

கிராமப்புற மேம்பாடு நிறுவன நடத்தை



கிராமப்புற மேம்பாடு நிறுவன நடத்தை

First Edition



MoE

Government of India

பதிப்பாசிரியர் குழு:

முனைவர் பிரசன்ன குமார்

முனைவர் ரேகா

முதல் பதிப்பு: 2020

சர்வதேச தர புத்தக எண் (ISBN):

விலை: ₹ 750/-

அனைத்து உரிமைகளும் பாதுகாக்கப்பட்டவை

இந்த புத்தகத்தின் எந்த பகுதியும் எந்த வடிவத்திலும் அல்லது எந்த வகையிலும் வெளியீட்டாளரின் முன் அனுமதியின்றி மீண்டும் உருவாக்கப்படக்கூடாது.

மறுப்பு

இந்த புத்தகத்தில் ஆசிரியர்கள் வெளிப்படுத்திய அறிக்கைகள்/ கருத்துக்களுக்கு ஆசிரியர் அல்லது வெளியீட்டாளர்கள் பொறுப்பேற்க மாட்டார்கள்.

©மகாத்மா காந்தி தேசிய கிராமிய கல்வி கவுன்சில் (எம்ஜிஎன்சிஆர்இ)

உயர்கல்வித் துறை மனிதவள மேம்பாட்டு அமைச்சகம், இந்திய அரசு

5-10-174, 5-10-174, ஷக்கர் பவன், தரை தளம், ஃபதே மைதன் சாலை, ஹைதராபாத் - 500 004
தெலுங்கானா மாநிலம்.

தொலைபேசி: 040-23422112, 23212120, தொலைநகல்: 040-23212114

மின்னஞ்சல்: editor@mgncre.org வலைத்தளம்: www.mgncre.org

வெளியீட்டாளர்: மகாத்மா காந்தி தேசிய கிராமிய கல்வி கவுன்சில் (எம்ஜிஎன்சிஆர்இ),
ஹைதராபாத்.

முன்னுரை

ஒருவரின் வெற்றியை நிர்ணயப்பதில் அவரின் நடத்தை பெரும் பங்கு வகிக்கிறது. அதே போல் ஒரு நிறுவனத்தின் வெற்றியை தீர்மானிப்பதிலும், அந்நிறுவன ஊழியர்களின் நடத்தையே பெரும் பங்கு வகிக்கிறது. நிறுவன நடத்தை என்பது ஒரு நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் ஊழியர்களின் தனிப்பட்ட மற்றும் கூட்டு நடத்தையைக் குறிப்பதாகும். உலகமயமாக்கல், மாறிவரும் தொழில்நுட்பங்கள், மாறும் மக்களின் மனநிலைகள், மாறுபட்ட கலாச்சாரங்கள், தொழிலாளர் நலம் மற்றும் மேம்பாடு பற்றிய விழிப்புணர்வு போன்றவை நிறுவன நடத்தையின் வளர்ச்சிக்கு வித்திட்டன.

ஊழியர்கள் வேலையில் ஊக்கம், உற்சாகம், குழுவோடு இணைந்து வேலை செய்யும் திறன், நேர்மறையான மனப்பான்மை, ஒத்துப்போகும் வழக்கம் ஆகியவை முக்கியமான சில நிறுவன நடத்தைகள் ஆகும்.

இந்த புத்தகம், நிறுவன நடத்தையின் முக்கிய கூறுகளை உள்ளடக்கியது. ஒவ்வொரு அத்தியாயத்தின் ஆரம்பத்திலும் அதன் அறிமுகத்தோடும், நோக்கத்தோடும் தொடங்குகிறது. புரிதலுக்காக தேவையான இடங்களில் உதாரணங்கள் கொடுக்கப்பட்டுள்ளன. மாணவர்களின் புரிதலை சோதிக்க ஒவ்வொரு பகுதியின் முடிவிலும் செயல்முறைகளும், ஒவ்வொரு அத்தியாய முடிவிலும் ஒரு நிகழ்வாய்வும், சுய பரிசோதனைக்காக வினாக்களும் கொடுக்கப்பட்டுள்ளது. மாணவர்கள் நிறுவன நடத்தை பற்றி தெளிவுற புரிந்துகொள்ளவும், வருங்காலத்தில் சிறந்த ஊழியர்களாகவும், தலைவர்களாகவும் தங்களை நிலைநிறுத்திக் கொள்ள இந்த புத்தகம் ஒரு சிறந்த வழிகாட்டியாக இருக்கும்.

இந்த புத்தகத்தை தமிழ் வழி மாணவர்களுக்குச் சென்று சேரும் வகையில் ஆழமாகவும் எளிமையாகவும் எழுதி, தமிழில் மேற்கத்திய கருத்துக்களை சிறப்பாகப் பதிவிட்டுள்ள முனைவர் ச.பவித்ரா அவர்களுக்கு என் வாழ்த்துக்களைத் தெரிவித்துக்கொள்கிறேன். மேலும் இந்த புத்தகத்தை நிறைவு செய்வதற்கு ஆதரவு அளித்த எம்.ஜி.என்.சி.ஆர் குழு உறுப்பினர்களுக்கும் நன்றி.

- டாக்டர் டபிள்யூ ஜி பிரசன்னா குமார்
தலைவர் எம்.ஜி.என்.சி.ஆர்.இ.

பொருளடக்கம்

அலகு 1 நிறுவன நடத்தை

1 - 39

- 1.1 நிறுவன நடத்தை - அறிமுகம்
- 1.2 நிறுவன நடத்தையின் பரிணாமவளர்ச்சி
- 1.3 நிறுவன நடத்தையின் சவால்கள் மற்றும் வாய்ப்புகள்
- 1.4 நிறுவன நடத்தையின் மாதிரிகள்
- 1.5 நிறுவன நடத்தையின் பயன்பாடுகள்

அலகு 2 கோட்பாடுகள், மனப்பான்மைகள், ஆளுமை & புலனுணர்வு 40 - 86

- 2.1 கோட்பாடுகள்
- 2.2 மனப்பான்மைகள்
- 2.3 புலனுணர்வு முரண்பாடுக் கொள்கை & மனப்பான்மை அளவீடு
- 2.4 ஆளுமை
- 2.5 புலனுணர்வு

அலகு 3 குழு நடத்தையின் அடித்தளங்கள்

87 - 135

- 3.1 குழு நடத்தையின் அடித்தளங்கள்
- 3.2 குழுக்களை வரையறுத்தல் மற்றும் வகைப்படுத்துதல்
- 3.3 குழு வளர்ச்சியின் கட்டங்கள்
- 3.4 குழு அமைப்பு மற்றும் குழு முடிவெடுத்தல்
- 3.5 ஒப்பந்த பேச்சுவார்த்தை

அலகு 4 அணி இயங்குவியல்

136 - 187

- 4.1 பணி குழுக்களைப் புரிந்து கொள்ளுதல்
- 4.2 அணிகளின் வகைகள், பயனுள்ள அணிகளை உருவாக்குதல்
- 4.3 தனி நபர்களை அணிவீரர்களாக மாற்றுதல்
- 4.4 குழு உருவாக்கம் மற்றும் குழுமேம்பாடு
- 4.5 திறனும் அரசியலும்

அலகு 5 கலாச்சாரம்

188 - 235

- 5.1 கலாச்சாரத்தின் வரையரை மற்றும் செயல்பாடுகள்
- 5.2 கலாச்சாரத்தை உருவாக்குதல் மற்றும் நிலைநிறுத்துதல்
- 5.3 நெறிமுறை நிறுவன கலாச்சாரம் - வாடிக்கையாளர் பதிலளிக்கக் கூடிய கலாச்சாரம்
- 5.4 நிறுவன மாற்றம்
- 5.5 அதிகாரமளித்தலும், வேலை வாழ்க்கையின் தரமும்

அட்டவணைகளின் பட்டியல்
படங்களின் பட்டியல்
தொகுப்பாளர்களின் சுயவிவரம்
நூலாசிரியரின் சுயவிவரம்

அட்டவணைகளின் பட்டியல்

1.1 மேலாண்மை அணுகுமுறைகள்	15
1.2 நிறுவன நடத்தையின் ஐந்து மாதிரிகள்	30
2.1 முனையக் கோட்பாடுகள் & காரணக் கோட்பாடுகளின் எடுத்துக்காட்டுகள்	44
2.2 சொற்பொருளியல் மாறுபாடு எடுத்துக்காட்டு	65
3.1 வெவ்வேறு குழு உருவாக்கம் நிலைகளில் தலைமைத்துவ செயல்பாடுகள்	114
5.1 நெறிமுறை நிறுவன கலாச்சாரத்தை உருவாக்குதல் மற்றும் பராமரித்தல்	207

படங்களின் பட்டியல்

1.1 நிறுவன நடத்தையின் இயல்புகள்	6
1.2 நிறுவன நடத்தையின் பரிணாம வளர்ச்சி	8
1.3 நிறுவன நடத்தையின் சவால்கள் மற்றும் வாய்ப்புகள்	18
1.4 நிறுவன நடத்தையின் மாதிரிகள்	24
1.5 நிறுவன நடத்தையின் மாதிரிகள்	25
1.6 நிறுவன நடத்தையின் பயன்பாடுகள்	31
1.7 நிறுவன நடத்தையால் ஏற்படும் பொதுநன்மைகள்	35
2.1 கோட்பாடுகளின் வகைகள்	43
2.2 காரணக் கோட்பாடுகளின் ஆதாரங்கள்	45
2.3 கலாச்சாரத்தின் ஐந்து விழுமிய பரிமாணங்கள்	48
2.4 மனப்பான்மை வகைகள்	54
2.5 மனப்பான்மையின் கூறுகள்	56
2.6 மனப்பான்மையின் ஏபிசி மாதிரி	57
2.7 மனப்பான்மைகளின் உருவாக்கம் / ஆதாரங்கள்	59
2.8 மனப்பான்மை அளவீடு	64
2.9 மை கரைதேர்வு எடுத்துக்காட்டு	68
2.10 ஆளுமையின் தீர்மானிகள்	71
2.11 ஐந்து பெரிய (பிஃபைவ்) ஆளுமை பண்புகள்	77
2.12 புலனுணர்வை பாதிக்கும் காரணிகள்	80
2.13 ஒற்றுமை / வேற்றுமை	81
2.14 இயங்குநிலை	81
2.15 உருவளவு	81
2.16 மறுபர்ப்பு	81
2.17 புதுமை மற்றும் பரிச்சயம்	82
2.18 புலனுணர்வை பாதிக்கும் காரணிகள்	82
2.19 தனிநபர் புலனுணர்வு	83
3.1 குழுக்களின் பண்புகள்	89
3.2 குழு நடத்தையின் அடித்தளங்கள்	92
3.3 குழு உருவாக்கத்திற்கான காரணங்கள்	96
3.4 குழு வகைகள்	100
3.5 முறையான குழுக்கள் - வகைகள்	102
3.6 டக்மேனின் குழுவளர்ச்சியின் கட்டங்கள்	106
3.7 குழு அமைப்பு	115
3.8 குழு முடிவெடுக்கும் செயல்முறை	120

3.9 பேச்சு வார்த்தையின் செயல்முறை	125
3.10 மோதல் மேலாண்மையின் பாணிகள்	133
4.1 அணிகளின் முக்கிய பாத்திரங்கள்	140
4.2 நம்பிக்கையின் ஐந்து பரிமாணங்கள்	143
4.3 அணிகளின் வகைகள்	147
4.4 சிக்கலைத்தீர்க்கும் அணிகள்	148
4.5 சுயமேலாண்மை அணிகள்	149
4.6 கலப்பின செயல்பாட்டு அணிகள்	151
4.7 மெய்நிகர் அணிகள்	152
4.8 புரிந்து கொள்ளும் பாதை வரைபடம்	157
4.9 தனிநபர்களை அணிவீரர்களாக மாற்றியமைத்தல்	160
4.10 குழுகட்டும் செயல்முறை	165
4.11 குழு கட்டமைப்பின் நன்மைகள்	168
4.12 குழு கட்டமைப்பின் தீமைகள்	169
4.13 குழு மேலாண்மை	172
4.14 திறனின் வகைகள்	177
4.15 நிறுவன அரசியல்	183
5.1 கலாச்சாரத்தின் பண்புகள்	190
5.2 கலாச்சாரத்தின் செயல்பாடுகள்	193
5.3 கலாச்சாரத்தை உருவாக்கும் காரணிகள்	198
5.4 சமூகமயமாக்கல் மாதிரி	201
5.5 நிறுவன மாற்றத்தின் காரணிகள்	214
5.6 நிறுவன மாற்றத்தின் செயல்முறை	215
5.7 நிறுவன மாற்றத்தின் வகைகள்	217
5.8 நிறுவன மாற்றத்தில் எதிர்ப்புக்கான காரணிகள்	219
5.9 பணியாளர் அதிகாரத்தின் வகைகள்	225
5.10 வேலை வாழ்க்கையின் தரத்தை நிர்ணயிக்கும் காரணிகள்	228

அலகு 1 - நிறுவன நடத்தை

அத்தியாய அறிமுகம்

நிறுவன நடத்தை என்பது நிறுவனங்களில் மக்கள் எவ்வாறு நடந்து கொள்கிறார்கள் என்பது பற்றிய ஆய்வு ஆகும். நிறுவன நடத்தையின் கொள்கைகள் நிறுவனங்களை சிறப்பானதாக உருவாக்கும் நோக்கத்துடன் பயன்படுத்தப்படுகின்றன, அவற்றில் உள்ள மக்கள் மிகவும் திறம்பட ஒன்றிணைந்து செயல்பட நிறுவன நடத்தை உதவுகிறது.

நிறுவன நடத்தை ஆராய்ச்சி என்பது நிறுவனத்திற்குள் தனிப்பட்ட நபரின் நடத்தை, குழுக்கள் எவ்வாறு ஒன்றிணைந்து செயல்படுகின்றன, நிறுவனம் எவ்வாறு செயல்படுகிறது, இவை அனைத்தும் ஒன்றோடொன்று எவ்வாறு இணைந்திருக்கிறது மற்றும் ஒருவருக்கொருவர் தாக்கத்தை ஏற்படுத்துதல் ஆகியவற்றில் கவனம் செலுத்துகிறது.

அத்தியாய நோக்கங்கள்

- நிறுவன நடத்தையின் கருத்து மற்றும் முக்கியத்துவம் பற்றி அறிதல்.
- நிறுவன நடத்தையின் வரலாற்று வளர்ச்சியை பற்றிய தெளிவு.
- நிறுவன நடத்தையின் சவால்கள் மற்றும் வாய்ப்புகள் பற்றி தெரிந்து கொள்ளுதல்.
- நிறுவன நடத்தையின் மாதிரிகளை புரிந்து கொள்ளுதல்
- நிறுவன நடத்தையின் பயன்பாடு பற்றிய தெளிவு.

அத்தியாய அமைப்பு

1.1	1.2	1.3	1.4	1.5
•நிறுவன நடத்தை – அறிமுகம், கருத்து மற்றும் முக்கியத்துவம்	•நிறுவன நடத்தையின் வரலாற்று வளர்ச்சி	•நிறுவன நடத்தையின் சவால்கள் மற்றும் வாய்ப்புகள்	•நிறுவன நடத்தையின் மாதிரிகள்	•நிறுவன நடத்தையின் பயன்பாடு

அத்தியாய அமைப்பு

1.1 நிறுவன நடத்தை - அறிமுகம், கருத்து மற்றும் முக்கியத்துவம்

நிறுவன நடத்தை - அறிமுகம்

நிறுவனம்: இது கூட்டு முயற்சிகளுடன் பொதுவான இலக்கை அடைய சேகரிக்கப்பட்ட ஒரு குழு. ஒரு நிறுவனம் அதன் குழு உறுப்பினர்களிடையே ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் பிரதிநிதித்துவத்தை வலியுறுத்துகிறது. குழு உறுப்பினர்களை அவர்களின் திறனுக்கு ஏற்ப சமமான வேலையுடன் ஒதுக்க பிரதிநிதித்துவம் அவசியம், மேலும் நிறுவன இலக்கை துல்லியமாக அடைய ஒருங்கிணைப்பு தேவை. இவை இரண்டும் நிறுவன நடத்தையின் முக்கிய கருத்தாகும்.

நடத்தை: இது ஒரு நபர் தனது சுற்றுப்புறங்களின் தாக்கத்தின் விளைவாக காட்டப்படும் வாய்மொழி அல்லது உடல் ரீதியான பதிலே நடத்தை எனப்படுகிறது. தனிநபர் நடத்தை குறிப்பிட்ட சூழ்நிலைகளுக்கு அவர்களின் மன எதிர்வினைக்கு ஏற்ப மாறுபடுகிறது, அதற்கு ஒருவரின் ஆழ்ந்த ஒழுக்கநெறிகளும் மதிப்புகளுமே காரணம்.

நிறுவன நடத்தை: நிறுவன நடத்தை என்பது தனிநபர் மற்றும் / அல்லது குழு நடத்தையை அவதானிப்பதாகும். குறிப்பிட்ட சூழ்நிலைகள் குறித்த அவர்களின் அணுகுமுறையை அறிய மக்கள் அல்லது குழுவின் நடத்தையை இது ஆய்வு செய்கிறது.

நிறுவன நடத்தை ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள நபர்களின் நடத்தை என்று அழைக்கப்படலாம். ஒரு நிறுவனத்தில் மற்றவர்களின் நடத்தைகளைப் புரிந்துகொள்வது ஒரு முக்கியமான அம்சமாகும். பிறர் நடத்தையைப் பற்றிய புரிதல் அவர்களை கையாள உதவுகிறது. மனித நடத்தை என்பது வெளிப்புற மற்றும் உள் சக்திகளால் இயக்கப்படுகிறது. இந்த சக்திகளின் பொருத்தமான பகுப்பாய்வு நிறுவனத்தில் உள்ள பிற நபர்களின் நடத்தைகளைப் புரிந்துகொள்ள பயனுள்ளதாக இருக்கும். புரிந்துகொள்ளும் நடத்தை மேலாளர்களுக்கு பயனுள்ளதாக இருப்பதாக நிரூபிக்கப்பட்டுள்ளது. ஒரு நிறுவனத்தின் நிர்ணயிக்கப்பட்ட குறிக்கோள்களை நிறைவேற்றுவதில் மனித ஆற்றலை இயக்குவதற்கு இது மேலாளர்களுக்கு உதவுகிறது.

எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு வாடிக்கையாளராக நீங்கள் கையாண்ட நிறுவனங்களைப் பற்றி சிந்தியுங்கள். உங்கள் அனுபவங்கள் எப்போதும்

இனிமையாகவும் சிக்கலில்லாமலும் இருந்திருக்கலாம். ஒருவேளை நீங்கள் ஒரு சேவைக்காகக் பல மணிநேரங்கள் காத்திருந்திருக்கலாம், ஒப்பீட்டளவில் நேரடியான தகவல்களைப் பெற முயற்சித்திருக்கலாம், மறுபுறம், உயர்ந்த தரத்தை தொடர்ந்து பராமரிக்கும் நிறுவனங்களையும் நீங்கள் பார்த்து இருக்கலாம். நிறுவன நடத்தை இந்த நிறுவனங்களில் உள்ள வேறுபாடுகளை நிவர்த்தி செய்கிறது, சில நிறுவனங்கள் ஏன் மற்றவர்களை விட மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கின்றன? சில மேற்பார்வையாளர்கள் ஏன் சிறந்த மேலாளர்களை உருவாக்குகிறார்கள்? நிறுவன நடத்தைகளைப் படிப்பதன் மூலம், ஊழியர்கள் மற்றும் மேலாளர்கள் இருவரும் சகஊழியர்கள் நடந்து கொள்ளும் விதத்தைப் புரிந்துகொள்வார்கள்.

ஊழியர்கள் இந்த அறிவைப் பயன்படுத்தி தங்கள் சொந்த வேலை திருப்தியை அதிகரிக்கவும், வேலை செயல்திறனை மேம்படுத்தவும் முடியும். மேலாளர்கள் இலக்குகளை நிறைவேற்ற நிறுவன நடத்தைகளைப் பயன்படுத்தலாம் மற்றும் உகந்த செயல்திறனை அடைய ஊழியர்களுக்கு உதவலாம். மிக முக்கியமாக, நிறுவன நடத்தை பற்றி அறிந்துகொள்வது ஒருவரின் சொந்த நடத்தைகள், அணுகுமுறைகள், நெறிமுறைக் காட்சிகள், செயல்திறன் மற்றும் உடன் பணிபுரியும் நபர்களின் நடத்தைகளைப் புரிந்துகொள்ள உதவும். மேலாளர்கள், சகாக்கள் மற்றும் துணை அதிகாரிகளுடன் திறம்பட செயல்பட நிறுவன நடத்தை அறிவு உதவும்.

நிறுவன நடத்தை ஏன் முக்கியமானது?

பயனுள்ள நிறுவன நடத்தை கொள்கைகளை பணியிடத்தின் பல அம்சங்களுக்கு பயன்படுத்தலாம். உற்பத்தித்திறன் மற்றும் செயல்திறனை மேம்படுத்துவதற்கும், ஊழியர்களின் திருப்தியை அதிகரிப்பதற்கும், உந்துதலை அதிகரிப்பதற்கும், சிறந்த தலைமையை வளர்ப்பதற்கும், முடிவெடுப்பதைப் புரிந்துகொள்வதற்கும், சிறந்த குறுக்கு குழு ஒத்துழைப்பை எளிதாக்குவதற்கும் இது பயன்படுத்தப்படலாம்.

ஒரு கல்வி பாடமாக, நிறுவன நடத்தை பல வணிக நிர்வாக திட்டங்களில் ஆய்வு செய்யப்படுகிறது. நிறுவன நடத்தை ஆலோசகர்கள் அல்லது நிறுவன மேலாண்மை வல்லுநர்கள் போன்ற பல வணிக பாத்திரங்களால் ஆராய்ச்சி செய்யப்பட்டு பயன்படுத்தப்படுகிறது.

வரையறை

நிறுவன நடத்தை பற்றிய கருத்தை விவரிக்கும் பல கோட்பாடுகள் உள்ளன. அதில் சில முக்கியமான வரையறைகள் கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன. கீழே விளையின் கூற்றுப்படி, நிறுவன நடத்தை என்பது ஒரு கல்விசார் ஒழுக்கமாகும், இது ஒரு நிறுவன நடத்தையில் மனித நடத்தைகளைப் புரிந்துகொள்வதோடு தொடர்புடையது. இது அமைப்புகளில் உள்ள சிக்கலான மனித காரணியை மையமாகக் கொண்டுள்ளது. கவனிக்கப்பட்ட குறிப்பிட்ட நடத்தையின் காரணங்களையும் விளைவுகளையும் அடையாளம் காண்பதன் மூலம் இது செய்யப்படுகிறது.

ஜோ கெல்லியின் கூற்றுப்படி, நிறுவனங்களின் நடத்தை பற்றிய முறையான ஆய்வு என நிறுவன நடத்தை விளக்கப்படலாம். இது அமைப்பின் தோற்றம், அதன் வளர்ச்சி மற்றும் அதன் உறுப்பினர்கள் மற்றும் பிற நிறுவன உறுப்பினர்களின் நடத்தை போன்றவற்றில் முழுமையாக கவனம் செலுத்துகிறது.

லூத்தன்ஸின் கூற்றுப்படி, நிறுவன நடத்தை என்பது நிறுவனங்களில் மனித நடத்தைகளைப் புரிந்துகொள்வது, கணிப்பது மற்றும் கட்டுப்படுத்துவதில் நேரடியாக அக்கறை கொண்டுள்ளது. ராபின்ஸின் கூற்றுப்படி, நிறுவன நடத்தை என்பது தனிநபர்கள், குழுக்கள் மற்றும் கட்டமைப்பான நிறுவனங்களுக்குள் நடத்தை ஏற்படுத்தும் தாக்கத்தை ஆராயும் ஒரு ஆய்வுத் துறையாக விவரிக்கப்படலாம். இந்த வகை அறிவு நிறுவனத்தின் செயல்திறனை மேம்படுத்த உதவுகிறது. பரோன் மற்றும் க்ரீன்பெர்க்கின் கூற்றுப்படி, நிறுவன நடத்தை என்பது தனிநபர், குழு மற்றும் நிறுவன செயல்முறைகளை முறையாகப் படிப்பதன் மூலம் நிறுவன அமைப்புகளில் நடத்தை பற்றிய அறிவைத் தேடும் ஆய்வுத் துறையாக விவரிக்கப்படலாம்.

நிறுவன நடத்தையின் அடிப்படை அம்சங்கள்

நிறுவன நடத்தையின் சில அடிப்படை அம்சங்கள் கீழே குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன:

1. மக்கள்

மக்களே ஒரு நிறுவனத்தின் ஆன்மாவாக திகழ்கிறது, ஏனென்றால் மக்களே ஒரு நிறுவனத்தின் இலக்கை அடைய வேலை செய்கிறார்கள் மற்றும்

தனிநபர் அல்லது தனிநபர்களின் குழுவின் தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய நிறுவனம் செயல்படுகிறது. 'மக்கள்' என்ற சொல் நிறுவனத்திற்குள் பணியாற்றும் அனைவரையும் உள்ளடக்கியது, உதாரணமாக ஊழியர்கள், சப்ளையர், வாடிக்கையாளர், தணிக்கையாளர் அல்லது அரசாங்க அதிகாரி போன்ற வெளிப்புற நபராகவோ இருக்கலாம்.

2. கட்டமைப்பு

ஒரு நிறுவனத்தின் பல்வேறு நிலைகளுக்கு இடையில் ஒருங்கிணைப்பைக் கொண்டுவருவதில் கவனமாக இருக்க வேண்டியது நிறுவனத்தின் வேலையாகும், ஏனென்றால் ஒரு நிறுவனம் தனிமையில் செயல்பட முடியாது, அதன் மக்களைச் சார்ந்தே இருக்கிறது. எனவே, நிறுவனத்தில் எப்போதுமே ஒரு படிநிலை உள்ளது, இது சரியாகக் கையாளப்படாவிட்டால், அது குழப்பமான சூழ்நிலைக்கு வழிவகுக்கலாம்.

3. தொழில்நுட்பம்

நிறுவனங்கள் தங்கள் வேலையை திறம்பட செய்ய உதவும் வகையில் தொழில்நுட்பங்கள் செயல்படுகின்றன. ஒவ்வொரு நிறுவனத்திற்கும் ஒரே தொழில்நுட்பம் பொருந்தாது, அதனால் ஒவ்வொரு நிறுவனமும் அவற்றின் வெவ்வேறு வணிகங்களுக்கு வெவ்வேறு தொழில்நுட்பங்களைக் கோருகின்றன. எ.கா. வங்கிக்கு வாடிக்கையாளர்களையும் வங்கியாளர்களையும் இணைக்கும் மத்தியஸ்த தொழில்நுட்பம் தேவை, உற்பத்தி நிறுவனங்களுக்கு அவற்றின் கூட்டு செயல்முறை காரணமாக நீண்டகாலமாக இணைக்கப்பட்ட தொழில்நுட்பம் தேவைப்படுகிறது, மேலும் மருத்துவர்கள் மற்றும் மருத்துவ உபகரணங்களின் அடிப்படையில் சிறப்பு சேவைகளை வழங்குவதற்கான பொறுப்பு காரணமாக மருத்துவமனைகள் தீவிர தொழில்நுட்பத்தில் செயல்படுகின்றன.

4. சுற்றுச்சூழல்

நிறுவனங்கள் அவை செயல்படும் சூழலால் கணிசமான அளவில் பாதிக்கப்படுகின்றன. பின்வரும் காரணிகளால் நிறுவனங்களுக்கு சுற்றுச்சூழல் முக்கியமானது:

- வழங்கல் மற்றும் தேவை இந்த சூழலில் இருந்து வருகிறது.
- மனிதவளம், போட்டியாளர்கள், அரசு நிறுவனங்கள், தொழிற்சங்கங்கள் மற்றும் அரசியல் கட்சிகள் ஒரு நிறுவனம் உயிர்வாழும் சூழலில் இருந்து வருகிறது.

- இந்த சூழலால் வளர்க்கப்பட்ட விதிகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகளை நிறுவனங்கள் பின்பற்ற வேண்டும்.

நிறுவன நடத்தையின் இயல்புகள்

நிறுவன நடத்தையின் இயல்புகள் பின்வருமாறு அடையாளம் காணப்படுகிறது:

1. நிறுவன நடத்தை என்பது ஒரு தனி ஆய்வுத் துறை

வரையறையின்படி, நிறுவன நடத்தை பலதரப்பட்ட நோக்குநிலையைக் கொண்டுள்ளது, எனவே இது ஒரு குறிப்பிட்ட தத்துவார்த்த பின்னணியை அடிப்படையாகக் கொண்டது அல்ல. இது பல துறைகளை உள்ளடக்கிய தனி ஆய்வுத்துறையாகும்.

2. ஒரு இடைநிலை அணுகுமுறை

நிறுவன நடத்தை என்பது பணியில் மனித நடத்தைகளைப் படிப்பதற்கான ஒரு இடைநிலை அணுகுமுறை ஆகும். நிறுவன நடத்தை படிப்பதற்கும் பகுப்பாய்வு செய்வதற்கும் அவை பொருந்தக்கூடிய வகையில் உளவியல், சமூகவியல் மற்றும் மானுடவியல் போன்ற மறுசீரமைக்கப்பட்ட துறைகளிலிருந்து பெறப்பட்ட தொடர்புடைய அறிவை ஒருங்கிணைக்க முயற்சிக்கிறது.



படம் எண் 1.1 நிறுவன நடத்தையின் இயல்புகள்

3. ஒரு பயன்பாட்டு அறிவியல்

நிறுவன நடத்தை என்பது மனித நடத்தை தொடர்பான நிறுவன சிக்கல்களைத் தீர்க்க பல்வேறு ஆராய்ச்சிகளின் பயன்பாடு ஆகும். தூய

அறிவியலுக்கும் நிறுவன நடத்தைக்கும் வேறுபாடுகள் உள்ளன. முந்தையது அடிப்படை ஆராய்ச்சிகளில் கவனம் செலுத்துகையில், பிந்தையது பயன்பாட்டு ஆராய்ச்சிகளில் கவனம் செலுத்துகிறது. எனவே, நிறுவன நடத்தை அறிவியல் துறை மற்றும் கலை துறை என இரண்டையும் கலந்த படிப்பாகும்.

4. ஒரு இயல்பான அறிவியல்

நிறுவன நடத்தை ஒரு நெறிமுறை அறிவியல். நிறுவன நடத்தை சமூக ரீதியாக ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட நிறுவன இலக்குகளுக்கு பயன்பாட்டு ஆராய்ச்சிகளின் கண்டுபிடிப்புகள் எவ்வாறு பயன்படுத்தப்படலாம் என்பதை பரிந்துரைக்கிறது. இவ்வாறு, நிறுவன நடத்தை ஒரு நிறுவனத்தில் ஈடுபட்டுள்ள தனிநபர்கள் மற்றும் சமூகத்தால் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டவற்றைக் கையாள்கிறது.

5. ஒரு மனிதநேய மற்றும் நம்பிக்கையான அணுகுமுறை

நிறுவன நடத்தை நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் நபர்களுக்கு மனிதநேய அணுகுமுறையைப் அளிக்கிறது. இது, மனிதர்களின் சிந்தனை மற்றும் உணர்வைக் கையாள்கிறது. நிறுவன நடத்தை சுயாதீனமான, ஆக்கபூர்வமான மற்றும் உற்பத்தித்திறன் மிக்கது என்ற நம்பிக்கையின் அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது. நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் நபர்களுக்கு முறையான நிலைமைகள் மற்றும் சூழல் வழங்கப்பட்டால் இந்த சாத்தியங்களை அவர்கள் உணர முடியும் என்பதையும் இது உணர்த்துகிறது.

6 கணினி அணுகுமுறை

கணினி அணுகுமுறை என்பது அனைத்து மாறிகளையும் ஒருங்கிணைத்து, நிறுவன செயல்பாட்டை பாதிக்கிறது. ஒருவரது சமூக-உளவியல் கட்டமைப்பைக் கருத்தில் கொண்டு மனித நடத்தைகளை பகுப்பாய்வு செய்ய நடத்தை விஞ்ஞானிகளால் நிறுவனங்களின் அணுகுமுறை உருவாக்கப்பட்டுள்ளது. மனிதனின் சமூக-உளவியல் கட்டமைப்பானது மனிதனை ஒரு சிக்கலான ஒன்றாக ஆக்குகிறது மற்றும் நிறுவனங்களின் அணுகுமுறை ஒருவரது சிக்கலைப் படித்து அதற்கான தீர்வைக் காண முயற்சிக்கிறது.

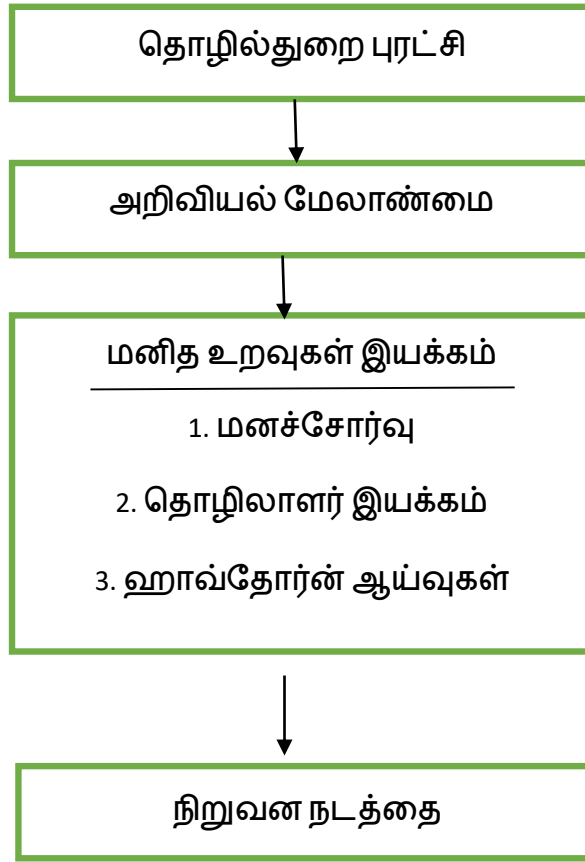
மாணவர் செயல்முறை

ஏதேனும் ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களையும், தொலைநோக்கு பார்வையையும் கண்டறிந்து பட்டியலிடுக.

1.2 நிறுவன நடத்தையின் பரிணாம வளர்ச்சி

அறிமுகம்

20 ஆம் நூற்றாண்டு வரை மேலாண்மைத் துறையைப் பற்றி மக்களிடம் பெரிய விழிப்புணர்வு இல்லை. தொழில் துறை மிகவும் தாமதமாக வளர்ச்சி அடைந்ததால் மிகச் சில நிறுவனங்களே இருந்தன. மேலாண்மையின் வளர்ச்சி சிறிய மற்றும் பெரிய நிறுவனங்களுக்கு முக்கியமானது என்று உணரப்பட்டது. நிறுவன நடத்தையின் வரலாற்று வளர்ச்சி நான்கு பிரிவுகளாக வகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளது. அவை பின்வருமாறு:



படம் எண் 1.2 நிறுவன நடத்தையின் பரிணாம வளர்ச்சி

நிறுவன நடத்தையின் பரிணாம வளர்ச்சி நிலைகள்

1. தொழில்துறை புரட்சி,
2. அறிவியல் மேலாண்மை,
3. மனித உறவுகள் இயக்கம் மற்றும்
4. நிறுவன நடத்தை.

1. தொழில்துறை புரட்சி

ஆடம் ஸ்மித், ராபர்ட் ஓவன், ஆண்ட்ரூ யுரே ஆகியோர் மேலாண்மையின் முன்னோடிகள். பின்னர் ஃபிரடெரிக் டெய்லர் நிறுவன நடத்தை பற்றிய கல்வித் துறையைத் தொடங்க வித்திட்டார். 1920ஆம் ஆண்டில் திரு.எல்டன் மாயோ என்ற பேராசிரியர் தனது சகாக்களுடன் மேற்கு மின்சார மேற்கத்திய மின்சார ஆலையில் உற்பத்தித்திறன் ஆய்வுகளை மேற்கொண்டார். ஆனால் இந்த மையத்திலிருந்து நிறுவன நடத்தை பற்றிய ஆய்வுகள் மங்கிப்போனது. மனித காரணிகள் மற்றும் உளவியல் காரணிகள் நிறுவனங்களை எவ்வாறு பாதித்தது என்பதற்கான இரண்டு பகுப்பாய்வுகளும், நிறுவனங்களின் ஆய்வில் இதன் மாற்றமும் ஹாவ்தோர்ன் விளைவு என்று அழைக்கப்பட்டது.

தொழில்துறை புரட்சி நிறுவனங்களின் முன்னேற்றத்திற்கு மிக முக்கியமான பங்களிப்பை கொண்டது. தொழில்துறை புரட்சி பல முக்கிய நடத்தை நிகழ்வுகளை விளைவித்தது.

தொழில்துறை புரட்சி என்பது 18 முதல் 19 ஆம் நூற்றாண்டு வரையிலான காலகட்டமாகும். இப்புரட்சியானது பிரிட்டனில் விவசாயம், போக்குவரத்து மற்றும் தொழில்நுட்பத்தில் பெரிய மாற்றங்களையும், சமூக பொருளாதார மற்றும் கலாச்சார நிலைமைகளில் ஆழமான தாக்கத்தையும் ஏற்படுத்தின. தொழில்துறை புரட்சியானது பிரிட்டனில் இருந்து மற்ற வட அமெரிக்காவிற்கும் பின்னர் உலகம் முழுவதற்கும் சென்றடைந்தது.

தொழில்துறை புரட்சி காலத்தில் பல தொழிற்சாலைகள் உருவாகின, அதன் தொடர்ச்சியாக மூலப்பொருட்களுக்கான தேவையும், மக்களை நிர்வகிக்கும் தேவையும் ஒரே நேரத்தில் அதிகரித்தது. இவை அனைத்தும் மேலாண்மை துறைக்கான வளர்ச்சிக்கு வித்திட்டது. பின்னர் 1948இல் நிறுவன நடத்தையின் பரிணாமம் ஏற்பட்டது.

2. அறிவியல் மேலாண்மை

சமூக அறிவியல் ஆராய்ச்சியாளரான டெய்லர் மக்களை எவ்வாறு திறம்பட பயன்படுத்த முடியும் என்பது குறித்து பல ஆராய்ச்சிகளை மேற்கொண்டார். தொழிற்சாலைகளில் பயனற்ற தன்மை மற்றும் வீணடிக்கப்படுவதற்கான முக்கிய காரணிகளை கண்டறிந்தனர். தொழிலாளர்கள் மற்றும் மேலாளர்களுக்கு விஞ்ஞான முறைகளை பற்றிய போதிய விவரம் இல்லை என்பதையே ஆராய்ச்சி முடிவுகள் சுட்டிக்காட்டின. இந்த முடிவுகளின்

விளைவாக F.W.டெய்லர் “விஞ்ஞான மேலாண்மை” எனப்படும் கோட்பாட்டை உருவாக்கினார், இதன் மூலம் பகுப்பாய்வு விசாரணை மற்றும் அளவீட்டின் மூலம் செயல்திறனை மேம்படுத்த முடியும் என்று உறுதி செய்தார். பின்வரும் கொள்கைகளை F.W.டெய்லர் வழங்கியுள்ளார்:

கட்டைவிரல் விதியை அறிவியலுடன் மாற்றுவது: டெய்லர் விஞ்ஞான மேலாண்மையில் கட்டைவிரல் விதியை ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட அறிவோடு மாற்றுவதை வலியுறுத்தினார். இந்த விதியானது ஒருபுறம் மதிப்பீட்டில் கவனம் செலுத்துகிறது, மறுபுறம் விஞ்ஞான முறை என்பது வேலையின் ஒவ்வொரு அம்சத்தையும் தீர்மானிப்பதில் துல்லியமாக செயல் பட உதவுகிறது.

குழு நடவடிக்கையில் நல்லிணக்கம்: குழு நிர்வாகங்களில் நல்லிணக்கத்தை பேணுவதில் அறிவியல் மேலாண்மை கவனம் செலுத்துகிறது. குழுவில் இணக்கம் என்பது குழு உறுப்பினர்களிடையே பகிரப்பட்ட உறவாக இருக்க வேண்டும், இதனால் அவர்கள் ஒரு குழுவாக அதிகபட்ச பங்களிப்பை வழங்க முடியும் என்று உரைக்கிறது.

நிர்வாகத்திற்கும் தொழிலாளர்களுக்கும் இடையிலான ஒத்துழைப்பு: விஞ்ஞான மேலாண்மை என்பது தொழிலாளர்களுக்கும் நிர்வாகத்தினர்க்கும் இடையே கூட்டுத்தாபனத்தை அடைவதில் கவனம் செலுத்துகிறது, இதன் மூலம் பகிரப்பட்ட நம்பிக்கை, ஒத்துழைப்பு மற்றும் தயவு ஆகியவை மேலோங்கும்.

தடைசெய்யப்பட்ட வெளியீட்டின் இடத்தில் அதிகபட்ச வெளியீடு: விஞ்ஞான மேலாண்மை வரையறுக்கப்பட்ட உற்பத்தியைக் காட்டிலும் அதிகபட்ச உற்பத்தி மற்றும் உற்பத்தித்திறனில் நிலையான மேம்பாட்டை வலியுறுத்துகிறது.

விஞ்ஞானத் தேர்வு மற்றும் பயிற்சியின் மூலம் தொழிலாளர்களின் வளர்ச்சி: தொழிலாளர்களின் முழுமையான வளர்ச்சிக்கு விஞ்ஞான மேலாண்மை முக்கியத்துவம் அளிக்கிறது, ஏனெனில் அது தொழிலாளர்களுக்கும், நிறுவனத்திற்கும் நன்மை பயக்கும். தொழிலாளர்களை விஞ்ஞான ரீதியாக தேர்ந்தெடுத்து பயிற்சி அளிப்பதன் மூலம் இது சாத்தியமாகிறது.

3. மனித உறவுகள் இயக்கம்

மனித உறவுகள் இயக்கம் விஞ்ஞான மேலாண்மை கோட்பாட்டின் தோல்வியின் காரணமாக உருவானது. ஊழியர்களின் உதவி மற்றும் தார்மீகத்திற்கு இது அதிக முக்கியத்துவம் அளிக்கிறது. பணியாளரை இயந்திரங்களாகக் கருதக்கூடாது, மாறாக அவர்களை மனிதர்களாக கருத வேண்டும் என்பதை வலியுறுத்தியது. ஊழியர்களின் தேவைகள் மற்றும் சிக்கல்களுக்கு ஞாயமான தீர்வுகள் வழங்கப்பட வேண்டும், மேலும் அவர்கள் பணி நிலைமைகளின் தொடர்புடைய முடிவெடுத்தலில் ஈடுபடுத்தப்பட வேண்டும் என்பன இவ்வியக்கத்தின் முக்கிய அம்சங்கள் ஆகும்.

பெரும் மனச்சோர்வு இயக்கம், தொழிலாளர் இயக்கம் மற்றும் ஹாவ்தோர்ன் ஆய்வுகளின் கண்டுபிடிப்புகள் ஆகியவை மனித உறவுகள் இயக்கத்தின் வளர்ச்சிக்கு முக்கிய பங்காற்றின.

(i) பெரும் மனச்சோர்வு இயக்கம்: பெரும் மனச்சோர்வு இயக்கம் 1929ஆம் ஆண்டில் அமெரிக்காவில் ஏற்பட்ட பங்கு பரிவர்த்தனை விபத்தில் இருந்து உருவானது. உலகளாவிய மனச்சோர்வின் விளைவாக சந்தைகளின் வாங்கும் திறன் சிதைவடைந்து, வேலையின்மை மற்றும் மக்களின் வாழ்க்கைத் தரம் குறைதல் ஆகியவை ஏற்பட்டன. இந்த நிகழ்வின் தாக்கம் அமெரிக்காவில் மட்டுமல்ல, உலகெங்கும் பரவலாக இருந்தது. பெரும் மனச்சோர்வு இயக்கத்தின் ஒரு நன்மை என்னவெனில் நிர்வாகம் உற்பத்தியைத் தவிர மற்ற செயல்பாடுகளை அங்கீகரிக்கத் தொடங்கியது. ஒரு நிறுவனத்தின் வளர்ச்சி மற்றும் இருப்புக்கு தேவையான இடங்களில் சந்தைப்படுத்தல், நிதி மற்றும் பணியாளர்களையும் சார்ந்து இருத்தல் அவசியம் என உணர்த்தியது. பெரும் மனச்சோர்வு இயக்கம் பல்வேறு மனித பிரச்சினைகளை முன்வைத்தது, இதன் விளைவாக பணியாளர்கள் துறை உருவாக்கப்பட்டது மற்றும் அவர்களுக்கு அதிக முக்கியத்துவம் அளிக்கப்பட்டது. மேலாளர்கள் மனித அம்சங்களுக்கு ஒரு புதிய மற்றும் பொறுப்பான அணுகுமுறையை உருவாக்கத் தொடங்கினர். இதனால் பெரும் மனச்சோர்வின் நேரடி மற்றும் மறைமுக விளைவுகளும் மனித உறவுகளின் முக்கியத்துவத்தை அதிகரித்தன.

(ii) தொழிலாளர் இயக்கம்: தொழிலாளர்கள் தொடர்ந்து சுரண்டப்பட்டதால், அவர்களுக்கான உரிமைக் குரல் தேவை என்பதை அவர்களுக்கு

உணர்த்தியுள்ளது. எனவே அவர்கள் வலுவான தொழிற்சங்கங்களை உருவாக்கினர். இது நிர்வாகத்தில் சாதகமான தாக்கத்தை ஏற்படுத்தியது. நிர்வாகம் ஊழியர்களின் உறவில் முக்கிய கவனம் செலுத்தத் தொடங்கியது மேலும் வேலை நேரம், ஊதியம் மற்றும் வேலை நிலைமைகளிழும் ஓரளவு கவனம் செலுத்தப்பட்டது. பல்வேறு சந்தர்ப்பங்களில், தொழிலாளர்கள் தங்கள் கோரிக்கைகளை நிறைவேற்றுவதற்காக மேலாளர்களை கட்டாயப்படுத்த வேண்டிய சூழல் உருவானது. அவ்வாறின்றி ஊழியர்களின் நலனுக்காக உழைக்க மேலாளர்கள் சுயமாக ஊக்கமளித்தால் அது மிகச்சிறப்பாக அமையும்.

(iii) ஹாவ்தோர்ன் ஆய்வுகள்: ஹாவ்தோர்ன் ஆய்வுகள் மனித உறவுகள் இயக்கத்தை நிர்வகிக்கின்றன. இருப்பினும் பெரும் மனச்சோர்வு மற்றும் தொழிலாளர் இயக்கம் மனித உறவு நடைமுறைகளின் முன்முயற்சிகளாக இருந்தன. ஹாவ்தோர்ன் ஆய்வுகள் நிறுவன நடத்தை ஆய்வின் வளர்ச்சிக்கு பெரும் பங்காற்றின. இவ்வாய்வானது சிகாகோவில் அமைந்துள்ள மேற்கத்திய மின்சார நிறுவனத்தில் மேற்கொள்ளப்பட்டு ஆராச்சியாளர் எல்டன் மாயோவின் பெயருடன் இணைக்கப்பட்டது.

எல்டன் மாயோ, ஹார்ட்வுட் பல்கலையின் மேலாண்மை துறையில் தொழில்துறை ஆராய்ச்சி பேராசிரியராக இருந்தார். முக்கியமாக இந்த ஆய்வுகளை நிறைவேற்றுவதற்காகவும், ஆய்வின் முக்கியத்துவத்தை பரப்புவதற்காகவும் இப்பொறுப்பினை ஏற்றார். அவர் மனித உறவுகள் இயக்கத்தின் தந்தை என்று அறியப்படுகிறார். ஹாவ்தோர்ன் ஆய்வுகள் ஒன்றோடொன்று இணைக்கப்பட்ட நான்கு சோதனைகளை உள்ளடக்கியது, அவை பின்வருமாறு:

A) வெளிச்ச பரிசோதனை

உடல் காரணிக்கும், உற்பத்தித்திறனுக்கும் இடையிலான தொடர்பை ஆராய்வதற்காக ஆய்வாளர்களால் ஒளி தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டதால் இது வெளிச்ச சோதனை என்று பெயரிடப்பட்டது. இந்த சோதனைக்கு பின்பற்றப்பட்ட முறைகள் பின்வருமாறு:

அ) முதலாவதாக இரண்டு வெவ்வேறு ஊழியர் குழுக்கள் உருவாக்கப்பட்டன.

ஆ) பின்னர் ஒரு குழு ஒளியின் கீழ் பணிபுரியும்படி கேட்கப்பட்டது, மற்ற குழு சீரற்ற ஒளியின் கீழ் வேலை செய்யும்படி கேட்கப்பட்டது

இ) இந்த சோதனையின் நோக்கம் உற்பத்தித்திறனில் விளக்குகளின் தாக்கத்தை பகுப்பாய்வு செய்வதாகும்.

உற்பத்தித்திறனை பாதிக்கவில்லை என்ற வெளிச்ச பரிசோதனை முடிவுகள் ஆராய்ச்சியாளர்கள் மத்தியில் ஆச்சர்யமூட்டின. இரு குழுக்களின் உற்பத்தித்திறனையும் வெளிச்சம் பாதிக்கவில்லை எனவும் வேறு சில காரணிகளே உற்பத்தித்திறனை பாதிப்பதாகவும் கண்டறிந்தனர்.

B) ரிலே அறை சோதனை

தொழிலாளர்களின் உற்பத்தித்திறனை பாதிக்கும் கூறுகளை கண்டுபிடிப்பதே இந்த சோதனையின் நோக்கம் ஆகும். அதற்கு பின்பற்றப்பட்ட முறைகள் பின்வருமாறு:

அ) தொலைபேசிகளை இணைப்பதற்கான பொறுப்பில் உள்ள ஆறு பெண் ஊழியர்கள் முதலில் தேர்வு செய்யப்பட்டனர். உற்பத்தித்திறனில் தாக்கத்தை தீர்மானிக்கும் சில காரணிகளை ஆராய்ச்சியாளர்கள் மாற்றியமைத்தனர்.

ஆ) மாற்றியமைக்கப்பட்ட காரணிகளில் வேலை நேரம், ஓய்வு இடைவெளிகள் மற்றும் மேம்பட்ட நிலைமைகள், வெப்பநிலை மற்றும் குறிப்பிட்ட வகை குழு சலுகைகள் ஆகியவை அடங்கும்.

இ) இந்த ஊழியர்கள் ஆலையிலிருந்து சற்று தள்ளி தனிமையில் வேலை செய்யுமாறு கேட்டுக்கொள்ளப்பட்டார்கள்.

ஈ) ஊழியர்கள் மேற்பார்வையிடப்படவில்லை, ஆனால் அவர்கள் ஆராய்ச்சியாளர்களின் கண்காணிப்பில் இருந்தனர்.

இந்த காரணிகளுக்கும் உற்பத்தித்திறனுக்கும் இடையில் தொடர்பு இல்லை என்று ஆராய்ச்சியாளர்கள் கண்டறிந்தனர். பல கையாளுதல்களுக்குப் பிறகும் உற்பத்தித்திறன் தொடர்ந்து அதிகரித்தது.

C) மின்கம்பி இணைப்பு அறை ஆய்வு

உற்பத்தித்திறனை பாதிக்கும் உண்மையான காரணிகளை அடையாளம் காண்பதே இந்த ஆராய்ச்சியின் அடிப்படை நோக்கம் ஆகும். ஆராய்ச்சியாளர்கள் பின்வரும் வழிமுறையை பின்பற்றினர்:

அ) ஆராய்ச்சியாளர்களால் 14 ஊழியர்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டனர்.

ஆ) இந்த ஊழியர்களின் உற்பத்தி திறன் அவர்களின் ஆரம்பகால உற்பத்தி திறன் அறிக்கையுடன் ஒப்பிடப்பட்டது.

இந்த பரிசோதனையின் விளைவுகள் பின்வருமாறு:

அ) ஒவ்வொரு நபரும் வெளியீட்டைக் கட்டுப்படுத்துகிறார்கள்.

ஆ) குழு தனது சொந்த முறைசாரா செயல்திறன் தரத்தை முடிவு செய்திருந்தது.

இ) ஒவ்வொரு நபரின் வெளியீடும் ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு ஓரளவு நிலையானதாகவே இருந்தது.

ஈ) உண்மையான மற்றும் அறிக்கையிடப்பட்ட வெளியீட்டிற்கு இடையிலான வேறுபாடுகள் காரணமாக ஒவ்வொரு துறையின் பதிவுகளும் சிதைக்கப்பட்டன. இந்த மாறுபாடு நிலையான மற்றும் அறிக்கையிடப்பட்ட வேலை நேரத்திற்கு இடையி ழும் இருந்தது.

D) நேர்காணல் ஆய்வு

20,000 நேர்காணல்கள் மூலம் உற்பத்தித்திறனை பாதிக்கும் காரணிகளை அடையாளம் காண்பதே நேர்காணல் திட்டத்தின் நோக்கம். ஊழியர்களுக்கு ஒரு கேள்வித்தாள் வழங்கப்பட்டது. மேலும் அவர்கள் எந்தவித தயக்கமும் இல்லாமல் பதிலளிக்குமாறு கேட்டுக்கொள்ளப்பட்டனர். இந்த நேர்காணல்களின் முடிவுகள் பணிச்சூழலில் சமூக காரணிகளின் தாக்கத்தை விளக்கின.

4. நிறுவன நடத்தை

மனித உறவுகள் இயக்கம் நீண்ட காலத்திற்கு முன்னேற்றத்தை நோக்கி பயணித்தது. ஆனால் மிக வேகமாக வளர்ந்த காரணத்தால், சிறிது காலத்திற்குப் பிறகு மங்கி அர்த்தமற்றதாக மாறிப்போனது. சில மேலாளர்கள் புன்னகைப்பதிழும் மற்றவர்களுக்கு நல்லவர்களாக இருப்பதிழும் கவனம் செலுத்தத் தொடங்கினர். அதே நேரத்தில் அவர்கள் புத்திசாலித்தனமாக ஊழியர்களைக் கட்டுப்படுத்தினார்கள். இந்த தருணத்தில் மனித உறவுகள் இயக்கம் கடுமையாக விமர்சிக்கப்பட்டது. காலம் செல்ல செல்ல, மனித உறவுகள் என்ற சொல் அதன் முக்கியத்துவத்தை இழந்தது. 1950களின் பிற்பகுதியில் அதிகரித்த ஆராய்ச்சிகளாலும் முதிர்ச்சியாலும் ஒரு புதிய கருத்து தோன்றியது. அது நிறுவன நடத்தை என்று அழைக்கப்பட்டது. 1960 முதல் நிறுவன நடத்தை முன்னோக்கி சென்றது, இருப்பினும் சில பின்தங்கிய படிகளும் இருந்தன. 1960 மற்றும் 1970ஆம் ஆண்டுகளில் நிறுவன நடத்தையின் முக்கிய கவனம் உந்துதல், தலைமைக் கோட்பாடுகள், வேலை வடிவமைப்பு மற்றும் வேலை திருப்தி ஆகியவற்றை சுற்றி இருந்தது. 1980 ஆம் ஆண்டில் நிறுவன நடத்தையின் கவனம் நிறுவன கலாச்சாரம், குழுப்பணி, மற்றும் நிறுவன அரசியலை நோக்கி நகர்ந்தது.

1990களில் நிறுவன நடத்தையின் கவனம் தனிப்பட்ட நேர்மைதன்மை, நல்லொழுக்க நெறிமுறைகள் மற்றும் நேர்மறை உளவியலை நோக்கி நகர்ந்தது. 2000ஆம் ஆண்டில் ஃபரெட் லூத்தன்ஸ் எனும் ஆராய்ச்சியாளர் நேர்மறையான உளவியல் நேர்மறையான நிறுவன நடத்தைக்கு வழிவகுக்கும் என முன்மொழிந்தார். இந்த கோட்பாடானது ஊக்கம், நம்பிக்கை, மற்றும் அவர்களின் பணிகளுடன் தொடர்புடைய பிற நேர்மறையான பண்புகளுக்கு முக்கியத்துவம் அளித்தது.

அட்டவணை எண் 1.1 மேலாண்மை அணுகுமுறைகள்

மேலாண்மை அணுகுமுறைகள்	காலகட்டம்	சிறப்பம்சம்
தொழில்துறை புரட்சி	18 முதல் 19 ஆம் நூற்றாண்டு	தொழில்துறை புரட்சியின் காலமானது பல தொழிற்சாலைகளை உருவாக்கியது, அதன் தொடர்ச்சியாக மூலப்பொருட்களுக்கான தேவையும், மக்களை நிர்வகிக்கும் தேவையும் அதிகரித்தது
அறிவியல் மேலாண்மை	1880 - 1890	பாரம்பரிய கட்டைவிரல் விதிகள் துல்லியமான நடைமுறைகளால் மாற்றப்பட்டன. இவ்விதியானது பணியில் ஒரு நபரை கவனமாக ஆய்வு செய்த பின்னர் வேலையில் சேர்க்க வலியுறுத்தியது.
மனித உறவுகள் இயக்கம் (i) மனச்சோர்வு இயக்கம் (ii) தொழிலாளர் இயக்கம் (iii) ஹாவ்தோர்ன் ஆய்வுகள்	1930 - 1950	தொழிலாளர்களின் அணுகுமுறை உற்பத்தித்திறனுடன் தொடர்புடையது என்று கண்டறியப்பட்டது
நிறுவன நடத்தை	1950களின் பிற்பாதியில்	ஒரு நிறுவனத்தில் நடத்தைகளைப் புரிந்துகொள்ள யோசனைகளை வழங்குகிறது.

1.3 நிறுவன நடத்தை யின் சவால்கள் மற்றும் வாய்ப்புகள்

அறிமுகம்

நிறுவன நடத்தைக்கான சவால்கள் மற்றும் வாய்ப்புகள் விரைவாக மாறிவருகின்றன. நிறுவனங்களுடனான பிரச்சினைகள் மற்றும் தீர்வுகள் உண்மையில் மாறவில்லை என்றாலும், சுற்றுச்சூழல் நிச்சயமாக மாறிவிட்டன. இதன் விளைவாக, வளர்ந்து வரும் நிறுவனங்கள், குறைக்கப்பட்ட செலவுகள் மற்றும் மேம்பட்ட உற்பத்தித்திறன் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் சில குறுகிய கால நன்மைகளை வழங்கி இருக்கின்றன. ஆனால் அவர்கள் தற்போதைய நடைமுறையையே பின்பற்றி தொடர்ந்து வியாபாரம் செய்தால், அவர்களால் எதிர்கால சவால்களை எதிர்கொள்ள முடியாது.

ஹார்வர்ட் வணிக கட்டுரையின் கூற்றுப்படி, “இந்த காலகட்டம் ஆனது மேலாளர்களுக்கு பயமுறுத்தும் நேரம்”, இதற்கான ஒரே காரணம் - சீர்குலைக்கும் மாற்றத்தால் அதிகரித்து வரும் ஆபத்து. உற்பத்தித்திறனை மேம்படுத்துவதற்கும் வணிக இலக்குகளை அடைவதற்கும் வேலையின் தன்மை மிக விரைவாக மாறி வருகிறது.

சவால்கள் மற்றும் வாய்ப்புகள்

நிறுவன நடத்தை கருத்துக்களைப் பயன்படுத்த தற்போதைய நேரத்தில் மேலாளர்கள் பல்வேறு சமகால சவால்கள் மற்றும் வாய்ப்புகளைச் சமாளிக்க வேண்டும். சில சவால்கள் மற்றும் வாய்ப்புகள் பின்வருமாறு:

1. வணிகத்தின் உலகமயமாக்கல்

உலகமயமாக்கலின் காரணமாக உலகம் ஒரு பெரிய உலகளாவிய கிராமமாக மாறியுள்ள நிலையில், உள்ளூர் அணுகுமுறை அமைப்பு பின்பற்றப்படுகிறது. நிறுவன நடத்தை நிறுவனங்களின் வர்த்தகத்திற்கும் முதலீட்டிற்கும் குறைந்தபட்ச தடைகள் உள்ள ஒரு புதிய உலகத்திற்கு வழிநடத்துகிறது இதன் மூலம் தேசிய பொருளாதாரம் தீவிரமாக இணைக்கப்பட்டு வருகிறது.

தொலைத்தொடர்பு மற்றும் போக்குவரத்து போன்ற தொழில்நுட்பங்கள் நாடுகளை ஒன்றோடு ஒன்று நெருக்கமாகக் கொண்டு வந்துள்ளன, மேலும் ஒன்றுக்கொன்று சார்ந்த பொருளாதார அமைப்பிற்கு வழிவகுத்தன, இந்த முழு செயல்முறையும் உலகமயமாக்கல் என்று அழைக்கப்படுகிறது.

நிறுவனங்கள் திறம்பட செயல்படுவதற்கு மேலாளர்கள் தங்கள் நிர்வாக பாணிகளை மாற்றியமைக்க உள்ளூர் கலாச்சாரங்களையும் நடத்தையையும் புரிந்து கொள்ள வேண்டும். சிக்கல்களை திறம்பட தீர்க்கும் வகையில் நிறுவனங்கள் இயக்குவதற்கு கலாச்சாரத்தில் உள்ள வேறுபாடுகளையும் அதன்படி அவற்றின் செயல்பாட்டு பாணியில் ஏற்படும் மாற்றங்களையும் புரிந்து கொள்ள வேண்டும். எனவே மேலாளர்கள் உலகமயமாக்கல் காரணமாக வாய்ப்புகளையும் சவால்களையும் எதிர்கொள்கின்றனர்.

2. தொழிலாளர் பன்முகத்தன்மை

நிறுவனங்கள் இன்று எதிர்கொள்ளும் மற்றொரு சவால் என்னவென்றால் வெவ்வேறு பின்னணிகள், கலாச்சாரங்கள், பாலினங்கள் மற்றும் இனங்களைச் சேர்ந்தவர்களுடன் ஒத்துஇருத்தல். இவர்களில் உடல் ஊனமுற்றோர் மற்றும் வயதானவர்களும் அடங்குவர். இது தொழிலாளர் பன்முகத்தன்மை என்று அழைக்கப்படுகிறது. ஐரோப்பா, கனடா, ஆஸ்திரேலியா, அமெரிக்காவிழும் இந்த பிரச்சினை நிலவுகின்றது. இதற்குப் பின்னால் உள்ள முக்கிய காரணம், உழைக்கும் மக்கள்தொகையின் மாறிவரும் புள்ளிவிவரங்கள் ஆகும். பன்முகத்தன்மையை சமாளிப்பது இரண்டு காரணங்களால் மேலாளர்களுக்கு சவாலாக அமையும்:

- அ) பன்முகப்படுத்தப்பட்ட தொழிலாளர்களை நிர்வகிக்கும் திறனை எவ்வாறு அதிகரிப்பது என்பதை மேலாளர்கள் கற்றுக்கொள்ள வேண்டும்
- ஆ) மேலாளர்கள் அனைவரும் வெவ்வேறு மதிப்புகள் மற்றும் மொழிகளைக் கொண்ட நாடுகளில் இருந்து வரும் ஊழியர்களுடன் எவ்வாறு தொடர்புகொள்வது என்பதையும் கற்றுக்கொள்ள வேண்டும்.

3. பணியாளர் எதிர்பார்ப்புகளில் மாற்றம்

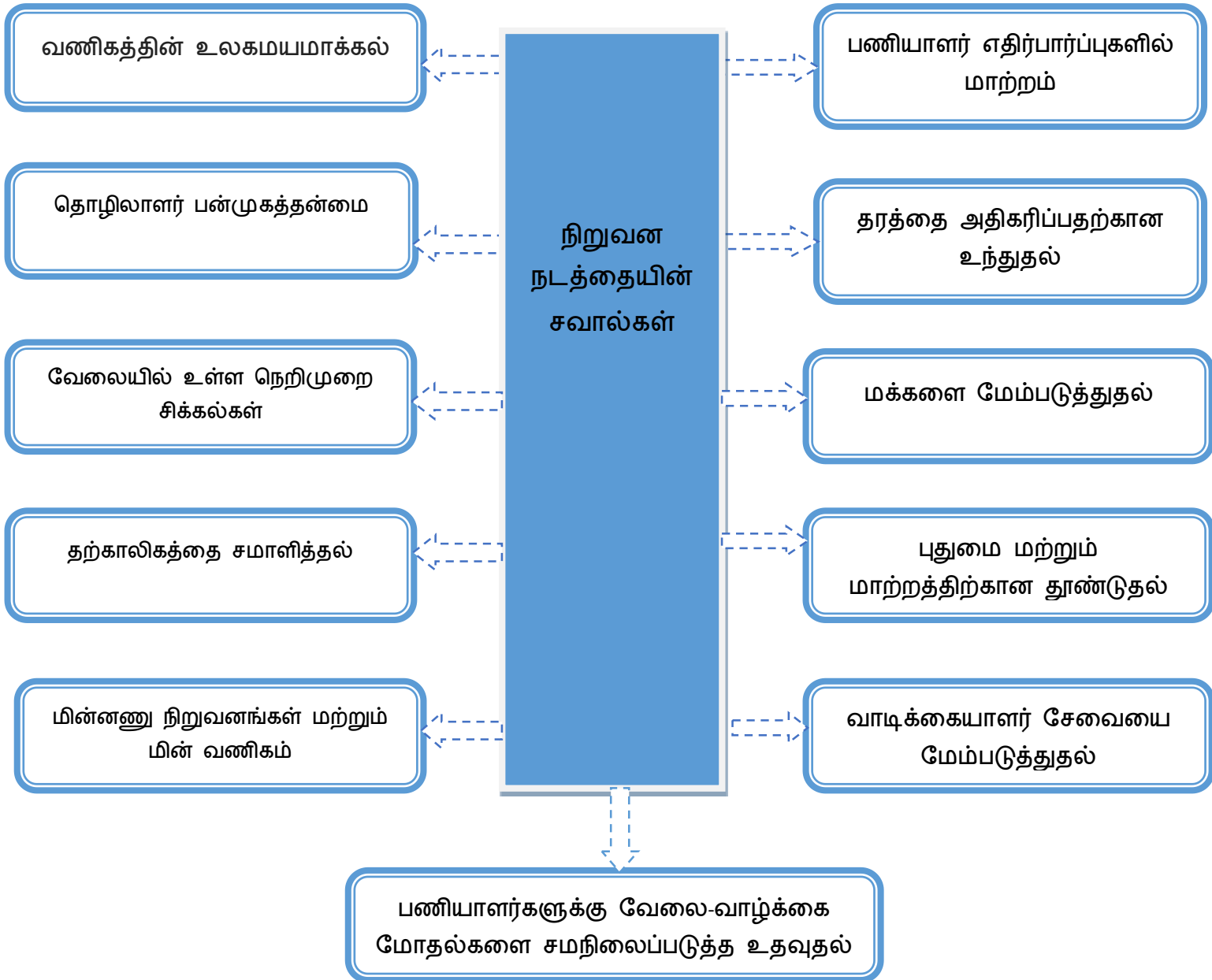
பணியாளர்களின் எதிர்பார்ப்புகளும் அணுகுமுறைகளும் மாறிவிட்டன. தற்கால ஊழியர்கள் பாரம்பரிய ஊழியர்களை போன்று வேலைக்கான மதிப்பை கொடுப்பதில்லை. வேலை பாதுகாப்பு, வீட்டுவசதி, கவர்ச்சிகரமான ஊதியம், போன்றவையே இன்றைய ஊழியர்களின் எதிர்பார்ப்பாகும். நிர்வாகத்துடன் அந்தஸ்தில் சமச்சீர்நிலையையும், அதிகார ரத்தையும் கோருகின்றனர். இது நிர்வாகத்தினருக்கு பெரும் சவாலாக அமைகிறது.

4. தரத்தை அதிகரிப்பதற்கான உந்துதல்

உள்ளூர் நிறுவனங்களிடமிருந்தும், வெளிநாட்டு நிறுவனங்களிடமிருந்தும் போட்டியின் காரணமாக தயாரிப்பு அல்லது சேவையின் தரமும் அதிக முக்கியத்துவத்தைப் பெற்றுள்ளது. மொத்த தரமேலாண்மை, ஆறு சிக்மா,

நிலையான கைசென் மற்றும் தர சான்றிதழ் போன்ற நடைமுறைகள் வேகத்தை பெற்றுள்ளன. இதன் காரணமாக நிறுவனங்கள் அவற்றின் செயல்பாட்டை மாற்றும் செய்வது அவசியமாகிறது.

இது ஊழியர்கள் பணிபுரியும் பணி நிலைமைகளையும், மாற்றத்தை ஏற்றுக்கொள்ளும் தன்மையையும் வளர்க்கிறது. ஊழியர்கள் மாற்றத்தை முழு மனதுடன் ஏற்றுக்கொள்வதையும், அது மேம்பாட்டிற்கானது என்பதை புரிந்துகொள்ள வைப்பதும் மேலாளரின் பணியாகும்.



படம் எண் 1.3 நிறுவன நடத்தையின் சவால்கள் மற்றும் வாய்ப்புகள்

5. வேலையில் உள்ள நெறிமுறை சிக்கல்கள்

நெறிமுறைகள் என்பது ஒரு தனிநபர் அல்லது குழு செயலாக்கங்கள் மற்றும் அவை சமூகத்திற்கு பொறுப்புக்கூறக்கூடிய கொள்கைகளை நம்புதல் மற்றும் தார்மீக மதிப்புகள் ஆகும். தனிநபர்கள், அமைப்பு அல்லது குழுக்கள் சரியான மற்றும் நெறிமுறை சார்ந்த செயல்களைத் தேர்வுசெய்து தவறானவற்றை நிராகரிக்க வேண்டிய நெறிமுறை சிக்கல்கள் இருக்கின்றன. எல்லா தேர்வுகளும் தவறானவை அல்லது சட்டவிரோதமானவை என்றால், அவற்றில் மிகக் குறைவான தவறு தேர்வு செய்யப்பட வேண்டும். நிறுவனங்களை இயக்கும் நபர்கள் அவர்களது செயல்களுக்கு பொறுப்பாக்கப்படுகிறார்கள். எனவே அவர்கள் தங்கள் வாடிக்கையாளர்களுக்கு தங்கள் கடமைகளை சரிவர நிறைவேற்ற வேண்டிய கட்டாயத்தில் உள்ளனர். அதுமட்டுமன்றி வாடிக்கையாளர்களுக்கு அதிகபட்ச திருப்தியை வழங்கவும் விரும்புகிறார்கள்.

6. மக்களை மேம்படுத்துதல்

கீழ்மட்ட பணியாளர்களுக்கு அதிக சக்தியையும் பொறுப்பையும் ஒப்படைப்பதும், அவர்களின் அட்டவணை, செயல்பாடுகள், நடைமுறைகள் மற்றும் அவர்களின் வேலை தொடர்பான பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதற்கான முறைகளை பற்றி தெரிவுசெய்வதுமே முக்கிய பிரச்சினை ஆகும். வேலை தொடர்பான முடிவுகளில் ஊழியர்களின் கருத்துக்களுக்கு முக்கியத்துவம் அளிப்பது வேலை மீதான அவர்களின் உறுதிப்பாட்டை கணிசமான அளவு அதிகரிக்கும். அதிகாரமளித்தல் என்பது ஊழியர்களுக்கு ஒருவித உரிமையை வெளிப்படுத்த செய்து அதன் மூலம் அவர்களை ஈடுபடுத்துவதாகும்.

மேலாளர்கள் தங்கள் பணியை சுயமாக செய்ய அனுமதிக்கப்படுவதால் மிகவும் திறம்பட வேலை செய்கிறார்கள். அதிகரித்து வரும் நிறுவனங்கள் சுய நிர்வகிக்கும் குழுக்களைப் பயன்படுத்துகின்றன, அங்கு தொழிலாளர்கள் பெரும்பாலும் முதலாளி இல்லாமல் செயல்படுகிறார்கள், இது நிறுவனங்களில் ஏற்பட்டுள்ள மாற்றத்தைக் குறிக்கிறது. அனைத்து மட்டங்களிலும் அதிகாரமளித்தல், கருத்துக்களை செயல்படுத்துவதன் காரணமாக, மேலாளர்களுக்கும் பணியாளர்களுக்கும் இடையிலான உறவு மறுவடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது. மேலாளர்கள் பயிற்சியாளராகவும்,

ஆலோசகர்கள்களாகவும், செயல்பட்டு அவர்களின் ஊழியர்களுக்கு குறைந்த வழிகாட்டுதலுடன் தங்கள் பணியைச் செய்ய உதவுவார்கள்.

7. தற்காலிகத்தை சமாளித்தல்

சமீபத்திய காலங்களில், ஏற்பட்டுள்ள வாழ்க்கை முறை மாற்றங்கள், செயல்பாடுகள், கலாச்சார மாற்றங்கள் நிறுவங்களை தொடர்ந்து மாற்றத்தை நோக்கி நகர்த்துகின்றன. அந்த நாட்களில், மேலாளர்கள் ஒரு சகாப்தத்திற்கு ஒரு முறை அல்லது இரண்டு முறை பெரிய மாற்ற திட்டங்களை அறிமுகப்படுத்த வேண்டியிருந்தது. இன்று, மாற்றம் என்பது பெரும்பாலான மேலாளர்களுக்கான தொடர்ச்சியான செயலாகும். தொடர்ச்சியான முன்னேற்றத்தின் கருத்து நிலையான மாற்றத்தைக் குறிக்கிறது.

கடந்த காலங்களில், ஒரு நீண்ட கால ஸ்திரத்தன்மை இருந்தது, எப்போதாவது மட்டுமே ஒரு குறுகிய கால மாற்றங்கள் குறுக்கிட்டது, ஆனால் தற்போது, புதிய தயாரிப்புகள் மற்றும் சேவைகளை சிறந்த அம்சங்களுடன் வளர்ப்பதில் போட்டித்திறன் காரணமாக மாற்ற செயல்முறை தொடர்ந்து நடந்து கொண்டிருக்கிறது. இன்றைய காலகட்டத்தில் நிறுவங்கள் எதிர்கொள்ளும் அனைத்தும் நிரந்தரமான செயல்களும் தற்காலிக தண்மை உடையதாகும். எனவே, புதிய வேலை தேவைப்படும் தொழிலாளர்கள், தங்கள் அறிவையும் திறமையையும் தொடர்ந்து புதுப்பித்துக் கொள்ள வேண்டும்.

8. புதுமை மற்றும் மாற்றத்திற்கான தூண்டுதல்

இன்றைய வெற்றிகரமான நிறுவனங்கள் புதுமைகளை வளர்க்க வேண்டும் மற்றும் மாற்ற கலையில் தேர்ச்சி பெற்றிருக்க வேண்டும்; இல்லையெனில், அவர்கள் சரியான நேரத்தில் அழிவுக்கான வேட்பாளர்களாக மாறி, அவர்களின் வணிகத் துறையிலிருந்து மறைந்து விடுவார்கள். வெற்றி என்பது நெகிழ்வுத்தன்மையைப் பராமரிக்கும், தொடர்ந்து அவற்றின் தரத்தை மேம்படுத்தும், மற்றும் புதுமையான தயாரிப்புகள் மற்றும் சேவைகளின் நிலையான வழிமுறை மூலம் நிறுவனங்கள் தங்கள் இடத்தை தற்காத்துக்கொள்ள முடியும்.

எடுத்துக்காட்டாக, காம்பேக் நிறுவனம், ஈபிஎன்எம் அல்லது ஆப்பிளை விட அதே அல்லது குறைவான பணத்திற்கு அதிக சக்திவாய்ந்த தனிப்பட்ட கணினிகளை உருவாக்குவதன் மூலமும், பெரிய போட்டியாளர்களை விட

விரைவாக தங்கள் தயாரிப்புகளை சந்தைக்கு வைப்பதன் மூலமும் வெற்றி பெற்றது. அமேசான் வலைத்தளத்தின் கின்டெல், கேட்கக்கூடிய மற்றும் புத்தகக் கடை சேவைகளை ஒரு இணைய வலைத்தளத்திலிருந்து புத்தகங்களை வெற்றிகரமாக விற்க முடியும் என்பதை நிரூபித்து நிறைய சுயாதீன புத்தகக் கடைகளையும் வெளியீட்டாளர்களையும் வணிகத்திலிருந்து வெளியேற்றும் செய்தது.

9. மின்னணு நிறுவனங்கள் மற்றும் மின்வணிகம்

இது மின்னணு பரிமாற்ற முறைகளை உள்ளடக்கிய வணிக நடவடிக்கைகளை குறிக்கிறது. இது வலைத்தளங்களில் தயாரிப்புகளை வழங்குவதையும் உள்ளடக்கியது. இந்த செயல்பாட்டில், பொருட்கள் மற்றும் சேவைகளின் சந்தைப்படுத்தல் மற்றும் விற்பனை, இணையம் வழியாக மேற்கொள்ளப்படுகின்றன.

மின் வணிகத்தில், பின்வரும் நடவடிக்கைகள் அடிக்கடி நடைபெறுகின்றன: இணையத்தில் பொருட்களை ஏராளமான மக்கள் வாங்குகின்றனர், எனவே வணிக நிறுவனங்கள் அவர்கள் பொருட்களை விற்கக்கூடிய வலைத்தளங்களை அமைத்து விற்று வருகின்றன. பணம் செலுத்துதல் மற்றும் வாடிக்கையாளர்களின் தேவையை நிறைவேற்றுவது போன்ற பரிவர்த்தனைகளும் நிகழ்கின்றன. ஒரு நிறுவனம் தனது வாடிக்கையாளர்களுடன் தொடர்புபடுத்தும் விதத்தில் இது ஒரு வியத்தகு மாற்றமாகும். தற்போது மின்வணிகம் மிக வேகமாக வளர்ந்து வருகிறது.

9. வாடிக்கையாளர் சேவையை மேம்படுத்துதல்

ஊழியர்களின் மனப்பான்மையும், நடத்தையும் திருப்தியடைந்த வாடிக்கையாளர்கள் நிறுவன செயல்திறனை மேம்படுத்துவதன் மூலம் நிறுவன நடத்தையியல் முக்கிய பங்களிக்கிறது. அவ்வாறான நிலையில், கணினி, இணையம் போன்ற தொழில்நுட்ப வாய்ப்புகளைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் சேவை முதல் உற்பத்தி வரை அனைத்தும் வடியாளர்களை சார்ந்ததாக இருக்க வேண்டும். வாடிக்கையாளர் சேவையை மேம்படுத்துவதற்கு விற்பனை சேவையையும் விற்பனைக்குப் பிந்தைய சேவையையும் சிறப்பாக வழங்க வேண்டும்.

10. பணியாளர்களுக்கு வேலை - வாழ்க்கை மோதல்களை சமநிலைப்படுத்த உதவுதல்

1960-1970களில் ஊழியர்கள் திங்கள் முதல் வெள்ளி வரை தனது பணியிடத்தில் 8 அல்லது 9 மணி நேரம் வேலை செய்தனர். பணியிடமும் மணிநேரமும் தெளிவாக குறிப்பிடப்பட்டன. ஆனால் இன்றைய காலகட்டத்தில் பணியாளர்கள் பெரும் பகுதியான நேரத்தை அலுவலகத்திலேயே செலவழிக்கின்றனர். இது வேலைக்கும் வேலை அல்லாத நேரத்திற்கும் இடையிலான வித்யாசத்தை குறைத்துவிட்டது. அதனால் பணியாளர்கள் அதிக மன அழுத்தத்திற்கு ஆளாகிறார்கள்.

இதை தடுப்பதற்கான வழிமுறைகள் பின்வருமாறு:

- முதலாவதாக, உலகளாவிய அமைப்புகளை உருவாக்குவது என்பதாகும். எந்த நேரத்திலும், எந்த நாளிலும், ஆயிரக்கணக்கான ஊழியர்கள் எங்காவது வேலை செய்கிறார்கள்.
- இரண்டாவதாக, தகவல் தொடர்பு தொழில்நுட்பம், ஊழியர்களை வீட்டில் இருந்தபடியே தங்கள் வேலையை செய்ய அனுமதிக்கிறது. தொழில்நுட்ப மற்றும் தொழில்முறை வேலைகளில் உள்ள பலர் தங்கள் வேலையை எந்த நேரத்திலும் எந்த இடத்திலிருந்தும் செய்ய இது உதவுகிறது.
- மூன்றாவதாக, நிறுவனங்கள் தங்கள் ஊழியர்களை பணியில் அதிக நேரத்தை ஒதுக்குமாறு கேட்கப்படுகின்றனர். அதை சற்று குறைத்து அவர்களுக்கான நேரத்தை ஒதுக்க வேண்டும்.
- இறுதியாக, பெருவாரியான குடும்பங்களில் ஒருவர் மட்டுமே வருமானம் ஈட்டுபவர்களாக இருக்கிறார்கள். இன்றைய சூழ்நிலையில் திருமணமான ஆண், பெண் இருவருமே வேலையை செய்பவர்களாக இருக்கிறார்கள். இதனால் திருமணமான ஊழியர்கள் வீடு, மனைவி, குழந்தைகள், பெற்றோர்கள் மற்றும் நண்பர்கள் ஆகியோருக்கான கடமைகளை நிறைவேற்றுவதற்கான நேரம் குறைந்துவிடுகிறது. ஆதலால் ஊழியர்கள் தங்கள் குடும்பத்துடன் செலவிடுவதற்கான நேரத்தை வழங்க வேண்டும்.
- எடுத்துக்காட்டாக, சமீபத்திய ஆய்வுகள் ஊழியர்கள் தங்கள் பணி அட்டவணையில் மாறுதல்களை ஏற்றுக்கொள்ளக் கூடிய தன்மையை விரும்புகின்றனர் எனவும், இதனால் அவர்கள் வேலை / வாழ்க்கை

மோதல்களை சிறப்பாக நிர்வகிக்க முடியும் என அறியப்பட்டுள்ளது. ஆய்வு முடிவுகள் தனிப்பட்ட வாழ்க்கைக்கும் வேலைக்கும் இடையில் சமநிலையை அடைவது ஒரு முதன்மை தொழில் குறிக்கோள் என்று கல்லூரி மற்றும் பல்கலைக்கழக மாணவர்களில் பெரும்பாலோர் பெரும்பாலானோர் விரும்புவதாக கூறுகின்றது.

நிறுவனவியல் நிறுவனங்களுக்கு ஏற்படக்கூடும் சவால்களை எதிர்கொள்ளவும் சமாளிக்கவும் உதவும். நிறுவன சிக்கல்களை சுத்தமாக தீர்க்க இயலாது, ஆனால் பொறுப்பு, கவனிப்பு மற்றும் விடாமுயற்சியுடன் கையாண்டால் இந்த சவால்களை லாபகரமான வாய்ப்புகளாக மாற்ற உதவுகிறது. முழு தர மேலாண்மை, மறுசீரமைத்தல், தலைமை, நிறுவன கலாச்சாரம், குழு விதிமுறைகள் போன்றவற்றை எதிர்கொள்ள உதவும்.

மாணவர் செயல்முறை

உங்கள் கண்ணோட்டத்தில் சிறந்த மேலாளராகத் திகழ தேவையான குணாதிசயங்கள் யாவை?

1.4 நிறுவன நடத்தையின் மாதிரிகள்

அறிமுகம்

சிக்கலான விஷயங்கள் மற்றும் யோசனைகளை தெளிவான முறையில் புரிந்துகொள்ள உதவும் நுட்பங்களே மாதிரிகள் என அழைக்கப்படுகின்றன. மாதிரிகள் என்பது ஊழியர்கள் ஏன் வேலையில் ஒரு நடத்தையை வெளிப்படுத்துகிறார்கள் என்பதற்கான கட்டமைப்புகள் அல்லது சாத்தியமான விளக்கங்களை அளிக்கின்றன. நிறுவன நடத்தையின் அனைத்து மாதிரிகளும் பரவலாக ஐந்து வகைகளாக வகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளன:

- எதேச்சதிகார மாதிரி,
- காவலர் மாதிரி,
- ஆதரவு மாதிரி,
- கூட்டு மாதிரி மற்றும்
- அமைப்பு மாதிரி.

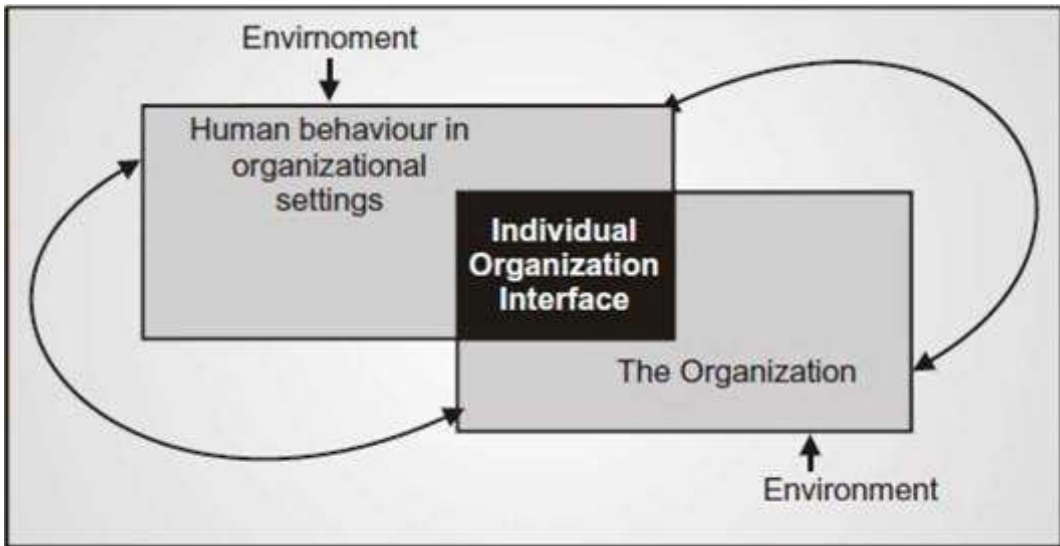
நிறுவன நடத்தை என்பது நிறுவனங்களில் மனித நடத்தை பற்றிய ஆய்வு ஆகும். மனித நடத்தைக்கும் நிறுவனத்துக்கும் இடையிலான இடைமுகமாக செயல்படுவதே நிறுவன நடத்தையின் நோக்கம் ஆகும்.

நிறுவன நடத்தையின் மாதிரிகள்

1. எதேச்சதிகார மாதிரி

இந்த மாதிரியின் அடிப்படை முதலாளியின் சக்தி. இந்த மாதிரியின் அத்தியாவசிய அம்சங்கள் பின்வருமாறு:

(i) எதேச்சதிகார மாதிரி சூழலைக் கொண்ட நிறுவனம், அதிகாரம் சார்ந்ததாகும். இந்த அதிகாரம் அவர்களுக்கு கீழ் பணியாற்றும் ஊழியர்களை கட்டளையிட வழங்கப்படுகிறது. நிறுவனம் மற்றும் அதன் பங்கேற்பாளர்களின் ஆரோக்கியத்திற்கு எது சிறந்தது என்பதை தீர்மானிப்பதே சிறந்தது என்றும், உத்தரவுகளைப் பின்பற்றுவதே ஊழியர்களின் கடமையாகும் என்றும் இந்த மாதிரி வலியுறுத்துகிறது. ஊழியர்களை வழிநடத்த வேண்டும், வற்புறுத்த வேண்டும் மற்றும் ஊழியர்களின் செயல்திறனை அதிகரிக்க வேண்டும் என்று அது கருதுகிறது. நிர்வாகத்தினர் கட்டளையிடுகிறார்கள், ஊழியர்கள் கட்டளைகளுக்குக் கீழ்ப்படிகிறார்கள். நிறுவனங்களை நிர்வகிப்பதற்கான இந்த பார்வையை டி.மெக்ரிகோர் தனது கோட்பாடு X இல் உருவாக்கியுள்ளார். இந்த முறை, பணியில் பணியாளர்களை இறுக்கமாக கட்டுப்படுத்த வழிவகுத்தது.



படம் எண் 1.4 நிறுவன நடத்தையின் மாதிரிகள்

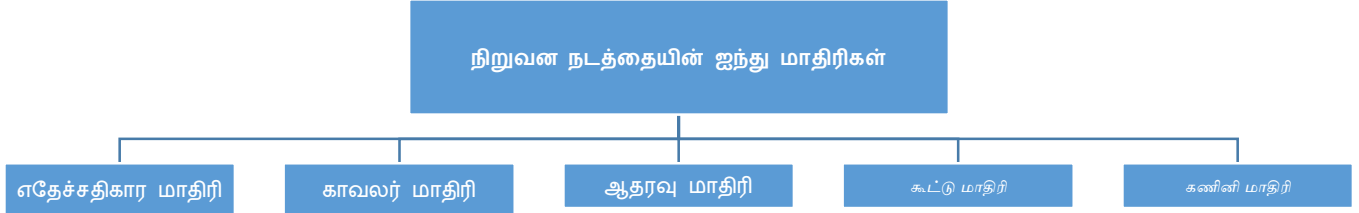
ஆதாரம்: கிரிகோரி மூர்ஹெட் மற்றும் ரிக்கிவ் கிரிஃபின்

(ii) எதேச்சதிகார மாதிரியின் கீழ், ஊழியரின் நோக்குநிலை முதலாளிக்கு கீழ்ப்படிதல்; முதலாளிகள் ஊழியர்களை மதிக்க வேண்டியதில்லை. முதலாளிகளுக்கு ஒரு ஊழியரை பணியில் அமர்த்தவும், பணியாளர்களை

வற்புறுத்தவும் முழுமையான அதிகாரம் உண்டு. ஊழியர்கள் முதலாளியைச் சார்ந்து இருக்க வேண்டிய கட்டாயத்தில் இருந்தனர்.

குறைந்தபட்ச செயல்திறனுக்காக குறைந்தபட்ச ஊதியம் வழங்கப்பட்டார்கள். விஞ்ஞான நிர்வாகத்தின் இந்த கோட்பாடு எஃப்.டபிள்யூ. டெய்லரால் நிர்வாகத்தின் வழக்கமான பார்வையாக உருவாக்கப்பட்டது. ஊழியர்கள் தயக்கமின்றி தங்கள் குடும்பங்களின் வாழ்வாதாரத் தேவைகளை பூர்த்தி செய்து கொள்வதற்காக தங்களின் பணியை செவ்வனே செய்தார்கள். சில ஊழியர்கள் சவால்களை சமாளிப்பதற்கான உந்துதலால் அதிக செயல்திறனை வழங்குகினார்கள். ஹார்வர்ட் பல்கலைக்கழகத்தின் டேவிட் சி.மெக்லெல்லண்டின் ஆராய்ச்சியின் படி, "சிலர் தங்கள் முதலாளிகள் இயற்கையாக பிறந்த தலைவர் என்று அவர்கள் உணருவதால் வலுவான அதிகாரத்தின் கீழ் பணியாற்ற விரும்புகிறார்கள்" என கண்டறிந்தார்.

(iii) பொதுவாக, மேலாளர்கள் ஊழியர்களை கட்டுப்படுத்த பயன்படுத்திய அச்சுறுத்தல் என்னவென்றால், தொழிலாளர்கள் அவர்களுக்குக் கீழ்ப்படியாவிட்டால் வெகுமதி அல்லது ஊதியம் நிறுத்தப்படும் என்பதாகும்.



படம் எண் 1.5 நிறுவன நடத்தையின் மாதிரிகள்

(iv) இந்த மாதிரியானது எதிர்மறையானதாக கருதப்பட்டது, ஏனெனில் ஊழியர்கள் அறிவற்றவர்களாகவும், பாதுகாப்பற்றவர்களாகவும் பயன்படுபவர்களாகவும் கருதப்பட்டனர்.

(v) இன்றைய காலகட்டத்தில் இம்மாதிரி முறை பெருவாரியான நாடுகளில் செயல்பாட்டில் இல்லை, ஏனெனில் பெரும்பாலான நாடுகளில் குறைந்தபட்ச ஊதியச் சட்டங்கள் உள்ளன. இதனால், மேலாளர்கள் தொழிலாளர்களின் ஊதியம் அல்லது வெகுமதிகளை குறைப்பதாக அச்சுறுத்த முடியாது. மேலும், தொழிலாளர்கள் படித்தவர்களாகவும்

ஒழுங்கமைக்கப்பட்டவர்களாகவும் இருக்கிறார்கள், இதனால் அவர்களை எல்லா நேரத்திலும் மேலாளர்களால் கட்டளையிட முடியாது.

2. காவலர் மாதிரி

எதேச்சதிகார மாதிரியின் குறைபாடுகளை சமாளிக்க, காவலர் மாதிரி நடைமுறைக்கு வந்தது. எதேச்சதிகார மாதிரியின் கீழ் தொழிலாளர்கள் உணர்ந்த பாதுகாப்பின்மை மற்றும் விரக்தி சில நேரங்களில் முதலாளி மற்றும் அவர்களது குடும்பங்களுக்கு எதிரான ஆக்கிரமிப்புக்கு வழிவகுத்தது. பாதுகாப்பின்மை மற்றும் விரக்தியின் இந்த உணர்வை அகற்ற, முதலாளி-பணியாளர் உறவுகளை மேம்படுத்தும் ஒரு மாதிரியை உருவாக்க வேண்டிய அவசியம் ஏற்பட்டது. காவலர் மாதிரி முற்போக்கான மேலாளர்களால் பயன்படுத்தப்பட்டது.

இந்த மாதிரியின் சில முக்கிய அம்சங்கள் கீழே விவரிக்கப்பட்டுள்ளன:

- (i) காவலர் மாதிரியின் வெற்றி பொருளாதார வளங்களைப் பொறுத்தது, ஏனெனில் இந்த மாதிரி பொருளாதார வெகுமதிகளையும் நன்மைகளையும் வலியுறுத்துகிறது. ஊழியரின் உடலியல் தேவைகள் ஏற்கனவே பூர்த்தி செய்யப்பட்டதால், முதலாளிகள் பாதுகாப்புத் தேவைகளுக்கு முன்னுரிமை அளித்து அதை ஒரு ஊக்க சக்தியாகப் பயன்படுத்தினர்.
- (ii) காவலர் மாதிரியின் கீழ் உள்ள ஊழியர்கள் தங்கள் முதலாளிகளை சார்ந்து இருப்பதை விட நிறுவனத்தைச் சார்ந்தே இருந்தார்கள். ஊழியர்களுக்கு நல்ல நலன்புரி மற்றும் மேம்பாட்டுத் திட்டங்களைப் வழங்கினால் அவர்கள் அந்நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேறாமல் விசுவாசத்துடன் இருந்தனர்.
- (iii) இந்த மாதிரியின் கீழ், ஊழியர்கள் திருப்தியாகவும் மகிழ்ச்சியாகவும் இருந்தனர், அதனால் அவர்களுக்கு வலுவான உந்துதல் இல்லை. எனவே அவை செயலற்ற ஒத்துழைப்பை மட்டுமே தருகின்றன.
- (iv) இந்த மாதிரியின் முக்கிய நன்மை என்னவென்றால், அது ஊழியர்களுக்கு பாதுகாப்பையும் திருப்தியையும் தருகிறது.
- (v) இந்த மாதிரியின் சிரமம் என்னவென்றால், இது ஊழியர்களை ஊக்குவிப்பதற்காக பொருள் வெகுமதிகளைப் மட்டுமே கொடுத்தது. ஆனால் தொழிலாளர்களுக்கு அவர்களின் உளவியல் தேவைகளும் உள்ளன என்பதைக் கருத்தில் கொள்ளவில்லை. இந்த முறையின் குறைபாடுகள் காரணமாக, தொழிலாளர்களை ஊக்குவிப்பதற்கான சிறந்த வழியைக்

கண்டுபிடிக்கத் ஒரு தேடல் தொடங்கியது, அந்த மாதிரி ஊழியர்களை முழு திறன்களுடன் உற்பத்தி செய்ய ஊக்கிவிப்பதாக அமைய வேண்டும் என்ற நோக்கத்துடன் அடுத்த மாதிரிக்கான தேடல் தொடர்ந்தது.

3. ஆதரவு மாதிரி

ஆதரவு மாதிரி 'ஆதரவு உறவுகளின் கோட்பாடுகளிலிருந்து "உருவானது." ரென்சிஸ் லிகெர்ட்டின் கூற்றுப்படி, "நிறுவனத்தின் தலைமையும், பிற செயல்முறைகள்களும், அனைத்து தொடர்புகளிலும், நிறுவனத்துடனான அனைத்து உறவுகளிலும், ஒவ்வொரு உறுப்பினரும் அதிகபட்ச பங்களிப்பை உறுதி செய்வது போன்றதாக இருக்க வேண்டும். இந்த மாதிரியின் முக்கிய அம்சங்கள் பின்வருமாறு:

(i) ஆதரவு மாதிரி, அதிகாரம் அல்லது பணத்திற்கு பதிலாக தலைமைத்துவத்தைப் பொறுத்தது. நிர்வாகம், தலைமையின் உதவியுடன் ஒரு சாதகமான நிறுவன சூழ்நிலையை உருவாக்க முயற்சிக்கிறது, அதில் ஊழியர்கள் அதிக திறன்களை வளர்த்துக் கொள்ளவும், நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களுக்கு இணங்க, அவர்கள் திறனைக் கொண்டு வெற்றி அடையவும் உதவுகிறார்கள்.

(ii) ஒரு வாய்ப்பு வழங்கப்பட்டால், தொழிலாளி பொறுப்பேற்பார், அவர்களின் பங்களிப்புகளைச் செய்வார் மற்றும் தங்களை மேம்படுத்துவார் என்று தலைவர் கருதுகிறார். தொழிலாளர்கள் சோம்பேறிகள் அல்ல, சிறப்பான உந்துதல் பெற்றால், ஊழியர்கள் சுயமாக இயங்கக்கூடியவர்களாகவும், நிறுவனத்திற்கு ஆக்கபூர்வமான சக்தியாகவும் இருப்பர்.

(iii) காவல் மாதிரி அணுகுமுறையைப் போலவே ஊழியர்களுக்கு வேலை செயல்திறனை அதிகரிப்பதே நிர்வாகத்தின் நோக்குநிலையாக இருக்க வேண்டும்.

(iv) இந்த மாதிரி, ஊழியர்களின் வாழ்வாதாரம் மற்றும் பாதுகாப்புத் தேவைகளுக்கு மேலதிகமாக அவர்களின் உளவியல் தேவைகளையும் கவனித்துக்கொள்கிறது.

(v) இந்த மாதிரி முந்தைய இரண்டு மாதிரிகளை விட சிறந்ததாகும். ஏனெனில் அதிக நம்பிக்கையையும், நட்பான உயர்ந்த-துணை தொடர்புகளை உருவாக்கவும் இந்த மாதிரி உதவுகிறது. உயர்ந்த சுயமரியாதை, வேலை திருப்தி போன்ற ஊழியர்களின் உளவியல் தேவைகள் குறித்து தொழிலாளர்கள் அதிக அக்கறை கொண்டுள்ள பணக்கார நாடுகளில் இந்த மாதிரி பயனுள்ளதாக இருப்பது கண்டறியப்பட்டுள்ளது. ஆனால்

இந்தியாவில் இது குறைவான பயன்பாட்டையே கொண்டுள்ளது, ஏனனில் பெரும்பான்மையான தொழிலாளர்கள் வறுமைக் கோட்டுக்குக் கீழே உள்ளனர். அவர்களைப் பொறுத்தவரை, அவர்களின் உடலியல் தேவைகள் மற்றும் பாதுகாப்பின் திருப்தியே மிக முக்கியமான தேவையாகவும், அவர்களின் உளவியல் தேவைகள் முக்கியமற்றவையாகவும் கருதப்பட்டன.

4. கூட்டு மாதிரி

கூட்டு மாதிரி என்பது ஆதரவு மாதிரியின் நீட்டிப்பு ஆகும். கூட்டு என்பதன் பொருள் ஒரு பொதுவான நோக்கத்தைக் கொண்ட நிர்வாகத்தினருக்கும், ஊழியர்களுக்கும் இடையிலான கூட்டணியை அடிப்படையாகக் கொண்டது. இந்த மாதிரியின் அம்சங்கள் பின்வருமாறு:

(i) தொழிலாளர்கள் தாங்கள் நிறுவனத்தில் பங்குதாரர்கள் என்று கருதுவதால் இந்த மாதிரி நிறுவனத்தில் சாதகமான சூழலை உருவாக்குகிறது. அவர்கள் மேலாளர்களை தங்கள் முதலாளிகளாக பார்க்க மாட்டார்கள், ஆனால் கூட்டு பங்களிப்பாளர்களாக பார்க்கிறார்கள். நிர்வாகம் மற்றும் தொழிலாளர்கள் இருவரும் ஒருவருக்கொருவர் ஏற்றுக்கொண்டு, மதிப்பளிக்கிறார்கள்.

(ii) கூட்டு மாதிரி ஒரு நிறுவனத்தில் குழு உணர்வை ஊக்குவிக்கிறது. தொழிலாளர்கள் பொறுப்புகளை ஏற்றுக்கொள்கிறார்கள், ஏனென்றால் அவ்வாறு செய்வது தங்கள் கடமையாக கருதுகிறார்கள், மாறாக நிர்வாகத்தால் தண்டிக்கப்படுவார்கள் என்பதற்காக அல்ல.

(iii) இது நிறுவனத்தில் சுய ஒழுக்க முறையை வளர்க்க உதவுகிறது. இந்த வகையான கூட்டுச் சூழலில், தொழிலாளர்களுக்கு வேலை திருப்தி, வேலை ஈடுபாடு, வேலை உறுதி ஆகியவற்றை ஓரளவு பூர்த்தி செய்கிறது.

(iv) குறிப்பாக ஆராய்ச்சி ஆய்வகங்களிலும் ஒத்த வேலை சூழ்நிலைகளிலும் கூட்டு மாதிரி பயனுள்ளதாக இருக்கும் என கண்டறியப்பட்டுள்ளது.

5. கணினி மாதிரி

இன்றைய பெருநிறுவன சகாப்தத்தின் மிகவும் வளர்ந்து வரும் மாதிரி கணினி மாதிரி ஆகும். பணியில் உயர் மட்டத்தை அடையும் நோக்கத்துடன் நடந்த ஆராய்ச்சியிலிருந்து வெளிப்பட்டது இந்த மாதிரி முறை ஆகும். இன்றைய ஊழியர்கள் அவர்களின் வேலையிலிருந்து சம்பளம் மற்றும் பாதுகாப்பை விட வேறு சிலவற்றையும் எதிர்பார்க்கிறார்கள். அவை நிறுவனத்துக்கு செலவிடும் நேரம் மதிப்பையும், அர்த்தத்தையும் தரவல்லதாக இருக்க வேண்டும் எனக் கருதுகிறார்கள். அதைச் சேர்க்க, அவர்களுக்கு நெறிமுறை, மரியாதை, நம்பிக்கை மற்றும்

ஒருமைப்பாட்டுடன் ஒருங்கிணைந்த வேலை ஆகியவை அடங்கும். மேலும் சக ஊழியர்களிடையே ஒரு சமூக உணர்வை வளர்க்க இந்த மாதிரியானது ஒரு இடம் அளிக்கிறது.

கணினி மாதிரியில், ஊழியர்களிடம் வேலையைப் பெறுவதை விடவும் மேலாளர்களிடம் வேறு சில எதிர்பார்ப்புகளும் இருந்தன. மேலாளர்கள் உணர்ச்சிபூர்வமாக இருக்க வேண்டும், அதிக இரக்கமுள்ளவர்களாகவும், தங்கள் அணியை நோக்கி அக்கறையுடனும் இருக்க வேண்டும், மேலும் அவர்கள் மாறுபட்ட பணியாளர்களின் தேவைகளைப் பற்றி உணர்ந்து இருத்தல் வேண்டும்.

நம்பிக்கை, நம்பகத்தன்மை, தைரியம், சுயநிர்ணய உணர்வை உருவாக்குவதில் அவர்கள் தங்கள் கவனத்தை அர்ப்பணிக்க வேண்டும், இதன் மூலம், ஊழியர்கள் சுலபமாக உணரக்கூடிய நேர்மறையான பணிகலாச்சாரத்தை வளர்க்க முயற்சிப்பார்கள், மேலும் அவர்கள் தங்களுக்காக வேலை செய்வது போல் வேலை செய்வார்கள். இது இறுதியில் ஊழியர்களின் நீண்டகால அர்ப்பணிப்பு, விசுவாத்தின் மூலம் நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கு உதவுகிறது. மேலாளர்கள் முக்கிய கருத்துக்களான நம்பகத்தன்மை, வெளிப்படைத்தன்மை மற்றும் சமூக நுண்ணறிவு ஆகியவற்றை வளர்க்க முயற்சிக்கின்றனர். மேலாளர்கள் எப்போதுமே ஊழியர்களை திட்டத்தின் ஒரு பகுதியாக உணர முயற்சிக்கிறார்கள், மேலும் அவர்களுக்கு அனைத்து ஆதரவையும் அளிக்கிறார்கள், இதன் மூலம் ஊழியர்களின் செயல்திறன் மற்றும் வெளியீட்டை அதிகரிக்க முடியும். இதையொட்டி, ஊழியர்கள் உணர்ச்சி ரீதியாகவும் உளவியல் ரீதியாகவும் நிறுவனத்தின் ஒரு பகுதியாக உணர்கிறார்கள் மற்றும் அவர்களின் செயல்களுக்கு அதிக பொறுப்பாளர்களாக மாறுகிறார்கள். ஊழியர்கள் அதிக உத்வேகத்துடனும், உந்துதலுடனும், இருக்கிறார்கள். மேலும் அவர்களது வேலை முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாக இருப்பதாக உணர்கிறார்கள், அதனால் அவர்கள் தங்கள் தனிப்பட்ட சாதனைகளுக்கு அப்பாற்பட்டு நிறுவனத்துக்கு எது நல்லது என்று மட்டுமே நினைக்கிறார்கள்.

ஒவ்வொரு மாதிரியுடனும் மாறிவரும் ஊழியர்களின் தேவைகளை உணர்ந்து மாதிரிகள் உருவாக்கப்பட்டுள்ளன, அவை அதிக உற்பத்தி மற்றும் பயனுள்ள மாதிரியின் படிக்களாக அமைகின்றன.

ஐந்து மாதிரிகளையும் படித்த பிறகு, அனைத்து நிறுவனங்களின் தேவைகளுக்கும் மிகவும் பொருத்தமான ஒரு மாதிரி இல்லை என்பது மிகவும் தெளிவாகிறது. ஏனெனில் எந்த மாதிரியும் நூறு சதவிகிதம் சரியானதாக இல்லை, ஆனால் மனித நடத்தையை பாதிக்கும் நமது கருத்து, ஆய்வு மற்றும் சமூக நிலைமைகளில் ஏற்பட்ட மாற்றங்களுடன் பல ஆண்டுகளாக உருவாகி வருகிறது. மேலே உள்ள எந்த மாதிரியையும் பல்வேறு வழிகளில் மாற்றியமைக்கலாம், பயன்படுத்தலாம் மற்றும் நீட்டிக்கலாம்.

	எதேச்சதிகார மாதிரி	காவலர் மாதிரி	ஆதரவு மாதிரி	கூட்டு மாதிரி	கணினி மாதிரி
மாதிரியின் அடிப்படை	சக்தி	பொருளாதார வளம்	தலைமைத்துவம்	கூட்டு	நம்பிக்கை, சமூகம் புரிதல்
நிர்வாக நோக்குநிலை	அதிகாரம்	பணம்	ஆதரவு	கூட்டுவேலை	அக்கறை இரக்கம்
பணியாளர் நோக்குநிலை	கீழ்ப்படிந்து நடத்தல்	பாதுகாப்பு மற்றும் நன்மை	வேலை மற்றும் செயல்திறன்	பொறுப்பான நடத்தை	உளவியல் உரிமை
பணியாளர் உளவியல் நிலை	முதலாளியைப் பொறுத்தது	அமைப்பைப் பொறுத்தது	கூட்டு	சுய ஒழுக்கம்	சுய உந்துதல்
பணியாளர் தேவைகள் பூர்த்திடைதல்	ஜீவனம்	பாதுகாப்பு	நிலை மற்றும் அங்கீகாரம்	சுய மெய்நிகராக்கம்	பரந்த விச்சு
செயல்திறன் முடிவு	குறைந்தபட்சம்	செயலற்ற ஒத்துழைப்பு	விழித்தெழுந்த இயக்கிகள்	மிதமான உற்சாகம்	வேட்கை, அர்ப்பணிப்பு, நிறுவன இலக்குகள்
உதாரணம்	பாதுகாப்பு குழு	ஆடைகள் தொழிற்சாலை	மென்பொருள் நிறுவனம்	சமூக அமைப்பு	கார்ப்பரேட் நிறுவனங்கள்

அட்டவணை எண்: 1.2 நிறுவன நடத்தையின் ஐந்து மாதிரிகள்

நிறுவனத்தின் சூழ்நிலைகளைப் பொறுத்து மேலாளர்கள் மாதிரிகளின் கலவையைப் பயன்படுத்த வேண்டும். ஆனால் தொழில்முறை நிர்வாகத்தின் தோற்றத்தை கருத்தில் கொண்டு, எதேச்சதிகார மற்றும் காவலர் மாதிரிகளுடன் ஒப்பிடும்போது ஆதரவு மற்றும் கூட்டு மாதிரிகளின் பயன்பாடு அதிகமாக இருக்கிறது.

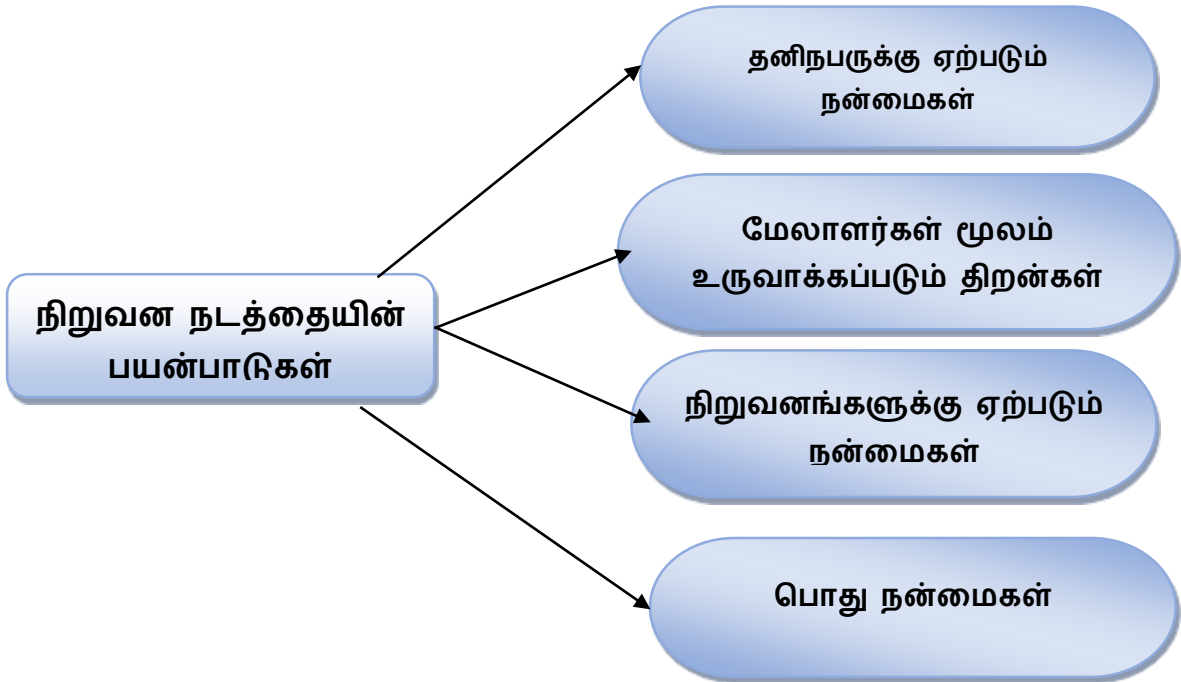
1.5 நிறுவன நடத்தியின் பயன்பாடுகள்

நிறுவன நடத்தையின் பயன்பாடுகள் பல்வேறு முகங்களைக் கொண்டது. அவை பின்வருமாறு:

நிறுவன நடத்தையால் தனிநபருக்கு ஏற்படும் நன்மைகள்

நிறுவன நடத்தையின் ஆய்வு பல வழிகளில் பயனளிக்கிறது. நிறுவன நடத்தையை படிப்பதன் நன்மைகள் பின்வருமாறு:

1. நிறுவன நடத்தை என்பது நிறுவனத்திற்குள் மக்கள் வெளிப்படுத்தும் செயல்கள் மற்றும் அணுகுமுறைகள் பற்றிய முறையான ஆய்வு ஆகும். எந்தவொரு நபருக்கும் அவரது நடத்தையைப் புரிந்துகொள்ள இது உதவுகிறது.



படம் எண் 1.6 நிறுவன நடத்தையின் பயன்பாடுகள்

2. ஊழியர்கள் தங்கள் பணிகளை திறம்படச் செய்வதற்கு நிறுவன நடத்தை ஒரு கருவியாக அமையும் என நிரூபிக்கப்பட்டுள்ளது.

3. நிறுவனம் மற்றும் தனிப்பட்ட நபரின் நடத்தைக்கு இடையிலான தொடர்பு மற்றும் உறவுகளுக்கு நிறுவன நடத்தை முக்கியத்துவம் அளிக்கிறது. நிறுவனத்துக்கும் தனிநபர்களுக்கும் இடையிலான உளவியல் உடன்பாட்டை நிறைவேற்றுவதில் நிறுவன நடத்தை ஒரு சாதகமான முயற்சியாக செயல்படுகிறது.
4. நிறுவன நடத்தை ஊழியர்களுக்கு வேலை திருப்தியை அளிக்கிறது மற்றும் நிறுவனத்தில் வேலை தொடர்பான நடத்தைகளை வளர்க்க உதவுகிறது.
5. நிறுவனத்தில் ஊக்கமளிக்கும் காலநிலையை உருவாக்க நிறுவன நடத்தை உதவுகிறது.
6. நல்ல தொழில்துறை உறவுகளை உருவாக்க நிறுவன நடத்தை உதவுகிறது.
7. நுகர்வோர் நடத்தை பற்றிய ஆழமான பார்வையை வழங்குவதன் மூலமும், கள ஊழியர்களை ஊக்குவிப்பதன் மூலமும், நிர்வகிப்பதன் மூலமும் நிறுவன நடத்தை சந்தைப்படுத்தல் முன்னேற்றத்தை மென்மையாக்குகிறது.
8. ஊழியர்களின் நடத்தையை கணிக்க நிறுவன நடத்தை உதவுகிறது மற்றும் அதன் பயன்பாடு அர்த்தமுள்ள வகையில் நிறுவனத்தில் செயல்திறனை வழங்குகிறது.
9. மனித வளங்களை திறம்பட நிர்வகிப்பதை நிறுவன நடத்தை ஊக்குவிக்கிறது.
10. நிறுவனத்திற்குள் செயல்பாட்டு நடத்தையை மேம்படுத்த நிறுவன நடத்தை உதவுகிறது. மேலும் அதிக உற்பத்தித்திறன், செயல்திறன், நிறுவன குடியரிமை ஆகியவற்றை அடைய நிறுவன நடத்தை உதவுகிறது. பணியிடங்கள், பணியாளர் வருவாய், அதிருப்தி, பதட்டம் போன்ற வேலை செய்யும் இடத்தில் செயல்படாத நடத்தையை குறைப்பதில் நிறுவன நடத்தை திறம்பட செயல்படுகிறது.

நிறுவன நடத்தையால் மேலாளர்கள் மூலம் உருவாக்கப்படும் திறன்கள் நிர்வாக திறன்களை மேம்படுத்துவதில் நிறுவன நடத்தையின் பங்கு மிகவும் மதிப்புமிக்கதாகவும் பங்களிப்பாகதாகவும் கருதப்படுகிறது. நிறுவனங்களில் மேலாளர்களின் நிறுவன நடத்தை மூலம் உருவாக்கப்படும் திறன்கள் பின்வருமாறு:

1. சுய வளர்ச்சி
2. ஆளுமை வளர்ச்சி
3. மனித மதிப்புகள் அல்லது கோட்பாடுகளின் வளர்ச்சி மற்றும் நெறிமுறை தோற்றம்
4. மன அழுத்தத்தை நிர்வகித்தல் மற்றும் மனநலத்தை அடைதல்
5. உணர்ச்சிகளின் ஆக்கபூர்வமான பயன்பாடு
6. தனிநபர் கற்றல் மற்றும் கற்றல் அமைப்பை உருவாக்குதல்
7. படைப்பாற்றல் மற்றும் புதுமைகளை நிர்வகித்தல்
8. உந்துதல் மற்றும் மன உறுதி
9. வேலை திருப்தி
10. பயனுள்ள தொடர்பு

11. ஒருவருக்கொருவர் கையாளுதலுக்கான முக்கிய செயல்திறன்களான வற்புறுத்தல், பயிற்சி, ஆலோசனை, வழிகாட்டுதல், இலக்கு அமைத்தல்,

நிறுவன நடத்தையால் ஏற்படும் பொது நன்மைகள்

நிறுவன நடத்தையால் ஏற்படும் பயன்கள் பல்வேறு தலைப்புகளின் கீழ் விவரிக்கப்பட்டுள்ளது

1. நேர்மறையான நடத்தைகளைக் கண்டறிந்து ஊக்குவித்தல்

ஊழியர்களின் நிறுவனத்திற்குள்ளான "சமூக" நடத்தைகள் மற்ற ஊழியர்களுக்கும், ஒட்டுமொத்த நிறுவனத்திற்கும் பயனளிக்கும். நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு மட்டத்திலும் உள்ள தலைவர்கள் இந்த நடத்தைகளை அடையாளம் காணவும், ஊக்குவிக்கவும், வெகுமதி அளிக்கவும் முடியும். மேலும் அவநம்பிக்கைக்கு வழிவகுக்கும் நடத்தைகளை கட்டுப்படுத்தவும் உதவுகிறது.

2. ஒரு நேர்மறையான பணியிட கலாச்சாரத்தை உருவாக்குங்கள்
தனிப்பட்ட "சமூக" நடத்தைகள் இயற்கையாகவே ஏற்படாது. புதிய பணியாளர்கள் தங்கள் நிறுவனங்களின் வெற்றிக்கு பாடுபட வேண்டும் என்ற மனநிலையோடு நிறுவனங்களுக்குள் வருவதில்லை. வெகுமதி, அங்கீகாரம், சலுகைகள் மற்றும் வெகுமதி மூலம் அவர்கள் முதலில் ஊக்கப்படுத்தப்பட வேண்டும். சரியான சலுகைகள் மற்றும் ஆதரவான, தன்னலமற்ற பணியிட கலாச்சாரத்தின் மூலம் ஊழியர்களை ஊக்கப்படுத்த வேண்டும்.

3. "சமூக" நடத்தைகளை வெளிப்படுத்தி ஊழியர்களை ஊக்குவித்தல்

"சமூக" நடத்தைகளை வெளிப்படுத்த ஊழியர்களை ஊக்குவிக்கவும். இந்த ஒழுக்கம் ஊக்கக் கருவியாக திகழ்கிறது. இது ஊழியர்களிடையே தனிப்பட்ட வேறுபாடுகளை கையாள உதுவுகிறது.

4. "சமூக விரோத" நடத்தைகளின் காரணங்களை அடையாளம் காண உதுவுகிறது

ஒரு துறையைத் தொற்றக்கூடிய மற்றும் ஒரு நிறுவனம் முழுவதும் பரவக்கூடிய நச்சு நடத்தைகள் தனிநபர்களிடமிருந்து தோன்றக்கூடும்; அவை மேலிருந்து கீழே வரக்கூடும்; அல்லது அவை வெளிப்புற அல்லது உள்ளூர் தாக்கங்களின் விளைவாக இருக்கலாம். நிறுவன நடத்தையில் நிபுணத்துவம் வாய்ந்த ஒரு மேலாளர் எதிர்மறை நடத்தைகளின் மூல காரணங்களைக் கண்டறிந்து அடையாளம் காணப்பட்ட சிக்கல்களைத் தீர்ப்பதற்கான திட்டங்களை உருவாக்க முடியும்.

5. நிறுவன மாற்றத்தைத் தொடங்குவதற்கு முன் பணியாளர் பதிலை மதிப்பிடுங்கள்

முன்கணிப்பு திறன்கள் மேலாளர்களுக்கு மிக முக்கியமானவை, மேலும் நிறுவன கட்டமைப்பில் தலைவர்கள் முன்னேறுவதால் இன்னும் முக்கியத்துவம் பெறுகின்றன. சரியான உத்திகளைத் தீர்மானிப்பதற்கும், அவற்றை வெற்றிகரமாகச் செயல்படுத்துவதற்கும், ஒவ்வொரு மட்டத்திலும் உள்ள தலைவர்கள், ஊழியர்கள் எவ்வாறு நடந்துகொள்வார்கள் என்பதைத் துல்லியமாக எதிர்பார்க்கவும், தற்செயலாக நடப்பானவற்றை முன்கூட்டிய கணிக்கவும் தெரிந்திருக்க வேண்டும். நிறுவன நடத்தை பற்றிய அறிவு இந்த முன்கணிப்பு திறனை செயல்படுத்துகிறது.

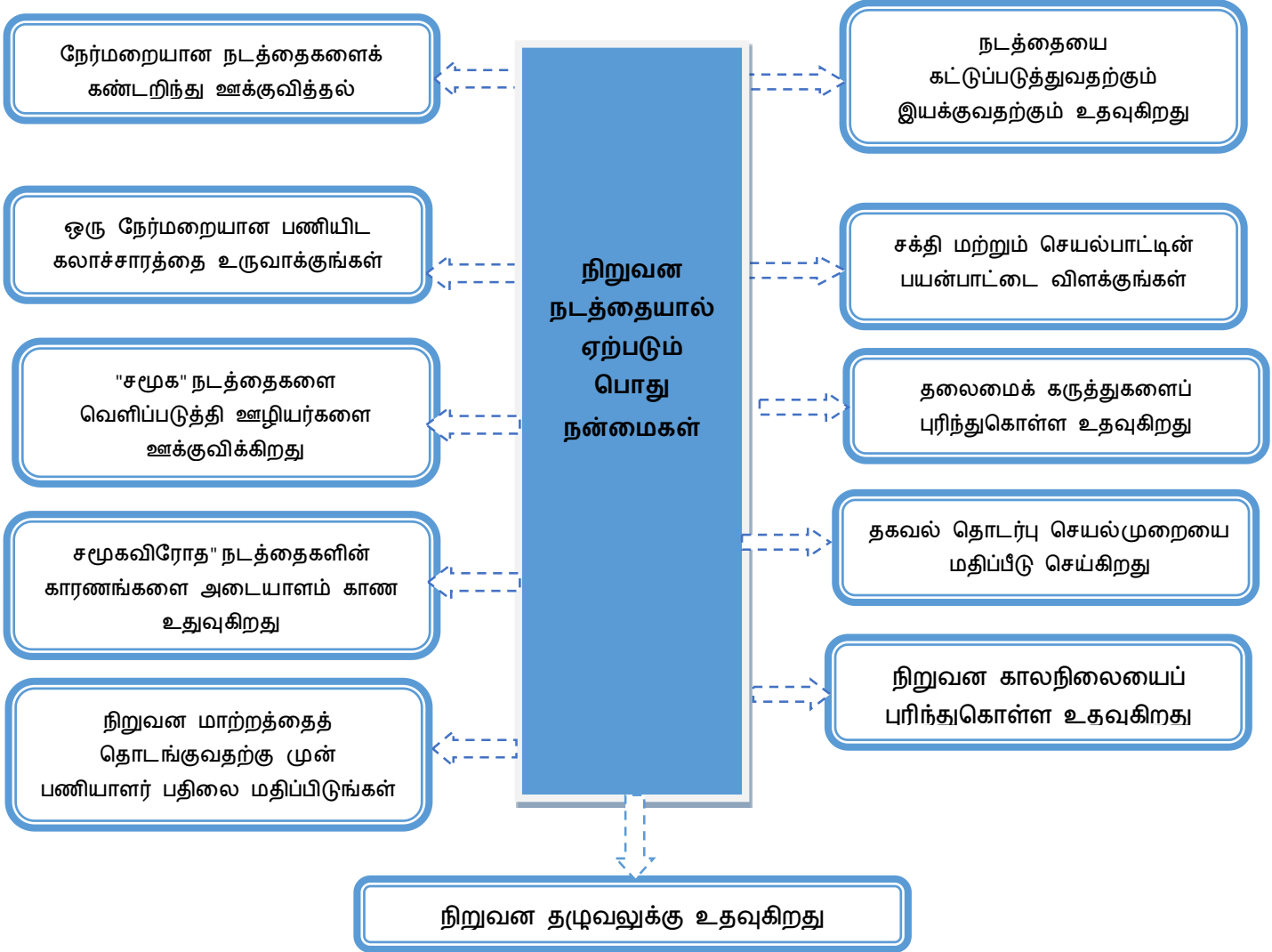
6. நடத்தையை கட்டுப்படுத்துவதற்கும் இயக்குவதற்கும் உதுவுகிறது

மேலாளர் மனித நடத்தைகளைப் புரிந்து கொண்டவுடன், அவரது கவனம் அனைத்து மட்டங்களிலும் தொடர்புகளை கட்டுப்படுத்துவதற்கும் வழிநடத்துவதற்கும் செயல்படும், இதன் மூலம் நிறுவனத்திற்கு அதன் குறிக்கோள்களை அடைய உதுவுவர்.

7. சக்தி மற்றும் செயல்பாட்டின் பயன்பாட்டை விளக்குங்கள்

மேலாளர்கள் தங்கள் ஊழியர்களின் நடத்தையை கட்டுப்படுத்தவும் வழிநடத்தவும் சக்தி மற்றும் அதிகாரத்தை பயன்படுத்தலாம். நிறுவன நடத்தை மூலம் ஒரே நேரத்தில் பணியாளர் மற்றும் நிறுவனம் ஆகிய இரண்டின் குறிக்கோள்களை

அடைவதற்கு அதிகாரத்தையும் சக்தியையும் எவ்வாறு பயன்படுத்துவது என்பதை கற்று தருகிறது.



படம் எண் 1.7 நிறுவன நடத்தையால் ஏற்படும் பொது நன்மைகள்

8. தலைமைக் கருத்துகளைப் புரிந்துகொள்ள உதவுகிறது

நிறுவன நடத்தை ஒரு புதிய கண்ணோட்டத்தில் தலைமைக் கோட்பாட்டைக் காண மேலாளர்களுக்கு உதவுகிறது. இது பல தலைமைத்துவ பாணிகளை அடையாளம் கண்டு, அந்த நிலையில் மிகவும் பொருத்தமான தலைமைத்துவ பாணியைத் தேர்ந்தெடுப்பதில் மேலாளருக்கு உதவுகிறது.

9. தகவல்தொடர்பு செயல்முறையை மதிப்பீடு செய்கிறது

பயனுள்ள தகவல்தொடர்பு என்பது நிறுவன இலக்குகளை அடைவதற்கான ஒரு பெரிய படியாகும். ஊழியர்கள் திறம்பட தொடர்பு கொள்ள

கற்றுக்கொண்டால் அங்கேயே பாதி பணி முடிவடைந்துவிடுகிறது. இதன் மூலம் நிறுவன நடத்தை, தகவல்தொடர்பு செயல்முறையை மதிப்பீடு செய்ய உதவுகிறது.

10. நிறுவன காலநிலையைப் புரிந்துகொள்ள உதவுகிறது

நிறுவன காலநிலை என்பது ஒரு நிறுவனத்தில் அதன் மக்களின் நடத்தையை பாதிக்கும் சூழ்நிலையைக் குறிக்கிறது. இது திருப்திகரமான பணி நிலைமைகளை மேம்படுத்துதல் மற்றும் போதுமான இழப்பீடு ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியது. தனிப்பட்ட குறிக்கோள்கள், ஒருவருக்கொருவர் உறவு பாராட்டுதல் மற்றும் சாதனை உணர்வைப் பெறுவதற்கான வாய்ப்பைப் பெறும் ஊழியர்களின் திறமையான மேற்பார்வையும் இதில் அடங்கும். இவ்வாறு நிறுவன நடத்தை நிறுவன காலநிலையை திறம்பட புரிந்து கொள்ள உதவுகிறது.

11. நிறுவன தழுவலுக்கு உதவுகிறது

நிறுவனம் என்பது ஒரு மாறும் தன்மையுடையது, இது நிலையான மாற்றங்களால் பாதிக்கப்படுகிறது. நிறுவனங்கள் வெளிப்புற சூழலுக்கு ஏற்ப தங்களை மாற்றியமைத்துக் கொள்ள வேண்டும், மேலும் அந்த மாற்றத்தை ஏற்றுக்கொள்ள ஊழியர்களை தயார்படுத்துவது போன்ற உள் மாற்றங்களையும் செய்ய வேண்டும்.

பெரும்பாலும், நிறுவனங்கள் தவிர்க்க முடியாத சரிவுகளை சந்திக்கும் போது, அவை வழிகாட்டுதலுக்காக நிறுவன நடத்தை நிபுணர்களின் உதவியை நாடுகின்றன. இது நிறுவன நடத்தையின் அடிப்படைக் கருத்துகளைக் கற்றுக்கொள்வதன் முக்கியத்துவத்தை எடுத்துக்காட்டுகிறது.

நிகழ்வு ஆய்வு

பின்வரும் வழக்கைப் படித்து இறுதியில் கொடுக்கப்பட்ட கேள்விகளுக்கு பதிலளிக்கவும்:

திரு. கவுதம் கோஷ் மேற்கு இந்தியாவில் ஒரு சிறிய வானொலி உற்பத்தி ஆலையை அறுபதுகளின் பிற்பகுதியில் நிறுவினார். இந்நிறுவனம் சிறிய தொடக்கத்திலிருந்து நாட்டின் மிகப்பெரிய வானொலி, தொலைக்காட்சி மற்றும் அதனுடன் தொடர்புடைய தயாரிப்பு நிறுவனங்களில் ஒன்றாக வளர்ந்தது. 1996 வாக்கில், இது 25,000 ஊழியர்கள் மற்றும் 8 உற்பத்தி இடங்களுடன் ஆண்டுக்கு 800 மில்லியன் டாலர் விற்பனையை பதிவு

செய்தது. அந்த நிறுவனத்தின் வளர்ச்சி முழுவதிலும், அதன் நிறுவனர் உந்து சக்தியாக இருந்தார்.

முந்தைய நாட்களில், ஒவ்வொரு மேலாளரையும், தொழிலாளிகள் அனைவரும் அறிந்திருந்தனர், அவர்களில் பெரும்பாலானோரை அவர்களுடைய பெயர் சொல்லி அவராலும் அழைக்க முடிந்தது; இது ஊழியர்களுக்கும் நிர்வாகத்தினர்க்கும் உள்ள உறவை பிரதிபலித்தது. எனவே ஊழியர்கள் நேர்மையுடனும் அதிக விசுவாசத்துடனும் பணியாற்றினார், அதனால் நிறுவனம் நியாயமான முறையில் வளர்ந்தது. ஆனால், நிறுவனம் வளர்ச்சியடைந்து வளர்ந்தபோது, திரு. கோஷ் அதன் "சிறிய நிறுவன" உணர்வை இழந்து கொண்டிருந்தார்.

தகவல்தொடர்புகள் பாதிக்கப்படுவதாகவும், அவரது நோக்கங்கள் மற்றும் கொள்கைகள் நிறுவனத்தில் புரிந்து கொள்ளப்படவில்லை என்றும், இதன் விளைவாக சந்தைப்படுத்தல் பாதிக்கப்படுவதாகவும் அவர் உணர்ந்தார். மேலும் ஊழியர்களுடனான தொடர்பையும் அவர் இழந்துவிட்டதாக எண்ணி கவலைப்பட்டார். இந்த தகவல்தொடர்பு சிக்கலைத் தீர்க்க, அவர் நேரடியாக ஒரு தகவல் தொடர்பு இயக்குநரை நியமித்தார்.

இருவருக்கும் இடையில் நிறுவனத்தில் உள்ள பிரச்சினைகள் விரிவாக விவாதிக்கப்பட்டன. பிறகு மற்ற பெரிய நிறுவனங்களில் பின்பற்றப்படும் தகவல்தொடர்பு சாதனங்கள்/ முறைகள் அனைத்தும் இந்நிறுவனத்தில் நடைமுறைக்கு கொண்டு வரப்பட்டன, அதன் விவரம் பின்வருமாறு:

- நாடு முழுவதும் உள்ள ஒவ்வொரு அலுவலகத்திலும், ஆலைகளிலும் புல்லட்டின் பலகைகள் வைக்கப்பட்டன.
- விரிவான நிறுவனம் மற்றும் ஆளுமைகளைக் கொண்ட புத்துயிர் பெற்ற நிறுவனத்தின் செய்திமடல் அச்சடித்து விநியோகம் செய்யப்பட்டது.
- வழக்கமான லாபப் பகிர்வு கடிதங்கள் அனுப்பப்பட்டன.
- தகவல் தொடர்பு முறைகளை கற்பிக்க நிறுவனத்தின் நிதியுதவி படிப்புகள் வழங்கப்பட்டன.
- முதல் 100 நிர்வாகிகளுக்கு நிறுவனத்தின் தலைமையகத்தில் மாதாந்திர ஒரு நாள் கூட்டங்கள் நடத்தப்பட்டன.

- அனைத்து மட்டங்களிலும் உள்ள 900 நிர்வாகிகளுக்கு ஆண்டுக்கு ஒரு முறை மூன்று நாள் கூட்டங்கள் நடத்தப்பட்டன மற்றும்
- நிறுவனத்தின் விஷயங்களைப் பற்றி விவாதிக்க ஏராளமான சிறப்புக் குழுக்கள் அமைக்கப்பட்டன.

ஒரு வருடம் முழுவதும் செலவழித்த நேரம், முயற்சி மற்றும் செலவு ஆகியவற்றிற்குப் பிறகும், அனைத்து முயற்சிகளும் வீண் ஆனதைக் கண்டு திரு. கோஷ் ஏமாற்றமடைந்தார்.

அவரது தகவல் தொடர்பு சிக்கல்கள் மற்றும் "சிறிய நிறுவனம்" உணர்வுகள் இன்னும் உள்ளன. அவரது திட்டங்களின் முடிவுகள் குறிப்பிடத்தக்கதாகத் தெரியவில்லை. மேற்கண்ட வழக்கை கவனமாகப் படித்து பின்வரும் கேள்விகளுக்குப் பகுப்பாய்வு செய்த பிறகு பதிலளிக்கவும்.

வழக்கு கேள்விகள்

1. திரு. கோஷ் ஏமாற்றமடைந்ததற்கு என்ன காரணம் என்று நினைக்கிறீர்கள்?
2. நிறுவனத்தின் உண்மையான தகவல் தொடர்பு சிக்கலாக நீங்கள் எதைப் பார்க்கிறீர்கள்?
3. நிறுவனத்தில் தகவல்தொடர்புகளை மேம்படுத்த நீங்கள் என்ன பரிந்துரைக்கிறீர்கள்?
4. 'சிறிய நிறுவனத்தின்' மனநிலையைத் தக்க வைத்துக் கொள்ள தகவல் தொடர்பு உதவும் என்று திரு. கோஷ் நம்பியிருப்பது சரியா? தவறா?

மாதிரி வினா

1. நிறுவன நடத்தை என்றால் என்ன? அதன் முக்கியத்துவத்தை விளக்குக.
2. நிறுவன நடத்தையின் அடிப்படை அம்சங்களை விவரி.
3. நிறுவன நடத்தையின் இயல்புகள் யாவை?
4. நிறுவன நடத்தையின் வரலாற்று வளர்ச்சியை விவரிக்கவும்.
5. நிறுவன நடத்தையின் சவால்கள் மற்றும் வாய்ப்புகளை பட்டியலிடுக.
6. நிறுவன நடத்தையின் மாதிரிகளை விளக்கவும்.
7. நிறுவன நடத்தையின் பயன்பாடுகள் யாவை?

குறிப்புரை

1. Aswathappa, K. 2012. Organizational Behavior. Mumbai. Himalaya Publishing House.
2. Robbins Stephen, P. 2016. Organizational Behavior. Pearson Education.

அலகு 2 - கோட்பாடுகள், மனப்பான்மைகள், ஆளுமை மற்றும் புலனுணர்வு

அத்தியாய அறிமுகம்

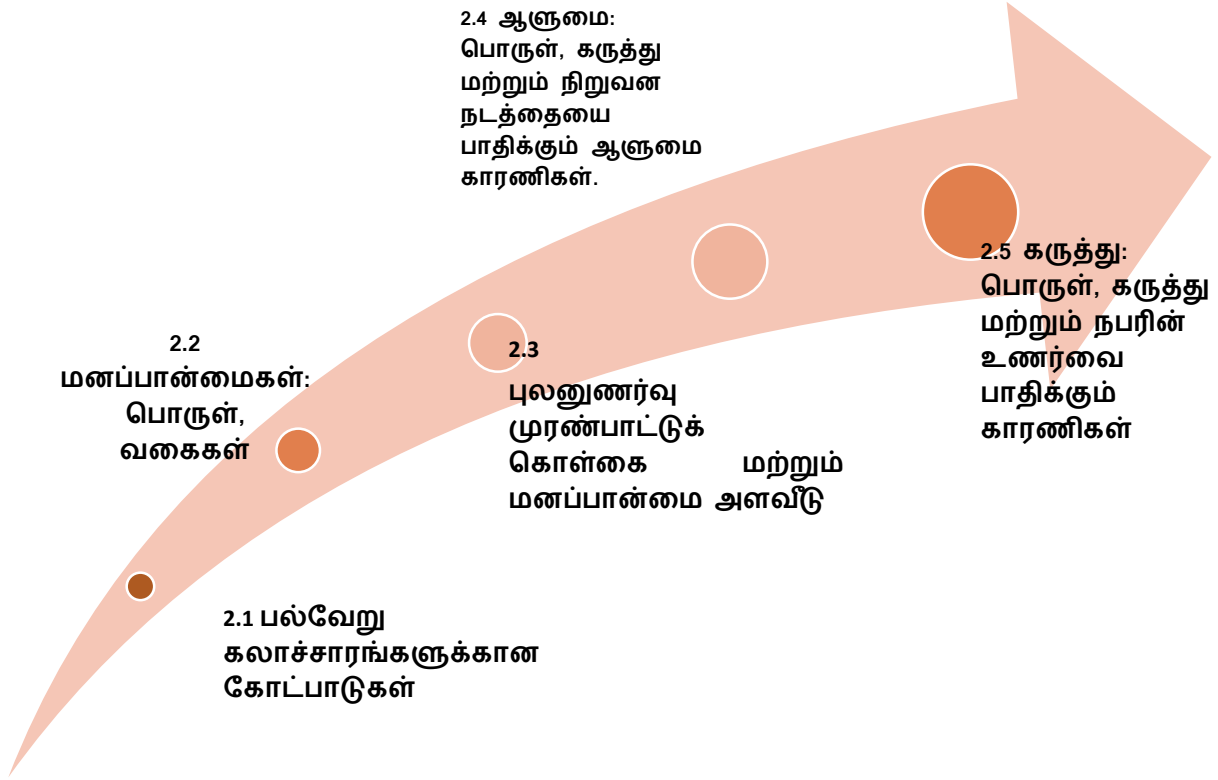
கோட்பாடுகள்நிலையானவை, நீண்டகால நம்பிக்கைகளால் உருவான கோட்பாடுகள்மிகவும் சக்திவாய்ந்தவை, ஆனால் தனிப்பட்டவை, அது ஒவ்வொரு நபருக்கும் வேறுபடும். கோட்பாடுகள்நிறுவன நடத்தையில், முக்கியமான அத்தியாயம், ஏனென்றால் பணியில் இருக்கும் மக்களின் மனப்பான்மைகள், உணர்வுகள், தேவைகள் மற்றும் நோக்கங்களில் கோட்பாடுகள்ஒரு முக்கிய செல்வாக்கைக் கொண்டுள்ளன. கோட்பாடுகள்மனித ஆளுமையின் அடிப்படையாகும், அவை மனித நடத்தையை பாதிக்கும் மிக சக்திவாய்ந்த ஆனால் அமைதியான சக்தியாகும்.

கோட்பாடுகள் மக்களின் ஆளுமைகளில் பொதிந்துள்ளன, அவை மக்களின் நடத்தை மற்றும் அவர்களின் மனப்பான்மைகளிலிருந்து ஊகிக்கப்படுகின்றன. திறமையான மேலாளர்கள் ஊழியர்களின் நடத்தைக்கு அடிப்படையான கோட்பாடுகளைப் புரிந்து கொள்ள வேண்டும், ஏனென்றால் மக்கள் ஏன் சில நேரங்களில் விசித்திரமாகவும் வெவ்வேறு விதமாகவும் நடந்துகொள்கிறார்கள் என்பதை அவர்கள் புரிந்துகொள்வார்கள்.

அத்தியாய நோக்கங்கள்

1. ஆளுமையை வரையறுக்க உதவும்.
2. ஆளுமைகளின் வகைகளை பட்டியலிட முடியும்.
3. புலனுணர்வு முரண்பாட்டுக் கொள்கையின் முக்கியத்துவம் மற்றும் மனப்பான்மையை அளவிடும் முறைகளைப் பற்றி விளக்க முடியும்.
4. ஆளுமையின் தீர்மானிகளையும், பண்புகளையும் பட்டியலிட முடியும்.
5. கருத்தின் கோட்பாடுகளை விளக்க உதவும்.

அத்தியாய அமைப்பு



அத்தியாய அமைப்பு

2.1 கோட்பாடுகள்: பல்வேறு கலாச்சாரங்களுக்கான கோட்பாடுகளின் முக்கியத்துவம் மற்றும் வகைகள்

கோட்பாடுகள் - விளக்கம்

ஒரு கலாச்சாரத்தில் நல்லது, கேட்டது, விரும்பத்தக்கவை, விரும்பத்தகாதவை, சரியானவை, தவறானவை, முறையானவை, முறையற்றவை எனக் கருத்தக்கூடியவையே கோட்பாடுகள் ஆகும்.

எம். ஹரலாம்போஸின் கூற்றுப்படி, “கோட்பாடுகள் என்பது ஏதாவது நல்லது, விரும்பத்தக்கது என்ற நம்பிக்கை. ஒரு பொருள் அல்லது செயல் எவ்வாறு தரவரிசைப்படுத்தப்படுகிறது என்பதே கோட்பாடுகள் ஆகும்.

ஆகவே, கோட்பாடுகள் என்பது ஒரு கலாச்சாரத்தில் நல்லது, விரும்பத்தக்கது, சரியானது அல்லது கெட்டது, விரும்பத்தகாதது மற்றும் முறையற்றது எனக் கருதப்படும் கூட்டுக் கருத்தாகும்.

நேர்மை, புதுமை, விசுவாசம், சுதந்திரம், சமத்துவம், நீதி, சகோதரத்துவம், நட்பு மற்றும் சமூக ஈடுபாடு ஆகியவை நிறுவன கோட்பாடுகளின் உதாரணம்.

கோட்பாடுகளின் பண்புகள்

- ஒவ்வொரு நபருக்கும் கோட்பாடுகள் வேறுபட்டவை.
- கோட்பாடுகள் என்பது ஒரு நபர் விரும்பத்தக்கதாகவோ அல்லது விரும்பத்தகாததாகவோ நினைக்கும் கருத்துக்கள் அல்லது நம்பிக்கைகள் எனக் கூறலாம்.
- கோட்பாடுகள் திறன் மற்றும் ஒழுக்கத்தின் தரங்களை வழங்க முடியும்.
- கோட்பாடுகள் குறிப்பிட்ட சூழ்நிலைகள் அல்லது நபர்களுக்கு அப்பால் செல்லலாம்.
- தனிப்பட்ட கோட்பாடுகள் என்பது கலாச்சாரம், பாரம்பரியம் மற்றும் உள் மற்றும் வெளிப்புற காரணிகளின் கலவையால் பாதிக்கப்படலாம்.
- கோட்பாடுகள் ஒப்பீட்டளவில் நிரந்தரமானவை.

கோட்பாடுகளின் முக்கியத்துவம்

நிறுவன நடத்தையின் ஆய்வுக்கு கோட்பாடுகள் முக்கிய பங்கு வகிக்கிறது. அவற்றின் முக்கியத்துவத்தை பின்வரும் புள்ளிகள் குறிக்கின்றன:

(அ) மனப்பான்மைகள் மற்றும் உந்துதல்களைப் புரிந்துகொள்வதற்கு கோட்பாடுகளே அடித்தளத்தை அமைக்கின்றன.

(ஆ) ஒவ்வொரு தனிநபரின் கோட்பாடுகளும் நிறுவனத்தின் கருத்துக்களை பாதிக்கிறது.

(இ) நிறுவனங்களில் வெவ்வேறு சூழ்நிலைகளில் மேலாளரின் கருத்துக்களை கோட்பாடுகள் பாதிக்கிறது.

(ஈ) ஒரு மேலாளர் நிறுவனத்தில் உள்ள தனிநபர்களையும், குழுக்களையும் பார்க்கும் விதத்தில் அவரின் தனிப்பட்ட கோட்பாடுகள் செல்வாக்கு செலுத்துகிறது.

(உ) கோட்பாடுகள் ஒரு மேலாளரின் முடிவுகளையும் பல்வேறு சிக்கல்களுக்கான தீர்வுகளையும் பாதிக்கிறது.

(ஊ) கோட்பாடுகள் ஒருவரின் மனப்பான்மைகளையும் நடத்தைகளையும் பாதிக்கின்றன. ஒரு நபரின் கோட்பாடுகள் நிறுவனத்தின் கொள்கைகளுடன்

ஒத்துப்போனால் அதிக வேலை திருப்தி கிடைக்கும். அதுவே நிறுவனத்தின் கொள்கைகள் ஒருவரது கோட்பாடுகளிலிருந்து வேறுபட்டால், அவர் ஏமாற்றமடைவார்; ஏமாற்றம் வேலை அதிருப்திக்கும், செயல்திறன் சரிவுக்கும் வழிவகுக்கும்.

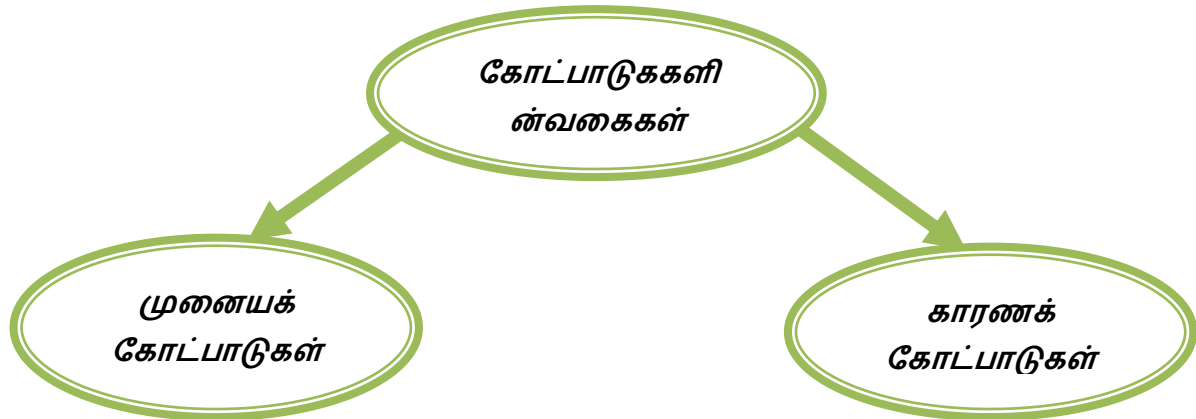
(எ) உலகெங்கிலும் நிகழும் தற்போதைய மேலாண்மை புரட்சியின் முக்கியமான தூண்டுதலாக இருப்பது பணி கோட்பாடுகளின் சவால் மற்றும் மறு ஆய்வே ஆகும். எனவே, கோட்பாடுகளைப் புரிந்துகொள்வது என்பது இக்கால சூழ்நிலையில் அவசியமாகிறது.

கோட்பாடுகளின் வகைகள்

கோட்பாடுகள் என்பது ஒருவர் எடுக்கும் முக்கியமான முடிவுகள், சூழல் மற்றும் அவர்களின் நடத்தைகளையும் பாதிக்கும் வல்லமை பெற்றது. கோட்பாடுகள் இரண்டு வகைப்படும், அவை:

- முனையக் கோட்பாடுகள்
- காரணக்கோட்பாடுகள்.

முனையக்கோட்பாடுகள் மனிதர்கள் அடைய விரும்பும் குறிக்கோள்கள். காரணக்கோட்பாடுகள் என்பது மனித விருப்பங்களை எவ்வாறு அடைய வேண்டும் என்பதற்கான பார்வைகள்.



படம் எண் 2.1 கோட்பாடுகளின் வகைகள்

முனையக் கோட்பாடுகள்: இவை மிக முக்கியமானவை அல்லது மிகவும் விரும்பத்தக்கவை என்று ஒருவர் கருதும் கோட்பாடுகள். இவை ஒரு நபர் தனது வாழ்நாளில் அடைய விரும்பும் குறிக்கோள்கள்.

மகிழ்ச்சி, சுய மரியாதை, அங்கீகாரம், உள் நல்லிணக்கம், வளமான வாழ்க்கை மற்றும் சிறப்பான தொழில் ஆகியவை முனையக்கோட்பாடுகளின் எடுத்துக்காட்டாகும்.

காரணக் கோட்பாடுகள்: காரணக் கோட்பாடுகள் என்பது முனையக் கோட்பாடுகளை அடைவதற்கான வழிமுறைகளைக் குறிக்கின்றன. நேர்மை, நெறிமுறை, லட்சியத்தோடு இருப்பது ஆகியவை காரணக் கோட்பாடுகளுக்கான சில எடுத்துக்காட்டுகள். இந்த வகை கோட்பாடுகள் ஆளுமைப் பண்புகள் மற்றும் குணம் ஆகியவற்றில் அதிக கவனம் செலுத்துகின்றன. முனையக்கோட்பாடுகள் மற்றும் காரணக் கோட்பாடுகளின் சில எடுத்துக்காட்டுகள் கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன.

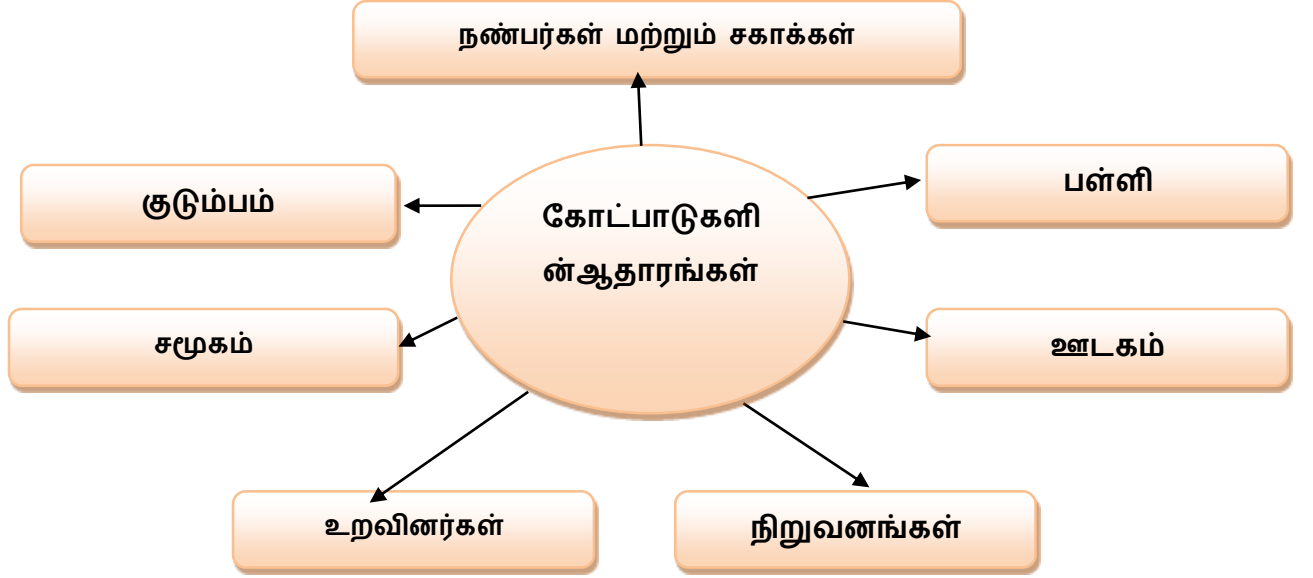
அட்டவணை எண் 2.1 முனையக் கோட்பாடுகள் மற்றும் காரணக் கோட்பாடுகளின் எடுத்துக்காட்டுகள்

முனையக் கோட்பாடுகள்	காரணக் கோட்பாடுகள்
வசதியான வாழ்க்கை (வளமான வாழ்க்கை)	லட்சியம் (கடின உழைப்பு)
உற்சாகமான வாழ்க்கை (தூண்டுதல், சுறுசுறுப்பான வாழ்க்கை)	திறந்த மனம்
சாதனை உணர்வு (நீடித்த பங்களிப்பு)	திறமை

காரணக் கோட்பாடுகளின் ஆதாரங்கள்

நாம் வைத்திருக்கும் காரணக்கோட்பாடுகளில் குறிப்பிடத்தக்க பகுதி பெற்றோர்கள், ஆசிரியர்கள், நண்பர்கள் மற்றும் பிறரிடமிருந்து நமது ஆரம்ப ஆண்டுகளில் பெறப்பட்டவை. காரணக்கோட்பாடுகளை நாம் பல்வேறு ஆதாரங்கள் மூலம் பெறுகிறோம். அவை பின்வருமாறு விவாதிக்கப்படுகிறது: குடும்பம்: குடும்பம் கோட்பாடுகளை உருவாக்குவதில் முக்கிய பங்கு வகிக்கின்றன. ஒரு குழந்தை தனது முதல் மதிப்பை தனது குடும்பத்திலிருந்து பெறுகிறது. உண்மைத்தன்மை, மகிழ்ச்சி, அமைதி, நீதி போன்ற தார்மீக கோட்பாடுகள் ஒரு நபர் குழந்தையாக இருக்கும் போதிலிருந்தே விதைக்கப்படுகின்றன. குடும்பத்தில் பின்பற்றப்படும் கோட்பாடுகளே அதன்

உறுப்பினர்களின் எண்ணங்கள், உணர்வுகள் மற்றும் செயல்களில் புகுத்தப்பட்டு, பின்னாளில் பின்பற்றப்படுகின்றன.



படம் எண் 2.2 காரணக் கோட்பாடுகளின் ஆதாரங்கள்

நண்பர்கள் மற்றும் சகாக்கள்: கோட்பாடுகளை அடைவதில் நண்பர்களும் சகாக்களும் முக்கிய பங்கு வகிக்கின்றனர். தங்கள் நண்பர்கள் நடந்துகொள்ளும் விதத்தை கவனித்து அவர்களுடன் ஒத்துப்போக நம் கோட்பாடுகளை வடிவமைக்கிறோம். இது யாருடைய அறிவுறுத்தலுக்கு இன்றி தானாகவே நடைபெறுகிறது.

சமூகம்: சமூகத்தின் ஒரு பகுதியாக, ஒருவரிடமிருந்தோ அல்லது சமூகத்தின் வெவ்வேறு குழுக்களிடமிருந்தோ கோட்பாடுகளை பெறுகிகின்றனர். நாம் சார்ந்த சமூகத்தில் முக்கியமான கோட்பாடுகள்எவையோ அதையே நாம் பெரும்பாலும் பின்பற்றுகிறோம்.

பள்ளி: பள்ளி மற்றும் ஆசிரியர்களும் கோட்பாடுகளை அறிமுகப்படுத்துவதில் மிக முக்கிய பங்கு வகிக்கின்றனர். பள்ளி அல்லது கல்லூரிகளில் நாம் கற்று கொண்ட கோட்பாடுகளே காலம் முழுதும் ஒருவரை வழிநடத்தும்.

ஊடகம்: ஊடகங்கள் - அச்ச ஊடகம், மின்னணு ஊடகங்கள் ஆகியவை மக்களின் மனதில் கோட்பாடுகளை அதிகரிப்பதில் மிக முக்கிய பங்கு

வகிக்கின்றன. சில விஷயங்களின் மீதான நமது கோட்பாடுகளை பல வழிகளில் மாற்றியமைக்கும் சக்தி ஊடகங்களுக்கே உள்ளன.

உறவினர்கள்: உறவினர்கள் மக்களின் மனதில் கோட்பாடுகளை உருவாக்க உதவுகிறார்கள். நமது உறவினர்கள் மூலம் சில கோட்பாடுகள்நம்ம ஆட்கொள்கின்றன, ஒருவரைபார்த்து வியந்து, ஆச்சிர்யப்பட்டு நாம் அவரைப் போலவே உருவாக வேண்டும் என்ற தூண்டுதலை உறவினர்களே உண்டாக்குகிறார்கள்.

நிறுவனங்கள்: மதிப்பை உருவாக்குவதில் வெவ்வேறு நிறுவனங்களும் முக்கிய பங்கு வகிக்கின்றன. நம் சுய கோட்பாடுகளுக்கு அப்பாற்பட்டு நாம் சார்ந்து இருக்கும் நிறுவனத்தின் கோட்பாடுகள்நம்மை பெரிதும் ஆட்கொள்கின்றன.

இவை தவிர ஒருவரின் மனதில் கோட்பாடுகளை உருவாக்குவதில் மதம், வரலாறு மற்றும் புத்தகங்களும் பெரும் பங்கு வகிக்கின்றன.

பணியிடத்தில் கோட்பாடுகளின் முக்கியத்துவம்

கோட்பாடுகள்பணியிடத்தில் பணியாளர்களின் நடத்தையை கடுமையாக பாதிக்கும். ஒரு பணியாளர் நேர்மை, கடின உழைப்பு மற்றும் ஒழுக்கத்தை மதிக்கிறார் என்றால், அவர் பணியிடத்தில் அந்த பண்புகளை வெளிப்படுத்த ஒரு முயற்சியை மேற்கொள்வார்.

எனவே, இந்த நபர் எதிர் கோட்பாடுகளைக் கொண்ட ஒரு ஊழியரைக் காட்டிலும் மிகவும் திறமையான பணியாளராகவும் மற்றவர்களுக்கு மிகவும் சாதகமான முன்மாதிரியாகவும் இருக்கலாம். எவ்வாறாயினும், ஒரு ஊழியர் தனது சக ஊழியர்கள் தனது கோட்பாடுகளைப் பகிர்ந்து கொள்ளவில்லை என்பதை உணர்ந்தால் மோதல் ஏற்படலாம்.

எடுத்துக்காட்டாக, கடின உழைப்பை மதிக்கும் ஒரு ஊழியர் சோம்பேறி அல்லது பயனற்ற சக ஊழியர்களை விரும்புவதில்லை. அப்படியிருந்தும், ஊழியர் தனது சொந்த கோட்பாடுகளை தனது சக ஊழியர்கள் மீது கட்டாயப்படுத்த முயன்றால் கூடுதல் மோதல்கள் ஏற்படலாம். எனவே கோட்பாடுகள்நிறுவன நடத்தையில் முக்கிய பங்கு வகிக்கின்றன.

கோட்பாடுகள் மற்றும் மனப்பான்மைகள்

ஒருவரின் நடத்தைக்கு கோட்பாடுகளே வழிகாட்டியாக செயல்படுகின்றன. மனப்பான்மைகள் என்பது நமது கோட்பாடுகளின் விளைவாக உருவாவதாகும். எது சரி/தவறு, நல்லது/கெட்டது என நாம் நினைப்பதை கோட்பாடுகளே தீர்மானிக்கின்றன. மனப்பான்மை என்பது மக்கள் மீதோ பொருட்களின் மீதோ நாம் வெளிப்படுத்தும் விருப்பு, வெறுப்பாகும். மனப்பான்மைகளை விட கோட்பாடுகள்நிரந்தரமானவை.

கலாச்சாரங்கள் மற்றும் கோட்பாடுகள்

ஒவ்வொரு கலாச்சாரத்திலும் கோட்பாடுகள்வேறுபடுகின்றன; எனவே, இந்த வேறுபாடுகளைப் புரிந்துகொள்வது பல்வேறு நாடுகளைச் சேர்ந்த ஊழியர்களின் நடத்தையை விளக்கவும், கணிக்கவும் உதவுகிறது. கலாச்சாரங்களிடையே உள்ள மாறுபாடுகளை பகுப்பாய்வு செய்வதற்கு பல மனப்பான்மைகள் உள்ளன. அதில் ஹோப்ஸ்டீடன் மனப்பான்மை மிகவும் குறிப்பிடத்தக்க ஒன்று. கலாச்சாரங்களை மதிப்பிடுவதற்கான ஒரு கட்டமைப்பை அவர் வடிவமைத்தார்; தேசிய கலாச்சாரத்தின் ஐந்து விழுமிய பரிமாணங்கள் பின்வருமாறு:

1. ஆணையுரிமை இடைத்தொலைவு

நிறுவனங்களில் அதிகாரத்தை மக்கள் எந்த அளவிற்கு ஏற்றுக்கொண்டு சமமாக நடத்தப்படுகிறார்கள் என்பதை சார்ந்தது. ஆணையுரிமைஇடைத்தொலைவுஎன்பது ஒரு சமூகத்தில் அதிகாரத்தில் இருப்பவர்களுக்கும் கீழ்ப்படிவோருக்கும் இடையிலான உறவைக் குறிக்கிறது. ஆணையுரிமைஇடைத்தொலைவுஅதிகம் உள்ள நிறுவனங்களில் நிர்வாகத்திற்கும் அதன் ஊழியர்களுக்கும் இடைவெளி அதிகமாக இருக்கும். அதுவே குறைந்த ஆணையுரிமைஇடைத்தொலைவுஉள்ள கலாச்சாரத்தில் பகிரப்பட்ட அதிகாரமும், சமத்துவமும் பின்பற்றப்படுகிறது.

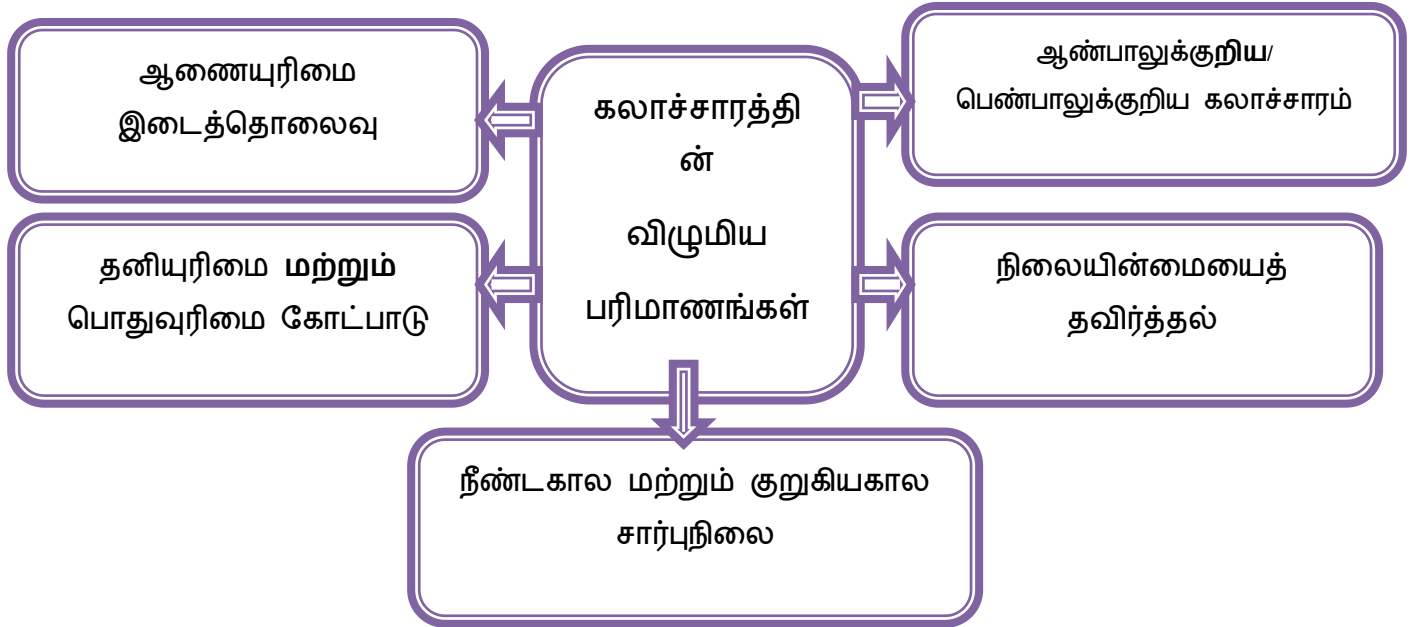
உதாரணமாக சீனா ஆணையுரிமைஇடைத்தொலைவுமிகுந்த கலாச்சாரமாக கருதப்படுகிறது, அங்கே ஆட்சியாளர்களே சொல்வதே இறுதி, அதை மக்கள் ஏற்று நடக்க வேண்டும். அதே நேரத்தில் ஸ்வீடனில் ஆணையுரிமைஇடைத்தொலைவுகுறைவாக இருப்பதாக கருதப்படுகிறது,

ஏனெனில் இங்கு மக்களின் கருத்துக்களுக்கும் முக்கியத்துவம் அளிக்கப்படுகிறது.

2. தனியுரிமை மற்றும் பொதுவுரிமை கோட்பாடு

தனியுரிமை என்பது ஒரு நாட்டில் மக்கள் குழுக்களின் உறுப்பினர்களாக இல்லாமல் தனிநபர்களாக செயல்பட விரும்புகிறார்கள் என்பதைக் குறிக்கிறது. பொதுவுரிமை என்பது மக்கள் குழுக்களாக செயல்பட விரும்புகிறார்கள் என்பதைக் குறிக்கிறது.

உதாரணமாக அமெரிக்கா மிகவும் தனியுரிமை கலாச்சாரமாகும், ஏனெனில் அமெரிக்காவில் மக்கள் தனித்திருப்பதையே விரும்புவர். அதேசமயம் இந்தியா பொதுவுரிமை கலாச்சாரத்தை விரும்பும் நாடாகும், இந்திய மக்கள் கூட்டு குடும்பத்தையும், குழுக்களாக இயங்குவதையுமே விரும்புவர்.



படம் எண் 2.3 கலாச்சாரத்தின் ஐந்து விழுமிய பரிமாணங்கள்

3. ஆண்பாலுக்குறிய / பெண்பாலுக்குறிய கலாச்சாரம்

இது ஒரு சமூகத்தில் ஆண்களும் பெண்களும் எப்படி நடத்தப்படுகிறார்கள் என்பதை குறிக்கிறது. ஆண்களுக்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கும் கலாச்சாரம் ஆண்பாலுக்குறிய கலாச்சாரமாகவும், பெண்களுக்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கும்

கலாச்சாரம் பெண்பாலுக்குறிய கலாச்சாரமாகவும் பார்க்கப்படுகிறது. உதாரணமாக ஜப்பான் மிகவும் ஆண்பாலுக்குறிய கலாச்சாரமாக கருதப்படுகிறது, ஏனெனில் அங்கே ஆண்களுக்கே முன்னுரிமை அளிக்கப்படுகிறது. அதே நேரத்தில் தாய்லாந்து மிகவும் பெண்பாலுக்குறிய கலாச்சாரமாக கருதப்படுகிறது, ஏனெனில் அங்கே பெண்களுக்கே முன்னுரிமை அளிக்கப்படுகிறது.

4. நிலையின்மையைத் தவிர்த்தல்

இது ஒரு நாட்டில் மக்கள் எந்த அளவிற்கு எதிர்பாராத சூழ்நிலைகளை ஏற்றுக்கொள்ள தயாராக இருக்கிறார்கள் என்பதைக் குறிக்கிறது.

இந்தகலாச்சாரத்தைகுறைவாக வெளிப்படுத்தும் நாடுகள் நிதானமான மனப்பான்மையைப் பேணுகின்றன, மேலும் மாற்றங்களை ஏற்றுக்கொள்ளும் சகிப்புத்தன்மை மிக்கவை. அதுவே இந்தகலாச்சாரத்தைஅதிகம் பேணும்நாடுகள், நம்பிக்கை மற்றும் நடத்தையில் கடுமையான முறைகளை கையாளுகின்றன, மேலும் வழக்கத்திற்கு மாறான நடத்தை மற்றும் யோசனைகளை கையாள சகிப்புத்தன்மை அற்றவை.

ஜப்பான் குறைந்த நிலையின்மையைத்தவிர்த்தல் கலாச்சாரத்தை வெளிப்படுத்தும் நாடு, இயற்கை சீற்றங்கள் ஏற்படும்போது அதை சுலபமாக கையாண்டு மீண்டுவிடுவார். அதுவே ஹாங்காங், நிலையின்மையைகையாள்வதில்குறைந்ததிறனுடையநாடுகளில் ஒன்றாக கருதப்படுகிறது. ஏனெனில் அவர்கள் ஏதேனும் மாற்றங்களோ, இயற்கைச் சீற்றங்களோ ஏற்பட்டால் அதைக் கையாள சிரமப்படுவார்கள்.

5. நீண்ட கால மற்றும் குறுகிய கால சார்பு நிலை

நீண்ட கால சார்பு நிலைகள் உள்ள நாடுகள் எதிர்காலத்தையும், நிலைத்தன்மையையும் முக்கியமாக கருதுகின்றன. குறுகிய கால சார்பு நிலை உள்ள நாடுகள் கடந்த காலத்தையும் நிகழ்காலத்திற்குமே முக்கியத்துவம் அளிக்கின்றன. மேலும் பாரம்பரியத்திற்கும் சமூக கடமைகளை நிறைவேற்றுவதற்கும் முன்னுரிமை அளிக்கப்படுகிறது.

தென் கொரியா நீண்ட கால சார்புநிலை உடைய நாடு, அவர்கள் நெடுங்கால உறவுகளுக்கும், எதிர்கால குறிக்கோள்களிக்கும் முக்கியத்துவம் அளிப்பர். அதேசமயம் அமெரிக்கா மிகவும் குறுகிய கால சார்பு நிலையுடைய நாடு, அவர்களுக்கு நிகழ்காலத்திற்கு மட்டுமே அதிக முக்கியத்துவம் அளிப்பர். உலக அளவில், ஹோப்ஸ்ஸிடால் அடையாளம் காணப்பட்ட கலாச்சார விழுமிய பரிமாணங்கள், முன்னர் விவாதிக்கப்பட்ட தனிப்பட்ட கோட்பாடுகளின் ஆதாரங்களை பாதிக்கின்றன. அந்த ஆதாரங்கள் தனிப்பட்ட கோட்பாடுகளைப் பகிர்ந்து கொள்ள முயற்சிக்கின்றன, அவை பின்னர் தனிநபரின் கோட்பாடுகளில் பிரதிபலிக்கின்றன.

மாணவர் செயல்முறை

தனிநபர் கோட்பாடுகள்

கீழே உள்ள 16 அறிக்கைகள் ஒவ்வொன்றும் உங்களுக்கு எவ்வளவு முக்கியம் என்பதை 0 (முக்கியமல்ல) முதல் 100 (மிகவும் முக்கியம்) வரை குறிக்கவும்.

முக்கியமல்ல				சிறுதளவுமுக்கியம்				மிகவும் முக்கியம்			
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

- ___ 1. சுவாரஸ்யமான, திருப்திகரமான வேலை.
- ___ 2. அதிக சம்பளம் வாங்கும் வேலை.
- ___ 3. நல்ல திருமண வாழ்க்கை.
- ___ 4. புதிய நபர்களைச் சந்தித்தல்; சமூக நிகழ்வுகள்.
- ___ 5. சமூக நடவடிக்கைகளில் ஈடுபடுதல்.
- ___ 6. எனது மதம்.
- ___ 7. உடற்பயிற்சி மற்றும் விளையாட்டு.
- ___ 8. அறிவுசார் வளர்ச்சி.
- ___ 9. சவாலான வாய்ப்புகள் கொண்ட தொழில்.
- ___ 10. விலையுயர்வான வாகனங்கள், உடைகள் மற்றும் வீடு.
- ___ 11. குடும்பத்துடன் நேரத்தை செலவிடுதல்.
- ___ 12. பல நெருங்கிய நண்பர்கள் இருப்பது.
- ___ 13. இலாப நோக்கற்ற நிறுவனங்களுக்கு தன்னார்வாளராக வேலைசெய்வது.
- ___ 14. தியானம், சிந்திக்க அமைதியான நேரம், பிரார்த்தனை போன்றவை.
- ___ 15. ஆரோக்கியமான, சீரான உணவு.
- ___ 16. கல்வி, புத்தகம் படித்தால், டிவி, சுயமுன்னேற்ற திட்டங்கள் போன்றவை.

மதிப்பீட்டுமுறை

16 அறிக்கைகளுக்கும் உங்கள் மதிப்பீட்டை கொடுக்கவும். பின்னர் அந்த மதிப்பெண்களை கீழே உள்ள பொருத்தமான நெடுவரிசைக்கு மாற்றவும், பின்னர் ஒவ்வொரு நெடுவரிசையில் உள்ள இரண்டு எண்களையும் கூட்டவும்.

தொழில்முறை	நிதி	குடும்பம்	சமுதாயம்
1. ___	2. ___	3. ___	4. ___
9. ___	10. ___	11. ___	12. ___
மொத்தம்: ___	___	___	___
சமூகம்	ஆன்மீகம்	ஆரோக்கியம்	அறிவுசார்பு
5. ___	6. ___	7. ___	8. ___
13. ___	14. ___	15. ___	16. ___
மொத்தம்: ___	___	___	___

விளக்கம்

எட்டு பகுதிகளிலும் நீங்கள் பெற்ற மதிப்பெண்கள், உங்களது தனிப்பட்ட கோட்பாடுகளைக் காட்டுகின்றன. அதிக மதிப்பெண்கள் இருந்தால் உங்களுக்கு அதன் மீதான கோட்பாடுகள் அதிகம் என்பதைக் காட்டுகின்றன. நீங்கள் பெற்ற மதிப்பெண்கள் நீங்கள் அடைய வேண்டிய லட்சியங்களை எட்ட போதுமானதாக இருக்கிறதா? ஆம் எனில், மகிழ்ச்சி!! இல்லையெனில் எந்த பகுதியில் மாற்றம் வேண்டும் என்று சிந்தியுங்கள். அதை மாற்ற என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை திட்டமிடுங்கள்.

2.2 மனப்பான்மைகள்

பொருள்

மனப்பான்மைகள் என்பது நமது சமூக சூழலின் அனைத்து அம்சங்களையும் பற்றிய நமது உணர்வுகள் மற்றும் செயல்களின் அடிப்படையை தீர்மானிப்பதாகும். மனப்பான்மைகள் என்பது நம்பிக்கைகள், உணர்வுகள் மற்றும் சில செயல்களை நோக்கிய போக்குகளின் சிக்கலான அமைப்பை உள்ளடக்கியது.

எதையாவது நாம் எவ்வளவு விரும்புகிறோம் அல்லது விரும்பவில்லை என்பது அந்த விஷயத்தை நோக்கிய நமது நடத்தையை தீர்மானிக்கிறது. நாம் விரும்பும் விஷயங்களை அணுகுவோ, தேடவோ அல்லது தொடர்புபடுத்தவோ முனைகிறோம்; நாம் விரும்பாத விஷயங்களைத் தவிர்க்கிறோம், விலக்குகிறோம் அல்லது நிராகரிக்கிறோம்.

மனப்பான்மைகள் என்பது நாம் விரும்பும் அல்லது விரும்பாத பல விஷயங்களை வெளிப்படுத்துவதாகும். மனப்பான்மைகள் என்பது ஒருவர் பெறும் தகவல்களின் அடிப்படையில் மதிப்பீடுகள், விருப்பத்தேர்வுகள் அல்லது நிராகரிப்புகளைக் குறிப்பதாகும்.

மனப்பான்மை என்பது ஏதோ ஒரு பொருள் அல்லது சூழ்நிலையைப் பொறுத்தவரை ஒரு குறிப்பிட்ட வழியில் சிந்திப்பது அல்லது செயல்படுத்துவதாகும்.

பணி நடத்தையை கணிக்க மனப்பான்மைகள் எவ்வாறு உதவுகின்றன
பின்வரும் எடுத்துக்காட்டு அதை விளக்க உதவும்: ஒரு நிறுவனத்தில் குறிப்பிட்ட கொள்கையை அறிமுகப்படுத்திய பின்னர், அதன் ஊழியர்களிடம் ஒரு மனப்பான்மை கணக்கெடுப்பு நடத்தப்பட்டது. அதில் தொழிலாளர்கள் அதைப் பற்றி அதிகம் மகிழ்ச்சியடையவில்லை என்பது கண்டறியப்பட்டது. அடுத்த வரும் நாட்களில், ஊழியர்களின் வருகை முந்தைய நாட்களை விட கடுமையாக குறைந்திருந்தது. புதிய பணி விதிகள் குறித்த எதிர்மறையான மனப்பான்மை வழிவகுத்தது என்று இங்கே நிர்வாகம் முடிவு செய்தது. இதன் மூலம் அணுமுறைகள் பணிநடத்தையை கணிக்க உதவுகிறது என்பதை உணர முடிகிறது.

மனப்பான்மை ஒருவரை தங்கள் பணிச்சூழலுக்கு ஏற்ப மாற்ற உதவுகிறது மனப்பான்மைகளைப் புரிந்துகொள்வது முக்கியமாகிறது, ஏனெனில் ஊழியர்கள் தங்கள் வேலையை சரியாக செய்ய மனப்பான்மையே உதவுகிறது. நிர்வாகத்திற்கும் ஊழியர்களுக்குமிடையே ஒரு நேர்மறையான மனப்பான்மையை வளர்த்துக் கொள்ளுதல், ஊழியர்கள் தங்கள் வேலைகளை சிறப்பாகச் செய்து வெற்றியடைய உதவும்.

மனப்பான்மைகளை மாற்றுவதற்கான சில வழிகள்

1. அச்சக்காரணம்: பய உணர்வை பயன்படுத்துவதன் மூலம்

மனப்பான்மைகளை மாற்றலாம். விரும்பத்தகாத விளைவுகளுக்கு பயந்து ஊழியர்கள் தங்கள் வேலை பழக்கத்தை மாற்றிக்கொள்ளலாம்.

2. புதிய தகவல்களை வழங்குதல்: சில நேரங்களில் சம்பந்தப்பட்ட நபருக்கு தேவையான மற்றும் போதுமான தகவல்களை வழங்குவதன் மூலம் மட்டுமே மனப்பான்மையில் வியத்தகு மாற்றம் சாத்தியமாகும். எதிர்மறை உணர்வு மற்றும் மனப்பான்மைகளை உருவாக்குவதற்கு மிகக் குறைவான மற்றும் முழுமையற்ற தகவல்கள் ஒரு முக்கிய காரணமாக இருக்கலாம்.

3. நண்பர்கள் மற்றும் சகாக்களின் தூக்கம்: ஒருவரின் மனப்பான்மையை மாற்றுவதற்கான மிகச் சிறந்த வழி அவரது நண்பர்கள் மற்றும் சகாக்கள் தான். நண்பர்கள் மற்றும் சகாக்களின் கருத்துக்களுக்கு பெரும் முக்கியத்துவம் அளிக்கப்படுகிறது என்று நிரூபணமாகியுள்ளது. உதாரணமாக, பணியிடத்தில் நண்பர்கள் அனைவரும் புதிதாக அறிமுகப்படுத்தப்பட்ட ஒரு குறிப்பிட்ட கொள்கையைப் பாராட்டினால், ஒருவருக்கு அதில் முழு விருப்பம் இல்லை என்றபோதும் அந்நபர் மெதுவாக அந்த கொள்கையை ஏற்றுக்கொள்வதற்கான வாய்ப்புகள் அதிகம்.

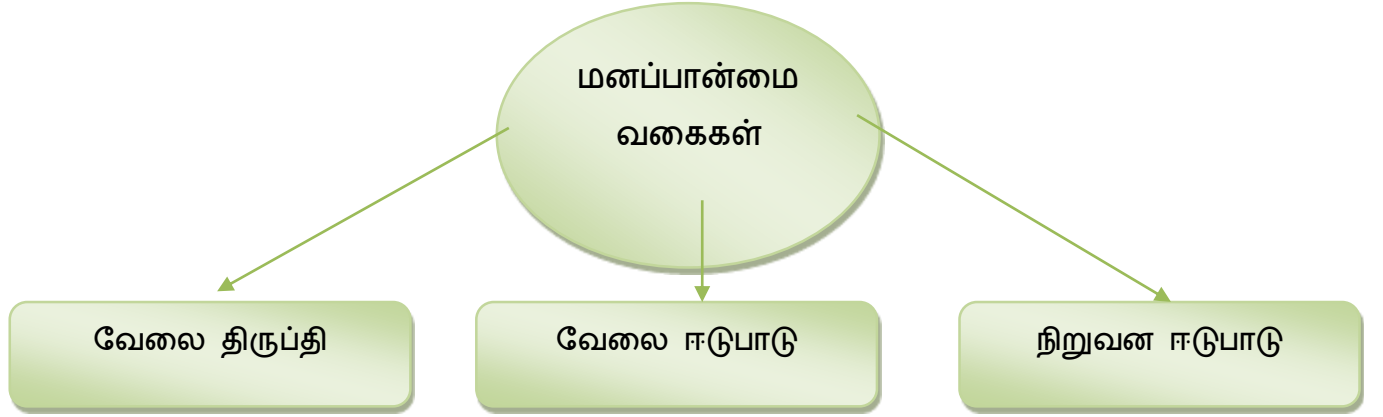
4. ஒத்துழைப்பு: வேறொரு குழுவைச் சேர்ந்த ஒருவரின் மனப்பான்மையை நீங்கள் மாற்ற விரும்பினால், அவரை உங்கள் சொந்த குழுவில் சேர்க்க முடிந்தால் அது பெரும்பாலும் மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும். உதாரணமாக எந்தவொரு நிர்வாக முடிவையும் கடுமையாக எதிர்க்கும் தொழிற்சங்கத் தலைவரை, ஒரு புதிய கொள்கையை செயல்படுத்துவதில் பங்கேற்றக செய்தால் அவரே தீவிர முயற்சி எடுத்து அதை செயல்படுத்தும் நபராக இருப்பார்.

மனப்பான்மை வகைகள்

ஒரு நபர் பல மனப்பான்மைகளைக் கொண்டிருக்கலாம். ஆனால் நிறுவன நடத்தையில் மேற்கொள்ளப்பட்ட பல ஆராய்ச்சிகளின் மூலம் மனப்பான்மைகள்மூன்று வகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளன. அவை:

1. வேலை திருப்தி: ஒருவரது வேலை அவரது தனிப்பட்ட கோட்பாடுகளுக்கும் தரங்களை அடைவதற்கும் உதவும் பொழுது அது திருப்தியை ஏற்படுத்துகிறது.

அதுவே ஏதேனும் தடங்கல்கள் ஏற்படும்போது அது அதிருப்தியை ஏற்படுத்துகிறது. இந்த மனப்பான்மை ஆராய்ச்சியாளர்கள் மற்றும் பயிற்சியாளர்களிடத்தில் பெரும் கவனத்தைப் பெற்றுள்ளது, ஏனெனில் இது ஒரு காலத்தில் மேம்பட்ட வேலை செயல்திறனுக்கான காரணம் என்று நம்பப்பட்டது.



படம் எண் 2.4 மனப்பான்மை வகைகள்

"வேலை திருப்தி" என்ற சொல் ஒரு நபரின் வேலை குறித்த பொதுவான மனப்பான்மையைக் குறிக்கிறது. அதிக அளவு வேலை திருப்தி உள்ள ஒருவர் வேலையைப் பற்றி நேர்மறையான மனப்பான்மைகளைக் கொண்டிருக்கிறார்; தனது வேலையில் அதிருப்தி அடைந்த ஒரு நபர் அந்த வேலையைப் பற்றி எதிர்மறையான மனப்பான்மையைக் கொண்டிருக்கிறார்.

2. வேலை ஈடுபாடு: வேலை ஈடுபாடு என்பது ஒரு நபர் தனது வேலையில் தீவிரமாக பங்கேற்பதாகும். உயர் மட்ட வேலை ஈடுபாட்டைக் கொண்ட ஊழியர்கள், அவர்கள் செய்யும் வேலையின் முக்கியத்துவம் அறிந்து, அக்கறையுடன் வேலை செய்வார்கள். வேலை ஈடுபாடு அதிகம் இருந்தால் அது குறைவான விடுப்புகளுக்கும், குறைந்த ராஜினாமாக்களுக்கும் வழிவகுக்கும் என்று கண்டறியப்பட்டுள்ளது.

3. நிறுவன ஈடுபாடு: நிறுவன ஈடுபாடு என்பது ஒரு ஊழியர் ஒரு குறிப்பிட்ட நிறுவனம் மற்றும் அதன் குறிக்கோள்களுடன் தன்னை அடையாளப் படுத்தி அந்த நிறுவனத்தில் உறுப்பினர்களை பராமரிக்க விரும்புவதாகும். உயர் நிறுவன ஈடுபாடு என்பது ஒருவரின் வேலை செய்யும் நிறுவனத்துடன் தன்னை ஈடுபடுத்தி அடையாளப் படுத்திக்கொள்வதாகும்.

மனப்பான்மைகளின் கூறுகள்

மனப்பான்மை மூன்று அடிப்படை கூறுகளைக் கொண்டுள்ளது. அவை:

- புலனுணர்வுசார்ந்தகூறு,
- உளப்பாங்குசார்ந்தகூறுமற்றும்
- நடத்தைசார்ந்தகூறு.

1. **புலனுணர்வு சார்ந்த கூறு:** புலனுணர்வு சார்ந்த கூறு என்பது ஒரு மனப்பான்மையின் மிகவும் முக்கியமான பகுதி. புலனுணர்வு சார்ந்த கூறு என்பது ஒரு நபர் ஒரு பொருளைப் பற்றி கொண்டுள்ள நம்பிக்கைகள், கோட்பாடுகள், யோசனைகள் மற்றும் பிற தகவல்களைக் குறிப்பதாகும். இந்த தகவல் அனுபவ ரீதியாக சரியானதாகவோ, உண்மையானதாகவோ இருக்க வேண்டும் என்ற கட்டாயம் ஏதும் இல்லை. எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு வேலை தேடும் நபர் தனக்கு தெரிந்தவர்கள் மூலம், ஒரு நிறுவனத்தை பற்றி விசாரிக்கிறார். அந்த குறிப்பிட்ட நிறுவனத்தில் பதவி உயர்வு வாய்ப்புகள் மிகவும் சாதகமானவை என்பதை அங்கு பணிபுரியும் ஊழியர்கள் மூலம் கற்றுக்கொள்ளலாம். உண்மையில், அது சரியாகவும் இருக்கலாம் அல்லது தவறாகவும் இருக்கலாம். ஆயினும், அந்த நபர் பயன்படுத்தும் தகவல் அந்த வேலை மற்றும் அந்த நிறுவனத்தைப் பற்றிய அவரது மனப்பான்மையின் திறவுகோலாகும்.

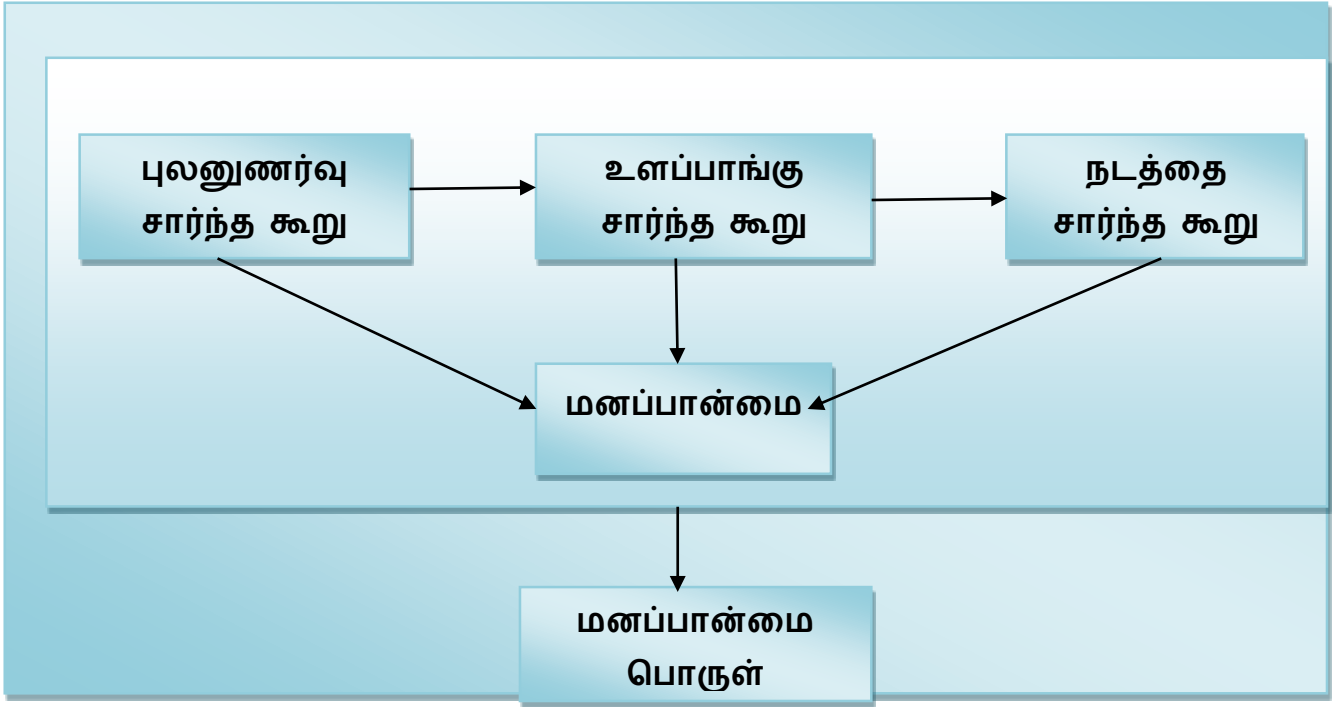
2. உளப்பாங்கு சார்ந்த கூறு

ஒரு பொருளைப் பற்றிய உணர்வு, பாதிப்பு, நேர்மறை அல்லது எதிர்மறை எண்ணம், ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியது உளப்பாங்குசார்ந்தகூறுகளாகும். ஒரு பொருளின் மீது கொண்ட உணர்ச்சியின் வெளிப்பாடே உளப்பாங்குசார்ந்த கூறுகளாகும். இந்த கூற்றை பின்வரும் அறிக்கையால் விளக்கலாம். “இந்த நிறுவனத்தில் எதிர்கால வாய்ப்புகள் மிகவும் நன்றாக இருப்பதால் நான் இந்த வேலையை விரும்புகிறேன்”. இந்த உதாரணத்தில் ஒரு நிறுவனத்தின் மேல் கொண்டுள்ள நேர்மறை எண்ணங்கள் வெளிப்படுகிறது.

3. நடத்தை சார்ந்தகூறு

நடத்தைசார்ந்த கூறு என்பது ஒரு நபர் ஒரு பொருளை நோக்கி ஒரு குறிப்பிட்ட முறையில் நடந்து கொள்ளும் போக்கைக் கொண்டுள்ளது. எடுத்துக்காட்டாக, மேற்கண்ட வழக்கில் சம்பந்தப்பட்ட நபர் நல்ல எதிர்கால வாய்ப்புகள்

இருப்பதால் வேலையை ஏற்க முடிவு செய்யலாம். மனப்பான்மைகளின் மூன்று கூறுகளில், நடத்தை சார்ந்தகூறு மட்டுமே நேரடியாகக் காண முடியும். மற்றொரு நபரின் நம்பிக்கைகள் (புலனுணர்வுசார்ந்தகூறு) மற்றும் அவரது உணர்வுகளை (மதிப்பீட்டு கூறு) ஒருவர் பார்க்க முடியாது. இந்த இரண்டு கூறுகளையும் ஊகிக்க முடியும்.



படம் எண் 2.5 மனப்பான்மையின் கூறுகள்

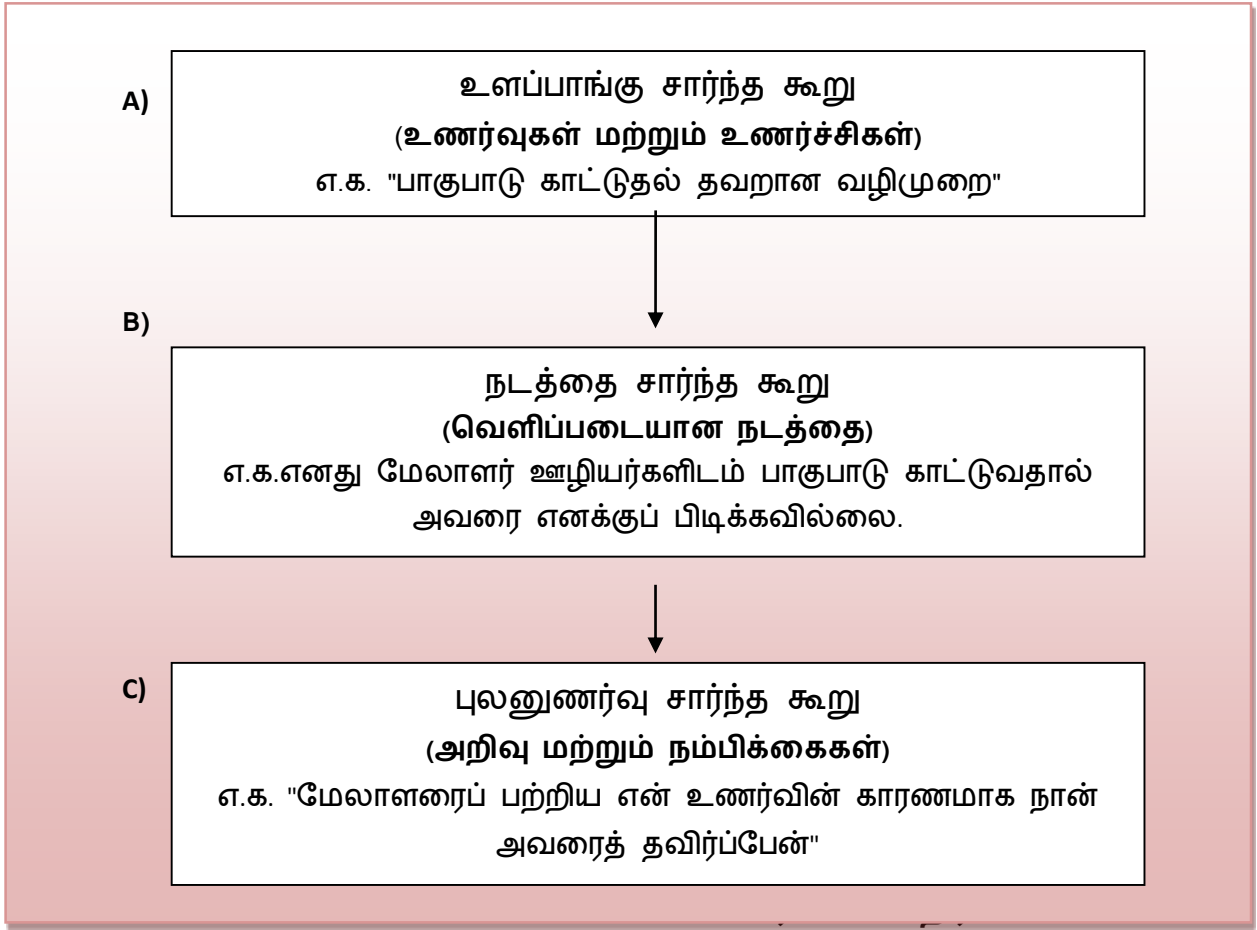
மனப்பான்மையின் ஏபிசி மாதிரி

மேலே படம் எண்: 2.6 விளக்கப்பட்ட மனப்பான்மையின் மூன்று கூறுகளும் ஏபிசி மாதிரி என்று அழைக்கப்படுகின்றன. இங்கே, ஏபிசி மாதிரியில், எழுத்துக்கள் ஏ என்பது உளப்பாங்குசார்ந்தகூறுகளையும், நடத்தைசார்ந்தகூறு பி மற்றும் புலனுணர்வுசார்ந்தகூறுகள் சி என்பதையும் குறிக்கிறது. இந்த மாதிரியின் முக்கியத்துவம் என்னவென்றால், மனப்பான்மை பற்றிய சரியான மற்றும் முழுமையான புரிதலைப் பெற, மேலே குறிப்பிட்டுள்ள மூன்று கூறுகளும் சரியாக மதிப்பிடப்பட வேண்டும். இதில் நடத்தை சார்ந்த கூறுகளை மட்டுமே நேரடியாகக் காண முடியும், மற்ற இரண்டு கூறுகளான உளப்பாங்கு

சார்ந்த கூறுகளையும், புலனுணர்வு சார்ந்த கூறுகளையும் ஊகிக்க மட்டுமே முடியும்.

மனப்பான்மைகளின் உருவாக்கம் / ஆதாரங்கள்

மனப்பான்மைகள் என்பது "தனிநபர்கள் அல்லது குழுக்களின்" உணர்வுகள் மற்றும் நம்பிக்கைகளைக் குறிக்கின்றன. ஆனால் இந்த உணர்வுகளும் நம்பிக்கைகளும் எவ்வாறு வளர்ந்தன என்பது கேள்வி. பலரால் வலியுறுத்தப்பட்டது என்னவென்றால், மனப்பான்மைகள் பெறப்படுகின்றனவே, தவிர மரபு ரீதியாக பெறப்பட்டவை அல்ல. ஒரு நபர் பல மனப்பான்மைகளிலிருந்து குறிப்பிட்ட மனப்பான்மைகளைப் பெறுகிறார். மனப்பான்மைகளைப் பெறுவதற்கான முக்கிய ஆதாரங்கள் கீழே விவாதிக்கப்பட்டுள்ளன:



படம் எண் 2.6 மனப்பான்மையின் ஏபிசி மாதிரி

1. **நேரடி தனிப்பட்ட அனுபவம்:** ஒரு நபரின் நேரடி அனுபவம் ஒரு பொருளைப் பற்றிய அவரது மனப்பான்மையை தீர்மானிக்கிறது. ஒரு நபரின் தனிப்பட்ட அனுபவம், அது சாதகமானதாக இருந்தாலும், சாதகமற்றதாக இருந்தாலும், அவருடைய மனப்பான்மையை ஆழமாக பாதிக்கும். தனிப்பட்ட அனுபவத்தை அடிப்படையாகக் கொண்ட இந்த மனப்பான்மைகளை மாற்றுவது கடினம்.

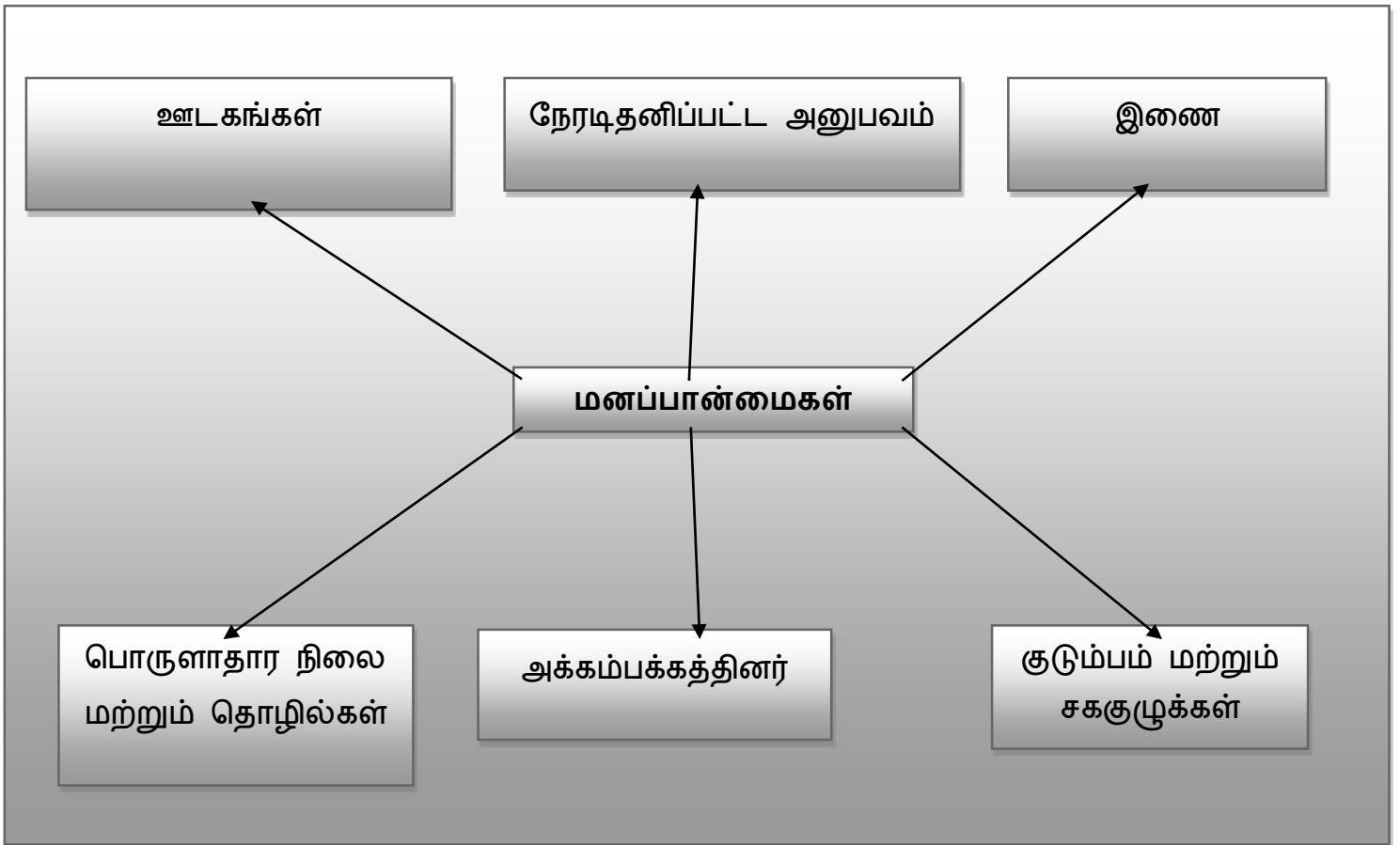
உதாரணமாக, ஒருவரது வேலையில் புதிதாக கற்றுக்கொள்ளுவதற்கு ஏதும் இல்லை, ஒரே வேலையே மீண்டும் மீண்டும் செய்ய வேண்டியிருக்கிறது, மேற்பார்வையாளர்கள் கடினமானவர்களாக இருக்கின்றனர், சக ஊழியர்கள் பெரிதாக ஒத்துழைப்பதில்லை எனும் சூழலில் அவர் தனது வேலையைப் பற்றி எதிர்மறையான மனப்பான்மையை வளர்த்துக் கொள்வார், ஏனென்றால் வேலையில் அவரது நேரடி அனுபவத்தின் தரம் எதிர்மறையானது.

2. **இணை:** சில நேரங்களில் ஒரு நபர் ஒரு புதிய மனப்பான்மையைக் காண்கிறார், இது பழைய மனப்பான்மையுடன் தொடர்புடையதாக இருக்கலாம். அத்தகைய சந்தர்ப்பத்தில், பழைய மனப்பான்மையை அதற்கு இணையான புதிய மனப்பான்மையைக் கொண்டு மாற்றி அமைக்கலாம். உதாரணமாக, ஒரு புதிய தொழிலாளி, ஒரு பழைய தொழிலாளியைப் போல நிறுவனத்தில் அதிக நேரம் இருந்தால், அவரைப் போலவே மேற்பார்வையாளரின் பார்வையில் நல்ல ஊழியராக தெரிகிறார். இது மேற்பார்வையாளருக்கு புதிய தொழிலாளியின் மேல் ஒரு சாதகமான மனப்பான்மையை வளர்க்க வாய்ப்புள்ளது. ஆகவே, பழைய தொழிலாளியின் மேல் உள்ள நேர்மறையான மனப்பான்மை அவருக்கு இணையான புதிய தொழிலாளியின் மேல் மாற்றப்படுகிறது.

3. **குடும்ப மற்றும் சக குழுக்கள்:** மனப்பான்மைகள் பெற்றோர், ஆசிரியர்கள் மற்றும் சக குழு உறுப்பினர்களிடமிருந்து பெறப்படுகின்றன. நம் ஆரம்ப காலங்களில், நாம் பாராட்டும், மதிக்கும் அல்லது பயப்படக் கூடியவர்களை நம் மனப்பான்மைகளின் மாதிரியாகத் கொள்கிறோம். அவர்களைப்போல் நடந்து கொள்ள விரும்புவோம். நம் குடும்பத்தினரும் நண்பர்களும் நடந்துகொள்ளும் விதத்தை கவனித்து, அவர்களுடன் ஒத்துப்போக நமது மனப்பான்மைகளையும் நடத்தையையும் வடிவமைக்கிறோம். யாரும் அறிவுறுத்தாமல் இது இயற்கையாக நடைபெறுகிறது. இதேபோல், கல்லூரிகள் மற்றும்

நிறுவனங்களில் உள்ள சக குழுக்களிடமிருந்து மனப்பான்மைகள் பெறப்படுகின்றன. எடுத்துக்காட்டாக, உங்கள் பெற்றோர் ஒரு அரசியல் கட்சியை ஆதரித்தால், அவர்கள் வற்புறுத்தாமலே, நமக்கு தானாகவே அந்தக் கட்சி மீது ஒரு ஈர்ப்பு இருக்கும்.

4. அக்கம்பக்கத்தினர்: நாம் வசிக்கும் சுற்றுப்புறத்தில் சில கலாச்சார மற்றும் இன வேறுபாடுகள் உள்ளன. நமது சுற்றுப்புறம் என்பது பல கலாச்சாரங்களை கொண்ட மக்களைக் கொண்டுள்ளது. இந்த மக்கள் வடக்கு, தென்னக மக்கள் போன்றவர்களாக இருக்கலாம். வெவ்வேறு கலாச்சாரங்களைச் சேர்ந்தவர்களாகவும், வெவ்வேறு மனப்பான்மைகளையும் நடத்தைகளையும் கொண்டவர்களாகவும் இருக்கிறார்கள். இவற்றில் சிலவற்றை நாம் ஏற்றுக்கொள்கிறோம், சிலவற்றை நாம் மறுக்கிறோம். சில விஷயங்களில் இணக்கம் அல்லது கிளர்ச்சி என்பது நாம் வைத்திருக்கும் மனப்பான்மைகளின் சான்று.



படம் எண் 2.7 மனப்பான்மைகளின் உருவாக்கம் / ஆதாரங்கள்

5. பொருளாதார நிலை மற்றும் தொழில்கள்: தனிநபரின் பொருளாதார நிலையும், தொழில் நிலையும் அவரது மனப்பான்மை உருவாக்கத்தை பாதிக்கின்றன. நமது சமூக-பொருளாதார பின்னணி நமது தற்போதைய மற்றும் எதிர்கால மனப்பான்மைகளை பாதிக்கிறது. வேலையின்மையும், பொருளாதார மந்த நிலையும் மக்களின் கோட்பாடுகளை பாதிப்பதாக ஆராய்ச்சி முடிவுகள் தெரிவிக்கின்றன.

6. ஊடகங்கள்: கோட்பாடுகளுடன் ஒப்பிடும்போது மனப்பான்மைகள் குறைந்த காலகட்டத்துக்கே நிலையானவையாக இருக்கும். எடுத்துக்காட்டாக விளம்பர செய்திகள், ஒரு குறிப்பிட்ட தயாரிப்பு அல்லது சேவையைப் பற்றிய மக்களின் மனப்பான்மையை மாற்ற முயற்சிக்கும். எடுத்துக்காட்டாக, நம் நண்பர் ஒருவர் ஒரு நிறுவனத்தின் இருசக்கர வாகனத்தை பயன்படுத்துவரானால் அவர் அந்த வாகனத்தையே நமக்கும் பரிந்துரைப்பார். இது அந்த வாகனத்தை பற்றி உங்களுக்கு சாதகமான உணர்வை ஏற்படுத்த முடியுமானால், அந்த மனப்பான்மை விரும்பத்தக்க நடத்தைக்கு வழிவகுக்கும்.

2.3 புலனுணர்வு முரண்பாட்டுக் கொள்கை, மற்றும் மனப்பான்மை அளவீடு

அறிமுகம்

புலனுணர்வுக்கும் மனப்பான்மைகள், நம்பிக்கைகள் அல்லது நடத்தைகளுக்கும் ஏற்படும் முரண்பாட்டை குறிப்பதே புலனுணர்வு முரண்பாடாகும். இது மனதில் ஒரு அசங்கரிய உணர்வை ஏற்படுத்துகிறது, இந்த புலனுணர்வு மாறுபாடானது மன அசங்கரியத்தை குறைத்து சமநிலையை மீட்டெடுப்பதற்கான மனப்பான்மைகள், நம்பிக்கைகள் அல்லது நடத்தைகளில் ஒன்றை மாற்றியமைக்க வழிவகுக்கிறது.

உதாரணமாக, மக்கள் புகைபிடிக்கும்போது (நடத்தை) புகைபிடித்தல் புற்றுநோயை (புலனுணர்வு) ஏற்படுத்துகிறது என்பதை அவர்கள் அறிவார்கள். புகைப்பிடித்தல் தீங்கு விளைவிக்கும் எனத் தெரிந்தும் அவர் புகைப்பிடிப்பதால் இதை புலனுணர்வு முரண்பாட்டின் நிலை எனக் கொள்ளலாம்.

புலனுணர்வு முரண்பாடு - பொருள்

புலனுணர்வு முரண்பாடு என்பது முரண்பட்ட மனப்பான்மைகள், நம்பிக்கைகள் அல்லது நடத்தைகள் சம்பந்தப்பட்ட சூழ்நிலையைக் குறிக்கிறது. இது மன அசொவ்கரியத்தின் உணர்வை உருவாக்குகிறது, இது மன அசொவ்கரியத்தை குறைக்க மற்றும் சமநிலையை மீட்டெடுப்பதற்கான மனப்பான்மைகள், நம்பிக்கைகள் அல்லது நடத்தைகளில் ஒன்றை மாற்றியமைக்க வழிவகுக்கிறது.

உதாரணமாக, மக்கள் புகைபிடிக்கும்போது (நடத்தை) புகைபிடித்தல் புற்றுநோயை (புலனுணர்வு) ஏற்படுத்துகிறது என்பதை அவர்கள் அறிந்தால், அவர்கள் புலனுணர்வு மாறுபாட்டின் நிலையில் இருக்கிறது எனக் கொள்ளலாம்.

புலனுணர்வு மாற்றம் எவ்வாறு இடம் பெறுகிறது

ஃபெஸ்டிங்கரின் (1957) புலனுணர்வு முரண்பாட்டின் படி, நம்முடைய எல்லா மனப்பான்மைகளையும் நடத்தையையும் ஒற்றுமையுடன் வைத்திருக்கவும், ஒற்றுமையை (அல்லது அதிருப்தியை) தவிர்க்கவும் ஒரு உள் இயக்கி இருக்கிறது. இதுவே புலனுணர்வு நிலைத்தன்மையின் கொள்கை என அழைக்கப்படுகிறது.

மனப்பான்மைகள் அல்லது நடத்தைகள் (ஒத்திசைவு) இடையே ஒரு முரண்பாடு இருக்கும்போது, அதிருப்தியை அகற்ற ஏதாவது மாற வேண்டும். உதாரணமாக ஒருவர் சுற்றுச்சூழலை நேசிப்பவராக இருக்கிறார் (மனப்பான்மை). ஆனால் அதே நபர் நெகிழிகளை அதிகமாக பயன்படுத்துகிறார் (முரண்பாடு) என்றால் அவரது மனப்பான்மைக்கும் நடத்தைக்கும் முரண்பாடு ஏற்படுகிறது. இது அந்நபரின் மனதில் அத்ரிப்தியை ஏற்படுத்துகிறது.

மனநிறைவின்மையை குறைக்கும் வழிகள்

மனநிறைவின்மையை பின்வரும் வழிகளில் குறைக்கலாம்:

(1) இரண்டு கூறுகளுக்கிடையேயான (புலனுணர்வு மற்றும் நடத்தை) முரண்பட்ட உறவை ஒன்றாக மாற்ற, மனப்பான்மைகள், நடத்தை, நம்பிக்கைகள் போன்றவற்றில் சிலவற்றை மாற்றவும்

மனநிறைவின்மை கூறுகளில் ஒன்று நடத்தையாக இருக்கும்போது, தனிநபர் நடத்தையை மாற்றலாம் அல்லது அகற்றலாம். எவ்வாறாயினும், இந்த ஒத்திசைவு குறைப்பு முறை மக்களுக்கு அடிக்கடி பிரச்சினைகளை அளிக்கிறது, ஏனெனில் மக்கள் நன்கு கற்றறிந்த நடத்தைகளை மாற்றுவது பெரும்பாலும் கடினம் (எ.கா., புகைப் பிடித்தலை கைவிடுதல்).

(2) மனநிறைவின்மையை உண்டாக்கும் நம்பிக்கைகளை கைவிட புதிய தகவல்களைப் பெறுங்கள்

உதாரணமாக, புகைப் பிடித்தல் உடல் நலனுக்கு கேடு தரும் என்று தெரிந்தும் புகைப் பிடித்தல் அதிருப்தியை உருவாக்கும். ஆனால் ஓரிடத்தில் அமர்ந்து பணியாற்றுவதை விட புகைப் பிடித்தல் குறைவான பாதிப்புகளையே ஏற்படுத்துகின்றன என்ற தகவல் அதிருப்தியை குறைக்கும்.

(3) புலனுணர்வின் முக்கியத்துவத்தைக் குறைக்கவும் (அதாவது நம்பிக்கைகள், மனப்பான்மைகள்)

ஒரு நபர் புகைப் பிடித்தலை தன்னால் முழுவதுமாக கைவிட வாய்ப்பில்லை என்றெண்ணி, என்னால் முடிந்தவரை புகைபிடிப்பதை குறைத்து கொள்கிறேன் என்று அவர் தனக்குத்தானே சொல்லிக் கொள்ள முடியும். இந்த வழியில், அவர் அதிருப்தி புலனுணர்வின் முக்கியத்துவத்தை குறைத்துக் கொண்டிருப்பார்.

புலனுணர்வுமுரண்பாட்டுக்கொள்கையின் எடுத்துக்காட்டுகள்

புலனுணர்வு முரண்பாடு வாழ்க்கையின் பல பகுதிகளில் ஏற்படலாம், ஆனால் ஒரு நபரின் நடத்தை அவரது சுய அடையாளத்துடன் ஒருங்கிணைந்த நம்பிக்கைகளுடன் முரண்படும் சூழ்நிலைகளில் இது தெளிவாகத் தெரிகிறது. புலனுணர்வு முரண்பாட்டிற்கான ஒரு எடுத்துக்காட்டு, நாம் வழக்கமாக வாங்கும் பொருட்களை தேர்வு செய்வதில் நிகழ்கிறது. சுற்றுச்சூழல் மீது அக்கறை கொண்ட ஒரு நபர் ஒரு புதிய காரை வாங்குகிறார்.

ஒவ்வொரு நபரும் சுற்றுச்சூழலை கவனித்துக்கொள்வது முக்கியம் என்று அந்நபர் கருதுகிறார். ஆனால் அவர் வாங்கிய கார் சுற்றுச்சூழலுக்கு மாசு ஏற்படுத்துவதாக இருக்கிறது.

நம்பிக்கைக்கும் நடத்தைக்கும் இடையிலான இந்த முரண்பாட்டைக் குறைப்பதற்காக, அவர் காரை விற்கலாம் அல்லது சுற்றுச்சூழல் மாசு

ஏற்படுத்தாத வாகனத்தை வாங்கலாம் அல்லது சுற்றுதழ்லுக்கான தனது முக்கியத்துவத்தை குறைக்கலாம். விருப்பத்தைப் பொறுத்தவரையில், பொதுப் போக்குவரத்தை அடிக்கடி பயன்படுத்துதல் அல்லது தனது இரு சக்கர வாகனத்தில் வேலைக்குச் செல்வது போன்ற செயல்களில் ஈடுபடுவதன் மூலம் அவரது மனநிறைவின்மையை மேலும் குறைக்க முடியும்.

பெரும்பாலான மக்கள் நாம் நல்ல தேர்வுகளையே செய்கிறோம் என்ற நம்பிக்கையை வைத்திருக்க விரும்புகிறார்கள். நம் பொருள் வாங்கும் திறன் மோசமாக மாறும் போது, அது நமது முடிவெடுக்கும் திறன்களைப் பற்றி முன்பு இருந்த நம்பிக்கையுடன் முரண்படுகிறது.

மனப்பான்மை அளவீடு

ஒருவரின் மனப்பான்மைகளைப் பற்றி அறிய மிகவும் நேர்மையான வழி அவர்களிடம் கேட்டு தெரிந்து கொள்வது தான். இருப்பினும், மனப்பான்மைகள் என்பது சுய அடையாளத்துடனும், சமூக நம்பிக்கைகளுடன் தொடர்புடையவை. ஆகவே ஒருவர் நேர்மையான தனது சுய அடையாளத்தை பாதுகாத்துக்கொள்ள, அவரின் மனப்பான்மைகள் அவரின் சமூகம் விரும்பும் தன்மைகளால் பாதிக்கப்படலாம். அவர்கள் தங்கள் உண்மையான மனப்பான்மைகளைப் வெளியே சொல்வதானால் அவர் சமூகம் தன்னை புறக்கணித்து விடுமோ என்ற பயத்தின் காரணமாக அவர் சமூக ரீதியாக ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய வகையில் மட்டுமே பதிலளிப்பர்.

இந்த சிக்கலைக் கருத்தில் கொண்டு, மனப்பான்மைகளை அளவிடும் பல்வேறு முறைகள் உருவாக்கப்பட்டுள்ளன. இருப்பினும், அவை அனைத்திற்கும் வரம்புகள் உள்ளன. குறிப்பாக வெவ்வேறு நடவடிக்கைகள், மனப்பான்மைகளின் வெவ்வேறு கூறுகளில் கவனம் செலுத்துகின்றன - உள்பாங்கு, புலனுணர்வு மற்றும் நடத்தை போன்றவற்றை - இந்த கூறுகள் அனைத்தும் ஒன்றாக இணைந்து இருக்க வேண்டிய அவசியம் இல்லை. மனப்பான்மை அளவீட்டை இரண்டு வகைகளாக பிரிக்கலாம், அவை:

- நேரடி அளவைக்கூறுகள் (லீகேர்ட் அளவு மற்றும் சொற்பொருளியல் மாறுபாடு)

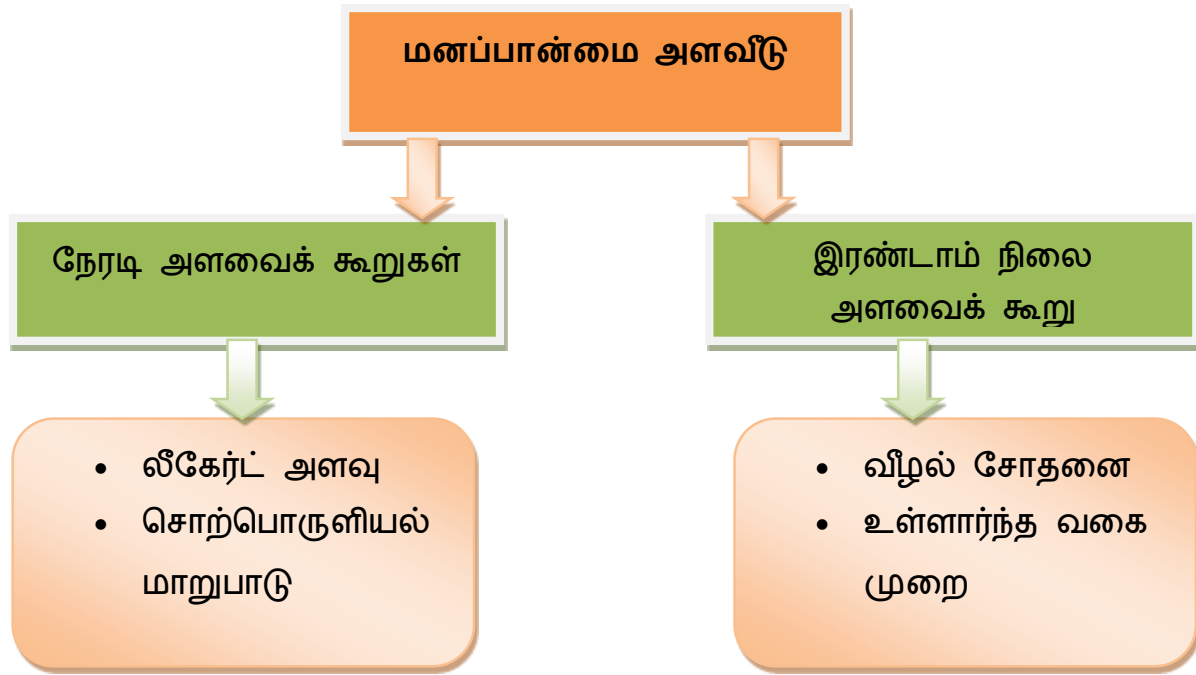
- இரண்டாம்நிலை அளவைக்கூறுகள் (வீழல் சோதனை மற்றும் உள்ளார்ந்த வகைமுறை)

(i) நேரடி அளவைக்கூறுகள்

1. சொற்பொருளியல் மாறுபாடு

ஒஸ்கூட்டின் சொற்பொருளியல் மாறுபாடு நுட்பம் (1957) பின்வரும் வழிமுறைகளில் சோதிக்கப்படுகிறது:

ஒரு நபரிடம் ஒரு பிரச்சினையையோ அல்லது தலைப்பையோ நிலையான இரு வார்த்தைகளைக் (எதிர் அர்த்தங்களுடன் இரு வார்த்தைகள்) கொடுத்து மதிப்பிடச் சொல்கிறது. ஒவ்வொன்றும் ஏழு புள்ளி அளவைக் கொண்டிருக்கும். ஒரு சொற்பொருளியல் மாறுபாடு அளவைத் தயாரிக்க, முதலில் சோதனையின் பொருளை விவரிக்கும் பல சொற்களைப் பற்றி சிந்திக்க வேண்டும். பின் சோதனைக்கு உட்படுத்தப்பட்ட அந்த பொருளைக் குறிக்கக் கூடிய பல வார்த்தைகள் (எதிர் அர்த்தங்களுடன் கூடிய வார்த்தைகள்) பட்டியலிடப்படும். பிறகு தயார் செய்யப்பட்ட இந்த சோதனைப் படிவம் பங்கேற்பாளர்களிடம் கொடுக்கப்பட்டு அவர்களது உணர்வுகள் சோதிக்கப்படும்.



படம் எண் 2.8 மனப்பான்மை அளவீடு

எடுத்துக்காட்டாக, பங்கேற்பாளர்களுக்கு கார் என்ற சொல் வழங்கப்படுகிறது, அதை விவரிக்க பல்வேறு பெயரடைகள் வழங்கப்படுகின்றன. பதிலளிப்பவர்கள் எப்படி உணருகிறார்கள் என்பதை வெளிக்காட்ட கொடுக்கப்பட்டுள்ள வார்த்தைகளில் அவர்கள் எதை விரும்புகிறார்களோ அதை தேர்வு செய்கிறார்கள்.

அட்டவணை எண் 2.2 சொற்பொருளியல் மாறுபாடு எடுத்துக்காட்டு

மதிப்பீடு -	+1 +2 +3 +4 +5 +6 +7	மதிப்பீடு +
மோசமானது		நல்லது
எதிர்மறையானது		நேர்மறையானது
பயனற்றது		மதிப்புமிக்கது
பலவீனமானது		வலுவானது
மெதுவானது		வேகமானது

சொற்பொருளியல் மாறுபாடு நுட்பம் மனப்பான்மைகளின் மூன்று அடிப்படை பரிமாணங்களைப் பற்றிய தகவல்களை வெளிப்படுத்துகிறது, அவை பின்வருமாறு:

- மதிப்பீடு,
 - ஆற்றல் (அதாவது வலிமை) மற்றும்
 - செயல்பாடு.
- ✓ ஒருவர் மனப்பான்மை தலைப்பைப் பற்றி நேர்மறையாக சிந்திக்கிறாரா அல்லது எதிர்மறையாக சிந்திக்கிறாரா (எ.கா. அழுக்கு - சுத்தமான மற்றும் அசிங்கமான - அழகான) என்பதில் அக்கறை கொள்வது.
- ✓ பதிலளிப்பவர்களுக்கு கொடுக்கப்பட்ட தலைப்பு எவ்வளவு சக்தி வாய்ந்தது என்பதில் அக்கறை கொள்கிறது (எ.கா. வலுவான - பலவீனமான, பயனற்றது - மதிப்புமிக்கது).
- ✓ கொடுக்கப்பட்டுள்ள தலைப்பு செயலாற்றக்கூடியதா அல்லது செயலற்றதா என்பதில் அக்கறை கொண்டுள்ளது (எ.கா. செயலாற்றக்கூடியது - செயலற்றது)

இந்த தகவலைப் பயன்படுத்தி ஒரு பொருளின் மீதான ஒரு நபரின் உணர்வு (மதிப்பீடு) அவர்களின் நடத்தைக்கு உகந்ததா என்பதைக் காணலாம். எடுத்துக்காட்டாக, ஒருவர் இனிப்பின் சுவையை (மதிப்பீடு) விரும்பலாம், ஆனால் அதை அடிக்கடி சாப்பிடக்கூடாது (செயல்பாடு).

இந்த மதிப்பீட்டு முறையை சமூக ஆராய்ச்சியாளர்கள் "ஒரு நபரின் மனப்பான்மை அவரது நடவடிக்கை அதிகமாக பாதிப்பதாக கருதுகிறார்கள்", ஏனெனில் இந்த பரிமாணம் ஒரு மனப்பான்மையின் உள்பாங்கு அம்சத்தை பிரதிபலிக்கிறது.

நேரடி அளவைக் கூறுகள்

ஒரு நபரின் சமூக மனப்பான்மையின் சரியான, அல்லது துல்லியமான அளவை வழங்க இந்த மனப்பான்மை அளவு வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது. இருப்பினும் இது ஒரு சுய பரிசோதனை வகையை சார்ந்து இருப்பதனால் ஒருவர் போலியான மனப்பான்மையை வெளிப்படுத்தும் வாய்ப்பானது இந்த அளவீடு முறையின் குறைகளில் ஒன்று.

மனப்பான்மை அளவீடு முறைகளை பாதிக்கும் பல்வேறு சிக்கல்கள் இருப்பினும், மிகவும் பொதுவான பிரச்சினை என்னவெனில் சமூகத்தில் விரும்பத்தக்கவராக தன்னை காட்டிக்கொள்ளுதல். சமூக விரும்பகத்தன்மை என்பது அளவீடுக்கான கேள்வித்தாளில் கொடுக்கப்பட்டுள்ள கேள்விகளுக்கு மக்கள் "சமூக ரீதியாக விரும்பத்தக்கதை பதிலாக கொடுக்கும் போக்கை" குறிக்கிறது. மக்கள் "நல்லவர்கள்", "பாரபட்சமற்றவர்கள்", "திறந்த மனதுடையவர்கள்" மற்றும் "இறக்க குணம் கொண்டவர்கள்" எனத் தோன்றும் பதில்களைக் கொடுக்க பெரும்பாலும் தூண்டப்படுகிறார்கள். இனம், மதம், பாலினம் போன்றவற்றின் மனப்பான்மைகளை அளவிடும் சுயபரிசோதனை அளவுகள் சமூக ரீதியாக விரும்பத்தக்க சார்புகளால் பெரிதும் பாதிக்கப்படுகின்றன.

பதிலளிப்பவர்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட குழுவிற்கு எதிர்மறையான மனப்பான்மையைக் கொண்டிருந்தாலும், அந்த உணர்வுகள் இருப்பதாக பரிசோதனையாளரிடம் (அல்லது தங்களுக்கு) ஒப்புக் கொள்ள விரும்ப

மாட்டார்கள். இதன் விளைவாக, மனப்பான்மை அளவுகள் குறித்த பதில்கள் நம்பகத்தன்மை அற்றவை.

(ii) இரண்டாம் நிலை அளவைக்கூறுகள்

வீழல் சோதனை

சமூகத்தில் விரும்பத்தக்கவராக தங்களை நிலைநிறுத்திக்க கொள்ள விரும்புவோர், பல்வேறு மறைமுக மனப்பான்மை முறைகளை பயன்படுத்துகின்றன. ஒரு வகை அளவீட்டு முறையில் தாங்கள் அளவிடப்படுவதே மக்களுக்குத் தெரியாது (இது நெறிமுறை சிக்கல்களைக் கொண்டுள்ளது) இன்னொரு அளவீட்டு முறையில் தாங்கள் அளவிடப்படுவதை மக்களால் தவிர்க்க முடிவதில்லை.

இரண்டாம் நிலை அளவைக் கூறுகள் ஒரு வரையறுக்கப்பட்ட சோதனையைப் பயன்படுத்துகின்றன. ஒரு வரையறுக்கப்பட்ட சோதனை என்பது ஒரு நபரை தெளிவற்ற அல்லது முழுமையற்ற தூண்டுதலுடன் பதிலளிக்க வைப்பதாகும்.(எ.கா. ஒரு படத்தையோ அல்லது சில சொற்களையோ பங்கேற்பாளரிடம் கொடுத்து அதை பற்றிய அவர்களது கருத்துக்களை பதிவு செய்தல்). கொடுக்கப்பட்டுள்ள தூண்டுதலுக்கு அந்நபர் விளக்கம் அளிக்க வேண்டும். எனவே, மக்கள் தெளிவற்ற அல்லது முழுமையற்ற தூண்டுதலின் தாக்கத்தில் மட்டுமே ஒருவரின் மனப்பான்மை ஊகிக்கப்படுகிறது. அந்நபர் தனது கருத்துக்களையும் மனப்பான்மையையும் தெளிவற்ற சூழ்நிலையில் வெளிப்படுத்துகிறார் அதனால் திட்டமிடுதலுக்கான வாய்ப்பு மிகக் குறைவு.

இதனால் அந்நபர் தான் கொண்டிருக்கும் உண்மையான மனப்பான்மைகளையே வெளிப்படுத்துவார். இருப்பினும், மறைமுக முறைகள் பொதுவான தகவல்களை மட்டுமே வழங்குகின்றன, மேலும் இது துல்லியமான மனப்பான்மை அளவீட்டை வழங்குவதில்லை. இதன் எடுத்துக்காட்டுகள் பின்வருமாறு:

- ✓ ரோர்ஸ்காக் மை கரை தேர்வு
- ✓ பொருள் கிளைக்கறிச் சோதனை (TAT சோதனை)
- ✓ ஒரு நபரை தேனும் வரையச் சொல்லி சோதனை செய்தல்.



படம் எண் 2.9 மை கரை தேர்வு எடுத்துக்காட்டு

இரண்டாம் நிலை அளவைக் கூறுகள்

இரண்டாம் நிலை அளவைக் கூறுகளின் முக்கிய குறைபாடு என்னவெனில் அவற்றின் குறைந்த நம்பகத்தன்மையே. மேலும் இத்தகைய முறைகள் அறிவியல் பூர்வமாக நிரூபிக்கப்பட்டவை அல்ல. மறைமுக அளவீடு முறைகள் ஒரு லிகர்ட் அளவுகோலைப் போல மனப்பான்மைகளை புறநிலையாக அளவிடுவதில்லை.

மறைமுக முறைகளைப் பயன்படுத்தும் போது ஒருவருக்கு அவர்களின் மனப்பான்மை ஆய்வு செய்யப்படுவதாக தெரியாததால், ஏமாற்றத்தின் நெறிமுறை சிக்கலும் உள்ளது.

இரண்டாம்நிலை அளவைக்கூறு நுட்பங்களின் நன்மைகள் என்னவென்றால், அவை சமூக ரீதியாக விரும்பத்தக்க பதில்களைத் தருவதற்கான வாய்ப்புகள் குறைவு, அந்நபர் தான் அளவிடப்படுவதை யூகிக்க வாய்ப்பில்லை மற்றும் நடத்தை இயற்கையானதாகவும் நம்பகமானதாகவும் இருக்கம் வாய்ப்புகள் அதிகம்.

பொதுவான எதிர்வினைகள்

புத்திசாலித்தனத்துக்கும், நம்பிக்கைகள் அல்லது கருத்துகளுக்குமிடையே மோதல்கள் ஏற்படும் போது, மக்கள் மனநிறைவின்மையையும், அசௌகரியத்தையும் உணர்வுகளையும் குறைக்க நடவடிக்கை எடுப்பார்கள். இதை அவர்கள் சில வழிகளில் செய்ய முடியும்:

1. மனநிறைவின்மை ஏற்படுத்தும் நடத்தையை விட, நேர்மறையான நம்பிக்கை ஏற்படுத்தும் நடத்தைகளில் கவனம் செலுத்துங்கள். எரிவாயு வாகனங்கள் வெளியிடும் வாயுக்கள் புவி வெப்பமடைதலுக்கு காரணமாகிறது என்பதை உணர்ந்த மக்கள், அந்த வாகனங்களை ஓட்டும் போது மனநிறைவின்மை ஏற்படுகிறது. இந்த மனநிறைவின்மையைக் குறைக்க, எரிவாயு வாகனங்களுக்கும் புவி வெப்பமடைதலுக்கும் இடையிலான தொடர்பை மறுக்கும் புதிய தகவல்களை அவர்கள் தேடக்கூடும். இந்த புதிய தகவல் ஒருவர் அனுபவிக்கும் அசௌகரியத்தையும் அதிருப்தியையும் குறைக்க உதவும்.

2. முரண்பட்ட நம்பிக்கையின் முக்கியத்துவத்தைக் குறைக்கவும்

தனது உடல்நிலையைப் பற்றி அக்கறை கொண்ட ஒரு மனிதன் பகலில் நீண்ட நேரம் உட்கார்ந்திருப்பது ஒரு குறுகிய ஆயுட்காலத்துடன் இணைக்கப்பட்டுள்ளது என்பதை அறிந்து கலக்கமடையக்கூடும். அவர் தன் அலுவலகத்தில் நாள் முழுவதும் வேலை செய்ய வேண்டியிருப்பதாலும், அதிக நேரம் உட்கார்ந்திருப்பதாலும், அவரது மனநிறைவின்மை உணர்வுகளை குறைப்பதற்காக அவரது நடத்தையை மாற்றுவது கடினம். அசௌகரியத்தின் உணர்வுகளைச் சமாளிக்க, அதற்கு மாற்றாக, அவர் சத்தான உணவை சாப்பிடுவது, உடற்பயிற்சி செய்வது போன்ற மற்ற ஆரோக்கியமான நடத்தைகள் மூலம், அவர் அதிக நேரம் உட்கார்ந்து வேலை செய்யும் வாழ்க்கை முறையை ஈடுசெய்யலாம் என்று நம்புவதன் மூலம் அவரது நடத்தையை நியாயப்படுத்த சில வழிகளைக் காணலாம்.

3. முரண்பட்ட நம்பிக்கையை மாற்றவும்

முரண்பட்ட நம்பிக்கையை மாற்றுவதால் அது மற்ற நம்பிக்கைகள் அல்லது நடத்தைகளுடன் ஒத்துப்போகிறது. மனநிறைவின்மையை கையாள சிறந்த முறை முரண்பட்டு ஏற்படுத்தும் நம்பிக்கைகளை மாற்றிக்கொள்வதாகும். ஆனால் மத அல்லது அரசியல் சாய்வுகள் போன்ற ஆழ்ந்த கோட்பாடுகள் மற்றும் நம்பிக்கைகள் சார்ந்த விஷயத்தில் இது மிகவும் கடினமான ஒன்றாகும்.

ஆளுமை: பொருள், கருத்து மற்றும் நிறுவன நடத்தையை பாதிக்கும் ஆளுமை காரணிகள்

ஆளுமை - பொருள்

ஆளுமை இவ்வாறு விவரிக்கப்படலாம்: ஒரு நபரின் கூட்டு குணங்கள், குணாதிசயங்கள், தன்மை மற்றும் கோட்பாடுகள், ஒருவரை மற்றவர்களிடமிருந்து வேறுபடுத்துகின்றன, மேலும் ஒருவர் மற்றவர்களுடனும் அவர்களுடைய சூழலுடனும் தொடர்பு கொள்ளுதல் அவர்களது பழக்கவழக்கங்களை பாதிக்கும். ஒவ்வொரு நபருக்கும் வித்தியாசமான ஆளுமை மற்றும் பண்புகளின் தொகுப்பு உள்ளது. ஒரு நபரின் ஆளுமை, தொடர்ந்து மாறிக்கொண்டிருக்கும் வளர்ச்சியின் வெளிப்பாடாக பார்க்கப்பட வேண்டும்.

லண்ட்பெர்க்கின் கூற்றுப்படி, “ஆளுமை என்பது ஒரு நபருடைய பழக்கவழக்கங்கள், மனப்பான்மைகள், சமூக பண்புகள் போன்ற நடத்தையின் சிறப்பியல்புகளைக் குறிக்கிறது.”

என்.எல். முன் அவர்களின் கூற்றுப்படி, “ஆளுமை என்பது ஒரு நபரின் ஆர்வம், மனப்பான்மை, திறன் ஆகியவற்றின் கூட்டாக பார்க்கப்படுகிறது”.

ஆளுமையின் தீர்மானிகள்

ஆளுமை தீர்மானிகள் ஐந்து பிரிவுகளாக வகைப்படுத்தலாம். அவை பின்வருமாறு:

- ✓ உயிரியற் காரணிகள்,
- ✓ கலாச்சார காரணிகள்,
- ✓ குடும்ப காரணிகள்,
- ✓ சமூக காரணிகள் மற்றும்
- ✓ சூழ்நிலை காரணிகள்.

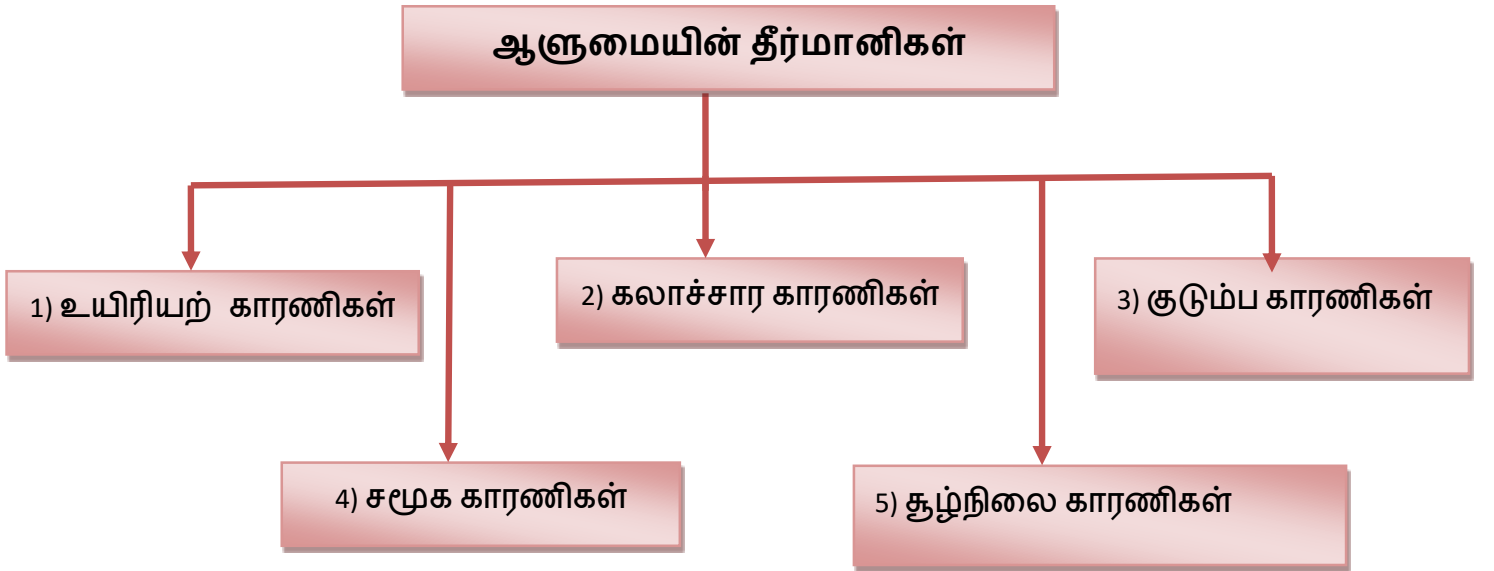
1. உயிரியற் காரணிகள்

ஆளுமைக்கான உயிரியற் பங்களிப்புகள் மூன்று பிரிவுகளின் கீழ் பிரிக்கப்படலாம்:

(i) **மரபுசார்ந்தவை:** கருத்தரித்தலில் தீர்மானிக்கப்பட்ட காரணிகளை பரம்பரை குறிக்கிறது. உடல் நிலை, முக ஈர்ப்பு, பாலினம், மனோபாவம், தசை அமைப்பு மற்றும் மறிவினை, ஆற்றல் நிலை மற்றும் உயிரியல் தாளங்கள் ஆகியவை ஒருவரின் பெற்றோரிடமிருந்து இயல்பாகக் பெறப்படும் பண்புகள். ஒரு நபரின் ஆளுமையின் இறுதி விளக்கம் குரோமோசோம்களில் அமைந்துள்ள மரபணுக்களின் மூலக்கூறு அமைப்பு என்று பரம்பரை மனப்பான்மை வாதிடுகிறது.

(ii) **மூளை:** ஆளுமையின் இரண்டாவது உயிரியற் மனப்பான்மை மூளையின் பங்காகும். ஒருவரின் ஆளுமை பண்புகளை வடிவைமைப்பதில் மனிதனின் மூளை அதிக ஆதிக்கம் செலுத்துகிறது.

(iii) **உடல் அம்சங்கள்:** ஆளுமையின் ஒரு முக்கிய மூலப்பொருள், ஒரு நபரின் வெளிப்புற தோற்றம், அது உயிரியல் ரீதியாக தீர்மானிக்கப்படுகிறது. ஒரு நபர் உயரமானவர் அல்லது குள்ளமானவர், குண்டானவர் அல்லது ஒல்லியானவர், கருப்பு அல்லது வெள்ளை நிறத்தவர் போன்ற வெளிப்பாடுகள் ஒரு நபர் மற்றவர்கள் மேல் கொள்ளும் அபிப்ராயத்தை பாதிக்கும், இதையொட்டி இது சுய கருத்தை பாதிக்கும்.



படம் எண்: 2.10 ஆளுமையின் தீர்மானிகள்

2. கலாச்சார காரணிகள்

ஆளுமை உருவாக்கத்தை பாதிக்கும் காரணிகளில், நாம் வளர்க்கப்படும் கலாச்சாரம், ஆரம்ப கால நிலை, குடும்பத்திற்குள் இருக்கும் கட்டுப்பாடுகள், நண்பர்கள் மற்றும் சமூக குழுக்கள் மற்றும் நம்மை பாதிக்கும், பிற இதர அனுபவங்கள் ஆகியவை அடங்கும்.

சுதந்திரம், ஆக்கிரமிப்பு, போட்டி, ஒத்துழைப்பு மற்றும் பிற மனித பதில்களுக்கான மனப்பான்மைகளை கலாச்சாரமே பெரும்பாலும் தீர்மானிக்கிறது.

பால் எச் முசனின் கூற்றுப்படி, “ஒவ்வொரு கலாச்சாரத்திற்கும் சில எதிர்பார்ப்புகள் இருக்கின்றன. அந்த எதிர்பார்ப்புகளுக்கு ஏற்றார் போல் அதன் உறுப்பினர்களை பயிற்சியளிக்கிறது. எனவே அதன் உறுப்பினர்கள் குழுவிற்கு ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய வகையில் நடந்து கொள்ள வேண்டும் என எதிர்பார்க்கப்படுகிறார்கள்.

ஒருவரின் கலாச்சார குழுக்களே அவர் சந்திக்கக் கூடிய அனுபவங்கள் மற்றும் சூழ்நிலைகளின் வரம்பை வரையறுக்கிறது. இதன் வாயிலாக கோட்பாடுகள்மற்றும் ஆளுமை பண்புகள் வலுப்படுத்தப்பட்டு, பிறகு கற்றுக்கொள்ளப்படும்.

3. குடும்ப காரணிகள்

ஒரு நபர் கற்றுக்கொள்ளக் கூடியதை அவரின் கலாச்சாரமே பொதுவாக நிர்ணயித்து, கட்டுப்படுத்துகிறது. அதுவே அவரவரின் குடும்பம், சமூகக் குழு, கலாச்சாரத்தை பற்றிய புரிதலை கொடுக்கிறது. ஆகவே, ஆரம்பகால ஆளுமை வளர்ச்சியில் குடும்பம் மிக முக்கியமான தாக்கத்தை ஏற்படுத்தக்கூடும்.

பெற்றோர்களால் உருவாக்கப்பட்ட ஒட்டுமொத்த வீட்டுச் சூழலும், ஒருவரின் ஆளுமை வளர்ச்சிக்கு முக்கியமானது என்பதை அனுபவ சான்றுகள் சுட்டிக்காட்டுகின்றன. வீட்டுச் சூழல் ஒரு நபரின் ஆளுமையை பாதிக்கிறது. உடன்பிறப்புகளும் (சகோதர சகோதரிகள்) ஒருவரின் ஆளுமைக்கு பங்களிக்கிறார்கள்.

4. சமூக காரணிகள்

நாம் சந்திக்கும் பிற நபர்கள், நாம் சார்ந்த குழுக்கள் மற்றும் குறிப்பாக நாம் பணிபுரியும் நிறுவனங்கள் நம் ஆளுமையை பெரிதும் பாதிக்கின்றன. இது பொதுவாக சமூகமயமாக்கல் செயல்முறை என்று அழைக்கப்படுகிறது. ஒருவர் தான் பார்க்கும், பல நடத்தை திறன்களிலிருந்து தனக்கு பிடித்த திறன்களை எல்லாம் ஒன்றிணைத்து வெளிப்படுத்தக்கூடிய செயல்முறையே சமூகமயமாக்கல் ஆகும்.

சமூகமயமாக்கல் என்பது குழந்தை பருவத்திலேயே தொடங்குகிறது. குழந்தை பருவத்திற்குப் பிறகு, உடனடி குடும்பத்தின் மற்ற உறுப்பினர்களான தந்தை, சகோதரர்கள், சகோதரிகள் மற்றும் நெருங்கிய உறவினர்கள், நண்பர்கள், செல்வாக்கு மிக்க பாத்திரங்களை வகிக்கின்றனர். அதே போல் சமூகக் குழு உறுப்பினர்களான சகாக்கள், பள்ளி நண்பர்கள் மற்றும் பணிக்குழுவின் உறுப்பினர்களும் முக்கிய பங்கு வகிக்கின்றனர்.

சமூகமயமாக்கல் செயல்முறை என்பது நிறுவன நடத்தையின் முக்கியமான பிரிவு ஏனெனில் இந்த செயல்முறையானது குழந்தை பருவத்தில் தொடங்கி, ஒருவரின் வாழ்நாள் முழுவதும் நடைபெறுகிறது. குறிப்பாக, இன்றைய நிறுவனங்களில் ஊழியர்களின் நடத்தைக்கான சிறந்த விளக்கங்களில் ஒன்றாக சமூகமயமாக்கல் பார்க்கப்படுகிறது.

5. சூழ்நிலை காரணிகள்

சூழ்நிலை காரணிகளும் மனித ஆளுமையை பாதிக்கிறது. சுற்றுச்சூழலின் விளைவு மிகவும் வலுவானது. அறிவு, திறன் மற்றும் மொழி வெளிப்படையாக பெறப்பட்டவை. ஒரு நபரின் ஆளுமை, பொதுவாக நிலையானது மற்றும் சீரானதாக இருக்கும், ஆனால் சூழ்நிலைகள் மாறும்போது, ஒருவரின் நடத்தையையும் மாற்றுகிறது.

ஒருவர் சந்திக்கும் வெவ்வேறு சூழ்நிலையும் அவரின் மாறுபட்ட ஆளுமை திறன்களை வெளிப்படுத்த தூண்டுகின்றன. மில்கிராமின் கூற்றுப்படி, “சூழ்நிலை தனிநபர் மீது ஒரு முக்கியமான தாக்கத்தை செலுத்துகிறது. இது ஒருவருக்கான உந்துதலை வழங்கக்கூடும். பல நேரங்களில் சூழ்நிலைகளே,

ஒரு மனிதன் எவ்வகையான நபர் என்பதை தீர்மானிக்கிறது". எனவே ஒருவரின் ஆளுமை திறனை தனிமையில் மதிப்பிடக்கூடாது.

ஆளுமை வகைகள்

ஆளுமை வகை என்பது பல்வேறு வகையான தனிநபர்களின் உளவியல் வகைப்பாட்டைக் குறிக்கிறது. ஆளுமை வகைகள் சில நேரங்களில் ஆளுமைப் பண்புகளிலிருந்து வேறுபடுகின்றன. ஆளுமை இரண்டு வகைப்படும். அவை:

- A வகை ஆளுமை, மற்றும்
- B வகை ஆளுமை.

1. வகை A ஆளுமை

வகை A ஆளுமை கொண்டவர்கள் கோபம் அல்லது விரோதத்திற்கு எளிதில் தூண்டப்படுபவர்களாக இருப்பார்கள். இத்தகைய நபர்கள் கோபம், பொறாமை போன்ற குணங்களைக் கொண்டவர்களாக இருப்பார்கள். இவ்வகை நபர்கள் அந்தஸ்து மற்றும் சாதனை குறித்து அதிக அக்கறை காட்ட கூடியவர்களாக இருப்பார்கள். அவர்கள் பெரும்பாலும் தீவிர பணியாற்றுவவர்களாக இருப்பார்கள், மேலும் அவர்கள் சுயமரியாதைக்கு முக்கியத்துவம் அளிப்பவர்களாகவும், பொறுமையற்றவர்களாகவும் இருப்பார்கள். இவ்வகை நபர்கள் விரைவில் கோபம் அடையக் கூடியவர்களாகவும் இருப்பார்கள். வகை A ஆளுமை உள்ளவர்கள் போட்டி மனப்பான்மை அதிகம் உடையவர்களாக இருப்பார்கள். உயர் இரத்த அழுத்தம், இதய நோய் மற்றும் தொடர்புடைய இதய சிக்கல்கள் உருவாகும் ஆபத்தும் இவர்களுக்கு அதிகம்.

2. வகை B ஆளுமை

இவ்வகை ஆளுமை கொண்டவர்கள் பெரும்பாலும் எளிதான, நிதானமான மற்றும் எளிதில் கையாளக்கூடியவர்களாக இருப்பார்கள். இவ்வகை ஆளுமை திறன் கொண்டவர்கள், அடிப்படையில் A வகைக்கு நேர் எதிரானவர்களாக இருப்பார்கள். A வகை ஆளுமை கொண்டவர்கள் உன்னிப்பாக வேலை செய்யக் கூடியவர்கள்; ஆனால் B வகையை சார்ந்தவர்கள் மிகவும் சாதாரண மற்றும் கவலையற்ற மனப்பான்மையைக் கொண்டிருப்பர். B வகை ஆளுமையாளர்கள் அதிக அளவிலான வாழ்க்கை திருப்தியைப் கொண்டிருப்பார்கள், மேலும் பொறுமையான, மனநிலையுடன் எதையும் சாதாரணமாக அணுகக்கூடிய மனநிலையைக் கொண்டிருப்பார்கள்.

மாணவர் செயல்முறை:

பின்வரும் சிறப்பியல்புகள் ஒவ்வொன்றிலும் உங்களை சிறந்த முறையில் மதிப்பிடும் எண்ணைவட்டமிடுங்கள்:

நேரம் ஒரு பொருட்டல்ல	1 2 3 4 5 6 7 8	நேரந்தவராமை முக்கியம்
போட்டி குணம் இல்லை	1 2 3 4 5 6 7 8	போட்டிக்குரிய ஆர்வம் அதிகம்
எப்போதும் அவசரம் இல்லை	1 2 3 4 5 6 7 8	எப்போதும் அவசரம்
ஒருநேரத்தில் ஒரு வேலையை மட்டுமே செய்வேன்	1 2 3 4 5 6 7 8	ஒரு நேரத்தில் பல வேலைகளை செய்ய முயற்சிப்பேன்
வேலைகளை மெதுவாக செய்வேன்	1 2 3 4 5 6 7 8	வேலைகளை வேகமாக செய்வேன்
என் உணர்வுகளை வெளிகாட்டிக் கொள்வேன்	1 2 3 4 5 6 7 8	என் உணர்வுகளை வெளிக் காட்ட மாட்டேன்
என் துறைக்கு அப்பாற்பட்டு பல விருப்பங்கள் உள்ளன	1 2 3 4 5 6 7 8	என் துறைக்கு அப்பாற்பட்டு சில விருப்பங்களே உள்ளன.

மேலே கொடுக்கப்பட்ட ஏழு கேள்விகளுக்குமான உங்கள் புள்ளிகளைக் கூட்டவும். இந்த கூட்டு தொகையை மூன்றால் பெருக்கினால் உங்கள் இறுதி மதிப்பெண்ணை பெறலாம். இதன் மூலம் நீங்கள் A வகையைச் சார்ந்தவரா அல்லது B வகையைச் சார்ந்தவரா என்பதைக் கண்டறிய கீழே உள்ள அட்டவணையைப் பயன்படுத்தவும்:

மொத்த மதிப்பெண்கள்	A / B வகை ஆளுமை
< 90	B
90 – 99	B+
100 – 105	A
106 – 119	A
120>	A+

ஆளுமைப் பண்புகள்

ஆளுமையை அளவிட பல வழிகள் உள்ளன. அதில் மிகவும் பரவலாக ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டவை ஐந்து பெரிய (பிக் ஃபைவ்) ஆளுமை பண்புகள். இவையே ஒருவரின் ஆளுமையை உருவாக்குகிறது. அவை:

- வெளிப்படையான அனுபவம்பெற நினைத்தல்,
- கடமையுணர்ச்சி,

- வெளியுலகாஈபாட்டாளர்,
- இணங்குதல்மற்றும்
- உணர்ச்சியைகட்டுப்படுத்தும்திடம்.

இவை கிழே விரிவாக விளக்கப்பட்டுள்ளன:

1. வெளிப்படையான அனுபவம் பெறநினைத்தல்

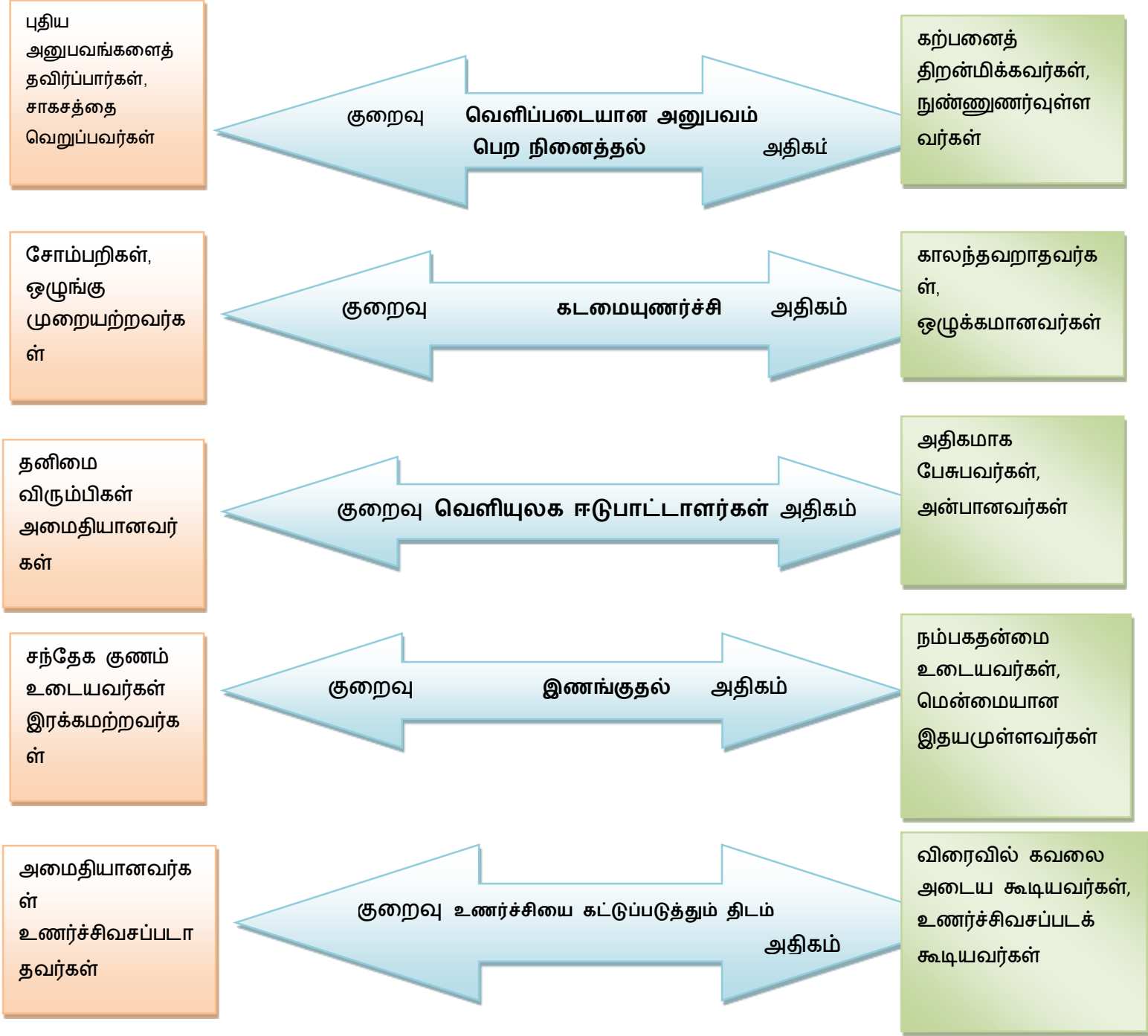
"வெளிப்படையான அனுபவம்பெறநினைத்தல்" என்பது திறந்த மனம் உள்ளவர்கள், சாகசத்தை அனுபவிப்பவர்களை குறிப்பிடுகிறது. இவர்கள் கலை, கற்பனை மற்றும் புதிய விஷயங்களில் ஆர்வமாக இருப்பர். திறந்த தன்மை குறைவாக இருப்பவர்கள் இதற்கு நேர்மாறானவர்களாக இருப்பார்கள். அவர்கள் தங்கள் பழக்கவழக்கங்களுடன் ஒட்டிக்கொள்ள விரும்புவார்கள், புதிய அனுபவங்களைத் தவிர்ப்பார்கள் மற்றும் சாகசங்களை விரும்பாதவர்களாக இருப்பார்கள்.

2. கடமையுணர்ச்சி

இந்த பண்பை அதிகமாக கொண்டவர்கள் அவர்கள் பணியை மிகவும் நேர்த்தியுடனும், கடமை உணர்வுடனும் செய்யக் கூடியவர்களாக இருப்பார்கள். இவர்கள் நம்பகத்தன்மையோடும், ஒழுக்கத்தோடும் திகழ்வர். அதுவே இந்த பண்பைக் குறைவாகக் கொண்டவர்கள் தன்னிச்சையாகவும் சுதந்திரமாகவும் செயல்படக் கூடியவர்களாக இருப்பர். இவர்கள் கவனக் குறைவுடன் செயல்படக் கூடியவர்களாக இருப்பார்கள்.

3. வெளியுலக ஈபாட்டாளர்கள்

கலகலப்புத் தன்மையும் உள்ளடங்கிய தன்மையும் பெரிய ஐந்து கூற்றின் மிகவும் முக்கியமான ஆளுமைப் பண்புகளாகும். வெளியுலகாஈபாட்டாளர்கள் அதிகம் பேசக் கூடியவர்களாகவும், சகஜமாக பழகக் கூடியவர்களாகவும் இருப்பர். மேலும் தங்கள் சமூக தொடர்புகளில் உறுதியானவராகவும் மகிழ்ச்சியானவர்களாகவும் இருப்பார்கள். மறுபுறம், சிந்தனையை உற்புறமாகத்திருப்பும் இயல்புடையவர்கள் தனியாக நேரத்தைக் கழிக்க விரும்புவர். சமூகத்துடன் பெரிதும் ஒட்டாமல், தள்ளியே இருப்பர். இந்த வகையை சேர்ந்தவர்கள் பெரும்பாலும் கூச்சத்துடனும், கூட்டத்தில் இருந்து விலகியும் காணப்படுவார்கள்.



படம் எண் 2.11 ஐந்து பெரிய (பிக் ஃபைவ்) ஆளுமை பண்புகள்

4. இணங்குதல்

இந்த ஆளுமை திறனானது ஒரு நபரின் ஒத்துப்போகிற மனநிலையை விவரிக்கிறது. இந்த வகையைச் சேர்ந்தவர்கள் மற்றவருடன் மிகவும்

ஒத்துபோகக்கூடியவர்களாகவும், நம்பகமானர்களாகவும் இருப்பார்கள். மேலும் பிறருக்கு உதவிகரமாகவும், இரக்கமுள்ளவர்களாகவும் இருப்பார்கள். உடன்படாதவர்கள் மற்றவர்களை சந்தேகமாகவே நடத்துவார்கள். இவ்வகை மக்கள் பிறருக்கு ஒத்துழைக்க மறுப்பார்கள்.

5. உணர்ச்சியை கட்டுப்படுத்தும் திடம்

இவ்வகை ஆளுமை திறன் கவலை, வருத்தம், மற்றும் பொறாமை ஆகியவற்றால் வகைப்படுத்தப்படும். இது உளவியல் ஆய்வில் ஒரு அடிப்படை ஆளுமைப் பண்பாகும். இந்த தன்மை அதிகம் தென்படும் நபர்கள் பதட்டம், கோபம், பொறாமை, குற்ற உணர்வு மற்றும் மனச்சோர்வடைந்த மனநிலை போன்ற உணர்வுகளை அதிகம் அனுபவிப்பார்கள். மன அழுத்தங்களுக்கு ஆளாவதுடன், சாதாரண சூழ்நிலைகளை கூட அச்சுறுத்தலாக பார்ப்பார். விரக்தியும், நம்பிக்கையற்ற தன்மையுடனும் இருப்பார்கள். இவர்கள் பெரும்பாலும் சுய உணர்வுள்ளவர்களாகவும், கூச்ச சுபாவமுள்ளவர்களாகவும் இருப்பார்கள். இவர்களின் தூண்டுதல்களைக் கட்டுப்படுத்துதல் கடினம்.

நிறுவன நடத்தையை பாதிக்கும் ஆளுமை மனப்பான்மைகள்

மனப்பான்மை என்பது ஒருவர் ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையை எவ்வாறு கையாள்கிறார் என்பதைக் குறிக்கிறது. மனப்பான்மை மூன்று கூறுகளால் ஆனவை, அவை:

- உளப்பாங்குசார்ந்தகூறு,
- புலனுணர்வுசார்ந்தகூறுமற்றும்
- நடத்தைசார்ந்தகூறு

உதாரணமாக: ஒருவர் எதையாவது “நான் விரும்புகிறேன்” அல்லது “விரும்பவில்லை” என்று கூறும்போது, அவர்கள் ஒரு மனப்பான்மையை வெளிப்படுத்துகிறார்கள் என்று அர்த்தம். மனப்பான்மை என்பது கோட்பாடுகள்போன்று கண்ணுக்கு தெரியாத கட்டமைப்பாகும். மனப்பான்மையை ஒருபோதும் பார்க்கவோ தொடவோ முடியாது. ஒருவர் சொல்லும் விஷயங்களிலிருந்தோ அல்லது அவர்களின் நடத்தை மூலமாகவோ மனப்பான்மைகள் ஊகிக்கப்படுகின்றன.

எனவே ஒரு நபரின் மனப்பான்மை, அவரின் நடத்தையை பாதிக்க முடியும் என்பதை நிறுவனங்கள் உணர வேண்டும். ஒரு நேர்மறையான பணிச்சூழல், வேலை திருப்தி, வெகுமதி முறை மற்றும் நடத்தை விதிமுறை அனைத்தும் ஒருவரின் நடத்தைகளை வலுப்படுத்த உதவும்.

ஒரு நபரின் நடத்தையை மாற்றுவதற்கான ஒரு முக்கிய அம்சம் ஒருவரின் உறுதித்தன்மையாகும். ஒரு புதிய நடத்தையை ஒரு நிறுவனத்தில் வளர்ப்பது முக்கியம்மல்ல; அறிமுகப்படுத்திய நடத்தையின் வெற்றிக்கு நிறுவனத்தில் உள்ள அனைவரும் ஒத்துழைக்க வேண்டும். ஒரு நிறுவனம் முழுவதும் மிகப்பெரிய விளைவைக் கொண்டுவருவதற்கு, சில நடத்தை மாற்ற உத்திகளைக் புகுத்த வேண்டியும்.

புலனுணர்வு: பொருள், கருத்து மற்றும் நபரின் உணர்வை பாதிக்கும் காரணிகள்

புலனுணர்வு - பொருள்

ஒரு அர்த்தமுள்ள கருத்தை உருவாக்கவதற்கு ஒரு நபர் பெரும் அனைத்து தகவல்களையும் ஒழுங்கமைத்து, தேர்ந்தெடுத்து, விளக்கும் செயல்முறையே புலனுணர்வு எனப்படுகிறது.

ஒரே சூழ்நிலைக்கு ஒவ்வொரு நபரும் வெவ்வேறு கருத்துக்களை வெளிப்படுத்தக் கூடும், இதுவே புலனுணர்வின் முக்கிய அம்சமாகும். உதய் பரீக்கின் கூற்றுப்படி, “உணர்ச்சிகளின் தூண்டுதல்களால் ஒருவர் பெரும் தகவலை, தேர்ந்தெடுத்து, அதை ஒழுங்கமைத்து, சரிபார்த்து, விளக்கம் அளிக்கும் செயல்முறையே மனப்பான்மை எனப்படுகிறது”.

புலனுணர்வை பாதிக்கும் காரணிகள்

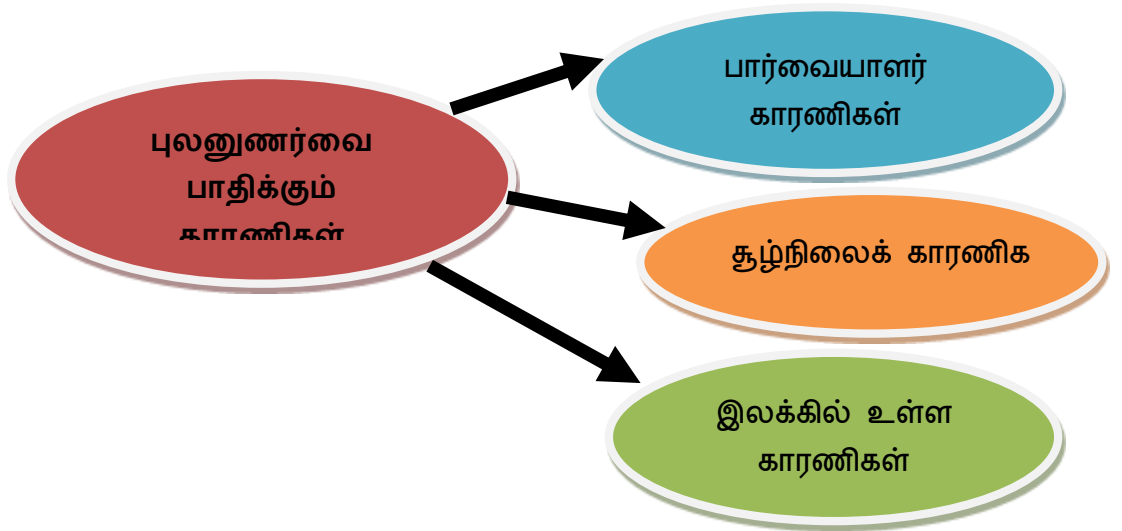
ஒரு பொருளை ஒவ்வொருவரும் வெவ்வேறு விதமாக புரிந்து கொள்வர். பல காரணிகள் ஒன்றிணைந்து ஒரு கருத்தை உருவாக்குகிறது. அதே போல் சில காரணிகள் ஒன்றிணைந்து ஒரு கருத்தை சிதைக்கவும் செயல்படுகின்றன. உணரப்பட்ட இலக்கோ, பொருளோ, அல்லது உணரப்பட்ட சூழ்நிலையோ இந்த காரணிகள் மாறுபடுவதற்கு ஆதாரமாக இருக்கலாம். உணர்வை பாதிக்கும் காரணிகள் பின்வருமாறு:

1. பார்வையாளர்காரணிகள்: ஒருவரின் கடந்த கால அனுபவங்கள், தேவைகள் நோக்கங்கள், ஆளுமை, கோட்பாடுகள், ஆர்வம், அனுபவம், எதிர்பார்ப்பு மற்றும் மனப்பான்மைகள் அனைத்தும் புலனுணர்வு செயல்முறையை பாதிக்கலாம்.

2. சூழ்நிலைக் காரணிகள்: தோற்றம், நேரம், பணி அமைப்பு, சமூக அமைப்பு மற்றும் நிறுவன சூழல் ஆகியவை கருத்து செயல்முறையை பாதிக்கும்.

3. உணரப்பட்டவை / இலக்கில் உள்ள காரணிகள்: கருத்தை உள்வாங்கும் நபர், பார்க்கப்படும் பொருள் அல்லது நிகழ்வின் சிறப்பியல்புகளும் புலனுணர்வு செயல்பாட்டில் முக்கியமானவை. இதை பின்வரும் தலைகளாக வகைப்படுத்தலாம்:

- ஒற்றுமை/ வேற்றுமை
- இயங்கு நிலை
- உருவளவு,
- மறுபார்்ப்பு மற்றும்
- புதுமை.



படம் எண் 2.12 புலனுணர்வை பாதிக்கும் காரணிகள்

ஒற்றுமை / வேற்றுமை: ஒரு பொருளை மற்றவற்றுடன் மாறுபடுத்திக் காட்டுவதை குறிக்கிறது. இது ஒரு வகையான தனித்துவமாகும், இது கவனத்தைப் பெறுவதற்குப் பயன்படுத்தப்படுகிறது. எ.க. அனைத்தும் வெள்ளை

நிற பொருட்கள் இருக்கும் இடத்தில் ஒரு கருப்பு நிற பொருளை வைப்பது, அந்த பொருளை மாறுபடுத்தி பார்ப்பவிரின் கவனத்தை ஈர்க்கிறது.



படம் எண் 2.13 ஒற்றுமை / வேற்றுமை



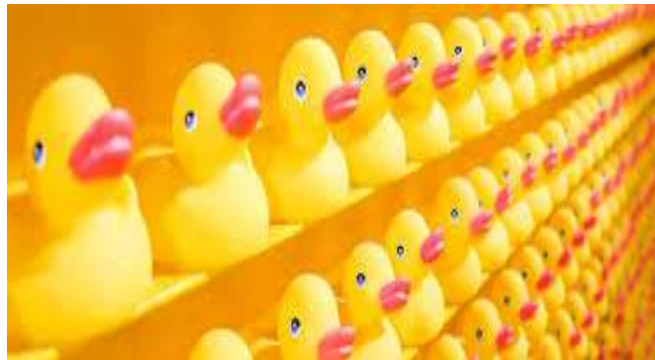
படம் எண் 2.14 இயங்கு நிலை

இயங்கு நிலை: நகரும் ஒரு பொருள், நிலையாக இருக்கும் பொருளை விட அதிக கவனத்தை ஈர்க்கும் என்பதை இது குறிக்கிறது. எ.க. நகரும் வாகனங்களில் காட்டப்படும் விளம்பரங்களுக்கு நாம் காட்டும் ஆர்வத்தை, சுவரில் ஒட்டி இருக்கும் விளம்பரங்களுக்கு காட்டுவதில்லை.

உருவளவு: ஒரு மாறுபட்ட அளவு ஒரு பொருளை மற்ற பொருட்களிடமிருந்து வேறுபடுத்தி காட்டுகிறது. சாதாரண அளவுடன் ஒப்பிடும்போது பெரிய அளவு அல்லது சிறிய அளவு பார்வையாளரின் கவனத்தை அதிகம் ஈர்க்கிறது.



படம் எண் 2.15 உருவளவு



படம் எண் 2.16 மறுபப்ர்ப்பு

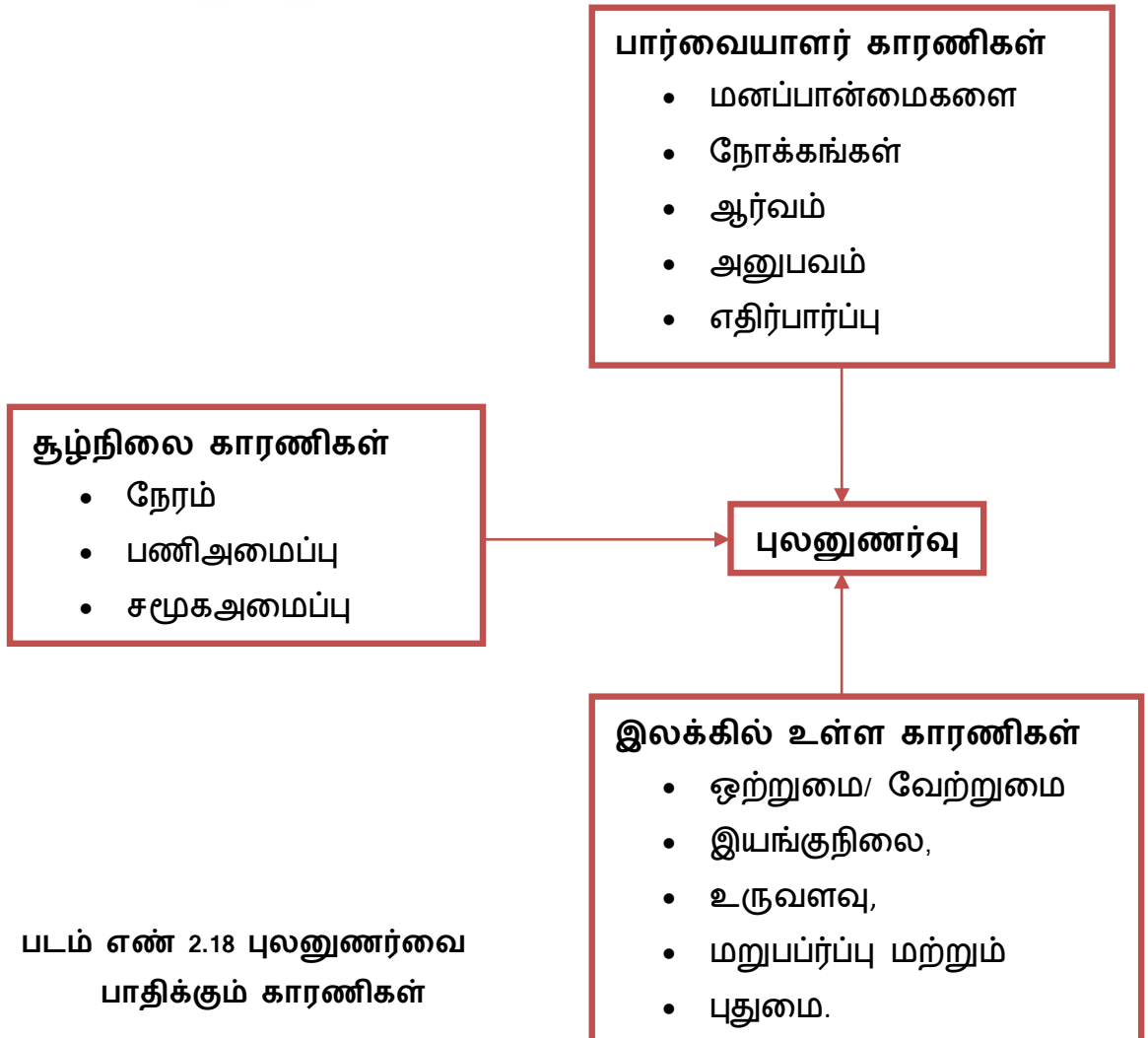
மீண்டும் செய்யப்பெறல்: வெளிப்புற தூண்டுதல் மீண்டும் மீண்டும் ஏற்படும் போது ஒரு விஷயத்தின் மீது அதிக கவனத்தை ஈர்க்கிறது. விளம்பரதாரர்கள் இந்த கொள்கையைப் பயன்படுத்தி ஒரு பொருளை திரும்ப திரும்ப

விளம்பரப்படுத்துவதன் மூலம், அந்த பொருளை வாங்க மக்களை தூண்டுகிறார்கள்.

புதுமை மற்றும் பரிச்சயம்: ஒரு புதுமையான விஷயம் பழக்கமான பொருளை விட கவனத்தை ஈர்ப்பதாக செயல்படும்.



படம் எண் 2.17 புதுமை மற்றும் பரிச்சயம்



படம் எண் 2.18 புலனுணர்வை பாதிக்கும் காரணிகள்

தனிநபர் புலனுணர்வு

ஒரு நபரின் கருத்து என்பது மற்றவர்களின் மேல் ஒருவர் உருவாக்கும் பொதுவான அபிப்பிராயத்தைக் குறிக்கிறது. சில நபர்களின் கருத்து மறைமுகமாக நிகழ்கிறது. அது அவர்களின் நடத்தைகளைப் பற்றிய ஊகித்தலின் அடிப்படையிலோ அல்லது கிடைக்கப்பட்ட தகவலின் அடிப்படையிலோ நடைபெறுகிறது.

ஒருவரின் புகைப்படத்தைப் பார்த்தோ அல்லது ஒரு நபரை நேரில் பார்த்தோ அவர் எந்த வகையான நபர் என்பதைப் பற்றிய ஒரு அனுமானம் நமக்குள் ஏற்படுகிறது. உண்மையில் இரண்டு பேர் சந்திக்கும் போது, ஒரு கணம் மட்டுமே, அவர்கள் ஒருவருக்கொருவரைப் பற்றிய பதிவுகளை உருவாக்கத் தொடங்குகிறார்கள். மேலும் தொடர்பில் இருக்கும் போது அவர்கள் அந்த நபரைப் பற்றி முழுமையாக புரிந்து கொள்கிறார்கள். மற்றவர்களைப் பற்றிய கருத்தை உருவாக்குவதில், நாம் பின்வருவனவற்றைச் சார்ந்து இருக்கிறோம்:

- பணிகள்/ இயற்பண்பு
- உடல் மொழி
- தூண்டுதல்



படம் எண் 2.19 தனிநபர் புலனுணர்வு

• பணிகள்/ இயற்பண்பு

ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் ஒரு நபர் அல்லது பொருளால் ஆற்றப்படும் செயலே பணிகள் அல்லது பாத்திரம் எனப்படுகிறது. எடுத்துக்காட்டாக ஒருவர் வீட்டில் அப்பா, கணவர், மகன் போன்ற வெவ்வேறு பாத்திரங்களை கையாள்கிறார். ஒரு குறிப்பிட்ட வகை நடத்தையை உருவாக்கக்கூடிய ஒரு

குறிப்பிட்ட பண்பே இயற்பண்பு எனப்படுகிறது. எடுத்துக்காட்டாக பெருந்தன்மை, நேர்மை, பக்தி ஆகியவை சில குணாதிசியங்கள் ஆகும்.

• உடல் மொழி

ஒரு நபரின் உடல் தோற்றம் மற்றும் நடத்தைகள் அந்த நபரைப் பற்றிய கருத்தை உருவாக்குகின்றன. ஒரு நபர் பாரம்பரிய ஆடைகளை அணிந்திருப்பது, அந்த நபர் கிராமப்புற பின்னணியைச் சேர்ந்தவர் என்பதை ஊகிக்க உதவுகிறது. நபரின் நடத்தையிலிருந்து ஆளுமைப் பண்புகளைக்கூட ஊகிக்கிறோம் - மற்றவர்களுக்கு உதவுகிற ஒரு நபர் தாராள இரக்க குணம் உள்ளவராக ஊகிக்கப்படுகிறார்.

• தூண்டுதல்

தனித்துவமான நபர்களின் அம்சங்கள் அல்லது குணாதிசயங்கள் மற்றவர்களின் கவனத்தை தூண்டுகிறது. ஒருவரின் தனித்துவமான பண்புகள் அவரின் மீதான ஒட்டுமொத்த அனுமானத்தை உருவாக்க பயன்படுகிறது. எ.க. அதிக உயரமானவர்கள் / குள்ளமானவர்கள் சாதாரணமானவர்களை விட அதிக கவனத்தை ஈர்ப்பார்கள். இது காரண உணர்வைப் பாதிக்கிறது.

ஒருவரைப் பற்றி சரிவரத் தெரியாமலே அவர்களைப் பற்றிய மதிப்பீடுகளை நமக்குள் ஏற்படுத்துகிறது. தோற்றம், நடத்தை போன்ற கவனிக்கத்தக்க தகவல்களிலிருந்து பதிவுகளை உருவாக்குவதை நாம் நிறுத்துவதில்லை, ஆனால் இந்த தகவலிலிருந்து ஒருவரின் ஆளுமைப் பண்புகளைப் பற்றிய அனுமானங்களை விரைவாக உருவாக்குகிறோம். பண்பைக் குறிப்பிடுவது ஒரு நபரை விவரிப்பதை விட மிகவும் சிறப்பான வழியாகும் - உங்கள் நண்பர் எப்படி என்ற கேள்விக்கு - அவருடைய ஒவ்வொரு நடத்தையையும் விரிவாக விவரிப்பதற்கு பதிலாக, 'அவர் மிகவும் நல்லவவர்' அல்லது 'அவர் நல்ல இயல்புடையவர்' என்று கூறலாம். ஊகிக்கும் இந்த செயல்முறை தானாகவே கூட தன்னிச்சையாக நிகழ்கிறது. இந்த பண்புகள் எதிர்கால நடத்தைகளை கணிப்பதற்கான தளங்களாக செயல்படலாம்.

நிகழ்வு ஆய்வு

ஏபிசி கம்பெனியின் பொறியாளரான திரு ஆனந்த் எப்போதும் நிறுவனத்தின் தலைமை அலுவலகத்தில் வேலை செய்வதேயே அதிகம் விரும்பினார். ஆனால் அந்த ஆசையை ரகசியமாக தனக்குள்ளேயே வைத்துக்கொண்டார்.

அலுவலகம் கிழக்கு கடற்கரையில் ஒரு நகரத்தில் அமைந்துள்ளது. திரு. ஆனந்த் தனது குழந்தை பருவத்தை கழித்த அவரது சொந்த ஊருக்கு அருகில் தான் அந்த நகரம் உள்ளது. ஒவ்வொரு ஆண்டும் நிறுவனம் கிழக்கு கடற்கரையில் உள்ள நகரத்திற்கு செல்ல அதன் சிறந்த கணினி பொறியாளர்களுக்கு வாய்ப்பு அளித்தது. ஒவ்வொரு ஆண்டும் தலைமை அலுவலகம் செல்லும் பட்டியல் வெளியிடப்பட்டவுடன் ஆனந்த் அந்த பட்டியலில் தன் பெயரும் இடம் பெற்றிருக்க வேண்டும் என்று ஆவலுடன் எதிர்பார்ப்பார். ஆனால் அவருக்கு ஒருபோதும் அந்த வாய்ப்பு கிடைத்தில்லை. இனிமேலும் அந்த வாய்ப்பு கிடைக்கும் என்ற நம்பிக்கை இல்லை. ஒரு நாள் ஆனந்த் அவர்கள், அவருடைய சக ஊழியர்களிடம், எனக்கு தலைமை அலுவலகத்துக்கு செல்லும் வாய்ப்பு அளித்தாலும் கூட நான் அங்கு செல்லுவதை விரும்பவில்லை என்றும், அந்த நகரம் தனது வீட்டிற்கு மிக அருகில் உள்ளது அதனால் தான் இங்கேயே இருக்க விரும்புவதாகவும் கூறினார். மேலும் நிர்வாகத்தினர் தனக்கு ஒருபோதும் சலுகை அளித்து அங்கு அனுப்ப மாட்டார்கள் என்று நம்புவதாகவும், நிறுவனத்தினர் தரும் வாய்ப்பை நிராகரிக்க தனக்கு விருப்பமில்லை என்றும் அனைவரது முன்னிலையிலும் கூறினார்.

நிகழ்வு ஆய்வு கேள்விகள்

- 1) ஆனந்த் தனது உண்மையான உணர்வுகளை மறைக்க பயன்படுத்தக்கூடிய உளவியல் வழிமுறைகளை விளக்குக.
- 2) ஆனந்த் தனது பழைய வேலை மற்றும் புதிய வேலையின் சாத்தியக்கூறு குறித்து என்ன வகையான மோதலைக் கொண்டிருக்கலாம்?

மாதிரி வினா

1. கோட்பாடுகளின் பண்புகளை விளக்குக.
2. கோட்பாடுகளின் முக்கியத்துவத்தை பட்டியலிடுக.
3. கோட்பாடுகளின் வகைகளை விவரிக்கவும்.
4. கோட்பாடுகளின் ஆதாரங்களை விளக்குக.
5. கலாச்சாரத்தின் ஐந்து பரிமாணங்களை விளக்குக.
6. மனப்பான்மைகளின் வகைகளை பட்டியலிடுக.

7. மனப்பான்மைகளின் கூறுகளை விளக்குக.
8. மனப்பான்மையை அளவிடும் முறையை விளக்குக.
9. ஆளுமையின் தீர்மானிகளை விளக்குக.
10. ஆளுமையின் வகைகளை பட்டியலிடுக.
11. ஆளுமையின் பண்புகளை விளக்குக.
12. நிறுவன நடத்தையை பாதிக்கும் ஆளுமை மனப்பான்மைகளை விளக்குக.
13. தனிநபர் புலன் உணர்வை விளக்குக.

குறிப்பரை

1. Aswathappa, K. (2012). *Organisational Behavioe*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
2. Stephen, R. (2016). *Organizational Behavior*. Pearson Education.

அலகு 3 - குழு நடத்தையின் அடித்தளங்கள்

அத்தியாய அறிமுகம்

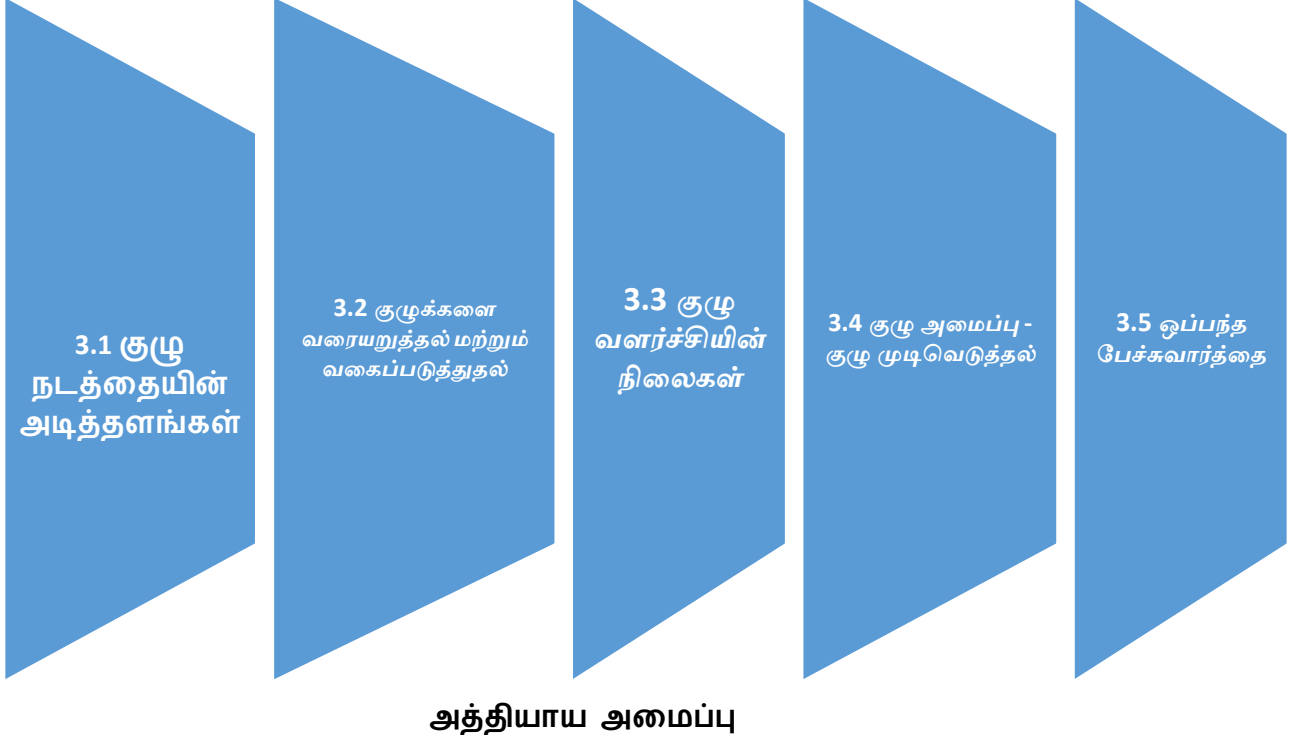
"குழு" என்பது இரண்டுக்கும் மேற்பட்ட நபர்களைக் கொண்ட தொகுப்பாகவும் அதில் உள்ள உறுப்பினர்கள் நல்ல உறவினைக் கொண்டிருப்பார்கள். மேலும் அதன் உறுப்பினர்கள் அவர்களுக்குள் நடத்தையையும் செயல்திறனையும் பகிர்ந்து கொள்கின்றனர். குழுக்களினால் கிட்டும் செயல்திறன், ஒவ்வொருவரின் தனி செயல்திறனின் மொத்த மதிப்பை விட அதிகமாக இருக்கும்.

அத்தியாய நோக்கங்கள்

இந்த அத்தியாயத்தில் குழு நடத்தையைப் பற்றி படிப்போம். இந்த பாடத்தைப் படிப்பதன் நோக்கங்கள் பின்வருமாறு:

1. குழு உருவாக்க கோட்பாடுகள், குழு நடத்தையின் அடித்தளங்கள் மற்றும் குழு உருவாக்கத்திற்கான காரணங்களை விவரிக்க முடியும்.
2. குழுவை உருவாக்குவதற்கான அளவுகோல்களையும், குழு வகைகளையும் பட்டியலிடவும், குழு வளர்ச்சியில் உள்ள நிலைகளை விளக்கவும் உதவும்.
3. குழு முடிவெடுக்கும் செயல்முறையையும், நுட்பங்களையும் விவரிக்க முடியும்.
4. ஒப்பந்த பேச்சுவார்த்தையின் செயல்முறையையும், வகைகளையும் ஆய்வு செய்ய முடியும்.

அத்தியாய அமைப்பு



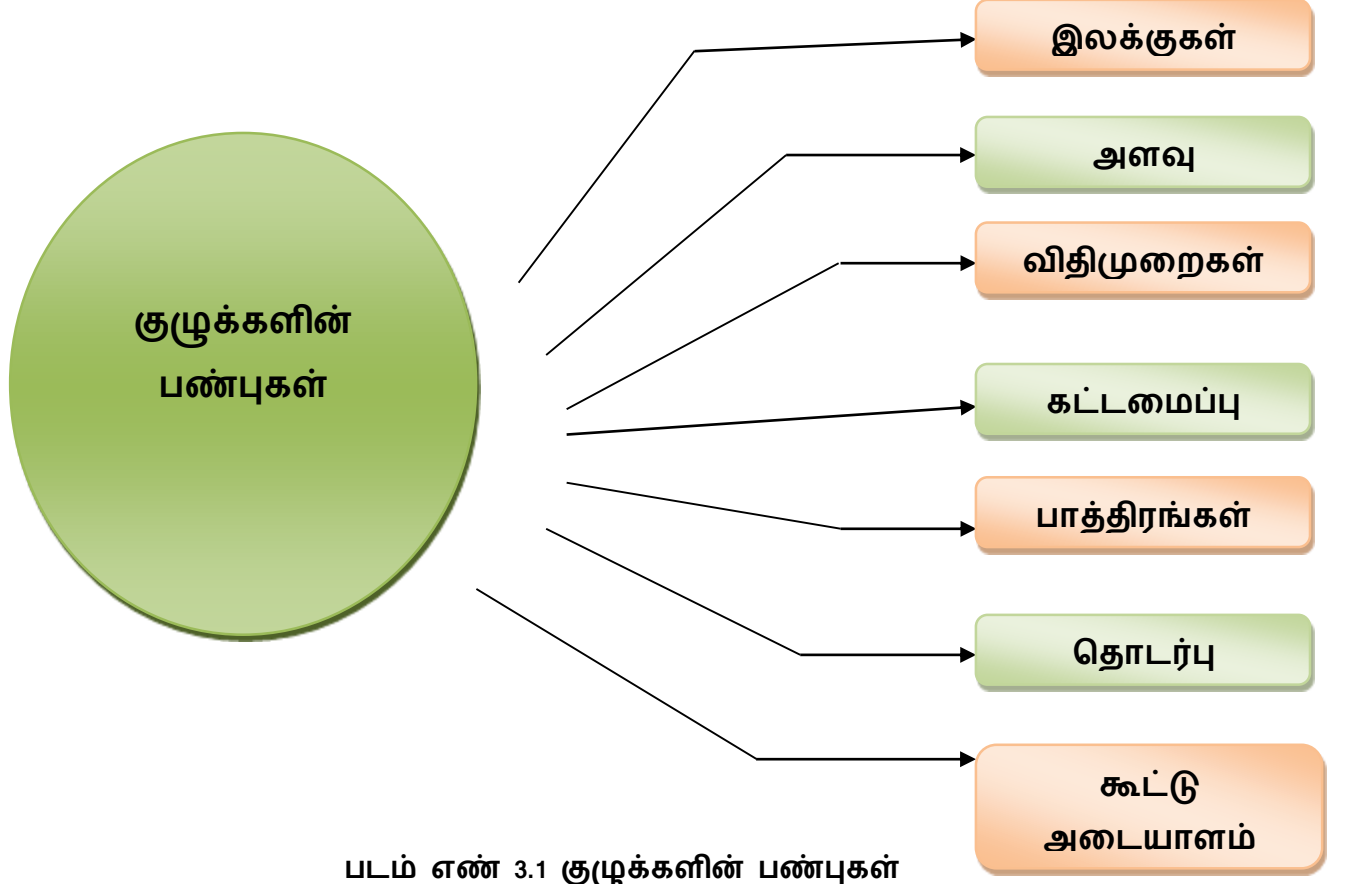
3.1 குழு நடத்தையின் அடித்தளங்கள்

குழுக்கள் - பொருள்

ஒரு குழு என்பது அடிப்படையில் மக்களின் கூட்டமைப்பாகும். ஒரு நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு, தனிநபர்கள் ஒருவருக்கொருவர் (இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நபர்கள்) ஒன்றிணைந்து செயல்படும் தொகுப்பே குழு எனப்படும்.

குழுக்களின் பண்புகள்

1. அளவு: ஒரு குழுவை உருவாக்க, அதில் குறைந்தது இரண்டு உறுப்பினர்கள் இருக்க வேண்டும். நடைமுறையில், குழு உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கை 15 முதல் 20 வரை இருக்கும். குழுவில் உறுப்பினர்கள் எவ்வளவு அதிகமாக இருக்கிறார்களோ, அதை நிர்வகிப்பது அவ்வளவு சிக்கலானது.



படம் எண் 3.1 குழுக்களின் பண்புகள்

2. இலக்குகள்: ஒவ்வொரு குழுவிற்கும் குறிக்கோள்கள் இருக்கும், அவை அந்த குழுக்கள் இயங்குவதற்கான காரணிகள்.
3. விதிமுறைகள்: குழு உறுப்பினர்களுடன் தொடர்புகொள்வதற்கு ஒவ்வொரு குழுவிற்கும் சில விதிமுறைகள் உள்ளன.
4. கட்டமைப்பு: உறுப்பினர்கள் வகிக்கும் பாத்திரங்கள் மற்றும் பதவிகளின் அடிப்படையில் குழுக்கள் ஒரு கட்டமைப்பைக் கொண்டுள்ளது.
5. பாத்திரங்கள்: குழுவில் உள்ள ஒவ்வொரு உறுப்பினருக்கும் சில பாத்திரங்களும் பொறுப்புகளும் உள்ளன, அவை குழுத் தலைவரால் ஒதுக்கப்படுகின்றன.
6. தொடர்பு: குழு உறுப்பினர்களிடையேயான தொடர்பு பல வழிகளில் ஏற்படலாம், அதாவது நேருக்கு நேர், தொலைபேசி, எழுத்து மூலமாக நடைபெறும்.

7. கூட்டு அடையாளம்: ஒரு குழு என்பது தனிநபர்களின் தொகுப்பாகும், அவை தனித்தனியாக உறுப்பினர்கள் என்றும், கூட்டாக ஒரு குழு என்றும் அழைக்கப்படுகின்றன.

மேலும், ஒரு குழு காலநிலை என்பது குழுவின் உணர்ச்சிபூர்வமான அமைப்பாகும், இது உறுப்பினர்கள் மத்தியில் ஒளிவு மறைவற்ற தொடர்பு, பங்கேற்பு ஆர்வம், ஒருங்கிணைப்பு, நம்பிக்கை பிணைப்பு, மற்றும் பிற ஒத்த காரணிகளை நம்பியுள்ளது.

குழு நடத்தையின் அடித்தளங்கள்

சில குழுக்கள் மற்ற குழுக்களை விட எப்படி மிகவும் சிறப்புள்ளதாக இருக்கின்றன? அதற்கான காரணிகள் பின்வருமாறு:

1. குழுவிற்குள் பின்பற்றப்படும் விதிமுறைகள்.
2. குழு உறுப்பினரின் வளங்கள்
3. குழு அமைப்பு
4. குழு செயல்முறைகள் மற்றும்
5. குழு பணிகள்

1. குழுவிற்குள் பின்பற்றப்படும் விதிமுறைகள்

குழுக்கள் பின்வருவனவற்றைக் கொண்ட ஒரு பெரிய அமைப்பின் துணைக்குழுவாக செயல்படுகின்றன:

- நிறுவன உத்தி
- அதிகார கட்டமைப்புகள்
- முறையான விதிமுறைகள்
- நிறுவன வளங்கள்
- மனித வள தேர்வு செயல்முறை
- செயல்திறன் மதிப்பீடு மற்றும் வெகுமதி அமைப்பு
- நிறுவன கலாச்சாரம்
- வேலை அமைப்பு

2. குழு உறுப்பினர்களின் வளங்கள்:

ஒரு குழுவின் செயல்திறன் என்பது, அதன் உறுப்பினர்கள் தனித்தனியாக அந்த குழுவுக்கு பங்களிக்கும் வளங்களை சார்ந்துள்ளது.

- அறிவு மற்றும் திறன்கள் - உறுப்பினர்கள் என்ன செய்ய முடியும் என்பதற்கான வரையளவுகளை அமைக்கவும், அவர்கள் ஒரு குழுவில் எவ்வளவு திறம்பட செயல்படுவார்கள் என்பதையும் கணிக்க உதுவுகிறது.
- ஆளுமை பண்புகள் - குழு நடத்தைக்கான விளைவுகளில் ஆளுமை பண்புகள் முக்கியத்துவம் வாய்ந்தவை.

3. குழு அமைப்பு:

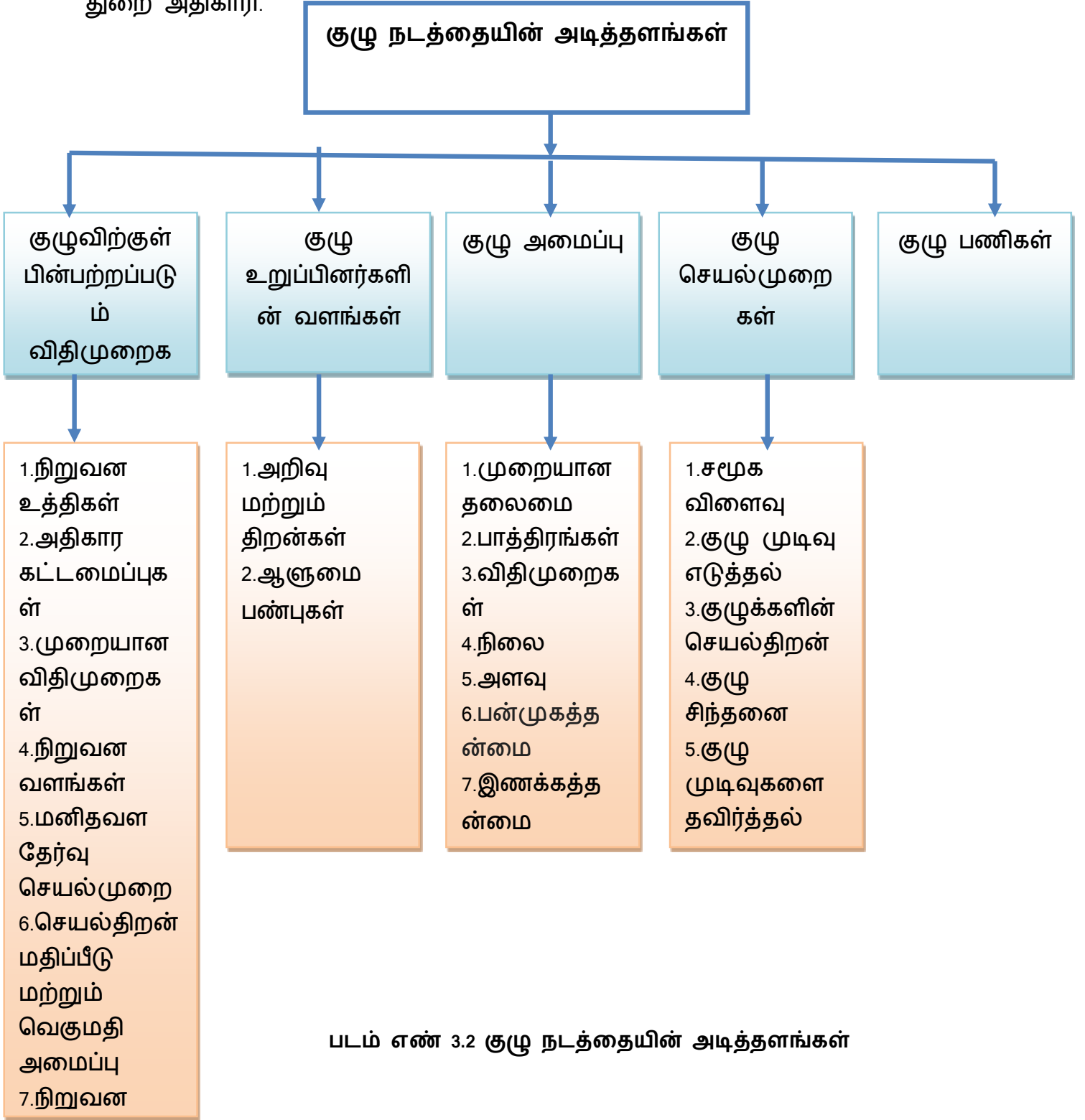
குழுக்கள் அமைப்புசாரா கும்பல்கள் அல்ல. அவை உறுப்பினர்களின் நடத்தையை வடிவமைக்கும் ஒரு கட்டமைப்பைக் கொண்டுள்ளன. குழு அமைப்பின் முக்கியமான அம்சங்கள் பின்வருமாறு:

- முறையான தலைமை
- பாத்திரங்கள்
- விதிமுறைகள்
- நிலை
- அளவு
- பன்முகத்தன்மை
- இணக்கத்தன்மை

(i) முறையான தலைமைத்துவம்: தலைவர்கள் தங்கள் நிறுவன வளங்களை அவர்களுடைய இலக்குகளை நோக்கி செலுத்துவதில் குறிப்பிடத்தக்க தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறார்கள். ஒரு நிருவனத்தின் தலைவர், அதன் நிர்வாகத்தையும், முறைசாரா குழுக்களையும் சமமாக நடத்துவார் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. ஒரு குழு திறம்பட செயல்பட, திறமையான தலைவர் தேவை. குழுத் தலைவர் சூழ்நிலைகளுக்கு தக்கவாறு தன் பணிகளை மாற்றியமைத்துக் கொள்ள வேண்டும்.

(ii) பாத்திரங்கள்: ஒரு சமூகத்தில் ஒவ்வொருவருக்கும் கொடுக்கப்பட்ட நிலையை பூர்த்தி செய்துகொள்ள எதிர்பார்க்கப்படும் நடத்தை முறைகளின் தொகுப்பே பாத்திரங்கள் ஆகும். குழுவில் உள்ள அனைவரும் மாறுபட்ட

பாத்திரங்களில் பங்கெடுப்பார்கள் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. எ.க. மேலாளர், துறை அதிகாரி.



- (ii) **விதிமுறைகள்:** குழுவின் உறுப்பினர்களால் பகிரப்படும் ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய நடத்தைகளே விதிமுறைகள் ஆகும். குழு சார்ந்த சில விதிமுறைகள் பின்வருமாறு:
- செயல்திறன் விதிமுறைகள்:** உறுப்பினர்கள் எவ்வளவு கடினமாக உழைக்க வேண்டும், வெளியீட்டின் நிலை என்னவாக இருக்க வேண்டும், வேலையை எவ்வாறு செய்வது, எவ்வளவு கடினமான வேலைகளை ஏற்றுக்கொள்வது போன்றவை இதில் அடங்கும்.
- தோற்ற விதிமுறைகள்:** ஆடைக் குறியீடுகள், பாதுகாப்பு கவசங்கள் போன்றவை இதில் அடங்கும்.
- சமூக விதிமுறைகள்:** சக ஊழியர்களுடன் நட்பை உருவாக்குதல், சுமுகமான உறவை வளர்த்தல் போன்றவை இதில் அடங்கும்.
- வள ஒதுக்கீடு விதிமுறைகள்:** கடினமான வேலைகளை ஒதுக்குதல், ஊதியம் அல்லது உபகரணங்கள் போன்ற வளங்களை விநியோகித்தல் போன்றவை இதில் அடங்கும். .
- (iii) **நிலை:** இது சமூக ரீதியாக வரையறுக்கப்பட்ட நிலை அல்லது குழு உறுப்பினர்களுக்கு மற்றவர்களால் வழங்கப்படும் தரமாகும். மிகச்சிறிய குழு கூட அதன் உறுப்பினர்களை வேறுபடுத்துவதற்காக பாத்திரங்கள், உரிமைகள் மற்றும் சடங்குகளை உருவாக்கும். நிலை என்பது ஒரு குறிப்பிடத்தக்க உந்து சக்தியாகும், மேலும் தனிநபர்கள் தங்கள் நிலை என்னவென்று அவர்கள் நம்புகிறார்கள் என்பதற்கும் மற்றவர்கள் அதை எப்படி உணர்கிறார்கள் என்பதற்கும் இடையிலான ஏற்றத்தாழ்வை உணரும்போது பெரிய நடத்தை விளைவுகளை ஏற்படுத்துகிறது.
- (iv) **அளவு:** பெரிய குழுக்களை விட சிறிய குழுக்கள் பணிகளை முடிப்பதில் வேகமாக இருக்கும். தனிநபர்கள் பெரிய குழுக்களைக் காட்டிலும் சிறிய குழுக்களில் சிறப்பாக செயல்படுகிறார்கள். சிக்கலைத் தீர்ப்பதில், சிறிய குழுக்களை விட பெரிய குழுக்கள் சிறந்து விளங்குகின்றன.
- (v) **பன்முகத்தன்மை:** மக்களிடையே இருக்கும் தனிப்பட்ட வேறுபாடுகள் மற்றும் ஒற்றுமைகளே பன்முகத்தன்மை எனப்படுகிறது. நிறுவனத்தில் உள்ள ஒவ்வொரு பணியாளருக்கு அவரவர் கலாச்சாரம் சார்ந்த சிறப்பியல்புகள் இருக்கும். பணியிடத்தில் உள்ள பன்முகத்தன்மை

சிறப்பாக நிர்வகிக்கப்படும் போது அது குழுக்களின் பலங்களை அதிகரித்து ஒவ்வொரு தொழிலாளியின் பலவீனங்களையும் பூர்த்திசெய்து நிறுவன வெற்றிக்கு பங்காற்றுகிறது.

- (vi) **இணக்கத்தன்மை:** எந்த அளவிற்கு குழு உறுப்பினர்கள் ஒருவருக்கொருவர் ஈர்க்கப்படுகிறார்கள் மற்றும் அதே குழுவில் நீடிப்பதற்கு விருப்பப்படுகிறார்கள் என்பதே இணக்கத்தன்மை ஆகும்.

4. குழு செயல்முறைகள்

இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நபர்களின் செயலாகும், இதன் விளைவாக இந்த குழு உறுப்பினர்களின் தனிப்பட்ட செயலாற்றலை விட கூட்டுத்தொகையிலிருந்து கிடைக்கக்கூடிய செயலாற்றல் அதிகம்.

சாத்தியமான குழு செயல்திறன் + சாத்தியமான ஆதாயங்கள் - செயல்முறை இழப்புகள் = உண்மையான குழுசெயல்திறன்

- (i) **சமூக விளைவு** - செயல்திறன் மற்றவர்களின் முன்னிலையில் அதிகரிப்பதையோ அல்லது குறைவதையோ குறிப்பது சமூக விளைவு எனப்படுகிறது. உதாரணமாக பரீட்சை அறையில் ஆசிரியர் அருகில் வந்தால் எழுத பயப்படுவது இந்த விளைவாகும்.
- (ii) **குழு முடிவு எடுத்தல்:** இது ஒரு வகை பங்கேற்பு செயல்முறையாகும், இந்த முறையில் பல நபர்கள் கூட்டாக செயல்பட்டு, பிரச்சினைகளை பகுப்பாய்வு செய்து, மாற்று நடவடிக்கைகளை மதிப்பீடு செய்து மாற்று வழிகளில் தீர்வுகளைத் தேர்ந்தெடுப்பர்.

பலங்கள் - குழுக்கள் முழுமையான தகவல்களை உருவாக்குகின்றன, மேலும் குழு உறுப்பினர்களின் பன்முகத்தன்மை, உயர் தரமான முடிவுகள், மற்றும் உறுப்பினர்களின் பன்முகத்தன்மை குழு முடிவெடுத்தலின் பலங்களாகும்.

பலவீனங்கள் - முடிவுகள் அதிக நேரம் எடுக்கும், உறுப்பினர்களின் ஆதிக்கம், தெளிவற்ற பொறுப்பு ஆகியவை குழு முடிவெடுத்தலின் பலவீனங்கள் ஆகும்.

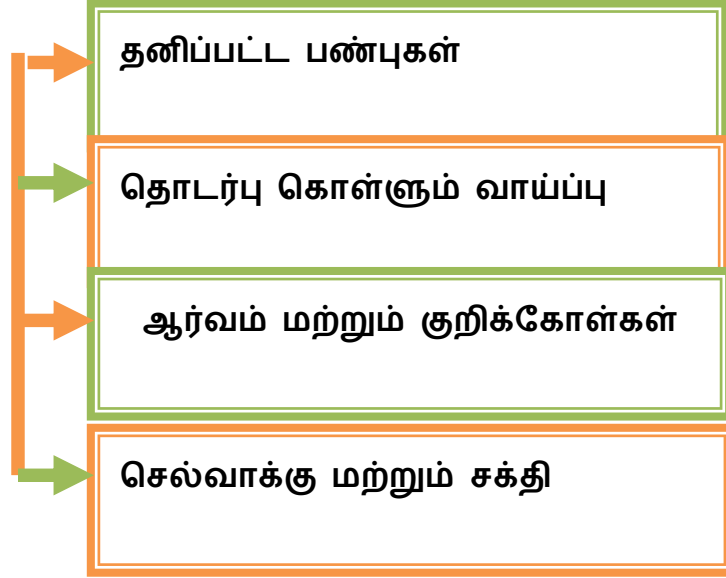
- (iii) குழுக்களின் செயல்திறன்: குழுக்களின் செயல்திறனை வரையறுக்கப் பயன்படுத்தப்படும் அளவுகோல்களை அடிப்படையாகக் கொண்டு செயல்படுவதை குறிக்கிறது. துல்லியத்தைப் பொறுத்தவரை, குழு முடிவுகள் பொதுவாக ஒரு குழுவில் உள்ள சராசரி நபரின் முடிவுகளை விட மிகவும் துல்லியமானவை. ஆனால் வேகத்தைப் பொறுத்தவரை, தனிப்பட்ட முடிவுகள் விரைவாக எட்டப்படும். படைப்பாற்றலை எடுத்துக்கொண்டால் குழுக்கள் தனிநபர்களை விட மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.
- (iv) குழு சிந்தனை: உறுப்பினர்கள் எந்தவொரு எதிர்ப்பையும் பகுத்தறிந்து, சந்தேகங்களை வெளிப்படுத்தி அதற்கு விளக்கங்களை பெரும் போது குழு சிந்தனை ஏற்படுகிறது. ஆனால் பல நேரங்களில் சந்தேகம் உள்ள உறுப்பினர்கள் தங்கள் குழுவின் ஒற்றுமை பாதிக்கப்படுமோ என்ற பயத்தில் தங்கள் கருத்துக்களை வெளிக்காட்டிக்கொள்வதில்லை.
- (v) குழு முடிவுகளை தவிர்த்தல்: சில நேரங்களில் குழுக்கள் எடுக்கும் முடிவுகளில் குழு உறுப்பினர்களுக்கு உடன்பாடு இருப்பதில்லை. அச்சமயங்களில் உடன்படாத உறுப்பினர்கள் குழுக்கள் எடுக்கும் முடிவுக்கு பொறுப்பேற்க வேண்டியதில்லை. எடுக்கப்பட்ட முடிவுகளின் வெற்றிக்கோ தோல்விக்கோ அவர்கள் பொறுப்பாளர்கள் இல்லை. இந்த சூழ்நிலையே குழு முடிவுகளை தவிர்த்தல் எனப்படுகிறது.

5. குழு பணிகள்

ஒரு சமூக அமைப்பில் கொடுக்கப்பட்ட நிலையை அடைய எதிர்பார்க்கப்படும் நடத்தை முறைகளின் தொகுப்பே குழு பணிகள் ஆகும். குழு உறுப்பினர்கள் தங்களுக்கு கொடுக்கப்பட்ட பணியைச் செய்து, குழுவின் இலக்குகளை அடைவதே குழுப் பணியாகும். குழு உறுப்பினர்கள் தங்களுக்கு ஒதுக்கப்பட்ட வேலைகளை பல்வேறு வழிகளில் அடைய முயற்சிப்பர். அவர்கள் பிரச்சினையின் தன்மையை ஆராய்ந்து, அதைக் கையாள்வதற்கான சிறந்த வழிகளைக் கண்டறிந்து, சிக்கலைத் தீர்ப்பதற்கு உதவக்கூடிய குறிப்பிட்ட தீர்வுகளை வழங்க வேண்டும்,

குழு உருவாக்கத்திற்கான காரணங்கள்

- தனிப்பட்ட பண்புகள்: ஒத்த நம்பிக்கைகள், அணுகுமுறைகள் மற்றும் மதிப்புகள் கொண்ட நபர்கள் குழுக்களை உருவாக்குவதற்கான வாய்ப்புகள் அதிகம்.



படம் எண் 3.3 குழு உருவாக்கத்திற்கான காரணங்கள்

- தொடர்பு கொள்ளும் வாய்ப்பு: ஒரு நிறுவனத்தின் ஊழியர்களுக்கு, ஒருவருக்கொருவர் தொடர்புகொள்வதற்கான வாய்ப்பு வழங்கப்பட்டால், அவர்களிடம் பல விஷயங்கள் ஒத்திருப்பதைக் கண்டறிந்து, குழுக்களை உருவாக்கி, அதன் மூலம் நிறுவனங்கள் அதன் நோக்கங்களை அடைகிறது.
- ஆர்வம் மற்றும் குறிக்கோள்கள்: தனிநபர்கள் பொதுவான ஆர்வத்தையும் குறிக்கோள்களையும் பகிர்ந்து கொள்ளும்போது, அதன் சாதனைக்கு ஒத்துழைப்பும் ஒருங்கிணைப்பும் தேவை, இது குழுக்களின் உருவாக்கத்திற்கும் காரணமாகிறது.
- செல்வாக்கு மற்றும் சக்தி: ஒரு குழுவிற்கு ஒரு தனிநபருடன் ஒப்பிடும்போது அதிக செல்வாக்கு மற்றும் சக்தி உள்ளது, இது அதன் உருவாக்கத்தையும் ஊக்குவிக்கிறது.

பொதுவாக, குழுக்கள் தனிப்பட்ட தேவைக்காகவோ அல்லது நிறுவனங்களின் தேவைகளுக்காகவோ உருவாக்கப்படுகின்றன. அவை தனிப்பட்ட, சமூக அல்லது பொருளாதார காரணிகளுக்காக உருவாக்கப்பட்டு இருக்கலாம். உறுப்பினர்கள் தங்கள் அடிப்படை தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய குழுவுடன் இணைந்திருக்க வேண்டும் என்பதே இதன் பொருள்.

மாணவர் செயல்முறை

ஒரு குழுவை உருவாக்கி ஏதேனும் ஒரு தலைப்பைப் பற்றி விவாதிக்கவும்.

3.2 குழுக்களை வரையறுத்தல் மற்றும் வகைப்படுத்துதல்

அறிமுகம்

பிறந்த தருணத்திலிருந்தே மனிதன் ஏதேனும் ஒரு குழுவைச் சார்ந்து வாழ்கிறான். மனிதன் சார்ந்திருக்கும் முதற்குழு அவனது குடும்பம் ஆகும், அதை சமூக அமைப்பின் ஒரு பிரிவு என்று அழைக்கலாம். இந்த குழுவில் தான், ஒருவர் குழு விதிமுறைகள், சமூக மதிப்புகள் மற்றும் சமூகத்தின் “செய்யக்கூடாதவைகள்” ஆகியவற்றை உரையாடல்களின் மூலம் கற்றுக்கொள்கின்றனர்.

பிறப்பு முதல் இறப்பு வரை ஒரு நபர் ஏதேனும் ஒரு குழுவில் உறுப்பினராக இருப்பர், மேலும் அவரை சேர்ந்த குழுவால் அவரது நடத்தை தொடர்ந்து பாதிக்கப்படுகிறது. சமூகமயமாக்கல், வளர்ச்சி மற்றும் ஆளுமையை மாற்றியமைத்தல் ஆகியவற்றில் முதன்மை குழுவான குடும்பம் பெரும் செல்வாக்கை செலுத்துகிறது.

பின்னர், சுற்றத்தினர், பள்ளி, சகாக்கள், விளையாட்டுத் தோழர்கள் மற்றும் பல்வேறு அமைப்புகள் போன்ற இரண்டாம் நிலை குழுக்கள் தனிநபரின் வளர்ச்சியைப் பாதிப்பதோடு இல்லாமல், சமூகத்தில் ஒட்டுமொத்தமாக அவரது நடத்தை, செயல் மற்றும் செயல்திறனைத் தீர்மானிக்கின்றன.

அதிகாரம், கவுரவம், அங்கீகாரம், நட்பு, ஒப்புதல், இணைப்பு, பாதுகாப்பு போன்ற சமூகத் தேவைகளை பூர்த்தி செய்வதற்காக குழுக்கள் முறைசாரா அல்லது

முறையாக உருவாக்கப்படுகின்றன. கலை, இசை, ஓவியம், நாடகம் போன்ற சிறப்புத் திறன்களை வளர்க்கவும் குழுக்கள் உதவுகின்றன.

குழுக்கள் ஒருவரின் தனிப்பட்ட தேவைகளையும் பூர்த்தி செய்கின்றன. ஒத்துழைப்பு, போட்டி, தியாகம், கற்றுக்கொள்ளுதல், தன்னால் இயன்றதை பிறருக்கு கொடுப்பது மற்றும் தனக்கு தேவையானதை குழுக்களிடம் பெற்றுக்கொள்ளுதல் போன்றவை ஒரு குழு சூழ்நிலையில் உருவாக்கப்படுகின்றன.

“குழு” என்ற வார்த்தையின் பொருள்

நியூகாம்பின் கூற்றுப்படி, ஒரு குழு என்பது இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நபர்களால் உருவாக்கப்பட்டு, அந்த குழுவுக்கான விதிமுறைகளை ஒருவருக்கொருவர் பகிர்ந்து கொள்கிறார்கள். மேலும் அவர்களின் சமூகப் பாத்திரங்கள் தெளிவாக ஒன்றோடொன்று இணைக்கப்படுகின்றன. குழு உறுப்பினர்களுக்குள் சில பொதுவான மதிப்புகளைப் பகிர்ந்து கொள்கிறார்கள். மேலும் குழு உறுப்பினர்களுக்கிடையே ஒரு பொதுவான சமூக நோக்கம் அல்லது செயல்பாடு இருக்கும் அந்த நோக்கமே உறுப்பினர்களுக்குள் பிணைப்பை ஏற்படுத்தும்.

ஷெரிப் மற்றும் ஷெரிப் (1964) கருத்துப்படி, தனிநபர்கள் பரஸ்பர ஆதரவை வழங்குவதற்கும் அவர்களுக்கு தனிப்பட்ட மதிப்பை வழங்குவதற்கும் குழுக்கள் அமைக்கப்பட்டுள்ளன.

குழு என்ற சொல் மூன்று வகையான சூழல்களுக்கு பயன்படுத்தப்படுகிறது:

(1) ஏராளமான நபர்கள் அமர்ந்திருப்பது, பேசுவது அல்லது ஒன்றாக நடப்பது ஒரு குழு என்று அழைக்கப்படலாம். பஸ், ரயில் அல்லது விமானத்தில் பயணிக்கும் நபர்களைப் போல எந்தவொரு பொதுவான உந்துதல் இல்லாமலும் உடல் ரீதியான நெருக்கம் அல்லது அருகாமை மட்டுமே வலியுறுத்தப்படுகிறது.

(2) தனிநபர்கள் ஒருவருக்கொருவர் எந்த உறவும் இல்லாதபோது ஒரு குறிப்பிட்ட குழுவிற்குள் வகைப்படுத்தப்படலாம், ஆனால் அவர்களுக்கு சமூக

சேவையாளர்கள், அரசியல்வாதிகள், கல்வியாளர்கள் போன்ற பொதுவான பண்புகள் உள்ளன.

(3) ஒரு குறிப்பிட்ட அமைப்பின் உறுப்பினர்கள் குழுவிற்கு ஒரு திட்டவட்டமான கட்டமைப்பைக் கொண்டிருக்கும்போது ஒரு குழுவைச் சேர்ந்தவர்கள் என்று கூறப்படுகிறது, மேலும் உறுப்பினர்களுக்கு விசுவாசமும், அந்தக் குழு தங்களுக்கு சொந்தமானது என்ற உணர்வும் இருக்கும்.

(4) ஒரு பொதுவான நோக்கம், பொதுவான குறிக்கோள் அல்லது பொதுவான நோக்கத்தை நிறைவேற்ற நபர்கள் ஒன்று சேரும்போது மட்டுமே அதை ஒரு குழுவாக வகைப்படுத்தலாம்.

ஒரு குழுவை உருவாக்குவதற்கான அளவுகோல்கள்

ஒரு குழுவின் உறுப்பினராகக் கருதப்படுவதற்கு சம்பந்தப்பட்ட நபர்கள் சில நிபந்தனைகளை பூர்த்தி செய்ய வேண்டும்:

(1) ஒரே நேரத்தில் ஒரே இடத்தில் இருப்பது மட்டும் போதாது. அவர்கள் ஒருவருக்கொருவர் ஒருவித சமூக தொடர்புகளில் ஈடுபட வேண்டும் அல்லது குறைந்தபட்சம் அத்தகைய தொடர்புக்கான திறனைக் கொண்டிருக்க வேண்டும்.

(2) உறுப்பினர்கள் ஏதோவொரு வகையில் ஒருவருக்கொருவர் சார்ந்திருக்க வேண்டும்.

(3) உறுப்பினர்களுக்கிடையிலான உறவு நிலையானதாக இருக்க வேண்டும். உதாரணமாக, ஒரு விமானம் அல்லது ரயிலில் பயணிக்கும் இரண்டு பயணிகளுக்கு இடையே ஒரு சுருக்கமான உரையாடலை மேற்கொள்வதன் மூலம் அவர்கள் உண்மையில் ஒரு குழுவாக மாற மாட்டார்கள். இவ்வாறு ஒரு பொதுவான நோக்கம் இல்லாமல் தனிநபர்களின் சேகரிப்பு மட்டுமே ஒரு சமூகக் குழுவை உருவாக்காது. ஒரு குழுவின் முக்கிய அம்சம் பொதுவான நோக்கம்.

குழு வகைகள்

குறிப்பிட்ட நோக்கங்களை அடைய இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நபர்கள், ஒன்றிணைந்து, தொடர்பு கொண்டு செயலாற்றுவதிலும் ஒருவருக்கொருவர் சார்ந்து இருத்தலும் குழு எனப்படும்.

1. முதன்மை மற்றும் இரண்டாம் நிலை குழுக்கள்:

குலுக்கலுக்கிடையில் உள்ள நேருக்கு நேர் அல்லது மறைமுக தொடர்பின் அடிப்படையில், குழுக்களை பின்வருமாறு பிரிக்கலாம்:

குழுக்களின்வகைப்பாடு

முதன்மை மற்றும் இரண்டாம் நிலை குழுக்கள்
முறையான மற்றும் முறைசாரா குழுக்கள்
உறுப்பினர் மற்றும் குறிப்பு குழுக்கள்
ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட மற்றும் அமைப்புசாரா குழுக்கள்
தற்செயலான மற்றும் நோக்கமான குழுக்கள்
திறந்த மற்றும் மூடிய குழுக்கள்
தற்காலிக மற்றும் நிரந்தர குழுக்கள்
பெயரளவு மற்றும் செயல்படாத குழுக்கள்

படம் எண் 3.4 குழு வகைகள்

(i) முதன்மை குழு: ஒரு நபர் மற்ற உறுப்பினர்களுடன் நேரடியாகவும், இணக்கமாகவும் தொடர்பு கொள்ளும் குழு முதன்மைக் குழு என்று அழைக்கப்படுகிறது. ஒரு நபரின் ஆரம்ப கற்றல் மற்றும் சமூக நடத்தைக்கு இவ்வகை குழுக்களே காரணம். எ.க. குடும்பம், நண்பர்கள் இவ்வகைக் குழுவைச் சார்ந்தவர்கள்.

(ii) இரண்டாம் நிலை குழு: ஒரு குழுவில் உள்ள ஒருவர் மறைமுகமாக மற்ற உறுப்பினர்களைச் சார்ந்து இருத்தல் இரண்டாம் நிலை குழுக்கலாகும். மேலும் இவ்வகை குழுக்களின் உறவுகள் விதிமுறைகளுக்கு உட்பட்டதாகவே இருக்கும். எ.க. பணிபுரியும் நிறுவனம், படிக்கும் கல்லூரி ஆகியவை இதில் அடங்கும்.

2. முறையான மற்றும் முறைசாரா குழுக்கள்:

(i) முறையான குழுக்கள்: ஒரு நிறுவன நோக்கத்திற்கு சேவை செய்யும் நோக்கத்துடன், நிர்வாகத்தால் உருவாக்கப்படும் குழுக்கள். இவை மேலும் வகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளன:

சுய நிர்வகிக்கப்பட்ட அணிகள்: இவ்வகைக் குழுக்கள் சுயமாக செயல்படக்கூடியவை. மேலும் தனக்கான முடிவுகளை எடுக்க திறன்பெற்ற ஊழியர்களின் தொகுப்பே இவ்வகைக் குழுக்கள்.

தர வட்டங்கள்: ஒரே துறையைச் சேர்ந்த சில ஊழியர்கள், குறிப்பிட்ட நாட்கள் இடைவெளியில் சில மணி நேரம் சந்தித்து, தங்கள் நிறுவன பிரச்சினைகளைப் பற்றி பேசுவதற்கும், அதற்கான காரணங்களைக் கண்டறிந்து, தீர்வுகளைக் ஆராய்வதற்கும், இது தொடர்பாக தேவையான நடவடிக்கைகளை எடுக்கவும் உருவாக்கப்பட்ட குழுவே தர வட்டங்கள் எனப்படுகின்றன.

செயற்குழு: நிறுவனத்தின் வெவ்வேறு சிக்கல்களைக் கண்டறிந்து விவாதிப்பதற்கும், அதற்கான முடிவுகளை எடுப்பதற்கும் நிர்வாகத்தால் உருவாக்கப்பட்ட ஊழியர் சங்கமே செயற்குழு எனப்படுகிறது. இது கீழ்வரும் பல்வேறு வகைகளில் இருக்கலாம்:

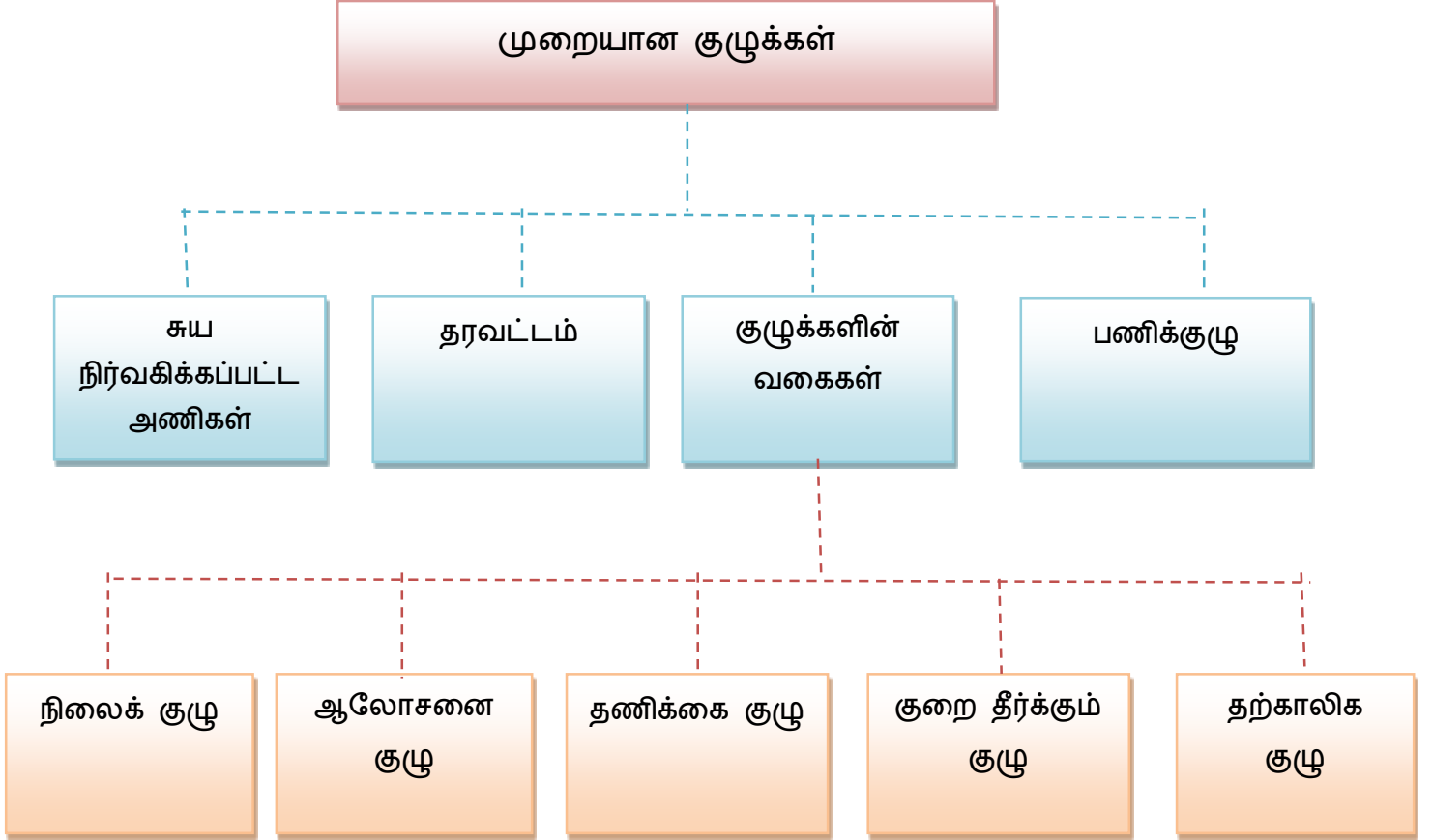
- நிலைக் குழு
- ஆலோசனைக் குழு
- தணிக்கைக் குழு
- குறை தீர்க்கும் குழு
- தற்காலிகக் குழு

பணிக்குழு: இது ஒரு தற்காலிக குழு, இக்குழுவின் பணியைச் செய்வதற்காக பல்வேறு துறைகளைச் சேர்ந்தவர்கள் ஒன்றிணைக்கப்படுகிறார்கள்.

(ii) முறைசாரா குழுக்கள்

பணியிடத்தில் இயங்கும் சமூக மற்றும் உளவியல் ஒற்றுமைகள், முறைசாரா குழுக்களை உருவாக்குகின்றன. பொதுவான ஆர்வம், சமூகத் தேவைகள், அருகாமை மற்றும் பரஸ்பர ஈர்ப்பு காரணமாக இந்த குழுக்களின் உருவாக்கம் தன்னிச்சையானதே தவிர நிர்வாகத்தால் உருவாக்கப்பட்டதல்ல.

- குழுவின் இரண்டு பரந்த வகைப்பாடுகளைத் தவிர, அவை முதன்மை குழுக்கள், இரண்டாம் நிலை குழுக்கள், உறுப்பினர் குழுக்கள், குறிப்பு குழுக்கள் மற்றும் விருப்பக் குழுக்கள் என பிரிக்கப்படுகின்றன.



படம் எண் 3.5 முறையான குழுக்கள் - வகைகள்

3. உறுப்பினர் மற்றும் குறிப்பு குழுக்கள்

உறுப்பினர்கள் தங்கள் பணி சார்ந்து பதிவு செய்து கொள்வதின் அவசியத்தால், குழுக்களை பின்வரும் இரண்டு வகைகளாக நாம் வேறுபடுத்தலாம்:

(i) **உறுப்பினர் குழு:** உறுப்பினர்கள் தங்கள் சார்ந்த நிறுவனத்தில் பதிவு செய்து, அதன் ஒரு பகுதியாக மாறுவதற்கு உறுப்பினர் அட்டை அல்லது சான்றிதழைப் பெற முனையும் ஒரு குழு, உறுப்பினர் குழு என்று அழைக்கப்படுகிறது. எ.க. தொழிற்சங்கங்கள்.

(ii) **குறிப்புக் குழு:** இது தனிநபர்களின் உண்மையான தொடர்பாக இருக்கக்கூடாது, ஒரே தொழில் அல்லது பிற ஒத்த பண்புகளின் காரணமாக

ஒரு நபர் தன்னை தொடர்புபடுத்திக் கொள்ளும் ஒரு குழு ஒரு குறிப்புக் குழு என்று அழைக்கப்படுகிறது. எ.க. லாரி உரிமையாளர்கள் சங்கம்.

(iii) ஆர்வக்குழுக்கள்: மக்களின் விருப்பத்திற்காக (சுய நலன் தொடர்பானது) கைகோர்க்கும் நபர்கள் ஒரு ஆர்வக் குழுவை உருவாக்குகிறார்கள். எ.க. ஓவியம் மற்றும் கைவினைக் குழுக்கள்.

4. ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட மற்றும் அமைப்புசாரா குழுக்கள்

குழுக்களின் அமைப்பு மற்றும் பிணைப்பு ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் குழுக்களின் வகைப்பாடு கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளது:

(i) ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட குழு: ஒரு குறிப்பிட்ட ஒழுக்கத்தைச் சேர்ந்த நபர்கள் ஒருவருக்கொருவர் ஆதரவளிப்பதன் மூலம் ஒரு குழுவாக முறையாக ஒன்றிணைந்து செயல்படும்போது, அவர்கள் ஒரு ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட குழுவில் இருப்பதாகக் கூறப்படுகிறது. இக்குழுக்கள் அரசால் அங்கீகரிக்கப்பட்டவை, மேலும் இதன் உறுப்பினர்களின் பணி காலம் நிரந்தரமானது. எ.க. வங்கி மற்றும் மருத்துவமனை ஊழியர்கள்.

(ii) ஒழுங்கமைக்கப்படாத குழு: தனிநபர்கள் ஒரே குழுவில் பணியாற்றுவதால் இது ஒழுங்கமைக்கப்படாத குழு என்றழைக்கப்படுகிறது. இக்குழுக்கள் அரசால் அங்கீகரிக்கப்படாதவை, மேலும் இதன் உறுப்பினர்களின் பணி காலம் தாற்காலிகமானது. எ.க. ஒப்பந்த பணியாளர்கள்.

5. தற்செயலான மற்றும் நோக்கமான குழுக்கள்

குழு உருவாக்கத்தின் நோக்கம் பின்வரும் இரண்டு வகைகளாக பிரிக்கப்படுகிறது:

(i) தற்செயலான குழு: தற்செயலாக ஒரு குழு எந்த நோக்கமும் இல்லாமல், உருவாகும்போது, அது ஒரு தற்செயலான குழு என்று அழைக்கப்படுகிறது.

(ii) நோக்கக் குழு: ஒரு திட்டவட்டமான காரணத்திற்காக அல்லது பணி நிறைவேற்றுவதற்கான நோக்கத்திற்காக உருவாக்கப்பட்ட குழு நோக்கக்குழு என அழைக்கப்படுகிறது.

6. திறந்த மற்றும் மூடிய குழுக்கள்

ஒரு குழுவில் உறுப்பினர்களின் நுழைவு மற்றும் வெளியேறும் நோக்கத்தின் அடிப்படையில், அதை பின்வருமாறு வேறுபடுத்தலாம்:

(i) **திறந்த குழு:** புதிய நபர்கள் சுதந்திரமாக நுழையக்கூடிய குழு மற்றும் பழைய உறுப்பினர்கள் எப்போது வேண்டுமானாலும் வெளியேற எவ்வித கட்டுப்பாடுகளும் இல்லாத குழுக்கள் திறந்த குழு என்று அழைக்கப்படுகிறது.

(ii) **மூடிய குழு:** புதிதாக உறுப்பினர் சேர்க்கை எதுவும் வழங்கப்படாத தடைசெய்யப்பட்ட குழு, மூடிய குழு என அழைக்கப்படுகிறது.

7. தற்காலிக மற்றும் நிரந்தர குழுக்கள்

ஒரு குழு ஒரு குறுகிய காலத்திற்கு அல்லது நீண்ட காலத்திற்கு உருவாக்கப்படலாம். இந்த அளவுகோல்களின் அடிப்படையில் இரண்டு வகை குழுக்களைப் பற்றி இப்போது விவாதிப்போம்:

(i) **தற்காலிக குழு:** ஒரு குறிப்பிட்ட திட்டம் அல்லது பணிக்காக தனிநபர்கள் ஒன்று சேரும்போது, அவர்கள் ஒரு தற்காலிக குழுவில் இருப்பது அறியப்படுகிறது. அத்தகைய குழுக்கள் பணி முடிவடைந்தவுடன் கலைக்கப்படுகிறது.

(ii) **நிரந்தர குழு:** இத்தகைய குழுக்கள் குழு உறுப்பினர்களின் நீண்டகால தொடர்பைக் குறிக்கின்றன. இங்கே, ஒரு குறிப்பிட்ட அமைப்பைச் சேர்ந்தவர்கள் ஒரே குழுவில் இருப்பது அறியப்படுகிறது.

8. பெயரளவு மற்றும் செயல்படாத குழுக்கள்

செயலின் அவசியத்தின் அடிப்படையில், குழுக்களை பின்வரும் வகைகளாகப் பிரிக்கலாம்:

(i) **பெயரளவிலான குழு:** உறுப்பினர்கள் சிக்கலைத் தீர்ப்பதில் ஈடுபட்டுள்ளனர், சவால்களை எடுத்துக்கொள்கிறார்கள் மற்றும் நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்கின்றனர், இது பெயரளவு குழு என்று அழைக்கப்படுகிறது.

(ii) செயல்படாத குழு: தனிநபர்கள் ஒரே குழுவில் ஒன்றாக இருப்பினும், அவர்கள் எந்த பணியையும் செய்யாத காரணத்தினால் அவர்கள் செயல்படாத குழுவாக கருதப்படுகிறார்கள்.

குழு இயக்கவியலைத் திட்டமிட்டு பகுப்பாய்வு செய்யும் போது பல்வேறு வகையான குழுக்களைப் புரிந்துகொள்வது அவசியமாகிறது. ஒரு செல்வாக்கு மிக்க குழு திறமையான மற்றும் நன்கு ஒருங்கிணைந்த அணியாக வெளிப்படுகிறது.

குழு வளர்ச்சியின் கட்டங்கள்

அறிமுகம்

குழு மேம்பாடு என்பது ஒரு குழுவாக பணியாற்றுவதற்கான மக்கள் சங்கத்தை உருவாக்கி அதன் மூலம் ஒரு பொதுவான இலக்கை அடைவதற்கு அவர்களின் நடவடிக்கைகளை வழிநடத்துதல் என்பதாகும். ஒவ்வொரு குழு உறுப்பினரின் வேலைகளும் ஒன்றுக்கொன்று சார்ந்தவை, எனவே ஒருவரின் செயல்திறன் முழு குழுவின் செயல்திறனையும் பாதிக்கும். இது பெரும்பாலும் குழு கட்டிடம் அல்லது குழு வளர்ச்சி என அழைக்கப்படுகிறது.

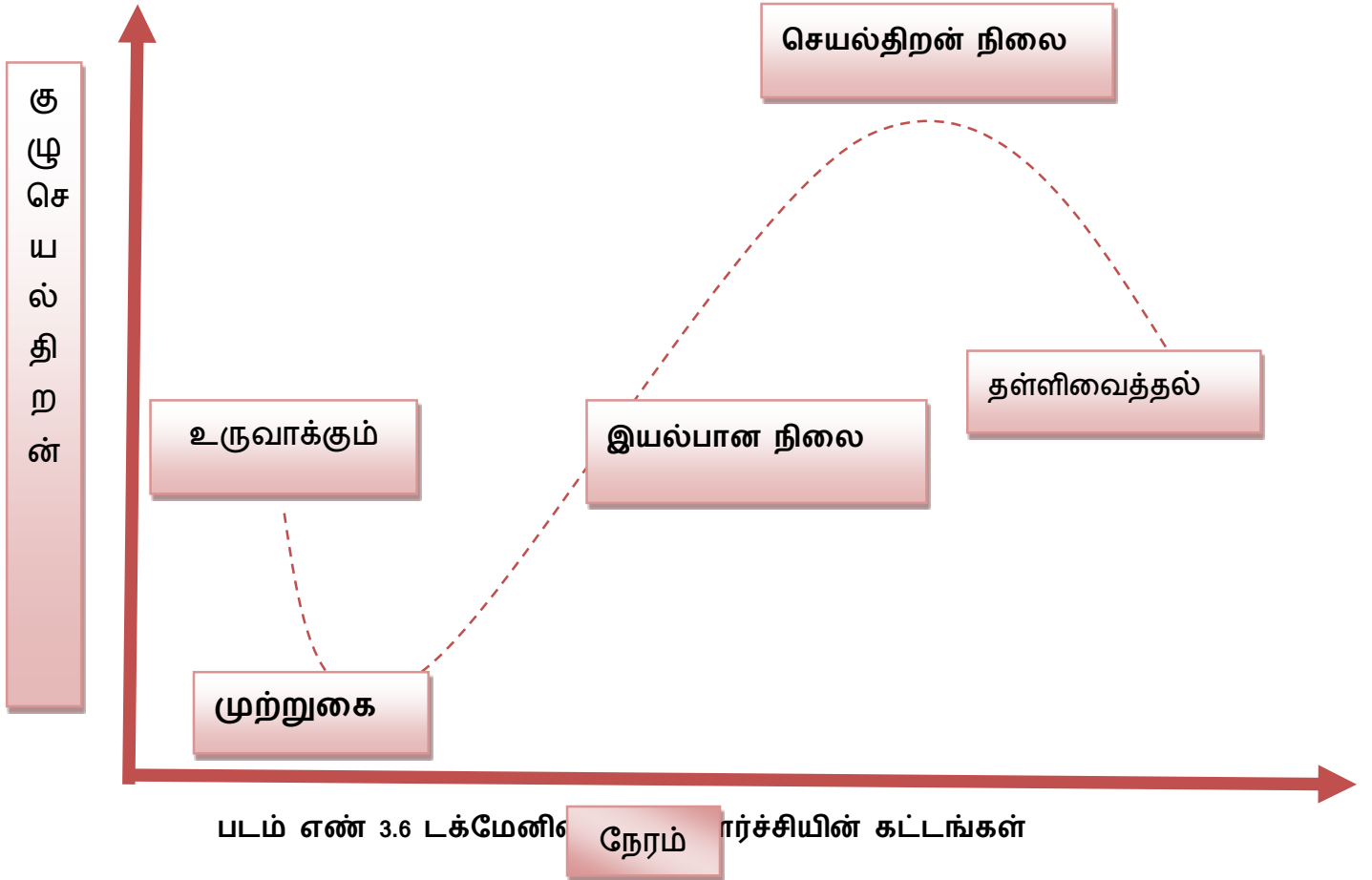
குழு வளர்ச்சியின் மிகவும் பிரபலமான மற்றும் நன்கு அறியப்பட்ட மாதிரியை புரூஸ் டக்மேன் முன்மொழிந்தார், இதில் உருவாக்கம், முற்றுகை நிலை, இயல்பான நிலை, செயல்திறன் நிலை மற்றும் தள்ளிவைத்தல் ஆகிய ஐந்து நிலைகள் அடங்கும்.

டக்மேனின் குழு வளர்ச்சியின் கட்டங்கள்

1. உருவாக்கம்: இந்த கட்டத்தில், ஒரு புதிய குழுவின் உருவாக்கம் தொடங்குகிறது, அதில் உறுப்பினர்கள் ஒன்று கூடி ஒருவருக்கொருவர் தொடர்புகளை ஏற்படுத்திக் கொள்கிறார்கள். இங்கே தனிநபர்கள் பணியின் நோக்கம் மற்றும் அதை அணுகுவதற்கான வழிகள் பற்றி அறிய உற்சாகமாகவும் ஆர்வமாகவும் உள்ளனர். பொதுவாக, தனிநபர்கள் மற்றவர்களால் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட வேண்டும் என்றும், சர்ச்சைகளும் மோதல்களும் இன்றி செயலாற்ற வேண்டும் என்ற விருப்பத்துடன் வருகிறார்கள்.

உணர்வுகள்: இந்த கட்டத்தில் நிச்சயமற்ற தன்மை அதிகமாக உள்ளது, மேலும் குழு உறுப்பினர்கள் தலைமைத்துவத்தையும் அதிகாரத்தையும் தேடுவார்கள். அதிகாரத்தை உறுதிப்படுத்தும் அல்லது அறிவுள்ள ஒரு உறுப்பினர் கட்டுப்பாட்டை எடுத்துக் கொள்ளலாம். குழு உறுப்பினர்கள் மனதில் "குழு எனக்கு என்ன வழங்கும்?", "என்னிடம் என்ன எதிர்பார்க்கப்படுகிறது?", "நான் இந்த குழுவிற்கு பொருத்தமா?" போன்ற கேள்விகளை எழுகிறது. உறுப்பினர்களின் உணர்வுகளை ஒருவருக்கொருவர் புரிந்து கொள்வதால் பெரும்பாலான தொடர்புகள் சமூகமாக இருக்கிறது.

நடத்தைகள்: உருவாக்கும் கட்டத்தில் குழு உறுப்பினர்களிடம் நிறைய கேள்விகள் எழலாம், இது புதிய அணியைப் பற்றிய அவர்களின் உற்சாகத்தையும், அணியில் தங்களின் இடத்தைப் பற்றி அவர்கள் உணரக்கூடிய நிச்சயமற்ற தன்மை அல்லது பதட்டத்தையும் பிரதிபலிக்கிறது.



குழு பணிகள்: உருவாக்கும் கட்டத்தின் போது அணிக்கான முக்கிய பணி என்னவெனில் தெளிவான அமைப்பை உருவாக்கி, அவற்றுக்கான குறிக்கோள்கள் மற்றும் திசைகளை உருவாக்குதல். மேலும் அதன் உறுப்பினர்களுக்கு தெளிவான பாத்திரங்களை ஒதுக்கி செயலாற்றச் செய்வதே ஆகும். இதனால் உறுப்பினர்கள் நம்பிக்கையை வளர்க்கத் தொடங்குவார்கள். நல்ல நெறிப்படுத்தல் அணியின் நோக்கம் மற்றும் குறிக்கோள்களின் அடிப்படையில் உறுப்பினர்களை களமிறக்க உதவும். இதன் மூலம் அணியின் செயல்முறையிலும், உற்பத்தித்திறனிலும் குழு உறுப்பினர்களிடையே எதிர்பார்ப்புகளை ஏற்படுத்த முடியும். உருவாக்கும் கட்டத்தில் அணியின் ஆற்றலின் பெரும்பகுதி அணியை வரையறுப்பதில் கவனம் செலுத்துகிறது, எனவே உற்பத்தித்திறன் ஒப்பீட்டளவில் குறைவாக இருக்கலாம்.

2. முற்றுகை நிலை: உருவாக்கும் நிலை முடிந்ததும், தாங்கள் செய்ய வேண்டிய பணியின் சூழலில் தனிநபர்கள் ஒருவருக்கொருவர் தொடர்பு கொள்ளத் தொடங்குவார்கள். குழு உறுப்பினர்களிடையே மோதல் மற்றும் போட்டி இந்த கட்டத்தில் அதிகமாக இருக்கும்.

மிகவும் ஆதிக்கம் செலுத்தும் குழு உறுப்பினர்கள் முன்னால் வருகிறார்கள், அதே நேரத்தில் மோதல் மனப்பான்மையுடைய உறுப்பினர்கள் அமைதியாக இருப்பார்கள். தலைமை, பொறுப்பு, உத்திகள், விதிகள், அதிகாரம், மதிப்பீடு, வெகுமதி முறை தொடர்பான பிரச்சினைகள் இந்த கட்டத்தில் எழுகின்றன. முற்றுகை நிலை என்பது மிகவும் கடினமான மற்றும் முக்கியமான கட்டமாகும். தனிப்பட்ட நபர்களின் குணாதிசயங்கள் வெளிப்படுவதால் இது மோதல் மற்றும் போட்டிகள் நிறைந்த காலம். இந்த கட்டத்தில் அணியின் செயல்திறன் உண்மையில் குறையக்கூடும், ஏனெனில் குழுவின் ஆற்றல் உற்பத்தி இல்லாத செயல்களில் ஈடுபடுகிறது. குழு இலக்குகளில் உறுப்பினர்கள் உடன்பட மாட்டார்கள். மேலும் குழுக்களைச் சுற்றி துணைக்குழுக்கள் உருவாகலாம். இந்த கட்டத்தை அடைய, உறுப்பினர்கள் தடைகளை கடந்த, தனிப்பட்ட வேறுபாடுகளை ஏற்றுக்கொண்டு, குழு பணிகள் மற்றும் குறிக்கோள்களில் முரண்பட்ட கருத்துக்களை ஏற்றுக்கொண்டு

செயல்பட வேண்டும். இந்த நிலையில் அணிகள் தடுமாறலாம். மோதல்களை எதிர்கொள்ளத் தவறினால் நீண்டகால பிரச்சினைகள் ஏற்படக்கூடும்.

உணர்வுகள்: அணி அதன் குறிக்கோள்களை நோக்கி நகரத் தொடங்கும் போது, உறுப்பினர்கள் தங்கள் ஆரம்ப கால உற்சாகம் மற்றும் எதிர்பார்ப்புகளுக்கு ஏற்ப அணியில் வாழ முடியாது என்பதைக் உணருவார்கள். அவர்களின் கவனம் பணிகளிலிருந்து அணியின் முன்னேற்றம் அல்லது செயல்முறையில் இருந்து விரக்தி அல்லது கோபமாக மாறக்கூடும். அணியின் இலக்குகளை அடைய முடியாமல் போனது குறித்து உறுப்பினர்கள் கவலை தெரிவிக்கலாம். இந்த கட்டத்தில் குழு வேறுபாடுகளுக்கு குழு எவ்வாறு பதிலளிக்கும் என்பதையும் அது மோதலை எவ்வாறு கையாளும் என்பதையும் உறுப்பினர்கள் பார்க்க முயற்சிக்கின்றனர்.

நடத்தைகள்: குறிக்கோள்கள், எதிர்பார்ப்புகள், பாத்திரங்கள் மற்றும் பொறுப்புகள் குறித்து வெளிப்படையாக வெளிப்படுத்தப்படுவதால், வெறுப்பு அல்லது கருத்து வேறுபாடுகள், இந்த கட்டத்தின் போது உருவாகும். உறுப்பினர்கள் தங்கள் தனிப்பட்ட அல்லது அணியின் முன்னேற்றத்தை குறைக்கும் தடைகள் குறித்து விரக்தியை வெளிப்படுத்தலாம்; இந்த விரக்தி அணியின் மற்ற உறுப்பினர்கள், அல்லது அணி தலைமையிடம் வெளிக்காட்டப்படலாம். இந்த கட்டத்தின் போது, குழு உறுப்பினர்கள் அணியின் அசல் பணி அல்லது குறிக்கோள்களை விவாதிக்கலாம் அல்லது விமர்சிக்கலாம்.

குழு பணிகள்: குழுக்கள் தனது குறிக்கோள்களை அடைய ஒருவேளையை / பெரிய இலக்குகளை சிறிய, அடையக்கூடிய படிகளாக உடைத்து, அதன் வளர்ச்சிக்காக கவனம் செலுத்தலாம். பணி தொடர்பான திறன்கள் மற்றும் குழு செயல்முறை மற்றும் மோதல் மேலாண்மை திறன் ஆகியவற்றை கையாள குழுக்கள் உருவாக்க வேண்டியிருக்கலாம். அணியின் குறிக்கோள்கள், பாத்திரங்கள் மற்றும் பணிகளை மறுவரையறை செய்வது, குழு உறுப்பினர்களுக்கு இந்த கட்டத்தில் அவர்களுக்கு இருக்கும் விரக்தி அல்லது குழப்பத்தை கடக்க உதவும்.

3. இயல்பான நிலை: ஒவ்வொரு உறுப்பினரின் பங்கு, அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்புகள் வழங்கப்பட்டவுடன், குழு உறுப்பினர்கள் ஒரு குழுவில் ஐக்கியமாகத் தொடங்குவார்கள். இங்கே, எல்லோரும் இலக்கை நோக்கி ஒன்றாக செயல்படுவார்கள் மற்றும் ஒருவருக்கொருவர் அனுபவத்தையும் திறன்களையும் பகிர்ந்து கொள்வார்கள். அணிகள் இந்த நிலைக்கு வந்தவுடன், மோதல்கள் தீர்க்கப்பட்டு ஓரளவு ஒற்றுமை வெளிப்படுகிறது. நிர்ணயிக்கும் கட்டத்தில், தலைவர் அல்லது தலைவர்கள் யார், மற்றும் தனிப்பட்ட உறுப்பினரின் பாத்திரங்கள் என்ன

போன்றவற்றில் ஒருமித்த கருத்து உருவாகிறது. ஒருவருக்கொருவர் இடையே உள்ள வேறுபாடுகள் குறையத் தொடங்குகின்றன, மேலும் குழு உறுப்பினர்களிடையே ஒத்திசைவு மற்றும் ஒற்றுமை உணர்வு வெளிப்படுகிறது. இந்த கட்டத்தில் குழு செயல்திறன் அதிகரிக்கிறது, ஏனெனில் உறுப்பினர்கள் ஒத்துழைக்க கற்றுக்கொள்வதோடு அணி இலக்குகளில் கவனம் செலுத்தத் தொடங்குவார்கள். இருப்பினும், நல்லிணக்கம் ஆபத்தானது, கருத்து வேறுபாடுகள் மீண்டும் தோன்றினால் அணி மீண்டும் முற்றுகை நிலைக்கு செல்லக்கூடும்.

உணர்வுகள்: இந்தக் கட்டத்தின் போது, குழு உறுப்பினர்கள் தங்கள் தனிப்பட்ட எதிர்பார்ப்புகளுக்கும் அணியின் யதார்த்தத்திற்கும் இடையில் அவர்கள் உணர்ந்த முரண்பாட்டைத் தீர்க்கத் தொடங்குகிறார்கள். அணி மிகவும் நெகிழ்வான மற்றும் உள்ளடக்கிய விதிமுறைகளையும் எதிர்பார்ப்புகளையும் அமைப்பதில் வெற்றிகரமாக இருந்தால், உறுப்பினர்கள் தங்கள் "உண்மையான" யோசனைகளையும் உணர்வுகளையும் வெளிப்படுத்துவதில் அதிக அக்கறையுடன் செயல்படுவர். குழு உறுப்பினர்கள் அணியில் மற்றவர்களை அதிக அளவில் ஏற்றுக்கொள்வதை உணர்வார்கள், பலவிதமான கருத்துகள் மற்றும் அனுபவங்கள் அணியை வலுவாக ஆக்குகின்றன. ஆக்கபூர்வமான விமர்சனம் சாத்தியமானது மற்றும் வரவேற்கத்தக்கது. உறுப்பினர்கள் அணியின் ஒரு பகுதியாக உணரத் தொடங்குகிறார்கள், இதன் மூலம் அதிகரித்த குழு ஒத்திசைவிலிருந்து மகிழ்ச்சியைப் பெறலாம்.

நடத்தைகள்: இந்த கட்டத்தில் உறுப்பினர்கள் சிக்கல்களைத் தீர்ப்பதற்கும் குழு நல்லிணக்கத்தை அடைவதற்கும் முயற்சிகளை மேற்கொள்வதைக் காணலாம். குழு உறுப்பினர்களிடையே அடிக்கடி மற்றும் அர்த்தமுள்ள தகவல்தொடர்பு இருக்கலாம், மேலும் யோசனைகளைப் பகிர்ந்து கொள்ள அல்லது குழு உறுப்பினர்களிடம் உதவி கேட்க அதிக விருப்பம் இருக்கலாம். குழு உறுப்பினர்கள் நிறுவப்பட்ட குழு அடிப்படைகள் மற்றும் நடைமுறைகளில் கவனம் செலுத்துவார்கள் மற்றும் அணியின் பணிகளுக்கு தங்கள் கவனத்தைத் திருப்புவார்கள்.

குழு பணிகள்: இந்த கட்டத்தின் போது, உறுப்பினர்கள் தங்கள் ஆற்றலை அணியின் குறிக்கோள்களுக்கு மாற்றி, தனிப்பட்ட மற்றும் கூட்டு வேலைகளில் உற்பத்தித்திறன் அதிகரிப்பதைக் காட்டுவார்கள். குழு செயல்முறைகள் மற்றும் உற்பத்தித்திறனை மதிப்பீடு செய்ய இது பொருத்தமான நேரம் என்பதை குழு உணரலாம்.

4. செயல்திறன் நிலை: இந்த கட்டத்தில், குழு உறுப்பினர்களிடையே ஒற்றுமை உருவாகிறது, இங்கு எல்லோரும் ஒரு இலக்கை அடைய முயற்சிக்கிறார்கள். இந்த நிலையில் நெகிழ்வுத்தன்மையுடனும் ஒருவருக்கொருவர் சார்ந்திருத்தலையும் வலியுறுத்துகிறது. அணி உறுப்பினர்கள் ஒருவருக்கொருவரை நன்கு அறிவார்கள், அவர்கள் அணிக்கு முன் வரும் எந்தவொரு சிக்கலையும் கையாள முடியும்.

மேலும், உறுப்பினரின் பாத்திரங்களும் பொறுப்புகளும் சூழ்நிலைக்கு ஏற்ப அடிக்கடி மாறுகின்றன, ஏனெனில் இந்த கட்டத்தில் எல்லோரும் சமம் என்றும், தாங்கள் ஒரு பணியையும், மக்களையும் சார்ந்தவர்கள் என்றும் கருதுவதால் அவர்களால் திறமையாக செயல்பட முடியும். இந்த நிலையில், அனைவருக்குள்ளும் ஒருமித்த கருத்தும் ஒத்துழைப்பும் வெளிப்பட்டு, அணி உறுப்பினர்கள் முதிர்ச்சியுடன் நன்கு செயலற்றுவார்கள். ஒரு தெளிவான மற்றும் நிலையான கட்டமைப்பு உள்ளதால், உறுப்பினர்கள் அணியின் வெற்றிக்கு உறுதுணையாக இருப்பர். சிக்கல்கள் மற்றும் மோதல்கள் இந்த நிலையில் வெளிப்படுத்தப்பட்டாலும், அவை ஆக்கபூர்வமாக

கையாளப்படுகின்றன. குழு, சிக்கல்களை தீர்க்கவும் மற்றும் இலக்குகளை பூர்த்தி செய்வதிழும் கவனம் செலுத்துகிறது.

உணர்வுகள்: இந்த கட்டத்தில், உறுப்பினர்கள் அணியின் முன்னேற்றத்தில் திருப்தி அடைகிறார்கள். அவர்கள் தனிப்பட்ட மற்றும் குழு செயல்முறை பற்றிய நுண்ணறிவுகளைப் பகிர்ந்து கொள்கிறார்கள். மேலும் அவர்களின் சொந்த (மற்றும் ஒருவருக்கொருவர்) பலம் மற்றும் பலவீனங்களை அறிந்திருக்கிறார்கள். உறுப்பினர்கள் அணியுடன் இணைந்திருப்பதை "தங்கள் தனித்திறன்களின் கூட்டுத்தொகையை விட அதிகமானது" என்று உணர்கிறார்கள். உறுப்பினர்கள் தங்கள் தனிப்பட்ட திறன்களிலும், தங்கள் அணியினரின் திறன்களிலும் நம்பிக்கையுடன் உள்ளனர்.

நடத்தைகள்: அணியின் செயல்பாட்டில் அல்லது அணியின் முன்னேற்றத்தில் குழு உறுப்பினர்களால் சிக்கல்களைத் தடுக்க அல்லது தீர்க்க முடியும். உறுப்பினர்கள் பல்வேறு பாத்திரங்களையும் பொறுப்புகளையும் தேவைக்கேற்ப ஏற்றுக்கொள்வதால், அணியின் பாத்திரங்கள் அதி தீவிரமாக மாறியிருக்கலாம். உறுப்பினர்களிடையே உள்ள வேறுபாடுகள் பாராட்டப்பட்டு அணியின் செயல்திறனை மேம்படுத்த பயன்படுகிறது.

குழு பணிகள்: இந்த கட்டத்தில், அணி தனது இலக்குகளை நோக்கி குறிப்பிடத்தக்க முன்னேற்றத்தை அடைகிறது. அணியின் பணிக்கு குழு உறுப்பினர்களின் ஈடுபாடு அதிகமாக இருக்கும் மற்றும் அவர்களின் திறனும் அதிகரித்து இருக்கும். குழுவின் வளர்ச்சியை மேம்படுத்த அதன் உறுப்பினர்கள் தங்கள் அறிவையும் திறமையையும் தொடர்ந்து அதிகப்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும். இந்த கட்டத்தில் குழுவின் செயல்முறை அல்லது முன்னேற்றத்தின் சாதனைகள் அளவிடப்பட்டு கொண்டாடப்படுகின்றன.

"செயல்திறன்" நிலை செயல்பாட்டின் முடிவா?

அதிக செயல்திறன் கொண்ட குழுவில் பணியாற்றுவது உண்மையிலேயே மகிழ்ச்சிகரமான மற்றும் வளர்ச்சியான அனுபவமாக இருக்கலாம், ஆனால் இந்நிலை அணியின் முடிவல்ல. செயல்முறையிலும் தயாரிப்பிலும் குழு

கவனம் செலுத்த வேண்டி இருக்கும், புதிய இலக்குகளை நோக்கி நகரத் தொடங்கும்.

பெரிய அளவிலான மாற்றங்கள் ஒரு குழுவை முந்தைய கட்டத்திற்கு கொண்டு செல்லும். இந்த மாற்றங்கள் மற்றும் அவற்றின் விளைவாக ஏற்படும் நடத்தைகள் சுமுகமாக கையாளப்பட்டால் அணிகள் வெற்றிகரமாக செயல்திறன் கட்டத்தில் காலவரையின்றி இருக்கக்கூடும்.

5. தள்ளிவைத்தல்: இது குழு வளர்ச்சியின் கடைசி கட்டமாகும், இங்கு குழு கலைக்கப்படுகிறது. ஒவ்வொரு குழுவும் ஒரு நோக்கத்திற்காக உருவாக்கப்படுகின்றன, அந்த குழுவின் நோக்கம் நிறைவேறியதும் குழு கலைக்கப்படுகிறது. இந்தக் கட்டத்தில், அணியின் பெரும்பாலான குறிக்கோள்கள் நிறைவேற்றப்பட்டுவிடும். இறுதிப் பணிகளை முடிப்பதற்கும் முடிவுகளை ஆவணப்படுத்துவதற்கும் இங்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கப்படுகிறது. இந்த நிலையில் வேலை சுமை குறைந்து விடுவதால், தனிப்பட்ட உறுப்பினர்கள் மற்ற அணிகளுக்கு மீண்டும் நியமிக்கப்பட்டு, குழு கலைக்கப்படலாம். அணி தற்போது செய்து கொண்டிருக்கும் பொறுப்பு நெடுநாட்களுக்கு தொடர்ந்தாள், உறுப்பினர்கள் புதிய நபர்களால் மாற்றப்படலாம், மேலும் குழு மீண்டும் ஒரு உருவாக்கும், அல்லது இயல்பான நிலை நிலைக்குச் சென்று மேம்பாட்டு செயல்முறையை மீண்டும் அடையலாம்.

சில அணிகள் தங்கள் பணிகள் முடிந்ததும் அல்லது நிறுவனத்தின் தேவைகள் மாறும்போது முடிவடையும். எந்தவொரு அணியும் பணி நிறைவடையும் செயல்முறைகளுக்கு கவனம் செலுத்த வேண்டியது அவசியம்.

உணர்வுகள்: அணி கலைக்கப்படுவது குறித்து குழு உறுப்பினர்கள் பலவிதமான கவலைகளை உணரக்கூடும். அவர்களின் தனிப்பட்ட பங்கு அல்லது எதிர்கால பொறுப்புகள் குறித்த நிச்சயமற்ற தன்மையால் அவர்கள் கொஞ்சம் கவலையை உணரக்கூடும். தங்கள் குழு உறுப்பினர்களில் வரும் மாற்றங்கள் குறித்து அவர்கள் கவலை அல்லது இழப்பை உணரலாம். அதே

நேரத்தில், அணி உறுப்பினர்கள் அணியின் சாதனைகளில் ஆழ்ந்த திருப்தியை உணரலாம்.

நடத்தைகள்: முடிவடையும் கட்டத்தின் போது, சில குழு உறுப்பினர்கள் அணியின் பணிகளில் குறைந்த கவனம் செலுத்தலாம் மற்றும் அவர்களின் உற்பத்தித்திறன் குறையக்கூடும். மாற்றாக, சில குழு உறுப்பினர்கள் கையில் இருக்கும் பணியில் கவனம் செலுத்துவதன் மூலம் தங்கள் கவலை அல்லது இழப்பு உணர்வைத் குறைக்கலாம். இதன் மூலம் சிலரின் பணி உற்பத்தித்திறன் அதிகரிக்கக்கூடும்.

குழு பணிகள்: அணிகள் எதிர் கொள்ளவிருக்கும் மாற்றத்தை தனிநபர்களும் குழுவும் உணரக்கூடும். இந்த கட்டத்தில், குழு மூன்று பணிகளில் கவனம் செலுத்த வேண்டும்:

1. மீதமுள்ள எந்தவொரு குழு வேலைகளையும் எந்தவொரு விநியோகத்தையும் முடித்தல் மற்றும் மூடல்
2. அணியின் செயல்முறை மற்றும் தயாரிப்பின் மதிப்பீடு, "கற்றுக்கொண்ட பாடங்களை" அடையாளம் காண்பது ஆகியவற்றில் கவனம் செலுத்துதல்
3. தனிநபர்களின் பங்களிப்புகளையும் அணியின் சாதனைகளையும் ஒப்புக் கொள்ளும் ஒரு இறுதி கொண்டாட்டத்தை உருவாக்குதல் மற்றும் இந்த குறிப்பிட்ட அணியின் இருப்பை முறையாக முடிப்பது.

மாணவர் செயல்முறை

"மக்கள் தங்கள் கோட்பாடுகள், நம்பிக்கைகள் மற்றும் ஆளுமைகளுக்கு ஏற்ப நடந்து கொள்கிறார்கள்". அறிக்கையை விளக்குக.

அட்டவணை எண்: 3.1 வெவ்வேறு குழு உருவாக்கம் நிலைகளில் தலைமைத்துவ செயல்பாடுகள்

குழு மேம்பாட்டு நிலை	தலைமைத்துவ உத்திகள்	வெற்றிக்கான விசைகள்
உருவாக்குதல் நோக்குநிலை	நடத்தைகளை ஒருங்கிணைத்தல்	<ul style="list-style-type: none"> - விரும்புகிற அணியைத் தேர்ந்தெடுத்தல். - இலக்குகளை அடையாளம் காண குழுவுக்கு உதவுதல். - பகிரப்பட்ட மனப்பான்மையின் மூலம் குழு வளர்ச்சியை உறுதிசெய்தல்.
முற்றுகை நிலை (மோதல் மற்றும் பதற்றத்தை தீர்க்கும்)	பயிற்சி நடத்தைகள்	<ul style="list-style-type: none"> - அணிக்கு வளம் சேர்க்கும் நபராக செயல்படுதல். - பரஸ்பர நம்பிக்கையை வளர்த்துக் கொள்ளுதல். - பணிச்சூழலை அமைதியாக கையாளுதல்.
இயல்பான நிலை (திட்டங்களை வெற்றிகரமாக செயல்படுத்துதல் மற்றும் நிலைநிறுத்துதல்)	நடத்தைகளை மேம்படுத்துதல்	<ul style="list-style-type: none"> - ஊழியர்களிடமிருந்து கருத்துகளைப் பெறுதல். - தலைமைத்துவத்தை மாற்ற அனுமதித்தல். - அணியைத் திட்டமிடுவதற்கும் ஈடுபடுவதற்கும் நேரத்தை ஒதுக்குதல்.
செயல்திறன் நிலை மற்றும் தள்ளிவைத்தல் நிலை (முன்முயற்சியை விரிவுபடுத்துதல் மற்றும் புதிய உறுப்பினர்களை ஒருங்கிணைத்தல்)	நடத்தைகளை ஆதரித்தல்	<ul style="list-style-type: none"> - குழு பாத்திரங்களில் நெகிழ்வுத்தன்மையை அனுமதித்தல். - புதிய உறுப்பினரின் நேரம் மற்றும் தேர்வுக்கு உதவுதல். - எதிர்கால தலைமைத்துவ வாய்ப்புகளை உருவாக்குதல்.

3.4 குழு அமைப்பு மற்றும் குழு முடிவெடுத்தல்

குழு அமைப்பு - அறிமுகம்

குழுக்களின் ஒவ்வொரு உறுப்பினர்களும் குழுவுக்கு சில தனிப்பட்ட குணாதிசயங்களை பங்களிக்கிறார்கள். ஒரு குழு முதன்முறையாக ஒன்றிணைந்து தொடர்பு கொள்ளத் தொடங்கும் போது, உறுப்பினர்களிடையே பல்வேறு வேறுபாடுகள் தோன்றத் தொடங்குகின்றன.

உறுப்பினர்களின் நிலை, பங்கு, திறன் போன்றவற்றால் வேறுபாடுகள் ஏற்படுகின்றன. நிச்சயமாக, பணியின் தன்மை, கலந்துரையாடல் மற்றும் குழுவின் இலக்கு போன்றவற்றால் வேறுபாடுகள் குறையும். குழுக்கள் அமைப்புசாரா கும்பல்கள் அல்ல. அவை உறுப்பினர்களின் நடத்தையை வடிவமைக்கும் ஒரு கட்டமைப்பைக் கொண்டுள்ளன.



படம் எண் 3.7 குழு அமைப்பு

(i) முறையான தலைமை

ஒவ்வொரு பணிக்குழுவிலும் ஒரு முறையான தலைவர் இருப்பார். குழுவின் வெற்றியில் இந்த தலைவர் ஒரு முக்கிய பங்கை வகிக்கிறார். அவர் அதன் முதன்மை பிரதிநிதியாகவும் சட்டபூர்வமாக செயல்படக்கூடியவராகவும் திகழ்வார்.

குழுவின் நடவடிக்கைகளில் முறையான வழிநடத்துதலுக்கு தலைவரே பொறுப்பேற்பார், மேலும் குழுவின் குறிக்கோள்கள், சாதனைகள் மற்றும் தனிப்பட்ட உறுப்பினருக்கு வழங்கப்படும் வெகுமதி அல்லது தண்டனை போன்ற அனைத்தையும் தலைவரே தீர்மானிப்பார்.

(ii) பாத்திரங்கள்

பாத்திரங்கள் என்பது ஒரு நபர் அவர் சார்ந்த குழுவிற்கு என்ன செயல்பாடு செய்கிறார்கள் என்பதைக் குறிக்கிறது. ஒரு குழுவில் உள்ள ஒவ்வொரு உறுப்பினருக்கும் சில பாத்திரங்களும் பொறுப்புகளும் உள்ளன, அவை குழுத் தலைவரால் ஒதுக்கப்படுகின்றன.

குழு உறுப்பினர்கள் கொண்டிருக்கும் பலவிதமான திறன்களும், யோசனைகளும் குழு செயல்முறையை வளமாக்கிறது. ஒவ்வொருவருக்குமான பாத்திரங்களை ஒதுக்குவதன் மூலம் குழுவாக செயல்படுவதில் ஏற்படும் சிக்கல்களை களைய முடியும்.

குழு செயல்பாட்டை கட்டமைப்பதற்கும் ஒருவருக்கொருவர் பயனடைவதற்கும் குழுவில் உள்ள ஒவ்வொரு உறுப்பினரின் பலங்களையும் பலவீனங்களையும் அறிந்து அதற்கு ஏற்றாற்போல் பாத்திரங்களை ஒதுக்குவதாகும்.

(iii) விதிமுறைகள்

விதிமுறைகள் என்பது குழுவின் உறுப்பினர்களால் பகிரப்படும் ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய நடத்தைகள் ஆகும். ஹாவ்தோர்ன் ஆய்வு முடிவுகள் விதிமுறைகள் தொழிலாளர் நடத்தையை எவ்வாறு பாதிக்கின்றன என்பதை பற்றிய தெளிவை ஏற்படுத்தின.

தொழிலாளிகளின் நடத்தைக்கும் உணர்வுகளுக்கும் நெருங்கிய தொடர்பு இருக்கிறது என்றும், தனிப்பட்ட நடத்தைகளை பாதிப்பதில் குழு தாக்கங்கள் குறிப்பிடத்தக்கவை என்றும் கண்டறிந்தனர். மேலும் குழுத் தரங்கள் தனிப்பட்ட தொழிலாளர் உற்பத்தியை நிர்ணயப்பதில் மிகவும் பயனுள்ளதாக இருந்தன என்றும் முடிவு செய்தனர். தொழிலாளர் உற்பத்தியை நிர்ணயப்பதில் குழுத் தரங்கள், உணர்வுகள் மற்றும் பாதுகாப்பு ஆகியவை முக்கிய காரணிகளாக செயல்பட்டன. வெகுமதி குறைவான தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும் காரணியாகவே

இருந்தது. பெரும்பாலான பணிக்குழுக்கள் பல்வேறு விதிமுறைகளை நிறுவுகின்றன:

- செயல்திறன் (பணியில் அடைய வேண்டிய இலக்குகள்),
- தோற்றம் (பொருத்தமான உடை மற்றும் அணுகுமுறை),
- சமூக ஏற்பாடு (குழு உறுப்பினர்களுடனான சமூக தொடர்புகள் மற்றும்
- வளங்களை ஒதுக்கீடு செய்தல் (ஊதியம், கடினமான வேலைகளை ஒதுக்குதல்), மற்றும் புதிய கருவிகள் மற்றும் உபகரணங்களின் ஒதுக்கீடு).
- இணக்கமற்றவர்கள் "மாறுபட்டவர்கள்" என்று கருதப்படுகிறார்கள், எனவே குழு உறுப்பினர்கள் மற்றவர்களுடன் இணக்கமாக இருப்பதோடு, வேறுபாடுகளை தவிர்த்தல் அவசியம்.
- திருட்டு, மற்றும் பிற ஊழியர்களை துஷ்பிரயோகம் செய்வது போன்ற சமூக விரோத நடவடிக்கைகளை தவிர்த்தல் அவசியம்.

(iv) நிலை

நிலை என்பது சமூக ரீதியாக குழுக்களுக்கோ அல்லது அதன் உறுப்பினர்களுக்கோ வழங்கப்படும் தரமாகும். நிலை பண்புகள் கோட்பாட்டின் படி, ஒரு நபரின் திறன், தனிப்பட்ட பண்புகள் மற்றும் அந்நபர் குழுவின் குறிக்கோள்களை அடைய எடுக்கும் முனைப்பு ஆகியவையே ஒருவருக்கு அதிகாரத்தை பெற்று தருகிறது.

(v) குழுவின் அளவு

ஒரு குழுவின் அளவு குழு நடத்தையையும் பாதிக்கிறது. பெரிய குழுக்கள் மாறுபட்ட உள்ளீட்டைப் பெறுவதில் மிகவும் பயனுள்ளவையாக இருக்கும், அதே சமயம் சிறிய குழுக்கள், பெரிய குழுக்களை விட அதிக உற்பத்தித் திறன் கொண்டவை.

சமூக சோம்பல் பெரிய குழுக்களில் உற்பத்தித்திறன் இல்லாததற்கான முக்கியமான காரணமாகும் (இவ்விடத்தில் சமூகத்தினர் என்பது குழு உறுப்பினர்களை குறிப்பதாகும்). சமூக சோம்பல் என்பது தனிநபர்கள் தனித்தனியாக வேலை செய்வதை விட கூட்டாக வேலை செய்யும் போது

குறைந்த முயற்சியை கொடுக்கும் போக்கினைக் குறிக்கிறது. குழுக்கள் தொடர்பான இரண்டு முடிவுகள் முன்வைக்கப்படுகின்றன, அவை:

(1) ஒரு குழுவில் ஒற்றைப்படை உறுப்பினர்களைக் கொண்டிருப்பது சிறந்ததாகும், (குழு முடுவெடுத்தலின் போது பெரும்பான்மையை பரிசோதிக்க உதவும்).

(2) ஐந்து முதல் ஏழு உறுப்பினர்களைக் கொண்ட குழுக்கள் ஏற்றதாக கருதப்படுகிறது. (அதிக எண்ணிக்கை அல்லது குறைந்த எண்ணிக்கையிலான உறுப்பினர்களைக் கொண்டிருத்தல் குழு செயல்பாட்டை பாதிக்கும்).

சமூக சோம்பல்: ஒருவர் தனிநபராக செயல்படுவதைக் காட்டிலும் ஒரு குழுவில் குறைந்த முயற்சியை மேற்கொள்வதே சமூக சோம்பல் எனப்படுகிறது.

ஒத்திசைவு: எந்த அளவிற்கு உறுப்பினர்கள் ஒருவருக்கொருவர் ஈர்க்கப்படுகிறார்கள் மற்றும் அதே குழுவில் நீடிக்க விரும்புகிறார்கள் என்பதே ஒத்திசைவு ஆகும். ஒத்திசைவு குழுவின் உற்பத்தித்திறனுடன் தொடர்புடையதால் முக்கியமானதாகக் கருதப்படுகிறது. ஒரு குழுவால் நிறுவப்பட்ட செயல்திறன் தொடர்பான விதிமுறைகளைப் பொறுத்தே ஒத்திசைவும் உற்பத்தித்திறனும் செயல்படுகிறது.

ஒத்திசைவை ஊக்குவிக்கும் வழிகள்: மேலாளர்கள் ஒத்திசைவை எவ்வாறு ஊக்குவிக்க முடியும்?

குழுவை சிறியதாக்கவும். குழு குறிக்கோள்கள் பற்றி அதன் உறுப்பினர்களிடையே ஒப்பந்தத்தை ஊக்குவிக்கவும். உறுப்பினர்கள் ஒன்றாக செலவழிக்கும் நேரத்தை அதிகரிக்கவும். குழு உறுப்பினர்களின் நிலை மற்றும் கடமைகளை அதிகரிக்கவும், மேலாளர்கள் ஒத்திசைவை ஊக்குவிப்பதற்கு மற்ற குழுக்களுடனான போட்டியைத் தூண்டலாம். மேலும் தனி நபர் வெகுமதிகளைக் காட்டிலும் குழுவிற்கு வெகுமதிகளை கொடுப்பதன் மூலமும் இது சாத்தியமாகிறது.

(vi) கலவை

ஒரு குழு பன்முகத்தன்மையைக் கொண்டிருக்கும் போது, அதன் பணிகளை திறம்பட முடிக்க தேவையான குணாதிசயங்களைக் கொண்டிருக்கும். கலவை பன்முகத்தன்மையை மட்டும் அல்ல மோதலையம் ஊக்குவிக்கிறது. கலவை படைப்பாற்றலைத் தூண்டி, மேம்பட்ட முடிவெடுத்தலுக்கும் வழிவகுக்கிறது.

(vii) குழு ஒத்திசைவு

ஒத்திசைவு என்பது குழு உறுப்பினர்கள் ஒருவருக்கொருவர் ஈர்க்கப்பட்டு, அதே குழுவில் நீடிக்க விரும்புகிறார்கள் என்பதைக் குறிப்பதாகும். ஒத்திசைவு என்பது குழுக்களுடன் உறுப்பினர்கள் உணரும் நெருக்கத்தின் அளவை வரையறுக்கிறது. ஒவ்வொரு உறுப்பினரும் மற்றவர்களிடம் எவ்வளவு ஈர்க்கப்பட்டு மற்றவருடன் ஒத்துப்போக விரும்புகின்றனர் என்பதிலும் அதே குழுவில் நீடிக்க விரும்புகின்றனர் என்பதிலும் இது புரிந்து கொள்ளப்படுகிறது. “ஒத்திசைவு என்பது குழுவில் உள்ள ஒற்றுமையின் அளவைக் குறிக்கிறது. உறுப்பினர்கள் குழுவில் உள்ள உறுப்பினர் விதிமுறைகளுக்கு எந்தளவு இணங்கியிருக்கின்றனர், மற்றும் குழுவின் இணை உறுப்பினர்களாக இருக்க விரும்புவது ஆகியவற்றை குறிக்கிறது.” ஈர்ப்பு, ஒத்திசைவு மற்றும் இணக்கம் அனைத்தும் ஒன்றோடொன்று இணைந்தவை. உறுப்பினர்கள் குழுவில் எவ்வளவு ஈர்க்கப்படுகிறார்கள் என்பதை உணர்ந்தால், குழு ஒத்திசைவு அதிகமாக இருக்கும்.

குழு முடிவெடுத்தல்

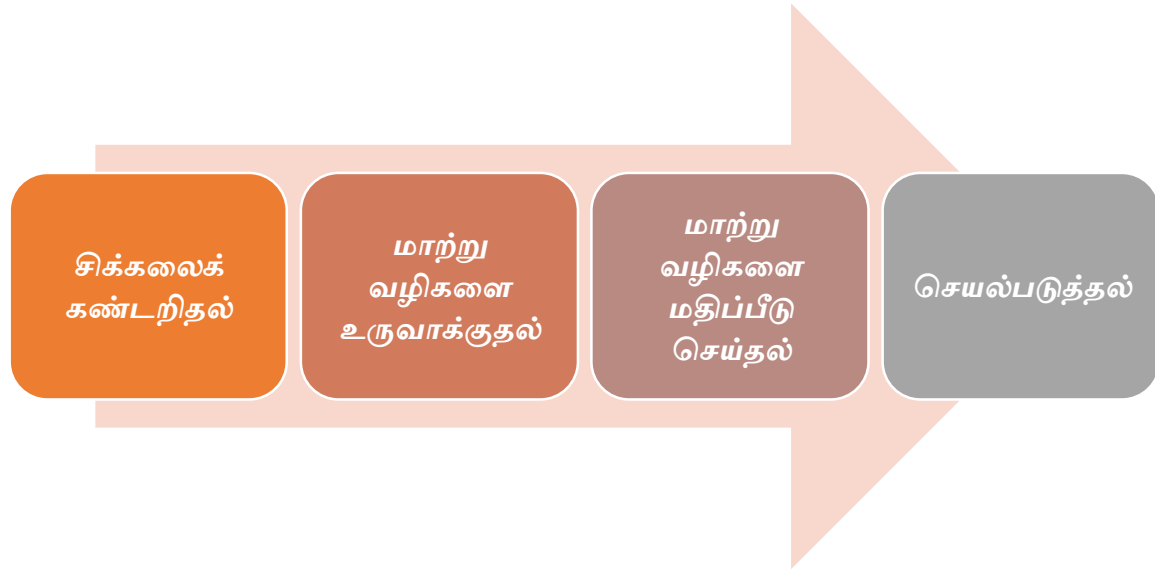
குழு முடிவெடுத்தல் என்பது கூட்டுச் செயல்பாடாகும், இதில் பல நபர்கள் ஒரே நேரத்தில் தொடர்புகொண்டு கொடுக்கப்பட்ட ஒரு பிரச்சினைக்கு தீர்வு காணலாம். குழு முடிவெடுப்பது ஒரு பங்கேற்பு செயல்முறையாகும், இதில் பல நபர்கள் ஒன்றிணைந்து பிரச்சினையை பகுப்பாய்வு செய்து, கிடைக்கக்கூடிய மாற்றுத் வழிகளில் இருந்து ஒரு சிறந்த தீர்வைக் கண்டுபிடிப்பார்கள்.

குழு முடிவெடுப்பதில், பங்கேற்பாளர்களின் எண்ணிக்கை பெரும்பாலும் இரண்டு முதல் ஏழு வரை இருக்கும். அனைத்து குழு உறுப்பினர்களும்

ஒருவருக்கொருவர் உடன்படுவது அவசியமில்லை, ஆகவே எந்த ஒரு இறுதி முடிவும் எட்டப்படாவிட்டால் பெரும்பான்மையின் அடிப்படையில் முடிவு எடுக்கப்படுகிறது. பெரும்பான்மை என்பது முன்மொழியப்பட்ட தீர்வுக்கு ஆதரவான அல்லது எதிரான வாக்குகளின் எண்ணிக்கையை குறிக்கிறது.

குழு முடிவெடுக்கும் செயல்முறை:

- 1) சிக்கலைக் கண்டறிதல்: தீர்க்கப்பட வேண்டிய சிக்கல்களை அடையாளம் காணுதல்.
- 2) மாற்று வழிகளை உருவாக்குதல்: உறுப்பினர்களின் அனுபவம், யோசனைகள், பிற குழுக்களில் உள்ள நடைமுறைகள் போன்ற பல்வேறு வழிகளின் மூலம் வெவ்வேறு மாற்று வழிகளை ஆராய்ந்து, சிறந்த வழிகளை உருவாக்குதல்.



படம் எண் 3.8 குழு முடிவெடுக்கும் செயல்முறை

- 3) மாற்று வழிகளை மதிப்பீடு செய்தல்: கண்டறிந்த மாற்று வழிகளின் நிறை, குறைகளை ஆராய்ந்து சிறந்த முறையை கண்டறிதல்.
- 4) முடிவை அமுல்படுத்துதல் மற்றும் கண்காணித்தல்: தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட வழிமுறையை செயல்படுத்துவற்கான எதிர்பார்ப்புகளைக் சரிபார்த்து தேவையான திருத்தங்கள் ஏதேனும் இருப்பின், அதை மேற்கொள்ளுதல்.

குழு முடிவெடுக்கும் நுட்பங்கள்

குழுக்கள் முடிவுகளை எடுப்பதற்கான வழிகளில் கருத்துக் குவியல், பண்புசார் குழு நுட்பம் மற்றும் மின்னணு கூட்டம் ஆகியவை முக்கிய பங்காற்றுகின்றன.

1. கருத்துக் குவியல்

- இது அனைவரின் கருத்துக்களையும் மாற்று யோசனைகளையும் ஊக்குவிக்கும் ஒரு முறையாகும். இம்முறையில் உறுப்பினர்களின் கருத்துக்களுக்கு எந்தவொரு விமர்சனமும் அனுமதிக்கப்படுவதில்லை.
- 6 முதல் 12 உறுப்பினர்கள் இடம் பெறுவர்.
- குழுத் தலைவர் பிரச்சினையை தெளிவான முறையில் குறிப்பிடுவார், இதனால் பங்கேற்பாளர்கள் அனைவருக்கும் புரியும்.
- பின்னர் உறுப்பினர்கள் தங்களால் இயன்ற அளவு யோசனைகளையும், கருத்துக்களையும் வழங்குவார்கள்.
- எந்த விமர்சனமும் அனுமதிக்கப் படுவதில்லை என்பதனால் அனைத்து யோசனைகளும் பின்னர் கலந்துரையாடலுக்கும் பகுப்பாய்விற்கும் பதிவு செய்யப்படுகின்றன.
- இந்த முறை அவ்வளவு சிறப்பானதாக கருதப்படுவதில்லை, ஏனினால் இம்முறை உற்பத்தியை தடுப்பதோடு ஒரே நேரத்தில் பலர் பேசுவதால், சிந்தனை செயல்முறையையும் தடுக்கிறது.

2. பண்புசார் குழு உத்தி

- இம்முறை விவாதத்தை கட்டுப்படுத்துவதால் “பெயரளவு” குழு உத்தி என்றும் அழைக்கப்படுகிறது.
- உறுப்பினர்கள் ஒரு குழுவாக சந்தித்து, கலந்துரையாடல் நடைபெறுவதற்கு முன்பு, ஒவ்வொருவரும் சுயமாக பிரச்சினையைப் பற்றிய கருத்துக்களை எழுதுவார்கள்.
- இதற்கு பிறகு, ஒவ்வொரு உறுப்பினரும் குழுவிற்கு ஒரு யோசனையை முன்வைப்பார்கள். அனைத்து யோசனைகளும் முன்வைக்கப்பட்டு பதிவு செய்யப்படும் வரை எந்த விவாதமும் நடைபெறாது.
- உறுப்பினர்கள் தீர்வுக்கான யோசனைகளைப் பற்றி விவாதித்து அவற்றை மதிப்பீடு செய்வர்.

- ஒவ்வொரு குழு உறுப்பினரும் அனைத்து யோசனைகளையும் சுதந்திரமாக தரவரிசைப்படுத்துவார்கள்.
- மிக உயர்ந்த தரவரிசை கொண்ட யோசனை இறுதி முடிவாக தீர்மானிக்கப்படுகிறது.

3. மின்னணு கூட்டம்

- உறுப்பினர்கள் நேரில் ஆலோசிக்காமல் கணினிகளில் தொடர்பு கொள்ளும் ஒரு சந்திப்பே, மின்னணு கூட்டமாகும். கருத்துக்களையும், வாக்குகளை திரட்டுவதற்காகவும் இம்முறை பயன்படுத்தப்படுகிறது.
- இது மிக சமீபத்திய முறை.
- தொழில்நுட்ப வசதி செய்யப்பட்ட மடிக்கணினிகளின் மூலம் அனைவரும் ஒன்றிணைக்கப்படுகின்றனர்.
- சிக்கல்கள் அனைவருக்கும் தெரிவிக்கப்படுகின்றது.
- கொடுக்கப்பட்ட பிரச்சனைக்கு உறுப்பினர்களின் பதில்கள் தட்டச்சு செய்யப்படுகின்றன.
- இந்த தனிப்பட்ட கருத்துகள் மற்றும் மொத்த வாக்குகள் ஒரு திட்டத் திரையில் காட்டப்படும்.
- அதில் அதிக வாக்குகள் பெற்ற தீர்வு தேவைப்படும் மாற்றங்களுடன் ஏற்றுக்கொள்ளப்படுகிறது.
- இந்த முறை நேர்மையான கருத்துக்களை அனுமதிக்கிறது.

குழு முடிவெடுப்பதன் நன்மைகள்

குழு முடிவெடுத்தலின் நன்மைகள் பின்வருமாறு:

1. ஒரு தனிநபருடன் ஒப்பிடும்போது, குழுக்கள் பொதுவாக சிறந்த முடிவுகளை எடுப்பதற்கு காரணம் அதன் உறுப்பினர்கள் கொண்டுள்ள அறிவு, நிபுணத்துவம் மற்றும் திறன்களாகும்.
2. அதிக எண்ணிக்கையிலான உறுப்பினர்கள் பிரச்சினைக்கு கூடுதல் கண்ணோட்டங்களை வழங்குகிறார்கள்.
3. குழு உறுப்பினர்களால் பங்கேற்பு அதிகரிப்பதனால், தரமான முடிவுகளை அடைய உதவுகிறது.

4. அதிகரித்த பங்கேற்பைத் தொடர்ந்து, இறுதி முடிவைப் புரிந்துகொள்வதும் அதிகமாக இருக்கும்.

குழு முடிவெடுப்பதன் தீமைகள்

குழு முடிவெடுத்தலின் தீமைகள் பின்வருமாறு:

1. இது அதிக நேரத்தை எடுத்துக்கொள்ளும் செயல்முறையாகும்.
2. பொதுவாக ஆதிக்கம் செலுத்தும் உறுப்பினர்கள் குழு முடிவை அவர்களின் விருப்பத்திற்கு ஏற்றாற்போல் மாற்றியமைத்துக் கொள்கிறார்கள்.
3. சில நேரங்களில் குழு உறுப்பினர்கள் தங்கள் விருப்பங்களுக்கு அப்பாற்பட்டு சமரசத்திற்காக மட்டுமே முடிவுகளை ஆதரிப்பர்.

மாணவர் செயல்முறை:

ஒரு நல்ல முடிவின் அத்தியாவசிய பண்புகள் யாவை? ஒரு மேலாளர் எவ்வாறு பயனுள்ள முடிவுகளை எடுக்க முடியும்? உங்கள் கருத்துக்களை பதிவு செய்க.

3.5 ஒப்பந்த பேச்சுவார்த்தை

ஒப்பந்த பேச்சுவார்த்தை - பொருள்

வெவ்வேறு குழுக்களுக்குக் கிடையில் ஒரு உடன்படிக்கைக்கு வருவதற்கு ஒவ்வொருவரும் அவர்களின் சொந்த ஆர்வத்துடனும் விருப்பங்களுடனும் ஒருவருக்கொருவர் சார்ந்த குழுக்களை உள்ளடக்கிய முடிவெடுக்கும் செயல்முறையை வழங்க நடக்கும் செயல்முறையே ஒப்பந்த பேச்சுவார்த்தையாகும்.

பேச்சுவார்த்தை என்பது மக்கள் வேறுபாடுகளைத் தீர்ப்பதற்கான ஒரு முறையாகும். இது வாதத்தையும் சர்ச்சையையும் தவிர்த்து சமரசம் அல்லது உடன்பாடு எட்டப்படும் ஒரு செயல்முறையாகும்.

எந்தவொரு கருத்து வேறுபாட்டிலும், தனிநபர்கள் தாங்கள் சார்ந்த அல்லது பிரதிநிதித்துவப்படுத்தும் அமைப்புக்கு சிறந்த முடிவை அடைவதையே நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளனர். இருப்பினும், நியாயத்தை நிலைநாட்டுவது,

பரஸ்பர நன்மைகளைத் தேடுவது மற்றும் உறவைப் பேணுவது போன்றவை வெற்றிகரமான திறவுகோல்கள்.

பேச்சுவார்த்தையின் நிலைகள்

விரும்பத்தக்க முடிவை அடைய, பேச்சுவார்த்தைக்கு ஒரு கட்டமைக்கப்பட்ட அணுகுமுறையைப் பின்பற்றுவது பயனுள்ளதாக இருக்கும். பேச்சுவார்த்தையின் செயல்முறை பின்வரும் கட்டங்களை உள்ளடக்கியது:

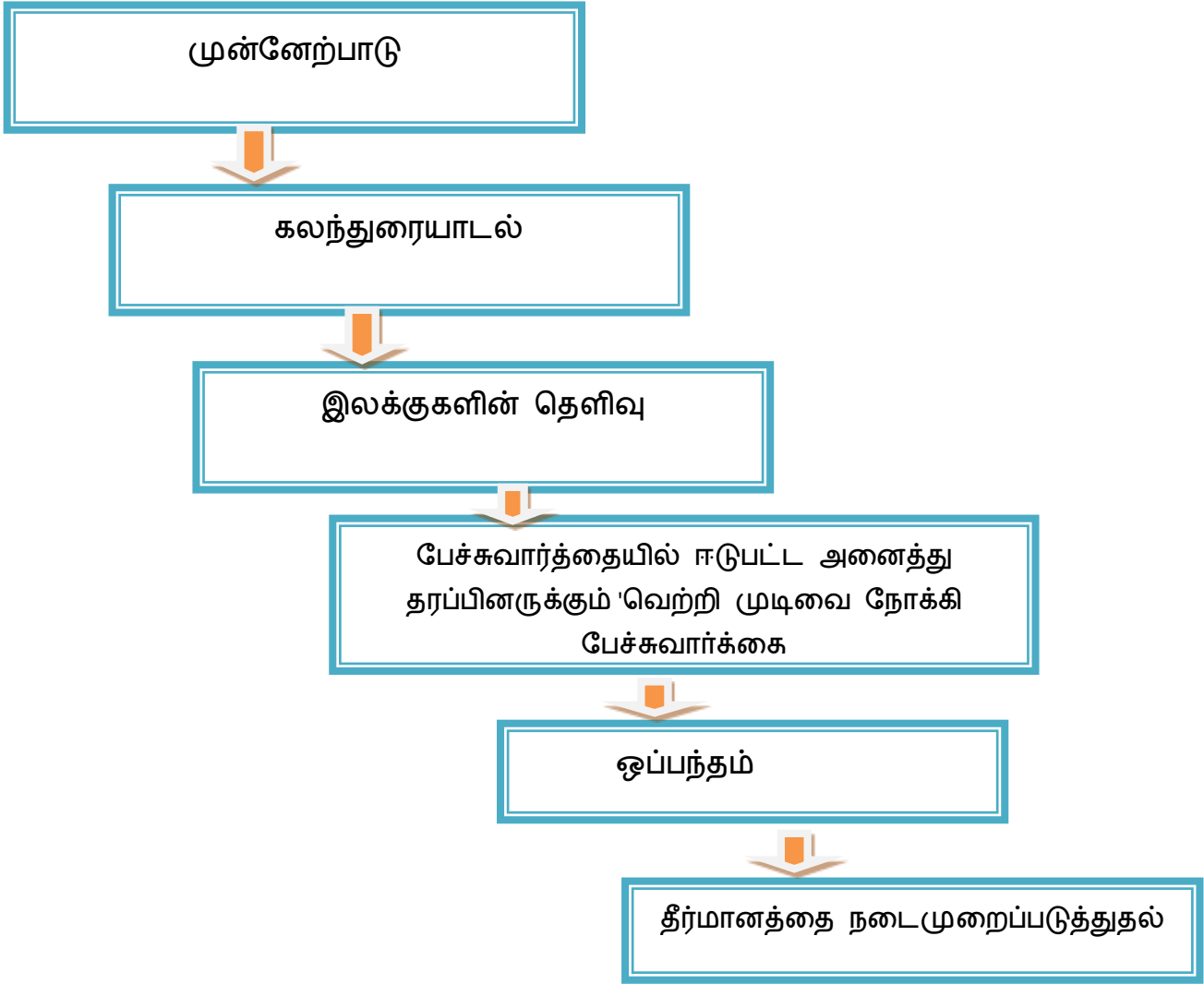
1. முன்னேற்பாடு

எந்தவொரு பேச்சுவார்த்தை கூட்டமும் நடைபெறுவதற்கு முன்பு, பிரச்சினை பற்றி விவாதிக்க எப்போது, எங்கு கூடலாம், பங்கேற்பாளர்கள் யார் போன்றவை குறித்து முடிவு எடுக்கப்பட வேண்டும். கருத்து வேறுபாடுகள் மேலோங்காமல் இருக்க பேச்சுவார்த்தைக் கூட்டம் எவ்வளவு நேரம் நடக்கும் என்ற கால அளவை நிர்ணயிப்பது அவசியம்.

இந்தக் கூட்டம் ஒருவரின் நிலையை தெளிவுபடுத்துவதற்காகவும், சூழ்நிலையின் அனைத்து உண்மைகளை அறிவதற்கும் உதவுகிறது. எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு நிறுவனத்திற்கும் தொழிற்சங்க உறுப்பினருக்கான பேச்சுவார்த்தை எனில், நிறுவனத்தின் 'விதிகளை' அறிந்துகொள்வதும், யாருக்கு உதவி வழங்கப்படுகிறது, உதவி பொருத்தமானதாக உணரப்படாததும், அத்தகைய மறுப்புகளுக்கான காரணங்களும் இதில் அடங்கும். பேச்சுவார்த்தைக்கான முன்னேற்பாட்டில் குறிப்பிடக்கூடிய கொள்கைகள் அனைத்தும் அந்த நிறுவனத்தில் ஏற்கனவே இருக்கலாம். கருத்து வேறுபாடு பற்றி விவாதிப்பதற்கு முன் இந்த தகவல்களை திரட்டுதல் மேலும் மோதலைத் தவிர்ப்பதோடு, கூட்டத்தின் போது தேவையற்ற நேரத்தை விரயத்தை தடுக்க உதவும்.

2. கலந்துரையாடல்

இந்த கூட்டத்தில், ஒவ்வொரு குழுவின் வாதிகளும், உறுப்பினர்களும் தங்களது வாதத்தை முன்வைப்பார்கள், அதாவது நிலைமையைப் பற்றிய அவர்களின் புரிதலை விலக்குவார்கள். இந்த கூட்டத்தில் கேள்வி கேட்பது, கவனிப்பது மற்றும் தெளிவுபடுத்து தல் ஆகியவை அடங்கும்.



படம் எண் 3.9 பேச்சுவார்த்தையின் செயல்முறை

சில நேரங்களில் மேலும் தெளிவுபடுத்த வேண்டிய தேவை ஏற்பட்டால் முன்வைக்கப்பட்ட அனைத்து புள்ளிகளையும் குறிப்பெடுத்தல், விவாத கட்டத்தில் கேள்வி கேட்க உதவியாக இருக்கும். கவனித்தல் மிகவும் முக்கியம், கருத்து வேறுபாடு ஏற்படுவதற்கு அதிகமாக பேசுவதும், மிகக் குறைவாகக் கவனிப்பதுமே முக்கிய காரணம். ஒவ்வொரு தரப்பினரும் தங்கள் வழக்கை முன்வைக்க சம வாய்ப்பு வழங்கப்பட வேண்டும்.

3. இலக்குகளை தெளிவுபடுத்துதல்

கலந்துரையாடல் மூலம், பேச்சுவார்த்தையில் ஈடுபட்ட இரு தரப்பினரின் குறிக்கோள்கள், ஆர்வங்கள் மற்றும் கண்ணோட்டங்கள் தெளிவுபடுத்தப்பட வேண்டும்.

முன்னுரிமைக்கு ஏற்ப இந்த காரணிகளை பட்டியலிடுவது உதவியாக இருக்கும். பெரும்பாலும் இந்த தெளிவுபடுத்தலின் மூலம் சில பொதுவான காரணங்களை அடையாளம் காணவோ அல்லது நிறுவவோ முடியும். தெளிவுபடுத்தல் என்பது பேச்சுவார்த்தை செயல்முறையின் ஒரு முக்கிய பகுதியாகும், இது இல்லையெனில் தவறான புரிதல்கள் ஏற்படக்கூடும், இது ஒரு பயனுள்ள முடிவை அடைவதற்கு சிக்கல்களையும் தடைகளையும் களைவதற்கு உதவும்.

4. பேச்சுவார்த்தையில் ஈடுபட்ட அனைத்து தரப்பினருக்கும் வெற்றி

இந்த நிலை பேச்சுவார்த்தையில் ஈடுபட்ட அனைத்து தரப்பினருக்கும் 'வெற்றியை' தருவதில் கவனம் செலுத்துகிறது, இங்கு இரு தரப்பினரும் பேச்சுவார்த்தை செயல்பாட்டின் மூலம் சாதகமான ஒன்றைப் பெற்றிருப்பதாக உணர்வதோடு மட்டுமின்றி இரு தரப்பினரும் தங்கள் கருத்துக்கள் கேட்கப்பட்டதையும் உணர்வார்கள்.

பேச்சுவார்த்தையின் இந்த நிலை அனைவருக்கும் வெற்றியை வழங்க விரும்புவதால் சிறப்பான ஒன்றாக கருதப்படுகிறது. இது எப்போதும் சாத்தியமில்லை என்றாலும், பேச்சுவார்த்தையின், இறுதி இலக்காக கருதப்படுகிறது.

மாற்று உத்திகள் மற்றும் சமரசங்களின் பரிந்துரைகள் இந்த கட்டத்தில் பரிசீலிக்கப்பட வேண்டும். சமரசங்கள் பெரும்பாலும் நேர்மறையான மாற்றுகளாகும், அவை சம்பந்தப்பட்ட அனைவருக்கும் அதிக நன்மைகளை தரக்கூடியதாக இருக்கும்.

5. ஒப்பந்தம்:

இரு தரப்பினரின் கருத்துகளையும் நலன்களையும் புரிந்துகொண்டவுடன் உடன்பாட்டை அடைய முடியும். ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய தீர்வை அடைவதற்கு சம்பந்தப்பட்ட ஒவ்வொருவரும் திறந்த மனதோடு இருத்தல் அவசியம்.

எந்தவொரு உடன்படிக்கையும் மிகவும் தெளிவுபடுத்தப்பட வேண்டும், இதனால் இரு தரப்பினரும் என்ன முடிவு செய்யப்படுகிறது என்பதை அறிவார்கள்.

6. தீர்மானத்தை நடைமுறைப்படுத்துதல்

பேச்சுவார்த்தை மூலம் எட்டப்பட்ட முடிவை அனைவரும் ஒப்புக்கொண்டு கையெழுத்திட வேண்டும். ஒப்பந்தத்திலிருந்து, ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட முடிவை நிறைவேற்றும் நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ள வேண்டும்.

ஒப்பந்தத்தில் தோல்வி:

பேச்சுவார்த்தை செயல்முறை முறிந்து உடன்பாட்டை எட்ட முடியாவிட்டால், மீண்டும் ஒரு கூட்டத்தை திட்டமிடுவதற்கு அழைப்பு விடுக்கப்படும். இது அனைத்து தரப்பினரும் சூடான விவாதம் அல்லது வாதத்தில் சிக்குவதைத் தவிர்க்கிறது, இது நேரத்தை வீணாக்குவது மட்டுமல்லாமல் எதிர்கால உறவுகளையும் சேதப்படுத்தும்.

அடுத்தடுத்த கூட்டத்தில், பேச்சுவார்த்தையின் கட்டங்கள் மீண்டும் செய்யப்படும். புதிய யோசனைகள் அல்லது கருத்துக்கள் கொடுக்கப்படின் அவை ஏற்றுக்கொள்ளப்படும். மேலும் பழைய சங்கடங்களை களைந்து நிலைமை புதிதாகப் பார்க்கப்பட வேண்டும். இந்த கட்டத்தில் பிற மாற்றுத் தீர்வுகளைப் வழங்குவதற்கு மற்றொரு நபரை மத்தியஸ்தம் செய்து வைக்க அழைத்தல் நல்ல முயற்சியாக இருக்கும்.

எந்தவொரு பேச்சுவார்த்தையிலும், பின்வரும் மூன்று கூறுகள் முக்கியமானதாகவும் இறுதி முடிவை பாதிக்கும் தன்மை வாய்ந்ததாகவும் பார்க்கப்படுகிறது:

- மனப்பான்மைகள்
- நுண்ணறிவு
- தனிமனித திறன்கள்

மனப்பான்மைகள்: அனைத்து பேச்சுவார்த்தைகளும் மனப்பான்மைகளால் பாதிக்கப்படுகின்றன. நேர்மறையான மனப்பான்மையுடன் பேச்சுவார்த்தையை அணுகுவது வெற்றிக்கு வழிவகுக்கும்.

நுண்ணறிவு: பேச்சுவார்த்தைக்கு உட்பட்ட பிரச்சனைகளில் ஒருவர்க்கு எவ்வளவு தெளிவிருக்கிறதோ, பேச்சுவார்த்தை செயல்பாட்டில் அவர்களின் பங்கேற்பு அவ்வளவு அதிகமாக இருக்கும். பேச்சுவார்த்தைக்கு நல்ல முன்னேற்பாடு அவசியம், அதாவது பிரச்சனையைப் பற்றிய தெளிவாகவும் விவரமாகவும் தெரிந்து கொள்ளுதல் முக்கியம். மேலும், பேச்சுவார்த்தைக்கு வெவ்வேறு சூழ்நிலைகளில் வெவ்வேறு பேச்சுவார்த்தை முறைகள் தேவைப்படும் என்பதால் அதைப் பற்றியும் நன்கு தெரிந்து வைத்துக் கொள்ளுதல் அவசியம்.

தனிமனித திறன்கள்: முறையான சூழ்நிலைகளிலும், முறையான ஒப்பந்த பேச்சுவார்த்தைகளிலும் பயனுள்ள தொடர்பாடல் திறன்கள் அவசியம். இந்த திறன்களில் பின்வருவன அடங்கும்:

- பயனுள்ள வாய்மொழி தொடர்பு.
- கவனித்தல்.
- நல்லுறவு.
- சிக்கல் தீர்க்கும் திறன்.
- முடிவெடுப்பது.
- தன்முனைப்பு.
- கடினமான சூழ்நிலைகளை கையாள்வது.

பேச்சுவார்த்தை வகைகள்

பரவலாக இரண்டு வகையான பேச்சுவார்த்தைகள் உள்ளன

- பகிர்வு பேச்சுவார்த்தை மற்றும்
- ஒருங்கிணைந்த பேச்சுவார்த்தை.

பகிர்வு பேச்சுவார்த்தை

பகிர்வு பேச்சுவார்த்தையில், குழுக்கள் தங்களின் ஆதாயத்தை மட்டுமே எதிர் நோக்கி இருக்கும். இது ஒரு வெற்றி-இழப்பு வகையான முடிவுக்கு வழிவகுக்கிறது. அதாவது ஒரு தரப்பினருக்கு வெற்றியும், மற்றொரு தரப்பினருக்கு தோல்வியும் கிடைக்கும். இம்முறையில், பேச்சுவார்த்தை என்பது ஒரு பரிவர்த்தனையாக மேற்கொள்ளப்படுகிறது, நீண்ட கால உறவைப்

பற்றி கவனித்தில் கொள்வதில்லை. இம்முறை பேச்சுவார்த்தையானது வணிக நோக்கத்துடன் மேற்கொள்ளப்படுவதால்

ஒரு குறிப்பிட்ட அளவிலான பங்கே அவர்களுக்குள் விநியோகிக்கப்படுகிறது அல்லது பிரிக்கப்படுகிறது. எனவே, இந்த வகை பேச்சுவார்த்தை பெரும்பாலும் "நிலையான பங்கு" என்று குறிப்பிடப்படுகிறது.

ஒருங்கிணைந்த பேச்சுவார்த்தை

ஒருங்கிணைந்த பேச்சுவார்த்தையில் நீண்ட கால உறவுகளைத் காக்க விளைகிறது, மேலும் இரு தரப்பினருக்குமான மதிப்பை உறுதிப்படுத்த முயற்சிப்பார்கள். இது அனைத்து தரப்பினருக்கும் வெற்றி கிடைக்க வழிவகுக்கிறது. அதாவது இரு தரப்பினருக்கும் வெற்றி வாய்ப்பு கிடைக்கும். "ஒருங்கிணைந்த" என்ற சொல் பல பகுதிகளை முழுவதுமாக இணைப்பதாகும். ஒருங்கிணைப்பு என்பது ஒத்துழைப்பைக் குறிக்கிறது, அல்லது சக்திகளை இணைப்பதைக் குறிக்கிறது. இது வழக்கமாக அதிக அளவு நம்பிக்கையையும், உறவு மேம்படுத்தலையும் உள்ளடக்கியது. இரு அணிகளும் தாங்கள் மதிப்புள்ள ஒன்றை அடைந்துவிட்டதாக உணர்ந்து விலகிச் செல்கின்றன. ஒவ்வொரு அணியும் தங்களுக்கு வேண்டியதை அடைகிறது.

முரண்பாடு

எல்லா மோதல்களும் எதிர்மறையானவை அல்ல, ஆக்கபூர்வமான தீர்வுகள் மற்றும் புதிய யோசனைகள் பெரும்பாலும் விவாதத்தின் வேறுபாட்டிலிருந்தும் உந்துதலிலிருந்துமே வெளிவரக்கூடும். சில நேரங்களில் மோதல் அழிவுகரமானதாக மாறும். மோதல்கள் தீர்க்கப்படாவிட்டால், நிலைமை மோசமடையக்கூடும். இது வழக்குக்கு வழிவகுக்கும் மற்றும் நிறுவனத்தின் நற்பெயருக்கு சேதம் விளைவிக்கும். மோதல்கள் நேரம் மற்றும் பணத்தை விரயத்திற்கு வழிவகுக்கும். எனவே மோதலை ஆக்கபூர்வமாக நிர்வகிப்பது மிக முக்கியம்.

மோதல்கள், மேலாளர்கள் மற்றும் அவர்களின் ஊழியர்களிடையே, குழு உறுப்பினர்களுக்கிடையே, துறைகள் அல்லது மேலாளர்களிடையே உருவாகலாம். மோதல்கள் சில நேரங்களில் வெளிப்படையாக

வெளிப்படுத்தப்படலாம், அல்லது எரிச்சல், மனக்கசப்பு, மன உறுதியை இழத்தல் மற்றும் ஈடுபாடுஇல்லாமை போன்ற வடிவத்திலும் மறைக்கப்படலாம். மறைக்கப்பட்ட மோதலைத் கையாள்வது சிரமமானது, எனவே அடிப்படை பிரச்சினைகளுக்கு தீர்வு காண போதுமான நடவடிக்கைகள் மேற்கொள்ளாவிட்டால் மோதல்கள் அதிகரிக்கக்கூடும். பின்னர் அவை வதந்திகள், விமர்சனங்கள், கூச்சல் போட்டி, அச்சுறுத்தல்கள் மற்றும் வன்முறை வரை போகக்கூடும். பிரச்சினைகளுக்கு தீர்வு காண ஆரம்ப நடவடிக்கை எடுப்பதன் மூலம் இத்தகைய விளைவுகளை பெரும்பாலும் தடுக்கலாம்.

முரண்பாடு விளக்கம்:

போட்டியிடும் கருத்துக்கள், வாதங்கள் தனிப்பட்ட நலன்களில் அக்கறை கொண்ட நபர்களிடையே நடைபெறும்போது அவை முரண்பாட்டுக்கு வழிவகுக்கிறது. பணியிடத்தில் மோதலுக்கான பல காரணங்கள் உள்ளன, எடுத்துக்காட்டாக - கருத்து வேறுபாடுகள், பணி நிலைமைகள் அல்லது ஊதியம் குறித்த அதிருப்தி, அதிகப்படியான பணிச்சுமை, அங்கீகாரம் அல்லது பதவி உயர்வு, பாரபட்சமான அல்லது நியாயமற்ற வழிநடத்தல் உணர்வுகள், பாதுகாப்பின்மை உணர்வுகள், பணிநீக்கம் குறித்த பயம், ஆளுமையின் மோதல்கள், தவறான புரிதல்கள் அல்லது தகவல்தொடர்பு முறிவுகள் மற்றும் பொருத்தமான நடத்தை என்ன என்பதில் மாறுபட்ட எதிர்பார்ப்புகள் - போன்றவை.

முரண்பாட்டு மேலாண்மை தொழில்நுட்பம் மற்றும் நடைமுறைகள்

கீழே உள்ள நுட்பங்களை பயன்படுத்துவதன் மூலம் மேலாளர்கள் மோதல்களை சிறப்பாக நிர்வகிக்கலாம்.

1. மோதல் குறித்து எச்சரிக்கையாக இருக்கவும்.
2. மோதலை கையாளத் தேவையான பகுத்தறிவு அணுகுமுறையை வளர்த்துக் கொள்ளவும்.
3. நிலைமையை விசாரிக்கவும்
4. மோதலை எவ்வாறு சமாளிப்பது என்பதை முடிவு செய்யவும்
5. எல்லோரிடமும் அவர்கள் கருத்தை கேட்க வேண்டும்.

6. விருப்பங்களை அடையாளம் கண்டு, முன்னோக்கி செல்லும் வழியில் உடன்படுத்தவும்.
7. ஒப்புக் கொள்ளப்பட்டதை செயல்படுத்தவும்
8. விஷயங்கள் எவ்வாறு நடக்கிறது என்பதை மதிப்பீடு செய்யவும்.
9. எதிர்காலத்திற்கான தடுப்பு உத்திகளைக் கவனிக்கவும்.

மோதல் மேலாண்மையின் வரையறை

மோதல் மேலாண்மை என்பது மோதல்களை புத்திசாலித்தனமாகவும், நியாயமாகவும், திறமையாகவும் கண்டறிந்து கையாளக்கூடிய நடைமுறையாகும். ஒரு நிறுவனத்தில் மோதல்கள் என்பது இயல்பானது, மோதல்களைப் புரிந்துகொண்டு அவற்றை எவ்வாறு தீர்ப்பது என்று தெரிந்த மேலாளர்கள் இருப்பது முக்கியம். இன்றைய சூழ்நிலையில் இந்த திறன் முக்கியமானதாக கருதப்படுகிறது. ஒவ்வொருவரும் தாங்கள் பணிபுரியும் நிறுவனத்திற்கு எவ்வளவு மதிப்புமிக்கவர்கள் என்பதைக் காட்ட முயற்சி செய்கிறார்கள், சில சமயங்களில், இது அணியின் மற்ற உறுப்பினர்களுடன் தகராறுகளுக்கு வழிவகுக்கும்.

மோதல் மேலாண்மையின் பாணிகள்

மோதல்கள் ஏற்படும்போது ஒரு ஊழியர் அதை எவ்வாறு கையாள்கிறார் என்பதும் மோதலை எவ்வாறு தீர்க்கிறார் என்பதும் அந்த ஊழியரின் வெற்றியை நிர்ணயிக்கிறது. கென்னத் டபிள்யூ. தாமஸ் மற்றும் ரால்ப் எச். கில்மான் ஆகியோரின் கூற்றுப்படி ஒரு மேலாளர் பின்பற்றும் ஐந்து மோதல் பாணிகள் இங்கே:

1. போட்டி

சில சூழ்நிலைகளில், ஒருவர் தனது அதிகாரத்தை பயன்படுத்தி, அனைவரையும் கட்டாயப்படுத்தி மற்ற அணியினர் / நபருக்கு எந்த வாய்ப்பும் கொடுக்காமல் மோதலை தீர்க்க முடியும். இது ஒரு வெற்றி-தோல்வி வகையான முடிவுக்கு வழிவகுக்கிறது. ஒருவர் தோல்வியுற்றவராகவும், அதிகாரம் உள்ள மற்றவர் வெற்றியாளராகவும் உணரலாம். மோதல்கள் தேவையற்றவை மற்றும் அணிக்கு பெரும்பாலும் அழிவுகரமானவை என்பதைக் கண்டால் இந்த நுட்பத்தைப் பயன்படுத்தலாம்.

2. ஒத்துழைப்பு

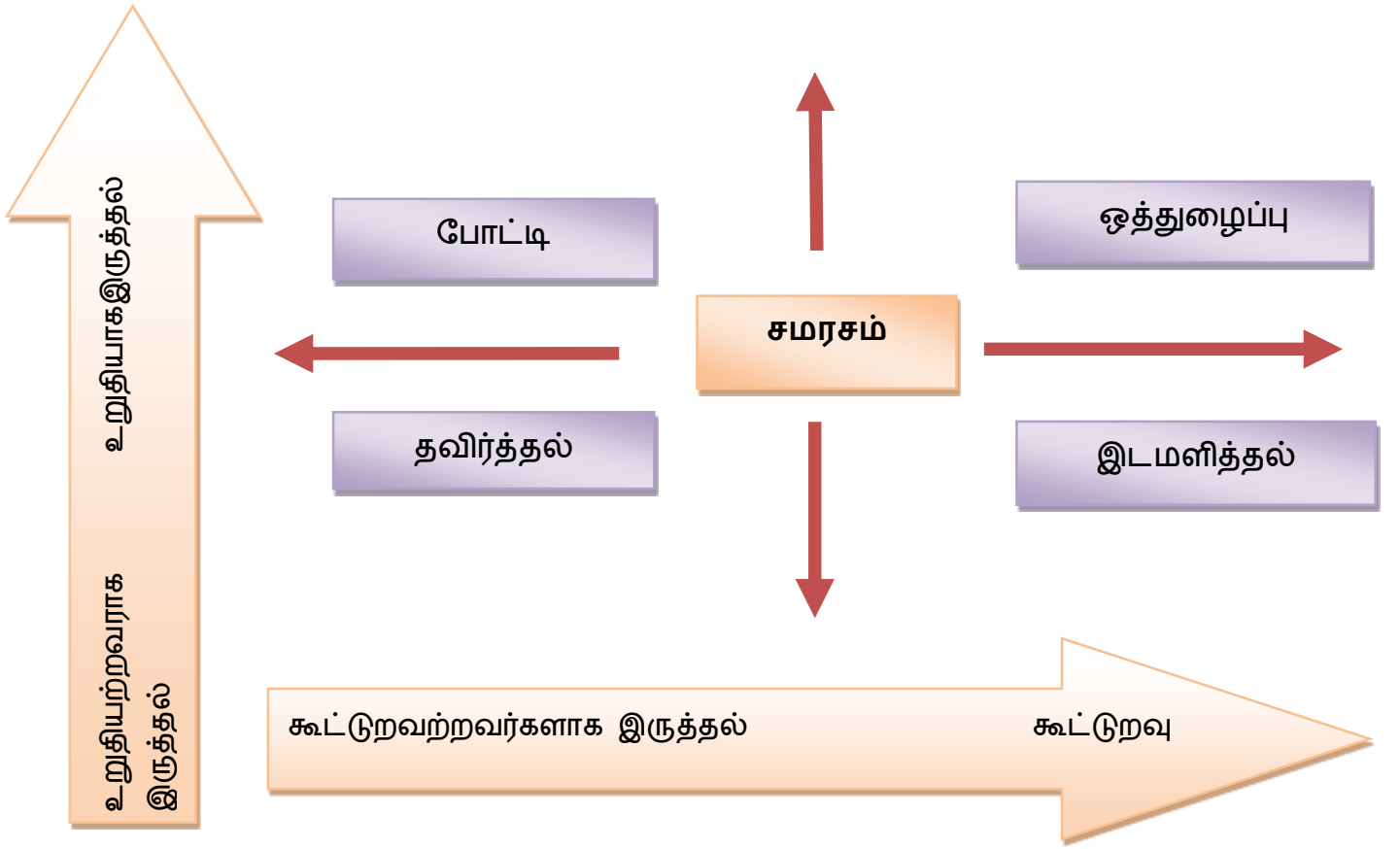
இந்த முறையில், மோதலில் ஈடுபட்டவர்கள் அல்லது கருத்து வேறுபாடு உள்ளவர்கள், பிரச்சினையை மிகவும் திறந்த மனதுடன் விவாதிக்க முன்வருவார்கள். அவர்கள் மோதலைத் தீர்ப்பதிலும், அணிக்கு சிறந்த மாற்று / தீர்வைக் கண்டுபிடிப்பதிலும் கவனம் செலுத்துவார்கள். அணிக்கு எது சிறந்தது என்ற ஒரே நோக்கத்தை கருத்தில்கொண்டு, தனிப்பட்ட உணர்ச்சிகளை புறந்தள்ளி விவாதிப்பார்கள். இங்கு எல்லோரும் ஒத்துழைப்பார்கள்.

3. சமரசம்

சில நேரங்களில் சில மோதல்களுக்கு, சம்பந்தப்பட்ட தரப்பினர் ஒரு நடுத்தர பாதையைப் பற்றி சிந்திக்க வேண்டிய அவசியம் இருக்கும், அதில் இரு அணியினரும் எதையாவது விட்டுக் கொடுத்து ஒரு தீர்மானத்தை அடையாளம் காண முடிவு செய்வர். இந்த வகையான தீர்வு அந்த தருணத்திற்கு தற்காலிகமானதாகவே இருக்கும், மேலும் அது நீண்டகால தீர்வாக இருக்காது. இரு தரப்பினரும் தாங்கள் எதையாவது இழந்துவிட்டதாக உணரக்கூடும் என்பதால் இது ஒரு தோல்வி - தோல்வி முறையாக பார்க்கப்படுகிறது.

4. தவிர்த்தல்

சில சூழ்நிலைகளில், மோதலில் ஈடுபட்ட இரு அணிகளில் ஒரு அணியினர் விவாதத்திலிருந்து பின்வாங்க முடிவுசெய்து மற்ற அணியினரின் கருத்துடன் ஒத்துபோக விளைவர். சில சூழ்நிலைகளில், ஒரு அணியினர் அமைதியை காப்பதன் மூலம் மோதலை முற்றிலுமாக தவிர்க்க முடிவு செய்யலாம். மோதலில் உள்ள இரு அணிகளில் ஒரு அணியினர் உணர்ச்சிவசப்படும் சூழலிலும் கோபமாக இருக்கும் சூழலிலும் இந்த முறை நன்றாக வேலை செய்கிறது. எனவே எந்தவொரு மோதலின் போதும் இம்முறையானது பிரச்சனைக்கு உட்பட்டவர்களை "சமாதானத்திற்கான" காலத்தை வழங்குகிறது, இதனால் பிற்காலத்தில் அவர்கள் சுமுகமான முடிவுக்கு வர உதவும்.



படம் எண் 3.10 மோதல் மேலாண்மையின் பாணிகள்

5. இடமளித்தல்

இது சம்பந்தப்பட்ட தரப்பினரிடையே அச்சம் / அவநம்பிக்கை நிறைந்ததாகத் தோன்றும் போதும் மோதலைத் தீர்க்க யாரும் முன்வராதா போதும் இந்த முறை பயன்படுத்தப்படுகிறது. இந்த வகையான சூழ்நிலைகளில், ஒரு தரப்பினர் பொறுப்பேற்று நல்ல சொற்களைப் பயன்படுத்தி, ஒப்பந்தங்களின் முக்கியத்துவத்தை வலியுறுத்துவதன் மூலமும், கருத்து வேறுபாடுகளை குறைப்பதன் மூலமும் சூழ்நிலையை மென்மையாக்க முயற்சிப்பார்கள். நம்பிக்கையின் உணர்வை உருவாக்குவதன் மூலம் சம்பந்தப்பட்ட தரப்பினரிடையே உள்ள அசௌகரியத்தை உடைக்க இது ஊக்கியாக செயல்படக்கூடும். இதனால் அவர்களாகவே முன் வந்து மோதலைத் தீர்க்க ஊக்குவிக்கிறது.

நிகழ்வு ஆய்வு

பின்வரும் நிகழ்வை ஆய்வு செய்து, முடிவில் கொடுக்கப்பட்ட கேள்விகளுக்கு பதில்களைக் கொடுக்கவும்:

பிரியா மற்றும் ராதா ஆகியோர் சக ஊழியர்களாக இருந்தனர். பிரியா திறமையாகவும் புத்திசாலியாகவும் இருந்தார், எப்போதும் நம்பிக்கையுடனும், வேலையைப் புதுமையை புகுத்துபவராகவும் இருந்தார். மேலும் தன குடும்ப கடமைகளையும் திறம்பட செய்ய முடிவதால், பிரியா தன் நிலையில் திருப்தியுடன் இருந்தார். அவர் வாங்கும் சம்பளமும், அவரது பதவியும் அவருக்கு த்ரிப்திகரமானதாக இருந்தது. ஆனால் ராதா அவரது பணியில் மிகுந்த லட்சியத்தோடும், ஆர்வத்தோடும் இருந்தார். அவரது திறனை நிரூபித்து, பதவி உயர்வுடன், அதிக சம்பளத்தோடு ஒரு புதிய பதவிக்கு கருதப்படுவார் என்றும் நம்பினார்.

பிரியாவுக்கு அவர்களின் முதலாளி ஒரு திட்டத்தை தயார் செய்யுமாறு கூறியிருந்தார். ராதா அதை செய்ய ஆர்வமாக இருப்பதைக் கண்ட பிரியா அந்த திட்ட அறிக்கையை ராதாவிடம் கொடுத்து அதை தயார் செய்யுமாறு கூறினார். முதலாளி ஒரு சில நாட்களில், அந்த திட்டத்தில் குறிப்பிடத்தக்க சில மாற்றங்களைச் செய்யுமாறு பரிந்துரைத்தார்.

பிரியா ராதாவிடம் சென்று, "நீங்கள் முதலாளி சொன்ன திட்டத்தைத் தொடங்கிவிட்டீர்களா?" எனக் கேட்டார். அதற்கு ராதா "நான் உண்மையில் அந்த திட்டத்தை செய்ய வேண்டிய அவசியமே இல்லை. எனக்கு செய்ய நிறைய வேலை இருக்கும்போதும், இந்த திட்ட அறிக்கையை செய்ய ஒப்புக்கொண்டதன் மூலம் நான் உங்களுக்கு ஒரு பெரிய உதவியை செய்கிறேன்" என பதிலளித்தார்.

பிரியா ஆச்சரியமும் கோபமும் அடைந்து "இந்த பணியை செய்வதன் மூலம் முதலாளி உங்களை ஒரு புதிய நிலைக்கு அதிக ஊதியத்துடன் கருதுவார் என்ற நோக்கத்தில் நீங்கள் அந்த வேலையை செய்ய விரும்பினீர்கள் என்று கருதியே, அந்த வேலையை உங்களுக்கு அளித்தேன். நீங்கள் அந்த திட்டத்தை

செய்ய வேண்டியதில்லை, மறந்துவிடுங்கள்! அந்த வேலையை நானே செய்து கொள்கிறேன்". என்று கூறிச் சென்றார்.

நிகழ்வு ஆய்வு கேள்விகள்

- ராதா அவ்வாறு பதிலளிக்க என்ன காரணம்?
- நபர்களின் கவனிக்கும் திறனில் அல்லது புரிதலில் ஏதேனும் குறைபாடுகள் உள்ளதா?
- பிரியாவுக்கும் ராதாவுக்கும் முரண்பாடு ஏற்படக் காரணமாக இருந்த உரையாடல் எவ்வாறு இருந்திருந்தால் அந்த முரண்பாட்டை தவிர்த்திருக்கலாம். உரையாடலை மாற்றியமைக்கவும்.

மாதிரி வினா

- குழுக்களின் பண்புகளை விளக்குக.
- குழு நடத்தையின் அடித்தளங்களை விவரிக்கவும்.
- குழுக்கள் எத்தனை வகைப்படும்? விவரி.
- குழு வளர்ச்சியில் உள்ள பல்வேறு கட்டங்களை விவரிக்கவும்.
- குழு அமைப்பின் முக்கிய அம்சங்களை பட்டியலிடுக.
- குழு முடிவெடுக்கும் செயல்முறையை விளக்குக.
- குழு முடிவெடுப்பதன் நன்மை தீமைகளை பட்டியலிடுக.
- ஒப்பந்த பேச்சுவார்த்தையின் நிலைகளை விளக்குக.
- ஒப்பந்த பேச்சுவார்த்தையின் வகைகளை விவரிக்கவும்.
- மோதல் மேலாண்மையின் பாணிகளை விளக்குக.

குறிப்பரை

- Aswathappa, K. (2012). Organisational Behaviour. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Stephen, R. (2016). Organizational Behavior. Pearson Education.

அலகு 4 - அணி இயங்குவியல்

அத்தியாய அறிமுகம்

ஒரு வணிக அமைப்பில் பெரும்பாலான பணிகள் அணிகளால் செய்யப்படுகின்றன. இதனால், ஊழியர்களுக்கு மற்றவர்களுடன் இணைந்து செயல்பட தேவையான திறன்கள் இருப்பது முக்கியம். நிறுவனங்கள் பல வகையான அணிகளைப் பயன்படுத்துகின்றன, அவற்றில் சில நிரந்தரமானவை, சில தற்காலிகமானவை. ஒரு சிக்கலான, பலவிதமான திறன்கள் மற்றும் நிபுணத்துவம் தேவைப்படும் பணிகளைச் செய்ய அணிகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

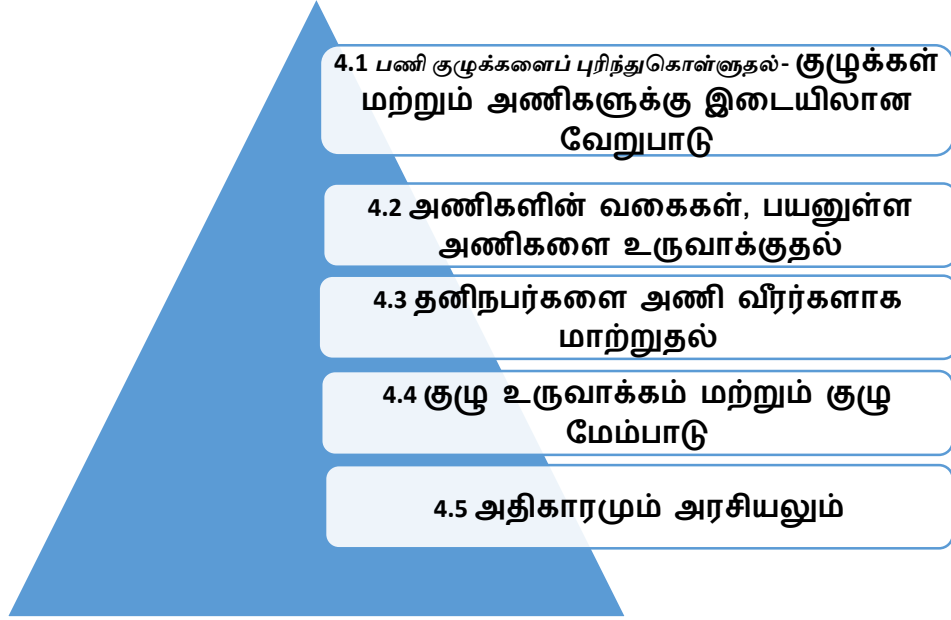
ஒரு அணி என்பது ஒரு பொதுவான இலக்கை நோக்கி ஒன்றிணைந்து செயல்படும் நபர்களின் குழு. ஒரு குழுவில் உள்ளவர்கள், அவர்களின் குறிக்கோளை அடைய தேவையான பணிகளில் ஒத்துழைக்கின்றனர். அணிக்கு பங்களிப்பது ஒவ்வொரு உறுப்பினரின் பொறுப்பாகும், அதன் மூலம் குழுவின் ஒட்டுமொத்த வெற்றிக்கு பங்களிப்பர்.

அத்தியாய நோக்கங்கள்

இந்த அத்தியாயத்தைப் படிப்பதன் நோக்கங்கள் பின்வருமாறு:

1. அணிகளுக்கும் குழுக்களுக்கும் உள்ள வேறுபாடுகளை கண்டறிதல்.
2. குழு உறுப்பினர்களின் திறன்களையும் அணிகளின் வகைகளை அடையாளம் காணுதல்.
3. பயனுள்ள குழுக்களை உருவாக்குதல் மற்றும் தனிநபர்களை அணி வீரர்களாக மாற்றுதலுக்கான வழிமுறைகளை அடையாளம் காணுதல்.
4. அணிகளின் நன்மைகள் மற்றும் தீமைகளை கண்டறிந்து, அணி வீரர்களை உருவாக்குவதற்கான மேலாண்மை சவால்களை கண்டறிதல்
5. குழு கட்டும் செயல்முறையை கண்டறிந்து, குழு கட்டமைப்பின் நன்மைகள் மற்றும் தீமைகளை விளக்க உதவும்.

அத்தியாய அமைப்பு



அத்தியாய அமைப்பு

4.1 பணி குழுக்களைப் புரிந்துகொள்ளுதல்

குழுக்கள்

குறிப்பிட்ட குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நபர்கள் ஒன்றிணைந்து செயல்படுவது குழுவாகும்.

பணிக்குழு: ஒரு பணிக்குழு என்பது முதன்மையான தகவல்களைப் பகிர்வதற்கும், ஒவ்வொரு உறுப்பினரும் தனது பொறுப்புக்குள்ளேயே செயல்பட்டு முடிவுகளை எடுப்பதற்கும் உதவும். கூட்டு முயற்சிகள் தேவைப்படும் கூட்டுப் பணிகளிடும், வெவ்வேறு திறன் கொண்ட நிபுணர்களின் ஆலோசனை தேவைப்படும் போதும் பணிக்குழுக்களுக்கள் பொருத்தமானதாக இருக்கும். பணிக்குழுக்களின் செயல்திறன் ஒவ்வொரு குழு உறுப்பினரின் தனிப்பட்ட பங்களிப்பின் சுருக்கமாகும்.

பணிக் கூட்டணி: ஒருங்கிணைந்த முயற்சியின் மூலம் ஒரு பணிக்குழு நேர்மறையான கூட்டுவிளைவை உருவாக்குகிறது. அவர்களின் தனிப்பட்ட முயற்சிகள் அந்த தனிப்பட்ட உள்ளீடுகளின் தொகையை விட அதிகமான

செயல்திறனை விளைவிக்கும். நிறுவனங்கள் சமீப காலங்களில் அணிகளைச் சுற்றி பணி செயல்முறைகளை மறுசீரமைத்ததற்கான காரணத்தை இந்த வரையறைகள் வலியுறுத்துகின்றன. நிறுவனங்கள் செயல்திறனை அதிகரிக்க அனுமதிக்கும் நேர்மறையான கூட்டுவிளைவுகளைத் தேடுகிறது. அணிகளின் விரிவான பயன்பாடு ஒரு நிறுவனத்திற்கு உள்ளீடுகளில் அதிகரிப்பு இல்லாமல் அதிக வெளியீடுகளை உருவாக்குவதற்கான திறனை உருவாக்குகிறது. இந்த நேர்மறையான கூட்டுவிளைவின் சாதனையை உறுதி செய்யும் அணிகளை உருவாக்குவது அவசியமாகிறது. வெற்றிகரமான அல்லது அதிக செயல்திறன் கொண்ட அணிகள் சில பொதுவான பண்புகளைக் கொண்டுள்ளன. அணிகளைப் பயன்படுத்தி நிறுவன செயல்திறனை அதிகரிக்க விரும்பும் நிறுவனங்கள் அதன் குழுக்கள் இந்த குணாதிசயங்களைக் கொண்டிருப்பதை உறுதி செய்ய வேண்டும்.

குழுக்களின் குணாதிசயங்கள்

1. பணி குழுக்களின் அளவு

சிறந்த பணிக்குழுக்கள் அளவில் சிறியதாக இருக்கும். அவர்கள் சுமார் 10 முதல் 12 உறுப்பினர்களைக் கொண்டிருக்கும்போது, ஒன்றிணைந்து வேலை செய்வது கடினம். குழு உறுப்பினர்கள் ஆக்கபூர்வமாக தொடர்புகொள்வதிலும், அதிகம் ஒப்புக்கொள்வதிலும் சிக்கல் உள்ளது. பொதுவாக அதிக எண்ணிக்கையிலான உறுப்பினர்கள் செயல்திறனை அடைய தேவையான ஒத்திசைவு, ஈடுபாடுமற்றும் பரஸ்பர பொறுப்புணர்வை உருவாக்குவது கடினம். எனவே பயனுள்ள குழுக்களை வடிவமைக்கையில், உறுப்பினர்கள் பன்னிரண்டுக்கும் குறைவாக இருக்குமாறு பார்த்துக் கொள்ள வேண்டும். பணியின் தொகுப்பு பெரிதாக இருக்கும் சமயங்களில் குழுவை சிறுசிறு அணிகளாக பிரித்தல் நல்லது.

2. உறுப்பினர்களின் திறன்கள்

திறம்பட செயல்பட, ஒரு குழுவுக்கு மூன்று வெவ்வேறு வகையான திறன்கள் தேவை:

- முதலில், இதற்கு தொழில்நுட்ப நிபுணத்துவம் உள்ளவர்கள் தேவை.
- இரண்டாவதாக, சிக்கல்களை அடையாளம் காணவும், மாற்று வழிகளை உருவாக்கவும், அந்த மாற்று வழிகளை மதிப்பீடு செய்யவும்,

சிக்கல்களைத் தீர்த்து, முடிவெடுக்கும் திறன்களைக் கொண்டவர்களை, அடையாளம் காண வேண்டும்.

- இறுதியாக, அணிகளுக்கு நல்ல கவனிப்பு திறன், கருத்து கூறுதல், மோதலுக்கு தீர்வு காணுதல் மற்றும் பிற தனிமனித திறன்கள் தேவை.

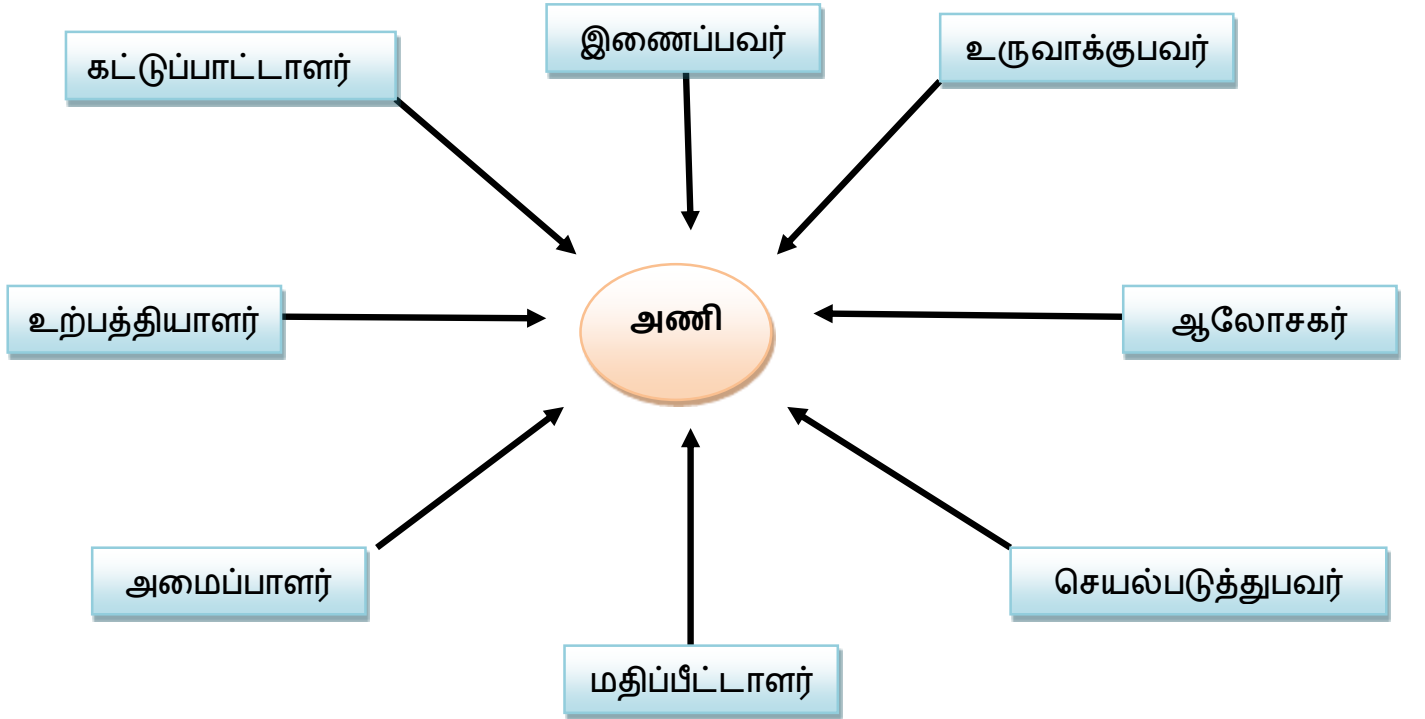
மூன்று வகையான திறன்களையும் வளர்த்துக் கொள்ளாமல் எந்த அணியும் அதன் செயல்திறனை அடைய முடியாது. சரியான பன்முகத்தன்மை கொண்ட குழுக்களை உருவாக்குவது முக்கியமானது. ஆனால் அணிகள் அவற்றின் தொடக்க காலத்திலேயே அனைத்து திறன்களையும் கொண்டிருக்க வேண்டும் என்ற தேவையில்லை. குழுவில் குறைபாடுள்ள திறன்களைக் கற்றுக்கொள்வதற்கு ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட உறுப்பினர்கள் பொறுப்பேற்று, அதனை கற்றுக்கொள்வது அணிகளை அதன் முழு திறனை அடைய அனுமதிக்கிறது.

3. பாத்திரங்களை ஒதுக்குதல் மற்றும் பன்முகத்தன்மையை ஊக்குவித்தல் அணிகள் வெவ்வேறு தேவைகளைக் கொண்டுள்ளன, மேலும் தனிநபர்களின் ஆளுமை மற்றும் விருப்பங்களின் அடிப்படையில் ஒரு அணிக்கான உறுப்பினர்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்பட வேண்டும். அதிக செயல்திறன் கொண்ட அணிகள் அதன் உறுப்பினர்களை சரியான பாத்திரங்களில் பொருத்துகின்றன. எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு நிறுவனத்தில் செயல்படும் அணிகளில், ஒரு பணியை ஒதுக்கும் போது, யார் எந்த வேலையை சிறப்பாக செய்வார்கள் என்று அறிந்து அவர்களுக்கு அந்த வேலையை ஒதுக்குதல் சிறப்பானதாக இருக்கும்.

வெற்றிகரமான பணிக்குழுக்கள் உறுப்பினர்களின் திறமை மற்றும் விருப்பங்களின் அடிப்படையில் தனக்கு தேவையான பாத்திரங்களை நிரப்பிக் கொள்கின்றன. ஒவ்வொரு நபரும் ஒரு அணிக்கு கொண்டு வரக்கூடிய தனிப்பட்ட பலங்களை மேலாளர்கள் புரிந்து கொள்ள வேண்டும், உறுப்பினர்களை அவர்களின் பலத்தை மனதில் கொண்டு தேர்ந்தெடுக்கவும், உறுப்பினர்களின் விருப்பமான பாணிகளுடன் பொருந்தக்கூடிய பணி ஒதுக்கீட்டை ஒதுக்க வேண்டும். குழு பங்களிப்பு கோரிக்கைகளுடன் தனிப்பட்ட விருப்பங்களை பொருத்துவதன் மூலம், நிர்வாகிகளும் குழு உறுப்பினர்களும் ஒன்றாக இணைந்து செயல்படுவதற்கான வாய்ப்பை அதிகரிக்கின்றனர்.

4. பொதுவான நோக்கத்திற்கான உறுதிப்பாட்டைக் கொண்டிருத்தல்:

அனைத்து உறுப்பினர்களும் விரும்பும் அணிக்கு ஒரு அர்த்தமுள்ள நோக்கம் இருக்க வேண்டும். இந்த நோக்கம் குறிப்பிட்ட இலக்குகளை விட பெரியதாகும். பயனுள்ள அணிகள் பொதுவான மற்றும் அர்த்தமுள்ள நோக்கத்தைக் கொண்டுள்ளன, இது உறுப்பினர்களுக்கான திசை, வேகம் மற்றும் அர்ப்பணிப்பை வழங்குகிறது. எடுத்துக்காட்டாக, மென்பொருள் தயாரிப்பு நிறுவனமான ஆப்பிள் நிறுவனம், மக்கள் கணினிகளைப் பயன்படுத்தும் விதத்தில் புரட்சியை ஏற்படுத்தும் ஒரு இயந்திரத்தை உருவாக்குவதையே அதன் நோக்கமாக கொண்டிருந்தது.



படம் எண் 4.1 அணிகளின் முக்கிய பாத்திரங்கள்

வெற்றிகரமான அணிகளின் உறுப்பினர்கள் தாங்கள் அடைய விரும்பும் ஒரு நோக்கத்தை விவாதிப்பதற்கும், வடிவமைப்பதற்கும், ஒப்புக்கொள்வதற்கும் மிகுந்த நேரத்தையும் முயற்சியையும் எடுத்துக் கொள்கிறார்கள். இந்த பொதுவான நோக்கம், அணியால் ஏற்றுக்கொள்ளப்படும்போது, அது வெற்றிக்கு வழி வகுக்கிறது.

5. குறிப்பிட்ட இலக்குகளை நிறுவுதல்

வெற்றிகரமான அணிகள் தங்கள் பொதுவான நோக்கத்தை அளவிடக்கூடிய மற்றும் யதார்த்தமான செயல்திறன் இலக்குகளாக பிரிக்கின்றனர். குறிக்கோள்கள் தனிநபர்களை அதிக செயல்திறனுக்கு இட்டுச் செல்வதைப் போலவே இலக்குகளும் அணிகளை உற்சாகப்படுத்துகின்றன. இந்த குறிப்பிட்ட குறிக்கோள்கள் தெளிவான தகவல்தொடர்புக்கு உதவுகின்றன. முடிவுகளைப் பெறுவதில் அணிகள் தங்கள் கவனத்தைத் தக்கவைக்க உதவுகின்றன. எடுத்துக்காட்டாக, தெர்மோஸ் கார்ப் நிறுவனம் 1990களில் ஒரு புதுமையான பார்பிக்யூ கிரில்லை வடிவமைத்து கட்டமைக்கும் குறிப்பிட்ட பணியுடன் ஒரு குறுக்கு செயல்பாட்டுக் குழுவை உருவாக்கி, குறிப்பிட்ட காலக்கெடுவிற்குள் அதை முடிக்கவும் குழு ஒப்புக்கொண்டது. இரண்டு வருடங்களுக்கும் குறைவான காலக்கெடுவில், தெர்மோஸ் தெர்மல் எலக்ட்ரிக் கிரில்லை உருவாக்கினர்.

6. தலைமை மற்றும் கட்டமைப்பு

லட்சியங்களே ஒரு அணியின் இலக்குகளை வரையறுக்கின்றன. அதனால் உயர் செயல்திறன் கொண்ட அணிகளுக்கு வழிநடத்தவும் திசையை வழங்கவும் நல்ல தலைமையும், கட்டமைப்பும் தேவை. ஒரு பொதுவான அணுகுமுறையை வரையறுத்தல் மற்றும் ஒப்புக்கொள்ளுதல், ஒரு குழுவின் இலக்குகளை அடைவதற்கான வழிமுறைகளை உறுதி செய்கிறது.

யார் என்ன செய்வது என்பதில் குழு உறுப்பினர்களுக்குள் உடன்பாடு இருத்தல் வேண்டும். மேலும் பணிச்சுமையைப் பகிர்ந்து கொண்டு அனைத்து உறுப்பினர்களும் சமமாக பங்களிப்பதை உறுதி செய்ய வேண்டும். கூடுதலாக, குழு எவ்வாறு அட்டவணைகள் தயாரிக்க வேண்டும், என்ன திறன்களை வளர்த்துக் கொள்ள வேண்டும் என்ற திட்டமிடுதல் அவசியம். அதே போல் குழு எவ்வாறு மோதல்களைத் தீர்க்கும், முடிவுகளை எவ்வாறு எடுக்கும் என்றும் எடுத்த முடிவுகளை எப்படி மாற்றியமைக்கும் என்பதையும் தீர்மானிக்க வேண்டும்.

வேலையின் பிரத்தியேகங்கள் மற்றும் தனிப்பட்ட திறன்களை ஒருங்கிணைக்கவும், அவை குழுவுக்கு எவ்வாறு பொருந்துகின்றன

என்பதையும் தீர்மானிக்க குழு தலைமை தேவை. இவர்களை, நிர்வாகத்தினரோ அல்லது குழு உறுப்பினர்களோ தேர்ந்தெடுக்கலாம். தலைமைப் பொறுப்பில் இருப்பவர்கள் விளம்பரதாரர், அமைப்பாளர், தயாரிப்பாளர், பராமரிப்பாளர் மற்றும் இணைப்பாளர் போன்ற பல பாத்திரங்களை நிறைவேற்ற முட்படுகிறார்கள்.

7. சமூக துயரம் மற்றும் பொறுப்புக்கூறல்

ஒரு குழுவாக செயல்படும்போது சில உறுப்பினர்கள் மட்டும் செயல்படாமல் இருக்கையில், சமூக சோம்பல் ஏற்பட்டு பங்களிப்புகளை அடையாளம் காணுவதில் சிக்கல் ஏற்படுகிறது. சமூக சோம்பல் என்பது குழுவில் உள்ள சில உறுப்பினர்கள் குறைவான பங்களிப்பை கொடுப்பதாகும். இந்த போக்கை குறைக்க அதிக செயல்திறன் கொண்ட அணிகள், குழு மட்டத்தில் தனிநபர்களை பொறுப்பேற்கச் செய்கிறார்கள்.

வெற்றிகரமான அணிகள், அணியின் நோக்கம், குறிக்கோள்கள் மற்றும் அணுகுமுறைக்கு உறுப்பினர்களை தனித்தனியாகவும் கூட்டாகவும் பொறுப்பேற்க வைக்கின்றன. அவர்களுக்கு தனியாக என்ன பொறுப்பு என்றும் கூட்டாக என்ன பொறுப்பு என்பதிலும் அவர்கள் தெளிவாக உள்ளனர்.

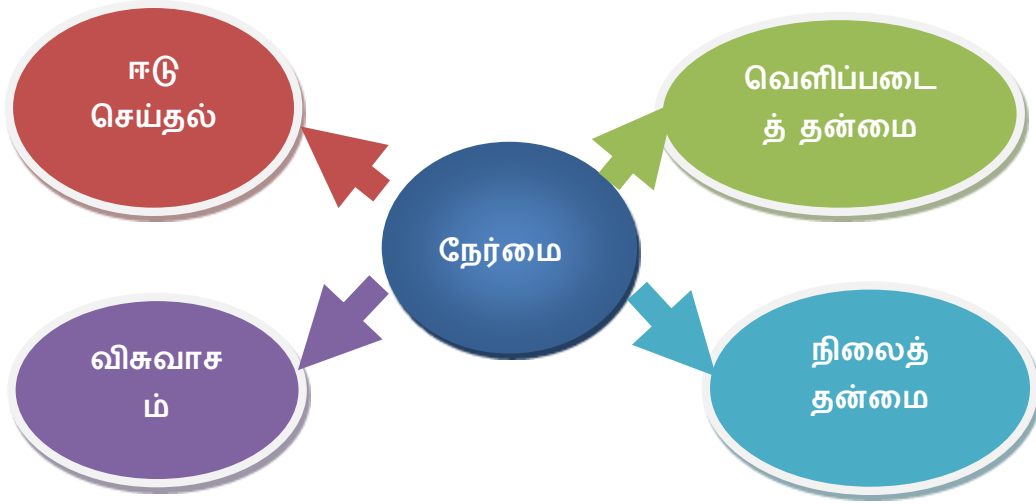
8. பொருத்தமான செயல்திறன் மதிப்பீடு மற்றும் வெகுமதி அமைப்புகள்:

குழு உறுப்பினர்களை தனித்தனியாகவும் கூட்டாகவும் பொறுப்பேற்கச் செய்து, அணியின் செயல்திறனைப் பிரதிபலிக்கும் வகையில், தனித்தனியாக மதிப்பீடு செய்து வெகுமதி வழங்கும் முறை செயல்படுத்தப்பட வேண்டும். தனிப்பட்ட செயல்திறன் மதிப்பீடுகள், நிலையான காலநேர ஊதியங்கள், தனிப்பட்ட சலுகைகள் போன்றவை உயர் செயல்திறன் கொண்ட அணிகளுக்கு வழங்கப்பட வேண்டும். ஊழியர்களின் தனிப்பட்ட பங்களிப்புகளுக்கு மதிப்பீடு மற்றும் வெகுமதி அளிப்பதோடு, குழு அடிப்படையிலான மதிப்பீடுகள், லாபப் பகிர்வு, ஆதாயப் பகிர்வு, குழு ஊக்கத்தொகை மற்றும் குழு முயற்சி மற்றும் அர்ப்பணிப்பை வலுப்படுத்தும் பிற கணினி மாற்றங்களை நிர்வாகம் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும்.

9. உயர் ஊடாடு நம்பிக்கையை உருவாக்குதல்

உயர் செயல்திறன் கொண்ட அணிகள் உறுப்பினர்களிடையே இருக்கும் பரஸ்பர நம்பிக்கையால் வகைப்படுத்தப்படுகின்றன. அதாவது, உறுப்பினர்கள்

ஒருவருக்கொருவர் நேர்மை, தன்மை மற்றும் திறன் ஆகியவற்றை நம்புகிறார்கள். நம்பிக்கை ஏற்படுத்த நீண்ட நாட்கள் எடுக்கும், எளிதில் அழிக்கப்படலாம், மீண்டும் பெறுவது கடினம். மேலும், நம்பிக்கையை மேம்படுத்துவதிலும், அவநம்பிக்கையை ஏற்படுத்தாமல் பேணுவதிலும் நிர்வாகம் போதிய கவனம் செலுத்த வேண்டும். சமீபத்திய ஆராய்ச்சி, நம்பிக்கையின் கருத்துக்கு உட்பட்ட ஐந்து பரிமாணங்களை அடையாளம் கண்டுள்ளது.



படம் எண் 4.2 நம்பிக்கையின் ஐந்து பரிமாணங்கள்

- **நேர்மை:** நேர்மை மற்றும் உண்மைத்தன்மை.
- **தகுதி:** தொழில்நுட்ப அறிவு மற்றும் மற்றவர்களை கையாளும் அறிவு மற்றும் திறன்கள்.
- **நிலைத்தன்மை:** நம்பகத்தன்மை, முன்கணிப்பு மற்றும் சூழ்நிலைகளைக் கையாள்வதில் நல்ல அறிவு.
- **விசுவாசம்:** நம்மை சார்ந்து இருப்பவரிடம் உண்மையாகவும், நேர்மையாகவும் இருத்தல்.
- **வெளிப்படைத் தன்மை:** கருத்துகளையும் தகவல்களையும் சுதந்திரமாகப் பகிர விருப்பம்.

மாணவர் செயல்முறை

பணிகுழு இயங்குவியல்

நீங்கள் ஈடுபட்டுள்ள ஒரு பணிக்குழு அல்லது ஆசிரியரால் பரிந்துரைக்கப்பட்ட ஏதேனும் ஒரு அணியை பற்றி சிந்தித்து, பின்வரும் அறிக்கைகளில் உங்கள் அனுபவம் எந்தளவு பிரதிபலிக்கப்படுகிறது என்பதைக் குறிக்கவும்.

1 = எப்போதும் 2 = அடிக்கடி 3 = சிலநேரங்களில் 4 = ஒருபோதும்இல்லை

- ___ 1. எனது அணியில் எனது யோசனைகள் கேட்கப்படுகின்றன.
- ___ 2. புதுமையான சிந்தனைகள் எனது அணியில் ஊக்குவிக்கப்படுகின்றன.
- ___ 3. அணிக்குள்ளான மாறுபட்ட கருத்துக்கள் ஊக்குவிக்கப்படுகின்றன.
- ___ 4. நான் விரும்பும் அனைத்துப் பொறுப்புகளும் எனக்கு கொடுக்கப்படுகின்றன.
- ___ 5. எனது அணியில் பாரபட்சம் காட்டப்படுகின்றது.
- ___ 6. எனது அணி உறுப்பினர்கள் ஒருவருக்கொருவர் நம்பிக்கையுடன் தங்களுக்கு ஒதுக்கப்பட்ட வேலையைச் செய்கிறோம்.
- ___ 7. எனது அணி செயல்திறனுக்கான உயர் தரங்களை கொண்டிருக்கிறது.
- ___ 8. எனது அணி உறுப்பினர்கள் அணியில் வேலைகளைப் பகிர்ந்து கொள்கிறார்கள்.
- ___ 9. எனது அணியில் தவறு செய்து கற்றுக் கொள்ள வாய்ப்பளிக்கப்படுகிறது.
- ___ 10. எனது அணியில் நல்ல இயக்கவிதிகள் உள்ளன.

செயல்முறை:

உங்கள் ஆசிரியரால் பிரிக்கப்பட்ட, நீங்கள் உள்ள குழுக்களை மதிப்பிடுங்கள். அனைத்து குழு உறுப்பினர்களும் தனியாக மதிப்பிடுங்கள். தங்கள் மதிப்பீடுகளை குழு உறுப்பினர்களுடன் பகிர்ந்து கொள்ளுங்கள். மேலும் அணிக்கு ஒட்டு மொத்தமாக ஒரு மதிப்பீட்டை உருவாக்கவும். மிகப்பெரிய கருத்து வேறுபாடுகள் உள்ள அறிக்கைகளை வட்டமிடுங்கள். அந்த அறிக்கைகளை விவாதித்து அதற்கான காரணங்களை கண்டுபிடிக்க முயற்சிக்கவும். பொதுவாக, இந்த கருவியில் ஒரு குழு சிறந்த மதிப்பெண்களைப் பெற்றால், அதன் படைப்புதிறன் அதிகமாக இருப்பதாக கருதப்படுகிறது. ஒவ்வொரு குழுவும் தங்கள் குழுவில் யாரேனும் ஒருவரை நியமித்து தங்கள் குழுவின் ஒட்டுமொத்த மதிப்பீடுகளை வகுப்பறையில் உள்ள மற்ற அணியினருடன் விவாதிக்கவும்.

குழுக்களுக்கும் அணிகளுக்கும் உள்ள வேறுபாடு

எல்லா அணிகளும் தனிநபர்களால் ஆன குழுக்கள் என்றாலும், எல்லா குழுக்களும் அணிகள் அல்ல. குழு உறுப்பினர்கள் ஒரு பொதுவான இலக்கை நோக்கி ஒன்றிணைந்து செயல்படுவார்கள் மற்றும் அணியின் வெற்றிக்கான

பொறுப்பைப் பகிர்ந்து கொள்வார்கள். ஒரு குழு பொதுவான ஆர்வங்கள் அல்லது குணாதிசயங்களைப் பகிர்ந்து கொள்ளும் இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நபர்களைக் கொண்டுள்ளது, மேலும் அதன் உறுப்பினர்கள் ஒருவருக்கொருவர் ஒத்த பண்புகளின் காரணமாக தன்னை அடையாளப் படுத்திக்கொள்கிறார்கள். குழுக்கள் அளவு மற்றும் நோக்கத்தில் பெரிதும் இருக்கும், சிறிதும் இருக்கும். குழுக்கள் அணிகளிடமிருந்து பல வழிகளில் வேறுபடுகின்றன:

1. **பணி நோக்குநிலை:** பகிரப்பட்ட நோக்கத்தை அடைய அணியினருக்குள் பணிகள் மற்றும் செயல்பாடுகளில் ஒருங்கிணைப்பு தேவைப்படுகிறது. குழுக்கள் குறிப்பிட்ட விளைவுகளில் அல்லது பொதுவான நோக்கத்தில் கவனம் செலுத்தத் தேவையில்லை.
2. **ஒருவருக்கொருவர் சார்ந்திருத்தல்:** அணி உறுப்பினர்கள் ஒரு பொதுவான முடிவை எடுப்பதற்காக ஒருவருக்கொருவர் சார்ந்து இருக்கிறார்கள். ஆகவே ஒரு குழுவில் உள்ள நபர்கள் ஒருவருக்கொருவர் முற்றிலும் தொடர்பில்லாமலும் சக உறுப்பினர்களை சாராமலும் தன்னிச்சையாக செயல்பட இயலாது.
3. **நோக்கம்:** ஒரு குறிப்பிட்ட காரணத்திற்காக அணிகள் உருவாகின்றன, அவை குறுகிய காலமாகவோ அல்லது நீண்ட காலமாகவோ இருக்கலாம். குழுக்கள் எதற்காகவும் உருவாக்க முடியும்; எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு குழு ஒரே இனம் அல்லது மொழிப் பின்னணியைச் சேர்ந்தவர்களைக் கொண்டிருக்கலாம்.
4. **முறையான கட்டமைப்பு:** குழு உறுப்பினர்களின் தனிப்பட்ட பாத்திரங்கள் மற்றும் கடமைகள் குறிப்பிடப்படுகின்றன, மேலும் அவை ஒன்றாகச் செயல்படுவதற்கான வழிகள் வரையறுக்கப்படுகின்றன. குழுக்கள் பொதுவாக மிகவும் முறைசாராதவை; பாத்திரங்களை ஒதுக்க வேண்டிய அவசியமில்லை மற்றும் நடத்தை விதிமுறைகளை உருவாக்க தேவையில்லை.
5. **உறுப்பினர்களிடையே பரிச்சயம்:** அணி உறுப்பினர்கள் தாங்கள் ஒத்துழைக்கும் நபர்களைப் பற்றி அறிந்திருத்தல் அவசியம், ஏனெனில் அவர்கள் பணிகள் மற்றும் செயல்பாடுகளை ஒன்றிணைந்து முடிப்பார்கள். ஒரு குழுவின் உறுப்பினர்கள் தனிப்பட்ட உறவுகளைக் கொண்டிருக்கலாம் அல்லது

அவர்களுக்கு ஒருவருக்கொருவர் பற்றிய சிறிதளவு அறிவே இருக்கலாம் அல்லது எந்தவிதமான தொடர்புகளும் இல்லாமலும் இருக்கலாம்.

சில நேரங்களில் ஒரு அணிக்கும் ஒரு குழுவிற்கும் இடையில் வேறுபாட்டைக் காண்பது கடினம். ஒரு குழுவினருந்து அணியை உருவாக்குவதற்கு திறமையான தலைமையும் அதிக ஒத்துழைப்பும் தேவை. மேலும், குழுவின் இயங்குவியல் திறமையாக வடிவமைக்கப்பட்டிருப்பின், அத்தகைய குழு ஒரு வலுவான அணியாக மாறுகிறது.

4.2 அணிகளின் வகைகள், பயனுள்ள அணிகளை உருவாக்குதல்

அறிமுகம்

பொதுவான ஆர்வம், குறிக்கோள், அணுகுமுறை, தேவை மற்றும் கருத்து உள்ள நபர்கள் ஒன்று சேரும்போது, ஒரு அணி உருவாகிறது. சிக்கலான பணிகளை நிறைவேற்ற தனிநபர்கள் ஒன்றிணைந்து ஒரு அணியாக செயல்பட வேண்டும். ஒரு அணியில், அனைத்து குழு உறுப்பினர்களும் சமமாக பங்களித்து அணியின் நோக்கத்தை அடைய ஒன்றிணைந்து உழைக்க வேண்டும்.

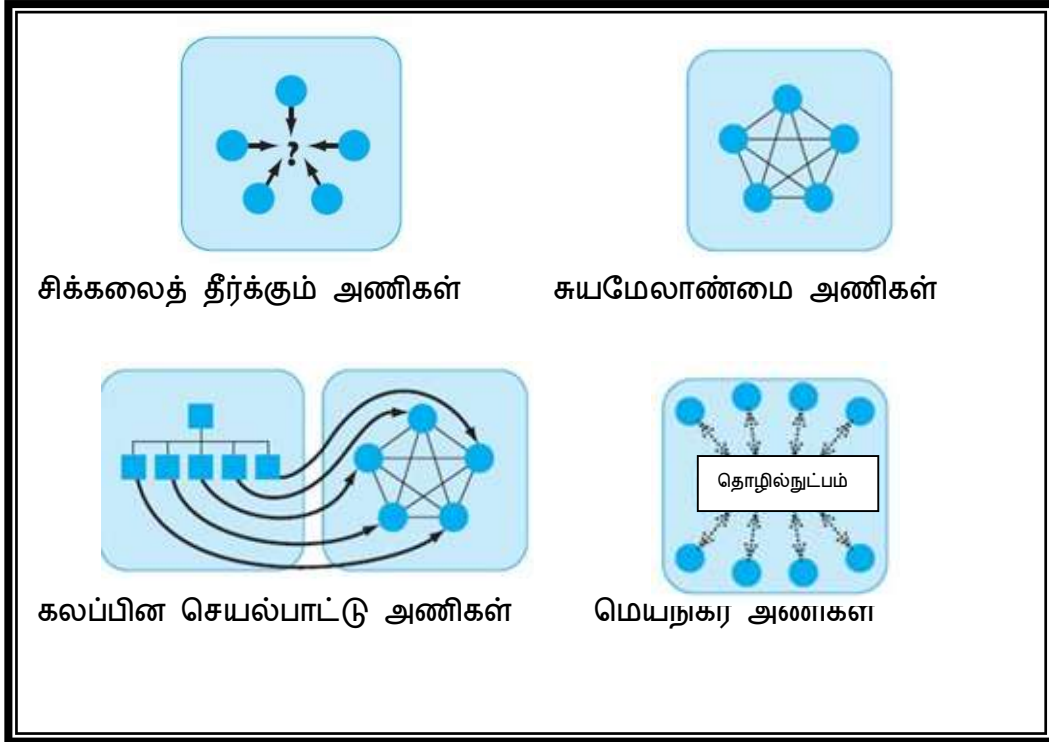
எந்தவொரு நிறுவனத்திலும், யாரும் தனியாக வேலை செய்வதில்லை. ஒவ்வொரு பணியாளரும் ஒரு அணியின் ஒரு அங்கமாக இருப்பதோடு, குழு உறுப்பினர்களுடன் ஒருங்கிணைப்பில் பணியாற்றி தனது பணியை சிறப்பாகச் செய்து நிறுவனத்திற்கு பயனளிப்பார்.

அணிகளின் வகைகள்

எப்போது வேண்டுமானாலும் அணிகள் உருவாக்கப்படலாம். பல்வேறு வகையான அணிகளை விரிவாகப் புரிந்துகொள்வோம். அணிகளை அவற்றின் நோக்கத்தின் அடிப்படையில் வகைப்படுத்தலாம். ஒரு நிறுவனத்தில் நீங்கள் காணக்கூடிய நான்கு பொதுவான அணிகள் சிக்கல் தீர்க்கும் அணிகள், சுய மேலாண்மை அணிகள், கலப்பின செயல்பாட்டு அணிகள் மற்றும் மெய்நிகர் அணிகள்.

சிக்கலைத் தீர்க்கும் அணிகள்

15 வருடங்களுக்கு முன்பு தான் அணிகள் பிரபலமடையத் தொடங்கியிருந்தன, இந்த அணிகளில் பெரும்பாலானவை நிறுவனத்தில் ஏற்படும் சிக்கல்களை சரி செய்யவே உருவாக்கப்பட்டன. தரம், செயல்திறன் மற்றும் பணிச்சூழலை மேம்படுத்துவதற்கான வழிகளைப் பற்றி விவாதிக்க ஒவ்வொரு வாரமும், அதே துறையைச் சேர்ந்த 5 முதல் 12 ஊழியர்கள் சில மணிநேரங்கள் சந்தித்து விவாதிப்பர். இவை சிக்கல் தீர்க்கும் அணிகள் என்று அழைக்கப்படுகின்றன. சிக்கல் தீர்க்கும் குழுக்களில், உறுப்பினர்கள் யோசனைகளைப் பகிர்ந்து கொள்கின்றனர். மேலும் பணி செயல்முறைகளையும் பணி முறைகளையும் எவ்வாறு மேம்படுத்தப்படலாம் என்பதற்கான பரிந்துரைகளையும் வழங்குகின்றன. எவ்வாறாயினும், இந்த அணிகளுக்கு அவர்கள் பரிந்துரைத்த எந்தவொரு செயலையும் செயல்படுத்தும் அதிகாரம் வழங்கப்படுகிறது.

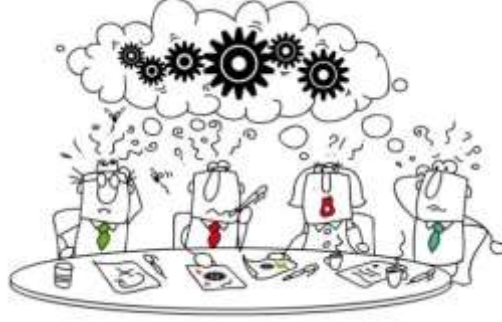


படம் எண் 4.3 அணிகளின் வகைகள்

சிக்கலைத் தீர்க்கும் அணிகளின் நன்மைகள் மற்றும் குறைபாடுகள்

நன்மைகள்

- சிறந்த முடிவுகள்
- மாற்று யோசனைகள்



படம் எண் 4.4 சிக்கலைத் தீர்க்கும் அணிகள்

குறைபாடுகள்

- முடிவுகள் நேரம் எடுக்கும்
- தனிநபர் அதிகாரம் பெறுவதில்லை

1. சுய மேலாண்மை அணிகள்

சிக்கலைத் தீர்க்கும் அணிகள் சிறப்பாக செயல்பட்டாலும் அவை வேலை தொடர்பான முடிவுகள் மற்றும் செயல்முறைகளில் பணியாளர்களை ஈடுபடுத்துவதில் போதுமான வெற்றி பெறவில்லை. அதனால்குயமேலாண்மை குழுக்களுக்கான தேவை ஏற்பட்டது.

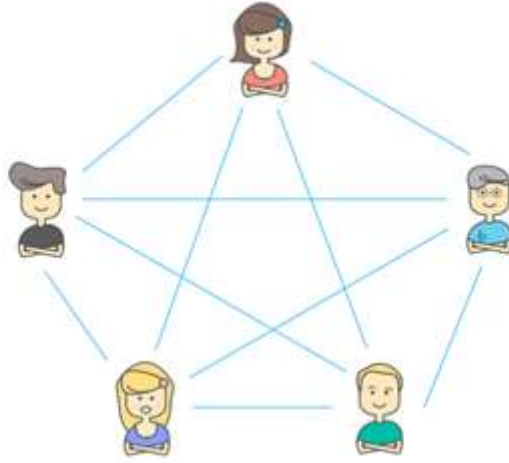
இவ்வகைக் குழுக்கள் சிக்கல்களைத் தீர்ப்பது மட்டுமல்லாமல் தீர்வுகளைச் செயல்படுத்தி, முடிவுகளுக்கு முழுப் பொறுப்பையும் ஏற்றது. சுய சுய மேலாண்மை பணிக்குழுக்கள் ஊழியர்களின் குழுக்கள், மேற்பார்வையாளர் பணியையும் சேர்த்து செய்கிறது. இக்குழுக்கள் பொதுவாக 10 முதல் 15 உறுப்பினர்களைக் கொண்டிருக்கும். பணியைத் திட்டமிடுதல், வேலையின் வேகத்தில் கூட்டு கட்டுப்பாடு, இயக்க முடிவுகளை எடுப்பது மற்றும் சிக்கல்களில் நடவடிக்கை எடுப்பது போன்றவை இக்குழுக்களின் செயல்பாடுகள் ஆகும்.

சுய மேலாண்மை அணிகள் தங்கள் சொந்த உறுப்பினர்களைத் தானே தேர்ந்தெடுத்து, உறுப்பினர்களின் செயல்திறனை மதிப்பீடு செய்ய வேண்டும். இதன் விளைவாக, மேற்பார்வை தேவையில்லை. பென்சில்வேனியாவின் க்ரோவ் சிட்டியில் உள்ள ஜெனரல் மின்னணுவியல் நிறுவனத்தின் லோகோமோட்டிவ்-இயந்திர ஆலையில், சுமார் 100 சுய மேலாண்மை அணிகள் உள்ளன, மேலும் அவை ஆலையின் பெரும்பாலான முடிவுகளை எடுக்கின்றன.

சுய மேலாண்மை அணிகளின் நன்மைகள் மற்றும் குறைபாடுகள்

நன்மைகள்

- சுயாட்சி ஊழியர்களின் ஊக்கத்தை மேம்படுத்துகிறது;
- குழு உறுப்பினர்கள் தங்கள் நேரத்தை நிர்வகிக்கலாம்;
- உறுப்பினர்கள் தங்களுக்குள் பணிகளைப் பொருத்தமாக பிரித்துக் கொள்ளலாம்;
- பகிரப்பட்ட பொறுப்பு அணி சாதனைகளில் பெருமையை ஏற்படுத்துகிறது.



படம் எண் 4.5 சுய மேலாண்மை அணிகள்

குறைபாடுகள்

- குழு தலைவர் இல்லாதது தனிப்பட்ட உறவுகளை பாதிக்கும்.
- இவ்வகை குழுக்களில் படைப்பாற்றல் மற்றும் விமர்சன சிந்தனை குறைவாக இருக்கும்.

- கூடுதல் பொறுப்புகளை கையாளுதல், பணியில் அதிக நேரம் பிடிக்கும்.
- கடமைகளின் பரந்த நோக்கம் காரணமாக பயிற்சி நேரம் மற்றும் செலவுகள் அதிகம்.

3. கலப்பின செயல்பாட்டு அணிகள்

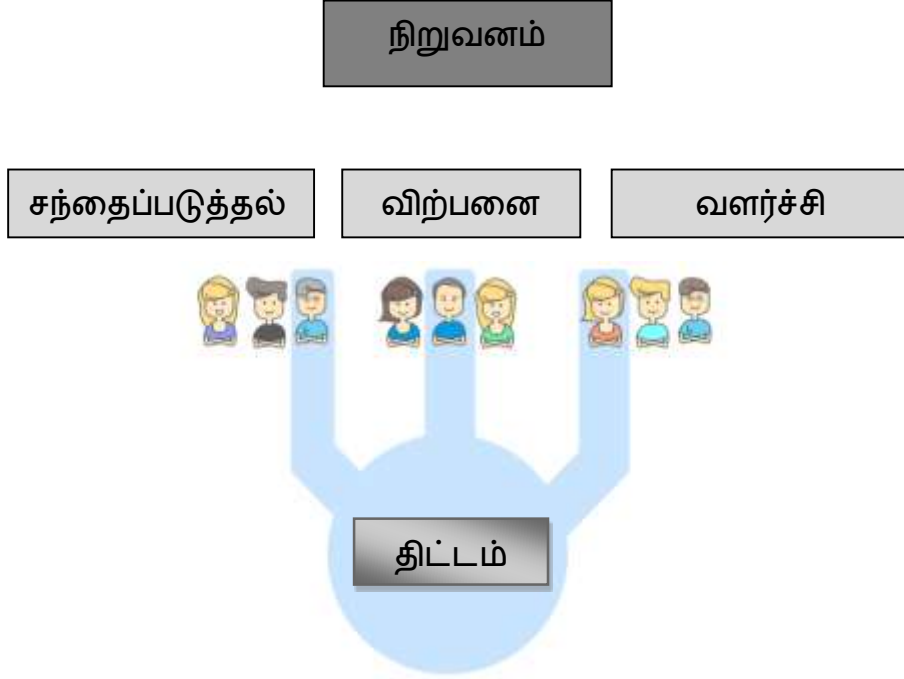
போயிங் நிறுவனம் தனது 777-ஜெட் விமானத்தை உருவாக்க கலப்பின செயல்பாட்டு அணிகளைப் பயன்படுத்தியது. இவை ஒரே மட்டத்திலிருக்கும், வெவ்வேறு பணிப் பகுதிகளைச் சேர்ந்த பணியாளர்களால் ஆன அணிகள். ஒரு பணியைச் செய்வதற்காக ஒன்றாக இணைகிறார்கள். எடுத்துக்காட்டாக, ஐபிஎம் 1960 களில் ஒரு பெரிய பணிக்குழுவை உருவாக்கியது-நிறுவனத்தில் உள்ள பல துறைகளைச் சேர்ந்த ஊழியர்களால் ஆன மிகவும் வெற்றிகரமான முறை.

கலப்பின செயல்பாட்டு குழுக்களுக்கு மற்றொரு எடுத்துக்காட்டு. டொயோட்டா, ஹோண்டா, நிசான், பி.எம்.டபிள்யூ, ஜி.எம்., ஃபோர்டு மற்றும் கிறைஸ்லர் உள்ளிட்ட அனைத்து முக்கிய ஆட்டோமொபைல் உற்பத்தியாளர்களும் சிக்கலான திட்டங்களை ஒருங்கிணைப்பதற்காக இந்த வகை அணிகளைப் பயன்படுத்துகின்றனர். சுருக்கமாக, இவ்வகைக் குழுக்கள் ஒரு நிறுவனத்திற்குள் (அல்லது நிறுவனங்களுக்கிடையில் கூட) வெவ்வேறு துறைகளைச் சேர்ந்தவர்களை ஒன்றிணைத்து தகவல்களைப் பரிமாறிக் கொள்ளவும், புதிய யோசனைகளை உருவாக்கவும், சிக்கல்களைத் தீர்க்கவும், சிக்கலான திட்டங்களை ஒருங்கிணைக்கவும் உதவும் ஒரு சிறந்த வழியாகும். உறுப்பினர்கள் பெரும்பாலும் பன்முகத்தன்மை மற்றும் சிக்கலுடன் பணியாற்றக் கற்றுக்கொள்வதால் அதிக நேரம் எடுக்கும். வெவ்வேறு பின்னணி மற்றும் அனுபவங்களை கொண்டவர்களால் இக்குழுக்கள் உருவாக்கப்படுவதால் நம்பிக்கையையும் குழுப்பணியையும் உருவாக்க அதிக நேரம் எடுக்கும்.

கலப்பின செயல்பாட்டு அணிகளின் நன்மைகள் மற்றும் குறைபாடுகள் நன்மைகள்

- அதிக வேகமாக திட்டங்களை முடித்தல்.
- பரந்த அளவிலான திட்டங்களை கையாள முடியும்.

- வழக்கத்திற்கு மாறான கருத்துக்கள் மற்றும் சிந்தனைகள் உருவாகும்.



படம் எண் 4.6 கலப்பின செயல்பாட்டு அணிகள்

குறைபாடுகள்

- ஒத்திசைவை உருவாக்க நீண்ட நேரம் எடுக்கும்.
- பன்முகத்தன்மை மோதலை ஏற்படுத்தும்.

4. மெய்நிகர் அணிகள்

ஒரு மெய்நிகர் அணி வெவ்வேறு இடங்களில் பணிபுரியும் ஊழியர்களை உள்ளடக்கி தகவல்தொடர்பு மற்றும் ஒத்துழைப்பு கருவிகளின் மூலம் ஒன்றிணைந்து செயல்படுவதாகும்.

இந்த வகையான குழு மக்களுக்கு சிறந்த வாழ்க்கை-வேலை சமநிலையை வழங்குகிறது மற்றும் நிறுவனங்களை சிறந்த நிபுணர்களை நியமிக்க அனுமதிக்கிறது. நேரம், இடம் மற்றும் கலாச்சாரம் போன்ற மூன்று பரிமாணங்களால் வகைப்படுத்தப்படும் மெய்நிகர் அணிகள் உள்ளன.

நேரம்: மக்கள் பணிபுரியும் நேரம் (வெவ்வேறு நேரங்களில், வெவ்வேறு மாற்றங்களில், வெவ்வேறு நேர மண்டலங்களில்).

இடம்: மக்கள் பணிபுரியும் இடத்தைப் பற்றியது (ஒருவருக்கொருவர் அருகில் அல்லது நூற்றுக்கணக்கான கிலோமீட்டர் தொலைவில்).

கலாச்சாரம்: மக்கள் எவ்வாறு செயல்படுகிறார்கள் (பாலினம், வயது, இனம், மொழி, கல்வி, சமூகம், மதம், பொருளாதார காரணிகள் போன்றவை உட்பட). எடுத்துக்காட்டாக ஒரு ஊழியர் வீதம், இந்தியா, அமெரிக்கா மற்றும் மலேசியா ஆகிய மூன்று நாடுகளைச் சேர்ந்தவர்கள் ஒரு நிறுவனத்தில், அவரவர் இருப்பிடங்களில் இருந்தவாரே பணிபுரிகின்றனர். அவர்கள் மூவரும் தொழில்நுட்பம் வாயிலாக தங்களுக்குள் தகவல்களைப் பரிமாறிக்கொண்டு பணியாற்றுவார்கள். நேரம், இடம், கலாச்சாரம் போன்ற அனைத்தையும் கடந்து அவர்கள் சார்ந்த நிறுவனத்துக்கு பணியாற்றுவார்கள்.

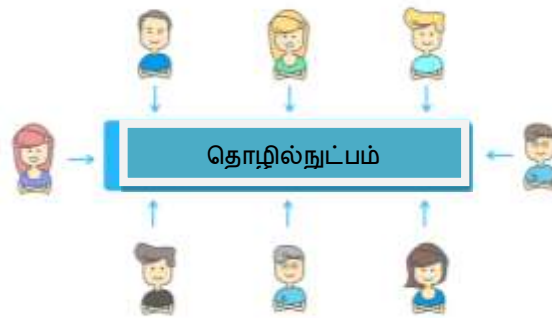
மெய்நிகர் அணிகளின் நன்மைகள் மற்றும் குறைபாடுகள்

நன்மைகள்

- நேரம் மற்றும் பயணச் செலவுகளில் சேமிப்பு
- உலகின் எந்த நாட்டில் உள்ள சிறந்த திறமையையும் பயன்படுத்திக் கொள்ள முடியும்

குறைபாடுகள்

- நல்ல பணி உறவுகளை நிறுவுவது சிரமம்
- மெய்நிகர் அணிகளின் நேரடி தொடர்புகள் குறைவு. கணினி மூலம் மட்டுமே ஒன்றிணைந்து செயல்படுகிறார்கள்.



படம் எண் 4.7 மெய்நிகர் அணிகள்

பயனுள்ள குழுக்களை உருவாக்குதல்

பணிக்குழுக்கள் திறம்பட செயலாற்றுவதில் நிறுவனங்கள் முக்கிய பங்கு வகிக்கின்றன. இந்த எட்டு கொள்கைகளைப் பின்பற்றும் நிறுவனங்களில் பணிக்குழுக்கள் மற்றும் அணிகள் சிறப்பாக செயல்படுகின்றன:

1. **நிறுவனத்தின் பணியை தெளிவாக வரையறுக்கவும்:** குழுக்கள் சிறப்பாக பணியாற்ற, அவர்கள் என்ன பணி செய்ய வேண்டும் என்பதை தெளிவாகக் புரிந்து கொள்ள வேண்டும்.
2. **புதுமையை ஆதரிக்கவும்:** நிறுவனங்கள் புதிய யோசனைகளையும், புதிய விஷயங்களைச் செய்வதற்கான வழிகளையும் ஊக்குவிக்க வேண்டும், இதனால் குழு உறுப்பினர்கள் உற்சாகமாக செயல்படுவார்கள்.
3. **வெற்றியை எதிர்பார்த்தல்:** 100 சதவிகிதம் வெற்றி அடையும் என்ற நம்பிக்கையுடன் அனைவரும் தங்கள் சிறந்த முயற்சியை வழங்க வேண்டும்.
4. **உயர்ந்த தரம் மற்றும் சேவையை மதித்தல்:** நிறுவன உறுப்பினர்கள் லாபத்தை விட தரத்தை முக்கியமானதாக கருத வேண்டும். அதுவே அவர்களை வெற்றியாளர்களாக ஆக்கும்.
5. **விவரங்களுக்கு கவனம் செலுத்துங்கள்:** குழுவின் பணி, குழு உறுப்பினர்கள், காலக்கெடு, சந்திப்பு நேரம், ஒத்த தகவல்களைப் பற்றிய விழிப்புணர்வு, திட்டமிடல் போன்ற அனைத்து விவரங்களையும், நிறுவனங்கள் குழுத் தலைவருக்கு வழங்க வேண்டும்.
6. **குழு பரிந்துரைகள்:** குழு உறுப்பினர்கள் தாங்கள் கொண்டு வரும் அனைத்து பரிந்துரைகளும் நிராகரிக்கப்படும் என்று நினைத்தால், குழு வெற்றிக்கான வாய்ப்புகள் குறைகின்றன. ஆதலால் குழுக்கள் பரிந்துரைக்கும் யோசனைகளுக்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கப்பட வேண்டும்.
7. **குழு வெளியீடு, தரம், நேரம் மற்றும் வேகக் கட்டுப்பாட்டிற்கான தெளிவான எதிர்பார்ப்புகளை அமைக்கவும்:** குழுக்களுக்கு அவர்களின் வெற்றிக்கான வாய்ப்புகளை அதிகரிக்க யதார்த்தமான வழிகாட்டுதல்கள் மற்றும் குறிக்கோள்கள் தேவை.
8. **தனிப்பட்ட செயல்திறனைக் காட்டிலும் குழுப்பணிக்கு வெகுமதி:** இது கடினமாக இருந்தாலும், தனிப்பட்ட செயல்திறனைக் காட்டிலும் குழுப்பணிக்கு நிறுவனங்கள் வெகுமதி அளிக்க வேண்டும்.

9. அர்த்தமுள்ள குழு இலக்குகளை உருவாக்குதல்: திறன் தேவைப்படும், பலவகைப்பட்ட, மற்றும் அர்த்தமுள்ள குழு இலக்குகள் மற்றும் பணிகளை நிறுவுங்கள். பல நிறுவன பணிகள் வழக்கமானவை அல்லது சலிப்பை ஏற்படுத்துகின்றன, குழு வடிவமைப்பிற்கு இந்த வகையான பணிகள் சிறந்ததாக இருக்காது.
10. தொடர்ச்சியான கற்றல் தேவைப்படும்: குழுக்கள் எப்போதும் வெற்றிகரமானதாக இருக்க, தொடர்ச்சியான கற்றல் தேவை.
11. திறமையான மனித வளம்: குழு இலக்குகளை நிறைவேற்ற தேவையான மனித வளங்களை தேர்ந்தெடுத்தல், மிக அவசியம்.
12. தொழிலநுட்ப வசதி: குழு இலக்குகளை அடைய தேவையான தொழில்நுட்ப ஆதாரங்களுக்கான அணுகலை நிறுவுதல் அவசியம். குழுக்களுக்கு தங்கள் குறிக்கோள்களை நிறைவேற்ற கணினி உபகரணங்கள், மற்றும் பிற வளங்கள் தேவை.

4.3 தனிநபர்களை அணி வீரர்களாக மாற்றுதல்

அறிமுகம்

எந்தவொரு நிறுவனத்திலும் ஒரு குறிப்பிட்ட துறையின் இலக்குகளை அடைவதில் குழுக்கள் மிக முக்கிய பங்கு வகிக்கின்றன. ஒரு துறையில், ஒருவர் தனியாக பணிபுரியும் போது, அவரின் தனி திறன்களும், முயற்சிகள் மட்டுமே கொடுக்க முடியும். மாறாக, ஒரு குழுவாக பணிபுரியும் அனைத்து உறுப்பினர்களும் ஒன்றிணைந்து அவர்களது பணிகளை திறமையாகவும், சிறப்பாகவும் நிறைவேற்ற முடியும். எந்தவொரு நிறுவனத்திலும் தனிநபர்களை வெற்றிகரமான அணி வீரர்களாக மாற்றுவது மிகவும் கடினமான பணியாகும். ஒரு அணியை உருவாக்குவதில் பல சவால்கள் உள்ளன.

முதல் சவால் தனிப்பட்ட எதிர்ப்புகளைக் கடக்க வேண்டும். இதேபோல், தனிப்பட்ட கலாச்சாரங்களைச் சேர்ந்த பல உறுப்பினர்களை ஒன்றிணைப்பதும் கடினம். ஒரு திறமையான அணியை உருவாக்க, அணியில் உள்ள அனைத்து உறுப்பினர்களும் தங்கள் குழு பாத்திரங்களை நிறைவேற்ற விரும்ப வேண்டும். இதேபோல், ஊழியர்களின் பயிற்சியும் மிகவும் முக்கியமானது; வெற்றிகரமான அணி வீரர்களாக ஆக ஊழியர்களுக்கு பயிற்சி அளிக்கப்பட வேண்டும். மேலும்,

கூட்டு முயற்சிகளை ஊக்குவிப்பதற்காக நிறுவனத்தில் உள்ள வெகுமதி முறையும் மாற்றியமைக்கப்பட வேண்டும், இருப்பினும், தனிப்பட்ட பங்களிப்புகளும் அங்கீகரிக்கப்பட வேண்டும்.

அணிகளின் நன்மைகள்

- அணிகளின் முக்கிய நன்மை என்னவென்றால், ஒரு குழு வெவ்வேறு நபர்களை ஒன்றிணைத்து அவர்களின் பல்வேறு திறன்களைக் கொண்டுவருகிறது.
- மேலும் யாரும் தனியாக செய்ய முடியாத பணிகளை கூட்டாக செய்து வெற்றியடைய வைக்கிறது.
- அணிகளில் தகவல் தொடர்பு அதிகமாக இருப்பின், பயனுள்ள குழுக்கள் புதிய அணுகுமுறைகளைக் கண்டறிந்து தயாரிப்பு மற்றும் சேவை தரத்தை மேம்படுத்தலாம்.
- அதிக உற்பத்தித் திறன் கொண்ட ஊழியர்கள் ஒன்றாகச் செயல்படும்போது, குழு அது முழு திறனையும் வெளிக்காட்ட முடியும்.

அணிகளின் தீமைகள்

- துரதிர்ஷ்டவசமாக, எல்லா அணிகளும் வெற்றிகரமாக செயல்படுவதில்லை.
- வலுவான அணிகளை உருவாக்கவும் ஆதரிக்கவும் மேலாளர்கள் அக்கறை கொள்ள வேண்டும், இல்லையெனில் உறுப்பினர்கள் ஊக்கம் குறைந்து நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேறலாம்.
- மற்ற உறுப்பினர்களை வருத்தப்படுத்தும், சமூக ஒத்திசைவை சீர்குலைக்கும் என்ற பயத்தினால், பெரும்பான்மை கருத்துக்கு எதிராக பேச அணி உறுப்பினர்களிடையே தயக்கம் நிலவுகிறது.
- தலைமை, நிபுணத்துவம் மற்றும் தேவையான திறன்கள் இல்லாவிட்டால் அணிகள் பயனற்றவையாகி விடும்;
- குழு உறுப்பினர்கள் அவர்களது பொறுப்புக்களை உணரவில்லை எனில், அணி தோல்வியடைந்து விடுகிறது.

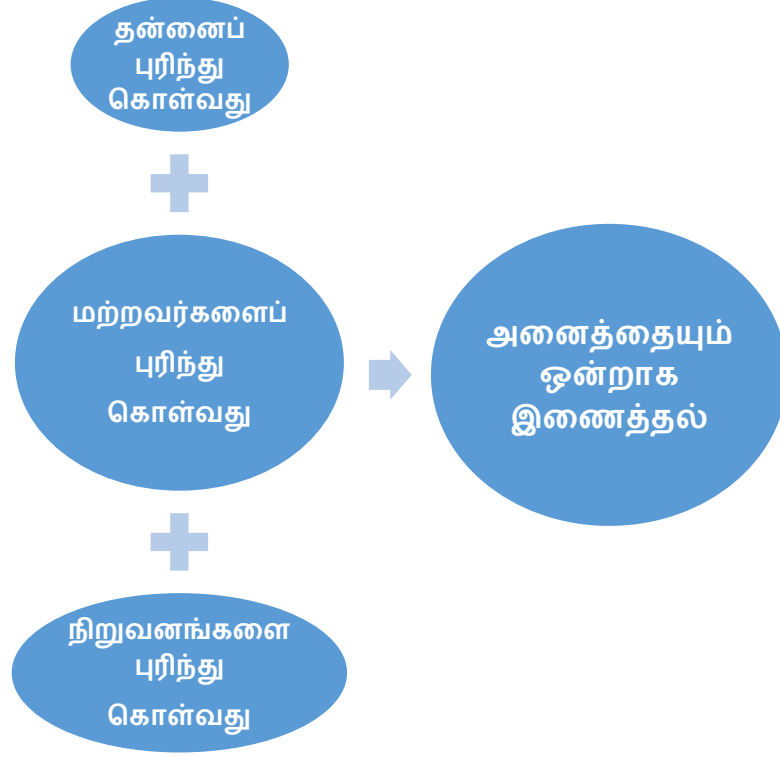
அணி வீரர்களை உருவாக்குவதற்கான மேலாண்மை சவால்கள்

பயனுள்ள அணிகளை அமைப்பதற்கு தனி நபர்களின் தனித்துவம் ஒரு முக்கியமான தடையாக இருக்கும். அணி உறுப்பினர்கள் தங்களின் வெற்றியை இனிமேல் தங்களின் தனிப்பட்ட சாதனைகளால் அளவிட மாட்டோம், மாறாக குழுவின் சாதனைகளால் மட்டுமே நமது வெற்றியை அளவிடுவோம் என்ற எண்ணத்தோடு செயல்பட வேண்டும், ஒரு குழுவில் பணியாற்ற, தனிநபர்கள் வெளிப்படையாகவும் நேர்மையாகவும் தொடர்புகொள்வதற்கும், சிக்கல்களை எதிர்கொள்வதற்கும், மோதல்களைத் தீர்ப்பதற்கும், அணியின் நன்மைக்கு முதலிடம் கொடுப்பதற்கும் தயாராக இருக்க வேண்டும். தனிப்பட்ட சாதனைகளில் கவனம் செலுத்துவதற்காக அறியப்பட்ட பல அமெரிக்க நிறுவனங்கள் உலகப் பொருளாதாரத்தை சமாளிப்பதற்காக குழு அணுகுமுறையை நோக்கி திரும்பியுள்ளன. எடுத்துக்காட்டாக ஏடி மற்றும் டி.போர்டு மற்றும் மோட்டோரோலா, போன்ற நிறுவனங்கள் குழு முறைக்கு மாறி உள்ளன. குழு அணுகுமுறைக்கான மாற்றம் பாரம்பரிய நிறுவனங்களில் பணிபுரியும் ஊழியர்களை கலாச்சார அதிர்ச்சியில் தள்ளக்கூடும். மறுபுறம், குழு அணுகுமுறை ஐப்பான் மற்றும் மெக்ஸிகோ போன்ற கூட்டு கலாச்சாரம் கொண்ட நாடுகளில் அறிமுகப்படுத்துவது மிகவும் எளிதானது. குழு அணுகுமுறையை புதிய நிறுவனங்களில் கொண்டு வரவது எளிதானது. சாட்டர்ன் கார்ப்பரேஷன் ஜெனரல் மோட்டார்ஸின் ஒரு பகுதியாகும், ஆனால் இது ஆரம்பத்தில் இருந்தே அணிகளுடன் அமைக்கப்பட்டது, அதனால் புதிய மாற்றங்கள் என்று ஏதும் இல்லை. ஒரு அணி வீரராக இருப்பது வேலையின் ஒரு பகுதியாக இருக்கும் என்று அங்கு வேலைக்குச் சென்ற அனைவருக்கும் தெரியும்.

புரிந்துகொள்ளும் பாதை வரைபடம்

கீழ் சொன்ன புரிதல்களைக் கொள்ளும் போது ஒருவர் சிறந்த அணி வீரராக தன்னை உயர்த்திக்கொள்ள முடிகிறது:

- தன்னைப் புரிந்து கொள்வது
- மற்றவர்களைப் புரிந்து கொள்வது
- நிறுவனங்களை புரிந்து கொள்வது
- அனைத்தையும் ஒன்றாக இணைத்தல்



படம் எண் 4.8 புரிந்துகொள்ளும் பாதை வரைபடம்

தனிநபர்களை அணி உறுப்பினர்களாக மாற்றுதல்

அ. சவால்

1. பணிக்குழுக்களைப் பயன்படுத்துவதற்கான கணிசமான தடையாக இருப்பது தனிப்பட்ட எதிர்ப்பு.

2. குழு உறுப்பினர்களாக சிறப்பாக செயல்பட, தனிநபர்கள் வெளிப்படையாகவும் நேர்மையாகவும் தொடர்புகொள்வதற்கும், வேறுபாடுகளை எதிர்கொள்வதற்கும், மோதல்களைத் தீர்ப்பதற்கும், அணியின் நன்மைக்காக தனிப்பட்ட இலக்குகளை உயர்த்துவதற்கும் ஒத்துழைக்க வேண்டும்.

3. ஒவ்வொரு கலாச்சாரமும் மிகவும் தனித்துவமானது. ஆதலால் பல்வேறு கலாச்சாரங்களைச் சேர்ந்தவர்களை ஒன்றிணைப்பது சற்று கடினம்.

4. வரலாற்று ரீதியாக தனிப்பட்ட சாதனைகளை மதிப்பிட்ட ஒரு நிறுவனத்தில் அணிகளை அறிமுகப்படுத்துவது கடினம். எடுத்துக்காட்டுகள்: AT மற்றும் T, ஃபோர்டு, மோட்டோரோலா போன்ற பெரிய நிறுவனங்கள்.

5. மறுபுறம், புதிய நிறுவனங்களில் அணிகளை அறிமுகப்படுத்துவதுசுலபமான ஒன்றாக இருக்கும்.

ஆ. உறுப்பினர்களை சீரமைத்தல்:

1. தனிநபர்களை அணி வீரர்களாக மாற்றுவதற்கான வழிகள் பின்வருமாறு: தேர்வு, பயிற்சி மற்றும் குழுப்பணி.

(i) **தேர்வு**

திறமையான அணி வீரர்களாக இருப்பதற்கு தேவையான திறன்களை சிலர் ஏற்கனவே கொண்டுள்ளனர். குழு உறுப்பினர்களை பணியமர்த்தும்போது, வேலையை நிரப்ப தேவையான தொழில்நுட்ப திறன்களைத் தவிர, உறுப்பினர்கள் தங்கள் குழு பாத்திரங்களையும் தொழில்நுட்ப தேவைகளையும் பூர்த்தி செய்ய முடியும் என்பதை உறுதிப்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும்.

குழுவில் இருக்கும் சில உறுப்பினர்களுக்கு குழு திறன்கள் இருப்பதில்லை. தனிப்பட்ட திறன்கள் இருப்பினும் குழுவாக தங்கள் திறமைகளை வெளிப்படுத்துவதில் சிக்கல் இருக்கும். துரதிர்ஷ்டவசமாக, அத்தகைய குழு உறுப்பினர்கள் அக்குழுக்களின் குறையாக மாறிவிடுகிறார்கள். குழு திறன்கள் / நோக்குநிலை இல்லாத ஊழியர்களை எதிர்கொள்ளும்போது அவைகளைக் கையாள மூன்று வழிகள் உள்ளன.

- i) உறுப்பினர்களுக்கு பயிற்சி அளித்தல்.
- ii) நிறுவனத்திற்குள் அணிகள் இல்லாத பிரிவில் உறுப்பினருக்கு வேலையை ஒதுக்குதல்.
- iii) மனுதாரரை நியமிக்காமல் இருத்தல்.

(ii) **பயிற்சி:**

தனிப்பட்ட திறமைகள் நிறைந்த ஒருவரை அணி வீரராக ஆக்குவதற்கு பயிற்சி அளிக்கலாம். அணிகளில் பணியாற்றவிருக்கும் உறுப்பினர்களுக்கு நடைமுறை திறன்களை வழங்க வெளி ஆலோசகர்கள் நியமிக்கப்படலாம், அவர்கள் குழுப்பணி வல்லுநர்கள் என்று அழைக்கப்படுகிறார்கள். இவர்கள் ஊழியர்களுக்கு, அணி உறுப்பினர்களாக மாற்றுவதற்கான பயிற்சிகளை

வழங்குவர். தங்களது தனிப்பட்ட திறன்களை, தாங்கள் சார்ந்த குழுவுக்கு ஏற்றவாறு மாற்றியமைக்கும் நடைமுறைகள் பயிற்சி அளிக்கப்படும்.

சிக்கல்களை கையாள்வது, தகவல் தொடர்பு, பேச்சுவார்த்தை, மோதல்-மேலாண்மை மற்றும் பயிற்சி திறன்களை மேம்படுத்துதல் போன்றவை இந்த பயிற்சியில் அடங்கும். எடுத்துக்காட்டாக, பெல் அட்லாண்டிக் நிறுவனத்தில், ஒரு குழு இறுதியாக பதவி ஏற்பதற்கு முன்பு, குழு உறுப்பினர்கள் எவ்வாறு பல்வேறு நிலைகளை கடந்து செல்கிறார்கள் என்பதில் பயிற்சியாளர்கள் கவனம் செலுத்துகிறார்கள். ஊழியர்களுக்கு பொறுமையின் முக்கியத்துவத்தை அறிவுறுத்துகிறார்கள் - ஏனெனில் ஊழியர்கள் தனியாக செயல்படுவதை விட அணிகளில் செயல்படுவது மாறுபடும்.

உதாரணமாக, மிசோரியில் உள்ள எமர்சன் எலக்ட்ரிக் நிறுவனத்தின் சிறப்பு மோட்டார் பிரிவில் பணியாற்றும் 650 உறுப்பினர்களும், பயிற்சியில் கலந்து கொண்டதோடு மட்டுமல்லாமல் அதை ஏற்றும் கொண்டு நிறுவனத்துக்கு வெற்றியையும் தேடித் தந்துள்ளனர்.

(iii) வெகுமதி:

தனிநபர்களுக்குள் போட்டி முயற்சிகளைக் காட்டிலும், கூட்டு முயற்சிகளை ஊக்குவிப்பதற்காக வெகுமதி முறையை மறுசீரமைக்க வேண்டும். உதாரணமாக, ஹால்மார்க் கார்டுகள், நிறுவனம் அதன் தனிநபர்-ஊக்க முறைக்கு பதிலாக, குழு இலக்குகளை அடைவதன் அடிப்படையில் ஆண்டு போனஸை மாற்றியமைத்தது.

குழு உறுப்பினராக ஒவ்வொருவரும் எவ்வளவு ஒத்துழைப்புடன் செயல்படுகிறார்கள் என்பதை கருத்தில் கொண்டு, அவர்களுக்கான பதவி உயர்வு, ஊதிய உயர்வு மற்றும் பிற அங்கீகாரங்கள் வழங்கப்பட வேண்டும். தனிப்பட்ட பங்களிப்பு புறக்கணிக்கப்படும் என்று இது அர்த்தப்படுத்துவதில்லை; மாறாக, இது அணிக்கு தன்னலமற்ற பங்களிப்புகளுடன் சம்பந்தப்படுகிறது. வெகுமதி அளிக்கப்பட வேண்டிய நடைமுறைகளில் புதிய சகாக்களுக்கு பயிற்சி அளித்தல், குழு உறுப்பினர்களுடன் தகவல்களைப் பகிர்தல், குழு மோதல்களைத் தீர்க்க உதவுதல் மற்றும் தங்கள் அணிக்குத் தேவையான புதிய திறன்களை வளர்த்துக்க கொள்வது ஆகியவற்றை சேர்த்துக்கொள்வது

ஊழியர்களுக்கு ஊக்கமாக இருக்கும். குழுப்பணியிலிருந்து ஊழியர்கள் பெறக்கூடிய உள்ளார்ந்த வெகுமதிகளையும் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும். அணிகள் நட்புறவை வழங்குகின்றன. வெற்றிகரமான அணியின் ஒருங்கிணைந்த பகுதியாக இருப்பது உற்சாகமாகவும் திருப்திகரமாகவும் இருக்கும் என்ற உறுப்பினர்கள் நம்ப வேண்டும்.

வெகுமதிகள்

நிதி அல்லது நிதி அல்லாத வெகுமதிகள்

பயிற்சி

நிபுணர்களால் பயிற்சி

தேர்வு

பிறரை கையாளும் திறன்கள்

படம் எண் 4.9 தனிநபர்களை அணி வீரர்களாக மாற்றியமைத்தல்

மாணவர் செயல்முறை

உங்களை நீங்களே SWOT பகுப்பாய்வு செய்யுங்கள்.

என் பலங்கள்	என் பலவீனங்கள்
எனக்கான வாய்ப்புகள்	எனக்கான அச்சுறுத்தல்கள்

4.4 குழு உருவாக்கம் மற்றும் குழு மேம்பாடு

அறிமுகம்

குழு கட்டமைத்தல் என்பது ஊழியர்களின் தனிப்பட்ட பங்களிப்பை ஒரு ஒருங்கிணைந்த குழுவாக மாற்றுவதற்கான செயல்முறையாகும். ஒருங்கிணைந்த குழு என்பது நிறுவனங்கள் அவர்களின் வாடிக்கையாளர்களின் நோக்கங்களையும் குறிக்கோள்களையும் நிறைவேற்றுவதன் மூலம் அவர்களின் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதற்காக ஒன்றுக்கொன்று ஒன்றிணைந்து செயல்பட ஏற்பாடு செய்யப்பட்ட ஒரு குழுவாகும்.

குழு மற்றும் குழு கட்டமைப்பை வரையறுத்தல்

ஒரு குழு என்பது பொதுவான குறிக்கோள்களை நோக்கி செயல்படுவதும், விளைவுகளுக்கான பொறுப்பைப் பகிர்ந்து கொள்வதும் ஆகும். ஒரு குறிப்பிட்ட திட்டத்திற்காக ஒன்றாகக் கொண்டுவரப்பட்ட வெவ்வேறு துறைகளைச் சார்ந்த நபர்களின் செயல்பாடுகள் மற்றும் திறன்களும் ஒன்றிணைக்கப்பட்டு ஒரு குழு உருவாக்கப்படலாம். திறமையான குழு உறுப்பினர்களின் தேர்வுடன் குழு கட்டிடம் தொடங்குகிறது. நல்ல பணி உறவுகள் மற்றும் நடைமுறைகளை ஊக்கப்படுத்துகிறது. குழுவினரை வழிநடத்துவதன் மூலமும் மேம்படுத்துவதன் மூலமும் அவர்களின் இலக்குகளை அடையவும் உதவுகிறது.

குழு கட்டமைப்பின் நன்மைகள்

வெற்றிகரமான குழு உருவாக்கம்

- சிக்கலான பணிகளைச் சமாளிக்க தனிநபர்களின் முயற்சிகளை ஒருங்கிணைத்தல்.
- நிபுணத்துவம் மற்றும் அறிவைப் பயன்படுத்திக் கொள்ளும் வாய்ப்பு அணிகளில் சாத்தியமாகிறது.
- தனியாக பணிபுரியும் ஊழியர்களால் அடைய முடியாத முடிவுகளை குழுவாக உருவாக்குதல்.
- குழு உறுப்பினர்கள் ஆதரவையும் ஈடுபாட்டையும் உணருவதால் ஊக்கத்தையும் நம்பிக்கையையும் உயர்த்தவும் பராமரிக்கவும் முடியும்.

- புதிய யோசனைகளை உருவாக்க உறுப்பினர்களை ஒன்றிணைந்து செயல்பட ஊக்குவிக்கவும், சிக்கல்களைத் தீர்க்கவும், புதிய வழிகளைக் கண்டறியவும் அணிகள் உதுவுகிறது.
- தகவல்தொடர்பு தடைகளை உடைக்க மற்றும் ஆரோக்கியமற்ற போட்டி, மற்றும் துறைகளுக்கு இடையில் உள்ள மதிப்பீடு முறை ஆகியவற்றைத் தவிர்த்தல் அவசியம்.
- தனிப்பட்ட மற்றும் கூட்டு வலுவூட்டலின் அளவை உயர்த்துதல்.
- குழுவில் இருக்கும் ஒவ்வொருவரின் பணி ஈடுபாட்டையும், உரிமையையும் மேம்படுத்துதல்.

ஒரு சிறந்த அணியை எவ்வாறு உருவாக்குவது?

- ஒரு சிறந்த அணியை உருவாக்குவதற்கு நிறைய திறன்களும் மனதின் ஒத்துழைப்பு உணர்வும் தேவை. வழக்கமாக, சில மேலாளர்கள் குழு உருவாக்கும் திறன்களில் நிபுணத்துவம் பெற்றவர்களாக இருப்பர்.
- குழு கட்டமைப்பிற்கு பொறுப்பான மேலாளர், அவர்களது குழு உறுப்பினர்களின் பலங்களையும் பலவீனங்களையும் கண்டுபிடித்து வெவ்வேறு திறன் கொண்ட நபர்களின் சரியான கலவையை உருவாக்க முடியும். அணி உறுப்பினர்களிடையே வலுவான உறவை மேம்படுத்தும் திறன்களையும், நம்பிக்கையை வளர்ப்பதிலும் மேலாளர்கள் கவனம் செலுத்த வேண்டும்.
- மேலாளர்கள், குழு உறுப்பினர்களிடையே சுமுகமான தொடர்புகளை ஊக்குவிக்க வேண்டும், மேலும் பல்வேறு குழு உருவாக்கும் நடவடிக்கைகளின் உதவியுடன் மன அழுத்தத்தையும் குறைக்க வேண்டும்.
- குழு உறுப்பினர்களுக்கு நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களையும் நோக்கங்களையும் மேலாளர்கள், தெளிவாக வரையறுக்க வேண்டும். நிறுவன இலக்குகளை அடையவும், உறுப்பினர்களை வழிநடத்தவும் அணியில் உள்ள ஒவ்வொரு உறுப்பினரின் பங்களியும் மேலாளர்கள் குறிப்பிட வேண்டும்.

குழு கட்டும் செயல்முறை

குழு கட்டமைத்தல் என்பது ஒரு முறை செய்யும் செயல்பாடு அல்ல. இது ஒரு படிப்படியான செயல்முறையாகும், இது நிறுவனத்தில் விரும்பத்தக்க மாற்றத்தைக் கொண்டுவருவதை நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளது. அணிகள் வழக்கமாக ஒரு குறிப்பிட்ட பணி அல்லது திட்டத்திற்காக உருவாக்கப்படுகின்றன, அவை பெரும்பாலும் குறுகிய காலத்திற்கு மட்டுமே. குழு கட்டமைப்பில் ஈடுபட்டுள்ள பல்வேறு படிகள் பின்வருமாறு:

குழு கட்டமைப்பின் அவசியத்தை அடையாளம் காணுதல்: ஒரு குறிப்பிட்ட பணியை முடிக்க ஒரு குழுவின் தேவையை மேலாளர் முதலில் பகுப்பாய்வு செய்ய வேண்டும். ஒரு குழுவை உருவாக்கும் முன், செய்ய வேண்டிய வேலையின் நோக்கம், வேலைக்குத் தேவையான திறன்கள் மற்றும் அதன் சிக்கலான தன்மை ஆகியவற்றைக் கண்டறிய வேண்டும்.

குறிக்கோள்கள் மற்றும் தேவையான திறன்களை வரையறுத்தல்: நிறுவன நோக்கங்கள் மற்றும் அதை நிறைவேற்றத் தேவையான திறன்களைக் கண்டறியவும். அதேபோல் அணியின் நோக்கங்களை அடைய, மனித வளங்களை எவ்வாறு பயன்படுத்தலாம் என்பதைக் கண்டறிதலும் அவசியமாகிறது.

குழு பாத்திரங்களை கவனித்தல்: மேலாளர்கள், அணி உறுப்பினர்களின் பல்வேறு அம்சங்களைக் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும். தனிநபர்களிடையேயான தொடர்புகள், அவர்களின் பாத்திரங்கள் மற்றும் பொறுப்புகள், பலங்கள் மற்றும் பலவீனங்கள், சாத்தியமான குழு உறுப்பினர்களின் அமைப்பு மற்றும் பொருந்தக்கூடிய தன்மை, ஆகியவை இதில் அடங்கும்.

குழு உருவாக்கும் மூலோபாயத்தை தீர்மானித்தல்: அடுத்த கட்டமாக மேலாளர்கள் ஒரு பயனுள்ள குழு கட்டமைப்பை உறுதிப்படுத்த, அந்தக் குழுவின் செயல்பாட்டு கட்டமைப்பை நன்கு புரிந்து கொள்ள வேண்டும். குறிக்கோள்கள், பாத்திரங்கள், பொறுப்புகள், செயல்பாட்டு காலம், அணியின் வளங்கள், பயிற்சி, தகவல்கள் பரிமாறப்படும் முறைகள், கருத்து, அணியில்

நம்பிக்கையை வளர்ப்பது போன்ற செயல்பாடுகளில் மேலாளர்கள் தங்களை தயார் படுத்திக் கொள்ள வேண்டும்.

தனிநபர்களை ஒன்றிணைத்து குழுவை உருவாக்குதல்: இந்த கட்டத்தில், தனிநபர்கள் ஒன்றாக ஒரு குழுவை உருவாக்க ஒன்றிணைக்கப்படுவார்கள். ஒவ்வொரு உறுப்பினரும் அணிக்குள்ளான தனது பாத்திரங்கள் மற்றும் பொறுப்புகளை நன்கு அறிந்திருப்பார்கள்.

விதிகளை நிறுவி தொடர்பு கொள்ளுதல்: குழு உறுப்பினர்களின் புகார்களை கையாளுதல், சந்திப்பு அட்டவணை மற்றும் அணிக்குள்ளேயே முடிவெடுப்பது தொடர்பான விதிகள் விவாதிக்கப்படுகின்றன. தனிநபர்கள் கேள்விகளைக் கேட்க ஊக்குவிக்கப்படுகிறார்கள் மற்றும் அணியில் திறந்த மற்றும் ஆரோக்கியமான தகவல்தொடர்புகளை உருவாக்க தங்கள் கருத்துக்களைத் தெரிவிக்க ஊக்கப்படுத்தப்படுகிறார்கள்.

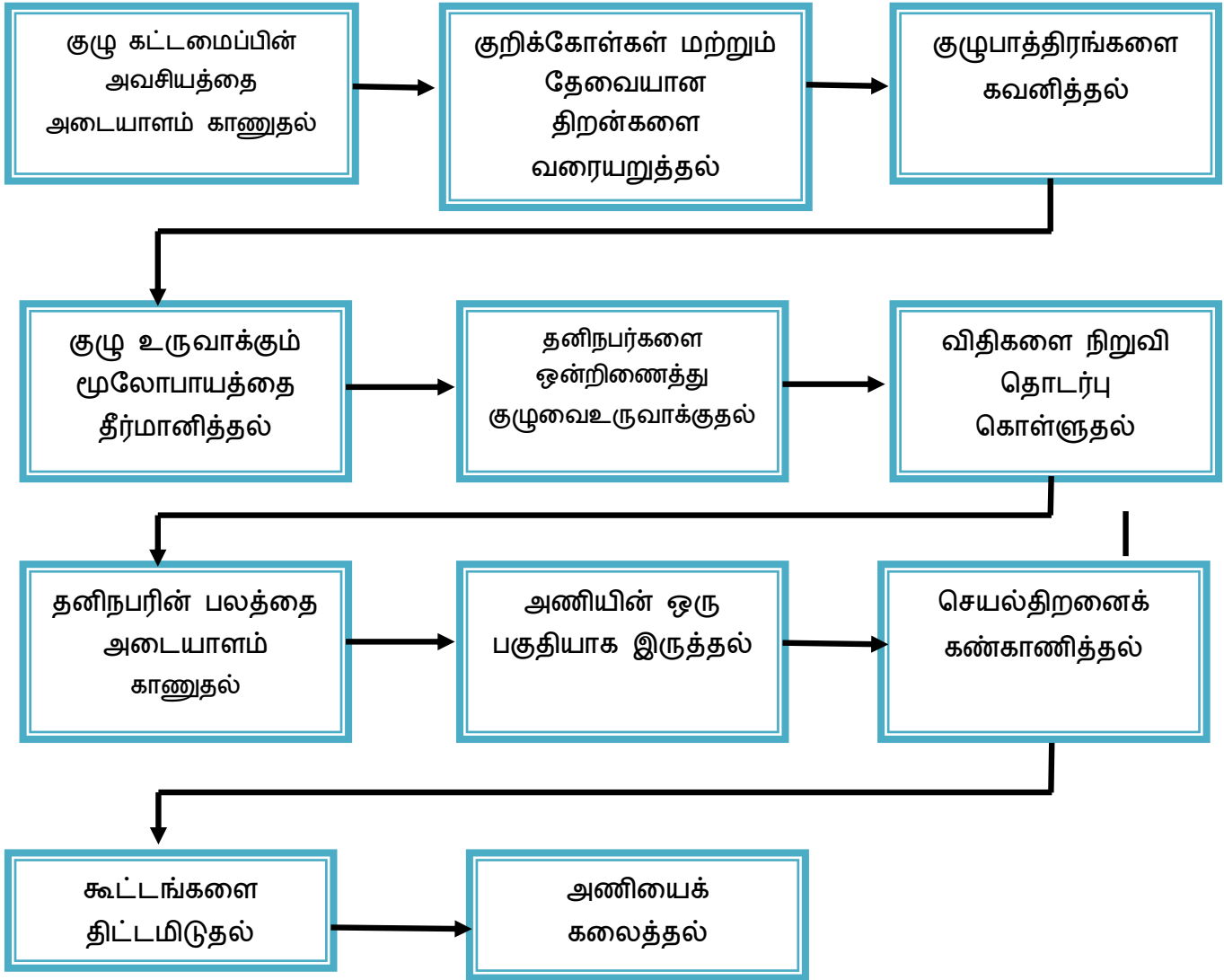
தனிநபரின் பலங்களை அடையாளம் காணுதல்: தனிநபர்களின் பலத்தை வெளிப்படுத்த பல்வேறு குழு உருவாக்கும் பயிற்சிகள் நடத்தப்படுகின்றன. குழு உறுப்பினர்கள் ஒருவருக்கொருவர், மற்றவரின் பலம் மற்றும் பலவீனத்துடன் பழக்கப்படுத்தவும் இது உதவுகிறது.

அணியின் ஒரு பகுதியாக இருத்தல்: இந்த கட்டத்தில், மேலாளர்கள் அணியில் ஒரு உறுப்பினராக தன்னை ஈடுபடுத்திக் கொள்ள வேண்டும், தவிர ஒரு முதலாளியாக அல்ல. மேலாளர்கள் அணியில் உள்ள தனிநபர்களை தங்களின் முக்கியத்துவத்தை உணர வைத்தல் அவசியம். மேலும் ஒவ்வொரு உறுப்பினரையும் சமமாக நடத்துவதும் அவசியம். குழு உறுப்பினர்கள் தங்கள் மேலாளரை தங்கள் குழுத் தலைவராகவும், வழிகாட்டியாகவும், முன்மாதிரியாகவும் பார்க்க வேண்டும்.

செயல்திறனைக் கண்காணித்தல்: அடுத்த கட்டமாக ஒட்டுமொத்த அணியின் உற்பத்தித்திறனையும் செயல்திறனையும் சரிபார்க்க வேண்டும். இது அந்த அணியில் உள்ள குறைகளையும் அதற்கான காரணங்களையும் கண்டுபிடிப்பதை உள்ளடக்குகிறது. நீண்ட காலத்திற்கு அணியின் செயல்திறன் மற்றும் உற்பத்தித்திறனை மேம்படுத்த இது அவசியம்.

கூட்டங்கள் அட்டவணையிடுதல்: குழு செயல்திறன், பணி தொடர்பான பிரச்சினைகள் மற்றும் எதிர்கால நடவடிக்கை குறித்து விவாதிக்க அவ்வப்போது நோக்க கூட்டங்களை நடத்துவது மிக முக்கியமான படிகளில் ஒன்றாகும்.

குழு கட்டும் செயல்முறை



படம் எண் 4.10 குழு கட்டும் செயல்முறை

அணியைக் கலைத்தல்: இறுதியாக, மேலாளர்கள் முடிவுகளை மதிப்பீடு செய்ய வேண்டும் மற்றும் தனிநபர்களின் பங்களிப்புக்கும் சாதனைகளுக்கும்

வெகுமதி அளிக்க வேண்டும். இறுதியாக, அணி உருவாக்கப்பட்ட நோக்கத்தை அடைந்த வெற்றியில் குழு கலைக்கப்படுகிறது.

குழு கட்டமைப்பின் நன்மைகள்:

பணியிடத்தில் பயனுள்ள அணிகளை உருவாக்கி நிர்வகிப்பதற்கான ஒரு நுட்பமாக குழு கட்டமைப்பு பார்க்கப்படுகிறது. இதன் நோக்கம் என்னவெனில் நிறுவனத்தின் நீண்டகால குறிக்கோள்களை அடைய தேவையான நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளச் செய்வது தான். குழு கட்டமைப்பதன் பல்வேறு நன்மைகள் பின்வருமாறு:

பலங்கள் மற்றும் பலவீனங்களை அடையாளம் காணுதல்: குழு உருவாக்கும் பயிற்சிகள் மூலம், மேலாளர்கள் ஒவ்வொரு உறுப்பினரின் பலம் மற்றும் பலவீனங்களை அடையாளம் காண முடியும். அன்றாட வழக்கமான வேலைகளில், அத்தகைய பகுப்பாய்வு செய்ய முடியாது. இந்த திறன்களை மேலாளர்கள் பயனுள்ள குழுக்களை உருவாக்க பயன்படுத்தலாம்.

தொலைநோக்கு பார்வை மற்றும் நோக்கம்: நிறுவனங்கள் குழுக்குளை உருவாக்கி, அதன் நோக்கத்தை அடைய, குழுக்களின் பங்கையும், முக்கியத்துவத்தையும் வரையறுக்கின்றன. இது நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்கள், நோக்கம் மற்றும் தொலைநோக்கு பார்வை ஆகியவற்றை தனிநபர்கள் மிகத் தெளிவாகப் புரிந்துகொள்ளச் செய்கிறது, மேலும் அதை நோக்கி பங்களிக்க குழு உறுப்பினர்களைத் தூண்டுகிறது.

தொடர்பு மற்றும் ஒத்துழைப்பை உருவாக்குகிறது: குழு உருவாக்கும் நடவடிக்கைகள் குழு உறுப்பினர்களின் உறவை மேம்படுத்துகின்றன. ஒத்துழைப்பு குழு உறுப்பினர்களிடையே நம்பிக்கையையும் புரிந்துணர்வையும் உருவாக்குகிறது.

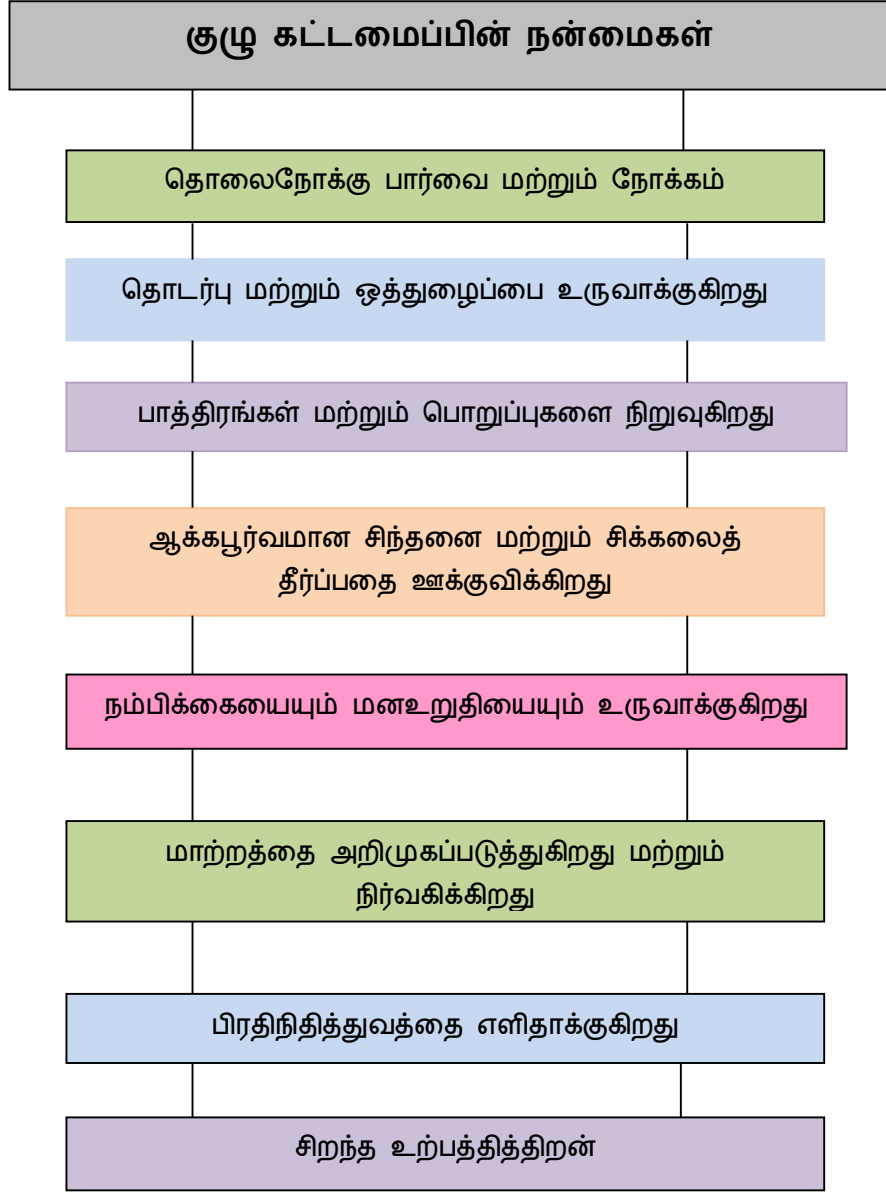
பாத்திரங்கள் மற்றும் பொறுப்புகளை நிறுவுகிறது: இது ஒரு அணியின் ஒவ்வொரு உறுப்பினரின் பங்கையும் வரையறுத்து தெளிவுபடுத்துகிறது. மேலும், ஒரு உறுப்பினர்கள் குழுவாக செயல்படுவதற்கான உந்துதலையும் வழங்குகிறது.

ஆக்கபூர்வமான சிந்தனையையும், சிக்கல்கலைத் தீர்ப்பதையும் ஊக்குவிக்கிறது: ஒரு குழுவில் உள்ள தனிநபர்கள் தங்கள் கருத்துக்களை கூறவும், பிரச்சினைகளுக்கு தீர்வு காணவும் உந்துதல் பெறுகிறார்கள். இது அவர்களின் படைப்புத் திறனை வெளிக்கொணர செய்வதற்கு வழிவகுக்கிறது. நம்பிக்கையையும் மன உறுதியையும் உருவாக்குகிறது: நிறுவனங்கள் குழுக்களை உருவாக்குவது மூலம், அதன் உறுப்பினர்களிடத்தில் கோட்பாடுகளை அதிகரிக்கச் செய்கிறது. இதன் மூலம் அவர்களின் திறன்களை வளர்த்துக் கொள்ளவும், வலுவான உறவுகளை வளர்த்துக் கொள்ளவும் ஊக்குவிக்கிறது, இறுதியில் குழு உறுப்பினர்களின் மன உறுதியையும் நம்பிக்கையையும் அதிகரிக்கிறது.

மாற்றத்தை அறிமுகப்படுத்துகிறது மற்றும் நிர்வகிக்கிறது: குழு கட்டமைப்பின் நுட்பம், மாற்றத்தையும் அதன் அவசியத்தையும் நன்கு அறிந்த மேலாளர்களை உருவாக்குவதன் மூலம் நிறுவன மாற்றத்தை ஒருங்கிணைப்பதை எளிதாக்குகிறது. இதுபோன்ற மாற்றத்தையும், பணி மற்றும் அணியின் செயல்திறனில் அதன் தாக்கத்தையும் நிர்வகிக்க இது உதவுகிறது.

பிரதிநிதித்துவத்தை எளிதாக்குகிறது: மேலாளர்கள் ஒரு தனிநபரைக் காட்டிலும் ஒரு குழுவுக்கு வேலையை ஒப்படைப்பது மிகவும் சாமர்த்தியமானதாக கருதப்படுகிறது. எனவே, குழு கட்டமைத்தல் மேலாளர்களுக்கு பணியை திறமையான அணிக்கு ஒப்படைக்க உதவுகிறது.

சிறந்த உற்பத்தித்திறன்: குழு புத்திசாலித்தனமாக உருவாக்கப்பட்டு, அனைத்து குழு உறுப்பினர்களும் குறிக்கோள்களை அடைய ஒத்துழைப்புடன் செயல்பட்டால், அனைத்து தனிநபர்களின் உற்பத்தித்திறனும் மேம்படும். இதனால், அணி மற்றும் நிறுவனத்தின் உற்பத்தித்திறனும் அதிகரிக்கும்.

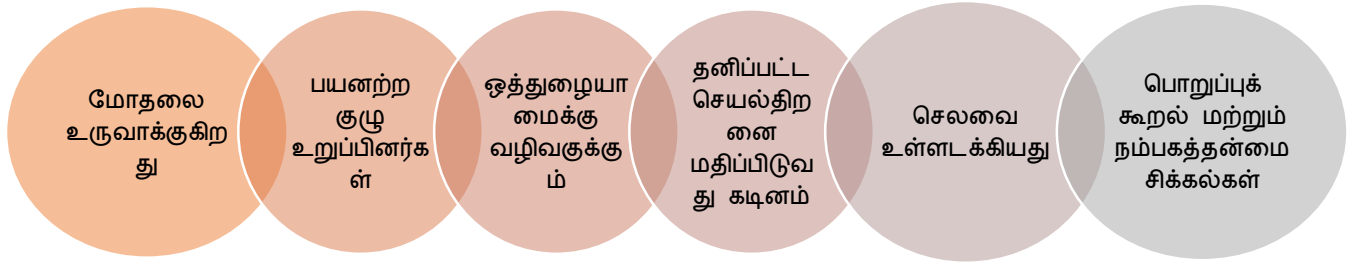


படம் எண் 4.11 குழு கட்டமைப்பின் நன்மைகள்

குழு கட்டமைப்பின் தீமைகள்

ஒரு குழுவை வடிவமைப்பது எளிதான பணி அல்ல. ஒரு உயர் செயல்திறன் கொண்ட குழு நிறுவன நோக்கங்களை நிறைவேற்ற முடியும். இருப்பினும், ஒரு திறமையற்ற குழு அமைப்பின் நேரத்தையும் வளங்களையும் வீணடிக்க வழிவகுக்கும். எனவே, குழு கட்டமைப்பால் பல பாதகமான விளைவுகளும் உள்ளன, அவை பின்வருமாறு:

மோதலை உருவாக்குகிறது: சில நேரங்களில், குழு அதன் உறுப்பினர்களிடையே ஒருங்கிணைப்பையும் புரிதலையும் கொண்டிருப்பதில்லை. இது அணிக்குள்ளேயே மோதல்களுக்கு வழிவகுக்கிறது, எனவே செயல்திறன் மற்றும் உற்பத்தித்திறன் குறைகிறது. இத்தகைய மோதல்களால் நிர்வாகத்தில் நிறைய நேரம் வீணடிக்கப்படுகிறது.



படம் எண்: 4.12 குழு கட்டமைப்பின் தீமைகள்

பயனற்ற குழு உறுப்பினர்கள்: சில நேரங்களில், குழு உறுப்பினர்கள் சிலர், அணி செயல்திறனுக்கு அதிக பங்களிப்பை வழங்குவதில்லை. இத்தகைய பயனற்ற நபர்கள் குழு உறுப்பினர்களாக இருக்கும் போது, அணியின் உற்பத்தி திறன் குறைந்துவிடுகிறது.

ஒத்துழையாமைக்கு வழிவகுக்கும்: ஒவ்வொரு நபரும் ஒருவருக்கொருவர் வேறுபட்டு இருப்பதால் குழு உறுப்பினர்களுக்குள் சில நேரங்களில் ஒத்துழைப்பும் ஒற்றுமையும் இருப்பதில்லை. அணி உறுப்பினர்களிடையே இந்த ஒத்துழையாமை முயற்சிகள் தோல்விக்கு வழிவகுக்கிறது மற்றும் ஒட்டுமொத்த அணியின் செயல்திறனைத் தடுக்கிறது.

தனிப்பட்ட செயல்திறனை மதிப்பிடுவது கடினம்: குழு கட்டமைப்பால் நிறுவனங்கள் பெறும் முடிவு அல்லது விளைவு எதுவாக இருந்தாலும் அது அணியின் சாதனை அல்லது தோல்வி. வழக்கமாக, நிறுவனங்கள் ஒவ்வொரு உறுப்பினரின் பங்களிப்பையும் தனித்தனியாக கவனித்தாலும், அணியின் முயற்சிகளுக்கே வெகுமதி அளிக்கப்படுகிறது.

செலவை உள்ளடக்கியது: குழு உருவாக்கும் நடவடிக்கைகளுக்கு நேரமும் பணமும் தேவை. மேலும், உருவாக்கப்பட்ட அணிகளுக்குள் ஒருங்கிணைப்பு, சமநிலை, கருத்து, முடிவெடுப்பது மற்றும் மோதல் மேலாண்மை ஆகியவற்றை உறுதி செய்வதில் நிறைய நேரம், செலவு மற்றும் வளங்கள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

பொறுப்புக்கூறல் மற்றும் நம்பகத்தன்மை சிக்கல்கள்: தோல்வியுற்றால், காரணத்தைக் கண்டுபிடிப்பது கடினம். பொதுவாக குழு வெற்றியடையும் போது பொறுப்பேற்றுக்கொள்ளும் குழு உறுப்பினர்கள் சிலர், சாதகமற்ற முடிவுக்கு மற்ற உறுப்பினர்களை பொறுப்பேற்கச் செய்வார்கள். வெற்றிபெற்றால், குழு உறுப்பினர்கள் முழு அணியின் முயற்சிகளையும் புறக்கணித்து, அதை தனக்கு மட்டுமானதாக காட்டுவதில் மும்முரமாக ஈடுபடுவார்கள்.

குழு மேலாண்மை - பொருள்

குழு மேலாண்மை என்பது நிர்ணயிக்கப்பட்ட இலக்குகளை அடைய குழு உறுப்பினர்களை நெருக்கமாகக் கொண்டுவருவதன் மூலம் ஒரு அணியை ஒன்றிணைக்கும் பல்வேறு செயல்பாடுகளைக் குறிக்கிறது. அணி உறுப்பினர்களைப் பொறுத்தவரை, அவர்களின் அணி அவர்களின் முன்னுரிமையாக இருக்க வேண்டும், மற்ற அனைத்தும் பின் இருக்க வேண்டும். அவர்கள் தங்கள் குறிக்கோள்களில் மிகவும் கவனம் செலுத்த வேண்டும்.

குழு மேலாண்மை - வரையறை

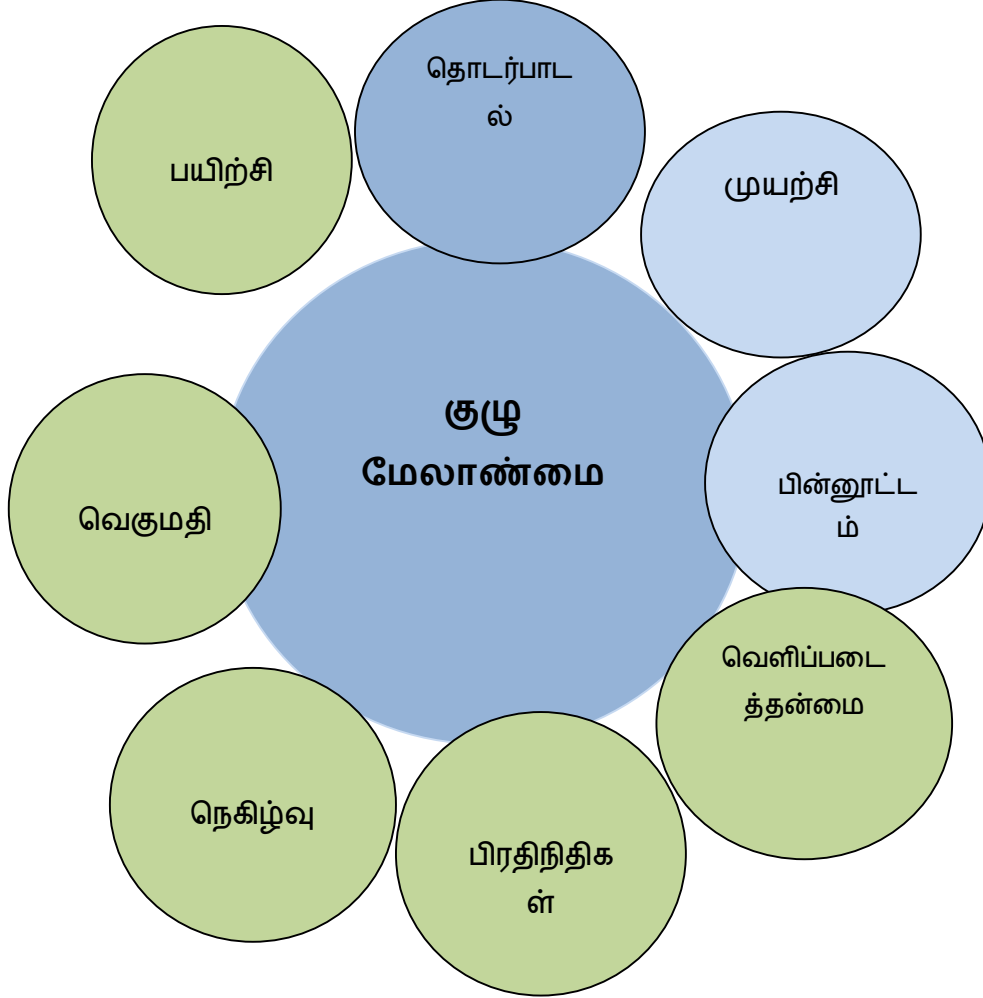
குழு மேலாண்மை ஒவ்வொரு துறையிலும் ஒரு முக்கியமான கருத்தாகும். குழு மேலாண்மை என்பது தனிநபர்களின் குழுவை நிர்வகிப்பதாகும், இங்கு வெவ்வேறு திறன்களைக் கொண்ட நபர்கள் ஒரு பொதுவான இலக்கை அடைய ஒன்றிணைந்து செயல்படுவார்கள். வணிகத்தில், குழு மேலாண்மை என்பது நிறுவன நோக்கங்களை அடைய அனைத்து ஊழியர்களின் கூட்டு முயற்சியாகும்.

பயனுள்ள குழு மேலாண்மை திறன்கள்

வாழ்க்கையின் ஒவ்வொரு தருணத்திலும் மேலாண்மை அவசியம். நாம் சாப்பிடுவதை கூட நிர்வகிக்க வேண்டும். அதேபோல், அணி உறுப்பினர்களிடமிருந்து சிறப்பான செயல்திறன்களை பெற ஒரு அணியை திறம்பட நிர்வகிக்க வேண்டும். தனது அணியை சிறப்பாக நிர்வகிப்பதில் அணித் தலைவர் ஒரு முக்கிய பங்கு வகிக்கிறார். குழு மேலாண்மை என்பது ஒரு முக்கியமான திறமையாகும், இது அனைத்து மேலாளருக்கும் தேவைப்படுகிறது. நிறுவனங்கள் தங்கள் அணியின் வெளியீட்டைக் கட்டுப்படுத்தவும், அதிகரிக்கவும், சிறந்த மேலாளர்களை அடையாளம் காண வேண்டும். பயனுள்ள குழு நிர்வாகத்திற்கான சில உதவிக்குறிப்புகள் மற்றும் உத்திகள் பின்வருமாறு:

1. **தொடர்பு:** திறமையான குழு நிர்வாகத்திற்கு குழு உறுப்பினர்களுடன் ஒரு நல்ல, நேர்மையான கலந்துரையாடல் அவசியம். குழு உறுப்பினர்கள் தொடர்ந்து தொடர்பு கொள்ள வேண்டிய வணிக யோசனைகள் மற்றும் நிறுவனத்தின் உத்திகளை தலைவர்கள் சிந்திக்கிறார்கள், இதனால் நிறுவனத்தின் பார்வை என்ன என்பதை ஊழியர்கள் அறிவார்கள்.
2. **உந்துதல்:** திறமையான குழு நிர்வாகத்திற்கு ஊழியர்களின் நிலையான உந்துதல் தேவைப்படுகிறது. ஒரு வலுவான குழுவில் உள்ள அனைத்து உறுப்பினர்களும் தங்கள் பணிகளை முடிக்க உந்துதல் மற்றும் நேர்மறை ஆற்றலுடன் இருக்க வேண்டும்.
3. **கருத்து:** திறமையான குழு நிர்வாகத்திற்கு மூத்தவர்கள் மற்றும் சக ஊழியர்களின் கருத்து முக்கியமானது. இதை கருத்தில் கொண்டு, நிறுவனங்கள் 360 டிகிரி செயல்திறன் மதிப்பீடு நுட்பம் மூலம் நிறுவனத்தில் உள்ள அனைவரிடமும் மதிப்பீடுகளைப் பெறுகின்றன. பெறப்பட்ட மதிப்பீடுகள் பயன்படுத்தி ஊழியர்களை மேம்படுத்த உதவுகின்றன.
4. **வெளிப்படைத்தன்மை:** நேர் நிர்வாகத்திற்கு ஒரு வெளிப்படையான நிறுவன அமைப்பு இருப்பது மிகவும் முக்கியம். துணை நிர்வாகிகள் மற்றும் குழு உறுப்பினர்கள் உயர் நிர்வாகத்தை எளிதாக அணுகவும் புதிய யோசனைகளைப் பற்றி விவாதிக்கவும், சில தவறான நடைமுறைகளை கிளர்ச்சி செய்யவும், ஊழியர்களின் குரல் கேட்கப்படவும் வசதிகள் ஏற்படுத்தப்பட வேண்டும்.

5. பிரதிநிதித்துவம்: ஒரு திறமையான குழு நிர்வாகம் உறுப்பினர்களுக்கு வேலை கொடுக்கும் போது, குழுத் தலைவர் அவரது குழு உறுப்பினர்களுக்கு அதிகாரம் வழங்குவதை உறுதி செய்கிறது. மேலாளர் தங்கள் பணி திறன்களை நம்புகிறார் என்று நினைக்கும் பணியாளரின் நம்பிக்கைக்கு இது வித்திடுகிறது.



படம் எண் 4.13 குழு மேலாண்மை

6. வளைந்து கொடுக்கும் தன்மை: மேம்பட்ட வேலை வாழ்க்கை தரம் போன்ற முறைகளைப் பயன்படுத்தி பணியில் நெகிழ்வுத்தன்மையைக் குழுக்கள் அதன் உறுப்பினர்களுக்கு உறுதி செய்வதன் மூலம் அவர்களின் உற்பத்தித்திறனை அதிகரிக்க உதவுகிறார்கள். இது திறமையான குழு நிர்வாகத்திற்கு முக்கியமானது.

7. வெகுமதி: வெகுமதி, விருதுகள், பரிசுகள், பதவி உயர்வு போன்றவற்றின் மூலம் குழு உறுப்பினர்களின் முயற்சிகளை அங்கீகரிப்பது நல்ல குழு நிர்வாகத்திற்கு அவசியம், ஏனெனில் இது ஊழியர்களின் நம்பிக்கைக்கு உதவுகிறது.

8. பயிற்சி: பணியாளர் திறன்களை வழக்கமான பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டுடன் புதுப்பிப்பது வலுவான குழு நிர்வாகத்திற்கு உதவுகிறது. புதிய திறன்கள், கருவிகள், கற்றல் முறைகள், பயிற்சி அமர்வுகள் போன்றவை ஊழியர்களின் திறன்களைக் கூர்மைப்படுத்துவதற்கும் அதன் மூலம் குழு வெளியீட்டை மேம்படுத்துவதற்கும் உதவுகின்றன.

குழு நிர்வாகத்தின் எடுத்துக்காட்டுகள்

வணிகம், அரசியல், விளையாட்டு, ஓய்வு போன்ற வாழ்க்கையின் ஒவ்வொரு களத்திலும் குழு நிர்வாகத்தின் பல எடுத்துக்காட்டுகள் இருக்கிறது. குழு நிர்வாகத்தின் சில எடுத்துக்காட்டுகள் பின்வருமாறு:

1. வணிகத்தில் குழு மேலாண்மை: ஒரு குறிப்பிட்ட ஊரில் தனது தயாரிப்புகளை விற்க வேண்டிய மார்க்கெட்டிங் தலைவரை எடுத்துக்கொள்வோம். அவர் நல்ல தயாரிப்பு தரத்தை உறுதி செய்வதற்காக தயாரிப்பு குழு, பேக்கேஜிங்கிற்கான பிராண்ட் குழு போன்ற வெவ்வேறு அணிகளை நிர்வகிக்க வேண்டும்.

2. விளையாட்டுகளில் அணி மேலாண்மை: கால்பந்து, கூடைப்பந்து, கிரிக்கெட், ரக்பி, ஹாக்கி போன்ற எந்த அணி விளையாட்டிற்கும் திறமையான அணி மேலாண்மை தேவைப்படுகிறது. பயிற்சியாளர் அல்லது அணி மேலாளர் வீரர்களுக்கு நல்ல பிணைப்பு இருப்பதை உறுதி செய்கிறார்.

மாணவர் செயல்முறை

உங்கள் கல்லூரியில் உள்ள ஏதேனும் ஒரு விளையாட்டு அணியை கண்டறியவும்.

(i) அவர்கள் ஒரு சிறந்த அணியாக மாறுவதற்கு என்னென்ன தடைகள் இருந்தன என்பதைக் கண்டறியவும்.

(ii) ஒரு சிறந்த அணியாக திகழ்வதற்கு முக்கியமான பண்புகள் யாவை என்பதையும் கண்டறியவும்.

4.5 திறனும் அரசியலும்

திறன் - அறிமுகம்

நிறுவனங்கள் மனித வளங்களாலும், பொருள் வளங்களாலும் ஆனவை. ஒரு நிறுவனத்தின் மனித வளங்கள் தான், அதன் பொருள் வளங்களை இறுதி பொருட்களாகவோ, நுகர்வுப் பொருட்களாகவோ மாற்றுகின்றன. நிறுவனத்தின் பொருள் வளங்களை மாற்ற முயற்சிக்கும்போது, பல்வேறு தேர்வுகள் செய்யப்பட வேண்டும். உற்பத்தி செய்யப்பட வேண்டிய வகைகள், விரும்பிய பொருளைப் பெறுவதற்குப் பயன்படுத்த வேண்டிய பல்வேறு பொருட்கள், உற்பத்தி செயல்திறனுக்காக ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டிய எந்திரங்கள், சம்பந்தப்பட்ட நிதி ஆதாரங்கள் போன்றவை இதில் அடங்கும். இது சார்ந்த எந்தவொரு முடிவுகளிழும் ஏதேனும், தேர்வுகள் செய்யப்பட வேண்டும். இந்த முடிவுகள் அல்லது தேர்வுகள் ஒருவித அரசியலை உள்ளடக்கியது, அதே நேரத்தில் தேர்வுகள் அல்லது முடிவுகளை எடுக்கும் நபர் தனது தேர்வுகள் அல்லது முடிவுகள் ஏற்றுக்கொள்ளப்படுவதை உறுதிப்படுத்த சில சக்தியைப் பயன்படுத்துகிறார். இதனால் நிறுவனங்களில் அதிகாரமும் அரசியலும் தவிர்க்க முடியாத ஒன்றாகும்.

எந்தவொரு நிறுவனமும், மக்கள் / மனித வளங்களை ஆதரிக்கிறது. நிறுவன அரசியல் மற்றும் திறன் ஆகிய இரண்டும் நிறுவனங்களில் தவிர்க்க முடியாத தன்மையாகும். நிறுவன அரசியல் என்பது திறன், கூட்டணி மற்றும் பேரம் பேசும் பகுப்பாய்வு போன்றவற்றை உள்ளடக்கியது. திறன் என்பது அரசியல் நடவடிக்கைக்கான போட்டியையும், நிறுவன அரசியலின் அடிப்படையிலான சிக்கல்களையும் உள்ளடக்கியது. ஒரு நிறுவனத்தில் நீடிக்க அரசியல் தெரிவது அவசியமாகிறது.

திறன்வரையறை

திறன் என்பது மற்றவர்களை கட்டுப்படுத்த உபயோகிக்கும் வழிமுறையாகும். மற்றவரின் நடத்தையை கட்டுப்படுத்தவும், செய்ய மறுக்கும் காரியங்களையும் செய்ய வைப்பதற்காக உபயோகிக்கப்படும் முறையே திறன் எனப்படுகிறது.

ஜெரால்ட் சலான்சிக் மற்றும் ஜெஃப்ரி பிஃபர் ஆகியோரின் கூற்றுப்படி, "திறன் என்பது ஒரு காரியத்தைச் செய்ய விரும்பும் விதத்தில் அவற்றைச் செய்து முடிப்பதற்கான திறன்". டால் என்பவரின் கூற்றுப்படி, "திறன் என்பது ஒரு நபர் செய்ய விரும்பாத ஒன்றைச் செய்ய அவரை கட்டாயப்படுத்துவதாகும்.

நிறுவனங்களில் திறன் என்பது தேவையான ஒன்றாகக் கருதப்படுகிறது. மேலாளர்கள் வெவ்வேறு பணியாளர்களுக்கு பணிகளை ஒதுக்கி, அந்த பணிகளைச் செய்ய வைக்கும் நேரங்களில் திறன் முக்கியமாக பயனளிக்கிறது. நிறுவன வெற்றியை அடைய ஊழியர்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை வழிநடத்துவது மேலாளர்களின் பங்கு. நிறுவன இலக்குகளை நோக்கி ஊழியர்களை வழிநடுத்துவதற்கு திறன் உதவுகிறது.

தலைமைத்துவத்திற்கும் திறனிற்கும் உள்ள வேறுபாடு

திறன் மற்றும் தலைமை பற்றிய கருத்துக்கள் நெருக்கமாக பின்னிப்பிணைந்துள்ளன. குழு இலக்குகளை அடைவதற்கான ஒரு வழியாக தலைவர்கள் திறனைப்பயன்படுத்துகிறார்கள். தலைவர்கள் இலக்குகளை அடைகிறார்கள், திறன் என்பது அவர்களின் சாதனைகளை எளிதாக்குவதற்கான ஒரு வழியாகும். இரண்டுக்கும் இடையே உள்ள வேறுபாடுகள் என்ன?

- முக்கியமான வேறுபாடு என்னவெனில், தலைமைத்துவமானது இலக்குகளை அடைய ஊழியர்களை ஊக்குவித்து, அவர்களது ஒத்துழைப்புடன் அதன் இலக்குகளை நிறைவேற்ற பணியாற்ற தூண்டுகிறது. ஆனால் அதிகாரத்திற்கு, ஊழியர்கள் இலக்கை ஏற்றுக்கொள்ளவேண்டிய அவசியம் இல்லை. ஊழியர்கள் விரும்புகிறார்களோ இல்லையோ, அவர்களுக்கு மேல் உள்ளவர்கள் சொல்வதைக் கேட்டு பணியைச் செய்து முடிக்க வேண்டும்.
- தலைமைக்கு, தலைவரின் குறிக்கோள்களுக்கும் ஊழியர்களின் குறிக்கோள்களுக்கும் இடையே சில ஒற்றுமை தேவைப்படுகிறது. ஆனால் அதிகாரத்தில் ஒற்றுமை ஏதும் தேவை இல்லை.
- அடுத்த வேறுபாடு செல்வாக்கின் திசையுடன் தொடர்புடையது. தலைமை என்பது ஒருவரின் அடிபணிந்தவர்களின் கீழ்நோக்கிய செல்வாக்கை மையமாகக் கொண்டுள்ளது. இது பக்கவாட்டு மற்றும் மேல்நோக்கு செல்வாக்கு வடிவங்களின் முக்கியத்துவத்தை

குறைக்கிறது. ஆனால் திறன் அப்படி இல்லை. அனைத்து மட்டங்களிலும் அதன் செல்வாக்கை நிலைநாட்டுகிறது.

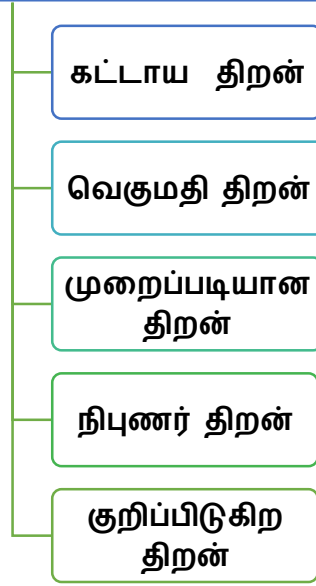
- மற்றொரு வேறுபாடு ஆராய்ச்சி முக்கியத்துவத்துடன் தொடர்புடையது. தலைமை, பெரும்பாலும் ஆராய்ச்சி பாணியை வலியுறுத்துகிறது. உதாரணமாக ஒரு தலைவர் எவ்வளவு ஆதரவாக இருக்க வேண்டும்? முடிவெடுப்பதில் துணை அதிகாரிகளின் பங்களிப்பு என்ன? இது போன்ற கேள்விகளுக்கான பதில்களை தலைமை தேடுகிறது. இதற்கு நேர்மாறாக, அதிகாரத்தைப் பற்றிய ஆராய்ச்சி ஒரு பரந்த பகுதியை உள்ளடக்கியது மற்றும் இணக்கத்தைப் பெறுவதற்கான உத்திகளில் கவனம் செலுத்துகிறது, ஏனென்றால் குழுக்களாலும் தனிநபர்களாலும் மற்ற நபர்களையோ அல்லது குழுக்களையோ கட்டுப்படுத்த அதிகாரத்தை பயன்படுத்தலாம்.

திறனின் வகைகள்

திறன் எங்கிருந்து வருகிறது? ஒரு தனிநபருக்கு அல்லது குழுவுக்கு மற்றவர்களை விட செல்வாக்கு அளிப்பது எது? இந்த கேள்விகளுக்கான பதில் பிரெஞ்சு மற்றும் ராவன் ஆகியோரால் அடையாளம் காணப்பட்ட ஐந்து வகை வகைப்பாடு திட்டமாகும். அவர்கள் ஐந்து வகைகள் அல்லது அதிகார ஆதாரங்கள் இருப்பதாக முன்மொழிந்தனர், அவை: கட்டாய திறன், வெகுமதி திறன், முறையான திறன், நிபுணர் திறன் மற்றும் குறிப்பிடும் திறன்.

1. **கட்டாய திறன்:** பிரெஞ்சு மற்றும் ராவன் ஆகியோரின் கூற்றுப்படி, கட்டாய திறன் என்பது பயம் சார்ந்த ஒன்றாகும். ஒரு நபரை பயத்தை பயன்படுத்தி அவரை இணங்கச் செய்வதைக் குறிக்கிறது. அந்நபர் இணங்கத் தவறினால் ஏற்படக்கூடிய எதிர்மறை விளைவுகளுக்கு பயந்து அவர் இந்த அதிகாரத்தை ஏற்று நடக்கிறார். அச்சுறுத்தல், வலியைத் தூண்டுதல், விரக்தியை உருவாக்குதல், அடிப்படை உடலியல் அல்லது பாதுகாப்புத் தேவைகளை அதிகாரத்தால் கட்டுப்படுத்துதல் போன்றவை இதில் அடங்கும். உதாரணமாக ஆசிரியர் மாணவர்களிடம் ஒரு வேலையை முடிக்கவில்லையெனில் உனக்கு மதிப்பெண் வழங்க மாட்டேன் என வலியுறுத்துவது கட்டாய அதிகாரமாகும்.

அதிகாரத்தின் வகைகள்



படம் எண் 4.14 திறனின் வகைகள்

2. வெகுமதி திறன்: கட்டாய அதிகாரத்திற்கு நேர்மாறானது வெகுமதி திறன். மக்கள் சாதகமான பலன்களுக்காக மற்றவரின் விருப்பங்களுக்கும், கட்டளைகளுக்கும் இணங்குகிறார்கள். ஒருவர் மதிப்புமிக்கதாக கருதும் வெகுமதிகளை யார் தருகிறார்களோ அவர்கள் திறன்பெறுகிறார்.

இந்த வெகுமதிகள் மற்றொரு நபர் மதிப்பிடும் எதுவாகவும் இருக்கலாம். ஒரு நிறுவன சூழலில், பணம், சாதகமான செயல்திறன் மதிப்பீடுகள், பதவி உயர்வுகள், சுவாரஸ்யமான பணி நியமனங்கள், நட்பு சகாக்கள், முக்கியமான தகவல்கள் மற்றும் விருப்பமான பணி மாற்றங்கள் போன்றவை இதில் அடங்கும்.

கட்டாய திறன்மற்றும் வெகுமதி திறன் ஆகிய இரண்டும் சிறந்தவை என்றாலும் ஒன்றுக்கொன்று மாறுபட்டவை. வெகுமதி திறன் பரிசுகளை கொடுத்து இலக்குகளை அடைய தூண்டுகிறது. மறுபுறம் கட்டாய திறன் பயத்தை மூலதனமாகக் கொண்டு செயலாற்றுகிறது.

கட்டாய அதிகாரத்தைப் போல, வெகுமதிகளைக் கொடுக்க ஒருவர் மேலாளராக இருக்க தேவையில்லை. நட்பு, ஏற்றுக்கொள்ளுதல், பாராட்டு போன்ற

வெகுமதிகள் போன்ற ஏதேனும் ஒன்றை பயன்படுத்தி மக்களின் மீதான அதிகாரத்தை பெறலாம்.

3. முறைப்படியான திறன்: குழுக்கள் மற்றும் நிறுவனங்களில், ஏதேனும் ஒரு பதவியின் மூலம் ஒருவருக்கு இருக்கும் அதிகாரத்தை குறிப்பதே முறையான அதிகாரமாகும். ஒரு நிறுவனத்தின் முறையான படிநிலையில் ஒரு நபர் தனது நிலைப்பாட்டின் விளைவாக பெறும் அதிகாரத்தை இது குறிக்கிறது. அதிகார பதவிகளில் கட்டாய மற்றும் வெகுமதி அதிகாரங்கள் அடங்கும். எவ்வாறாயினும், முறையான திறன் கட்டாயப்படுத்துவதற்கும் வெகுமதி அளிப்பதற்கும் உள்ள அதிகாரத்தை விட பெரியதாகும். பள்ளி அதிபர்கள், வங்கித் தலைவர்கள் அல்லது இராணுவத் தலைவர்கள் ஏதேனும் ஆணையிடும் போது (அவர்களின் உத்தரவுகள் தங்கள் பதவிகளின் அதிகாரத்திற்குள் இருப்பதாக கருதப்படுகிறது), அவர்களுக்கு கீழ் உள்ளவர்கள் அதைக் கேட்டு இணங்குவார்கள்.

4. நிபுணர் திறன்: நிபுணத்துவம், சிறப்பு திறன் அல்லது அறிவின் விளைவாக பயன்படுத்தப்படும் செல்வாக்கு நிபுணர் திறன் எனப்படுகிறது. வேகமாக வளர்ந்து வரும் தொழில்நுட்பம் காரணமாக, நிபுணத்துவம் மிகவும் சக்திவாய்ந்த அதிகாரமாக பார்க்கப்படுகிறது. நிறுவனங்கள் அதன் இலக்குகளை அடைய நிபுணர்களின் திறனை நாடியுள்ளது.

எடுத்துக்காட்டாக, நிபுணத்துவம் வாய்ந்த மருத்துவர்களைத் தேடி, நாம் ஆலோசனை பெற்றுக் கொள்கிறோம். கணினி வல்லுநர்கள், வரி கணக்காளர்கள், தொழில்துறை உளவியலாளர்கள் மற்றும் பிற வல்லுநர்கள் இதில் அடங்குவர். இவர்களின் நிபுணத்துவத்தின் விளைவாக அதிகாரத்தைப் பெறுகிறார்கள்.

5. மேற்கோள் திறன்: விரும்பத்தக்க வளங்கள் அல்லது தனிப்பட்ட பண்புகளைக் கொண்ட ஒரு நபருடன் ஒருவரை தொடர்புபடுத்தி அடையாளம் காண்பதே இதன் அடிப்படை. மற்றொருவரைப் போற்றுவதிலிருந்தும், அந்த நபரைப் போல இருக்க வேண்டும் என்ற விருப்பத்திலிருந்தும் மேற்கோள் திறன் உருவாகிறது. நாம் ஒருவரின் நடத்தை மற்றும் அணுகுமுறைகளை முன்மாதிரியாகக் கொண்டு அதற்க்கேற்றார் போல் நம்மை மாற்றியமைத்தால் அந்த நபர் மீது நமக்கு மேற்கோள் திறன் என்று பொருள். உதாரணமாக விளம்பரங்களில் பொருட்களை அங்கீகரிக்க பிரபலங்கள் பயன்படுத்துவதில் நோக்கம்

என்னவெனில், அந்த பிரபலத்தை மேற்கோளாக பயன்படுத்தி அந்த பொருளை பலர் வாங்குவர் என்பதால் தான்.

நிறுவன அரசியல் - அறிமுகம்

தனிநபர்களுக்கோ அல்லது அணிகளுக்கோ நிச்சயமற்ற தன்மை அல்லது கருத்து வேறுபாடு இருக்கும்போது விருப்பமான முடிவுகளைப் பெறுவதற்காக அதிகாரத்தையும் பிற வளங்களையும் பெறுவதற்கும், மேம்படுத்துவதற்கும், பயன்படுத்துவதே நிறுவன அரசியலாகும். இயற்கையாகவே மக்கள் அதிகாரத்தைப் பகிர்ந்து கொள்ளும்போது, முடிவுகள், நடவடிக்கைகள் மற்றும் செய்ய வேண்டிய வேலைகள் குறித்த வேறுபாடுகளின், விளைவாக நிறுவனங்களில் அரசியல் இருக்கும்.

ஊழியர்கள் பெரும்பாலும் அலுவலக அரசியலைப் பற்றி கவலைப்படுகிறார்கள். பொதுவாக, ஒரு சிறந்த நிறுவனம் அரசியல் நடத்தையிலிருந்து விடுபடும் என்று மக்கள் நம்புகிறார்கள். அரசியல் நடத்தை மற்றும் நிறுவன அரசியல் பற்றிய எதிர்மறையான அணுகுமுறைகள் ஊழியர்களிடம் இருக்கின்றன. நிறுவன அரசியல் பல்வேறு எதிர்மறையான விளைவுகளைக் கொண்டிருந்தாலும், சில நேர்மறையான நல்ல விளைவுகளும் உள்ளன. இதில் தொழில் முன்னேற்றம், ஊழியர்களின் நியாயமான நலன்களைக் கவனிக்கும் நபர்களுக்கான அங்கீகாரம் மற்றும் அந்தஸ்து, நிறுவன இலக்குகளை அடைதல் - வேலையைப் பெறுதல் ஆகியவை இதில் அடங்கும். தீங்கு விளைவிக்கும் விளைவுகளில் அரசியல் செயல்பாட்டில் "தோல்வியுற்றவர்களுக்கு" வேலைகள் இழப்பு, வளங்களை தவறாகப் பயன்படுத்துதல் மற்றும் பயனற்ற நிறுவன கலாச்சாரத்தை உருவாக்குதல் ஆகியவை அடங்கும்.

தொடர்ச்சியான அரசியல் நடத்தையின் மிகவும் விரும்பத்தகாத விளைவுகளில் கலாச்சாரத்தின் விளைவு இருக்கலாம். நிறுவன அரசியல், ஊழியர்கள் உணர்ச்சி வேகத்தில் நிறுவனத்திலிருந்து விலகுவதற்கான காரணியாக இருக்கக்கூடும். அதிக செயல்திறன் மற்றும் அதிக ஈடுபாடு ஆகியவற்றால் வகைப்படுத்தப்பட்ட ஒரு நிறுவன கலாச்சாரத்தை உருவாக்குவது மிகவும் கடினம்.

அதிக செயல்பாட்டு திறன் உள்ள மக்கள், குழுக்களாக ஒன்றிணைந்தால், உற்பத்தித்திறன் அதிகரிக்கக்கூடும். மக்கள் செல்வாக்கை அதிகரிக்கவும்,

விருதுகளைப் பெறுவதற்கும், தங்கள் வாழ்க்கையை முன்னேற்றுவதற்கும் முக்கியத்துவம் அளிக்கிறார்கள். நிறுவனங்களில் உள்ள ஊழியர்கள் தங்கள் அதிகாரத்தை செயல்பாட்டுக்கு மாற்றும்போது, அவர்கள் அரசியலில் ஈடுபட்டுள்ளதாக கருதலாம். நல்ல அரசியல் திறமை உள்ளவர்கள் தங்கள் அதிகார தளங்களை திறம்பட பயன்படுத்திக்கொள்ளும் திறன் கொண்டவர்களாக இருப்பர்.

நிறுவன அரசியல் - வரையறை

நிறுவனத்தில் முடிவெடுப்பதை பாதிக்க அதிகாரத்தைப் பயன்படுத்துவதே நிறுவன அரசியல் எனப்படுகிறது. தங்கள் நோக்கங்களுக்காக, நிறுவனங்களில் அரசியல் நடத்தையை சிலர் பின்பற்றுகின்றனர்.

"நிறுவன அரசியல் என்பது வரையறைக்கு பயன்படுத்தப்படும் குறிக்கோள்கள், அளவுகோல்கள் அல்லது செயல்முறைகளை பாதிக்கும் முயற்சிகளை உள்ளடக்கியது". அரசியல் என்பது "நிறுவனத்திற்குள் நன்மைகளையும் தீமைகளையும் பரப்புவதில்" அக்கறை கொண்டுள்ளதாகவும் கருதப்படுகிறது. முடிவெடுப்பவர்களிடமிருந்து முக்கிய தகவல்களை நிறுத்தி வைப்பது, வதந்திகளை பரப்புவது, நிறுவன நடவடிக்கைகள் குறித்த ரகசிய தகவல்களை ஊடகங்களுக்கு கசியவிடுவது, பரஸ்பர நன்மைக்காக நிறுவனத்தில் மற்றவர்களுடன் பரிமாற்றம் செய்தல் மற்றும் சார்பாக பரப்புரை செய்தல் போன்றவை அரசியல் நடத்தைகளின் எடுத்துக்காட்டுகள் ஆகும்.

அரசியல் நடத்தைக்கு பங்களிக்கும் காரணிகள்

எல்லா குழுக்களும் நிறுவனங்களும் சமமாக அரசியல் செய்வதில்லை. உதாரணமாக, சில நிறுவனங்களில், அரசியல் செய்வது வெளிப்படையாகவும் பரவலாகவும் உள்ளது, மற்றவற்றில், விளைவுகளை பாதிக்கும் வகையில் அரசியல் ஒரு சிறிய பாத்திரத்தை வகிக்கிறது. இந்த மாறுபாடு ஏன்? அரசியல் நடத்தையை ஊக்குவிக்கும் பல காரணிகளை அடையாளம் காணப்பட்டுள்ளது. சில தனிப்பட்ட குணாதிசயங்கள், நிறுவனங்கள் பயன்படுத்தும் மக்களின் தனித்துவமான குணங்களிலிருந்து பெறப்படுகிறது; மற்றவை நிறுவனத்தின் கலாச்சாரம் அல்லது உள் சூழலின் விளைவாகும். தனிநபர் மற்றும் நிறுவன காரணிகள் எவ்வாறு அரசியல் நடத்தையை அதிகரிக்கலாம் மற்றும்

நிறுவனத்தில் உள்ள தனிநபர்கள் மற்றும் குழுக்களுக்கு சாதகமான விளைவுகளை (அதிகரித்த வெகுமதிகள் மற்றும் தவிர்க்கப்பட்ட தண்டனைகள்) வழங்க முடியும் என்பதை பின்வரும் வரைபடம் விளக்குகிறது.

தனிப்பட்ட காரணிகள்

தனிநபர் மட்டத்தில், அரசியல் நடத்தை தொடர்பான சில ஆளுமைப் பண்புகள், தேவைகள் மற்றும் பிற காரணிகளை ஆராய்ச்சியாளர்கள் அடையாளம் கண்டுள்ளனர். சுய கண்காணிப்பாளர்களும், சுய கட்டுப்பாட்டின் மேல் நம்பிக்கை உள்ளவர்களும், அதிகாரத்திற்கான ஆர்வம் உள்ள ஊழியர்களுமே அரசியல் நடத்தைகளில் ஈடுபடுவதற்கான வாய்ப்புகள் அதிகமாக இருப்பதாக ஆய்வுகள் தெரிவிக்கிறது.

சுய-கண்காணிப்பாளர்கள் சமூகக் குறிப்புகளுக்கு அதிக உணர்திறன் உடையவர்களாகவும், அதிக அளவிலான சமூக இணக்கத்தன்மையை வெளிப்படுத்துபவர்களாகவும் இருப்பர். மேலும் இவர்கள் அரசியல் நடத்தையில் திறமையானவராக இருக்க வாய்ப்புள்ளது. உள் கட்டுப்பாட்டின் மேல் நம்பிக்கையுள்ள நபர்கள், தங்கள் சூழலைக் கட்டுப்படுத்த முடியும் என்று அவர்கள் நம்புகிறார்கள், ஒவ்வொரு செயலாக்கமான நிலைப்பாட்டை எடுக்க அதிக வாய்ப்புகள் உள்ளன என்றும், சூழ்நிலைகளை தங்களுக்கு சாதகமாக கையாள முடியும் எனவும் கருதுகிறார்கள். கையாளுவதற்கான விருப்பம் மற்றும் அதிகாரத்திற்கான விருப்பம் ஆகியவற்றால் வகைப்படுத்தப்படும் மச்சியாவெலியனிசம் ஆளுமை கொண்டவர்கள், தனது சுயநலத்தை மேலும் மேம்படுத்துவதற்கான ஒரு வழியாக அரசியலைப் பயன்படுத்துவார்கள் எனக் கண்டறியப்பட்டுள்ளது.

ஒரு தனிநபருக்கு அதிகமான மாற்று வேலை வாய்ப்புகள், சாதகமான வேலைச் சூழல் அல்லது பற்றாக்குறை திறன்கள் அல்லது அறிவு, நற்பெயர், அல்லது நிறுவனத்திற்கு வெளியே செல்வாக்கு மிக்க தொடர்புகள் போன்றவற்றின் காரணமாக அவர் சட்டவிரோத அரசியல் நடவடிக்கைகளில் ஈடுபட அதிக வாய்ப்புகள் உள்ளது. இதனால் அனுபவமற்ற மற்றும் அப்பாவியாக இருக்கும் ஊழியர்களின் வாய்ப்புகளை இவர்கள் பயன்படுத்திக்கொள்ளும் வாய்ப்புகள் அதிகம்.

நிறுவன காரணிகள்

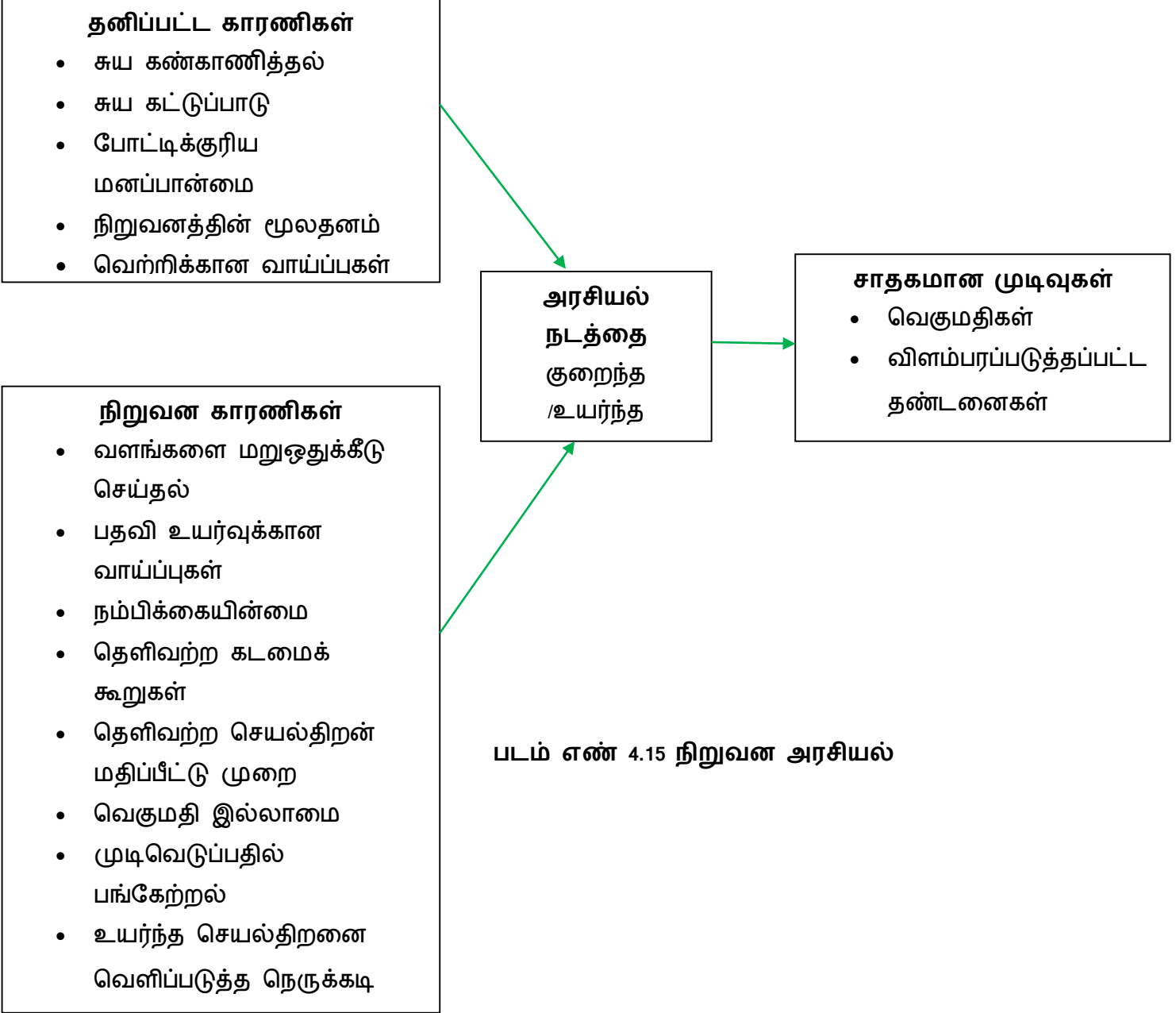
மேலே பட்டியலிட்ட தனிப்பட்ட குணாதிசயங்களைக் கொண்ட ஏராளமான நிறுவனங்கள் இருப்பதால், அரசியல் நடத்தையின் அளவு பரவலாக வேறுபடுகிறது.

தனிப்பட்ட வேறுபாடுகளால் அரசியல் வளர்ந்தாலும், சூழ்நிலைகளும் கலாச்சாரங்களும் அரசியலை வளர்ப்பதில் பெரும் பங்கு வகிக்கின்றன. குறிப்பாக, ஒரு நிறுவனத்தின் வளங்கள் குறையும் போதும், மாற்றங்கள் ஏதேனும் நிகழும் போதும், பதவி உயர்வுகளுக்கான வாய்ப்பு இருக்கும்போதும், நிறுவனத்தில் அரசியல் வெளிப்படும் வாய்ப்பு அதிகம். கூடுதலாக, நம்பிக்கை இல்லாமை, ஊழியர்களின் பங்குகளில் தெளிவின்மை, தெளிவற்ற செயல்திறன் மதிப்பீட்டு முறைகள், பூஜ்ஜிய தொகை வெகுமதி ஒதுக்கீட்டு நடைமுறைகள், ஜனநாயக முறைப்படி முடிவெடுத்தல், செயல்திறனுக்கான அதிக அழுத்தங்கள் மற்றும் மூத்த மேலாளர்களால் புகுத்தப்படும் கலாச்சாரங்கள் நிர்வாண அரசியலை ஊக்குவிக்கின்றன.

செயல்திறனை மேம்படுத்த நிறுவனங்கள் வளங்களை குறைக்கும் போது, ஊழியர்களுக்கு இழப்பு ஏற்படுகிறது. இது அவர்களிடம் அச்சுறுத்தலை, ஏற்படுத்துகிறது, அதனால் தங்களிடம் இருப்பதைப் பாதுகாத்துக்கொள்ள, மக்கள் அரசியல் நடவடிக்கைகளில் ஈடுபடலாம். ஆனால் எந்தவொரு மாற்றங்களும், குறிப்பாக நிறுவனத்திற்குள் வளங்களை மறு ஒதுக்கீடு செய்வது மோதலைத் தூண்டுவதோடு அரசியல்மயமாக்கலையும் அதிகரிக்கும்.

நிறுவனங்களில் பதவி உயர்வு முடிவுகள் மிகவும் அரசியல் சார்ந்த ஒன்றாக கண்டறியப்பட்டுள்ளன. பதவி உயர்வு அல்லது முன்னேற்றத்திற்கான வாய்ப்பு ஒரு வரையறுக்கப்பட்ட வளத்திற்காக போட்டியிடவும், முடிவை சாதகமாகிக் கொள்ள மக்களை ஊக்குவிக்கிறது.

நிறுவன ஊழியர்களுக்குள் இருக்கும் குறைந்த நம்பிக்கை, அரசியல் நடத்தையை அதிகரிக்கும், இது பல்வேறு விதமான சட்டவிரோத நடவடிக்கைகளையும் ஊக்குவிக்கும். மாறாக நிறுவன ஊழியர்கள் மத்தியில் அதிக நம்பிக்கை இருக்கும் பட்சத்தில் அரசியல் நடத்தை குறைவாக இருக்கும் எனவே சட்டவிரோத நடவடிக்கைகள் தடுக்கப்படும்.



பங்கு தெளிவின்மை என்பது ஊழியரின் பணி சார்ந்த பரிந்துரைக்கப்பட்ட நடத்தைகள் தெளிவாக இல்லை என்பதாகும். அதனால், ஊழியரின் அரசியல் நடவடிக்கைகள் சற்று குறைவாகவே இருக்கும். அரசியல் நடவடிக்கைகள் ஒருவரின் பணியில் முறையான ஒரு பகுதியாக கருதப்படுவதில்லை. ஊழியர்களின் பணிகளில் தெளிவின்மை இருப்பது, அவர்களது அரசியல் செயல்பாட்டை அதிகரிக்கும்.

செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் நடைமுறை அறிவியல் பூர்வமானதில்லை. நிறுவனங்கள் மதிப்பீட்டிற்காக அகநிலை அளவுகோல்களைப் பயன்படுத்துகின்றன. இது ஊழியர்களின் உற்பத்தி திறனின் அடிப்படையில் அளவுகளை வலியுறுத்துகின்றன. இதன் மதிப்பீட்டு முறையின் காரணமாக ஊழியர்கள் அரசியல்மயமாக்கலில் இருந்து தப்பிக்க அதிக வாய்ப்பு உள்ளது. ஊழியர்களின் செயலுக்கும் அதன் மதிப்பீட்டிற்கும் இடையில் இருக்கும் நேரம் அகநிலை செயல்திறன் அளவுகோல்கள் தெளிவற்ற தன்மையை உருவாக்குகின்றன.

நிறுவனங்கள் அதன் ஊழியர்களுக்கு திருப்திகரமான வெகுமதிகளை வழங்காத பட்சத்தில், அதிக எண்ணிக்கையிலான ஊழியர்கள் அரசியலில் ஈடுபட தூண்டப்படுவார்கள். இதனால் ஒரு நபர் அல்லது குழு அடையக்கூடிய எந்தவொரு ஆதாயமும் மற்றொரு நபர் அல்லது குழுவின் இழப்பில் வர வேண்டும். ஒருவருக்கு கிடைத்தால் அது மற்றவரிடம் இருந்த பறிக்கப்பட்டதாக கருதப்படுகிறது. அதனால் ஊழியர்களின் அரசியல் நடவடிக்கை அதிகரிக்கக் கூடும்.

நிறுவனங்களில் உள்ள மேலாளர்கள் இன்னும் ஜனநாயகமாக நடந்து கொள்ள வேண்டும். மேலாளர்கள் தாங்கள் எடுக்கும் முடிவுகளுக்கு ஆலோசனை வழங்க துணை அதிகாரிகளை அனுமதிக்க வேண்டும். எவ்வாறாயினும், ஜனநாயகத்தை நோக்கிய இத்தகைய நகர்வுகள் அனைத்தும் தனிப்பட்ட மேலாளர்களால் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட வேண்டியவை. பெரும்பாலான மேலாளர்கள் ஒருதலைப்பட்ச முடிவுகளை எடுக்கக்கூடிய வகையில் அவர்களது பணி அதிகாரத்தை மேம்படுத்திக் கொள்கின்றனர். அவர்கள் கடுமையாகப் போராடி அந்த பதவியைப் பெற்றிருப்பார்கள், அதனால் தங்கள் அதிகாரத்தை மற்றவர்களுடன் பகிர்ந்து கொள்வதை அவர்கள் விரும்புவதில்லை. ஊழியர்கள் சிறப்பாக செயல்பட வேண்டும் என்று மேலாளர்கள் எவ்வளவு அழுத்தம் கொடுக்கிறார்களோ, அந்தளவு அவர்கள் அரசியலில் ஈடுபடுவதற்கான வாய்ப்புகள் அதிகம். இறுதியாக, மேலதிகாரிகள் அரசியல் நடத்தைகளில் ஈடுபடுவதை ஊழியர்கள் பார்க்கும்போது, குறிப்பாக அவர்கள் வெற்றிகரமாகச் செய்து அதற்கான வெகுமதியைப் பெறும்போது, அரசியல் செய்வதை ஆதரிக்கும் ஒரு சூழல் உருவாக்கப்படுகிறது. உயர்

நிர்வாகத்தால் அரசியல் செய்வது, ஒரு வகையில், நிறுவனத்தில் தாழ்ந்தவர்களையும் அரசியல் நடத்தையில் ஈடுபட தூண்டி, இதுபோன்ற நடத்தை ஏற்றுக்கொள்ளத்தக்கது என்பதைக் குறிக்கிறது.

மாணவர் செயல்முறை

நிறுவன அரசியலுக்கும், அரசாங்க அரசியலுக்கும் உள்ள வேறுபாடுகளை கண்டறிக.

நிகழ்வு ஆய்வு

சுஷ்மா ஒரு தனியார் நிறுவனத்தில் பணிபுரிகிறார். அவர் அங்கு திட்டத் தலைவராக பணிபுரிகிறார். எப்போதாவது அவர் தனது வேலை கடமைகளுக்காக, நிறுவனத்துக்கு சீக்கிரம் வர வேண்டி இருக்கும் அல்லது மாலை நேரங்களில் சிறிது தாமதமாக கிளம்ப வேண்டி இருக்கும். ஒருமுறை அவர் 2 திட்டங்களை ஒரே நேரத்தில் கையாண்டார், அத்தகைய ஒரு நாளில் அவர் தனது குழு உறுப்பினர்களுடன் திட்ட வழங்கல் தொடர்பாக ஒரு கூட்டத்தை கூட்டியிருந்தார். காலை 8 மணிக்கு அவர் தனது குழு உறுப்பினர்களை அழைத்திருந்தார். சுஷ்மா மிகவும் ஒழுக்கமானவர், நேரம் தவறாதவர். ஒழுக்கம் தன்னிடமிருந்து தான் தொடங்குகிறது, என்பது அவருடைய உறுதியான கொள்கை.

குறைந்தபட்சம் 5 நிமிடங்கள் முன்னதாகவே வரும் ஒரு பழக்கத்தை அவர் வைத்திருந்தார். இருப்பினும், அந்த நாளில் அவரால் எட்டு மணிக்கு வர முடியவில்லை, அதனால் அவருடைய நற்பெயருக்கு ஆபத்து ஏற்படக்கூடும் என்று அவர் கவலைப்பட்டார். காலை 8.05 மணிக்கு, அவர் தனது நிறுவனத்தின் பிரதான வாயிலை அடைந்தார்.

அவசரமாக அவரது அறையை நோக்கி விரைந்தார். அந்த நேரத்தில் சில ஊழியர்கள் தரையை சுத்தம் செய்து கொண்டிருந்தார்கள். ஊழியர்களில் ஒருவர் சோப்பு கரைசலை தரையில் ஊற்றிக்கொண்டிருந்தார். தரையில் சோப்பு கரைசல் இருப்பது தெரியாமல், சுஷ்மா வேகமாக அவரது அறையை நோக்கி விரைந்தார்.

அவசரமாக, சென்றதால் சுஷ்மாவின்கால் கால்கள் இடறின. தளம் பளிங்குகளால் ஆனது மற்றும் சோப்பு கரைசல் அதன் மேல் தெளிக்கப்பட்டு இருந்தது. வழக்கும் தரையில் சுஷ்மாவால் தன் சமநிலையை கட்டுப்படுத்த முடியாமல், கீழே விழுந்தார். வழக்கும் தளம் மேலும் அவரை இழுத்தது. தாக்கம் மிகவும் வலுவாக இருந்தது, வலி தாளாமல் அவர் சத்தமாக கதறினார். அவருடைய குழு உறுப்பினர்கள் அவருக்கு உதவ விரைந்தனர். எப்படியாவது அவரின் குழு உறுப்பினர்களின் உதவியுடன் எழுந்திருக்க முயற்சி செய்தும் அவரால் முடியவில்லை. வலி காரணமாக அவர் அழுதுகொண்டிருப்பதைக் கண்டு, அவரை மருத்துவமனைக்கு அழைத்து சென்றனர்.

மருத்துவமனையில் அவரது இடுப்பு எலும்பு உடைந்து இருப்பது கண்டுபிடிக்கப்பட்டது. பின்னர் இடுப்பில் ஏற்பட்ட காயம் காரணமாக சுவாஸ் இரண்டு மாதங்கள் அசையாமல் இருக்குமாறு மருத்துவர் பரிந்துரைத்தார். பின்னர் நடத்தப்பட்ட விசாரணையில், தரையை சுத்தம் செய்து கொண்டிருந்த ஊழியர்கள் "மாடி ஈரமானதாக உள்ளது" என்ற "எச்சரிக்கை பலகையை" வைக்கவில்லை என்பது தெரியவந்தது. எச்சரிக்கை பலகை இல்லாததே சுஷ்மா கீழே விழு காரணம் என அறியப்பட்டது.

வழக்கு கேள்விகள்

- 1) நீங்கள் மேலாளராக இருந்திருந்தால், சிக்கலைக் கையாள நீங்கள் என்ன செய்திருப்பீர்கள்?
- 2) எந்த வகையான தொடர்பு தேவை?
- 3) பிரச்சினைக்கு யார் பொறுப்பு?

மாதிரி வினா

1. குழுக்களையும் அணிகளையும் வேறுபடுத்துக.
2. அணிகளின் வகைகளை விளக்குக.
3. திறமையான அணிகளை உருவாக்குவது எப்படி? விவரி.
4. அணிகளின் நன்மை தீமைகளை பட்டியலிடுக.
5. தனிநபர்களை அணி உறுப்பினர்களாக மாற்றுவதற்கான வழிமுறைகளை விவரிக்கவும்.
6. குழு கட்டும் செயல்முறையை விவரிக்கவும்.

7. குழு கட்டமைப்பின் நன்மை தீமைகளை பட்டியலிடுக.
8. குழு மேலாண்மையின் முக்கிய திறன்களை விவரிக்கவும்.
9. அதிகாரத்தின் தளங்களை விளக்குக.
10. அரசியல் நடத்தைக்கு பங்களிக்கும் காரணிகளை விளக்குக.

குறிப்புரை

1. Aswathappa, K. (2012). *Organisational Behavioe*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
2. R.Schermerhorn, J., G.Hunt, J., & N.Osborn, R. (2002). *Organisational Behavior*. United States: Wiley.
3. Stephen, R. (2016). *Organizational Behavior*. Pearson Education.

அலகு 5 - கலாச்சாரம்

அத்தியாயம் அறிமுகம்

பழக்கவழக்கங்கள், மரபுகள், ஆளுமைகள், கோட்பாடுகள், விதிமுறைகள், கருத்துக்கள் ஆகியவை மனித நடத்தை முறையை நிர்வகிக்கின்றன. மக்கள் கலாச்சாரத்திற்கு ஒத்துப்போவது மட்டுமல்லாமல், அதற்கேற்ப அவர்களின் நடத்தையையும் வடிவமைத்துக் கொள்கின்றனர். மரபுகள் மற்றும் பழக்கவழக்கங்கள் பொதுவானவை மேலும் சமூகமயமாக்கல் செயல்முறையின் மூலம் ஒரு தலைமுறையிலிருந்து அடுத்த தலைமுறைக்கு பரப்பப்படுவதால் கலாச்சாரமானது சமூகத்தில் முக்கிய பங்கு வகிக்கிறது. மேலும் கலாச்சாரத்தின் அடிப்படையில் தான் மனிதர்களின் சமூக உறவுகளில் குறிப்பிட்ட நடத்தை முறையை நாம் புரிந்து கொள்ள முடிகிறது. பகிரப்பட்ட சமூக வாழ்க்கையிலிருந்து தான் கலாச்சார கருத்துக்கள் வெளிப்படுகின்றன.

அத்தியாய நோக்கங்கள்

இந்த அத்தியாயத்தை படிப்பதன் நோக்கங்கள் பின்வருமாறு:

1. கலாச்சாரத்தின் பண்புகள் மற்றும் செயல்பாடுகள் பற்றி அறிதல்
2. கலாச்சாரத்தை உருவாக்கும் காரணிகளையும் சமூகமயமாக்கல் மாதிரையையும் விளக்க முடியும்.
3. நெறிமுறை நிறுவன கலாச்சாரத்தையும், வாடிக்கையாளர் பதிலளிக்கக்கூடிய கலாச்சாரத்தையும் அறிய உதவும்.
4. நிறுவன மாற்றத்திற்கான சக்திகள், வகைகள் மற்றும் நிறுவன மாற்றம் போன்றவற்றை ஆராய்தல்.
5. பணியாளர் அதிகாரத்தின் முக்கியத்துவம், வேலை வாழ்க்கையின் தரம் ஆகியவற்றை பற்றிய புரிதல்.

அத்தியாய அமைப்பு

5.1 கலாச்சாரத்தின் வரையரை மற்றும் செயல்பாடுகள்

5.2 கலாச்சாரத்தை உருவாக்குதல் மற்றும் நிலைநிறுத்துதல்

5.3 நெறிமுறை நிறுவன கலாச்சாரம் - வாடிக்கையாளர் பதிலளிக்கக்கூடிய கலாச்சாரம்

5.4 நிறுவன மாற்றம் - மாற்றத்திற்கான சக்திகள் - மாற்றத்திற்கு எதிர்ப்பு

5.5 அதிகாரமளித்தலும், வேலை வாழ்க்கையின் தரமும்

அத்தியாய அமைப்பு

5.1 கலாச்சாரத்தின் வரையரை மற்றும் செயல்பாடுகள்

கலாச்சாரத்தின் பொருள்

சில நேரங்களில் ஒரு நபர் "மிகவும் பண்புடைய நபர்" என்று விவரிக்கப்படுகிறார், இதன் மூலம் அந்த நபரிடம் பேச்சு, ஆளுமை, இலக்கியம், இசை அல்லது ஓவியம் போன்ற சில சிறப்பம்சங்கள் உள்ளது. இது அவரை மற்றவர்களிடமிருந்து வேறுபடுத்துகிறது. கலாச்சாரம், என்பது, ஒரு தனிநபரின் சில தனிப்பட்ட பண்புகளை குறிக்கிறது.

எட்வர்ட் டைலரின் கூற்றுப்படி, "சமூகத்தின் உறுப்பினராக மனிதனால் பெறப்பட்ட அறிவு, நம்பிக்கை, கலை, ஒழுக்கநெறிகள், சட்டம், விருப்பம், பழக்க வழக்கங்களும் அடங்கியதே கலாச்சாரம்" என்று வரையறுத்தார்.

"கலாச்சாரம் என்பது நம் சிந்தனையையும், நடத்தையையும் உள்ளடக்கியது", என்று பியர்ஸ்டெட் கூறுகிறார்.

கலாச்சாரத்தின் பண்புகள்

1. **கலாச்சாரம் கற்கப்படுவது:** கலாச்சாரம் உயிரியல் ரீதியானது மற்றும் மரபுரிமையானது மட்டுமில்லை, அது ஒரு சமூகத்தில் மனிதனால் சமூக ரீதியாக ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டதும் கூட. இது ஒருவருக்கு இயல்பாக ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டதல்ல, மாறாக மற்றவர்களின் கூட்டமைப்பிலிருந்து மனிதனால் பெறப்பட்டது. உதாரணமாக சாப்பிடுவது, ஆடை அணிவது, நடப்பது, வாசிப்பது அனைத்தும் மனிதனால் மற்றவர்களிடமிருந்து கற்றுக் கொள்ளப்பட்டவை.
2. **கலாச்சாரம் சமூகமானது:** கலாச்சாரம் ஒரு தனிப்பட்ட நிகழ்வு அல்ல, அது சமூகத்தால் புகுத்தப்படுவது. இது சமூக தொடர்பு மூலம் சமூகத்தில் உருவாகிறது. இது சமுதாயத்தில் மனிதனால் பகிரப்படுகிறது மற்றவர்களின் தொடர்பு இல்லாமல் எந்த மனிதனும் அதைப் பெற முடியாது. கலாச்சாரம் ஒரு சமூக சூழலில் மனிதர்களின் குணங்களை வளர்க்க உதவுகிறது.

- கலாச்சாரம் கற்கப்படுவது
- கலாச்சாரம் சமூகமானது
- கலாச்சாரம் பகிரப்படுவது
- கலாச்சாரம் பரப்பப்படுகிறது
- கலாச்சாரம் தொடர்ச்சியானது
- கலாச்சாரம் திரட்டப்படுவது
- கலாச்சாரம் ஒருங்கிணைக்கப்படுவது
- கலாச்சாரம் மாற்றமடையக்கூடியது
- கலாச்சாரம் சமுதாயத்திற்கு சமுதாயம் மாறுபடும்
- கலாச்சாரம் பதிலளிக்கக்கூடியது
- கலாச்சாரம் மகிழ்ச்சி அளிக்கக்கூடியது
- சமூகத்துடன் இணைக்கப்பட்டுள்ளது

படம் எண் 5.1 கலாச்சாரத்தின் பண்புகள்

3. **கலாச்சாரம் பகிரப்படுவது:** கலாச்சாரம் என்பது பகிரப்படும் ஒன்று. இந்த சமூகம் ஒரு நபரால் இயங்கக்கூடியதில்லை, மக்களால் பகிரப்படுகிறது. உதாரணமாக, பழக்கவழக்கங்கள், மரபுகள், மதிப்புகள், நம்பிக்கைகள் அனைத்தும் ஒரு சமூக சூழ்நிலையில் மனிதனால் பகிரப்படுகின்றன. இந்த நம்பிக்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகள் அனைவராலும் சமமாக ஏற்றுக்கொள்ளப்படுகின்றன.

4. **கலாச்சாரம் பரப்பப்படுகிறது:** கலாச்சாரம் ஒரு தலைமுறையிலிருந்து அடுத்த தலைமுறைக்கு பரவும் திறன் கொண்டது. பெற்றோர்கள் தங்கள் குழந்தைகளுக்கு கலாச்சார பண்புகளை பருப்புகிறார்கள், அதே போல் அவர்கள் தங்கள் குழந்தைகளுக்கும் எடுத்துச் செல்கிறார்கள். இது மரபணுக்கள் மூலமாக அல்ல, மொழி மூலமாக பரவுகிறது. மொழி என்பது ஒரு தலைமுறையிலிருந்து மற்றொரு தலைமுறைக்கு கலாச்சார பண்புகளை எடுத்துச் செல்லும் தகவல்தொடர்பு ஆகும்.

5. **கலாச்சாரம் தொடர்ச்சியானது:** கலாச்சாரம் என்பது தொடர்ச்சியான செயல்முறை. இது ஒரு தலைமுறையிலிருந்து இன்னொரு தலைமுறைக்கு தொடர்ந்து பரிமாறப்படும் ஒரு செயல்முறையாகும். "கலாச்சாரம் என்பது மனித இனத்தின் நினைவு."

6. **கலாச்சாரம் திரட்டப்படுவது:** கலாச்சாரம் என்பது தொடர்ச்சியான செயல்முறை மட்டும் அல்ல, புதிய கலாச்சார பண்புகளையும் அத்துடன் இணைத்துக் கொள்ளும் செயல்முறையாகும். பல கலாச்சார குணாதிசயங்கள் வெளிப்புறத்தில் இருந்து இத்துடன் இணைக்கப்படுகின்றன. இவை அனைத்தும் கலாச்சாரத்தில் இணைந்து, பொருத்தமான கலாச்சார பண்புகளை ஒருங்கிணைப்பதால், அதை ஏற்றுக்கொள்ளும் கலாச்சாரத்தில் அவை புகுத்தப்படுகின்றன.

7. **கலாச்சாரம் ஒருங்கிணைக்கப்பட்டுவது:** அனைத்து கலாச்சார அம்சங்களும் ஒன்றோடொன்று இணைக்கப்பட்டுள்ளன. கலாச்சாரத்தின் வளர்ச்சி என்பது அதன் பல்வேறு பகுதிகளின் ஒருங்கிணைப்பாகும். எடுத்துக்காட்டாக, கோட்பாடுகள் அறநெறி, பழக்கவழக்கங்கள், நம்பிக்கைகள் மற்றும் மதம் ஆகியவற்றுடன் ஒன்றோடொன்று இணைக்கப்பட்டுள்ளது.

8. கலாச்சாரம் மாற்றமடையக்கூடியது: கலாச்சாரம் மாறிக்கொண்டே இருக்கும் தன்மையுடையது, நிலையானது அல்ல. கலாச்சார செயல்முறை மாற்றங்களுக்கு உட்பட்டது. ஆனால் சமுதாயத்திலிருந்து சமுதாயத்திற்கும், தலைமுறையிலிருந்து தலைமுறைக்கும் வெவ்வேறு வேகத்துடன் மாற்றம் அடைகிறது.

9. கலாச்சாரம் சமுதாயத்திற்கு சமுதாயம் மாறுபடும்: ஒவ்வொரு சமூகத்திற்கும் அதன் சொந்த கலாச்சாரமும் நடத்தை முறைகளும் உள்ளன. இது ஒவ்வொரு இடத்திலும் ஒரே மாதிரியாக இல்லை, ஒவ்வொரு சமூகத்திற்கும் வேறுபாடுகள் இருக்கின்றன. ஒவ்வொரு கலாச்சாரமும் தனக்குத்தானே தனித்துவமானது, உதாரணமாக, கோட்பாடுகள், பழக்கவழக்கங்கள், மரபுகள், சித்தாந்தங்கள், மதம், நம்பிக்கை, நடைமுறைகள் ஒவ்வொரு சமூகத்திலும் வேறுபட்டவை. இருப்பினும், சாப்பிடுவது, குடிப்பது, பேசுவது, வாழ்த்துவது, ஆடை அணிவது போன்றவை ஒரே நேரத்தில் ஒரு சமூக சூழ்நிலையிலிருந்து இன்னொருவருக்கு வேறுபடுகின்றன.

10. கலாச்சாரம் பதிலளிக்கக்கூடியது: வேகமாக மாறிவரும் உலகின் நிலைமைகளுக்கு கலாச்சாரம் பதிலளிக்கக்கூடியது. கலாச்சாரமானது இயற்கை சூழலில் தலையிட்டு அனைத்து ஆபத்துகளிலிருந்தும் இயற்கை பேரழிவுகளிலிருந்தும் மனிதனைக் காக்கிறது. உதாரணமாக புயல் மற்றும் பலத்த மழையிலிருந்து மக்களை தற்காத்துக்கொள்ள தங்குமிடம் மற்றும் பாதுகாப்பை வீடுகள் வழங்குகின்றன. ஏனெனில் வீடுகள் கலாச்சாரத்தின் வழித்தோன்றலாக பார்க்கப்படுகிறது.

11. கலாச்சாரம் மகிழ்ச்சி அளிக்கக்கூடியது: கலாச்சாரம் மகிழ்ச்சி அளிக்கிறது. மேலும் தேவைகள், ஆசைகள், மற்றும் திருப்திக்கான அனைத்து வாய்ப்புகளையும் வழங்குகிறது. இது உயிரியல் தேவைகளாகவோ சமூக தேவைகளாகவோ இருக்கலாம். எடுத்துக்காட்டாக மக்களின் தேவைகளான உணவு, தங்குமிடம், ஆடை மற்றும் புகழ், பணம் போன்றவை கலாச்சார வழிகளின்படி நிறைவேற்றப்படும். உண்மையில் இது மனிதர்கள் தங்கள் தேவையை பூர்த்தி செய்யும் செயல்முறையாக வரையறுக்கப்படுகிறது.

12. சமூகத்துடன் இணைக்கப்பட்டுள்ளது: கலாச்சாரமும் சமுதாயமும் ஒன்றே ஒன்றுதான் என்பது கலாச்சாரத்தின் சிறப்பியல்புகளில் ஒன்று. ஆனால் இவை

இரண்டும் ஒன்றோடு ஒன்று தொடர்புடையவை. சமூகம் என்பது மக்களின் கலவையாகும், அதன் மூலம் அவர்கள் ஒருவருக்கொருவர் தொடர்பு கொள்கிறார்கள். சமுதாயத்திற்குள் மக்களை பிணைக்க கலாச்சாரம் உதவுகிறது.

கலாச்சாரத்தின் செயல்பாடுகள்

பிஷர் (1997) அவர்களின் கருத்துப்படி, கலாச்சாரம் என்பது “பகிரப்பட்ட நடத்தை, இது மக்கள் விஷயங்களைச் செய்யும் முறையை முறைப்படுத்துகிறது, இதனால் குழப்பத்தைத் தவிர்த்து, ஒத்துழைப்பை அனுமதிக்கிறது, இதனால் எந்தவொரு தனிமனிதனும் தனியாகச் செய்ய முடியாததை மக்கள் குழுக்களாக நிறைவேற்ற முடியும்”.

1

தொடர்பாடல்

4

மதிப்புஅமைப்புகள்

2

புலனுணர்வு

5

உந்துதல்

3

அடையாளம்

6

திருப்தி

7

உற்பத்திமற்றும்நுகர்வு

படம் எண் 5.2 கலாச்சாரத்தின் செயல்பாடுகள்

மஸ்ரூய் (1996) ஏழு செயல்பாட்டு கலாச்சாரத்தை அடையாளம் கண்டுள்ளார். அவை பின்வருமாறு:

1. **தொடர்பு:** மொழி போன்ற மனித தொடர்பு அமைப்புகளின் வளர்ச்சிக்கான சூழலை கலாச்சாரம் வழங்குகிறது, இது வாய்மொழி மற்றும் சைகைகள் மூலமாகவும் வெளிப்படுகிறது.

2. **கருத்து:** மாட்சுமோட்டோ (2007) அவர்களின் கூற்றுப்படி கலாச்சாரம் என்பதுசமூக சூழ்நிலைகளுக்கு அர்த்தம் தருகிறது, சமூக பாத்திரங்கள் மற்றும்

நெறிமுறை நடத்தைகளை உருவாக்குகிறது”. சமூக மற்றும் இயற்கை உலகங்களை நாம் எவ்வாறு பார்க்கிறோம், புரிந்துகொள்கிறோம் என்பதை நமது கலாச்சாரமே தீர்மானிக்கிறது. எடுத்துக்காட்டாக, ஆஃபெ (2001), மேற்கத்திய கலாச்சாரங்கள் பொதுவாக “எதிர்காலம்” முன்னரே தீர்மானிக்கப்படவில்லை என்ற நம்பிக்கையின் கீழ் இயங்குகின்றன, அதேசமயம் “சில ஆபிரிக்க சமூகங்கள்” “முன்னரே தீர்மானிக்கப்பட்ட எதிர்காலத்தை தனிநபர்களால் கட்டுப்படுத்த முடியாத ஒன்று என்று கருதுகின்றனர்.

3. அடையாளம்: பாலினம், வயது, மற்றும் இனம் போன்ற கருத்துக்களின் அடிப்படையில், மக்கள் தங்களையும் மற்றவர்களையும் எவ்வாறு பார்க்கிறார்கள் என்பதை கலாச்சாரமே தீர்மானிக்கிறது. எடுத்துக்காட்டாக, துர்கெய்ம் (1912), அவர்களின் பரிந்துரைப்படி சமூகங்களுக்கு இரண்டு விஷயங்களை உருவாக்க ஒரு செயல்பாட்டுத் தேவை உள்ளது, அவை:

அ. சமூக ஒற்றுமை - சில நம்பிக்கைகள், அடையாளங்கள் மற்றும் ஒருவருக்கொருவர் கடமைகளை பகிர்ந்து கொள்ளும் ஒரு பெரிய வலைப்பின்னலுடன் நாம் இணைக்கப்பட்டுள்ளோம். இருப்பினும், ஒற்றுமை போன்ற உணர்வுகள் உருவாக, சமூகங்கள் இதற்கான வழிமுறைகளை உருவாக்க வேண்டும்:

ஆ. சமூக ஒருங்கிணைப்பு - குடும்பத்தினரும் நண்பர்களும் ஒருவரின் கலாச்சார நோக்கம், இணக்கம் போன்ற உணர்வுகளை உருவாக்குவதில் அக்கறை கொள்ள வேண்டும். கூட்டு விழாக்கள் மற்றும் கூட்டு அடையாளங்கள் ஒருங்கிணைந்த வழிமுறைகளைக் குறிக்கின்றன.

எடுத்துக்காட்டாக பள்ளிகள் தங்களது தனிப்பட்ட அடையாளத்தின் மூலம் ஒற்றுமையை ஊக்குவிக்கும் முயற்சியாக ஒரே மாதிரியான சீருடை மற்றும் போட்டி விளையாட்டு போன்றவற்றின் மூலம் பள்ளிகள் மாணவர்களை ஒருங்கிணைக்க முயற்சிக்கின்றன. ஒரு சமூகத்தின் வரலாறு, மரபுகள், பழக்கவழக்கங்கள் போன்றவற்றை புரிந்துகொள்வதன் மூலம் அடையாளங்கள் வடிவமைக்கப்படுகின்றன.

4. விழுமிய நிறுவனங்கள்: கலாச்சார நிறுவனங்கள் கோட்பாடுகள் மூலமாகவும், மக்களின் நடத்தை மூலமாகவும், சமூகமயமாக்கல் செயல்முறையின் மூலமாகவும் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது.

5. ஊக்கமளித்தல்: கலாச்சார நடத்தைகள், விதிமுறைகள், குறிப்பிட்ட நடத்தைகளை (வெகுமதிகள் மற்றும் தண்டனைகள்) ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியதே ஊக்கமளித்தலாகும். கலாச்சார கோட்பாடுகள் நடத்தைக்கான சில தரங்களை பராமரிப்பதன் அடிப்படையில் நடத்தை எல்லைகளை அமைக்கின்றன (சட்டங்கள், எடுத்துக்காட்டாக, சரியான அல்லது தவறான, ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய மற்றும் ஏற்றுக்கொள்ள முடியாத நடத்தைகளைக் குறிப்பிடுகின்றன).

6. காரணி அடிப்படையில் குழு பிரித்தல்: அனைத்து கலாச்சாரங்களும் சமூக வர்க்கம் (பொருளாதார பிளவுகள்), சமூக அந்தஸ்து, பாலினம், வயது மற்றும் போன்றவற்றின் அடிப்படையில் சமூக குழுக்களுக்கு இடையில் வேறுபடுவதற்கான வழிகளை உருவாக்குகின்றன. லென்ஸ்கி (1994) அவர்களின் கூற்றுப்படி "சமூக அடிப்படையில் பிரிக்கப்படுவது தவிர்க்க முடியாத, அவசியமான மற்றும் செயல்பாட்டுக்குரிய ஒன்றாகும்", ஏனெனில் இது ஒரு கலாச்சார அமைப்பினுள் "மிக முக்கியமான பதவிகளை" ஆக்கிரமிப்பதற்காக "சிறந்த தகுதி வாய்ந்த மக்களை" ஊக்குவிக்கவும் வெகுமதி அளிக்கவும் தேவையான "ஊக்க அமைப்புகளை" உருவாக்குகிறது.

7. உற்பத்தி மற்றும் நுகர்வு: எந்தவொரு சமூகத்திலும் ஒட்டுமொத்த மக்களுக்கும் "தேவை, பயன்பாடு மற்றும் கோட்பாடுகள்" என்பதை கலாச்சாரம் வரையறுக்கிறது. உதாரணமாக, மக்கள் ஒழுங்கமைக்கப்பட்டு வேலை செய்ய உந்துதல் தேவை, எனவே டேவிஸ் மற்றும் மூர் (1945) ஆகியோரின் கூற்றுப்படி, "மற்றவர்களை விட செயல்பாட்டு ரீதியாக முக்கியத்துவம் வாய்ந்த சமூக பாத்திரங்களை வகிப்பவர்களுக்கு வெகுமதிகளை வழங்கும் ஒரு அடுக்கு முறைமை தேவை".

மாணவர் செயல்முறை "நிறுவனங்கள் ஒரு கலாச்சாரத்தை நிலை நிறுத்துவதும் பராமரிப்பதுமே அதன் வெற்றிக்கு வழிவகுக்கும்", இந்த அறிக்கையை ஏதேனும் ஒருநிறுவன எடுத்துக்காட்டுடன் விளக்கவும்.

5.2 கலாச்சாரத்தை உருவாக்குதல் மற்றும் நிலைநிறுத்துதல்

கலாச்சாரம் - அறிமுகம்

ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள அனைவரையும் ஒன்றிணைத்து, அதிலுள்ள மக்களை எளிதான காரியத்தை விட சரியானதைச் செய்யத் தூண்டுவது எது? இதற்கான பதில், கலாச்சாரம், வெற்றிக்கு உகந்த சூழலை உருவாக்கும் கோட்பாடுகள், மனநிலைகள் மற்றும் நடத்தைகள்.

ஒரு நிறுவனத்தின் தனித்துவமான ஆளுமைகளும், கலாச்சார விதிமுறைகளுமே அதன் ஊழியர்களை வாடிக்கையாளர்களை மையமாகக் கொண்டு செயல்பட வைக்கிறது. வெற்றியடைந்த நிறுவனங்களின் கலாச்சாரங்களை ஆராய்ந்தால் அவர்கள் நிறுவன அரசியலை விட வாடிக்கையாளர்கள் மீதும், போட்டி நிறுவனங்களின் மீதும் அதிக கவனம் செலுத்துவது தெரிகிறது. இந்நிறுவன ஊழியர்கள் உரிமையாளர்களைப் போலவே சிந்தித்து செயல்படுவார்கள். ஒட்டுமொத்த வணிக செயல்திறனுக்கான தனிப்பட்ட பொறுப்பை அவர்கள் ஏற்றுக்கொள்கிறார்கள்.

ஒரு நிறுவனத்தில் வெற்றிகரமான கலாச்சாரத்தை உருவாக்குவது கடினமான சவாலாக இருக்கும், ஏனென்றால் நிறுவனத்தைப் பற்றி மக்கள் எப்படி நினைக்கிறார்கள் என்பதை மாற்றுவதும், ஊழியர்களின் பழக்கவழக்கங்களை மாற்றுவதும் கடினம். ஒரு நிறுவனத்தின் உயிர்வாழலை அச்சுறுத்தும் நெருக்கடிகள் கலாச்சார மாற்றத்திற்கான சக்திவாய்ந்த ஊக்கியாக இருக்கலாம். புதிய போட்டியாளர்கள், புதிய தொழில்நுட்பங்கள், புதிய விதிமுறைகள், பழைய-பயனற்ற பழக்கங்களை உடைக்க மற்றும் உயர் செயல்திறன் கொண்ட கலாச்சாரத்தின் கூறுகளை ஊக்குவிப்பதற்கான வாய்ப்பை முன்வைக்க இதுபோன்ற சந்தை அச்சுறுத்தல்களால் முடியும்.

கலாச்சாரங்கள் எவ்வாறு உருவாக்கப்படுகின்றன?

கலாச்சாரங்கள் எங்கிருந்து வருகின்றன? இந்த கேள்வியைப் புரிந்துகொள்வது அவசியமாகிறது, இதனால் அவை எவ்வாறு மாற்றப்படலாம் என்பதை நீங்கள் அறிவீர்கள். நிறுவனங்கள் வெளிப்புற மற்றும் உள்புற சவால்களை எதிர்கொண்டு அவற்றை கையாள கற்றுக்கொள்வதன் மூலமே ஒரு நிறுவனத்தின் கலாச்சாரம் வடிவமைக்கப்பட்டுகிறது. கடினமான சூழல்களில்

நிறுவனங்கள் அதன் கோட்பாடுகளை தக்கவைத்துக் கொள்ள காட்டும் முனைப்பே அந்நிறுவனங்களை வெற்றிகரமானதாக மாற்றுகிறது.

நிறுவனங்களின் கோட்பாடுகளும், தொழில் செய்யும் வழிமுறைகளும் அதன் ஊழியர்களுக்கு கற்பிக்கப்படுகின்றன. ஒரு நிறுவனத்தின் கலாச்சாரத்தை உருவாக்குவதில் மிக முக்கியமான காரணிகள் நிறுவனர்களின் கோட்பாடுகளும், தேர்வுகளும் அவர்களின் பணித் தேவைகளுமே ஆகும்.

1. நிறுவனர் கோட்பாடுகள் மற்றும் விருப்பத்தேர்வுகள்

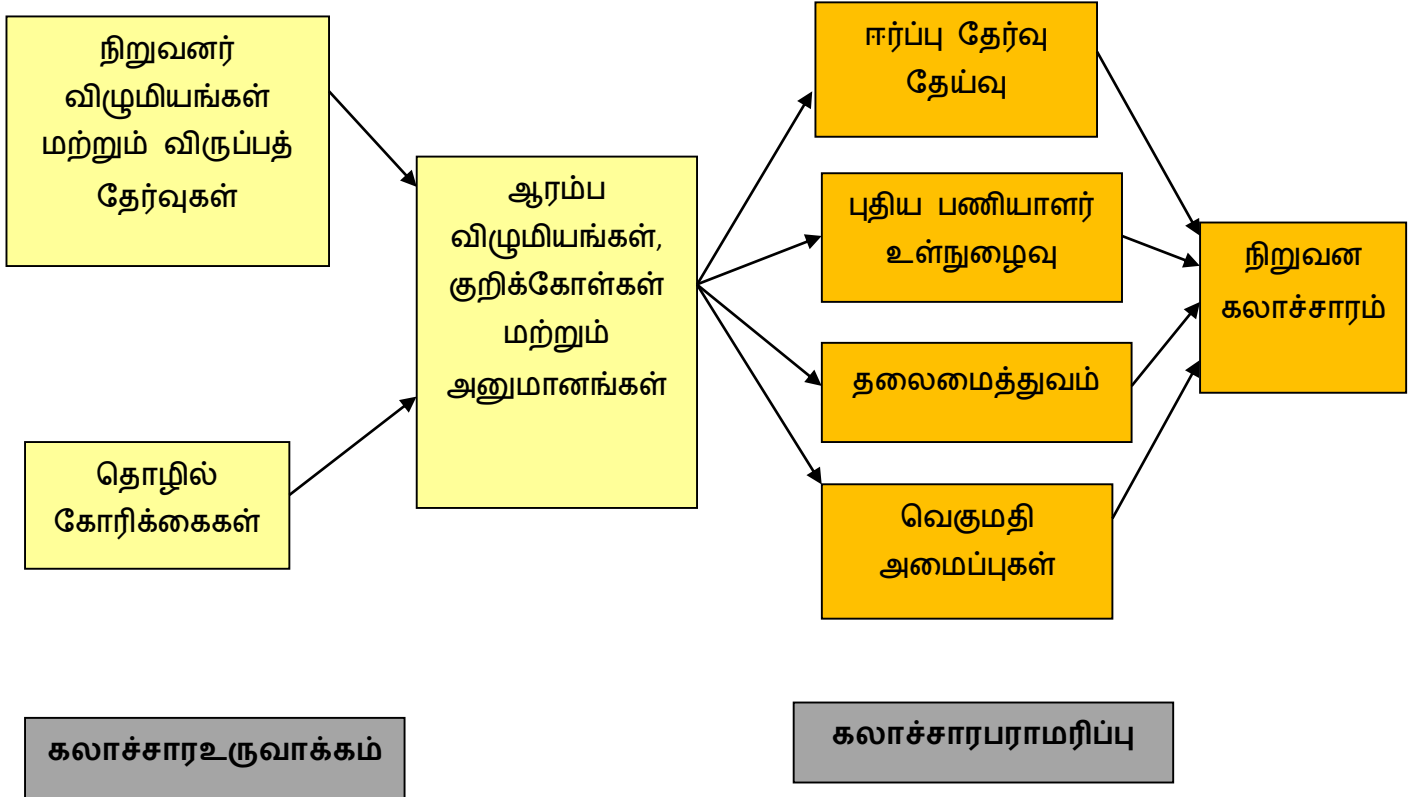
ஒரு நிறுவனத்தின் கலாச்சாரம், குறிப்பாக அதன் ஆரம்ப ஆண்டுகளில், அதன் நிறுவனர் அல்லது நிறுவனர்களின் ஆளுமை, பின்னணி மற்றும் கோட்பாடுகள், நிறுவனத்தின் எதிர்காலத்திற்கான அவர்களின் தொலைநோக்கு ஆகியவற்றுடன் பிணைக்கப்பட்டுள்ளது. ஒரு நிறுவனத்தின் கலாச்சாரத்தை மாற்றுவது மிகவும் கடினம் என்பது இதன் மூலம் தெரிகிறது. கலாச்சாரம் என்பது ஒரு நிறுவன வரலாற்றின் ஆரம்ப நாட்களில் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது. தொழில்முனைவோர் தங்கள் சொந்த தொழில்களை நிறுவும்போது, அவர்கள் வணிகம் செய்ய விரும்பும் விதம், நிறுவனத்தின் விதிகள், நிறுவனத்தின் கட்டமைப்பு ஆகியவையே அவர்களுடன் பணியாற்ற நியமிக்கும் நபர்களை தீர்மானிக்கிறது. நிறுவனரின் கோட்பாடுகளே அந்நிறுவன கலாச்சாரத்தின் ஒரு பகுதியாக மாறும், அவை நிறுவனம் வெற்றிகரமாக செயல்பட உதவுகின்றன.

2. தொழில் கோரிக்கைகள்

நிறுவன கலாச்சாரங்கள் மீது நிறுவனர்கள் சந்தேகத்திற்கு இடமின்றி ஒரு சக்திவாய்ந்த செல்வாக்கை செலுத்துகிறார்கள். தொழில் பண்புகளும் கோரிக்கைகளும் நிறுவன கலாச்சாரங்களிடையே ஒற்றுமையை உருவாக்க ஒரு சக்தியாக செயல்படுகின்றன.

எடுத்துக்காட்டாக, சில வேறுபாடுகள் இருந்தபோதிலும், காப்பீட்டு மற்றும் வங்கித் தொழில்களில் பல நிறுவனங்கள் நிலையானவையாகவும், விதி சார்ந்தவையாகவும் இருக்கின்றன. உயர் தொழில்நுட்பத் துறையில் உள்ள பல நிறுவனங்கள் புதுமையான கலாச்சாரங்களைக் கொண்டுள்ளன, இதேபோல் இலாப நோக்கற்ற துறையில் உள்ள நிறுவனங்களும் மக்கள் சார்ந்த தேவை முறைகளைக் கொண்டதாக இருந்தால் (உதாரணமாக: வங்கி, சுகாதாரப்

பாதுகாப்பு மற்றும் அணு மின் நிலையத் தொழில்கள்) ஒரு அதிகாரத்துவ நிறுவன அமைப்பையும் ஒரு நிலையான இருப்பையும் எதிர்பார்க்கலாம். இதேபோல், உயர் தொழில்நுட்பத் தொழிலுக்கு சுறுசுறுப்பு, விரைவான நடவடிக்கை எடுப்பது மற்றும் விதிகளை பின்பற்றுவது போன்றவை அவசியம். இந்தத் தொழில்கள் அதிக எண்ணிக்கையிலான ஒழுங்குமுறைகளையும் மிகவும் புதுமையான கலாச்சாரத்தையும் உருவாக்கக்கூடும்.



படம் எண் 5.3 கலாச்சாரத்தை உருவாக்கும் காரணிகள்

கலாச்சாரத்தின் மீதான தொழில்துறை செல்வாக்கையும் அறிந்து கொள்வது முக்கியம், ஏனென்றால் ஒரு நிறுவனத்தின் கலாச்சாரத்தை வேறு தொழிலில் பின்பற்றுவது சாத்தியமில்லை.

கலாச்சாரங்கள் எவ்வாறு பராமரிக்கப்படுகின்றன?

ஒரு நிறுவனம் முதிர்ச்சியடையும் போது, அதன் கலாச்சார கோட்பாடுகளும் சுத்திகரிக்கப்பட்டு பலப்படுத்தப்படுகின்றன. ஒரு நிறுவன கலாச்சாரத்தின் ஆரம்ப கோட்பாடுகளே அதன் எதிர்கால கோட்பாடுகளை முடிவு செய்கின்றன.

நிறுவன கலாச்சாரமே அதை வெளிப்புற சக்திகளிடமிருந்து பாதுகாக்கிறது. நிறுவன கலாச்சாரம் ஒரு நிறுவனத்தால் எந்த வகையான நபர்களை வேலைக்கு அமர்த்துவது என்பதை தீர்மானிக்கிறது. மேலும், புதிய பணியாளர்கள் பணியமர்த்தப்பட்டவுடன், நிறுவனம் புதிய ஊழியர்களை ஒருங்கிணைத்து, நிறுவனத்தில் பின்பற்றப்படும் கலாச்சாரங்களை அவர்களுக்குக் கற்பிக்கிறது. ஒரு நிறுவனத்தின் கலாச்சாரத்தை வடிவமைப்பதிலும் பராமரிப்பதிலும் தலைவர்களின் பங்கும் அங்கு பின்பற்றப்படும் வெகுமதி முறைகளுமே முக்கிய காரணியாக திகழ்கிறது. இதில் இரண்டு விஷயங்களை நினைவில் கொள்வது அவசியம்: கலாச்சாரத்தை உருவாக்கும் செயல்முறை உண்மையில் மிகவும் சிக்கலானது. மேலும், கலாச்சார உருவாக்கத்தில் ஒவ்வொரு காரணியின் தாக்கமும் பரஸ்பரமாகும். எடுத்துக்காட்டாக, நிறுவனத்தின் கோட்பாடுகள் தலைவர்கள் எவ்வாறு பாதிக்கிறதோ அது போலவே, தலைவர்கள் எந்த வகையான நடத்தைகளை பின்பற்றுகிறார்கள் என்பதையும் கலாச்சாரமே தீர்மானிக்கக்கூடும்.

கலாச்சாரத்தை நிலைநிறுத்துதல்

ஒரு நிறுவனத்தில் ஒரு கலாச்சாரத்தை அமைந்தவுடன், நிறுவனத்திற்குள் பின்பற்றப்படும் நடைமுறைகள் ஊழியர்களுக்கு ஒத்த அனுபவங்களின் தொகுப்பைக் கொடுப்பதன் மூலம் அந்த கலாச்சாரத்தை பராமரிக்க உதவுகின்றன. ஒரு கலாச்சாரத்தை நிலைநிறுத்துவது மூன்று சக்திகளைப் பொறுத்தது. இந்த சக்திகள் கீழே விளக்கப்பட்டுள்ளன:

1. **தேர்வு:** நிறுவனங்களின் சேவைகளின் மூலம் நிறுவனத்தை வெற்றிகரமாக செய்யக்கூடிய நபர்களைக் கண்டறிந்து பணியமர்த்துவதே தேர்வு செயல்முறையின் குறிக்கோள். எனவே ஒரு நிறுவனத்தின் கோட்பாடுகளை நம்பும் வேட்பாளர்களை தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும். எனவே, தேர்வு செயல்முறையானது, நிறுவனங்களின் கோட்பாடுகளுடன் பொருந்தக்கூடிய, கோட்பாடுகளைக் கொண்ட நபர்களை பணியமர்த்துவதில் கவனம் செலுத்துவது அவசியம். இதன் மூலம், நிறுவனங்களின் முக்கிய

கோட்பாடுகளுக்கு பொருந்தக்கூடிய நபர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதன் மூலம் தேர்வு செயல்முறை ஒரு நிறுவனத்தின் கலாச்சாரத்தை நிலைநிறுத்துகிறது.

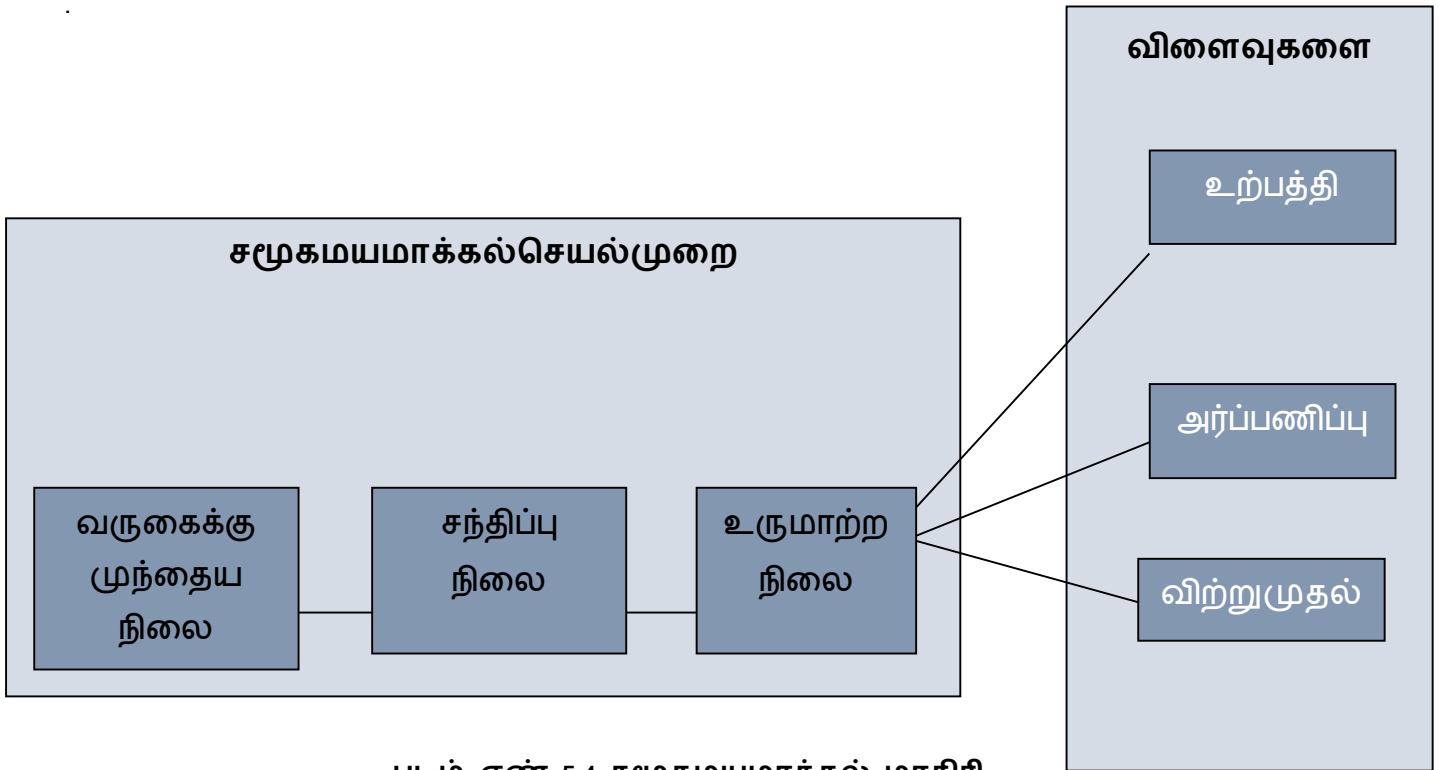
2. சிறந்த மேலாண்மை: நிறுவனத்தின் கலாச்சாரத்தை நிலைநிறுத்துவதில் உயர் நிர்வாகத்திற்கு முக்கிய பங்கு உண்டு. உயர்மட்ட நிர்வாகம்தான் ஒரு நிறுவனத்தின் விதிமுறைகளை நிறுவுகிறது. உயர் நிர்வாகிகள் தங்கள் நடத்தை மூலம் மறைமுகமான மற்றும் வெளிப்படையான விரும்பத்தக்க நடத்தைகளைக் ஊழியர்களுக்கு காட்டுகின்றனர். அவர்கள் நடத்தைகளை ஊழியர்களுக்கு பரப்புவதன் மூலம் கலாச்சாரங்கள் நிலைநிறுத்தப்படுகின்றன. சம்பள உயர்வு, பதவி உயர்வு மற்றும் பிற வெகுமதிகள் மூலம் அவர்கள் இதைச் உணரச் செய்கிறார்கள்.

3. சமூகமயமாக்கல்: சமூகமயமாக்கல் என்பது நிறுவனத்தின் கலாச்சாரத்திற்கு பணியாளர்களை மாற்றியமைக்கும் செயல்முறையாகும். நிறுவனங்கள் அதன் ஊழியர்களுக்கு அவர்களின் பழைய கலாச்சாரத்தை மாற்றியமைத்து அந்த நிறுவனத்தின் கலாச்சாரச்சத்தை புகுத்த முயற்சிக்கிறது. இந்த புதிய கலாச்சார மாற்றம் "சமூகமயமாக்கல்" செயல்முறை மூலம் செய்யப்படுகிறது.

சமூகமயமாக்கல் மூன்று நிலைகளால் ஆனது

அ. வருகைக்கு முந்தைய நிலை: ஒரு புதிய உறுப்பினர் நிறுவனத்தில் சேருவதற்கு முன்பு நிகழும் அனைத்து கற்றல்களையும் இந்த நிலை உள்ளடக்கியது. சமூகமயமாக்கல் செயல்முறை செய்ய வேண்டிய பணிகள் மற்றும் நிறுவனம் இரண்டையும் உள்ளடக்கியது. வருகைக்கு முந்தைய நிலை என்பது ஒரு புதிய ஊழியர் நிறுவனத்தில் சேருவதற்கு முன்பு நிகழும் சமூகமயமாக்கல் செயல்பாட்டில் கற்றல் காலமாக கருதப்படுகிறது. எடுத்துக்காட்டாக, மாணவர்கள் தங்கள் மேலாண்மை பட்டம் பெற ஒரு வணிகப் பள்ளியில் சேரும்போது, வணிக நிறுவனங்கள் விரும்பும் அணுகுமுறைகள் மற்றும் நடத்தைகளைக் கொண்டிருப்பதற்காக அவர்கள் சமூகமயமாக்கப்படுகிறார்கள். வணிகப் பள்ளியில் இருப்பவர்களின் எதிர்பார்ப்புகளையும் விருப்பங்களையும் மாணவர் எந்த அளவிற்கு சரியாக பூர்த்தி செய்கிறார்கள் என்பதைப் பொறுத்தே அவர்களின் வெற்றி தீர்மானிக்கப்படுகிறது.

ஆ. சந்திப்பு நிலை: சமூகமயமாக்கல் செயல்பாட்டின் இந்த கட்டத்தில், புதிய ஊழியர், அவர் இணைந்த நிறுவனத்தை புரிந்து கொள்ள முயற்சிப்பார். எதிர்பார்ப்புகளும் யதார்த்தமும் வேறுபடக்கூடிய சாத்தியத்தை எதிர்கொள்கின்றனர். எதிர்பார்ப்புகளில் ஏதேனும் சிறிதளவோ அல்லது அதிகமாகவோ பூர்த்தியானால் அது முந்தய கட்டத்தில் பெறப்பட்ட கருத்துக்களை மீண்டும் உறுதிப்படுத்துகிறது. ஒரு நிறுவனத்தின் அத்தியாவசிய நடத்தைகளைக் கற்றுக்கொள்ளத் தவறும் ஊழியர்கள் அந்த நிறுவனத்தில் பொருந்தாமல் போவார்கள். இதனால் அவர்கள் வெளியேற்றப்படுவதற்கான ஆபத்தையும் எதிர்கொள்கின்றனர். இது கலாச்சாரத்தை நிலைநிறுத்த மேலும் பங்களிக்கிறது.



படம் எண் 5.4 சமூகமயமாக்கல் மாதிரி

இ. உருமாற்ற நிலை: உருமாற்ற நிலை என்பது சமூகமயமாக்கல் செயல்பாட்டின் ஒரு கட்டமாகும். இந்த நிலையில் ஒரு புதிய பணியாளர் அவரின் வேலை, பணிக்குழு மற்றும் நிறுவனத்துக்கு மாறுகிறார். இந்த கட்டத்தில் ஒப்பீட்டளவில் நீண்ட கால மாற்றங்கள் நிகழ்கின்றன. பணியாளர் தனது வேலைக்குத் தேவையான திறமையை வளர்த்துக் கொள்வார், தனது

புதிய பாத்திரங்களை வெற்றிகரமாகச் செய்வர், மேலும் அவரது பணிக்குழுவின் கோட்பாடுகள்மற்றும் விதிமுறைகளில் மாற்றங்களைச் செய்வர். உருமாற்ற நிலை, சமூகமயமாக்கல், செயல்முறையை நிறைவு செய்கிறது. புதிய பணியாளர் அமைப்பு மற்றும் அவரது பணிக்குழுக்களின் விதிமுறைகளை உள்வாங்கி, நிறுவனம் மற்றும் அவரது பணிக்குழுவின் விதிமுறைகளைப் புரிந்துகொண்டு ஏற்றுக்கொள்கிறார். இந்த கட்டத்தின் வெற்றி புதிய ஊழியரின் உற்பத்தித்திறன் மற்றும் நிறுவனத்திற்கான அவரது ஈடுபாடு ஆகியவற்றில் சாதகமான தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறது

மாணவர் செயல்முறை: உங்கள் கருத்துப்படி, ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்களில் பன்முகத்தன்மையைப் பேணுவதில் எதிர்கொள்ளும் சவால்கள் என்ன?

5.3 நெறிமுறை நிறுவன கலாச்சாரம் - வாடிக்கையாளர் பதிலளிக்கக்கூடிய கலாச்சாரம் அறிமுகம்

அறிமுகம்

ஒரு வெற்றிகரமான நிறுவனமானது உறுதியான மற்றும் பரவலாக பகிரப்பட்ட நம்பிக்கைகள், யுத்திகள் மற்றும் அதன் கட்டமைப்பை அடிப்படையாகக் கொண்ட ஒரு கலாச்சாரத்தைக் கொண்டிருக்க வேண்டும். ஒரு நிறுவனம் வலுவான கலாச்சாரத்தைக் கொண்டிருக்கும்போது, மூன்று விஷயங்கள் நடக்கின்றன: எந்தவொரு சூழ்நிலைக்கும் ஊழியர்கள் எவ்வாறு நடந்து கொள்ள வேண்டும் என்று உயர் நிர்வாகம் விரும்புகிறது என்பதை அவர்கள் அறிவார்கள், மேலும் நிறுவனத்தின் கோட்பாடுகளை நிரூபிப்பதன் மூலம் அவர்களுக்கு வெகுமதி கிடைக்கும் என்பதை ஊழியர்கள் அறிவார்கள்.

நேர்மறையான மற்றும் நெறிமுறை காலநிலையில் கலாச்சாரத்தின் தாக்கம்:

நிறுவன கலாச்சாரம் என்பது பகிரப்பட்ட அனுமானங்கள், கோட்பாடுகள்மற்றும் நம்பிக்கைகளின் அமைப்பாகும், இது நிறுவனங்களில் மக்கள் எவ்வாறு

நடந்துகொள்கிறார்கள் என்பதை நிர்வகிக்கிறது. நேர்மறையான கலாச்சாரத்தைக் கொண்ட ஒரு நிறுவனத்தின் ஊழியர்கள் தங்கள் வேலைகள் மற்றும் தொழில் வாழ்க்கை முறை கற்றுக்கொள்ளவும் வளரவும் உதவுகிறது. ஒரு நெறிமுறை கலாச்சாரம் கொண்ட ஒரு நிறுவனம், அதன் உறுப்பினர்களிடையே நெறிமுறை நடத்தையை ஊக்குவிக்கும் ஒரு கலாச்சாரத்தை வழங்குகிறது. நெறிமுறையற்ற நடத்தை என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் உறுப்பினர்களின் எந்தவொரு செயலும், அந்த நிறுவனத்தின் கலாச்சாரத்தால் நிர்ணயிக்கப்பட்ட தரங்களோடு ஒத்துப்போகாமல் இருப்பதாகும்.

கலாச்சாரத்தின் வலிமையும், அதன் நோக்கமும் ஒரு நிறுவனத்தின் கலாச்சார நெறிமுறையையும் நேர்மறையையும் தீர்மானிக்கிறது. ஒரு வலுவான கலாச்சாரத்தைக் கொண்ட ஒரு நிறுவனம் கோட்பாடுகள்மற்றும் தரங்களைக் கொண்டுள்ளது, அவை அதன் பெரும்பான்மையான உறுப்பினர்களால் தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்டு புரிந்து கொள்ளப்படுகின்றன. ஒரு நிறுவனத்தின் உறுப்பினர்களின் நடத்தையில் ஒரு வலுவான கலாச்சாரம், பலவீனமான கலாச்சாரத்தை விட அதிக தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறது.

கலாச்சாரத்தின் நோக்கம் நெறிமுறை மற்றும் நேர்மறையானதாக இருந்தால் மட்டுமே அதை ஒரு நிறுவனத்தில் நிறுவுவதற்கு பங்களிக்க முடியும். நெறிமுறை நடத்தையை ஊக்குவிக்கும் நேர்மறையான நிறுவன கலாச்சாரங்கள் பொதுவாக மூன்று பண்புகளைக் கொண்டுள்ளன. இந்த கலாச்சாரங்கள் பொதுவாக ஆபத்தை சகிக்கும் தன்மை, பிறரை தாக்காத குணம், மற்றும் நிறுவன இலக்குகளை அடையப் பயன்படுத்தப்படும் முறைகளில் அக்கறை ஆகியவை அடங்கும்.

நேர்மறையான மற்றும் நெறிமுறை கலாச்சாரங்கள், விதிகள் மற்றும் எல்லைகளைக் கொண்டுள்ளன, அவை அவற்றின் உறுப்பினர்களின் கண்டுபிடிப்புகளை ஊக்குவிக்கின்றன மற்றும் கட்டுப்பாடற்ற போட்டியை ஊக்கப்படுத்துகின்றன மற்றும் நிறுவன இலக்குகளை அடைவதற்கான அனைத்து செலவினங்களையும் வென்றெடுக்கின்றன. நேர்மறையான மற்றும் நெறிமுறை கலாச்சாரங்களைக் கொண்ட அமைப்புகளின் மேலாளர்கள் தங்கள்

ஊழியர்களுக்கு தங்கள் வேலைகளில் எவ்வாறு சிறந்து விளங்குவது என்பதைக் கற்றுக்கொள்ள உதவ முயற்சிக்கின்றனர், மேலும் அவர்களின் நிறுவன உறுப்பினர்களால் இலக்குகள் எவ்வாறு அடையப்படுகின்றன என்பதில் அக்கறை கொண்டுள்ளனர்; அவர்கள் முடிவுகளில் மட்டும் கவனம் செலுத்துவதில்லை. மாறாக அதன் முழு செயல்முறையிலும் கவனம் செலுத்துகிறார்கள். நெறிமுறை நடத்தைக்கு முக்கியத்துவம் கொடுக்கும் நிறுவன கலாச்சாரத்தைக் கொண்டிருப்பது நிறுவனங்களின் தவறான நடத்தைகளைக் குறைக்கும்.

ராபின்ஸ் அண்ட் ஜட்ஜ் (2009) அவர்களின் கூற்றுப்படி ஒரு நெறிமுறை நிறுவன கலாச்சாரத்தை உருவாக்க நிர்வாகத்தால் என்ன செய்ய முடியும் என்பதற்கான ஒரு பட்டியலை வழங்குகிறது. பின்வரும் நடைமுறைகளின் கலவையை அவை பரிந்துரைக்கின்றன:

1. ஒரு முன்மாதிரியாக இருத்தல்: பணியாளர்கள் பணியிடத்தில் ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய நடத்தைக்கு ஒரு எடுத்துக்காட்டாக உயர் நிர்வாகத்தின் நடத்தையைப் பார்க்கிறார்கள். மூத்த நிர்வாகிகளை கவனித்து, ஊழியர்கள் நெறிமுறையை முடிவுசெய்கிறார்கள்.
2. நெறிமுறை எதிர்பார்ப்புகளைத் தொடர்பு கொள்ளுதல்: ஒரு நிறுவனம் நெறிமுறைகளை உருவாக்கி பரப்புவதன் மூலம் நெறிமுறை தெளிவின்மைகளைக் குறைக்கலாம். நிறுவனத்தின் முதன்மை கோட்பாடுகள்மற்றும் ஊழியர்கள் பின்பற்ற வேண்டிய நெறிமுறை விதிகளை குறிப்பிட்டு அனைவருக்கும் தெளிவுபடுத்துதல் அவசியம். எவ்வாறாயினும், நெறிமுறை நடத்தைகளை மாதிரியாக்க உயர் நிர்வாகம் தவறினால் நெறிமுறைகள் பயனற்றது என்பதை நினைவில் கொள்ளுங்கள்.
3. நெறிமுறை பயிற்சி வழங்குதல்: கருத்தரங்குகள், பட்டறைகள் மற்றும் ஒத்த நெறிமுறை பயிற்சி திட்டங்களை அமைக்கவும். நிறுவனத்தின் நடத்தை தரங்களை வலுப்படுத்தவும், அனுமதிக்கப்படாத நடைமுறைகள் என்ன, என்பதை தெளிவுபடுத்தவும், சாத்தியமான நெறிமுறை சங்கடங்களை நிவர்த்தி செய்யவும் இந்த பயிற்சி அமர்வுகளைப் பயன்படுத்தவும்.
4. நெறிமுறைச் செயல்கலை செய்பவர்களை ஊக்கப்படுத்தி ஒழுக்கமற்றவர்களைத் தண்டிக்கவும்: மேலாளர்களின் செயல்திறன்

மதிப்பீடுகளில், நிறுவனத்தின் நெறிமுறைகளுக்கு எதிராக ஊழியர்கள் எவ்வாறு அளவிடப்படுகின்றனர் என்பதற்கான மதிப்பீட்டைக் கொண்டிருக்க வேண்டும். மதிப்பீடுகளில் குறிக்கோள்களை அடைய எடுக்கப்பட்ட வழிமுறைகளையும், அதன் முடிவுகளையும் கொண்டிருக்க வேண்டும். நெறிமுறையாக செயல்படும் நபர்களுக்கு அவர்களின் நடத்தைக்கு வெகுமதி அளிக்கப்பட வேண்டும். முக்கியமாக, நெறிமுறையற்ற செயல்களுக்கு தண்டனை வழங்கப்பட வேண்டும்.

5. பாதுகாப்பு வழிமுறைகளை வழங்குதல்: ஒரு நிறுவனம் அதன் ஊழியர்கள் பின்பற்றக்கூடிய நடத்தைகளையும், செய்யக்கூடாத நடத்தைகளையும் பட்டியலிடும் முறையான வழிமுறைகளை வழங்க வேண்டும், இதனால் ஊழியர்கள் நெறிமுறை சங்கடங்களைப் பற்றி விவாதிப்பதோடு கண்டனத்திற்கு அஞ்சாமல் நெறிமுறையற்ற நடத்தைகளைப் புகாரளிக்க முடியும். நெறிமுறை ஆலோசகர்கள், அல்லது நெறிமுறை அதிகாரிகளை பணியில் அமர்த்துவது இதற்கு உதவும்.

நெறிமுறை நிறுவன கலாச்சாரத்தை உருவாக்குதல் மற்றும் பராமரித்தல்:
 ஊழியர்கள் மகிழ்ச்சி, உந்துதல், மற்றும் நெறிமுறையோடு இருக்கும் ஒரு நிறுவனத்தை எவ்வாறு உருவாக்குவது மற்றும் பராமரிப்பது என்பது சிக்கலான விஷயம். நிறுவன கலாச்சாரம் என்பது நிறுவனத்தின், விதிமுறைகள், கோட்பாடுகள் மற்றும் அதன் தொடர்புகள் மூலமே தீர்மானிக்கப்படுகிறது. நிறுவனங்கள் ஒரு நெறிமுறை கலாச்சாரத்தை உருவாக்க வேண்டிய ஐந்து நிலைகள் கீழே விவாதிக்கப்பட்டுள்ளன:

தனிநபர்: தனிப்பட்ட ஊழியர்கள் எவ்வாறு அளவிடப்படுகிறார்கள் மற்றும் வெகுமதி பெறுகிறார்கள் என்பது நெறிமுறை கலாச்சாரத்தை நிலைநிறுத்துகிறது. தேவையான எந்த வகையிலும் வளர்ச்சி இலக்குகளை அடைவதற்கான அழுத்தத்தை ஊழியர்கள் எதிர்கொள்ளும்போது, நெறிமுறையற்ற நடத்தையை ஊக்குவிப்பதாக இருக்கும். எனவே, இலக்குகளை அடைவதை விட நெறிமுறையாக செயல்படுவதே முக்கியம் என்பதை ஒவ்வொரு ஊழியரும் உணர வேண்டும். தனிமனித ஒழுக்கமானது சமூகத்தில் ஒருவருக்கான அடையாளமாக மாறுகிறது.

மற்றவர்களுடனான உறவுநிலை: பணியாளர்கள் எவ்வாறு தொடர்பு கொள்கிறார்கள் என்பதையும் நிறுவனங்கள் கவனம் செலுத்த வேண்டும். அதிகாரத்தை துஷ்பிரயோகம் செய்வது நிறுவன கலாச்சாரத்தை இழிவுபடுத்தும் ஒரு முக்கிய காரணியாகும். பதவி உயர்வுகள் மற்றும் வெகுமதிகளைச் சுற்றியுள்ள முடிவுகள் நியாயமற்றவையாகவும் அரசியல் இருப்பதாகவும் தோன்றும்போது, ஊழியர்கள் மத்தியில் நிறுவனத்தை பற்றிய கோட்பாடுகளுக்கறைந்து விடும். ஆதலால் நிறுவனங்கள் ஒரு நெறிமுறையான கலாச்சாரத்தை உருவாக்குவது அவசியமாகிறது. இந்த சூழல் அனைத்து ஊழியர்களுக்கும் பங்குதாரர்களுக்கும், கீழ் நிலை ஊழியர்களுக்கும் கூட, அவர்களது சங்கடங்களையும், குறைகளையும் வெளிப்படுத்துவதற்கு திறன் அளிக்கிறது. இதற்கிடையில், தலைவர்கள் கலாச்சாரத்தை அமைப்பதிலும், நெறிமுறைகளை பின்பற்றுவதிலும் கவனம் செலுத்த வேண்டும், மேலும் அவர்கள் செல்வாக்கை கவனமாக பயன்படுத்த கற்றுக்கொள்ள வேண்டும்.

குழுக்கள்: குழு உறுப்பினர்கள் உறவுகளில் சமூகமயமாக்கல் என்பது மனித கலாச்சாரத்தின் முக்கிய அம்சமாகும். ஒரு நிறுவனத்தில், பணியாளர்களின் குழுவே ஒரு முக்கிய அடையாளமாக இருக்கும். நிறுவனங்கள் பல்வேறு இடங்களில் பரவி இருப்பதாலும், தளர்வாக சீரமைக்கப்படுவதாலும், நிலையான நிறுவன கலாச்சாரத்தை அமைப்பதும் வரையறுப்பதும் கடினம். குழு நிலைமைகளில் கவனம் செலுத்துவது மேலாளர்களுக்கு பண்பாடு மற்றும் குழு இயக்கவியல் ஆகியவற்றை மாற்றுவதற்கான பொறுப்பை உணர வைக்கும். பாத்திரங்கள் மற்றும் பணிகளில் தெளிவு ஒரு வெற்றிகரமான அணிக்கு முக்கியமானது என்றாலும், உளவியல் பாதுகாப்பும் கூட ஒரு முக்கிய அம்சமாக திகழ்கிறது. ஊழியர்கள் ஆபத்துக்களை கையாள்வதில்வதிலும், தங்களை வெளிப்படுத்துவதிலும் பாதுகாப்பாக உணர்ந்தால், அணிகள் மிகவும் ஆக்கபூர்வமானதாகவும், வெற்றிகரமானதாகவும், நெறிமுறையோடும் இருக்கும்.

குழுக்களுக்குள்ளான உறவுநிலை: ஒரு நெறிமுறை கலாச்சாரத்தை உருவாக்குவதற்கான எந்தவொரு முயற்சியிலும் குழுக்களுக்கிடையேயான உறவுகளின் தரத்தை கருத்தில் கொள்வது மிகவும் முக்கியமாகிறது. குழுக்கள்

தங்களுக்கான நெறிமுறைகளை வகுத்து அதை பின்பற்றும் போது அது மற்ற குழுக்களுக்கும் சென்றடைகிறது. இந்த கலாச்சாரம் குழுக்களுக்கிடையே நல்ல உறவுமுறையை வளர்க்க உதவுகிறது. குழுக்களுக்கிடையே நல்ல நெறிமுறை மாற்றங்கள் ஏற்படும்போது அது நிறுவனங்களின் வளர்ச்சிக்கு வித்திடுகிறது.

அட்டவணை எண்: 5.1 நெறிமுறை நிறுவன கலாச்சாரத்தை உருவாக்குதல் மற்றும் பராமரித்தல்

நிறுவன நிலை	கட்டமைப்பு மற்றும் செயல்முறை	முன்முயற்சியின் தாக்கம்	வேலை காலநிலை மற்றும் விதிமுறைகள்	முன்முயற்சியின் தாக்கம்
தனிநபர்	எதிர்பாராத விளைவுகளை கருத்தில் கொண்டு ஊக்கத்தொகை மற்றும் நெறிமுறை நடத்தைக்கு முன்சூட்டியே வெகுமதி அளிக்கிறது	தேவையான எந்த வகையிலும் இலக்குகளை அடைவதற்கான அழுத்தத்தை குறைக்கிறது	பன்முகத்தன்மை மற்றும் சேர்மான திட்டங்களை ஆதரிக்கிறது	ஊழியர்கள் தனிப்பட்ட மற்றும் நிறுவன கோட்பாடுகளை சீரமைக்க உதவுகிறது
மற்றவர்களுடனான உறவுநிலை	பயனுள்ள குறை தீர்க்கும் வழிமுறைகளை ஆதரிக்கிறது	வலுவான சக்தி, கட்டமைப்புகளை அச்சுறுத்தும் நெறிமுறை சவால்களுக்கு மேம்பட்ட பதில் அளிக்கிறது	தலைமைத்துவ வளர்ச்சி, நெறிமுறை நடத்தை மீது கவனம் செலுத்துகிறது	தலைவர்கள் விதிமுறைகளை எவ்வாறு பாதிக்கிறார்கள் என்பதைப் புரிந்துகொள்கிறார்கள், மேலும் இந்த செல்வாக்கை நெறிமுறை நடத்தைக்கு பயன்படுத்துவர்

குழுக்கள்	அணிகளுக்குள் பங்கு மற்றும் பணி தெளிவை உறுதிசெய்கிறது	மோதலும், மன அழுத்தமும் குறைக்கப்பட்டு, மேம்பட்ட பொறுப்புக்கூறலுக்கு உதவுகிறது	அணிகளுக்குள் உளவியல் பாதுகாப்பை உருவாக்குகிறது	மேம்பட்ட செயல்திறன், உந்துதல், படைப்பாற்றல் - மற்றும் குறைகளை வெளிப்படுத்துவதற்கான திறனை ஊக்குவிக்கிறது.
குழுக்களுக்குள்ளான உறவுநிலை	மேற்பார்வை செயல்பாடுகளை மேம்படுத்துங்கள்	மேம்பட்ட முடிவெடுப்பது மற்றும் நிறுவனம் எதிர்கொள்ளும் ஆபத்து மற்றும் பொறுப்பு சவால்களுக்கு பதிலளித்தல்	குழு எல்லைகள் மற்றும் மாறுபட்ட நிலை, திறன்மற்றும் ஆதாரங்களுக்கான அணுகல்	தெளிவான பொறுப்புடன் மேம்பட்ட ஒத்துழைப்பு
நிறுவனங்களுக்கு இடையிலான உறவுநிலை	நிலையான முடிவுகளில் மூலோபாய முடிவுகளில் இணைக்கப்பட்டுள்ளதா என்பதை உறுதிப்படுத்தவும்	உடனடி வணிகச் செலவு இருக்கும்போது கூட, சரியானதைச் செய்வதற்கான அர்த்தமுள்ள அர்ப்பணிப்பு	பங்குதாரர்களின் நம்பிக்கை மற்றும் உறவுகளைப் புரிந்துகொண்டு மேம்படுத்தவும்	மேம்பட்ட நற்பெயர், உரிமைகள், மற்றும் விழிப்புணர்வு.

நிறுவனங்களுக்கு இடையிலான உறவுநிலை: நிறுவன கலாச்சாரத்தின் பெரும்பாலான விவாதங்கள் உள் உறவுகளில் கவனம் செலுத்துகின்றன. இருப்பினும், ஒரு நிறுவனம் சப்ளையர்கள், வாடிக்கையாளர்கள், போட்டியாளர்கள் மற்றும் அதன் சமூக பங்குதாரர்களை எவ்வாறு நடத்துகிறது என்பதில் ஊழியர்கள் மிகுந்த விழிப்புடன் இருக்கிறார்கள், எனவே பங்குதாரர்களின் நம்பிக்கையை உருவாக்குவதும் பராமரிப்பதும் நிறுவன கலாச்சாரத்தை மேம்படுத்தும். வணிக வெற்றியும், கோட்பாடுகளும் முரண்பாடான கருத்துக்கள் அல்ல. ஒரு நெறிமுறை கலாச்சாரத்தை உருவாக்குவது என்பது சில நேரங்களில் இலாபகரமான வாய்ப்புகளிலிருந்து

விலகிச் செல்ல வழிவகுக்கும். ஆனாலும் நெறிமுறைகளை தவிராமல் கடைபிடிப்பது அவசியமாகிறது. தங்கள் ஊழியர்கள் அனைத்தையும் கவனித்துக் கொண்டிருப்பதை மனதில் கொள்ள வேண்டும்.

வாடிக்கையாளர் பொறுப்பு கலாச்சாரம்

நிறுவனங்களின் கலாச்சாரங்கள் அவற்றின் அனுபவங்களிலிருந்தும் பயணங்களிலிருந்தும் கட்டப்பட்டுள்ளன. இது நிறுவன பங்கு மதிப்புகள், அறிவு, அனுபவம், பல்வேறு கலாச்சாரங்கள், ஆளுமைகள் போன்றவை ஒவ்வொரு பணியாளர்களிடமிருந்தும் வரும். நிறுவன வளர்ச்சிக்கு ஏற்ப நிறுவன கலாச்சாரமும் அவ்வப்போது வளர்ந்து வருகிறது.

புக்கனன் டி. ஏ மற்றும் ஹூசின்ஸ்கி ஏ. ஏ. (2007) அவர்களின் கூற்றுப்படி, “நிறுவன கலாச்சாரம் என்பது பணிகள், பகிரப்பட்ட கோட்பாடுகள், நம்பிக்கைகள் மற்றும் நிறுவனத்தில் இருக்கும் விதிமுறைகள், உணர்வுகள் மற்றும் ஒவ்வொரு ஊழியர்களின் செயலையும் உள்ளடக்கியதாகும்”.

இன்றைய உலகமயமாக்கல் சகாப்தத்தில், தகவல் மற்றும் தொழில்நுட்பத் தொழில்களின் போட்டி இப்போது வாடிக்கையாளர்கள் மற்றும் சேவைகளில் அதிக கவனம் செலுத்துகிறது. இருப்பினும், “பழைய வாடிக்கையாளர்களை இழக்காமல் அவர்களின் விசுவாசத்தை அதிகரிப்பது அதிகரித்து வருகிறது.

எனவே, நிறுவனங்கள் வாடிக்கையாளர்களுக்கு அதிக முக்கியத்துவம் அளிக்கின்றன. வாடிக்கையாளர் உறவு மேலாண்மையின் ஒரு பங்காக வாடிக்கையாளர்களிடமிருந்து அவரது விவரங்களை வாங்கி தொகுத்து வைப்பதோடு, வாடிக்கையாளர்களின் அனைத்து கோரிக்கைகளையும் பதிவுசெய்து சேவைகளின் அட்டவணைப்படி அல்லது சரியான நேரத்தில் அனைத்தையும் செயலாக்க இது உதவுகிறது. இந்த முறையானது வாடிக்கையாளரிடமிருந்து அனைத்து பரிமாற்றங்களையும் பதிவு செய்து சிறந்த சேவையாற்ற உதவுகிறது.

இப்போதெல்லாம், தொழில்கள் தங்கள் தயாரிப்புகள் மற்றும் சேவைகளை வழங்கும்போது நேர சுருக்கத்தை எதிர்கொள்கின்றன. ஆகையால், வாடிக்கையாளர்களின் தேவைகளை பூர்த்தி செய்வதற்காக அவர்கள் தங்கள்

கிளை அலுவலகங்களிலிருந்தும், மற்றொரு நிறுவனத்தின் வளங்களிலிருந்தும் ஏராளமான வளங்களைத் திரட்ட முடியும். தொழில்நுட்ப வளர்ச்சியானது தொழில்களை உயர் தரத்துடனும் குறைந்த செலவிலும் வளங்களை இணைத்து, தொடர்பு கொண்டு, ஒருங்கிணைத்து வாடிக்கையாளர்களை சென்றடைய உதவுகிறது.

வாடிக்கையாளர் பதிலளிக்கும் கலாச்சாரத்தை உருவாக்குதல்:

1. “வாடிக்கையாளர்” மீது கவனம் செலுத்தும் நபர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தல்
2. குறைவான முறைப்படுத்தல்
3. அதிகாரமளித்தல்
4. கவனிக்கும் திறன்
5. பங்கு தெளிவு
6. நிறுவன குடியரிமை நடத்தை

1. “வாடிக்கையாளர்” மீது கவனம் செலுத்தும் நபர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தல்: நிறுவனத்தால் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட தனிநபர்கள் வாடிக்கையாளர்களுக்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்க வேண்டும். சேவை சார்ந்த நிறுவனங்கள், வெற்றியடைய நட்பான பணியாளர்களை வேலைக்கு அமர்த்த வேண்டும்.

2. குறைவான முறைப்படுத்தல்: வாடிக்கையாளர்களைக் கையாள்வதற்கு நெகிழ்வுத்தன்மையை அனுமதிக்கும் குறைந்த அளவிலான முறைப்படுத்தலுடன் ஒரு நிறுவன கட்டமைப்பைப் பயன்படுத்தவும். வாடிக்கையாளர்களின் தேவைகள் மாறும் போது, அதற்கு ஏற்ப மாற்றங்களை செய்ய சேவை ஊழியர்களுக்கு சுதந்திரம் இருக்க வேண்டும். கடுமையான விதிகள், நடைமுறைகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகள் இதை சிக்கலாக்குகின்றன.

3. அதிகாரமளித்தல்: வாடிக்கையாளரைப் திருப்திப்படுத்த முடிவெடுக்கும் விவேகத்துடன் பணியாளர்களை மேம்படுத்துதல் அவசியம். இது அதிகாரமளிப்பின் பரவலான பயன்பாடாகும். வாடிக்கையாளரைப் திருப்திப்படுத்த, ஊழியர்களுக்கு முடிவெடுக்கும் அதிகாரமும், தேவையானதைச் செய்யவும் வாய்ப்பு வழங்க வேண்டும்.

4. **கவனிக்கும் திறன்:** ஊழியர்கள் நன்கு கவனிப்பவர்களாகவும் வாடிக்கையாளர் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்பவர்களாகவும் இருக்க வேண்டும். வாடிக்கையாளர் பதிலளிக்கும் கலாச்சாரங்களில் உள்ள பணியாளர்கள் வாடிக்கையாளர் அனுப்பும் செய்திகளைக் கேட்டு புரிந்துகொள்ளும் தன்மை உடையவர்களாக இருத்தல் வேண்டும்.

5. **பங்கு தெளிவு:** சேவை ஊழியர்கள் நிறுவனங்களுக்கும் அதன் வாடிக்கையாளர்களுக்கும் இடையில் பாலமாக செயல்பட வேண்டும். ஊழியர்கள் தங்கள் முதலாளிக்கும் வாடிக்கையாளர்களுக்கும் அவர்களுது கோரிக்கைகளை பூர்த்தி செய்ய வேண்டும். இது கணிசமான பங்கு தெளிவின்மை மற்றும் மோதலை உருவாக்க முடியும். வெற்றிகரமான வாடிக்கையாளர் பதிலளிக்கும் கலாச்சாரங்கள் ஊழியர்களின் வேலைகளைச் செய்வதற்கான சிறந்த வழியை காட்டுவதோடு மற்றும்மின்றி வேலை நடவடிக்கைகளின் முக்கியத்துவம் குறித்த நிச்சயமற்ற தன்மையையையும் குறைக்கின்றன.

6. **நிறுவன குடியரிமை நடத்தை:** வாடிக்கையாளர் பதிலளிக்கும் கலாச்சாரங்கள் நிறுவன குடியரிமை நடத்தையை வெளிப்படுத்தும் ஊழியர்களைக் கொண்டுள்ளன. ஊழியர்கள் “உதவி” அல்லது நிறுவன குடியரிமை நடத்தையை வெளிப்படுத்த வேண்டும். சேவை ஊழியர்கள் வாடிக்கையாளரைப் திருப்திப்படுத்தும் நோக்கம் கொண்டவர்களாக திகழ வேண்டும். வாடிக்கையாளரின் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதற்காக, அவர்கள் முன்முயற்சி எடுக்க தயாராக இருக்கிறார்கள்.

சுருக்கமாக, வாடிக்கையாளர் பதிலளிக்கக்கூடிய கலாச்சாரங்களில் பணியாற்றும் ஊழியர்கள், வாடிக்கையாளர்களை திருப்திப்படுத்த நல்ல கவனிக்கும் திறனுடன், தடைகளைத் தாண்டி அவர்களது தேவைகளை பூர்த்தி செய்யும் திறன்களைக் கொண்டுள்ளனர். மேலும் வாடிக்கையாளரைப் இது ஊழியர்களின் பாத்திரங்களை தெளிவுபடுத்துகிறது. விதிகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகளைக் குறைப்பதன் மூலம் மாறிவரும் வாடிக்கையாளர் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்ய ஊழியர்களை ஊக்குவிக்கிறது. மேலும் இது அவர்களின் வேலையைச் செய்வதற்கான பரந்த அளவிலான விவேகத்தை அவர்களுக்கு வழங்குகிறது.

மாணவர் செயல்முறை உலகமயமாக்களையும், பன்முககலாச்சாரத்தையும் வெற்றிகரமாக செயல்படுத்திய இந்தியாவில் உள்ளபன்னாட்டு நிறுவன உதாரணங்களைக் கூறுக.

5.4 நிறுவன மாற்றம் - மாற்றத்திற்கான சக்திகள் - மாற்றத்திற்கான எதிர்ப்பு

அறிமுகம்

விதிவிலக்கின்றி அனைத்து இடங்களிலும் அனைத்து விஷயங்களிலும் மாற்றங்கள் நடைபெறுகின்றன. மாற்றம் இயற்கையானது. இது நிறுவனங்களுக்கும் பொருந்தும். எனவே, நிறுவனத்தில் மாற்றத்தின் தாக்கத்தை மதிப்பிடுவதும், தேவைப்பட்டால் அதை ஏற்றுக்கொள்ளவும் மேலாளர்கள் தயாராக இருப்பது அவசியமாகும். மாற்றத்தின் அளவைப் பொறுத்து, அது ஒரு தனிநபரையோ, ஒரு குழுவையோ, கட்டமைப்பையோ அல்லது செயல்முறையையோ பாதிக்கலாம்.

நிறுவன மாற்றம் என்பது நிறுவனத்திற்குள் வளர்ச்சி, வீழ்ச்சி மற்றும் மாற்றத்தின் செயல்முறையைக் குறிக்கிறது. திரு. ஜான் புல் நிறுவன மாற்றத்தை இவ்வாறு வரையறுக்கிறார் “ஒரு நிறுவன அமைப்பு சில உள் அல்லது வெளிப்புற சக்திகளால் தொந்தரவு செய்யப்படும்போது, மாற்றம் அடிக்கடி நிகழ்கிறது. ஒரு செயல்முறையாக மாற்றம் என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் கட்டமைப்பு அல்லது செயல்முறையை மாற்றியமைப்பதாகும்”.

நிறுவன மாற்றத்தின் காரணிகள்

(அ) வெளிப்புற அழுத்தங்கள்: நிறுவனத்திற்கு வெளியில் இருந்து வரும் மாற்றத்திற்கான அழுத்தங்கள்)

i. தொழில்நுட்பம் மற்றும் உபகரணங்களில் மாற்றம்: தொழில்நுட்ப முன்னேற்றம் மாற்றத்தின் முக்கிய காரணமாகும் (அதாவது வெளிப்புற அழுத்தம்). ஒவ்வொரு தொழில்நுட்ப மாற்றங்களும் தேவைகளை பூர்த்தி செய்வதற்கும், காலமாற்றத்துக்கு பொருத்துவதற்கும் புதிய வடிவிலான நிறுவனங்களை உருவாக்குகின்றன.

ii. சந்தை நிலைமை: சந்தை நிலைமையின் மாற்றங்களில் நுகர்வோர், சப்ளையர்கள், தொழிற்சங்கங்கள் போன்றவற்றின் விரைவாக மாறும் குறிக்கோள்கள், தேவைகள் மற்றும் விருப்பங்கள் ஆகியவை அடங்கும். ஒரு நிறுவனம் உயிர்வாழ வேண்டுமானால், அது சந்தை சூழ்நிலைகளில் ஏற்படும் மாற்றங்களைச் சமாளிக்க வேண்டும்.

iii. சமூக மற்றும் அரசியல் மாற்றங்கள்: சமூக மற்றும் அரசியல் மாற்றங்களை கட்டுப்படுத்தும் திறன் எந்த நிறுவனத்துக்கும் இல்லை. அரசாங்கத்திற்கும் வணிகத்திற்கும் இடையிலான உறவுகளும், சமூக சமத்துவத்திற்கான உந்துதலும் நிறுவன மாற்றத்திற்கான முக்கிய காரணிகளாகும்.

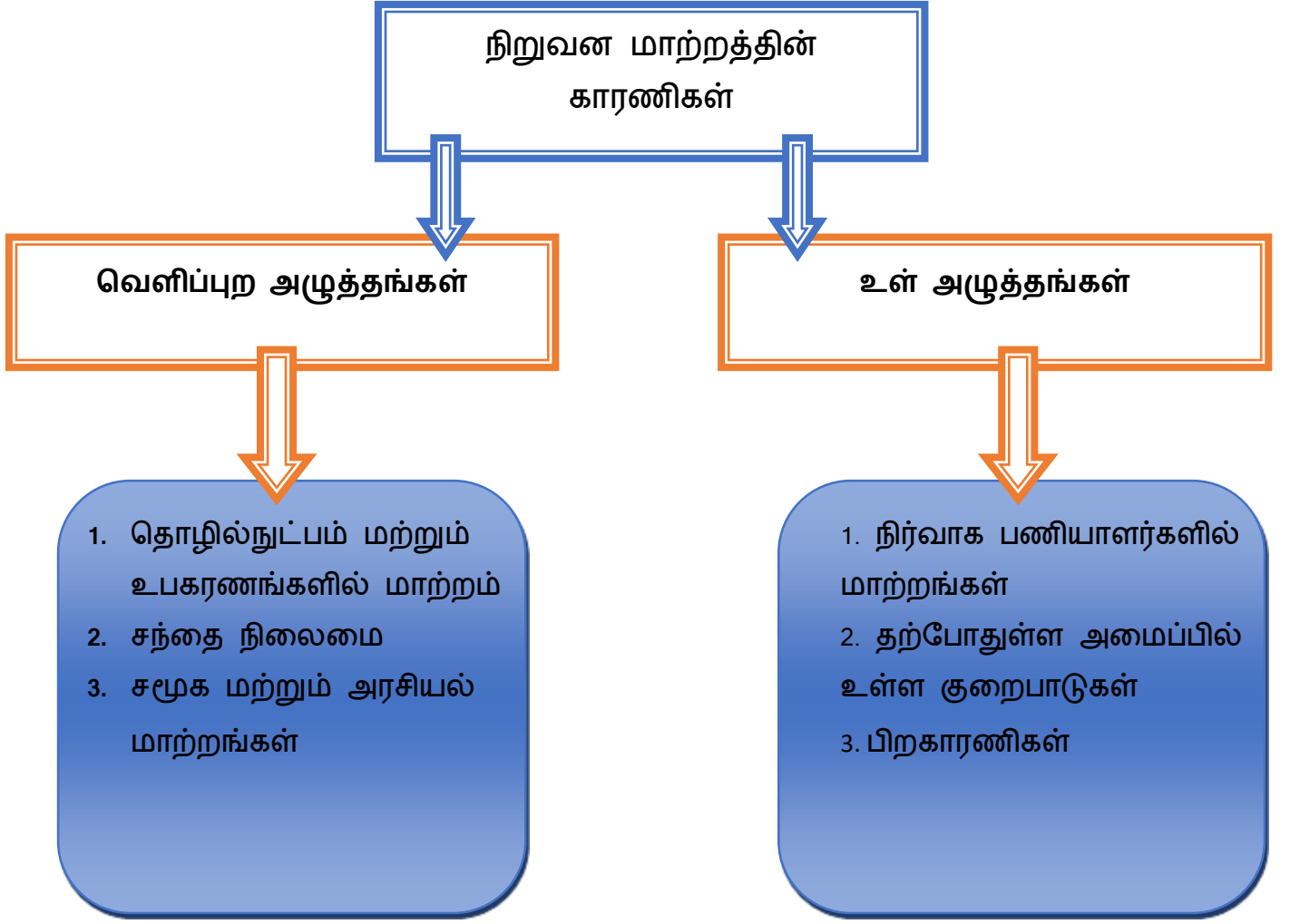
(ஆ) உள் அழுத்தங்கள் (நிறுவனத்திற்குள் இருந்து மாற்றத்திற்கான அழுத்தங்கள்)

i. நிர்வாக பணியாளர்களில் மாற்றங்கள்: நிறுவனத்தில் பெரிய மாற்றங்களுக்கு முக்கிய காரணமாக இருப்பது மேலதிக நிர்வாகிகளை அடிக்கடி மாற்றுவது. மேலாளர்களுக்கு ஒரே பாணி, திறன்கள் அல்லது நிர்வாக நோக்கங்கள் இருப்பதில்லை. ஆதலால் மேல் நிர்வாகம் மாற்றம் அடையும்போது நிறுவனத்தில் மாற்றங்கள் நிகழ்கின்றன.

ii. தற்போதுள்ள அமைப்பில் உள்ள குறைபாடுகள்: காலப்போக்கில் நிறுவனங்களில் பல குறைபாடுகள் காணப்படுகின்றன. கொள்கைகளில் சீரான தன்மை இல்லாமை, தகவல்தொடர்புகளில் தடைகள், தெளிவற்ற தன்மை போன்ற குறைபாடுகளை நீக்க ஒரு மாற்றம் அவசியம்.

iii. பிற காரணிகள்: கீழே பட்டியலிடப்பட்டுள்ள சில பிற காரணிகளும் நிறுவனத்தில் மாற்றத்தைக் கோருகின்றன:

- முடிவெடுப்பதில் பங்கெடுக்க ஊழியர்களின் விருப்பம்
- அதிக ஊதிய விகிதத்திற்கான பணியாளர்களின் விருப்பம்
- வேலை நிலைமைகள் போன்றவற்றில் முன்னேற்றம்.



படம் எண் 5.5 நிறுவன மாற்றத்தின் காரணிகள்

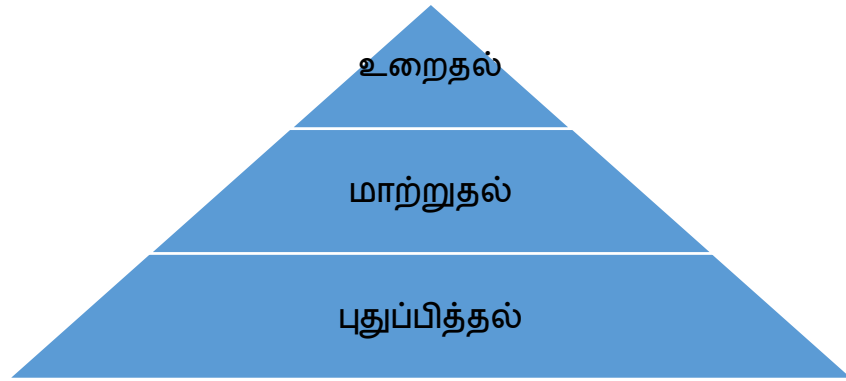
நிறுவன மாற்றத்தின் செயல்முறை

மக்களில் மாற்றத்தைக் கொண்டுவருவதற்கான பொதுவாக ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட மாதிரி மூன்று கட்ட செயல்முறைகளின் அடிப்படையில் கர்ட் லெவின் பரிந்துரைத்தது. அவை பின்வருமாறு: -

(1) உறைதல்: இந்த கட்டத்தின் சாராம்சம் என்னவென்றால், தனிநபர் தனது நம்பிக்கைகள், உணர்வுகள் அல்லது நடத்தைகள் நிறுவனத்தின் தற்போதைய நிலைமைக்கு பொருந்தாது என்பதை உணர வைக்கப்படுகின்றனர். ஊழியர்கள் இதை உணர்ந்தவுடன், மாற்றத்தின் மீது நம்பிக்கை ஏற்பட்டு, மக்கள் தங்கள் நடத்தையை மாற்றக் கொள்ளலாம். அப்படி மாற்ற விரும்புவோருக்கு

வெகுமதியும், மாற்றத்தை எதிர்ப்பவர்களுக்கு தண்டனையும் இந்த விஷயத்தில் உதவக்கூடும்.

(2) மாற்றுதல்: இந்த கட்டத்தின் கீழ், ஒரு நபர் மாற்றத்திற்கு தயாரானால், புதிய மாற்று வழிகளில் நடந்து கொள்ள கற்றுக்கொள்கிறார். அவர் தன்னை அடையாளம் காண வேண்டிய மாதிரியை அடையாளம் கண்டு கொள்கிறார். படிப்படியாக அவர் அந்த மாதிரியை ஏற்றுக்கொண்டு, அந்த மாதிரி பரிந்துரைத்த விதத்தில் நடந்து கொள்வார். மற்றொரு செயல்பாட்டில் (உள்மயமாக்கல் என அழைக்கப்படுகிறது), புதிய நடத்தை கோரப்படும் சூழ்நிலையில் அவர்கள் தள்ளப்படுகிறார்கள், வெற்றிகரமாக செயல்பட வேண்டுமானால், அவர்கள் அந்த நடத்தையை ஏற்றுக்கொண்டு செயல்படுவது கட்டாயமாகிறது.



படம் எண் 5.6 நிறுவன மாற்றத்தின் செயல்முறை

(3) புதுப்பித்தல்: இந்த கட்டத்தில், ஒருவர் புதிய நடத்தை முறையைப் பயிற்சி செய்து பரிசோதிக்க வேண்டும், மேலும் அது அவரது பிற நடத்தை மனப்பான்மைகளுடன் திறம்பட கலப்பதை உறுதி செய்ய வேண்டும். நிறைந்த மாற்றத்தை ஒருவரிடம் கொண்டுவருவதற்கு தொடர்ச்சியான மற்றும் இடைப்பட்ட கால அட்டவணைகள் மூலம் வலுவூட்டல் வழங்கப்படுகிறது.

நிறுவன மாற்றத்தின் வகைகள்

மேலாண்மை நிர்வாகிகள் பல்வேறு வகையான மாற்றங்களைக் கையாளும் முறைகளைப் பின்பற்றுகிறார்கள், அதில் அதிகமாக பின்பற்றப்படும் முறையில் இரண்டு வகையான மாற்றங்கள் உள்ளன. அவை பின்வருமாறு விவரிக்கப்பட்டது.

1. எதிர்வினை மாற்றம்

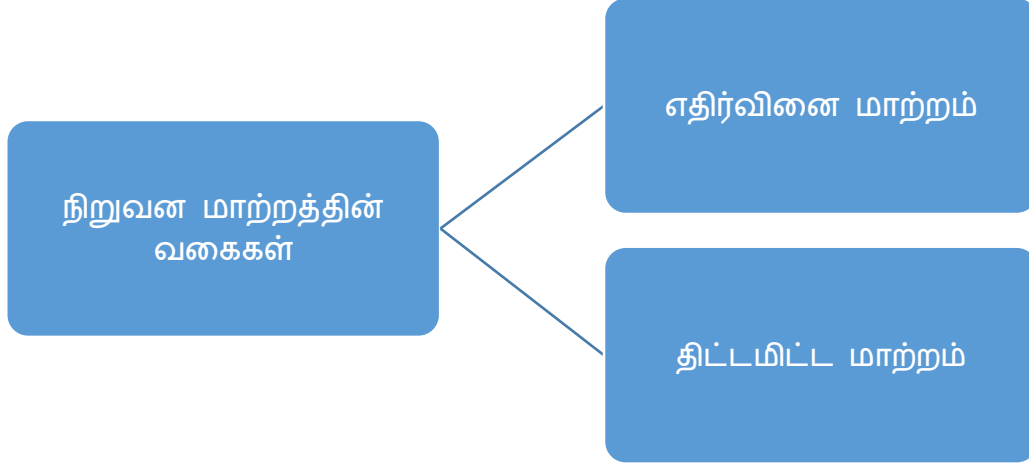
இது ஒரு நிகழ்வின் எதிர்வினையின் மாற்றம். வெளிப்புற சக்திகளின் அழுத்தங்கள் காரணமாக இந்த மாற்றம் தொடங்கப்படுகிறது. மாற்றங்கள் சூழ்நிலைகளுக்கு பதிலளிக்கும் வகையில் செய்யப்படுகின்றன, முக்கியமாக இவ்வகையான மாற்றம் இயற்கையாக திட்டமிடப்படாதவை. மேலாளர்கள் நிலைமையை பகுப்பாய்வு செய்வதற்கும் நன்கு திட்டமிடப்பட்ட திட்டத்தை தயாரிப்பதற்கும் போதுமான நேரம் இல்லாததால் சிக்கல்களைச் சமாளிக்க விரைவான மாற்றங்களைச் செய்கிறார்கள். சுற்றுச்சூழல் நிகழ்வுகள், அச்சுறுத்தல்கள் மற்றும் வாய்ப்புகளுக்கு பதிலளிக்கும் வகையில் மாற்றங்கள் செய்யப்படுகின்றன. உதாரணமாக, தீடிரென்று பரவிய ஒரு தொற்றுநோய்க்கு மருத்துவத் துறை உடனடியாக மருந்துகளை வழங்க எதிர்பார்த்தால், அது ஒரு எதிர்வினை மாற்றமாகும்.

2. திட்டமிட்ட மாற்றம்

இது ஒரு முறையான, திட்டமிடப்பட்ட மாற்றம். இது மாற்றம் ஒரு செயல்திறன்மிக்க அணுகுமுறையைப் பின்பற்றுகிறது. மாற்றத்தை ஏற்படுத்தும் சக்திகளை எதிர்பார்ப்பதன் மூலம் மேலாளர்கள் நிறுவன செயல்திறனை அதிகரிக்கிறார்கள் மற்றும் அவற்றைச் சமாளிக்கத் திட்டமிடுகிறார்கள். சுற்றுச்சூழல் அச்சுறுத்தல்கள், வாய்ப்புகளை எதிர்பார்ப்பது, மாற்ற செயல்முறையை ஒரு கட்டமாக மேற்கொள்வது இதில் அடங்கும். இந்த மாற்றங்கள் நிறுவனங்களை தக்கவைத்துக் கொள்வதற்கு அவசியமாகிறது. அவை மிகப்பெரிய நிதி மற்றும் நிதி சாராத வளங்களை உள்ளடக்கியது. இவ்வகையான மாற்றம் முறையான, விஞ்ஞான முறையில் திட்டமிடப்படுகின்றன.

ஜான் எம். தாமஸ் மற்றும் வாரன் ஜி. பென்னிஸ் அவர்களின் கூற்றுப்படி, திட்டமிடப்பட்ட மாற்றம் என்பது “எதிர்கால சிரமங்கள், அச்சுறுத்தல்கள் மற்றும் வாய்ப்புகளை எதிர்பார்க்கும் மாற்றத்திற்கான, சிந்திக்கக்கூடிய செயல்முறையின் அடிப்படையில் செயல்களை உள்ளடக்கிய மாற்றம்.” இதில் “ஒரு கட்டமைப்பு கண்டுபிடிப்பு, புதிய கொள்கை, குறிக்கோள், இயக்க தத்துவம், காலநிலை மற்றும் பாணியில் மாற்றம் ஆகியவற்றை வேண்டுமென்றே வடிவமைத்தல் மற்றும் செயல்படுத்துதல் போன்றவை அடங்கும். இத்தகைய

மாற்றங்கள் ஒரு குழு, சில துறைகள் அல்லது முழு நிறுவனத்தையும் உள்ளடக்கியது. பொதுவாக மாற்றம் என்பது நிறுவனம், மக்கள் மற்றும் தொழில்நுட்பத்துடன் தொடர்புடையவை”.



படம் எண் 5.7 நிறுவன மாற்றத்தின் வகைகள்

நிறுவன மாற்றத்திற்கான எதிர்ப்பு

மாற்றத்திற்கான எதிர்ப்பு என்பது ஒரு மேலாளர் சந்திக்கும் சிக்கல்களில் முக்கியமான ஒன்றாகும், ஏனெனில் இது பல வடிவங்களை எடுக்கக்கூடும். மக்கள் ராஜினாமா செய்யலாம், சோர்வடையலாம், வேலைக்கு உந்துதல் இழப்பு ஏற்படலாம், குறைந்த வருகை, இடமாற்றத்திற்கான கோரிக்கை, வேலைநிறுத்தம், உற்பத்தித்திறன் குறைப்பு போன்றவை ஏற்படக்கூடும்.

1. தொழில்துறை எதிர்ப்பு

பின்வரும் காரணங்களால் தனிப்பட்ட எதிர்ப்பு இருக்கலாம்:

A. பொருளாதார காரணங்கள்

(அ) திறன்களின் வழக்கற்ற தன்மை

புதிய செயல்முறைகளை அறிமுகப்படுத்துவதன் மூலம், அவரது திறமைகள் வழக்கற்றுப் போய்விடும் என்று ஒரு நபர் உணரும்போது, அவர் மாற்றத்தை எதிர்ப்பார். எடுத்துக்காட்டாக, இருபது வருட அனுபவம் வாய்ந்த கணக்காளர் ஊதிய ரசீதுகளை தயாரிப்பதற்கான ஒரு கணினியை அறிமுகப்படுத்துவதை

எதிர்க்க வாய்ப்புள்ளது, ஏனெனில் அது அவரது ஊதியம் மற்றும் நிலையை பாதிக்கக்கூடும் என்று அவர் கருதுகிறார்.

(ஆ) பொருளாதார இழப்பு குறித்த பயம்: மக்கள் மாற்றங்களை சந்தித்தால், அது அவர்களது வருமானத்தை நேரடியாகவோ அல்லது மறைமுகமாகவோ குறைத்து விடும் என்ற பயத்தில் மாற்றத்தை எதிர்க்கிறார்கள்.

B. தனிப்பட்ட காரணங்கள்

(அ) ஈகோ தற்காப்புத்தன்மை: மாற்றத்தை ஏற்றுக்கொண்டால் தனது ஈகோ பாதிப்படையக்கூடும் என்ற பயம், ஊழியர்களை மாற்றத்தை எதிர்க்க வைக்கிறது. உதாரணமாக ஒரு விற்பனை மேலாளர் ஒரு விற்பனை ஊழியரின் பரிந்துரைகளை நிராகரிக்கக்கூடும், ஏனெனில் அந்த ஆலோசனையை ஏற்றுக்கொள்வதன் மூலம் தனது ஈகோ குறைக்கப்படலாம் என்று மேலாளர் உணரலாம்.

(ஆ) நிலை: பெரும்பாலான மக்கள் தாங்கள் இருக்கும் நிலை வசதியாக இருப்பதாக உணர்கிறார்கள் மற்றும் மாற்றத்தை நிச்சயமற்ற தன்மையையாகவும் ஆபத்தையும் உள்ளடக்கியதாகவும் கருதுவதால் அதை எதிர்க்கிறார்கள்.

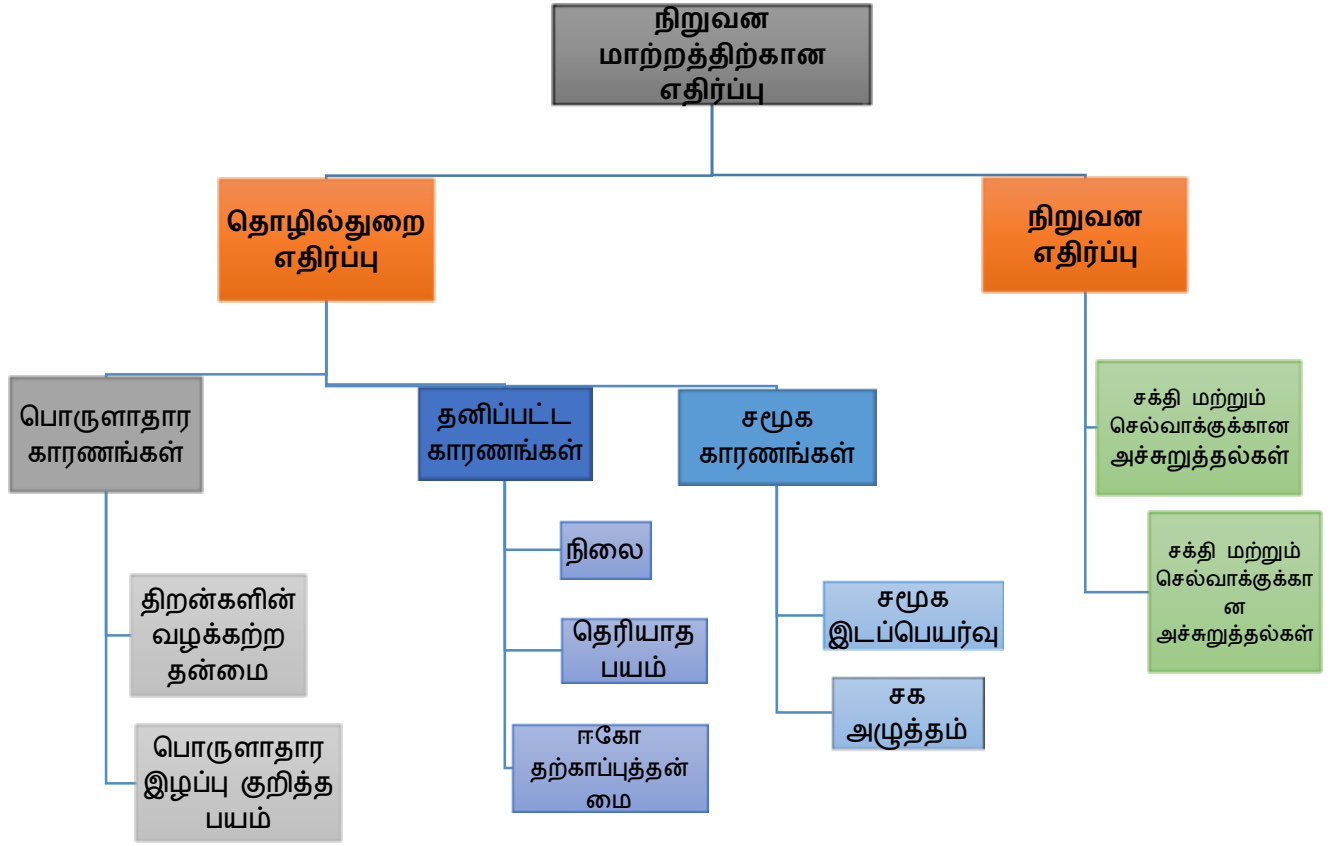
(இ) தெரியாத பயம்: மாற்றம் அறியப்படாத ஒன்றாக கருதப்படுகிறது. ஒரு நிலையான அச்சுறுத்தலை ஏற்படுத்துகிறது மற்றும் மக்களை பயப்படுத்துகிறது. உதாரணமாக ஒரு மேலாளர் தெரியாத பயத்தின் காரணமாக, வேறொரு மாநிலத்திற்கு இடமாற்றத்தோடு வரும் பதவி உயர்வை மறுக்கக்கூடும்.

C. சமூக காரணங்கள்

(அ) சமூக இடப்பெயர்வு: மாற்றத்தை அறிமுகப்படுத்துதல் (எ.கா., இடமாற்றம்) பணிக்குழுக்களை உடைப்பதன் விளைவாக, மக்களின் தற்போதைய சமூக உறவுகளுக்கு இடையூறு ஏற்படலாம். அதனால் மாற்றத்தை எதிர்ப்பர்.

(ஆ) சக அழுத்தம்

மாற்றத்தை உடன் பணியாற்றும் சகாக்கள் எதிர்க்கும் போது, தனக்கு விருப்பம் இருப்பினும், சகாக்கள் மாற்றத்தை எதிர்ப்பதால் இவர்களும் அதை எதிர்க்கும்படி கட்டாயப்படுத்துகிறார்கள்.



படம் எண் 5.8 நிறுவன மாற்றத்தில் எதிர்ப்புக்கான காரணிகள்

2. நிறுவன எதிர்ப்பு

நிறுவன மட்டத்திலும் எதிர்ப்பு இருக்கலாம். சில நிறுவனங்கள் புதுமைகளை எதிர்க்கும் வகையில் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளன.

நிறுவன எதிர்ப்பின் சில காரணங்கள்

(அ) சக்தி மற்றும் செல்வாக்குக்கான அச்சுறுத்தல்கள்: நிறுவனத்தில் ஏற்படும் மாற்றம் அவர்களின் நிலை, சக்தி மற்றும் செல்வாக்கை பாதிக்கும் என்ற அச்சத்தால் சில ஊழியர்கள் (குறிப்பாக உயர்மட்ட ஊழியர்கள்) மாற்றத்தை எதிர்க்கிறார்கள்.

(ஆ) நிறுவன அமைப்பு: சில நிறுவன கட்டமைப்புகள் மாற்றத்திற்கான எதிர்ப்பை உள்ளடிக்கி உள்ளன. எடுத்துக்காட்டாக அதிகாரத்துவ நிறுவனம், மாற்றத்தை எதிர்க்கக்கூடிய இயங்கமைப்பைக் கொண்டுள்ளது.

(இ) வள தடைகள்: போதுமான நிதி, பொருள் மற்றும் மனித வளங்கள் கிடைக்காதது கூட மாற்றத்திற்கு எதிராக செயல்படக்கூடும்.

(ஈ) மூழ்கிய செலவு: சில நிறுவனங்களில், நிலையான அல்லது நிரந்தர சொத்துகளில் அதிகளவிலான மூலதனம் முதலீடு செய்யப்படுகிறது. அத்தகைய நிறுவனம் மாற்றத்தை அறிமுகப்படுத்த விரும்பினால், இந்த முதலீடு காரணமாக மாற்றத்தை எதிர்க்க நேரிடுகிறது.

நிறுவன மாற்றத்திற்கான எதிர்ப்பைக் கடத்தல்

மாற்றம் ஊழியர்களின் மனதில் பதற்றத்தையும் உணர்ச்சி கொந்தளிப்பையும் உருவாக்குகிறது. இதனால் மாற்றம் எதிர்ப்பை ஏற்படுத்துகிறது. ஒரு மேலாளரால் அதை சரியாகக் கையாள முடியாமல் போகும்போது எதிர்மறை எதிர்வினைகள் மாற்றத்தின் வெற்றியைக் குறைக்கின்றன.

மாற்றத்தை சரியாகக் கையாள்வதற்கும் மாற்றத்திற்கான எதிர்ப்பைக் கையாள்வதற்கும் சில நுட்பங்கள் பின்வருமாறு பரிந்துரைக்கப்பட்டுள்ளது:

(அ) கற்பித்தல் மற்றும் தொடர்பு: மாற்றத்திற்கான எதிர்ப்பைக் கடக்க எளிதான நுட்பங்களில் ஒன்று, அதை எதிர்க்கும் மக்களுக்கு மாற்றத்தை கற்பிப்பதாகும். பல சந்தர்ப்பங்களில், மக்கள் மாற்றத்தை சரியாக புரிந்து கொள்வதில்லை, எனவே அதன் விளைவுகளுக்கு பயந்து மாற்றத்தை எதிர்க்கிறார்கள்.

(ஆ) பங்கேற்பு மற்றும் ஈடுபாடு: மாற்ற செயல்பாட்டில் (மாற்றத்தை செயல்படுத்துவது குறித்து முடிவெடுப்பதில்) ஊழியர்களை பங்கேற்பத்திற்கும் ஈடுபடுத்துவதற்கும் அனுமதித்தால், மாற்றத்தின் விளைவுகள் குறித்த அவர்களின் தவறான புரிதல்கள் அழிக்கப்படும், இதனால் ஊழியர்கள் திருப்தி அடைவதோடு, மாற்றத்தை எதிர்க்க மாட்டார்கள்.

(இ) ஆதரவளித்தல் மற்றும் உதவுதல்: நிறுவன பணியாளர்களுக்கு ஆதரவாக இருத்தல், அவர்களை சௌகரியமாகவும், திருப்திகரமாகவும் வைத்திருக்கும். மேலாளர்கள் ஆதரவாக இருப்பதன் மூலம் எதிர்ப்பைக் கையாளுகிறார்கள். ஆதரவளித்தலில் பணியாளர்களின் கோரிக்கைகளை கவனிப்பது,

உணர்ச்சிபூர்வமான ஆதரவை வழங்குதல், புதிய திறன்களைப் பயிற்றுவித்தல் போன்றவை அடங்கும்.

ஈ) சலுகைகள்: ஊக்கத்தொகை வழங்குவது மாற்றத்திற்கான எதிர்ப்பைக் கடக்க மற்றொரு பயனுள்ள வழியாகும்.

(உ) சூழ்ச்சி: மாற்றத்திற்கான எதிர்ப்பைக் கடக்க மற்ற எல்லா முறைகளும் தோல்வியுற்றால், மேலாளர்கள் ஏதேனும் சூழ்ச்சி செய்து எதிர்ப்பை கையாள்வார்கள்.

(ஊ) வற்புறுத்தல்: சில நேரங்களில், எதிர்ப்பை கட்டாயமாக கையாள்வதைத் தவிர வேறு வழியில்லாமால் போகும் பட்சத்தில், இம்முறை பயன்படுத்தப்படுகிறது. ஊழியர்கள் அவர்களது வேலை, பதவி உயர்வு சாத்தியங்கள் மற்றும் பலவற்றை இழப்பார்கள் என்று அச்சுறுத்துவதன் மூலம் மாற்றத்தை ஏற்க வேண்டிய கட்டாயத்திற்கு தள்ளப்படுகின்றனர்.

மாணவர் செயல்முறை உங்கள் ஊரில் ஏதேனும் மாற்றத்தை செயல்படுத்திய நிறுவனங்களை அடையாளம் காணவும். அந்நிறுவனம் என்ன மாற்றத்தை செயல்படுத்தி உள்ளன, எப்படி செயல்படுத்தின என்ற விவரங்களை திரட்டவும்.

அதிகாரமளித்தலும், வேலை வாழ்க்கையின் தரமும்

அறிமுகம்

ஊழியர்களுக்கு அவர்களது பணியில் அதிகாரம் அளிப்பதன் மூலம், சிறப்பாக பணியாற்றுவதாக பல ஆராய்ச்சிகள் கூறுகின்றன. பின்வரும் சில வழிமுறைகள், ஊழியர்களுக்கு அதிகாரம் மற்றும் ஆற்றலை ஆற்றளை கொடுக்கின்றன, அவை: ஊழியர்களுடன் தகவல், வெகுமதிகள் மற்றும் அதிகாரத்தைப் பகிர்வதற்கான மேலாண்மை நடைமுறைகள். இதனால் ஊழியர்கள் முன்முயற்சி எடுத்து சிக்கல்களைத் தீர்க்கவும் சேவை மற்றும் செயல்திறனை மேம்படுத்தவும் முடியும். ஹிக்கி மற்றும் கேஸ்னர்-லோட்டோ (2008) அவர்களின் கூற்றுப்படி “பணியாளர் அதிகாரமளித்தல் என்பது நிர்வாகமற்ற ஊழியர்களுக்கு நேரடியாக மேலாளர்களுக்கு ஒதுக்கப்பட்ட குறிப்பிடத்தக்க அளவு முடிவெடுக்கும் அதிகாரத்தை நேரடியாக

வழங்குவதாகும்". ஒருவருக்கு அதிகாரத்தை வழங்குவது என்பது தனிப்பட்ட மற்றும் வேலை வாழ்க்கைத் தரத்தை அதிகரிப்பதற்கான வழிமுறைகளாகும். மறுபுறம், அதிகாரமளித்தல் என்பது ஊழியர்களின் மீதான கட்டுப்பாட்டைக் கைவிடுவது மற்றும் ஒவ்வொரு பணியாளரும் முடிவுகளை எடுக்கவும், இலக்குகளை நிர்ணயிக்கவும், நிர்ணயித்த முடிவுகளை அடையவும், வெகுமதிகளைப் பெறவும் அனுமதிக்கிறது. ஒரு நபரைத் தானே நிர்வகிக்க முடியும் என்பதே இதன் பொருள். சரியான காரணங்களுக்காக சரியான முடிவை எடுக்க சரியான நபருக்கு சரியான மட்டத்தில் உதவுவதற்கான செயல்முறை இது.

நிறுவன அமைப்பில் அதிகாரத்தையும் பொறுப்பையும் மற்றவர்களுக்கு மாற்றும் செயல்முறையே அதிகாரமளித்தல். உயர் நிர்வாகத்திலிருந்து அதிகாரம், மற்றும் பொறுப்பை கீழ் மட்ட ஊழியர்களுக்கு மாற்றும்போது அதிகாரமளித்தல் நடைபெறுகிறது. தொழிலாளர்களுக்கு அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பை மாற்றுவது அவர்கள் செய்யும் வேலையின் பொறுப்பை அதிகரிக்கும்.

எனவே அதிகாரமளித்தல் என்பது தனிநபர் வளர்ச்சி மற்றும் நிறுவனத்தின் வளர்ச்சி ஆகியவற்றுடன் தொடர்புடையது.

பணியாளர் அதிகாரம் - தேவை

பின்வரும் காரணிகளால் பணியாளர்கள் அதிகாரம் பெறுவதற்கான தேவை எழுகிறது:

- (i) மாற்றத்தின் வேகம், சுற்றுச்சூழல் மாற்றம் மற்றும் வாடிக்கையாளர்களின் மாறிவரும் எதிர்பார்ப்புகளுக்கு விரைவான மற்றும் நெகிழ்வான பதில் தேவைப்படுகிறது. அதனால் மேல் நிர்வாக அதிகார முறை இன்றைய சூழ்நிலைக்கு ஏற்றதாக இருக்காது.
- (ii) நிறுவனங்கள் தங்கள் நோக்கங்களை அடைய புதிய வகை கட்டமைப்புகளைப் பயன்படுத்துகின்றன. அதிகாரம் பகிரப்படாவிடில், அது முடிவுகளை தாமதப்படுத்தும், இது இன்றைய உலகமயமாக்கலின் பொருந்தாத

ஒன்றாகும். இந்த சூழ்நிலைகளில் செயல்திறனை அடைவதற்கு ஊழியர்கள் அதிக பொறுப்பையும் அதிகாரத்தையும் ஏற்க வேண்டும்.

(iii) வாடிக்கையாளர்களின் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்ய வேண்டுமானால், நிறுவனங்களுக்கு குறுக்கு-செயல்பாட்டு வேலை மற்றும் அவற்றின் செயல்முறைகளில் அதிக ஒருங்கிணைப்பு தேவைப்படுகிறது. இத்தகைய ஒத்துழைப்பை அதிகாரமளிப்பதன் மூலம் அடைய முடியும்.

(iv) ஊழியர்கள் இப்போது அதிக விழிப்புணர்வைக் கொண்டுள்ளனர் மற்றும் உயர் மட்ட தேவைகளை பூர்த்தி செய்வதில் அதிக அக்கறை கொண்டுள்ளனர். ஊழியர்களின் இத்தகைய தேவைகளை பூர்த்தி செய்வதற்கும் அவர்களை ஊக்குவிப்பதற்கும் அதிகாரத்தை பயன்படுத்தப்படலாம்

(v) அதிகாரமளித்தல் குறைந்த மட்டங்களில் உள்ள ஊழியர்களுக்கு அவர்களின் திறன்களை வளர்த்துக் கொள்ள வாய்ப்புகளை வழங்கும். எனவே, இது நிறுவனத்திற்கான நிர்வாக திறமைக்கான ஆதாரமாக பயன்படுத்தப்படலாம்.

பணியாளர் அதிகாரம் - நிறுவனத்தில் அதிகாரம் பெற்ற பணியாளர்களின் பண்புகள்

உயர் மட்ட அதிகாரம் கொண்ட நிறுவனங்கள் பொதுவாக பின்வரும் பண்புகளைக் கொண்டுள்ளன:

1. அதிகாரம் பெற்ற ஊழியர்கள் உள்ள நிறுவனங்கள் பிரதிநிதித்துவம், பரவலாக்கம் மற்றும் தகவல்களின் பரவலுக்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கின்றன.
2. அவற்றின் நிறுவன படிநிலை அனைவருக்கும் அதிகாரமளிப்பதன் மூலம் தட்டையான முறையை பயன்படுத்துகிறது, அதனால் ஊழியர்கள் அவர்களின் கீழே உள்ளவர்களை கட்டளையிட்டும், கட்டுப்படுத்தியும் வைக்க வழிவகுக்கிறது.
3. பரந்த பொறுப்புகளுடன் குறைவான மேலாளர்கள் நியமிக்கப்படுகிறார்கள், இதனால் நிர்வாக குளறுபடிகள் ஏற்படுகின்றன. அதிகாரத்தை பகிர்ந்தளிப்பதன் மூலம், மேலாளரின் பங்கு கட்டுப்படுத்தியிலிருந்து பயிற்சியாளர் மற்றும் வழிகாட்டியாக மாறுகிறது.
4. அதிகாரம் அளிக்கப்பட்ட நிறுவனங்கள் கட்டமைக்கப்படாத வழிகாட்டுதல்களை அமைக்கின்றன, இதனால் ஊழியர்கள் தங்கள் முடிவெடுக்கும் அளவுருக்களை அறிந்து கொள்வார்கள்.

5. அதிகாரம் அளிக்கப்பட்ட நிறுவனங்களின் பணியாளர்களின் முக்கிய சிரப்பே பணியாளர்களின் திருப்தியாகும்.
6. புதிதாக பணியில் சேர்க்கப்பட்ட பணியாளர்கள் பணியிட சுதந்திரத்தை கையாள முடியும் என்பதை உறுதிப்படுத்த அவர்கள் நிறைய நேரத்தையும் முயற்சியையும் முதலீடு செய்கிறார்கள்.

பணியாளர் அதிகாரத்தின் வகைகள்

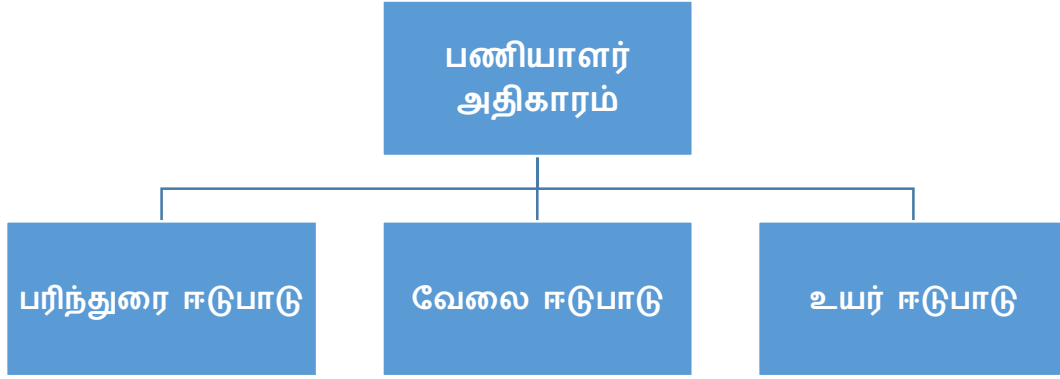
போவர் மற்றும் லாலரின் கூற்றுப்படி பணியாளர் அதிகாரம் மூன்று முக்கிய வகைகளை உள்ளடக்கியது. அவை: பரிந்துரை ஈடுபாடு, வேலை ஈடுபாடு மற்றும் அதிக ஈடுபாடு.

வகை 1: பரிந்துரை ஈடுபாடு: இது பாரம்பரிய கட்டுப்பாட்டு மாதிரியிலிருந்து ஒரு சிறிய மாற்றத்தை குறிக்கிறது. முறையான ஆலோசனை திட்டங்கள் அல்லது தரமான வட்டங்கள் மூலம் யோசனைகளை வழங்க ஊழியர்கள் ஊக்குவிக்கப்படுகிறார்கள். அவர்கள் பரிந்துரைகளை மட்டுமே வழங்க முடியும், பரிந்துரைகளை ஏற்றுக்கொள்வதற்கும், செயல்படுத்துவதற்கும் நிர்வாகத்திற்கே அதிகாரம் உள்ளது.

வகை 2: வேலை ஈடுபாடு: இந்த வகை அதிகாரமளிப்பில், ஊழியர்கள் பல்வேறு திறன்களைப் பயன்படுத்துவதற்காக வேலைகள் மறுவடிவமைப்பு செய்யப்படுகின்றன. ஊழியர்கள் தங்கள் பணிகள் குறிப்பிடத்தக்கவை என்று நம்புகிறார்கள், வேலையை எவ்வாறு செய்வது என்று தீர்மானிப்பதில் அவர்களுக்கு கணிசமான சுதந்திரம் உள்ளது, அவர்களின் செயல்திறனைப் பற்றி அவர்கள் போதுமான கருத்துக்களைப் பெறுகிறார்கள், மேலும் ஒவ்வொருவரும் அடையாளம் காணப்பட்ட முழுப் பணியையும் கையாளுகிறார்கள்.

எவ்வாறாயினும், அதிகாரமளித்தல் என்பது வேலை ஈடுபாடு, ஆளுமை, நிறுவன அமைப்பு, அதிகார விநியோகம் மற்றும் வெகுமதிகள் ஒதுக்கீடு தொடர்பான முக்கிய முடிவுகளை உள்ளடக்காது. இவை உயர் நிர்வாகத்தின் தனிச்சிறப்பாக இருக்கின்றன.

வகை 3: உயர் ஈடுபாடு: உயர் ஈடுபாடு நிறுவனங்கள் தங்களது மிகக் கீழ்மட்ட ஊழியர்களுக்கு அவர்கள் எவ்வாறு தங்கள் வேலைகளைச் செய்கின்றனர் அல்லது அவர்களின் குழு எவ்வளவு திறம்பட செயல்படுகின்றது என்பதில் மட்டுமல்லாமல், மொத்த நிறுவனத்தின் செயல்திறனிலும் ஈடுபாட்டின் உணர்வைத் தருகின்றனர். வணிக செயல்திறனின் அனைத்து அம்சங்களை பற்றிய தகவல்களையும் நிறுவனம் முழுவதும் பகிரப்படுகின்றன.



படம் எண் 5.9 பணியாளர் அதிகாரத்தின் வகைகள்

குழு-வேலை, சிக்கலைத் தீர்ப்பது மற்றும் மேலாண்மை முடிவுகளில் பங்கேற்பதில் ஊழியர்கள் விரிவான திறன்களை வளர்த்துக் கொள்கிறார்கள். அதிக ஈடுபாடு கொண்ட நிறுவனங்கள் பெரும்பாலும் தங்கள் பணியாளர்களை ஊக்குவிக்க லாபப் பகிர்வு மற்றும் பணியாளர் பங்கு விருப்பத் திட்டங்களை (ESOP) பயன்படுத்துகின்றன.

பணியாளர் அதிகாரம் - பரிமாணங்கள்

ஊழியர்களின் அதிகாரமளித்தல் பின்வரும் நான்கு பரிமாணங்களால் குறிக்கப்படுகிறது:

(i) சுயநிர்ணய உரிமை: அதிகாரம் பெற்ற ஊழியர்கள் சுயநிர்ணய உணர்வைக் கொண்டுள்ளனர், அதில் தங்களுக்கு சுதந்திரம் இருப்பதாகவும், அவர்களின் பணி நடவடிக்கைகள் குறித்து விவேகம் இருப்பதாகவும் உணர்கிறார்கள்.

அவர்களின் பணிகள், முறைகள் மற்றும் வேகம் குறித்து அவர்களுக்கு அக்கறை உள்ளது.

(ii) **அர்த்தமுள்ள தன்மை:** அதிகாரம் பெற்ற ஊழியர்கள் தங்கள் வேலையில் அர்த்தத்தை உணர்கிறார்கள். அவர்கள் தங்கள் வேலையைப் பற்றி கவலைப்படுகிறார்கள், அவர்கள் எதைச் செய்தாலும் அது நிறுவனத்துக்கு முக்கியம் என்று நம்புகிறார்கள். அவர்களின் வேலை அவர்களின் கோட்பாடுகளுக்கு பொருந்துகிறது.

(iii) **தகுதி:** அதிகாரம் பெற்ற ஊழியர்கள் தங்கள் வேலைகளை திறமையாகச் செய்வதற்கான திறன்களைப் பெற்றிருக்கிறார்கள். வளர்ந்து வரும் சவால்களை எதிர்கொள்வதில் ஊழியர்களின் திறன்கள் மிகப்பெரிய பலமாக இருக்கின்றன.

(iv) **தாக்கத்தின் உணர்வு:** அதிகாரம் பெற்ற ஊழியர்கள் தங்களை நிறுவனமயமாக்கலில் பெரும் பங்கேற்பாளர்களாகக் கருதுகின்றனர், மேலும் நிறுவனத்தின் முக்கியமான நிர்வாக மற்றும் செயல்பாட்டு முடிவுகளில் தங்களுக்கு செல்வாக்கு இருப்பதாக நம்புகிறார்கள்.

பணியாளர் அதிகாரம் - அணுகுமுறைகள்

அதிகாரமளிக்கும் கூறுகளில் வேலை நிலைமை மீதான கட்டுப்பாடு, தன்னிறைவு, நோக்கம், நம்பிக்கை ஆகியவற்றின் மீதான கட்டுப்பாடு அடங்கும்.

1. **வேலை நிலைமை மீதான கட்டுப்பாடு:** நிறுவனங்கள்களில் உள்ள ஊழியர்கள் ஒருவரின் உடனடி பணி நிலைமைக்கு கட்டுப்பாட்டைக் கொண்டிருக்க வேண்டும். ஒரு ஊழியர் தனது கடமைகளை நிறைவேற்றுவார் என்று எதிர்பார்க்கப்படும் சூழ்நிலையைப் புரிந்து கொள்ள இது மிகவும் அவசியம்.

2. **தன்னிறைவு அல்லது திறன்:** ஒதுக்கப்பட்ட பணியை வெற்றிகரமாகச் செய்ய ஊழியர் திறன் பெற்றவராக இருக்க வேண்டும். பணியாளர் தனது செயல்திறனில் நம்பிக்கை வைத்திருக்க வேண்டும். அவர்கள் தங்கள் திறன்களை நம்பும் வரையில் முடிவுகளை எடுக்கும் பொறுப்பை அவர் ஏற்கக்கூடாது.

3. **நோக்கம்:** அதிகாரம் பெற்ற ஊழியர் தனக்கு ஒதுக்கப்பட்ட பணியின் முக்கியத்துவத்தை உணர வேண்டும். அவர் தனக்கான பணியின் மதிப்பை மட்டுமல்ல, நிறுவனத்தைப் பற்றியும் அறிந்திருக்க வேண்டும். ஒவ்வொரு

பணியாளரும் தனது பணி பெரிய விஷயங்களுக்கு எவ்வாறு பொருந்துகிறது என்பதை அறிந்திருக்க வேண்டும்.

4. நம்பிக்கை: நிறுவனங்களின் செயல்திறன் சம்மந்தமாக எடுக்கப்பட வேண்டிய முடிவின் தாக்கத்தை ஊழியர்கள் தெளிவாக புரிந்து கொள்ள வேண்டும். ஊழியர்கள் தங்கள் நடத்தை முக்கியமான விளைவுகளை ஏற்படுத்தியிருப்பதை உணரும்போது இதன் தாக்கம் உணரப்படுகிறது.

வேலை வாழ்க்கையின் தரம்

எந்தவொரு நிறுவனத்தின் வெற்றியும், அது எவ்வாறு பணியாளர்களை ஈர்க்கிறது, ஊக்குவிக்கிறது மற்றும் அதன் பணியாளர்களைத் தக்க வைத்துக் கொள்கிறது என்பதைப் பொறுத்தே இருக்கிறது. இன்றைய நிறுவனங்கள் அதிக நெகிழ்வுத்தன்மையுடன் இருக்கிறது, இதனால் அவர்கள் தங்கள் பணியாளர்களை வளர்த்துக் கொள்ளவும், அவர்களின் உறுதிப்பாட்டை அனுபவிக்கவும் தயாராக உள்ளனர்.

உழைக்கும் வாழ்க்கையின் தரம் என்பது வேலை திருப்தி, ஊதியத்தில் திருப்தி மற்றும் பணி சகாக்களுடனான உறவுகள் போன்ற வேலை அடிப்படையிலான காரணிகளை மட்டுமல்லாமல் அனைத்தையும் ஒன்றிணைக்கும் ஒரு கூட்டு கருத்துருவாக பார்க்கப்படுகிறது. இது வாழ்க்கை திருப்தி மற்றும் நல்வாழ்வின் பொதுவான உணர்வுகளில் பரவலாக கவனம் செலுத்துகிறது.

1970களின் முற்பகுதியில் வேலை வாழ்க்கையின் தரம் என்ற சொல் புழக்கத்துக்கு வந்தது. தற்போது பணி நிறுவனங்களில் வேலை வாழ்க்கையின் தரம் என்பது முக்கியமான பணி அம்சமாக பார்க்கப்படுகிறது. தொழில்கள் மற்றும் நிறுவனங்களில் பணிபுரியும் பல ஊழியர்களுக்கு வேலை வாழ்க்கை தரத்தை அடைவது முக்கிய நோக்கமாகும். வேலை வாழ்க்கையின் தரம் லாலர் (2007) என்பவரால் வரையறுக்கப்படுகிறது, “பணியில் உள்ள ஊழியர்களின் உடல் மற்றும் மன நலனைப் பற்றிய அவர்களின் உணர்வுகளே, வேலை வாழ்க்கை தரம் எனப்படுகிறது”.

வேலை- வாழ்க்கை தரத்தை நிர்ணயிக்கும் காரணிகள்:

வேலை வாழ்க்கையின் தரம் நான்கு காரணிகளால் விளக்கப்படலாம். அவை:

1. வேலை வாழ்க்கை சமநிலை: நியாயமான வேலை நேரம், வேலை-வாழ்க்கை சூழ்நிலை, பணிச்சூழலியல், உடல் மற்றும் மன பாதிப்புகள் இல்லாமை, பணியிடத்திற்கும் வீட்டிற்கும் இடையிலான தூரம் ஆகியவை இதில் அடங்கும்.

2. சமூக காரணிகள்: சமூகத்தில் பணியின் முக்கியத்துவம், நிறுவனத்தில் சமூக ஒருங்கிணைப்பு, பணியில் சமூக வலைப்பின்னல்கள், பணியாளர்களை மதித்தல், நிறுவனத்தில் சுயமரியாதை உணர்வு, நல்ல சகாக்கள் ஆகியவை இதில் அடங்கும்.

வேலை வாழ்க்கையின் தரத்தை நிர்ணயிக்கும் காரணிகள்			
வேலை வாழ்க்கை சமநிலை	பொருளாதார காரணிகள்	சமூக காரணிகள்	வேலை உள்ளடக்கம்

படம் எண் 5.10 வேலை வாழ்க்கையின் தரத்தை நிர்ணயிக்கும் காரணிகள்

3. பொருளாதார காரணிகள்: சம்பளம், சுகாதார சேவை, காப்பீடு, ஓய்வு பலன்கள், வேலை பாதுகாப்பு ஆகியவை இதில் அடங்கும்.

4. வேலை உள்ளடக்கம்: குழு வேலை, சுதந்திரம், அர்த்தமுள்ள வேலை, சவாலான வேலை, பணியில் உரிமை உணர்வு, பணியில் படைப்பாற்றலின் தேவை, வளர்ச்சி வாய்ப்பு ஆகியவை இதில் அடங்கும்.

மேற்கண்ட வெளிப்பாடுகளிலிருந்து, நாம் இரண்டு முடிவுகளுக்கு வரலாம்.

(i) வேலை வாழ்க்கையின் தரம் என்பது பல பரிமாணக் கருத்து.

(ii) இது பல பரிமாண இயல்பு என்பதனால் இதை துல்லியமாக வரையறுக்கவும் அளவிடவும் முடியாது.

பணி வாழ்க்கை தரத்தின் நோக்கங்கள்

- தனிப்பட்ட உற்பத்தித்திறன், பொறுப்புக்கூறல் மற்றும் ஈடுபாடு ஆகியவற்றை அதிகரிக்க.
- சிறந்த குழுப்பணி மற்றும் தகவல்தொடர்பு.
- ஊழியர்களின் மன உறுதியை மேம்படுத்துவதற்காக.

- நிறுவன அழுத்தத்தை குறைக்க.
- வேலையில் மற்றும் வெளியே உறவுகளை மேம்படுத்த.
- பாதுகாப்பு பணி நிலைமைகளை மேம்படுத்த.
- போதுமான மனித வள மேம்பாட்டு திட்டங்களை வழங்குதல்.
- பணியாளர் திருப்தியை மேம்படுத்த.
- பணியிட கற்றலை வலுப்படுத்த.
- நடந்துகொண்டிருக்கும் மாற்றத்தை சிறப்பாக நிர்வகிக்க.

வேலை - வாழ்க்கை தரத்தின் கூறுகள்

1. **பணிச்சூழல்:** வேலை செய்யும் சூழல் என்பது ஒருவர் பணிபுரியும் இடம். இது ஒரு சமூக மற்றும் தொழில்முறை சூழலாகும், இதில் ஊழியர்கள் பல நபர்களுடன் தொடர்பு கொள்ள வேண்டும், மேலும் ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட வழிகளில் ஒருங்கிணைந்து பணியாற்ற வேண்டும். பாதுகாப்பான மற்றும் நல்ல பணி நிலைமைகள், ஆரோக்கியம், சேவைகளின் தொடர்ச்சி ஆகியவை தொழிலாளர் மேலாண்மை உறவுகளை மேம்படுத்துகிறது. ஒரு ஆரோக்கியமான தொழிலாளர் அதிக உற்பத்தித்திறனை தருவார். நிறுவனத்தில் பணிச்சூழல் நன்றாக இருந்தால் ஊழியர்கள் மகிழ்ச்சியுடனும், நம்பிக்கையுடனும் செயலாற்றக்கூடும். இது பாதுகாப்பான வேலை சூழ்நிலைகள் மற்றும் நியாயமான வேலை நேரங்களை தீர்மானித்தல், சுற்றுச்சூழலை ஊக்குவித்தல், வேலை செய்யும் நிலை, தனிப்பட்ட கவனிப்புக்கான நேரம், சுய வளர்ச்சிக்கான ஆதரவு, வேலை தொடர்பான தகவல் மற்றும் வேலையின் வேகம் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியது.

2. **வேலை திருப்தி:** வேலை திருப்தி என்பது ஊழியர்கள் தங்கள் வேலையைப் பார்க்கும் சாதகமான அல்லது சாதகமற்ற தன்மையாகும். பணி சுயாட்சி, பணி வகை, அடையாளம், பணி முக்கியத்துவம் மற்றும் கருத்து போன்ற ஆக்கபூர்வமான நடத்தை சார்ந்தகூறுகள் நிறைந்த வேலைகள் ஊழியர்களின் திருப்திக்கு பங்களிக்கின்றன. வேலை திருப்தியில் வேலையில் ஆறுதல், வேலை பாதுகாப்பு, உற்பத்தித்திறன், தொழிற்சங்க செயல்பாடு, இணக்கமான திருப்தி, சம்பளம், நியாயமான வேலை சுழற்சி, வேலை சுதந்திரம் ஆகியவை அடங்கும்.

3. வளர்ச்சி மற்றும் முன்னேற்றத்திற்கான வாய்ப்புகள்: நிறுவனங்களில் உள் வளர்ச்சி, மேம்பாட்டு வாய்ப்புகள் ஆகியவை வேலை வாழ்கை திறனை பாதிக்கும் மிக முக்கியமான காரணிகள். தொழில் வளர்ச்சிக்கு நிறுவனங்கள் எவ்வாறு உதவுகின்றன என்பதையும், ஊழியர்களை ஆதரிப்பதற்கான கொள்கைகள், நிறுவனத்தின் உத்திகள், வளர்ச்சி மற்றும் முன்னேற்றத்திற்கான வாய்ப்புகளையும் இது குறிக்கின்றன.

4. போதுமான மற்றும் நியாயமான இழப்பீடு: இழப்பீடுகள், வெகுமதிகள் ஆகியவை ஊழியர்களுக்கு ஊக்கம் அளிக்கின்றன. மேலும் இது ஊழியர்களிடையே கடினமாக உழைப்பதற்கும் நிறுவன மற்றும் தனிப்பட்ட இலக்குகளை அடைவதற்கும் போட்டிகளை உருவாக்குகிறது. ஊழியர்களின் பொருளாதார நலன்கள் அவர்களை வேலைக்குத் தூண்டுகின்றன. மேலும் பணியாளர் திருப்தி என்பது வழங்கப்படும் இழப்பீட்டைப் பொறுத்தது. செய்யப்பட்ட வேலை, தனிப்பட்ட திறன்கள், மேற்கொள்ளப்பட்ட பொறுப்புகள், செயல்திறன் மற்றும் சாதனைகள் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் ஊதியம் நிர்ணயிக்கப்பட வேண்டும். நியாயமான இழப்பீடு, பொறுப்பை அடிப்படையாகக் கொண்ட ஊதியம், செயல்திறன் அடிப்படையிலான சம்பளம், நியாயமான பதவி உயர்வு, நல்ல வேலைக்கான வெகுமதிகள் போன்ற காரணிகளும் இதில் அடங்கும்.

5. உணர்ச்சி நுண்ணறிவு: உணர்ச்சி நுண்ணறிவு என்பது முக்கியமான கூறுகளில் ஒன்று. இதனால் பல நிர்வாக சிக்கல்கள் தீர்க்கப்படும். நிறுவன இலக்குகளை அடைவதில் ஊழியர்கள் தங்கள் உணர்ச்சி நுண்ணறிவைப் பயன்படுத்தினால், அவர்களுக்கும் அவர்களுடைய சகாக்களுக்கும் ஒரு இனிமையான சூழலை ஏற்படுத்திக் கொடுக்கும். ஊழியர்களின் வேலை-வாழ்க்கை தரத்தில் உணர்ச்சி நுண்ணறிவின் தாக்கத்தை அளவிடும்போது பின்வரும் காரணிகளைக் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும்; அவை கருத்து, சொந்த உணர்ச்சியை நிர்வகித்தல், சுயமாக உணர்ச்சிகளை கட்டுப்படுத்துதல், மதிப்பீடு மற்றும் வெளிப்பாடு, மற்றவர்களின் உணர்ச்சிகளை மதிப்பீடு செய்தல் மற்றும் அங்கீகரித்தல், செயல்திறனை எளிதாக்குவதற்கு உணர்ச்சிகளைப் பயன்படுத்துதல் மற்றும் சுயத்தில் உணர்ச்சிகளைக் கட்டுப்படுத்துதல் ஆகியவை அடங்கும்.

6. நிறுவன ஈடுபாடு: நிறுவன ஈடுபாடு என்பது நிறுவனத்துடன் தனிநபர் கொண்டுள்ள உளவியல் இணைப்பாகும். நிறுவன அர்ப்பணிப்பானது ஊழியர்கள் தங்கள் நிறுவனங்களில் உணரும் ஈடுபாடுநிலை பற்றிய தகவல்களை வழங்குகிறது. எனவே நிறுவன ஈடுபாடு ஊழியர்களின் நிறுவன செயல்திறனில் சாதகமான தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறது என்பதை வெளிப்படுத்தும் பல ஆய்வுகள் உள்ளன.

7. நிறுவன கலாச்சாரம்: நிறுவன கலாச்சாரம் என்பது பண்புகளின் தொகுப்பாகும். அதுவே நிறுவன காலநிலை என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் கோட்பாடுகள், பார்வை, விதிமுறைகள் போன்றவற்றின் ஒரு பகுதியாக இருக்கும் மக்களின் கூட்டு நடத்தை ஆகும். ஊக்குவிப்பு வாய்ப்புகள், பதவி உயர்வு மற்றும் வெகுமதி மதிப்பீட்டு அளவுகோல்கள் ஒரு நிறுவனத்தின் நேரடி கட்டுப்பாட்டின் கீழ் அதன் கொள்கைகளுக்கு உட்பட்டன. முடிவெடுப்பதில் ஈடுபாடு, பிற துறையின் ஒத்துழைப்பு, ஊதியக் கொள்கைகளின் சீரான தன்மை, பாலின பாகுபாடு, தகவல் தொடர்பு, கருத்துகள் மற்றும் பரிந்துரை, வேலை செய்வதில் பெருமை ஆகியவை இதில் அடங்கும்.

8. உறவு மற்றும் ஒத்துழைப்பு: உறவு மற்றும் ஒத்துழைப்பு என்பது நிர்வாகத்திற்கும் பணியாளர்களுக்கும் இடையிலான ஒரு தகவல்தொடர்பு ஆகும், இது பணியிட முடிவு, மோதல்கள் மற்றும் சிக்கல்களைத் தீர்க்கும். தனிப்பட்ட உறவுகளின் தன்மை வேலை வாழ்க்கையின் தரத்தின் ஒரு முக்கிய பரிமாணமாகிறது. தொழிலாளர்களை அவர்களது இனம், பாலினம், உடல் தோற்றம் போன்றவற்றின் மூலம் கருத்தில் கொள்ளாமல், வேலை தொடர்பான பண்புகள், மற்றும் திறன்களை அடிப்படையாகக் கொண்டு செயல்படுவது அவசியமாகும். சக ஊழியர்களுடனான உறவு, வேலை தேவை மன அழுத்தம், உடனடி மேலதிக உறவு, நிர்வாகத்தினர் இடையிலான உறவு, துணை ஆணையாளர்களுடனான உறவு ஆகியவை இதில் அடங்கும்.

9. வேலை பாதுகாப்பு: ஊழியர்கள் வேலைவாய்ப்பின் ஸ்திரத்தன்மையை விரும்புகிறார்கள், விசித்திரமான தனிப்பட்ட கொள்கைகளுக்கு பலியாகி, முதலாளிகளின் தயவில் இருக்க விரும்புவதில்லை. வேலையில் பாதுகாப்பின்மை என்பது ஊழியர்களுக்கு கவலை அளிக்கும் மற்றொரு காரணியாகும். நிரந்தர வேலைவாய்ப்பு ஊழியர்களுக்கு பாதுகாப்பை

வழங்குகிறது மற்றும் அவர்களின் வேலை வாழ்கை தரத்தையும் மேம்படுத்துகிறது.

வேலை வாழ்க்கையின் தரத்தை அளவிடுதல்

ரிச்சர்ட் வால்டன் என்ற அமெரிக்க பேராசிரியர், வேலை-வாழ்க்கை தரம் என்ற கருத்தை வளர்ப்பதில் முக்கிய பங்கு வகித்தார். வேலை வாழ்க்கையின் தரத்தை அளவிட அவர் முன்மொழிந்த எட்டு காரணிகள் உலகெங்கிலும் பணியை எளிதாக்கியுள்ளன. அவை பின்வருமாறு:

1. போதுமான மற்றும் நியாயமான இழப்பீடு
2. பாதுகாப்பான மற்றும் ஆரோக்கியமான வேலை நிலைமைகள்
3. மனித திறன்களை வளர்ப்பதற்கான வாய்ப்பு
4. தொழில் வளர்ச்சிக்கான வாய்ப்பு
5. பணியாளர்களில் சமூக ஒருங்கிணைப்பு
6. அரசியலமைப்பு
7. வேலை மற்றும் வாழ்க்கைத் தரம்
8. பொருந்துமை

மகிழ்ச்சியான மற்றும் ஆரோக்கியமான பணியாளர்கள் நிறுவனத்திற்கு அதிக வருவாயைக் கொடுப்பர், நல்ல முடிவுகளை எடுப்பர் மேலும் நிறுவன இலக்கிற்கு சாதகமாக பங்களிப்பர். ஒரு நிறுவனம் வேலை வாழ்க்கையின் சிறந்த தரத்தை தருகிறது என்பதற்கு சான்று, அது இளம் மற்றும் புதிய திறமைகளை ஈர்ப்பதிலும், நிறுவனத்தில் உள்ள அனுபவம் வாய்ந்த திறமைகளையும் தக்க வைத்துக் கொள்வதிலும் பிரதிபலிக்கிறது. வேலை வாழ்க்கையின் தரம் என்பது ஊழியர்களின் வேலை நேரம், வேலையின் தரம், மற்றும் ஊழியர்களின் ஒத்துழைப்பு போன்றவற்றை பாதிக்கும். அனைத்து ஊழியர்களும் தங்கள் உச்ச ஆற்றலில் இயங்குவதை உறுதிசெய்யவும், மன அழுத்தம் மற்றும் சிரமத்திலிருந்து விடுபடவும் பணி வாழ்க்கை சமநிலையை திறம்பட பராமரிக்க வேண்டும். எனவே, நிறுவனங்கள் தங்கள் தொழிலாளர்கள் மீது கவனம் செலுத்துவதும், அவர்களின் பணி வாழ்க்கைத் தரத்தை மேம்படுத்துவதும் அவர்களின் முக்கிய பொறுப்பாகும். இதன் மூலம், தொழிலாளர்கள் உற்பத்தித்திறன் குறைதல், வேளைக்கு வராமலிருத்தல் மற்றும் வேலையை ராஜினாமா செய்வது ஆகியவற்றை தடுக்க முடியும்.

மாணவர் செயல்முறை "வேலை திருப்தி என்பது ஒருவருடைய அணுகுமுறையுடன் தொடர்புடையது". இந்த அறிக்கையை உங்கள் வாதங்களால் நியாயப்படுத்துக.

நிகழ்வு ஆய்வு

ஒரு திரைச்சீலை தயாரிப்பு நிறுவனம் சுமார் 80 தையல்காரர்களைக் கொண்டு செயல்பட்டு வந்தது. தையல்காரர்கள் அனைவரும், ஒரு பெரிய அறையில் ஒன்றாக வேலை செய்து வந்தார்கள். அவர்களின் பணி பெரும்பாலும் ஆர்டர்களைக் செயல்படுத்துவதாக இருந்தது. இதில் தேவையான பரிமாணங்களுக்கு துணியை வெட்டுவது மற்றும் வடிவமைப்பின்படி தையல் செய்வது ஆகியவை அடங்கும். ஒரு ஊழியர் வேலையைக் கற்றுக்கொண்டவுடன், அது வழக்கமாகிவிடும். எனவே, சில ஊழியர்கள் இந்த வேலையை மனரீதியாக சவாலாகக் காண்கின்றனர்.

பல திரைச்சீலை நிறுவனங்கள் தங்களது தையல்காரர்கள் சிக்கல்களைக் கொண்டிருப்பதை உணர்ந்து, நிர்வாகம், பணியாளர்களிடம் அதிக திருப்தியையும் உந்துதலையும் பராமரிக்கும் உத்தியை கையாண்டது. ஊழியர்களுக்கு மணிநேர விகிதங்களை விட மாத சம்பளம் வழங்கப்பட்டது, மேலும் நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த இலாபத்தின் அடிப்படையில் ஒவ்வொரு ஆண்டின் இறுதியிலும் போனஸை உள்ளடக்கிய ஊதியம் வழங்கப்பட்டது, அது அந்த பகுதியில் இருக்கும் மற்ற நிறுவனங்களைக்காட்டிலும் 10% அதிகமாகும்; இது போல் பிற நிறுவனங்களை விட பணியாளர் நலன்கள் சிறந்தவையாகவும் பணிச்சூழல் இனிமையாகவும் இருந்தது. சிறந்த பணிச்சூழல், போதுமான வெளிச்சம், நிர்வாகத்தினருக்கும் ஊழியர்களுக்குமிடையே நட்பு மற்றும் முறைசாரா உறவுகளை ஊக்குவித்தல் போன்ற நல்ல வேலைக் கலாச்சாரம் நிலவியது. இதனால் ஊழியர்கள் தங்கள் பணியில் அதிக திருப்தியுடன் இருப்பதாக ஆய்வுகள் காட்டின. வேலை ஓரளவு வழக்கமானதாக இருந்தாலும், ஊழியர்கள் தங்கள் இழப்பீடு, மேற்பார்வை,

பணியாளர் சலுகைகள் மற்றும் அவர்களின் வேலை வாய்ப்புக்கான பிற முக்கிய அம்சங்கள் திருப்திகரமாக இருப்பதாக கருதினர்.

ஊழியர்களின் திருப்திக்கு சாதகமான நிலை இருந்தபோதிலும், இரண்டு சிக்கல்கள் இருந்தன - மந்தநிலை மற்றும் ஊதியத்துடன் கூடிய அதிக விடுப்புகள், மேலாளர்களைப் பாதித்தன. இந்த பிரச்சினைகள் குறித்து நிர்வாகத்தினார் ஏராளமான ஊழியர்களுக்கு ஆலோசனை வழங்கியுள்ளனர் மற்றும் சில சமயங்களில் சாத்தியமான ஒழுங்கு நடவடிக்கை குறித்தும் எச்சரித்துள்ளனர், ஆனாலும் பிரச்சினை நீடித்தது.

மேலாளர்கள் தையல்காரர்களின் முழு குழுவையும் சந்தித்து, வருகை குறைபாடு மற்றும் தாமதமாக வருதல் காரணமாக தேவையற்ற முறையில் அதிக எண்ணிக்கையிலான ஊழியர்கள் தேவைப்படுகிறார்கள், இது வெளிப்படையாக இலாபத்தையும் ஆண்டு இறுதி போனஸையும் குறைக்கிறது என்று எடுத்துரைத்தனர். மேலாளர்கள் ஊழியருக்கு நிறுவனத்தின் விசுவாசத்தையும், அச்சமற்ற உணர்வையும் காட்டுமாறு கேட்டுக்கொண்டனர். ஆனாலும் சிக்கல் நீடித்தது.

வழக்கு கேள்விகள்

1. நிர்வாகத்தின் முறையீடுகளுக்கு ஊழியர்கள் ஏன் ஒத்துழைக்கவில்லை?
2. இந்த வழக்கில் சம்பந்தப்பட்ட உந்துதல் காரணிகளை பகுப்பாய்வு செய்யுங்கள்.
3. நீங்கள் இந்த நிறுவனத்தின் மேலதிகாரி எனில் இந்த பிரச்சினையை எவ்வாறு தீர்ப்பீர்கள்?

மாதிரி வினா

1. கலாச்சாரத்தின் பண்புகளை பட்டியலிடுக.
2. கலாச்சாரத்தின் செயல்பாடுகள் யாவை?
3. கலாச்சாரங்கள் எவ்வாறு உருவாக்கப்படுகின்றன?
4. கலாச்சாரங்களை பராமரிப்பது எப்படி? விளக்குக.
5. சமூகமயமாக்கலின் மூன்று நிலைகளை விளக்குக.

6. ஒரு நேர்மறையான மற்றும் நெறிமுறை காலநிலையில் கலாச்சாரத்தின் தாக்கத்தை விவரி.
7. நெறிமுறை நிறுவன கலாச்சாரத்தை எவ்வாறு உருவாக்குவது மற்றும் பராமரிப்பது?
8. வாடிக்கையாளர் பொறுப்பு கலாச்சாரத்தை விளக்குக.
9. நிறுவன மாற்றத்தின் காரணிகளை பட்டியலிடுக.
10. நிறுவன மாற்றத்தின் செயல்முறையை விளக்கவும்.
11. நிறுவன மாற்றத்திற்கான எதிர்ப்புகளை விளக்கவும்.
12. நிறுவன மாற்றத்திற்கான எதிர்ப்பைக் கடக்கும் வழிகளை விவரிக்கவும்.
13. பணியாளர் அதிகாரத்தின் வகைகளை பட்டியலிடுக.
14. பணியாளர் அதிகாரத்தின் பரிமாணங்களை விளக்கவும்.
15. பணியாளர் அதிகாரத்தின் அணுகுமுறைகளை விவரிக்கவும்.
16. வேலை வாழ்க்கை தரத்தை நிர்ணயிக்கும் காரணிகளை விளக்குக.
17. வேலை-வாழ்க்கை தரத்தின் கூறுகளை விளக்குக.
18. வேலை வாழ்க்கை தரத்தை அளவிடும் முறையை விவரிக்கவும்.

குறிப்புரை

1. Aswathappa, K. (2012). *Organisational Behavioue*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
2. R.Schermerhorn, J., G.Hunt, J., & N.Osborn, R. (2002). *Organisational Behavior*. United States: Wiley.
3. Stephen, R. (2016). *Organizational Behavior*. Pearson Education.

Editors' Profile

Dr W G Prasanna Kumar

Dr. W. G. Prasanna Kumar, PhD in Education with basic degree in Social Work and Master's Degrees in Sociology, Public Administration and Political Science has professional education in Environmental Economics, Public Relations, Communication and Training and Development. Presently Chairman, Mahatma Gandhi National Council of Rural Education (MGNCRE) under the Ministry of Human Resource Development, in Government of India strives to promote resilient rural India through Higher Education interventions. The national initiative of reviving Mahatma Gandhi's ideas of NaiTalim, spearheaded by him, has met unprecedented success at both national and state levels. The primary objective of this initiative is to promote Gandhiji's ideas on Experiential Learning, NaiTalim, Work Education and Community Engagement, and mainstreaming them in School Education and Teacher Education Curriculum & Pedagogy. As Professor and Head Centre for Climate Education and Disaster Management in Dr MCR HRD Institute, conducted several capacity building and action research programmes in climate education, disaster management and crowd management. He has handled many regional, national and international environmental education programmes and events including UN CoP11 to Convention on Biological Diversity and Media Information Management on Environmental Issues.

He was Director in National Green Corps in the State Government for over 11 years and Senior Social Scientist in State Pollution Control Board for 6 years. Conducted various curriculum and non- curriculum related training programmes in environmental education. He was a Resource Person for AP Judicial Academy, AP Police Academy, AP Forest Academy, EPTRI, Commissionerate of Higher Education and Intermediate Education, State Council for Educational Research and Training and National Council for Educational Research and Training New Delhi, CCRT, Bharathiya Vidyapeet University Pune, CPR Environmental Education Centre Chennai and Centre for Environment Education Ahmedabad. Dr W G Prasanna Kumar was trained in Community Consultation for Developmental Projects in EPA Victoria Australia in 1997 trained as State Chief Information Officer by IIM Ahmedabad and MCRHRDI Government of Andhra Pradesh in 2004 and trained in Environmental Education and Waste Management Technique by JICA, Japan in 2011. He was awarded Best State Nodal Officer of National Green Corps Award from Centre for Science and Environment, New Delhi, 2008, Jal Mithra Award from Earthwatch Institute of India and Water Aid New Delhi, 2014 and Certificate of Commendation for the services in UN Conference of Parties to Convention for Biodiversity conducted at Hyderabad from 1-20 October 2012 by the Government of Andhra Pradesh 2012.

Dr K N Rekha

Dr K N Rekha, is a PhD Graduate from IIT Madras. She has 14 years of experience in training and education Industry. She works at Mahatma Gandhi National Council of Rural Education (MGNCRE), Hyderabad as Senior Faculty. She is involved in curriculum development on Rural Management and Waste Management. Prior to this, she worked as a researcher at Indian School of Business, Hyderabad, a short stint at Centre for Organisation Development (COD), Hyderabad. She has co-authored a book on "Introduction to Mentoring", written book chapters, peer reviewed research papers, book reviews, Case studies, and caselets in the area of HR/OB. She also presented papers in various national and international conferences. Her research areas include Mentoring, Leadership, Change Management, and Coaching. She was also invited as a guest speaker at prominent institutions like IIT Hyderabad.

Author Profile

Dr.S.Pavithra

Dr.S.Pavithra possesses a Doctoral degree in Management with Human Resource Management as her domain of specialization from Anna University Regional Centre, Coimbatore. She has Five years of teaching experience, wherein she is serving as a Guest Faculty in Bharathiar School of Management and Entrepreneur Development (BSMED), Bharathiar University, Coimbatore for the past four years. She is a recipient of Research Fellowship Award from Indian Council of Social Science Research, ICSSR New Delhi. She has authored five books and contributed in one edited chapter. She has been authoring considerable number of research articles in various journals of National and International repute. She has also actively participated and presented papers in the Conferences and Seminars organized at National and International Levels. She also possesses very strong managerial, interpersonal and organizational skills. She has served as a resource person for delivering lectures on various topics. Her teaching and research interests include the areas of Entrepreneurship, Social Media Marketing, and Women Studies.



Mahatma Gandhi National Council of Rural Education

Department of Higher Education
Ministry of Education, Government of India



040 - 2321 2120

