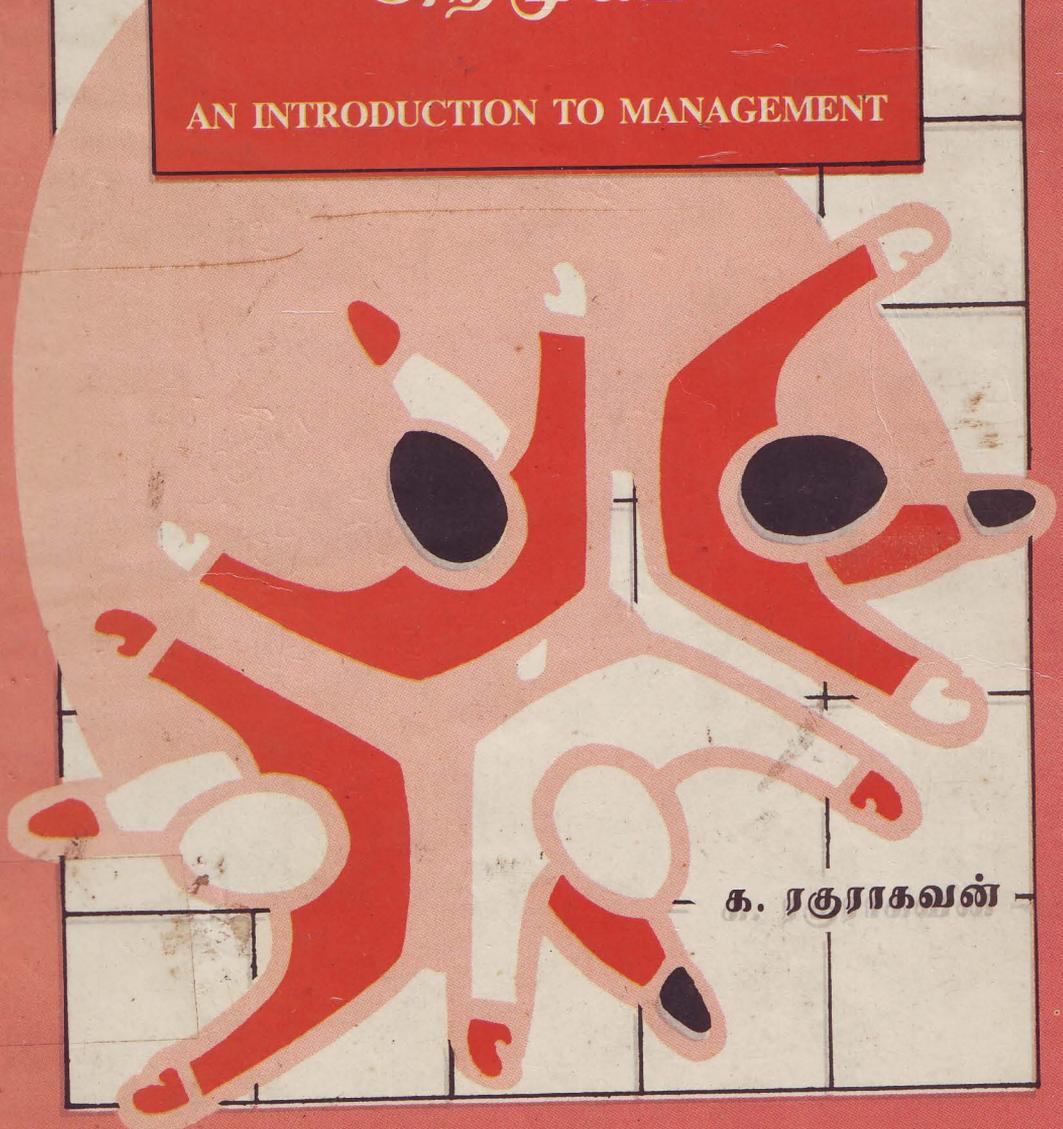


மு்கரமைத்துவத்திற்கு

ஓர்

அறிமுகம்

AN INTRODUCTION TO MANAGEMENT



க. ரகுராகவன்

50
ஓர்
LIPR

முகாமைத்துவத்திற்கு ஓர் அறிமுகம்

க. ரகுராகவன்
பீடாதிபதி - வர்த்தக முகாமைத்துவ பீடம்,
கிழக்குப் பல்கலைக் கழகம்,
இலங்கை

யுனைட்டட் வெளியீடு

Title	An Introduction to Management
Author	G.Raguragavan (BBA, MBA, MAAT)*
First Edition	- December 1995
Printers	- Kumaran Printers
Publishers	- United Publication
Price	- Rs.200/-

ISBN 955 - 9429 - 00 - 0

தலைப்பு	- முகாமைத்துவத்திற்கு ஓர் அறிமுகம்
ஆசிரியர்	- க. ரகுராகவன் (BBA, MBA, MAAT)*
முதற் பதிப்பு	- மார்ச்சு 1995
அச்சிட்டோர்	- குமரன் பதிப்பகம்
வெளியிட்டோர்	- யுனைட்டட் வெளியீடு
விலை	- ரூ.200/-

என் தந்தைக்கு
இந்நூல் சமர்ப்பணம்

அணிந்துரை

ரகுராகவன் முகாமைத்துவம் பற்றிய பயனுள்ள அறிமுக நூலொன்றைத் தந்திருக்கிறார். திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், நெறிப்படுத்தல், வளங்களை கட்டுப்படுத்தல் ஆகியவற்றின் செயற்பாட்டு முறைமையின் அடிப்படையில், முகாமைத்துவம் என்றால் என்ன என அவர் தனது நூலை ஆரம்பிக்கிறார். இதன் பின்னர், இந்தச் செயற்பாட்டு முறைமை தொடர்பாகவும், பல்வேறு வலயங்கள், மட்டங்கள் தொடர்பாகவும் அமையும் வெவ்வேறு முகாமைத்துவ நிலைமைகளின் பங்களிப்புக்கள், தொழிற்பாடுகளை அவர் பகுத்தாராய்கிறார்.

ரகுராகவன், பண்டைய முறைமை தொடக்கம், உடனிகழ்காலம் வரையிலுமான பல்வேறு முகாமைத்துவச் சித்தாந்தங்கள்/ கோட்பாடுகள் எவை என்றும், அவற்றின் தோற்றத்தையும் ஆராய்கிறார். முகாமைத்துவ அமைப்பு, வெளிச்சுற்றாடல் ஆகியவற்றிற்கிடையிலான ஊடாட்டத்தை அவர் தொடர்ந்து பரிசீலிக்கிறார். அமைப்பின் இயல்பு, கட்டமைப்பு ஆகியவற்றினாலும், நிலவும் கலாசாரம், பொருளாதாரச் சூழல், தொழில் நுட்பவியல் சார்ந்த தன்மையினாலும், சட்ட அரசியல் சூழலினாலும், பொருள் வழங்குபவர்கள், நுகர்வோர், போட்டியாளர்கள் போன்றவர்களினாலும், இந்த உறவின் உயிரோட்டம் தங்கியிருக்கிறது என அவர் விதந்துரைக்கின்றார்.

சிக்கல் நிறைந்த உறவுகள், நிச்சயமின்மை ஆகியவற்றைச் சமாளிக்க வேண்டியுள்ள முகாமையாளருக்கு, வெளிச்சுற்றாடலுடன் இணைந்து செயற்படல் சவால்களை எதிர்கொள்ளவும் அவை காரணமாக எழக் கூடிய பிரச்சினைகளைத் தீர்க்கும் முறைமைகளைக் கற்றுக் கொள்ளவும் வகை செய்கிறது. இன்றைய சூழலில் புறச் சுற்றாடல் பற்றிய கூருணர்வும், ஈடுகொடுத்துதவும் முகாமைத்துவத்துக்குத் தேவைப்படுகிறது. இதற்கு சொந்த அக்கறை, முறைசாராமை, நெகிழ்ச்சித் தன்மை கொண்டிருத்தல் ஆகியன மேலும் தேவைப்படுமேயன்றி, பண்டைய செந்நெறி முகாமைத்துவ சித்தாந்தங்களில் விதந்துரைக்கப்படும் இயந்திரகதியான முறைகளல்ல.

முகாமைத்துவ அமைப்புகளில் உள்ளகச் சூழலின் பாதிப்பையும், நூலாசிரியர் பரிசீலிக்கிறார். அமைப்பின் கட்டமைப்பு, செயற்பாட்டு முறைமைகள், ஆளணிகளின் சமூகப் பண்பாட்டுக் குணாதிசயங்கள், அமைப்பு ரீதியான பண்புகள் ஆகியவற்றிலிருந்து இவை எழுகின்றன. அமைப்பு சாதிக்கக் கூடியனவற்றையும், அது எவ்வாறு அமையும் என்பதையும் இக்காரணிகள் தீர்மானிக்கும். அமைப்பின் கேந்திர உபாயங்களும், வேலைத் திட்டங்களும், புற, அகச்சூழலுடன் பொருந்துவன வாக இருப்பது அவசியமாகும்.

இப்புத்தகத்தின் முக்கிய குவிமையம் சமூகப் பொறுப்புக்கள், முகாமைத்துவ ஒழுக்க நெறி ஆகியன மீது நிலை கொள்கிறது. மாபெரும் பொருள் நிலை மந்தத்தின் விளைவாகவும், சனத் தொகை மீது, அது பெருமளவில் செலுத்திய தாக்கத்தினாலும், முகாமைத்துவத்தில் ஏற்பட்ட அபிவிருத்தியை இது பிரதிபலிக்கிறது. அமைப்புகளும், அவற்றின் நடவடிக்கைகளும் இப்பொழுது சமூகப் பொறுப்பு, இவ்வமைப்புக்களையும் இவற்றினை நடவடிக்கைகளையும் ஆளுபவையான சட்டங்களிலும், பிரமாணங்களிலும் மாத்திரமல்லாது, வெறுமனே சட்டங்கள், பிரமாணங்கள் ஆகியவற்றிற்கும் அப்பால் அமைப்பு செல்ல வேண்டிய முகாமைத்துவ ஒழுக்க விதிகளிலும் பிரதிபலிக்கிறது. சுற்றாடல் பேணல், ஊழியர் சேமநலம், பாவனையாளர் பாதுகாப்பு போன்ற சமூகப் பிரச்சினைகளை, அப்பிரச்சினைகள் சட்டவாக்கத்தில் பிரதிபலிப்பதற்கு வெகுகாலத்திற்கு முன்னதாகவே, இவ்வமைப்புகள் முன் கூட்டியே எதிர்பார்க்கவும், விளைவை ஏற்படுத்தவும் வேண்டும் என எதிர்பார்க்கப்படுகிறது.

தமிழ் மொழியில் முகாமைத்துவம் சம்பந்தமான புத்தகங்கள் அருகிக் காணப்படுகின்றன. ரகுராகவனின் இந்தப் பயனுள்ள அறிமுக நூல், தமிழ் பேசும் மாணவர்களுக்குக் கிடைக்கக் கூடிய முகாமைத்துவம் சம்பந்தமான, வரையறைக்குட்பட்ட பாடநூல்களில் வரவேற்கத்தக்க புதிய சேர்க்கையாகும். இந்த இளம் பல்கலைக்கழக ஆசிரியரின் முதலாவது முக்கிய ஆக்கம் இதுவாகும். தமிழ் மொழியில் முகாமைத்துவ நூல்கள் எழுதப்படுவதற்கு இவர் மேலும் கணிசமான பங்களிப்பைத் தொடர்ந்து செய்வார் என நான் நம்புகிறேன்.

தேவநேசன் நேசையா

B.Sc. (Cey), M.A. (Sussex), M.P.A., Dr. P.A. (Harvard)

முன்னுரை

ஒப்பீட்டளவில் சிக்கல்கள் குறைந்த 1950ம், 1960ம் ஏன் 1970ம் ஆண்டுகளில் குழப்பமானதும் தெளிவற்றதுமான முகாமைத்துவ அணுகுமுறைகளினால் பல நிறுவனங்களும் முகாமையாளர்களும் இருந்த இடம் தெரியாது மறைந்து விட்டனர். 1980களில் நிறுவனங்கள் இயங்கி வந்த சூழலானது பாரியளவில் வளர்ச்சியடைந்ததோடு சிக்கல் நிறைந்ததாகவும், போட்டித் தன்மை கொண்டதாகவும் மாற்றம் அடைந்தது. பரந்தளவிலான ஒன்றிணைப்புக்களும் உள்வாங்கல்களும் இக்கால கட்டத்தில் பொதுவான விடயமாக மாறியதுடன் சர்வதேச போட்டியானது பல நிறுவனங்களின் நிலைத்திருத்தல் தன்மையை கேள்விக் குறியாக்கி அச்சுறுத்தலுக்குட்படுத்தியது. இன்று இப்பிழைகள் குழப்பான நிறுவன சூழலினால் மிகவும் மிகைப்படுத்தப்பட்டதாகக் காணப்படுகின்றது. இத்தகைய குழப்பங்களும் சிக்கல்களும் நிறைந்த தன்மையானது இறுதியாக முகாமையாளர்களின் அல்லது நிறுவனங்களின் வீழ்ச்சிக்கு இட்டுச் செல்வதாக காணப்படுகின்றது.

1970களில் நிறுவனங்களுக்கு எதிராக முன் வைக்கப்பட்ட பொதுவான குற்றச்சாட்டுக்களாக- குறைந்தளவிலான புதிய கண்டுபிடிப்புக்கள், நிறுவனங்களில் மனிதவளம் அபிவிருத்தி செய்யப்படாமை, மிகக் குறைந்தளவிலான பொருள் தரம் மற்றும் குறைந்த வினைத்திறன் என்பவை சுட்டிக் காணப்பட்டன. நிறுவனத் தலைவர்கள் இத்தகைய குறைபாடுகளுக்கு காரணமாக செயல்திறனற்ற முகாமையையே காரணம் காட்டினர். மேலும், கடந்த காலங்களில் முகாமைத்துவத் திற்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கப்படாமையும், முகாமையின் கவனக் குறைவான நடவடிக்கைகளும் நிறுவனங்களின் போட்டித் தன்மை மற்றும் சிறப்புத் தேர்ச்சி என்பவற்றை வீழ்ச்சியடையச் செய்ததோடு உலகளாவிய ரீதியில் நிறுவனங்கள் கொண்டிருந்த கௌரவத்தையும் மழுங்கடித்தன என இத்தலைவர்கள் குற்றம் சாட்டினர்.

1980ம் ஆண்டுகள் நிறுவனங்களுக்கும் முகாமையாளர்களுக்கும் ஒரு முக்கியமானதும் திருப்பு முனையானதுமான ஆண்டுகளாக கருதப்படுகின்றது. பலர், ஒரு புதிய முகாமைத்துவ நடத்தையினதும், புதிய முகாமையாளர்களுக்கான ஒரு இனத்தினது முக்கியத்துவத்தையும் இனங்கானத் தொடங்கினர். இக்காலகட்டத்தில் முகாமையாளர்கள் அவர்களது தேவை மற்றும் நோக்கம் பற்றி, அவர்களது நிறுவனக் கட்டமைப்புப் பற்றி, மற்றும் தமது தலைவர்களது தந்திரோபாயங்கள் பற்றி வினா எழுப்பத் தொடங்கினார்கள். மேலும், அவர்கள் ஒரு நிறுவன கலாசாரத்திற்கான தேவை மற்றும் தன்மையின் முக்கியத்துவம் பற்றியும் உணரத் தொடங்கினார்கள். இத்தகைய விடயங்களுக்கு சிறப்பாக முகம் கொடுத்த நிறுவனத் தலைவர்கள் முகாமைத்துவ செயற்பாடனது ஒரு சிறப்புத் தேர்ச்சி பெற்ற தொழிலாக மாறுவதற்கு வேண்டிய முயற்சியை வழங்கினர்.

நிறுவனங்கள் தமது முகாமையாளர்களின் செயற்பாடுகள் மற்றும் முயற்சிகள் அனைத்தும் சரியாக வழிநடத்தப்படுகின்றது என்பதை உறுதிப்படுத்திக் கொள்ளுதல் வேண்டும். கடந்த காலக் கற்கைகள் 1950ம், 1960ம் மற்றும் 1970ம் ஆண்டுகளில் நிறுவனங்களில் முகாமையாளர்கள் பதவியுயர்வு செய்யப்பட்டதற்கான காரணங்களாக, அவர்கள் எவ்வளவு நேர காலத்தினை வெளிநாடுகளுடன் சமூக இணைப்பிற்கும், அரசியலிற்கும் செலவிட்டார்கள் என்பதிலேயே தங்கியுள்ளது என்பதை எடுத்துக் காட்டுவதாக அமைகின்றது. ஆனால் இன்று, நிறுவனங்களில் வளர்ச்சி அடைந்து வரும் அல்லது பிரகாசிக்கப் போகும் முகாமையாளர்கள் அனைவரும் நிறுவனங்களின் வெற்றிக்கும் சிறப்புச் செயற்பாட்டிற்கும் அவசியமான திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், வழிநடாத்தல், மற்றும் கட்டுப்படுத்தல் செயற்பாடுகளில் நிபுணத்துவம் பெற்றிருப்பதே காரணமென தற்கால ஆய்வுக்கற்கைகள் எடுத்துக் காட்டுவதை கவனத்தில் கொள்ளுதல் வேண்டும். இத்தகைய ஆய்வுகளின்படி நிறுவனங்கள் வினைத்திறனுடைய செயற்பாடுகளை ஊக்குவித்து,

போஷித்து, வெகுமதி வழங்க வேண்டுமேயொழிய கவர்ச்சிகரமானதும், கௌரவ நிமித்தமானது மான வினைத்திறன் குறைந்த சமூக, அரசியல் செயற்பாடுகளை தவிர்த்துக் கொள்ளுதல் வேண்டும் அல்லது அழிந்து போகத் தயாராக இருத்தல் வேண்டும்.

மேற்குறிப்பிட்ட விடயங்களின் மூலம் முகாமைத்துவ செயற்பாட்டு அறிவு மற்றும் அனுபவங்களானது நிறுவன ஊழியர்களுக்கும், குறிப்பாக முகாமையாளர்களுக்கும் எவ்வளவு முக்கியத்துவமானது என்பதை உணர்ந்திருப்பீர்கள். இன்று இத்தகைய முகாமைத்துவம் பற்றி பல புத்தகங்கள் ஆங்கிலத்தில் வெளிவந்திருப்பினும் ஒரு முழுமையான முகாமைத்துவப் புத்தகம் தமிழில் வெளிவரவில்லை. இக் குறைபாட்டை நீக்கும் பொருட்டே இப் புத்தகம் வெளியிடப்படுகின்றது.

இப் புத்தகமானது நீங்கள் சிறப்பானதொரு முகாமையாளராக செயற்படுவதற்கு வேண்டிய முகாமைத்துவ அடிப்படைச் செயற்பாடுகளை வெளிப்படுத்துவதாகவும் எடுத்தியம்புவதாகவும் அமைந்துள்ளது. மேலும் எனது கலந்துரையாடல்களில் முகாமைத்துவத்தை ஒரு விஞ்ஞானமாகவா அல்லது கலையாகவா நோக்குவது என்பது எனது மனதில் முக்கியதொரு நெருடலாக அமைந்திருந்தது. எனது நம்பிக்கையின்படி ஒரு சிறந்த முகாமைத்துவமென்பது கலை, விஞ்ஞானம் ஆகிய இரண்டையும் தன்னகத்தே கொண்ட ஒரு ஒருங்கிணைந்த செயற்பாடாகும். இது நிறுவனங்கள் பற்றிய திறமை வாய்ந்ததும் உணர்ச்சி வயப்பட்டதுமான விஞ்ஞான அறிவினை வேண்டி நிற்பதாகக் காணப்படுகின்றது. உண்மையில், இத்தகைய அறிவினையும் திறமைகளையும் எப்போது, எவ்வாறு பயன்படுத்துவது என்பதை தீர்மானிப்பதற்கு ஏதுவாக முறையானதும், உள்ளுணர்வு ரீதியிலானதுமான திரும்பத் திரும்ப வழங்கப்படும் தகவல்களின் ஊடாக சிறப்பான முகாமைத்துவத்திற்கு வேண்டிய திறமைகளையும், அறிவினையும் வடிவமைத்து, அபிவிருத்தி செய்வது மாத்திரமன்றி அதனுடாக பகுத்தறிவு சார்ந்த மன ஓட்டத்தினையும் விருத்தி செய்வதைக் குறித்து நிற்கின்றது.

நிறுவன சிறப்புச் செயற்பாட்டிற்கு பயன்படுத்தக் கூடிய வகையில் உலகளாவிய ரீதியில் பொதுவாக ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட ஒரு முறை காணப்படுகின்றது என்பதை என்னால் ஏற்றுக் கொள்ள முடியவில்லை, எனினும், எனது இப்புத்தகம் நிறுவன செயற்பாடுகள், நடத்தைகள், மற்றும் சந்தர்ப்பங்கள் பற்றி சிந்திப்பதற்கு, இனங்காண்பதற்கு, நிர்ணயிப்பதற்கு, மற்றும் பிரதிபலிப்பதற்கு உறுதுணையானதாக அமையும் என நான் நம்புகின்றேன்.

முகாமைத்துவத்தைப் பற்றி கற்பதும், தொழிலிற் பயன்படுத்துவதும் நிச்சயமாக தூண்டுதலான விடயமாகவும், சவால் நிறைந்ததாகவும், இன்பகரமான ஒரு அனுபவமாகவும் காணப்படுதல் வேண்டும். இதன் மூலம் உங்களது முகாமைத்துவ அறிவை வளர்ப்பதன் மூலம் எதிர்காலத்தில் உங்களை சிறந்த முகாமையாளராக்குவதற்கு வேண்டிய ஆளுமைகளை வளர்த்துக் கொள்ளக் கூடியதாக இருக்கும். பல்வேறுபட்ட முக்கியமான அம்சங்களை இப்புத்தகத்திலுள் உள்ளடக்கியத னூடாக முகாமைத்துவம் பற்றிய பல தகவல்களை பரிமாற்றியதுடன், இக்கற்கையில் உங்களது விருப்பத்தை தூண்டக்கூடியவாறாகவும், உங்களது சொந்த முகாமைத்துவ தொழிற்பாடுகளில் இத்தகைய தகவல்களை பயன்படுத்திக் கொள்வதை ஆதரவளிப்பதாகவும் காணப்படுவதனால், இக்கற்கைச் செயன்முறையில் உங்களை முழுமனதுடன் ஈடுபடும்படி வேண்டிக் கொள்கின்றேன்.

புத்தக ஒழுங்கமைப்பு

இப்புத்தகமானது நான்கு அத்தியாயங்களாக வகுக்கப்பட்டுள்ளது. ஒவ்வொரு அத்தியாயமும் முகாமைத்துவ நெறியின் ஒவ்வொரு அடிப்படை அம்சத்தை எடுத்து விளக்குவதாக அமைந்துள்ளது.

முதலாவது அத்தியாயம், முகாமைத்துவ செயற்பாடுகளையும், அதனைப் புரிகின்ற முகாமை யாளர்களைப் பற்றியும் ஆராய்கின்றது. மேலும், இவ் அத்தியாயமானது முகாமைத் தொழிற்பாட்

டின் நான்கு அடிப்படைத் தொழிற்பாடுகளான - திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், வழிநடாத்தல், மற்றும் கட்டுப்படுத்தலை அறிமுகம் செய்கின்றது. மற்றைய மூன்று அத்தியாயங்களும் நிறுவனங்கள் போட்டியிட்டு வாழும் அல்லது வீழ்ச்சியுறும் உள்ளக, வெளியக சூழல்களை ஆராய்வதுடன் முகாமையாளர்கள் எவ்வாறு நிறுவனங்களில் தொழிற்படுகின்றார்கள், எவ்வாறு தமது நடத்தைகளை அமைத்துக் கொள்கின்றார்கள், முகமைத்துவம் மற்றும் முகமை செயற்பாடு பற்றிய அறிவு எவ்வாறு தமது தற்கால செயற்பாடுகளுக்கு உறுதுணையாகின்றது என்பதை விளக்குகின்றது. அத்தியாயம் 1 தொடக்கம் 4 வரை உட்கொண்டிருக்கும் இப்பகுதியானது முகமைத்துவமும் அதன் இயல்பும், முகமைத்துவ எண்ணக் கருக்களின் தோற்றமும் வளர்ச்சியும், முகமைத்துவமும் சூழலும், மற்றும் சமூகப் பொறுப்பும் முகமைத்துவ நெறிகளையும் விளக்குவதாக அமைகின்றது.

அத்தியாய அமைப்பும் விஷேட அம்சங்களும்

ஒவ்வொரு அத்தியாயமும் அவ் அத்தியாயத்தைக் கற்பதன் நோக்கங்களுடனும் ஆரம்பித்து அருஞ்சொற்கள் மற்றும் மீட்டல் வினாக்களுடன் முடிவடைகின்றது. அத்தியாயம் 1 தொடக்கம் 4 வரையிலான இப் புத்தகமானது மேலதிகமாக தம்மகத்தே நிறுவன பிரச்சினைகளை அனுபவ ரீதியாக ஆராய்ந்து தீர்க்கக் கூடியவாறாகவும், நீங்கள் கற்றதை பிரயோகித்து பார்க்கக் கூடிய வகையிலும் ஒவ்வொரு அத்தியாய முடிவிலும் விடய ஆய்வொன்றினைக் கொண்டதாகக் காணப்படுகின்றது.

நன்றியுரை

இப் புத்தகத்தை வடிவமைத்து, விருத்தி செய்து, தயாரித்து வெளியிடுவதில் பாரியளவிலான பங்களிப்புகளை பலதரப்பட்டவர்கள் எனக்கு வழங்கினர். அவர்களிடமிருந்து கேட்டறிந்தவையும், கற்றறிந்தவையும் இவ் வெளியீட்டினை சிறப்பாக அமைப்பதற்கு பல்வேறு மட்டங்களில் எனக்கு ஒத்தாசை புரிந்தது.

கிழக்குப் பல்கலைக்கழகத்தில் என்னுடன் தொழில் புரிந்த பலரது ஒத்துழைப்புக்களை இவ்விடத்தில் சிறப்புறக் குறிப்பிட்ட விரும்புகின்றேன். இப் புத்தகத்திற்கான தட்டச்சுப் பிரதினை தயாரிப்பதற்கு உதவிய செல்வி.க.சரசமலர் அவர்களுக்கும் குமரன் வெளியீட்டாளர்களுக்கும் இச்சந்தர்ப்பத்தில் நன்றி கூறக் கடமைப்பட்டுள்ளேன்.

மேலும், எனது மனமார்ந்த நன்றிகளை இப்புத்தகத்தினை தயாரிப்பதற்கு ஆரம்பத்தில் இருந்து இறுதிவரை உதவியும் ஒத்துழைப்பும் வழங்கிய திரு.ம.கருணாநிதிக்கு தெரிவிக்க கடமைப்பட்டுள்ளேன். இவரது இந்த ஒத்துழைப்பும் உதவியும் இல்லாவிடில் இப் புத்தகத்தை இவ்வளவு விரைவில் வெளியிடுவது என்பது எனக்கு சிறிது கடினமாகவே இருந்திருக்கும்.

இப் புத்தகத்தை பயன்படுத்தும் போது, மாணவர்களும் ஆசிரியர்களும் சிறப்பான இம்முகாமைத்துவ நெறியை நான் அனுபவித்து எழுதிய சுயதிருப்தியை உணர்வார்கள் என நம்புகின்றேன். எனது புத்தகம் பற்றிய உங்களது ஆலோசனைகளையும் கருத்துக்களையும் நான் மதிப்பதுடன் வரவேற்கவும் செய்கின்றேன். தயவு செய்து க.ரகுராகவன், வர்த்தக முகமைத்துவ பீடம், கிழக்குப் பல்கலைக்கழகம், செங்கலடி, இலங்கை என்ற முகவரியுடன் தொடர்பு கொள்ளவும்.

க.ரகுராகவன்

அத்தியாயம் - 1 முகாமைத்துவமும் அதன் இயல்பும்

1.

அறிமுகம்

முகாமைத்துவம் என்றால் என்ன?
முகாமைத்துவம் என்பது ஒரு தொழில்
முகாமைத்துவம் என்பது ஒரு கலை
முகாமைத்துவம் என்பது ஒரு விஞ்ஞானம்
நிர்வாகமும் முகாமைத்துவமும்

முகாமையாளர்களை வகைப்படுத்தலிற்கான வழிமுறைகள்

முகாமைத்துவ மட்டங்கள்
வரிசை முகாமையாளர்களும் உத்தியோக முகாமையாளர்களும்
தொழிற்பாட்டு முகாமையாளர்களும் பொது முகாமையாளர்களும்

முகாமையாளர்கள் செய்ய வேண்டியதென்ன?

முகாமைத்துவ தொழிற்பாட்டு அணுகுமுறை
முகாமைத்துவ திறமை அணுகுமுறை

அருமை வளங்களின் முகாமை

ஆற்றல் மிக்க முகாமை
குறிக்கோள்களை அடைவதில் சிறப்பான செயற்பாட்டுத் தன்மை

நவீன முகாமையின் மேன்மை அல்லது சிறப்பு

முகாமைத்துவமும் அதன் இயல்பும் பற்றிய மீளாய்வு

அருஞ்சொற்கள்

மீட்டல் வினாக்கள்

விடய ஆய்வு

அத்தியாயம் - 2 முகாமைத்துவ எண்ணக்கருக்களின் தோற்றமும் வளர்ச்சியும்

33

அறிமுகம்

முகாமைத்துவ கோட்பாடு என்றால் என்ன?

முகாமைத்துவ கோட்பாடுகளின் வகைகள்

விஞ்ஞான முகாமைத்துவ இயக்கம்
அமைப்பு ரீதியான மரபுவழிக் கோட்பாடு அல்லது நிர்வாக முகாமைக் கோட்பாடு
பங்களிப்புகளும் வரையறைகளும்

நடத்தை பற்றிய கோட்பாடுகள்

முன்னைய கோட்பாட்டாளர்களின் பங்களிப்புகள்
நிலை மாற்றம்: கௌத்ரோன் ஆய்வு
மனித உறவினாலான இயக்கம்
பங்களிப்புகளும் வரையறைகளும்

விஞ்ஞான முகாமைக் கோட்பாடு

சமகாலத்து முகாமைத்துவக் கோட்பாடுகள்

தொகுதி அமைப்பு கோட்பாடுகள்
சந்தர்ப்ப/சூழ்நிலை அணுகுமுறைகள்
மக்கின்சேயின் 7-எஸ் கட்டமைப்பு
கோட்பாடு Z ன் தோற்றம்
ஐ விதி எண்ணக்கரு

முகாமைத்துவ எண்ணக்கருக்களின் தோற்றமும் வளர்ச்சியும் பற்றிய மீளாய்வு

அருஞ்சொற்கள்

மீட்டல் வினாக்கள்

விடய ஆய்வு

அத்தியாயம் - 3 முகாமைத்துவமும் சூழலும்

75

அறிமுகம்

வெளிப்புறச் சூழல்

பொதுச் சூழல்
கருமம் சார்/தொழிற் சூழல்

நிறுவனங்களில் சூழலுக்கும் வலுவிற்குமான உறவுமுறை

நிச்சயமற்ற தன்மையையும் ஒன்றிலொன்று தங்கியிருத்தற் தன்மையையும் முகாமை செய்தல்

நிறுவனங்களையும் சூழல்களையும் தொடர்புபடுத்தல்

எல்லையை அளவிடும் செயன்முறை
சூழலின் நிலைத்திருத்தலும் துண்டமாக்கலும்
சூழல் பற்றிய கற்கைகள்
முகாமைத்துவக் கோட்பாடும் சூழலும்

உள்ளகச் சூழல்

கட்டமைப்புகள்
செயன்முறைகள்
ஊழியர்களும் அவர்களின் நம்பிக்கைகளும்
சூழ்நிலை

முகாமையும் நிறுவனத் தொழிற்பாடுகளும்

இயக்குதல் முகாமை
சந்தைப்படுத்தல் முகாமை
கணக்கியல் முகாமை
நிதி முகாமை
மனிதவள முகாமை

முகாமைத்துவமும் சூழலும் பற்றிய மீளாய்வு

அருஞ் சொற்கள்

மீட்டல் வினாக்கள்

விடய ஆய்வு

அத்தியாயம் - 4 சமூகப் பொறுப்பும் முகாமைத்துவ நெறிகளும்

121

அறிமுகம்

சமூகப் பொறுப்பு என்றால் என்ன?

வரலாற்று மற்றும் தத்துவ ரீதியிலான தோற்றப்பாடுகள்

சமூகப் பொறுப்பின் வரலாறு
தத்துவ ரீதியிலான நியாயப்படுத்தல்கள்
சமூகப் பொறுப்பும் நிறுவன நடவடிக்கைகளில் செல்வாக்கு செலுத்துவோரும்
சமூகப் பொறுப்பின் பரும அளவுகளை ஒன்றிணைத்தல்
ஃட்டுச்சேர் சமூகப் பொறுப்பின் தன்மை

சமூகப் பொறுப்பின் தொடர்ச்சித் தன்மை

டேவிஸின் சமூகப் பொறுப்பு மாதிரி

சமூகப் பொறுப்பு பற்றிய பல்வேறுபட்ட நோக்குகள்

சமூகப் பொறுப்பிற்கு சார்பானதும் எதிரானதுமான வாதங்கள்

சமூகத்திற்கு பதிலளிக்கும் கடப்பாடும் சமூக ஆய்வும்

சமூகத்திற்கு பதிலளிக்கும் கடப்பாடு
எதை அளவிடல் வேண்டும்?
எவ்வாறு அளவிடல் வேண்டும்

சமூகப் பொறுப்பும் சட்ட உடன்பாடும்

முகாமையில் நெறிகளின் இயல்புகள்

நெறிமூலங்கள்
முகாமையியல் நெறிகள்

நெறிமுறை சார்ந்த நெறிமுறையற்ற முகாமையியல் நடத்தை

நெறிமுறையற்ற நடத்தை மீதான செல்வாக்குகள்
நெறிமுறை சார்ந்த கேள்விகளுக்கான அணுகுமுறைகள்
நெறிமுறை நியமங்களும் முகாமையாளர்களின் தடுமாற்றமும்
நெறிமுறை நடத்தையை ஊக்கப்படுத்தல்

சமூகப் பொறுப்பும் முகாமைத்துவ நெறிகளும் பற்றிய மீளாய்வு

அருஞ்சொற்கள்

மீட்டல் வினாக்கள்

விடய ஆய்வு

உசாத்துணை நூல்கள்

அத்தியாயம் - 1

முகாமைத்துவமும் அதன் இயல்பும்

இவ் அத்தியாயத்தைக் கற்பதன் நோக்கங்கள்:

இவ்வத்தியாயத்தை முழுமையாகக் கற்றதன் பின் உங்களால் பின்வருவனவற்றைத் திருப்தி செய்யக் கூடியதாயிருக்கும்:

1. முகாமைத்துவம் என்ற பதத்தை வரையறுக்கக் கூடியதாயிருப்பதுடன் முகாமைத்துவம் ஒரு திறந்தொழில், ஒரு கலை, ஒரு விஞ்ஞானம் எனும் கருத்துக்களை மதிப்பாய்வு செய்து அங்கீகரிக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.
2. முகாமையாளர்களை மூன்று வகைப்படுத்தி அவர்கள் யாது செய்கின்றார்கள் என்பதை அறியக் கூடியதாயிருத்தல்.
3. நிறுவன அமைப்புகளின் பண்புகளை விளங்கிக் கொள்ளக் கூடியதாயிருத்தல்.
4. முகாமை பற்றிய சமூகவியல் மற்றும் செயன்முறைத் தோற்றப்பாடுகளை வேறுபடுத்தக் கூடியதாயிருத்தல்.
5. முகாமைத்துவம் பற்றிய கற்கைக்கு வேண்டிய முகாமைத்துவ தொழிற்பாட்டணுகுமுறை மற்றும் திறமை அணுகுமுறைகளை விளங்கிக் கொள்ளக் கூடியதாயிருத்தல்.
6. முகாமைத்துவ செயன்முறைகளை முகாமையாளர்கள் நிறைவேற்றுவதிலுள்ள முரண்பாடுகளை இனம் காணக்கூடியதாயிருத்தல்.
7. முகாமையாளருக்கு தேவைப்படும் திறமைகளை விசேடமாக அறியக் கூடியதாயிருத்தல்.
8. நிறுவனங்களில் முகாமையாளர்கள் தேவைப்படுவதற்கான ஆறு காரணங்களை அறியக் கூடியதாயிருத்தல்.
9. முகாமைத்துவம் ஒரு செயன்முறை மற்றும் முகாமைத்துவம் ஒரு செயற்பாட்டுத் தொகுதி, என்ற பதங்களை வேறுபடுத்தக் கூடியதாயிருத்தல்.
10. முகாமையாளர்கள் செய்வதென்ன என்பதனை அறிவதற்கு மேற்கொள்ளப்பட்ட ஆய்வில் பெறப்பட்ட முடிவுகளை அறியக் கூடியதாயிருத்தல்.
11. வினைத்திறனுக்கும் ஆற்றலுக்குமிடையிலான வேறுபாடுகளை விளக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.

அத்தியாயம் - 1

முகாமைத்துவமும் அதன் இயல்பும்

உங்களது சூழலில் காணப்படும் ஒரு நிறுவனத்தை எடுத்து நோக்குங்கள். அதில் காணப்படும் முகாமைத்துவ முறைமைகளின் வகைகளை சிந்தியுங்கள். நீங்கள் இந்நிறுவனத்தில் காணப்படும் முறைமைகளை விட வேறுபட்ட பல முறைமைகளை உங்களது பாடசாலையில், பல்கலைக்கழகத்தில், நீங்கள் தொழில் புரியும் இடங்களில், நீங்கள் வணங்கும் இடங்களில், ஏன் உங்கள் பெற்றோர் சகோதரர் தொழில் புரியும் இடங்களில் கண்டிருப்பீர்கள். நீங்கள் எப்பொழுதாவது ஏன் இத்தகைய நிறுவனங்கள் பல்வேறு வழிகளில் முகாமை செய்யப்படுகின்றன என்பதை சிந்தித்ததுண்டா? ஏதாவது ஒரு சிறந்த வழிமுறையைக் கண்டறிய முற்பட்டதுண்டா? இப்புத்தகத்தைக் கற்பதன் மூலம் நீங்கள் முகாமைத்துவத்தை பற்றி அறிந்து கொள்வதுடன் முகாமையாளர்களை வழிநடத்தும் தத்துவங்கள், செயற்பாடுகள் என்பவற்றை பரிசீலிக்கக் கூடியதாயிருக்கும். மேலும் சிறந்ததும், திறமையானதுமான ஒரு முகாமைத்துவ முறையை அறிந்து கொள்வதற்கும், வளர்த்தெடுப்பதற்குமான அறிவு, அனுபவம், செயற்பாட்டுத் தன்மைகள் என்பவற்றை இதனுடாக கற்பதன் மூலம் எதிர்கால முகாமைத்துவ சவால்களுக்கு முகம் கொடுக்கவும் முடியும்.

முகாமைத்துவம் என்றால் என்ன?

முகாமைத்துவம் என்றால் நிறுவனக் குறிக்கோள்களை அடையும் முகமாக ஆளணி, மூலப்பொருள், மற்றும் நிதி மூலங்களின் உச்சப்பயன்பாட்டை அடைய மேற்கொள்ளப்படும் செயற்பாடாகும். இவ்வரைவிலக்கணத்தை மேலும் விரிவாக பார்ப்போமானால் செயற்பாடு என்பவை முகாமையாளர்களால் மேற்கொள்ளப்படும் திட்டமிட்டபடிமுறை நடவடிக்கைகளையும், உச்சப்பயன்பாடு என்பது நீண்டகால நலன்களைக் கருத்திற் கொண்டதாகவும் காணப்படுகின்றது. இங்கு குறிக்கோள்கள் என்பது நிறுவனத்தின் நடத்தைகளில் செல்வாக்கு செலுத்துபவர்களால் தோற்றுவிக்கப்பட்டதாகவும் காணப்படுகின்றது.

பொதுவாக முகாமைத்துவமானது நிறுவன வளங்களை அதன் குறிக்கோள்களை அடையும் முகமாக மேற்கொள்ளப்படும் திட்டமிட்டல், ஒழுங்கமைத்தல், வழிநடத்தல், மற்றும் கட்டுப்படுத்தல் செயன்முறைகளென வரைவிலக்கணப்படுத்தப்படலாம். இச்செயற்பாடுகளைக் கொண்டு நடாத்த பொறுப்பளிக்கப்பட்ட நிறுவன அங்கத்தவர்களையே முகாமையாளர்கள் எனக் குறிப்பிடுவர். இவ்வத்தியாயத்தில் நீங்கள் பல மட்ட முகாமையாளர்களையும், அவர்களின் பல்வேறுபட்ட செயற்பாடுகளையும், அதனை எவ்வாறு அவர்கள் திட்டமிட்டு, ஒழுங்கமைத்து, வழிநடத்தி, கட்டுப்படுத்துகின்றனர் என்பதனையும் அறிந்து கொள்ள முடியும். இச்செயற்பாடுகளில் குறிப்பாக ஒரு நிறுவனத்தின் உற்பத்தி, சந்தைப்படுத்தல், மனிதவள முகாமை, நிதி, மற்றும் கணக்கியல் செயற்பாடுகளைக் குறிப்பிடலாம்.

முகாமைத்துவமானது முயற்சி பற்றிய நெறியாகவும் கலையும் விஞ்ஞானமும் இணைந்த ஒரு பூரணத்துவம் பெற்ற, வளர்ச்சி அடைந்து செல்கின்ற தன்மை கொண்ட ஒரு தொழிலாகவும் காணப்படுகின்றது. எனவே ஒரு முகாமையாளர் மேற்கூறிய முகாமைத்துவத்தின் மூன்று செயற்பாடுகளின் எதிர்பார்க்கைகளையும் பூர்த்தி செய்யக் கூடியவராக காணப்படுதல் வேண்டும்.

முகாமைத்துவம் என்பது ஒரு தொழில்

முகாமைத்துவத்தினை நாம் ஒரு பூரணமான தொழிலாக கொள்ள முடியுமா என எடுத்து நோக்கும்போது ஆய்வாளர் எகெர் எச்.செச்சின் (Edger H.Schein) இன் கூற்றுப்படி முகாமைத்துவமானது ஒரு தொழிலில் காணப்பட வேண்டிய மூன்று பண்புகளை கொண்டிருப்பதால் அதனையும் ஒரு தொழிலாகவே கொள்ள வேண்டும் எனக் குறிப்பிடுகின்றார்.

முதலாவதாக, செச்சின் தீர்மானம் எடுத்தலில் ஒரு தொகை பொதுத் தத்துவங்கள் பின்பற்றப்படுவதனை முன்வைக்கின்றார். முகாமைத்துவமானது இத்தகைய தத்துவங்களைக் கொண்டதாக காணப்பட்டனும் இவற்றை எல்லா சந்தர்ப்பத்திற்கும் உலகளாவிய ரீதியில் பயன்படுத்த முடியாத தன்மை காணப்படுகின்றது. உதாரணமாக, அநேகமாக எல்லா முகாமையாளர்களும் ஒரு பதவிக்கு நிறுவனத்திற்கு வெளியில் இருந்து ஊழியர்களை தேர்ந்தெடுப்பதனைவிட உள்ளக ரீதியான பதவியுயர்விற்கே ஆதரவாக நம்பிக்கை கொண்டிருப்பர். எவ்வாறிருப்பினும் அநேகமாக அனைத்து முகாமையாளர்களும் அதிசிறப்புடன் கூடிய ஊழியர்களை வேண்டி நிற்கின்ற சந்தர்ப்பங்களில் அவர்கள் இத்தகைய கொள்கைகளை மீறுவதனைக் காணக்கூடியதாக இருக்கின்றது. இத்தகைய கொள்கை மீறல்களை முகாமைத்துவத்திலும் காணக் கூடியதாக இருக்கின்றது.

இரண்டாவதாக, செச்சினின் கூற்றுப்படி தொழிலில் அந்தஸ்தானது ஆற்றலினூடாகவே அடையப்படுகின்றதெயொழிய பக்க சார்பினாலோ அல்லது அரசியல் பலத்தினாலோ அடையப்படுவதில்லை. இக்கூற்றின் அடிப்படையில் முகாமைத்துவமானது ஒரு தொழிற் எனக் கொள்ளப்படுதல் தெளிவாக வரையறை செய்யப்படாத தன்மை காணப்படுகின்றது. ஏனெனில், முகாமை மட்டங்களும் பதவிகளும் அவற்றின் எதிர்பார்க்கைகளுக்கேற்ப பல்வேறுபட்டுக் காணப்படுவதனாலும், பல்வேறுபட்ட முகாமைத்துவ நடத்தைகள் வெவ்வேறுபட்ட சந்தர்ப்பங்களில் வெற்றிகரமானதாக அமைந்திருப்பதனாலும் எந்த நபர் அல்லது நபர்கள் சிறந்த முகாமையாளர்களாக செயலாற்றுவார்கள் அல்லது செயலாற்றமாட்டார்கள் என்பதை மிகத் தெளிவாகக் குறிப்பிடுவது கடினமாகும். இத்தகைய தெளிவற்ற நடத்தைகள் சில சந்தர்ப்பங்களில் முகாமையாளர்கள் தேர்வினை தொழில் தொடர்பிலான காரணிகளின் அடிப்படையில் தேர்ந்தெடுப்பதை விடுத்து வேறு காரணிகளின் அடிப்படையில் - உதாரணமாக தெரிவாளருக்கும் விண்ணப்பதாரிக்கும் இடையில் உள்ள தொடர்பின் அடிப்படையில் - தெரிவு செய்யப்படுதலுக்கு ஏதுவாகின்றது. எனினும், பொதுவாக முகாமையாளர்கள் அவர்களது தொழில் திறமை மற்றும் காரணிகளின் அடிப்படையிலேயே அதிகளவு தெரிவு செய்யப்படுகின்றார்கள். ஏனெனில், இக்கீழ்மட்ட முகாமையாளர்களை தெரிவு செய்யும் முகாமையாளர்கள் தமது எதிர்காலம் இவ்வாறாக தெரிவு செய்யப்படும் நபர்களுடனான கூட்டு வெற்றியிலேயே பெருமளவு தங்கியிருக்கின்றது என்பதை அறிந்து வைத்திருப்பதனாலாகும். இதனால் அவர்கள் கூடியளவு சிறந்ததும் திறமையுடைய பூரணமான ஊழியர்களையே முகாமைத்துவ பதவிகளுக்கு தெரிவு செய்வார்கள்.

இறுதியாக, தொழில்கள் குறிக்கப்பட்ட, வெளிப்படையான சில நெறிகளின் அடிப்படையிலேயே வழிநடாத்தப்படும் தன்மை கொண்டது. துரதிஷ்டவசமாக நல்ல நோக்கத்திற்காகவேனும் இத்தகைய முறைசார்ந்த நெறிகள் முகாமையாளருக்கு காணப்படவில்லையாயினும் தனிப்பட்ட முகாமைத்துவ நிறுவனங்கள் இத்தகைய ஒழுக்க நெறிகளை தன்னகத்தே கொண்டு காணப்படுகின்றன. இவை ஒவ்வொரு தனிநபர் நடத்தை ஒழுங்குகளையும் நெறிப்படுத்துகின்றன. முகாமைத்துவ ஆய்வுகள் எல்லா முகாமையாளரும் சில நெறிமுறைகளுக்குட்பட்டே செயலாற்றுகின்றனர் அல்லது சில நெறிகளை தம்மகத்தே கொண்டவர்களாகக் காணப்படுகின்றனர் என்பதைத் தெளிவுபடுத்துகின்றது. ஆனால் இத்தகைய

ஒழுக்க நெறிகள் வெளிப்படையாகக் காணப்படாத சந்தர்ப்பத்தில் முகாமைத்துவமானது தொழில் என்னும் எண்ணக்கருவை மதிப்பிழுக்கச் செய்யும் ஒன்றாகக் காணப்படும்.

முகாமைத்துவத்தை ஒரு தொழிலாகக் கருத முடியுமா என்ற வினாவுக்கு விடையாக முகாமைத்துவமானது தொழிலிற்கான பண்புகள் சிலவற்றைக் கொண்டிருக்கிற அதே சந்தர்ப்பத்தில் முகாமையாளர் மத்தியில் ஒழுக்க நடத்தை நெறிகளை தொடர்ச்சியாக வளர்த்தெடுப்பதனையும் காண முடிகின்றது. நீங்கள் முகாமைத்துவம் தொடர்பிலான ஒரு உத்தியோகத்தை தேர்ந்தெடுக்கும் போது உங்களது நடத்தையினாலும் முகாமைத்துவ கொள்கைகள் மற்றும் தத்துவங்கள் பற்றிய தொடர்ச்சியான ஆர்வத்தினாலும் அப்பதவியை ஒரு தொழிலாக அங்கீகரிக்கும் நிலையை தோற்றுவிக்க முடியும்.

முகாமைத்துவம் என்பது ஒரு கலை

இன்றைய முகாமைத்துவத்தின் பண்புகளை அறிந்து கொள்ள முயற்சிக்கின்ற போது கவனத்தில் கொள்ளப்பட வேண்டிய மற்றையதொரு முக்கிய அம்சமாக முகாமைத்துவம் என்பது ஒரு கலை என்பதனை நான் இங்கு இரு பொருள்பட விதந்துரைக்க வேண்டியதில்லை. இங்கு கலையானது தனிப்பட்ட தகைமைகளையும் திறமைகளையும் பயன்படுத்தி நிறுவனத்தின் வளங்களை எதிர்கால சந்தைகளைக் கருத்திற்கொண்டு, நிறுவன ரீதியாகத் தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளும்போது நிச்சயமாக அங்கு ஒரு வகையான கலை அல்லது தொழில் நிபுணத்துவத்தை கண்டுகொள்ளக் கூடியதாக இருக்கும். ஒரு முகாமையாளர் குறிப்பிட்ட ஒரு நபரை அல்லது குழுவை எவ்வாறு முகாமை செய்ய வேண்டும் என்பதை அவர்களுடன் தொழில் புரிவதன் மூலமான முதல் தர அனுபவத்தினூடாக அல்லது அதே போன்ற வேறு நபர்களுடனான, ஆனால் அதே வகைச் சந்தர்ப்பத்தில் தொழில் புரிவதன் மூலம் பெற்ற அனுபவத்தினூடாகத் தெரிந்து கொள்ளலாம். தமது கீழ்மட்ட ஊழியரைப் பற்றி அறிந்து கொள்வதன் மூலம் ஒரு ஊக்கப்படுத்தல் சூழலைக் கூட்டியெழுப்பி அதனூடாக நிறுவனக் குறிக்கோள்களை அடைதல் என்பதனை நாம் இங்கு ஒரு கலையாகக் காணமுடியும்.

முகாமைத்துவம் என்பது ஒரு விஞ்ஞானம்

முகாமைத்துவம் பற்றியதான இறுதி அம்சமாக அதனை நாம் ஒரு விஞ்ஞானமாகவும் கொள்ளலாம் என்பதாகும். இங்கு விஞ்ஞானமென்படுவது பகுத்தறிவானதும் ஒழுங்கு முறையானதுமான ஒரு வளர்ச்சியையும், கொள்கைகளைக் கவனித்துக் குறிப்பெடுக்கும் நடத்தையினூடாக பரிசீலித்து ஒரு வெளிப்படையான, அறிவு பூர்வமான கற்கையைத் தாபித்தலுமாகும். தொழில்தள ஆய்வு, ஆய்வுக் கற்கை, பரிசோதனைச்சாலைக் கற்கை என்பவற்றினூடான கடந்த அறுபது வருட கால முகாமைத்துவ ஆய்வுகள் முகாமைத்துவ கற்கையினை ஒரு விஞ்ஞான மயப்படுத்தப்பட்ட பண்பாக விருத்தி செய்துள்ளது. இத்தகைய முகாமைத்துவக்கற்கையானது எல்லாச் சந்தர்ப்பங்களுக்கும் பொருந்தக்கூடியவாறாக விருத்தியடைவதற்கு மேலும் சில வளர்ச்சிப் படிகளை அடைந்து செல்லும் ஒரு விஞ்ஞானமாக கருத்தில் கொள்ளக் கூடிய தன்மை காணப்படுகின்றது.

முகாமைத்துவமானது கடும் முயற்சியினூடாக கலையையும் விஞ்ஞானத்தையும் இணைக்கின்ற அதே சந்தர்ப்பத்தில் தொழில் என்னும் அந்தஸ்தையும் அடைய விரும்புகின்ற செயற்பாட்டு பண்புகளைக் கொண்ட ஒரு முழுமையான தனி நடவடிக்கையாகக் கருதப்படுகின்றது. ஆனால், உண்மையாக முகாமையாளர்களின் தொழில் பலதரப்பட்டவையாகவும், அவர்களின் செயற்பாடுகள் பலவகைகளாக பகுக்கப்பட்டவையாகவும் காணப்படுகின்றது.

நிர்வாகமும் முகாமைத்துவமும்

நிர்வாகமென்பது பொதுவாக நிறுவனத்தின் உயர் நோக்கங்கள் மற்றும் கொள்கைகளை தீர்மானிக்கும் உயர்மட்ட முகாமைக் குழுவின் செயற்பாடுகளைக் குறித்து நிற்கின்றது. மேற்கூறிய வரைவிலக்கணமானது அரசாங்க நிறுவனங்களினது நிர்வாகம் எனும் பதம் பற்றிய பொதுப்படையான விளக்கமாகும். மேலும், இப்பதமானது வியாபார நிறுவனங்களின் நாளாந்த செயற்பாடுகளைக் குறித்து நிற்பதான குறுகிய விளக்கமாகவும் கொள்ளப்படுகின்றது.

நிர்வாகி என்பவர் கொள்கைகளை நடைமுறைப்படுத்துமுகமாக தமது ஊழியருடன் பொறுப்புக்களைப் பகிர்ந்தேற்கும் போது அவர் முகாமையாளராகவும் உருவம் பெறுகின்றார். இங்கு நிர்வாகமென்பது உயர் நோக்கம் மற்றும் கொள்கை நிர்ணயத்தைக் குறித்து நிற்க முகாமைத்துவமானது பொதுப்படையான விபரணமாக அமைகின்றது.

இங்கு இன்னமும் முகாமைத்துவம் என்னும் பதம் பற்றிய எண்ணக் கருத்தில் தெளிவின்மையும் அநேக சந்தர்ப்பங்களில் பொதுப்படையானதாகவும், நிச்சயத்தன்மை அற்றதாகவும் காணப்படும் அதே சந்தர்ப்பத்தில், முகாமைத்துவமும் நிர்வாகமும் பல இடங்களில் மாற்றி மாற்றிப் பயன்படுத்தப்படுகின்ற தன்மையினையும் காணக் கூடியதாக இருக்கின்றது.

இன்று முகாமைத்துவமானது மாற்றமடைந்து செல்லும் ஒரு காலகட்டத்தில் காணப்படுகின்ற போது நாம் ஏன் இம்மாற்றத்தை வெற்றிகரமானதாக அமைத்துக் கொள்ள முடியாது என்ற ஒரு கேள்வி எழுகின்றது. இதனை வெற்றிகரமாக நடைமுறைப்படுத்துவதற்கு எமக்கு ஒரு தொடர்பால் ஊடகம் தேவைப்படுகின்றது. இதற்கு எமக்கு ஒரு பொதுப்படையானதும் திட்டவட்டமானதுமான ஒரு முகாமைத்துவ மொழியின் தேவை அத்தியாவசியமாகின்றது. பின்வரும் வரைவிலக்கணங்களாவன நவீன விஞ்ஞான - முகாமைத்துவ முறையைச் சார்ந்தனவாகவும் பொதுப்படையான பயன்பாட்டிற்கு உகந்தனவாகவும் கருதப்படுகின்றன.

பிரீச் (Brech) நிர்வாகம் என்றால் என்ன என்பதை பின்வருமாறு வரைவிலக்கணப்படுத்துகின்றார். "நிறுவனமொன்றில் எதிர்கால இலக்கு, திட்டங்கள், செயன்முறை நடவடிக்கைகளை நிறுவி, அவற்றைக் கொண்டு நடத்துவதன் ஊடாக நிகழ்ச்சித் திட்டங்களை அமுல்படுத்தி, தெளிவுபடுத்தி அதன் செயற்பாட்டுப் போக்கை அவதானித்து சரிவர ஒழுங்குபடுத்துகின்ற ஒரு முகாமைத்துவ ஒழுங்கு முறையின் ஒரு பகுதியினையே நிர்வாகம் என குறிப்பிடலாம்" என்கிறார். இங்கு முகாமைத்துவம் என்னும் பதம் நிர்வாகம் எனும் பதத்திலும் கூடியளவிலானதான உட்கருத்தைக் கொண்டிருப்பதை அவதானிக்கலாம். இதனடிப்படையில் முகாமைத்துவமானதுக் நிறுவன குறிக்கோள்களை அடையும் முகமாக மேற்கொள்ளப்படும் செயற்பாடுகளையும் நிறுவன கொள்கைகளை நிறைவேற்றுகின்ற செயற்பாடுகளையும் குறித்து நிற்கும் ஒரு பதமாகும்.

முகாமைத்துவமானது பின்வரும் கருப்பொருட்களைக் கொண்டதாக அமைந்திருக்கும்:

அ. நிறுவனத்தின் எதிர்பார்க்கைகளை அடையும் முகமாக அதன் அருமையான வளங்கள் அனைத்தையும் ஒன்றுகூட்டி பயன்படுத்துதல் - எனும் செயற்பாடு முகாமை செய்தல் எனும் பதத்தால் குறிக்கப்படும்.

ஆ. மேற்குறிப்பிட்ட செயற்பாட்டிற்கு பொறுப்பான மற்றும் கொண்டு நடாத்தும் மக்களையும் முகாமைத்துவம் என்ற பதம் குறிக்கின்றது - இவர்களை முகாமையாளர்கள் என அழைப்பர்.

இ. முகாமைத்துவ செயற்பாடுகள் பற்றிய பூரண அறிவு ஒரு விசேட கற்கையாக கொள்ளப்படுதல் இதனையே தொழில் என்னும் பதம் குறிப்பிடுகின்றது.

மேற்குறிப்பிட்ட மூன்றில் முதலாவதே முக்கியமானதாகவும், முகாமைத்துவ செயற்பாட்டை குறித்து நிற்பதாகவும் காணப்படுகின்றது. இச்செயற்பாடானது ஒரு பொருத்தமான சூழலை தோற்றுவிப்பதனுடாக நிறுவன குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு வேண்டிய முயற்சிகளை முன்னெடுத்துச் செல்கின்றது.

பிரீச் முகாமைத்துவம் என்றால் என்ன என்பதை பின்வருமாறு வரைவிலக்கணப்படுத்துகின்றார். "ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கம் அல்லது இலக்கை அடையும் முகமாக மேற்கொள்ளப்படும் திறமையானதும் சிக்கனமானதுமான திட்டமிடலும், அதனை நடைமுறைப்படுத்தலும் பற்றியதான ஒரு சமூகச் செயற்பாட்டு நடத்தைக்கான பொறுப்பாகும்." இத்தகைய பொறுப்பானது பின்வருவனவற்றை உள்ளடக்கியதாகக் காணப்படுகின்றது:

அ. திட்டமிடலிலான தீர்மானம் எடுத்தலும் சீர்தூக்கிப் பார்த்தலும், மற்றும் செயற்பாடுகள் பற்றிய வளர்ச்சியை அவதானித்தலும் அதனை கட்டுப்படுத்துவதற்கு வேண்டிய தரவுகள் பற்றிய செயன்முறையை விருத்தி செய்தலும் போன்ற செயற்பாடுகளில் ஈடுபடுகின்றது.

ஆ. நிறுவனத்தில் நிறைந்திருக்கும் ஆளணியினரை வழிநடத்தல், ஒன்று சேர்த்தல், ஊக்கப்படுத்தல் மற்றும் மேற்பார்வை செய்தலினூடாக செயற்பாடுகளை கொண்டு நடாத்துதல்.

நிகழ்காலத்தில் முகாமைத்துவம் என்னும் பதமானது, முகாமைத்துவமும் நிர்வாகமும் எப்போதும் தெளிவாகவோ இரு வெவ்வேறான பதங்களாகவோ ஒரு வியாபார தாபனத்தில் இனம் காணப்படுவதில்லை என விதந்துரைக்கின்றது.

நாம் ஒரு வரையறுக்கப்பட்ட கம்பெனியை உதாரணமாகக் கொள்வோமாகில் முகாமைத்துவம் என்பது அக்கம்பெனியின் உரிமையாளர்களால் அதனை முகாமை செய்வதற்கென்று நியமிக்கப்பட்ட இயக்குனர் சபையினரின் செயற்பாட்டினைக் குறித்து நிற்கின்றது. இங்கு முகாமைத்துவம் என்பது முழு நிறுவனத்தின் செயற்பாட்டிற்குமான கொள்கைகளை வகுத்தல் என்பதன் அடிப்படையிலேயே அமைகின்றது. இதனை மேல்நிலை முகாமை என அதே நிறுவனத்திற் காணப்படும் கீழ்நிலை முகாமையிலிருந்து வேறுபடுத்தலாம்.

நிர்வாகம் என்பது மேற்குறிப்பிட்ட இயக்குனர் சபையினரின் தீர்மானத்தின் அல்லது கொள்கை வகுத்தலின் அடிப்படையில் அதன் கீழ் மேற்கொள்ளப்படும் தனிப்பட்ட மற்றும் கூட்டுப் பொறுப்புள்ள செயற்பாடுகளையும் அவற்றைக் கொண்டு நடாத்தலையும் குறித்து நிற்கின்றது. இந்நிர்வாகக் குழுவானது பல சிரேஷ்ட உத்தியோகஸ்தர்களை, அதாவது முகாமையாளர்களை தனிப்பட்ட செயற்பாட்டிற்கு அல்லது திணைக்களத்திற்கு அல்லது பிரிவிற்கு பொறுப்பாக கொண்டு செயற்படுதலைக் குறிக்கும். உதாரணமாக, கம்பெனி செயலாளர், விற்பனை முகாமையாளர், நிதி முகாமையாளர், உற்பத்தி முகாமையாளர் என்போரைக் குறிப்பிடலாம். இவர்களது இச்செயற்பாடுகள் ஒவ்வொன்றும் நிர்வாகம் என்னும் பதத்தினுள் உள்ளடங்குகின்ற பகுதிகளாகக் காணப்படுகின்றது.

முகாமையாளர்களை வகைப்படுத்தலிற்கான வழிமுறைகள்

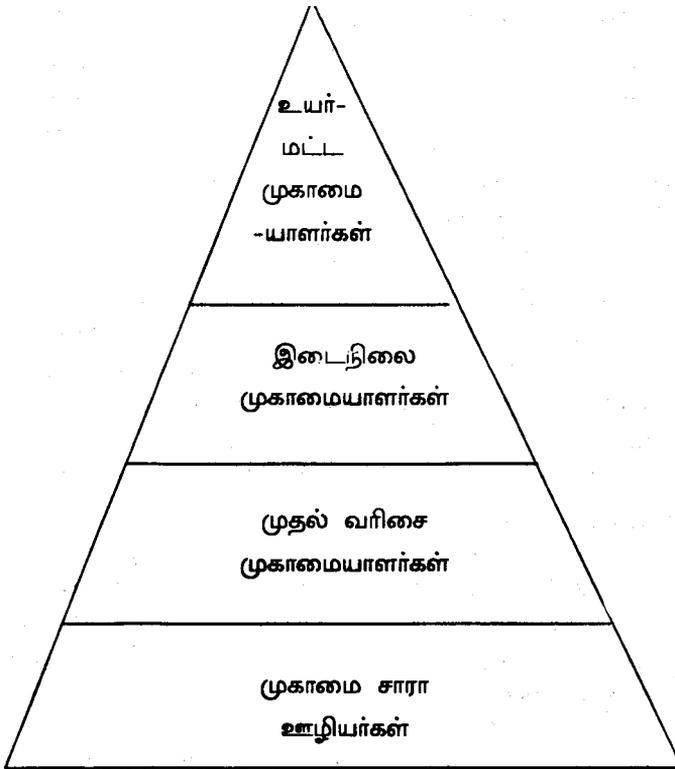
முகாமைத்துவம் மற்றும் முகாமையாளர்கள் பற்றிய ஆய்வுகளானது ஒரு வகை முகாமையாளர்களை மற்றைய வகையிலிருந்து வேறுபடுத்த வியாபார நிர்வாக நிபுணர்களினால்

பிரயோகிக்கப்படும் பல்வேறுபட்ட பதங்களினால் தெளிவற்ற தன்மையைக் கொண்டதாகக் காணப்படுகின்றது. இப்பகுதியில் நீங்கள் பல்வேறு வகைப்பட்ட முகாமைத்துவ வகைகளையும், நிறுவன கட்டமைப்பின் தன்மை, மட்டம் என்பவற்றினடிப்படையிலான முகாமையாளர்களின் செயற்பாட்டு பிரிவு, கோட்டு வரிசை (line) அல்லது உத்தியோக (staff) மட்டங்களின் அடிப்படையிலான தரங்களில் அவர்களின் செயற்பாடு, மற்றும் தொழிற்பாட்டு (functional) அல்லது பொது (general) முகாமைத்துவ அடிப்படையிலான பங்களிப்பு மற்றும் செயற்பாடுகளை அறிந்து கொள்ள முடியும்.

முகாமைத்துவ மட்டங்கள்

பலதரப்பட்ட அதிகார மட்டங்களைக் கொண்ட ஒரு நிறுவனத்தில் முகாமைத்துவ ஊழியருக்கும் மற்றைய முகாமைத்துவ பிரிவிற்குள் உள்ளடங்காத ஊழியருக்குமிடையிலான தொடர்பானது மேல்மட்டம், கீழ்மட்டம் என வேறுபடுத்தப்பட்டு கூம்பு வடிவினையுடையதாக வெளிப்படுத்தப்படுகின்றது. இது உரு 1-1ல் காட்டப்பட்டுள்ளது.

உரு 1-1 நிறுவன ஒழுங்கமைப்பிலான முகாமைத்துவ மட்டங்கள்



உ-ம்: பணிப்பாளர், இயக்குனர்கள், பொது முகாமையாளர்கள்

உ-ம்: பிரதேச முகாமையாளர், இயந்திர முகாமையாளர், விற்பனை முகாமையாளர், தொழிற்பாட்டு முகாமையாளர்

உ-ம்: மேற்பார்வையாளர், திணைக்கள தலைவர், பிரதேச இணைப்பாளர், மேஸ்த்திரி, திட்ட முகாமையாளர், அலுவலக முகாமையாளர்

உ-ம்: விற்பனை ஊழியர், பயிற்சி பெற்ற பயிற்சி பெறாத ஊழியர்கள், எழுதுவினைஞர்கள், காரியதரிசிகள்

இத்தகைய நிறுவனங்களில் காணப்படும் ஊழியர்களில் அதிகமானோர் மேற்பார்வையாளர் தரம் என்னும் மட்டத்தினுள் உள்ளடங்காதவர்களாகவே காணப்படுகின்றனர். இவர்களை பொதுவாக முகாமை ஊழியர் எனக் குறிப்பிடுவர். இவர்களுக்கு ஒரு மட்டம் உயர்வானதாகக் காணப்படும் மிகக் குறைந்த பொறுப்பு வகிக்கும் ஊழியர்களை முதல் வரிசை முகாமையாளர்கள்

என அழைப்பார். உதாரணமாக, மேற்பார்வையாளர், மேஸ்திரி, திட்ட முகாமையாளர், இணைப்பாளர், செயற்பாட்டு முகாமையாளர், அலுவலக முகாமையாளர் என்போரை இத்தரத்திற்கான உதாரணங்களாகக் குறிப்பிடலாம். இவர்களது அடிப்படை மற்றும் முக்கிய செயற்பாடுகளாக முகாமை சாரா ஊழியர்களின் கடமைகளை மேற்பார்வை செய்தலும், நிறுவன வளங்களாவன இயந்திர சாதனங்கள், மற்றும் மூலப் பொருட்களின் நேரடி முகாமையுமாகும். பொதுவாக இம்மட்ட முகாமையாளர்கள் கீழ்மட்ட ஊழியர்களின் செயற்பாடுகளை மேற்பார்வை செய்வதிலும் அச் செயற்பாடுகளை தாமே மேற்கொண்டு நடாத்துவதிலும் திறமை மிகுந்தவர்களாக காணப்படுவர். மேலும், இவர்கள் மேற்பார்வை செய்வது மாத்திரமின்றி தேவையான காலத்தில் தாமே பயிற்சியாளராக அல்லது தொழிலாளியாக செயற்பட்டு அச்செயற்பாட்டினை தங்கு தடையின்றி நடைபெறவும் உதவுவர்.

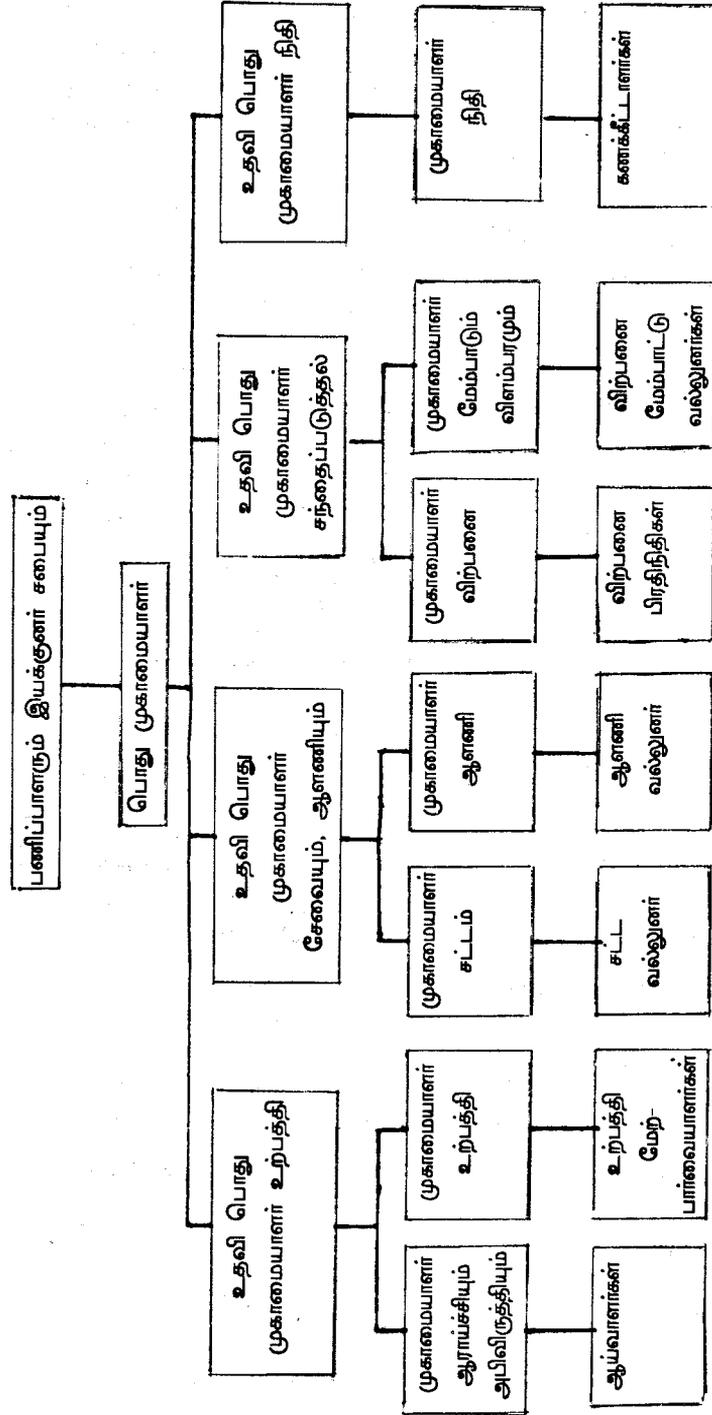
நிறுவன மட்டத்தில் இத்தகைய முதல் வரிசை முகாமையாளருக்கு மேல் மட்டத்தில் காணப்படும் முகாமையாளர்களை இடைநிலை முகாமையாளர்கள் என அழைப்பார். இத்தகைய முகாமையாளர்கள் பொதுவாக அவர்களின் தொடர்பாடல் மற்றும் முறையிடும் தன்மையினைக் கொண்டே வரையறுக்கப்படுவர். குறிப்பாக முதல் வரிசை முகாமையாளர்கள் இவர்களிடம் முறையீடு செய்ய அல்லது தொடர்பு கொள்ள, மறுபுறம் இவ் இடைநிலை முகாமையாளர்கள் தமது மேலதிகாரிகளிடம் அல்லது மேல்மட்ட உத்தியோகத்தினரிடம் தொடர்பு கொள்கின்றனர், அல்லது முறையிடுகின்றனர். பாரிய நிறுவனங்கள் பொதுவாக பலதரப்பட்ட இடைநிலை உத்தியோகஸ்தர் மட்டங்களைக் கொண்டதாக காணப்படுகின்றன. இதனை நாம் ஒரு நிறுவனத்தின் நிறுவன ஒழுங்கு வரிப்படத்தின் உதவியுடன் அங்கு காணப்படும் இடைநிலை முகாமையாளர்கள் மட்டங்களை கண்டறிவதுடன் வெவ்வேறுபட்ட மட்டங்களுக்கிடையிலான தொடர்புகளையும் அறிந்து கொள்ளக் கூடியதாக இருக்கின்றது.

உயர்மட்ட முகாமையாளர்கள் எனப்படுவோர் நிறுவன ஒழுங்கமைப்புக் கூம்பில் உச்ச மட்டத்தில் காணப்படுவோரைக் குறித்து நிற்கின்றது. இம்முகாமையாளர்கள் முழு நிறுவனத்திற்குமான இணைப்புச் செயற்பாட்டினை புரிவதுடன் அந் நிறுவனத்தின் பல்வேறுபட்ட பிரிவுகள் அல்லது பகுதிகளின் பாரிய செயற்பாடுகளை சிறப்பாக வழி நடத்துவதற்கும் பொறுப்பு வகிப்பவர்களாக காணப்படுவர். இவர்களது நேரமானது நிறுவன ரீதியானதும் முழு நிறுவனத்திற்குமானதுமான பாரிய திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், வழி நடத்தல், கட்டுப்படுத்தல் செயற்பாடுகளிற்கும், நிறுவன புறச் சூழலிலிருந்து புறநிலைக் குழுக்களால் (உ-ம் வாடிக்கையாளர்) நிறுவனத்தின் மீது மேற்கொள்ளப்படும் அழுத்தங்கள், செல்வாக்குகள் குறித்து குழுக்களுக்கு முகம் கொடுத்து செயலாற்றுவதற்கும் இடையில் பகிரப்படுகின்றது.

ஒரு நிறுவன ஒழுங்கமைப்பு வரைபடமானது அந்நிறுவனத்தில் காணப்படும் ஊழியர்கள், தனி நபர்கள், மற்றும் குழுக்களிற்கிடையிலான முறைசார்ந்ததொரு தொடர்பை வெளிப்படுத்தும் முகமாக பயன்படுத்தப்படுகின்றது. மேலும், இத்தகைய வரைபடம் எல்லா மட்டங்களிலும் காணப்படும் ஊழியர்களுக்கிடையிலான முகாமைத்துவ தொடர்பினை எடுத்துக்காட்டவும் உபயோகிக்கப்படுகின்றது. உரு 1-2 ஒரு நிறுவன ஒழுங்கமைப்பை எடுத்துக் காட்டுகின்றது.

இவ்வரைபடத்தில் உயர்மட்ட முகாமை என்னும் பதம் பணிப்பாளரையும், இயக்குனர் சபையையும், பொது முகாமையாளரையும் உள்ளடக்குகின்றது. இடைநிலை முகாமை என்னும் பிரிவிற்சுள் அனைத்து உதவி பொது முகாமையாளர்களும் உள்ளடக்கப்படுவர் (சந்தைப்படுத்தல், நிதி, உற்பத்தி, மற்றும் ஆளணி). முதல் மட்ட முகாமையாளர்களாக பின்வரும் பிரிவுகளுக்கு பொறுப்பான முகாமையாளர்கள் உள்ளடங்குகின்றனர்: ஆராய்ச்சியும் அபிவிருத்தியும், உற்பத்தி, சட்டம், ஆளணி, விற்பனை, விளம்பரமும் விற்பனைமேம்பாடும், மற்றும் நிதிக் கட்டுப்பாட்டாளர்.

உரு. 1-2 நிறுவன ஒழுங்கமைப்பு வரைபடம்



அ) வரிசை முகாமையாளர்களும் உத்தியோக முகாமையாளர்களும்

முகாமையாளர்களை அவர்கள் தொழில் புரியும் நிறுவனத்தில் காணப்படும் மட்டங்களின் அடிப்படையில் வகைப்படுத்தும் அதே சந்தர்ப்பத்தில் அவர்களை வரிசை அல்லது உத்தியோக ரீதியாகவும் வகைப்படுத்தலாம். வரிசை முகாமையாளர்கள் (Line managers) எனப்படுவோர் நிறுவனம் சந்தைப்படுத்துகின்ற முக்கிய பொருட்கள் அல்லது சேவைகளின் உருவாக்கத்துடன் தொடர்புபட்ட செயற்பாடுகள் அல்லது தொழிற்பாடுகளுக்கு நேரடியாக பொறுப்பு வகிப்பவர்களைக் குறித்து நிற்கின்றது. உத்தியோக முகாமையாளர்கள் (Staff managers) எனப்படுவோர் பல்வேறு வழிமுறைகளில் மேற்கூறிய வரிசை முகாமையாளர்களின் செயற்பாட்டிற்கு உறுதுணையாக ஒத்துழைப்பு வழங்குவோரைக் குறித்து நிற்கின்றது. உத்தியோக முகாமைத் தொழிற்பாட்டிற்கு சிறந்த உதாரணங்களாக கணக்கீடு, நிதி, சட்டம், விஞ்ஞான தொழில் நுட்பம் போன்ற தொழிற்பாடுகளைக் குறிப்பிடலாம். இவை நேரடியாகவும் மறைமுகமாகவும் உற்பத்தி செயற்பாட்டிற்கு ஒத்துழைப்பு வழங்குகின்றது. உதாரணமாக, ஒரு இயந்திர உற்பத்தி நிறுவனத்தில் பல சிறு உபகரணங்களை இணைத்து (மோட்டார் வாகனம், வானொலி) முடிவுப் பொருளை அமைக்கின்றபோது மேற்கொள்ளப்படும் சிறந்த மேற்பார்வை தொழிற்பாட்டினூடான வினைதிறன் அதிகரிப்பினை வரிசை முகாமை என்றும், இவ் வினைத்திறனை அடைவதற்கு வேண்டிய தொழிற்பயிற்சி, சிறந்த மேற்பார்வை பயிற்சி, சிறப்பான இயந்திர கையாள்கை என்பவற்றை ஆளணித் திணைக்களம் தனது செயற்பாட்டினூடாக உறுதி செய்வதை உத்தியோக முகாமை எனவும் குறிப்பிடலாம்.

உரு 1 - 2 இனது அடிப்படையில் குறிப்பிடும்போது வரிசை முகாமையாளர் எனப்படுவோர் இயக்குனர் சபை, பணிப்பாளர், பொது முகாமையாளர், சந்தைப்படுத்தல் மற்றும் உற்பத்தி உதவிப் பொது முகாமையாளர்கள், இவர்களின் கீழ் நேரடியாக தொழில் புரியும் அல்லது பதிலளிக்க வேண்டிய கடமைப்பாடுள்ள முகாமையாளர்களைக் குறித்து நிற்கின்றது.

ஆ) தொழிற்பாட்டு முகாமையாளர்களும் பொது முகாமையாளர்களும்

முகாமையாளர்களை அவர்கள் புரிகின்ற செயற்பாடுகளின் அடிப்படையில் வகையீடு செய்வதனை மூன்றாவது முக்கிய வகைப்படுத்தல் முறையாகக் கொள்ளலாம். நிறுவனத்தின் ஒரு குறிப்பிட்ட தொழிற்பாடு அல்லது செயற்பாட்டிற்கு - உதாரணமாக, நிதி, கணக்கீடு, ஆளணி, உற்பத்தி அல்லது சந்தைப்படுத்தல் - மாத்திரம் பொறுப்பு வகிக்கும் முகாமையாளர்களை தொழிற்பாட்டு முகாமையாளர்கள் (Functional Managers) என அழைப்பர். பொதுவாக அவர்களின் கீழ் பணிபுரியும் ஊழியர்களும் அதே செயற்பாட்டை அல்லது அதனுடன் தொடர்புபட்டதான செயற்பாடுகளிலேயே ஈடுபடுவதனைக் காணலாம். உதாரணமாக, அனேகமாக எல்லா கணக்கீட்டு முகாமையாளர்களினதும் கீழ்மட்ட உத்தியோகத்தர்கள் கணக்கீடு சம்பந்தமான தொழிற்பாடுகளையே புரிவதை - அதாவது கணக்குப்பதிவு, வாடிக்கையாளர் கணக்குகளை கையாள்தல், கணக்குப் பரிசோதனை - காணலாம்.

ஒரு நிறுவனத்தின் எல்லா செயற்பாடுகளுக்கும் பொறுப்பு வகிக்கும் ஒரு முகாமையாளரை அல்லது ஒன்று அல்லது ஒன்றிற்கு மேற்பட்ட சிக்கலான உப பகுதிகளுக்கு பொறுப்பு வகிப்பவர்களை பொது முகாமையாளர்கள் (General Managers) எனக் குறிப்பிடுவர். ஒரு நிறுவனத்தின் பணிப்பாளர், ஒரு கம்பனியின் பாரிய ஒரு பிரிவிற்கான முகாமையாளர், தொழிற்சாலை முகாமையாளர், அல்லது உணவு விடுதி முகாமையாளர் ஒருவரை நாம் பொது முகாமையாளர் என்னும் இப்பிரிவினும் உள்ளடக்கலாம். உரு 1- 2 இன் அடிப்படையில் பார்க்கும் போது பொது முகாமையாளர்களாக பணிப்பாளர், இயக்குனர்கள், மற்றும் நிறுவன பொது

முகாமையாளரையும், ஏனையோரை தொழிற்பாட்டு முகாமையாளர்களாகவுமே வகைப்படுத்த முடிகின்றது.

முகாமையாளர் பற்றி ஆய்விற்கான அணுகு முறைகள்

நிறுவனங்களில் பல வகையான முகாமையாளர்கள் காணப்படுவதனாலும் (முதல் வரிசை, இடைநிலை, உயர்மட்ட முகாமையாளர்கள்; வரிசை, உத்தியோக முகாமையாளர்கள்; தொழிற்பாட்டு, பொது முகாமையாளர்கள்) அவர்களின் செயற்பாடுகள் பல்வேறு வகைப்பட்டு காணப்படுவதனாலும் (உற்பத்தி, சேவை, சில்லறை, மற்றும் மொத்த வியாபாரம்) பல கோணங்களில் இச்செயற்பாடுகள் நடைபெறுவதனாலும் (வயது, அளவு, வாடிக்கையாளர் தன்மை, பூகோள அமைப்பு) முகாமையாளர்கள் என்போர் யார், அவர்கள் என்ன தொழிற்பாடுகளை புரிகின்றனர் என்பதை ஒரு பொதுப்படையான தன்மைக்குள் உள்ளடக்குவது கடினமாக காணப்பட்டாலும், சந்தர்ப்பவசத்தால் பின்வரும் இரு கருத்து நிறைந்த அணுகு முறைகள் ஒவ்வொரு முகாமையாளர்களிலும் காணப்படும் பொதுப்படையான தன்மை, அமைப்பு, செயற்பாடு என்பவற்றை விளக்கி நிற்கின்றது.

அ) முகாமைத்துவ தொழிற்பாட்டு அணுகுமுறை

முகாமைத்துவ தொழிற்பாடுகளை பலர் பலவிதமாக வரையறை செய்திருந்தாலும் இன்று இத்தகைய தொழிற்பாடுகளை நான்கு முக்கிய பிரிவினாள் உள்ளடக்கலாம். இத்தகைய நான்கு பிரிவுகளும் முகாமைத்துவ பொறுப்புகளுக்கு உத்தரவாதமளிப்பனவாகவும் காணப்படுகின்றது. அந்நான்கு வகைகளாவன:

1. திட்டமிடல்: ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கம், குறிக்கோள் என்பவற்றை தீர்மானித்து அதனை அடைவதற்குரிய தந்திரோபாயங்களை வடிவமைத்து செயற்படுத்துவதன் மூலம் அந்நிறுவனம் தனது எதிர்கால நோக்கினையும், செல்ல வேண்டிய பாதையினையும் தீர்மானித்தலைக் குறிக்கின்றது.
2. ஒழுங்கமைத்தல்: நிறுவன குறிக்கோள்களை அடைவதற்கான திட்டத்தினை வெற்றிகரமாக செயற்படுத்துவதற்கு வேண்டிய நிறுவன செயற்பாடுகள், வளங்கள் என்பவற்றை தீர்மானித்து இவற்றை திறமையாக நடைமுறைப்படுத்துவதற்கான அதிகாரம், பொறுப்பு, பாரப்படுத்தல் என்பவற்றை பகிர்ந்தளித்தல், ஒன்றிணைத்தல், செயலாற்றல் என்பவற்றினதான செயற்பாட்டை குறிக்கின்றது.
3. வழிநடத்தல்: நிறுவன திட்டத்தினை அடைவதிலான ஒவ்வொரு ஊழியரினதும் செயற்பாடுகள் மற்றும் பொறுப்புக்கள் என்ன என்பதை தொடர்பாடலினூடாக தெளிவுபடுத்துவதுடன் அவ் ஊழியர்கள் ஊக்கப்படுத்தப்பட்டு தமது செயற்திறனை அதிகரிப்பதற்கு வேண்டிய நிறுவனச் சூழலை ஏற்படுத்தலைக் குறிக்கின்றது.
4. கட்டுப்படுத்தல்: நிறுவன தேவை மற்றும் எதிர்பார்க்கைகளை வெற்றிகரமாக அடையும் நோக்கோடு அதன் செயற்பாடுகளை வழிப்படுத்தல், அவதானித்தல், மாற்றியமைத்தல் என்பவற்றினூடாக சாதனை புரிதலைக் குறிக்கின்றது.

உரு 1 - 3 ஒப்பீட்டு அடிப்படையிலான முகாமைத்துவ தொழிற்பாடுகளின் முக்கியத்துவம்

முகாமைத்துவ மட்டம்	பதவிப் பெயர்	முகாமைத்துவ தொழிற்பாடுகள்			
		திட்டமிடல்	ஒழுங்கமைத்தல்	வழி நடத்துதல்	கட்டுப்படுத்தல்
உயர்மட்ட முகாமை	பணிப்பாளர் இயக்குனர்கள் பொது முகாமைதாளர்கள்	உச்சநிலை	மத்திம நிலை	கடைநிலை	மத்திம நிலை
இடைநிலை முகாமை	கட்டுப்பாட்டாளர்கள் திணைக்கள தலைவர்கள் முகாமைதாளர்கள் பிரிவு முகாமைதாளர்கள்	மத்திம நிலை	மத்திம நிலை	மத்திம நிலை	உயர் நிலை
முதல் வரிசை முகாமை	மேற்பார்வையாளர்கள் மேஸ்திரிகள் திட்ட முகாமைதாளர்கள் இணைப்பாளர்கள்	கடைநிலை	மத்திம நிலை	உயர் நிலை	மத்திம நிலை

உரு 1 - 3 ஆனது ஒரு நிறுவனத்தில் காணப்படும் மூன்று முக்கிய முகாமைத்துவ மட்டங்களையும் அவ்வவ் மட்டங்களுக்கான முகாமைத்துவ தொழிற்பாடுகளின் ஒப்பீட்டளவிலான முக்கியத்துவத்தையும் எடுத்துக் காட்டுவதாக அமைகின்றது. உயர்மட்ட முகாமைதாளர்கள் தமது நேரத்தில் மற்றும் செயலாற்றலில் பெரும் பகுதியினை திட்டமிடல் தொழிற்பாட்டில் செலவிடுவதை வரைபடத்தின் உதவியுடன் அறியக் கூடியதாக இருக்கின்றது. இவர்களது முழுநிலைச் செயற்பாடு பற்றிய அறிவு; மற்றும் நிறுவன புறகூழல் காரணிகள் பற்றிய தெளிவு என்பன நிறுவனத்தை முன்னோக்கி வெற்றிகரமாக நடாத்தக் கூடிய செயலாற்றலைக் கொடுக்கின்றது.

இடைநிலை முகாமைதாளர்கள், அவர்களின் பதவி மட்ட பெயரிற்கேற்ப கட்டுப்பாடு தவிர்ந்த ஏனைய செயற்பாடுகளில் சராசரி அறிவு, செயலாற்றல், நேரம் செலவிடுதல் போன்ற தன்மை கொண்டவர்களாகவும், கட்டுப்பாடு என்னும் தொழிற்பாடே இம்மட்டத்தினரின் முக்கிய தொழிற்பாடாகவும் கருதப்படுகின்றது. இவர்கள் தமது நேரம் மற்றும் திறமை, செயலாற்றல் என்பவற்றை இத்தொழிற்பாட்டிற்கே செலவிடுகின்றனர்.

முதல் வரிசை முகாமைதாளர்கள் பல தரத்திலான ஊழியர்களை வழிநடாத்தவும், தொடர்பாடவும், இணைந்து தொழில் புரியவும் வேண்டப்படுவதினால் அவர்களது தலைமைத்துவ பண்பே வெற்றிகரமான செயற்பாட்டிற்கு காரணமாக அமைகின்றது. எனவே இவர்கள் தமது செயலாற்றலையும், நேரத்தையும் கூடியளவு வழிநடத்துதல் என்றும் தொழிற்பாட்டிலேயே செலவிடுகின்றனர். இவர்கள் ஒழுங்கமைத்தல், கட்டுப்படுத்தல் என்னும் தொழிற்பாடுகளில் மத்திம நிலையிலும், திட்டமிடல் தொழிற்பாடுகளில் மிகக் குறைந்த நிலையிலுமே ஈடுபாடு கொள்கின்றனர்.

ஆ. முகாமைத்துவ திறமை அணுகுமுறை

மூன்று முகாமைத்துவ மட்டங்களிலும் காணப்படுகின்ற அனைத்து முகாமைதாளர்களும் மேற்குறிப்பிட்ட நான்கு முகாமைத்துவ தொழிற்பாடுகளிலும் சிறிதளவேனும் தமது நேரத்தை செலவிடுகின்றனர். இச்சந்தர்ப்பங்களில் முகாமைதாளர்கள் இம்மூன்று மட்டங்களிலும் வெற்றிகரமாக தொழிற்படுவதானது அவர்களிடம் காணப்படும் முகாமைத்துவ திறமைகளின் அளவுகளிலேயே தங்கியுள்ளது. உரு 1-4 இத்தகைய முகாமைத்துவ திறமைகளை ஏழு வகைகளிலான பிரிவுகளுக்குட்படுத்தி மூன்று முகாமைத்துவ மட்டங்களினுடனுமான தொடர்பையும் முக்கியத்துவத்தையும் விளக்குகின்றது.

உரு 1 - 4 வேறுபட்ட முகாமைத்துவ மட்டங்களினால் பயன்படுத்தப்படும் திறமைகளின் அளவீடுகள்

முகாமைத்துவ மட்டம்	திறமைகள்						
	கருத்துரு வாக்கம்	தீர்மானம் எடுத்தல்	பகுப்பாய்வு	தொடர்பாடல்	மனித நோக்கு	தொழில் நுட்ப நோக்கு	நிர்வாகத் திறன்
உயர் மட்டம்	உயர் நிலை	உயர் நிலை	உயர் நிலை	மத்திம நிலை	மத்திம நிலை	கடை நிலை	மத்திம நிலை
இடை நிலை மட்டம்	மத்திம நிலை	மத்திம நிலை	மத்திம நிலை	மத்திம நிலை	மத்திம நிலை	மத்திம நிலை	மத்திம நிலை
முதல் வரிசை மட்டம்	கடை நிலை	கடை நிலை	மத்திம நிலை	மத்திம நிலை	உயர் நிலை	உயர் நிலை	மத்திம நிலை

1. கருத்துருவாக்கத்திறனானது முகாமைதாளரை முழு நிறுவனத்தையும் ஒரே கண் கொண்டு பார்க்கத் தூண்டுகின்றது. நிறுவனத்தை முழுமையாக நோக்கக் கூடிய தன்மையைக் கொடுப்பதுடன் ஒரு நிறுவனத்தில் அனைத்து செயற்பாடுகளையும் உள்ளடக்கியதான பரந்ததொரு பார்வையை இத்திறன் கொடுக்கின்றது. அதுமட்டுமல்லாது ஒரு முகாமைதாளரை தமது பொறுப்புக்களை எவ்வாறு மற்றைய முகாமைதாளர்களது பொறுப்புக்களுடன் இணைத்து நிறுவனக் குறிக்கோள்களை அடைய முடியும் என்பதை குறைந்தளவில் தெளிவுபடுத்தும் ஒரு திறனாகவும் காணப்படுகின்றது. இத்திறனின் உதவியுடன் மேல்மட்ட முகாமைதாளர்கள் முழு நிறுவனத்திற்குமான குறிக்கோள்களையும் நோக்கங்களையும் திட்டமிட்டு அதனை அடைவதற்கு வேண்டிய தந்திரோபாயங்களை முழு நிறுவன செயற்பாட்டினடிப்படையில் திட்டமிட்டுச் செயலாற்ற உதவுகின்றது.

2. தீர்மானம் மேற்கொள்ளும் திறனானது இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட மாற்றீடுகளில் இருந்து ஒரு பொருத்தமான தீர்வு அல்லது செயற்பாட்டினை தெரிவு செய்யும் முகாமையாளரது திறனைக் குறிப்பிடுகின்றது. மிகவும் தெளிவானதும் பண்பட்டதுமான தீர்மானம் மேற்கொள்ளும் திறனானது வெற்றிகரமாக செயற்படும் ஒவ்வொரு முகாமையாளரிற்கும் இன்றியமையாததாகக் காணப்படுகின்றது. ஏனெனில் முழு நிறுவனத்தையும் பாதிக்கும் காரணிகள் தொடர்பிலான தீர்மானம் மேற்கொள்ளலே முகாமையாளர்களின் முக்கிய பொறுப்பாகக் காணப்படுகின்றது. இதுவே முகாமையாளர்களை முகாமை சாரா ஊழியர்களிடமிருந்து வேறுபடுத்திக் காட்டும் முக்கிய திறனாகவும் காணப்படுகின்றது. இத்தகைய முகாமை சாரா ஊழியர்கள் நேரடி தொழில் (உற்பத்தி) தொடர்பிலான செயற்பாட்டைப் புரிய, முகாமையாளர்கள் என்ன குறிக்கோள்கள் அடையப்பட வேண்டும், அதனை அடைவதற்கு எத்தகைய தந்திரோபாயங்கள் பயன்படுத்தப்படுதல் வேண்டும், என்னென்ன வளங்கள் பெற்றுக் கொள்ளப்படல் வேண்டும், அவை எவ்வாறு பகிர்ந்தளிக்கப்படல் வேண்டும், எத்தகைய கட்டுப்பாட்டு முறைகள் மேற்கொள்ளப்படல் வேண்டும் என்பன போன்ற பல விஷயங்களைப் பற்றி தீர்மானம் மேற்கொள்பவர்களாக காணப்படுகின்றனர். சுருக்கமாக, அனைத்து முகாமையாளர்களினதும், குறிப்பாக உயர்மட்ட முகாமையாளர்களின் முக்கிய செயற்பாடாகவும், பொறுப்பாகவும் தீர்மானம் மேற்கொள்ளல் வழங்குவதனால் இத்திறன் ஓர் முக்கிய தகைமையாகக் கருதப்படுகிறது.

3. பகுப்பாய்வுத் திறனானது சரியானதும், திறமையானதுமான முறைகளில் விஞ்ஞான மற்றும் கணக்கீட்டாய்வு அணுகுமுறைகளையும், நுட்பங்களையும் பயன்படுத்துவதன் மூலம் முகாமைத்துவ பிரச்சினைகளுக்கு தீர்வு காண்பதைக் குறிக்கின்றது. இத்தகைய பகுப்பாய்வுத் திறனானது எவ்வாறு முகாமையாளர்கள் முகாமைத்துவ பிரச்சினைகளை முறையாக இனம் கண்டு, அதற்குரிய மாற்றுவழித் தீர்வுகளை தீர்மானித்து, அதன் அடிப்படையில் திட்டமிட்டு செயன்முறைப்படுத்த வேண்டும் என்பதைக் குறித்து நிற்கின்றது. எங்கெங்கு பிரச்சினைகள் சிக்கலான தன்மை கொண்டதாகக் காணப்படுகின்றதோ அல்லது உயர்மட்ட தீர்மானம் மேற்கொள்ளவிலையோ அல்லது தொழில் வளர்ச்சிக் கட்டத்திலோ இத்திறனின் தேவை அவசியமானதாகக் காணப்படுகிறது.

4. நிர்வாகத் திறன் என்பது முகாமையாளர்களின் நிறுவன சட்டதிட்டங்கள், நடைமுறைகள், கொள்கைகள், செயன்முறைகள் என்பவற்றை செயற்படுத்தல்; பாதிட்டுக் கட்டுப்பாட்டினுள் திறம்படச் செயலாற்றல்; குழுக்களுக்கிடையிலான தொடர்பாடல், எழுத்து வேலைகள் என்பவற்றை ஒன்றிணைத்து செயலாற்றல் என்பவற்றின் வெற்றிகரமான செயற்பாட்டிற்கான திறனைக் குறித்து நிற்கின்றது.

5. தொடர்பாடல் திறனானது முகாமையாளர்கள் தமது எண்ணங்களையும் தெரிவுகளையும் மற்றவர்களுக்கு எழுத்து மூலமாகவும் வாய்மொழி மூலமாகவும் பரிமாறிக் கொள்ளும் செயற்பாட்டிற்கு உறுதுணையாகின்றது. இத்திறன்களே ஒரு முகாமையாளரின் வெற்றிக்கு மிக முக்கியமானதாகக் காணப்படுகின்றது. சில ஆய்வுகளின் அடிப்படையில் நோக்கும்போது உயர் மற்றும் மத்திய நிலை முகாமையாளர்கள் தமது நேரத்தில் 80 வீதத்தினை மற்றவர்களுடனான தொடர்பாடல்களிலேயே செலவிடுகின்றனர் என்பதை காணக்கூடியதாக இருக்கின்றது. இவர்களின் நீண்ட கால தொழில் வளர்ச்சியானது இத்தகைய எழுத்து மூல மற்றும் வாய்மொழி மூலமான தொடர்பாடல் திறமையிலேயே தங்கியுள்ளது.

6. மனிதர்களுடனான தொடர்பிலான திறனானது ஒரு முகாமையாளரை நிறுவன வெற்றியினை பாதிக்கின்ற அல்லது வெற்றியில் செல்வாக்கினைச் செலுத்துகின்ற, நிறுவனத்திற்குள்ளேயும்

வெளியேயும் காணப்படுகின்ற மனிதர்களுடனான தொடர்பு பற்றிய திறனைக் குறிக்கின்றது. இத்திறனானது நிறுவனத்தினதும் முகாமையாளரினதும் எதிர்கால நலன்களிற்கு இன்றியமையாததொன்றாகும். பல ஆய்வுகளின்படி முகாமையாளர்கள் தமது நாளாந்த கடமைகளில் கிட்டத்தட்ட அரைப்பங்கினை மற்றையவர்களுடன் தொடர்புபடுத்துவதிலேயே செலவிடுகின்றனர் என்பதை அறிய முடிகின்றது. இத்தகைய சந்திப்புகளின் அல்லது தொடர்புகளின் வெற்றியானது முகாமையாளர் ஒரு நிறுவன திட்டத்தை வடிவமைப்பதிலும், நடைமுறைப்படுத்துவதிலும் எவ்வளவு ஆதரவினைக் கொண்டுள்ளார் என்பதை உறுதிப்படுத்துகின்றது.

7. தொழில்நுட்ப திறனானது ஒரு குறிப்பிட்ட கடமையைத் திறம்படச் செய்யும் ஆற்றலைக் குறிக்கின்றது. ஒரு முகாமையாளர் எந்தளவிற்கு இத்திறனைக் கொண்டிருக்க வேண்டும் என்பது அவர் தனது நிறுவன அமைப்பு மட்டத்தில் எந்த இடத்தில் காணப்படுகின்றாரோ அதனுடன் நேரடியாக தொடர்புபட்டுக் காணப்படும். மிகக் குறைந்த (கீழ்மட்டம்) மட்டத்தில் காணப்படும் முகாமையாளர் ஒருவர் உற்பத்தியில் நேரடியாக தொடர்புபடுகின்ற சந்தர்ப்பம் அதிகமாகும். இது அவர் அதிகளவில் இத் தொழில்நுட்ப திறனை தன்னகத்தே கொண்டிருக்க வேண்டிய தன்மையை எடுத்துக் காட்டுகின்றது.

முகாமையாளர்கள் செய்ய வேண்டியதென்ன?

கோட்பாட்டுக் கருத்துக்களின்படி முகாமையாளர்கள் நிறைவேற்ற வேண்டிய தொழிற்பாடுகள் மற்றும் வேண்டப்படும் திறமைகள் அவர்களின் தொழில் தொடர்பிலான சரியான நடத்தைகளைக் காட்டி நிற்கலாம் அல்லது காட்டி நிற்காதும் விடலாம். அதாவது முகாமைத்துவ தொழிற்பாட்டு அணுகுமுறையும் (Management functions approach), முகாமைத்துவ திறமை அணுகு முறையும் (Managerial skills approach) முகாமையாளர்கள் என்ன செய்கிறார்கள் என விளங்கிக் கொள்ள உதவுவதோடு அவை சிறிதளவில் அல்லது நுணுக்கமற்ற முறையில் எவ்வாறு அவர்கள் அவற்றை மேற்கொள்கிறார்கள் என்பதையும் கூறுகின்றது.

முகாமையியல் தொழிற்பாடுகள்

குறிக்கோள்களின் தொகுதியொன்றை அடைவதற்காக உருவாக்கப்பட்ட கருவிகளே நிறுவனங்களாகும். தமது குறிக்கோளை நிறைவேற்றவென சகல நிறுவனங்களும் ஒவ்வொரு தொழில்நுட்ப தொழிற்பாட்டுத் தொகுதி ஒன்றைக் கொண்டிருக்கும். நிறுவனத்தின் நோக்கத்தினை வரையறுத்தல், அவை எவ்வாறு அடையப்படலாம் எனத் தீர்மானித்தல், இறுதியாக அந்நோக்கங்களை அடைதல் என்பன ஒரு முகாமையாளரின் செயற்பாடுகளாகும். நிறுவனமொன்றிற்கு முகாமையாளரின் தேவை பின்வரும் ஆறு காரணங்களினால் அவசியமாகின்றது.

1. திட்டவட்டமான பொருட்கள் சேவைகளை உற்பத்தி செய்யும் அடிப்படைத் தேவை நிறைவேற்றப்படுவதை உறுதி செய்வதற்கு.
2. நிறுவனச் செயற்பாடுகளின் நிலைத்திருத்தற் தன்மையை வடிவமைத்துப் பராமரிப்பதற்கு
3. நிறுவனங்களை மாபெரும் சூழலுக்கேற்ப கட்டுப்படுத்தக்கூடிய வகையில் தேவைப்படும் தந்திரோபாயங்களைத் தெரிவு செய்வதற்கு.
4. நிறுவனங்களை கட்டுப்படுத்தும் மக்களின் இறுதித் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதை உறுதி செய்வதற்கு.

5. நிறுவனங்களுக்கும் அதனது சூழலுக்கும் இடையிலான அடிப்படைத் தகவல் தொடர்பியலாளராக செயற்படுவதற்கு.
6. குறிப்பிட்ட விசேட செயற்பாடுகளில் முறைசார்ந்த குறிகாட்டிகளாக செயற்பட்டு நிறுவனங்களை முறையான ஒழுங்கமைப்புக்களாக பேணும் அதிகாரப் பொறுப்பினை வகிப்பதற்கு.

முகாமைத்துவத்தில் அனுபவசாலியான பேராசிரியர் ஹென்றி மின்ஸ் பேர்க்கின் (Henry Mintzberg) ஆய்வின்படி மேல்மட்ட முகாமையாளர்கள் தமது கடமைகளை நிறைவேற்றும் போது தனிப்பட்ட மூவேறு செயற்பாடுகளில் ஈடுபடுகின்றனர் எனக் கண்டறியக் கூடியதாயுள்ளது. அவையாவன: நபர்களுக்கிடையேயான தொழிற்பாடுகள், தகவல் தொடர்பிலான தொழிற்பாடுகள், தீர்மானமிடல் தொழிற்பாடுகள் என்பனவாகும்.

இச் செயற்பாடுகள் மேல்மட்ட முகாமையில் உள்ளோரினது குறிப்பிட்ட நடத்தைத் தொகுதிகளை பிரதிநிதித்துவப்படுத்துவதாக அமைகின்றது. அதாவது, இவை அவற்றிற்கிடையிலான நிறைவேற்றுச் செயற்பாடுகள் பற்றி வெவ்வேறு விளக்கங்களையளித்தாலும் முகாமையாளர்கள் அவற்றை நிறைவேற்றும் போது ஒரே பாணியிலோ அல்லது வேறு ஒரு முறையிலான பாணியிலோ நிறைவேற்றுவர்.

நிறுவனமொன்றில் மேல்மட்ட முகாமையாளர்கள் தாம் வகிக்கும் நிலை, தனிப்பட்ட திறமைகள், பண்புகள், அதிகாரங்கள், தராதரங்கள் என்பவற்றிற்கேற்பவே தத்தமது செயற்பாடுகளை நிறைவேற்றுவர்.

அட்டவணை 1 - 1 முக்கிய முகாமையியல் செயற்பாடுகள்

நபர்களுக்கிடையிலான தொழிற்பாடுகள்	தகவல் தொடர்பிலான தொழிற்பாடுகள்	தீர்மானமிடல் தொழிற்பாடுகள்
★ முதன்மைவாதி	★ கண்காணிப்பாளர்	★ முயற்சியாளர்
★ தலைமைத்துவ வாதி	★ ஆய்வாளர்	★ சிக்கல்களைக் கையாள்பவர்
★ அங்கீகரிக்கப்பட்டவர்	★ பேச்சுவார்த்தையை முன்னெடுத்துச் செல்பவர்	★ வளங்களைப் பங்கிட்டு செய்பவர்
		★ இணக்கப்பாட்டை தோற்றுவிப்பவர்

நபர்களுக்கிடையிலான தொழிற்பாடுகள்

மின்ஸ் பேர்க் மேல்மட்ட முகாமையாளர்கள் அவர்கள் வகிக்கும் முறை சார்ந்த பதவ் நிலை காரணமாக பின்வரும் அடிப்படைக் கருமங்களை நிறைவேற்ற வேண்டும் என அடையாளங்கண்டு கூறுகிறார். அவையாவன: முதன்மைவாதி, தலைமைத்துவவாதி, அங்கீகரிக்கப்பட்டவர் என்னும் கருமங்களாகும்.

★ முதன்மைவாதியாக செயற்படும் முகாமையாளரொருவர் ஒரு நிறுவனத்தின் குறிகாட்டியாவார். இவர் புதிய கிளை அலுவலகம் திறத்தல் அல்லது சம்பிரதாய நிகழ்வுகளிலும் சட்டப்படியான ஆவணங்களிலும் கையொப்பமிடுபவர் ஆவார்.

★ தலைமைத்துவவாதியாக செயற்படும் முகாமையாளரொருவர் தமது வலு, இணைப்புத் தொழில் நுட்பங்கள், தூண்டுதல் கருவிகள் என்பவற்றைப் பயன்படுத்தி கீழ்மட்ட ஊழியரின் தனிப்பட்ட தேவைகளை நிறுவனத் தேவைகளுடன் ஒன்று சேர்த்து நிறுவன நோக்கத்தை அடைவதனுடாக திருப்தி செய்ய முற்படுவார்.

★ அங்கீகரிக்கப்பட்டவராக செயற்படும் முகாமையாளரொருவர் தமது நேரடிப் பொறுப்பிற்கப்பாற்பட்ட தனியாட்கள் அல்லது குழுக்களிடையே உறவு முறையை உருவாக்கி வளர்த்தெடுப்பார். உதாரணமாக, ஒரு மேற்பார்வையாளர் ஏனைய மேற்பார்வையாளர்களுடனும், மத்திய தர முகாமையாளர் ஏனைய மத்திய தர முகாமையாளர்களுடனும், பிரதம நிறைவேற்று அலுவலர் ஏனைய பிரதம நிறைவேற்று அலுவலர்களுடனும் உறவு வலைப்பின்னலைக் கொண்டிருப்பதைக் குறிப்பிடலாம். அங்கீகரிக்கப்பட்டவர் என்ற வகையிலான தொழிற்பாடு தகவல் பரிமாற்றத்திற்கும் நிறுவனங்களின் பலவேறுபட்ட அவசியமான மூலகங்களை ஒன்றிணைப்பதற்கும் மிக வேண்டியதொன்றாகக் கருதப்படுகின்றது.

தகவல் தொடர்பிலான தொழிற்பாடுகள்

உற்பத்தித் திறனுக்கு ஆதாரமான தகவல்களைப் பெறுவதும் வழங்குவதுமான ஒரு தகவல் மையமாக குழு ரீதியில் தகவல்களைக் குவித்து வைத்திருக்கும் மேல்மட்ட முகாமையின் செயற்பாட்டையே இது குறித்து நிற்கின்றது. இதன் விளைவாக அவர்களது முறையான அதிகாரத்திற்குட்பட்ட அந்தஸ்த்திற்கும், நபர்களுக்கிடையிலுமான செயற்பாடுகளுக்கும் புறம்பாக, தகவல் தொடர்பிலான செயற்பாடுகளாக கண்காணிப்பாளர், ஆய்வாளர், பேச்சுவார்த்தையில் ஈடுபடுபவர் என்பன அமைகின்றன.

★ ஓர் கண்காணிப்பாளராக முகாமையாளர் நிறுவனம் பற்றியும் அதன் சூழல் பற்றியுமான தகவல்களை கீழ்மட்ட ஊழியர்கள், இணை நிறுவனங்கள், மேல்மட்ட ஊழியர்கள், மற்றும் அங்கீகாரத்திற்கு உட்பட்ட பல்வேறு மூலகங்களிலிருந்து சேகரிப்பதைக் குறிக்கின்றது.

★ ஆய்வாளராக முகாமையாளர் அவதானிப்பு செயற்பாட்டின் மூலம் சேகரிக்கப்பட்ட தகவல்களை நிறுவனத்தின் கீழ் மட்ட ஊழியருக்கு பரிமாற்றுவார். இது உண்மைத் தகவல்களையும் பெறுமதியான தகவல்களையும் உள்ளடக்கியதாயிருக்கும்.

★ பேச்சுவார்த்தையை முன்னெடுத்துச் செல்பவராக முகாமையாளர் நிறுவனம் பற்றிய தகவல்களை நிறுவனத்திற்கு வெளியிலுள்ள குழுக்கள், தனியாட்களுக்கு வழங்குவதைக் குறிக்கும்.

தீர்மானமிடல் தொழிற்பாடுகள்

முகாமையாளரின் மூன்றாவது பாரிய செயற்பாடாக தீர்மானமிடல் அல்லது தந்திரோபாய உருவாக்கற் செயற்பாடு அமைகின்றது. முகாமையியல் செயற்பாடுகள் ஒரு தொடர்ச்சியான செயற்பாட்டுத் தன்மையுடையவை. மேல்மட்ட முகாமையின் முறைசார்ந்த அதிகாரம், அந்தஸ்து என்பவற்றோடு சேர்த்து அவர்களது நபர்களுக்கிடையிலான, தகவல் தொடர்பிலான செயற்பாடுகள் மூலம் பெறப்பட்ட செல்வாக்குகள் நான்கு முக்கிய தீர்மானமிடல் செயற்பாடுகளுக்கூள்ளக்கி

மேல்மட்ட முகாமையின் முக்கிய பொறுப்பான தீர்மானம் மேற்கொள்ளலுக்கு இட்டுச் செல்கின்றது.

★ ஒரு முயற்சியாளன் என்ற வகையில் முகாமையாளர் நிறுவனத்திற்கான சாதக, பாதகங்களை இனம் கண்டு அவற்றை அடிப்படையாகக் கொண்டு மூலதனமாக்கல் செயற்பாட்டிற்கான, மாற்றங்களை மேற்கொள்ளல் அமைகின்றது. ஒரு முயற்சியாளன் என்ற வகையில் முகாமையாளர் ஒரு கட்டுப்படுத்தப்பட்ட மாற்றத்தின் வடிவமைப்பாளராகவும் ஆரம்பிப்பாளராகவும் காணப்படுகின்றார்.

★ சிக்கல்களைக் கையாள்பவராக முகாமையாளர் நாளுக்கு நாள் ஏற்பட்டு வரும் தனிப்பட்டவருக்கிடையேயானதும், நிறுவனங்களுக்கிடையேயானதும், மற்றும் சீரான வியாபார நடவடிக்கைகளுக்கு பாதகமானதுமான முரண்பாடுகளைத் தீர்க்க முயற்சிப்பவராக செயற்படுவார். இடையூறுகளைக் கையாள்பவராக அவர்கள் தம் மீது திணிக்கப்பட்ட சூழ்நிலைக்கேற்ப செயற்படுவர்.

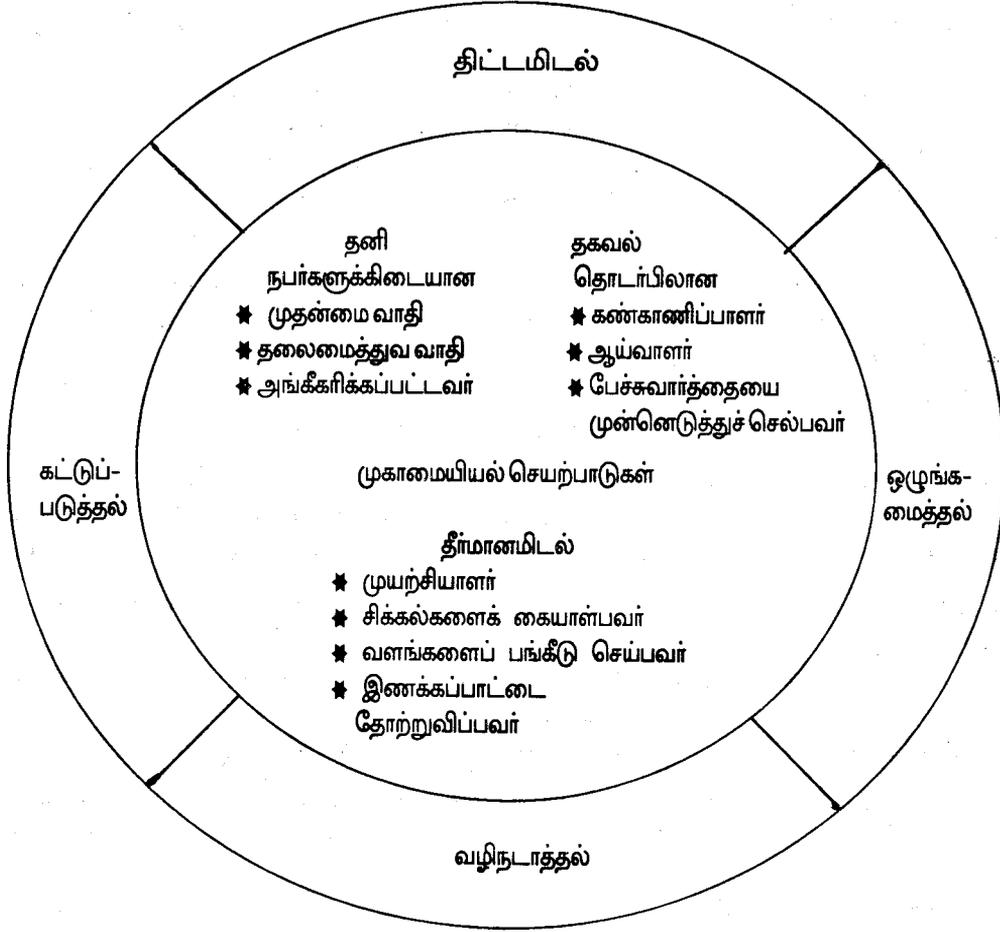
★ வளங்களைப் பங்கீடு செய்பவர் என்ற வகையில் முகாமையாளர் தமது நேரத்தை அட்டவணைப் பயன்படுத்தி, கீழ் மட்ட ஊழியரின் வேலைகளைத் திட்டமிட்டு, பணம், மூலப்பொருள், உபகரணம் போன்ற ஏனைய வளங்களின் ஒதுக்கீட்டைக் கட்டுப்படுத்துகின்றனர்.

★ இணக்கப்பாட்டைத் தோற்றுவிப்பவர் என்ற வகையில் முகாமையாளர் நிறுவனத்தின் வழமைக்கு மாறான சூழ்நிலைகளான வாடிக்கையாளருடன் அல்லது விநியோகத்தருடன் ஒப்பந்தங்களை மேற்கொள்ளல், வழமையான முகவரில்லங்களுடன் ஒப்பந்தமிடல் அல்லது அரசாங்கத்திற்காக பொறி ஒன்றை அமைத்து அதற்காக வரி விடுப்பு பெறல் போன்ற சந்தர்ப்பங்களில் நிறுவனத்திற்கு நன்மை தரும் வகையில் செயற்படுவார்.

மின்ஸ் பேர்க்கின் ஆய்வானது தனியே மேல் மட்ட முகாமையாளரை ஈடுபடுத்தியிருந்தாலும் அவரால் அடையாளங் காணப்பட்ட செயற்பாடுகள் சகல மட்டங்களிலுமுள்ள முகாமையாளருக்கும் பொதுவானதாகக் காணப்படுகின்றது. முகாமையியல் நிலைக்கேற்ப குறிப்பிட்ட செயற்பாடுகளின் முக்கியத்துவம் வேறுபட்டாலும் ஒவ்வொரு முகாமையாளரும் ஒவ்வொரு செயற்பாட்டினதும் முக்கியத்துவத்தை அறிந்திருத்தல் வேண்டும்.

முகாமையாளரது நாளாந்த செயற்பாடுகள் பற்றிய உள்ளடக்கத்தை பல்வேறு தொழில் அல்லது செயற்பாட்டு ரீதியிலான அணுகுமுறைகள் வழங்கினாலும் செயற்பாட்டு மயமாக்கப்பட்ட அணுகு முறையும் செயன்முறை தோற்றப்பாடும் முகாமையின் இயல்பு பற்றியும் அவற்றின் விரிவான பயன் பற்றியும் அவதானிக்க வேண்டிய தேவை பற்றிக் கூறுகின்றது. முக்கிய முகாமையியல் செயற்பாடுகளுடாக நான்கு முகாமைத் தொழிற்பாடுகளான திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், வழிநடத்தல், கட்டுப்படுத்தல் என்பவற்றை மேற்கொள்ள வேண்டியவர்களாக முகாமையாளர் காணப்பட்டனர் (உரு 1 - 5). உதாரணமாக, தலைமைத்துவ செயற்பாடானது முகாமையாளருக்கு அவர்களது செயற்பாடுகளை வழிநடாத்தி நிறைவேற்ற வேண்டிய அதிகாரத்தை வழங்குகிறது. தகவல்களுக்கிடையிலான செயற்பாடு முதன்மைவாதிகளுக்கு வளங்களின் ஒதுக்குனராகவும், பேச்சுவார்த்தையில் ஈடுபடுபவராகவும், தீர்மானங்களை மேற்கொள்வதற்கு வேண்டிய தகவல்களை வழங்குகின்றது.

உரு 1 - 5 முகாமையியல் செயற்பாடுகளும் முகாமைத்துவ தொழிற்பாடுகளும்



மாற்றத்திற்குள்ளாகும் முகாமையாளரின் செயற்பாடுகள்

இன்று முகாமையாளர்கள் தமது ஆற்றல் மிக்க செயற்பாட்டிற்கு ஆறு முக்கிய மாறுபடும் செயற்பாடுகளில் ஈடுபடுகின்றனர். இவை அடிப்படையில் சகல வகையான தொழில்களுக்கும் அவற்றின் எல்லா மட்டங்களுக்கும் பொருந்தக் கூடிய தன்மை கொண்டனவாகும். முகாமையாளர்கள் வழமையாக மரபு வழியிலான முகாமையியல் அறிவுடன் செயற்பட்டாலும் மாற்றங்களை விரும்பி புதிய கேள்விகளுக்கேற்பவும் சில சந்தர்ப்பங்களில் அவற்றை மிஞ்சிச் செயற்படுபவர்களாகவும் காணப்படுவர். முகாமையாளரின் ஆறு தொழிற்பாடுகளாவன:

1. முகாமையாளராக முகாமையாளர்: இது வழமையான அடிப்படைத் தொழிற்பாடுகளை உள்ளடக்கிய மரபு வழி தொழிற்பாடாகும். இத்தொழிற்பாட்டை நிறைவேற்று முகமாக முகாமையாளர் பொறுப்பு வகிப்பவராகவும், நிச்சயமற்ற தீர்மானங்களை எடுத்து அவை கடைப்பிடிக்கப்படுவதை அவதானிப்பவராகவும் காணப்படுவார். இங்கு முகாமையாளர் நீதியானவராகவும், ஸ்திரமானவராகவும், ஆராயும் திறனுடையவராகவும், இவையாவற்றிற்கும் மேலாக விவேகமுடையவராகவும் செயல்படுவாரென எதிர்பார்க்கப்படுகின்றது. இத்தேவைகளை எதிர்கொள்வதாக மரபு வழியிலான பயிற்சியளித்தல் அமைகின்றது. முடிவாக வியாபாரத்தின் நுட்பங்கள் யாவற்றையும் முகாமையாளர் தெரிந்திருக்க வேண்டும். இவை வழமையான திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், பாதிடல் அல்லது நிதியிடல், கணக்கிடல், கணக்காய்விடல், ஆளணி, பயிற்றுவித்தலும் அபிவிருத்தியும், தொடர்பாடல், தொழில் மதிப்பிடல் போன்றவற்றை உள்ளடக்குகின்றது. நவீன முகாமையாளர் தகவலளிப்பு கட்டுப்பாட்டு முறைகளுக்கும் மேலாக கணனி பற்றியும், அவற்றின் செயல்திறமை பற்றியும் தெரிந்திருக்க வேண்டுமென எதிர்பார்க்கப்படுகின்றனர். மருந்தகம் அல்லது உடல் கூறு பற்றிய சகல அறிவுமுடைய மருத்துவர் போல முகாமையாளர் வியாபாரத்தை முகாமை செய்வது பற்றிப் பூரண அறிவுமுடையவராயிருத்தல் வேண்டும் என்பது தொழிலின் ஒரு தேவைப்பாடாகக் கருதப்படுகின்றது. இது குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு வேண்டிய ஏனைய பல்வேறுபட்ட உறவு முறைகளைக் கவனத்திற் கொள்ளாது முகாமையாளரால் கீழ் மட்டத்தவரைக் கட்டுப்படுத்துவதை மாத்திரமே குறித்து நிற்கின்றது.

2. பேச்சு வார்த்தையில் ஈடுபடுபவராக முகாமையாளர்: அண்மைய ஆண்டுகளில் மிக அதிகமாக வேண்டப்பட்ட அல்லது வளர்ச்சியடைந்த முகாமையியல் தொழிற்பாடாக இது அமைகின்றது. மேலும், பல்வேறுபட்ட மக்கள், அலுவலகங்கள் மற்றும் நிறுவனங்களுடன் பேச்சு வார்த்தைகளை நடத்த வேண்டிய சிக்கல்களை கையாள்வதற்கு இத்தொழிற்பாடு மிக வேண்டப்பட்டது. வெளிவாரியான உறவு முறைகளிலேயே அதிகப்படியான உயர்மட்ட நிறைவேற்றுனர் தமது நேரத்தை செலவிடுகின்றனர். இவர்கள் ஏனைய நிறுவனங்களுடன் பிரச்சனைக்குள்ளாகும் வாடிக்கையாளர்கள், விநியோகத்தர்கள், நிறுவன அமைப்புக்கள், சங்கங்கள், தொடர்பு சாதனங்கள், சில சமயங்களில் நீதிமன்றங்கள் என்பவற்றுடன் பேச்சுவார்த்தை நடாத்தி நிறுவன அக்கறையினை பங்கீடு செய்வதில் நிறுவன ஆட்சிக் குழுக்கள் ஈடுபடுகின்றன. மேற்பார்வையாளர்/முகாமையாளரின் வெற்றியானது பெருமளவில் இவ்வாறான பேச்சு வார்த்தைகளின் வெற்றியிலேயே தங்கியுள்ளது. வியாபாரத்தில் தடங்கல்கள் ஏற்படும்போது தேவைப்படும் வகையில் ஆட்களை வைத்திருத்தல், அலகிற்கு தேவையான சேவைகளை எங்கு, எவ்வாறு பெறலாமென்று தெரிந்திருத்தல், பயனுள்ள போது வியாபாரக் கழிவுகளை வழங்குதல், அலகுகளை அல்லது பொருட்களை வாங்குவோருக்கு வேண்டிய சேவைகளை வழங்குதல் எனும் எளிய வடிவமைப்பில் செயற்படுவதன் மூலமும் ஊழியரை மேற்பார்வை செய்வதன் மூலமும் கூடிய முக்கியத்துவத்தை பெற முற்படலாம்.

3. முதன்மைவாதியாக முகாமையாளர்: வினைத்திறனுடைய முகாமையாளர் முகாமையாளரிலும் கூடிய திறனுடையவர். இவர்களே முதன்மைவாதிகளாவர். ஒரே தன்மையுடைய இரு செயற்பாடுகளும் வேறுபட்டவையாயினும், இவ்விரண்டினதும் சேர்க்கையானது கூடிய திறனுடைய எய்தலைத் தரும். நிர்வாகச் செயன்முறைகளில் நிபுணராக முகாமையாளர் கருதப்படுகின்றார். உருவாக்கப்பட்ட வரையறைகளுக்குள் நோக்கங்களை அடைவதற்கான வழிகளில் மக்களையும் வளங்களையும் சேர்த்திணைப்பவரே முகாமையாளர் என நாம் நோக்குகிறோம். தேவைப்படும் அல்லது வேண்டப்படும் தொடர்ச்சியான நிறைவேற்றல்களை

மேற்கொள்வதை உறுதிப்படுத்துதலும், நிறைவேற்றுவதலுமே தமது செயற்பாடாக அவர்கள் கருதுகின்றனர். இவை செயற்பாடுகளை திறம்பட நிறைவேற்ற உயர்வானவற்றைத் தேர்ந்தெடுத்தலைக் குறிக்கின்றது. மறுபுறத்தில் முதன்மைவாதிகள் எவ்வாறான சூழ்நிலைகளிலும் அச்சூழ்நிலையை அங்கீகரித்து தத்தமது உதாரணங்களின்படி தெரிவு செய்து கடைப்பிடிப்போராவார். ஏனையவர்கள் தாமாகவே இவர்களது செல்வாக்குகளின் தன்மையை ஏற்றுக் கொண்டு பின்பற்றுவதானது முதன்மைவாதிகளை அடையாளம் காண உதவுகின்றது. முதன்மைவாதியானவர் நிறுவனத்தின் அதிகார முறையின் பகுதியாகவோ வெளியாளாகவோ இருக்க வேண்டிய தேவையில்லை. முதன்மைவாதிகள் அவர்களது நோக்கங்கள், கொள்கைகள், கருத்துக்கள், அறிவு, ஆர்வம் என்பவற்றைக் கொண்டே ஏனையோரால் முதன்மைவாதிகளாக ஏற்றுக் கொள்ளப்படுகின்றனர். முதன்மைவாதிகளாகக் கருதப்படும் / பொறுப்பளிக்கப்படும்போது முகாமையாளர்கள் கூடிய வினைத்திறனுடன் செயற்படுவர். அவர்கள் வசிக்கும் பதவிநிலை தலைமைத்துவத்திற்கான சந்தர்ப்பங்களை வழங்கினாலும் தன்னியல்பாக அதற்கான உறுதியைக் கொடுக்காது. ஆனாலும் இது சில சந்தர்ப்பத்தில் இழிவுபடுத்துவதாகவும் அமையும். ஒருவர் கொண்டுள்ள தொழில் நிலையே அவர்களை தெளிவாக வெளிக்காட்டுகின்றது. உதாரணமாக, செயற்பாடுகளை நிறைவேற்றுவதற்கு ஊழியர்களை இணங்க வைக்க முகாமையாளர் சில சந்தர்ப்பங்களில் தமது அதிகாரத்தை பயன்படுத்தத் தவறுவதால் முதன்மைவாதிகள் என்ற நிலையை இழக்கின்றனர். இதை எதிர்த்து வசப்படுத்துவது சிக்கலுக்குரியதாகும்.

4. அபிவிருத்தியாளராக முகாமையாளர்: நிறுவனத்தின் தேவைப்பாடுகள் அதிகரித்து சிக்கல்களையும் கேள்விகளையும் ஏற்படுத்தும் போது அதற்கேற்ப வேலைப்படையும் அதிகரிக்கப்படல் வேண்டும். ஏற்கனவே காணப்படும் சந்தையானது இவ்வாறு அதிகரிக்கும் மூலத் திறனுடைய வழங்களை மேற்கொள்ளுமென எதிர்பார்க்க முடியாது. மாறாக நடைமுறைக்கு மட்டுமின்றி எதிர்காலத்தின் தேவைக்கேற்பவும் ஊழியரை சேகரித்து பயிற்றுவிப்பது முகாமையாளருடைய கருமமாகிறது. முகாமையாளர் தனியே எதிர்கால தேவைக்காக ஊழியருக்கான பயிற்சித் திட்டங்கள் பற்றி வலியுறுத்தாது தாமும் தம்மைப் பயிற்றுவிப்பாளராகக்கிக் கொள்ள வேண்டும். நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களை ஏனையோர் விளங்கி ஏற்றுக் கொண்டு ஆதரவளிப்பதை மதிப்பிடுவது இவர்களது ஒரு தேவைப்பாடாவதோடு அதன் மூலமே தமது செயற்பாடுகளை மேற்கொள்ள வேண்டும். வினைத்திறனுடைய முகாமையாளர் சகல மட்டங்களிலுமுள்ள ஏனையோரைப் பயிற்றுவிப்போராயிருப்பர்.

5. புதியவை புனைவோராக முகாமையாளர்: முகாமையாளர் தம்மைத் தாமே தனியே நிறுவனத்தின் அடிப்படையிலான புதியது புனைவோராகக் கொள்ள முடியாது. அவர் இவ்வாறு இருப்பது எப்போதும் குறிப்பிடக் கூடியதாகும். இங்கு விதந்துரைக்கப்படுவது யாதெனில் புதியது புனைபவர் உற்பத்தித் திறனுக்கு அத்தியாவசிய பங்களிப்பாளராவதோடு முகாமையாளர் இதற்கு பிரதான பங்கு பெறுகிறார். புதியது புனைதலும் உருவாக்கலும், புதிய பொருட்கள், முறைகள், உபகரணங்கள், அணுகுமுறைகள், கடைப்பிடிப்புக்கள் என்பவற்றில் பழைய முறையை விடுத்து புதியதும், திறனானவற்றையும் அறிமுகம் செய்வதோடு, மாற்றங்களையும் ஏற்படுத்துகிறது. இவ்வாறான அணுகுமுறைகள் எவ்வித வரையறைகளும்ற்றவை. இவற்றில் முதலாவது அங்கீகரிக்கப்பட்ட புதிய பொருட்கள், பகுதிகள், வாய்ப்பாடுகள் என்பவற்றின் உருவாக்கம் அமைகின்றது. எம்மில் பெரும்பாலானார் உரிமைப்பத்திரம் பெற்றே பொருட்களை உற்பத்தி செய்கின்றனர், ஆனால் ஏற்கனவேயிருக்கும் உபகரணங்களுக்கு அல்லது பொருட்களுக்கு பதிலாக புதிய முறைகளைப் பயன்படுத்துதல், புதிய பெறுமதி அளித்தல், புதிய வடிவமைத்தல்,

வேறுபடுத்தல், நவீனப்படுத்தல், பொருந்தியமைத்தல் என்பவற்றை மேற்கொள்ளுவதை இது குறிக்கின்றது.

6. மனித ஜீவனாக முகாமையாளர்: முகாமையாளர் இயந்திரங்களும்ல்ல தமக்காக வேலை செய்பவர்களும்ல்ல, பொதுவான மனித ஜீவனாகவே நாம் அவர்களை கருதுதல் வேண்டும். ஒரு காலத்தில் தனிப்பட்டவரின் உரிமைகளின் முக்கியத்துவத்தை வலியுறுத்தல் அதிகரித்துச் சென்றபோது முகாமையாளர்கள் ஏனையோருக்காக தமது எதிர்பார்க்கைகள், நோக்கங்களைப் பகிர்ந்தளித்து ஏனையோரின் பிரச்சினைகளை விளங்கிக் கொண்டு அல்லது விளங்கிக் கொள்ள முயற்சிப்போராக செயற்படுவரென எதிர்பார்க்கப்பட்டனர். இந்நிலை தனியொருவருக்கன்றி ஒரு குழுவிற்காக தீர்மானம் எடுக்கும் சிக்கலான நிலைக்கு இட்டுச் செல்கிறது. இது யாது மேற்கொள்ள வேண்டும் எனத் தனியாளர் சார்பாகக் கருதாது செயற்பட வேண்டும் என்பதை நினைவூட்டுவதாகும். முகாமையியல் செயற்பாடுகள் பற்றி ஏனையோர் யாது விளங்கிக் கொள்கிறார்கள் என்பதைக் கவனத்திற் கொள்ள வேண்டிய தேவை முகாமையாளருக்குண்டு. ஒருவருடைய உணர்வு ஒருவருடைய திறனிலும் கூடிய தாக்கம் உடையது. எவ்வாறாயினும் ஒருவரால் வேண்டப்பட்ட செயற்பாடு பற்றி ஏனையோர் என்ன உணர்கின்றனர் அல்லது விளங்கிக் கொள்கின்றனர் என்பது பற்றி முகாமையாளருக்கு நினைவூட்டும் முக்கிய தேவைப்பாடு இதற்குண்டு. முகாமையாளர் எப்போதும் ஒரு மனித ஜீவனாகவே கருதப்படல் வேண்டும்.

அருமை வளங்களின் முகாமை

வியாபாரமானது வெற்றிகரமாக செயல்பட வேண்டப்படும் வளங்களின் நிரம்பல் எப்போதும் குறைவாகவே காணப்படுகின்றது என்பது முகாமைத்துவத்தின் அடிப்படைக் கருத்தாகும். இவ்வாறான அருமை வளங்களை தமது உற்பத்தி உள்ளீடுகளுக்காக நிறுவனங்கள் போட்டிச் சந்தையில் மலிவாகவும், இலகுவாகவும் பெறுவதென்பது வழமைக்கு மாறானதாகும். வியாபாரதாபனங்களால் வேண்டப்படும் இவ்வாறான வளங்களை மூன்று வகைகளாக வகுக்கலாம். மனித வளங்கள், இவை வேண்டப்படும் மனித ஆற்றல், திறமை, இயலுமைகள் என்பவற்றினூடாக கருமங்களை நிறைவேற்றவும், வியாபாரங்களை செயற்படுத்தவும் வேண்டப்படடுபவை. இவ்வளங்கள் போட்டித் தன்மையுடைய வியாபாரச் சூழலுடன் தொடர்பு பட்ட தொழில் நுட்ப, முகாமையியல் செயற்பாடுகளுக்கான அறிவையும், அனுபவத்தையும் உள்ளடக்கியதாகும். பௌதீக வளங்கள், இது தொடர்ந்திருத்தல்/நிலைத்திருத்தல், நிபந்தனைகள், இடவமைவு வசதிகள், பொறி உபகரணங்கள், இயந்திரங்கள் மற்றும் பொருளுற்பத்திக்கும் அவற்றின் விநியோகத்திற்கும் வேண்டப்படும் மூலப் பொருட்கள் என்பவற்றை உள்ளடக்கும். இறுதியாக நிதி வளங்கள், இது நிறுவனமொன்றிற்கு அதனது மூலப் பொருட்கள் சேவைகள் பெறப்பட்டதற்கு விநியோகத்தருக்கும், ஊதியம் பெறப்பட்டதற்கு ஊழியருக்கும், பணமாக செலுத்த வேண்டப்பட வேண்டிய குறுங்கால, நீண்ட கால நிதி சார்ந்த வளங்களை உள்ளடக்கியது.

அ. ஆற்றல் மிக்க வளப்பயன்பாடு

நிறுவனமொன்றின் நீடித்த வெற்றியை அதனது திறமை மிக்கதும், சிறப்பானதுமான செயற்பாடுகளே நிர்ணயிக்கின்றன. திறமை மிக்க தன்மை (Efficiency) என்பது முகாமையியல் ஓர் அலகு வெளியீட்டிற்குப் பயன்படுத்தப்படும் உள்ளீடுகளின் அளவைத் தொகை ரீதியாக வெளிக்காட்டுவதைக் கூறலாம். ஆகவே ஒரு நிறுவனம் திறமை மிக்கதாக செயற்படுகின்றதெனக் கூறுவதற்கு அது உள்ளீடுகளில் எவ்வித மாற்றமும் இன்றி வெளியீடுகளில் அதிகரிப்பை அல்லது சேவை செய்யும் வாடிக்கையாளரின் தொகையைக் கூட்டுவதாக அமைதல் வேண்டும். மாறாக,

உற்பத்தி செய்யும் வெளியீடுகளின் அளவும் தொகையும் மாறாமல் பயன்படுத்தும் உள்ளீடுகளின் அளவு குறையுமாயின் அதுவும் நிறுவனத்தின் திறமை அதிகரிப்பதாகக் கொள்ளலாம்.

ஆ. குறிக்கோள்களை அடைவதில் சிறப்பான செயற்பாட்டுத் தன்மை

சிறப்பான செயற்பாட்டுத் தன்மை (Effectiveness) என்பது நிறுவனக் குறிக்கோள்களை வெற்றிகரமாக அடைவதைக் குறிக்கலாம். அதாவது சிறப்பான செயற்பாட்டுத் தன்மை என்பது முகாமையாளர்கள் சரியானவற்றைச் செய்கின்றார்களா என்பதை அளவிடுவதாக விவரிக்கப்படும். அதேவேளை திறமையென்பது முகாமையாளர் எந்தளவிற்கு சரியாக செய்கின்றார்கள் என்பதை அளவிடுகின்றது. ஒரு கம்பனியானது அதனது குறிக்கோள்களை அடைவதன் மூலம் ஆற்றலுடைய தன்மை கணிக்கப்படும். குறிக்கோள்களை அடையப்பட முடியாமல் போவதற்கு காரணங்களாக அவை தவறாக தெரிவு செய்யப்பட்டிருத்தல், அவை அடையப்பட்ட வேண்டியதற்கான திட்டங்கள் தவறாக வடிவமைத்திருத்தல் அல்லது நிறைவேற்றப்பட்டிருத்தல், அல்லது கம்பனி எதிர்பார்த்ததிலும் கூடியளவில் போட்டித்தன்மை ஏற்பட்டு எதிர்க்கும் ஆற்றல் குன்றி நிறுவனம் திறமையற்றுப் போதல் என்பவற்றைக் குறிப்பிடலாம்.

உரு 1 - 6 திறமைச் செயற்பாட்டிற்கும் சிறப்புச் செயற்பாட்டிற்கும் இடையிலான சேர்க்கை

	<p>திறமைச் செயற்பாடு (சிறிதளவு வளங்களைப் பயன்படுத்தி அதிகளவு பயனைப் பெறுதல்)</p>	<p>வளங்கள் வீணடிக்கப்படாது திறமையாய் பயன்படுத்தப் படினும் நிறுவன நோக்கங்களை அடைய முடியாத தன்மை</p>	<p>சரியான வளங்களின் பயன்பாட்டினூடாக நிறுவன நோக்கங்கள் அடையப்படுதல்.</p>
<p>வளங்களின் பயன்பாடு</p>	<p>திறமையற்ற செயற்பாடு (வளங்களின் பயன்பாடு குறைந்தளவே பயனைத் தருதல்)</p>	<p>வளங்களின் குறை பயன்பாட்டினால் நிறுவன நோக்கங்களை அடைய முடியாத தன்மை</p>	<p>நிறுவன நோக்கங்களை அடையுமுகமாக அதிகூடிய வளங்கள் பயன்படுத்தப்படும் தன்மை</p>
		<p>சிறப்பற்ற செயற்பாடு (நிறுவன நோக்கங்கள் அடையப்படா தன்மை)</p>	<p>சிறப்புச் செயற்பாடு (நிறுவன நோக்கங்கள் வெற்றிகரமாக அடையப்படும் தன்மை)</p>

உரு 1 - 6 இல் காட்டப்பட்டவாறு நீண்ட காலத்தில் நிறுவனத்தின் வெற்றியானது அதன் இயலுமையின் ஆற்றலிலும் திறனிலும் தங்கியுள்ளது. ஒரு நிறுவனம் அதனது விற்பனைக் குறிக்கோளை அடைய முடியுமாயுள்ள போது சந்தைப்படுத்தல் செலவானது மொத்தமாக இலாப எல்லையை நீக்குவதாக (ஆற்றலுடையது ஆனால் திறமையற்றது) அமைகிறது. அதே வேளை

வேறொரு நிறுவனம் குறைவான அலகுச் செலவை அடையும் அதே வேளை வாடிக்கையாளரது வேறுபடும் கேள்விகளுக்கேற்ப உற்பத்தியை மாற்றக் கூடிய நெகிழ் தன்மையற்ற பொறி உபகரணத்தைக் கொண்டிருத்தல் (திறமையுடையது ஆனால் ஆற்றல் அற்றது) வெற்றித் தன்மையற்ற நிலையை தெளிவாக்கும். உரு 1 - 6 நான்கு வெவ்வேறுபட்ட திறமை, ஆற்றல்களின் சேர்க்கையை காட்டுவதோடு அவை ஒவ்வொன்றும் எவ்வாறு பிரபல்யம் பெற்ற நிறுவனமொன்றின் செயற்பாட்டைப் பாதிக்கும் என்பதற்கான உதாரணமாகிறது. இங்கு திறமைச் செயற்பாட்டை சரியாகச் செய்தல் எனவும் சிறப்புச் செயற்பாட்டை சரியானதைச் செய்தல் எனவும் கொள்ளலாம்.

நவீன முகாமையின் மேன்மை அல்லது சிறப்பு

சிறப்பு வாய்ந்த கம்பனிகள் மற்றையவற்றிலும் விட அடிப்படையில் மேன்மையானவையாகும். இக்கம்பனிகள் சிக்கலான உலகில் கடுமையாக வேலை செய்து நடவடிக்கைகளை இலகுவாக்காவிடின் மூலக்கூறுகள், பிரதியீட்டுத் தன்மை பற்றி எண்ணாமல், அறிவாற்றல் சக்தி விவேகத்திலும் கூடியதாயும், ஆய்வுகள் செயற்பாட்டைத் தடுப்பதாயும் அமையும். இவை உயர் தரத்தினை வலியுறுத்துவதுடன் தம் வாடிக்கையாளரை வசப்படுத்த வேண்டி தம் ஊழியரைக் கவனித்து அவர்களை செயற்பாட்டு முதிர்ச்சியுடையவர்களாகக் கருத வேண்டும். அவர்கள் தமது புதிய உற்பத்திகள், சேவைகளை முதன்மைகளாக அனுமதிப்பதுடன் தம் விரைவான செயற்பாடுகள், மற்றும் ஒழுங்கான பரிசோதனைகளின் பலனாக சிறு குழப்பநிலையையும் ஏற்படுத்துவர்.

சிறப்பு வாய்ந்த புதியன புனையும் நிறுவனங்கள் மற்றைய நிறுவனங்களிடமிருந்து பின்வரும் எட்டுப் பண்புகளின் அடிப்படையில் வேறுபடுகின்றன.

1. ஒரு செயற்பாட்டிற்கு பக்கம் சார்தல்: விவாதத்தில் தொடர்ச்சியாக ஈடுபடுவதனை விட சிலவற்றை அல்லது எதையாவது செய்வதற்கு முன்னுரிமை அளித்தல்.
2. வாடிக்கையாளருடன் நெருங்கியிருத்தல்: அவர்களுடைய விருப்ப முன்னுரிமைகளை அறிந்து விநியோகத்தை மேற்கொள்ளல்.
3. தன்னாட்சி முயற்சியுடைய தன்மை: தனித்தனியாகவும் போட்டியுடனும் செயற்படும் வகையில் நிறுவனங்களை சிறு சிறு பிரிவுகளாகப் பிரிந்து செயற்பட ஊக்கப்படுத்தல்.
4. மக்களுடாக உற்பத்தித் திறனை ஏற்படுத்தல்: நிறுவனத்தின் வெற்றியின் வெகுமதிகளை ஊழியரிடையே பகிர்ந்தளித்து அவர்களது முயற்சியின் அவசியத் தன்மையை தெரிந்திருக்கச் செய்தல்.
5. பெறுமதியுடைய வகையில் செயற்படல்: நிறுவனத்தினது அத்தியாவசிய நடவடிக்கைகள் பற்றி நிறைவேற்று தர ஊழியர் தெரிந்திருப்பதை வலியுறுத்தல்.
6. சிக்கல் தன்மையுடன் ஒட்டியிருத்தல்: வியாபாரத்தில் தொடர்ந்தும் நிலைத்திருப்பதற்கு நிறுவனமானது திறமையானவற்றைத் தெரிந்திருத்தல்.
7. இலகுவாய்ப்பட்ட ஒடுக்கமான ஊழியரிடல்: குறைவான நிர்வாக கட்டமைப்பும் உயர் மட்டத்தில் குறைவான ஊழியரும் இருத்தல்.
8. சமாந்திரமான இளகியதும் இறுக்கமானதுமான தன்மை: ஒரு காலநிலையை முன்கூறல் போல கம்பனியின் மத்திய மயப்பட்ட பெறுமதிகளை ஏற்றுக் கொண்டு சகிக்கக் கூடிய, அர்ப்பணிக்கப்பட்ட சேர்க்கையான ஊழியரைக் கொண்டிருத்தல்.

இவ் எட்டு பண்புகளையும் பார்க்கும் போது சிறப்பு வாய்ந்த நிறுவனங்கள் இவற்றை கடைப்பிடிப்பதிலிருந்து முகாமைத்துவக் கருமத்தின் சிறப்புத் தன்மை ஆரம்பிக்கின்றது என்பது தெளிவாகின்றது. டொம் பீற்றர்ஸ் (Tom Peters) மற்றும் வோர்ட்டமன் (Watterman) இனால் குறித்துரைக்கப்பட்ட சகல பண்புகளும் முகாமைத்துவ செயற்பாடுகள், திறமைகள் மற்றும் தொழிற்பாடுகளின் வெளிக்காட்டல்களாகின்றன. இருப்பினும் இவர்கள் தொழில் நுட்ப அணுகுலங்கள், தேசியக் கொள்கைகள், மற்றும் கலாசார மாதிரிகள் என்பவற்றின் பங்களிப்பை கூட்டுச்சேர் சிறப்பம்சத்தில் தாம் கவனிக்காது விட்டதாக குறை கூறியுள்ளனர். இன்றைய போட்டித் தன்மையான சூழலில் நிறுவன முகாமைத்துவக் கருமத்துக்கு பயன்படக் கூடிய சில விசேஷ தத்துவ ரீதியிலான கொள்கை உருவாக்கங்களை இவர்கள் உறுதிப்படுத்தியுள்ளனர். ஆனால் இவர்களது கூடியளவிற்கு குறிப்பிடக்கூடிய பங்களிப்பானது நான்கு முகாமைத்துவ தொழிற்பாடுகளுக்கும் ஏனைய அடிப்படை முகாமைத்துவ சிறப்பம்சங்களுக்கும் ஆதாரமளிக்கும் முக்கியத்துவத்தைக் கொண்டதாகக் காணப்படுகின்றது.

முகாமைத்துவமும் அதன் இயல்பும் பற்றிய மீளாய்வு

முகாமைத்துவம் பற்றிய பல்வேறு வரைவிலக்கணங்களும் அணுகுமுறைகளும் காணப்படுகின்றன. இந்நூல் செயன்முறை அணுகு முறையிலான விரைவிலக்கணத்தையே அடிப்படையாகக் கொண்டுள்ளது. இது நிறுவனம் ஒன்றின் குறிக்கோள்களை அடையக் கூடியவாறு வளங்களைத் திட்டமிட்டு, ஒழுங்கமைத்து, வழிநடத்தி, கட்டுப்படுத்தும் செயன்முறைகளின் கலவையாக முகாமைத்துவத்தைக் காண்கிறது. இந்நான்கு செயல்முறைகளினையும் செயன்முறைப்படுத்தி வழிநடத்துவோராக முகாமைதாளர்கள் உள்ளனர். சகல முகாமைதாளர்களும் திட்டமிட்டு, ஒழுங்கமைத்து, வழிநடத்தி, கட்டுப்படுத்த வேண்டிய தேவையுடையவர்கள் என்பதால் இந்நான்கு செயன் முறைகளும் உலகளாவிய ரீதியில் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டுள்ளது. ஆயினும், முகாமைத்துவத்தின் மாறுபட்ட வடிவங்களினால் இவற்றை முகாமைதாளர்கள் பயன்படுத்தும் வழிமுறைகள் வேறுபட்டுக் காணப்படுகின்றன.

முகாமைத்துவத்தின் நிலைகள்/வடிவங்கள், அவற்றின் அதிகார மட்டங்கள், காணப்படும் வலயங்கள், வரிசைகள் அல்லது உத்தியோக முகாமை, தொழிற்பாட்டு நிலைகள் என்பன நிறுவன அமைப்புகளுக்கேட்ப வேறுபட்டமைகின்றன. வரிசை முகாமைதாளர்கள் நிறுவனத்தின் பொருட்கள் சேவைகளை உற்பத்தி செய்வோரை கண்காணிக்க, உத்தியோக முகாமைதாளர்கள் வரிசை முகாமைதாளருக்கு ஆலோசனை வழங்குவர். மேலும், நிறுவன அதிகார நிலையானது மேல்மட்டம், நடுத்தர மட்டம், ஆரம்ப அல்லது முதல் நிலை மட்டம் என வேறுபடுத்தப்படுகின்றது. செயற்பாட்டு முகாமைதாளர்கள் நிறுவனத்தின் சந்தைப்படுத்தல், உற்பத்தி, நிதி போன்ற விசேட தொழிற்பாடுகளைக் கண்காணிப்பதுடன் நிறுவனம் தொழிற்பாடும் சந்தைக்கேற்ப அவர்கள் வகைப்படுத்தப்படுவர்.

நேர அணுகு முறைகளுக்கேற்ப முகாமைதாளர்கள் வகைப்படுத்தப்படலாம். அதாவது வினைத்திறனான முகாமைக்கேற்ப வேண்டிய திறமைகளுக்கமைய இந்நான்கு செயற்பாடுகளுக்கும் நேரம் ஒதுக்கப்படுகின்றது. உதாரணமாக, மேல் மட்ட முகாமைதாளர்கள் நிறுவன எதிர்காலத்தைத் திட்டமிட நீண்ட காலத் திட்டங்களுடன் ஈடுபடுவர். இவர்கள் தமது நேரத்தில் கூடியளவைத் திட்டமிடலுக்கு ஒதுக்குவர். மேலும், இவர்கள் நிறுவனத்திற்கான தந்திரோபாயங்களை உருவாக்க முழுமையாக சிந்திக்கும் ஆற்றலில் தங்கியிருப்பர். கீழ்மட்ட

முகாமையாளர்கள் வழமையாக நாளாந்த நேர எல்லைகள், உற்பத்தி ஒழுங்குகள் என்பவற்றில் ஈடுபடுவதால் தமது நேரத்திற்கூடியளவை வழிநடத்தல் மற்றும் கட்டுப்படுத்தல் தொழிற்பாடுகளில் பயன்படுத்துவர். மேலும், இதற்கு நல்ல தொழில் நுட்ப திறமையும் வேண்டப்படுகிறது.

முகாமைத்துவத்தின் நான்கு முக்கிய தொழிற்பாடுகளையும் நிறைவேற்ற முகாமையாளர்கள் மூன்று செயற்பாடுகளில் ஈடுபடுவர். நபர்களுக்கிடையிலான செயற்பாடுகளை நிறைவேற்ற முகாமையாளர்கள் முதன்மைவாதி, தலைமைத்துவவாதி, அங்கீகரிக்கப்பட்டவர் போன்றவர்களாகவும், தகவல்களுக்கிடையிலான அவதானிப்பவர், இணைப்பாளர், பேச்சாளராகவும், தீர்மானம் எடுத்தலிலான செயற்பாடுகளை நிறைவேற்ற முகாமையாளர்கள், முயற்சியாளர், பிரச்சினைகளைக் கையாள்பவர், வள ஒதுக்கீட்டாளர், பேச்சுவார்த்தைகளில் ஈடுபடுவோராகவும் செயற்பட வேண்டியிருக்கும்.

திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், வழிநடாத்தல், கட்டுப்படுத்தல் தொழிற்பாடுகளையும், அவற்றை நிறைவேற்ற முகாமையாளர் மேற்கொள்ளும் செயற்பாடுகள், அவை நிறுவன தொழிற்பாடுகளில் எவ்வாறு பிரயோகிக்கப்படுகின்றன என்பதை பற்றியும் விரிவாக இந்நூலில் விவாதிக்கப்பட்டுள்ளது.

அருஞ்சொற்கள்

Management	-	முகாமைத்துவம்
First-Line Manager	-	முதல் வரிசை முகாமையாளர்
Middle Level Manager	-	நடுத்தர மட்ட முகாமையாளர்
Top Manager	-	உயர் மட்ட முகாமையாளர்
Organisation Chart	-	நிறுவன அமைப்பு வரைபடம்
Line Manager	-	வரிசை முகாமையாளர்
Staff Manager	-	தகைமை முகாமையாளர்
Functional Manager	-	தொழிற்பாட்டு முகாமையாளர்
General Manager	-	பொது முகாமையாளர்
Planning	-	திட்டமிடல்
Organising	-	ஒழுங்கமைத்தல்
Directing	-	வழிநடாத்தல்
Controlling	-	கட்டுப்படுத்தல்
Managers	-	முகாமையாளர்கள்
Organisation	-	நிறுவன அமைப்பு
Sociological perspective	-	சமூகவியல் அணுகு முறை
Process perspective	-	செயன்முறை அணுகு முறை
Institutional zone	-	நிறுவன வலயம்
Technical core	-	தொழிநுட்ப செயற்பாடு
Managerial zone	-	முகாமையியல் வலயம்
Hierarchy	-	அதிகார மட்டம்
Conceptual skill	-	கருத்துக் கொள்ளல் திறமை
Decision - Making skill	-	தீர்மானம் எடுக்கும் திறமை
Analytical skill	-	ஆராயும் திறமை

Administrative skill	-	நிர்வாகத் திறமை
Communication skill	-	தொடர்பாடல் திறன்
Human relations skill	-	மனித உறவுத் திறன்
Technical skill	-	தொழில்நுட்பத் திறன்
Interpersonal roles	-	நபர்களுக்கிடையிலான தொழிற்பாடு
Interformational roles	-	தகவல்களுக்கிடையிலான தொழிற்பாடு
Decisional roles	-	தீர்மானத் தொழிற்பாடு
Human resources	-	மனித வளங்கள்
Physical resources	-	பௌதீக வளங்கள்
Technical resources	-	தொழில் நுட்ப வளங்கள்
Efficiency	-	ஆற்றல் மிக்க செயற்பாடு
Effectiveness	-	சிறப்புச் செயற்பாடு

மீட்டல் வினாக்கள்

01. 'முகாமைத்துவம்' என்ற பதத்தை விளக்கி அதனை 'நிர்வாகம்' என்ற பதத்துடன் ஒப்பிட்டு வேறுபடுத்துக.
02. முகாமைத்துவம் ஒரு அ) கலை, ஆ) விஞ்ஞானம், அல்லது இ) திறந்தொழில் என்ற கூற்றினை விவாதிக்க.
03. நான்கு முகாமைதியியல் தொழிற்பாடுகளை அட்டவணைப்படுத்தி விளக்குவதோடு அவை எவ்வாறு தொடர்புபடுத்தப்படுகின்றன என்பதனையும் விளக்குக.
04. ஒரு பாரிய நிறுவனத்திலுள்ள சகல முகாமையாளர்களையும் வகைப்படுத்தக் கூடிய பல்வேறு முறைகளை விளக்குக.
05. ஒரு நிறுவனத்தில் காணப்படும் மூன்று முகாமைதியியல் வலயங்களைப் பெயரிட்டு அவை ஒவ்வொன்றிலும் முகாமையாளர்கள் யாது செய்கின்றார்கள் என்பதை விபரிக்குக.
06. இவ் அத்தியாயத்தில் கூறப்படும் "முகாமைத்துவம் என்பது ஏனையோரைக் கொண்டு கருமங்களை நிறைவேற்றும் ஒரு கலை" என்ற கூற்று பொருத்தமற்றதுடன் போதுமானதல்ல. இதை நீர் ஏற்றுக் கொள்வீரா? அல்லது நிராகரிப்பீரா? விளக்குக.
07. வினைத்திறனுடைய முகாமையாளருக்கு தேவைப்படும் ஏழு வகையான திறமைகளை இனம் கண்டு அவை அதிகார மட்டங்களிலுள்ள முகாமையாளருக்கு தேவைப்படுவதன் முக்கியத்துவத்தைத் தொடர்புபடுத்துக. இவற்றில் எவ்வகைத் திறமைகள் மேல் மட்ட முகாமையாளருக்கு, நடுத்தர மட்ட முகாமையாளருக்கு, மேற்பார்வையாளருக்கு கூடிய முக்கியத்துவமுடையவை?
08. நடுத்தர முகாமையாளருக்கும், ஆரம்ப வரிசை முகாமையாளருக்குமான செயற்பாடுகளுக்கிடையேயான முக்கிய வேறுபாடுகள் என்ன?
09. முகாமைத்துவ கற்கையில் முகாமைத்துவ தொழிற்பாட்டு அணுகு முறைக்கும் முகாமைத்துவ திறமை அணுகு முறைக்கும் இடையேயான வேறுபாடுகள் என்ன?

10. மின்ஸ்ரபேர்க்கின் பத்து தொழிற்பாடுகளை நான்கு முகாமைத்துவ தொழிற்பாடுகளுடன் ஒப்பிட்டு நோக்குக. முகாமையாளரால் மேற்கொள்ளப்படும் தொழிற்பாடுகளை நிறுவன வகையானது பாதிக்குமா? ஏன்?
11. நிறுவனத்தில் முகாமையாளர்களின் கரும மட்டம் எவ்வாறு மாற்றமுறலாம்?
12. வேறுபட்ட முகாமையியல் தொழிற்பாடுகள், திறமைகள் பற்றிக் கற்பனை செய்து இவற்றில் சில தொழிற்பாடுகளுக்குத் தேவையான திறமைகள் வேறு சில தொழிற்பாடுகளுக்கு தேவையான திறமைகளிலிருந்து வேறுபடுமா என்பதை விளக்குக.
13. முகாமையாளருடைய நடத்தை விதங்களைத் தீர்மானிக்கும் பல்வேறு காரணிகள் எவை? முகாமைத்துவத்தின் சிறப்பான நடத்தை என ஒன்றுள்ளதா? உமது விடையை நியாயப்படுத்துக.
14. முகாமைத்துவ செயன்முறையை விளக்குவதோடு முகாமைத்துவத்தில் உலகளாவிய தன்மை எனும் எண்ணக் கருவை விளக்குக.
15. வினைத்திறனுக்கும் ஆற்றலுக்கும் இடையிலான முரண்பாடுகள் என்ன? வெற்றிகரமாக முகாமை செய்யப்படும் கம்பனிகளின் எட்டுப் பண்புகள் எவை?

விடய ஆய்வு

பரமேஸ்வரன்: கூட்டிணைந்த நிறுவனத் தந்தை

பீட்டா கூட்டுத்தாபனத்தின் பணிப்பாளரான பரமேஸ்வரன் ஒரு நிறுவனத் தலைவர் என்பதிலும் பார்க்க, இலங்கையின் மக்களினால் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட முகாமைத்துவ நிபுணராகக் கருதப்படுகின்றார். பல வருடங்கள் சீட்டா நிறுவனத்தில் தொழில் புரிந்ததன் பின்னர் 1990ம் ஆண்டு பரமேஸ்வரன் பீட்டாவில் இணைந்து கொண்டார். ஆனால் அவர் பீட்டாவில் சேரும் போது அது சில வாரங்களில் திவாலாகும் நிலையிலேயே காணப்பட்டது. பீட்டா நிறுவனமானது அச்சந்தர்ப்பத்தில் மிகப்பாரிய, தேவைக்கு மேலதிகமான ஊழியர்களைக் கொண்ட, வினைத்திறன்ற நிறுவனமாகவும், கடந்த காலங்களில் சந்தேகத்திற்கிடமான தரங்கொண்ட, கவர்ச்சியும் தூண்டுதலுமற்ற குளிர்சாதனப் பெட்டிகளை உற்பத்தி செய்து வந்தது. நான்கு வருடங்களில் பரமேஸ்வரன் பீட்டா கூட்டுத்தாபனத்தின் நிலையை மாற்றியமைத்து இலங்கையில் பாரியதும் சிறப்பானதுமான நிறுவனமாக அதனை மாற்றியமைத்தார். 1994ம் ஆண்டில் மாத்திரம் பரமேஸ்வரன் கடந்த 38 வருட கூட்டு உழைப்பினை விட இருபத்து நான்கு கோடி ரூபாவினை உழைத்துக் கொண்டார்.

எவ்வாறு பரமேஸ்வரனும் அவர் ஏற்படுத்திக் கொண்ட பீட்டா ஊழியர் குழுவும் மேற்படி திருப்பத்தை நடத்திக் காட்டினர் எனில் அதற்கான விடை - சிறந்த முகாமைத்துவம் என்பதாகவே இருக்கும்.

பரமேஸ்வரன் தொலைநோக்கும் பிறவியிலேயே கொண்ட ஆளுமைகளும் உடைய ஒரு தலைவராவார். இவர் தெளிவான ஒரு நோக்கினை பீட்டா நிறுவனத்திற்கு இனங்கண்டு வரையறுத்துக் கொண்டார். இவர் தன்னையே நிறுவனத்திற்கான உத்தியோகபூர்வ பேச்சாளராக நியமித்துக் கொண்டார். மேலும், இவர் அதிகமான, பீட்டா நிறுவனத்தின் உயர்மட்ட முகாமையாளர்களை நீக்கி விட்டு தன்னுடன் சீட்டா நிறுவனத்தில் திறமையாகவும் சிறப்பாகவும் பணிபுரிந்த ஊழியர்களை அமர்த்திக் கொண்டார். பரமேஸ்வரன் தானே நேரடியாக

பொதுமக்களுடனும் ஊழியர்களுடனும் நிறுவனம் பற்றிய தொடர்புகளை வைத்துக் கொண்டார். இக்காரணங்களினால், பரமேஸ்வரனுடைய நன்மதிப்பும் பெயரும் பீட்டா நிறுவனத்துடன் ஒன்றிப்பிணைந்ததாக அமைந்து காணப்பட்டது. பீட்டா ஊழியர்களின் மனங்களில் பரமேஸ்வரனே தமது நிறுவன மாற்றத்திற்கும் தமது தொழில் நிரந்தரத்திற்கும் காரணம் என்பது ஆழமாக பதிந்து காணப்பட்டது.

பரமேஸ்வரனின் தனிப்பட்ட தலைமைத்துவ பண்புகளும் திறமைகளும் பீட்டா நிறுவனத்தின் நிகழ்கால வெற்றிக்கு காரணமான அதே நேரம் நிறுவன அடிப்படைச் செயற்பாட்டு இயக்கத்திற்கு பீட்டா நிறுவன முகாமையின் பங்களிப்பையும் குறிப்பிட்டேயாக வேண்டும். குறிப்பாக அவர்களின் புதிய பொருட் கண்டுபிடிப்புகள், செலவு குறைப்பு, மற்றும் தர விருத்தி என்பவற்றைக் குறிப்பிடலாம்.

பீட்டா நிறுவனம் சிறப்பான பொறியியல் தொழிற்பாட்டிற்கு எப்போதும் சிறப்பானதொரு நற்பெயரைக் கொண்டிருந்தது. ஆனால், அவர்களது குளிர்சாதனப் பெட்டிகள் கவர்ச்சித் தன்மையைக் - குறிப்பாக இளைய சமுதாயத்தில் கொண்டிருக்கவில்லை. பரமேஸ்வரன் மந்தகரமான பிரதிமையை உடனடியாக மாற்றியமைக்க முற்பட்டார். மேலும், சிட்டி நிறுவனத்துடன் கூட்டிணைந்து நுகர்வோர் மற்றும் வியாபார சந்தைக்கு ஏற்புடையதான மூன்று கதவுகளைக் கொண்ட குளிர்சாதனப் பெட்டிகளை பீட்டா நிறுவனம் வடிவமைத்துக் கொண்டது.

பரமேஸ்வரன் பீட்டா நிறுவனத்தில் சேர்ந்தவுடன் அவரது முதலாவது முன்னுரிமைச் செயற்பாடாக நிதி வெளிப்பாச்சலைக் கட்டுப்படுத்துவதனைத் தேர்ந்தெடுத்தார். இது செலவில் பாரிய குறைப்பினை வேண்டி நின்றது. மேலும், அவர் பீட்டா நிறுவனத்தின் சில பிரிவுகளை விற்றதன் மூலம் நிறுவனச் செயற்பாட்டினை சிறப்பாக மாற்றியமைக்க முற்பட்டார். தேவையற்ற ஊழியர்கள் மற்றும் முகாமையாளர்களை நீக்கியதன் மூலம் நிறுவனத்தின் நிலையான செலவினை 25 வீதத்தினால் குறைத்துக் கொண்டார். மேலும், இவர் ஒரு ஊழியர் 1990ம் ஆண்டில் 10.2 குளிர்சாதனப் பெட்டிகளை உருவாக்கியதில் இருந்து இன்று ஒரு ஊழியரின் உற்பத்தி 39.9 குளிர்சாதனப் பெட்டிகள் என்ற நிலைக்கு ஊழியர் வினைத்திறனை உயர்த்துவதிலும் வெற்றியினைக் கண்டார். அத்துடன், உதிரிபாகங்களில் வேறுபாடுகளைக் குறைத்ததன் மூலமும் வினைதிறன் அளவை அவர் அதிகரித்துக் கொண்டார். பொதுவாக பீட்டா நிறுவனத்தின் அனைத்து வகையான குளிர்சாதனப் பெட்டிகளும் K-ref வடிவமைப்பை அடிப்படையாகக் கொண்டே தயாரிக்கப்பட்டது. இது அதிகளவில் உபகரணங்கள் மற்றும் பாகங்களை மாற்றிப் பயன்படுத்துவதினூடாக சரக்கு இருப்புகளையும் அது சார்ந்த செலவுகளையும் குறைப்பதையே நோக்காகக் கொண்டு செயற்படுத்தப்பட்டது.

உள்ளக மற்றும் இறக்குமதிப் பதிலீட்டுப் பொருட்களின் போட்டியானது விரிவான தரவிருத்தி திட்டமொன்றினை அமுல்படுத்த வேண்டிய தேவையொன்றினை பீட்டாவிற்கு ஏற்படுத்தியது. மேலும், பீட்டாவின் முகாமையானது ஜப்பானிய குளிர்சாதனப் பெட்டிகள் சிறந்த தரமுடையதாகவும், இலங்கையில் தயாரிக்கப்பட்ட குளிர்சாதனப் பெட்டிகளைவிட விலை குறைந்ததாகவும் காணப்பட்டதனால் இலகுவாக இலங்கைச் சந்தையினுள் நுழைந்து கைப்பற்றிக் கொள்கின்றன என்பதை தெளிவாக அறிந்து வைத்திருந்தனர். பீட்டா முகாமையானது உடனடியாக அதிக தரத்தைக் கொண்ட குளிர்சாதனப் பெட்டிகளை வடிவமைத்து விநியோகித்ததுடன் தரக்கட்டுப்பாட்டு உபகரணங்கள் மற்றும் நிபுணர்களில் பாரிய மூலதனத்தையும் மேற்கொண்டது. மேலும், பீட்டா நிறுவனமானது தனது உயர்மட்ட ஊழியர்களிற்கான இலாபக் கொடுப்பளவினை

இலாபத்துடன் மட்டும் ஒப்பிட்டு வழங்காது அவர்களது செயற்பாட்டுத் தரம், வினைதிறன், மற்றும் சந்தைப்பங்கு என்பவற்றுடனும் ஒப்பிட்டு வழங்கும் வகையில் ஒரு திட்டத்தை வடிவமைத்துக் கொண்டது.

நிறுவனம் தனது குறிக்கோள்களை அடையமுடியாது தோல்வியடையும் ஒவ்வொரு பகுதியிலும் இன்று உயர்மட்ட ஊழியர்கள் தமது இலாபப் பங்கினை 25 வீதத்தினால் இழக்கின்றனர்.

வினாக்கள்

1. பீட்டா நிறுவனம் சிறப்புச் செயற்பாடுகளைக் கொண்டமைந்த ஒரு நிறுவனமா? அது வினைத்திறனுடையதா? எவ்வடிப்படையில் உமது முடிவுக்கு நீர் வருகின்றீர்?
2. பீட்டா நிறுவனத்தில் பரமேஸ்வரனின் செயற்பாடுகளை ஒரு முகாமையாளர் புரிய வேண்டிய நான்கு தொழிற்பாடுகளுடனும் ஒப்பிட்டு ஆராய்க.
3. பரமேஸ்வரனின் முகாமையியல் செயற்பாடுகளை முகாமைத்துவம் ஒரு கலை மற்றும் விஞ்ஞானம் என்ற அடிப்படைகளில் பிரித்து ஆராய்க.
4. பரமேஸ்வரன் இலங்கையின் வடகிழக்கு மாகாண சபைத் தேர்தலுக்கு போட்டியிட்டு முதலமைச்சர் பதவியை பிடிக்கக் கூடியவர் எனக் கருதப்படுகின்றார். எவ்வகையில் அவரது இரு பதவிகளும் - பீட்டாவின் தலைவர், வடகிழக்கு மாகாண சபையின் முதலமைச்சர் ஒன்றுபட்டு காணப்படுகின்றது? வேறுபட்டுக் காணப்படுகின்றது? விளக்குக.

முகாமைத்துவ எண்ணக்கருக்களின் தோற்றமும் வளர்ச்சியும்

இவ் அத்தியாயத்தைக் கற்பதன் நோக்கங்கள்:

இவ் அத்தியாயத்தை முழுமையாகக் கற்றதன் பின் உங்களால் பின்வருவனவற்றைத் திருப்தி செய்யக் கூடியதாயிருக்கும்:

1. மூன்று முக்கிய முகாமைத்துவ கோட்பாடுகளை விளங்கிக் கொள்ளக் கூடியதாயிருத்தல்.
2. மரபுவழி முகாமைத்துவக் கோட்பாட்டின் முன்னிலைவாதிகளை இனம் காண முடிவதுடன் நிறுவனங்கள் பற்றிய அவர்களின் கருத்துக்களையும், பங்களிப்புக்களையும் அறிந்து கொள்ளக் கூடியதாயிருத்தல்.
3. மனித தூண்டுதல் எடுகோள்களின் அடிப்படையில் மரபுவழிக் கோட்பாடுகளுக்கான முக்கிய பங்களிப்புகளை விவரிக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.
4. டெயிலரது விஞ்ஞான முகாமைத்துவ அணுகு முறையின் முக்கிய மூலகங்களை விளங்கிக் கொள்ளக் கூடியதாயிருத்தல்.
5. விஞ்ஞான முகாமைத்துவத்திற்கு நேரப்படிப்பின் முக்கியத்துவம் பற்றி விளக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.
6. முகாமைத்துவத்திற்குரிய நிர்வாக அணுகு முறைகள் எவ்வாறு விஞ்ஞான அணுகு முறைகளிலிருந்து வேறுபடுகின்றன என்பதை விவாதிக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.
7. கௌத்ரோன் படிப்பின் உட்கருத்துக்களை விளக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.
8. மனித உறவு முறையின் முக்கியத்துவத்தையும் அது எவ்வாறு நிறுவனங்களில் ஊழியர்களைத் தொடர்புபடுத்துகிறது என்பது பற்றியும் அறிய கூடியதாயிருத்தல்.
9. முகாமைத்துவத்திற்குரிய நடத்தைக் கோட்பாட்டாளரின் முக்கிய பங்களிப்புகள், நிறுவன அமைப்புக்கள் மற்றும் அவர்களின் முகாமைத்துவ இலக்கியத்திற்கான பங்களிப்புகள் பற்றி அறியக் கூடியதாயிருத்தல்.
10. விஞ்ஞான முகாமைத்துவக் கோட்பாட்டின் நான்கு முக்கிய பண்புகளை அறியக் கூடியதாயிருத்தல்.

11. நிறுவனங்களை முகாமை செய்வதில் தொகுதி அணுகு முறைக் கோட்பாட்டின் பங்களிப்பைப் பற்றி விளங்கக் கூடியதாயிருத்தல்.
12. முகாமைத்துவம் பற்றிய மூன்று சமகாலத்து அணுகு முறைகளை இனம் கண்டு விளக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.
13. தொகுதி அணுகு முறை மற்றும் சூழ்நிலை அணுகு முறைகள் பற்றி விளங்கக் கூடியதாயிருப்பதுடன் இவற்றிற்கு முன்னையகால முகாமைத்துவ கோட்பாடுகளுடன் இவை எவ்வாறு உறவு கொண்டுள்ளன என்பது பற்றியும் அறியக் கூடியதாயிருத்தல்.

முகாமைத்துவ எண்ணக்கருக்களின் தோற்றமும் வளர்ச்சியும்

ஒவ்வொரு முகாமைத்துவ நிலைமைக்கும் ஏற்ப மேற்கொள்ளப்பட வேண்டிய செயற்பாடுகள் பற்றிய விபரங்களை முகாமையாளர்களால் நினைவில் வைத்திருப்பது மிகவும் கடினமானதாகும். இதனால் முகாமையாளர்களும் முகாமைத்துவ நிபுணர்களும் தகவலளிக்கும் வகையிலான பல்வேறு கோட்பாடுகளை உருவாக்கியுள்ளனர். ஆனால் இக்கோட்பாடுகள் யாவும் முகாமையாளரால் வேண்டப்படும் சகல விடயங்களையும் வழங்காது அவர்களுக்கு தாம் எதிர் நோக்கும் பிரச்சினைகளுக்கு விடை காணுவதற்கான ஒரு வழிகாட்டியாகவே அமைகின்றன.

ஒவ்வொரு கோட்பாடும் முகாமைத்துவத்திற்கான வெவ்வேறுபட்ட அணுகு முறைகளை வழங்குவதோடு, முகாமையாளரோடு பின்பற்றும் கோட்பாட்டிற்கேற்ப முகாமைத்துவ நடவடிக்கைகளின் வடிவமும் வேறுபட்டமையும். ஒரு முகாமையாளரின் அணுகு முறையிலிருந்து இன்னொரு முகாமையாளரினது அணுகு முறை வேறுபடுவதற்கான காரணங்களை முகாமைத்துவ உளவியலின் உதவியுடன் விளக்கலாம். இவ் அத்தியாயம் முகாமையாளருக்கு வழிகாட்டும் பல்வேறு முகாமைத்துவ கோட்பாடுகளை விளக்குவதாக அமைகின்றது.

முகாமைத்துவ கோட்பாடு என்றால் என்ன?

முகாமைத்துவ கோட்பாடு என்னும் பதமானது ஒரு நிறுவனத்தின் முகாமையுடன் சம்பந்தப்பட்டவர்களுக்கு வழிகாட்டும் கோட்பாடுகள் மற்றும் தத்துவங்களைக் குறித்து நிற்கின்றது. தொடர்புக் கோட்பாடு என்பது அணுவைப்பற்றி பௌதிகவியலாளர்கள் விளக்கவும், அதன் நடத்தைகள், பின் விளைவுகளைக் கட்டுப்படுத்தவும் உதவ, முகாமைத்துவ கோட்பாடுகளாவன முகாமையாளர்கள் தமக்குக் கீழ் தொழில்புரியும் ஊழியர்களை புரிந்து கொள்ளவும், அவர்களை திறம்பட மேற்பார்வை செய்யவும் வழிகாட்டுவனவாக அமைகின்றன. ஆரம்ப கால முகாமைத்துவ கோட்பாட்டாளர்கள் தமது சொந்த அனுபவங்களை அடிப்படையாகக் கொண்டு முகாமைத்துவ தத்துவங்களை உருவாக்க முயன்றனர். பின்னைய முகாமைத்துவ கோட்பாட்டாளர்கள் தமது கோட்பாடுகளை பொறியியல், சமூகவியல், உளவியல், பொருளியல், மெய்யியல், மானிடவியல் போன்ற விஞ்ஞான தத்துவங்களின் அடிப்படையில் அறிவு பூர்வமான கருத்துக்களை முன்வைத்தனர். இன்று, பல்வேறு கோட்பாட்டியலாளர்கள் முகாமைத்துவ கோட்பாட்டு வரலாற்று அணுகு முறைகளை விளக்கத்துடனான நடைமுறை முகாமைத்துவ கோட்பாட்டுடன் ஒருங்கிணைக்க முயற்சிக்கின்றனர்.

குறிப்பிட்ட ஒரு நடைமுறையானது ஏன் திறமையாக அல்லது திறமை அற்றதாகக் காணப்படுகிறது எனபதை விளக்குவதாகவே முகாமைத்துவ கோட்பாடுகள் காணப்படுகின்றன. இவை ஒரு மனித நடத்தை பற்றிய முற்கணிப்பிற்கு வேலைத் தளத்தில் அவசியமாகும்.

இவையின்றி ஒரு முகாமையாளரால் தனது நடைமுறைகளின் வெற்றிக்கும் தோல்விக்குமான பின்னணி காரணங்களை விளங்கிக் கொள்ள முடியாமலிருக்கும். மேலும், இவ்வகையான புரிந்து கொள்ளலின்றி முகாமையாளர்களால் எதிர்கால குறிக்கோள்களை அடைவது பற்றி உறுதி கூற முடியாமலுமிருக்கும். முகாமை பற்றிய வழிவகைகளை கோடிட்டுக் கூறும் கோட்பாடுகளுக்கு பழக்கப்பட்ட முகாமையாளர்கள் பணத்தையும் நேரத்தையும் முதலீடு செய்யும்போது இவையே வலுவடையவை என்பதை முதலில் கவனிக்காது தமது எண்ணங்களில் நீடித்திருந்தனர்.

வியாபாரத்தின் வரலாற்றில் முகாமைத்துவ கோட்பாடுகளின் எழுச்சி ஒரு புதிய தோற்றமாகும். இன்று இவை பயனுடையவையாயினும் 1886 களின் கருத்துக்களிலிருந்து பிரிக்கப்பட்டவையே. அதாவது, யேல் மற்றும் டோன் உற்பத்திக் கம்பெனியின் (Yale & Towne Manufacturing Co.) தலைவரும் இணை ஆரம்பிப்பாளருமான ஹென்றி ஆர்.டோன் (Henry R.Towne) இவற்றை தமது ஆய்வில் அமெரிக்க இயந்திர பொறியியலாளர் சங்கத்திற்கு அளித்திருந்தார். இதன் பின் பொறியியலைப் போல் முகாமைத்துவமும் ஓர் துறையாகக் கணிக்கப்பட்டது. தமது ஆய்வின் மூலம் டோன் உள்ளார்ந்த அமைப்புக்களில் முகாமை ஒழுங்கற்றிருப்பதை அவதானித்தார். முகாமையாளர்கள் தமது அனுபவங்களையும், விஞ்ஞான ரீதியான கட்டுப்பாடுகளையும் கோட்பாடுகளின் தத்துவங்களிற்கேற்ப பங்கிட்டுக் கொள்ள எவ் அமைப்புகளும் இல்லை என டோன் கூறினார். வர்த்தக நீதியமைப்பின் (Chamber of commerce) இணை ஆரம்பிப்பாளரான டோன் குறிப்பிடத்தக்க செல்வாக்கை வியாபார சமூகத்தின் மத்தியில் கொண்டிருந்தார். இவரது "பொருளியலாளராக பொறியியலாளர்" என்னும் ஆய்வு நவீன விஞ்ஞான முகாமையின் தேடலின் மையமாக குறிப்பிடப்படுகின்றது.

டோனின் ஆய்வு காலத்தால் முதிர்ந்தது. 18ஆம், 19ஆம் நூற்றாண்டுகளின் கைத்தொழில் புரட்சியானது முகாமைக்கான ஒழுங்கான கட்டமைப்புத் தேவையை வலுவற்றதாக்கியது. வரலாற்றில் முதல் தடவையாக பாரியளவு ஊழியர் தொழிற்சாலைகளில் வேலை செய்து பெருமளவு உற்பத்திகளையும் பரந்த விநியோக முறையையும் ஏற்படுத்தும் புதிய தொழில் நுட்பங்கள் அறிமுகமாயின. இயந்திரமயமாக்கலின் வருகையால் கைவினை முறையிலான உற்பத்திகள், பாரியளவிலான உற்பத்திகளாக்கப்பட்டன. இந்த குழப்ப முறையிலான உற்பத்தி முறை சமூக பொருளாதார மாற்றங்களை ஏற்படுத்தின. பெருமளவு பொருட்கள், பெருமளவு சேவைகள், பெருமளவு ஊழியர் என்பவை இயற்கையான, பல்வேறுபட்ட அமைப்பு ரீதியான புதிய பிரச்சினைகளுக்கு வழிவகுத்தன. இம்மாற்றங்கள் ஊழியரை வழிநடத்துவதில் புதிய அணுகு முறைகளை வேண்டியதோடு, நவீன திறன், தொழில் அனுபவமுடைய முகாமையாளர்களின் அபிவிருத்திக்கும் வழி செய்தது. வியாபாரத்தையும் இலாபத்தையும் விரும்பும் சமூகமொன்று பயிற்றப்பட்ட தேர்ச்சியுடைய முகாமையாளரை வேண்டி நிற்பது இலகுவாக இதன் மூலம் புரிந்தறியப்பட்டது.

முகாமைத்துவ கோட்பாடுகளின் வகைகள்

முகாமைத்துவக் கோட்பாடுகளை மரபுவழிக் கோட்பாடுகள், நடத்தை பற்றிய கோட்பாடுகள், விஞ்ஞான முகாமை முறையிலான கோட்பாடுகள் என மூவகைப்படுத்தலாம். இக்கோட்பாடுகள் வரலாற்றின் வெவ்வேறு காலப்பகுதிகளில் உருவானவையானாலும் நடைமுறைப் பயன்பாட்டில் இவை மூன்றும் ஒன்றிணைக்கப்பட்டவையாகவே உள்ளன.

அ) மரபு வழிக்கோட்பாடுகள் (The Classical School)

முற்பட்ட காலங்களிலிருந்தே முகாமையாளர்களினால் திறமையான திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், ஊழியரிடல், தீர்மானம் எடுத்தல், கட்டுப்படுத்தல் முறைகளுக்கான தேவை வேண்டப்பட்டு வந்தனவானாலும் பல காலங்களாக எதுவித மையப்படுத்தப்பட்ட உதவிகளும் வழங்கப்படவில்லை. அக்காலங்களில் முகாமைத்துவம் பற்றி எதுவித புத்தகங்களோ, சஞ்சிகைகளோ காணப்படவில்லை. எதுவித முகாமைத்துவ திறந்தொழில் அமைப்புகளும் இருக்கவில்லை. மேலும், முகாமையாளராக மாற எதுவித பாடசாலைகளும் இருக்கவில்லை. குடும்பத்தினை, இனத்தினை, இராணுவத்தினை, வர்த்தக அமைப்புக்களை, அரசியல் அலகுகளை வழிநடத்தும் அனுபவங்களுடாகவே தமது முகாமை பற்றிய அறிவை வளர்த்துக் கொண்டனர். முகாமையியல் ரீதியான சில அணுகு முறைகளை வரலாறே உட்புகுத்தியது. 1700 களிலும் 1800களிலும் ஏற்பட்ட கைத்தொழில் புரட்சியானது அமைப்புக்கள் தொடர்பானதும் அவற்றின் முகாமை பற்றியதுமான கிளர்ச்சியை நிலைநாட்டியது. இது முகாமை ரீதியான கோட்பாட்டின் அவசியத்தை தெளிவாக வரையறுத்து, முகாமைத்துவ நடவடிக்கைகளை எவ்வாறு அணுகுவது, முகாமைத்துவ இலக்கணம், முகாமைத்துவ திறன் தொழில் அமைப்புக்கள், முகாமை பற்றிய அறிவை ஏற்படுத்தும் நிறுவனங்கள் என்பவற்றின் தோற்றப்பாட்டினையும் கோரியது. 1800 களிலும் 1900களின் ஆரம்பங்களிலும் முகாமையாளர்கள் கைத்தொழிற் புரட்சியால் ஏற்பட்ட அமைப்பு ரீதியான குழப்பங்களை நிவர்த்திசெய்ய மரபு வழிக் கோட்பாடுகளும் அதன் பயன்பாடுகளும் அவசியமாகின. அமைப்புக்கள் மிக குழப்பமுடையதும் விரைவாக வளர்ச்சியுறுவதுமாக மாறும் போது அவற்றின் தொழில் நுட்பங்கள் கூடிய புரட்சி உடையனவாகின. இப்புதிய அமைப்புக்கள் முகாமையாளரை இருப்புக்களையும் உற்பத்தியையும் கட்டுப்படுத்த தூண்டியதோடு அட்டவணைப்படுத்தப்பட்ட ஒழுங்கான தொழில் முறைமையையும், ஒருங்கிணைந்த பலதரப்பட்ட தொழில் முறைமையையும், மனித வள முகாமையையும் வலியுறுத்தின. இந்நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ள குறுகிய தகவல்களே முகாமையாளருக்கு கிடைத்தன. கடந்த கால முகாமையாளர்கள், பொருளியலாளர்கள், அரசியல் ஆலோசகர்கள், மெய்யியலாளர்கள் என்போரின் கருத்துக்களும் அனுபவங்களும் ஒரு ஒழுங்கமைப்பில் பதியப்பட்டோ, அல்லது அமைப்பு ரீதியிலான முகாமைக்கேற்ப ஒழுங்குபடுத்தப்பட்டோ இருக்கவில்லை. இது 1800களிலும் 1900களிலும் புதிய பொறியியல் பின்னணியுடைய கைத்தொழில் முகாமையாளர்களின் வருகையால் அமைப்பு முகாமை தொடர்பான 'தத்துவங்கள்' முன் வைக்கப்பட்டு நடைமுறையிலான முகாமையாளரின் பிரச்சினைகளுக்கு தீர்வு காணும் வரை தொடர்ந்தது.

மரபுவழி முகாமைக் கோட்பாட்டாளர் "ஒரு சிறந்த வழி" மூலமான சிக்கலான கைத்தொழில் அமைப்பின் முகாமையை முன் வைத்தனர். இவர்களது கோட்பாடுகள் பொருளாதார ரீதியிலான பகுத்தறிவு மாதிரியினையும் ஊழியரினதும், முகாமையாளரதும் நடத்தைக் கட்டுப்பாடுகளையும் தீர்மானங்களையும் எதிர்வு கூறுவதாக அமைந்தன. மறுபுறம் கோட்பாட்டாளர்கள், மக்கள் தர்க்க ரீதியாகவும் பகுத்தறிவு ரீதியாகவும் தமது தொழில் அனுபவங்கள் மூலம் தனிப்பட்ட வருவாயை உயர்வாக்க முயற்சித்து தீர்மானம் எடுப்பார்கள் என கருதினர். இம் முகாமைத்துவ கோட்பாடுகள் தர்க்க, பகுத்தறிவு ரீதியிலான தீர்மானங்கள் பொருளாதார வலுவுடையவை என்ற நம்பிக்கையில் கூறப்பட்டவையாகும். மரபு வழி முகாமைத்துவ கோட்பாடுகள், ஐக்கிய அமெரிக்காவின் ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட விஞ்ஞான முகாமைத்துவ இயக்கத்தின் வெளிப்பாடுகளாகிய, ஹென்றி பையோலின் (Henry Fayol) நிர்வாகக் கோட்பாடு; ஜேர்மனிய சமூகவியலாளரான மக்ஸ் வெபரின் (Max Weber) பணித்துறை அபிவிருத்தி என்பவற்றிலிருந்து பெறப்பட்டது.

மரபு வழிக் கோட்பாடுகள் முதலாவதும் முக்கியமானதுமான முறை சார்ந்த முகாமைத்துவ கோட்பாடுகளாக விளங்கின. இது விரைவாக செயற்படும் ஒவ்வொரு ஊழியரும் தமது வழிகளை வலியுறுத்துவதினூடாக வேறுபட்டமைந்தது. இதனது கருத்துப்படி அடம் ஸ்மித்தால் (Adam Smith) விளக்கப்பட்ட, மக்கள் தமது பொருளாதார வருகைகளை உயர்வுபடுத்துவனவற்றையே தெரிவு செய்யும் செயற்பாடு - அதாவது நிதி ரீதியான ஊக்குவிப்புகள் மரபு வழிக் கோட்பாடுகளில் மேலாதிக்கம் பெறுகின்றன. ஆய்வாளர்கள், நடைமுறையாளர்களுடன் சேர்ந்து உணர்வு பூர்வமான நடத்தைகளை உறுதிப்படுத்தி அவை தொழில்களின் தர்க்க ரீதியான அமைப்பிடலுடனும் அட்டவணையிடலுடனும் கட்டுப்படுத்தப்படுவதாகக் கருதுகின்றனர். மரபு வழிக் கோட்பாடுகள் இரண்டு வரலாற்று ரீதியிலான முகாமைத்துவ மெய்யியல்களாக - விஞ்ஞான முகாமைத்துவ அணுகு முறையாகவும், நிர்வாக முகாமைத்துவ அணுகு முறையாகவும் பிரிக்கப்படலாம்.

I. விஞ்ஞான முகாமைத்துவ இயக்கம் (The Scientific Management Movement)

விஞ்ஞான முகாமை என்பது "முறையான அவதானிப்பு, பரிசோதனை, காரணமீடல் மூலமாக பெறப்பட்ட தரவுகள், உண்மைகள் என்பவற்றின் ஊடாக உருவாக்கப்பட்ட நியமங்கள் மூலம் முகாமை செய்வதைக் குறிக்கின்றது". விஞ்ஞான முகாமை இயக்கமானது ஊழியர்களை அவர்களது கீழ்மட்ட தொழில் நுட்ப ரீதியில் முகாமை செய்வதன் அடிப்படையில் ஊழிய திறமையை உயர்த்தலாம் எனும் கருத்தை முன்வைக்கின்றது. முகாமையானது பல்வேறுபட்ட செயற்பாடுகளை முகாமைத்துவ கோட்பாட்டிலும் அதன் பயன்பாட்டிலும் ஏற்படுத்தியுள்ளதுடன் வலுவான முகாமைத்துவ தொழில் நுட்ப அபிவிருத்திக்காக பல்வேறு பரிசோதனைகளையும் முறையான அவதானிப்புக்களையும் மேற்கொண்டுள்ளது.

அ) சார்ல்ஸ் பபேஜ் (Charles Babbage)

சார்ல்ஸ் பபேஜ் (1792 - 1871) என்பவரே விஞ்ஞான முகாமைத்துவத்தின் ஆரம்ப பங்காளி ஆவார். ஊழியர்கள் சிறப்புரிமையூடாக தமது கடமைகளை செயற்படுத்துவதன் மூலம் நிறுவனங்கள் உயர் இலாபத்தைப் பெறலாம் என இவர் வாதிட்டார். பழம் பொருளியலாளரான அடம் சிமித்தின் கருத்துடன் பபேஜ் தொழிற்பகுதி பற்றியும் தொழில் வடிவமைப்பு பற்றியும் கூறி, இவற்றின் மூலம் ஒரு ஊழியர் குறைவான, இலகுபடுத்தப்பட்ட பொறுப்புக்களை வினைத்திறனுடன் மேற்கொள்ளலாம் என்கிறார். ஊழியர்களை, முகாமையாளர்கள் எச் சிறு தொழிலையும் செய்யும் வகையில் பயிற்றுவிப்பதன் மூலமும், விரைவாகவும் திறமையாகவும் நிறைவேற்றுவவருக்கு ஊக்குவிப்புகள் வழங்குவதன் மூலமும் சிறப்பாக தொழில்களை செய்விக்கலாம். முகாமையாளர்கள் நேரப்படிப்பினை (Time and Motion Studies) மேற்கொண்டு ஒவ்வொரு தொழிலையும் செய்ய எடுக்கும் கால அளவைத் தெரிந்திருக்கும் அவசியத்தை பபேஜ் வலியுறுத்துவதோடு "ஒரு மேற்பார்வையாளர் ஊழியரின் முன்பாக, கடினாரத்தைப் பார்த்தபடி நிற்கும்போது சடுதியாக விரைவுத் தன்மை ஏற்படும்" எனவும் கூறுகிறார். முகாமையாளர்கள் நேரப்படிப்பைப் பயன்படுத்தி நியமங்களை உருவாக்கி எதிர்பார்க்கும் மட்டத்திலும் அதிகமாக தொழிற்படுவோருக்கு வெகுமதி, உபகாரம் வழங்க வேண்டும்.

ஆ) பிரெட்ரிக் டபிள்யூ டெயிலர் (Frederick W. Taylor)

பிரபல்யமான விஞ்ஞான முகாமையின் கோட்பாட்டாளர்கள் பிரெட்ரிக் டபிள்யூ டெயிலருடைய (1856 - 1915) பங்களிப்பு பபேஜ் மற்றும் ஏனையோருடையதுமான பங்களிப்புடன் சேர்ந்து 1800களின் பிற்பகுதியிலும் 1900களின் முற்பகுதியிலும் விஞ்ஞான முகாமை இயக்கத்தை முன்னெடுத்துச் செல்ல உதவியது. டெயிலர் ஒரு பொறியலாளரும் ஆலோசகரும் ஆவார். இவரது முதல் அவதானிப்பாக நிறுவன அமைப்புகளில் மன்னிக்க முடியாத தொழில் முறைமைகளை கருத்தில் கொண்டார்.

இக்காலகட்டத்தில் நிறுவனங்களில் திறமையான தொழிலாளர் நிரம்பல் குன்றியிருந்தது. இந்நிறுவன முகாமையாளர்கள் கிடைக்கும் ஊழியரை திறனற்ற முறையில் பயன்படுத்தியதனால் ஊழிய வினை திறனை அதிகரிக்க அரும்பாடுபட வேண்டியிருந்ததாக டெயிலர் கூறினார். இக்காரணிகள் குறைந்த உற்பத்திக்கும் குறைந்த வினைதிறனிற்கும் இட்டுச் சென்றது. ஊழியர் தாமே தொழில் உபகரணங்களை கொண்டு வரவேண்டி நிர்ப்பந்திக்கப்பட்டதுடன் இவை திறமையற்ற வகையிலும் வடிவமைக்கப்பட்டு காணப்பட்டன. மேலும், தொழில் வடிவமைப்பு திறமையற்றதாகவும், ஊழியர்கள் தாமே இயந்திர வேகம், உற்பத்தி வேகம் என்பவற்றை தீர்மானிப்பவர்களாகவும், தொழிற் பயிற்சி சிறந்ததொரு தொழிற் சூழலுக்குட்பட்டதல்லாமலும் காணப்படும் தன்மையை அவதானித்தார். ஊழியரை வேலைக்கமர்த்துதல் "முதல் வந்தோர் முதல் வேலைக்கமர்த்தல்" எனும் முறையில் அவர்களது திறமை, இயலுமைகளைக் கருதாது மேற்கொள்ளப்படும் தன்மை காணப்படலையும் அவதானித்தார். முகாமையாளர்கள் தமது முகாமை பொறுப்புக்களாக தொழில் திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தலைத் தவிர்த்து ஊழியருடன் ஒருமித்து நின்று வேலை செய்தனர். இதன் பெறுபேறாக போதியளவு பயிற்றப்படாத ஊழியர்கள் கீழ்மட்ட செயற்பாடுகள் தொடர்பான திட்டமிடல், தீர்மானம் எடுத்தல், அட்டவணையிடல், கட்டுப்படுத்தலில் ஈடுபடுத்தப்படுகின்றார்கள்.

முகாமையாளர்கள் திறமையாக முகாமை செய்யாமை, ஊழியர்களை அவர்களது சொந்த முறைகள், வேகங்களுக்கேற்ப செயற்பட அனுமதித்தல் குறித்து டெயிலர் கண்டனம் செய்தார். இவர் முகாமையாளர்கள் வேலைகளை விஞ்ஞான அடிப்படையில், அதாவது சட்டங்கள், தத்துவங்கள் அடிப்படையில் செய்ய வேண்டுமென விரும்பியதுடன், இவ்வாறான விஞ்ஞான தத்துவங்களினால் ஊழியர்கள் திறம்பட செயற்பட முடியும் எனவும் குறிப்பிட்டார். இதற்கான தீர்வாக டெயிலர் விஞ்ஞான முகாமைத்துவத்தினூடாக உற்பத்தித் திறனையும், திறமையையும் அதிகரிக்கப்பட வேண்டும் என்கிறார். டெயிலருடைய விஞ்ஞான முகாமைத்துவ அணுகுமுறை தோற்ற ரீதியான கண்ணாட்டத்தில் பழம் பொருளியலிலிருந்து வேறன்றியதாக உள்ளது. இத்தோற்றத்தின்படி, முகாமையாளரும் ஊழியரும் பொருளாதார ரீதியாக ஊக்கப்படுத்தப்படுவர். முகாமையாளர் இலாபத்தை உச்சப்படுத்த விரும்பும் அதே வேளை ஊழியர் தமது சொந்த வருவாயை உயர்வுபடுத்த விரும்புவர். இவ்வாறான பரஸ்பர அக்கறையையும் தொடர்பையும் கண்ட டெயிலர், முகாமையையும் ஊழியரையும் ஒருங்கிணைத்து, அவர்களது தேவையைத் திருப்தி செய்யலாம் என்கிறார். மாறாக முகாமையினதும் ஊழியரதும் கோரிக்கைகள், கைத்தொழில் பிணக்குகளிற்கு அடிப்படையாகிறது. இதற்கான தீர்வாக ஊழியர் விஞ்ஞான முகாமையின் குறிப்பீடுகளுடன் இணைந்து செல்ல வேண்டும் என்கிறார். ஊழியர்களும், முகாமையாளர்களும் விரிவுபடுத்தப்படும் நிதியீட்டங்களில் குறிப்பிட்ட விகிதங்களை பகிர்ந்து கொள்ள வேண்டும். பகுத்தறிவுடைய, பொருளாதார ரீதியாக தூண்டப்பட்ட ஊழியர்கள் நிதி தொடர்பான பயன்களை விஞ்ஞான முகாமைத்துவத்தினூடாக நோக்குவதால் அவர்கள் தாமாக பின்வரும் குறிப்பீடுகளை ஏற்று அனுசரிப்பரென டெயிலர் கருதுகின்றார்.

1. நேரத்தையும், அசைவையும், சலிப்புத் தன்மையையும் பயன்படுத்தி வேலையினை அபிவிருத்தி செய்தலோடு அத்தொழில் எம்மட்டத்தில் நிறைவேற்றப்படுகிறதெனவும், எம் மட்டத்தில் திறமையாக நிறைவேற்றப்படலாமெனவும் அடையாளம் காணல்.
2. தன் இஷ்டப்படி ஒவ்வொரு முகாமையாளரும் ஊழியரும் செயற்படுவதை தவிர்த்து, தொழிலின் நாளாந்த உற்பத்தி வீதத்தை அடையாளம் கண்டு, தொழிலுக்கான நியமத்தை சரிவர கடைப்பிடித்தல்.

3. ஊழியர்களை அவர்களுக்கு பொருத்தமான தொழிலில் ஈடுபடுத்தி இலாபகரமாக செயற்பட வைப்பதோடு அவர்களை விஞ்ஞான முறையில் பயிற்றுவித்தல்.
4. குறைந்த வெளியீட்டிற்கு குறைந்த கூலியையும், கூடிய வெளியீட்டிற்கு கூடிய கூலியையும் வழங்குவதால் வெளியீட்டிற்கேற்ப கூலி வழங்கி ஊழியரைத் திறமையாகவும், சிறப்பாகவும் செயற்படுத்தும் நிதி ரீதியான ஊக்குவிப்புக்களை வழங்கல்.
5. ஒரு பொது முகாமையாளர் முழுத் துறையையும் மேற்பார்வை செய்வதைத் தவிர்த்து அவ்வத் துறையில் சிறப்பானோரை அவ்வத்துறையை மேற்பார்வை செய்ய அனுமதிப்பதான தொழில் சார் மேற்பார்வை முறையைக் கடைப்பிடித்தல்.
6. தொழிலில் விஞ்ஞான தத்துவங்களை அறிமுகப்படுத்தி ஊழியருக்கும் தொழில் கொடுப்போருக்குமிடையே நல்ல கூட்டுறவை ஏற்படுத்தி நட்புறவை பேணுதல்.

டெயிலருடைய விஞ்ஞான முகாமைத்துவம் பல்வேறுபட்ட தொழில் நுட்பங்களை அறிமுகப்படுத்துகிறது. இவற்றில் மிக முக்கிய அம்சமாக மெய்யியல் ரீதியாக ஊழியரை தொழிலில் முகாமை செய்யும் புதிய கொள்கை அமைகின்றது. முகாமைக்கும் ஊழியருக்கும் விஞ்ஞான முகாமையானது அதனது வெற்றிக்காக அறிவு ரீதியான புரட்சியை ஏற்படுத்துமென டெயிலர் கூறியுள்ளார். புதிய தொழிற் சட்ட திட்டங்களையும் புதிய முறைகளையும் ஏற்று இணக்கமாக, அமைதியாக தொழில் புரிய விஞ்ஞான முகாமையின் தத்துவங்களை ஊழியரும், முகாமையாளரும் சரியாக விளங்கி வைத்திருத்தல் அவசியமாகும். இவ்வாறான அறிவுப் புரட்சியூடாகவே ஊழியரும் முகாமையும் உயர் கூலியையும், அதிகரித்த வெளியீட்டையும் அடைய முடியும் என்கிறார்.

டெயிலருடைய 'புத்தகக் கடை முகாமை' (Book Shop Management), 'விஞ்ஞான முகாமையின் தத்துவங்கள்' (Principles of Scientific Management) எனும் நூல்களில் பின்வரும் ஐந்து அடிப்படைத் தத்துவங்களும் மெய்யியல் அடிப்படையாக விளக்கப்பட்டுள்ளன.

1. ஊழியரை விஞ்ஞான ரீதியில் தேர்வு செய்தல்:

ஒவ்வொரு தொழிலிலும் வேண்டப்படும் தகைமைகளை ஒவ்வொரு ஊழியரதும் தகைமைகளுடன் ஒப்பீடு செய்து தேர்வு செய்ய வேண்டும். தகுதிகாண் பரீட்சைகளை நடாத்துவதன் மூலம் ஒவ்வொருவரினதும் தகைமைகளை நிர்வகிப்பது ஏற்புடையது. உதாரணமாக, டெயிலர் விரைவான பின்னடைவுச் சோதனையை (Speed of reaction test) தரக்கட்டுப்பாட்டு பரிசோதகருக்கு அறிமுகப்படுத்தினார்.

2. விஞ்ஞான ரீதியான பயிற்சியை ஊழியருக்கு வழங்கல்:

நிறுவனமும், ஊகிப்பு வேலையும் ஊழியருக்கு தொழில் வழங்கலில் சிற்றளவு செல்வாக்குடையவை. நேர அசைவு பற்றிய ஆய்வானது விஞ்ஞான தொழில்நுட்ப அளவு கோலாக ஊழியரைப் பயிற்றுவிக்க பயன்படுவதோடு அதனால் உச்ச திறமையோடு அவர்கள் செயற்படவும் வழிவகுக்கும்.

3. தொழிற் சிறப்பியல்பாக்கம்:

உற்பத்தியானது சிறு சிறு மூலகங்களாகப் பிரிக்கப்பட்டு, ஒவ்வொரு ஊழியரும் அதில் சிறப்பியல்பை அடையச் செய்தல்.

4. கூலி ஊக்குவிப்பின் முக்கியத்துவம்:

ஊழியர் தாம் செய்த தொழிலுக்கான கூலியைப் பெறுவதோடு, உற்பத்தியானது கொடுக்கப்பட்ட நியம அளவை மிஞ்சும் போது உபகாரக் கொடுப்பனவுகளை வழங்கல்.

5. முகாமைக்கும் ஊழியருக்குமிடையே ஓர் ஏற்புடைய பொறுப்புப் பிரிவாக்கமிருத்தல்:

ஆளினியையும் வளங்களையும் சிறப்பாகப் பயன்படுத்த ஊழியருக்கும் முகாமைக்கும் இடையே ஒரு நட்புறவு இணைப்பைப் பேணல்.

டெயிலரின் கோட்பாடு பற்றிய விமர்சனம்:

டெயிலருடைய நடைமுறையின் வெற்றியை ஞாபகத்தில் இருத்துவது அவசியமாகிறது. இவர் தமது காலத்தில் கருத்து வேறுபாட்டிற்குரியவராயிருந்தார். இவரது வெற்றியின் உப விளைவாக ஊழியரின் திறனை அதிகரிக்கத் தேவையான வேலைப்படையில் குறைப்பேற்பட்டதன் முடிவாக மொத்த ரீதியிலான வேலைப்படைக் குறைப்பை குறிப்பிடலாம். உதாரணமாக, சைமன் ரோலிங் (Simonds Rolling Machine) இயந்திரத்தில் 120 மேற்பார்வையாளர் தொழில் புரிந்த இடத்தில் இவரது திறனான முறை அறிமுகத்தினால் 35 மேற்பார்வையாளராக குறைக்கப்பட்டது. மேலும், டெயிலர் அமைப்பு இயக்கத்திற்கு தனது சார்பைக் காட்டி வரலாற்று ரீதியில் இது வேலைவாய்ப்பை உயர்த்த உதவியதைக் காணலாம். இதனால் அவரது முறைகளுக்கு எதிராக வலுவான பின்னணி ஏற்பட்டது.

டெயிலர் ஒரு துணிவான பொறுப்பு வாய்ந்த கண்டுபிடிப்பாளரும் ஆவார். ஆனால் இவரைப் பின்பற்றிய பலர் இவரது முறைகளுக்கு பல்வேறு கருக்க முறைகளை முன் வைத்து இவரது விஞ்ஞான அணுகு முறைக்கு வலுவூட்டினர். டெயிலர் தானாகவே சில சந்தர்ப்பங்களில் தனது விஞ்ஞான அணுகு முறையை மழுங்கடிக்கவும் தயாராக இருந்ததுடன் அது பற்றி உணர்வற்றவராகவும் காணப்பட்டார். ஆனால் இது அவரது எதிர்பார்ப்பான சொந்த விஞ்ஞான முறைகளுக்கு மேலதிகமாக இருந்தது. இதனாலேயே இவர் விஞ்ஞான படிப்பே மனிதரை செல்வாக்குச் செலுத்தி இயக்குவதாக கூறுகிறார்.

பிற்காலங்களில் பிறெட்ரிக் டபிள்யூ. டெயிலரால் முன்வைக்கப்பட்ட விஞ்ஞான முகாமைத்துவம் அவரது சமகாலத்தவரால் மேலும் இலகுவாக்கப்பட்ட மனித நடத்தை மாதிரிக் கோட்பாடுகளாக விவாதிக்கப்பட்டது. உதாரணமாக, இவரது காலங்களில் இவரது கோட்பாட்டின் படி ஊழியர்கள் தனியே தமது பௌதீக, நிதித் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதன் மூலம் ஊக்குவிக்கப்படுவர் எனத் தவறாக கருதப்பட்டு வந்ததைக் குறிப்பிடலாம்.

இ) ஹில்பேர்த் பிராங்கும் வில்லியன் ஹில்பேர்த்தும் (Frank and Lillian Gilbreth)

இவர்கள் கணவன் மனைவியராக விஞ்ஞான முகாமை இயக்கத்தை முன்னெடுத்துச் சென்றனர். பிராங் பங்கர் ஹில்பேர்த் (1868 - 1924) தொழில் முறைமைகளை முன்னேற்றி அதன் மூலம் உற்பத்தித் திறனையும் திறமையையும் முன்னேற்ற வேண்டுமென்றார். இவரது முகாமைத்துவ உளவியல் பின்னணியுடன் வில்லியன் மோர்லர் ஹில்பேர்த் (1878 - 1972) ஊழியரின் செயல் திறனை முற்றாக அடைய விஞ்ஞான முகாமைத்துவ தொழில் நுட்பம் உதவும் என்கிறார்.

ஹில்பேர்த் ஒரு தொழிலை நிறைவேற்றும் அசைவுகளை திட்டமிட்டு பாகுபடுத்தியுள்ளார். இவரது பாகுபடுத்தல் விளங்கிக் கொள்ளல், தொடர்ந்து பேணுதல், கொண்டு செல்லல் எனும் அசைவுகளை உள்ளடக்கியிருந்தது. இவ் அசைவு ஒழுங்குபடுத்தல், அசைவுகளின் வகைகளுக்கும்

திரும்பத் திரும்ப ஏற்படும் தன்மைகளுக்குமிடையேயும், ஊழியர் தேவையற்ற அசைவால் சக்தியை விரயமாக்கி களைப்படைதலுக்குமிடையேயும் உள்ள உறவு முறையைக் காட்டியது. பொருத்தமானதும் பொருத்தமற்றதுமான அசைவுகளை வேறுபடுத்துவதன் மூலம் ஹில்பேர்த் வேலையாட்களின் சக்தியை கூடுதலான வேலையை நிறைவேற்றுவதில் செலவிட வழி செய்தார்.

1914 ஆம் ஆண்டு வில்லியன் ஹில்பேர்த் தனது கலாநிதிப் பட்டத்திற்காக பிறவுண் பல்கலைக்கழகத்திற்கு "முகாமை உளவியல்" எனும் தலைப்பில் சமர்ப்பித்த ஆய்வுக்கட்டுரை பிரசுரிக்கப்பட்டது. இவர் நவீன மனிதவள முகாமையின் முன்னோடியாக விஞ்ஞான ரீதியான ஊழியர் தேர்வு, இடவமைவு, பயிற்சி என்பன பற்றிக் குறிப்பிட்டதோடு 1924இல் பிராங் ஹில்பேர்த்தின் மறைவின் பின் ஹில்பேர்த் கம்பனியின் தலைவரானார்.

நேரம் மற்றும் அசைவுப் பிரச்சினையின் விரிவுபடுத்தப்பட்ட ஆய்வாக ஹில்பேர்த் வேலைத்தளத்தை மொத்த ரீதியான அமைப்பாக வழிநடாத்துவதில் கவனம் செலுத்தினார். உதாரணமாக, ஊழியரின் பதவியுயர்விற்கு பின்வரும் மூன்று ஆலோசனைகளை முன்வைத்தார்:

1. வேலையாளே தமது வேலையைச் செய்தல்.
2. வேலையாளர் தமது முன்னோடியால் பயிற்றுவிக்கப்படல்.
3. வேலையாளர் தமக்கான உயர் பதவிக்கு பதவியுயர்வு பெறுவதற்கான புதிய திறமைகளைப் பெற்று ஆயத்தமாயிருத்தல்.

ஹில்பேர்த் பற்றிய விமர்சனம்

ஹில்பேர்த் கணவனும் மனைவியும் பிறெட்ரிக் டபிள்யூ. டெயிலரின் சமகாலத்தவர்களாகவும் அவரது விஞ்ஞான முகாமை அணுகு முறையின் மாணாக்கர்களாகவும் இருந்தவர்கள். எவ்வாறாயினும் டெயிலரதும் ஹில்பேர்த்தினதும் முறைகளுக்கிடையேயான வேறுபாடுகளை அறிவது அவசியமாகும். மனதளவில் டெயிலர் முற்று முழுதாக விஞ்ஞான முறைமைக்காகப் போராடியவராயினும் சில சமயங்களில் நிறுவனங்களில் மனிதக்காரணியின் உணர்வற்ற தன்மை பற்றி சுட்டிக்காட்டியுள்ளார். திறமையாக செயற்படும் ஊழியர்களுக்கு வெகுமதியளிக்க வேண்டும் என்பதில் ஹில்பேர்த் கற்பனைவாதியாயிருந்தார்.

இவர்கள் தனிப்பட்ட ரீதியில் ஊழியர் ஒவ்வொருவரும் தமது ஆற்றல்களை வெளிக்கொணர வேண்டும் என்பதில் அக்கறை கொண்டிருந்தனர். ஆனால் டெயிலர் விஞ்ஞான முகாமையின் அடித்தளத்தை வகுத்திருந்தார். ஹில்பேர்த் கடுமையான விஞ்ஞான முகாமைக்கும் (நேரடிப்படிப்பு, அசைவுப்படிப்பு, உற்பத்தி பங்கீடு) ஆளணி பற்றிய விஞ்ஞான முகாமைக்கிடையே பிணைப்பினை தோற்றுவிப்பதில் உதவியதுடன் இவர்கள் ஆளணியையும் வலியுறுத்தி நின்றமை குறிப்பிடத்தக்கதாகும்.

ஈ) ஹென்றி ஹன்ஸ் (Henry Gantt)

ஹென்றி ஹன்ஸ் (1861 - 1919) டெயிலருடன் சேர்ந்து இரண்டு தொழில் நுட்பங்களை விஞ்ஞான முகாமைக்கு வழங்கினார். அவையாவன: ஹன்ஸ் வரைபடமும், குறைந்தளவு கூலியை மையமாகக் கொண்ட தூண்டுதல் முறைமையும் ஆகும்.

இவரது அணுகு முறையில் முகாமையாளர்களுடைய கட்டுப்பாட்டிற்கு மேலான திட்டமிடல், வடிவமைத்தல், தொழிற் செயற்பாடுகளை மேற்பார்வை செய்தல் என்பவற்றிற்கு ஹன்ஸ் வரைபட

முறையை அபிவிருத்தி செய்தார். இது இன்றும் பாவனையிலுள்ளது. முகாமையாளர்கள் ஹன்ற வரைபடத்தைப் பயன்படுத்தி தொழிற் செயற்பாடுகளை சுருக்கமாக்கி ஒருங்கிணைவாகவும் தொடர்ச்சியாகவும் செய்ய வேண்டிய செயற்பாடுகளை அடையாளம் காண்கின்றனர். இவ்வாறு செயற்பாடுகளை அட்டவணையிடலுக்கும் மேலாக ஹன்ற வரைபடம் செயற்பாடுகளை மேற்பார்வை செய்யும் கருவியாகவும் பயன்படுகின்றது. முகாமையாளர்கள் ஹன்ற வரைபடத்தில் உண்மையாக ஒரு செயற்பாட்டை நிறைவேற்றப் பயன்படுத்திய நேரத்தைக் குறித்து பின் அதனை அவ் செயற்பாட்டுப் பூர்த்திக்கென திட்டமிடப்பட்ட நேரத்துடன் ஒப்பீடு செய்வர்.

ஊழியர்கள் நாளாந்தம் தமக்களிக்கப்பட்ட செயற்பாடுகளை நிறைவேற்றினாலென்ன நிறைவேற்றாவிட்டாலென்ன ஆகக்குறைந்த மட்டக் கூலியைப் பெற வேண்டுமென ஹன்ற குறிப்பிட்டார். இவர் மேலும் ஊழியர்கள் எதிர்பார்க்கப்பட்ட குறிக்கோளிலும் மேலாக செயற்படும்போது பணரீதியிலான கொடுப்பனவுகள் வெகுமதியாக கொடுக்கப்பட வேண்டுமெனக் குறிப்பிட்டார். இவற்றிற்கு மேலதிகமாக கீழ்மட்ட ஊழியர்களை மேற்பார்வை செய்யும் மேற்பார்வையாளருக்கும் வெகுமதிகளை அவர்களது ஊழியர் நாளாந்த நியமங்களுக்கு மேலாக செயற்படும் போது வழங்கப்பட வேண்டுமெனவும், இது மேலும் திறமையான மேற்பார்வைக்கு வழி வகுக்கும் எனவும் குறிப்பிட்டார்.

II. அமைப்பு ரீதியான மரபுவழிக் கோட்பாடு அல்லது நிர்வாக முகாமைக் கோட்பாடு (The Classical Organisation Theory or The Administrative Management Theory)

அமைப்பு ரீதியான மரபுவழிக் கோட்பாடுகள் ஒரு நிறுவனத்தின் பூரண முகாமையை கவனத்தில் கொள்ளும் அதேவேளை விஞ்ஞான முகாமையானது, நிறுவனமொன்றின் தொழில் நுட்ப பக்கத்தை கருத்தில் கொள்கின்றது. மரபுவழிக் கோட்பாட்டிற்கு தமது பங்களிப்புக்களை வழங்கியோர் ஒரு நிறுவனத்தின் செயற்பாடுகளை பகுத்தறிவு நிலையிலும், ஒழுங்காகவும், முற்கணிப்பிடக் கூடியதாகவும், வினைதிறனுடனும், திறமையுடனும் மேற்கொள்ளும் வகையில் வடிவமைப்புக்களை வழங்கினர். இவ் அமைப்பு ரீதியான மரபுவழிக் கோட்பாட்டாளர்கள் நிறுவன அமைப்புக்களை இராட்சத இயந்திரங்களாகக் கருதி அவ் 'இயந்திரங்கள்' திறமையாக செயற்பட சர்வதேச ரீதியில் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட தத்துவங்கள், சட்டங்களுக்கேற்ப நோக்கங்களை அடைய வேண்டுமெனக் கருதினர். ஹென்றி பையோலும், மக்ஸ் வெபரும் அமைப்பு ரீதியான மரபுவழிக் கோட்பாடுகளின் இரு ஆரம்ப பங்களிப்பாளர்களாகும்.

அ) ஹென்றி பையோல் (Henry Fayol)

ஹென்றி பையோலின் (1841 - 1925) முகாமை பற்றிய தோற்றப்பாடுகள் அவரது அகழ்வுக் கைத்தொழில் பொறியியலின் அனுபவத்திலிருந்து தோன்றியவையாகும். முகாமையாளர்களின் வெற்றியானது அவரவரது தனிப்பட்ட ஆளுமையில் அல்லாது அவர்கள் பின்பற்றும் முறைமைகளிலேயே தங்கியிருப்பதாக ஹென்றி பையோல் கூறுகிறார். இவர் தன்னைப் போல் ஏனைய முகாமையாளர்களும் தம் வெற்றிக்கு சிக்கலான அமைப்புக்களில் பொருத்தமான வழிகாட்டிகளை கடைப்பிடிக்க வேண்டும் எனக் கருதினார்.

ஹென்றி பையோலே முதலாவதாக முகாமை பற்றிய நிர்வாக அணுகு முறைகளை ஒழுங்குபடுத்தியவர் என அங்கீகரிக்கப்படுகின்றார். இவர் முகாமையானது அதன் பின்னணியிலான தத்துவங்களை அடையாளம் காணுவதன் மூலம் கற்பிக்கப்படலாம் என நம்பியவர். ஆனால் விஞ்ஞான முகாமையானது அடிப்படையில் ஊழியர் தமது செயற்பாடுகளை திறமையாக நிறைவேற்றுவதில் அக்கறை காட்டுகின்றது. ஹென்றி பையோல் ஒரு நிறுவனத்தை முழுமையாக

நோக்குகின்றார். மேலும், பையோல் தனது கவனத்தை குறிப்பாக முகாமையியல் செயற்பாடுகளிலேயே செலுத்தியுள்ளார். இவரால் அடையாளம் காணப்பட்ட ஐந்து அடிப்படை முகாமையியல் தொழிற்பாடுகளான - திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், வழிநடத்தல், ஒருங்கிணைத்தல், கட்டுப்படுத்தல் என்பவற்றின் அடிப்படையிலேயே முகாமையாளர்கள் தமது கடமைகளை நிறைவேற்றுகின்றனர் எனவும் இவை முகாமையாளருக்கு தமது நிறுவன கட்டமைப்பில் அவர்கள் இடம் பெற்றிருக்கும் தன்மைக்கேற்ப வேறுபடும் எனவும் இவர் நம்பினார்.

பையோல், நிறுவனங்களின் செயற்பாடுகளை ஆறு பெரும் பிரிவுகளாக அடையாளம் கண்டுள்ளார்.

1. தொழில் நுட்ப செயற்பாடுகள் - இது அடிப்படையில் உற்பத்தியை கருத்திற் கொள்கின்றது.
2. வர்த்தக செயற்பாடுகள் - இது வாங்கல், விற்றல், பரிமாற்றம் போன்ற சந்தையைப் பற்றியதும் போட்டியாளர் பற்றியதுமான அறிவைக் குறிக்கின்றது.
3. நிதிச் செயற்பாடுகள் - மூலதனத்தின் உத்தம பயன்பாட்டை தேடிப் பாவிப்பதைக் குறிக்கின்றது.
4. பாதுகாப்பு செயற்பாடுகள் - இது நிறுவன சொத்துக்களையும் ஊழியரையும் களவு, தீ, அபாயங்களுக்கெதிராக பாதுகாப்பதையும், வேலை நிறுத்தம், பெருங் குற்றங்கள் மற்றும் சமூக குழப்பங்களிலிருந்து பாதுகாப்பதையும் குறிக்கின்றது.
5. கணக்கியல் செயற்பாடுகள் - இது நிறுவனத்தின் பொருளாதார நிலையை சுருக்கமாகவும் விளக்கமாகவும் கொடுப்பதைக் குறிக்கின்றது.
6. முகாமையியற் செயற்பாடுகள் - இது திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், வழிநடத்தல், ஒருங்கிணைத்தல், கட்டுப்படுத்தல் எனும் அமைப்பு ரீதியான செயற்பாடுகளைக் குறிக்கின்றது.

இவ்வாறான முகாமைச் செயற்பாடுகளுக்கும் மேலாக பையோல் தன்னால் பின்பற்றப்பட்ட பின்வரும் பதினான்கு தத்துவங்களை நிறுவன முகாமைக்கு வழிகாட்டிகளாக அடையாளங்கண்டு கூறியுள்ளார். அவையாவன:

1. தொழிற்பகுப்பு: சிறப்புத் தேர்ச்சி மூலம் திறமையின் மட்டத்தை அதிகரித்து தொழிற்பயிற்சிக் காலத்தை குறைத்து, குறைவான செயற்பாட்டு மாற்றங்களுடன் திறமையை அபிவிருத்தி செய்வதை விரைவாக்கல்.
1. அதிகாரம்: கட்டளைகளை வழங்குதலில் அதனது சிறப்புரிமைகளுக்கேற்ப பொறுப்புகளை வழங்கல்.
3. கட்டுப்பாடு: இது நிறுவனங்கள் வழிநடத்தப்படும் சட்ட திட்டங்கள், ஒப்பந்தங்களுக்கேற்ப ஒழுக்குவதையும், ஒப்பந்தங்களை நிறுவனங்களுக்கும் அதனது ஊழியருக்குமிடையே தெளிவாக விபரிப்பதனையும் குறிக்கின்றது.
4. ஒழுங்கமைந்த கட்டளை: குழப்பங்களையும், முரண்பாடுகளையும் தவிர்த்துக் கொள்ள ஒவ்வொரு ஊழியரும் ஒரு மேலதிகாரிக்கு மட்டும் பதிலளிக்கும் தன்மை.

5. ஒருங்கிணைந்த வழிநடத்தல் - நிறுவன அமைப்பு சார்ந்த திட்டங்கள் ஒவ்வொன்றிற்கும் ஒரு முகாமையாளர் காணப்படுவதுடன் ஒரே நோக்கங்களுடன் செயற்படும் நிறுவன அமைப்புக்கள் ஒரு பொதுத் திட்டத்தை தம்மிடையே செயற்படுத்தும் தன்மை.
6. பொதுவானவற்றிற்கு கீழ்ப்பணியாளர் தனித்தனி அக்கறை காட்டல் - நிறுவனங்களின் தேவைகளுக்கும் மேலாக அதனது ஊழியர்களின் தனிப்பட்ட அல்லது குழு சார்ந்த தேவைகள் அமைதல் கூடாது.
7. ஊதியம் - ஊழியருக்கும் மேலதிகாரிகளுக்குமான கூலிகள் சம தன்மையினையும் திருப்தியினையும் கொடுத்தல் வேண்டும்.
8. மையப்படுத்தல் - தீர்மானம் எடுக்க வேண்டிய மட்டங்கள் அது சார்ந்த சூழலில் தங்கியிருக்கும், மாறாக மையப்படுத்தப்பட்ட அல்லது பன்முகப்படுத்தப்பட்ட மட்டங்கள் சகல சூழ்நிலைகளிலும் பொருந்துவதாக அமையாது.
9. முகாமை வரிசை - நிறுவன கட்டமைப்பில் சகல ஊழியரிடையேயும் நல்ல உறவு பேணப்படுவதுடன் அதிகாரம் வழங்கும் வழி எந்நேரமும் தெளிவாக இருத்தல் வேண்டும்.
10. ஒழுங்கு - ஒரு நிறுவனத்தில் சகலவற்றிற்கும் (சகலருக்கும்) ஓரிடம் வழங்கப்பட்ட சகலதும் (சகலரும்) அவ்வவ் இடங்களில் இருத்தல் வேண்டும்.
11. சமதன்மை - ஊழியர்கள் அன்பாகவும், நீதியாகவும் நடாத்தப்படல் வேண்டும்.
12. நிலையான பதவிக்காலம் - ஊழியரது தொகை நிலையாகப் பேணப்படுவதோடு அவர்கள் தமது தொழில் மற்றும் அதனது சூழல் பற்றிய அறிவுடையவராயிருத்தல் வேண்டும்.
13. தொடக்கம் - கீழ் மட்ட ஊழியர்கள் தமது உணர்விற்கேற்ப கருத்துரைக்க ஊக்குவிக்கப்படல் வேண்டும்.
14. ஒற்றுமையே பலம் - குழு வேலையையும், ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட வேலை முறைமையையும் பேணிப் பராமரித்தல் வேண்டும்.

ஒவ்வொரு விசேடமான சூழ்நிலையிலும் இத்தத்துவங்களை பயன்படுத்துவது நெகிழ் தன்மையை ஏற்படுத்துமென பையோல் கருதினார்.

ஆ) மக்ஸ்வெபர் (Max Weber)

மக்ஸ் வெபர் (1864 - 1920) ஜேர்மனிய சட்டத்தரணியும் சமூகவியலாளருமாவார். இவர் 'பகுத்தறிவுடைய நிறுவன அமைப்பு' (உரு. 2 - 1) எனும் ஆற்றலுடைய, பயன் மிக்க நிறுவன மாதிரியமைப்பை வடிவமைத்தார். இவரது அமைப்பில் ஊழியர்களை அவர்களது சிறப்புத் தேர்ச்சிக்கேற்ப பிரிவுபடுத்தியுள்ளார். ஒவ்வொரு ஊழியருக்குமான அதிகாரமும் பொறுப்புக்களும் அவரவர் கொண்டுள்ள தொழிற் கடமைகளுக்கேற்ப தெளிவாக வழங்கப்பட்டிருக்க வேண்டும், மாறாக தனிப்பட்ட ரீதியில் வழங்கப்பட்டிருத்தலாகாது என இவர் குறிப்பிடுகின்றார். வெபர் மேலும் ஒவ்வொரு ஊழியரதும் தொழில் மட்டம் ஐயப்பாடற்ற வகையில் தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்டிருக்க வேண்டும் என்றார். இவரது நிறுவன அமைப்புக்கள் பற்றிய ஆய்வில் மூன்று சட்டப்படியான அடிப்படை அதிகாரங்களை (Legitimate authority) அடையாளங் காட்டியுள்ளார். அவையாவன: பாரம்பரிய அதிகாரம், ஆளுமை அதிகாரம், பகுத்தறிவுடைய சட்ட ரீதியான அதிகாரம் என்பனவாகும். சட்டப்படியான அதிகாரம் என்பது அதிகாரத்தை வலுவிலிருந்து வேறுபடுத்தலைக் குறிக்கும். வலு என்பது ஒரு பக்கமான அம்சம், இது ஒருவர் குறிப்பிட்ட வழியில் வேறொருவரை சக்தியின் மூலம் அல்லது வெகுமதியின் மூலம் செயற்பட வைப்பதைக் குறிக்கும். மறுபுறம் அதிகாரம் என்பது ஒருவருக்கு மேலாக சட்டங்களை ஏற்று

நடாத்துவதைக் குறிக்கும். இது கீழ் மட்டத்தவர் ஏற்றுக் கொள்ளக்கூடிய வரையறைக்குள் பயன்படுத்தப்படல் வேண்டும்.

சட்டப்படியான அதிகாரம் பற்றி தன்னால் கூறப்பட்டவற்றை வெபர் பிற்காலங்களில் உசாத்துணையாகக் கொண்டார். இவரால் விளக்கப்பட்ட மூன்று வகையான சட்டப்படியான அதிகாரங்கள் பின்வருமாறு சுருக்கித் தரப்பட்டுள்ளது.

1. பாரம்பரிய அதிகாரம் (Traditional authority) - வழக்கத்தினூடாகவும், பரம்பரையினூடாகவும் எழும் அதிகாரத்தை ஏற்றுக் கொள்ளல்.
2. ஆளுமை அதிகாரம் (Charismatic authority) - அதிகாரத்திலுள்ளவரின் ஆளுமைத்தரத்திற்கும், உறுதிப்பாட்டிற்கும் ஏற்ப எழும் அதிகாரத்தை ஏற்றுக் கொள்ளல்.
3. பகுத்தறிவுடைய சட்ட ரீதியான அதிகாரம் (Rational- Legal authority) - அலுவலகத்திலுள்ளவரின் நிலைக்கும் நிறுவனத்தின் சட்ட திட்டங்களுக்கும் ஏற்ப எழும் அதிகாரத்தை ஏற்றுக் கொள்ளல்.

உரு 2 - 1 அமைப்பியல் ரீதியான வெபரின் பணித்துறையாட்சி

பணித்துறை மாதிரியின் குறிக்கோள்கள்	
★ விரைவு (வேகம்)	★ ஐயப்பாடற்ற தன்மை
★ சுருக்கம்	★ தொடர்ச்சியான தன்மை
★ ஒழுங்கு	★ எதிர்வு கூறக்கூடிய தன்மை
பணித்துறை மாதிரியின் அமைப்பு	
<ul style="list-style-type: none"> ☆ தொழிலின் சிறப்புத் தேர்ச்சிக்கேற்ப ஊழியப் பிரிப்பு காணப்படல். ☆ அதிகார மட்டங்கள் சிறப்பாக வரையறுக்கப்பட்டிருக்கும் தன்மை காணப்படல். ☆ ஊழியர்களின் உரிமைகளும் கடமைகளும் சட்டப்படி முறையாக குறிப்பிடப்படல். ☆ ஆளைக் குறிக்காமல் நபர்களுக்கிடையிலான உறவு முறையை தொடர்புபடுத்தல். ☆ தொழில் நுட்ப போட்டியையும் நிறுவன தேவையையும் கருதி நிறுவனத்திற்கான ஆட்தேர்வை மேற்கொள்ளல். ☆ நிறுவனத்திற்கான பதவியுயர்வினை தொழில் நுட்ப போட்டி, விரிவான அறிவு, கிரேஸ்ட் நிலை என்பவற்றைக் கருத்திற் கொண்டு மேற்கொள்ளல். ☆ வாழ்நாளின் எதிர்கால ஈடுபாட்டை தொழிலினூடாக பிரதிபலித்தல். ☆ தேவைப்படும் தரத்திற்கு பொருந்துபவரே தெளிவான நிறுவன எதிர்காலத்தை கொண்டிருப்பார். ☆ நிறுவன அமைப்பு சார்ந்த கொடுக்கல் வாங்கல்கள் தெளிவாகப் பதியப்பட்ட ஏடுகளை பராமரிப்பது அலுவலக முகாமைக்கு இன்றியமையாதது. 	

வெபரால் உருவாக்கப்பட்ட நிறுவன அமைப்பு பற்றிய பகுத்தறிவான கருத்துக்களின் தொகுதி பணித்துறையாட்சியை வரையறுக்கின்றது. கற்பனையிலான முறைசார்ந்த நிறுவன அமைப்பின் ஏழு அடிப்படை பண்புகளாக அவர் கூறியவை அவரது கோட்பாட்டின் மூலக் கருவாகும்.

அவையாவன:

1. சட்ட ரீதியாக அலுவலக கடமைகள் வழங்கப்பட்டதும், அதிகாரமும், பொறுப்புகளும் தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்டதுமான தொழிற்பிரிப்பு அவசியமாகும்.
2. ஒரு ஒழுங்கான தத்துவப்படி அல்லது கட்டளைச் சங்கிலிப்படி அதிகாரங்கள் நிறுவனத்தில் காணப்படும் மட்டங்களுக்கு அல்லது அவரவர் நிலைக்கேற்ப வழங்கப்படல்.
3. நிறுவன அங்கத்தவராக தெரிவு செய்யப்படுவோர் தொழில் நுட்ப தகைமைக்கேற்ப முறை சார்ந்த பரீட்சைகள் அல்லது பயிற்சி மூலம் தேர்வு செய்யப்படல்.
4. அலுவலர் தேர்ந்தெடுக்கப்படாமல் நியமிக்கப்படல்.
5. நிலையான ஊதியத்திற்கு தொழில் புரியும் நிர்வாக அலுவலர் அதனையே தொழிலாக கொண்டவர்களாவர்.
6. ஒரு நிறுவன அலகிற்கு சொந்தமற்ற நிர்வாக அலுவலர்கள் வழிநடாத்தப்படுதல் வேண்டும்.
7. வழிநடத்துவோர் அவர்களது அலுவலக கடமைகளுக்கேற்ப கடுமையான சட்டங்கள், பண்புகள், கட்டுப்பாடுகளை கொண்டிருத்தல்.

மேற்கூறப்பட்ட பண்புகள் விதந்துரைப்பது போல வெபரும் சிறப்புத் தேர்ச்சி, அதிகார மட்டம், சட்ட திட்டங்கள், பாவனையின் தேவை என்பன பாரிய நிறுவனங்களில் அவசியமாகிறது எனக் குறிப்பிட்டார். சகல ஊழியரும் சமமாகவும் நீதியாகவும் ஒரே முறையில் கணிக்கும் வகையில் பல்வேறு முகாமைத் தொழிற்பாடுகள் தனித்தன்மைக்கு எதிராக்குவதே இவரது தேவையாக இருந்தது. பல சுழற்சி முறையிலான நிறுவன அமைப்பு சார்ந்த தொழிற்பாடுகள் திருப்தியாக நிறைவேற்றப்பட தனது "பகுத்தறிவுடைய, நம்பத்தகுந்த, எதிர்வு கூறக்கூடிய முறைகள்" உதவும் எனக் கருதினார்.

வெபருடைய பார்வையில் இலட்சிய நிறுவன அமைப்பானது ஊழியர்களது உரிமைகளையும் கடமைகளையும் விரிவாக விபரித்து கூறுவதாகவும் ஒவ்வொரு தொழில் நிலையுடனும் தொடர்புபட்ட செயற்பாடுகளை இரண்டாம் தொகுதியாக கூறுவதாகவும் அமைகின்றது. இந்த ஒழுங்கு விதிகள் ஒரே சீராக நிறுவனம் பூராக பயன்படுத்தக் கூடியதாயிருக்கும். வெபருடைய பணித்துறையாட்சி முறையிலான நிறுவன அமைப்பு ஆளைக்குறிக்காதது. மேலும், தனிநபர் எவரும் தனிப்பட்ட ரீதியிலோ அல்லது தனிப்பட்ட ஊக்கப்படியோ முகாமை செய்யப்பட மாட்டார்கள். முகாமையாளர்கள் இச் சூழலுக்கு பழக்கப்பட்டு ஆளைக்குறிக்காது, எவ்வித தனிப்பட்ட விசேட கவனிப்புமின்றி செயற்படுவர்.

வெபரது கருத்துப்படி பணித்துறையாட்சி முறையிலான நிறுவன அமைப்பு தெளிவான எதிர்கால வாழ்வை போட்டி மிக்க ஊழியருக்கு வழங்கும் எழுத்திலான ஒழுங்கு விதிகள், பாரிய செயற்பாடுகளுக்கு வழிகாட்டுவதோடு, சகல முகாமை ரீதியிலான செயற்பாடுகளும், தீர்மானங்களும் ஆவணப்படுத்தப்படும். பணித்துறையாட்சி முறையிலான நிறுவன அமைப்பு ஆளைக்குறிக்காததும், இறுக்கமானதும், சுழற்சி முறையிலான நோக்க வரைவினை சந்திப்பதும், சுருக்கமானதும், ஒழுங்கானதும், ஐயப்பாடற்றதும், தொடர்ச்சியானதும், முற்கூறக்கூடியதுமாகும்.

ஆ) நடத்தை பற்றிய கோட்பாடுகள் (The Behavioural School)

முகாமை பற்றிய கோட்பாடுகள் பற்றிய நிர்வாக ரீதியான அணுகு முறையானது உற்பத்தி தொழில் நுட்பத்திலிருந்து நிறுவனங்களை முழுமையாக நோக்கும் வகையில் மாற்றம் பெற்றது.

மரபு வழி அணுகு முறையிலும் இந்த 'மக்கள்' மயமான அணுகு முறையை கட்டியெழுப்ப பல முக்கிய எழுத்தாளர்கள் பங்களிப்புச் செய்துள்ளனர். நடத்தை தொடர்பான இந்த கோட்பாட்டாளர்களின் அணுகு முறைகள் முற்றுமுழுதாக மனித உறவு முறைக்கு தளமிட்டுள்ளன. ஆள் குறிக்காத இயற்கையான மரபுவழி அணுகு முறையின் வெளிப்பாடுகள் பல்வேறு வழியில் இதற்கு உதவியது.

நடத்தை ரீதியான அணுகு முறை ஊழியரின் நடத்தைக்கும் தூண்டுதலுக்கும் இடையே ஒரு சரியான வழிநடத்தலை உருவாக்கியது. சில சந்தர்ப்பங்களில் ஊழியருக்கும் முகாமையாளருக்கும் இடையிலான முரண்பாடுகள் ஊழியர் மத்தியில் அமைதியினைக் குறைத்தாலும் மரபு வழித் தத்துவங்களின் பிரயோகத்தால் ஊழியரின் உற்பத்தித் திறன் அதிகரிக்க வாய்ப்பிருந்தது. மரபுவழி அணுகு முறை ஒரு குறிப்பிட்ட வேலையை ஒரு ஊழியர் செய்வதாக குறிப்பிடும் அதேவேளை நடத்தையிலான அணுகு முறையானது வேலையாற் குழுக்களினால் ஒரு குறிப்பிட்ட வேலை செய்யப்படுவதாகவும் கூறுகின்றது.

I. முன்னைய கோட்பாட்டாளர்களின் பங்களிப்புகள்

நிறுவனங்களை பூரணமாக வடிவமைக்கப்பட்ட இயந்திரத் தொகுதிகளாக நோக்குவதற்கு பதிலாக, நடத்தை பற்றி நோக்குவோர் சமூக முறையில் நிறுவனங்களை நோக்குகின்றனர். நிறுவனங்களின் நோக்கங்களுடன் சேர்ந்த வகையில் ஊழியரோடு ஊழியரையும், ஊழியரோடு தொழில் வலைப்பின்னலையும் சமூகமாகவும் திறனாகவும் இணைத்து இச் சமூகமுறை காண்கின்றது. இச்சமூக முறையில் திறமையான முகாமைக்கு முகாமையாளர்கள் ஒவ்வொருவரினதும், மற்றும் குழுக்களினதும் தன்மைகள், தொழிற்படும் வடிவங்கள் என்பவற்றைத் தெரிந்திருத்தல் வேண்டும்.

அ) ரொபர்ட் ஓவன் (Robert Owen)

ரொபர்ட் ஓவன் (1771 - 1858) ஒரு பிரித்தானிய கைத்தொழிலியலாளர் ஆவார். இவர் நிறுவனமொன்றின் மனித வளத்திற்கு சிறப்பானதும் பூரணத்துவமானதுமான முகாமையொன்று அவசியமென முதலில் கூறிய முகாமையாளர்களில் ஒருவராவார். ஓவன் ஊழியர்களை முகாமை செய்வோருக்கு அவர்களின் தகுதி, திறனான வேலை நிபந்தனைகள், குறைக்கப்பட்ட வேலை நேரம், வேலைப்படக்கான உணவு மற்றும் கட்டுப்பாடுகள் பற்றியும் ஊழியராக சிறுவர்களைப் பாவிப்பது பற்றியும் குறிப்பிட்டுள்ளார்.

ஆ) ஹியூகோ முன்ஸ்டர்பேர்க் (Hugo Munsterberg)

1882இல் ஹாவார்டில் உளவியல் ஆய்வு கூடம் ஏற்படுத்தியதன் பின் ஹியூகோ முன்ஸ்டர்பேர்க் (1863 - 1916) உளவியல் கருதுகோள்களை நிறுவன அமைப்புக்களில் பிரயோகிக்க ஆரம்பித்தார். வேறுபட்ட உற்பத்தித் திறனுடன் தொடர்புபடுத்தப்பட்ட உளவியல் நிபந்தனைகளை முன்ஸ்டர்பேர்க் கைத்தொழில் உளவியலின் தந்தை என்ற வகையில் ஆவணப்படுத்தினார். அனுபவத்தால் கண்டறியப்பட்ட உளவியல் கண்டுபிடிப்புக்களை, தொழிலையும் ஊழியரையும் ஒப்பிடுவதையும், வேலையில் ஊழியரொருவரை அமர்த்தியபின் அவரை எவ்வாறு ஊக்குவிக்கலாம் என்பதையும், எவ்வாறு பயன்படுத்தலாம் என்பதையும் முகாமையாளருக்கு கற்பித்தார். 1913இல் பிரசுரிக்கப்பட்ட இவரது "உளவியலும் கைத்தொழில் ஆற்றலும்" எனும் பின்னணியை விளக்கும் நூலினால் முன்ஸ்டர்பேர்க் தொழிலமைப்புகளின் ஆற்றலுக்கு உளவியலின் பயனைக் கூறியதன் மூலம் பிரபலம்யமாகினார்.

பரிசோதனை உளவியல் மூலம் பெறப்பட்ட நுட்பங்களை பயன்படுத்தி முன்ஸ்ரபேர்க் "திறமையான சாதகமான விளைவு" எனக்கூறி ஊழியரை எவ்வாறு தூண்டலாம் என்பதை ஆராய்ந்தார். இயந்திரவியல் அல்லது கணிதம் போன்ற பல்வேறு துறைசார்ந்த விவேகத்தை நிர்வகிக்க பரீட்சையே முடிவானதென முன்ஸ்ரபேர்க் விதந்துரைத்துள்ளார். இவரது கருத்துப்படி நிறுவனங்கள் புதிய ஊழியரைப் பயிற்றுவித்தலை தூண்டுவதோடு அவர்களுக்கு அதன் மூலம் கிடைக்கும் முன்னேற்றங்களுக்கு சந்தர்ப்பமளிக்க வேண்டுமெனவும் குறிப்பிட்டார்.

இ) வோல்டர் டில் ஸ்கொட் (Walter Dill Scott)

வோல்டர் டில் ஸ்கொட் (1869 - 1955) வடமேற்கு பல்கலைக்கழக பீடத்திலிருக்கும் போது முகாமையாளர்கள் நிறுவன அமைப்புக்களில் மனிதக்காரணியை திறமையாக பயன்படுத்துவதில்லை எனக் கண்டறிந்தார். மேலும் ஸ்கொட், ஊழியர்கள் பொருளாதார ரீதியாக ஊக்கப்படுத்தப்படுவதை ஏற்றுள்ளதோடு இவர்கள் சமூகத்தின் உறுப்பினரெனவும், சமூகத்தில் அங்கீகாரம் பெறத் தேவைகளைக் கொண்டுள்ளனர் என்பதையும் ஏற்றுள்ளார். இவர், முகாமையாளர்கள் ஊழியரது சமூகத் தேவைகளை கவனியாதவிடத்து அது நிறுவனத்தின் திறமையை பாதிக்குமென வாதிட்டுள்ளார். மேலும் இவர் ஊழியரது தேர்விலும், மேற்பார்வையிலும் போதியளவு அபிவிருத்தி இல்லாமல் புதிய தொழில் நுட்பங்களிலும், தொழில் நிறைவேற்றத்திலும் கூடிய கவனம் செலுத்தப்படுவதாக நம்பினார். ஸ்கொட், முகாமையானது ஊழியரது திறமையை வளர்த்து அதிகரிக்கும் உற்பத்தித் திறனை ஊக்கப்படுத்த வேண்டுமெனக் குறிப்பிட்டார்.

ஈ. மேரி பாக்கர் பொலர் (Mary Parker Follett)

முகாமைத்துவ உளவியலாளரும், ஆலோசகரும், கல்வியாளருமான மேரி பார்க்கர் பொலர் (1868 - 1933) முகாமைத்துவத்தை "ஏனையோரைக் கொண்டு நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளும் ஒரு கலை" என அழைத்ததோடு தலைமைத்துவம், ஒருங்கிணைப்பு, வலு, அதிகாரம் என்பவை பற்றியும் எழுதியுள்ளார். முகாமைக்கும் ஊழியருக்கும் இடையிலான இயற்கையான ஒழுங்கு தலைமைத்துவத்தாலேயே அடையப்படலாம் என நம்பினார். இத் தலைமைத்துவமானது கீழ் உத்தியோகத்தரை வழி நடாத்த மேல் மட்டத்தவரால் பயன்படுத்தப்படும் பாரம்பரிய தலைமைத்துவத்தினூடாக அடையப்பட முடியாததாகும். மேலும், முகாமையாளரொருவரின் செல்வாக்கும் வலுவும் அவரிலிருந்து எழுகின்ற திறமை அறிவு என்பவற்றிலேயே அடிப்படையாக தங்கியுள்ளது என்றார். வெபரால் கூறப்பட்ட ஆட் குறிக்காத அமைப்பு முறை, மற்றும் எழுத்தினாலான ஒழுங்கு விதிகளினாலான பணித்துறையாட்சி மாதிரி என்பவற்றிற்கு புறம்பாக இவர் முகாமையாளர்கள் தொழில் செயற்பாடுகளை ஒருங்கிணைந்த தனிப்பட்ட தொடர்புகள் ஊடாக செய்வது பெரிதும் பயன்படும் என்கிறார்.

உ) செஸ்ரர் ஐ. பேர்னாட் (Chester I. Barnard)

முறைசார்ந்த, முறை சாராத நிறுவன அமைப்புக்கள் பற்றி விவாதித்ததன் மூலம் முகாமைக்கு பாரிய பங்களிப்பை செஸ்ரர் ஐ. பேர்னாட் (1886 - 1951) செய்தார். முறைசார்ந்த நிறுவன அமைப்பு என்பது முகாமையாளர்கள் அறிவு பூர்வமான நிறுவன அமைப்பைச் சார்ந்த குறிக்கோள்களை நிறைவேற்றும் ஒழுங்கை கூறலாம். முறைசாராத நிறுவன அமைப்பு என்பது ஊழியர்கள் சுயமாக செயற்பட்டு நடவடிக்கைகளை நிறைவேற்றும் அமைப்பைக் கருதும். மரபு வழி முகாமைத்துவ ஆலோசனைகளில் முகாமையாளர்களுக்கு முறைசார்ந்த அமைப்புக்களின் வடிவமைப்பு முகாமையைப் பற்றியே கூறப்பட்டுள்ளது. ஆனால் பேர்னாட்டின் கருத்தின்

முறைசாராத நிறுவன அமைப்புக்களில் தொடர்பாடல், இயலுமை, தலைமைத்துவம், இணைப்பு, பராமரிப்பு, தனிப்பட்ட கருத்துக்களை வலுவுடையதாக்கல் என்பன கூறப்பட்டுள்ளன.

ஊ) ஒலிவர் செல்டன் (Oliver Sheldon)

இவர் (1894 - 1951) ஊழியர்கள் நீதியாக நடத்தப்பட வேண்டிய வியாபாரத்தின் சமூக கடற்பாடு பற்றி வலியுறுத்தியுள்ளார். இவர் மேலும், வியாபாரமானது சமூகத்திற்கு திறமையான பொருட்கள் சேவைகளை வழங்க வேண்டிய நெறி சார்ந்த பொறுப்பு உடையது என்றும் கூறியுள்ளார். செல்டனின் கருத்துப்படி முகாமையினால் ஊழியர்கள் நீதியாகவும் நேர்மையாகவும் நடத்தப்பட வேண்டும் எனக் கூறுகிறார். மேலும் இவர், முகாமையானது புதிய தொழில் நுட்ப முன்னேற்றங்களை மட்டும் கருதி உற்பத்தி அதிகரிப்பினூடாக இலாபத்தைக் கூட்டாமல் சமூகத்திற்கு வேண்டியவற்றைச் செய்ய வேண்டுமென்கின்றார். உதாரணமாக, இலாபகரமானதோ இல்லையோ சூழல் மாசடைதலை கட்டுப்படுத்தக் கூடிய உபகரணமொன்றைப் பொருத்தக்கூடிய தொழில் நுட்ப வசதியுடைய நிறுவனம் சமூக நன்மை கருதி அதனைச் செயலாற்றுவதைக் குறிப்பிடலாம்.

நிலை மாற்றம் : கௌத்ரோன் ஆய்வு (The Hawthorne Studies)

சிகாகோவிலுள்ள மேற்கத்தைய மின்சார கம்பனியின் (Western Electric Company) கௌத்ரோன் பொறியில் வேலையாட்களின் உற்பத்தித்திறன் பற்றிய ஒரு தொடர்ச்சியான ஆய்வொன்று 1924 தொடக்கம் 1933க்கிடையேயான காலப்பகுதியில் மேற்கொள்ளப்பட்டது. கௌத்ரோன் ஆய்வு என அழைக்கப்படும் இவ் ஆய்வானது நடத்தை பற்றிய முகாமைக் கோட்பாடுகளில் வலுவான செல்வாக்கைக் கொண்டிருந்தது. கௌத்ரோன் ஆய்விற்கு முற்பட்ட காலங்களில் முகாமையாளர்கள் சிறப்பான இயந்திர உபகரணங்களைப் பயன்படுத்துவதோடு வேலை முறைகளை அபிவிருத்தி செய்வதனூடாக உற்பத்தி திறனை அதிகரிக்க முயற்சி செய்தனர். கௌத்ரோன் ஆய்வானது வேலையாட்களின் உற்பத்தித் திறனுக்கும் வேலை செய்யும் இடத்தில் அலங்காரம் செய்தல், தேனீர் இடைவேளை நேர அளவு, ஒரு நாளுக்கு வேலை செய்ய வேண்டிய நேர அளவு, ஊதியம் வழங்கப்படும் திட்ட முறை என்பவற்றிற்கிடையிலான உறவு முறைகளைக் காட்டியது.

அதிசய பூர்வமாக இவ் ஆய்வினது பெறுபேறுகள் எதிர்பார்த்தளவிற்கு நிலைத்திருக்கவில்லை. காலப்போக்கில் உற்பத்தித் திறனானது குறைந்து செல்லும் என எதிர்பார்க்கப்பட்ட வேளைகளில் அது அதிகரித்துச் சென்றது. இவ்வாறான குழப்பமான சூழ்நிலையை விளங்கிக் கொள்ள முற்பட்ட கௌத்ரோன் ஆய்வாளர்கள், பெரும் எண்ணிக்கையான ஊழியரை நேர்முகமாக பேட்டி கண்டனர். இந்நேர்முகப் பேட்டிகளினூடாக வேலைத்தளத்தில் உற்பத்தித் திறனை அதிகரிக்க மனித சமூகக் காரணிகளான குழு முறையிலான முகாமை மற்றும் தேவைகளை நிறைவேற்றும் பௌதீக காரணிகள் கவனத்தில் கொள்ளப்படல் வேண்டும் எனக்கண்டறியப்பட்டது. சமூகக் காரணியாக ஊழியரை கருதும் செயற்பாட்டின் முக்கியத்துவமும் இதன் மூலம் எடுத்துரைக்கப்பட்டது.

கௌத்ரோன் ஆய்வின் மற்றுமோர் வெளிப்பாடாக நிதி ரீதியான ஊக்குவிப்புகளிலும் பார்க்க சமூக காரணிகள் கூடிய வலுவுடையவை என அறியப்பட்டது. மரபு வழி முகாமைக் கோட்பாட்டாளர்களின் எதிர்பார்க்கையின்படி ஒரு குழுவிலுள்ள ஊழியருக்கு உயர்ந்த ஊதியம் வழங்குவதன் மூலம் இயலுமான அளவு அதிக அலகுகளை உற்பத்தி செய்விக்கலாம் என அறியப்பட்டது. பதிலாக ஹாவாட் (Harvard) பேராசிரியர் எல்டன் மாயோவின் (Elton Mayo) பார்வைப்படி முறைசாராத குழுக்கள் தத்தமது சொந்த தலைவர்களின் கீழ் செல்வாக்குப் பெறும் முறைகள், பொருத்தமான நடத்தை விதிமுறைகள் என்பவற்றுடன் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட

உயர்வானதும், இழிவானதுமான வெளியீட்டு மட்டங்களுடன் செயற்படுவதாக எடுத்துரைத்தார். ஒரு தனி நபரொருவர் உயர்வான மட்டத்திற்கு மேல் உற்பத்தி செய்வாராயின் அவரை கூடிய உற்பத்தி செய்பவரெனவும், இவரை இணை ஊழியர்கள் வேகத்தைக் குறைக்கும்படி தூண்டுவரெனவும், எவரொருவர் குறைவான மட்டத்திற்கு கீழ் உற்பத்தி செய்வாராயின் அவரை குறைவான உற்பத்தி செய்பவரெனவும், இவரை இணை ஊழியர்கள் வேகத்தைக் கூட்டும்படி தூண்டுவர் எனவும் கூறப்படுகின்றது. சமூக மாற்றங்கள் ஒரு குழுவினுள் ஊழியரின் உற்பத்தித் திறனை கூடியளவில் பாதிக்கும்.

குழு ரீதியில் முயற்சியெடுக்கும் போதும், தீர்மானமெடுக்கும் செய்முறையில் பங்களிக்கும் போதும் ஊழியர்கள் தமது செயற்பாடுகளை முக்கியமானதாகக் கருதுவதால் அவர்களது ஒழுக்கமும் உற்பத்தித்திறனும் மிக உயர்நிலையில் அமையும். இக்கருதுகோள் கௌத்ரோன் விளைவு என அழைக்கப்படுகின்றது. முகாமையானது தமது நலன்களில் அக்கறை கொண்டுள்ளதென ஊழியர்கள் தம் மீது முகாமையாளர் கவனம் செலுத்தும் போது கருதுவதால் மேலும் கடினமாக உழைக்க முற்படுவர். இவ்வாறான "விசேட" நடவடிக்கைகள் முகாமைக்கு மனித உறவுகளென்னும் புதிய கருத்துப் பிறப்பாக்கத்திற்கு உதவியது.

மாயோ "ஊழியர் பகுத்தறிவுடையவர்" என்ற முகாமைக் கோட்பாட்டிற்கு பதிலாக "ஊழியர் சமூகம்" எனும் கோட்பாட்டை முன் வைத்தார். தனிப்பட்ட பொருளாதாரத் தேவைகளுடாக பகுத்தறிவுடைய ஊழியர் ஊக்குவிக்கப்படுவர் எனக் கருதப்பட்ட நேரத்தில் மாயோ இதற்கு மாறாக ஊழியர் சமூக தேவைகளுடாகவே கூடியளவிற்கு ஊக்குவிக்கப்படுவர் (அதாவது குழு அங்கீகாரம்) எனவும், பயனுள்ள வேலையொன்றைச் செய்யும் திருப்தியானது ஒரு வேலைக்கு எதிராக முகாமையியல் அதிகாரத்தைப் பயன்படுத்துவதில் பெறும் திருப்தியினைவிட அதிகமானது எனவும் குறிப்பிடுகின்றார்.

கௌத்ரோன் ஆய்வு, பௌதீக வேலை நிபந்தனைகளுக்கும் ஊழியரின் உற்பத்தித் திறனுக்குமிடையிலான இலகுவான உறவு முறையை பூர்த்தி செய்ய தவறிவிட்ட அதே வேளை வேலையாட்களின் திறமைக்கான மனித கவனிப்புக்களை வலியுறுத்துவதோடு முதல் தடவையாக முறைசாராத குழுவின் பாரிய வலுவையும், சமூக சூழலில் ஊழியரின் நோக்கங்களையும், நடத்தையினையும் ஆவணப்படுத்தியுள்ளது. இவ்வாய்வு மரபு வழி முகாமைக் கோட்பாட்டிற்கும் நடத்தை முகாமைக் கோட்பாட்டிற்குமிடையேயான நிலை மாற்றத்தை எடுத்துக் காட்டுகின்றது. மரபு வழி கோட்பாட்டாளர்கள் தொழில் மயமான கருத்துடையோர் ஆகையினால் அவர்களினது சிந்தனையின்படி முகாமையாளர் உற்பத்தித் திறனை அதிகரிக்க தொழில் நுட்ப முறைகளை பயன்படுத்த வேண்டும் என எண்ணினர். ஊழியர் தொடர்பாக வெளிப்படுத்தப்பட்ட நடத்தை மூலமான அணுகு முறை முகாமையாளர்களை தனிப்பட்ட ஊழியரது தேவைகள் குறித்து கூர்ந்து நோக்கத் தூண்டுகின்றது. ஊழியர் பற்றிய சமூக மாதிரியானது மரபு வழி முகாமைக் கோட்பாட்டின் பகுத்தறிவுப் பொருளாதார மாதிரியுடன் ஒரு போட்டியினை ஆரம்பிப்பது இதனூடாகக் காணப்படுகின்றது.

II. மனித உறவினாலான இயக்கம் (The Human Relations Movement)

விஞ்ஞான முகாமைக்கும் பணித்துறையாட்சிக்கும் எதிராக எழுப்பப்பட்ட கருத்துக்களுக்கு சான்றாக அமைந்த கௌத்ரோன் ஆய்வானது மனித உறவினாலான இயக்கத்திற்கு அடிப்படையாக அமைகின்றது. வேலைமயமாகவிருந்த முகாமை வடிவத்திலிருந்து திருப்பம் பெற்ற ஊழியர்கள் தமது திருப்திக்கு உற்பத்தித் திறனே காரணம் என நம்பினர்.

மனித உறவினாலான இயக்கத்தின் வழிகாட்டுதல்களை பின்பற்றும் முகாமையாளரொருவர் அதற்கு சார்பானவராகவும், பங்காளியாகவும், அதனோடு இணைந்த குழு வேலைகளை நடுநிலையில் தோற்றுவிக்கவும், உளவியல் ரீதியில் திருப்தியான தொழிற் குழுவை ஊழியருக்கு வழங்கவும் வேண்டும். இவ்வாறான சமூகமாதிரி குழு அங்கத்துவத்திற்கும், ஏற்றுக் கொள்ளலிற்கும், அங்கீகாரத்திற்குமாக ஊழியரால் கேட்கப்படும் தேவைகளை நிறைவு செய்யும் அளவு மூலம் அந் நிறுவனத்தின் உற்பத்தித் திறனை அதிகரிக்கக் கூடியதாக இருத்தல் அவசியமாகும்.

நடத்தை மூலமான அணுகு முறைக்கு முக்கிய பங்களிப்பாக அதிகரித்துச் செல்லும் குழு ரீதியான ஊழியரின் தூண்டுதல்களையும், தனிப்பட்ட செயற்பாடுகளிலான உறவு முறைகளையும், பண ரீதியிலான வெகுமதிக்கு மேலான திருப்தியினையும் குறிப்பிடலாம். மனித தூண்டுதல் தொடர்பாக புரட்சியுடன் அதிகரித்த ஆற்றலூடாக நடத்தை அணுகு முறையை கடைப்பிடித்த முகாமையாளர்கள் தலைமைத்துவத்திலும் தொடர்பாடலிலும் உள்ள உள்ளடக்கங்களையும் நிறைவேற்ற வேண்டியிருந்தது.

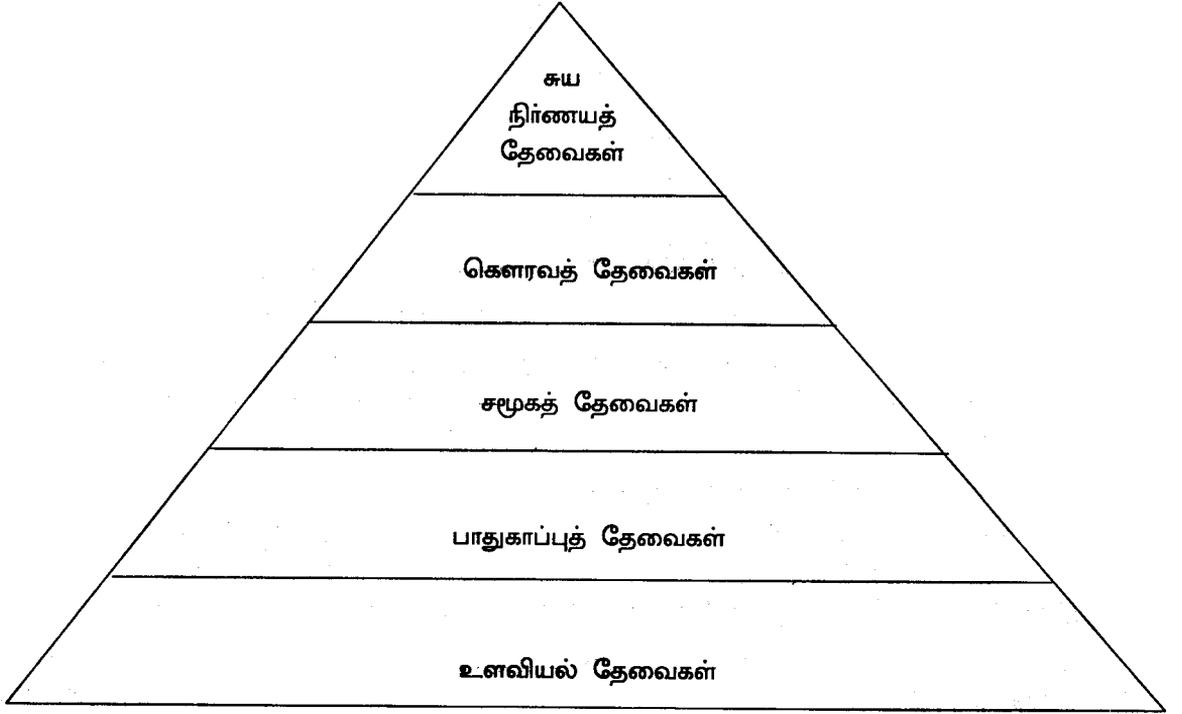
III. நடத்தை விஞ்ஞான இயக்கம் (The Behavioural Science Movement)

மரபு வழிக் கோட்பாட்டாளர்களிலிருந்தும் மனித நடத்தை ஆலோசர்களிலிருந்தும் நடத்தை விஞ்ஞான இயக்கம் இரு காரணிகளினால் வேறுபடுத்தப்படுகின்றது. முதலாவது, ஊழியர்கள் பற்றிய கட்டுப்படுத்தப்பட்ட ஒழுங்கு முறைக்கமைவான ஆய்வானது அவர்களது நோக்கங்கள் மற்றும் நடத்தைகளையறிய அவசியமென் வலியுறுத்தியது. இரண்டாவது, நிறுவன அமைப்பின் மனித பக்கங்களை ஆய்வு கூட பரிசோதனைகள் எனும் ஆய்வுத் தொழில் நுட்பங்களால் அனுபவ பூர்வமாக நோக்கப்பட வேண்டும் என்பது. நடத்தை விஞ்ஞானிகள் மரபு வழி கோட்பாட்டாளர்களின் பகுத்தறிவு/பொருளாதார மாதிரிகளையும், மனித நடத்தை ஆலோசர்களின் சமூக மாதிரிகளையும் ஊழியர் பற்றிய பிரதிநிதித்துவத்திற்கு பூரணமற்றதெனக் கூறினர். இதற்கான காரணமாக ஊழியர் தம் வளர்ச்சிக்கும் அபிவிருத்திக்கும் வலுவான தேவையுடையோராய் இருப்பதும் சுய மரியாதையைப் பாதுகாக்க உயர் மட்டமொன்றைக் கொண்டிருப்பருமெனக் கூறி தாம் ஒரு மாதிரியை முன் வைத்தனர்.

அ) ஏபிரகாம் எச். மாஸ்லோ (Abraham H. Maslow)

உளவியலாளரான ஏபிரகாம் மாஸ்லோ (1908 - 1970) 1943இல் மனிதரை தூண்டுவதற்கான ஒரு கோட்பாட்டை முன்வைத்தார். இது பின்னர் பல முகாமையாளர்களினால் பின்பற்றப்பட்டது. மாஸ்லோ ஐந்து தேவைத் தொகுதிகளை அடையாளங்கண்டு அவற்றின் முக்கியத்துவத்திற்கேற்ப ஒழுங்குப்படுத்தியுள்ளார் (உரு. 2-2). இத் தேவைகள் அடிப்படை உளவியல் தேவைகளான உணவு, நீர் என்பதிலிருந்து தொடங்கி முற்றாக ஆளுமைகளை அபிவிருத்தி செய்யும் சுய நிர்ணயத் தேவைகள் வரை செல்கிறது.

உரு. 2 - 2 மாஸ்லோவின் தேவைகளின் ஒழுங்கு



மாஸ்லோவின் தேவைகளின் ஒழுங்குக் கோட்பாடானது விசேட உள்ளடக்கங்களை முகாமையாளருக்கு வழங்குகிறது. ஊழியரைத் தூண்ட நிறுவன அமைப்புக்கள் அதனது அங்கத்தவர்களுக்கு அவர்களின் தனிப்பட்ட தேவைகளைத் திருப்தி செய்ய சந்தர்ப்பம் வழங்கப்பட வேண்டும் என எடுத்துரைக்கப்பட்டது. மேலும் மாஸ்லோ, முகாமையாளர்கள் ஊழியரது தேவைகளை அடையாளங்காண அவற்றை ஊழியர் திருப்தி செய்ய விரும்பும் ஒழுங்கு முறையையும், அதற்கு நிறுவனங்கள் எடுக்க வேண்டிய நடவடிக்கைகளையும் ஒரு ஒழுங்கு முறையில் காட்டி உதவியுள்ளார். உதாரணமாக, ஊழியரது உளவியல், பாதுகாப்பு தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்ய நிறுவனங்கள் அவர்களுக்கு உணவு, உறையுள் என்பவற்றை பெறக்கூடியளவிற்கான அடிப்படை ஊதியம் வழங்கலைக் குறிப்பிடலாம். மேலும், பயனுள்ள திட்டங்களான ஓய்வூதிய வசதிகளை வழங்குவதன் மூலம் நிறுவனங்கள் ஊழியரது தேவைகள் தொடர்பாக அவர்களது நடத்தைகளுடன் தொடர்புபடுத்தி மாஸ்லோ ஒரு பகுத்தறிவுடைய மாதிரியை முன் வைத்துள்ளார்.

மாஸ்லோவுடைய ஆய்வானது ஊழியர் தம்முடைய தேவைகளை உழைக்கும் ஊதியத்தைக் கொண்டு திருப்தி செய்வரெனக் கூறுகின்றது. மேலும், இவ் ஊழியர்கள் சமூக உறுப்பினர்களென்றும் அவர்களுக்கு மனப்பூர்வமாக ஏற்றுக் கொள்ளக் கூடியதும் ஏனையோருடன் சேர்ந்திருப்பதுமான தேவைகள் உண்டெனவும் கூறுகின்றது. மாஸ்லோவின் கருத்துப்படி கௌரவ மற்றும் சுயசார்புத் தேவைகள் என்பன வளர்ச்சித் தேவைகள் என்பதால் ஒழுங்கு வரிசையில் உச்சஸ்தானத்தில் அமையும் என்கிறார். உளவியல், பாதுகாப்பு மற்றும் சமூகத் தேவைகள் ஏற்கக் கூடியளவில் பூர்த்தியானதும் இவ் வளர்ச்சித் தேவைகள் வலுவான தூண்டுதலை ஏற்படுத்தும் வகையில் தோற்றம் பெறும். மரபு வழிக் கோட்பாட்டாளர்கள் அல்லது மனித உறவு முறை ஆலோசகர்களின் கருத்துக்களிலிருந்து வேறுபட்ட வடிவமாக இவ் வளர்ச்சித்தேவைகள் அடையாளம் காணப்படுகின்றன.

ஆ) டக்ளஸ் மக்கிறகர் (Douglas Mc Gregor)

இவர் (1906 - 1964) தனது கருத்துக்களை சிறந்த முகாமைத்துவ கட்டுரைகளாக கோட்பாடு X கோட்பாடு Y என்ற வகையில் "நிறுவனங்களில் மனிதரின் பக்கம்" என்ற தலைப்பில் வெளியிட்டார். இவர் கோட்பாடு X என பாரம்பரிய முகாமை பற்றிய அணுகு முறைகளைக் குறிப்பிட்டார். கோட்பாடு X இன் அடிப்படையில் ஊழியர் பரம்பரையாக தொழிலில் விருப்பமற்றவராகவும், நோக்கமற்றவராகவும், நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களிலிருந்து வேறுபடுத்தப்பட்டவராகவும் இருப்பர். கோட்பாடு X பின்வரும் பிரேரணைகளை உள்ளடக்கியுள்ளது.

1. பொருளாதார ரீதியிலான காரணிகளான பணம், மூலப்பொருட்கள், உபகரணங்கள், ஊழியர் போன்றவற்றை ஒழுங்குப்படுத்தும் பொறுப்பு முகாமையைச் சார்ந்தது.
2. நிறுவனத்தின் தேவைகளுடன் ஒத்து போகக்கூடியவாறு ஊழியரை வழி நடத்தல், ஊக்குவித்தல், செயற்பாடுகளைக் கட்டுப்படுத்தல், அவர்களது நடத்தைகளை மாற்றியமைத்தல் என்பனவும் முகாமையையே சார்ந்தது.
3. இவ்வாறான செயற்திறனுடைய முகாமையின் தலையீடு இல்லாவிட்டால் ஊழியர் செயலற்றவர்களாக, நிறுவன தேவைகளை நிறைவேறாது தடுப்பவர்களாகவே இருப்பர். ஆகவே இவர்கள் கட்டாயமாக தமது செயற்பாடுகளினால் கவரப்பட்டு, வெகுமதியளிக்கப்பட்டு, தண்டிக்கப்பட்டு, கட்டுப்படுத்தப்பட வேண்டும்.

இதற்கு எதிராக கோட்பாடு Y ஆனது ஊழியர்கள் தொழிலில் அக்கறை/விருப்புடையோராகவும், நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதற்கு ஊக்குவிக்கப்பட்டவராகவும், சுயவழி நடத்தலுக்கும் கட்டுப்பாட்டிற்கும் இயலுமானவர்களாகவும் இருப்பர் என்கிறது. மேலும், ஊழியர்கள் செயலற்றிருக்கமாட்டார்களெனவும், நிறுவன தேவைகளை நிறைவேற்றுவதில் தடையாக இருக்க மாட்டார்களெனவும், நிறுவன நடவடிக்கைகளுக்கு அனுபவத்தினூடாக பழக்கப்பட்டவராக காணப்படுவர் எனவும் அனுமானிக்கின்றது. கோட்பாடு Y இன் முகாமை அணுகு முறையானது, முகாமையின் முக்கிய பணியாக நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களுக்கு ஏற்ப ஊழியரையும் அவர்களது முயற்சிகளையும் வழிநடாத்தி அதனூடாக அவரவர் சொந்த குறிக்கோள்களை நிறைவேற்றுவதனூடாக நிறுவனத்தின் நிபந்தனைகளையும் செயற்பாட்டு முறைகளையும் நடாத்திச் செல்வதைக் குறிக்கின்றது.

நிறுவனங்களுடைய செயற்பாடுகளை நிறைவேற்றுவதில் ஊழியர்களை செயற்திறனுடன் ஈடுபடுத்த, ஊக்கம் செய்ய இவ்வாறான அமைப்புக்களையும் செயற்பாடுகளையும் முகாமையாளர்கள் உருவாக்க வேண்டும். அதாவது, கோட்பாடு மூலமுமான தந்திரோபாயங்கள் ஊழியர்களை சுயவழிநடத்தல், சுய கட்டுப்பாடு என்பவற்றினை பயிற்றுவிக்க உதவுகிறது. பன்முகப்படுத்தலும் அதிகாரத்தை பகிர்ந்தளித்தலும், தொழில் விரிவாக்கம், பங்குபற்றலும் ஆலோசனை மூலமான முகாமை, குறிக்கோள் தீர்மானிப்பு ஆகியவை கோட்பாட்டு Y ஐப் பின்பற்றும் முகாமையாளரின் சில செயற்பாடுகளாக கீழ்மட்ட ஊழியரின் நடத்தைகளை வழிநடாத்தி உற்சாகப்படுத்துவதில் பயன்படுத்தப்படும்.

மாஸ்லோவின் ஆய்வைப் போல் மக்கிற்கரின் கோட்பாடு Y, முகாமையாளர்களை சிக்கலான ஊழியரின் மாதிரியினை ஒன்றில், மரபு வழிக்கோட்பாட்டளரின் பகுத்தறிவு/பொருளாதார மாதிரியைப் போல அல்லது மனித உறவியலாளரின் சமூக மாதிரியைப் போல கவனம் செலுத்தச் செய்கின்றது. சுய வழிநடத்தல், சுயகட்டுப்பாடு போன்ற முழு மனித உள்ளடக்கங்களுடனும் வலுவான நடத்தை செல்வாக்குடனும், சிக்கலான ஊக்குவிப்பு மாதிரிகளுடனும் கோட்பாடு Y சித்தரித்துக் காட்டப்படுகின்றது.

இ. ஏனைய நடத்தை பற்றிய விஞ்ஞான இயக்கத்தின் பங்களிகள்

ஊழியரது நடத்தைகள், மனப்பாங்குகள் என்பன எவ்வாறு நிறுவன முகாமை முறையைப் பாதிக்கிறதென ஹவாட் பல்கலைக்கழக க்ரைஸ்ட் ஆக்றைஸ் (Christ Argyris) என்பவரும் மிக்கிக்கன் பல்கலைக்கழக ரென்சிஸ் லிக்கேட் (Rensis Likert) என்பவரும் கூறியுள்ளனர். இவர்களிருவரும் திறந்த நெகிழ்தன்மையுடைய நிறுவன அமைப்புக்கள் பற்றி ஆலோசனை கூறியுள்ளனர். உதாரணமாக, ஆக்றைஸ், மரபு வழி முறைப்படியான நிறுவன அமைப்புக்கள் (பணித்துறையாட்சி) ஊழியரது வளர்ச்சி, சுய சார்புத்தேவைகளோடு ஒத்துப் போக மாட்டாது என்கிறார். லிக்கேட், முகாமையானது ஊழியருக்கு சுயவழி நடத்தல், சுயகட்டுப்பாடு என்பவற்றிற்கு நல்ல சந்தர்ப்பத்தை வழங்கும் முறையில் நிறுவன ஒழுங்குகளுக்கு வேண்டும் என்கிறார்.

1960களில் நிறுவனங்களின் நடவடிக்கைகளில் ஊழியரது விரிவாக்கப்பட்ட தலையீடுகள் பற்றி கலிபோர்னியா பல்கலைக்கழகத்தைச் சார்ந்த ரேமண்ட் மைல்ஸ் (Raymond Miles) கூறியுள்ளார். நிறுவனங்களின் வினைதிறனை அதிகரிக்க தீர்மானமெடுத்தலிலும் துறைசார்ந்த தொழிற்பாடுகளிலும் கூடியளவு ஊழியரை ஈடுபடுத்த வேண்டுமென மைல்ஸ் விதந்துரைத்ததுடன் குழு ரீதியான ஊழியர்கள் நிறுவனங்களின் பாரிய வளம் எனவும் கூறியுள்ளார். மைல்ஸின் கருத்துப்படி நிறுவனங்களின் வினைதிறன் அதிகரிக்கும் போது ஊழியரது திருப்தியும், முயற்சியிலீடுபட தாமாக முன்வரலும் மேலும் மேலும் செயற்திறனை அதிகரிக்கும் என்கிறார்.

இ). விஞ்ஞான முகாமைக் கோட்பாடு (The Management Science School)

விஞ்ஞான முகாமைக் கோட்பாட்டை அபிவிருத்தி செய்வதற்கு அதில் சம்பந்தப்பட்டவர்கள் தமது கணித ரீதியிலான ஆய்விற்கு இராணுவத்தில் காணப்பட்ட பொருத்தமான பிரச்சினைகளை எடுத்துப் பிரயோகித்தனர். இரண்டாம் உலகப் போர்க் காலங்களில் ஆய்வாளர்கள் சரியாக குண்டு போடப்படும் முறை, எதிரியின் ஆயுதக்கிடங்குகள், மற்றும் முகாம்கள் தேடப்படும் முறை போன்ற சிக்கலான பிரச்சினைகளை ஆய்விற்கெடுத்து தீர்வு கண்டனர். பெரும்பாலான ஆய்வுகள் புள்ளி விபரவியலாளர், பொறியியலாளர், கணிதவியலாளர் மற்றும் அரசியலாளர் போன்ற பல்வேறு துறை சார்ந்த சிறப்பியலாளர் குழுக்களால் மேற்கொள்ளப்பட்டது. போரானது முடிவுற்ற பின்னர் இவ்வாறான பல்வேறு துறைசார் சிறப்பியல் அணுகுமுறைகள் கைத்தொழில் ஆய்வுகளில் பல செயல்திறனுள்ள பாரிய பிரயோகங்களைக் காட்டிற்று.

இவ் விஞ்ஞான முகாமைக் கோட்பாட்டினை மரபு வழி மற்றும் நடத்தைக் கோட்பாடுகளிலிருந்து பின்வரும் சிறப்பு பண்புகளினடிப்படையில் வேறுபடுத்தலாம்.

1. தீர்மானம் எடுத்தலிலான வலியுறுத்தல்

விஞ்ஞான முகாமையானது உற்பத்தி செயற்பாட்டின் திறமையைக் கூறுவதுடன் தொழில் நுட்ப திறமையே சிறந்த கருவியெனவும் கூறுகின்றது. இது தீர்மானம் எடுக்கும் செயற்பாட்டிலும் திட்டமிடலிலும் கூடிய பெறுமதியை வழங்குகிறது. மரபு வழிக் கோட்பாட்டின்படி இயலுமை கூடிய திறமையைக் காட்டி நிற்கின்றது. விஞ்ஞான முகாமைத்துவ கோட்பாட்டில் முகாமையாளர்கள் மரபு வழிக் கோட்பாடுகளிலும் பார்க்க வேறுபட்ட நிலைகளில் தொழில் நுட்பத்தை ஒரு சிறந்த கருவியாக கருதுகின்றனர்.

2. கணித மாதிரிகளின் பயன்பாடு

முகாமையின் விஞ்ஞான முறையிலான அணுகு முறையில் திட்டமிடல் மற்றும் கணித மாதிரிகளின் பயன்பாடு வலியுறுத்தப்பட்டுள்ளது. உதாரணமாக, முகாமையாளர்கள் இருப்பு தொடர்பான செலவுகள், விற்பனை இழப்பு, இருப்புக்கள் குறையும் போது பாதிக்கப்படும் வாடிக்கையாளர்கள், உயர்வான கட்டளைச் செலவு, நிச்சயமற்ற மொத்த விற்பனை என்பவற்றிற்கிடையிலான உறவு முறையில் கவனம் செலுத்தினர். இவ்வாறான மாறிலிகளின் உதவியுடன் முகாமையாளர்கள் உற்பத்தி வீத அதிகரிப்பால் திரண்டுவரும் மேலதிக இருப்பைக் கட்டுப்படுத்தினர். இக்கோட்பாட்டிற்கும் ஏனைய கோட்பாட்டிற்குமிடையிலான அடிப்படையேறுபாடாக இங்கு தொழில் நுட்ப பிரச்சினைகளிலும், தீர்மானம் எடுத்தல் செயன்முறைகளிலும் கூடியளவில் விஞ்ஞான கணித பிரயோகங்கள் அமைவதைக் கூறலாம்.

3. கணணிகளின் பயன்பாடு

முன் விபரிக்கப்பட்டவாறு கணித ரீதியிலான அணுகு முறையில் பரந்த சிக்கலான தரவுகளை விஞ்ஞான முகாமை சுருக்கமாக்கி தன்னோடு இணைத்துள்ளது. பல்வேறு சந்தர்ப்பங்களில் கணணியின் உதவியின்றி இது சாத்தியப்படாது. கணணிப்பயன்பாடு விஞ்ஞான முகாமையில் மிக முக்கிய ஒரு காரணியாக அமைந்துள்ளது.

4. திறமையின் மதிப்பாய்வு

கிரய சேமிப்புக்கள், உருவாக்கப்பட்ட வருமானங்கள், முதலீடு மீதான வருவாய் போன்றவற்றை விஞ்ஞான முகாமை திறமை மதிப்பாய்விற்கும் தீர்மானம் எடுத்தலுக்கும் பயன்படுத்துகின்றது. மேலும், தீர்மானம் எடுத்தலில் இம்மாதிரிகளின் பயன்பாடும் முன்னைய கோட்பாடுகளிலிருந்து வேறுபடுத்தி வலியுறுத்தப்பட்டுள்ளது.

ஈ) சமகாலத்து முகாமைத்துவ கோட்பாடுகள் (Contemporary Management Thoughts)

நிறுவன அமைப்புகளின் சமூக உளவியல் நோக்குகளையும் தொழில் நுட்ப நோக்கத்தினையும் சம்பந்தித்த கடந்த சில தசாப்தங்களாக மரபு வழி மற்றும் நடத்தை முகாமைச் சிந்தனைகள் புதுப்பிக்கப்பட்டு, விரிவாக்கப்பட்டு, இணைக்கப்பட வேண்டுமெனக் கூறப்படுகின்றது. இதற்கு உதாரணமாக, சமூக தொழில் நுட்ப முறைகளிலான கோட்பாட்டைக் (sociotechnical systems theory) கூறலாம். இன்று மரபு வழி மற்றும் நடத்தை முகாமையின் தோற்றம் பல புதிய முகாமை மாதிரிகளுடன் இணைத்து ஒன்று சேர்க்கப்பட்டுள்ளது.

I. தொகுதி அமைப்பு அணுகுமுறை (The Systems Approach)

சமகால அணுகு முறையொன்றில் முகாமையானது ஒரு நிறுவனமொன்றின் பொருத்தமான பகுதிகளைச் சேர்ந்த ஒரு முழுமையான ஒழுங்காக அனுமானிக்கப்படுகின்றது. தொகுதியென்பது ஒன்றோடொன்று தொடர்புபடுத்தப்பட்ட மூலகங்களையும், தொழிற்பாடுகளையும் அலகு ரீதியாக விசேட நோக்கினடிப்படையில் தொகுதியாக்கப்பட்ட தன்மையென வரையறுக்கப்படுகின்றது. இதனால், தொகுதிக் கோட்பாடானது முகாமைக் கோட்பாட்டிலிருந்து வேறுபடாமல் நிறுவனங்களை ஆழ்ந்து நோக்கும் ஒரு வழிமுறையாகவே கருதப்படுகின்றது. இக்கோட்பாட்டாளர்கள் நிறுவனங்களை சிக்கலான, தொடர்புபட்ட பகுதிகளைக் கொண்டதொரு வலைப்பின்னலை, வெளிச்சுழுவலுடன் உறவு கொண்ட, ஒன்றில் ஒன்று தங்கியிருக்கும் பகுதிகளாகக் கருதுகின்றனர்.

இவ் ஒன்றிலொன்று தங்கியிருக்கும் மூலகங்கள் நிறுவனத்தின் அகச் சூழலை பாதித்ததுடன் நிறுவனமொன்றின் பல்வேறு பகுதி முகாமையாளர்கள் ஒருவரோடு ஒருவர் தொடர்பு கொள்ள வேண்டிய தேவை ஏற்பட்டதோடு, தத்தமது பகுதிகள் நிறைவேற்ற வேண்டிய செயற்பாடுகளின்

அளவினையும், அவற்றை ஏனைய பகுதிகளின் செயற்பாட்டு மட்டங்கள் எந்தளவிற்கு பாதிக்குமென்றும் தெரிந்திருக்க வேண்டிய தேவை ஏற்பட்டது. இதற்கான தகவல்களைக் கொடுக்கவும், பெறவும் நிறுவனமொன்றின் உள்ளக பகுதிகளுக்கிடையிலான எல்லைகள் திறக்கப்பட்டிருக்க வேண்டிய தேவை காணப்பட்டது.

நிறுவனமொன்றின் உள்ளக ரீதியான ஒழுங்கமைப்புகள், அந்நிறுவன அமைப்பிற்கும் அதன் வெளிச்சூழலுக்கும் இடையிலான உறவு முறையை வேண்டி நிற்கின்றது. வெளிச்சூழலிலிருந்தே சில வளங்கள் பெறப்படுகின்றமையினால் முகாமையாளர்கள் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை முன்னெடுத்துச் செல்ல இவ் வெளிச்சூழல் பற்றிய உணர்திறனையுடையவராக இருத்தல் வேண்டும்.

தொகுதி அமைப்பு தோற்ற முறையிலான அணுகு முறைக்கு பாரிய பங்களிப்பு வழங்கிய முதலாமவர் செஸ்ரர் ஐ.பேர்னாட் (1886 - 1961) ஆவார். இது இவ் அத்தியாயத்தின் முற்பகுதியில் நோக்கப்பட்ட நடத்தை பற்றிய கோட்பாட்டு கருத்துக்களுடன் நெருங்கிய தொடர்பு கொண்டதுடன் பேர்னாட் தனது நிறைவேற்றுனரின் தொழிற்பாடுகள் என்ற புத்தகத்தின் மூலம் பிரபல்யமாகின்றார். இவரது சமூகவியல் ரீதியிலான முகாமைக் கோட்பாடுகள் நிறுவன அமைப்பு பற்றிய விரிவான ஆய்விற்கு வழியமைத்தது. நிறைவேற்றுனர் முக்கிய தந்திரோபாயக் காரணியாக செயற்பாடுகளை உணர்திறனுடன் இணைக்கிறார் என்பது இவரது கருத்தின் அடிப்படையாகும்.

டெயிலர், பையோல் என்போரிலும் பார்க்க கூடியளவிற்கு ஆய்வுகளும், அவை தொழிற்படும் முறையும், தரமும் பற்றி கூறியதன் மூலம் பேர்னாட் முகாமைத்துவத்தில் கூடியளவிற்கு ஊடுருவியுள்ளார். இவரது ஆய்வுகள் இவருக்கு முன்னையோர் அல்லது சமகாலத்தவர்கள் கூறியதினைவிட மேலதிகமாக முகாமைத்துவ சூழல் பற்றி வலியுறுத்தியுள்ளது. பேர்னாட்டின் கருத்துப்படி ஒரு நிறைவேற்று தர ஊழியர் திறனாக செயற்பட பின்வரும் மூன்று முக்கிய கடமைகளைச் செய்ய வேண்டும் என்கிறார்.

1. ஒரு முறையான தொடர்பாடலைச் கையாளல்.
2. ஒழுங்கான நிறைவேற்றலுக்கு வேண்டிய முயற்சிகளை வழங்கல்.
3. ஒழுங்காக குறிக்கோள்களை வகுத்து வரையறுத்தல்.

மேற்கூறியவற்றில் இரண்டாவதான கடமையை பேர்னாட் முக்கியமானதாக கருதினார். ஏனெனில், ஊழியர்கள் இதில்லாமல் முகாமையாளர்களுடன் அவர்களின் திட்டங்களை நிறைவேற்றுவதில் ஒத்துழைக்க முன்வரமாட்டார்கள் என இவர் குறிப்பிட்டார்.

நவீன தொகுதி அமைப்பு பிரயோகங்களில் முகாமையாளர்கள் பின்வரும் முக்கிய விடயங்கள் பற்றித் தெரிந்திருக்க வேண்டிய அவசியம் வலியுறுத்தப்படுகின்றது.

1. உபதொகுதிகள்

இது ஒரு நிறுவன அமைப்பை உருவாக்கும் தனிப்பட்ட பகுதிகளாகும். ஒவ்வொரு உப தொகுதியும் ஒரு முழுத் தொகுதியின் பகுதியாகவும், மறுபுறம் பாரிய, நிலையான ஒழுங்கமைப்பின் உப அமைப்பாகவும் இருக்கும். உதாரணமாக, ஒரு உற்பத்தியமைப்பில் ஒரு துறை உபதொகுதியாகவும் இவ் உற்பத்தியமைப்பு ஒரு திரண்ட அமைப்பின் உப தொகுதிகவும் அமையலாம். அதே வேளை இத்திரண்ட அமைப்பு ஒரே வகையான கைத்தொழிலின் உப அமைப்பாகவும் அமையலாம். இறுதியாக ஒரு கைத்தொழில் முற்று முழுதான பொருளாதாரத்தின் உப தொகுதியாக காணப்படும் தன்மையைக் குறிப்பிடலாம்.

2. கூட்டிணைப்பு

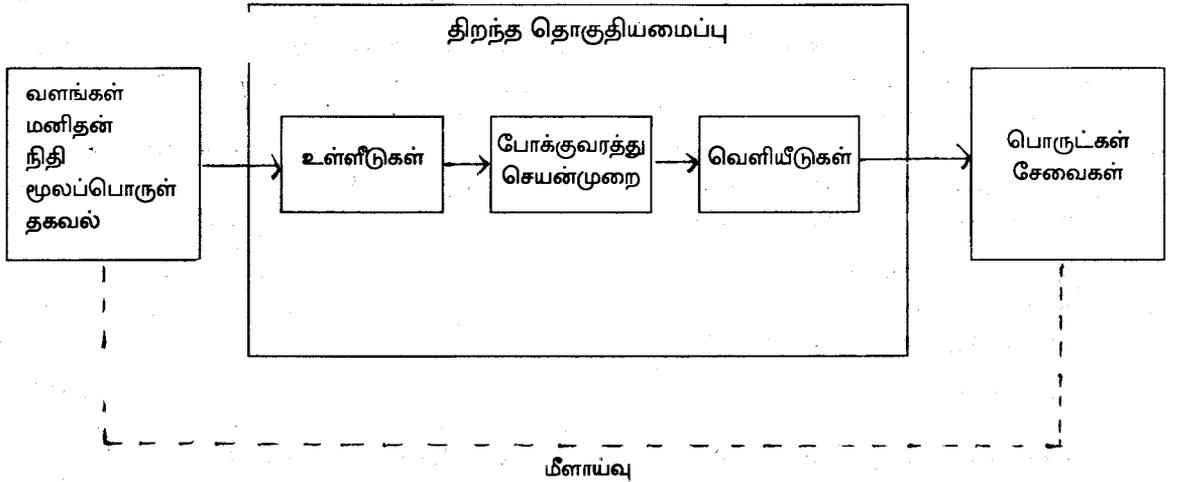
இக்கோட்பாடு ஒரு நிறுவன அமைப்பில் பல பகுதிகளின் ஒன்றிணைப்பிலும் அதன் பூரண நோக்கு பெரியது என்கிறது. இதன் விளக்கம், ஒரு நிறுவனத்தின் பூரணத்தன்மை அதனைப் பல்வேறு துறைகளாகப் பிரிப்பதன் மூலம் வரையறுக்க முடியாது என்பதாகும். கூட்டிணைப்புக் கோட்பாடான இது ஒரு நிறுவன அமைப்பில் சகல பகுதிகளுக்குமிடையிலான தொடர்புபடுத்தப்பட்ட உறவு முறையை வலியுறுத்துகின்றது. வியாபார நிலையில் ஒரு நிறுவன அமைப்பிலுள்ள தனிப்பட்ட துறையின் உற்பத்தித்திறன் அதனை ஏனையவற்றுடன் இணைத்து தொடர்புபடுத்தும் போது கூடியளவைக் கொண்டிருப்பதை இது எடுத்துக் காட்டுகின்றது.

3. திறந்த தொகுதியமைப்பு

இது குழலுடன் தொடர்பு கொண்ட ஓரமைப்பு ஆகும். உண்மையாக சகல தொகுதிகளும் அவற்றின் குழலுடன் சில தூர அளவிற்கு தொடர்புபடுத்தப்பட்டிருந்தாலே அவை திறந்திருப்பதன் உத்தம பயனை எய்த முடியும்.

உரு. 2 - 3 திறந்த தொகுதியமைப்பின் மாதிரி

வெளிச் சூழல்



4. எல்லைகள்

இங்கேயே நிறுவன அமைப்புக்கள் தமது வெளிச்சூழலை சந்திக்கின்றன. ஒரு மூடப்பட்ட அமைப்பான ஒரு நிறுவனத்தினுள் தனியார் உணவு வழங்கும் அமைப்பு ஒன்று உணவு வழங்கலுக்குப் பொறுப்பாக நியமிக்கப்பட்டால் அதனது எல்லைகள் சிறப்பாக வரையறுக்கப்படதாயிருக்கும். இவ்வமைப்பானது தனது வழமையான வாடிக்கையாளருக்கும் மேலதிகமாக தனது சேவையை விஸ்தரிக்க முடியாமலிருக்கும். ஏனெனில், குறிப்பிட்ட அமைவிடமும், கூட்டுச் சேர்ந்த சிறு வாடிக்கையாளருமாகும். ஒரு நிலக்கரியகழ்வு கைத்தொழிலுக்கும் வெளிச்சூழலுக்குமிடையிலான எல்லை நிலையான மாற்றத்திற்குட்பட்டிருக்கும். நிலக்கரியகழ்வுக் கைத்தொழில் எப்போதும் வெளிச்சூழலில் வளங்களை தேடுவதாகவே இருக்கும். இதற்கு சூழலைப் பாதுகாக்காமல் நிலக்கரியகழ்வுச் சலுகையை தவறாகப் பயன்படுத்தமுடியாத சட்டக்கட்டுப்பாடு உண்டு. இதன் காரணத்தாலேயே இத்தகைய தொழிலில் ஈடுபடும் அமைப்புக்கள் அரசின் சட்ட திட்டங்களின்படி நடந்து அதன்

தொழிற்பாடுகளில் ஈடுபடும் ஊழியருக்கேற்படும் நுரையீரல் வியாதிகளிலிருந்து பாதுகாக்கும் நலன்புரி நடவடிக்கையில் ஈடுபடுகின்றன.

5. அமைப்பு

மூலப் பொருட்களும், மனித சக்தியும் ஒரு ஒழுங்கு முறைக்கமைய அசைவதை இது குறிக்கும். தகவல்கள், உள்ளீடுகள் என்ற வகையில் உள்ளெடுக்கப்பட்டு (மூலப் பொருட்கள்) ஒரு முறைக்கமைய மாற்றியமைக்கப்பட்டு (சுத்தீகரிக்கப்பட்டு) பின் வெளியீடுகளாக வெளிவருவதை (பொருட்கள், சேவைகள்) இது குறிக்கின்றது. அதாவது, இரும்பு, ஒரு உருக்கு சுத்திகரிப்பாலையில் உள்ளெடுக்கப்பட்டு, உலோகமாக மாற்றப்பட்டு, உருக்காக வெளி வருவதை இதற்கு இணையாகக் குறிப்பிடலாம்.

6. பின்னூட்டலைப் பெறல்

இச் செயற்பாடானது பல்வேறுபட்ட செயற்பாடுகளை ஒரு ஒழுங்கு முறைக்கமைய மதிப்பிட்டு தேவைப்படுமிடங்களில் திருத்தங்கள் மேற்கொள்வதைக் குறிக்கும்.

நிறுவன அமைப்பு முகாமைத்துவத்தின் சந்தர்ப்ப/குழ்நிலை அணுகு முறைகளில் சமகால கோட்பாட்டாளர்கள் மூவரில் இருவரும், மக்கின்சேயின் 7 - எஸ் கருதுகோளும் ஒழுங்கு முறை கோட்பாட்டணுகு முறையிலிருந்து பெறப்பட்டதாகும். அடுத்து வரும் பகுதியில் இக்கோட்பாடுகள் விவாதிக்கப்படுகின்றன.

II. சந்தர்ப்ப/குழ்நிலை அணுகு முறைகள் (The Contingency Approach)

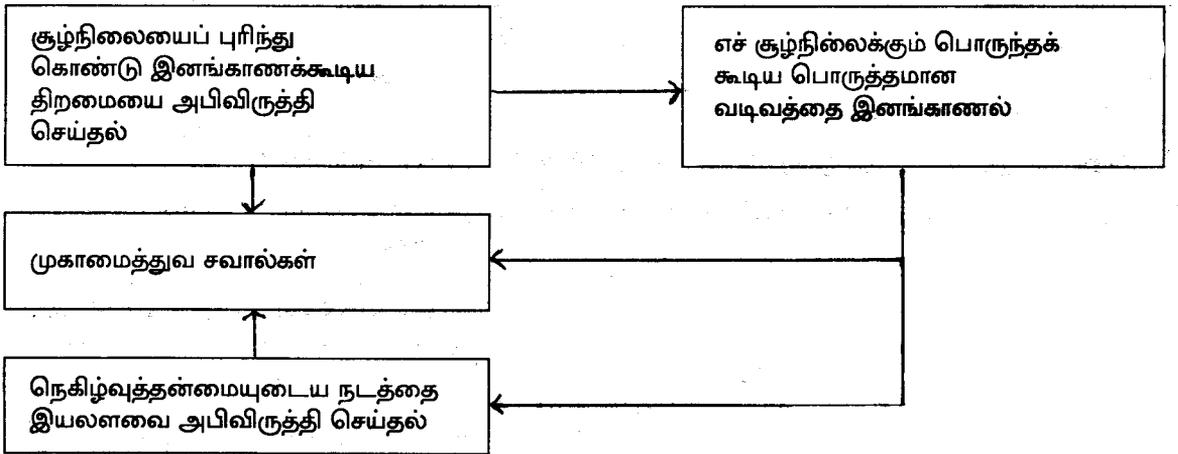
முகாமைக்கு "ஒரு சிறந்த வழி" என்பதை ஆராய்ந்து கூறிய மரபுவழி நடத்தை முகாமைக் கோட்பாட்டாளர்களை மீட்டுக் கொள்ள சந்தர்ப்ப அணுகு முறையாளர்கள் இவ்வாறான அணுகு முறையினை மிக எளிதானதாகக் காண்கிறார்கள். ஒரு குறிப்பிட்ட முகாமையியல் தந்திரோபாயம் சில சந்தர்ப்பங்களில் வெற்றியளிக்கும் அதே வேளை சில சந்தர்ப்பங்களில் தவறாகலாம் என இவர்கள் நம்பினர். இதனாலேயே ஒரு அணுகு முறையின் வலுவான இணைப்பு ஆபத்தான பெறுபேறுகளைத் தரலாம் என்றனர்.

சந்தர்ப்ப அணுகு முறையிலிருந்து ஒரு முகாமையாளர் பொருத்தமான தொழில் நுட்பம் என்பது குழ்நிலையிலேயே தங்கியிருக்க வேண்டும் என்கின்றனர். முகாமையாளர்கள் எப்போதும் திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், வழிநடத்தல், கட்டுப்படுத்தல் தேவைகளைக் கொண்டிருந்தாலும் இக்கடமைகளை அந்தந்த குழ்நிலைகளுக்கேற்பவே மேற்கொள்ள வேண்டியிருக்கின்றது. உதாரணமாக, சந்தர்ப்ப கோட்பாட்டின்படி தீர்மானமெடுத்தலில் மரபுவழி அணுகு முறையிலான மத்தியப்படுத்தப்பட்ட அதிகாரம், வழி நடத்தும் தலைமைத்துவ வடிவம் என்பவற்றைப் பயன்படுத்துவது முகாமையாளர்களின் அபிவிருத்தியடைந்த பூரண அறிவு மற்றும் திறனான செயற்பாட்டு வழியினை இனங்காணும் தன்மை இருக்குமிடத்து ஆதரிக்கப்படுகின்றது.

அங்கு உயர் மட்டத்திலான நிச்சயமற்ற சூழலும் குறைந்த அல்லது பூச்சியமான அறிவும் தொழில் முறைகளை வழிநடத்த இருந்தால் எவ்வாறாயினும் ஒரு வேறுபடுத்தப்பட்ட தீர்மானம் எடுக்கும் தந்திரோபாயம் வேண்டப்படும். ஒரு முகாமையாளர் உயர்மட்டத்தில் சூழல் அடிப்படையிலானதும், தொழில் அடிப்படையிலானதுமான நிச்சயமற்ற நிலையை எதிர்கொள்ளும்போது கூடிய ஆலோசனையுடனானதும் பங்குபற்றலுடனானதுமான தந்திரோபாயங்களை தீர்மானம் எடுத்தலில் பயன்படுத்த வேண்டும். பல சந்தர்ப்ப மாதிரிகளில் சூழ்நிலையை இனங்காணலிலும் அணுகு முறை பாவிப்பில் கடைப்பிடிக்கும் நெகிழ் தன்மையிலும் கண்டிப்பு காணப்படலாம்.

சந்தர்ப்ப அணுகு முறையானது சூழ்நிலைகள் மாறுபடும் போது திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், வழிநடத்தல், சுட்டுப்படுத்தல் போன்ற நடைமுறைகளில் பயன்படுத்த வேண்டிய அணுகு முறைகள் மாறுபட்டுக் காணப்படும் எனக் கூறுகின்றது. இவற்றின் விளைவாக முகாமைத்துவ நிபுணர்கள் அடையாளம் காணல், விளங்கிக் கொள்ளல், விளக்கம் தரல் போன்ற சிக்கலான சவால்களுக்கு முகம் கொடுத்துள்ளனர். முகாமையாளர்கள் இச்சவால்களை மூன்று பார்வையில் நோக்குகின்றனர் (உரு. 2 - 4). முதலாவது, முகாமையாளர்கள் இனங்காணக்கூடிய திறமையை வளர்த்தல். இது சூழ்நிலை தொடர்பான தேவைகளையும் சவால்களையும் அடையாளங்காண உதவும். இரண்டாவது, சூழ்நிலையொன்றின் தேவைக்கேற்ற பொருத்தமுடைய முகாமை அணுகு முறையை இனங்காண வேண்டும். இறுதியாக, தேவைப்பாடுகள் மாறுபடும்போது ஒரு முகாமைத்துவ வடிவத்திலிருந்து வேறொன்றிற்கு மாறக்கூடிய நெகிழ் தன்மையை ஏற்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும்.

உரு. 2 - 4 திறமான முகாமைக்கான தேவைப்பாடுகள்: சந்தர்ப்ப/சூழ்நிலை அணுகு முறைகள்



முகாமையின் சிக்கலான சூழ்நிலைக்கு பொருந்தக் கூடிய பொருத்தமான அணுகு முறைகளை சந்தர்ப்ப கோட்பாடுகள் இனங்காணுகின்றன. அதாவது, முகாமையாளரின் முதலாவது சவாலான சூழ்நிலையை இனங்காணும் படிமுறைக்கு அவர்கள் பல்வேறு சந்தர்ப்ப மாதிரிகளுக்கு பழக்கப்பட்டிருத்தல் உதவியாயிருக்கும். சந்தர்ப்பக் கோட்பாடுகள் தரப்பட்ட சூழ்நிலையொன்றிற்கு பொருந்தக்கூடிய முகாமைத்துவ வடிவங்களை விசேடமாக தரக்கூடியன. உதாரணமாக, பாதுகாப்புத் தேவைகளை நிறைவேற்றுவதன் மூலம் ஊக்குவிக்கப்படும் ஊழியர்களிலும் பார்க்க குறிக்கோள்களை அடையக்கூடிய தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதன் மூலம் ஊக்குவிக்கப்படும் ஊழியர்கள் கூடியளவிற்கு சிக்கலான வேலைகளுக்குப் பொருந்தக் கூடியவர்கள் என்பதை முகாமையாளர்கள் அறிந்திருக்க வேண்டும். இயற்கையான விருப்பங்களுக்கேற்ப பொருத்தமான வடிவங்கள் அமையும் போது நல்ல முகாமையாளர்கள் மேலும் திறமையாக செயற்படுவர். இந்த இறுதிப் படிமுறையான சூழ்நிலைக்கேற்ற தேவைகளுக்கு நடத்தைகளைப் பொருந்துவது நல்ல முகாமைக்கு முக்கியமானதாகும்.

சந்தர்ப்பங்களுக்கேற்ப திட்டங்களை வகுக்கும் முகாமையாளர்கள் தமது நிறுவன அமைப்பிலுள்ள வரையறைகளை அல்லது எல்லைகளைப் பற்றித் தெரிந்திருத்தல் வேண்டும். சந்தர்ப்ப அணுகு முறை, தொழில் நுட்பம், வேலை/பணி மற்றும் மனிதன் எனும் மூன்று அடிப்படை வரையறைகளை ஒப்புக் கொள்கின்றது.

ஒரு நிறுவன அமைப்பின் பொருட்கள் சேவைகளின் உற்பத்தி நெகிழ் தன்மையிலிருந்தே அதனது தொழில்நுட்ப ரீதியான வரையறைகள் பெறப்படுகின்றன. வெவ்வேறு வகையான நிறுவன அமைப்புக்கள் வெவ்வேறுவகையான தொழில்நுட்ப வளங்களை வேண்டி நிற்கும். உதாரணமாக, உருக்கு உற்பத்திக்கு வேண்டப்படும் இயந்திர உபகரணங்கள் மிகவும் பெறுமதியானவையாகும். இதன் காரணமாக உருக்குக் கம்பனிகள் உயர்ந்த மூலதனச் செறிவுடையவையாகவும் விரைவாக மாற்றமும் புதிய தேவைப்பாடுகளுக்கேற்ப இவற்றால் தொழில் நுட்ப மாற்றங்களை மேற்கொள்வது சிரமமானதாகவும் காணப்படுகின்றது.

ஒரு நிறுவனம் பயன்படுத்தும் தொழில் நுட்பத்தின் வகையிலேயே அதன் வெவ்வேறு பகுதிகளின் ஒன்றிலொன்று தங்கியிருக்கும் தன்மை வெளிக்காட்டப்படுகின்றது. கூடியளவில் தங்கியிருத்தல் மட்டம் காணப்பட்டால் அது கூடிய முகாமையியல் திறமை வாய்ந்த இணைப்பிற்கு தேவையேற்படுத்தும். உதாரணமாக, சிக்கலான மின்சார உபகரணங்களை உற்பத்தி செய்யும் ஒரு நிறுவன அமைப்பு அதன் பல்வேறுபட்ட பாகங்களை உற்பத்தி செய்யும் துறைகளில் கூடியளவில் தங்கியிருக்க வேண்டிய நிலை காணப்படும். இந்த நிறுவனத்தின் உற்பத்தியை இணைப்பதற்கு குறிப்பிட்டளவு முகாமையியல் திறமை தேவைப்படும்.

தொழில்/ பணி தொடர்பான வரையறைகள் ஒரு நிறுவனத்தில் காணப்படும் ஊழியர்கள் கடமையை நிறைவேற்றும் தன்மையிலிருந்து தோற்றம் பெறும். சில ஊழியர்கள் முறைசார்ந்த வகையில் சிறிய முரண்பாடுகளுடன் வேண்டப்படும் வேலையை நிறைவு செய்வர். இது கூடியளவில் பொருத்துதல் கைத்தொழிலில் காணப்படும். ஏனையோர் கூடிய சிக்கலானதும் முன்கூட்டியே பின்வருவதைக் கூறக்கூடிய வானொலிப் பெட்டி உற்பத்தியின் மேற்பார்வைப் பகுதியினைப் போன்ற வேலைகளில், அதாவது உற்பத்திகளில் காணப்படக்கூடிய பல்வேறு தவறுகளை முற்கூறக்கூடிய தொழில்களில் ஈடுபட்டுள்ளனர்.

மனிதன் தொடர்பான வரையறைகள் ஒரு நிறுவனம் தொழில் வழங்கியுள்ள ஊழியர் மத்தியிற் காணப்படும் போட்டி மட்டங்களின் பிரதிபலிப்பால் ஏற்படக்கூடியன. இங்கு ஒரு குறிப்பிட்ட குழுவினிலுள்ள ஊழியர்களை என்ன ஊக்கப்படுத்துகின்றது என்பதொரு சந்தர்ப்பக் காரணியாகும். கூடிய ஊதியத்துடனும் தொழிற் பாதுகாப்புடனும் வேலைகளை விரும்பி மேற்கொள்ள அடிப்படையில் விருப்பமுடைய ஊழியப்படையுடன் முகாமையாளர் ஈடுபடுகின்றாரா? அல்லது முன்னேற்றம், தனிப்பட்ட அபிவிருத்தி மற்றும் அவர்களுடைய கூர்மையான நோக்கங்களில் விருப்பமுடைய வேலைப்படையுடன் கூடியளவில் ஈடுபடுகின்றாரா? என்பதே ஆராயப்பட வேண்டியதாகும்.

III. மக்கின்சேயின் 7 - எஸ் கட்டமைப்பு (The Mckinsey 7 - S Framework)

மக்கின்சேயின் 7 - எஸ் கட்டமைப்பானது ஒழுங்கு முறையான நிறுவன அமைப்பு முகாமை பற்றிய கோட்பாடுகளின் தோற்றப்பாட்டில் மூன்றாவது சந்தர்ப்ப அணுகு முறையாகும். இது மிகப்பெரிய முகாமைத்துவ ஆலோசனை நிறுவனமான மக்கின்சே கம்பனியில் பணிபுரிந்த இரு

குழு அங்கத்தவ எழுத்தாளர்களுக்கிடையிலான- தோமஸ் பீற்றரினதும் (Thomas Peters); ரொபர்ட் வோட்டமனினதும் (Robert Waterman); ரிச்சட் பஸ்கலினதும் (Richard Pascale); அந்தோனி அதோஸினதும் (Anthony Athos) -கூட்டுச் சேர்ந்த முயற்சியாகும். இவர்கள் தமது ஆய்வை அமெரிக்காவின் வினைத்திறனுடைய நிறுவன அமைப்புக்களில் மேற்கொண்டதன் பயனாக சுமுகமாக முகாமை செய்யப்பட வேண்டிய ஏழு, ஒன்றிலொன்று தங்கியிருக்கும் காரணிகளைக் கண்டறிந்தனர். இவற்றிலொன்றின் மீது மாற்றமொன்றை மேற்கொள்ளும்போது அது ஏனைய ஆறிலும் சீராக்கத்தினை வேண்டி நிற்கும் என்பதனையும் கண்டறிந்தனர்.

விமர்சிக்கப்படும் மக்கின்சேயின் 7 - எஸ் கட்டமைப்பில் "எஸ்" ஐ உள்ளடக்கிய காரணி மூலகங்கள் வருமாறு:

1. தந்திரோபாயம் (Strategy)

அடையாளம் காணப்பட்ட நோக்கங்களையும், ஒதுக்கப்பட்ட நேரத்தையும் கொண்டு விசேட செயற்பாட்டின் மூலம் நிறுவனத்தின் அருமை வளங்களை ஒதுக்குதலோடு தொடர்புபட்ட திட்டம் அல்லது செயற்பாடு.

2. அமைப்பு (Structure)

நிறுவன அமைப்பு கொண்டுள்ள அதிகார மட்டங்கள், அதன் பிரிவுகள், அவற்றிடையிலான அதிகாரப்பிரிவு என்பவற்றைக் காட்டும் நிறுவன வடிவமைப்பு.

3. முறைகள் (Systems)

நிறுவன அமைப்பின் வரலீன அளவையும் பெறுமானத் தேய்வு போன்றவற்றையும் கணிப்பிட பயன்படுத்தப்படும் நியம செயற்பாட்டு சுற்றோட்ட முறைகள்.

4. ஊழியர் (Staff)

குடிசார் முறையில் நிறுவன அமைப்பின் முக்கிய ஆளணிக் குழுக்களை வகுத்தல். (உதாரணமாக, பொறியியலாளரின் வயது, தொழில்சார் பின்னணியுடைய முது நிர்வாக மானிகள்).

5. வடிவம் (Style)

நிறுவன அமைப்பில் கலாசார வடிவத்தைக் காட்டக் கூடிய வகையில் நிறுவனக் குறிக்கோள்களை பின் தொடரும் முகாமையாளர் கொண்டுள்ள வடிவம். உதாரணமாக, ஆலோசனை அல்லது அதிகார அடிப்படையிலான வடிவம்.

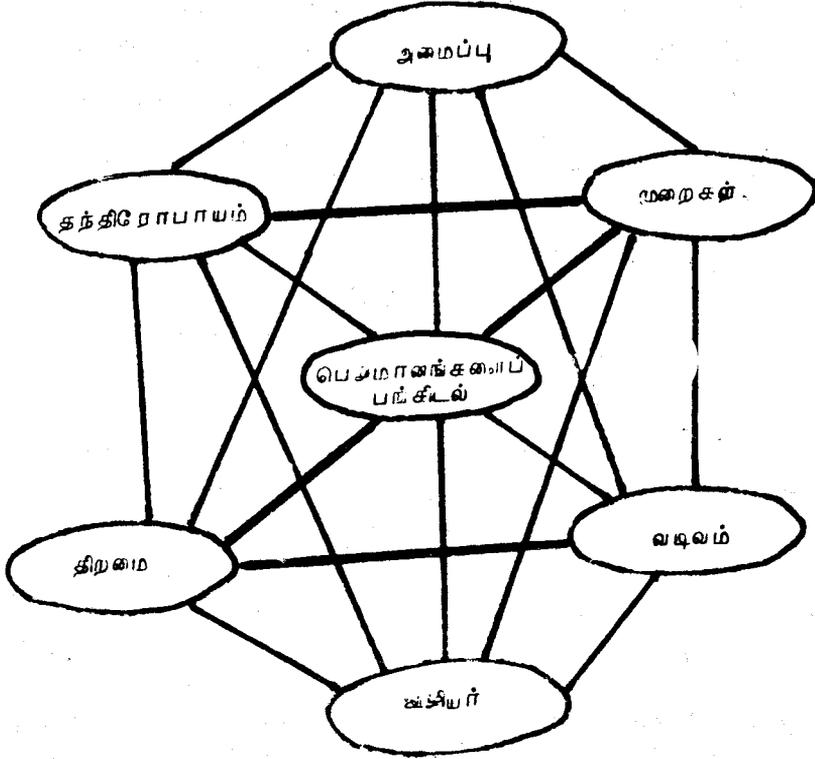
6. திறமைகள் (Skills)

நிறுவன அமைப்பில் முக்கிய ஆளணியினரின் ஆளுமைகளை தெளிவாக்குதல்.

7. தனது குறிக்கோளிலும் நிறுவன குறிக்கோளிற்கு முக்கியத்துவம் கொடுத்தலும் (Superordinate Goals) பெறுமானங்களைப் பங்கிடலும் (Shared Values)

நிறுவன ஊழியர் புதிய ஆபத்தான முறைகளைப் பரிசோதிக்க முற்படும்போது தமது குறிக்கோளிலும், நிறுவன குறிக்கோளிற்கு முக்கியத்துவம் கொடுத்தல்.

உரு. 2 - 5 மக்கின்சேயின் ஏழு - எஸ் கட்டமைப்பு



ஒவ்வொரு மூலகத்தினதும் ஒன்றிலொன்று தங்கியிருக்கும் தன்மையால் ஒரு முகாமையாளர் ஒரு மூலகத்தில் மாற்றம் செய்ய முற்படுகையில் ஏனையவையும் மாற்றத்தை வேண்டி நிற்கும். உதாரணமாக, தந்திரோபாயத்தில் மாற்றம் செய்ய விரும்பும் போது அது அமைப்பிலும் மாற்றத்தை நாடி நிற்கும். மக்கின்சேயின் மாதிரி (உரு. 2 - 5)ப்படி திறமையான முகாமையாளர்கள் இவ் ஏழு மாதிரிகளிடையேயும் ஒரு சரியான நிலையைப் பேணுவர்.

IV. கோட்பாடு Zன் தோற்றம் (The Theory Z Perspective)

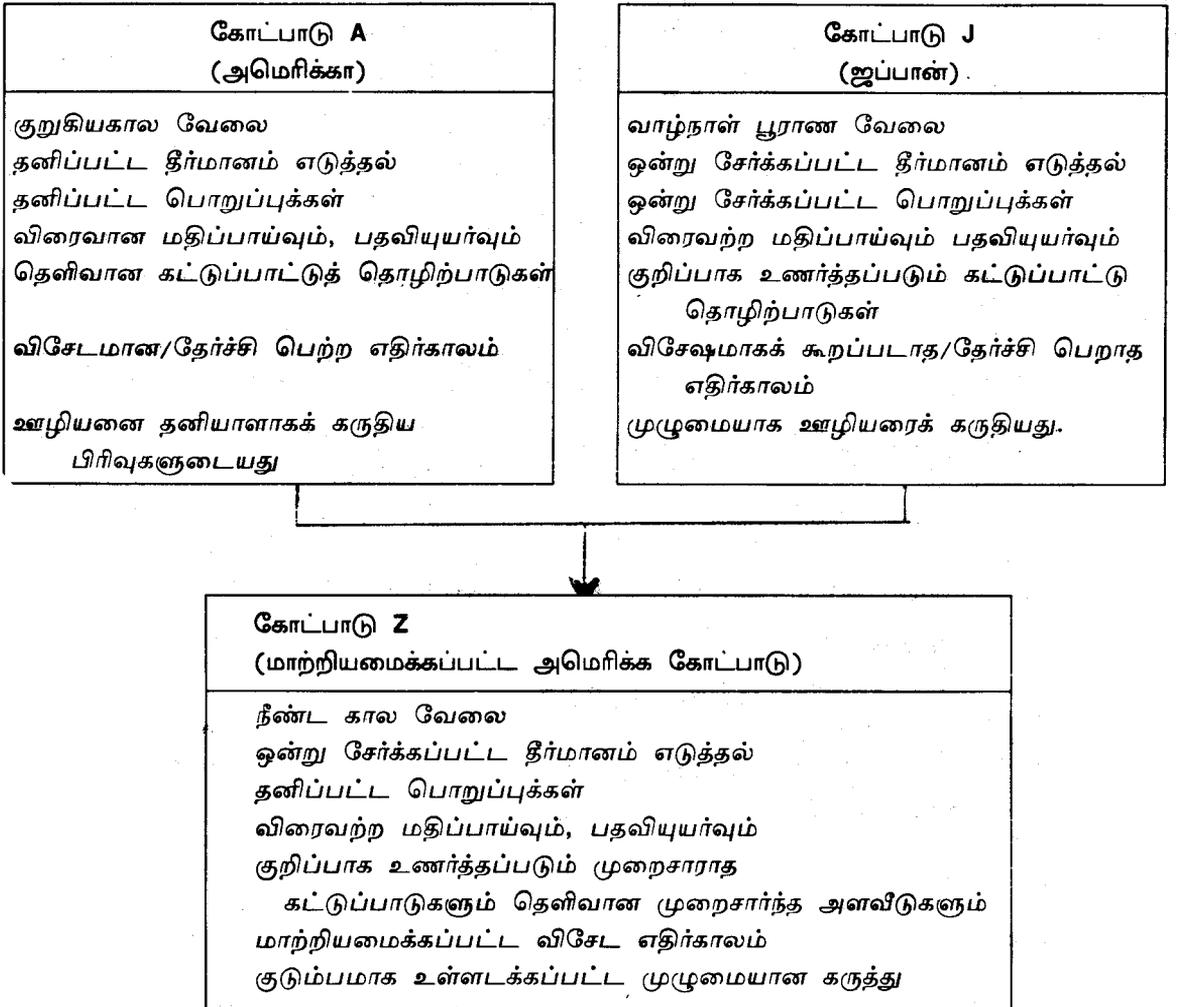
1970 களில் அமெரிக்காவின் வியாபார நிறுவனங்கள் ஜப்பானிய போட்டியாளரினாலும் அமெரிக்காவின் உற்பத்தித்திறன் பிரச்சினைகளாலும் பெரிதும் பாதிக்கப்பட்டன. ஜப்பானிய நிறுவனங்கள் கூடியளவு தரமுடைய பொருட்களை குறைந்த செலவில் உருவாக்கியதோடு அமெரிக்க சந்தைகளில் பெருமளவில் உட்பிரவேசிக்க ஆரம்பித்தன. ஜப்பானிய முகாமையாளர்கள், அமெரிக்காவின் எதிர்ப்பிற்கு ஒரு படி கூடிய அக்கறை காட்டினர்.

ஜப்பானிய முகாமைத்துவ அணுகு முறைகள் பலவற்றை அமெரிக்க புலமையியலாளர் அடையாளங்கண்டு இவையே அவற்றின் திறனான செயற்பாட்டுக்கு காரணம் என்றனர். இவற்றைப் பெருமளவில் அமெரிக்க நிறுவனங்கள் பயன்படுத்த ஆரம்பித்தமை விவாதிப்பிற்குட்பட்டது. சிலர் தனித்தன்மை வாய்ந்த கலாசார வேறுபாடுகளே அமெரிக்க நிறுவனங்களை ஜப்பானிய முகாமைத்துவ பாவனைகளைப் பயன்படுத்துவதிலிருந்து

வேறுபடுத்திக் காட்டின என விவாதித்தனர். ஏனையோர் ஜப்பானிய முகாமைத்துவ பாவனைகள் அமெரிக்க நிறுவனங்களில் வெற்றியளித்ததாகவும், அவை தோற்றப்பாட்டிலும் அடிப்படையிலும் அமெரிக்காவினது முகாமைத்துவப் பாவனையே எனவும் அவதானித்து கருத்து வெளியிட்டனர்.

1981இல் பேராசிரியர் வில்லியம் ஒஷி (William Ouchi) ஜப்பானிய (கோட்பாடு J) அமெரிக்க (கோட்பாடு A) முகாமைத்துவ வடிவங்களின் சிறப்புக்களைக் கொண்டு கோட்பாடு Z ஐ முன்வைத்தார் (உரு. 2 - 6). உரு. 2 - 6இல் சுருக்கமாகக் கூறப்பட்டது போல் கோட்பாடு Z ஆனது ஊழியர்களின் கடமையின் எதிர்காலப் பாதைகள், கட்டுப்பாடுகள், மதிப்பாய்வும் பதவியுயர்வும், தீர்மானமெடுத்தல், தொழில் நிபந்தனைகள் என்பவற்றினை வலியுறுத்துகின்றது.

உரு. 2 - 6 கோட்பாடு Z நிறுவன அமைப்புகளுடன்
அமெரிக்க ஜப்பானிய அமைப்புகளின் ஒப்பீடு



கோட்பாடு Z முகாமைத்துவ சந்தர்ப்பக் கோட்பாடாக கருதப்பட முடியாதது. பேராசிரியர் ஓஷி இக்கோட்பாடு எந்த முகாமைத்துவ சூழ்நிலையில் பொருந்தக் கூடியதெனவும் இவ்வடிவம் பாரம்பரிய அமெரிக்க அணுகுமுறையிலும் பார்க்க எப்போதும் திறமையானது எனவும் விவரித்துள்ளார். மேலும், கோட்பாடு Z நடத்தை பற்றிய முகாமைத்துவ கோட்பாட்டில் கூறப்பட்டுள்ள காலத்தால் முந்திய நோக்கமான ஒரு சிறப்பான வழி என்பதிலிருந்து ஒரு பெறுமதியைப் பிரதிபலிப்பதாகவும் கூறப்படுகின்றது. நடத்தை முகாமையின் பாரம்பரியமான நிறுவன அமைப்பின் உற்பத்தி திறனுக்கும், திறமைக்கும் அடிப்படை மூலகமாக ஊழியரே அமைகின்றனர் என்ற கருத்தையே கோட்பாடு Z அடையாளம் காணுகின்றது. இக்கோட்பாடு மேலும் ஊழியர்கள் எவ்வாறு முகாமை செய்யப்பட்டால் நிறுவன அமைப்பு ரீதியான திறனும் திறமையும் அதிகரிக்கும் என்று விபரிக்கின்றது. ஓஷியினுடைய ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட முகாமைத்துவ விபரங்களில் ஊழியர்களின் மொத்த வாழ்நாள் கருத்தில் கொள்ளப்பட்டு நீண்டகால வேலை என்பது கூறப்பட்டுள்ளது.

கோட்பாடு Z ஒரு பூரண கோட்பாடல்ல. உதாரணமாக, ஏன் ஒரு சில் முகாமைத்துவ நடைமுறைகள் திறனான நிறுவன அமைப்புக்களை உருவாக்குகின்றன என்பதை இது குறிப்பிடவில்லை. ஓஷியின் ஆய்வானது பல்வேறுபட்ட முகாமைத்துவ தொழில் நுட்பங்கள் எவ்வாறான சூழ்நிலைகளில் திறனானதென அமெரிக்க கைத்தொழில்களை வைத்துக் கூறப்பட்டதால் மீண்டும் மேலோங்குகின்றது.

V. ஐவிதி எண்ணக்கரு (Japanese Management 5 -S Concept)

நிறுவனமொன்றினை திட்டமிட்டு, முறைவார்ப்பத வகையில் சிறப்பாக நடத்திச் செல்வதன் மூலம் உற்பத்தியை அதிகரிக்கும் அதேவேளை வினைத்திறனையும், பயன்பாட்டையும், பொருளின் தரத்தையும் அதிகரிக்கச் செய்ய அறிமுகப்படுத்தப்பட்டதே ஐவிதி எண்ணக்கருவாகும். இவ் 'ஐவிதி' எண்ணக் கருவின் பிறப்பிடம் ஜப்பானாகும். மேலைத்தேய கலாசார தாக்கத்தினைக் கொண்ட, இந்த நவீன முகாமைத்துவ நுட்ப முறை தற்போது உலகின் நாலாபக்கங்களிலும் நற்பலனையும் சிறந்த பெறுபேறுகளையும் வழங்கி வருவதை காணக்கூடியதாக உள்ளது. இவ்விதி செயற்படுத்த ஆரம்பிக்கப்பட்ட காலத்தில், ஜப்பானில் அமைந்துள்ள தொழிற்சாலைகளில் மட்டுமே நடைமுறைப்படுத்தப்பட்டு விட்டது. இதன் பிரதிபலன் எதிர்பார்த்த வெற்றியை அடைந்தமையினால் காலப்போக்கில் காரியாலயங்களுக்கும் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது. இவ்வெண்ணக்கரு 5 - எஸ் எண்ணக்கரு (5 - S Concept) என அழைக்கப்படுகின்றது. இவ்வாறு அழைக்கப்படுவதற்குக் காரணம் இவ்வெண்ணக்கருவுடன் சம்பந்தமுடைய அடிப்படை அம்சங்களை குறிக்கும் பெயர்கள் 'S' எழுத்தில் ஆரம்பிப்பதேயாகும். ஐந்து அடிப்படை அம்சங்களினால் கட்டியெழுப்பப்பட்ட இவ்வெண்ணக்கருவை 'ஐவிதி எண்ணக்கரு' என அழைத்தல் பொருத்தமானதாகும்.

1990 ஆம் ஆண்டில் ஜப்பானால் அறிமுகப்படுத்தப்பட்ட இவ்விதி பின்வரும் அம்சங்களை உள்ளடக்கி காணப்படுகின்றது.

1. நிறுவனத்தில் உயர்ந்த உற்பத்தித் திறன் காணப்படுதல்.
2. நிறுவனத்தின் பொருட்கள் உயர்தரம் கொண்டதாக இருத்தல்.
3. உற்பத்திப் பொருட்களின், உற்பத்திச் செலவு குறைந்த நிலையில் பேணப்படுதல்.
4. நிறுவனத்தினால் பொருள்களை உரிய நேரத்தில் விநியோகிக்க கூடியதாக இருத்தல்.
5. தொழிலாளர்களின் பாதுகாப்பு உறுதிப்படுத்தப்படுதல்.
6. நிறுவனத்தில் உயர் அனுபவம் உடைய ஊழியப்படை காணப்படுதல்.

இன்று ஜப்பானிய தொழிற்சாலைகளில் மாத்திரமன்றி காரியாலயங்களிலும் கூட இவ்வெண்ணக்கரு மிகவும் பிரபலம் பெற்று விளங்குகின்றது. இதன் வெற்றிக்கு மூலகாரணமாக விளங்குவது முகாமைத்துவத்தின் அடிப்படை எண்ணக்கருக்கள் இதில் பொதிந்திருப்பதாகும். இதன் மூலம் தொழில் நிறைவேற்றத்திற்கும் மேலாக தொழில் திருப்தி, தொழிலாளர் ஆர்வம், குழு உணர்வு என்பவற்றில் வளர்ச்சியும் ஏற்படுகின்றது என்பது உறுதிப்படுத்தப்பட்டுள்ளது. இதன் காரணமாக தொழில் தருநர்களும், தொழிலாளர்களும் இவ்வெண்ணக்கருவை செயற்படுத்த ஆர்வம் காட்டுகின்றனர்.

இதன் வெற்றிக்கு மற்றொரு காரணமாக இதற்கான முதலீடு மிகச் சொற்ப அளவில் தேவைப்படுவதைக் குறிப்பிடலாம். இதன் காரணமாக சகல தரத்தில் உள்ளோரும் இவ்வெண்ணக்கருவை நடைமுறைப்படுத்த ஆர்வம் காட்டுகின்றனர்.

ஐவிதி எண்ணக் கருவின் அடிப்படை அம்சங்கள்

1. செய்ரி (Seiri - Sort Out unnecessary items in the work place)

நிறுவனத்திலுள்ள தேவையற்ற விடயங்களை தெரிந்து அவற்றை அப்புறப்படுத்துவது எனப்படுவது இதன் கருத்தாகும். நிறுவனத்திலுள்ள அனாவசியமானவை எனக் கருதப்படும் பொருட்களை அங்கிருந்து அகற்றுவதை இது குறிக்கும். தேவையற்ற கடிதக் கோவைகள் பயன்படுத்த முடியாத தளபாடங்கள், புதுப்பிக்க முடியாத இயந்திர உபகரணங்கள் போன்ற பொருட்கள் நிறுவனத்தின் இடவசதியை பாதிப்பது மட்டுமல்லாது உள்ளகச் சூழலுக்கும் அச்சுறுத்தலாக இருப்பதால் அவை யாவை என ஆராய்ந்து அறிந்து அப்புறப்படுத்துவதே 'செய்ரி' என்பதன் கருத்தாகும். அனாவசியமானவற்றை அப்புறப்படுத்துதல் என்பது ஆராய்ந்து பார்க்காது அப்புறப்படுத்துவது என கருத்தாகாது. உதாரணமாக வேலைகள் முடிக்கப்பட்ட கடிதக் கோவைகளை கிளையொன்றில் அடுக்கி வைக்கும் போது அவற்றை களஞ்சியத்திற்கு அனுப்ப அல்லது அழிப்பதற்கு முறையான நடவடிக்கை எடுக்க வேண்டும். இந்நடவடிக்கையின் காரணமாக இடப்பிரச்சினை, சூழல் மாசடைதல், நோய்கள், மனத்தாக்கம் போன்ற இன்னும் பல பிரச்சினைகள் முற்றாக நீங்கி விடும். தொலைந்து போன கடிதக் கோவையொன்றினை தேடிக் கொள்வதற்காக வேண்டி எல்லாத் திணைக்களங்களுக்கும் சுற்றறிக்கைகள் (Disposal Notice Cards) அனுப்பும் தேவை கூட இந்நடவடிக்கையினை சரியாக மேற்கொள்ளுமிடத்து முற்றாக நீக்கப்பட்டுவிடும்.

(2) செய்டோன் (Seiton - Arrange necessary items in good order so that they can be easily picked for use.)

நிறுவனத்தின் நாளாந்த கருமங்களை மேற்கொள்கையில் அத்தியாவசியமானவற்றை ஒரு ஒழுங்கு முறைப்படி அமைத்துக் கொள்வதையே இது குறிக்கின்றது. நிறுவனம் ஒன்றிலுள்ள கடித கோவைகள், சுற்று நிரூபங்கள், பதிவுகள், உபகரணங்கள், களஞ்சியப் பொருட்கள் ஆகியவற்றை மிக இலகுவாக பெற்றுக் கொள்ளக் கூடிய வகையில் முறையாக, ஒழுங்காக வைத்துக் கொள்வது இதன் மூலம் உணர்த்தப்படுகின்றது. இதேபோன்று நிறுவனத்திலுள்ள தளவாடங்கள், இயந்திரங்கள் என்பனவற்றையும் அதற்கே உரிய இடத்தில் வைத்து பேணி வருதலும் இதன் மூலம் எதிர்பார்க்கப்படுகின்றது. இவ்வாறு ஒழுங்காக அமையுமிடத்து நிறுவனத்தின் சூழல் கண்ணைக் கவரும். அதேநேரம் எல்லோராலும் விரும்பப்படும் சூழலாகவும் அமைந்துவிடும். இதன் காரணமாக வேலைகளில் காலதாமதங்கள், நேர வீண் விரயம் என்பன ஏற்பட வாய்ப்பில்லாது போகும். ஒவ்வொரு பொருளுக்கும் இடமொன்று அல்லது நிலையமொன்று இருக்க வேண்டியதைப் போல ஒவ்வொரு பொருளும் உரிய இடத்தில் வைக்கப்பட வேண்டுமென்பது 'செய்டோன்' இன் கருத்தாகும்.

(3) செய்சோ (Seiso - Clean Your work place Completely so that there is no dust on the floor machines and equipment)

நிறுவனத்தை முற்றிலும் சுத்தமாக வைத்திருப்பது பற்றியும் நிலம், இயந்திரம் மற்றும் உபகரணங்களின் மீது படையும் தூசுக்கள், அழுக்குகள் முற்றாக அகற்றப்பட வேண்டியது பற்றியும் குறிப்பிடுகின்றது. நிறுவனத்தை சுத்தம் செய்ய வேண்டியது நாளாந்த கடமையென்பதை எடுத்துக் கூறும் 'செய்சோ', இதன் காரணமாக மனிதனின் உடல் நலத்தின் மீதும் பயன்தரு தூண்டுதலை ஏற்படுத்துகிறதெனக் காட்டுகின்றது. இயந்திரங்கள், நாளாந்தம் சுத்தப்படுத்தும்போது, அவை இயல்பாகவே பரீட்சித்துப் பார்க்கப்படுகின்றன. இதன் காரணமாக அதிலுள்ள உரிய நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளும் சந்தர்ப்பமும் உருவாகின்றது. ஜப்பானில் இச்செயல்பாட்டிற்காக, காரியாலய நேரங்களை பயன்படுத்துகின்றனர். பல நிறுவனவங்கள் தினந்தோறும் தமது பணியை முடிக்க ஏறக்குறைய 15 நிமிடங்களுக்கு முன்பாகவே தமது பணிகளை நிறுத்தி, சுத்தம் செய்வதற்காக அந்த இறுதி 15 நிமிடங்களையும் செலவழிக்கின்றனர். தமது மேசையில், மேசையைச் சுற்றிக் காணப்படும் அசுத்தங்களை தாமாகவே சுத்தப்படுத்துகின்றனர். இதற்காக சிற்றூழியர்களை எதிர்பார்ப்பதில்லை. இதன் காரணமாக மேலதிக நேரக் கொடுப்பனவு (விடுமுறை நாட்களில் சுத்தம் செய்வதற்காக) அல்லது வேறு கொடுப்பனவுகள் வழங்கும் பிரச்சினை இருக்காது.

(4) செய்கெட்சு (Seiketsu - Maintain high standard of house keeping and work place organisation at all items)

நிறுவனத்தை உயர்ந்த தரத்தில் பாதுகாப்பாக முறையாக திட்டமிட்டு தொடர்ந்து நடத்திச் செல்வதே இதன் கருத்தாகும். இதை நடைமுறைப்படுத்த உயர் முகாமைத்துவத்தின் அர்ப்பணிப்பு, நெருங்கிய மேற்பார்வை, வழிகாட்டல் என்பன மிக முக்கியமான அம்சங்களாக நோக்கப்படும். இதற்கு உயர் முகாமைத்துவம் ஒத்துழைப்பு வழங்காவிடின் இவ்வெண்ணக்கரு குறுகிய காலத்திற்குள்ளேயே செயலற்று சீர்குலைந்து விடும். இதனை செயற்படுத்துவதற்கு ஊழியர்களின் ஒத்துழைப்பு மட்டும் போதுமானதாகாது. மாறாக, முழுக்க முழுக்க உயர் முகாமைத்துவத்திலுள்ளவர்களே ஒத்துழைப்பு வழங்க வேண்டும். உதாரணமாக, நிறுவனத்தை சுற்றிய சூழலில் பாதுகாப்பு அவசியம் என நிறுவனத்தில் கடமை புரியும் ஊழியர்கள் எவ்வளவுதான் உணர்ந்துள்ள போதிலும் அதனை அமுல்படுத்த வேண்டியது உயர் மட்டத்திலுள்ளவர்களே. எனவேதான் உயர் முகாமைத்துவம் இதற்கு ஒத்துழைக்காவிடின் இவ்வெண்ணக் கருவினை செயல்படுத்த முடியாது போய்விடும்.

(5) செயிட்சுகே (Shitsuke - Train people to follow good house keeping disciplines autonomously)

நிறுவனத்தை சிறந்த முறையில் விளைவும் வினைத்திறனும் பாதுகாக்கப்படும் வகையில் திட்டமிட்டதாக நடாத்திச் செல்வது தொடர்பான ஒழுக்கத்தை ஊழியர்களிடையே ஏற்படுத்துவது இதில் கூறப்படும் கருத்தாகும். ஊழியரிடையே உள்ளீதியான மாற்றமொன்றை ஏற்படுத்துவதன் மூலம் இந்நிலைமையை உருவாக்கலாம். அப்போது அவர்கள் தூண்டுதல் எதுவுமின்றி தமது நிறுவனத்தை சொந்த இடமாகக் கருதி பாதுகாப்புடனும் முறையாக திட்டமிட்டும் நடத்திச் செல்வதற்கு நம்பிக்கையான பங்களிப்பை, ஒத்துழைப்பை வழங்குவார்கள். நாளுக்கு நாள் ஏற்படும் புதிய மாற்றங்களுக்கு ஏற்ப தமது உற்பத்திகளை சந்தைக்கு ஏற்றவாறு விஞ்ஞான முறைகளுடன் கூடிய உற்பத்தியாக வெளியிடும் சந்தர்ப்பமும் உருவாகும்.

மேலே கூறப்பட்ட ஐந்து செயற்பாடுகளிலேயே "5 - எஸ் எண்ணக்கரு" தங்கியுள்ளது. இவை மிக எளிய இலகுவான செயற்பாடுகளாக தோன்றினாலும் நிறுவனமொன்றில் நடைமுறைப்படுத்தும்போது அதிகமான பிரச்சினைகளும் தோன்றக்கூடும். ஆயினும் நிறுவனம் ஒன்றில் தோன்றும் ஏனைய பல பிரச்சினைகளிலும் பார்க்க இலகுவாக தாக்கக் கூடியதாக இப்பிரச்சினைகள் காணப்படுவது, இவ்வெண்ணக் கருவின் வெற்றிகரமான செயற்பாட்டுக்கு உறுதுணையாகியுள்ளது. இவ்வெண்ணக் கருவினை வெற்றிகரமாக செயற்படுத்த பின்வரும் அம்சங்கள் மிக அவசியமானவை எனக் கருதப்படுகின்றது.

1. நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் சகலரினதும் பங்களிப்பு இதற்கு அவசியமாகும். (உயர் முகாமைத்துவம் முதல் சிற்றுழியர் வரையில் சகல தரப்பினரும் இதற்கு ஒத்துழைப்பு வழங்க வேண்டும்).
2. இவ்வெண்ணக் கருவை செயற்படுத்துவதற்காக உயர் முகாமைத்துவத்தின் உயர்ந்த சேவை அவசியமாகும்.
3. நிறுவனத்தின் பிரதான நிறைவேற்று அதிகாரி இவ்வெண்ணக் கருவை நடைமுறைப் படுத்துவதில் தலைமைத்துவத்தை ஏற்க வேண்டும். இத்தலைமைத்துவத்தை வேறொருவருக்கு ஒப்படைத்தல் கூடாது.
4. இவ்வேலைத் திட்டத்துக்கு சகலரினதும் ஒத்துழைப்பு அவசியம் கிடைக்க வேண்டும்.
5. ஐவிதி எண்ணக்கரு வேலைத் திட்டத்தில் சுய தன்மை இருக்க வேண்டும்.
6. நிறுவனத்தின் பிரதம நிறைவேற்று அதிகாரி அடிக்கடி ஒவ்வொரு கடமை பகுதிகளுக்கும் சென்று 'ஐவிதி' வேலைத் திட்டம் பற்றி ஆராய்ந்து பார்க்க வேண்டும்.
7. ஐவிதி எண்ணக்கருவுக்குரிய வேலைத் திட்டத்தின் மூலம் போதியளவு பலனை முதற் கட்டத்திலேயே பெற்றுக் கொடுக்க முடியுமாயிருக்க வேண்டும்.
8. ஐவிதி எண்ணக்கருவைச் செயற்படுத்துவது ஒரு ஒருங்கிணைந்த முயற்சியாய் இருக்க வேண்டும்.

5-S இனது முக்கியத்துவம்

ஒரு துப்பரவான தொழிற்சாலை அதிகரித்த வினைதிறனுக்கு ஏதுவாகின்றது.

ஒரு துப்பரவான தொழிற்சாலை அதிகரித்த தரத்தினைக் கொண்டிருக்கும்.

ஒரு துப்பரவான தொழிற்சாலை செலவினைக் குறைப்பதாகக் காணப்படும்.

ஒரு துப்பரவான தொழிற்சாலை குறிப்பிட்ட நேர காலத்திற்கான விநியோகத்தை உறுதி செய்யும்.

ஒரு துப்பரவான தொழிற்சாலை ஊழியர்கள் தொழிற் புரிவதற்கு பாதுகாப்பானதாகக் காணப்படும்.

ஒரு துப்பரவான தொழிற்சாலை அதிகரித்த அளவிலான ஊக்கப்படுத்தல்களை ஊழியருக்கு வழங்கும்.

அட்டவணை 2-1

5 - S என்றால் என்ன?

5 S	Japanese	தமிழ் கருத்து
1 S	Seiri	நிறுவனத்திலுள்ள தேவையற்ற விடயங்களை தெரிந்து அவற்றை அப்புறப்படுத்தல்.
2 S	Seiton	முக்கியமான விடயங்களை ஒரு ஒழுங்கு முறைக்கமைய அமைப்பதினூடாக பாவனைக்கு வேண்டியவற்றை இலகுவாக தெரிந்தெடுக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.

		<p>★ ஒவ்வொரு பொருளுக்கும் ஒரு இடம் காணப்படல்</p> <p>★ அதற்கான உரிய இடம் இருத்தல்.</p>
3 S	Seiso	உங்களது தொழிற்சாலைத் துப்பரவு செய்வனூடாக நிலம், இயந்திரங்கள் மற்றும் உபகரணங்கள் எதுவும் தூசி படிந்து காணப்படாது துப்பரவாக இருத்தல்.
4 S	Seiketsu	எல்லா நேரங்களிலும் உயர் தரத்தில் நிறுவனம் சூழல் மற்றும் தொழிற்சாலைத் துப்பரவாக பேணல்
5 S	Shitsuke	தன்னிச்சையாக நிறுவனச் சூழலைத் துப்பரவாக பேணலை நல்ல விதமாக கொண்டு நடத்தும் விதத்தில் ஊழியரை பயிற்றுவித்தல்

ஐப்பாளில் 5-S எண்ணக்கரு என்பது நல்லதொரு நிறுவன செயற்பாட்டிற்கு, அதாவது தொடர்ச்சியான வினைத்திறன் அதிகரிப்பிற்கும் தரவிருத்திக்கும் அடிப்படையாக அமைகின்றது.

முகாமைத்துவ எண்ணக்கருக்களின் தோற்றமும் வளர்ச்சியும் பற்றிய மீளாய்வு

முகாமைத்துவ கோட்பாடுகள் முகாமையாளர்களுக்கு நிறுவன நடவடிக்கைகளை விளங்கிக் கொள்ளவும், முற்கணிப்புச் செய்யவும் உதவுகின்றது. அதாவது, நிறுவன நடவடிக்கைகளை திறமையாகவும், திறனாகவும் முகாமை செய்ய உதவுகின்றது. பல்வேறு முகாமைத்துவ கோட்பாடுகள் இருப்பதால் அவை பல்வேறுபட்ட முகாமைத்துவ நடைமுறைகள் பற்றிய அணுகு முறையினை காட்டுகின்றன. முகாமையாளர்களின் ஒவ்வொரு படிமுறைகளையும் வழிநடாத்தவென ஒரு பாரிய கோட்பாடும் ஒருவராலும் முன் வைக்கப்படவில்லை. மாறாக இவை ஒவ்வொன்றும் பயனுடைய தெளிவான அணுகு முறைகளையே முன் வைக்கின்றன.

மரபுவழி முகாமைத்துவ கோட்பாடு, விஞ்ஞான முகாமைத்துவ இயக்கத்தையும் அமைப்பு ரீதியிலான மரபுவழிக் கோட்பாட்டையும் உள்ளடக்கியதாகும். இது நிறுவன அமைப்புக்களால் எடுக்கப்படும் தீர்மானங்களில் காணப்படும் பொருளாதார ரீதியிலான பகுத்தறிவு தன்மையையும் அதன் அங்கத்தவர்கள் பொருளாதார ஊக்குவிப்புகளை அடிப்படைத் தூண்டுதலாக கொண்டுள்ளதையும் வலியுறுத்தியுள்ளது. மரபுவழி முகாமைத்துவ கோட்பாட்டாளர்கள் அவ்வப்போது ஊழிய முகாமைக்கான நட்புறவின் முக்கியத்துவம் பற்றி மிகக் குறைந்த சேவையையே வழங்கியுள்ளனர். அதுவும் நிறுவன அமைப்பில் இயக்கவியல் சார்ந்ததாகவே உள்ளது. இயந்திர அமைப்புச் சக்கரத்தின் சுற்றோட்டத்தில் குறைக்கப்பட்ட சக்கரப் பற்கள் போன்று உணர்வற்ற, அறிவற்ற இயந்திர மனிதர்களாக ஊழியர்கள் கருதப்படுகின்றனர். மரபுவழி கோட்பாட்டாளர்கள் தமது விபரிப்புக்களும் வடிவமைப்புக்களும் நிறுவன இயந்திரத்தை திறமையான ஒரு வழிமுறையில் முகாமை செய்ய உதவும் எனக் கருதினர்.

நிறுவன அமைப்புக்களில் மனிதனின் பக்கமான தனிப்பட்ட சமூக காரணிகள் தூண்டுதலுக்குதவும் என வலியுறுத்தும் நடத்தை முகாமைக் கோட்பாட்டிற்கு மரபுவழி கோட்பாட்டிலிருந்து நிலை மாறியதாக கௌத்தோன் ஆய்வு அமைகின்றது. மனித உறவு இயக்கம், நிறுவன அமைப்புக்களை சமூக ஒழுங்கமைப்பாக கருதி ஊழியர்களை திருப்தியாக வைத்திருப்பதன் மூலம் உற்பத்தித்திறனை அதிகரிக்கலாம் என்கிறது. நிறுவன அமைப்புக்களில் திறனுக்கும், திறமைக்கும் ஊழியரைப் பங்களிப்புச் செய்யுமாறு ஈடுபடுத்துவது திறமையானது என நடத்தை விஞ்ஞானிகள் கருதியுள்ளனர். இவற்றால் மரபுவழிக் கோட்பாட்டாளர்களும், நடத்தையியலாளர்களும் தமது கோட்பாடுகள் நிறுவன அமைப்புக்களை முகாமை செய்ய சிறந்தவை எனக் கருதினர்.

சூழ்நிலை/சந்தர்ப்பத்திற்கேற்ற முகாமைத்துவ கோட்பாடுகள் ஆரம்ப காலங்களில் காணப்பட்டவற்றில் சிறப்பானவையாகும். கோட்பாடு Z போன்ற சில சந்தர்ப்ப கோட்பாடுகள் புதிய முகாமைத்துவ கருத்துக்களை வழங்கி சந்தர்ப்ப அணுகு முறைக்கு முக்கியத்துவமான அண்மைய முன்னேற்றங்களை வழங்கியுள்ளன. நிறுவன அமைப்புக்களை தனியே இயந்திரங்களாகவோ அல்லது சமூக ஒழுங்கமைப்புகளாகவோ கருதாமல் இவ் அணுகு முறைகள் அவற்றை தொழில் நுட்ப மற்றும் மனித நோக்குடையதாக அங்கீகரித்து இனங்காணுகின்றன. முகாமையாளர்கள் தீர்மானம் எடுக்கும் போதும், நிறைவேற்றும் போதும், ஏனைய முகாமைத்துவ கடமைகளின் செயற்பாட்டின் போதும் இவ்விரண்டு அம்சங்களின் ஒன்றிலொன்று தங்கியிருக்கும் தன்மையை அங்கீகரிக்க வேண்டியவர்களாக காணப்படுவர்.

சந்தர்ப்ப கோட்பாடுகள் முகாமை நடைமுறைக்கேற்ற ஒரு சிறந்த வழிமுறையும் இல்லை என்கிறது. இதற்காக முகாமையாளர்கள் சூழ்நிலையை இனம் காணும் ஆற்றலை அபிவிருத்தி செய்து அதற்குப் பொருந்தும் முகாமைத்துவ வடிவத்தை அடையாளங் கண்டு அங்கு வேண்டப்படும் நடத்தைகளையும் தமது நடத்தைகளையும் ஒப்பிட்டு செயற்படக் கூடிய நெகிழ்தன்மையைக் கொண்டிருக்க வேண்டும். இவ்வாறு சமப்படுத்தும் செயல்களை நிறைவேற்ற பெறப்பட்ட தகவல்கள் விஞ்ஞான முகாமையின் பலாபலன்களின் செயற்பாடாகும். இந்த அறிவைப் பயன்படுத்துவது ஒரு கலையாகக் கருதப்பட வேண்டியதாகும்.

அருஞ்சொற்கள்

Management Theories	- முகாமைத்துவக் கோட்பாடுகள்
Classical School	- மரபுவழிக் கோட்பாடுகள்
Scientific Management	- விஞ்ஞான முகாமைத்துவம்
Administrative Management	- நிர்வாக முகாமைத்துவம்
Bureaucracy	- பணித்துறையாட்சி
Behavioural School	- நடத்தைக் கோட்பாடுகள்
The howthorne effect	- கௌத்ரோனின் விளைவு
Management Science School	- விஞ்ஞான முகாமைக் கோட்பாடு
Systems approach	- தொகுதி அமைப்பு அணுகு முறை
Subsystems	- உப தொகுதி அமைப்புக்கள்
Open System	- திறந்த தொகுதியமைப்பு
Closed System	- மூடிய தொகுதியமைப்பு
Boundaries	- எல்லைகள்
Flow	- பாய்ச்சல்
Feedback	- பின்னூட்டல்
Contingency approach	- சூழ்நிலை அணுகு முறை
External environment	- வெளிப்புறச் சூழல்
Internal environment	- உட்புறச் சூழல்
Technological constraints	- தொழில்நுட்ப வரையறைகள்
Task constraint	- தொழில் வரையறைகள்
Human constraint	- மனித வரையறைகள்
Human relations movement	- மனித உறவிலான இயக்கம்
Behavioural Science Movement	- நடத்தை விஞ்ஞான இயக்கம்
Theory x	- கோட்பாடு x
Theory y	- கோட்பாடு y
Theory z	- கோட்பாடு z
Sociotechnical systems theory	- சமூக தொழில்நுட்ப அமைப்புக் கோட்பாடு
Systems	- தொகுதிகள்

Mckinsey 7 - s frame work

மக்கின்சேயின் ஏழு-எஸ் வரிப்படத் தொழிற்பாடு

மீட்டல் வினாக்கள்

01. பல்வேறுபட்ட முகாமைத்துவக் கோட்பாடுகளை விரிவாக விளங்கிக் கொள்வதன் முக்கியத்துவம் என்ன?
02. கைத்தொழில் புரட்சியானது எவ்வாறு முறைசார்ந்த முகாமைத்துவ கோட்பாட்டுத் தேவையை அதிகரித்தது?
03. மரபுரீதி மற்றும் கணிப்பீட்டளவு ரீதியிலுமான முகாமைத்துவ கோட்பாடுகளுக்கிடையேயான உறவு முறைகள் என்ன?
04. வேறுபடுத்தப்பட்ட அணுகு முறைகள் மூலம் முகாமைத்துவமானது அணுகப்பட்டதேன்? வரலாற்றுப் பார்வையில் முகாமைத்துவ அணுகு முறைகளுக்கிடையே உள்ள ஒத்த தன்மைகளும் வேறுபட்ட தன்மைகளும் எவை?
05. மரபுவழிக் கோட்பாடானது நிறுவன அமைப்புக் கோட்பாடு, மற்றும் நிர்வாக நடைமுறைகளை உள்ளடக்கிக் கொள்வதற்காக ஏன் விரிவாக்கப்பட்டது? விளக்குக.
06. பிரெட்றிக் டபிள்யூ. டெயிலர் விஞ்ஞான முகாமையை முகாமையாளரது ஊழியரதும் 'பூரண விவேகப் புரட்சி' என விளக்குகின்றார். இக் கூற்றின் மூலம் இவர் கூறுவது யாது?
07. மனிதத் தூண்டுதல் பற்றிய எடுகோள்களுடாக மரபுவழிக் கோட்பாடுகள் வழங்கும் அடிப்படைப் பங்களிப்புகளை விளக்குக.
08. முகாமைக்கான நிர்வாக அணுகு முறையானது விஞ்ஞான அணுகு முறையினின்றும் எவ்வகையில் வேறுபடுகின்றது என்பதை விளக்குக.
09. தொகுதி அணுகு முறையையும், சூழ்நிலை அணுகு முறையையும் விளக்கி இவை இரண்டும் எவ்வாறு இதற்கு முன்னைய கால முகாமைத்துவக் கோட்பாடுகளுடன் தொடர்புபட்டவை எனக் கூறுக. பையோலின் காலத்தினை விடவும் இன்று ஏன் தொகுதி அணுகு முறை கூடிய பொருத்தமுடையதாக உள்ளது என்பதை விளக்குக.
10. விஞ்ஞான முகாமையின் முக்கிய பண்புகளைக் குறிப்பிடுக. விஞ்ஞான முகாமையில் நேரப் படிப்பின் தொழிற்பாட்டை விளக்குக.
11. கௌத்ரோன் ஆய்வு என்பதென்ன? இது முகாமைத்துவ நடத்தையில் ஏற்படுத்தும் தாக்கங்கள் என்ன?
12. கோட்பாடு Zன் நான்கு பங்களிப்புகளை இனம் கண்டு விபரிக்குக. அமெரிக்க முகாமையாளர்களால் பயன்படுத்தப்படும் அணுகு முறைகளில் இருந்து கோட்பாடு Z அணுகு முறை எவ்வாறு வேறுபடுகின்றது?
13. பிரெட்றிக் டபிள்யூ. டெயிலரால் முன் வைக்கப்பட்ட உற்பத்தியை அதிகரிக்கும் நுட்பங்கள் சிலவற்றைக் கூறுக. இம் முறைகள் ஊழியர்களை தூண்டும் தன்மையைக் கொண்டவையா?
14. டெயிலரையும் அவரைத் தொடர்ந்து மக்ஸ் வெபர், ஹென்றி பையோல் என்போரது விதந்துரைப்புக்களின் அடிப்படை வேறுபாடுகளை விளக்குக.
15. விஞ்ஞான முகாமையின் முக்கிய பங்களிப்புகள் என்ன? மேலும், முகாமைத்துவ கோட்பாடுகளுக்கு இவற்றின் உரிய பங்களிப்புகள் என்ன? வினைத்திறனுடைய விஞ்ஞான முகாமையின் ஆறு பண்புகள் எவை என டெயிலர் விளக்குகிறார்.

விடய ஆய்வு

ஒரு சிறந்த முகாமையாளருக்கான பண்புகள்

இலங்கையில் ஆசியா ஆலோசனை சேவை நிலையமானது தரமான முகாமைத்துவ அபிவிருத்தி கற்கைகளுக்காக பிரபல்யமான ஒரு நிலையமாக விளங்குகின்றது. அவர்களது பலவகைப்பட்ட கற்கை நெறிகளில் மிகவும் பிரசித்தமான ஒன்றாக எதிர்கால தேவை கருதி முகாமையாளர்களை அபிவிருத்தி செய்யும் பொருட்டு இடைநிலை மட்ட முகாமைத்துவ பதவிகளுக்குரிய பிரச்சினைகளை இனங்கண்டு, ஆலோசித்து, எவ்வாறு வெற்றிகரமாக இப்பதவிகளில் செயற்படலாம் என்பதை உள்ளடக்கியதான பன்னிரண்டு பங்குபற்றுபவர்களுடன் மட்டுப்படுத்தப்பட்ட மூன்று நாள் கருத்தரங்கினைக் குறிப்பிடலாம்.

1994, தையில் நான்கு நிறுவனங்கள் மூன்று நபர்கள் வீதம் தமது முகாமையாளர்களை இக்கருத்தரங்கில் பங்குபற்றுவதற்காக ஆசியா ஆலோசனைச் சேவை நிலையத்திற்கு அனுப்பி வைத்தன. பங்குபற்றுபவர்கள் தெகிவளை, கொழும்பில் அமைந்துள்ள ஆசியா ஆலோசனைச் சேவை நிலையத்தின் முகாமையாளர் அபிவிருத்திக்கு பொறுப்பான தலைமையகத்திற்கு பயணஞ் செய்தனர். அவர்கள் புதன் காலை ஆரம்பமாகவிருந்த கருத்தரங்கிற்காக செவ்வாய் மதியமே அங்கு சென்றடைந்தனர்.

இக்கருத்தரங்கில் பங்குபற்றுபவர்களில் இருவராக மோகனும், ரங்கனும் காணப்படுகின்றனர். மோகனும் ரங்கனும் மட்டக்களப்பில் தலைமை அலுவலகத்தைக் கொண்டுள்ள பாரிய கடதாசிப் பொருள் உற்பத்தி செய்யும் நிறுவனமொன்றின் ஊழியர்களாவர். இவர்கள் இருவரும் கடந்த சில வருடங்களாக இந்நிறுவனத்தில் தொழில் புரிவதுடன், பிரபல்யமானவர்களாகவும், சிறப்புத் தன்மைகளைக் கொண்டவர்களாகவும் காணப்படுவதுடன் எதிர்காலத்தில் உயர்மட்ட முகாமைக்கு தேர்ந்தெடுக்கப்படக் கூடியவர்களாகவும் எதிர்பார்க்கப்படுகின்றனர். ஆனால், இவ் இருவரும் இரு வேறுபட்ட பின்னணியைக் கொண்டவர்களாகக் காணப்படுகின்றனர். பட்டயக் கணக்காளரான மோகன் நிதிப் பிரிவிற்கு பொறுப்பாளராக தொழிற்பட, உளவியலில் சிறப்புப் பட்டம் பெற்ற ரங்கன் வியாபாரத் தொடர்புப் பகுதிக்கு பொறுப்பாளராக விளங்குகின்றார்.

புதன்கிழமை காலை சரியாக முற்பகல் 8 மணிக்கு ஆரம்பமாகிய கருத்தரங்கில் பங்குபற்றிய அனைவரும் கலந்துரையாடுவதற்கோ, தமது அனுபவங்களைப் பரிமாறிக் கொள்வதற்கோ, அல்லது மற்றையவர்களுடைய கருத்துக்களுக்கு மறுப்புத் தெரிவிப்பதற்கோ பின் நிற்கவில்லை. முதலாம் நாள் மதிய போசனத்திற்குப் பின் ஆசியா ஆலோசனைச் சேவை நிலையத்தின் கருத்தரங்கு அமைப்பாளர் பின்வரும் வினாவைத் தொடுத்தார்: "ஒரு சிறந்த முகாமையாளருக்கான பண்புகள் எவை?" பலர் தமது கருத்துக்களை முன் வைத்த போதும் மோகனினதும், ரங்கனினதும் கருத்துக்கள் உறுதியானதாகவும், மற்றவர்களை கவரக் கூடியதாகவும் அமைந்திருந்தமையை அவதானிக்கக் கூடியதாக இருந்தது.

ரங்கன் தனது நிலைப்பாட்டை சுருக்கமாக வெடுக்கென பின்வருமாறு குறிப்பிட்டார்: "ஒரு சிறந்த முகாமையாளர் நடத்தை விஞ்ஞானத்தைப் பற்றி அறிந்திருப்பதுடன் அதனது முடிவுகளை செயற்படுத்துபவராகவும் காணப்படுவார் என்பது எனக்கு தெளிவாகத் தென்படுகின்றது. மேலும், ஒரு சிறந்த முகாமையாளரை உருவாக்கும் அல்லது வீழ்ச்சி அடையச் செய்யும் வெளிப்படையான காரணிகளாக பின்வருவனவற்றை இனங்காணலாம்: சிறப்பாக அவரால் தொடர்பாட முடியுமா? அவரால் தனது ஊழியரை சிறப்பாக வழிநடத்த முடியுமா? தனது ஊழியர்களை எவ்வாறு தூண்ட முடியும் என்பதை அவர் அறிந்துள்ளாரா? இத்தகைய விடயங்களையே நடத்தை விஞ்ஞானம் முகாமையாளருக்கு போதித்து உதவுவதாக கொள்ளப்படுகின்றது. ஆகவே, நான் ஒரு சிறந்த முகாமையாளர் நடத்தைகளைப் பற்றி அறிந்தவராகக் காணப்படுவார் என்பதில் உறுதியாக இருக்கின்றேன்."

மோகனது கருத்தானது பாரியளவில் ரங்கனுடைய கருத்தில் இருந்து வேறுபடவில்லை. அவர் தனது கருத்தினை கருக்கமாகப் பின்வருமாறு குறிப்பிட்டார்: "நீங்கள் சிறந்த முகாமையாளர்களை சிறப்பற்ற முகாமையாளர்களுடன் ஒப்பிட்டே முடிவுக்கு வருதல் வேண்டும். இதன் மூலம் சிறந்த முகாமையாளர்கள் அவர்களது செயற்பாடுகளைப் பற்றி அறிந்தவர்களாக இருப்பதுடன் எவ்வாறு அருமையான வளங்களைப் பங்கீடு செய்ய வேண்டுமென்பதையும் அறிந்தவர்களாகக் காணப்படுவர். அவர்கள் சிக்கனத் தன்மை பற்றி அறிந்தவர்களாகவும் காணப்படுவர். மேலும், வெற்றி, தோல்விக்கு இடையில் உள்ள வேறுபாடானது - தொழில் வடிவமைத்தல், வினைதிறனுடன் கூடிய தொழில் முறைமைகளை இனங்காணுதல், எவ் உபகரணம் அவசியமென்பதை தெரிந்திருத்தல், செயற்பாடுகளை வடிவமைத்தலும் ஒன்றிணைத்தலும், செயற்பாடு மற்றும் ஆளணியை ஒதுக்கீடு செய்தலும் அட்டவணைப்படுத்தலும், வெளியீடு மற்றும் செலவுகளினது தரம் மற்றும் தொகையினை நிர்ணயித்தலும், கண்காணித்தலும், கட்டுப்படுத்தலும்- போன்ற விடயங்களிலுள்ள திறமைகளிலேயே தங்கியுள்ளது."

வினாக்கள்

1. ரங்கனின் கருத்துக்களிற்கு சார்பாக எத்தகைய ஆதாரங்களை நீர் முன் வைப்பீர்? ரங்கனுடைய முகாமைத்துவ கருத்துக்களை ஆதரிப்பதினூடாக எதிர்கொள்ள வேண்டியேற்படும் எதிர்மறையான விளைவுகள் எவை?
2. மோகனின் கருத்துக்கள் சார்பாக எத்தகைய ஆதாரங்களை நீர் முன் வைப்பீர்? மோகனினுடைய முகாமைத்துவ கருத்துக்களை ஆதரிப்பதனால் ஏதாவது எதிர்மறையான விளைவுகளை எதிர்கொள்ள வேண்டியேற்படும் என நீர் கருதுகின்றீரா?
3. ஒருவரை விட மற்றையவரின் கருத்து ஏற்றுக் கொள்ளப்படக் கூடியதா? விளக்குக.
4. முகாமையாளர் தொழில் புரியும் பகுதியினது அல்லது அவர்களது சிறப்புக் கற்கைகள் அவர்களின் முகாமைத்துவ அணுகுமுறையில் ஏதாவது தாக்கத்தினை கொண்டுள்ளது என நீர் கருதுகின்றீரா? விளக்குக.

அத்தியாயம் - 3

முகாமைத்துவமும் சூழலும்

இவ் அத்தியாயத்தைக் கற்பதன் நோக்கங்கள்:

இவ் அத்தியாயத்தை முழுமையாகக் கற்றதன் பின் உங்களால் பின்வருவனவற்றைத் திருப்தி செய்யக் கூடியதாயிருக்கும்:

1. பொதுவான வெளிப்புறச் சூழலின் முக்கிய தன்மைகளை இனம் கண்டு விவரிக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.
2. கரும சூழலின் தன்மைகளை இனம் கண்டு விவரிக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.
3. நிறுவனங்களுக்கும் வெளிப்புறச் சூழலுக்குமிடையிலான உறவு முறை பேணலில் முகாமையாளர்கள் எதிர் கொள்ளும் முக்கிய பிரச்சினைகளை இனம் காண முடிதல்.
4. கரும சூழலை விட்டு மேலோங்குவதற்கு முகாமையாளர்கள் பயன்படுத்தும் நான்கு தந்திரோபாயங்களை இனம் காண முடிதல்.
5. எல்லை விரிவாக்கல் தொழிற்பாட்டின் முக்கியத்துவத்தை விளங்கிக் கொள்ளக் கூடியதாயிருத்தல்.
6. முகாமையியல் திட்டமிடலிலும், தீர்மானம் எடுத்தலிலும் சூழலின் ஸ்திர தன்மையும், துண்டமாக்கலும் எவ்வாறு வேறுபட்ட வகையில் செல்வாக்குச் செலுத்துகின்றன என்பதை விளங்கிக் கொள்ளக் கூடியதாயிருத்தல்.
7. திறந்த முகாமைத்துவ முறைக்கும், மூடப்பட்ட முகாமைத்துவ முறைக்கும் இடையிலான வேறுபாடுகளை விளங்கிக் கொள்ள முடிதல்.
8. உட்புறச் சூழலினை அமைக்கும் வளங்களை இனம் கண்டு வரையறுக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.
9. உட்புறச் சூழலின் வடிவமைப்பில் பங்கேற்கும் முகாமையியல் செயன்முறையின் முக்கிய தொழிற்பாடுகளை விளங்கிக் கொள்ளக் கூடியதாயிருத்தல்.

10. நிறுவன கலாச்சாரத்தை, வரையறை செய்து அதன் முக்கியத்துவத்தை விளக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.
11. நிறுவன அமைப்பின் சூழ்நிலையை வரையறுத்து அதை வடிவமைக்கும் சக்திகளை இனம் காண முடிதல்.
12. நிறுவனங்களின் ஐந்து தொழிற்பாடுகளை விளக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.
13. நிறுவனங்களின் ஐந்து தொழிற்பாடுகளை வினைதிறனுடன் ஒன்றிணைப்பதன் முக்கியத்துவத்தை விளங்கிக் கொள்ளக் கூடியதாயிருத்தல்.

முகாமைத்துவமும் சூழலும்

I. வெளிப்புறச் சூழல்

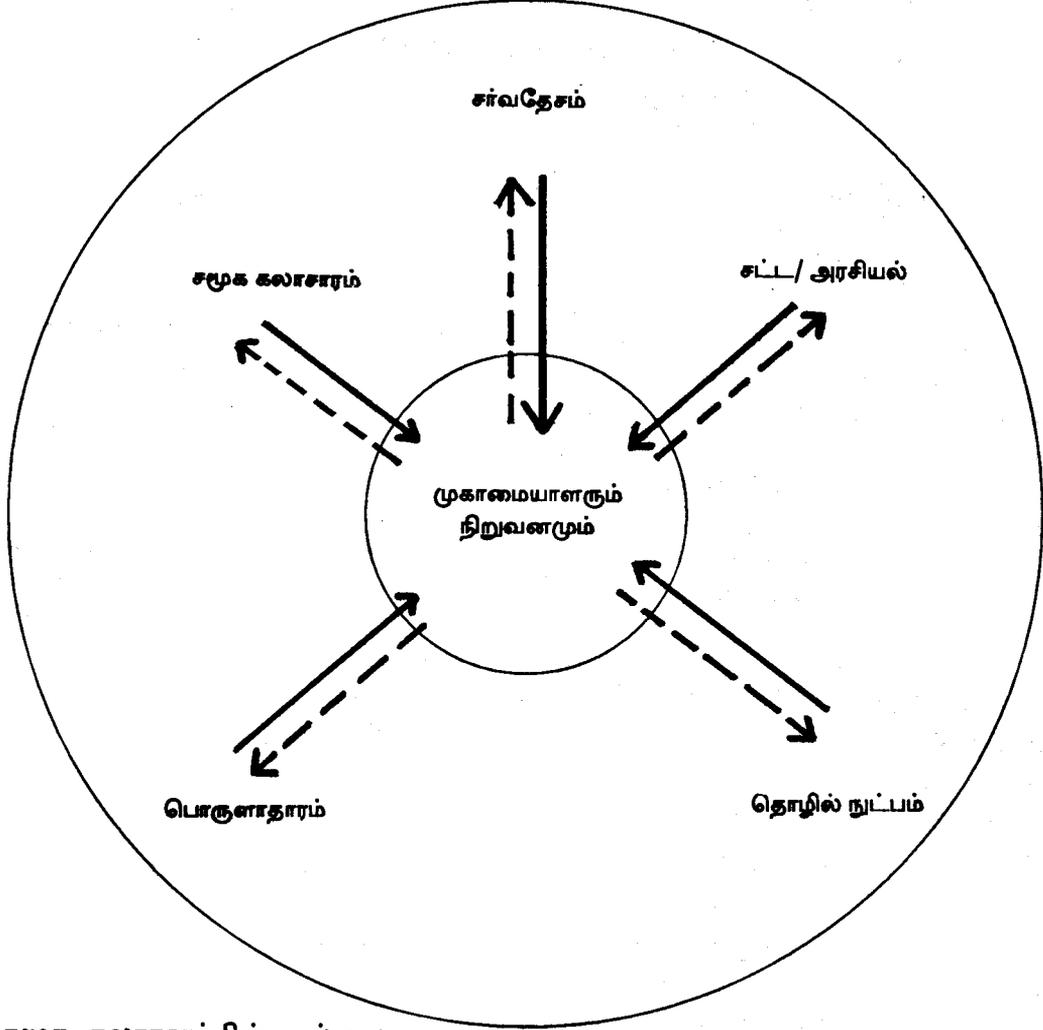
நிறுவனமொன்றின் முறைசார்ந்த எல்லைகளுக்கு அப்பாற்பட்டவையே வெளிப்புறச் சூழல் என வரைவிலக்கணப்படுத்தப்படுகின்றது. இச்சூழல் பல்வேறுபட்ட தனிநபர்கள் (வாடிக்கையாளர், ஏனைய நிறுவன அங்கத்தவர்கள், உள்ளூர் பிரஜைகள்), நிறுவனங்கள் (விநியோகஸ்தர், நுகர்வோர் குழுக்கள், தொழிற் சங்கங்கள்), மற்றும் அரசு அமைப்புகள் (ஒழுங்கமைவான முகவரில்லங்கள், சட்ட மன்றங்கள், உள்ளூர் அலுவலகங்கள்) போன்றவற்றால் அமைக்கப்பட்டதாகும். இது நிறுவனமொன்றின் முகாமை நடவடிக்கையில் செல்வாக்கு செலுத்தி வழிநடத்தும் திறனுடையவர்களை, அதாவது நிறுவனத்தின் செயற்பாடுகளால் பாதிக்கப்படுவோரை உள்ளடக்கியதாகும். பெரும்பாலான நிறுவனங்களின் வெளிப்புறச் சூழலானது பெரிதாயும், வேறுபட்டதாயும், சிக்கலானதாயும் காணப்படுகின்றது. இதன் பெறுபேறாக நிறுவன வெளிப்புறச் சூழல் இரண்டாக பிரிக்கப்படுகின்றது. அவையாவன: பொதுச் சூழல் என்பது நிறுவனம் செயற்படும் பொதுவான முற்று முழுதான சூழலைக் கருதும் அதே வேளை கருமம் சார் சூழல் என்பது நிறுவனம் தொழிற்படும் சூழலுக்கு கிட்டிய அடுத்து முக்கியமாகக் குறிப்பிட்டுக் கூறக்கூடிய சூழலைக் குறிக்கும். சகல நிறுவனங்களுக்கும் தத்தமது வெளிப்புறச் சூழல் காரணிகளைக் கவனத்திற் கொண்டே அல்லது சார்ந்ததாகவே செயற்படல் வேண்டும்.

பொதுச் சூழல்

ஒரு நிறுவனத்தின் பொதுச் சூழல் என்பது அதனது சமூக, கலாசார நன்மைகளையும், சூழவுள்ள பொருளாதார முறைகளையும், அரசியல் மற்றும் சட்ட மண்டலங்களையும், குறிக்கோள்களையடைய கருவிகளாகப் பயன்படுத்தப்படும் தொழில் நுட்பங்களையும், சர்வதேச சூழலையும் உள்ளடக்கியதாகும். பல்வேறுபட்ட பொதுச் சூழல்களில் செயற்படும் முகாமையாளர்கள் பல்வேறுபட்ட முகாமை முறைகளைப் பின்பற்றுவர்.

பொதுச் சூழலால் ஒரு நிறுவனமானது அழுத்தப்படுகின்ற அதே சந்தர்ப்பத்தில் அந்நிறுவனத்தின் செயற்பாடுகளினாலும் சூழலானது பாதிப்புக்குள்ளாகின்றது. இவ்வாறு நிறுவனமானது பொதுச் சூழலை பாதிக்கின்ற ஒரு வழியாக அதனது கருமம் சார் சூழலினூடாக செல்வாக்குச் செலுத்துவதைக் குறிப்பிடலாம். உரு. 3 - 1 நிறுவனமொன்றின் பொதுச் சூழலின் முக்கிய மூலகங்களை எடுத்துக் காட்டுகின்றது.

உரு. 3 - 1 ஒரு நிறுவனமும் அதனது பொதுச் சூழலும்



அ) சமூக கலாசாரத்தின் எல்லை

சமூக கலாசார எல்லை ஒரு சமூகத்தில் மக்கள் கொண்டுள்ள நம்பிக்கைகள், பழக்க வழக்கங்கள், வழமைகள், விளைவுகள், மற்றும் குடிசார் பண்புகள் (வயது, கல்வியறிவு மட்டம், சனத்தொகைப்பரம்பல் முறை) என்பவற்றை உள்ளடக்கியதாகும். ஒரு நூற்றாண்டிற்கு முன்னர் இ.பி.டெயிலர் (E.B.Taylor) கலாசாரமென்பது "ஒருவர் ஒரு சமூகத்தின் அங்கத்தவராகவும் அதன் அறிவாற்றல், நம்பிக்கைகள், கலை, மாதிரியமைப்புக்கள், சட்டங்கள், வழமைகள் போன்ற தன்மைகளுக்கும் பழக்க வழக்கங்களுக்கும் உள்ளாக்கப்படுதல்" என வரையறுத்துள்ளார். கலாசாரம் என்னும் மூலகத்தில் நிறுவனங்கள் முக்கிய இடத்தை வகிக்கின்றன. பிராணசிய சமூகவியலாளர் மைக்கேல் குரோசியரின் (Michael Crozier) விவாதப்படி "நிறுவனத்தின் தொழில் முறைகளாவன மனிதனின் ஒருமுகப்படுத்தப்பட்ட பிரச்சினைகளின் தோற்றத்திற்கான கலாசார விடையளிப்பு" என்கிறார். ஏனெனில், பெரும்பாலான நிறுவனங்கள் அதனது சமூகத்திலுள்ள அங்கத்தவர்களின் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்யவே உருவாக்கப்பட்டதுடன், வாடிக்கையாளரின் நம்பிக்கைகளும்

கொள்கைகளும் நிறுவன முகாமை நடவடிக்கைகளில் எந்தளவு செல்வாக்கினைச் செலுத்துகின்றன என்பதை இலகுவாகக் காணக் கூடியதாயுமுள்ளதனாலாகும். மேலும், இச்சமூக கலாசார சக்திகளால் நிறுவனங்கள் மாற்றியமைக்கப்படக் கூடியவையாகவும் காணப்படுகின்றது. சமூக கலாசார வேர்களிலிருந்தே ஒரு நிறுவனத்திற்கு அவர்களது அங்கத்தவர்களால் நம்பிக்கைகள் கொண்டு வரப்படுகின்றன. அதாவது சமூகக் கொள்கைகள், நிறுவன நடத்தைச் செயற்பாடுகளில் ஏற்கக் கூடியவை, ஏற்க முடியாதவை என்பன பற்றிக் கூறுகின்றது. உதாரணமாக, நிறுவனமானது ஏற்றுக் கொள்ளக் கூடிய வகையில் தம்மை நடாத்தும் என்ற நம்பிக்கையில் பாரம்பரிய ஜப்பானிய ஊழியர்கள் தமது வாழ்நாள் முழுவதையும் நிறுவனத்துடன் ஈடுபடுத்த விரும்பியதைக் குறிப்பிடலாம். மேலும், சமூகத்தின் குடிசார் பண்புகளும் நிறுவனங்களில் மக்களின் எதிர்பார்க்கையில் செல்வாக்குச் செலுத்தியது. ஆயுள் எதிர்பார்க்கை அதிகமாகவுள்ள, ஓய்வு பெறும் வயதிற்கு முன்னதாக ஓய்வு பெறல் பொதுவாகவிருக்கின்ற சமூகத்தில் ஓய்வு பெற்றோருக்கான சுகாதார நலன் பேணல் வசதிகள் பற்றிய எதிர்பார்க்கைகள், சமூகச் செல்வாக்குகள் அல்லது கடமைகளைக் குறிப்பிடலாம். அதாவது, நிறுவனத்தின் சமூகக் கடமைகள் அல்லது எதிர்பார்க்கைகளில் குடிசார் பண்புகள் செல்வாக்குச் செலுத்துவதைக் குறிப்பிடலாம். குறிப்பாக தீர்மானம் எடுப்போராக முகாமையாளர்கள் செயற்படும் போது அவர்களது செயற்பாடுகள் சமூகத்தினால் உருவாக்கப்படுவதாகவும், பாதிக்கப்படுவதாகவும், மதிப்பிடப்படுவதாகவும் காணப்படுவதால் அவர்கள் சமூக கலாசார சக்திகளைப் பற்றி அவதானமாயிருக்க வேண்டும்.

ஆ) பொருளாதார எல்லை

சமூக கலாசார எல்லைகளின் திடமான செல்வாக்கிற்கு நிறுவனங்கள் உட்பட்டிருந்தாலும் இத்தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்ய வளங்கள் (நிலம், உழைப்பு, மூலதனம்) வேண்டப்படும். எப்போதாவது மக்கள் நிலம், உழைப்பு, மூலதனம், பொருட்கள் மற்றும் சேவைகளுக்கான பரிமாற்ற உறவு முறைகளில் ஈடுபடும்போது இப்பரிமாற்றங்களை பாதுகாக்க சட்ட ஒழுங்குகள் உருவாக்கப்படும். சமூகங்கள் என்ற வகையில் விருத்தி செய்யும் அல்லது நாடுகளென்ற வகையில் உருவாக்கப்படும் இவ்வகையிலான சட்டங்கள் ஒருமுறைசார்ந்த பொருளாதாரத்தை வளர்த்தெடுக்கும். சகல நிறுவனங்களும், முதலாளித்துவம், சமவுடமை, பொதுவுடமை என ஆகக் குறைந்தது ஒரு பொருளாதார முறைமையினடிப்படையிலேனும் செயற்படுவதுடன் இவ் ஒவ்வொரு முறைமையும் தத்தமது பொருளாதார செயற்பாடுகளுக்கேற்ப நியமங்களையும் அவற்றைப் பராமரிக்க நிறுவன அமைப்புக்களையும் கொண்டிருக்கும். தனிப்பட்ட சொத்துக்கள் தொடர்பாக முதலாளித்துவமானது உழைப்பு, நிலம், மூலதனம் என்பவற்றை மக்கள் வைத்திருக்கும் உரிமை பற்றிக் கூறுகின்றது. இது தனிப்பட்ட (கட்டற்ற) நிறுவனங்கள் நிலம், உழைப்பு, மூலதனத்தைத் தாம் விரும்பியபடி, அதே வேளை ஏனையோரின் கட்டற்ற/சுதந்திரமான பாவனையைப் பாதிக்காத வகையில் வைத்திருக்கும் உரிமை பற்றியும் கூறுகின்றது. தனியே மேலோங்கிய பொருளாதார ஸ்திர/சக்தி நிலையும் வலுவாக நிறுவனங்களைப் பாதிக்கும். இவ்வாறான பொருளாதாரக் காரணிகளான பணவீக்கம், சுருக்கம், தாழ்வு, வட்டி வீதம், மற்றும் நாணயமாற்று வீதங்கள் போன்றன இலாப நோக்கமுடைய மற்றும் இலாப நோக்கமற்ற நிறுவனங்களின் செயற்பாடுகளில் செல்வாக்குச் செலுத்துகின்றன. இலங்கையிலுள்ள தேசிய பல்கலைக்கழகங்கள் அதிகரித்து வரும் நிதிப் பற்றாக்குறையால் குறைந்து செல்லும் பாதிட்டை எதிர் நோக்குகின்றன. இதன் பெறுபேறாக அவை தமது ஆய்வுக்கான நிதியிடல், மாணவருக்கான வசதிகள், நூலக வசதிகள் போன்ற ஆதார சேவைகளைக் குறைக்க வேண்டியுள்ளது. மேலும், பொதுச் சூழலின் அழுத்தங்களுக்கு தனியார் துறையும் முகம் கொடுக்க வேண்டியுள்ளது. உதாரணமாக, 1970இல் ஏற்பட்ட எண்ணெய்த் தடையினால் கார் உற்பத்தியாளர்கள் குறைந்த எரிபொருள் பாவனையுடைய சிறிய வடிவமுடைய உற்பத்திகளுக்கு மாறினர். இவர்கள் இவ்வாறு மாறியதற்கான காரணம் என்னவெனில் வாடிக்கையாளரது எதிர்பார்க்கையின்படி குறைந்த எரிபொருள் பாவனையை எதிர் கொண்டமையாகும். முகாமையாளர்கள் கடந்த கால

பொருளாதாரச் சூழலைக் கருத்திற் கொண்டு தமது நிறுவனங்களை செயற்படுத்துவது பொருத்தமற்றது. அவர்கள் எதிர்கால தாக்கங்கள், போக்குகள் பற்றி முன்னுணர்ந்து அதற்கேற்ப செயற்பட வேண்டியது அவசியமாகும்.

இ) தொழில் நுட்ப எல்லை

தொழில் நுட்பம் என்பது ஒரு நிறுவனம் தனது உள்ளீடுகளை (மூலப் பொருட்கள், முடிவடையாப் பொருட்கள், சக்தி/வலு) வெளியீடுகளாக (பொருட்கள் அல்லது சேவைகளாக) மாற்றப் பயன்படும் நுட்பத்தைக் குறிக்கும். தொழில் நுட்ப எல்லையானது, இவ்வாறான மாற்றியமைத்தல் செயன்முறைக்குப் பயன்படும் அறிவாற்றல், செய்முறைகள், மூலங்கள், முறைகள், வன்தன்மி, மென்தன்மி என்பவற்றை உள்ளடக்கியது. இதற்கு எடுத்துக்காட்டாக மாணவர்களுக்கும் ஆசிரியர்களுக்கும் தனிப்பட்ட சிறிய கணணிகள் கிடைக்கக் கூடியவாறு மிகப் பெரியளவில் கல்வி சார் அமைப்புக்களில் சில மாற்றங்கள் ஏற்பட்டதையும் ஏனைய தொழில் நுட்பம் சார்ந்த முன்னேற்றங்களும் நிறுவனங்களின் முகாமைத்துவத்தில் பாரிய தாக்கங்களை ஏற்படுத்தின. உதாரணமாக, சக்தி உருவாக்கத்திற்கு நிலக்கரி, எண்ணெய், நீர், மற்றும் அணு சக்தியினை பயன்படுத்தியதற்கான செலவிலும் தொழில் நுட்ப விருத்தியால் சூரிய சக்தி மூலம் சக்தி உருவாக்கப்பட்டதற்கான செலவு மிகக் குறைவாகக் காணப்பட்டதை முகாமைத்துவ பயன்பாடு கருதி எவ்வாறு எனக் கற்பனை பண்ணிப் பார்க்கும் போது இதனை விளங்கிக் கொள்ள முடியும். தொழில் நுட்ப எல்லை பற்றி முகாமையானது ஒரு நிலையான/ஸ்திரமான மேற்பார்வையைக் கொண்டிருத்தலானது நிறுவன செயற்பாடுகளின் அபிவிருத்திக்கும் சாதகத்தன்மைக்கும் இட்டுச் செல்லும்.

ஈ) சட்ட/அரசியல் எல்லை

நிறுவனங்களின் நடத்தையில் ஏற்கக் கூடியவை, ஏற்க முடியாதவை பற்றிய நியமத் தொகுதிகளை சமூக கலாசார எல்லைகள் கோடிட்டுக் காட்டுகின்றன. பெரும்பான்மையான சமூக நம்பிக்கைகள் சமூக அங்கத்தவர்களைக் கட்டுப்படுத்தி செல்வாக்குச் செலுத்தவென சட்டவிதிகளாக மாற்றியமைக்கப்பட்டுள்ளதுடன் இச்சட்ட விதிகள் சட்ட இயற்றுனரால் உருவாக்கப்பட்டு நீதிமன்றத்தினால் ஏற்கப்பட்டு வெளியிடப்படுகின்றன. இவை மக்களது விருப்பிற்கு ஏற்ற செயற்பாடுகளுக்கு பிரயோகிக்கப்படலாம் என எதிர்பார்க்கப்படுகின்றது. அத்துடன் சட்டமும் அரசியலும் விடுபட முடியாதளவிற்கு இணைந்தவை எனவும் இது உணர்த்துகின்றது. இந்த சட்ட அரசியல் முறைகள் பல்வேறு குழுக்களிடையே அதிகாரம்/சக்தியும் பகிர்த்தளிப்பதுடன் முரண்பாடுகள் ஏற்படுமிடத்து அவற்றை தீர்த்தும் வைக்கின்றது. இம்முறைகள் சட்டங்களை உருவாக்கி, நிர்வகித்து, அமுல்படுத்துகின்றன. சமூகமானது தமது சட்ட அரசியல் முறைகளை தமது நம்பிக்கைகளுடன் இணைத்து சமூகத்தில் பகிரப்பட்ட நம்பிக்கைகள், கொள்கைகளுக்கேற்ப பராமரிக்க விரும்புகின்றன. இதை உறுதி செய்யும் வகையில் சட்ட/அரசியல் முறைகள் சமூக அங்கத்தவர்களையும், நிறுவன அமைப்புக்களையும் கட்டுப்படுத்துவதுடன் தேவைப்படுமிடத்து பௌதீக ரீதியிலான சக்தியும் இக்கட்டுப்பாட்டுடன் பயன்படுத்தப்படுகின்றது. எந்த ஒரு சமூகத்திலும் குறிப்பிட்ட அரசியல் கருத்துக்களின் தொகுதியானது ஒரு குறிப்பிட்ட நேரத்திலேயே கடைப்பிடிக்கப்படும். சில சமயங்களில் இக்கருத்துத் தொகுதிகள் எதிர்பார்க்கைக்கு விடுதலை தருவதாகவும் அவற்றைப் பாதுகாப்பதாயும் அமையும். இக்கருத்துத் தொகுதிக்குட்பட்டே நிறுவனத்தின் முகாமையாளர் செயற்பட வேண்டியுள்ளது. அரசியல் கருத்துத் தொகுதியானது நிறுவனங்களைப் பின்வரும் வழிகளில் பாதிக்கின்றது. அவையாவன: ஆட்சியமைப்பால் வலுவடையதாக்கப்படும் அல்லது வலுவற்றதாக்கப்படும் தெரியப்பட்ட சட்டங்கள், வியாபாரத்தை பாதிக்கும் சட்டங்கள், இவற்றின் ஒழுங்கு விதி எல்லைப் பரப்புக்கள், குறிப்பிட்ட வரி மற்றும் வட்டி வீதங்கள் மீதான ஆதரவு என்பனவற்றைக் குறிப்பிடலாம். அரசியல் கருத்துத் தொகுதிகள் பொருளாதார சூழலுக்கு

வலுவான செல்வாக்கைக் கொடுக்கின்றது. மேலும், இது பொது மக்களிடையே வியாபாரத்திற்கு சார்பாகவும், எதிரானதுமான பாரிய தாக்கங்களை ஏற்படுத்துகின்றது.

உ) சர்வதேச எல்லை

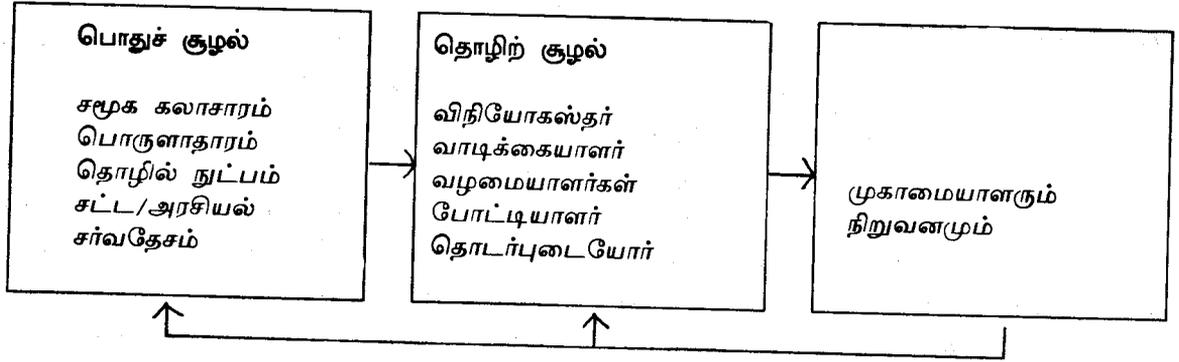
வெளிநாட்டு நிறுவனங்களுடனும் கலாசாரத்துடனும் உள்ளூர் நிறுவனங்களின் ஈடுபாடு பல்வேறு காரணங்களுக்காக இன்றைய கால கட்டத்தில் அதிகரித்து வருகின்றதனைக் காணக்கூடியதாக உள்ளது. அதிகரித்துவரும் உறுதியான போட்டி, புதிய சந்தைத் தேடல், சர்வதேச நாணயக் கிடைப்பனவு போன்ற உள்ளூர் வளங்களின் வரையறையினாலேயே பொதுவாக இத் தேவைகள் ஏற்படுகின்றன. இலங்கையின் மென்பானக் கைத்தொழில் கொகா - கோலா, பெப்சி கோலா உற்பத்தியாளர்களால் கடினமான போட்டியை எதிர் கொள்கின்றது. மேலும், உள்ளூர் மதுபான உற்பத்தியாளர்களோ சர்வதேசக் காரணிகளால் செல்வாக்கிற்கு உட்படுத்தப்படுகின்றனர். சர்வதேச எல்லையுள் பிரவேசிப்பதன் மூலம் நிறுவனங்கள் தமது அரசியல் பொருளாதார கருத்துத் தொகுதியிலும் வேறுபாட்டை எதிர் கொள்கின்றன. டொலர் மற்றும் நாணயங்களின் பெறுமதி ஏற்ற இறக்கம், வெளிநாட்டு ஊழியக் கிரயம், சர்வதேச பயங்கரவாதம், மூலதனக் கிடைப்பனவுத் தடைகள், மற்றும் வியாபாரத் தடைகள் போன்ற சர்வதேச செயற்பாடுகளால் மேலும் மேலும் நிறுவனங்கள் சர்வதேச ரீதியில் செல்வாக்கிற்குட்படுகின்றன. மேலும், வெளிநாடுகளில் வியாபாரத்தில் ஈடுபட்டுள்ள நிறுவனங்கள் வெவ்வேறு நாடுகளைச் சேர்ந்த பல்வேறு மொழி பேசும் வெவ்வேறு கலாசாரப் பின்னணியுடைய ஊழியர்களை வேலைக்கமர்த்துவதனால் தீர்மானங்களை எடுக்கும் போது முகாமையாளர்கள் சர்வதேச எல்லையின் தாக்கங்கள் பற்றிக் கவனத்தில் கொள்ள வேண்டியது அவசியமானதாகும்.

கருமம் சார்/தொழிற் சூழல்

ஒரு நிறுவனத்தின் தொழிற் சூழல் என்பது அந்நிறுவன முகாமையின் பொதுச் சூழலுக்கு அடுத்ததாக செல்வாக்குப் பெறும் சூழலாகும். சமூக கலாசார எல்லை சமூகத்தின் பொதுவான நம்பிக்கைகள், விளைவுகள் பற்றி விவரிக்கின்ற அதே சந்தர்ப்பத்தில் இச்சமூகத்திலுள்ள மக்கள் நிறுவனத்தின் உண்மையான வாடிக்கையாளராகவும் காணப்படுகின்றனர். இவர்கள் நிறுவன செயற்பாடுகளில் நேரடிச் செல்வாக்குச் செலுத்தும் அதே வேளை தொழிற் சூழலின் ஒரு பகுதியாகவும் செயற்படுகின்றனர். முகாமையாளர்கள் சமூகத்தைப் பூரணமாகக் கருதி வாடிக்கையாளரின் நடைமுறையிலுள்ள பொதுவான நம்பிக்கைகள், கொள்கைகள், மற்றும் விளைவுகளுக்கும் மேலாக முகாமையியற் தந்திரோபாயங்களை எடுத்துரைப்பர். உரு 3 - 2 நிறுவனத்திற்கும் மேற்குறிப்பிட்ட இரண்டு சூழலுக்கும் (பொது, கருமம்சார்) இடையிலான உறவு முறையை எடுத்துக் காட்டுகின்றது.

இங்கு நிறுவனச் செயற்பாடுகளை பொதுச் சூழல் பாதிக்கும் போது அதன் தாக்கம் வழமையாக தொழிற் சூழலில் உடனடியாகக் காணப்படும்.

உரு. 3 - 2 தொழில் மற்றும் பொதுச் சூழலுக்கிடையிலான உறவு முறை



சமூகவியலாளர்களான வில்லியம் ஆர்.டில் (William R. Dill) மற்றும் ஜேம்ஸ் டி. தொம்சன் (James D. Thompson) என்போர் தொழிற் சூழல் எனும் பதத்தை வெளிப்புறச் சூழலிலுள்ள நான்கு முக்கிய மூலகங்களை இனம் காணப் பயன்படுத்தினர். அந்நான்கு மூலகங்களாவன:

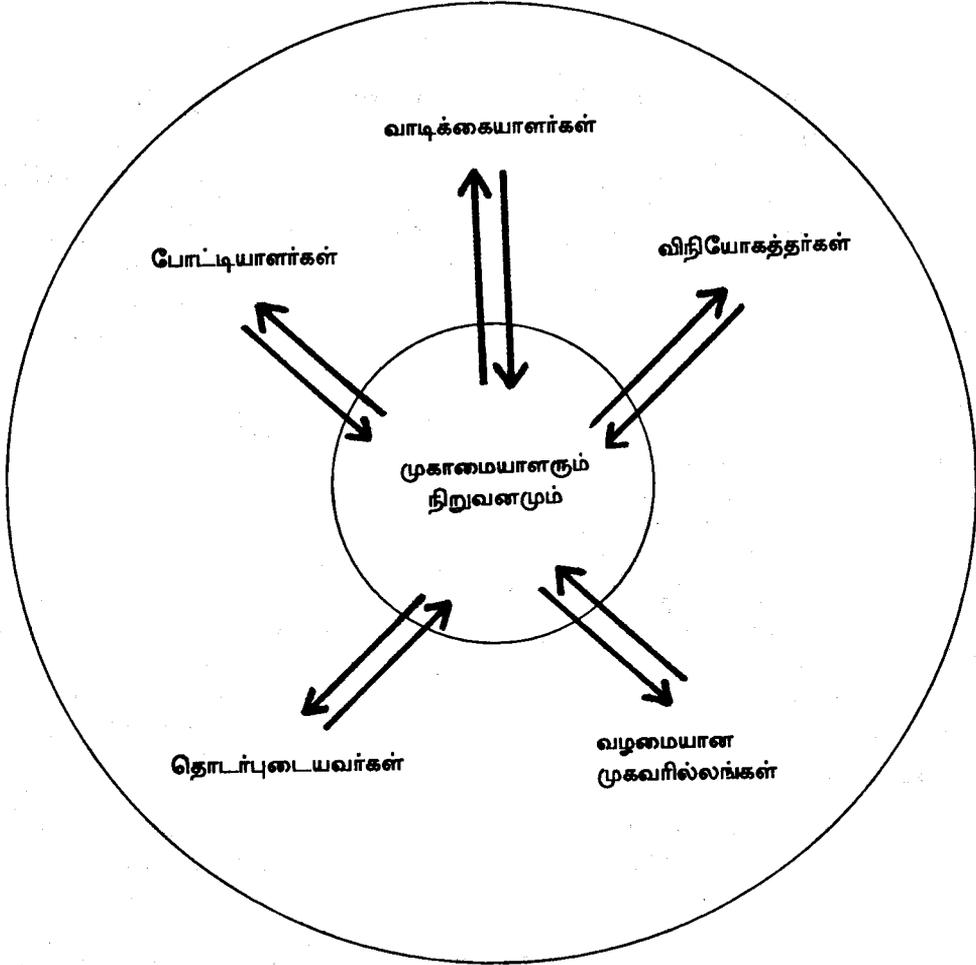
1. மூலப் பொருட்களான - ஊழியர், மூலதனம், உபகரணம், வேலைத்தளம் என்பவற்றை வழங்கும் விநியோகஸ்தர்கள்.
2. பாவனையாளர் - விநியோகஸ்தரை உள்ளடக்கிய சந்தை/வாடிக்கையாளர்கள்.
3. வழமையான செல்வாக்குச் செலுத்தும் குழுக்கள் - அரசு முகவரில்லங்கள், சங்கங்கள், திறந்தொழில் அமைப்புகள்.
4. சந்தைகள் மற்றும் வளங்கள் தொடர்பிலான போட்டியாளர்கள்.

தொழிற் சூழலின் ஐந்தாவது மூலகமாக தொடர்புடையவர்கள் உள்ளடக்கப்படுகின்றனர் (கூட்டு முயற்சியின் பங்குதாரர்கள்).

அ) விநியோகஸ்தர்கள்

நிறுவனங்கள் தமது குறிக்கோள்களை நடைமுறைப்படுத்த மூலதனம், மனிதவளம், மூலப்பொருட்கள், தகவல்கள் போன்ற பல்வேறுபட்ட வளங்களின் விநியோகத்தை வேண்டி நிற்கும். இவ் வளங்கள் நிறுவனத்தின் தொழிற் சூழலின் ஒரு மூலகமான விநியோகத்தரால் வழங்கப்படுகின்றது. வளங்களைப் போதியளவிற் பெற்றுக் கொள்ள முகாமையாளர்கள், பல்வேறு வளங்களின் விநியோகத்தரின் செயற்பாடுகளை மற்றும் தொடர்புகளை மேற்பார்வை செய்ய வேண்டியவர்களாயுள்ளனர்.

உரு. 3- 3 தொழிற் சூழல்



1. மூலதனம்

பண்டைய கருத்துப்படி மூலதனமென்பது "பணத்தை உருவாக்க பணத்தைப் பயன்படுத்துதல்" அதாவது சுருங்கக் கூறின் "பணத்தைப் பெற பணத்தைச் செலவழித்தல்" என்பதாகும். மூலதனம் ஓர் அத்தியாவசிய வளமாகும். சகல மட்டங்களிலுமுள்ள முகாமையாளர்கள் கிடைக்கக் கூடிய மூலதன அளவையும், செலவையும் கருத்திற் கொண்டே சகல தீர்மானங்களையும் மேற்கொள்வர். காப்புறுதிக் கம்பனிகள், வங்கிகள், கைத்தொழில் மற்றும் கூட்டுச்சேர் முதலீட்டாளர்கள் மூலதன வளங்குனர் என்னும் பிரிவினுள் உள்ளடங்குவர். முகாமையாளரின் செயற்பாடுகளில் கிடைக்கும் மூலதன அளவும், அதைப் பெறக்கூடிய இயல்தன்மையும் கூடியளவில் செல்வாக்குப் பெறுகின்றன.

2. மனிதவளங்கள்

சமூக அமைப்புக்களான நிறுவனங்கள் பெருமளவில் மனித வளத்தில் தங்கியுள்ளதுடன் தொழிற் சூழலின் மற்றுமோர் அத்தியாவசிய மூலகமாக மனித வளங்கள் அமைகின்றன. மேலும்,

நிறுவன செயற்பாடுகளில் மனித வளப் பண்புகள் (வயது, இடப்பெயர்வு, கல்வியறிவு, பயிற்சி) வலுவான தாக்கத்தைக் கொண்டுள்ளன.

3. மூலப்பொருட்கள்

பொருட்கள் சேவைகளை உற்பத்தி செய்ய பல நிறுவனங்கள் இயற்கை வளங்களையும் மூலப்பொருட்களையும் வேண்டி நிற்பதனை இது குறிப்பிடுகின்றது.

4. தகவல்கள்

சிலர் தகவல்களை ஒரு வளமாக ஏற்றுக் கொள்ள மாட்டார்களெனினும் நிறுவனங்களுக்கு மிகப் பெரியளவிலான தேவைப்பாடாக இத்தகவல்கள் அமைகின்றன. உதாரணமாக, முகாமைக்கு நிறுவனத்தின் வினைதிறனைப் பாதிக்கக் கூடிய தொழில் நுட்ப அபிவிருத்திகள், சந்தை மாற்றங்கள், பொருளாதார அபிவிருத்திகள், சமூக நடவடிக்கைகள் போன்ற தகவல்களைப் பெற்றுக் கொள்ளுதல் மிக அவசியமானதாகும்.

ஆ) வாடிக்கையாளர்/சந்தைகள்

தொழிற் சூழலின் இரண்டாவது முக்கிய மூலகமாக வாடிக்கையாளரும் சந்தைகளும் சேர்ந்தமைகின்றன. நிறுவனங்கள் தமக்கு வேண்டப்படும் வளங்களை சூழலிலிருந்து பெற்றுக் கொண்டு அதற்கு பதிலாக தேவைப்படும் பொருட்களையும் சேவைகளையும் வழங்குகின்றன. சந்தை என்பது சூழலின் ஒரு பகுதி, ஒரு பொருள் அல்லது சேவையை நாடி நிற்பதாகும். மாணவருக்கு கற்பிக்கும் கல்விசார் நிறுவனங்கள், நோயாளிகளைப் பராமரிக்கும் வைத்தியசாலைகள், வைத்தியசாலைகளின் கணக்குகளை சமப்படுத்தும் கணக்கியல் நிறுவனங்கள் என ஒவ்வொரு நிறுவனமும் ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட சந்தைகளுக்கு தமது சேவையை வழங்குகின்றன. அதாவது, ஒரு நிறுவனத்தின் வாடிக்கையாளராக தனிப்பட்ட நபர்கள் அல்லது நிறுவனங்கள் அமைகின்றன.

இ) வழமையான செல்வாக்குடைய குழுக்கள்

தொழிற் சூழலிலுள்ள பல்வேறு மூலகங்கள் முறைசார்ந்த ரீதியில் சட்டவாக்க முறைகளாலும் முறைசாராத ரீதியில் விசேட அக்கறையுடைய குழுக்கள் மூலமும் முகாமைக் கொள்கைகள் மற்றும் நடவடிக்கைகளில் அழுத்தங்களை ஏற்படுத்துகின்றன. பல்வேறு நிறுவன அமைப்பு ரீதியிலான கொள்கைகள், நடவடிக்கைகளைக் கட்டுப்படுத்தி ஒழுங்கு முறைக்குட்படுத்தும் பொறுப்பு உள்ளூர், பிராந்திய மற்றும் தேசிய அரசு முகவரில்லங்கள் போன்ற முறைசார்ந்த அமைப்புகளைச் சாரும். இந் நிறுவன நடவடிக்கைகளில் தொழிற் சங்கங்கள், திறந்த தொழிலமைப்புக்கள் போன்ற அக்கறையுடைய குழுக்களும் குறிப்பிட்டளவு தாக்கத்தை ஏற்படுத்துவனவாகும்.

ஈ) போட்டியாளர்கள்

வெளிச் சூழலிருந்தான வளங்களின் கிடைப்பனவு வரையறைக்குட்பட்டது என்பதால் நிறுவனங்கள் அக்கிடைப்பனவைப் பங்கிடுவதற்காக போட்டியிட வேண்டிய தேவை ஏற்படுகின்றது. தொழிற் சூழலில் போட்டியாளர் மற்றுமோர் குறிப்பிட்ட மூலகமாவர். தீவிரமான போட்டியால் ஒரே வகையிலான பொருட்கள் சேவைகளை வழங்கும் நிறுவனங்கள் நுகர்வோரைக் கவரும் வகையில் ஏனைய நிறுவனங்களிலிருந்து தம்மை வேறுபடுத்திக் காட்டுகின்றன.

உ) தொடர்புடையவர்கள்

தொடர்புடையவர்கள் எனப்படுவோர் தனிப்பட்ட உறவு முறையை வளர்த்துக் கொள்வதனுடாக தம் இரு பிரிவினருக்குமான முக்கிய நடவடிக்கைகளைப் பங்கிட்டுக் கொள்ளும்

தனிப்பட்டவர்களையும் நிறுவனங்களையும் குறித்து நிற்கும். இதனால் தொழிற் சூழலின் ஐந்தாவது முக்கிய மூலக்கூறாக தொடர்புடையவர்கள் காணப்படுகின்றனர். உதாரணமாக, ஒரு நிறுவனத்தால் தனிப்பட்ட ரீதியில் பொறுப்பேற்க முடியாத முயற்சிகளை கூட்டாகச் சேர்ந்து வளங்களை இணைத்திடுவோரை தொடர்புடையோர் எனக் குறிப்பிடலாம். அதாவது, தத்தமது தொழிற் சூழலில் கூட்டுறவில் ஈடுபடும் நிறுவனங்களை உள்ளடக்குவதனால் இக்கூட்டுறவில் ஈடுபடும் நிறுவனங்கள் தமக்கிடையில் நல்ல தொழிற் சூழல் உறவினைப் பேணி ஏனைய பொது அக்கறைகளுக்கேற்ப செயற்பட வேண்டிய தேவையேற்படுகின்றது.

நிறுவனங்களுக்கும் அவற்றின் தொழிற் சூழலுக்குமிடையிலான உறவு முறையானது ஆற்றல் மிக்கதாகும். மேலும், தொழிற் சூழலானது நிறுவனங்களில் பெருமளவு செல்வாக்கினைச் செலுத்த முற்பட்டாலும் நிறுவனமும் அவற்றில் செல்வாக்கு செலுத்தி கட்டுப்படுத்த முற்படுகின்றது. இதனாலேயே முகாமையாளரிற் பலர் வெளிப்புறச் சூழலினை விரிவாகக் கற்றறிந்து அவை நிறுவனத்தை கட்டுப்படுத்துவதனைத் தவிர்த்து தாம் அவற்றை முகாமை செய்ய வேண்டும் என முனைகின்றனர்.

நிறுவனங்களில் சூழலுக்கும் வலுவிற்குமான உறவு முறை

இது வரை நீங்கள் பார்த்தது போல, முகாமையாளர்கள் நிறுவனங்களின் வெளிப்புறச் சூழலுக்கு உட்பட்டு அவற்றை திறம்பட விளங்கியிருந்தாலே நிறுவனங்களின் குறிக்கோளிந்கேற்ப பொருத்தமான முறையில் வழிநடாத்த முடியும். மாறாக நிறுவனங்கள் இச் சூழலுடன் எதிர்த்து செயற்படுகையில் நிச்சயமற்ற தன்மை அல்லது ஒன்றிலொன்று தங்கியிருத்தற் தன்மை எனும் இரு பிரச்சினைகளுக்கு முகாமையாளர்கள் உட்பட வேண்டிய தன்மை காணப்படும். தொடர்புடையோர், விநியோகஸ்தர், வாடிக்கையாளர் என்போருடன் பல்வேறுபட்ட பரிமாற்றுறவுகளை இயற்கையாக ஒரு நிறுவனம் மேற்கொள்ளும் போது இரண்டாவது வகைப்பிரச்சினை ஏற்படுகின்றது. அதாவது, கொள்வனவு விற்பனையூடாக வியாபாரத்தில் ஈடுபடும் இரண்டு நிறுவனங்களுக்கிடையே ஒன்றிலொன்று தங்கியிருத்தற் பிரச்சினையானது உருவாகின்றது. நிச்சயமற்ற தன்மையும், நிறுவன ரீதியில் ஒன்றிலொன்று தங்கியிருத்தற் தன்மையுமான பிரச்சினைகள் முகாமையாளரின் செயற்பாடுகளில் இரு சக்திகளாகக் கட்டாயப்படுத்தல்களை மேற்கொள்கின்றது. இச்சக்திகளை திறமையான முறையில் முகாமை செய்யாவிடின் அவை நிறுவனக் குறிக்கோள்களை அடைவதிற் தலையீட்டினை தோற்றுவிக்கும்.

நிச்சயமற்ற தன்மையையும் ஒன்றிலொன்று தங்கியிருத்தற் தன்மையையும் முகாமை செய்தல்

நிறுவனச் செயற்பாடுகளில் வெளிப்புறச் சூழலின் நடவடிக்கைகளை முகாமையாளர்கள் குறிப்பிட்டளவு சக்தியைப் பயன்படுத்தி முகாமை செய்ய முற்பட வேண்டுமென பல முகாமையாளர்களும், புலமையாளர்களும் விவாதித்து வருகின்றனர். நிறுவன சமூகவியலாளர் ஜேம்ஸ். டி. தொம்சன் முகாமையாளர்கள் வெளிப்புறச் சூழலுக்கும் மேலாக சக்தி/வலுவைத் தரக்கூடிய தந்திரோபாயங்களைக் கடைப்பிடிக்க வேண்டும் என்கின்றார். சூழலின் தேவைகளைத் திருப்தி செய்யும் சந்தர்ப்பத்தில் ஒரு நிறுவனத்திற்கு அதன் வெளிப்புறச் சூழலுக்கும் மேலான சக்தி பெறப்படும். தொழிற் சூழலிலுள்ள அங்கத்தவர்களின் செயற்பாடுகளை கவனத்திற் கொள்ள வேண்டிய தேவையற்ற சந்தர்ப்பத்திலும் நிறுவனங்களுக்கு சக்தி/வலு ஏற்படுகின்றது. முகாமையாளர்கள் நிச்சயமற்ற தன்மையையும் சூழலில் தங்கியிருக்கும் தன்மையையும் முறையாக முகாமை செய்வார்களாயின் அவர்களால் நிறுவன செயற்பாடுகளைக் கூடியளவிற்கு கட்டுப்படுத்தவும், வெளிப்புறச் சூழலுக்கு மேலான சக்தி/வலுவை பெறவும் முடிகின்றது. ஆனாலும் ஒரு நிறுவனம் அதனது சூழலின் செல்வாக்கிலிருந்து முற்றாக விடுபட்டு செயற்படுவதென்பது உண்மைக்குப் புறம்பான கொள்கையானதோடு சூழலின் கேள்விகள் நிறுவன செயற்பாடுகளைக் குறிப்பிட்டளவில் பாதிப்பதிலிருந்தும், ஒழுங்கற்றதாக்குவதிலிருந்தும்

தனிமைப்படுத்தும் தந்திரோபாயங்களில் முகாமையாளர் ஈடுபடுவது ஏற்படையதாகும். இவ்வாறான தடங்கல்களை இழிவுபடுத்த பின்வரும் நான்கு தந்திரோபாயங்களை முகாமையாளர்கள் பயன்படுத்துவர்.

1. பாதுகாத்தல்: வளங்களைச் சேர்த்து வைப்பதன் மூலம் அல்லது வெளியீடுகளை பண்டகசாலையில் பாதுகாத்து வைப்பதன் மூலம் நிறுவனங்கள் தம்மை பாதுகாத்துக் கொள்ளும்.
2. மட்டப்படுத்தல்: மட்டப்படுத்தல் அல்லது இணக்கப்படுத்தல் செயல் முறையூடாக சூழலின் நடத்தையில் முகாமையாளர் செல்வாக்குச் செலுத்த முற்படுகின்றனர்.
3. முற்கூறலும், கடைப்பிடித்தலும்: சில சூழ்நிலைகளின் கீழ் முகாமையாளர்கள் சூழல் நிபந்தனைகளை முற்கூறிப் பொருத்தமான முறையைக் கடைப்பிடிப்பர்.
4. பங்கீடு செய்தல் : பங்கீடு செய்தல் என்பது நிறுவன வளங்களின் பாவிப்பு பற்றிய முன்னுரிமைகளின் தொகுதிகளையுருவாக்க உதவுகின்றது. பல நிறுவனங்கள் பொருளாதாரச் சுருக்க நிலைகளில் ஏற்கனவே இருக்கும் ஊழியர் சிலரை நீக்கி ஏனையோருக்கு முழு நேர வேலையளிப்பதற்குப் பதிலாக முழு வேலையையும் ஏற்கனவே காணப்படும் சகல ஊழியருக்கும் பங்கிட்டுக் கொடுக்கின்றன. இவ்வழிமுறையின் மூலம் ஒவ்வொரு ஊழியருக்குமான மொத்த வேலை நேரம் குறைக்கப்படுகின்றது.

இத்தந்திரோபாயங்கள் நிறுவனங்களை அவற்றின் சூழல் தாக்கங்களால் ஒழுங்கற்றதாகும் நிலையிலிருந்து பாதுகாத்து நீண்ட காலத்திற்கியங்க வைக்கும் அதே வேளை, இரண்டாம் தொகுதி தந்திரோபாயங்கள் நிறுவனங்கள் வெளிப்புறச் சூழலுடனான உறவு பேணலைப் பாதிப்பதாக உள்ளது. இத்தந்திரோபாயங்கள் முகாமையாளர்களுக்கு வெளிப்புறச் சூழலுக்கும் மேலாக கட்டுப்படுத்தும் வழிவகைகளை காட்டுவதோடு நிச்சயமற்ற தன்மை, ஒன்றிலொன்று தங்கியிருத்தல் மட்டம் என்பவற்றைக் குறைக்கின்றது. நிறுவனங்கள் தமது சூழலிற் தங்கியிருத்தற் தன்மையைக் குறைப்பதுடன் சூழலுக்கும் மேலானதான வலுவைக் கூட்டுவதற்கு பின்வரும் தந்திரோபாயங்களை பயன்படுத்துகின்றன.

1. கௌரவம்

நிறுவனமொன்று அதனது தொழிற் சூழல் அங்கத்தவரிடையே சாதகமான கருத்தை உருவாக்குவதனுடாகவும் உறவுத் தொடர்பைக் கொண்டிருப்பதனுடாகவும் அதனது தொழிற் சூழல் அங்கத்தவர்களுக்கும் மேலான சக்தியைப் பெறலாம்.

2. ஒப்பந்தமிடல்

நிறுவனத்திற்கும் அதனது தொழிற் சூழல் அங்கத்தவர் ஒருவருக்கும் இடையே ஒப்பந்தமிடுவது கூட்டிணைவு தந்திரோபாயத்தைப் பிரதிநிதித்துவப்படுத்தும். உதாரணமாக, ஒரு நிறுவனம் அடுத்த வருடத்திற்கான கொள்வனவு உடன்படிக்கையில் வேறொர் நிறுவனத்துடன் ஈடுபடும்போது அது கொள்வனவு, விற்பனை சம்பந்தப்பட்ட நிச்சயமற்ற தன்மையை இரு நிறுவனத்திற்கும் குறைக்கின்றது. ஒரு முறை சார்ந்த அடிப்படையில் நிறுவனமும் ஒப்பந்தகாரரும் நடக்கவிருக்கும் முறை குறித்து ஒப்பந்தமிடும் போது அது சூழலின் ஒரு அங்கத்தவர் குறித்த நிச்சயமற்ற தன்மையைக் குறைக்கின்றது.

3. இணைந்து கொள்ளல்

இணைந்து கொள்ளல் என்பது சூழலின் ஒரு பகுதி நிறுவனத்தினுள் உள்வாங்கப்படும் செயல்முறையைக் குறிக்கின்றது. உதாரணமாக, ஒரு நிறுவனம் தலைமைத்துவ

நிறுவனமொன்றின் முக்கியஸ்தரைத் தனது பணிப்பாளர் சபையில் ஈடுபடுத்தலைக் குறிப்பிடலாம். இதன் பெறுபேறாக நிறுவனம் அதனது செயற்பாடுகளுக்கு ஆதார மூலமாக இவ் உள்வாங்கலைப் பயன்படுத்தும்.

4. கூட்டிணைவு

கூட்டிணைவு என்பது தொழிற் சூழல் அங்கத்தவர்களை ஒரு முயற்சியில் இணைத்தலைக் குறிக்கும். இக்கூட்டிணைவு உருவாக்கப்படும்போது சம்பந்தப்பட்டவர்கள் தொடர்புடையோராவர். இவ்விணைப்பு இரு நிறுவனங்களின் வளங்களையும் சேர்க்குமாயினும் இக்கூட்டு முயற்சியில் பொது நடவடிக்கைக்குப் பொருத்தமான வளங்களே சேர்க்கப்படுகின்றன.

முகாமையாளர்கள் சூழலின் நிச்சயமற்ற தன்மையையும், ஒன்றிலொன்று தங்கியிருத்தற் தன்மையையும் குறைக்க மேலும் பல தந்திரங்களை ஸ்ரன்போர்ட் பல்கலைக்கழக முகாமைத்துவ பேராசிரியர் ஜெஃபரி பிவர் (Jeffrey Pfeffer) அடையாளம் கூறியுள்ளார். அவையாவன:

1. முக்கிய ஊழியரைத் தேர்ந்தெடுத்து ஆட்சேர்ப்புச் செய்தல்

அறிவுடைய தனிப்பட்டவர்களை வெளிப்புறச் சூழலிலுள்ள நிறுவனங்களிலிருந்து வாடகைக்கு அமர்த்துவதன் மூலம் முகாமையாளர்கள் தமது போட்டியாளர்களின் கொள்கைகள், செயற்பாடுகள் பற்றிய தகவல்களை அறிய முடிகின்றது. இவ்வழிமுறை மூலம் நிச்சயமற்ற தன்மை, ஒன்றிலொன்று தங்கியிருத்தற் தன்மை போன்றவற்றைக் குறைக்கலாம்.

2. ஒழுங்கு முறைகள்

வழமையான ஒழுங்கு முறை சார்ந்த முகவரில்லங்களின் பல்வேறுபட்ட வகையிலான ஆதரவையும், கட்டுப்படுத்தலையும் நிறுவனங்கள் வரவேற்கின்றன. ஒழுங்கு முறைகள் அடிக்கடி ஒன்றிலொன்று தங்கியிருத்தற் தன்மையைப் பாதித்து நிறுவனங்களின் நிச்சயமற்ற தன்மை மட்டத்தைக் குறைக்கும்.

3. அரசியல் செயற்பாடுகளில் ஈடுபடுதல்

முகாமையாளர்கள் அரசியல் செயன்முறைகளில் ஈடுபடுவதன் மூலம் ஒழுங்கு முறைகளில் செல்வாக்குச் செலுத்துவதுடன் அரசியல் அதிகாரங்கள் மூலம் நிறுவனங்களைப் பாதிப்புக்களிலிருந்து சாதகமான நிலைக்கு மாற்றலாம்.

மேற்குறிப்பிட்ட தந்திரோபாயங்களை முகாமையாளர்கள் பயன்படுத்துவதன் மூலம் வெளிப்புறச் சூழலின் நிச்சயமற்ற தன்மையையும், சக்தியையும் குறைக்கலாம்.

நிறுவனங்களையும் சூழல்களையும் தொடர்புபடுத்தல்

ஒரு நிறுவனத்தின் எல்லை எங்கு முடிவுற்று அதனது வெளிச்சூழல் ஆரம்பிக்கின்றதென்பதை வரையறுப்பது வழமையாக சிக்கலுக்குரியதாகும். வெளிப்புறச் சூழல் என்பது நிறுவனமொன்றிலிருந்து வேறுபடுத்தப்படக் கூடியதாக வரையறுக்கப்படுகின்றதுடன் இவை இரண்டிற்கிடையிலுமான எல்லையைச் சரியாக அறிந்து இனம் காண்பதென்பது அபூர்வமானதாகும். ஆனாலும் பல நிறுவனங்கள் தத்தமது எல்லைகளுக்குட்பட்டு பல்வேறு சூழல் மூலகங்களால் சூழப்பட்டிருக்க முயற்சிக்கின்றன. ஒரு நிறுவனம், தனது முக்கிய விநியோகத்தரிடம் கொள்வனவு செய்தல், ஒரு சபை அங்கத்தவரை இணைத்துக் கொள்ளல், போட்டியாளரிடமிருந்து பிரபல்யமான ஊழியரை வாடகைக்கு அமர்த்தல், அல்லது வியாபாரத்தை ஆட்சி செய்யும் சட்ட ஒழுங்குகளை வடிவமைத்தல் என்பவற்றின் மூலம் வெளிப்புறச் சூழலின் ஒரு பகுதியைத் தன்னோடு இணைத்துக் கொள்ளுகின்றது. இவ்வாறான நிலைகளில் நிறுவனமும்

அதன் சூழலும் வேறுபட்டவையாயினும் அவற்றிடையே ஒன்றிலொன்று தங்கியிருத்தல் உறவு காணப்படுவதை அவதானிக்க முடிகின்றது.

எல்லையை அளவிடும் செயன்முறை

முற்கூறப்பட்ட நிச்சயமற்ற தன்மை மற்றும் ஒன்றிலொன்று தங்கியிருத்தற் தன்மை என்பவற்றைக் குறைப்பதற்கான பல தந்திரங்களினூடாக நிறுவனங்கள் தமது வெளிப்புறச் சூழலை அளவீடு செய்கின்றன. மேலும், நிறுவனங்கள் வெளிப்புறச் சூழலில் நிலைத்திருக்கவும் தங்கியிருக்கவும் வேண்டியிருப்பதால் முகாமையாளர்கள் தமது நிறுவனங்களை வெளிப்புறச் சூழலுடன் கவனமான முறையில் தொடர்புபடுத்த வேண்டிய தேவையும் காணப்படுகின்றது. எல்லை விரிவாக்கச் செயன்முறையானது நிறுவனங்கள் வெளிப்புறச் சூழலுடன் பரிமாற்றத்தில் ஈடுபட உதவும் ஒரு மூலகமாகும். எல்லைத் தொழிற்பாடுகள் நிறுவனங்களை வெளிப்புறச் சூழலுடன் இணைக்கும் நிலையமாகும். விற்பனைப் பிரதிநிதிகள், சந்தை ஆராய்ச்சியாளர்கள் மற்றும் நிறுவன ஆதரவாளர்களுக்கே எல்லைச் செயற்பாடுகளுள்ளன. எல்லை விரிவாக்கவியலாளர்கள் இச் செயற்பாடுகளை நிறைவேற்றும் தனிப்பட்டவர்களாவர். எல்லை விரிவாக்கவியலாளர் நிறுவனத்தின் உள்ளேயும் வெளியேயும் செயற்பாடுகளில் ஈடுபடும் அதே வேளை முகாமையாளர் நிறுவனங்களுக்கும் வெளிப்புறச் சூழலுக்குமிடையே தொடர்பு கொள்பவராயிருப்பார். முதன்மைவாதிகள், பேச்சுக்களை முன்னெடுப்பவர் எனப் பல்வேறு செயற்பாடுகளை முகாமையாளர் மேற்கொள்வதால் அது நிறுவனத்திற்கும் சூழலுக்கும் இடையேயான எல்லைகளை அளவிட உதவுகின்றது.

நாம் அறிந்தது போல, முகாமையாளர் தவிர்ந்த ஏனைய தனிப்பட்டவரும் எல்லையை விரிவாக்குவோராக செயற்பட முடியும். கொள்வனவு முகவர்கள், விற்பனைப் பிரதிநிதிகள், சட்ட வல்லுநர்கள், தொழில் நுட்ப சிறப்பியல்பாளர்கள் மற்றும் ஆதரவாளர்கள் அநேகமாக நிறுவனங்களை அதனது விநியோகஸ்தர்கள், வாடிக்கையாளர்கள், ஒழுங்குமுறை அமைப்புக்கள், மற்றும் தகவல் வளங்களுடன் இணைப்போராகக் காணப்படுவர். சில தொழில் நிலைகள் எல்லையை விரிவாக்க என விசேடமாக உருவாக்கப்பட்டிருப்பதுடன், பல தனிப்பட்டவர்கள் நிறுவனம் சார்ந்த எல்லைகள் பற்றிய தகவல்களை காவுவோராகக் காணப்படுகின்றனர். உதாரணமாக, உணவு விடுதியில் பரிமாற்றத்தில் ஈடுபடுபவர் திறமையான உவைன் பற்றி வாடிக்கையாளரிடமிருந்து அறிவதுடன் அது பற்றி உவைன் வழங்குவோருக்கு அறிவித்து விடுதியின் உவைன் தேர்வில் அதனையும் உள்ளடக்கம் செய்ய வேண்டும். நிறுவனங்களுக்கும், வெளிப்புறச் சூழலுக்குமிடையிலான பரஸ்பர உறவு முறையாக முகாமையாளரது தீர்மானங்களில் வெளிப்புறச் சூழல் செல்வாக்கு செலுத்துவதையும், முகாமையாளர்கள் வெளிப்புறச் சூழலில் செல்வாக்குச் செலுத்தி பல்வேறு தந்திரங்களில் ஈடுபடுவதையும் குறிப்பிடலாம்.

சூழலின் நிலைத்திருத்தலும் துண்டமாக்கலும்

திறனுள்ள முகாமையாளரின் நடத்தையில் நிறுவனத் தொழிற் சூழலின் இரு பண்புகள் செல்வாக்குச் செலுத்துவதாக ஜேம்ஸ் தொம்சன் விதந்துரைத்துள்ளார். அவையாவன: சூழலின் மாற்ற அளவும், சூழலின் துண்டமாக்கல் அளவுமாகும்.

சூழலின் மாற்றமென்பது நிறுவனத்தின் தொழிற் சூழல் எந்தளவு நிலையாகவோ அல்லது மாற்றத்திற்குள்ளாகியோ உள்ளதென்பதைக் குறிக்கும் (ஒழுங்கானதும் விரைவானதுமான மாற்றங்களைக் குறிக்கும்).

சூழலின் துண்டமாக்கல் என்பது நிறுவன தொழிற் சூழல் மூலகங்கள் கொண்டுள்ள ஒத்த தன்மைகளையும், வேறுபாடுகளையும், அவை நிறுவனத்தில் ஏற்படுத்தும் கேள்வியினளவையும் விவரிக்கின்றது. வேறு வகையில் கூறுவதாயின் ஒரு நிறுவனத்தின் விநியோகஸ்தர்கள்,

வாடிக்கையாளர்கள், போட்டியாளர்கள், மற்றும் ஒழுங்கு முறை முகவரில்லங்கள் கொண்டுள்ள கேள்விகளின் பாரிய அல்லது சொற்ப வேறுபாட்டு பண்புகளைக் குறிப்பதாகும். ஒரே தன்மையுடைய தொழிற் சூழலானது மிகச் சொற்ப துண்டமாக்கல் பண்புகளுடையது. அதாவது, தொழிற் சூழலின் மூலகங்கள் ஒத்த இயல்புடைய கேள்விகளையே நிறுவனங்கள் மீது கொண்டிருக்கும். மாறாக, மாறுபட்ட தன்மையுடைய தொழிற் சூழலானது பாரியளவில் வேறுபடுத்தப்பட்ட துண்டமாக்கலைக் கொண்டது. உதாரணமாக, சர்வதேச வியாபார இயந்திரங்கள் நிறுவனம் (ஐ.பி.எம்.) தனது தனியாளர் கணணி உற்பத்தியை பகுதி நோக்குடைய உயர் துண்டமாக்கப்பட்ட சந்தைக்கு வழங்குகின்றது. கணணி வாடிக்கையாளரான குழுக்கள் பாரிய வேறுபாட்டுக் கேள்விகளைக் கொண்டிருப்பர்.

தொழிற் சூழலில் துண்டமாக்கலின் நிலைத்திருத்தற் தன்மையானது முகாமையாளர்கள் பின்பற்றும் நான்கு சூழல் நிபந்தனைகளால் வரையறுக்கப்படுகின்றது. அவையாவன: (1) நிலையானதும் ஒரே தன்மையுடையதும் (2) நிலையானதும் முரண்படும் தன்மையுடையதும் (3) மாறுபட்டதும் ஒரே தன்மையுடையதும் அல்லது (4) மாறுபடுவதும் முரண்பட்ட தன்மையுடையதும் ஆகும் (உரு 3 - 4 ஐப் பார்க்க). நிறுவன/ முகாமை முறையை அதனது தொழிற் சூழலின் நிலைமைகளுடன் கையாண்டு, வடிவமைத்து, வெளிக்காட்டுவது என்பது முகாமையாளர்களுக்கு பெரும் சவாலாகக் காணப்படுகின்றது.

உரு. 3 - 4 சூழல் நிலைமைகள்

சூழல் மாற்ற அளவு

	குறைவு	உயர்வு
குறைவு	நிலையானதும் ஒரே தன்மையுடையதும்- குறைந்த நிச்சயமற்ற தன்மை	மாறுபடுவதும் ஒரே தன்மையுடையதும்- மிதமான நிச்சயமற்ற தன்மை
சூழல் துண்டமாக்கல் அளவு		
உயர்வு	நிலையானதும் முரண்படும் தன்மையுடையதும்- ஓரளவு நிச்சயமற்ற தன்மை	மாறுபடுவதும் முரண்படும் தன்மையுடையதும்- உயர் நிச்சயமற்ற தன்மை.

நிலையானதும் ஒரே தன்மையுடையதுமான சூழல்கள் நிறுவனமொன்றில் காணப்படும் போது முகாமையாளர்கள் ஒப்பீட்டு ரீதியில் மிகக் குறைந்த நிச்சயமற்ற தன்மை கொண்ட சூழலையே எதிர் கொள்வர். இந்நிலையில் முகாமையானது சட்டங்களை உருவாக்கி ஒழுங்குபடுத்தி அதனூடாக நியம செயற்பாட்டு செயன்முறைகளை வெளிப்புறச் சூழலினை எதிர்க்குமளவிற்கு வழிகாட்டும் அதே நேரம், நிறுவன அமைப்பானது இலகுவானதாயும், தெளிவான அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பு வரையறுக்கப்பட்டதாயும், தகவல் முறை சிறப்பாயும், வேலைப்பகிர்வினைக் கொண்டதாகவும் இச்சூழல் காணப்படும்.

நிலையானதும் முரண்பாடுடையதுமான சூழல்கள் முகாமையாளருக்கு உயர் வேறுபாடுடைய மூலகங்களை வழங்கி ஓரளவு நிச்சயமற்ற தன்மையைக் கொடுக்கின்றது. இத்தகைய நிலையிலான ஓரளவு நிச்சயமற்ற தன்மையில் முகாமையாளர் வெளிப்புறச் சூழல் பற்றிய தகவல்களை சேகரித்து நிறுவன செயற்பாடுகளில் செல்வாக்குச் செலுத்த அவற்றைப் பயன்படுத்துதல் வேண்டும். மேலும், இத்தகவல்களை மீள துண்டமாக்கப் பட்ட சூழலுக்கு எடுத்துச் செல்வது நிறுவனங்கள் தமது வெளிப்புறச் சூழலில் செல்வாக்குச் செலுத்த உதவுகின்றது. இவ்வாறான முகாமை மீதான கேள்விகள் சிறப்பியல்புடைய உப தொகுதி முறைகளை (வேலைகள், துறைகள், பிரிவுகள்) நிறுவனத்தின் வெளிப்புறச் சூழலின் ஒவ்வொரு மூலகத்துடனும் தொடர்புபட்ட வகையில் உருவாக்கும். இவ்வாறு சிறப்பியல்புடைய பிரிவுகள் உருவாக்கப்பட்ட பின் நிறுவனங்களில் உள்ள அமைப்புக்கள் கூடுதலான சிக்கலுடைய தன்மை கொண்டனவாகின்றன. முரண்படும் தன்மையுடைய சூழலில் முகாமையாளர்கள் எதிர்கொள்ளும் ஆரம்ப அல்லது அடிப்படைத் தொழிற்பாடாக உள்ளக அமைப்பினை நிறுவன செயற்பாடுகளுக்கேற்ப ஒன்றுபடுத்தி இணைத்துப் பராமரிக்கும் போது சூழலில் ஏற்படும் மாற்றங்களை மேற்பார்வை செய்து அவற்றிற்கு உரிய கவனம் கொடுப்பதுடன் தொடர்புபட்டதாக அமைகின்றது. சூழலின் முரண்பாட்டுத் தன்மையானது ஒரே தன்மையினையுடைய நிலையிலும் கூடியளவிலான சிக்கல்களை திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், கட்டுப்படுத்தல் முறைகளில் ஏற்படுத்தும் அதே வேளை வெளிப்புறச் சூழலின் நிலையான தன்மை முகாமையை சட்ட ஒழுங்குமுறை மற்றும் நியம செயற்பாட்டு முறைகளுக்கேற்ப ஆட்சிப்படுத்த அனுமதிக்கின்றது.

மாறுபடுவதும் ஒரே தன்மையுடையதுமான சூழல்கள் முகாமையாளர்களை ஓரளவிலான நிச்சயமற்ற தன்மை மட்டங்களையும், நிலையான சூழலில் எதிர் கொண்டவற்றிலும் மாறுபட்ட வகையிலான கேள்விகளையும் எதிர்கொள்ள தூண்டுகின்றன. அதே போல இக்கேள்விகளுக்கான முகாமையாளர்களின் எதிர்ச் செயற்பாடுகளும் வேறுபட்டு அமைகின்றன. ஒரு நிறுவனத்தின் சூழல் விரைவாக மாற்றத்திற்குள்ளாகும் போது செயற்பாடுகளைக் கையாள்வதற்கான நியமச் சுற்றோட்டங்களும் அதிகரித்த வகையில் சிக்கல்களை உடையதாக்கும். இச்சிக்கலான சூழல் பற்றிய தகவல்கள் முகாமையாளரை எப்போது, எவ்வாறு செயற்பட வேண்டுமெனக் காட்டுவதுடன் நிறுவன எல்லைகள் திறந்த நிலையிலேயே தொடர்ந்தும் இருப்பதால் நிறுவனத்திற்குரிய தகவல்கள் விரைவாக பெறப்பட்டு பொருத்தமான நடவடிக்கைகளை எடுக்கக் கூடியதாகவுமிருக்கும். மேலும், நிறுவனங்கள் தமது சிறப்புத் தன்மையுடைய எல்லை விரிவாக்க வடிவங்களுடாக எல்லைகளை திறந்த நிலையில் வைத்திருந்து மேற்பார்வையினை செய்வதோடு இதன் மூலம் மேலும் தகவல்களை சேகரித்து வெளிக்கொணர்ந்து நிறுவனங்களில் ஒரு இலகுத் தன்மையை உருவாக்குகின்றது. இவ்வெல்லை விரிவாக்க அலகுகளின் எண்ணிக்கையானது சூழலின் துண்டமாக்கல் மட்டங்களில் தங்கியிருக்கின்றது.

மாறுபடுவதும் முரண்பட்ட தன்மையுடையதுமான சூழலானது மாறுபடும் அதே வேளை கூடிய முரண்பாடுகளுடைய துண்டங்களால் நிரப்பப்பட்டிருப்பின் முகாமையாளர்கள் உயர் நிச்சயமற்ற தன்மையினை எதிர் கொள்ள வேண்டியேற்படும். இத்தகைய மாறுபடுவதும் முரண்பட்ட தன்மையுடையதுமான சூழலில் ஒவ்வொரு முகாமையினதும் எல்லை விரிவாக்க முறையும் அதனது விசேட வெளிப்புறச் சூழலின் துண்டமாக்கலுக்கேற்ப அமையும். மேலும், முகாமையாளர்கள் தமது நிறுவனங்கள் சூழல் நிபந்தனைகளுக்கேற்ப திறமையான எதிர்த்தாக்கங்களைக் கொண்டிருக்க வேண்டுமென்ற நோக்கில் நிறுவனத்திற்குள் வரும் தகவல்களை உரிய முறையில் செயன்முறைப்படுத்தும் வகையில் திறமையான உள்ளக தொடர்பாடல் முறை மற்றும் அதிகார மட்டங்களைக் கொண்டிருப்பர். இத்தகைய சவால்கள் கூடியளவில் பன்முகப்படுத்தப்பட்ட அதிகார அமைப்பையும் நெகிழ் தன்மையுடைய நிறுவனங்களையும் உருவாக்கும். இந்நிறுவனங்கள் அமைப்பு ரீதியில் சிக்கலானதாயிருந்தாலும் வடிவமைப்பில் அல்லது தொழிற்பாட்டில் பணித்துறையாட்சி ரீதியிலான தன்மைகளைக் கொண்டு காணப்படாது.

சூழல் பற்றிய கற்கைகள்

நிறுவனங்களின் தொழிற் சூழலானது வலுவான முறையில் நிறுவனங்களின் முகாமைச் செயற்பாடுகளில் தாக்கங்களை ஏற்படுத்தும் என்பதற்கு சான்றாக அனுபவ ரீதியிலான பல ஆய்வுக் கற்கைகள் காணப்படுகின்றன. இவ்வாறான இரு கற்கைகளின் பெறுபேறுகள் இங்கு விவாதிக்கப்படுகின்றது.

பிரித்தானிய ஆய்வாளர்களாகிய டொம் பேர்ன் (Tom Burns) மற்றும் ஜோர்ஜ் ஸ்டால்கர் (George Stalker) என்போரால் நடாத்தப்பட்ட நிறுவனங்களுக்கும் அவற்றின் சூழல்களுக்கும் இடையிலான உறவு முறையினைப் பற்றிய அனுபவ ரீதியிலான ஆய்வுக் கற்கையே முதலாவதும் முக்கியமானதுமாகும். இவர்கள் சூழல் நிபந்தனைகள், முகாமை நடைமுறைகள், மற்றும் அமைப்பு வடிவங்கள் என்பவற்றிற்கிடையிலான உறவு முறைகள் பற்றி ஸ்கொட்லாந்திலும், இங்கிலாந்திலுமுள்ள இருபது உற்பத்தி நிறுவனங்கள் சார்பாக ஆய்வு செய்தனர். இக்கற்கை விஞ்ஞான முகாமைமையில் பாரிய தாக்கத்தை, அதாவது நிறுவனங்களின் விஞ்ஞானத் தொழில் நுட்பம், பொருட் சந்தைகளில் சூழல் மாற்றத்தின் தாக்கப் பிரதிபலிப்பு என்பவற்றை ஆய்வு செய்தன. இதன் பெறுபேறுகள் இருவேறுபட்ட முகாமை நடைமுறைகளை இனம் கண்டது. ஒன்று சேர்மான முறையெனவும் மற்றையது இயந்திர முறையெனவும் பெயரிடப்பட்டன. (அட்டவணை 3 - 1 ஐப் பார்க்க).

அட்டவணை 3 - 1 இயந்திர மற்றும் சேர்மான முகாமை முறைகள்

	இயந்திரமுறை	சேர்மான முறை
<ul style="list-style-type: none"> ★ அமைப்பு ★ கருமங்கள் 	<ul style="list-style-type: none"> ★ கட்டுப்படுத்தப்பட்டது ★ நன்றாக வரையறுக்கப்பட்டது, நிலையானது, நியமமானது 	<ul style="list-style-type: none"> ★ நெகிழ்வானது ★ ஆற்றலுடையது, சரியாக வரையறுக்கப்படாதது.
<ul style="list-style-type: none"> ★ மாற்றங்கள் ★ அதிகார மூலம் 	<ul style="list-style-type: none"> ★ தடை செய்யப்படுவது ★ இடம் பெறும் மட்டம் நிலை சார்ந்தது 	<ul style="list-style-type: none"> ★ வரவேற்கப்படுவது ★ காணப்படும் அறிவு ஆற்றல் சார்ந்தது
<ul style="list-style-type: none"> ★ கட்டுப்பாடு ★ தொடர்பாடல் வழிமுறை 	<ul style="list-style-type: none"> ★ அதிகார மட்டம் ★ கட்டளை முறையும் கீழ் நோக்கியது 	<ul style="list-style-type: none"> ★ தன்னியல்பானது ★ கலந்தாலோசனைப்படி மேல், கீழ், பக்கம் மற்றும் மூலை முறை சார்ந்தது
<ul style="list-style-type: none"> ★ தொடர்பாடல் உள்ளடக்கம் 	<ul style="list-style-type: none"> ★ வழிகாட்டலும் மேலதிகாரிகளின் தீர்மானமும் 	<ul style="list-style-type: none"> ★ தகவலும் ஆலோசனையும்

ஒரு சேர்மான முறையின் பண்புகளாவன:

- ☆ வேறுபட்ட கருமச் சூழல் கேள்விகளுக்கேற்ப நெகிழ்க்கூடிய கட்டமைப்புடையது.
- ☆ ஊழியர்களால் நிறைவேற்ற வேண்டிய கருமங்கள் இறுக்கமில்லாது விவரிக்கப்பட்டிருத்தல்.
- ☆ ஆலோசனை முறைமையினாலான தொடர்பாடல்கள்.
- ☆ ஆற்றலுடையவரிடமிருந்து அதிகாரங்கள் வழங்கப்படும் (தனிப்பட்டவர்கள், குழுக்கள்,

அல்லது சிறப்புத் தன்மையுடைய துறைகள்) கட்டுப்பாடுடைய அதிகார மட்ட நிலையைச் சார்ந்திராது.

இவற்றிற்கு மாறாக இயந்திர முறையின் பண்புகளாவன:

- ☆ தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்ட, நிலையான பொறுப்புடைய கரும விளக்கங்கள்.
- ☆ அதிகார மட்டங்களைப் பயன்படுத்தி வகிக்கும் நிலைக்கேற்ப அதிகாரங்கள் அளிக்கப்படல்.
- ☆ விளக்கங்களையும், கட்டளைகளையும் வழங்கும் கீழ் நோக்கிய தொடர்பாடல் முறை காணப்படல்.

பேர்ன்ஸும், ஸ்டால்கரும் சேர்மான இயந்திர முகாமை முறைகள் வேறுபட்ட சூழல் நிபந்தனைகளுக்குப் பொருந்தக் கூடியவை என வாதிட்டுள்ளனர். ஆற்றலுடைய சூழல்கள் அதாவது, நிச்சயமற்ற தன்மை உயர்வாகவும், ஒரே வகையிலான பிரச்சினைகளையும் நிகழ்வுகளையும் கொண்ட சூழல்கள் சேர்மான முறையை வேண்டி நிற்கும். இயந்திர முறையானது கூடிய ஒத்துப் போகும் தன்மையுடையதும், நிலையான சூழல் நிபந்தனைகளுக்குப் பொதுவாக பொருந்தக் கூடியதுமாகும். முகாமைக்கு இம்முறையே சிறப்பானது எனப் பிரேரிப்பதிலும் அதனுடைய தொழிற் சூழலே தனக்குரிய முறை வடிவத்தை தேர்வு செய்வது மேலானதென ஆய்வாளர்கள் விதந்துரைத்துள்ளனர்.

ஹவார்ட் பல்கலைக் கழகத்தைச் சேர்ந்த போல் லோறன்ஸ் (Paul Lawrence) மற்றும் ஜேய் லோறிஸ் (Jay Lorsch) எனும் ஆய்வாளர்களே இரண்டாவதாக நிறுவனங்கள் சூழலுக்குமிடையிலான உறவு முறை பற்றிய ஆய்வை மேற்கொண்டவர்களாவர். இவர்களது ஆய்வில் திறனான நிறுவனங்கள் கூடிய நிச்சயமற்ற சூழலில் செயற்படும் போது ஒப்பீட்டு ரீதியில் நிலையான சூழலில் செயற்படும் திறனான நிறுவனங்களிலிருந்து வேறுபட்ட முகாமை வடிவங்களைக் கொண்டிருக்கும் என அறிந்தனர். அதிலும் விசேடமாக உயர் நிச்சயமற்ற சூழலில் செயற்படும் நிறுவனங்கள் ஒரே குறிக்கோள்கள், காலக் கட்டுப்பாடுகள், நபர்களுக்கு இடையிலான இணைப்புக்கள், கட்டமைப்புக்கள் என்பவற்றைக் கொண்ட திணைக்களங்களாகப் பிரிக்கப்பட்ட உள்ளக அமைப்புகளைக் கொண்டிருக்க, அதே வேளை நிச்சயமற்ற சூழலிலுள்ள நிறுவனங்கள் இவ்வகையில் எவ் ஒத்தியல்புமற்ற, ஒன்றிலொன்று வேறுபட்ட உள்ளக பிரிவுகளைக் கொண்டிருக்கும் எனக் கண்டறிந்தனர்.

கட்டமைப்புக்கள், குறிக்கோள்கள், மற்றும் நபர்களுக்கிடையிலான தன்மைகள் ஒத்த தன்மைகளைக் கொண்டிருக்காதவிடத்து முகாமையாளர்களால் நிறுவனங்களின் செயற்பாடுகளை இணைப்பது சிக்கலுக்குள்ளாகின்றது. இவ்வாறான சந்தர்ப்பங்களில் முகாமையாளர்கள் தனிப்பட்ட, முறைசாராத ஒன்றிணைப்பு நுட்பங்களை திறனான நிறுவனங்களில் பின்பற்றுவதன் மூலம் தமது செயற்பாடுகளை வெற்றிகரமாக்கலாம் என லோறன்ஸும் லொறிசும் கூறியுள்ளனர். நிச்சயமான சூழலில் முகாமையாளர்கள் சட்டங்கள், கொள்கைகள், மற்றும் நியம செயற்பாட்டு செய்முறைகளுடாக ஒன்றிணைப்புக்களை அடைய முடிகின்றது. மேலும், திறனான நிறுவனங்கள் தாம் செயற்படும் சூழலுக்கேற்ப முகாமைத் தொகுதி முறைகளை அமைப்பதன் மூலம் வெற்றியடையலாம் என லோறன்ஸும் லொறிசும் தமது அறிக்கையின் முடிவுரையிற் கூறியுள்ளனர்.

தொம்சன், பேர்ன்ஸ், ஸ்டால்கர், மற்றும் லோறன்ஸ், லொறிஸ் என்பவர்களது ஆய்வானது பல நோக்கங்களின் வெளிப்பாடுகளாகும். முதலில் தொழிற் சூழல் பண்புகளுக்கும் நிறுவனத்தின் முகாமை முறைக்கும் இடையிலான உறவு முறை தொடர்புபட்டதாகும். இதனடிப்படையில் நிறுவனங்கள் திறமையாக செயற்பட சூழலுக்கு பொருந்தக்கூடிய முகாமை முறையைப் பின்பற்ற வேண்டும் எனக் குறிப்பிடுகின்றது.

இரண்டாவதாக, முகாமையாளர்கள் தமது கடமைகளை நிறைவேற்றும் போது வேறுபட்ட அளவுகளிலான நிச்சயமற்ற தன்மைகளுக்கு வேறுபட்ட முகாமை முறைகளை உருவாக்க வேண்டும். உதாரணமாக, சேர்மான முகாமை முறை உயர்மட்ட சமூக மாற்றங்கள் மற்றும் துண்டமாக்கல்களுக்கும், இயந்திர முறை கூடியளவில் நிலையான சூழலுக்கும், குறைந்த மட்ட நிச்சயமற்ற நிலைக்கும் பொருந்தக் கூடியவையாகும்.

முகாமைத்துவக் கோட்பாடும் சூழலும்

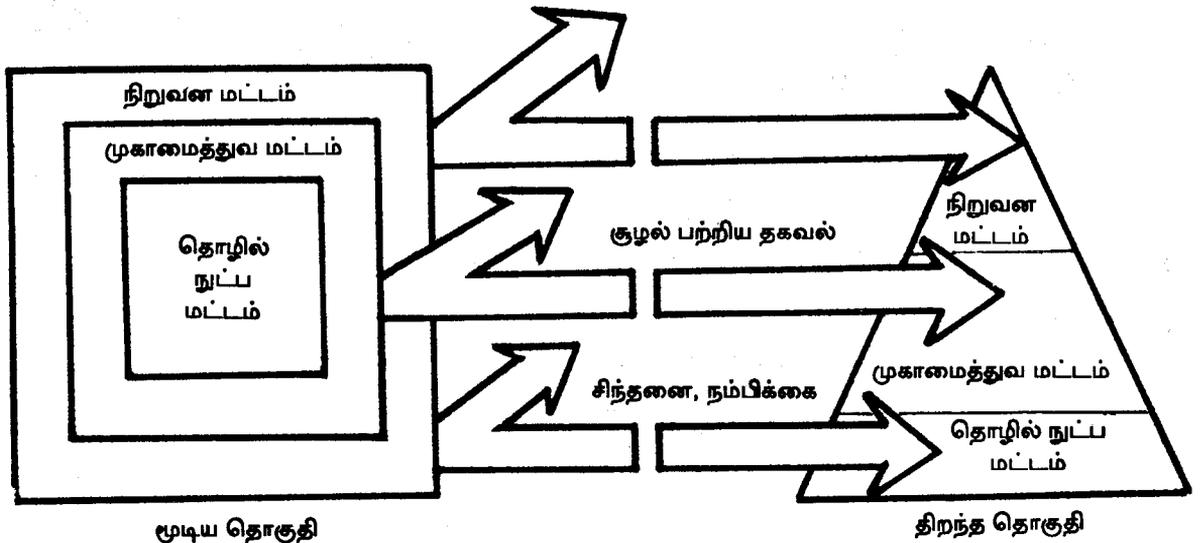
தமது வெளிப்புறச் சூழல் தொடர்பாக முகாமையாளர்களின் அணுகு முறையைக் காட்டக்கூடியதான ஒரு முறையாக திறந்த அல்லது மூடிய ஒழுங்கு முறைத் தத்துவங்கள் அமைகின்றன.

மூடிய ஒழுங்கு முறை

பல வருடங்களுக்கு முன்னதாக மரபுவழி முகாமைத்துவக் கோட்பாட்டாளர்கள், நிறுவனங்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட சட்டத் தொகுதிக்கிணங்க வடிவமைக்கப்பட்டவையாக பிரேரித்தனர். மேலும், இவர்கள் நிறுவனம் திறனாக இயங்க அதனது முகாமையாளர்கள் தமது செயற்பாடுகள் பற்றி சரியாக விபரிக்கப்பட்டிருத்தல், நியமப்படுத்தப்பட்ட தொழிற் செயன்முறையை பின்பற்றல், பொருத்தமான தொழிற் பிரிப்பு முறையைப் பின்பற்றல், துறைகளிலுள்ளே குழு முறையில் கருமமாற்றல், மற்றும் விசேட மயப்படுத்தப்பட்ட அதிகாரப் பொறுப்பு உறவு முறையைக் கொண்டிருத்தல் வேண்டும் என்கின்றனர். இச்செயற்பாடுகள் அடிப்படையானவை எனவும் உள்ளக ரீதியானவை எனவும், குறிப்பிட்ட செயற்பாட்டுத் தன்மை தொடர்பாக ஏற்படுபவை எனவும் இவர்கள் கூறியுள்ளனர். அதாவது, இவ்வாறான அணுகு முறையின்படி முகாமையாளர்களின் கவனம் இப்பகுதிகளுக்கிடையிலான உறவு முறை பற்றி இருப்பதாகக் கொண்டு நிறுவனங்கள் வடிவமைக்கப்படல் வேண்டும். ஒரு பொறியியலாளர் பாலமொன்றை வடிவமைக்கும் போது பௌதீக தத்துவங்களை பின்பற்றுவது போன்று முகாமையாளர்கள் நிறுவனமொன்றை வடிவமைக்கும் போது நிறுவன தத்துவங்களைப் பின்பற்ற வேண்டும்.

மரபுவழி நடத்தை முறையிலான அணுகு முறைகள் நிறுவனங்களை ஒரு மூடப்பட்ட ஒழுங்கமைப்பாக நோக்குவதுடன் அதன் உற்பத்தித்திறன், வினைத்திறன் என்பவற்றை முன்னேற்ற உள்ளார்ந்த நோக்கலே போதுமானது என்கின்றது.

உரு 3 - 5 மூடியதும் திறந்ததுமான முகாமைத்துவ தொகுதிகள்



உரு 3 - 5ன் படி மூடிய ஒழுங்கு முறையில் சகல எல்லைகளும் தடிப்பாக உள்ளது. இவை கருத்துக்கள் தகவல்கள் போன்றவற்றை வெளிப்புறச் சூழலுக்கு தடை செய்கின்றன. எவ்வகையிலான சூழல் சார்ந்த நிச்சயமற்ற நிலை ஊடுருவினாலும் நிறுவனங்கள் அவற்றை நிறுவன அமைப்பு மட்டத்திலோ அல்லது முகாமைதியல் மட்டத்திலோ உறிஞ்சி விடுவதனால் நிறுவனங்களின் தொழில் நுட்ப ரீதியான செயற்பாடு தடைபடுத்தப்படாது. மரபுவழியின் அடிப்படையிலான மூடிய ஒழுங்கு முறைக்கு உதாரணமாக, அமெரிக்க மோட்டார் வாகன உற்பத்தி நிறுவனங்கள் சிறிய மற்றும் எரிபொருள் சிக்கன வாகன உற்பத்தி மாற்றத்திற்கான ஏற்புடைமையை மறுத்தமையைக் கூறலாம். மூடிய ஒழுங்கு முறையின் குறிக்கோள்களாக வெளிப்புறச் சூழலின் நிச்சயமற்ற தன்மை உருவாக்கத்தை நீக்குவது அல்லது கட்டுப்படுத்துவதனுடாக முகாமைச் செயன் முறையை இலகுவாகவும், வசதியாகவும் முற்கூறக்கூடியதாய் வைத்திருப்பதைக் குறிப்பிடலாம்.

எவ்வாறிருப்பினும், நிறுவனங்கள் முற்றாக வெளிப்புறச் சூழல் சக்திகளிலிருந்து மூடியதாக மாற முடியாது. மாறாக நிச்சயமற்ற தன்மை, அழுத்தங்கள், கருத்துக்கள், தகவல்கள் போன்ற வெளிப்புறச் செல்வாக்குகளை இழிவுபடுத்தும் முறையிலான வடிவமைப்பையே ஏற்படுத்தலாம். தலைவர் அல்லது பிரதம நிறைவேற்று அலுவலராக முகாமையாளர் தம் நிறுவனங்கள் சார்ந்த சகல எல்லை விரிவாக்கங்களையும் செயன் முறைப்படுத்தும் போது அது முகாமைதியல் வலயம் சார்ந்த தொழில் நுட்ப செயற்பாடுகளில் தாக்கங்களைக் குறைப்பதுடன், நிறுவன மட்டத்தில் முகாமையாளர்கள் மூடிய ஒழுங்கிலான அணுகு முறையைப் பின்பற்றும் போது நிறுவனத்தின் உள்ளக செயல்களில் வெளிப்புறச் சூழலின் அத்துமீறிய செயற்பாடுகளைக் குறைக்கும்.

திறந்த ஒழுங்கு முறை

திறந்த ஒழுங்கு முறை என்பது நிறுவனங்களிற்கு வெளிப்புறச் சூழலுடனான உறவு முறையில் இரண்டாவது அணுகு முறையாகும். (உரு 3 - 5 மீள்ப் பார்க்க) இவ் அணுகு முறையின்படி நிறுவனமானது ஒரு ஒழுங்கு முறைக்கமைய ஏனைய ஒழுங்கு முறைகளுடன் இணைந்து செயலாற்றுவது மட்டுமன்றி அவற்றில் தங்கியிருப்பதுமாகும். ஒரு நிறுவனத்தின் நிலைத்திருத்தல் தன்மையானது அதனது விசாலமான சூழலில் வலையினால் பிடிக்கப்பட்டது போல தங்கியிருக்கும் ஆற்றல் தன்மையாகும். திறந்த ஒழுங்கு முறையானது நிறுவன அங்கத்தவர்கள் இவ்வலைப்பின்னலை அனுமதிப்பது போன்று வெளிப்புறச் சூழலின் செல்வாக்கில் வினைதினுடன் ஈடுபடுதல் வேண்டும் என ஆலோசனை கூறுகின்றது. வெளிப்புறச் சூழலின் அத்துமீறல்கள், நிச்சயமற்ற தன்மைகள் என்பவற்றுடன் ஒத்துப் போக நிறுவனங்கள் மூடிய முறையினையும் விட வேறுபட்ட வகையிலான முகாமைத்துவ முறைகளை வடிவமைப்பதிலும் பார்க்க அவற்றிற்கேற்ப மாற்றங்களை ஏற்றுக் கொள்ளும் முறைகளை வடிவமைப்பது சிறப்பானதாகக் கொள்ளப்படும்.

முகாமையாளர்கள் தமது நிறுவன ஒழுங்கு முறைகளைத் திறந்ததாகக் கருதுகையில் அவர்கள் பாரிய சவால்களை எதிர் கொள்கின்றார்கள். இதனால் அவர்கள் நிறுவன எல்லை விரிவாக்கலின் போது கூடிய செயற் திறனுடையவர்களாக இருக்க வேண்டும். இவர்கள் வெளிப்புறச் சூழலின் செல்வாக்கிற்கேற்ப தகவல்களை வெளிக்கொணர்பவராகவும் அதே வேளை சமாந்திரமாக நிறுவன உள்ளக செயற்பாடுகளில் செல்வாக்குச் செலுத்தக் கூடிய காரணிகளை ஊடுருவிக் கண்டு பிடிப்பவராகவும் இருக்க வேண்டும். இம் முகாமையாளர்கள் பொதுமக்களுடன் கலந்து ஆலோசிப்போராகவும், செய்தித் தொடர்பு அமைப்புக்களுடன் தொடர்பு கொள்வோராகவும், ஆதரவு திரட்டுவோராகவும் இருக்க வேண்டும் என ஹென்றி மின்ஸ்பேர்க் கூறுகின்றார். நபர்களுக்கிடையிலானதும், தகவல்களுக்கிடையிலானதும், மற்றும் தீர்மானமெடுத்தலி லானதுமான மூன்று முக்கிய முகாமைதியல் தொழிற்பாடுகளை வினைதிறனுடைய முகாமையாளர்கள் தமது நிறுவனங்களை வெளிப்புறச் சூழலுடன் தொடர்புபடுத்தப்

பயன்படுத்துவர் என மேலும் குறிப்பிடுகின்றார். இவற்றை வினைதிறனுடன் மேற்கொள்ள மிகச் சிறிதளவாவது திறந்த முகாமையியல் ஒழுங்கு முறை பேணப்படுதல் வேண்டும்.

நிறுவன ரீதியிலும், முகாமையியல் ரீதியிலும், தொழில் நுட்ப ரீதியிலும் ஒத்துப் போகக் கூடியதாக நிறுவனத்திற்கு சூழலின் செல்வாக்கு கருத்துக்கள், நம்பிக்கைகள், தகவல்கள் என்ற வகையில் அழுத்தங்களைத் தர பல்வேறு திறந்த வழிமுறைகளை நிறுவனங்கள் உருவாக்கிப் பேணவேண்டுமென திறந்த ஒழுங்கு முறை விதந்துரைக்கின்றது. மேலும், சமூக மூலங்களின் மாறுபாடுகளை எதிர் கொள்ளும் நிறுவனங்கள் முதல் மட்ட முகாமையாளரின் கருமங்களை அதிகரித்த வகையில் வெளிப்புறச் சூழல் மயமாக்குகின்றது.

முகாமையின் நிறுவன மட்ட வலயம், ஏனைய நிறுவனங்களிற் தங்கியிருக்கும் தன்மையின் போது அதிகரித்தளவில் முக்கியத்துவம் பெறுகின்றது. மேலும், வியாபாரமானது சமூகத்தின் எதிர்பார்க்கை கூடும்போது சமூகப் பொறுப்பு எனும் வகையில் விரிவடைந்து செல்வதுடன் வினைத்திறனுடைய நிறுவனங்கள் சூழல் சார்ந்த தகவல்களை கூடியளவில் திறந்த நிலையில் வைத்திருக்க வேண்டும் எனவும் எதிர்பார்க்கின்றது. அதாவது, சகல தகவல்களும் தமது இயலுமைக்கேற்ப உட்புகுந்து சகல மட்டங்களிலும் செல்வாக்குச் செலுத்த வேண்டும் என எதிர்பார்க்கப்படுகின்றது.

II. உள்ளகச் சூழல்

ஒரு முறைசார்ந்த நிறுவனத்தின் எல்லைக்குட்பட்ட காரணிகளை உள்ளடக்கியதே உள்ளகச் சூழலாகும். உள்ளகச் சூழல் பின்வருவனவற்றை உள்ளடக்கும், அவையாவன: ஊழியரால் நிறைவேற்றப்படும் கருமங்கள், தொழில் அலகுகள், துறைகள், பகுதிப் பிரிப்புக்கள், மற்றும் ஏனைய கருமங்களை நிறைவேற்றும் கட்டமைப்புக்கள், பொருளூற்பத்திக்கும் சேவை வழங்கலுக்கும் பயன்படுத்தப்படும் தொழில் நுட்பங்கள், ஊழியரை வழிநடாத்த முகாமையாளர்கள் பயன்படுத்தும் வழிகாட்டிச் செயன்முறைகள், மற்றும் முகாமையாளர் அல்லது முகாமையாளர் அல்லாத வகையில் மக்கள் தமது பெறுமதி நம்பிக்கைகளுக்கேற்ப மேற்கொள்ளும் கருமங்கள் எனபனவாகும். இக் காரணிகள் ஒன்று சேர்ந்த வகையில் நிறுவனத்தில் ஒரு சூழலை ஏற்படுத்துகின்றது. உதாரணமாக, இவ்வாறான சூழலில் மக்கள்/ஊழியர்கள் நிறுவனத்தினுள் பாதுகாப்பில்லை என உணருவதைக் குறிப்பிடலாம். நிறுவனங்களின் வினைத்திறன் மற்றும் திறமை என்பவற்றை முன்னேற்றும் நிறுவனத் தொழிற்பாடுகளாவன சந்தைப்படுத்தல், கணக்கியல், நிதி, மற்றும் மனிதவளம் போன்றவற்றை முகாமையாளர்கள் திறம்பட நிறைவேற்ற உள்ளக சூழலின் பல விடயங்கள் உதவுகின்றது.

(அ) கட்டமைப்புக்கள்

பல்வேறு நிறுவனக் கட்டமைப்புப் பண்புகள் நிறுவனத்தின் உள்ளக சூழலை விவரிக்கின்றன. இக்கட்டமைப்பின் மூன்று முக்கிய வளங்களாக தொழில் வடிவம், தொழில் அலகுகளின் அமைப்பு ரீதியான ஒழுங்கு முறை, மற்றும் இவ் அலகுகளில் பயன்படுத்தப்படும் தொழில் நுட்பங்கள் என்பனவற்றை ஆய்வாளர் இனம் கண்டுள்ளனர். உள்ளக செயற்பாடுகளை வழிநடாத்தும் அதே வேளை முகாமையாளர்கள் எவ்வாறு இவ்வளங்களை ஒழுங்குபடுத்தி நிறுவனக் கட்டமைப்பை பேணலாம் எனத் தீர்மானமெடுக்க வேண்டும். நிறுவனமொன்றில் இம் மூலகங்களின் உள்ளக சூழல் அமைப்பிற்கேற்ப தொழிற்படும் தன்மையும் முகாமைத் தேவையும் பாரியளவில் வேறுபடுவதனால் முகாமையாளர்கள் மிக அவதானமாக தமது செயற்பாடுகளை திட்டமிட்டு அமைத்துக் கொள்ளுதல் வேண்டும்.

1. தொழில் வடிவம்

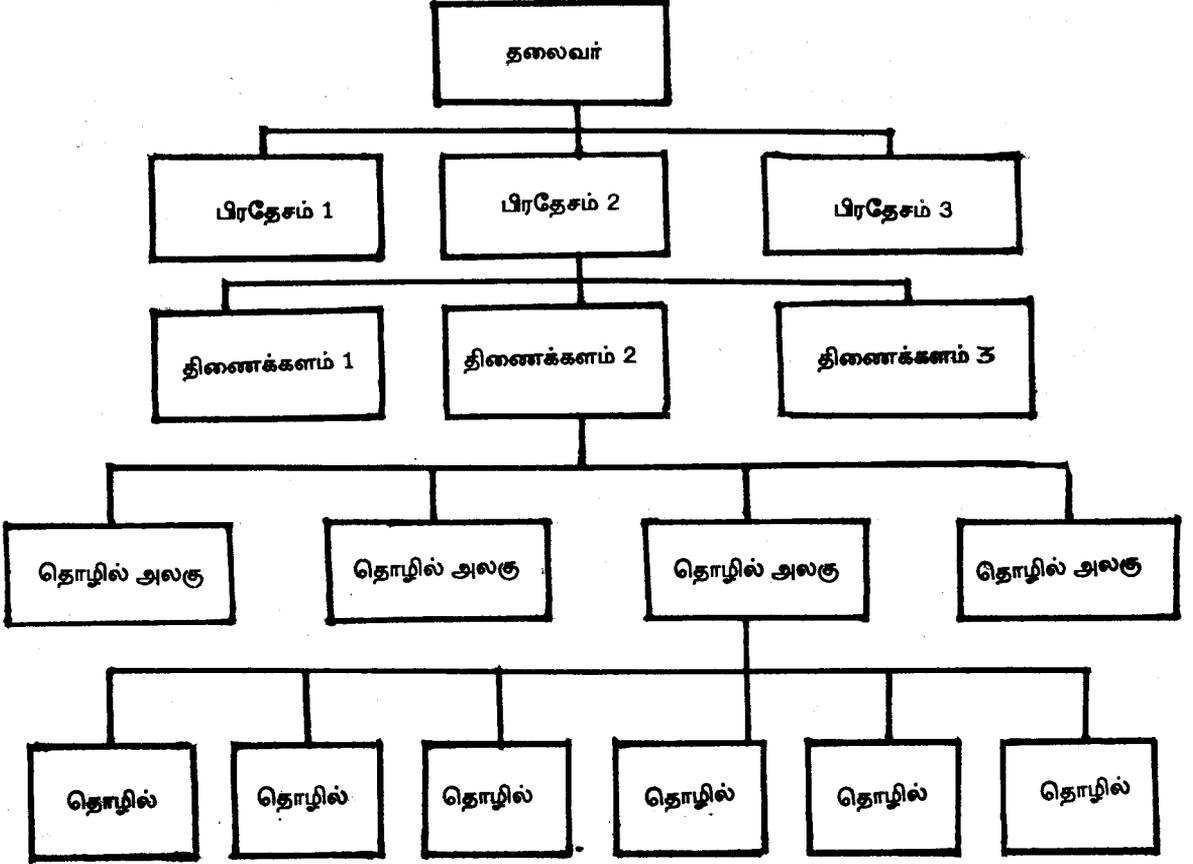
முகாமையாளரின் பொறுப்பில் ஒன்றாக, தனிப்பட்ட செயற்பாட்டுக் கருமங்களாக பிரிக்க வேண்டிய தேவையுள்ளவற்றைப் பிரித்துப் பின் அவற்றை ஒன்றிணைத்தல் அமைகின்றது. இக்கருமங்கள் ஒரு தொழிலாக ஒன்று சேர்க்கப்படும் முறையே தொழில் வடிவமைப்பாகின்றது. மேலும், முகாமையாளர்கள் ஒரே தொழிலை, வெவ்வேறு நிறுவனங்களில் வெவ்வேறு வகைகளில் வடிவமைப்பர். 1950 களின் பின்பகுதியிலிருந்து முகாமையாளர்களும், நிறுவன விஞ்ஞானிகளும் பல்வேறு தொழில் வடிவங்களையும் அவற்றின் தாக்கங்களையும் விளங்கிக் கொள்ள முயற்சித்து வருகின்றனர். அவர்கள் பின்வரும் ஒப்பு மூலங்களைக் கூறி அவை ஊழியரின் தூண்டல் மற்றும் நடத்தையில் ஏற்படுத்தும் தாக்கங்கள் பற்றியும் கூறியுள்ளனர். அவையாவன:

1. ஒரு குறிப்பிட்ட தொழிலை நிறைவேற்ற ஒரு வேலையாளுக்கு எவ்வளவு வேறுபட்ட அளவிலான திறமையும், இயலுமையும் தேவைப்படும்?
2. ஒரு வேலையாள் எவ்வளவு முடிவுப் பொருட்கள் உற்பத்தி செய்வார்? இவ்வேலையாளால் இனம் காணக்கூடிய பூரணமான வேலைத் துண்டமொன்றை ஆரம்பத்திலிருந்து இறுதி வரை உருவாக்க முடிந்ததா?
3. தொழிற் செயன்முறைகள் வாழ்க்கைத்தரத்தில் அல்லது ஏனையோரின் செயற்பாடுகளில் செல்வாக்குச் செலுத்துகின்றதா?
4. வேலையாளரின் விவேகப்பயிற்சி தொழிற் திட்டமிடலிலும் தொழிற் செயன் முறை வகுப்பிலும் பயன்பாடுடையதா?
5. தொழிற்பயன் தொடர்பான பின்னூட்டலை வேலையாள் பெறுகின்றாரா?
6. நடைமுறை வேலையானது புதிய திறமைகள், இயலுமைகளை அபிவிருத்தி செய்ய அனுமதிக்கின்றதா?

2. தொழில் அலகும் நிறுவன கட்டமைப்பும்

தொழில் அலகும் நிறுவன கட்டமைப்பும் தொழில் வடிவமைப்பை விசேடமாக்குவதுடன் அது எவ்வாறு தனிப்பட்ட தொழிலுக்கும் கருமங்கள் ஒதுக்கப்படுகின்றது என்பதையும் காட்டுகின்றது. முகாமையாளர்கள் தொழில் அலகு வடிவமைப்பை வழமையாக குறுகிய தொகையுடைய ஊழியர்களை உள்ளடக்கியதான கருமங்களை கட்டமைப்புப்படி குழுக்களாகப் பயன்படுத்துவர். நிறுவன அமைப்பானது மேல் மட்ட முகாமையாளர்கள் தொழில் அலகுகளை பாரிய சேர்ப்பனவுகளாகச் சேர்க்காதாவது துறைகள் மற்றும் பிரிப்புக்களாக்கப் பயன்படும். தொழில் அலகும், நிறுவனக் கட்டமைப்பும் "நிறுவன செயற்பாடுகளிடம் பெறும் பரப்புகளை" சித்தரித்துக் காட்டுகின்றன. இக்கட்டமைப்பின் ஓரம்சம் இதன் அதிகார மட்டங்கள், பிரிவுகளை காட்டுவதாகும் (உரு 3 - 6 ஐப் பார்க்க).

உரு 3 - 6 நிறுவன கட்டமைப்பு: தொழிற் பயிற்சி திட்டம்



நிறுவனக் கட்டமைப்பின் இரண்டாவது அம்சம் ஊழியருக்கும் ஊழியருக்குமிடையிலானதும், ஊழியருக்கும் வேலைக்குமிடையிலானதுமான தொடர்புகளையும் வடிவ தாக்கங்களையும் காட்டுவதாகும். இவ்வடிவங்கள் மேலிருந்து கீழாக பரிமாறும் அதிகார மட்டங்களாகவோ தொடர்ச்சியான செல்வாக்கு பரிமாற்றங்களாகவோ இருக்கலாம். சகல கட்டமைப்புக்களும் அதிகார மட்டங்களைக் காட்டுவனவாகும். இவ்வதிகார மட்ட வடிவ கட்டமைப்புக்கள் மேலதிகாரிகள் கீழ் மட்டத்தவருடன் எவ்வாறான கட்டளைகள் வழங்கும் தொடர்பினைக் கொண்டிருப்பர் என்பதைக் காட்டி நிற்கின்றது.

பரஸ்பர வடிவங்களுடைய நிறுவனங்களில் அதிகாரமானது மேலதிகாரிகளுக்கும் கீழ்மட்ட ஊழியருக்குமிடையே பங்கிடப்பட்டு வழங்கலும் எடுத்தலுமான ஒரு உறவு முறை காணப்படும். பொதுவாக சட்ட அலுவலகங்கள் போன்ற திறந்தொழில் அமைப்புக்களிலேயே இவ்வாறான பரஸ்பர உறவு முறை வடிவங்கள் பேணப்படுகின்றது. ஆனால் பொதுவாக சிரேஸ்ட் ஊழியரிடம் கனிஷ்ட ஊழியர் ஆலோசனை பெறுவதானது நிர்வாகச் செலவை ஏற்படுத்தும் ஒரு செயற்பாடாக அமைகின்றது.

இவ்வாறான சந்தர்ப்பங்கள் இரு வேறுபட்ட அணுகு முறைகளான இயந்திர மற்றும் சேர்மான கட்டமைப்புக்களைப் பிரதிநிதித்துவம் செய்கிறது. ஊழியரிடையேயும், ஊழியருக்கும் வேலைக்குமிடையேயுமான தாக்கங்களைக் கட்டுப்படுத்தி பாதுகாக்கும் செயன்முறைச்

சட்டங்களை பணித்துறையாட்சி முறையிலான இயந்திர முறை நிறுவனங்கள் கொண்டுள்ளன. சேர்மான முறை நிறுவன கட்டமைப்புக்களில் ஊழியரிடையேயான அதிகாரப் பரவலாக்கமானது அவரவர் சிறப்புத் திறமை மற்றும் கருமச் சூழலை அடிப்படையாகக் கொண்டதாகும். சேர்மான கட்டமைப்புக்கள், குழு முறையிலான தொழிற்பாட்டை வலியுறுத்துவதோடு எழுத்திலான கொள்கைகளை அருமையாகவே செயன்முறைப்படுத்துகின்றது.

3. தொழில் நுட்பம்

தொழில் நுட்பம் என்பது நிறுவன வளங்களைப் பொருட்களாக அல்லது சேவைகளாக மாற்றியமைக்கும் ஒரு செயன்முறையாகும். இது ஒரு இயந்திரப் பகுதியாகவோ, கருவியாகவோ இருக்கமாட்டாது. மாறாக, குணப்படுத்தும் நோக்கில் அமையும் உள்வியலாளரின் ஆலோசனை மற்றும் சிறப்பான கல்வியறிவு பெற்ற மாணவனாக மாற்றப் பேராசிரியர் தகவல்களை விளக்கும் முறைகள் என்பவற்றைக் குறிப்பிடலாம்.

தொழில் நுட்பங்களை பல்வேறு வழிகளில் வகையிடலாம். இவற்றில் ஒரு பயன்மிக்க வகையிடலாக வழமையாக பயன்படும் தொழில் நுட்பங்கள், வழமையாக பயன்படுத்தப்படாத தொழில் நுட்பங்கள் என்ற வகைப்படுத்தலைக் குறிப்பிடலாம். வழமையாக பயன்படும் தொழில் நுட்பங்களின் பண்புகளாவன:

1. நியம செயற்பாட்டு செயன்முறையுடையவை;
2. இறுக்கமான தொழிற்பகுப்பு வடிவங்கள்;
3. உயர் மட்டத்திலான இயந்திரமயமாக்கல்;
4. நியமப்படுத்தப்பட்ட உற்பத்தி;
5. பயன்படுத்தும் மூலப்பொருட்களின் தன்மை பண்புகளில் சிற்றளவு மாறுபாடுகள் காணப்படல்;
6. மாற்றல் செயன்முறை பற்றி சிறப்பானதும் அபிவிருத்தியடைந்ததுமான அறிவுடையோர் காணப்படல் என்பனவாகும்.

உள்நாட்டு இறைவரி அமைப்புக்கள் வரிசேகரிப்பிற்கு பயன்படுத்தும் முறை மற்றும் மோட்டார் வாகனங்களைப் பொருத்தும் இடத்தில் கொண்டு செல் நாடாக்களின் தொழிற்பாடுகள் என்பன வழமையாக பயன்படும் தொழில் நுட்பங்களாகும். மறுபுறம் வழமையாக பயன்படுத்தப்படாத தொழில் நுட்ப பண்புகளாவன:

1. நெகிழ் தன்மையுடைய வேலைப்பகிர்வு வடிவங்கள்;
2. குறைந்த மட்டங்களிலான இயந்திரமயமாக்கல்;
3. கூடியளவில் வாடிக்கையாளர் மயப்பட்ட பொருட்கள்;
4. பயன்படுத்தும் மூலப்பொருட்களின் தன்மை மற்றும் பண்புகளில் பெரும் வேறுபாடு காணப்படல்;
5. மாற்றல் செயன்முறைக்கு வழிகாட்டும் அறிவு வளர்ந்து வருதல் என்பவற்றைக் குறிப்பிடலாம்.

வழமையாக பயன்படுத்தப்படாத தொழில் நுட்பங்கள் பல்வேறுபட்ட எண்ணங்கள் மற்றும் கருத்துக்களையுடைய கருமங்களில் பயன்படுத்தப்படும்.

நிறுவனங்களின் பல்வேறு செயற்பாடுகளைத் தொழில் நுட்பங்கள் வலுவாக பாதிக்கின்றன. இச்செயற்பாடுகளுள் கரும வடிவமைப்பு; சமூக ஒழுங்கு கட்டமைப்பு; முகாமையியற் கட்டுப்பாடு, இணைக்கும் செயற்பாடுகள்; ஊழியரின் நடத்தைகள், கருத்துக்கள் மற்றும் தூண்டுதல் செயற்பாடுகள் என்பன உள்ளடங்குகின்றது. உதாரணமாக, இரண்டாவது உலக மகா யுத்தத்தின் பின்னர் நிறுவனங்கள் கூடிய தகவல்களை செயன்முறைக்குட்படுத்த வேண்டியிருந்ததால் நடுத்தர மட்ட முகாமை நிலைகள் விரைவாக வளர்ச்சியடைந்தன. மாறாக, இன்று தகவல் செயன்முறைப்படுத்தலில் கணணிகள் அறிமுகப்படுத்தப்படுவதால் நடுத்தர மட்ட முகாமை

நிலைகளின் தேவை குறைக்கப்படுகின்றது. நிறுவனங்களின் உள்ளகச் சூழலில் தொழில் நுட்பத்தின் முக்கியத்துவம் கருதி முகாமையாளர்கள் எவ்வகைத் தொழில் நுட்பங்களை பின்பற்ற வேண்டும், எவ்வாறு அவற்றிற்கும் ஏனைய கருமங்களுக்குமிடையே உறவு பேணப்படல் வேண்டும் என்பன பற்றித் தீர்மானம் எடுக்க வேண்டியுள்ளனர்.

(ஆ) செயன்முறைகள்

நிறுவனங்களும், முகாமைத்துவ புலமையாளர்களும் பல்வேறு நிறுவன செயற்பாடுகளை நிறுவனச் செயன்முறைகளாக கூறியுள்ளனர். இணைப்பை ஏற்படுத்தல், தீர்மானம் எடுத்தல், மற்றும் தொடர்பாடல் என்பன அவற்றில் விசேடமான செயற்பாடுகளாக உள்ளகச் சூழல் பற்றிய விவாதங்களில் முக்கியத்துவம் பெறுகின்றது.

1. இணைப்பை ஏற்படுத்தல்

நிறுவனமொன்றில் ஊழியர்கள், கருமங்கள், துறைகள், மட்டங்கள், மற்றும் மூலகங்களிடையே இணைப்பை ஏற்படுத்த வேண்டியது அவசியமாகும். உள்ளக சூழலில் ஈடுபடும் முகாமையாளரின் கருமத்திலொரு பகுதியாக இவ்வகையான இணைப்பை ஏற்படுத்தும் செயன்முறை அமைகின்றது. ஆட்குறிக்கும், ஆட்குறிக்காத இணைப்பை ஏற்படுத்தல் என்பன இரு அடிப்படை அணுகு முறைகளாகும்.

ஆட்குறிக்கும் முறையூடாக ஊழியர்களின் செயற்பாடுகளில் நேரடியாக தொடர்புபட்டு இணைப்பை ஏற்படுத்த முற்படும் முகாமையாளர்கள் - தலைவர்கள், மேலதிகாரிகள், மற்றும் கீழ்மட்ட ஊழியர்கள் என்போரிடையே உறவு முறையைப் பேணுவதற்காக குழு முறையிலான கூட்டங்களை நடாத்தல், இரு நபரிடையே முறை சாராத ஒப்பந்தங்களைப் பேணல், மற்றும் இரண்டு அல்லது மேற்பட்ட நிறுவன அலகுகள் அல்லது ஒருவரிலொருவர் தங்கியுள்ள நபர்களிடையே இணைப்பை ஏற்படுத்தும் விசேட நிலைகளைப் பேணல் போன்ற செயற்பாடுகளில் ஈடுபடுத்தல் வேண்டும். ஆட்குறிக்காத இணைப்புடன் ஒப்பிடும் போது ஆட்குறிக்கும் இணைப்பானது பொதுவாக விரைவானதாகவும், ஈடுபடுவோருக்கு கூடிய திருப்தியளிப்பதாகவும், சிக்கலான நடவடிக்கைகளைக் கையாள்வதற்கு திறனுடையதாகவும், திட்டமிடப்படாத நிகழ்வுகளுக்குக் கூடிய பொருத்தமுடையதாகவும் காணப்படுகின்றது.

இணைப்பை ஏற்படுத்துவதற்கான இரண்டாவது செயன்முறையாக ஆட்குறிக்காத முறையினைக் குறிப்பிடலாம். இங்கு முகாமையாளர்கள் தனிப்பட்டவர்களிடையேயும், செயற்பாடுகளிடையேயும் சட்ட திட்டங்களையும் கொள்கைகளையும், நியமசெயற்பாட்டு செயன்முறைகளையும் பங்கிட்டுள்ளிப்பர். திட்டமிடப்பட்ட அத்தியாவசிய செயற்பாடுகளிடையே அட்டவணைப்படுத்தப்பட்ட தொடர்புகளை ஏற்படுத்த முகாமையாளர்கள் செயல்களைத் திட்டமிட்டு உருவாக்குதல் வேண்டும். ஆட்குறிக்கும் முறையுடன் ஒப்பிடும் போது இது நபர்களுக்கிடையேயான தொடர்பு குறைந்ததாயும், பாரிய குழுக்களின் இணைப்பை ஏற்படுத்த முகாமையாளரை அனுமதிப்பதாயும் காணப்படுகின்றது. ஏனெனில், அங்கு ஒரு கருமம் பற்றியும் அது நிறைவேற்றப்படும் முறைபற்றியும் ஒருவருக்கொருவர் கூறும் சந்தர்ப்பங்களினடிப்படையில் அமைவதனாலாகும். மேலும், மாற்றங்கள் அடிக்கடியேற்படாத, தொடர்ச்சித் தன்மையுடைய கருமங்களுக்கு இவ் ஆட்குறியாத முறைகள் கூடிய பொருத்தமுடையவையாகும். இது ஒரு திறமையான ஒழுங்கு முறையை அபிவிருத்தி செய்ய உதவுமானாலும் ஏனையோருடன் வினைத்திறன், கருமங்கள் பற்றிய கருத்துரையாடலை விரும்பும் ஊழியருக்கு சினமூட்டுவதாயும் அமையும்.

2. தீர்மானம் எடுத்தல்

தீர்மானம் எடுத்தல் என்பது பல்வேறு செயல்களிலிருந்து ஒன்றைத் தேர்ந்தெடுக்கும் செயன்முறையாகும். சில நிறுவனங்களில் முகாமையியல் மற்றும் முகாமையியல் சாரா ஆளணியினர் தீர்மானமெடுத்தலில் பங்கு பற்றத் தூண்டப்படுகின்றனர் அல்லது வேண்டப்படுகின்றனர். ஏனைய சில நிறுவனங்களில் தீர்மானங்கள் மேல் மட்டங்களிலும் சில சமயங்களில் திரைமறைவிலும் மேற்கொள்ளப்படுகின்றது. நிறுவனங்களுள் தீர்மானம் எடுத்தலின் வடிவமானது பொதுவாக முதல் சந்தர்ப்பத்தில் திறந்ததாயும் இரண்டாம் சந்தர்ப்பத்தில் மூடியதாயுமிருக்கும். மூடப்பட்ட நிலையில் தீர்மானம் எடுத்தல் வடிவமானது ஊழியரின் திருப்தி, அர்ப்பணிப்பு, தூண்டல், குறிக்கோளை ஏற்றல் மற்றும் வினைத்திறன் போன்றவை சார்பாக இறுக்கமானதாகக் காணப்படும்.

3. தொடர்பாடல்

தொடர்பாடல் என்பது நிறுவன அங்கத்தவர்களுக்கு தகவலளிக்கும் செயன் முறையாகும். சில நிறுவனங்கள் முறையான தொடர்பாடல் முறைகளான எழுத்திலான செய்திகள் மற்றும் குறிப்புக்கள் மூலம் தகவல்களைப் பரிமாறுகின்றன. சில வாய்மூலம் முகத்திற்கு முகம் அல்லது ஒரு அமைப்பு முறை மூலம் பரிமாறுகின்றன. சில நிறுவனங்களில் உயர்மட்டத்தவர் கீழ்மட்டத்தவருக்கும், இவர்கள் தம் கீழ்மட்டத்தவருக்குமாக செய்திகள் மேலிருந்து கீழாகப் பரிமாற்றப்படுகின்றன. மேலும், சில தொடர்பாடலானது எவ்வித தடையுமின்றி மேலிருந்து கீழாகவும், கீழிருந்து மேலாகவும், குறுக்கு மற்றும் ஒரே மட்டங்களிலும் அமைகின்றது.

முகாமையாளர்கள் கடைப்பிடிக்கும் தொடர்பாடல் வடிவமானது நிறுவனங்களின் உள்ளகச் சூழலில் வலுவான செல்வாக்கினைச் செலுத்துகின்றது. உதாரணமாக, தனியே எழுத்து முறையிலான தகவலளிப்பைப் பெறும் ஊழியர்கள் தமது தொழிற் சூழல் மூடப்பட்டதும் ஆட்குறியாததும் எனக் கருதுகின்றனர். எழுத்து முறையில் தொடர்பு கொள்வோருக்கு தாம் விரும்பிய கருத்தை அனுப்பினோமா, அதை உரியவர்கள் பெற்றனரா எனும் சிக்கல்கள் உருவாகின்றது. மேலும், எழுத்து மூலமான தொடர்பாடல்கள் பெறுவோரை மேலதிக விளக்கங்கள் அல்லது விபரங்களை இலகுவாகப் பெற முடியாதவாறு செய்கின்றது.

முகாமையாளர்கள் இணைப்பை ஏற்படுத்தல், தீர்மானம் எடுத்தல், மற்றும் தொடர்பாடல் செயன்முறைகளை தமது நிறுவனத்திற்குட்பட்ட வகையில் ஊழியர்களை வழிகாட்டப் பயன்படுத்தினாலும், நிறுவன அங்கத்தவர்கள் இவற்றிற்கு இணங்குமளவிலேயே இவ்வழிகாட்டிகள் நிறுவன வினைத்திறனில் செல்வாக்குச் செலுத்துவதாக அமையும்.

இ. ஊழியர்களும் அவர்களின் நம்பிக்கைகளும்

கவனத்துடன் அமைக்கப்பட்ட நிறுவனக் கட்டமைப்பும் வேறுபாடற்ற முறையில் பிரயோகிக்கப்பட்ட முகாமையியல் செயன்முறைகளும் உரிய இடங்களில் உரியவரில்லாத போது பயனற்றதாகி விடும். அதாவது, நிறுவன உள்ளகச் சூழல் பற்றிய கண்டனத்திற்குரிய விடயமாவது சமூக அங்கத்தவர்களையும் அவர்களது கொள்கைகள், நம்பிக்கைகளைப் பகிரக்கூடிய தன்மையையும் கொண்ட ஓர் சமூக ஒழுங்கமைப்பு என்பதாகும். இப்பகுதி நிறுவன ஊழியரது ஒன்று சேர்க்கப்பட்ட கொள்கைகள் மற்றும் நம்பிக்கைகள் பற்றியதும் அவர்களின் கலாசாரப் பெறுமதி பற்றியதுமான ஆழமான நோக்குடையதாகின்றது.

1. முகாமையும் முறைசார்ந்த தலைவர்களும்

எந்த நிறுவனமும் தனது ஊழியர்களை முகாமை செய்கின்ற அதே சந்தர்ப்பத்தில் ஊழியரால் நிறுவனம் முகாமை செய்யப்படுவதான தன்மை காணப்படுவதில்லை. பல நிறுவனங்களில்

முன்னணி வகிக்கும் முகாமையாளர்கள் தமது தீர்மானங்கள், கட்டுப்பாடுகளால் நிறுவன உள்ளக சூழலில் செல்வாக்குச் செலுத்துகின்ற தன்மையே காணப்படுகின்றது. உதாரணமாக, செயற்பாட்டு நிறைவேற்றலுடான சூழலை உருவாக்கி ஆட்கொள்ளும் மேலதிகாரியிலிருந்து ஊழியரின் தேவைகளுக்கு ஆதரவளிப்பவரும் சமூக உறவுடையவருமான மேலதிகாரி உருவாக்கும் சூழல் வேறுபட்டமைகின்றது. சில சமயங்களில் முகாமையாளரின் செயற்பாடுகள், மேலோங்கும் முகாமைக்குழு அல்லது வலுவுடைய நிறுவனக் கூட்டிணைவாலும் ஏற்படுத்தப்படலாம். மேலோங்கும் முகாமையாளர்களின் கொள்கைகள், நம்பிக்கைகள், மற்றும் குடிசார் பண்புகளால் (வயது, அனுபவம், கல்வியறிவு, சமூக வகுப்பு) நிறுவனங்கள் கடைப்பிடிக்கும் தந்திரோபாயங்கள், ஊழியரின் கேள்விகள், மற்றும் முற்று முழுதான வினைத்திறன் என்பன தாக்கத்திற்குள்ளாகும்.

2. முகாமை சாரா ஊழியர்கள்

முகாமை சார்ந்த ஊழியர்கள் போல முகாமை சாரா ஊழியர்களது குடிசார் பண்புகளான ஆளுமை, கருத்துக்கள், தூண்டல், மற்றும் நடத்தைகள் என்பன ஒருவரிலிருந்து ஒருவருக்கு வேறுபட்டு அல்லது மாறுபட்டமையும். நிறுவனங்கள் முறைசார்ந்த அல்லது முறைசாராத கட்டமைப்பில் அங்கத்துவமுடைய வேலைக்குழுக்கள், சபைகள், சமூக வலைப்பின்னல்கள் போன்றவற்றிற்கான பல அளிப்புகளை வழங்குகின்றது. குழு மற்றும் நபர்கள் நிறுவனத்தின் உள்ளகச் சூழலில் கொண்டுள்ள செல்வாக்குகள் வேறுபாடுடையவை. உதாரணமாக, வலுவான எய்து மாற்றல், தூண்டுதல் முறைகள், வேலை நெறிகளையுடைய ஊழியரைக் கொண்ட தொழிற் சூழலானது, இணைவுத் தேவை மற்றும் பொழுதுபோக்கு நெறியுடைய ஊழியரிலும் கூடுதலான உற்பத்தி மயமாக்கலைக் கொண்டிருக்கும். நிறுவனத்தினுள் உள்ள குழுக்களின் பக்கத் தோற்றமான தனி நபர்களின் மாற்றங்கள் உள்ளகச் சூழலிலும் மாற்றங்களை ஏற்படுத்தும். இவ்வாறான சூழல் காரணிகளுக்கு உணர்வுடையவராகவும் பதிலுரைப்பவராகவும் காணப்படுவது முகாமையாளர்களுக்கான பாரிய சவாலாகின்றது.

3. நிறுவன கலாசாரம்

நிறுவனமொன்றின் கலாசாரத்தை முகாமையாளர்களால் விளங்கிக் கொள்வதென்பது சிக்கலானதாகும். ஏனெனில் நிறுவனத்தின் கலாசாரமானது உருவாக்கப்பட்ட பின் மாற்றத்திற்குள்ளாவது என்பது, தடைப்படுத்தப்பட்டு நிலைத்திருப்பதொன்றாகும். புதிய விதப்புகைகள் மேற்கொள்ளப்படும் போது அது "இவ்வகையில் கருமங்களை இங்கு ஆற்ற முடியாது" எனக் கருத்துக் கூறிவிடும். ஏன் முடியாது எனக் கேட்கப்படும் போது ஊழியருக்கு தத்துவ ரீதியிலான விளக்கங்கள் கிடைப்பதில்லை. பதிலாக அவர்கள் நிறுவனங்களின் பாரம்பரிய ஆன்மீகக் கொள்கைகளை சார வேண்டியேற்படுகின்றது. இவ்வாறான ஒரு முறையற்ற நிறுவனக் கலாசாரம் பின்வருமாறு கொள்ளப்படலாம்;

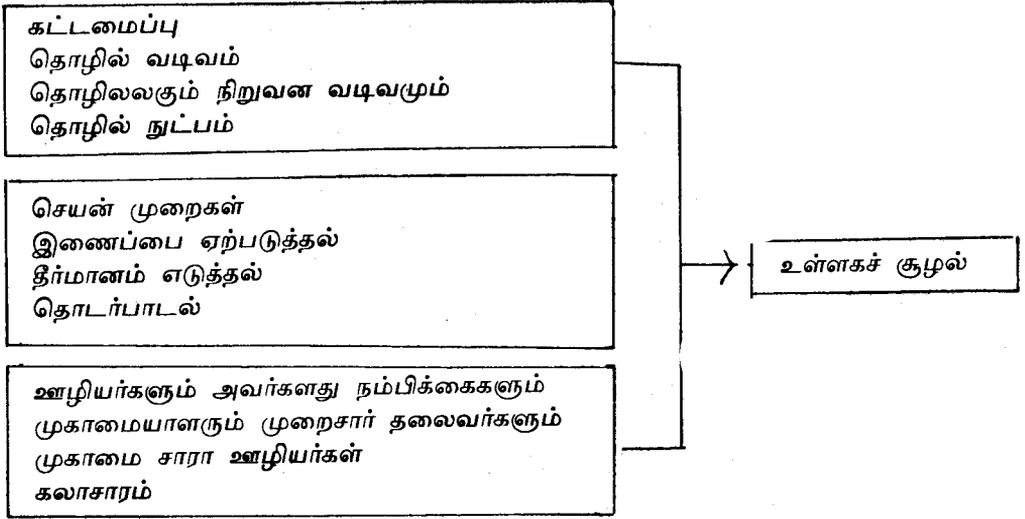
"நிறுவனமொன்றின் வெளியக கடைப்பிடிப்பு பிரச்சினைகள் மற்றும் வலுவுடைய, போதுமான உள்ளக ஒருமைப்பாடுகள் தொடர்பாக ஒரு குறிப்பிட்ட குழுவால் உருவாக்கப்பட்ட, அடையப்பட்ட, அறிமுகப்படுத்தப்பட்ட அடிப்படை எடுகோள்களை புதிய அங்கத்தவர்களுக்கு சரியான முறையில் ஏற்புடையதாக்கல் செய்தலாகும்."

நிறுவன உள்ளகச் சூழலின் முக்கிய பகுதியாக இச்சேர்க்கையான நம்பிக்கைகள், கொள்கைகள், மொழிகள், கருத்துக்கள், பதில் நடவடிக்கைகள் என்பவற்றைப் பங்கிடல் அமைவதுடன் நிறுவனத்தின் நிலைத்திருத்தல் தன்மையானது அதனது கலாசாரத்திற் தங்கியுள்ளது. சிலர் வலுவான கலாசாரம் எப்போதும் வியாபாரத்தை நாடாத்திச் செல்ல பின் நிற்கும் சக்தியாகக் கருதுகின்றனர். மக்கின்சேய் (Mc Kinsay) கம்பனியின் ஆலோசகர்களின் நோக்கின்படி வலுவான நம்பிக்கையுடைய ஊழியர்களின் கம்பனிகளே நீண்ட காலத்தில் சிறப்பாகச் செயற்படுகின்றது என்கின்றனர்.

சூழ்நிலை

வெப்பநிலை, ஈரப்பதன், விரைவுபடுத்தல் எனும் காரணிகளால் ஆனதே பௌதீக சூழ்நிலையாவதோடு கட்டமைப்பு, செயன்முறைகள், மற்றும் கலாசாரம் எனும் காரணிகளால் அமைக்கப்படுவது நிறுவன சூழ்நிலையாகும் (உரு 3 - 7 ஐப் பார்க்க). இச்சூழ்நிலை நடைமுறையில் நிறுவனங்கள் பின்பற்றும் நிபந்தனைகளையும் முற்றுமுழுதான பண்புகளையும் பிரதிபலிப்பனவாகும்.

உரு 3 - 7 உள்ளகச் சூழலும் நிறுவனச் சூழ்நிலையும்



நிறுவனத்திற்குள் சூழ்நிலையின் தொழிற்பாடானது அதனது உள்ளக சூழலினதும் வெளியகச் சூழலினதும் பதில் தாக்கங்களின் வெளிப்பாடாக அமைகின்றது. நீங்கள் கண்டது போல் தொழில் வடிவங்களில், நிறுவனங்களின் தொழில் அலகு அமைப்புக்களில், தொழில் நுட்பங்களில், முகாமையியல் செயன்முறைகளில், மற்றும் ஊழியர்களில் ஏற்படும் மாறுபாடுகள் சூழலில் விசாலமானதொரு தன்மையை ஏற்படுத்தும். நிறுவன சூழ்நிலையானது ஊழியர்களின் கருத்துக்கள், தூண்டல்கள், மற்றும் வேலையுடன் தொடர்புபட்ட நடத்தைகளிலும் நிறுவன சூழ்நிலையிலும் தாக்கம் ஏற்படுத்துவதாகக் காணப்படுகின்றது. உதாரணமாக, நிறுவனமொன்றில் காணப்படும் சூழ்நிலையின் வகை, தன்மை என்பவற்றின் பெறுபேறே ஊழியர்கள் தமது கடமையை திறமையாகவும் மேம்பட்டும் அதற்கு அப்பாலும் செய்யத் தூண்டுகின்றது.

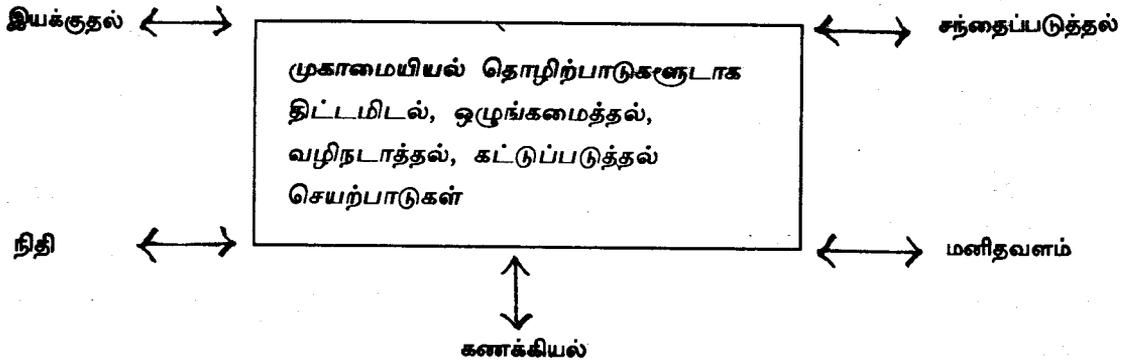
முகாமையியல் வடிவத்திற்குட்பட்டவகையில் சூழ்நிலையை அறிந்துருவாக்குவதென்பது முகாமையாளருக்கு ஒரு சவாலாக அமைவதுடன் இவர்கள் நிறுவனம் ஒரு சமூக ஒழுங்கமைப்பென்பதையும் மறுத்தலாகாது. ஒரு நிறுவனத்தின் ஊழியரது கருத்துக்களிலேயே பெருமளவில் அதனது புதியது புனைதல், வினைத்திறனின் தரம், முகாமைக்கு ஊழியரது பதிலுரைப்பு என்பன தங்கியுள்ளன. இக்கருத்துக்கள் நிறுவனத்தின் சூழ்நிலையால் செல்வாக்குச் செலுத்தப்படும் அதேவேளை சூழ்நிலையானது பெருமளவில் முகாமையால் வடிவமைக்கப்படுகின்றது.

முகாமையும் நிறுவனத் தொழிற்பாடுகளும்

நிறுவனத்தின் பலவகைப்பட்ட வெவ்வேறு செயற்பாடுகளின் வினைத்திறன் பற்றி முகாமையாளர்கள் கவனித்தல் வேண்டும். இச்செயற்பாடுகளை இணைக்க முகாமையாளர்கள் நிறுவனத் தொழிற்பாடுகளுக்கேற்ப இவற்றை அடிக்கடி குழுக்களாக்க வேண்டியேற்படுகின்றது. இத் தொழிற்பாடுகள் கணக்கியல், நிதி, சந்தைப்படுத்தல் மற்றும் மனிதவள முகாமையை உள்ளடக்கிய உள்ளகச் சூழலைப் பிரதிபலிக்கின்றது. நிங்கள் கற்றது போல ஒவ்வொரு நிறுவனத் தொழிற்பாடும் மூன்று முகாமையியல் செயற்பாடுகளை (நபர்களுக்கிடையிலானது, தகவல்களுக்கிடையிலானது, மற்றும் தீர்மானமெடுத்தல்) கொண்டதாகும். மேலும், திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், வழிநடாத்தல், மற்றும் கட்டுப்படுத்தல் எனும் செயற்பாடுகள் மேற்கூறிய ஒவ்வொரு நிறுவனத் தொழிற்பாடுகளிலும் நிறைவேற்றப்படுகின்றன (உரு 3 - 8ஐப் பார்க்க).

உரு 3 - 8 முகாமையியல் மற்றும் நிறுவனத் தொழிற்பாடுகள்

நிறுவனத் தொழிற்பாடுகளின் ஒன்றிணைப்பு



1. இயக்குதல் முகாமை

சகல நிறுவனங்களும் ஒரு பொருள் அல்லது சேவையை வழங்குகின்றது. இயக்குதல் முகாமையானது இப்பொருள் உருவாக்கத்திற்குப் பொறுப்பான நிறுவனத்தின் பகுதிக்கு திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், வழிநடாத்தல், கட்டுப்படுத்தல் செயற்பாடுகளைப் பிரயோகிக்கின்றது. தனியார் அல்லது பொது இலாப அல்லது இலாப நோக்கமற்ற சகல நிறுவனங்களும் உற்பத்தித் தொழிற்பாட்டிற்காக திறமையானது வினைத்திறனானதுமான முகாமையை நாடும். இயக்குதல் முகாமையாளர்கள் இதை ஈடு செய்ய உற்பத்தியைக் கட்டுப்படுத்தும் ஒழுங்கு முறைச் செயற்பாடுகளைப் பயன்படுத்துவர். இவ் இயக்குதல் ஒழுங்கு முறைகள் என்பது தொழிற் சூழலிலுள்ள நுகர்வோருக்கு விநியோகிக்க மூலப்பொருட்கள், தகவல்கள் போன்ற உள்ளீடுகளையும் பொருட்கள் சேவைகளாக மாற்றத் தேவையான செயற்பாடுகளையும் உள்ளடக்கியதாகும். பல நிறுவனங்களில் இயக்குதல் ஒழுங்கு முறைகள் அந் நிறுவனங்களின் மனித, நிதி, மற்றும் தகவல் வளங்களில் மிகக் கூடியளவு பங்கைப் பயன்படுத்துவதனால் முகாமையாளர்கள் இவ் ஒழுங்கு முறைகளை திறமையான முறையிலும் ஏனைய நிறுவனத் தொழிற்பாடுகளுடன் ஒத்திசைவாகவும் பயன்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும்.

மாணவர்களைப் பட்டதாரிகளாக்கல் அல்லது இறைச்சிக்குரிய கோழியிலிருந்து உணவுப் பொருட்கள் தயாரித்தல் போன்ற உள்ளீடுகளை வெளியீடுகளாக மாற்றப் பயன்படும் தொழில் நுட்பங்களையே பெருமளவில் நிறுவனத்தின் இயக்குதல் ஒழுங்கு முறை கொண்டுள்ளது. தொழில் நுட்பங்கள் நிறுவனத்திற்குள்ளேயும், நிறுவனத்திற்கிடையேயும், திணைக்களங்களுக்குத் திணைக்களங்களும் மாறுபட்டமையும். உதாரணமாக, மென்பானமொன்றை தன்னியக்க முறையில் போத்தலிலடைக்கும் செயற்பாட்டுக்கு தேவையான அறிவு, கருவிகள், தொழில் நுட்பங்கள் மற்றும் செயன்முறைகளில் இருந்து முற்றிலும் வேறுபட்டதாக ஒரு வெற்றிகரமான மகப்பேற்றிற்கு வைத்தியர் வழங்கும் வழிகாட்டிகள் அமையும். நிறுவனங்கள் தமது உற்பத்தி அல்லது சேவை மயப்பட்ட செயற்பாட்டு ஒழுங்குமுறைகளில் மேலோங்கும் தொழில் நுட்ப வகைகளுக்கேற்பவே வழமையாக வகுக்கப்படுகின்றன (உரு 3 - 9 ஐப் பார்க்க) உதாரணமாக பல்கலைக் கழகங்கள் சேவைமயப்பட்டவை; உணவுற்பத்தி நிறுவனங்கள் உற்பத்தி மயப்பட்டவை.

உரு 3 - 9 சேவை எதிர் உற்பத்தித் தொழில் நுட்பம்

உருவின் இடது பக்கம் நிறுவனத்தின் சேவைத் தொழில் நுட்ப பண்பையும் வலது பக்கம் நிறுவன உற்பத்தி தொழில் நுட்ப பண்பையும் காட்டுகின்றது. நடுப்பகுதி இரண்டினது கலப்பையும் கொண்டது.

சேவைத் தொழில் நுட்பம்	உற்பத்தி தொழில்நுட்பம்
-----------------------	------------------------

சேவை	பொருளும் கேள்வியும்	பொருள்
விமான சேவை உணவுச்சாலை ஆலோசனை சேவை ஆசிரிய சேவை சுகாதார சேவை சட்டச் சேவை	வேகமாக உணவு வழங்கும் சாலை விடுதிகள் வங்கிகள் தபால் அலுவலகங்கள் அழகு சாதன நிலையங்கள் பாரிய தோட்டங்கள் பங்குசரக்கு முகவரில்லங்கள்	மென் பானங்கள் உருக்கு மோட்டார் வாகனங்கள் அகழ்தல் உணவு பதப்படுத்தல்

சேவைத் துறை நிறுவனங்களின் இயக்குதல் ஒழுங்கு முறைத் தொழில் நுட்பங்களில் இரு முக்கிய பண்புகளுள்ளன. அவையாவன:

1. சமாந்திரமான உற்பத்தியும் நுகர்வு: ஒரு நிறுவனத்தின் ஊழியர்கள் பொதுவாக சேவையை வழங்கும் போது தாமும் வாடிக்கையாளராகின்றனர். உதாரணமாக, ஒரு பேராசிரியர் மாணவருக்கு விரிவுரை வழங்கும் போது தாமும் அதோடு இணைந்து செயலாற்றி அச்சேவையைப் பெறுகின்றனர். மறுபுறம் நிறுவனங்கள் பொதுவாக வாடிக்கையாளரை தொழில் நுட்ப ஊழியரிலிருந்து வேறுபடுத்துகிறது.

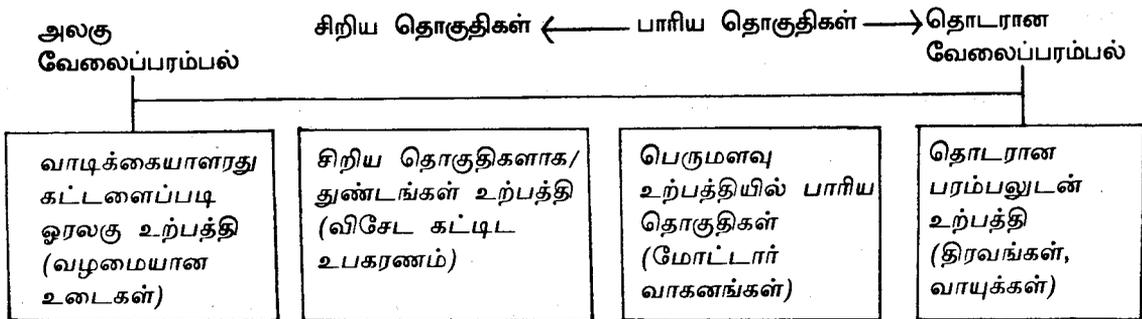
2. தொட்டுணர முடியாத தன்மை: வழமையில் ஒரு சேவையானது உருவமற்றதாகும், அத்துடன் அதன் வெளியீடும் புலனற்றதோடு வாடிக்கையாளரது கேள்வி எதிர்பார்க்கைகளுக்கேற்ப களஞ்சியப்படுத்திப் பேண முடியாதது. உதாரணமாக, நல்ல சுக நிலையை ஒரு வைத்தியர் சேமித்து வைத்து வைத்தியசாலையுள் நுழையும் நோயாளிகளுக்கு முன் கூட்டியே வழங்க முடியாது, இதற்கு மாறாக உற்பத்தி நிறுவனங்கள் பௌதீக வடிவில் பொருட்கள் பலவற்றை ஒரே தடவையில் உற்பத்தி செய்து அப்பொருள் தேவைப்படும் வேறொருவருக்கு வழங்க முடியும். உதாரணமாக, உவான் நிறுவனமானது உவைனை போத்தலிலடைத்து விற்பனை செய்வதற்குப் பல வருடங்கள் முன்னதாகவே உற்பத்தி செய்வதுடன், கொள்வனவு செய்யப்பட்ட பின் உடனடியாகப் பாவிக்கப்படாது விசேட விழாக்காலங்களில் பாவிக்கவென சேமித்தும் வைக்கப்படலாம்.

உற்பத்தி துறையின் இயக்குதல் ஒழுங்கு முறைத் தொழில் நுட்பங்களில் பல்வேறு பண்புகளிலிருப்பினும் பின்வருவன அவற்றில் முக்கியமான மூன்றாகும்.

1. உபகரணத் தன்னியக்கமயமாக்கல்: மனித வளத்தால் நிறைவேற்றுவதற்குப் பதிலாக இயந்திரங்களாலேயே செயற்பாடுகளை நிறைவேற்றும் முறைக்கு மாற்றல்.
2. வேலைப்பரவலில் இறுக்கத்தன்மை: ஒரு கருமத்திலிருந்து மற்றொரு கருமத்திற்கு பரிமாறலுக்கான செயன்முறையில் கடைப்பிடிக்கக் கூடிய முறைக்கு வேண்டிய அறிவு, திறமை, உபகரணம் என்பனவற்றை மாற்றியமைப்பதில் நிலையானதும் இறுக்கமானதுமான கொள்கைகள் காணப்படல்.
3. விசேடப்படுத்தப்பட்ட மதிப்பாய்வு: சுருக்கப்படுத்தப்பட்டதும், தொகை ரீதியிலுமான அடிப்படையில் வேலைப்பரவல் அளவு அளவிடப்படுதல்.

வேலைப்பரம்பல் வகையைச் சார்ந்ததாக இயக்குதல் ஒழுங்கு முறைகள் வகுக்கப்படுகின்றன. மேலும், தொடர்ச்சியான அலகு வேலைப்பரம்பலிலிருந்து தொடர் தன்மையுடைய முறைக்கு உற்பத்தி ஒழுங்கு முறை மாற்றியமைக்கப்படுகின்றது (உரு 3 - 10ஐப் பார்க்க). தொடர்ச்சியான வேலைப்பரம்பலுடைய நிறுவனங்களுக்கு உதாரணமாக துரித உணவுச் சாலைகள், வடிசாலைகள், கடதாசி ஆலைகள் என்பனவற்றைக் குறிப்பிடலாம். மேலும், தொடர்ச்சியான அல்லது பாரிய தொகுதியுடனான பெருமளவு உற்பத்தித் தொழில் நுட்பத்துடன் ஈடுபடும் நிறுவனங்கள் நியமமாக்கப்பட்ட பொருளுற்பத்தியிலேயே ஈடுபடும்.

உரு 3 - 10 வேலைப்பரம்பலினடிப்படையிலான இயக்குதல் ஒழுங்கு முறைகள்



மறுபுறத்தில் தொடர் தன்மையின் முடிவில் நிறுவனங்களின் இயங்கு ஒழுங்கமைப்புக்கள், அலகுகள் அல்லது சிறிய தொகுதி வேலைப்பரம்பலைப் பயன்படுத்துகின்றன. விளம்பர முகவர்கள், சிகை அலங்கரிப்பாளர்கள், பல் வைத்தியர்கள் போன்ற ஒரு நேரத்தில் ஒரு வாடிக்கையாளருக்கு மட்டுமே சேவை வழங்கும் நிறுவனங்கள் இவ் வேலைப் பரம்பல் முறையை விட்டு விட்டு பயன்படுத்துகின்றன. மேலும், இந் நிறுவனங்கள் பெருமளவு உற்பத்தி மூலம் பெறப்படும் பொருளாதார சிக்கன அனுகூலங்களை அனுபவிக்க முடியாதுள்ள அதே வேளை அளவிலேற்படும் அதிகரிப்பானது திறமையிலும் அதிகரிப்பை ஏற்படுத்துகின்றது. சிறிய அளவு நியமமாக்கலானது ஒரே வகையான கேள்விகளையுடைய சிறிய தொகுதி வாடிக்கையாளர்களுக்கு சிற்றளவில் ஒரே வகைப் பொருட்களை வழங்குவதன் மூலம் ஏற்படுத்த முடியும்.

வெவ்வேறு இயக்குதல் ஒழுங்கு முறைகள் வெவ்வேறு முகாமையியல் சவால்களை வெளிக்கொணருகின்றன என்பது இதன் மூலம் தெளிவாகின்றது. இயக்குதல் முகாமையாளரின் மேற்பார்வைப்படி சேவையமைக்கப்பட்ட தொழில் நுட்பங்கள் இவற்றின் இணையான உற்பத்தி நுட்பங்களிலும் கூடியளவு சவால்களை எதிர் கொள்கின்றன. உதாரணமாக, 300 பெட்டிகள் வரையிலான உவன் உற்பத்தியில் ஈடுபடும் நிறுவனத்தினது வேலைத் திட்டமிடல் மற்றும் அட்டவணைப்படுத்தலுடனான கேள்விகள் பல்கலைக்கழகத்தில் ஒரு வருட முகாமைக் கற்கை நெறிக்கான கேள்விகளை ஒத்திராததாயிலும் சகல இயக்குதல் முகாமையாளர்களும் இயக்குதல் முகாமையைத் தொழிற்பாட்டைப் பூரணப்படுத்த சில குறிப்பிட்ட செயற்பாடுகளை மேற்கொள்ள வேண்டியிருக்கும்.

இயக்குதல் செயற்பாடுகள்

ஒரு நிறுவனத்தில் இயக்குதல் ஒழுங்கு முறைக்கு மேலாக இயக்குதல் முகாமையாளர்கள் ஆறு அடிப்படைச் செயற்பாடுகளை நிறைவேற்ற வேண்டியுள்ளது.

1. வடிவமைப்பும் அபிவிருத்தியும்: முகாமையாளர்கள் சந்தைக் கேள்விகளுக்கேற்ப பொருட்கள் சேவைகள் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளதா என்பதை உறுதிப்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும். இவ்வாறான கேள்விகளை விசேடமாக அறிவதற்கு முகாமையாளர்கள் வெளிப்புறச் சூழலுடன் திறந்ததொரு நிலையைப் பேணுவார்களேயாயின் வேண்டிய தகவல்களை சந்தை ஆராய்ச்சி மூலம் அறிந்து பொருள் வடிவமைப்பிற்குப் பொறுப்பானவருக்குத் தெரியப்படுத்தலாம். இதன் பின்னரே நிறுவனங்கள் வாடிக்கையாளரை தமது பொருட்கள், சேவைகளை கொள்வனவு செய்யத் தூண்டலாம். அதிகரித்து வரும் எண்ணிக்கையிலான நிறுவனங்கள் பொருள் வடிவமைப்புப் பொறியியலாளருக்கு உதவும் வகையில் கணணிமயப்பட்ட வடிவமைப்பை பயன்படுத்துகின்றன. இம்முறை உற்பத்தி செயன்முறையின் பல்வேறு கட்டங்களில் மேற்பார்வை செய்யக்கூடிய வகையில் கணணிமயப்பட்ட உற்பத்தி முறைமைகளுடன் சேர்ந்து இயங்குகின்றது.
2. இடவமைவு, வேலைப்பரம்பல் ஏற்பாடு, வேலை முறைகள் என்பவை பற்றித் தீர்மானித்தல்: ஒரு நிறுவனத்தின் இடவமைவு, வேலைப்பரம்பல் ஏற்பாடு, வேலை முறைகள் என்பவை அதன் இயக்குதல் ஒழுங்கு முறையில் வலுவான செல்வாக்கினைச் செலுத்தி அதனது திறமைக்கும் வினைத்திறனுக்கும் உதவுகிறது. இடவமைவு என்பது நிறுவனத்தின் இயக்குதல் ஒழுங்கு முறை அமைய வேண்டிய இடத்தைக் குறிக்கின்றது. முகாமையாளர்கள் நிறுவனத்தின் செயற்றிறனுள்ள வேலைப்படையைப் பெறக்கூடிய பிரதேசம், சமூகம், விசேட தளம் பற்றிக் கருத்திற் கொள்ள வேண்டும். தவறான இடவமைவு வியாபாரத்தை நடத்துவதில் தேவையற்ற காலதாமதங்களை ஏற்படுத்தும். வேலைப்பரம்பல் ஏற்பாடானது ஊழியரையும், இயந்திரங்களையும், கருவிகளையும் திறமையான உற்பத்தியை மேற்கொள்ளக்கூடிய வகையில் இடம் அமைத்துக் கொடுப்பதைக் குறிக்கும். இச் செயற்பாட்டில் ஈடுபடும் முகாமையாளர்கள்

- உபகரணங்கள் மீதான முதலீடு மற்றும் உற்பத்திக்கான நேரத்தைக் குறைப்பதுடன் காணப்படும் இடத்தை திறமையான முறையில் பயன்படுத்த வேண்டும். வேலை முறைகளென்பது பொருட்கள் சேவைகளை உருவாக்கும் வழிவகைகளைக் குறிக்கும். பல்வேறுபட்ட தொழில்நுட்பத் தேர்வுகளும், தொழில் வடிவங்களும் காணப்படும்போது முகாமையாளர்கள் குறிப்பிட்ட கருமத்திற்கு அவற்றில் சிறப்பானதைத் தெரிவு செய்தல் வேண்டும்.
3. கொள்வனவுத் திட்டமிடல்: பல்வேறுபட்ட பொருள் வடிவமைப்புடன் தொடர்புபடுத்தப்பட்ட கேள்விப் பண்புகளை இனம் காண்பதே கொள்வனவுத் திட்டமிடலாகும். பொருளினது கேள்வி பற்றிய தகவலின் அடிப்படையில் முகாமையாளர்கள் உற்பத்தித் திட்டத்தை உருவாக்குவர்.
4. கொள்வனவும் பெற்றுக் கொள்ளல் முகாமையும்: நிறுவனத்தின் பொருட்கள் சேவைகளின் உற்பத்தி மற்றும் விநியோகத்திற்கு வேண்டிய மூலப்பொருட்கள், சேவைகள், உபகரணங்கள், பகுதி உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பொருட்கள், மற்றும் உபமூலகங்கள் போன்றவற்றின் பெறுவனவு பற்றிக் கொள்வனவு முகாமையாளர் மேற்பார்வை செய்ய வேண்டியது அவசியமாகும். மூலப்பொருள் முகாமையென்பது நிறுவனத்தின் இயங்கு ஒழுங்கு முறையுள் புக இருக்கும் மூலப்பொருள், உப மூலகங்கள் மற்றும் பகுதி முடிவு செய்யப்பட்ட பொருட்கள் என்பவற்றை உள்ளடக்கிய நிறுவன உள்ளீடுகளின் கொள்வனவை திட்டமிட்டுக் கட்டுப்படுத்துவதைக் குறிக்கும்.
5. இருப்பு முகாமை: நிறுவனங்கள் மூன்று வகையிருப்புக்களை பேணுகின்றன.
1. மேலே விபரிக்கப்பட்ட உள்ளீடுகளின் இருப்பு,
 2. பரிமாற்று இருப்புக்கள், இவை குறைவேலை எனவும் அழைக்கப்படும். அதாவது மாற்றல் சுற்றோட்டத்தைப் பூர்த்தி செய்யாத, ஆனால் இயங்கு செயல்முறையுள் புகுந்த மூலப் பொருட்களைக் குறிக்கும்,
 3. முடிவுப் பொருட்கள்
- இருப்பு முகாமையாளரின் திறனானது நிறுவனத்தின் குறுங்கால, நீண்டகால திறமையையும் வினைத் திறனையும் பாதிக்கும் என்பது தெளிவாகின்றது. இருப்புத் தொடர்பான செலவுகள் பெரியளவானதோ சிறியளவானதோ ஒரு நிறுவனத்தைப் பொருத்தளவில் மிக முக்கியமானதாகும். திறமையான இருப்பு முகாமையானது செயற்பாட்டை வினைத்திறனுடையதாக்கி சுமுகமான உற்பத்தி சுற்றோட்டங்களை ஏற்படுத்துவதுடன் காலத்திற்கேற்ப மாறுபடும் சந்தைக் கேள்விக்கு நிறுவனங்களைப் பதிலுரைக்கவும் அனுமதிக்கும்.
6. தரக்கட்டுப்பாடு: ஒரு பொருளின் தரமானது நுகர்வோர் மத்தியில் அதற்கு பெறுமதியளிப்பதாகவும், வடிவமைக்கப்பட்ட முறையை எவ்வாறு நிறைவேற்றியுள்ளதென்பதையும் எடுத்துக் காட்டும். ஒரு பொருளினது தரமானது அதனது நியமத்தையும் நியமம் தொடர்பாக தொழிற்படு தன்மை, நம்பிக்கைத் தன்மை, நீடித்த தன்மை, அரசியற் தன்மை, பாதுகாப்பு என்பவற்றைக் கொண்ட உறுதிப்பாட்டையும் வெளிக் கொணர்வதாகும். மாற்றல் செயன்முறையின் ஒவ்வொரு படிமுறையிலும் பொருளின் தரமானது பரிசோதித்து இணைக்கப்பட வேண்டுமானாலும் பல நிறுவனங்கள் தரக்கட்டுப்பாட்டை அடிப்படையில் முடிவுப் பொருளில் மேற்கொண்டு விட்டு பிரச்சினைகள் காணப்படும்போது பலத்த குரல் எழுப்புவனவாகவே உள்ளன. ஜப்பானியர் இதனை வேறுபட்டதொரு தத்துவத்தினூடாக செயற்படுத்துகின்றனர். மொத்த தரக்கட்டுப்பாடென்ற (Total Quality Control)

வகையில் ஜப்பானியர் உற்பத்திச் செயல்முறைக்குட்பட்ட தவறுகள் இனம் காணப்பட்டு அவை நிறைவேற்றப்பட்ட இடங்களும் சுட்டிக் காட்டப்பட்டு மூலத்திலேயே திருத்தப்படும் என நம்பினர். இம்முறையின் கீழ் தரக்கட்டுப்பாடானது வேறுபடுத்தப்பட்ட திணைக்களப் பொறுப்பன்றி ஒவ்வோர் ஊழியரும் தரப்பரிசோதனை உத்தியோகத்தராகக் கருதப்படுவர்.

இயங்கு முகாமையானது முகாமை நுட்பங்களை நிறுவனத்தின் உற்பத்தித் தொழிற்பாட்டிற் பிரயோகிக்க வேண்டுகின்றது. நிறுவனத்தின் இயங்கு ஒழுங்கு முறையினை விளங்கிக் கொள்ள இவ் அடிப்படை ஆறு செயற்பாடுகளின் திறமையான நிறைவேற்றமானது உள்ளீடுகளை ஆரம்ப வடிவத்தில் இயங்கு ஒழுங்கு முறையினுட் செலுத்தி முடிவுப் பொருளாக காண்பதில் பயன்படுகின்றது.

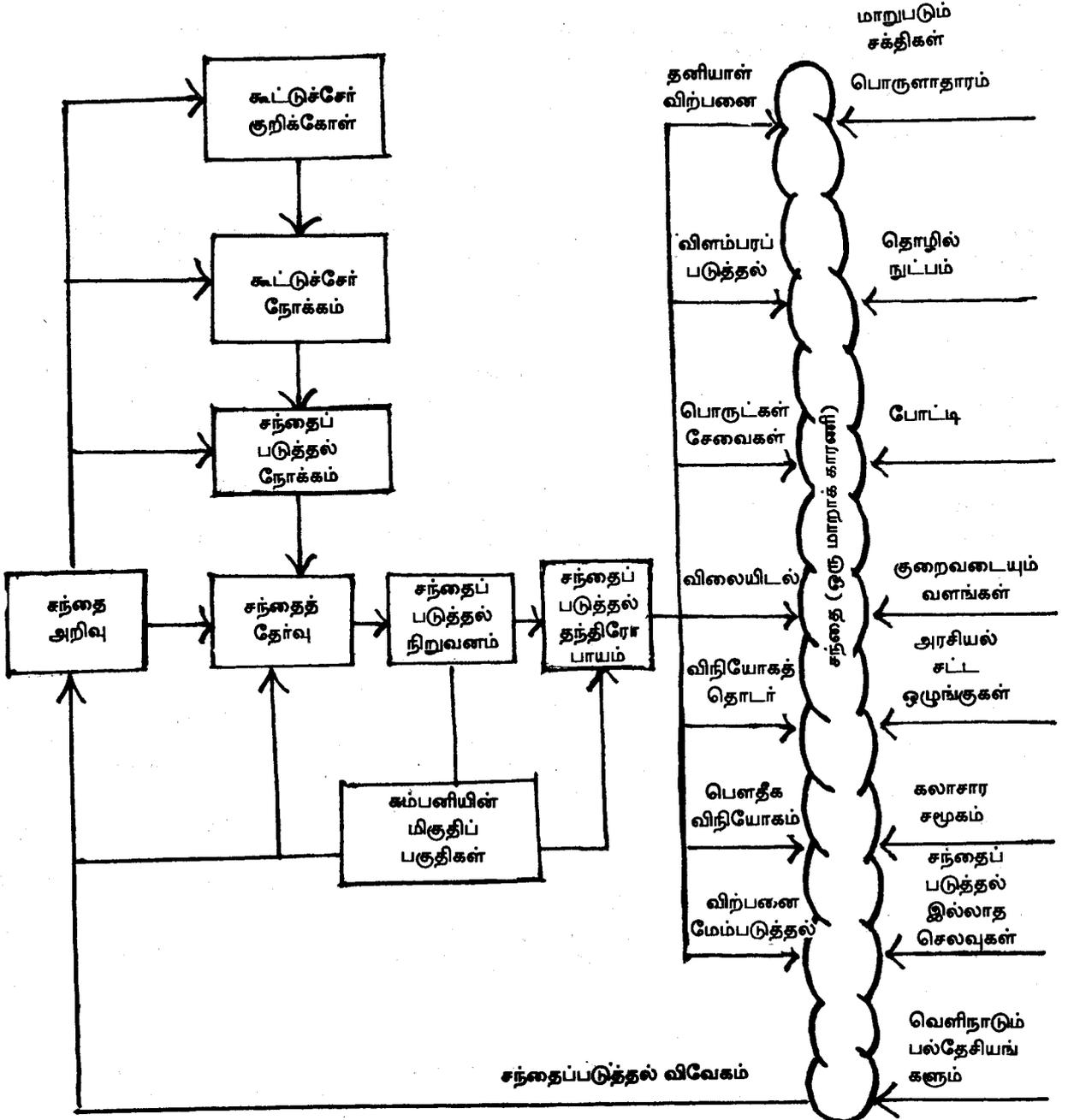
சந்தைப்படுத்தல் முகாமை

இயங்கு முகாமையாளர் தமது கருத்தைச் சரியாக செய்வாராயின் அவரது நிறுவனம் நுகர்வோர் வாங்கக்கூடிய பூரணப்படுத்தப்பட்ட சிறப்பான பொருட்களை உற்பத்தி செய்ய முடியும். அதனால் நிறுவனமொன்று மக்கள் தமது பொருட்களையே முதலிடமாக வாங்கத் தூண்டுவதற்கு எவ்வாறு பொருளைப் பற்றி மக்கள் அறிந்து கொள்ளச் செய்தல்? எங்கே எவ்வாறு இப் பொருட்களை விநியோகம் செய்தல்? என்பன பற்றி சிந்தித்தல் வேண்டும். சந்தைப் படுத்தல் என்பது நுகர்வோரின் விருப்புக்கள் தேவைகளை அடையாளம் கண்டு அவற்றை பொருட்கள் சேவைகளாக மாற்றி திறமையான விநியோகம், மேம்படுத்தல், விலையிடல் என்பன மூலம் நுகர்வோரை சென்றடைய உதவுவதாகும். சந்தைப்படுத்தல் முகாமை என்பது நிறுவனத்தின் வாடிக்கையாளருக்குப் பொருட்கள் சேவைகளை வழங்குவதனுடாக அவர்களது விருப்பங்கள் தேவைகளை திருப்தி செய்யும் முகாமைச் செயல்முறையாகும்.

இவ்வாறான குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு சந்தைப்படுத்தல் முகாமையாளர்கள் கிடைக்கக்கூடிய திறமையான தகவல்கள் மூலம் தமது நிறுவனங்களின் பௌதீக, நிதி, மனித வளங்களை திறமையானதும், வினைத் திறனானதுமான வகையில் விரிவாக அமைத்து நடத்துவர் (உரு 3-11 ஐப் பார்க்க). இவர்கள் தனியாள் விற்பனை, விளம்பரப்படுத்தல், விலையிடல், விற்பனை மற்றும் விநியோக முறைகள் தொடர்பாக பல திட்டங்களை உருவாக்கி அவற்றைத் திறம்பட செயற்படுத்துவர்.

உரு 3 - 11 சந்தைப்படுத்தல் முகாமை ஒழுங்கமைப்பு

நிறுவனத்தின் சந்தைப்படுத்தல் தந்திரோபாயத்தை விவரிக்க உதவும் நியுவன ரீதியான குறிக்கோளும் அதனுடன் சம்ப்படும் சந்தை அறிவும் சந்தைப்படுத்தல் குறிக்கோள்களும்.



சந்தைப்படுத்தல் விவேகம்

இயக்குதல் தொழிற்பாட்டின் தேவை பொருட்களை உருவாக்குவதாயின், சந்தைப்படுத்தல் தொழிற்பாட்டின் தேவை பயன்பாடுகளை அல்லது நுகர்வோருக்குப் பொருட்கள் தேவைப்படுவதற்கான காரணங்களை உருவாக்குவதாகும். நேரப் பயன்பாடு என்பது நுகர்வோர் தமக்கு விருப்பப்படும்போது பொருட்கள் சேவைகள் கிடைக்கக்கூடியாயிருப்பதைக் குறிக்கும். இடப்பயன்பாடு என்பது நுகர்வோர் விருப்பப்படுமிடத்தில் பொருள்கள் கிடைக்கக் கூடியதாயிருப்பதைக் குறிக்கும். உடமைப்பயன்பாடென்பது பொருட்கள் அல்லது ஏதாவதொன்றை சொந்தமாகக் கொண்டிருப்பதைக் குறிக்கும். இதனாலேயே சந்தைப் படுத்துனர்கள் வெளிப்புறச்சூழல் தகவல்களைத் திறம்படப் பயன்படுத்தி நுகர்வோர் கேள்விகளுக்கேற்ப பொருட்கள் சேவைகளை வடிவமைக்கும்போதே நுகர்வோர் அப்பொருளை சொந்தமாக்கிக் கொள்ள தூண்டப்படுவர்.

எவ்வாறு நிறுவனங்கள் நுகர்வோரைத் தமது பொருட்களை விரும்பச் செய்யலாம்? சந்தைப்படுத்தல் தொழிற்பாடானது வரிசை, சேவைத் தொழிற்பாடுகளுடாக காலம், இடம், உடமைப் பயன்பாடுகளை உருவாக்குகின்றது. வரிசை, சேவைத் தொழிற்பாடுகள் ஒன்றிற்கொன்று இணையானவையாயினும் நிறுவனங்கள் திறமையாகச் செயற்பட இரண்டையும் வேண்டி நிற்கின்றன.

1. வரிசைத் தொழிற்பாடுகள்

ஒரு பொருளை உருவாக்கி விநியோகிப்பதுடன் நேரடியாக ஈடுபாடுடைய நான்கு செயற்பாடுகளையே வரிசைத் தொழிற்பாடு என்பர். உற்பத்தியுடன் தொடர்புபட்ட கொள்வனவே முதலாவது வரிசைத் தொழிற்பாடாகும். முகாமையாளர்கள் ஏதாவதொன்றைக் கொள்வனவு செய்வதற்கு முன் சந்தை ஆராய்ச்சியை மேற்கொண்டு அதன் பெறுபேறுகளான தேவையை அடையாளங் காணல், தேவையை திருப்தி செய்யும் பொருட்களை இனம் காணல், விநியோகத்தரைத் தெரிவு செய்தல், உரிமை மாற்றம் தொடர்பாக விநியோகத்தருடன் பேச்சுவார்த்தை நடத்தல் என்பவற்றைக் கவனத்திற் கொள்ளவேண்டும்.

இரண்டாவது வரிசைத் தொழிற்பாடு விற்பனையாகும். இது பல்வேறு கட்டங்களை உள்ளடக்கியது. விற்பனை செய்தல் அநேகமாக விளம்பரம் செய்தல் தொடர்பிலிருந்து ஆரம்பிக்கின்றது. இங்கு பொருளின் பண்புகள் மற்றும் கிடைக்கக்கூடிய தன்மை பற்றி முகாமையாளர்கள் தெரியப்படுத்துவதன் மூலம் கேள்விகளைத் தோற்றுவிக்கின்றனர். இது பொருளின் உரிமை மாற்றம் பற்றிய பேச்சுவார்த்தையுடன் முடிவடைகின்றது. வேறு வகையிற் கூறுவதாயின் வாங்குவோர் பணத்தைத் தந்து பொருளை ஏற்றுக்கொள்ள இணங்கலுடன் நிறைவடையும். இப்பரிமாற்றமானது கொள்வனவாளருக்கு உடமைப் பயன்பாட்டைக் கொடுக்கிறது. எஞ்சிய இரு வரிசைத் தொழிற்பாடுகளும் கால, இடப்பயன்பாடுகளை உருவாக்குவனவாகும். பொருட்கள் தேவைப்படும் இடத்திற்கு அவற்றை எடுத்துச் செல்லும் போக்குவரத்து கால, இடப்பயன்பாடுகளை உருவாக்குகின்றது. களஞ்சியப்படுத்தலும், ஏராளமாகப் பொருட்கள் உள்ளபோது களஞ்சியப்படுத்தி அருமையாயுள்ளபோது வழங்குவதனுடாக கால, இடப் பயன்பாடுகளை உருவாக்குகின்றது. மேலும், பொருட்கள் ஏராளமாகக் கிடைக்கும் இடத்தில் இருந்து அருமையாயுள்ள இடத்திற்கனுப்பவும் உதவுகிறது. போக்குவரத்து மற்றும் களஞ்சியப்படுத்தல் தொழிற்பாடுகளினூடாக நிறுவனங்கள் வாடிக்கையாளர்கள் எப்போது? எங்கே? கேள்வியைக் கொண்டுள்ளனரோ அங்கு பொருள் கிடைக்கக்கூடிய வாய்ப்பை ஏற்படுத்துகின்றது.

2. சேவைத் தொழிற்பாடுகள்

மூன்று வகையான சேவைத் தொழிற்பாடுகள் பொதுவாகக் காணப்படுகின்றன. இவற்றை வரிசை முகாமையாளர்கள் ஆரம்பப் பயன்பாட்டு உருவாக்கத்திற்கு ஆதரவாகப் பயன்படுத்துவர். முதலாவது சேவைத் தொழிற்பாடு சந்தைத் தகவலளிப்பாகும். அதாவது சந்தை ஆராய்ச்சி

மூலம் பெறப்பட்ட அறிவாற்றல் மூலம் பொருட்கள் அல்லது சேவைகளுக்கான சந்தைக் கேள்வியை முகாமையாளர் அறிய முடிகின்றது. செயற்றிறனுடைய வாடிக்கையாளரின் இடவமைவு, அவர்களது தேவைகள், அவற்றின் அளவு அனுமானிப்பு என்பன உட்பட பல்வேறு வழிகளில் முகாமையாளர் சந்தைப்படுத்தல் தகவல்களைப் பயன்படுத்தலாம். ஒரு நிறுவனத்தின் பொருட்களுக்கு சந்தைக் கேள்வியை உருவாக்கும் வகையில் சந்தைப்படுத்துனர்கள் விளம்பர நிகழ்ச்சிகளையும் பயன்படுத்துவர்.

இரண்டாவது சேவைத் தொழிற்பாடு நிதியிடலாகும். முகாமையாளர்கள் நிறுவனத்திற்கு தேவைப்படும் பொருட்கள் சேவைகளைப் பெற்று விநியோகிக்க நிதி வளங்களைப் பயன்படுத்துகின்றனர். இது விற்பனை செயற்பாட்டிற்கு ஆதரவளிப்பதுடன் வாடிக்கையாளருக்கு தமது கொடுக்கல் வாங்கல்களைப் பூர்த்தி செய்யக் கடனளிப்பையும் வழங்குகிறது. நியமமாக்கலும் வகையிடலும் மூன்றாவது சேவைத் தொழிற்பாடாக நுகர்வோருக்கு ஒரே தன்மையுடைய பொருட்களை வழங்க உதவுகிறது. உதாரணமாக, பழங்கள் அதனது நிறம், தரம், அளவு என்பவற்றிற்கேற்ப பொதியிடப்படுவதைக் குறிப்பிடலாம். நியமமாக்கலும் வகையிடலும் விசேடமாக வாடிக்கையாளர் கொள்வனவிற்கு முன் பொருட்களைப் பரிசோதிக்க வேண்டிய தேவையற்ற நிலையை எடுத்துரைக்கும். நுகர்வோர் உற்பத்தியாளர் மீது கொண்ட நம்பிக்கையை வலுவாக்குவதாக நியமமாக்கலும் வகையிடலும் எனும் சந்தைப்படுத்தல் தொழிற்பாடு அமைகின்றது.

சந்தைப்படுத்தல் முகாமையானது இவ்வாறான வரிசை மற்றும் சேவைத் தொழிற்பாடுகள் வெற்றிகரமாகவும் சிறப்பாகவும் நிறைவேற்றப்படுகின்றனவா எனப் பார்க்க வேண்டும். சந்தைப்படுத்தல் செயற்பாடுகளை நிதி, உற்பத்தி மற்றும் நிறுவன செயற்பாடுகளுடன் ஒன்றிணைந்த வகையில் நிறைவேற்றுவதென்பது பாரிய சவாலென்பதால் இது திட்டமிடல், ஒழுங்கமைப்பு, வழிநடத்தல், மற்றும் கட்டுப்பாட்டை வேண்டி நிற்கும்.

கணக்கியல் முகாமை:

கணக்கியல் என்பது நிறுவனத்திற்கும் அதனது வாடிக்கையாளர், கடன் கொடுத்தோர், விநியோகத்தர், கூட்டு முயற்சி பங்காளிகள், ஊழியர்கள் மற்றும் அரசு முகவரில்லங்களுக்கு இடையேயான நிதிசார்ந்த கொடுக்கல் வாங்கல்களைப் பதிவு செய்து, வகைப்படுத்தி, சுருக்கமாக்கி அறிக்கையிடும் செயன்முறையாகும்.

நிறுவனங்களின் முகாமை சாரா ஊழியர்களான கணக்கியலாளர்கள் கணக்கியல் செயற்பாட்டை நிறைவேற்றுபவர்களாகவும், கணக்கியல் முகாமை என்பது இச் செயற்பாடுகளை வெற்றிகரமாக நிறைவேற்ற வேண்டி மேற்கொள்ளப்படும் திட்டங்கள், ஒழுங்கமைப்புகள், வழிநடத்தல்கள் மற்றும் கட்டுப்படுத்தல்களையும் குறித்து நிற்கின்றது. மேலும், கணக்கியல் முகாமையாளர்கள் நிறுவனத்தின் நிதிசார் தகவல்களை அதன் ஏனைய பகுதிகளின் திட்டமிடல் மற்றும் கட்டுப்படுத்தல் செயற்பாடுகளைத் திறம்பட மேற்கொள்ள வசதியாக ஒழுங்கமைக்க வேண்டிய பொறுப்புடையவர்களாகவும் காணப்படுவர்.

ஒரு நிறுவனத்தின் கணக்கியல் ஒழுங்கு முறையானது பொதுவாக பின்வரும் மூன்று அடிப்படை வினாக்களுக்கு விடையளிக்கும் வகையில் வடிவமைக்கப்பட்டிருக்கும்.

1. ஒப்பீட்டு ரீதியில் ஏனைய நிறுவனங்கள் செய்வது யாது? செய்ய வேண்டும் என எதிர்பார்க்கப்பட்டது யாது? எமது நிறுவனம் செய்வது என்ன?
2. எத்தகைய பிரச்சினைகளை நிறுவனம் அவதானிக்க வேண்டும்?
3. ஒரு கருமத்தை மேற்கொள்ள காணப்படும் பல்வேறு வழிகளில் திறமையானது எது?

கணக்கியல் ஒழுங்கு முறையின் முதலாவது வினாவிற்கு விடை காண பல்வேறு தரவுகள் சேர்க்கப்பட்டு பேணப்படுவதால் நிறுவனத்திற்கு வெளியில் உள்ளோர் வினைத்திறனைப் பற்றி மதிப்பாய்வு செய்ய முடிகின்றது. இரண்டாவது வினாவிற்கு விடை காண கணக்கியல் ஒழுங்குமுறை நெருங்கிய கவனிப்பையும், வழி காட்டலையும் வழங்குகின்றது. வினைத் திறன் அற்ற நிலை, நிறைவில் நிலை சந்தர்ப்பங்கள் போன்ற இயங்கு பிரச்சினைகளில் கவனம் செலுத்த முகாமையாளர்கள் தகவல்களை அறிக்கையிட்டு குறிப்புரை வழங்கும் முறை உதவுகிறது. மூன்றாவது வினாவிற்கு விடை காண கணக்கியல் ஒழுங்கு முறையானது முகாமையாளர்களுக்கு பிரச்சினைகளைத் தீர்த்து தீர்மானங்களை மேற்கொள்ள வேண்டிய தகவல்களை ஒன்றிணைத்து வழங்குகின்றது.

கணக்கியலாளர்களும் அவர்களது முகாமையாளர்களும் நிறுவனங்களின் திட்டமிடல், மதிப்பாய்வு செயன்முறைகளுக்கு ஆதாரமான பல தகவல்களை வழங்குவதை நீங்கள் அவதானிக்கலாம். நிறுவனத்தின் செயல்களால் நேரடியாகப் பாதிக்கப்படும் செயற்பாடுகளில் அக்கறையுடையோருக்கு வேண்டிய தகவல்களை வழங்குவதுடன் பல்வேறுபட்ட காலங்களில் நிறுவனத்தின் குறிப்பிட்ட நிதியறிக்கைகளினூடாக உரிமையாளர்கள், கடன் கொடுத்தோர், விநியோகத்தர், அரசு முகவரில்லங்கள் என்பனவற்றிற்கு வேண்டிய தகவல்களை வழங்குகின்றது. மேலும், முகாமையாளருக்கும் மேலாக நிறுவன செயற்பாடுகளில் அக்கறையுடையோருக்கு தகவலளிக்கும் சேவையை கணக்கியல் தொழிற்பாடு ஒழுங்கமைக்கிறது.

நிதி முகாமை

பொதுவாக நிறுவனத்தின் நிதிச் சொத்துக்களில் முகாமைச் செயற்பாடுகளைப் பிரயோகிக்கும் ஒரு தொழிற்பாடே நிதி முகாமையானும் நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் இந் நிதி முகாமைச் செயற்பாடுகளின் முக்கியத்துவம் வேறுபட்டமைகிறது. நான்கு ஆரம்ப நிதித் தொழிற்பாடுகளாக பின்வருவனவற்றைக் குறிப்பிடலாம்.

1. திட்டமிடல் - இயங்கு பாதிடுகளை தயாரிப்பதும், பிரதான நிதித் திட்டமிடலும்.
2. பணத்தைப் பெறல் - விற்பனை, பெறவேண்டிய கணக்குகள், கடன்கள், நீண்ட காலச் சொத்துக்கள், பங்குமுதலும் முறிகளும் போன்றவற்றை மேற்பார்வை செய்து திட்டமிடலும் பயன்படுத்தலும்.
3. பணத்தை வழங்கல் - பல்வேறு செயற்பாடுகளில் அக்கறையுடையோர் மத்தியில் காசோட்டத்தை ஒழுங்கமைத்தல்.
4. மதிப்பாய்வு - நிறுவன சொத்துக்களின் பயன்பாடு பற்றி மதிப்பாய்விடல்.

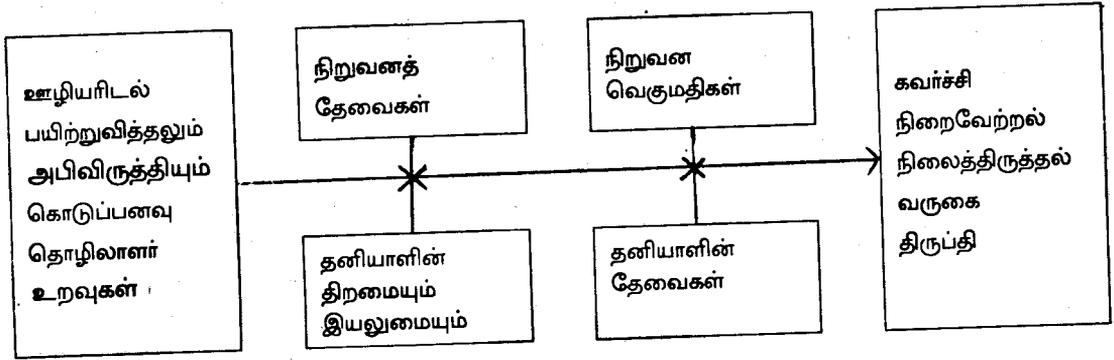
காலவோட்டத்தில் நிதி முகாமையாளர்கள் பல தொகை ரீதியான அளவீடுகளை நிறுவனத்தின் நிதி நிலையை மதிப்பாய்வு செய்யப் பயன்படுத்துவர். உதாரணமாக, இவர்கள் மொத்த முதலீடுகள் மீதான வருவாய் வீதத்தைக் கணிப்பிடுவதைக் குறிப்பிடலாம். நிதி முகாமையாளர்கள் இப்பெறுபேறுகளை பொது முகாமைக்கு அறிக்கையிடுவதனூடாக நிறுவனத்தின் திட்டமிடலுக்கும் கட்டுப்படுத்தலுக்கும் இவை பயன்படுத்தப்படுகிறது.

மனித வள முகாமை

மனித வள முகாமைத் தொழிற்பாடென்பது நிறுவனத்தின் தேவைகள், திறமைகள், இயலுமைகளுடன் அதனது ஊழியரை ஒப்பீடு செய்வதாகும். இங்கு நிறுவனத்தின் தேவைகள்,

விருப்புகள், எதிர்பார்க்கைகளை வழங்கும் ஊழியர்களுக்கு வெகுமதிகள் வழங்கப்பட்டு தூண்டப்படுகின்றனர். இவற்றை மேற்கொள்ள மனித வள முகாமையாளர்கள் ஊழியரிடல், பயிற்றுவித்தல், அபிவிருத்தி, கொடுப்பனவு மற்றும் தொழிலாளர் உறவிலீடுபடுத்தப்படல் வேண்டும். இவை திறமையாக செயற்படுத்தப்படும் போது நிறுவனத்தால் கவரப்படும் ஊழியர்கள் நிலைத்திருக்கவும், ஏற்றுக் கொள்ளக்கூடிய முறையில் தமது கருமங்களை நிறைவேற்றுவதாகவும், தமது செயற்பாடுகளில் திருப்தி கொண்டவராகவும் காணப்படுவர். (உரு 3-12 ஐப் பார்க்க)

உரு 3-12 மனிதவள முகாமை ஒழுங்கமைப்பு



மனிதவள முகாமையாளர்களால் நிறைவேற்றப்படும் பல்வேறு செயற்பாடுகள் நிறுவனத்திலுள்ள முகாமையாளர்களுக்கு பல்வேறு வகைகளில் உதவுகிறது. இது தனிநபர் மற்றும் தொழில் ஆய்வு, வெளியீட்டு மதிப்பீடு மற்றும் ஆளணி திட்டமிடல் என்பவற்றை உள்ளடக்குகின்றது. இவற்றில் சில தனிப்பட்டவருக்கும் தொழிலுக்குமிடையிலான ஒப்பீட்டைப் பாதிக்கின்றன.

- ★ வெளிப்புற ஊழியரிடல் - புதிய ஊழியர்களை இனங்கண்டு நிறுவனத்திற்குள் கொண்டு வரல்.
- ★ உட்புற ஊழியரிடலும் அபிவிருத்தியும் - நிறுவனத்திற்குள் வேறுபட்ட தொழில் அல்லது அலகுகளிற்கு நடைமுறை ஊழியரை இனங்கண்டு மாற்றத்தலும் நிறுவனங்களிலிருந்து வெளிப்புறச் சூழலுக்கு ஊழியரை மாற்றலும்.
- ★ கொடுப்பனவு - நேரடி கொடுப்பனவுகளான கூலி, சம்பளங்கள் மற்றும் மறைமுக கொடுப்பனவு விடுமுறைகள், ஓய்வூதியங்கள், காப்புறுதி என்பவற்றை நிர்வகித்தல்.
- ★ தொழிலாளர் உறவுகள் - பேச்சுவார்த்தைகள், ஒப்பந்தங்கள் மற்றும் தயவுடைய மீள் தீர்வு நடவடிக்கைகளில் சங்கங்களுடாக ஊழியர் பிணக்குகளை தீர்த்தல்.
- ★ தொழிற் சூழல் - தொழில் வடிவமைப்பு, தொழில் அட்டவணை போன்ற நிறுவனங்களின் மனித வளப்பகுதியில் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும் பல்வேறுபட்ட சூழல் அம்சங்களுடன் ஒத்துப் போதல்.

சமூக ஒழுங்கமைப்புகளாக நிறுவனங்கள் ஊழியருக்காக / மக்களுக்காக கருமமாற்றித் தமது குறிக்கோள்களை அடைதல் வேண்டும். இதனாலேயே, நிறுவன வெற்றியானது இத்தகைய மனிதவளங்களின் சிறப்பான முகாமையில் தங்கியுள்ளது என்பர்.

நிறுவனத் தொழிற்பாடுகளின் ஒன்றிப்பு/ஒன்றிணைப்பு

ஒரு நிறுவனமானது வினைத் திறனுடையதாயிருக்க அதன் உப ஒழுங்கமைப்புகளில் ஒருவரிலிருந்து ஒருவருக்குத் தகவல்கள் தங்கு தடையின்றி பரவலடைய வேண்டும். அல்லாவிடின் நிறுவனம் ஒழுங்காக செயற்பட முடியாததுடன் அதனது வெளிப்புற எல்லைக்குள் ஏற்படும் மாற்றங்களுக்கு உரிய பதிலுரைப்பு/கவனம் செலுத்த முடியாமலிருக்கும். உதாரணமாக, நிறுவனத்தின் உற்பத்தித் தொழிற்பாடு அதனது முகாமையாளருக்கு, குறிப்பிட்ட பொருளுக்கூரிய கேள்வி பற்றிய சந்தைப்படுத்தல் தகவல்களும், அப்பொருளை உற்பத்தி செய்வதற்கு வேண்டிய நிதி ஆதரவு பற்றிய தகவல்களும் கிடைக்காதபோது வெற்றிகரமாக முகாமை செய்து நிறுவனத்தின் பங்களிப்புகளை வலுவுள்ளதாக்க முடியாது.

இவ் அத்தியாயத்தில் விரிவாக்கப்பட்டுள்ள ஒவ்வொரு தொழிற்பாட்டு பரம்பலும் சிக்கலுக்குரிய நிறுவன வளங்களைப் பிரதிநிதித்துவப்படுத்துவதாகும். தந்திரோபாய முகாமையில் நிறுவனங்கள் இவ்வளங்களை முற்று முழுதானதாகத் திட்ட வடிவமைப்பிற்குப் பயன்படுத்துகின்றன. இதன் பின் அவர்கள் மொத்த நிறுவனத்தின் தந்திரோபாயங்களையும், குறிக்கோள்களையும் அடைவதை உறுதி செய்யும் விதத்தில் ஒவ்வொரு தொழிற்பாட்டுப் பரம்பலுக்கும் ஆதரவளிக்கும் தந்திரோபாயங்களை அபிவிருத்தி செய்ய முடியும்.

உள்ளகச் சூழல் முகாமையாளர்களுக்கு இரு சவால்களை அளிக்கிறது. முதலாவது, ஒவ்வொரு நிறுவனத் தொழிற்பாட்டையும் திறமையான முறையில் முகாமை செய்ய வேண்டியமைகின்றது. இரண்டாவது சவாலாக இத் தொழிற்பாடுகளை, வெளிப்புறச் சூழலில் நிறுவனத்தின் தந்திரோபாய நிலையை உயர்த்தும் வகையில் ஒன்றிணைக்க வேண்டியமைகின்றது.

முகாமைத்துவமும் சூழலும் பற்றிய மீளாய்வு

சாதாரண நடைமுறைகளில் நிறுவனங்கள் தமது செயற்பாடுகளை ஆற்றலுடைய உறவு முறையுடன் வெளிப்புறச் சூழலுடன் தொடர்புபடுத்த, முகாமையாளர்கள் வெளிப்புறச் சூழலுக்குட்பட்ட முறையில் அச்சக்திகளைக் கட்டுப்படுத்துகின்றனர். மேலும், வெளிப்புறச் சூழலும் நிறுவனத்தில் தாக்கங்களை ஏற்படுத்தும் வகையில் உடனியங்குகின்றது. இந்த வெளிப்புறச் சூழலானது அளவில் பெரியதும் சிக்கலானதும், பொதுவான கரும அடிப்படையிலுமான மூலகங்களை உள்ளடக்கியதாகும். இப்பொதுவான மூலகங்கள் நிறுவனம் தொழிற்படும் கலாசாரத்தையும், பொருளாதாரச் சூழலையும், தொழில் நுட்ப எல்லையையும், சட்ட/அரசியல் சூழலையும் உள்ளடக்க, கரும மூலகங்கள் நிறுவனத்தின் விநியோகத்தர், வாடிக்கையாளர், போட்டியாளர் மற்றும் குறிப்பிட்ட எண்ணிக்கையிலான ஒழுங்கமைப்பு, செல்வாக்குச் செலுத்தும் குழுக்களையும் தொடர்புடையவர்களையும் உள்ளடக்குகின்றது.

வெளிப்புறச் சூழலுடன் தொடர்புபடுவதனூடாக முகாமையாளர்கள் வேறுபட்ட மட்டங்களில் நிச்சயமற்ற தன்மைகளையும், மாறுபடுதல்களையும், இவற்றிற்கு மேலாக கரும சூழலிலுள்ள அங்கத்தவர்களில் பல்வேறு அளவுகளில் தங்கியிருத்தலையும் எதிர் கொள்கின்றனர். முகாமையாளர்கள் வெளிப்புறச் சூழலுக்கு மேலாக தமது வலுவை அதிகரிக்கக் கூடியவாறு பல்வேறு தந்திரங்களைக் கடைப்பிடிக்க முயற்சிப்பதன் மூலம் நிச்சயமற்ற தன்மையையும் ஒன்றிலொன்று தங்கியிருத்தற் தன்மையையும் முகாமை செய்வர்.

நிறுவனங்கள் தனிமைப்படுத்தப்பட்டல்லாத விரிவாக்கப்பட்ட வெளிப்புறத்தில் நிலைத்திருப்பதனால் பொருத்தமான எல்லை விரிவாக்க செயற்பாடுகள் அதன் அங்கத்தவர்களுக்கு வெளிப்புறச் சூழலை வினைத்திறனுடன் முகாமை செய்ய அவசியமான தகவல்களையும் அறிவையும் பரிமாறிக் கொள்ள உதவுகின்றன. எல்லை விரிவாக்க நடவடிக்கையானது நிறுவனம் தொழிற்படும். சூழலுக்குப் பொருத்தமான தன்மைகளையும் வினைத்திறனான தொழில் நுட்பங்களையும் அடையாளம் காண உதவுகின்றது.

முகாமைத்துவ முறைகள் வெளிப்புறச் சூழலின் செல்வாக்குக்கு கட்டாயமாக உட்படுகின்றன என ஆராய்ச்சிகள் வெளிக்காட்டுகின்றன. மேலும், இயற்கையான முறைகள் ஆற்றலுடைய சூழலுக்குப் பொருந்தக் கூடியதாகவும், உயர் நிச்சயமற்ற தன்மையைக் கொண்டதாகவும், தொழில்நுட்ப அல்லது இயந்திரமயமான முறைகள் வெளிப்புறச் சூழல் ஓரளவு நிலையான தன்மையைக் கொண்டுள்ளபோது கூடியளவு பொருந்தக்கூடியவையாகவும் காணப்படுகின்றது. எனினும் சட்டங்கள், கொள்கைகள் மற்றும் நியமமாக்கப்பட்ட செயன்முறைகள் சூழலில் நிச்சயமற்ற தன்மை காணப்படாதவிடத்து கூடிய வினைத்திறனுடையதாகவும் உயர் நிச்சயமற்ற தன்மையின் கீழ் கூடியளவில் தனிப்பட்ட, முறைசாராத செயன்முறைகள் விரும்பப்படுவதாகவும் காணப்படும். மரபு ரீதியான முகாமைத்துவ கோட்பாட்டாளர்கள் நிறுவனங்களை அவற்றின் சூழலிலிருந்து தனிமைப்படுத்த மூடப்பட்ட முறைகளை விதந்துரைத்தனர். ஆனால், சமகாலத்து முகாமைத்துவ கோட்பாட்டாளர்கள் நிறுவனங்கள் நிலைத்திருக்க திறந்த முறைகளையே வேண்டினர். பொதுவாக கூடிய வினைத்திறனுடைய நிறுவனங்கள் தமது வெளிப்புறச் சூழலுக்கு உணர்வுடையவையாகவும் பதிலுரைப்பவையாகவும் காணப்படுகின்றன.

இவ் அத்தியாயமானது முகாமைப்பாளர்கள் செயற்படும் வெளிப்புறச்சூழலை மாத்திரமன்றி உட்புறச் சூழலையும் விரிவாக்கக் கூறுகின்றது. இந்த உட்புறச் சூழலானது சூழலின் அமைப்பு, நிறுவன அமைப்புச் செயற்பாடுகள், ஊழியர்களும் அவர்களின் நம்பிக்கைகளும் மற்றும் நிறுவன அமைப்புச் சூழல் என்பவற்றை உள்ளடக்கிய பல்வேறுபட்ட காரணிகளை உள்ளடக்கியதாகக் காணப்படுகின்றது. இச் சூழல் காரணிகள் முகாமைத்துவ குழுவால் எடுக்கப்படும் தீர்மானங்கள் மற்றும் செயல்களைப் பாதிப்பவையாக உள்ளன. உதாரணமாக, ஏற்கனவே செயற்பாட்டிலிருக்கும் மாதிரியொன்றிற்கு எதிராக புதிய செயற்பாடு ஒன்றை புகுத்த முயற்சிக்கும் முகாமையாளர் ஒருவர் கட்டாயமாக வலுவான தடங்கள்களை எதிர்கொள்ள வேண்டி ஏற்படும். உட்புறச் சூழலானது முகாமைக் கவனிப்பு இலக்குகளைப் பிரதிபலிப்பதனால் நிறுவனத்தின் வினைத்திறன் மற்றும் ஆற்றலில் அக்கறையுடைய முகாமையாளர்கள் இச்சூழலில் பல்வேறு காரணிகளை முகாமை செய்ய வேண்டி ஏற்படும்.

அவ் அத்தியாயமானது பல்வேறு நிறுவனமயப்பட்ட தொழிற்பாடுகளையும் விவரிக்கின்றது. நிறுவனத்தின் உட்புற முகாமையுடன் தொடர்புபட்ட முகாமையாளர்கள் அவற்றின் சந்தைப்படுத்தல், கணக்கியல், நிதி, மனித வளம் போன்ற தொழிற்பாடுகளை ஆற்றலுடன் முகாமை செய்வதோடு சமாந்திர முறையில் அவற்றிற்கிடையிலான உறவுமுறைகளையும் பேண வேண்டிய பாரிய சவாலை எதிர்கொள்கின்றனர். உதாரணமாக, சந்தைப்படுத்தல் பகுதியானது உற்பத்திப் பகுதியால் உருவாக்கப்படாத பொருள் ஒன்றிற்கு விளம்பர வடிவமைப்பை மேற்கொள்வதையிட்டு அக்கறை கொள்ள வேண்டியது அவசியமாயிற்று.

இவ் அத்தியாயம் முகாமையாளர்கள் தனிமைப்பட்டு செயற்பட முடியாதென விவரிக்கின்றது. நிறுவன, உட்புற, வெளிப்புறச் சூழல்களின் தாக்கங்களுக்கேற்ப முகாமையாளர்கள் தமது செயற்பாடுகளை நிறுவனத்திற்குள் மேற்கொள்ள வேண்டும்.

அருஞ்சொற்கள்

Environmental forces	- சூழல் சக்திகள்
External environment	- வெளிப்புறச் சூழல்
Internal environment	- உட்புறச் சூழல்
General environment	- பொதுச் சூழல்
Task environment	- கருமச் சூழல்
Buffering	- பாதுகாத்தல்
Smoothing	- இணக்கப்படுத்தல்
Anticipating and adopting	- எதிர்பார்த்தலும் கடைப்பிடித்தலும்
Rationing	- பங்கிடல்
Prestige	- கௌரவம்
Contracting	- ஒப்பந்தமிடல்
Co-opting	- இணைந்து கொள்ளல்
Coalescing	- கூட்டிணைவு
Selective recruitment	- தேர்வு செய்யப்பட்ட ஆட்சேர்ப்பு
Regulation	- ஒழுங்கு விதி
Top design	- உயர் வடிவமைப்பு
Technology	- தொழில் நுட்பம்
Routine technology	- வழமையாக பயன்படுத்தப்படும் தொழில் நுட்பங்கள்
Work unit design	- தொழிலிலகு வடிவமைப்பு
Organisational design	- நிறுவன வடிவமைப்பு
Non-routine technology	- வழமையாக பயன்படுத்தப்படாத தொழில் நுட்பம்
Co-ordinating process	- இணைப்புச் செயன்முறை
Personal mode	- ஆட்குறிக்கும் முறை
Decision making	- தீர்மானம் எடுத்தல்
Communicating	- தொடர்பாடல்
Organisational culture	- நிறுவன கலாசாரம்
Political activity	- அரசியல் செயற்பாடு
Boundary spanning process	- எல்லை விரிவாக்கல் செயன்முறை
Boundary roles	- எல்லைத் தொழிற்பாடு
Boundary spanners	- எல்லை விரிவாக்கவியலாளர்கள்
Environmental change	- சூழல்மாற்றம்
Environmental segmentation	- சூழல் துண்டமாக்கல்
Homogeneous task environment	- ஒரே தன்மையுடைய கருமச் சூழல்
Heterogeneous task environment	- மாறுபட்ட தன்மையுடைய கருமச் சூழல்
Organic system	- சேர்மான அமைப்பு
Mechanistic system	- இயந்திரமயமான அமைப்பு
Closed system	- மூடப்பட்ட அமைப்பு
Open system	- திறந்த அமைப்பு
Computer aided design system (CAD)	- கணினிமயப்பட்ட வடிவமைப்பு முறைகள்

Computer aided manufacturing systems (CAM)	- கணனிமயப்பட்ட உற்பத்தி முறைகள்
Total quality control (TQC)	- முழுமையான தரக்கட்டுப்பாடு
Functional management	- தொழிற்பாட்டு முகாமை
Human resource management	- மனிதவள முகாமை
Organisational climate	- நிறுவன சூழ்நிலை
Operations management	- இயக்குதல் முகாமை
Operating systems	- இயக்குதல் அமைப்பு
Utilities	- பயன்பாடு
Marketing	- சந்தைப்படுத்தல்
Marketing management	- சந்தைப்படுத்தல் முகாமை
Line functions	- வரிசைத் தொழிற்பாடுகள்
Service functions	- சேவைத் தொழிற்பாடுகள்
Accounting management	- கணக்கியல் முகாமை

மீட்டல் வினாக்கள்

01. நிறுவனமொன்றின் சூழல் என்பதென்ன? எவ்வாறு சூழலானது முகாமையாளருக்கு தடைகளை ஏற்படுத்துகின்றது? முகாமையாளர்கள் எவ்வாறு தமது நிறுவனங்கள் மீதான சூழலின் செல்வாக்கினைக் குறைக்கலாம்?
02. உட்புற, வெளிப்புறச் சூழற் காரணிகளை இனம் கண்டு சுருக்கமாக விளக்குக:
03. பொதுவான மற்றும் கரும் சூழலுக்கிடையேயான உறவு முறை என்ன? இவை நிறுவனத்துடன் கொண்டுள்ள உறவு முறை என்ன?
04. மூன்று முக்கிய நிறுவன அமைப்பு மூலங்களைப் பெயரிட்டு அவை ஒவ்வொன்றினதும் தொழிற்பாடுகளை விளக்குக.
05. நிறுவனக் கலாசார எண்ணக் கருவையும் முகாமைத்துவத்திற்கான அதன் முக்கியத்துவத்தையும் விளக்குக.
06. சூழல் சக்திகளிலிருந்து நிறுவனங்களைப் பாதுகாக்க முகாமையாளருக்குதவும் நான்கு தந்திரங்கள் எவை?
07. Pfeffer ஆல் அடையாளங் காணப்பட்டு முகாமையாளர்களால் சூழலில் உட்புகுத்தப்பட்ட நிச்சயமற்ற தன்மை மற்றும் ஒன்றிலொன்று தங்கியிருத்தற்தன்மை மட்டங்களை முகாமை செய்யப் பின்பற்றும் தந்திரோபாயத் தொகுதியிலுள்ள ஒவ்வொரு தந்திரோபாயத்தையும் இனம் கண்டு விபரிக்குக.
08. நிறுவனத்தின் சூழ்நிலை என்றால் என்ன? இது எவ்வாறு ஏற்படுத்தப்படுகின்றது?
09. முகாமையின் சூழலை வடிவமைக்கும் சக்திகள் எவை? இச் சக்திகள் நிறுவனத்திற்கு எவ்வாறு சந்தர்ப்பங்களாகவும் பாதிப்புக்களாகவும் அமைகின்றன? விளக்குக.
10. நிறுவனக் கலாசாரத்தை மாற்றுவதற்கு அவசியமான நிபந்தனைகள் எவை?
11. நிறுவனத்திற்கும் சூழலுக்குமிடையிலான உறவு முறையின் முக்கிய விளைவுகள் எவை? இவை ஒவ்வொன்றையும் விபரிக்குக.

12. நிறுவன அமைப்பின் வினைதிறன் என்றால் என்ன? இது எவ்வாறு கற்றறியப்பட்டு மதிப்பிடப்படுகின்றது?
13. நிறுவன அமைப்பின் எல்லை விரிவாக்கவியலாளராகத் தொழிற்படுபவர் யார்? நிறுவனங்களுக்கு ஏன் இவர்களின் சேவை முக்கியமானது என்பதை விளக்குக.
14. உயர் நிலைத்திருத்தல் மற்றும் குறைவான துண்டமாக்கல் நிலைகளின் போது நிறுவன முகாமைத்துவ திட்டமிடலும் தீர்மானம் எடுத்தலும் ஏன் வேறுபட்டமைகின்றன என்பதை விளக்குக.
15. திறந்த முகாமை அமைப்பிற்கும் மூடிய முகாமை அமைப்பிற்கும் இடையிலான வேறுபாடு என்ன?

விடய ஆய்வு

வலம்புரியுடனான ஒப்பந்தம்

மட்டக்களப்பில் அமைந்துள்ள பாம் கார்டன் விடுதியின் முகாமையாளராக நியமிக்கப்பட்டுள்ள ரமணன் தனது முதலாவது வருட சேவையில், ஏன் விருந்தினர்கள் பாம் கார்டனை தாம் தங்குவதற்கு தேர்ந்தெடுக்கின்றனர் என்பதை அறிவதற்கு ஒரு வினாக்கொத்தை தயாரித்து விருந்தினர்களுக்கிடையில் வழங்கினார். இதன் மூலம் மாதாந்தம் குறைந்தது 8 தொடக்கம் 10 அறைகளாவது வலம்புரி நிறுவனத்தின் பெயரில் பயன்படுத்தப்பட்டிருப்பது தெரிய வந்தது. மேலதிக ஆய்வுகளினூடாக இதற்கான காரணமாக, ஒவ்வொரு மாதமும் மற்றைய பிரதேசங்களில் இருந்து வலம்புரி நிறுவனத்தின் ஊழியர்கள் அல்லது வாடிக்கையாளர்கள் மட்டக்களப்பில் அமைந்துள்ள அதனது வாடிக்கையாளர் சேவை நிலையத்திற்கு வருகை தருகின்றனர் என்பது தெரிய வந்தது.

மேற்குறிப்பிட்ட தகவல்களை சேகரித்ததன் பின் ரமணன் வலம்புரி நிறுவனத்தின் வாடிக்கையாளர் சேவை நிலையத்தின் முகாமையாளருடன் கலந்துரையாடுவதற்கு ஒரு நேரத்தை ஒதுக்கித் தருமாறு வேண்டினார். அடுத்து வந்த சில வாரங்களில் 10 அறைகளை நிரந்தரமாக வலம்புரி நிறுவனத்தின் உபயோகத்திற்கென ஒதுக்குவதற்கான ஒப்பந்தமொன்றை பேரம் பேசலினூடாக ரமணன் நிறைவேற்றினார். இவ் ஒப்பந்தத்தினால் அறை வாடகையில் 75 வீதத்தையே வலம்புரி நிறுவனத்திடமிருந்து பெற்றுக் கொள்ள முடியுமாலும், ஏடுகளின் படி அப்பத்து அறைகளினதும் பயன்பாடானது முழுமையாகப் பயன்படுத்தப்பட்டிருப்பதனைக் காட்டும் என்பதினால் ரமணன் ஒப்பந்தத்தையிட்டு திருப்தி கொண்டார். மறுபக்கம், வலம்புரி நிறுவனமானது அறைகள் பயன்படுத்தப்படாத தினங்களுக்கும் சேர்த்து வாடகை செலுத்தினாலும் அறைகளை ஒழுங்கு செய்வதிலுள்ள இலகுத்தன்மையினாலும், அறைகளை பெற்றுக் கொள்வதிலான நிச்சயத்தன்மையினாலும் இவ் ஒப்பந்தத்தையிட்டு திருப்தி கொண்டது. இவ் ஒப்பந்தமானது ஆரம்பத்தில் ஒரு வருடத்திற்கும் அதன் பின் தேவையேற்படி ஒவ்வொரு வருட முடிவிலும் புதுப்பிப்பதுமென ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டது.

முதலாவது இரண்டு வருடங்களிலும் ரமணனும் வலம்புரி நிறுவனமும் தமக்கிடையிலான ஒப்பந்தத்தை விட்டு திருப்தியடைந்ததுடன் அதனைப் புதுப்பித்தலானது ஒரு சம்பிரதாயபூர்வமான செயற்பாடாகக் காணப்பட்டது. ரமணன் தான் பெற்றுக் கொண்ட ஒரு கடிதமொன்றை அன்று தனது உதவியாளரான பாலனுடன் விவாதித்தார். அக்கடிதத்தின்படி ஒரு போட்டி விடுதியானது இதே மாதிரியான ஒப்பந்தத்தின் அடிப்படையில் வலம்புரி நிறுவனத்திற்கு பாம் கார்டன்

விடுதியினை விட 10 வீதம் குறைந்த செலவில் அறைகளை வாடகைக்கு தர சம்மதித்து இருந்தது. பாம் கார்டன் விடுதியுடனான சிறந்த, கடந்த காலத் தொடர்புகளின் காரணமாக போட்டி நிறுவனத்தின் கேள்விக்கு சமமான தொகைக்கு பாம் கார்டன் விடுதியும் தனது தொகையை குறைக்கும் பட்சத்தில் தொடர்ந்தும் ஒப்பந்தத்தைப் பேண வலம்புரி நிறுவனம் விரும்புகின்றது.

“பாலன், கடந்த சில மாதங்களாக இது போன்றவை நடைபெறுமென நான் எதிர்பார்த்திருந்தேன். எப்போது ஹொலிடே இன் இங்கு வந்ததோ, அன்று தொடக்கம் எமது சந்தையின் பங்கிற்குள் ஊடுருவ அனைத்து முயற்சிகளையும் அதுமேற்கொண்டு வருகின்றது. நான் வலம்புரி நிறுவனத்துடனான ஒப்பந்தத்தை இழக்க விரும்பவில்லை. எனினும் நாம் எமது தொகையினை இவ்வருடம் குறைப்போமானால் அடுத்த வருடம் ஹொலிடே இன்னும் தனது கட்டணத்தை நிச்சயமாகக் குறைக்கவே போகின்றது. மேலும் பல புதிய விடுதிகள் மட்டக்களப்பதில் ஆரம்பிக்கப்படும் இச்சந்தர்ப்பத்தில் இத்தகைய பிரச்சினைகளை நாம் எதிர்நோக்கவே வேண்டும். எதிர்காலத்தில் எமது 83 சதவீத பயன்பாட்டு விகிதத்தை பேணுவது எமக்கு கடினமாகப் போகின்றது. நாம் என்ன செய்ய வேண்டும் என நீர் எதிர்பார்க்கின்றீர்?

வினாக்கள்

1. எவ்வாறான மாற்றுவழிகளை ரமணனும் பாலனும் கொண்டிருக்கின்றார்கள்? ஒவ்வொரு மாற்று வழியினதும் சாத்தியமான பின் விளைவுகள் என்ன?
2. போட்டியைத் தவிர வேறு எவ்வகையான புறச் சூழல் காரணிகளை ஒரு நிறுவனம் எதிர்கொள்ள வேண்டியேற்படும்?
3. அகச்சூழல் மற்றும் புறச்சூழல் காரணிகளில் எவற்றை இலகுவாக கட்டுப்படுத்த முடியும் என நீர் கருதுகின்றீர்? காரணம் தருக.

சமூகப் பொறுப்பும் முகாமைத்துவ நெறிகளும்

இவ் அத்தியாயத்தைக் கற்பதன் நோக்கங்கள்:

இவ் அத்தியாயத்தை முழுமையாகக் கற்றதன் பின் உங்களால் பின்வருவனவற்றைத் திருப்தி செய்யக் கூடியதாயிருக்கும்.

1. கூட்டுச்சேர் சமூகப் பொறுப்பை அடிப்படையாகக் கொண்ட இரு சமகால கருத்துக்களை உள்ளடக்கியதாக சமூகப் பொறுப்பை வரைவிலக்கணப்படுத்தி அதன் வரலாற்று ரீதியான அபிவிருத்தியை அறியக்கூடியதாயிருத்தல்.
2. சமூகப் பொறுப்பு பற்றிய மூன்று அடிப்படைத் தத்துவங்களின் சுருக்கங்களை அறியக்கூடியதாயிருத்தல்.
3. சமூகப் பொறுப்பின் மூவேறு மட்டங்களை பெயரிட்டு விவாதிக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.
4. கூட்டுச் சேர் சமூகப் பொறுப்பு பற்றிய இரு வேறுபட்ட நோக்கங்களை ஒப்பிட்டு கருத்துரைக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.
5. பொருளாதார, சட்ட, நெறிவழி மற்றும் விவேக சமூகப் பொறுப்புக்களுக்கிடையேயான வேறுபாடுகளை விளங்கிக் கொள்ளக்கூடியதாயிருத்தல்.
6. சமூகப் பொறுப்பு பற்றிய டேவிஸ் மாதிரியின் பிரதான தன்மைகளை அட்டவணைப்படுத்தக் கூடியதாயிருத்தல்.
7. சமூகப் பொறுப்பு பற்றிய வியாபாரங்களின் எடுகோள்கள் பற்றி சார்பாகவும் எதிராகவும் உள்ள கருத்துக்களை அறிதல்.
8. சமூக ஆய்வு, சமூகப் பொறுப்புடைய தன்மை எனும் எண்ணக்கருக்களின் தேவை பற்றி விளங்கிக் கொள்ளக் கூடியதாயிருத்தல்.
9. சமூகப் பொறுப்பில் இருந்து வியாபார நெறிகளை வேறுபடுத்தி விளக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.
10. வியாபார நெறிகள் மீதான மூவேறு பிரதான அணுகு முறைகளை விளங்கிக் கொள்ள முடிதல்.
11. நிறுவனத்தினதும் தனிப்பட்டவரினதும் நெறிமுறை நடத்தை பற்றிய பொறுப்புக்களை அறிய முடிவதோடு நெறி தவறிய நடத்தை மூலங்களை அட்டவணைப்படுத்தக் கூடியதாயிருத்தல்.
12. பயன்பாட்டு ரீதியிலானதும் முறைசார்ந்த ரீதியிலுமான நெறிகளை இனம் கண்டு அவை தீர்மானம் எடுத்தலில் செலுத்தும் தாக்கங்களை வாதிடக் கூடியதாயிருத்தல்.
13. நிறுவனங்களில் முகாமைதாளர்கள் நெறிமுறை நடத்தைகளை ஊக்கப்படுத்த எடுக்கும் படிமுறைகளை அறிந்து வாதிடக் கூடியதாயிருத்தல்.

சமூகப் பொறுப்பும் முகாமைத்துவ நெறிகளும்

முகாமையாளர்கள் தாம் எடுக்கும் தீர்மானங்கள் மற்றும் செயற்பாடுகள் சமூகத்திலேற்படுத்தும் தாக்கங்களைக் கருத்தில் கொள்ள வேண்டுமென சமூக அங்கத்தவர்கள் பலர் வலியுறுத்துவதோடு, அவர்களது செயற்பாடுகளுக்குரிய பொறுப்பை அவர்களே ஏற்றுக் கொள்ள வேண்டும் எனவும் குறிப்பிடுகின்றனர். மேலும் அவர்கள், முகாமையாளர்கள் எடுக்கும் நடவடிக்கைகள் ஒவ்வொன்றும் சமூகத்தின் நலன்களைப் பாதுகாப்பதிலும், முன்னேற்றுவதிலும் அக்கறையுடையதாக இருக்க வேண்டும் என்கின்றனர். சுக்கமாகக் கூறுவதானால் முகாமையாளர்கள் தமது தீர்மானங்கள் மற்றும் நடவடிக்கைகள் குறித்து நிறுவன அமைப்பு ரீதியான தோற்றப்பாட்டில் மட்டுமன்றி சமூக நலன் குறித்த தோற்றப்பாட்டினையும் மதிப்பாய்வு செய்ய வேண்டியது அவசியமாகும்.

சுகல முகாமையாளர்களும் சட்டத்தால் கட்டுப்படுத்தப்பட்டவர்களாயினும் சமூகப் பொறுப்பு சட்ட தேவைப்பாடுகளுக்கு அப்பாற்பட்டது. சமூகப் பொறுப்பு என்பது, நிறுவனமானது தனது செயற்பாடுகளுடாக சமூக நலனுக்கு பங்களிப்பு செய்து பாதுகாக்க வேண்டிய ஒரு கடற்பாடாகும். சமூகப் பொறுப்புப் பற்றி பல்வேறு விசேட வரைவிலக்கணங்களும், விளக்கங்களும் உள்ளனவாயினும் நிறுவனம் ஒன்றின் பொறுப்புக்களானது அதனது கலாசாரம், மற்றும் அது செயற்படும் வரலாற்றுக் காலத்தால் வடிவமைக்கப்படுகின்றது. சமூகமொன்றின் பெறுமதிகள், மாதிரியமைப்புக்கள், விதிமுறைகள் என்பன காலத்திற்குக் காலம் மாறுபடுவதால் சமூகப் பொறுப்பெனும் நடத்தையின் வரைவிலக்கணமும் மாறுபட்டமைகின்றது.

ஒரு நிறுவனத்தின் சமூகப் பொறுப்பென்பது தீவிரமான விவாதத்திற்குட்பட்டது. இலாபம் உழைக்கும் நோக்குடன் சமூகங்களினால் வேண்டப்படும் அணு ஆயுதங்களை சட்ட ஆலோசனை அல்லது உயிர் காக்கும் ஓளடதங்களை கருத்திற் கொண்டு வியாபாரத்திலீடுபட்டுள்ள நிறுவனங்கள் தனியே பொருட்கள், சேவைகளை உற்பத்தி செய்வதே சமூகப் பொறுப்பென வலுவாக நம்பப்படும் தீவிரமான கருத்தொன்றுள்ளது. மறுபுறத்தில், சமூகத்தின் பிரச்சினையினை பாரபட்சமற்ற வகையில் தீர்த்து வைப்பதற்கு உதவுவதே வியாபாரத்திலீடுபட்டுள்ள நிறுவனங்களுக்கான சமூகப் பொறுப்பெனவும், அதன் சிறிதளவு இலாபத்தையாவது சமூகக் கடமைப்பாடுகளில் செலவழிப்பதும் ஒரு நிறுவனத்தின் சமூகப் பொறுப்பு எனவும் ஒரு தீவிரமான கருத்து உள்ளது. இவ்வாறான பொருந்தாத் தன்மைகளால் ஒரு விரைவானதும் இலகுவானதுமான தீர்வைப் பெற முடியாதுள்ளது.

சமூகப் பொறுப்பென்றாலென்ன?

சமூகப் பொறுப்பென்பது வியாபார நிறுவனங்களின் அடிப்படைக் குறிக்கோளான இலாபத்தை உச்சப்படுத்தல் என்பதற்கும் மேலாக சமூகத்திற்கு நன்மை பயப்பதான பொறுப்பாகும். உதாரணமாக ஒரு விடுதிச்சாலை ஒன்றின் அடிப்படை நோக்கமாக அதிகரித்த அறை வாடகை, சிற்றுண்டிப் பொருள் விற்பனை என்பவற்றினூடாக இலாபத்தை உச்சப்படுத்தல் அமையும் எனலாம். ஆனால் சில நாடுகளில் விடுதிச் சாலை உரிமையாளர்கள் தமது அமைப்புக்களினூடாக ஒருமுகப்பட்ட வகையில் அல்லது தர்ம அமைப்புகள் மூலம் வறியோருக்கு உணவுகள் வழங்கப்படுவதனைக் காணலாம் இது ஒரு தொழிலமைப்பானது. சமூகப் பொறுப்பை நிறைவேற்ற முயற்சிக்கின்றது என்பதற்கான ஒரு எளிய உதாரணமெனலாம்.

கூட்டுச் சேர் தர்மம் எனும் எளிய நெறியின் மூலம் சமூகப் பொறுப்பெனும் கோட்பாடு மேலும் விரிவடைந்தது. இவை கருத்து வேறுபாடுகளுடனான அரசியல் மற்றும் சமூகக் கருத்துக்களை எதிர்த்து நிற்கும் தன்மையினையும் கொண்டனவாக காணப்பட்டது. உதாரணமாக சிகரட்டுக்களை உற்பத்தி செய்யும் புகையிலைக் கம்பனியால் சுவாசக்குழாய் புற்று நோயைத் தவிர்க்க முடியாது. எனவே, சிகரட்டுக்களை உற்பத்தி செய்து இலாபம் உழைக்கும் அடிப்படை நோக்கத்திற்கும் மேலாக சமூகம் மத்தியில் புகைப்பிடித்தல் கட்டுப்பாடு பற்றிய கருத்தையும் அவை உருவாக்கி வருகின்றன.

சமூக வெற்றிடத்தில் வியாபாரம் ஒரு போதும் நிலைக்க முடியாது. கடந்த இரு தசாப்தங்களாக மட்டுமே பொருளாதார வளர்ச்சிக்கும் மேலாக சமூகப் பொறுப்புக்களிலான நிறுவனங்களின் கவனம் விரிந்து சென்றதை உணரக்கூடியதாக உள்ளது. பொதுவான கருத்தில், வியாபாரமொன்றின் சமூகப் பொறுப்பென்பது வறுமையில் இருந்து சிறுவர்களை தவறாகப் பயன்படுத்தல், வரையிலானதும், சூழல் மாசுபடுத்தலில் இருந்து குற்றச் செயல்கள் வரையிலானதுமான சமூகப் பிரச்சினைகளை தீர்க்க உதவும் நீண்ட நிகழ்ச்சி நிரலாக நோக்கப்படுகிறது.

அதிகளவிலான சமூகப் பொறுப்பு பற்றிய வரைவிலக்கணங்கள் வியாபார தாபனங்கள் தமது அடிப்படைப் பொருளாதார அக்கறைகளுக்கும் மேலாக சமூக அக்கறைகளை நிறைவேற்றுவதில் கூடிய கவனம் கொண்டிருந்தன என்ற உள்ளடக்கத்தைக் கொண்டவையாகும். மேலும், இவ்வாறான கூட்டுச்சேர் பொருளாதார அக்கறைகளில், தீர்மானங்களை மேற்கொள்வோரின் பகுத்தறிவு அக்கறைகளுக்கும் மேலாக சமூகப் பொறுப்பு நிறைவேற்றம் ஓர் இணை மூலகமாக அமைந்திருந்தது. உதாரணமாக சில முகாமையாளர்கள் வியாபாரத்தை விரிவுபடுத்தி இலாப உச்சமாக்கல் மூலம் கூடியளவு வேலை வாய்ப்பினை வழங்கி வேலையின்மை வீதத்தைக் குறைப்பதான சமூகப் பொறுப்பை நிறைவேற்ற வலியுறுத்தினர்.

சமூகப் பொறுப்புடன் கூட்டுச் சேரல் என்பதற்குப் பல்வேறுபட்ட கருத்து வேறுபாடுடைய அணுகு முறைகள் காணப்பட்டமையால் முகாமையாளர்கள் தமது நிறுவனங்கள் எவ்வகையான அணுகு முறையை கடைப்பிடிக்கின்றன என்பது பற்றி தெரிந்திருத்தல் வேண்டும். நிறுவனத்தின் அடிப்படைத் தத்துவம் தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்டிருப்பின் அவற்றை வழிகாட்டிகளாகப் பயன்படுத்தி நிறுவனத்தினுள் தமது தனிப்பட்ட செயற்பாடுகளை முகாமையாளர்களால் வளர்த்துக் கொள்ள முடியும்.

வரலாற்று மற்றும் தத்துவ ரீதியிலான தோற்றப்பாடுகள்

பொருட்களை உற்பத்தி செய்வதும் சேவைகளை வழங்குவதும் வியாபாரத்தின் தனித்த பொறுப்பல்ல. மேலும், இது ஒரு புதிய கருத்துமல்ல. பத்தொன்பதாம் நூற்றாண்டின் இறுதிக் காற்பகுதியின் தொடக்கத்திலிருந்து பெருமளவில் தோற்றம் பெற்ற பாரிய வியாபார

தாபனங்களால் தொழிந்துறையினருக்கு கூட்டுச்சேர் சமூகப் பொறுப்பின் தேவையில் பொதுவான கவனம் செலுத்த வேண்டிய மிகப் பெரிய புதிய வலு உருவானது. இந்த நூற்றாண்டின் ஆரம்பத்திலிருந்து வியாபார அவதானிப்புகள் கூட்டுச்சேர் சமூகப் பொறுப்பின் தேவை பற்றி அங்கீகரித்தன.

சமூகப் பொறுப்பு பற்றிய பார்வைகளில் சமகாலத்தவர்களால் இரண்டு தத்துவங்கள் கட்டியெழுப்பப்பட்டன. இதில் முதலாவது தர்மம் பற்றிய தத்துவம். இதன் வேரூட்டமானது விவிலிய நூலின் பாரம்பரியமான கூடிய செல்வமுடையோர் இல்லாதோருக்கு கொடுக்க வேண்டும் என்பதிலானதாகும். இதன் செல்வாக்கினால் வியாபார சமூகத்திலிருக்கும் தனிப்பட்டவர்கள் அதிகரித்து வரும் கூட்டுச்சேர் செல்வம், வலு என்பவற்றிலொரு பங்கை சமூக நன்மைக்காகப் பயன்படுத்தத் தீர்மானித்தனர். காலப்போக்கில் அதிகரித்து வந்த வியாபார தலைவர்களால் இக்கருத்து சவீகரிக்கப்பட்டு அது மேலும் பரவி தனியே அத்தியாவசிய பொருட்கள் சேவைகளை வழங்குவதிலும் மேலாக வியாபாரத்திற்கு சமூகப் பொறுப்பொன்று இருப்பதாகக் கருதப்பட்டது.

இரண்டாவது கூட்டுச் சேர் சமூக பொறுப்பினை வடிவமைத்த தத்துவமாக மேலாண்மைத் தத்துவம் அமைகின்றது. இத்தத்துவமானது, நிறுவனங்களுக்கு கூட்டுச்சேர் செயல்களுடாக பொது மக்களது அக்கறைகள் எவ்வாறு கவனிக்கப்பட்டு இலாபம் எவ்வாறு செலவிடப்பட்டது என்பதைக் கவனிக்க வேண்டுமென்கிறது. இதன் காரணமாக வியாபார தாபனங்கள் சமூகத்திற்கு சேவை செய்ய வேண்டிய பொறுப்பு காணப்படுகின்றது. இவ்வகையில் வியாபார தாபனங்களும் முகாமையாளர்களும் சமூகத்தின் மேலாளர்களாக அல்லது நம்பிக்கைப் பொறுப்பாளர்களாகக் கருதப்படுகின்றனர். இத்தத்துவத்தின் செல்வாக்கினால் பல்வேறு பிரபல்யமான பத்திரிகைகள், அரசுகள் போன்றவை, பாரிய சக்தி வாய்ந்த நிறுவனங்களின் நோக்கங்கள் போட்டியற்றதாகவும், சமூகத்திற்கெதிராகவும் உள்ளன எனக் கண்டிக்க ஆரம்பித்தன. நம்பிக்கையற்ற சட்டங்களும் (Antitrust Laws) ஏனைய சட்டங்களும் நிறுவனங்களின் செயற்பாடுகளுக்கு தடை போட ஆரம்பித்தன. பொதுவாக, சமூகத்தின் பொறுப்பு என்ற வகையில் வியாபார தாபனங்களுக்கு வழங்கப்பட்ட இடம் மாற்றம் பெறுவதை மக்கள் உணர்ந்தனர்.

முகாமைத்துவ பேராசிரியர்களான ரொபர்ட் ஹே (Robert Hay) மற்றும் எட்வர்ட் கிரே (Edward Gray) என்போரால் முழுதான வியாபார வரலாற்றில், சமூகப் பொறுப்பெனும் நோக்கிலேற்பட்ட மாற்றங்கள் ஆராயப்பட்டு, முகாமையாளர்கள் நீண்ட காலமாக சமூகப் பொறுப்பெனும் கோட்பாட்டால் செல்வாக்குச் செலுத்தப்பட்டிருந்தமை அறியப்பட்டது. அண்மைக் காலங்களில் முகாமையாளர்கள் மற்றும் அங்கத்தவர்கள் மத்தியில் சமூகப் பொறுப்பின் செல்வாக்கு நிலையாக அதிகரித்துச் சென்றுள்ளமையும் இவர்களால் கண்டறியப்பட்டது. காலப் போக்கில் சமூகப் பொறுப்பென்னும் நடத்தை கவனித்ததும், கவனிக்காதுமான நோக்கங்கள் உறுதியான மாற்றத்தைக் கொண்டிருந்தன.

இந்த நூற்றாண்டில் வியாபாரத்திலான சமூகப் பொறுப்பானது மூன்று கட்டங்களுடாகச் சென்றமை உணரப்பட்டது. அக்கட்டங்களாவன:

1. இலாபத்தை உயர்வுபடுத்தும் முகாமை

சமூகப் பொறுப்பிற்கான ஒரு தேவையை இந்நூற்றாண்டின் ஆரம்ப காலத்திலிருந்து அறிந்து கொள்ளக் கூடியதாகக் காணப்பட்டது. இதனடிப்படையில் பொது மக்கள் வியாபாரமானது தனது சொந்த நேரடி அக்கறைகளுக்கே பொறுப்பானது எனப் பொதுவாக நம்பப்பட்டது. இக்கருத்து இந்நூற்றாண்டின் 1930 களில் ஏற்பட்ட திருப்பம் வரை கடைப்பிடிக்கப்பட்டது. இக்காலகட்டத்தில்

வியாபார முகாமையாளர்களால் ஒற்றைக் கருத்தாக இலாபத்தை உயர்வுபடுத்தவேயிருந்தது. தர்மத் தத்துவமோ மேலாண்மைத் தத்துவமோ பாரிய செல்வாக்கைக் கொண்டிருக்கவில்லை. இக்காலத்தில் முகாமையாளர்களால் வியாபாரத்திற்கு நன்மையானவை அனைத்தும் நாட்டிற்கும் நன்மையானவை எனக் கருதப்பட்டது. இவ்வாறான வலுவான வியாபார நெறி 1930 களிலேற்பட்ட பாரிய அமுக்கத்தால் தகர்த்தெறியப்பட்டது

2. நம்பிக்கைப் பொறுப்பு முகாமை

1930 களில் ஏற்பட்ட பாரிய அமுக்கத்தினால் தொழிற் சங்கங்களுருவாக்கப்பட்டு இவற்றினூடாக அடிப்படைச் சமூகப் பொறுப்பாக தொழிற் பாதுகாப்பு நிறுவனங்களில் வேண்டப்பட்டது. இத் தொழிற்சங்கங்கள் கம்பனிகளுக்கு ஊழியர் நன்மைகள், ஓய்வூதிய திட்டங்கள், தொழில் நிபந்தனைகள் போன்ற இலாபத்தன்மை தவிர்ந்த காரணிகள் பற்றி வலியுறுத்தின. இவ்விரண்டாம் கட்டத்தில், இலாபத்தை உயர்வாக்கும் வெளிப்படையான நோக்கத்திற்கும், இவ்வாறான கோரிக்கைகளுக்குமிடையே ஒரு சமநிலையைப் பேண வேண்டிய தேவை முகாமையாளர்களுக்கு ஏற்பட்டது. மேலும், ஊழியர்கள், வாடிக்கையாளர்கள் முறைப்பாடுகள் பற்றியும் கவனிக்க வேண்டியிருந்தது.

3. வாழ்க்கைத் தர முகாமை

1960 களில் புதிய தீவிரப்படுத்தப்பட்ட சமூகப் பொறுப்பு வழிகள் முகாமையாளருக்கு வலியுறுத்தப்பட்டு தேசிய ரீதியில் முன்னுரிமையளிக்கப்பட்டது. இவற்றில், வறுமை, மாசடைதல், உள்ளக நகரங்களிடையே சீரற்ற நிலை போன்றவை பரந்துபட்டளவில் உருவாகின. குறுகிய பொருளாதாரக் குறிக்கோள்களை விட கூடிய கவனம் இவ்வாறான கருத்தொற்றுமை வாய்ந்த நடவடிக்கைகளில் முகாமையாளரால் செலுத்த வேண்டியிருந்தது. சமூகக் குறைபாடுகளுக்கு தீர்வு காண உதவுவதனூடாக வாழ்க்கைத்தரத்தை முகாமை செய்ய வேண்டிய தேவை அவர்களுக்கேற்பட்டது. தர்ம, மேலாண்மைத் தத்துவங்கள் நிலையாக இக்காலகட்டத்தில் இருந்தன.

இடம் மாற்றப்பட்ட சமூகப் பொறுப்புகளுடன் தொடர்புபடுத்தப்படாத முகாமையாளர்களும் பொருளாதாரம், தொழில் நுட்பம், அரசியல், சூழல், அழகியல் என்பவற்றிற்கிடையிலான உறவு முறையை தொடர்புபடுத்த வேண்டியவராயிருந்தனர். உதாரணமாக இலாபத்தை உயர்வாகப் பேணல் காலப்பகுதியில் முகாமையாளர்கள் அரசாங்கத்தின் முக்கியத்துவத்தை குறைத்ததுடன் அரசாங்கம் தடையற்ற வியாபார நடவடிக்கைகளிற்கு அனுமதியினை வழங்க வேண்டுமெனவும் எதிர்பார்த்தனர். நம்பிக்கைப் பொறுப்புக் காலப்பகுதியில் முகாமையாளர்கள் அரசாங்கத்தை வலிமையான செயற்பாடுகளுக்கு அனுமதித்தாலும் தொடர்ந்து இழிவான நிலையிலேயே கருதுகின்றனர். வாழ்க்கைத் தர அணுகு முறைக்கு தொடர்புபடுத்தல் மாற்றப்பட்டதும் முகாமையாளர்கள் அரசாங்கத்தை சமூக பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதில் கூடிய திறமையான பங்களியாக அல்லது கூடிய பாதிப்பான பங்களியாக சற்று உயர்வான பார்வையில் நோக்கினர். அட்டவணை 4-1 இங்கு விவாதிக்கப்பட்ட மூன்று காலப்பகுதிகளின் ஏனைய முகாமையியல் பெறுமதிகளை எடுக்கும் காட்டுகின்றது.

**அட்டவணை 4 - 1 சமூகப் பொறுப்பு நோக்கிய
முகாமையியல் மனக்கருத்துக்கள் பற்றிய வரலாற்றுக் தோற்றப்பாடு**

மனக்கருத்துக்கள்	கட்டம் 1 இலாபத்தை உயர்வுபடுத்தும் முகாமைத்தும் (1800 தொடக்கம் 1920 கள் வரை)	கட்டம் 2 நம்பிக்கைப் பொறுப்பு முகாமைத்துவம் (1920 களின் பிற்பகுதி தொடக்கம் 1960 கள் வரை)	கட்டம் 3 வாழ்க்கைத் தர முகாமைத்துவம் (1960 களின் பிற்பகுதி தொடக்கம் இன்று வரை)
தொடர்புபடுத்தல்	1. விசேடப் படுத்தப்பட்ட தனி அக்கறை	1. தனி அக்கறை / சுயநலம் 2. பங்குபற்றுவோரின் அக்கறை	1. உணரப்பட்ட தனி அக்கறை 2. பங்குபற்றுவோரின் அக்கறைகள் 3. சமூக அக்கறைகள்.
பொருளாதாரப் பெறுமதிகள்	1. எனக்கு நன்மையான தெதுவோ அது நாட்டிற்கும் நன்மையானது. 2. இலாபத்தை உயர்வு படுத்துவோர். 3. பணமும் செல்வமும் மிக முக்கியம். 4. வாங்குவோரை எச்சரித்தல் 5. ஊழியம் ஒரு வாங்கும், விற்கும் பொருள். 6. முகாமையாளர்கள் உரிமையாளருக்கு பதிலளிக்க வேண்டியோராவர்.	1. நிறுவனத்திற்கு நன்மையான தெதுவோ அது எமது நாட்டிற்கும் நன்மையானது. 2. இலாபத்தை திருப்திப் படுத்துவோர். 3. பணம் முக்கியம் ஆனால் மக்களும், 4. வாடிக்கையாளரை ஏமாற்றாது விடல். 5. ஊழியர்கள் சில உரிமைகளை கொண்டவர்களை என்பதை ஏற்றுக் கொள்ளல் 6. முகாமையாளர்கள், உரிமையாளர், வாடிக்கையாளர், ஊழியர், விநியோகத்தர் மற்றும் பங்காளிகளுக்கு பதிலளிக்க வேண்டியோராவர்	1. சமூகத்திற்கு நன்மையான தெதுவோ அது எமது கம்பனிக்கும் நன்மையானது. 2. இலாபம் அவசியம் ஆனால்.... 3. பணத்திலும் மக்களே முக்கிய மானவர்கள். 4. விற்போரை எச்சரித்தல். 5. ஊழியரின் தகுதி மதிக்கப்பட வேண்டும். 6. முகாமையாளர்கள் உரிமையாளர், பங்குபற்றுவோர், சமூகம் என்போருக்கு பதிலளிக்க வேண்டியோராவர்.
தொழில் நுட்பப் பெறுமதிகள்	தொழில் நுட்பம் மிக முக்கியமானது.	தொழில் நுட்பமும் மக்களும் முக்கியமானது	தொழில் நுட்பத்தை விட மக்களே முக்கியமானவர்கள்.

<p>சமூகப் பெறுமதிகள்</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ஊழியரது தனிப்பட்ட பிரச்சினைகள் வீட்டுடன். 2. நானொரு கடுமையானவர். எனது வியாபாரத்தை என் விருப்பப்படியே முகாமை செய்வேன். 3. சிறுபான்மைக் குழுக்கள் உயர்மட்ட ஊழியரிலும் பலவீனமானவர்கள். அதனால் அவ்வாறே நடாத்தப் படுகின்றனர். 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ஊழியர்கள் பொருளாதாரத் தேவைக்கும் மேலாக ஏனைய தேவைகளுடையவர் என அடையாளம் காண்கிறோம். 2. நானொரு சுயநலவாதி; ஆனால் குழப்பங்களிப்பின் பெறுமதியை அங்கீகரிக்கிறேன். 3. சிறுபான்மைக் குழுக்களுக்கு சமூகத்தில் உரிய இடமுண்டு. அது எனதிடத்திலும் பலவீனமானது. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. நாம் சகல ஊழியரையும் வாடகைக் கமர்த்துகிறோம். 2. எனது வெற்றிக்கான அடிப்படை குழப்பங்களிப்பே. 3. சிறுபான்மைக் குழு அங்கத்தவர் ஒவ்வொரு வருக்கும் ஏனையோரைப் போன்ற உரிமைகள் உண்டு.
<p>அரசியல் பெறுமதிகள்</p>	<p>குறைவான ஆட்சிப் பொறுப்புடைய அரசே சிறப்பானது.</p>	<p>அரசாங்கம் ஒரு அவசிய தீங்காகும்.</p>	<p>சமூகப் பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதில் அரசாங்கமும், வியாபாரமும் கூட்டுச் சேர வேண்டும்.</p>
<p>குழல் பெறுமதிகள்</p>	<p>இயற்கைச் சூழல் மக்களது விதியின் கட்டுப் படுத்துகிறது.</p>	<p>மக்கள் சூழலைக் கட்டுப்படுத்தி மாற்றியமைக்கலாம்.</p>	<p>வாழ்க்கைத் தரத்திற்கு வழி காட்டும் வகையில் சூழலை நாம் பராமரிக்க வேண்டும்.</p>
<p>அழகியற் பெறுமதிகள்</p>	<p>அழகியற் பெறுமதிகளென்றால் என்ன?</p>	<p>அழகியற் பெறுமதிகள் சரியானவை ஆனால் எமக்கில்லை.</p>	<p>அழகியற் பெறுமதிகளைப் பராமரிக்கும் வகையில் நாம் எமது பங்கைச் செயற்படுத்த வேண்டும்.</p>

தத்துவ ரீதியிலான நியாயப்படுத்தல்கள்

சமூகப் பொறுப்பு பற்றிய மூன்று வரலாற்றுக் கட்டங்களின் பின்னணியிலும் பகுத்தறிவு வழங்கும் மூன்று தத்துவங்களின் தோற்றம் தொடர்புபடுத்தப்படுகின்றது.

1. பாரம்பரிய தத்துவம் (Traditional philosophy)

பாரம்பரிய தத்துவம், கட்டம் 1 உடன் தொடர்புபட்டது. இத்தத்துவத்தின்படி வியாபாரத்தின் முக்கிய கருதுகோளாக இலாபத்தை உச்சப்படுத்தலும், நீண்ட கால அக்கறையும் அமைகின்றது. சமூகப் பொறுப்பென்பது இழிவுச் செலவில் பொருட்கள் சேவைகளை உற்பத்தி செய்து சமூகத்திற்கு வழங்குதலாகும். இக்கருத்திற்கு பொருளியலாளர் மில்டன் பிரட்மனின் (Milton Friedman) கருத்து அனுசரணையாகின்றது. இவர் வியாபாரமானது அதன் பங்குதாரரின் அக்கறைகளுக்கேற்ப சேவை செய்ய வேண்டுமெனவும், பங்குதாரர்களின் பணத்தை அவர்களது முன்னேற்றம் தவிர்ந்த ஏனையவற்றிற்கு பயன்படுத்துவதற்கு பங்குதாரர்களின் ஆலோசனையும் சம்மதமும் பெறப்பட வேண்டும் எனவும் குறிப்பிடுகின்றார். இத்தத்துவமானது பங்குதாரர்கள் தவிர்ந்த ஏனைய நிறுவனப் பொறுப்பு வாய்ந்த குழுக்களின் தேவைகளைக் கவனத்தில் கொள்ளவில்லை. பாரம்பரிய கோட்பாட்டின்படி, சமூகப் பிரச்சினைகளுடன் வியாபாரத்திலும் அரசாங்கமானது கூடியளவு திறமையான முறையில் தொடர்புபடுத்தப்பட வேண்டுமென்கின்றது.

2. நிறுவன நடவடிக்கைகளில் செல்வாக்குச் செலுத்துவோர் தத்துவம் (Stateholder Philosophy):

இது கட்டம் 2 உடன் தொடர்புபட்டது. இத்தத்துவத்தின் படி முகாமையாளர்கள் கம்பனியின் குறிக்கோள்களால் பாதிக்கப்படும் அல்லது பாதிக்கப்படக்கூடிய குறிப்பிட்ட குழுக்களுக்கே பொறுப்பானவர்கள் எனக் கொள்ளப்படுகின்றது. சரக்கு முதல் உரிமையாளர்கள், வாடிக்கையாளர்கள், அரசு முகவரில்லங்கள், போட்டியாளர்கள், சங்கங்கள், ஊழியர்கள், தொழில் அமைப்புகள் போன்ற முக்கியமானோரை நிறுவன நடவடிக்கைகளில் செல்வாக்குச் செலுத்துவோர் எனும் குழுவினும் உள்ளடக்கலாம். விநியோகத்தர்கள், பாதுகாப்புக் குழுக்கள் போன்றவற்றை இப்பாரம்பரிய தத்துவத்துடன் ஒப்பிடும் போது இத்தத்துவம் சமூக பொறுப்பின் அவசியத்தை மேலும் அகலமாக்குகின்றது. ஒரு திறமையான சமூகம் ஒரு திறமையான வியாபாரத்தை அமைக்கும் என்ற பின்னணியில் தனிப்பட்ட அக்கறைகள் ஒளியூட்டப்பட்டு நியாயப்படுத்தப்படுகின்றது. கம்பனியொன்றிற்கு நன்மையானவை சமூகத்திற்கும் நன்மையானவை என இங்கு விவாதிக்கப்பட்டுள்ளது. முகாமை முன்னுரிமையாக நிறுவன நடவடிக்கைகளில் செல்வாக்குச் செலுத்துவோர் தத்துவமானது மூலதன திரட்சியை குறிப்பிடுகின்றது. ஏனெனில், இது எதிர்கால வேலைவாய்ப்புகளுக்கு அத்தியாவசியமானதாகின்றது. சமூகப் பொறுப்பின் பாரம்பரிய தத்துவத்திற்கும் உடன்பாட்டுத் தத்துவத்திற்கும் இடையில் பாலமிடுவதாக நிறுவன நடவடிக்கைகளில் செல்வாக்குச் செலுத்துவோர் தத்துவம் காணப்படுகின்றது. பாரிய சமூகக் கொள்கைகள் பற்றிய சிறிய ஆலோசனைகளை இது நிறுத்துவதோடு, இது ஒரு போதும் வியாபாரத்தின் சமூகப் பொறுப்புடைய குழுக்களை ஏற்றுக் கொள்வதில்லை.

3. உடன்பாட்டுத் தத்துவம் (Affirmative Philosophy)

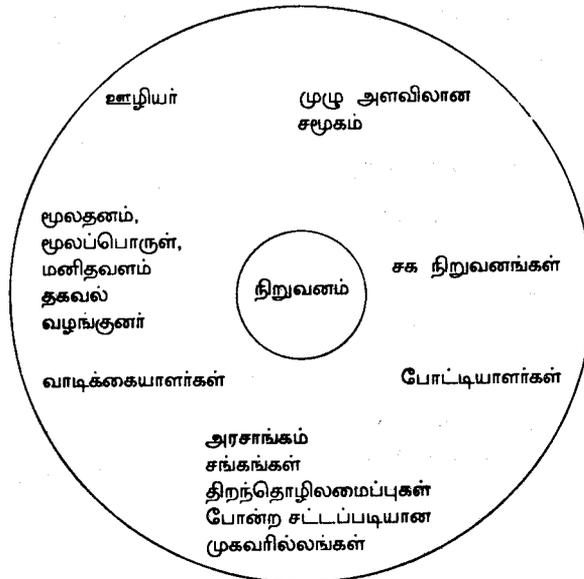
உடன்பாட்டுத் தத்துவம் மூன்றாவது வரலாற்றுக் கட்டத்துடன் தொடர்புபட்டது. மூன்றிலும் விரிவானதும், சிக்கலானதுமான தத்துவம் இதுவாகும். இது முகாமையாளர்கள் நிறுவனங்களின் பரஸ்பரம் திறமையான அக்கறைகளைத் தரமுயர்த்துவதோடு, பொது மக்களை உள்ளடக்கிய நிறுவன நடவடிக்கைகளில் செல்வாக்குச் செலுத்துவோரது அக்கறைகளையும் சேர்த்து தரமுயர்த்த வேண்டும் என்கின்றது. பின்வரும் குறிப்பிட்ட வழியில் உடன்பாட்டுத் தத்துவமானது நிறுவன

நடவடிக்கைகளில் செல்வாக்குச் செலுத்துவோர் தத்துவத்திலிருந்து மேலாகக் காணப்படுகின்றது. அதாவது, முகாமையாளர்கள் தாம் செயற்படும் சமூகச் சூழல் மாற்றங்களை எதிர்வு கூற வேண்டிய பொறுப்புடையோரெனவும், சமூகத்தின் முழுமையான மாறுபடும், பொதுவான குறிக்கோள்களுக்கு கேற்ப கம்பனியின் குறிக்கோள்களையும் மாற்றியமைக்க வேண்டிய தேவைப்பாட்டுண்டு எனவும் இது குறிப்பிடுகின்றது. உதாரணமாக, 1980 களில் தென்னாபிரிக்காவிலேற்பட்ட இன வேறுபாட்டுக் கொள்கைகளை எதிர்த்து பாரிய கம்பனிகள் தாமாக தமது வியாபார முயற்சிகளைச் சுருக்கிக் கொண்டதனைக் கூறலாம். இக்கம்பனிகள் சமூகத்திலேற்படவிருந்த மாற்றங்களை எதிர்வு கண்டது மட்டுமன்றி பொருளாதாரத் தடுப்பு நடவடிக்கைகளால் ஏற்படவிருந்த மாற்றங்களுக்கு தாமாகவே வலுவூட்டியதாகவும் அமைந்தது. உடன்பாட்டுத் தத்துவமானது கம்பனிகள் நிறுவன நடவடிக்கைகளில் செல்வாக்குச் செலுத்துவோரை விட ஏனைய தொகுதிக் குழுக்களுக்கும் பொறுப்புக்களை நிறைவேற்றும் கடப்பாடுடையது என்கின்றது. இது வியாபாரம் எதைச் செய்வதன் மூலம் ஒழுங்கானதும், நெறிமுறைக்குட்பட்டதுமான திருப்தியான வழியில் கடமைகளை நிறைவேற்றலா மென விதந்துரைக்கின்றது. இத்தத்துவத்தைக் கடைப்பிடிக்கும் முகாமைத்துவமானது பாரிய தொகுதிக் குழுக்களுக்கு சமூகத்தின் எதிர்கால தேவைகள் பற்றிய திட்டங்களை எடுத்துக் கூற வேண்டியிருக்கும்.

சமூகப் பொறுப்பும் நிறுவன நடவடிக்கைகளில் செல்வாக்குச் செலுத்துவோரும்

நம்பிக்கைப் பொறுப்பு கால கட்டத்தில் உருவான உள்ளக மற்றும் வெளியக குழுக்கள் தமது அளவிலும், பலத்திலும் வளர்ச்சியடைந்து சென்றன. இன்று, ஒவ்வொரு முகாமையாளரும் சரக்கு முதல் உரிமையாளர்; வாடிக்கையாளர்; விநியோகத்தர்; கடன் கொடுத்தோர் என்போரினதும் மற்றும் முழு நேரமாக அல்லது பகுதி நேரமாக நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் ஆண், பெண் முகாமையாளர் மற்றும் முகாமையாளர் அல்லாத சகவரதும் தேவைகள் பற்றிய அறிவுடையவராக இருத்தல் வேண்டும். உரு 4 -1 பல்வேறுபட்ட தனிப்பட்ட மற்றும் குழுக்களான நிறுவன நடவடிக்கையில் அக்கறை கொண்டோர் வகைகளைக் காட்டுகின்றது.

உரு. 4 - 1 நிறுவன நடவடிக்கைகளில் செல்வாக்குச் செலுத்துவோர்



பெரும் எண்ணிக்கையிலான நிறுவன நடவடிக்கைகளில் அக்கறை கொண்டோர் குழுக்களால் முகாமையின் சமூகப் பொறுப்பானது சிக்கலாக்கப்படுகின்றது. நிறுவனமானது, ஒவ்வொருவருக்கும் பொறுப்பாக இருக்கும் அதே வேளை பல்வேறுபட்ட குழுக்கள் ஒவ்வொன்றும் தத்தமது தனிப்பட்ட குழப்பமான தேவைகளின் தொகுதியுடனிருப்பர். அதாவது, ஒரு நிறுவனம் தனது முதலீட்டாளர்களது தேவைகளை நிறைவேற்றும் அதே வேளை சமூகத்தின் தேவையான நூலக கட்டுமானத்திற்கு பணப்பங்களிப்பையும் நிறைவேற்ற வேண்டியிருக்கும். இதன் சாத்தியப்பாடு கேள்விக் குறியானதேயாகும்.

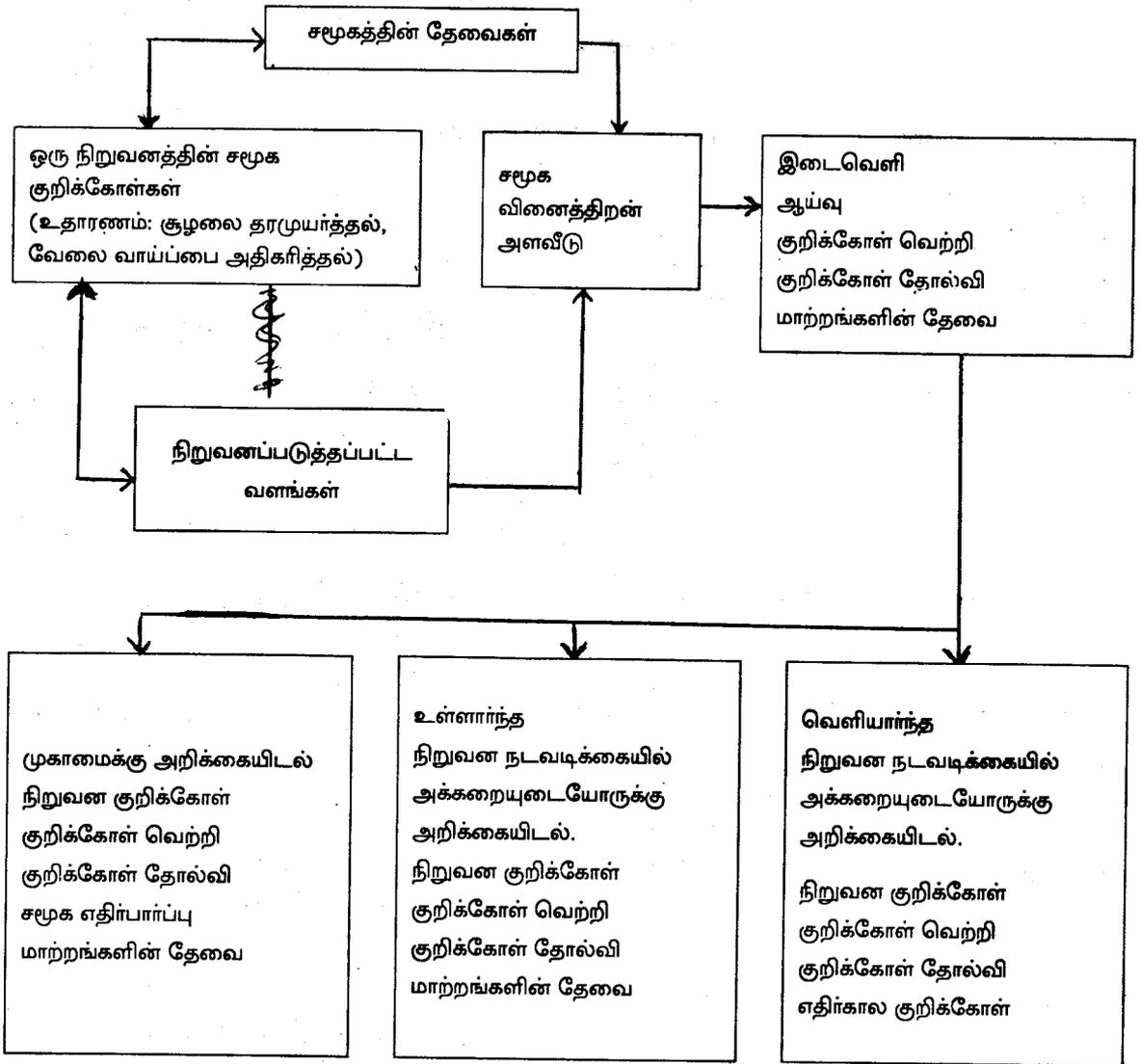
சமூக பொறுப்புள்ள நடத்தைகளைக் கவனத்திற் கொள்ளும் போது முகாமையாளர்க்கு அவை ஒரு சவாலாக அமைகின்றது. பல்வேறுபட்ட தேவைகளையுடைய குழுக்கள் குழப்பத்தை ஏற்படுத்தும் பல தேவைத் தொகுதிகளைக் கொண்டிருப்பது மாத்திரமன்றி அவற்றுள் குறிப்பிட்ட ஒரு குழுவின் இத்தொகுதி பெரியளவானதாயிருக்கும். உதாரணமாக ஒரு நிறுவனத்திற்கு அதனது வாடிக்கையாளரது பொறுப்புக்கள் பலவாக அமைவதைக் குறிப்பிடலாம். இவற்றில் பொருளின் நம்பிக்கைத் தன்மை, பொருள் மேம்பாடு, மற்றும் பொருளின் பாதுகாப்பு என்பவற்றைக் குறிப்பிடலாம். முதலீட்டாளர்களைப் பொறுத்தும் அவர்களது தேவைகளைப் பொறுத்தும் தேவைகளை நிறைவேற்றும் பொறுப்பு பலவாகக் காணப்படும். இவற்றில் நிறுவன நிதி நிலை பற்றி சரியானதும் உண்மையானதுமான தகவல்களை வழங்குவதும், கடந்தகால மூலதனப் பயன்பாடு, திறமையான விவேகத்துடன் நடைமுறை மூலதனம் நிறுவன செயற்பாடுகளில் பயன்படுத்தப்படுவது போன்ற தகவல்களும் உள்ளடங்கியிருக்கும்.

ஒரு நிறுவனம், சமூகத்தை பூரணமாக கருதி தனது பொறுப்புக்களை நிறைவேற்றும் எல்லைகளை வரையறுப்பதில் பிரச்சினைகளை எதிர்கொள்கின்றது. இதில் ஓர்மசம் யாதெனில், நிறுவனமொன்றின் சமூகப் பொறுப்புக்கள், சமூகம் மற்றும் கலாசார மாதிரிகள் மாறுபடும் போது மாறுபட்டமையும் என்பதாகும். உதாரணமாக இன்று பல நிறுவனங்களால் வாழ்க்கையியல், சிறுபான்மைக் குழுக்களின் வேலைவாய்ப்பு, சமூக அபிவிருத்தி மற்றும் அரசியல் விவகாரங்களில் நிறுவனத்தின் ஈடுபாடு போன்றவாறான சமூக பொறுப்புக்களின் எல்லைகள் பற்றி விபரிக்க வேண்டியுள்ளது. மேலும் நிறுவனங்களில் பெண்கள், வயோதிபர், ஆதரவற்றோர் குறித்த சமூகப் பொறுப்புக்களும் விபரிக்கப்பட வேண்டுமென எதிர்பார்க்கப்படுகின்றது. சமூகத் தேவைகளை அடையாளங் காண முயற்சிக்கையிலும் தமது நடவடிக்கையில் அக்கறையுடையோரது தேவைகளை அறிவதிலும், இவற்றினை எதிர் கொள்வதிலும் நிறுவனங்கள் கடினமான படிமுறையை மேற்கொள்வதனூடாக சமூக பொறுப்பை நிறைவேற்றுகின்றன.

சமூகப் பொறுப்பின் பரிமாணங்களை ஒன்றிணைத்தல்

பல நிறுவனங்கள் தமது உள்ளக, வெளியக நடவடிக்கைகளில் அக்கறை கொண்டோரது பொது அக்கறைகளை அடையாளங் கண்டு தொடர்புபடுத்த முறையான சமூக ஆய்வொன்றை மேற்கொள்கின்றன. சமூக ஆய்வெனப்படுவது ஒரு நிறுவனத்தின் சமூக நிறைவேற்றத்தை விரிவாகப் பரிசோதனை செய்து மதிப்பாய்வு செய்வதாகும். உரு 4 - 2ல் சில நிறுவனங்களில் பின்பற்றப்படும் ஆய்வுச் செயன்முறைகள் எடுத்துக் காட்டப்பட்டுள்ளது. ஒரு முறையான சமூக ஆய்வானது புரட்சிகரமான தந்திரோபாய திட்டமிடலிலும் மதிப்பாய்விலும் ஈடுபடுகின்றது.

உரு 4 - 2 சமூக ஆய்வு



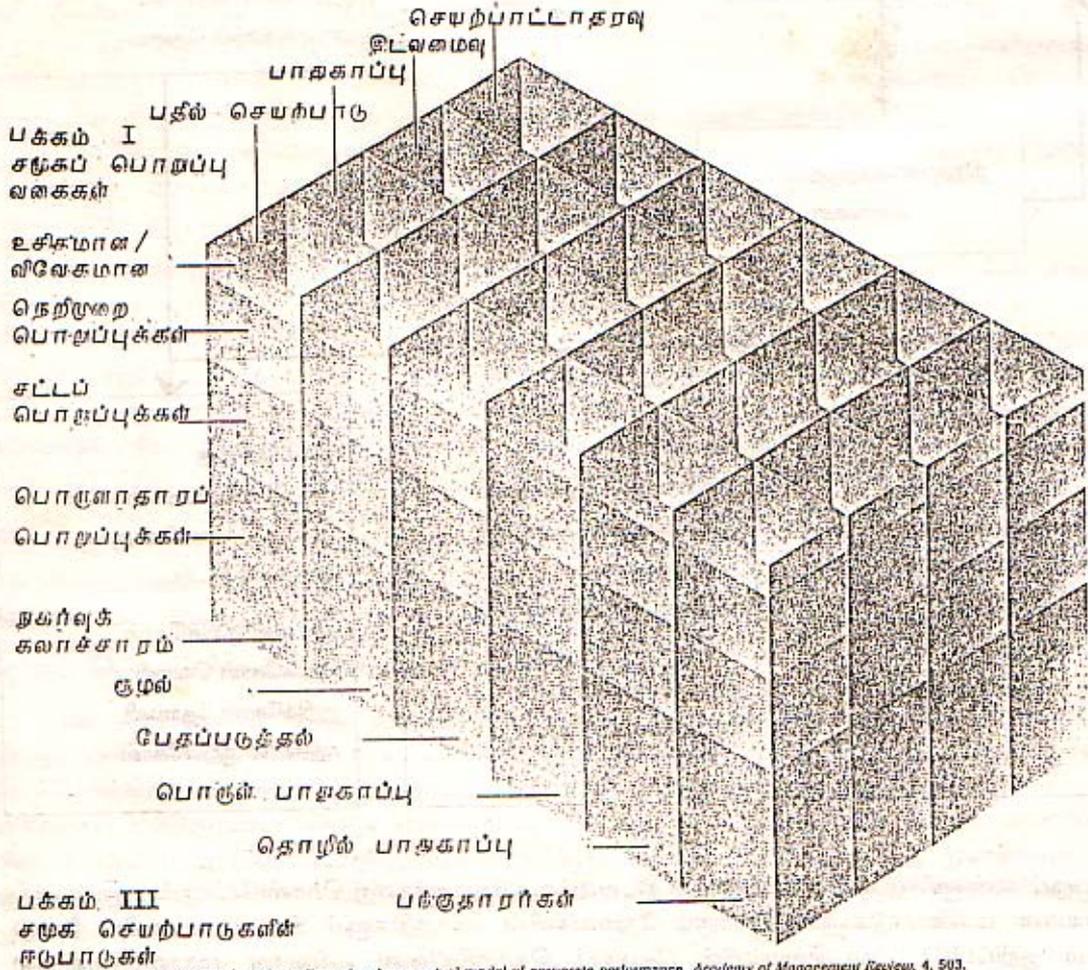
பெரும் எண்ணிக்கையிலான நிறுவன நடவடிக்கையில் அக்கறை கொண்டோரும், அவர்களது வழமையான முரண்பாடுகளுக்குள்ளாகும் தேவைகளின் தொகுதிகளும் சில சமயங்களில் நீண்டு செல்லும் குறிப்பிட்ட குழுவொன்றின் தேவைத் தொகுதியினை எவ்வாறு முகாமையாளரால் நிறுவனத்தின் நடைமுறை மட்டம் மற்றும் சமூகச் செயற்பாடுகளுக்கேற்ப அமைக்க முடியும் என்றும் அதன் மூலம் எதிர்காலத்தை எவ்வாறு திட்டமிட முடிகிறது என்பதையும் சமூக ஆய்வானது எடுத்துக் காட்டுகின்றது. இப்பகுதியில் முன்னர் விவாதிக்கப்பட்ட சமூக ஆய்வு

இவற்றிற்கான தீர்வு வழியானாலும் நீர் அறிந்த வகையில் பல நிறுவனங்கள் இவ்வாறான முறையான அணுகு முறையைப் பின்பற்றுவதில்லை என்பது தெளிவானதாகும். இக்கூட்டுச் சேர் சமூகப் பொறுப்பில் மூலகங்களை ஒன்றிணைக்க இன்னோர் வழியாக முப்பருமன் கூம்பில் இவற்றை பார்வையிடலினைக் (உரு. 4 - 3 ஐப் பார்க்க) குறிப்பிடலாம்.

4-3 நிறுவன சமூக செயற்பாட்டு மாதிரி

பக்கம் II

சமூகக் கடமை பொறுப்புத் தத்துவம்



Source: A. B. Carroll (1979), A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, 4, 503.

கூம்பின் ஒவ்வொரு பக்கமும் நிறுவனமொன்றிற்கு சமூகத்தின் மத்தியிலுள்ள கடமைகளைப் பிரதிநிதித்துவப்படுத்துகின்றது. பக்கம் ஒன்றைச் சார்ந்த சமூகப் பொறுப்புக்களின் வகைகளாவன:

1. பொருளாதாரப் பொறுப்புக்கள்: பொருட்கள் சேவைகள் உற்பத்தி செய்யப்படுவது இலாபத்துடன் விற்பதற்காகும்.
2. சட்டப் பொறுப்புக்கள்: பொருளாதாரப் பொறுப்புக்களை நிறைவேற்றும் போது சமூகத்தினுடைய சட்ட திட்டங்களுக்கமைவாக செயற்படல்.
3. நெறிமுறைப் பொறுப்புக்கள்: மேற்குறிப்பிட்ட சட்ட திட்டங்களினூடாக பிரதிநிதித்துவப்படுத்தப்படாத அறிவு பூர்வமானதும் சரியானதுமான சமூக எதிர்பார்ப்புக்களை எதிர்கொள்ளுதல்.
4. தனித்துவ/ பகுத்தறிவுப் பொறுப்புக்கள்: தாமாகவே முன்வந்து உதவும் செயற்பாடுகளை மேற்கொள்ளல். இவ்வாறு செயற்படத் தவறும் பட்சத்திலும் இது நெறிமுறையற்ற செயற்பாடாகக் கருதப்படாது. பயன் எதிர்பாராத கொடுப்பனவில் பங்களிப்புச் செய்வதும், ஊழியர்களது குழந்தைகளுக்கான காப்பகங்களை நடாத்துவதும் இவ்வகையான பொறுப்புகளுக்கு உதாரணமாகக் குறிப்பிடலாம்.

கூம்பின் பக்கம் இரண்டைச் சார்ந்த நிறுவனத்தின் சமூகக் கடமைப் பொறுப்பின் தத்துவங்களாவன:

1. பதிற் செயற்பாட்டுத் தத்துவம்: சட்ட ஒழுங்குகள் அல்லது சமூக உந்துதல்கள் போன்ற வெளிச் சக்திகளின் கட்டாயத்தால் சமூகச் செயற்பாடுகளுக்கு பதிலுரைத்தல்.
2. பாதுகாப்புத் தத்துவம்: வெளிச் சக்திகளின் கட்டாயப்படுத்தலைத் தவிர்க்க சமூகச் செயற்பாடுகளுக்கு பதிலுரைத்தல்.
3. இடவமைப்புத் தத்துவம்: சமூகச் செயற்பாடுகளுக்கு பதிலுரைப்பது விரும்பப்படாவிட்டாலும் நிலைத்திருப்பதற்காக அவ்வாறு செய்தல்.
4. செயற்பாட்டாதரவுத் தத்துவம்: சமூகச் செயற்பாடுகளை முன்னுணர்ந்து பதிலுரைப்பதனூடாக அவற்றை சமூக மத்தியில் முக்கியமானவையாகக் கருத வைத்தல்.

இம்மாதிரியின் பக்கம் மூன்றானது நிறுவனங்களின் செயற்பாடுகளுக்கான சமூகத் தேவைப்பாடுகளை சுட்டி நிற்கின்றது. இப்பொதுவான வகைப்படுத்தல்கள் நுகர்வுக் கலாசாரம், சூழல் பற்றிய கவனம், பேதப்படுத்தல் (அற்றது), பொருள் பாதுகாப்பு, தொழில் பாதுகாப்பு, மற்றும் பங்குதாரர்கள் என்பவற்றை உள்ளடக்கியதாகக் காணப்படுகின்றது. இவற்றின் தொடர்புபடுத்தப்பட்ட முக்கியத்துவமானது வரலாற்றுக்காலம், கைத்தொழில், சமூகம் குறித்து வேறுபட்டமையும்.

முகாமையாளர்கள் உரு 4 - 3 இலுள்ள மாதிரியை நிறுவனத்தின் நடைமுறைச் சமூக செயற்பாடுகளைப் பற்றியறியவும் எதிர்கால செயற்பாடுகளைத் திட்டமிடவும் உபயோகிக்கலாம். ஒரு முகாமையாளர் தனது செயற்பாட்டை நிறுவனத்தை எதிர்த்து நிற்கும் ஒவ்வொரு விசேட செயற்பாட்டையும் அடையாளங் காண்பதில் ஆரம்பித்து, அது பொருந்தக்கூடிய பக்கம் மூன்றின் பொதுவான தொகுதியைத் தெரிய வேண்டும். பின்னர் ஒவ்வொரு செயற்பாடும் பக்கம் இரண்டின் தத்துவங்களினடிப்படையில் வகைப்படுத்தப்பட்டு அத்தத்துவத்தை நிறுவனம் கடைப்பிடிக்கலாம். இறுதியாக, முகாமையாளர்கள் இக்கடமைகளை பக்கம் ஒன்றிலுள்ள பொருளாதார, சட்ட, நெறிமுறை, அல்லது தனித்துவ பொறுப்புகளுக்கேற்ப வகைப்படுத்தலாம். புதிய சமூக செயற்பாடுகள் முகாமையாளரை இக் கூம்புடன் அவற்றைச் சேர்க்க தூண்டும் அதே வேளை

இவை தொடர்பாக நிறுவனங்களின் சமூகப் பொறுப்புக்களை மதிப்பிட்டு அவற்றிற்கு கடந்த கால தத்துவங்கள் எந்தளவிற்கு உதவின என்பதை முன்னுணர்தல் வேண்டும்.

கூட்டுச்சேர் சமூகப் பொறுப்பின் நோக்கம்

கூட்டுச்சேர் சமூக நிகழ்ச்சிகள் பற்றி திட்டமிட முன், முகாமையாளர்கள் தத்தமது நிறுவனங்களின் தத்துவங்கள் மற்றும் சமூகப் பொறுப்புக்கள் பற்றி அறிந்திருக்க வேண்டும். தாம் விரும்பிச் செய்ய வேண்டிய, சமூகத்திற்கு பயன் தரக்கூடிய செயற்பாடுகளைக் குறிக்கும் தத்துவங்களை ஒரே தன்மையுடைய பாரிய கம்பனிகள் பொதுவானதாகக் கொண்டுள்ளன. மேலும், இவற்றிற்பல தனிப்பட்டவர்களின் வித்தியாசமான எதிர்பார்ப்புக்களுக்கும் மேலானவையாக இருப்பினும் அண்மைய ஆய்வுகளின்படி நிறைவேற்றுனர்களின் கூட்டுச்சேர் சமூகச் செயற்பாடுகள் சமமானவை; எனினும் சில சந்தர்ப்பங்களில் பொதுமக்களைக் கருதும்போது மேம்பட்டும் காணப்படுகின்றன.

அட்டவணை 4 - 2 ஒரு வியாபாரம் சமூகச் செயற்பாடுகளுடன் தொடர்புபடும் போது எதிர் கொள்ளும் வரையறைகளைக் காட்டுகின்றது. மேலும், இது சமூகப் பொறுப்பு தொடர்பாக வியாபாரத்திலிருந்து எதிர்பார்க்க வேண்டியவை என்ன, எதிர்பார்க்க கூடாதவை என்ன என்பதை விதந்துரைக்கின்றது. முக்கியமாக இது வியாபாரத்தின் சமூகப் பொறுப்பை சமூக நோக்கில் நோக்குவதோடு பல நோக்கிலான தடைகளையும் வியாபார செயற்பாடுகளில் ஏற்படுத்துகின்றன.

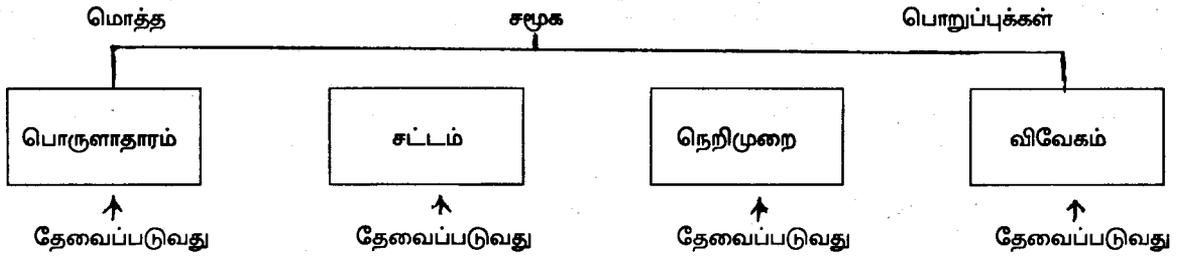
அட்டவணை 4 - 2 சமூகக் கடமைகளை நிறைவேற்றுவதற்கு கைமாறாக வியாபார செயற்பாட்டிற்கான சமூகத்தின் பொறுப்பு

1. தெளிவாகவும் நிலையாகவுமிருக்கும் ஒழுங்கு விதித் தொகுதி. நிறுவனங்களது எல்லைகள், குறைந்த பட்சம் அடைய வேண்டிய அல்லது மீற வேண்டிய நியமங்கள், நிறைவேற்றல் / வினைத்திறன் பற்றி சமூகம் வரையறுத்தல் வேண்டும். பல்வேறு அரசியல் சட்டதிட்டங்களில் மாற்றம் ஏற்பட்டாலும் சமூகம் தனது எதிர்பார்ப்பில் நிலைத்திருத்தல்.
2. தொழில் நுட்ப சாத்தியப்பாடான அளவில் ஒழுங்கு விதிகளை வரையறுத்தல். வியாபாரங்களால் சாத்தியமற்றவற்றை மேற்கொள்ள முடியாது. இன்றைய பல சட்டதிட்டங்கள் நடைமுறையில் கடைப்பிடிக்க முடியாதவை மாத்திரமின்றி சில சந்தர்ப்பங்களில் மூலாதாரச் சூழல் தடைகள் உச்சஸ்தாயிலும் இருக்கும்.
3. ஒழுங்கு விதிகள் பொருளாதார ரீதியில் பொருந்தக் கூடியவை என்பதை உறுதி செய்தல். சமூகம் இதனாலான கிரயத்தைச் செலுத்தத் தயார் என அறுதியிடல், இவற்றின் பிரயோக சந்தர்ப்பங்களில் மட்டுமல்லாது மற்றைய சந்தர்ப்பங்களிலும் அரசு நிர்வாக உதவியினை உறுதி செய்தல் என்பவற்றையும் குறிப்பிடலாம். உண்மையில் அதிகரிக்கப்பட்ட விலைகள் அல்லது வரிகளுடாக மக்களே இறுதியில் இவற்றைச் செலுத்துவர்.
4. ஒழுங்கு விதிகள் கடந்த காலத்திற்கு அல்லாது நிகழ் காலத்திற்கு பொருந்தக் கூடிய வகையில் வடிவமைத்தல். இன்றைய கால கட்டத்தில் உருவாக்கப்படும் ஒழுங்கு விதிகள் நிகழ்காலத்திற்கு மட்டும் பொருந்துவனவாக மாத்திரம் வடிவமைக்கப்படாது கடந்த காலத் தவறுகளையும் திருத்தியமைக்கும் விதத்தில் தயாரிக்கப்படுதல் வேண்டும்.
5. உருவாக்கப்படும் ஒழுங்கு விதிகள் செயன்முறையை விளக்குவதாக மாத்திரம் அமையாது குறிக்கோளை அடைய உதவுவதாகவும் காணப்படல் வேண்டும். நிறுவனங்கள் எவ்வாறு தமது இலக்குகளை அல்லது குறிக்கோள்களை சிறந்த முறையில், சிக்கனமாக, வினைத் திறனுடன் அடைய முடியும் என்பதை தெளிவுபடுத்தல்.

சமூகப் பொறுப்பின் ஒரு தொடர்ச்சித் தன்மை

சமூகப் பொறுப்பு நோக்கிய தத்துவங்களைத் திட்டங்களுடன் ஒப்பிடும் முயற்சியானது விரும்பப்படும் கூட்டுச் சேர் நடத்தையை ஏற்படுத்தும், இது முகாமையாளர்கள் வியாபாரமொன்றின் சமூகப் பொறுப்பின் தொடர்ச்சித் தன்மையுடைய சமூக ஒப்படைப்பின் ஆக்கக்கூடிய மற்றும் குறைந்த அடிப்படைத் தன்மைகளாகக் காண உதவுகின்றது. உரு 4 - 4 இல் காட்டியவாறு இவ்வகைகள் பொருளாதார, சட்ட, ஒழுக்கம் மற்றும் விவேகம் சார்ந்த சமூகப் பொறுப்புக்களின் வகைகளை உள்ளடக்கும்.

உரு 4 - 4 சமூகப் பொறுப்புக்களின் தொடர்ச்சித் தன்மை



ஆதாரம்: A.B. Carroll "A three. Dimensional Model of corporate social performance"

பொருளாதாரப் பொறுப்புக்கள்:

பாரம்பரிய நோக்கில், குறிப்பாக வியாபார நிறுவனங்களிற்கு இவ்வகைப் பொறுப்புக்களே அடிப்படையானவையாகும். சில பொருளியலாளர்களின் கருத்துப்படி இவையே வியாபாரத்தின் சட்டப்படியான சமூகப் பொறுப்புக்கள் என்பதை நாம் காணக்கூடியதாய் உள்ளது. சாத்தியப்படும் சந்தர்ப்பங்களில் முகாமையாளர்களை இலாபத்தை உச்சப்படுத்தும்படி பொருளாதாரப் பொறுப்புக்கள் வேண்டி நிற்கின்றன. ஒரு வியாபாரத்தின் முக்கியமான பொறுப்பாக சமூகத்திற்கு நியாயமான விலையில் பொருட்கள் சேவைகளை வழங்குவது என்பது ஏற்றுக் கொள்ளப் பட்டுள்ளது. பொருளாதாரப் பொறுப்பின் கடமையாக நிறுவனமொன்று சில சந்தர்ப்பங்களில் வேலைப்படையின் ஒரு பகுதிக்கு வினைத்திறனுடைய தொழில் வழங்குவதானது நிறுவனத்திற்குரியதொரு சமூகக் கடமையாகக் கொள்ளலாம்.

சட்டப் பொறுப்புக்கள்:

இது ஒரு நிறுவனம் சட்டத்திற்கமைய இயங்க வேண்டியது அதனது கடமை என்கிறது. இது மேலும், பொதுவான சமூக / குற்றவியல் சாராத, குற்றவியல் சார்ந்த மற்றும் வியாபார நடவடிக்கைகள் தொடர்பான விசேட சட்டங்களை உள்ளடக்கியது. நுகர்வோர் பாதுகாப்பு, மாசுக் கட்டுப்பாடு போன்றவை நடவடிக்கைகளுக்கு ஆதரவளிக்கும் வகையில் வியாபார நிறுவனங்களின் சமூகப் பொறுப்பு உள்ளதா என்பதை சமூகம் அவதானிக்கும் தன்மையினை அதிகரித்து வரும் நுகர்வோர் மற்றும் சூழல் பாதுகாப்பு இயக்கங்கள் எடுத்துக் காட்டுகின்றன. இதே வகையிலான தாக்கத்தினையே வியாபார நிறுவனங்கள், சூழல் பாதுகாப்பு இயக்கங்களிடமிருந்தும் எதிர்கொள்கின்றன. இவ்வமைப்புகள் ஏற்கனவே காணப்பட்ட சூழல் பாதுகாப்புச் சட்டங்களை வலிமையாக கடைப்பிடித்ததுடன் புதிய விரிவான சட்டங்களை ஏற்படுத்துவதன் மூலம் 1990 களில் இப்பொறுப்புக்கள் முக்கியத்துவம் உடையதாக விளங்குகின்றன.

நெறிமுறை / ஒழுக்கம் சார்ந்த பொறுப்புக்கள்:

இது நிறுவனமொன்றின் உரிமை அல்லது சரியான வியாபார நடத்தையினைப் பிரதிபண்ணுகின்றது. இவ் ஒழுக்கம்சார் பொறுப்புக்கள் சட்டப் பொறுப்புக்களிலும் உயர்வானவை; நிறுவனங்கள் ஒழுக்கம் சார்ந்து நடத்தல் என்பது எதிர்பார்க்கப்பட்டதொன்றானாலும் அது கேட்கப்படாததொன்றுமாகும். சில நடவடிக்கைகள் சட்ட ரீதியாக கேட்கப்பட்டாலும் ஒழுக்கம் சாராதவையெனக் கருதப்படுவதுண்டு. உதாரணமாக, சிகரட்டுக்களை உற்பத்தி செய்து விநியோகிப்பது சட்டத்திற்கமைவானது. ஆனால் தொடர்ச்சியான சிகரட்டுக்களின் விற்பனையை பல சமூக தாபனங்கள் ஒழுங்கற்ற நெறிமுறையாக கருதுகின்றன. இதனாலேயே அரசின் எச்சரிக்கையைச் சட்டத்தினூடாக சிகரெட் பக்கற்றுக்களில் அச்சிடுவதைக் கட்டாயமாக்கியுள்ளது. பல சந்தர்ப்பங்களில் முகாமையாளருக்கு சட்டப்படியும், ஒழுக்கப்படியும் நடக்க வேண்டிய தேவை வெளிப்படையாக ஏற்படுகின்றது. இங்கு சட்டப்படியான ஆணையும் ஒழுக்கம் சார்ந்த மாதிரிகளும் சமூகத்திற்கொத்ததாகவும் தெளிவாக ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டவையாகவுமுள்ளன. இது ஒழுக்கம்சார் சூழ்நிலையில் சுலபமாக கருதப்படும் காரணம் என்னவெனில் ஏனைய சந்தர்ப்பங்களில் எது ஒழுக்கம் சார்ந்தது, எது ஒழுக்கம் சாராதது என்பதை அறிய குறைந்தளவான உடன்பாடே போதுமாக அமைவதனாலாகும்.

விவேகம் சார் பொறுப்புக்கள்:

இவை வியாபார நிறுவனங்களினால் தாமாகவே கடைப்பிடிக்கப்படுவையாக ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டவை. இவை மூன்று வகைப்படும். பொது / மக்கள் உறவுச் செயற்பாடுகள், நல்ல பிரஜாவுரிமை, மற்றும் சமூகப் பொறுப்புடன் கூட்டுச் சேர்ந்த தன்மை. பொது / மக்கள் உறவுச் செயற்பாடுகளை முகாமையாளர்கள் தமது நிறுவனம் பற்றிய மதிப்பை நிறுவனத்தின் பொருட்கள் சேவைகளினூடாகவும் அவற்றின் சிறப்பியல்புகளை செயன்முறைகளுடாகவும் காட்டுவதன் மூலம் உயர்த்த முற்பட்டனர். நிறுவனங்கள் நல்ல பிரஜாவுரிமையை நிலைநாட்ட தர்ம் செயற்பாடுகளிலும், பொதுச் சேவை விளம்பர நடவடிக்கைகளில் அல்லது மக்களின் அக்கறையைத் திருப்பும் நடவடிக்கைகளில் செயற்திறனுடன் ஈடுபட்டனர். சமூக பொறுப்புடன் கூட்டுச்சேர் தன்மையை நிலைநாட்ட முகாமையாளர்கள் வியாபாரப் பிரச்சினைகளிற்கு எவ்வாறு எதிர் நடவடிக்கை எடுக்கின்றார்களோ அதே ஆர்வத்துடன் சமூகப் பிரச்சினைகளுக்கு எதிர் நடவடிக்கை எடுக்க முயற்சித்தனர்.

டேவிஸின் சமூகப் பொறுப்பு மாதிரி

பேராசிரியர் கெயித் டேவிஸினால் (Keith Davis) உருவாக்கப்பட்ட சமூகப் பொறுப்பு மாதிரியே பொதுவாக எல்லோராலும் விரும்பி ஏற்கப்பட்ட தொன்றாகும். இவரது மாதிரி ஐந்து கருத்துக்களை அடிப்படையாகக் கொண்டு எவ்வாறு சமூகத்தின் நலன்களை உயர்த்தவும், பாதுகாக்கவும் வியாபார நிறுவனங்கள் முயற்சித்தின்றன என்பதை விளக்குகின்றது. டேவிஸின் கருத்துப்படி நிறுவனங்கள் சமூக உறுப்பினர்களாகும். ஏனெனில், இவை சமூகத்திலிருந்து தமது சொந்தப்பாவனைக்கான வளங்களைப் பெறுவதினால் அவற்றுக்கான ஒரு பெறுமதியை சமூகத்திற்கு திரும்பக் கொடுக்க வேண்டிய பொறுப்பு இவற்றிற்குண்டு. மேலும், சமூகமானது தனக்கு தரப்பட வேண்டிய பெறுமதியைத் தீர்மானிப்பதுடன் நிறுவனங்கள் சமூகப் பிரச்சினைகளை தீர்ப்பதில் உதவும் எனவும் எதிர்பார்க்கின்றது.

சமூகப் பொறுப்புக்களைக் கையாள வியாபார நிறுவனங்கள் 1950 களிலும் 1960 களிலும் தயாராக இருக்கவில்லை எனவும், அதேவேளை சமூகமும் தனது பரிமாற்றுச் செயற்பாடுகளில் பழக்கப்பட்டிருக்கவில்லை எனவும் டேவிஸ் கூறுகின்றார். 1970 களின் மத்தியில் இடம் பெற்ற

சமூகப் பரப்பு பற்றிய விவாதத்திலேயே வியாபாரத்தின் சமூகப் பொறுப்பு நடவடிக்கை பற்றிய வழிகாட்டிகள் இனம் காணப்பட்டன. இவ்வழிகாட்டிகளாக பின்வருவனவற்றைக் குறிப்பிடலாம்.

1. சமூகத்தின் சக்தியிலிருந்தே சமூகப் பொறுப்பு தோற்றம் பெறுகிறது. வியாபாரமானது சமூகத்தைப் பூரண நோக்கிற் கருதி அதன் நலன்களில் தவிர்க்க முடியாத வகையில் ஈடுபடத் தூண்டப்படுவதனால் இவற்றிற்கு சிறுபான்மையினரை வேலைக்கமர்த்தல், சூழல் தரத்தினைப் பேணல் போன்ற விடயங்களில் செல்வாக்கு செலுத்தும் தன்மை காணப்படுகின்றது. சமூக நிபந்தனைகளை வடிவமைப்பதில் வியாபாரங்களுக்கு குறிப்பிட்டளவு ஆளுமையுடையமையினால் இந்நிபந்தனைகளின் அடிப்படையில் வியாபாரத்தை பொறுப்புடையதாக ஈடுபடுத்துவது சமூகத்தின் பொறுப்பாகும்.
2. வியாபாரமானது சமூகத்திலிருந்து உள்ளீடுகளைப் பெறும் திறந்த பெறுகை முறையாகவும் அதன் செயற்பாடுகளை பொது மக்களுக்கு திறந்த முறையில் வெளிப்படுத்துவதுமான இரு வழிமுறையாகச் செயற்படுகின்றது. இதனால் வியாபாரத்திற்கும் முழு அளவிலான சமூகத்திற்குமிடையே நம்பிக்கையும் திறந்த தொடர்பாடலும் பேணப்படுவது அவசியமாகும். வியாபாரமானது தானாக பொது மக்களிடமிருந்தும் சமூகப் பிரதிநிதிகளிடமிருந்தும் பெறும் உள்ளீடுகளில் கவனம் செலுத்துவதுடன் தனது சமூகக் கடமைகளை நிறைவேற்றுவதிலான நடவடிக்கைகள் பற்றிய ஒழுங்கான அறிக்கைகளை தாமாக முன்வந்து வெளியிட வேண்டியது அவசியமாகும்.
3. ஒரு செயற்பாடு, பொருள், அல்லது சேவை குறித்த சமூகச் செலவும் அதன் பயன்பாடும் அவை விற்கப்படுவதற்கு அல்லது பாவிக்கப்படுவதற்கு முன் முற்று முழுதாக கணிப்பீடு செய்யப்படுவது அவசியமாகும். வியாபார நிறுவனமானது குறுகிய கால மற்றும் நீண்ட கால செயற்பாடுகள் பற்றிய அவசியங்களை அறிந்திருத்தல் அல்லது கவனித்தல் வேண்டும். இவ்வியாபாரத் தீர்மானங்களினை தனியே தொழில் நுட்ப சாத்தியத்தன்மை மற்றும் இலாபகரத்தன்மைக் காரணிகள் மட்டும் பாதிப்பதில்லை. எனவே எல்லா காரணிகளும் குறுகிய மற்றும் நீண்ட கால நோக்கில் எடுத்து ஆராயப்பட்டே வியாபாரத் தீர்மானங்கள் மேற்கொள்ளப்படல் வேண்டும்.
4. ஒவ்வொரு செயற்பாடு, பொருள், அல்லது சேவையினதும் சமூகச் செலவானது நுகர்வோருக்கு கைமாற்றப்படல். இக்கருத்தானது உடன்பாடுடைய சமூகப் பொறுப்பாக, பாரம்பரிய அல்லது நிறுவன நடவடிக்கையில் அக்கறைகொண்டோர் கோட்பாட்டிலிருந்து மாறுவதற்கு முக்கிய காரணியாக வியாபாரத்திற் கருதப்படுகின்றது. செலவுமிக்க சமூகத்திட்டங்களின் முழுச் செலவையும் உள்ளெடுக்க நிறுவனம் எதிர்பார்க்காது. மாறாக சமூகத்தால் ஏற்றுக் கொள்ளக்கூடிய நடவடிக்கைகளின் செலவையே நுகர்வோரிடம் கைமாற்றல் வேண்டும்.
5. வியாபார நிறுவனங்கள் தமது சாதாரண செயற்பாடுகளுக்கு அப்பாற்பட்டவை குறித்தும் விளக்கமளிக்க வேண்டிய பொறுப்பு ஏற்படலாம். சகல சந்தர்ப்பங்களிலும் வியாபாரம் சமூகப் பிரச்சினைகளை தீர்க்க உதவ வேண்டும். இல்லாவிடின் அப்பிரச்சினைகளால் நேரடியாகப் பாதிக்கப்பட வேண்டி நேரிடும்.

ஒரு உதாரணத்தின் உதவியுடன் இம்மாதிரியின் பெறுமதியை விளக்குவோம். ஆதரவற்ற மக்களுக்கு இலவசமாக காலையுணவு வழங்குமாறு பிரதேச ரீதியில் சங்கிலித் தொடராக இயங்கும் உணவுச்சாலையொன்றின் அலுவலர்கள் ஒரு தர்ம நிறுவன ஒன்றியத்தால் கேட்கப்படுகின்றனர். இத்திட்டம் அமுல் நடாத்தப்பட்டு தகுதியான மக்கள் தர்ம நிறுவன ஒன்றியத்தால் வழங்கப்பட்ட மீளப் பெறக்கூடி பற்றுச் சீட்டுக்கள் மூலம் உணவைப் பெறுவர். பங்குபற்றிய உணவுச்சாலைகள்,

தர்ம நிறுவன ஒன்றியத்தால் உணவுப்பட்டியல் விலையில் குறிப்பிட்டளவு பெறுமதியை மீளப் பெறுவர். இத்திட்டம் ஒரு தொடர்ச்சியானதொரு தர்ம தொழிற்பாடாக வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது.

டேவிஸ் மாதிரியின் தத்துவப்படி தர்ம நிறுவனத்தின் வேண்டுகோளானது போசாக்கு குறைந்த மக்களை போசாக்கு மிக்கவர்களாக மாற்றி அதனுடாக அவர்களை தொழில் தேடுவதில் மற்றவர்களுக்கு நிகராக ஆக்குவதன் மூலம் எதிர்காலத்தில் அவர்களையும் ஒரு சிறந்த உற்பத்தித்திறன் மிகுந்த வரி செலுத்துவோராக மாற்ற முடியும் என்பதாகும். இச் சமூக நன்மையை ஏற்றுச் செயல்படுத்த உணவுச்சாலை அலுவலர்கள் ஏற்றுக் கொள்வதானது இதுவே தர்ம நிறுவனங்கள் மீதான வேண்டுகோளை நியாயப்படுத்த வேண்டிய தத்துவத்திற்கு காரணமாயிற்று. மேலும் உணவுச்சாலைச் சங்கிலித் தொடரிலுள்ள அலுவலர்களுக்கு சமூகத்தை நேர்க்கணிய அல்லது எதிர்க்கணிய வழியில் செல்வாக்குச் செலுத்தக் கூடிய வலுவை இது ஏற்படுத்தியது எனலாம்.

இவ்வாறு ஆதரவற்ற மக்களுக்கு உணவு வழங்கும் போது இத்திட்டத்தின் முன்னேற்றம் பற்றி அறிவிக்க வேண்டிய கடமை உணவுச்சாலை அலுவலருக்கான சமூகப் பொறுப்பாகக் கருதப்பட்டது. இத்திட்டத்தை அமுல்படுத்தும்போது சமூகப் பிரஜைகள் மற்றும் பிரதிநிதிகளிடமிருந்து உள்ளீடுகளைப் பெறத் தாமாக முன்வர வேண்டிய தேவை அலுவலர்கட்கு ஏற்பட்டது. இது டேவிஸ் மாதிரியின் இரண்டாவது செயற்திறன் கருத்தாகும்.

தர்ம நிறுவன முகாமையாளர்கள் தமது வறியோருக்கு உணவு வழங்கும் திட்டத்திற்கான செலவையும், பயனையும் கருத்தில் கொள்ளுதல் வேண்டும். இவரது மூன்றாவது கருத்துப்படி இவ்வாறான தர்ம சேவைகளில் பங்களிப்பதன் மூலம் பிரபல்யத்தன்மையை சேமிப்பது மட்டும் போதாதன்றி வியாபார முயற்சியின் செலவையும், சமூகக் கருத்துக்களையும் அவதானமாக மீளாய்வு செய்வதாக இத்திட்டமிடல் அமைதல் வேண்டும் என்கின்றது.

மேலும், குறிப்பிட்ட சங்கிலித் தொடரிலுள்ள சகல உணவுச் சாலைகளிலும் இத்திட்டம் கடைப்பிடிக்கப்பட்டால் இத்திட்டத்தில் பங்கு பற்றும் ஏனைய உணவுச்சாலை உரிமையாளர்கள் எதிர்பார்த்ததிலும் கூடிய ஆதரவற்றவர்களுக்கு உணவளித்து தமது பற்றுச் சீட்டுக்களை இத்தொடரிலுள்ள உணவுச்சாலைகளில் கொடுத்து மீளளிப்புச் செய்வர். இவ்வாறு இலவச உணவுத் திட்டம் விரிவடைந்து செல்லுமாயின் உணவுச்சாலைகளுக்கு குறிப்பிட்டளவிலான செலவை இது ஏற்படுத்தும். டேவிஸ் மாதிரியின் நான்காவது கருத்துப்படி இவ் அலுவலர்கள் இச்செலவுகளை தமது ஏனைய வாடிக்கையாளர்களுக்கு விலைகளைக் கூட்டி விற்பனை செய்வதன் மூலம் மாற்றுவர் என்கிறது.

இத்திட்டத்தின் வெற்றியால் நிரந்தரமாக சங்கிலித் தொடர் உணவுச்சாலை உரிமையாளர்கள் ஆதரவற்றோருக்கு உணவு வழங்கித் தமது அக்கறையை பிரபல்யப்படுத்துவார்கள். உதாரணமாக, நகரங்களை அடுத்துள்ள சில நலிவுற்ற கிராமங்களில் அமையும் உணவுச்சாலைகளினூடாக இப்போசாக்கு பிரச்சினையைத் தீர்க்க முடிகின்றது. இச்சமூகப் பிரச்சினை உடனடியாக எவ்வித நிதி ரீதியான உதவிகளையும் தர்ம நிறுவன சங்கிலித் தொடருக்கேற்படுத்தாது. எவ்வாறாயினும் நிறுவனத்தின் அலுவலர்கள் இக்கடமையைக் கருத்திற்கொண்டு தீர்வுகளை எடுக்க உதவி செய்வதில் ஈடுபட வேண்டும். இவ்வாறான நோக்கம் டேவிஸ் மாதிரியின் ஐந்தாவது கருத்தால் ஆதரவளிக்கப்படுகின்றது.

டேவிஸ் மாதிரியின் தொடர்ச்சியான கருத்துக்கள் முகாமையாளருக்கு நடைமுறைத் தீர்மானம் எடுப்பதற்கு வழிகாட்டி உதவுகின்றன. இவ்வாறான மாதிரியின் பிரதான அனுசூலமாக முகாமையாளர்களை நிறுவனத்திற்கு தேர்வு செய்யப்படும் சமூகத் திட்டங்கள் தொடர்பாக நீண்ட

ஆயிடையில் சிந்திக்க வைப்பதைக் கூறலாம். சமூகப் பொறுப்புப்பற்றிய பல்வேறு தத்துவங்கள் பொதுவான வழியில் முகாமையாளர்கள் ஈடுபட உதவியளிக்கின்றது. அதாவது, சமூகத் திட்டங்களின் செலவு எவ்வளவு, அதை எவ்வாறு தமது வாடிக்கையாளருக்கு மாற்றலாம் என்பவற்றைக் குறிப்பிடலாம்.

சமூகப் பொறுப்பு பற்றிய பல்வேறுபட்ட நோக்குகள்

சமகாலத்து நிறுவனங்கள் அனைத்தும் தாம் மற்றும் மேலாண்மைத் தத்துவங்களாலேயே வழிநடாடத்தப்படுகின்றன என்பதை சகலரும் ஏற்றுக் கொள்ள மாட்டார்கள். கூட்டுச்சேர் சமூகப் பொறுப்புக்கள் நிறுவனங்களை சமூகம் தொடர்பிலான செயல்களை முன்னெடுத்துச் செல்ல விதந்துரைப்பதுடன், இவை சமூகப் பொறுப்புக்களில் குறைவான அக்கறையுடைய நிறுவனங்களிலும் பார்க்கக் கூடிய இலாபத்தன்மையுடனும் கூடிய முதலீட்டு ஆபத்துடனும் செயற்படும் என்கின்றனர். எவ்வாறாயினும், நடைமுறை ஆய்வுகளின்படி சமூகப் பொறுப்புக்கும், இலாபகரத்தன்மைக்கும் இடையே எவ்வித தெளிவான உறவு முறையும் இல்லை என்றே கொள்ளப்படுகின்றது. இதன் விளைவாக இலாபகரத்தன்மையானது சட்டப்படியாக கூட்டுச்சேர் பொறுப்புக்களுக்கு சார்பாகவோ அல்லது எதிராகவோ எவ்வித கோரிக்கைகளையும் பயன்படுத்தவில்லையாயினும் ஏனைய வாதங்கள் இரு பக்கமாகவும் வாதிக்கின்றன.

சமூகப் பொறுப்பிற்கு சார்பானதும் எதிரானதுமான வாதங்கள்

கூட்டுச்சேர் சமூக ஆய்விற்கு எதிரான வாதங்கள், பின்வருவனவற்றை உள்ளடக்குகின்றது.

1. சமூகப் பொறுப்புடைய நடத்தையொன்றின் செலவானது கூட்டுத்தாபனத்தின் செயற்பாட்டுத்திறமையைக் குறைப்பதுடன் இழிவுப்போட்டிச் செலவில் பொருட்கள் சேவைகளை உற்பத்தி செய்யும் இயலுமையையும் பாதிக்கும்.
2. சமூகப் பொறுப்புடைய நடத்தையின் செலவானது போட்டியாளரால் ஏற்றுக் கொள்ளப்படுவதில்லை. எனவே, சமூகப் பொறுப்புடைய ஒரு நிறுவனம் தன்னைத்தானே தண்டனைக்குள்ளாக்கிக் கொள்கின்றது.
3. சமூகப் பொறுப்புடைய நடத்தையின் செலவானது அநேகமாக பங்கு இலாபத்தைக் குறைப்பதன் மூலம் பங்குதாரருக்கும் ஊதியக் குறைப்பின் மூலம் ஊழியருக்கும், அல்லது விலைகளை உயர்த்துவதன் மூலம் நுகர்வோருக்கும் சுமத்தப்படும்.
4. சமூகப் பொறுப்பை ஏற்பதானது நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்கள் பற்றி பலதரப்பட்ட கலப்பிடப்பட்ட வழிகாட்டிகளை / சைகைகளை நிறுவனத்திற்கும், சமூக அங்கத்தவருக்கும் வெளிப்படுத்துகின்றது. இது நிறுவன அங்கத்தவர்களுக்கு, அவர்கள் இலாபநோக்கு எனும் ஆரம்ப நோக்குடன் செயற்படுவதா அல்லது பொறுப்புடன் இயங்குவதை ஆரம்ப நோக்கமாக கொள்வதா எனும் பிரச்சினையால் நிறுவன நோக்கங்களை அடைவதில் இடையூறுகளை ஏற்படுத்துகின்றது. மேலும், சமூக அங்கத்தவர் உண்மைக்கு புறம்பான எதிர் பார்க்கைகளுடன் இருப்பதால் அவற்றை நிறுவனங்களால் எய்த முடிவதில்லை. உதாரணமாக, ஒரு பொறியை தொழிற்பாதுகாப்புக் கருதி தொடர்ந்து இயங்கும் நிலையில் விடும்படி சமூகம் வேண்டும் போது அது இலாபகரமற்றதாக அமைவதுடன், அவ்வாறு ஒரு நிறுவனத்தை வேண்டுவதானது மிக அதிகளவில் எதிர்ப்பார்ப்பதைக் குறிக்கும்.
5. சமூகப் பொறுப்புக்களை ஏற்பதன் மூலம் வியாபார தாபனங்கள் கூடிய வலுவுடையதாக மாறுவதுடன் சமூகத்தின் மேலான கூடிய வலுவை நடைமுறைப்படுத்துகின்றன.

6. வியாபார சமூகத்திலுள்ள தனிப்பட்டவர்கள் சந்தைப்படுத்தல், நிதி, உற்பத்தி போன்ற துறைகளில் பயிற்றுவிக்கப்படுகிறார்களேயொழிய சமூகப் பிரச்சினைகளை எவ்வாறு கையாள்வது என்பது பற்றி எதுவும் தெரிவதில்லை.
7. சமூகப் பிரச்சினைகளுக்கு தீர்வு காணும் விதத்தில் வியாபாரத் தாபனங்களை தனியாருடன் ஒப்பிட்டு நோக்கும் போது அங்கு ஒருவரும் தமது செயற்பாடுகளிற்கு பொறுப்பேற்பதில்லை. பொறுப்புக்களெதுவும் நிறுவனங்களிடம் இல்லாமல் தனியாளிடமே தங்கிருக்க வேண்டும்.

சிகாகோ பல்கலைக்கழகப் பொருளியலாளர் மில்டன் பிரட்மன் (Milton Friedman) வியாபார உரிமையாளர்களுக்காக முகாமையாளர்கள் ஒரே சமயத்தில் சமூக நலன்களையும் கவனிப்பதால், இவர்கள் இலாபத்தினை உழைக்க வேண்டியதில்லை என விவாதிக்கின்றார். இவரது கருத்துப்படி இவ்விரு குறிக்கோள்களும் அடிப்படையில் பொருந்தாததாக இருப்பதுடன் வியாபார உரிமை மாற்றலில் தற்போது முன்னணி வகிப்பதாகவும் இவர் கூறுகின்றார். பிரட்மன் மேலும் நிறுவனங்களை சமூகப் பொறுப்புள்ள நடத்தைகளில் ஈடுபடச் செய்வது உண்மையில் நெறிமுறைக்குப் புறம்பானது எனக் கூறியுள்ளார். ஏனெனில், ஏனையோரின் பணத்தை முகாமையாளர்கள் சமூகப் பொறுப்பில் செலவிடுவதனை விட, அதனை கூடிய பங்கிலாபம், மற்றும் கூலி மூலம் மறுபுறம் உரியோருக்கு கொடுக்கலாம் எனக் குறிப்பிடுகின்றார். மேலும் இவர் பின்வரும் மூன்று காரணங்களையும் தனது விவாதத்திற்கு ஆதாரமாக முன் வைக்கின்றார்.

1. சமூக பிரச்சினைகள் பற்றிக் கூறுவது அரசாங்கத்தின் ஒரு கடமையாகும். இதற்குப் பங்களிப்போர் யாவரும் இலாபம் உழைப்பதன் மூலம் வியாபாரங்கள் தமது சமூகக் கடமைகளை நிறைவேற்றுவதாகக் கருதுகின்றனர். அரசிற்கு வரி வடிவில் செலுத்தும் பணம் சமூக நிகழ்ச்சித் திட்டங்களுக்கான அடிப்படையாகிறது. வியாபாரங்களால் ஆரம்பிக்கப்படும் சமூக நிகழ்ச்சித் திட்டங்கள் இலாப தூண்டுதலைப் பாதிக்கிறது. சமூக நோக்கிலான வியாபாரங்களின் பங்களிப்பு, அரசிற்கும், வியாபாரங்களிற்கும் இடையிலான தொழில் ஆதார வேறுபாட்டைப் பாதிப்பதாகச் சிலர் கருதுகின்றனர்.
2. சமூகப்பொறுப்பு நிகழ்ச்சிகள் சரியாக மதிப்பாய்வு செய்யப்படுவதில்லை. இவ்வாதத்தை முன்னெடுத்துச் சென்றோர், முகாமையாளர்கள் சமூக நிகழ்ச்சித் திட்டங்களின் பாதிப்பை சரியான முறையில் அளவிடுவதில்லை என்கின்றனர். சமூக முதலீடுகளில் இடப்படும் பணப்பெறுமதி தொடர்பான பிரச்சினைகள் சிக்கலானவையாகவும் வெளிப்படையான எண்ணிக்கையற்ற கவனிப்புகளுடனானவையாகவும் உள்ளது. உதாரணமாக, உணவளிக்கும் உதவியை தொகை ரீதியாக பெறுமதியிடுவது சிக்கலானதாகும். மேலும், நலன்புரி என்ற வகையில் எத்தனை ஆதரவற்றோருக்கு எத்தனை இலவச உணவளித்தது? என அறிவதும் சிக்கலானதாகும்.
3. சமூகப் பொறுப்புக்கள் வியாபாரத்தின் அடிப்படை நோக்கங்களின் செறிவைக் குறைக்கின்றன. எந்தவொரு சமூக செயற்பாடும் வியாபாரத்தின் அடிப்படைத் தேவையான பங்குதாரருக்கான இலாப உச்சப்படுத்தலிலிருந்து மாறுபட்டு மனித, மூலப்பொருள், நிதி வளங்களை அனுபவித்து வடித்தெடுப்பதாக காணப்படுகின்றது.

சமூகப் பொறுப்பிற்கு ஆதாரமான வாதங்கள் பின்வருவனவற்றை உள்ளடக்குகின்றது.

1. இது வியாபாரத்தின் எதிர்காலத்தில் மிகுந்த அக்கறை கொண்ட ஒன்றாகும். இவ்வாதம் நேர்க்கணிய, எதிர்க்கணிய முறையில் கருக்கித்தரப்படுவது சிறப்பானதாகும். நேர்க்கணிய முறையென்பது — நிறுவனங்களிற்கு நீண்ட காலத்தில் பயன்தரும் வகையில் சமூகத்தைப்

பூரணமாகக் கருதி கடமைகளை நிறைவேற்றுவதை அடிப்படையாகக் கொண்ட கோட்பாடாகும்.

உணவுச்சாலைத் தொடரில் போசாக்கற்ற வறியவர்களுக்கு உணவளிப்பதன் மூலம் உரிமையாளர் குறிப்பிட்ட பொருளாதார நட்டத்தைப் பெற்றாலும் அது இவர்களுக்கு நீண்ட காலத்தில் நன்மையை தருமெனக்காரணம் காட்டப்படலாம். உதாரணமாக உணவுச்சாலையருகில் தெருக்களில் பல ஆதரவற்றோர் காணப்படுகின்றார்கள் என கருதுவோமாயின் உணவுச் சாலைகளின் செயற்பாடு அவர்களுக்கு சிறப்பான சூழலை உருவாக்கவும், வேலை வாய்ப்புக்களைப் பெறவும் உதவுவதுடன் நீண்ட கால இலாபத்திற்கு குறுங்காலச் செலவுகள் முதலீடுகளாகின்றன.

எதிர்க்கணிய முறையில் இதே வாதம் சமூக செயற்பாடுகளில் நிறுவனமொன்று தன்னைத்தானே ஈடுபடுத்தாவிடின் தவிர்க்க முடியாத வகையில் சமூகம் விரைவாக அல்லது காலம் தாழ்த்தி அவ்வாறு செயற்படவைக்குமென்ற எடுகோளின் அடிப்படையில் கூறப்படுகின்றது. இவ்வாதத்தின்படி வியாபாரங்கள் சமூகப் பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதற்கு முயற்சி எடுக்காதுவிடின் சமூகம் குழுவாகச் சேர்ந்து எதிர் நடவடிக்கையாக உற்பத்திகளை பகிஷ்கரிக்கும் அல்லது எதிர்ப்பு தெரிவிக்கும் என்பதாகும். இவ்வாதம் சமூகப் பொறுப்பில் வியாபார தாபனங்கள் அக்கறை காட்டாவிட்டால் அது அரசாங்கத்தின் அத்து மீறிய தலையீட்டிற்கு வழிவகுப்படுத்தும் எனவும் குறிப்பிடுகின்றது.

2. பொறுப்பான சமூக செயற்பாடுகள் இலாபத்தன்மை உடையவையானாலும் வியாபார சமூக செயற்பாடுகளுக்கும், இலாபத்திற்குமிடையே தெளிவான உறவு முறைத் தாக்கங்களிருப்பதற்கான சான்றுகளில்லை. சமூக செயற்பாட்டுபங்களிப்புக்கள் வியாபார நிறுவனத்தின் நீண்ட கால இலாபத் தன்மைக்கு உதவுவனவாக வாதிடப்படுகின்றன. உதாரணமாக, ஓர் உயர் கல்விக்கான நன்கொடை, வியாபாரத் தாபனத்திற்கும் குறிப்பிட்ட பல்கலைக்கழகங்களுக்குமிடையிலான தொடர்பை உணர்த்தும். இவ்வாறான தொடர்பு வியாபாரத் தாபனத்திற்கு திறமையான பட்டதாரிகளை சேர்ப்பதற்கு உதவும்.
3. சமூக செயற்பாடுகள் ஒரு நெறிமுறைக்குட்பட்ட செயற்பாடுகளாகும். சமூக நடவடிக்கைகளில் நிறுவனங்கள் தம்மை ஈடுபடுத்த வேண்டியது நெறிவழிக்குட்பட்ட கடப்பாடாக கருதப்படுகின்றது. ஒரு நிறுவனம் சூழலை பாதிக்கும் வகையில் எண்ணெயை சிந்தும் பொறியமைப்பைக் கொண்டிருப்பதைக் கவனத்திற் கொள்ளுவோம். இந்நிறுவனம் எண்ணெய் சிந்தியதால் ஏற்பட்ட தவறுகளை சட்டப்படி திருத்த நடவடிக்கை எடுக்க வேண்டும், அவ்வாறு தவறுகள் ஏற்படாவிடினும் அந் நிறுவனம் கூடியளவில் இத் திருத்தங்களை மேற்பார்வையிடுவது சமூகத்தினால் சரியானதாகவே கருதப்படும்.
4. சட்டங்கள் எல்லாச் சூழ்நிலைகளிலும் மாற்றம் செய்யப்பட முடியாதவை. இக்காரணத்தினால் வியாபார தாபனங்கள் சமூகத்தை ஒரு ஒழுங்கு முறைக்கமைய சட்டப்படி பராமரிக்க வேண்டிய பொறுப்புடையவையாகின்றன. இவ்வாதம் சமூக ஈடுபாடு பற்றிய சட்ட முறைக்குட்பட்டதும் நெறிமுறைக்குட்பட்டதுமான இயல்புகளுக்கிடையிலான உறவு முறையை வலியுறுத்துவதாக உள்ளது. ஏனெனில் இவை தொடர்ச்சித் தன்மையுடைய சமூகப் பொறுப்புக்களாகும். இது நெறிமுறைக்குட்பட்ட முன்னொழுங்குபடுத்தல்களுக்கு துணையாக சட்ட முறைக்குட்பட்ட முன்னொழுங்குபடுத்தல்கள் அமைவதை குறிக்கின்றது. உதாரணமாக, சுயமான நிழச்சித் திட்டங்களில் ஈடுபடும் நிறுவனங்கள் ஏற்கனவே இருக்கும் சட்டங்களுக்கமைய செயற்பட வேண்டியிருப்பதைக் குறிப்பிடலாம்.

இவ்வாறு பாரம்பரியமாக சமூகப் பொறுப்பென்பது கருத்து வேறுபாட்டிற்குரியவையாக இருப்பதனால் முகாமையாளர்கள் சமூகப் பொறுப்பிற்கு சார்பாகவும், எதிராகவுமான வாதங்கள் பற்றி அறிந்திருக்க வேண்டும். ஜோசப் மொன்சன் (Joseph Monsen) அவர்களால் உருவாக்கப்பட்ட சமூகப் பொறுப்பிற்கு சார்பானதும் எதிரானதுமான வாதங்கள் அட்டவணை 4 - 3 இல் வரிசைப்படுத்தப்பட்டுள்ளது.

அட்டவணை 4 - 3 சமூக பொறுப்பிற்கு எதிரானதும் சார்பானதுமான வாதங்கள்.

சமூக பொறுப்பிற்கு சார்பாகவுள்ள முக்கிய வாதங்கள்:

1. நிறுவனம் செயற்படும் சமூகத்தை வளர்ச்சியுறச் செய்து மேம்படுத்த இது மிகவும் அக்கறை காட்டும்.
2. சமூக செயற்பாடுகள் இலாபத்தன்மையுடையனவாக அமையலாம்.
3. இது நெறிமுறைக்குட்பட்டு மேற்கொள்ளல் செயற்பாடாகும்.
4. இது நிறுவனத்தின் மீது பொதுமக்களுக்குள்ள நன்மதிப்பைக் கூட்டும்.
5. இது நிறுவனம் தொடர்ந்து வாழக்கூடிய தன்மையை அதிகரிப்பதுடன் நிறுவனம் தொடர்ந்து இயங்குவதற்கும் காரணமாக அமையும். சமூகம் நிறுவனத்தினது உரிமையை மாற்றியமைக்கலாம் அல்லது கைவிடலாம். இதுவே "பொறுப்புக் குறித்த வலிமைச் சட்டம்" ஆகும்.
6. அரசாங்கத்தின் சட்ட திட்டங்களை தவிர்க்க வேண்டிய தேவை உண்டு.
7. சமூக கலாசார மாதிரி இதனை வேண்டி நிற்கின்றது.
8. சகல சந்தர்ப்பங்களிலும் சட்டங்கள் மாற்றப்படாதானாலும் சமூகத்தை முறையாகப் பேண வேண்டிய பொறுப்பு நிறுவனத்திற்கேயுரியதாகும்.
9. இவை பங்குதாரரின்மேல் சிறப்பான அக்கறையைக் கொண்டது. நீண்ட காலத்தில் இது பங்கு விலையை அதிகரிக்கும். ஏனெனில், பங்குச் சந்தை கம்பனியை குறைந்த ஆபத்துடையவையாக கண்ணூறும் பொதுமக்களின் கவனத்தை ஈர்த்து அதனூடாக பங்கின் புரள்வு வீதத்தை உயர்த்தும்.
10. அரசாங்கம் தீர்க்கத் தவறிய சமூகப் பிரச்சினைகளைத் தீர்க்க ஒரு சந்தர்ப்பத்தை சமூகம் வியாபார தாபனங்களுக்கு கொடுக்கிறது.
11. சில குழுக்களினால் நிதி மற்றும் மனித வளங்கள் இச்சமூக பிரச்சினைகளை தீர்ப்பதற்காக நிறுவனங்களுக்கு வழங்கப்படுவது இங்கு கவனிக்கப்படுதல் வேண்டும்.
12. பிரச்சினைகள் ஏற்பட முன் பராமரிப்பதே சிறப்பானதால் வியாபார தாபனங்கள் முற்கூட்டியே செயற்பட்டு பிரச்சினைகள் பெரியதாவதற்கு முன் தீர்ப்பதற்கு நடவடிக்கைகள் எடுக்கலாம்.

சமூகப் பொறுப்பிற்கு எதிராகவுள்ள முக்கிய வாதங்கள்:

1. இது சட்ட விரோதமானதாக அமையலாம்.
2. வியாபார தாபனமும் அரசும் சேர்ந்து ஒன்றாகலாம்.
3. சமூக செயற்பாடுகள் அளவிட முடியாதவை.

4. இது இலாப உச்சப்படுத்தலை மீறுகின்றது.
5. சமூகப் பொறுப்பிலான செலவு பெரிதென்பதால், அது விலைகளை அதிகளவால் உயர்த்தும்.
6. சமூகப் பிரச்சினைகளைத் தீர்க்குமளவிற்கு சமூகத் திறமைகள் வியாபாரத்திற்கு இல்லாது இருக்கலாம்.
7. வியாபார தாபனங்களினது ஆரம்பத் தேவைகளின் செறிவைக் குறைக்கும்.
8. சமூக நிகழ்ச்சி திட்டங்களின் செலவால் பொருட்கள் விலையுயர்வு பெற்று நாட்டின் சென்மதி நிறுவையை பாதிக்கலாம்.
9. வியாபார தாபனங்களுக்கு ஏற்கனவே உள்ள அதிக சக்தி/ வலு இவ்வாறான ஈடுபாட்டினால் மேலும் சக்தி/ வலுவை அதிகரிக்கலாம்.
10. வியாபார தாபனங்கள் பொதுமக்களுக்கு பதிலளிக்க வேண்டிய கடப்பாடு குறைவதனால் இதனது சமூக ஈடுபாட்டின் மீது பொதுமக்கள் கட்டுப்பாடுகளை மேற்கொள்ள முடியாதுள்ளது.
11. இவ்வாறான கட்டுப்பாடு வியாபார தாபனத்திற்கு சமூகத்திலுள்ள பரந்த ஆதரவை/ பக்க பலத்தைக் குறைக்கும்.

சமூகப் பொறுப்பிற்கு சார்பானதும் எதிரானதுமான வாதங்கள் சமூகப் பொறுப்பு பற்றிய கருத்து வேறுபாடுகளுக்கு உயர் ஒளியூட்டம் கொடுக்கின்றது. முகாமையாளர்கள் சமூக நிகழ்ச்சிகள் பற்றி திட்டமிடும் போது சமூகப் பொறுப்பிற்கெதிரான வாதங்கள் அவற்றிற்கு எதிரான தடைகளை ஏற்படுத்துகின்றன. முகாமையாளர்கள் குறிப்பிட்ட சமூகக் கடமை பற்றி தீர்மானம் எடுக்கும் போது எவ்வாதங்கள் அவற்றிற்குத் தகுதியானவை எனத் தீர்மானிக்க வேண்டும்.

சமூகத்திற்கு பதிலளிக்கும் கடப்பாடும், சமூக ஆய்வும்

சகல நிறுவனங்களும் சமூகப் பொறுப்புள்ள வகையில் செயற்பட வேண்டிய தேவையானது சில மட்டங்களில் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டுள்ளது. நிறுவனமொன்று தனது நடத்தைகள் நிலையான செயற்பாடுகளுடன் ஒத்துள்ளது என்பதை உறுதிப்படுத்த அவை சமூகத்திற்குப் பதிலளிக்க வேண்டிய செயற்பாடுகளின் சிறப்புத் தன்மையை மதிப்பாய்வு செய்ய வேண்டிய தேவையுள்ளது. இவ்வாறான அளவீடுகள் பொருளாதார செயற்பாட்டு மதிப்பீடு போன்ற சரியானதாகவோ முடிவானதாகவோ இருக்காதாயினும் முகாமையாளர்கள் சிறப்புத் தன்மைகளை மதிப்பாய்வு செய்யும் திட்டங்களைக் கொண்டிருக்க வேண்டும். இவ்வாறான திட்டமொன்று இல்லாவிடில் அவை பங்குபற்றும் பல்வேறுபட்ட சமூக திட்டங்களின் தொடர்பு படுத்தப்பட்ட வெற்றியையும், போட்டித் தன்மையின் பயனையும் அளவிட எவ்வழியுமிருக்காது.

சமூகத்திற்கு பதிலளிக்கும் கடப்பாடு

ஒரு நிறுவனத்தின் சமூகப் பொறுப்புக்களை வருடாந்த தொடர்பான சமூகத்திற்கு பதிலளிக்கும் அணுகுமுறைகள் பின்வரும் ஐந்து மூலகங்களை உள்ளடக்கியதாகக் காணப்படும்.

1. சமூகக் குறிக்கோள்களை வருடாந்த திட்டமிடல் செயன்முறையில் ஒன்றிணைத்தல்: இன்னோர் வகையில் கூறினால் சமூகப் பொறுப்பு என்பது ஒரு பிற்கருத்துடையதாகவோ அல்லது இடைவெளியை ஏற்படுத்தும் அளவீடாகவோ கருதப்படக் கூடாது.

2. ஒரு நிறுவனத்தில் ஏற்கனவே இருக்கும் சமூகப் பொறுப்பு மாதிரிகளைப் பரிசோதித்தல்: வேறு எந்நிறுவனங்கள் சமூகப் பொறுப்புக்களில் ஈடுபட்டுள்ளன? அவற்றின் நிகழ்ச்சித் திட்டங்கள் எவ்வளவு வெற்றிகரமானவை? கூட்டுச்சேர் சமூகப் பொறுப்பு என்பது பற்றி சமூகம் என்ன எதிர்பார்க்கிறது?
3. நிறுவனத்தின் சமூகத்திற்கு பதிலளிக்க வேண்டிய செயற்பாடுகள் பற்றிய ஒழுங்கான அறிக்கைகள் மூலம் நிறுவன நடவடிக்கைகளில் அக்கறையுடையோருக்கு தகவலளித்தல்: ஆண்டுக்கான திட்டமிடல் செய்முறையில் சமூகக் குறிக்கோள்கள் ஒன்றிணைக்கப்பட்டிருப்பின் நிறுவன நடவடிக்கைகளில் அக்கறையுடையோர் அவற்றின் சிறப்புத் தன்மை பற்றி ஒழுங்கான மதிப்பீடுகளை மேற்கொள்ளலாம்.
4. சமூகப் பொறுப்பின் செயற்பாடுகளை வேறுபட்ட அணுகுமுறைகளுடன் பரிசோதித்தல்: வியாபார நிறுவனங்களுக்கு கூட்டுச்சேர் சமூகத் திட்டங்கள் அநேகமாக "பரிட்சயமற்ற வரையறைகளை" கூறுவனவாதலால் முகாமையாளர்கள் இவற்றை வழி நடாத்த பல்வேறு அணுகுமுறைகளை முயற்சிக்க வேண்டியிருக்கும். ஒரு சமூக நிகழ்ச்சித் திட்டம் தொடர்பான ஒரு அணுகு முறை பிழைக்குமாயின் அவ்வணுகு முறை பயனற்றது எனக் கருதப்படல் கூடாது.
5. சமூக நிகழ்ச்சித் திட்டங்கள் தொடர்பாக நிறுவனத்தின் முதலீட்டுச் செலவை அளவிட முயற்சித்தல்: முகாமையாளர்கள் எவ்வளவு தொகையை சமூக நிகழ்ச்சித் திட்டங்களில் செலவிட வேண்டும் என்பது பற்றியும், அவை பற்றிய நீண்டகால மதிப்பீடுகள் பற்றியும் தெரிந்திருத்தல் வேண்டும்.

எதை அளவிடல் வேண்டும்?

இவ் இறுதிக் கவனிப்பானது சமூகப் பொறுப்புக்களை நிறைவேற்றும் போதான நிறுவனத்தின் முயற்சித் தாக்கங்களை மேலதிக விவாதங்களுக்குட்படுத்த வேண்டிய அவசியத்தை குறிப்பிடுகின்றது. ஏனெனில் சமூக நிகழ்ச்சித் திட்டங்களின் பெறுபேறுகளை அளவிடுவது மிகச் சிக்கலானதாகும். நிறுவனங்கள் பின்வரும் அடிப்படைகளில் சமூகப் பொறுப்புக்களை அளவிட வேண்டும்.

1. பொருளாதாரத் தொழிற்பாடு: வேலைவாய்ப்புக்களைத் தோற்றுவித்தல், பொருட்கள் சேவைகளை வழங்குதல், உரிய ஊழியங்களை வழங்குதல், மற்றும் ஊழியருக்கான தொழிற்பாதுகாப்பை உறுதிப்படுத்தல் போன்ற இலகுவான சமூகக் குறிகாட்டிகளை நிறுவனமொன்று வழங்கியமை பற்றிய பொருளாதார பங்களிப்புகளை மதிப்பிடுவது அவசியமாகின்றது.
2. வாழ்க்கைத்தரம்: பொதுவான வாழ்க்கைத்தரத்தைக் நிறுவனச் செயற்பாடு உயர்த்துகிறதா அல்லது பாதிக்கின்றதா? இதனை உயர்தரமான பொருட்களை உற்பத்தி செய்தல், மற்றும் குழலை மாசுபடுத்தும் முயற்சிகளை தவிர்த்தல் போன்ற இரு உதாரணங்கள் மூலம் அளவிடலாம்.
3. சமூக முதலீடு: இம் மாறியை அளவிடுவதன் மூலம் நிறுவனம் எவ்வளவு தூரம் பணத்தையும் மனித வளத்தையும் சமூக பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதில் முதலிடுகின்றன எனக் கூட்டிக் காட்டலாம்.
4. பிரச்சினைகளைத் தீர்த்தல்: ஒரு நிறுவனம் சமூகப் பிரச்சினைகளின் அறிகுறிகளுடன் தொடர்புபடுத்தப்படாமல் அவற்றின் காரணங்களுடன் எவ்வளவு தூரம் தொடர்புபடுத்தப்படுகின்றன என்பதை அறிதல்.

எவ்வாறு அளவிடல் வேண்டும்?

நிறுவனமொன்றின் சமூகப் பொறுப்புத் தன்மையை மதிப்பாய்வு செய்யும் விசேட முகாமைத்துவக் கருவி சமூகப் பரிசோதனையாகும். இது நிறுவனமொன்று சமூகத்தில் ஏற்படுத்தும் தாக்கங்களை அளவிட முயற்சிக்கின்றது. இது ஒரு நிறுவனத்தின் நடைமுறை மற்றும் எதிர்கால திட்டங்கள் பற்றிய விசேட தகவல்களை இனம் காணும், விவரிக்கும், பெற்றுக் கொள்ளும் ஓர் விவரப்படியாகும்.

சமூகப் பரிசோதனையானது சமூகக் குறிக்கோள்கள் தொடர்பாக நிறுவனமொன்றின் தேரிய பங்களிப்பை அவற்றின் மீதான செலவுகளையும் பயன்பாடுகளையும் ஒப்பிடுவதன் மூலம் அடைய முயற்சிக்கின்றன. சமூகப் பரிசோதனையின் அடிப்படைப் படிமுறைகளாக சமூகப் பொறுப்புடைய நிறுவனங்களின் செயற்பாடுகளின் விளைத்திறனை அவதானித்தல், அளவிடுதல், மற்றும் மதிப்பாய்வு செய்தல் என்பன அமைகின்றது. இவற்றில் இருந்து பெறப்படும் தகவல்கள் நிறுவனங்கள் தமது எதிர்கால குறிக்கோள் தொடர்பான தந்திரோபாயங்களை அபிவிருத்தி செய்ய உதவுகின்றது.

சமூகப் பொறுப்பும் சட்ட உடன்பாடும்

சமூகப் பொறுப்புக்கள் பற்றிய தொழிற்பாடுகளுடன் ஈடுபட நிறுவனங்கள் எவ்வளவு தந்திரோபாயங்களையும் பயன்படுத்தலாம். மேலும், இவ்வாறான தந்திரோபாயங்களை வரையறுக்கும் ஒரு வழியாக அவற்றின் சட்ட உடன்பாடும் பொறுப்பும் பற்றிய பருமன்களைக் குறிப்பிடலாம். சமூகப் பொறுப்பானது சட்டத்திற்கு முரணானதும் பொறுப்பற்றதும், சட்டத்திற்கு முரணானதும் பொறுப்புடையதும், சட்டத்திற்கமைவானதும் பொறுப்பற்றதும், சட்டத்திற்கமைவானதும் பொறுப்புடையதும் என நான்கு வேறுபட்ட தொகுதிகளாக பிரிக்கப்படலாம்.

1. சட்டத்திற்கு முரணானதும் பொறுப்பற்றதும்

சில நிறுவனங்கள் சட்டத்திற்கு முரணாகவும், பொறுப்பற்றும் நடக்க முற்படும். உதாரணமாக, ஏற்கனவே மாசுபடுத்தப்பட்ட களனி ஆற்றில் தமது நச்சுக் கழிவுகளை இடுவதன் மூலம் சில நிறுவனங்கள் நன்மையடைவதாக ஆய்வுகளும், விசாரணைகளும் தெரிவிக்கின்றன. இவ்வாறான பொருட்களை ஆற்றிலிடுவது சட்டப்படி தவிர்க்கப்பட வேண்டியதுடன் இது நீரை மாசுபடுத்தும் என்ற பொறுப்பற்ற செயற்பாடுமாகும். வேறொர் நிறுவனம் வளியை மாசுபடுத்தலைக் கட்டுப்படுத்தும் உபகரணத்தை தனது பொறியில் பூட்டாது விடுவதென பின்வரும் காரணங்களுக்காக தீர்மானிக்கலாம். அதாவது வளி மாசுபடாது என்ற நம்பிக்கையும் அவ்வாறு மாசுபட்டாலும் அதற்குரிய தண்டப்பணத்தை செலுத்த முடியும் என்ற எண்ணமுமாகும். இன்று ஒரு சட்டத்திற்கு முரணானதும், பொறுப்பற்றதுமான தந்திரோபாயம் கூடிய ஆபத்தானதும் நிறுவனத்தின் தொடர்ந்தியங்காத முடிவிற்கும் காரணமாகலாம். ஏனெனில், இன்று சமூகத்தின் விரிந்த கண்ணோட்டத்தில் இவ்வாறான நடத்தைகள் நிலைத்திருக்க முடியாது.

2. சட்டத்திற்கமைவானதும் பொறுப்பற்றதும்

சில நிறுவனங்கள் எச்சட்டத்தையும் மீறாமல், ஆனால் தொடர்ந்தும் சமூகப் பொறுப்பற்ற செயல்களை செய்ய முற்படும். உதாரணமாக, பியர் கம்பெனிகள் வர்த்தக நோக்கில் பொருள் உற்பத்தியை மேற்கொண்டாலும் அவை வயதுவராத பாவனையாளர் மத்தியில் பியர் பாவனையைத் தூண்டுகின்றன; சூதாட்டச் சாலைகள் சில சமயங்களில் விசேட ஏற்புக்கள் மூலம் தமது சொத்துக்களைப் பணயம் வைப்பதைத் தூண்டுகின்றன; சில நிறுவனங்கள்

கைத்துப்பாக்கிகளை உற்பத்தி செய்து குற்றம் புரிவோரால் பெருமளவில் உற்பத்தி செய்து குற்றம் புரிவோரால் பெறுமளவில் கையாளப்பட ஏதுவாகின்றது என்பவற்றைக் குறிப்பிடலாம். இங்கு சகல நிறுவனங்களும் சட்ட வரையறைக்குட்பட்டு செயற்பட்டாலும் சகலதும் சமூகத்தின் நன்நடத்தைக்கு ஆபத்தானவை என வாதிடப்படலாம்.

3. சட்டத்திற்கு முரணானதும் பொறுப்புடையதும்

சில நிறுவனங்கள் பயன்படுத்தும் தந்திரோபாயங்கள் சமூக ரீதியில் உணர்வுடையதாகவும் பொறுப்புடையதாகவும், ஆனால் சட்டத்தை மீறுவதாகவும் காணப்படலாம். உதாரணமாக ஒரு நிறுவனம் "சிறு பிள்ளைகளை பயிற்றுவிக்கும் நிகழ்ச்சித் திட்டத்தை" அமுல்படுத்தி வேலை வழங்கும் போது அது இழிவுக் கூலிச் சட்டத்தை மீறுவதாக அமையும்.

4. சட்டத்திற்கமைவானதும் பொறுப்புடையதும்

இறுதியாக, சில நிறுவனங்கள் சட்டத்திற்கு கட்டுப்பட்டு அதே சமயம் சமூகப் பொறுப்புடைய நடத்தையில் ஈடுபடுவதைக் குறிக்கலாம். உதாரணமாக, ஒரு நிறுவனம் தனது இலாபத்திலொரு குறிப்பிட்ட வீதத்தை தர்மத்திற்கு கொடுக்குமாயின் இச் செயல் சட்டத்திற்கமைவானதும் உயர் சமூக பொறுப்புடையதுமாகக் கருதப்படும். இவை ஏனைய நிறுவனங்களுக்கும் இலாபத்தைப் பயன்படுத்தி நல்ல பிரஜைகளாகும் சாத்திய நம்பிக்கைகளை ஏற்படுத்தும்.

முகாமையியல் நெறிகளின் இயல்புகள்

நெறிகளென்பது மனித செயல்களில் சரியானவை எவை? தவறானவை எவை? என வரையறுத்துக் கோடிட்டுக் காட்டும் நியமங்களின் தொகுதியாகும். முகாமையாளர்களின் தீர்மானங்களும் செயல்களும் நிறுவனத்திலுள்ள அங்கத்தவர்களின் சுகாதார, பாதுகாப்பு, இயல்பு, நடத்தை என்பவற்றைப் பாதிக்கும்.

ஒரு நிறுவனத்தின் நடவடிக்கைகளில் அக்கறையுடையோருக்கு பயன்தரும் வகையில் அதன் முகாமையாளர்கள் நெறிமுறை வழியிலான நடத்தை மூலம் சமூகப் பொறுப்புக்களை செயற்படுத்துவர் எனும் கருத்து மிக முக்கியமானதாகும். இப்பகுதியில் முகாமைத்துவ நெறிகளின் சிக்கல்களை நோக்குவோம். நெறிகளெனும் பதம் தனிப்பட்டவரது அல்லது ஒரு குழுவினது நடத்தைகளைக் காட்டும் தத்துவங்களின் தொகுதியைக் குறிக்கும். தனிப்பட்டோர், குழு, அல்லது சமூகம் கொண்டுள்ள நம்பிக்கைகள் பல்வேறுபட்ட நெறிமுறைகளுக்கு அடிப்படை மூலகங்களாகும். மேலும், தனிப்பட்டவர், குழு, அல்லது சமூகத்தினது பெறுமதிகள் வேறொரு தனிப்பட்டவர், குழு, அல்லது சமூகத்தினது பெறுமதிகளிலிருந்து வேறுபட்டவையாயிருக்கும். இதற்காகவே நெறிமுறை நியமங்கள், சர்வதேச ரீதியில் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட கோடிட்ட நடத்தைகளைப் பிரதிபலிக்காமல் ஒரு முடிவுப் பொருளின் செய்முறையை வரையறை செய்து வகைப்படுத்தும் மனித செயற்பாடுகளின் இயல்புகளைக் காட்டி நிற்கின்றன.

நெறிமுறையிலான சிந்தனைகளும் சமூகப் பொறுப்பு சிந்தனைகளைப் போன்று சமூகப் பெறுமதிகள், மாதிரிகள், மற்றும் இயல்புகளால் செல்வாக்குச் செலுத்தப்படுபவையாகும். இவ்விரண்டும் சுற்றுச் சூழலிலுள்ள ஏனையோரால் கவனிக்கப்படுபவையாயினும், நெறிமுறையிலான சிந்தனைகள் சில குறிப்பிட்ட வழிகளில் சமூகப் பொறுப்பு சிந்தனைகளிலிருந்து வேறுபட்டமைகின்றன. இந்நெறிமுறையிலான மதிப்பீடுகள் பல வருட அனுபவ ரீதியிலான தனிப்பட்ட பெறுமதிகளை அடிப்படையாகக் கொண்டவையாகும். மேலும், சமூகத்தில் பூரணமாகச் செல்வாக்குச் செலுத்தும் சந்தர்ப்பங்கள் தவிர்ந்த சூழ்நிலைகளில் வழமையான

ஈடுபாடும் கொண்டிருக்கும். இந்நெறிமுறையிலான மதிப்பீடுகள் சமூகத்தைப் பூரணமாகப் பாதிக்காவிடினும் முகாமையாளரை அல்லது நிறுவனத்தில் ஒருவரை அல்லது நிறுவனத்தின் நடவடிக்கைகளில் அக்கறையுடைய ஒருவரை வழமையாக பாதிப்பதாக அமையும். நெறிகள் பொதுவாக ஒருவருடைய மதிப்பீட்டிலும், நடத்தையிலும் ஈடுபட, சமூகப் பொறுப்பானது வழமையாக முழு நிறுவனத்துடனும் தொடர்புபட்டதான ஈடுபாடுடையது. சுருக்கமாக, நெறிகளை அடிப்படையில் தனிப்பட்ட செயலாகவும் சமூகப் பொறுப்பினை சற்றுக் கூடிய நிறுவன செயலாகவும் வரையறுக்கலாம்.

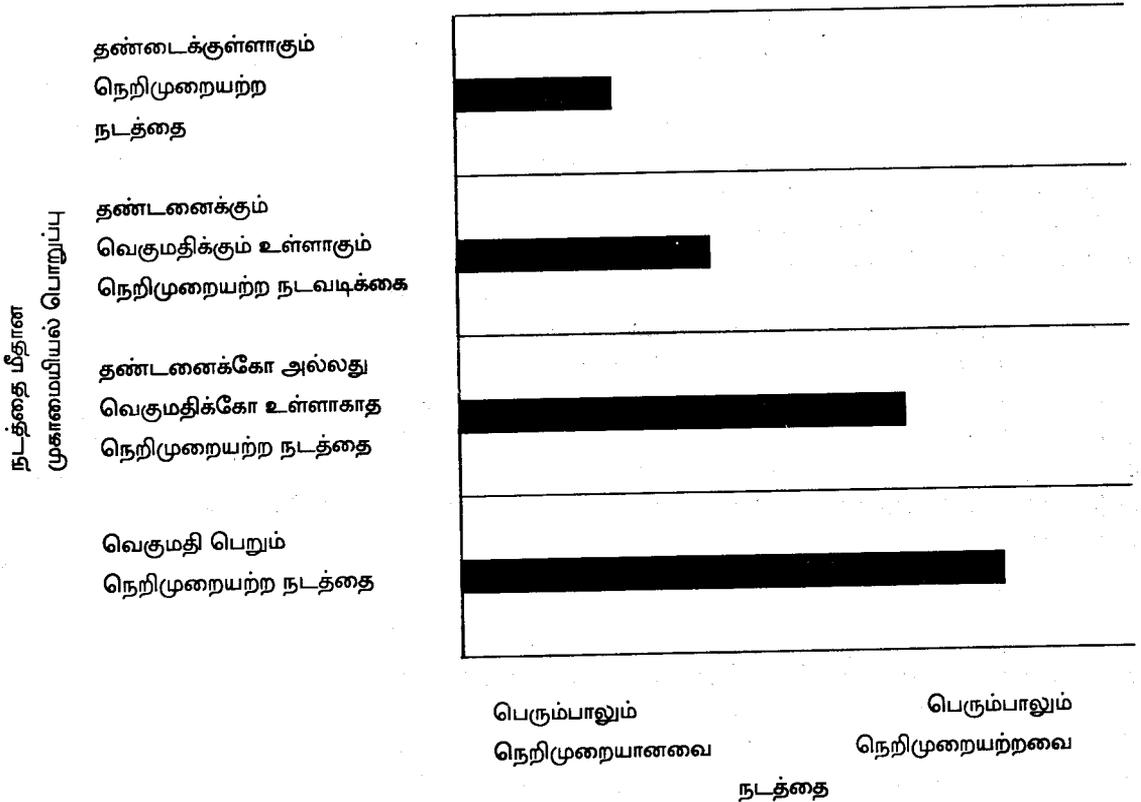
நெறி மூலங்கள்

சகல சமூகத்திலுமுள்ள மக்கள், ஒருவர் மற்றொருவர் மீதான சகல செயற்பாடுகளுக்கும் நியமங்களையும், குறிகளையும் ஏற்படுத்தி வைத்துள்ளனர். ஆனால் ஒரே நடத்தைகள் பற்றி சகல சமூகமும் எது சரி, எது பிழை என திட்டவாட்டமாக வரையறுக்கவில்லை. டால்கொற் பார்சன்ஸ் (Talcott Parsons) எனும் சமூகவியலாளரின் கருத்துப்படி சகல சமூகங்களும் ஒரு சந்ததியிலிருந்து மற்றைய சந்ததிக்கு மாற்றக் கூடியதான நிலையானதும் தொடரானதுமான கலாசார வடிவங்களைப் பேண வேண்டும் என்கிறார். இத்தேவை குடும்ப அலகினும் பார்க்க சிறப்பான முறையில் சமய, கல்வி, கலாசார அமைப்புக்களால் நிறைவேற்றப்படுகின்றன. சமுதாயம் சார்ந்திருத்தல் எனும் செய்முறையூடாக நிறுவன அமைப்புகளும் குடும்பங்களும் சமூக பெறுமான மாதிரிகளைக் கற்பிக்கின்றன. இச்செய்முறையூடாக மக்கள் எது சரி, எது பிழை, எது நியாயமானதென்ற நம்பிக்கைகளை உருவாக்கிக் கொள்கின்றனர். சமுதாயம் சார்ந்திருத்தல் எனும் செய்முறையூடாக ஒரு சமூகத்தின் புதிய உறுப்பினர் ஆகக் குறைந்த சில பெறுமானங்கள், மாதிரிகள், மற்றும் இயல்புகளையாயினும் கடைப்பிடிப்பதுடன் அவற்றினால் நெறிமுறை நடத்தை வரைவிலக்கணத்தை உருவாக்கிக் கொள்கின்றனர்.

நெறிமுறையற்ற நடத்தை மீதான செல்வாக்குகள்

ஏன் முகாமையாளர்கள் நெறிமுறையற்ற நடத்தையினைத் தேர்ந்தெடுக்கின்றனர்? சில சமயங்களில் முகாமையாளர்கள் நெறிமுறையற்ற நடத்தைகளை இலகுவாக பின்பற்றுகின்றனர். ஏனெனில் அவர்களுக்கு தம் நடத்தையினால் ஏற்படும் தாக்கங்களையிட்டு சிந்திக்க நேரம் இல்லாமையாகும். முகாமையாளர்கள் பொதுவாக மேலதிக வேலையுடையோராகவும், உயர் அழுத்தமுடையோராகவும் காணப்படுகின்றனர். இவ்வாறான சந்தர்ப்பங்களின் கீழ் இவர்கள் செய்யும் செயல்களுக்கு பின் அவர்கள் மன்னிப்புக் கோருவர். முகாமையாளரின் நெறிமுறையற்ற நடத்தைகளுக்கு வேறு சில காரணங்களையும் குறிப்பிடலாம். இவற்றில் சிலவாக முகாமையாளர்களின் ஆளுமைகள் மற்றும் பண்புகள் நெறிமுறையற்ற நடத்தைகளின் செயற்பாட்டில் செல்வாக்கு செலுத்துவதை முறையான பரிட்சைகள் மூலம் உறுதிப்படுத்தப்பட்டுள்ளது. நெறிமுறையற்ற நடத்தைப்படி செயற்படுவோர் அவற்றில் கூடிய நம்பிக்கை கொண்டிருப்பதும், முடிவுகள் ஆரம்பங்களினால் நியாயப்படுத்தப்படுவதாக, அல்லது ஏற்பட்ட செயலொன்றிற்கு அதிர்ஷ்டமும், சந்தர்ப்பமுமே காரணம் என நம்புவதும், பொருளாதார மற்றும் அரசியல் பெறுமதிகளே கூடிய முக்கியத்துவமானவை என நம்புவதுமே இவற்றிற்கு முக்கிய காரணங்களாகும். மேலும், கூடிய போட்டித் தன்மையுடைய சூழ்நிலைகளில் உள்ளோர் மற்றையோரை விடக் கூடியளவு நெறிமுறையற்ற நடத்தைகளில் ஈடுபடுவரென்பதைக் காணக் கூடியதாக உள்ளது.

உரு 4-5 நெறிமுறையற்ற நடத்தை மீதான வெகுமதிகள் மற்றும் தண்டனைகளின் பிரதிபலிப்புக்கள்



உரு 4-5 இல் காட்டப்பட்டவாறு நெறிமுறையாகவும், நெறிமுறையற்றதுமான நடத்தையின் வலுவுள்ள தீர்மானிப்புகளாக வெகுமதியும் தண்டனையும் அமைகின்றது. நெறிமுறையற்ற நடத்தையொன்றிற்கு வெகுமதியினைப் பெறுமொருவர் நெறிமுறையற்ற நடத்தைக்கு வெகுமதி பெறாதவரிலும் மேலாக நெறிமுறையற்ற நடத்தையில் ஈடுபடுவார். நெறிமுறையற்ற நடத்தைகளுக்கு தண்டனை வழங்கும் முறை நடைமுறையிலிருக்கும் போது நெறிமுறைக்குட்பட்ட நடத்தைகளை முதன்மை பெறச் செய்யும். வெகுமதியும் தண்டனையும் நடத்தையின் நெறிமுறையில் செல்வாக்குச் செலுத்துகின்றன. அதாவது, வெகுமதிகள் அதிகரிக்கும் போது அந்த நடத்தைக்கான சாத்தியங்கள் மீளெழுப்பப்படுவதோடு தண்டனைகள் வழங்கப்படும்போது அவற்றின் மீள் செய்கைக்கான சாத்தியப்பாடு குறைவடைந்து செல்கின்றது என்பதனாலாகும்.

நெறிமுறை தொடர்பிலான அணுகு முறைகள்

நெறிமுறையிலான செயல்கள் எவை, நெறிமுறையற்ற செயல்கள் எவை எனத் தீர்மானிப்பது ஒரு அசாதாரணமான சிக்கலுக்குரிய கருமமாகும். மாறாத் தன்மையே நெறிமுறையிலான தீர்மானமெடுத்தலின் தரத்தினை நிர்ணயிக்கின்றதென முகாமையாளர்களால் கண்டறியப்பட்டுள்ளது. அதாவது, அவர்கள் வழமையாக உளவியல் ரீதியிலான அணுகு முறையையே கடைப்பிடிப்பதால் அது அவர்களால் வேண்டப்படும் மாறாத் தன்மைக்குரிய அடிப்படையை ஏற்படுத்துகிறது. வியாபார முகாமையாளர்களுக்கு மூன்று வகையான அடிப்படை நெறிமுறை அணுகு முறைகளுள்ளன. அவையாவன: பயன்பாட்டு அணுகுமுறை, தனிப்பட்ட உரிமை அணுகுமுறை, சமத்துவ அணுகுமுறை என்பனவாகும்.

1. பயன்பாட்டு அணுகு முறையைக் கடைப்பிடிக்கும் ஒருவர் மக்கள் நேரடியாக ஈடுபடும் குறிப்பிட்ட செயல்களிலான தாக்கத்தை நியாயப்படுத்துவதுடன் அவற்றில் எது கூடியளவு அதிகளவிலான மக்களுக்குப் பயனைக் கொடுக்கின்றது எனவும் அறியலாம். பயன்பாட்டு அணுகுமுறைகள் செயற்பாடுகள் பற்றியே கூறுகின்றதேயொழிய அவற்றின் பின்னணித் தூண்டல்கள் பற்றிக் கூறுவதில்லை. ஒரு செயற்பாட்டின் நேர்க்கணியப் பெறுபேறின் செயற்றிறன்கள் அவற்றின் எதிர்க்கணியப் பெறுபேறினால் நிறையிடப்படுகின்றன. முற்கூறியதின் மதிப்பை பிற்கூறியது உயர்த்துமாயின் பயன்பாட்டு அணுகுமுறையை கைக்கொள்ளும் முகாமையாளர் தொடரும் செயற்பாடு கேள்விக் குறியாக அமையும். தவிர்க்க முடியாதவாறு இவ் அணுகு முறையின் கீழ் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட செயல்களால் சிலர் பாராதாரமான முறையில் பாதிக்கப்படுகின்றனர்.
2. தனிப்பட்ட உரிமை அணுகுமுறைகளை ஏற்றுக் கொண்ட ஒருவர், தீர்மானங்களும் செயற்பாடுகளும் குழுக்களினதும் தனிப்பட்டவரினும் அடிப்படை உரிமைகள் மற்றும் சலுகைகளுக்கு இயைவாக பேணப்படுகின்றதா, இல்லையா என தீர்ப்பிடுவார். ஐக்கிய நாடுகளின் மனித உரிமை அமைப்பின் உரிமைச் சான்று சட்டத்தில் இவற்றில் சில உரிமைகளும், சலுகைகளும் பற்றி பலரறியக் கூறப்பட்டுள்ளது. தனிப்பட்ட உரிமை அணுகு முறையானது மனித வர்க்கத்தின் வாழ்க்கைப் பாதுகாப்பு உரிமைகள், நேர்மையின் நியமங்கள், தனிமை, மனக்கருத்துக்களை வெளியிடும் சுதந்திரம், பேச்சுச் சுதந்திரம், தனிப்பட்ட சொத்துரிமை போன்றவற்றை உள்ளடக்கியுள்ளது.
3. சமத்துவ அணுகுமுறையை நாடுமொருவர், செயற்பாடுகளின் சமபகிர்வு, நியாயத்தன்மை, மற்றும் குழுக்கள் அல்லது தனிப்பட்டோரிடையே வெகுமதிகளும் செலவுகளும் பக்கச் சார்பற்று பகிரப்படல் போன்றவற்றை கருதித் தீர்ப்பிடுவார். இக்கருத்துக்கள் சுதந்திர தத்துவம் மற்றும் வேறுபாட்டுத் தத்துவம் எனும் இரு தத்துவக் கருத்துக்களிலிருந்து தோற்றம் பெறுகின்றன. தனிப்பட்டவர்களுக்கு ஏனையோர் அனுபவிப்பது போல குறிப்பிட்ட சில அடிப்படைச் சுதந்திரங்கள் இருப்பதாக சுதந்திர தத்துவம் கூறுகிறது. சமூகத்திற்கும் பொருளாதாரத்திற்கும் இடையிலான சமமின்மைகள் சுட்டிக்காட்டப்பட்டு அதனால் பொருட்கள் சேவைகளிடையே சம பகிர்விருப்பதன் அவசியத்தை வேறுபாட்டுத் தத்துவம் சுட்டிக் காட்டுகின்றது.

இவ்வாறான வரையறுக்கப்பட்ட தத்துவங்களுக்கும் மேலாக சமத்துவ அணுகுமுறைக்கு மூன்று அமுல்படுத்தல் தத்துவங்கள் அவசியமாகின்றது.

1. சமவிநியோகத் தத்துவப்படி தனிப்பட்டவர்கள், சாதி, இனம், பால் மதம் அல்லது தேசிய தோற்றப்பாடுகள் போன்ற எழுமாறான காரணிகளால் வேறுபடுத்தப்படலாகாது.
2. ஒழுங்குத் தத்துவத்தின் அடிப்படையில் ஊழியர்கள் நிறுவனத்தின் சட்டங்களுக்கமைய கூட்டுச்சேர் நடவடிக்கைகளில் எதிர்பார்க்கப்பட்டது போல் ஈடுபடச் செய்வதற்கு நிறுவனத்தின்

சட்டங்கள் ஒரு நியாய ஒழுங்கு முறைக்குட்பட்டிருத்தல் வேண்டும். வேலையாட்களும் ஊழியரும் வேலைக்கு வராதது விடுவதற்கான வரையறைகளை நிறுவனத்தின் பரஸ்பர அக்கறையின் அடிப்படையில் அறிந்திருத்தலை வெளிப்படை உதாரணமாகக் கூறலாம்.

3. இயற்கையான கடமைத் தத்துவமானது பல பொதுப்படையான கடமைகளை சுட்டிக் காட்டுகின்றது. இவை உதவி தேவைப்படுவோருக்கு அல்லது ஆபத்தில் உள்ளோருக்கு உதவுவது, அவ்வாறு செய்யும் போது ஒருவரைக் காயத்திற்குள்ளாக்காது விடுவது, வேறொருவருக்கு காயமேற்படுவதைத் தவிர்ப்பது, அவசியமற்ற பாதிப்புக்களுக்கு காரணமாயில்லாதிருத்தல், மற்றும் நிறுவனத்தின் சட்ட ஒழுங்குகளுக்கு கட்டுப்படல் என்பவற்றை உள்ளடக்கும்.

நெறிமுறை நியமங்களும் முகாமையாளரின் தடுமாற்றமும்

நிறுவன அமைப்புக்களில் எவ்வித நெறிமுறை நடத்தைத் தொகுதிகளும் காணப்படுவதில்லை. நிறுவனங்களுக்கான நெறிகள் அவை இயங்கும் சமூகத்தின் நெறிகளை அடிப்படையாகக் கொண்டமைந்தவையாகவே காணப்படுகின்றது. சமூகத்தில் செயற்படும் முகாமையாளரின் செயற்பாடுகளுக்கும் தீர்மானங்களுக்கும் வழிகாட்டியாக பயன்படுத்தும் நெறிமுறை நடத்தைகளுக்கு வழிகாட்டியாக சமூக நியமங்கள் பயன்படுகின்றன. நெறிமுறைச் சிக்கலான தீர்மானத்தை ஒரு முகாமையாளர் எதிர்கொள்ளும் போது அச்சுழ்நிலைக்கு இந்நியமங்கள் எந்தளவிற்கு பொருந்தும் என்பதைக் கவனிப்பதோடு இவற்றில் கூடியளவு பொருத்தமானவற்றை தமது நீதி நெறிக்குட்பட்ட காரணங்களுக்கு பயன்படுத்தவும் வேண்டும். இவ்வாறான ஆய்வுகள் முகாமையாளருக்கு நெறிமுறைத் தீர்மானங்களை எடுக்க உதவும் என எதிர்பார்க்கப்படுகின்றது.

முகாமையாளருடைய தீர்மானம் 'எடுத்தலில் இம் மூன்று நெறிமுறை நியமங்களின் செயற்பாடுகளும் ஆராய்ந்தறியப்பட்டுள்ளது. தீர்மானம் எடுப்போர் குறிப்பிட்ட செயற்பாடுகளின் முடிவுகள் பற்றிய பயன்பாட்டு கோட்பாடுகளை வழிகாட்டிகளாகக் கொள்வர். அவர்கள் உருவாக்கக் கூடிய செயல்களுக்கு சமூகத்தைத் தொடர்புபடுத்தி, காரணங்களை முற்கணிப்புச் செய்து மதிப்பாய்வு செய்கிறார்கள். மற்றுமோர் நெறிமுறை நியமம் உரிமைகளுடன் தொடர்புபடுகின்றது. இந்நியமத்தைப் பயன்படுத்தி தீர்மானம் எடுப்போர் மக்களுக்கு உரிய உரிமைகள் பற்றிக் கவனிக்க வேண்டும். அவையாவன: கருத்து வெளியிடும் உரிமை, தனிமை உரிமை, சுதந்திரத்திற்கும் மனச்சான்றுக்குமான உரிமை, பேச்சுரிமை, செயலுரிமை என்பனவாகும். உரிமைக்கோட்பாட்டின்படி செயற்படும் முகாமையாளர்கள் கலப்புத் திருமணம் மற்றும் மகிழ்ச்சியினை வெளியிடும் உரிமை பற்றிப் பேசும் நிறுவன அங்கத்தவர்களை புறக்கணித்தல் ஆகாது. மூன்றாவது நெறிமுறை நியம ஆய்வானது நீதிக் கோட்பாட்டை அடிப்படையாகக் கொண்டது. இக்கோட்பாட்டின்படி செயற்படும் முகாமையாளர்கள் நீதியானதும் பக்கச் சார்பற்றதுமான தன்மையை வலியுறுத்திச் செயற்பட வேண்டும். நீதி முறைக்கோட்பாட்டின் கீழ் செயற்படும் முகாமையாளர்கள் விவேகமுள்ள நிகழ்ச்சித் திட்டங்களை உருவாக்க வேண்டும். சில சந்தர்ப்பங்களில் இவை கடந்த கால பேதப்படுத்தலுக்கு நீதியான பதிலுரை பெறப்பட்டிருப்பதனால் வேண்டப்படாததாகவும் காணப்படலாம்.

முகாமைத்துவ நெறிகள் தொடர்பான பிரச்சினைகளும் அவற்றைத் திறம்பட முகாமை செய்வதற்கான வழிமுறைகளும்.

நடைமுறையில் முகாமையாளர்கள் 'வியாபார நெறிகள்' அல்லது 'சமூகப் பொறுப்பு' பற்றிக் கவனத்தில் கொண்டாலும் தீர்மானம் எடுத்தலில் இந்நெறிகள் வகிக்கும் பங்கு பற்றி பூரண அறிவற்றவர்களாகவே உள்ளனர். உற்பத்தி, நிதி, சந்தைப்படுத்தல் போன்ற முக்கிய வியாபார நடவடிக்கைகளில் இந்நெறிகளை ஒன்றிணைக்க அவற்றில் ஈடுபடுவோர் பெரும்பாலும்

தயங்குகின்றனர். இவ் வியாபார நெறிகளை விளக்கிக் கொள்ள உதவும் பயன்தரு வழிமுறைகளாக பின்வருவனவற்றைக் கொள்ளலாம்.

அ) பயன்தரு அடித்தளத்தைக் கூறும் வழிமுறைகள்:

1. வியாபார தீர்மானம் எடுத்தலில் நெறிகளின் தெரிவும், முரண்பாடும் இயல்பானவையாகும்.

வியாபார தீர்மானங்களாலும் நீதிநெறி விளைவுகளும் ஒன்றிலிருந்தொன்று பிரிக்கப்பட முடியாதவை என்பதை இது காட்டுகிறது. பழமையான கருத்துக்களின்படி, 75% மான முகாமையாளர்கள் தமது முயற்சிகளில் இலாப நோக்கிற்கும், நெறிவழிமுறைக்குமிடையே முரண்பாடுகளை எதிர்கொள்கின்றனர் எனக் கூறப்படுகின்றது. மிக முக்கியமாக, இவ்வழிமுறையானது நடைமுறையில் முகாமையாளர்களைப் பல்வேறு நெறிகளைக் கண்டுபிடித்து கவனத்திற் கொள்ளத் தூண்டுவதாக அமைகிறது. உதாரணமாக, வளரும் நாடுகளில் துப்பரவான கொள்கலனும் மாசற்ற நீரும் போதியளவு கிடைக்காது என்பதற்கு மாற்று வழியாக மருத்துவக் கம்பனிகள் குழந்தைகளுக்கான பால்மாவை சந்தைப்படுத்துவது அக்குழந்தைகளின் தாய்ப்பாலிலிருந்து பெறும் நோய்த் தடுப்புக்களை பறிப்பதற்கான ஒரு நெறிமுறை தவறிய செயலாக அமையலாம்.

2. சட்டத்திற்கு மேலானதாக சரியான நெறிமுறை நடத்தை அமையும்.

சட்டமானது ஏற்றுக் கொள்ளப்படக் கூடிய ஆகக் குறைந்த பொதுவான நடத்தை பற்றிய வகைப்படுத்தலைக் குறிக்கும். சட்டத் தன்மையும் இவ்வழிமுறை நெறியின் உரிமையும் ஒன்றாக அமைய வேண்டிய அவசியமில்லை என வலுவாக வாதிக்கப்படுகின்றது. உதாரணமாக, சிறுவர்களுக்கான தொலைக்காட்சி நிகழ்ச்சிகளில் வர்த்தக விளம்பரங்களை மேற்கொள்வதன் மூலம் அவர்களைத் தமது பெற்றோரிடம் அவற்றை வாங்கித் தருமாறு கேட்கத் தூண்டுவது சட்டத்திற்கு முரணானதல்ல. ஆனால் இந்நடைமுறை நெறிமுறையற்றதாகும். ஏனெனில், இது சிறுவர்களிடையே ஏமாற்றமடையும் தன்மையை ஏற்படுத்துமென வலுவாக வாதிடப்படுகின்றது. மேலும், இவ் வழிமுறையானது சில சட்ட, நெறிமுறைகளுக்கிடையேயான அடிப்படை வேறுபாடுகளை வெளிக்காட்ட சந்தர்ப்பம் அளிக்கின்றது. உதாரணமாக, சட்டமானது ஒரு செயல் நடைபெற்று முடிந்த பின் பிரயோகிக்கப்படுவது; ஆனால் நெறிகள் ஒரு செயல் ஏற்பட முன் அவற்றின் தாக்கங்கள் பற்றிக் கூறுவனவாகும். இதேபோல் சட்டத்திற்குட்பட்ட வகையில் அவை மீறக் கூடியதும் ஏற்றுக் கொள்ளக்கூடியதுமான சந்தர்ப்பங்களிற்கும், அதேவேளை நெறிமுறையைப் பொறுத்தவரையில் தனிப்பட்ட வகையில் ஒரு செயற்பாட்டை தவறானது என நிரூபிக்கக் கூடியதுமாகும். அதாவது, இவ்வழிமுறையானது சட்டத் தேவைகளுக்கு உதவியாகவும், முகாமைச் செயற்பாடுகளுக்கு வழிகாட்டியாகவும் ஆட்சி செலுத்துகிறது.

3. குறிப்பிட்ட ஒரு செயற்பாட்டில் முகாமையாளர்கள் எடுக்கும் தீர்மானங்கள் தொடர்பில் எல்லோராலும் ஏற்றுக் கொள்ளக் கூடியதான திருப்திகரமான நெறிமுறைகளுக்கான தனி நியமம் எதுவும் இல்லை.

ஒரு குறிப்பிட்ட விளைவுக் கோட்பாட்டிற்கு ஆலோசனை வழங்குவதற்கு அது சம்பந்தப்பட்ட நெறிகளைப் பரிசீலிப்பது சரியல்ல. ஏனெனில், பெறுமானமதிகமுள்ள பல நெறிகள் பொதுவான விளைவுகளிற்கு உட்பட்டு இருப்பதனாலாகும். வேறு வகையில் கூறுவதாயின் ஒரு முகாமைத் தீர்மானத்தை அமுல்படுத்தும் தாக்க வலு அதனது பொறுப்பு வாய்ந்த தன்மையைப் பரிசீலனை செய்ய வேண்டி நிற்பதாக கூறலாம். அதாவது, முகாமைத்துவ செயன்முறைகளுக்கு உசாத்துணையாக நெறிமுறைக் கவனிப்புகள் சரியாக பரிசீலிக்கப்பட வேண்டும் எனக் கூறலாம்.

4. முகாமையாளர்கள் விசாலமான பல்வேறு நெறிமுறை நியமங்களுக்குப் பழக்கப்பட்டிருந்தல் வேண்டும்.

பல்வேறு நெறிமுறைக் கோட்பாடுகள் மற்றும் நீதி நெறிவழிகள் நிறுவனக் கோட்பாடுகளிற்கு அடிப்படையாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. குறிப்பிடத்தக்க நீதிக் கோட்பாடுகளாக பின்வருவனவற்றைக் குறிப்பிடலாம்.

- ★ பயன்பாட்டுத் தத்துவம் (The Utilitarian Principle) - பெரும்பாலானோருக்குப் பயன்தரும் வகையில் கூடிய நன்மையான வழியில் செயற்படல்.
- ★ திறந்தொழில் நெறிமுறை (The professional ethic) - திறந்தொழிலில் சமனானோரிடையே அக்கறையற்று நோக்கப்படுபவை மீது மட்டும் நடவடிக்கை எடுத்தல்.
- ★ பொற்காப்புச் சட்டம் (The golden rule) - ஏனையோரும் என்னைப் போன்றே செயற்படுவரென எதிர்பார்த்து செயற்படல்.
- ★ கானுடைய வகைப்படுத்தல் அவசியம் (Kant's categorical imperative) - ஒரு குறிப்பிட்ட நடத்தை பற்றி சர்வதேச/ உலகளாவிய ரீதியில் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட சந்தர்ப்பங்களுக்கேற்ப செயற்படல்.
- ★ தொலைக்காட்சிப் பரீட்சை (The TV test) தேசிய தொலைக்காட்சி ஊடாக பார்வையாளருக்கு விளக்கமளிப்பதன் மூலம் நான் நன்மைகளைக் கருதுகிறேனா? நான் ஏன் இச்செயலைச் செய்தேன்? என ஒரு முகாமையாளர் எப்போதும் கேட்கப்படல் வேண்டும்.

இக்கோட்பாடுகளைக் குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் பிரயோகிப்பது பிரச்சினையாகக் காணப்படுவதுடன் சில சமயங்களில் மீள் தீர்விடல் பிரச்சினைகளையும் ஏற்படுத்துவதுடன் குறிப்பிட்ட விடய சூழலில் ஆய்விற்கிடப்படக் கூடியதாகவும் அமைகின்றது. ஒரு நிறுவனத்தின் விற்பனைப் பிரதிநிதியினது செலவுக் கணக்குப் பட்டோலை 10% இலிருந்து 15% திற்கு மாற்றப்படுவது நிறுவனக் கொள்கைக்கு எதிராக அமைதலைக் குறிக்கும். இவர், தனது சக பிரதிநிதிகளினது மேற்பார்வையாளர்களும் இச்செயலையே மேற்கொண்டு, இச்செயலுக்கு அங்கீகாரம் கொடுப்பர் என சமயோசிதமாக எண்ணலாம். பொற்காப்புச் சட்டம் இதை நியாயப்படுத்துமா? இந் நடைமுறை நிறுத்தத்தை திறந்தொழில் நெறிமுறை வழிகாட்டாதா? இவ் உதாரணம் வேறுபட்ட நெறிமுறைக் கோட்பாடுகள் தரப்பட்ட சூழ்நிலையில் பிரயோகிக்கப்பட்டு நீதி நெறிமுறைகளுக்கு எதிரானதொரு தாக்கத்தைத் தருவதைக் காட்டுகின்றது.

5. நெறிமுறைக் கவனிப்புகள் வேண்டப்படும் வியாபார விடயங்கள் அல்லது சூழ்நிலைகள் பற்றிய விவாதங்கள் முகாமையாளர்களை மேலும் நெறிமுறை உணர்வுடன் சிந்திக்க வைக்கின்றது.

வியாபார நெறிகளுக்கு அவற்றின் தாக்கங்களைக் கவனிக்காது காரணங்களை அளிக்கையில் அவை அவற்றின் தனித்தன்மைகளை உடன் மாற்றாது நெறிமுறை தீர்வு பற்றி சிந்திக்கத் தூண்டும். வியாபார நெறிகள் பற்றி முகாமையாளர்கள் விவாதிக்கும் போது போதியளவு நியாயப்படுத்தல்கள் அவற்றை தூண்டத் தேவைப்படும். மேலும் இவற்றின் விளைவு வியாபார உலகில் ஒரு வெளிப்பாடாக அமைய வேண்டுமெனவும் எதிர்பார்க்கப்படுகின்றது.

ஆ) வர்ணிப்பு வழிமுறைகள்:

6. நெறிமுறைச் செயல்களுக்கு சில சமயங்களில் முரண்பாடானதும், எதிரானதுமான வெளிப்படுத்தல்களிருக்கும்.

இவை ஆரம்பத்தில் தனிப்பட்டவர்களிடமிருந்தும், நிறுவனங்களிடமிருந்தும், திறந்தொழில் மாதிரிகளிலிருந்தும், சமூகப் பெறுமானங்களிலிருந்தும் தோற்றம் பெற்றன. வியாபாரச் சூழல் பல்நோக்கு செல்வாக்குக்குட்படுவதால் இவை நெறிமுறைச் செயல்களை வடிவமைப்பதுடன் நெறிமுறை வினாவொன்றைத் தீர்ப்பதற்கான இவ் அழுத்தங்கள் சிக்கல்களை ஏற்படுத்துகின்றன.

7. தனிப்பட்ட கொள்கைகள் அல்லது பெறுமானங்களே இறுதி நியமங்களானாலும் நெறிமுறை நடத்தையைத் தீர்மானிக்க அவை அவசிய காரணியாக இருக்க வேண்டியதில்லை.

தனிப்பட்ட தீர்மானத்தில், பல்வேறுபட்ட பல நோக்குடைய செல்வாக்குகளின் தாக்கமிருப்பதால் அவற்றின் பிரதிபலிப்பு தீர்மானம் எடுப்போரை பாதிக்கும். தீர்மானம் எடுப்பவரின் நெறிமுறைப் பாவனையின் அளவே மற்றையோர் அவற்றைப் பின்பற்றுவதை உறுதி செய்யும். இவ்வழிமுறையின் அறிமுகமானது வியாபாரத்திற்கு முகாமையியல் தீர்மானம் எடுத்தலில் தனிப்பட்டவரின் பொறுப்பினளவை மக்களுக்கு உணர்த்துகிறது. உதாரணமாக பாதுகாப்பற்ற முறையில் சில்லறைக் களஞ்சியங்களுக்குப் பொருட்களையனுப்பும் உற்பத்தி முகாமையாளர்கள் நிறுவனத்தால் வலியுறுத்தப்படும் பொருளாதார அழுத்தங்களுக்கு தனிப்பட்ட ரீதியில் பொறுப்புடையவர் ஆவார். முகாமையானது சிறப்பு வாய்ந்த நிறுவனம் சார்ந்த நெறிமுறையைக் கடைப்பிடிப்பதனூடாக ஓரளவிற்குக் கட்டுப்படுத்தப்படக் கூடியதாகும். இது நிறுவனத்தில் நெறிமுறையற்ற வகையில் முகாமையாளர் செயற்படுவதைக் குறைப்பதனூடாக அவற்றின் கட்டுப்படுத்தல்களையும் குறைக்கின்றது. மாறாக உயர் நிறுவனப்படுத்தப்பட்ட நெறிமுறை குறைந்த ஒன்றிணைப்புடன் கூடிய சரியான நடத்தையுடன் முகாமையாளரை செயற்படத் தூண்டுகின்றது.

8) நெறிமுறை தீர்மானம் எடுத்தலில் உள்ளடங்கும் பொதுவான நெறிமுறை நடத்தைகளை பொது செயற்பாட்டாய்விடலிருந்து சுருக்கச் செயற்பாட்டாய்விற்கு இட்டுச் செல்லும் போது சரியான நெறிமுறை நடத்தையை இனங்காண்பதிலான கருத்தொற்றுமை குறைவடையும்.

முகாமையாளர்களை ஒரு பொதுவான நெறிமுறை சம்பந்தமாக ஒற்றெடுத்தல் அவற்றை நடைமுறைப் படுத்தப்படுவதிலும் இலகுவானது. ஆனால் இந்நடைமுறையை விடேட சூழ்நிலையில் பயன்படுத்துவது கருத்தொற்றுமையைக் குறைக்கும் எனக் கண்டறியப்பட்டுள்ளது. எட்டாவது வழிமுறையானது, முகாமையாளர்கள் சூழலிலும் திருப்திகரமான நெறிமுறைத் தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளுதல் வேண்டும் என வலியுறுத்துகின்றது. வியாபாரத்துடன் சம்பந்தப்பட்ட சகலரும் ஏற்க வேண்டிய நெறிமுறை அறிவுரைகளும் இவற்றுடன் உத்தேச சூழ்நிலைகளில் அறிமுகம் செய்யப்படும் சிக்கல்களும் கீழ் தரப்பட்டுள்ளன.

★ ஒரு நிறுவனமானது கடனாளிகளுக்கும், சாதாரண பங்குதாரருக்கும் வியாபார சிறப்பம்சங்கள், முன்னேற்றங்கள் பற்றிய சரியானதும் உண்மையானதுமான தகவல்களை அறிக்கையிட வேண்டிய கடப்பாடுண்டு.

ஒரு நிறுவனத்தின் ஆண்டறிக்கையில் அந்நிறுவனமானது அதனது போட்டியாளர்களிலும் கூடியளவு நிதி ரீதியான வினைத்திறனுடன் செயற்பட்டதாகவும் இதற்கு காரணம் அதனது சொத்துக்களை கூடிய விலையில் விற்றதே எனவும் கூறப்பட்டிருந்தது. மேலும், வருமானங்கள் நிதிக் கூற்றுக்களில் ஒரு அடிக்குறிப்புடன்

காட்டப்பட்டிருந்தது. இந்நிறுவனம் தனது வருமானங்களை வகைப்படுத்தி 'அசாதாரணமானவை' என்று தலைப்பிடத் தவறியிருந்தது. ஏனெனில், உண்மைச் சொத்துக்களை விற்பதில் சிக்கலான சட்ட ஒழுங்குகள் சில காணப்பட்டதோடு எதிர் காலத்திலும் இவ்வாறு சொத்துக்களை விற்கக் கூடிய வாய்ப்பிருந்ததுமேயாகும். இவ்வாறு உண்மையான சொத்துக்களை விற்றுப் பெற்ற இலாபம் கூடிய தெளிவாக அறிக்கையில் காட்டப்பட்டிருந்ததா?

- ★ வியாபாரமானது அதனது ஊழியரின் கடந்த கால நிகழ்கால திறமைகளை சிறப்பாக வழிநடாத்த வேண்டிய கடப்பாடுண்டு.

ஒரு ஊழியர் ரூபா 5000/- பெறமதியான உபகரணங்களை திருடினார் என்பதற்காக கைது செய்யப்பட்டார். இவ்வாறான சூழ்நிலையில் நிறுவனக் கொள்கையின்படி அவரை வேலையிலிருந்து விலக்க வேண்டும். 53 வயதுடைய, மேலும் இரு வருடங்களில் ஓய்வூதியம் பெறவுள்ள, கடந்த காலங்களில் ஒழுங்கான வேலைப்பதிவுடைய இவர் இவ்வயதில் இவ்வாறான நிகழ்வில் ஈடுபட்டால் நிறுவனமானது தனது கொள்கையின்படி அவரை வேலையிலிருந்து நீக்குவது நெறிமுறையானதா?

- ★ நிறுவனமானது, நுகர்வோருக்கு அவர்கள் கொள்வனவு செய்யும் பொருட்கள் சேவைகளுக்குப் பொருத்தமான தகவல்களை அளிக்க வேண்டிய கடப்பாடுண்டு.

ஒரு நிறுவனமானது கடந்த 25 வருட காலமாக நான்கு மடங்கு நீருடன் கலந்து உபயோகிக்கக் கூடிய பலபயன்பாட்டு சுத்திகரிப்பு திரவத்தை உற்பத்தி செய்து வருகின்றது. நுகர்வோன் ஒருவரது கருத்துப்படி இச் சுத்திகரிப்பு திரவம் எட்டு மடங்கு நீருடன் கலக்கப்படும்போது கூடிய செயற்பாடுடையதாக இருப்பதாக கூறுகிறார். அதாவது நுகர்வோன், கூறப்பட்ட தகவல்களிலும் அரைப்பங்கு திரவப் பயன்பாடு போதுமானது என்கிறார். கம்பெனி இத்தகவலை வாடிக்கையாளருக்கு வழங்குமா?

9. நிறுவனமொன்றின் நீதிநெறிகளை வகுக்க வேண்டியது மேல்மட்ட முகாமைமேயாகும்.

ஊழியர்கள் நெறிமுறை நடத்தைச் செயற்பாடுகளை மேல்மட்ட முகாமைமையிலிருந்து பின்பற்றுகிறார்கள். கூட்டுசேர் பொறுப்பை நிறைவேற்றுவரின் முதலாவது பொறுப்பாக உயர் நெறிமுறை நியமங்களை வகுப்பது காணப்படுகின்றது.

10. நிறுவன முகாமைமையிலுள்ள கீழ்மட்ட முகாமைமையாளருக்கு நெறிமுறையற்ற செயற்பாடுகளை புரிவதற்கான அழுத்தங்கள் கூடியளவில் இருப்பது அவதானித்து உணரப்பட்டது.

மேல்மட்ட முகாமை தவிர்ந்த மட்டங்களிலேயே கூடியளவு நெறிமுறை சம்பந்தப்பட்ட செயற்பாட்டுத் தீர்மானங்கள் பெருமளவில் எடுக்கப்பட வேண்டிக் காணப்படுகின்றது. இவ்வாறு தீர்மானம் எடுத்தல் அடிக்கடி ஏற்படுவதால் கீழ்மட்ட முகாமைமையாளருக்கு நெறிமுறையாக அல்லது நெறிமுறையற்ற நடத்தையில் ஈடுபட சந்தர்ப்பங்கள் எளிதாகக் கிடைக்கின்றது. மேலும், இடைநிலை மட்ட முகாமைமையாளரின் பொறுப்பு மதிப்பாய்வு நோக்கில் இலாப நிலையங்களாகக் கருதப்படுகின்றது. இதன் விளைவாக கீழ்மட்ட முகாமைமையாளர்களின் நெறிமுறை நடத்தை உட்பட, அதாவது இலாப உழைப்பிற்கு பாதகமான செயற்பாடுகள் நிறுவனத்தின் முன்னேற்றத்திற்கும் அங்கீகாரத்திற்கும் தடையானவையாக கருதப்படுகின்றன.

நிறுவனமொன்றின் சகல மட்டங்களிலும் நெறிமுறைச் செயற்பாடுகளுக்கு அழுத்தமிருப்பதாக மேல்மட்ட முகாமை அங்கீகரிப்பதுடன் சகல மட்டங்களிலான முகாமைக்கும் அவற்றின் நெறிமுறைச் செயற்பாடுகள் அவதானிக்கப்பட்டு அவற்றிற்கேற்ப வெகுமதிகள் வழங்கப்படும்

என்பது பற்றியும் தகவலளிக்கப்பட்டிருக்கும் இவ்வழிமுறையானது முகாமையாளருக்கு அவர்கள் நிறுவனமொன்றில் நுழையும்போது நெறிமுறையிலான முரண்பாடுகளை எதிர்கொள்ள வேண்டியிருக்கும் என்பதை ஞாபகப்படுத்துகின்றது. இது மேலும் நடுத்தர முகாமைக்கு மேல்மட்ட முகாமையினூடாக தொடர்புபடுத்தி நடைமுறைப்படுத்தப்படும் நெறிமுறை செயற்பாடுகள் பற்றிய குறியீடுகள் அல்லது கொள்கைக் கூற்றுக்கள் பற்றிய நுட்பங்களைக் கூறி அவற்றின் பயன்பாடுகளைப் பரீட்சிக்கின்றது.

சில ஆய்வுகள் முகாமையாளர்கள் அனுபவ முதிர்வடையும் போது கூடியளவு நெறிமுறையுடன் நடப்பர் என முற்கூறுகின்றது. வழமையாக கீழ்மட்ட முகாமையாளரிலும் முதிர்ந்தோராகவே மேல்மட்ட முகாமையாளர் இருப்பதானது ஏன்? இளம் மற்றும் நடுத்தர முகாமையாளர்கள் அவரவர் தனிப்பட்ட நெறிமுறைக்கு உடன்பாடு கொள்ள கூடியளவில் அழுத்தப்படுகின்றார்கள் என்பதையே இது விளக்குகின்றது. இதேபோல மேல்மட்ட முகாமையாளர்கள் கூடியளவில் உயர் நெறிமுறை மாதிரிகளை கீழ்மட்ட முகாமையாளரினையும் விடக் கூடியளவில் கடைப்பிடிப்பதனாலும் அவர்கள் தொடர்ந்து வலிமையான நெறிமுறையிலான நடத்தையில் பங்கு கொண்டிருப்பதனாலும் தமது தொழிலில் வெற்றியடைந்து காணப்படுவர்.

11. தனித்துச் செயல்படும் முகாமையாளர்கள் தமது சக மட்டத்தவரிலும் கூடியளவு நெறிமுறையைக் கடைப்பிடிப்பர்.

குற்றம் சாட்டுவதிலிருந்து அல்லது நேர்மையான பகுத்தறிவிலிருந்து தம்மை பாதுகாக்கும் வகையில் நெறிகளைப் பற்றி முகாமையாளர்கள் விவாதிப்பர். இதனது ஒரு பிரதிபலிப்பாக வியாபாரத்தில் ஈடுபடுவோர் சரியான நெறிமுறை மாதிரிக்கமைய அமையும் குறிப்பிட்ட தம் சக மட்டத்தவரின் செயற்பாடுகளில் இருந்து தமது செயற்பாட்டின் வேறுபாட்டை குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் எவ்வாறு சிறப்பானதாகக்கலாம் எனத் தெரிந்திருக்க வேண்டும். இவ்வழிவகையின் அறிமுகமானது நெறிமுறை பற்றி கிளைவிடும் தனித்துவமான கேள்விகளை ஆய்வு செய்வதிலான சிக்கல்களை ஞாபகப்படுத்துகின்றது.

இ) தடைசெய் வழிமுறைகள்:

நெறிமுறை நிறைவேற்றுதலை பிரதிபலிக்கும் திறமையானதும் சீரானதுமான குற்றமற்ற நெறிமுறை நடத்தைகள் நிறுவனங்களின் மதிப்பைப் பயன்படுத்துவதுடன், பின்வரும் வழிமுறைகள் இவற்றிற்கான நிறுவன தந்திரோபாயங்களை சுட்டி நிற்கின்றன.

12. நெறிகளுக்கான தொகுப்புகள் விளக்கமளிப்பவையாகவும் தெளிவான நிபந்தனைகளையும் போட்டியற்ற தடுப்பு நடவடிக்கைகளையும் வலியுறுத்துவனவாயுமிருக்க வேண்டும்.

நெறிமுறைப் பிரச்சினைகளை செறிவற்றுப் பரவலாக்குவதாகவும் பொதுவான தலையீடுகளைத் தடுப்பதாகவும் நடைமுறையில் தொகுப்புகள் பிரதி பண்ணப்படல் வேண்டும். 12 வருட பழமையான ஸ்கொச் விஸ்கியை நத்தார் காலத்தில் போத்தலில் அடைத்து கொள்வனவு பிரதிநிதியொருவருக்கு அனுப்ப விரும்பியும் விற்பனை முகவரைக் கருத்திற் கொள்க. விடுமுறைக் காலத்திலான இந்நடைமுறைக்கு சார்பாகவோ எதிராகவோ எக்கருத்தும் எதிர்பார்க்கப்படவில்லை. இந்நடைமுறை ஏற்கக் கூடியதானாலும் இவ்விற்பனைப் பிரதிநிதியினுடைய நிறுவனத்தில் பல்வேறு ஒப்பந்தங்கள் தங்கியிருப்பதால் இந்நடைமுறை சந்தேகத்தை ஏற்படுத்துகிறது. ஒரு விசேட தொகுப்புப்படி, ரூபா 50/-திற்கு மேற்பட்ட பெறுமதியுடைய நன்கொடைகளின் கொள்வனவு, கொடுப்பனவுடன் தொடர்புபடும் நெறிமுறைக் கேள்விகள் விலக்கப்பட வேண்டியவை எனக் கூறப்படுகின்றது.

வெற்றிகரமான தொகுப்புக்கள் அவற்றின் விசேடத்தையும் நடைமுறைப்படுத்த வேண்டிய தேவையையும் கூறுவதுடன் நிறுவனங்களில் ஏற்படும் விசேட நெறிமுறை பிரச்சினைகள் விசேட நுட்ப முகாமைத் தேவையை வேண்டி நிற்கும். அநேகமாக சகல வியாபாரச் சூழலும் தொடர்புபடுத்தப்பட்ட ஒருமுகமான நெறிமுறைக் கேள்விகளை விதந்துரைக்கின்றன. கேள்வி பற்றிய தொகுப்பு நடைமுறையானது நடத்தை உளவியல் சம்பந்தப்பட்டதாகும். மாறாக நிறுவன அங்கத்தவர்கள் நெறிகள் பற்றிய தொகுப்புக்களை அவதானித்து உரிய தடுப்புக்கள் ஏற்படுத்தும் போது அவற்றை நடைமுறைப்படுத்தலாம். இது இத்தொகுப்புக்களில் நிறுவனத்தின் முக்கியத்துவத்தைக் கூறுகின்றது.

13. நிறுவனங்களில் நெறிகள் மீறப்படும் போது அவற்றை வெளிப்படுத்தக் கூடியதான தண்டனையற்றதும் தவற்றறதுமான நுட்பங்கள் காணப்படுதல் வேண்டும்.

நிறுவனங்கள் கூடியளவில் நெறிமுறை நியமங்களுடன் அர்ப்பணிக்கப்படும் போது அவை அவற்றை பெரிதுபடுத்துவோரை பாதுகாக்கக் கூடிய உறுதிகளை தொடர்பாடல் முறைகள் மூலம் தெளிவுபடுத்தல் வேண்டும். செயன்முறையில் இவ்வகையான திட்டங்கள் தெளிவான உயர்மட்ட நிர்வாகத்தினரின் ஆதரவைப் பெற்றிருக்கும். மேல்மட்ட முகாமை வரம்பு மீறிய ஈடுபாடுகளைக் கொண்டிருக்கும் போது ஊழியர் அவை பற்றிய தகவல்களை அளிக்கக் கூடிய நிறுவனத்தின் கணக்காய்வாளர் குழு பற்றி அறிந்தோராக இருத்தல் வேண்டும்.

14. ஒவ்வொரு நிறுவனமும் நெறிமுறைகள் பற்றிய ஆலோசனைகளை வழங்கக் கூடிய பொறுப்பு வாய்ந்த உயர்மட்ட முகாமையாளர் ஒருவரை அல்லது பணிப்பாளர் ஒருவரை நியமித்திருக்க வேண்டும்.

உயர் விளைவுடைய நியமங்களுடன் அர்ப்பணிக்கப்படும் நிறுவனங்கள் ஒவ்வொரு ஊழியரினதும் ஆட்சிப் பொறுப்பெல்லைகளை கூறியிருத்தல் வேண்டும். ஆனால் இவற்றை வழிநடாத்த ஒருவர் நியமிக்கப்படாவிடின் பொறுப்புக்கள் பலவற்றை நீக்கிவிடும் முகாமையின் தீர்வுகளை தெளிவாக விளக்குவது ஒரு மேல்மட்ட முகாமையாளர் அல்லது பணிப்பாளருடைய பொறுப்பாகும் - இவ்வாறு நெறிமுறை கோட்பாடுகளின் ஆலோசனை பற்றி ஆய்வு செய்த ஒருவர் பிரேரிக்கின்றார். உதாரணமாக, ஒரு குறிப்பிட்ட சமூகத்திலுள்ள உற்பத்திச் சாலையொன்றை மூடத் திட்டமிடும் நிறுவனத்தின் நெறிமுறை ஆலோசகர் அந்நிறுவனம் அச்சமூகத்திற்கு வழங்க வேண்டிய நெறிமுறை பொறுப்புகள் எவை எனத் தேடி விளங்க வேண்டியவராகின்றார். நெறிமுறை ஆலோசனையானது கம்பனிக்குரிய கடமைச் சான்று பற்றி வெளிப்படையாக கூறுகின்றது.

வழிமுறைகள் 12, 13, 14 ஒரு வியாபார முகாமையாளர் நிறுவனத்தின் நெறிமுறைத் தோற்றம் பற்றி மதிப்பாய்வு செய்ய பின்வரும் வினாக்களைப் பயன்படுத்தலாம் எனக் கூறுகின்றது.

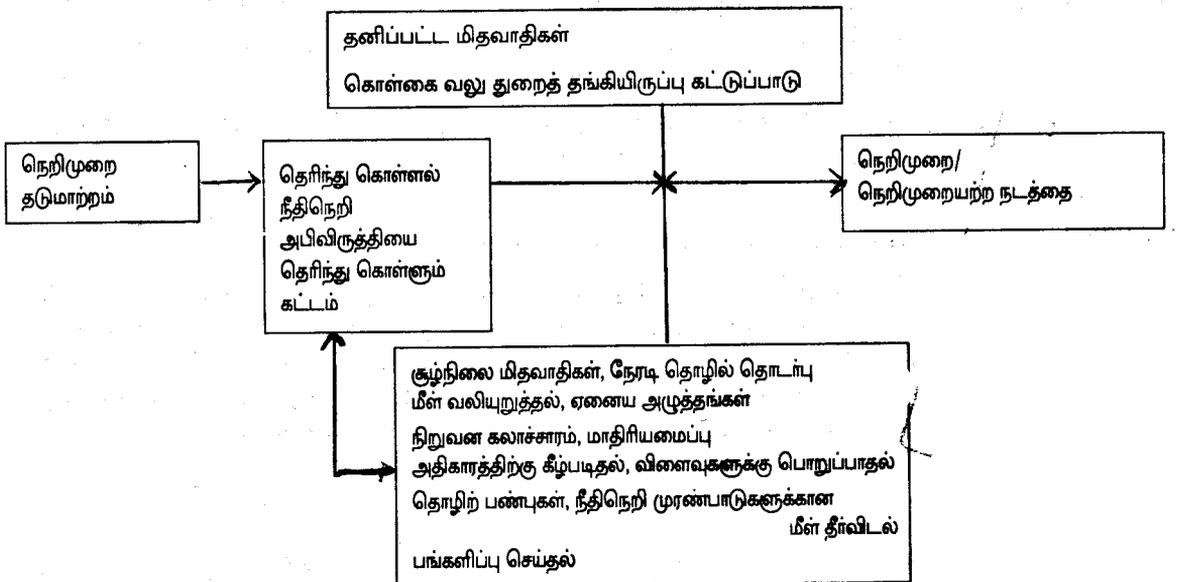
- ★ நிறுவனத்திற்கு நெறிமுறை தொகுதியொன்றுள்ளதா? அது திட்டவட்டமானதா? இது கட்டாயப்படுத்தலானதா?
- ★ நிறுவனமானது தனது தொழில் சார்ந்த அல்லது செயற்பாடு சார்ந்த ஒருமுகமான நெறிகளை அடையாளங்காண முயற்சித்துள்ளதா?
- ★ நெறிகளை பெரிதுபடுத்துவோர் பற்றிய நிறுவனத்தின் கொள்கை என்ன? நெறிமுறை மீறல்களை அறிக்கையிடக் கூடிய நுட்பங்கள் என்ன?
- ★ உயர் நெறிமுறை நியமங்களைக் கடைப்பிடிக்கும் தேவை பற்றி உயர்மட்ட முகாமை தெளிவுபடுத்தியுள்ளதா? நடைமுறையில் இவை எவ்வாறு விளக்கமளிக்கப்படக் கூடியவை?

★ நிறுவனத்தில் நெறிமுறை ஆலோசனை வழங்கும் ஒருவர் உள்ளாரா? இவரது திட்டவட்டமான பொறுப்புக்கள் எவை?

பல்வேறு நிறைவேற்று தரத்திலானோர் இவ்வழி முறைகளின் பெறுமதியை பொறுப்புக்களின் விளைவிற்கு உதவுவனவாக பரீட்சித்துக் கூறியுள்ளனர். அதாவது உண்மையான வியாபார நெறிகள் வரையறையுடைய திண்மங்களை உள்ளடக்கியதாகவும் இவ்வழிமுறைகளை வெற்றிகரமாகக் கடைப்பிடிக்கும் முகாமையாளர் நிறுவன தீர்மானமெடுப்போரின் நெறிமுறை பொறுப்புக்களிலும் கூடிய புலனுணர்வுடன் செயற்படுவர் என்கின்றனர். வியாபாரத்தை நடைமுறைக்கிடுபவர் இவ்வழிமுறைகளுடாக அவசியமான நெறிமுறை பற்றிய விவாதங்களை சபை மண்டபங்களுக்கும் அதற்கு மேலாகவும் கட்டியெழுப்பி சிறப்பானதாகக் முடியும் என்கின்றனர். நெறிமுறை நடத்தையை ஊக்கப்படுத்தல்:

முகாமையாளர்கள் நெறிமுறைத் தீர்மானங்களை எடுக்கவும் அவர்களது தடுமாற்ற நிலையினை தவிர்க்கவும் வழிகாட்டிகள் என்ன? லிண்டா கிலேபி ட்றிவினோ (Linda Klebe Trevino) எனும் பென்சில்வேனிய அரசு பல்கலைக்கழகத்தைச் சேர்ந்த அறிஞர் தனியொருவருடைய சரியும் பிழையும் மாத்திரம் அவர்களது தீர்மானங்களுக்கான தீர்வுகளாக அமையாது எனத் தனது மாதிரி மூலம் விதந்துரைத்துள்ளார். மேலும் இதற்குப் பதிலாக இவை ஏனையோரின் பண்புகள் மற்றும் சூழ்நிலைக்கேற்ற சக்திகளின் செயற்பாடுகளால் செல்வாக்குப் பெறும் என இவர் நம்புகின்றார். இக்காரணிகள் யாவும் நெறிமுறைத் தீர்வுகளை வடிவமைத்து அவற்றின் பெறுபேறான நடத்தையைப் பெற உதவுகின்றது. இவ்வாறான தொடர்புபடுத்தப்பட்ட செயற்பாடானது ௨௬ 4 - 6 இல் காட்டப்பட்டுள்ளது. இது எவ்வாறு மக்கள் நெறிமுறையற்ற நடத்தைச் செயற்பாடுகளை தெரியும் போது நிறுவன கலாசாரம், நெறிமுறை, மற்றும் கடைப்பிடிக்கும் வெகுமதி முறைகளை அவர்களது தனிப்பட்ட நம்பிக்கைகளை விட கூடிய முக்கியத்துவம் கொடுத்து செயற்படுகின்றார்கள் என்பதைக் காட்டுகின்றது.

௨௬ 4 - 6 நிறுவனங்களில் நெறிமுறைத் தீர்மானமெடுத்தலின் ஒன்றிணைக்கப்பட்ட மாதிரி



நிறுவனங்கள் குறுங்கால, நீண்டகால காரணிகளைக் கருத்திற் கொண்டு நெறிமுறை நடத்தைகளை ஊக்குவிக்கின்றன. நீண்ட காலக் காரணிக்கு முகாமையாளர் நெறிமுறை நடத்தையை உயர்த்தக் கூடிய தனிப்பட்டோரின் கொள்கைப் பெறுமானங்களை கற்றறிய வேண்டப்படுவதுடன் தேவைப்பட்டால் மீளக் கற்றறியவும் வேண்டப்படுவர். ஏனெனில் இவற்றின் ஆதரவுடனேயே நிறுவன அமைப்பின் தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளும் போது கவனத்திற் கொள்ளும் சகல மாற்று வழிமுறையுடனும் சேர்ந்திருக்கும் நெறிமுறைக் காரணிகளை முகாமையாளர்கள் தெளிவாகவும் பொதுப்படையாகவும் விளக்குவதுடன் நெறிமுறை நடத்தைக்கு சார்பாகவும் பெறுமதியாகவும் அமையும் நிறுவன கலாசாரம் பற்றியும் தெரிந்திருக்க வேண்டும். உதாரணமாக, நெறிமுறைப் பெறுமானங்களைக் குறித்துக் காட்டிப் பெரிதுபடுத்துவதன் மூலமும் நிறுவன அங்கத்தவர்களை தூண்டுவதன் மூலமும் செயற்படுத்தலாம்.

குறுங்காலத்தில் நெறிமுறை நியமங்களை ஊக்குவிக்க முகாமையாளர்கள் பின்வருவனவற்றைச் செயன்முறைப்படுத்தலாம்.

- ★ நிறுவனத்தில் சேர்ந்து கொள்ள விண்ணப்பிக்கும் மக்களுடைய தனிப்பட்ட பழக்க வழக்கங்களைக் கவனித்தல். ஆளுமைக்கெதிரான நெறிமுறையற்ற நடத்தையினை அல்லது நெறிமுறையற்ற தன்மையைப் பேண உறுதி செய்யும் கொள்கைகளை தவிர்க்க வேண்டும்.
- ★ பொதுக் கூற்றின் மூலம் நெறிமுறை நடத்தை அவசியம் எனவும் எதிர்பார்க்கப்படுவதொன்றெனவும் எடுத்துக் கூறல்.
- ★ நெறிமுறைக் குறிக்கோள்களை விசேடமாகக் கூறும் நிறுவனக் கொள்கைகளை தோற்றுவித்தல்.
- ★ நெறிமுறை நடத்தைகளுக்கு வெகுமதியளிப்பதுடன் நெறிமுறையற்ற நடத்தைகளுக்கு வெகுமதியளிப்பதைத் தவிர்த்தல்.
- ★ நெறிமுறையற்ற நடத்தைக்கு தண்டனை வழங்குவதோடு நெறிமுறை நடத்தைக்கு தண்டனை வழங்குவதைத் தவிர்த்தல்.
- ★ போட்டித் தன்மையுடைய சூழ்நிலையில் அங்கத்தவர்களை அமர்த்தும் போது நெறிமுறையற்ற நடத்தைக்கான சாத்தியக்கூறு பற்றி உணர்வுடனிருப்பதுடன் அவற்றைத் தவிர்க்க பொறுத்தமான நடவடிக்கை எடுத்தல்.
- ★ தீர்மானங்கள் நீதியான தீர்ப்பை வேண்டி நிற்கும் போது குழுத் தீர்மானம் எடுத்தலானது தனிப்பட்ட தீர்மானம் எடுத்தலிலும் பார்க்கக் கூடிய நீதித் தன்மையுடையது என்பதை ஞாபகத்திற் கொள்ளல்.

சமூகப் பொறுப்பும் முகாமைத்துவ நெறிகளும் பற்றிய மீளாய்வு

20ம் நூற்றாண்டில் காணப்பட்ட நிறுவனங்களில் பெரும்பாலானவை இலாபம் உழைப்பதையும் தனிப்பட்ட செயல்களின் மூலம் தர்மக் கொடுப்பனவுகளை மேற்கொள்வதையும் கருத்தில் கொண்டு ஆரம்பிக்கப்பட்டன. எவ்வாறாயினும் குறிப்பாக பாரிய பொருளாதார அழுத்தத்தின் பின் மக்கள் சமூக முன்னேற்றத்திற்கு நிறுவனங்களை தமது இலாபத்தில் ஒரு பகுதியைப் பங்கிட்டு உதவுமாறு கேள்வி எழுப்பினர். இன்று சகல முகாமையாளர்களும் தமது நிறுவனங்களிலிருந்து சமூகம் எதிர்பார்ப்பவை என்ன என்பது பற்றியும் தமது செயற்பாடுகள் அவ் எதிர்பார்க்கைகளை அடையக் கூடியவாறாக உள்ளனவா என்பது பற்றியும் அறிந்தவர்களாயுள்ளனர்.

நிறுவன செயற்பாடுகளில் அக்கறையுடைய பல உள்ளார்ந்த வெளியார்ந்த குழுக்கள் காணப்படுவதனாலும் அவற்றில் ஒன்றின் தேவை இன்னொன்றிலிருந்து முரண்பட்டதாகக் காணப்படுவதும் முக்கிய சமூக செயற்பாட்டு மாற்றங்கள் குழப்பத்தை ஏற்படுத்தும் சமூக மாற்றங்களை உண்டுபண்ணுவதனாலும் இது ஒரு கடினமான கருமமாகக் கருதப்படுகின்றது. பல நிறுவனங்கள் நடைமுறை சமூக செயற்பாடுகளுக்கேற்ப நடப்பதோடு அவற்றை சமூக ஆய்வினூடாக உறுதி செய்கின்றது. மேலும் நிறுவன செயற்பாடுகள் பெருமளவில் அவை பின்பற்றும் தத்துவங்களினால் நிர்ணயிக்கப்படுவதோடு எதிர்பார்க்கப்படும் சமூக செயற்பாடுகள் பிரச்சினைகளாக மாறுவதற்கு முன் அவற்றைக் கொள்கைகளாக உருவாக்கி சட்டங்கள் மற்றும் ஒழுங்கு முறைகள் மூலம் நிறைவேற்றும் தத்துவங்களாக்குகின்றன. முகாமையாளர்கள் தமது நிறுவனங்கள் எவ்வாறு சமூகப் பொறுப்புகளிற்கேற்ப நடந்து கொள்கின்றன என்பது பற்றியும், சமூக நடவடிக்கைகளுக்கேற்ப நடந்து கொள்ள உதவும் புத்தகங்கள் பற்றியும், முப்பருமன் கூம்பில் அவை பெறும் இடம் பற்றியும் நிர்ணயிப்பதுடன் முப்பருமன் கூம்பினை தாம் உருவாக்கும் புதிய சமூக நடவடிக்கைகளுக்கேற்ப முற்கூறக்கூடிய திட்டமிடல் கருவியாக எவ்வாறு பயன்படுத்துவது என்பதையும் அறிந்து வைத்திருப்பர்.

கூட்டுச்சேர் சமூகப் பொறுப்பிற்கு ஆதரவாகவும் எதிராகவும் பல வாதங்கள் காணப்படுகின்றன. இவ்வாதங்களை இரு பிரிவுகளுக்குள் உள்ளடக்கலாம். நிறுவனங்கள் சமூகப் பொறுப்பில் அக்கறை கொள்ளாதவை எனக் கருதுவோர் தமது வாதங்களை செலவு சார்ந்தவையாகவும் செலவுகளை நிறுவனங்கள் சமூகம் சார்பாக கருதுவதாகவும் கூறுகின்றனர்; கூட்டுச்சேர் சமூகப் பொறுப்பிற்கு சார்பாக விவாதிப்போர் சமூகத்தினால் நிறுவனங்கள் நன்மையைப் பெறுவதால் அவற்றை உயர்த்தும் பொறுப்பு நிறுவனத்திற்கு உள்ளது எனக் கருதுகின்றனர். இதுபற்றி உலகளாவிய ரீதியில் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட உடன்படிக்கைகள் எதுவுமில்லாவிடினும் மதிப்பீடுகளும் அறிக்கைகளும் சமூகம் பற்றிய கவனிப்புக்களை அதிகரித்துக் கொண்டு செல்வதனையே இது எடுத்துக் காட்டுகின்றது.

சமூக செயற்பாடுகளுக்கும் சட்டத்திற்குமிடையேயுள்ள உறவு முறையைக் கொண்டு நிறுவனங்களின் ஈடுபாடுகளை வகைப்படுத்தலாம்; சட்டத்திற்கு முரணாகவும் பொறுப்பற்ற வகையிலும் நடக்கும் நிறுவனங்கள் சட்டத்தையும் பொது மக்களது அபிப்பிராயத்தையும் மீறுகின்றன; சில நிறுவனங்கள் சட்டம் கூறுவதற்கு கீழ்ப்படிந்தாலும் அதன் உள்ளடக்கத்தை மீறுவதாக காணப்படுகின்றன; ஏனையவை அவற்றின் பொறுப்புக்களை நிறைவேற்றுகையில் சட்டத்தை மீற முயற்சிப்பதாக அமைகின்றது; நான்காவது வகையுள் அடங்கும் நிறுவன முகாமையாளர்கள் சட்ட ஒழுங்கு விதிகளை அனுசரித்து சமூகத் தேவையை நிறைவேற்றுவவர்களாக காணப்படுகின்றனர். நிறுவனமொன்றின் பணிப்பாளர் சபையிடம் தீர்மானங்களையும் நடத்தைகளையும் மேற்பார்வை செய்யும் பொறுப்பைக் கையளிப்பதன் மூலம் நிறுவனங்கள் சட்ட விதிகளுக்கமைய நடப்பதை ஊக்கப்படுத்தலாம். இது சபையில் உள் நபர்களை விட வெளி நபர்களையும் சேர்த்துக் கொள்வதினூடாக சிறப்பாக அடையப்படலாம்.

நிறுவனத்தின் சமூகப் பொறுப்புக் கவனிப்புகளை வடிவமைக்கும் சமூகப் பெறுமானங்களும் மாதிரிகளும் தனிப்பட்ட நபர்களின் நெறிகளில் செல்வாக்குச் செலுத்துகின்றன. ஒவ்வொரு சமூகமும் தமது பிரஜைகளது நடத்தைகட்கு வழிகாட்டியாக ஒரு தொகுதி நியமங்களைக் கொண்டிருக்கும். அதனாலேயே ஒரு சமூகத்தினால் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட நடத்தைகள் வேறொரு சமூகத்தினால் கடுமையாக மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றது. சமூக பொறுப்புக் கவனிப்புகளைப் போல நெறிகளின் கவனிப்புகளும் குறைந்தளவில் கவனிப்புக்குள்ளாகின்றது. இத்தகைய தனிப்பட்ட கொள்கைகளும் நம்பிக்கைகளும் ஒருவரது குடும்ப, சமய, கல்வி, மற்றும் கலாசார அனுபவங்களுடாகவே அறியப்படுகின்றது.

ஒரு முகாமையாளரது தனிப்பட்ட நெறிகள் நிறுவனத்தின் சூழ்நிலைகளில் பிரயோகிக்கப்படும்போது முகாமையியல் நெறிகளாகின்றன. முகாமையாளர்கள் தமது செயற்பாடுகள் மற்றும் தவறான செயல்களின் பெறுபேறுகள் குறித்தும் ஏனையோரை நெறிவழி நடத்தும் பொறுப்புக் குறித்தும் மிகப் பெரியளவிலான நெறிமுறைப் பொறுப்புடையவர்களாகக் காணப்படுகின்றனர். சில குறிப்பிட்ட நிபந்தனைகளின் கீழ் ஊழியர்கள் நெறிவழியற்ற முறையில் நடக்க வேண்டியேற்படும் போது முகாமையாளர்கள் நெறிமுறை நடத்தையை ஊக்கப்படுத்தும் படிமுறைகளைக் கையாள வேண்டும். மேலும், இது முகாமையாளர்களதும் முகாமையாளரல்லாதோரினதும் உயர் நெறிமுறை நியமங்களைப் பிரதிபலிக்கக் கூடியவாறு நிறுவன கலாசார, கொள்கை நடைமுறைகளின் அபிவிருத்தியை உள்ளடக்கக் கூடியதாக இருத்தல் வேண்டும்.

அருஞ்சொற்கள்

Social responsibility	- சமூகப் பொறுப்பு
Profit maximising management	- இலாபத்தை உச்சப்படுத்தும் முகாமை
Trusteeship management	- நம்பிக்கைப் பொறுப்பு முகாமை
Quality of life management	- வாழ்க்கைத்தர முகாமை
Traditional philosophy	- பாரம்பரிய தத்துவம்
Stakeholder philosophy	- நிறுவன நடவடிக்கைகளில் அக்கறையுடையோர் தத்துவம்
affirmative philosophy	- உடன்பாட்டுத் தத்துவம்
Economic responsibility	- பொருளாதாரப் பொறுப்பு
Legal responsibility	- சட்டப் பொறுப்பு
Ethical responsibility	- நெறிமுறைப் பொறுப்பு
Discretionary responsibility	- பகுத்தறிவுப் பொறுப்பு
Social audit	- சமூக ஆய்வு
Ethics	- நெறிகள்
Utilitarian approach	- பயன்பாட்டு அணுகுமுறை
Moral rights approach	- தனிப்பட்ட உரிமை அணுகுமுறை
Social justice approach	- சமத்துவ அணுகுமுறை
Reaction philosophies	- பதிற் செயற்பாட்டுத் தத்துவங்கள்
Defence philosophies	- பாதுகாப்புத் தத்துவங்கள்
Accommodation philosophies	- இடவமைப்புத் தத்துவங்கள்
Proaction philosophies	- செயற்பாட்டாதரவுத்தத்துவங்கள்
socialisation	- சமுதாயம் சார்ந்திருத்தல்

Professional ethic	- திறந்தொழில் நெறிமுறை
The Golden rule	- பொற்காப்புச் சட்டம்
Managerial ethics	- முகாமைத்துவ நெறிகள்
Davis Model	- டேவிஸின் மாதிரி
Corporate Social responsibility	- கூட்டுச் சேர் சமூகப் பொறுப்பு
Social responsiveness	- சமூகத்திற்கு பதிலளிக்கும் கடப்பாடு
Unethical behaviour	- நெறிமுறையற்ற நடத்தை
Iron law of responsibility	- பொறுப்புக் குறித்த வலிமைச் சட்டம்
Liberty Principle	- சுதந்திர தத்துவம்
Difference Principle	- வேறுபாட்டுத் தத்துவம்
Distributive Justice Principle	- சமவிநியோகத் தத்துவம்
Fairness principle	- நியாய ஒழுங்குத் தத்துவம்
Natural duty principle	- இயற்கையான கடமைத் தத்துவம்

மீட்டல் வினாக்கள்

1. சமூகப் பொறுப்பு என்றால் என்ன? மில்ரன் பிரட்மன் முகாமையின் சமூகப் பொறுப்பு பற்றி யாது கருதுகிறார்?
2. வியாபாரத்தின் சமூகப் பொறுப்பு பற்றிய மரபு ரீதியானதும் சமூக பொருளாதார ரீதியிலுமான கருத்துக்களைத் தருக. வியாபாரத்திற்கு சமூகப் பொறுப்புண்டு என்பதற்கு சார்பானதும் எதிரானதுமான வாதங்கள் எவை?
3. சமூகப் பொறுப்பைக் கருதும் நிறுவனங்கள் ஏனையவற்றிலும் குறைவான உழைப்பு உடையவையா? விளக்குக.
4. முகாமையியல் நெறிகள் என்பதென்ன? முகாமையியல் நெறிகளைப் பாதிக்கும் காரணிகளை விளக்குக. முகாமையானது ஒவ்வொரு காரணி தொடர்பாகவும் செல்வாக்குச் செலுத்துவதை யாது செய்யலாம்?
5. சமூகக் கடமை, சமூகப் பொறுப்பு, சமூகத்திற்கு பதிலளிக்க வேண்டிய தன்மை என்பவற்றை வேறுபடுத்தி விளக்குக.
6. பல்வேறுபட்ட நெறிமுறையற்ற முகாமையியல் நடத்தை மூலங்களை அட்டவணைப்படுத்துக. சகல நிறுவன அங்கத்தவரிடையேயும் நெறிமுறை நடத்தைகளின் தன்மையை அதிகரிக்க முகாமையாளர்கள் எடுக்கக் கூடிய படிமுறைகள் எவை?
7. முகாமையாளர்கள் சட்டரீதியான ஆனால் நெறிமுறையற்ற முறையிலும் சட்ட ரீதியற்ற ஆனால் நெறிமுறையான முறையிலும் செயற்படலாமா என்பதை ஆராய்க.
8. பெருமளவான வியாபார முகாமையாளர்கள் நெறிமுறைத் தடுமாற்றங்களாக எவற்றை எதிர்கொள்கின்றனர்? ஏன்? முகாமையியல் ரீதியில் நீர் எவ்வாறு இத் தடுமாற்றங்களைக் கையாளுவீர்?

9. சட்டத்திற்கும் பயன்பாட்டு ரீதியான செயற்பாட்டிற்கும் இடையிலான வேறுபாடுகள் என்ன? முகாமையியல் நடத்தைக்கும் தீர்மானம் எடுத்தலுக்கும் வழிகாட்டியாக பயன்பாட்டு ரீதியிலான அல்லது நீதி நெறிவழி அணுகுமுறைகள் அமைகின்றன என்பதை நீர் ஏற்றுக் கொள்வீரா? கருத்துரைக்க.
10. இலாபத்தை உச்சப்படுத்தல் முகாமை, நம்பிக்கைப் பொறுப்பு முகாமை, வாழ்க்கைத்தர முகாமை, சமூகப் பொறுப்புடைய தன்மை எனும் நான்கு முகாமையின் சமூகப் பொறுப்புக் கட்டங்களை எவ்வாறு நீர் விளக்குவீர்?
11. 'முகாமையானது நிலைத்திருத்தலுக்காக சமூகப் பொறுப்புடையதாயிருக்க வேண்டும்' இக்கூற்று மூலம் நீர் விளங்கிக் கொள்வதென்ன?
12. உடன்பாடான சமூகப் பொறுப்பு எண்ணக் கருவின்படி நிறுவனங்களுக்கும் முகாமையாளருக்குமான கடமைகள் என்ன?
13. முகாமையாளர்கள் நெறிமுறை அணுகுமுறைகளைத் தமது தீர்மானங்களுக்கும், நடத்தைக்கும் வழிகாட்டியாகப் பயன்படுத்துகின்றனரா? விளக்குக.
14. சமூக ஆய்வுகள் எவ்வளவு தூரம் வினைத்திறனுடையவை? சமூகப் பொறுப்புடைய நடத்தைகள், நெறிகளின் அதிகரித்து வரும் கேள்விகளுக்கு சார்பாகத் தேவைப்படும் புதிய திறமைகள் என்ன?
15. கூட்டுச் சேர் சமூகப் பொறுப்பு பற்றிய மில்ரன் பிரட்மனினதும் கெயித் டேவிஸினதும் கருத்துக்களிடையேயுள்ள உடன்பாடற்ற முக்கிய விடயங்கள் எவை?

விடய ஆய்வு

பொழுது போக்குத் திடல்

பாம் கார்டன் விடுதிகள் நிறுவனத்தின் உயர்மட்ட முகாமையினர் மட்டக்களப்பில் ஒரு புதிய விடுதியை நிர்மாணிப்பதென தீர்மானித்ததன் பின் அதற்குரிய நிலத்தை ஒரு தனியாரிடம் இருந்து கொள்வனவு செய்தனர். விடுதியை நிர்மாணிப்பதற்கும் அதற்குரிய வாகனத் தரிப்பிடத் தேவையைப் பூர்த்தி செய்வதற்கும் இரண்டு ஏக்கர் நிலமே தேவைப்பட்டாலும், நிலத்தின் உரிமையாளர் நான்கு ஏக்கர் நிலத்தையும் மொத்தமாக கொள்வனவு செய்யாத பட்சத்தில் பாம் கார்டனுக்கு தனது நிலத்தை விற்கத் தயங்கினார். எதிர்காலத்தில் நிலத்தின் பெறுமதி நிச்சயமாக அதிகரிக்கும் என்ற நம்பிக்கையில் பாம் கார்டன் நிர்வாகம் மொத்த நிலத்தையும் கொள்வனவு செய்தது.

விடுதியானது, மேலதிகமாக இரண்டு ஏக்கர் நிலமும் அதன் மேற்குப் பக்கத்தில் முழுமையாக வரும்படி அமைக்கப்பட்டது. தருமன் மட்டக்களப்பிற்கு பாம் கார்டன் விடுதியின் முதலாவது முகாமையாளராக வருகை தந்த போது இவ் இரண்டு ஏக்கர் நிலம் புல், பூண்டு, சிறு மரங்களைக் கொண்டதாகக் காணப்பட்டது. இவரது ஆலோசனையின்படி இந் நிலமானது பண்படுத்தப்பட்டு, புல் நடப்பட்டு விடுதியின் விருந்தினர்களும் மட்டக்களப்பு வாழ் சிறுவர்களும் பயன்படுத்தக் கூடியதான ஒரு சிறந்த விளையாட்டு மைதானமாக மாற்றியமைக்கப்பட்டது. இளைஞர்கள் உதைபந்து, கிரிக்கெட் மற்றும் பட்டம் விடுதலிற்கு அம்மைதானத்தை பயன்படுத்தினர்.

கடந்த மூன்று வருட காலத்தில் பல நிறுவனங்கள் இந்நிலத்தை வாங்குவதற்கு தருமனை அணுகின. அவர் அனைத்து வேண்டுகளையும் தலைமையலுவலகத்திற்கு பாரப்படுத்தினார். இவ்வேண்டுகள் 1.5 மில்லியனிலிருந்து 2 மில்லியன் வரை வேறுபட்டிருப்பினும், எக்கேள்வியும் பாம் கார்டனினால் ஏற்றுக் கொள்ளப்படவில்லை.

ஒருநாள் மதியம், ஆரணன் உதைப் பந்தாட்டக் கழகத்தின் முகாமையாளர் பாம் கார்டன் விடுதியின் உதவி முகாமையாளர் பாலனை அணுகி அதற்கு சொந்தமான அந்நிலத்தில் தனது கழகம் பயிற்சி செய்ய முடியுமா என வினாவினார். பாலன் அவ்வேண்டுகோளுக்கு அனுமதி அளித்தாலும், விளையாட்டு வீரர்களுக்கு ஏற்படும் எக்காயங்களுக்கும் தமது நிறுவனம் பொறுப்பல்ல எனக் கூறினார். அதற்கு ஆரணன் உதை பந்தாட்டக் கழகம் தாம் பொறுப்பேற்பதாகக் கூறியது. அடுத்து வந்த சில வாரங்களில், கிழமைக்கு ஒன்று இரண்டு நாட்கள் என்ற வீதத்தில் தமது பயிற்சியை அத்திடலில் இக்குழுவினர் மேற்கொண்டனர்.

குறிப்பிட்ட சில வாரங்களில் உதைபந்தாட்ட பருவம் முடிவடைந்ததன் பின் ஆரணன் உதை பந்தாட்டக் கழக முகாமையாளரிடம் இருந்து தமக்கு விளையாட்டுத் திடலை ஒதுக்கித் தந்தமைக்காக ஒரு நன்றிக் கடிதம் கிடைத்தது. அதில் உதைபந்தாட்ட வீரர்களை விருத்தி செய்யும் முகமாக அவ்விளையாட்டுத் திடலை தமது கழகம் கொள்வனவு செய்ய அல்லது குத்தகைக்கு எடுப்பது சம்பந்தமாக உயர்மட்ட முகாமையுடன் கலந்துரையாட விரும்புவதாகவும் தெரிவிக்கப்பட்டு இருந்தது. மேலும், தனது கடிதத்தில் இவ்வாறான உதவி எவ்வகையில் புதிதாக தோன்றி வரும் விளையாட்டுக் கழகங்களுக்கும், உதைபந்தாட்ட வீரர்களுக்கும், பொதுவாக மட்டக்களப்பு வாழ் மக்களுக்கும் உதவியாக இருக்கும் என்பதனை தெரிவித்து இருந்தார்.

பாலன் இக்கடிதத்தை தருமனுக்கு காண்பித்து தான் என்ன செய்ய வேண்டும் என வினாவினார். தருமன் அக்கடிதத்தை மேலோட்டமாக பார்த்துவிட்டு பின்வருமாறு குறிப்பிட்டார். "இப்போதைக்கு விடுதியை விரிவுபடுத்தும் நோக்கம் எமக்கு இல்லை. மேலும், எமக்கு எதிர்காலத்தில் இந்நிலம் தேவைப்படாத பட்சத்தில் இந்நிலத்தை ஆரணன் உதைபந்தாட்டக் கழகத்திற்கு வருடத்திற்கு ரூபா 1 இற்கு குத்தகைக்கு கொடுப்பதற்கு நான் விரும்புகிறேன். இருந்தாலும் இது திரு. தம்பையாவினால் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டு அங்கீகரிக்கப்பட்டு ஒப்பந்தமாக வரையப்பட வேண்டும். அது மட்டும் அல்லாது எமது நிறுவன நோக்கங்கள் மற்றும் குறிக்கோள்களின் ஒரு பகுதியானது எவ்வகையில் எமது விடுதிகள் சமூகப் பொறுப்பு மிக்க வகையில் செயற்பட்டு, ஏதாவது ஒரு வகையில் தாம் தொழிற்படும் சமூகத்தின் ஒரு பகுதியாக இருந்து உதவி புரிய வேண்டும் என்பதையும் தெரியப்படுத்துகின்றன. திரு. தம்பையா இதுபோன்ற விடயங்களுக்கு நிச்சயமாக அனுசரணையாகத் தொழிற்படுவார். நான் இப்போதே இத்திட்டத்தை ஏற்று ஒரு ஒப்பந்தத்தை வரையும்படி திரு. தம்பையாவுக்கு ஒரு கடிதத்தை எழுதப் போகின்றேன். மேலும், இவ்விளையாட்டுத் திடலை மேலும் அபிவிருத்தி செய்து, உதைபந்தாட்ட விருத்திக்கு நேரடியாக வேண்டிய உதவிகளை புரிய வேண்டுமென்பதையும் குறிப்பிடப் போகின்றேன். அதுமட்டுமல்லாது உடனடியாக எமது தீர்மானத்தை பத்திரிகைகளினூடாக ஒரு இலவச விளம்பர உத்தியாகவும் பயன்படுத்தப் போகின்றேன்."

வினாக்கள்

1. மட்டக்களப்பில் அமைந்துள்ள பாம் கார்டன் விடுதிக்கு தன்னிடமுள்ள மேலதிக நிலத்தை பண்படுத்தி விளையாட்டு திடலாக மாற்றியமைக்க வேண்டியதொரு சமூகப் பொறுப்பு உள்ளதா? அவ்வாறு இல்லாவிடின் ஏன் அவ்வாறு பாம் கார்டன் தொழிற்பட்டது?
2. சமூகப் பொறுப்பிற்கு எதிராகவும் ஆதரவாகவும் உள்ள வாதங்களில் எவை மேற்குறிப்பிட்ட சந்தர்ப்பங்களுக்கு பொருந்துவனவாகக் காணப்படுகின்றன?
3. ஆரணன் உதைபந்தாட்டக் கழகத்திற்கு நிலத்தை குத்தகைக்கு வழங்குவதனால் ஏற்படும் சந்தர்ப்பச் செலவு என்ன? பாம் கார்டன் செய்ய வேண்டியது என்ன என்பதை நீர் எதிர்பார்க்கின்றீர்?

உசாத்துணை நூல்கள்

1. Leon C.Megginson, Donald C.Mosley, and Paul H.Pietri, Jr., **Management: Concepts and Application**, 3rd ed. (New York: Harper & Row Publishers, 1989)
2. David D.Van Fleet, **Contemporary Management**, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1988)
3. James H.Donnely, Jr., James L.Gibson and John M.Ivancevich, **Fundamentals of Management**, 6th ed. (Irwin publications, 1987)
4. John A.Pearce II and Richard B.Robinson, Jr., **Management** (New York: Random House publications, 1989)
5. Harold Koontz and Heinx Weihrich, **Management**, 9th ed. (Mc Graw Hill Publications, 1989)
6. W.Jack Duncan, **Management: Prograsive Responsibility in Administration** (New York: Randon House Publications, 1983)
7. G.A. Cole, **Management - Theory and Practice**, 3rd ed. Great Britain: DP Publications, 1990
8. Randall B.Dunham and Jon L.Pierce, **Management** (Illinois: Scott Foresman and Company 1989)

