

21 507  
முகாமைத்துவத்திற்கு ஓர் அறிமுகம்  
An Introduction to Management

---

*Shun*

Mr. Shun

பகுதி 1

ந. தேவராஜன் ஜேயராமன்  
B. Com. (Hons.) MBA

340

(1  
A



P. Shanmugasasa.

முகாமைத்துவத்திற்கு ஓர் அறிமுகம்

An Introduction to Management

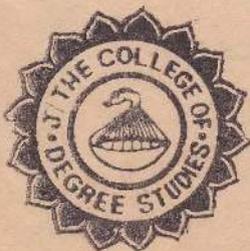
*An Introduction to management*

*An Introduction to management*

பகுதி I

ந. தேவராஜன் ஜெயராமன்

B. Com. (Hons.) MBA



வெளியீடு :

பட்டப்படிப்புகள் கல்லூரி

148/1 ஸ்ரான்லி வீதி, யாழ்ப்பாணம்.

Title : **An Introduction to Management**

Author : **N. Deva Rajan Jeya Raman**

**B. Com. (Hons.) MBA**

**Lecturer in Management - University of Jaffna.**

**Visiting Lecturer - Technical Institute, Jaffna.**

**Visiting Lecturer - Open University, Sri Lanka.**

Address : **Dept. of Commerce and Management Studies,  
University of Jaffna.**

Edition : **First 1992.**

Copyright: **Author**

Printers : **Thirumakal Press, Chunnakam**

Publishers : **THE COLLEGE OF DEGREE STUDIES,  
Stanley Road, Jaffna.**

Subjects : **Management.**

## அணிந்துரை

உற்பத்தியிலும், மற்றும் பலவகையான செயற்பாடுகளிலும் ஈடுபடும் நிறுவனங்கள் செம்மையாக இயங்குவதற்கு முகாமை ஒரு பிரதான அம்சமாக விளங்குகிறது. முகாமைத்துவத்தின் இயல்புகளையும் அதனுடைய முக்கியத்துவத்தினையும் அண்மைக் காலங்களில் அறிஞர்கள் வற்புறுத்தி அவற்றின் கோட்பாடு ரீதியான, கொள்கை ரீதியாக விளக்கங்களைத் தந்துள்ளனர். சுருக்கமாகக் கூறினால், இன்றைய சூழ்நிலையில் துரிதமாக விருத்தியடைந்து வரும் துறைகளில் முகாமைத்துவமும் ஒன்றாகும்.

யாழ். பல்கலைக்கழகத்தில் வணிகவியல் சிறப்புப் பாடமாகப் பயின்று, பின்னர் டெல்கி பல்கலைக்கழகத்தில் தொழில் நிர்வாக முதுமாணிப் ( M. B. A. ) பட்டத்தைப் பெற்று, யாழ். பல்கலைக்கழகத்தில் விரிவுரையாளராகப் பணியாற்றும் திரு. தே. ஜெயராமன் அவர்கள், சுற்ற அறிவினையும், படிப்பிக்கும் அனுபவத்தினையும் மையமாகக் கொண்டு மாணவர்களுக்குப் பயனளிக்கும் வகையில் இந்த நூலை எழுதியுள்ளார். இதற்கு முன்னரும் ஆசிரியர் வேறு நூல்களையும் எழுதியுள்ளார் என்பதும் குறிப்பிடத்தக்கது.

மாணவர்கள் முகாமைத்துவத்தின் தத்துவங்களையும், கோட்பாடுகளையும் இலகுவில் விளங்கிக்கொள்ளக்கூடிய முறையில் இந்நூல் அமைகின்றது.

ஆசிரியரின் முயற்சி பாராட்டுக்குரியது. இந்த முயற்சியும், அவருடைய எதிர்கால இதுபோன்ற முயற்சியும், இத்துறையில் தமிழில் தரமான நூல்களின் பற்றாக்குறையினை ஓரளவுக்கு நிவர்த்தி செய்வதுடன் மாணவர் சமூகத்திற்கும் பயனளிக்கும். அவருடைய இம்மகத்தான பணியினை மேலும் தொடருவதற்கு எனது நல்லாசிகள்.

தலைவர்

வணிக, முகாமையியல்துறை.  
யாழ். பல்கலைக்கழகம்.

பேராசிரியர்,

என். பாலகிருஷ்ணன்



## அணிந்துரை

முகாமையில் ஏனைய பாடங்களுடன் ஒப்பிடும்போது ஒரு கல்விமுறையாகவும், துறையாகவும் அண்மைக் காலத்தில்தான் ஆரம்பிக்கப்பட்டது. ஆனால் தற்போது மிக விரைவாகவும் அதிகளவு வளர்ச்சிபெற்ற கல்விமுறையாகவும் ஓர் தனித்துறையாகவும் அது நிலவுகின்றது. பல்கலைக்கழகங்களிலும், தொழில்நுட்பக் கல்லூரிகளிலும் ஏனைய உயர் கல்வி நிறுவனங்களிலும் அதிக மதிப்புப் பெற்ற துறையாகவும் இது விளங்குகின்றது. முகாமைக் கல்விக்கு இன்று உலகம் பூராகவும் தனியான கல்வி நிறுவனங்களும், பயிற்சி நிறுவனங்களும் அமைக்கப்பட்டு வருகின்றன.

முகாமை இவ்வளவு வளர்ச்சியும், மதிப்பும், சிறப்பும் பெற்றதற்கான காரணம் இது ஒரு நடைமுறையில் செயற்படுத்தப்படுகின்ற கல்வியாகும். முகாமை என்னும் செயற்பாடு பொருளியல் வளர்ச்சியோடு தொடர்புடைய கைத்தொழில்-வர்த்தகம், வங்கி, நட்பு, போக்கு வரத்து, கணணி போன்ற செயற்பாட்டில் ஈடுபட்ட அமைப்புக்களின் சிறப்பான முன்னேற்றத்திற்கு மட்டுமல்லாது அரசாங்க நிறுவனங்கள், சமூக நிறுவனங்கள், மதநிறுவனங்களின் செயற்பாடுகளுக்கும் மிக அவசியமான கல்வியாக முகாமை விளங்குகின்றது.

இவ்வாறு அண்மையில் மிக வேகமாக வளர்ச்சிபெற்று ஏனைய பாடங்களைவிட முகாமைவியலுக்கு வேறு மொழிகளில் தினம், தினம் ஆயிரக்கணக்கான புத்தகங்கள் வெளியிடப்பட்டுக்கொண்டிருக்கும் இந்த முகாமைக்கு எமது நாட்டில் எமது தமிழ் மொழியில் ஒரு புத்தகமாவது அதனின் ஆரம்ப அறிவிற்காவது இவ்வாறு போனது ஒரு பெருங் குறைபாடு மட்டுமில்லாது தாய் மொழியான தமிழில் கல்வி பயிலும் மாணவர்களும் பெருங்கஷ்டங்களை அனுபவித்துக்கொண்டிருக்கின்றார்கள். இந்தக் குறைபாட்டைப் போக்கவேண்டும் என்ற எண்ணத்துடன் அதுவும் இந்தக் கஷ்டமான காலத்தில் மிகத் துணிவாக ஓர் ஆரம்ப அடிப்படை அறிவினைத் தரக்கூடிய நூலை திரு. தேவராஜன் ஜெயராமன் வெளியிட முன்வந்து அதனைச் செயற்படுத்தியுள்ளார்.

“ எண்ணிய எண்ணியாங்கு எய்துவார் எண்ணியர்  
திண்ணியராகப் பெறின் ”

இவ்வாறான பணியினைச் செய்யக்கூடியவர் திரு. தேவராஜன் ஜெயராமன் தான் என்பதனை நான் இந்த முகாமைக் கல்வியுடனும், பல்கலைக்கழகத்துடனும், தொழில் நுட்பக் கல்லூரியுடனும், அவருடனும் நீண்டகால தொடர்புள்ளவன் என்பதால் நன்கு அறிவேன். இந்த வெளியீட்டு நிறுவனத்தினரும் இந்த உண்மையை நன்கறிந்து இந்தப் பொறுப்பினை அவரிடம் விட்டனர்.

“ இதனை இதனால் இவன் முடிக்கும் என்று ஆய்ந்து  
அதனை அவன் கண்விடல் ”

“ Right Man for the Right Job ”

இவர் பல்கலைக்கழகத்திலும், தொழில்நுட்பக் கல்லூரியிலும், திறந்த வெளிப் பல்கலைக்கழகத்திலும் முகாமையியல் விரிவுரை யாளராக இருப்பதோடு, இத்துறையில் பொது நலவாய நாடு களின் புலமைப் பரிசில் பெற்று டெல்கிப் பல்கலைக்கழகத்தில் வியாபார நிர்வாகத்தில் முதுமாணிப் பட்டமும் பெற்றுள்ளார். இவர் கடமை உணர்வில் “ தந்தை போன்றே தயைன் ” என்று கூறலாம். ஆகவே இவரின் முயற்சியை வாழ்த்தி பாராட்டுவ தோடு இவர் மென்மேலும் முகாமையியலில் தொடர்ந்து பல நூல்களை வெளியிட வேண்டும் என வாழ்த்தி இந்த அணிந் துரையை வழங்குவதில் பெருமையடைகின்றேன்.

க. ஜெயரட்னம்

B. Com. M. Com, MAAT  
Dip. in B. F. Administration  
(Institute of Chartered  
Accountant, S. L.)

அதிபர்

தொழில்நுட்பக் கல்லூரி,

யாழ்ப்பாணம்.

அங்கத்தவர்

கலைப்பீட சபை,

யாழ்ப்பாணப் பல்கலைக்கழகம்.

Right man for the right job.

## முகவுரை

இலங்கையில் முகாமைத்துவத்தினை ஒரு பாடமாக தமிழ் மொழி மூலம் பல்கலைக்கழகங்கள், தொழில் நுட்பக் கல்லூரிகள், திறந்த வெளிப் பல்கலைக்கழகம் ஆகிய உயர்கல்வி நிறுவனங்களில் கற்போரின் எண்ணிக்கை வருடா வருடம் அதிகரித்துக் கொண்டு செல்கின்றது. ஆனால் அந்த வகையில் இதுவரை இலங்கையில் தமிழ் மொழியில் முகாமைத்துவம் தொடர்பாக எவ்வித நூலும் வெளிவரவில்லை. அக் குறைபாட்டை போக்கும் நோக்குடனும், முகாமைத்துவத்தினை தமிழ்மொழி மூலம் கற்போரின் தேவை கருதியும் "முகாமைத்துவத்திற்கு ஓர் அறிமுகம்" என்ற நூலின் முதற்பகுதி வெளியிடப்படுகிறது. இவ் நூல் முகாமைத்துவம் தொடர்பான அடிப்படை அறிவினை மாணவர்களுக்கு வழங்கும் என்ற நம்பிக்கை எனக்குண்டு.

மின்சாரத்தடை, பொருளாதாரத்தடை போன்ற சிரமங்களின் மத்தியிலும் இந்நூலை அச்சிட்ட சுன்னாகம் திருமகள் அழுத்தகத்திற்கும், நூலை வெளியிட்ட பட்டப்படிப்புகள் கல்லூரிக்கும் எனது நன்றிகள்.

இப்புத்தகத்திற்கு அணிந்துரை வழங்கிய வணிகமுகாமைத்துறைத் தலைவர் பேராசிரியர் ந. பாலகிருஷ்ணன் அவர்களுக்கும், தொழில்நுட்பக் கல்லூரி அதிபர் திரு. க. ஜெயரட்ணம் அவர்களுக்கும் எனது நன்றிகள் பல.

இந்நூல் தொடர்பாக மேலும் பல ஆலோசனைகளை வழங்கி எம்மை மேலும் ஊக்குவிப்பீர்கள் என எதிர்பார்க்கிறேன். விரைவில் பகுதி இரண்டும் வெளிவர உள்ளது.

ந. தேவராஜன் ஜெயராமன்

வர்த்தக முகாமைத்துவதுறை,  
யாழ்ப்பாணப் பல்கலைக்கழகம்,  
இலங்கை.  
10-01-92.

சமர்ப்பணம்!

என் அன்புள்ள அப்பா

அமரர்

நமசிவாயம் தேவராஜன், FSI

அவர்களுக்கு

# An Introduction to management

## I

### முகாமைக்கு ஓர் அறிமுகம்

#### (An Introduction to Management)

இன்று முகாமைத்துவத்தினைக் (Management) கற்போரின் எண்ணிக்கை இலங்கை உட்பட எல்லா உலக நாடுகளிலும் அதிகரித்துச் செல்கின்றது. அத்துடன் விஞ்ஞானம், மருத்துவம், பொறியியல், தொழில்நுட்பம் போல் இத்துறையும் ஒரு வளர்ச்சியடைந்து செல்கின்ற துறையாகும். இதற்கு பிரதான காரணம் யாதெனில் முகாமையின் தேவையானது அதிகரித்துக் காணப்படுவதே காரணமாகும். எந்த ஒரு துறையும் மனிதனுக்குத் தேவையானதாகக் காணப்படும் போது அத்துறையானது வளர்ச்சியடையும் என்பது ஒரு மறுக்கப்பட முடியாத உண்மையாகும்.

முகாமைத்துவம் என்றால் என்ன? முகாமை பற்றி வெவ்வேறு முகாமைத்துவ அறிஞர்கள் வெவ்வேறு வரைவிலக்கணங்களை எடுத்துக் கூறியுள்ளார்கள். “முகாமையானது ஊழியர்களைக் கொண்டு கருமங்களைச் செய்விப்பது தொடர்பான ஒரு கலையாகும்” என மேரிபாக்கர்பொலட் (Mary Parker Follett) எடுத்துக் கூறியுள்ளார்.

எந்த ஒரு நிறுவனத்திற்கும் ஒரு நோக்கம் (Objective) உண்டு. அதே வேளையில் அந்நோக்கத்தினை அடைவதற்கான வளங்கள் (Resources) வரையறுக்கப்பட்டதாகும். வளங்கள் என்னும் போது பௌதீகச் சொத்துக்களை மட்டுமன்றி (Physical Resources) மனிதச் சொத்துக்களையும் (Human Resources) உள்ளடக்கின்றது. எவ்வாறு இவ் வரையறுக்கப்பட்ட வளங்கள் மூலம் நிறுவனம் தனது நோக்கத்தினை அடைந்து கொள்ள முடியும் என்பது பற்றி எடுத்துக் கூறும் கலையே முகாமையாகும். E. F. L. Brech (1957) என்னும் முகாமை அறிஞர் “முகாமையானது ஒரு சமூகச் செய்முறை. இச் செய்முறையானது திட்டமிடுதல், கட்டுப்படுத்தல், ஒருங்கிணைத்தல், ஊக்கப்படுத்துதல் ஆகிய கருமங்களை உள்ளடக்கிய ஒரு செய்முறையாகும்” என வரையறை செய்துள்ளார்.

ஒரு குறிப்பிட்ட மனிதக்குழுவினுடைய நோக்கங்களை முடிவு செய்து, அதனை ஆராய்ந்து அதனைச் செயற்படுத்துவதன் மூலம் அவ் நோக்கங்களை அடையும் ஒரு நுணுக்கமே முகாமையாகும் எனவும் வரையறுக்கப்பட்டுள்ளது.

Koontz and O'Donnell (1976) இன் கருத்துப்படி முகாமைசெய்தல் எனப்படுவது முகாமைத் தொழிற்பாடுகளை ஆய்வு செய்வதன் மூலம் பிரித்து எடுக்கப்பட்ட ஒரு செயற்பாட்டு நடவடிக்கையாகும். ஐந்து அவசியமான முகாமைச் செயற்பாடுகளாகத் திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், ஊழியரிடல், வழிநடத்தல், தலைமை வகித்தல் ஆகிய கருமங்கள் உள்ளடக்கப்படுகின்றது.

முகாமை எனப்படுவது ஒரு குறிப்பிட்ட மனிதக் குழுவினுடைய நோக்கங்களை முடிவு செய்து பகுப்பாய்வு செய்து அதனை அமுல்படுத்துவதன் மூலம் அவ் நோக்கத்தினை அடைய முற்படும் ஒரு நடவடிக்கையே “முகாமை” ஆகும் என பீற்றர்சனும், பிளோமேனும் (Peterson and Plowman) வரையறை செய்துள்ளார்கள்.

முகாமைத்துவம் எனப்படுவது நிறுவனத்தின் நோக்கத்தினை அடையும் பொருட்டு நிறுவனத்தின் அங்கத்தவர்களினது முயற்சிகளையும், நிறுவனத்தின் வளங்களையும் திட்டமிடுதல், ஒழுங்கமைத்தல், வழிநடத்தல், கட்டுப்படுத்தல் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கிய ஒரு நீண்ட செய்முறையாகும்.

முகாமைத்துவத்தை வரையறை செய்வதில் வெவ்வேறு வரைவிலக்கணங்கள் கூறப்பட்டனும், அவ் வரைவிலக்கணங்கள் யாவும் இரு பிரதான விடயங்களை உள்ளடக்கியதாக உள்ளது. முகாமைத்துவம் என்பது

- (i) ஊழியர்களை வளங்களாகப் பயன்படுத்துவது
- (ii) நிறுவனத்தின் நோக்கத்தினை அடைதல்.

மேற்குறிப்பிட்ட இரு விடயங்களையும் கருத்தில் கொண்டு முகாமைத்துவத்தினை எளிய (Simple) வரைவிலக்கணம் மூலம் விளக்கலாம். “முகாமை எனப்படுவது நிறுவனத்தின் குறிக்கோள் அல்லது இலக்கினை ஊழியர்களைக் கொண்டு அடைய

முற்படும் ஒரு செய்முறையாகும்''. நிறுவனத்தின் பணியாளர் களையும், வளங்களையும் கொண்டு தகுந்த திட்டங்கள் மூலமாகவும், உரிய ஊக்குவிப்பு மூலமாகவும், தகுந்த கட்டுப்பாட்டின் படியும் அவ் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை வரையறையிட்ட அடைய முற்படும் செய்முறையே முகாமையாகும்.

முகாமைத்துவம் பல கருமங்களை உள்ளடக்கிய செய்முறையாகும். அக்கருமங்களாவன.

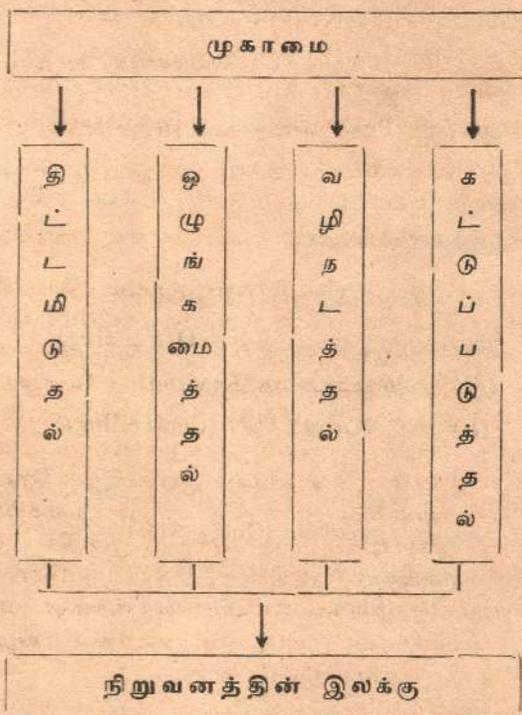
- (அ) திட்டமிடுதல் (Planning)
- (ஆ) ஒழுங்கமைத்தல் (Organizing)
- (இ) வழிநடத்தல் (Leading)
- (ஈ) கட்டுப்படுத்தல் (Controlling)

திட்டமிடுதல் என்னும் போது முகாமையாளர்கள் தமது இலக்கினை அல்லது நோக்கினை (Goal) அடிப்படையாகக் கொண்டு, அதனை அடைவதற்கு எவ் செயற்பாடுகள் மேற் கொள்ளப்படல் வேண்டும் என முன்கூட்டி தீர்மானித்துக் கொள்வதனைக் குறிக்கும்.

ஒழுங்கமைத்தல் என்னும் போது நிறுவனத்தின் இலக்கினை அடையும் பொருட்டு நிறுவனத்தின் மனிதவளங்களையும், மூல வளங்களையும் தொடர்புபடுத்திக் (Coordinate) கொள்வதனைக் குறிக்கும்.

வழிநடத்தல் என்பது எவ்வாறு முகாமையாளர் தன்கீழ் கடமையாற்றுவோரை (Subordinates) வழிநடத்தி, ஊக்குவித்து அவர்கள் மூலம் கடமையைச் செய்விக்கவேண்டும் என்பதனை விளக்குகின்றது.

கட்டுப்படுத்தல் என்னும் போது திட்டமிட்டவாறு கருமங்கள் சரியாக மேற் கொள்ளப்படுகின்றது என்பதனையும், நிறுவனம் தனது இலக்கினை நோக்கி நகர்கின்றது என்பவற்றை உறுதிப்படுத்தும் பொருட்டு மேற்கொள்ளப்படும் நடவடிக்கைகளைக் குறிக்கின்றது.



முகாமை பற்றிய முறையான கல்வியானது தனிநபர் ஒருவர் சிறந்த முகாமையாளராக வருவதற்கு உதவுகிறது. என்றாலும் இதுவே அடிப்படையான நோக்கம் அல்ல. நன்றாக முகாமை செய்தல் என்பதன் கருத்தினை நோக்கும் போது அது தன்னகத்தே ஒரு எல்லையைக் கொண்டிருப்பதில்லை. முகாமையின் அடிப்படை நோக்கம் தனிநபர்களினதும் சமூகத்தினதும் விசேட தேவைகளைத் திருப்தி செய்வதாகும். இதற்கு “Drucker” பின்வருமாறு ஆலோசனை கூறுகின்றார்.

நிறுவனமானது செயற்படுவதற்கான பொறுப்புக்களைச் சாத்தியமாக்குவதற்கும் அதற்கான அதன் பங்களிப்பினை ஏற்படுத்துவதற்குமான மூன்று செயற்பாடுகளை முகாமையானது நிறைவு செய்ய வேண்டியுள்ளது. இவை மூன்றும் சமமான முக்கியத்துவத்தினைக் கொண்டிருப்பினும் அடிப்படையில் வேறுபட்டவையாகும்.

- \* நிறுவனத்தின் நோக்கமும் குறிக்கோளும்  
(Purpose and mission of the institution)
- \* வேலையில் விளைவையும், வேலையாளரில் சாதனையையும் ஏற்படுத்தல்.  
(Making Work Productivity and the Worker achieving)
- \* சமூகத்தாக்கங்களையும், சமூகப் பொறுப்புக்களையும் முகாமை செய்தல்  
(Managing social impacts and social responsibilities)

முகாமை என்பது இம் முக்கியத்துவம் வாய்ந்த மூன்று செயற்பாடுகளும் திறமையாக நிறைவேற்றப்பட்டன என்பதை உறுதி செய்வதில் நிறுவனத்தைத் தூண்டும் ஒரு கருவியாகும். ஆனால் இம்மூன்று செயற்பாடுகளையும் நிறைவேற்றுவதுமட்டுமே முகாமை என்று கூறப்படவில்லை. நிறுவனத்துடன் தொடர்புடைய, அதே வேளை நிறுவனத்துக்குள்ளேயும், வெளியேயும் காணப்படுகின்ற ஏனைய குழுக்கள் இம்மூன்று செயற்பாடுகளையும் பயனுள்ளவகையிலா அல்லது பயனற்ற வகையிலா நிறைவேற்றியுள்ளன என்பதனை வரையறை செய்வதில் முகாமையானது உயர்ந்தளவான அதிகாரத்தையும் செல்வாக்கையும் கொண்டுள்ளது. இத்தகைய ஏனைய குழுக்களில் அரசாங்கம், சங்கங்கள், நிபுணர்கள், வாடிக்கையாளர்கள், வழங்குனர்கள் ஏனையோர் உள்ளடக்கப்படுகின்றனர்.

## 1.1 முகாமையும் நிர்வாகமும் (Management and Administration)

பொதுவாக “முகாமை” “நிர்வாகம்” ஆகிய இரு பதங்களையும் ஒன்றுக்கு பதிலாக ஒன்று பயன்படுத்துவது வழக்கம். எனினும் இவை இரண்டும் ஒரே கருத்துக்களைக் குறிக்கும் சொற்களா என ஆராய்வோம்.

“நிர்வாகம்” என்ற பதம் பெரும்பாலும் நிறுவனத்தின் பிரதான இலக்குகளையும், கொள்கைகளையும் தீர்மானிக்கின்ற முகாமைத்துவ குழுவின் உயர்மட்ட செயற்பாடுகளை குறிப்பதற்கு பயன்படுத்தப்படுகிறது. இப்பதம் அரசதிணைக்களங்களில், உதாரணமாக சிவில் நிர்வாக சேவைகளில் (Civil Service) பெரும்பாலும் பரந்தளவு பயன்பாட்டில் காணப்படுகிறது. இதே பதம் குறுகிய கருத்தில் ஒரு நிறுவனத்தின் நாளாந்த செயற்பாடுகளை கட்டுப்படுத்தும் ஒன்று எனவும் பயன்படுத்தப்

படுகிறது. நிறுவனத்தின் திட்டம், கொள்கைகளைத் தீர்மானிக்கும் செயற்பாடு நிர்வாகம் எனவும், அவற்றை நிறைவேற்றும் செயற்பாடு முகாமை எனவும் கூறப்படுகிறது.

ஒரு நிர்வாகி முகாமையாளராகவும் இருக்க முடியும். பொறுப்புக்கள் கையளிக்கப்பட்டு ஊழியர்களுடன் அவர் தொடர்பு கொண்டு கொள்கைகளை நிறைவேற்றும் பட்சத்தில் இது சாத்தியமானதாகும். Breech என்பவர் நிர்வாகத்திற்கு பின்வருமாறு வரைவிலக்கணம் கூறுகிறார். நிர்வாகமானது நிறுவனத்துடன் சம்பந்தப்பட்ட முகாமைத்துவ செயற்பாட்டின் ஒருபகுதியாக விளங்குவதுடன் அச் செயற்பாடுகள் தீர்மானிக்கப்பட்டு தொடர்பு கொள்ளப்படுவதற்கு ஆதாரமாக இருக்கின்ற நிகழ்வுகளை நடைமுறைப்படுத்துவதுமாகும். அத்துடன் செயற்பாடுகளின் வளர்ச்சியானது ஒழுங்குபடுத்தப்படுவதுடன் இலக்குகள் திட்டங்களுக்கு ஏற்ப அமைகிறது என பரிசீலிக்கப்படுகிறது.

நிர்வாகம் என்ற பதத்தைவிட முகாமைத்துவம் என்ற பதம் அதிகளவு முக்கியத்துவம் வாய்ந்தது. முகாமைத்துவம் என்பது இலக்குகளை நிறைவேற்றி கொள்கைகளைத் திறமையான முறையில் செயற்படுத்த உருவாக்கப்பட்ட செயற்பாடுகளைக் குறிக்கிறது. முகாமைத்துவம் என்பது அருமையான வளங்களை ஒன்று சேர்த்து, இலக்கினை எய்துவதற்கான செயற்பாடு ஆகும். Breech இன் கருத்துப்படி முகாமைத்துவம் எனப்படுவது “நிறுவனத்தின் நோக்கம் அல்லது முயற்சியை நிறைவேற்றுவதில் நிறுவனத்தின் செயற்பாடுகளைத் திறமையானதாகவும் சிக்கனமானதாகவும் திட்டமிடலும் அத்துடன் நிறுவனத்தின் செயற்பாட்டை ஒழுங்குபடுத்துவதுமான ஒரு சமூகச் செயற்பாடாகும்” மேற்குறிப்பிட்ட விடயங்களைக் கருத்திற் கொண்டு அவதானிக்கும் போது “முகாமைத்துவம்” “நிர்வாகம்” ஆகிய இரு சொற்களும் ஒன்றுடன் ஒன்று தொடர்புடையவையாகக் காணப்படினும் அவையிரண்டும் வேறுபட்ட கருத்துக்களைக் குறிக்கும் பதங்களாகும்.

## 1.2 முகாமைத்துவம் விஞ்ஞானமா அல்லது கலையா?

### (Management Art or Science)

முகாமைத்துவம் ஒரு கலையா அல்லது விஞ்ஞானமா என்பது ஒரு விவாதத்துக்குரிய விடயமாகப் பலகாலம் தொட்டு காணப்பட்டு வந்தது. சில முகாமைத்துவ அறிஞர்கள் இது ஒரு கலை

யெனவும் கில முகாமைத்துவ அறிஞர்கள் இது ஒரு விஞ்ஞானம் எனவும் கில முகாமைத்துவ அறிஞர்கள் இது விஞ்ஞானத்திற்கும், கலைக்கும் உரிய அம்சங்களைக் கொண்டுள்ளது எனவும் எடுத்துக் கூறியுள்ளார்கள். முகாமைத்துவ அறிஞரான Follet முகாமை ஒரு கலையாகும் என வரையறுத்துள்ள போதிலும் அது எல்லோராலும் ஏற்றுக்கொள்ளப்படவில்லை.

முகாமைத்துவ அறிஞரும், முகாமைத்துவ நூலாசிரியருமான Luther Culick என்பவர் முகாமைத்துவமானது ஒரு விஞ்ஞானமாக மாறிக்கொண்டு வருகிறது என்ற கருத்தினை வலியுறுத்துகின்றார். முகாமைத்துவமானது ஒரு அறிவு சார்ந்த ஒரு துறை எனவும், அத்துறையானது நிறுவனத்தின் நோக்கினை அடையும் பொருட்டு, ஊழியர்கள் ஏன், எப்படி ஒன்று சேர்ந்து வேலை செய்கிறார்கள் என்பதனைப் பற்றி ஒழுங்கான முறையில் விளங்கிக்கொள்ள முற்படுகின்றது. மேலும் முகாமைத்துவம் ஆனது அறிவு சார்ந்த துறை ஒன்றிற்கான தேவைகளைக் கொண்டிருப்பதுடன், அது பல்வேறு கோட்பாடுகளையும் கொண்டுள்ளது. நடைமுறையில் காணப்படும் கோட்பாடுகள் பரிசோதனை செய்யப்பட்டு அவை ஏற்றுக்கொள்ளப்படக் கூடியவையா அல்லது ஏற்றுக்கொள்ளப்பட முடியாதவையா என முடிவு கூறப்பட்டுள்ளது. எந்த ஒரு விஞ்ஞானத்தின் வளர்ச்சிக்கும் கோட்பாடும் கொள்கையும் சார்ந்த ஒரு எண்ணக்கரு ரீதியான அமைப்பு அவசியம். முகாமைத்துவம் தொடர்பான கொள்கைகள் நீண்டகாலமாக நிலைத்திருந்தது. ஆனால் அவற்றை ஒழுங்குபடுத்துவதற்கான ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட ஒரு செயற்திட்டம் தேவைப்பட்டது. விஞ்ஞான முகாமைத்துவ வளர்ச்சிக்கு கொள்கைகளை உருவாக்கக் காரணமாக அமைந்துள்ளது. முகாமைத்துவ கொள்கை ஒன்று எனது அனுபவம், ஆராய்ச்சி என்பவற்றின் ஊடாக கட்டி எழுப்பப்பட்ட அறிவை சீர்திருத்தி ஒழுங்கமைக்கிறது.

விஞ்ஞானத்தின் ஆய்வுகள் மேற்கொள்ளப்படுவதனைப் போல் முகாமைத்துவத்திலும் ஆய்வுகள் மேற்கொள்ளப்படுகிறது. Culick முகாமைத்துவம் ஆனது விஞ்ஞானமாக மாறிக்கொண்டிருக்கிறது என்ற கருத்தினை மேலும் பல காரணங்கள் மூலம் வலியுறுத்த முற்படுகின்றார். இவரின் கருத்துப்படி முகாமைத்துவக் கோட்பாடுகள் குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையொன்றில் எவ்வாறு நடந்து கொள்ள வேண்டும் என்பது பற்றி முகாமை யாளரை வழிநடத்தும், போதும் அவர்களது செயற்பாடுகளின்

பின் விளைவுகள் பற்றி எதிர்வு கூறக்கூடியதாகச் செய்யுமாயின் முகாமைத்துவமானது உண்மையிலேயே ஒரு விஞ்ஞானமுமாக அமையும் என்று வற்புறுத்துகின்றார்.

முகாமைத்துவ விரிவுரையாளரான Henry M. Boettinger, மறுபுறத்தில் முகாமைத்துவம் கலைக்குரிய அம்சங்களைக்கொண்டுள்ளது என எடுத்துக் கூறுகின்றார். இவருடைய நோக்கில் கலையம்சங்களான ஓவியம் அல்லது பாடலுக்கு மூன்று உள்ளீடுகள் அவசியம். அவையாவன :

- (i) கலைஞனின் பார்வை.
- (ii) கலைபற்றிய அறிவு.
- (iii) வெற்றிகரமான செய்தித் தொடர்பு.

இவ்வகையில் நோக்கில் முகாமைத்துவம் ஒரு கலையாகும் ஏனெனில் இவ் மூன்று உள்ளீடுகளும் முகாமைத்துவத்திற்கும் தேவைப்படுகிறது. அத்துடன் பயிற்சிமூலம் கலை ஆற்றலை வளர்க்கப்படக்கூடியதாக இருப்பது போல், முகாமைத்துவ ஆற்றலும் பயிற்சி மூலம் வளர்க்கப்பட முடியும்.

விஞ்ஞானம் ஒரு விடயம் எப்படி நடந்தது என்பதற்கான காரணங்களைக் கண்டறிய முற்படுகிறது. அதேபோல் முகாமைத்துவம் செய்கைகளுக்கான காரணங்களைக் கண்டறிய முற்படுகிறது.

விஞ்ஞானத்தில் அவதானங்களில் இருந்து பொதுமுடிவு பெற்றுக் கொள்ளப்படுவதுபோல் முகாமைத்துவம் அவதானங்களைக் கருத்தில் கொண்டு பொது முடிவை உருவாக்குகிறது.

விஞ்ஞானத்தினைப்போல், முகாமைத்துவத்திலும் விதிகள் பரிசோதனைக்கு உட்படுத்தப்படுகின்றன. அதன் அடிப்படையில் அவை ஏற்றுக்கொள்ளப்படுகிறது அல்லது நிராகரிக்கப்படுகிறது. மேலும் முகாமைத்துவத்தில் கணணிகளின் பிரயோகம் அதிக ரித்து வருகின்றது. முகாமைத்துவத் தீர்மானங்களை மேற்கொள்வதற்கு கணித அறிவியல் பெரிதும் பயன்படுத்தப்படுகிறது. முகாமைத்துவ ஆய்வுகளில் ஒப்புக்கொள்ளப்பட்ட மெய்மையினின்றும் வருவிக்கப்படுவனவற்றைச் சார்ந்த முடிவு (Deductive Method) பெற்றுக்கொள்ளப்படுகிறது. அத்துடன் உய்த்துணர்வு சார்ந்த முறையும் (Inductive) பிரயோகிக்கப்படுகிறது.

எனினும் முகாமையானது ஒரு பூரணமான விஞ்ஞானமாக ஏற்றுக்கொள்ளப்பட முடியாமைக்கும் பல காரணங்கள் உண்டு. உயிரியல் பெளதிக விஞ்ஞானங்களைப் போல், முகாமையானது இதுவரை சரியான விரிவான, விதிகள் அல்லது தத்துவங்களை கொண்டிருக்கவில்லை. அத்துடன் பிரயோகிக்கப்படும் இவ் முகாமை விதிகள் அல்லது தத்துவங்களாவன எப்போதும் ஒரேவிதமான விளைவுகளை தருவதுமில்லை. முகாமையானது மனித நடத்தையுடன் தொடர்புடையது. மனித நடத்தை சிக்கலானதும், நடத்தையானது முன்கூட்டியே சரியாக எதிர்வு கூறப்பட முடியாததாகும்.

மேற்குறிப்பிட்ட சகல அம்சங்களையும் கருத்தில் கொள்ளும்போது முகாமைத்துவமானது கலைக்குரிய அம்சங்களையும் விஞ்ஞானத்திற்குரிய அம்சங்களையும் கொண்டுள்ளது. எனினும் முகாமைத்துவம் விஞ்ஞானத்திற்குரிய அம்சங்களை அதிகமாகக் கொண்டுள்ளதுடன், விஞ்ஞானமையமாக மாறுகிறது எனக் கூறுவது கூடப் பொருத்தமானதாகும்.

### 1.3 முகாமைத்துவம் ஒரு தொழிலா? Is Management a Profession?

முகாமைத்துவம் ஒரு தொழிலா என்ற வினாவுக்கு விடை காணும் முன்பு, தொழில்சார் துறை சார்ந்தவர்களின் (Professionals) முக்கிய பண்புகளை முகாமையாளர்களின் முக்கிய பண்புகளுடன் ஒப்பிடுவதன் மூலம் இதற்கு இலகுவாக விடை காணப்பட முடியும்.

தொழில்சார் துறைகளைச் சார்ந்தவர்கள் தமது கடமைகளைச் சரிவரச் செய்வதற்கு திறன், அறிவு, தத்துவங்கள் வேண்டப்படுகின்றது.

தொழில் சார் உத்தியோகத்தர்கள் தமது கருமங்களை சரியாக நிறைவேற்றுவதன் மூலம் தொழில்சார் அந்தஸ்தினை எய்துகிறார்கள். அந்தஸ்தானது பக்கம் சார்ந்த கடமைக்கு புறம்பான வகையில் எய்தப்படுவதில்லை.

தொழில் சார் உத்தியோகத்தர்களுக்கு ஒரு ஒழுக்கக் கோட்பாடு (Code of Ethics) காணப்படுகிறது.

தொழில் சார் உத்தியோகத்தர் பொதுவான தத்துவங்களின் அடிப்படையில் தமது தீர்மானங்களை மேற்கொள்கின்றனர்.

மேற்குறிப்பிட்ட பண்புகளை எந்தளவுக்கு முகாமையாளர் கொண்டுள்ளனர் என அவதானிப்போம். முகாமையாளர் தமது கடமைகளைச் சரிவரச் செய்வதற்கு அறிவு, திறன், தத்துவங்கள் வேண்டப்படுகிறது. இலங்கையைப் பொறுத்து ஒரு முகாமையாளரின் அடிப்படை கல்வித்தகமை நிர்ணயிக்கப்படவில்லை என்பது உண்மை. வழக்கறிஞர், வைத்தியர் ஆகியோருக்கு அடிப்படை தகமை அவசியம். எனினும் முகாமையாளர் சிறந்த முறையில் தமது கடமைகளைச் செய்ய சில திறன்கள் அவசியமானதாகும்.

முகாமையாளருக்கு என ஒரு ஒழுக்கக் கோட்பாடு (Code of Ethics) இலங்கையில் இதுவரை உருவாக்கப்படவில்லை. எனினும் மேலைத்தேய நாடுகளில் இது உண்டு. உதாரணமாக பிரித்தானிய முகாமைத்துவ நிறுவனம் (British Institute of Management) அதனது அங்கத்தவர்களுக்கு ஒழுக்கக் கோட்பாட்டினை உருவாக்கியுள்ளது.

பொதுவாக முகாமையாளர்கள் பொதுவான தத்துவங்களின் அடிப்படையிலே தீர்மானத்தினை மேற்கொள்கின்றனர்.

மேலும் பல மேலைத்தேய நாட்டுப் பல்கலைக்கழகங்களில் முகாமைத்துவமானது ஒரு தொழில் சார்ந்த கற்கைநெறியாக (Professional Course) எதிர்கால முகாமையாளர்களைத் தோற்றுவிக்கும் பொருட்டும் இப்பயிற்சிகள் நடத்தப்படுகிறது. உதாரணமாக ஹாவார்ட் வியாபார கல்லூரியில் (Harvard Business School) வியாபார, முகாமைத்துவ கற்கை நெறிகளை தொழில் சார் கற்கை நெறிகளாக போதிக்கப்படுகிறது.

முகாமைத்துவ கற்கை நெறி, பயிற்சித் திட்டங்களில் குறிப்பிட்ட நம்பத் தகுந்த முகாமைத்துவ கோட்பாடுகள் காட்டப்பட்டுள்ளது. பெரும்பாலான முகாமையாளர்கள் இக்கோட்பாடுகளை பொதுவாக பேணுகின்றனர் உதாரணமாக "பகிரங்கமாக பாராட்டு, தனிப்பட்ட முறையில் விமர்சி" (Praise in Public and Criticize in Private)

முகாமையாளர் தொழில்சார் பண்புகள் அனைத்தையும் கொண்டிருக்கவில்லை. எனவே முகாமைத்துவமானது தொழில் சார் துறைக்குரிய சகல அம்சங்களையும் கொண்டிருக்கவில்லை என்ற முடிவிற்கு வரலாம். ஆனால் தொழில்சார் துறைக்குரிய பிரதான பண்புகள் முகாமைத்துவத்திற்கு பொருந்துகின்றதனால் இது ஒரு தொழில்சார் துறை எனக் கூறுவது ஏற்றுக்கொள்ளப்படக் கூடியது ஆகும். மேலும் தற்போது அபிவிருத்தியடைந்த

நாடுகளிலும், பல அபிவிருந்தி அடைந்துவரும் நாடுகளிலும் முகாமைத்துவப் பயிற்சிகள், கற்கை நெறிகள் தொழில்சார் துறை சார்ந்த (Professionalism) ஆகக் காணப்படுகிறது. இது மேற்கூறப்பட்ட முடிவுக்கு மேலும் வலிமையூட்டுகின்றது எனலாம்.

#### 1.4 முகாமையாளர் (Manager)

ஒரு நிறுவனத்தை முகாமை செய்பவர்களை முகாமையாளர் என அழைப்பர். இது முகாமையாளரை வரையறை செய்வதற்கு பயன்படுத்தப்படும் மிகவும் எளிமையான வரைவிலக்கணமாகும். முகாமையாளர் எனப்படுபவர் பிறரை வழிநடத்தி, அவர்கள் மூலம் கடமைகளை நிறைவேற்றி அதன்மூலம் நிறுவனத்தின் நோக்கத்தினை அல்லது இலக்கினை அடைவதற்காக உழைப்பவரை முகாமையாளர் என வரையறுக்கலாம். நிறுவனம் ஒன்றில் முகாமையாளர் பெரும் பொறுப்பினைக் (Responsibility) கொண்டிருப்பர். இதன் கருத்து நிறுவனத்தில் உள்ள ஏனைய ஊழியர்கள் பொறுப்பினைக் கொண்டிருக்கவில்லை என்பதல்ல. நிறுவனத்தில் உள்ள சகல ஊழியருக்கும் ஏதோ ஒவ்வொரு பொறுப்பு காணப்படும். ஆனால் முகாமையாளரைப் பொறுத்தளவில் பொறுப்புக்களை மட்டுமன்றி தனது பொறுப்புக்களுக்கும், ஏனைய ஊழியருடைய பொறுப்புக்களுக்கும் பதில் சொல்ல வேண்டிய பொறுப்பினைக் (Accountability) கொண்டிருப்பர். இந்த வகையில் முகாமையாளருக்கும் ஏனைய ஊழியருக்கும் இடையில் ஒரு பிரதான வேறுபாட்டை அவதானிக்க முடியும். அதாவது ஊழியர்கள் ஒவ்வொருவரும் தத்தமது கடமைகளுக்கு மட்டும் பதில் கூற வேண்டிய பொறுப்பினைக் கொண்டிருப்பர். ஆனால் முகாமையாளரைப் பொறுத்தளவில் தனது கடமைகளுக்கு மட்டுமன்றி ஏனைய ஊழியர்களது கடமைகளுக்கும் பதில் சொல்ல வேண்டிய பொறுப்பினைக் (Accountability) கொண்டுள்ளார். இந்த வகையில் ஒரு முகாமையாளர் நிறுவனத்தின் ஏனைய ஊழியர்களில் இருந்து பிரதானமாக வேறுபடுகின்றனர். மறுபுறத்தில் முகாமையாளருக்கும் நிறுவனத்தின் ஏனைய ஊழியர்களுக்கும் இடையில் ஒரு பொதுவான அம்சத்தினை அவதானிக்க முடியும். அதாவது இருவரும் நிறுவனத்தின் ஊழியர்களே.

சிறிய நிறுவனங்களைப் பொறுத்தளவில் நிறுவனத்தின் சகல செயற்பாடுகளுக்கும் பொறுப்பாக ஒரு முகாமையாளரே காணப்படுவார். கம்பனி, கூட்டுத்தாபனம், வங்கி போன்ற பாரிய

அமைப்புக்களில் பல்வேறு தொழிற்பாடுகள் மேற்கொள்ளப்படும். உதாரணமாக ஆளணி, உற்பத்தி, சந்தைப்படுத்தல், நிதி எனப் பல தொழிற்பாடுகள் காணப்படும்போது ஒவ்வொரு தொழிற்பாட்டிற்கும் என முறையே

ஆளணி முகாமையாளர், (Personnel Manager)

உற்பத்தி முகாமையாளர், (Production Manager)

சந்தைப்படுத்தல் முகாமையாளர் (Marketing Manager)

நிதி முகாமையாளர் (Finance Manager)

காணப்படுவர்.

ஒவ்வொரு தொழிற்பாட்டிற்கும் என விசேடமாக இவ் முகாமையாளர் காணப்படுவதால், இவர்கள் தொழிற்பாட்டு முகாமையாளர் (Functional Manager) எனச் சிறப்பாக அழைக்கப்படுவதும் உண்டு. இவ் தொழிற்பாட்டு முகாமையாளர் தவிர, இவர்களுக்கு மேலாக பொது முகாமையாளர் (General Manager) காணப்படுவர். இவ்வகையில் முகாமையாளர்களை வகைப்படுத்தலாம். ஆனால் இது தவிர நிறுவனத்தில் காணப்படும் முகாமையாளர்களை அவர்கள் கொண்டுள்ள பொறுப்புக்கள் அந்தஸ்துகளின் அடிப்படையில் மூன்று பிரதான வகைகளாக வகைப்படுத்தலாம்.

(i) உயர்மட்ட முகாமையாளர் (Top Level Manager)

(ii) இடைமட்ட முகாமையாளர் (Middle Level Manager)

(iii) கீழ்மட்ட முகாமையாளர் (Low Level Manager)

உயர்மட்ட முகாமையாளர் நிறுவனத்தின் முழுமுகாமை நடவடிக்கைக்கும் பொறுப்பாகக் காணப்படுவர். பொதுவாக நிறுவனத்தின் கொள்கைகளை வகுத்தல், பாரிய தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளல் ஆகிய செயற்பாடுகளுக்கு இவர்களே பொறுப்பாவர். உயர்மட்ட முகாமையாளர் ஒரு குழுவாகவே பொதுவாக காணப்படும்.

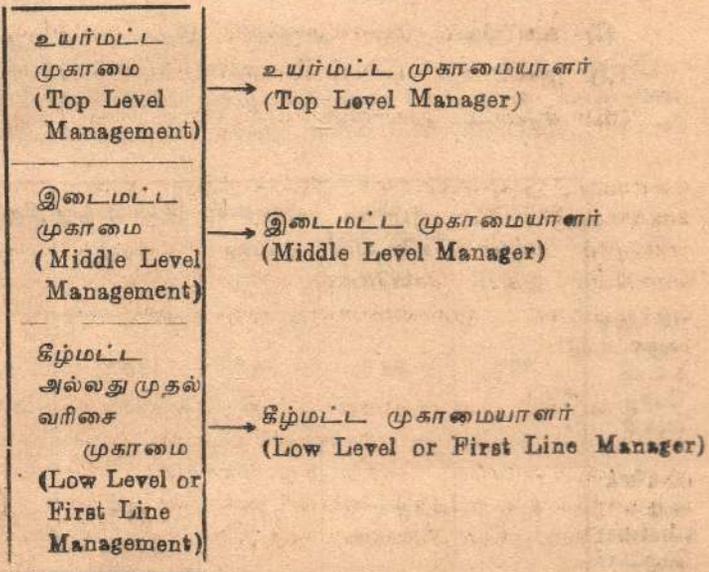
இடைநிலை முகாமையாளர்கள் நிறுவனத்தின் கொள்கைகளை அமுல்படுத்தும் செயற்பாடுகளுக்குப் பொறுப்பாகவும், ஏனைய முகாமையாளர்களை வழிநடத்துபவராகவும் காணப்படுவர். உதாரணமாக உற்பத்திக் கம்பனி ஒன்றின் உற்பத்தி முகாமையாளர் (Production Manager) ஒரு இடைமட்ட முகாமையாளர் ஆவர்.

கீழ்மட்ட முகாமையாளர் நிறுவனத்தின் ஆகக் குறைந்த மட்டமாகும். இவர்கள் தமக்குக்கீழ் கடமையாற்றும் ஊழியர்களை மட்டும் முகாமை செய்பவராவர். உதாரணமாக உற்பத்திக் கம்பனி ஒன்றில் கடமையாற்றும் முகாரி (Foreman) அல்லது மேற்பார்வையாளர் (Supervisor) ஒரு கீழ்மட்ட முகாமையாளர்வர். இவர்களை முதல் வரிசை முகாமையாளர் (First Line Manager) என அழைப்பதும் உண்டு.

பொதுவாக மேற்குறிப்பிட்ட முகாமையாளர் வகுப்பானது, முகாமை மட்டங்களை அடிப்படையாகக்கொண்டே ஏற்படுத்தப்பட்டது. நிறுவனத்தின் முகாமை மட்டங்களை மூன்று வகைகளாக வகுக்கலாம்.

- (i) உயர்மட்ட முகாமை (Top Level Management)
- (ii) இடைமட்ட முகாமை (Middle Level Management)
- (iii) கீழ்மட்ட முகாமை (Low Level or First Line Management)

மேற்குறிப்பிட்ட வகுப்பின் அடிப்படையில் முகாமையாளர்கள் மூன்று வகைகளாக வகுக்கப்பட்டுள்ளனர்.



முகாமையாளர் அல்லாத ஏனைய ஊழியர்கள் பொதுவாக முகாமையல்லா ஊழியர்கள் (Non Managerial Employees) என அழைக்கப்படுவர்.

ஒரு நிறுவனத்தின் முகாமையாளர் என்ன தகமைகளைக் கொண்டிருத்தல் வேண்டும்? ஒரு நிறுவனத்தின் முகாமையாளர் கொண்டிருக்கவேண்டிய கல்விசார், தொழில் தகமைகள் (Educational and Professional Qualification) நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் வேறுபடும். நிறுவனத்தினால் தீர்மானிக்கப்படும். உதாரணமாகச் சில நிறுவனங்களில் முகாமையாளர் பதவிக்கு வியாபார நிர்வாகப் பட்டப்படிப்பு தகமையாக வேண்டப்படுகிறது. சில நிறுவனங்களில் வியாபார நிர்வாகத்தில் முதுமாணிப் பட்டம் (Master of Business Administration - MBA) முகாமையாளர் பதவிக்கு வேண்டப்படுகிறது.

ஐக்கிய அமெரிக்காவில் முகாமைப்பதவிக்கு வியாபார நிர்வாக முதுமாணிப்பட்டம் (MBA) பிரதான தகமையாக வேண்டப்படுகிறது. இதன் காரணத்தால், இக்கற்கை நெறியை பயில்பவர்களின் எண்ணிக்கை மிகக் கணிசமாக அதிகரித்துச் செல்கின்றது. 1960 இல் ஏறத்தாழ 7000 MBA பட்டதாரிகள் வருடாந்தம் பல்கலைக்கழகத்தினை விட்டு வெளியேறினர். ஆனால் 1980இல் இது 60,000 ஆக அதிகரித்தது இது எட்டு மடங்கான அதிகரிப்பாகும்.

மேலும் மேலத்தேய நாடுகளில் பிரதான நிறைவேற்று உத்தியோகத்தர்களாக (Chief Executives) கடமை புரிபவர்களில் கணிசமான வீதத்தினர் பல்கலைக்கழகக் கல்வியினைப் பெற்றவர்களாவர். சீழ்வரும் அட்டவணை இதனை எடுத்துக்காட்டும்.

	ஐப்பான் 1970	ஐக்கிய அமெரிக்கா 1979	பிரான்ஸ் 1968	இங்கிலாந்து 1968	ஜெர்மனி 1968
பல்கலைக் கழக கல்வி பெற்ற வர்கள்	89%	94%	89%	40%	78%
பல்கலைக் கழக கல்வியை பெறாதோர்	11%	6%	11%	60%	22%

அதேவேளையில் பல நிறுவனங்களில் பட்டதாரிகள் அல்லாதோரும் முகாமையாளராகக் கடமையாற்றுகின்றனர். இத்தகமைகளைத்தவிர முகாமையாளர் ஒருவர் மூன்று பிரதான தேர்ச்சித் திறன்களை (Skills) கொண்டிருத்தல் வேண்டும் என கல்விமானும், வியாபார நிர்வாகியுமான ரூபோர்ட்கட்ஸ் (Robert Katz) என்பவர் ஆய்வு ஒன்றின் மூலம் அடையாளம் கண்டுள்ளார். மூன்று தேர்ச்சித் திறன்களும் வருமாறு,

- (i) தொழில் நுட்பத் தேர்ச்சித் திறன் (Technical Skill)
- (ii) மனித இயல்புக்குரிய தேர்ச்சித் திறன் (Human Skill)
- (iii) கருத்துத் தொடர்பான தேர்ச்சித்திறன் (Conceptual Skill)

தொழில் நுட்பத் தேர்ச்சித்திறன் எனப்படுவது முகாமையாளராகக் கடமையாற்றும் ஒருவர் தனது வேலை தொடர்பான நடைமுறைகள், கருவிகளைப் பயன்படுத்துவதற்குத் தேவையான அறிவு, விசேடதுறை தொடர்பான நுட்பங்கள் போன்றவற்றில் கொண்டிருக்கவேண்டிய ஆற்றல்களைக் குறிக்கின்றது. நிறுவனத்தில் கடமையாற்றும் கீழ்மட்ட முகாமையாளருக்கே இத்திறன் கூடுதலாக வேண்டப்படுகிறது.

உதாரணமாக உற்பத்திக்கம்பனி ஒன்றில் மேற்பார்வையாளராகக் கடமையாற்றும் ஒருவருக்கு இவ் தேர்ச்சித் திறன் அதிகம் வேண்டப்படுகிறது.

மனித இயல்புக்குரிய தேர்ச்சித்திறன் என்னும் போது பிறருடன் இணைந்து வேலைசெய்யும் ஆற்றல், பிறரை விளங்கிக் கொள்ளும் தன்மை, ஊழியர்களை ஊக்குவித்தல் என்பன தொடர்பாக கொண்டிருக்க வேண்டிய ஆற்றல் என்பவற்றினைக் குறிக்கின்றது. சகலமட்ட முகாமையாளருக்கும் இவ் தேர்ச்சித்திறன் அவசியமானதாகும். அதாவது முகாமையாளராகக் கடமையாற்றும் எந்த ஒருவரும் மனித இயல் உறவுத் தேர்ச்சித்திறனைக் (Human Relations Skill) கொண்டிருத்தல் வேண்டும். முகாமையாளராகக் கடமையாற்றும் ஒருவர் நிறுவனத்தில் உள்ள அங்கத்தவர்களுடனும், பிற நிறுவனங்களின் அங்கத்தவர்களுடனும், சமுதாயத்திலுள்ள அங்கத்தவர்களுடனும் இணைந்து செயற்படக்கூடிய திறனைக் கொண்டிருத்தல் வேண்டும்.

உதாரணமாக ஒரு உற்பத்தி நிறுவனத்தினை எடுத்து நோக்கின், அங்கு வெவ்வேறு மட்டங்களில் கடமைபுரியும் வெவ்வேறு வகையான ஊழியர்கள் காணப்படுவர். அவர்களது கல்வித்தக

மைகள், குணதிசயங்கள் வேறுபட்டதாகக் காணப்படும். இதன் காரணத்தால் அவர்கள் இயங்குகின்ற முறை (Behaviour) வேறுபட்டதாகவும், சிக்கலானதாகவும் (Complex) காணப்படலாம்.

முகாமையாளர் இவ் ஊழியர்களைச் சரியாகப் புரிந்து, வழி நடத்தி ஊக்குவித்து அவர்களிடம் இருந்து வேலையைப் பெற்று அதன் மூலம் நிறுவனத்தின் நோக்கத்தினை அடைய முற்பட வேண்டிய கடமைப்பட்டினைக் கொண்டிருக்கிறார். இவ் செயற்பாடுகளை நிறைவேற்ற முகாமையாளருக்கு மனித இயல்புத் தேர்ச்சித்திறன் மிக அவசியமானதாகும்.

கருத்துத் தொடர்பான தேர்ச்சித் திறன் (Conceptual Skill) எனப்படுவது முழுநிறுவனத்தையும் ஒரே பார்வையின் கீழ் அவதானிப்பதற்கும், நிறுவனத்திற்கும் வெளிச் சூழலுக்கும் இடையிலான தொடர்பினை கண்டறியவும், நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு பகுதியும் எவ்வாறு மற்றைய பகுதியில் தங்கியுள்ளது என்பதனை அறியவும், ஒரு நிறுவனத்தில் ஒரு பகுதியில் ஏற்படும் மாற்றமானது முழு நிறுவனத்தினையும் எந்தளவில் பாதிக்கும் போன்ற விடயங்களை அறிந்து கொள்வதற்குத் தேவையான ஆற்றல்களையும் குறிக்கின்றது.

மேற்குறிப்பிட்ட மூன்று தேர்ச்சித் திறன்களும் சகல முகாமையாளருக்கும் அவசியம் என்பது உண்மை. ஆனால் அவற்றின் முக்கியத்துவமானது முகாமையாளர்களின் தரங்களிற்கு ஏற்ப வேறுபடுகிறது என்பதனை ரோபேர்ட் கட்ஸ் தனது ஆய்வு மூலம் வெளிச் கொணர்ந்துள்ளார். இவரது கருத்துப்படி கீழ்மட்ட முகாமையாளர்களுக்கு கூடிய தொழில்நுட்பத் தேர்ச்சித்திறன் ஏனைய முகாமையாளரைவிட அதிகமாக வேண்டப்படுகிறது. உதாரணமாக உற்பத்தி நிறுவனம் ஒன்றிலுள்ள உற்பத்தி மேற்பார்வையாளருக்கு, அவ் நிறுவனத்திலுள்ள உயர்மட்ட முகாமையாளரைவிட கூடுதலான அளவு தொழில்நுட்பத் தேர்ச்சித்திறன் தேவை. மறுபுறத்தில் உயர்மட்ட முகாமையாளருக்கு தொழில்நுட்பத் தேர்ச்சித்திறனிலும் பார்க்க கூடுதலான அளவு கருத்துத் தொடர்பான தேர்ச்சித்திறன் வேண்டப்படுகிறது. ஏனெனில் உயர்மட்ட முகாமையாளர் ஒருவரே முழு நிறுவனத்திற்கும் பொறுப்புடையவர். அத்துடன் நீண்ட காலத் தீர்மானங்களையும் அவரே மேற்கொள்கின்றனர். முகாமையாளர் ஒருவர் முகாமைத்துவ மட்டத்தில் (Managerial Level) உயர்வடைந்து செல்லும் போது கருத்துத் தொடர்பான தேர்ச்சித்திறன் அதிகம் வேண்டப்படுகிறது. மனித இயல்புக்குரிய தேர்ச்சித்திறன் (Human Skill) சகல முகாமை மட்டத்திற்கும் அவசியமாக வேண்டப்படுகிறது.

கீழ்மட்ட முகாமை இடைநிலை முகாமை உயர்மட்ட முகாமை

(i)	(i)	(i)
(ii)	(ii)	(ii)
(iii)	(iii)	(iii)

- (i) கருத்துத் தொடர்பான தேர்ச்சித் திறன்.  
(ii) மனித இயல்புக்குரிய தேர்ச்சித் திறன்.  
(iii) தொழில் நுட்பத் தேர்ச்சித் திறன்.

முகாமையாளர்கள் தமது கடமை நேரத்தை எவ் முகாமைச் செயற்பாட்டிற்கு கூடுதலாக ஒதுக்குகின்றனர் எனக் கண்டறியும் பொருட்டு Mohoney, Jardee, Carroll ஆகிய மூவர்கள் ஒன்று சேர்ந்து, வெவ்வேறு நிறுவனங்களில் இருந்து வெவ்வேறு மட்டங்களைச் சேர்ந்த 400க்கு மேற்பட்ட முகாமையாளர்களைப் பயன்படுத்தி ஒரு ஆய்வினை மேற்கொண்டனர். இவ் ஆய்வின் போது கீழ்க் குறிப்பிடப்படும் எட்டு முகாமைத்துவ செயற்பாடுகளில் எவ்வளவு நேரத்தினை செலவு செய்கின்றனர் என மதிப்பீடு செய்யும் படி கேட்கப்பட்டனர். அவ் செயற்பாடுகளாவன,

- (i) திட்டமிடல் (Planning)  
(ii) விசாரணை செய்தல் (Investigating)  
(iii) தொடர்பினை ஏற்படுத்தல் (Coordinating)  
(iv) மதிப்பீடு செய்தல் (Evaluating)  
(v) மேற்பார்வை செய்தல் (Supervising)  
(vi) ஊழியரிடல் (Staffing)  
(vii) தீர்வு காண கலந்துரையாடல் (Negotiating)  
(viii) பிரதிநிதிப்படுத்தல் (Representing)

ஆய்வின் போது பெற்றுக் கொள்ளப்பட்ட முடிவின் அடிப்படையில் கீழ்மட்ட, நடுத்தரமட்ட முகாமையாளர்கள் பெருமளவு நேரத்தினை ஊழியர்களை மேற்பார்வை (Supervising) செய்வதிலேயே செலவு செய்கின்றார்கள் எனவும், உயர்மட்ட முகாமையாளர்கள் கூடுதலான நேரத்தினை திட்டமிடலில் (Planning) செலவு செய்கின்றார்கள் என்ற உண்மையும் கண்டுபிடிக்கப்பட்டது.

முகாமைத்துவ ஆய்வாளரான Henry Mintzberg என்பவரால் முகாமையாளர்கள் எவ்வாறு தமது நேரத்தினை செலவு செய்து கடமைகளை மேற்கொள்ளுகிறார்கள் எனக் கண்டறியும் பொருட்டு ஆய்வு ஒன்று மேற்கொள்ளப்பட்டது. அவ் ஆய்வானது ஒரு முகாமையாளர் நிறுவனத்தில் பல்வேறு விதமான கடமைக்கூறுகளை அல்லது பங்கினை (Roles) மேற்கொள்ளுகின்றனர் என்பதனை வெளிப்படுத்தியுள்ளது. Henry Mintzberg இன் கருத்துப்படி நிறுவனத்தின் முகாமையாளர்கள் மூன்று பிரதான பங்கினை (Roles) வகிக்கின்றனர். அவையாவன

- (i) ஆட்களுக்கு இடையிலான தொடர்பினை ஏற்படுத்தும் பங்களிப்பாளர் (Inter personal Role)
- (ii) தகவல் பங்களிப்பாளர் (Informational Role)
- (iii) தீர்மானப் பங்களிப்பாளர் (Decisional Role)

முகாமையாளர் ஆட்களுக்கு இடையிலான தொடர்பை ஏற்படுத்தும் பங்கினை வகிப்பதன் மூலம் நிறுவனத்தினை சுலபமாக இயக்க முடிகிறது. முகாமையாளர் மூன்று விதமான பிரதான கடமைகளை மேற்கொள்வதன் மூலம் ஆட்களுக்கிடையிலான தொடர்பினை ஏற்படுத்துகின்றார். முதலாவதாக முகாமையாளர் ஒருவர் நிறுவனத்தின் அல்லது பிரிவின் தலைவர் என்ற வகையில் சடங்கு முறைகள் சம்பந்தமான கடமைகளை (Ceremonial Duties) நிறைவேற்றவேண்டும். உதாரணமாக முகாமையாளர் ஒருவர் தன்கீழ் கடமையாற்றும் ஊழியர்களின் (Subordinates) திருமண வைபவத்தில் கலந்துகொள்ளல், வாடிக்கையாளரை விருந்திற்கு அழைத்தல் போன்ற கடமைகளைக் குறிப்பிடலாம். இக்கடமைகளை நிறைவேற்றுவதன் மூலம் பெயரளவில் தலைவர் (Figurehead) என்ற பங்கினை ஏற்கின்றார்.

அடுத்ததாக முகாமையாளர் ஊழியர்களை வேலைக்கு அமர்த்தல், பயிற்சி அளித்தல், ஊக்கப்படுத்தல் போன்ற கருமங்களை மேற்கொள்வதன் மூலம் தலைவர் (Leader) என்ற பங்கினை ஏற்கின்றார். முகாமையாளர், ஊழியர்கள், சமுதாய அங்கத்தவர்,

மற்றும் உயர் அதிகாரிகளுடன் தொடர்பினை ஏற்படுத்துவதன் மூலம் இணைப்பு (Liaison Officer) அதிகாரி என்ற பங்கினையும் ஏற்கின்றார்.

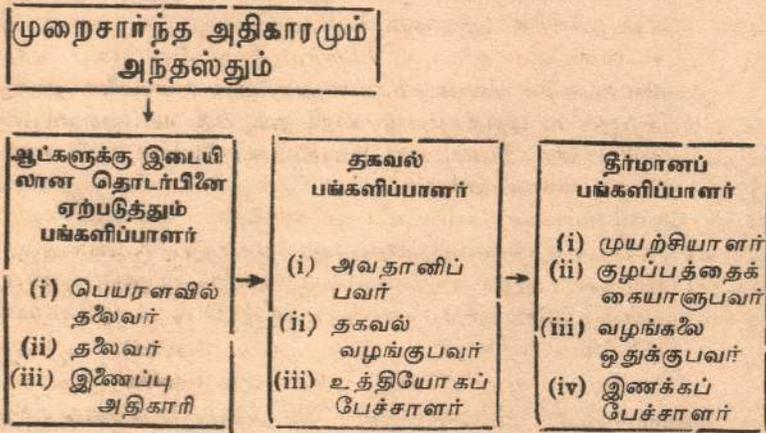
அடுத்ததாக முகாமையாளர் தகவல் பங்களிப்பாளர் என்ற வகையில் மூன்று பங்கினை வகிக்கின்றார். ஒரு முகாமையாளரைப் பொறுத்தளவில் தகவல்களை ஏற்பதும், தகவல்களை அளிப்பதும் பிரதான கடமைகளாகும். முகாமையாளர் தகவல்களை சேகரித்தும், ஊழியர்களை விசாரித்து அவர்களிடம் இருந்து கோரப்படாத தகவல்களைக் கேட்டறிவதன் மூலம் தகவல்களை அவதானிப்பவர் என்ற பங்கினை (Monitor Role) ஏற்கின்றார்.

இரண்டாவதாக முகாமையாளர் முக்கிய தகவல்களை தன்கீழ் கடமையாற்றும் ஊழியர்களுக்கு வழங்குவதன்மூலம், தகவல்களை வழங்குபவர் என்ற பங்கினை (Disseminator Role) ஏற்கின்றார். இறுதியாக முகாமையாளர் தான் சேகரித்த தகவல்களை நிறுவனத்திற்கு வெளியேயுள்ள தனிப்பட்டவர்களுக்கும் வழங்குகின்றார். இச் செய்தியானது நிறுவனத்தைப் பற்றியதாகவோ அல்லது உற்பத்திப் பொருள் பற்றியதாகவோ பொதுவாகக் காணப்படலாம். இதன் மூலம் உத்தியோகரீதியான பேச்சாளர் (Official Spokesman) என்ற பங்கினை ஏற்கின்றார்.

மூன்றாவதாக முகாமையாளர் தீர்மானப் பங்களிப்பாளர் என்ற வகையில் நான்கு பங்கினை (Roles) ஏற்கின்றார். முதலாவதாக முகாமையாளர் தனது பிரிவினை (Unit) அல்லது நிறுவனத்தை முன்னேற்ற முயற்சி எடுப்பதுடன், சிறந்த யோசனைகள் ஏற்படும் போது அதனை அறிமுகப்படுத்தவும், அபிவிருத்தித் திட்டங்களை ஆரம்பிக்கவும் முயற்சி எடுக்கிறார். இத்தகைய செயற்பாடுகளை மேற் கொள்வதன் மூலம் முயற்சியாளன் (Entrepreneur) என்ற பங்கினை ஏற்கின்றார். அடுத்ததாக நிறுவனத்தில் குழப்பம் அல்லது பிரச்சினை ஏற்படும் வேளையில் அதனைக் கையாளும் நடவடிக்கையில் முகாமையாளர் ஈடுபடுகின்றார். இதன் மூலம் குழப்பத்தினைக் கையாளுபவர் (Disturbance handler) என்ற பங்கினை ஏற்கின்றார். மேலும் முகாமையாளர் நிறுவனத்தில் வளங்களை ஒதுக்கீடு செய்யும் பணியில் ஈடுபடுவதன் மூலம் வளங்களை ஒதுக்கீடு செய்பவர் (Resource Allocator) என்ற பங்கினை ஏற்கின்றார். இறுதியாக முகாமையாளர் நிறுவனத்தின் விநியோகஸ்தர்களுடன் ஒப்பந்தத்தை மேற்கொள்ளல், தொழிற்சங்க பிரதிநிதிகளுடன் பேசி பிரச்சனைகளைத் தீர்வு காணல் ஆகிய கருமங்

களையும் மேற் கொள்கிறார். இத்தகைய செயற்பாடுகளை மேற் கொள்வதன் மூலம் இணக்கப் பேச்சாளர் (Negotiator) என்ற பங்கினை ஏற்கின்றார்.

மேற் குறிப்பிட்ட முகாமையாளரின் பல்வேறு பங்கினை (Roles) ஒரு விளக்கப்பட மூலம் எடுத்துக் காட்டலாம். முகாமையாளர் தனது முறைசார்ந்த அதிகாரம் மூலம் (Formal Authority) அந்தஸ்தினை (Status) ஏற்படுத்தி அதன் மூலம் மூன்று பங்கினை ஏற்கின்றார் என்பதே பொதுவான கருத்தாகும்.



வெவ்வேறு முகாமைத்துவ நிபுணர்கள் முகாமையாளர்களின் கடமைகள் பற்றிய ஆய்வினை மேற்கொண்டு முகாமையாளர்களின் பொதுவான கடமைகளை வெவ்வேறு முறைகளில் வரையறுத்து கூறியுள்ளார்கள். இத்தகைய பல்வேறுபட்ட ஆய்வுகளை உற்று நோக்கும் போது ஆய்வாளர்கள் முகாமையாளரின் கடமைகளை வெவ்வேறு பதங்களைக் கொண்டு வரையறை செய்துள்ளனர். எனினும் அவை சில பொதுவான கடமைகளை எடுத்துக் கூறுகின்றன அந்த வகையில் நிறுவனத்தின் முகாமையாளர்கள் பின்வரும் பங்கினை அல்லது கடமையினை மேற் கொள்கிறார்கள் என எடுத்துக் கூறலாம். அவையாவன,

1. மக்களுடன் இணைந்து மக்களுடாக வேலை செய்தல். மக்கள் எனும் பொழுது முகாமையாளரின் கீழ் கடமை புரிபவர்களை (Subordinates) மட்டும் குறிக்கவில்லை அது பரந்த கருத்தினை வழங்குகின்றது. அதாவது ஏனைய

நிறுவனங்களின் முகாமையாளர்கள், வாடிக்கையாளர்கள், விநியோகஸ்தர்கள், தொழிற்சங்கப்பிரதிநிதிகள் ஆகியோர்களை உள்ளடக்குகின்றது. முகாமையாளர் இவர்கள் சகலருடனும் இணைந்து அவர்கள் ஊடாக கடமைகளை மேற்கொண்டு நிறுவனத்தின் நோக்கத்தினை அடைவதற்காக முயற்சிக்கின்றனர்.

2. பொறுப்புக்களையும், காரணம் கூற வேண்டிய கடமைப் பாட்டினைக் கொண்டிருத்தல். அதாவது ஒரு முகாமையாளர் தனது பொறுப்புக்களை மட்டும் மேற்கொள்வதுடன் நின்றுவிடாது தன் கீழ் கடமை புரிபவர்கள் தமது கடமைகளைச் சரியாக மேற்கொள்ளுகின்றார்களா என அவதானிக்க வேண்டும் ஏனெனில் முகாமையாளர் தனது செயற்பாட்டிற்கு மட்டுமன்றி தம் கீழ் கடமைபுரிபவர்களின் செயற்பாட்டிற்கும் பதில் கூறவேண்டிய பொறுப்பினைக் கொண்டுள்ளார்.
3. முகாமையாளர் நடுநிலையாளராக தொழிற்படுகின்றார். நிறுவனம் எனும் பொழுது அது மக்களை உள்ளடக்கியது எனவே அங்கு பல்வேறுபட்டகருத்து வேறுபாடுகள், பிரச்சினைகள் தோன்றலாம் இவை காலப்போக்கில் உற்பத்தியினை, அமைதியினைப் பாதிக்கலாம் எனவே முகாமையாளர் நடு நிலையாளராக தொழிற்பட்டு நிறுவனத்தில் ஏற்படும் பிரச்சினைகளைத் தீர்த்துவைக்கும் நடவடிக்கையில் ஈடுபடுகின்றார்.
4. கடினமான தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளுதல் அதாவது ஒரு நிறுவனத்தில் பல்வேறுபட்ட தீர்மானங்கள் மேற்கொள்ளப்படுகின்றது. சில தீர்மானங்கள் இலகுவாகவும் சில தீர்மானங்கள் மிக அவதானத்துடனும் மேற்கொள்ளப்படுகின்றது. பொதுவாக கடினமான தீர்மானங்களை முகாமையாளரே மேற்கொள்ளுகின்றார்.
5. நிறுவனத்தை பிரதிநிதித்துவப்படுத்துதல். அதாவது ஒரு நிறுவனத்தின் முகாமையாளர் நிறுவனத்தின் சார்பில் கூட்டங்களில் கலந்து கொள்ளல், கருத்துக்களை வெளியிடல், அரசுடன் பேச்சு நடத்தல் ஆகியவற்றை மேற்கொள்வதன் மூலம் நிறுவனத்தை பிரதிநிதித்துவப்படுத்துகின்றார்.

6. செயற்பாடுகளை நிர்ணயிப்பதிலும் முன்னுரிமையடிப்படையில் அவற்றை ஒழுங்குபடுத்தலும். அதாவது ஒரு நிறுவனத்திற்கு தொடர்பாக பல்வேறு செயற்பாடுகளையும் தேவைகளையும் மேற்கொள்ளவேண்டிய பொறுப்பு முகாமையாளருக்கு உண்டு ஆனால் வளங்கள் வரையறுக்கப்பட்டு காணப்படுவதால் முகாமையாளர் மேற்கொள்ளவேண்டிய செயற்பாடுகளை முன்னுரிமை அடிப்படையில் ஒழுங்குபடுத்தி அதனை மேற்கொள்ள வேண்டிய பொறுப்பினைக் கொண்டுள்ளார். இது வளங்களை மட்டுமன்றி நேரத்தையும் திறமையாகப் பயன்படுத்த உதவுகின்றது.
7. முகாமையாளர் பிரச்சினைகளை பகுப்பாய்வு செய்து கருத்து தொடர்பாக சிந்தித்து முடிவெடுக்கும் நடவடிக்கையில் ஈடுபடுகின்றார்.

### முகாமைப் பிரச்சினைகள் (Managerial Problems)

நிறுவனத்தின் முகாமையாளர்கள் தமது கடமைகளை நிறைவேற்றாதல் தொடர்பாக பல்வேறு பிரச்சினைகளை எதிர்நோக்க வேண்டியிருக்கும். சில பிரச்சினைகள் நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் வேறுபட்டவையாக காணப்படினும், சில பிரச்சினைகள் பொதுவானவையாக காணப்படும். அவற்றில் முக்கியமாக பின்வருவனவற்றைக் குறிப்பிடலாம்.

- (i) குழப்பமுடைய பொருளாதாரநிலை (Turbulent Economy)
- (ii) அரசின் தளம்பல்உடைய பொருளாதாரக் கொள்கைகள் (Fluctuating Government Economic Policies)
- (iii) வளங்களின் பற்றாக்குறை (Resource Shortages)
- (iv) அரசாங்கத்தின் ஒழுங்குவிதிகள் (Government Regulations)
- (v) ஊழியர்களினதும், தொழிற்சங்கங்களினதும் கோரிக்கைகள் (Employee and Union Demands)
- (vi) உற்பத்தி வீழ்ச்சி (Productivity Lapses)

முகாமையாளர்கள் இத்தகைய பிரச்சினைகளை திறமையாக கையாளுவதற்கு பிரச்சினைகளை தெளிவாக விளங்கக்கூடிய தன்மையையும், நிறுவனத்திற்கு சாதகமான காரணிகளை (Opportunities) தெளிவாகக் கண்டறியக் கூடிய ஆற்றலையும் கொண்டிருத்தல்

வேண்டும். அத்துடன் நிறுவனத்தின் மீது ஊழியர்களுக்கான கடப்பாட்டினை (Commitment) அதிகரிக்கக்கூடிய வகையில் ஊழியர்களை ஊக்குவித்தல், போட்டியாளர்களுக்கு முன்னதாக புதிய தொழில்நுட்பங்களை நிறுவனத்தில் புகுத்துதல், பெரிய சந்தைவாய்ப்பிற்கான திட்டங்களை மேற்கொள்ளுதல் ஆகிய நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளுதல் வேண்டும்.

முகாமையாளர்கள் எந்தளவு சிறப்பாக தமது கடமைகளை மேற்கொள்கின்றார்கள் என்பது பற்றிய மதிப்பீட்டை நிறுவனம் எந்தளவுக்கு திறமையாக இயங்குகின்றது என்பதன் அடிப்படையிலேயே மதிப்பீடு செய்து கொள்ள முடியும்.

முகாமைத்துவ நிபுணர்களான Thomas J. Peters, Robert H. Waterman ஆகிய இருவரும் இணைந்து மிகத் திறமையாக முகாமை செய்யப்படும் 43 அமெரிக்கக் கம்பனிகளின் பண்புகளை ஆராயமுற்பட்டனர். (1961 — 1980) இவ் ஆய்வின் மூலம் கண்டறிந்த முடிவுகளை உள்ளடக்கி, 1982ஆம் ஆண்டு "In Search of Excellence" என்னும் நூலை வெளியிட்டனர் இவ் ஆய்வுக்கு உட்படுத்தப்பட்ட அமெரிக்க கம்பனிகளில் IBM, Boeing, Mc Donald's, Eastman Kodak, Procter Gamble ஆகிய நிறுவனங்களும் உள்ளடக்கப்பட்டிருந்தது.

இவ் நிறுவனங்கள் இருபது வருடகாலப் பகுதிக்கு மேலாக தொடர்ச்சியான லாபத்துடன் இயங்கியது மட்டுமன்றி அவை வாடிக்கையாளரின் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்தது மட்டுமன்றி நிறுவனத்தில் கடமை புரியும் ஊழியர்களுக்கு சிறந்த தொழில் சூழலை வழங்குதல், அவர்களின் சமூக தேவைகளை திறமையான முறையில் நிறைவேற்றக்கூடிய வகையில் சிறந்த ஒத்துழைப்பை நல்குதல் ஆகியவற்றையும் வழமையாக வெற்றிகரமாக மேற்கொண்டன. இவ் நிறுவனங்களின் வெற்றிக்கு பிரதான காரணம் யாதெனில் நிறுவனங்கள் மிகவும் அடிப்படையில் அமைப்பு ரீதியான செயற்பாடுகளை மிகவும் நன்றாக ஆற்றின. ஆய்வாளர்கள் தமது ஆய்வு முடிவில் இவ் திறமையான கம்பனிகளின் முகாமைத்துவ முறைக்கு எட்டு பண்புகள் காரணமாக உள்ளன என்ற முடிவுக்கு வந்தனர். அவையாவன

- (i) ஆய்வுகளாகவும், குழு அறிக்கையாகவும் வினா ஒன்றை மீண்டும் மீண்டும் அனுப்புவதனைக் காட்டிலும் ஏதோ ஒரு விடயத்தை செய்வதில் முன்னுரிமையை கொண்டிருத்தல்.

- (ii) வாடிக்கையாளருடன் நெருங்கிய தொடர்பினைக் கொண்டிருத்தல். வாடிக்கையாளரின் விருப்பு வெறுப்பு முன்னுரிமைகளை அறிந்து அவற்றை வழங்குதல்.
- (iii) நிறுவனத்தை சிறு அலகுகளாகப் பிரித்து, அவற்றை சுயமாகவும், போட்டியுடனும் சிந்திக்கத் தூண்டல்.
- (iv) எல்லா ஊழியர்கள் மத்தியிலும் அவர்களுடைய முயற்சிகள் அவசியம் என்ற உணர்வினை ஏற்படுத்தி, அவை கம்பனியின் வெற்றியின் வெகுமதியில் பங்கு பெறும் என்ற விழிப்புணர்வையும் ஏற்படுத்தல்.
- (v) நிறுவனத்தின் அத்தியாவசிய விவகாரத்தில் நிறைவேற்று அதிகாரிகள் (Executives) அக்கறை கொண்டிருத்தல்.
- (vi) தெரிந்த வியாபாரத்தில் மட்டும் ஈடுபடல்.
- (vii) உயர் மட்டத்தில் (Upper Levels) சில நிர்வாக வகுப்பினரைக் கொண்டிருத்தல்.
- (viii) கம்பனியின் மூல விழுமியங்களிற்கு (Central Values) மதிப்புக் கொடுக்கக் கூடிய சூழலை வளர்த்தல். அத்துடன் அந்த விழுமியங்களை ஏற்றுக் கொள்ளும் அனைத்து ஊழியர்களினதும் நலன் கருதி கம்பனியானது அவர்களின் அபிப்பிராயங்களை தாங்கும் ஆற்றலையும் கொண்டு இருத்தல்.

ஒரு குறிப்பிட்ட வருடத்தில் மிகச் சிறந்தது எனக் கருதப்பட்ட கம்பனி, அடுத்த வருடத்தில் திறமையற்றும் செயற்படலாம். அண்மைய ஆண்டுகளில் மிகச் சிறந்த கம்பனிகள் (Excellent Companies) திறம்பட இயங்காமல் காணப்பட்டன. இதற்குப் பிரதான காரணம் யாதெனில், கம்பனிகள் மேற்குறிப்பிட்ட எட்டுப் பண்புகளில் ஒன்று அல்லது ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட பண்புகளை இழந்து காணப்பட்டதாகும். எனவே மிகச் சிறந்த கம்பனிகள் எனப்பெயர் சூட்டப்படுபவை தொடர்ந்தும் அவ்வாறு காணப்படும் என்ற உத்தரவாதத்தினைக் கொண்டிருக்க முடியாது. கம்பனியின் வெளிச்சூழல் காரணிகளாலும், உள்கைக் காரணிகளாலும் நிறுவனமானது மாற்றத்திற்கு உட்படலாம்.

மேலும் நிறுவனத்தின் சிறந்த முகாமைக்கு முகாமையாளர் களின் சிறந்த தலைமைத்துவம் தான் (Leadership) காரணம் என Peters உம் Austin ஆகிய இருவரும் வலியுறுத்தினார்கள். இவர்களின் கருத்துப்படி முகாமையாளர்கள் மூன்று இலக்குகளுக்கு முக்கியம் வழங்கி தொழிற்பட வேண்டும். அவ் இலக்குகள் ஆவன,

- (i) வாடிக்கையாளர்கள் மீது கவனத்தைக் கொள்ளல். (Care of Customers)
- (ii) தொடர்ச்சியாக புது மாறுதல்களை உண்டு பண்ணலும், புகுத்துதலும் (Constant Innovation)
- (iii) ஊழியர்களை ஊக்குவித்தல். (Motivated Employees)

இவ் இலக்குகளை அடைவதற்கு முகாமையாளர்களுக்கு சிறந்த தலைமைத்துவம் அவசியமானது என கூறப்படுகிறது. எனவே முகாமையாளர்கள் தமது கடமைகளை மேற் கொள்வதற்கு சிறந்த முகாமைத்துவ அறிவு வேண்டப்படுவது மட்டும் அன்றி, முகாமைத்துவ கோட்பாடுகள் சிந்தனைகள் என்பவற்றை நடைமுறையில் பின்பற்றுபவர்களாகவும், அமுல்படுத்துபவராகவும் காணப்படல் வேண்டும்.

## முகாமையாளரின் சமூகப் பொறுப்பு (Manager's Social Responsibility)

அண்மைக்காலங்களில் நிறுவனங்களின் சமூகப் பொறுப்புப் பற்றி பெரிதும் பேசப்படுகின்றது. அத்துடன் இவ் சமூகப் பொறுப்புபெரிதும் முக்கியம் கொடுக்கப்பட்டு, ஆராயப்பட்டும் வருகின்றது. ஆரம்பகாலத்தில் நிறுவனத்தின் பொதுவான நோக்கம் லாபம் உழைத்தலே என்ற கருத்து நிலவிவந்தது. காலப்போக்கில் இது பூரணமாக ஏற்றுக்கொள்ளப்படவில்லை. லாபம் ஆனது நிறுவனம் எந்தளவிற்கு திறமையாக இயங்குகின்றது, தனது நோக்கத்தை எந்தளவிற்கு அடைந்துள்ளது என்பதனை அளவிட்டு செய்வதற்கு பயன்படுத்தப்படுகிறது. இந்தவகையில் அவதானிக்கும் போது ஒரு நிறுவனத்தின் குறிக்கோள் லாபம் உழைத்தல் மட்டுமே என்பது ஏற்றுக்கொள்ளப்படமுடியாது. நிறுவனம் நிலைத் திருப்பதற்கு (Survival) பல இலக்குகளை உருவாக்கி அவற்றினை அடையும் பொருட்டு கொள்கைகளை (Policies) உருவாக்குதல் வேண்டும். முகாமைத்துவ நிபுணரான Peter Drucker இன் கருத்துப்படி ஒரு நிறுவனமானது எட்டுத் துறைகளில் தனித்தனி இலக்

குகளை நிர்ணயித்து அதனை அடையும் பொருட்டு கொள்கைகளை உருவாக்கல் வேண்டும். அத்தகைய இலக்குகளில் ஒன்றே சமூகப் பொறுப்பு ஆகும்.

நிறுவனம் சமூகப் பொறுப்பினைக் கருத்தில் கொண்டு சமூகத்தின் நலன் கருதியே முகாமையாளரின் கொள்கைகள் வகுத்தல், தீர்மானங்கள் எடுத்தல் நடவடிக்கைகள் காணப்படல் வேண்டும். இத்தகைய சமூகப் பொறுப்புக்களை லாபங்களை உழைக்கும் நிறுவனங்களிடமிருந்து மட்டுமன்றி, பல்கலைக்கழகங்கள், தர்மஸ்தாபனங்கள் லாபநோக்கற்ற நிறுவனங்களிடமிருந்தும் எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. பல்வேறு காரணங்களுக்காக ஒரு நிறுவனம் சமூகத்திற்குப் பொறுப்பாக அமைகின்றது.

ஒரு வியாபார நிறுவனமானது சமூகத்திலே செயல்படுகிறது. நிறுவனத்தையும் சமூகத்தையும் வேறுபடுத்த முடியாது. சமூகத்தில் ஒரு பகுதியே நிறுவனமாகும். இந்த வகையில் நிறுவனமானது சமூகத்தின் நலனைப் பாதுகாத்துக் கொள்ள வேண்டிய பொறுப்பினைக் கொண்டுள்ளது.

அடுத்ததாக நிறுவனத்திற்கு தேவையான உள்ளீடுகள் சமூகத்தில் இருந்தே பெற்றுக் கொள்ளப்படுகிறது (உதாரணம், உழைப்பு, மூலப்பொருள்) அதே போல் நிறுவனத்தின் வெளியீட்டினைப் பெற்றுக் கொள்வதும் சமூகம்.

நிறுவனத்தின் உற்பத்தி நடவடிக்கைகளால் சூழல் மாசடையலாம். இதனை நிவர்த்தி செய்யும் பொறுப்பு உண்டு. சூழல் மாசடைவதனை கட்டுப்படுத்த அல்லது தடுக்க மாசுகளை கட்டுப்படுத்தும் கருவிகள் பொருத்தப்படல் வேண்டும், அல்லது மாசு அடைவதனால் ஏற்படும் விளைவுகளுக்கு பதில் சொல்ல வேண்டிய பொறுப்பு நிறுவனத்திற்கே உண்டு. இதற்கு உதாரணமாக ஒரு உண்மையான கைத்தொழில் விபத்தினை (Industrial Accident) எடுத்துக் கூறலாம். 1984ஆம் ஆண்டு மார்ச்சு மாதம் இந்தியாவிலுள்ள போபால் (Bhopal) என்னும் இடத்திலுள்ள யூனியன் கானபட் நிறுவனத்தில் பூச்சிக்கொல்லி உற்பத்திக்குப் பயன்படுத்தப்படும் மெதையில் ஐசோசயனைட்டை உற்பத்தி செய்தது. (Methyl Isocyanate) இவ்வாயு கசிந்துவெளிப் பரவியதனால் அவ் இடத்திலுள்ள பல்லாயிரக்கணக்கான மக்கள் இறந்தார்கள். ஆயிரக்கணக்கான மக்கள் பார்வை இழந்தனர். பல்லாயிரக் கணக்கான கால்நடைகள் இறந்தன.

இறுதியாக ஒரு நிறுவனம் சிறந்து தொழிற்படுவதற்கு சமூகம் பலம்வாய்ந்ததாக காணப்படல் வேண்டும். நிறுவனம் சமூகப் பொறுப்புக்களை நிறைவு செய்யாத பட்சத்தில் தொடர்ந்து நிலைத் திருக்க முடியாத நிலை நிறுவனத்திற்கு ஏற்படும். எனவே மேற்குறிப்பிட்ட பல்வேறு காரணங்களால் ஒரு நிறுவனம் சமூகப் பொறுப்பினைக் கொண்டுள்ளது. நிறுவனம் கொண்டுள்ள இவ் சமூகப் பொறுப்பினை ஈடேற்றும் பொறுப்பு நிறுவனத்தின் முகாமையாளரைச் சாரும். இந்த வகையிலேயே முகாமையாளருக்கு சமூகப் பொறுப்பு உண்டென்றும் கூறப்படுகிறது.

ஒரு நிறுவனம் ஆனது ஐந்து பிரதான துறைகளிற்கு சமூகப் பொறுப்பினைக் (Social Responsibility) கொண்டுள்ளது. அவ் துறைகளாவன,

- (i) பங்குதாரர்களிற்கு (To share holders)
- (ii) வாடிக்கையாளர்களுக்கு (To Customers)
- (iii) ஊழியர்களுக்கு (To employees)
- (iv) சமூகத்திற்கு (To Society)
- (v) விநியோகஸ்தர்களுக்கு (To suppliers)

பங்குதாரர்களைப் பொறுத்தளவில் அவர்கள் நிறுவனத்தில் முதலீட்டினை மேற்கொண்டுள்ளனர். அவர்கள் ஈடுபடுத்திய முதலீட்டிற்கு ஒரு நியாயமான வருவாயை உறுதிப்படுத்தல் வேண்டும். சகல பங்குதாரர்களினதும் நலனைக் கருத்தில் கொண்டு தொழிற்படல் வேண்டும். ஒவ்வொருவகையான பங்குதாரர்களையும் நியாயமானமுறையில் நடத்துதல் வேண்டும். பங்குதாரர்களால் ஈடுபடுத்தப்பட்ட முதலீட்டின் பாதுகாப்பிற்கும், வளர்ச்சிக்கும் உறுதியளித்தல் வேண்டும்.

வாடிக்கையாளரைப் பொறுத்தளவில் நியாயமான விலையில் வாடிக்கையாளருக்குப் பொருட்கள் சேவைகளை வழங்கல். பொருளின் விற்பனை விலைக்கும், விளம்பரத்திற்கும் ஏற்றதாக தரமான பொருட்களை வழங்குதல். விநியோக திகதிகளைப் (Delivery Dates) பேணல். விற்பனையின் போது வழங்கப்பட்ட உத்தரவாதங்களைப் பேணுதலும், விற்பனைக்குப் பிந்திய சேவைகளை வழங்குதலும்.

ஊழியர்களைப் பொறுத்தளவில் ஊழியர்களுடன் சிறந்த கைத்தொழில் உறவினைப் பேணுதல், ஊழியர்களுக்குச் சிறந்த வேலைச் சூழலை (Working environment) வழங்குதல். ஊழியர்

நலன்கருதி உருவாக்கப்பட்ட தொழிற்ச் சட்டங்களை (Labour Laws) பின்பற்றுதல். உதாரணமாக ஊழியர்களின் நலன் கருதி அரசினால் கடைகள் காரியாலயச் சட்டம், தொழிற்சாலைச் சட்டம், விடுமுறைகள் சட்டம் போன்ற பலவகையான சட்டங்கள் இயற்றப்பட்டுள்ளன.

சமூகத்தினைப் பொறுத்து நிறுவனம் குழலைப் பாதுகாத்துக் கொள்ளல் வேண்டும். இயலுமான அளவு ஏற்றுமதியினை மேற் கொள்ளுவதற்கான முயற்சியில் ஈடுபடல்வேண்டும். அத்துடன் இறக்குமதிக்குப் பிரதியீடான பொருட்களை உற்பத்தி செய்து வழங்குவதில் ஈடுபடல் வேண்டும். அத்துடன் அருமையான வளங்களைப் பேணிப் பாதுகாக்கும் பொறுப்பினையும் கொண்டுள்ளது. பொதுமக்களுடனும் முக்கியமாக நிறுவனம் அமைந்துள்ள சுற்றூடலில் வாழும் பொதுமக்களுடனும் நல்லுறவினை ஏற்படுத்துதல் நுகர்வோரின் தேவையை மட்டுமன்றி சமூகத்தின் நன்மையையும் கருத்தில் கொண்டு பொருட்கள் சேவைகளை உற்பத்தி செய்தல். அதாவது சமூகதேவை கருதிய சந்தைப் படுத்தல் எண்ணக்கருவினை (Societal Marketing) பயன்படுத்தல். மேலும் நிறுவனத்தின் செயற்பாட்டால் சமூகத்திற்கும், சொத்துக்களுக்கும் தீங்கு ஏற்படாது பாதுகாத்தல்.

விநியோகஸ்தர்களைப் பொறுத்து ஒப்பந்தம் தொடர்பான சட்டத்தினைக் கடைப்பிடித்தல் வேண்டும். அத்துடன் விநியோகஸ்தர்களுக்கு நிர்ணயிக்கப்பட்டவாறு கொடுப்பனவினை உறுதியாகச் செலுத்தல் வேண்டும்.

மேற்குறிப்பிட்ட ஐந்து துறைகளிலும் நிறுவனம் சமூகப் பொறுப்பினைக் கொண்டுள்ளதால், அதனை நிறைவேற்றும் பொறுப்பு முகாமையாளருக்கு ஏற்படுகிறது. இதனால் ஒரு முகாமையாளருக்கு சமூகப் பொறுப்புண்டு என்பது பொருத்தமானதாகும். எனவே சமூகப்பொறுப்பில் இருந்து விலகவோ அல்லது அதனைத் தட்டிக்கழிக்கவோ முடியாது. சமூகப் பொறுப்பினை நிறைவேற்றுவதன் மூலமே நிறுவனத்தின் இலக்கினை அடைந்து கொள்ளமுடியும் எனக் கூறுவதும் சரியானதாகும்.

## முகாமை பற்றிய எண்ணக் கருவின் விருத்தி (Evolution of Management Thought)

மனிதனின் ஆரம்ப வாழ்விலேயே முகாமையானது காணப்பட்டுள்ளது என்பதனை பல நடைமுறைச் சான்றுகள் எடுத்துக் காட்டுகின்றது. முகாமை பற்றிய எண்ணக்கருக்கள் கி. மு. 3000—4000 ஆண்டுகளிற்கு முன்பே காணப்பட்டதனை பல சரித்திர வாயிலாக அறிய முடிகின்றது. இதற்கு சான்றுக இரண்டு சம்பவங்களை எடுத்துக் கூறலாம்.

கி. மு 2900 ஆண்டளவில் எகிப்து தேசத்தில் “சியோப்ஸ்” (CHEOPS) என்பவரால் பிரமிட் (Pyramid) கட்டப்பட்டபோது, அதனைக் கட்டுவதற்கு 100,000 ஊழியர்களும் 20 வருடகாலங்களும் தேவைப்பட்டது. இப்பிரமிட் 481 அடி உயரத்தினைக் கொண்டது. இதனைக் கட்ட சராசரி இரண்டரைத் தொன் இடையுள்ள 2.3 மில்லியன் சதுரக் கற்கள் தேவைப்பட்டன. இத்தகைய நினைவுச் சின்னத்தினை (Monumental) கட்டும்போது திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், வழிநடத்தல், தீர்மானம் செய்தல் ஆகிய முக்கிய கருமங்கள் தேவைப்பட்டிருக்கும் என்பது மறுக்கப்பட முடியாததாகும்.

இரண்டாவதாக பைபிள் நூலில் ஓர் அத்தியாயத்தினை சான்றுக்கக் கூறலாம். யாத்திரகாமம் 18ஆம் அதிகாரத்தில் மோசேக்கும் (Moses) அவரது மாமனாரிற்கும் இடையிலான உரையாடலின் போது மாமனான யெத்திரோ (Jethro) “வேலையினைப் பகிர்ந்து தனிப்பட்ட ஒவ்வொருவரிற்கும் ஒரு செயற்பாட்டை ஒதுக்கும்படி ஆலோசனை கூறுகின்றார்”.

மேற்குறிப்பிட்ட இரண்டு உதாரணங்களையும் கருத்தில் கொள்ளும் பொழுது முகாமையானது பண்டைக் காலத்திலிருந்தே காணப்படுகின்றது என்பதனை சான்றுகளுடன் வலியுறுத்துகின்றது. எனினும் 18ஆம், 19ஆம் நூற்றாண்டுகளில் ஏற்பட்ட கைத்தொழில் புரட்சியானது முகாமை பற்றிய சிந்தனையை தூண்டியது. தொழில் நுட்பத்தில் ஏற்பட்ட அபிவிருத்தி காரணமாக உற்பத்தி அதிகரிப்பும், அதன் மூலம் தேவைப்படும்

மூலப் பொருட்கள், ஊழியர்களின் எண்ணிக்கையும் அதிகரித்தது. பெருமளவில் உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பொருட்களை பரந்தளவில் விநியோகிக்க வேண்டிய தேவை காணப்பட்டது. இத்தகைய செயற்பாடுகளை சரியாகவும், ஒழுங்குபடுத்தி மேற்கொள்ளவும் இது தொடர்பாக ஏற்படும் பிரச்சினைகளுக்கு தீர்வு காணும் பொருட்டு முகாமைத்துவத்தின் தேவையானது அதிகரித்து காணப்பட்டது.

முகாமைத்துவம் தொடர்பாக சரியாக ஒழுங்குபடுத்தப்பட்ட மூன்று பிரதான கொள்கைகள் அல்லது கோட்பாடுகள் காணப்படுகின்றன. அவையாவன

- (i) பண்டைய கோட்பாடு (Classical Management Theory)
- (ii) மானிடவியல் உறவுக் கோட்பாடு (Human Relations Approach)
- (iii) கணியவியல் முகாமைத்துவ மரபுக் கோட்பாடு (The Quantitative School)

பண்டைய மரபுக் கோட்பாடானது இரண்டு பிரிவுகளைக் கொண்டது.

- (அ) விஞ்ஞான முகாமைத்துவம் (Scientific Management)
- (ஆ) பண்டைய நிர்வாக முகாமைத்துவம் (Classical Organization Theory)

கணியவியல் முகாமைத்துவ மரபுக் கோட்பாடு	
மானிடவியல் உறவுக்கோட்பாடு	
விஞ்ஞான முகாமைத்துவம்	நிர்வாக முகாமைத்துவம்
பண்டைய கோட்பாடு	

## விஞ்ஞான முகாமைத்துவம் : (\*) (Scientific Management)

உற்பத்தியினை அதிகரிக்கும் தேவையானது விஞ்ஞான முகாமைத்துவத்திற்கு வித்திட்டது. 20ஆம் நூற்றாண்டின் ஆரம்ப காலப்பகுதியில் ஐக்கிய அமெரிக்காவில் திறன்நுட்பம் வாய்ந்த தொழிலாளர்களின் நிரம்பலானது மிகக் குறைவாகக் காணப்பட்டது. இதனால் உற்பத்தியினை அதிகரிக்கும் பொருட்டு தொழிலாளர்களின் திறமையினை அதிகரிப்பதற்கான வழிமுறைகளைக் கண்டறியவேண்டிய தேவையும் அவசியமும் ஏற்பட்டது. எவ்வாறு தொழிலாளர்களின் திறமையினை அதிகரிக்கலாம் என்ற பிரச்சினை ஏற்பட்டது. உற்பத்தி தொடர்பாக ஏதேனும் செயற்பாடுகளை நீக்கலாமா? மேற்கொள்ளப்படும் செயற்பாடுகளை ஒன்றிணைக்கலாமா? செயற்பாடுகள் மேற்கொள்ளப்படும் ஒழுங்குமுறைகளை (Sequence) முன்னேற்றலாமா? வேலையை மேற்கொள்வதற்குச் சிறந்த வழி என்ன? என்ற பல கேள்விகளுக்கு விடைகாணவேண்டியிருந்தது. இவற்றுக்கு விடை காணும்பொருட்டு பிறடெலிக் வின்ஸ்லோ டெயிலர் (Frederick Winslow Taylor) விஞ்ஞான முகாமைத்துவத்தின் அவசியத்தினை உள்ளடக்கிய முகாமைத்துவக் கொள்கைகளை முன்வைத்தார்.

விஞ்ஞான முகாமைத்துவமானது உற்பத்தியை அதிகரிக்கும் தேவையின் நிமித்தம் தோன்றியது. F. W. டெயிலர் ஐக்கிய அமெரிக்காவில் உள்ள பென்சில்வேனியா (Pennsylvania) என்னும் இடத்தில் 1856 இல் பிறந்தார். 1878ஆம் ஆண்டுமுதல் 1890 வரை இயந்திர இயக்குனராகவும், முகாரியராகவும் (Foreman) பிரதம லிகிதராகவும் மிட்வேல் உருக்குக் கம்பனி (Midvale Steel Company) இல் கடமையாற்றினார். இவருடைய பல வருட அனுபவங்களும், ஆராய்ச்சிகளும் விஞ்ஞான முகாமைத்துவம் தொடர்பான கருத்துக்களை இவர் மனதில் தோற்றுவித்தது. இவருடைய பெருமளவு வேலைகள், ஒரு செயற்பாட்டைச் செய்வதற்கான சிறந்த முறையொன்று கண்டுகொள்வதற்கான ஆராய்ச்சியாக அமைந்தது டெயிலரின் விஞ்ஞான முகாமைத்துவம் பற்றிய சிந்தனைகள், அவர் மூன்று கம்பனிகளிற் பெற்ற அனுபவங்கள், ஆராய்ச்சிகளினூடாக ஏற்பட்டது. அவையாவன,

- (i) மிட்வேல் உருக்கு கம்பனி.  
(Midvale Steel Company)
- (ii) சைமன்ட்ஸ் ரோலிங் மெசின் கம்பனி.  
(Simonds Rolling Machine Company)
- (iii) பெத்லகேம் உருக்கு கம்பனி.  
(Bethlehem Steel Company)

மிடவேல் உருக்குக் கம்பனியில் வேலைசெய்யும் ஊழியர்கள் மரபு ரீதியான வேலை முறைகளைப் பின்பற்றித் தமது அன்றாட கருமங்களை மேற்கொண்டனர். டெயிலர் வேலைப்படிப்பு முறை யூடாக, ஊழியர்கள் வேலையை மேற்கொள்வதற்கு மிகச் சிறந்த முறையொன்றை அறிமுகப்படுத்தினர். அத்துடன் நிறுவனத்தில் உள்ள மூலப் பொருட்கள் இயந்திரங்களுடாக வேலையை மேற்கொள்வதற்குத் தேவைப்படும் ஊழியர்களின் எண்ணிக்கையையும் வரையறை செய்தார். அறிமுகப்படுத்தப்பட்ட விரைவான முறையில் வேலையை மேற்கொள்ள ஊழியர்கள் தயங்கினார்கள். ஏனெனில் விரைவாக வேலைசெய்வதன் ஊடாக முன்கூட்டியே வேலையை முடிப்பதனால் அவர்களின் ஊதியம் குறைவது மட்டுமன்றி தேவைப்படும் ஊழியர்களின் எண்ணிக்கையும் குறைவடைந்து ஆட்குறைப்பு ஏற்படலாம் என்பது அவர்களின் மத்தியில் காணப்பட்ட பயம் ஆகும். இப் பயத்தினை நீக்கும் பொருட்டு டெயிலர் கூடுலான உற்பத்தியை மேற்கொள்ளும் ஊழியர்களுக்கு கூடுதலான கொடுப்பனவினையும், ஏனைய ஊழியர்களிற்குக் குறைவான கொடுப்பனவினையும் வழங்கும் திட்டத்தையும் முன்வைத்தார். இத் திட்டம் “வேறுபடுத்தப்பட்ட கூலிமுறைமை” என பெயர் சூட்டப்பட்டது. அத்துடன் கூடிய உற்பத்தி மட்டத்தை அடைந்த ஊழியர்கள் ஆட்குறைப்பு செய்யப்படலாம் என்ற பயத்தினை அவர்கள் கொண்டிருக்கவேண்டிய அவசியம் இல்லை. ஏனெனில் இக்கம்பனிகள் அதிகரித்த உற்பத்தியினால் நன்மை அடைகின்றன என்ற கருத்தினை முன்வைத்தார்.

சைமன்ஸ் றோலிங் மெசின் கம்பனியில் 120 பெண்கள் வேலைக்கு அமர்த்தப்பட்டிருந்தனர். அவர்களின் பிரதானகடமை உற்பத்தி செய்யப்படும் துவிச்சக்கரவண்டி உதிரிப்பாகமான “Ball Bearings” யை பரிசீலனை செய்வதாகும். இவ்வேலையானது மிகவும் கடினமானதாகவும், நீண்டநேரம் வேலை செய்யவேண்டியதாகவும் காணப்பட்டது. டெயிலர் அங்குள்ள சிறந்த வேலையாளர்களின் செயற்பாட்டு தரத்தினையும், வேலையை மேற்கொள்ள தேவைப்படும் நேரத்தினையும் அறிந்து, அத்தரத்தினை அடையும் பொருட்டு ஏனைய ஊழியர்களுக்கும் பயிற்சி வழங்கப்பட்டது. பயிற்சி முடிவில் தரக்குறைவான ஊழியர்கள் ஏனைய தொழிலுக்கு மாற்றப்பட்டனர் அல்லது வேலை நீக்கப்பட்டனர். அத்துடன் வேலையை செய்யும் ஊழியர்களுக்கான ஓய்வு நேரங்களையும் அதிகரித்து, வேறும் சில வசதிகளும் ஏற்படுத்திக் கொடுக்கப்பட்டது. மேலும் வேறுபடுத்தப்பட்ட கூலி முறையும் அறிமுகப்படுத்த

தப்பட்டது இவற்றின் விழைவானது உற்பத்தி செலவினைக் குறைத்ததுடன், உற்பத்தித்தரம், ஊழியர்களின் வருமானம், ஊழியர்களின் ஒழுங்குணர்வு (Morale) என்பனவற்றை அதிகரித்தது.

1898ஆம் ஆண்டு பெத்லிகெம் உருக்கு கம்பனியின் (Bethlehem Steel Company) ஆலோசகராக டெயிலர் கடமையாற்றினார். இக்கம்பனியில் உள்ள ஒரு தொகுதி ஊழியர்கள் கம்பனிக்குள் புகைவண்டியில் கொண்டுவரப்படும் மூலப்பொருட்களை இறக்குவதும், பின்பு உற்பத்தி செய்யப்பட்ட முடிவுப் பொருட்களை வெளிச்செல்லும் புகைவண்டியில் ஏற்றுவதிலும் ஈடுபட்டிருந்தனர். ஒவ்வொரு ஊழியர்களும் நாளாந்தம் சராசரியாக 12.5 தொன் பொருட்களை ஏற்றும் பொருட்டு 1.5 டொலர்களை ஊதியமாகப் பெற்றனர். இவ் ஊழியர்கள் பொதுவாக ஆறுதலாக வேலை செய்வதுடன், விரைவாக வேலை செய்வதற்கான விருப்பத்தை கொண்டிருக்கவில்லை என டெயிலர் அறிந்து கொண்டார். டெயிலரும், சகஊழியர் ஒருவரும் மூலப்பொருட்களை இறக்குதல், முடிவுப் பொருட்களை ஏற்றுதல் தொடர்பான செயற்பாடுகளை அவதானித்து அவற்றை சிறந்தமுறையில் மேற்கொள்வதற்கான ஒரு முறையையும், அதற்குரிய நேரத்தினையையும் விருத்தி செய்தார். அத்துடன் இம்முறையில் ஊழியர்கள் இடைக்கிடை ஓய்வுநேரத்தினையும் பெற்று ஒவ்வொரு ஊழியரும் நாளாந்தம் 48 தொன்களை கையாளமுடியும் எனக் கூறப்பட்டது. இதனடிப்படையில் சராசரியாக ஒரு ஊழியர் செய்யவேண்டிய நியம அளவு 47.5 தொன் எனவும் வரையறை செய்யப்பட்டது. நியமத்தை அடைபவர்களுக்கான நாளாந்த துண்டுக் கூலியாக 1.85 டொலர்களை நிர்ணயித்தார். ஊழியர்கள் டெயிலரின் முறையை பின்பற்றும்படி தூண்டப்பட்டனர். இதனால் உற்பத்தி அதிகரித்து வருமானத்தை அதிகரிக்க முடிந்தது. எனினும் உற்பத்தி அதிகரிப்புக்கு தேவைப்படும் ஊழியர்களின் எண்ணிக்கையைக் குறைக்கும் என்ற பயத்தை கொண்டிருந்ததால் டெயிலரின் முறைகளையும் அவரின் கருத்துக்களையும் ஊழியர்களும் தொழிற் சங்கங்களும் எதிர்க்க ஆரம்பித்தனர். டெயிலரின் கருத்துக்கள் முக்கியத்துவம் பெற்று பரப்பப்பட்டன. அதே வேளையில் அவரின் கருத்துக்களுக்கு எதிரான கருத்துக்களும் பரப்பப்பட்டன. டெயிலரினால் எழுதப்பட்ட இரண்டு புத்தகங்களான “Shop Management” “The Principles of Scientific Management” ஆகிய நூல்களில் விஞ்ஞான முகாமைத்துவம் தொடர்பான நான்கு அடிப்படைத் தத்துவங்களை எடுத்துக் கூறுகின்றார்.

- (i) உண்மையான விஞ்ஞான முகாமைத்துவத்தினை விருத்தி செய்தல், இதன் அடிப்படையில் ஒவ்வொரு முகாமைச் செயற்பாட்டினையும் மிகச் சிறப்பாக மேற் கொள்ள விருத்தி செய்தல்.
- (ii) விஞ்ஞான அடிப்படையில் ஊழியர்களைத் தெரிவு செய்தல். இதன் மூலம் ஒவ்வொரு ஊழியர்களுக்கும் ஏற்றதான சரியான பொறுப்பினை வழங்க முடியும் என்ற கருத்து முன் வைக்கப்படுகின்றது.
- (iii) ஊழியர்களை விஞ்ஞான முறையில் பயிற்றுவித்து விஞ்ஞான முறையில் விருத்தி செய்தல்.
- (iv) முகாமைக்கும் ஊழியர்களுக்கும் இடையில் நெருங்கிய சினேகபூர்வமான உறவினை விருத்தி செய்தல்.

மேற்குறிப்பிட்ட நான்கு அடிப்படைத் தத்துவங்களை விஞ்ஞான முகாமைத்துவம் கொண்டது.

### ❧ விஞ்ஞான முகாமைக்கு பங்களிப்புச் செய்த ஏனையோர்கள் (Other Contributors to Scientific Management)

விஞ்ஞான முகாமைத்துவத்தின் தந்தை என F. W. டெயிலர் அழைக்கப்படுகின்றார். எனினும் இவரைத் தவிர வேறும் சிலரும் விஞ்ஞான முகாமைத்துவத்திற்குப் பங்களிப்புச் செய்துள்ளனர். டெயிலருக்கு முன்பு விஞ்ஞான முகாமைத்துவத்தின் வளர்ச்சிக்கு முன்னோடிகளாக காணப்பட்டவர்களில் இருவரைப் பிரதானமாகக் கூறலாம்..

- (i) ரேபேர்ட் ஒன் (Robert Owen 1771 — 1858)
- (ii) சார்ள்ஸ் பப்பேஜ் (Charles Babbage 1792 — 1871)

“ரேபேர்ட் ஒன்” என்பவர் 1880ஆம் ஆண்டு ஆரம்பங்களில் “ஸ்கொட்லன்ட்” (Scotland) தேசத்திலுள்ள “நியூ லனார்க்” (New Lanark) என்ற இடத்திலுள்ள பல பருத்தி ஆலைகளின் முகாமையாளராகக் காணப்பட்டார். அவ் ஆலைகளில் ஊழியர்களின் வேலையும், வாழ்க்கை வசதிகளும் மிகவும் குறைவாகக் காணப்பட்டது, அத்துடன் ஊழியர்கள் நீண்ட நேரம் அதாவது சராசரியாக 13 மணித்தியாலங்கள் கடமையில் ஈடுபட்டனர். மேலும் பெருமளவு பிள்ளைகளும் (Child Workers) வேலையில் ஈடு

படுத்தப்பட்டிருந்தனர். 5 முதல் 6 வயதுகளைக் கொண்ட சிறுவர்கள் வேலைக்கு அமர்த்தப்பட்டிருந்தனர். இவற்றினை அவதானித்த “ரேபேர்ட் ஒன்” முகாமையாளர் என்ற ரீதியில் இவற்றை மீளமைக்க முற்பட்டார். அதன் அடிப்படையில் வேலை நேரத்தினை 13 மணித்தியாலங்களில் இருந்து 10½ மணித்தியாலங்களாகக் குறைத்தார். 10 வயதுக்குட்பட்ட பிள்ளைகளை வேலைக்கு அமர்த்துவதனை தடுத்துக் கொண்டார். அத்துடன் ஊழியர்களுக்கு சிறந்த குடியிருப்பு வசதிகளை ஏற்படுத்திக் கொடுத்ததுடன், அவர்கள் மலிவாக தமக்குத் தேவையான பொருட்களைக் கொள்வனவு செய்யும் பொருட்டு கம்பனியினால் ஒரு விற்பனை நிலையத்தையும் ஆரம்பித்து வைத்தார். இத்தகைய நடவடிக்கைகள் மனிதாபிமான அடிப்படையில் (Humanitarian Grounds) மட்டுமன்றி, ஊழியர்களின் வசதிகளை மேம்படுத்தும் போது அது உற்பத்தி, லாபத்தை அதிகரிக்கும் என்ற கருத்து இவரிடத்தில் காணப்பட்டது. இவரின் கருத்துப்படி முகாமையாளர்களின் சிறந்த முதலீடு தொழிலாளர்களாகும் என வலியுறுத்தினார்.

சார்ள்ஸ் பப்பேஜ் (Charles Babbage 1792 — 1871) ஒரு பிரித்தானிய நாட்டைச் சேர்ந்த கணிதப் பேராசிரியராவர். இவர் தொழிற்சாலையில் மேற்கொள்ளப்படும் செயற்பாடுகளை மிகத்திறமையாக மேற்கொள்வதற்கான வழிமுறைகளைக் கண்டறிவதில் தனது பெருமளவு நேரத்தினை செலவு செய்தார். வேலைச் செய்முறைகளில் விஞ்ஞான முறைத் தத்துவங்களைப் பிரயோகிப்பதன் மூலம் உற்பத்தியை அதிகரிக்கலாம் எனவும், செலவுகளை குறைக்கலாம் என்ற நம்பிக்கையையும் கொண்டிருந்தார். தொழிற் பிரிப்பின் அவசியத்தை ஆரம்பத்தில் இருந்தே வலியுறுத்தி வந்தார். ஊழியர்களுக்கு ஒவ்வொரு செயற்பாடுகள் ஒதுக்கப்பட்டு, அதில் அவர்களுக்கு பயிற்சி அளிக்கப்பட வேண்டும் என்ற கருத்தினை முன்வைத்தார் ஒரு ஊழியருக்கு சகல செயற்பாடுகளிலும் பயிற்சி அளிப்பதற்குப் பதிலாக, தனி ஒரு செயற்பாட்டில் பயிற்சி அளிப்பதன் மூலம் பயிற்சி அளிப்பது தொடர்பான செலவுகளைக் குறைக்க முடியும் எனவும், மேலும் ஒரு செயற்பாட்டை மீண்டும் மீண்டும் ஊழியர்கள் மேற்கொள்வதன் மூலம் அவர்களின் திறமையையும் அதிகரித்துக் கொள்ள முடியும் என்ற கருத்தையும் வலியுறுத்தினார்.

F. W. டெயிலரைத் தொடர்ந்து விஞ்ஞான முகாமைக்கு பங்களிப்பு செய்தவர்களில் முக்கியமாக இருவரைக் குறிப்பிடலாம்.

- (i) ஹென்றி L. கான்ட் (Henry L. Gantt 1861 — 1919)  
 (ii) பிராங் B யும், லில்லியன் M. கில்பிறித் (Frank B and Lillian M. Gilbreth 1868 — 1924 and 1878 — 1972)

ஆரம்பத்தில் ஹென்றி எல். கான்ட் F. W. டெயிலருடன் இணைந்து விஞ்ஞான முகாமைத்துவம் தொடர்பாக பல ஆய்வுகளை மேற்கொண்டிருந்தார். இதனைத் தொடர்ந்து கைத்தொழில் பொறியியல் நிபுணராக கடமையாற்றினார். அப்போது டெயிலரால் அறிமுகப்படுத்தப்பட்ட வேறுபடுத்தப்பட்ட துண்டு கூலித் திட்டத்தினை மீளாய்வு செய்து, அது தொடர்பாக புதிய யோசனை ஒன்றை முன் வைத்தார். இத்திட்டத்தின் கீழ் நாளாந்தம் ஒதுக்கப்பட்ட வேலையை பூர்த்தி செய்பவர்களுக்கு மேலதிகமாக 50% உபகாரப்பணம் அவ்நாளுக்கு வழங்கப்பட வேண்டும் எனக் கூறினார். வேலையாளரிடம் இருந்து போதிய ஒத்துழைப்பினைப் பெறுவதற்கான சுமுகமான சூழலை வழங்கும் பொறுப்பு முகாமையைச் சார்ந்ததாகும் என்ற கருத்தினை முன்வைத்தார். விஞ்ஞான முகாமைக்கு இவருடைய பங்களிப்பாக பின்வருவன வற்றினைக் குறிப்பிடலாம்.

- (i) ஊழியர்களின் வேலை தொடர்பாக சரியாக அளவீடு செய்யப்பட்ட இலக்கு ஒன்றினை நிர்ணயித்தல் இத்தகைய இலக்கு ஒன்றினை நிர்ணயிப்பதன் மூலம் ஊழியர்களை அவ் இலக்கினை எய்தும்படி ஊக்கப்படுத்தப்படுகின்றனர்.  
 (ii) ஊழியர்களுக்கு பயிற்சி அளிக்கும் பொறுப்பு முகாமையினைச் சார்ந்ததாகும் என்ற கருத்தினை முன்வைத்தார்.  
 (iii) சரியான திட்டமிடல், கட்டுப்படுத்தல் முறைகளின் அவசியத்தை வலியுறுத்தினார்.

ஒவ்வொரு ஊழியர்களினதும் திறமையை அளவிடும் பொருட்டு “ பார் அட்டவணை ” (Bar Chart) முறையை அறிமுகப்படுத்தினார். உற்பத்தியினை திட்டமிடல் தொடர்பாக வரைபட முறையொன்றை அறிமுகப்படுத்தினார். இது “ கான்ட் வரைபடம் ” (Gantt Chart) எனப் பெயர் கொண்டு அழைக்கப்படுகிறது.

பிராங் B யும், லில்லியன் M. கில்பிறித் (Frank B and Lillian M. Gilbreth) (1868—1924) ஆகிய இருவரும் கணவன் மனைவியாக ஒன்றிணைந்து விஞ்ஞான முகாமைத்துவத்துக்குப் பங்களிப்புச் செய்தனர். பிராங் நேர அசைவு சம்பந்தமான (Time and

Motion Study) ஆய்வுகளில் அக்கறையைக் கொண்டிருந்தார். இவர் ஆரம்பத்தில் “Apprentice Brick Layer” ஆக இருந்து முகாமையாளர் அந்தஸ்தினை அடைந்தார். ஒரு வேலையை எவ்வாறு சிறந்த முறையில் மேற்கொள்ளலாம் என்பதனை கண்டுகொள்வதாக இவரது ஆய்வுகள் அமைந்திருந்தது. இவர் தொழிற்சாலையில் மட்டுமன்றி, தினமும் வீட்டில் மேற்கொள்ளும் கருமங்களையும் எவ்வாறு குறைந்த நேரத்தில், சிறந்தமுறையில் மேற்கொள்ள முடியும் என்பவற்றைக் கண்டறிவதில் மிகவும் ஆர்வத்தினைக் கொண்டிருந்தார். தனது சேட்டிற்கான பொத்தான்களை (Button) மேலிருந்து கீழ்நோக்கிப் பொருத்துவதற்குப் (Buttoned) பதிலாக, கீழ் இருந்து மேல் நோக்கிப் பொருத்தினார். ஏனெனில் முதலாவது முறையில் மூன்று செக்கன்களும் இரண்டாவது முறையில் ஏழு செக்கன்களும் வேண்டப்படுகிறது எனக் கண்டுகொண்டார். மேலும் முகச்சவரம் எடுப்பதற்கு இரண்டு முகச்சவர துரிகைகளை (Shaving Brushes) பயன்படுத்தினார். ஏனெனில் இதன் மூலம் நேரத்தினை பதினேழு செக்கன்களினால் குறைக்கமுடியும் எனக் கூறினார்.

தொழிற்சாலைகளிற் செங்கட்டிகளை அடுக்கும் வேலையில் ஈடுபட்டவர்களின் அசைவினை அவதானித்து, புதியமுறை ஒன்றினை அறிமுகப்படுத்தியபோது உற்பத்தி அளவு அதிகரித்தது மட்டுமன்றி தொழிலாளர்கள் களைப்பு அடைவதும் குறைவடைந்ததனைக் கண்டுகொண்டார். இவர் தனது ஆய்வுகள் மூலமாகப் பின்வரும் கருத்துக்களை வெளிக்கொணர்ந்தார்.

- (i) ஊழியரின் வேலைதொடர்பான அசைவும், களைப்படைதலும் ஒன்றுடன் ஒன்று பின்னிப்பிணைந்ததாகும். (Motion and Fatigue were intertwined)
- (ii) ஒவ்வொரு அசைவும் நீக்கப்படும்போதும், அது ஊழியர்களைப்படைதலையும் குறைக்கிறது. (Every Motion that was eliminated also reduced Fatigue)

இயக்கப்பட கமராக்களின் (Motion Picture Cameras) உதவியுடன் ஒவ்வொரு செயற்பாட்டிற்குமான மிகச் சிறந்த சிக்கனமான அசைவுமுறைகளைக் கண்டறிவதில் ஈடுபட்டிருந்தார். இவருடைய கருத்தின்படி இயக்க ஆய்வானது (Motion Study) வேலையைச் செய்வதற்கான சிறந்த முறையொன்றை விருத்தி செய்வதன் ஊடாக, திறமை அதிகரிக்கப்படுவதுடன் ஊழியர்களின் களைப்பும் குறைக்கப்படுகிறது. முகாமைத்துவத்தின் வளர்ச்சிக்கு விஞ்ஞான முகாமைத்துவத்துவமானது குறிப்பிடத்தக்களவு பங்களிப்பினைச் செய்துள்ளது என்பது மறுப்பதற்கில்லை.

### III

## பண்டைய நிர்வாக முகாமைத்துவக் கோட்பாடு (Classical Organization Theory)

விஞ்ஞான முகாமைத்துவமானது ஊழியர்களினதும், நிறுவனத்தினதும் உற்பத்தியினை அதிகரிப்பதில் கவனத்தினைக் கொண்டதாக அமைந்தது. ஆனால் நிர்வாக முகாமைத்துவக் கோட்பாடானது இவற்றில் கூடிய கவனத்தினைச் செலுத்தாது, ஊழியர்களையும் வேலையையும் எவ்வாறு சிறந்த முறையில் நிறுவனத்தில் திறமையாக இணைத்துக் கொள்ள முடியும் என்பதில் கூடிய கவனத்தினைச் செலுத்தியது. அதாவது சிக்கல் வாய்ந்த கைத்தொழில்களை முகாமை செய்வதற்கான வழிமுறைகளைக் கண்டு கொள்ளும் தேவை கருதி வளர்ச்சி அடைந்தது. நிர்வாக முகாமைத்துவக் கோட்பாட்டிற்கு வித்திட்டவர் ஹென்றி பியோல் ஆவர். நிர்வாக முகாமைத்துவ சிந்தனை தொடர்பாக பலர் கருத்து வெளியிட்டிருப்பினும் அதனை ஒழுங்கு படுத்தியவர் ஹென்றி பியோல் ஆவர். 1841இல் பிறந்த இவர் பிரான்ஸ் நாட்டைச் சேர்ந்தவராவார். தனது பத்தொன்பதாவது வயதில் நிலக்கரிச் சுரங்கக் கம்பனியில் கனிஸ்ட் நிறைவேற்று உத்தியோகத்தராக (Junior Executive) சேர்ந்து சுரங்கப் பொறியியலாளராக (Mining Engineer) பயிற்சி பெற்று, இறுதியில் இக் கம்பனியின் முகாமை இயக்குனராக (Managing Director) பதவியும் வகித்தார். நிலத்திற்கு அடியில் தீ விபத்துக்கள் (Under ground Fires) ஏற்படுவதற்கான காரணங்களைக் கண்டறிவதில் ஈடுபட்டு, சுரங்கப் பாதுகாப்பிற்கு என பல பாதுகாப்பு நுட்பங்களையும் அறிமுகப்படுத்தினார்.

விஞ்ஞான முகாமைத்துவமானது அடிப்படையில் ஊழியர் மட்டத்திலான செயற்பாட்டில் கவனத்தினைச் செலுத்தியது ஆனால் ஹென்றி பியோல் முகாமைத்துவ மட்டங்களிலும், மொத்தமாக நிறுவனத்தைக் கருத்தில் கொண்டு முகாமைத்துவ கருத்துக்களை விருத்தி செய்தார். இவர் 1918இல் இளைப்பாறினார். இவரின் கருத்தும்படி மிகக்குறுகிய காலத்தில் இத்தகைய ஒரு உயர்ந்த முகாமைப்பதவியினை அடைந்ததற்குப் பிரதான காரணம், தனது சொந்த ஆற்றல் அல்ல, முகாமைப்பதவியில் தான் பயன்படுத்திய முறைகளே ஆகும் எனக் கூறினார். மேலும் சிறந்த விஞ்ஞான முறையிலான எதிர்வு கூறலாலும் (Scientific Forecasting) சரியான முகாமைத்துவ முறைகளைப் பின்பற்றுவதாலும் மிகச் சிறந்த பெறுபேறுகளை நிறுவனத்தில் அடைந்து கொள்ள முடியும்

என்பதனை வலியுறுத்தினார். இவர் தனது வாழ்க்கையின் பிற்காலத்தினை, தன்னை எடுத்துக் கூறப்பட்ட முறைகள் தத்துவங்கள் என்பனவற்றை சரியான முறையில் பிரயோகிப்பதன் மூலம் முகாமையாளர் தனது வெற்றியினை உறுதிப்படுத்திக் கொள்ள முடியும் என்பதனை நிரூபிப்பதில் செலவு செய்தார். இவருடைய எழுத்துக்கள் பிரெஞ்சு மொழியில் காணப்பட்டதனால் இவர் இறந்து சில காலத்திற்குப் பின்பே அவை ஆங்கில மொழியில் மொழி பெயர்க்கப்பட்டு வெளியிடப்பட்டன. இதன் நிமித்தம் இவருடைய ஆய்வுகளுக்கான பொருத்தமான அங்கீகாரம் காலம் தாமதித்தே கிடைக்கப் பெற்றது.

ஹென்றி பையால் (1841 — 1925) நிறுவனத்திலுள்ள தொழிற்பாட்டை ஆறு செயற்பாடுகளாக வகுத்தார். அவையாவன,

**(i) தொழில் நுட்பம் (Technical):**

பொருட்களை உற்பத்தி செய்வதுடன் தொடர்புடைய செயற்பாடுகள்

**(ii) வர்த்தகம் (Commercial):**

மூலப் பொருட்களைக் கொள்வனவு செய்தலும், பொருட்களை விற்பனை செய்தலுடனும் தொடர்பான செயற்பாடுகள்.

**(iii) நிதி (Financial):**

மூலதனத்தைப் பெற்றுக்கொள்ளலும், அதனைப் பயன்படுத்துதல் தொடர்பான செயற்பாடுகள்.

**(iv) பாதுகாப்பு (Security):**

ஊழியர்களையும், சொத்துக்களையும் பாதுகாத்தலுடன் தொடர்பான செயற்பாடுகள்.

**(v) கணக்கியல் (Accounting):**

பதிவுகளை மேற்கொள்ளல், செலவுகள், லாபங்கள் என்பவற்றை கணிப்பிடல், ஐந்தொகையினை பேணல் என்பவற்றுடன் தொடர்புடைய செயற்பாடுகள்.

**(vi) முகாமைத்துவம் (Managerial):**

இவரின் கருத்துப்படி, இறுதிச் செயற்பாடான முகாமைத்துவ செயற்பாட்டில் கூடிய கவனத்தினைச் செலுத்தினார். ஏனெனில் இதுவே பெருமளவுக்கு உதாசீனம் செய்யப்பட்ட செயற்பாடாகும். முகாமைத்துவ செயற்பாட்டினை ஐந்து தொழிற்பாடுகளுடன் வரையறை செய்தார். அவ் தொழிற்பாடுகளாவன,

(i) திட்டமிடல் (Planning)

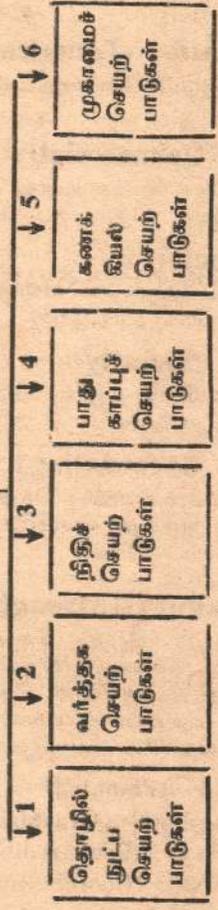
(ii) ஒழுங்கமைத்தல் (Organizing)

(iii) கட்டளையிடல் (Commanding)

(iv) இயைபாக்கல் (Coordinating)

(v) கட்டுப்படுத்தல் (Controlling)

வியாபார நிறுவனத்தின்  
தொழிற்பாடு



- (i) இட்டமிடல்
- (ii) ஒழுங்கு அமைத்தல்
- (iii) கட்டணமிடல்
- (iv) இயைபாக்கல்
- (v) கட்டுப்படுத்தல்

குறிப்பிட்ட நிலைமையில் ஒரு முகாமையாளர் வேண்டி நிற்கும் ஆற்றல் ஆனது படிமுறை அமைப்பில் (Hierarchy) முகாமையாளரின் நிலையினை (Position) பொறுத்ததாக அமையும் எனக் கண்டுகொண்டார். அத்துடன் முகாமையாளருக்குத் தேவைப்படும் முகாமைத்துவ ஆற்றலானது (Managerial Abilities) நிறுவனத்தின் அளவுடன் தொடர்புடையது எனவும் எடுத்துக் கூறப்பட்டது. அதிகரித்துச் செல்கின்ற பாரிய வியாபார அமைப்புகளின் எண்ணிக்கையில், திறமையான முகாமையாளரின் அவசியமும் கூடுதலாக வேண்டப்படுகின்றது. இதன் நிமித்தம் முகாமையாளனு மிக அவசியமானதொன்று என்றும் அது போதிக்கப்படுதல் வேண்டும். போதிக்கப்படக் கூடியது என்ற எண்ணத்தை வலியுறுத்தினார். மேலும் ஹென்றி பயோல் முகாமைத்துவ ஆற்றல்களும், செயற்பாடுகளும் இல்லங்களிலும், தேவாலயங்களிலும், இராணுவ அமைப்புகளிலும், அரசியலிலும், கைத்தொழில் நிறுவனங்களிலும் பிரயோகிக்கப்பட முடியும் என எடுத்துரைத்தார்.

## ஹென்றி பயோலின் தத்துவங்கள் 14

ஹென்றி பயோல் முகாமைத்துவம் தொடர்பான பதின் நான்கு தத்துவங்களை எடுத்துரைத்தார். இவை பயோலின் 14 முகாமைத்துவ தத்துவங்கள் (Payol's 14 Principles of Management) என அழைக்கப்படுகின்றது. பயோலின் கருத்தின்படி இவ் 14 தத்துவங்களையும் நிறுவனங்களில் சரியான முறையில் கடைப்பிடிப்பதன் மூலம் சிறந்த முகாமைத்துவத்தினை ஏற்படுத்த முடியும் எனக் கூறப்பட்டது. அவ் 14 தத்துவங்களாவன.

### 1. தொழிற் பிரிப்பு (Division of Labour) :

நிறுவனத்தின் செயற்பாடுகள் பல்வேறு கட்டங்களாக வகுக்கப்பட்டு ஒவ்வொரு செயற்பாடுகளும் ஒவ்வொரு ஊழியரால் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும். இதன் மூலம் ஊழியரின் திறமை அதிகரிக்கப்படும் அதனூடாக அவர் குறிப்பிட்ட தொழிலில் தேர்ச்சியினைப் பெற்றுக் கொள்ளப்பட முடியும். மேலும் தொழிற்பகுப்பின் மூலம் ஊழியர் தனது வேலைச் சுமையினையும் குறைத்துக் கொள்ள முடியும்.

## 2. அதிகாரமும் பொறுப்பும் (Authority and Responsibility) :

பயோல் முகாமையாளரின் அதிகாரத்தை இரு வகைகளாக வேறுபடுத்துகின்றார். ஒன்று முகாமையாளர் தனது பதவியூடாகப் பெற்றுக்கொள்ளும் அதிகாரம். இதனை உத்தியோகரீதியான அதிகாரம் (Official Authority) எனவும், முகாமையாளர் தனது அனுபவம், புத்திக்கூர்மை ஊடாகப் பெற்றுக்கொள்ளும் அதிகாரத்தினை தனிப்பட்ட அதிகாரம் (Personal Authority) எனவும் வேறுபடுத்துகின்றார். இவருடைய கருத்துப்படி அதிகாரமானது பொறுப்புக்களுக்குச் சமமானதாகக் காணப்படவேண்டும். அதாவது முகாமையாளர் தமக்கு ஒதுக்கப்பட்ட பொறுப்புகளை நிறைவேற்றக்கூடிய அளவுக்குப் போதுமான அதிகாரத்தினைக் கொண்டிருக்க வேண்டும் என்பதாகும்.

## 3. ஒழுங்குமுறை (Discipline) :

ஒழுங்குமுறை எனப்படுவது நிறுவனத்தில் கடமையாற்றும் ஊழியர்கள் சட்டம், விதிகள் என்பனவற்றினை மதித்து அதற்கமைய நடந்துகொள்ளலைக் குறிக்கும்.

நிறுவனத்தின் சகல மட்டங்களிலும் காணப்படும் சிறந்த தலைமைத்துவத்தின் (Good Leadership) விளைவாக ஒழுங்குமுறை ஏற்படும். நிறுவனத்தில் நியாயமான ஒழுங்கு முறைகளை நிர்ணயிப்பதன் மூலமும், திறனான மேற்பார்வையாளர்களை நியமிப்பதன் மூலமும், ஒழுங்கு விதிகளை மீறுவொர்மீது தண்டனைகளை (Penalties) விதிப்பதன் மூலமும் சிறந்த ஒழுங்கு முறையினை நிறுவனத்தில் உருவாக்கலாம் எனக் கூறப்படுகின்றது.

## 4. கட்டளையில் ஒரினத்தன்மை (Unity of Command) :

இதன்படி ஒவ்வொரு ஊழியரும் ஓர் குறிப்பிட்ட செயற்பாடு தொடர்பாக ஒருவரிடம் இருந்தே அறிவுறுத்தல்களைப் பெற்றுக்கொள்ள வேண்டும். ஒன்றுக்கு மேற்பட்டோரிடம் இருந்து அறிவுறுத்தல்களை பெறின் அது முரண்பாட்டிற்கும், குழப்பத்திற்கும் வழிவகுக்கும்.

## 5. வழிநடத்தலில் ஒரினத்தன்மை (Unity of Direction) :

இதன்படி ஒவ்வொரு செயற்பாட்டிற்கும் ஒரு திட்டமும் ஒரு முகாமையாளருமே காணப்படுதல் வேண்டும். அதாவது நிறுவனத்துக்குள் காணப்படும் ஒரே நோக்கத்தைக் கொண்ட செயற்

பாடுகள் ஒரு முகாமையாளரால் ஒரு திட்டத்தினை பிரயோகித்து வழிநடத்தப்படல் வேண்டும். உதாரணமாக ஆளணிப் பகுதியில் இரண்டு முகாமையாளர்கள் காணப்பட்டு இரண்டு விதமான ஆட்சேர்ப்புக் கொள்கைகளும் காணப்படுதலாகாது.

## 6. தனிப்பட்ட நலன் பொது நலனுக்காக புறக்கணிக்கப் படுதல் வேண்டும் :

(Subordination of Individual Interest of the Common Good) :

இதன்படி ஒரு நிறுவனத்தில் தனிப்பட்டவருடைய நலனானது நிறுவனத்தின் நலனிலும் மேலானதாக இருத்தலாகாது. அதாவது நிறுவனத்தின் ஊழியர்கள் தமது தனிப்பட்ட நலன்களுக்காக மட்டும் பாடுபடாது நிறுவனத்தின் பொதுவான நலனைக் கருத்திற் கொண்டு தொழிற்படுதல் வேண்டும் என்பதாகும்.

## 7. ஊதியம் (Remuneration) :

ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்படும் ஊதியமானது, தொழில்வழங்குனர்க்கும் (Employers) தொழிலாளிகளுக்கும் (Employees) ஏற்றதாக நியாயமான முறையில் அமைதல் வேண்டும்.

## 8. மையப்படுத்தல் (Centralization) :

தீர்மானம் எடுத்தல் தொடர்பாக கீழ்ப்பணியாளர்களின் (Subordinates) பங்கு குறைவாகக் காணப்படின் அது மையப்படுத்தல் எனப்படும். தீர்மானம் எடுத்தலில் கீழ்ப்பணியாளர்களின் பங்கு கூடுதலாகக் காணப்படின் அது பன்முகப்படுத்தல் (Decentralisation) எனப்படும். பயோலின் கருத்துப்படி இறுதித் தீர்மானம் எடுக்கும் பொறுப்பினை முகாமையாளரே கொண்டிருத்தல் வேண்டும், எனினும் கீழ்ப்பணியாளர்கள் தமது வேலைகள் தொடர்பாக தீர்மானத்தினை எடுக்கும் பொருட்டு போதிய அதிகாரத்தினைக் கொண்டிருத்தல் வேண்டும் என்பதாகும்.

## 9. படிமுறைச் சங்கிலி (Scalar Chain) :

நிறுவனங்கள் அதிகாரச்சங்கிலி அமைப்பினையும் (Chain of Authority) செய்தித் தொடர்பு முறையினையும் கொண்டிருத்தல் வேண்டும். அதிகாரம் ஆனது மேல் இருந்து கீழ்நோக்கிய படிமுறை அமைப்பினைக் கொண்டதாக இருத்தல் வேண்டும். இவ் அதிகார வரிசை முறையிலேயே செய்தித் தொடர்பும் மேல்நோக்கியதாக

வும், கீழ்நோக்கியதாகவும் காணப்படுதல் வேண்டும். அதாவது முகாமையாளருடன் தொடர்பு கொள்ளும் போது அதிகாரவரிசை ஊடாகவே தொடர்பு கொள்ளப்படல் வேண்டும்.

### 10. முறைமை (Order):

இதன்படி சரியான நேரத்தில், சரியான இடத்தில் ஊழியரும், பொருட்களும் காணப்படல் வேண்டும். இதன் மூலம் ஆகக் கூடுதலான வினைத்திறமையினைப் பெற்றுக் கொள்ள முடியும்.

### 11. நேர்மை (Equity):

முகாமையாளர் தன் கீழ் பணி புரியும் பணியாளர்கள் எல்லோர்களையும் ஒரே மாதிரியாகவும், அன்பாகவும் நடத்துதல் வேண்டும். அதாவது சகலரையும் நியாயமான முறையிலும், பராபட்சமின்றியும் நடத்துதல் வேண்டும்.

### 12. ஆளணியின் உறுதித் தன்மை (Stability of Personnel):

இதன்படி நிறுவனத்தின் திறமையை அதிகரிக்கும் பொருட்டு தொழிலாளரின் புரள்வு விகிதமானது மிகக் குறைந்தளவில் பேணப்படல் வேண்டும். தொழிலாளரின் உயர்ந்த புரள்வு விகிதம் நிறுவனத்தின் திறனை செயற்பாட்டிற்கு தடையாகும்.

### 13. முன் எடுத்துச் செல்லும் திறன் (Initiative):

இதன்படி நிறுவனத்தின் கடமையாற்றும் ஊழியர்கள் முன்னேற்றம் அடையக் கூடிய முறையில் சுதந்திரமாகத் திட்டங்களைத் தயாரிக்கவும், அவற்றினை முன் எடுத்துச் செல்லக் கூடிய வகையிலும் ஊக்கப்படுத்தப்படல் வேண்டும்.

### 14. குழு பிணைப்புணர்ச்சி (Esprit de Corps):

இதன்படி முகாமையாளனது ஊழியர்களுக்கிடையில் ஒற்றுமையினை ஏற்படுத்தக் கூடிய வகையிலும், கூட்டொருமை உணர்வினை (Team Spirit) விருத்தி செய்யக் கூடிய வகையிலும் செயற்படல் வேண்டும்.

பயோலின் கருத்துப்படி மேற் குறிப்பிட்ட 14 தத்துவங்களை சரியான முறையில் நிறுவனத்தில் பின்பற்றுவதன் ஊடாக சிறந்த முகாமையினை ஏற்படுத்தலாம் எனக் கூறப்பட்டும், இது நிகழ்காலத்திலும் பார்க்க கடந்த காலத்திற்கே மிகவும் பொருத்த

மானது என விமர்சிக்கப்பட்டது. மேலும் இவை இன்றைய சிக்கல் வாய்ந்த நிறுவனங்களிற்கு மிகவும் பொதுவானதாகக் காணப்படுகிறதே ஒழிய சிறப்பானதாக அமையவில்லை. அத்துடன் இவ் பதினான்கு தத்துவங்களிலும் எது மற்றையதிலும் முன்னுரிமையானது என்பது பற்றி எடுத்துக் கூறவில்லை எனவும் விமர்சிக்கப்பட்டது.

## பணித்துறை ஆட்சி (Bureaucracy)

நிறுவனத்தின் முகாமையாளர்கள் தமது அதிகாரங்களை துஷ்பிரயோகம் செய்யலாம். இவ்வாறு முகாமைத்துவ அதிகாரத்துஷ்பிரயோகங்களின் விளைவாக, அதனைத் தடுக்கக் கூடிய வழி முறைகளைக் கொண்ட சிந்தனைகள் மக்ஸ் வெபரால் (Max Weber) தோற்றுவிக்கப்பட்டது. நிறுவனத்தில் மேற் கொள்ளப்படும் ஒவ்வாத முகாமைத்துவச் செயற்பாடுகளை நீக்கி, நிறுவனத்தின் வினைத்திறனை அதிகரிக்கக் கூடிய முறைகளைக் கண்டறியும் நோக்கில் மக்ஸ் வெபர் ஈடுபட்டார். அதன் விளைவாகவே பணித்துறை ஆட்சி பற்றிய தத்துவங்கள் மக்ஸ் வெபரால் எடுத்துக் கூறப்பட்டது.

பணித்துறை ஆட்சி அமைப்பு முறைகளைக் கொண்ட நிறுவனங்கள் விதிகள், நடைமுறைகளைக் கடுமையாக பிரயோகிக்கும். பணித்துறை ஆட்சியானது பின்வரும் அம்சங்களைக் கொண்டிருக்கும் என மக்ஸ் வெபர் (Max Weber) எடுத்துக் கூறினார்.

- (i) சரியாக வரையறுக்கப்பட்ட அதிகார படிமுறை அமைப்பானது காணப்படும்.
- (ii) தொழிற்பிரிவு காணப்படும்.
- (iii) ஊழியர் தெரிவு, பதவி உயர்வு என்பன திறமை, தகுதி என்பவற்றின் அடிப்படையில் மேற் கொள்ளப்படும். பதவிகள் திறமையின் அடிப்படையில் அமையுமே தவிர, தனிப்பட்ட விசுவாசத்தை (Personal Loyalty) கொண்டதாக அமையமாட்டாது.
- (iv) ஊழியர்களினது உரிமைகள், கடமைகள் என்பன ஒழுங்குபடுத்தப்பட்ட விதிகள் மூலம் சரியாக வரையறுக்கப்பட்டிருக்கும்.
- (v) நிறுவனத்தில் மேற் கொள்ளப்படும் வேலைகள் வழக்கமுறையான (Routine) காணப்படும். இவ் வேலைகள் எவ்வாறு மேற் கொள்ளப்படுதல் வேண்டும் என்பன பற்றிய விதிகள், நடைமுறைகள் காணப்படும். அவை ஒவ்வொருவரினாலும் சரியாகப் பிரயோகிக்கப்படும்.

- (vi) வழக்கமுறை அல்லாத வேலைகள் (Non routine) நிபுணர்களினால் மேற்கொள்ளப்படும்.
- (vii) விதிகள், நடைமுறைகள் கடுமையாகப் பின்பற்றப்படுவதால், நிறுவனத்தில் ஆள்சாராத் தொடர்பு (Impersonal Relations) காணப்படும்.
- (viii) வேலைகள் விதிகள், நடைமுறைகளுக்கு அமைய மேற்கொள்ளப்படுவதனால், இவை யாரால் மேற்கொள்ளப்படினும் ஒரு ரூப்படுத்தப்பட்டதாக (Uniformity) காணப்படும்.
- (ix) தமது கடமைகளைச் சரியாக மேற்கொள்ளும் ஊழியர்களுக்கு ஒழுங்கான கொடுப்பனவு, வேலையில் உறுதித்தன்மை (Job Security) பதவி உயர்வு, இளைப்பாற்று ஒய்வூதியம் என்பவற்றை வெகுமதியாக பெற்றுக் கொள்ள முடியும்.

வெபரின் கருத்துப்படி பணித்துறை ஆட்சியமைப்பு நிறுவனத்தின் திறமைக்கு வழிவகுக்கும். இதற்கு பல்வேறு நியாயங்களை முன்வைத்தார். அவற்றில் முக்கியமானவை

1. பணித்துறை ஆட்சியமைப்பானது முகாமையாளர்களின் பக்கச்சார்புத் தன்மையை நீக்குகின்றது.
2. நிறுவனத்தின் அதிகாரமுறையினை திறமையின் அடிப்படையில் மேற்கொள்ள உதவுகின்றது.
3. ஊழியர்களின் நடத்தையினை முன்கூட்டியே எதிர்வு கூறக் கூடியதாயிருக்கும்.
4. பணித்துறை அமைப்பானது செயற்பாடுகள் தொடர்பான கட்டுப்பாட்டையும் இயைபாக்கலையும் ஊக்குவிக்கின்றது.
5. ஊழியர்களுக்கு வேலையில் நிறைவான தன்மையினையும் பாதுகாப்பினையும் வழங்கும்.

மேற்குறிப்பிட்ட பல நன்மைகளை பணித்துறை ஆட்சியமைப்பு வழங்கும் என மக்ஸ் வெபர் நியாயப்படுத்தினும் பல ஆய்வாளர் இதனை விமர்சித்துள்ளனர். விமர்சனங்கள் பின்வருமாறு காணப்படுகின்றன.

1. ஒவ்வொரு செயற்பாடுகளும் சட்டம் விதிகளுக்கு அமைய மேற்கொள்ளப்படுவதனால் பல்வேறு நடைமுறைகளுக்கும், தேவைக்கு அதிகமான காகித வேலைகளுக்கும் (Too Much Paper Work) வழிவகுக்கின்றது.
2. சிவப்பு நாடாவுக்கு (Red Teap) வழிவகுக்கின்றது.
3. ஊழியர்கள் தங்களது கடமைகளை சட்டம் விதிகளுக்கு ஏற்ப மேற்கொள்வதனால் பணித்துறை சார்ந்த அமைப்பானது புதிய முறைகளைப் புகுத்துவதற்கும் ஊக்கப்படுத்தல்களை வழங்குவதற்கும் ஏற்றதல்ல.
4. தீர்மானம் எடுத்தல் சட்டங்களுக்கமைய மேற்கொள்ளப்படுவதனால் காலதாமதத்துக்கு வழிவகுக்கின்றது.
5. பணித்துறை அமைப்புச்சார்ந்த நிறுவனங்களில் அடைய வேண்டிய இலக்குகளிலும் பார்க்க விதிகளே முக்கியமானதாகக் காணப்படுகிறது. இதனால் ஊழியர்கள் பொதுவாக நிறுவனத்தைப்பற்றி அதிகளவு அக்கறை கொள்வதில்லை.
6. செயற்பாடுகள் வெற்றியளிக்காது போகும்படித்து அதற்கான காரணங்களை விதிகள் மீது சுமத்துவதற்கு பணித்துறை ஆட்சி உதவுகின்றது.
7. ஊழியர்கள் ஒரே செயற்பாடுகளை மீண்டும் மீண்டும் மேற்கொள்வதால் சலிப்புத் தன்மைக்கும் வழிவகுக்கின்றது.

இவ்வாறு பணித்துறை சார்ந்த நிறுவனங்கள் பற்றி பல்வேறுவகையான விமர்சனங்கள் கூறப்பட்டனும், இன்றும் பணித்துறை சார்ந்த அமைப்புக்கள் நடைமுறையில் காணப்படுகின்றன. இதற்கு பின்வருவன காரணங்களாக அமைகின்றது.

### 1. நிறுவனத்தின் பருமன் (Size) :

நடைமுறையில் தற்போது காணப்படும் நிறுவனங்கள் மிகவும் பாரிய அமைப்புக்களாகும். இத்தகைய அமைப்புக்களை நிர்வகிக்க பணித்துறை ஆட்சியமைப்பு சிறந்தது.

### 2. தொழிலின் தன்மை (Nature of the Business) :

நிறுவனத்தினால் மேற்கொள்ளப்படும் செயற்பாடுகளில் இசைவு நடத்தை தேவைப்படுவதால் பணித்துறை ஆட்சி அமைப்பு வேண்டப்படுகின்றது.

### 3. முகாமைத்துவக் கலாச்சாரம் (Management Culture) :

அனேகமான முகாமையாளர்கள் பணித்துறை ஆட்சி அமைப்பு அதிகாரத்தினை நிறுவனங்களில் கையாளுவதற்கும் வேலைகளை மேற்கொள்வதற்கான செயற்பாடுகளை நிர்ணயிப்பதற்கும் உதவுகின்றதால் பணித்துறை ஆட்சியைப் பெரிதும் விரும்புகின்றனர்.

மேற்குறிப்பிட்ட முன்று பிரதான காரணங்கள் இவ்வமைப்பினை இன்றும் நிலைத்திருக்கச் செய்கின்றது.

### மானிடவியலுறவு மரபுக் கோட்பாடு (Human Relations Approach)

பண்டைய முகாமைத்துவக் கோட்பாடுகள் மூலம் முகாமையாளர்கள் முழுஅளவில் உற்பத்தி விளைத்திறனை அதிகரிக்க முடியவில்லை. மானிடவியலுறவு அணுகு முறையின் தந்தை என அழைக்கப்படும் எல்ரன் மோயோ (Elton Mayo 1889 — 1949) என்பவர், மானிடவியலுறவு மூலம் கூடுதலான விளைத்திறமையை ஊழியரிடமிருந்து பெறலாம் என பெரிதும் நம்பினார். இவரது கருத்துப்படி ஊழியர்கள் தனியே நிதி சார்ந்த ஊக்குவிப்பினால் மட்டும் (Financial Incentives) உந்தப்பட்டு வேலை செய்வதில்லை. ஊழியர்கள் நிறுவனத்துள் தமது சமூகத் தேவையையும் (Social Needs) எடுத்து வருகின்றனர். இதன் நிமித்தம் திறமையான முகாமையானது மானிடவியல் சார்ந்த அணுகுமுறையை வேண்டுகிறது எனக் கூறப்படுகிறது. சிறந்த மானிடவியலுறவினை முகாமையாளர்கள் ஏற்படுத்துவதற்கு எத்தகைய சமூக, உளவியல் காரணிகள் ஊழியர்களை ஊக்கப்படுத்துகின்றது எனக் கண்டறிய வேண்டியது அவசியமானதாகும். இதன் விளைவாக மானிடவியலுறவு பற்றிய சிந்தனைகள் விருத்தியடைந்து, இவ் சிந்தனைகள் நிறுவனத்தில் வேலை புரியும் ஒவ்வொருவரினதும் சமூகத் தேவைகள், தூண்டுதல், மனப்பான்மை என்பவற்றில் கவனத்தினைச் செலுத்தியது.

மானிடவியலுறவு பற்றிய அடிப்படை எடுகோள்கள் வருமாறு,

- (i) நிறுவனத்தில் ஊழியர்களின் நடத்தையானது தனியே பணரீதியான காரணிகளால் மட்டும் தீர்மானிக்கப்படுவதில்லை. அதாவது பணரீதியான நன்மைகளுக்காக மட்டும் ஊழியர்கள் வேலை செய்வதில்லை.

- (ii) ஊழியர்கள் தொகுதியாக வேலை செய்வதனால் நிறைவேற்றப்படும் தேவைகள் மூலம் உந்தப்படுகின்றனர்.
- (iii) முகாமையாளர்கள் ஊழியர்களின் சமூகத் தேவையை (Social Needs) உணர்ந்து அதனை வழங்குவதன் மூலம் ஊழியர்களை ஊக்கப்படுத்தலாம்.

## ஹோத்துரோன் ஆய்வு (Hawthorne Studies) \*

இவ் ஆய்வானது அமெரிக்காவில் சிக்காக்கோ எனும் இடத்திலுள்ள மேற்கத்திய மின்சாரக் கம்பனியின் (Western Electric Company in Chicago, USA) ஹோத்துரோன் ஆலையில் இவ் ஆய்வு மேற்கொள்ளப்பட்டது. இவ் ஆய்வானது ஒரு வேலையை எவ்வாறு செய்வது என்பதனை விட, வேலையாளரில் கூடிய கவனத்தினைச் செலுத்தியது. J. F. ரொய்த் லிஸ் பேக்கர், வில்லியம் J. டிக்கன், எல்டர்ன் மோயோ (J. F. Roethlisberger, William J. Dickson and Elton Mayo) ஆகிய மூன்று ஆய்வாளர்களால் இவ் ஆய்வானது மேற்கொள்ளப்பட்டது. இவ் ஆய்வாளர்கள் ஒரு வேலையைச் செய்வதற்கான சிறந்த முறையினை விஞ்ஞான முகாமைத்துவத்தின் மூலம் நிர்ணயிப்பது போல, வேலை தொடர்பாக சிறந்த வேலைக்குமுலை நிர்ணயிப்பின் வேலையாளர்கள் கூடுதலான வினைத் திறமையுடன் வேலை செய்வது மட்டுமன்றி அவர்கள் களைப்படைவதும் குறையும் என பெரிதும் உணர்ந்தனர்.

இவ் ஆய்வுக்குமுனின் தலைவரான எல்டர்ன் மோயோ (Elton Mayo) ஹோத்துரோன் (Hawthorne) ஆய்வானது மேற்கொள்ளப்பட்ட காலத்தின் போது கைத்தொழில் ஆராய்ச்சிப் பேராசிரியராக ஹாவார்ட் பல்கலைக்கழகத்தில் கடமையாற்றிக் கொண்டிருந்தார். இவ் ஆய்வுகள் வெவ்வேறு கட்டங்களாக 1927 - 1932-ஆம் ஆண்டு காலப்பகுதியில் மேற்கொள்ளப்பட்டது.

## வெளிச்சமுட்டல் பரிசோதனை (Illumination Experiment)

வேலைத்தளத்தில் வெளிச்சத்தின் அளவுக்கும் உற்பத்திக்கும் இடையே உள்ள தொடர்பினைக் கண்டறியும் பொருட்டு இவ் ஆய்வானது மேற்கொள்ளப்பட்டது. இவ் ஆய்வின்போது ஊழியர்கள் பரிசோதனைக்குழு (Test Group) கட்டுப்பாட்டுக்குழு (Control Group) என இரு பிரிவுகளாக வகுக்கப்பட்டது. பரிசோதனைக் குழுவுக்கு வழங்கப்பட்ட வெளிச்சம் கூட்டிக்குறைத்து மாற்றத்திற்கு உட்படுத்தப்பட்டது. வெளிச்சத்தில் முன்னேற்ற

றம் ஏற்படுகையில் எதிர்பார்த்ததுபோல் உற்பத்தியும் அதிகரித்தது. ஆனால் அதிகரிப்பு ஒழுங்கற்றதாகக் காணப்பட்டது. வெளிச்சம் ஆனது மிகவும் மோசமாக மாற்றப்பட்டபோதும் உற்பத்தி அதிகரித்தது. கட்டுப்பாட்டுக்குழுவின் உற்பத்தியும் அதிகரித்தது. எனவே வெளிச்சம் தவிர்ந்த வேறு சில காரணிகள் அதிகரித்த உற்பத்திக்கு காரணம் என ஆய்வாளர்கள் முடிவு செய்தனர்.

### இடைமாற்றாளர் குழுமப் பரிசோதனை அறை (Relay Assembly Test Room Experiment)

வெளிச்சமூட்டல் பரிசோதனையைத் தொடர்ந்து, சில ஊழியர்கள் இடைமாற்றீடு பொதுநடனப் பரிசோதனைக் கூடத்தில் வைக்கப்பட்டு, வெவ்வேறு நிபந்தனையின்கீழ் வேறுபட்ட பரிசோதனைகள் மேற்கொள்ளப்பட்டன. இவ் ஆய்வின் விளைவால் ஆய்வாளர்கள் ஊழியர்களிடம் கம்பனி, வேலைச்சூழல், மேற்பார்வையாளர்களின் தன்மை, அவர்களின் ஆட்களுக்கு இடையிலான தொடர்பு என்பன தொடர்பாக கேட்கப்பட்ட கேள்விகள் மூலம் பெறப்பட்ட தகவல்களின் அடிப்படையில், ஊழியர்கள் தமது மனக் கிளர்ச்சிகள், உணர்வுகள், மனப்பான்மை என்பன வற்றையும் நிறுவனத்துள் எடுத்துவருகின்றனர். ஊழியர்கள் பொருளாதார நன்மைகளைப் பெற்றுக்கொள்வதற்காகமட்டும் வேலை செய்வதில்லை, வேறு சில காரணிகள் ஊழியர்களின் வேலை செய்யும் ஆற்றலில் செல்வாக்குச் செலுத்துகின்றனர் என்ற உண்மைகள் உணரப்பட்டன.

### வங்கி கம்பி அறைப் பரிசோதனை (Bank Wiring Room Experiment)

இவ் ஆய்வுக்கு சிறு தொகுதி ஊழியர்கள் பயன்படுத்தப்பட்டது. கம்பனி ஊழியர்கள் உற்பத்தி செய்யவேண்டிய வெளியீட்டின் அளவினை வரையறை செய்தனர். ஆனால் ஊழியர்கள் தமது சொந்த தீர்மானத்தின் அடிப்படையில், நியாயமான அடிப்படையில் வெளியீட்டு மட்டத்தினைத் தீர்மானித்தனர். யாராவது ஊழியர்கள் இவ் வெளியீட்டு மட்டத்திலும் கூடுதலாக உற்பத்தி செய்யின், தீர்மானிக்கப்பட்ட நியமத்துடன் இணைந்து செல்லும் படி சக ஊழியர்களால் நிர்ப்பந்திக்கப்படுவது கண்டுபிடிக்கப்பட்டது.

இவ் ஆய்வுகள் மூலம் ஆய்வாளர்கள் இரண்டு பிரதான முடிவுகளை வெளிக்கொணர்ந்தனர்.

- (i) பலமான முறைசாராக் குழு அமைப்பு காணப்படுகிறது.
- (ii) வேலையில் ஊழியர்களின் நடத்தையில் நிதிசாராக் காரணிகள் பாதிப்பினை ஏற்படுத்துகின்றது.

மானிடவியலுறவுக் கோட்பாடானது மனித நடத்தை ஆய்வினை மையமானதாகக் கொண்டுள்ளது. ஆய்வுகள் மூலம் மனித நடத்தை தொடர்பாக பெருமளவு அறியப்படினும், இன்னும் பலவற்றினைக் கண்டு கொள்வதன் மூலம், மானிடவியலுறவு அணுகு முறையின் திறமையினை மதிப்பிடலாம்.

### கணிதவியல் முகாமைத்துவ மரபுக் கோட்பாடு (Quantitative School)

கணிதவியல் முகாமைத்துவ மரபுக் கோட்பாடு எனப்படுவது முகாமைத்துவ தீர்மானங்களை மேற்கொள்வது தொடர்பாக கணிதவியல் முறைகள் (Quantitative Techniques) பயன்படுத்தப்படுவதனைக் குறிக்கும். எனினும் கணிதவியல் முகாமைத்துவ மரபுக் கோட்பாடானது பெருமளவில் கணணிகளில் தங்கியுள்ளது. ஏனெனில் கணிதவியல் முறைகள் பெருமளவு கணிப்பீடுகளில், தங்கியுள்ளது. அத்துடன் தகவல்களைப் பகுப்பாய்வு செய்வதற்கு கணிதவியல் மாதிரி யுருக்களும், கருவிகளும் (Models and Quantitative Tools) வேண்டப்படுகிறது. உதாரணமாக ஏகபரிமான முறை (Linear Programming) வரிசை மாதிரியுரு (Queuing Models) என்பன முகாமைத் தீர்மானங்களை மேற்கொள்ள பயன்படுத்தப்படுகிறது. அத்துடன் செயற்திட்ட மதிப்பீட்டு மீளாய்வு நுட்பம் (PERT — Project Evaluation Review Technique), போன்றன திட்டமிடல், கட்டுப்படுத்தல் முறைகளுக்குப் பயன்படுத்தப்படுகின்றது. மேலும் இருப்புக்கட்டுப்பாடு (Inventory Control) தரக்கட்டுப்பாடு (Quality Control) ஆகிய கட்டுப்பாட்டு முறைகளும் பயன்படுத்தப்படுகிறது. இதன் அடிப்படையின் முக்கியமாக மேலத்தேய நாடுகளில் முகாமைத்துவப் பயிற்சி நெறியானது கூடுதலாக கணிதரீதியான அணுகுமுறையைக் (Quantitative Approach) கொண்டதாகக் காணப்படுகின்றது.

கணிதவியல் முகாமைத்துவ அணுகுமுறையானது முகாமைத்துவ செயற்பாடுகளை மிகத் திறமையாக மேற்கொள்வதற்கு உதவி செய்யினும், எல்லா முகாமைத்துவச் செயற்பாடுகளிலும் கணிதவியல் தொடர்பான அணுகுமுறையை பிரயோகிக்க முடியாது. உதாரணமாக ஒரு முகாமையாளர் தனது உதவியாளருடன் தொடர்பு கொள்ளும் முறையில், கணிதவியல் முகாமைத்துவ அணுகுமுறையினைப் பிரயோகிக்க முடியாது.

## உசாத்துணை நூல்கள்

1. The Japanese Industrial System.  
Charles J. M. C. Millan  
Walter de Gruyter, New York.
2. *Management* :  
Michael A. Hitt  
R. Dennis Middlemist  
Robert L. Mathis  
West Publishing Company, New York.
3. Modern Business Administration  
Robert C Appleby  
Pitmans Books Ltd, London.
4. *Management* :  
James A. F. Stoner,  
Charles Wankel,  
Prentice Hall of India Pvt. Ltd.  
New Delhi.

## பகுதி II

- \* திட்டமிடல்
- \* கட்டுப்படுத்தல்
- \* ஒழுங்கமைத்தல்
- \* வழிநடத்தல்



## ஆக்கியோகைப்பற்றி ... ..

ந. தேவராஜன் ஜெயராமன் 1983 ஆம் ஆண்டு யாழ்ப்பாணப் பல்கலைக் கழகத்தில் வணிகமாணி சிறப்புப் பட்டம் பெற்றார். 1986ஆம் ஆண்டு பொதுநலவாய நாடுகளின் புலமைப்பரிசில் பெற்று டெல்கிப் பல்கலைக் கழகம் சென்று 1988ஆம் ஆண்டு வியாபார நிர்வாகத்தில் முதுமாணிப் பட்டத்தினைப் பெற்றார்.

தற்போது யாழ்ப்பாணப் பல்கலைக் கழகத்தில் முகாமைத்துவ விரிவுரையாளராகவும், யாழ்ப்பாணப் பல்கலைக் கழகம் திருநெல்வேலிப் பல்கலைக் கழகம் ஆகிய நிறுவனங்களில் பகுதிநேர விரிவுரையாளராகவும் சேவை ஆற்றுகின்றார்.



— வெளியீட்டாளர்