற்பாட்டை ஆற்றுவதில் மிகச் சிறந்த பணியைப் புரிகின்ற பொருளைக் கொண்டிருத்தல், நீடித்து நிலைக்கக்கூடிய நம்பகமான பொருளை உருவாக்குதல், பணத்திற்கான மிகச் சிறந்த பெறுமதியை வழங்குதல் போன்றவை அவற்றுட் சிலவாகும்.

இவ்வகையில் நிறுவனங்கள் போட்டியிட முயற்சிக்கின்ற பல போட்டிமிக்க உபாயங்கள் காணப்படுகின்றன எனினும், பின்வரும் மூன்று பொதுப்படையான போட்டி உபாய (Generic Competitive Strategy) அணுகுமுறைகள் பிரதானமானவையாகும்.

1. குறிப்பிட்ட தொழில் முயற்சியில் குறைந்த செலவுமிக்க உற்பத்தியாளராகத் தொழிற்படுவதற்கு முயற்சித்தல்.
2. போட்டியாளரின் பொருளிலிருந்து ஏதோவொரு வகையில் தமது பொருளை பேதப்படுத்த முனைதல்.
3. முழுச் சந்தை மீதும் கவனம் செலுத்தாது குறிப்பிட்டொரு குறுகிய பகுதியில் செயற்படல்.

குறைந்த உற்பத்திச் செலவைக் கொண்டிருப்பதன் ஊடாக போட்டிமிக்க நன்மையை விருத்தி செய்தல்: நிறுவனமொன்றில் முழு உற்பத்திச் செலவுகள் மீதான மொத்தச்செலவு போட்டியாளரின் மொத்தச்செலவிலும் பார்க்க குறைவாக இருக்குமிடத்து கிரயரீதியான போட்டி மிக்க நன்மை யானது ஒட்டுமொத்தச்

செலவு முகாமைத் தந்திரோபாய த்தினூடாக (Overall - Cost Leadership Strategy) அடையப் படுகிறது. ஒரு போட்டிமிக்க உபாயமாக செலவு ரீதியான நன்மை எவ்வளவு பெறுமதியாக விளங்குகிறது என்பது அதனது தொடர்ச்சியான நீடித்திருக்கும் தன்மை, மற்றும் ஏனையவர்களால் பின்பற்ற இயலாத தன்மை என்பன மீது தங்கியுள்ளது. செலவு ரீதியான நன்மையினைப் பெறுவதற்கு பின்வரும் இரு வழிமுறைகள் பின்பற்றப்பட முடியும்.

- ❑ செலவினங்களை அதிகரிக்கின்ற காரணிகளைக் கட்டுப்படுத்துவதில் போட்டியாளரிலும் பார்க்கச் சிறப்பாகச் செயற்படல்
- ❑ வித்தியாசமான முறையில் உற்பத்திக் கிரய செயன்முறைகளை மாற்றியமைத்து சேமிப்பை அதிகரிப்பதன் மூலம் குறைந்த விலையில் வாடிக்கையாளருக்கு விநியோகத்தினை மேற்கொள்ளுதல்.

மேலும், பேரளவிலான உற்பத்திச் சிக்கனம், கற்றுக்கொள்ளல் மற்றும் அனுபவம் மூலமான அதிகரித்த விளைவு, ஏனைய செலவுச் சிக்கன வழிமுறைகள் அல்லது வினைத்திறன் அதிகரிப்பிற்கான வாய்ப்புகள், செலவைப்பற்றி அக்கறை கொள்ளும் கொள்வனவாளர்களை சந்தை கொண்டிருத்தல் போன்ற அம்சங்கள் குறிப்பிட்டதொழில் முயற்சியில் குறைந்த செலவு உற்பத்தியாளராக விளங்குவதற்கு உந்து சக்தியாக விளங்குகின்றன.

பேதப்படுத்தலின் ஊடாக போட்டிமிக்க நன்மையை விருத்தி செய்தல்: கொள்வனவாளர்கள் பெறுமதியானது எனக் கருதுகின்ற ஏதாவது ஒப்பற்ற அம்சத்தினை வெற்றிகரமான பேதப்படுத்தல் வேண்டி நிற்கிறது. பேதப்படுத்தல் வாடிக்கையாளருக்கு பெறுமதியை அளிக்கின்ற போது அது போட்டிமிக்க நன்மையை ஏற்படுத்துகின்றது. போட்டியாளர்களினது பொருட்களிலும் பார்க்க குறிப்பிட்ட பொருளை வாடிக்கையாளர்கள் உயர்வாகக் கருதும் வகையில் போதுமான ஈடு இணையற்ற அம்சங்களை நிறுவனம்

கொண்டிருக்காத பட்சத்தில் பேதப்படுத்தல் (Differentiation strategy) உபாயம் தோல்வியைத் தழுவுகிறது. வெற்றிகரமான பேதப்படுத்தல் பின்வருவனவற்றுள் ஏதாவது ஒன்றை அல்லது அனைத்தையும் பின்தொடர நிறுவனத்திற்கு வழி வகுக்கிறது. அவையாவன: உயர்வான விலையை அறிவிடல், அதிகளவிலான அலகுகளை விற்பனை செய்ய முடிதல், அதிகளவான வாடிக்கையாளர் விசுவாசத்தினைப் பேணல் என்பனவையாகும்.

போட்டியாளர்களிலிருந்து தமது பொருட்களை வேறுபடுத்திக் காட்டுவதற்காக பல பேதப்படுத்தல் அணுகுமுறைகளை நிறுவனமொன்று பின்பற்றலாம். வித்தியாசமான சுவை, விசேட அம்சங்கள், உயர்ந்த சேவை, உதிரிப்பாக கிடைப்பனவு, வாடிக்கையாளருக்கான முழுமைத் தன்மை வாய்ந்த பெறுமதி, பொறியியல் வடிவமைப்பும் செயற்பாடும், வழக்கத்திற்கு மாறான தரமும் வேறுபட்ட தன்மையும், பொருள் நம்பகத் தன்மை, தரம் வாய்ந்த உற்பத்தி, தொழிலுருட்ப விருத்தி, இலகு கொடுப்பனவு, பல்வகை சேவைகள், முழுமையான பொருள் வரிசை, மேலான புகழும் கீர்த்தியும் என்பன அவற்றுட் சிலவாகும்.

மிகப் பொருத்தமான பேதப்படுத்தல் உபாய வகைகள் மிகக் குறைந்தளவிலேயே விரைவான அல்லது மலிவான மட்டுப்படுத்தல்களுக்கு உட்படுகின்றன. இவ்வேளையில்தான் ஈடு இணையற்ற தகுதியைக் கொண்டிருத்தல் முக்கியமாகக் கணிக்கப்படுகிறது. போட்டியாளர்களால் இலகுவாக பொருத்தச் செய்ய இயலாத திறமைகளையும் ஆற்றல்களையும் நிறுவனமொன்று கொண்டிருக்குமானால், வெற்றிகரமான பேதப்படுத்தலுக்கான அடிப்படையாக அவற்றை அது பயன்படுத்த முடியும். நீண்டகாலம் நிலைத்திருக்கக் கூடிய போட்டிக்க நன்மையினைப் பெற்றுக் கொள்வதற்காக பின்வரும் பகுதிகளில் அல்லது அம்சங்களின் மீது பேதப்படுத்தலை மேற்கொள்ளலாம் அவையாவன: தொழில்நுட்ப சிறப்புத்தன்மை மீது பேதப்படுத்துதல்; தரத்தின் மீது பேதப்படுத்துதல்; வாடிக்கையாளருக்கு

ஆதரவு சேவைகளை அளிப்பதன் மீது பேதப்படுத்துதல்; பணத்திற்கான அதிகரித்த பெறுமதி மீது பேதப்படுத்துதல் என்பவையாகும்.

கவனத்தை ஒன்று குவிப்பதன் ஊடாக போட்டிமிக்க நன்மையை விருத்தி செய்தல்: மட்டுப்படுத்தப்பட்டதொரு பூகோளவியற் சந்தை மீது அல்லது பொருளுக்கான சில பயன்பாடுகள் மீது கவனம் செலுத்துவதன் ஊடாக குறிப்பிட்டொரு வாடிக்கையாளர் குழுவின் தேவைப்பாடுகளைப் பூர்த்தி செய்வதனால் சந்தை ஸ்தானமொன்றை விருத்தி செய்து போட்டிமிக்க நன்மையை உருவாக்குவதை கவனத்தை ஒருமுகப்படுத்தல் அல்லது சிறப்புத் தேர்ச்சி உபாயம் (Focusing strategy) கருதுகிறது. மொத்தச் சந்தையின் ஒரு பகுதிக்கு மாத்திரம் சேவை புரிவதே இவ் உபாயத்தின் முக்கிய சிறப்பம்சமாக விளங்குகிறது நிறுவனமொன்று அதனது போட்டியாளர்களிலும் பார்க்க குறுகியதொரு இலக்குச் சந்தையைச் சிறப்பாகச் சேவையாற்ற முடியும் என்பது இவ் உபாயத்தின் கருப்பொருளாக உள்ளது. இலக்குச் சந்தைத் துண்டத்தின் தேவைகளை சிறப்பாக அடைதல் அல்லது அத்துண்டத்திற்கு சேவையாற்றுவதனால் குறைந்தளவான செலவினை அடைதல், அல்லது இவையிரண்டையும் கடைப்பிடிப்பதனாலும் கவனத்தை ஒன்று திரட்டல் உபாயம் மூலமாக போட்டிமிக்க நன்மை பெறப்படுகிறது.

போட்டிமிக்க தன்மையினை வெளிப்படுத்துவதில் சந்தைத் துண்டங்கள் வேறுபட்டுக் காணப்படுகின்றன. இத்தகைய வேறுபாடுகள் ஒருமுகப்படுத்தல் உபாயத்தின் பிரயோகத்திற்கு வலுவூட்டுகின்றன. ஒருமுகப்படுத்தல் உபாயத்தினைப் பின்பற்றுவது தெர்டர்பாக பின்வரும் இரு பிரச்சனைகள் அவதானிக்கப்படத் தக்கவையாகும். அவையாவன: போட்டியிடுவதற்காக எத்தகைய சந்தைத் துண்டங்களைத் தெரிவு செய்தல் என்பதும், இலக்குத் துண்டத்தில் போட்டிமிக்க நன்மையை எவ்வாறு விருத்தி செய்தல் என்பதுமாகும்.

போட்டிமிக்க நன்மையை உறுதி செய்யும் பொருட்டு தாக்குதல் உபாயங்களைக் கடைப்பிடித்தல்: ஆரம்ப நடவடிக்கைகளை எந்தளவிற்குச் சிறப்பாக நிறுவனமொன்று பின்பற்றி பராமரித்து வருகின்றதோ அந்தளவிற்கு போட்டியாளர்கள் அதன் செயற்பாடுகளை ஒட்டியதாக சார்ந்து செல்லும் போக்கினைக் கடைப்பிடிப்பார்கள். இத்தகையதொரு தாக்குதல் உபாயத்தை (Offensive Strategies) ஆரம்பித்திலேயே விருத்தி செய்து பேணுவதில் பின்வரும் தந்திரோபாய முகாமைத்துவ சவால்கள் எதிர்நோக்கப்படுகின்றன.

- அடுத்த கட்ட தந்திரோபாய நகர்வுக்கான தொழில் முயற்சித் தலைமைத்துவத்தின் அடிப்படைகள் யாவை என்பதை எதிர்வு கூறல்.
- போட்டியாளர்களின் சமநிலையினைச் சீர்குலைத்து அவர்களை எப்போதும் சார்ந்து செல்லும் போக்கில் வைத்திருப்பதற்கேற்ற நகர்வுகளைத் திட்டமிடுவதும், அவர்களாகவே முன்முயற்சிகளை ஆரம்பிக்க போதுமான கால அவகாசத்தினை அளிக்காது விடலும்.
- தாக்குதல் உபாயத்தின் உத்திகளைப் பற்றிய நுட்பமான புரிந்துணர்வை விருத்தி செய்தலும், அவற்றை அமுல்படுத்தத் தேவையான நிறுவன ஆற்றல்களை மதிப்பீடு செய்தலும்.

இவ்வாறு போட்டியாளரின் சந்தை ஸ்தானங்கள் மீது தாக்குதல் உபாயங்களை வடிவமைப்பதில் இராணுவ யுத்த யுக்திகள் குறிப்பாக பெரும் பங்காற்ற முடியும். எதிரியை எவ்வாறு தாக்குவது என்பது தொடர்பாக மூன்று வகையான இராணுவ முதுமொழிகள் இங்கு குறிப்பாகப் பயன்படுத்தப்படலாம். அவையாவன:

- குவித்தல் தத்துவம் (Principle of mass)- முடிவானதொரு நோக்கத்திற்காக சரியான நேரத்தில் சரியான இடத்தில்

தாக்குதல் சக்தி சிறப்பாக குவிக்கப்படுவதனை இது குறிக்கிறது.

- தாக்குதல் எதிர்ப்புத் தத்துவம் (Principle of offensive) - ஆரம்ப முன் முயற்சிகளை எடுப்பதுடன் எழுகின்ற வாய்ப்புக்களைப் பயன்படுத்தி எதிரியின் பலவீனத்தைச் சாதகமாகப் பயன்படுத்துகின்ற தளபதி, எதிரியை மேலாதிக்கம் செலுத்தக் கூடிய ஸ்தானத்தில் கட்டுப்பாட்டுடன் விளங்குவான் என்பதை இது கருதுகிறது.
- வியப்படைதல் தத்துவம் (Principle of surprise) - எதிரி எதிர்பார்த்திராத கால நேரத்திலும் இடத்திலும் தாக்குவதன் மூலம் ஆச்சரியப்படத்தக்க விளைவுகளை ஏற்படுத்துவதனை இது குறிக்கிறது.

மேலும், முகாமைத்துவ தந்திரோபாய வடிவமைப்பாளர்களினால் நான்கு வகையான தாக்குதல் எதிர்ப்பு அணுகுமுறைகள் முன் வைக்கப்பட்டுள்ளன. அவை பின்வருமாறு:

- போட்டியாளரின் சார்பு ரீதியான பலவீனத்தின் மீது சவாலை எதிர் கொள்ளும் நிறுவனம் தனது பலத்தினை ஒன்று திரட்டல்.
- எதிர்த்தாக்குதல் நடத்தக்கூடிய போட்டியாளரினது ஆற்றலை சமநிலைப்படுத்தாத பட்சத்தில், சிறந்த நிலையிலுள்ள போட்டியாளர் ஒருவருக்கெதிராக பாரிய தாக்குதல் எதனையும் தொடுக்கக் கூடாது.
- போட்டியாளர்களிலிருந்து வேறுபட்ட நடவடிக்கையைப் பின்தொடர்தல், அல்லது பிரதி பண்ணுபவர்களால் பின்பற்ற இயலாத நடவடிக்கையை மேற்கொள்ளுதல், அல்லது போட்டியாளர்களைப் பார்க்கிலும் அதிக நன்மைகளை, சாதகங்களை அளிக்கக்கூடிய முற்றிலும் வேறுபட்ட நடவடிக்கையைக் கடைப்பிடிப்பதை பெறுமதி வாய்ந்த உபாயம் வேண்டி நிற்கிறது.

■ போட்டியாளர்கள் நீங்கும் வகையில் வாய்ப்புக்களைப் பயன்படுத்துவதனை முன்முயற்சியை ஆரம்பித்து பேணிவருவது வேண்டி நிற்கிறது. முதலில் முன்முயற்சியை மேற்கொள்பவர் ஏனையவர்களால் பின்பற்ற முடியாத வகையில் சில நிலைமைகளை உருவாக்குகையில் போட்டியாளர்களின் நீங்குகை இடம் பெறுகிறது.

போட்டிமிக்க நன்மையைப் பாதுகாப்பதற்கு சார்ந்து செல்லும் உபாயங்களைப் பயன்படுத்துதல்: போட்டிச் சந்தையொன்றில் சகல நிறுவனங்களும் போட்டியாளர்களின் தாக்குதல்களுக்கு உட்படுகின்றன. சந்தையில் நுழையும் நிறுவனங்களிடமிருந்தும், சந்தை ஸ்தானத்தை விருத்தி செய்யும் நோக்குடன் ஏற்கெனவே தாபிதம் பெற்ற நிறுவனங்களிடமிருந்தும் எதிர்த் தாக்குதல்கள் இடம் பெறலாம். இவ்வேளையில் தாக்கப்படுவதற்கான ஆபத்தினைக் குறைப்பதன் பொருட்டும், இடம் பெறுகின்ற தாக்குதலின் தீவிரத்தைத் தணிப்பதன் பொருட்டும் சார்ந்து செல்லும் உபாயம் பின்பற்றப்படுகிறது. நிறுவனமொன்றின் போட்டிமிகு நன்மையினை சார்ந்து செல்லும் உபாயம் (Defensive strategies) பின்பற்றப்படுகிறது. நிறுவனமொன்றின் போட்டிமிகு நன்மையினை சார்ந்து செல்லும் உபாயம் விருத்தி செய்ய இயலாத போதிலும், தாபனத்தின் போட்டிமிகு ஸ்தானத்தினை இது வலுப்படுத்துவதுடன், நிறுவனம் கொண்டுள்ள எந்தவொரு போட்டிமிகு நன்மையினையும் நிலைநிறுத்துகிறது. நிறுவனமொன்று தங்கியிருக்கக் கூடிய சார்ந்து போகும் நிலைகள் பல உள்ளன. அவையாவன :

■ ஸ்தானப் பாதுகாப்பு (Position defense) - முன்னரங்கத் தாக்குதல்களை தடுக்கக்கூடிய விதத்தில் நிலைகளைப் பலப்படுத்தி ஸ்திரமாக்குவதனை இது குறிக்கிறது. தற்போதுள்ள பொருட்கள், நிறுவனப் பிரிவுகள், வியாபாரக் கருமங்களை ஆற்றுகின்ற பாரம்பரிய வழிமுறைகள்

என்பனவற்றை முன்னேற்றுவதன் பொருட்டு வுளங்கள் இங்கு பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

- நடமாடும் பாதுகாப்பு (Mobile defense) - தாக்கப்படுபவருக்கு மேலும் நகர்ந்து செல்லும் இலக்கினை இச்சார்ந்து போகும் அணுகுமுறை வழங்குகிறது. சந்தையினையும் போட்டிமிக்க சூழலையும் பாதுகாத்துக் கொள்வதற்கென திட்டமிடப்பட்ட முயற்சிகளை நிறுவனம் இங்கு மேற்கொள்வதுடன், மாறுகின்ற நிலைமைகளுக்கு உடனடியாக ஈடு கொடுத்து காலத்திற்கொவ்வாத விடயங்களைத் தவிர்க்கிறது. மேலும், பொருள் வரிசைகள் விரிவுபடுத்தப்படல், நவீன உற்பத்தி முறைகள் அறிமுகப்படுத்தப்படல், நெருங்கிய அம்சங்களில் பரவலாக கத்தினை மேற்கொள்ளுதல் போன்ற நடவடிக்கைகளும் இங்கு பின்பற்றப்படுகின்றன.
- தடுத்தல் பாதுகாப்பு (Preemptive defense) - இந்நிலையானது தடுத்தல் சிறப்பானது என்னும் எண்ணக் கருவைக் கொண்டிருப்பதுடன் “எதிர்த்தல் பாதுகாப்பாகவும்” விளங்குகிறது.
- திருப்புதல் பாதுகாப்பு (Diversion & Dissuasion defense) - இங்கு தாக்கப்படுவதற்கான வாய்ப்புக்களைக் குறைத்து போட்டியாளர்களின் கவனத்தை ஏனைய நிறுவனங்கள் மீது திசை திருப்புவதே நோக்கமாக உள்ளது. கவனம் செலுத்துவதற்குப் போதிய பெறுமதியற்று விளங்குதல், தோல்வியடையச் செய்ய இயலாதவாறு தோற்றமளித்தல், இரகசியத்தன்மை வாய்ந்ததாக விளங்குதல், முக்கியமான விடயங்களிலிருந்து போட்டியாளரின் கவனத்தை முக்கியம் குறைந்த விடயங்களின் மீது குவியச் செய்தல், பகுத்தறிவுக் கொவ்வாத வகையில் தோற்றமளித்தல் என்பன திருப்புதல் பாதுகாப்புக்கான சில அணுகுமுறைகளாகும்.

ஒருவரின் போட்டி ஸ்தானத்தைப் பாதுகாப்பதில் கணிசமானளவு சார்ந்திருக்கத்தக்க பாதுகாப்பு நகர்வுகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. தாக்குதல் ஒன்றை மேற்கொள்கையில் சவால் விடுப்பவர்கள் பயன்படுத்தக்கூடிய யுக்திகளைத் தடுக்க முனைவதுடன் குறிப்பிட்டொரு வகையான பாதுகாப்பு உபாயங்கள் சம்பந்தப்படுகின்றன. சவால்விடுப்பவர்கள் தாக்குதலை மேற்கொள்ளும் பட்சத்தில் கடுமையான எதிர்த் தாக்குதலை எதிர்கொள்ள நேரிடும் என்பதை உணர்த்துவதுடன் மற்றுமொரு வகையான பாதுகாப்பு உபாயங்கள் தொடர்புபடுகின்றன. மூன்றாவது வகையான உபாயங்கள் தாக்குதலொன்றை ஆரம்பிப்பதற்கான சவால் விடுபவர்களின் ஆர்வத்தினைத் தணிக்க முயல்வதுடன் சம்பந்தப்படுகின்றன.

தந்திரோபாய விருத்தி செய்யலின் முக்கியமானதொரு அம்சமாக எத்தகைய மாற்றுவழியைக் கருத்திற்கொள்வது என்பதை அறிவது விளங்குகிறது. சாதாரியமிக்க முகாமையாளரொருவர் கிடைக்கத்தக்கதாகவுள்ள தெரிவுகளைப் பற்றி அறிந்திருப்பினும், அவை பற்றியதொரு முறையான பகுப்பாராய்வு எத்தகைய அர்த்தமுள்ள மாற்றுவழியும் கவனத்திற்குட்படாமல் செல்வதற்கான வாய்ப்பைக் குறைக்கிறது. தந்திரோபாய மாற்றுவழிகளை விருத்தி செய்வதில் பின்வரும் நான்கு முறைகள் பெருந்துணைபுரிய முடியும்.

முதலாவது முறையாகக் காணப்படும் வளர்ச்சி இடப்பெயர்வுப் பகுப்பாராய்வானது (Growth Vector Analysis) நிறுவனமொன்றின் சந்தைத் தெரிவுகளுக்கேற்ப வேறுபட்ட பொருள் மாற்றுவழிகளைப் பரிசீலிக்கின்றது. ஒவ்வொரு பொருள் மற்றும் குறிப்பிட்ட சந்தை வகைக்குமென பின்பற்றப்படக்கூடிய மாற்றுவழிகளை வளர்ச்சி இடப்பெயர்வுப் பகுப்பாராய்வு விபரிக்கிறது. புதியதொரு சந்தையிலுள்ள தற்போதைய பொருளொன்று, தற்போதைய சந்தையிலுள்ள தற்போதைய பொருளொன்றைப் பார்க்கிலும் வேறுபட்ட வாய்ப்புக்களையும் சவால்களையும் வழங்குகிறது. ஒவ்வொரு மாற்றுவழியையும்

முறையாகப் பகுப்பாய்வு செய்வதன் மூலம் முகாமையாள-
ரொருவர் மிகச் சிறந்த தெரிவுகளை மேற்கொள்ள முடியும்.

இரண்டாவது முறையாகக் காணப்படும் சந்தை உபாயத்தின்
இலாபத்தாக்க பகுப்பாய்வானது (Profit impact of market strategy)
நிறுவனமொன்றின் சூழலில் உள்ள எக்காரணிகள் இலாபத்தைப்
பாதிக்கின்றன என்பதையும், சந்தைப்படுத்தல் உபாயம்
மாற்றமடைகின்ற போது எவ்வாறு முதலீடு மீதான வருவாய்
மாற்றமடைகிறது என்பதையும் தீர்மானிப்பதற்காக நடத்தப்பட்ட
ஆராய்ச்சி மீது ஆதாரப்படுத்தப்பட்டுள்ளது. மேற்கூறிய ஆய்வின்
கண்டுபிடிப்புக்களை மையமாக வைத்து பொஸ்டன்
ஆலோசனைக் குழுவினால் விருத்தி செய்யப்பட்ட போட்டிமிக்க
தூயனப் பகுப்பாய்வு (Competitive Portfolio analysis) மூன்றாவது
முறையாக விளங்குகிறது. நிறுவனத்தின் சார்பு ரீதியான
சந்தைப்பங்கினதும், தொழில் வளர்ச்சி வீதத்தினதும்
முக்கியத்துவத்தினை இது வலியுறுத்துகிறது. நிறுவனத்தின்
தந்திரோபாயக் குறிக்கோள்களை எவ்வகையான கலப்பு
சிறப்பாக அடைகிறது என்பதைத் தீர்மானிப்பதற்கு ஒவ்வொரு
பொருளும் பரிசீலிக்கப்பட முடியும்.

நான்காவது முறையாகக் காணப்படும் தந்திரோபாய ஸ்தான மற்றும்
நடவடிக்கை மதிப்பீடானது. (Strategic position and action
evaluation), நிறுவனக் கவர்ச்சியை வெளிப்படுத்தும் இரு
பரிமாணக் கட்டங்கள், நெறிப்படுத்தல் கொள்கை பரிமாணக்
கட்டங்கள் போன்ற பல இரு பரிமாணங்களைக் கொண்ட
தூயனப் பகுப்பாய்வு முறைகளின் விரிவாக்கமாக விளங்குகிறது.
தொழில் முயற்சியின் பலம், சூழல் ஸ்திரத்தன்மை, போட்டிமிகு
நன்மை, நிதி ரீதியான பலம் ஆகிய நான்கு காரணிகளை
இவ்வணுகுமுறை பரிசீலிக்கிறது. நிறுவனமொன்றில் தந்திரோபாய
ஸ்தானத்தையும், சுட்டிக்காட்டப்பட்ட தந்திரோபாய நடவடிக்கை-
யையும் மதிப்பீடு செய்வதற்கான அடிப்படையாக இக்காரணிகள்
விளங்குகின்றன. நான்கு காரணிகளினதும் அடிப்படையில்
தந்திரோபாய வியாபார அலகொன்றினை தரப்படுத்திய பின்னர்,

எத்தகைய அடிப்படை உபாயம் பின்தொடரப்பட வேண்டும் என்பதைத் தீர்மானிப்பதில் துணை புரிவதற்காக வரைபட ரீதியான விளக்கத்தினை முகாமை பயன்படுத்தலாம்.

பயிற்றுவித்து அபிவிருத்தி செய்வதனூடான முகாமை
[Management By Coaching & Development (MBCD)]

ஊழியர்களைப் பணிக்கமர்த்தும் போது உச்ச செயற்பாட்டினை வழங்கத்தக்க வகையில் திட்டவட்டமான அறிவு, திறமை மற்றும் மனப்பாங்குகளுடன் அவர்கள் காணப்படுவது அரிதாகவே உள்ளது. சிறிய திட்டங்களை நிறைவேற்றுவதற்கான ஆற்றல்களை முதலில் விருத்தி செய்வதனூடாகவே பாரிய நிறைவேற்றங்கள் அடையப்படுகின்றன. ஊழியர்கள் அவர்களது தற்போதைய நிலையில் ஆற்றல் மிக்கவர்களாக விளங்குவதன் பொருட்டு அல்லது நடத்தை ரீதியான பொறுப்புக்களுக்கு அவர்களைத் தயார்படுத்தும் பொருட்டு அத்தகைய அறிவு மற்றும் திறமைகளை விருத்தி செய்வதற்கேற்றவாறு சந்தர்ப்பங்கள், நிகழ்ச்சித் திட்டங்கள், அனுபவங்கள் போன்றவற்றை திட்டமிட்டு வடிவமைத்து நடைமுறைப் படுத்துகின்ற உபாயமாக, பயிற்றுவித்து அபிவிருத்தி செய்வதனூடான முகாமை விளங்குகிறது. கருமங்கள், பணி ஒப்படைகள், அல்லது திட்டங்கள் என்பன கடினத்தன்மையையும், சவாலையும் அதிகரிக்கத்தக்க ஒழுங்கில் தெரிவு செய்யப்படுகின்றன. பின்னர் அறிவு, திறமை, மனப்பாங்கு என்பவற்றில் முன்னேற்றத்தைக் கொண்டுவருவதன் பொருட்டு கற்பித்தலும் வழிநடாத்தலும் செயற்படுத்தப்படுகின்றன. மேலதிகாரிக்கும் ஊழியருக்கு-மிடையிலான முறைசாராத பரிமாற்றத் தொடர்புகளை பயிற்றுவித்தலும், (Coaching), திட்டமிடப்பட்டதொரு நிகழ்ச்சியில் இடம்பெறும் முறைசார்ந்த தொடர்புகளை அபிவிருத்தியும் (Development) குறித்து நிற்கின்றன.

ஊழியர்களின் பயிற்சியும் அபிவிருத்தியும் என்ற விடயம் ஒவ்வொரு நிறுவனத்தினாலும் எதிர்கொள்ளப்பட வேண்டிய

முக்கியமானதொரு பிரச்சனையாக விளங்குகிறது. நடத்தப்படுகின்ற பயிற்சியின் அளவும் தரமும் நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் பாரியளவில் வேறுபடுகின்றன. பயிற்சி மற்றும் அபிவிருத்தி நடவடிக்கைகளின் அளவினையும் தரத்தினையும் செல்வாக்குச் செலுத்துகின்ற காரணிகளாகப் பின்வருவன விளங்குகின்றன.

- வெளியாகச் சூழலில் ஏற்படும் மாற்றத்தின் அளவு
- உள்ளக மாற்றத்தின் அளவு
- தற்போதுள்ள வேலையாளர் படையின் கிடைப்பனவு
- பயிற்சிக்கான உயர் முகாமையின் அர்ப்பணிப்பு
- உள்ளக தொழில் விருத்தி பற்றிய விடயத்தில் நிறுவனம் ஆதரவு தெரிவிக்கும் அளவு
- தொழிலில் ஒரு தூண்டுதல் காரணியாக பயிற்சியை முகாமை கருதும் அளவு
- பயிற்சியை நடாத்துவதற்குப் பொறுப்பாக உள்ளோரின் அறிவும் திறமையும்

ஊழியர்கள் தமது தற்போதைய பணியைச் சிறப்பாக ஆற்றுவதற்கு பயிற்சி (Training) அவர்களுக்குத் துணை புரிவதுடன், அவர்களின் தொழில் வாழ்க்கைக்காலம் முழுவதும் பயிற்சியின் நன்மைகள் விரிவடைவதுடன் எதிர்காலப் பொறுப்புக் களுக்காக குறிப்பிட்ட ஊழியர்களைத் தயார்ப்படுத்தவும் அது துணை புரியக்கூடும். மாறாக, தற்போதைய பணி மீது குறைந்தளவான கவனத்தை வெளிப்படுத்தி குறிப்பாக எதிர்காலப் பொறுப்புக்களைக் கையாள்வதற்காக ஊழியர்களை விருத்தி செய்ய அபிவிருத்தி (Development) துணை புரிகிறது.

சாதகமான நிலைமைகளின் கீழ், பயன்பாடு மற்றும் ஊக்குவித்தல் என்ற முக்கியமான இரட்டைத் தொழிற்பாட்டினை பயிற்சி கொண்டுள்ளது. நிறுவனத்தில் வேண்டப்படுகின்ற

கருமத்தினை ஆற்றுவதற்கான ஊழியரின் ஆற்றலை முன்னேற்றுவதனுடாக மனித வளத்தினைச் சிறப்பாக பயன்பாட்டிற்குட்படுத்த பயிற்சி வழிவகுக்கிறது. ஊழியர்களின் பணி மீதான சிறப்புத் தேர்ச்சி பற்றிய உணர்வினை அவர்களுக்கு அளிப்பதன் மூலமாகவும், முகாமையினால் அங்கீகாரம் வழங்கப்படுகிறது என்ற உணர்வினை ஏற்படுத்துவதன் மூலமாகவும் அவர்களது தொழில் திருப்தி அதிகரிக்கப்படுகிறது. பயிற்சியை வழங்குவதற்கு ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட முறையொன்றைப் பின்பற்றும் நிறுவனமொன்று பின்வரும் பல நன்மைகளைப் பெறக்கூடியதாகவிருக்கும்.

■ ஊழியர்கள் மத்தியில் போதுமான மற்றும் பொருத்தமான திறமைகளைப் பராமரித்தல்

■ தொழிலாளர் படையில் அறிவு மற்றும் ஆற்றல்களின் வளர்ச்சி

■ திட்டமிட்ட வகையில் தொழில் அனுபவத்தையும் பணி மீதான ஏனைய அபிவிருத்திகளையும் வளர்த்தெடுத்தல்.

■ முன்னேற்றகரமான பணிச் செயற்பாடு, உற்பத்தித்திறன் என்பனவற்றை அடைதல்

■ முன்னேற்றகரமான பொருள் தரம் அடையப்பெறல்

■ நெருங்கிய மேற்பார்வைக்கான குறைந்த தேவை

■ புதிய முறைகளுக்கான அதிகரித்த பழக்கமும் ஏற்றுக்கொள்ளும் தன்மையும் ஏற்படல்

■ ஊழியர் மத்தியில் அதிகரித்த ஊக்குவிப்பு காணப்படல்.

நிறுவனத்திற்குக் கிடைக்கத்தக்கதாகவுள்ள மேற்குறிப்பிட்ட நன்மைகளுடன் ஊழியர்களும் பயிற்சியினால் பல நன்மைகளை அடைகின்றனர். அவையாவன:

■ தனிப்பட்ட தொழில் திறமையில் விருத்தி ஏற்படல்

- அதிகரித்த தொழில் திருப்தி ஏற்படல்
- தொழில் சந்தையில் ஊழியரின் பெறுமதி அதிகரித்தல்
- உள்ளகப் பதவியுயர்வுக்கான முன்னேற்றகரமான வாய்ப்புக்கள் உருவாதல்,

பயிற்சியின் உளவியல் ரீதியான தத்துவம் குறிப்பாக மிக முக்கியமானதாக விளங்குவதுடன், பயிற்சித் திட்டத்தின் வடிவமைப்பினாலும் மற்றும் பயன்படுத்தப்படுகின்ற முறைகளாலும் இது மிகவும் செல்வாக்குச் செலுத்தப்படுகிறது. பயிற்சித் திட்டமொன்றை வடிவமைப்பதில் முதலாவது படிநிலையாக மூன்று பிரதான தலைப்புக்களின் கீழ் பயிற்சித் தேவைகளைக் கவனத்திற் கொள்வது விளங்குகிறது. அவையாவன:

1. மனப்பாங்குகளில் பயிற்சியளித்தல் - ஒரு குறிப்பிட்ட விடயத்திற்கு அல்லது நிலைமைக்கு தனி நபரொருவர் பிரதிபலிக்கின்ற குணம்சம் பொருந்திய வழிமுறை மனப்பாங்கு (Attitude) எனப்படுகிறது. அவரது அனுபவத்தின் மீது இது ஆதாரப்படுத்தப்பட்டிருப்பதுடன், குறிப்பிட்ட நடத்தைக்கு அல்லது குறிப்பிட்ட தேர்வுகளை வெளிப்படுத்துவதற்கு வழிவகுக்கிறது. இங்கு பின்பற்றப்படும் பொதுவான முறைகள் வருமாறு:

- பொருத்தமானவை எனக் கருதப்படுகின்ற மனப்பாங்கினைக் கொண்ட ஊழியர் குழுவுடன் இணைந்து பணியாற்றும்போதே பயிற்சியளித்தல்.
- பொருத்தமான மனப்பாங்கினையும், ஏற்றுக்கொள்ளச் செய்கின்ற செல்வாக்கினைப் பிரயோகிப்பதற்கேற்ற தனிப்பட்ட பண்புகளையும் கொண்ட சிரேஷ்ட ஊழியருடன் பணியாற்றும்போதே பயிற்சி வழங்குவதற்காக பயிலுநரை இணைத்தல்.
- சரியான மனப்பாங்கினை வலியுறுத்துவதற்கேற்றவாறு

வடிவமைக்கப்பட்ட விடயக் கலைகளை ஊழியர் குழுவாக விவாதிக்கக் கூடியவாறு பணிக்கு வெளியே பயிற்சியளித்தல்

- குறிப்பிட்டொரு பிரச்சனை எழும் நிலை வரும்வரை குறிப்பிட்டொரு நிலைமையை விபரணம் செய்கின்ற பணிக்கு வெளியேயான பாத்திரம் வகித்தல் பயிற்சிகள்.
- பயிற்சிக் குழுக்கள் ஒரு பணிக்கு வெளியே இடம்பெறும் பயிற்சி முறையாகும். எமது சொந்த நடத்தையைப் பரிசீலனை செய்து விவாதிப்பது மட்டுமே முக்கிய கடமையாகும் என குழுவொன்றைச் சார்ந்த பயிலுநர்கள் கேட்டுக் கொள்ளப்படலாம்.

2. திறமைகளில் பயிற்சியளித்தல் - “பொருத்தமானதொரு ஊக்கியை மனத்தோற்றத்திற்கு காணப்பெற்று பின்னர் அதற்குப் பிரதிபலிக்கின்ற நிபுணத்துவ வழிமுறை” என திறமை (Skills) வரைவிலக் கணப்படுத்தப்படலாம். பின் வருவனவற்றை திறமைகளில் பயிற்சியளித்தல் உள்ளடக்குகிறது.

- தொழில் முயற்சியினுள் பயிற்சியளித்தல் முறை (Training within Industry) - நன்கு பயிற்சி பெற்ற மேற்பார்வையாளர்களும் அனுபவம் வாய்ந்த ஊழியர்களும் ஏனையவர்களுக்கு இங்கு பயிற்சியளிக்கிறார்கள்.
- திறமைப் பகுப்பாய்வு (Skill analysis) - அதிகளவு திறமை, ஒருங்கிணைத்தல், அங்க அசைவுகள் என்பனவற்றை வேண்டி நிற்கும் பணிகளுக்காக இம்முறை விருத்தி செய்யப்பட்டது.
- கண்டுபிடித்தல் முறை (Discovery method) - முதிர்ந்த ஊழியர்களை மீள் பயிற்சியளிப்பதன் பொருட்டு இம்முறை பிரயோகிக்கப்படுகிறது.
- திறமைகளில் பயிற்சியளிப்பதற்கான பாரம்பாரிய முறையாக அனுபவம் வாய்ந்த ஊழியரொருவருக்கு

அண்மையில் அமர்ந்தவண்ணம் அவரை அவதானித்து பயிலுநர் பிரதி பண்ணுவது விளங்குகிறது.

3.அறிவுப் பயிற்சியளித்தல் - போதுமான தொழில் அறிவின்றி (Knowledge) எந்த ஊழியரும் சிறப்பாகப் பணியாற்ற முடியாது. சில சந்தர்ப்பங்களில் பணியில் கிடைக்கப்பெறும் அனுபவத்தின் வாயிலாக முறைசாராத வழிகளில் இவ்வறிவு பெறப்படலாம். எனினும், முறைசார்ந்த பயிற்சியினால் மிக விரைவாகவும் துல்லியமாகவும் இது ஏற்படுத்தப்படலாம். முறைசார்ந்த விரிவுரைகள், விஜயங்கள், மாதிரியிடல், திட்டமிடப்பட்ட கற்றுக்கொள்ளல், கண்ணி மயப்படுத்தப்பட்ட பயிற்சி போன்றன மிக முக்கியமான அறிவுப் பயிற்சியளித்தல் முறைகளாக விளங்குகின்றன.

உதாரணம் : ஆடவர்களுக்கான துணிகளை விற்பனை செய்யும் விற்பனை உதவியாளரொருவர் வாடிக் கையாளர்களை நோக்கியதாக குறிப்பிட்ட சில மனப்பாங்குகளையும், விற்பனை செய்வதிலும் அளவிடுவதிலும் ஆற்றலையும், இருப்பு, விற்பனை நடைமுறைகள், நிறுவனக் கொள்கை போன்றவை பற்றிய அறிவையும் கொண்டிருக்க வேண்டும் என எதிர்பார்க்கப் படுகின்றார்.

பணி இலகுபடுத்தலினூடான முகாமை [Management By Work Simplification (MBWS)]

பணியை நிறைவேற்றுவதன் பொருட்டு இலகுவானதும் வினைத்திறன் வாய்க்கப் பெற்றதுமான வழிமுறைகளைக் கண்டுபிடிப்பதற்கான பகுப்பாராய்வுச் செயன்முறை பணி இலகுபடுத்தலினூடான முகாமை எனப்படுகிறது. இங்கு நடத்தப்படும் பகுப்பாராய்வானது செலவினங்களைக் குறைத்தல், உற்பத்தித் திறனை அதிகரித்தல், வெளியீட்டின் தரத்தினை உயர்த்துதல் போன்ற நோக்கங்களின் பொருட்டு பணியாற்றப்படும் முறைகளில் மாற்றங்களை ஏற்படுத்துகிறது. எவ்வாறு பணி

நிறைவேற்றப்படுகிறது, எவ்வாறு அது முன்னேற்றப்பட முடியும் என்பவற்றை கவனமாக அவதானித்துப் பதிவு செய்வதன் மூலமே உண்மையான பகுப்பாராய்வுச் செயன்முறை அமுல்படுத்தப்படுகிறது. மாற்றத்தையும் முன்னேற்றத்தையும் ஏற்படுத்துவதற்கான ஆக்கபூர்வமான கருத்துக்களைப் பெறும் சிறந்த வழிமுறையாக ஊழியர் பங்குபற்றல் விளங்குகிறது.

தொழிற் கற்கை: குறிப்பாக முறைக்கற்கை (Method Study) மற்றும் தொழில் அளவீடு (Work measurement) ஆகிய நுட்பங்களைக் குறிப்பிட பயன்படுத்தப்படுகின்ற பொதுப்படையான பதமாக தொழில் கற்கை (Work Study) விளங்குகிறது. இவை பணியொன்றில் மனித தொழிற்பாட்டைப் பரிசீலிப்பதில் பயன்படுத்தப்படுவதுடன், முன்னேற்றத்தினை ஏற்படுத்துவதற்காக கருதப்படுகின்ற பணியின் வினைத்திறனையும் சிக்கனத்தையும் பாதிக்கின்ற அனைத்துக் காரணிகளையும் முறையாக ஆராய்வதற்கு வழிவகுப்பதனால் தொழில் கற்கையானது உற்பத்தித்திறனுடன் நேரடியான தொடர்பைக் கொண்டுள்ளதாகக் காணப்படுகின்றது. வழங்கப்பட்ட குறிப்பிட்ட அளவிலான வளங்களிலிருந்து மேலதிக முதலீடு எதுவுமின்றி அல்லது குறைந்தளவான மேலதிக முதலீட்டுடன் பெறப்படுகின்ற வெளியீட்டினை அதிகரிப்பதற்காக இது வழக்கமாகப் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

பணி இலகுப்படுத்தலினூடாக உற்பத்தித்திறனை முன்னேற்றுவதற்கு தொழில் கற்கை பிரயோகிக்கப்படலாம். குறைந்த செலவில் உடனடியான அனுசூலங்களை இது வழங்கக் கூடியதுடன். எந்தவொரு புதிய முதலீடுமின்றி உற்பத்தித்திறனை இது அதிகரிப்பதனால் உற்பத்தித்திறனை அதிகரிப்பதற்கான எந்த முயற்சியைப் பொறுத்தமட்டிலும் வெளிப்படையான தெரிவாக தொழில் கற்கை விளங்குகிறது. பிரச்சனைக்கான ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட மற்றும் இலகுபடுத்தப்பட்ட அணுகுமுறையாக தொழில் கற்கை காணப்படுவதுடன் குறிப்பிட்ட தர்க்கரீதியிலமைந்த நடைமுறைகளையும் விதிமுறைகளையும் பின்பற்றுவதற்கென முன்வைக்கிறது.

பணியொன்றை நிறைவேற்றுவதற்காகத் தற்போதுள்ள மற்றும் முன்மொழியப்பட்டுள்ள வழிமுறைகளை ஒழுங்காகப் பதிவு செய்து கவனமான பரிசீலனைக்கு உட்படுத்துவதனை முறைக் கற்கை கருதுகிறது. செலவினங்களைக் குறைப்பதற்கான இலகுவான, மிக வினைத்திறன் வாய்ந்த முறைகளை விருத்தி செய்து பிரயோகித்தலே இதன் நோக்கமாகும். இது பின்வரும் படிநிலைகளுக்கூடாகச் செயற்படுகிறது:

1. தெரிவு செய்தல்- குறிப்பிட்ட பணியைக் கற்கைக்கெனத் தெரிவு செய்தல்.
2. பதிவு செய்தல்- நேரடி அவதானிப்பின் மூலமாக தற்போதுள்ள முறையைப் பற்றிய அனைத்துத் தகவல்களையும் பதிவு செய்தல்.
3. பரீட்சித்தல் - மிகப் பொருத்தமான தொழில்நுட்பங்களைப் பயன்படுத்தி தகவல்களை கவனமாகப் பரீட்சித்தல்.
4. விருத்தி செய்தல் - அனைத்து சந்தர்ப்பக் காரணிகளுக்கும் இசைந்து கொடுக்கக்கூடிய, அதிக நடைமுறைச் சாத்தியம் வாய்ந்த, சிக்கனமான, சிறப்பான முறையை விருத்தி செய்தல்.
5. வரையறுத்தல் - எப்போதும் அடையாளம் காணத்தக்கவாறு புதிய முறையை வரையறை செய்தல்
6. நிர்மானித்தல் - நியம நடைமுறையாக புதிய முறையினை நிர்மாணித்தல்.
7. பராமரித்தல் - ஒழுங்கான நாளாந்த பரீட்சிப்புகளினால் நியம நடைமுறையை பராமரித்தல்.

முறைக் கற்கையானது பின்வரும் குறிக்கோள்களுடன் பொதுவாகப் பிரயோகிக்கப்படுகிறது.

1. செயன்முறைகளினதும் நடைமுறைகளினதும் முன்னேற்றம்.
2. தொழிற்சாலை, வேலைத்தளம், வியாபார நிலையம் என்பனவற்றின் தளக்கோல முன்னேற்றமும் இயந்திர உபகரணங்களின் வடிவமைப்பு முன்னேற்றமும்.

3. மனித முயற்சிகளில் சிக்கனமும் தேவையற்ற சோர்வினைக் குறைத்தலும்
4. திரவியங்கள், இயந்திரங்கள், மனித சக்தி என்பவற்றின் பயன்பாட்டில் முன்னேற்றம்.
5. சிறந்த பௌதிக வேலைச் சூழலின் அபிவிருத்தி.

பொதுவாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்ற முறைக்கற்கை நுட்பங்கள் வருமாறு:

அ) செயன்முறைத் தொடரொழுங்கைக் குறித்துக் காட்டும் அட்டவணைகள் (Charts indicating process sequence):

1. மேலோட்டச் செயன்முறை அட்டவணை:- முக்கியமான செயற்பாடுகளையும் பரீட்சிப்புக்களையும் தொடர் ஒழுங்கில் பதிவு செய்வதன் மூலம் முற்று முழுதானதொரு தோற்றத்தினை வழங்குகின்ற மேலோட்டச் செயன்முறை வரைபடம் (Outline process chart) இதுவாகும். இவ்வகையானதொரு வரைபடத்தில், செயற்பாடு, பரீட்சித்தல் ஆகியவற்றுக்கான குறியீடுகள் மட்டுமே பயன்படுத்தப்படும்.
2. சுற்றோட்டச் செயன்முறை அட்டவணை - ஊழிய வகை:- ஊழியர் யாது செய்கிறார் என்பதை பதிவு செய்கின்ற சுற்றோட்டச் செயன்முறையைக் (Flow process chart) காட்டும் வரைபடம் இதுவாகும்.
3. சுற்றோட்டச் செயன்முறை அட்டவணை - திரவிய வகை:- எவ்வாறு திரவியம் கையாளப்படுகிறது என்பதைப் பதிவு செய்கின்ற சுற்றோட்டச் செயன்முறை வரைபடம் இதுவாகும்.
4. சுற்றோட்டச் செயன்முறை அட்டவணை - உபகரண வகை:- எவ்வாறு உபகரணம் பயன்படுத்தப்படுகிறது என்பதைப் பதிவு செய்து காட்டுகின்ற வரைபடம் இதுவாகும்.

5. இரு கர செயன்முறை அட்டவணை :- குறிப்பிட்டதொரு கருமத்திற்கென இரு கரங்களும் பயன்படுத்தப்படுகின்ற செயற்பாடுகளை ஆராய்வதற்காக இருகர செயன்முறை (Two handed process chart) வரைபடம் பயன்படுத்தப்படுகிறது. சாதாரண செயன்முறை அட்டவணைகளைப் போலவே பதிவு செய்தல் மற்றும் வரைதல் என்பன இதற்கும் பொதுவானதாகக் காணப்படுகிறது. ஆனால் வலக் கரத்திற்கும் இடக் கரத்திற்குமென இரு தனித்தனியான வரைபடங்கள் பக்கத்திற்குப் பக்கம் இங்கு அமைக்கப்படுகின்றன.

ஆ) நேர அளவீட்டினைப் பயன்படுத்துகின்ற அட்டவணைகள்: (Charts using time scale):

1. பல நடவடிக்கை அட்டவணை :- பொதுவானதொரு நேர அளவீட்டில் ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட விடயங்களின் (ஊழியர்கள், இயந்திரங்கள், அல்லது உபகரணம்) உறவுமுறையினை காட்டுவதற்காக பல நடவடிக்கை அட்டவணை (Multiple activity chart) பயன்படுத்தப்படுகிறது. பொதுவானதொரு நேர அளவீட்டுக்கெதிராக வேறுபட்ட செயற்பாடுகள் அல்லது உபகரணங்களின் நடவடிக்கைகளைப் பிரதிநிதித்துவம் செய்வதற்கு வெவ்வேறான நிலைக்குத்துச் சட்டங்களைப் பயன்படுத்துவதன் மூலமாக, குறித்த செயன்முறையின் போது பயன்படுத்தப்படாதிருக்கின்ற எந்தவொரு அம்சத்தினதும் கால அளவை இவ்வரைபடம் தெளிவாகக் காட்டுவதன் மூலம். அத்தகைய வினைத்திறன்ற நேரம் குறைக்கப்படும் வகையில் நடவடிக்கைகளை மீள் ஒழுங்குபடுத்த இவ் அட்டவணை வழிவகுக்கிறது.
2. ஒரே கால நகர்வுச் சுற்றோட்ட அட்டவணை : நுண்ணிய நகர்வுகளைப் பதிவு செய்கின்ற நுட்பமாக ஒரே கால நகர்வுச் சுற்றோட்ட அட்டவணை (Simo chart)

விளங்குகிறது. படச் சுருள் பகுப்பாராய்வாக அமையப் பெற்றுள்ள இந்நுட்பத்தில் பொதுவானதொரு நேர அளவீட்டில் ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட தொழிலாளர்களின் உடலினது வேறுபட்ட பகுதிகளினால் ஆற்றப்படுகின்ற செயற்பாடுகள் பதிவு செய்யப்படுகின்றன.

இ) நகர்வுகளைக் குறித்துக்காட்டும் வரைபடங்கள் (Diagrams indicating movements):

1. பணி செய்கரியத்தன்மை :- உற்பத்தித்திறன் மீதான ஆரோக்கியம் மற்றும் பாதுகாப்பின் விளைவுகள், பணி செய்கரியத்தன்மை பற்றிய (Ergonomics) எண்ணக்கருவின் துணையின்றி ஒழுங்காக விவாதிக்கப்பட முடியாது. ஊழியரின் பௌதிக தனித்துவத்தினைப் பாதுகாப்பதற்கும் மேலாக உச்ச தொழில் நிலைமைகளை அடைவதனூடாக அவரது சேமநலத்தினை உறுதிப்படுத்துவதிலும், அவரது பௌதிகக் குணாம்சங்கள் மற்றும் உடலியல், உளவியல் ஆற்றல்களை மிகப் பொருத்தமாகப் பயன்படுத்துவதிலும் கவனம் செலுத்தல் என பணி செய்கரியத்தன்மை வரைவிலக்கணப்படுத்தப்படலாம். எனவே, உற்பத்தித்திறன் மாத்திரம் பணி செய்கரியத் தன்மையின் நோக்கமல்ல, மாறாக, அதனது ஒரு முடிவுப் பொருளாகவே உற்பத்தித்திறன் விளங்குகிறது. ஒளியிடல், காலநிலை, இரைச்சல் போன்ற விடயங்களில் ஊழியருக்குத் தகுந்த மிகச்செளகரியமான நிலைமைகளை விருத்தி செய்யும் கருமத்துடன் இது தொடர்புபடுத்தப்படுவதுடன். மேலும், பணிபுரியும் நிலைகளை முன்னேற்றம் செய்து பௌதிக வேலைப்பழுவைக் குறைப்பதிலும், குறிப்பிட்ட சில நகர்வுகளைக் குறைப்பதிலும் இது கவனம் செலுத்துகிறது.
2. நூல் இழை வரைபடம்: குறிப்பிட்டதொரு நடவடிக்கை தொடரொழுங்கில் இடம் பெறும் போது அதில் சம்பந்தப்பட்டுள்ள ஊழியர்கள், பொருட்கள் அல்லது

உபகரணங்களின் பரிமாற்ற மார்க்கத்தினைக் கண்டுபிடித்து அளவிடுவதற்காக நூலினாலான இழையொன்றைப் பயன்படுத்துகின்ற அளவுத் திட்டம் அல்லது மாதிரி நூல் இழை (String diagram) வரைபடம் எனப்படுகிறது. சுற்றோட்ட வரைபடத்தினைப் போலவே, இதுவும் சுற்றோட்ட செயன்முறை அட்டவணையுடன் இணைத்துப் பயன்படுத்தப்படலாம். இவையிரண்டும் சேர்ந்து உண்மையாக என்ன செய்யப்பட்டுக் கொண்டிருக்கிறது என்பதைத் தெளிவாகக் காட்டவல்லன. புதிய-தொருமுறை விருத்தி செய்யப்படுவதற்கு முன்னர் அனைத்துத் தேவையற்ற நடவடிக்கைகளும் அகற்றப்படுவதை உறுதி செய்யும் பொருட்டு சுற்றோட்டச் செயன்முறை அட்டவணை கவனமாகப் பரிசீலிக்கப்படலாம்.

3. படச் சுருள் முறை: மிக விரைவான அல்லது சிக்கலான செயற்பாடுகள் பற்றிய தகவல்களைப் பதிவு செய்யவென படச்சுருள் முறை (Filming) பயன்படுத்தப்படுகிறது. படச் சுருளில் பதிவு செய்த பின்னர் கட்டம் கட்டமாக அது விரிவாகப் பகுப்பாராய்வு செய்யப்பட முடியும். பாதுகாப்புக் காரணங்களை முன்னிட்டு நெருங்கி நின்று அவதானிக்க முடியாத செயற்பாடுகளைப் பகுப்பாய்வு செய்வதற்கும் இம்முறை பயனுள்ளதாகும்.

குறிப்பிட்டதொரு செயற்பாட்டு மட்டத்தில் குறிப்பிட்டதொரு பணியினை நிறைவேற்றுவதற்கு தகுதிவாய்ந்த ஊழியர் ஒருவருக்கான நேரத்தைத் தாபிப்பதன் பொருட்டு வடிவமைக்கப்பட்ட தொழில்நுட்பங்களின் பிரயோகம் என தொழில் அளவீடு வரைவிலக்கணப்படுத்தப்பட முடியும். இது பொதுவாகப் பின்வரும் குறிக்கோள்களைக் கொண்டு விளங்குகிறது.

1. சிறந்த ஊக்குவிப்புத் திட்டத்திற்கான அடிப்படையாக விளங்குதல்.
2. வேலைத்தள இயந்திரங்களுக்கு ஊழிய-ஒதுக்கீட்டினை மேற்கொள்வதற்கான அடிப்படையாக அமைந்திருத்தல்.

3. விநியோகத் திகதிகளையும் வாக்குறுதிகளையும் கணக்கிடுவதற்கான வழிமுறையாக விளங்குதல்.
4. முறைக்கற்கையில் துணை புரிதல்
5. நியமக் கிரயத்தைத் தீர்மானித்தல்.
6. பாதீட்டுக் கட்டுப்பாடு, மதிப்பீடு, திட்டமிடல் போன்றவற்றிற்கான தகவல்களை வழங்குதல்.
7. பணி வெளியீட்டினை ஒப்பிடுவதனுடாக முகாமைக் கட்டுப்பாட்டு முறையொன்றை வழங்குதல்.
8. தரவு வங்கி அல்லது நியம நேரங்களின் காப்பிடத்திற்கான அடிப்படையாக விளங்குதல்.

இரு வகைகளாகப் பிரிக்கப்படக் கூடிய நான்கு பொதுவான முறைகள் இங்கு அடையாளம் காணப்படலாம்.

அ) நேரடி அவதானிப்பு முறைகள்:

1. நிறுத்தல் நேரக் கற்கை (Stop watch studies): கருமமொன்றின் நேரம் பற்றிய அம்சத்திற்கு மேலதிகமாக அதனை ஆற்றுகின்ற ஊழியரின் வேகத்தினையும் வினைத்திறனையும் மதிப்பீடு செய்வது அவசியமாகிறது. ஏனெனில் அனைத்துப் பணிகளும் இவ்விரு அம்சங்களையும் பொறுத்தவரையில் வேறுபடுகின்றன. இவ்வாறு வேகத்தினையும் வினைத்திறனையும் மதிப்பீடு செய்து நியமச் செயற்பாட்டிற்கு அவற்றை சமப்படுத்துவதன் மூலம் அனைத்து வகையான ஊழியர்களுக்கும் நேரத்தைச் சரிசெய்து கொள்ள வாய்ப்பேற்படுகிறது. இதனால் ஒவ்வொரு கருமத்திற்கு-மென நீதியான, நியாயமான நேரம் ஒதுக்கப்படமுடிகிறது.
2. நடவடிக்கை (அல்லது பணி) மாதிரியிடல் (Activity Sampling):- பணியொன்றில் பயன்படுத்தப்படுகின்ற மற்றும் பயன்படுத்தப்படாதிருக்கும் நேரத்தினைக் கணக்கிடுவது இம்முறையினால் சாத்தியமாகிறது. நீண்ட

நேரத்திற்கு வேலைத்தளத்தில் இருக்க வேண்டிய அவசியம் இங்கு தேவைப்படுவதில்லை. புள்ளிவிவரவியல் அடிப்படையில் அவதானிப்புகள் மேற்கொள்ளப்படுமிடத்து விளைவுகளின் துல்லியத்தன்மையின் அளவு அறிந்து கொள்ளப்படுகிறது.

3. தொகுப்பு முறைகள் (Synthetic methods):- பின்வரும் சந்தர்ப்பங்கள் எழுகின்ற போது இம்முறைகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன: அ) பொருளொன்றின் உற்பத்திக்காக முற்கூட்டியே திட்டமிடல் போன்ற வெளிப்படையான பணிச் செயற்பாடு சாத்தியமில்லாது போதல், ஆ) நேரடி அவதானிப்பு சாத்தியமனதாக இருப்பினும் அசௌகரியமாக விளங்குதல், இ) ஆற்றப்படுகின்ற பணி தொடர்பாக நீண்ட காலத்தையும் அதிக செலவினையும் வேண்டி நின்றல். இத்தகைய சந்தர்ப்பங்களில் இதைப் போன்ற பணிகளிலிருந்து கடந்த கால அனுபவ அடிப்படையில் நியம நேரமொன்றைக் கணக்கிடுதல் சாத்தியமாகிறது. அவ்வாறான நேர நியமங்கள் தொகுப்பு என அழைக்கப்படுகின்றன. இவ்வழியில் நேரத்தினைக் கணக்கிடுவதற்காகப் பயன்படுத்தப்படும் தொழில் நுட்பங்கள் தொகுக்கப்படல் எனப்படுகின்றன.

ஆ) திரவியக் கையாளல் - மூலப் பொருட்களை இறக்கி களஞ்சியத்திற்கு மாற்றுதல், உற்பத்திச் செயன்முறைகளுக்கிடையில் நகர்த்தல், முடிவுப் பொருட்கள் பண்டகசாலைக்கு மாற்றப்படல் போன்ற ஓரிடத்திலிருந்து இன்னோரிடத்திற்கு திரவியங்கள் இடம் பெயர்வதனை திரவியக் கையாளல் (Material handling) கருதுகிறது. மேலும், பரீட்சித்தல் திணைக்களங்களிலும், பொதியிடலின் போதும் திரவியக் கையாளல் இடம் பெறலாம். இவ்வாறான திரவியங்களின் நகர்வானது பெறுமதியில் அதிகரிப்பு எதனையும் ஏற்படுத்தாது செலவையும், உற்பத்தி நேரத்தினையும் அதிகரிக்கிறது.

இதனால், “எவ்வித திரவியக் கையாளலும் இல்லாமல் இருப்பதே மிகச் சிறந்த திரவியக் கையாளலாகும்” எனக் கொள்ளப்படுகிறது. திரவியக் கையாளலின், குறிக்கோள்களாக திரவியங்களின் நகர்வினை சுருக்குதல், நகர்கின்ற அளவையும் வீதத்தையும் குறைத்தல், தேவைப்படுகின்ற எந்தவொரு கையாளலுக்குமான செலவினைக் கட்டுப்படுத்துதல், என்பவற்றைக் கொள்ளலாம்.

இ) பல ரகக் கட்டுப்பாடு - எந்தவொரு தொழிற்சாலையினுள்ளும் பலரகங்கள் தவிர்க்கப்பட வேண்டும். உற்பத்தியாக்கப்படுகின்ற பொருட்கள், பயன்படுத்தப்படுகின்ற முறைகள், ஈடுபடுத்தப்படுகின்ற திரவியங்கள், நிறுவன மற்றும் உற்பத்தி நுட்பங்கள் போன்ற யாவற்றிலும் ரகங்கள் காணப்படுவது இயல்பு. இவ் ரகங்கள் அதிகரிக்கின்ற போது நிறுவன ரீதியான பிரச்சனைகளும் செலவுகளும் அதிகரிப்பதுடன் கட்டுப்படுத்தும் தன்மை வீழ்ச்சியடைகிறது. பல ரகக் கட்டுப்பாட்டின் (Variety control) பிரயோகம் பணியை இலகுபடுத்தி உற்பத்தித் திறனை அதிகரிக்கிறது. மிகக் குறைந்த ரகங்களைக் கொண்ட பொருட்கள், பகுதிகள், திரவியங்கள் மற்றும் ஊழியர்களைக் கொண்டிருப்பதனை பலரகக் கட்டுப்பாட்டுத் திட்டமொன்று வலியுறுத்துகிறது. இது பின்வரும் மூன்று வழிகளில் மேற்கொள்ளப்படலாம்.

- அ) இலகுபடுத்தல் : தேவையற்ற ரகங்களின் குறைப்பினை இது கருதுகிறது.
- ஆ) தரப்படுத்தல் : தேவையான ரகங்களின் கட்டுப்பாட்டினை இது கருதுகிறது.
- இ) சிறப்புத் தேர்ச்சி பெறல் : விசேட அறிவு கிடைக்கத்தக்கதாகவுள்ள முயற்சிகளின் மீது கவனம் செலுத்துதல்.

தர வட்டங்கள் - ஒரே வகையான அல்லது தொடர்புபட்ட பணிகளைப் புரியும் ஊழியர் குழுக்கள் தர வட்டங்கள்

எனப்படுகின்றன. இங்கு ஊழியர்கள் தாம் சம்பந்தப்பட்டுள்ள பொருள் அல்லது பொருட்தரம் அல்லது செயன்முறையுடன் தொடர்புபட்ட விடயங்களைப் பற்றிக் கலந்துரையாடுவதற்காக குறிப்பிட்ட இடைவெளிகளில் சந்திக்கின்றனர். வட்டத்திலுள்ள அங்கத்தவர்கள் தமக்கென ஒரு தலைவரையும் உதவியாளரையும் கொண்டிருப்பர். முன்னர், இத்தகைய பதவிகள் நிறுவனத்திலுள்ள முகாமைப் பதவிகளாக விளங்கின. முகாமைக்கும் ஊழியருக்குமிடையில் தொடர்பை ஏற்படுத்துபவராக உதவியாளர் தொழிற்பட்டார். பிரச்சனைகளைத் தீர்க்கும் முறைகள், தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறை, பெட்ரோ வரைபடம், மற்றும் காரண காரியப் பகுப்பாராய்வு போன்ற புள்ளிவிபரவியல் முறைகளின் பயன்பாடு ஆகிய விடயங்களில் அங்கத்தவர்கள் அறிவூட்டப்படுகின்றார்கள். சுதந்திரக் கருத்து வெளியிடல், தனி நபர்களின் ஆக்கபூர்வமான சிந்தனை போன்றவற்றிற்கு வடிகாலாக தரவட்டங்களின் பிரச்சனை தீர்க்கும் தன்மை விளங்குகிறது. வட்டத்தின் செயற்பாடுகள் ஊழியர்களிடம் பொதிந்துள்ள உள்ளக ஆற்றல்களைத் தூண்டி அவர்களை மேலும் பொறுப்புள்ளவர்களாக ஆக்குகின்றது. திட்டங்களையும் நடவடிக்கைகளையும் பற்றி முகாமையுடன் கலந்துரையாடுவதற்கு வட்டத்தினால் வழங்கப்படும் வாய்ப்பானது ஊழியருக்கு அங்கீகாரம் மற்றும் இறும்பூதெய்தும் உணர்வினை அளிக்கிறது. ஊக்குவித்தல் மீதான மாஸ்லோ, மக்கிறகர், ஹேர்ஸ்பேக் ஆகியோரின் கருத்துக்களை இது அடிப்படையில் ஒட்டியுள்ளது.

நிறுவன அபிவிருத்தியினூடான முகாமை [Management By Organisational Development (MBOD)]

நிறுவன அங்கத்தவர்கள் தமது குறிக்கோள்களை அடைவதில் மிகச் சிறப்பாக ஏனையவர்களுடன் தொடங்கும் விதத்தில் அவர்களுக்குத் துணை புரியவென திட்டங்களை வடிவமைத்து நடைமுறைப்படுத்துகின்ற முறைசார்ந்த நடைமுறை நிறுவன அபிவிருத்தியினூடான முகாமை எனப்படுகிறது. இவ்வனுகு-

முறையை அமுல்படுத்துவதற்கென நிறுவன மாற்றங்களைச் சிறப்பாகக் கையாளவில்ல ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட மாற்றத்தினை ஏற்படுத்துபவர்களின் பணியைப் பெறுவது அவசியமானதாகும்.

வாழ்ந்து கொண்டிருக்கின்ற, மாற்றமடைந்து கொண்டிருக்கின்ற, தொடர்புகளைப் பேணுகின்ற, உபயோகமுள்ள அம்சமாக நிறுவனத்தைக் கருதுபவர்கள் அனைத்து மட்டங்களிலுமுள்ள முகாமையாளர்களுக்கும் ஊழியர்களுக்குமிடையில் நபர்களுக்கிடையிலான உறவுகளை விருத்தி செய்ய வேண்டிய தன் அவசியத்தை உணர்கிறார்கள். ஊழியர்கள் மற்றும் குழுக்களுக்கிடையிலான தொடர்பு தடைகளை நீக்குவதன் மீது இது அதிக கவனத்தைச் செலுத்துவதுடன், வெளிப்படையான தன்மை, நம்பிக்கை, ஊக்குவித்தல் முறைகள் என்பனவற்றையும் இது முன்னேற்றுகிறது.

பிரச்சனைகளைத் தீர்ப்பதாகவும், வினைத்திறனை அதிகரிப்பதாகவும் நிறுவனங்களுக்கு உதவுவதாகவும் நிறுவன அபிவிருத்தி கருதப்படுகிறது. மனித வளம், உற்பத்தித் திறன், சூழல் மாற்றங்கள் ஆகியவற்றை விருத்தி செய்வதன் பொருட்டு நிறுவனக் கட்டமைப்பினையும் செயன்முறைகளையும் திட்டமிட்டு மாற்றம் செய்வதற்காக நடத்தையியல் விஞ்ஞானத்தை பிரயோகிப்பதுடன் இது தொடர்புபடுகிறது.

குழு இயக்கம் மற்றும் நபர்களுக்கிடையிலான உறவுகள் ஆகியவற்றின் எண்ணக் கருக்கள் முறைகளினாலும், நம்பிக்கை, வெளிப்படையான தன்மை, ஒத்துழைப்பு என்பனவற்றை விருத்தி செய்யும் மனித விழுமியங்களினாலும் நிறுவன அபிவிருத்தி வழிநடத்தப்படுகிறது. உற்பத்தித்திறன் வாய்ந்த வகையில் தாமாகவே கட்டமைப்பைச் சீர்செய்து கொள்ளவும், முன்னேற்றகரமான தொழில் வாழ்க்கைத் தரத்தை ஊழியர்களுக்கு வழங்கவும் நிறுவன அபிவிருத்தி துணை புரிகிறது. தீவிரமான போட்டி அழுத்தங்கள், விரைவான தொழில்நுட்ப பொருளாதார மாற்றங்கள், பொருளாதாரச் சர்வதேச

மயமாக்கல் போன்றவை, எவ்வாறு அவை இயங்குகின்றன என்பதனையும், எவ்வாறு சூழலுடன் தொடர்புபட்டுள்ளன என்பதையும் மாற்றுவதற்கு முயற்சிக்கின்றன.

பரந்த கண்ணோட்டத்தில் நோக்கும் போது மனித சக்தித் திட்டமிடல் நிறுவன அபிவிருத்தியின் ஒரு அம்சமாகக் கருதப்பட முடியும். நீண்ட கால அடிப்படையில் நிறுவன மாற்றத்தினை புகுத்துவதற்கு தேவைப்படுகின்ற ஊழியர்களைத் தயார்படுத்துவதற்கு இது நிறுவனங்களுக்கு உதவுகிறது. குழுவிருத்தி, உணர்வலைப் பயிற்சி போன்ற நடத்தையியல் விஞ்ஞான நுட்பங்களைப் பயன்படுத்துவதனுடாக நிறுவனமொன்று செயற்படும் முறையை முன்னேற்றுகின்ற நீண்டகால உபாயமாக நிறுவன அபிவிருத்தி விளங்குகிறது.

ஒத்துழைப்பு, குழு இயக்கம், உற்பத்தித்திறன் என்பனவற்றில் முக்கிய மாற்றங்களைக் கொண்டுவரத்தக்க சக்தியைக் கொண்ட மாற்றச் செயன்முறையாக நிறுவன அபிவிருத்தி விளங்குகிறது. இதனது விளைவுகள் ஊக்கந்தரவல்லனவாகக் காணப்படுகின்றன. திட்டமிட்டப்பட்ட மாற்றத்தினை ஏற்படுத்துவதற்காக முழு நிறுவனம் மீதும் கவனம் செலுத்துவதன் பொருட்டு குழுச் செயன்முறைகளைப் பயன்படுத்துகின்ற தலையிடல் உபாயமாக இது விளங்குகிறது. நம்பிக்கைகள், மனப்பாங்குகள், விழுமியங்கள், கட்டமைப்புகள், நடைமுறைகள் அனைத்தையும் மாற்றியமைக்க நிறுவன அபிவிருத்தி வழிவகுக்கிறது. உண்மையில் முழு நிறுவனச் செயற்பாட்டு முறைமையையும் இது மாற்றியமைக்க முயல்கிறது. இதனால் விருத்தி செய்வதன் மீதும், குழுவாக இணைந்து பிரச்சனைகளைத் தீர்ப்பதன் மீதும் குறிப்பாக இது கவனம் செலுத்துகிறது. நிறுவன அபிவிருத்தியின் வளர்ச்சிக்கு முக்கிய காரணமாகக் கருதப்படுவது யாதெனில், மாற்றமடைந்த நடத்தைக்கு ஆதரவு நல்குவதுடன், பாரம்பரிய பயிற்சியினது மட்டுப்பாடுகளையும் சமாளிக்கும் தன்மையாகும். ஏனைய—முறைகளைப்—போலல்லாது, மாற்றத்தை ஏற்படுத்துவதற்கு உள்ளக முயற்சிகளைப் பின்பற்றுகின்ற

நடைமுறையாக நிறுவன அபிவிருத்தி விளங்குகிறது. கவனம் செலுத்தப்பட வேண்டிய பகுதிகளும், அவற்றால் விளைவாக வருகின்ற மாற்றங்களும் வருமாறு:

- அ) தொடர்பாடல் - ஊழியர்களுக்கிடையிலும், கட்டமைப்பிலுள்ள பல மட்டங்கள், திணைக்களங்களுக்கிடையிலும் வெளிப்படையான தன்மையை அதிகரிப்பதே இங்கு நோக்கமாக உள்ளது. அத்துடன் சீராக்கங்களை மேற்கொள்வதில் உதவி புரிவதற்காக செயற்பாட்டினதும் மனப்பாங்குகளினதும் மீளாய்வுச் செயல்முறையொன்றை நிறுவன முறைமையினுள் விருத்தி செய்வதையும் இது குறிக்கிறது.
- ஆ) அர்ப்பணிப்பு பற்றிய உணர்வு - திட்டமிடல் மற்றும் நடைமுறைப்படுத்தலுக்கான பொறுப்பின் அளவை முகாமையாளர்களும் ஊழியர்களும் அதிகரிக்க வேண்டுமென எதிர்பார்க்கப்படுகிறது.
- இ) தீர்மானமெடுத்தல் - நிறுவன ரீதியாக நடவடிக்கையுடன் நெருங்கிய தொடர்பைக் கொண்டுள்ளவர்களினால் தகவல் மற்றும் அறிவு என்பனவற்றின் அடிப்படையில் தீர்மானங்கள் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும்.
- ஈ) ஒத்துழைப்பு வாய்ந்த முயற்சி - முழுமையான நிறுவனக் கண்ணோட்டத்திலிருந்து நோக்கும் போது நிறுவனத்திற்கும் அதனது அங்கத்தவர்களுக்கும் உள்ளார்ந்த வகையில் இடம் பெறும் சக்திக்கான போராட்டம் இடையூறு விளைவிப்பதாகவே அமைகிறது. இச்சக்தியானது ஒத்துழைப்பு வாய்ந்த மற்றும் ஆக்கபூர்வமான வழியில் பயன்படுத்தப்படல் வேண்டும்.
- உ) நிறுவனக் கட்டமைப்பு - வேலைச் சுற்றோட்டத்தை நிறுவனக்கட்டமைப்பு ஒழுங்காகப் பேண துணைபுரிகிறது அல்லது தடைகளை ஏற்படுத்துகின்றது என்ற வகையில் நிறுவனக்கட்டமைப்புத் தொடர்பான பகுப்பாய்வு மேற்கொள்ளப்படலாம்.

கன ஆய்வுப் பின்னூட்டல், செயன்முறைக் கலந்தாலோசனை, உணர்வலைப் பயிற்சி, முரண்பாட்டுக் கூட்டங்கள், குழுவிருத்தி, குறிக்கோள் ஏற்படுத்துதல், நபர்களுக்கிடையிலான அமைதி உருவாக்கம் போன்ற நடவடிக்கைகளை நிறுவன அபிவிருத்தி வழிவகைகள் உள்ளடக்குகின்றன. மேலும், நிறுவன அபிவிருத்தியில் தொழில் மனவெழுச்சி, மனவுணர்வுகள், நம்பிக்கைகள் ஆகியன முக்கிய கவனத்தை வேண்டி நிற்கும் அம்சங்களாகும். நிறுவன அபிவிருத்தியின் பிரதான பிரச்சனைகள் மூன்றாம் நபர் வகிக்கும் பாத்திரம் (மாற்றத்தை ஏற்படுத்துபவர்) பங்குபற்றலும் ஒத்துழைப்பும், சூழல் தாக்கங்கள், குழுக்களுக்கிடையிலான உறவுகள், தீர்மானமெடுத்தல் பொறிமுறை, நிறுவனக் கலாசாரம் போன்றவற்றை உள்ளடக்குகின்றன.

நிறுவன அபிவிருத்தி பல எண்ணிக்கையான குணாம்சங்களை அதனது வரைவிலக்கணத்தில் உட்கிடையாகக் கொண்டுள்ளது. இத்தகைய அநேக குணாம்சங்கள் முறையானதொரு பயிற்சித் திட்டத்திலிருந்து வித்தியாசமானவையாகக் காணப்படுகின்றன.

1. முழு நிறுவனம் மீதான கவனத்தினை வெளிப்படுத்துதல் மாற்றத்தினைச் சிறப்பாக எதிர்கொள்ளும் வகையில் முழு நிறுவனத்தையும் அல்லது அதனது பிரதான பாரிய பகுதிகளுள் ஒன்றினை முன்னேற்றுவதே நிறுவன அபிவிருத்தியின் குறிக்கோளாக விளங்குகிறது. குழுநிலை இயக்கத்தினையும் ஒத்துழைப்பினையும் நிறுவன அபிவிருத்தி விருத்தி செய்வதுடன், அடிக்கடி நிகழ்கின்ற வெளிப்படையான தொடர்பாடலையும் ஊக்குவிக்கிறது. குழு உறவுகளையும் பிரச்சனையைத் தீர்க்கும் ஆற்றலையும் விருத்தி செய்ய இது முயற்சிக்கிறது. சுருக்கமாக, மனித ரீதியான பிரதிபலிப்பினை நிறுவனம் முழுவதும் ஏற்படுத்துவதன் பொருட்டு நிறுவனத்தின் அனைத்துப் பகுதிகளையும் இது சென்றடைகிறது.

2. முறைமை மயப்படுத்தல் - நிறுவனமொன்றின் பலதரப்பட்ட பகுதிகள் ஒன்றையொன்று பாதிக்கின்ற வேளையில் அவற்றுக்கிடையிலான தொடர்புகளுடன் நிறுவன அபிவிருத்தி சம்பந்தப்படுவதுடன். குழுக்களுக்கிடையிலான மற்றும் தனிநபர்களுக்கிடையிலான உறவுகளுடனும் இது தொடர்பைக் கொண்டுள்ளது. மேலும், கட்டமைப்பு, செயன்முறை, மனப்பாங்குகள் என்பவற்றுடன் தொடர்பைக் கொண்டுள்ள அதேவேளை நிறுவன அரசியலிலும் ஈடுபாட்டினைக் கொண்டுள்ளது. எதனை நோக்கி இது நெறிப்படுத்தப்படுகிறது என்ற அடிப்படைப் பிரச்சனை பின்வருமாறு அமையப்பெற்றுள்ளது: இத்தகைய அனைத்துப்பகுதிகளும் எவ்வாறு இணைந்து பணியாற்றுகின்றன?
3. மாற்றத்தை ஏற்படுத்துபவரின் பயன்பாடு - நிறுவன அபிவிருத்தியானது ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட மாற்றங்களை ஏற்படுத்தும் முகவர்களை ஈடுபடுத்துகிறது. குழுவொன்றினுள் மாற்றத்தினைத் தூண்டி, ஒருங்கினைக்கின்ற பாத்திரத்தை இந்நபர்கள் வகுக்கின்றனர். எப்போதும் மாற்றத்தை ஏற்படுத்தும் பிரதான நபர் நிறுவனத்திற்கு வெளியிலுள்ள ஒரு ஆலோசகராக விளங்குவதுடன் இவ்வாறு நிறுவனத்தின் அதிகாரக் கட்டமைப்பு மற்றும் அரசியல் தொடர்புகளுமின்றி சுதந்திரமாகத் தொழிற்பட முடியும்.
4. பிரச்சனை தீர்த்தல் - வகுப்பறையிலுள் கோட்பாடு ரீதியாக பிரச்சனைகளை விவாதிப்பதிலும் பார்க்க அவற்றுக்குத் தீர்வு காண்பதனை நிறுவன அபிவிருத்தி வலியுறுத்திகிறது. நடவடிக்கை ஆய்வு என அழைக்கப்படுகின்ற செயற்கையல்லாத உண்மையாக நடைமுறையிலுள்ள பிரச்சனைகள் மீது இது கவனம் செலுத்துகிறது. நிறுவன அபிவிருத்தி சில சந்தர்ப்பங்களில் நடவடிக்கை ஆய்வினூடான நிறுவன முன்னேற்றம்

என அழைக்கப்படுமளவுக்கு இது முக்கிய குணாதிசயமாக விளங்குகிறது.

5. அனுபவம் மூலமான கற்றல் - நிறுவன அங்கத்தவர்கள் தமது பணியில் எதிர்நோக்குகின்ற நடத்தையியல் சந்தர்ப்பங்களின் வகைகளைச் சார்ந்த விடயங்களை பயிற்சிச் சூழலில் அனுபவிப்பதன் வாயிலாகக் கற்றுக் கொள்வதனை இது கருதுகிறது. இதன் பின்னர் அவர்களது உடனடியான சொந்த அனுபவத்தினைப் பற்றி விவாதித்து, பகுப்பாய்வு செய்து அதிலிருந்து அவர்கள் கற்றுக் கொள்ள முடியும்.

6. குழுச்செயன்முறைகள் - இக்குழுச் செயன்முறைகள், கலந்துரையாடல்கள், குழுக்களுக்கிடையிலான முரண்பாடுகள், குழு அபிவிருத்தி என்பனவற்றைப் பிரதிநிதித்துவம் செய்கிறது. நபர்களுக்கிடையிலான உறவுகளையும், வெளிப்படையான தொடர்பாடல் வழிமுறைகளையும் முன்னேற்றவதுடன் நம்பிக்கையை விருத்தி செய்து ஏனையவர்களுக்கான பிரதிபலிப்புக்களை ஊக்கப்படுத்தவும் முயற்சி எடுக்கப்படுகிறது.

7. மீளாய்வு - பங்கு பற்றுநர்கள் தீர்மானம் எடுப்பதற்கான அடிப்படையாக தகவல்களைத் தாபிப்பதற்கு மீளாய்வின் மீது நிறுவன அபிவிருத்தி வெகுவாகத் தங்கியுள்ளது. ஏனையவர்கள் முன்வந்து யாது செய்ய வேண்டும் எனக் கூறும் வரை காத்திருக்காமல் தாமதவே நிலைமையைப் புரிந்து கொண்டு சுய சீர்திருத்த நடவடிக்கையினை மேற்கொள்ள மீளாய்வு அவர்களை ஊக்குவிக்கிறது.

நிறுவன அபிவிருத்தியின் பெரும்பான்மையான நடவடிக்கைகள் பின்வருவனவற்றுள் ஒன்றினையோ அல்லது ஒன்றுக்கு மேற்பட்டவற்றையோ நோக்கி நெறிப்படுத்தப்படுகின்றன.

அ) தனிப்பட்ட நடத்தையில் மாற்றத்தினைக் கொண்டுவரல்.

ஆ) நிறுவனக் கட்டமைப்பு/பொறிமுறையினை மாற்றம் செய்தல்.

இ) பிரச்சனையை அடையாளம் காண்பதற்கும் பகுப்பாய்-
வதற்கும் துணை புரிதல்.

ஈ) நிறுவனக் கலாசாரத்தினை மாற்றம் செய்தல்.

1. நடத்தையில் தனிப்பட்ட மாற்றம் செய்வதனை மையமாகக்
கொண்ட நடவடிக்கைகள்:

அ) உணர்வலைப் பயிற்சி அல்லது நபர்களுக்கிடையிலான
தொடர்புப் பயிற்சியளித்தல் - குழுவில் பிரச்சன்னமாயுள்ள
உணர்வுகளையும் உறவுகளையும் கண்டுபிடிப்பதில் சிறிய
குழுக்களை ஈடுபடுத்துவதை இது நோக்காகக்
கொண்டுள்ளது. அவற்றைப்பற்றி அங்கத்தவர்கள் அறிந்து
கொண்டு, அவற்றைத் திறமையாக சமாளிப்பதற்கு கற்றுக்
கொள்வதனை இது ஊக்குவிக்கிறது.

ஆ) வழிநடத்தலும் ஆலோசனை கூறலும் - இந்நடவடிக்கை-
யில் தனிநபர்கள் அவர்களது பணியின் குறிப்பிட்ட அம்-
சங்களைக் கண்டுபிடிக்க முனைவர். அவர்களது நேரடி
மேலதிகாரி அல்லது வெளியாக ஆலோசகர் ஆகியோர்-
ருடனான உறவுகள் இங்கு முக்கியத்துவம் பெறுகின்றன.

இ) தொடர்பாடல் பகுப்பாய்வு - தற்போதுள்ளதைப்
பார்க்கிலும் மேலும் தெளிவாகவும் சாதாரியமாகவும்
தொடர்பாடக்கூடிய விதத்தில் பங்கு பற்றுநபர்களுக்கு
உதவும் பொருட்டு ஒவ்வொருவரும் மற்றவருடன் தொடர்பு
கொள்ளும் வழியைப் பரீட்சிக்கின்ற ஒரு வகைப்
பயிற்சியாக இது அமையப் பெற்றுள்ளது.

ஈ) குழு விருத்தி நடவடிக்கைகள் - எவ்வாறு குழுக்கள்
இணைந்து செயற்படலாம் என்பதுடன், சிறந்த
ஒத்துழைப்பு நிலையை அடைவதற்கு எதனை அவர்கள்
முன்னேற்ற வேண்டும் என்பதையும் பரீட்சிப்பதற்காக
குழுக்களுக்கு உதவும் பொருட்டு குழுவிருத்தி
நடவடிக்கைகள் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளன.

உ) முகாமை அபிவிருத்தி நடவடிக்கைகள் - தலைமைத்துவப் பயிற்சி போன்ற அம்சங்களை இது உள்ளடக்குகிறது.

2. நிறுவனக் கட்டமைப்பினை மாற்றம் செய்வதனை மையமாகக் கொண்ட நடவடிக்கைகள்:

அ) பாத்திரப் பகுப்பாய்வு - பணியில் தாங்கள் செயற்படுவதற்கு ஆற்றவேண்டிய நடவடிக்கைகளின் பொருட்டு ஊழியர்கள் தமது பாத்திரங்களை ஆராய்வதனை இது குறிக்கிறது. இவ்வாறு செய்வதனூடாக அவர்களது பாத்திர நிலையை அவர்களது பொறுப்புக்களுடன் ஈடு செய்வதுடன், அவர்களது மேலதிகாரிகளுடன் செய்து கொள்ளும் உடன்படிக்கை மூலமாக பொருத்தமான மாற்றங்களையும் மேற்கொள்ள முனைகின்றனர்.

ஆ) பணி மீள்வடிவமைத்தல் - இது குறிப்பாக பணி செழுமைப்படுத்தலைக் குறிப்பினும், பணிச் சுழற்சி மற்றும் கிடையான பணி விரிவாக்கம் என்பனவற்றையும் உள்ளடக்குகிறது.

இ) நிறுவனப் பகுப்பாய்வு - நடவடிக்கைகளின் இயற்கையான கட்டமைப்புகளை உருவாக்கும் பொருட்டு அல்லது நிறுவனம் முழுவதும் சார்ந்த குறிக்கோள்களையடைவதற்கு மேலும் வினைத்திறன் வாய்ந்த வழிமுறைகளைக் கண்டுபிடிப்பதன் பொருட்டு மீள்வடிவமைக்கும் நோக்குடன் நிறுவனத்தின் முழுக்கட்டமைப்பையும் மாற்ற முயல்வதனை இது குறிக்கிறது.

3. பிரச்சனையை அடையாளம் காண்பதனையும் பகுப்பாய்வின்மையையும் மையமாகக் கொண்ட நடவடிக்கைகள்:

அ) குணாம்சங்களைக் கண்டுபிடிக்கும் வினாக்கொத்து - பிரச்சனையுள்ள பகுதிகளைச் சுட்டிக்காட்டுவதற்கு இது பயன்படுத்தப்படுகிறது.

ஆ) செயன்முறை ஆலோசனை - முரண்பாடு, போட்டி, சிக்கல் தன்மை போன்றவற்றிற்குக் கந்த பொருத்தமான நடத்தையைத் தெரிவு செய்யும் பொருட்டு இவற்றுடன் தொடர்புபட்ட பலதரப்பட்ட மனித தொடர்புகளைப் பற்றிப் புரிந்துணர்வைப் பெறுவதற்கு மூன்றாம் கட்சியினர் வாடிக்கையாளர் குழுக்களுக்குத் துணை புரிவதனை இது குறிக்கிறது.

இ) குறிக்கோள் திட்டமிடல் - முன்னுரிமைகளை அடையாளம் காணல், தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறைகள், திட்டமிடல் என்பவற்றை முன்னேற்றும் பொருட்டு வடிவமைக்கப்பட்ட நடவடிக்கைகளை ஏற்படுத்துவதனை இது கருதுகிறது.

4. நிறுவனக் கலாசாரம் பற்றிய எண்ணக்கருவானது நிறுவன அபிவிருத்தியில் முக்கியமானதொரு காரணியாகக் கருதப்படுகிறது. குறிப்பிட்டொரு காலப் பகுதிக்கென நிறுவனம் ஏற்றுக்கொண்டுள்ள நம்பிக்கைகளினதும் விழுமியங்களினதும் மேலாதிக்க முறைமையை கலாசாரம் குறிக்கிறது. கலாசாரம் பற்றிய சுவையானதொரு விடயமாக அதனது வாழ்க்கை வட்டம் காணப்படுகிறது. இவ்வாழ்க்கை வட்டத்தில் பிறப்பிலிருந்து நடுக்கட்ட வாழ்வுக்கு இலகுவாகச் சென்று இறுதியில் முதிர்வு நிலையை கலாசாரம் அடைகிறது. இம் முதிர்வு நிலையில் இது தானாவே புதுப்பித்துக் கொள்ளப்படலாம் அல்லது அழிக்கப்படலாம். புதியதொரு பிறப்பினை ஏற்படுத்தும் பொருட்டே இவ்வாறு செய்யப்படுகிறது.

நடத்தையை மாற்றம் செய்வது என்பது மூன்று பிரதான கட்டங்களை நபர்கள் கடந்து செல்வதனைக் குறிக்கிறது எனச் கூறப்படுகிறது. இவற்றுள் முதலாவது கட்டமாக “உறைநிலையிலிருந்து விடுபடல்” விளங்குகிறது. இங்கு பழைய நடத்தைகள் அலசப்பட்டு மாற்றம் செய்யப்படுகின்றன இறுதியாகக் காணப்படும் “மீள் உறையச் செய்தல்” கட்டத்தில் போதுமான வெகுமதிகளை வழங்குவதனுடாக புதிதாச ஏற்படுத்தப்பட்ட நடத்தை பலப்படுத்தப்படுகிறது.

தகவல் அமைப்பு முறைமைகளினூடான முகாமை [Management By Information Systems (MBIS)]

தீர்மானமெடுத்தலுக்காகப் பயனுள்ள வடிவில் ஒழுங்குபடுத்தப்பட்ட தரவு தகவல் எனப்படுகிறது. கணணிகளின் பாவனை துரிதப்படுத்தப்பட்டதன் காரணமாக முன்னெரெப்போதுமில்லாதவாறு முகாமையாளர்களுக்குத் தற்போது அநேக தகவல்கள் கிடைக்கத்தக்கவையாக உள்ளன. நிறுவனங்களில் மென்னுறுப்பு நிகழ்ச்சித் திட்டங்கள் என்பன தற்போது பரவலாகக் காணப்படுகின்றன. முகாமைத் தகவல் அமைப்பு முறைமை எனப்படுவது, செயற்பாடுகளைத் திட்டமிடல் மற்றும் கட்டுப்படுத்தலில் கணணிமயப்படுத்தப்பட்ட முகாமைத் தீர்மானமெடுத்தலுக்காக அமையப் பெற்றுள்ள முறைசார்ந்த முறைமைகள் மற்றும் உப முறைமைகளின் கூட்டுச் சேர்க்கையினைக் குறிக்கிறது. பயன்பாட்டிற்கென தரவுகளைத் தகவல்களாக மாற்றுவது முகாமைத் தகவல் அமைப்பு முறைமையின் முக்கிய பணியாக விளங்குகிறது. முகாமையாளர்களினாலும் தீர்மானமெடுப்பவர்களினாலும் வேண்டப்படுகின்ற தகவல்கள் சரியான நேரத்தில் சரியான வடிவத்தில் கிடைக்கப் பெறுவதனை உறுதி செய்ய இது முயல்கிறது.

நிறுவனத்திலுள்ள ஏனைய முறைமைகளுடன் தகவல் அமைப்பு முறைமையை இணைப்பதன் மூலமாக முகாமைத் தகவல் அமைப்பு முறைமை பற்றிய எண்ணக்கருவை தகவல் அமைப்பு முறைமைகளினூடாக முகாமை செய்தல் அணுகுமுறை விரிவாக்கம் செய்கிறது. சிறிய தகவல் கூட்டங்களாகக் காணப்படும் பரந்துபட்ட முறைமைகள் நிறுவனத்தின் பயன்பாட்டிற்கென இணைக்கப்படலாம். இவ்வாறு செயற்பாடுகள், நிதி, பொருள் விருத்தி, சந்தைப்படுத்தல் போன்ற உபமுறைமைகள் முழு முகாமையினதும் பயன்பாட்டிற்கென ஒன்றிணைக்கப்படுகின்றன. பலதரப்பட்ட துறைகள், தொழிற்பாடுகள், திணைக்களங்கள் என்பவற்றுக்குத் தேவைப்படுகின்ற

தகவல்களை வழங்கும் பொருட்டு தகவல்களை உருவாக்கி, சேமித்து வைத்து, விநியோகம் செய்கின்ற தகவல் நிலையங்களை விருத்தி செய்வதனை தகவல் அமைப்பு முறைமைகளினூடான முகாமை உறுதி செய்கிறது.

நிறுவனத்திற்கான குறிக்கோளை ஏற்படுத்துவதுடன் தகவல் அமைப்பு முறைமைகளினூடாக முகாமை செய்தல் ஆரம்பமாகிறது. அதாவது, எதனை நிறுவனம் அடைய முயல்கிறது என்பதை இது வெளிப்படுத்துகிறது. இவ்வழிகாட்டும் கூற்றிலிருந்து தகவல்களின் இறுதிப் பயன்பாடு அடையாளம் காணப்படுவதுடன், நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு எவ்வகையான, எந்த அளவிலான தகவல்கள் முகாமையாளர்களுக்குத் தேவைப்படுகின்றன என்பதும் தீர்மானிக்கப்படுகிறது. இதற்கென சுற்றோட்ட வரைபடம் ஒன்று விருத்தி செய்யப்படுகிறது. இதில் தற்போதுள்ள தகவல் நிலையங்களை இணைக்கின்ற வலைப்பின்னல் அமைப்பு உருவாக்கப்படுவதுடன், இறுதிப்பாவனையாளர்களுக்கென தகவல்களை உருவாக்கி வழங்குவென புதிய நிலையங்களும் விருத்தி செய்யப்படுகின்றன. இவ்வலைப்பின்னலானது வினைத்திறன் மற்றும் சிறப்புச் செயற்பாட்டுத் தன்மையை உறுதிசெய்வதற்காகக் கவனமாகப் பகுப்பாய்வு செய்யப்படுகிறது. ஒன்றின்மீது மற்றொன்று படிந்திருத்தல், பிரதிபண்ணல், தவிர்ப்புகள், குறைப்புகள் என்பன சரி செய்யப்படுகின்றன. தகவல் தீர்மானங்கள் மேற்கொள்ளப்படுமிடங்களில் கட்டுப்படுத்தல் நிலைகள் வலைப்பின்னலில் உருவாக்கப்படுகின்றன. இறுதிப்பயன்பாட்டுத் தகவலுக்கென ஒரு பரிசோதனைப் பட்டியல் இக்கட்டுப்படுத்தல் நிலைகளில் அடையாளம் காணப்படுகிறது. தீர்மானமெடுப்பவருக்குத் தேவைப்படும்போது பொருத்தமான தகவல் கிடைக்கத்தக்கதாக உள்ளது என்பதை உறுதி செய்யும் பொருட்டு இக்கட்டுப்படுத்தல் நிலைகளில் தகவல் நிலையங்கள், கொள்கைகள், தொழிற்பாடுகள், திணைக்களங்கள் என்பன ஒன்றிணைக்கப்படுகின்றன.

தீர்மானத்தினை மேற்கொள்ளும் முக்கிய பகுதிகளுக்கு சரியான தகவலை சரியான நேரத்தில் வழங்குவதனை தகவல் அமைப்பு முறைமைகளினூடான முகாமை உறுதிப்படுத்துகிறது. திணைக்களங்களுக்கிடையில் அமையப்பெற்றுள்ள தகவல் உள்ளத் தொடர்புகளை இது தாபிதம் செய்கிறது. முழு முகாமைத்துவ முறைமைக்கும் தேவைப்படுகின்ற கண்காணிப்பு முறையினை இது வழங்குகிறது. நடவடிக்கையொன்றின் விளைவு அல்லது ஒவ்வொருவர் மீதான மாற்றம் தொடர்பான சிறந்த எதிர்வு கூறலுக்கு இது வழிவகுக்கிறது. விரைவான தகவல்களுக்கான முகாமையின் தேவையில் கண்காணிகளைப் பயன்படுத்துவதற்கான முக்கியமான வழியாக இது விளங்குகிறது. நிறுவன அமைப்பாண்மை வரைபடத்தினைப் பார்க்கிலும் திணைக்களங்களையும் பகுதிகளையும் ஒழுங்கமைப்பதற்கான செயற்பாட்டுத் தன்மை பொருந்திய வழிமுறையினை இது அளிக்கிறது. நிறுவனத்திலுள்ள திணைக்களங்களின் வலைப்பின்னல் அமைப்பில் தொடர்பாடலைத் தெளிவுபடுத்தி இது ஊக்குவிக்கிறது.

நிறுவனத்திலுள்ள தகவல்களை தீர்மானமெடுத்தல் முறைகளுடன் இணைக்கின்ற முறைசார்ந்த வழிமுறையானது தற்போது பல நிறுவனங்களுக்கு முக்கியமானதாக விளங்குகிறது. முகாமைத்துவ தகவல் அமைப்பு முறைமைகளினூடான முகாமை அணுகுமுறையின் எண்ணக்கருவும் பயன்பாடும் முகாமைத்துவத்தில் அதிக செல்வாக்குச் செலுத்தக் கூடும் என தகவல் வளர்ச்சிக்கான எதிர்பார்ப்புக்களால் எம்மை நம்புவதற்கு இட்டுச் செல்கிறது.

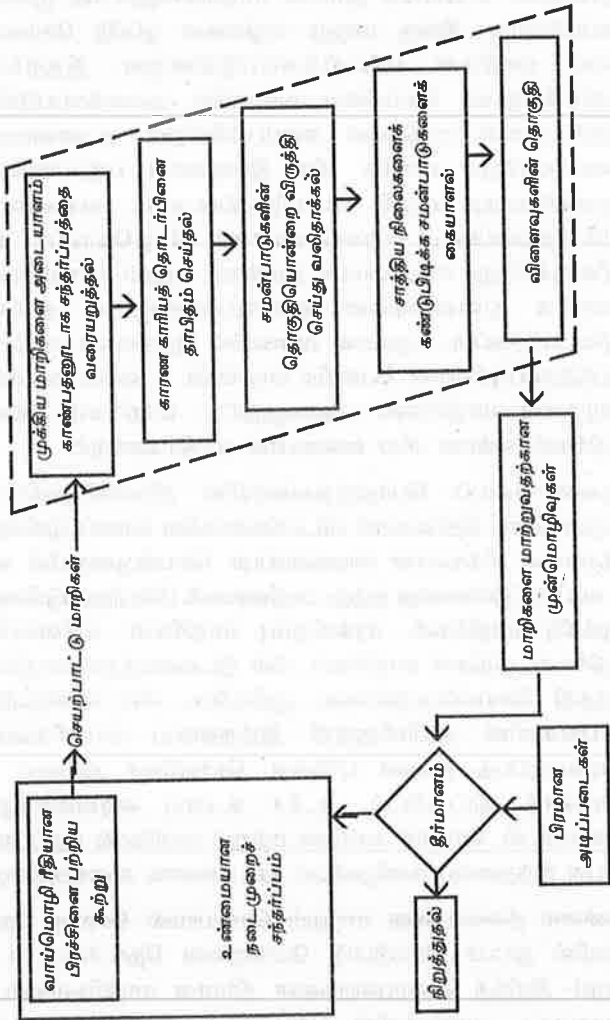
தீர்மான மாதிரிகளினூடான முகாமை [Management By Decision Models (MBDM)]

மாற்றங்கள் ஏற்படுத்தப்படுகின்ற போது அவற்றுடன் தொடர்பான மாறிகளை அவற்றினது விளைவுகள் தொடர்பாகப் பரீட்சிக்கக் கூடிய விதத்தில் சந்தர்ப்பங்களை விருத்தி செய்தல் அல்லது

மாதிரியிடல் மூலமாக தீர்மானங்களை மேற்கொள்கின்ற தொகைகள் உபாயமே தீர்மான மாதிரிகளினூடான முகாமை எனப்படுகிறது. இங்கு மாற்று வழிகளை ஒப்பீடு செய்வதன் மூலம் மாறிகள் பரீட்சிக்கப்படுகின்றன. இதற்கென பிரதிநிதித்துவம் செய்கின்ற வகையில் அமைக்கப்படுகின்ற சந்தர்ப்பங்கள் மாதிரிகள் எனப்படுகின்றன. உண்மையான நிலைமையிலும் பார்க்க மிக இலகுவான பகுப்பாய்வுக்கு அதனையொத்த மாதிரி பயன்படுத்தப்படலாம். பலவகையான பரிசோதனைகளை முகாமையாளர் மேற்கொள்ள இது வழிவகுக்கிறது. சாதாரணமான இயக்கம் மற்றும் அளவீடுகளின் மூலமாக நிலைமைகள் உச்சப்படுத்தப்பட அல்லது இழிவுப்படுத்தப்பட ஏதுவான வகையில் இத்தகைய மாதிரிகள் ஏற்படுத்தப்படுகின்றன. பெளதிக மாதிரிகள், உவமை மாதிரிகள், நிகழ்தகவு மாதிரிகள், அளவுத்திட்ட மாதிரிகள், கணித மாதிரிகள் என்பன சில வகையான மாதிரிகளாகும்.

வடிவமைப்பைப் பொறுத்தவரையில் தீர்மானிமாதிரிகள் பெருவாரியாக தொகைசார் விடயங்களாகவே காணப்படுகின்றன. இத்தகைய சிக்கலான வடிவமைப்புச் செயன்முறையில் உரு 16 கட்டப்பட்டுள்ளவாறு ஐந்து படிநிலைகள் பின்பற்றப்படுகின்றன. ஒதுக்கீடு மாதிரிகள், சரக்கிருப்பு மாதிரிகள், வரிசையிடல் மாதிரிகள், நிதிசார் மாதிரிகள், மீள் இடவமைத்தல் மாதிரிகள் விருத்தி செய்யப்பட்டுள்ளன. குறிப்பிட்ட சில கணிதவியல் நுட்பங்களின் அபிவிருத்தி இத்தகைய மாதிரிகளைக் கட்டியெழுப்பத் துணை புரிந்தன. நேர்வரிசை அல்லது ஏக பரிமாணத் திட்டமிடல், உச்ச உபாய வடிவமைத்தல், வரிசையிடல், மொன்ரி கார்லோ மற்றும் மார்கோவ் பகுப்பாய்வு என்பன இத்தகைய கணிதவியல் நுட்பங்களாக விளங்குகின்றன. உண்மை நிலையினை மாற்றம் செய்யாமல் செலவு, நேரம், தொழில் நுட்பச் செயற்பாடு போன்றவை தொடர்பாக உச்ச மற்றும் இழிந்த வரையறைகளை தீர்மான மாதிரிகளினூடாக பலதரப்பட்ட முறைகளின் செயற்பாட்டுத் தன்மையை இது

உரு - 16 தீர்மானம் எடுத்தல் செயல்முறை மாதிரி



தீர்மானிக்கிறது. நிச்சயமற்ற தன்மை, ஆபத்து, விளைவுகளின் எதிர்வுகூறல் போன்றவற்றுடன் தொடர்பு கொள்வதற்கான பகுத்தறிவு வாய்ந்த வழிமுறைகளை இது வழங்குகிறது. சிக்கலான நிலைமைகளில் முக்கிய மற்றும் சிறிய பிரச்சனைகளை வரையறுக்க இது துணை புரிவதுடன், நடைமுறைப்படுத்தலுக்கு முன்னர் தீர்மானமொன்றின் விளைவினைப் பரீட்சிப்பதற்கும் வழிவகுக்கிறது.

தாயக்கட்டமைப்பினூடான முகாமை [Management By Matrices (MBM)]

இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட மாறிகளின் தொகுதிகளுக்கிடையில் உட்தொடர்புகளை ஏற்படுத்தும் வகையில் கிடைவரிசைகளையும் நேர் வரிசைகளையும் கொண்டு அமைக்கப்பட்ட செவ்வகம் தாயம் எனப்படுகிறது. தாயமொன்று உருவாக்கப்பட்டவுடன் இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட தொகுதி மாறிகள் எவ்வாறு ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட விதத்தில் செயற்படுகின்றன என்பதை அது வெளிப்படுத்துகிறது. தாயக்கட்டமைப்பினால் தோற்றுவிக்கப்படும் கட்டங்கள் ஒருங்கிணைத்தல் நிலைகளைப் பிரதிநிதித்துவம் செய்கின்றன. விளைவுகளை ஏற்படுத்துவதற்கான பலதரப்பட்ட முகாமைத்துவ அணுகுமுறைகளுள் தாயக்கட்டமைப்பினூடான முகாமை பயனுள்ள நடைமுறையாக விளங்குகிறது. இவ்வணுகுமுறை அட்டவணை வடிவில் கட்டங்களாக உறவுகளையும் தொடர்புகளையும் வெளிப்படுத்துகிறது. இதன் காரணமாக பகுப்பாய்வும் தீர்மானமெடுத்தலும் விருத்தி செய்யப்படுகின்றன. இது உரு -17 மூலம் காட்டப்பட்டுள்ளது.

காரண-காரிய உறவுகள் பற்றிய பகுப்பாராய்வுடனேயே தாயக் கட்டமைப்பினூடான முகாமை நடைமுறை ஆரம்பமாகிறது. ஒவ்வொரு காரியத்திற்கும் அல்லது விளைவுக்கும் ஒரு காரணம் உண்டு. காரியங்கள் கிடைவரிசைகளாகவும், காரணங்கள் நேர் வரிசைகளாகவும் அல்லது இவையிரண்டும் மறுதலைகளாகவும்

உரு -17 தாயக்கட்டமைப்பின் ஊடான
முகாமைச் செயன்முறை மாதிரி.

இலக்குகள்

இலக்குகள் /
நியமங்கள்

தந்திரோபாயங்கள்

குறிக்கோள்

தந்திரோபாய வழிகள்

இட்டங்கள்

இணைக்காளங்கள்

வெளியீடு

பணிக்கான
அக்கறை

இட்டம்

உள்ளீடு

ஊழியர் மீதான அக்கறை

தலைமைத்துவ
பாணிகள்

இணைக்களம்

சந்தை

சந்தர்ப்பங்கள்

செயன்முறை வடிவம்

பொருட்கள்

ஒழுங்கு படுத்தப்படலாம். குறிப்பிட்டொரு நிலைமையில் காரண - காரியங்கள் பற்றிய விளக்கத்தினை அளிக்கும் பொருட்டு தொழிற்பாடு ரீதியான தாயக்கட்டமைப்பு உருவாக்கப்படலாம். காரணங்கள் காரியங்களை ஊடறுக்கும் கட்டத்தில் பலதரப்பட்ட உறவுகள், தீர்வுகள், பரிகாரங்கள் என்பன விபரிக்கப்படும். இத்தகைய உறவுகளினதும் தொடர்புகளினதும் தன்மையானது பலதரப்பட்ட தொகைசார் அல்லது குறியீடுகளாலமைந்த அல்லது விபரண முறையிலமைந்த வழிகளில் வெளிப்படுத்தப்படலாம்.

விருத்தாந்தங்களினூடான முகாமை [Management By Storying Around (MBSA)]

தொடர்பாடலின் மிக முக்கிய வழிமுறையாக கதை அல்லது விருத்தாந்தங்களை எடுத்தியம்புதல் விளங்குகிறது. இது சக்திமிக்க முகாமைத்துவ கருவியாகவும் பயன்படுத்தப்பட முடியும். கொள்கைக் கையேடுகள் அல்லது குறியீடுகளிலுள்ள விதிகளினால் இது மந்தகதியடையலாம். எனினும் கதைகள் மற்றும் சங்கதிகளிலுள்ள நீதிகள் ஊக்கமளிப்பதாகவும் புத்துணர்வுட்டுவதாகவும் அமைந்திருக்கும். கதை சொல்லுவதனுடாக அல்லது விருத்தாந்தங்களை எடுத்தியம்புவதனுடாக ஒரு நிறுவனம் எதில் நம்பிக்கை வைத்துள்ளது என்பதையும், என்ன செய்யப்பட வேண்டும் என்பதனையும் ஊழியருக்கு மிகத் தெளிவாகப் புகட்ட முடியும். ஏன் இவ்வாறு கதை சொல்ல வேண்டும்? இதற்கான காரணங்கள் பல உள.

- விருத்தாந்தங்களினூடாக முகாமை செய்தல் இலகுவானது- கதைகளைச் சொல்வதற்கு அல்லது அவற்றைப் புரிந்து கொள்வதற்கு முறையான பட்டமோ அல்லது டிப்போளாமாவோ தேவையில்லை.
- நேரக்கட்டுப்பாடற்றது - ஏனைய முறைகளைப் போலல்லாது இவ்வணுகுமுறைக்கு நேரக்கட்டுப்பாடு அவசியமற்றது.

- பொதுவான குடியியல் தன்மையைக் கொண்டது - காலப்-போக்கில் ஊழியர் படையின் தன்மை மாற்றமடைந்தாலும் அவர்களுடன் தொடர்பு கொள்ள இவ்வணுகுமுறையைப் பயன்படுத்த முடியும். ஏனெனில், வயது, இனம், பால் போன்ற வித்தியாசமெதுவுமின்றி அனைவரும் கதையைச் செவிமடுக்க ஆவலாக உள்ளனர்.
- நீண்டகால பாரம்பரியங்களை பரிமாற்றம் செய்தல் - நிறுவனமொன்று வெளிப்படுத்துகின்ற விருத்தாந்தங்களில் அது எதில் நம்பிக்கை கொண்டுள்ளது என்பதை ஊழியர்களுக்குத் தெரியப்படுத்துவதுடன் அவர்கள் எவ்வாறு நடந்து கொள்ள வேண்டும் எனவும் உட்கிடையாக வலியுறுத்துகிறது. கதைகளின் மூலமாக நிறுவன நோக்கு எவ்வாறானது என்பதனை அவர்கள் அனுமானிக்க முடியும்.
- பயிற்சியளிப்பதற்கான சிறந்த முறையாக விளங்குதல்- எவ்வாறு விடயங்கள் நிறைவேற்றப்படுகின்றன என்பதைக் கதைகள் ஊழியர்களுக்கு எடுத்தியம்புகின்றன. அவர்களை பதவியுயர்த்தக் கூடிய அல்லது பதவி நீக்கம் செய்யக்கூடிய விடயங்களை அவர்கள் அறிந்துகொள்ள இது வழிவகுக்கிறது.
- ஊழியர்களுக்கு மேலதிக சக்தியை அளிக்கும் முறையாக விளங்குதல் - கதைகள் மேற்கோள்கள் அல்லது வழிகாட்டல்களை விதந்துரைக்கின்றன. பணியை நிறைவேற்றுவது ஊழியர்களைப் பொறுத்த விடயமாகும். நிறுவனம் எதனை விரும்புகிறது என்பதை அவர்கள் அறியும் பட்சத்தில் அவர்களாகவே முகாமை செய்ய பெருமளவில் கற்றுக் கொள்கின்றனர்.
- அங்கீகாரத்திற்கான வழிமுறையாக இருத்தல் - குறிப்பாக தம்மைப் போல் உள்ளவர்களின் கருத்தைச்

செவிமடுக்கவும், அவர்களைப் பின்பற்றவும் ஊழியர்கள் விருப்பமாக இருப்பர்.

- செய்தியைப் பரப்புவதற்கான சிறந்த முறை - நிறுவனத்திலுள்ள ஒவ்வொருவருக்கும் கதைகள் அனுப்பப்படுவதனால், நிறுவனம் விரும்புகின்ற விடயங்கள் நிலையாக பலப்படுத்தப்பட்டு பிரச்சனைகள் எழுமிடத்து யாரைச் சந்திக்க வேண்டும் எனவும் அவை வழிகாட்டுகின்றன.
- சுயமுகாமைத்துவ முன்னேற்றம் - “இதைச் செய்யவும்” எனக் கூறாமல் யாது செய்யப்பட வேண்டும் என்பதை ஊழியர்களுக்கு விளக்குவதற்கான சிறந்த முறையாக ஊழியர் உற்பத்தித்திறனை வெளிப்படுத்தும் கதைகளைச் சொல்வது விளங்குகிறது.
- செவிமடுப்பதை முன்னேற்றல் - ஞாபகக் குறிப்பொன்று எழுதப்படுகையில் அது வாசிக்கப்படும் என்பது நிச்சயமற்றதாக உள்ளது. அவ்வாறு வாசிக்கப்பட்டாலும் ஊழியர்கள் புரிந்து கொண்டனரா என்பதை உறுதி செய்வது கடினமானது. ஆனால் கதை சொல்லும் போது ஞாபக சக்தியானது வளர்க்கப்படுகிறது. சிலவேளைகளில், அங்க அசைவுகளாலும் விளக்கம் வழங்கப்பட மற்றும் கோரப்பட முடியும். இதில் எந்தவொரு சந்தர்ப்பத்திலும் தொடர்பாடுவது பற்றி நேரடியாக அறிந்து கொள்ள முடியும்.
- கதைகளைச் சொல்லுதல் சுவாரசியமிக்கதாக இருத்தல்- பேச்சு ஒன்றை ஆரம்பிக்கையில் சுவாரசியமான நகைச்சுவையுடன் ஆரம்பிப்பது பேச்சுக்கு மெருகூட்டுவதுடன், விடயத்துடன் இணைந்து போக வழிவகுக்கிறது. கதைகளைச் சொல்லும் போதும் இதே நிலை ஏற்படுவது உண்மையானது. கதையில் குறிப்பிட முயலும் விடயத்தை கதை தெளிவுபடுத்த வேண்டும். நகைச்சுவை-

யொன்றை உதிர்ப்பது போலவே கூட்டத்தினரை அறிந்து அதற்கேற்றபடி கதையைச்சரிசெய்து கொள்ள வேண்டும். இறுதியாக, சொல்லப்படும் கதையின் மூலம் வெளிப்படுத்தப்படும் குறிப்புக்கள் புரிந்து கொள்ளப்பட வேண்டும்.

- பிரதான ஆட்சேர்க்கும் முறையாக விளங்குதல் - தொழில் ஒன்றிற்காக நபர்களை நேர்முகம் காணும் போது ஓரிரண்டு கதைகளைச் சொல்லி (நீதி இல்லாத நிலையில்) அவற்றுள் பொதிந்துள்ள கருத்துக்கள் எப்படி இருக்கும் என்பதனைக் கூறுமாறு அவர்களை வேண்டலாம். அவர்களை பணிக் கமர்த்துவதில் அவர்களது பதில் பெருமளவில் துணைபுரியும்.

கருங்ககூறின், சிறந்த முகாமையாளராக வருவதற்கு கதை சொல்லுதல் சிறப்பான வழிமுறையாக விளங்குகிறது. முகாமை செய்கின்ற வழிமுறையை மாற்றும் வகையில் கதை சொல்லுதல் அமையப் பெற்றுள்ளது. வித்தியாசமானதொரு தலைவராக வருவதற்கு இது வழிவகுக்கிறது. மாற்றங்களுக்கும் புதிய கருத்துக்களுக்கும் ஊழியர்கள் எதிர்ப்புத் தெரிவிக்கும் சூழலில், அவர்களுக்குக் கட்டாயமான கட்டளைகள் பிறப்பிக்கப்பட்டால், அவர்கள் மறுதலிப்பதுடன் குழப்பநிலையடைந்து பின்வாங்கவும் முயல்வர். ஆனால், கதை சொல்லுதல் இத்தகையதொரு சூழலில் நட்பானதாக அமைந்துள்ளது. என்ன சொல்லப்படுகிறது, கதை எவ்வாறு முடிவடைகிறது என்பதை அவர்கள் அறிய ஆவலாக இருப்பர். அவர்கள் அதிக கவனம் செலுத்தும் அதே வேளை முகாமையாளரும் கவனத்தைச் செலுத்த கட்டாயப்படுத்தப்படுவார். முதலில் கதை பொருந்தக்கூடிய இடமொன்றை தேர்ந்தெடுத்துக் கொள்ள வேண்டும். பின்னர், ஊழியர்களுடன் கதைக்கக் கூடிய விடயங்கள் தொடர்பாக நிகழ்ச்சிநிரல் ஒன்றைத் தயார் பண்ண வேண்டும்.

ஒரு தொகுதிக் கதைகளை நீங்கள் கொண்டிருக்கும் பட்சத்தில் அவை தொடர்பாக அதிகளவான விதிமுறைகளை நீங்கள்

அவதானிக்கலாம். நிறுவனங்களில் கொள்கைக் கையேட்டினை மாற்றும் செய்யக்கூடிய சக்திவாய்ந்த கதைகளை நாம் அவதானிக்கலாம். கதைகள் ஊழியர்களுக்கு அவர்களது நிறுவன வழிகாட்டல் விதிகளை வழங்குகின்றன. பின்னர் அவை அவர்களைப் பொறுத்தனவையாக மாறுகின்றன.

கதைகளை எழுதும்போது பின்வரும் அடிப்படைகளை கவனத்தில் கொள்ளவேண்டும்: குறிப்பிட்டொரு விடயத்துடன் மட்டும் சம்பந்தப்படல், சுருக்கமானதாக கதையை எழுதுதல், ஒரு வரி இடைவெளியிட்ட தட்டச்சில் பொறிக்கப்பட்ட ஒரு பக்கத்திற்கு மேல் அதிகரித்தல் ஆகாது, ஊழியர்களின் பெயர்களைப் பயன்படுத்துதல், உளவியல் வரைபடமொன்றைத் தோற்றுவிக்கக் கூடிய சொற்களைப் பயன்படுத்துதல், நீங்கள் சொல்வது போலவே வாசிக்கப்படுவதனை உறுதி செய்தல்.

எப்போது, எவ்வாறு கதைகளைச் சொல்வது என்பதனை அறிந்து வைத்திருத்தல் வேண்டும். திட்டவாட்டமானதொரு விடயத்தை நீங்கள் வலியுறுத்த நினைக்கும் போது கதையைச் சொல்லவும், சகலருக்கும் கதை பரப்பப்படுவதனை உறுதி செய்து கொள்ளவும், ஒவ்வொருவருக்கும் பிரதியொன்றை அனுப்புதல் அல்லது செய்திப் பலகையில் பிரசுரிப்பது பொருத்தமானது. கதையில் குறிப்பிடப்பட்டுள்ளவர்களுக்கு அசல் பிரதிகளை வழங்குவதும் அங்கீகாரத்திற்கானதொரு வழிமுறையாக விளங்குகிறது.

மேன்மையடைதல் ஊடான முகாமை [(Management By Excellence (MBEx)]

இன்றைய போட்டிமிக்க சூழலில் வளங்களை முகாமை செய்தலில் மேன்மைமிகு நிலைமைப் பேணல் மிக முக்கியமான அம்சமாகக் காணப்படுகிறது. எந்தவொரு வியாபாரமும் வெற்றிகரமாக இயங்குவதற்குத் தேவையான வளங்கள் மட்டுப்படுத்தப்பட்ட நிரம்பலைக் கொண்டுள்ளதனால் அருமையான வளங்களை முகாமை செய்வதென்பது

முகாமைத்துவத்தின் வெளிப்படையான உண்மையாக விளங்குகிறது. இத்தகைய அருமைத் தன்மை கொண்ட வளங்களுக்கு எப்போதும் உயர்ந்த கேள்வி காணப்படுகிறது. எந்தவொரு நிறுவனமும் அதனது உற்பத்திக்குத் தேவையான உள்ளீடுகளை இலகுவாக அல்லது மலிவாகப் பெற்றுக் கொள்வதென்பது போட்டிமிக்க சந்தையில் இயலாத காரியமாகவே உள்ளது.

வளப்பயன்பாட்டில் வினைத்திறன் - நிறுவனமொன்றின் வெற்றியானது அதனது ஊழியர்களின் வினைத்திறன் மற்றும் சிறப்புச் செயற்பாடு என்பனவற்றின் மீது பெருமளவில் தங்கியுள்ளது. வினைத்திறன் அல்லது ஆற்றல் மிக்க செயற்பாடு என்பது முகாமைத்துவ கண்ணோட்டத்தில் நோக்குகையில் நிறுவனமொன்று அதனது ஒரு அலகு வெளியீட்டினை உற்பத்தி செய்வதன் பொருட்டுப் பயன்படுத்துகின்ற உள்ளீட்டின் அளவாக விவரிக்கப்படுகிறது.

குறிக்கோள்களை அடைவதில் சிறப்புத் தன்மை - நிறுவனக் குறிக்கோள்களை வெற்றிகரமாக அடைவதனை சிறப்புத் தன்மை அல்லது சிறப்புச் செயற்பாடு குறிக்கிறது. ஆகவே, முகாமையாளர்கள் “சரியான விடயங்களைச் செய்கின்றனர்” என்பதை அளவிடும் ஒரு கருவியாக சிறப்புச் செயற்பாடு விளங்குகிறது. ஆனால் எந்தளவிற்கு முகாமையாளர்கள் “விடயங்களைச் சரியாகச் செய்கின்றனர்” என்பதை ஆற்றல்மிக்க செயற்பாடு கருதுகிறது.

நிறுவனமொன்றின் நீண்டகால வெற்றியானது அதனது ஆற்றல்மிக்க தன்மை, சிறப்புச் செயற்பாடு மிக்கதன்மை ஆகிய இரண்டின் மீதும் தங்கியுள்ளது. நிறுவனம் அதனது விற்பனை இலக்குகளை அடைய இயலுமானதாக இருக்கும் அதேவேளை அதனது இலாபத்தினை உறிஞ்சக் கூடிய அளவுக்கு சந்தைப்படுத்தல் கிரயங்களையும் கொண்டிருக்கும் பட்சத்தில் அதனை வெற்றிகரமான நிறுவனம் எனக் கூற முடியாது (இங்கு

நிறுவனம் சிறப்புச் செயற்பாடுடையதாகக் காணப்படும் அதே வேளை ஆற்றல்மிக்க தன்மை அற்றதாக விளங்குகிறது). இதேபோன்று, அலகுக்கான குறைந்த உற்பத்திச் செலவைக் கொண்டிருக்கும் அதே வேளை வேறுபடுகின்ற வாடிக்கையாளர்கள்களைப் பூர்த்தி செய்ய முடியாதளவுக்கு நெகிழ்வுத் தன்மையற்ற உபகரணங்களைக் கொண்டிருக்கும் நிறுவனமும் வெற்றிகரமான நிறுவனமாகக் கருதப்பட முடியாது (இங்கு நிறுவனம் ஆற்றல்மிக்க தன்மை கொண்டதாக விளங்கும் அதேவேளை சிறப்புச் செயற்பாடு அற்றதாக விளங்குகிறது).

தலைசிறந்த மேன்மைமிகு நிறுவனங்கள் அவற்றின் வளங்களை ஆற்றல்மிக்க வகையில் பயன்படுத்துவதன் மூலம் சிறப்புச் செயற்பாடுமிக்க வகையில் அதனது குறிக்கோள்களை அடைகின்றன. சிக்கலான உலகில் விடயங்களை இலகுவடுத்தும் பொருட்டு இந்நிறுவனங்கள் கடினமாகப் பணியாற்றுகின்றன; உயர் தரத்தினை அவை வலியுறுத்துகின்றன; அவற்றின் ஊழியர்களின் ஆலோசனைகளைச் செவிமடுத்து அவர்களைக் கண்ணியமாக நடத்துகின்றன; அவற்றினது பொருட்களும் சேவைகளும் புதுமைமிக்கவையாக நீண்டகாலம் நிலைத்திருக்க வழிசெய்கின்றன; அத்துடன் விரைவான நடவடிக்கைகளும் ஒழுங்கான நடைமுறைப்படுத்தலுக்குமென சில தளம்பல் நிலைகளையும் ஏற்படுத்துகின்றன.

பின்வரும் எட்டு வகையான குணாம்சங்கள் புதுமைமிக்க மேன்மைமிகு நிறுவனங்களின் இணங்காணலிற்கு உதவுகின்றன:

1. நடவடிக்கைக்கான பக்கச்சார்பு - தொடர்ச்சியாக, பல தடவைகள் பகுப்பாய்வு, குழு அறிக்கைகள் என தகவல்களை அனுப்பிக் கொண்டிருக்காது ஏதாவதொன்றை அல்லது ஒரு நடவடிக்கையை மேற்கொள்வதை இது கருதுகிறது.
2. வாடிக்கையாளர் நெருக்கம் - வாடிக்கையாளர் விருப்புக்களை அறிந்து அதற்கேற்றாற் போல் செயற்படல்.

3. சுதந்திரமும் முயற்சியாண்மையும் - நிறுவனத்தைப் பகுதிகளாகப் பிரித்து அவற்றை சுயேச்சையாகத் தொழிற்பட ஊக்குவித்தல்.
4. ஊழியர் ஊடாக உற்பத்தித்திறனையடைதல் - அனைத்து ஊழியரினதும் முயற்சிகள் அவசியமானவை என்றும், நிறுவனத்தினது வெற்றியின் வெகுமதிகளில் அவர்களுக்கும் பங்குண்டு என்பதனையும் ஊழியர்களுக்கு உணர்த்துதல்.
5. வியாபாரத்துடன் தொடர்புபட்டிருத்தல் - நிறுவனத்தின் முக்கிய விடயங்களுடன் நிறுவன நிறைவேற்று உத்தியோகஸ்தர்கள் எப்போதும் தொடர்புகளைக் கொண்டிருப்பதை உறுதி செய்தல்.
6. இணைந்திருத்தல் - நிறுவனம் நன்கு அறிந்த வியாபாரத்தில் அல்லது தொழில் முயற்சியில் ஈடுபடல்.
7. இலகு கட்டமைப்பும், ஊழியர்களும் - உயர்மட்டம் குறைந்த நபர்களை உடையதாகவும், குறைந்தளவான நிர்வாக மட்டங்களை கொண்டதாகவும் கட்டமைப்பு காணப்படல்.
8. சமகாலத்திய, நெகிழ்தன்மையுடைய மற்றும் இறுக்கமான இயல்புகள் - நிறுவனத்தின் மையப் பெறுமானத்திற்கு அர்ப்பணிப்பை உண்டுபண்ணுகின்ற சூழலை உருவாக்குவதுடன், அவற்றை ஏற்றுக் கொள்கின்ற அனைத்து ஊழியர்களினதும் பொறுமையைப் பேணல்.

தலைசிறந்த நிறுவனங்களின் இவ் எட்டு வகையான குணாம்சங்களை நோக்குகையில், மேன்மைமிகு நிலையைப் பின்பற்றுவது ஒரு முகாமைத்துவ கருமமாக ஆரம்பிப்பதனை அவதானிக்கலாம்.

முகாமைத்துவ நடைமுறையில் தேர்ச்சியின் முக்கியத்துவம் குறைத்து மதிப்பிடப்பட முடியாதது. நிறுவனமொன்றை

உறுதியான நிலையில் பேணுவது சுறுசுறுப்பற்ற, அமைதியான, மந்தகதியுடைய, அல்லது பொருத்தமற்ற ஒருவரால் முடியாத காரியமாகும். எங்கே பிரயோகிக்கப்படுகிறது என்ற அக்கறையின்றி தலைசிறந்த முகாமைத்துவ நடைமுறையின் அத்திவாரமாக தேர்ச்சி அமையப் பெற்றுள்ளது. நியமங்கள் சிறப்புச் செயற்பாட்டுக் காரணிகளாக விளங்குகின்றன என தேர்ச்சி அனுமானிக்கிறது. மிக ஆழமாக முகாமைத்துவத்திற்கு அர்ப்பணிப்பை மேற்கொள்பவர்கள் மேன்மைமிகு நிலையை வலியுறுத்துவதுடன் அந்நிலையை அடைவதற்கான நியமங்களைப் பின்பற்றுகின்றனர். நியமங்கள் இல்லாத நிலையில் அல்லது ஏற்படுத்தப்பட்ட நியமங்களை அடைய இயலாத நிலையில் முகாமைத்துவப் பலவீனம் வெளிப்படுகிறது. முன்னரெப்போதும் அடையப்படாத செயற்பாட்டின் சிகரத்தினை அடைவதன் பொருட்டு நியமங்கள் அவ்வப்போது மீளாய்வு செய்யப்படுவதனை மேன்மைமிகு நிலையைப் பின்பற்றுதல் வேண்டி நிற்கிறது. பின்வரும் நியமங்கள் முகாமைத்துவ நடைமுறையை சக்திமிக்கதாக உருவாக்குகின்றன. இங்கு குறிப்பிடப்படும் ஒவ்வொரு நியமம் பல வேறுப்பட்ட அளவுகளை ஊக்கிக்கின்றது. ஒவ்வொரு நியமத்திலுமுள்ள மிக உயர்ந்த அளவுடனேயே மேன்மை மிகு நிலை சம்பவிக்கிறது என்பது வெள்ளிடைமலையாகும்.

1. சாதனை புரிதல் - நிறைவேற்றம் :

திட்டமிடப்பட்ட எதிர்பார்ப்புக்களை அல்லது விரும்பப்பட்ட விளைவுகளை வெற்றிகரமானதொரு முடிவு நிலைக்கு கொண்டு வருவதனை இது கருதுகிறது. உங்களுக்கு முன்னால் தொடர்ச்சியாக உங்களது குறிக்கோள்களை வைத்திருப்பதுடன் அவற்றுடன் சேர்ந்து நீங்கள் வாழ வேண்டும். அப்போதுதான் அவை உங்களை ஊக்கப்படுத்தி உங்களது நடத்தையை நெறிப்படுத்தும்.

2. உற்பத்தித் திறன் - வினைத்திறன்:

சாத்தியமான அளவு உயர்ந்த செயற்பாட்டினையும், விளைவினையும் அடையும் போது குறைந்தளவான வளங்களை பயன்படுத்தி செலவீனத்தை குறைப்பதை இது கருதுகிறது. குறிப்பிட்ட அளவினதான நிகழ்தகவுடன் சம்பந்தப்படுகிற குறைந்தளவான செலவுடன் செயற்பாடு பிணைக்கப்பட்டுள்ளது என்பதனை நீங்கள் உணர்வதனால் நியாயமான அளவு ஆயத்தினை எதிர்கொள்ள நீங்கள் தயாராக இருப்பீர்கள்.

4. ஆற்றல் - திறமை:

விசேட ஆற்றல், பயிற்சி, அனுபவம் என்பவற்றுடன் எடுப்பாக பணியாற்றுவதினை இது குறிக்கின்றது. உங்களது நேரம், சக்தி சகலவற்றையும் நாளை நீங்கள் பெற இருக்கின்ற நன்மைகளுக்காக இன்று உங்களது ஆற்றல் விருத்தி செய்வதில் முதலீடு செய்கின்றீர்கள்.

5. சிருஷ்டிப்புத் தன்மை - புதுமைபுகுத்தல்:

புதுமையான செயல்முறைகளையும் ஈடு இணையற்ற திட்டங்களையும் தனித்துவமான வழிகாட்டல்களையும் ஏற்படுத்தக்கூடிய மாற்று வழிகளை உருவாக்குவதை இது கருதுகிறது. ஒவ்வொன்றையும் சரியாக செய்வதற்கேற்ற ஒரு சிறந்த வழி உண்டு என்பதில் நீங்கள் நிச்சயமாக இருக்க வேண்டும். திருஷ்டிப்புத் தன்மை வாய்ந்த எண்ணங்களை எவ்வாறு பயன்படுத்துவது என்பது பற்றி நீங்கள் அறிந்திருக்க வேண்டும்.

6. முன்னேற்றம் - வளர்ச்சி:

பணி வாழ்க்கையின் தரத்தையும் அதனது திருப்தியையும், அதிகரிப்பதற்கேற்ற நிலைமைகளை முன்னேற்றுவதினை இது கருதுகிறது. வேகமாக மாற்றமடைகின்ற உலகில் நீங்கள் நிலையாக இருப்பது என்பது இயலாத காரியம், எனவே வளர்ச்சிக்கும் முன்னேற்றத்திற்கும் நீங்கள் முன்னுரிமை அளிக்க வேண்டும்.

7. நேர்மை - நியாயம்:

மக்கள், நிறுவனம், அரசாங்கம் ஆகியவற்றின் தேவைகளுக்கு பிரதிபலிப்பதில் நீதியையும் உண்மையையும் நியாயத்தையும் கடைப்பிடிப்பதினை இது கருதுகிறது. ஏனையவர்கள் நேர்மையாகவும் வெளிப்படையாகவும் செயற்படுவார்கள் என நீங்கள் நம்பினால் அவர்களிடம் ஒரு குழுவாக நீங்கள் உங்களது பொறுப்புக்களை கையளிக்கலாம்.

8. விநியோகம் - நேர அட்டவணை:

வாடிக்கையாளர்கள், கட்சிக்காரர்கள், கொள்வனவாளர்கள் ஆகியோர்களுடன் இணங்கிக் கொண்ட நேரத்திற்கு பொருட்கள், சேவைகள் அனுப்பப்படவேண்டும். ஏனையவர்கள் உங்கள் மீது தங்கியிருக்கின்ற விடயங்கள் மீதே உங்களது செயற்பாடுகளை நீங்கள் இட்டுள்ளீர்கள் என்பதை அறிவீர்கள். எனவே நீங்கள் அழுத்தத்தினை எதிர்நோக்க நேரிடும். ஆகையால் சுதந்திரமான பிரதிபலிப்புகளை பெறுவதற்கு நீங்கள் அதனை பயன்படுத்த வேண்டும்.

9. நம்பகத்தன்மை - சார்ந்திருத்தல்:

நம்பிக்கையை ஊக்கப்படுத்தக்கூடிய தொடர்ச்சியான தீர்மானம், நடத்தை, செயற்பாடு, விளைவுகள் என்பனவற்றை வெளிப்படுத்துவதனை இது கருதுகிறது. ஏனையவர்கள் உங்கள் மீது தங்கி உள்ளார்கள் என்பதனை நீங்கள் அறிவதனால் அத்தகைய விடயங்களை கட்டுப்படுத்த இயல வேண்டும்.

10. தரம் - நியமம்:

ஒரே மட்டத்தில் ஏனையவர்களில் இருந்து வித்தியாசமானதொரு தரம் அல்லது குணாம்சத்தை அடைவதினை இது குறிக்கிறது. நீங்கள் மேற்கொள்ளுகின்ற ஒவ்வொரு நடவடிக்கையிலும் சிறப்பு செயற்பாட்டினை அடைவதை தனிப்பட்ட நோக்காக கொண்டிருக்க வேண்டும்.

11. நெகிழ்வுத்தன்மை - ஏற்றுக்கொள்ளும் தன்மை:

மாற்றமடைந்த நிலைமைகள் காரணமாக வேலைச் செயன்முறையிலும், ஈடுபாட்டிலும் புதிய பகுதிகளுக்கு நகர்வதனை இது கருதுகிறது. தடைகளை நீங்கள் சந்திக்க நேரும் போதும் அவை தோன்றுகின்ற போதும் நீங்கள் சோர்வடையக் கூடாது.

12. சுய அபிவிருத்தி - சுற்றுக் கொள்ளல்:

புதிய மற்றும் தவிக்க முடியாத சவால்களை எதிர்கொள்வதற்கு ஏற்ற மனத்தோற்றப்பாடுகள், மனப்பாங்குகள், ஆற்றல்கள், திறமைகள் என்பனவற்றை அடைவதில் ஆர்வம் காட்டுவதினை இது கருதுகிறது. நீங்கள் செய்ய வேண்டும் என தீர்மானிக்கின்ற எந்த விடயத்தையும் செய்து முடிக்க இயலும் என்பதை நீங்கள் அறிவீர்கள். ஏனெனில், அதற்கு தேவைப்படுகின்ற ஆற்றலையும் திறமையையும் நீங்கள் கொண்டிருக்கிறீர்கள்.

13. பின்தொடர்தல் - மாற்றம் செய்தல்:

சிறந்ததொரு நிலைக்கு நிறுவனத்தை இட்டு செல்கின்ற நபர்களை முக்கியமான பதவிகளுக்கு நியமிக்கதக்க வகையில் அடுத்து வருபவர்களை விருத்தி செய்வதினை இது கருதுகிறது. புதிய சக்தி, புதிய நம்பிக்கைகள், புதிய ஆர்வம் என்பனவற்றுடன் வருகின்ற மக்களுக்கு நீங்கள் பொறுப்புக்களை கைமாற்றம் செய்ய வேண்டும் என்பதை அறிந்திருக்கிறீர்கள்.

14. திருப்தி - மகிழ்ச்சி:

நிறுவனத்தின் வேலைத்தளத்திலும் தொழில் வாழ்க்கையிலும் ஊழியர்கள் திருப்தியை பெறத்தக்க வகையில் நிலைமைகளை ஏற்படுத்துவதனை இது குறிக்கிறது. ஒழுங்கான வேலை, சிறந்த உறவுகள், அதிகரித்த நிறைவேற்றம் போன்றவற்றை திருப்தி வரவழைக்கின்றது. புதியதொரு தோற்றப்பாட்டினை உங்களிற்கு திருப்தி வழங்குகிறது.

15. புதுப்பித்தல் - மீள் நிரப்புதல்:

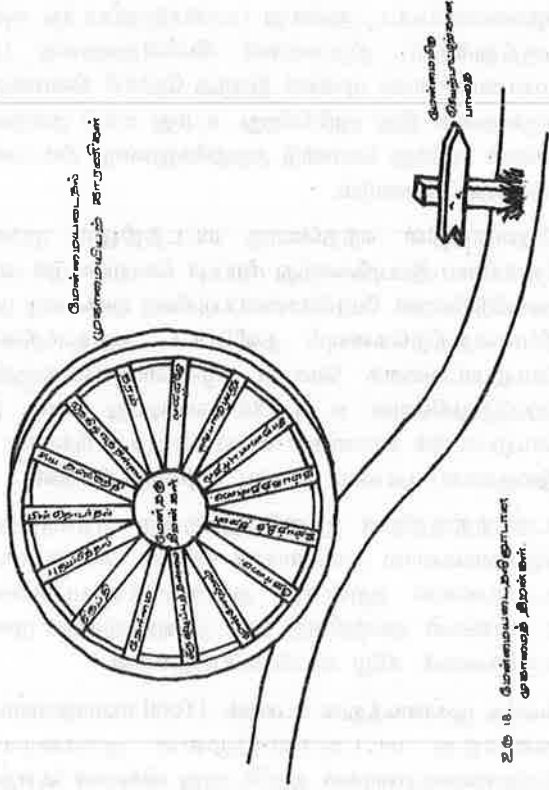
தொலைக்கப்பட்ட அல்லது பயன்படுத்தப்படாத எண்ணங்கள், கருத்துக்கள், திறமைகள் போன்றவற்றை புதுப்பித்து முகாமையாளரை முன்னர் இருந்த தேர்ச்சி நிலைக்கு கொண்டு வருவதனை இது குறிக்கிறது. உமது சக்தி குறைவடைவதை நீங்கள் அறிந்து கொண்டு அதற்கேற்றவாறு மீள் புனரமைப்பில் ஈடுபடுதல் வேண்டும்.

நிறுவனத்தின் எந்தவொரு மட்டத்திலும் முகாமைத்துவ தேர்ச்சியை இப்பதினைந்து சிறப்புச் செயற்பாட்டுக் காரணிகளும் அளவிடுகின்றன. மேற்கொள்ளப்படுகின்ற ஒவ்வொரு முக்கியமான தீர்மானத்திற்கெனவும் தனிப்பட்ட அந்தஸ்தினை உயர் செயற்பாட்டினைக் கொண்ட முகாமையாளர்களுக்கு இவை ஏற்படுத்துகின்றன. உரு 18ல் காட்டியது போல், இச்சிறப்புச் செயற்பாட்டுக் காரணிகள் உயர் செயற்பாட்டுக்கான பாதையில் இலகுவாகப் பயணம் செய்ய வழிவகுக்கின்றன.

உற்பத்தித்திறன் முன்னேற்றத்தை ஏற்படுத்துவதற்காக நிறுவனங்களால் முறைசார்ந்த ரீதியில் பின்பற்றக்கூடிய ஐந்து உபாயங்கள் தற்போது அங்கீகரிக்கப்பட்டுள்ளன. இவ் உபாயங்கள் அவற்றினது நடைமுறைப்படுத்தல் முறைகளுடன் சுருக்கமாகக் கீழே விபரிக்கப்பட்டுள்ளன.

மொத்த முகாமைத்துவ உபாயம் (Total management strategy) - அனைத்து மட்டங்களிலுமுள்ள முகாமையாளர்கள், மேற்பார்வையாளர்கள் ஆகியோரது விரிவான பொறுப்புக்களின் பட்டியலில் உற்பத்தித்திறன் முன்னேற்றத்திற்கு உயர்ந்த முன்னுரிமை வழங்கும் பொருட்டு அவர்களின் பங்குபற்றலுடன் இவ் உபாயம் சம்பந்தப்படுகிறது. நேரம் குறிக்கப்பட்ட அர்ப்பணிப்புக்களின் ஊடாக உற்பத்தித்திறன் விளைவுகள் எதிர்பார்க்கப்படுகின்றன. இவ் உபாயத்தினை அமுல்படுத்தும் வழிமுறைகளாவன:

உரு - 18 மேன்மையடைதலிலுடான முகாமைத் திறன்கள்



உரு 18. மேன்மையடைதலிலுடான முகாமைத் திறன்கள்.

- அ) குறிக்கோள்களினூடாக உற்பத்தித்திறனை முகாமை செய்தல் - ஒவ்வொரு முகாமையாளரும் மேற்பார்வையாளரும் வருட ஆரம்பத்தில் உற்பத்தித்திறன் குறிக்கோள்களை ஏற்படுத்திக் கொள்வதுடன், வருட இறுதியில் இக்குறிக்கோள்களை எந்தளவிற்கு அடைந்துள்ளனர் என்பதை மதிப்பீடு செய்வதுடன் இது தொடர்புபடுகிறது.
- ஆ) உற்பத்தித்திறன் வழிகாட்டல் - ஒவ்வொரு முகாமையாளரும் மேற்பார்வையாளரும் உயர்ந்த மட்டத்தில் ஆரம்பித்து கீழ்மட்டங்களை நோக்கிப் பணியாற்றுவதன் மூலம் உற்பத்தித்திறன் முன்னேற்றத்தை அடைவதற்கான வழிவகைகளில் அவர்களது ஊழியர்களை வழிநடத்துவதை இது கருதுகிறது.
- இ) உற்பத்தித்திறன் மதிப்பீடுகள் - ஒவ்வொரு முகாமையாளரும் மேற்பார்வையாளரும் உற்பத்தித்திறன் முன்னேற்றத்திற்காகப் பயிற்றுவிக்கப்படுவதுடன், வெகுமதிகள், நன்மைகள், சீர்திருத்தங்கள், முன்னேற்றங்கள் என்பனவற்றின் பொருட்டு வருட இறுதியில் இடம் பெறும் மதிப்பீட்டின் ஒரு பகுதியாக உற்பத்தித்திறன் தொடர்பான மதிப்பீட்டினைப் பெறுவதை இது கருதுகிறது.

2. உயர் முகாமைத்துவ உபாயம் (Top management strategy) - நிறுவனத்தின் நிறைவேற்று உத்தியோகத்தார்களின் பங்கு பற்றுதலை மாத்திரமே இவ் உபாயம் வேண்டி நிற்கிறது. நிறுவனத்தின் உற்பத்தித்திறனை முன்னேற்றுவதற்கான வழிமுறைகளில் குழுவாக இணைந்து செயற்படுவது இங்கு ஊக்குவிக்கப்படுகிறது. இவ் உபாயத்தினை அமுல்படுத்தும் வழிவகைகளாவன:

- அ) உபகரணப் பாவனை மற்றும் கொள்வனவு மீதான கொள்கைகள் - முழுமையானதொரு குழுநிலை விவாதத்திற்குப் பின்னர், மூலதனமிடல், உபகரணப்பாவனை, கொள்வனவு, கிரயக் கட்டுப்பாடு என்பன மீது

நிறுவனத்தின் ஏனைய பகுதிகளுக்கான கொள்கைகளை உறுதிப்படுத்தும் பொருட்டு உடன்படிக்கை மூலம் இணக்கம் காண்பதனை இது குறிக்கிறது.

ஆ) உற்பத்தித்திறன் ஆய்வு - உற்பத்தித்திறன் செயற்பாட்டிற்கென முன்னரே ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட நியமங்களை அடைவது தொடர்பாக உயர் முகாமையின் ஒவ்வொரு அங்கத்தவராலும் முறைசார்ந்த ரீதியில் நடத்தப்படும் ஆய்வினை இது கருதுகிறது.

இ) அனுசூல பெறுமதிப் பகுப்பாய்வு - அனைத்து ஊழியர்களுக்குமான நிறுவன நன்மைகளை மதிப்பீடு செய்வதுடன், உற்பத்தித்திறன் நோக்கங்களுக்காக இத்தகைய நன்மைகளை ஆதாரப்படுத்துவதை இவ் உபாயம் குறிக்கிறது.

3. செயலணி உபாயம் (Task force strategy) - நிறுவனத்தின் பலதரப்பட்ட திணைக்களங்கள் சார்பான பிரதிநிதிகள் விசேட செயலணியாக அல்லது குழுவாக பங்குபற்றுவதுடன் இவ் உபாயம் தொடர்புபடுகிறது. விதந்துரைகளைச் செய்யக்கூடிய அதிகாரத்துடன் மட்டும் ஒரு பரிட்சிக்கும் குழுவாக செயலணி அடிப்படையில் அமையப்பெற்றிருக்கும். இவ் உபாயத்தினை நடைமுறைப்படுத்தும் வழிகள்வருமாறு:

அ) விசேட திட்டங்கள் - சிறப்புச் செயற்பாடு, ஆற்றல் மிக்க செயற்பாடு ஆகிய இரண்டையும் முன்னேற்றும் பொருட்டு வடிவமைக்கப்பட்ட தெரிவு செய்யப்பட்ட பகுதிகளில் விசேட திட்டங்களை அமுல்படுத்துவதை இது கருதுகிறது.

ஆ) நடவடிக்கைப் பெறுமான பகுப்பாய்வு - நடவடிக்கையொன்றைப் பேணும்பொருட்டு ஏற்படுகின்ற செலவுடன் அதனது பெறுமதியை ஒப்பிட்டு மேற்கொள்ளப்படுகின்ற பெறுமானப் பகுப்பாய்வு இதுவாகும்.

4. நிபுணத்துவ ஆலோசகர் உபாயம் (Expert consultant strategy) - உற்பத்தித்திறன் தொடர்பாக நன்கு பயிற்சி பெற்ற ஆலோசகர்களின் பங்குபற்றுதலுடன் இவ் உபாயம் சம்பந்தப்படுகின்றது. உற்பத்தித்திறன் பற்றிய விடயங்களால் தேர்ச்சி பெற்ற இவ் ஆலோசகர்கள் முன்னேற்றத்திற்கு வேண்டிய நியமங்களையும் செயன்முறைகளையும் இங்கு தாபிக்கின்றனர். இவ் உபாயத்தினை அமுல்படுத்தும் வழிமுறைகளாவன:

அ) உள்ளக ஆலோசகர்கள் - முன்னேற்றத்திற்கான மாற்றங்களை ஏற்படுத்துவதற்கான வேறுபட்ட செயன்முறைகளையும் செயற்பாடுகளையும் பரீட்சிப்பதன் பொருட்டு நிறுவனத்தினுள் காணப்படும் தேர்ச்சி பெற்ற நபர்களைக் கொண்டதாக ஒரு விசேட பிரிவு அமைக்கப்படுவதனை இது கருதுகிறது.

ஆ) வெளியக ஆலோசகர்கள் - உற்பத்தித்திறன் முன்னேற்றத்தை ஏற்படுத்தும் பொருட்டு வித்தியாசமான செயற்பாடுகளையும் செயன் முறைகளையும் ஆராய்வென அதில் தேர்ச்சி பெற்ற வெளியக நபர் அல்லது ஆலோசனை நிறுவனம் ஒன்றை பணிக்கமர்த்துவதனை இது குறிக்கிறது.

இ) உற்பத்தித்திறன் மதிப்பீட்டு நிலையம் - உற்பத்தித்திறன் தொடர்பான பிரச்சனைகளைத் தீர்க்கும் பொருட்டு முகாமையாளர்களுக்கும் மேற்பார்வையாளர்களுக்கும் விசேட உதவியினை வழங்குதற்காக மதிப்பீட்டு நிலையமொன்றினைத் தாபிப்பதனை இது குறிக்கிறது.

5. சேர்மான உபாயம் (Eclectic Strategy) - முன்னர் குறிப்பிட்ட நான்கு உபாயங்களிலிருந்து குறிப்பிட்ட நேரத்தில் நிறுவனத்திற்குப் பயனுள்ளதாக விளங்கும் முறைகளையும் நுட்பங்களையும் தேர்ந்தெடுத்து பயன்படுத்துவதனை இவ் உபாயம் குறிக்கிறது. முன்னேற்றத்தினை ஏற்படுத்துவதற்காக முன்னர் குறிப்பிட்ட வழிவகைகளுள் இரண்டினை அல்லது

அதற்கு மேற்பட்டவற்றை இணைத்துச் சேர்மானமாகப் பயன்படுத்துவதை இது கருதுகிறது. அனைத்து முறைகளைப் பற்றிய அறிவையும், அவற்றின் சிறப்புச் செயற்பாடு பற்றிய புரிந்துணர்வையும் இது வேண்டி நிற்கிறது.

நடைமுறை உபாயமொன்றைத் தேர்ந்தெடுத்தல்

குறிப்பிட்டொரு சந்தர்ப்பத்திற்குப் பிரயோகிக்கக் கூடிய சிறந்த உபாயத்தினைத் தெரிவு செய்வதில் முகாமையாளர்களுக்கு உதவக்கூடிய வழிகாட்டல்கள் உரு -19ல் காட்டப்பட்டுள்ளன. பல உபாயங்களினது புரிந்துணர்வுடன் சந்தர்ப்பம் பற்றிய தெளிவானதொரு கருத்தை முகாமையாளர் இணைத்து நோக்க வேண்டும். குறிப்பாக பின்வரும் அம்சங்கள் பிரதானமானவையாகும்.

1. கிடைக்கத்தக்கதாகவுள்ள நடைமுறை உபாயங்களுடன் முகாமையாளர்கள் தொழிற்பாட்டு ரீதியான அறிமுகத்தினைக் கொண்டிருத்தல் வேண்டும்.
2. சந்தர்ப்பம் தொடர்பான காரணிகளையும் பிரச்சனைகளையும், அவற்றினது வகைகளையும், தீவிரத்தன்மைகளையும், முகாமையாளர்கள் அறிந்து வைத்திருத்தல் வேண்டும்.
3. சந்தர்ப்பமொன்றுக்கு பொருந்தக்கூடிய விதத்தில் உபாயமொன்றைப் பயன்படுத்துகையில் எழக்கூடிய பரிமாற்றங்களை தீர்மானிக்க முகாமையாளர்கள் ஆவலாக இருக்க வேண்டும். ஒன்றினது முக்கிய நன்மைகளுக்காக மற்றொன்றினது பிரதிகூலங்களை ஏற்றுக்கொள்ள அவர்கள் முன்வரவேண்டும்.
4. உபாயங்களுக்கிடையிலான பரிமாற்றங்களை சந்தர்ப்பத்தின் தேவைகள் மற்றும் கேள்வியிலைகளுக்கேற்ப சாதாரியமாக முகாமையாளர்கள் பொருந்தச் செய்தல் வேண்டும்.

உரு 19 : பயன்பாட்டுத் தந்திரோபாயங்களின் தெரிவிற்கான அட்டவணை

பயன்பாட்டுத் தந்திரோபாயங்கள்

குறிக்கோள்கள்																			எல்லைகள் (உச்ச - தழிவு)
நெறிப்படுத்தல் பிரச்சினைகள்																			
செயன்முறைப் பிரச்சினைகள்																			
இயலாவு பிரச்சினைகள்																			
பொருட் சந்தைப்படுத்தற் பிரச்சினைகள்																			
முன்னேற்றத் தேவைகள்																			
சந்தர்ப்பங்கள்																			
விசேட தேவைகள்																			

முகாமைத்துவ உபாயத்தினை நடைமுறைப்படுத்துவதானது விஞ்ஞானம், கலை ஆகிய இரண்டும் சார்ந்த விடயமாக உள்ளது. முகாமைத்துவ யதார்த்த உலகில் ஊர்ஜிதப்படுத்தப்பட்ட எண்ணக் கருக்கள் மற்றும் வழிகாட்டல் தத்துவங்களைத் தாழிப்பது விஞ்ஞானமாக விளங்குகிறது. இத்தகைய எண்ணக்கருக்களையும் தத்துவங்களையும் நடைமுறைச் சந்தர்ப்பங்களுக்குப் பிரயோகிப்பது கலையாக விளங்குகிறது. விஞ்ஞானம் சிறப்புற்று விளங்க வேண்டுமானால் இப்பிரயோகம் தொடர்பான ஆற்றல் முக்கியமானதாகும்.

உசாத்துணைநூல்கள்

1. David Faulkner and Cliff Bowman, **The Essence of Competitive Strategy**, Prentice Hall, U.K. 1995.
2. Rosemary Thomson, **Managing People**, The Institute of Management Foundation, BH Ltd., Oxford, U.K., 1993.
3. John Scott and Arthur Rochester, **Effective Management Skills - Managing Skills**, Sphere / British Institute of Management, U.K., 1990.
4. Galliers K D and Baker B S H, **Strategic Information Management**, B H Ltd., Oxford, UK, 1995.
5. Rosemary Stewart, **The Reality of Management**, 2nd ed, Pan Business Management Books Ltd., London, 1986.
6. Peter M Senge, **The fifth Discipline**, Century Business, UK, 1993.
7. Henry M Strage, **Milestones in Management**, Blackwell Publishers, UK. 1993.
8. Robert F Hartley, **Management Mistakes**, 2nd ed, John Wiley and Sons, Canada, 1986.
9. David A Staff, **Psychology of the World of Work**, Macmillan, UK, 1994.
10. Raguragavan G, **An Introduction to Management**, United Publication, Colombo, 1995.
11. Samual Eilan, **Management Practice and Mispractice**, Routledge, U K, 1992.
12. Alan H Anderson and Anna kyprianou, **Effective Organisational Behaviour**, Blackwell Business, UK, 1994.
13. Andrew Campbell and Kathleen Sommers Lluchs, **Strategic Synergy**, BH Ltd., Oxford, UK, 1992.
14. Gini Graham Scott, **The Empowered Mind**, Prentice Hall, New Jersey, 1994.

15. Peter Cappelli, **Training and Development in Public and Private Policy**, The International Library of Management, Dartmouth Publishing Co. Ltd., U K, 1994.
16. Walter C Borman, **Performance Evaluation in Organisations**, The International Library of Management, Dartmouth Publishing Co., UK, 1994.
17. Kenneth Blanchard and Spencer Johnson, **The One Minute Manager**, 6th ed, William Collins (Willow books), 1985.
18. Andrew Pettigrew and Richard Whipp, **Managing Change for Competitive Success**, Blackwell Publishing, U K, 1994.
19. Raguragavan G. **Organisational Planning - An approach to Strategic Management**, United Publication, colombo, 1996.
20. Eddie Fowler and Paul Gravel, **Managing an Effective Operation**, The Institute of Management Foundation, BH Ltd., UK, 1995.
21. Bengt Arne Vedin, **Management of Change and Innovation**, The International Library of Management, Dartmouth Publishing Co. Ltd., U k, 1994.
22. Jeffrey A Sonnerfeld, **Concepts of Leadership**, The International Library of Management, Dartmouth Publishing Co. Ltd, UK, 1994.
23. Maureen Bennett, **Managing Growth**, Pitman Publishing, U K, 1989.
24. John Bank, **The Essence of Total Quality Management**, Prentice Hall, U K, 1992.
25. Suzanne Caplan, **Turn Your Business Around**, Prentice Hall, New Jersey; 1994.
26. Nills Brunsson and Johan P Olsen, **The Reforming Organisation**, Roulledge, 1993.
27. Mike Johnson, **Management in the Next Millenneium**, BH Ltd., Oxford, U K, 1995

28. **Brian Leavy and David Wilson, Strategy and Leadership, Roulledge, U K, 1994.**
29. **Burt Nanus, Visionary Leadership, Jossey - Bass Publishers, U. S. A., 1992.**
30. **Tom Peters, The Pursuit of WoW, Macmillan, New York, 1994.**

BY:

www.tamilarangam.net

www.tamilarangam.net

www.tamilarangam.net

www.tamilarangam.net

www.tamilarangam.net

www.tamilarangam.net

www.tamilarangam.net

I am privileged to give this message on the publication of this book titled "Managing Human Resources" authored by our Lion Raguragavan - Dean of the Faculty of Commerce and Management of the Eastern University of Sri Lanka and Mr. R. Pathmaranjan - Lecturer, South Eastern University. This book will undoubtedly cater not only to the needs of academics and learned but even to a layman in society. This book contains the essentials of Management principles and will enrich and update the knowledge of Management Students.

Publications in Tamil in the field of Management are handful and I am pleased to mention that a few have been published by the Author.

Lion Raguragavan has dedicated his time and energy for the upliftment of Education in the Batticaloa District. His contribution to Lionism is immeasurable and this is another milestone in his service to the community.

Members of the The Lions Club of Batticaloa have engaged themselves in serving the needy and underprivileged for the past 23 years.

I take this opportunity to thank Lion Raguragavan and Mr. R. Pathmaranjan for releasing the entire sale proceeds of this publication for the community development projects of our club which will create an indelible mark in the History of Lions Club of Batticaloa.

C. Noble Mariyaseelan
President
Lions Club of Batticaloa