



## அழகப்பா பல்கலைக்கழகம்

தேசியத் தர நிர்ணயக் குழுவின் மூன்றாம் சுற்றுத் தர மதிப்பீட்டில் A+(CGPA: 3.64) தகுதியும்  
மனிதவள மேம்பாட்டு அமைகச்சகம் - பல்கலைக்கழக மானியக்குழுவின் முதல் தரப்  
பல்கலைக்கழகம் மற்றும் தன்னாட்சித் தகுதியும் பெற்றது



காரைக்குடி – 630 003

## தொலைநிலைக்கல்வி இயக்ககம்

## முதுநிலை வணிக நிர்வாகம்

பருவம் – II

317 25

## மனித வள மேலாண்மை

**Authors:**

**PG Aquinas**, *Professor and Dean, Aloysius Institute of Business Administration, St. Aloysius College, Mangalore*  
Units: (1.0-1.6, 2.3-2.5, 3.0-3.3, 3.5-3.8, 4, 5.3-5.3.4, 6, 7.3-7.5, 8, 9.0-9.2.3, 10, 11, 12.0-12.2, 13.3-13.5, 14)

**R.S. Dwivedi**, *Ex-Chairman and Dean, Faculty of Commerce and Management, Kurukshetra University, Haryana*  
Units: (1.7, 2.0-2.2, 3.4, 5.0-5.2.3, 7.0-7.2, 9.3)

**Prof S C Srivastava**, *Secretary General of the National Labour Law Association*  
Units: (12.3-12.5, 13.0-13.2, 13.6)

**Vikas® Publishing House:** Units (1.8-1.12, 2.6-2.10, 3.9-3.13, 5.4-5.8, 7.6-7.10, 9.4-9.8, 12.6-12.11, 13.7-13.11)

"The copyright shall be vested with Alagappa University"

All rights reserved. No part of this publication which is material protected by this copyright notice may be reproduced or transmitted or utilized or stored in any form or by any means now known or hereinafter invented, electronic, digital or mechanical, including photocopying, scanning, recording or by any information storage or retrieval system, without prior written permission from the Alagappa University, Karaikudi, Tamil Nadu.

Information contained in this book has been published by VIKAS® Publishing House Pvt. Ltd. and has been obtained by its Authors from sources believed to be reliable and are correct to the best of their knowledge. However, the Alagappa University, Publisher and its Authors shall in no event be liable for any errors, omissions or damages arising out of use of this information and specifically disclaim any implied warranties or merchantability or fitness for any particular use.



VIKAS®

Vikas® is the registered trademark of Vikas® Publishing House Pvt. Ltd.

VIKAS® PUBLISHING HOUSE PVT. LTD.

E-28, Sector-8, Noida - 201301 (UP)

Phone: 0120-4078900 • Fax: 0120-4078999

Regd. Office: 7361, Ravindra Mansion, Ram Nagar, New Delhi 110 055

• Website: [www.vikaspublishing.com](http://www.vikaspublishing.com) • Email: [helpline@vikaspublishing.com](mailto:helpline@vikaspublishing.com)

**Work Order No. AU/DDE/DE1-291/Preparation and Printing of Course Materials/2018 Dated 19.11.2018 Copies - 500**

# பல்கலைக்கழகப் பாடத்திட்டம் – பாடப்பகுப்பு அட்டவணை

## மனித வள மேலாண்மை

பல்கலைக்கழகப்பாடத்திட்டம்

பாடப்பகுப்பு

### பகுதி – I: மனிதவள மேலாண்மையின் அடிப்படைகள்

அலகு 1: மனித வள மேலாண்மையின் அறிமுகம்: கருத்து, வரையறை, நோக்கங்கள், மனித வளங்களின் தன்மை மற்றும் நோக்கம் – மனித வளங்களின் பணிகள் – மனித வள மேலாண்மையின் பரிணாம வளர்ச்சி – மேலாண்மையில் மனித வள செயல்பாட்டின் பங்கு மற்றும் அமைப்பு – மனித வள மேலாண்மையில் சவால்கள்.

அலகு 1: மனித வள மேலாண்மையின் அறிமுகம்  
(பக்கங்கள் 1–28)

அலகு 2: மனித வள மேலாண்மையின் அணுகுமுறைகள்: மனித வள மேலாண்மையின் நிலைகள் - மனித காரணியின் முக்கியத்துவம் – HRM மாதிரிகள் – HR துறையின் பாத்திரங்கள் மற்றும் பொறுப்புகள்.

அலகு 2: மனித வள மேலாண்மையின் அணுகுமுறைகள்  
(பக்கங்கள் 29–44)

அலகு 3: மனிதவள திட்டமிடல்: பணியாளர் கொள்கை – சிறப்பியல்புகள் – மனித வள மேலாளரின் பங்குகள் – மனித வள கொள்கைகள் – தேவை, நோக்கம் மற்றும் செயல்முறை.

அலகு 3: மனிதவள திட்டமிடல்:  
பணியாளர் கொள்கை  
(பக்கங்கள் 45–69)

அலகு 4: ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தெரிவு செயல்முறை: வேலைவாய்ப்பு திட்டமிடல் மற்றும் முன்கணிப்பு – உட்புறத்திற்கு எதிராக வெளிப்புற தேர்வு, உள்நாட்டுக்கு எதிராக உலகளாவிய தேர்வு ஆதாரங்கள். விண்ணப்ப படிவங்களை உருவாக்குதல் மற்றும் பயன்படுத்துதல் – IT மற்றும் இணையத்தில் ஆட்சேர்ப்பு செய்தல்.

அலகு 4: ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தெரிவு செயல்முறை  
(பக்கங்கள் 70–92)

### பகுதி – II: ஆட்சேர்ப்பு & தேர்வு

அலகு 5: பணியாளர் சோதனை மற்றும் தேர்வு: தேர்வு செயல்முறை, அடிப்படை சோதனை வகைகள், வேலை மாதிரிகள் மற்றும் ஒப்புருவாக்கம், தேர்வு உத்திகள், நேர்காணல், பொதுவான நேர்காணல் தவறுகள், சிறு வணிக பயன்பாடுகள், கணினி-உதவி பெறும் நேர்காணல்.

அலகு 5: ஆட்சேர்ப்பு & தேர்வு  
(பக்கங்கள் 93–104)

அலகு 6: பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடு: ஒருமுனைப்படுத்தல் மற்றும் பயிற்சி: ஊழியர்களை ஒருமுனைப்படுத்தல், பயிற்சி செயல்முறை, கணினி மூலம் பயிற்சி, தேவை மதிப்பீடு, பணியாளர்கள் மற்றும் மேற்பார்வையாளர்களுக்கான பயிற்சி முறைகள்.

அலகு 6: பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடு  
(பக்கங்கள் 105–124)

அலகு 7: செயல் மேம்பாடு: தேவை மற்றும் திட்டங்கள் – மனித வள மேலாண்மையில் கணினி பயன்பாடுகள் – மனித வள கணக்கியல் மற்றும் தணிக்கை – வேலை மற்றும் வேலை அல்லாத மேம்பாட்டு உத்திகள், ஒரு பொறுப்பு நிறுவனத்தை உருவாக்குவதற்கு HR ஐப் பயன்படுத்துதல்.

அலகு 7: செயல் மேம்பாடு  
(பக்கங்கள் 125–145)

அலகு 8: ஊழியர் இழப்பீடு – ஊதியங்கள் மற்றும் சம்பள நிர்வாகம் – ஊக்கத்தொகை – பங்கு ஊதியம் – மற்றும் பணியாளர் நலன்கள், சுகாதார மற்றும் சமூக பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள்.

அலகு 8: ஊழியர் இழப்பீடு  
ஊழியர் இழப்பீடு  
(பக்கங்கள் 146–164)

### பகுதி – III: ஊழியர்களின் மதிப்பீடுகள்

அலகு 9: பணியாளர் நியமனம்: ஊழியர்களின் தேவைகள் மற்றும் சிக்கல்கள் – பல்வேறு தக்கவைத்தல் முறைகள் – முறைமைகள் மற்றும் பணியாளர் நிறுத்திவைத்தல் கட்டுப்பாடு செயல்முறையின் முக்கியத்துவம். – வேலை மாற்றத்தின் தாக்கம் – உற்பத்தி மற்றும் சேவைகள் தொழிற்துறைக்கான வேலைவாய்ப்பு தக்கவைப்பு உத்திகள்.

அலகு 9: பணியாளர் நியமனம்  
(பக்கங்கள் 165–173)

அலகு 10: மதிப்பீடு மற்றும் செயல்திறனை மேம்படுத்துதல் – செயல்திறன் மதிப்பீட்டு திட்டங்கள் – செயல்திறன் மதிப்பீடு முறைகள் – வேலை மதிப்பீடு – இழப்பீட்டை நிர்வகித்தல் – ஊக்க முறைகள் – சிக்கல்கள் மற்றும் தீர்வுகள் – மற்றும் MBO அணுகுமுறை – மதிப்பீடு நேர்காணல் – நடைமுறையில் செயல்திறன் மதிப்பீடு.

அலகு 11: தொழில் வாழ்க்கையை நிர்வகித்தல் – தொழில் திட்டமிடல் மற்றும் மேம்பாடு – உழைப்பு சமநிலை மற்றும் வேலை மதிப்பீட்டு முறைமைகள் – வேலை மதிப்பீட்டு அமைப்பு – பதவி உயர்வு -குறைகள் – மற்றும் மாற்றங்களைக் கையாளுதல் – தொழிலாளி தேய்வு: காரணங்கள் மற்றும் விளைவுகள்.

#### பகுதி – IV: மதிப்பீடு மற்றும் தொழிற்சங்கங்கள்

அலகு 12: ஊழியர் நலன், தனிமை மற்றும் பாதுகாப்பு: நலன் மற்றும் பாதுகாப்பு மற்றும் வீபத்து தடுப்பு – பிரித்தெடுத்தல் – பணியாளர் குறைபாடுகள் மற்றும் அவற்றின் குறைப்பு – தொழில்துறை உறவுகள் – சட்டரீதியான நன்மைகள் மற்றும் சட்டப்பூர்வமற்ற (தன்னார்வ) நன்மைகள் – காப்புறுதி நன்மைகள் – ஓய்வு நன்மைகள் – பணியாளர்களின் பொறுப்புடைமைகளை கட்டியெழுப்புவதற்கான ஏனைய நலத்திட்டங்கள்.

அலகு 13: தொழில்துறை உறவுகள் மற்றும் கூட்டுப் பேரம்: தொழிற்சங்கங்கள் – கூட்டுப் பேரம் – ஒழுங்குமுறை நிர்வாகம் – குறைகளை கையாளுதல் – நிர்வாகத்தில் பணிநீக்கங்கள் மற்றும் தொழிலாளர்களின் பங்கேற்பு.

அலகு 14: மனித வள தகவல் அமைப்பு – பணியாளர் பதிவுகள் / அறிக்கைகள் மற்றும் பணியாளர்கள் மீது மின்-பதிவு – பணியாளர் ஆராய்ச்சி மற்றும் பணியாளர் தணிக்கை – நோக்கங்கள் – தன்மை மற்றும் முக்கியத்துவம்.

அலகு 10: மதிப்பீடு மற்றும் செயல்திறனை மேம்படுத்துதல் (பக்கங்கள் **174–204**)

அலகு 11: தொழில் வாழ்க்கையை நிர்வகித்தல் (பக்கங்கள் **205–226**)

அலகு 12: ஊழியர் நலன், தனிமை மற்றும் பாதுகாப்பு (பக்கங்கள் **227–253**)

அலகு 13: தொழில்துறை உறவுகள் மற்றும் கூட்டுப் பேரம் (பக்கங்கள் **254–269**)

அலகு 14: மனித வள தகவல் அமைப்பு (பக்கங்கள் **270–286**)

# உள்ளடக்கம்

தலைப்பு

பக். எண்

முன்னுரை

xi

பகுதி – I: மனிதவள மேலாண்மையின் அடிப்படைகள்

அலகு 1 அறிமுகம் மனித வள மேலாண்மை

1–28

- 1.0 முன்னுரை
- 1.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 1.2 கொள்கை மற்றும் வரையறை
- 1.3 மனித வளங்களின் நோக்கம், தன்மை மற்றும் குறிக்கோள்கள்
  - 1.3.1 தன்மை மற்றும் நோக்கம்
- 1.4 மனித வளங்களின் பணிகள்
- 1.5 மனித வள மேலாண்மையின் பரிணாம வளர்ச்சி
- 1.6 மேலாண்மையில் மனித வள செயல்பாட்டின் பங்கு மற்றும் அமைப்பு
- 1.7 மனித வள மேலாண்மையில் சவால்கள்
- 1.8 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 1.9 சுருக்கம்
- 1.10 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 1.11 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 1.12 மேலும் படிக்க

அலகு 2 மனித வள மேலாண்மையின் அணுகுமுறைகள்

29–44

- 2.0 முன்னுரை
- 2.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 2.2 மனிதவள மேலாண்மையின் நிலைகள்
- 2.3 மனித காரணியின் முக்கியத்துவம்
  - 2.3.1 HRM இன் போட்டி சவால்கள்
- 2.4 HRM மாதிரிகள்
- 2.5 HR துறையின் பாத்திரங்கள் மற்றும் பொறுப்புகள்
- 2.6 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 2.7 சுருக்கம்
- 2.8 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 2.9 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 2.10 மேலும் படிக்க

அலகு 3 மனித வளம் திட்டமிடல்

45–69

- 3.0 முன்னுரை
- 3.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 3.2 பணியாளர் கொள்கை: சிறப்பியல்புகள்
  - 3.2.1 மனித வள கொள்கைகள்: தேவை மற்றும் நோக்கம்
  - 3.2.2 HR கொள்கையை பாதிக்கும் காரணிகள்
  - 3.2.4 HR கொள்கையின் நன்மைகள் லட்சியங்கள்
  - 3.2.5 HR கொள்கையின் லட்சியங்கள்

- 3.3 HR கொள்கை செயல்முறை
- 3.4 மனித வள மேலாளரின் பங்குகள்
- 3.5 வேலை பகுப்பாய்வு
  - 3.5.1 நோக்கம் மற்றும் வேலை பகுப்பாய்வின் பயன்கள்
  - 3.5.2 வேலை பகுப்பாய்வின் உள்ளடக்கங்கள்
  - 3.5.3 வேலை பகுப்பாய்வுத் தரவை சேகரிக்கும் முறைகள்
- 3.6 வேலை விவரம்
  - 3.6.1 வேலை விவரங்களின் பயன்கள்
  - 3.6.2 வேலை விவரங்களின் கூறுகள் அல்லது பொருளடக்கம்
  - 3.6.3 வேலை விவரம் எழுதுதல்
  - 3.6.4 வேலை விவர வரம்புகள்
- 3.7 வேலை விவரக்குறிப்பு
- 3.8 வாரிசு திட்டமிடல்
  - 3.8.1 வாரிசு திட்டமிடலின் நோக்கங்கள்
- 3.9 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 3.10 சுருக்கம்
- 3.11 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 3.12 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 3.13 மேலும் படிக்க

#### அலகு 4 ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் செயல்முறை தேர்வு முறை

70–92

- 4.0 முன்னுரை
- 4.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 4.2 வேலைவாய்ப்பு திட்டமிடல் மற்றும் முன்கணிப்பு
  - 4.2.1 ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு
  - 4.2.2 முன்கணிப்பு
- 4.3 ஆதாரங்கள் தேர்வு: உட்புறத்திற்கு எதிராக வெளிப்புற தேர்வு, உள்நாட்டுக்கு எதிராக உலகளாவிய தேர்வு ஆதாரங்கள்
- 4.4 IT மற்றும் இணையத்தில் ஆட்சேர்ப்பு செய்தல்
- 4.5 தேர்வு செயல்முறை
- 4.6 பணியாளர் பணியிடத்தை உருவாக்குதல்
- 4.7 விண்ணப்ப படிவங்களை உருவாக்குதல் மற்றும் பயன்படுத்துதல்
- 4.8 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 4.9 சுருக்கம்
- 4.10 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 4.11 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 4.12 மேலும் படிக்க

#### பகுதி – II: ஆட்சேர்ப்பு & தேர்வு

#### அலகு 5 பணியாளர் சோதனை மற்றும் தேர்வு

93–104

- 5.0 அறிமுகம்
- 5.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 5.2 தேர்வு செயல்முறை: ஒரு கண்ணோட்டம்
  - 5.2.1 தேர்வு உத்திகள்
  - 5.2.2 அடிப்படை சோதனை கருத்துக்கள் மற்றும் வகைகள்
  - 5.2.3 வேலை மாதிரிகள் மற்றும் ஒப்புருவாக்கம்
- 5.3 நேர்காணல்: ஒரு கண்ணோட்டம்

- 5.3.1 பொதுவான நேர்காணல் தவறுகள்
- 5.3.2 பயனுள்ள நேர்காணலை வடிவமைத்தல் மற்றும் நடத்துதல்
- 5.3.3 கணினி-உதவி பெறும் நேர்காணல்
- 5.3.4 சிறு வணிக பயன்பாடுகள்
- 5.4 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 5.5 சுருக்கம்
- 5.6 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 5.7 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 5.8 மேலும் படிக்க

## அலகு 6 பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடு

105–124

- 6.0 முன்னுரை
- 6.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 6.2 ஒருமுனைப்படுத்தல் மற்றும் பயிற்சி: ஊழியர்களை ஒருமுனைப்படுத்தல்
  - 6.2.1 ஒருமுனைப்படுத்தலின் தேவைகள்
  - 6.2.3 ஒருமுனைப்படுத்தலின் நடைமுறைகள்
- 6.3 பயிற்சி செயல்முறை
  - 6.3.1 பகுப்பாய்வு தேவை
  - 6.3.2 பயிற்சி நுட்பங்கள்
  - 6.3.3 சிறப்பு நோக்க பயிற்சி
  - 6.3.4 தேவை மதிப்பீடு
- 6.4 பணியாளர்கள் மற்றும் மேற்பார்வையாளர்களுக்கான பயிற்சி முறைகள்.
- 6.5 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 6.6 சுருக்கம்
- 6.7 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 6.8 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 6.9 மேலும் படிக்க

## அலகு 7 செயல் மேம்பாடு

125–145

- 7.0 முன்னுரை
- 7.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 7.2 நிர்வாக மேம்பாடு: தேவை மற்றும் திட்டங்கள்
- 7.3 மனித வள மேலாண்மையில் கணினி பயன்பாடுகள்
- 7.4 மனித வள கணக்கியல் மற்றும் தணிக்கை
- 7.5 வேலை மற்றும் வேலை அல்லாத மேம்பாட்டு உத்திகள், ஒரு பொறுப்பு நிறுவனத்தை உருவாக்குவதற்கு HRஐப் பயன்படுத்துதல்
- 7.6 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 7.7 சுருக்கம்
- 7.8 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 7.9 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 7.10 மேலும் படிக்க

## அலகு 8 ஊழியர் இழப்பீடு

146–164

- 8.0 முன்னுரை
- 8.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 8.2 ஊதியங்கள் மற்றும் சம்பள நிர்வாகம்
  - 8.2.2 ஊதியம் மற்றும் சம்பள கட்டமைப்பு மற்றும் நிர்வாகத்தை பாதிக்கும் காரணிகள்.
  - 8.2.3 ஊதியம் மற்றும் சம்பள நிர்வாகம் பற்றிய கொள்கை

- 8.2.4 ஊக்கத்தொகை
- 8.2.5 பங்கு ஊதியம்
- 8.3. உபரிச் சலுகைகள், நெகிழ்வுத்தன்மை அமைப்புகள் மற்றும் பணியாளர் நலன்கள்
  - 8.3.1 உபரிச் சலுகைகளின் சிறப்பம்சங்கள்
  - 8.3.2 உபரிச் சலுகைகள் மற்றும் சேவைத் திட்டங்களின் நோக்கங்கள்
  - 8.3.3 உபரிச் சலுகைகள் பற்றிய கோட்பாடுகள்
  - 8.3.4 முக்கிய உபரிச் சலுகைகள்
- 8.4 சுகாதார மற்றும் சமூக பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள்
- 8.5 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 8.6 சுருக்கம்
- 8.7 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 8.8 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 8.9 மேலும் படிக்க

### பகுதி – III: ஊழியர் மதிப்பாராய்தல்

#### அலகு 9 பணியாளர் தக்கவைத்தல்

165–173

- 9.0 முன்னுரை
- 9.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 9.2 ஊழியர்களின் தேவைகள் மற்றும் சிக்கல்கள்
  - 9.2.1 பல்வேறு தக்கவைத்தல் முறைகள்
  - 9.2.2 முறைமைகள் மற்றும் பணியாளர் நிறுத்திவைத்தல் கட்டுப்பாடு செயல்முறையின் முக்கியத்துவம்.
  - 9.2.3 வேலை மாற்றத்தின் தாக்கம்
- 9.3 உற்பத்தி மற்றும் சேவைகள் தொழிற்துறைக்கான வேலைவாய்ப்பு தக்கவைப்பு உத்திகள்.
- 9.4 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 9.5 சுருக்கம்
- 9.6 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 9.7 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 9.8 மேலும் படிக்க

#### அலகு 10 துல்லியமான செயல்திறன் மற்றும் மேம்படுத்துதல் செயல்திறன்

174–204

- 10.0 முன்னுரை
- 10.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 10.2 செயல்திறன் மதிப்பீட்டு திட்டங்கள்
  - 10.2.1 செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான நோக்கங்கள்
  - 10.2.2 செயல்திறன் மதிப்பீடுகளின் பயன்கள்
  - 10.2.3 நடைமுறையில் செயல்திறன் மதிப்பீடு
  - 10.2.4 செயல்திறன் மதிப்பீடு தேவை
  - 10.2.5 செயல்திறன் மதிப்பீடு செயல்முறை
- 10.3 செயல்திறன் மதிப்பீடு முறைகள் மற்றும் MBO அணுகுமுறை
- 10.4 சிக்கல்கள் மற்றும் தீர்வுகள்
- 10.5 மதிப்பீடு நேர்காணல்
- 10.6 இழப்பீட்டை நிர்வகித்தல்
  - 10.6.1 வேலை மதிப்பீடு
  - 10.6.2 வேலை மதிப்பீட்டின் நோக்கங்கள்
  - 10.6.3 வேலை மதிப்பீட்டுக் கோட்பாடுகள்
  - 10.6.4 ஊக்க முறைகள்



- 10.7 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 10.8 சுருக்கம்
- 10.9 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 10.10 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 10.11 மேலும் படிக்க

அலகு 11 தொழில் கையாளுதல்

205–226

- 11.0 முன்னுரை
- 11.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 11.2 தொழில் திட்டமிடல் மற்றும் மேம்பாடு
- 11.3 உழைப்பு சமநிலை மற்றும் வேலை மதிப்பீட்டு முறைமைகள்
  - 11.3.1 வேலை மதிப்பீட்டு அமைப்பு
- 11.4 பதவி உயர்வு, குறைகள் மற்றும் இடமாற்றங்களைக் கையாளுதல்.
- 11.5 தொழிலாளி தேய்வு: காரணங்கள் மற்றும் விளைவுகள்.
- 11.6 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 11.7 சுருக்கம்
- 11.8 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 11.9 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 11.10 மேலும் படிக்க

பகுதி – IV மதிப்பீடு மற்றும் மீட்டிங் வர்த்தக சங்கம்

அலகு 12 ஊழியர் நலன், தனிமை மற்றும் பாதுகாப்பு

227–253

- 12.0 முன்னுரை
- 12.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 12.2 நலன் மற்றும் பாதுகாப்பு மற்றும் விபத்து தடுப்பு
- 12.3 பிரித்தெடுத்தல்
- 12.4 பணியாளர் குறைபாடுகள் மற்றும் அவற்றின் குறைப்பு
- 12.5 தொழில்துறை உறவுகள்
- 12.6 சட்டரீதியான நன்மைகள் மற்றும் சட்டப்பூர்வமற்ற (தன்னார்வ) நன்மைகள்
  - 12.6.1 காப்புறுதி நன்மைகள்
  - 12.6.2 ஓய்வு நன்மைகள்
  - 12.6.3 பணியாளர்களின் பொறுப்புடைமைகளை கட்டியெழுப்புவதற்கான ஏனைய நலத்திட்டங்கள்.
- 12.7 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 12.8 சுருக்கம்
- 12.9 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 12.10 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 12.11 மேலும் படிக்க

அலகு 13 தொழில்துறை உறவுகள் மற்றும் கூட்டுப் பேரம்

254–269

- 13.0 முன்னுரை
- 13.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 13.2 தொழிற்சங்கங்கள்
- 13.3 கூட்டுப் பேரம்
- 13.4 ஒழுங்குமுறை நிர்வாகம்
- 13.5 குறைகளை கையாளுதல்
- 13.6 நிர்வாகத்தில் பணிநீக்கங்கள் மற்றும் தொழிலாளர்களின் பங்கேற்பு.

- 13.7 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 13.8 சுருக்கம்
- 13.9 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 13.10 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 13.11 மேலும் படிக்க

அலகு 14    மனித வளம் தகவல் அமைப்பு

**270–286**

- 14.0 முன்னுரை
- 14.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 14.2 மனித வள தகவல் அமைப்பு: ஒரு கண்ணோட்டம்
  - 14.2.1 தேவை, நோக்கம் மற்றும் HRIS இன் நன்மைகள்
- 14.3 பணியாளர் பதிவுகள் / அறிக்கைகள் மற்றும் பணியாளர்கள் மீது மின்-பதிவு
  - 14.3.1 பணியாளர் ஆராய்ச்சி மற்றும் பணியாளர் தணிக்கை: நோக்கங்கள், தன்மை மற்றும் முக்கியத்துவம்.
- 14.4 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 14.5 சுருக்கம்
- 14.6 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 14.7 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 14.8 மேலும் படிக்க

## முன்னுரை

மனிதவள மேலாண்மை என்பது, ஒரு நிறுவனத்தில் மக்களை நிர்வகிப்பதில் உள்ள செயல்முறைகளின் விளக்கம் என்று வெறுமனே விளக்கலாம்.

மனித வள மேலாண்மை, பல ஆண்டுகளாக தமது தொழிலாளர்களின் அதிக முன்னேற்றத்தினை மேம்படுத்தி தெளிவூட்டு பெற்ற தொழில் வழங்குனர்களால், ஒரு ஆய்வின் ஒழுங்கு முறை பரிமாணத்ததால் உருவாக்கப்பட்டது. 19 மற்றும் 20ம் நூற்றாண்டுகளில் மனித வள மேலாண்மை ஒரு தொழிலாக உருவெடுத்தது. சமூக நலன்புரி வல்லுனர்களுடன் கூடவே பல வகையான பணியாள வல்லுனர்கள் 1960 களின் பின்னர் குறிப்பிடத்தக்க வகையில் தெளிவாக இருந்தனர். சில நிறுவனங்கள் தொழிலாளர் நல துறைகளை வெளிப்படுத்துவதோடு, தொழிற்சங்கங்கள்இ ஊழியர்களின் முறைப்பாடுகளுக்கு விடையளிக்க மட்டுமன்றி, வேலை நிலைமைகள் மற்றும் ஊதியக் கொள்கைகளை கண்காணிக்கவும் நடவடிக்கை எடுக்க வேண்டும். ஏனையவர்கள் சம்பள விகிதங்களை காலம், இயக்க ஆய்வுகள் மற்றும் ஒப்புயர்வு அடிப்படையில் வேலை செய்யும் பணிகளைக் கொண்டு அமைத்துக் கொள்ள கூலி எழுத்தர்களை பணியமர்த்தப்பட்டன பணியமர்த்தினர். இந்த சிறப்புப் பணியாளர்களின் நடவடிக்கைகள் பெரிய துறைகளாகப் பிரிக்கப்பட்டன. இப்படித்தான் நவீன மனிதவள மேலாண்மைத் துறைகள் பிறந்தன.

இந்த நூல், மனிதவள மேலாண்மை பதினான்கு அலகுகளாகப் பிரிக்கப்பட்டுள்ளது. சுய-அறிவை வைத்து இந்நூல் எழுதப்பட்டுள்ளது ஒவ்வொரு அலகும், தலைப்புக்கான ஒரு அறிமுகத்துடன் தொடங்கும் முறை அல்லது சிம் வடிவில், அதன் நோக்கத்தின் சுருக்கங்கள் உள்ளன. இந்த விரிவான உள்ளடக்கம் பின்னர் ஒரு எளிய மற்றும் ஒழுங்குபடுத்தப்பட்ட முறையில் விவரிக்கப்பட்டது, உங்கள் முன்னேற்ற கேள்விகளை சரிபார்த்து, அதில் உள்ள தலைப்புகள் பற்றிய புரிதலை சோதிக்க வேண்டும். முக்கிய வார்த்தைகளின் பட்டியல், சுய மதிப்பீட்டுக் கேள்விகள் மற்றும் உடற்பயிற்சிகளின் தொகுப்பு, மேலும் வாசிப்புக்கள் ஆகியவை ஒவ்வொரு அலகின் இறுதியிலும் சிறப்பான மறுதயாரிப்புக்காக வழங்கப்படுகின்றன.



## அலகு 1 அறிமுகம் மனித வள மேலாண்மை

குறிப்புகள்

### அமைப்பு

- 1.0 முன்னுரை
- 1.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 1.2 கருத்து மற்றும் வரையறை
- 1.3 மனிதவள மேலாண்மையின் குறிக்கோள், பண்புகள் மற்றும் நோக்கங்கள்
  - 1.3.1 பண்புகள் மற்றும் நோக்கங்கள்
- 1.4 மனிதவள மேலாண்மையின் செயல்பாடுகள்.
- 1.5 மனிதவள மேலாண்மையின் பரிணாமங்கள்
- 1.6 நிறுவனத்தில் மனிதவள செயல்பாட்டின் பங்கு மற்றும் கட்டமைப்பு.
- 1.7 மனிதவள மேலாண்மை சவால்கள்
- 1.8 உங்கள் முன்னேற்றத்தை சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 1.9 சுருக்கம்
- 1.10 முக்கிய கருத்துபடிமங்கள்
- 1.11 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 1.12 மேலும் படிக்க

### 1.0 முன்னுரை

மனிதவள மேலாண்மை (HRM), ஒரு நிறுவனத்தின் மேலாண்மையில் 'மக்கள்' தொடர்பான பரிணாமத்துடன் உள்ளது. இந்த காலப்பகுதி பெருகிய முறையில் நிறுவனங்களில் உள்ள மக்களின் மேலாண்மை தொடர்பான தத்துவங்கள், கொள்கைகள், நடைமுறைகள் மற்றும் பழக்கங்களைக் குறிக்க பயன்படுத்தப்படுகிறது. ஒவ்வொரு நிறுவனமும் மக்களை உருவாக்கி, அவர்களின் சேவைகளை பெற்று, அவற்றின் திறன்களை வளர்த்து, அதிக செயல்திறன்மிக்க செயல்களுக்கு அவர்களை ஊக்குவிப்பதோடு, நிறுவனத்திற்கு தங்கள் உறுதிப்பாட்டைத் தொடர்ந்து பராமரிக்கத் தொடரவும் நிறுவன நோக்கங்களை அடைவதற்கும் அவசியமானதாக உள்ளது. அந்த அமைப்புகள் எளிதில் பெறக்கூடிய, அபிவிருத்தி செய்யக்கூடிய, ஊக்குவிக்கக்கூடிய சிறந்த பணியாளர்களாக மட்டுமில்லாமல் திறம்பட மற்றும் செயல்திறன் கொண்டவர்களாக வைத்திருக்கும். பயனற்ற அல்லது செயல்திறனற்றவைகளாக உள்ள அமைப்புகள் மந்தமான நிலைமையில் வணிகத்தை விட்டு வெளியேறும் நிலைக்கு தள்ளப்படுகின்றன. இதனால் மனித வளங்கள், நிறுவனங்களை உருவாக்கி, அவர்களை மேலாண்மை செய்கிறது. மனித வளங்கள் புறக்கணிக்கப்பட்டாலோ அல்லது தவறாக நடத்தப்பட்டாலோ,

நிறுவனமானது நன்றாக இருக்காது மற்றும் விருத்தியடையாது. இந்த அலகு மனித வள மேலாண்மை அடிப்படை கருத்துக்கள் பற்றி விவாதிக்கின்றது.

## 1.1 அலகின் நோக்கங்கள்

இந்த அலகை படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்:

- மனித வள மேலாண்மையின் இயல்பு மற்றும் நோக்கம் பற்றி அறிய முடியும்
- மனித வள மேம்பாட்டின் செயல்பாடுகளை விவாதிக்க முடியும்.
- நிறுவனங்களில் மனித வளத்தின் செயல்பாடு மற்றும் கட்டமைப்பை விவரிக்க முடியும்.
- மனித வள மேலாண்மை சவால்களை விளக்க முடியும்.

## 1.2 உட்கருத்து மற்றும் வரையறை

மனித வள மேலாண்மை எனப்படுவது பணியாளர்களை நிர்வகிப்பது, நிறுவனம் வரையறுத்த வழிகளில் திட்ட இலக்குகளை அடைந்து வெற்றியடைய செய்வது பற்றி கூறுவது ஆகும். மனித வள மேலாண்மையில், தொழிலாளர் மிக முக்கியமான உற்பத்தி காரணி ஆகும். நிறுவனங்கள் தங்கள் பணியாளர்கள் எவ்வாறு முக்கியத்துவம் வாய்ந்தவர்கள் என்பதையும் ஆட்குறைப்பு, பயிற்சி, வெகுமதி, ஊக்குவித்தல் மற்றும் ஒழுங்கு செய்தல் ஆகியவற்றையும் இதன் வழியே தான் தெரிந்து கொள்கின்றன.

பணியாளர்களை நிர்வகிக்கும் அணுகுமுறைக்கு மூன்று பிரதான கொள்கைகள் உள்ளன, இவை பின்வருமாறு:

- (i) ஒரு நிறுவனத்திற்கு பணியாளர்களே மிக முக்கியமான வளமாக கருதப்படுகிறார்கள். அவர்களை சரியாக நிர்வகிப்பது வெற்றியை அடைவதற்கான சிறந்த வழியாகும்.
- (ii) மனித வள கொள்கைகள் இத்தகைய வகையில் அமைய வேண்டும் என்று ஊழியர்கள் அமைப்புரீதியான திட்டங்களை நிறைவேற்ற பங்களிக்க வேண்டும்.
- (iii) நிறுவனத்தின் ககலாச்சாரமானது, அனைத்து ஊழியர்களுக்கும் மதிப்புமிக்கதாகவும், நிறுவன இலக்குகளை நிறைவேற்றுவதற்கு வேலை செய்ய வேண்டும் என்பதையும் உணரும் வகையில் இருத்தல் வேண்டும்.

தற்போதைய நாட்களில், இந்த நிறுவனங்களின் மீது மிகவும் அர்ப்பணிப்புடன் கூடிய ஒரு பணியாளர்களை உருவாக்குவது, புதிய திறன்களை விரைவாக கற்றுக்கொள்வதில் ஆர்வம் உடையவர்களை கண்டெடுப்பது புதிய வேலைகளை எடுத்துக் கொள்வது இது போன்ற பணியாளர்களை தேர்வு செய்தல் ஆகியவை மனித வள மேலாண்மையின் முக்கியமான இலக்குகளில் ஒன்றாகும்.

இப்போது அந்த பாடத்தில் உள்ள சில முன்னணி வல்லுனர்களிடமிருந்து மனித வள மேலாண்மை பற்றிய இலக்கணங்களைப் பார்ப்போம்.

இவன்செவிச் மற்றும் க்ளுயெக் கருத்துப்படி, 'ஒரு அமைப்புரீதியான மற்றும் தனிப்பட்ட இலக்குகளை அடைவதற்கு, மக்கள் (ஊழியர்கள்) மிகவும் பயனுள்ள வகையில் பயன்படுத்துவதற்கு வசதி கொண்ட நிறுவனங்களில் நடத்தப்படும் பணியே மனித வள மேலாண்மை ஆகும்'.

'ஒரு நிறுவனத்தின் மனித வளத்தை வழங்குவதற்கான மற்றும் ஒருங்கிணைப்பதற்காக வடிவமைக்கப்பட்ட செயல்களை, மனித வள மேலாண்மை சூழ்ந்துள்ளது' என்று பையார்ஸ் மற்றும் ரூ கூறுகின்றனர்.

டேல் யோடர் கருத்துப்படி, 'மனித வளத்தை நிர்வகிப்பவர்கள் தனிநபர் மற்றும் குழு இலக்குகளை அடைவதற்கு பங்கேற்பாளர்கள் முற்படும் ஒரு அமைப்பு என்று பார்க்கப்படுகிறது.'

ஃபளிப்போ அவர்களின் கருத்துப்படி, 'மனித வள மேலாண்மை எனப்படுவது திட்டமிடுதல், ஒருங்கிணைத்தல், மேற்பார்வை செய்தல், ஒழுங்குபடுத்துதல் மற்றும் கொள்முதலை கட்டுப்படுத்துதல், மனித வளங்களை பராமரித்தல், அவற்றின் மறுவற்பத்தியும் தனிநபர் மற்றும் அமைப்புரீதியான சமூக நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதும் ஆகும்'.

இந்த வரையறைகள் அனைத்தும், சரியான பணியாளர்களை தேர்ந்தெடுத்து அவர்களின் வளர்ச்சிக்கு உதவி செய்து, அவர்கள் மூலம் நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கு பங்களிக்க செய்வதையே கூறுகின்றது.

#### உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. மனித வள மேலாண்மையின் மிக முக்கியமான உற்பத்தி காரணி எது?
2. பணியாளர்களை நிர்வகிக்கும் அணுகுமுறைக்கு எத்தனை கோட்பாடுகள் உள்ளன?

### 1.3 மனிதவள மேலாண்மையின் குறிக்கோள், குணநலன்கள் மற்றும் பண்புகள்.

நோக்கங்கள் ஒரு நிறுவனத்தின் நிர்ணயிக்கப்பட்ட இலக்குங்களாகும்.

#### நோக்கங்கள்

பணியாளர்கள் நோக்கங்களை அடைய சிறந்த முறையில் பணியாற்ற வேண்டும். ஒவ்வொரு நிறுவனமும், சில நோக்கங்களை கொண்டுள்ளன. அதில் ஒவ்வொரு பாகமும் நோக்கங்களை அடைவதற்கு நேரடியாகவோ மறைமுகமாகவோ பங்களிக்கவேண்டும். நோக்கங்கள் ஒரு நிறுவனத்தின் பண்பை தீர்மானிக்கின்றன, மேலும் பணியாளர்களிடையே தன்னார்வ ஒத்துழைப்பு மற்றும் ஒருங்கிணைப்புக்கு அடிப்படையாக சேவை செய்கின்றன. நோக்கங்கள் மதிப்புக்குறித்தல் அல்லது செயல்திறனை மதிப்பிடுவதன் தரநிலைகளையும் வழங்குகின்றன. மனிதவள மேலாண்மையின் பிரதான நோக்கம், நீண்ட காலமாக உறவுகளின் சிறப்பியல்புகளை கொண்டுள்ள சந்தேகங்களுக்கும் குரோதத்தையும் ஒட்டி, பொதுப் பணியில் இணை செயற்பாட்டை பதிலீடு செய்வதன் மூலம் அவர்களின் ஒதுக்கப்பட்ட கடமைகளின் செயல்திறனை

## குறிப்புகள்

ஊக்குவிப்பதாகும். ஊழியர்களுக்கும் முதலாளிகளுக்கும் இடையில் இந்திய பணியாளர் மேலாண்மை நிறுவனத்தின் கருத்துப்படி, 'பணியாளர் மேலாண்மை (மனிதவள மேலாண்மை) திறமையையும் நீதியையும் அடைவதற்கான நோக்கத்தை கொண்டுள்ளது, இவை இரண்டும் ஒன்றுக்கொன்று இல்லாமல் வெற்றிகரமாக தொடரப்பட முடியாது. ஒரு திறமையான அமைப்பை உருவாக்கி வளர்த்தெடுக்க அது முயல்கிறது. ஒரு நிறுவனம், அதன் வெற்றிக்கு தமது சொந்த சிறந்த பங்களிப்பை, ஒரு தனி நபர் என்ற முறையில், ஒரு தொழிலாளர் குழுவின் உறுப்பினராக ஆக்குவதற்கு ஒரு நிறுவனத்தினை உருவாக்கச் செய்கிறது. வேலை செய்யும் அனைவருக்கும் நியாயமான விதிமுறைகள் மற்றும் பணிநிலைமைகள் மற்றும் திருப்தியான பணி ஆகியவற்றை வழங்க முயல்கிறது.' குறிக்கோள்கள் பணியாளர்களின் செயல்திறனை மறுஆய்வு செய்ய மதிப்பெண்கள் வழங்குகின்றன. பணியிடத்தில் ஊழியர்களின் செயல்திறனை வெளிக்கொணர வேண்டியது மனிதவள மேலாண்மையின் முதன்மையான நோக்கமாகும்.

மனிதவள மேலாண்மையின் இன் முக்கிய நோக்கங்களை இப்போது பார்ப்போம்:

- நிறுவனத்தின் செயல்பாட்டை மேம்படுத்த வேண்டும் சிறந்த ஊழியர்களின் மன உறுதியை தட்டியெழுப்புவதன் மூலம் இது முடிகின்றது. மேலும் இது திறமையான தனிநபர் மற்றும் குழு செயல்திறனுக்கு வழிவகுக்கிறது.
- சிறந்த சேவையை அளிக், நிறுவனமானது எல்லாவற்றையும் செய்யும் என்ற நம்பிக்கையை அனைவருக்கும் வழங்குவதற்கு.
- நிறுவன இலக்குகளை அடைய உதவும் திறனையும் உந்துதலையும் கொண்ட தொழிலாளர்களை உருவாக்குவதற்கும் பயன்படுத்துவதற்கும்.
- நல்ல சம்பளம், ஊக்கத்தொகை, பணியாளர் நலன்கள், அந்தஸ்து, அங்கீகாரம், பாதுகாப்பு ஆகியவற்றை வழங்குவதன் மூலம் தனிநபர் மற்றும் குழுத் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்து பூர்த்தி செய்வதற்கு.
- ஊழியர்களின் திறமைகள் மற்றும் அறிவை சிறப்பான முறையில் பயன்படுத்திக் கொள்வதற்கு.
- பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சித் திட்டங்களை அளிப்பதன் மூலம் பணியாளர்களை தொடர்ந்து மேம்படுத்துதல்.
- பல்வேறு நிலைமைகள் மற்றும் வசதிகளை மேம்படுத்துவதன் மூலம் உயர் ஊழியர்களின் மனநிறைவையும் நல்ல உறவுகளையும் பராமரிப்பதற்கு.
- தனது முழு ஆற்றலை உணர ஒவ்வொரு ஊழியரையும் ஊக்கப்படுத்தி உதவி செய்வதன் மூலம் வேலை திருப்தியை மேம்படுத்துதல்.
- வேலை செய்ய நல்ல வசதிகளை ஏற்படுத்தி, நல்ல சூழ்நிலையை உருவாக்க வேண்டும், இதனால் ஊழியர்கள் நீண்ட காலம் அந்த நிறுவனத்தில் பணிபுரிய விரும்புவார்கள்.
- தனிப்பட்ட தேவைகள் மற்றும் குழு இலக்குகளைத் தகுந்த பண மற்றும் பணம் அல்லாத ஊக்கத்தொகைகளை வழங்குவதன் மூலம் கண்டுபிடித்து, பணியாளர்களை திருப்திப்படுத்துவதற்கு.



- நிறுவனத்தில் ஒவ்வொருவரும் வைத்திருக்கும் பணி வாழ்வின் தரத்தை (QWL) மேம்படுத்தி பராமரித்து அவர்களை மகிழ்ச்சியாக வைத்திருக்க.

அறிமுகம் மனித வள  
மேலாண்மை

### 1.3.1 தன்மை மற்றும் நோக்கம்

மனிதவள மேலாண்மை மிகவும் பரவலான செயல்பாடுகளைக் கொண்டுள்ளது. மனிதவள மேலாண்மையின் நோக்கம் மிகவும் அகலமாகவும் வேறுபட்டதும் ஆகும். மனிதவளத்துறை மற்றும் பணியாளர் நிர்வாகிகளும், ஒரு சூழ்நிலையின் தேவைகளுக்கு ஏற்ப பல்வேறு விதமான பாத்திரங்களை செய்கின்றனர். மனிதவள மேலாளர் ஒரு ஆராய்ச்சியாளர், ஆலோசகர், பேரம் பேசுபவர், மத்தியஸ்தர், சமாதான தூதர், சிக்கல் தீர்ப்பவர் போன்ற பல்வேறு பொறுப்புகளை வகிக்கின்றனர். நார்த்காட் மூலம் வரையறுக்கப்பட்டுள்ளபடி மனிதவள மேலாண்மையின் செயற்பாட்டு பகுதிகள் பின்வருமாறு:

- வேலைவாய்ப்பு
- தேர்வு மற்றும் பயிற்சி
- பணியாளர் சேவைகள்
- ஊதியங்கள்
- தொழில் சார்ந்த உறவுகள்
- உடல்நலம் மற்றும் பாதுகாப்பு
- கல்வி

எனவே, பீட்டர் ட்ரக்கர் சரியாகவே கவனித்து சொல்வது படி, 'மேலாண்மை' என்பது ஒரு பல்நோக்கு உறுப்பு ஆகும், அதில் மூன்று வேலைகள் உள்ளன, அவற்றில் இரண்டு நேரடியாக பணியாளர்களுடன் தொடர்புடையது: ஒரு வியாபாரத்தை நிர்வகித்தல் மேலாளர்களை நிர்வகித்தல் மற்றும் தொழிலாளர்கள் மற்றும் வேலைகளை நிர்வகித்தல். ஒரு வியாபார நிறுவனத்தில், பணியாளர் நிர்வாகிகள் முக்கிய பங்கு வகிக்கின்றனர். அவர்கள் அமைப்பின் விதிகளை தீர்மானிக்க உதவுவதோடு மட்டுமல்லாமல், முறைமையின் விதிகளை விளக்கவும், விண்ணப்பிப்பதிலும் ஒரு சக்திவாய்ந்த பங்கை வகிக்கிறார்கள். வணிக அமைப்பின் திறமையான மற்றும் திறமை வாய்ந்த நடவடிக்கைக்கு முக்கியத்துவம் தரும் நிர்வாகத்தின் நம்பிக்கையை அவர்கள் அனுபவிக்க வேண்டும் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. மனித வள மேலாண்மையின் குவிமையப்படுத்தல் பணியாளர்களின் பணியில் உள்ளது. உண்மையில் இது ஒரு பரந்த பரப்பாக உள்ளது. ஒரு மேலாளர், அவர் உற்பத்தி அல்லது சந்தைப்படுத்துதல் செயல்பாட்டில் இருந்தாலும், மனிதர்களோடு சேர்ந்து வேலை செய்கிறார்.

சமீப காலத்தில், ஒரு நிறுவனத்தின் போட்டி ஆதாயத்தை நிர்ணயிப்பதில், மனித வள மேலாண்மையின் முக்கியத்துவத்திற்கு அதிக கவனம் செலுத்தப்பட்டது. ராண்டல் ஸ்டீவ்ஸ், மனிதவள மேலாண்மையில் அதிகரித்த வருகையை மையப்படுத்தி வணிகங்கள் ஏற்படுத்திய காரணிகளை அடையாளம் காட்டினார். அந்த காரணிகள் பின்வருமாறு:

- துரித மாற்றம்
- அடிப்படை வியாபார நிலைமைகள் பற்றிய நிச்சயமற்ற நிலை

குறிப்புகள்

## குறிப்புகள்

- செலவுகளைக் உயர்த்துதல்
- துரித தொழில்நுட்ப மாற்றங்கள்
- புள்ளிவிவரங்களை மாற்றுதல்
- நன்கு பயிற்சியளிக்கப்பட்ட பணியாளர்களின் உழைப்பின் மூலம் அதிகமான பொருட்கள்.
- துரிதமாக மாறிவரும் அரசாங்க சட்டவிதிகளும் ஒழுங்குமுறைகளும்
- தொழில்துறையின் அதிகரித்துவரும் உலகமயமாக்கல்

வணிகச் சூழலில் இந்த மாற்றங்கள் பல முன்னணி சவால்களை முன்வைக்கின்றன, அவை முந்தைய காலங்களில் நிறுவனங்களால் எதிர்கொள்ளப்பட்டவர்களிடமிருந்து முற்றிலும் வேறுபட்டவை. நிறுவனங்கள் தங்கள் மக்களை எவ்வாறு நிர்வகிக்கின்றன மற்றும் அவை அடையக்கூடிய பொருளாதார முடிவுகளுக்கு இடையே ஒரு வலுவான தொடர்பைக் காட்டும் ஒரு கணிசமான மற்றும் வளர்ந்து வரும் ஆராய்ச்சி ஆதாரங்கள் உள்ளன. உயர் செயல்திறன் வேலை நடைமுறை தழுவல் நிறுவனம் மீது பொருளாதார ரீதியாக குறிப்பிடத்தக்க விளைவுகளை ஏற்படுத்தலாம். உயர் செயல்திறன் வேலை நடைமுறைகள் மேம்பட்ட நிறுவன செயல்திறன் பல முக்கிய ஆதாரங்களை வழங்குகின்றன. அதிக ஈடுபாடு மற்றும் அர்ப்பணிப்பு ஆகியவற்றின் காரணமாக மக்கள் தங்கள் வேலையில் அதிக கட்டுப்பாட்டைக் கொண்டிருப்பதால் கடினமாக உழைக்கிறார்கள். திறமை மற்றும் திறன்களை வளர்ப்பதற்கு அவர்கள் உற்சாகமடைந்துள்ளதால் அவர்கள் புத்திசாலித்தனமாக வேலை செய்கிறார்கள். மனிதவள அமைப்புகள் நிறுவனங்களின் உயிர் மற்றும் நிதியியல் செயல்திறன் மற்றும் மக்களிடையே வேலை வாழ்க்கைத் தரத்திலான உற்பத்தித்திறன் மற்றும் தரம் ஆகியவற்றில் முக்கியமான, நடைமுறை விளைவுகளைக் கொண்டுள்ளன.

### உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

3. நோக்கங்கள் என்றால் என்ன?
4. மனிதவள மேலாளர் ஆற்றும் பன்முக பொறுப்புகள் யாவை?

மனிதவள மேலாண்மை இரண்டு வகையான செயல்பாடுகளை உள்ளடக்கியது:  
(i) கூட்டுறவு செயல்பாடுகள் மற்றும் (ii) நிர்வாக செயல்பாடுகள்.

### 1. கூட்டுறவு செயல்பாடுகள்

கூட்டுறவு செயல்பாடுகள் என்பது, கொள்முதல் செய்தல், இழப்பீடு திறன் வளர்த்தல், திறமையான பணியாளர்களை பயன்படுத்துதல் மற்றும் பராமரித்தல் ஆகியவை சம்பந்தப்பட்ட செயல்பாடுகளைச் சார்ந்தவை.

- (i) கொள்முதல்: கொள்முதல் என்றால், நிறுவனத்தின் முன் அமைக்கப்பட்ட குறிக்கோள்களை அடைவதற்கான முக்கியத்துவத்தை கருத்தில் கொண்டு, உரிய தகுதிகள் மற்றும் அனுபவத்துடன் கூடிய பணியாளர்களைத் தேர்வு செய்தல் என்பதாகும். சரியான இடத்தில், சரியான நேரத்தில் சரியானவர்களை நியமிப்பதில் முக்கியமாக

அக்கறை கொண்டுள்ளது. இதில் மனிதவள திட்டமிடல், தேர்வு மற்றும் பணியமர்த்தல் போன்ற செயல்பாடுகளும் அடங்கும்.

- (ii) வளர்ச்சி: வளர்ச்சி என்பது, பயிற்சி மற்றும் கல்வி மூலம் தொழிலாளர்களின் வினைத்திறன் மற்றும் திறன்களை அதிகரிப்பதன் பொருள். இதில் பயிற்சி, கருத்தரங்குகள், குழு விவாதங்கள், கல்வி போன்ற செயல்பாடுகளும் அடங்கும்.
- (iii) இழப்பீடு: இது, வேலைவாய்ப்புகள் முறை மற்றும் பணி நியதிகள் மற்றும் வேலைவாய்ப்பு விதிமுறைகளுடன் கையாளும் செயல்பாடுகளையும் உள்ளடக்கியது.
- (iv) பயன்படுத்துதல்: பயன்படுத்துதல் எனப்படுவது இதன் மூலம் பணியாளர்களின் சேவைகளைப் சிறந்த அளவில் பயன்படுத்த முடியும். இதில் ஊக்கத்தொகை திட்டங்கள் மற்றும் அதிக உற்பத்தித் திறனில் இருந்து இலாபங்களை பகிர்ந்து கொள்ளும் திட்டங்கள் ஆகியவை அடங்கும்.
- (v) பராமரித்தல்: பணியாளர்களுக்கு நல்ல வேலை சூழலை பேணுவதை நோக்கமாகக் கொண்டது. சுகாதாரத் திட்டங்கள், பாதுகாப்பு முறைகள் போன்றவற்றை தயாரித்தல் மற்றும் செயல்படுத்துதல் ஆகியவை இதில் அடங்கும்.

குறிப்புகள்

## 2. நிர்வாக செயல்பாடுகள்.

நிர்வாக செயல்பாடுகளில் திட்டமிடல், ஒருங்கிணைத்தல், ஒருங்கிணைத்தல், இயக்குதல், ஊக்குவித்தல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் ஆகியவை அடங்கும். இந்த செயல்பாடுகள் அனைத்து மேலாளர்களுக்கும் பொதுவானவை, எனவே அவை நிர்வாக செயல்பாடுகளாக அறியப்படுகின்றன. வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், அவர்கள் பணியாளர்கள் மேலாளர்கள் உட்பட அனைத்து வகையான மேலாளர்களாலும் நிர்வாகம் செய்யப்படுகிறார்கள்.

இந்த ஆறு செயல்பாடுகளை பற்றி சுருக்கமாக பார்க்கலாம்:

- (i) திட்டமிடுதல்: நிர்வாகம் ஒரு செயல்முறை என்று பரிசீலனை செய்யும்போது, திட்டமிடுதல் என்பது ஒரு மேலாளரால் செய்யப்படும் முதல் பணியாகும். பணியாளர் திட்ட மேலாளரின் பணி ஒரு பணியாளர் திட்டத்தை உருவாக்கும்போது துவங்குகிறது. திட்டமிடுதல் மூலம் இது செய்யப்படுகிறது. ஒரு திட்டம் என்பது, நிர்ணயிக்கப் பட்ட நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதற்கு நிர்ணயிக்கப்பட்ட நடவடிக்கை ஆகும். இது எவ்வாறு, எந்த வகையில், எந்த பணிகள் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும் என்பதை குறிப்பிடுகிறது.
- (ii) ஒழுங்கமைத்தல்: நிர்வாகம் என்ன செய்ய விரும்புகிறது என்பதைத் திட்டமிடுகையில், திட்டமிடல் திட்டங்களை ஒருங்கிணைப்பதற்கு ஒரு பயனுள்ள இயந்திரத்தை வழங்குகிறது. தனிப்பட்ட நபர்களுக்கு குழுசேர்வதற்கும், பல்வேறு நபர்களுக்கு பல்வேறு நடவடிக்கைகளை வழங்குவதற்கும் அழைப்புகளை ஏற்பாடு செய்தலையும் இது குறிக்கின்றது.

- (iii) ஒருங்கிணைத்தல்: ஒருங்கிணைத்தல் என்பது ஒரு பொதுவான குறிக்கோளை நோக்கி இயங்கும் ஒத்திசைவான மற்றும் ஒருங்கிணைந்த நடவடிக்கைகளுடன் தொடர்புடையதாகும். அனைத்து குழுக்களும், நபர்களும் திறம்பட, பொருளாதார ரீதியாகவும், இணக்கமாகவும் செயல்பட இது உறுதி செய்கிறது. ஒரு நபரிடமிருந்து மற்றொரு நபரின் தகவல் தொடர்பு ஒருங்கிணைப்புக்கு இது மிகவும் பயனுள்ள கருவியாகும்.
- (iv) இயக்குதல்: இயக்குதலானது சரியான தலைமைத்துவம், பயனுள்ள தகவல் பரிமாற்றம் மற்றும் ஒருங்கிணைப்பு ஆகியவற்றின் மூலம் மேலாளர்கள் மேலாண்மை செய்தல், பணியாளர்கள் மற்றும் பணிகளை நிர்வகித்தல் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியது. ஒரு பணியாளர் மேலாளர், பிறருக்கு கட்டளையிடும் திறனையும், இயக்கத்தையும் வளர்த்துக் கொள்ள வேண்டும்.
- (v) ஊக்கப்படுத்துதல்: ஊக்குவித்தல், தேவையான நடவடிக்கைகளை எடுக்க மக்களை ஊக்கப்படுத்தவும் ஊக்குவிப்பதும் ஒரு மேலாண்மைப் பணியாகும். ஊக்குவித்தல் என்பது பணியாளர்களை வழிகாட்டுதல் மற்றும் மேற்பார்வை செய்தலை குறிக்கும். இது எந்த ஒரு நிறுவனத்திற்கும் ஒரு வெற்றிகரமான மேலாண்மையின் திறவுகோலாகிறது. ஊக்குவித்தல் மூலம் ஒரு குறிப்பிட்ட செயலை ஒரு நபரைக் கொண்டு மேற்கொள்ள வைக்க முடியும். ஒரு பணியாளரின் மேலாளர் நிறுவனங்களின் கொள்கைகளுக்கு ஒரு மதிப்புமிக்க பாராட்டுக்களைக் கொடுக்க வேண்டும். மேம்பட்ட செயல்திறனை நோக்கி ஊழியர்களை வழிநடத்த வேண்டும், அவர்கள் ஆர்வத்துடனும் நம்பிக்கையுடனும் பணியாற்ற ஊக்குவிக்க வேண்டும்.
- (vi) கட்டுப்படுத்துதல்: கட்டுப்பாடு என்பது சில தரமான செயல்திறன் கொண்ட உண்மையான முடிவுகளை அளவிடும் நிகழ்முறையாகும், இது விரும்பிய முடிவுகளிலிருந்து உண்மையான முடிவுகளை விலக்குவதற்கான காரணத்தை கண்டுபிடித்து தேவையான போது திருத்த நடவடிக்கை எடுப்பது ஆகும். இவ்வாறு, கட்டுப்படுத்தல் என்பது திட்டங்களைத் தீட்டுவதை செயல்படுத்துகிறது.

இந்த இரண்டு வகையிலுள்ள செயல்பாட்டின் முக்கியத்துவம் என்னவென்றால், ஒன்றின் செயல்பாடு இல்லாமல் மற்றொன்று இயங்காது. பணியாளரின் மேலாளர் இருவருக்குமே விருப்பமான அளவிற்கு கலந்தாலோசிக்க வேண்டும்.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

5. மனிதவள மேலாண்மையில் ஈடுபடும் இரண்டு வகையான செயல்பாடுகள் யாவை?
6. கொள்முதல் என்றால் என்ன?

**1.5 மனித வள மேலாண்மையின் பரிணாம வளர்ச்சி**

மனிதவள மேலாண்மையின் நடைமுறை மற்றும் அறிவியல் வளர்ச்சி பரிணாமமும் இங்கிலாந்தில் தொழில்துறை புரட்சிக்கு முன்னர் தொடங்கி பதினொரு நூற்றாண்டுகளிலும் உருவாக்கப்பட்டு தற்போது வரை தொடர்கிறது.

## நிலை I: முன்-தொழில்துறை யுகம்

அறிமுகம் மனித வள  
மேலாண்மை

முதல் நிலை தொழில்துறை யுகம், கி. பி. 1400 வாக்கில் தொடங்கி சுமார் 1700 களின் பிற்பகுதி வரை தொடர்கிறது. முந்தைய தொழில்துறை காலம் அமைப்புக்களில் எந்த ஒரு முறையான மனித வள மேலாண்மையின் செயல்பாடுகள் இல்லாத போது பண்படுத்தப்படும் அதே நேரத்தில், நவீன மனிதவள மேலாண்மை பின்னாளில் வளர்ந்த விதைகளைக் பிரதிநிதித்துவப்படுத்தும் இந்த முதல் கட்டத்தில் பல வியத்தகு மாற்றங்கள் ஏற்பட்டன.

குறிப்புகள்

- முதலாவதாக, நிலப்பிரபுத்துவத்தை நிறுத்துதல், நிலத்திலிருந்து பணியாளர்களை விடுவித்தல் மற்றும் நவீன தொழில் சந்தைகள் அடிப்படையாகக் கொண்ட இலவச வேலைவாய்ப்பு உறவுகளின் தொடக்கம் போன்றவைகள் இருந்தன.
- இரண்டாவதாக, அதில் வாழ்வாதார வில்வாசயத்திலிருந்து வணிக ரீதியாக கலப்பு பொருளாதாரம், நகர்ப்புற பொருளாதாரத்தின் எழுச்சி, பொருளாதாரக் கட்டுப்பாட்டின் பரவல் மற்றும் செல்வம் மற்றும் வருவாய்க்கான விநியோகம் ஆகியவற்றுக்கான ஒரு மாற்றம் ஏற்பட்டது.
- மூன்றாவதாக, ஒரு நடுத்தர வர்க்கத்தோடு உள்ள நகரங்கள் மற்றும் கிராமங்களின் கண்கவர் வளர்ச்சி இருந்தது, இதில் தொழிற்சாலை உரிமையாளர்களின் முன்னோடிகளாக இருந்த திறமையான கைவினைஞர்களும் வியாபாரிகள் இருந்தனர்.
- நான்காவது, உள்நாட்டு அல்லது வெளியே செல்லும் அமைப்பு உருவாக்கப்பட்டது, இதன் விளைவாக, இடைத்தரகர்களாக பணியாற்றிய வியாபாரிகளின் சேவையில் கைவினைஞர்கள் எண்ணிக்கை அதிக-ளவில் அதிகரித்தது.

## நிலை II: தொழில்துறை புரட்சி மற்றும் தொழிற்சாலை அமைப்பு

தொழில்துறை புரட்சி மற்றும் தொழிற்சாலை அமைப்பு 18ஆம் நூற்றாண்டின் பிற்பகுதியில் இங்கிலாந்தில் தொழிற்புரட்சி துவங்கியது. 19ஆம் நூற்றாண்டில் அமெரிக்காவிலும் மேலும் 20ம் நூற்றாண்டின் இரண்டாம் பாதியில் இந்தியாவிலும் துவங்கியது. மக்கள் வாழும் விதத்தை தொழில்மயமாக்கல் முற்றிலுமாக மாற்றியது. மனிதர்களின் முயற்சியும், திறமையையும் இயந்திரங்களின் பணியால் மாற்றியதன் மூலமே அது சாத்தியமாயிற்று.

‘தொழிற்சாலை’ அமைப்பின் வளர்ச்சி தொழில்துறை புரட்சியின் பங்களிப்புகளில் ஒன்றாகும். 19 ஆம் நூற்றாண்டின் தொழிற்சாலைமயமாக்கல் மற்றும் மனிதவள மேலாண்மையின் நடைமுறை வளர்ச்சிக்கு இந்த தொழிற்சாலை மையமாக இருந்தது. தொழிற்சாலைகள் ஊதிய உழைப்பு மற்றும் நிலையான மூலதனத்தின் அடிப்படையில் உற்பத்தி செய்யும் இடங்களாகும். தொழிற்சாலைகள் பெருமளவில் உற்பத்தி விரிவாக்கப்பட்டு, ஒரு புதிய வர்க்கத் தொழிலாளர்கள் மற்றும் மேலாளர்களை உருவாக்கியது.

தொழிற்சாலை அமைப்பு தொழில்துறையின் பல மாற்றங்களைக் கொண்டுவந்தது. இதனால் சுய வேலைவாய்ப்பு வீட்டு மற்றும் கைவினை கைப்பற்றப்பட்டது. தொழிற்சாலையொன்று பல தொழிலாளர்கள் சேர்ந்துள்ள

சுயகற்பித்தல் பொருள் 9

## குறிப்புகள்

உற்பத்தி சாதனங்களை சொந்தமாக வைத்திருக்க முடியாது, மேலும் ஒரு வாழ்வாதாரத்தை சம்பாதிக்க வேறு வழியில்லை. தொழிற்சாலை அமைப்பு ஒரு பகுப்பாய்வு முறை மற்றும் வேலை பிரிவு ஆகியவற்றை அளித்தது. அதிக எண்ணிக்கையிலான தொழிலாளர்களை மேற்பார்வையிடுவது அவசியமாகும். இது தொழிற்சாலை அமைப்பால் கொண்டுவரப்பட்ட மற்றொரு மாற்றமாகும்.

தொழிற்சாலை அமைப்பின் வருகை, தொழிலாளர் முறையின் ஒரு பண்டக் கருத்துருவை அடிப்படையாகக் கொண்ட எதேச்சதிகாரமாக மாறிவிட்டது. உழைப்பாளர் இலாபத்தில் அதிகபட்சமாக வடிவமைக்கப்பட்ட வகையில், உழைப்பு பெறப்பட்டது. இதன் விளைவாக, மனித காரணி பற்றி ஒட்டுமொத்தமாக ஒரு அலட்சியம் ஏற்பட்டது — மற்றும் பொருட்கள், சந்தைகள் மற்றும் உற்பத்தியில் கவனம் செலுத்தப்பட்டது.

தொழிற்சாலை உரிமையாளர் முதலாட்கள் அல்லது முதல் வரிசை மேற்பார்வையாளருக்கு நிர்வாக பொறுப்பை ஒப்படைத்தார். இந்த தொழிற்சாலை முழுவதுமாக வெற்றிகரமாக இயங்குவதற்கான பொறுப்பு அவர்களுக்கு இருந்தது. முதலாட்கள், தொழிலாளர்களின் கட்டுப்பாட்டை பொதுவாக இயக்கத்தின் இயக்க முறைமை வடிவத்தை எடுத்துக் கொண்டதால் அது சக்தியையும் ஒரு பயத்தையும் பயன்படுத்தியது.

நிலை III: நவீன கழகம் மற்றும் மேலாண்மை முதலாளித்துவம் தோன்றல்

1860 ஆம் ஆண்டு முதல் நூற்றாண்டின் துவக்கத்தில், நவீன மனிதவள நடைமுறைகளின் வெளிப்பாட்டிற்கு மேடை அமைக்கும் இங்கிலாந்தில் வியத்தகு தொழில்துறை வளர்ச்சி மற்றும் நிறுவன மறுசீரமைப்பு ஆகியன இருந்தன. இக்காலக் காலப்பகுதி சிறு முதலீட்டில், கைவினைஞர்களை பெரிய அளவில் வேலைக்கு அமர்த்துவது, அரை திறன் கொண்ட ஆபரேட்டர்களை வேலைக்கு அமர்த்துவதிலிருந்து தொழில்துறையில் வேளாண்மைக்கான அடிப்படை மாற்றத்தைப் கண்டது. இக்கால கட்டத்தில் மேலாண்மை முதலாளித்துவத்துடன் நவீன வணிக நிறுவனம் உருவானது. இந்த காலகட்டம் பெருநிறுவன வடிவத்தில் வளர்ச்சி கண்டது, அந்த நடவடிக்கையை நிறுவனங்களின் உடைமைகளிலிருந்து பிரித்து, ஊதியம் பெறும் மேலாளர்களின் வேலை வாய்ப்பு ஆகியவற்றை சந்தித்தது.

19 ஆம் நூற்றாண்டின் இரண்டாம் பாதியில் நிறுவன வளர்ச்சியும் தொழில்நுட்ப மாற்றங்களும் இருந்தபோதிலும், மனித வள மேலாண்மையில் எந்தவொரு பொருந்தகு முன்னேற்றமும் இல்லை. தொழிற்சாலைகளில் கவனத்தை மையமாகக் கொண்டது முக்கியமாக உற்பத்திக்கான தொழில் நுட்பத்தில் முன்னேற்றம் மற்றும் மனித உழைப்பு முறைகளை மேம்படுத்துவதற்கு அல்ல. உழைப்பு ஒரு பண்டமாக தொடர்ந்து பார்க்கப்பட்டது.

குறைந்த உற்பத்தித்திறன் மற்றும் ஊதியங்களுக்கு பொறுப்பான பாரம்பரிய தொழிற்சாலை மேலாண்மை நடைமுறைகள் மற்றும் மிக உயர்ந்த வட்டி விகிதம் மற்றும் உழைப்பு மற்றும் மேலாண்மை மோதல்களின் அதிகரிப்பு போன்றவைகள் தொடர்ந்தன. 20 ஆம் நூற்றாண்டின் போது மனித வள மேம்பாட்டுத் துறை ஒரு கூட்டு தொழில்துறை பேரவையின் கட்டமைப்பில் செயல்படும் ஒரு முதன்மை தொழில்துறை உறவுக் கூறுகளைக் கொண்டிருந்தது.

நிலை IV: அறிவியல் மேலாண்மை, நலன்புரி வேலை மற்றும் தொழில்துறை உளவியல்

அறிமுகம் மனித வள மேலாண்மை

அறிவியல் மேலாண்மை (SM) மற்றும் நலன்புரி பணிகள் 19 ஆம் நூற்றாண்டில் தொடங்கி, தொழில் நுட்ப உளவியலின் பங்களிப்புடன் இணைந்து, முதலாம் உலகப் போரின் போது மனிதவள மேம்பாட்டுத் துறையை அமைப்பதற்காக இணைக்கப்பட்டது. தொழிற்சாலை நிர்வாகம் மற்றும் நலன்புரி வேலைகள், தொழிற்சாலையில் தொழிலாளர் தொடர்பான சிக்கல்களுக்கு நிர்வாகத்தின் பொறுப்பாக விளங்குகின்றன. அறிவியல் மேலாண்மை உற்பத்தி உத்திகளை மறு ஒழுங்கமைப்பதன் மூலம் உழைப்பு மற்றும் மேலாண்மை செயல்திறன்களை சமாளிக்க ஒரு முயற்சியை பிரதிநிதித்துவப்படுத்துகிறது. தொழிலாளர் பிரச்சனைகளை மேம்படுத்துவதன் மூலம் தொழிலாளர்களின் பிரச்சனைகளை சமாளிப்பதில் நலப் பணிகள் பிரதிபலிக்கப்படுகிறது. தொழில்சார் தொழிலாளர்களின் செயல்திறனை அதிகரிக்கும் நோக்கில் உளவியல் கொள்கைகளை பயன்படுத்துவதை தொழில்துறை உளவியலாளர்கள் பிரதிநிதித்துவப்படுத்தினர்.

குறிப்புகள்

19 ஆம் நூற்றாண்டின் கடைசி காலாண்டில், இயந்திர உற்பத்திக்கான தொழில்நுட்ப உதவியின் முக்கிய வழங்குநர்களாக தொழில்முறை இயந்திர பொறியாளர்கள் உருவானார்கள். அவர்களது அணிகளில் அநேக பொறியியலாளர்கள் வருகை தந்தனர். அவர்கள் தொழிற்சாலை உற்பத்தி மற்றும் தொழில்துறை மேலாண்மை முறைகளை பகுத்தறியும் வியத்தகு மாற்றங்களை அறிமுகப்படுத்தினர். இந்த பொறியியலாளர்கள் மரபார்ந்த தொழிற்சாலை முறைமையை சர்வாதிகார நிர்வாகத்துடன், நவீனமயமான செயல்திட்டங்களுடனான காலாவதியான, திறமையற்ற மற்றும் பொருத்தமற்றதாகவும் பார்த்தனர். உற்பத்தி செயல்முறைகளை பகுத்தறிவுடன் சேர்த்து, வேலைவாய்ப்பு நடைமுறைகளை நியாயப்படுத்துவதற்காக பல்வேறு பணியாளர்களை அவர்கள் அறிமுகப்படுத்தினர்.

F.W. டெய்லரின் அறிவியல் மேலாண்மை

F.W. டெய்லர் அறிவியல் நிர்வாகத்தின் தந்தை என கருதப்படுகிறார். பணியாளர் திறமையற்ற தன்மையையும் பணியாளர்களின் கூட்டுறவு முயற்சியைப் பெற மேலாளர்களின் தேவைகளையும் டெய்லர் கவனித்தார். அவர் கூறுகிறார், தேவையற்ற இயக்கங்களை நீக்குகிறார், பணிகளை நேரும்போது, ஒரு 'சிறந்த வழி' மற்றும் வேகமான நேரம் ஒரு தொழிலாளி ஒரு குறிப்பிட்ட வேலையை செய்ய முடியும் என்ற முயற்சியில் ஈடுபடுகிறார். அவர் வேலையின் அம்சங்கள், தேவையற்ற இயக்கங்கள் அகற்றுதல் மற்றும் நேரம் சார்ந்த பணிகள் மற்றும், ஒரு தொழிலாளி ஒரு குறிப்பிட்ட பணியை செய்ய முடியும் விரைவான நேரம் என்ற 'ஒரு சிறந்த வழி'யை கண்டறியும் ஒரு முயற்சியை பற்றியும் கூறுகிறார். நேரம் மற்றும் இயக்க ஆய்வு அறிவியல் மேலாண்மையின் இதயம் ஆனது, மற்றும் ஒரு மனிதன் செய்யக்கூடிய வேலையின் அளவைத் துல்லியமாக நிர்ணயிப்பதற்கான ஒரு வழியைக் குறிக்கிறது.

மேலும் அவர் விஞ்ஞான மேலாண்மையை

(i) விஞ்ஞானம் ஒரு கட்டை விரல் விதி அல்ல

குறிப்புகள்

- (ii) நல்லிணக்கம் இல்லாமை
- (iii) கூட்டுறவு தனித்துவம் அல்ல
- (iv) வரையறுக்கப்பட்ட இடத்தில் அதிகபட்ச உற்பத்தி

என்றும் அவர் கூறுகிறார்.

தொழிலாளர்கள் தங்கள் முதலாளிகளிடம் இருந்து எதிர்பார்க்கும் உயர்ந்த சம்பள ஊதியம் முதலாளிகள் தங்கள் தொழிலாளர்களிடம் இருந்து ஒரு குறைந்த தொழிலாளர் செலவில் என்ன உற்பத்தி செய்ய வேண்டும் என்பது ஆகும். இவ்வாறு டெய்லர் குறிப்பிடுகிறார். தொழிலாளர்கள் மற்றும் மேலாளர்கள் இதே போன்ற நலன்களை அதிகரித்து உற்பத்தி மற்றும் பரஸ்பர நலன்களை அதிகரித்துள்ளதுடன், விஞ்ஞான முகாமைத்துவத்தின் பயன்பாடு தொழிலாளர் பிரச்சினைக்கு ஒரு பகுதியாக தீர்வு காண்பதாக வாதிட்டது, ஏனெனில் அது உற்பத்தியாளர்களுக்கு குறைந்த செலவில் உற்பத்தியை அதிகரிப்பதோடு தொழிலாளர்களுக்கு அதிக ஊதியம் அளிக்கும் ஒவ்வொரு தொழிலாளி அவர்களின் வெளியீட்டிற்கு ஏற்ப ஈடு செய்யப்படும் என்பதால்.

நிலை V: முதல் உலகப் போர் மற்றும் ஒரு தொழிலாக மனிதவள மேலாண்மை.

முதலாம் உலகப் போர் வணிக ரீதியாகவும், மனிதவள மேம்பாட்டிற்கான தேவை மற்றும் தொழிற்துறையின் வெளிப்பாடு ஆகியவற்றின் பரந்த அங்கீகாரத்திற்கும் காரணமாக அமைந்தது. இந்த யுத்தம் 'விஞ்ஞான ஊழியர்களின் நிர்வாகத்திற்கான தேவையை' கவனத்தில் கொண்டு, பணியாளர்களின் நலன் மற்றும் செயல்திறனை ஊக்குவிக்கும் ஒரு பணியாளர் இயக்குநரின் கீழ் மையப்படுத்தியது. போரின் முடிவில், பணியாளர் மேலாண்மைத் துறை, மனித அமைப்புகளில் நிதி, உற்பத்தி மற்றும் விற்பனைத் துறைகளுடன் அதன் இடத்தை எடுத்துக் கொண்டு முதன்மையான செயல்பாடாக உருவெடுத்தது.

வணிகம், தொழிலாளர் பற்றாக்குறை, புரள்வு மற்றும் தொழில் உறவுகள் பிரச்சினைகளுக்குத் தக்க பதிலடி கொடுத்தது. இதில் வெளிப்படை என்னவென்றால், இங்கிலாந்தின், ஐக்கிய அமெரிக்க அரசுகளில் கணிசமான தொழில்துறை நிறுவனங்கள், 1915 மற்றும் 1920 க்குள் பணியாளர் துறைகளை நிறுவின. பணியாளர்கள் பணியமர்த்தல் நிர்வாகத்தை தத்தெடுத்தனர், இது முதல்நிலை பணியாளர்களிடமிருந்து பணியமர்த்தல் மற்றும் நீக்குதல் ஆகிய பணிகளை, வேலைவாய்ப்பு மற்றும் பணியாளர்கள் துறையின் கைவசம் ஒப்படைத்தது. பணியமர்த்தலை மையப்படுத்திய உடன், பணியாளர் மேலாளர் என்று அழைக்கப்பட்ட ஒரு நிர்வாக அதிகாரி மேற்பார்வையில், பொதுநல வேலை, வேலை தரப்படுத்தல் மற்றும் நேர ஆய்வு போன்ற முந்தைய அமைப்புமுறைப்படாத மனிதவள மேலாண்மை நடவடிக்கைகளின் ஒருங்கிணைப்பும் இருந்தது. 1918 -ஆம் ஆண்டு ஒரு புதிய தொழிலை பதிவு செய்தது — பணியாளர் மேலாண்மை.

முதல் உலகப் போரைத் தொடர்ந்து கடந்த தசாப்தம் வரை தொடர்ந்து பணியாற்றுதல், மனிதவள மேலாண்மை நடைமுறைக்கான அடையாளங்கள் என ஊழியர்கள் மேலாண்மை அல்லது பணியாளர் நிர்வாகம் பயன்படுத்தப்பட்டன. அண்மைக்காலமாக பரவலாக ஏற்றுக்கொள்ளப்



படும் ‘மனிதவள மேலாண்மை, பணியாளர் மேலாண்மையின் இடத்தில் கல்வியாளர்கள், வணிக அமைப்புகள் ஆகிய இரு அமைப்புகளுமே, நிறுவனங்களில் மனித உறுப்பின் முக்கியத்துவத்தை அதிகப்படுத்துவதை பிரதிபலிக்கின்றது’.

அறிமுகம் மனித வள  
மேலாண்மை

#### நிலை VI: மனித உறவுகளின் இயக்கம்

மனிதவள மேலாண்மை தெழில்நுட்பத்தின் ஆரம்பக் கவனம் ‘மனித உறவுகள்’ ஆகும். எல்டன் மாயோ மற்றும் ஃபிரிட்ஸ் ரோத்லிஸ்பெர்கர் ஆகியோருடன் மனித உறவு இயக்கம் தொடர்புடையது. மனித உறவுகள் மனித காரணிகளை அறிவியல் மேலாண்மையுடன் இணைத்தது. இந்த மனித உறவின் முயற்சி, விஞ்ஞான மேலாண்மையின் சமச்சீர் சேர்வை மற்றும் பணியாளர் தொழிலில் நலவேலை மற்றும் தொழில் உளவியலின் கூறுகளை பிரதிபலிக்கின்றது. மேலும் தொழிலாளர்களின் தேவைகளை கண்டுபிடிப்பதன் மூலம் உற்பத்தித்திறன் அதிகரிப்பது, மக்களை நிர்வகிப்பது மற்றும் உற்பத்தி அதிகரிப்பது ஆகியவையாகும்.

பணியாளர் மேலாளர்கள், தொழிலாளர் உறவுகளில் முரண்பாடு என்பது உள்ளார்ந்த முறையில் இல்லை என்று நம்பினார். ஆனால் அது மோசமான மேலாண்மைக்கான அறிகுறியாக உள்ளது. இதனை முறையான தொழிலாளர் மேலாண்மை தொழில்நுட்பங்கள் மூலம் சரி செய்யலாம்.

ஹாதோர்ன் பரிசோதனைகளின் விளைவாக மனித உறவுகள் இயக்கம் சுமார் 1945 தொடங்கி 1960 களின் தொடக்கம்வரை தொடர்ந்தது. இது நிறுவன நடத்தைகளின் புதிய ஒழுங்குமுறைக்கு உகந்ததாக இருந்தது. மனித உறவுகளின் கீழ், பணி நிலையத்தில் ஊழியர்களை ஒருங்கிணைப்பதற்கு மேலாளர் பொறுப்பாவார். அது அவர்கள் கூட்டுறவு இணைந்து பணியாற்ற ஊக்குவிக்கும். மேலும் தயாரிப்புக்காக, ஊழியர்கள் பொருளாதார, உளவியல் மற்றும் சமூக திருப்தியை அனுபவிக்க உதவுகிறது.

#### நிலை VII: தொழில்துறை உறவுகளின் பொற்காலம் மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மையின் பராமரிப்பு செயல்பாடு, 1935–1970

முதலாம் உலகப் போரின்போதும், அதற்குப் பின்னரும் முறையான மனித வள மேலாண்மை செயல்பாடு நிறுவப்பட்டாலும், பெரும் மந்தநிலையில் தற்காலிக பின்னடைவு ஏற்பட்டது. இந்த பின்னடைவைத் தொடர்ந்து மனித வள மேலாண்மைக்கான பயிற்சி தேவை அதிகரித்தது. இதன் விளைவாக தொழிற்சங்கங்கள் மற்றும் கூட்டுப் பேரம் ஆகியவை வளர்ச்சி பெற்று வந்தன. இந்த பின்னடைவுக்கு முன்பு மனிதவள மேலாண்மையின் முதன்மையான கவனம் பணியாளர் மேலாண்மையின் செயல்பாடுகளை நோக்கி திருப்பிவிட்டபோதிலும், இந்த நேரத்தில் மனித வள மேலாண்மையின் தொழில்துறை உறவின் செயல்பாட்டை நோக்கி ஒரு மாற்றம் ஏற்பட்டது.

மனித வள மேலாண்மையின் தொழில்துறை உறவின் பக்கம், 1948 மற்றும் 1958 இடைப்பட்ட அதன் பொற்காலத்தை அனுபவித்தது.

மனித வள மேலாண்மையின் பொதுவான கவனம் தொழில்துறை உறவில் இருந்தது. ஏனெனில், பல அமைப்புகளின் முதன்மையான

குறிப்புகள்

தேவை, தொழிலாளர் உறவுகளின் கூட்டுப் பேரம் பேசும் கட்டமைப்பில் இயங்குவதாகும்.

பொருளாதார தேவை காரணமாக பல நிறுவனங்கள் பணியாளர் துறையை சீரழிக்கும்போது, யுத்தத்தின் போது பொருளாதாரத்தில் அரசாங்க ஈடுபாடு அனைத்து நிறுவனங்களிலும் ஒரு பணியாளர் துறையின் தேவையை உருவாக்கியது. ஒரு ஊழியர் துறையிடமிருந்தும், அந்த துறையை எவ்வாறு செயல்படுத்துவது என்பது பற்றியும் கேள்வி இனி இல்லை. எனவே, பணியாளர்கள் துறைகள் இருந்த போதிலும், போருக்குப் பிந்தைய காலப்பகுதியில் மனித வள மேலாண்மையின் 'ஆ' பக்கமானது 1970 களில் பொதுவாக குறைந்த நிர்வாக மற்றும் பராமரிப்பு செயல்பாடுகளாக செயல்பட்டது.

#### நிலை VIII: வேலையின் தரம் வாழ்க்கை யுகம்

1960 களின் நடுப்பகுதியில் தொடங்கி 1970 களின் தலைமுறை வரையிலான காலத்தில், மனித வளங்களின் முக்கியத்துவமானது சொத்துக்களாக இருந்ததே தவிர, பொறுப்புக்கள் அல்ல என்ற கண்ணோட்டம் எழுச்சியான ஒன்றாக இருந்தது. இந்த காலகட்டம், வேலை வாழ்க்கை யுகத்தின் தரம் என்று குறிப்பிடப்படும். கொள்கைகள் உருவாக்கம் மற்றும் அமலாக்கம் மூலம் ஊழியர்கள் மற்றும் அமைப்புகளின் நலன்களை திருப்திப்படுத்தும் தொடர்ச்சியான முயற்சிகளை பிரதிநிதித்துவப்படுத்தியது மற்றும் நடைமுறைகளின் செயல்திறனை அதிகரித்தல் அதே நேரத்தில் ஊழியர்களுக்கு நல்வாழ்வை அளிக்கின்றது.

#### செயல்படுத்தப்படும் நடைமுறைகள் மற்றும் திட்டங்கள்

இந்த மனித வள மேலாண்மைச் செயல்பாட்டுக்கு என்ன காரணம், வேலை வடிவமைப்பு மற்றும் செறிவூட்டல் போன்ற பகுதிகளில் நிகழ்ச்சிகளை அபிவிருத்தி செய்வது, தொழில் திட்டமிடல் மற்றும் மேம்பாட்டுடன், பணியாளர்களுக்கு வேலை வாழ்க்கையின் உளவியல் தரத்தை மேம்படுத்தும் நோக்கத்தைக் கொண்டது. மேலும், அவர்கள் அந்த நிறுவனத்திற்கு மிகவும் கடமைப்பட்டு விடுகின்றனர். பணி வாழ்க்கையின் தரத்தை மேம்படுத்தும் வகையில் வடிவமைக்கப்பட்ட மற்ற முயற்சிகள் பல்வேறு பணியாளர்களின் பங்கேற்பு ஆகும்.

இந்த யுகத்தின் முயற்சிகள், மனித வளத்தில் முதலீடுகள் ஒலியாக இருந்தன என்றும், ஒரு கணிசமான திருப்பத்தை காட்ட வேண்டும் என்றும், தொழிலாளர்களின் மாறிவரும் இயல்பினால் உந்தப்பட்டன. பணியாளர்கள் அதிக கல்வியறிவு பெற்று வருவதால், அவர்களது மனப்பாங்கு, நம்பிக்கைகள், வேலை அமைப்புகளின் பங்கு குறித்த மதிப்பீடுகள் மாறிக்கொண்டே இருந்தன. இந்த மாறிவரும் மனப்பாங்கில் ஒரு பகுதி பணியிடப் பயிற்சிகளில் அதிக ஈடுபாடு கொள்ள ஆர்வம் அதிகரித்தது.

#### நிலை IX: சமகால மனிதவள மேலாண்மை செயல்பாட்டின் தோற்றம்

1970 களில் இருந்து, மனிதவள மேலாண்மையின் PM பக்கம், ஒரு பராமரிப்பு செயல்பாடும், தொழில்துறை உறவின் செயல்பாட்டின் இரண்டாம்நிலை,



நிறுவனத் செயல்திறத்தின் இன்றியமையாத முக்கியத்துவத்தைக் குறிக்கும் பரிணாமத்தை அனுபவித்துள்ளது. பல சுற்றுச்சூழல் காரணிகள் இந்த வியத்தகு மாற்றத்தை விளைவித்துள்ளன. ஆகையால், போருக்கு பிந்தைய காலத்தின் ஆரம்ப தசாப்தங்களின் போது மனிதவள மேலாண்மையின் தொழில்துறை உறவு செயல்பாட்டின் முக்கியத்துவத்தை மாற்றும் போது மாற்றங்கள் ஏற்பட்டன, இதனால் இறுதியில் தொழில்துறை உறவின் செயல்பாட்டில் சரிவு ஏற்பட்டு, பணியாளர் மேலாண்மையின் செயல்பாட்டில் தோற்றமும் மாற்றமும் ஏற்பட ஆரம்பித்தன.

அறிமுகம் மனித வள  
மேலாண்மை

குறிப்புகள்

#### மனித வள மேலாண்மைக் கொள்கைகளின் மாற்றங்கள்

முதலாவதாக, ஒரு ஆக்கிரோஷமான தொழிற்சங்க தவிர்ப்பு கொள்கைகளை பிரதிநிதித்துவம் செய்யும் நுட்பமான விருப்பங்களை மேற்கொள்ள, நிர்வாகத்தில் ஒரு போக்கு வந்துள்ளது. இதனால் தொழிலாளர்களின் தொழிற்சங்கப் பிரதிநிதித்துவம் குறைந்து விட்டது.

இரண்டாவதாக, முதலாளியின் ஊழியர் உறவுகளில் அளவுக்கு அதிக நம்பிக்கை கொள்வது, ஊழியர்களுடன் நேரடியாக தொடர்புபடுத்துவது, நிர்வாக-தொழிற்சங்க உறவுகளை விடவும், பணியாளர்களுடன் நேரடியாகவும் கூட்டாகவும் ஈடுபடுவது ஆகியனவாகும்.

மூன்றாவதாக, மனித வள மேலாண்மைச் செயல்பாடு மேலாளர்களுக்கும் தொழிலாளர்களுக்கும் இடையே உள்ள உறவுகளில் ஒரு உள்ளார்ந்த உணர்வு மற்றும் நம்பிக்கையை வளர்க்க வேண்டும் என்று அழைக்கப்பட்டிருக்கிறது, மேலும் போட்டித்திறன் அதிகரிப்பதை கருத்தில் கொண்டு ஊழியர்களை ஒரு சொத்துக்களாக உருவாக்குதல் மற்றும் நிறுவனத்தின் அரசாங்க விதிமுறைகளுக்கு இணங்கி நடத்தல் ஆகியவை இதில் அடங்கும்.

நான்காவதாக, ஜப்பானிய நிறுவனங்களின் மொத்த தர மேலாண்மை (TQM) கொள்கைகளின் வெற்றிகரமான பயன்பாட்டினால், ஊழியர்கள் ஒரு முக்கிய நிறுவன ஆதாரத்தை பிரதிநிதித்துவப்படுத்துவதாக அங்கீகரித்தது. சரியான முறையில் நிர்வகிக்கப்பட்டால், அவர்கள் ஒரு முக்கிய போட்டியிடும் சாதகமாக இருக்க முடியும்.

இந்த மாற்றங்கள் மனித வள மேலாண்மையின் செயல்பாட்டை மாற்றியதோடு, 1935 முதல் 1970 வரை சிறப்பாக இயங்கத் தோன்றிய தொழில் உறவுகள் அமைப்பின் இடப்பெயர்ச்சி காரணமாக அமைந்தது. இந்த மாற்றங்கள், நிறுவனங்களில் மனிதவள மேலாண்மையின் பணியாளர்களின் செயல்பாடு, சுயவிவரம் மற்றும் செயல்பாட்டு பராமரிப்பு நடவடிக்கைகள் நிறுவனங்களில் முதன்மை மற்றும் உத்தி மிகுந்த பங்குதாரராக இருப்பதற்கும் காரணமாகின்றது. மனிதவள மேம்பாட்டுத் திணைக்களம் இன்றைய போட்டி சூழலில் உயிர்வாழ்வதற்கு மனித வளங்கள் செயல்படுவது அவசியமானதாக கருதப்படுகிறது.

#### மனிதவள மேலாண்மை செயல்பாடுகளின் மாற்றங்கள்

மனித வள மேலாண்மைச் செயல்பாட்டின் சமீபத்திய தன்மை என்னவென்றால், பணியாளர் மேலாண்மையில் மனிதவள மேலாண்மை என்ற சொல் பரவலாக பயன்படுத்தப்படுகின்றது. மனித வள வேளாண்மை என்ற சொல்லின் உச்சரிப்பு பணியாளர் மேலாண்மையில் பல வகைகளில் வேறுபட்டு காணப்படுகிறது.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 15



## குறிப்புகள்

முதலாவதாக, பணியாளர் மேலாண்மை மனித வளத்தை செலவினமாக குறிப்பிடுகின்றது, மனித வள மேலாண்மை நிறுவன சொத்துக்களாக மனித வளங்களை வலியுறுத்துகின்றது.

மனித வள மேலாண்மை, மனித வளங்கள் என்ற முறையில் மக்களை மட்டுமன்றி, நிர்வகிக்கப்படும் வளங்களையும் ஒருமுகப்படுத்துகின்றன. இது, இன்றைய அங்கீகாரத்தின் அறிகுறியாக உள்ளது ஒரு நிறுவனத்தின் போட்டிசார்ந்த ஆதாயங்கள், மூலதன வளங்களை விட அதன் மனித வளத்தை பெருகிய முறையில் சார்ந்திருக்கின்றன.

இரண்டாவதாக, பணியாளர் மேலாண்மையானது, மனித வள நிர்வாக உப செயல்பாடுகள் மற்றும் பிற முக்கிய வணிக செயல்பாடுகளுக்கான வினைதிறன், செயலற்ற மற்றும் இரண்டாம் நிலை ஆகியவற்றின் பராமரிப்பு செயல்பாடுகளைக் கொண்ட ஒரு குழுவை குறிக்கிறது. மறுபுறம், மனித வள மேலாண்மை, மனித வள ஆதார துணை-செயல்பாடுகளை ஒரு ஒருங்கிணைப்பு, செயல்பாடு, நிலை மற்றும் நிறுவனத்தில் உள்ள மனித வள மேலாண்மையின் நுட்பத்திறனின் முக்கியத்துவம் ஆகியவற்றின் செயல்பாடு மற்றும் விரிவாக்கத்தைக் குறிக்கிறது.

### நிலை X: நுட்பத்திறன் கவன யுகம்

1970 களின் பிற்பகுதியில், மனித வள செயல்பாட்டின் படிமம், அந்தஸ்து, முக்கியத்துவம் ஆகியவற்றில் கணிசமான மாற்றம் ஏற்பட்டது. மேயர், மனித வள இயக்குநர்களை புதிய பெருநிறுவன நாயகர்கள் என்று குறிப்பிட்டு, மனித வள விழாவின் மூலம் உயர்மட்ட அந்தஸ்துக்குள் உயர்ந்திருந்த பெருநிறுவன தலைமைச் செயல் அதிகாரிகளுக்கே உதாரணங்கள் உள்ளன என்று கூறினார். நிறுவன செயல்திறத்திற்கு ஒரு முக்கியமான செயல்பாடாக இருக்கும் மனித வள மேலாண்மையின் இந்த திடீர் கண்டுபிடிப்பு வியப்புக்குரியதாகத் தோன்றலாம், ஆனால் நாம் அந்த அமைப்பின் சுற்றுச்சூழல்களில் செல்லும் மற்ற மாற்றங்களை ஆராய்ந்தால் அது முற்றிலும் நம்பத்தகுந்தது.

வணிக நுட்பத்திறன் முதலிலை வணிக நிர்வாக பாடத்திட்டத்தில் சேர்க்கப்பட்டபோது, 1970 களின் பிற்பகுதியில் நுட்பத்திறன் கவன யுகம் தொடங்கப்பட்டது.வர்த்தக நுட்பத்தை மற்ற பகுதிகளுடன் ஒன்றிணைத்தல் பற்றி அது கருத்துத் தெரிவித்தது.வணிக நுட்பத்திறனுடன் ஒன்றிணைவது முக்கியமானது எனக் கருதப்பட்ட பகுதிகளில் ஒன்று மனித வள மேலாண்மை ஆகும், இது ஒரு புதிய யுகத்தின் தோற்றத்திற்கு உதவியது—நுட்பத்திறன் மனித வள மேலாண்மை.

வியூக மனித வள மேலாண்மை மனித வளக் கொள்கையின் நீண்ட காலக் கண்ணோட்டத்தையும், பல்வேறு மனித வள செயல்பாடுகளுக்கிடையே கிடைமட்டமாக ஒரு ஒருங்கிணைப்பையும், பெருநிறுவன வியூகத் திட்டமிடலுடன் செங்குத்தான ஒருங்கிணைப்பும் குறிக்கின்றது. இவ்வாறாக இந்த ஒருங்கிணைப்பு, மனித வள செயல்பாட்டை நிறுவனத்தின் உயர் நிர்வாகிகளிடம் நெருங்கிய தொடர்பு கொண்டு, ஒரு வியூக வணிகப் பங்குதாரராக மனிதவள மேலாண்மைக்கான பங்கை செய்ய உதவியுள்ளது.

### நிலை XI: மனித வள மேலாண்மையின் இன்றைய செயல்பாடுகள்

மனித வள மேலாண்மை பயிற்சி கடந்த காலத்தோடு ஒற்றுமை மற்றும் வேறுபாடுகள் ஆகிய இரண்டையும் கொண்டிருக்கிறது.முழு வேலைவாய்ப்பு

உறவிலும் மனித வள மேலாண்மையில் தொடர்ந்து கவனம் செலுத்துவது ஒற்றுமைகளில் அடங்கும். இன்றைய மனித வள மேலாண்மைப் பயிற்சி, கடந்த காலத்தின் பல வகைகளில் இருந்து வேறுபடுகிறது.

- முதலாவதாக, பாரம்பரிய பணியாளர்களின் மேலாண்மைச் செயல்பாடுகளை ஒருங்கிணைப்பதும், ஒட்டுமொத்த நிறுவன திட்டமிடல் மற்றும் மாற்றத்தில் மனிதவள மேலாண்மையின் ஈடுபாடு ஆகியவற்றை வலியுறுத்துவதும் மனித வள மேலாண்மையை பண்படுத்தப்படுகிறது.
- இரண்டாவதாக, மனித வள மேலாண்மை, இன்று நிறுவன மாற்றத்தில் ஒரு பங்குதாரராகவும், நிறுவனக் கலாச்சாரத்தையும் நிறுவனக் கடமைப்பண்பை உருவாக்குவதையும் பண்படுத்திக் கொண்டுள்ளது.
- மூன்றாவதாக, மனிதவள மேலாண்மை, பணியாளர் வல்லுநர்களிடமிருந்து முதுநிலை இணைப்பு மேலாண்மைக்கான பல பாரம்பரிய மனிதவள மேலாண்மைச் செயல்பாடுகளை பரவலாக்குதல் மூலம் வகைப்படுத்தப்படுகிறது.
- நான்காவது, தற்போதைய மனிதவள மேலாண்மை நிர்வாகம் கூட்டு ஊழிய-தொழிற்சங்க உறவுகளை விட தனி ஊழியர்களின் மேல் கவனம் செலுத்துகிறது.

பொதுவாக, இன்றைய மனிதவள மேலாண்மை செயற்பாடு விரிவான மற்றும் வியூகமாக விவரிக்கப்பட்டுள்ளது. ஊழியர்களைப் பொறுத்தவரையில் அனைத்து முக்கிய நிர்வாக ஊழியர்களையும் உள்ளடக்கியது, மிக முக்கியமான நிறுவன சொத்துக்கள், அதன் பொறுப்புகளில் செயல்திறன் கொண்டதாக உள்ளது. மேலும் நிறுவன செயல்பாடுகள் மற்றும் கூட்டங்கள் பணியாளர்களின் தேவைகளை மேம்படுத்துவதற்கான நோக்கம்கொண்டவையாக உள்ளது.

மேலும், மனித வள மேலாண்மை, பிற மேலாண்மைச் செயல்பாடுகளுடன் பங்குதாரராக மாறி, தேவையான நடத்தைகளுக்குத் தேவைப்படும் கலாச்சாரத்தைப் பயிரிடுவது கூடுதல் பொறுப்பாகும். மனிதவளத் துறை வல்லுநர்கள், கடந்த காலத்தில் IR மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மைப் பணிகளைப் பற்றிய எளிய தொழில்நுட்ப வல்லுநர்களைக் கொண்டவர்கள் அல்ல. மாறாக, போட்டி நிறுவன சமூக அமைப்புகளின் வளர்ச்சியில் கட்டடக்கலை மற்றும் தலைவர்களாக இருக்க வேண்டும்.

இன்று மனித வள மேலாண்மையின் செயல்பாடு மேலும் ஒன்றிணைந்துள்ளது மட்டுமன்றி முழுமையான அதே நிலையில் உள்ளது. இன்றைய மனித வள வல்லுநர்கள் அவர்களது பணியாளர் பகுதியில் குறுகிய நிபுணராக இருப்பதில்லை. இதற்குப் பதிலாக, அவர்கள் ஆட்சேர்ப்பு, தேர்ந்தெடுப்பு, பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடு, செயல்திறன் மதிப்பீடு மற்றும் இழப்பீட்டு வேலை போன்ற செயல்பாடுகளில் திறமையான மனித வள மேலாண்மை அமைப்புகளை உருவாக்க முடியும்.

#### உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

7. மனித வள மேலாண்மையின் பயிற்சி மற்றும் அறிவியலின் வளர்ச்சி மற்றும் பரிணாமத்தின் முதல் நிலை என்ன?
8. அறிவியல் மேலாண்மையின் தந்தையாக கருதப்படுபவர் யார்?

குறிப்புகள்

## 1.6 நிறுவனத்தில் மனிதவள செயல்பாட்டின் பங்கு மற்றும் கட்டமைப்பு.

### குறிப்புகள்

#### மனித வள மேலாண்மையின் பங்கு மற்றும் கட்டமைப்பு

மனிதவள துறையின் உள் அமைப்பு, நிறுவனத்தின் தன்மை, அதன் மேலாண்மை தத்துவம் மற்றும் வெளிப்புற சூழல் ஆகியவற்றைப் பொறுத்து பரவலாக மாறுபடுகிறது. ஒரு சிறிய நிறுவனத்தில், அலுவலகத்திற்குள் மனிதவள ஆதாரப் பிரிவு இருக்கலாம். ஒரு நடுத்தர நிறுவனத்தில் மனிதவள மேலாண்மைத் துறையில் மனிதவள மேலாளர், பணியாளர் அலுவலர்கள் மற்றும் பணியாளர் உதவியாளர்கள் அல்லது எழுத்தர்கள் அடங்கியிருக்கலாம். எனினும், ஒரு பெரிய நிறுவனத்தில் மனிதவள மேலாண்மைத் துறை பல அலுவலர்களைக் கொண்டிருக்கலாம். ஒவ்வொரு அதிகாரிக்கும் கீழே எழுத்தர் ஊழியர்கள் இருப்பார்கள்.

மனித வளத் துறையின் அமைப்பு குறித்த விவாதத்தில் இரண்டு விடயங்கள் பொருந்தக் கூடிய வகையில் உள்ளன. அவைகள் (i) மனிதவள ஆதாரத் துறையின் ஒட்டுமொத்த அமைப்பு மற்றும் (ii) மனித வளத் துறையின் இயைபு ஆகியனவாகும்.

இந்த அமைப்பில், ஒரு குறைந்த பணியாளருக்கு மனித வள செயல்பாடுகளில் கலந்து கொள்ளும் பணியை ஒப்படைக்கலாம். எவ்வாறெனினும், ஒரு பெரிய மனித வளத்துறை, பொது மேலாளர், நிர்வாக மேலாளர், தொழில் உறவுகள் பணி மேலாளர் ஆகியோரின் தலைமையில் இயங்குகிறது.

#### மனிதவள துறையின் பணியாளரின் பங்கு

மனித வளமானது ஒரு வரி மேலாளரின் பொறுப்பு ஆனால் பணியாளரின் செயல்பாடு என்று கூறப்படுகிறது.

நிர்வாகம், மக்களுடன் இணைந்து செயல்களை செய்து வருகிறது என்பதால், மக்களை நிர்வகிக்கும் பொறுப்பு, வரி மேலாளரிடம் உள்ளது. மனித வளத் துறையைப் பொறுத்தவரை, நிர்வாகிகளுக்கு சிறப்பான ஆலோசனை, உதவி மற்றும் தகவல் வழங்குதல், அதன்மூலம் அவற்றின் செயல்பாடுகளில் கவனம் செலுத்தக்கூடும். பிற துறைகள் தொடர்பான மனித வள துறை ஊழியர்களின் பங்கு பின்வருமாறு பகுப்பாய்வு செய்யப்படலாம்:

#### (a) கொள்கை வகுத்தல்

மனித வளத் துறை, கொள்கை வகுப்பதில் பிற துறைகளுக்கு உதவி புரிகிறது. பணி நியமனம், தேர்வு, பயிற்சி, மதிப்பீடு மற்றும் பிற துறைகளுடனான ஆலோசனையின் பேரில் பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை ஆகியவற்றை இது தயாரிக்கிறது.

#### (b) அறிவுறுத்தல்

மனிதவள மேலாண்மை, தொழில் உறவுகள், மற்றும் பல்வேறு துறைகள் அனைத்தையும் நிர்வகித்தலை பற்றி மனிதவள துறை அறிவுறுத்துகிறது.

இத்துறை ஆலோசனையை வழங்குவதற்கான ஒரு பரிந்துரையில் செயல்படுகிறது.

அறிமுகம் மனித வள  
மேலாண்மை

(c) உதவி மற்றும் சேவை

மனித வளத் துறை, விண்ணப்பங்களை பாதுகாத்தல், பரிசோதனை செய்தல், நேர்காணல் நடத்துதல் மற்றும் பயிற்சி அளித்தல் போன்ற பணிகளை செய்து வருகிறது. இது நிர்வாகத்துக்கும் தொழிற்சங்கங்களுக்கும் இடையே ஒத்துழைப்பை வளர்க்க உதவுகிறது.

குறிப்புகள்

(d) கண்காணித்தல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல்

மனிதவள துறை, நிறுவப்பட்ட பணியாளர்களின் கொள்கைகள் மற்றும் செயல்முறைகளின் ஒளியில் உண்மையான செயல்திறனை மதிப்பிடுகிறது, தேவைப்படும்போது தகுந்த திருத்த நடவடிக்கைகளை அறிவுறுத்தி தெரிவிக்கிறது. இத்துறை பணியாளர் தணிக்கையை நடத்தி, பிற துறைகளுக்கு பணியாளர்களின் கொள்கைகள் மற்றும் திட்டங்களை முறையாக செயல்படுத்த உதவுகிறது.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

9. மனிதவளத் துறையின் அமைப்பு குறித்த விவாதத்தில் தொடர்புடைய சிக்கல்கள் எவை?

10. மனித வளத் துறையின் முதன்மையான பணிகள் என்ன?

1.7 மனித வள மேலாண்மையில் சவால்கள்

மனித வள மேலாண்மையில் உள்ள சவால்களை மூன்று பிரிவுகளின் கீழ் பாட்டியா வகைப்படுத்துகிறார்:

- நிறுவன மட்டத்தில் உள்ள சவால்கள்,
- பணியிட மட்டத்தில் உள்ள சவால்கள், மற்றும்
- மனிதவள மேலாண்மைத் துறை மட்டத்தில் சவால்கள்.

நிறுவன அளவில்

நிறுவன அளவிலான சவால்களில் அடங்குபவை: (a) பெருநிறுவன திட்டங்களுடன் மனிதவளத் திட்டங்களை ஒருங்கிணைத்தல், (b) ஊதிய ஒப்பந்தம் மற்றும் நிர்வாக ஊதியங்கள் குறைதல், (c) ஊதிய தீர்வு மற்றும் நிர்வாக ஊதியங்கள், (d) மாற்றம் நுட்பங்களை ஒருங்கிணைத்தல், (e) நிறுவனத்தை இளமையாக, ஆக்கப்பூர்வமாக வைத்திருக்க, (f) தொழில் உறவுகளை முரண்பாடுகளிலிருந்து ஒத்துழைப்புக்கு நல்குவதற்கான பணி, மற்றும் (g) ஒரு நிறுவனத்தின் கலாச்சாரத்தின் வளர்ச்சி போன்றவைகளாகும்.

(a) பெருநிறுவன திட்டங்களுடன் மனிதவள திட்டமிடல் ஒருங்கிணைப்பு. அமைப்பின் விபூக திட்டங்களுடன் மனிதவள திட்டமிடல் தொடர்பான ஒரு சவால் உள்ளது. இங்கு விரிவாக்கம், பல்வகைப்படுத்தல் அல்லது செயல்பாடுகளின்

குறிப்புகள்

குறைப்பு உள்ளிட்ட பல்வேறுத் தேவைகளைப் பூர்த்திசெய்வதற்கான முழு நிறுவனத்தின் திட்டங்களையும் செயல்படுத்துவதற்கு தேவையான மனித வளத்தை முன்கணிக்கவும் முயற்சிகள் செய்யப்படலாம். இந்த ஒருங்கிணைப்பு செயல்முறையால், நிறுவனத்தின் மனித வள நோக்கத்தை நேர்மறையாக வலுப்படுத்தவும், மனிதவள திட்டமிடல் மற்றும் செயல்பாட்டினை சாத்தியப்படுத்தவும் வாய்ப்புள்ளது. பெருநிறுவன திட்டங்களுடன் பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சி நோக்கங்கள் மற்றும் விபூகங்களை ஒருங்கிணைப்பது, நிறுவனத்தின் செயல்திறனை மேம்படுத்துவதற்கு பெரும் சவாலாக உள்ளது.

(b) நிர்வாகிகளை ஊக்குவித்தல். இரண்டாவது சவால், விளம்பர வாய்ப்புகளை வீழ்ச்சியடைந்து வருவதை கருத்தில் கொண்டு, பெருகிய முறையில் கடுமையான சூழலில் உள்ள நிர்வாகிகளை ஊக்குவிக்கும் பணியை உள்ளடக்கியது. சமநிலை அழுத்தங்களின் விளைவாக நிறுவன அமைப்புகளில் நிர்வாகச் சம்பள சுருக்கத்தை நோக்கி போகும் நிலை உள்ளது. தொழிலாளி வர்க்கத்தின் ஊதியங்கள் நிலைமையை மேம்படுத்த தொழிற்சங்கங்களின் முயற்சிகள் உதவிய போதிலும், நிர்வாக அதிகாரிகளின் ஊதியங்கள் கிட்டத்தட்ட ஒரேமாதிரியாக உள்ளன. மேலும், தொழில்நுட்ப மாற்றங்கள் படிநிலை அளவிலான குறைப்புக்கு காரணமாகி, விளம்பர வாய்ப்புகளை மேலும் குறைக்கின்றன.

இந்த வளர்ச்சிகள் மனிதவள மேலாளர்களுக்கு ஒரு பெரும் சவாலாக உள்ளது. இது ஒரு தேக்க சூழலில் நிர்வாகிகளை ஊக்குவிக்கும் நடவடிக்கைகளை உருவாக்க நிர்வாகிகளிடையே தடைசெய்யப்பட்ட மேல்நோக்கி நகர்வுகளிலிருந்து எழும் ஏமாற்றத்தை சமாளிக்க,

மாற்று வேலை அனுபவம் அல்லது பக்கவாட்டு இயக்கம் வழங்குவதன் மூலம் ஒரு ஊக்குவிப்புத் திட்டமாக இந்த வேலையை மறுசீரமைக்க முயற்சிகள் மேற்கொள்ளப்படலாம். மறைமுக இழப்பீடு போன்ற பிற ஊக்கமூட்டும் நடவடிக்கைகள் அல்லது சலுகைகள், தொழிலாளர்களின் தனிப்பட்ட மதிப்பு மற்றும் சிகிச்சை கௌரவமான வழியில் அங்கீகரித்தல் இதில் அடங்கும்.

(c) ஊதியங்கள் மற்றும் நிர்வாக சம்பளங்கள். மூன்றாவது சவாலானது, ஊதியக் தீர்வுகள் மற்றும் அதன் நிர்வாகிகளுடான உறவுகளின் இயக்கவியல் ஆகியவற்றில் வளர்ந்துவரும் போக்குகளையும் உள்ளடக்கியது. கூலி மற்றும் ஊதிய நிர்வாகத்தில், குறிப்பாக இந்தியாவில் பொதுத்துறை நிறுவனங்களில் பல்வேறு சவால்கள் உள்ளன. இது தொழிற்சங்கங்களுக்கு கூட தெரியாத நிலையில் பொது நிறுவனங்களின் பணியகம் (BPE) பொது நிறுவனங்களில் பேச்சுவார்த்தைகளை ஒழுங்குபடுத்துவதற்கான வழிகாட்டல்களை வழங்குகின்றது.

எடுத்துக்காட்டாக, BPE 10 சதவிகித உயர்வை அனுமதிக்கிறது என்றால், தொழிற்சங்கங்கள் நிர்வாகத்தில் இருந்து மேலும் அதிகரிக்க முனைகின்றன. மேலும், ஒவ்வொரு பொது நிறுவனத்துக்கும் கூட்டுக் குழுவில் ஊதியங்கள் பற்றிய பேச்சுவார்த்தைகள் ஒரு தேசிய தன்மையைக் கொண்டிருக்கின்றன. உதாரணமாக, 1983 ஆம் ஆண்டில், ஒப்பந்தத்தை இறுதி செய்வதில் எ.கு தொழிலாளர் முன்னணியில் இருந்தது, விரைவில்



பிற தொழில்களும் தொடர்ந்தன. இதனால் பெரும்பாலும் ஒரு தொழிற்துறை அல்லது நிறுவன மட்டத்தில், மற்றவர்கள் வெறுமனே அல்லது சிறிய முன்னேற்றங்கள் மற்றும் அதே நிலையை கை கொள்கிறார்கள். இந்த நடைமுறையில், தொழில்மயமான பேரம் பேசும் நன்மைகளையும் அதன் உற்பத்தித்திறன் நிலைக்கு செலுத்த ஒரு நிறுவனத்தின் திறமையையும் பயனற்றதாக்குகிறது. மீண்டும், அனைத்து வகை தொழிலாளர்களுக்கும் ஊதிய உயர்வு என்பது பேச்சுவார்த்தையின்போது, ஊதியச் சமதளங்களை நீர்த்தது

நிர்வாகிகளிடையே குறைகளை ஏற்படுத்தி வருகிறது. அதே போல், DA விகிதங்களில் பெருகிய வேறுபாடுகள்

பொதுத்துறை நிர்வாகிகளும், மத்திய அரசு அதிகாரிகளும் அதிருப்தியை ஏற்படுத்துகிறது.

(d) மாற்று நுட்பங்களை ஒருங்கிணைத்தல். மாற்று நுட்பங்களை ஒருங்கிணைத்தல். மேம்பட்ட தொழிலாளர் மேலாண்மை உறவுகள், அதிகரித்த உற்பத்தித்திறன் மற்றும் தயாரிப்புத் தரம், பணியிடத்தின் மேம்படுத்தப்பட்ட உறுதிப்பாடு மற்றும் மாற்றத்தை சமாளிக்க நிறுவனத்தின் மேம்பட்ட தயார்நிலை ஆகியவற்றின் மூலம் நிறுவன செயல்திறனை மேம்படுத்துவதற்கான உத்திகள் மீது கவனம் செலுத்த முயற்சி செய்யப்படலாம். உற்பத்தித் திறன் வளர்ச்சி மற்றும் பொருளாதாரப் போட்டியைக் கருத்தில் கொண்டு புதுமையான மாற்று நுட்பங்களை பயன்படுத்துவதிலிருந்து இன்றியமையாததாக மாறிவிட்டது. மாற்றத்தை அறிமுகப்படுத்துகையில், நிறுவனங்கள் வேறுபட்ட அளவு பங்கேற்பை பயன்படுத்துகின்றன மற்றும் செயல்முறை நோக்கு அணுகுமுறையைக் கடைபிடிக்கின்றன. பொதுவான மாற்றம் நிறுவன வளர்ச்சி, வேலை மறுவடிவமைப்பு, சிக்கல் தீர்த்தல் ஆகியவை தொடர்பான நுட்பங்கள் குழுக்கள், அதாவது 'தர வட்டங்கள்,' தன்னாட்சி பணி குழுக்கள், வணிகம் அணிகள் (தயாரிப்பு வளர்ச்சி), கிரீன். பீல்டு ஆலைகள் (சுய நிர்வகிக்கப்படும் அணிகள் மூலம் மிக ஆரம்பத்தில் இருந்து ஒரு புதிய வேலை கலாச்சாரத்தை நிறுவுதல்), உற்பத்தித் திறன் பகிர்தல் திட்டங்கள், கூட்டுப் பங்கேற்பு, மேலாண்மை மேம்பாடு மற்றும் ஆதரவு நடைமுறைகள் ஆகியவைகளாகும். இந்த நுட்பங்கள் தனித்தன்மைக்கு பதிலாக கலவையாக பயன்படுத்தப்படுகின்றன மற்றும் அவற்றின் செயல்திறன் செயலாக்கம் மேல் மேலாண்மை ஆதரவு, நடுத்தர நிர்வாகத்தின் விருப்பம் மற்றும் தரவரிசை மற்றும் கோப்புத் தொழிலாளர்கள் மத்தியில் ஒரு பாதுகாப்பு உணர்வு ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் பல்வேறு காரணிகளை சார்ந்திருக்கிறது.

(e) ஒரு இளம் மற்றும் உற்பத்தி நிறுவனத்தை பராமரித்தல். ஒரு இளம் மற்றும் உற்பத்தி நிறுவனத்தை பராமரிப்பதற்கான சவாலான பணி உள்ளது.

எதிர்காலத்தில் மனித வளத்தின் சரிவிகித வயது அமைப்பு தொடர்பான வளர்ந்துவரும் பரிமாணத்தை கணக்கில் எடுத்துக் கொள்ள முயற்சிகள் எடுக்கப்படலாம். இது, மனித வளத்தை படிப்படியாக புதுப்பித்தலுக்கான வடிவமைக்கப்பட்ட உத்தியைப் பின்பற்றுகிறது. பணியாளர்களை 'மனிதவள புதுப்பித்தல் முன்னறிவிப்பு மாதிரி' முறையை பயன்படுத்தி எதிர்கால வயது பங்கீடை மதிப்பிடலாம். மனித ஆற்றல் பிரச்சனைகளை இது கண்டறிவதற்கு அடிப்படையாக, சீரான வயது இயைபு ஏற்படும் வாய்ப்பு

## குறிப்புகள்

உள்ள தொழிலாளர் தொகுப்பில் இளம் ரத்தம் சேர்த்துக் கொள்ளலாம். மனித ஆற்றல் பிரச்சனைகளை இது கண்டறிவதற்கு அடிப்படையாக, சீரான வயது இயைபு ஏற்படும் வாய்ப்பு உள்ள தொழிலாளர் தொகுப்பில் இளம் ரத்தங்கள் சேர்த்துக் கொள்ளலாம்.

(f) தொழில் உறவை முரண்பாடுகளிலிருந்து ஒத்துழைப்பாக வைத்திருத்தல். மோதலில் இருந்து ஒத்துழைப்புடன் செயல்படுவதற்கு தொழில்துறை உறவுகளின் இயக்கம் தொடர்பான ஒரு முரட்டுத்தனமான சவால் உள்ளது. இந்தியாவில் தற்போதைய தொழில்துறை உறவுகளின் நிலவரம், இருவகை, கூட்டு பேரம் போன்ற நிகழ்வுகளுக்கானத் தடைகளை அதிகரிக்கும் தொழிற்சங்கங்களின் பெருக்கத்தால் குறிக்கப்பட்டதாகும். நிர்வாகம் தங்கள் ஊழியர்களிடையே 'வலதுசாரி' பிரதிநிதியை உறுதிப்படுத்துவதற்கு மிகவும் கடினமாகிவிட்டது. தொழிற்சங்கங்கள் பகுத்தறிவற்ற மற்றும் பொய்யான வாக்குறுதிகளை அளித்து, தங்கள் போட்டியாளர்களுடன் போட்டியிட, ஒழுங்கற்ற, வன்முறை நடவடிக்கைகளை எடுக்க முனைகின்றன. உண்மையில், அரசியல் குழுக்களிடமிருந்து வந்த தொழிற்சங்கப் பகைமை, வெளிநாடுகளின் தலைவர்களால் வடிவமைக்கப்பட்ட வன்முறை மோதல்களை ஏற்படுத்தியுள்ளது. தொழிற்சங்கங்களுக்கு அங்கீகாரம் அளிக்கும் முறையை வகுத்து இந்தப் பிரச்சினையை தீர்க்க முடியும். அனைத்து பிரதான பொதுத்துறை நிறுவனங்களும், ஊதியக் தீர்வுகளை இறுதி செய்த பின்னர், உற்பத்தி இலக்கு, உற்பத்தித் திறன், தரம், பாதுகாப்பு, தரம் போன்ற பல்வேறு பிரச்சனைகளை கையாள முனைகிறது. வேலை வாழ்க்கை மற்றும் ஆரோக்கியமற்ற கட்டுப்படுத்தப்பட்ட நடைமுறைகளுக்காக இது ஒரு இருபகுதி குழு என்ற ஒரு அமைப்பை தீட்டியது. மேற்குறிப்பிட்ட நடவடிக்கைகளுடன் இணைந்து, இந்த அமைப்புடன் தொழிலாளர்களை ஒருங்கிணைப்பதற்கான பரந்த சாத்தியப்பாட்டை கொண்டுள்ள தொழிலாளர்களின் பங்கேற்பு மூலம் தொழில்துறை நல்லிணக்கத்தை நிறைவேற்ற சாத்தியம் உள்ளது. எனினும், இந்த கருத்து நடைமுறையில் மேல் இருந்து தொடங்கி மேற்பார்வையாளர்கள் கீழே ஊடுருவி வேண்டும். இணக்கமான தொழில்துறை உறவுகளுக்கான இரகசியம் என்பது தொழிலாளர்களுக்கும் நிர்வாகத்துக்கும் இடையே உள்ள நம்பிக்கை மற்றும் நம்பிக்கையின் அடிப்படையிலான மேம்பட்ட பரஸ்பர தொடர்பு தொடர்பானது ஆகும்.

(g) நிறுவனக் கலாச்சாரத்தை விருத்தி செய்தல். நிறுவன வளர்ச்சி, புதுமை மற்றும் செயல்திறத்திற்கு உகந்த மதிப்புகள் கொண்ட ஒரு நிறுவனக் கலாச்சாரத்தை வளர்க்கும் சவாலான பணியை நிறைவேற்ற வேண்டியுள்ளது. மாறிவரும் பெருநிறுவன கலாச்சாரத்தின் நற்குணங்கள், கஷ்டங்கள் குறித்து தொடர்ச்சியான விவாதம் இருந்துள்ளது. மனிதவளத் திறன் மேம்பாடு மற்றும் அதை தகவமைத்துக் கொள்வதற்கு உதவும் ஒரு புதிய நிறுவனக் கலாச்சாரத்தை பரிணமிப்பதில் மனிதவள மேலாளர்கள் முக்கிய பங்காற்றுகிறார்கள்.

### பணியிட மட்டத்தில்

பாட்டியா, மனித வள முகாமையாளர்களுக்கான பணியிடத் தரத்தில் ஐந்து சவால்களை மேலும் அடையாளம் காட்டுகிறார். (a) பணியிடத்தை விரைவான தொழில்நுட்ப மாற்றங்கள், (b) திறனற்ற மற்றும் நிர்வாகத் திறன்

மேம்பாடு, (c) குறைகள் மேலாண்மை பிரச்சினை, (d) சமூக உளவியல் தேவைகள் எழுச்சி மற்றும் (e) மனித வள நிர்வாகம் என்பது அனைத்து மேலாளர்களுக்கும் விசாரம் அளிப்பதாக உள்ளது.

அறிமுகம் மனித வள மேலாண்மை

(a) தொழில்நுட்ப மாற்றங்களை தழுவுதல். வேலையின் இயல்பைப் பாதிக்கக்கூடிய வேகமான தொழில்நுட்ப மாற்றங்களுக்கு பணியிடத்தை ஏற்பதில் ஒரு சவாலான பணி உண்டு. அதன்படி, மனித வள மேலாளர்கள் கீழ்க்கண்ட பணிகளை மேற்கொள்ள வேண்டியிருக்கும்:

குறிப்புகள்

(i) பயிற்சி மற்றும் அபிவிருத்தி நிகழ்ச்சித் திட்டங்களின் மூலம் மனித வளத் திறனையும் பராமரிப்பது (ii) தொழில் நுட்பம் மற்றும் மக்களுக்கு வேலைவாய்ப்பு வடிவமைப்பு மூலம் உகந்த பயன்பாட்டிற்கான பொருளை உறுதிப்படுத்துதல், (iii) தொழிற்பாட்டால் இடம்பெயர்ந்த ஊழியர்களுக்கு பயிற்சியளித்தல் மூலம் மாற்று வேலைவாய்ப்புகளை ஏற்படுத்துதல், (iv) தொழில் மற்றும் கல்வி நிறுவனங்களுக்கு இடையிலான நெருங்கிய உறவு மூலம் வேலைக்கு பயன்படுத்தப்படும் தொழில்நுட்பத்துடன் பணியாற்றுவதற்காக புதிய நுழைவாயில்கள் மற்றும் (v) உற்பத்தி-அல்லாத வேலைகள் மூலம் உற்பத்தித்திறனை அதிகரித்தல் போன்றவைகள் ஆகும்.

(b) செயல்படாத பணியாளர்கள் குறித்த சிக்கல்கள் மற்றும் மேலாண்மை திறன் மேம்பாடு. திறன்ற மனிதவளம் மற்றும் நிர்வாகிகளின் திறன் மேம்பாடு போன்றவற்றில் சிக்கல் உள்ளது. பயன்ற மனிதவளத்தை சமாளிப்பதில் அக்கறை மற்றும் ஆக்கப்பூர்வமான அணுகுமுறையை மாற்றிக் கொள்ள முயற்சிகள் செய்யப்படலாம். அதைச் சமாளிப்பதற்கான நடவடிக்கைகள் பின்வருமாறு: (i) பிரச்சினைக்குரிய ஊழியர்களை அடையாளம் காணுதல் (ii) அவர்களின் திறனாய்வுக்கு பொறுப்பான காரணிகள் பற்றிய பகுப்பாய்வு, மற்றும் (iii) அவர்களுக்கு மறுவாழ்வு அளிப்பதற்கான ஆக்கப்பூர்வமான அணுகுமுறையைப் பயன்படுத்துதல். சரியாக செயல்படாதவர்களின் திறமையைப் பயன்படுத்துவது அவர்களின் வலிமைகள் மற்றும் பலவீனங்களைப் புரிந்துகொள்வதன் மூலம், செயல்திறன் மற்றும் ஆலோசனைப் பயன்படுத்தி அவர்களை மறுஉருவாக்கம் செய்வதற்கு உதவி புரிவதனைப் பயன்படுத்தும் பணி நிர்வாகிகளிடையே திறன் மேம்பாட்டுக்கு அவசியமானதாகிறது.

(c) குறைகளை நிர்வகித்தல். குறைகளை நிர்வகித்தல் என்பது பெரும் சவாலாகக் குறிக்கிறது. பெரும்பாலும், கடை சபை அல்லது ஆலை அளவிலான கூட்டுக் குழுவில் உள்ள தொழிலாளர்களின் பிரதிநிதிகள், தொழிலாளர்களின் குறைகளை தீர்க்காமல் இருக்கும் வகையில் குரல் கொடுக்க முனைகின்றனர். உண்மையில், குறைகளைக் களைதல் என்பது, தொழில்துறை புகார்களை கையாள்வதற்கும் மற்றும் பல்வேறு மனித உறவுகள் பிரச்சனைகளை தடுப்பதிலும் மிகவும் இன்றியமையாதது. அதாவது, குறைந்த மனவுணர்வு, ஊழியர் அமைதியின்மை, ஒழுக்கமின்மை, கணபதி, அர்ப்பணிப்பு இன்மை, அந்நியங்கள் மற்றும் கூட்டு நடத்தை வெளிப்பாடுகளை கட்டுப்படுத்தும்.

(d) சமூக-உளவியல் தேவைகளின் தோன்றல். 'பொருளாதார மனிதன்' என்ற கருத்திலிருந்து, மனித நேயம் ஒரு 'ஆற்றல்மிக்க, சுயசார்புடைய கருத்தாக்கம்' என்ற மாற்றம் தொடர்பான சவால் உள்ளது. இதனால், பணி வாழ்க்கையின் ஒட்டுமொத்த தரமும், மக்களின் சமூக-உளவியல் தேவைகளையும் பூர்த்தி செய்வது அவசியமாகும். குறிப்பாக, பின்வரும் பகுதிகள் மனிதவள

சுயகற்பித்தல் பொருள் 23

## குறிப்புகள்

மேலாளர்களின் கவனத்தை ஒருமுகப்படுத்தலாம்: (i) பணியாளர்களுடன் மேம்பட்ட தகவல்பரிமாற்றலுக்கு உகந்த ஒரு சிறந்த மனித உறவுகள் சூழலை உருவாக்குதல் (ii) ஒரு பெரும்பாலான சராசரி தொழிலாளர்கள் தங்கள் பயிற்சி மற்றும் மேலாண்மைப் பிரச்சினைகள் மற்றும் செயல்முறைகளின் பங்கேற்பின் மூலம் சிறந்த பயன்பாட்டினை அடைவதைவிட சரியான முறையில் பயன்படுத்துதல், (iii) இளைய நிர்வாகிகளிடம் ஆக்கபூர்வமான நோக்கங்களுக்காக கிடைக்கும் அதிக ஆற்றல் சேமிப்பினை பயன்படுத்துதல் (iv) பணியாளரின் படைப்பாற்றல், (v) அமைப்பினால் அமைக்கப்பட்டுள்ள முறைப்படியான கூட்டு அமைப்புகளுக்கு துணையாக, ஒரு வினைபுரியும் பங்கேற்புத் தளத்தை (RPB) நிறுவுதல் (RPB ஒரு குறிப்பிட்ட வேலை பகுதியில் இருந்து ஒரு சிறிய தொழிலாளர்கள் குழு உள்ளடக்கியது, இது அவர்கள் தொடர்புடைய பிரச்சினைகள் தீர்க்க முனைகிறது), மற்றும் (vi) புதிதாகப் பணிபுரியும் நபர்களிடமிருந்து குறைகளை தடுத்து, அவர்களுக்கு பொறுப்புணர்ச்சியை வழங்குதல் போன்றவைகளாகும்.

(e) மனித வள நிர்வாகம் பற்றிய மேலாளர்களின் விசாரம். மனிதவள மேலாண்மை நிகழ்முறையில் மேலாளர்களின் செயல்திறனை மேம்படுத்துவது தொடர்பான ஒரு சவால் உள்ளது. அனைத்து நிர்வாகிகளும், மதிப்பீடுகள், வெகுமதிகள், பதவி உயர்வு, தேர்வுகள், தொழில் வளர்ச்சி மற்றும் தொழிற்சங்கங்களுடன் தொடர்புகொள்வது போன்ற பல்வேறு பணியாளர் மற்றும் தொழில்துறை உறவுகள் பற்றிய திறனை வளர்த்துக் கொள்ள வேண்டும்.

## HRM துறை நிலையில்

பாட்டியா குறிப்பிட்டபடி, மனித வள மேலாண்மை துறை மட்டத்தில் ஐந்து சவால்கள் உள்ளன: (a) செயல்முறை-நோக்குநிலை, (b) மூலோபாயம் மற்றும் செயல்திறன் அணுகுமுறை பற்றிய அக்கறை, (c) ஆராய்ச்சி-நோக்குநிலை (d) HR கொள்கைகள் வளர்ச்சி, மற்றும் (e) ஒரு அணி ஊழியர் துறை நிறுவனத்தை வலுப்படுத்துதல்.

- (a) செயல்முறை நோக்குநிலை. குறைவான முறையான செயல்முறைகளை மேம்படுத்துவதில் செயல்முறை நோக்குநிலையில் கவனம் செலுத்த வேண்டும். வரி நிர்வாகிகள் திறம்பட மக்களை நிர்வகிப்பதில் பயன்படுத்தலாம்.
- (b) மூலோபாயம் மற்றும் செயல்திறன் அணுகுமுறை பற்றிய அக்கறை. நிறுவன இலக்குகளுக்கு ஏற்ப மனிதவள மூலோபாயங்களை வளர்க்க வேண்டும் என்ற அக்கறை இருக்க வேண்டும். இந்த மூலோபாயங்களின் வளர்ச்சி சுற்றுச்சூழல் ஆய்வை அடிப்படையாகக் கொண்டு வளர்ந்துவரும் அரசியல் பிரச்சினைகள், சமூக-கலாச்சார மாற்றங்கள், பொருளாதார காரணிகள், தொழில்நுட்ப முன்னேற்றம் மற்றும் சர்வதேச நிகழ்வுகளை உள்நாட்டு தொழிலாளர் உறவுகள் பாதிக்கும். இவ்வாறு, சுற்றுச்சூழல் அடையாளம் காணப்படுவதன் மூலம் சிக்கல் பகுதிகளை எதிர்நோக்குவது ஒரு மிக முக்கியமான மூலோபாயம் ஆகும்.
- (c) ஆராய்ச்சி-நோக்குநிலை. ஆராய்ச்சி-நோக்குநிலை தொடர்பான சவாலானது தற்போதைய நடைமுறைகள் மற்றும் மனித ஆற்றல் பயன்பாடு, புதுமையான சிந்தனைகளை பரிசோதனை செய்தல்,

பணியாளர் திட்டங்களை மதிப்பீடு செய்வது மற்றும் மனிதவள மேம்பாடு பற்றிய தகவல் அமைப்பை தரம் மற்றும் திறமையாக கணினிமயமாக்குதல் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியதாகும்.

அறிமுகம் மனித வள  
மேலாண்மை

- (d) HR கொள்கைகள் வளர்ச்சி. ஊழியர்களின் கொள்கைகளுக்கான சவால், மக்களின் வளர்ச்சி மற்றும் வளர்ச்சித் தேவைகளைப் பூர்த்திசெய்யும் வகையில் மனிதவள அமைப்புகளின் மேம்பாட்டை உள்ளடக்கியிருக்கலாம், நிறுவனத்தின் உள் தேவைகளைப் பூர்த்திசெய்ய கொள்கைகளை உருவாக்குதல், மற்றும் நீண்டகால கண்ணோட்டம் மற்றும் செயலாக்கத்தில் நிலைத்தன்மை மற்றும் உறுதித்தன்மை பேணுதல், ஆகியவை இக்கொள்கைகளை நடைமுறைப்படுத்துகிறது.
- (e) ஒரு அணி நிறுவனம். ஆலை மட்டத்தில் பணியாளர் துறையின் ஒரு அணி அமைப்பை வலுவூட்டுவதில் ஒரு சவால் உள்ளது. இந்த சவாலை எதிர்கொள்ள முடியும்: (i) வரிசை நிர்வாகிகளுடன் நெருக்கமாக பணிபுரிதல், (ii) துறை நிர்வாகிகளிடம் ஆலோசனை பெற்று, கல்வி மற்றும் ஆலோசனைக்கூட்டம் மூலம், பணியாளர்களின் செயல்பாட்டை ஒப்படைக்க முனைகிறது. (iii) பணியாளர்களின் கொள்கைகளை உருவாக்குவதில் பங்கேற்பை உருவாக்குதல், மற்றும் (iv) நேர்மை மற்றும் திறன் என்ற உயர்ந்த அளவிலான புகழை பேணுதல்.

குறிப்புகள்

#### உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

11. HR துறை எதிர்கொள்ளும் ஏதாவது இரண்டு நிறுவன நிலை சவால்களை குறிப்பிடுக.
12. பாட்டியா குறிப்பிட்டபடி மனித வள மேலாண்மை துறை அளவில் எவ்வளவு சவால்கள் உள்ளன?

### 1.8 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

1. HRM இல் தொழிலாளர் தொகுப்பு என்பது உற்பத்தியின் மிக முக்கியமான காரணி ஆகும்.
2. மக்களை நிர்வகிக்கும் அணுகுமுறைக்கு மூன்று முக்கிய கோட்பாடுகள் உள்ளன.
3. நோக்கங்கள் ஒரு நிறுவனத்தின் முன் நிர்ணயிக்கப்பட்ட இலக்குகள் ஆகும். இதில் பணியாளர்கள் சிறப்பாக சாதிக்க முயற்சிக்க வேண்டும்.
4. மனிதவள மேலாளர் ஒரு ஆராய்ச்சியாளர், ஆலோசகராளர், ஒரு மத்தியஸ்தர், பேரம்பேசுபவர், இடையீட்டாளர், சமாதானதூதர், சிக்கல் தீர்ப்பவர் போன்ற பல்வேறு பொறுப்புகளை வகிக்கின்றனர்.
5. HRM என்பது இரண்டு வகையான பணிகளைக் கொண்டுள்ளது.
6. கொள்முதல் என்பது நிறுவனத்தின் முன் நிர்ணயக் குறிக்கோள்களை அடைவதற்கான முக்கியத்துவத்தை கருத்தில் கொண்டு, உரிய தகுதிகளுடன் கூடிய பணியாளர்களை தெரிவு செய்வது ஆகும்.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 25

## குறிப்புகள்

7. HRM இன் பயிற்சி, அறிவியலின் வளர்ச்சி, பரிணாமத்தின் முதல் கட்டம், தொழில்துறை யுகம், கி. பி. 1400 வாக்கில் தொடங்கி, 1800 களின் பிற்பகுதி வரை தொடர்கிறது.
8. F.W. டெய்லர் அறிவியல் மேலாண்மையின் தந்தையாக கருதப்படுகிறார்.
9. மனிதவளத் துறையின் அமைப்பு பற்றிய விவாதத்தில் தொடர்புடைய இரண்டு விஷயங்கள் (i) HR துறையின் மொத்த அமைப்பு மற்றும் (ii) HR துறையின் இயைபு.
10. மனிதவள துறை, கொள்கை வகுப்பில் பிற துறைகளுக்கு உதவி புரிகிறது.
11. HR துறையால் எதிர்கொள்ளப் படும் இரு நிறுவன அளவிலான சவால்கள்: (a) பெருநிறுவன திட்டங்களுடன் மனித வள திட்டங்களை ஒருங்கிணைத்தல் (b) ஊக்கத்துடன் கூடிய விளம்பர வாய்ப்புகளை கருத்தில் கொண்டு, மனிதவள திட்டங்களை ஒருங்கிணைத்து நிர்வாகிகளை ஊக்குவித்தல்.
12. பாட்டியா கருத்துப்படி, மனித வள மேலாண்மைத் துறை அளவில் ஐந்து சவால்கள் உள்ளன.

## 1.9 சுருக்கம்

HRM அமைப்பு தனது திட்டங்களை அடைந்து வெற்றி பெற முடியும் என்ற வகையில், இந்த அமைப்பு மக்களையும் செயல்முறைகளையும் நிர்வகிக்கிறது. HRM ல், தொழிலாளர் மிக முக்கியமான உற்பத்தி காரணி ஆகும்.

நோக்கங்கள் ஒரு நிறுவனத்தின் நிர்ணயிக்கப்பட்ட இலக்குங்களாகும். பணியாளர்கள் நோக்கங்களை சிறந்த முயற்சியோடு சாதிக்க வேண்டும். ஒவ்வொரு நிறுவனமும், சில நோக்கங்களை கொண்டுள்ளன. அதில் ஒவ்வொரு பகுதியும் விரும்பிய நோக்கங்களை அடைவதற்கு நேரடியாகவோ மறைமுகமாகவோ பங்களிக்கவேண்டும்.

மனிதவள மேலாண்மை மிகவும் பரவலான செயல்பாடுகளைக் கொண்டுள்ளது. HRM இன் நோக்கம் மிகவும் விரிவாகவும் வேறுபட்ட வகையிலும் உள்ளது. HR துறையும், பணியாளர் நிர்வாகிகளும் பொதுவாக ஒரு சூழ்நிலையின் தேவைகளுக்கு ஏற்ப பலவித பாத்திரங்களை செய்கின்றனர்.

வர்த்தக சூழலில் ஏற்பட்டுள்ள இந்த மாற்றங்கள், முந்தைய காலங்களில் நிறுவனங்கள் எதிர்கொண்டதிலிருந்து முற்றிலும் வேறுபட்ட போட்டித்திறன் கொண்ட சவால்களை முன்வைத்துள்ளது.

HRM இரண்டு வகை செயல்பாடுகளை உள்ளடக்கியது: (i) கூட்டுறவு செயல்பாடுகள் மற்றும் (ii) நிர்வாக செயல்பாடுகள்.

HRM இன் நடைமுறை மற்றும் அறிவியல் வளர்ச்சியும் பரிணாமமும் இங்கிலாந்தில் தொழில்துறை புரட்சிக்கு முன்னர் தொடங்கி பதினொன்று நூற்றாண்டுகளிலும் உருவாக்கப்பட்டு தற்போது வரை தொடர்கிறது.

மனிதவள துறையின் உள் அமைப்பு, நிறுவனத்தின் தன்மை, அதன் மேலாண்மை தத்துவம் மற்றும் வெளிப்புற சூழல் ஆகியவற்றைப் பொறுத்து

பரவலாக மாறுபடுகிறது. ஒரு சிறிய நிறுவனத்தின் அலுவலகத்திற்குள் ஒரு HR பிரிவு இருக்கலாம்.

அறிமுகம் மனித வள  
மேலாண்மை

HR துறையின் அமைப்பு பற்றிய ஒரு விவாதத்தில் இரண்டு பிரச்சினைகள் பொருத்தமானவை. அவை (i) HR துறையின் ஒட்டு மொத்த தொகுப்பு மற்றும் (ii) HR துறைகளில் உள்ள கூட்டமைப்பு.

குறிப்புகள்

### 1.10 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

மேலாண்மை: இது ஒரு நிறுவனத்தின் மூலோபாயத்தை அமைப்பதற்கான நடவடிக்கைகள் மற்றும் நிதி, இயற்கை, தொழில்நுட்பம் மற்றும் மனித வளங்கள் போன்ற வளங்களைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் அதன் நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதற்காக அதன் பணியாளர்களின் (அல்லது தன்னார்வலர்களின்) முயற்சிகளை ஒருங்கிணைத்து செயல்படுத்துகிறது.

உலகமயமாக்கல்: இது மக்கள், நிறுவனங்கள் மற்றும் உலகெங்கிலும் உள்ள அரசுகளிடையே தொடர்பு மற்றும் ஒருங்கிணைப்பின் செயல்முறை ஆகும்.

தொழில்: இது சிறப்பு கல்விப் பயிற்சியின் அடிப்படையில் நிறுவப்பட்ட ஒரு தொழிலாகும், இதன் நோக்கம், மற்ற வணிக ஆதாயத்தின் எதிர்பார்ப்பிலிருந்து முற்றிலும், நேரடியான, திட்டவட்டமான இழப்பீட்டுக்காக, ஆர்வமில்லாத புறநிலை ஆலோசனை மற்றும் பிறருக்கு சேவை அளிப்பதே ஆகும்.

### 1.11 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

#### குறு விடை வினாக்கள்

1. மக்களை நிர்வகிப்பதற்கான அணுகுமுறைக்கு மூன்று முக்கிய கோட்பாடுகள் எவை?
2. HRM இன் இயல்பு மற்றும் நோக்கம் குறித்த ஒரு சிறிய குறிப்பு எழுதுக.
3. HRM இன் முக்கிய குறிக்கோள்கள் யாவை?
4. HRM இன் செயல்பாட்டு பகுதிகள் யாவை?

#### நெடு விடை வினாக்கள்

1. HRM இன் செயல்பாட்டு மற்றும் நிர்வாகச் செயல்பாடுகள் என்ன? விவாதியுங்கள்.
2. HRM பரிணாம வளர்ச்சியில் ஈடுபடும் நிலைகளை பற்றி விவாதிக்கவும்.
3. HRM கட்டமைப்பை விளக்குக.
4. மனித வள மேலாண்மையில் உள்ள முக்கிய சவால்கள் என்ன? விவாதியுங்கள்.

## 1.12 மேலும் படிக்க

- அக்வினாஸ், P.G. 2005. மனித வள மேலாண்மை - கொள்கைகள் மற்றும் பயிற்சி. புது தில்லி: விகாஸ் பப்ளிஷிங் ஹவுஸ் பிரைவேட் லிமிடெட்.
- டிசென்போ, டேவிட் A. மற்றும் ஸ்டீபன் P. ராபின்ஸ். 1989. பணியாளர் / HRM, 3வது பதிப்பு. புது தில்லி: இந்தியாவின் ப்ரிண்ட்ஸ் ஹால்.
- பிளிப்போ, எட்வின் B. 1984. பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மெக்ரா ஹில்.
- பெர்னார்டின், ஜான். 2004. மனித வள மேலாண்மை-ஒரு பரிசோதனை அணுகுமுறை. புது தில்லி: டாடா மெக்ரா ஹில் லிமிடெட்.
- பீர்டுவெல், இயன் மற்றும் லென் ஹோல்டன். 1995. மனித வள மேலாண்மை. லண்டன்: மக்மில்லன்.
- பையர்ஸ், லோயிட் L. மற்றும் லஸ்லி W. ரூ 1997. மனித வள மேலாண்மை. சிகாகோ: இர்வின்.
- வெர்த்தர் Jr, வில்லியம் B. மற்றும் கீத் டேவிஸ். 1993. மனித வள மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மெக்மில்லன்.



## அலகு 2 மனித வள மேலாண்மையின் அணுகு முறைகள்

மனித வள மேலாண்மையின் அணுகுமுறைகள்

### அமைப்பு

- 2.0 முன்னுரை
- 2.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 2.2 மனிதவள மேலாண்மையின் நிலைகள்
- 2.3 மனித காரணியின் முக்கியத்துவம்
  - 2.3.1 HRM-ன் போட்டி சவால்கள்
- 2.4 HRM மாதிரிகள்
- 2.5 HR துறையின் பாத்திரங்கள் மற்றும் பொறுப்புகள்
- 2.6 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 2.7 சுருக்கம்
- 2.8 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 2.9 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 2.10 மேலும் படிக்க

### குறிப்புகள்

### 2.0 முன்னுரை

இந்த அலகில், மனித வள மேலாண்மை அணுகுமுறைகளை பற்றி விவாதிப்போம். பெருநிறுவன சூழலில் HRM ஒரு தேவையற்ற மற்றும் அழைக்கப்படாத விருந்தாளியாக இருந்தது, சமீபத்தில் வரை. ஒரு வணிகத் தேவையை விட ஒரு சட்டபூர்வமான தேவை அதிகமானதாகும். HRM மக்கள் நல்வாழ்வு மற்றும் பணியாளர் நிர்வாகத்தில் அதிக வேர்களைக் கொண்டிருந்தது வியாபார நோக்கங்கள் மற்றும் மூலோபாக இலக்குகளில் கவனம் செலுத்தாமல் இருந்தது. C.K. பிரஹ்வாலிபன் ஒருமுறை குறிப்பிட்டதாவது HRM பிரச்சனை HR நிபுணர்களுடன் மட்டுமல்ல, HRM உடன் கூட ஒரு மேலாண்மை ஒழுக்கம் என்பதால் தான், ஆனால் அதற்கு உறுதியான தத்துவார்த்த அடித்தளம் கிடையாது.

இந்த அலகு HRM இன் கட்டங்கள் மற்றும் மாதிரிகள் பற்றி விவாதிக்கிறது. மேலும் இது HR ஆணையத்தின் பாத்திரங்கள் மற்றும் பொறுப்புகளை பற்றியும் விவாதிக்கிறது.

### 2.1 அலகின் நோக்கங்கள்

இந்த அலகுகளை படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்:

- மனிதவள மேலாண்மையின் நிலைகளை பற்றி விவாதிக்க முடியும்.
- மனித காரணியின் முக்கியத்துவத்தை ஆராய்வதற்கு இயலும்.
- HRM இன் போட்டி சவால்களை விளக்க முடியும்.
- HR ஆணையத்தின் பாத்திரங்கள் மற்றும் பொறுப்புகளை பற்றி விவரிக்க முடியும்.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 29

## 2.2 மனிதவள மேலாண்மையின் நிலைகள்

அமெரிக்காவில், நான்கு நிலைகள் அல்லது கட்டங்கள் HRM வளர்ச்சியை குறிக்கிறது கோப்பு பராமரிப்பு, அரசாங்க பொறுப்புக்கூறல், நிறுவனக் பொறுப்புக்கூறல், மற்றும் வியூகமுக்கியத்துவ கூட்டாண்மை. இருபதாம் நூற்றாண்டின் போக்கில் இந்த வளர்ச்சி நடைபெற்றது. இந்த வளர்ச்சிக் கட்டங்கள் கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன

நிலை 1 — கோப்பு பராமரிப்பு. இந்த நிலை HRM செயல்பாடுகளை 1960 களின் நடுப்பகுதியின் மூலம் பண்படுத்தியிருக்கிறது மற்றும் ஊழியர்களின் அக்கறைகளில் கவனம் செலுத்தப்படட்டன. ஒரு சிறப்பான துறை தனது பொறுப்புகளைப் போலவே 'பணியாளர்களுடன்' இருந்தது. அது தகுதிநிலை அறியும் விண்ணப்பதாரிகள், புதியவர்களுக்கு நோக்குநிலை நடத்துதல் போன்ற நடவடிக்கைகள் பணியாளர்களின் பதிவேடுகளை சேகரித்தல் மற்றும் பராமரித்தல், (அதாவது பிறந்த தேதி, கல்வி முதலியன) திட்டமிடல் நிறுவன உல்லாச நிகழ்ச்சிகள் மற்றும் சுழல்மெமோஸ் ஆகிய செயல்பாடுகளை நிகழ்த்தியது.

நிலை 2 — அரசாங்க பொறுப்புடைமை. இந்த நிலை, 1964 ல் குடியரிமைச் சட்டத்தை அமல்படுத்தி தொடங்கியது. அது பல சட்டத்தை பின்தொடர்ந்தது (ஓய்வூதிய சட்டங்கள், சுகாதாரம் மற்றும் பாதுகாப்புச் சட்டங்கள் போன்றவை), கூட்டாட்சி ஒழுங்குமுறை முகமைகள் மற்றும் அவர்களின் பொருள்வழிக்காட்டு நெறிமுறைகள் மற்றும் நீதிமன்ற தீர்ப்புகள். இந்த வளர்ச்சிகள் HRM செயல்பாடுகளின் முக்கியத்துவத்தை அதிகரித்தது. இழந்த வழக்குகளுக்கு, பெரும் நிதியக் குடியேற்றங்கள் அதிக செலவுகள் இருப்பதால் பணியாளர்கள் நீதிமன்றத்தின் வெளியே தங்குவதற்கு விரும்பினர். இதன் மூலம் பல்வேறு HRM பகுதிகளில் திறன் அவசியப்படுத்தப்பட்டது. அங்கு இழப்பீடு மற்றும் சலுகைகளைப் பற்றிய சிறப்புகளில் கவனம் செலுத்தும் போக்கு, தொழிலாளர். உற்பத்தி அல்லாது செயல்பாடுகள் சில, இந்த அமைப்பில் தெரிவு செய்யப்பட்ட மற்றும் பதவி உயர்வு பெற்றுள்ள சிறுபான்மையினர், சிறுபான்மையினர் மற்றும் சிறுபான்மையினர் அல்லாத இனத்தவர்களது அறிக்கைகள், தாக்கல் செய்தல் குவிமையப்படுத்தப்பட்டன. உறவுகள், பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சி மற்றும் ஏனைய HR தொழிற்பாடுகளும் ஆகியன உருவாகியது. இந்த அமைப்பில் தெரிவு செய்யப்பட்ட மற்றும் பதவி உயர்வு பெற்றுள்ள சிறுபான்மையினர் மற்றும் சிறுபான்மையினர் அல்லாத மக்களின் எண்ணிக்கை பற்றிய திறனற்ற நடவடிக்கைகள், பிற பகுதிகளைக் குவிப்புக் காட்டும்.

நிலை 3 — நிறுவனக் பொறுப்புக்கூறல். இந்த நிலை 1970 களின் பிற்பகுதியில் வெளிவந்தது. பொருளாதார மற்றும் அரசியல் காரணிகளால் வணிகத்தின் அனைத்து தொழிற்பகுதிகளின் பணமுறையில் பொறுப்புடைமையின் மீது கவனம் செலுத்தப்பட்டது. மேம்பட்ட வேலை வாழ்க்கை தரம் மற்றும் கலாச்சாரம் மற்றும் இனவிருத்தி பன்முகத்தன்மை மற்றும் தொடர்ச்சியான பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டுச் முகாமைத்துவத்தை நிர்வகிப்பதற்கான விரைவுபடுத்தப்பட்ட கோரிக்கைகளை சந்திப்பதில் ஹலீம் தனது பங்களிப்புக்கு பொறுப்பாக ஆனார்.

நிலை 4 — வியூகமுக்கியத்துவ கூட்டாண்மை. இந்த நிலை 1990 களில் உலக சந்தையில் நிறுவனங்களின் போட்டிசார்ந்த ஆதாயத்தை மேம்படுத்துவதில்

கவனம் செலுத்தும் போது உருவானது. மேல் மட்ட நிர்வாகம், இது வரை வரி துறைக்கு செய்தது போலவே HR துறையே பார்த்தது. HR நிர்வாகிகள் செலவுகளைக் கட்டுப்படுத்தி, நிறுவன போட்டித்தன்மையை உயர்த்தவேண்டும் என்று கேட்டுக்கொள்ளப்பட்டனர். அவர்கள் செய்கின்ற அனைத்தும் நிறுவனத்திற்கு மதிப்பு சேர்க்க வேண்டும் என்று கேட்டுக்கொள்ளப்பட்டனர்.

குறிப்புகள்

முத்த வரி மற்றும் மனித மேலாளர்களுக்கு இடையிலான இந்த யுக்தி கூட்டாண்மை இன்று வரை நிலவுகிறது. ஒரு நுட்பமிகு மனிதவள மேம்பாட்டு அமைச்சகம் உருவாகியுள்ளது. இது HR நிர்வாகிகளுக்கான ஒரு விரிவான நிகழ்ச்சி நிரலை உள்ளடக்கியது: உலகளாவிய நுட்பத்தை உருவாக்குகின்ற வகையில் HR I ஒரு ஒருங்கிணைந்த பங்காளியாக எடுத்துக் கொள்வது ஒரு பங்களிப்பாளராக இருக்கும் பொருட்டு HR பணியாளர்களின் திறன்களை மேம்படுத்துதல் நிகழ்முறைகள் மற்றும் கருத்துகளை உருவாக்குவதன் மூலம் உலகளாவிய யுக்திகளை உருவாக்குவதில் உயர் மேலாளர்களுக்கு உதவுதல் (அதாவது, தகவல் சோதித்தல், கற்றல் செயல்முறை போன்றவை) நிறுவன கட்டமைப்பு மற்றும் உலகமயமாக்கலுக்கான மனிதத் தாக்கங்களை புரிந்துகொள்ள உயர் நிர்வாகத்திற்கு ஒரு கட்டமைப்பை வழங்குதல், முக்கிய திறன்களை அடையாளம் காணுதல், தற்போதைய போட்டித்திறனை மதிப்பிடுதல் மற்றும் உலகளாவிய நுட்பத்தை நடைமுறைப்படுத்துவதற்கு வெளி திறமைகளை கண்டுபிடிப்பதற்கான யுக்திகளை உருவாக்குதல்.

### இங்கிலாந்து

இங்கிலாந்தில் HRM இன் பேர்ரிட்ஜ் வகைப்படுத்தப்பட்ட வளர்ச்சி ஆறு தரங்களில் வகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளது:

1. நலன்புரி நிலை (1915 முதல் 1920 வரை)
2. பணியாளர் நிர்வாக நிலை (1930 கள்)
3. பணியாளர் முகாமைத்துவத்தின் வளர்ச்சியடையும் நிலை (1940 கள் மற்றும் 1950 கள்)
4. பணியாளர் மேலாண்மை முதுநிலை கட்டம் (1960 கள் மற்றும் 1970 கள்)
5. மனித வள மேலாண்மை கட்டம் I (1980 கள்)
6. மனித வள மேலாண்மை கட்டம் II (1990 முதல்)

முதல் நான்கு கட்டங்களை பின்வருமாறு தொகுக்க முடியும்:

நலன்புரி நிலை, அங்காடிகளில் பணிபுரிபவர்கள் மற்றும் பணியாளர்களின் நலன்களை கவனிக்கும் முயற்சிகள் ஆகியவை இதில் உள்ளடங்கியுள்ளன. முதலாம் உலகப் போரின்போது வெடிமருந்து தொழிற்சாலைகளில் நலன்புரி அதிகாரிகள் நியமிக்கப்பட்டனர். பணியாளர் நிர்வாக நிலை பணி சூழ்நிலைகளில் ஆட்சேர்ப்பு, அடிப்படை பயிற்சி மற்றும் வேலை சூழ்நிலைகளில் நடவடிக்கைகளை பதிவு செய்தல் ஆகியவற்றின் தோற்றத்தைக் கண்டது. மூன்றாவது, பணியாளர் முகாமைத்துவத்தின் வளர்ச்சியடையும் நிலை, முழு அளவிலான பணியாளர்கள் நடவடிக்கைகள் வெளிப்பட்டன. நலன்புரி அதிகாரிகள் ஊழியர்கள் அல்லது தொழிலாளர் மேலாளர்களாக ஆனார்கள். அவர்கள் தொடர்ந்து தொழில்துறை உறவுகளில்

## குறிப்புகள்

ஈடுபட்டனர். பணியாளர் மேலாண்மை முதுநிலை கட்டத்தில், அமைப்பு மற்றும் மேலாண்மை வளர்ச்சி மற்றும் மனிதவள திட்டம் ஆகியவை பணியாளர்களின் களத்தில் இடம்பெற்றள்ளன. தேர்வு, பயிற்சி, சம்பள நிர்வாகம், செயல்திறன் மதிப்பீடு மற்றும் 'இலக்குகளை நிர்வகித்தல்' (MBO) ஆகியவற்றுக்கான நுணுக்கம் இருந்தது. சட்டம் மீது அதிக கவனம் இருந்தது. உற்பத்தித் திறன் பேரம் தோன்றி மறைந்தது. பணியாளர் மேலாண்மை தொழில்மயமாக்கப்பட்டு வருகிறது.

கடைசி இரண்டு நிலைகள்: பேர்ரிட்ஜ் அடுத்த இரண்டு நிலைகளை பின்வருமாறு சுருக்கமாகக் கூறுகிறது:

மனித வள மேலாண்மைப் பள்ளியுடன் தொடர்புடைய அமெரிக்க கல்வியாளர்களின் எழுத்துக்களில் இருந்து HRM என்ற கோட்பாடு உருவானது. மக்களை நிர்வகிப்பதற்கும் நிறுவனங்களின் நலன்களை ஊக்குவிப்பதற்கான அவர்களின் உறுதிப்பாட்டை நிறைவேற்றுவதற்கும் ஒரு நுட்பத்திறன் மற்றும் ஒத்திசைவான நிர்வாக-சார்ந்த அணுகுமுறையாக HRM I அவர்கள் காட்சிப்படுத்தினர். நிறுவன கலாச்சாரம் மற்றும் சந்தைப் பொருளாதாரம் ஆகியவற்றை சமாளிப்பதற்கு பணியாளர்கள் நிபுணர்கள் முயற்சித்த போது HRM- கட்டம் I நிலை தோன்றியது. மனிதவள மற்றும் வியாபார உத்திகள், நுட்பத்திறன் HRM அணுகுமுறைகளை உருவாக்க ஒருங்கிணைக்கப்பட்டன. செயல்திறன் சார்ந்த ஊக்குவிப்புகள் ஊக்கமளிக்கும் சாதனமாக உருவெடுத்தது.

பணியாளர் மேலாளர்கள் மேலும் தொழில் மற்றும் மேலாண்மை சார்ந்தவர்களாவார்கள். தொழிற்துறை உறவுகள் (IR) மீது கவனம் செலுத்துவதன் மூலம் தொழிற்சங்கங்களின் சக்தி குறைந்துள்ளது. பணியாளர் இயக்குநர் ஒரு 'வணிகப் பங்குதாரர்' ஆவார். அவர் கூட்டாண்மை வாரியத்தின் பிரதிநிதித்துவம் பெறுகிறார். இறுதியாக தற்போதைய நிலையில் குழுப்பணி, வேலைவாய்ப்பு மற்றும் கற்றல் அமைப்புகளில் கவனம் செலுத்தப்படுகிறது. மொத்த தரத்தில் HR இன் பங்கு இன்றியமையாததாக மாறிவிட்டது. கலாச்சார மேலாண்மை போன்ற செயல்முறைகளின் மீது மன அழுத்தம் அதிகரித்து உள்ளது. மேலும் நெகிழ்வுத் தன்மை கொண்ட, வளைந்து கொடுக்கும் அமைப்புகளைக் குறித்த போக்கும் உள்ளது. ஒரு வியாபார நிகழ்முறை மீண்டும் பொறியியல் படிப்பை மேற்கொண்ட பிறகு, அவற்றின் பின்விளைவு மற்றும் நிர்வகித்தல் போன்ற முயற்சிகளில் பணியாளர் இயக்குநர்கள் ஈடுபட்டுள்ளனர். அவர்களது அணுகுமுறை வியூகமுக்கியத்துவ மற்றும் பணியாளர்களின் கொள்கைகளை வகுத்து உருவாக்கும் நோக்கத்தை உடையது. தற்போது பணியாளர் வல்லுனர்கள், சிறந்த நடைமுறைகளை இனங்கண்டு, பின்பற்ற வேண்டும் என்ற அடையாளத்தைக் கொண்டுள்ளனர்.

### உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. ஐக்கிய மாகாணங்களில் HRM வளர்ச்சியை குறிக்கும் நான்கு கட்டங்கள் அல்லது நிலைகள் எவை?
2. இங்கிலாந்தில் HRM வளர்ச்சியை பெர்ரிட்ஜ் எத்தனை கட்டங்களில் வகைப்படுத்தியது?

## 2.3 மனித காரணியின் முக்கியத்துவம்

மனித வள மேலாண்மையின்  
அணுகுமுறைகள்

வியாபாரத்தில் மனித காரணி என்பது, ஊழியர்களின் பதவிக்காலம் மற்றும் நீண்டகால அமைப்புரீதியாக வெற்றிக்கு அருகில் இருக்கும் கூட்டுத் தாக்கம் ஆகும். உறுதியான அமைப்புகளை உருவாக்கி பொதுமக்களின் அழுத்தத்திற்கு பதிலளிப்பதில் மனித காரணிகளை நிறுவனங்கள் அங்கீகரிக்க வேண்டும். வாடிக்கையாளர் கவனிப்பு மற்றும் சுற்றுச் சூழல் பொறுப்புக்கள் மீது அதிக அழுத்தம் வைக்கும்போது, பணியாளர்கள், குறிப்பாக சிறிய அமைப்புகளுக்கான ஒரு முக்கியமான நிறுவன பங்குதாரராக உள்ளனர்.

குறிப்புகள்

### 2.3.1. HRM-இன் போட்டி சவால்கள்

மாற்றம் என்பது பொருளாதாரம், அரசியல், வணிகம் மற்றும் எல்லா இடங்களிலும் மாறியுள்ளது. இந்த மாற்றங்களினால், அமைப்புகளில் இன்னும் முக்கியமான பங்கை வகிக்க HRM தேவைப்படுகிறது.

#### மாறிவரும் சூழல்

(a) வேலைப் படைப்புகளின் பன்முகத்தன்மை. இந்தியத் தொழிலாளர் சக்தி வேலைவாய்ப்பு, சிறுபான்மை குழு உறுப்பினர்கள், பழைய தொழிலாளர்கள் போன்றவற்றில் அதிக அளவில் பெண்கள் பன்முகத்தன்மையால் வகைப்படுத்தப்படுகின்றனர். அதிக நெகிழ்வான பணி திட்டமிடல், குழந்தை பராமரிப்பு வசதிகள், மகப்பேறு விடுப்பு மற்றும் கணவன் இடமாற்றத்திற்கு ஏற்ப இடம் மாற்றம் போன்ற பணிகளை மேற்கொள்வது, வேலை செய்யும் பெண்களின் எண்ணிக்கை அதிகரித்து வருவதற்கு மிக அவசியமாகிறது.

பல்வகைப்பட்ட வேலை செய்யும் சக்தி HR மேலாளருக்கு சவாலாக மாறிவிட்டது. பன்முகத்தன்மை இரு அடிப்படை மற்றும் முரணற்ற யதார்த்தங்களின் உள்ளே இயங்கும் என்பதாகும். ஒன்று, பணியிடத்தில் பன்முகத்தன்மையை அதிகமாக்க அவர்கள் முனைகிறார்கள் என்று அமைப்புக்கள் கூறுகின்றன. இரண்டாவதாக, பாரம்பரிய மனித வள அமைப்பு பன்முகத்தன்மையில் மட்டும் ஒற்றுமையை அனுமதிக்காது. தொழிலாளர்கள் பாரம்பரியமாக வேலைக்கு அமர்த்தப்படுவார்கள், மதிப்பிட்டு, ஊழியர்களுக்கு என்னென்ன வேலைகளைச் செய்ய வேண்டும் என்ற ஒரு குறிப்பிட்ட வேலையளிப்பவரின் பிம்பத்தில் பொருந்தக் கூடிய நபர்களை ஊக்குவிக்க வேண்டும் என்பதை துறை வல்லுனர்கள் வலியுறுத்துகின்றனர்.

(b) பொருளாதார மாற்றம் தொழில்நுட்ப மாற்றம்: நவீன அமைப்புகளின் அடையாளமாக தொழில்நுட்பம் மாறிவிட்டது. இணையத்துடன் இணைக்கப்பட்ட தகவல் தொழில்நுட்பத்தின் வெடிப்பார்ந்த வளர்ச்சி, நிறுவனம் முழுவதும் பல மாற்றங்களை ஏற்படுத்தியுள்ளது. பிரதான மாற்றங்களில் ஒன்று 'படிநிலை வீழ்ச்சி' ஆகும். முன்னர், ஒரு தகவல் தேவைப்பட்டால், சங்கிலி கட்டளையில் வழங்க வேண்டியிருந்தது. இப்போது, அது மாறிவிட்டது ஒன்று தட்டச்சு செய்ய வேண்டும். எனவேதான் படிநிலை அமைப்பு முறிந்து விட்டது. தற்போது, ஊழியர்கள்

சுயகற்பித்தல் பொருள் 33

குறிப்புகள்

குறிப்பிட்ட இடத்தில் பணியில் இருக்க வேண்டிய அவசியமில்லை. மாறாக அவர்கள் தங்கள் சொந்த இடங்களில் இருந்து இணையதளம் மூலம் பணியாற்ற முடியும். இது, மெய்நிகர் அமைப்புக்கு பிறப்பு செய்து கொடுத்துள்ளது. இந்த பொருளாதார மற்றும் தொழில்நுட்ப மாற்றங்கள் HRM-க்கு முற்றிலும் மாறுபட்ட சூழலை தோற்றுவித்துள்ளன.

- (c) உலகமயமாக்கல்: 1991-இன் புதிய பொருளாதாரக் கொள்கை இந்திய பொருளாதாரத்தை உலகமயமாக்கியுள்ளது. முன்னர் உள்ளூர் நிறுவனங்களோடு மட்டுமே போட்டியிட்ட நிறுவனங்கள் இப்பொழுது வெளிநாட்டு நிறுவனங்கள்/போட்டியாளர்களுடன் போட்டியிட வேண்டும். உலகமயமாக்கல், பன்னாட்டு நிறுவனங்கள் மூலம் அதிகரித்துள்ளது. பன்னாட்டு நிறுவனங்கள் அவற்றின் கலாச்சார பன்முகத்தன்மை, தீவிரமான போட்டி, பல்வேறு வியாபார நடைமுறைகள் போன்றவற்றால் வகைப்படுத்தப்படுகின்றன. இந்த நிலைமைகளின் கீழ், குடியேறிய ஊழியர்களுக்காக தேர்வு, பயிற்சி மற்றும் இழப்பீட்டு கொள்கைகளை இயற்றுவதற்காக உலகளாவிய தொழிலாளர் சக்தியை தட்டி கேட்பதில் இருந்து பெரும் சவால்கள் HRM-க்கு எழுந்துள்ளன.
- (d) நிறுவன மறுசீரமைப்பு: நிறுவன மறுசீரமைப்பு என்பது அந்த நிறுவனத்தை போட்டித்தன்மைக்கு உள்ளாக்குவதற்கு பயன்படுகிறது. நிறுவன மாற்றங்களின் ஒரு பகுதியாக பல அமைப்புக்கள், மேலாளர்களின் அடுக்குகளைக் மற்றும் வசதிகளை அகற்றுதல், மற்ற அமைப்புகளோடு ஒன்றிணைத்தல் அல்லது தொழிலாளர்களை அமர்த்தல் போன்ற பல்வேறு வகைகளில் சரியான அளவில் உள்ளன. மறுசீரமைப்பின் வடிவம் எதுவாக இருந்தாலும், வேலைகள் மறுவடிவமைப்பு செய்யப்பட்டுவதால், மக்கள் பாதிக்கப்படுகிறார்கள். நிறுவன மறுசீரமைப்புடன் HRM எதிர்கொள்ளும் சவால்களில் ஒன்று, மாற்றத்திற்கான மனித விளைவுகளை கையாளுகிறது. ஆகவே, மனித வள மேலாளர்களுக்கு மனிதவளத் தொடர்பான நடவடிக்கைகள் மிகவும் முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாக மாறியதன் விளைவாக, மாற்றப்பட்ட சூழலில் HRM கவனம் செலுத்த வேண்டியுள்ளது.
- (e) வேலையின் தன்மையை மாற்றுதல்: தொழில்நுட்பத்தின் மாற்றத்தைக் கொண்டு, வேலை மற்றும் வேலையின் தன்மையும் மாறிவிட்டது. வேலையின் தன்மையில் மிகவும் குறிப்பிடத்தக்க மாற்றங்களில் ஒன்று குறிப்பேடு முதல் அறிவின் வேலை வரை ஆகும். எனவே, HR சுற்றுச்சூழல் மாறிவிட்டன. மாறிய சூழலில் தோற்றுவிக்கப்பட்ட சவாலானது, HRM நடைமுறைகளை வளர்ப்பதுடன், அவசியமான அறிவுசார் தொழிலாளர்களின் தேவை மற்றும் தேவையை எதிர்கொள்ளும் வகையில் HRM நடைமுறைகளை பேணி வருகிறது. ஒவ்வொரு நிறுவனமும் அறிவு காப்புரிமைகள், நிகழ்முறைகள், நிர்வாகத் திறன்கள், தொழில்நுட்பங்கள் மற்றும் அறிவுசார் மூலதனம் ஆகியவற்றில் அதிகரித்து வருகின்றன. இந்த மாற்றங்களின் விளைவாக, நிறுவனங்கள் தங்களின் மனித மூலதனத்திற்கு, அதாவது அறிவு, கல்வி, பயிற்சித் திறன்கள் மற்றும் பணியாளர்களின் நிபுணத்துவம்

ஆகியவற்றுக்கு அதிகமான முக்கியத்துவத்தை தொடர்ந்து அளித்து வருகின்றன.

மனித வள மேலாண்மையின் அணுகுமுறைகள்

### HR மேலாளரின் மாறும் பொறுப்புகள்

HR சூழல் மாறிவருகிறது மற்றும் HR மேலாளரின் பொறுப்புகளும் ஆகும். மனித வள மேலாளர் தற்போது மாற்றப்பட்ட சூழலுக்கு ஏற்றவாறு தகவமைத்துக் கொள்ள வேண்டும். சில முக்கிய HR நடைமுறைகள் கீழே விளக்கப்படுகின்றன:

குறிப்புகள்

1. முதலாம் அமைப்புகள்: பிரமிடு அமைப்பை கொண்ட கட்டமைப்பு தட்டையான அமைப்பாக மாற்றப்படுகிறது. படிநிலை அளவைக் குறைப்பது என்பது மேலாளருக்கு அதிக மக்கள் அறிக்கை அளிக்க வேண்டும் என்பதாகும். எனவே, பணியாளர்கள், மேலாளரிடமிருந்து குறைந்த குறுக்கீடுகளோடு தங்களது சொந்த வேலையை செய்ய வேண்டி இருக்கும்.
2. பணியாளருக்கு அதிகாரமளித்தல்: வேலை செய்யும் ஊழியர்கள் மீது முறையான அதிகாரத்தை மேலாளர்கள் பிரயோகிக்கும்போது நாட்கள் போய்விட்டன. மாற்றப்பட்ட நிபந்தனைகளின் கீழ், ஊழியர்கள் தற்போது, 'அறிவு தொழிலாளர்கள்' ஆகிவிட்டனர். தகவல் பகிர்வு மற்றும் செயல்திறனை பாதிக்கும் காரணிகளைக் கட்டுப்படுத்துவதன் மூலம் அறிவுத் தொழிலாளர்கள் அதிக தன்னார்வத்துடன் விளங்க முடியும். வேலையளிப்பவர்கள் தங்கள் பணிகளில் முடிவுகளை எடுப்பதற்கு பணியாளர்களுக்கு அனுமதி வழங்குவது 'பணியாளருக்கு அதிகாரமளித்தல்' எனப்படுகிறது.
3. குழு பணி: நவீன அமைப்புக்கள் தொழிலாளர்களின் பன்முக செயல்பாட்டை நம்பியுள்ளன. இதனால் தொழிலாளர்கள் ஒரே ஒரு செயல்பாடு மட்டும் இல்லாமல், ஒன்றுக்கும் மேற்பட்ட செயல்களை செய்ய முடியும். பணியாளர்கள், அணியின் உறுப்பினர்களாக கூடுதல் பங்களித்து வருகின்றனர். இந்தத் தொழிலாளர்கள் ஒரு குழுவாக நிர்வகிக்கப்பட வேண்டும், தனிப்பட்ட முறையில் தனிநபராக இல்லாமல் இருக்க வேண்டும் என்பதே நிர்வாகத் தாக்கங்கள் ஆகும். எனவே, மேலாளர்கள் நிர்வாகத்தின் முழுமையான அணுகுமுறையை பின்பற்ற வேண்டும்.
4. நெறிமுறை மேலாண்மை: நெறிமுறை பிரச்சினைகள் நேர்மை, நீதி, உண்மை மற்றும் சமூக பொறுப்புணர்வு பற்றிய அடிப்படையான கேள்விகளை எழுப்புகின்றன. நெறிமுறை என்றால் என்ன செய்ய வேண்டும் என்று பொருள். மனிதவள மேலாளரைப் பொறுத்தவரையில், ஒரு குறிப்பிட்ட மனித வள பிரச்சினைகள் மேலாளரை சார்ந்து செயல்பட வேண்டியம் என்ற ஒழுக்க வழிகள் உள்ளன. ராபர்ட் டி கேட்-வூட் மற்றும் ஆரி பி கார்னெல் இணைந்து நடத்திய ஆராய்ச்சி HR மேலாளருக்கு உதவக்கூடிய சில வழிகாட்டுதல்களை வழங்குகிறது:
  - நடத்தை அல்லது முடிவு பொருந்தும் சட்டங்கள், விதிமுறைகள் மற்றும் அரசாங்க குறியீடுகள் அனைத்து பொருந்தக்கூடியவையா?
  - நடத்தை அல்லது விளைவானது நெறிமுறை நடத்தையின் அனைத்து நிறுவன தரங்களுடனும் தொடர்புடையதா?

சுயகற்பித்தல் பொருள் 35

- நடத்தை அல்லது முடிவுகள் தொழில்நெறி சார்ந்த நடத்தை தரத்துடன் இணங்கி உள்ளதா?

மேலே குறிப்பிடப்பட்ட கருத்துக்கள் மற்றும் சட்டங்கள் ஒழுங்குமுறைகளுக்கு இணங்கி மட்டுமே இருந்தன. நிர்வாக உறுப்பினர்கள் சட்டங்கள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகளுக்கு அப்பால் செல்ல வேண்டும். அவர்களின் மதிப்புகள் மற்றும் நடத்தை குறியீடுகள் மூலம் வழிகாட்டப்பட வேண்டும். இங்கு இது மனிதவள மேலாளரின் பொறுப்பாகும். இது அமைப்புகளில் நெறிமுறை சார்ந்த நடத்தையை தூண்டுவது ஆகும்.

#### உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

3. வணிகத்தில் மனித காரணி என்ன?
4. நிறுவன மறுசீரமைப்பின் பயன் என்ன?

## 2.4 HRM மாதிரிகள்

சமீபத்திய ஆண்டுகளில், மனிதவள மேம்பாட்டுத் துறை வல்லுநர்களிடையே ஒப்பீட்டு உடன்பாடு உள்ளது. பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டுக்காக அமெரிக்க சமூகம் உருவாக்கிய மாதிரி (ASTD) ஒன்பது மனித ஆதார பகுதியை அடையாளம் காட்டுகிறது:

### 1. பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சி

நிறுவனங்கள் மற்றும் தனிநபர்கள் தங்கள் வாழ்வாதாரத்திற்காக மற்றும் பரஸ்பர இலக்குகளை அடைய ஒரே நேரத்தில் வளர்ச்சி மற்றும் முன்னேற்றம் அடைய வேண்டும். பணியாளர் பயிற்சி என்பது ஒரு சிறப்பான பணியாகும். இது மனித வள மேலாண்மையின் அடிப்படை செயல்பாடுகளில் ஒன்றாகும். பயிற்சி மேம்படுவது, மாற்றங்கள், மற்றும் ஊழியரின் அறிவு, திறன், நடத்தை, மனோநிலை மற்றும் அணுகுமுறை போன்றவை வேலைக்கான மற்றும் நிறுவனத்தின் தேவை ஆகும். பயிற்சிகள் வேலை தேவைகள் மற்றும் பணியாளர்களின் தற்போதைய விவரக்குறிப்புகளுக்கு இடையே உள்ள வேறுபாட்டை கொண்டுள்ளன.

மேலாண்மை மேம்பாடு என்பது வளர்ச்சி மற்றும் வளர்ச்சியின் முறையான செயல்முறை ஆகும். இதன் மூலம் மேலாளர்கள் தங்கள் திறமைகளை வளர்த்துக் கொள்கின்றனர். இது தற்போதைய அல்லது எதிர்கால நிர்வாகத் திறனை மேம்படுத்தும் திட்டமிட்ட முயற்சியாகும்.

### 2. நிறுவன மேம்பாடு

முறையான திட்டமிட்ட முயற்சியின் மூலம் மாற்றத்திற்கான சவால்களை நிர்வாகம் திறம்பட எதிர்கொள்ள முடியும். நிறுவன மேம்பாடு என்பது மாற்றம் மற்றும் மனித வள மேம்பாட்டுக்கான நவீன அணுகுமுறை ஆகும். டேல் எஸ். பீச்சின் கருத்துப்படி, நிறுவன மேம்பாடு என்பது செயல்முறை நடத்தை விஞ்ஞானத்தின் கோட்பாடு மற்றும் நூட்பங்களைப் பயன்படுத்தி ஆலோசகரால் திட்டமிடப்பட்ட தலையீடு மூலம் நிறுவன செயல்திறன் மற்றும் செல்வத்தை



அதிகரிக்க வடிவமைக்கப்பட்ட ஒரு சிக்கலான கல்வித் திட்டம் ஆகும். நிறுவன மேம்பாடு (OD) விதிமுறைகள், மதிப்புகள், அணுகுமுறை, உறவுகள் மற்றும் நிறுவன காலநிலை போன்ற மக்கள் பற்றிய பரிமாணங்களை ஒருமுகப்படுத்துகிறது. OD முயற்சிகள் ஊழியர்களின் நிறுவன செயல்திறன் மற்றும் பணி திருப்தியை மேம்படுத்துவதை நோக்கமாகக் கொண்டது. அமைப்புகளை மனிதாபிமானப்படுத்துவது மற்றும் தனிப்பட்ட ஊழியர்களின் தனிநபர் வளர்ச்சியை ஊக்குவிப்பது ஆகியவற்றால் இதன் நோக்கங்களை அடைய முடியும்.

குறிப்புகள்

### 3. அமைப்பு/வேலை வடிவமைப்பு

நிறுவன வடிவமைப்பு அமைப்புகளின் அம்சங்களை விளக்குகிறது. இது உறவுகளை ஆராய்வதை நோக்கமாகக் கொண்டு, குறிப்பிட்ட இலக்குகளை அடைவதற்கு கூட்டு முயற்சியை வெளிப்படையாக ஏற்பாடு செய்ய முடியும். வடிவமைப்பு அலகுகள் மற்றும் நிலைப்பாடுகளைக் கொண்ட அமைப்புக் வளர்ச்சிக்கு வழிவகுக்கிறது. இந்த அலகுகள் மற்றும் பதவிகளுக்கு இடையே அதிகாரப் பயிற்சி மற்றும் தகவல் பரிமாற்றம் தொடர்பான உறவுகள் உள்ளன.

மைக்கேல் ஆம்ஸ்ட்ராங் வேலை வடிவமைப்பை வரையறுத்துள்ளார் 'செயல்முறையானது அதன் கடமைகள் மற்றும் பொறுப்புகள் அடிப்படையில் வேலை உள்ளடக்கத்தை தீர்மானித்தல் தொழில் நுட்பங்கள், அமைப்புகள், நடைமுறைகள், பணியாளர் மற்றும் அவரது மேலதிகாரிகள், கீழ்நிலை மற்றும் சக ஊழியர்களுக்கு இடையே இருக்க வேண்டிய உறவுகளின் அடிப்படையில் வேலைகளை மேற்கொள்ளும் முறையாகும்'. எனவே, பணி வடிவமைப்பு ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் உறுப்பினர்களாலும் மேற்கொள்ளப்படும் குறிப்பிட்ட பணிகளையும் பொறுப்பையும் தீர்மானிப்பதற்கான செயல்முறை ஆகும். மனித வள மேலாண்மையின் பல தாக்கங்களை இது கொண்டுள்ளது. உள்ளடக்கம், வேலை மற்றும் செயல்திறன் ஆகியவற்றை பாதிக்கும் திறன், ஊக்கம் மற்றும் வேலை திருப்தியை பாதிக்கிறது.

### 4. மனித வள திட்டமிடல்

மனிதவள திட்டமிடல் நிறுவனங்களின் மனித வளத் தேவைகளை மதிப்பீட்டு செயல்முறையின் நோக்கமாக வரையறுக்கப்படுகிறது, நிறுவன இலக்குகளின் தகுதிவாய்ந்த, நிலையான வேலைப் பணித்திட்டங்களை உருவாக்குகிறது.

நிறுவன வளங்களை திறமையாக பயன்படுத்துதல் மனிதன், மூலதனம் மற்றும் தொழில்நுட்பம் எதிர்கால தேவைகளை தொடர்ச்சியான மதிப்பீடு இல்லாமல், சாதனைக்கு வடிவமைக்கப்பட்ட உத்திகளின் வளர்ச்சி இல்லாமல் நடப்பதில்லை. இலக்குகளை உணர்ந்து கொள்ளும் பணிகளை நிறைவேற்றுவதற்கு தகுந்த திறமை, செயல்திறன் மற்றும் விருப்பம் உள்ளவர்களுக்கு மட்டுமே நிறுவன குறிக்கோள்கள் உள்ளன.

### 5. தேர்வு மற்றும் பணியாளர்

மனித வளங்களின் ஆதாரங்களைக் கண்டறிந்து, வருங்கால ஊழியர்களைத் தேடி, நிறுவனத்தில் பணிக்கு விண்ணப்பிப்பதற்கு அவர்களை ஊக்குவிப்பதன்

### குறிப்புகள்

மூலம், சரியான நேரத்தில் சரியான ஊழியர்களை தேர்ந்தெடுப்பதற்கான நிர்வாகத்தை மேலாண்மை செய்ய வேண்டும். தேர்வு செயல்முறை மீது வேட்பாளர்கள் பலவிதமான பரிமாணங்களை, பல ஆண்டுகளாக அனுபவம் வாய்ந்த மற்றும் அளவிடக்கூடிய அனுபவங்கள் போன்றவை, தலைகீழ் மற்றும் தலைமைத்துவ திறன் போன்றவற்றை கொண்டுள்ளன. இதனை செய்ய, விண்ணப்ப படிவங்கள், ஆரம்ப நேர்காணல்கள், காசோலைகள், சோதனைகள், மற்றும் நேர்காணல்கள் உள்ளிட்ட பல தேர்வு சாதனங்களில் ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நிறுவனங்கள் சார்ந்து இருக்கின்றன. திறமையான தேர்வு முடிவுகளை எடுக்கும் நோக்கத்திற்காக ஆரம்ப நேர்காணலில் இருந்து உடல் பரிசோதனைக்கு தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட அனைத்து தேர்வுகளும் உள்ளன. ஒவ்வொரு செயலும் முன்கணிப்பு பயிற்சியை உருவாக்குகிறது-நிர்வாக முடிவு எடுப்பவர்கள், பணியமர்த்தப்பட்டால் வேலை விண்ணப்பதாரர் வெற்றி பெறுவார் என்பதை கணிக்க முற்படுகின்றனர்.

நல்ல நிறுவன கட்டமைப்பு வேண்டும் என்பது முக்கியம், ஆனால் சரியான மக்களுடன் வேலைகளை நிரப்புவது அதைவிட முக்கியம். பணியமர்த்தல் பல துணை செயல்பாடுகளை உள்ளடக்கியது:

- (a) பணியமர்த்தல் அல்லது அவர்கள் திறந்திருக்கும் வேலைகளுக்கான விண்ணப்பங்களைப் பெறுதல்
- (b) வேலைகளைத் தேடுபவர்களிடமிருந்து சிறந்த தகுதி தேர்வு செய்தல்
- (c) இடமாற்றங்கள் மற்றும் பதவி உயர்வுகள்
- (d) தங்களது வேலைகளை திறம்பட செய்யவோ அல்லது பதவி உயர்வுகளுக்கு தகுதி பெற கூடுதல் அறிவுறுத்தலைத் தேவைப்படுவோருக்கு பயிற்சி அளிக்கவும்.

பணியாளர்களுக்கான முக்கியத்துவம் மற்றும் தேவை:

சரியான மற்றும் திறமையான ஊழியர்களின் பல நன்மைகள் உள்ளன. இவை கீழே:

- (a) திறமையான தொழிலாளர்களை கண்டறிந்து அவர்களை முன்னேற உதவுகிறது.
- (b) சரியான மனிதனை சரியான வேலையில் வைப்பதன் மூலம் அதிக உற்பத்தி செய்யப்படுகிறது.
- (c) ஒரு நபரின் பற்றாக்குறையை முன்கூட்டியே குறிப்பிடுவதன் மூலம் ஒரு நிறுவனத்தின் உற்பத்தியை தவிர்க்க உதவுகிறது.
- (d) அதிக வேலையாட்கள் மற்றும் குறைந்த இலாப விளிம்பின் காரணமாக பணியாளர்களின் பயன்பாட்டைக் குறைக்க உதவுகிறது.
- (e) ஒரு எதிர்பாராத நிகழ்வின் போது நிர்வாகத் துறைப் பணியாளர்கள் உள்நாட்டு வாரிசுரிமை குறித்த நிர்வாகத்திற்கு தகவல் அளிக்கிறது.

6. பணியாளர் ஆராய்ச்சி மற்றும் தகவல் அமைப்புகள்

‘ஆராய்ச்சி’ என்ற சொல்லானது, இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நிகழ்வுகளுக்கு இடையில் ஒரு உறவை நிறுவ முற்படும் உண்மைகள்



குறித்த முறையான இலக்கு சார்ந்த விசாரணை ஆகும். ஆராய்ச்சி HRM நடைமுறைகளில் அதிகமான புரிதல் மற்றும் முன்னேற்றத்திற்கு வழிவகுக்கும். மேலாளர்கள் முடிவுகளை எடுக்கிறார்கள் மற்றும் பிரச்சினைகளை தீர்க்கிறார்கள். பணியாளர்கள் பற்றிய முடிவுகளை மேற்கொண்டு மனித வள பிரச்சினைகளை தீர்த்து மேலாளர்கள் தரவுகளை சேகரித்து முடிவுகளை பெற வேண்டும். ஆராய்ச்சி HRM நடைமுறைகளில் அதிகமான புரிதல் மற்றும் முன்னேற்றத்திற்கு வழிவகுக்கும். உண்மையில் HRM ஒழுங்குமுறைக்கு என்ன நடக்கிறது என்பதைப் பற்றிய சில வகை ஆராய்ச்சிகளில் ஈடுபடுவது நீண்ட காலத்திற்கு ஒரு மேலாளராக உயிர்வாழ்வதற்கு அவசியமாக கருதப்படலாம்.

குறிப்புகள்

### 7. இழப்பீடு/நன்மைகள்

ஊதியங்கள் மற்றும் சம்பளங்கள், வேலை செய்வதற்கான பணம் செலுத்துதல் மற்றும் வெகுமதி செயல்முறை ஆகியவை ஒரு முக்கிய அங்கமாக உள்ளது. இது ஊழியர்களை அவர்களின் வேலைக்கு செலுத்துவதை மற்றும் அவர்களின் திறன்களை சிறப்பாக செயல்பட ஊக்குவிப்பதாகும். பணம் செலுத்துவதற்கு கூடுதலாக, பெரும்பாலான ஊழியர்கள் ESI போன்ற பயன்களைப் பெறுகின்றனர், பயண சலுகைகளை விட்டு விடுகின்றனர், மேலும் அவர்கள் பாதுகாப்பு, அங்கீகாரம் மற்றும் சலுகைகள் போன்ற நிதியியல் அல்லாத நன்மைகளை பெறுகின்றனர். தனிப்பட்ட ஊழியர்கள் மற்ற பணி வெகுமதிகள் தொடர்பாக எந்த அளவிற்கு மதிப்பு செலுத்துகிறார்கள் என்றாலும், பெரும்பாலானவர்களுக்கு வேலை செய்வதற்கான ஊதியம் அவசியமானதே.

ஊதிய மற்றும் சம்பளக் கொடுப்பனவுகளை தீர்மானிப்பது மனித வள முகாமைத்துவத்தின் மிகவும் முக்கியமான அம்சங்களில் ஒன்றாகும். ஏனெனில்:

- (a) நிறுவனத்தின் ஆட்சேர்ப்பு, திருப்தி மற்றும் ஊக்கம் ஆகியவற்றின் மீது ஆழமான தாக்கத்தை கொண்டுள்ளது.
- (b) ஊதியம் மற்றும் சம்பளம் முதலாளியிடம் கணிசமான செலவை குறிக்கிறது.

நிர்வாக நோக்கங்களை அடைவதற்கு மனித வளங்கள் திறம்பட பயன்படுத்தப்பட வேண்டும் என்றால், கொள்கைகளின்படி மற்றும் தொடர்ச்சியாக பிரயோகிக்கப்படும் விதிகளின் படி, கவனமாக வடிவமைக்கப்பட்ட ஊதிய மற்றும் சம்பளத் திட்டம் இன்றியமையாததாகும்.

### 8. பணியாளர் உதவி

பணியாளர் உதவி என்பது தனிநபர் பிரச்சனை தீர்த்தல் மற்றும் ஆலோசனைக்கான அமைப்பு ஆகியவற்றை வழங்குவதில் கவனம் செலுத்துகிறது.

### 9. தொழிற்சங்கம் தொழிலாளர் உறவுகள்

தனிப்பட்ட அடிப்படையில் முக்கிய இலக்குகளை அடைவதில் ஊழியர்கள் விரக்தி அடைவதால் தொழிற்சங்கங்கள் அடிக்கடி வளர்ச்சி அடைந்து வருகின்றன. இந்த இலக்குகளை அடைவதற்கு, தொழிற்சங்கங்களால் மட்டுமே



குறிப்புகள்

முடியும். நல்ல தொழில் உறவுகள் நிறுவுவது இரண்டு மேலாண்மையின் பங்கு பற்றிய ஆக்கபூர்வமான மனப்பாங்கைப் பொறுத்தது. அதன் திருப்பத்தில் உள்ள ஆக்கபூர்வமான அணுகுமுறை ஆரோக்கியமான தொழில் உறவுகளை ஊக்குவிப்பதற்காக மேற்கொள்ளப்பட்டுள்ளன.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

5. பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டுக்கான அமெரிக்க சமூகத்தால் உருவாக்கப்பட்ட மாதிரி மூலம் எத்தனை மனித வளங்கள் அடையாளம் காணப்பட்டுள்ளன (ASTD)?
6. மேலாண்மை மேம்பாடு வரையறு.

2.5 HR துறையின் பாத்திரங்கள் மற்றும் பொறுப்புகள்

ஒரு சிறிய அமைப்பில், உரிமையாளர் அனைத்து பணிகளையும் மேற்கொள்கின்றனர்.

ஆனால், அமைப்பு வளர்கிறது என்பதால், கடமைகளை ஒப்படைத்தல் அவசியமாகும். அவர் பிற மக்களைப் பணியமர்த்தினார். அவருடைய கடமைகளையும் பொறுப்புகளையும் ஆதரித்துள்ளார். இதன் மூலம் தனது நிறுவனத்தில் மற்றொரு நிலையை உருவாக்குகிறார். ஒரு நிறுவனத்தின் வளர்ச்சியுடன், செயல்பாடுகளை அதிக அளவில் ஊக்கம் செய்ய வேண்டிய தேவை உள்ளது. ஒரு சிறிய தொழிலதிபர், அவரது ஊழியர்களின் சம்பளக் கட்டமைப்புக்கு சிறப்பான அறிவு தேவையில்லை, ஆனால் பல ஆயிரம் பணியாளர்களைப் பணியமர்த்தும் ஒரு பெரிய நிறுவனத்தில் ஊதியம் மற்றும் சம்பள நிர்வாகத்தை நிர்வகிக்க ஒரு நிபுணர் உதவி தேவைப்படுகிறது. இவ்வகையில், சிறப்பான தன்மைக்கு மேலாண்மை உதவி தேவைப்படுகிறது. இது ஊழியர் செயல்பாட்டின் தோற்றவாயிலிருந்து வரி செயல்பாட்டிற்கு பிரிந்ததாகும்.

அதிகார வரி என்பது, அதிகாரம் தெளிவாக உள்ள ஆயுதப் படையில் வெவ்வேறு அணிகளோடு, அதிகார வரவை குறிக்கப் பயன்படுகிறது. அமைப்பின் கோட்பாட்டில் 'கோடு' என்ற சொல் பொதுவாக நேரடிச் செயல்பாடுகளைக் குறிக்கிறது. நிறுவனத்தின் முக்கிய நோக்கங்களை நிறைவேற்றும் பொறுப்பு, இந்த செயல்பாடுகளுக்கு 'ஊழியர்கள்' என்ற வார்த்தையின் நோக்கம், அந்த நோக்கங்களை நிறைவேற்றத் தேவையான மற்றும் முக்கிய குறிக்கோள்களுடன் மறைமுகமாக தொடர்புடையவை. உற்பத்தி, வாங்குதல் மற்றும் விற்பனை ஆகியவை வரி செயல்பாடுகள் மற்றும் பணியாளர்கள், நிதி, கணக்கியல் மற்றும் ஆராய்ச்சி ஆகியவை பணியாளர்களின் பணிகளாகும். வரி மற்றும் ஊழியர்களுக்கிடையே உள்ள வேறுபாடு முடிவுகளை அடைவதற்கு நேரடியாக தொடர்புடைய முடிவுகளை எடுப்பதில் ஆலோசனையும் சேவையும் வழங்குவதை தீர்மானிக்கும் ஒரு வழிமுறையாகும். இது வரி நிர்வாகிகளை பணியாற்றுவதற்கு நிர்வாகிகளின் செயல்பாடு ஆகும்.

அனைத்து மேலாளர்களும் மனித வள மேலாளர்களாக உள்ளனர், ஏனெனில் அவர்கள் அனைவருக்கும் ஆட்சேர்ப்பு, நேர்காணல், தேர்வு செய்தல், பயிற்சியளித்தல் போன்றவை உள்ளன.

அனைத்து மேலாளர்களும் மனித வள மேலாளர்களாக உள்ளனர், ஏனெனில் அவர்கள் அனைவருக்கும் ஆட்சேர்ப்பு, நேர்காணல், தேர்வு செய்தல், பயிற்சியளித்தல் போன்றவை உள்ளன. பணியாளருடன் தொடர்புடைய இந்த மேலாளரின் கடமைகள் நிறுவனத்தின் மற்ற வரி மேலாளர்களுடன் தொடர்புடையதா

வரி மேலாளர்கள் துணைப்பணியாளர்களின் பணியை இயக்க அங்கீகரிக்கப்படுகிறார்கள் — அவர்கள் எப்போதும் ஒரு முதலாளி. மேலும், இந்த நிறுவனத்தில் அடிப்படை இலக்குகளை நிறைவேற்றும் பொறுப்பில் உள்ளனர். மறுபுறம், ஊழிய மேலாளர்கள் நிறுவனத்தில் இந்த அடிப்படை இலக்குகளை நிறைவேற்றுவதற்காக வரி மேலாளர்களுக்கு உதவுவதற்கும் ஆலோசனை செய்வதற்கும் அதிகாரம் கொண்டுள்ளனர்.

மக்களை நேரடியாக கையாளும் ஒவ்வொரு வரி மேலாளரின் பொறுப்பும் ஒரு ஒருங்கிணைந்த பகுதியாகும். வரி மேலாளர்கள் அனைத்து பணியாளர்களை கொண்டு முகாமைத்துவ கடமைகளை செய்யலாம். ஆனால், நிறுவனம் வளர்கிறது என்றால் அவர்களுக்கு ஒரு சிறப்பு பணியாளர் அல்லது மனிதவள மேம்பாட்டுத்துறை பணியாளர்களின் உதவி தேவைப்படுகிறது. மனிதவள மேம்பாட்டுத் துறை இந்த சிறப்பு உதவிகளை வழங்குகிறது, இவ்வாறு செய்வதன் மூலம் மனிதவள மேம்பாட்டுத் துறை மேலாளர் மூன்று முக்கிய பணிகளை கீழ்க்கண்டவாறு மேற்கொண்டு வருகிறார்:

- (i) வரி செயல்பாடு: HRD பணியாளர்கள் தனது சொந்த துறை மற்றும் சேவைப் பகுதிகளில் மக்களின் நடவடிக்கைகளை நடத்துவதன் மூலம் 'கோடு' செயல்பாட்டை செய்கின்றனர். அவர் தனது சொந்த HRD துறைக்குள் வரி அதிகாரம் செலுத்துகிறார்.
- (ii) ஒரு ஒருங்கிணைந்த செயல்பாடு: HRD நிர்வாகிகள் பணியாளர்களின் ஒத்துழைப்பாளர்களாகவும், வழக்கமாக 'செயல்பாட்டு கட்டுப்பாட்டாக' குறிப்பிடப்படும் கடமையாகவும் செயல்படுகின்றனர். மனிதவள மேம்பாட்டுத்துறை மேலாளரும் அவரது துறையும், வரி அமைப்பால் ஏற்கப்பட்ட பணியாளர்களின் நோக்கங்கள், கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகள், வரிசை மேலாளர்களால் தொடர்ந்து மேற்கொள்ளப்பட்டு வருகின்றன என்பதை உறுதி செய்யும் வகையில் உயர்மட்ட நிர்வாகத்துறை போல் செயல்படுகிறார்கள்.
- (iii) ஊழியர்கள் (சேவை) செயல்பாடு: மனிதவள மேலாளர் பணிக்கு 'ரொட்டி மற்றும் வெண்ணெய்' வரி மேலாண்மை சேவை ஆகும். HRD நிர்வாகி பணியமர்த்தல், துப்பாக்கி சூடு, வெகுமதி மற்றும் அனைத்து மட்டங்களிலும் ஊழியர்களை மதிப்பீடு செய்வது மற்றும் பல்வேறு நலத்திட்டங்களை நிர்வகிக்கிறது.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

7. 'வரி' என்ற சொல் ஏன் பயன்படுத்தப்படுகிறது?
8. HRD இன் முக்கிய செயல்பாடுகள் எவை?

குறிப்புகள்

## 2.6 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

1. ஐக்கிய மாகாணங்களில், நான்கு நிலைகள் அல்லது கட்டங்கள் HRM இன் வளர்ச்சியைக் குறிக்கின்றன: கோப்பு பராமரிப்பு, அரசு பொறுப்பு, நிறுவன பொறுப்பு மற்றும் மூலோபாய கூட்டு.
2. பிரிட்டனில் ஆறு கட்டங்களில் HRM -இன் பெரிட்ஜ் வகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளது.
3. வியாபாரத்தில் மனித காரணி என்பது ஊழியர்கள் குறுகிய கால மற்றும் நீண்டகால நிறுவன வெற்றிக்கான கூட்டு விளைவு ஆகும்.
4. நிறுவன மறுசீரமைப்பு நிறுவனம் போட்டியிடும் வகையில் பயன்படுத்தப்படுகிறது.
5. பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டுக்கான அமெரிக்க சமுதாயம் உருவாக்கிய மாதிரி (ASTD) ஒன்பது மனித வளங்களை அடையாளம் காட்டுகிறது.
6. முகாமைத்துவ அபிவிருத்தி என்பது மேலாண்மை மற்றும் நிர்வகிப்பதற்கான ஒரு திட்டமிட்ட செயல்முறை.
7. 'வரி' என்ற வார்த்தை, அதிகார வரம்பு தெளிவாக உள்ள ஆயுதப் படைகளில் உள்ள பல்வேறு அணிகளைக் கொண்டிருப்பதைக் குறிக்கிறது.
8. மனித வள மேலாளரின் மூன்று செயல்பாடுகள் பின்வருமாறு: (i) ஒரு வரிசை செயல்பாடு (ii) ஒருங்கிணைந்த செயல்பாடு (iii) ஊழியர்கள் (சேவை) செயல்பாடு.

## 2.7 சுருக்கம்

- ஐக்கிய மாகாணங்களில், நான்கு நிலைகள் அல்லது கட்டங்கள் HRM இன் வளர்ச்சி: கோப்பு பராமரிப்பு, அரசாங்க பொறுப்பு, நிறுவன பொறுப்பு மற்றும் மூலோபாய பங்காண்மை ஆகியவற்றைக் குறிக்கின்றன. இந்த வளர்ச்சி இருபதாம் நூற்றாண்டின் போக்கில் நடைபெற்றது.
- வணிகத்தில் மனித காரணி என்பது ஊழியர்கள் குறுகிய கால மற்றும் நீண்டகால நிறுவன வெற்றிக்கான கூட்டுத் தாக்கம் ஆகும்.
- மாற்றம் என்பது எங்கும் இல்லாத ஒரு நிலைக்கு மாறிவிட்டது பொருளாதாரம், அரசியல் மற்றும் வணிகம் என்று இருக்க வேண்டும். இந்த மாற்றங்களினால், அமைப்புகளில் இன்னும் முக்கியமான பங்கை வகிக்க HRM தேவைப்படுகிறது.
- பிரமிடு அமைப்புக் கட்டமைப்பு தட்டையான அமைப்பாக மாற்றப்படுகிறது. படிநிலை அளவைக் குறைப்பது என்பது, ஒரு மேலாளருக்கு அதிக மக்கள் அறிக்கை அளிக்க வேண்டும் என்பதாகும்.
- அண்மை ஆண்டுகளில் HRM உடைய துறையில் என்ன உள்ளது என்பது குறித்து HRM வல்லுனர்களிடையே ஒப்புமை உடன்பாடு ஏற்பட்டுள்ளது.

- நிறுவனங்கள் மற்றும் தனிநபர்கள் தங்கள் உயிர்வாழ்விற்கும் பரஸ்பர இலக்குகளை அடைவதற்கும் ஒரே நேரத்தில் உருவாக்கவும் முன்னேற்றவும் வேண்டும்.
- முறையான திட்டமிட்ட முயற்சியின் மூலம் மாற்றத்தின் சவால்களை நிர்வாகம் திறம்பட எதிர்கொள்ள முடியும். அமைப்பு மேம்பாடு என்பது மாற்றம் மற்றும் மனித வள மேம்பாட்டுக்கான நவீன அணுகுமுறை ஆகும்.
- நிறுவனத்தின் மனிதவள தேவைகளை நிறுவன இலக்குகளின் வெளிச்சத்தில் மதிப்பிடுதலும், திறமையான, நிலையான வேலை செய்யும் சக்தியை உறுதி செய்யும் திட்டமும் மனித வள திட்டமிடல் என்று வரையறுக்கப்படலாம்.
- ஒரு சிறிய நிறுவனத்தில், உரிமையாளர் அனைத்து செயல்களையும் செய்கிறார். ஆனால், அமைப்பு வளருகிறது என்பதால், கடமைகளை ஒப்படைத்தல் அவசியம்.

குறிப்புகள்

## 2.8 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- **தேர்வு:** இது ஒரு வேலை திறப்பதற்கான சிறந்த தகுதி வாய்ந்த வேட்பாளரை (ஒரு நிறுவனத்திற்குள்ளேயே அல்லது அதற்கு வெளியேயிருந்து) தெரிவுசெய்து மற்றும் பணியமர்த்துவதற்கான செயல்முறை ஆகும். உரிய நேரத்தில் மற்றும் செலவு பயனுள்ள முறையில் தேர்வு என்று அழைக்கப்படுகிறது.
- **பயிற்சி:** ஒரு பணியாளரை அவர்களது வேலையை சரியாகவும், திறம்படமாகவும், நேர்மையுடனும் செய்ய முடியும் என்ற நிலையில் ஒரு ஊழியரை கொண்டு சேர்க்கும் மிகவும் பயனுள்ள கருவியாகும்.
- **வேலைவாய்ப்பு:** இது இரண்டு கட்சிகளுக்கு இடையே உள்ள உறவு, பொதுவாக ஒரு நிறுவனம், இலாப, இலாப அமைப்பு, கூட்டுறவு அல்லது மற்ற நிறுவனம் வேலை, முதலாளி என்று ஒரு கட்சி இருக்கும் ஒரு ஒப்பந்தத்தை அடிப்படையாக கொண்ட ஒரு முறை உள்ளது.

## 2.9 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

### குறு விடை வினாக்கள்

1. மனித வள மேலாண்மைகளின் வளர்ச்சி நிலை என்ன?
2. மனித வள மேம்பாட்டுத் திட்டத்தின் ஆறு கட்டங்களைக் குறிப்பிடுங்கள்.
3. HRM இன் போட்டி சவால்கள் யாவை? விவாதிக்க.
4. முறையான பணியாளர்கள் ஏன் முக்கியம்?

### நெடு விடை வினாக்கள்

1. முக்கியமான HR நடைமுறைகளை எழுதுக.
2. அமெரிக்க சமுதாயம் பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டுக்காக அடையாளம் காணப்பட்டுள்ள ஒன்பது மனிதவள பகுதிகளை விவாதிக்கவும்.

குறிப்புகள்

## 2.10 மேலும் படிக்க

- அக்வினாஸ், P.G. 2005. மனித வள மேலாண்மை - கொள்கைகள் மற்றும் பயிற்சி. புது தில்லி: விகாஸ் பப்ளிஷிங் ஹவுஸ் பிரைவேட் லிமிடெட்.
- டிசென்போ, டேவிட் A. மற்றும் ஸ்டீபன் P. ராபின்ஸ். 1989. பணியாளர் / HRM, 3வது பதிப்பு. புது தில்லி: இந்தியாவின் ப்ரிண்ட்ஸ் ஹால்.
- பிளிப்போ, எட்வின் B. 1984. பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மெக்ரா ஹில்.
- பெர்னார்டின், ஜான். 2004. மனித வள மேலாண்மை-ஒரு பரிசோதனை அணுகுமுறை. புது தில்லி: டாடா மெக்ரா ஹில் லிமிடெட்.
- பீர்டுவெல், இயன் மற்றும் லென் ஹோல்டன். 1995. மனித வள மேலாண்மை. லண்டன்: மக்மில்லன்.
- பையர்ஸ், லோயிட் L. மற்றும் லஸ்லி W. ரூ 1997. மனித வள மேலாண்மை. சிகாகோ: இர்வின்.
- வெர்த்தர் Jr, வில்லியம் B. மற்றும் கீத் டேவிஸ். 1993. மனித வள மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மேக்மில்லன்.



## அலகு 3 மனித வளம் திட்டமிடல்

மனித வளம் திட்டமிடல்

### அமைப்பு

- 3.0 முன்னுரை
- 3.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 3.2 பணியாளர் கொள்கை: பண்புகள்
  - 3.2.1 மனித வளக் கொள்கைகள்: தேவை மற்றும் நோக்கம்
  - 3.2.2 HR கொள்கையை பாதிக்கும் காரணிகள்
  - 3.2.3 HR கொள்கையின் அவசியமான சிறப்பியல்புகள்
  - 3.2.4 HR கொள்கையின் நன்மைகள்
  - 3.2.5 HR கொள்கைகளின் கோட்பாடுகள்
- 3.3 HR கொள்கையின் செயல்முறை
- 3.4 மனித வள மேலாளரின் பங்கு
- 3.5 பணியின் ஆய்வு
  - 3.5.1 பணி ஆய்வின் நோக்கமும் பயன்களும்
  - 3.5.2 பணி பகுப்பாய்வின் உள்ளடக்கங்கள்
  - 3.5.3 பணியின் பகுப்பாய்வுத் தரவை சேகரிக்கும் முறைகள்
- 3.6 பணியின் விளக்கம்
  - 3.6.1 பணி விவரங்களின் பயன்கள்
  - 3.6.2 பணி விவரங்களின் கூறுகள் அல்லது பொருளடக்கம்
  - 3.6.3 பணி விவரங்களை எழுதுதல்
  - 3.6.4 பணி வரம்புகளின் விவரங்கள்
- 3.7 வேலை விவரக்குறிப்பு
- 3.8 வாரிசு திட்டமிடல்
  - 3.8.1 வாரிசு திட்டமிடலின் நோக்கங்கள்
- 3.9 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 3.10 சுருக்கம்
- 3.11 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 3.12 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 3.13 மேலும் படிக்க

### குறிப்புகள்

### 3.0 முன்னுரை

இந்த அலகு மனித வள திட்டம் பற்றி விவாதிக்கும். மனித வளம் திட்டமிடல் என்பது, கொள்முதல், நிர்வகித்தல், ஊக்குவித்தல், ஈடு செய்தல், வாழ்க்கைத் திட்டமிடல், அடுத்தடுத்து திட்டமிடுதல் மற்றும் நிறுவனத்தின் மனித திறனை பிரிக்கும் நடவடிக்கைக்கான மாற்று படிப்புகளிலிருந்து தேர்வு செய்யப்படும் எதிர்கால நடவடிக்கை ஆகும். செயல்திறன் மிக்க மனிதவள திட்டமிடுதலின் தொடக்கப் புள்ளி, அமைப்பின் ஒட்டுமொத்த நோக்கம் அல்லது குறிக்கோள் ஆகும். இந்த அலகில் பணியின் ஆய்வு, பணியின் விவரம் மற்றும் பணியின் விவரக்குறிப்பு போன்றவை விவாதிக்கப்படும். மனித வள திட்டமிடல் பற்றிய சில அம்சங்களை அடுத்த அலகில் விவாதிக்கப்படும்.

### 3.1 அலகின் நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- மனித வள மேலாளரின் சிறப்பியல்பு மற்றும் பங்கினை விவரிக்க முடியும்.
- மனித வளக் கொள்கைகள் பற்றி விவாதிக்க முடியும்.
- வேலை பகுப்பாய்வு தேவை, நோக்கம் மற்றும் செயல்முறை பற்றி விவரிக்க முடியும்.
- வாரிசுரிமைப் திட்டமிடுதலின் முக்கியத்துவத்தை விளக்கமுடியும்.
- பணி விவரக்குறிப்பு மற்றும் 'பணி விளக்கம்' போன்ற விதிமுறைகளை வரையறுக்க முடியும்.

### 3.2 பணியாளர் கொள்கை: பண்புகள்

அகராதியில் கொள்கை என்பதன் பொருள் 'செயல் திட்டம்' ஆகும். கொள்கை என்பது முன்னரே தீர்மானிக்கப்பட்ட மற்றும் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட எண்ணங்கள் மற்றும் செயல்களாகும், இது ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட இலக்குகள் மற்றும் குறிக்கோள்களை நோக்கி ஒரு வழிகாட்டியாக அமைக்கப்பட்டது. இந்த விஷயத்தில் பல்வேறு அதிகாரிகள் 'கொள்கை' என்ற வார்த்தையை வரையறுத்துள்ளனர். ஒரு சில வரையறைகள் இங்கு மீண்டும் உருவாக்கப்படுகின்றன:

∴பிலிப்போவின் கருத்துப்படி, ஒரு கொள்கை என்பது ஒரு மனிதனால் நிர்ணயிக்கப்படும் நடவடிக்கை ஆகும், இது நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களை நோக்கிய பணியின் செயல்திறனை வழிநடத்த நிறுவப்பட்டுள்ளது. இது அவர்களின் பணிகளை நிறைவேற்றுவதில் கீழ்ப்பணியாளர்களை வழிநடத்த உதவும் ஒரு நிலையான திட்டம் ஆகும்.

யோடரின் கருத்துப்படி, கொள்கை என்பது, ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட இலக்குகளையும் குறிக்கோள்களையும் நோக்கிய வழிகாட்டியாக நிறுவப்பட்டது. ஒரு ஒரு தீர்மானிக்கப்பட்ட பாடநெறியாகும். அவர்கள் (கொள்கைகள்) வழிகாட்டுதலின் கொள்கையை அமைப்பதோடு, குறைந்த அளவிலான பிரதிநிதித்துவத்தை எளிதாக்குவதோடு, தனிப்பட்ட மேலாளர்களை உரிய தந்திரோபாயங்கள் அல்லது திட்டங்களைத் தேர்ந்தெடுக்க அனுமதிக்கும்.

ஜேம்ஸ் பாம்ப்ரிக் கூற்றுப்படி, 'பணியாளர்கள், நிதி, உற்பத்தி, சந்தைப்படுத்தல் மற்றும் பல' நிறுவனங்களின் ஒட்டுமொத்த நோக்கங்களுக்கான அறிக்கைகள் மற்றும் அதன் செயல்பாடுகள் சம்பந்தப்பட்ட பல்வேறு துறைகளில் அதன் நோக்கங்கள் உள்ளன.

கல்ஹூனின் சொற்களில், 'கொள்கைகள் நடவடிக்கைகளுக்கு வழிகாட்டிகளாக உள்ளன'. அவர்கள் பொது தரங்களை அல்லது முடிவுகளை எட்டக்கூடிய தளங்களை உருவாக்குகிறார்கள். அவர்களது தொடக்கம், ஒரு நிறுவனத்தின் மதிப்புகள், தத்துவம், கருத்துக்கள் மற்றும் கொள்கைகளில் அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது.

மேற்கண்ட வரையறைகளிலிருந்து, கொள்கைகள் என்பது நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த நோக்கத்தையும் அதன் செயல்பாடுகளுடன் தொடர்புடைய

பல்வேறு பகுதிகளில் அதன் குறிக்கோள்களையும் பற்றிய அறிக்கைகள் என்று நாம் கூறலாம்.

மனித வளம் திட்டமிடல்

### 3.2.1 மனித வளக் கொள்கைகள்: தேவை மற்றும் நோக்கம்

ஒரு கொள்கை என்பது, ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட குறிக்கோள்களை நோக்கிய பணியின் செயல்திறனை வழிகாட்டும் வகையில் முன்னரே தீர்மானிக்கப்பட்ட நடவடிக்கையாகும். இது அவர்களின் பணிகளை நிறைவேற்றுவதில் கீழ்ப்பணியாளர்களை வழிநடத்துபவர்களுக்கு உதவும் ஒரு வகை திட்டம் ஆகும். HR கொள்கைகள் ஒரு நிறுவனத்தின் மனிதவள நோக்கங்கள் பற்றிய அறிக்கைகள் மற்றும் ஒரு பரந்த கட்டமைப்பை வழங்குகின்றன, இது பணியாளர் விவகாரங்கள் தொடர்பான முடிவுகளை உயர் அதிகாரிகள் குறிப்பின்று செய்ய முடியும். HR கொள்கைகள் பணியாளர் மேலாண்மை துறையில் முடிவெடுக்கும் அளவுகோல்களைக் கொண்டுள்ளன. இவ்வாறாக, மனித வளக் கொள்கை என்பது அந்த அமைப்பின் கொள்கைகளில் ஒன்றாகும், இது மனிதவள மேலாண்மை பகுதியின் ஒட்டுமொத்த நோக்கங்களுக்காக முடிவு எடுக்கும் வரையறையை நிர்ணயிக்கிறது. ஒரு HR கொள்கை என்பது குறிப்பிட்ட வழிகளில் செயல்படுவதற்கு நிறுவனத்தின் மொத்த அர்ப்பணிப்பு ஆகும்.எந்த ஒரு நிறுவனத்தில் உயர் மேலாண்மையும் அவர்களது மனித வளம் தொடர்பான முடிவுகளை எடுப்பதற்கு பொறுப்பாக இருக்கிறது என்பதை நாம் அறிவோம். முடிவுகள் ஒரு காலகட்டத்திற்கு மேல் இருக்க வேண்டும் என்று உறுதி செய்வதற்கு, HR கொள்கைகள் தேவை. நிறுவனங்களில் பல்வேறு வகையான வேலைவாய்ப்பு உறவுகளுக்கான வழிகாட்டுதல்களை HR கொள்கைகள் வழங்குகின்றன. இந்த வழிகாட்டுதல்கள் ஆட்சேர்ப்பு, தேர்வு, பதவி உயர்வு, மேம்பாடு, இழப்பீடு போன்றவற்றில் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடையாளம் காண செய்கின்றன. HR கொள்கைகள் மேலாளர்களுக்கான சாலை வரைபடமாக பயன்படுகின்றன.

குறிப்புகள்

மனித வள கொள்கை பற்றிய எழுத்து மூலமான அறிக்கையை வெளியிடுவதன் மூலம் அது தானாகவே கொள்கையை உருவாக்குவதில்லை. ஏனெனில், அவ்வாறு வழங்கப்பட வேண்டிய கொள்கை ஒரு கட்டமாக உள்ளது இது, செயல்களில் முடிவுகளை ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டு, புரிந்துகொண்டு, நடவடிக்கைகளில் முடிவெடுப்பதற்கான ஒரு வழிகாட்டியாகப் பயன்படுத்தப்படுகிறது, அது மற்றொரு கட்டமாகும். HR கொள்கைகளின் நடவடிக்கைகளை வழிநடத்துவதற்கு முன்னர் அறியப்பட்டு புரிந்து கொள்ளப்பட வேண்டும். HR கொள்கைகள் பரந்த விநியோகத்தை பெற வேண்டும், எனவே விரும்பும் எவரும் கொள்கைகளை மறுபரிசீலனை செய்யலாம்.கொள்கை ஊழியர்கள் மற்றும் நிர்வாகத்தின் மதிப்பின் நேர்மறையான பிரதிபலிப்பாக மாறும். எனவே, HR கொள்கைகள், நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைவதற்காக பணியாளர்களை நிர்வகிப்பதற்கான நடைமுறை மற்றும் விதிமுறைகளை குறிப்பிடுகின்றன.

HR கொள்கைகள்:

- (i) விதிகள் அல்லது செயல்களின் நிர்ணயிக்கப்பட்ட போக்கை வழங்குதல்.
- (ii) ஒரு நிறுவனத்திற்கு ஒரு நேர்மறையான அறிவிப்பு மற்றும் ஒரு கட்டளையை வழங்குதல்.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 47

குறிப்புகள்

(iii) நிறுவனத்தின் நடவடிக்கைகளில் ஆதிக்கம் செலுத்தும் மதிப்புகள் மற்றும் கண்ணோட்டங்களை பரிந்துரை செய்தல்.

(iv) முடிவுக்கு நிலையான அல்லது தரத்தை வழங்குதல்.

(v) நோக்கத்தின் செயல்திறனை வழிகாட்டுதல்.

HR கொள்கையின் தேவை மற்றும் நோக்கம்

கொள்கை என்பது பெருநிறுவன சிந்தனை பற்றிய முறையான அறிக்கை ஆகும், இது நடவடிக்கைக்கான வழிகாட்டியாக செயல்படுகிறது. இது, ஒரு காலகட்டத்தின் மீது கொள்கைகளின் பயன்பாட்டில் நிலைத்தன்மையை ஏற்படுத்துவதே ஆகும், இதனால் நிறுவனத்தில் உள்ள ஒவ்வொருவருக்கும் ஒரு நியாயமான ஒப்பந்தம் கிடைக்கும். HR கொள்கை குறிப்பாக பின்வரும் காரணங்களால் உருவாக்கப்பட வேண்டும்:

1. நிர்வாகம் அதன் அடிப்படை நம்பிக்கைகளைப் ஆய்வு செய்ய வேண்டும், அதே போல் மற்ற நிறுவனங்களில் உள்ள நடைமுறைகளையும் முழுமையாக பரிசீலிக்க வேண்டும்.
2. நிறுவப்பட்ட கொள்கைகள் ஒரு நிறுவனம் முழுவதும் அனைத்து பணியாளர்களின் சீரான சிகிச்சையை உறுதி செய்கின்றன. ஆதரவு மற்றும் பாகுபாடு ஆகியவை இதன் மூலம் குறைக்கப்படுகின்றன.
3. எந்த மேலாளரின் நியமனம் வரம்புக்குட்பட்டது மற்றும் வரையறுக்கப்பட்டுள்ளது, ஆனால் அமைப்புடன் கொள்கையும் சேர்ந்து தொடர்கிறது மற்றும் இந்த தொடர்ச்சியான கொள்கை ஒரு நிறுவனத்தில் ஸ்திரத்தன்மையை ஊக்குவிக்கிறது.
4. கொள்கைகள், செயல்திறனை மதிப்பிடுவதற்கான தரநிர்ணயங்கள் அல்லது அளவீட்டு களமாக பயன்படுகின்றன. உண்மையான முடிவுகளை ஒரு நிறுவனத்தின் உறுப்பினர்கள் தங்கள் எண்ணங்களை எவ்வாறு வெளிப்படுத்தியுள்ளனர் என்பதை தீர்மானிக்க, கொள்கைகளுடன் ஒப்பிடலாம்.
5. கொள்கைகள் முடிவெடுப்பதற்கான கட்டுப்பாட்டு வழிகாட்டிகள் ஆகும். அடிக்கடி ஏற்படும் பிரச்சனைகளுக்கான முடிவுகளில் நிலைத்தன்மையை, சீரான தன்மையை உறுதி செய்ய அவர்கள் முனைகின்றனர்.

3.2.2 HR கொள்கையை பாதிக்கும் காரணிகள்

பின்வரும் காரணிகள் ஒரு நிறுவனத்தின் HR கொள்கைகளை பாதிக்கின்றன:

1. நாட்டின் சட்டங்கள்: தொழிலாளர் தொடர்பான பல்வேறு சட்டங்கள் மற்றும் சட்டமியற்றுதலை கவனத்தில் கொண்டு நடவடிக்கை எடுக்க வேண்டும். கொள்கைகள் நாட்டின் சட்டங்களுடன் இணைந்து இருக்க வேண்டும் இல்லையெனில் அவை அமைப்பிற்கு சிக்கலை ஏற்படுத்தும்.
2. சமூக மதிப்பீடுகளும் சம்பிரதாயங்களும்: சமூக மதிப்புகள் மற்றும் பழக்க வழக்கங்கள் மதிக்கப்பட வேண்டும் இல்லையெனில் ஊழியர்கள் பாதிக்கப்படுவார்கள். எனவே, அனைத்து சமூகங்களின் மதிப்புகள் மற்றும் பழக்கவழக்கங்கள் கொள்கைகளை வடிவமைக்கும் போது கணக்கில் எடுத்துக்கொள்ளப்பட வேண்டும்.



3. மேலாண்மையின் தத்துவம் மற்றும் மதிப்புகள்: மேலாண்மை தத்துவம் மற்றும் மதிப்புகள் ஊழியர்கள் தொடர்பான விஷயங்களில் அதன் நடவடிக்கைகளை பாதிக்கக் கூடியது. எனவே, தெளிவான பரந்த தத்துவம்மற்றும் விழுமியங்களை நிர்ணயிக்காமல் இருப்பது, பணியாளர்களுக்கு நிர்வாகத்தை பற்றி புரிந்து கொள்வதற்கு கடினமாக இருக்கும்.
4. நிதி பாதிப்பு: HR கொள்கைகள் செலவு பணம் மற்றும் உற்பத்திப் பொருளின் விலையைப் பிரதிபலிக்கும். இவ்வாறாக, விலைகள், அமைப்பின் HR கொள்கைகளுக்கு முழுமையான வரம்பை நிர்ணயிக்கப்பட்டுள்ளன.

மனித வளம் திட்டமிடல்

குறிப்புகள்

### 3.2.3 HR கொள்கையின் அவசியமான சிறப்பியல்புகள் :

HR கொள்கைகள் பின்வரும் பண்புகளை கொண்டிருக்க வேண்டும்:

1. HR கொள்கை, நிறுவனத்தின் நடவடிக்கைகளை வழி நடத்தும் மற்றும் ஊழியர்களின் நெறிமுறை மதிப்பீடுகள் மீதான நம்பிக்கையை பிரதிபலிக்கும் கொள்கையை முன்வைக்க வேண்டும். பீட்டர் டிரக்கர் கவனித்தது போல், 'ஒரு நிறுவனத்தின் கொள்கைகள் சமூக மற்றும் மனிதத் தேவைகள், நோக்கங்கள் மற்றும் மதிப்பீடுகளுக்கு தேவையான குறிப்புகளை உருவாக்க விரும்பும் வகையிலான நற்பண்புடன் சமநிலைப்படுத்தப்பட வேண்டும். இது நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த தத்துவமும் நோக்கங்களும், தொழிலாளர் சட்டங்கள் மற்றும் பொதுக் கொள்கை ஆகியவற்றோடு ஒத்திருக்க வேண்டும்'.
2. நிறுவனத்தின் நீண்டகால திட்டங்கள் மற்றும் தேவைகளைப் பரிசீலித்த பிறகு HR கொள்கை வகுக்கப்பட வேண்டும். இந்த கொள்கையானது உறுதியானதாகவும், நேர்மறையாகவும், தெளிவாக மற்றும் நிறுவனத்தில் உள்ள அனைவராலும் புரிந்து கொள்ளும் எளிமையான வகையில் இருக்க வேண்டும். இதன் மூலம் நீண்ட கால அடிப்படைகள் சாத்தியமாகிறது. ஒரு தெளிவான கொள்கை அறிக்கை மட்டுமே சிந்தித்து முடிவெடுக்கும் வழிகாட்டியாக சேவை செய்ய முடியும்.
3. HR கொள்கை நியாயமாக இருக்க வேண்டும் ஆனால் கண்டிப்பானதாக இருக்க கூடாது. இது ஒரு சாதாரண அளவிலான செயல்பாடுகளை மறைக்க நெகிழ்வானதாக இருக்க வேண்டும். ஒரு கொள்கையில் மாற்றம் என்பது அத்தியாவசியமாகவும், நீண்ட இடைவெளிகளிலும் இருக்கும்போது மட்டுமே செய்யப்பட வேண்டும்.
4. HR கொள்கை, சம்பந்தப்பட்ட அனைத்து தரப்பினரின் நலனுக்காகவும், முதலாளிகள், பணியாளர்கள் மற்றும் பொது சமுதாயத்திற்கும் உரிய வகையில் வகுக்கப்பட வேண்டும். அது இப்போது மற்றும் எதிர்கால நடைமுறையில் ஒரு வழிகாட்டியாக சேவை செய்ய வேண்டும் என்று விரிவான சாத்தியமான வார்த்தைகளில் கூறப்பட வேண்டும்.
5. HR கொள்கை, இப்போது மற்றும் எதிர்கால நடைமுறையில் ஒரு வழிகாட்டியாக சேவை செய்ய வேண்டும் என்று விரிவான சாத்தியமான வார்த்தைகளில் கூறப்பட வேண்டும். தொழிற்சங்கங்களின் தீவிர பங்களிப்புடன் வகுக்கப்பட வேண்டும்.

சுயகற்பித்தல் பொருள்

49



குறிப்புகள்

6. HR கொள்கை திட்டவட்டமாகத் தான் இருக்க வேண்டும். எனவே புரிந்து கொள்வது எளிதாக இருக்கும். தெளிவான, திட்டவட்டமான, எளிதில் புரிந்துகொண்ட விதிமுறைகளின்படி, அது அடையப்பட உத்தேசித்திருப்பவற்றை தெளிவாக கூறவேண்டும்.
7. HR கொள்கை நிர்வாகத்திற்கும் ஊழியர்களுக்கும் இடையே இரண்டு வழி தகவல் தொடர்பு முறைமையை HR கொள்கை வழங்க வேண்டும். எந்த குழப்பத்தையும் நீக்கும் வகையில் இது எழுத்து வடிவில் தெரிவிக்கப்பட வேண்டும். இது தவறான புரிதலைத் தடுக்கவும், சீரான பயன்பாட்டை உறுதி செய்யவும் அவசியமாகும்.
8. HR கொள்கை பொதுக் கொள்கையுடன் ஒத்ததாக இருக்க வேண்டும்.
9. ஒரு நல்ல HR கொள்கை தனிமனித வேறுபாடுகளை அங்கீகரித்து மனித மாண்பு மதிக்கும் வகையில் வேண்டும். இது அனைத்து ஊழியர்களுக்கும் எந்த விதமான ஆதரவு அல்லது பாரபட்சமும் இல்லாமல் சிகிச்சையில் நிலைத்தன்மையை அடிப்படையாகக் கொண்டிருக்க வேண்டும்.

3.2.4 HR கொள்கையின் நன்மைகள்

HR கொள்கைகள் பின்வரும் நன்மைகளை அடைய நிர்வாகத்தால் அமைக்கப்பட்டுள்ளன:

1. தங்கள் மேலதிகாரிகளை கலந்தாலோசிக்காமல் முடிவெடுப்பதில் பல்வேறு நிலைகளில் மேலாளர்களுக்கு இது உதவுகிறது. கொள்கைகள் அவர்களிடம் எதிர்பார்க்கப்படுவதை குறிப்பிட்டுள்ளதால், துணைப்பணியாளர்கள் பொறுப்பை ஏற்க அதிகம் விரும்புகின்றனர்.
2. இது பணியாளர்களின் நீண்ட கால நலனை உறுதி செய்வதோடு, நல்ல ஊழியர் உறவை ஆதரிக்கிறது, மற்றும் பாகுபாடுகள் குறைகிறது. நன்கு நிறுவப்பட்ட கொள்கைகள் அமைப்பு முழுவதிலும் உள்ள அனைத்து ஊழியர்களுக்கும் ஒரே சீரான மற்றும் உறுதியான நடவடிக்கைகளை உறுதிப்படுத்துகின்றன.
3. இது நிறுவனத்தில் பின்பற்றப்படும் வழிகாட்டு நெறிமுறைகளை குறைத்து, அதன் மூலம் மேலாளர்களின் தனிப்பட்ட வேறுபாடுகளைக் குறைக்கிறது.
4. கொள்கைகள் பின்பற்றப்பட வேண்டிய தரப்பாக இருப்பதால், முடிவுகளை எடுப்பதற்கு உடனடி செயலை உறுதி செய்கிறது. இது போன்ற இயல்பான பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதற்காக, தொடர்ச்சியான பகுப்பாய்வுகளில் ஈடுபடும் நேரம் மற்றும் அஆற்றல் வீணாவதை அவர்கள் தடுக்கின்றனர்.
5. இது கொள்கைகளின் பயன்பாட்டில் நிலைத்தன்மையை நிறுவுகிறது, இதனால், நிறுவனத்தில் உள்ள ஒவ்வொருவருக்கும் ஒரு நியாயமான கொள்கைகளை பெறுகிறார்கள். கொள்கைகளால் சூழப்பட்ட சூழ்நிலைகளில் எதிர்பார்ப்பது என்ன நடவடிக்கை என்பதை ஊழியர்கள் அறிவார்கள். கொள்கைகள், நடத்தை முறைகள் மற்றும் ஊழியர்கள் நம்பிக்கையுடன் பணியாற்ற அனுமதிக்கிறது. தன்னிச்சையான நடவடிக்கைகள் குறைக்கப்படுகின்றன.

### 3.2.5 HR கொள்கைகளின் கோட்பாடுகள்

மனித வளம் திட்டமிடல்

HR கொள்கைகள் பின்வரும் கோட்பாடுகளை அடிப்படையாக கொண்டவை:

1. பொது நலத்தின் கோட்பாடு: மேலாண்மை மற்றும் தொழிலாளர்கள் தங்கள் நலன்களை பிரிக்க முடியாது என்று நினைக்க வேண்டும், மற்றும் அவர்கள் பொதுவான முயற்சிகளால் மட்டுமே அடைய முடியும். பணியாளர் கொள்கைகள் பொது நலன் என்ற கோட்பாட்டின் அடிப்படையில் இருக்க வேண்டும்.
2. முதன்மை பங்கேற்பு: தொழிலாளர்களை கொள்கையை உருவாக்குவது மட்டுமல்லாமல் அவர்களது செயல்பாட்டில் பங்கேற்க அனுமதிக்கப்பட வேண்டும். தொழிலாளர்களின் ஒத்துழைப்புடன் பிரச்சினைகள் குறைக்கப்படலாம்.
3. பாதுகாப்பு கோட்பாடு: கொள்கைகள், நடத்தை முறைகள் மற்றும் ஊழியர்கள் நம்பிக்கையுடன் பணியாற்ற அனுமதிக்கிறது. தன்னிச்சையான நடவடிக்கைகள் குறைக்கப்படுகின்றன.
4. வேலை மற்றும் சாதனைகள் பற்றிய கோட்பாடு: தொழிலாளர்கள் பாதுகாப்பை மட்டும் விரும்பவில்லை, ஆனால் அவர்களது பணியின் ஊதியம், திருப்தி மற்றும் மதிப்பீடு ஆகியவற்றையும் விரும்புகிறார்கள். இந்த கொள்கை தொழிலாளர்களின் மேற்கூறிய அபிவிருத்திகளை நிறைவேற்ற வேண்டும்.
5. வளர்ச்சி கோட்பாடு: தொழிலாளர்கள் சரியான வளர்ச்சிக்கான சந்தர்ப்பங்களை வழங்க வேண்டும், இதனால் அவர்களின் சமூக மற்றும் பொருளாதார நிலை அதிகரிக்கிறது. தொழிலாளர் தன்னை நோக்கியும் நிறுவனத்தை நோக்கியும் பொறுப்பு இருக்க வேண்டும் என்று உணரவேண்டும்.
6. அங்கீகார கோட்பாடு: ஒரு நன்கு தயாரிக்கப்பட்ட ஊழியர்களின் கொள்கைகள், தொழிலாளர்கள் ஒட்டுமொத்தப் படத்தைப் பார்க்கவும் மற்றும் நிறுவனத்தின் இலக்குகளுடன் எவ்வாறு அவற்றின் நடவடிக்கைகள் தொடர்புடையதாக உள்ளது என்பதையும் பார்க்க உதவுகின்றன. கொள்கை வகுப்பதில் ஊழியர்களின் பங்கேற்பு, அமைப்பு முழுவதும் பரஸ்பர புரிதலை ஊக்குவிக்கிறது.

குறிப்புகள்

#### உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. கொள்கையை வரையறு.
2. ஒரு HR கொள்கையின் இரு தன்மைகளை பட்டியலிடுக.

### 3.3 HR கொள்கையின் செயல்முறை

HR கொள்கைகள் உருவாக்கம் ஒரு நிறுவனத்தில் எழும் நாள்-க்கு-நாள் பிரச்சினைகள் மற்றும் அவர்களின் தீர்வுகள் சார்ந்துள்ளது. ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் முடிவை எட்டுவதில் உயரதிகாரிகளுக்கு உதவுவதே HR கொள்கையை வகுப்பதன் முக்கிய நோக்கமாக உள்ளது. கொள்கை உருவாக்கம் செயல்முறை பின்வரும் வழிமுறைகளை உள்ளடக்கியது:

சுயகற்பித்தல் பொருள் 51

### 1. தேவையை கண்டறிதல்

ஒரு நிறுவனத்திற்கு ஏற்கனவே பொருத்தமான பணியாளர் கொள்கை இல்லை என்றால், பணியாளர் மேலாளர் அதன் தேவையை உணர வேண்டும். ஒரு பணியாளர் கொள்கையின் அவசியத்தை அவர் தலைமை நிர்வாகியும் நம்ப வேண்டும். பணியாளர் மேலாண்மையில் பணியமர்த்தல், பயிற்சி, இழப்பீடு, தொழில் உறவுகள் போன்ற பல்வேறு பிரிவுகளில் கொள்கைகள் தேவைப்படுகின்றன. ஒரு ஊழியர் நிபுணர், முதல்-வரிசை மேற்பார்வையாளர், தொழிற்சங்கத் தலைவர் அல்லது ஒரு கோப்பு ஊழியர் தற்போதுள்ள கொள்கையை திருத்தியமைப்பதன் அவசியம் குறித்து குரல் கொடுக்கலாம்.

### 2. சேகரிக்கும் தகவல்

ஒரு கொள்கையின் தேவை ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டவுடன், அடுத்த படிநிலை அதன் உருவாக்கம் தொடர்பான தேவையான உண்மைகளை சேகரிக்க வேண்டும். ஒரு குழுவோ அல்லது நிபுணரோ, பணிக்கு உள்ளேயும் வெளியேயும் தேவையான தகவலை சேகரித்து பணியை நியமிக்கலாம்.

பின்வரும் ஆதாரங்களில் இருந்து உண்மைகள் சேகரிக்கப்படலாம்:

- (i) நிறுவனத்தில் கடந்தகால நடைமுறை.
- (ii) சமூகத்திலும், தேசம் முழுவதிலும் ஒரே தொழில்துறையில் உள்ள நிறுவனங்களுக்கிடையில் நடைமுறையை பின்பற்றவேண்டும்.
- (iii) உயர் நிர்வாகத்தின் மனப்பான்மையும் தத்துவங்களும்.
- (iv) நடுத்தர மற்றும் கீழ்நிலை மேலாண்மையின் மனப்பான்மையும் தத்துவமும்.
- (v) ஒரு நாள் அடிப்படையில் எண்ணற்ற பிரச்சினைகளை கையாள்வதில் இருந்து பெறப்பட்ட அறிவு மற்றும் அனுபவம்.

HR துறை தற்போதுள்ள ஆவணங்கள், சர்வே தொழில்துறை மற்றும் சமூக நடைமுறைகளை ஆய்வு செய்து, நிறுவனத்திற்குள் உள்ள மக்கள் தகுந்த தகவல்களை சேகரிக்க வேண்டும். உயர் மேலாண்மை, சமூக பழக்க வழக்கங்கள் மற்றும் மதிப்பீடுகள், பணியாளர்களின் அபிலாஷைகள், தொழிலாளர் நலச் சட்டங்கள் முதலியவற்றின் மனப்பாங்குக்கும் தத்துவத்திற்கும் சிறப்புக் கவனம் செலுத்தப்பட வேண்டும். பரந்த கலந்துரையாடல்கள் மற்றும் விவாதங்கள் ஆகியவை இந்த கொள்கைகளை நடைமுறைப்படுத்தும்போது உதவியாக இருக்கும்.

### 3. கொள்கை மாற்றுவழிகளை ஆராய்தல்

சேகரிக்கப்பட்ட தரவுகளின் அடிப்படையில், நிறுவன நோக்கங்களில் அவற்றின் பங்களிப்பின் அடிப்படையில் மாற்றுகள் மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றன. கொள்கைகளுடன் இணைந்து வாழ விரும்புவோர், தீவிர பங்கேற்பை பெறுவது அவசியமாகும்.

### 4. கொள்கையை எழுத்தில் வைப்பது

தேவையான தகவல்கள் சேகரிக்கப்பட்டு, மாற்றீடுகள் பரிசீலிக்கப்பட்டு வந்த பின்னர், HR துறை, நிறுவனத்தின் HR கொள்கைகளின் எழுத்துபூர்வமான வெளிப்பாடுகளை உருவாக்குவதற்கான உண்மையான பணி தொடங்குகிறது.



கொள்கையை எழுதும்போது உணர்வுபூர்வமான சொற்றொடர்களை தவிர்க்க வேண்டும்.

மனித வளம் திட்டமிடல்

#### 5. அனுமதி பெறுதல்

HR துறை அதன் ஒப்புதலுக்கான கொள்கை வரைவை மேல்மட்ட நிர்வாகத்திற்கு அனுப்ப வேண்டும். இது நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை போதியளவில் பிரதிநிதித்துவம் செய்தாலும், ஒரு கொள்கை போதுமான அளவு இருக்கிறதா இல்லையா என்பதை முடிவு செய்வதற்கு இறுதி அதிகாரம் கொண்ட உயர்மட்ட நிர்வாகம் ஆகும்.

குறிப்புகள்

#### 6. கொள்கையை தொடர்புபடுத்துதல்

உயர் நிர்வாகத்தின் ஒப்புதல் கிடைத்ததும், அந்த அமைப்பு முழுவதும், கொள்கையை தெரியப்படுத்த வேண்டும். புதிதாக வகுத்துள்ள இந்தக் கொள்கையின் வெளிச்சத்தில், பல்வேறு பணியாளர்களின் பிரச்சினைகளை எவ்வாறு கையாள்வது என்பதை மக்களுக்கு கற்றுத்தர உண்மையான கல்வித் திட்டம் அமைக்கப்பட வேண்டும்.

#### 7. கொள்கை மதிப்பீடு

அவ்வப்போது, அதை பயன்படுத்துபவர்கள் மற்றும் அதனால் பாதிக்கப்பட்டவர்கள் ஆகியோரின் அனுபவத்தின் அடிப்படையில், கொள்கை மதிப்பீடு செய்யப்பட வேண்டும். ஒரு நிறுவனம் எதிர்பார்த்த முடிவுகளை பெற முடியாத சூழ்நிலைகள் ஏற்படலாம். இதற்கு கொள்கைகளில் மாற்றங்கள் தேவைப்படுகின்றன. ஆலோசனைகளுடன் சேர்த்து ஒரு கொள்கையில் கடுமையான சிரமம் இருந்தால், மேல் நிர்வாகத்திற்கு தகவல் கொடுக்க வேண்டும். அத்தகைய அறிவு, கொள்கையை மீண்டும் பின்பற்ற வேண்டுமா அல்லது சீர்திருத்தத் தேவை உள்ளதா என்பதை நிர்வாகம் முடிவு செய்யும்.

#### உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

3. HR கொள்கை நிகழ்முறைக்கு அவசியமான உண்மைகளை வழங்கும் மூலங்கள் யாவை?
4. HR கொள்கையை உருவாக்குவதன் முக்கிய நோக்கம் என்ன?

#### 3.4 மனித வள மேலாளரின் பங்கு

மனிதவள மேலாளர்கள் நிலுவையில் உள்ள முடிவுகளை நிறைவேற்ற பல்வேறு பங்குகளை மேற்கொள்கின்றனர். ஆம்ஸ்ட்ராங்கினால் அடையாளம் கண்டறியப்பட்டவை பின்வருமாறு: (a) வினைபுரியும்/சார்பு பங்குகள் (b) வணிக பங்குதாரர் பங்குகள் (c) மூலோபாயப் பங்குகள் (d) தலையீட்டாளர் பங்குகள் (e) புதுமையான பங்குகள் (f) உள்ளக ஆலோசனைப் பங்குகள், மற்றும் (g) கண்காணிப்பு பங்குகள். அவரது ஆய்வின் அடிப்படையில் இந்த பங்குகள் சுருக்கமாக இங்கு ஆராயப்படுகின்றன.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 53

## குறிப்புகள்

- (a) வினைபுரியும் சார்பு பங்குகள். பெரும்பாலும், HR நிர்வாகிகள் ஒரு செயலாக்கமான பங்கை வகிக்கின்றன. அவர்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்று கேட்டு அதனை செய்ய முனைகிறார்கள். எனவே, அவர்கள் சேவைகள் அல்லது ஆலோசனையின் கோரிக்கைகளுடன் இணங்கலாம். ஒரு மூலோபாய அளவில், அவர்கள் ஒரு செயலாக்கமான பங்கை வகிக்க முனைகின்றனர். அதன்படி, அவர்கள் உள் ஆலோசகர்களாக செயல்படலாம் மற்றும் அடிப்படை மதிப்பீடுகளை நிலைநிறுத்துவது தொடர்பான விஷயங்களில் வழிகாட்டல் வழங்கப்படலாம்.
- (b) வணிக பங்குதாரர் பங்குகள். ஒரு வணிகக் கூட்டாளியாக, அவர்கள் தங்கள் செயல்பாடுகளை உயர்மட்ட நிர்வாகத்துடன் ஒருங்கிணைத்துக் கொண்டு வியாபார வாய்ப்புகளை அடையாளம் காண முடியும். அவர்கள் நிறுவனத்தின் வியாபார நோக்கங்களை அடைவதற்கு எளிதாக்கும் வகையில் இருக்கலாம். மதிப்பு கூடுதலாக உள்ள புதுமைகளை அவர்கள் முன்மொழிவு செய்யலாம்.
- (c) மூலோபாயப் பங்குகள். இந்த சூழலில் அவர்கள் மக்களின் வளர்ச்சி மற்றும் வேலைவாய்ப்பு உறவு தொடர்பான அடிப்படை நீண்ட கால பிரச்சினைகளை சமாளிக்க முடியும். உயர் மேலாளர்கள் தங்கள் திட்டங்களில் HR உட்குறிப்புக்களை பற்றி வலியுறுத்துகின்றனர் என்பதை உறுதிப்படுத்தலாம். நிறுவனத்தின் போட்டிசார்ந்த ஆதாயத்திற்கு மக்கள் ஒரு மூலோபாய ஆதாரம் என்று அவர்கள் உயர்மட்ட நிர்வாகத்தை நம்ப கூடும். அவர்கள் செயல்திட்ட ஒருங்கிணைப்பையும், பொருத்தத்தையும் நிறைவேற்ற முயற்சி செய்யலாம்.
- (d) தலையீட்டாளர் பங்குகள். இந்த பங்கில், HR மேலாளர்கள் தங்கள் நிறுவனங்களில் உள்ள நிகழ்வுகள் கண்காணிக்க மற்றும் ஆய்வு செய்யவேண்டும் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகிறார்கள். இவ்வாறாக, புதிய தொழில்நுட்பத்தை அறிமுகப்படுத்துவதற்கு மக்களை கணக்கில் எடுத்துக் கொண்டு பணி வடிவமைப்பு பற்றிய முன்மொழிவுகளுடன் தலையிடலாம். மேலும் மேம்பட்ட செயல்திறனுக்காக மக்கள் மேலாண்மை நிகழ்முறைகள் மாற்றப்பட வேண்டும் என்று நினைத்தால் அவர்களும் அதில் பங்களிக்கலாம்.
- (e) புதுமையான பங்குகள். நிறுவனத்தின் செயல்திறனை மேம்படுத்தும் புதுமையான செயல்முறைகள் மற்றும் நடைமுறைகளை அறிமுகப்படுத்த முயற்சி செய்யப்படலாம். எனினும், புதுமையான கண்டுபிடிப்புக்கான தேவை, கவனத்துடன் பகுப்பாய்வு செய்வதன் மூலம் தீர்மானிக்கவேண்டும். அத்தகைய கண்டுபிடிப்புகளின் தகுதியை HR நிர்வாகிகளால் நிரூபிக்கப்பட வேண்டும்.
- (f) உள்ளக ஆலோசனைப் பங்குகள். இந்த பாத்திரத்தில், HR மேலாளர்கள் வெளிப்புற மேலாண்மை ஆலோசகர்களாக பிரச்சினைகளை ஆராய்வதற்கும், சிக்கல்களைக் கண்டறிந்து தீர்வுகளை பரிந்துரைப்பதற்கும் பணியாற்றுகின்றனர். இவ்வாறு அவர்கள் தங்கள் அமைப்புகளுக்கு HR செயல்முறைகள் அல்லது

அமைப்புகளை (அதாவது புதிய சம்பள கட்டமைப்புகள் முதலியன) வளர்த்துக் கொள்ளலாம்.

- (ஐ) கண்காணிப்பு பங்குகள். இந்த சூழலில், நடைமுறைகளும் கொள்கைகளும் தொடர்ச்சியாக நடைமுறைப்படுத்தப்படுகின்றன என்பதை உறுதிப்படுத்த வேண்டும். எனவே, HR மேலாளர்கள் பணிவரையாளர்களாக வேலை செய்கின்றனர். உதாரணமாக, அவர்கள் ஒழுங்குமுறை நடைமுறைகளைப் பின்பற்றி, அவர்களின் அமைப்புகளாக இருக்க வேண்டும் என்று வலியுறுத்தப்படலாம். இந்த பங்கு குறிப்பாக தொழிலாளர் சட்டத்திட்டத்தின் உள்ளடக்கத்தில் உள்ளது.

மனித வளம் திட்டமிடல்

குறிப்புகள்

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

5. மனித வள மேலாளர்கள் நிலுவையில் உள்ள முடிவுகளை நிறைவேற்ற ஏதேனும் இரண்டு பங்குகளை குறிப்பிடுக.
6. தலையீட்டாளரின் பங்கில் ஈடு மேலாளர்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகிறது?

### 3.5 பணியின் ஆய்வு

ஒரு நிறுவனத்தின் வளர்ச்சி மற்றும் முன்னேற்றம் பணியமர்த்தப்பட வேண்டிய வேலைகளில் முடிவு செய்யப்படுகிறது. 'வேலை' என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் முதன்மையான பணியாகும். 'அடிப்படைப் பணி நடவடிக்கைகள்' என்பது தரவுகள், மக்கள் மற்றும் விஷயங்கள் போன்ற மூன்று பிரிவுகளைக் கொண்டது. தரவு என்பது கூட்டிணைவு, ஒருங்கிணைத்தல், பகுப்பாய்வு செய்தல், கணினிமயம் செய்தல், நகலெடுத்தல் மற்றும் ஒப்பிடுதல் போன்ற செயல்களை உள்ளடக்கியது. மக்கள் கண்காணிப்பு, பேச்சுவார்த்தை, அறிவுறுத்தல், மேற்பார்வை செய்தல், திசைதிருப்பல், இணக்கப்படுத்துதல், பேசுதல், சமிக்ஞை செய்தல், சேவை செய்தல் மற்றும் வழிமுறைகளை எடுத்துக்கொள்தல் ஆகியவற்றில் தொடர்புடையது. தொடர்புபடுத்த படுகிறார்கள். காரணிகள், துல்லியமான வேலை, இயங்கு-கட்டுப்படுத்துதல், ஓட்டுநர்-இயக்க, கையாளுதல், தாங்கி மற்றும் கையாளுதல் ஆகியவற்றைக் கருத்தில் கொண்டு விஷயங்களைக் கவனித்து வருகின்றன.

வேலை பற்றிய பகுப்பாய்வை விரிவாக விவாதிப்பதற்கு முன், வேலை தொடர்பான சில விதிமுறைகளை புரிந்து கொள்ள வேண்டும். இந்த விதிமுறைகள் பின்வருமாறு:

- பணி: ஒரு பணி என்பது, 'வேலைகள், கடமைகள், பொறுப்புகள் என ஒட்டுமொத்தமாக தனிப்பட்ட ஊழியர்களுக்கு ஒரு வழக்கமான ஒதுக்கீடும் எனக் கருதப்படும் பணிகளை சேகரித்தல் அல்லது ஒப்படித்தல்' என வரையறுக்கப்படலாம்.
- பணிப்பகுப்பாய்வு: இது ஒரு வேலை பற்றி விவரமான தகவல் பெறப்படும் ஒரு நடைமுறை உள்ளது, அதாவது, ஒரு குறிப்பிட்ட வேலையின் செயல்பாடுகள் மற்றும் பொறுப்புகள் பற்றிய தகவல் பற்றிய விரிவான மற்றும் திட்டமிட்ட ஆய்வு ஆகும்.

குறிப்புகள்

- பணி விவரம்: ஒரு குறிப்பிட்ட பணியின் கடமைகள், பொறுப்புகள், தேவைகள் பற்றி எழுதப்பட்ட பதிவு ஆகும். இது வேலை சம்பந்தமாகவே உள்ளது மற்றும் பதவி சம்பந்தமாக இருக்காது. இது தலைப்பு, இருப்பிடம், கடமைகள் மற்றும் பணி நிலை அபாயங்கள் போன்ற சொற்களில் வேலை பற்றி விவரிக்கும் ஒரு அறிக்கையாகும்.
- பணி விவரக்குறிப்பு: இது பணியாளர்களின் தரநிலை மற்றும் ஏற்கத்தக்க செயல்திறனுக்கு தேவைப்படும் பண்புகளை குறிக்கிறது. இது ஒரு குறிப்பிட்ட வேலைக்கு ஒரு தனிப்பட்ட தொழிலாளியிடம் கோரப்பட்டுள்ள தேவைகள் பற்றிய எழுத்துப்பதிவாகும். வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், ஒரு வேலைக்கு தேவையான தனிப்பட்ட குணாதிசயங்களை சுருக்கமாக குறிப்பிடுகின்றது. ஒரு வேலையின் சரியான செயல்பாட்டுக்கு அவசியமான குறைந்தபட்ச ஏற்கத்தக்க மனித குணங்களை பற்றிய அறிக்கை ஆகும்.
- பணி வடிவமைப்பு: இது நிர்வகிக்கப்பட்ட மற்றும் திறமையான அலகுகளாக-பதவிகள், துறைகள் மற்றும் பிரிவுகள் ஆகியவற்றில் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டிய மொத்தப் பணியை வகுத்தல் மற்றும் அவற்றின் சரியான ஒருங்கிணைப்பை வழங்க வேண்டும். வேலையின் உட்பிரிவானது வெவ்வேறு நபர்கள் மற்றும் செங்குத்தான அளவுகோலின் அடிப்படையில் வெவ்வேறு பணிகளைக் கொண்ட ஒரு கிடைமட்ட அளவுகோல் ஆகும். இந்த அமைப்பின் உயர் மட்டங்களில் அதிக மக்கள் கண்காணிப்புக்கு பொறுப்பு வகிக்கும் துணை குழுக்களை ஒருங்கிணைத்தல், மேலும் சிக்கலான திட்டமிடல் முதலியனவாகும்.

3.5.1 பணி ஆய்வின் நோக்கமும் பயன்களும்

ஒரு விரிவான பணி பகுப்பாய்வு (JA) திட்டம் ஒலி பணியாளர் மேலாண்மை ஒரு அத்தியாவசிய மூலப்பொருள் ஆகும். இது எதிர்கால மனித வள தேவைகள், வேலை திருத்தங்கள், வேலை மதிப்பீடு, முறையான இழப்பீடு உறுதி செய்தல் மற்றும் பணி விளக்கங்கள் எழுதுவது ஆகிய முக்கிய உள்ளீடாக விளங்குகிறது. அதன் விளைவுகளின் பரவலான பயன்பாடு காரணமாக மனிதவள மேலாண்மையைக் கருத்திற் கொள்ளுதல் அடிப்படை முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாகும். JA ஆல் வழங்கப்பட்ட தகவல்கள், ஊழியர் உறவுகளில் ஏறக்குறைய ஒவ்வொரு கட்டத்திலும், அவசியம் இல்லையென்றால், பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

- (i) அமைப்பு மற்றும் மனிதவள திட்டமிடல்: இது அமைப்புரீதியான திட்டமிடலிற்கு உதவியாக உள்ளது, ஏனெனில் அது தொழிலாளர் தேவைகளை திட்டவட்டமான முறையில் வரையறுக்கிறது மற்றும் தொழிலாளர் தொகுப்பின் செயல்பாடுகளை ஒருங்கிணைப்பதோடு, கடமைகளையும் பொறுப்புகளையும் தெளிவாக பிரிக்கிறது.
- (ii) ஆட்சேர்ப்பு, தெரிவு: ஒவ்வொரு வேலையின் குறிப்பிட்ட தேவைப்பாடுகளையும் சுட்டிக்காட்டுவதன் மூலம் (அதாவது திறன்கள் மற்றும் அறிவு) பணியாளர்களை பணியமர்த்தல், பயிற்சி, பணியமர்த்தல், இடமாற்றம் மற்றும் பதவி உயர்வு ஆகியவற்றை யதார்த்தமான அடிப்படையை வழங்குகிறது. 'அடிப்படையில்,

ஒரு தொழிலாளியின் ஆர்வத்துடனும், திறமைகளையும் மற்றும் நலன்களுடன் வேலை தேவைகளுடன் பொருந்துவதே இலக்காகவும். மேலும் இது ஊக்குவிப்புத் தடங்கள் மற்றும் பக்க பரிமாற்ற வரிகளை காட்ட உதவுகிறது.’

- (iii) ஊதியம் மற்றும் சம்பள நிர்வாகம்: ஊதிய மற்றும் சம்பள நிர்வாகம்: ஒரு குறிப்பிட்ட வேலை மற்றும் அதன் செயல்பாட்டில் உள்ள ஆபத்துக்கள் மற்றும் அபாயங்களை செய்வதற்கு தேவையான தகுதிகளை சுட்டிக்காட்டி, அது சம்பளம் மற்றும் ஊதிய நிர்வாகத்தில் உதவுகிறது. வேலைப் பகுப்பாய்வு என்பது வேலை மதிப்பீட்டிற்கு அடித்தளமாக பயன்படுகிறது.
- (iv) வேலை மறு பொறியியல்: பணிப் பகுப்பாய்வு என்பது, குறிப்பிட்ட பண்புகள் மற்றும் தகுதிகளைக் கொண்ட பணியாளர்களால் ஆளப்பட்டு வருவதை அனுமதிப்பதற்காக, வேலைகளை மாற்றுவதற்கு நமக்கு உதவும் தகவல்களை வழங்குகிறது. இது இரண்டு வடிவங்களை எடுக்கிறது. அவை பின்வருமாறு:
- (a) தொழில்துறை பொறியியல் செயல்பாடு செயல்முறை பகுப்பாய்வு, இயக்க ஆய்வு, வேலை எளிமைப்படுத்தல் முறைகள் மற்றும் அதன் அளவீடு மற்றும் திறனை மேம்படுத்துதல், அலகு தொழிலாளர் செலவுகளை குறைத்தல் மற்றும் பணியாளர் சந்திக்க எதிர்பார்க்கும் உற்பத்தித் தரத்தை நிறுவுதல் ஆகியவற்றை நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளது.
- (b) மனித ஆற்றல்கள், உடல் மற்றும் உளவியல் ஆகிய இரண்டையும் கருத்தில் கொண்டு, தொழில்துறை நிர்வாகத்தில் சிக்கலான செயல்பாடுகளுக்கான மைதானத்தை தயாரிக்கிறது, செயல்திறன் மற்றும் சிறந்த உற்பத்தித் திறனை அதிகரிக்கிறது.
- (v) பணியாளர் பயிற்சி மற்றும் மேலாண்மை மேம்பாடு: பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சித் திட்டங்களின் மேலாண்மைக்கு தேவையான தகவல்களை வேலைவாய்ப்பு பகுப்பாய்வு வழங்குகிறது. இது பயிற்சி வகுப்புகளில் உள்ளடக்கம் மற்றும் உட்பொருளைத் தீர்மானிக்க உதவுகிறது. இது பயன்பாட்டுத் தகவலை, நேர்காணல், சோதனை முடிவுகளை சரிபார்ப்பது மற்றும் குறிப்புகளை சரிபார்க்க உதவுகிறது
- (vi) செயல்திறன் மதிப்பீடு: ஒவ்வொரு நபரின் உண்மையான பங்களிப்புடன் ஒப்பிடக்கூடிய தெளிவான தரநிலைகளை உருவாக்க இது உதவுகிறது.
- (vii) சுகாதாரம் மற்றும் பாதுகாப்பு: இது அபாயகரமான நிலைமைகள் மற்றும் ஆரோக்கியமற்ற சுற்றுச்சூழல் காரணிகளை அடையாளம் காண ஒரு வாய்ப்பை வழங்குகிறது, இதனால் விபத்துகள் ஏற்படும் சாத்தியத்தை குறைக்க மற்றும் தவிர்க்க சரியான நடவடிக்கைகள் மேற்கொள்ளப்படலாம்.

குறிப்புகள்

### 3.5.2 பணி பகுப்பாய்வின் உள்ளடக்கங்கள்

ஒரு பணிப் பகுப்பாய்வு பின்வரும் தகவல்களை வழங்குகிறது:

- (i) வேலை அடையாளம்: அதன் தலைப்பு, அதன் குறியீட்டு எண் உட்பட.

குறிப்புகள்

- (ii) பணியின் குறிப்பிடத்தக்க பண்புகள்: அதன் இருப்பிடம், இயற்பியல் அமைப்பு, மேற்பார்வை, தொழிற்சங்க எல்லை, அபாயங்கள் மற்றும் அசௌகரியங்கள்.
- (iii) வழக்கமான தொழிலாளி என்ன செய்வார்: ஒரு குறிப்பிட்ட வேலையைச் செய்யும் குறிப்பிட்ட செயல்பாடு மற்றும் பணிகள், அவர்களின் ஒப்புமை நேர மற்றும் முக்கியத்துவம், அவர்களின் எளிமை, வழக்கமான அல்லது சிக்கலான, சொத்து, நிதி, நம்பிக்கை மற்றும் நம்பிக்கைக்கான மற்றவர்களின் பொறுப்பு அல்லது பாதுகாப்பு ஆகும்.
- (iv) ஒரு தொழிலாளி பயன்படுத்தும் பொருட்கள், மற்றும் உபகரணங்கள்: உலோகங்கள், பிளாஸ்டிக், தானியங்கள், அளவுகோள், ஆலைத்தொழில் எந்திரங்கள், பஞ்ச் அச்சுகள் மற்றும் மைக்ரோமீட்டர்.
- (v) ஒரு வேலை எப்படி செய்யப்படுகிறது: செயல்பாட்டின் இயல்பு, எ.கா., தூக்குதல், கையாளுதல், சுத்தம் செய்தல், கழுவுதல், உணவு, நீக்குவது, தோண்டுதல், ஓட்டுதல், அமைத்தல் மற்றும் பலர்.
- (vi) தேவைப்படும் பணியாளர்களின் பண்புகள்: அனுபவம், பயிற்சி, தொழில் பழகுநர், உடல் வலிமை, ஒருங்கிணைப்பின்மை, உடல் ரீதியான கோரிக்கைகள், மனத் திறன்கள், திறமைகள், சமூகத் திறன்கள்.
- (vii) வேலை உறவு: அனுபவம் தேவை, முன்னேற்றத்திற்கான வாய்ப்புகள், பதவி உயர்வுகள், அடிப்படை ஒத்துழைப்பு, திசை அல்லது ஒரு வேலை.

வேலை பகுப்பாய்வில் உள்ள படிக்க

ஒரு வேலைப் பகுப்பாய்வுக்கு ஐந்து அடிப்படை நடவடிக்கைகள் தேவைப்படுகின்றன. அதாவது,

- படிமுறை 1: பின்னணித் தகவல்களின் தொகுப்பு
- படிமுறை 2: பிரதிநிதித்துவ நிலை பகுப்பாய்வு செய்யப்பட வேண்டும்
- படிமுறை 3: பணி பகுப்பாய்வு தரவு சேகரித்தல்
- படிமுறை 4: ஒரு வேலை விளக்கத்தை உருவாக்குதல்
- படிமுறை 5: வேலை விவரக்குறிப்பு உருவாக்குதல்

3.5.3 பணியின் பகுப்பாய்வுத் தரவை சேகரிக்கும் முறைகள்

வேலை பணிகளின் உறுதிப்பாடு, வெற்றிகரமான செயல்திறனுக்காக தேவையான ஒருங்கிணைந்த திறன்கள் மற்றும் திறமைகள், மற்றும் பணியில் உள்ள இயல்பான பொறுப்புகள் பின்வருமாறு போன்ற முறைகள் அல்லது அணுகுமுறைகளால் பெற முடியும்:

- (i) தனிப்பட்ட அவதானிப்பு: பயன்படுத்தப்பட்ட பொருட்கள் மற்றும் உபகரணங்கள், வேலை நிலைமைகள் மற்றும் சாத்தியமான அபாயங்கள், ஒரு பகுப்பாய்வாளரால் அறியப்பட வேண்டிய தகவல்கள் எவை என்பது பற்றிய புரிதல் ஆகும். நேரடி அவதானிப்பு குறிப்பாக, வரைஞர், பொறித்துறை வினைஞர், நூற்பாளர் அல்லது நெசவாளி

போன்ற தொழில் திறன்களால் முதன்மையாக இருக்கும் வேலைகளில் பயனுள்ளதாகும்.

- (ii) கேள்வித்தாள்களை அனுப்புதல்: இந்த முறை பொதுவாக பொறியியல் ஆலோசகர்களால் பயன்படுத்தப்படுகிறது. முறையாக வரையப்பட்ட கேள்வித்தாள்கள் பூர்த்தி செய்யப்பட்டு, மேற்பார்வையாளர்களுக்கு திருப்பி அனுப்பப்படும். கேள்வித்தாள்களை வழங்குவதில் உள்ள கருத்து, எந்த ஒரு பிழை பற்றியும் பணியாளருடன் விவாதிக்கப் படலாம், மற்றும் உரிய திருத்தங்கள் செய்து, பணி ஆய்வாளரிடம் சமர்ப்பிக்கப்படலாம்.
- (iii) பதிவுக் பதிவேடுகளை பராமரித்தல்: பணியாளர் ஒவ்வொரு பணியையும் தொடங்கி முடிந்த நேரத்தையும், அவர் செய்யும் கடமைகளைப் பற்றி தினசரி நாட்காட்டி பதிவேட்டை பராமரித்து வருகிறார். ஆனால் இந்த அமைப்பு முழுமையற்றதாக இருக்கிறது, ஏனெனில் மேற்பார்வையாளர் உறவு, பயன்படுத்தப்படும் உபகரணம் மற்றும் பணி நிலைமைகள் ஆகியவற்றில் விரும்பத்தக்க தரவை அது நமக்குத் தரவில்லை. மேலும் இது நேரத்தை எடுத்துக்கொள்ளும்.
- (iv) நேர்முக நேர்காணல்: நேர்காணல்கள், பணியாளர்களுடன் ஆய்வாளரால் நடத்தப்படலாம் மற்றும் உரிய கேள்விகளுக்கான பதில்கள் பதியப்படலாம். ஆனால் இந்த முறை நேரத்தை எடுத்துக்கொள்ளும் மற்றும் விலை உயர்ந்ததாக இருக்கும்.

குறிப்புகள்

#### பணி வடிவமைப்பு

வேலை வடிவமைப்பிற்கான நடைமுறை மற்றும் நடைமுறைக்குள்ளாக பல பணியால் ஈக ஆ தழுவிய உற்சாகம் அதன் கணிப்பை அடிப்படையாக கொண்டது இது தனிநபர்களை ஊக்கப்படுத்தி மற்றும் வேலைகளைச் செய்மைப்படுத்தி வழங்குவதாக வாக்களிக்கின்றனர். தனிப்பட்ட பணியாளர்கள் மிகவும் மாறுபட்ட மற்றும் திறமையான வேலைகளை செய்வது மட்டுமல்லாமல், விளைவான அளவு மற்றும் தரம் வாய்ந்த செயல்திறன் மேம்பாடுகளின் மூலம், நிறுவனங்கள் மிகவும் போட்டித்தன்மையை பெறும். எனவே, அமைப்பு சார்ந்த செயல்திறன் மற்றும் பொருளாதார வளத்தின் மிக முக்கியமான கூறுகள் ஒன்றில் ஒன்று கவனத்தை செலுத்துவதோடு இப்பணிக்கான விரிவான வடிவமைப்பிற்கு செலுத்துவதும் ஆகும்.

#### வேலை வடிவமைப்புக்கான இரண்டு அணுகு முறைகள்

முதல் அணுகுமுறை ஒரு முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாகும், அதாவது, செயல்திறன் அதிகரிப்பதற்காக வடிவமைக்கப்பட்ட வேலைவாய்ப்பு உறவில் நிர்வாகத்தால் நிர்வகிக்கப்படும் தனிப்பட்ட மற்றும் தன்னியக்கமாக செயல்படும் தலையீடுகளாகும்.

- ஊக்கத்தை அதிகரித்தல்
- பொறுப்பு
- அதிருப்தி மற்றும் தனிமைப்படுத்தல்
- ஊழியர் பயன்பாட்டின் நெகிழ்வுத்தன்மையை மேம்படுத்துதல்

இரண்டாவது அணுகுமுறை கட்டமைத்தல் அணுகுமுறை எனப்படுகிறது. இது கட்டுப்படுத்தல் மற்றும் மறுசீரமைப்பு வேலைகளை மறுவடிவமைப்பு செய்யும் பொருளாதார தேவையை வலியுறுத்துவதாகும்.

குறிப்புகள்

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

7. அடிப்படைப் பணி செயல்பாடுகளுடன் தொடர்புடைய மூன்று வகைகள் யாவை?
8. ஒரு வேலையை வரையறு.

**3.6 பணியின் விளக்கம்**

வேலை விளக்கம் என்பது ஒரு முக்கியமான ஆவணமாகும்., இது அடிப்படையில் இயற்கையில் விவரிப்பதாகும் மற்றும் வேலை பகுப்பாய்வு அறிக்கையை கொண்டுள்ளது. இது அமைப்பு சார்ந்த தகவல் (அமைப்பு, அதிகாரம் மற்றும் இன்னபிற) மற்றும் செயல்பாட்டு விவரம் (வேலை என்ன உள்ளது) ஆகிய இரண்டையும் வழங்குகிறது. இது வேலை நடவடிக்கைகள், பெரிய பொறுப்புகள் மற்றும் நிறுவனத்தில் வேலைக்கான நிலைப்பாடு ஆகியவற்றை வரையறுக்கிறது. தொழிலாளி, ஆய்வாளர் மற்றும் மேற்பார்வையாளருக்கு வேலை தொடர்பான கோரிக்கைகளை நிறைவேற்ற தொழிலாளி என்ன செய்ய வேண்டும் என்பது பற்றிய தெளிவான கருத்துகளை இது வழங்குகிறது.

வேலை விவரம் செயல்திறன் மதிப்பீட்டிலிருந்து வேறுபடுகிறது. முன்னாள் திட்டமிடல், ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் பொறுப்பை ஒதுக்குதல் போன்ற செயல்பாடுகளை முன்னாள் அக்கறை கொண்டுள்ளது பிந்தையது செயல்திறனின் தரம் குறித்து அக்கறை கொண்டுள்ளது. வேலை விவரம் மதிப்பீடு செய்யப்படவில்லை என்றாலும், மதிப்பீட்டு தரங்கள் மற்றும் நோக்கங்களை நிறுவுவதற்கு இது ஒரு முக்கியமான அடிப்படையை வழங்குகிறது.

வேலை விளக்கம் 'வேலைகள்', பற்றி விவரிக்கிறது, வேலை வைத்திருப்போரை பற்றி அல்ல. பதவி உயர்வு, ஒத்த நிலை முதலியன காரணமாக பணியாளர்களின் இயக்கம் வேலைகள் விவரிக்கப்படுவதைக் காட்டிலும் மக்களுக்கு வேலைவாய்ப்பின்மைக்கு உறுதியற்ற தன்மையை உருவாக்கும்.

**3.6.1 பணி விவரங்களின் பயன்கள்**

பணி விவரத்தில் இது போன்ற பல பயன்கள் உள்ளன:

- i. செயலாக்க மட்டத்தில் செயல்முறை தொடங்கினால், உற்பத்தி குழுவின் கலந்துரையாடலுக்கு அடிப்படையாக ஆரம்ப வரைவுகளை பயன்படுத்தலாம்.
- ii. இது வேலை விவரக்குறிப்புகள் மேம்பாட்டுக்கு உதவுகிறது, பயிற்சி மற்றும் தேவையான திறன்களை மக்கள் பணியமர்த்துவதில் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.
- iii. பணியாளர்களை அடிப்படை பொறுப்புகளையும் கடமைகளையும் நோக்குவதற்கு இது பயன்படுத்தப்படலாம்.



iv. இது செயல்திறன் தரநிலைகளை உருவாக்குவதில் பயன்படுத்தப்படும் அடிப்படை ஆவணமாகும்.

v. இது வேலை மதிப்பீடு, ஊதியம் மற்றும் சம்பள நிர்வாகம் நுட்பம் ஆகியவற்றைப் பயன்படுத்தலாம்.

ஒரு வேலை விளக்கம் ஒரு நேர்காணலின் போது, பொருத்தமான கேள்விகளைக் கேட்கவேண்டிய நிலையில் இருக்கும் மேலாளருக்கு உதவுகிறது. பயன்பாடுப் படிவத்தைப் பொருத்தமில்லாத பணியாளர்களை நீக்குவதற்கான கருவியாகப் பயன்படுத்தும் போது உதவியாக இருக்கும். செர் காவின் கருத்துப்படி, ஒரு வேலை விவரம் இதில் உதவுகிறது:

- (i) வேலை தரம் உயர்த்துதல் மற்றும் வகைப்பாடு
- (ii) இடமாற்றங்கள் மற்றும் பதவி உயர்வு
- (iii) குறைகளைச் சரிபடுத்துதல்
- (iv) விளம்பர நடவடிக்கைகளை வரையறுத்தல் மற்றும் வலியுறுத்தல்
- (v) முதலாளி மற்றும் ஊழியர்களுக்கிடையே வேலை பற்றிய பொதுவான புரிதலை நிறுவுதல்
- (vi) விபத்துகள் குறித்து விசாரணை செய்தல்
- (vii) தவறான வேலை நடைமுறைகள் அல்லது அல்லது காகிதங்களின் நகல் ஆகியவற்றைக் குறிக்கின்றன
- (viii) இயந்திரங்களை பராமரித்தல், செயற்படுத்தல் மற்றும் சரிசெய்தல்
- (ix) நேரம் மற்றும் இயக்க ஆய்வுகள்
- (x) அதிகார வரம்புகளை வரையறுத்தல்
- (xi) தனிப்பட்ட தகுதியின் மீதான வழக்கை சுட்டிக்காட்டுதல்
- (xii) வேலை வாய்ப்பு வசதிகளை ஏற்படுத்துதல்
- (xiii) சுகாதார மற்றும் சோர்வு பற்றிய ஆய்வுகள்
- (xiv) அறிவியல் வழிகாட்டல்
- (xv) தொழில்முறை நடைமுறைக்கு ஏற்ற வேலைகளைத் தீர்மானித்தல்
- (xvi) பணியமர்த்தல் பற்றிய விவரக்குறிப்புகள் அளித்தல்
- (xvii) செயல்திறன் குறியீடுகளை வழங்குதல்

### 3.6.2 பணி விவரங்களின் கூறுகள் அல்லது பொருளடக்கம்

ஒரு பணி விவரத்தில் பின்வரும் தரவுகள் உள்ளன:

- (i) பணியின் பெயர், மாற்றுத் தலைப்பு, துறை, பிரிவு, தொழிற்சாலை மற்றும் வேலைக்கான குறியீட்டு எண் ஆகியவற்றை பணி அடையாளம் காணுதல் அல்லது நிறுவன நிலைப்பாடு உள்ளடக்கியது. வேலை தலைப்பு அடையாளம் கண்டு முறையான பணியை நியமிக்கிறது. திணைக்களம், பிரிவு, முதலியன, அது அமைந்திருக்கும் துறையின் பெயரைக் குறிக்கிறது - இது பராமரிப்பு துறை, இயந்திர கடை, முதலியனவாகும். இருப்பிடம் என்பது இடத்தின் பெயரைக் குறிப்பதாகும். வேலை விவரத்தின் இந்தப் பகுதி இரண்டு முக்கியமான

குறிப்புகள்

குறிப்புகள்

வினாக்களுக்கு விடையளிக்கிறது: இந்த உயர் நிலை வேலை எந்த வேலைக்கு பொறுப்பானதாகும்? நேரடியாக மேற்பார்வையிடுபவர்கள் யார்?

- (ii) பணியின் சுருக்கம் இரண்டு முக்கிய நோக்கங்களுக்காக உதவுகிறது. முதலில், இது ஒரு சிறிய வரையறையை வழங்குகிறது, இது ஒரு வேலை தலைப்பு போதுமானதாக இல்லாத போது கூடுதல் அடையாள காணும் தகவலாக பயன்படும். இரண்டாவதாக, இது பின்வரும் விரிவான தகவல்களைப் புரிந்துகொள்ள வாசிப்பாளரை நோக்குநிலைப்படுத்துவதற்கு ஒரு சுருக்கமாகப் பயன்படுகிறது. இது வாசகருக்கு ஒரு வேலையின் உள்ளடக்கத்தை ஒரு 'விரைவான விடையுறை விளக்கம்' போல ஒரு வேலை பொதுவாக ஒன்று அல்லது இரண்டு வாக்கியங்களில் கொடுக்கிறது.
- (iii) பணி கடமைகள் மற்றும் பொறுப்புகள் ஒவ்வொரு பிரதான கடமைக்கு அர்ப்பணித்த நிகழ்வெண் அல்லது கால அளவு பற்றிய சில அறிகுறிகளுடன் இணைந்து கடமைகளை ஒரு விரிவான பட்டியலிட்டுக் வழங்கும். இது ஒரு வேலையில் மிக முக்கியமானதாக கருதப்படுகிறது. அது என்ன செய்ய வேண்டும், அது எப்படி செய்ய வேண்டும், ஏன் செய்ய வேண்டும் என்று நமக்குச் சொல்கிறது. பணவரவு, தொழிலாளர்களின் மேற்பார்வை, துணைப்பணியாளர்களின் பயிற்சி ஆகியவை தொடர்பான பொறுப்புகளையும் இது விவரிக்கிறது.
- (iv) பிற வேலைகள் தொடர்பாக: இது வேலையின் படிநிலையில் உடனடியாக அல்லது அதற்கும் மேலே உள்ள வேலையை குறிப்பிடுவதன் மூலம், நிறுவனத்தில் உள்ள வேலையை கண்டறிய உதவுகிறது. இது பணியின் ஓட்டம் மற்றும் நடைமுறைகள், செங்குத்து உறவுகளை பற்றி ஒரு கருத்தை அளிக்கிறது.
- (v) மேற்பார்வை: இதன் கீழ், அவர்களின் வேலை தலைப்புகள் மற்றும் மேற்பார்வையின் அளவு, பொது, இடைநிலை அல்லது நெருக்கமான மேற்பார்வையுடன் தொடர்புடைய நபர்களின் எண்ணிக்கை வழங்கப்படுகிறது.
- (vi) இயந்திரம், கருவிகள் மற்றும் உபகரணங்கள் ஒவ்வொரு முக்கிய வகை அல்லது வணிக பெயர் இயந்திரங்கள், கருவிகள் மற்றும் பயன்படுத்தப்படும் மூலப்பொருட்களை வரையறுக்கின்றன.
- (vii) வேலை நிலைமைகள் பொதுவாக வேலை வைத்திருப்பவர் வேலை செய்ய வேண்டிய சூழல் பற்றிய தகவல்களை அளிக்க வேண்டும். இவை குளிர், வெப்பம், தூசி, ஈரப்பதம், நறுமணம், வாசனை, எண்ணெய் நிலைமைகள் போன்றவை அடங்கும்.
- (viii) வாழ்க்கை மற்றும் மூடுவதற்கான அபாயங்கள், அவற்றின் நிகழ்தல், போன்ற ஆபத்துகளின் தன்மையை நமக்குத் வழங்குகின்றன.

3.6.3 பணி விவரங்களை எழுதுதல்

வேலை விளக்கங்களை எவ்வாறு எழுதுவது என்பது பற்றிய கருத்துக்கள் வேறுபடுகின்றன. சில வல்லுனர்கள், இவற்றை விரிவாக, பணிச்சூழலின்



அடிப்படையில் எழுதப்பட வேண்டும்.என்ற நோக்கத்தில் உள்ளனர். செயல்திறன் தரநிலைகள் (அல்லது ‘நோக்கங்களை நிர்வகிப்பதன் மூலம் பிரபலமாக அறியப்படுவது’) என வேறு வார்த்தைகளில் கூறப்பட்ட இலக்குகள் அல்லது முடிவுகளின் அடிப்படையில் எழுதப்பட வேண்டும் என்று மற்றவர்கள் நினைக்கிறார்கள். வேலை விளக்கங்கள் கடமைகளையும் பொறுப்புகளையும் கணக்கில் கொண்டு செய்யப்படும் பணிகளைப் பொறுத்து எழுதப்பட வேண்டும் என்பது இங்கு நிலவும் சிந்தனையாகும்.

குறிப்புகள்

பணி விளக்கங்கள் பணியாளர் துறை அல்லது அதன் பிரதிநிதிகளால் எழுதப்படுகின்றன.

வேலை விவரத்தை எழுதுவதற்கு எந்த வழியும் இல்லை என்றாலும், பின்வரும் முறை மிகவும் பொதுவானது, மற்றும் பல நிறுவனங்களால் பயன்படுத்தப்படுகிறது:

- (i) ஒவ்வொரு பிரதான பணிக்கும் பொறுப்பிற்கும் ஒரு பத்தி ஒதுக்கீடு செய்யப்படுகிறது. என வரிசையாக எண்ணப்பட்டு வரிசைப்படுத்தப்படும்.
- (ii) பத்திகள், ஒரு தருக்க வரிசை, பணி வரிசை அல்லது முக்கியத்துவம் என வரிசையாக எண்ணப்பட்டு ஒழுங்குபடுத்தப்படுகின்றன.
- (iii) வாக்கியங்கள் ஒரு செயலில் உள்ள வினைச்சொல் மூலம் ஆரம்பப்படுகின்றன. எ.கா., ‘வகை எழுத்துகள்’, ‘வேட்பாளர்களை நேர்காணல் செய்தல்’, ‘வழிகளை சேகரித்தல்’, வரிசைப்படுத்தல் மற்றும் அஞ்சல் அனுப்புதல் ஆகும்.
- (iv) இது நேர்த்தியான பாணியைக் காட்டிலும் துல்லியமானது மற்றும் எளிமையானது என்று வலியுறுத்தப்படுகின்றது.
- (v) சுருக்கம், பொதுவாக முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாகக் கருதப்படுகிறது, ஆனால் துல்லியத்தன்மையின் பகுப்பாய்வு மற்றும் வேலைவாய்ப்பு வகை ஆகியவற்றால் பெரும்பாலும் இது நிர்ணயிக்கப்படுகிறது.
- (vi) வேலை செய்வதற்கான எடுத்துக்காட்டுகள் அடிக்கடி மேற்கோள் காட்டப்படுகின்றன, மேலும் பணி விளக்கத்தை வெளிப்படையாக செய்வதற்கு பயனுள்ளதாக இருக்கும்.
- (vii) வேலை விபரங்கள், குறிப்பாக பயிற்சிக்கு அடிப்படையாக பயன்படுத்தப்படுகையில், பெரும்பாலும் இயக்குபவர் பணிகளில் சந்திக்கக்கூடிய தவறுகள் மற்றும் பாதுகாப்பு சோதனைக் குறிப்புகள் ஆகியவற்றின் விவரங்களை உள்ளடக்குகின்றன.
- (viii) ‘ஆபத்தான சூழ்நிலைகள் எதிர்கொள்ளப்படுகிறது’ போன்ற கருத்து அறிக்கைகள் தவிர்க்கப்பட வேண்டும்.
- (ix) மேற்பார்வை வேலைகளுக்கு வேலை விளக்கங்கள் எழுதப்படும் போது, முக்கிய காரணிகள் (மானிங், செலவு கட்டுப்பாடு போன்றவை) கண்டறியப்பட்டு பட்டியலிடப்படுகின்றன. ஒவ்வொரு காரணியும் மேற்பார்வையாளரின் பொறுப்பு பற்றிய குறிப்புடன் ஒரு தொடர் கூறுகளாக பிரிக்கப்படுகிறது.

பிரிட்டிஷ் மேலாண்மை நிறுவகம் மேலும் நான்கு வழிகாட்டுதல்களை சேர்க்கிறது:



குறிப்புகள்

- (i) முழு வேலையும் ஒரு தெளிவான, சுருக்கமான, புரிந்துகொள்ளக்கூடிய சித்திரத்தை வழங்க வேண்டும்.
- (ii) ஒவ்வொரு முக்கிய கடமைகளையும் பொறுப்புக்களையும் போதியளவு விரிவாக விளக்கவேண்டும்.
- (iii) வழங்கப்பட்ட திசை மற்றும் மேற்பார்வை அளவு பற்றி குறிப்பிடப்படவேண்டும்
- (iv) ஒரு புதிய ஊழியர் வேலை விளக்கத்தைப் படிக்கும்போது வேலை புரிதலை உறுதிப்படுத்த வேண்டும்.

3.6.4 பணி வரம்புகளின் விவரங்கள்

வேலை விளக்கங்கள் ஏதேனும் பயன்பாட்டில் இருந்தால், இந்த விளக்கங்கள் வேலையின் சரியான பிரதிபலிப்புகள் அல்ல என்பதை நினைவில் கொள்ள வேண்டும். 'வேலை விளக்கத்தின் நோக்கம் அதை மற்ற வேலைகளில் இருந்து வேறுபடுத்திப் பார்க்கும்போது அதன் வெளி எல்லைகளை நிர்ணயிப்பது ஆகும்'. மேலும், நிர்வாகிகள் வேலை மாதிரிகளை புதிய வேலைகளுக்கு கொண்டு செல்ல முனைகின்றனர், இதனால் அவர்கள் வேலைகள் கடுமையாக மாறிவிடும்.

இது போன்ற பிரச்சனைகளை தவிர்க்க, ஒரு வேலை விளக்கத்தை எழுதுவதில் கவனமாக இருக்க வேண்டும் மேலும் அது அது முடிந்தவரை துல்லியமானதாக இருக்க வேண்டும். நிர்வாகத் தொழில் அல்லது தொழில்நீதியான அளவிலும், வேலை முடிந்தவுடன் ஆய்வு செய்து விவாதிக்கப்பட வேண்டும். எனவே, ஒரு வேலை தொடர்ந்து திருத்தி அமைக்கப்பட வேண்டும்-----இன்றுவரை, பணியாளர் மற்றும் பிற துறைத்தலைவர்கள் கொண்டு வர வேண்டும்.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

- 9. பணி விளக்கம் என்றால் என்ன?
- 10. பணியின் விவரத்தை எழுதுவது யார்?

3.7 பணியின் விவரக்குறிப்பு

வேலை விவரக்குறிப்பு, 'மனித குணாதிசயங்கள் மற்றும் அனுபவங்கள் எவ்வாறு வேலை செய்யத் தேவைப்படுகின்றன?' என்ற கேள்விக்கு பதில் அளிக்கிறது. இது என்ன வகையான நபரை நியமனம் செய்ய வேண்டும், எந்த நபருக்கு சோதனை செய்யப்பட வேண்டும் என்பதை இது குறிப்பிடுகிறது.

வேலை விவரங்கள் வேலை விவரம், வேலைக்கு வெற்றிகரமான செயல்திறன் தேவைப்படும் மனித தகுதிகளின் அடிப்படையில் மொழிபெயர்க்கப்படுகின்றன. அவர்கள் பணியமர்த்தல் மற்றும் வேலை மதிப்பீட்டின் ஒரு வழிகாட்டியாக பணியாற்றுவதை நோக்கமாக கொண்டுள்ளனர். ஒரு விண்ணப்ப வங்கியில் சோதனை, நேர்காணல்கள் மற்றும் ஒப்பீடுகளை சரிபார்த்தல். போன்ற அம்சங்களைக் கொண்டிருக்கும் ஒரு வழிகாட்டியாக அவர்கள் பணியாற்றுகிறார்கள்.

பணி விவரக்குறிப்பு, பணியாளர் துறையின் ஒத்துழைப்புடன், முழு நிறுவனத்தின் பல்வேறு மேற்பார்வையாளர்களுடன் உருவாக்கப்படுகிறது. பணியாளர் துறையின் பணி விளக்கங்கள் மற்றும் பணி விவரக்குறிப்புகள் எழுதுதல் மற்றும் தேவையான தகுதிகள் தொடர்பான ஒப்பந்தங்களை உறுதிப்படுத்துகிறது.

இந்த விவரக்குறிப்புகள் பின்வருவனவற்றை தொடர்புகொண்டவை:

- i. உடல் ஆரோக்கியம், வலிமை, பொறுமை, வயது வரம்பு, உடல் அளவு, உயரம், எடை, பார்வை, குரல், பொய், கண், கை மற்றும் கால் ஒருங்கிணைப்பு மோட்டார் ஒருங்கிணைப்பு, மற்றும் வண்ண பாகு-பாடு ஆகியவை இதில் உள்ள சிறப்பியல்புகள் ஆகும்.
- ii. உளவியல் சிறப்பியல்புகள் அல்லது சிறப்பான திறமை, இதில் கையேடு திறமை, இயந்திரம், திறமை, புத்தி கூர்மை, தீர்ப்பு, வளம், பகுப்பாய்வு திறன், மன செறிவு மற்றும் விழிப்புணர்வு போன்ற குணங்கள் உள்ளன.
- iii. தனிப்பட்ட தோற்றம், நல்ல மற்றும் திருப்தியான நடத்தை, உணர்வுபூர்வமான நிலைப்புத்தன்மை, ஆக்கிரமிப்பால் அல்லது துணை மனநிலை, புறப் பதிப்பு அல்லது உள்முயற்சி, தலைமைத்துவம், ஒத்துழைப்புதிறன், முனைப்பு மற்றும் உந்துதல், மற்றவர்களோடு தொடர்புகொள்ளும் திறமை, பார்வை, வாசனை, கேட்டல், தகவுத்தன்மை, மாற்றக்கூடிய திறன் முதலியன தனிப்பட்ட குணாதிசயங்கள் அல்லது குணநலன்களின் சிறப்பியல்புகள் ஆகும்.
- iv. பிறர் மேற்பார்வை உள்ளடக்கிய பொறுப்புகள்: உற்பத்தி, செயல்முறை மற்றும் உபகரணங்களுக்கு பொறுப்பு மற்றவர்களின் பாதுகாப்புக்கு பொறுப்பு நம்பிக்கை மற்றும் நம்பிக்கையை உருவாக்கும் பொறுப்பு மற்றும் பண இழப்பை தடுக்கும் பொறுப்பு.
- v. வயது, பாலினம், கல்வி, அனுபவம் மற்றும் மொழித் திறனை உள்ளடக்கிய ஒரு மக்கள் தொகைப் பண்பின் பிற அம்சங்கள் ஆகும்.

### 3.8 வாரிசுரிமை திட்டம்

வாரிசுத் திட்டமிடல் முதலில் ஹென்றி .பயோல் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது, வாரிசு திட்டமிடல் தேவைகள் புறக்கணிக்கப்படுவதாகவும், தேவையான பரிவர்த்தனைகளை மேற்கொள்ள அமைப்புக்கள் தயாராக இல்லை என்று அவர் நம்பினார். மனித வள மூலதன திட்டமிடல் (ர்சுளு) முக்கிய நிறுவனங்களில் உள்ள முக்கிய பணியாளர்களின் வளர்ச்சியை உறுதிப்படுத்தவும் தனிப்பட்ட முன்னேற்றத்தை ஊக்குவிப்பதற்கு ஒரு நிறுவனம் எடுக்கும் ஒரு திட்டமிட்ட முயற்சியாகும். வாரிசுரிமைப் திட்டமிடுதல் ஒரு தனி நபரின், புறப்பாடு, மரணம், ஓய்வு அல்லது பணி நீக்கம் ஆகியவற்றை தயாரிக்க உதவுகிறது. இது பண்பாட்டின் தொடர்ச்சியையும், தேவையான திறன்களின் பரிணாமத்தையும் வழங்குகிறது.

#### 3.8.1 வாரிசுரிமை திட்டமிடுதலின் நோக்கங்கள்

வாரிசுரிமை திட்டமிடுதலின் இரண்டு முக்கிய நோக்கங்கள்:

குறிப்புகள்

- (a) ஒரு நிறுவனத்தின் முக்கிய தொடர்ச்சிக்கு- அமைப்பு தொடர்ச்சி இதன் மூலம் செய்யப்படுகிறது-
- பொருத்தமான திறன்களை இனங்காணுதல்
  - அறிவைத் தக்கவைத்தல்
  - ஒருங்கிணைந்த தலைமைத்துவ அபிவிருத்தி செய்தல்
- (b) நிறுவன தேவைகளை மதிப்பீடு செய்யும்போது ஓய்வு பெற்ற ஊழியர்களை மாற்றுதல். பணி ஓய்வு பெற்றவர்களின் நிலைகள் நிறுவனக் தேவைகளைப் பகுப்பாய்வு செய்து, பணியாளர்களுக்கு தலைமைப் பண்பு மற்றும் பயிற்சி அளித்தல் போன்ற வளர்ச்சித் திட்டங்களை வழங்குவதன் மூலம் நிறைவேற்றப்படுகின்றன. இது இலக்குகளை ஆட்சேர்ப்பு செய்வதற்கான உள்ளீடுகளை வழங்குகிறது.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

- வேலை விவரக்குறிப்பு எவ்வாறு உருவாக்கப்படுகிறது?
- வாரிசுரிமை திட்டமிடுதலை அறிமுகப்படுத்தியவர் யார்?

3.9 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

- கொள்கை என்பது முன்னரே தீர்மானிக்கப்பட்ட மற்றும் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட எண்ணங்கள் மற்றும் செயல்களாகும், இது ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட இலக்குகள் மற்றும் குறிக்கோள்களை நோக்கி ஒரு வழிகாட்டியாக அமைக்கப்பட்டது.
- ஒரு ஒலி HR கொள்கையின் இரண்டு பண்புகள் பின்வருமாறு:
  - HR கொள்கை பொதுக் கொள்கையுடன் ஒத்ததாக இருக்க வேண்டும்.
  - HR கொள்கை நியாயமாக இருக்க வேண்டும் ஆனால் கண்டிப்பானதாக இருக்க கூடாது. இது ஒரு சாதாரண அளவிலான செயல்பாடுகளை மறைக்க நெகிழ்வானதாக இருக்க வேண்டும்.
- HR கொள்கை செயல்முறை தேவையான உண்மைகளை வழங்கும் ஆதாரங்கள் பின்வருமாறு:
  - நிறுவனத்தில் கடந்தகால நடைமுறை.
  - சமூகத்திலும், தேசம் முழுவதிலும் ஒரே தொழில்துறையில் உள்ள நிறுவனங்களுக்கிடையில் நடைமுறையை பின்பற்றவேண்டும்.
  - உயர் நிர்வாகத்தின் மனப்பான்மையும் தத்துவங்களும்.
  - நடுத்தர மற்றும் கீழ்நிலை மேலாண்மையின் மனப்பான்மையும் தத்துவமும்.
  - ஒரு நாள் அடிப்படையில் எண்ணற்ற பிரச்சினைகளை கையாள்வதில் இருந்து பெறப்பட்ட அறிவு மற்றும் அனுபவம்.



4. ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் முடிவை எடுப்பதற்கு உயர் நிர்வாகிகளுக்கு உதவுவதே HR. கொள்கை வடிவமைப்பதற்கான முக்கிய நோக்கமாகும்.
5. HR மேலாளர்கள். (a) வினைபுரியும்/சார்பு பங்குகள் மற்றும் (b) வணிக பங்குதாரர் பங்குகள் போன்ற பங்குகளைச் செய்கின்றனர்.
6. தலையீட்டாளர் பங்கில், HR மேலாளர்கள் தங்கள் நிறுவனங்களில் உள்ள நிகழ்வுகள் கண்காணிக்க மற்றும் ஆய்வு செய்யவேண்டும் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகிறார்கள்.
7. 'வேலை' என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் முதன்மையான பணியாகும். 'அடிப்படைப் பணி நடவடிக்கைகள்' என்பது தரவுகள், மக்கள் மற்றும் விஷயங்கள் போன்ற மூன்று பிரிவுகளைக் கொண்டது.
8. ஒரு பணி என்பது, 'வேலைகள், கடமைகள், பொறுப்புகள் என ஒட்டுமொத்தமாக தனிப்பட்ட ஊழியர்களுக்கு ஒரு வழக்கமான ஒதுக்கீடும் எனக் கருதப்படும் பணிகளை சேகரித்தல் அல்லது ஒப்படித்தல் என வரையறுக்கப்படலாம்'.
9. வேலை விளக்கம் என்பது ஒரு முக்கியமான ஆவணமாகும், இது அடிப்படையில் இயற்கையில் விவரிப்பதாகும் மற்றும் வேலை பகுப்பாய்வு அறிக்கையை கொண்டுள்ளது.
10. ஒரு வேலை விளக்கம் பணியாளர் துறை அல்லது அதன் பிரதிநிதிகளால் எழுதப்பட்டுள்ளது.
11. பணி விவரக்குறிப்பு, பணியாளர் துறையின் ஒத்துழைப்புடன், முழு நிறுவனத்தின் பல்வேறு மேற்பார்வையாளர்களுடன் உருவாக்கப்படுகிறது.
12. வாரிசுத் திட்டமிடல் முதலில் ஹென்ரி/பயோலால் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது.

குறிப்புகள்

### 3.10 சுருக்கம்

- அகராதியில் கொள்கை என்பதன் பொருள் 'செயல் திட்டம்' ஆகும். கொள்கை என்பது முன்னரே தீர்மானிக்கப்பட்ட மற்றும் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட எண்ணங்கள் மற்றும் செயல்களாகும், இது ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட இலக்குகள் மற்றும் குறிக்கோள்களை நோக்கி ஒரு வழிகாட்டியாக அமைக்கப்பட்டது.
- .பிலிப்போவின் கருத்துப்படி, ஒரு கொள்கை என்பது ஒரு மனிதனால் நிர்ணயிக்கப்படும் நடவடிக்கை ஆகும், இது நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களை நோக்கிய பணியின் செயல்திறனை வழிநடத்த நிறுவப்பட்டுள்ளது. இது அவர்களின் பணிகளை நிறைவேற்றுவதில் கீழ்ப்பணியாளர்களை வழிநடத்த உதவும் ஒரு நிலையான திட்டம் ஆகும்.
- ஒரு கொள்கை என்பது, ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட குறிக்கோள்களை நோக்கிய பணியின் செயல்திறனை வழிகாட்டும் வகையில் முன்னரே தீர்மானிக்கப்பட்ட நடவடிக்கையாகும்.
- கொள்கை என்பது பெருநிறுவன சிந்தனை பற்றிய முறையான அறிக்கை ஆகும், இது நடவடிக்கைக்கான வழிகாட்டியாக செயல்படுகிறது.



இது, ஒரு காலகட்டத்தின் மீது கொள்கைகளின் பயன்பாட்டில் நிலைத்தன்மையை ஏற்படுத்துவதே ஆகும், இதனால் நிறுவனத்தில் உள்ள ஒவ்வொருவருக்கும் ஒரு நியாயமான ஒப்பந்தம் கிடைக்கும்.

- HR கொள்கைகள் உருவாக்கம் ஒரு நிறுவனத்தில் எழும் நாளுக்கு -நாள் பிரச்சினைகள் மற்றும் அவர்களின் தீர்வுகள் சார்ந்துள்ளது. ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் முடிவை எட்டுவதில் உயரதிகாரிகளுக்கு உதவுவதே HR கொள்கையை வகுப்பதன் முக்கிய நோக்கமாக உள்ளது.
- மனிதவள மேலாளர்கள் நிலுவையில் உள்ள முடிவுகளை நிறைவேற்ற பல்வேறு பங்குகளை மேற்கொள்கின்றனர். ஆம்ஸ்ட்ராங்கினால் அடையாளம் கண்டறியப்பட்டவை பின்வருமாறு: (a) வினைபுரியும்;/ சார்பு பங்குகள் (b) வணிக பங்குதாரர் பங்குகள் (c) மூலோபாயப் பங்குகள் (d) தலையீட்டாளர் பங்குகள் (e) புதுமையான பங்குகள் (f) உள்ளக ஆலோசனைப் பங்குகள், மற்றும் (g) கண்காணிப்பு பங்குகள்.
- ஒரு நிறுவனத்தின் வளர்ச்சி மற்றும் முன்னேற்றம் பணியமர்த்தப்பட வேண்டிய வேலைகளில் முடிவு செய்யப்படுகிறது. 'வேலை' என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் முதன்மையான பணியாகும்.
- வேலை விளக்கம் என்பது ஒரு முக்கியமான ஆவணமாகும்., இது அடிப்படையில் இயற்கையில் விவரிப்பதாகும் மற்றும் வேலை பகுப்பாய்வு அறிக்கையை கொண்டுள்ளது.
- வேலை விவரக்குறிப்பு 'மனித குணாதிசயங்கள் மற்றும் அனுபவங்கள் எவ்வாறு வேலை செய்யத் தேவைப்படுகின்றன?' என்ற கேள்விக்கு பதில் அளிக்கிறது. இது என்ன வகையான நபரை நியமனம் செய்ய வேண்டும், எந்த நபருக்கு சோதனை செய்யப்பட வேண்டும் என்பதை இது குறிப்பிடுகிறது.
- வாரிசுத் திட்டமிடல் முதலில் ஹென்றி/பயோல் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது, வாரிசு திட்டமிடல் தேவைகள் புறக்கணிக்கப்படுவதாகவும், தேவையான பரிவர்த்தனைகளை மேற்கொள்ள அமைப்புக்கள் தயாராக இல்லை என்று நம்பினார்.

### 3.11 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- கோட்பாடு: இது தீர்மானங்களை எடுப்பதற்கு அடிப்படையாக, குறிப்பாக அரசியல், பொருளாதாரம் அல்லது வர்த்தகத்தில் ஒரு அடிப்படையிலானது என்ற கருத்துகளின் தொகுப்பு ஆகும்.
- பணியாளர்: இது பணியாளர்களைக் கையாளும் ஒரு பெரிய நிறுவனம் அல்லது நிறுவனத்தில் உள்ள துறையானது, அவற்றின் பதிவுகளை வைத்துக் கொண்டு, அவர்களுக்கு இருக்கக்கூடிய பிரச்சனையை தீர்க்கும் வகையில் உதவுகிறது.
- HR: இது அனைத்து தொழிலாளர்கள் சம்பந்தமான எல்லாவற்றிற்கும் பொறுப்பான ஒரு வணிகத்தின் துறையாகும்.



### 3.12 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

மனித வளம் திட்டமிடல்

#### குறு விடை வினாக்கள்

1. மனித வளக் கொள்கைகள் பற்றி சிறுகுறிப்பு வரைக.
2. HR கொள்கைகளை உருவாக்குவதற்கான அவசியம் என்ன?
3. HR கொள்கையை பாதிக்கும் காரணிகள் யாவை?
4. பணி விவரத்தின் பயன்களை எழுதுக.
5. வாரிசுரிமை திட்டமிடுதலின் நோக்கங்கள் யாவை?

குறிப்புகள்

#### நெடு விடை வினாக்கள்

1. ஒரு ஒலி HR கொள்கையின் முக்கிய அம்சங்கள் யாவை? ஒரு நல்ல HR கொள்கையின் நன்மைகளை குறிப்பிடுக.
2. HR கொள்கை வடிவமைப்பதற்கான செயல்முறை பற்றி விவாதிக்கவும்.
3. மனித மேலாளரின் பங்கு என்ன? விவாதியுங்கள்.
4. பணி ஆய்வின் பயன்கள் யாவை? விளக்கவும்.

#### மேலும் படிக்க

அக்வினாஸ், P.G. 2005. மனித வள மேலாண்மை - கொள்கைகள் மற்றும் பயிற்சி. புது தில்லி: விகாஸ் பப்ளிஷிங் ஹவுஸ் பிரைவேட் லிமிடெட்.

டிசென்போ, டேவிட் A. மற்றும் ஸ்டீபன் P. ராபின்ஸ். 1989. பணியாளர் / HRM, 3வது பதிப்பு. புது தில்லி: இந்தியாவின் ப்ரிண்ட்ஸ் ஹால்.

பிளிப்போ, எட்வின் B. 1984. பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மெக்ரா ஹில்.

பெர்னார்டின், ஜான். 2004. மனித வள மேலாண்மை-ஒரு பரிசோதனை அணுகுமுறை. புது தில்லி: டாடா மெக்ரா ஹில் லிமிடெட்.

பீர்டுவெல், இயன் மற்றும் லென் ஹோல்டன். 1995. மனித வள மேலாண்மை. லண்டன்: மக்மில்லன்.

பையர்ஸ், லோயிட் L. மற்றும் லஸ்லி W. ரூ 1997. மனித வள மேலாண்மை. சிகாகோ: இர்வின்.

வெர்த்தர் Jr, வில்லியம் B. மற்றும் கீத் டேவிஸ். 1993. மனித வள மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மெக்மில்லன்.

## அலகு 4 ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் செயல்முறை தேர்வு முறை

### குறிப்புகள்

#### அமைப்பு

- 4.0 முன்னுரை
- 4.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 4.2 வேலைவாய்ப்பு திட்டமிடல் மற்றும் முன்கணிப்பு
  - 4.2.1 ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு
  - 4.2.2 முன்கணிப்பு
- 4.3 ஆதாரங்கள் தேர்வு: உட்புறத்திற்கு எதிராக வெளிப்புற தேர்வு, உள்நாட்டுக்கு எதிராக உலகளாவிய தேர்வு ஆதாரங்கள்
- 4.4 IT மற்றும் இணையத்தில் ஆட்சேர்ப்பு செய்தல்
- 4.5 தேர்வு செயல்முறை
- 4.6 பணியாளர் பணியிடத்தை உருவாக்குதல்
- 4.7 விண்ணப்ப படிவங்களை உருவாக்குதல் மற்றும் பயன்படுத்துதல்
- 4.8 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 4.9 சுருக்கம்
- 4.10 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 4.11 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 4.12 மேலும் படிக்க

#### 4.0 முன்னுரை

எந்தவொரு அமைப்பின் மனித வளம் மற்றும் போட்டியிடும் திறன் ஆகியவற்றின் திட்டமிடல் செயல்பாட்டில் ஆட்சேர்ப்பு ஒரு முக்கிய பங்கைக் கொண்டுள்ளது. ஆட்சேர்ப்பு இரண்டு ஆதாரங்கள் உள்ளன உள் ஆதாரங்கள் மற்றும் வெளிப்புற ஆதாரங்கள். உயர்மட்ட திறமையுள்ள மனித வளங்கள் ஒரு நிறுவனத்திற்குள்ளேயே பொருத்தமான மட்டத்தில் நிலைத்திருக்கின்றன. பணியமர்த்தல் செயல்முறை ஒரு குறிப்பிட்ட எண்ணிக்கையிலான மற்றும் தொழிலாளர்களின் தரத்தை அடைவதை நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளது. இந்த பணியாளர்கள் அதன் குறிக்கோள்கள் மற்றும் நோக்கங்களை அடைவதற்கு அமைப்புக்கு ஆதரவளிக்கும் திறன் கொண்டவர்கள். ஒரே குறிக்கோளின் விரிவாக்கமாக, நிறுவனத்திற்கு வருங்கால வேட்பாளர்களின் குழுவை உருவாக்க ஆட்சேர்ப்பு உதவுகிறது. இந்த குழுவிலிருந்து, மேலாண்மை ஒரு தகுதிவாய்ந்த வேலைக்கு தகுந்த ஊழியர்களை தேர்வு செய்யலாம். தேர்வு, உள் அல்லது வெளிப்புறமாக, ஒரு அதிக எண்ணிக்கையிலான விண்ணப்பதாரர்களிடமிருந்து ஒரு குறிப்பிட்ட எண்ணிக்கையிலான நபர்களை தேர்வு செய்ய நிறுவனங்கள் வேண்டுமென்றே முயற்சி செய்கிறது. பணியாளர்களின் தேர்வுக்கான முதன்மை நோக்கம், தங்கள் வேலைகளை அதிகபட்ச செயல்திறன் கொண்டிருப்பதோடு, நீண்டகாலமாக நிறுவனத்துடன் தொடர்ந்து பணியாற்றும் நபர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதாகும். எனவே, வேலைக்கு தகுந்த வேட்பாளரைக் கண்டுபிடிக்க ஒரு முயற்சி மேற்கொள்ளப்படுகிறது.

அவ்வாறு செய்யும்போது, இயல்பாகவே, பல விண்ணப்பதாரர்கள் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் செயல்முறை நிராகரிக்கப்படுகிறார்கள். இந்த தேர்வு எதிர்மறை செயல்பாடு செய்கிறது. தேர்வு முறை

இந்த பிரிவில், நீங்கள் பணியமர்த்தல் ஊழியர்களின் விஞ்ஞான முறைகள் பற்றி அறிந்து கொள்வீர்கள். ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு செயல்முறைகளுக்கு விஞ்ஞான கொள்கைகளை பயன்படுத்துவது பல நன்மைகளை தருகிறது. ஒரு விஞ்ஞான ஊழியர்களின் தேர்வு செயல்முறையின் ஒரு நன்மையான விளைவாக, அது மனித வள வல்லுநர்களுக்குத் தயாரிக்கும் நேரமாகும். தரநிலைப்படுத்தப்பட்ட சோதனைகள் தகுதிகளைத் தீர்மானிக்க குறிப்பிட்ட கேள்விகளை தயாரிப்பதற்கு மனித வள ஊழியர்களின் தேவைகளை அகற்றுகின்றன. இதேபோல், நிலையான நேர்முகத்தேர்வு வடிவங்கள் இந்த செயல்முறையை விரைவுபடுத்துவதோடு, ஒவ்வொரு வேட்பாளரைப் பற்றிய தகவல்களையும் நேர்காணல் செய்வதற்கான முன்னரே தீர்மானிக்கப்பட்ட சூத்திரத்தை புதிய மனித வள ஊழியர்களுக்கு அளிக்கின்றன. மேலும் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வில் ஈடுபடும் தொழிலாளர்கள், அதிக வேட்பாளர்களை தொடர்பு கொள்ளவும், பணியாளர்களின் தேர்வு செயல்முறையுடன் மற்ற பணிகளில் அதிக நேரத்தை செலவிடுகின்றனர்.

குறிப்புகள்

#### 4.1 அலகின் நோக்கங்கள்

இந்த அலகு வழியாக சென்ற பிறகு, நீங்கள் பின்வருவனவற்றை :

- ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு செயல்முறையை விளக்க முடியும்.
- வேலைவாய்ப்பு திட்டமிடல் மற்றும் முன்கணிப்பை விளக்க முடியும்.
- ஆட்சேர்ப்பு பல்வேறு ஆதாரங்கள் பற்றி விவாதிக்க முடியும்.
- தேர்வு செயல்முறையை குறிப்பிட முடியும்.
- பணியாளர் பொறுப்பு கட்டமைப்பை ஆராய முடியும்.
- விண்ணப்ப படிவங்களின் வளர்ச்சி மற்றும் பயன்பாட்டை விளக்க முடியும்.

#### 4.2 வேலை வாய்ப்புத் திட்டமிடல் மற்றும் முன்னறிவிப்பு

ஊழியர் (பணியிடங்கள்) திட்டமிடல் நிறுவனங்கள் சரியான நேரத்தில் தகுந்த வேலைகளில் சரியான திறன்களைக் கொண்டிருக்கும் ஊழியர்களின் சரியான எண்ணிக்கையை ஆட்சேர்ப்பு செய்து மேம்படுத்துவதற்கு உதவுகிறது. குறைந்த செயல் பணிகளைச் செய்வதன் மூலம் பெருநிறுவனத்தின் உயர்ந்த இலக்குகள் மற்றும் நோக்கங்களை அடைய முடியும் என்று ஒரு நிறுவனம் சரியான பணியாளர்களை அமர்த்திக் கொள்கிறது என்பதை இந்த செயல்முறை தீர்மானிக்கிறது. H.R திட்டத்தின் குறிக்கோள்களையும் முக்கியத்துவத்தையும் பற்றி இங்கே விவாதிப்போம்.

ஜெய்ஸ்லர் 'HR திட்டத்தின் படி, செயல்முறையானது, ஒரு நிறுவனம் சரியான நேரத்தில் சரியான இடங்களில் சரியான எண்ணிக்கையிலான மக்கள் மற்றும் வலுவான மக்களுக்கு உரிமை உண்டு என்பதை உறுதிப்படுத்துவதன் மூலம் (முன்னறிவிப்பு, வளரும் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் உட்பட) பொருளாதார ரீதியாக மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.'

### குறிப்புகள்

வாண்டேல் பிரெஞ்சு படி, மனித வள திட்டமிடல் வரையறுக்கப்படலாம் 'நிறுவனத்தின் மனித வளங்களை மதிப்பிடுவதற்கான செயல்முறையானது நிறுவன குறிக்கோள்களின் விளக்கத்தில் தேவை மற்றும் ஒரு திறமையான, நிலையான தொழிலாளி வேலைக்கு அமர்த்தப்படுவதை உறுதிப்படுத்துவதற்கான திட்டங்களை உருவாக்குகிறது.'

மேலே உள்ள வரையறையிலிருந்து, நாம் மனித வள திட்டத்தின் சில பொது பண்புகளை பெற முடியும். அவை பின்வருமாறு:

(i) மனித வளத் திட்டம் நிறுவன இலக்குகளின் விளக்கத்தில் மனித வள தேவைகளை இணைத்துக்கொள்ள வேண்டும்.

(ii) இது நன்கு வரையறுக்கப்பட்ட குறிக்கோள்களை நோக்கி செலுத்தப்பட வேண்டும்.

சரியான நேரத்தில் சரியான நபர்கள் மற்றும் சரியான வகை மக்களுக்கு அது பொருளாதார ரீதியாக மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும் வேலையை உறுதி செய்ய வேண்டும்.

(iv) இது பயனுள்ள ஊக்குவிப்பு செயல்முறைக்கு வழிவகுக்க வேண்டும்.

(v) இது புதிய முன்னேற்றங்கள் குறித்த காலமுறை மறுபரிசீலனைக் கோட்பாட்டின் கொள்கையை எடுத்துக் கொள்ள வேண்டும் மற்றும் கொடுக்கப்பட்ட நீண்ட காலத்தில் மாற்றங்களை மறைக்க திட்டத்தை விரிவாக்க வேண்டும்.

(vi) அமைப்பின் மாறிவரும் தேவைகளுக்கு ஏற்ப மனித வளத் திட்டத்தில் போதுமான நெகிழ்வுத்தன்மையை பராமரிக்க வேண்டும்.

### மனிதவள திட்டத்தின் நோக்கங்கள்

மேலே இருந்து, மனித வள முகாமைத்துவத்தில் தோல்வி என்பது நிறுவனத்தின் குறிக்கோளை அடைவதில் ஒரு கட்டுப்படுத்தும் காரணி என்று தெளிவாக உள்ளது. ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள நபர்களின் எண்ணிக்கையானது நபர்களின் எண்ணிக்கையைக் காட்டிலும் குறைவாக இருந்தால், உற்பத்தித் தொழிலில் சிக்கல்கள் ஏற்படலாம், உற்பத்தியின் வேகமானது மெதுவாக இருக்கும், மேலும் ஊழியர்களுக்கு வேலை அதிகம். மறுபுறம், நிறுவனத்தில் உபரி பணியாளர் இருந்தால், நிறுவனத்தில் ஊழியர்கள் தக்க வைத்துக் கொள்ளப்பட்டால், பெரிய ஊதிய ரசீது வடிவில் அமைப்பு மீது தேவையற்ற நிதி சுமை இருக்கும், அல்லது அவர்கள் நிறுத்தப்பட்டால் இழப்பீட்டுத் தொகையை கொடுக்க வேண்டும். எனவே, நிறுவனங்களின் குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு போதுமான நபர்கள் மட்டுமே இருக்க வேண்டும்.

இந்த அமைப்பின் நோக்கங்களை அடைவதற்கு HR திட்டமிடுபவர் HR திட்டமிடுதலின் நேரம் மற்றும் கால அட்டவணையிடல் பற்றி கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும். மேலும், மனிதவள திட்டமிடல் ஆய்வுகளின் முடிவுகளை பயன்படுத்த நிர்வாகம் சம்மதிக்க வேண்டும்.

ஊழியர்களின் பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சித் திட்டங்களை உருவாக்குவதில் மனிதவள மேம்பாட்டுத் திட்டம் ஒரு முக்கிய உதவியாக இருக்கும். ஏனெனில், அது நிறுவனங்களின் HR தேவைகள் குறித்து எதிர்பார்க்கப்படும் மாற்றங்களை கணக்கில் எடுத்துக் கொள்கிறது.

## HR திட்டமிடுதலின் முக்கியத்துவம்

ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் செயல்முறை  
தேர்வு முறை

மனித வள முகாமைத்துவம் மிக முக்கியமான மற்றும் பயனுள்ள செயற்பாடாகும். தெளிவான திட்டம் இல்லாமல், நிறுவனத்தின் மனித வளத் தேவைகளின் மதிப்பீடு வெறுமனே யூகிக்கவேண்டிய வேலைக்கு குறைக்கப்படுகிறது. ஒழுங்காகப் பயன்படுத்தினால், அது பல பலன்களை வழங்குகிறது.

குறிப்புகள்

இவை பின்வருமாறு:

- (i) திட்டமிடல் எதிர்கால மனிதவள தேவைகளை வரையறுக்கிறது, இது பணியாளர்களை ஆட்சேர்ப்பு செய்வதும், வளர்ச்சி செய்வதும் அடிப்படையாகிறது.
- (ii) பணியாளர்களுக்கு முன்கூட்டியே பயிற்சியளித்தல், ஊக்குவித்தல், வளர்ச்சி செய்தல், உயர் தரமுள்ள ஊழியர்களுக்கு எதிர்கால தேவைகளை பூர்த்தி செய்வதற்கு உதவுகிறது.
- (iii) தொழில்நுட்பத்தில் மாற்றம் என்பது சில பகுதிகளில் உள்ள உபரி மனித வளத்தை மற்றும் பிற பகுதிகளில் பற்றாக்குறையும், அறிவு மற்றும் திறமைக்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுத்துள்ளது. இத்தகைய சூழ்நிலையில் சமநிலையை உருவாக்குவதற்கு HR திட்டமிடல் உதவுகிறது.
- (iv) வேலைகள் இன்னும் அதிகமான அறிவு சார்ந்தவை. இது HR இன் மாற்றியமைக்கப்பட்ட சுயவிவரத்தை ஏற்படுத்தியது. அறிவை அதிகரித்ததன் காரணமாக, ஆட்சேர்ப்பு செலவுகள் அதிகரித்துள்ளது. ஆட்சேர்ப்பின் அதிக செலவை தவிர்க்க, முறையான மனித திட்டமிடல் தேவை.
- (v) எந்தவொரு புள்ளியிலும் ஒரு நிறுவனம் ஒரு திறனாய்வாளர் திறனைக் கொண்டிருக்க முடியும். நியமிக்கப்பட்ட பணிகளை முன்னெடுக்க தேவையான திறன்களைக் கொண்ட மக்கள் இருக்கிறார்கள்.
- (vi) ஒவ்வொரு துறையிற்கும் பொருத்தமான மனிதவள வரவு செலவுத் திட்டத்தை தயாரிப்பதற்கு திட்டமிடுதல் உள்ளது. இதையொட்டி, மனிதவள விநியோகத்தில் பற்றாக்குறைகளை / குறைகளைத் தவிர்ப்பதன் மூலம் மனிதவள செலவுகளை கட்டுப்படுத்துவதில் உதவுகிறது.
- (vii) ஒழுங்குபடுத்தப்பட்ட HR திட்டமிடல் ஒரு நிறுவனத்தின் நிர்வாகத்தின் மீதான மொத்த ர்சு மேலாண்மை செயல்பாட்டில் தீவிரமாகப் பங்கேற்க வைக்கிறது. உயர்மட்ட நிர்வாகத்தின் செயலில் ஈடுபடும் போது, நிறுவன ரீதியான செயல்திறனை அடைவதில் மனித வளங்களின் உண்மையான மதிப்பை அவர்கள் பாராட்டுவார்கள்.
- (viii) ஒழுங்குபடுத்தப்பட்ட மனித வளம் ஒரு நிறுவனத்தின் உயர் நிர்வாகத்தை மொத்த HRM செயல்பாடுகளில் தீவிரமாகப் பங்கேற்க வைக்கிறது. உயர்மட்ட நிர்வாகத்தின் செயலில் ஈடுபடும் போது, நிறுவன ரீதியான செயல்திறனை அடைவதில் மனித வளங்களின் உண்மையான மதிப்பை அவர்கள் பாராட்டுவார்கள்.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 73

குறிப்புகள்

ஆட்சேர்ப்பு செயல்முறைக்கு இரண்டு விசுவிகள் உள்ளன. அனைத்து வழக்குகளிலும், ஆட்சேர்ப்பு என்பது ஏற்கனவே இருக்கும் காலியிடங்களை நிரப்புவதற்கு போதுமான மனித வளங்களை கண்டுபிடித்து, ஈர்த்துக் கொள்வது ஆகும். மற்றொன்று, ஆட்சேர்ப்பு ஒரு முற்றிலும் சிக்கலான மேலாண்மை நடவடிக்கை ஆகும். சரியான மக்கள் எளிதில் அடையாளம் காண முடியாவிட்டால், விரைவில் அல்லது அதற்கு பிறகு எந்த நாளிலும் இந்த அமைப்பு இருக்காது. எந்தவொரு முதலாளித்துவமும் மனித வளங்கள் இல்லாத நிலையில் வாழ முடியாது. ஆட்சேர்ப்பு என்பது முக்கியமான சமூக மற்றும் சட்ட உட்குறிப்புகள் உள்ள ஒரு பகுதியாகும்.

ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள வேலைகள், யாரோ ஒருவர் வெளியேறுவதால் அல்லது விரிவாக்கத்தின் விளைவாக ஏற்படும். ஒரு புதிய ஊழியர் நியமன வெற்றிடம் நிகழும்போது மிகத் தெளிவான படியாக இருக்கலாம் ஆனால் அது மிகவும் பொருத்தமான அவசியமில்லை. பிற விருப்பங்களில் சில பின்வருமாறு:

1. வேலையை மறுசீரமைத்தல்: வேலைகள் மறுபரிசீலனை செய்யப்படலாம், இதனால் ஒரு பிரிவின் மொத்த வேலைகள் மீதமுள்ள ஊழியர்களால் ஆட்சேர்ப்பு இல்லாமல் செய்யப்படும்.
2. மேலதிக நேர பயன்பாடு: மேலதிக நேரம் பயன்படுத்துவதன் மூலம் கூடுதல் உற்பத்தியை அடையலாம். மனிதவள மேம்பாட்டுத் துறை மேலாளர்கள் சில கூடுதல் நேரப் பயன்பாடு மற்றும் அதிக வேலையின்மை நேரத்தில் தர்க்கம் இல்லை, ஆனால் அது ஒரு குறுகிய கால பிரச்சனையை கையாளும் சிறந்த வழி, அதாவது நோய் அல்லது மகப்பேறு விடுப்பு போது.
3. பணியை ஒழுங்குபடுத்துதல்: புறப்படும் பணியாளரின் வேலை இயந்திரமயமாக்கப்படக்கூடிய வழிகள் உள்ளன, ஒரே ஒரு காலியினை இயந்திரமயமாக்க இது எப்போதாவது சாத்தியமாகும்.
4. பகுதி நேர வேலையை உருவாக்குதல்: முழுநேர வேலையை பகுதி நேர வேலைகளுடன் மாற்றுதல் ஒரு பரந்த நடைமுறையாக மாறிவிட்டது. ஒரு முழுநேர பணியை இரண்டு பகுதி நேர இடுகைகளாக மாற்றுவதன் மூலம் இது நெகிழ்வுத்தன்மையை வழங்குகிறது.
5. உப-ஒப்பந்த பணி: இதன் பொருள், முதலாளிகள் மற்றொரு பணியாளருக்கு அந்த கடமைகளை மாற்றுவதன் மூலம் மக்களை பணியமர்த்துவதற்கான தற்போதைய செலவுகள் மற்றும் கடமைகளைத் தவிர்க்கிறார். இதை எளிதாகச் செய்யலாம், கணினி நிரலாக்க போன்ற பணி எளிதாக வேறு இடத்திற்கு மாற்றப்படலாம்.
6. ஒரு நிறுவனத்தைப் பயன்படுத்துதல்: நிறுவனத்திற்கு ஒரு நிரந்தர பொறுப்பு அல்ல தற்காலிக ஊழியர்களை வழங்க ஒரு நிறுவனத்தை மற்றொரு மூலோபாயம் பயன்படுத்த வேண்டும்.

வெளிப்புற ஆட்சேர்ப்பு அவசியம் என்று முதலாளி ஒரு முறை முடிவு செய்தவுடன், செலவு குறைந்த மற்றும் பொருத்தமான ஆட்சேர்ப்பு முறையை தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும்.

பணியமர்த்தல் அல்லது ஊழியர் தேர்வு, உழைப்புகளின் வேலைவாய்ப்புகளில் முதல் படியாகும் மற்றும் அமைப்புக்கு கொண்டு

வருகின்ற உழைப்பின் வழிமுறைகள் நிறுவனத்தின் இறுதி வெற்றி அல்லது ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் செயல்முறை தேர்வு முறை தோல்விக்கு அதிகமாக உள்ளன.

பணியமர்த்தல் என்பது ஒரு காலியிடத்தை உடல் ரீதியாக, மன ரீதியாகவும், மனோநிலையிலும் நிரப்ப உதவுவது மட்டுமல்லாமல் ஒரு பணியாளரை விரும்பத்தக்க சொத்துகளாக வளர்க்க உதவுகிறது. இந்த தேர்வு செயல்முறை நிறுவனத்தில் வளரக்கூடிய நபர்களைக் காண்கிறது.

மனிதவள துறையில், ஆட்சேர்ப்பு செய்யப்பட வேண்டிய நபர்களின் தரம் மற்றும் எண்ணிக்கையை அடையாளம் காணத் தவறினால், தேவையான தகுதிகள், திறன் மற்றும் காலிப்பண்புடைய நபர்களின் சேவைகளை தொடர்ந்து கொள்முதல் செய்ய முடியாது, இப்படி ஒரு சூழ்நிலை வந்தால் தகுதியான நபர்கள் அனைவரும் ஓய்வு பெறுவர், தகுதியற்ற நபர்கள் நிறுவனத்தில் நீடிப்பர்.

பிலிப்போ படி, ஆட்சேர்ப்பு என்பது “வருங்கால ஊழியர்களுக்காக தேடும் ஒரு செயல்முறை மற்றும் ஒரு நிறுவனத்தில் பணிக்கு விண்ணப்பிக்க ஊக்குவித்தல் மற்றும் உற்சாகப்படுத்துதல்”.

மெமோரியா வார்த்தைகளில், “ஆட்சேர்ப்பு என்பது உண்மையான அல்லது எதிர்பார்க்கப்பட்ட நிறுவன காலியிடங்களுக்கு சாத்தியமான விண்ணப்பதாரர்களின் கண்டுபிடிப்பு ஆகும்.”

#### ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு

தொழில்நுட்பரீதியாக பேசுதல், ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்ந்தெடுத்தல் ஆகியன ஒரே பொருள் அல்ல. ஆட்சேர்ப்பு என்பது ஒரு நல்ல எண்ணிக்கையிலான தகுதியான நபர்கள் விண்ணப்பம் செய்யும் வகையில், பொது மக்களுக்கு வேலை வாய்ப்புகளை அறிவிப்பது என்பதாகும். தேர்வு என்றால் அந்த எண்ணில் இருந்து தேர்வு செய்வது, பெரும்பாலும் வேலைகளில் வெற்றிபெற வாய்ப்புள்ள விண்ணப்பதாரர்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்படுவர். நேர்காணல், தேர்வுக்கு மிகவும் பரவலாக பயன்படுத்தப்படும் நுட்பமாகும்.

தேர்வு செய்தல் பொருந்தாத வேட்பாளர்களை வெளியேற்றுவதற்கான ஒரு செயல்முறையாகும் மற்றும் இறுதியாக மிகவும் பொருத்தமான அமையும். இந்த அர்த்தத்தில், தேர்ந்தெடுப்பது ஒரு சாதகமான செயலாகும், அதே நேரத்தில் தேர்வானது பெரும்பாலான வேட்பாளர்களை நிராகரிக்கும் ஒரு எதிர்மறையான செயல்முறையாகும், ஒரு சிலர் மட்டுமே தகுதியுடையதாக கருதப்படுகிறார்கள்.

பணியாற்றும் பணியாளர்களை தொடர்ந்து மாற்றுவதன் மூலம் வேலை நிறுத்தத்தை குறைப்பதற்கும் வேலை வாய்ப்புகளை சமமாக விநியோகிப்பதற்கும் ஒரு ஒழுங்கான திட்டமிடப்பட்ட மற்றும் முறையான ஆட்சேர்ப்புக் கொள்கை அவசியம்.

ஆட்சேர்ப்புக் கொள்கையானது, அதிக திறமைசாலியான நபர்கள் அவசியம் என்பதை கணக்கில் எடுத்துக்கொள்ள வேண்டும் ஆனால் கண்டுபிடிப்பது கடினம். மிகப்பெரிய வேலைவாய்ப்பின்மை இருந்தபோதிலும், சரியான வகை நபர்களை கண்டுபிடிப்பது எளிதானது அல்ல. இந்தியாவின் விரிவாக்க தொழில்துறை பொருளாதாரம், உயர் மேலாண்மை, தொழில்நுட்ப மற்றும் விஞ்ஞான பணியாளர்களின் கோரிக்கை, விரைவான விகிதத்தில்

குறிப்புகள்

## குறிப்புகள்

விரிவடைந்து வருகிறது அத்தகைய ஊழியர்களின் பற்றாக்குறை உணரப்படுகிறது. பல நிறுவனங்கள் “திருட்டுத்தனமாக” ஈடுபடுகின்றன, அதாவது, அதிக சம்பளங்களில் சகோதரி நிறுவனங்களிடமிருந்து நிர்வாகிகளை ஈர்ப்பது. ஆனால் இது எந்த விதத்திலும், அத்தகைய ஊழியர்களின் விநியோகத்தை விரிவாக்குவதில்லை. எனவே, ஒலி தேர்வு கொள்கை, மேலாண்மை வளர்ச்சி பற்றிய விரிவான திட்டத்தின் அடிப்படையில் அமைய வேண்டும்.

ஆட்சேர்ப்புத் தேவை மூன்று பரந்த பிரிவுகளாகத் தேவை-திட்டமிடுதல், எதிர்பார்ப்பு மற்றும் எதிர்பாராதது. அமைப்பு சார்ந்த முடிவுகள் மற்றும் ஓய்வூதிய கொள்கைகளின் மாற்றங்களின் மூலம் திட்டமிட்ட தேவைகள் எழுகின்றன, நிறுவனத்திலிருந்து வெளியேறுவது மற்றும் உடல்நலம், விபத்துகள் அல்லது இறப்புகள் ஆகியவற்றில் இருந்து விலக்கும் நபர்களின் முடிவுகளிலிருந்து எதிர்பாராத தேவைகள் எழுகின்றன. எதிர்பார்க்கப்படும் பிரிவில் நிறுவனத்திற்கு உள்ளேயும் வெளியேயும் நடக்கும் போக்குகளை ஆய்வு செய்வதன் மூலம், அந்த வேலைகளை கணிக்க முடியும்.

ஊழியர்களின் கவனமான ஆட்சேர்ப்பு என்பது இந்தியாவில் இரண்டு காரணங்களுக்காக குறிப்பிடத்தக்க வகையில் முக்கியமானது: முதலாவதாக, ஒரு தொழில்சார் தொழிலாளி டிஸ்சார்ஜ் செய்யப்படும் போது, தற்போதுள்ள சட்டபூர்வ சூழ்நிலைகளில், அத்தகைய வெளியேற்றத்திற்காக தொழிலாளி ஒரு தொழிற்சாலை ரசீதை உருவாக்க முடியும், மற்றும் தீர்ப்பாயம் நியமனம் ரத்து செய்யப்படுமா என்பதை நிர்ணயிக்கும் மற்றும் ஒழுங்குமுறை இல்லாவிட்டால் மறு உறுதிப்படுத்திக்கொள்ள வேண்டும். நியாயமற்ற வெளியேற்றத்திற்கு எதிராக முன்னெச்சரிக்கையாக, குறிப்பிட்ட சில விதிமுறைகளை முதலாளிகள் கண்டிப்பாக பின்பற்ற வேண்டும். ஒரு தொழிற்சாலை நீதிமன்றத்திற்கு சென்றால், இந்த நடைமுறையை முன்னெடுக்கத் தவறினால், வழக்கு தோல்வியடையும். இரண்டாவதாக, வேலையும், ஆளும் தவறாகப் பொருந்துவதற்கான வாய்ப்புகள் இந்தியாவில் அதிகம். பொருத்தமான விண்ணப்பதாரருடன் வேலை செய்வது இயற்கையாக ஒரு இரு வழி செயல்முறை ஆகும். பொருத்தமான விண்ணப்பதாரருடன் வேலை செய்வது இயற்கையாக ஒரு இரு வழி செயல்முறை ஆகும். இந்தியாவில் தற்போதுள்ள தொழிலாளர் சந்தை நிலைமைகளின் கீழ், பணியாளரின் தேர்வு மிகவும் குறைவாக உள்ளது மற்றும் அவரது பொருத்தமின்மையை பொருட்படுத்தாமல் எந்தவொரு வேலைகளையும் ஏற்றுக்கொள்வார். இத்தகைய நிலைமைகளின் கீழ், மனிதன் மற்றும் வேலை சரியாக பொருந்துவதற்கு அழுத்தம் என்பது முதலாளியின் பக்கத்தில் மட்டுமே உள்ளது.

இந்தியாவில் தேர்வு செய்யப்பட்ட நிறுவன நடைமுறைகள் பரவலாக வேறுபடுகின்றன. தனியார் மற்றும் பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் தங்கள் தேர்வு நடைமுறைகளில் வேறுபடுகின்றன. அரசாங்க சேவை ஆணைக்குழு, வங்கி சேவை ஆணைக்குழு, சபை அலுவல்கள் ஆணைக்குழு ஆகியவற்றின் மூலம் பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் தேர்வு செய்யப்படுகிறது.

### 4.2.2 முன்கணிப்பு

பணியாளர்களே தங்கள் பணியாளர்களின் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதற்கு இரண்டு கருவிகளைப் பயன்படுத்துகின்றனர், விற்பனை விவரங்கள் மற்றும்



தனிப்பட்ட உறவுகளுக்கு வரலாற்று விற்பனை ஆகியவற்றைக் கணக்கில் எடுத்துக்கொள்கிறார்கள். விகித பகுப்பாய்வு மற்றும் போக்கு பகுப்பாய்வு முறைகள் உள்ளன. மிக அடிப்படையான செயல்முறையானது முன்னறிவிப்பு செய்துள்ள வருவாய்களை உள்ளடக்கி யுள்ளது, பின்னர் இந்த வருவாய் இலக்குகளைச் சந்திக்க வேண்டிய பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையை மதிப்பீடு செய்கிறது. இதற்காக, HR மேலாளர்கள் தங்கள் வசம் பல நுட்பங்களைக் கொண்டுள்ளனர்.

ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் செயல்முறை தேர்வு முறை

குறிப்புகள்

1. போக்கு பகுப்பாய்வு: கடந்த சில ஆண்டுகளில் ஒரு நிறுவனத்தின் வேலைவாய்ப்பு அளவுகளில் உள்ள மாற்றங்களை பரிசோதிக்கவும் பகுப்பாய்வு செய்வதையும் போக்கு பகுப்பாய்வு உள்ளடக்கியுள்ளது. இது கடந்த ஐந்து ஆண்டுகளில் ஒவ்வொரு முடிவிலும் நிறுவனத்தில் உள்ள தொழிலாளர்களின் எண்ணிக்கை கணக்கிடுவதன் மூலம் செய்யப்படலாம், அல்லது அந்த ஒவ்வொரு வருடத்தின் முடிவிலும் ஒவ்வொரு துணை-பிரிவிலும் (விற்பனை, உற்பத்தி, செயலகம் மற்றும் நிர்வாகம் போன்றவை) இருக்கலாம். எதிர்காலத்தை தொடரும் திறன் கொண்ட போக்குகளை அறிந்து கொள்வதும், எடுப்பதும் முக்கிய நோக்கம் ஆகும். போக்கு பகுப்பாய்வு உதவியுடன், ஈசு மேலாளர் எளிதாக பணியாளர் தேவைகள் பற்றிய ஒரு ஆரம்ப மதிப்பீட்டை பெற முடியும், ஆனால் வேலை அளவுகளை காலபோக்கில் அடிப்படையில் மட்டுமே பெறப்படுகிறது. விற்பனை மற்றும் உற்பத்தித் திறன் ஆகியவற்றில் உள்ள மாறுபாடுகள் போன்ற பல காரணிகள் உள்ளன. அது ஒரு நிறுவனத்தின் ஆட்சேர்ப்பு தேவைகளை பாதிக்கிறது.
2. விகித பகுப்பாய்வு: திட்டமிடல் தேவைகளை முன்கணிப்பீடு பணியாளர்கள் செய்வதற்கான மற்றொரு பொதுவான அணுகுமுறை விகித பகுப்பாய்வாகும். இந்த விகிதத்தை அடிப்படையாகக் கொண்ட முன்கணிப்பீட்டு பணியாளர்களின் தேவைகளை இது உள்ளடக்குகிறது (i) விற்பனை தொகுதி போன்ற சில காரண காரணிகள் மற்றும் (ii) தேவைப்படும் ஊழியர்களின் எண்ணிக்கை (விற்பனையாளர்களின் எண்ணிக்கையில்).

போக்கு பகுப்பாய்வு மற்றும் விகித பகுப்பாய்வு ஆகியவற்றுக்கு இடையேயான ஒரு அடிப்படை கருத்து என்னவென்றால் உற்பத்தித்திறனில் மாற்றமில்லை. உற்பத்தி சக்தியை அதிகரிப்பதற்காக விற்பனையாளர்களை தூண்டிவிட முடியாது என்று அது வாதிடுகிறது. விற்பனை உற்பத்தித்திறன் மாறுபாடு இருந்தால், விற்பனையாளர்களுக்கான விற்பனை விகிதத்தில் மாறுபாடு இருக்கும். இந்த வழக்கில், வரலாற்று விகிதங்களை அடிப்படையாகக் கொண்ட ஒரு முன்அறிவானது இனிமேலும் துல்லியமாக இருக்காது.

#### உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. HR திட்டமிடல் வரையறுக்க.
2. முன்கணிப்பிற்கு ஆட்சேர்ப்பாளர்களால் பயன்படுத்தப்படும் நுட்பங்களைக் குறிப்பிடுக.

### 4.3 ஆட்சேர்ப்பு மூலங்கள்: உட்புறம் மாறாக வெளிப்புறம், குடும்பத்தைச் சேர்ந்த மாறாக உலகளாவிய

குறிப்புகள்

ஊழியர்களை ஆட்சேர்ப்பு செய்யக்கூடிய இரண்டு முக்கிய மூலங்கள் உள்ளன: (1) உட்புற மூலங்கள், அதாவது, நிறுவனத்திற்குள்ளேயே ஆட்சேர்ப்பு செய்தல் (2) வெளிப்புற மூலங்கள், அதாவது, நிறுவனத்திற்கு வெளியே இருந்து ஆட்சேர்ப்பு.

#### உட்புற மூலங்கள்

வேட்பாளர்களுக்கான பணியாளர்களின் பட்டியலை பரிசீலிப்பதன் மூலம், அந்த நிறுவனத்திற்குள்ளேயே வேட்பாளரைப் பார்ப்பது நல்லது. சில நேரங்களில் பொருத்தமான வேட்பாளர்கள் நிறுவனத்திற்குள்ளேயே காணலாம். நிறுவனத்திற்குள்ளேயே பணியமர்த்தல் ஒரு ஆட்சேர்ப்பு முறையாக ஊக்கப்படுத்தப்பட வேண்டும். ஏனென்றால் அது தொழிலாளர்களிடையே நல்ல மனநிலையை வளர்த்துக் கொள்ள உதவுகிறது. தற்போதுள்ள பணியாளர்களுக்கு வேறு வேலைக்கு மாறுவதற்கு ஒரு வாய்ப்பு வழங்கப்பட வேண்டும், அதில் அவர்கள் அதிக இணக்கத்தைப் கருதுகின்றனர். திட்டமிட்ட மேம்பாட்டுக் கொள்கை, உயர் வகுப்பில் பல காலியிடங்களில் கவனமாக இருக்க வேண்டும். இந்தியாவின் பல முற்போக்கு அமைப்புகள் இந்த நடைமுறையை பின்பற்றுகின்றன. ஒரு காலியிடம் எடுக்கும்போது குறைந்த பணியாளர்களிடமிருந்து பொருத்தமான ஊழியரை ஊக்குவிப்பதன் மூலம் அது நிரப்பப்படுகிறது.

பின்வருவனவற்றில் இருந்து பதவி உயர்வில் பல நன்மைகள் உள்ளன:

- இது மன உறுதியை உருவாக்குகிறது.
- இது இலட்சியம் கொண்ட திறமையான மக்களை ஊக்குவிக்கிறது.
- இது வெளிப்புற ஆட்சேர்ப்பு விட குறைவான விலை.
- அது ஒரு நல்ல தேர்வின் நிகழ்தகவை அதிகரிக்கிறது, ஏனெனில் தனிப்பட்ட செயல்திறன் பற்றிய தகவல் உடனடியாக கிடைக்கும்.

உள்நாட்டு வேட்பாளர்களை விரும்பும் கொள்கை சில தீமைகளால் பாதிக்கப்படுகிறது. அது உட்கலப்புக்கு வழிவகுக்கலாம், அது ஒரு நிறுவனத்தில் நுழைவதன் மூலம் புதிய ரத்தத்தை செயலிழக்க செய்யும். பதவி உயர்வு முதுநிலையை அடிப்படையாகக் கொண்டது என்றால், உண்மையில் திறமையான கைகள் வெளியேறக்கூடும்.

#### வெளிப்புற மூலங்கள்

ஆட்சேர்ப்பு பற்றிய வெளிப்புற மூலங்கள் சில:

வேலைவாய்ப்பு பரிமாற்றங்கள்: வேலை தேடுவோர் மற்றும் தொழிலாளர்களைத் தேடும் முதலாளிகள் ஆகியோரை ஒன்றாக கொண்டு வர, அரசு வேலை வாய்ப்பு அலுவலகங்களை அமைத்துள்ளது. வேலைவாய்ப்பு பரிமாற்றங்களுக்கான மேற்பார்வை நிலைகள் வரை அனைத்து காலியிடங்களுக்கும் கட்டாய அறிவிப்பு சட்டம் தேவைப்படுகிறது ஆனால், காலிப் பணியிடங்கள் குறித்த அறிவிப்பு கட்டாயமாக்கப்படும் அதேவேளை, விண்ணப்பதாரர்களைத் தெரிவு

செய்வது, தன்னுரிமையில் இருக்கும் நிர்வாகத்தோடு, பிற ஆதாரங்களையும் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் செயல்முறை அழைக்க வேண்டும். தேர்வு முறை

வேலைவாய்ப்பு அலுவலகங்கள் இருப்பினும், பெரும்பாலான தனியார் துறை நிறுவனங்களிடையே பணி நியமன ஆதாரங்கள் இன்னும் செல்வாக்கற்றுள்ளன. குறிப்பாக திறமையான பணியாளர்களுக்கு இந்த ஆதாரம் சிறப்பான முறையில் கண்டறியப்படவில்லை.

விளம்பரம்: செய்தித்தாள்களில் விளம்பரம் என்பது தகுதிவாய்ந்த மற்றும் அனுபவமிக்க பணியாளர்களை ஈர்ப்பதற்காக பரவலாகப் பயன்படுத்தப்படும் முறையாகும். நிறுவனத்தில் உயர்ந்த நிலைகளில், விளம்பரங்கள் மிகவும் பரவலாக கலைக்கப்படும். தகுதிபெற்ற மற்றும் அனுபவம் வாய்ந்த நபர்கள் மற்ற மூலங்கள் மூலம் கிடைக்காத போது, செய்தித்தாள்களிலும், தொழில்முறை மற்றும் தொழில்நுட்ப இதழ்களிலும் விளம்பரங்கள் செய்யப்படுகின்றன. ஆனால் எல்லா வகையான விளம்பரங்களையும் செய்தித்தாள்களில் செய்ய முடியும், குறிப்பிட்ட பணியிடங்கள் மட்டுமே தொழில்முறை மற்றும் தொழில்நுட்ப இதழ்களில் விளம்பரப்படுத்தப்பட வேண்டும். எடுத்துக்காட்டாக, கணக்கியல் வேலைகள் மட்டுமே பட்டயக் கணக்காளர்கள் இதழில் விளம்பரப்படுத்தப்பட வேண்டும். ஒரு விளம்பரத்தை தயாரிப்பதில், தகுதி வாய்ந்தவர்கள் மட்டுமே விண்ணப்பிப்பதை உறுதி செய்ய பெரிய கவனம் எடுக்கப்பட வேண்டும். விளம்பரம் தெளிவான நிலையில் வந்தால், தேர்வர்கள் தங்கள் திறமையையும், தகுதியையும் பதிவு செய்து, உரிய தகுதிகள் உள்ளவர்கள் மட்டுமே விண்ணப்பிக்கமுடியும். Statesman, The Hindu, the Times of India போன்ற முக்கிய செய்தித்தாள்கள் வகைப்படுத்தப்பட்ட விளம்பரங்களை வெளியிடுகின்றன மற்றும் வாரத்தின் சில நாட்கள் ஆட்சேர்ப்பு விளம்பரத்திற்காக நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன.

அதில் அந்த நிறுவனம் தனது அடையாளத்தை வெளிப்படுத்தவில்லை. எனவே, பல நிறுவனங்கள் அது "குருட்டுத்தனமான விளம்பரம்" என்று அழைக்கின்றன. குருட்டு விளம்பரங்கள் பெட்டி எண் பயன்படுத்துகின்றன. மற்றும் விளம்பரப்படுத்தும் நிறுவனத்தின் பெயரை வெளியிடுவதில்லை. பதிலளிப்பவர்கள் ஒரு பெட்டி எண்ணிற்கு மறு பதில் அனுப்புமாறு கேட்டுக்கொள்ளப்படுகிறார்கள். பெட்டி எண்ணைப் பயன்படுத்துவது, அதிக எண்ணிக்கையிலான விண்ணப்பதாரர்களைத் தடுக்கும், ஆனால் நிறுவனத்தின் பெயர் தெரியாமல் விண்ணப்பிப்பது பயனல்ல என்று நினைக்கும் நல்ல வேட்பாளர்களை அவர்கள் கவரமாட்டார்கள். அதனால் தான் தேசிய நற்பெயருடன் கூடிய பெரிய நிறுவனங்கள் கண்முடித்தனமாக விளம்பரம் பயன்படுத்துவதில்லை.

தற்காலிக விண்ணப்பங்கள்: தேர்வர்கள் தங்களது சொந்த முனைப்பில், வேலைவாய்ப்புக்கான விண்ணப்பங்களை, நம்பகமான மூலங்களில் இருந்து காலிப் பணியிடங்களை பற்றி கற்றபின் அனுப்புவார்கள். மேலாளர் அத்தகைய சாதாரண அழைப்பாளர்களைப் பார்க்க வேண்டும், சில நேரங்களில் மிகவும் விரும்பத்தக்க வகையிலான பணியாளரை இந்த வழியில் கண்டுபிடிக்க முடியும். இந்த மூலங்கள் மலிவானது மற்றும் அது குறிப்பாக, எழுத்துசார் ரீதியாக பல்வேறு இடங்களை நிரப்புகிறது.

தற்போதைய ஊழியர்களின் வேட்பாளர்கள்: தற்போதைய ஊழியர்களால் அறிமுகப்படுத்தப்பட்ட வேட்பாளர்கள் ஒரு நல்ல ஆதாரமாக இருக்கலாம்,

குறிப்புகள்

## குறிப்புகள்

அதில் பணியாளர்கள் ஈர்க்கப்படலாம் மற்றும் பல நிறுவனங்கள் தங்கள் பின்னணியில் ஏதோ ஒன்றை அறிந்திருக்கலாம். மேலும், தற்போதுள்ள பணியாளரின் நியமனப் பணியில் முன்னுரிமை பெற்றால், உறுதியாக தொழிலாளர்களிடையே ஒரு உணர்வை வளர்த்துக்கொள்ளலாம். பல நிறுவனங்கள் "பணியாளர் பரிந்துரை" யை தீவிரமாக ஊக்குவித்து வருகின்றன. எனினும், இது, ஒரு சமூக அல்லது சாதியைச் சேர்ந்த நபர்களுக்கு மட்டுமே வேலை செய்யும். இது நிறுவனத்திற்கு சிக்கலை ஏற்படுத்தலாம்.

கல்வி நிறுவனங்கள்: கல்வி நிறுவனங்கள் ஆட்சேர்ப்பு முக்கிய ஆதாரமாக உள்ளன. தொழில்நுட்ப, மேலாண்மை மற்றும் தொழில்நீதியான வேலைகளுக்கு, சிறப்பு IIT மற்றும் IIM மற்றும் பல்கலைக் கழக துறைகள் போன்ற நிறுவனங்கள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. இந்த சிறப்பு நிறுவனங்களில் வேலை வாய்ப்பு அலுவலர் ஒருவர், வேலையளிப்போரை ஈர்ப்பதிலும், வளாக நேர்காணல்களை ஏற்பாடு செய்ய உதவி செய்து வருகிறார். அமெரிக்காவில் ஆட்சேர்ப்புக்கான முக்கிய ஆதாரங்களில் ஒன்றான கல்லூரி ஆட்சேர்ப்பு உள்ளது, இது இந்தியாவில் முற்றிலும் புறக்கணிக்கப்பட்டுள்ளது. கல்லூரி பட்டதாரிகளுக்கு தேவை அதிகமானதால், இது அதிகமாக இருக்கலாம்.

வேலைவாய்ப்பு முகவர் நிலையங்கள்: இந்த நாட்களில் சிறப்பு முகவர் அல்லது ஆலோசகர்கள் தங்கள் வாடிக்கையாளர்களுக்கு பொருத்தமான வேட்பாளர்களைத் தேடிக் கண்டுபிடித்துள்ளனர். காலியிடங்களுக்கு தகுதியான வேட்பாளர்களை தேர்ந்தெடுக்க நிறுவனங்கள் தக்கவைத்துக்கொள்கின்றன. பெரும்பாலும் இந்த முகவர் அமைப்புகள் நிறுவனத்தின் சார்பில், அதன் அடையாளத்தை வெளிப்படுத்தாமல், சேர்த்துக் கொள்கின்றனர். அவர்கள் நிறுவனத்தின் வேட்பாளர்களாக தேர்ந்தெடுக்கப்படுகின்றனர், ஆனால் இறுதி தேர்வு நிறுவனத்தின் பிரதிநிதியால் செய்யப்படுகிறது. பொதுவாக, இத்தகைய ஆலோசகர்களின் சேவைகள் சிறப்பு மற்றும் நிர்வாக காலியிடங்களை நிரப்புவதற்கு பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

இது ஒரு விலையுயர்ந்த ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் அது போன்ற உயர் அளவிலான வேலை திறப்புகள் கட்டுப்படுத்தப்படுகிறது. ஆலோசகர் தனது சொந்தப் பெயரைப் பயன்படுத்தி ஒரு நிறுவனத்திற்கு சேவை செய்யலாம். இது பொருத்தமான வேட்பாளர்கள் கண்டறியப்படும் வரை அடையாளம் காணப்பட முடியாது.

கவர்தல்: நிறுவனத்தில் சேர்ப்பதற்காக வேறொரு இடத்தில் பணியாற்றும் பணியாளர்களை ஈர்ப்பதைக் குறிக்கிறது. பல பணியமர்த்தல் நிறுவனங்கள் மற்ற அமைப்புகளின் ஊழியர்களை நேரடியாகத் தொடர்பு கொள்வது அறம் தவறிய ஒன்று என்று நம்பினாலும்கூட, சில நிறுவனங்கள் அத்தகைய செயல்களில் ஈடுபடுகின்றன. குறிப்பாக பணியமர்த்தல் அவசியமாக இருப்பதால் இது உண்மை.

மேற்காணும் ஆட்சேர்ப்பு மூலங்கள் பொதுவாக இந்தியாவில் உள்ள பொதுத்துறை மற்றும் தனியார் துறைகளினால் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. கொள்கையில் சிறிதளவே வித்தியாசம் இருந்தாலும், பொதுத்துறை நிறுவனமயமாக்கப்பட்ட ஆதாரங்களில் பொதுத்துறையே அதிகம் சார்ந்திருக்கிறது. பல சந்தர்ப்பங்களில் பொதுத் துறை நிறுவனங்கள் தாழ்த்தப்பட்ட மற்றும் பழங்குடியின மக்கள் மற்றும் இடம்பெயர்ந்த

நபர்களுக்கு முன்னுரிமை அளிக்கிறது. அவர்களுக்கு குறிப்பிட்ட சதவீத பணியிடங்கள் ஒதுக்கப்படுகிறது. மண்டல் குழு பரிந்துரைகளின்படி, பொதுத் துறையில் 50% வேலைவாய்ப்புகள் தாழ்த்தப்பட்டோர், பழங்குடியினர் மற்றும் இதர பிற்படுத்தப்பட்ட வகுப்பினருக்கான ஒதுக்கீடு செய்யப்பட உள்ளன.

ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் செயல்முறை  
தேர்வு முறை

இந்தியாவில் உள்ள ஏராளமான நிறுவனங்கள் குடும்பக் கட்டுப்பாடு கொண்டவை. இந்த நிறுவனங்களில் நிர்வாகக் குழு உறுப்பினர்கள் கட்டுப்பாட்டு குடும்ப உறுப்பினர்களிலிருந்து தேர்ந்தெடுக்கப்படுகிறார்கள். மற்றும் அவர்களின் நிலை மற்றும் மேல் நோக்கிய நகர்வு குடும்ப கருத்தில் தீர்மானிக்கப்படுகிறது. இவ்வாறு பல இந்திய நிறுவனங்களில் மேலாளர்கள் சந்ததி வழித்தொடரில் தேர்ந்தெடுக்கப்படுகிறார்கள். பட்டம் அடிப்படையில் தேர்ந்தெடுக்கப்படுவதில்லை. மேலாண்மைப் பணியிடங்களுக்கு தேவையான தகுதிகள், “நல்ல குடும்ப இணைப்புகள்” அல்லது செல்வாக்குள்ள அமைச்சரின் சிபாரிசுடன் இருக்க வேண்டும். இந்திய நிறுவனங்கள் தகுதிக்கு பதிலாக பிரபுத்துவத்தை ஊக்குவிப்பதால், திறமையைக் காட்டிலும் நிலை முக்கியமாக இருப்பதால், சந்ததி வழித்தொடர் இல்லாமல் பல தகுதிவாய்ந்த இளைஞர்கள் விரக்தி அடைகிறார்கள். அவற்றில் பரவலாக காணப்படும் தனிச்சலுகைகளினால் நன்கு அறியப்பட்டது. அவர்கள் சந்தையிலிருந்து திறமையானவர்களை ஈர்க்க முடியாது, என்று.

குறிப்புகள்

எனினும், இந்த நாட்டில் தொழில் புரிபவர் சிறந்த வேட்பாளரை தேர்ந்தெடுப்பதில் எப்போதும் தடையில்லை. தொழிற்சங்கங்களுடன் உடன்பாடு என்பது தேர்வு முறையில் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தலாம். சில நேரங்களில், சங்கத்தில் இருந்து வேட்பாளர்களை எடுப்பது அவசியமானதாக இருக்கலாம். மேலும், ஆள் சேர்ப்பு நடைமுறையில் அரசாங்கத்தின் செல்வாக்கை மேற்பார்வை செய்யக்கூடாது. பொதுத்துறை நியமனங்களில், ஒரு சிறிய சதவிகித பணியிடங்களுக்கான அட்டவணைகள், சாதியினர் மற்றும் பழங்குடியினர், முடிவான மற்றும் சில நேரங்களில் உடல் ஊனமுற்றோருக்கென ஒதுக்கி வைக்கப்பட்டுள்ளன.

தலைமை வேட்டை: மிக மூத்த மேலாளர்கள் சில நேரங்களில் செயல்முறை மூலம் பணியமர்த்தப்படுகிறார்கள். இது “நிறைவேற்று தேடல்” அல்லது “தலைமை வேட்டை” என அழைக்கப்படும். சிறந்த வேட்பாளர்கள், விளம்பரங்களுக்கு பதில் செய்வது மட்டுமல்லாமல் புதிய வேலைகளையும் தேடுகின்றனர் என்று அதன் வழக்குரைஞர்கள் கருதுகின்றனர், மேலும் அவர்கள் தங்கள் தற்போதைய வேலைகளில் வெற்றியோடு இருப்பதால் வேறு வேலைக்கு செல்வதை பற்றி யோசிப்பதில்லை.

ஒரு வாடிக்கையாளரிடமிருந்து தரகு கிடைத்ததும், தலைமை வேட்டையாளர் சாத்தியமான வேட்பாளர்களை தேடுவார்:

- (i) போட்டியிடும் வணிகங்களில்
- (ii) தொழில்சார் அமைப்புகள், செய்தித்தாள்கள் ஆகியவற்றின் உறுப்பினர் பட்டியல்களில்
- (iii) நம்பகமான தலைமை வேட்டை வலைதளம் மூலம்

தெரிவு செய்யப்பட்ட வேட்பாளர்கள் பின்னர், ஒன்று அல்லது இரண்டு பேர் வாடிக்கையாளர் நிறுவனத்திற்கு அறிமுகமாகின்றனர்.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 81

## குறிப்புகள்

தலைமை வேட்டை சிறப்பியல்பானது, ஏற்கனவே வேலை செய்யும் உயர் மேலாளர்கள் வேலை விளம்பரங்களை, செய்தித்தாள்கள் மற்றும் பிற ஊடகங்களைப் படிப்பதில் அக்கறை காட்டமாட்டார்கள், இந்த வழிவகையால் மட்டுமே அதை அடைந்துவிட முடியும். இரண்டாவதாக, மூத்த மேலாளர்கள் ஒரு நகர்வை பரிசீலிக்கத் தயாராயிருந்தாலும், சில சமயங்களில் அவர்கள் அந்த பதவிக்கு வெளிப்படையாக விண்ணப்பிக்கவில்லை என்றாலும் கூட, முன்னணி தலைமை வேட்டையாடுபவர்களாகச் செயற்படுவதுண்டு.

தலைமை வேட்டை இந்த குறைபாடுகளை கொண்டுள்ளன.

1. தலைமை வேட்டை வெற்றிகரமான தொழிலுக்கு மிகவும் இடையூறு செய்கிறது, இது மிகுதியாக பயிற்சி பெற்ற முதுநிலை மேலாளர்களை இழக்க உள்ளது
2. ஒரு தலைமை வேட்டை தனிநபரின் பின் மற்ற தலைமை வேட்டையாடுபவர்கள் குறுகிய காலத்திற்குப் பிறகு தனது புதிய நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேறுபவர்கள். இதைத் தவிர்க்க, சில நிறுவனங்கள் தங்க கைவிலங்கை முதுநிலை மேலாண்மை நிலையத்துக்கு கொடுக்கிறது. அதாவது, குறிப்பிட்ட எண்ணிக்கையிலான ஆண்டுகளுக்கான நிறுவனத்தோடு தங்கியிருக்கும் நிர்வாகிகளுக்கு மட்டுமே கிடைக்கும் பெரிய பண ஊக்கத்தொகைகளை அவர்கள் செலுத்துகின்றனர்.
3. ஒரு பொருத்தமற்ற வேட்பாளரை காலியாக இருக்கும் வேலைக்கு சிபாரிசு செய்ய தலைமை வேட்டையாளர் லஞ்சம் கொடுக்க கூடும்.

### உள்ளிருந்து பதவி உயர்வு: மூலங்கள்:

நிறுவனத்திற்குள்ளாக பணிபுரிந்தவர்களுக்கு வேலை தொடங்குவது பணியிட மாற்றம் அல்லது பதவி உயர்வு சாத்தியத்தை தூண்டுகிறது, மனவலிமை பொதுவாக அதிகரிக்கிறது மற்றும் நிறுவனத்தில் அவரது செயல்திறனை பகுப்பாய்வு செய்வதன் மூலம் வேட்பாளர் பற்றிய கூடுதல் தகவல்களை வழங்குகிறது. தனிப்பட்ட தரவு வங்கியானது, வேலை தேவைப்பாடுகளுக்கான குறைந்தபட்ச தகுதிகளைக் கொண்ட பட்டியலை ஊழியர்களின் அடையாளம் காண முடியும். இது தொழில் முன்னேற்றம் குறித்து நெகிழ்வுத்தன்மை மற்றும் கூடுதல் கட்டுப்பாட்டைக் கொடுக்கிறது.

வேலை வாய்ப்புகள்: அறிக்கை பலகைகள், உள்ளக சுற்றறிக்கை அல்லது இணையத்தில் வேலைகள் பிரசுரிக்கப்படுகின்றன. சிலர் நிறுவன செய்தித்தாள்களிலும் செய்திமடல்களில் பட்டியலிடுவதும் உண்டு. உள்ளக விண்ணப்பதாரர்கள் பெரும்பாலும் குறிப்பிட்ட பணியாளர்களில்தான் கட்டுப்படுத்தப்படுகின்றனர். இத்தகைய வழிகாட்டுதல்கள் பின்வருமாறு: (1) கடந்த 3 முதல் 5 ஆண்டுகளில் செயல்திறன் மதிப்பாய்வு,(2) நம்பகமான வருகைப் பதிவேடு,(3) குறிப்பிட்ட ஆண்டுகளுக்காக தற்போதைய நிலையில் இருத்தல்,(4) ஒழுங்கு நடவடிக்கை அல்லது அபராதம் எதுவும் இல்லை,(5) அந்த நிறுவனத்தில் சில குறிப்பிட்ட பணி அனுபவம் பெற்றிருக்க வேண்டும்.

தற்போதைய மேற்பார்வையாளர் ஒரு சந்தர்ப்பத்தில், கீழ்ப்பணியாளரின் விருப்பம் பற்றி மற்றொரு வேலையில் தெரிவிக்க வேண்டும். சில உடனடியான

அறிவிப்பு தேவைப்படும் போது, மற்றவர்கள் பட்டியலிடப்பட்ட தொடக்கத்தின் அட்சேர்ப்பு மற்றும் செயல்முறை தேர்வு முறை பணியாளர் முதன்மை வேட்பாளராக இருந்தால் மட்டுமே தெரிவிக்க வேண்டும்.

வேலை இடுகையிடுதல், முன்னேற்றத்துக்கும் மேம்பாட்டுக்கும் வாய்ப்புகளைக் கண்டுபிடிக்கும் பொருட்டு, அவர்கள் வேறெங்கும் செல்ல வேண்டிய தேவை இல்லை என்று ஊழியர்களுக்கு செய்தியை அனுப்புவதன் மூலம் வருவாயை குறைக்க முடியும். வேலைகளை அளித்தல் வெளிப்படையான ஆட்சேர்ப்பு முறையை உருவாக்கி அனைத்து பணியாளர்களின் முன்னேற்றத்துக்கும் சமமான வாய்ப்புகளை வழங்க உதவுகிறது. ஆனால் வேலை இடுகையிடுதல், திட்டவட்டமான சாதகங்களுடன் இருந்தாலும், முட்டாள்தனம் அல்ல. பதிவு செய்யும்போது ஏற்கனவே முடிவுகள் எடுக்கப்பட்டால், அந்த அமைப்பு நம்பகத்தன்மையை இழக்கிறது. Citigroupல், உள் வேலை விளம்பர கொள்கை அனைத்து வேலை திறப்புகளுக்கும் ஊக்கமாக நடைமுறையில் உள்ளது. உள்நாட்டு மற்றும் உலகளவில் வாக்குரிமை உள்ள பதவிகளுக்கு விண்ணப்பிக்குமாறு உள்ளகப் பணியாளர்கள் ஊக்குவிக்கப்படுகிறார்கள்.

திறமை கண்டுபிடிப்புகள்: HR துறையில் அனைத்து பணியாளர்களின் தரவுகள் உள்ளன. சில நிறுவனங்கள் திறமையாக உருவாக்கவும், வாரிசுரிமை திட்டமிடல்களுக்கும் மாற்று விளக்கப்படங்களையும் உருவாக்கவும், அதே நேரத்தில் பிற நிறுவனங்கள் அனைத்து நிலைகளிலும், அனைத்து செயல்பாடுகளின் திறமையை கண்காணிக்க ஒரு முறையான வழிமுறையை உருவாக்கி உள்ளன. தொழில் வழங்குநர் உள்ளக திறமையைக் கண்காணித்து, பொருத்தமான பதவிகளுக்கு உள்ளக விண்ணப்பதாரர்களைத் தக்க வைக்க வழிவகை செய்கிறார். பல்வேறு பதவிகளுக்கு தகுதியான ஊழியர்கள் அனைவரும் கருதப்படுவதை உறுதி செய்கின்றனர்.

இடமாற்றங்கள்: இடமாற்றங்கள் ஒரு நிலையிலிருந்து மற்றொரு நிலைக்கு நகர்வதோடு, பொதுவாக சம்பள உயர்வும் இல்லை. இவை பக்க வேலை இடமாற்றங்கள். இவை பணியாளர்களுக்கு மதிப்புமிக்க வாய்ப்பாகக் கருதப்படுகின்றன. இது ஒரு நிறுவனத்தில் பல்வேறு பணிகளைச் செய்யும் ஒரு பரந்த முன்னோக்கை கொடுக்கிறது. இது பணியாளர்களின் நீண்டகால வளர்ச்சியில் முக்கிய பங்கை வகிக்கிறது.

#### உள்நாட்டு மாறாக உலகளாவிய மூலங்கள்

ஆட்சேர்ப்பு நடைமுறைகள் வகை மற்றும் வேலைவாய்ப்பு ஊழியர்களின் நிலை பொறுத்து வேறுபடுகிறது, ஆனால் அவை நாடுகளுக்கிடையே வேறுபடுகின்றன. ஆட்சேர்ப்பு என்பது சர்வதேசத்தின் ஒரு பிரச்சினையாகி வருகிறது. பன்னாட்டு நிறுவனங்களின் வளர்ச்சி என்பது, இப்போது பல நாடுகளில் ஆட்சேர்ப்பை அர்த்தப்படுத்துகிறது. ஆனால், அவர்களின் உள்நாட்டுப் பணியாளர்களை சேர்த்துக் கொள்ளும் அமைப்புக்கள் வளர்ச்சி பெற்றுள்ளன. இது குறிப்பாக ஐரோப்பிய ஒன்றியத்தில் வேலை அனுமதி மற்றும் ஏனைய தடைகள் அகற்றப்பட வேண்டிய நிலையில் உள்ளது. இது வணிக சேவைகள் மற்றும் IT, மற்றும் செவிலியர்கள் ஊழியர்கள் பொது துறை போன்ற பகுதிகளில் பொருந்தும். இது சிறிய ஐரோப்பிய ஒன்றிய நாடுகளில் மிகவும் பொதுவானது, மற்றும் அது இயங்கி கொண்டிருக்கிறது. அயர்லாந்தின்

குறிப்புகள்

குடியரசு அல்லது எடுத்துக்காட்டாக, குடியேற்றம் மூலம் தொழிலாளர்களை ஏற்றுமதி செய்தது, இப்போது தகுதி பெற்ற தொழிலாளர்களை இறக்குமதி செய்கிறது.

### குறிப்புகள்

அரசாங்கங்கள் ஆட்சேர்ப்பு நடவடிக்கைகளில் ஈடுபட்டுள்ளன ஆட்சேர்ப்பு சேவைகள் மற்றும் சட்டமியற்றுதல் ஆகிய இரண்டின் மூலமும், முக்கியமாக பாகுபாடுகள் சம்பந்தப்படுகின்றன. இனம் தொடர்பான காரணங்களுக்காக வேலை தேடுபவர்களுக்கு எதிராக பாகுபாடு, பாலினம், வயது அல்லது சட்ட வரலாறு, அல்லது அவர்கள் சமுதாயத்தில் ஒரு பின்தங்கிய பிரிவைச் சேர்ந்தவர்கள் என்பதால், ஒரு தார்மீக, சட்டம் மற்றும் சில நேரங்களில் நிறுவன கண்ணோட்டத்தில் விரும்பத்தகாதவாறு பார்க்கப்படுகிறது. எனவே, பாரபட்சத்தை தவிர்ப்பதற்கான பணியாளரின் நடைமுறைகள் மற்றும் விளைவுகள் பல ரீசு மேலாளர்களுடன் தொடர்புடையதாகும்.

நாட்டின் வேறுபாடுகள் மூன்று உள்ளன, சர்வதேச HR மேலாளர்கள் தெரிந்து கொள்ள வேண்டிய சில பகுதிகள்:

- தொழிலாளர் சட்டத்தின் வகை—இது ஒரு நாட்டிலிருந்து மற்றொரு நாடுக்குத்திற்காக மாறும். இது ஒரு வேலையளிப்பவர் அல்லது ஊழியர் சார்பின்மை ஆகும், இவ்வாறு சமீப காலத்தில் தனிநபர்களின் நடத்தையில் சட்டத்தொகுப்பு மற்றும் பற்றாக்குறையின் குறிப்பிட்ட பகுதிகள், அமைப்புகள் மற்றும் நிறுவனங்களைக் கொண்டுள்ளது.
- தொழில் சந்தை வகை—அது உள் அல்லது வெளிப்புறமாக இருக்கலாம்.
- ஆட்சேர்ப்பு மூலங்கள் பொதுவாக மக்களை ஈர்ப்பதற்காக உருவாக்கப்படுகிறது.

### உள் மற்றும் வெளி தொழிலாளர் சந்தைகள்

தொழிலாளர் சந்தைகளின் விதிமுறைகளின்படி நாடுகள் முழுவதும் குறிப்பிடத்தக்க வேறுபாடுகள் உள்ளன. ஜேர்மனி, ஜப்பான், பிரான்ஸ் மற்றும் சுவீட்சர்லாந்து ஆகியவை பொதுவாக உள்நாட்டு தொழிலாளர் சந்தைகளைக் கொண்டுள்ளன என்பது குறிப்பிடப்பட்டுள்ளது. இங்கு ஆட்சேர்ப்பு என்பது படிநிலைகளில் குறைந்த மட்டங்களில் உள்ள, சிறப்பு நுழைவு புள்ளிகளில் கவனம் செலுத்த முனைகிறது, அதில் பதவி உயர்வு உள்நாட்டு மதிப்பீட்டின் மூலம் உள்ளது. உள்நாட்டு தொழிலாளர் சந்தைகளில் மேம்பட்ட மனப்பான்மை போன்ற பயன்களைக் கொண்டிருப்பதாக கருதப்படுகிறது. அவை, ஊழியர்கள் மத்தியில் அர்ப்பணிப்பு மற்றும் பாதுகாப்பு, மதிப்பீடு செய்ய தகுதியுடைய அதிக வாய்ப்புகள் (மேலும் துல்லியமான மதிப்பீடு) மற்றும் பெறப்பட்ட அறிவுசந்தை சக்திகளுக்கு குறைந்த வெளிப்பாடு கொடுக்கப்பட்ட சம்பள அளவுகளை அதிகமான கட்டுப்பாடுகள் மற்றும் அர்ப்பணிக்கப்பட்ட நுழைவு புள்ளிகள் (பட்டதாரி தேர்வு போன்ற) மேலும் சிறப்பு HR திறன்கள். எவ்வாறெனினும், கீழ்மட்டத்தில், முன்னேற்றத்துடன் தொடர்புடைய அரசியல் நடத்தையின் உயர்ந்த மட்டங்கள் இருக்க முடியும், முறைசாரா “கண்ணாடி மேல்மட்டம்” சவால் செய்யமுடியாதவாறு உள்ளது. முக்கிய சந்தை மற்றும் தொழில்நுட்ப மாற்றங்கள் முழு தொழிற்சாலை கல்வி



மற்றும் பயிற்சி முறைகளில் மாற்றங்களை ஏற்படுத்தும் போது, முழுமையான ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் செயல்முறை தேர்வு முறை HR அமைப்பு முறையின் கணிசமான மாற்றம் தேவைப்படுகிறது.

பிரிட்டன், அமெரிக்கா, டென்மார்க், நெதர்லாந்து மற்றும் ஹாங்காங் ஆகியவை வெளி தொழிலாளர் சந்தைகள் என்று வகைப்படுத்தப்பட்டு, அங்கு வேட்பாளர்கள் எந்த மட்டத்தில் வேண்டுமானாலும் முன்னேறலாம். நீங்கள் பிரிட்டனில் எவ்வாறு பதவி உயர்வு பெறுகிறீர்கள்? நீங்கள் வேலைகளை மாற்றுகிறீர்கள். அத்தகைய தொழிலாளர் சந்தைகளின் நன்மைகள், கலாச்சாரத்தை மாற்றும் செயல்களின் ஒரு பகுதியாக, போட்டியாளர் திறன்களைப் பற்றிய நுண்ணறிவு மற்றும் சம வாய்ப்புகளை எதிர்கொள்ளும் திறனைக் கொண்ட புதிய ரத்தத்தை கொண்டு வர வாய்ப்புள்ளது.

குறிப்புகள்

#### உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

3. பணியாளர்கள் பணியமர்த்தப்பட வேண்டிய இரண்டு முக்கிய மூலங்கள் எவை?
4. தலைமை வேட்டையில் உள்ள இரண்டு குறைபாடுகளை குறிப்பிடுக.

#### 4.4 IT மற்றும் இணையத்தில் ஆட்சேர்ப்பு

மனித வள மேலாண்மைக்கான சங்கத்தின் ஆராய்ச்சிக்கு இணங்க, இணையம் அனைத்து வேலை தேடுபவர்களுக்காக 96 சதவீதம் பயன்படுத்தப்படுகிறது. இது மிகவும் அதிகமாகப் பயன்படுத்தப்படும் பயன்முறையைத் தான் செய்கிறது. மறுபுறம், இணையம் மூலம் 88 சதவீதம் பேர் புதிய வாய்ப்புகள் மற்றும் காலிப் பணியிடங்களுக்கு விளம்பரம் செய்ய பயன்படுத்துகின்றனர். இந்த அணுகுமுறை மலிவாகவும், விரைவாகவும், அதிக திறனுடனும் நிறுவனங்கள் மற்றும் வேட்பாளர்களால் கருதப்படுகிறது. விண்ணப்பதாரர்கள், இந்த நோக்கத்திற்காக, இணையத்தில் கிடைக்கும் பல இணையதளங்களைப் பயன்படுத்தி பயன்பெறலாம். விண்ணப்பதாரர்கள் இந்த வலைத்தளங்களை பயன்படுத்தி தங்கள் சுயவிவரங்களை சமர்ப்பிக்க முடியும், அதே போல், வருங்கால முதலாளிகள் தங்கள் தேவைகளை பூர்த்தி செய்யும் வேட்பாளர்களின் சுயவிவரங்களை சோதனை செய்ய முடியும். வேட்பாளர்களின் திறமைகளுடன் பொருந்தக் கூடிய இந்த வலைத்தளங்கள் ஒரு கணினியைக் கொண்டிருக்கும். சமீபத்தில், நிறுவனங்கள் தங்கள் சொந்த வலைத்தளங்களை உருவாக்குவதற்கு மிகவும் வசதியாகவும் மற்றும் பயனுள்ளதாகவும் கண்டுபிடித்துள்ளனர், அதில் அவர்கள் வேலை காலியிடங்களை விளம்பரப்படுத்தியுள்ளனர். வலைத்தளங்கள் விரைவாகவும், வசதியானதாகவும், தங்கள் சுயவிவரங்களை சமர்ப்பிக்க இணையதளத்தைப் பயன்படுத்தும் விண்ணப்பதாரர்களுக்காக செலவு குறைந்ததாகவும் நிரூபிக்கின்றன. சுயவிவரங்கள் பின்னர் ஒரு நிலையான படிவமாக மாற்றியமைக்கப்படுகிறது, இது மென்பொருட்களில் தேர்ந்தெடுப்பதற்கு பயன்படுத்தப்படுகிறது. தகுதிகள், அனுபவங்கள், முதலியன அமைப்பு நெறிமுறைப்படி உள்ளது. இந்த தேவைகள், HR துறையால், நிறுவனத்தின் தரவுத்தளத்தில் இருந்து வேட்பாளர்களின் சுயவிவரங்களை உருவாக்கும்.

## குறிப்புகள்

ஆட்சேர்ப்பு மாற்றீடுகள்: முழுநேர மற்றும் நிரந்தர ஊழியர்களை பணியமர்த்தல் மற்றும் பணியில் அமர்த்துவதற்கான மூலங்கள் தெரிவு செய்யப்படுகின்றன. இருந்தபோதிலும், பொருளாதார உண்மைகள், வலதுசாரிகள் போன்ற நிர்வாகத்தின் போக்குகளுடன் இணைந்து, சற்றே மாறுபட்ட கவனத்தை ஏற்படுத்தியுள்ளன. பெரும்பான்மையான நிறுவனங்கள் தற்போது தற்காலிக ஊழியர்களை நியமிப்பதோடு, ஊழியர்களை குத்தகைக்கு எடுத்து, சுயாதீனமான ஒப்பந்தக்காரர்களையும் பயன்படுத்துகின்றன.

தற்காலிக உதவி சேவை: மனித வள மேலாண்மையின் தேவைகளில் குறுகிய கால ஏற்ற இறக்கங்களை சந்திக்கும் போது, தற்காலிக ஊழியர்கள் குறிப்பாக மதிப்பு வாய்ந்ததாக நிரூபிக்கப்படுவார்கள். அலுவலக நிர்வாகத்தை கையாள்வதில் அவர்கள் பாரம்பரியமாக இருந்தாலும், தற்காலிக பணியாளர் சேவைகள் பரந்த அளவிலான திறன்களில் விரிவடைந்துள்ளன. தற்காலிக கணினி நிரல் உருவாக்குபவர்கள், கணக்காளர்கள், தொழிநுட்ப வல்லுநர்கள், நிர்வாக உதவியாளர்களை நியமிக்க முடியும்.

குத்தகைக்கு விடப்பட்ட பணியாளர்கள்: குத்தகை ஊழியர்கள் நீண்ட காலம் உறுதியுடன் இருக்க முனைகின்றனர். அவர்கள் ஒரு குத்தகை ஏற்பாட்டின் பிரகாரம் அமைப்புடன் இணைந்து பணியாற்றுகிறார்கள். குறிப்பாக திறமையான ஊழியர்களை தேடும் பணியில் நிறுவனம் இருந்தால், அது குத்தகை நிறுவனங்களோடு தொடர்பில் இருக்கும். இந்நிறுவனங்கள், குத்தகைக்கு எடுத்த பணியாளர்களை பூர்த்தி செய்கின்றன. குத்தகைக்கு விடப்பட்ட பணியாளர்களுக்கு நன்கு பயிற்சியளிக்கப்படுகிறது. குத்தகை நிறுவனம் அவற்றை தேவையான அளவு திரைகளை அளித்து அவர்களுக்கு சரியான பயிற்சிகளை அளிக்கிறது. இவை முழுமையான உத்தரவாதத்துடன் அமைப்புகளுக்கு ஒதுக்கப்படுகின்றன. ஒரு குத்தகை ஊழியர் செய்யாத பட்சத்தில், அந்த நிறுவனத்திற்கு மாற்றுச் சம்பளம் அல்லது செலுத்தப்பட்ட கட்டணம் திரும்பக் கொடுக்கப்படும். இது, குத்தகைக்கு விடப்பட்ட ஊழியருக்கு பயனளிக்கிறது. ஒரு சில தொழிலாளர்கள் தங்கள் வாழ்க்கை நெகிழ்வாக இருப்பது போல் உணர்கிறார்கள். அவர்கள் குத்தகைக்கு இருக்கும்போது, இது அவர்களின் திறமைக்கேற்ப வேலை செய்ய ஒரு விருப்பத்தை நீண்ட காலத்திற்கு அளிக்கிறது.

சுயாதீன ஒப்பந்தக்காரர்கள்: சுயாதீன ஒப்பந்தம் என்பது ஒரு மாற்று முறை ஆட்சேர்ப்பு முறையாகும். நிறுவனங்கள் அதன் வளாகத்தின் உள்ளேயும் அல்லது வெளியேயும் உள்ள குறிப்பிட்ட வேலைகளுக்காக சுயாதீன ஒப்பந்தக்காரர்களை நியமிப்பதை விரும்பலாம். சுதந்திரமான ஒப்பந்தம் என்ற முறை, நிறுவனம் மற்றும் தொழிலாளருக்கு நன்மை பயக்கும். இந்த வழக்கில், தொழிலாளர் ஒரு ஊழியரிடமிருந்து வித்தியாசமாக இருக்கிறார், ஏனென்றால் நிறுவனம் முழுமையான அல்லது பகுதி நேர ஊழியர்களுக்காக, கூடுதல் நிதி, காப்பீடு, நன்கொடை, போன்ற சமூக பாதுகாப்புத் திட்டங்களின்பேரில் அதிக பொருளாதாரத்தை உருவாக்குகிறது. மேலும், லட்சிய தொழிலாளர்களை, நிறுவனத்துடன் இணைந்து வைத்துக் கொள்வதற்கு இதுவும் ஒரு சிறந்த வழியாகும். ஒரு நபர் வீட்டில் இருந்து அவரது வசதிகேற்ப, வேலை செய்ய சுதந்திரம் அனுமதிக்கப்படுகிறது என்றால், அது நிறுவனம் மற்றும் தனிநபருக்கு நன்மை அளிக்கும்.

## 4.5 தேர்வு முறை

ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் செயல்முறை  
தேர்வு முறை

தேர்வு, உள் அல்லது வெளிப்புறமாக, அதிக எண்ணிக்கையிலான விண்ணப்பதாரர்களிடமிருந்து ஒரு குறிப்பிட்ட எண்ணிக்கையிலான விண்ணப்பதாரர்களை தேர்வு செய்வது அமைப்புகளின் திட்டமிட்ட முயற்சியாகும். பணியாளரைத் தேர்ந்தெடுப்பதன் முதன்மையான நோக்கம், அதிக பட்ச செயல்திறனுடன் தங்கள் வேலைகளை செய்ய மிகவும் வாய்ப்புள்ள நபர்களை தேர்ந்தெடுத்து நிறுவனத்துடன் தொடர்ந்து இருப்பது. இதனால், வேலைக்கு தகுந்த வேட்பாளரை கண்டறிய முயற்சி நடக்கிறது. இவ்வாறு செய்கையில் இயல்பாகவே பல விண்ணப்பதாரர்கள் நிராகரிக்கப்படுகின்றனர். இது ஒரு எதிர்முறை செயல்பாட்டை தேர்வு செய்கிறது.

குறிப்புகள்

யோடர் கருத்துப்படி, 'பணியமர்த்தல் செயல்முறை ஒன்று அல்லது பல "செல்-இல்லை-செல்" தர மதிப்புகளால் ஆனது. வேட்பாளர்களை ஊழியர்களால் திரையிடப்படுகிறது. தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட விண்ணப்பதாரர்கள் அடுத்த தடைக்குச் செல்கிறார்கள், அதே நேரத்தில் தகுதியற்றவர்கள் நீக்கப்படுவார்கள்.'

### தேர்வு நடைமுறையின் அத்தியாவசிய கூறுகள்

ஒரு நிறுவனத்தில் பின்பற்றப்படும் தேர்வு நடைமுறை, பெரும்பாலும் அதன் குறிப்பிட்ட தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்யும் வகையில் செய்யப்பட்டுள்ளது. செயல்முறையின் முழுமையானது மூன்று காரணிகளை பொறுத்தது:

முதலில், தேர்வின் தன்மை பிழை அல்லது பாதுகாப்பானதாக இருந்தாலும், ஒரு தவறான தேர்வு பயிற்சி காலத்தை மட்டும் பாதிக்காமல், புதிய பணியாளருக்கு அதிக செலவுகளையும், வேலை செய்யும் போது நிறுவனம் செலவழித்த இழப்பையும் பாதிக்கிறது. அவரது வேலையில் ஆக்கிரமிப்பு தோல்வியடைகிறது.

இரண்டாவதாக, நிறுவனத்தின் கொள்கையும், நிர்வாகத்தின் அணுகுமுறையும். நடைமுறையில், சில நிறுவனங்கள் தகுதியற்ற நபர்களை அகற்றுவதற்கான நோக்கத்துடன் தேவைப்படும் உண்மையான எண்ணிக்கையை விட அதிகமான பணியாளர்கள் தேர்வு செய்கின்றனர்.

மூன்றாவது, தேர்வு முறைக்கு உட்பட்ட தூரம் அல்லது சோதனை காலம். காலம் காலமாக, தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட வேட்பாளரின் மனதில் நிச்சயமற்ற தன்மை அவருடைய எதிர்காலத்தைப் பற்றி அதிகமாக இருக்கும்.

பின்வரும் முதன்மை தேவைகள் திருப்திகரமாக இருந்தால், பணியமர்த்தல் செயல்முறை வெற்றி பெற முடியும்:

- (i) யாரையாவது வாடகைக்கு அமர்த்துவதற்கு அதிகாரம் பெற்றிருக்க வேண்டும். இந்த அதிகாரம் வேலை வாய்ப்பில் இருந்து வருகிறது, வேலைப்பளு மற்றும் பணியாளர்கள் பற்றிய பகுப்பாய்வு மூலம் உருவாக்கப்பட்டது.
- (ii) ஒரு வருங்கால ஊழியர் ஒப்பிட்டுப் பார்க்கும் போது, அதில் சில தரநிலை பணியாளர்கள் இருக்க வேண்டும். அதாவது, வேலை

பகுப்பாய்வால் உருவாக்கப்பட்ட ஒரு விரிவான வேலை விவரம், வேலை விவரக்குறிப்பு ஆகியவை கிடைக்க வேண்டும்.

- (iii) தேவையான எண்ணிக்கையில் பணியாளர்கள் தேர்வு செய்யப்படலாம் என்பதால், விண்ணப்பதாரர்கள் போதுமான எண்ணிக்கையில் இருக்க வேண்டும்.

#### 4.6 ஊழியர் அர்ப்பணிப்பை கட்டமைத்தல்

ஒரு நிறுவனத்தில் உயர் பணியாளர் மன உறுதியை உருவாக்க சில நடவடிக்கைகள் பின்வருமாறு:

- நலன்களின் ஒற்றுமை: நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களுடன் தொழிலாளியின் இலக்குகளை ஒருங்கிணைப்பது பணியாளர்களிடையே நம்பிக்கையை ஏற்படுத்தி, உயர்ந்த மன உறுதியை உருவாக்கும்.
- தலைமைத்துவ நம்பிக்கை: பணியாளர்கள் மீது தங்கள் அணுகுமுறைக்கு நேர்மையான, அனுதாபமுள்ள மற்றும் ஜனநாயகமான மேலாளர்கள் தங்கள் தலைமையில் நம்பிக்கையை எளிதில் உருவாக்க முடியும்.
- ஒலி ஊதிய கட்டமைப்பு: முழு ஊதியத் திட்டம் உற்பத்தித்திறன் மற்றும் புற எல்லை நன்மைகள் ஆகியவற்றிற்கான உறுதியான ஊதிய ஊக்கத்தொகைகளை உள்ளடக்கியது.
- அணுகூலமான பணி சூழல்: நல்ல பணி நிலைமைகள் பணி திருப்தியை ஏற்படுத்தும். ஒரு திருப்தியான தொழிலாளர் சக்தி என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் விலைமதிக்க முடியாத சொத்தாகும்.
- உயர் ஒழுங்கு திருப்தி தேவை: தொழிலாளர்கள் தங்கள் சமூக மற்றும் சுயநலம் சார்ந்த தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய போதுமான வாய்ப்புகளை வழங்க வேண்டும்.
- பிற நடவடிக்கைகள்: பணியாளர் கலந்தாய்வு, நல்ல மேம்பாட்டுக் கொள்கை, குறை தீர்க்கும் நடைமுறை, முறையான தேர்வு தொழில்நுட்பங்கள், அறிமுகப் பயிற்சி, கூட்டுப் பேரம் ஆகியவை பணியாளர்களின் மனஉறுதியை மேம்படுத்தும் சில நடவடிக்கைகளாகத் தான் உள்ளன.

#### 4.7 விண்ணப்பப் படிவங்களைப் பயன்படுத்துதல் மற்றும் வளர்த்தல்

பணியாளரைத் தேர்ந்தெடுப்பதன் முதன்மையான நோக்கம், அதிக பட்ச செயல்திறனுடன் தங்கள் வேலைகளை செய்ய மிகவும் வாய்ப்புள்ள நபர்களை தேர்ந்தெடுத்து நிறுவனத்துடன் தொடர்ந்து இருப்பது. விண்ணப்ப வெற்று அல்லது விண்ணப்ப படிவம் மற்றும் வேலைவாய்ப்பு நேர்காணல் ஆகிய இரண்டு மிகவும் பரவலாக பயன்படுத்தப்படும் தேர்வு முறைகளாக உள்ளன மற்றும் அவர்கள் ஒருவருக்கொருவர் துணையாக இணைந்து பயன்படுத்தப்படுகின்றன. விண்ணப்பப் படிவத்தைப் பற்றி இங்கு காண்போம்.

விண்ணப்பப் படிவம் பின்வரும் தகவல்களைத் தருகிறது:

- (i) பெயர், முகவரி, தொலைபேசி எண் போன்ற தகவல்களை அடையாளம் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் செயல்முறை  
காணுதல் தேர்வு முறை
- (ii) திருமண நிலை, வயது, சார்ந்திருப்பவர்கள், பிறந்த இடம் போன்ற  
தனிப்பட்ட தகவல்கள்
- (iii) உயரம், எடை, உடல்நலம், குறைபாடுகள், அடையாளம் மதிப்பெண்கள்  
போன்ற உடல் பண்புகளை கண்டறிதல்.
- (iv) குடும்ப பின்னணி
- (v) கல்வி, கல்வி, தொழில்நுட்ப மற்றும் தொழில்முறை
- (vi) அனுபவம்
- (vii) குறிப்புகள்
- (viii) பொழுதுபோக்குகள், நிதி நிலை, தொழில்முறை உடமைகளின்  
உறுப்பினர் உள்ளிட்ட இதர கருத்துகள்
- (ix) நிறுவனத்தில் வேலை தேடுவதற்கான காரணங்கள்

குறிப்புகள்

சில, விண்ணப்ப படிவங்கள், பாதுகாப்பு அளவு தகவலைப் பெற பயன்படுத்தப்பட வேண்டும், அதேசமயம் பண்புவிவரத் தகவலைப் பெற நேர்காணல்கள் பயன்படுத்தப்பட வேண்டும். ஆனால் உண்மையில், பண்பு மற்றும் அளவு தகவல் இடையே ஒரு தெளிவான வரையறை கோடு வரைவது கடினம். மிகவும் நடைமுறை ரீதியான அணுகுமுறை என்பது, விண்ணப்பத்தின் மீது சாத்தியமான அளவுக்கு உண்மையான தகவலை சேகரிப்பது, பின்னர் அவை பற்றிய விரிவான கேள்விகளைக் நேர்காணலில் பின்தொடர்வது ஆகும்.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

5. தேர்வு வரையறு.
6. பணியாளர் தேர்வின் முதன்மையான நோக்கம் என்ன?
7. பரவலாகப் பயன்படும் இரண்டு தேர்வு முறைகள் யாவை?

4.8 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும்  
வினாக்களுக்கான விடைகள்

1. HR திட்டமிடல் என்பது செயல்முறை (முன்கணிப்பு, வளர்ச்சி மற்றும் கட்டுப்படுத்துதலை உள்ளடக்கியுள்ளது) சரியான நேரத்தில் சரியான இடங்களில் சரியான எண்ணிக்கையிலான மக்கள் மற்றும் சரியான வகையான மக்கள் இருப்பதால், பொருளாதார ரீதியாக மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும். மற்றும் வேலைக்கு இது சரியான நேரம் என்று ஒரு நிறுவனம் உறுதிப்படுத்துகிறது.
2. முன்னறிவிப்புக்கு ஆட்சேர்ப்பாளர்களால் பயன்படுத்தப்படும் இரண்டு நுட்பங்கள் பின்வருமாறு: (i) போக்கு பகுப்பாய்வு (ii) விகித பகுப்பாய்வு
3. ஊழியர்கள் பணியமர்த்தப்படுவதற்கு இரண்டு முக்கிய மூலங்கள் உள்ளன: (1) உள் மூலங்கள், அதாவது அமைப்பிற்குள் இருந்து

### குறிப்புகள்

ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் (2) வெளி மூலங்கள், அதாவது நிறுவனத்தின் வெளியிலிருந்து ஆட்சேர்ப்பு.

4. தலைமை வேட்டை குறைபாடுகளைக் கொண்டுள்ளது.

1. தலைமை வேட்டை வெற்றிகரமான வணிகத்திற்கு பெரிதும் இடையூறு செய்கிறது, இது மிகுதியான பயிற்சி பெற்ற மூத்த மேலாளர்களை இழக்கிறது.

2. ஒரு தலைமை வேட்டையாடப்பட்ட தனிநபரின் பின் மற்ற தலைமை வேட்டையாடுபவர்கள் குறுகிய காலத்திற்குப் பிறகு தனது புதிய நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேறுபவர்கள். இதைத் தவிர்க்க, சில நிறுவனங்கள் தங்க கைவிலங்குகளை மூத்த நிர்வாக நிலைக்கு அளிக்கிறது. அதாவது குறிப்பிட்ட எண்ணிக்கையிலான ஆண்டுகளுக்கு நிறுவனத்துடன் தங்கியிருக்கும் நிர்வாகிகளுக்கு மட்டுமே கிடைக்கும் பெரிய பண ஊக்கத்தொகைகளை அவர்கள் செலுத்துகின்றனர்.

3. ஒரு பொருத்தமான வேட்பாளரை காலியாக இருக்கும் வேலைக்கு சிபாரிசு செய்ய தலைமை வேட்டையாளர் லஞ்சம் கொடுக்க கூடும்.

5. தேர்வு, உள் அல்லது வெளிப்புறமாக இருக்கலாம், ஏராளமான விண்ணப்பதாரர்களிடமிருந்து குறிப்பிட்ட எண்ணிக்கையிலான பணியாளர்களை தேர்ந்தெடுப்பது அமைப்புகளின் திட்டமிட்ட முயற்சியாகும்.

6. பணியாளரைத் தேர்ந்தெடுப்பதன் முதன்மையான நோக்கம், அதிக பட்ச செயல்திறனுடன் தங்கள் வேலைகளை செய்ய மிகவும் வாய்ப்புள்ள நபர்களை தேர்ந்தெடுத்து நிறுவனத்துடன் தொடர்ந்து இருப்பது.

7. விண்ணப்ப வெற்று அல்லது விண்ணப்ப படிவம் மற்றும் வேலைவாய்ப்பு நேர்காணல் ஆகிய இரண்டு மிகவும் பரவலாக பயன்படுத்தப்படும் தேர்வு முறைகளாக உள்ளன மற்றும் அவர்கள் ஒருவருக்கொருவர் துணையாக இணைந்து பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

### 4.9 சுருக்கம்

- Geisler கருத்துப்படி, 'HR திட்டமிடுதல் என்பது செயல்முறை (முன்னறிதல், உருவாக்குதல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் உட்பட) அதன் மூலம் ஒரு நிறுவனம், சரியான எண்ணிக்கையில் மக்கள் மற்றும் சரியான இடத்தில் உள்ள சரியான நபர்கள், அவர்கள் பொருளாதார ரீதியாக மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும் வகையில் சரியான நேரத்தில் உள்ளனர் என்பதை உறுதி செய்கிறது.'
- மனித வள திட்டமிடல் மிக முக்கியமான மற்றும் பயனுள்ள செயற்பாடாகும். தெளிவான திட்டம் இல்லாமல், நிறுவனத்தின் மனித வள தேவைகளை மதிப்பிடுவது வெறுமனே யூகிக்கவேண்டியதாக இருக்கிறது. சரியாக பயன்படுத்தினால் பல நன்மைகளை தருகிறது.
- ஆட்சேர்ப்பு நடைமுறைக்கு இரண்டு பகுதிகள் உள்ளன. அனைத்து வழக்குகளிலும் ஆட்சேர்ப்பு என்பது ஏற்கனவே இருக்கும் காலியிடங்களை

நிரப்புவதற்கு போதுமான மனித வளங்களை கண்டுபிடித்து, ஈர்த்துக் கொள்வது ஆகும். மற்றொரு, ஆட்சேர்ப்பு என்பது முற்றிலும் சிக்கலான மேலாண்மை நடவடிக்கை ஆகும்.

ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் செயல்முறை தேர்வு முறை

- தொழில்நுட்பரீதியாக பேசுதல், ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்ந்தெடுத்தல் ஆகியன ஒரே பொருள் அல்ல. ஆட்சேர்ப்பு என்பது ஒரு நல்ல எண்ணிக்கையிலான தகுதியான நபர்கள் அவர்களுக்கு விண்ணப்பம் செய்யும் வகையில், பொது மக்களுக்கு வேலை வாய்ப்புகளை அறிவிப்பது என்பதாகும்.
- பணியாளர்களே தங்கள் பணியாளர்களின் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதற்கு இரண்டு கருவிகளைப் பயன்படுத்துகின்றனர், விற்பனை விரைங்கள் மற்றும் தனிப்பட்ட உறவுகளுக்கு வரலாற்று விற்பனை ஆகியவற்றைக் கணக்கில் எடுத்துக்கொள்கிறார்கள். அவை விகித பகுப்பாய்வு மற்றும் போக்கு பகுப்பாய்வு.
- நிறுவனத்திற்குள்ளாக பணிபுரிந்தவர்களுக்கு வேலை தொடங்குவது பணியிட மாற்றம் அல்லது பதவி உயர்வு சாத்தியத்தை தூண்டுகிறது, பொதுவாக மனவலிமையை அதிகரிக்கிறது மற்றும் நிறுவனத்தில் அவரது செயல்திறனை பகுப்பாய்வு செய்வதன் மூலம் வேட்பாளர் பற்றிய கூடுதல் தகவல்களை வழங்குகிறது.
- மனித வள மேலாண்மைக்கான சங்கத்தின் ஆராய்ச்சிக்கு இணங்க, இணையம் அனைத்து வேலை தேடுபவர்களுக்காகவும் 96 சதவீதம் பயன்படுத்தப்படுகிறது. இது மிகவும் பொதுவாகப் பயன்படுத்தப்படும் தேடல் முறையை உருவாக்குகிறது.
- தேர்வு, உள் அல்லது வெளிப்புறமாக இருக்கலாம், ஏராளமான விண்ணப்பதாரர்களிடமிருந்து குறிப்பிட்ட எண்ணிக்கையிலான பணியாளர்களை தேர்ந்தெடுப்பது அமைப்புகளின் திட்டமிட்ட முயற்சியாகும்.
- பணியாளரைத் தேர்ந்தெடுப்பதன் முதன்மையான நோக்கம், அதிக பட்ச செயல்திறனுடன் தங்கள் வேலைகளை செய்ய மிகவும் வாய்ப்புள்ள நபர்களை தேர்ந்தெடுத்து நிறுவனத்துடன் தொடர்ந்து இருப்பது ஆகும்.

குறிப்புகள்

#### 4.10 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- **பதவி உயர்வு:** இது அனைத்து செயல்பாடுகளையும் குறிக்கிறது, இது தயாரிப்பு, நிறுவன அடையாளம் அல்லது சேவையை பயனருக்கு தெரியப்படுத்தும். இந்த யோசனை, பிறரை முன்னுரிமைப் படுத்த, பொருள் வாங்க, ஈர்க்கவும், தூண்டவும் செய்யும்.
- **தேர்வு:** நிறுவனத்தில் காலியாக உள்ள பதவிக்கு மிகவும் பொருத்தமான வேட்பாளரை தேர்வு செய்யும் முறை இது.
- **முன்கணிப்பு:** இது கடந்தகால மற்றும் தற்போதைய தரவுகளின் அடிப்படையில் எதிர்காலத்தைப் பற்றிய கணிப்புகளை உருவாக்கும் நிகழ்முறையாகும்.

#### 4.11 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

குறிப்புகள்

##### குறு விடை வினாக்கள்

1. மனிதவள திட்டமிடுதலின் பொதுப் பண்புகள் யாவை?
2. HR திட்டமிடல் ஏன் முக்கியம்?
3. ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு இடையே உள்ள வேறுபாடுகள் யாவை?
4. விண்ணப்பப் படிவம் என்ன தகவல் அளிக்கும்?

##### நெடு விடை வினாக்கள்

1. ஆட்சேர்ப்பு முக்கிய மூலங்கள் யாவை? அவற்றை விவாதிக்கவும்.
2. தேர்வு நடைமுறையின் இன்றியமையாப் கூறுகள் யாவை?
3. ஒரு நிறுவனத்தில் உயர் பணியாளர் மன உறுதியை உருவாக்குவதற்கான நடவடிக்கைகளை விவாதிக்கவும்.
4. இணையதளத்தில் ஆளெடுப்பதன் நடைமுறை என்ன?

#### 4.12 மேலும் படிக்க

அக்வினாஸ், P.G. 2005. மனித வள மேலாண்மை - கொள்கைகள் மற்றும் பயிற்சி. புது தில்லி: விகாஸ் பப்ளிஷிங் ஹவுஸ் பிரைவேட் லிமிடெட்.  
டிசென்போ, டேவிட் A. மற்றும் ஸ்டீபன் P. ராபின்ஸ். 1989. பணியாளர் / HRM, 3வது பதிப்பு. புது தில்லி: இந்தியாவின் ப்ரிண்ட்ஸ் ஹால்.  
ஃபிளிப்போ, எட்வின் B. 1984. பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மெக்ரா ஹில்.  
பெர்னார்டின், ஜான். 2004. மனித வள மேலாண்மை-ஒரு பரிசோதனை அணுகுமுறை. புது தில்லி: டாடா மெக்ரா ஹில் லிமிடெட்.  
பீர்டுவெல், இயன் மற்றும் லென் ஹோல்டன். 1995. மனித வள மேலாண்மை. லண்டன்: மக்மில்லன்.  
பையர்ஸ், லோயிட் L. மற்றும் லஸ்லி W. ரூ 1997. மனித வள மேலாண்மை. சிகாகோ: இர்வின்.  
வெர்த்தர் Jr, வில்லியம் B. மற்றும் கீத் டேவிஸ். 1993. மனித வள மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மெக்மில்லன்.



## அலகு 5 பணியாளர் சோதனை மற்றும் தேர்வு

குறிப்புகள்

### அமைப்பு

- 5.0 முன்னுரை
- 5.1 நோக்கங்கள்
- 5.2 தேர்வு செயல்முறை: ஒரு கண்ணோட்டம்
  - 5.2.1 தேர்வு உத்திகள்
  - 5.2.2 அடிப்படை சோதனை கருத்துக்கள் மற்றும் வகைகள்
  - 5.2.3 வேலை மாதிரிகள் மற்றும் ஒப்புருவாக்கம்
- 5.3 நேர்காணல்: ஒரு கண்ணோட்டம்
  - 5.3.1 பொதுவான நேர்காணல் தவறுகள்
  - 5.3.2 பயனுள்ள நேர்காணலை வடிவமைத்தல் மற்றும் நடத்துதல்
  - 5.3.3 கணினி-உதவி பெறும் நேர்காணல்
  - 5.3.4 சிறு வணிக பயன்பாடுகள்
- 5.4 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 5.5 சுருக்கம்
- 5.6 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 5.7 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 5.8 மேலும் படிக்க

### 5.0 முன்னுரை

முந்தைய அலகில், நாம் ஒரு நிறுவனத்தின் ஊழியர்களின் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு பற்றி விவாதித்தோம். இந்த அலகில் தேர்வு நடைமுறைகளை விவரிக்கலாம். தேர்வுப் பல நுட்பங்களைப் பற்றி விவாதிக்கிறது, வேலை நேர்காணல்களில் சிறப்பு கவனம் செலுத்துகிறது. ஒரு வேலை நேர்முக அடிப்படையில் ஒரு முறையான கூட்டம், அதில் விண்ணப்பதாரர் ஒரு குறிப்பிட்ட வேலைக்கான தகுதியைத் தீர்மானிக்க கேள்விகளைக் கேட்கிறார். இந்த அலகு வேலை நேர்காணலுக்கான செயல்முறை, நேர்முகத் தேர்வுகளில் மேற்கொள்ளப்படும் பொதுவான தவறுகள் மற்றும் பயனுள்ள நேர்காணல்களை எவ்வாறு வடிவமைப்பது மற்றும் நடத்துவது ஆகியவற்றைப் பற்றி விவாதிக்கின்றன.

### 5.1 நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- ஊழியரின் சோதனை மற்றும் தெரிவு செயல்முறையை அறிய முடியும்
- பொதுவான நேர்காணல் தவறுகளை அங்கீகரிக்க முடியும்

## குறிப்புகள்

- பயனுள்ள நேர்காணலை வடிவமைத்தல் மற்றும் நடத்துவதற்கான முறை பற்றி விவாதிக்க முடியும்
- சிறிய வியாபார பயன்பாடுகள் மற்றும் கணினி உதவியுடனான பேட்டியை விளக்க முடியும்

### 5.2 தேர்வு செயல்முறை: ஒரு கண்ணோட்டம்

தேர்வு செயல்முறை அடிப்படையில் ஆட்சேர்ப்பு பின்வரும் படிமுறையின் ஆரம்ப திரையிடல் ஆகும். ஆரம்ப திரையிடலை தொடர்ந்து தேர்வு செயல்முறை மிகவும் கடுமையானதாக உள்ளது. திசைகாட்டி பல மணிநேரம் அல்லது பல வாரங்கள் ஆகலாம். வேலைவாய்ப்புக்குப் பின் வேலை வாய்ப்பு ஏற்படுகிறது; வேலை வாய்ப்பு தனிநபர்களின் வேலைவாய்ப்புகளாகும்.

திறமையான ஆட்சேர்ப்புத் திட்டம் ஏராளமான வேலை வாய்ப்புகளை வழங்கிய போதிலும், நிறுவனத்தில் காலியாக உள்ள பதவியில் அவற்றை வைப்பது தொடர்பாக மிகவும் பொருத்தமான மனிதரை தேர்ந்தெடுப்பதற்கான ஒரு முக்கிய பிரச்சினையாக உள்ளது. வெளிப்படையாக, தேர்வு மற்றும் வேலைவாய்ப்பு ஒரு முக்கியமான மனிதவள செயல்பாடு ஆகும். தானியங்கி மற்றும் கணினிமயமாக்கலுக்கான போக்குகள் இந்த செயல்முறைகளின் முக்கியத்துவத்தை அதிகரித்துள்ளது என்றும் குறிப்பிட்டிருக்கலாம். குறிப்பிடத்தக்க தொழில்நுட்ப முன்னேற்றங்கள் இருப்பினும் திறமையான செயல்களில் இருந்து பெறப்பட்ட இலாபங்கள் திறமையான தேர்வு மற்றும் வேலை வாய்ப்புத் திட்டங்களின் மூலம் மனிதவளத்தின் விரைவான பயன்பாடாகும்.

#### 5.2.1 தேர்வு உத்திகள்

தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட நடைமுறைகள் ஒரு நிறுவனத்தில் இருந்து வேறுபடுகின்றன என்றாலும், அளவு, தொழில், இருப்பிடம் மற்றும் வேலை அளவுகளை பூர்த்தி செய்யப்படுகின்றன, தேர்வு செயல்முறை பயனுள்ள வேலை பகுப்பாய்வு தேர்வு செயல்முறை பின்வரும் ஏழு படிகளை உள்ளடக்கியது என்று யோடர், எட் அல் கூறுகிறார். (i) விண்ணப்பதாரிகளின் ஆரம்பநிலை பரிசோதனை (ii) விண்ணப்பத்தின் மீள்பார்வை, (iii) சரிபார்ப்பு, (iv) உளவியல் தேர்வுகள் (v) உளவியல் பரிசோதனை, (vi) வேலைவாய்ப்பு நேர்காணல் மற்றும் (vii) திட்ட மதிப்பீடு ஆகியவற்றை ஆய்வு செய்தல்.

#### 5.2.2 அடிப்படை சோதனை கருத்துக்கள் மற்றும் வகைகள்

சோதனைகள், பணியாளர்களின் தேர்வு மற்றும் ஊக்குவிப்பு, பயிற்சி தேவைகளை நிர்ணயித்தல், பயிற்சி திட்டங்கள் மற்றும் ஆலோசனையை மதிப்பீடு செய்தல் போன்ற பல நோக்கங்களுக்காக நிறுவனங்களில் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. இந்த நோக்கங்களுக்காக, இது போன்ற உளவியல் சோதனைகள் முதன்மையாக தேர்வு மற்றும் பணியமர்த்தலில் பயன்படுத்தப்படுகிறது. ஒரு வேலை விண்ணப்பதாரர்களின் எண்ணிக்கை அதிகமாக இருந்தால் பரிசோதனை திட்டம் சிறப்பாக இருக்கும். ஒரு வேலைக்கு விண்ணப்பதாரர்களின் எண்ணிக்கை அதிகமாக இருந்தால் சோதனை திட்டம்



பயனுள்ளதாக இருக்கும். விண்ணப்பதாரர்களை நிராகரிப்பதில் சோதனைகள் முறையான பயன்பாட்டிற்கு உதவுகிறது. எனவே, கணிசமான வேலையின்மை மற்றும் விண்ணப்பதாரர்கள் ஏராளமாக இருக்கும் போது சோதனை திட்டம் மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும். இத்தகைய சூழ்நிலையில், மனிதவள மேலாளர் தனிப்பட்ட முறையில் ஒரு வேலையைச் செய்வதற்கு மிகவும் பொருத்தமானவர் என்பதற்கு இடமளிக்கிறது.

பணியாளர் சோதனை மற்றும் தேர்வு

குறிப்புகள்

டி.பன் மற்றும் மெக்கார்மிக் குறிப்பிட்டபடி, உளவியல் சோதனைகள் தவறுதலாக இல்லை என்று அங்கீகரிக்கப்பட வேண்டும், மற்றும் சிலநேரங்களில் அவை வேட்பாளர்களின் சாத்தியமான வேலை வெற்றிக்கு ஒரு உண்மையான அறிகுறியாக இல்லாத முடிவுகளை வெளிப்படுத்துகின்றன. எந்தவொரு முறையின் செயல்திறனும் முன்னேற்றம் மற்றும் முழுமையின் அளவைப் பொறுத்தது. பரிசோதனை திட்டத்தின் பயன்பாடு இல்லாமல், வருவாய் விகிதம் 30 சதவிகிதம் என்று வைத்துக் கொள்ளுங்கள், சோதனை திட்டத்தின் பயன்பாடு 25 விழுக்காடு குறைகிறது. இங்கே, சோதனை திட்டம் வெற்றிகரமாக கருதப்படுகிறது என்றாலும், அது நீக்கப்பட்டதில்லை.

#### சோதனைகள் வகைகள்

உளவியல் சோதனைகள் பல வகைகளில் வகைப்படுத்தப்படுகின்றன. குழு அல்லது தனிப்பட்ட சோதனைகள், கருவி அல்லது காகித மற்றும் பென்சில் சோதனைகள், திறமை அல்லது சாதனை சோதனைகள், ஆளுமை மற்றும் வட்டி சோதனைகள் மற்றும் ஆற்றல் அல்லது வேக சோதனை ஆகியவை இருக்கலாம். குழு சோதனைகள் ஒரே சமயத்தில் உள்கட்டமைப்பைப் பொறுத்து எந்தவொரு வேட்பாளருக்கும் நிர்வகிக்கப்படும், அதே நேரத்தில் சோதனையின் மிகுந்த கவனம் கொண்ட தனிப்பட்ட பரிசோதனைகள் ஒரு நேரத்தில் ஒரு விண்ணப்பதாரருக்கு வழங்கப்படும். குழு சோதனைகள் எடுத்துக்காட்டுகளாக: பர்டே தொழிற்கல்வி சாதனை சோதனை, தழுவல் சோதனை, விந்தை பணியாளர் தேர்வு முதலியன. தனிப்பட்ட சோதனைகள் மத்தியில், கையேடு திறமையின் பர்டே பெக்போர்டு சோதனைகள் மேற்கோளிடலாம். இவை கருவிகளைப் பயன்படுத்துகின்றன, மேலும் வழக்கமாக குணாம்சத்தில் தனிப்பட்டவை. காகித, மற்றும் பென்சில் சோதனைகள் பொதுவாக எழுதப்பட்ட பதில்களை சம்பந்தப்பட்ட குழு சோதனைகளாகும்.

பயிற்சி சோதனைகள் போதுமான பயிற்சி மூலம் வேலை பற்றி அறிய ஒரு நபரின் உள்ளார்ந்த தன்மையை மதிப்பிடுகிறது. இந்த சோதனைகள் புதியவர்களுக்கு பயனுள்ளதாக இருக்கும். சாதகமான சவால்களைச் சமாளிக்க முடியுமானால், ஒரு நபர் எப்படி ஒரு வேலையைச் செய்ய முடியும், என்பதைப் பற்றி அவர் அறிந்திருப்பார். தேர்வுக்குரியவர்களுக்கு முன் அனுபவங்கள் இருந்தால் இந்த சோதனைகள் பயனுள்ளதாக இருக்கும் இந்த வேலைகளில் சில குறிப்பிட்ட சோதனைகள் உள்ளன என்று குறிப்பிட்ட சில சாதனைகளை வகைப்படுத்தப்படுகின்றன மற்றும் பிற வழிகளில் பயன்படுத்தப்படும்போது இவை தகுதியுடைய சோதனைகள் என குறிப்பிடப்படலாம். எனவே, அடிப்படை வகைப்பாட்டின் அளவுகோல் நோக்கம் மற்றும் உள்ளடக்கம் அல்ல. ஆளுமை மற்றும் வட்டி சோதனைகள் வேலை செயல்திறனுக்கு உகந்த தனிப்பட்ட குணாம்சங்களைக் குறிக்கின்றன. இந்த

சுயகற்பித்தல் பொருள் 95



சோதனைகள் திறனாய்வு சோதனைகளுக்கு ஒத்ததாகும். ஒரு மின்சக்தி சோதனை என்பது, சோதனை பொருட்களை முடிப்பதில் வேட்பாளரின் திறமை அவரது வேகத்தை விட மிக முக்கியமானது, ஒவ்வொரு உருப்படியையும் பெரும்பாலான தேர்வுக்குரியவர்கள் பூர்த்தி செய்ய முடியும், ஆனால் வேகம் முக்கியமாகும்.

### 5.2.3 வேலை மாதிரிகள் மற்றும் ஒப்புருவாக்கம்

வேலை அல்லது பணியின் மாதிரி சோதனைகள் பணிக்கு பயன்படுத்தும் உபகரணங்களைப் பயன்படுத்துதலாகும். வேலை மாதிரி சோதனையின் உதாரணமாக, நுண்ணோவியம் துளையிடுதல் பத்திரிகை, மற்றும் பல வகையான இயந்திர அறுவை சிகிச்சை, சிப்பங்கள், ஆய்வு மற்றும் தனிநபர்கள் தேர்வு திறம்பட பயன்படுத்தப்படுகிறது. மறுபுறம் வேலை உருவகப்படுத்துதல் சோதனையில் தேர்வுக்குரியவர்களை பணிகளைச் செய்யும்படி கேட்கிறார்கள். விண்ணப்பதாரர்கள் ஒரு நாளின் அடிப்படையில் பணியில் இருக்கும் போது அவர்கள் பூர்த்தி செய்யும் பணிகளை நிறைவு செய்கின்றன.

#### உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. தேர்வு செயல்முறை உள்ளிட்ட ஏழு படிகள் என்ன?
2. ஒரு நிறுவனத்தில் சோதனைகள் ஏன் பயன்படுத்தப்படுகின்றன?

### 5.3 நேர்காணல்: ஒரு கண்ணோட்டம்

இந்த நேர்காணல் கிட்டத்தட்ட உலகளாவிய தேர்வு கருவி என்று நிரூபிக்கிறது. மக்களுடன் தொடர்புகொள்வது என்பது எப்போதும் ஒரு கலையாக, அறிவியலாக இல்லை. வெற்றிகரமான நேர்காணல் ஒரு அறிவியலை விட கலையில் மக்கள் ஈடுபடுவதுடன் அனைத்து திருப்திகரமான நேர்காணல்களுக்கு பொதுவான பண்புகள் உள்ளன. பயன்பாடுகள் எந்தவொரு தேர்வுக்குரியவரை நேர்காணல் செய்ய வேண்டும் என்பதை முடிவு செய்ய அவர்கள் பரிசீலிக்கப்பட வேண்டும். இந்த செயல்முறையை கவனமாகக் கோருகிறது, ஏனென்றால் அதிக எண்ணிக்கையில் மக்கள் வேலைக்காக விண்ணப்பித்திருந்தால், எப்போதும் ஒரு நேர்முகப் பாதுகாப்பைக் கொண்டிருப்பவர்களை விட சிறந்த தேர்வுக்குரியவர் தவிர்ப்பதற்கான சாத்தியக்கூறுகளே உள்ளது.

நேர்காணல் முகம்-த்துக்கு-முகம், வாய்வழி, கண்காணிப்பு மற்றும் தனிப்பட்டது விண்ணப்பதாரரை மதிப்பிடுவதற்கான மதிப்பீடு முறையாகும். இது ஒரு நோக்கத்துடன் உரையாடலாக விவரிக்கப்படலாம் மேலும் இது பணியாற்றும் செயல்பாட்டில் கிட்டத்தட்ட உலகளாவிய பயன்படுத்தப்படுகிறது. பணியாற்றக்கூடிய மூன்று நோக்கங்கள் உள்ளன:

- (i) விண்ணப்பதாரர் நிறுவனம் அல்லது விற்பனை விவகாரங்களைப் பற்றி தனது மனதைத் தோற்றுவிக்கும் தகவலை அளிப்பார்
- (ii) நபரிடமிருந்து பொருத்தமான தகவல்களைப் பெறுதல்.
- (iii) வேட்பாளர் மிகவும் சிகிச்சை பெற்றுள்ளதாக உணர்கிறார்



இந்த நாட்டில் தகவல் கிடைக்காமல் தகவலைப் பெறுவது நேர்காணலுக்கு முக்கிய நோக்கம் ஆகும்.

பணியாளர் சோதனை மற்றும் தேர்வு

நேர்காணல் தேர்வு செயல்முறை மூன்று தனிப்பட்ட பங்களிப்புகளை செய்கிறது. முதலில், அவர் எப்படி இருக்கிறார், அவரது நடை, அவரது தாங்கி போன்றவை விண்ணப்பதாரர் நடவடிக்கை எடுக்கும் ஒரே வழியாகும். இரண்டாவதாக, அவர் எவ்வாறு தொடர்புகொள்கிறார் மற்றும் அவர் எப்படி பிரதிபலிப்பது என்பதை தீர்மானிப்பதே ஒரே வழியாகும் - அவரது சிந்தனை, மற்றவர்கள் மீது அவரது ஆளுமை விளைவு போன்றவை. மூன்றாவதாக, 'செய்வேன்' அம்சங்களைப் பெறுவதற்கான சிறந்த வழி இதுவாகும் செயல்திறன்-ஊக்கம், முன்முயற்சி, தன்மை, விடாமுயற்சி, வேலை பழக்கம் மற்றும் தீர்ப்புகள் போன்றவை. 'செய்ய முடியும்' என்ற அம்சம் பயன்பாடு, சோதனை மற்றும் குறிப்பு போன்றவை பரிசோதிக்கப்படலாம், உளவுத்துறை, சிக்கல்களை தீர்க்கும் திறன், அனுபவம், அறிவு, உடல் நிலைமைகள் மற்றும் உடல்நலம் ஆகியவற்றின் மூலம் தேவைப்படும் படிநிலைகள், நடத்தை, கிடைக்கும் தன்மை போன்றவையாகும்.

குறிப்புகள்

நிலைத்தன்மை, தொழில், விடாமுயற்சி, வேலை செய்ய விருப்பம், விசுவாசம் மற்றும் தலைமை போன்றவை 'செய்யும்' காரணிகளின் கீழ்க்கண்ட தன்மை பண்புகளை உள்ளடக்கியிருக்கின்றன-

நேர்முகத் தேர்வுகள் பல வழிகளில், திணைக்களத் தலைவரால், ஒரு நிர்வாக அதிகாரி, வரி நிர்வாகி மூலம், மூத்த நிர்வாகிகள் அல்லது பொதுச் சேவைகளின் நடவடிக்கைகள் நேர்காணல் குழுவினால் நடத்தப்படுகிறது.

நேர்காணல்கள், பெரும்பாலும் வேலைக்கு தொடர்பில்லாத சில கேள்விகளைக் கேட்டுக் கொள்ளப்படுகின்றன, மற்றும் தேர்வுக்குரியவர் தடையற்ற முறையில், நேர்காணல் என்பது ஒரு நடைமுறை மட்டுமே என்ற தோற்றத்தை உருவாக்குகிறது மற்றும் தேர்வு முடிவு எடுக்கும் தேர்வுக்குரியவர் தகுதி அல்லது செயல்திறன் தவிர வேறு காரணிகளை சார்ந்துள்ளது. தகுதி வாய்ந்த தேர்வுக்குரியவர்கள் ஏமாற்றமடைந்தவர்கள் மட்டுமல்ல, அவர்கள் அந்த நிறுவனத்தைப் பற்றிய தவறான எண்ணத்தை சரியாக எடுத்துக்கொள்கிறார்கள்.

நேர்காணல் விதிகள்: நல்ல நேர்காணலின் நுட்பங்கள் ஒலி விதிகளின் அடிப்படையில் அமைந்திருக்க வேண்டும். (1) நோக்கம், (2) வகைகள், (3) தொழில்நுட்பக் காரணிகள் மற்றும் (4) விதிகள் ஆகியவற்றைக் குறித்து ஆய்வு செய்வதன் மூலம் பின்வரும் கேள்விகளை ஆராய்வோம்.

தேர்வு மிகவும் உலகளவில் பயன்படுத்தப்படும் கருவி நேர்காணல் ஆகும். பொதுவாக நேர்காணல் விண்ணப்பம் இணைந்து செய்யப்படுகிறது. சமீபத்தில், இயற்பியல் பரிசோதனை, உளவியல் சோதனைகள் மற்றும் கண்டறியும் நேர்காணல் மதிப்பீடு ஆகியவை, நேர்காணலுக்கு விண்ணப்பதாரரின் தகுதியை தீர்மானிப்பதற்கான ஒரு வழிமுறையாக சேர்க்கப்பட்டுள்ளன. இந்த நேர்காணலுக்கு மட்டும் உதவுவதாகவும், நேர்காணல் செய்வதற்கு பதிலாகவும் இல்லை என்று குறிப்பிட்டிருக்க வேண்டும்.

கனடா இராணுவப் பதவிகளைக் கொண்ட ஒரு ஆய்வு நேர்காணலில் நல்ல தேர்வுக்குரியவர் ஒரே மாதிரியானவை, ஒரு நல்ல தேர்வுக்குரியவருடன் சாதகமான குரலோசையைப் பயன்படுத்துவதில் ஆரம்பக் கருத்து வேறுபாடு

சுயகற்பித்தல் பொருள் 97



## குறிப்புகள்

காட்டியது மற்றும் நிராகரிக்கப்படக் கூடியதாக இருக்கும் சாதகமற்ற குரலோசை ஆகியவை சாதகமானதை விட சாதகமற்ற தகவல்களால் மேலும் பாதிக்கப்பட்டுள்ளன.

ஊழியர்களின் மூன்று தேர்வு நிலைகள்:

1. வேலை தேவைகள் மதிப்பீடு
2. விண்ணப்பதாரரின் தகுதிகள் மதிப்பீடு
3. தகைமைகள் தகுதிகளுடன் பொருந்துகிறதா இல்லையா என்பதை மதிப்பீடு செய்தல்

வேலை பகுப்பாய்வை, இந்த கடமைகளை நிறைவேற்ற வேண்டிய தொழிலாளர்கள் மற்றும் சூழ்நிலைகளால் செய்யப்படும் குறிப்பிட்ட கடமைகளை குறிக்கிறது. இரண்டாவது மற்றும் மூன்றாவது படிகள் விண்ணப்பதாரரை நேர்காணல் செய்யும் செயல்முறையை உள்ளடக்கிய தேர்வு முறையை உள்ளடக்கியது.

தேர்வு நேர்காணலின் முக்கிய நோக்கம் வேலையை செய்ய தீர்மானிக்கிறது ஒரு வேலைக்கு விண்ணப்பதாரரின் தகுதி. பேச்சு மற்றும் கண்காணிப்பு மூலம் நேர்காணல் விண்ணப்பதாரரின் மன, இயல்பு சார்ந்த, உணர்ச்சி மற்றும் சமூக பண்புகளை - சாத்தியமான அல்லது வளர்ச்சியை கற்றுக்கொள்ள முயற்சிக்கிறது. அவரது முக்கிய குறிக்கோள் தனது வணிக நோக்கங்களை சிறப்பாக முன்னெடுக்கக்கூடிய தேர்வுக்குரியவரை தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும்.

விண்ணப்பதாரர் பொதுவாக ஒரு வேலைக்கு மேல் நம்பிக்கை வைக்கிறார் - முன்னேற்றத்திற்கான நியாயமான வாய்ப்புகளுடன் அவர் நல்ல வேலையை விரும்புகிறார். எனவே, முதலாளி அதை மனதில் வைத்திருக்க வேண்டும் மற்றும் நேர்காணலில் அவர் விண்ணப்பதாரரின் நோக்கம் சேவை செய்ய வேண்டும். அவருக்கு வழங்கப்பட்டிருந்த பதவியை ஏற்றுக்கொள்ளலாமா இல்லையா என்பதை தீர்மானிக்க வேண்டிவரும் தகவலை அவர் வழங்க வேண்டும். இதனால் தேர்வு செயல்முறை வருங்கால ஊழியர் முதலாளிகளால் நிராகரிக்கப்படும் செயல்முறையாகும். குறுகிய கால நன்மைகள் இருக்கலாம் என்றாலும், நீண்ட காலத்திற்குள் ஒரு திருப்தியற்ற சூழ்நிலையை ஏற்படுத்தும் வாய்ப்பை ஒரு விண்ணப்பதாரர் நிராகரிப்பது எப்போதும் புத்திசாலித்தனமானவை. இதனால் தேர்வு நடைமுறையில் நேர்காணல் முதலாளி மற்றும் வருங்கால ஊழியரின் இரு நோக்கங்களுக்கும் சேவையை செய்ய வேண்டும்.

தூண்டுதல் அல்லது திட்டமிடப்பட்ட அறிமுகத்தின் நேர்காணல் தத்துவத்தின் கொள்கை, மற்றும் நடைமுறை பற்றிய வருங்கால ஊழியர்களுக்கான தகவலை வழங்க விரும்பத்தக்கதாக உள்ளது.

நேர்காணல் பயிற்சி மிகவும் பயனுள்ள கருவியாகும். பேச்சு மற்றும் ஆர்ப்பாட்டத்தின் மூலம் 'எப்படி தெரியும்' மற்றும் 'ஏன் தெரியும்' தகவலை நேர்காணல் செய்ய விரும்புகிறார். மேலும், நிர்வாகத்தின் மீது விசுவாசத்தை வளர்த்துக் கொள்ள இது உதவும். 'மன அழுத்தம்-வகை' நேர்காணல் ஒரு பயிற்சி கருவியாகும். இந்த நடைமுறையின் கீழ், வேட்பாளர் பல்வேறு வகையான சிரமங்களை, தடைகள் மற்றும் வசதியற்றவையாக வெளிப்படுத்துகிறார். அவர் சூழ்நிலையை எவ்வாறு கையாண்டார் என்பதை அவர் மதிப்பிடுகிறார்.

ஒரு நல்ல நேர்காணலின் பிரதான தகுதி ஒரு தேர்வுக்குரியவரை சமரசம் செய்து கொள்ளும் திறனாகும். அவர் திறன், உளவுத்துறை, அனுபவம், சமநிலையான உணர்ச்சி வாழ்க்கை மற்றும் அவரது சொந்த சார்புகள் மற்றும் பாரபட்சங்களை விழிப்புணர்வை கொண்டிருக்க வேண்டும். பரஸ்பர நம்பிக்கை மற்றும் இலவச வெளிப்பாடு ஆகியவற்றின் உறவு - அது தொடர்பை நிலைநிறுத்துவதற்கான அவசியமாகும். ஹாலோ விளைவு சிலநேரங்களில் நெருக்கமாக நேர்காணலுடன் தொடர்புடையது மற்றும் மிகவும் ஆபத்தானது. ஒன்று அல்லது இரண்டு குறிப்பிட்ட பண்புகளின் அடிப்படையில் ஒரு நபரின் மொத்த மதிப்பை தீர்ப்பதற்கான போக்குகளாகும். சில நேரங்களில் தேர்வுக்குரியவர் ஒன்று அல்லது இரண்டு கேள்விகளை திருப்திப்படுத்த எல்லா விதத்திலும் நல்லது என்று தோன்றுகிறது.

குறிப்புகள்

### 5.3.1 பொதுவான நேர்காணல் தவறுகள்

நேர்காணல் என்பது ஒரு நோக்கத்துடன் உரையாடலாகும், மேலும் உரையாடலைப் பயன்படுத்துவதும், உள்ளடங்கியதும். வார்த்தைகள் ஒருவரின் எண்ணங்கள், கருத்துக்கள் மற்றும் உணர்வுகளை மற்றொரு நபரிடம் தெரிவிக்கின்றன. அவரது வார்த்தைகளை மற்றொரு நபருக்கு ஒரே யோசனை தெரிவிக்கும் என்று பேட்டியாளர் அதை எடுத்துக்கொள்ளக்கூடாது. அவரது வார்த்தைகளை மற்றொரு நபருக்கு ஒரே யோசனை தெரிவிக்கும் என்று நேர்காணல் காண்பவர் அதை எடுத்துக்கொள்ளக்கூடாது. ஒரு பொருள் தடையாக இருக்கலாம். நேர்முகத் தோற்றத்தை உருவாக்கும் வாய்ப்புகளைத் தவிர்க்க மற்றும் தேர்வுக்குரியவரின் இணக்கத்தை ஏற்படுத்துவதில் தோல்வி போன்றவை. அவர் தனது எண்ணங்களை அனுசூலமாக வெளிப்படுத்தக்கூடிய வார்த்தைகளைத் தேர்ந்தெடுக்க கற்றுக்கொள்ள வேண்டும். வார்த்தைகளின் சரியான தேர்வு நேர்காணலுக்கும் நேர்காணலுக்குமிடையில் உள்ள உறவை நிலைநிறுத்தி, விரும்பத்தகாத எதிர்வினைகளை குறைக்க உதவுகின்றன. தேர்வுக்குரியவருக்குத் தெரியாத வார்த்தைகளை தவிர்க்க வேண்டும். எந்தவொரு வார்த்தையும் தேர்வுக்குரியவருக்குத் தெரியவில்லை என்றால், நேர்காணல் வேறு வார்த்தைகளைப் பயன்படுத்த வேண்டும். நேர்காணலின் நோக்கம், தகவலைப் பெற அல்லது வழங்குவதோடு, தேர்வுக்குரியவர் பற்றிய அறிவை சோதிப்பது நல்லதல்ல என்பதை நேர்காணல் காண்பவர் மறந்துவிடக் கூடாது.

நேர்காணலின் நன்மைக்கு அவரது உணர்வை பயன்படுத்த வேண்டும். கண்காணிப்பு திறன்களை நடைமுறையில் மேம்படுத்தலாம். நேர்காணல் காண்பவர் நேர்காணலின் நடத்தை முறையை கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும். அவர் குறிப்பாக, தனிப்பட்ட பழக்கவழக்கங்களை அல்லது நேர்காணலின் எந்த அசாதாரணங்களையும் கவனிக்க வேண்டும்.

### 5.3.2 பயனுள்ள நேர்காணலை வடிவமைத்தல் மற்றும் நடத்துதல்

நேர்காணலின் போது சில விதிகள் பின்பற்ற வேண்டும். இந்த விதிகள் பெரும்பாலும் சோதனை மற்றும் பிழைகளால் உருவாகின. இந்த விதிகள் பின்பற்றுவது வெற்றிகரமான நேர்காணலுக்கு ஒரு சரியான பாதையை வழங்காது. ஆனால் அதன் செயல்திறன் அளவை அதிகரிக்க உதவுகிறது.

குறிப்புகள்

1. நேர்காணலில் முதல் படி நேர்காணலுடன் நட்பு மற்றும் நட்பு உறவை ஏற்படுத்த வேண்டும். நேர்காணல் காண்பவர் தனது வாழ்த்துக்களில் மகிழ்ச்சியாக இருப்பதன் மூலம் இந்த நிலைமையை அடைகிறார் மற்றும் நேர்காணல் காண்பவர் தீவிர ஆர்வம் காட்டுகிறார். நேர்காணல் அவசரப்படக்கூடாது. நேர்முகத்தில் தேர்வாகியிருப்பது எவ்வளவு பாராட்டப்படாவிட்டாலும், ஒரு அசாதாரணத்திற்கு போதுமான நேரம் இருப்பதாக அவர் எண்ண வேண்டும் ஒரு நேர்காணலின் கால அளவைப் பற்றி கடினமான மற்றும் வேகமான விதிகள் இல்லை. அது பயன்படுத்தப்படும் முறை மற்றும் தேர்வுக்குரியவர் வேலை வகை போன்ற பல காரணிகளை சார்ந்துள்ளது. அவசியமான தகவல்கள் வழங்கப்பட்டு பாதுகாக்கப்படும் போது நேர்காணல் மூடப்பட வேண்டும். நேர்காணல் காண்பவர் திடீரென்று பேட்டியை முடிக்கவில்லை. ஆனால் சாதாரணமாக அதை முடிவிட்டு, தேர்வுக்குரியவர் ஒரு நோயாளி கேட்கும் அளவுக்கு திருப்தி அடைகிறார் என்று உணர்கிறார்.
2. நேர்காணலுக்கு அழைக்கப்பட்ட உறுப்பினர் காத்திருக்கத் தேவையில்லை அல்லது அவர் காலவரையற்ற நேரத்திற்கு காத்திருக்கக்கூடிய ஒரு பிச்சைக்காரர் என்று உணர வைக்க கூடாது. மேலும், வேலை தேடுவோர் மீது இந்த வேறுபாடு மனப்பான்மை அவருக்கு ஒரு மோசமான தாக்கத்தை உருவாக்குகிறது, பின் நியமிக்கப்பட்டாலும் கூட, அந்த நிறுவனத்தில் அவருக்கு ஆர்வம் இருக்காது. பேட்டியாளர், ஒரு நிறுவன நபரின் முதல் தோற்ற ஆதாயங்கள் மிகவும் முக்கியமானது என்று மறந்துவிடக் கூடாது.
3. நல்ல நேர்காணலுக்கான ஒரு அடிப்படை விதி, தேர்வுக்குரியவரின் விருப்பமும் தனித்துவமும் மதிக்க வேண்டும். நேர்காணல் காண்பவர் ஒரு அனுதாபமான அணுகுமுறையை காட்டாவிட்டாலும், மற்றும் நட்பானது ஒரு நேர்மறை உருவாக்க கடினமாக உள்ளது மற்றும் தகவல் கொடுக்கும் அல்லது நம்பிக்கை பெறுவது மிகவும் அவசியமாகும். நேர்காணல் சமமானவர்களுடனான உரையாடல் என்பதால், பேட்டி மேன்மையைக் காட்டாது.
4. நல்ல நேர்காணலின் மற்றொரு அடிப்படை விதி என்னவென்றால், பேட்டி போட வேண்டும். தன்னைப் பற்றி பேசும் குறைந்தபட்ச அளவு, மற்றும் நபரை சுதந்திரமாகவும் கோபமாகவும் பேசுவதற்கு ஊக்குவிக்கவும். மேலும் தேர்வுக்குரியவரை சுதந்திரமாகவும் கோபமாகவும் பேசுவதற்கு அனுமதிக்கவும் ஊக்குவிக்கவும் வேண்டும். வெளிப்படையான வாய்ப்பை வழங்க போதுமான நேரம் கொடுக்கப்பட வேண்டும்.
5. நல்ல நேர்காணலின் ஒரு கொள்கையானது, தேர்வுக்குரியவர் எளிதாக உணர வைப்பதாகும். நேர்காணலுக்கான விண்ணப்பதாரர் எளிதில் அனுமதிப்பதற்கு சிறந்த வழி தன்னைத்தானே சரியாக வைத்திருக்க வேண்டும். ஒரு நேர்காணலின் முக்கிய நோக்கம் பொருத்தமற்றதாக இருந்தாலும், அவருக்கு ஆர்வமுள்ள ஒரு நடைமுறையைத் தொடங்குவதற்கு தேர்வுக்குரியவரை விடுவிப்பார். தேர்வுக்குரியவர் சுலபமாகவும், நல்வாழ்வின் தோற்றமும் உருவாக்கப்படாவிட்டால், தேர்வுக்குரியவரின் திறன்களை சரியாக மதிப்பீடு செய்வது கடினமாகும்.





6. நேர்காணல்காண்பவர் தொடர்ந்து கவனிக்கப்பட வேண்டும், தேர்வுக்குரியவர் தனது சொந்த எண்ணங்களையும் உணர்ச்சிகளையும் மனத்தில் கொண்டு இருக்கக் கூடாது. தன் சொந்தக் கருத்துக்களையும் தனக்காகவே வைத்துக் கொள்ள வேண்டும். நேர்காணல்காண்பவர், தேர்வுக்குரியவரின் வாழ்க்கையில் நடந்த நிகழ்வுகள் பற்றிய கருத்துகளை வெளிப்படுத்த கூடாது. அவர் அறிவுரை கூறி அழைக்காமல் இருக்க கூடாது.
7. பணியமர்த்தல் நேர்காணல் தனிப்பட்ட முறையில் நடத்த வேண்டும். தேர்வுக்குரியவரின் மதிப்பீடு தொடர்பான நேர்காணியின் குறிப்பு அவரது முன்னிலையில் எழுதப்படக்கூடாது. ஏனென்றால் அவர் அறையை விட்டு வெளியேறிய பின்னர், அவர் அதைப் பார்ப்பதற்கான சாத்தியம் இல்லை.
8. நேர்காணல்காண்பவர் ஆர்வமுடையவராக தோன்ற வேண்டும். தேர்வுக்குரியவர் கேள்விகளுக்குப் பதிலளிக்கும்போது, நேர்காணல் காண்பவர் சொல்வதைக் கேட்பதோடு மட்டுமல்லாமல், கவனத்துடனும் அக்கறைகளையும் வெளிப்படுத்த வேண்டும். இது ஒத்துழைப்பைக் குறைக்கும் என்பதால் நேர்காணல்காண்பவர் குறுக்கிடக்கூடாது.

பணியாளர் சேர்தனை மற்றும் தேர்வு

குறிப்புகள்

### 5.3.3 கணினி-உதவி பெறும் நேர்காணல்

கணினி உதவி பெறும் நேர்காணலில், தேர்வுக்குரியவர் ஒரு கணினியைப் பயன்படுத்தி கேள்விகளுக்குப் பதிலளிக்க வேண்டும். கேள்வித்தாள் நீண்டதும் சிக்கலானதும் இருக்கும்போது, அத்தகைய வழிமுறை தொலைபேசி வழி நேர்காணலுக்கு முன்னுரிமை பெறுகிறது. இந்த வகை நேர்காணல் ஒரு தனிப்பட்ட ஊடுபார்க்கும் நுட்பம் வகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளது, ஏனெனில் ஒரு நேர்காணல்காண்பவர் ஒரு சேவையக சேவை மற்றும் பதிலளிப்பவருக்கு வழிகாட்டுவது வழக்கமாக உள்ளது. இந்த நுட்பத்தில், தேர்வுக்குரியவர் கணினி முனையத்தில் அமர்ந்து, விசைப்பலகை அல்லது சுட்டியைப் பயன்படுத்தி கேள்வித்தாளை விடையளிக்கிறார். திரைகள் மற்றும் உள் திரை மரியாதைக்கு உதவுதல் அவரிடம் அல்லது அவளுக்கு வழங்கப்படுகிறது. கூடுதலாக, வண்ணமயமான திரைகளும், மற்றும் தூண்டுதல்களும் பணியிடத்தில் ஆர்வமுள்ளவர்களுக்கும் ஆர்வத்திற்கும் சேர்ப்பதற்கு பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

### 5.3.4 சிறு வணிக பயன்பாடுகள்

சிறு தொழில் வேலைகளுக்கான விண்ணப்ப படிவங்கள் பெரிய நிறுவனங்கள் போன்ற ஒன்றாகும். அடிப்படையில், ஒரு சிறிய வணிக வேலை விண்ணப்ப படிவம் மக்களை சிறு தொழில்களுக்குள் ஒரு வேலைக்கு விண்ணப்பிக்க அனுமதிக்கிறது. இது பெயர், மற்றும் பணி அனுபவம் போன்ற தேர்வுக்குரியவரைப் பற்றிய தகவலை சேகரிக்கிறது. ஒரு நல்ல வேலை விண்ணப்ப படிவம் வேலை தேடுவோர் ஒரு குறிப்பிட்ட சிறிய வணிக வேலை செய்ய தகுதி உள்ளதா அல்லது இல்லையா என்று சுயமாக தீர்மானிக்க கூட உதவலாம்.



உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

3. நேர்காணல் என்றால் என்ன?
4. வேலை பகுப்பாய்வு என்ன குறிக்கிறது?

5.4 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

1. தேர்வு செயல்முறை கீழ்க்கண்ட ஏழு படிகளை உள்ளடக்கியது: (i) விண்ணப்பதாரர்களின் முதற்கட்ட பரிசோதனை, (ii) விண்ணப்பங்களின் மீள்பார்வை (iii) சரிபார்ப்பை சரிபார்த்தல் (iv) உடல் பரிசோதனை, (v) உளவியல் பரிசோதனை, (vi) வேலைவாய்ப்பு நேர்காணல், மற்றும் (vii) திட்டத்தின் மதிப்பீடு.
2. பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தல் மற்றும் பணியமர்த்தல், பயிற்சி தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்தல், பயிற்சித் திட்டங்கள் மற்றும் ஆலோசனைகளைப் பற்றி மதிப்பீடுதல் உட்பட பல்வேறு நோக்கங்களுக்காக சோதனைகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.
3. நேர்காணல் என்பது முகம், வாய்மை, உற்றுநோக்கு மற்றும் தனிப்பட்ட மதிப்பீட்டு முறை ஆகும்.
4. பணிப் பகுப்பாய்வு என்பது தொழிலாளர்களால் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டிய குறிப்பிட்ட கடமைகளையும், இந்த கடமைகள் நிறைவேற்ற வேண்டிய சூழ்நிலையும் ஆகும்.

5.5 சுருக்கம்

- தேர்வு நடைமுறைகளின் பிரகாரம், ஆட்சேர்ப்பைத் தொடர்ந்து செய்யப்படும் படிமுறை ஆரம்ப நிலை அறிதல் ஆகும். ஆரம்ப தகுதிச் சோதனைத் தொடர்ந்து, தேர்வு நிகழ்முறை மிகவும் கடுமையானவை. தொடர்புமைவு பல மணி நேரங்கள் அல்லது பல வாரங்கள் ஆகலாம்.
- ஒரு திறமையான ஆட்சேர்ப்பு திட்டம் எண்ணற்ற வேலை பயன்பாடுகளை வழங்க முடியும் என்றாலும், நிறுவனத்தில் காலியாக உள்ள பதவியில் அவற்றை வைப்பது தொடர்பாக மிகவும் பொருத்தமான HR தேர்ந்தெடுப்பது ஒரு முக்கிய பிரச்சினையாக உள்ளது.
- தேர்வு நடைமுறைகள் ஒரு நிறுவனத்திலிருந்து மற்றொரு நிறுவனத்திற்கு வேறுபடும் என்றாலும், அளவு, தொழில்துறை, இருப்பிடம், மற்றும் அளவிலான வேலைகள் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில், தேர்வு செயல்முறை பயனுள்ள வேலை பகுப்பாய்வு மற்றும் ஆட்சேர்ப்பு பொறுத்தது.
- தேர்வு செய்தல், பணியாளர்கள் பணியமர்த்தல், பயிற்சி அளித்தல் மற்றும் ஆலோசனை வழங்குதல் உள்ளிட்ட பல்வேறு தேவைகளுக்காக, நிறுவனங்களில் பரிசோதனைகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.
- உளவியல் பரிசோதனைகளை பல வகைகளில் வகைப்படுத்தலாம். குழு அல்லது தனிப்பட்ட சோதனைகள், கருவி அல்லது காகித மற்றும் பென்சில் சோதனைகள், திறமை அல்லது சாதனை சோதனைகள்,

ஆளுமை மற்றும் வட்டி சோதனைகள், மற்றும் ஆற்றல் அல்லது வேக சோதனை ஆகியவை இருக்கலாம்.

- நேர்காணல் கிட்டத்தட்ட உலகளாவிய தேர்வு கருவி என்று நிரூபிக்கிறது. மக்களுடன் தொடர்பு கொள்வது என்பது எப்போதும் ஒரு அறிவியலாக இல்லாமல் கலையாக உள்ளது.

குறிப்புகள்

## 5.6 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- ஊழியர்: இது கூலி அல்லது சம்பளத்திற்காக பணியமர்த்தப்பட்ட ஒரு நபரை குறிக்கிறது. குறிப்பாக செயலற்ற நிலையில் ஊழியர் என்று அழைக்கப்படுகிறார்.
- நேர்காணல்: இது ஒரு உத்தியோகபூர்வ சந்திப்பாகும், ஒரு வேலை அல்லது ஒரு படிப்பிற்கான தகுதி இருந்தால், யாராவது ஒருவர் கேள்விகளைக் கேட்கலாம்.
- சோதனை: இது ஏதேனும் தரமான, செயல்திறன், அல்லது நம்பகத்தன்மையை நிறுவுவதற்கான ஒரு செயல்முறை ஆகும், குறிப்பாக பரவலாக எடுத்துக்கொள்ளப்படுவதற்கு முன்னர் பயன்பாடு ஒரு சோதனை என்று அழைக்கப்படுகிறது.

## 5.7 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

### குறு விடை வினாக்கள்

1. அடிப்படை சோதனை கருத்துக்கள் என்ன?
2. பல்வேறு வகையான சோதனைகள் என்ன?
3. நேர்காணல்கள் சேவை செய்யும் மூன்று நோக்கங்கள் யாவை?
4. ஊழியர்களின் தேர்வுகளில் மூன்று படிகள் எவை?

### நெடு விடை வினாக்கள்

1. நேர்காணல் விதிகள் பற்றி விவாதிக்கவும்.
2. மிகவும் பொதுவான நேர்காணல் தவறுகளை குறிப்பிடுங்கள்.
3. பயனுள்ள நேர்காணலை எவ்வாறு வடிவமைப்பது மற்றும் நடத்துவது? விளக்குக.

## 5.8 மேலும் படிக்க

அக்வினாஸ், P.G. 2005. மனித வள மேலாண்மை - கொள்கைகள் மற்றும் பயிற்சி. புது தில்லி: விகாஸ் பப்ளிஷிங் ஹவுஸ் பிரைவேட் லிமிடெட்.  
டிசென்போ, டேவிட் A. மற்றும் ஸ்டீபன் P. ராபின்ஸ். 1989. பணியாளர் / HRM, 3வது பதிப்பு. புது தில்லி: இந்தியாவின் ப்ரிண்ட்ஸ் ஹால்.  
ஃபிளிப்போ, எட்வின் B. 1984. பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மெக்ரா ஹில்.

பணியாளர் சோதனை மற்றும் தேர்வு

குறிப்புகள்

பெர்னார்டின், ஜான். 2004. மனித வள மேலாண்மை-ஒரு பரிசோதனை அணுகுமுறை. புது தில்லி: டாடா மெக்ரா ஹில் லிமிடெட்.

பீர்டுவெல், இயன் மற்றும் லென் ஹோல்டன். 1995. மனித வள மேலாண்மை. லண்டன்: மக்மில்லன்.

பையர்ஸ், லோயிட் L. மற்றும் லஸ்லி W. ரூ 1997. மனித வள மேலாண்மை. சிகாகோ: இர்வின்.

வெர்த்தர் Jr, வில்லியம் B. மற்றும் கீத் டேவிஸ். 1993. மனித வள மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மேக்மில்லன்.

## அலகு 6 பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடு

பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடு

### அமைப்பு

- 6.0 முன்னுரை
- 6.1 நோக்கங்கள்
- 6.2 ஒருமுனைப்படுத்தல் மற்றும் பயிற்சி: ஊழியர்களை ஒருமுனைப்படுத்தல்
  - 6.2.1 ஒருமுனைப்படுத்தலின் தேவைகள்
  - 6.2.2 ஒருமுனைப்படுத்தலின் நோக்கங்கள்
  - 6.2.3 ஒருமுனைப்படுத்தலின் நடைமுறைகள்
- 6.3 பயிற்சி செயல்முறை
  - 6.3.1 பகுப்பாய்வு தேவை
  - 6.3.2 பயிற்சி நுட்பங்கள்
  - 6.3.3 சிறப்பு நோக்க பயிற்சி
  - 6.3.4 தேவை மதிப்பீடு
- 6.4 பணியாளர்கள் மற்றும் மேற்பார்வையாளர்களுக்கான பயிற்சி முறைகள்.
- 6.5 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 6.6 சுருக்கம்
- 6.7 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 6.8 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 6.9 மேலும் படிக்க

### குறிப்புகள்

### 6.0 முன்னுரை

பல ஆண்டுகளாக, பயிற்சி செயல்பாடு முக்கியத்துவத்துடன், நிறுவன மற்றும் ஊழியர் வெற்றிகளுக்கான பயிற்சி பங்களிப்பு குறிப்பிடத்தக்க வகையில் வளர்ந்துள்ளது. உற்பத்தி மற்றும் வணிக நிகழ்முறைகளில் தொழில்நுட்பத்தை பெருகிய முறையில் பயன்படுத்துவதால் இந்த தேவை என்பது ஒரு இணைகள் மட்டும் அல்ல, ஒரு நிபுணத்துவ கூட்டமாகும். மேலும், நிறுவனங்கள் வெற்றிகரமான நிறுவனத்தில் பணியாற்றிய முக்கிய பங்கை அங்கீகரிக்க வந்துள்ளது. நிறுவன வெற்றியில் ஊழியரின் பங்கு பற்றிய இந்த மாறிவரும் உணர்வு, வேலைப்பகுதியின் தொழில்நுட்பம் அதிகரித்து வருவது ஆகியவை பயிற்சியின் முக்கியத்துவத்தைக் குறித்து அமைப்புகளை எழுப்பியுள்ளன. மேலும், சாதனம் அல்லது அமைப்புகளை நவீனமயமாக்கல் காரணமாக புதிய வேலைகள் தொடர்ந்து உருவாக்கப்படுவதால், திறம்பட்ட பயிற்சியின் முக்கியத்துவத்தையும் அதிகரித்துள்ளது.

புதிய திறன்களை கற்பது, தற்போதுள்ள அறிவை மேம்படுத்துதல் அல்லது பணியாளர்களின் நடத்தையை அதிகரித்தல் ஆகியவை பயிற்சியின் நோக்கமாகும். எளிமையான வார்த்தைகளில், பயிற்சி என்பது அறிவு, திறமைகள் மற்றும் மனப்பான்மைகள் அனைத்தையும் பற்றியது ஆகும். பயிற்சி என்பது அடிப்படையில் கற்றல் செயல்பாடாகும், ஆனால் கற்றல் நடவடிக்கையாக அது கல்வியிலிருந்து பிரத்தியேகமான, தனித்துவமாக

சுயகற்பித்தல் பொருள் 105

உள்ளது. பயிற்சி என்பது நிறுவனத்திற்கு மட்டும் முக்கியமல்ல, ஆனால் இது ஊழியர்கள்/தொழிலாளர்களுக்கும் முக்கியத்துவம் வாய்ந்தது ஆகும். பயிற்சியில் திறன்களை வழங்குதல், அறிவு மற்றும் திறம்பட வேலை செய்ய தொழிலாளினை செயல்படுத்துவதற்கான திறன்கள், நிறுவனத்திற்கு பங்களிப்பு அளித்தல் ஆகியவை அடங்கும். ஒரு ஊழியர்/தொழிலாளருக்கு, பயிற்சி என்பது அறிவை மட்டும் சேர்ப்பதில்லை, ஏற்கனவே இருக்கும் அவரது திறன் தொகுப்புகளை சேர்த்தும் குறிக்கிறது.

## 6. நோக்கங்கள்

- இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,
- பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டின் நிகழ்முறையை விளக்க முடியும்
- பல்வேறு வகையான பயிற்சி நுட்பங்களை விவாதிக்க முடியும்
- இணையம் வழியாக பயிற்சியின் செயல்முறையை ஆராய முடியும்
- இயக்கிகள் மற்றும் மேற்பார்வையாளர்களுக்கான பயிற்சி முறைகளை விவரிக்க முடியும்

### 6.2 ஒருமுனைப்படுத்தல் மற்றும் பயிற்சி: ஊழியர்களை ஒருமுனைப்படுத்தல்

ஒருமுனைப்படுத்தல் அல்லது தூண்டுதல் என்பது ஒரு புதிய ஊழியர் மாற்றப்பட்ட சூழல்களில் மறுவாழ்வு செய்யப்பட்டு, நிறுவனங்களின் நடைமுறைகள், கொள்கைகள் மற்றும் நோக்கங்களை அறிமுகப்படுத்திய ஒரு நுட்பமாகும். ஒரு முறையான நோக்குநிலை புதிய ஊழியரின் தகவல் இடைவெளியைத் தடுக்க முயற்சிக்கிறது. ஒரு நபர் ஒரு நிறுவனத்தில் சேரும்போது, அவர் அதுக்கு ஒரு அந்நியராவார். அவர் நிறைய சிரமங்களை அனுபவிக்கலாம், அதனால் அவருக்கு பதற்றம் மற்றும் மன அழுத்தம் ஏற்படலாம். இதனால் அவரது செயல்திறன் குறையலாம்.

#### 6.2.1 ஒருமுனைப்படுத்தலின் தேவைகள்

ஒரு நிறுவனத்தில், பணியாளர் பதட்டம், உண்மை அதிர்ச்சி மற்றும் ஊழியர்களை சேர்ப்பதற்காக திசை நோக்குநிலை தேவைப்படுகிறது.

ஒரு நிறுவனத்தில் புதிய ஊழியர்கள் மிகுந்த பதற்றத்தை அனுபவிக்கிறார்கள். இது ஒரு இயல்பான நிகழ்வு, இதனை ஒருமுனைப்படுத்தல் மூலம் வெல்ல முடியும்.

ஒரு ஊழியர் குறிப்பிட்ட ஊகங்கள் மற்றும் எதிர்பார்ப்புகளுடன் ஒரு நிறுவனத்தில் பணிபுரிவார். இந்த எதிர்பார்ப்புகள் உண்மையில் பொருந்தவில்லை என்றால், புதிய பணியாளர் ஒரு உண்மையான அதிர்ச்சியை அனுபவித்து வருகிறார். பயனுள்ள நோக்குநிலை திட்டங்கள், புதிய பணியாளரின் ஒரு உண்மையான எதிர்பார்ப்புகளை வழங்குவதன் மூலம் இந்த உண்மை அதிர்ச்சியை குறைக்க உதவும்.

முறையான ஊழியர் ஒருமுனைப்படுத்தல், புதிய ஊழியர்களை தற்போதுள்ள ஊழியர்களுடன் இணைந்து பணியாற்றுவதன் மூலம் புதிய

அறிமுகங்களை வளர்த்து, வேலைகளின் பல்வேறு அம்சங்களை புரிந்து கொள்ள உதவுகிறது.

பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடு

### 6.2.2 ஒருமுனைப்படுத்தலின் நோக்கங்கள்

ஒருமுனைப்படுத்தல் நிகழ்முறையின் தலையாய நோக்கங்கள் பின்வருமாறு:

- ஒரு நிறுவனத்தில் சேரும் புதியவரின் பாதுகாப்பற்ற உணர்வைத் தவிர்ப்பதற்கு
- பணியிட மற்றும் பணி சூழலைப் பற்றி ஒரு வலுவான உணர்வை வளர்ப்பதற்கு
- தற்காப்பு நடத்தையை வளர்க்க
- தைரியத்தை வளர்க்க
- சுய நம்பிக்கை வளர்க்க
- உண்மை அதிர்ச்சியை குறைக்க

புதியவரவால் எதிர்பார்க்கப்படும் தூண்டல் பின்வருவனவற்றை உள்ளடக்கியது:

- முன்னேற்றத்திற்கான வாய்ப்புகள்
- சமூக நிலை மற்றும் கௌரவம் - மற்றவர்கள் மறுசீரமைத்தல் பொறுப்பு
- சிறப்பு அம்சங்கள் மற்றும் கல்விப் பின்புலத்தை பயன்படுத்துவதற்கான வாய்ப்புகள்
- சவால் மற்றும் சாகசம்
- படைப்பாற்றல் மற்றும் அசல் இருக்க வாய்ப்பு
- லாபகரமான சம்பளம்

### 6.2.3 ஒருமுனைப்படுத்தலின் நடைமுறைகள்

எந்த ஒரு நிறுவனமும், தனிப்பட்ட முறையில் தனிநபரின் ஒருங்கிணைப்பை முடிந்தவரை சமூகமான, பதற்றமின்றி செய்ய வேண்டிய கடமை உள்ளது. இது நிறுவனத்தின் அளவு மற்றும் தனிப்பட்ட புதிய சூழலின் சிக்கல் ஆகியவற்றைப் பொறுத்து ஒரு முறையான அல்லது முறைசாரா வேலை வாய்ப்பு ஒருமுனைப்படுத்தல் திட்டத்தின் மூலம் இது அடையப்பட முடியும்.

ஒரு மாதிரி தூண்டல் செயல்முறை இல்லை ஆனால் ஒவ்வொரு தொழிலும் அதன் தேவைக்கேற்ப தனது சொந்த நடைமுறைகளை வளர்க்கிறது.

தூண்டுதல் திட்டத்தை ஏற்பாடு செய்யும் போது HR துறை கீழ்க்கண்ட வழிமுறைகளைத் தொடங்கலாம்:

1. நிறுவனத்திற்கு புதிய பணியாளரை வரவேற்பது
2. நிறுவனம் பற்றிய அறிவை வழங்க: அது என்ன, என்ன செய்கிறது, எப்படி செயல்படுகிறது, அதன் தயாரிப்பாளர்களின் முக்கியத்துவம் வேலைவாய்ப்பு நிலைமைகள் பற்றிய அறிவு மற்றும் நிறுவனத்தின் நலன்புரி சேவைகள்.
3. புதிய பணியிடத்திற்கு நிறுவன கையேட்டை கொடுத்தல்.

குறிப்புகள்

சுயகற்பித்தல் பொருள் 107

குறிப்புகள்

4. புதிதாக பணியமர்த்தப்படும் இடம்/துறையை காண்பிக்கவும். இந்த படியில் குறிப்பிட்ட பணி இடம் மற்றும் கடமைகளை உள்ளடக்க வேண்டும்.
5. பல்வேறு குழுக்கள் மற்றும் நிறுவனத்திற்குள் தொழிற்சங்கங்களின் அளவைப் பற்றிய விபரங்களை வழங்கவும். இந்த படிநிலையில், புதிய பணியாளர் துறை, உற்பத்தி செயல்முறைகள், ஊழியர்கள் பல்வேறு பிரிவுகள், வேலை விதிகள், பாதுகாப்பு முன்னெச்சரிக்கை மற்றும் விதிகள் பற்றிய ஒரு சுருக்கமான யோசனை வழங்கப்படுகிறது.
6. சம்பளம், சலுகைகள், விடுமுறை நாட்கள், விடுப்பு பற்றிய விவரங்களை கொடுக்கவும்.
7. பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டு நடவடிக்கைகளுக்கான பணியாளரின் தொழில் வாய்ப்புகளை வரையறுத்து, நிறுவனம் புதிதாக புதிதாக பதவி வகிக்கும் பணியாளரின் நிலை பற்றி சிறப்பு குறிப்பு ஒன்றை ஏற்பாடு செய்கிறது.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. ஒருமுனைப்படுத்தல் என்றால் என்ன?
2. ஒருமுனைப்படுத்தலின் நோக்கத்தை குறிப்பிடுக.

6.3 பயிற்சி செயல்முறை

ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் செயல்திறத்தையும் மேம்படுத்த அவர்கள் நன்கு பயிற்சி பெற்ற மற்றும் அனுபவம் வாய்ந்த நபர்கள் செய்ய வேண்டிய செயல்பாடுகளை செய்ய வேண்டும். தற்போதைய அல்லது சாத்தியமான வேலையில் உள்ளவர்கள் இந்தத் தேவையைப் பூர்த்தி செய்ய விரும்பினால், பயிற்சி முக்கியமல்ல. ஆனால், இது அவ்வாறு இல்லாதபோது, திறன் அளவுகளை உயர்த்தி, ஊழியர்களின் பன்முகத்தன்மை மற்றும் தகவன்மையை அதிகரிக்க வேண்டியது அவசியமாகும். வேலை செயல்திறன் குறைவு அல்லது உற்பத்தித்திறன் குறைவு அல்லது வேலை மறுசீரமைப்பில் மாற்றங்கள் ஏற்படுத்தல் அல்லது ஒரு தொழில்நுட்ப இடைவெளி ஆகியவற்றிற்கு சில வகை பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சி முயற்சிகள் தேவைப்படுகிறது. வேலைகள் மிகவும் சிக்கலானதாக இருப்பதால், பணியாளர் மேம்பாட்டின் முக்கியத்துவம் அதிகரிக்கிறது. துரிதமாக மாறிவரும் சமுதாயத்தில், பணியாளர் பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சி என்பது விரும்பத்தக்கவை மட்டுமல்ல, அது ஒரு சாத்தியமான மற்றும் அறிவுத் திறனான பணியாளர்களை பராமரிக்க வேண்டும் என்றால் ஒரு நிறுவனம் வளங்களைச் செய்ய வேண்டும் என்ற ஒரு நடவடிக்கையிலும் உள்ளது.

6.3.1 பகுப்பாய்வு தேவை

பணியாளர்களுக்குப் பயிற்சியளிக்கும் தேவை பல்வேறு அதிகாரிகளால் செய்யப்படும் கருத்திலிருந்து தெளிவாக இருக்கும்.

- (i) செயல்திறன் மூலம் உற்பத்தித் திறனை அதிகரித்தல்.
- (ii) முதலாளியும் ஊழியருக்கும் இடையே நல்ல உறவை வளர்ப்பதன் மூலம் தரத்தை மேம்படுத்துதல்.



- (iii) ஒரு நிறுவனம் தனது வருங்கால ஊழியர்களின் தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய உதவுகிறது.
- (iv) அமைப்பு சார்ந்த சூழ்நிலையை மேம்படுத்துதல்.
- (v) சுகாதாரம் மற்றும் பாதுகாப்பை மேம்படுத்துதல்.
- (vi) வழக்கொழிதல் தடுக்க.
- (vii) தனிப்பட்ட வளர்ச்சிக்கு

குறிப்புகள்

ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட காரணங்களுக்காக பயிற்சி தேவைப்படுகிறது:

- (i) உற்பத்தியில் அதிக தொழில்நுட்பத்தை பயன்படுத்துதல்.
- (ii) இறப்பு அல்லது விபத்துக்களால் உடல் திறன் குறைபாடு, நோய், பதவி உயர்வு, தன்னார்வ ஓய்வூதியம், நிறுவனத்திற்குள் பதவி உயர்வு மற்றும் ஆக்கிரமிப்பு அல்லது வேலை மாற்றம் ஆகியவை சாதாரண பிரிப்புகளிலிருந்து எழும் தொழிலாளர் வருவாய் ஆகும்.
- (iii) பொருட்கள் மற்றும் சேவைகளின் அதிகரித்த உற்பத்தியை சமாளிக்க கூடுதல் ஆட்கள் தேவை.
- (iv) அனுபவமற்ற, புதிய அல்லது பேட்லி தொழிலாளர்களின் வேலைகள் ஒரு வேலைக்கான செயல்திறன் மிக்க செயல் திறனுக்கான விரிவான வழிமுறைகளுக்குத் தேவை.
- (v) மாறும் முறைகள், நுட்பங்கள் மற்றும் நுட்பமான கருவிகள் மற்றும் உபகரணங்கள் ஆகியவற்றைப் பயன்படுத்துவதற்கு பழைய பணியாளர்களுக்கு பயிற்சி தேவை.
- (vi) கற்றல் நேரம் குறைக்க, மேற்பார்வை நேரத்தை குறைக்க, கழிவுககுறைக்க மற்றும் மூலப்பொருள் இழப்பு மற்றும் தர பொருட்கள் உற்பத்தி மற்றும் அவர்களின் திறனை உருவாக்க பணியாளர்கள் வேலை செய்வதற்கு மிகச் சிறந்த வழிவகை செய்யத் தேவை.
- (vii) குறைகளை குறைப்பதற்கும், விபத்து விகிதங்களை குறைப்பதற்கும் தேவை.
- (viii) ஒட்டுமொத்த அமைப்பின் செல்லுபடியாக்கத்தை பராமரித்தல் மற்றும் அதன் ஊழியர்களின் மன உறுதியை உயர்த்துதலில் தேவை

### 6.3.2 பயிற்சி நுட்பங்கள்

பணியாளர் பயிற்சி முறைகளின் வடிவங்கள் மற்றும் வகைகள் ஒன்றுக்கொன்று தொடர்புடையவை. சாத்தியமில்லாத பட்சத்தில், மற்ற முறைகளில் எது மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும் என்று சொல்வது கடினம். உண்மையில், முறைகள் நோக்கம் மற்றும் பரிமாணத்தில் பல்வகைப்பட்டவை மற்றும் ஒவ்வொன்றும் ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலைக்கு ஏற்றது.

பயிற்சி முறைகள் பின்வருமாறு:

- வேலை பற்றிய பயிற்சி (OJT)
- வேலை வழிமுறை பயிற்சி (JIT)
- செவிமுன்றில் பயிற்சி
- அனுபவம் வாய்ந்த பணியாளர்களின் பயிற்சி

குறிப்புகள்

- வகுப்பறை அல்லது வேலைக்கான பயிற்சி, அவை
  - o விரிவுரை
  - o கலந்துரையாடல்
  - o குழுமுறையில் கலந்துரையாடல்
  - o வழக்கு ஆய்வுகள்
  - o பங்கு வகித்தல்
  - o நிரல் அறிவுறுத்தல்
  - o T-குழு பயிற்சி

I. வேலை பற்றிய பயிற்சி (OJT)

பல்வேறு வகையான OJT முறைகள் உள்ளன, அவை பின்வருமாறு:

- பயிற்சி
- ஆய்வின் கீழ்
- பணி சுழற்சி
- வேலைவாய்ப்பு
- தொழிற்பயிற்சி

வேலை பற்றிய பயிற்சியின் சிறப்புகள்

- பயிற்சியாளர்கள் பயன்பாட்டில் உள்ள உண்மையான உபகரணத்தையும், வேலையின் உண்மையான சூழலையும் கற்றுக் கொள்வது.
- பயிற்சிக்கு கூடுதல் ஆட்கள் அல்லது வசதிகள் தேவையில்லை என்பதால், இது மிகவும் சிக்கனமானது.
- பயிற்சி பெறுபவர்கள் தினசரி பயன்பாடுகளைக் கடைப்பிடிப்பதன் மூலம் விதிகள், விதிமுறைகள் மற்றும் நடைமுறைகளை கற்றுக்கொள்கிறார்கள்.
- இந்த வகையான பயிற்சி ஒரு நிறுவனத்துக்கு ஒரு பொருத்தமான மாற்றாக உள்ளது, இதில் பணியாளர்கள் இருக்கும் நிலையில் கிட்டத்தட்ட பல வேலைகள் உள்ளன.
- இது ஒரு குறுகிய காலத்தில், ஒரு சில நாட்கள் அல்லது வாரங்களில் கிடைக்கும் அறிவு மற்றும் திறன்களை கற்பிக்க மிகவும் பொருத்தமானது.

வேலை பற்றிய பயிற்சியின் குறைகள்

- வழிமுறை பெரும்பாலும் மிகவும் ஒழுங்கற்றதாக உள்ளது.

II. வேலை வழிமுறை பயிற்சி (JIT)

இந்த முறை மேற்பார்வையாளர்கள் பயிற்றுவிப்பாளர்களுக்கு பயிற்சியளிப்பதற்காக அமெரிக்காவில் மிகவும் பிரபலமாக உள்ளது. JIT முறை திறமையான பயிற்சியாளர்கள், விரிவான வேலை பகுப்பாய்வு, பயிற்சி அட்டவணை மற்றும் பயிற்றுவிப்பாளரின் வேலை அறிவை முன் மதிப்பீடு செய்தல் ஆகியவற்றில் தேவைப்படுகிறது. இந்த



முறை, படிப்படியான கற்றல் மூலம் பயிற்சி என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. இந்த வேலையில் தேவையான அனைத்து நடவடிக்கைகளையும், முறையான வரிசையில் பட்டியலிடுதல் உள்ளடக்கியது. இது வேலையில் தேவையான அனைத்து நடவடிக்கைகளையும், முறையான வரிசையில் பட்டியலிடுதலை உள்ளடக்கியது. இந்த நடவடிக்கைகள் என்ன செய்யப்பட வேண்டும் என்பதைக் காட்டுகின்றன. ஒவ்வொரு படியிலும் ஒரு தொடர்புடைய “முக்கிய புள்ளி” பட்டியலிடப்பட்டுள்ளது, அது எப்படி செய்ய வேண்டும் மற்றும் ஏன் என்று காட்டுகிறது.

குறிப்புகள்

வேலை வழிமுறை பயிற்சி செயல்முறை நான்கு படிகளில் உள்ளது:

- (i) பயிற்சி முடித்தவர்களுக்கு அறிவுறுத்தல் இது எளிதில் வைத்து, பணியின் முக்கியத்துவத்தை வலியுறுத்துவதோடு, வேலை கடமைகளையும் பொறுப்புகளையும் பற்றிய பொது விளக்கத்தையும் கொடுக்கிறது.
- (ii) தெளிவான முறையில் அத்தியாவசிய தகவலை கொடுக்கும் வழிமுறைகளை வழங்குகிறது. இதில் பணிபுரியும் வேலையாட்களைப் பற்றிக் குறிப்பிடுவதன் மூலம், ஒவ்வொரு படிநிலையையும் அவருக்குக் காண்பிப்பதோடு, ஒவ்வொரு படிநிலையும் எவ்வாறு காட்டப்படுகிறது என்பதையும் வலியுறுத்துகிறது.
- (iii) பயிற்றுவிப்பாளராக அவர் அறிவுரைகளை புரிந்து கொண்டார் என்பதைக் காண்பிப்பதற்காக வேலை செய்ய முயற்சி செய்யப்படுகிறது. ஏதேனும் பிழைகள் இருப்பின் அவை திருத்தப்படுகின்றன.
- (iv) கேள்வி ஊக்குவிக்கும் மற்றும் பயிற்சி பெற சேர்ந்து அனுமதிக்கிறது. பயிற்சியாளர் வழக்கமாக தொடர்ந்து கூறுவார்.

JIT முறையானது முடிவுகளின் மீது உடனடி பின்னூட்டம், பிழைகளின் விரைவாக திருத்தம் மற்றும் தேவைப்படும் போது கூடுதல் நடைமுறைகளை வழங்குதல் ஆகும்.

இருப்பினும், உற்பத்தி மற்றும் தரத்தில் குறுக்கிடவதற்கு திறமையான பயிற்சியாளர், தேவைப்படுகிறார்.

### III. முன்கூட்ட பயிற்சி (அல்லது பயிற்சி மையத்தின் பயிற்சி)

இது ஒரு வகுப்பறை பயிற்சியாக, வேலை செய்யும் இடத்தில் பயன்பாட்டில் இருப்பவர்களோடு ஒத்த கருவிகள் மற்றும் இயந்திரங்கள் உதவியுடன் அடிக்கடி அளிக்கப்படுகிறது. இந்த நுட்பம் ஒரு உண்மையான வேலையைச் செய்வதை விட புதியதை கற்றுக்கொள்வதில் கவனம் செலுத்துகிறது.

இது மிகவும் திறமையான பயிற்சி குறிப்பாக, பல ஊழியர்கள் ஒரே நேரத்தில் ஒரே மாதிரியான வேலையில் பயிற்சி பெற வேண்டும் என்ற சிறந்த முறையாகும்.

பொதுவாக விரிவுரைகள், மாநாடுகள், வழக்கு ஆய்வுகள், பங்கு வகித்தல் மற்றும் விவாதங்கள் போன்ற வடிவங்களில் பயிற்சி அளிக்கப்படுகிறது.

### முன்கூட்ட பயிற்சிக்கான நற்பண்புகள்

- பயிற்சி ஒரு தனி அறையில் வழங்கப்படுவதால் கவனச்சிதறல்கள் குறைக்கப்படுகின்றன.



குறிப்புகள்

- எப்படி கற்றுத்தர வேண்டும் என்பதிற்காக பயிற்சி பெரும் பயிற்றுவிப்பாளர், அதை நன்கு பயன்படுத்திக் கொள்ளலாம்.
- உற்பத்தியைத் தடுக்காமல் சரியான முறையை கற்பிக்க முடியும்.
- மேற்பார்வையாளர்களின்/சகஊழியர்களின் கவனிப்பு மற்றும் அவர்கள் கேலி செய்வார்கள் என்ற பயம் இல்லாமல் பயிற்சியளிக்கும் முறையை இது அனுமதிக்கிறது.

முன்கூட்ட பயிற்சிக்கான குறைகள்

- பொறுப்புகளை பிளப்பது அமைப்புரீதியான பிரச்சினைகளை ஏற்படுத்தும்.
- பாடசாலையில் பயிற்றுவிப்பாளர்களால் மேற்கொள்ளப்படும் சில செயல்திறன் வேலைகளை பெற்றுக் கொள்வதன் மூலம் செலவினங்களைக் குறைக்க முடியும் என்றாலும், உபகரணங்கள் கூடுதல் முதலீடு அவசியமானதாக இருக்கிறது.
- இந்த முறை, பயன்படுத்தக்கூடிய உபகரணங்களைப் பயன்படுத்துவது வேலைகளுக்கான குறைந்த மதிப்பை காட்டுகிறது.
- பயிற்சி நிலைமை ஓரளவு செயற்கையானதாக உள்ளது.

IV. வகுப்பறை அல்லது எதிர்புற வேலையின் முறைகள்

வேலை-பயிற்சி-என்பது வெறும் பயிற்சி மட்டுமே அவை அன்றாட வேலை நடவடிக்கைகளின் ஒரு பகுதியாக இல்லை. நிறுவனத்திற்குச் சொந்தமான நிறுவனங்களின் வகுப்பறைகள் அல்லது இடங்களில் அல்லது நிறுவனத்துடன் எந்த தொடர்பும் இல்லாத பல்கலைக்கழகங்கள் அல்லது சங்கங்கள் போன்றவற்றில் உண்மையான இடம் இருக்கலாம்.

இந்த முறைகள் பின்வருவனவற்றை உள்ளடக்கியவை:

1. விரிவுரைகள்
2. கருத்தரங்குகள்
3. குழு விவாதங்கள்
4. வழக்கு ஆய்வுகள்
5. பங்கு வகித்தல்
6. திட்டம் அறிவுறுத்தல்
7. T-குழு பயிற்சி

6.3.3 சிறப்பு நோக்க பயிற்சி

சிறப்பு நோக்கத்திற்காக ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளருக்கு வழங்கப்படும் பயிற்சி சிறப்பு நோக்க பயிற்சி என்று அறியப்படுகிறது. ஒரு நிறுவனத்தில் ஒரு சிறப்பு நோக்கம் எப்போதும் நன்கு வரையறுக்கப்பட்டு குறுகிய கால நோக்கத்திற்காக உதவுதாக இருக்கிறது. ஒரு நிறுவனம் வழக்கமாக மேற்கொள்ளும் திட்டங்களுக்கான அமைப்புகளில் இதுபோன்ற பயிற்சி செய்யப்படுகிறது.

### 6.3.4 தேவை மதிப்பீடு

பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடு

‘பயிற்சித் தேவைகள் மதிப்பீடு’ என்ற சொற்றொடர் மிகவும் சுய விளக்கக் குறிப்பாகத் தெரிகிறது ஆனால் அது அப்படி இல்லை. பயிற்சி நிபுணர்கள் காலத்திற்கு ஏற்ப இதற்கு இரண்டு வெவ்வேறு அர்த்தங்களை இணைத்துள்ளனர். சில பயிற்சிகான பயிற்சியாளர்களின் செயல்கள் படி, பயிற்சி தேவைகளின் மதிப்பீடு ஏற்கனவே அடையாளம் காணப்பட்ட அந்த பயிற்சி தேவைகளின் பகுப்பாய்வில் கவனம் செலுத்தப்படுகிறது. மற்றவர்களின் பயிற்சியின் தேவைகளில் அடையாளம் மற்றும் தேவைகளின் பகுப்பாய்வு அடங்கும் ஒரு பயிற்சி தேவைகளை மதிப்பீடு பயன்படுத்தப்படுகிறது. ஒரு இந்திய பயிற்சி முன்னோக்கு இருந்து, இது பெரும்பாலான பயிற்சி பயிற்சியாளர்கள் பின்பற்ற பிந்தைய விளக்கம் ஆகும். இந்திய பயிற்சி கண்ணோட்டத்தில், ஒரு இந்திய பயிற்சி முன்னோக்கில் இருந்து பெரும்பாலான பயிற்சியாளர்கள் பின்பற்ற வேண்டிய நிலை பிந்தைய விளக்கமாக இருக்கிறது.

குறிப்புகள்

#### பயிற்சி தேவைகளை மதிப்பீடு செய்வதற்கான காரணங்கள்

பயிற்சி தேவைகளை மதிப்பீடு செய்வதற்கு முன்னர், பயிற்சி தேவைகளை மதிப்பிடுவதற்கான காரணங்களை ஆராய்வது நல்லது. பயிற்சி தேவைகளை மதிப்பிடுவதற்கான ஒரு காரணியாக செயல்திறன் இடைவெளி இருப்பதை கண்டோம், ஆனால் பயிற்சி தேவைகளை மதிப்பிடுவதற்கான ஒரு நிறுவனத்தை கட்டாயப்படுத்தும் பிற நிர்வகணங்கள் இருக்கிறது. பின்வரும் பத்திகளில் நாம் பயிற்சி தேவைகளை மதிப்பீடு செய்வதற்கான காரணங்கள் பற்றி விவாதிப்போம்.

- பணியாளர்களின் குறைபாடு எப்போதும் ஒரு பயிற்சிகான பிரச்சினை இல்லை. நிறுவன தடைகளின் துணை தர உபகரணங்கள் போன்ற காரணிகள் மோசமான மேலாண்மை நடைமுறைகளும் மோசமான செயல்திறன் பங்களிப்பை அளிக்கிறது. பயிற்சியின் தேவையைத் தீர்மானிக்க உதவும் தேவைகள் மதிப்பீடு உதவுகிறது. மேலும் இது பயிற்சி இல்லாத பிரச்சனைகளுக்கு பயிற்சி தீர்வுகளைத் தேடுவதைத் தடுக்கிறது. இது ஒரு பயிற்சி பிரச்சனை என்றால், நிறுவனங்கள் அதன்படி திட்டமிட முடிகிறது.
- மேலும், பயிற்சித் தேவைகளின், தேவைகள் மதிப்பீடுகள், முறையாக நடந்தால், அந்த நிறுவனத்திற்கான, மோசமான செயல்திறன் காரணங்களை அடையாளம் காண உதவுகிறது. இது அமைப்புரீதியான பிரச்சினை எங்கு உள்ளது என்பதை துல்லியமாக சுட்டிக்காட்டுகிறது.
- தேவைகள் மதிப்பீடுகளின் பயிற்சி உள்ளடக்கம் நோக்கத்தை தீர்மானிக்க உதவுகிறது. மேலும் இப்பயிற்சியின் வகையை அடையாளம் காணவும், பயிற்சியின் கால அளவு மற்றும் பயிற்சிக்கான இலக்குகளை கனவும் உதவுகிறது.
- தேவைகள் மதிப்பீடு, விரும்பிய கற்றல் விளைவை ஏற்படுத்த உதவுகிறது. பயிற்சியின் உள்ளடக்கம் மற்றும் பயிற்சித் திட்டத்தின் நோக்கங்களை தீர்மானிக்கவும் இது உதவுகிறது.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 113

- இறுதி பயிற்சி வடிவமைப்பு பணியாளர் தேவைகளுடன் இணைந்திருப்பதை தேவை மதிப்பீடு உறுதி செய்கிறது. அறிவு, திறமைகள் மற்றும் அணுகுமுறை தேவைகளைப் பற்றிய தகவல்களை சேகரிக்க தேவைப்படும் மதிப்பீடுகளின் போது கணிசமான முயற்சி மேற்கொள்ளப்படுகிறது. இது பயிற்சியின் வடிவமைப்பாளருக்கு பயிற்சியின் சூழ்நிலையில் கற்பிப்பவரின் வேலைக்கு உதவியாக இருக்கிறது.
- இறுதி மதிப்பீட்டுக்கான அடிப்படையை தேவைகள் மதிப்பீடு மீண்டும் நிறுவுகிறது. தேவைகளின் போது மதிப்பீடுகளின் அளவுகள் வியாபார தேவைகள், செயல்திறன் தேவைகள், கற்றல் தேவைகள் மற்றும் கற்றலின் தேவைகள் ஆகியவற்றை எடுத்துக் கொள்ளப்படுகிறது. இதே அளவீடுகள், கற்றல் எதிர்வினை, கல்வி, வேலை செயல்திறன் மற்றும் வணிகத் தேவைகள் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் பயிற்சியை மதிப்பிடுவதற்கு பின்னர் பயன்படுத்தப்படுகிறது. ஒப்பீடு நான்கு பகுதிகளில் நேர்மறையான மாற்றங்கள் காண்பிக்கப்படுகிறது, என்றால், பயிற்சி இலக்குகள் பூர்த்தி செய்யப்படும் என்று கருதப்படுகிறது. எனவே, மதிப்பீடு என்பது பயிற்சி மதிப்பீட்டினை நடத்துவதற்கான உதவியாக இருக்கிறது.

#### 6.4 பணியாளர்கள் மற்றும் மேற்பார்வையாளர்களுக்கான பயிற்சி முறைகள்.

பின்வரும் பிரிவு சில பிரபலமான பயிற்சி முறைகளைப் பற்றி அவற்றின் வலிமைகள் மற்றும் வரையறைகளுடன் கலந்துரையாடும்.

##### விரிவுரை முறை

இந்த விரிவுரை பயிற்சி முறைகள் இந்த பயிற்சி முறைகள் மிகவும் அடிப்படையில் இருப்பவர்களுக்கு பயிற்றுவிப்பிற்காக பயிற்றுவிப்பாளர்களுக்கு முன் வழங்கப்படும் ஒரு வாய்மொழி விளக்கமாகும், மேலும் இதில் திட்டங்கள் போன்ற உதவிகளையும் சேர்ந்து கொள்ளலாம். ஒரு சொற்பொழிவில் பார்வையாளர்கள் அசையாமல் அமர்ந்து கேட்கவும், பயிற்சி பெறுபவர் மற்றும் பயிற்சியாளருக்கும் இடையே உள்ள ஒரே ஒரு உரையாடல் பற்றிய தீர்ப்பணம், பொதுவாக விரிவுரையின் முடிவில் நடக்கும் கேள்விக்கு மற்றும் பதிலளித்தல் என்ற பிரிவில் தீர்ப்பளிக்கப்படுகிறது. பயிற்சியாளர் மூலம் பயிற்சியை பெறுவது விரிவுரை முறையாகும். சொற்பொழிவு என்பது ஒரு தெளிவான தருக்கக் காட்சியில் தகவலின் முறையான விளக்கக்காட்சி ஆகும், இது எடுத்துக்காட்டுகளால் பிரிக்கப்படுகிறது. பிளான்சார்ட் மற்றும் தாக்கர் விரிவுரையின் முக்கிய கூறுகளை பின்வரும் பட்டியலில் கொடுக்கிறார்கள்.

1. நோக்குநிலை: திசையையும் உள்ளடக்கத்தையும் குறித்த அறிமுக தகவல்களை வழங்குகிறது.
2. ஊக்கப்படுத்துதல்: பயிற்சி உள்ளடக்கம் உருவாக்கும் முக்கியத்துவத்தை விரிவுபடுத்தல் ஆகியவை பார்வையாளர்கள் மத்தியில் ஊக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறது.



3. பல்வகை நிலை: காட்சி படங்கள் அல்லது கணிப்புகளை கொண்டு விளக்கக்காட்சியை விளக்குங்கள் அல்லது ஒலி-காட்சிகளை வழங்குவதற்கான பல்வகை நிலைகள் ஆகும்.
4. தர்க்க ரீதியான அமைப்பு: தலைப்பை வரிசைமுறையில் முன்வைத்தல்.
5. விளக்கங்கள்: அசாதாரண முறையில் உண்மையான மற்றும் கருத்தியல் கருத்துக்களை விளக்குவது.
6. செயல்முறை: செயல்முறை அறிவைப் பொறுத்தவரையில் முறையான அறிவுறுத்தல்கள் மற்றும் வழிகாட்டுதலை வழங்குதல்
7. எடுத்துக்காட்டுகள்: ஒரு தலைப்பை உறுதிப்படுத்த அல்லது ஒரு கருத்தை விளக்குவதற்கு பொருத்தமான எடுத்துக்காட்டுகளை வழங்குதல்.
8. ஒப்பிட்டு மற்றும் மாறுபாடு: பலம் மற்றும் குறைபாடுகள் பற்றி விவாதித்தல்.
9. கேள்விகளும் விவாதமும்: பயிற்றுவிப்பாளர்களின் கேள்விகளுக்கு பதிலளித்து, பயிற்றுவிப்பாளர்களிடமிருந்து பதில்களை எழுப்புவதற்கு கேள்விகளை எழுப்புதல்.
10. சுருக்கமாக: தலைப்பின் முக்கிய அம்சங்களை சுருக்கமாக விவாதிப்பதன் மூலம் விளக்கக்காட்சியை நிறைவுசெய்ய வேண்டும்.

குறிப்புகள்

விரிவுரை முறையில் பல வகைகள் உள்ளன. இவை பின்வருமாறு:

1. தரமான விரிவுரை: பயிற்சியாளருக்கு தகவல் அளித்ததற்காக பயிற்றுவிப்பாளர் அளித்த விளக்கவுரை.
2. குழு கற்பித்தல்: வேறுபட்ட கருத்துக்களை வழங்குவதற்காக இரண்டு வேறுபட்ட பயிற்சியாளர்களால் தலைப்பை வழங்கப்படுகிறது. இந்த முறையில் இரண்டு வேறுபட்ட தலைப்புகளை வழங்குவதன் மூலம் பல்வேறு வகையான பயிற்சியாளர்களால் விவாதிக்க முடிகிறது. உதாரணமாக, ஒரு உளவியலாளர் உடல் மொழியில் ஒரு சொற்பொழிவை வழங்க முடியும், அதே சமயம் வாய்மொழி மொழியின் நுணுக்கங்களை ஒரு தகவல் நிபுணர் வழங்க முடியும் என்பதாகும்.
3. விருந்தினர் பேச்சாளர்கள்: வல்லுநர்களின் பார்வையை பார்வையாளர்களுக்கு அளிக்க ஒரு விளக்கக்காட்சியை உருவாக்க தொடர்புடைய துறைகளிலுள்ள நிபுணர்கள் அழைக்கப்படுவார்கள்.
4. குழுவினர்கள்: இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட பயிற்சியாளர்களுக்கு ஒரு தலைப்பை வழங்குவதோடு பயிற்சி பெற்றவர்களுடன் கலந்துரையாடலையும் செய்தல்

ஒரு சொற்பொழிவில், பயிற்சியாளர்கள் மிகவும் வெளிப்படையான செயலற்று இருக்கிறார்கள். அவை தங்கள் கவனத்தை ஈர்த்துக் கொள்ளும். இந்தப் பிரச்சினையை எதிர்கொள்ள பயிற்சியாளர்கள் சில நேரங்களில் குறுகிய விரிவுரைகள் அல்லது விரிவுரைகளைக் கொடுக்க சுமார் 20 நிமிடங்கள் பயன்படுத்துகின்றனர். ஒரு சொற்பொழிவின்போது, பயிற்சிபெறுபவர் தேவையான குறிப்புகளை எடுத்துக்கொள்கிறார். வேறு



வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், பயிற்சி பெறுபவரும் ஒரு தகவல் சேகரிப்பாளர் என்ற பாத்திரத்தை வகிக்கிறார். விரிவுரை என்பது கற்றலில் மிகவும் முக்கியமான நுட்பமாகும். ஆனால் அதிக எண்ணிக்கையிலான பயிற்சியாளர்களுக்கு குறிப்பிட்ட தகவல்களை அளிப்பது பயனுள்ளதாக இருக்கும். பயிற்றுவிக்கும் திறமையற்ற அம்சம், பயிற்சி பெற்றோருடன் இருவழி தொடர்பு அல்லது தொடர்பு இல்லாத நிலையில் இருந்து வருகிறது. ஒரு விரிவுரை கற்றல் ஒரு பயனுள்ள முறையை உருவாக்க, சில பயிற்சியாளர்கள் அதை கலந்துரையாடலில் இணைக்கிறார்கள். கலந்துரையாடலுடன் இணைந்தபோது, பயிற்றுவிப்பாளர்களுக்கு தவறான புரிந்துணர்வுகளை ஊக்குவிப்பதும், மேலும் பயிற்சியளிப்பதும் அதிகமானது. ஒரு விரிவுரையின் பின்னர் கலந்துரையாடலின் பயன்பாடு தகவலை உறுதிப்படுத்துவதற்கும் தெளிவுபடுத்துவதற்கும் உதவுகிறது. விரிவுரை மற்றும் கலந்துரையாடலின், பயிற்சியாளர்கள் தங்கள் சந்தேகங்களை விவாதிக்கவும் தெளிவுபடுத்தவும் ஒரு வாய்ப்பை வாழ்குகிறது கருத்தியல் அறிவு மிகவும் முழுமையான கற்றலை உருவாக்குகிறது.

ஒரு விரிவுரையில் மைய புள்ளியாக பயிற்சியாளர் இருக்கிறார். இந்த அமர்வு அதன் உள்ளடக்கங்களை கட்டுப்படுத்தும் பயிற்சியாளர், இரண்டு வழி தொடர்பு இல்லாத நிலையில், விரிவுரை முறையில் பயிற்சிக்கான ஈடுபாடு மற்றும் பின்னூட்டங்கள் இல்லை. பயிற்சியில் பற்றாக்குறை இருந்த போதிலும், நிறுவனங்கள் அறிவூட்டல் முறையைப் பயன்படுத்தும் போது, அறிவு வளர்ச்சிக்காக பயிற்சியின் அறிவில் உள்ள இடைவெளிகளை பூர்த்தி செய்யப்படுகிறது. விரிவுரைகளை விரிவுபடுத்த, பயிற்சியாளர் அச்சிடப்பட்ட பதிப்புகள் அல்லது அவரது விரிவுரையாளர்களின் குறிப்பை கொடுப்பதன் மூலம் பார்வையாளர்களின் கவனத்தைச் சார்ந்து இருக்க முடிகிறது. பயிற்சியாளர் திறமையானவராக இருந்தால், அவர் கையாளும் விஷயத்தைப் பற்றி அறிய முடிந்தால், அவர் பயிற்சியின் மீது கவனத்தை பெறுவார்கள். திறமையான கற்றல் மற்றும் விரிவுரைகளை நோக்கி முதல் படியை பயிற்சி பெறுபவர்கள் எடுக்கும் போது கவனத்தை பெறுகிறார்கள். ஆனால் பயிற்றுவிப்பாளர்களின் கவனத்தைத் தக்கவைத்து பயிற்சி செய்வது முற்றிலும் வேறுபட்ட அம்சமாகும். இங்கே தான் அதன் சொந்த விரிவுரை பயனற்றது ஆகிறது. மேலும் பயிற்சியாளரின் உதவியை பயிற்சி திரும்ப வேண்டும். திறமையான பயிற்சியாளர் வரைபடங்கள், உதாரணங்கள் மற்றும் உண்மையான சூழ்நிலைகளை பயன்படுத்தி அவர் கையாளும் விஷயத்தை விளக்க வேண்டும். விளக்கங்களைக் குறிவைக்க, நினைவுத்திறன் பயன்படுத்தக்கூடிய வாய்மொழித் துண்டுகளை வழங்கும் போது, அவை விரிவுரையின் முக்கியமானதாகும். இதன் மூலம் தக்கவைத்தல் மேம்படுகிறது. ஒரு விரிவுரையை தக்கவைத்துக்கொள்ள இன்னொரு வழி ஒலி அல்லது ஒளி நாடாக்கள் வழங்குவதாகும். கற்றல் செயல்திறனை செய்வதற்கான வழிகளில் ஒன்று பல உணர்வுகளை ஊக்குவிப்பதாகும், ஆனால் விரிவுரை நிகழ்வில் தூண்டுதல் மட்டுமே கேட்கப்படுகிறது. சில நேரங்களில் இது கற்றல் செயல்முறையை பாதிக்கக்கூடும்.



## செயல் விளக்க முறை

பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடு

செயல்விளக்க முறை என்ற வார்த்தையின் பொருள் என்னவென்றால், "எதைச் செய்வது அல்லது எதை பயன்படுத்துவது, அல்லது எந்த வேலை செய்வது போன்றவற்றைக் காட்டுகிறது. ஒரு செயல் அல்லது விளக்கம்." எனப்படுகிறது. (கோலின்ஸ் அகராதி) ஒரு பயிற்சி புள்ளியில் இருந்து, உபகரணங்களை எவ்வாறு பயன்படுத்துவது அல்லது ஒரு மென்பொருளை எவ்வாறு பயன்படுத்துவது போன்ற பயிற்சிகளை வழங்குவதற்கான செயல்முறை மிகவும் பயனுள்ளதாகும். பயிற்சி நோக்கம் அறிவு விரிவாக்கம் மற்றும் திறன் வளர்ச்சி போது பயன்படுத்தப்படுகிறது. திறன் தொழில்நுட்பத்தில் இருந்து மென்பொருள் வரையிலான எதுவும் இருக்க முடிகிறது. உதாரணமாக, மருத்துவ பிரதிநிதிகளுக்கு முன் திறமையான விளக்கங்களை மருத்துவர் முன்னிலையில் வழங்குவதற்கு திறனாய்வாளர்களுக்கு பயிற்சி அளிக்கப்படுகிறது. இந்த செயல்முறை பின்வரும் நோக்கங்களுக்கு உதவுகிறது.

- உபகரணங்கள் எவ்வாறு செயல்படுகின்றது அல்லது நடைமுறை செயல்பாடுகள் எப்படி காட்டுகின்றன என்பதைக் காட்டுகிறது.
- நடைமுறைகள் எப்படி இணைக்கப்படுகின்றன என்பதைக் காட்சிப்படுத்துகின்றது.
- பயிற்சியாளர்களுக்கு முன்னால் அவற்றை மீண்டும் உருவாக்குவதன் மூலம் நடைமுறைகளை எளிதாக்குகிறது.
- காரணம் மற்றும் விளைவுகளை வெளிப்படுத்துதல். உதாரணமாக, உபகரணங்கள் மற்றும் அதன் விளைவுகளை பாதுகாப்பற்றுகிறது.
- தயாரிப்பு எவ்வாறு செயல்படுகிறது என்பதை விளக்குகிறது எடுத்துக்காட்டாக, சலவை இயந்திரங்கள் எவ்வாறு வேலை செய்கின்றன என்பதன் செயல்விளக்கத்தை பொறுத்தது.
- தயாரிப்பு செயல்படலுடன் தொடர்புடைய பிரச்சனைகளை விளக்குகிறது.
- செயல்முறை செய்ய பயிற்சியளிப்பதை ஊக்குவித்தல்.
- தயாரிப்பு அல்லது நடைமுறையின் செயல்திறனை காட்சிப்படுத்தல்.
- தயாரிப்பு திறன்களை காண்பிக்கிறது. உதாரணமாக, புதிய மென்பொருள் அதன் திறன்களை காட்டுவதற்கு எப்போதும் நிரூபணம் ஆகிறது.
- பயிற்சியாளர் "பார்க்கவும் கற்றுக்கொள்ளவும்" உதவுதல்.

பயிற்சியில் மூன்று வகையான செயல்விளக்கம் பயன்படுத்தப்படுகின்றன: செயல்திறன் செயல்விளக்கம், கற்பித்தல் செயல்விளக்கம் மற்றும் கலந்துரையாடல் செயல்விளக்கம் ஆகியவை ஆகும். இவை பின்வரும் பிரிவுகளில் தனித்தனியாக விவாதிக்கப்பட்டுள்ளன:

1. செயல்திறன் செயல்விளக்கம்: புதிய கருவிகள் அல்லது தொழில்நுட்பத்தை பயன்படுத்துதல் குறித்து பயிற்சி அளிப்பதில் இம்முறை சிறப்பாக உள்ளது. இந்த முறையில், இயக்குபவர்கள் அல்லது நிபுணர்கள் இந்த செயல் முறை உபகரணத்தில் வேலை

குறிப்புகள்

செய்வதை நிரூபிக்கிறது. இம்முறையில் உபகரணங்களைக் கையாளும் பயிற்சியாளர்களுக்கு பயிற்சியளிக்க இம்முறை முதன்மையாக பயன்படுத்தப்படுகிறது. இந்த செயல்விளக்கமானது ஒரு முறையைப் பயன்படுத்துவது மட்டுமில்லாமல், இந்த முறைகளைக் கையாள்வதற்கும், சிறிய இயந்திர குறைபாடுகளைத் திருத்துதல் தொடர்பாகவும் இருக்கிறது. செயல்திறன் செயல்விளக்கப் விரிவுரை வாய்மொழி விளக்கக்காட்சியின் மிகச் சிறிய அம்சமாக உள்ளது, ஏனெனில் செயல்விளக்கம் இயக்குபவரின் செயல்பாட்டில் உள்ளது.

2. கற்பித்தல் செயல்விளக்கம்: சொற்பொழிவும் செயல்விளக்கமும் இணைந்து செயல்படும் முறை இதுவாகும். பயிற்சியின் நோக்கம் அறிவு மற்றும் திறன் மேம்பாடு ஆகிய சூழ்நிலைகளில் இது சிறப்பாக உள்ளது. இந்த முறையில் பயிற்சியாளர் முதல் சொல் வகை செயல்முறை அல்லது செயல்முறை பற்றி விளக்கி பின்னர் அதை நிரூபிக்கிறார். இந்த முறையின் அனுகூலமானது பயிற்சியாளர்களுக்கு அவர்கள் பயிற்சி அல்லது வேலை செய்வதற்கு முன் உள்ள செயல்முறை அல்லது நடைமுறையின் வாய்மொழித் அறிமுகத்தைப் பெறுவது என்ற முறையில் உள்ளது. இம்முறையானது உற்பத்தி நிகழ்முறைகளில் பணியாற்றும் பணியாளர்களால் பயிற்சியளிக்க, பொதுவாக மருந்துத் தொழிலில் பயன்படுத்தப்படுகிறது.
3. கலந்துரையாடல் செயல்விளக்கம்: இது புதிய திறன்களை அறிமுகப்படுத்தவும், தற்போதுள்ள பணியாளர்களின் திறன்களில் ஏற்படும் பிழையை சரிசெய்யவும் பயன்படுத்தப்படும் ஒரு பயிற்சி முறையாகும். இந்த முறையில் பயிற்சியாளர் முதலில் பயிற்சியாளரின் உபகரணத்தில் வேலை செய்ய அனுமதிக்கிறார் மற்றும் அவர்கள் வேலையை கவனித்தபின், திருத்த நடவடிக்கைகளை அறிவுறுத்துகிறார். இந்த முறை, ஏற்கனவே நடைமுறையில் உள்ள பணியாளர்களின் திறன் அடிப்படையில் கட்டடம் கட்டுவதற்கு மிகவும் பயனுள்ளதாக உள்ளது.

கற்றல் நோக்கங்களை பெறுகின்ற ஒரு செயல்விளக்கத்திற்கு, பயிற்சியாளர்கள் போதுமான பயிற்சி நேரத்தை வழங்க வேண்டும், இது ஒரு ஆக்கபூர்வமான பயிற்சியாளர் பின்னூட்டத்தை பெற்றிருக்க வேண்டும். கற்றல் நிகழ்முறை என்று வரும்போது, செயல்விளக்கத்தைப் பயன்படுத்துவதில் கவனத்தை ஈர்க்க வேண்டியது முக்கியமான பிரச்சனையாக இருக்கிறது. ஏனெனில் நீண்ட செயல் விளக்கங்கள் மிக முக்கியமானவையாக இருக்கலாம். எனவே, செயல்விளக்கங்களை சிறியதாக, பொருத்தமானதாக வைத்திருப்பது சிறந்தது ஆகும். தக்கவைத்தல் தொடர்பாக, பயிற்சியின் ஒரு பகுதி குறித்து கண்காணிப்பை ஊக்குவிப்பார்கள், ஏனென்றால் செயல்விளக்கம் முடிந்தவுடன் பயிற்சியாளர்களுக்கு செயல்முறை அல்லது பணி பயிற்சி அளிக்க வேண்டும் என எதிர்பார்க்கப்படுகிறது.

## வழக்கு ஆய்வு முறை

பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடு

ஒரு நிறுவனம் தொடர்பான பிரச்சனை அல்லது வெளியீடு, பயிற்சியாளர்களுக்கு எழுதப்பட்டு வழங்கப்படுகிறது. இந்த வெளியீடு சந்தைப்படுத்துதல் பிரச்சனையிலிருந்து முடிவு எடுக்கும் நிலைமைக்கு ஏதுவாக இருக்கலாம். பயிற்சியாளர்களுக்கு உண்மைகள், புள்ளிவிவரங்கள், நிறுவன வரலாறு உள்ளிட்ட பிரச்சனைகளின் முழுப் பின்னணியும் கொடுக்கப்பட்டுள்ளது. பின்னர் அவர்களுக்கு அளிக்கப்பட்ட பிரச்சனையை ஆய்வு செய்து பதிலளிக்க வேண்டிய அவசியம் ஏற்பட்டுள்ளது. பகுப்பாய்வுகளை முடித்த பின்னர், பயிற்சியாளர்கள் அனைவரும் பின்னர் விவாதத்தில் தங்கள் ஆலோசனைகளை முன் வைத்தனர். பயிற்சியில் பங்கேற்றவர்கள் மூலம் கற்றல், கற்பித்தல் குறித்த கலந்துரையாடல் நடைபெறுகிறது. பயிற்சியாளர்கள், மற்ற பயிற்சியாளர்கள் முன் வைத்துள்ள ஆலோசனைகளை விமர்சிப்பதன் மூலம் கற்றுக் கொள்கின்றனர். வழக்கு ஆய்வு விவாதங்களில் பங்கேற்பதன் மூலம், பெரும்பாலான பிரச்சனைகளுக்கு ஒன்றுக்கும் மேற்பட்ட தீர்வுகள் இருப்பதை பயிற்சியாளர்கள் உணர்கின்றனர். வழக்கு ஆய்வு முறையானது அறிவை விட திறன்களை போதிக்கிறது. இது பயிற்சியாளர்களின் பகுப்பாய்வு திறன்களை மேம்படுத்தப் பயன்படுகிறது.

குறிப்புகள்

இந்த ஆய்வு முறையில், பயிற்சியாளர் என்பதை விட, கற்றுக்கொள்ளும் ஆதாரமாக வழக்கு பிரச்சனை இருக்கிறது. அதே போன்று பயிற்சியாளருக்கு எந்த பங்கும் இல்லை என்று சொல்ல முடியாது, அந்த வழக்குகளை தேர்ந்தெடுக்கும் பயிற்சியாளர், ஒரு குறிப்பிட்ட வழி முறையில் விவாதத்தை இயக்குகிறார்.

இந்த வழிமுறையின் கற்றல் நோக்கம் பயிற்றுவிப்பாளர்களை பங்கேற்க ஊக்குவிப்பதும், இதுவரை அவர்கள் கற்றுக்கொண்ட அல்லது அறிந்த அறிவைப் பயன்படுத்துவதும் ஆகும்.

இந்த வழக்கு ஆய்வு முறை, நிகழ்முறை என அறியப்படும் ஒரு மாற்றுமுறையை உருவாக்கியுள்ளது. வழக்கு தொடர்பான அனைத்து விவரங்களையும் வழங்கிய வழக்கு ஆய்வு போலல்லாமல், நிகழ்வு செயல்முறை பிரச்சனையின் ஒரு சுருக்கமான மற்றும் வரைபட விவரங்களை மட்டும் வழங்குகிறது. அவர்கள் பயிற்சியாளரிடமிருந்து மற்ற விவரங்களை சேகரிக்க அல்லது சொந்த ஆராய்ச்சிக்காக பயிற்சி பெறுவார்கள். இந்த முறை பயிற்சியாளருக்கு தகவல் சேகரிப்பது மற்றும் வரிசைப்படுத்தும் திறன்களை உருவாக்குவதில் கவனம் செலுத்துகிறது, இதில் பெரும்பாலான முடிவுகள் எடுக்கப்படுகின்றன. பயிற்சி முறை என்பதால், திறன் மேம்பாட்டுக்கு, வழக்கு ஆய்வு முறை மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும். நிறுவனங்கள் பெரும்பாலும் தங்கள் மேலாளர்கள் மற்றும் பிற ஊழியர்களுக்கு பயிற்சியளிக்க அதனைப் பயன்படுத்துகின்றன.

## பங்கு நாடகம்

பங்கு நாடகம் என்பது, பயிற்சியாளர்களுக்கு, கற்பனையே இல்லாத சூழ்நிலைகளில் செயல்படும் ஒரு பயிற்சி முறையாகும். அவர்கள் தங்கள் நடத்தையை மேம்படுத்துவதன் மூலம் நியமிக்கப்பட்ட பாத்திரங்களைப் பயன்படுத்துகின்றனர். பயிற்சி பெற்றவர்கள், பின்னணி, பொது நிலவரம் மற்றும்

சுயகற்பித்தல் பொருள் 119

குறிப்புகள்

அவர்களின் பாத்திரத்தின் சுருக்கம் குறித்த தகவல்களை வழங்குகின்றனர். செயல்விளக்கக் திறன், மேலாண்மைத் திறன் மற்றும் முடிவெடுத்தல் திறன்களை வளர்க்க, பங்கு நாடகங்கள் மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும். உதாரணமாக பங்கு வகித்தல் விற்பனை சந்திப்புகள், நேர்காணல்கள், விளக்கங்களை நடைமுறைப்படுத்த பயன்படுகிறது.

பயிற்சிக்கு பயன்படுத்தப்படும் பங்கு நாடகங்களின் சில வகைகள் பின்வருமாறு:

1. வடிவமைக்கப்பட்ட பாத்திர நாடகம்: இந்த வகையான பங்கு நாடகங்கள் தனிமனித திறன்களை உருவாக்க பயன்படுத்தப்படுகிறது. பயிற்சியாளர்களுக்கு விரிவான நிலைமை, எழுத்து சுருக்கம் முதலிய விவரங்கள் வழங்கப்படுகின்றன.
2. தன்னிச்சையான பாத்திர நாடகம்: கட்டமைக்கப்பட்ட பங்களிப்பு நாடகங்களைப் போல், தன்னிச்சையான பங்களிப்பு நாடகங்கள், பாத்திரத்தின் தன்மையை விரிவாக வெளிப்படுத்துவதில்லை. பயிற்சியாளர்களுக்கு இடையேயான விவாதத்தின் தன்மையால், பங்கு நாடகங்கள் மேலும் பல வடிவங்களை எடுக்கக்கூடும். எந்த வகையிலான சிறப்பு திறன்களையும் வளர்த்துக்கொள்ள இந்த வகை பாத்திரங்கள் பயன்படுத்தப்படவில்லை. இது சில நடத்தை தற்செயல் கொண்ட பயிற்சி அளிப்பதையே நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளது.
3. ஒற்றை பாத்திர நாடகம்: இது தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட குழுவினரால் ஒதுக்கப்படும் வேடங்களில் விளையாடுவதைக் குறிக்கிறது, மீதமுள்ள கண்காணிப்பு மற்றும் செயல்திறனைக் அமைதியாக கவனிக்கிறது. நடத்தப்படாத குழு, விவாதங்களைப் பகுப்பாய்வு செய்து, விவாதங்கள் மூலம் கற்றுக்கொள்ள முயல்கிறது. பயிற்சி பெற்ற பாத்திரங்களில் ஒரு பகுதியை மட்டுமே செயல்திறன் பாத்திரங்களாகவும் மற்றொன்று ஊக்க பார்வையாளர் பாத்திரங்களாகவும் பயன்படுத்துகிறது. இந்த வகையான பங்கு ஒதுக்கீடு முக்கிய பயிற்சியாளர்களால் விரும்பப்படுவதில்லை. எனவே, இந்த வகை பாத்திரத்தை பயன்படுத்த பயிற்சியாளர்கள் பயன்படுகிறார்கள்.
4. பல பங்களிப்பு நாடகம்: ஒற்றைப் பாத்திரத்தைப் போலல்லாமல், பல பாத்திரங்களில் அனைத்துப் பயிற்சியாளர்களும் குழுக்களாக பிரிக்கப்பட்டு எல்லா குழுக்களும் அவர்களுக்கு ஒதுக்கப்படும் பாத்திரங்களை நடக்க வைக்கின்றன. ஒவ்வொரு குழுவும் விவாதங்களை பகுப்பாய்வதோடு பிற குழுக்களுடனான பகுப்பாய்வை பகிர்ந்துகொள்கிறது. பல பங்களிப்பு நாடகம் அதிக அளவிலான பகுப்பாய்வுக்கு பங்களிக்கின்றன, மேலும் அதே நேரத்தில், பல குழுக்கள் பங்கு வகிக்கையில் ஈடுபடுவதால் செயல்திறன் செயல்முறையை நிறைவு செய்ய எடுக்கும் நேரம் குறைகிறது.
5. பங்கு சுழற்சி: இந்த வகையான பாத்திரங்களில் வெவ்வேறு விதமான அணுகுமுறைகளை அனுமதிக்கும் வகையில் பல்வேறு பயிற்சியாளர்களிடையே பாத்திரங்கள் சுழலலாம். பங்கு சுழற்சியில், ஒரு பயிற்சி பெறுபவர் முதலில் பாத்திரமாக செயல்படுவார். பிறகு பயிற்சியாளர் பங்கு நாடகத்தை நிறுத்திவிட்டு அதிலிருந்து

தெரிந்து கொள்ளும் கதாபாத்திரத்தையும், கருத்துக்களையும் விவாதிப்பார். விவாதத்திற்குப் பிறகு, அடுத்த பயிற்சியாளர் பாத்திரத்தை எடுத்துக்கொள்கிறார், அதேபோல, இந்த செயல்முறை தொடர்கிறது.

பங்கு நாடகத்தின் மிக முக்கியமான அம்சம் ஒரு பகுப்பாய்வு விவாதம் ஆகும். இது விவரம் வினவுதல் என்று அழைக்கப்படுகிறது. இது செயல்பாட்டிற்கு பின் நடைபெறுகிறது. விவரம் வினவுதல் 'என்ன நடந்துகொண்டிருக்கிறது' என்பதனை ஆராய்வதற்காக பயிற்சியாளருக்கு ஒரு வாய்ப்பை வழங்குகிறது. விளக்க அமர்வுகளின் போது, பங்கேற்பாளர்கள் அவர்களின் உணர்வுகளையும், அணுகுமுறைகளையும், பதில்களையும் நினைவுகூறுகின்றனர். பயிற்சி பெற்றவர்கள் தங்கள் அனுபவத்தை புரிந்து கொள்ள உதவுவதோடு மற்ற சக பயிற்சியாளர்களுடன் தங்கள் கருத்துக்களை விவாதிக்கவும் உதவுகிறது.

குறிப்புகள்

### தூண்டுதல்

தூண்டுதல் என்பது ஒரு பணி நிலைமை/நிகழும் சூழல், செயல்முறைகள் மற்றும் சூழ்நிலைகளின் பிரதியைக் குறிக்கிறது. இந்த முறையின் நோக்கம், ஒரு கட்டுப்படுத்தப்பட்ட அமைப்பில் வேலை செய்யும் பயிற்சியாளர்களுக்கு இடத்தின் சூழ்நிலையை 'உணர்' செய்வதே ஆகும். இந்த முறை திறமையை வளர்த்துக் கொள்ள ஏற்றது. எடுத்துக்காட்டாக, விமானிகளின் பறக்கும் திறனை விமான ஓட்டிகள் பாவனையாக கொண்டுள்ளனர். இதே போல் மாருதி உத்யோக், ஓட்டுதல் திறன்களை கற்பிக்க பாவிப்பவர்களை உருவாக்கியுள்ளது. 'உண்மையில் சாதனம் அல்லது எந்திரத்தில் பணிபுரிதல்' என்பதன் மூலம் தான் கற்க சிறந்த வழி என்று உருவகப்படுத்துதல் நம்புகிறது. திறமையான உருவாக்கப்படுத்துதல் பயிற்சிக்கு, சாதனங்களை உடல் ரீதியில் நகலெடுப்பது மட்டுமல்லாமல், மன அழுத்தம் உள்ளிட்ட அதே செயல்பாட்டு சூழலை உருவாக்குவதும் முக்கியம். முக்கிய அழைப்பு மைய நிறுவனங்கள் தங்கள் ஊழியர்களுக்கு உண்மையான பணிச்சூழலை உருவாக்கி பயிற்சி செய்கின்றன. பயிற்சியாளர்கள் பெயர் மற்றும் பிற விவரங்கள் அடங்கிய தரவு தளம் உள்ளிட்ட அனைத்து தொடர்புடைய பொருட்களையும் சேர்த்து, வேலை நிலையத்தில் உள்ள ஒரு வேலையை அனைத்து பயிற்சியாளர்களுக்கும் துல்லியமாக கிடைக்கச் செய்கின்றன. பயிற்சி அறையிலிருந்து பயிற்றுவித்தல், வேலை செய்யும் அறையில் இருந்து எளிதாக வேலைக்கு மாற்றுவதை சாத்தியமாக்குகிறது என்பது போன்ற காரணங்களால், சரியான வேலை நிலைய சூழ்நிலையை இந்த நிறுவனங்கள் பிரதியிடும் காரணங்களில் ஒன்றாக கொண்டிருக்கின்றனர். இந்த முறையின் வெற்றி, வேலை சூழலின் சரியான பிரதிபலிப்பாகும். இருப்பினும், வேலை சூழலைப் பிரதிபலிப்பது ஒரு விலையுயர்ந்த விவகாரம். எனவே அனைத்து நிறுவனங்களும் இந்த பயிற்சியின் பயனை பயன்படுத்துவதில்லை.

### உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

3. சிறப்பு நோக்க பயிற்சி என்றால் என்ன?
4. பயிற்சி முறையில் விரிவுரை என்றால் என்ன?

### 6.5 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

1. தொடர்பிணைவு அல்லது தூண்டுதல் ஒரு புதிய ஊழியர் மாற்றப்பட்ட சூழல்களில் மறுவாழ்வு செய்யப்பட்டு, நிறுவனங்களின் நடைமுறைகள், கொள்கைகள் மற்றும் நோக்கங்களை அறிமுகப்படுத்திய ஒரு நுட்பமாகும்.
2. ஒரு முறையான திசையமைவு புதிய ஊழியரின் தகவல் இடைவெளியைத் தடுக்க முயற்சிக்கிறது.
3. ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளருக்கு ஒரு சிறப்பு நோக்கத்திற்காக வழங்கப்படும் பயிற்சி சிறப்புத் நோக்க பயிற்சி எனப்படுகிறது.
4. விரிவுரை பயிற்சி முறைகள் மிகவும் முறையானது, மற்றும் பயிற்சியின் அடிப்படையில் இது பயிற்றுவிப்பிற்காக பயிற்றுவிப்பாளர்களுக்கு முன் கொடுக்கப்பட்ட ஒரு வாய்மொழி விளக்கமாகும். இது ஒலிக்கருவிகள், காட்சிப்படங்கள் அல்லது கணிப்புக்கள் போன்ற உபகரணங்களுடன் சேர்ந்து இருக்கலாம்.

### 6.6 சுருக்கம்

தொடர்பிணைவு அல்லது தூண்டுதல் ஒரு புதிய ஊழியர் மாற்றப்பட்ட சூழல்களில் மறுவாழ்வு செய்யப்பட்டு, நிறுவனங்களின் நடைமுறைகள், கொள்கைகள் மற்றும் நோக்கங்களை அறிமுகப்படுத்திய ஒரு நுட்பமாகும்.

- புதிய பணியாளரின் தகவல் இடைவெளியை ஒரு முறையான நோக்குநிலை மாற்ற முயற்சிக்கிறது.
- ஒரு நிறுவனத்தில், பணியாளர் பதட்டம், இயல்பு, அதிர்ச்சி மற்றும் ஊழியர்களை சேர்ப்பதற்காக ஒரு நோக்குநிலை தேவைப்படுகிறது.
- எந்த ஒரு நிறுவனமும், தனிப்பட்ட முறையில் தனிநபரின் ஒருங்கிணைப்பை முடிந்தவரை சுமுகமான, பதற்றமின்றி செய்ய வேண்டிய கடமை உள்ளது.
- மாதிரி தூண்டல் செயல்முறை இல்லை. ஆனால் ஒவ்வொரு தொழிலும் அதன் தேவைக்கேற்ப தனது சொந்த நடைமுறைகளை வளர்க்கிறது.
- ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் செயல்திறனை மேம்படுத்துவதற்கு அவர்கள் நன்கு பயிற்சி பெற்ற மற்றும் அனுபவமுள்ள மக்களைச் செய்ய வேண்டிய நடவடிக்கைகள் மேற்கொள்ள வேண்டும்.
- பணியாளர் பயிற்சி முறைகளின் வடிவங்கள் மற்றும் வகைகள் ஒன்றுக்கொன்று தொடர்புடையவை. பிற முறைகளில் எது மற்றதை விட மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும் என்று சொல்ல முடியாமல் போனால் அது கடினமானது.
- சிறப்பு நோக்கத்துக்காக ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளருக்கு அளிக்கப்படும் பயிற்சி சிறப்புத் தேவை பயிற்சி எனப்படுகிறது.
- விரிவுரை பயிற்சி முறைகள் மிகவும் முறையான மற்றும் பயிற்சியின் அடிப்படையில் இது பயிற்றுவிப்பாளர்களுக்கு முன்னர் கொடுக்கப்பட்ட

ஒரு வாய்மொழி விளக்கமாகும். மேலும் இது முக்கிய விளக்கப்படம் அல்லது கணிப்புகளைப் போன்ற காட்சி கருவியுடன் உடன் இணைக்கப்படலாம்.

பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடு

## 6.7 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

குறிப்புகள்

- தொடர்பிணைவு: ஒரு திசைகாட்டியை அல்லது வேறு குறிப்பிடப்பட்ட நிலைப்பாடுகளின் புள்ளிகளுக்கு இணையான ஒருவரை அல்லது ஏதோவொன்றை நோக்குவதன் நோக்கம் நோக்குநிலை எனப்படுகிறது.
- தொழிற்சங்கக் கோட்பாடு: தொழிற்சங்கங்களின் கொள்கைகளும் நடைமுறைகளும், குறிப்பாக தொழிலாளர்களின் உரிமைகளை பாதுகாத்து, பெருகவைக்கும் அக்கறை கொண்டவர்கள் தொழிற்சங்கக் கோட்பாடு என்றழைக்கப்படுகின்றன.
- வளங்கள்: பணம், பொருட்கள், ஊழியர்கள் மற்றும் பிற சொத்துக்களை ஒரு நபர் அல்லது நிறுவனத்தால் திறம்பட செயல்படுவதற்கு வளர்க்க முடியும் இது வளங்கள் எனப்படுகிறது.

## 6.8 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

### குறு விடை வினாக்கள்

1. தொடர்பிணைவு ஏன் தேவைப்படுகிறது?
2. தொடர்பிணைவு நோக்கங்கள் யாவை?
3. பணியாளர்களுக்கு பயிற்சி தேவைப்படுவது ஏன்?
4. சொற்பொழிவின் இன்றியமையாத கூறுகள் யாவை?

### நெடு விடை வினாக்கள்

1. தொடர்பிணைவு முறையை விவாதிக்க.
2. முக்கியமான பயிற்சி உத்திகள் எவை? அவற்றை விளக்குக.
3. பயிற்சித் தேவைகள் மதிப்பீடு செய்வதற்கான காரணங்கள் யாவை?
4. பயிற்சியில் பயன்படுத்தப்படும் மூன்று வகையான செயல்விளக்கம் என்ன? அவற்றை விவாதிக்க.

## 6.9 மேலும் படிக்க

அக்வினாஸ், P.G. 2005. மனித வள மேலாண்மை - கொள்கைகள் மற்றும் பயிற்சி. புது தில்லி: விகாஸ் பப்ளிஷிங் ஹவுஸ் பிரைவேட் லிமிடெட் டிசென்போ, டேவிட் A. மற்றும் ஸ்டீபன் P. ராபின்ஸ். 1989. பணியாளர் / HRM, 3வது பதிப்பு. புது தில்லி: இந்தியாவின் ப்ரிண்ட்ஸ் ஹால்.  
 .பிளிப்போ, எட்வின் B. 1984. பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மெக்ரா ஹில்.

பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடு

குறிப்புகள்

பெர்னார்டின், ஜான். 2004. மனித வள மேலாண்மை-ஒரு பரிசோதனை அணுகுமுறை. புது தில்லி: டாடா மெக்ரா ஹில் லிமிடெட்.

பீர்டுவெல், இயன் மற்றும் லென் ஹோல்டன். 1995. மனித வள மேலாண்மை. லண்டன்: மக்மில்லன்.

பையர்ஸ், லோயிட் L. மற்றும் லஸ்லி W. ரூ 1997. மனித வள மேலாண்மை. சிகாகோ: இர்வின்.

வெர்த்தர் Jr, வில்லியம் B. மற்றும் கீத் டேவிஸ். 1993. மனித வள மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மேக்மில்லன்.



## அலகு 7 செயல் மேம்பாடு

செயல் மேம்பாடு

### அமைப்பு

- 7.0 அறிமுகம்
- 7.1 நோக்கங்கள்
- 7.2 நிர்வாக மேம்பாடு: தேவை மற்றும் திட்டங்கள்
- 7.3 மனித வள மேலாண்மையில் கணினி பயன்பாடுகள்
- 7.4 மனித வள கணக்கியல் மற்றும் தணிக்கை
- 7.5 வேலை மற்றும் வேலை அல்லாத மேம்பாட்டு உத்திகள், ஒரு பொறுப்பு நிறுவனத்தை உருவாக்குவதற்கு HRஐப் பயன்படுத்துதல்
- 7.6 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 7.7 சுருக்கம்
- 7.8 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 7.9 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 7.10 மேலும் படிக்க

### குறிப்புகள்

### 7.0 அறிமுகம்

நிர்வாக அல்லது முகாமைத்துவ வளர்ச்சி என்பது ஒரு கல்வி நிகழ்முறையாகும். இது நீண்ட கால மற்றும் முறைசார் மற்றும் முறைசாரா செயல்முறையை பயன்படுத்துகிறது. இந்த செயல்முறை மேலாண்மை ஊழியர்களுக்கு தத்துவார்த்த அறிவை உள்வாங்க உதவுகிறது. வளர்ச்சி என்ற கோட்பாடு இந்த நிகழ்முறைக்கு சம்பந்தப்பட்டது. அதன் அதிகார வரம்பிற்குள், ஒரு பணியின் செயல்திறனை மேம்படுத்துவது மட்டுமல்லாமல், அவற்றின் ஆளுமையின் ஒரு ஒட்டுமொத்த வளர்ச்சியை கொண்டு அவற்றின் ஆற்றலை வளர்த்துக் கொள்ள உதவும். நிறுவனத்தை பொறுத்த வரை, இது ஒரு நபருக்கு பதவி உயர்வு மற்றும் கூடுதல் பொறுப்பை பெற உதவும்.

எந்த ஒரு நிறுவனமும் வளர்ச்சியின் மூலம் தன்னை நிரந்தரப்படுத்த, அதன் மனிதவள ஆதாரங்களை வளர்க்க அடிப்படைத் தேவை உள்ளது. அறிவை மட்டும் வைத்துக் கொண்டு அதை பயனுள்ள வகையில் பயன்படுத்த வேண்டும் என்பது ஒன்றாகும். அறிவை மட்டும் வைத்துக் கொண்டு அதை பயனுள்ள வகையில் பயன்படுத்த வேண்டும் என்ற ஒரு விஷயம் உள்ளது. திறமைகளை மேம்படுத்துவதற்கும் அறிவை மேம்படுத்துவதற்கும் இது அவசியம். குறிப்பாக, துரிதமாக மாறிவரும் சமுதாயத்தில், பணியாளர் பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சி என்பது விரும்பத்தக்கக் கூடிய செயல்பாடுகள் மட்டுமல்ல, அது ஒரு சாத்தியமான மற்றும் அறிவு பூர்வமான வேலை பலத்தை பேணிக்காக்க வேண்டும் என்றால், ஒரு நிறுவனம் அதன் வளங்களை உறுதி செய்ய வேண்டும். இந்த அலகில் நீங்கள் நிர்வாக வளர்ச்சி தேவை பற்றி அறிந்து கொள்வீர்கள், மனித வள மேலாண்மையில் உள்ள கணினி பயன்பாடுகள், மனித வள கணக்குகள் மற்றும் தணிக்கை ஆகியவற்றின் செயல்முறை வேலை உள்ள மற்றும் வேலை இல்லா வளர்ச்சி நுட்பங்களிலின் மாறுபாடு அனைத்தும் ஒரு பொறுப்பான அமைப்பை வளர்ப்பதற்காக HR ஆல் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 125

## 7.1 நோக்கங்கள்

குறிப்புகள்

இந்த அலகை படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- வளர்ச்சியின் தேவை மற்றும் திட்டங்கள் பற்றி கலந்துரையாட முடியும்.
- HRM இல் கணினி பயன்பாடுகளுக்கு உள்ள முக்கியத்துவத்தை புரிந்து கொள்ளமுடியும்.
- மனிதவள கணக்கியல் மற்றும் தணிக்கையின் முக்கியத்துவத்தை விவரிக்க முடியும்.
- ஒரு பொறுப்பான நிறுவனத்தை உருவாக்க HR பயன்படுத்திய மேம்பாட்டு நுட்பங்களை கூற முடியும்.

## 7.2 நிர்வாக மேம்பாடு: தேவை மற்றும் திட்டங்கள்

நிர்வாக அல்லது மேலாண்மை வளர்ச்சி ஒரு நீண்ட கால கல்வி செயல்முறை ஆகும். நிர்வாக முறையானது கருத்தியல் மற்றும் கோட்பாட்டு அறிவைக் கற்றுக்கொள்வதற்கான முறையான மற்றும் ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட செயல்முறையைப் பயன்படுத்துகிறது. மேம்பாடு என்பது இதனுடன் தொடர்புடைய ஒரு செயல்முறையாகும். அது வேலை செயல்திறனை மேம்படுத்தும் செயல்பாடுகளை மட்டுமல்லாது, ஆளுமை வளர்ச்சியை கொண்டு பணிகளையும் உள்ளடக்கியது. அவர்கள் நல்ல ஊழியர்கள் மட்டுமல்லாது சிறந்த மனிதர்களாக மாறவும், அவர்களின் சாத்தியமான திறன்களை முதிர்ச்சியடையவும், பக்குவப்படுத்தவும் முன்னேறவும் உதவும். அமைப்பு ரீதியான வகையில், பதவி உயர்வுகளைப் பெறவும், அதிக பொறுப்பை வகிக்கவும், இது காரணமாகும் பயிற்சி ஒரு பெரிய மற்றும் உயர் வேலை ஒரு நபர் வளர்ச்சி. ஒரு நபரை பெரிய மற்றும் உயர் வேலைக்கு பயிரிச்சி அளிப்பது வளர்ச்சி எனப்படும்.

ஹரோல்ட் கோன்ட்ஸ் மற்றும் சிரில் ஓ'டோனல் கருத்துப்படி,

ஒரு மேலாளரை வளர்ப்பது என்பது ஒரு நபருக்கு கல்வி கற்பிப்பதற்கான ஒரு முற்போக்கான செயல் ஆகும். வளர்ச்சியோ அல்லது கல்வியோ ஒருபோதும் முடிக்க முடியாத ஒன்று என்று கருதப்பட வேண்டும், ஏனென்றால் ஒருவரால் வளர்க்கப்பட்ட அல்லது கற்கப்பட்ட பட்டப்படிப்புக்கு தெரிந்த வரம்புகள் ஏதுமில்லை. ஒரு நபர் அந்தத் திறன்களை வளர்த்துக் கொள்ளும் வழி-முறையை மேலாளர் அபிவிருத்தி செய்வார் அது பயன்பாடு திறன் மற்றும் செயல்திறனை அதிகரிக்கும். இதன் மூலம் ஒரு குறிப்பிட்ட நிறுவன பிரிவின் எதிர்பார்த்த முடிவுகள் எட்டப்படுகின்றன.

ஜி.ஆர்.டெர்ரி யின் கூற்று படி,

மேலாண்மை நடத்தை முந்தைய நடத்தை விட நிறுவன குறிக்கோள்களை வைத்து நடக்கும் மாற்றத்தை உருவாக்க வேண்டும். இந்த மாற்றம் அடிக்கடி பயிற்சி மூலம் பல சிறிய படிகளை கொண்டுள்ளது ஆனால் ஒட்டுமொத்த விளைவானது கணிசமாகவே இருக்கும். வளர்ச்சி, முயற்சி தொடங்கும் முன் ஒரு முனைய நடத்தை அடையாளம் காணப்படுவது அடிப்படை ஒன்றாகும்.

எனவே, நிர்வாக அல்லது மேலாண்மை வளர்ச்சி ஒரு மேம்பாட்டு திட்டத்தின் கீழ் தனிநபர்களின் அறிவு மற்றும் நடத்தை மாற்றத்தை ஏற்படுத்தும் என்று குறிக்கிறது. தனிஒருவர் தனது வேலையை சிறப்பாக செய்வதற்கு

மட்டுமல்லாமல், கையகப்படுத்தல் மூலம் எதிர்கால பணிக்காக தனது திறனை அதிகரிக்க முடியும், புரிதல் மற்றும் புதிய அறிவு, நுண்ணறிவு மற்றும் திறன் ஆகியவற்றைப் பயன்படுத்துதலும் இதில் உண்டு. சுய வளர்ச்சி என்பது மேலாண்மை அபிவிருத்தியின் முழுத் திட்டத்திலும் ஒரு முக்கியமான கருத்தாகும்.

### நிர்வாக வளர்ச்சி இயல்புதன்மை

மேலாளர்கள் பெரும்பாலும் பிறக்கவில்லை, உருவாக்கப்படுகிறார்கள். இது நவீன மேலாண்மை இலக்கியங்களில் குறிப்பிடத்தக்க ஒரு அறிக்கையாகும் மற்றும் பல மேலாண்மை மேம்பாட்டு திட்டங்களுக்கான அடிப்படையையும் உருவாக்குகிறது. இந்த திட்டங்களின் நோக்கங்கள் எதிர்காலத்தில் உயர் நிர்வாக பதவிகளுக்கு உறுதியளித்தல், பணியாளர்களை தயார்செய்தல், மற்றும் உயர்மட்ட நிர்வாகிகளுக்கு உதவுதல் மற்றும் மேம்படுத்துதலும் இதில் அடங்கும்.

### மனித வளங்களின் ஒத்திவைப்பு பயன்பாடு

மனித வளங்களின் ஒத்திவைக்கப்பட்ட பயன்பாடு: தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட வேட்பாளர்களின் ஒத்திவைக்கப்பட்ட விண்ணப்பம் சம்பந்தப்பட்ட மேல் நிர்வாகப் பொறுப்புகளுக்கு ஒரு சிறப்பு தயாரிப்பு செய்வதே பிரதான பிரச்சினையாகும். ஒத்திவைக்கப்பட்ட பயன்பாட்டின் சிக்கல் சிறப்பு திறன்களின் சிக்கலுக்கு தொடர்புடையது. ஒத்தி வைக்கப்பட்ட விண்ணப்பத்தில் உள்ள பிரச்சினை சிறப்புத் திறமைகள் பற்றிய பிரச்சினையாகும். உண்மையில், எதிர்காலத்தில் தேவைப்படும் சிறப்பான சேவைகளை கொள்முதல் செய்யும் நோக்குடன், சிறப்புத் திறமைகள் கொண்ட மனித வளத்தை ஒத்தி வைக்க வேண்டிய அவசரத் தேவை உள்ளது. சிறப்பான எதிர்கால பயன்பாடுகளுக்கு மனித வளங்களை தொடர்ச்சியாக பெரிய அளவில் அடையாளம் கண்டு முதலீடு செய்வது குறிப்பிடத்தக்க செயலாகும்.

### தற்போதைய மற்றும் எதிர்கால வேலைகளில் மேலாளர்களை தயார்படுத்துதல் மற்றும் உதவுதல்

யோடர் எட் ஆல் கூறுவதுபோல், முகாமைத்துவ மேம்பாடுயென்பது பயிற்சி மற்றும் திட்டமிட்ட தனிப்பட்ட மேம்பாட்டு திட்டமாகும். தங்கள் தற்போதைய மற்றும் எதிர்கால வேலைகளுக்கு மேலாளர்களை தயார்படுத்த உதவுகிறது. மேலாளர்கள் எதிர்கொள்ளும் பிரச்சினைகளை அடையாளம் காணவும், இந்தப் பிரச்சினைகளின் தீர்வுகாக அவர்களுக்கு உதவவும் முயற்சிகள் செய்யப்படுகின்றன. சில நேரங்களில் நிர்வாக வளர்ச்சி என்பது மேலாண்மை வளர்ச்சியிலிருந்து வேறுபடுத்தப்படுகிறது. முன்னாள் தொடர்புடைய, ஜனாதிபதி, துணைத் தலைவர்கள் மற்றும் பொது மேலாளர்களுக்கு திட்டமிடப்பட்ட கல்வித் திட்டமானது, பிற்காலத்தில் நடுத்தர மேலாளர்கள் மற்றும் மேற்பார்வையாளர்களுக்கான இத்தகைய திட்டங்களுடன் தொடர்புடையதாகும். எனினும், இந்த வேறுபாடு பெரும்பாலும் அங்கீகரிக்கப்படவில்லை.

இதன்படி, நிர்வாக அல்லது மேலாண்மை வளர்ச்சி என்பது திட்டமிடுதல், ஒழுங்குபடுத்துதல், ஒருங்கிணைத்தல் மற்றும் கட்டுப்படுத்தல் ஆகியவற்றின் கோட்பாடுகளை மேலாளர்களின் மட்டத்திலான தேர்வு மற்றும் மேம்பாட்டில்

குறிப்புகள்

கட்டுப்படுத்துவது “பாலாடை மேலே வரும்” என்ற அனுமானத்தின் அடிப்படையில் அமைப்பற்ற முறைகளை எதிர்க்கும். வெளிப்படையாக, கருத்து “மேலாளர்” அனைவருக்கும் அடங்கும் மனிதர்களை நிர்வகிப்பதற்கான பிரதான பொறுப்பேற்கிறார். ஒரு மேலாளரின் தலையாய செயல், பிறர் மூலம் காரியங்களை செய்து முடிக்க வேண்டும் என்ற போதிலும், மேலாண்மைப் பதவிகளில் வெற்றியையும் தோல்வியையும் வேறுபடுத்திக் காட்டும் துல்லியமான பண்புகள் எவை என்பது குறித்து ஒருமித்த கருத்து இல்லை. இவ்விதத்தில் ஆராய்ச்சி அடிப்படையிலான அறிவு ஒரு ஒலி மேலாண்மை திட்டத்திற்கான அடிப்படையாக அமைகிறது.

#### ஒரு வணிக தலைமையிலான செயல்முறை மேலாண்மை வளர்ச்சி

ஆம்ஸ்ட்ராங் ஒரு வணிகத் தலைமையிலான செயல்முறை மேலாண்மை வளர்ச்சியை வரையறுக்கிறார். அத்தகைய மேலாளர்களை பெறவும், வளர்க்கவும், அதன் மூலோபாய இலக்குகளை அடையவும், நிகழ்முறை அல்லது வழிமுறை ஆகியவற்றை நிறைவேற்றத் தேவைப்படும் மேலாளர்கள் வகை என்பதை வணிகம் தீர்மானிக்கிறது. சுய மேம்பாட்டுக்கு ஒரு மன அழுத்தம் இருப்பினும், சுய வளர்ச்சி எந்தத் திசையில் நடக்க வேண்டும் என்ற நோக்கத்தை வணிகம் குறிக்க வேண்டும். மேலாண்மை மேம்பாட்டு செயல்முறை நிறுவனம் அதன் தற்போதைய மற்றும் எதிர்கால தேவைகளை நிறைவேற்ற தேவையான திறமையான மேலாளர்கள் வேண்டும் என்பதை உறுதி செய்கிறது. இது வளரும் மற்றும் வளர்ச்சி பெற உரிய வாய்ப்புகளை வழங்குவதன் மூலம் தற்போதுள்ள மேலாளர்களின் செயல்திறனை மேம்படுத்த முயல்கிறது. நிறுவனத்திற்குள்ளாக மேலாண்மை வாரிசுரிமை வழங்கப்படுவதையும் இது உறுதிப்படுத்துகிறது. இதனால், இது ஒட்டுமொத்த நிறுவனத்தின் செயல்திறனை அதிகரிக்கிறது. புதிய கண்டுபிடிப்புகள், தரம் மற்றும் செலவு தலைமை போன்ற முக்கிய வெற்றி காரணிகள் சூழலில் நிறுவனத்தின் வணிக யுகங்களை நிறைவேற்ற மேலாளர்கள் திறன்களை வளர்க்கிறது. முகாமையாளர்களின் திறமைகள் (1), சவாலான விளைவுகளை அமைத்தல் (2) உற்பத்தி சந்தை உத்திகளை உருவாக்குதல், (3) செயல்பாட்டு யுகங்களை வளர்த்தல் (4) வியாபாரத்தை திறம்பட நிர்வகிப்பதற்கான முறைமைகளை உருவாக்குதல் மற்றும் பயன்படுத்துதல் (5) எதிர்காலத்திற்கான ஒழுங்கமைப்புக் கலாச்சாரத்தினை கட்டியெழுப்புதல் (6) வியாபார நடவடிக்கைகளை ஒருங்கிணைத்தல் மற்றும் மறுசீரமைப்பு செய்தல், மற்றும் (7) இலாபத்தை உகந்தத்தாக்குதல் போன்றவை அடங்கும்.

முகாமைத்துவ மேம்பாட்டு செயல்முறையில் மூன்று செயற்பாடுகள் உள்ளன — தேவைகளைப் பகுப்பாய்வு செய்தல், திறன்கள் மற்றும் போட்டித்திறனை மதிப்பிடுதல், தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்தல். ஒரு திறமையான மேலாண்மை மேம்பாட்டு அமைப்பை உருவாக்க சுய வளர்ச்சி, அமைப்பு மூலம் பெறப்பட்ட வளர்ச்சி மற்றும் முதலாளி-பெறப்பட்ட வளர்ச்சி ஆகியவற்றை ஒன்றிணைக்க முயற்சி செய்ய வேண்டும்.

#### நிர்வாக வளர்ச்சியின் அவசியமும் முக்கியத்துவமும்

மேலாண்மையை இந்த காலத்திலும், நிறைவேற்று வளர்ச்சியின் முக்கியத்துவத்தை சிறிதாக்கவும் முடியாது. நிர்வாகத் திறமை என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் மிக முக்கியமான சொத்தாகும். நிர்வாகத் திறமை என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் மிக முக்கியமான சொத்து. பீட்டர் டிரக்கர் கருத்துப்படி,

“தன்னுடைய மேலாளர்களை உற்பத்தி செய்ய இயலாத ஒரு நிறுவனம் அழிந்து போகும். ஒரு ஒட்டுமொத்தக் கண்ணோட்டத்திலிருந்து, மேலாளர்களை உற்பத்தி செய்யும் ஒரு நிறுவனத்தின் திறன், சரக்குகளை செயல்திறனுடனும் மலிவாகவும் உற்பத்தி செய்யும் அதன் திறனை விட முக்கியமானது ஆகும்”. இதனால் நிர்வாக வளர்ச்சியின் அவசியம் உணரப்படுவதால்:

- பயிற்சி பெற்ற மேலாளர்களுக்கு பற்றாக்குறை உள்ளது. இந்த அமைப்பு, திறமையான ஊழியர்களை மேம்படுத்தி, எதிர்கால கோரிக்கைகளை நிறைவேற்ற நிர்வாகத் திறமையை ஒரு பட்டியலைப் பராமரிக்க வேண்டும்.
- ஒரு நிறுவனத்தின் செயல்திறன் அதன் மேலாளரின் தரத்தைப் பொறுத்தது. எனவே, நிறுவனத்தின் தேவையை பூர்த்தி செய்ய திறமையான மற்றும் விரும்பிய நிர்வாகத் திறமைகளைக் கொண்டிருக்க, நிர்வாக மேம்பாடு மிகவும் முக்கியத்துவம் வாய்ந்தது.
- நிர்வாகத் திறனை மேம்படுத்துதல் என்பது, தொடர்ச்சியான நிறைவேற்று மேம்பாட்டுக்கு அழைப்புவிடுக்கும் மற்றொரு காரணி ஆகும். புதிய சவால்களை வெற்றிகரமாக எதிர்கொள்வதில் ஒரு மேலாளர் தொடர்ந்து தன்னை புதுப்பிக்க வேண்டும்.

குறிப்புகள்

### நிர்வாக மேம்பாட்டு நிகழ்ச்சித் திட்டங்கள்

இப்பிரிவில், நீங்கள் EDP வகைகளை அறிந்து அறிந்துகொள்ளலாம்.

மேலாண்மை வளர்ச்சியின் மிக அடிக்கடி பயன்படுத்தப்படும் முறைகள் மற்றும் நுட்பங்கள் குறித்து டிரிகெட் விவாதிக்கிறது. இந்த முறைகளில் குழு விவாதங்கள் அல்லது மாநாடுகள், நிறுவன நிர்வாகிகள், திரைப்படங்கள் மற்றும் படவில்லைகள், வெளியே வாசித்தல் மற்றும் தனியார் ஆய்வுகள், வெளிப்புறத்தில் பேச்சாளர்கள், வழக்கு ஆய்வுகள், பட்டியல்கள், பங்கு-வாசித்தல் மற்றும் பயிலரங்கு மூலம் விரிவுரைகள், வளர்ச்சி உத்திகள் வேலை அனுபவம், பயிற்சி, கீழ் ஆய்வு பதவிகள், நிறுவன செலவில் தொழில் சுழற்சி, நிறுவன பயிற்சி வகுப்புகளில், தொழில் மற்றும் தொழில் நுட்பத்தில் உறுப்பினர்முறை சங்கங்கள், சிறப்பு "பயிற்றுவித்தல்" பதவிகள், குழு பணிகள், கல்லூரிகள் மற்றும் பல்கலைக்கழகங்களில் மேலாண்மை படிப்புகள், பிற நிறுவனங்கள், பிற நிறுவனங்களுக்கு திட்டமிடல்கள் ஆகியவை அடங்கும்.

யோடர் எட் அல், இந்த முறைகள் மற்றும் நுட்பங்கள், பல்வேறு குழுக்களுக்கும், வேலைகளுக்கும் அவற்றின் பயன்பாடுகளுக்கு காரணமாகிறது. இந்த நடவடிக்கைகள் பொதுவாக சிந்திக்கும் திறன் மற்றும் வாசிப்பு வேகம் மற்றும் புரிதல்கள் ஆகியவற்றை வளர்க்கும். மேம்பாட்டுக்கான பயனுள்ள அமைப்புகளை சரியான முறையில் தேர்வு செய்யும் பொருட்டு, மேலாண்மை வளர்ச்சியின் சில பிரபலமான குழு மற்றும் குழுசாரா முறைகள் மற்றும் நுட்பங்கள் பற்றி சுருக்கமாக விவாதிப்போம்.

### 1. பணி சுழற்சி

தொழில் சுழற்சி என்பது பல வியாபார சூழ்நிலைகளைப் புரிந்துகொள்வதை விரிவுபடுத்துகிறது. இணைய தலைமுறையினருக்கு புதிய 'புதுப்பித்தல்' மூலம்

## குறிப்புகள்

கற்றுக் கொள்ளும் பல்கலைக்கழகங்களோ அல்லது நிறுவனங்களுக்கோ இது ஏற்றது. பல்வேறு சிறப்பு துறைகளின் பல்வேறு பிரச்சினைகள் மற்றும் நடைமுறைகளின் மீது கவனம் செலுத்துவதன் மூலம் அதன் முக்கிய வரையறை சிறப்புத் தன்மையைத் தடுத்தல் ஆகும்.

## 2. நிர்வாக சபை அமைப்பு

நிர்வாக அமைப்பு ஒரு சிக்கல் குறித்த பகுப்பாய்வை பயிற்றுவிப்பாளர்களின் குழுவால் அனுமதிக்கிறது மற்றும் பிற நிர்வாகிகளால் கருத்துரைகளுக்கு அறிக்கைகளை வழங்குவதை உள்ளடக்குகிறது. இந்த முறை ஹெட்லி-ஆன்-தாமஸ் உள்ள நிர்வாக பணியாளர் கல்லூரியில் தொடர்புடையது. பயிற்சியாளர்கள் பல குழுக்களாகவோ அல்லது நிர்வாக அமைப்பாளர்களாகவோ பிரிக்கப்பட்டுள்ளனர். அமைப்பு இந்த செயலில் சம்பந்தப்பட்ட நடவடிக்கை பற்றி விவாதித்து ஒரு ஆவணம் தயாரிக்கிறது. ஒவ்வொரு அமைப்பு தலைவரும், மற்றவர்களால் விமர்சிக்கப்படும் ஆவணத்தை வழங்குகிறார். பயிற்சியாளர் பொது வழிகாட்டுதலை மட்டுமே வழங்குகிறார், பயிற்சியாளர்கள் தங்கள் பங்கேற்பிலிருந்து கற்றுக் கொள்கிறார்கள். உண்மையில், பயிற்றுவிப்பாளர்கள், சிக்கல்களில் விவாதிக்க மற்றும் தற்காலிக முடிவுகளை வகுக்கும் குழுக்களில் உறுப்பினர் நிர்வாக மேம்பாட்டு பணிகளைக் கொண்டிருக்கின்றனர். மற்ற குழு வழிமுறைகளைப் போலவே, இந்த அமைப்புகள் குழு உறுப்பினர்களாக பயிற்சியின் பயனை மேம்படுத்துகின்றன.

## 3. கருத்தரங்கு

மாநாட்டின் முறைகள் சிக்கல்களைப் பற்றி சிந்திக்கவும், தங்களைத் தாங்களே வெளிப்படுத்தவும், குழுப்பணி புரிந்து மற்றவர்களின் கருத்தை மதிப்பீடு செய்யவும், தலைமை மற்றும் திறனற்ற திறன்களை வளர்த்துக் கொள்ளவும் அனுமதிக்கிறது. மனித உறவுகள், மேற்பார்வை, பொது பொருளாதார புரிதல், பணியாளர் நிர்வாகம், தொழிலாளர் உறவுகள் மற்றும் பல பிரச்சனைகளை பற்றி வளர்ச்சி மாநாடுகளில் அதிகம் விவாதிக்கப்படுகின்றன.

## 4. பாத்திரம் நாடகம்.

பாத்திரம் நாடகம் என்பது நிஜ வாழ்க்கை நாடகத்தில் ஒரு பங்கை ஏற்பதும், விளையாடுவதும் சம்பந்தப்பட்ட மற்றொரு குழுப் பயிற்சி முறையாகும். தலைமை நிர்வாகிகள் பொறுப்பை தவிர்க்கிறார்கள் மற்றும் பார்வையாளர்களாகவும் விமர்சகர்களாகவும் மட்டுமே செயல்படுகிறார்கள். அதே நேரத்தில் இளநிலை நிர்வாகிகள் அதிகப்படியான அக்கறை கொள்கிறார்கள். இதை தவிர்க்க, குழு அதே பொது நிலை மற்றும் பங்கேற்பு தனி நபர்கள் இருக்க வேண்டும் மற்றும் பங்கேற்பு தன்னார்வத்துடன் இருக்க வேண்டும். இந்த முறை பங்கேற்பாளர்களுக்கு, அவர்கள் கையாளும் மற்றவர்களின் பிரச்சனைகள் மற்றும் முன்னோக்கு பற்றி விழிப்புடன் இருக்க உதவுகிறது.

## 5. உணர்திறன் பயிற்சி

இந்த உணர்திறன் பயிற்சி, ஒருவரின் சொந்த மற்றும் மற்றவர்களின் நடத்தை முறைகளில் விழிப்புணர்வு மற்றும் உணர்வுகளை வளர்க்கும். இந்த முறை

ஒரு சிறிய குழுவிற்குள் நடக்கும் நடத்தை கற்றல், முகபாவம் போன்றவற்றை அறிதல் மற்றும் அமைப்பைக் கொண்டிருக்கவில்லை. அறிவு பூர்வமானது என்பதை விட, கற்றல் உணர்ச்சி நிலையில் உள்ளது என்பது வெளிப்படை. உணர்திறன் பயிற்சிக் குழு பல நாட்கள் தொடர்ச்சியாக நடக்கிறது. பின்னூட்டச் செயல்முறையை எளிமையாக்கும் பங்கேற்பாளர்களிடம் கடுமையான உளவியல் பாதிப்பை சோதிப்பதற்கு பயிற்சியாளர்கள் ஒரு நடுவராக செயல்படுகிறார். இந்த முறையில், மேலாண்மை உணர்வு மற்றும் நம்பிக்கை அதிகரிக்க வாய்ப்புள்ளது. மேலும், மற்றவர்களின் பங்களிப்புக்கு மரியாதை அதிகரிக்க செய்கிறது. எனினும், இந்த முறை வியாபார உலகில் உரிய அங்கீகாரம் பெறவில்லை.

குறிப்புகள்

#### 6. கட்டமைக்கப்பட்ட நுண்ணறிவு

கட்டமைக்கப்பட்ட நுண்ணறிவு அதிக செலவை ஈடுபடுத்தாமல், உணர்திறன் பயிற்சி பற்றிய சுய நுண்ணறிவை நிறைவேற்றுகிறது. இந்த முறை, மற்றவர்களின் நோக்கங்கள், குறிப்பாக கீழ்ப்பணியாளர்களின் நோக்கம், திறன்கள் மற்றும் அணுகுமுறைகள் குறித்த பயிற்சி பெறுபவரின் மனப்பாங்கு மற்றும் அனுமானங்கள் பற்றிய தரவுகளைச் சேகரிப்பதில் அடங்கும். இதற்கான மதிப்பீடு, 'மேலாண்மை கட்டம்' மூலம் செய்யப்படுகிறது. அதன் பிறகு, குழு விவாதங்கள் மற்றும் பணி இரண்டிலும் சமமான அக்கறையை வளர்த்துக் கொள்ள பயன்படுத்தப்படுகிறது.

#### 7. வழக்கு மற்றும் கூடை முறைகள்

பயிற்சியாளர்கள் மத்தியில் பங்கேற்பையும், ஆர்வத்தையும் அதிகரிக்க பொதுவாக வழக்கு முறை பயன்படுத்தப்படுகிறது. இந்த கூடைபந்து முறையில், ஒரு சூழ்நிலை தீர்ப்பு, சமூக உணர்திறன் மற்றும் முடிவுகள் மற்றும் நடவடிக்கைகள் எடுப்பதற்கு விருப்பம் ஆகியவை சிறப்பாக இருக்க வாய்ப்புள்ளது. இந்த முறையில் கடிதங்கள், குறிப்புகள், ஆவணங்கள் மற்றும் மேலாளரின் கூடைப்பணியில் வேலைவாய்ப்புகளை வழங்குவதற்கான நோக்கங்கள் ஆகியவை அடங்கும். இது மேலாளர்களின் முடிவெடுக்கும் திறனை வளர்ச்சி செய்து அளவிடுவதற்கு முடிவு செய்கிறது. ஆரம்பத்தில், ஒரு உருவகப்படுத்தப்பட்ட நிறுவனம் மற்றும் அதன் தயாரிப்புகள், அமைப்பு மற்றும் முக்கிய ஊழியர்கள் தொடர்பான பின்னணி தகவல் பயிற்சியாளர்களிடம் வழங்க முயற்சி செய்கின்றன. அதன் பிறகு, பயிற்சி பெற்றவர்களுக்கு, நிறுவனம் தொடர்பான ஒப்புதல் அளிக்கப்பட்டு, வேண்டுகோள்கள் மற்றும் தரவுகளின் ஒரு கூடை கொடுக்கப்பட்டு, இந்தக் காகிதக் குவியலில் ஒரு உணர்வை ஏற்படுத்தவும், குறிப்புகளைத் தயாரிக்கவும் கேட்டுக்கொள்ளப்படுகிறது. பயிற்சியாளர்கள் கூடை பொருட்களை வைத்து கொண்டு, சொந்தமான நிலைகளில் செய்ய வாய்ப்புள்ளது என பயன்படுத்துகின்றனர். அவர்களின் முடிவுகளை மதிப்பிடுவதற்கு, பின்னூட்டங்களை அளிக்க முயற்சிகள் செய்யப்படுகின்றன. மாற்றங்கள் மற்றும் குறுக்கீடுகளை மேம்பாடு நடவடிக்கைகள் என்று தூண்டப்படுகின்றன, மற்றும் தொடர் குழு விவாதங்களில், அவர்கள் தங்கள் முடிவுகளை ஒப்பிட்டு முடிகிறது. வழக்கு முறையைப் போலவே, அது யதார்த்தம், நெகிழ்வு, ஈடுபாடு மற்றும் கட்டமைக்கப்பட்ட உள்நோக்கம் ஆகியவற்றை வழங்குகிறது. இந்த

கூடைபந்து முறையில், ஒரு நோய் தீர்ப்பு, சமூக உணர்திறன் மற்றும் முடிவுகள் மற்றும் நடவடிக்கைகள் எடுப்பதற்கு விருப்பம் ஆகியவை சிறப்பாக இருக்க வாய்ப்புள்ளது.

### குறிப்புகள்

#### 8. வியாபார விளையாட்டுக்கள்:

வியாபார விளையாட்டுக்கள் என்பது பரவலாக பயன்படுத்தப்படும் முறையாகும். இந்த முறையானது ஒரு நிறுவனம் அல்லது ஒரு துறையை இயக்கும் பிரச்சினைகளை உள்ளடக்கியது. இது பல பகுதிகளில் பயன்படுத்தப்பட்டு இதில் முதலீட்டு உத்தி, கூட்டு பேரம், மன உறுதி ஆகியவை அடங்குகிறது. இது பயிற்சியாளர்களிடையே ஆர்வம், ஈடுபாடு மற்றும் போட்டியை தூண்டுகிறது. ஒரு நிறுவனத்தின் செயல்பாடுகளை மேற்கொள்ள எண்ணற்ற ஒப்புதல்கள் உருவாக்கப்பட்டுள்ளன. சில நேரங்களில், போட்டி நிலைமையிலிருந்து நிச்சயமற்ற நிலையை அறிமுகப்படுத்த முயற்சிகள் செய்யப்படுகின்றன. உற்பத்தி, கண்டுபிடிப்புகள் மற்றும் விற்பனை போன்ற இனங்கள் தொடர்பான தீர்மானங்களை மேற்கொள்ள பயிற்சியாளர்களின் பல குழுக்கள் கூடி, விவாதிக்கவும், நிறைவேற்றவும் முனைகின்றன. விளையாட்டு மிகவும் எளிமையான அல்லது மிகவும் சிக்கலான இருக்கிறது. கூட்டுறவு குழு செயல்முறைகளின் முடிவுகளை எடுப்பதற்கு பயிற்சியாளர்கள் தேவைப்படுகிறார்கள். இந்த விளையாட்டுகள் நிதி திறன்கள் உருவாக்க, விரைவு சிந்தனை மற்றும் மன அழுத்தம் சூழ்நிலைகளில் தகவமைத்தல் திறன் வளர சாத்தியமாகிறது.

#### 9. பல்கலைக் கழக படிப்புகள்

பல்கலைக்கழக பாடநெறிகள், பயிற்றுவிக்கும் உறுப்பினர்களின் சிறப்பு கற்பித்தல் மற்றும் பயிற்சித் திறன்களை, பொருளாதார மற்றும் அரசியல் அடிப்படையில் ஒரு பரந்த கண்ணோட்டத்தை வழங்குகின்றன. எனினும், இந்த படிப்புகள் மட்டும் போதுமானதாக இல்லை. உண்மையான வியாபார நிலைமைகளில் பெறப்படும் ஆளுமைகளின் பிரச்சினைகள், அழுத்தங்கள் மற்றும் இடைவிளையாடுவதை அவர்களால் வழங்க முடியாது. எல்லாம் முடிந்த பிறகு எந்த ஒரு திட்டமும் அனைத்து நிறுவனங்களுக்கும் பயனுள்ளதாக இருக்க வாய்ப்பில்லை.

#### 10. குழு அல்லாத முறைகளை நிறைவேற்றுவதில் வளர்ச்சி

மேலே உள்ள குழு முறைகளுக்கு மேலதிகமாக, ஒவ்வொரு நபரின் பலம் மற்றும் பலவீனங்களின் மதிப்பீட்டை உள்ளடக்கிய பல குழு அல்லாத முறைகள் உள்ளன. இந்த முறைகள் ஆலோசனை, புரிந்துணர்வு, சிறப்பு திட்டங்கள், முதலியன அடங்கும்.

- (i) ஆலோசனை: பயிற்சி பெற்றவர்கள் தங்கள் பலவீனங்களை அடையாளம் காண்பதற்கு உதவுகிறார்கள். இது குறிப்பிட்ட மதிப்பீடு அல்லது மதிப்பீடுகளுடன் தொடர்புடையதாகும். குறிப்பாக, ஒரு சிறந்த வேலை செய்வதற்கு கீழ்நிலை உதவியாளர்களை அவர்கள் எவ்வாறு செயல்படுகிறார்கள், வலுவான தனிப்பட்ட உறவுகளை உருவாக்குதல் மற்றும் குறைத்தல், அல்லது குறைந்தபட்சமாக குறைத்தல், பதட்டம்



ஆகியவற்றிற்கு உதவுவதற்கு ஆலோசனையைப் பரிந்துரைக்கின்றனர். இத்தகைய அறிவுரை வழக்கமாக மறைமுகமாக உள்ளது. சில நேரங்களில், வழிகாட்டப்பட்ட அனுபவத்தின் மூலம் மேலாளர்களை உருவாக்க முயற்சிகள் மேற்கொள்ளப்படுகின்றன. தெளிவாக, வழிகாட்டல் ஆலோசனை அடிப்படையாக கொண்டது.

- (ii) ஆய்வுகள் அமைப்பு: புரிந்துகொள்ளுதல் முறைகளில், பயிற்றுவிப்பாளர்கள் நேரடியாக வேலை செய்யும் நபர்களுடன் நேரடியாகவே வேலை செய்கிறார்கள். இருப்பினும், ஒரு பயிற்சி முறையாக அதன் குறைபாடு காரணமாக பலவீனமான ஒரு பிரதிபலிப்பு மற்றும் முதியவர்களின் வலுவான புள்ளிகள் ஆகியவற்றுக்கான சாத்தியம் உள்ளது.
- (iii) சிறப்பு திட்ட ஏற்பாடுகள்: இவை மிகவும் திறமையான பயிற்சி முறைமைகளாக இருக்கும். உதாரணமாக இந்த முறைமைகளில், ஒரு குறிப்பிட்ட பயிற்சியாளர் கோப்பினை உருவாக்குவதற்கு கோரியிருக்கலாம். சில நேரங்களில், ஒரு பணியிட நிறுவனத்தின் பல்வேறு செயல்பாடுகளை குறிக்கின்றன. சிறப்பு திட்டங்கள் பயிற்றுவிப்பவர்கள், அவர்களுக்கு ஒதுக்கப்பட்டுள்ள பாடங்களைப் பற்றிய அறிவை அடையவும், மற்றவர்களுடன் கருத்து வேறுபாடு கொண்டவர்களோடு சமாளிக்க கற்றுக்கொள்ளவும் உதவுகிறார்கள்.

குறிப்புகள்

### முடிவுரை

பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சி முறைகள் மேலாளர்களின் குறிப்பிட்ட குணங்களை வளர்ப்பதற்கான நோக்கத்தை விவாதித்தன. பிலிப்போ பரிந்துரைத்தபடி, உதாரணமாக, கூடை முறை, வணிக விளையாட்டுகள் மற்றும் வழக்கு ஆய்வுகள், முடிவெடுத்தல் திறன், உணர்திறன் பயிற்சி மற்றும் கட்டமைக்கப்பட்ட நுண்ணறிவு மேலாளர்களின் தனிப்பட்ட திறன்களை வளர்க்கும் போது முடிவெடுக்கும் திறன்களை மேம்படுத்துவதற்கான நோக்கமாகும். மேலும், வேலை அனுபவம், பயிற்சி மற்றும் புரிந்துகொள்ளுதல் ஆகியவை வேலை அறிவை வழங்குகின்றன, அதே போல் நிலை சுழற்சி மற்றும் பல மேலாண்மை நிறுவன அறிவை மேம்படுத்துகிறது. சிறப்பு கல்வி, சிறப்புக் கூட்டங்கள் மற்றும் வெளிப்புற வாசிப்புகள் ஆகியவை பொது அறிவை வளர்ப்பதில் உதவுகின்றன, அதே நேரத்தில் சிறப்பு திட்டங்கள், ஆலோசனைகள் போன்றவை, மேலாளர்களின் குறிப்பிட்ட தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்ய உதவுகின்றன.

### உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. மேலாண்மை மேம்பாட்டை வரையறுத்தல்.
2. அதிகாரிகள் அமைப்பு முறையில் என்ன உட்பட்டுள்ளது?

### 7.3 மனித வள மேலாண்மையில் கணினி பயன்பாடுகள்

கடந்த சில பத்தாண்டுகளில் மிகப்பெரிய அளவில் தொழில்நுட்பம் வளர்ச்சி பெற்றுள்ளது. இது ஏற்குறைய ஒவ்வொரு தொழிலிலும் பெருகிவிட்டது. ஒவ்வொரு வகையான நடவடிக்கைகளிலும் அது

## குறிப்புகள்

இன்றியமையாத பகுதியாக மாறிவிட்டது. செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கள், பணியமர்த்தல், இழப்பீடு, பயிற்சிகள் மற்றும் நிர்வாகம் போன்ற செயல்பாடுகள் உள்பட பல்வேறு வகையான மனித வள செயல்பாடுகள் உள்ளன. மனித வள மேலாண்மைகளில் கணினி பயன்பாடுகளில் பல நன்மைகள் உள்ளன.

- இது தரவு துல்லியத்தை அதிகரிக்கிறது
- இது நேரத்தை சேமிக்கிறது
- இது சிறந்த சாதனையை ஊக்குவிக்கும்
- இது தரவு பாதுகாப்பை உறுதி செய்கிறது
- இது செலவை சேமிக்கிறது
- இது எளிதான அணுகலை உறுதி செய்கிறது

மனித வள மேலாண்மை முறை என்பது தானியங்கு செயலாக்கத்திற்கான கணினி பயன்பாட்டின் ஒரு வகை ஆகும், இது கையேடு பணிச்சுமையைக் குறைப்பதற்கு சமீப காலங்களில் பயன்படுத்தப்பட்டு வருகிறது. இது அதன் வரம்பு வகைகளில் கீழ்க்கண்டவற்றை உள்ளடக்கியது.

- மனித வள திட்டம்: இத்தகைய தகவலை அணுகுவதன் மூலம் உயர் நிர்வாகமானது மனிதவள ஆதாரங்களின் அளவு மற்றும் தன்மைக்குத் தேவையான நீண்ட கால மற்றும் குறுகிய கால முடிவுகளைத் தருகிறது. இது மனித வளங்களின் வாழ்க்கைத் திட்டமிடல், பரிமாற்றம் மற்றும் ஊக்குவிப்பு தொடர்பான முடிவுகளை எடுப்பதில் உதவுகிறது.
- வேலை நேரம்: உழைப்பு நேரத்தை கண்காணிப்பதன் மூலம் கணினிப் பயன்பாடுகளால் கையேற்ற உழைப்பை சேமிக்க முடியும் மற்றும் துல்லியம் அதிகரிக்க முடியும், அமைப்பின் பல்வேறு பிரிவுகளில் மனித வளங்கள் மேலும் இழப்பீட்டை கணக்கிட உதவுகிறது.
- இழப்பீடு: கூலிகள், சம்பளம், பிற சலுகைகள், வட்டிகள், முதலீடுகள் மற்றும் ஊக்கத்தொகைகள் போன்ற முக்கியமான அனைத்து விவரங்களையும் கணினி பயன்பாடுகளால் எளிதில் நிர்வகிக்கலாம்.
- ஊழியர் சுய சேவை: மனித வள மேலாண்மை அமைப்புகள் மூலம், ஊழியர்கள் தங்கள் விடுப்பு இழப்பீடு, நன்மைகள் மற்றும் இன்னும் பல தகவல்களை அணுக முடியும்.
- பயிற்சி / கற்றல் அமைப்புகள்: கணினி மேலாண்மை வழிமுறைகள் மற்றும் கணினி அடிப்படையிலான பயிற்சிகள் போன்றவை மேலாண்மை அமைப்புகளால் செய்ய முடியும். பயிற்சி தேவைகளுக்கு ஏற்றவாறு அது மாற்றப்படலாம். ஊழியரின் செயல்திறனை கண்காணிக்கவும், அத்தகைய பயிற்சிகளை நடத்துவதற்காக நிறுவனத்திற்கு ஏற்படும் செலவினங்களை கண்காணிக்கவும் இது பயன்படுத்தப்படலாம்.

ஆட்சேர்ப்பு: திறன்கள், அனுபவம், திறமை, அறிவு, கல்வித் தகைமைகள் மற்றும் உள்ளக ஊழியர்கள் மட்டுமன்றி தொழில் விண்ணப்பதாரிகள் என துல்லியமான தகவல்களை வைத்திருப்பதன் மூலம் அதிக நேரத்தையும் பணத்தையும் சேமிக்க முடியும். சரியான வேலைகளுக்காக ஆட்சேர்ப்பு செய்வது சுமுகமாக முடிக்கிறது.

துறையின் அனைத்து உள் மற்றும் வெளி துறைகள் மற்றும் பங்குதாரர்களுடன், ஒரு துறையாக மனிதவள மையம் செயல்படுகிறது. நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் மனித வளம் தொடர்பான தரவுகளை, புதுப்பித்தல், கையாளுதல், சேமித்தல், சேமித்து வைத்தல் மற்றும் பகுப்பாய்வு செய்தல் போன்ற தகவல் அமைப்பு உதவுகிறது. இது திறமையான மற்றும் பயனுள்ள தகவல் மூலம் முடிவு எடுக்கும் செயல்முறை கணிசமாக பங்களிக்கிறது.

குறிப்புகள்

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

3. மனித வள மேலாண்மை அமைப்பு என்றால் என்ன?
4. தகவல் அமைப்பின் பயன் யாது?

#### 7.4 மனித வள கணக்கியல் மற்றும் தணிக்கை

மனித வளத்தை, புறநிலை வழியில் பயன்படுத்துவது தொடர்பான தகவல்களை HR பதிவேடுகள் வழங்குகின்றன. இருப்பினும், பெரும்பாலான இடங்களில் இவை போதுமானதாக இல்லை. தேவையான பொருள்களை அமைக்க மேம்பாடுகள் தேவைப்படும் இடங்களை அடையாளம் காண மனிதவள மேம்பாட்டுத் திட்டங்களை திறனாய்வு செய்தல் அவசியமாகிறது. தணிக்கை என்பது மேலாண்மைப் கட்டுப்பாட்டின் ஒரு முக்கிய அம்சமாகும். இதில், தேர்வு மற்றும் கணக்குகள் மற்றும் பதிவேடுகளை சரிபார்த்தல் ஆகியவை அடங்கும். மனிதவள முகாமைத்துவ பகுதியில் உள்ள கொள்கைகள், வேலைத்திட்டங்கள் மற்றும் நடைமுறைகளைப் பற்றிய ஒரு விமர்சன ஆய்வு மற்றும் மதிப்பீடு ஆகியவற்றை மனித வள தணிக்கை குறிக்கிறது. இது மனிதவள மேலாண்மையின் செயல்திறனை அளவிடுவதற்கு ஒரு கால இடைவெளியில் பரிசீலனை ஆகும். மேலும் பயனுள்ள மனித வளங்களை பயன்படுத்த மேலும் நடவடிக்கைகளை தீர்மானித்தலாகும்.

தணிக்கை என்பது, பூர்த்தி செய்யப்பட்ட பரிவர்த்தனைகளை ஆய்வு செய்து சரிபார்க்கும் பணி ஆகும். அவை வணிகத்தின் உண்மையான நிலையை, இல்லையா என்பதைப் பிரதிநிதித்துவப்படுத்துகின்றன. எனவே, ஒரு மனிதவள தணிக்கை என்பது இதை குறிக்கிறது:

- (i) மனிதவள மேலாண்மையின் பணி, குறிக்கோள்கள், உத்திகள், கொள்கைகள், செயல்முறைகள் மற்றும் செயல்முறைகளின் செயல் திறனின் அளவீடு மற்றும் செயல்பாடுகள் ஆகியவையும் பின்னர் அங்கு
- (ii) எதிர்காலத்தில் என்ன செய்ய வேண்டும் அல்லது செய்யக்கூடாது என்ற உறுதியை செய்கிறது.

HR தணிக்கைக்கு முறையான மற்றும் ஆழமான பகுப்பாய்வை உள்ளடக்கியது. விசாரணை மற்றும் ஒப்பீடுகளாகும். பணியாளர்களின் கொள்கைகளும் நடைமுறைகளும் நிறுவன நோக்கங்களுடன் ஒத்துப்போகின்றனவா என்பதை முடிவு செய்வதே மனிதவள தணிக்கையின் முதன்மையான நோக்கமாகும். பணியாளர்களின் கொள்கைகள் மற்றும்

திட்டங்கள் எவ்வாறு நடைமுறைப்படுத்தப்பட்டுள்ளன என்பதையும் இது தீர்மானிக்கிறது.

வளர்ந்த நாடுகளில் மனிதவள தணிக்கை நன்கு கடைப்பிடிப்படுகிறது. இந்தியாவில், ஒரு நிறுவனத்தில் மனித வள செயல்பாடுகளின் நிதி தணிக்கை போன்ற முழு தணிக்கையும் நம்மிடம் இல்லை.

#### மனிதவள தணிக்கையின் நோக்கங்கள்

கிரே R.D இன் கூற்றுப்படி, “பணியாளர்கள் தணிக்கைகளின் முதன்மை நோக்கம் பல்வேறு அலகுகளை எவ்வாறு செயல்படுத்துகிறது என்பதையும் அவை உடன்பட்டிருந்த கொள்கைகள் மற்றும் வழிமுறைகளை நிறைவேற்ற முடியுமா என்பதையும் தெரிந்துகொள்வது மேலும் நோக்கங்கள் மற்றும் முடிவுகளுக்கிடையே உள்ள இடைவெளியை அடையாளம் கண்டு, மற்ற அமைப்பிற்கு உதவுதல். ஒரு மதிப்பீட்டின் இறுதி தயாரிப்பு திருத்தங்கள் அல்லது சரிசெய்வதற்கான திட்டங்களை உருவாக்க வேண்டும்.

மனிதவள தணிக்கையின் நோக்கங்கள்:

1. மேலாண்மை திட்டங்கள் அனைத்தையும் ஆய்வு செய்து, அதன் மூலம் மனிதவள திறனை நிர்ணயிக்கும் ஒரு நிறுவனத்தில், மனித வள மேலாண்மையை ஒரு நிறுவனம் உருவாக்கி மேற்பார்வை செய்கிறது. வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், மனித வளத்தை நிறுவனத்தில் கையகப்படுத்தல், உருவாக்குதல், ஒதுக்குதல் மற்றும் பயன்படுத்துவதன் முறையை மனிதவள தணிக்கை மறுஆய்வு செய்கிறது.
2. உயர்மட்ட மேலாண்மை மற்றும் HR துறையால் தொடங்கப்பட்ட கொள்கைகள் மற்றும் திட்டங்களை எந்த வரிசை மேலாளர்கள் செயல்படுத்தியுள்ளனர் என்பதை மதிப்பீடு செய்கிறது.
3. மனித வள மேலாண்மையின் சவால்களை எதிர்கொள்வதில், பிற அமைப்புகளுடன் ஒப்பிடுகையில் HR அமைப்பை மறு ஆய்வு செய்கிறது.
4. மனிதவளத் துறையின் கொள்கைகள், நடைமுறைகள், நடைமுறைகள், செயல்பாடுகள் மற்றும் நடைமுறைப்படுத்தப்படாத இடங்கள் மற்றும் தவறுகளைக் கண்டறிய, குறைபாடுகள், நடைமுறைப்படுத்தப்படாத மற்றும்/அல்லது பிழையான அமுலாக்கம் செய்யப்பட்ட பிரதேசங்களை அறிந்து கொள்வது திட்டமிட்ட வேலைத்திட்டங்களையும் செயற்பாடுகளையும் தடுத்துள்ளது.
5. பல்வேறு HR கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளின் செயல்திறனை மதிப்பீடு செய்தல்.
6. HR ஊழியர்களை மதிப்பீடு செய்தல் மற்றும்
7. “என்ன நடந்தது?” போன்ற கேள்விகளுக்கு விடை தேட வேண்டும். “அது ஏன் நிகழ்ந்தது?” அல்லது “அது ஏன் நடக்கவில்லை?” அல்லது மனித வளங்களை நிர்வகிப்பதில் கொள்கைகள்,அதேவேளை மனித

வளங்களை நிர்வகிப்பதில் கொள்கைகள், நடைமுறைகள் மற்றும் பணிப்புரைகளை நடைமுறைப்படுத்துதலாகும்.

#### மனிதவள தணிக்கையின் அவசியம்

HR கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளை தணிக்கை செய்வதற்கான சட்டரீதியான கடமை எதுவும் இல்லை என்றாலும், சில நவீன அமைப்புகள் பின்வரும் காரணங்களுக்காக அதை பின்பற்றுகிறது:

1. பல நிறுவனங்களில் அமைப்பு மற்றும் பணியாளர்களின் அளவை அதிகரித்தல்.
2. மனிதவளத் தத்துவத்தையும், மேலாண்மையை மாற்றுவதில்,
3. தொழிற்சங்கங்களின் பலத்தையும், செல்வாக்கையும் அதிகரிக்க செய்தல்.
4. HR மேலாண்மை தத்துவம் மற்றும் அதன் மூலம் உலகம் முழுவதும் பணியாளர் கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகள் மாற்றுவதற்கும்.
5. மனித வள அமைப்பு முறை மற்றும் அதன் செயல்திறன் மிக்க செயல்பாட்டை அதிகரித்தல்.

#### மனிதவள தணிக்கையின் முக்கியத்துவம்

பணியாளர்களின் கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளை தணிக்கை செய்வதற்கான சட்டரீதியான கடமை எதுவும் இல்லை என்றாலும், தகவல் தொழில் வழங்குநர்கள் அதை தாமாகவே முன்வந்து, பணியாளர் செயல்பாட்டை மதிப்பீடு செய்து கட்டுப்படுத்தும் கருவியாக பயன்படுத்துகின்றனர். எனவே மனித வளத்தை நிர்வகிப்பதில் நிறுவனத்தின் செயல்திறனை சோதிக்க மனிதவள தணிக்கை பரவலாகப் பயன்படுத்தப்படுகிறது. HR தணிக்கையின் முக்கியத்துவம் பின்வருவனவற்றில் உள்ளது:

1. நிறுவன செயல்பாடுகளில் பணியாளர் பங்கேற்பது நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கு இன்றியமையாதது என நிர்வாகம் தற்போது கருதுகிறது.
2. தேவையான பின்னூட்டங்களை வழங்குகிறது.
3. அதிகரித்து வரும் தொழிலாளர் செலவுகள் மற்றும் மனிதவள மேலாண்மையில் போட்டிசார்ந்த ஆதாயங்களுக்கான வாய்ப்புகளை அதிகரித்தல்.
4. பணியாளர்களின் நலன்களை பாதுகாக்க அரசு தலையீடு செய்வதைத் தவிர்க்க முடியும்

#### மனிதவள தணிக்கையின் பயன்கள்

கெய்த் டேவிஸ் பின்வரும் வழிகளில் HR தணிக்கையின் பயன்களை சுருக்கமாக விவரிக்கிறார்:

- மனிதவள திணைக்களத்தின் பங்களிப்பை அது அடையாளம் காண்கிறது.
- மனிதவள துறையின் தொழில்முறை பிம்பத்தை மேம்படுத்துகிறது.
- மனிதவள திணைக்களத்தின் அங்கத்தவர்களுக்கிடையில் அதிக பொறுப்புணர்ச்சியும் தொழில்ரீதியான நிபுணத்துவமும் ஊக்குவிக்கின்றது.

குறிப்புகள்

## குறிப்புகள்

- இது HR திணைக்களத்தின் கடமைகளையும் பொறுப்புகளையும் வகைப்படுத்துகிறது.
- இது பணியாளர் கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளை ஒரே மாதிரியாக தூண்டுகிறது.
- இது முக்கிய ஊழியர்களின் பிரச்சனைகளை அடையாளம் காண்கிறது.
- இது உரிய நேரத்தில் சட்ட தேவைகளுக்கு இணங்கி நடத்தப்படுவதை உறுதி செய்கிறது.
- மனித வளச் செலவுகளைக் குறைக்கிறது.

மனிதவள தணிக்கையின் நோக்கம்:

மனிதவள தணிக்கை மிகவும் பரந்த அளவில் உள்ளது. அது நிர்வாகம் பணியாளர்களை வேலைக்கு அமர்த்துவது, பணியமர்த்துவது, தக்கவைத்துக்கொள்ளும் பயிற்சி, மற்றும் துப்பாக்கி சூடு நடத்துவது ஆகியவற்றை விட மனித வளத்தை அதிகம் உள்ளடக்கியது. அனைத்து நிலைகளிலும் உள்ள மேற்பார்வையாளர்களின் “மக்கள் மேலாண்மை” என்ற கருத்தை இது ஆராயக் கூடியது. இது HR தத்துவம், கொள்கைகள், நிகழ்ச்சிகள், நடைமுறைகள் மற்றும் பணியாளர் முடிவுகள் போன்ற பகுதிகளை உள்ளடக்கியது. அமெரிக்காவின் தேசிய தொழில் மாநாட்டு வாரியத்தின் கீழ், “உயர் நிர்வாகம் ஊழியர்கள் தொடர்பான எல்லா திட்டங்களையும், அவை எங்கிருந்து துவங்கலாம், அல்லது அவை நிர்வகிக்கப்படும் வழிகள் பற்றி கவலைப்படாமல், தணிக்கை செய்வதில் ஆர்வம் காட்டுகின்றனர்”.

மனிதவள தணிக்கையின் முக்கிய பகுதிகள் பின்வருவனவற்றை உள்ளடக்கியவை:

1. நிறுவனம் மற்றும் பணியாளர்களின் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதற்கு நிர்வாகம், முன்கணிப்பிடல் மற்றும் திட்டமிடல் போன்றவை.
2. ஆட்சேர்ப்பு, தெரிவு, தொழில்முறை, பதவி உயர்வு, பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடு வழங்குதல்.
3. தலைமை, நலம், குறைகள், செயல்திறன் மதிப்பீடு, ஊழியர் நடத்தை மற்றும் தொழில் உறவுகள் ஆகிய பகுதிகளை குறிக்கிறது.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

5. HR பதிவேடுகள் வழங்குவது என்ன?
6. பணியாளர் தணிக்கையின் முதன்மையான நோக்கம் யாது?

7.5 வேலை மற்றும் வேலை அல்லாத மேம்பாட்டு உத்திகள், ஒரு பொறுப்பு நிறுவனத்தை உருவாக்குவதற்கு HR பயன்படுத்தல்

வேலைவாய்ப்பு பயிற்சி (OJT) பயிற்சி முறைகளில் பழமையான வகைகளில் ஒன்றாகும். இது வரி நிர்வாகி அல்லது மேற்பார்வையாளரின் மேற்பார்வையின்

கீழ் பணிபுரியும் படிப்பைப் பெறுவதை குறிக்கிறது.பி. சுவாமிதாஸ் கூறுகையில், “புதிய தொழில்நுட்பத்திற்கு ஊழியர்களை பயிற்றுவித்தல் மற்றும் தற்போதுள்ள தொழில்நுட்பத்தை பயன்படுத்துவதில் திறன் அதிகரித்தல் போன்ற பயிற்சிகளில் OJT தான் விருப்பமான முறையாகும்.” OJT என்பது புதிதாக பணிபுரிவர்களுக்கு, புதிதாகப் பதவி உயர்வு பெற்ற பணியாளர்களை பயிற்றுவித்தல், பணிமாற்றம் செய்யப்பட்ட பணியாளர்கள் மற்றும் திறன் மேம்பாட்டுக்காக பயிற்சியளிக்கும் ஒரு பயனுள்ள முறையாகும். பயிற்சிக்கு, OJT திறன் பெற்ற பணியாளர்களை பயன்படுத்துகிறது. OJT என்பது முறைசாரா மற்றும் கட்டமைக்கப்பட்ட வழிமுறை என்பது வேலை செய்யும் இடத்தில் உள்ளது, OJT பின்வரும் அம்சங்களைப் பண்படுத்தப்படுகிறது:

- (i) கட்டமைக்கப்பட்ட வழிமுறை வடிவம்
- (ii) குறிப்பிட்ட பயிற்சியின் நோக்கம் இல்லாமை
- (iii) முறையான கற்றல் உள்ளடக்கம் இல்லாமை
- (iv) பயிற்சியாளர்களுக்கு முறையான பயிற்சியாளர்கள் இல்லாதது, திறமையான பணியாளர்களால் வழங்கப்படுகிறது.

அதன் கட்டமைக்கப்பட்ட மற்றும் முறைசாரா தன்மை இருந்தபோதிலும், பின்வருபவை போன்ற சில அனுகூலங்களைக் கொண்டுள்ளன:

- (i) பயிற்சியாளர்களின் திறன்களை பொருத்தவரையில் இதனை தகவமைத்துக் கொள்கிறது.
- (ii) பயிற்சி என்பது வேலை செய்யும் இடத்தில் இருப்பதால் உடனடியாக பொருந்ருக்கிறது.
- (iii) நிறுவனங்கள் பயிற்சியாளர் செலவு, பயிற்சி தள செலவு போன்றவற்றில் சேமிக்கிறது.
- (iv) பயிற்சியாளர்களுக்கு உண்மையான பணி வேலை பற்றி என்பதால், கற்று திறன் மாற்ற திறன் மிருதுவாகும்.

OJT உடனான ஒரே பிரச்சினை, திறனற்ற பணியாளர்களுக்குப் பங்களிக்கும் அதன் கட்டமைக்கப்பட்ட தன்மை ஆகும். எனவே, OJT பயனுள்ளதாக இருக்கும், அது கட்டமைக்கப்பட வேண்டும் மற்றும் திட்டமிட வேண்டும். கட்டமைக்கப்பட்ட OJTக்கள் பின்வரும் படிநிலைகளில் கற்கக்கூடிய திட்டங்களைத் திட்டமிடப்பட்டுள்ளன:வடிவமைக்கப்பட்ட OJT பின்வரும் படிநிலைகள் மூலம் கற்றல் அடைய திட்டமிட்ட திட்டங்கள் உள்ளன:

- (i) பயிற்சி பெற்ற பணியாளரை பயிற்சியாளர்களுக்கு உதவுகிறார்.
- (ii) பயிற்சியாளர்களுக்கு செயல்திறன் முழுவதும் செயல்முறை விளக்கிறது.
- (iii) பயிற்சியாளரின் மேற்பார்வையின் கீழ் பயிற்சி பெறும் நடைமுறைகள் ஆகும்.
- (iv) தொடர்ச்சியான பின்னூட்டல் பயிற்சியாளர் மூலம் வழங்கப்படுகிறது.
- (v) திரும்பத் திரும்ப பயிற்சி செய்வதன் மூலம், பயிற்சி பெறுபவர் இப்பணியை கற்றுக் கொள்கிறார்கள்.

குறிப்புகள்

OJD எண்ணற்ற வடிவங்களை கொண்டுள்ளது. அவற்றில் சில பின்வருமாறு விரிவாக விவாதிக்கப்பட்டுள்ளன:

குறிப்புகள்

(i) தொழில் பழகுநர்: ஆர். டபிள்யூ. குளோவர் கருத்துப்படி, "வேலை மற்றும் வகுப்பறை பயிற்சி ஆகிய இரண்டையும் கொண்ட வேலை ஆய்வுப் பயிற்சி முறை ஆகும்." இந்தியாவில் தொழிற் பழகுநர் சட்டம், 1961 இன் வரையறை, பயிற்சி மூலம் வழங்கப்படுகிறது. இச்சட்டத்தின் படி, தொழிற் பழகுநர் பயிற்சி என்பது, "தொழிற் பயிற்சியின் ஒப்பந்தத்தைப் பின்பற்றுதலில் மற்றும் பல்வேறு வகைகளுக்கு வெவ்வேறாக இருக்கக் கூடிய வரையறுக்கப்பட்ட விதிமுறைகள் மற்றும் நிபந்தனைகளின் கீழ், எந்தத் தொழில்துறை அல்லது நடைமுறையின் அடிப்படையில் பயிற்சி அளிக்கப்படும். இப்பயிற்சியின் கால அளவின் மூலம், பயிற்சி காலம் என்பது தெளிவாக குறிப்பிடப்பட வேண்டும். உதாரணமாக, இந்திய கடற்படைக்கு ஒரு பயிற்சி திட்டம் உள்ளது. அங்கு பயிற்சி பெறுபவர் நான்கு ஆண்டுகள் செலவழித்து குறிப்பிட்ட திறமையை கற்றுக் கொள்கிறார். பெரும்பாலான பயிற்சிகள், இயந்திரவியலாளர்கள், பற்றவைப்பவர், மின்னாளர் போன்ற திறமையான வணிகத்தில் உள்ளன. தொழிற் பழகுநர் பயிற்சியில் சில வகுப்பறைப் பயிற்சியும் அடங்குகிறது. ஏ. ஹெச். ஹோவார்ட் கருத்துப்படி, தொழில் பழகுநர் திட்டத்தின் ஒஜேடி அம்சம், மாதிரியமைத்தல், பயிற்சி, கருத்து மற்றும் மதிப்பீடு உட்பட திறம்பட செய்ய முடியும். தொழிற் பழகுநர் மற்றும் பெரும்பாலான பயிற்சியாளர்களுக்கு முழு வேலை வாய்ப்பின் போது பயிற்சி ஊதியம் வழங்கப்பட்டு வருவதால் பயிற்சி பெறுபவர்களிடம் தொழிற் பழகுநர் பயிற்சித் திட்டங்கள் கவரப்படுகிறது.

(ii) பயிற்சி: "பயிற்சி" என்ற சொற்றொடர் OJD உடன் நெருக்கமாக தொடர்புடையது. இது மத்தியதர மற்றும் உயர் மட்ட ஊழியர்களுக்கு பயிற்சி அளிக்கும் அதேவேளை, OJD கீழ்மட்ட தொழிலாளர்களுக்காக இருந்தது என்பதையும் இது குறிக்கிறது. பயிற்சி என்ற சொற்றொடர், அறிவையும் திறனையும் மேம்படுத்த ஒரு வழிமுறை ஒன்றை குறிப்பிடுகிறது. செயல்திறன் குறைபாட்டுடன் தொடர்புடைய பிரச்சனைகளை சமாளிப்பதற்கு பயிற்சி பொதுவாக பயன்படுத்தப்படுகிறது. நிறுவனத்திற்குள்ளாக பயிற்சியாளர்கள், நிபுணர்கள் அல்லது அனுபவமிக்க தொழிலாளர்களுக்கு வெளியே இருக்கலாம். மத்திய மற்றும் மேல் மேலாண்மை தொடர்பான குறிப்பிட்ட பிரச்சனைகளை கையாள வெளி நிபுணர்கள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. எப்போதும் பயிற்சி மற்றும் OJD இடையே உள்ள முக்கிய வித்தியாசம், பயிற்சியாளரின் செயல்திறன் அளவுகள் அதிகரித்துள்ள பிறகும் சில நேரம் பயிற்சியாளர் தொடர்ந்து கீழ்ப்பணியாளர் வழிகாட்டுகிறார். இயற்கையால் பயிற்சி என்பது OJD இன் மற்ற முறைகளை விட அதிக ஒத்துழைப்பே ஆகும். பயிற்சி முறையைப் பயிற்றுவித்தல், திறன் மேம்பாடு என்பது கற்றல் நோக்கமாகும்.

(iii) வழிகாட்டல்: இது ஒரு மூத்த மற்றும் இளநிலை ஊழியர் இடையே வளர்க்கும் உறவை குறிக்கிறது. ஒரு மூத்த ஊழியர் வழிகாட்டி இளநிலை ஊழியருக்கு வழிகாட்டியாக இருக்கிறார்.



அவர் நிறுவனத்தின் செயல்பாடுகள் பற்றிய நுணுக்கங்களை விளக்குகிறார். உண்மையில், நிறுவன அமைப்பிற்குள் இளநிலை ஊழியர்களை சரிசெய்ய வழிவகை செய்கிறது. இயற்கையிலேயே அதிக தொழில்நுட்பம் கொண்ட செயல்திறன் அம்சங்களில் கவனம் செலுத்துகிற பயிற்சியைப் போலன்றி, மனப்பாங்கு வளர்ச்சியில் கவனம் செலுத்துகிறது. எப்படி செய்ய வேண்டும், எவ்வாறு செய்ய வேண்டும், நிறுவன அரசியலை எப்படி சமாளிப்பது என்பது குறித்து வழிகாட்டிகள் இளநிலை ஊழியர்களுக்கு ஆலோசனையாக வழங்கப்படுகிறது.

குறிப்புகள்

(iv) வேலை அறிவுறுத்தல் நுட்பம் (JIT): உண்மையான வேலை வழிமுறை தொழில் நுட்பமானது முதன் முதலாக உலக போர் TMTM இன் போது உற்பத்தி தொழிலாளர்கள் போர் கோரிக்கைகளை நிறைவேற்ற முடிந்தவரை விரைவாக பயிற்சியளிக்க ஒரு முறையான வழிமுறையாக பயன்படுத்தப்பட்டது. உண்மையான உலகப் போரின் TMTM கூறுகள் JIT இன்னும் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

- படிமுறை 1: திட்டம் அல்லது தயாரிப்பு
- படிமுறை 2: தற்காலம்
- படிமுறை 3: விசாரணை
- படிமுறை 4: பின்தொடர்தல்

### வேலை நிறுத்தம்

ஒரு பணியாளருக்கு வேலை பயிற்சி வழங்க பல மேலாண்மை மேம்பாட்டு வழிமுறைகள் உள்ளன. இவற்றில் ஒரு சில முறைகள் பின்வருமாறு:

- o உணர்திறன் பயிற்சி
- o நடவடிக்கை பகுப்பாய்வு
- o நேரான விரிவுரைகள்
- உணர்திறன் பயிற்சி: உணர்திறன் மற்றும் சமூக உணர்திறன் ஆகியவற்றை வளர்த்துக் கொள்வதன் மூலம் மக்கள் தங்களைப் பற்றியும் மற்றவர்களையும் புரிந்துகொள்ள உதவுகிறது. நடத்தை நெகிழ்வுத்தன்மையினை ஊழியர் புரிந்து வளர்த்துக் கொள்வதன் மூலம் தகுந்த முறையில் நடந்து கொள்ள வழிவகை செய்கிறது. பிறருடைய உணர்வுகளை புரிந்து கொள்ளவும், அவர்களின் கண்ணோட்டத்திலிருந்து ஒரு ஊழியரின் திறமை, சிந்தனையுடன் இந்த சமூகப் பரிவானது இணைகிறது. உணர்திறன் பயிற்சி பின்வரும் மூன்று படிக்களை உள்ளடக்கியது:
  - o நிலையற்ற பழைய மதிப்புகள்.
  - o புதிய மதிப்புகளை உருவாக்குதல்.
  - o புதிய மதிப்புகளை மீண்டும் நிலைய வைத்தல்.
- பரிவர்த்தனைகளின் பகுப்பாய்வு: இந்த முறை பயிற்சியாளர்களுக்கு மற்ற நடத்தையை புரிந்து கொள்வதற்கான ஒரு தற்செயலான வழிமுறையை வழங்குவதன் மூலம் உதவுகிறது.

ஒரு சமூக ஈடுபாட்டுடன் ஈடுபடும் போது, ஒரு நபருக்கு ஊக்கம் வழங்குகிறது அதே நேரத்தில் மற்றொன்று அந்த ஊக்கத்திற்கு எதிர்வினையை கொடுக்கிறது. இருவருக்குமிடையே உள்ள செயல்பாடுகளின் எதிர்விளைவு பரிவர்த்தனை என்று அறியப்படுகிறது. பரிவர்த்தனை பகுப்பாய்வு என்பது, நிர்வாக மேம்பாட்டுடன் தொடர்புள்ள நடத்தை சார்ந்த ஒரு ஊழியரின் தற்பெருமை அரசுகளால் மேற்கொள்ளப்படுகிறது. அடிப்படையில் மூன்று தற்பெருமை நிலைகள் உள்ளன:

0 குழந்தை

0 பெற்றோர்

0 வயதுவந்தோர்

- நேரான விரிவுரைகள்: இது ஒரு தலைப்புக்கான புரிதலை உருவாக்குதல் அல்லது மனப்பாங்கையும், நடத்தையையும் சொற்பொழிவாற்றுவதற்கு பயன்படுத்தப்படும் பழமையான பயிற்சி முறைகளில் ஒன்றாகும். விரிவுரை ஒரு வாய்வழி அல்லது அச்சிடப்பட்ட வடிவத்தில் இருக்க முடியும். விரிவுரை ஒரு நபரின் அறிவை அதிகரிக்க உதவுகிறது மற்றும் விரிவுரை தலைப்பில் ஒரு கோட்பாட்டு அம்சத்தினையும் கூறுகிறது. ஒரு விரிவுரை இல்லாமல் பொதுவாக பயிற்சி பணி முழுமை பெறுவது இல்லை. பயிற்சியாளர் அல்லது பயிற்றுவிப்பாளர் பயிற்சி அமர்வின் மூலம் பயிற்சி, செயல்முறை, நோக்கம், நிகழ்ச்சி நிரல் அல்லது பயிற்சியில் பயன்படுத்தப்பட்ட வழிமுறைகள் பற்றி விரிவுரையின் மூலம் பயிற்சியாளர்களுக்கு தெரியப்படுத்துவது ஆகும். நேரடி விரிவுரைகளில் குறிப்புகள், புத்தகங்கள் போன்ற அச்சடிக்கப்பட்ட நூல்களின் வடிவில் விரிவுரைகள் அடங்கியிருக்கும். ஒரு பயனுள்ள விரிவுரை தலைப்பின் அறிமுகம், விரிவுரை நோக்கம் மற்றும் தலைப்பு முன்னுரிமைகளில் உள்ளன. விரிவுரை முறையின் சில முக்கிய அம்சங்கள் கீழே குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன:

0 அதிக எண்ணிக்கையிலான மக்களை ஒரே நேரத்தில் எட்ட முடியும்.

0 விரிவுரைகளுக்கு நீண்ட காலம் தேவைப்படும் பயிற்சிகளுக்கு அதிக செயல்திறன் தேவைப்படுவதால் அவை குறைவான செயல்திறனை கொண்டு உள்ளனர்.

0 விலை குறைவு

0 தவறான புரிந்து கொள்ளல் மற்றும் சரியான புரிந்துகொள்வதற்கு இயலாமை.

0 பயிற்சியின் தவறான புரிந்துகொள்ளல்கள்.

#### உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

7. வேலை செய்யும் பயிற்சி (OJT) எதைக் குறிக்கிறது?
8. உணர்திறன் பயிற்சியின் நோக்கம் என்ன?

## 7.6 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

1. மேலாண்மை மேம்பாடு என்பது, அவர்களின் தற்போதைய மற்றும் எதிர்கால வேலைகளில் உதவி மேலாளர்களுக்கு பயிற்சி மற்றும் திட்டமிட்ட தனிநபர் மேம்பாட்டுச் செயல்திட்டம் ஆகும்.
2. நிர்வாகசபை அமைப்பானது, பயிற்சியாளர்களின் குழுவில் ஒரு பிரச்சனையின் பகுப்பாய்வுக்கு அனுமதி வழங்குகிறது மற்றும் பிற நிர்வாகிகள் கருத்துரைகள் குறித்த அறிக்கைகளை சமர்ப்பிக்கிறது.
3. உடலுழைப்புத் வேலைப்பளு குறைவதற்கு சமீப காலங்களில் பயன்படுத்தப்படும் விவரக் குறிப்புகளில் தானியங்கி முறையில் செயலாக்க ஒரு வகை கணினி பயன்பாடு மனித வள மேலாண்மை அமைப்பு ஆகும்.
4. ஒரு தகவல் அமைப்பு, நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் மனித வளம் தொடர்பான தரவுகளை, புதுப்பித்தல், கையாளுதல், சேமித்தல், சேமித்து வைத்தல் மற்றும் பகுப்பாய்வு செய்தல் ஆகியவற்றிற்கு உதவுகிறது.
5. மனித வளத்தின் புறநிலையில் பயன்படுத்தப்பட்ட தொடர்பான தகவல்களை HR பதிவேடுகள் வழங்குகின்றன.
6. பணியாளர் தணிக்கையின் முதன்மையான நோக்கம் பல்வேறு அலகுகள் எவ்வாறு செயல்படுகின்றன என்பதனையும், உடன்பாட்டு கொள்கைகள் மற்றும் வழிகாட்டுதல்கள் உடன்பாட்டில் உள்ளனவா என கொள்வதாகும்.
7. தொழில் பயிற்சி (OJT) என்பது ஒரு வரி மேலாளர் அல்லது மேற்பார்வையாளரின் மேற்பார்வையின் கீழ் பணியில் சேருபோரை குறிக்கிறது.
8. உணர்திறன் மற்றும் சமூக உணர்திறன் ஆகியவற்றை வளர்த்துக் கொள்வதன் மூலம் மக்கள் தங்களையும் மற்றவர்களையும் புரிந்துகொள்ள உதவுகிறது.

குறிப்புகள்

## 7.7 சுருக்கம்

- நிர்வாக அல்லது முகாமைத்துவ வளர்ச்சி என்பது ஒரு திட்டமிட்ட மற்றும் ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட நடைமுறையைப் பயன்படுத்தி உள்ள ஒரு நீண்டகால கல்விச் செயல்முறை ஆகும். இது நிர்வாகத் துறைப் பணியாளர்கள் கருத்திலும் தத்துவார்த்த அறிவின் மேம்பாட்டு சார்ந்த செயல்முறையாகும்.
- மேலாளர்கள் பெரும்பாலும், உருவாக்கப்படுவதில்லை. இது நவீன மேலாண்மை இலக்கியத்தில் குறிப்பிடத்தக்க அறிக்கை ஆகும் மற்றும் எண்ணற்ற மேலாண்மை மேம்பாட்டுத் திட்டங்களுக்கு அடிப்படையாக விளங்குகிறது.

- தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட நபர்களின் ஒத்திவைக்கப்பட்ட விண்ணப்பத்தில் உள்ள உயர்மட்ட மேலாண்மைப் பொறுப்புகளுக்கு ஒரு சிறப்புத் தயாரிப்பாக ஆக்குவது பெரும் பிரச்சனையாக உள்ளது.
- ஒரு வணிக தலைமையிலான செயல்முறை என ஆம்ஸ்ட்ராங் மேலாண்மை வளர்ச்சியை வரையறை செய்துள்ளார். அத்தகைய மேலாளர்களை பெறவும், வளர்க்கவும், அதன் முதன்மை இலக்குகளை அடையவும், நிகழ்முறை அல்லது வழிமுறை ஆகியவற்றை நிறைவேற்றத் தேவைப்படும் மேலாளர்கள் வகை என்பதை தீர்மானிக்கிறது.
- “மேலாண்மை தொழில்முறை” வளர்ச்சியின் முக்கியத்துவத்தை குறிப்பிட்ட காலத்தில் நிறைவேற்றுவதை குறைக்க முடியாது.
- மேலாண்மை வளர்ச்சியின் மிக அடிக்கடி பயன்படுத்தப்படும் முறைகள் மற்றும் நுட்பங்கள் குறித்து டிரிகெட் விவாதித்தது. இந்த முறைகளில் குழு விவாதங்கள் அல்லது மாநாடுகள், நிறுவனத்தின் நிர்வாகிகள், திரைப்படங்கள் மற்றும் காட்சிகள், வெளியில் வாசிப்பு மற்றும் தனிப்பட்ட ஆய்வு, வெளிப்புற ஒலிபெருக்கல்கள், வழக்கு ஆய்வுகள், பேனல்கள், மன்றங்கள், பாத்திரங்கள் மற்றும் பணிச்சூழல்கள் ஆகியவை விரிவுரைகளை உள்ளடக்கியது.
- கடந்த சில பத்தாண்டுகளில் மிகப்பெரிய அளவில் தொழில்நுட்பம் வளர்ச்சி பெற்றுள்ளது. இது ஏறக்குறைய ஒவ்வொரு தொழிலிலும் பெருகிவிட்டது. ஒவ்வொரு வகையான நடவடிக்கைகளிலும் அது இன்றியமையாத பகுதியாக மாறிவிட்டது.
- மனிதவளத்துறை ஒரு துறையாக அனைத்து உள் மற்றும் வெளிப்புற துறைகள் மற்றும் நிறுவன பங்குதாரர்களுடன் இணைந்து செயல்படுகிறது.
- HR பதிவுகள் மனிதவள ஆதாரங்களை ஒரு புறநிலை வழியில் பயன்படுத்துவதைப் பற்றிய தகவலை அளிக்கின்றன.
- வேலைவாய்ப்பு பயிற்சி (OJT) என்பது பழமையான முறைகளில் பயிற்சி முறைகளில் ஒன்றாகும். இது வரி நிர்வாகி அல்லது மேற்பார்வையாளரின் மேற்பார்வையின் கீழ் பணிபுரியும் படிப்பைப் பெறுவதை குறிக்கிறது.

## 7.8 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- செயல்திறன்: இது வியாபாரத்தில் மூத்த நிர்வாக பொறுப்பைக் கொண்ட நபரை குறிக்கிறது.
- வளர்ச்சி: இது ஒரு வணிக அல்லது ஒரு தொழில் போன்ற ஏதாவது வளர்ச்சி.
- கணக்கியல்: இது ஒரு திட்டமிட்ட நிகழ்முறையாகும், பதிவு செய்தல், அளவிடுதல், வகைப்படுத்துதல், சரிசெய்தல், தொகுத்திடுதல், விவரித்தல் மற்றும் தகவல் பரிமாற்றம் போன்றவை ஆகும்.

## 7.9 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

செயல் மேம்பாடு

### குறு விடை வினாக்கள்

1. செயல் வளர்ச்சி பற்றி சிறு குறிப்பு வரைக.
2. செயல் வளர்ச்சியின் தன்மை யாது?
3. மனித வள மேலாண்மையில் கணினி பயன்பாடுகளை பயன்படுத்துவதன் நன்மைகள் யாவை?
4. மனிதவள தணிக்கையின் நோக்கம் யாது?

குறிப்புகள்

### நெடு விடை வினாக்கள்

1. நிர்வாக வளர்ச்சியின் அவசியமும், முக்கியத்துவமும் என்ன? அவற்றை விவாதிக்க.
2. செயல் வளர்ச்சியின் முக்கிய நுட்பங்களை விவாதிக்கவும்.
3. மனிதவள தணிக்கை என்பது எதைக் குறிக்கிறது? விரிவாக விவாதிக்கவும்.
4. பொறுப்பான அமைப்பை உருவாக்க பயன்படுத்தப்படும் பல்வேறு நுட்பங்கள் யாவை?

## 7.10 மேலும் படிக்க

அக்வினாஸ், P.G. 2005. மனித வள மேலாண்மை - கொள்கைகள் மற்றும் பயிற்சி. புது தில்லி: விகாஸ் பப்ளிஷிங் ஹவுஸ் பிரைவேட் லிமிடெட்.  
டிசென்போ, டேவிட் A. மற்றும் ஸ்டீபன் P. ராபின்ஸ். 1989. பணியாளர் / HRM, 3வது பதிப்பு. புது தில்லி: இந்தியாவின் ப்ரிண்ட்ஸ் ஹால்.  
ஃபிளிப்போ, எட்வின் B. 1984. பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மெக்ரா ஹில்.  
பெர்னார்டின், ஜான். 2004. மனித வள மேலாண்மை-ஒரு பரிசோதனை அணுகுமுறை. புது தில்லி: டாடா மெக்ரா ஹில் லிமிடெட்.  
பீர்டுவெல், இயன் மற்றும் லென் ஹோல்டன். 1995. மனித வள மேலாண்மை. லண்டன்: மக்மில்லன்.  
பையர்ஸ், லோயிட் L. மற்றும் லஸ்லி W. ரூ 1997. மனித வள மேலாண்மை. சிகாகோ: இர்வின்.  
வெர்த்தர் Jr, வில்லியம் B. மற்றும் கீத் டேவிஸ். 1993. மனித வள மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மெக்மில்லன்.

## அலகு 8 ஊழியர் இழப்பீடு

குறிப்புகள்

அமைப்பு

- 8.0 முன்னுரை
- 8.1 நோக்கங்கள்
- 8.2 ஊதியங்கள் மற்றும் சம்பள நிர்வாகம்
  - 8.2.1 ஊதியம் மற்றும் ஊதிய நிர்வாகத்தின் தன்மை மற்றும் நோக்கம்
  - 8.2.2 ஊதியம் மற்றும் சம்பள கட்டமைப்பு மற்றும் நிர்வாகத்தை பாதிக்கும் காரணிகள்.
  - 8.2.3 ஊதியம் மற்றும் சம்பள நிர்வாகம் பற்றிய கொள்கை
  - 8.2.4 ஊக்கத்தொகை
  - 8.2.5 பங்கு ஊதியம்
- 8.3 உபரிச் சலுகைகள், நெகிழ்வுத்தன்மை அமைப்புகள் மற்றும் பணியாளர் நலன்கள்
  - 8.3.1 உபரிச் சலுகைகளின் சிறப்பு அம்சங்கள்
  - 8.3.2 உபரிச் சலுகைகள் மற்றும் சேவைத் திட்டங்களின் நோக்கங்கள்
  - 8.3.3 உபரிச் சலுகைகள் பற்றிய கோட்பாடுகள்
  - 8.3.4 முக்கிய உபரிச் சலுகைகள்
- 8.4 சுகாதார மற்றும் சமூக பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள்
- 8.5 உங்கள் முன்னேற்றத்தை சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்.
- 8.6 சுருக்கம்
- 8.7 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 8.8 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 8.9 மேலும் படிக்க

### 8.0 முன்னுரை

நிறுவனங்கள் தனி நபர்க்கு வழங்கும் சேவைகள் சமமாக செலுத்தப்பட வேண்டும். இந்த இழப்பீட்டுத்தொகை பொதுவாக ரொக்கப் பணம், ஊக்குவிப்புச் சம்பளம், பங்கீட்டு இலாபம் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியது. நல்ல இழப்பீடு திட்டங்கள் ஊழியர்கள் மீது ஒரு லாபகரமான விளைவு உள்ளது. அவர்கள் தங்கள் பணி நிர்வாகத்திற்கு ஒத்துழைக்கும் வகையில் மகிழ்ச்சியாக இருக்கிறார்கள், எனவே பணியிடத்தில் நல்ல பலனை வழங்க வேண்டும். பண மற்றும் பண வடிவிலான இழப்பீடு இரண்டுமே இருக்க முடியும் என்றாலும், பண அமைப்பு என்பது தனிநபர்களைக் கவர்ந்திழுக்கும், அவர்கள் அங்கேயே நீடிப்பதை வற்புறுத்தும் மிக அடிப்படையான கூறு ஆகும். உழைப்புக்கு வழங்கப்படும் இழப்பீட்டுத் தொகை ஊதியம் அல்லது சம்பளம் என்று அழைக்கப்படுகிறது. பணியாளர் இழப்பீட்டுத்தொகை பற்றிய பல்வேறு அம்சங்களை விரிவாக இந்த அலகு விவாதிக்கும்.



## 8.1 நோக்கங்கள்

ஊழியர் இழப்பீடு

இந்த அலகு வழியாக சென்று பின்னர், நீங்கள் செய்ய முடியும்:

- ஊழியர் நட்டஈடு பற்றி கலந்துரையாட முடியும்
- போனஸ், ஊக்கத்தொகை மற்றும் ஊழியர் நலன்கள் பற்றி அறிய முடியும்
- சுகாதாரம் மற்றும் சமூக பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகளை விளக்க முடியும்

குறிப்புகள்

## 8.2 ஊதியங்கள் மற்றும் சம்பள நிர்வாகம்

ஊதிய, சம்பள நிர்வாகத்தின் செயல்பாடுகள் பின்வருமாறு:

- வேலை மதிப்பீடு
- சம்பளம் மற்றும் சம்பளங்கள் பற்றிய ஆய்வுகள்
- தொடர்புடைய நிறுவன சிக்கல்கள் பற்றிய பகுப்பாய்வு
- ஊதிய கட்டமைப்பின் மேம்பாடு மற்றும் பராமரிப்பு
- சம்பளத்தை நிர்வகிப்பதற்கான விதிகளை நிறுவுதல்
- சம்பளக் வழங்குதல்
- ஊக்கத் தொகைகள்
- இலாப பகிர்வு
- ஊதிய மாற்றங்கள்-சரிக்கட்டுதல்கள்
- மானியம் வழங்குதல்
- இழப்பீடு மற்றும் தொடர்புடைய பிற பொருட்களை கட்டுப்படுத்துதல்

### 8.2.1 ஊதியம் மற்றும் ஊதிய நிர்வாகத்தின் தன்மை மற்றும் நோக்கம்

சம்பளம் மற்றும் சம்பள நிர்வாகத்தின் அடிப்படை நோக்கம், சமமான சம்பளம் மற்றும் சம்பளக் கட்டமைப்பை நிறுவி பராமரிப்பதே ஆகும். இதன் இரண்டாந்தர நோக்கம் ஒரு சமமான உழைப்பு செலவு கட்டமைப்பை ஸ்தாபித்தல் மற்றும் பராமரித்தல், அதாவது முரண்பட்ட பணியாளர்களின் நலன்களை சரியான முறையில் சமன்படுத்துவது, பணியாளர்கள் மற்றும் வேலையளிப்போரின் திருப்தியை அதிகரித்தல் மற்றும் முரண்பாடுகள் சிறிதாக்கப்படுகின்றன. ஊக்கம் மற்றும் வெகுமதிகள் தேவைகளின் நிதி அம்சங்களை கவனத்தில் கொண்டு செயல்படவேண்டும்.

ஊதியம் மற்றும் ஊதிய நிர்வாகத்தின் நோக்கங்கள் பின்வருமாறு குறிப்பிடப்பட்டுள்ளது:

#### (i) ஊழியர்களுக்காக

- பணியாளர்கள் தமது வேலைகளின் தேவைகளுக்கு ஏற்ப ஊதியம் வழங்கப்படுகிறது.
- (ஊதிய விகிதங்கள் ஒதுக்கப்படும் போது) ஆதரவு ஏற்படும் வாய்ப்புகள் பெருமளவு குறைக்கப்படுகின்றன.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 147



- வேலை வரிசைகள் மற்றும் பதவி உயர்விற்கான வரிகள் இவை பொருந்தும் இடங்களில் நிறுவப்படும்.
- ஊழியர்களின் மன உறுதி மற்றும் ஊக்கத்தை அதிகரிக்கிறது, ஏனெனில் ஒரு ஊதிய திட்டம் விளக்கப்பட்டு, உண்மைகளை அடிப்படையாக கொண்டு இருக்கிறது.

(ii) முதலாளிகளுக்கு

- அவர்கள் முறையாக திட்டமிட்டு தங்கள் உழைப்புச் செலவுகளை கட்டுப்படுத்த முடிகிறது.
- ஒரு தொழிற்சங்கத்தைக் கையாள்வதில், அவர்கள் தங்கள் ஊழியர்களின் இழப்பீட்டு ஊதியத் திட்டத்தின் அடிப்படையை விளக்க முடியும் ஏனெனில் அது வேலை மற்றும் ஊதிய உண்மைகளை பற்றிய முறையான பகுப்பாய்வை அடிப்படையாகக் கொண்டுள்ளது.
- சம்பள மற்றும் சம்பள நிர்வாகம், ஊதிய ஏற்றத் தணைகள் மீதான உராய்வு மற்றும் குறைகள் ஏற்படும் வாய்ப்பை குறைக்கிறது.
- இது ஒரு ஊழியரின் மன உறுதியை மேம்படுத்துகிறது, ஏனெனில் போதுமான மற்றும் நியாயமாக நிர்வகிக்கப்படும் கூலிகள் அவரது விருப்பங்கள் மற்றும் தேவைகளுக்கு அடிப்படையானவையாகும்.
- அனைத்து வேலைகளுக்கும் போதுமான பணம் வழங்கப்படுவதை உறுதி செய்வதன் மூலம் தகுதியான ஊழியர்களை ஈர்க்கிறது.

ஊதிய நிர்ணயச் செயல்முறை

ஊதிய நிர்ணயச் செயல்முறையில் ஈடுபட்டுள்ள குளறுபடிகள் வருமாறு:

- வேலை பகுப்பாய்வு செய்தல்
- ஊதிய கணக்கெடுப்புகள்
- சம்பளக் கட்டமைப்பை உருவாக்கும் தொடர்புடைய நிறுவன சிக்கல்கள் பற்றிய பகுப்பாய்வு
- ஊதிய நிர்வாக விதிகளை மாற்றுதல்
- இவற்றை ஊழியர்களுக்கு விளக்குவது
- ஒவ்வொரு வேலைக்கும் தரம் மற்றும் விலையைத் தந்து, உத்தரவாதமான ஊதியத்தை செலுத்துதல்

8.2.2 ஊதியம் மற்றும் சம்பளக் கட்டமைப்பு மற்றும் நிர்வாகத்தை பாதிக்கும் காரணிகள்

வெவ்வேறு அமைப்புகளின் ஊதியக் கொள்கைகள் ஓரளவுக்கு வேறுபடுகின்றன. இறுதிநிலை அலகுகள் தேவையான எண்ணிக்கையும், உழைப்பு வகையான உழைப்பும் ஈட்டுவதற்கு தேவையான குறைந்தபட்ச ஊதியத்தை வழங்க வேண்டும். பெரும்பாலும் இந்த அலகுகள் தொழிலாளர் சட்டம் மற்றும் இறுதிநிலை உழைப்பு தேவையான குறைந்தபட்ச ஊதிய விகிதங்களை மட்டுமே செலுத்த வேண்டும். மற்றொரு தீவிர நிலையில், சில பிரிவுகள் தொழிலாளர் சந்தையில் செல்லும் விகிதங்களில் நன்கு உள்ளன.



வேலை மதிப்பீட்டுக் கொள்கை என்பது, பணி மதிப்பீட்டின் அடிப்படையில், வேலைப் பொருளியக்கத்தில் உள்ள வேறுபாடுகளை அடிப்படையாகக் கொண்டு, நியாயமான மாற்றுத் திறனாளிகளை நிறுவும் வகையில் ஒரு வேலை மதிப்பீட்டு திட்டத்தினை கடைபிடிப்பது ஆகும். இது தவிர, வேலை விவரம் மற்றும் வேலை மதிப்பீட்டின் மூலம் வழங்கப்படும் அடிப்படை காரணிகள், பொதுவாக ஊதிய மற்றும் சம்பள நிர்வாகத்திற்கு பரிசீலனைக்கு எடுத்துக்கொள்ளப்படுவது பின்வருமாறு:

குறிப்புகள்

- அமைப்பு செலுத்தும் திறன்
- உழைப்பின் அளிப்பு மற்றும் தேவை
- நிலவும் சந்தை வீதம்
- வாழ்க்கைச் செலவு
- வாழ்க்கைச் சம்பளம்
- உற்பத்தித் திறன்
- தொழிற்சங்கத்தில் பேரம் பேசும் சக்தி
- வேலை தேவைகள்
- நிர்வாகத் மனப்பான்மை
- உளவியல் மற்றும் சமூகவியல் காரணிகள்

### 8.2.3 ஊதியம் மற்றும் ஊதிய நிர்வக கோட்பாடுகள்

ஊதியம் மற்றும் ஊதியத்தை நிர்ணயிப்பது தொடர்பாக பொதுவாக பரிந்துரைக்கப்படும் கோட்பாடுகள் பின்வருமாறு:

- (i) வேலைகளுக்கான ஊதியத்தில் உள்ள வேறுபாடுகள், திறமை, முயற்சி, வேலை அல்லது வேலை நிலைமைகள், மன மற்றும் உடல் தேவைகள் ஆகியவற்றில் உள்ள வேறுபாடுகளை அடிப்படையாகக் கொண்டு ஒரு திட்டவட்டமான திட்டம் இருக்க வேண்டும்.
- (ii) சம்பளம் மற்றும் சம்பளத்தின் பொது நிலை தொழிலாளர் சந்தையில் நிலவும் ஒரு வகையில் நியாயமாக இருக்க வேண்டும். தொழிலாளர் சந்தை அளவுகோல் பொதுவாக பயன்படுத்தப்படுகிறது.
- (iii) திட்டம் வேலைகள் மற்றும் ஊழியர்களை கவனமாக வேறுபடுத்திப் பார்க்க வேண்டும். ஒரு வேலை ஒரு குறிப்பிட்ட ஊதிய விகிதத்தைக் கொண்டிருக்கிறது. அந்த விகிதத்தில் ஒரு நபருக்கு அதை நிர்ணயிப்பதற்கு ஒதுக்கப் படுகிறது. சில நேரங்களில் விதிவிலக்குகள் மிக உயர் மட்ட வேலைகளில் உள்ளன, வேலை வைத்திருப்பவர் தனது திறமை மற்றும் பங்களிப்பின் அடிப்படையில் பெரிய அல்லது சிறிய சலுகையை ஏற்படுகிறது.
- (iv) சமமான வேலைக்கு சம ஊதியம் அதாவது இரண்டு வேலைகளுக்கு சமமான கடினம் இருந்தால் தேவைகள், யார் நிர்ணயிப்பதற்கு என்பதை பொருட்படுத்தாமல், ஊதியம் ஒரே மாதிரியாக இருக்க வேண்டும்.
- (v) அங்கீகாரத்திற்காக ஒரு சமமான நடைமுறையை கடைப்பிடிக்க வேண்டும் திறமை மற்றும் பங்களிப்பில் தனிப்பட்ட வேறுபாடுகள்

குறிப்புகள்

உள்ளன. சில அலகுகளுக்கு, இது விகித வரம்புகளின் வடிவத்தை எடுக்கலாம் மற்றதில், இது ஊதிய ஊக்க திட்டமாக இருக்கலாம் இன்னும் பிற பகுதிகளில், அது நெருக்கமாக ஒருங்கிணைந்த வேலை முன்னேற்ற வரிசைகள் வடிவம் எடுக்கலாம்.

- (vi) ஊதிய புகார்களை விசாரித்து, சரிசெய்வதற்கு தெளிவாக நிறுவப்பட்ட நடைமுறை இருக்க வேண்டும். வழக்கமான குறை தீர்க்கும் நடைமுறையுடன் இது ஒருங்கிணைக்கப்படுகிறது.
- (vii) பணியாளர்கள் மற்றும் தொழிற்சங்கத்தினர், ஒருவர் இருந்தால், ஊதிய விகிதங்களை நிறுவுவதற்கு பயன்படுத்தப்படும் வழிமுறை குறித்து தெரியப்படுத்த வேண்டும். ஒவ்வொரு ஊழியருக்கும் அவரவர் நிலை, சம்பளம் மற்றும் சம்பளக் கட்டமைப்பு குறித்து தெரியப்படுத்த வேண்டும். ஊதிய விஷயங்களில் ரகசியம் காக்கப்பட வேண்டும், நியாயமான, நியாயமற்ற ஊதிய திட்டத்தை முடிமறைப்பதற்காக பயன்படுத்தக் கூடாது.
- (viii) தொழிலாளி மற்றும் அவரது குடும்பத்தினருக்கு நியாயமான வாழ்க்கைத் தரத்தை உறுதிப்படுத்த ஊதியம் போதுமானதாக இருக்க வேண்டும். தொழிலாளர்கள் தங்கள் கட்டுப்பாட்டிற்கு அப்பாற்பட்ட நிலைமைகளுக்கு எதிராக அவர்களை பாதுகாக்க உத்தரவாதமான குறைந்தபட்ச ஊதியத்தை பெறமுடிகிறது.
- (ix) சம்பள மற்றும் சம்பளக் கட்டமைப்பு நெகிழ்வாக இருக்க வேண்டும், அதனால் மாறிவரும் நிலைமைகளை எளிதாக எதிர்கொள்ள முடிகிறது.
- (x) பணியாளர்களின் நிலுவைத் தொகைகளும், சரியான கட்டணங்களும் பணியாளரின் இழப்பீட்டாக இருக்க வேண்டும் உறுதி மற்றும் நிலுவைத்தொகையை வழங்க கூடாது.
- (xi) ஊதியத்தை திருத்துவதற்கு, ஒரு ஊதியக் குழு தனிப்பட்ட தீர்ப்புக்கு எப்போதும் முன்னுரிமை அளிக்க வேண்டும்.
- (xii) ஊதிய, சம்பளக் கொடுப்பனவுகள் என்பது, சுய-அட்டுமயத்தின் தேவை உள்ளிட்ட பலதரப்பட்ட மனிதத் தேவைகளை நிறைவேற்ற வேண்டும். "பணம் என்பது, முற்றிலும் பேச்சுவார்த்தைத் தொகையாகும். பண செலுத்துதல்கள் பெரும்பாலும் ஊக்கிகள் மற்றும் திருப்திகரமாக மற்ற வேலைக் காரணிகளை சார்ந்து செயல்படுகின்றன."

8.2.4 ஊக்கத்தொகைகள்

இந்த ஊக்குவிப்புகள், பங்கெடுப்பின் வரையறுக்கப்பட்ட அர்த்தத்தில், நிதி ஊக்குவிப்பு என்ற விரிவான பொருளில் இரண்டையும் பயன்படுத்தியுள்ளது. இது வேறுவிதமாக வரையறுக்கப்பட்டுள்ளது. இந்த வரையறைகள் சிலவற்றை இங்கே தருகிறோம்.

"இது வெளிப்புற நிலைமையில் உள்ள நோக்கங்களை குறிக்கும் ஒரு சொல்லாகவோ அல்லது சில ஏற்கனவே ஆரம்பிக்கப்பட்ட செயற்பாடுகளை கால அளவு அல்லது தீவிரமாக அதிகரிக்கவோ அல்லது பேணுவதோ ஆகும்".

ஹமெல் மற்றும் நிற்கிர்சன், கூடுதல் சம்பளம் வழங்கும் அனைத்து திட்டங்களையும் அது குறிக்கிறது.” ப்ளோரன்ஸ் கருத்துக்கள்: “இது திறமையில் இருந்து வேறுபட்டது என பெருகிய விருப்பத்தை குறிக்கிறது.” ஊக்குவிப்புகள், உற்பத்தித் திறன் மீதான தேசிய உந்தத்தை அதிகரிக்கும் நோக்கத்தை உருவாக்கவில்லை.” என குறிக்கிறது.

ஸ்காட் கூறுவதனால், “ஒரு தனிநபர், ஒரு சிறிய குழு, ஒரு ஆலை தொழிலாளர் அல்லது ஒரு நிறுவனத்தின் ஊழியர்கள் அனைவரும் உற்பத்தித் திறன் உற்பத்தியின் ஒரு அளவின் மூலம் ஓரளவு அல்லது முற்றிலும் தொடர்புடையவை என்பது ஒரு முறையான மற்றும் அறிவிக்கப்பட்ட திட்டம் ஆகும்.”

தொழிலாளர் மீதான தேசியக்குழுவின் கருத்துப்படி, “ஊதிய ஊக்கத் தொகைகள் கூடுதல் நிதி ஊக்குவிப்பு ஆகும். அவை, தற்போதைய அல்லது இலக்கு வைக்கப்பட்ட முடிவுகளில் முன்னேற்றத்திற்கான கால மதிப்பிடப்பட்ட ஊதியத்திற்கு மேல் மற்றும் அதற்கு மேற்பட்டவர்களுக்கு மனித முயற்சியைத் தூண்டும் வகையில் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளன.”

ஊதிய ஊக்கத் திட்டம் என்பது அடிப்படையில் ஒரு தொழிலாளியின் உற்பத்தித் திறனை அதிகரிப்பதில் உள்ள மேலாண்மை சாதனமாகும். அதே நேரத்தில், தொழிலாளர்கள் மூலம் உற்பத்தித் திறனில் ஆதாயங்களைப் பகிர்ந்துகொள்ளும் முறை, அவற்றின் உற்பத்தி விகிதங்களின் அதிகரித்த விகிதத்தில் அவர்களுக்கு நிதியளிக்கும் வகையில் பகிர்ந்து கொள்ளுதல் ஆகும்.” சன் அவர்களின் கூற்றுப்படி, இந்த வரையறை, “கூடுதல் பணத்திற்கான சலுகை என்பது தொழிலாளர்கள் இன்னும் கடினமாக உழைக்க வேண்டும், வேலைக் காலத்தின் ஒரு பெரும் பகுதிக்கு இன்னும் கூடுதலான வகையில் வேலை செய்ய ஊக்குவிக்கும்” என்ற கொள்கையின் அடிப்படையில் உள்ளது. ஒரு சம்பள முறைமையாக, ஊதிய ஊக்கத்தை நாம் வரையறுக்கலாம். ஒரு நபருக்கு செலுத்த வேண்டிய தொகை அவரது வெளியீட்டில் இணைக்கப்பட்டுள்ளது. இத்தகைய பணம் செலுத்துதல் முடிவுகளின் மூலம் பணம் செலுத்தப்படலாம். ஊக்கமளிக்கும் காலம் படிப்படியாக ஒரு பரந்த அறிமுகத்தை பெற்றுள்ளது, மேலும் பொருளாதார ஆதாயங்களைத் தவிர, அனைத்து சாத்தியமான காரணிகளையும் உள்ளடக்கியது, இது மனிதர்களை சிறந்த மற்றும் அதிக செயல்திறன் மிக்கவர்களாக ஊக்குவிக்கக்கூடும். ஊதிய ஊக்கத் திட்டங்களின் நோக்கங்கள்

ஒரு சம்பள முறைமையாக, ஊதிய ஊக்கத்தை நாம் வரையறுக்கலாம். ஒரு நபருக்கு செலுத்த வேண்டிய தொகை அவரது வெளியீட்டில் இணைக்கப்பட்டுள்ளது. இத்தகைய பணம் செலுத்துதல் முடிவுகளின் மூலம் பணம் செலுத்தப்படலாம். ஊக்கமளிக்கும் காலம் படிப்படியாக ஒரு பரந்த அறிமுகத்தை பெற்றுள்ளது, மேலும் பொருளாதார ஆதாயங்களைத் தவிர, அனைத்து சாத்தியமான காரணிகளையும் உள்ளடக்கியது, இது மனிதர்களை சிறந்த மற்றும் அதிக செயல்திறன் மிக்கவர்களாக ஊக்குவிக்கக்கூடும். ஊதிய ஊக்கத் திட்டங்களின் நோக்கங்கம் கூலி ஊக்கத் திட்டங்கள் பின்வரும் நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதே நோக்கமாகும்:

குறிப்புகள்

குறிப்புகள்

- (i) குறைவின் மூலம் ஒரு நிறுவனத்தின் லாபத்தை மேம்படுத்தும் அலகு, உழைப்பு செலவுகள், மற்றும் பொருட்கள் ஆகியவை.
- (ii) உற்பத்தித் திறனை விரிவாக்குவதற்கு கூடுதல் மூலதன முதலீட்டை தவிர்த்தல் அல்லது குறைத்தல்.
- (iii) அதிகமான நிறுவனத்தை இழுக்காமல் ஒரு தொழிலாளியின் வருவாயை அதிகரிக்க ஊதிய விகிதம், பொருட்படுத்தப்படாமல் உற்பத்தித்திறன் கட்டமைக்கப்படுகிறது.
- (iv) மனித வளத்தை சிறந்த முறையில் பயன்படுத்துதல், சிறந்த உற்பத்தி திட்டமிடல், செயல்திறன் கட்டுப்பாடு மற்றும் திறமையான பணியாளர் கொள்கை ஆகியவற்றை பெறுவதற்கு ஒரு பயனுள்ள கருவியாக கூலி ஊக்குவிப்புகள் பயன்படுத்துகிறது.

ஊதிய ஊக்கத் திட்டங்களின் சிறப்புகள்

இத்தகைய திட்டங்கள் முதலாளிகள் மற்றும் தொழிலாளர்களுக்கு நன்மை பயக்கும் வகையில் கருதப்படுகின்றன. தொழிலாளர்கள் நல்ல செயல்திறனுக்கு பண வெகுமதிகள் வழங்கப்பட்டால், அவர்கள் சிறந்த முறையில் வேலை செய்வர் என்ற அடிப்படையில் அதிக உற்பத்தியை அடைவதற்கான ஒரு அதிகார தொழில்நுட்பமாக இவை ஏற்றுக் கொள்ளப்படுகின்றன. முதலாளிகளுக்கு தீவிரமான மேற்பார்வையின் தேவை குறைகிறது, இதன் விளைவாக மேற்பார்வையின் செலவினத்தில் குறைப்பு உள்ளது.

- (i) நன்கு வடிவமைக்கப்பட்ட மற்றும் முறையாக செயல்படுத்தும் போது முடிவுகள் விளைவாக உற்பத்தி செலவை குறைக்க மற்றும் தொழிலாளர்களுக்கு அதிக வருமானம் கொண்டு வரும் என்று பொதுவாக நம்பக் கூடும்கிறது.
- (ii) முடிவுகள் மூலம் பணம் செலுத்துதல் தொடர்பான ஒரு வேலை ஆய்வு, வேலை செய்யும் நிறுவனத்தை மேம்படுத்தவும், இழந்த நேரத்தையும் மற்ற கழிவுகளையும் அகற்றுவதற்கும் தொழிலாளர்களுக்கு நேரடியான தூண்டுதல் ஆகும்.
- (iii) உழைப்பு மற்றும் உற்பத்தியின் ஒரு யூனிட்டிற்கு மொத்த செலவினங்கள் முன்கூட்டியே துல்லியமாக மதிப்பிடப்படுகிறது.
- (iv) ஒரு நியாயமான அளவு வரை வெளியீடு வைக்க குறைந்த நேரடி கண்காணிப்பு தேவைப்படுகிறது.
- (v) முதலாளி மற்றும் ஊழியர்களின் முரண்பட்ட நலன்கள் ஒன்றுபடுத்தப்பட வேண்டும். எனவே, செயல்திறன் அதிகரித்தல் மற்றும் சீரான வேலை செய்வது ஆகியவை ஊக்குவிக்கப்பட்டு, நிலைத்திருக்க முடிகிறது.

ஊதிய ஊக்கத் திட்டங்களின் குறைபாடுகள்

- (i) கடுமையான சோதனை மற்றும் பரிசோதிப்பு முறை இருந்தால் தவிர தரம் மோசமடைந்து விடுகிறது.

- (ii) முடிவுகள் மூலம் பணம் செலுத்துதல், புதிய எந்திரங்கள் மற்றும் முறைகள் முன்மொழியப்படும் போது அல்லது வெளியீட்டில் எதிர்ப்பு அல்லது கட்டுப்பாடுகளை ஏற்படுத்தலாம். இதனால், பணி மறுஆய்வு செய்து, வருமானத்தை குறைத்திருக்கலாம் என்ற அச்சம் நிலவுகிறது.
- (iii) முடிவாகப் பணம் செலுத்தும்போது, தொழிலாளர்கள் தங்கள் உயர்ந்த வருமானத்தைப் பணியாளர்களின் இழப்பீட்டாக, விதிமுறைகளை நிர்ணயிக்கும்போது, கணிசமான குறைந்தபட்ச ஊதியத்தைக் கொடுக்க வேண்டும்.
- (iv) மதகுருமார் வேலையின் தொகையும் செலவும் அதிகரிக்கிறது.
- (v) பாதுகாப்பு விதிமுறைகள் களையப்பட்டு, அதன் மூலம் விபத்துகள் விகிதம் அதிகரிக்கும் அபாயம் உள்ளது.
- (vi) சில தொழிலாளர்கள் தங்கள் உடல்நலத்தைப் பலவீனப் படுத்த முனைகின்றனர்.
- (vii) பொறாமை என்பது தொழிலாளர்கள் மத்தியில் எழும் , ஏனெனில் சிலர் மற்றவர்களை விட அதிகமாக சம்பாதிக்க முடிகிறது அல்லது அந்த குழுவில் உள்ள குறைவான அல்லது பழைய தொழிலாளர்கள் மீது துரித தொழிலாளர்கள் அதிருப்தியடைகிறார்கள்.
- (viii) பகுதி அல்லது ஊக்க ஊதியம் விகிதங்களை துல்லியமாக அமைப்பது கடினமாகும். அவர்கள் மிகவும் குறைவாக இருந்தால், தொழிலாளர்கள் மிகவும் கஷ்டப்பட்டு உழைத்து, அதிருப்தியடைகின்றனர் மிக உயர்ந்த பட்சத்தில், அவை ஒரு திருத்தியமைப்பதைத் தவிர்க்கும் முயற்சிகளைத் சிதைக்கலாம்.

ஒரு வெற்றிகரமான ஊதிய ஊக்க திட்டம் பின்வரும் முக்கிய அம்சங்களை கொண்டிருக்க வேண்டும்:

- ஒரு ஊக்குவிப்புத் திறன் என்பது பணியாளர்-மேலாண்மை நம்பிக்கை மற்றும் தொழிற்சங்கத்துடன் உள்ள உறவு, தகவல் தொடர்பு, மேற்பார்வை மற்றும் ஒரு தொழிற்சங்கத்தில் உள்ள மரபுகள் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கிய மொத்த சூழ்நிலையைப் பொறுத்தது என்பதை நிர்வாகம் அங்கீகரிக்க வேண்டும்.
- இதில் என்ன தொடர்பு உள்ளது என்பதை முழுமையாக அறிந்து கொள்ள நடவடிக்கை எடுக்கும் வரை, நிர்வாகம் ஊக்கத்தொகை முறையை அறிமுகப்படுத்த கூடாது. இது ஊழியர்கள் பங்கேற்பதற்கான நடைமுறைகள் மற்றும் தொழிற்சங்கத்துடன் பேச்சுவார்த்தைகளுக்கு அழைப்பு விடுக்கிறது.
- நிர்வாகம் நியாயமற்றது என அர்த்தப்படுத்தக் கூடிய எந்தச் செயலையும் தவிர்க்க வேண்டும். குறைகளை கையாள்வதற்கு முறையான இயந்திரங்கள் இருக்க வேண்டும். இந்த நிர்வாகம், அவ்வப்போது, வழிமுறைகளையும், கட்டணங்களையும் மாற்ற வேண்டிய தேவை இருப்பதால், “விகித குறைப்பு” போன்ற செயல்களை தவிர்க்க வேண்டும்.
- இந்த வெளியீடு தேவையான உத்தரவாதமான ஊதியத்திற்கு மேல் உயரும்போது, உற்பத்தி விகிதத்துக்கு ஏற்ப நிர்வாகம் செலுத்துவது அவசியமாகிறது.

- நிர்வாகம் மேற்பார்வையாளர்களுக்கு அனைத்து வகையிலும் பயிற்சி அளிக்கவேண்டும், எனவே முகவர் மற்றும் துறை மேலாளர்கள் அவரவர் துறைகளுக்குள்ளேயே பிரச்சினைகளை சமாளிக்க முடியும்.
- மிகவும் தளர்வான அல்லது மிகவும் இறுக்கமாக இருக்கும் வீதங்கள் தவிர்க்கும் வகையில் தரத்தை அமைப்பதில் பெரிய கவனம் எடுக்கப்பட வேண்டும்.

#### 8.2.5 மிகை ஊதியம்

லாபத்தின் ஒரு குறிப்பிட்ட சதவிகிதத்தில் நிர்வாகிகளுக்கு மிகை ஊதியம் கூட உதவி செய்கிறது. அடிப்படை சம்பளத்தில் இருந்து சராசரியாக 30 சதவீதத்தில் இருந்து 50 சதவீதம் வரை மிகை ஊதியம் பெறலாம். பின்வரும் நிபந்தனைகள் இருக்கும் போது இந்த மிகை ஊதியம் மிகவும் திறம்பட இயங்கும்:

- (i) செலுத்தப்பட்ட தொகை, தனிநபர் செயல்திறன் மட்டத்துக்கு மிக நெருக்கமாக தொடர்புடையது.
- (ii) வரிக்குப் பின்னர் செலுத்தப்பட்ட தொகை அடிப்படை சம்பள மட்டத்திற்கு மேல் தெளிவான குறிப்பிடத்தக்க அளவிற்கு உயர்ந்துள்ளது.
- (iii) செலுத்திய தொகை நிறுவன செயல்திறன் மட்டத்தில் மிக நெருக்கமாக தொடர்புடையது.
- (iv) ஊதிய சம்பளம் உள்ளக மற்றும் வெளிநாட்டுத் தரங்களுடன் ஒப்பிடுகையில், இருப்பு வருவாய் சமமானதாக இருக்கும் வகையில், சம்பளத்தை அடிப்படையாகக் கொண்ட சம்பளத்துடன் இணைக்கப்பட்டுள்ளது.
- (v) ஒரு தனி நபரின் செயல்திறன் உண்மையான மற்றும் தொடர்ந்து குறையும் போதெல்லாம் செலுத்திய தொகை வெகுவாக குறைக்கப்படுகிறது.
- (vi) செலுத்தப்பட்டுள்ள தொகை எளிதில் புரிந்துகொள்ளக்கூடிய நிதி ஒதுக்கீடும் முறையை அடிப்படையாக கொண்டது, கூடுதல் ஊதியம் மற்றும் செயல்திறனுக்கு இடையிலான உறவில் தனிப்பட்ட முறையில் முழுமையான தகவல்கள் வழங்கப்படுகின்றன.

#### உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. ஊதியம் மற்றும் சம்பள நிர்வாகத்தின் அடிப்படை நோக்கத்தைக் குறிப்பிடுக.
2. ஒலி ஊதிய கொள்கை என்றால் என்ன?

#### 8.3 உபரிச் சலுகைகள், நெகிழ்வுத்தன்மை அமைப்புகள் மற்றும் பணியாளர் நலன்கள்

ஒரு விளிம்பு நன்மை என்ன என்பதை வரையறுப்பது கடினம், ஏனென்றால் அதன் துல்லியமான அர்த்தம், முக்கியத்துவம் அல்லது உமிழ்வு ஆகியவற்றில் நிபுணர்களிடையே உடன்பாடு இல்லை. ஒரு புறத்தில் 'ஊதியங்கள்' மற்றும் "எல்லைகள்" மற்றும் "நிறுவன ஊழியர்கள் சேவைகள்" ஆகியவற்றுக்கு

இடையேயான கருத்து வேறுபாட்டின் முக்கிய பகுதி ஆகும். சட்டபூர்வமாக வழங்கப்பட்ட நன்மைகள் 'எல்லைகளின்கீழ்' சேர்க்கப்பட வேண்டும் என்பதில் வேறுபாடுகள் உள்ளன. "ஊதியங்கள்" மற்றும் "உபரிச் சலுகை" மற்றும் "நிறுவன பணியாளர் சேவைகள்" ஆகியவற்றுக்கு இடையேயான கருத்து வேறுபாட்டின் முக்கிய பகுதி ஆகும். சட்டபூர்வமாக வழங்கப்பட்ட நன்மைகளின்கீழ் 'உபரிச்சலுகை' சேர்க்கப்பட வேண்டும் என்பதில் கருத்து வேறுபாடுகள் உள்ளன.

குறிப்புகள்

தற்போதைய தொழில்துறை உறவுகள் மற்றும் ஊதிய விதிமுறைகளின் சொற்களஞ்சியம் தொழிலாளர்கள் பெறும் ஊதியத்திற்கு கூடுதல் சலுகைகளைப் பெற்றாக வேண்டும் இது பல நன்மைகளையும், சம்பளத்துடன் கூடிய விடுமுறை, ஓய்வூதியம், சுகாதாரம் மற்றும் காப்பீட்டு திட்டங்கள் முதலியவையும் வழக்கமாக ஒரு 'உபரி' க்கு மேலாக ஒன்று சேர்க்கப்படுகிறது, மற்றும் சில நேரங்களில் அது தொழிலாளர்களுக்கு ஒரு சந்தேகத்திற்குரிய ஆதாயமாக இருக்கலாம் என்ற ஒரு நடைமுறை பயன்படுத்தப்படுகிறது.

ஐக்கிய அமெரிக்க வர்த்தக சபை சேவைக்கு 5 வகையான சேவைகளையும் சலுகைகளையும் உபரிச் சலுகைக்காக வழங்குகிறது. அவை:

- (i) சட்டபூர்வமாக தேவைப்படும் கட்டணங்கள் — முதியோர் ஓய்வூதியம், உயிர் பிழைப்பு நலன்கள், ஊனத்திற்கான ஓய்வூதியம், சுகாதாரக் காப்பீடு, வேலையற்றோர் காப்புறுதி, பிரிப்பு ஊதியம் மற்றும் தொழிலாளரின் இழப்பு சட்டத்தின் கீழ் செய்யப்படும் கொடுப்பனவுகள்.
- (ii) ஓய்வூதியம், குழக் காப்புறுதி மற்றும் நல உதவிகள்
- (iii) ஓய்வு காலங்கள், வீணடிப்பு நேரம், மதிய உணவு காலங்கள்
- (iv) கொடுப்பனவுகள் காலத்தில் இல்லாத வேலை — உதாரணமாக விடுமுறை மற்றும் ஓய்வு நாட்கள்,
- (v) கிறிஸ்துமஸ் அன்பளிப்பு

'பணியாளர்களுடன் நேரடியாக தொடர்புபடுத்த முடியாது, உற்பத்தி முயற்சிகள், செயல்திறன், சேவை அல்லது தியாகம்' என்று பெல்சர் வரையறுக்கிறார். 'பணியாளரின் நன்மைகளைப் பற்றி அல்லது ஒரு ஊழியரின் நன்மைகளைப் பெற அல்லது ஊதியம், சம்பளம் மற்றும் கால மதிப்பிடப்பட்ட கொடுப்பனவுகள் வடிவத்தில் இல்லை என்று ஊழியர்களால் வழங்கப்படும் சலுகைகளைப் பற்றி காக் மேன் வரையறுக்கிறார்.'

எனவே, பணியாளரின் வருமானத்தை உறுதி செய்தல், பராமரித்தல் மற்றும் அதிகரித்தல் ஆகிய நோக்கத்தின் அடிப்படையில், இந்த ஆதாயப் பயனை முதன்மையாக வரையறுக்கலாம். இது தொழிலாளர்களின் சாதாரண ஊதியங்கள் அவர்களது குடும்பத்தினருக்கு மதிப்பளிக்கும் வகையில், அவர்கள் தங்கள் ஓய்வூதியத்தைப் பொருளாதார அளவிற்கு அதிகரிக்கும்போது, பணி ஓய்வில் பயனைத்தருகிறது.

### 8.3.1 உபரிச் சலுகையின் சிறப்பம்சங்கள்

"ஊதியங்கள் மற்றும் உபரிச்சலுகைகள்" இடையே சில வித்தியாசங்கள் உள்ளன என்பதைக் கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும்.

குறிப்புகள்

- முதலில், ஊதியம் என்பது நேரடியாக செய்யப்படும் வேலையாகவும், முறையாக வழங்கப்படுகிறது — அவை வழக்கமாக வாரந்தோறும், இருவாரத்திற்கு அல்லது மாதந்தோறும் வழங்கப்படும். மறுபுறம், அவர் பெறும் சம்பளம் அல்லது சம்பளத்துடன் கூடுதலாக ஒரு தொழிலாளி அனுபவிக்கும் பணப்பயன்கள் அல்லது ஆதாயங்கள் ஆகும்.
- இரண்டாவதாக, எந்தவொரு குறிப்பிட்ட வேலைகளுக்காகவும் அவர்கள் செய்தவற்றிற்கு இந்த நலன்கள் தொழிலாளர்களுக்கு வழங்கப்படவில்லை, ஆனால் அவர்களது வேலைகளில் தங்கள் ஆர்வத்தை தூண்டுவதற்கும் அவர்களது வேலையை இன்னும் கவர்ச்சிகரமானதாக உற்பத்தி செய்வதற்கும் அவர்களுக்கு வழங்கப்படுகின்றன. அவர்கள் ஊழியர்களின் வருவாயை உயர்த்துகிறார்கள், கூடுதல் செலவினங்களை தங்கள் கைகளில் வைக்கிறார்கள்.
- மூன்றாவதாக, உபரிச் சலுகை என்பது தொழில் வழங்குனரின் உழைப்புக் கட்டணத்தைக் குறிக்கிறது, ஏனெனில் இது ஒரு செலவினமாக உள்ளது. கால அட்டவணைகள் அடிப்படையில் அவர் பணிபுரியும் ஊழியர்களின் சராசரி பண விகிதங்களின் கூடுதல் ஆகும். சூழ்நிலைகளின் போது, ஒரு நிறுவனம், "நேர்க் கால ஊதியம்" மேல் செலவழிக்கும் ஒவ்வொன்றும் உபரிச் சலுகையாக கருதப்பட வேண்டும். ஒரு தொழிலாளர் செலவு என்பது ஒரு தவிர்க்கும் காரணியாக இருக்கும் போது மட்டுமே அது "உபரி" ஆகும். அதாவது, ஒரு தொழிலாளியின் உற்பத்தித் திறனுக்குப் பங்கம் விளைவிக்காமல் பண ஊதியத்தால் மாற்றீடு செய்ய முடியும். சட்டபூர்வ அல்லது தொழிற்சங்க விதிமுறை அல்லது தன்னார்வம் அல்லாத ஊதிய செலவுகள், பண ஊதியங்களில் கணக்கிடப்படலாம், இது உபரிச் சலுகையாகக் கருதப்படுகிறது.
- நான்காவதாக ஒரு ஊழியரின் உற்பத்தி, முயற்சி அல்லது தகுதியுடன் கூடிய ஒரு நேரடி வெகுமதி ஒருபோதும் இல்லை. ஒரு ஊழியர் வேலை செய்யும் கடின உழைப்பு அல்லது நீண்ட மணி நேரம் என்ற அடிப்படையில் அல்லாமல், சேவையின் நீளம், நோய், பாலினம், வேலை நேரங்களில் ஏற்படும் ஆபத்துகள் ஆகியவற்றை அடிப்படையாக கொண்டு இது வழங்கப்படுகிறது. உதாரணமாக, ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளர்களுடன் ஒரு குறிப்பிட்ட காலப்பகுதியில் சேவை செய்த பெண் தொழிலாளர்களுக்கு மகப்பேறு சலுகைகள் வழங்கப்படுகின்றன. சில நேரங்களில், ஒரு ஊழியரின் சேவை காலத்தில், அவர் அனுபவிக்கும் உபரிச் சலுகைகள் நன்மை அளிக்கலாம். ஆனால், ஊதியம் எப்போதும் நிர்ணயித்து, முறையாக செலுத்தப்படுகிறது.
- ஐந்தாவதாக, ஒரு உபரிச் சலுகை, முதலாளி தன் ஊழியர்களால் விரும்பப்படும் நன்மையாக கருதப்பட வேண்டும். இது அனைத்து ஊழியர்களும் அனுபவிக்கும் பரந்த நன்மையாக இருக்க வேண்டும். உதாரணமாக, ஒரு உபரிச் சலுகை—தொழிற்சாலை உணவகங்களில் எடுக்கப்பட்ட அசைவ உணவுகள் மானியம்— சைவ ஊழியர்களுக்கு உபரிச் சலுகை நன்மையை அளிக்காது.



- ஆறாவதாக, ஒரு உபரி முதலாளியிடம் ஒரு நேர்மறையான செலவினமாக இருக்க வேண்டும், ஊழியர் நலனுக்காக அது செலவிடப்பட வேண்டும். உபரிச் சலுகை ஒரு தொழிலாளரின் செயல்திறனை அதிகரிக்கிறது என்றால், அது உபரி அல்ல ஆனால் அவரது ஊதியம் கூடுதலாக கொடுக்கப்படுகிறது என்பதே உபரியாகும். உதாரணமாக, ஒரு தொழிலாளரின் திறமையை அதிகரிக்கும் நோக்குடன், சிறந்த ஒளியூட்டல் ஒழுங்குகளை வழங்குவதற்கு செலவிடப்பட்ட செலவினம் நல்ல வெளிச்சம் தரும் வசதிகளைக் கொண்டு அதிகரித்த செயல்திறத்தின் விளைவாக தொழிலாளர்கள் பொருளாதார ரீதியாக ஆதாயமடைந்துவிட்டாலும், அவற்றின் நன்மைகளைப் பற்றிய செலவு என்று கணக்கிடப்படவில்லை. ஆனால், மானியமான உணவு நிச்சயம் ஒரு பயன் தரும் ஆதாயமாக இருக்கும்.
- இந்த நன்மைகள் உபரியாக அறியப்பட்டாலும், ஊதியம் மற்றும் சம்பள நிர்வாகத்தில் செலவு செய்வதில் அவர்கள் கணிசமான பங்கைப் பெற்றுள்ளனர். அவை இப்பொழுது "ஆதாயங்கள் மற்றும் சேவைகள்" என்பதை விட நன்கு அறியப்படுகின்றன. ஆனால், இந்த விதிமுறைகளும் ஒன்றுக்கொன்று மாற்றமின்றி பயன்படுத்தப்படுகின்றன என்பதால் அவை ஒரே பொருளில் உள்ளன.
- விடுமுறை ஊதியம், ஓய்வூதியம், மருத்துவ காப்பீடு அல்லது உபரி ஊதியம் போன்ற விஷயத்தில், பணியாளருக்கு நேரடி பண மதிப்பை ஏற்படுத்தும் அந்த பொருட்களுக்கு, 'சலுகை' என்ற சொல் பொருந்தும். மறுபுறம், 'சேவைகள்' என்ற வார்த்தை, தடகளங்கள், நிறுவன கொள்முதல் சேவைகள், தொழிலாளர்கள் மருத்துவ பரிசோதனை, சட்ட உதவி மற்றும் வீடமைப்பு போன்றவற்றைக் குறிக்கிறது.

### 8.3.2 உபரிச் சலுகைகள் மற்றும் சேவைத் திட்டங்களின் நோக்கங்கள்

ஒரு நிறுவனத்தின் வடிவமைப்பு மற்றும் பின்வரும் இலக்குகளை அடைய ஒரு சலுகை மற்றும் சேவை திட்டத்தை நிறுவுகிறது:

- சலுகைகளைப் பெறும் நடைமுறைகளைப் பின்பற்ற வேண்டும், அதே போன்ற அக்கறையால் வழங்கப்படும் சேவைகளையும் வழங்குகிறது.
- சிறந்த பணியாளர்களை சேர்த்துக் கொண்டு தக்கவைத்துக்கொள்ள வேண்டும்
- ஊழியர்களின் தேவைகளை வழங்குவதோடு, சில குறிப்பிட்ட ஆபத்துக்களுக்கு எதிராகவும் அவர்களை பாதுகாக்க வேண்டும்
- பணியாளர் மன உறுதியை அதிகரிக்கவும், அவர்களின் வேலையளிப்போரை நோக்கி தொழிலாளர்கள் மீது ஒரு பயனுள்ள மற்றும் நேர்மறையான அணுகுமுறையை உருவாக்க வேண்டும்
- இந்த அமைப்பு தனது ஊழியர்களின் வாழ்வில் மேலாதிக்க செல்வாக்குடன், தமது விசுவாசத்தையும் ஒத்துழைப்பையும் பெற்று, அதிக உற்பத்தி முயற்சிகளுக்கு ஊக்கம் தரும் வகையில் இருக்க வேண்டும்.

- பொதுமக்களின் பார்வையில், நிறுவன தோற்றத்தை மேம்படுத்தவும், அதன் சந்தை நிலையை மேம்படுத்தவும், அதன் மூலம் பொருள் ஏற்புகளை பெறவும் வேண்டும்.
- உத்தியோகபூர்வ தொழிற்சங்க பேரம் பேசும் பலத்தை அங்கீகரிக்க, ஒரு வலுவான தொழிற்சங்கத்திற்கு பொதுவாக ஒரு முதலாளி தனது ஊழியர்களுக்கான ஒரு நல்ல பலனளிக்கும் திட்டத்தை கைக்கொள்ள வேண்டும்.

இன்று, பெரும்பாலும் ஒவ்வொரு நிறுவனமும் ஊழியர்களுக்கு திட்டமிடப்பட்ட சம்பளத்துடன் கூடிய கூடுதல் நன்மைகளை வழங்குகிறது. இந்த கூடுதல் நன்மைகளையும் சேவைகளையும் ஊக்குவிப்பதன் மூலம் பணியாளர்கள் ஈர்க்கப்படுகிறார்கள். பணியாளர்களைக் கவரும் வகையில் பல நன்மைகள் உள்ளன. முதலாவதாக, பெரும்பாலான பயன்களுக்குப் பல நன்மைகள் விதிக்கப் பட்டவை அல்ல, அவை வரிவிதிப்புக்கு உட்பட்ட வருமானத்தில் சேர்க்கப்படவில்லை. குறைந்த செலவில் உடல்நலம் மற்றும் காப்பீடு போன்ற சலுகைகளைப் கொடுப்பதனால் பணியாளர்கள் பயனடையலாம் என்பது இதன் மூலம் ஏற்படும் ஆதாயங்களின் மற்றொரு சாதகமாகும். நிறுவனங்களும் இந்த சலுகைகளை பயன்படுத்தி தற்போதுள்ள ஊழியர்கள் கூடுதல் சலுகைகளைப் பெற்று, பராமரித்து வருகின்றனர். பணியாளர்கள், விடுமுறை நாட்கள் மற்றும் ஓய்வு முறைகளுடன் கூடிய விடுமுறைகள் போன்ற பயன்களும், ஊக்கங்களும் பணியாளர்களுக்கு புத்துணர்ச்சியுடன் தங்கள் கடமையை ஆற்ற உதவுகிறது. எனவே, உபரி சலுகைகள் உதவும் என்று நாம் கூறலாம்:

1. சோர்வுகளை குறைத்தல்
2. தொழிலாளர் அமைதியின்மையை எதிர்த்தல்
3. பணியாளர்களின் நோக்கங்களை நிறைவு செய்தல்
4. ஆட்சேர்ப்புகளை ஊக்குவித்தல்
5. வருவாயை குறைத்தல்
6. கூடுதல் வேலை செலவை குறைத்தல்

### 8.3.3 உபரிச் சலுகைகள் பற்றிய கோட்பாடுகள்

ஒரு நிறுவனத்தின் ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்பட வேண்டிய, உபரிச் சலுகைகளைப் பற்றி தீர்மானிக்கும்போது, சில காரணிகளை கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும். அவை பின்வருமாறு:

1. ஒரு நிறுவனத்தின் ஊழியர்களுக்கு சிறப்பான பாதுகாப்பை வழங்கி அவர்களின் நலனை ஊக்குவிக்கும் வகையில் சலுகைகள் மற்றும் சேவைகள் வழங்கப்பட வேண்டும். உயர் நிர்வாகம் தங்கள் ஊழியர்களுக்கு ஊக்கத் தொகை கொடுத்து ஏதோ தொண்டு செய்வதை போல உணரக்கூடாது.
2. பணியாளர்களுக்கு வழங்கப்படும் சலுகைகள், பணியாளர்களின் உண்மையான வாழ்க்கைத் தேவையை பூர்த்தி செய்ய வேண்டும்.
3. பயன்கள் சேவைகளின் செலவுகள் சிறப்பாக இருக்க வேண்டும்.

4. சரியான திட்டமிடலுடன், உபரி நன்மைகளை கண்காணிக்க வேண்டும்.
5. உபரி சலுகைகளை நிர்ணயிக்கும் போது சங்கப் பிரதிநிதிகளால் தெரிவிக்கப்படும் போது பணியாளர்களின் தேவைகளை கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும்.
6. நிறுவன ஊழியர்களின் நலன்களை தெரியப்படுத்தும் வகையில் நிறுவனத்தின் ஊழியர்கள் அவற்றை நன்கு பயன்படுத்திக் கொள்ளலாம்.

குறிப்புகள்

#### உபரிச் சலுகையின் வகைகள்

உபரிச் சலுகையில் இரண்டு சலுகைகள் உள்ளது. பணம் மதிப்பு அடிப்படையில் அளவிட முடியும் மற்றும் மற்ற வகை நன்மைகள் பணம் மதிப்பு அடிப்படையில் அளவிட முடியாது. மருத்துவ காப்பீடு மற்றும் விடுமுறை ஊதியம் போன்ற நன்மைகள் பணம் மதிப்புடன் தொடர்புடையதாக இருக்கலாம், இது பணம் மதிப்பு அடிப்படையின் நன்மைகளாக அறியப்படுகிறது, அதேபோல நிறுவனத்தின் செய்தித்தாள் மற்றும் நிறுவனத்தின் சேவை போன்ற எந்தவொரு பண மதிப்புடனும் தொடர்புபடுத்த முடியாதது, பணமில்லாத அடிப்படையின் நன்மைகள் என அறியப்படுகிறது.

#### 8.3.4 முக்கிய உபரிச் சலுகைகள்

முந்தைய பிரிவில், ஒரு நிறுவனத்தால் அதன் ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்பட்ட பல்வேறு உபரி நன்மைகள் குறித்து நாம் அறிந்து கொண்டோம். அந்த நன்மைகள், ஊழியர்களுக்கு மிகவும் முக்கியமான சில நன்மைகளும் உள்ளன. அவை பின்வருமாறு:

வேலை செய்யாத ஊழியர்களுக்கான கொடுப்பனவுகள்

- காப்பீடு நன்மைகள்
- இழப்பீடு நன்மைகள்
- ஓய்வூதிய திட்டங்கள்

பணம் செலுத்தும் நேரம் ஊழியர்கள் வேலை செய்யவில்லை: இந்த வகையில் இந்த நன்மை நிறுவனத்தின் ஊழியர்களுக்கு ஒரு முக்கியமான ஆதாயத்தைத் தரும். பெரும்பாலும் ஒவ்வொரு நிறுவனமும் தனது ஊழியர்களுக்கு பலன் அளிக்காத காலத்திற்கான கொடுப்பனவை வழங்குகிறது. வேலை செய்ய வேண்டிய பலன் இல்லாத நேரம் இரண்டு வகைப்படும். வேலையில் ஓய்வு நேர பணம் மற்றும் வேலை இல்லாத ஓய்வு நேரம் பணம். வேலையின் பொது உள்ள ஓய்வு நேரம், மதிய உணவு கலங்கள், காபி இடைவேளை, ஓய்வு காலங்கள், தயாராகும் நேரங்கள் மற்றும் கழிப்பறை நேரங்கள், பணி ஓய்வு நேரத்தில் விடுப்புகள், நோய்வாய்ப்பட்ட நேரங்கள், பொது விடுமுறை மற்றும் சாதாரண விடுமுறைகள் அடங்கும்.

காப்பீட்டு பயன்கள்: ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்களுக்கு காப்பீட்டுப் பயன்கள் ஒரு முக்கிய பயனளிக்கும் வகையில் உள்ளது. இப்போதெல்லாம், ஒவ்வொரு நிறுவனமும் தனது பணியாளர்களுக்கு காப்பீட்டு கொள்கைகளை வாங்கும் வசதியை வழங்குகிறது, இது ஊழியர்கள் காப்பீடு வாங்கினால் அவர்களுக்கு கொடுக்க வேண்டிய பணத்தை விட மிகவும் குறைவாகும்.

இழப்பீட்டு பயன்கள்: நிறுவனங்கள், ஊழியர்கள் அல்லது அவர்களின் குடும்ப உறுப்பினர்களின் சில ஊனம் அல்லது காயங்களுக்கு எதிராக, அதன் தொழிலாளர்களுக்கு இழப்பீட்டு சலுகைகளை வழங்குகின்றன. நிறுவனத்தின் மற்ற பணியாளர்கள், நோய்வாய்ப்பட்ட அல்லது காயமடைந்த பணியாளர்களுக்காக சேகரிக்கப்படும் நிதியில் பங்களிக்கப்படுகிறது. இந்த இழப்பீட்டு நலன்கள் அனைத்தும் தொழிலாளரின் இழப்பீட்டு சட்டத்தின்படி ஒருங்கிணைக்கப்படுகின்றன.

ஓய்வூதியத் திட்டங்கள்: நிறுவனங்கள் தங்கள் ஓய்வூதியத்திற்கு பின்னர் அதன் ஊழியர்களுக்கு கூடுதல் வருமானம் அல்லது ஓய்வூதியம் வழங்குகின்றன. இந்த ஓய்வூதியத் திட்டங்கள் நிறுவனம் செலுத்தும் அல்லது நிறுவனம் மற்றும் ஊழியர்கள் இருவருமே பணம் செலுத்தலாம். ஓய்வூதியங்களுக்கு மட்டுமின்றி, நிறுவனங்கள் பணியாளர்களுக்கு கூடுதல் சலுகையை வழங்குகின்றன.

#### நெகிழ்வு அமைப்புகள்

பல நிறுவனங்கள் நெகிழ்ச்சியான சம்பளக் கட்டமைப்புகளை வழங்குகின்றன. அதாவது அடிப்படை சம்பளம், HRA (வீட்டு வாடகைப் படி) மற்றும் DA அகவிலைப்படி நிர்ணயிக்கப்பட்டிருக்கலாம், மற்ற படிகள் நெகிழ்வுத்தன்மை கொண்டவை. பணியாளர்கள் தங்கள் ஊதியத்தின் ஒரு பகுதியை எவ்வாறு விரும்புகின்றனர் என்பதை தெரிவு செய்வதற்கான சுதந்திரம் அளிக்கப்பட வேண்டும். பணியாளர்களுக்கு கொடுக்கப்பட்ட சில விருப்பங்களில் இருந்து தேர்வு செய்ய அனுமதிக்கப்பட வேண்டும். உதாரணமாக, சீரான கொடுப்பனவு, மருத்துவப்படி, எரிபொருள் கொடுப்பனவு, பயணப்படி, கல்வி உதவித் தொகை, மற்றும் உணவு படிவம் ஆகியவை இருக்கலாம். ஒரு வாகனம் வைத்திருக்கும் நபருக்கு, ஒரு பயணப்படியாக ஒரு எரிபொருள் உதவித் தொகையை கொடுக்கலாம்.

நெகிழ்வான நன்மை திட்டங்கள் ஊழியர்களுக்கு சாதகமாக உதவும் பயன்களை தேர்ந்தெடுக்க அனுமதிக்கிறது, உதாரணமாக, வரி திறன்மிக்க ஆதாயங்கள்.

#### 8.4 சுகாதார மற்றும் சமூக பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள்

“சமூகப் பாதுகாப்பு” என்ற சொல்லின் பொருள் நாட்டுக்கு நாடு வேறுபடுகிறது. பொது உடமை நாடுகளில், தேசத்தின் இலக்கு ஒவ்வொரு குடிமகனுக்கும் முழுமையான பாதுகாப்பு அளிப்பதே ஆகும். முதலாளித்துவ நாடுகளில், அரசின் வளங்களைக் கொண்டு, தேவையற்றவர்களுக்கு ஒரு பாதுகாப்பு அளவீடாகும். முதலாளித்துவ நாடுகளில், மாநிலத்தின் வளங்களைக் கொண்டிருப்பது குடிமக்களுக்கு பாதுகாப்பு அளவீடாக அமைகிறது. 1952 இல் ILO ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட சமூகப் பாதுகாப்பின் (குறைந்தபட்ச தர நிர்ணயம்) மகாசபை (எண். 102) இன் படி உள்ள சமூகப் பாதுகாப்பின் ஒன்பது கூறுகள் பின்வருமாறு:

- (i) மருத்துவ கவனிப்பு
- (ii) உடல்நலமின்மை உதவி
- (iii) வேலையின்மை நலன்
- (iv) முதுமை நலன்

- (v) தொழில் பாதிப்பு நலன்
- (vi) குடும்ப நலன்
- (vii) மகப்பேறு நலன்
- (viii) விலைமதிப்பளிக்கும் நலன்
- (ix) வாழ்வாதார நலன்

குறிப்புகள்

### இந்தியாவின் சமூகப் பாதுகாப்பு

சமூகப் பாதுகாப்புத் திட்டங்கள் இரு வகைப்படும்:

1. சமூக உதவி: சமூக உதவித்திட்டத்தின் கீழ் மாநில அரசாங்கம் வழங்கும் வசதிகள் மற்றும் நன்மைகளின் முழு செலவினத்தையும் நிதி நிர்வாகம் வழங்குகிறது. இங்கு பயனாளியின் நிதி நிலையை பரிசோதித்தபின் சலுகைகள் வழங்கப்படுகிறது.
2. சமூகக் காப்பீடு: சமூக காப்புறுதித் திட்டத்தின் கீழ், மாநில அரசு, தொழிலாளர்களுக்கு வேலையளிப்போர் மற்றும் தொழில் வழங்குனர்களிடமிருந்து நிதி உதவியுடன் நிதியளித்து வருகிறது. இங்கு, அவரது வழிமுறைகளை பரிசோதனை செய்யாமல், பயனாளியின் பங்களிப்பு பதிவின் அடிப்படையில், சலுகைகள் வழங்கப்படுகிறது. தற்போது இந்தியாவில் இரண்டு வகையான சமூகப் பாதுகாப்புத் திட்டங்கள் நடைமுறையில் உள்ளன.

### இந்தியாவில் உள்ள சமூகப் பாதுகாப்புத் திட்டங்களின் குறைபாடுகள்

இந்தியாவில் சமூக பாதுகாப்புத் திட்டங்கள் பின்வரும் குறைபாடுகளை கொண்டிருக்கின்றன:

- நமது சமூகப் பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள் பண்பில் துண்டாக்கப்படுகின்றன. அனைத்து சமூக
- பாதுகாப்பு ஏற்பாடுகளும் ஒரு செயலில் ஒருங்கிணைக்கப்பட வேண்டும்.
- பல்வேறு சமூகப் பாதுகாப்பு ஆதாயங்கள் தற்போது முதலாளியால் அதிகம் ஏற்கப்படுகிறது. தொழிலாளர்கள் அல்லது அரசு மிகச் சொற்பமான பங்களிப்பை செய்து வருகிறது. இது சமூக பாதுகாப்பு கொள்கைக்கு எதிரானது.
- தற்போது சமூகப் பாதுகாப்பு நலன்கள் தொழில்துறைத் தொழிலாளர்களை மட்டுமே காப்பீடு செய்கின்றன. அமைப்பு சாரா துறைகளில் உள்ள தொழிலாளர்களுக்கு இந்த சலுகைகள் கிடைக்காது.
- சமூக பாதுகாப்பு திட்டங்கள் தொடர்பான சட்டங்களை செம்மையாக நடைமுறைப்படுத்தல் மற்றும் அமல்படுத்த முடியாது.

### உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

3. உபரிச் சலுகை என்றால் என்ன?
4. எத்தனை வகையான உபரிச் சலுகை உள்ளன?

### 8.5 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

1. நமது சமூகப் பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள் பண்பில் பிரிக்கப்படுகின்றன. சமூகப் பாதுகாப்பு ஏற்பாடுகள் அனைத்தும் ஒரே ஒரு செயலாக ஒருங்கிணைக்கப்பட வேண்டும்.
2. வேலைவாய்ப்பில் உள்ள வேறுபாடுகளின் அடிப்படையில், ஊதியத்தில் நியாயமான மாறுபட்ட தன்மைகளை ஏற்படுத்தும் பொருட்டு, வேலை மதிப்பீட்டுத் திட்டத்தை கடைபிடிப்பது ஒலி எழுப்பும் கொள்கையாகும்.
3. உபரிச் சலுகைகள் "தொழிலாளர்கள் பெறும் ஊதியத்தின் கூடுதல்களை முதலாளிகளுக்கு ஒரு செலவில் கொடுக்க வேண்டும்."
4. உபரி பயன்கள் இரண்டு வகைப்படும். முதலாவதாக, பண மதிப்பின் அடிப்படையில் மதிப்பீடு செய்யலாம், இரண்டாவதாக, பண மதிப்பின் அடிப்படையில் அளவிட முடியாது.

### 8.6 சுருக்கம்

- ஊதியம் மற்றும் சம்பள நிர்வாகத்தின் அடிப்படை நோக்கம், சமமான ஊதியம் மற்றும் சம்பளக் கட்டமைப்பை நிறுவி பராமரிப்பதே ஆகும்.
- வெவ்வேறு அமைப்புகளின் ஊதியக் கொள்கைகள் ஓரளவுக்கு வேறுபடுகின்றன. குறு அலகுகள், தேவையான எண்ணிக்கையும், உழைப்பும் தேவைப்படும் குறைந்தபட்ச ஊதியத்தை ஈட்டத் தேவைப்படுகிறது.
- இந்த ஊக்குவிப்புகள், பங்கெடுப்பின் வரையறுக்கப்பட்ட அர்த்தத்தில், நிதி ஊக்குவிப்பு என்ற விரிவான பொருளில் இரண்டையும் பயன்படுத்தியுள்ளது. வெவ்வேறு நூலாசிரியர்கள் மாறுபட்ட வகையில் இதனை வரையறுத்துள்ளனர்.
- இலாபத்தின் ஒரு குறிப்பிட்ட சதவிகிதத்தில் நிர்வாகிகளுக்கு ஊதிய சலுகை அளித்து உதவி செய்கிறது. அடிப்படை சம்பளத்தில் இருந்து சராசரியாக 30 சதவீதம் முதல் 50 சதவீதம் வரை ஊதிய சலுகை பெறலாம்.
- 'நலன்புரி செலவுகள்', 'சம்பள உயர்வுகள்', 'துணை ஊதியங்கள்' அல்லது 'சமூக செலவுகள்', "சம்பளம் தவிர்த்த ஊதியங்கள்" அல்லது 'பண பரிவர்த்தனை ஊக்கங்கள்' போன்ற ஆதாயங்களுக்காக உபரிச் சலுகைகளை பயன்படுத்தலாம். மற்ற நிபந்தனைகள் 'கூடுதலான ஊதியங்கள்', 'ஊதியமற்ற தொழிலாளர் செலவுகள்' அல்லது 'தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட கூடுதல் இழப்பீட்டு நடைமுறைகள்' உள்ளன.
- விடுமுறை ஊதியம், ஓய்வூதியம், மருத்துவ காப்பீடு அல்லது உபரி ஊதியம் போன்ற விஷயத்தில், பணியாளருக்கு நேரடி பண மதிப்பை ஏற்படுத்தும் அந்த பொருட்களுக்கு, 'சலுகை' என்ற சொல் பொருந்தும்.
- மறுபுறம், "சேவைகள்" என்ற வார்த்தை, தடகளங்கள், நிறுவன கொள்முதல் சேவைகள், தொழிலாளர்கள் மருத்துவ பரிசோதனை, சட்ட உதவி மற்றும் வீடமைப்பு போன்றவற்றைக் குறிக்கிறது.
- உபரிச் சலுகையின் இரண்டு சலுகைகள் உள்ளது. பணம் மதிப்பு அடிப்படையில் அளவிட முடியும் மற்றும் மற்ற வகை நன்மைகள் பணம் மதிப்பு அடிப்படையில் அளவிட முடியாது.

- 'சமூகப் பாதுகாப்பு' என்ற சொல்லின் பொருள் நாட்டிலிருந்து நாட்டிற்கு மாறுபடும். சோசலிச நாடுகளில், நாட்டின் இலக்கு ஒவ்வொருவரின் முழுமையான பாதுகாப்பு ஆகும். முதலாளித்துவ நாடுகளில், மாநிலத்தின் வளங்களைக் கொண்டிருப்பது அவசியமான குடிமக்களுக்கு பாதுகாப்பு அளவீடு ஆகும்.

குறிப்புகள்

## 8.7 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- சம்பளம்: பொதுவாக மாத அடிப்படையில் செலுத்தப்படும் ஒரு நிலையான வழக்கமான கட்டணம், ஆனால் பெரும்பாலும் ஒரு பணியாளருக்கு ஒரு முதலாளியால் வழங்கப்படுகிறது, அது குறிப்பாக ஒரு தொழில்முறை அல்லது வெள்ளை கழுத்துப்பட்டை வேலை ஊழியர் சம்பளம் என்று அழைக்கப்படுகிறது.
- ஊக்கத்தொகை: விருப்பமான செயல் அல்லது நடத்தைக்கு ஊக்கமளிக்கும் சாதனமாகப் பணியாற்றுவது ஊக்குவிப்புத் தூண்டுதல் அல்லது கூடுதல் வெகுமதி எனப்படும்.
- கூடுதல் சலுகை: ஒரு நபரின் ஊதியத்தில் சேர்க்கப்படும் பணம், நல்ல செயல்பாட்டுக்கான வெகுமதி தொகை கூடுதல் சலுகை என்று அழைக்கப்படுகிறது.

## 8.8 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

### குறு விடை வினாக்கள்

1. சம்பளம் நிர்வாகத்தின் தன்மை மற்றும் நோக்கம் என்ன?
2. ஊதியம் மற்றும் சம்பள நிர்வாகம் ஆகியவற்றின் நடவடிக்கைகளை குறிப்பிடுக.
3. ஊக்கங்களுக்கான ஊதியம் பற்றி சிறு குறிப்பு வரைக.
4. உபரிச் சலுகையின் சிறப்பு அம்சங்கள் என்ன?

### நெடு விடை வினாக்கள்

1. நிறுவனத்தில் ஊதிய மற்றும் சம்பளக் கட்டமைப்பை பாதிக்கும் காரணிகள் யாவை?
2. ஊதியம் மற்றும் சம்பள நிர்வாகம் பற்றிய கொள்கைகளை விவாதிக்க
3. ஊதிய ஊக்கத் திட்டங்களின் நோக்கங்கள் யாவை? ஊதிய ஊக்கத்தொகையின் நன்மைகளைப் பற்றி விவாதிக்க
4. இந்தியாவில் உள்ள சமூகப் பாதுகாப்பின் நிலை என்ன?

## 8.9 மேலும் படிக்க

அக்வினாஸ், P.G. 2005. மனித வள மேலாண்மை - கொள்கைகள் மற்றும் பயிற்சி. புது தில்லி: விகாஸ் பப்ளிஷிங் ஹவுஸ் பிரைவேட் லிமிடெட்.  
டிசென்போ, டேவிட் A. மற்றும் ஸ்டீபன் P. ராபின்ஸ். 1989. பணியாளர் / HRM, 3வது பதிப்பு. புது தில்லி: இந்தியாவின் ப்ரிண்ட்ஸ் ஹால்.

.:பிளிப்போ, எட்வின் B. 1984. பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மெக்ரா ஹில்.

பெர்னார்டின், ஜான். 2004. மனித வள மேலாண்மை-ஒரு பரிசோதனை அணுகுமுறை. புது தில்லி: டாடா மெக்ரா ஹில் லிமிடெட்.

பீர்டுவெல், இயன் மற்றும் லென் ஹோல்டன். 1995. மனித வள மேலாண்மை. லண்டன்: மக்மில்லன்.

பையர்ஸ், லோயிட் L. மற்றும் லஸ்லி W. ரூ 1997. மனித வள மேலாண்மை. சிகாகோ: இர்வின்.

வெர்த்தர் Jr, வில்லியம் B. மற்றும் கீத் டேவிஸ். 1993. மனித வள மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மெக்மில்லன்.



## அலகு 9 பணியாளர் தக்கவைத்தல்

குறிப்புகள்

### அமைப்பு

- 9.0 முன்னுரை
- 9.1 நோக்கங்கள்
- 9.2 ஊழியர்களின் தேவைகள் மற்றும் சிக்கல்கள்
  - 9.2.1 பல்வேறு தக்கவைப்பு முறைகள்
  - 9.2.2 ஊழியர் தக்கவைத்தல் கட்டுப்பாட்டு நிகழ்முறையின் வழிமுறைகள் மற்றும் முக்கியத்துவம்
  - 9.2.3 வேலை மாற்றத்தின் விளைவு
- 9.3 உற்பத்தி மற்றும் சேவை தொழில்துறைக்கான வேலைவாய்ப்பு தக்கவைத்தல் உத்திகள்
- 9.4 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 9.5 சுருக்கம்
- 9.6 முக்கிய கருத்துபடிமங்கள்
- 9.7 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 9.8 மேலும் படிக்க

### 9.0 முன்னுரை

முந்தைய பிரிவில், நீங்கள் ஊதியம் மற்றும் சம்பள நிர்வாகம் பற்றி அறிந்து கொண்டீர்கள். இந்தப் பிரிவு பணியாளர் தக்கவைத்தல் பற்றி விரிவாக விவாதிக்கிறது. பணியாளர்களைத் தக்கவைத்தல் என்பது திறமையான ஊழியர்களை வைத்திருப்பதும், மற்றும் ஈடுபாட்டை ஊக்குவிப்பதற்கும், பணியாளர்களுக்கு பாராட்டுதல்களை காண்பிப்பதிலும், போட்டி ஊதியம் மற்றும் நலன்கள் மற்றும் ஆரோக்கியமான வேலை-ஆயுள் சமநிலை அளித்தலாகும். வேலையில்லா திண்டாட்டம் குறைவாக உள்ள காலங்களில் ஊழியர்களை தக்கவைத்துக்கொள்ளும் பணியில் முதலாளிகள் குறிப்பாக ஆர்வம் காட்டுகின்றனர்.

### 9.1 நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- ஊழியர்களின் தேவை மற்றும் பிரச்சனைகளை பற்றி விவாதிக்க முடியும்
- பல்வேறு தக்கவைத்தல் முறைகளை வரையறுக்க முடியும்
- வேலை மாற்றத்தின் தாக்கத்தை விளக்க முடியும்
- உற்பத்தி மற்றும் சேவைகள் தொழில்துறைக்கு வேலைவாய்ப்பு தக்கவைத்தல் பற்றிய உத்திகளைப் பகுப்பாய்வு செய்ய முடியும்.

## 9.2 தேவைகள் மற்றும் பணியாளர்களின் பிரச்சனைகள்

குறிப்புகள்

ஊழியர்கள் தங்கள் வாழ்க்கையில் வேலைக்காக சுமார் 1/3 பகுதியை செலவிட்டதாக மதிப்பிடப்படுகிறது. வெளிப்படையாக, வேலையில் நேரத்தை அதிக அளவு செலவழிப்பது பணியாளர்களிடம் மன அழுத்தத்தை ஏற்படுத்துகிறது. எனினும், ஊழியர்களின் மன அழுத்தம் என்பது ஊழியர்கள் எதிர்கொள்ளும் ஒரே வகையான பிரச்சனை அல்ல. எல்லோருடைய பாத்திரங்களும், எதிர்பார்ப்புகளும், ஆளுமைகளும் மோதல் இன்றி, ஒன்றாக இணைந்து வேலை செய்யும் ஒரு பணியிடம் இருக்க முடியாது. இவ்வாறு, சில பணியிட சிக்கல்கள் எதிர்மறையான உளவியல் அறிகுறிகளை ஏற்படுத்தும்.

ஊழியர்கள் எதிர்கொள்ளும் சில பொதுவான பிரச்சனைகள் பின்வருமாறு:

- தனிப்பட்ட மோதல்கள்
- தொடர்பு பிரச்சனைகள்
- வதந்திகள்
- மிரட்டல்கள்
- துன்புறுத்தல்
- பாகுபாடுகள்
- குறைந்த ஊக்கம் மற்றும் வேலை திருப்தி
- செயல்திறன் சிக்கல்கள்
- மோசமான பணி பொருத்தம்

### 9.2.1 பல்வேறு தக்கவைத்தல் முறைகள்

ஒரு நல்ல செயல்திறனாளர் அல்லது தொழிலாளி விட்டுச் செல்லும்போது, உற்பத்தித் திறன், மனித சக்தி மற்றும் செலவுகள் என்ற வகையில் ஒரு நிறுவனம் நிறைய இழக்கிறது. தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட, நேர்காணல் மற்றும் அந்த பணியாளரை நியமிப்பதற்கான அனைத்து முயற்சிகளையும் சிந்தித்துப் பாருங்கள் அந்த தொழிலாளிக்கு பயிற்சியளிக்கும் நேரம் அவரது செயல்திறனை மதிப்பீடு செய்யும் முயற்சி மற்றும் கருத்து தெரிவித்தல். நல்ல தொழிலாளி விட்டுவிட்டால், எல்லாம் வீணாகிவிடும். இவற்றிலிருந்துதான் ஊழியர் தக்கவைத்தல் நிகழ்ச்சிகள் பங்கு வகிக்கின்றன.

பணியாளர் தக்க வைத்தல் திட்டங்கள் முதலாளிகளுக்கு சிறந்த இயற்கையான மதிப்புமிக்க சொத்துக்களை வழங்க உதவுகிறார்கள்.

ஆரம்பிக்க வேண்டிய இடம், அந்த அமைப்பின் கலாச்சாரம். நிச்சயமாக, சாதகமான HR கொள்கைகள், நன்மைத் திட்டங்கள், மருத்துவ வசதிகள், காப்பீடு, தொழில் வளர்ச்சி உதவி, ஆரோக்கிய நிகழ்ச்சிகள், ஒரு நாள் பராமரிப்பு போன்றவை வேலை தேடும் மக்கள் எதிர்பார்க்கும் காரணிகளாக உள்ளன. இருப்பினும், நிறுவனங்கள் மனதில் கொள்ள வேண்டிய சில விஷயங்கள் பின்வருமாறு:

1. பணியிடப் பண்பாடு: ஊழியர்கள் தங்கள் பணியிடத்தை நேசிப்பதை விட, ஒவ்வொரு நாளும் அவர்கள் பணிக்கு வருவதை ஆவலுடன் எதிர்பார்ப்பதை

முதலாளிகள் உறுதிப்படுத்த வேண்டும். அவர்கள் நல்ல அனுபவத்துடன் வேலை செய்ய வேண்டும். எடுத்துக்காட்டாக, கடினமாகவும், உடை குறியீடுகளாகவும் இல்லாத கொள்கைகள், உதாரணமாக, பணியிடப் பண்பாட்டை அழைப்பதில் ஒரு நீண்ட வழியை நோக்கி செல்கின்றன.

2. **ஈடுபாடு:** முதலாளிகள் பணியாளர்களை அவர்களை சேர்ந்தவர்கள் என உணரவைக்க வேண்டும். முக்கியமான பிரச்சனைகள் மற்றும் முடிவுகளில் தங்கள் கருத்துகளையும் ஆலோசனைகளையும் வழங்குவதற்கு ஊழியர்களுக்கு ஒரு வாய்ப்பு வழங்கப்பட வேண்டும்.
3. **நோக்குநிலை:** புதிதாக ஆட்களை தெரிவு செய்யும் பொது அமைப்பின் பண்பாட்டினைப் பிரதிபலிக்கும் வகையில், மறக்கமுடியாத வரவேற்கத்தக்க நிலையில் நோக்குநிலை கவனிக்கப்பட வேண்டும். இந்த நோக்குநிலை புதிய பணியாளர்களுக்கு உற்சாகத்தையும், வேலை செய்யத் தொடங்கும் ஆர்வத்தையும் அளிக்க வேண்டும்.
4. **கற்றல்:** நிறுவனம் மேலும் படிக்க அல்லது வகுப்புகள் எடுக்க விரும்பும் ஊழியர்களுக்கு உதவும் கொள்கையை கொண்டிருக்க வேண்டும். நிறுவனத்தில் கற்றுக்கொள்ளும் முன்னேற்றமும், கற்றுக் கொள்வதற்கு விருப்பமும் ஊக்குவிக்கப்பட வேண்டும் என்பதை ஊழியர்கள் உணர வேண்டும்.
5. **வெகுமதி:** சிறந்த செயல்பாட்டாளர்களுக்கு அவர்களது செயல்திறனை பாராட்டும் வகையில் வெகுமதி அளிக்கப்பட வேண்டும். இத்தகைய செயல்திறன் ஊக்கங்கள் ஒரு ஆரோக்கியமான போட்டி மனப்பான்மையைக் கொண்டுவர தினசரி அல்லது வாராந்த அடிப்படையில் வழங்கப்பட வேண்டும்.
6. **வெளிப்படையான செயல்திறன் மற்றும் மதிப்பீட்டு முறை:** செயல்திறன் மதிப்பீட்டில் உள்ள தெளிவு தக்கவைக்கும் திறனை மேம்படுத்துகிறது.

குறிப்புகள்

### 9.2.2 ஊழியர் தக்கவைத்தல் கட்டுப்பாட்டு நிகழ்முறையின் வழிமுறைகள் மற்றும் முக்கியத்துவம்

உழைப்பு வருவாயின் அதிக விகிதம் தொழிலாளர்களுக்கும் நிறுவனத்திற்கும் மோசமாக உள்ளது. எனவே, அதை குறைக்க முயற்சிகள் செய்யப்பட வேண்டும். துரதிருஷ்டவசமாக, பெரும்பாலான முதலாளிகள் தொழிலாளர் வருவாயின் விளைவுகளை புறக்கணித்து, மலிவு உழைப்பைப் பெறுவதற்கான ஒரு நோக்கத்துடன் மற்றொரு தொழிலாளருக்கு எதிராக செயல்பட விரும்புகிறார்கள், அவர்களில் பலர் தமது ஊதிய மசோதாவை குறைக்கும் வாய்ப்பிற்காக தொடர்ந்து தொழிலாளர் மாற்றத்தை விரும்புகின்றனர். புதிய தொழிலாளர்கள் பழைய தொழிலாளர்களைக் காட்டிலும் குறைவான செயல்திறன் கொண்டவர்கள் என்பதை அவர்கள் உணரவில்லை. எனவே, வருவாய் விகிதத்தை குறைப்பதற்கு முயற்சிகள் மேற்கொள்ள வேண்டும். தொழிலாளர் வருவாயை குறைக்க பின்வரும் நடவடிக்கைகள் எடுக்கப்படலாம்:

- போட்டியை சந்திக்க ஊதிய அளவுகளை அதிகரிக்க வேண்டும்.
- செயல்திறனுக்கான வெகுமதிகளை வழங்குவதற்கான நடைமுறைகளை அறிமுகப்படுத்த வேண்டும்.

## குறிப்புகள்

- சிறந்த தொழில் வாய்ப்புகளை ஏற்படுத்தித் தர வேண்டும்.
- தொழிலாளர்களுடனான தொடர்பை பேணவும் அவர்களின் குறைகளை நிவர்த்தி செய்ய தொழிலாளர் அமைப்புக்கள் ஊக்குவிக்கப்பட வேண்டும்.
- குழு ஒருங்கிணைப்பு அதிகரிக்க வேலை மற்றும் அலுவலகங்கள் அல்லது பட்டறைகள் ஏற்பாடு மறுசீரமைக்க வேண்டும்
- பணி நிலைமைகளை மேம்படுத்துதல், நலம், நோய் காப்புறுதி மற்றும் ஓய்வூதியம் ஆகியவை தொடர்பான ஒரு ஞானக் கொள்கையைப் பின்பற்றுவதுடன், தொழிலாளர் சக்தியை மேலும் நிலையாக ஆக்க பங்களிப்பதாகும்.
- வேலை தேவைப்பாடுகள் துல்லியமாக குறிப்பிடப்படுவதை உறுதி செய்ய ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்ந்தெடுப்பு நடைமுறைகளை மேம்படுத்த தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட ஊழியர்களின் விவரக்குறிப்புகள் பொருந்துகின்றன.
- வேலை நிலைமைகள் மாறும்போது போதுமான பயிற்சி அல்லது அனுசரிப்பு காலங்களை வழங்க வேண்டும்.

### 9.2.3 வேலை மாற்றத்தின் தாக்கம்

வேலை மாற்றம் என்பது நிறுவனத்தில் தற்போதுள்ள வேலையில் எந்த வகை மாற்றம் என்பதை அர்த்தப்படுத்துகிறது. வேலை மாற்றம் அதன் இயல்புக்கு மேல், கீழ்நோக்கி அல்லது பக்கவாட்டிலும் இருக்கலாம். மேல்நோக்கிய வேலை மாற்றம் என்பது உயர்வு எனப்படும். கீழ்நோக்கிய மாற்றம் தாமதமாகவும் பக்கவாட்டு மாற்றமாக அடையாளம் காணப்படுகிறது. பணியாளரின் பங்கு மற்றும் பொறுப்புக்களில் மாற்றம், வகைப்படுத்தல் மற்றும்/அல்லது தர நிலை மாற்றம், அதே போல் ஊதிய மாற்றம் போன்ற எந்த வகையான வேலை மாற்றமும் ஏற்படுகிறது.

### 9.3 வேலைவாய்ப்பு தக்கவைத்தல் உத்திகள் உற்பத்தி மற்றும் சேவைகள் துறை

கைவினைத்திறன் மற்றும் உயர் தொழில்நுட்பம், ஒரு பெரிய அளவிலான மூலப்பொருட்களின் முடிந்த உற்பத்தி பொருட்கள் ஆகியவை மனித உற்பத்தி நடவடிக்கைகளில் ஈடுபட்டுள்ள பொருளாதாரத்தின் துறை, கச்சாப் பொருட்களில் இருந்து அதிக அளவில் பண்டங்கள் உற்பத்தி செய்யும் தொழிலைப் பெறுகிறது. மறுபுறம், ஒரு வாடிக்கையாளருக்காக வேலை செய்யும் ஒரு வணிகம், எப்போதாவது சரக்குகளை வழங்குகிறது, ஆனால் உற்பத்தியில் ஈடுபடாமல் இருப்பது சேவைத் தொழில் என்று அறியப்படுகிறது. சேவை மற்றும் உற்பத்தித் தொழில் திறமை பற்றாக்குறை பகுதிகளில் மக்களை தக்கவைத்துக்கொள்வதற்கு தக்கவைப்பு மூலோபாயத்தை மேற்கொள்ள வேண்டும். இந்த மூலோபாயம் மக்கள் ஏன் செல்கிறார்கள் என்ற பகுப்பாய்வு அடிப்படையிலானது. வெளியேறும் நேர்காணலானது ஏன் நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேறவேண்டும் என்பதற்கு சில தகவல்களை வழங்குகிறது என்றாலும் இது மிகவும் போதிய அளவுக்கு இல்லாததாகும். மக்கள் ஏன் நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேறுகிறார் என்பதற்கான சில



தகவல்களை வெளியேறுதல் நேர்காணல் அளிக்கக்கூடும் என்றாலும், இது போதுமானதல்ல. நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேறுவதற்கான உண்மையான காரணத்தை பெரும்பாலும் மக்கள் வெளிப்படுத்தவில்லை என்பது குறிப்பிடத்தக்கது. இந்த உள்ளடக்கத்தில், தகவல் தொடர்பான ஆய்வுகள், வெளியேறும் நேர்காணல்களை விட மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கக்கூடும். இந்த ஆய்வுகள், அர்ப்பணிப்பு மற்றும் அதிருப்திகள் இல்லாத பகுதிகளை வெளிப்படுத்தலாம். இந்நிறுவனத்தின் தக்கவைத்தல் திட்டத்தில் உள்ள பகுதிகளை ஈடு நிர்வாகிகள் நிவர்த்தி செய்ய வேண்டும். ஆம்ஸ்ட்ராங் அடையாளம் காட்டும் பின்வரும் நடவடிக்கைகளை (HR உத்திகள்) இந்த திட்டத்தின் ஒரு பகுதியாக மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும்:

குறிப்புகள்

(a) போட்டி இல்லாத, சமமற்ற அல்லது நியாயமற்ற ஊதிய அமைப்புகளால் சிக்கல்கள் எழும் போது, பின்வரும் செயல் நடவடிக்கைகள் மேற்கொள்ளப்படலாம்:

- சந்தை ஆய்வுகள் அடிப்படையிலான சம்பள அளவு மாற்றங்கள்
- நியாயமான மதிப்பீட்டு முடிவுகளை நிறைவேற்றுவதற்காக வேலை மதிப்பீடுகளை பயன்படுத்த வேண்டும்.
- செயல்திறன் மற்றும் வெகுமதிகளுக்கு இடையே உள்ள தொடர்பை மக்களுக்கு உணர்த்த வேண்டும்.
- சீரான மீள்பார்வையின் அடிப்படையில் செயல்திறன் தொடர்பான சம்பள முறைமைகள் நியாயமான செயற்பாடுகளாகும்.
- தனிப்பட்ட தேவைகள் மற்றும் முன்னுரிமைகள் அடிப்படையில் நன்மைகளை வகுக்க வேண்டும்.
- வேலை மதிப்பீடு மற்றும் செயல்திறன் இழப்பீட்டுத் திட்டங்களின் வளர்ச்சியில் மக்களை ஈடுபடுத்த வேண்டும்.

(b) வேலைகள் தங்களுக்கு திருப்தியை தராமல் அதிருப்தியை ஏற்படுத்தினால், மேலும் திறன் பல்வகைமையையும், பணி பொருத்தத்தையும், சுயாட்சியையும் மற்றும் கருத்துக்களையும் மேம்படுத்துவதற்கு அவற்றை மறுவடிவமைப்பு செய்ய முயற்சி செய்யப்படலாம்: தொழில் கற்றல் மற்றும் வளர்ச்சிக்கான வாய்ப்புகளை ஏற்படுத்தித் தர வேண்டும் என்பதையும் கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும்.

(c) ஊழியர்களின் பொறுப்புகள் மற்றும் செயல்திறன் தரங்களில் உள்ள தெளிவற்ற தன்மை காரணமாகவே ஊழியர்கள் ஜனநாயகப்படுத்தப்படுகிறார்கள் என்பது அடிக்கடி சுட்டிக்காட்டப்பட்டுள்ளது. அவர்களது செயல்திறன் மதிப்பீடு நியாயமானதாக இல்லை என்றும் நம்பப்படுகிறது. இது போன்ற சூழ்நிலைகளில், முயற்சி செய்யப்படலாம்:

- அடையக்கூடிய இலக்குகளின் அடிப்படையில் செயல்திறன் தேவைகளை துல்லியமாக குறிப்பிட வேண்டும்.
- மக்கள் இலக்குகளை ஏற்றுக்கொண்டு அவற்றை அடைய தேவையான நடவடிக்கைகளை ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டும்.



குறிப்புகள்

- நல்ல செயல்திறனுக்காக மக்களை பாராட்டவும், மற்றும் திருத்த நடவடிக்கைக்கு பொருத்தமான கருத்துக்களை அளிக்க வேண்டும்.
- (d) செயல்திறன் ஆய்வு நுட்பங்களில் மேலாளர்கள் பயிற்சி பெற்றிருக்க வேண்டும், ஆலோசனை போன்றவை, செயல்திறன் மேலாண்மை அமைப்பு எவ்வாறு பாதிக்கப்படும் என்பதைப் பற்றி மக்களிடமிருந்து கருத்துக்களை எதிர்பார்க்கிறது இது செயல்திறன்மிக்க செயல்திறன் பெறுவதற்கான ஊழியர் மனப்பான்மையையும் ஊக்கத்தையும் மேம்படுத்தும்.
- (e) போதிய பயிற்சியளிக்காவிட்டால் மக்கள் தங்கள் வேலைகளை ராஜினாமா செய்ய நேரிடும் என்பதால், கற்றல் மற்றும் பயிற்சி அமைப்புகளைப் பரிணமித்துக் கொள்வதற்கு முயற்சி செய்யப்படலாம்:
  - விரும்பிய செயல்திறன் தரநிலைகளை நிறைவேற்றுவதற்கு போதுமான திறமையையும் நம்பிக்கையையும் வழங்குதல் வேண்டும்.
  - மக்களின் தற்போதைய திறன்கள் மற்றும் போட்டித்திறனை மேம்படுத்த வேண்டும்.
  - புதிய திறன் மற்றும் திறனை வளர்ப்பதில் மக்களுக்கு உதவுதலினால், அவர்கள் திறமை மற்றும் திறனை அடிப்படையாகக் கொண்ட ஊதிய முறைகளில் அதிகமாக சம்பாதிக்கின்றனர்.
  - புதிய ஊழியர்கள் தங்கள் வேலைகளில் ஒரு நல்ல தொடக்கத்திற்கான அடிப்படைத் திறன்கள் மற்றும் அறிவை அடைய உதவ வேண்டும்.
- (f) தொழில் வளர்ச்சியில் கவனம் செலுத்த:
  - மக்களுக்கு பரந்த அனுபவத்தை வழங்குதல்
  - மக்களின் திறனை அடையாளம் காணல்
  - உள்ளக ஊக்குவிப்பு முறைமையை பயன்படுத்துதல்
  - சீரான முன்னேற்ற நடைமுறைகளைப் பரிணமித்துக் கொள்ளுதல்
  - தொழில்நெறி ஆலோசனை சேவைகளை வழங்குதல்.
- (g) பணியாளர்களின் அர்ப்பணிப்பு மூலம் மேம்படுத்த முடியும்:
  - மக்கள் மத்தியில் அமைப்பின் நோக்கம், மதிப்புகள் மற்றும் உத்திகளைக் கோட்டுக் காட்டுதல் வேண்டும்.
  - சிறந்த தகவல் தொடர்பு நடவடிக்கைகள் குறிப்பாக, குழுக்கள் மூலம் பயன்படுத்துதல் வேண்டும்.
  - வேலை முறைமைகளை மேம்படுத்துவதற்காக வேலை மற்றும் ஊதியங்கள் பற்றிய மக்களின் கருத்துக்களை கோருதல் வேண்டும்.
  - சம்பந்தப்பட்ட மக்களுடன் போதுமான ஆலோசனை மற்றும் கலந்துரையாடலின் பின்னர் வேலை மற்றும் நிறுவன மாற்றங்களை அறிமுகப்படுத்துதல் வேண்டும்.
- (h) மக்கள் இணைந்த பணிக்குழு உறுப்பினர்களாக இல்லாதிருந்தாலோ அல்லது மோசமான அதிகார அரசியலால் பழுது அடைந்தாலோ, மக்கள் மகிழ்ச்சியற்றவர்களாகவும் தனிமைப்படுத்தப்பட்டவர்களாகவும் உணரக்கூடும் என்றால், முயற்சி செய்யப்படலாம்:

- திறன்வாய்ந்த அணிகளை உருவாக்குதல் வேண்டும்.
  - திறமைகளைக் கொண்டு, சிறந்த அணி வீரர்களாக பணிபுரிபவரை குழுப்பணிகளின் மூலம் கட்ட வேண்டும்.
- (i) மேலாளர்கள் மற்றும் மேற்பார்வையாளர்களுடனான அதிருப்தி மற்றும் மோதல் போன்றவை அவர்களின் ஏழைத் தலைமையிலிருந்து எழுந்து, முயற்சி செய்யலாம்:
- மேலாளர்கள் மற்றும் மேற்பார்வையாளர்களிடையே தலைமைப் பண்பை வளர்த்தல்
  - முரண்பாடுகளை தீர்ப்பதில் மற்றும் குறைகளை சமாளிப்பதற்கான திறன்களை அளித்தல்
  - குறை மேலாண்மைக்கான திறன்வாய்ந்த நடைமுறைகளை உருவாக்குதல் மற்றும் ஒழுக்காற்று நடவடிக்கைகள் மற்றும் அவற்றை முறையாகப் பயன்படுத்தி மக்களை பயிற்றுவிக்க வேண்டும்.
- (j) மோசமான தேர்வு மற்றும் பதவி உயர்வு முடிவுகள் விரைவான வருவாய் காரணமாக இருக்கலாம், HR ஆல் அவர்களின் செயல்திறனை உறுதி செய்ய முயற்சிகள் செய்ய வேண்டும்.
- (k) பல நிறுவனங்கள் மக்கள் மத்தியில் தொழில் வளர்ச்சி வாய்ப்புகள் குறித்து தேவையற்ற எதிர்பார்ப்புகளை உருவாக்கிவருகின்றன என்பது அடிக்கடி சுட்டிக்காட்டப்படுகிறது. இந்த எதிர்பார்ப்புகள் எதார்த்தத்தோடு பொருந்தாமல் போகலாம். இதனால் மக்கள் மத்தியில் அதிருப்தி ஏற்படலாம், இதனால் விரைவான அதிருப்தி அளிக்கப்படுகிறது. இதன்படி, நிறுவனத்தின் தொழில் வளர்ச்சிக் கொள்கைகளை மேற்பார்வையிடக் கூடாது.

குறிப்புகள்

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. பணியிடத்தில் ஊழியர்கள் எதிர்கொள்ளும் பொதுவான பிரச்சனைகளை பட்டியலிடவும்
2. தொழிலாளர் வருவாயை குறைக்க நிறுவனங்கள் எத்தகைய நடவடிக்கைகளை எடுக்க வேண்டும்?

9.4 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

1. பணியிடத்தில் ஊழியர்கள் எதிர்கொள்ளும் பொதுவான பிரச்சனைகள் பின்வருமாறு:
  - தனிப்பட்ட மோதல்கள்
  - தொடர்பு பிரச்சனைகள்
  - வதந்திகள்
  - மிரட்டல்கள்

குறிப்புகள்

- துன்புறுத்தல்
- பாகுபாடுகள்
- செயல்திறன் சிக்கல்கள்

2. தொழிலாளர் வருவாயை குறைக்க நிறுவனங்களால் எடுக்கப்படும் நடவடிக்கைகள் பின்வருமாறு:
  - போட்டியைச் சந்திக்க சம்பள அளவுகளை அதிகரித்தல்
  - செயல்திறனுக்கு வெகுமதிகளைப் பற்றிய நடைமுறைகளை அறிமுகப்படுத்துதல்
  - சிறந்த தொழில் வாய்ப்புகளை வழங்குதல்

### 9.5 சுருக்கம்

- ஊழியர்கள் தங்கள் வாழ்க்கையில் வேலைக்காக சுமார் 1/3 பகுதியை செலவிட்டதாக மதிப்பிடப்படுகிறது. வெளிப்படையாக, வேலையில் நேரத்தை அதிக அளவு செலவழிப்பது பணியாளர்களிடம் மன அழுத்தத்தை ஏற்படுத்துகிறது.
- ஒரு நல்ல செயல்திறனாளர் அல்லது தொழிலாளி விட்டுச் செல்லும்போது, உற்பத்தித் திறன், மனித சக்தி மற்றும் செலவுகள் என்ற வகையில் ஒரு நிறுவனம் நிறைய இழக்கிறது.
- பணியாளர் தக்க வைத்தல் திட்டங்கள் முதலாளிகளுக்கு சிறந்த இயற்கையான மதிப்புமிக்க சொத்துக்களை வழங்க உதவுகிறார்கள்.
- உழைப்பு வருவாயின் அதிக விகிதம் தொழிலாளர்களுக்கும் நிறுவனத்திற்கும் மோசமாக உள்ளது. எனவே, அதை குறைக்க முயற்சிகள் செய்யப்பட வேண்டும்.
- வேலை மாற்றம் என்பது நிறுவனத்தில் தற்போதுள்ள வேலையில் எந்த வகை மாற்றம் என்பதை அர்த்தப்படுத்துகிறது. வேலை மாற்றம் அதன் இயல்புக்கு மேல், கீழ்நோக்கி அல்லது பக்கவாட்டிலும் இருக்கலாம்.
- கைவினைத்திறன் மற்றும் உயர் தொழில்நுட்பம், ஒரு பெரிய அளவிலான மூலப்பொருட்களின் முடிந்த உற்பத்தி பொருட்கள் ஆகியவை மனித உற்பத்தி நடவடிக்கைகளில் ஈடுபட்டுள்ள பொருளாதாரத்தின் துறை, கச்சாப் பொருட்களில் இருந்து அதிக அளவில் பண்டங்கள் உற்பத்தி செய்யும் தொழிலைப் பெறுகிறது.

### 9.6 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- தக்க வைத்தல்: தக்கவைத்துக் கொள்வது என்பது அதை தன்னிடத்தில் வைத்திருப்பது ஆகும்.
- துன்புறுத்தல்: இது ஒருவரை தொந்தரவு செய்தல் அல்லது தொந்தரவு செய்ய கருதப்படும் நடத்தை என்பதைக் குறிக்கிறது. உதாரணமாக அவர்கள் மீது திரும்பத் திரும்ப தாக்குதல்கள் அல்லது அவர்களுக்கு பிரச்சினைகளை ஏற்படுத்தும் முயற்சிகளாகும்.



- மதிப்பீடு: இது ஒருவரை அல்லது ஏதாவது ஒரு வகையில் ஆய்வு செய்யும் செயலாகும் அவர்களின் குணங்களையும், வெற்றியையும், தேவைகளையும் தீர்ப்பது ஆகும்.

பணியாளர் தக்கவைத்தல்

## 9.7 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

குறிப்புகள்

### குறு விடை வினாக்கள்

1. வேலை மாற்றத்தின் தாக்கங்கள் யாவை?
2. உற்பத்தி மற்றும் சேவைத் தொழிலுக்கான வேலைவாய்ப்பு தக்கவைத்தல் உத்திகள் யாவை?

### நெடு விடை வினாக்கள்

1. பல்வேறு வகையான தக்கவைத்தல் முறைகளை விவாதிக்க.
2. பணியாளர் தக்கவைத்தல் கட்டுப்பாட்டு நிகழ்முறையின் முக்கியத்துவத்தை விளக்குக.

## 9.8 மேலும் படிக்க

அக்வினாஸ், P.G. 2005. மனித வள மேலாண்மை - கொள்கைகள் மற்றும் பயிற்சி. புது தில்லி: விகாஸ் பப்ளிஷிங் ஹவுஸ் பிரைவேட் லிமிடெட்.

டிசென்போ, டேவிட் A. மற்றும் ஸ்டீபன் P. ராபின்ஸ். 1989. பணியாளர் / HRM, 3வது பதிப்பு. புது தில்லி: இந்தியாவின் ப்ரிண்ட்ஸ் ஹால்.

ஃபிளிப்போ, எட்வின் B. 1984. பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மெக்ரா ஹில்.

பெர்னார்டின், ஜான். 2004. மனித வள மேலாண்மை-ஒரு பரிசோதனை அணுகுமுறை. புது தில்லி: டாடா மெக்ரா ஹில் லிமிடெட்.

பீர்டுவெல், இயன் மற்றும் லென் ஹோல்டன். 1995. மனித வள மேலாண்மை. லண்டன்: மக்மில்லன்.

பையர்ஸ், லோயிட் L. மற்றும் லஸ்லி W. ரூ 1997. மனித வள மேலாண்மை. சிகாகோ: இர்வின்.

வெர்த்தர் Jr, வில்லியம் B. மற்றும் கீத் டேவிஸ். 1993. மனித வள மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மெக்மில்லன்.

## அலகு 10 துல்லியமான செயல்திறன் மற்றும் மேம்படுத்துதல் செயல்திறன்

### குறிப்புகள்

#### அமைப்பு

- 10.0 முன்னுரை
- 10.1 நோக்கங்கள்
- 10.2 செயல்திறன் மதிப்பீட்டிற்கான நிகழ்ச்சிகள்
  - 10.2.1 செயல்திறன் மதிப்பீட்டிற்கான நோக்கங்கள்
  - 10.2.2 செயல்திறன் மதிப்பீட்டிற்கான பயன்கள்
  - 10.2.3 செயல்திறன் பயிற்சி மதிப்பீடு
  - 10.2.4 செயல்திறன் மதிப்பீட்டிற்கான தேவை
  - 10.2.5 செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான செயல்முறை
- 10.3 செயல்திறன் மதிப்பீடுகளின் முறைகள் மற்றும் MBO அணுகுமுறை
- 10.4 பிரச்சனைகள் மற்றும் தீர்வுகள்
- 10.5 மதிப்பீடு நேர்காணல்
- 10.6 இழப்பீட்டை நிர்வகித்தல்
  - 10.6.1 வேலை மதிப்பீடு
  - 10.6.2 வேலை மதிப்பீட்டிற்கான நோக்கங்கள்
  - 10.6.3 வேலை மதிப்பீட்டு கொள்கைகள்
  - 10.6.4 ஊக்க முறைகள்
- 10.7 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 10.8 சுருக்கம்
- 10.9 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 10.10 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 10.11 மேலும் படிக்க

#### 10.0 முன்னுரை

செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது ஏற்கனவே நிறுவப்பட்ட தரங்களுடன் தற்போதைய செயல்திறனை ஒப்பிடுவதன் மூலம் ஊழியரின் செயல்திறனை மதிப்பிடும் நிகழ்முறையை குறிக்கிறது. முதன்மையாக ஊழியர்களின் செயல்திறன் மேம்பாட்டிற்காக நிறுவனங்கள் செயல்திறன் மதிப்பீட்டு அமைப்புகளை பயிற்சித் திட்டங்களுக்கு தனிப்பட்ட குறிக்கோள்களை உருவாக்குதல், தனிப்பட்ட வளர்ச்சிக்கான புறநிலை கருத்துக்களை செலுத்துதல், ஊதியம் மற்றும் சம்பள நிர்வாகம் ஆகியவற்றில் தனிப்பட்ட காரணங்களை உருவாக்குதல் மற்றும் பிற காரணங்களில் அடங்கும் இந்த அலகு செயல்திறன் மதிப்பீடுகளை விவரிக்கிறது.

#### 10.1 நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- செயல்திறன் மதிப்பீட்டுத் திட்டங்களின் செயல்முறைகள் பற்றி விவாதிக்க முடியும்

- செயல்திறன் மதிப்பீடு முறைகள் மற்றும் MBO அணுகுமுறையை விளக்க முடியும்
- மதிப்பீட்டு பேட்டி பற்றி தெரிந்து கொள்ள முடியும்
- இழப்பீடு, வேலை மதிப்பீடு, ஊக்க முறைகளை மேலாண்மை செய்ய முடியும்

தல்லியமான செயல்திறன் மற்றும் மேம்படுத்துதல் செயல்திறன்

குறிப்புகள்

## 10.2 செயல்திறன் மதிப்பீடுகளின் நிகழ்ச்சிகள்

வென்டெல் பிரெஞ்சு கருத்துப்படி, செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது 'எந்த அளவிற்கு ஊழியர்கள் தங்கள் வேலைகளை நிறுவப்பட்ட தரங்கள் தொடர்பாகவும் மற்றும் அந்த மதிப்பீட்டின் தகவல் பரிமாற்றத்தில் பணிபுரிகிறோம் என்பது பற்றிய முறையான மதிப்பீடு ஆகும்.'

பிலிப்போ கருத்துப்படி, 'செயல்திறன் மதிப்பீடானது முறையான கால இடைவெளியாகும், தற்போதுள்ள பணியினைப் பொறுத்தவரையில் ஒரு பணியாளரின் சிறப்பான மதிப்பீடு மற்றும் ஒரு சிறந்த வேலைக்கான அவரது திறனை மதிப்பீடு செய்வதாகும்.'

டேல் யோடரின் கூற்றுப்படி, 'செயல்திறன் மதிப்பீடு ஒரு பணி அமைப்பில் தனிநபர்கள் மற்றும் நன்கொடைகள் மற்றும் குழு உறுப்பினர்களின் திறன் ஆகியவற்றை மதிப்பிடுவதற்கு பயன்படுத்தப்படும் எல்லா முறையான நடைமுறைகளையும் உள்ளடக்கியது. ஊழியர்களின் சரியான மற்றும் புறநிலை முடிவுகளை எடுப்பதற்குத் தேவையான தகவலைப் பெற உதவும் ஒரு தொடர்ச்சியான செயல்முறை ஆகும்.'

C.D. பிஷர், L.F. சோன்பெல்ட் மற்றும் J.B. ஷாவ் கருத்துப்படி, 'செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் மூலம் ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்தில் நிறுவனத்திற்கு ஊழியரின் பங்களிப்பு மதிப்பிடப்படுகிறது.'

மேலே குறிப்பிடப்பட்ட வரையறையிலிருந்து, வேலை செயல்திறன் அளவீடு மற்றும் அளவுகோல் அம்சங்களை உள்ளடக்கிய பணியிடத்தில் பணியாளர்களின் நடத்தை மதிப்பீடு செய்வதற்கான செயல்திறனை மதிப்பீடு செய்வது என்பது முடிவிற்கு வரலாம். வேலை சம்பந்தப்பட்ட நடத்தை மற்றும் பணியாளர்களின் திறனை மதிப்பிடுவதற்கான ஒரு முறையான மற்றும் புறநிலை வழிமுலம் கண்டறியும் ஒரு செயல்முறையாகும், இது ஒரு பணியாளருக்கு எப்படி வேலை செய்வது என்பதை நிர்ணயிப்பது மற்றும் மேம்படுத்துவதற்கான ஒரு திட்டத்தை உருவாக்குகிறது. செயல்திறன் மதிப்பீடு தனிப்பட்ட வளர்ச்சியை வலியுறுத்துகிறது. அமைப்பு மற்றும் அனைத்து வகையான மட்டங்களிலும் பணிபுரியும் அனைத்து மனித வளங்களின் செயல்திறனை மதிப்பீடு செய்வதற்கு இது பயன்படுத்தப்படுகிறது. இது தொழில்நுட்ப, வர்த்தக முறை மற்றும் நிர்வாக ஊழியர்களின் செயல்திறனை மதிப்பீடு செய்கிறது.

### 10.2.1 செயல்திறன் மதிப்பீட்டிற்கான நோக்கங்கள்

செயல்திறன் மதிப்பீடு திட்டங்கள், அமைப்பு மற்றும் தனிநபர் தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளன. இது நல்ல மனித வள மேலாண்மைக்கு முக்கியமாக கருதப்படுகிறது. ஊழியர்களின் செயல்திறன் அல்லது அவற்றை

## குறிப்புகள்

வளர்ப்பதற்கு செயல்திறன் மதிப்பீடு செய்ய எடுத்துக்கொள்ளப்படலாம். மதிப்பீட்டு நோக்கம் ஒரு வரலாற்று பரிமாணத்தைக் கொண்டிருக்கிறது, மேலும் பணியாளர்களின் குறிப்பிட்ட கால அளவை எவ்வாறு செயல்திறன் செய்ய வேண்டும் என்பதைத் தீர்மானிப்பதில் முக்கியமாக கவனம் செலுத்துகிறது. வளர்ச்சியின் நோக்கம் ஊழியர் பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சி தேவைகளை அடையாளப்படுத்துவது சம்பந்தப்பட்டதாகும்.

பணியாளர்களின் மதிப்பீடு பல பயனுள்ள நோக்கங்களுக்காக உதவுகிறது. இவற்றில் சில பின்வருமாறு:

### (i) பின்னூட்டம்

இது பணியாளருக்கு ஒரு பின்னூட்டமாக உள்ளது. அவர் தனது தற்போதைய செயல்திறனை மேம்படுத்த மற்றும் “நிறுவன ஏணியில்” செல்ல என்ன செய்ய முடியும் என்று கூறுகிறார். இதனால் மதிப்பீடு சுய-மேம்பாட்டுக்கு உதவுகிறது. அவரது முக்கிய செயல்திறன் பகுதிகள் பற்றி ஊழியரை உணரவைக்கும்.

### (ii) இழப்பீட்டுத் தீர்மானங்கள்

இது வெகுமதிகள் வழங்குவதற்கு உள்ளீடுகளை வழங்குகிறது. இழப்பீட்டை அணுகுவதானது, பதிவுமூப்பு என்பதைவிட தகுதிக்கு உயர்த்தப்பட வேண்டும் என்ற கருத்தின் இதயத்தானத்தில் உள்ளது.

### (iii) தரவுத்தளம்

இது வேலைவாய்ப்பு, ஊதியம், ஊக்குவிப்பு, பரிமாற்றம் மற்றும் பலவற்றைப் பற்றிய தனிப்பட்ட முடிவுகளுக்கு சரியான தரவுத்தளத்தை வழங்குகிறது. ஊழியர் மதிப்பீடு அவரது முக்கிய செயல்திறன் பகுதிகள் பற்றி நன்கு அறிவார். மாற்றியமைக்கக்கூடிய மேற்பார்வையாளர்களின் தனிப்பட்ட அறிவு ஊழியர்களின் நிரந்தர செயல்திறன் மதிப்பீடு பதிவுகளை மேலாண்மை செய்ய திட்டமிட உதவுகிறது.

### (iv) தனிப்பட்ட வளர்ச்சி

செயல்திறன் மதிப்பீடு நல்ல காரணங்கள், மற்றும் திறன் குறைந்த பணியாளர் செயல்திறனை வெளிப்படுத்த உதவுகின்றன. தனி ஊழியர்கள் கலந்துரையாடல்கள் மூலம் ஒரு வரிசை நிலை மேலாளர் அவர்கள் ஏன் செய்கிறார்கள், அதற்கான செயல்திறனை மேம்படுத்துவதற்கு என்னென்ன வழிமுறைகளை உருவாக்க முடியும் என்பதைக் கண்டறிய முடியும்.

### (v) பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சி நிகழ்ச்சித் திட்டம்

ஒரு ஊழியரின் பலம் மற்றும் பலவீனங்களைக் கண்டறிவதன் மூலம், அவரது செயல்திறனை மேம்படுத்துவதற்கு பொருத்தமான பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டு திட்டத்தை உருவாக்குவதற்கான வழிகாட்டியாக இது செயல்படுகிறது. இது ஊழியர்களுக்கு அவர்களின் முன்னேற்றம் பற்றி தெரியப்படுத்தவும், சம்பள உயர்வு மற்றும்/அல்லது பதவி உயர்வுக்கான தகைமை பெற அவர்கள் எத்தகைய திறன்களை வளர்த்துக் கொள்ள வேண்டும் என்பதையும் கூறலாம்.

### (vi) ஊக்குவிப்பு முடிவுகள்

இது வேலை மாற்றம் அல்லது பதவி உயர்வுக்கு ஒரு பயனுள்ள அடிப்படையாக பயன்பட முடியும். ஒரு வேறுபட்ட அல்லது உயர்ந்த வேலையில் தொழிலாளி இன்னும் அதிகமாக பங்களிக்க முடியுமா என்பதை நிறுவுவதன் மூலம், அவர் பொருத்தமான பதவி உயர்வு மற்றும் வேலை வாய்ப்புக்கு உதவுகிறது. பொருத்தமான வேலை அம்சங்கள் சரியாக அளவிடப்பட்டால், ஊக்குவிக்கப்படாதவர்களின் விரக்தி உணர்வுகளை சிறிதாக்கிக் கொள்ள அது உதவுகிறது.

### (vii) மேற்பார்வை அதிகரிக்கிறது

வழக்கமான மதிப்பீட்டு முறையின் மேற்பார்வையாளர்கள் தங்களது கீழ்ப்பணியாளர்கள் மீது அதிக கவனத்தைச் செலுத்துவதற்கு முனைகின்றனர், ஏனெனில் அவர்கள் அவ்வப்போது மதிப்பீடு வடிவங்களை நிரப்பவும், மதிப்பீடுகளை நியாயப்படுத்துவதற்கும் அழைக்கப்படுவார்கள் என்றும் அவர்கள் அறிவார்கள். இது மேற்பார்வையை மேம்படுத்துகிறது.

செயல்திறன் மதிப்பீடு பணியாளர்களின் ஒப்பீட்டு மதிப்பை பெற்றிருக்க உதவுகிறது. இவ்வாறாக, பணியாளர்களின் செயல்திறனை மேம்படுத்துதல், வேலை வாய்ப்பு மற்றும் பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சி நோக்கங்களுக்காக பயனுள்ளதாக இருக்கும். M.W. கம்மிங்ஸ்-ன் வார்த்தைகளில் “செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் ஒட்டுமொத்த நோக்கம், அதில் வேலை செய்யும் ஒவ்வொருவருக்கும் சிறந்த சாத்தியமான முயற்சிகளைத் திரட்டும் முயற்சியினால், நிறுவனத்தின் செயல்திறனை மேம்படுத்துவது ஆகும். சம்பள விமர்சனங்கள், தனிநபர்களின் வளர்ச்சி மற்றும் பயிற்சி, திட்டமிடல், வேலை சுழற்சி மற்றும் பதவி உயர்வுகள் உட்பட நான்கு நோக்கங்களை இத்தகைய மதிப்பீட்டாய்வுகளின் மூலம் சாதிக்க முடியும்.” தகவல்களை கையாளுதல் மற்றும் பதிவுகளை வைத்திருத்தல் ஆகியவற்றிற்கும் இந்த தகவலை பயன்படுத்தப்படலாம். இது மேற்பார்வையின் தரத்தை மேம்படுத்தவும், பணியாளர்-தொழில் வழங்குனரின் உறவையும் மேம்படுத்துவதற்கும் உதவுகிறது.

### 10.2.2 செயல்திறன் மதிப்பீட்டிற்கான பயன்கள்

செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது, நிறுவனத்தின் தகவல் மற்றும் கட்டுப்பாட்டு அமைப்பின் ஒரு முக்கிய அம்சம் ஆகும். செயல்திறன் மதிப்பீட்டைப் பயன்படுத்தி:

- (i) ஊதிய உயர்வு, பதவி உயர்வு, குறைகள், இடமாற்றங்கள் மற்றும் நிறுத்தல்கள் போன்ற பணியாளர்களின் முடிவுகளுக்கு மதிப்புமிக்க தகவல்களைத் தர வேண்டும். இந்த தகவல், பொருத்தமான பணியாளர் கொள்கைகளுக்கு அடிப்படையாக உள்ளது.
- (ii) துணைப்பணியாளர்களின் சாதனை மற்றும் நடத்தை நிலை பற்றிய பின்னூட்டங்களை வழங்குதல், செயல்திறன் குறைபாடுகளைத் தெரிவித்தல், தேவையென்றால் புதிய பணி நியமனங்களை அமைத்தல். அதிக திறன் கொண்ட தனிநபர்களையும் அடையாளம் காட்டுகிறது.
- (iii) அவர் எப்படி செய்கிறார் என்பதை ஒரு கீழ்ப்பணியாளர் கூறவும், அவர் அறிவு, நடத்தை மற்றும் மனப்பாங்கில் அவசியமான மாற்றங்களை

துல்லியமான செயல்திறன்  
மற்றும் மேம்படுத்துதல்  
செயல்திறன்

குறிப்புகள்

### குறிப்புகள்

பரிந்துரைக்கிறது. எனவே இது கீழ்ப்பணியாளரை ஆலோசனை செய்ய உதவும் தகவல் வழங்குகிறது. மேலும் இது ஊழியரின் வளர்ச்சியை தூண்டி, பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சித் தேவைகளை வழிநடத்த உதவுகிறது.

- (iv) செயல்திறன் மதிப்பீட்டினால், அவர்களின் பலவீனங்களை நீக்குவது எப்படி என்று இன்னும் பயிற்சி தேவைப்படுகிற நபர்களை காட்டுகிறது என்பதால் இந்த தேவைகளை மதிப்பிடப்பட முடியும். ஒரு ஊழியரின் பலவீனத்தை கண்டறிவதன் மூலம், தற்போதைய பணியில் தனது செயல்திறனை மேம்படுத்தும் வகையில் பொருத்தமான பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டுத் திட்டத்தை வகுத்தளிக்கும் வழிகாட்டியாக அது செயல்படுகிறது.
- (v) செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது செயல்திறனை மதிப்பிடுவதன் மூலம் பணியாளர்களின் தேர்வு மற்றும் வகைப்பாட்டுக்கு பயன்படுத்தப்படும் சாதனங்களின் எண்ணிக்கைக்கு உதவுகிறது எனவே, இது ஆட்சேர்ப்பு, தேர்வு மற்றும் நிறுவனத்தின் வேலை வாய்ப்பு மற்றும் புத்தாக்க முறைமைகள் போன்றவை செயல்திறன் தீர்ப்பளிக்க உதவுகிறது.
- (vi) இது மனித வள திட்டமிடல் மற்றும் தொழில் திட்டமிடல் ஊழியர்களின் நிரந்தர செயல்திறன் மதிப்பீட்டு பதிவுகளை மனிதவள ஆதார திட்டமிடல் செய்ய மேற்பார்வையாளர்களின் தனிப்பட்ட அறிவைப் பொறுத்து மேலாண்மை செய்ய உதவுகிறது.
- (vii) செயல்திறன் மதிப்பீடு ஒரு நேர்மறையான வேலை சூழலை ஊக்குவிக்கிறது, இது உற்பத்தித்திறனை பங்களிக்கிறது. புறநிலை செயல்திறன் நடவடிக்கைகளின் அடிப்படையில் சாதனைகள் அங்கீகரிக்கப்பட்டு வெகுமதியாக வழங்கப்படும் போது பணிச்சூழலில் முன்னேற்றம் ஏற்பட்டுள்ளது. எனவே, செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கு, ஊக்க ஊதியம், ஊக்கத்தொகை போன்ற பகுத்தறிவுப் பூர்வமான அடித்தளத்தை வழங்குகின்றன. பணியாளர்களின் ஒப்புமை பங்களிப்பின் மதிப்பீடுகள், வெகுமதிகள் மற்றும் சிறப்புரிமைகளை நிர்ணயிப்பதற்கு உதவுகின்றன.
- (viii) ஒரு வழக்கமான மதிப்பீட்டு முறை இருப்பதை மேற்பார்வையாளர்கள் மற்றும் நிர்வாகிகள் தங்களது கீழ்ப் பணியாளர்கள் மீது அதிகமாக கவனிக்கின்றனர், ஏனென்றால் அவர்கள் தரவரிசை வடிவங்களை பூர்த்தி செய்வதற்கு அவ்வப்போது எதிர்பார்க்கப்படுவார்கள் என்றும் தங்கள் மதிப்பீடுகளை நியாயப்படுத்துவதற்காக அழைக்கப்படுவார்கள் என்றும் அவர்கள் அறிவார்கள். மேம்பட்ட மேற்பார்வைக்கு இந்த அறிவு அறிவுறுத்துகிறது.
- (ix) செயல்திறன் மதிப்பீடுகளின் பதிவுகள் சாதகமான மற்றும் பாடுபாடு குற்றச்சாட்டுகளிலிருந்து நிர்வாகத்தை பாதுகாக்கிறது. ஊழியர்களிடையே நம்பிக்கையை வளர்க்க உதவுவதால் பணியாளர் குறைகளை குறைக்கலாம்.

#### 10.2.3 செயல்திறன் பயிற்சி மதிப்பீடு

நிறுவனங்கள் மூன்று நோக்கங்களுக்காக செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்களை பயன்படுத்துகின்றன:



(i) நிர்வாகம்: ஊதிய உயர்வு, பதவி உயர்வு, குறைகள் மற்றும் மாற்றங்கள் தொடர்பான முடிவுகள் போன்ற பல பணியாளர்களின் முடிவுகளை எடுப்பதற்கு ஒரு நிர்வாக கருவியாக இது பொதுவாகப் பயன்படுகிறது.

துல்லியமான செயல்திறன்  
மற்றும் மேம்படுத்துதல்  
செயல்திறன்

(ii) ஊழியர் மேம்பாடு: இது ஒரு ஊழியரின் செயல்பாடு குறித்த பின்னூட்டத்தை வழங்குகிறது. தனிப்பட்ட நபர்களின் குறிப்பிட்ட பயிற்சித் தேவைகளை அடையாளம் காண உதவும் வகையில் மதிப்பீட்டு தரவையும் ஊழியர் மேம்பாட்டு நோக்கங்களுக்காகப் பயன்படுத்தலாம்.

குறிப்புகள்

(iii) திட்ட மதிப்பீடு: திட்ட மதிப்பீடு பல பயன்பாடுகளுக்கான செயல்திறன் மதிப்பீட்டுத் தரவுகளை சேகரிப்பதற்கும் மற்றும் சேமிப்பதற்கும் தேவைப்படுகிறது. தகுதி வாய்ந்த பணியாளர்களை வழங்குவதில் எந்த அளவுக்கு திறமையான ஆட்சேர்ப்பு, தேர்வு மற்றும் பணியமர்த்தல் ஆகியவை உள்ளன என்பதை பதிவேடுகள் காட்டுகின்றன.

செயல்திறன் மதிப்பீடு பின்வரும் நோக்கங்களுக்காக ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட சேவை செய்வதை பொதுவாக ஏற்றுக் கொள்ளப்படுகிறது:

- திருப்தியான செயல்திறன் நிலையை உருவாக்கவும் பராமரிக்கவும்
- ஒரு தனிநபரின் வளர்ச்சித் தேவைகளைப் பூர்த்திசெய்வது;
- சிறந்த செயல்பாட்டு அல்லது வணிகத் தேவைகளை கொண்டுவருதல்;
- செயல்திறன் அடிப்படையில் நியாயமான மற்றும் சமமான இழப்பீடுகளை எளிதாக்குகிறது;
- மேலதிகாரிகளுக்கு தங்கள் துணைப் பணியாளரை பற்றி சரியான புரிதல் இருக்க உதவுவது;
- மனிதவளத் திட்டமிடலினால் பயனுள்ள தகவல்களை வழங்குதல்; முன்னேற்றத்திற்கு வாய்ப்புள்ள ஊழியர்களை அடையாளம் காணுதல் மற்றும்
- தேர்வு மற்றும் பரிசோதனை நுட்பங்கள், செயல்திறன் மதிப்பீட்டுடன் தங்கள் மதிப்பெண்களை ஒப்பிடுவதன் மூலம் நேர்காணல் உத்திகளை எளிதாக்க உதவுகின்றன.

#### 10.2.4 செயல்திறன் மதிப்பீட்டிற்கான தேவை

செயல்திறன் மதிப்பீடு தேவை என்பது பயனுள்ள முடிவுகளை எடுக்க நிர்வாகத்தை செயல்படுத்துவதாகும். ஒரு மதிப்பீட்டின் தேவையைப் பொறுத்தவரை:

- தற்போது பணியில் உள்ள பணியாளர்களின் திருப்திகரமான செயல்திறனை உருவாக்குதல் மற்றும் பராமரித்தல்.
- சம்பளம், கொடுப்பனவுகள், சலுகைகள் மற்றும் நன்மைகள்
- பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சி நிகழ்ச்சித் திட்டங்களின் திறனை மதிப்பீடு செய்தல்.
- மனித வளங்களின் பலம் மற்றும் பலவீனங்களை மதிப்பீடு செய்தல் (HR).



(v) செயல்திறன் மதிப்பீடு பணியாளர்களுக்கு கருத்துக்களை வழங்குவதன் மூலம் மேம்படுத்த உதவுகிறது.

#### 10.2.5 செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான செயல்முறை

குறிப்புகள்

செயல்திறன் மதிப்பீடு திட்டமிடப்பட்டு, தொடர்ச்சியான நடவடிக்கைகளால் வளர்ச்சி நிறுவப்பட்டு செயல்படுத்தப்படுகிறது. இந்த நடவடிக்கைகள் பின்வருமாறு.

##### (i) வேலை பகுப்பாய்வு, வேலை விவரம் மற்றும் வேலை விவரக்குறிப்பு

செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது பல்வேறு மனித வளங்களின் செயல்பாடுகளை தனிமைப்படுத்துவதில் மேற்கொள்ளப்படாத செயல் ஆகும். இது வேலை பகுப்பாய்வு, வேலை விளக்கம் மற்றும் வேலை விவரக்குறிப்பின் தொடங்குகிறது. இந்த செயல்திறன் நிலையான செயல்திறனை உருவாக்குகிறது.

##### (ii) செயல்திறன் நியமங்களை நிறுவுதல்

மதிப்பீட்டு முறைமைகள் செயல்திறன் அளவிடப்படும் அளவிற்கு உகந்த வரையறைகளை வழங்குவதற்கான தரநிலைகள் தேவைப்படுகின்றன. செயல்திறனுக்காக அமைக்கப்படும் தரநிலைகள் தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்டு, தெளிவற்றதாக இருக்க வேண்டும். ஒவ்வொரு பணியாளரும் அதை அடைய வேண்டும். பயனுள்ள தரநிலைகள் ஒவ்வொன்றும் விரும்பிய முடிவைத் தொடர்புபடுத்த வேண்டும். செயல்திறன் தரநிலை மதிப்பீட்டாளர் மற்றும் மதிப்பீடு ஆகிய இரண்டும் தெளிவாக இருக்க வேண்டும். செயல்திறன் தரநிலைகள் அல்லது குறிக்கோள்கள் மேற்பார்வையாளர்களின் உதவியுடன் அனைத்து பொருத்தமான காரணிகளையும் உள்ளடக்கியது என்பதை உறுதிப்படுத்த வேண்டும். வெளியீடு அளவிடப்படும்போது, தனிப்பட்ட செயல்திறன், பணியாளர் செயல்திறனுக்கு பங்களிப்பு செய்ய வேண்டும்.

இலக்குகள் எழுதப்பட வேண்டும். அவர்கள் குறிப்பிட்ட காலத்திற்குள் மற்றும் செலவுக் கருவிகளில் அளவிடத்தக்கவர்களாக இருக்க வேண்டும்.

##### (iii) ஊழியர்களுக்கான செயல்திறன் தரநிலைகளைத் தொடர்புகொள்ளுதல்

மேலே உள்ள இரண்டாவது நிலையில் குறிப்பிடப்பட்டுள்ள செயல்திறன் தரநிலைகள் என்ன எதிர்பார்க்கப்படுகிறது என்பதை அறிவதற்காக, ஊழியர்களுக்கு (மதிப்பீட்டாளர் மற்றும் மதிப்பீடு) விளக்கப்பட வேண்டும். எந்த குழப்பமும் அல்லது தவறான புரிந்துணர்வுகளும் இருக்கக் கூடாது என்பதற்காக கருத்துகள் வழங்கப்பட வேண்டும். கருத்துகள் மூலம் மேலாளர் தகவல் ஊழியர்கள் அடைந்தது என்று தெரிகிறது. செயல்திறன் மதிப்பீடு குறைந்தபட்சம் இரண்டு கட்சிகளுக்கு உட்பட்டால், மதிப்பீடு செய்யும் மதிப்பீட்டாளர் மற்றும் அதன் செயல்திறன் மதிப்பீடு மதிப்பிடப்படுகிறது. தேவையானது, ஊழியர்கள் மற்றும் மதிப்பீட்டாளர்களிடமிருந்து பெறப்பட்ட கருத்துகளின் வெளிச்சத்தில் தரநிலைகள் திருத்தப்பட்டு அல்லது திருத்தப்படலாம். டிசென்சோ மற்றும் ராபின்ஸ் சுட்டிக்காட்டியுள்ளபடி, 'அதிகமான வேலைகள் தெளிவற்ற செயல்திறன் தரநிலைகளைக்



கொண்டுள்ளன, இந்தத் தரநிலை தனிமைப்படுத்தப்பட்டு, ஊழியர்களுடனான தொடர்பில் இல்லாத நிலை மற்றும் சிக்கலை அதிகரிக்கின்றது.

தல்லியமான செயல்திறன்  
மற்றும் மேம்படுத்துதல்  
செயல்திறன்

(iv) உண்மையான செயல்திறனை அளவிடுதல்

செயல்திறன் தரநிலைகள் அமைக்கப்பட்டு ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட பிறகு, அடுத்த செயல்திறன் உண்மையான செயல்திறனை அளவிடும். இது சரியான அளவீட்டு நுட்பத்தை தேர்ந்தெடுக்கும், உள் அடையாளம் செயல்திறனை பாதிக்கும் வெளிப்புற காரணிகள் மற்றும் செயல்திறனை பாதிக்கும் வெளிப்புற காரணிகள் மற்றும் அடையப்பட்ட முடிவுகளின் தகவல்களை சேகரித்தலாகும். மேற்பார்வையாளர்களிடமிருந்து தனிப்பட்ட கவனிப்பு, எழுத்து மற்றும் வாய்வழி அறிக்கைகள் மூலம் இது பாதிக்கப்படலாம். வெவ்வேறு ஊழியர்களின் செயல்திறனை ஒப்பிடத்தக்க வகையில் அளவிடப்பட வேண்டும். செயல்திறன் நடவடிக்கைகள், பயனுள்ள வகையிலும், நம்பகமான மற்றும் செயல்திறனை தீர்மானிக்க முக்கியமான நடத்தை அறிக்கை எளிதாக இருக்க வேண்டும்.

குறிப்புகள்

செயல்திறன் நடவடிக்கைகள் புறநிலை அல்லது அகநிலையாக இருக்கலாம்.

(a) செயல்திறன் நோக்கங்களின் நடவடிக்கைகள்: செயல்திறன் நோக்கங்களின் நடவடிக்கைகள் மற்ற செயல்களால் சரிபார்க்கப்படக்கூடிய வேலை செயல்திறனின் அறிகுறிகளாக இருக்கின்றன, அவை வழக்கமாக அளவீடுகளாக உள்ளன. நோக்கங்களின் நிபந்தனைகள் பின்வருமாறு:

- உற்பத்தித் தரம்
- தேவைப்படும் பயிற்சியின் அளவீடு
- கொடுக்கப்பட்ட காலத்தில் விபத்துகள்
- கவனமின்மை
- சேவையின் நீளம்

(b) சமூக செயல்திறன் நடவடிக்கைகள்: மதிப்பீட்டு செயல்களைச் செய்யும் மற்ற கருத்துப்படிங்களின் தனிப்பட்ட தரத்தை அடிப்படையாகக் கொண்ட மதிப்பீடுகள் மற்றும் மற்றவர்கள் சரிபார்க்கப்படாமல் இருக்கும் தரநிலை செயல்திறன் நடவடிக்கைகள் பொருள் சார்ந்த அளவுகோலில் சேர்க்கிறது:

- மேற்பார்வையாளர் மதிப்பீடுகள்
- ஒட்டுமொத்த இலக்குகள் பற்றிய அறிவு
- சுற்றுச்சூழலின் சமூக-கலாச்சார மதிப்புகளுக்கு பங்களிப்பு
- திட்டவட்டமான மற்றும் வரையறுக்கப்பட்ட கீழ்மட்ட வேலைகளை மதிப்பிடும் போது புறநிலை அளவுகோல்களை கீழே வைக்க முடியும் என்பதை இங்கே குறிப்பிட வேண்டும். சிக்கலான, தெளிவற்ற நிலையில் உள்ள மத்தியதர மட்ட மற்றும் உயர் மட்ட நிலைப்பாடுகளுக்கு இது ஒரு காரணம் அல்ல.

(v) தரநிலைகளுடன் உண்மையான செயல்திறனை ஒப்பிட்டு  
ஊழியர்களுடன் மதிப்பிடுதல்.

உண்மையான செயல்திறன் என்பது நிர்ணயிக்கப்பட்ட செயல்திறன் தரங்களுடன் ஒப்பிடப்படுகிறது. உண்மையான செயல்திறன் எதிர்பார்த்ததைவிட சிறப்பாக இருக்கலாம், சில நேரங்களில் அது தடம் ஆகலாம். அமைப்பு தரநிர்ணயங்களில் ஏதேனும் விலக்கல்கள் இருப்பின், இதிலிருந்து விலகிய பின், உள்ள காரணங்களும் ஆராயப்பட்டு விவாதிக்கப்படுகின்றன. இத்தகைய விவாதங்கள் ஒரு ஊழியர் தனது பலவீனங்களையும், வலிமைகளை அறிந்து கொள்ள உதவும். முன்னாள் கூறப்பட்ட, அவரது செயல்திறனை மேம்படுத்த ஊழியர் உந்துதல் உள்ளது என்று விவாதிக்கப்படுகிறது.

மற்றொரு நபரின் பங்களிப்பு மற்றும் திறன் மதிப்பீடு ஒரு எளிதான பணி அல்ல. இது மதிப்பீட்டின் சுய மரியாதையை பாதிக்கும் என்பதால் இது தீவிர உணர்ச்சிக் குறிப்புகளை கொண்டுள்ளது. அகநிலை அளவுகோல்களை அடிப்படையாகக் கொண்ட எந்த ஒரு மதிப்பீட்டுக் குறித்தும், மதிப்பீடு எதிர்மறையாக இருக்கும் போது, அதை மதிப்பீட்டைச் சார்ந்து விசாரித்து, அவரை மிகவும் வருத்தப்பட வைக்க நேரிடும்.

(vi) திருப்திகரமான அதிரடி நடவடிக்கைகளை ஆரம்பிக்க வேண்டும்  
ஊழியரின் செயல்திறனை மேம்படுத்துவதற்கு சரியான நடவடிக்கையைத் தொடங்குவதே இந்த செயல்முறையாகும். சரியான நடவடிக்கை இரண்டு வகைகளாகும்:

- (a) தனது செயல்திறனை மேம்படுத்துவதற்கு அவசியமான முயற்சிகள் எடுக்கும்படி பணியாளரை எச்சரிக்கலாம். ஆனால் இது ஒரு போதுமான அல்லது சரியான ஒரு முறையாக இருக்காது.
- (b) பணியாளர்களுடனான பரஸ்பர விவாதங்களின் மூலம் செயல்திறனை மேம்படுத்துவதற்கு தேவையான நடவடிக்கைகள் அடையாளம் காணப்பட்டு தேவையான செயல்பாடுகள் தொடங்கப்படுகின்றன. குறைந்த செயல்திறன் காரணங்கள் அடையாளம் காணப்பட்டு ஆவன செய்யப்படுகின்றன. குறைந்த செயல்திறன் காரணங்கள் ஆராயப்பட வேண்டும். ஊழியர் நம்பிக்கைக்குள்ளாகி நல்ல செயல்திறன் பெற ஊக்கமளிக்கிறார். பயிற்சி, ஆலோசனை, மற்றும் பல உதாரணங்கள் செயல்திறனை மேம்படுத்த உதவும் சரியான நடவடிக்கைகளாகும்.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. செயல்திறன் மதிப்பீடு என்றால் என்ன?
2. செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது என்ன?

**10.3 செயல்திறன் மதிப்பீடுகளின் முறைகள் மற்றும் MBO அணுகுமுறை**

ஊழியர்களின் செயல்திறனை மதிப்பிடுவதற்காக பல்வேறு செயல்திறன் மதிப்பீடு முறைகள் அல்லது நுட்பங்கள் உள்ளன. இந்த முறைகள் செயல்திறன் தரத்தை நிர்ணயிக்கும் செயல்திறனை அளவிடுவதற்கும்,

மதிப்பீடு செய்வதற்கும், வழிகளையும் திட்டமிடுவதற்கும் முயற்சி செய்கின்றன. ஊழியர்களின் செயல்திறனை மதிப்பிடுவதற்கான முட்டாள்தனமான ஆதார முறை இல்லை. ஒவ்வொரு முறைகளிலும் சில நன்மைகள் இருந்தாலும், சில குறைபாடுகள் ஏற்படுகின்றன. இந்த முறைகள் பரவலாக பாரம்பரிய மற்றும் நவீன முறைகளாக பிரிக்கப்படுகின்றன.

தல்லியமான செயல்திறன்  
மற்றும் மேம்படுத்துதல்  
செயல்திறன்

குறிப்புகள்

### I. பாரம்பரிய முறைகள்

இந்த முறைகள் அறிவு, திறன், தீர்ப்பு, முன்முயற்சி, அணுகுமுறை, விசுவாசம், தலைமை மற்றும் பல போன்ற தனிப்பட்ட குணங்களை அடிப்படையாகக் கொண்ட செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் பழைய முறைகள் ஆகும். பின்வரும் செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் பாரம்பரிய முறைகள் ஆகும்.

#### (i) மதிப்பிடப்படாத கட்டுப்பாட்டு முறை

இந்த முறையின் கீழ், ஒரு மதிப்பீட்டாளரின் மதிப்பீட்டின் கீழ் பணியாளரைப் பற்றிய அவரது பதில்களை விவரிக்க வேண்டும். இது செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் எளிய முறையாகும். தனது கருத்துக்களை குறிப்பாக குணங்கள், திறமைகள், அணுகுமுறை, திறமை மற்றும் பணியாளர்களின் மற்ற தனிப்பட்ட குணநலன்களில் பட்டியலிட வேண்டும். இது முறையானது மிகவும் அகவய தன்மையையே உருவாக்குகிறது.

#### (ii) நேரத்தியான தரமுறை

இந்த நட்பத்தில், மதிப்பிடுபவர் ஒரே வேலை பிரிவில் உள்ள அதே வேலை செய்யும் அனைத்து ஊழியர்களையும் ஒப்பிட்டு அணிகளை நியமிப்பார். பணியாளர்கள் ஒட்டுமொத்த செயல்திறனின் அடிப்படையில் அதிக திறன் மிக்கவர்கள் மற்றும் திறன் குறைந்தவர்கள் என தரவரிசைப்பட்டியலில் உள்ளனர். இந்த முறையானது மிகவும் தற்சார்புடையது, மேலும் ஒரு பணியாளரின் உண்மையான மதிப்பை மதிப்பிடுவதில் நேர்மை இருப்பதில்லை.

#### (iii) இணைந்த ஒப்பீட்டு முறை

தரவரிசை மதிப்பீடு முறையின் கீழ் தரவரிசை மிகவும் நம்பகமானது மற்றும் எளிதாகிறது. இந்த முறையானது எளிய தரவரிசை முறையை மேம்படுத்துவதற்கான முயற்சியாகும். இந்த முறையின் கீழ் குழு ஊழியர்கள் ஒரே நேரத்தில் ஒருவரோடு ஒருவர் ஒப்பிடுகிறார்கள். A, B, C, D மற்றும் E இன் ஐந்து பணியாளர்களின் குழு இருந்தால், A இன் செயல்திறன் B-யுடன் ஒப்பிடப்படுகிறது மற்றும் யாருடைய செயல்திறன் சிறந்தது என முடிவு எடுக்கப்படுகிறது. இதேபோல், A இன் செயல்திறன் C, D மற்றும் E உடன் ஒப்பிடுகையில் ஒப்பீட்டளவில் சிறந்த செயல்திறன் பற்றிய முடிவுகள் எடுக்கப்படுகின்றன. ஒட்டுமொத்த செயல்திறன் அடிப்படையில் ஒப்பிடப்படுகிறது. ஒப்பீடுகளின் எண்ணிக்கை கீழ்க்கண்ட அடிப்படையில்

தீர்மானிக்கப்படலாம் சூத்திரம் 
$$\frac{N(N-1)}{N}$$

N ஆனது ஒப்பிடும்போது நபர்களின் எண்ணிக்கை.

இணை ஒப்பீடு முறை மிகவும் நம்பகமானதாக உள்ளது, ஆனால் அதிக எண்ணிக்கையிலான ஊழியர்கள் மதிப்பீடு செய்யப்படும்போது இந்த முறை பொருத்தமானது அல்ல.

#### குறிப்புகள்

#### (iv) மனிதனுக்கு மனிதன் ஒப்பீடு முறை

மனிதனுக்கு மனிதன் ஒப்பீடு முறை மதிப்பீட்டாளர்களிடமிருந்து அவர்களின் செயல்திறனை மதிப்பீடு செய்வதன் மூலம் ஒரு பணியாளரின் செயல்திறன் மதிப்பிடப்படுகிறது. மதிப்பீட்டாளர்களின் குழு பணியாளர் செயல்திறனுக்கு மதிப்பீடு செய்வதில் ஈடுபட்டுள்ளது. குழு உறுப்பினர்கள் ஒவ்வொருவருக்கும் பொருத்தமான மதிப்பீடுகள், குறைந்த, நடுத்தர, உயர் மற்றும் மிக உயர்ந்த ஊழியர்களுக்கு அளிக்கிறார்கள். இந்த மதிப்பீடுகள் பின்னர் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளருக்கு மதிப்பீட்டு நடைமுறைகளை தீர்மானிக்கப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. இந்த முறையின் முக்கிய நன்மை என்னவென்றால், மதிப்பீடுகள் ஊழியர்களின் உண்மையான செயல்திறன் சார்ந்தவை. இருப்பினும், இந்த நுட்பத்தின் குறைபாடு என்னவென்றால், ஒவ்வொரு மதிப்பீட்டாளரின் மதிப்பீடும் நிலையானதாக இருக்க முடியாது, ஏனெனில் ஒவ்வொரு மதிப்பீட்டாளரும் தனது சொந்த அளவுகோல்களைக் கொண்டிருப்பதால் ஊழியரின் செயல்திறனை சரியாக மதிப்பீடு செய்வது கடினமாகும்.

#### (v) மதிப்பீட்டு முறை

செயல்திறன் மதிப்பீடுதல் இந்த தொழில்நுட்பத்தின் கீழ் சில வகை மதிப்புகள் முன்கூட்டியே தீர்மானிக்கப்படுகின்றன மற்றும் அவை கவனமாக வரையறுக்கப்படுகின்றன. இந்த தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட மற்றும் நன்கு வரையறுக்கப்பட்ட பிரிவுகள் அடங்கும்.

தரம் 'A' நிலுவை

தரம் 'B' மிகவும் நல்லது

தரம் 'C' சராசரி

தரம் 'D' ஏழைகள், முதலியன

இந்த தரங்களாக அறிவு, தீர்ப்பு, பகுப்பாய்வு திறன், தலைமை குணங்கள், சுய-வெளிப்பாடு போன்ற பல தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட அம்சங்களை அடிப்படையாகக் கொண்டவை. ஊழியர்களின் உண்மையான செயல்திறன் மேலே உள்ள தரவரிசைகளுடன் ஒப்பிடுகையில் ஊழியர்கள் தங்கள் செயல்திறனைப் பற்றி பேசும் தரங்களை ஒதுக்குகின்றனர்.

#### (vi) வரைகலை மதிப்பீடு அளவுகோல்

அதேவேளையில், செயல்திறன் மதிப்பீட்டு முறையில் பொதுவாக அதிகம் பயன்படுத்தப்படுவது வரைகலை மதிப்பீட்டு முறையாகும். மதிப்பீட்டாளர் வேலை தொடர்பான பண்புகள் மற்றும் வேலை பற்றிய அறிவு அடிப்படையில் பணியாளர்கள் மதிப்பிட வேண்டும். மதிப்பீட்டாளருக்கு அச்சிடப்பட்ட வடிவங்கள் வழங்கப்படுகின்றன. செயல்திறன் தொடர்ச்சியான அளவில் இந்த பண்புகளின் அடிப்படையில் மதிப்பீடு செய்யப்படுகிறது. செயல்திறன் மதிப்பீடு

ஒரு தரப்படுத்தப்பட்ட அளவு முறை ஆகும். இந்த மதிப்பெண் ஒவ்வொரு ஊழியரின் மதிப்பை குறிக்கும் வகையில் அட்டவணைப்படுத்தப்படுகிறது.

தல்லியமான செயல்திறன்  
மற்றும் மேம்படுத்துதல்  
செயல்திறன்

(vii) கட்டாய தேர்வு முறை

அமெரிக்க ராணுவ வீரர்களின் செயல்திறனை மதிப்பிடுவதற்காக இரண்டாம் உலகப் போரின்போது இந்த முறை உருவாக்கப்பட்டது. மதிப்பீட்டாளர்கள் உயர், மிதமாகவோ அல்லது குறைவாகப் செயல்திறனை மதிப்பிடுவார்கள், அவற்றுக்கென ஒதுக்கப்பட்ட முக்கிய பொறுப்பில் இருந்து தப்பித்துக் கொள்கின்றனர். கட்டாய தேர்வு முறையின் முதன்மையான நோக்கம், அனைத்து ஊழியர்களுக்கும் தொடர்ச்சியாக உயர் அல்லது குறைந்த மதிப்பீடுகளாகத் தரவேண்டிய ஒரு மதிப்பீட்டாளர் போக்கை சரிசெய்வது ஆகும். இம்முறையில் பல இணை சொற்றொடர்கள் பயன்படுத்தப்படுகிறது. இவற்றில் இரண்டு, நேர்மறை மற்றும் இரண்டு எதிர்மறையாக இருக்கலாம். ஒரு குறிப்பிட்ட தொழிலாளியின் நான்கு சொற்றொடர்களில் எது மிகச் சொற்பமான விவரிப்பு என்பதை மதிப்பீட்டாளர் குறிப்பிடுவர். உண்மையில், அறிக்கை உருப்படுகள் மிகவும் பயனுள்ள ஊழியருக்கு எந்த அறிக்கை பொருந்தும் என்று மதிப்பீட்டாளர் எளிதாக தீர்ப்பு செய்ய முடியாது என்று ஒரு வகையில் உள்ளன. மதிப்பிடுபவர் ஒவ்வொரு வாக்கியக் குழுவிலிருந்து (சாதாரணமாக இரண்டு) தேர்ந்தெடுக்க வேண்டிய கட்டாயத்தில் உள்ளார். கூற்றுகள் பின்வருமாறு இருக்கலாம்:

குறிப்புகள்

- நல்ல பணி அமைப்பாளர்
- கற்றலில் பின்தங்கி இருப்பவர்களிடம் பொறுமை காத்தல்
- நேர்மையற்றவை அல்லது விசுவாசமற்றவை
- சீரான கவனம்
- வேலையைத் தவிர்த்தல்
- கடின உழைப்பு
- சக தொழிலாளர்களுடன் ஒத்துழைப்பு
- பணியில் ஆர்வம் இல்லாமை

மேற்கண்ட கூற்றுகள் பட்டியலிலிருந்து சாதகமான அறிக்கைகள் குறிக்கப்படுகின்றன. கூட்டல் மற்றும் சாதகமற்ற அறிக்கைகள் பூஜ்ஜியம் என்று குறிக்கப்பட்டுள்ளன. இம்முறையில் மதிப்பீட்டாளர் என்ற அகநிலை சிறிதாக்கப்படுகிறது.

(viii) சரிபார்ப்புப் பட்டியல்

ஊழியர் மற்றும் அவரது நடத்தை பற்றிய அறிக்கைகள் ஒரு சரிபார்ப்புப் பட்டியலின் எளிய தொகுப்பு அல்லது விளக்கவுரை ஆகும். ஒரு ஊழியரின் நடத்தை ஒவ்வொரு கூற்றிற்கும் நேர்மாறான அல்லது எதிர்மறையாக உள்ளதா என்பதைக் குறிக்க மதிப்பீட்டாளரை சோதிக்கிறது. ஒரு ஊழியரின் செயல்பாடு நேர் சோதனை எண்ணிக்கையின் அடிப்படையில் மதிப்பிடப்படுகிறது.

இம்முறையின் நோக்கங்கள் பின்வருமாறு:

- நல்ல சரிபார்ப்புப் பட்டியலை கட்டுவது கடினம்.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 185

## குறிப்புகள்

(b) ஒவ்வொரு பணிக்கான தனிச் சரிபார்ப்புப் பட்டியல் தேவைப்படுவதால், மற்ற வகை தொழிலாளர்களின் மதிப்பீட்டை மதிப்பீடு செய்ய மற்றொரு பட்டியலில் தொழிலாளர்களை மதிப்பீடு செய்ய ஒரு பட்டியலிலிருந்தே பயன்படுத்தப்படும் அறிக்கைகளை பயன்படுத்தலாம்.

### (ix) சரிபார்ப்பு பட்டியல்

ஊழியர்களின் பணி தொடர்பான நடத்தை மதிப்பீட்டாளர் அறிக்கைகளுக்கு இந்த பட்டியல் வழங்குகிறது. ஒவ்வொரு அறிக்கைக்கும் சமமான முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்பட்டுள்ளது. எனினும், கனத்த சரிபார்ப்பு பட்டியல் கீழ், நிறுவன செயல்திறன் முக்கியத்துவம் வாய்ந்தவை. எனவே, கனத்த சரிபார்ப்புப் பட்டியலில் அவற்றின் ஒப்புமை முக்கியத்துவத்தை குறிப்பிடுவதற்கு பல்வேறு அறிக்கைகள் வழங்கப்படுகின்றன.

### (x) இலவச கட்டுரை முறை

இந்த முறையின் கீழ் எந்த அளவு அணுகுமுறையும் மேற்கொள்ளப்படவில்லை. இது ஊழியர்களின் திறந்த மதிப்பீடாகும். மதிப்பீட்டாளர் ஊழியரின் செயல்திறனைப் பற்றி அவர் என்ன நினைக்கிறார் என்பதை தனது சொந்த வார்த்தைகளில் விவரிக்கிறார். பணியாளர் மீது கட்டுரைகளை தயாரிக்கையில், இந்த மதிப்பீட்டாளர் பின்வரும் காரணிகளை கருதுகிறார்:

- வேலை அறிவையும் பணியாளரின் திறமையும்.
- ஊழியர் பணியமர்த்துதலில் நிறுவனத்தின் திட்டங்கள், கொள்கைகள், நோக்கங்கள் முதலியன
- சக ஊழியர்களுடன் மற்றும் பணியாளர்களுடனான பணியாளரின் உறவுகள்.
- பணியாளரின் பொது திட்டமிடல், திறனைக் கட்டுப்படுத்துதல் மற்றும் அமைப்புகள்.
- பொதுவாக ஊழியர் மனப்பான்மை மற்றும் உணர்வுகள்.

இந்த விளக்கம் உண்மை, மற்றும் முடிந்தவரை உறுதியானவை என்று எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. ஒரு கட்டுரை அவரது தீர்ப்புகள் ஒவ்வொரு உதாரணத்தையும் மதிப்பீடு செய்ய வேண்டும் என்றால், குறிப்பாக ஊழியர் பற்றி ஒரு நல்ல கருத்து வழங்க முடியும்.

### (xi) சிக்கலான சம்பவங்கள் முறை

இந்த முறையின் கீழ், வேலை செயல்திறன் (சில முக்கிய நிகழ்வுகளின் அடிப்படையிலான மதிப்பீட்டை அடிப்படையாகக் கொண்டது) சில செயல்களின் அடிப்படையில் மதிப்பீட்டாளரின் செயல்திறன் மதிப்பிடப்படுகிறது. இந்த முக்கியமான சம்பவங்கள் அல்லது பணியாளர்களின் நிலுவையிலுள்ள அல்லது மோசமான நடத்தைகளை பிரதிநிதித்துவப்படுத்துகின்றன. ஒவ்வொரு ஊழியருக்கும் ரேடர் பதிவுகளை பராமரிக்கிறது, அதையொட்டி அவர் அவ்வப்போது தொழிலாளர்கள் நடத்தை சம்பந்தப்பட்ட சிக்கலான சம்பவங்களை பதிவு செய்கிறார். மதிப்பீட்டு காலத்தின் முடிவில், அவை முக்கியமானவை, சம்பவங்கள் தொழிலாளர்களின் செயல்திறனை மதிப்பீடு செய்கின்றன. மதிப்பீடு நடத்தை/செயல்திறன் பற்றிய உண்மையான

பதிவுகளை அடிப்படையாகக் கொண்டிருப்பதால், தெளிவான சம்பவங்கள் மற்றும் பொதுவான கருத்துகளைத் தவிர்க்க முக்கிய நிகழ்வுகள் உதவுகின்றன. உண்மையான நிகழ்வுகள் பற்றிய கருத்து மேம்பாட்டிற்கு அனுமதிக்க ஊழியருடன் கலந்துரையாடப்படலாம். ரேடார் அவரது பதிவின் அடிப்படையில் தனது தரவரிசைகளை முழுமையாக பாதுகாக்க முடியும்.

தல்லியமான செயல்திறன்  
மற்றும் மேம்படுத்துதல்  
செயல்திறன்

குறிப்புகள்

### (xii) புலம் மதிப்பாய்வு முறை

இந்த முறை, ஒரு HR நிபுணர் நேர்காணல்கள் வரிசையில் உள்ள மேற்பார்வையாளர்களை மதிப்பிடுகிறது. நேர்காணலில் முன்கூட்டியே கேள்விகளை கேட்க வேண்டும். இந்த கேள்விகளுக்கு பதிலளிப்பதன் மூலம் ஒரு மேற்பார்வையாளர் அவரது அடிப்பணி செய்தியை நினை, அவருடைய துணை வேலை முன்னேற்றம், அவரது பலம் மற்றும் பலவீனங்கள், மேம்பாட்டு திறன் மற்றும் பலவற்றை பற்றி தனது கருத்துக்களை அளிக்கிறார். மதிப்பீட்டாளர் பதில்களைப் பற்றிய விரிவான குறிப்புகளை எடுத்துக் கொள்கிறார், அவை பின்னர் மேற்பார்வையாளரால் அங்கீகரிக்கப்படுகின்றன. இதற்கு, சம்பந்தப்பட்ட மேற்பார்வையாளர் ஒப்புதல் வேண்டும். இவை பின்னர் பணியாளரின் சேவையில் வைக்கப்படுகின்றன.

ஒரு நிபுணர் மதிப்பீட்டு செயல்முறையை கையாளுகிறார் என்பதால், மேற்பார்வையாளருடன் கலந்துரையாடலில், மதிப்பீடுகள் நம்பகமானவை. எவ்வாறாயினும், எனினும், மனிதவள வல்லுனர்களின் பயன்பாடு இந்த அணுகுமுறை பல நிறுவனங்களுக்கு விலை அதிகம் கொடுக்க வேண்டியுள்ளது மற்றும் இது நடைமுறைக்கு சாத்தியமற்றதாய் உள்ளது.

### II. நவீன முறைகள்

நவீன முறைகள் பாரம்பரிய முறைகளின் முன்னேற்றம் ஆகும். நவீன முறைகள் பழைய முறைகளில் இருந்து குறைபாடுகளை நீக்க ஒரு முயற்சியாகும். இவை கீழே விவாதிக்கப்படுகின்றன:

#### (i) நடத்தையியல் மதிப்பீடுகள் (BARS)

ஒரு வேலையின் செயல்திறன் பகுதிகள் அடையாளம் காண வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது. இந்த முறையின் கீழ், நடத்தை ரீதியாக மதிப்பிடப்பட்ட மதிப்பீடு அளவு முடிவுகள் பெறுவதற்கான பயனுள்ள மற்றும் செயல்திறன்மிக்க செயல்திறன் நடத்தையியல் முக்கிய பகுதியை அடையாளம் காணப்பட்டுள்ளன. மதிப்பீட்டாளர் வேலை செய்யும் போது பணியாளரின் நடத்தை கண்காணிக்க வேண்டும். இந்த நடத்தையியல் அவதானிப்புகள் நடத்தை ரீதியாக தொகுக்கப்பட்ட மதிப்பீட்டு அளவீடுகளுடன் அவர் ஒப்பிடுகிறார். செயல்திறன் மதிப்பீட்டில் பிழைகள் குறைக்கப்படுவதால், இந்த முறை மிகவும் நம்பகமானது மற்றும் நம்பகமான முடிவுகளை வழங்க எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. இது அளவிடக்கூடிய நடத்தைக்குத் தெரியப்படுத்துகிறது, மேலும் அதிக அறிவியல் சார்ந்ததாக இருக்கிறது. பின்வரும் BARS முறையின் முக்கியமான அம்சங்களில் சில:

- (a) மதிப்பீடு செய்யப்பட வேண்டிய ஊழியர்களின் செயல்திறன் பகுதிகளானது அளவீடுகளைப் பயன்படுத்தும் நபர்களால் தீர்மானிக்கப்பட்டு விவரிக்கப்படுகின்றன.

குறிப்புகள்

- (b) செயல்திறன் குறிப்பிட்ட அளவுகளை பிரதிநிதித்துவப்படுத்துவதற்காக உண்மையான வேலை நடத்தை விளக்கங்களுடன் இணைக்கப்பட்டுள்ளது.
- (c) ஆய்வு செய்யப்பட வேண்டிய செயல்திட்டங்களின் அனைத்து அம்சங்களும் காணக்கூடிய நடத்தையை அடிப்படையாகக் கொண்டவை, மேலும் பணிக்கு குறிப்பிடத்தக்கவை, மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றன, ஏனெனில் BARS வேலைக்காக தனிப்பயனாக்கப்பட்டது.
- (d) அளவுகள் பயன்படுத்தும் செயலிகள் செயல்திட்டத்தில் தீவிரமாக பங்கேற்கும்போது, இறுதி தயாரிப்புக்கு இன்னும் அர்ப்பணிக்கப்பட்டவை. நிறுவன ஊழியர்களின் செயல்திறனை மேம்படுத்துவதற்காக BARS அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது. BARS மதிப்பீடு பிழைகளை கடக்க உதவுகின்றன.

(ii) முடிவு-சார்ந்த மதிப்பீடு அல்லது MBO நுட்பம்

முடிவு சார்ந்த மதிப்பீடுகள் பொதுவாக உயர்ந்த மற்றும் கீழ்நிலையினரால் கூட்டாக நிறுவப்படும் செயல்திறன் இலக்குகளை அடிப்படையாகக் கொண்டவை.

MBO-க்கு முதன்மையான உத்வேகம் பீட்டர் ட்ரக்கர் (1954) மற்றும் டக்ளஸ் மெக்ரிகெர் (1960) ஆகியோரால் வழங்கப்பட்டது. ட்ரக்கர் முதன்முதலில் 1954 இல் MBA இன் செயல்முறை பயிற்சி நிறுவனத்தில் விவரித்தார். நிறுவனத்தில் உயர் பதவிகளில் உள்ளவர்களின் நோக்கங்களை ஆதரிக்கும் தெளிவான நோக்கங்களைக் கொண்ட மேலாளர்களின் முக்கியத்துவத்தை ட்ரக்கர் குறிப்பிட்டார். ஊழியர்களின் செயல்திறன் குறிக்கோள்களை நிறுவுவதன் மூலமும், பணியாளர்களின் செயல்திறனை மதிப்பீடு செய்வதன் மூலமும், செயல்திறன் மதிப்பீட்டை குறைக்கலாம் என்று மெக்ரிகெர் வாதிடுகிறார். சாராம்சத்தில் MBO தனது பணியாளருடன் ஒப்பந்தத்தில் தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்ட இலக்குகளை குறிப்பிடுவதாகும். ஜார்ஜ் ஓடியோன், வாலண்டைன், ஹம்புல் மற்றும் மற்றவர்கள் வெளியிட்ட புதுப்பித்தல்கள் இந்த கருத்தை செறிவுட்குகின்றன, மேலும் இது ஒரு மதிப்பீடு நுட்பத்தை மிகவும் ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடியதாக உள்ளது.

MBO செயல்முறை பின்வரும் நான்கு படிகள் உள்ளன:

- (a) ஒவ்வொரு ஊழியரும் அடைந்த உயரதிகாரிகளின் நோக்கங்களை நிலைநாட்டுவதே முதல் நிலையாகும். இந்த இலக்குகள் நிறுவனத்தில் ஒவ்வொரு ஊழியரின் செயல்திறனை மதிப்பீடு செய்யப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.
- (b) இரண்டாவது படி, ஊழியர்களின் செயல்திறனை மதிப்பிடுவதன் தரத்தை நிர்ணயித்தல். பணியாளர்கள் வேலை செய்வதால், அவர்களின் செயல்திறன் மதிப்பிடப்பட வேண்டிய தரநிலைகள் நன்கு தெரியும்.
- (c) மூன்றாவது பணிகளானது, நிறுவனத்தால் குறிக்கப்பட்ட குறிக்கோள்களுடன் உண்மையான இலக்குகளின் நிலைகளை ஒப்பிடுவதாகும். மதிப்பீட்டாளர் சந்திக்காத குறிக்கோள்களுக்கான காரணங்களைக் குறிப்பிடுகிறார். இந்த நடவடிக்கை நிறுவன ஊழியர்களுக்கு பயிற்சியளிக்கும் தேவைகளை நிர்ணயிக்க உதவுகிறது.



(d) இதுவரை சந்திக்காத குறிக்கோள்களுக்கான புதிய உத்திகளை அமைப்பதே இறுதிப் படிநிலை எனப்படும். இலக்குகளை அமைப்பதில் மேலதிகாரிகள் மற்றும் துணைப்பணியாளர்கள் தீவிரமாக பங்கேற்பதை இந்த படி ஈடுபடுத்துகிறது.

இந்த செயல்முறை மேலாண்மை மற்றும் சார்நிலை நிலையில் மிகவும் பயனுள்ளதாக உள்ளது. ஒன்றிணைக்கும் வரிசை தொழிலாளர்களுக்கு MBO பொருந்தாது. அவர்களுடைய வேலைகள் நெகிழ்வுத்தன்மை கொண்டவை மற்றும் அவற்றின் செயல்திறன் தரங்கள் ஏற்கனவே வரையறுக்கப்பட்டுள்ளன.

### (iii) மதிப்பீட்டு மைய முறை

இந்த மதிப்பீட்டு முறை ஜேர்மன் இராணுவத்தில் 1930 ஆம் ஆண்டில் முதன்முதலில் பயன்படுத்தப்பட்டது. பிறகு வணிக அமைப்புகளும் இந்த முறையைப் பயன்படுத்த ஆரம்பித்தன. இது செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான ஒரு உத்தி அல்ல. உண்மையில், பல தனிநபர்களின் மதிப்பீடு பல்வேறு நுட்பங்களைப் பயன்படுத்தி பல்வேறு வல்லுநர்களால் செய்யப்படுகிறது.

இந்த அணுகுமுறையில், பல்வேறு துறைகளிலிருந்து வரும் தனிநபர்கள் ஒன்று அல்லது மூன்று நாட்களுக்கு ஒரு தனி நபர் அல்லது குழு நியமிப்பில் பணியாற்றுவதற்காக ஒன்றுகூடுகின்றனர், இதேபோல், அவர்கள் பதவி உயர்வு வரும் போது கையாளப்படுவார்கள். மதிப்பீட்டாளர்கள் அனைத்து பங்கேற்பாளர்களின் செயல்திறனைக் கண்காணித்து மற்றும் வரிசைப்படுத்த வேண்டும். நிரூபிக்கப்பட்ட திறன் கொண்ட அனுபவமிக்க மேலாளர்கள் மதிப்பீட்டாளர்களாக பணியாற்ற வேண்டும். இந்த குழு, பணிநோக்கம், வணிக விளையாட்டுகள் மற்றும் கூடை பயிற்சிகள் போன்ற உருவகப்படுத்தப்பட்ட நுட்பங்களைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம், தனித்தனியாக மற்றும் கூட்டாக அனைத்து பணியாளர்களையும் மதிப்பீடு செய்கின்றன. பொதுவாக பதவி உயர்வுக்கான பணியாளர்களின் திறனைத் தீர்மானிக்க மதிப்பீடுகள் செய்யப்படுகின்றன.

இந்த முறையின் குறைபாடுகள் பின்வருமாறு:

- செலவீனம்: பணியாளர்கள் மதிப்பீடு செய்ய வேண்டிய பயண செலவு மற்றும் தங்குமிடத்தின் செலவை, நிறுவனங்கள் செலுத்த வேண்டும். மேலும் ஒரு நிறுவனத்தின் பணி அவர்கள் வேலையில் இருந்து விலகி இருக்கும் காலத்திற்கு பாதிக்கப்பட்டுள்ளது. மேலும், வரிவிதிப்பு மையங்களை நிறுவுவதற்காக நிறுவனங்களுக்கு அதிக பணம் செலுத்த வேண்டியுள்ளது.
- பணியாளர்களின் கருத்துப்பதிவு: மைய ஊழியர்கள் தங்களது பணித் தரத்தை விட சமுதாய திறமை மற்றும் பணியாளரின் ஆளுமை போன்ற அகநிலை கூறுகளால் தாக்கப்பட்டுள்ளனர்.
- ஒரு பணியாளரின் அழித்தல் : ஒரு பணியாளருக்கான எதிர்மறை அறிக்கை ஒரு பணியாளரின் நம்பிக்கையை அழிக்கலாம். இது ஊக்குவிக்கப்படாத ஒரு ஊழியரின் நடத்தை மற்றும் வேலையில் பாதகமான விளைவுகளை ஏற்படுத்தலாம்.

துல்லியமான செயல்திறன் மற்றும் மேம்படுத்துதல் செயல்திறன்

குறிப்புகள்

குறிப்புகள்

(d) ஆரோக்கியமற்ற போட்டியை ஊக்குவிக்கிறது: மதிப்பிடப்பட்ட ஊழியர்களிடையே வலுவான மற்றும் ஆரோக்கியமற்ற போட்டியை ஊக்குவிக்கிறது.

(e) மையம் சார்ந்த முடிவுகளில் அதிக முக்கியத்துவம்: குறுகிய கால அடிப்படையில் ஊழியர்களின் தீர்ப்பை அடிப்படையாக கொண்ட மத்திய அரசின் முடிவுக்கு இந்த முறை அதிக முக்கியத்துவம் அளிக்கிறது.

(iv) மனிதவள கணக்கியல் முறை:

எந்த ஒரு நிறுவனத்திற்கும் மனித வளங்கள் மதிப்புமிக்க சொத்தாக உள்ளது. இந்த சொத்தை பணம் அடிப்படையில் மதிப்பீடு செய்யலாம். திறமையான, நன்கு பயிற்சியளிக்கப்பட்ட பணியாளர்கள் ஒரு நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேறும்போது, மனித சொத்தும் குறைந்து காணப்படுகிறது மற்றும் இது அதற்கு நேர்மாறாகவும் இருக்கிறது.

மனித வள கணக்கியல், நிறுவனத்தின் மனித வளச் செலவையும், பங்களிப்பையும் கையாளுகிறது. பணியாளரின் செலவில், மனிதவர்க்கத்தின் செலவு, திட்டமிடல், ஆட்சேர்த்தல், தேர்ந்தெடுத்தல், தூண்டுதல், பணியில் அமர்த்துதல், பயிற்சி, வளர்ச்சி, ஊதியங்கள் மற்றும் பலன்கள் முதலியவை அடங்கும். ஊழியர் பங்களிப்பு என்பது பணியாளர் சேவையின் பண மதிப்பாகும், இது மனித வளத்தினால் சேர்க்கப்படும் உழைப்பின் உற்பத்தித்திறன் அல்லது மதிப்பினால் அளவிடப்படுகிறது. செலவினத்திற்கும், பங்களிப்புக்கும் உள்ள வித்தியாசம் பணியாளர்களின் செயல்திறனை பிரதிபலிக்கிறது.

மனித வள கணக்கியல் வழிமுறை இன்னும் மாற்றப்படும் நிலையிலேயே உள்ளது. ஊழியர்களின் பங்களிப்பு வெளியீட்டின் அடிப்படையில் அளவிடப்படுகிறது.

ஒரு பணியாளருக்கு ஏற்படும் செலவினம், இதைவிடக் குறைவான பங்களிப்பைக் காட்டிலும் குறைவான செயல்திறன் காரணங்களை கண்டுபிடித்து, அதை பகுப்பாய்வு செய்வதற்கும், அத்தகைய காரணங்களை கட்டுப்படுத்துவதற்கும் சரியான சோதனை செய்வதைக் காட்டிலும் அதிகமானதாக உள்ளது. பங்களிப்பு அதிகமாக இருந்தாலும் அல்லது அதற்கு சமமானதாக இருந்தாலும், இதற்கும் எதிர்கால குறிப்புக்கான மதிப்பாய்வு தேவைபடுகிறது.

(v) 360 பாகை மதிப்பீடு:

ஊழியர்கள் தங்கள் முதலாளிகளிடமிருந்தும், சகபணியாளர்களிடமிருந்தும், வாடிக்கையாளர்களிடமிருந்தும், கூட்டாளிகள் மற்றும் நிறுவனத்தில் தங்களது சொந்த துணைவர்களுடன் தங்கள் செயல்திறனுக்காக பெறும் மதிப்பீட்டை மதிப்பீடு செய்வதற்கான முறையாகும். செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் இந்த வடிவம் மேலாளர்களுக்கு மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும், ஏனெனில் இது பொதுவாக பாரம்பரிய மதிப்பீட்டைக் காட்டிலும் செயல்திறன்- சார்ந்த கருத்துக்களை மிகவும் பரவலாக வழங்குகிறது. இந்த முறை தனிநபர்கள் தங்கள் பலம் மற்றும் பலவீனங்களை அறிந்து கொள்ள உதவுகிறது, எனவே அவர்கள் தங்கள் தனிப்பட்ட திறன்களை மேம்படுத்த உதவுகிறது. இது

ஊழியர்கள் மற்றும் அவர்களின் வாடிக்கையாளர்களுக்கு இடையே தகவல் தொடர்பை அதிகரிக்கிறது, அப்போதுதான் வாடிக்கையாளர்கள் அவற்றைப் பற்றி என்ன நினைக்கிறார்கள் என்பதை அவர்கள் அறிந்து கொள்ள முடியும். எனவே, பணியாளர்களின் தனிப்பட்ட திறன்களை மேம்படுத்தவும், அதிக வாடிக்கையாளர்கள் திருப்தி நிலையை அடையவும் இது ஒரு திறமையான முறையாகும்.

இந்த முறையின் சில குறைபாடுகள் பின்வருமாறு:

- குழு உறுப்பினர்களுக்கு பணியாளருடன் தனிப்பட்ட முறையில் பிரச்சனைகளை இருக்கலாம் , இதனால் அவர் நேர்மையான முடிவு எடுக்கமுடியாமல் போகலாம்.
- செயல்திறனை மதிப்பிடுகின்ற, கேள்விப்பட்டியல்களை தயாரித்து, சேகரிக்கப்பட்ட தகவலை பகுப்பாய்வு செய்யும் அணிகளைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கு அதிக நேரம் தேவைப்படுகிறது.

#### உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

- ஒரு சரிபார்ப்பு பட்டியல் எதை குறிக்கிறது?
- BARS முறையின் முக்கிய அம்சங்களை பட்டியலிடுக.

### 10.4 பிரச்சினைகள் மற்றும் தீர்வுகள்

செயல்திறனை மதிப்பிடுவதற்கான எந்தவொரு முறைகளும் முற்றிலும் ஏற்கத்தக்கவை அல்லது நம்பகமானவை அல்ல. ஒவ்வொன்றும் அதன் பலம் மற்றும் பலவீனங்களைக் கொண்டிருக்கிறது. ஒரு முற்றிலும் பிழை-இல்லாத செயல்திறன் மதிப்பீடு ஒரு கருத்தியல் மாதிரியாக இருக்க முடியும் என்று அறிந்து, நாம் குறிப்பிடத்தக்க வகையில் புறநிலை மதிப்பீட்டிற்கு எதிரான பல காரணிகளை தனிமைப்படுத்த வேண்டும். செயல்திறன் மதிப்பீட்டில் முக்கிய பிரச்சினைகள்:

#### (i) தரமதிப்பு பாரபட்சம்

பெரும்பாலான மதிப்பீட்டு முறைகள் தீர்ப்புகளை உள்ளடக்கியது. செயல்திறன் மதிப்பீடு செயல்முறை மற்றும் நுட்பங்கள் அவரது சொந்த தனிப்பட்ட சார்புகள், பாரபட்சங்கள் மற்றும் தனிப்பான்மைகள் கொண்ட மதிப்பீட்டாளரை நம்பியிருக்கிறது. எல்லா மதிப்பீட்டர்களும் தங்கள் துணைப் பணியாளரை ஓரளவு பாராட்டுவார்கள் என்பதை நாம் மிகவும் எளிமையாக அனுமானித்துக் கொள்ளாம். மதிப்பிடையாளர் அல்லது மதிப்பீட்டாளர் பாரபட்சமனது பின்வருவனவற்றை உள்ளடக்கும்:

- மெல்லிணக்க நயம் மற்றும் கடுமையான பிழை: மிக உயர்ந்த அளவிலான விகிதங்களை அளவிடுவதற்காக அதிக அளவிலான சலுகை காட்டுகிற விகிதங்களை வழங்குவதன் மூலம் மெல்லிணக்க நய பிழைகள் ஏற்படுகின்றன, இது ஏனெனில், ஒவ்வொரு மதிப்பீட்டாளர் அவரது சொந்த மதிப்பில் அமைப்பு உள்ளது, அது மதிப்பீடுகள் செய்ய ஒரு நிலையாக செயல்படுகிறது. ஒவ்வொரு

துல்லியமான செயல்திறன் மற்றும் மேம்படுத்துதல் செயல்திறன்

குறிப்புகள்

## குறிப்புகள்

மதிப்பீட்டாளருக்கும் மதிப்பீடு செய்யப்படும் எந்த ஒரு தரநிலையிலும் செயல்படும் தன் சொந்த மதிப்பு முறைமை இருப்பதால் தான் இது ஏற்படுகிறது. உண்மையான அல்லது உண்மையான செயல்திறன் ஒரு தனி நபர் காட்சிப்படுத்துதலுடன் தொடர்புடையது, சில மதிப்பீட்டாளர்கள் உயர்த்தியும் மற்றும் மற்றவர்களை குறைவாகவாகவும் குறிக்கிறார்கள். முதலாவது, நேர்மின் மெல்லிணக்க நயப் பிழை என்றும் மற்றும் பிந்தையது எதிர்மறை மெல்லிணக்க நயப்பிழை (கடுமையான பிழை) என்றும் குறிப்பிடப்படுகிறது. மதிப்பீடுவர்கள் தங்கள் மதிப்பீட்டை மிகுதி சலுகை காட்டுகிறவாறு வைத்திருக்கும் போது, ஒரு நபரின் செயல்பாடு மிகைப்படுத்தப்படுகிறது. இதேபோல், ஒரு எதிர்மறை மெல்லிணக்க நயப் பிழையை செயல்திறனை குறைக்கும் பொது, அது தனிநபருக்கு குறைவான மதிப்பீட்டை கொடுக்கிறது. ஒரே நபர் ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள எல்லா தனிநபர்களையும் மதிப்பீடு செய்தால், எந்த பிரச்சனையும் இருக்காது. ஒரு பிழை காரணி இருப்பினும், அது எல்லோருக்கும் சமமாக பயன்படுத்தப்படும். முடிவெடுக்கும் தருவாயில், வெவ்வேறு மதிப்பீட்டாளர்களுடன் வெவ்வேறு மெல்லிணக்க நயப் பிழை இருக்கும் போது சிரமம் ஏற்படுகிறது.

b) ஹாலோ (ஒளிவட்டம்) பிழை: “ஹாலோ விளைவு” என்பது ஒரு பண்பு மீதான மதிப்பீட்டை மற்றவர்கள் மீது தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும் மதிப்பீடாக அனுமதிக்கும் ஒரு போக்கு ஆகும். பெர்னார்டின் மற்றும் பீட்டி கருத்துப்படி, “ஹாலோ விளைவு என்பது சில குறிப்பிட்ட காரணிகளில் உயர்ந்த அல்லது குறைந்த மதிப்பீட்டின் காரணமாக அனைத்து காரணிகளையும் விட அதிக அல்லது குறைந்த விகிதத்தைக் கொண்டிருக்கும் ஒரு போக்கு ஆகும்.” பண்புகள் அறிமுகமில்லாதபோதும், அறுதியிட்ட மற்றும் தனிப்பட்ட எதிர்வினைகளை ஈடுபடுத்தும் போதும் இது எழுகிறது. ஹாலோ விளைவுகளை குறைப்பதற்கான ஒரு வழி, அனைத்துப் பணியாளர்களிடமும் மதிப்பீடு செய்வதற்கு முன், ஒரு பண்புடன் மதிப்பீடு செய்வதாகும்.

c) மைய போக்கு பிழை: மைய போக்குப் பிழை என்பது, தீர்ப்பு அளவுகோலின்படி அதீத அளவுகோல்களை பயன்படுத்தாமல் இருக்கும் போக்கிணைக் குறிப்பது ஆகும். பெரும்பாலான விகிதங்கள் நடுவில் திரட்டப்படுகின்றன. பெர்னார்டின் மற்றும் பீட்டி கருத்துப்படி, மத்திய போக்கு என்பது “அதீத மதிப்பீடுகளின் (இரு திசையில்) செய்ய வேண்டிய தயக்கம் வரிவீதத்தை வேறுபடுத்திப் பார்க்க முடியாத நிலை வரம்பு வரையறை கொண்ட ஒரு வடிவம்” ஆகும். இவர்கள் மையப் போக்குப் பிழைக்கு வாய்ப்புள்ள முன்கைப் புறநிலை விகிதத்தை தொடர்ந்து அனைத்து ஊழியர்களையும் சராசரியாக மதிப்பீடுபவர்கள். நிர்வாகத்தின் பொறுப்பு அல்லது வேலை பற்றி அறிவு இல்லாதது மற்றும் நபரின் மதிப்பீடு அல்லது அவரது வேலையில் குறைந்தபட்சம் ஆர்வம் காரணமாக்க அவர்கள் பாதுகாப்பான கொள்கையை பின்பற்றுகிறார்கள். இந்த வகையான மதிப்பீட்டில், குறிப்பாக சம்பள உயர்வுகளுக்கு தகவல் பயன்படுத்தப்படும்போது, சிக்கல்களை உருவாகிறது.

- d) தனிப்பட்ட பாரபட்சம்: மதிப்பீட்டாளர் தனிப்பட்ட பாரபட்சம், செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் புறநிலை திறனை பாதிக்கலாம். மதிப்பீட்டாளர் ஒரு ஊழியரை விரும்பாவிட்டால் அவர் அவரை மோசமாக மதிப்பிடுகிறார்.
- e) மதிப்பீட்டின் விளைவு: ஒரு மோசமான மதிப்பீடு ஊழியரின் எதிர்காலத்தை(குறிப்பாக பதவி உயர்வு அல்லது சம்பள அதிகரிப்புக்கான வாய்ப்புகள்) கணிசமாகக் காயப்படுத்தக்கூடும் என்பதை மதிப்பிடுபவர் அறிந்திருந்தால், யதார்த்தமான மதிப்பீட்டைத் தர மதிப்பிடையாளர் தயங்கக் கட்டலாம்.
- f) மீள்பார்வை(புதுமை) விளைவு: மதிப்பீட்டாளர்கள் பணியாளர்களின் சமீபத்திய நடவடிக்கைகளின் வரிவீதத்தை பொதுவாக நினைவில் வைத்திருக்கின்றனர். சமீபத்தில் சாதகமான நடவடிக்கை எடுத்திருந்தால், ஊழியருக்கு அதிக வரிவீதி மதிப்பீடு வழங்கப்படும். இதற்கு மாறாக, சமீபத்தில் சாதகமற்ற நடவடிக்கை மேற்கொள்ளப்பட்டால் அவருக்கு ஒரு மோசமான மதிப்பீடு வழங்கப்படும்.

தல்லியமான செயல்திறன்  
மற்றும் மேம்படுத்துதல்  
செயல்திறன்

குறிப்புகள்

(ii) வாய்ப்புக் பாரபட்சம்:

இது, உற்பத்தியின் அளவானது ஊழியர்களின் கட்டுப்பாட்டுக்கு அப்பாற்பட்ட காரணிகளால் தாக்கப்படும் போது ஏற்படுகிறது. சில ஊழியர்களுக்கு சிறந்த பணிநிலைமைகள், மேற்பார்வையாளர்களின் ஆதரவு அதிக அனுபவம் வாய்ந்த சக பணியாளர்கள் உள்ளனர், இதனால் அவர்களின் வெளியீடானது ஒரே மாதிரியான பணிகளில் வேலை செய்யும் மற்றவர்களை விட அதிகமாக இருக்கலாம்.

(iii) குழு இணக்கத்தன்மை

உயர் மன தளர்ச்சி கொண்ட இணக்கத்தன்மை குழுக்கள் குறைந்த மன உறுதியுடன் குறைவான இணக்கத்தன்மை குழுக்களை விட அதிக உற்பத்தி செய்ய முடியும்.

(iv) முன்கணிப்பு பாரபட்ச அறிவு

மதிப்பீட்டாளர் மீது ஒரு ஊழியரின் செயல்பாடு பற்றிய அறிவு அவரது மதிப்பீட்டு மதிப்பீடுகளின் மீது தாக்கத்தை ஏற்படுத்தலாம். தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பட்டியலில் பணியாற்றிய ஒரு ஊழியரால் அவர் ஊழியர்களிடையே சிறந்தவராக இருப்பார் என்ற எண்ணத்தை விட்டுவிடுவார், எனவே அவரது செயல்திறன் மிதமாக இருக்கும்போது மதிப்பீட்டாளர் அவரை “ நன்று” என மதிப்பிடுகிறார்.

(v) ஒற்றுமை பிழை

மதிப்பிடுவர்கள் தம்மை உணர்ந்து கொள்ளும் அதே சமயத்தில் மற்ற மக்களையும் மதிப்பிடுகையில், அவர்கள் ஒரு ஒற்றுமை பிழையைச் செய்கிறார்கள். தங்களை மதிப்பிட்ட மதிப்பீடுகளை அடிப்படையாகக் கொண்டு, அவர்கள் மற்றவர்கள் மீது அந்த கண்ணோட்டங்களை வெளிப்படுத்துக்கின்றனர். தன்னை ஆக்கிரமிப்பாளர் என்று உணரும் மதிப்பீட்டாளர் ஆக்கிரமிப்புக்காக மற்றவர்களை மதிப்பீடு செய்யலாம்.

## செயல்திறன் மதிப்பீடுகளை மேம்படுத்துவதற்கான வழிகள்

### (i) மதிப்பீட்டு முறை தேர்வு செய்தல்

தற்போது கிடைக்கும் அளவிலான மதிப்பீட்டு முறைகள் மூலம், ஒரு நிறுவனம் அதன் தேவைகளை பூர்த்தி செய்வதற்கான சிறந்த அணுகுமுறையைத் தேர்ந்தெடுக்கும் கடினமான பணியை எதிர்கொள்கிறது. பின்பற்றப்பட வேண்டிய மதிப்பீட்டு முறையை தேர்ந்தெடுக்கும் முன், இரண்டு பகுதிகளை சிறப்பு கவனத்துடன் ஆராய வேண்டும்:

- ஒரு குறிப்பிட்ட மதிப்பீட்டு திட்டத்தை செயல்படுத்துவதற்கு அல்லது தடுக்க உதவும் பல்வேறு காரணிகள் மற்றும்
- முக்கிய வேலைகளுக்கான மதிப்பீட்டு முறையின் பொருத்தமானது, மதிப்பீட்டு அமைப்புடன் பயன்படுத்தப்படும்.

### (ii) பன்முக மதிப்பீட்டாளர்கள்:

மதிப்பீட்டாளர்களின் எண்ணிக்கை அதிகரிக்கும் போது, தல்லியமான தகவல் பெறுவதற்கான வாய்ப்பு அதிகரிக்கிறது. ஒரு நபருக்கு பத்து மேற்பார்வையாளர்கள் இருந்து, ஒன்பது பேர் அவரை சிறந்த பணியாளர் என்றும் மற்றும் ஒருவர் அவரை திறன் குறைந்தவர் என்றும் மதிப்பீடுசெய்யப்பட்டிருந்தால், நாம் ஒரு மோசமான மதிப்பீட்டின் மதிப்பை தள்ளுபடி செய்ய முடியும். எனவே, நிறுவனத்திற்குள்ளேயே பணியாளர்களை நகர்த்துவதன் மூலமும் பல மதிப்பீடுகளைப் பெறுவதன் மூலமும், மேலும் சரியான மற்றும் நம்பகமான மதிப்பீட்டை அடைவதற்கான நிகழ்தகமையை அதிகரிக்கலாம்.

### (iii) பயிற்சி மதிப்பீட்டாளர்கள்

நல்ல மதிப்பீட்டாளர்களை நீங்கள் கண்டுபிடிக்க முடியாவிட்டால், நல்ல மதிப்பீட்டாளர்களை உருவாக்க வேண்டும். மதிப்பீட்டாளர்களின் பயிற்சியால் இன்னும் தல்லியமான மதிப்பீட்டாளர்களை உருவாக்க படுகிறார்கள் என்பதை சான்றுகள் காட்டுகின்றன. ஹாலோ (ஒளிவட்ட) மற்றும் மெல்லிணக்க நயம் போன்ற பொது பிழைகள் குறைக்கப்பட்டுள்ளன அல்லது மேலாளர்களின் கண்காணிப்பு மற்றும் மதிப்பீடு நடத்தைகளுக்கான பயிற்சி பட்டறைகள் வெளியேற்றப்பட்டது.

### (iv) தற்போதைய கருத்து

ஊழியர்கள் அவர்கள் எப்படி செய்கிறார்கள் என்பதை அறிய விரும்புகிறார்கள். மேலாளர்கள் எந்தவொரு வெகுமதி அல்லது தண்டனை விளைவுகளுக்கு முன்பாக செயல்திறனைப் பற்றி பேசுவதற்கு அடிக்கடி வாய்ப்புகளை வழங்குவதன் மூலம் பணியாளரை ஒரு நாளுக்கு-நாள் இருமடங்கு எதிர்பார்ப்புகளையும் ஏமாற்றங்களையும் பகிர்த்து கொள்கிறீர்கள் என்றால், வருடாந்திர முறை மறுஆய்வு செய்யப்படுவதில் எந்த ஆச்சரியமும் இல்லை.

### (v) தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட மதிப்பீடு

மதிப்பீட்டாளர்கள் கணிசமான வேலை அறிவைக் கொண்டுள்ள அந்த பகுதிகளில் மதிப்பிட வேண்டும் என்று அது பரிந்துரைக்கப்பட்டுள்ளது.

மதிப்பீட்டாளர்கள் ஒரு நல்ல நிலையில் இருக்கும் அந்த பரிமாணங்களை மட்டுமே மதிப்பிடுகிறார்களானால், இடையிலான ஒப்பந்தத்தை அதிகரிப்பதுடன் மதிப்பீடு ஒரு சரியான செயல்முறையை உருவாக்குகிறது.

துல்லியமான செயல்திறன்  
மற்றும் மேம்படுத்துதல்  
செயல்திறன்

#### (vi) பீர் மதிப்பீடு

பீர் மதிப்பீடு முக்கிய நன்மைகள் பின்வருமாறு:

- சக தொழிலாளர்கள் ஒவ்வொருவருக்கும் இன்னும் ஆக்கபூர்வமான நுண்ணறிவை வழங்கும் போக்கு உள்ளது, அது ஒரு அலகாக, ஒவ்வொன்றும் முன்னேற்றப்படும் மற்றும்
- வேலை நடத்தைகள் தொடர்பாக, பீரின் பரிந்துரைகள் மிகவும் குறிப்பிடத்தக்கதாக இருக்கும்.

எனினும், சக மதிப்பீடுகள் சரியாக செயல்பட வேண்டும் என்பதற்காக, அந்த அமைப்பின் சூழல் அரசியல் மற்றும் பதவி உயர்வுக்கான போட்டி ஆகியவை குறைக்கப்படுகின்றன.

#### (vii) பின்-மதிப்பீட்டு நேர்காணல்

அவர்கள் எப்படி செயல்பட்டார்கள் என்பதை ஊழியர்களுக்கு தெரியப்படுத்தவேண்டியது அவசியம். இந்த தேவையை பூர்த்தி செய்ய, மேலாளர்களின் செயல்திறன் மதிப்பீடு முடிவுகளை விவாதிக்க தங்கள் கீழ் உள்ள ஒரு கூட்டத்தை திட்டமிடுவதற்கு நேரம் எடுத்துக் கொள்ள வேண்டும். பணியாளர்கள் எவ்வாறு செயல்படுகிறார்கள் என்பதை அறிந்து கொள்ள வேண்டும், சிறந்த சாதனைகளுக்காக அங்கீகரிக்கப்பட வேண்டும், மேலும் முன்னேற்றத்திற்கான இடம் எங்கு உள்ளது என்பது பற்றி அறிவிக்க வேண்டும்.

#### (viii) துல்லியமான மதிப்பீட்டாளர்களுக்கான வெகுமதிகள்

மதிப்பீடுபவர்கள், தங்கள் தனிப்பட்ட மற்றும் தொழில் நலன்களில், துல்லியமான மதிப்பீட்டுக்களை நடத்த வேண்டும் என்பதை மதிப்பிடுகிற மேலாளர்கள் உணர வேண்டும். சிறந்த மதிப்பீட்டுக்களை செய்வதற்கு அவர்களுக்கு சரியான வெகுமதியளிக்கப்படவில்லை என்றால், முற்றிலும் நிகழ்முறையை தவிர்க்க முயற்சித்தால் அவர்கள் எளிதான வழியை எடுத்துக்கொள்வார்கள். தள்ளப்பட்டால், அவர்கள் மதிப்பீடுகளை முடிப்பார்கள், ஆனால் இது நேர்மறையான மெல்லிணக்க நயம் மற்றும் குறைந்த வேறுபாடுகளால் பாதிக்கப்படலாம் என எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. துல்லியமான மதிப்பீட்டாளர்களை ஊக்கப்படுத்துதல் மற்றும் வெகுமதிகள் இந்த ஒட்டத்தை அகற்றும்.

இதை முடிவுக்கு கொண்டுவர, செயல்திறன் மதிப்பீடுகள் ஒவ்வொரு அமைப்பின் ஒரு பகுதியாகும் என்று நாம் கூறலாம். முறையான வளர்ச்சி மற்றும் நடைமுறைப்படுத்துதலை, செயல்திறன் மதிப்பீடு கொண்ட ஒரு நிறுவனம் அதன் இலக்குகளை அடைய உற்பத்தித் திறனுள்ள ஊழியர்களை உருவாக்குவதன் மூலம் உதவ முடியும்.

குறிப்புகள்

## குறிப்புகள்

### உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. மெல்லிணக்க நயப் பிழைகள் ஏன் ஏற்படுகின்றன?
2. 'ஹலோ(ஒளிவட்டம்) விளைவு' வரையறுக்க.

## 10.5 மதிப்பீடு நேர்காணல்

ஒரு பிந்தைய மதிப்பீட்டு நேர்காணல் ஏற்பாடு செய்யப்பட வேண்டும் அதனால் ஊழியர்கள் கருத்துக்களை வழங்கலாம் மற்றும் இந்த அமைப்பு ஊழியர்கள் வேலை செய்யும் சிக்கல்களை புரிந்துகொள்கிறது, இதன்மூலம் அவர்களின் பயிற்சி தேவைகளை கண்டுபிடித்துவிடலாம். பணியாளர்கள் தங்கள் மதிப்பீட்டுக் குறித்த மதிப்பீட்டைப் பரிசீலனை செய்ய அனுமதிக்கின்ற பிழைகள் ஏதேனும் இருப்பின் அவற்றை கண்டறிய இது அனுமதிக்கிறது. மதிப்பீடுகளுடன் அவர்கள் உடன்படவில்லை எனில், அவர்கள் முறையான தடங்கள் மூலம் கூட சவால் முடியும்.

## 10.6 இழப்பீட்டை நிர்வகித்தல்

நல்ல இழப்பீட்டுத் திட்டம் ஊழியர்களிடம் ஒரு நன்மதிப்பை ஏற்படுத்துகிறது. நிதி மற்றும் நிதி அல்லாத இழப்பீடு ஆகிய இரண்டுமே இருக்க முடியும் என்றாலும், அது ஒரு நிறுவனத்தால் ஈர்க்கப்பட்டு அதில் தொடர்ந்து இருக்க வேண்டும் என்ற அடிப்படை அம்சமான ஒன்று பண இழப்பீடாகும். கூலியில் உள்ள ஊதியங்கள், தொழில் வழங்குனரால் அவர்களுக்கு வழங்கப்பட்ட சேவைகளுக்காக சில ஒப்பந்தத்தின் கீழ் வழங்கப்படும் பொருளாதார இழப்பீடு ஆகும். இவ்வாறாக, ஒரு தேசிய ஊதியக் கொள்கை, நாட்டின் பொருளாதார நிலைமைகளை அனுமதிக்கும் அளவுக்கு உயர்ந்த மட்டத்தில் ஊதியங்களை நிறுவும் நோக்கத்தை கொண்டுள்ளது.

பொருளாதார திட்டமிடுதலின் குறிக்கோள்களில் ஒன்று மக்களின் வாழ்க்கைத் தரத்தை உயர்த்துவது ஆகும். அதாவது திட்டமிட்ட பொருளாதார வளர்ச்சியின் பயன்களை சமுதாயத்தின் பல்வேறு பிரிவுகளிடையே பகிர்ந்தளிக்க வேண்டும். எனவே, நம்மைப் போன்ற ஒரு சமூக அமைப்பை அடைவதற்கு, நாட்டின் தொழிலாளர்களின் வர்க்கத்திற்கான ஒரு சரியான வெகுமதி முறை தேவை என்பதை ஒரு போதும் வலியுறுத்த முடியாது.

### 10.6.1 வேலை மதிப்பீடு

கிம்பால் மற்றும் கிம்பால் வேலை மதிப்பீட்டை, "ஒரு தொழிற்சாலையில் உள்ள ஒவ்வொரு வேலையின் ஒப்பு மதிப்பை நிர்ணயிக்கும் ஒரு முயற்சியாக கொள்ளப்படுகிறது, இது போன்ற வேலை செய்வதற்கான நியாயமான அடிப்படை ஊதியம் என்ன என்பதை தீர்மானிக்க வேண்டும்". என்று வரையறுக்கிறது.

வென்டெல் பிரெஞ்சு வேலை மதிப்பீட்டை, "இந்த அமைப்பிற்குள் உள்ள பல்வேறு வேலைகளின் ஒப்புமையில் மதிப்பை நிர்ணயிக்கும் ஒரு செயல்முறை ஆகும், எனவே வேறுபட்ட ஊதியங்கள் வெவ்வேறு மதிப்புடைய வேலைகளுக்கு செலுத்தப்படலாம்" என்று வரையறுக்கிறது.



பிரிட்டிஷ் மேலாண்மை நிறுவனம் வேலை மதிப்பீட்டை “ஒரு சமச்சீர் ஊதியக் கட்டமைப்புக்கான அடிப்படை மதிப்பீட்டைப் பயன்படுத்தி, அவற்றின் ஒப்புமை மதிப்பை உறுதிப்படுத்துவதற்கு, ஆய்வு மற்றும் வேலைகளை மதிப்பீடு செய்யும் செயல்முறை ஆகும்.” என்று வரையறுக்கிறது.

ILO வேலை மதிப்பீட்டை, “ஒரு குறிப்பிட்ட வேலையின் சாதாரண செயல்திறன் என்பது, சாதாரண தொழிலாளர்கள் மீது தனிப்பட்ட திறமைகள் அல்லது தொழிலாளர்கள் செயல்திறனை கணக்கில் எடுத்துக் கொள்ளாமல் கோரிக்கைகளை நிர்ணயிப்பதற்கும் மற்றும் ஒப்பிடுவதற்குமான ஒரு முயற்சி ஆகும்.” என்று வரையறுக்கிறது.

#### 10.6.2 வேலை மதிப்பீட்டிற்கான நோக்கங்கள்

நோவெல்ஸ் மற்றும் தாம்ப்ஸன் கருத்துப்படி, வேலை மதிப்பாய்வு என்பது, ஏறக்குறைய எல்லா வகையான, ஊதியம் மற்றும் சம்பளக் கொடுப்பனவுகளையும் உள்ளடக்கிய பல தீங்குகளை அகற்றும் பயனுள்ள ஒன்றாகும். அவைகள் பின்வருமாறு:

- (i) உயர் திறன், முயற்சி மற்றும் பொறுப்பு தேவைப்படாத வேலைகள் மற்றும் பதவிகளைக் கொண்ட நபர்களுக்கு உயர் ஊதியங்கள் மற்றும் சம்பளங்கள் கொடுப்பது.
- (ii) அவர்களுக்களின் தேவை என்ன என்பது குறித்த பெறும் உரிமையானது அவர்களுக்கு குறைவாக உள்ளது.
- (iii) செயல்திறனை நியாயப்படுத்தாத நபர்களுக்கு உயர்த்தி கொடுப்பது.
- (iv) திறமைக்கு மாறாக பதிவு மூப்பு அடிப்படையில் ஊதிய விகிதங்களை முடிவு செய்வது
- (v) ஒரே அல்லது நெருங்கிய தொடர்புடைய வேலைகள் மற்றும் பதவிகளுக்கு பரவலான வேறுபட்ட ஊதியங்கள் மற்றும் சம்பளங்களை செலுத்துவது.
- (vi) இனம், பாலுறவு, மதம் அல்லது அரசியல் வேறுபாடுகளின் அடிப்படையில் சமமற்ற கூலி மற்றும் சம்பளங்களை வழங்குவது.

#### 10.6.3 வேலை மதிப்பீட்டுக் கொள்கைகள்

க்ரெஸ் கருத்து படி, வேலை மதிப்பீட்டுத் திட்டத்தை அமல்படுத்துவதற்கு முன் சில பரந்த கொள்கைகளை மனதில் வைத்துக் கொள்ள வேண்டும். இந்த கொள்கைகள் பின்வருமாறு:

- (i) வேலையை மதிப்பீடுங்கள், மனிதர்களை அல்ல. ஒவ்வொரு உறுப்புக்கும் என்ன வேலை தேவை என்பதன் அடிப்படையில் மதிப்பிட வேண்டும்.
- (ii) மதிப்பீட்டு நோக்கங்களுக்காக தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட கூறுகள் அடிப்படையில் எளிதில் புரிந்துகொள்ளக்கூடியதாக இருக்க வேண்டும், மேலும் எந்தவொரு மேற்படிதலும் இல்லாமல் ஒவ்வொரு வேலைக்கும் தேவையான கோரிக்கைகளை மறைக்கும் எண்ணிக்கையில் குறைவாக இருக்க வேண்டும்.

துல்லியமான செயல்திறன்  
மற்றும் மேம்படுத்துதல்  
செயல்திறன்

குறிப்புகள்

### குறிப்புகள்

- (iii) கூறுகள் தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்டு சரியாக தேர்வு செய்யப்பட வேண்டும்.
- (iv) எந்தவொரு வேலைவாய்ப்பு திட்டமும் முகவர் மற்றும் ஊழியர்களுக்கு விற்பனை செய்யப்பட வேண்டும். அதை விற்பதில் உள்ள வெற்றியானது அந்தத் திட்டத்தின் தெளிவான விளக்கம் மற்றும் உதாரணத்தைப் பொறுத்திருக்கும்.
- (v) முகவர்கள், தங்கள் துறைகளில் வேலை தர மதிப்பீட்டின் போது பங்கேற்க வேண்டும்.
- (vi) வேலை மதிப்பீடுகள் பற்றி விவாதிப்பதற்கு தங்களுக்கு வாய்ப்பு இருக்கும் போது, அதிகபட்ச ஒத்துழைப்பை ஊழியர்களிடம் இருந்து பெற முடியும்.
- (vii) முகவர்கள் மற்றும் ஊழியர்களிடம் பேசும்போது, பண மதிப்பை பற்றிய எந்த ஒரு விவாதமும் தவிர்க்கப்பட வேண்டும். ஒவ்வொரு உறுப்பின் புள்ளி மதிப்புகள் மற்றும் பட்டங்கள் மட்டுமே விவாதிக்கப்பட வேண்டும்.
- (viii) மிக அதிகமான தொழில்முறை ஊதியத்தை நிறுவக் கூடாது. ஒவ்வொரு மொத்த புள்ளி மதிப்பீடுகளுக்கு ஒரு தொழில்முறை ஊதியத்தை கடைபிடிப்பது புத்தியில்லாத செயல்முறை ஆகும்.

#### 10.6.4 ஊக்க முறைகள்

ஏற்கனவே ஊதிய ஊக்குவிப்புகளை பற்றி விவாதித்துள்ளோம். மறுகட்டமைக்க, எந்தவொரு முறையான மற்றும் அறிவிக்கப்பட்ட திட்டத்தின் கீழ், ஒரு தனிநபரின் வருமானம் என்பது ஒரு சிறிய குழு, ஒரு தொழிற்சாலை தொழிலாளர் அல்லது ஒரு நிறுவனத்தின் அனைத்து ஊழியர்களும் ஓரளவு அல்லது முற்றிலும் உற்பத்தி செயல்திறன் அளவோடு தொடர்புடையது.

#### கூலி ஊக்கத் திட்டங்களின் நோக்கங்கள்

கூலி ஊக்கத் திட்டங்களின் குறிக்கோள் பின்வரும் நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவது ஆகும்:

- (i) உழைப்பு, பொருட்கள் அல்லது இரண்டின் அலகுச் செலவுகளைக் குறைத்தல் மூலம் ஒரு நிறுவனத்தின் இலாபத்தை மேம்படுத்துதல்.
- (ii) உற்பத்தித் திறனை விரிவாக்குவதற்கு கூடுதல் மூலதன முதலீட்டைத் தவிர்த்தல் அல்லது குறைத்தல்.
- (iii) உற்பத்தித் திறனை பொருட்படுத்தாமல் அதிக ஊதிய விகித கட்டமைப்பில் நிறுவனத்தை இழுக்காமல் தொழிலாளியின் வருமானத்தை அதிகரித்தல்.
- (iv) மனித வளத்தை சிறந்த முறையில் பயன்படுத்துதல், சிறந்த உற்பத்தி திட்டமிடல் மற்றும் செயல்திறன் கட்டுப்பாடு மற்றும் திறமையான பணியாளர் கொள்கை ஆகியவற்றை பெறுவதற்கு ஒரு பயனுள்ள கருவியாக கூலி ஊக்குவிப்புகளை பயன்படுத்துதல்.

## ஊதிய ஊக்கத் திட்டங்களின் சிறப்புகள்

அத்தகைய திட்டங்கள் முதலாளிகளுக்கும் தொழிலாளர்களுக்கும் நன்மை பயக்கின்றன. நல்ல செயல்திறனுக்கான பண வெகுமதிகள் வழங்கப்பட்டால், தொழிலாளர்கள் தங்கள் சிறப்பாக வேலை செய்யலாம் என்ற அடிப்படையில் அதிக உற்பத்தியை அடைவதற்கான ஒரு சிறந்த தொழில்நுட்பமாக இவை ஏற்றுக் கொள்ளப்படுகின்றன. முதலாளிகளுக்கு தீவிரமான மேற்பார்வையின் தேவை குறைகிறது, இதன் விளைவாக மேற்பார்வையின் செலவினத்தில் குறைப்பு ஏற்படுகிறது.

- (i) நன்கு வடிவமைக்கப்பட்ட மற்றும் முறையாக விண்ணப்பிக்கும் முடிவுகள் மூலம் பணம் செலுத்தலாம் பொதுவாக உற்பத்தி அதிகரிப்பு நம்பக் கூடியது உற்பத்தி மற்றும் தொழிலாளர்களுக்கு அதிக வருமானத்தை கொண்டு வருகின்றன.
- (ii) பணியிடங்களை மேம்படுத்துவதற்கும் இழந்த நேரத்தையும், பிற கழிவுகளையும் அகற்றுவதற்காக தொழிலாளர்களுக்கு நேரடியான ஊக்குவிப்பு முடிவுகள் மூலம் பணம் செலுத்தும் ஒரு பணி ஆய்வு ஆகும்.
- (iii) தொழிற்துறை மற்றும் அலகு வெளியீட்டின் மொத்த செலவுகள் முன்கூட்டியே மிகவும் துல்லியமாக மதிப்பிடப்படுகிறது.
- (iv) நியாயமான அளவு வெளியீட்டைக் காட்ட குறைந்த நேர மேற்பார்வை தேவைப்படுகிறது.
- (v) முதலாளிகள் மற்றும் பணியாளர்களின் முரண்பாடான நலன்களை ஒருங்கிணைக்கின்றன. அதிகரித்த செயல்திறன் மற்றும் சுமுகமான பணி ஆகியன ஊக்குவிக்கப்பட்டு தொடர்ந்து நீடிக்கின்றன.

ஊதிய ஊக்கத் திட்டங்களின் குறைபாடுகள்

- (i) கடுமையான சோதனை மற்றும் பரிசோதிப்பு முறை இருந்தால் தரம் மோசமடைந்து விடுகிறது.
- (ii) புதிய எந்திரங்கள் மற்றும் முறைகள் முன்மொழியப்படும் போது, முடிவுகள் மூலம் பணம் செலுத்துதல் எதிர்ப்பு அல்லது வரையறை ஏற்படலாம். இதனால், பணி மறுஆய்வு செய்து, வருமானத்தை குறைத்திருக்கலாம் என்ற அச்சம் நிலவுகிறது.
- (iii) இதன் விளைவாக ஊதியம் வழங்கப்படும் போது, தொழிலாளர்கள் தங்கள் அதிகபட்ச வருமானத்தை நெறிமுறைகளாக கருதுகின்றனர், எனவே கணிசமான குறைந்தபட்ச ஊதியத்தைக் கொடுக்க வேண்டும்.
- (iv) எழுத்தர் வேலையின் தொகையும் செலவும் அதிகரிக்கிறது.
- (v) பாதுகாப்பு விதிகளை மீறி ஆபத்து மற்றும் விபத்துக்கள் விகிதம் அதிகரித்து உள்ளது.
- (vi) சில தொழிலாளர்கள் மிகுந்த வேலையைச் செய்கிறார்கள், இதனால் அவர்கள் உடல்நலக் குறைமதிப்பிற்கு உட்படுத்துகிறார்கள்.
- (vii) சிலர் மற்றவர்களை விட அதிகமாக சம்பாதிக்க முடியும் என்பதால் அல்லது தொழிலாளர்கள் மெதுவாக அல்லது குழுவில் உள்ள பழைய

துல்லியமான செயல்திறன்  
மற்றும் மேம்படுத்துதல்  
செயல்திறன்

குறிப்புகள்

## குறிப்புகள்

தொழிலாளர்களுடன் அதிருப்தி அடைந்துள்ளதால் தொழிலாளர்கள் மத்தியில் பொறாமை ஏற்படலாம்.

(viii) துண்டு அல்லது ஊக்கத்தொகை விகிதங்களை துல்லியமாக அமைக்க கடினமாக உள்ளது. மிகக் குறைவான தொழிலாளர்கள் கடினமாக உழைக்க மற்றும் அதிருப்தி அடைவதற்கு அழுத்தம் கொடுக்கலாம் மேலும் அதிகமானால், விகிதங்கள் மாற்றத்தைத் தவிர்க்கும் முயற்சிகளையும் அவர்கள் குறைக்கலாம்.

ஒரு வெற்றிகரமான சம்பள ஊக்கத் திட்டம் பின்வரும் முக்கிய புள்ளிகளைக் கொண்டிருக்க வேண்டும்:

- ஒரு ஊக்கத்தின் செயல்திறன், பணிச்சூழலியல் நம்பிக்கை, தொழிற்சங்கத்துடன் தொடர்பு, தொடர்பு மற்றும் மேற்பார்வை மற்றும் தரத்தில் உள்ள மரபுகள் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கிய ஒட்டுமொத்த சூழ்நிலையை பொறுத்து நிர்வாகத்தை அங்கீகரிக்க வேண்டும்.
- சம்பந்தப்பட்ட தொடர்புகளை முழுமையாக புரிந்துகொள்வதற்கு நடவடிக்கை எடுக்கும் வரை நிர்வாகம் ஊக்க முறைமையை அறிமுகப்படுத்தக்கூடாது. தொழிற்சங்கத்துடன் ஊழியர்களையும் பேச்சுவார்த்தைகளையும் கலந்துகொள்வதற்கான நடைமுறைகளை இது கோரலாம்.
- நிர்வாகம் நியாயமற்றது என விளக்கப்படக்கூடிய எந்த நடவடிக்கையையும் தவிர்க்க வேண்டும். குறைகளை கையாள சரியான இயந்திரம் இருக்க வேண்டும். முறைகள் மற்றும் விகிதங்களை அவ்வப்போது மாற்ற வேண்டியதன் அவசியம் காரணமாக, 'விகித வெட்டு' போன்ற நடவடிக்கைகளை நிர்வாகம் தவிர்க்க வேண்டும்.
- இந்த வெளியீடு உரிய உத்தரவாதத் தொகையை விட மேலாக உயரும் முறை நிர்வாகத்தின் வெளியீட்டு விகிதத்தில் செலுத்த வேண்டியது அவசியமாகும்.
- மேற்பார்வையாளர்களுக்கு அனைத்து வழிகளிலும் மேலாண்மையினை பயிற்சி அளிக்க வேண்டும், இதன்மூலம் முதல்வர் மற்றும் துறை மேலாளர்கள் தங்களது சொந்த துறைகளில் உள்ள பிரச்சினைகளை சமாளிக்க முடியும்.
- மிகவும் தளர்வான அல்லது மிகவும் இறுக்கமான விகிதங்களைத் தவிர்க்க தரநிலைகளை அமைப்பதில் பெரும் கவனத்தை எடுக்க வேண்டும்.

### ஊதிய ஊக்கத் திட்டங்களின் வகைகள்

ஊதிய ஊக்க திட்டங்கள் பின்வருமாறு விவாதிக்கப்படலாம்:

- (i) நீல கழுத்துப் பட்டை தொழிலாளர்களுக்கான திட்டம்
- (ii) வெள்ளைக் கழுத்துப் பட்டை தொழிலாளர்களுக்கான திட்டங்கள்
- (iii) நிர்வாகத் துறைப் பணியாளர்களுக்கான திட்டங்கள்

ஒவ்வொரு ஊழியர்களும் தனித்தனியாகவும், தனித்துவமான தேவைகளும், ஒவ்வொன்றிற்காகவும் குறிப்பிட்ட திட்டங்களைப் பயன்படுத்துவது பயனளிக்கும்.

1. நீல கழுத்துப் பட்டை தொழிலாளர்களின் ஊக்கத் திட்டங்கள்: தனிநபர்களுக்கு:

(A) குறுகிய கால திட்டங்கள்

இந்த அமைப்புகள் பரவலாக மூன்று பிரிவுகளாக வகைப்படுத்தப்படலாம்:

- கூடுதல் ஊக்க விகிதத்தில் இருக்கும் அமைப்புகளின் கீழ் கூடுதல் வெளியீடு
- கூடுதல் ஊக்கத்தொகை என்பது உற்பத்தி அதிகரிப்பைக் காட்டிலும் குறைந்த விகிதத்தைக் கொண்ட அமைப்புகள் ஆகும்.
- உற்பத்தி அதிகரிப்பு விகிதத்தைக் காட்டிலும் ஊக்கத் தொகை விகிதத்தின் கீழ் உள்ள அமைப்புகள்

(B) நீண்டகால திட்டங்கள்

இது மூன்று வகைகளாக வகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளது:

- ஒரு நிலையான வெளியீடு
- உற்பத்தியாளரால் 'மதிப்பு சேர்க்கப்பட்டுள்ளது'
- உற்பத்தி அதிகரிப்பு மூலம் கிடைக்கும் விற்பனையின் மதிப்பு அதிகரிப்பிலும் ஊக்கத் தொகை கணக்கிடலாம்.

சில முக்கியமான ஊதிய ஊக்க திட்டங்கள்

தலைமை ஊக்கத் திட்டங்கள் பின்வருமாறு:

- ஹால்ஸி காப்பீடு திட்டம்
  - ஹால்சி-வெயிர் காப்பீடு திட்டம்
  - ரோவன் காப்பீடு திட்டம்
  - 100 சதவீத காப்பீடு திட்டம்
  - பெடியஸ் புள்ளி திட்டம்
  - டெய்லரின் மாறுபட்ட சிறு பகுதி வீதம் திட்டம்
  - மெரிகசின் பல சிறு பகுதி வீதம் திட்டம்
  - நாட் பணி மற்றும் ஊக்கத் தொகை திட்டம்
  - எம்ர்சன் திறன் திட்டம்
  - இணை கூட்டாண்மை அமைப்பு
  - காப்பீடு அமைப்பு முடுக்கிவிடுகிறது
- குழுவின் ஊக்கத் திட்டங்கள் வழக்கமாக பின்வருபவை:
- இலாப பகிர்வு திட்டங்கள்

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

- வேலை மதிப்பீடு என்றால் என்ன?
- பொருளாதார திட்டமிடுதலின் ஒரு நோக்கத்தை குறிப்பிடுக.

தல்லியமான செயல்திறன்  
மற்றும் மேம்படுத்துதல்  
செயல்திறன்

குறிப்புகள்

## 10.7 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

1. செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது அவரது தற்போதைய வேலை தொடர்பான நடவடிக்கைகளில் ஒரு பணியாளரின் சிறப்பான, முறையான, காலவரையறை மற்றும் பாரபட்சமற்ற மதிப்பீடு மற்றும் ஒரு சிறந்த வேலைக்கான அவரது திறனைக் குறிக்கிறது.
2. செயல்திறன் மதிப்பீடு ஒரு பணி அமைப்பில் தனிநபர்கள் மற்றும் நன்கொடைகள் மற்றும் குழு உறுப்பினர்களின் திறன் ஆகியவற்றை மதிப்பிடுவதற்கு பயன்படுத்தப்படும் அனைத்து முறையான நடைமுறைகளையும் உள்ளடக்கியது. ஊழியர்களின் சரியான மற்றும் புறநிலை முடிவுகளை எடுப்பதற்குத் தேவையான தகவலைப் பெற இது ஒரு தொடர்ச்சியான செயலாகும்.
3. சரிபார்ப்புப் பட்டியல் அதன் எளிய வடிவத்தில், பணியாளரைப் பற்றியும் அவரது நடத்தையை பற்றியும் ஒரு குறிக்கோள்கள் அல்லது விளக்கமான அறிக்கைகளை குறிக்கிறது.
4. BARS-ன் முக்கிய அம்சங்கள் பின்வருமாறு:
  - மதிப்பீடு செய்ய வேண்டிய பணியாளர்களின் செயல்திறன் பகுதி அளவீடுகளைப் பயன்படுத்தும் நபர்களால் தீர்மானிக்கப்பட்டு விவரிக்கப்படுகின்றன.
  - செயல்திறன் குறிப்பிட்ட அளவுகளை பிரதிநிதித்துவப்படுத்துவதற்கான உண்மையான வேலை நடத்தை விளக்கங்களுடன் அளவுகள் இணைக்கப்பட்டுள்ளன.
5. மிக உயர்ந்த மட்டத்தில் உள்ள விகிதங்கள் மிகக் குறைவான அளவைக் கொண்டிருக்கும் போது, குறைந்த அளவிலான கடினமான உறைவிடம் இருக்கும்போது, கடுமையற்ற மதிப்பீட்டாளர் போக்கு ஏற்படுகிறது.
6. 'ஹலோ விளைவு' என்பது மற்றவர்களின் மதிப்பீட்டை பாதிக்கும் ஒரு குணாம்சத்தை மதிப்பீடு செய்வதற்கான ஒரு போக்குகளாகும்.
7. அத்தகைய வேலைக்கான நியாயமான அடிப்படை ஊதியம் என்னவென்று தீர்மானிக்க ஒரு தொழிற்சாலைக்கு ஒவ்வொரு வேலையின் சார்பு மதிப்பையும் தீர்மானிக்கும் முயற்சி, வேலை மதிப்பீடு என்று அழைக்கப்படுகிறது.
8. பொருளாதார திட்டமிடலின் நோக்கங்களில் ஒன்று மக்களின் வாழ்க்கைத் தரத்தை உயர்த்துவதாகும்.

## 10.8 சுருக்கம்

- வென்டெல் பிரெஞ்சு கருத்துப்படி, செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது 'எந்த அளவிற்கு ஊழியர்கள் தங்கள் வேலைகளை நிறுவப்பட்ட தரங்கள் தொடர்பாகவும் மற்றும் மதிப்பீட்டின் தகவல் பரிமாற்றத்திலும் பணிபுரிகிறார்கள் என்பது பற்றிய முறையான மதிப்பீடு ஆகும்.'
- செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது பல்வேறு மனித வளங்களின் செயல்பாடுகளை தனிமைப்படுத்துவதில் மேற்கொள்ளப்படாத செயல் ஆகும்.

- வேலை பகுப்பாய்வு, வேலை விவரம் மற்றும் வேலை விவரக்குறிப்புடன் தொடங்குகிறது. இந்த செயல்திறன் நிலையான செயல்திறனை உருவாக்குகிறது.
- பல்வேறு செயல்திறன் மதிப்பீட்டு முறைகள் அல்லது நுட்பங்கள் பணியாளர்களின் செயல்திறனை மதிப்பிடுவதன் மூலம் கிடைக்கிறது.
- நவீன முறைகள் பாரம்பரிய முறைகளைப் பற்றிய முன்னேற்றமாகும். நவீன முறைகள் என்பது பழைய முறைகளில் இருந்த குறைபாடுகளை நீக்கும் முயற்சியாகும்.
- ஒரு வேலையின் செயல்திறன் மிகுந்த பகுதிகளை அடையாளம் காணும் வகையில் நடத்தை ரீதியான நங்கூரம் தரவரிசை அளவுகளில் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளன. இந்த முறையின் கீழ் நடத்தை ரீதியாக நங்கூரமிடப்பட்ட மதிப்பீடுகள் அளவீடுகள், முடிவுகளை பெறுவதற்கான திறமையான செயல்திறன் மிக்க நடத்தை சார்ந்த முக்கிய பகுதிகளை அடையாளம் காண வரையறுக்கப்பட்டுள்ளன.
- செயல்திறனை மதிப்பிடுவதற்கான எந்தவொரு முறைகளும் முற்றிலும் தவறானவை அல்லது நம்பகமானவை அல்ல. ஒவ்வொன்றும் அதன் பலம் மற்றும் பலவீனங்களைக் கொண்டிருக்கிறது.
- ஒரு மதிப்பீட்டிற்கான நேர்காணல் ஏற்பாடு செய்யப்பட வேண்டும், இதனால் ஊழியர்கள் கருத்துரை வழங்கப்படுகிறார்கள், மற்றும் நிறுவனத்தில் பணியாற்றும் கஷ்டங்களை புரிந்துகொள்வதன் மூலம் பயிற்சியின் தேவைகளை அறியலாம்.
- நல்ல இழப்பீட்டுத் திட்டம் ஊழியர்களிடம் ஒரு நன்மதிப்பை ஏற்படுத்தும். பணம் மற்றும் அல்லாத பண இழப்புக்கள் இருப்பினும், அது ஒரு நிறுவனத்திற்கு ஈர்க்கப்பட்டு அதில் தொடர்ந்து ஈடுபடுவதற்கு மிகுந்த அடிப்படை அம்சமாக பண இழப்பீடு இருக்கும்.

குறிப்புகள்

## 10.9 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- மதிப்பீடு: இது ஒரு தரத்தின் தகுதி, மதிப்பு மற்றும் முக்கியத்துவம் ஆகியவற்றின் முறையான உறுதிப்பாடு ஆகும், தரநிலைகளின் தரத்தால் நிர்வகிக்கப்படும் அளவுகோல்களைப் பயன்படுத்துகிறது.
- வெகுமதி: இது சேவையை அங்கீகரிப்பதில் கொடுக்கப்பட்ட ஒரு கருத்து, முயற்சி அல்லது சாதனை என்பது வெகுமதியாக அழைக்கப்படுகிறது.
- மேற்பார்வை: இது ஏதாவது அல்லது யாரோ மேற்பார்வையிடும் செயல் அல்லது செயல்பாடுகளாகும்.

## 10.10 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

குறு விடை வினாக்கள்

1. செயல்திறன் மதிப்பீடு பற்றி ஒரு சிறிய குறிப்பை எழுதுங்கள்.
2. செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் நோக்கங்கள் யாவை?

தல்லியமான செயல்திறன்  
மற்றும் மேம்படுத்துதல்  
செயல்திறன்

3. நிறுவனங்களின் செயல்திறன் மதிப்பீட்டைப் பயன்படுத்துவதற்கான நோக்கங்களைக் குறிப்பிடுங்கள்.

4. செயல்திறன் மதிப்பீட்டில் முக்கிய பிரச்சினைகள் எவை?

குறிப்புகள்

நெடு விடை வினாக்கள்

1. செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் பயன்கள் என்ன? விவாதியங்கள்.
2. செயல்திறன் மதிப்பீடு செயல்முறையை விளக்குக.
3. பாரம்பரிய செயல்திறன் மதிப்பீடு மற்றும் நவீன முறைமைகள் என்ன?

10.11 மேலும் படிக்க

அக்வினாஸ், P.G. 2005. மனித வள மேலாண்மை - கொள்கைகள் மற்றும் பயிற்சி. புது தில்லி: விகாஸ் பப்ளிஷிங் ஹவுஸ் பிரைவேட் லிமிடெட்.

டிசென்போ, டேவிட் A. மற்றும் ஸ்டீபன் P. ராபின்ஸ். 1989. பணியாளர் / HRM, 3வது பதிப்பு. புது தில்லி: இந்தியாவின் ப்ரிண்ட்ஸ் ஹால்.

ஃபிளிப்போ, எட்வின் B. 1984. பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மெக்ரா ஹில்.

பெர்னார்டின், ஜான். 2004. மனித வள மேலாண்மை-ஒரு பரிசோதனை அணுகுமுறை. புது தில்லி: டாடா மெக்ரா ஹில் லிமிடெட்.

பீர்டுவெல், இயன் மற்றும் லென் ஹோல்டன். 1995. மனித வள மேலாண்மை. லண்டன்: மக்மில்லன்.

பையர்ஸ், லோயிட் L. மற்றும் லஸ்லி W. ரூ 1997. மனித வள மேலாண்மை. சிகாகோ: இர்வின்.

வெர்த்தர் Jr, வில்லியம் B. மற்றும் கீத் டேவிஸ். 1993. மனித வள மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மெக்மில்லன்.



## அலகு 11 தொழில் கையாளுதல்

தொழில் கையாளுதல்

### அமைப்பு

- 11.0 முன்னுரை
- 11.1 நோக்கங்கள்
- 11.2 தொழில் திட்டமிடல் மற்றும் மேம்பாடு
- 11.3 கடுமுயற்சி சமநிலை மற்றும் வேலை மதிப்பீட்டு முறைமைகள்
  - 11.3.1 வேலை மதிப்பீட்டு முறைமைகள்
- 11.4 பதவி உயர்வு, குறைகள் மற்றும் இடமாற்றங்களைக் கையாளுதல்
- 11.5 தொழிற்கல்வி முயற்சி: காரணங்கள் மற்றும் விளைவுகள்
- 11.6 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 11.7 சுருக்கம்
- 11.8 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 11.9 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 11.10 மேலும் படிக்க

### குறிப்புகள்

### 11.0 முன்னுரை

இந்த அலகில் தொழில் மேலாண்மையை விவாதிப்போம். வாழ்க்கைத் தொழில் என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்துக்கு ஒரு நபரின் வாழ்க்கையில் மற்றும் முன்னேற்றத்திற்கான வாய்ப்புகளுடன் மேற்கொள்ளப்படும் ஒரு தொழிலாகும். இது ஒரு தனிநபரின் பயணத்தை கற்றல், வேலை மற்றும் வாழ்க்கையின் பிற அம்சங்களின் மூலம் விவரிக்கிறது. நம்மில் பெரும்பாலானோர் நம்முடைய தொழில்வாழ்க்கை மூலம் நமது பயணத்தை பிரத்தியேகமாக குறிப்பிடுவதற்கு பயன்படுத்துகிறோம். பொதுவாக, தொழிலாளர்கள் தங்கள் தொழில்நிலையில் முன்னேறவும் வளரவும் விரும்புகின்றனர். பெரும்பாலான தனிநபர்கள் தங்கள் தொடர விரும்பும் தொழிலின் யோசனையை அவர்கள் வாழ்க்கையில் மிகவும் ஆரம்பத்தில் உருவாக்கப்படுகிறார்கள். ஒரு நிறுவனம் அதன் தொழிலாளர்களின் விருப்பங்களையும், எதிர்பார்ப்புகளையும் சந்திக்காதபட்சத்தில், அதன் மனித வளங்களை உகந்த முறையில் பயன்படுத்த முடியாது. ஆனால் நிறுவனங்கள் தொழிலாளர்களின் எதிர்பார்ப்பை பூர்த்தி செய்து அவர்களின் சொந்தத் தேவைகளையும் கட்டுப்பாடுகளையும் கொண்டுள்ளன. தொழில் திட்டமிடல் என்பது தனிமனிதனுக்கும் அமைப்புக்கும் இடையிலான இந்த முரண்பாட்டின் உற்பத்தித் திறனுள்ள தீர்மானத்திற்கு ஒரு முக்கியமான தொழில்நுட்பமாகும்.

### 11.1 நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- தொழில் திட்டமிடல் மற்றும் மேம்பாட்டின் செயல்முறையை புரிந்து கொள்ளமுடியும்.
- கடுமுயற்சி சமபங்கின் பொருள் குறித்து விவாதிக்க முடியும்.
- வேலை மதிப்பீட்டு அமைப்புகளை விளக்கமுடியும்.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 205

- உழைப்புச் செயல்முறை அதன் காரணங்கள் மற்றும் விளைவுகளை விளக்க முடியும்.

## குறிப்புகள்

## 11.2 தொழில் திட்டமிடல் மற்றும் மேம்பாடு

தொழில்முறையாக ஆய்வு செய்து விவாதிக்கும் முறையான வழி, அவற்றை நிலைகள் போல பார்ப்பது. அவர்கள் செய்யும் வேலையின் வகை எதுவாக இருந்தாலும், பெரும்பாலான மக்கள் தங்கள் வயது முதிர்ந்தோர் காலத்தில் கடந்து செல்லும் ஐந்து தொழில்நெறி நிலைகளை நாம் அடையாளம் காண முடியும். இந்த நிலைகள் ஆய்வு, நடைமுறை, மத்தியில் உத்தியோகம், தாமதமான உத்தியோகம் மற்றும் வீழ்ச்சி ஆகியவை ஆகும்.

1. ஆய்வு: பணம் சம்பாதிக்கும் வேலையில் பணியாற்றுவதற்கு முன்னர் தனிநபர்கள் தங்கள் தொழில் குறித்த பல முக்கியமான தேர்வுகள் செய்யப்படுகின்றன. நம் வாழ்வில் மிகத் தொடக்கத்திலேயே நம் பெற்றோரும் ஆசிரியர்களும் நமது மாற்றுவழிகளை ஒடுக்கவும், சில திசைகளில் நம்மை வழிநடத்திச் செல்லவும் ஆரம்பிக்கிறார்கள். நமது பெற்றோரின் கவனிப்பும், அவர்களது குழந்தைகள் மற்றும் அவர்களின் நிதி ஆதாரங்களின் மீதான அவர்களது விருப்பங்கள், நமக்கு என்னென்ன தொழில் சிறந்தவை என்ற உணர்வை தீர்மானிப்பதில் முக்கியமான காரணிகளை கொண்டுள்ளன.

கல்லூரியிலிருந்து வேலைக்குச் செல்வதால், இருபதுக்கும் இடைப்பட்ட காலத்தில் ஆய்வுக் காலம் முடிவடைகிறது. ஒரு நிர்வாக நிலைப்பாட்டில் இருந்து, இந்த நிலை வேலை வாய்ப்புக்கு முன்பு நிகழ்ந்ததிலிருந்து சிறிதும் சம்பந்தம் இல்லை. இருப்பினும், இந்த காலம் பொருத்தமற்றதல்ல, ஏனென்றால் ஒரு தொழில் வாழ்க்கையின் பல எதிர்பார்ப்புகள் வளர்ச்சியடையாத ஒரு காலமாக இருக்கிறது, அவற்றில் பலவும் நம்பத்தகாதவை. இத்தகைய எதிர்பார்ப்புகள் பல ஆண்டுகளாக செயலற்ற நிலையில் இருக்கலாம், பின்னர் பணியாளர் மற்றும் முதலாளி இருவரையும் ஏமாற்றுவதற்கு மேல் மீட்பு செய்கின்றன.

2. ஸ்தாபனம்: ஸ்தாபனக் காலம் என்பது வேலை தேடுதலில் தொடங்கி, நமது முதல் வேலையை உள்ளடக்குதல், நமது சக மக்களால் ஏற்றுக் கொள்ளப்படுத்தல், வேலை கற்றுக்கொள்ளுதல், நிஜ உலகில் வெற்றி அல்லது தோல்வியுக்கான முதல் உறுதியான சான்றுகளை பெறுதல். இந்த காலத்தில், கவலைகளும், பதற்றங்களும், ஆபத்துகளும் தொடங்குகிறது. தவறுகள் செய்து, இந்த தவறுகளிலிருந்து கற்றுக்கொள்வது மற்றும் அதிகரித்த பொறுப்புகளை படிப்படியாகக் கருதுகிற வகையிலும் இது குறிக்கப்படுகிறது. எனினும், இந்த நிலையில் தனிமனிதன் தனது உச்சக்கட்ட உற்பத்தித் திறனை இன்னும் எட்டவில்லை, பெரும் அதிகாரத்தையும் உயர்ந்த அந்தஸ்தையும் சுமந்து செல்லும் பணியை அரிதாகவே பெறுகிறார்.
3. நடுத்தர உத்தியோகம்: பெரும்பாலான மக்கள் தங்கள் நடுநிலை வாழ்க்கை நிலைக்கு வரும் வரை தங்கள் முதல் கடுமையான இக்கட்டான நிலையை எதிர்கொள்ள மாட்டார்கள். இந்த நபர்கள்

செயல்திறன் தங்கள் முந்தைய முன்னேற்றங்கள் தொடர அல்லது மோசமடைய தொடங்கும் போது ஒரு முறையாக உள்ளது. ஒரு தொழிலில் இந்த நிலையில், ஒரு தொழிற்படிப்பு-நிலைக்கு தொழிற்பயிற்சிக்கு அப்பால் சென்றிருப்பதாக எதிர்பார்க்கப்படுகிறது.

4. தாமதமான உத்தியோகம்: நடுப்பகுதியில் வாழ்க்கை நிலை மூலம் வளர தொடர்ந்து அந்த, தாமதமான உத்தியோகம் வழக்கமாக ஒரு ஆடம்பரமான அமைதியின் போது ஒரு இனிமையான நேரம் உண்டாகிறது. இளைய தொழிலாளர்களால் அவருக்கு வழங்கப்பட்ட மரியாதை அனுபவிக்கும் நேரத்தை இது தருகிறது. தாமத உத்தியோகத்தின் போது, தனிநபர்கள் இனி கற்றல் இல்லை, அவர்கள் பெற்றுக்கொண்ட அறிவின் அடிப்படையில் மற்றவர்களுக்கு போதிக்கிறார்கள். முந்தைய கட்டத்தின்போது தங்கி நிற்கிறவர்களுக்கு, தாமதமான உத்தியோகம், அவர்கள் ஒருமுறை நினைத்தபடி உலகத்தை மாற்ற முடியாது என்ற உண்மையை வெளிப்படுத்துகிறது. இது தனிநபர்கள் வேலை வாய்ப்பு குறைந்து அவர்களின் தற்போதைய வேலையில் பூட்டி இருக்கலாம். ஒருவர் ஓய்வை எதிர்பார்த்து, ஏதாவது வித்தியாசமாக செய்யும் வாய்ப்புகளை எதிர்பார்க்கத் தொடங்குகிறார்.
5. நிராகரிப்பு: ஒரு தொழிலில் இறுதிக் கட்டம் என்பது ஒவ்வொருவருக்கும் கடினமானதாகும். ஆனால் முந்தைய கட்டங்களில் தொடர்ந்து வெற்றிகள் இருந்தவர்களுக்கு அது கடினமானதாகும். பல தசாப்தங்கள் தொடர்ந்த சாதனைகள் மற்றும் அதிக அளவிலான செயல்திறன் கொண்ட பின்னர், ஓய்வு பெறுவதற்கு நேரம் வந்துவிட்டது. மேலாளர்கள் புதிய ஊழியர்களுக்கான போட்டியில் அதிக அக்கறை கொள்ள வேண்டும், அப்போதுதான் அவர்கள் வேலை வாய்ப்புப் பணிகளை தொடங்குவார்கள். இந்த நிலையில் வெற்றிகரமாக பணியமர்த்தல் நிறுவனம் மற்றும் தனிப்பட்ட இருவருக்கும் கணிசமான அனுசூலங்களை வழங்க வேண்டும்.

பல தொழிலாளர்கள் தொழில்முறை விருப்பங்களைப் பற்றிய சரியான தகவலைக் கொண்டிருக்கவில்லை. மேலாளர்கள் வெற்றிகரமான பணியாளர்கள் நிறுவனத்திற்குள் பணியாற்றும் தொழில் வழிகளை அடையாளம் காண்பது போல, அவர்கள் இந்த தகவலை வெளியிட வேண்டும். வேலை வாய்ப்புகள் குறித்து அனைத்து ஊழியர்களுக்கும் தகவல் அளிக்க, மேலாளர்கள் வேலை பதிவு செய்ய பயன்படுத்தலாம். வேலை வாய்ப்பு பதிவு ஒரு வழி வழங்குகிறது. இதன் மூலம் தொழிலாளர்கள் என்ன வேலைகள் கிடைக்கும் என்பதை அறிந்திருக்கிறார்கள், மேலும் அவை ஏதேனும் பதவி உயர்வை ஊக்குவிக்கும் வகையில் அவை நிறைவேற்றப்பட வேண்டும்.

தொழில் வளர்ச்சி திட்டத்தின் மிக தர்க்க பூர்வ அங்கங்களில் ஒன்று தொழில் ஆலோசனை ஆகும். இது ஒரு தனிநபரின் வருடாந்திர செயல்திறன் மறுபரிசீலனைக்கு ஒரு பகுதியாக முடியும். தொழில்நெறி ஆலோசனை செயல்முறை பின்வரும் கூறுகளை கொண்டிருக்க வேண்டும்:

- (a) அடுத்த ஐந்து அல்லது ஆறு ஆண்டுகளுக்கு தனது சொந்த வாழ்க்கை குறித்த பணியாளர்களின் இலக்குகள், விருப்பங்கள் மற்றும் எதிர்பார்ப்புகள்;

குறிப்புகள்

(b) கிடைக்கும் வாய்ப்புகளைப் பற்றிய மேலாளரின் பார்வையும், அந்த ஊழியரின் இலட்சியங்கள் எதார்த்தமாகவும், கிடைக்கும் வாய்ப்புகளுடன் பொருந்தவும்;

(c) புதிய வாய்ப்புகளுக்கு தகுதிப்படுத்துவதற்கு மேலும் சுய முன்னேற்றம் காணும் வகையில் ஊழியர் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை அடையாளம் காணுதல்;

(d) புதிய தொழில் வேலைகள், மேலும் தொழில் வளர்ச்சிக்காக பணியாளரை தயார் செய்யும்.

பயிற்சி மற்றும் கல்வி வளர்ச்சிப் பணிகள் பணியாளர்கள் தங்களை வழக்கொழிந்த திறன்களுடன் கண்டுபிடிக்கும் சாத்தியக்கூறுகளை குறைத்துக்கொள்ள வேண்டும். இந்த வளர்ச்சி நடவடிக்கைகள் ஒரு தனிப்பட்ட விருப்பங்கள் மற்றும் நிறுவன தேவைகள் முறையாக ஒழுங்கமைக்கப்படும்போது, அவர்கள் ஒரு தொழிலாளர்களின் தொழில் வளர்ச்சியில் ஒரு அத்தியாவசிய கூறுகளாக அமைகிறது. மேலும், அவர்கள் தங்கள் கல்வி மற்றும் பயிற்சி தொடர ஊக்குவிப்பதுடன், அவர்கள் தொழில் வளர்ச்சி தூண்டுதலாக மற்றும் ஊக்குவிக்க வேண்டும் என, மேலாளர்கள் ஒரு கால வேலை மாற்றங்கள் போன்ற இலக்குகளை அடைய முடியும் என்று விழிப்புடன் இருக்க வேண்டும். வேலை மாற்றங்கள் செங்குத்து பதவி உயர்வு, பக்க மாற்றம் அல்லது புதிய பணிகளைச் சுற்றி ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட ஒதுக்கீடுகளின் வடிவத்தை எடுக்கலாம்.

வேலை செய்யும் தொழிலாளர்கள் தங்கள் தொழில்முறையில் நிர்வகிப்பதில் சவாலான தொழிலாளர்கள் தங்கள் வேலைகளில் சிறப்பாக இருக்கிறார்கள் என்று கிடைக்கும் சான்றுகள் தெரிவிக்கிறது. ஒரு நபரின் ஆரம்ப வேலை ஒதுக்கீட்டில் தூண்டுதல் மற்றும் சவால் அளவு, இந்த நிறுவனத்தில் பிந்தைய தொழில் வெற்றி மற்றும் தக்கவைப்பு குறிப்பிடத்தக்க தொடர்புடையதாக உள்ளது. ஆரம்ப சவால்கள், அவை வெற்றிகரமாகச் சந்தித்தால், பிற்காலத்தில் ஒரு நபர் சிறப்பாக செயல்பட தூண்டுகிறது. வேலை கோரிக்கைகளை நிறைவேற்றும் திறன் மற்றும் ஆர்வமுள்ள நபர்களுடன் நிலைகளை சரியாக பூர்த்தி செய்யும் மேலாளர்களுக்கு உறுதியான நன்மைகள் உள்ளன.

#### உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. தொழில்முறையாக ஆய்வு செய்து விவாதிக்க சரியான வழி யாது?
2. ஐந்து தொழில் நிலைகளைக் குறிப்பிடுக.

### 11.3 பணியாளர் பங்குமுதல் மற்றும் வேலை மதிப்பீட்டு முறைமைகள்

“பணியாளர் பங்குமுதல்” என்ற சொற்றொடர், நிறுவனத்தின் தொழிலாளர்களுக்கு சாதகமான வகையில் வழங்கப்படும் சமநிலை பங்குகளை, அவர்களின் பணிக்கு ஒரு வகையான வெகுமதி என்று குறிப்பிடுகிறது. பணியாளர் பங்குமுதல், தொழிலாளர்களை ஒரு பகுதி உரிமையாளர்களாக மாற்றி, இலாபங்களில்

பங்கு பெற அனுமதிக்கிறது. நிறுவனங்கள் சட்டம் " பணியாளர் பங்குமுதல் பங்குகளை" ஒரு தள்ளுபடியில் தொழிலாளர்கள் அல்லது இயக்குனர்களுக்கு வழங்கப்படும் பங்குகள் என்று வரையறுக்கிறது, தெரிந்து கொள்வதற்காக அல்லது கிடைக்கும் அறிவார்ந்த சொத்து உரிமைகள் அல்லது மதிப்பு சேர்தலை உள்ளடக்கியது.

குறிப்புகள்

### 11.3.1 வேலை மதிப்பீட்டு முறைமைகள்

நிறுவனத்தில் உள்ள அனைத்து வேலைகளையும் ஒப்புமையில் மதிப்பு நிர்ணயிப்பது கடினம். ஏனெனில், பணியாளர்கள் மீது செய்யப்படும் கோரிக்கைகள் மற்றும் நிறுவனத்தின் மீதான வேலையின் மதிப்பு ஆகியவற்றை பொறுத்து வேலைகள் மாறுபடும். இரண்டு தளங்களில் ஒப்பீடு மற்றும் மதிப்பீடு செய்யலாம்:

#### I. பகுப்பாய்வு அல்லாத அல்லது அளவற்ற அமைப்பு

இந்த அமைப்பு சிரமத்தின் வரிசையில் வேலை பட்டியலிடும் அளவற்ற வழிமுறைகளை பயன்படுத்துகிறது. அளவு அல்லாத அடிப்படையில் செய்யப்படும் ஒப்பீடு மற்றும் மதிப்பீடு, தரவரிசை அல்லது மிக குறைந்த முதல் அதிகபட்ச வேலைகளை வகைப்படுத்துவதன் மூலம் செய்யப்படுகிறது. பொதுவாக பகுப்பாய்வு அல்லாத அமைப்பு இரு வகைப்படும். இவை பின்வருமாறு:

- (i) தரவரிசை முறை: இது வேலை மதிப்பீட்டின் மிகவும் எளிமையான வழிமுறையாகும். இந்த அமைப்பின் கீழ், வேலையாட்கள் வெறுமனே புள்ளி மதிப்பை ஒதுக்காமல் வேறொருவருக்கு எதிராக ஒரு வேலைக்கு தகுதியுடையவர்களாக உள்ளனர். ஒரு வேலையை இன்னொருவருக்கு எதிராக தர வேண்டும். தரவரிசை முறை, நிறுவனத்தில் உள்ள வேலைகளை மிகக் குறைந்தது முதல் உயர்ந்தது வரை உள்ளடக்கியதாகும். ஒரு நிறுவனத்தின் அளவும் சிக்கலும் அதிகரிக்கும்போது, எல்லா வேலைகளையும் தரவரிசைப் படுத்த வேண்டும் என்று அறிந்துகொள்ளும் விவகாரங்கள் கடினமாகிறது.
- (ii) வேலை வகைபாடு அல்லது தரம் பிரித்தல் முறை: இந்த அமைப்பின் கீழ், பல முன் தீர்மானிக்கப்பட்ட தரங்கள் அல்லது வகைப்பாடுகள் முதலில் நிறுவப்பட்டு பின்னர் பல்வேறு வேலைகள் ஒவ்வொரு தரம் அல்லது வகுப்பிற்குள் ஒதுக்கப்படும். வேலை வகைபாடு முறை, பொதுவான உணர்வு மற்றும் அனுபவத்தின் அடிப்படையில் அனைத்து வேலைகளையும் ஒட்டுமொத்தமாக ஒப்பிடுதல் மூலம் தொடங்குகிறது. ஒவ்வொரு வகுப்பிற்கும், ஒரு பொதுவான விவரக்குறிப்பு, அதில் சேர்க்கப்பட்டுள்ள வேலையின் தன்மை மற்றும் பொறுப்பு ஆகியவற்றை குறிக்கும் வகையில் தயாரிக்கப்படுகிறது. ஒவ்வொரு வகுப்பிற்கும் அதிகபட்ச மற்றும் குறைந்தபட்ச வரம்புகளுடன் கூடிய சம்பள வரம்பு ஒதுக்கப்பட்டுள்ளது. அதன் பிறகு, உண்மையான வேலைகள் இந்த முன்னிர்ணயிக்கப்பட்ட வகுப்புகளில் பொருத்தப்பட்டுள்ளன.

## II. பகுப்பாய்வு அல்லது அளவு அமைப்பு

தரவரிசை முறை மற்றும் தரம் பிரிக்கும் முறையில், வேலை பற்றிய ஒப்பீட்டு தரவரிசை எந்த எண்ணியல் மதிப்பீடுகளையும் (புள்ளிகள்) குறிப்பின்றி தீர்மானிக்கப் பட்டது. எனினும், அளவு அமைப்பில், ஒரு பணியின் பல்வேறு காரணிகள் பரிசீலிக்கப்பட வேண்டும் மற்றும் அவற்றின் ஒப்புமையின் படி அவற்றுக்கென ஒதுக்கப்படுகின்றன. வேலை மதிப்பீட்டின் பகுப்பாய்வு அல்லது அளவு முறைமைகள் பின்வருமாறு:

- (i) புள்ளி மதிப்பீட்டு முறை: புள்ளி மதிப்பீட்டு முறை, வெவ்வேறு காரணிகள் மற்றும் வேலைகளில் ஈடுபடும் ஒவ்வொரு காரணியின் ஒவ்வொரு படிநிலையிலும் புள்ளிகளை ஒதுக்க முடியும் என்ற அனுமானத்தின் அடிப்படையில் உள்ளது, மேலும் அந்த புள்ளிகள் ஒப்புமை மதிப்பை ஒரு குறியீடாக கொடுக்கும். இந்த முறையானது முதலில் மேற்கத்திய மின் நிறுவனத்தால் வடிவமைக்கப்பட்டு உருவாக்கப்பட்டது. புள்ளி மதிப்பீட்டு முறை, ஒரு தனிப்பட்ட வேலையை மதிப்பிடுவதன் மூலம், அந்தந்த காரணிகளுக்கு புள்ளிகளை ஒதுக்க முடியும் என்ற அனுமானத்தின் அடிப்படையில் உள்ளது.
- (ii) காரணி ஒப்பீடு முறை: இந்த அமைப்பு புள்ளி மதிப்பீட்டு முறையை ஒத்தது. 1926 ல் பிலடெல்பியா விரைவு போக்குவரத்து நிறுவனத்தில் யூக்ளின் ஜே. பென்சே மூலம் காரணி ஒப்பீடு முறை உருவாக்கப்பட்டது. புள்ளி மதிப்பீட்டு முறை எதிர்கொள்ளும் இரண்டு பிரச்சினைகளுக்கு தீர்வு காணும் நிலையில் அவர் இந்த முறையை உருவாக்கினார், அதாவது காரணிகளின் ஒப்புமை முக்கியத்துவத்தைத் தீர்மானித்தல் மற்றும் அவற்றின் அளவீடுகளை விரித்தல். இந்த முறை ஒரு குறிப்பிட்ட நிறுவனத்தில் உள்ள அனைத்து வேலைகளையும் விட அதிக அல்லது அதற்கும் குறைவான அளவிலேயே உள்ள முக்கிய காரணிகளை கண்டறிவதில் தொடங்குகிறது. ஒவ்வொரு வேலையும் பல முறை தரவரிசைப்படுத்தப்பட்டுள்ளது — ஒவ்வொரு முறை ஈடுசெய்ய முடியாத காரணி தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டது. எடுத்துக்காட்டாக, உற்பத்திக் காரணிகளின் அடிப்படையில் வேலைகளை முதலில் வரிசைப்படுத்தலாம். பின்னர், அவர்களின் நிலை பொறுத்து தரவரிசைப்படுகிறது. அடுத்து அவர்கள் தங்கள் “பொறுப்பு” படி தரவரிசைப் படுத்த வேண்டும். பின்னர் இந்த மதிப்பீடுகள் வேலை ஒரு ஒட்டுமொத்த எண்ணியல் மதிப்பீட்டின் ஒவ்வொரு வேலைக்கும் ஒன்றிணைகின்றன. அதன் பிறகு, மதிப்பீட்டுத் திட்டத்தின் கீழ் ஒதுக்கப்பட்ட புள்ளிகளில் சில நேரடிச் விகிதத்தில் இந்த வேலைகளுக்கு பண மதிப்பை ஒதுக்குவது எளிது.

### உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

3. கடுமுயற்சி சமநிலை வரையறு.
4. காரணி ஒப்பீடு முறையை உருவாக்கியவர்கள் யார்?

## 11.4 பதவி உயர்வு, பதவி குறைப்பு மற்றும் இடமாற்றங்களை கையாளுதல்

தொழில் கையாளுதல்

பதவி உயர்வுக்காக விவாதிப்பதன் மூலம் தொடங்குவோம்.

### I. பதவி உயர்வு

இந்த விஷயத்தில் அதிகாரிகளால் கொடுக்கப்பட்ட சில வரையறைகள் கீழே பட்டியலிடப்பட்டுள்ளன:

ஸ்காட் மற்றும் க்ளோதியர் கருத்துப்படி, "ஒரு வேலைக்கு ஒரு ஊழியரை மாற்றுவது என்பது கூடுதல் பணம் அல்லது சில விருப்பமான அந்தஸ்தைப் பெறுகிறது."

அருண் மோனப்பா மற்றும் சைய்யாடின் ஆகியோரின் கூற்றுப்படி, "பதவி உயர்வு என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் படிநிலை அமைப்பில் ஒரு தனிநபரின் மேல்நோக்கிய மறுஅடையாளம் ஆகும், மேலும் கூடுதலான பொறுப்புகள், மேம்பட்ட நிலை, மற்றும் வழக்கமாக அதிகரித்த வருமானத்துடன், எப்போதும் இல்லை."

மேற்கூறப்பட்ட வரையறைகளிலிருந்து, ஊக்குவிப்பு பொதுவாக சம்பந்தப்பட்ட நபருக்கு பல விஷயங்களைக் குறிக்கிறது — உயர் அந்தஸ்திலும், வேலை மற்றும் சமூகத்தில் வெளியிலும், அதிக ஊதியம் மற்றும் பிறப் பலன்களிலும், ஒருவேளை அதிக வேலை பாதுகாப்பு மற்றும் ஒரு மூத்த நிலைப்பட்டு நபர் தனது நிறுவனத்திற்கு சிறந்த சேவையை செய்கிறார். தொழிலாளர்களுக்கு பதவி உயர்வு பற்றிய தகவல் தெரிவிக்கப்பட வேண்டும், அவர்கள் எப்படி முன்னேற்றத்திற்காக தங்களை தயார்படுத்திக் கொள்ள முடியும் மற்றும் அதிக மதிப்பிடப்பட்ட வேலைகளில் இருந்து அவர்களுக்கு என்ன எதிர்பார்க்கலாம் என்பது பற்றி தொழிலாளர்கள் எதிர்பார்க்கின்றனர்.

### பதவி உயர்வுக்கான வகைகள்

பல்வேறு வகையான பதவி உயர்வுகள் பின்வருமாறு:

#### (a) வரையறுக்கப்பட்ட பதவி உயர்வு

வரையறுக்கப்பட்ட பதவி உயர்வு தரமுயர்த்துதல் என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. இது ஒரு தொழிலாளரின் இயக்கமாகும், அதே தொழில் அலகிற்குள் அதிக பொறுப்பான வேலை, மற்றும் சம்பள உயர்வு ஆகியவை ஆகும். இவ்வாறு, தரம் உயர்த்துதல் என்பது ஒரே வேலையில் ஊதிய உயர்வு அல்லது வேலையை மாற்றாமல் அதிக அளவில் நகர்த்துதல் என்று பொருள்படும்.

#### (b) உலர் பதவி உயர்வு

உலர் பதவி உயர்வு என்பது ஒரு பதவி உயர்வு, இதன் விளைவாக தொழிலாளரின் சம்பளத்தில் உயர்வு இல்லை. உலர் பதவி உயர்வுகள், இழப்பீட்டுத் தொகை அதிகரிப்புக்குப் பதிலாக வழங்கப்படுகின்றன. இது வழக்கமாக ஒரு புதிய மற்றும் நீண்ட தலைப்பை தொழிலாளர்கள் கொடுத்து அலங்காரமாக செய்யப்படுகிறது.

குறிப்புகள்

(c) பல சங்கிலித் தொடர் பதவி உயர்வு

பல சங்கிலித் தொடர் பதவி உயர்வு ஒவ்வொரு நிலையையும் வேறு பல நிலைப்பாடுகளுக்கு முறைப்படி இணைக்க வகை செய்கிறது. இது போன்ற பதவி உயர்வுகள், நிறுவனத்தில் உள்ள ஒவ்வொரு நிலைப்பாட்டிலிருந்தும் தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்ட அணுகுமுறை மூலம் பல ஊக்குவிப்பு வாய்ப்புகளை அடையாளம் காணவேண்டும்.

(d) மேல் மற்றும் வெளி பதவி உயர்வு

மேல் மற்றும் வெளி பதவி உயர்வு என்பது பெரும்பாலும் சேவைகளை நிறுத்தத் வழிவகுக்கும். இந்த வகை மேல் மற்றும் வெளி பதவி உயர்வில், ஒரு நபர் ஒரு பதவி உயர்வு அல்லது வேறு எங்காவது வேலை தேடி சம்பாதிக்க வேண்டும் என்பதாகும்.

பதவி உயர்வுக்கான அடிப்படை

வெவ்வேறு அமைப்புகளில் வெவ்வேறு வகையான பதவி உயர்வு தொகுதிகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. அவற்றில், பின்வருவன மிக முக்கியமானவை என்று கருதப்படுகின்றன:

(a) மூத்தவரின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வு

மூத்தவரின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வு பொறுத்த வரை, பணியாளர்கள் தங்கள் தகுதிகள், அனுபவம், செயல்திறன் மற்றும் பின்தொடர பதிவு ஆகியவை எதுவாக இருந்தாலும் அவர்களின் நீளத்தின் அடிப்படையில் மட்டுமே உயர் பதவிகளுக்கு உயர்த்தப்படுகிறார்கள். தொழிற்சங்கங்கள் பதவி உயர்வுக்கான ஒரு முன்னுரிமையை விரும்புகின்றன, ஏனென்றால் அவை நினைவுபடுத்தல்கள் மற்றும் வெளியேற்றங்கள் ஆகியவை வழக்கமாக மூத்த தலைமுறையினரை அடிப்படையாகக் கொண்டவை. மூத்தவரின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வு உள்ளது போல் பழமையானது. வியாபாரத்தில், ஒரு விளம்பர கொள்கையே எப்போதும் நம்பக்கூடியதாக இல்லை. எந்த ஒரு சிறந்த அமைப்பும் பரிணமித்ததால் அது வெறுமனே தப்பிப் பிழைத்திருக்கிறது. மூத்தவர் அடிப்படையில் பதவி உயர்வு கோட்பாடு ஏற்கப்பட்டால், திறமையான இளைஞர்கள் மற்ற இடங்களில் நல்ல வாய்ப்புகளை தேடி கொள்வார்கள். பொதுவாக, இந்த பதவி உயர்வை கொள்கை, அரசுப் பணிகள் மற்றும் அரசு சார்பு அமைப்புகளின் சேவைகளில் பார்க்கப்படுகிறது. அதிகாரபூர்வமான மிக மோசமான மற்றும் மோசமான பணி பதிவு இல்லாதபட்சத்தில், அவர் தானாக தனது பதவி உயர்வு அடிப்படையில் உயர் பதவிக்கு உயர்த்தப்படுகிறார்.

(b) தகுதியின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வு

தகுதியின் அடிப்படையில், தொழிலாளர்கள் தங்களது செயல்திறன் மற்றும் பணி பணிப்பதிவேட்டின் அடிப்படையில் மட்டுமே உயர் பதவிகளுக்கு உயர்த்தப்படுகிறார்கள். இங்கு நிர்வாகம் தகுதிகள், அனுபவம், முந்தைய பணி பதிவேடு, செயல்திறன் திறன் போன்றவற்றை கவனிக்கும். ஊழியரின் மூத்தோர் பணி, பதவி உயர்வுக்காக பரிசீலிக்கப்படும். கொள்கையளவில், பதவி உயர்வு என்பது தகுதியின் அடிப்படையில் இருக்க வேண்டும் என்று



உணரப்படுகிறது. எனினும், தகுதிப் பதவி உயர்வுக்கான அடிப்படையைப் பயன்படுத்துவது சிக்கல்களை ஏற்படுத்தும். ஏனெனில் நிர்வாகம் தகுதியுடையது என்று கருதுகிறது, தொழிற்சங்கங்கள் இதற்கு ஆதரவு என்று பார்க்கக்கூடும். எனவே, சாத்தியமான வரையில் தகுதி மதிப்பீடு என்பது செயல்பாட்டு உண்மைகளை அடிப்படையாக கொண்டு இருக்க வேண்டும்.

மதிப்பீட்டுக்கான முக்கிய பரிசீலனை திறன் மற்றும் பணி செயல்திறனுடன், பொதுவாக பெரும்பாலான வர்த்தக மற்றும் தொழில் நிறுவனங்களில், தகுதி முறை மூலம் ஊக்குவித்தல் பின்பற்றப்படுகிறது. தகுதிநிலை அல்லது திறமை பதவி உயர்வுக்கு அளவுகோலாக பயன்படுத்துவதற்கு ஆதரவாக உள்ள வாதம், அது நிறுவனக் செயல்திறனை மேம்படுத்தி, திறமையை மேம்படுத்துவதைத் தான் செய்கிறது, ஏனெனில், தகுதியான தொழிலாளர்கள் மட்டுமே அடுத்த உயர் பொறுப்பு மற்றும் அந்தஸ்தில் வேலை அளிக்கப்படுகிறது.

குறிப்புகள்

#### (c) தகுதி மற்றும் பதிவு மூப்பு உயர்வு

தகுதி மற்றும் பதிவு மூப்பு அடிப்படையில் பதவி உயர்வு என்பது மேலே விவாதிக்கப்பட்ட இரண்டு முறைமைகளது நன்மைகளைப் பற்றிய ஒரு கலவை ஆகும். பணியாளர் பதிவு மூப்பு மற்றும் வேலை திறன் ஆகிய இரண்டும் ஒரு தொழிலாளியை ஊக்குவிப்பதில் கணக்கில் எடுத்துக்கொள்ளப்படும். இந்த இரண்டு சாத்தியமான முரண்பாட்டு காரணிகள்-பதிவு மூப்பு மற்றும் தகுதி, தொழிலாளிகளை பதவி உயர்வுக்காக கருதுவதில் அடிக்கடி சிக்கல்களை முன்னிறுத்துகின்றனர். நிறுவன செயல்திறன் பார்வையில் இருந்து, நிர்வாக திறனானது, அது மட்டுமே காரணியாக இருக்க விரும்புகிறது. பதவி உயர்வு பெற ஊழியர்களை ஊக்குவிப்பதில் ஒரு புறநிலையான மற்றும் பாரபட்சமற்ற முறை என்பதால் பதிவு மூப்பு அடிப்படையாக கருதப்பட வேண்டும் என தொழிற்சங்கங்கள் விரும்புகின்றன. இந்த இரண்டு காரணிகளை சரியான முறையில் சமன் செய்யும் கொள்கையை ஒரு அதிகார மேலாண்மை பின்பற்றும் அதாவது, பதிவு மூப்பு மற்றும் தகுதி அடிப்படையானவை. தகுதி மற்றும் திறமை உள்ள நிலையில் சேவை மூப்பு உள்ள ஒரு ஊழியருக்கு, மற்றவர்களுடன் ஒப்பிடுகையில், அடுத்த பதவி உயர்வுக்கு முன்னுரிமை அளிக்கப்படும். தகுதி மற்றும் திறமை உள்ள நிலையில் சேவை மூப்பு உள்ள ஒரு ஊழியருக்கு, மற்றவர்களுடன் ஒப்பிடுகையில், அடுத்த பதவி உயர்வுக்கு முன்னுரிமை அளிக்கப்படும்.

#### (d) தேர்வு மூலம் பதவி உயர்வு:

தேர்வு மூலம் பதவி உயர்வு என்பது கடுமையான பரிசோதனை மற்றும் தகுதிச் சோதனையின் பிறகு ஊழியர்களை ஊக்குவிக்கப்படும் ஒரு செயல்முறை ஆகும். பதவி உயர்வு காரணமாக அனைத்து பணியாளர்களின் சேவை பதிவேடுகளும், இதற்கென நியமிக்கப்பட்ட ஒரு குழுவால் திரையிடப்பட்டு பரிசோதிக்கப்படுகின்றன. இக்குழு பணியாளர்களின் கடந்த கால பதிவேடுகள், கல்வி தகுதி, தகுதி மற்றும் அனுபவங்களைப் பரிசீலனை செய்கின்றது. இந்த அமைப்பின் கீழ் சேவை மூப்பு அல்லது சிறந்த பணியாளர்கள் தகுதிகளும் அனுபவமும் தானாகவே ஊக்குவிக்கப்பட வேண்டியதில்லை. இறுதித் தேர்வு தொடங்குவதற்கு

முன் பணியாளர்கள் பல்வேறு பரிசோதனைகள் மற்றும் நேர்காணல்களில் வைக்கப்படுகின்றனர். சில ஊழியர்களுக்கு பதவி உயர்வு வழங்கப்படுகிறது.

குறிப்புகள்

(e) கால கட்டத் தகுதி திட்டம்:

இந்த முறையின் கீழ், உயர் பதவிகளில் நுழைவதற்குத் தேவையான குறைந்தபட்ச தகுதிகளைப் பெற்றிருக்கும் நிபந்தனைக்கு உட்பட்டு, ஊழியர்களுக்கு பதவி உயர்வு வழங்க கால நிர்ணயம் செய்யப்படும். இங்கு பதிவு மூப்பு அல்லது தகுதியோ கருதப்படவில்லை. அத்தகைய ஊக்குவிப்புத் துறைக்காக, பணியாளர்கள் சில துறைத் தேர்வுகளை அல்லது பரிசோதனைகளைப் பெற வேண்டியிருக்கலாம்.

(f) தற்காலிக ஊக்குவிப்பு திட்டம்:

பதவி உயர்வு திட்டம் என அழைக்கப்படும், தற்காலிக பதவி உயர்வு திட்டத்தின் கீழ், பணியிடங்கள் காலியாக இருந்தால், அவை பதவி உயர்வு காரணமாக தற்காலிகமாக உயர் பதவிகளுக்கு உயர்த்தப்படுகின்றன. இது போன்ற தற்காலிக பதவி உயர்வு ஒரு நிரந்தர ஊக்குவிப்புக்கு உத்தரவாதம் இல்லை, ஆனால் பொதுவாக தற்காலிக பதவி உயர்வுகள், பணி செய்யும் காலத்தில் ஊழியரின் சேவை திருப்திகரமாக இருந்தால் நிரந்தரமாக்கப்படுகிறது. அவர் உறுதிப்படுத்தப்படுவதற்கு முன் உயர் நிலையில் ஒரு வகையான நன்னடத்தையின் கீழ் ஊழியரை வைத்திருப்பதாக காணப்படுகிறது.

பதவி உயர்வு கொள்கை: நிர்வாகம் தொடர்ந்து எந்த வகையான பதவி உயர்வு இருந்தாலும், பதவி உயர்வு காரணமாக ஊழியர்களின் நலன்களை திறம்பட மற்றும் பாதுகாக்க வேண்டிய ஒரு திட்டவட்டமான மேம்பாட்டுக் கொள்கை இருக்க வேண்டும். பின்வருவனவற்றை உள்ளடக்கி உறுதியான, முழுமையான மற்றும் சாதாரணமான மேம்பாட்டுக் கொள்கையை உருவாக்க வேண்டும்.

(a) பதவி உயர்வு கொள்கை அறிக்கை

பதவி உயர்வு தொடர்பான பெருநிறுவன கொள்கை, நிறுவனத்தின் பரந்த நோக்கங்கள் முறையாக அரசு, மற்றும் நிறுவனத்தின் மனிதவள மற்றும் தனிப்பட்ட தொழில் திட்டங்களை வகுக்க உதவுகிறது.

(b) உள்நாட்டு உயர்வு விகிதம் எதிராக வெளிப்புற ஆட்சேர்ப்பு விகிதம்

ஒரு பதவி உயர்வு கொள்கை அறிக்கையானது ஒவ்வொரு மட்டத்திலும் வெளிப்புற ஆட்சேர்ப்புக்கு உள் ஊக்குவிப்புகளின் விகிதத்தை குறிப்பிட்டுக் காட்ட வேண்டும். இத்தகைய அறிக்கை, உள்நாட்டில் கிடைக்கக்கூடிய நபர்களின் வெற்றிடங்களை ஊக்குவிப்பதற்காக மனிதவள மேலாளர்களுக்கு உதவுகிறது.

(c) பதவி உயர்வுக்கான அடிப்படையை முடிவு செய்தல்

பதவி உயர்வு கொள்கை அறிக்கையில் பதவி உயர்வு எந்த அடிப்படையில் வழங்கப்பட வேண்டும் என்பதை முடிவு செய்தல் வேண்டும். வழக்கமாக பதவி உயர்வு என்பது செயல்திறனின் அடிப்படையில் தீர்மானிக்கப்படுகிறது.

(d) ஊக்குவிப்புக்கான வழிகளைத் தீர்மானித்தல்:

சம்பந்தப்பட்ட வேலைகளின் பிணையத்தைக் கண்டறிய வேண்டும். இத்தகைய பயிற்சி அடுத்தடுத்து திட்டமிட உதவும், மேலும் தகுதிவாய்ந்த தகுதிகள் அல்லது வேலைப் பயிற்சியின் பெறுபேறுகளைப் பெறுவதற்கு உதவியாளர்களுக்கு உதவலாம். இந்த செயல்முறை மேம்பாட்டு வழிகளை அடையாளம் காண உதவுகிறது. ஒருமுறை அது முடிக்கப்பட்டவுடன், சம்பந்தப்பட்ட பணியாளர்களுக்கு இது அறிவிக்கப்பட வேண்டும்.

குறிப்புகள்

(e) பதவி உயர்வு கொள்கையை தொடர்புகொள்ளுதல்:

அமைப்பு தனது ஊழியர்களுக்கு தனது பதவி உயர்வு கொள்கையை தெரிவிக்க வேண்டும். அத்தகைய ஒரு பயிற்சி, தேவையான முறையான தகுதிகளை பெற, அவர்களுக்கு உகந்த புற மேம்பாட்டுத் திட்டங்களுக்கு ஊக்கமளிக்க உதவுகிறது.

(f) ஊக்குவிப்பு வழிமுறைகளின் பற்றாக்குறை:

சில தகுதி வாய்ந்த ஊழியர்கள் தகுதியான பதவி கிடைக்காததால் பதவி உயர்வு பெறாத நிலை உருவாகிறது. ஊழியர்கள் தங்களின் தற்போதைய வேலைகளில் போதுமான அளவு வேலை செய்யும் சூழ்நிலைகளில், சம்பள அதிகரிப்புகள் எதிர்நோக்குவதாக இருக்க வேண்டும்.

(g) பதிவு மூப்பு நிர்ணயம்

ஒரு ஊக்குவிப்புக் கொள்கையை உருவாக்கும் ஒரு சிக்கலான பகுதி ஒரு ஊழியரின் மூத்த பதவியை உறுதிப்படுத்துகிறது. பதிவு மூப்பு, நிலையம் வாரியாக, அலகு வாரியாக அல்லது தொழில் வாரியாக இருக்க வேண்டுமா? பொதுவாக, பதிவு மூப்பு அலகு வாரியாக உள்ளது.

(h) பதவி உயர்வுக்கான ஒழுங்கு முறை நடவடிக்கைகளின் தொடர்புகள்

ஊழியர்களுக்கும் பதவி உயர்வுக்கும் எதிராக எடுக்கப்பட்ட எந்தவொரு ஒழுங்கு நடவடிக்கைக்கும் இடையில் தொடர்பு இருக்கிறதா என்பது ஒரு பதவி உயர்வு கொள்கையை உருவாக்கும் போது கவனிக்க வேண்டிய மற்றொரு பகுதியாகும். ஒழுங்கு நடவடிக்கைகள் காரணமாக ஊழியர் பதிவு மூப்பில் நடட்டம் எழுமா? ஆம் என்றால், எந்த அளவுக்கு?

பதவி உயர்வு கொள்கையின் நன்மைகள்

பின்வருபவை ஒரு நல்ல பதவி உயர்வு கொள்கையின் பயன்கள்:

- சிறந்த வேலை செய்யும் ஒரு ஊழியரை அங்கீகரிக்கும் வகையில் ஒரு நல்ல மேம்பாட்டுக் கொள்கை மேலும் திறம்பட செயல்பட ஊக்கத்தொகை வழங்குகிறது. இருப்பினும், முன்னேற்றத்திற்கான எந்த வழிவகைகளையும் ஊழியர்களிடம் முன்கூட்டியே கூற வேண்டும்.
- அவருக்கு வெகுமதி கொடுத்து, அவரது திறமையின் பொருட்டு நிறுவனத்தில் உயர் பதவியில் அமர்த்துவதன் மூலம் ஊழியர் விசுவாசத்தை அது உருவாக்குகிறது.

- (iii) இது வேலை திருப்தியை அதிகரித்து எளிமையாக்குகிறது.
- (iv) நிறுவனத்தில் வேலை செயல்திறம் அதிகரிக்கிறது.
- (v) நிறுவனத்திலும் திறமையான ஊழியர்களை ஈர்க்கிறது.
- (vi) பயிற்சி மற்றும் சுய வளர்ச்சியில் பணியாளர்களின் ஆர்வத்தை அதிகரிக்கிறது.
- (vii) ஒரு பதவி உயர்வு கொள்கை ஊழியர்களை அவர்களின் திருப்பம் கூட வரும், மற்றும் அவர்கள் நிறுவனத்துடன் தொடர்ந்து இருப்பார்கள் என்று நம்ப வைக்கிறது. இதனால் தொழிலாளர் திருப்பம் குறைகிறது.

## II. பணிநீக்கம்

பணிநீக்கம் என்பது பணியாளர் தரம்குறைக்கப்படும் ஒரு செயல்முறை ஆகும், தற்போது அவர் வைத்திருக்கும் பணியிலிருந்து மற்றொரு குறைந்த இடத்திற்கு அனுப்பப்படுகிறார். ஒரு ஊழியர் குறைந்த பொறுப்பு, நிலை அல்லது இழப்பீட்டுடன் வேலைக்கு சென்றால், அவர் தரம் குறைக்கப்படுவதாக கூறப்படுகிறது. பணிநீக்கம் என்பது பதவி உயர்வுக்கு மாறானது. திறமை அல்லது திறமையின்மை என்பதற்கு இது தண்டனையாகும். டி.எஸ். பீச் கூற்றுப்படி, குறைபாடு என்பது ஒரு நபருக்கு குறைந்த தரவரிசையில் வேலை கொடுத்தல், வழக்கமாக குறைவான சிரமம் மற்றும் பொறுப்பு அளித்தல் ஆகும். அருண் மோனப்பா மற்றும் சய்யாடின் ஆகியோரின் கூற்றுப்படி, குறைவான பொறுப்பு, ஊதியம் மற்றும் அந்தஸ்தைக் கொண்டிருக்கும் குறைந்த அளவிலான வேலைக்கு நிறுவனத்தின் தலைமையகத்தில் ஒரு கீழ்நோக்கிய நியமனமாக உள்ளது. இந்த படிநிலை மறுசீரமைப்பு காரணமாக, இது ஒரு எதிர்மறை சமச்சீரற்ற தன்மை கொண்டது, மற்றும் ஊழியர் அதிருப்திக்கு வழிவகுக்கலாம். கடுமையான அபராதமாக இருக்கும் குறைகள், தந்திரமாக கையாள வேண்டும். பதவி படியிறக்குதல் ஒரு தண்டனையாக அளிக்கும் பயன், பல அடிப்படையில் கேள்வி கேட்கப்படுகிறது. பணிநீக்கம் செய்யப்பட்ட ஊழியர் அதிர்ச்சியடைதல் அவரது சக ஊழியர்களிடம் பரவலாம், இது தொழிலாளர்களின் மனநிறைவு, உற்பத்தித்திறன் மற்றும் நடத்தையை பாதிக்கும்.

### பணிநீக்கம் ஏற்படுவதற்கான காரணங்கள்

- பணிநீக்கம் ஒரு ஒழுங்குமுறை ஆயுதமாக பயன்படுத்தப்படலாம்.
- உடல்நலம் சரியில்லாத காரணத்தால் அல்லது தனிப்பட்ட காரணங்களால், ஊழியர்கள் தங்கள் வேலையை ஒழுங்காக செய்ய முடியாது என்பதால், இந்த பணிநீக்கம் செய்யப்படலாம்.
- ஒரு நிறுவனம் அதன் செயல்பாடுகளில் சிலவற்றை சுருக்குமானால், இயல்பு நிலைக்குத் திரும்பும் வரை, ஊழியர்கள் பெரும்பாலும் கீழ்மட்ட நிலையை ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டியிருக்கும்.
- பணியாளர் தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய கடினமாக இருப்பதாக ஒரு ஊழியர் கண்டறிந்தால், அவரது பதவி உயர்வை தொடர்ந்து அவர் பழைய நிலைக்கு திரும்பக்கூடும்.

### பதவிநீக்கம் செய்வதற்கான நிபந்தனைகள்:

தொழில் கையாளுதல்

பணியாளர்கள் தங்களது பொறுப்புகளையும், கடமைகளையும் உணர்ந்து, அவர்களை உயிர்ப்புடன் வைத்திருக்க வேண்டும் என்ற எண்ணத்தில், குறைகள் ஒரு பயனுள்ள நோக்கத்தை கொண்டுள்ளன. பின்வரும் நிபந்தனைகளை திருப்திகரமாக செய்தால், பதவிநீக்கம் அதன் நோக்கத்தை பூர்த்தி செய்யும்:

குறிப்புகள்

- நிறுவனத்தின் விதிகள் மற்றும் ஒழுங்குவிதிகளை மீறுதல் என்பது ஒரு பணியாளரை பதவ நீக்கம் செய்வதற்கு உட்படுத்தப்படும். இங்கு விதிகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகளை தீவிரமாக மீறுதல் அத்தகைய கடுமையான நடவடிக்கைக்கு உத்தரவிடும் என்பதை இங்கு குறிப்பிட வேண்டும். நடத்தை விதிகளை மீறுதல், மோசமான வருகைப் பதிவேடு அல்லது கீழ்ப்படுத்துதல் ஆகிய விதிமுறைகளை மீறியதற்காக டெமோஷன் ஒருபோதும் விதிக்கப்பட கூடாது.
- விதிகள் மற்றும் விதிமுறைகளை மீறும் எந்தவொரு குற்றச்சாட்டும் பற்றிய சரியான மற்றும் விரிவான விசாரணை இருக்க வேண்டும்.
- ஏதேனும் விதிமீறல்கள் நிகழ்ந்தால், அபராதம் விதிப்பதற்கான சீரான, சமமான விண்ணப்பப் படிவம் இருக்க வேண்டும். அவசர அவசரமாக முடிவு செய்வதை தவிர்க்க வேண்டும்.
- அங்கு மறுஆய்வு செய்வதற்கான விதிமுறை இருக்க வேண்டும்.
- ஊழியர்களுக்கு கடுமையான தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும். எனவே, பதவிநீக்கம் எப்போதாவது செய்யப்படுகின்றன.

### III. இடமாற்றம்

இடமாற்றம் என்பது வேலை ஒதுக்கீட்டில் ஒரு மாற்றமாகும். இது பொறுப்புணர்வு மற்றும் நிலையில் மாற்றத்தில் சம்பந்தப்படவில்லை. குறிப்பிட்ட கால இடைவெளியில் சமமான நிலைப்பாடுகளுக்கிடையே ஒரு ஊழியரின் இயக்கம் “இடமாற்றம்” எனப்படுகிறது. எனவே ஒரு பரிமாற்றத்தின் மூலம் பொறுப்புடைமை அல்லது இழப்பீட்டுத் தொகை மாற்றப்படவில்லை. மாற்றங்கள் பொதுவாக, அவை இருக்கும் இடங்களில் ஊழியர்களை இடம் மாற்றக்கூடும். இன்னும் சிறப்பாக அல்லது அவர்களுக்கு வேலை திருப்தி கிடைக்க வாய்ப்பு உள்ளது. இடமாற்றம் என்பது அமைப்பு சார்ந்த அல்லது ஊழியர் தொடங்கிய அமைப்பாகவோ இருக்கலாம். ஒரு அமைப்பு ஊழியர்களை அதிக செயல்திறன் மிக்க அல்லது பணி அட்டவணைகளை பூர்த்தி செய்யக்கூடிய இடங்களில் உள்ள பதவிகளில் வைக்க ஒரு மாற்றத்தை துவக்கலாம். “பணியாளர் இடமாற்றங்கள்” என அழைக்கப்படும் ஊழியர் பல காரணங்களால் தொடங்கப்படலாம். இவை முதலாளி அல்லது ஒரு மாற்றத்தின் மாற்றத்தை விரும்புவதிலிருந்து அல்லது அவர்களது தற்போதைய சகாக்களுடனான அவர்களது நண்பர்களுடனும், உறவினர்களுடனும் சேர்ந்து, தனிப்பட்ட மோதல்களையும் தவிர்க்க வேண்டும்.

“இட மாற்றம், பொறுப்புகள், திறன்கள் தேவை அல்லது இழப்பீடு ஆகியவற்றில் குறிப்பிடத்தக்க மாற்றம் எதுவும் இல்லாமல், பொதுவாக ஒரு இடத்திலிருந்து இன்னொரு இடத்திற்கு தனிநபரின் இயக்கம் ஏற்படுவதற்கான ஒரு பக்கவாட்டு மாற்றம்” என்று யோடர் பரிமாற்றத்தை வரையறுத்துள்ளார்.

அருண் மோப்பா மற்றும் மிர்லா சையாடையின் கூற்றுப்படி “இடமாறுதல்” என்பது ஒதுக்கல் மாற்றமாக உள்ளது, அதே திறமை மற்றும் அதே அளவு

சுயகற்பித்தல் பொருள் 217

ஊதியம் பற்றி கோரும் அதே அளவு பொறுப்புடைமையின் அடிப்படையில் வேறு வேலைக்கு ஊழியர் வேலை செய்கிறார்.

ஆர்.எஸ். தாவரின், கருத்துப்படி, பரிமாற்றம் “என்பது ஒரு ஊழியரின் பக்கவாட்டு இயக்கம் ஆகும், இது பதவி உயர்வு அல்லது தாமதத்திற்கு உட்பட்டது அல்ல. ஒரு பரிமாற்றம் பொறுப்பு அல்லது இழப்பீடு ஒரு பொருள் மாற்றமாக இருப்பதில்லை”.

ஒரு பரிமாற்றம், தேவைக்கேற்ப அல்லது ஒரு நிறுவனத்திற்குள்ளாக, துறைகள் மற்றும் பிரிவுகளுக்கிடையே அல்லது ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள நிலையங்களுக்கு இடையே உள்ள ஒரு துறைக்கு அல்லது நிரந்தரமாகவோ ஏற்படலாம். ஒரு பரிமாற்றத்தில் பணியாளர் குழு, வேலை இடம் அல்லது நிறுவன அலகு ஆகியவற்றை மாற்ற வேண்டியிருக்கலாம். திறங்கள் உயர்வு, காலியிடங்கள் என்ற ஆணை வந்தவுடன் பணியாளர்களின் நிலைகளை மாற்றுவது அந்த நிறுவனத்தின் நோக்கமாக இருக்க வேண்டும்.

#### இடமாற்றங்கள் வகைகள்:

இடமாற்றங்கள் ஏற்படுத்தப் பட்ட நோக்கத்தைப் பொருத்து பல்வேறு வகையான இடமாற்றங்கள் காணப்படுகின்றன. நோக்கத்தின் கண்ணோட்டத்தில் இருந்து பார்க்கும்போது, ஒன்பது வகையான இடமாற்றங்கள் உள்ளன.

#### (a) பொது

பொது இடமாற்றங்கள் வழக்கமாக ஒரு குறிப்பிட்ட காலப்பகுதியில் பாதிக்கப்படுகின்றன, அதில் ஒரு ஊழியருக்கு ஒரு குறிப்பிட்ட காலப்பகுதி அல்லது ஒரு இடத்தில் பணிபுரிந்த அனைத்து ஊழியர்களும் ஈடுபட்டிருக்கிறார்கள். அத்தகைய இடமாற்றங்களைப் பாதிக்கும் வகையில் வரையறுக்கப்பட்ட விதிகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகள் பின்பற்றப்பட வேண்டும். இத்தகைய இடமாற்றங்கள் பெரிய நிறுவனங்கள், அரசு சார்பற்ற நிறுவனங்கள் மற்றும் அரசு துறைகள் ஆகியவற்றில் பின்பற்றப்படுகின்றன.

#### (b) உற்பத்தி

பணியாளரின் தேவை அதிகமானபோது உற்பத்தி இடமாற்றங்கள் பொதுவாக ஒரு துறையிலிருந்து இன்னொரு துறையிடம் செய்யப்படுகின்றன. இந்த வகை மாற்றம், திறமையான மற்றும் பயிற்சி பெற்ற ஊழியர்களை அதே நிறுவனத்தில் மாற்று பதவிகளை வழங்குவதன் மூலம் தவிர்ப்பதே ஆகும். இந்த மாற்றங்கள் ஒரு நிறுவனத்தில் வேலைவாய்ப்பை உறுதிப்படுத்த உதவுகின்றன, எனவே மையப்படுத்தப்பட்ட கட்டுப்பாடு தேவைப்படுகிறது. இது உற்பத்தி இடமாற்றம் என்று அழைக்கப்பட்டாலும், இதே போன்ற சூழ்நிலைகள் உற்பத்திச் சாரா நிறுவனங்கள் அல்லது பிரிவுகளில் இருக்கும். அதே போன்ற காரணங்களால் ஒரு ஊழியர் ஒரு துறையிலிருந்து இன்னொரு துறைக்கு மாற்றப்படுவார்.

#### (c) மாற்றீடு

இவை வேறு துறைகளில் இதேபோன்ற வேலைகளுக்கு நீண்ட சேவை ஊழியர்களின் இடமாற்றங்களைக் கொண்டுள்ளன, அங்கு அவர்கள் பதிலாக அல்லது ஊழியர்களை குறுகிய சேவையில் ஈடுபடுத்துகின்றனர்.

இடமாற்றங்கள், ஓய்வு, பதவிநீக்கம் அல்லது மரணத்தின் காரணமாக, அமைப்புக்கு வெளியேயுள்ள நபர்களை மாற்றுவதற்கு இடமாற்ற மாற்றங்கள் பாதிக்கப்படுகின்றன. பெரும்பாலும் இந்த மாற்றங்கள் நிறுவனத்தில் பயனற்றவையாக நிரூபிக்கப்பட்ட புதிய ஊழியரை மாற்றுவதில் பாதிக்கப்பட்டுள்ளன. இந்த இடமாற்றங்களின் நோக்கம் திறமையான மற்றும் பயிற்றுவிக்கப்பட்ட ஊழியர்களைத் தக்க வைத்துக் கொண்டாலும், சில குறுகிய சேவை ஊழியர்கள் தங்கள் வேலைகளை இழக்க நேரிடும்.

குறிப்புகள்

#### (d) வேலைமாற்றம்

வேலைமாற்றம் என்பது தொழிலாளர்கள் ஒரு மாற்றத்திலிருந்து மற்றொரு வேலைமாற்றத்திற்கு ஒரே வகையான வேலையில் இடமாற்றுதலாகும். தொழிலாளர்கள் பொதுவாக சமூக வாழ்வில் பங்கேற்பதை பாதிக்கும் வகையில் இரண்டாவது அல்லது மூன்றாவது மாற்றத்தை விரும்பமாட்டார்கள். இதை குறைக்க, வேலைமாற்றம் இடமாற்றம் செய்யப்படுகிறது. வேலைமாற்றம் என்பது தொழிலாளர்கள் வழக்கமான சோர்வில் இருந்து வெளியேற உதவக்கூடும்.

#### (e) திருத்தம்

சில சூழ்நிலைகளுக்கும், வேலையின் மீது ஊழியருடன் சம்பந்தப் பட்ட நிலைகளுக்கும் பரிகாரம் செய்ய மாற்றங்கள் செய்யப்படும். தீர்வு மாற்றங்கள், திருப்தியில்லாத வேலை வாய்ப்பினை சரி செய்ய முடியும். ஆரம்ப வேலை வாய்ப்பு தவறாக இருக்கலாம் அல்லது அவரது உடல்நலத்திற்கு பொருந்தாத வேலையான வகையாக இருக்கலாம். இத்தகைய சந்தர்ப்பங்களில் தொழிலாளி வேறு விதமான வேலைக்கு மாற்றத்தினால் ஆதாயம் கிடைக்கும்.

#### (f) பன்முகத்தன்மை

இந்த இடமாற்றங்களால், ஒரு பணியிலிருந்து மற்றொன்றுக்கு அவரை மாற்றி, ஊழியரின் பன்முகத்தன்மை அதிகரிப்பதே இதன் நோக்கமாகும். இந்த வகையில், ஊழியருக்கு வித்தியாசமான, அகலமான பணி அனுபவம் அளிக்கப்படுகிறது. இந்த இடமாற்றம் சுழற்சி மாற்றம் போன்றது. மேலும், வேலை விரிவாக்கம் மூலம் தொழிலாளர்கள் மீது அதிக திருப்தியை ஏற்படுத்தும் வகையில், இது ஒரு வேலைப் படையையும் உருவாக்குகிறது. இது தேவையான நேரத்தில் வேறு வேலைகளுக்கு மாற்றப்படலாம்.

#### (g) தண்டனை அல்லது அபராத தொகை

இந்த பரிமாற்றமானது ஊழியர்களைத் தண்டிப்பதற்காக தண்டனையாகப் பயன்படுத்தப்படுகிறது. பெரும்பாலும் ஊழியர்கள் ஒரு இடத்திலிருந்து மற்றொரு இடத்திற்கு மாற்றப்படுகின்றனர், இதனால் அவர்கள் அபாயங்களை கொண்ட நிலைமையில் வேலை செய்ய உருவாக்கப்படுகிறார்கள். அவர்கள் செய்த தவறுகள் மற்றும் தவறுகளுக்கு தண்டனையாக, அத்தகைய இடங்களில் பணியாளர்கள் பணியமர்த்தப்படுகின்றனர். சில நேரங்களில், இடமாற்றம் என்பது மறைக்கப்படும் அபராதமாக பயன்படுகிறது.

ஒரு சிக்கலை உருவாக்குபவர் ஒரு தொலைதூர கிளைக்கு மாற்றப்படலாம், அங்கு அவர் தனது செயற்பாடுகளை தொடர முடியாது.

குறிப்புகள்

(h) இடமாற்ற கோரிக்கை:

ஊழியரின் வேண்டுகோளுக்கிணங்க இந்த வகை இடமாற்றம் செய்யப்படுகிறது. இது பொதுவாக மனிதாபிமான அடிப்படையில் செய்யப்படுகிறது, அது அவரது குடும்பம் மற்றும் தனிப்பட்ட பிரச்சினைகளை கவனிக்க உதவுகிறது.

(i) பரஸ்பர இடமாற்றம்

இரண்டு தொழிலாளர்களுக்கிடையே இடமாற்றம் ஏற்படும் போது, அவை பரஸ்பர பரிமாற்றம் என குறிப்பிடப்படுகிறது. வழக்கமாக மற்றொரு தொழிலாளர் மற்றொரு இடத்திற்கு செல்ல தயாராக இருந்தால், தொழிலாளர் பணியமர்த்தல் கோரிக்கைக்கு ஒப்புக்கொள்ளப்படுகிறார்.

இடமாற்ற கொள்கை

பல காரணங்களுக்காக இடமாற்றங்கள் செய்யப்பட்டு, மேற்பார்வையாளர் அல்லது கீழ்நிலை தொழிலாளர்களால் ஆரம்பிக்கப்பட்டுள்ளது என்பது தெளிவாகிறது. இடமாற்றம் என்பது மேற்பார்வையாளர்களின் அல்லது தொழிலாளர்களின் விருப்பப்படி முற்றிலும் விடப்பட்டால், பல்வேறு பிரச்சனைகள், சலுகை அல்லது பழிவாங்கல் போன்றவை நிகழக்கூடும். இந்த சிக்கல்களை தவிர்க்க ஒவ்வொரு அமைப்பும் தனது இடமாற்ற கொள்கையை பரிணமித்துக் கொள்வது அவசியமாகும். ஒவ்வொரு நிறுவனமும் ஒரு நியாயமான, பாரபட்சமற்ற பரிமாற்ற கொள்கையை கொண்டிருக்க வேண்டும், அது ஒவ்வொரு தொழிலாளர்களுக்கும் தெரிந்திருக்க வேண்டும். எனவே, அந்த வழக்கின் குணாதிசயங்கள் மீது மட்டுமே ஒவ்வொரு வழக்கையும் முடிவு செய்வதை விட, அனைத்து வகை ஊழியர் இடமாற்றங்களையும் நிர்வாகத்தை நிர்வகிக்க நிறுவனம் ஒரு கொள்கையை வகுக்க வேண்டும் என்பது முக்கியமானதாகும். நன்கு வகுத்தமைத்தல் பரிமாற்றக் கொள்கை இல்லாதது, தொழிலாளர்களுக்கிடையே நிச்சயமற்ற நிலையை இனம் செய்யும். வெற்றிகரமான மாற்றல் கொள்கைக்கு, முறையான பணி விளக்கம் மற்றும் பணி பகுப்பாய்வு செய்யப்பட வேண்டும். மேலும், அடிக்கடி அல்லது பெரிய அளவிலான இடமாற்றங்கள் மேற்கொள்ள போதுமான நடைமுறைகள் பின்பற்றப்படுவதை உறுதிப்படுத்த கவனம் எடுக்கப்பட வேண்டும். முறையான இடமாற்ற கொள்கை பின்வருவனவற்றை வழங்க வேண்டும்:

- இடமாற்றங்கள் பயன்படுத்தப்படும் வகையங்களையும் சூழ்நிலைகளையும் இடமாற்ற கொள்கை தெளிவுபடுத்தவேண்டும். இந்த அமைப்பு இடமாற்றங்கள் மற்றும் அவை செய்யப்படும் நிபந்தனைகள் பற்றி குறிப்பாக தெளிவுபடுத்தவேண்டும்.
- இடமாற்றக் கொள்கை, இடமாற்றத்தை துவக்கவும் செயல்படுத்தக் கூடிய அதிகாரத்தையும் கொண்டிருக்க வேண்டும். வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், இடமாற்றத்தை தொடங்குதல் மற்றும் ஒப்புதலுக்கு யார் பொறுப்பாக இருப்பார்கள் என்பதைக் குறிப்பிட வேண்டும்.



- ஒரு துணை பிரிவுக்குள் அல்லது துறைகள், பிரிவுகள் மற்றும் தொழிற்சாலை இடையே மட்டுமே பரிமாற்றம் செய்ய முடியுமா என்பதை இடமாற்ற கொள்கை குறிப்பிட வேண்டும்.
- வேலை விளக்கங்கள், சிறப்புரிமையாக்கல், தனிப்பட்ட பின்னணி மற்றும் பயிற்சி ஆகிய இரு தொழில்களும் வேலைவாய்ப்புக்கள் மற்றும் தனிப்பட்ட தேவைகள் ஆகியவற்றின் பரிமாற்றத் திறனை ஆராய வேண்டும்.
- இடமாற்ற கொள்கை இடமாற்றத்துக்கு அடிப்படையாக இருக்க வேண்டும். இது மூத்தோர் பதிவு அல்லது திறமை மற்றும் திறன் அடிப்படையில் இருக்க வேண்டுமா?
- ஒரு பணியாளர் மாற்றப்பட்டுவிட்டால், அவரது முந்தைய மூத்த கடன் பத்திரங்கள் தக்கவைக்கப்பட வேண்டுமா என்பது ஒரு பரிமாற்ற கொள்கை பரிந்துரைக்க வேண்டும்.
- பரிமாற்றக் கொள்கை, ஊதியத் படிக்கல், மற்றும் அவர் மாற்றப்பட்ட வேலையில் அவர் பெறும் சரியான ஊதியங்கள், மற்றும் இடர்கள் ஆகியவற்றை மாற்றி அமைக்க வேண்டும். ஏதாவது வித்தியாசம் இருந்தால் குறிப்பிட வேண்டும்.
- ஒரு இடமாற்றம் எழுத்து மூலம், சம்பந்தப்பட்ட எல்லாருக்கும் முறையாக தெரியப்படுத்தப்பட வேண்டும்.
- இடமாற்றம் அடிக்கடி ஏற்படுத்தக் கூடாது.

குறிப்புகள்

தொழில்துறை நடைமுறைகள் மாறுபடும் மற்றும் ஒவ்வொரு அமைப்பும் இடமாற்றம் தொடர்பில் தனது சொந்தக் கொள்கை மற்றும் விதிகளை வகுக்க வேண்டும். இடமாற்றம் செய்யும் போது, தொழிலாளர்களை பணியிட மாற்றம் செய்யும் இடத்திற்கு நகர்த்துவதற்கு உண்மையான செலவை அந்த நிறுவனத்திற்கு செலுத்துவது நல்லது. ஒரு பரிமாற்ற கொள்கை திறமையான தொழிலாளர் மீண்டும் பணியமர்த்தல் மற்றும் தொழிலாளர்களை தன்னிச்சையான பரிமாற்றத்திலிருந்து பாதுகாக்க உதவும்.

### 11.5 தொழிற்கல்வி முயற்சி: காரணங்கள் மற்றும் விளைவுகள்

அமைப்புக்கள் இந்த நாட்களில் சரியான நபர்களை கண்டுபிடிப்பதை மட்டுமன்றி அவற்றை தக்கவைத்துக்கொள்ளும் சவாலையும் எதிர்கொள்கின்றனர். இளைஞர்கள் இன்னும் அதிக பேராவல்களும், போட்டி ஊதியங்களை வழங்கும் நிறுவனங்களும், தொழிலாளர் முற்றுக்கை மற்றும் ஊழியர் தேக்கம் ஆகியவை பெரும் சிக்கலாகி வருகின்றன.

#### தொழிலாளர் நலனுக்கான காரணங்கள் மற்றும் விளைவுகள்

தொழிலாளர் உழைப்பை பற்றிய முக்கிய காரணங்கள் பின்வருமாறு:

1. தனிப்பட்ட காரணங்கள்
2. தவிர்க்க முடியாத காரணங்கள்
3. தவிர்க்கக்கூடிய காரணங்கள்

குறிப்புகள்

### 1. தனிப்பட்ட காரணங்கள்

ஒரு தொழிலாளரை வெளியேறுமாறு கட்டாயப்படுத்த இவை காரணமாகும். இவற்றில் பின்வருவன அடங்கும்:

- சிறந்த சந்தர்ப்பம்
- உடல்நலம் அல்லது முதுமை குறைதல் காரணமாக அகால ஓய்வு
- குடும்பப் பிரச்சினைகள் மற்றும் பொறுப்புகள்
- விரும்பத்தகாத பணிச்சூழல்

புள்ளிகளில் (a)க்கு (c)ம், ஊழியர் விடுமுறையில் சொந்த விருப்பங்களை செய்வார். தன்னை தானே ஆக்கியிருக்கிறார் என்பது ஒரு தேர்வு. எனவே, இதற்கு தீர்வு அல்லது பரிகாரம் பற்றி ஆலோசனை கூற இயலாது. இருப்பினும், சாதகமற்ற பணிச்சூழலின் காரணமாக தொழிலாளர் விட்டுவிட்டால், அதை மேம்படுத்த முதலாளி நிச்சயம் முயற்சிக்க முடியும். பரிகாரம் நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ள முத்த குழு உறுப்பினர்களின் ஒத்துழைப்பு தேவைப்படும்.

### 2. தவிர்க்க முடியாத காரணங்கள்

இது போன்ற காரணங்களால், நிர்வாகம், தொழிலாளர்(கள்) வெளியேற வேண்டும் என்று கேட்கும் சூழ்நிலைகளால் ஏற்படுகிறது. பின்வரும் சந்தர்ப்பங்களில் இது நடக்கலாம்:

- வணிகம் ஒரு பருவகால இயல்பு என்றால்
- மூலப்பொருள் பற்றாக்குறை இருந்தால்
- அதிகார பற்றாக்குறை இருந்தால்
- சம்பந்தப்பட்ட தயாரிப்புக்கான கோரிக்கை குறைவாக இருந்தால்
- தொழிற்சாலையின் இருப்பிடம் மாற்றப்பட்டால்
- சில விபத்து/ஊனம் காரணமாக ஊழியர் வேலைக்கு தகுதியற்றவர்களுக்கு உதவியிருந்தால்
- சில ஒழுங்கு நடவடிக்கை எடுக்கப்பட்டால்
- ஊழியர் திருமணம் செய்து கொண்டால் (குறிப்பாக பெண்கள்)

### 3. தவிர்க்கக்கூடிய காரணங்கள்

இந்த காரணங்களால், ஒரு தொடர்ச்சியான அடிப்படையில் குறிப்பிட்ட சில காரணிகளுக்கு நிறுவனங்களுக்கு தொடர்ந்து கவனம் தேவைப்படுகிறது. இந்த தவிர்க்கமுடியாத காரணங்கள் பின்வருவனவற்றை உள்ளடக்கியவை:

- சம்பளத்துடன் அதிருப்தி
- வேலையின் அழுத்தம்/சுமை
- வேலை நிலைமைகள் மீதான அதிருப்திகள்
- வளர்ச்சி வசதி இல்லாதது
- பொழுதுபோக்கு வசதிகள் இல்லாமை
- பயிற்சி வசதிகள் இல்லாமை

நிர்வாகம் சரியான நேரத்திலும், திறமையான முறையிலும் வினைபுரிந்து கொண்டால், இந்த காரணங்களை தவிர்க்க முடியும்.

தொழில் கையாளுதல்

### தேய்வின் தாக்கம்

- உற்பத்தி தொந்தரவு.
- மாற்றங்களைக் கண்டுபிடிப்பதற்கு விலைமதிப்பற்ற நேரம் வீணாக்கப்படுகிறது.
- புதிதாக நியமனம் பெறுபவர்களின் திறன் ஆரம்பத்தில் குறைவாக உள்ளது.
- பயிற்சி மற்றும் தூண்டல் என்பது நேரம் எடுத்துக்கொள்ளும் ஆனால் செலவு மட்டுமே தேவைப்படும்.
- புதிய ஆட்களை அழைத்து பயிற்சி பெற நேரம் எடுத்துக் கொள்கிறது.
- புதிய நியமனங்கள் பயிற்சி காலத்தின் போது நிறைய பாதிப்பும் சேதமும் ஏற்படுகின்றன.

குறிப்புகள்

### உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

5. பதவி உயர்வு வரையறு.
6. உலர் பதவி உயர்வு என்றால் என்ன?

### 11.6 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

1. தொழில்முறையாக ஆய்வு செய்து விவாதிக்கும் முறையான வழி, அவற்றின் நிலைகளை தேடிப் பார்ப்பது ஆகும்.
2. ஐந்து தொழில்நெறி நிலைகள் ஆய்வு, நடைமுறை, இடை வாழ்க்கை, தாமதமான உத்தியோகம் மற்றும் வீழ்ச்சி.
3. “கடுமுயற்சி சமநிலை” என்ற சொற்றொடர், நிறுவனத்தின் தொழிலாளர்களுக்கு சாதகமான வகையில் வழங்கப்படும் சமநிலை பங்குகளை, தங்கள் பணிக்கு ஒரு வகையான வெகுமதி என்று குறிப்பிடுகிறது.
4. 1926 ல் பிலடெல்பியா விரைவு இரயில் நிறுவனத்தில் யூக்ளின் ஜே. பென்சே மூலம் காரணி ஒப்பீடு முறை உருவாக்கப்பட்டது.
5. ஒரு தொழிலாளருக்கு அதிக பணம் அல்லது விருப்பமான அந்தஸ்தைப் பெற்றுள்ள ஒரு வேலைக்கு ஒரு ஊழியரை மாற்றுவது என்பது ஒரு பதவி உயர்வு ஆகும்.
6. உதிர் பதவி உயர்வு என்பது ஒரு பதவி உயர்வு. இதன் விளைவாக ஊழியரின் ஊதியத்தில் உயர்வு இல்லை.

### 11.7 சுருக்கம்

- தொழில்முறையாக ஆய்வு செய்து விவாதிக்கும் முறையான வழி, அவற்றின் நிலைகளை பார்த்தாக வேண்டும். அவர்கள் செய்யும்

சுயகற்பித்தல் பொருள் 223

வேலையின் வகை எதுவாக இருந்தாலும், பெரும்பாலான மக்கள் தங்கள் வயது முதிர்ந்தோர் காலத்தில் கடந்து செல்லும் ஐந்து தொழில்நெறி நிலைகளை நாம் அடையாளம் காண முடியும்.

- பயிற்சி மற்றும் கல்வி வளர்ச்சிப் பணிகள் தொழிலாளர்கள் தங்களை வழக்கொழிந்த திறன்களுடன் கண்டுபிடிக்கும் சாத்தியக்கூறுகளை குறைத்துக்கொள்ள வேண்டும்.
- “பணியாளர் பங்கு” என்ற சொற்றொடர், நிறுவனத்தின் ஊழியர்களுக்கு சாதகமான வகையில் வழங்கப்படும் சமநிலை பங்குகளை, அவர்களின் பணிக்கு ஒரு வகையான வெகுமதி என்று குறிப்பிடுகிறது.
- நிறுவனத்தில் உள்ள அனைத்து வேலைகளையும் ஒப்புமையில் மதிப்பு நிர்ணயிப்பது கடினமாக அமைகிறது. ஏனெனில், பணியாளர்கள் மீது செய்யப்படும் கோரிக்கைகள் மற்றும் நிறுவனத்தின் மீதான வேலையின் மதிப்பு ஆகியவற்றை பொறுத்து வேலைகள் மாறுபடும்.
- தரவரிசை முறை மற்றும் தரம் பிரிக்கும் முறையில், வேலை பற்றிய ஒப்பீட்டு தரவரிசை எந்த எண்ணியல் மதிப்பீடுகளை (புள்ளிகள்) குறிப்பின்று தீர்மானிக்கப்படுகிறது.
- ஸ்காட் மற்றும் கிளாடன் கருத்துப்படி, “ஒரு வேலைக்கு ஒரு ஊழியரை மாற்றுவது என்பது கூடுதல் பணம் அல்லது சில விருப்பமான அந்தஸ்தைப் பெறுகிறது” என்பதாகும்.
- மேலாண்மைப் பின்பற்றிச் செய்யப்படும் பதவி உயர்வு எதுவாக இருந்தாலும், ஒரு திட்டவட்டமான மேம்பாட்டுக் கொள்கை, பதவி உயர்வு காரணமாக பணியாளர்களின் நலன்களைப் பாதுகாக்க வேண்டும்.
- பதவி உயர்வு தொடர்பான கூட்டாண்மை கொள்கை, நிறுவனத்தின் பரந்த நோக்கங்களை முறையாக அரசு வகுத்து, நிறுவனத்தின் மனிதவள மற்றும் தனிப்பட்ட தொழில் திட்டங்களை வகுக்க உதவுகிறது.
- பதவி இறக்கம் என்பது பணியாளர் கீழே தள்ளப்பட்டு, தற்போது அவர் இருப்பதைவிட ஒரு கீழ் நிலைக்கு அனுப்பப்படும் ஒரு நிகழ்முறையாகும்.
- பல காரணங்களுக்காக இடமாற்றங்கள் செய்யப்பட்டு, மேற்பார்வையாளர் அல்லது கீழ்நிலை பணியாளரால் ஆரம்பிக்கப்பட்டுள்ளது என்பது தெளிவாகிறது.
- அமைப்புக்கள் இந்த நாட்களில் சரியான நபர்களை கண்டுபிடிப்பதை மட்டுமன்றி அவற்றை தக்கவைத்துக்கொள்ளும் சவாலையும் எதிர்கொள்கின்றனர். இளைஞர்களால் அதிக சம்பள உயர்வு மற்றும் போட்டி சம்பளங்கள், தொழிலாளர் உழைப்பு மற்றும் ஊழியர் வைத்திருத்தல் ஆகியவை முக்கிய பிரச்சினைகளாக மாறி வருகின்றன.

## 11.8 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- **இடமாற்றம்:** இது ஒரு இடத்திலிருந்து மற்றொரு நபருக்கு பரிமாற்றுதலாகும், ஒன்றை வெளிப்படுத்துவதோ அல்லது அகற்றுவதோ ஆகும்.



- வெளியேற்றம்: அது ஒருவரை அல்லது ஏதாவது ஒரு நிலை அல்லது இடத்தில் குறைக்க வேண்டும்.
- உத்தியோகம்: ஒரு நபரின் வாழ்வில் குறிப்பிடத்தக்க காலம் மற்றும் முன்னேற்றத்திற்கான வாய்ப்புகளுடன் கூடிய ஒரு தொழில் என்பதாகும்.

தொழில் கையாளுதல்

குறிப்புகள்

## 11.9 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

### குறு விடை வினாக்கள்

1. தொழில் ஆலோசனையின் முக்கிய கூறுகள்.
2. பணியாளர் பங்கு ஒரு சிறிய குறிப்பை எழுதுங்கள்.
3. பகுப்பாய்வு முறை அல்லாத இரண்டு வகைகள் என்ன?
4. பல்வேறு வகையான பதவி உயர்வு யாவை?

### நெடு விடை வினாக்கள்

1. பதவி உயர்வுக்கான அடிப்படை என்ன? விளக்கவும்.
2. ஒரு உறுதியான பதவி உயர்வு கொள்கையைத் தயாரிக்கும் போது அவசியமான அடிப்படைப் புள்ளிகளை ஆய்வு செய்க.
3. ஒரு பதவி உயர்வு கொள்கையின் நன்மைகளைப் பற்றி விவாதிக்கவும்.
4. உத்தியோகத்தின் நிலைகளை விரிவாக விளக்குக.
5. ஒன்பது வகையான இடமாற்றங்களை ஆராய்க.

## 11.10 மேலும் படிக்க

அக்வினாஸ், P.G. 2005. மனித வள மேலாண்மை - கொள்கைகள் மற்றும் பயிற்சி. புது தில்லி: விகாஸ் பப்ளிஷிங் ஹவுஸ் பிரைவேட் லிமிடெட்.

டிசென்போ, டேவிட் A. மற்றும் எல்பன் P. ராபின்ஸ். 1989. பணியாளர் / HRM, 3வது பதிப்பு. புது தில்லி: இந்தியாவின் ப்ரிண்ட்ஸ் ஹால்.

ஃபிளிப்போ, எட்வின் B. 1984. பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மெக்ரா ஹில்.

பெர்னார்டின், ஜான். 2004. மனித வள மேலாண்மை- ஒரு பரிசோதனை அணுகுமுறை. புது தில்லி: டாடா மெக்ரா ஹில் லிமிடெட்.

பீர்டுவெல், இயன் மற்றும் லென் ஹோல்டன். 1995. மனித வள மேலாண்மை. லண்டன்: மக்மில்லன்.

பையர்ஸ், லோயிட் L. மற்றும் லஸ்லி W. ரூ 1997. மனித வள மேலாண்மை. சிகாகோ: இர்வின்.

வெர்த்தர் Jr, வில்லியம் B. மற்றும் கீத் டேவிஸ். 1993. மனித வள மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மெக்மில்லன்.



குறிப்புகள்

## அலகு 12 ஊழியர் நலன், பிரிவினை மற்றும் பாதுகாப்பு

### அமைப்பு

- 12.0 முன்னுரை
- 12.1 நோக்கங்கள்
- 12.2 நலன், பாதுகாப்பு மற்றும் விபத்து தடுப்பு
- 12.3 வேறுபடுத்துதல்
- 12.4 பணியாளர் குறைபாடுகள் மற்றும் அவற்றின் குறைப்பு
- 12.5 தொழில்துறை உறவுகள்
- 12.6 சட்டரீதியான நன்மைகள் மற்றும் சட்டப்பூர்வமற்ற (தன்னார்வ) நன்மைகள்
  - 12.6.1 காப்புறுதி நன்மைகள்
  - 12.6.2 ஓய்வு நன்மைகள்
  - 12.6.3 பணியாளர்களின் பொறுப்புடைமைகளை கட்டியெழுப்புவதற்கான ஏனைய நலத்திட்டங்கள்
- 12.7 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 12.8 சுருக்கம்
- 12.9 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 12.10 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 12.11 மேலும் படிக்க

### 12.0 முன்னுரை

இந்த அலகில், பணியாளர் நலன் பற்றி அறிவீர்கள். இது ஒரு வேலை வழங்குபவர் தனது பணியாளர்களுக்கு வழங்கும் பல்வேறு சேவைகள், சலுகைகள் மற்றும் வசதிகளைச் உள்ளடக்கிய ஒரு விரிவான சொல்லாகும். இந்த சேவைகள், பணியாளர்களின் வசதி மற்றும் மேம்பாட்டுக்காக வழங்கப்படுகிறது. இது பணியாளர்களின் ஊதியத்தை மேலும் அதிகரிக்க உதவுகிறது. அவர்கள் ஊழியர்களின் மன உறுதியை உயர்த்தவும், அவர்களை ஊக்கப்படுத்தவும் உதவுகிறார்கள். மேலும் நிறுவனம், அவர்களை நீண்ட காலத்திற்கு தக்க வைத்துக் கொள்ள உதவுகிறது. பணியாளர் நலன் என்பது பணப்பயன்கள் மற்றும் வேலை நிலைமைகளை கண்காணித்தல் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியிருக்கும். இந்தியாவில் ஒரு நிறுவனத்தின் செயல்பாட்டை ஆள்வதற்கு சுதந்திரம் பெற்றதிலிருந்து பல்வேறு சட்டங்கள் இயற்றப்பட்டுள்ளன. இந்த சட்டங்கள் நிறுவனத்தின் பணியாளர்களுக்கு சமூகப் பாதுகாப்பை அளிக்கின்றன.

## 12.1 நோக்கங்கள்

ஊழியர் நலன், தனிமை மற்றும்  
பாதுகாப்பு

இந்த அலகு வழியாக சென்ற பிறகு, உங்களால்,

- பணியாளர்களின் நலன்களை பற்றி விவாதிக்க முடியும்.
- பணியாளர்களின் குறைகள் மற்றும் அவற்றின் நிவாரணம் பற்றி விளக்க முடியும்.
- பணியாளர் பிரிவின் செயல்முறையை ஆராய முடியும்.
- சட்டப்படியான சலுகைகள் மற்றும் சட்டவரையறையில்லாத (தன்னார்வ) நன்மைகளை பற்றி விவாதிக்க முடியும்.
- காப்பீட்டின் நன்மைகள், ஓய்வூதியப் பயன்கள் மற்றும் பிற நலன்புரிகளை மாநிலத்திற்கு வழங்குவதை பற்றி விவாதிக்க முடியும்.
- ஊழியர் பொறுப்புடைமைகளை கட்டியெழுப்புவதற்கான நடவடிக்கைகள்.

குறிப்புகள்

## 12.2 நலன் மற்றும் பாதுகாப்பு மற்றும் விபத்து தடுப்பு

பணியாளர்களின் நன்மைக்காகவும் மற்றும் அவர்களின் பாதுகாப்பிற்காகவும் சுதந்திரம் பெற்றதிலிருந்து இயற்றப்பட்ட பல்வேறு சட்டங்களும் நடவடிக்கைகளும் கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன. சில முக்கியமான சட்டங்களும் செயல்களும் பின்வருமாறு:

- பணியாளர் அரசு காப்பீடு சட்டம், 1948.
- பணியாளர் சேமநல நிதிச் சட்டம், 1952.
- பணியாளர் பண இழப்பீட்டு சட்டம், 1923.
- மகப்பேறு நல சட்டம், 1961.
- தொழில் முரண்பாடு சட்டம், 1947.

இவற்றை பற்றி விரிவாக விவாதிப்போம்.

### பணியாளர் அரசு காப்பீடு சட்டம், 1948

ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்களுக்கு பல்வேறு சமூக நல வசதிகளைக் கிடைக்கச் செய்யும் பொருட்டு, 1948-ல் பணியாளர் அரசு காப்பீட்டு சட்டம் இயற்றப்பட்டது. பணியாளர்களின் அரசு காப்பீட்டு திட்டம் (ESIS), பணியாளர்களின் நல்வாழ்வுக்கான கட்டாய மற்றும் ஊக்குவிப்பு திட்டம் ஆகும். இந்த சட்டத்தின்படி, ஒரு நிறுவனம் 6,500-க்கும் குறைவான நிகர சம்பளத்துடன், அவர்களது குடும்ப உறுப்பினர்களுக்கு மருத்துவ வருகை, சிகிச்சை, மருந்துகள் மற்றும் ஊசி போடுதல் போன்ற மருத்துவ நலன்களை வழங்க வேண்டும். இந்த சட்டம், நிறுவனத்தில் 20-க்கும் மேற்பட்ட பணியாளர்களை பணியமர்த்தும் நிறுவனங்களுக்கு மட்டுமே பொருந்தும்.

இந்தியாவில் சமூக பாதுகாப்பு வரலாற்றில் ESIS என்பது ஒரு திருப்புமுனையாகும். உடல்நலக்குறைவு, நீண்டகால நோய் அல்லது வேறு ஏதேனும் உடல்நல அபாயம் போன்ற சூழ்நிலைகளில் அவர்களுக்கு சமூகப் பாதுகாப்பு அளிக்கும் பொருட்டு, ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்களுக்கு சமூக காப்புறுதியை அளிப்பது இத்திட்டத்தின் முக்கிய நோக்கமாகும்.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 227

இத்திட்டத்தின் படி, ஓய்வு பெற்ற காப்பீட்டாளர்களுக்கும், நிரந்தரமான ஊனமுற்றோருக்கும் மற்றும் அவர்களின் மனைவியர்களுக்கும் மாதந்தோறும் 10 ரூபாய் வீதம் மருத்துவ வசதிகள் வழங்கப்படுகின்றன.

ESIS சட்டம் மத்திய அரசால் நிறுவப்படும், பணியாளர்கள் அரசு காப்பீட்டு கழகம் (ESIC)-ஆல் கண்காணிக்கப்படுகிறது. ESIC-ன் சொந்த நிதிகள், பணியாளர்களின் அரசு காப்பீட்டு திட்டம் (ESIS) எனப்படும் காப்பீட்டு நிறுவனங்கள், மருத்துவ நலன்கள், மருத்துவமனைகள் மற்றும் மருந்தகங்கள் ஆகியவற்றின் மொத்த நன்மைகளை வழங்குகிறது. இந்த சட்டத்தின் மூலம் வழங்கப்படும் நன்மைகள் பின்வருமாறு:

- உடல்நலமின்மையின் நன்மைகள்: இது பணியாளர்களுக்கு அதிகபட்சமாக 91 நாட்களுக்கு வழங்கப்படுகிறது. இந்த உடல்நலமின்மை உதவி, பணியாளரின் அன்றாட சராசரி ஊதியத்தில் பாதியளவு ஆகும். உடல்நலமின்மை உதவி பெறுவதற்கு, நிறுவனத்தில் பராமரிக்கப்படும் மருத்துவமனையில் மருத்துவ சிகிச்சையின் கீழ் பணியாளர் இருக்க வேண்டும். நீண்ட கால நோய்களினால் பாதிக்கப்பட்டுள்ள காப்பீட்டாளர்களுக்கு, நீண்ட கால நோய்களால் பாதிக்கப்பட்டுள்ள காப்பீட்டு செய்யப்பட்ட ஊழியர்களுக்கு விரிவாக்கப்பட்ட நோய்களுக்கான நன்மை வழங்கப்படுகிறது. இந்த வழக்கில், ஊழியர் 309 நாட்களுக்கு அதிகபட்ச காலத்திற்கு நோயுற்ற கால நலனை பெறலாம், மற்றும் பணியாளருக்கு வழங்கப்படும் ஊதியம் 63% ஊதியமாகும். உடல்நலக்குறைவு காரணமாக வேலை செய்ய இயலாத ஒரு பணியாளருக்கு உடல்நலமின்மை உதவி பயனுள்ளதாக இருக்கும். பணியாளருக்கு மருத்துவ சிகிச்சை மற்றும் நிதி உதவி வழங்கப்படுகிறது.
- மருத்துவ நன்மைகள்: நோய், மகப்பேறு மற்றும் விபத்து போன்றவற்றில் ஒரு பணியாளரின் கூற்றுப்படி இது இலவச மருத்துவ சிகிச்சையாகும். ESI மருத்துவமனை அல்லது மருந்தகத்தில் பணியாளர் சிகிச்சை பெற்றுக் கொண்டிருக்கும் மருத்துவரிடம் ஆதாயமடைகிறார். காப்பீட்டாளரின் குடும்பமும் இந்த ஆதாயத்தைப் பெறுகிறது. பணியாளர்களுக்கு காசநோய், புற்றுநோய், தொழுநோய் மற்றும் மன நோய் போன்ற நோய்களுக்கு சிறப்பு வசதிகள் வழங்கப்படுகின்றன.
- மகப்பேறு நன்மைகள்: கருவுற்ற, கருச்சிதைவு அல்லது கர்ப்பத்திலிருந்து எழும் உடல்நலக் குறைவுக்கு காப்பீட்டு செய்யப்பட்ட பெண்களுக்கு ரொக்கப் பணம் வழங்கப்படுகிறது. இந்த நன்மை சராசரியாக தினசரி ஊதியத்தில் பாதியளவு கணக்கிடப்படுகிறது. காப்பீட்டு செய்யப்பட்ட காலகட்டத்தில் காப்பீட்டு பெண் இறந்துவிட்டால், முழுநேரத்திற்கும் நன்மதிப்பைப் பெறுவார்.
- ஊனத்தின் பயன்கள்: ஒரு பணியாளருக்கு நிரந்தரமாக ஊனம் ஏற்பட்டால் மட்டுமே இது வழங்கப்படுகிறது. தொழிற்சாலைக்குள் ஒரு தொழிலாளி விபத்தில் சிக்கும்போது இழப்பீடு கொடுக்கப்படுகிறது. ஆண்டு பலன்கள் செயலிழப்பின் தன்மையைப் பொறுத்தே அமையும். தற்காலிக ஊனம் ஏற்பட்டால், ஊனத்தின் காலத்திற்காக ஊழியருக்கு முழு ஊதியம் வழங்கப்படுகிறது. நிரந்தர ஊனம் ஏற்பட்டால், அந்த



ஊழியருக்கு முழு விகிதத்தில், வாழ்நாள் முழுவதும் பணப் பயன் அளிக்கப்படுகிறது.

ஊழியர் நலன், தனிமை மற்றும் பாதுகாப்பு

- சார்ந்திருப்பதின் நன்மைகள்: இறந்த காப்பீட்டு பணியாளரின் சார்பாளர்களுக்கு இது வழங்கப்படுகிறது. ஒரு பணியாளர் ஒரு தொழில்துறை விபத்தில் இறந்துவிட்டால், இந்த நன்மை அளிக்கப்படுகிறது. பணியாளர்களின் குடும்பத்திற்கு இத்திட்டத்தின் கீழ் பண்பலன் கிடைக்க உரிமை உள்ளது. விதவை தன் வாழ்நாள் முழுவதும் ஓய்வூதியம் பெறுவார்.
- இறுதிச் சடங்கின் நன்மைகள்: இந்த இறுதிச் சடங்கிற்காக காப்பீட்டாளரின் தனிப்பட்ட நபருக்கு அதிகபட்சம் 1,000 வரை ரொக்கப்பணம் வழங்கப்படுகிறது. இந்த பலன், மூத்த நபருக்கு அல்லது இறுதிசடங்கு நேரத்தில் செலவு செய்யும் நபருக்கு வழங்கப்படுகிறது.

குறிப்புகள்

#### பணியாளர் சேமநல நிதிச் சட்டம், 1952

பணியாளர் சேமநல நிதிச் சட்டம், ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்களுக்கு ஓய்வகால சலுகைகளை வழங்க 1952-ல் தொடங்கப்பட்டது. ஓய்வூதிய பலன்கள், வருங்கால வைப்புநிதி, குடும்ப ஓய்வூதியம் மற்றும் வைப்புத்தொகை இணைக்கப்பட்ட காப்புறுதி ஆகியவை அடங்கும். இந்த சட்டம், ஜம்மு-காஷ்மீர் தவிர, இந்தியாவில் உள்ள மற்ற அனைத்து நிறுவனங்களுக்கும் 20 அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட பணியாளர்களை பணியமர்த்தும் வகையில் பொருந்தும். கூட்டுறவு சங்கங்கள் சட்டம், 1912 அல்லது 50 க்கும் குறைவான கூட்டுறவு சங்கங்களுடன் தொடர்புடைய வேறு சட்டங்களின் கீழ் பதிவு செய்யப்பட்டுள்ள நிறுவனங்களின் மீது, இந்த சட்டம் பொருந்தாது. மாதத்திற்கு ரூ.5,000 சம்பளத்தை சம்பாதிக்கும் ஊழியர்களுக்கு இந்த திட்டம் பொருந்தும்.

இச்சட்டத்தின் படி, பணியாளர்கள் தனது அடிப்படை ஊதியம் மற்றும் அகவிலைப்படி 8.33 சதவீதம், உணவு உதவித்தொகை மற்றும் ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்படும் உதவித்தொகையை உயர்த்தி வழங்க வேண்டும். தற்போது, அரசு ஊழியர்களின் பங்களிப்பு விகிதத்தை 10 சதவீதமாக உயர்த்தியுள்ளது. அரசு பல்வேறு வருங்கால வைப்பு நிதித் திட்டங்களை அறிமுகப்படுத்தி உள்ளது. ஆனால், பங்களிப்பு நிதித் திட்டம் மற்றவர்களை விட பிரபலமாகியது. பங்களிப்பு சேமநல நிதித் திட்டத்தின் படி, முதலாளியும், ஊழியரும் வருங்கால வைப்புநிதிக்கு, பணியாளரின் அடிப்படைச் சம்பளத்தில் சமமான பகுதியை பங்களித்து வருகின்றனர். வருங்கால வைப்புநிதியின் மொத்த பங்களிப்பு, வருங்கால வைப்புநிதி ஆணையருடன் அல்லது அறக்கட்டளையிடம் சேமித்து வைக்கப்பட வேண்டும். பணியாளர்களின் ஓய்வுக்குப் பின், வருங்கால வைப்புநிதி கிடைக்கும். மேலும், பணியாளர்களுக்கு வருங்கால வைப்புநிதியில் 8 முதல் 12 சதவீதம் வட்டி கிடைக்கிறது. இத்திட்டத்தின் கீழ், நிறுவனத்தின் பணியாளர்களுக்கு தனிநபர் ஓய்வூதியம் மற்றும் குடும்ப ஓய்வூதியம் வழங்கப்படுகிறது.

இந்தச் சட்டத்தின் கீழ், பல்வேறு திட்டங்களை அரசாங்கம் அறிமுகப்படுத்தியுள்ளது. இவை பின்வருமாறு:

- பணியாளர்களின் ஓய்வூதியத் திட்டம், 1995: 1995-ஆம் ஆண்டில் ஒரு நிறுவனத்தின் தனிப்பட்ட பணியாளர்களுக்காக அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 229

## குறிப்புகள்

இந்தத் திட்டத்தின் கீழ், 33 வருட சேவை முடிந்த பிறகு, ஓய்வூதியம் அல்லது பதவி உயர்வு ஆகியவற்றின் பின்னர், ஊதியத்தில் 50 சதவிகித சம்பளம் வழங்கப்படுகிறது.

- இறப்பு நிவாரண நிதி: மாதம் ரூ.1,000-க்கு மேல் ஊதியம் இல்லாத குடும்பத்தினருக்கு அல்லது அதன் பின் பதவிக்கு வந்த உறுப்பினருக்கு நிதி உதவி வழங்கும் பொருட்டு, 1964 ஜனவரியில் அரசால் இந்த இறப்பு நிவாரண நிதி ஏற்படுத்தப்பட்டது.
- நன்கொடை திட்டம்: 1972, தொழிற்சாலைகள், சுரங்கங்கள், எண்ணெய் வயல்கள், தோட்டங்கள், துறைமுகங்கள், இரயில்வே மற்றும் பிற நிறுவனங்கள் ஆகியவற்றின் மூலம் 1972 ஆம் ஆண்டு நன்கொடை வழங்கும் திட்டம் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது. இந்த சட்டம் ஒரு மாதத்திற்கு 3,500 ரூபாய்க்கும் குறைந்த அல்லது அதற்கு சமமாக சம்பளம் பெறும் ஊழியர்களுக்கு பொருந்தும்.
- பணியாளர்களின் வைப்புத் தொகை காப்பீட்டுத் திட்டம்: பணியாளர்களின் வருங்கால வைப்பு நிதி மற்றும் விலக்களிக்கப்பட்ட வருங்கால வைப்பு நிதி உறுப்பினர்களுக்கு 1976 ஆகஸ்டு 1ஆம் தேதி தொடங்கப்பட்டது. இந்த திட்டத்தின்படி, வருங்கால வைப்பு நிதி உறுப்பினர், வருங்கால வைப்புநிதி வைப்புத் தொகை பெற அனுமதிக்கப்பட்ட தனி நபர், கடந்த மூன்று ஆண்டுகளில் இறந்த நபரின் வருங்கால வைப்புநிதி கணக்கில் சராசரி நிலுவைத் தொகை சமமாக வழங்க வேண்டும். சராசரி தொகை 1,000 அல்லது அதற்கு சமமாக இருந்தால் மட்டுமே இத்திட்டம் பொருந்தும்.
- குழு ஆயுள் காப்பீடு: ஒரு ஒப்பந்தத்தின் கீழ் பல தனிநபர்களின் வாழ்வில் ஏற்படும் ஆபத்துகளுக்கு இது பாதுகாப்பு அளிக்கும் திட்டமாகும். எனினும், ஒவ்வொரு வாழ்க்கையின் மீதான காப்பீடும் தனிநபர்களின் காப்பீட்டிலிருந்து சுயாதீனப்படுத்தப்படுகின்றன. இந்த வசதி, ஒரு முதலாளியுடன் வேலை செய்யும் பணியாளர்களிடம், காப்புறுதியின் ஆதாரம் இல்லாமல் வழங்கப்படுகிறது. குழு ஆயுள் காப்பீட்டுக்கான அம்சங்கள் பின்வருமாறு:
  - பணியாளர்களுக்கு எவ்வித ஆதாரமும் இன்றி காப்பீடு வழங்கப்படுகிறது.
  - பணியாளர்கள் மற்றும் காப்பீடு நிறுவனம் ஆகியோருக்கு இடையே காப்பீடு ஒப்பந்தம் கையெழுத்திடப்படுகிறது. காப்பீட்டு நிறுவனத்துடன் பணியாளர்களுக்கு நேரடி தொடர்பு இல்லை.
  - இது ஒவ்வொரு ஆண்டும் புதுப்பிக்கப்படும் காப்பீட்டுத் திட்டம் ஆகும்.
  - நிறுவனத்தின் எந்தவொரு பணியாளரும் ஒரு காயத்தால் அல்லது மரணத்தால் அவதிப்பட்டு வந்தால், காப்பீட்டு நிறுவனத்திடமிருந்து முதலாளி பெறும் உரிமை கோரல், பணியாளரின் நியமனதாரருக்கு வழங்கப்படுகிறது.
  - காப்பீட்டுக்கான உயர் மதிப்பை முதலாளி மற்றும் பணியாளர் இருவரும் செலுத்துகின்றனர்.

## பணியாளர் பண இழப்பீட்டு சட்டம், 1923

ஊழியர் நலன், தனிமை மற்றும்  
பாதுகாப்பு

1923 ஆம் ஆண்டில், இந்திய அரசால் பணியாளரின் இழப்பீட்டு சட்டம் நிறைவேற்றப்பட்டது. இச்சட்டத்தின் படி, ஒரு நிறுவனம் தனது ஊழியர்கள் மற்றும் அவர்களின் குடும்பத்தினருக்கு, நிறுவன விபத்துகள் மற்றும் இறப்புக்கு இட்டுச் செல்லும் அல்லது ஏதேனும் ஒரு வகை ஊனத்தின் காரணமாக, அதன் பணியாளர்கள் மற்றும் அவர்களின் குடும்பத்திற்கு இழப்பீட்டு தொகையை வழங்க வேண்டியுள்ளது. வேலை வாய்ப்பின்போது ஏற்படும் விபத்துக்களுக்கு எதிராக பணியாளர்களுக்கு இழப்பீடு வழங்க, முதலாளிகள் பற்றுறுதி அளிப்பதே இச்சட்டத்தின் முக்கிய நோக்கமாகும். பணியாளர்களின் இழப்பீட்டு சட்டத்தின் முக்கிய அம்சங்கள் பின்வருமாறு:

குறிப்புகள்

- இச்சட்டம், பல்வேறு அபாயங்களுக்கு எதிராக இழப்பீடு வழங்குவதன் மூலம் ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்களுக்கு சமூகப் பாதுகாப்பை வழங்குகிறது.
- விபத்து அல்லது பணியாளரிடம் ஏற்பட்ட காயம் வேலை வாய்ப்பின்போது ஏற்பட்டால் மட்டுமே இழப்பீடு வழங்க ஒரு நிறுவனம் கடமைபட்டுள்ளது.
- இந்த சட்டம், கூடுதல் நேர ஊதியம் மற்றும் சலுகைகள் அல்லது சலுகைகளின் மதிப்பை உணவு, உடை மற்றும் தங்கும் வசதி என்ற வடிவத்தில் வழங்கியது.
- ஒரு நிறுவனத்திற்கு செலுத்த வேண்டிய இழப்பீட்டுத் தொகை பணியாளரால் பாதிக்கப்பட்ட பாதிப்பு அல்லது ஊனம் ஆகியவற்றைப் பொறுத்தது.
- அதற்கு செலுத்த வேண்டிய குறைந்தபட்ச இழப்பீட்டுத் தொகை, நிரந்தர ஊனம் அல்லது மரணம் ஏற்படும் நிகழ்வு குறித்த பணியாளர் முறையே ரூ.60,000 மற்றும் ரூ.50,000 ஆகும். இருப்பினும், நிரந்தர ஊனம் அல்லது மரணம் ஏற்பட்டால், ஒரு பணியாளருக்கு செலுத்த வேண்டிய அதிகபட்ச இழப்பீட்டுத் தொகை ரூ. 2.28 லட்சம் மற்றும் ரூ.2.74 இலட்சம் ஆகும்.

இந்த சட்டம் தொழிற்சாலைகள், சுரங்கங்கள் மற்றும் பிற நிறுவனங்கள் போன்ற இருப்புப்பாதையில் பணியாற்றும் அனைத்து பணியாளர்களுக்கும் பொருந்தும். இச்சட்டம் அட்டவணை II-இல் குறிப்பிடப்பட்டுள்ள, தொழில்துறையில் ஈடுபடும் அனைத்து நிறுவனங்களுக்கும் இது பொருந்தும்.

## மகப்பேறு நல சட்டம், 1961

மகப்பேறு நல சட்டம், 1961-ல் துவங்கப்பட்டது. இது கர்ப்ப காலத்தில் வேலையை விட்டு நிறுத்தக் கூடிய ஒரு பெண்ணுக்கு ஊதிய இழப்பை எதிர்த்து கொடுக்கப்பட்ட இழப்பீடு. இச்சட்டத்தின் முக்கிய நோக்கங்கள் பின்வருமாறு:

- ஒரு நிறுவனத்தின் பெண் பணியாளர் கர்ப்ப காலத்தில் வேலை செய்வதன் மூலம், அவளுக்கு எதிர்பார்க்கப்படும் வரையறுக்கப்பட்ட தேதிக்கு 6 வாரங்களுக்கு முன்பு, தனது சேவைகளை முடித்துக் கொள்ள வேண்டும்.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 231

## குறிப்புகள்

- 6 வாரங்களுக்கு பிறகு பெண் ஊழியர் தனது சேவையை தொடர அனுமதி அளிக்கப்படுகிறது.
- பெண்பணியாளருக்கு கர்ப்ப காலத்தில் இலவச மருத்துவ சிகிச்சை அளிக்க வேண்டும்.
- ஒரு பெண் பணியாளர் எதிர்பார்க்கும் பண ஆதாயத்துடன் கூடிய பொது நிதி வசதியால், தன்னை மற்றும் தனது குழந்தையை நன்கு கவனித்துக் கொள்ள முடியும்.
- தனது கர்ப்ப காலத்தில் ஒரு பெண் ஊழியரை பதவி நீக்கம் செய்ய அனுமதி மறுக்கப்படுகிறது.
- பெண் பணியார் தனது குழந்தைக்கு நாளொன்றுக்கு இரண்டு முறை, வேலை நேரங்களில் உணவளிக்க அனுமதி வழங்கப்படுகிறது.

### தொழில் முரண்பாடு சட்டம், 1947

தொழில் முரண்பாடுகள் சட்டம் 1947 ஆம் ஆண்டில் நிறைவேற்றப்பட்டது. இந்த சட்டம் ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்களை பணிநீக்கம் மற்றும் ஆட்குறைப்பு செய்வதில் முக்கிய பங்கு வகிக்கிறது. இச்சட்டம், 25-A முதல் 25-S வயது வரை பணியாளர்களின் பணிநீக்கம் தொடர்பான பிரிவுகளை உள்ளடக்கியுள்ளது. இந்த பிரிவில், பிரிவு 25-C முதல் 25-வரையிலான நிறுவனங்கள், 50 க்கும் குறைவான நபர்களைக் கொண்ட நிறுவனங்களுக்கு பொருந்தாது. பிரிவு 25-C, ஒரு வருடத்திற்கு மேல் அல்லது அதற்கு சமமான வேலை செய்யும் எந்த நிரந்தர ஊழியரும் நிறுவனத்தினால் நிறுத்தப்பட்டால், அந்த நிறுவனம் தனது அடிப்படை சம்பளத்தில் 50 சதவிகிதத்திற்கு சமமான இழப்பீட்டை வழங்க கடமைப்பட்டுள்ளது. பிரிவு 25-C தனது முந்தைய வேலைக்கு இணையான ஒரு மாற்று வேலையை ஏற்க மறுக்கும் பட்சத்தில், ஒரு பணியாளருக்கு எந்த இழப்பீடும் அளிக்க நிறுவனம் பொறுப்பேற்காது என்றும் கூறுகிறது. சாதாரண வேலை நேரத்தில் குறைந்தபட்சம் நாளொன்றுக்கு ஒரு முறையாவது அவர் பணியிடத்திற்கு சென்றடையவில்லை என்றால், ஒரு நிறுவனம் இழப்பீடு வழங்க பொறுப்பேற்காது.

பணியாளர், ஒரு நிறுவனத்தில் குறைந்தபட்சம் ஒரு வருடத்திற்கு பணியமர்த்தப்பட்டிருந்தால், அந்த நிறுவனம் ஒரு மாதத்திற்கு ஒரு எழுத்துப்பூர்வ அறிவிப்பை வழங்காமல், அந்த பணியாளரின் சேவையை நிறுத்த முடியாது என்று பிரிவு 25-F கூறுகிறது. இந்த அறிவிப்பு, அறிவிப்பு காலத்திற்கான முடித்தல், பணி நீக்கம் மற்றும் ஊதியத்திற்கான காரணம் போன்ற நிறுத்தத் தகவல்களை கொண்டிருக்க வேண்டும். இதேபோல, பிரிவு 25-FF, பிரிவு 25-FFA மற்றும் பிரிவு 25-FFF ஆகியவற்றின் படி, நிறுவனத்தை மூடுவதற்கு 60 நாட்களுக்கு முன்னர், பணியாளர்களுக்கு அறிவிக்கப்படும் பணிக்காக இழப்பீடு வழங்கப்பட வேண்டும்.

பிரிவு 25-G மற்றும் பிரிவு 25-H ஆகியவை ஆட்குறைப்பு மற்றும் வேலைவாய்ப்பின் செயல்முறைகளை கையாளுகிறது. அரசாங்க நிறுவனம் அல்லது அரசாங்கத்தின் உத்தியோகபூர்வ வர்த்தமானியில் குறிப்பிடப்பட்டிருக்கக்கூடிய அதிகாரம் இல்லாமல் ஒரு நிறுவனம் ஒரு நிரந்தர பணியாளரை நிறுத்த முடியாது என்று பிரிவு 25-M கூறுகிறது.

பிரிவு 25-N, ஒரு நிறுவனத்தில் குறைந்தது ஒரு வருடமாவது வேலை செய்து, அந்த பணியாளர் மூன்று மாத கால அவகாசத்தின் எழுத்துப்பூர்வ



அறிவிப்பை கொடுக்காமல், ஒரு பணியாளரின் சேவையை நிறுத்த முடியாது என்று கூறுகிறது. இந்த அறிவிப்பு, காலத்திற்கான முடிவு மற்றும் ஊதியத்திற்கான காரணங்களின் முடிவு போன்ற தகவலை கொண்டிருக்க வேண்டும். பிரிவு 25-Q மற்றும் பிரிவு 25-R, ஒரு நிறுவனத்தை மூடுவதற்கு முன்பு, ஒரு நிறுவனத்தால் குறைந்தது 90 நாட்களில் அறிவிப்பை வெளிப்படுத்தும் என ஒப்பந்தம் செய்தது. தொழில் முரண்பாடுகள் சட்டம் 1976, ஒரு நிறுவனத்தை மீண்டும் தொடங்குவது தொடர்பான சிறப்பு ஏற்பாடுகள், பணிநீக்கத்திற்கான தண்டனை, எந்தவித முன்னறிவிப்பும் இன்றி மூடுவதற்கான தண்டனை போன்ற தவல்களை கூறுகிறது.

ஊழியர் நலன், தனிமை மற்றும் பாதுகாப்பு

குறிப்புகள்

### தொழில்துறை விபத்து

ஒரு தொழில்துறை பணியாளரின் வாழ்க்கை அபாயகரமான ஒன்றாகும். ஒரு தொழில்துறை விபத்து என்பது "ஒரு தொழில்துறை வெளிப்பாட்டில் ஒழுங்கான முன்னேற்றத்துடன் குறுக்கிடும் ஒரு நிகழ்வு" என்று வரையறுக்கப்படுகிறது. தொழில்துறை சட்டத்தின் படி, தொழில்துறை விபத்து என்பது அடுத்த 48 மணி நேரத்திற்குள் தனது கடமைகளை நிறைவேற்றுவதற்கு தகுதியற்ற ஒருவருக்கு உடல் பாதிப்பை ஏற்படுத்தும் ஒரு தொழில்துறை வெளிப்பாட்டின் ஒரு நிகழ்வு ஆகும்.

விபத்துக்கான காரணங்கள்: விபத்துகள் என்பது பொதுவாக காரணிகளின் விளைவாகும். பாதுகாப்பு வல்லுனர்களின் கருத்துப்படி, மூன்று அடிப்படைக் காரணங்கள் உள்ளன. இவை:

1. பாதுகாப்பற்ற நிலை: இவை, "தொழில்நுட்ப காரணங்கள்" என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. இயந்திரங்களின் மீது முறையற்ற அல்லது போதிய பாதுகாப்பு இருக்கும்போது, இயந்திர அல்லது கட்டுமான வடிவமைப்புகள் பழுதடைந்து பாதுகாப்பற்ற நிலையில் இருக்கும்போது, இந்த சாதனங்களின் முறையான பராமரிப்பு மற்றும் மேற்பார்வை இல்லாத போது அவை எழுகின்றன.
2. பாதுகாப்பற்ற செயல்கள்: பணியாளரின் பகுதியினாலோ அல்லது குறிப்பிட்ட உடல் குறைபாடுகள் அல்லது பணியாளரின் பகுதியிலுள்ள தவறான மனப்பான்மைகளின் காரணமாகவோ இந்த செயல்கள் பாதுகாப்பற்றதாக இருக்கலாம்.
3. பிற காரணங்கள்: இவை பாதுகாப்பற்ற சூழ்நிலை மற்றும் கால நிலைமைகள் மற்றும் மாறுபாடுகள் ஆகியவற்றைக் குறிக்கின்றன - மோசமான வேலை நிலைமைகள், கடினமான மற்றும் வழக்கம் தளங்கள், அதிகப்படியான கண்ணை கூசும் பொருட்கள் போன்றவற்றை இவை குறிப்பிடுகின்றன.

### விபத்து தடுப்பு

தேசிய பாதுகாப்பு கவுன்சிலின் ஐக்கிய அமெரிக்காவின் படி, விபத்து தடுப்பு மூன்று E இன் மீது சார்ந்துள்ளது.

- பொறியியல் – வேலை பாதுகாப்புக்கு பொறியமைக்கப்பட்ட வேண்டும்.
- பணியாளர்கள் – பணியாளர்கள் பாதுகாப்பான செயல்முறையில் கல்வி கற்க வேண்டும்.



## குறிப்புகள்

- பாதுகாப்பை அமுல்படுத்தல் – பாதுகாப்பு விதிகள் முறையாக அமுல்படுத்தப்பட வேண்டும்.

இரு அடிப்படை செயல்பாடுகளின் மூலம் விபத்து தடுப்பு அடைய முடியும்:

1. பாதுகாப்பற்ற நிலையை குறைத்தல் அதாவது உடல் அபாயங்களை நீக்குவது மற்றும் குறைத்தல்
2. பாதுகாப்பற்ற செயல்களை குறைத்தல் முறையான தேர்வு மற்றும் பணியாளர்களின் பணியமர்த்தல், பாதுகாப்பு நடைமுறைகளில் புதிய பணியாளர்களுக்கு பயிற்சி அளித்தல் மற்றும் பிரசாரம் செய்வதன் மூலம் இதை நடைமுறைப்படுத்த முடியும்.

### தொழில் சார்ந்த நோய்கள்

தொழில் சார்ந்த நோய்கள், உடல்நிலையில் ஏற்படும் விளைவும், சுற்றுச்சூழலில் நச்சு மற்றும் நச்சு அற்ற தூசிகள் இருப்பதும் ஆகும். அவை வழக்கமாக ஒரு நீட்டிக்கப்பட்ட காலத்திற்கு மேல் வளரும். இவை மெதுவாகவும், பொதுவாக அவை மொத்தமாகவும் உள்ளன. நோய்கள், நுண் உயிரிகள், காற்றில் பரவும் மாசுக்கள் மற்றும் மன அழுத்தம் உண்டாக்கும் தனிமங்களை உருவாக்கும் நச்சுப் பொருள்களின் தாக்கத்தின் விளைவாக ஏற்படுகின்றன.

### தொழிற்சாலைகள் சட்டத்தின் கீழ் 1948 ஆம் ஆண்டிற்கான ஏற்பாடுகள்

தொழிற்சாலைகள் சட்டம், 1948, சுகாதார பாதுகாப்பு மற்றும் நல வசதியை அளிக்கிறது. தொழிலாளர்களின் சுகாதாரம் மற்றும் பாதுகாப்பு தொடர்பான தொடர்புடைய பிரிவுகளை நாம் விளக்குகிறோம்:

#### சுகாதாரம்

இச்சட்டம் சுத்தமாக இருத்தல், வீணடிப்பு, காற்றோட்டம், வெளிச்சம் மற்றும் கூரைசெய்தல் பற்றிய விரிவான அறிவுரைகளை வழங்குகிறது. தொழிலாளியின் பொதுவான உடல்நலத்தில் தாக்கத்தை உண்டாக்கும் காரணிகள், உடல் நலத்தைப் பாதிக்கக் கூடிய பணிச்சூழல் ஆகும். ஒவ்வொரு முதலாளியை சுகாதார அபாயத்துக்கு எதிராக தனது ஊழியர்களை பாதுகாக்க வேண்டும்:

- (i) வேலை நிலைமைகள் பற்றி போதுமான கவனம் செலுத்துதல்.
- (ii) அபாயகரமான ஒரு நச்சு பொருள் குறைந்த பதிலீடு.
- (iii) பாதுகாப்பு உடைகள் வழங்குதல்.

தொழிற்சாலைகள் சட்டம் 11 முதல் 20 வரையிலான பிரிவுகள் விரிவான அறிவுரைகளை வழங்குகின்றன. இவை:

#### தொழிலாளர் நலன்

தொழிலாளர் நலன் என்பது சிறந்த பணி நிலைமைகளைக் குறிக்கிறது (உதாரணமாக, சரியான வெளிச்சம், சுத்தம் குறைந்த இரைச்சல்) நியாயமான வசதிகள் (உதாரணமாக பொழுதுபோக்கு, வீட்டுவசதி, கல்வி முதலியன). தொழில்துறையின் சமூகப் பொறுப்பில் இருந்து இத்தகைய சேவைகளையும்



வசதிகளையும் ஏற்படுத்துவதால், ஜனநாயக விழுமியங்களை நிலைநிறுத்தவும், ஊழியர்களின் அக்கறையையும் பெற வேண்டும் என்ற ஆவல் எழுகிறது.

ஊழியர் நலன், தனிமை மற்றும் பாதுகாப்பு

தொழிலாளர் நலனை ஆக்ச்போர்டு அகராதி வரையறுக்கிறது. தொழிலாளிகளுக்கேற்ற வாழ்க்கை வாழ்வைத் தரும். 1969ல் மத்திய அரசால் அமைக்கப்பட்ட தொழிலாளர் நல குழுவின் அறிக்கை, ஒரு பரந்த கருத்தாக்கம், நல்நிலை என்ற ஒரு நிலையைக் குறிக்கிறது. உழைக்கும் மக்களின் உடல், உளவியல் மற்றும் பொதுவான நலனை மேம்படுத்தும் நடவடிக்கைகளை இது அறிவுறுத்துகிறது.

குறிப்புகள்

தொழிலாளர் நலனை ILO இது போன்ற சேவைகள், வசதிகள், வசதிகள் என வரையறுக்கிறது. இது போதுமான வயதுவயதினர், ஓய்வு மற்றும் பொழுதுபோக்கு வசதிகள், பயணம் மற்றும் வேலை செய்வதற்கான ஏற்பாடுகள், மற்றும் அவர்கள் வீடுகளில் இருந்து தூரத்திலேயே வேலை செய்யும் தொழிலாளர்களின் தங்குமிடங்கள் மற்றும் அத்தகைய தொழிலாளர்கள் வேலை செய்யும் சூழ்நிலையை மேம்படுத்துவதற்கு சேவைகள், வசதிகள் மற்றும் வசதிகள் ஆகியவை பங்களிக்கின்றன.

தொழிலாளர் நலன் என்பது, அரசு அல்லது சில உள்ளூர் பழக்க வழக்கத்திலோ அல்லது ஒரு கூட்டு ஒப்பந்தத்திலோ அல்லது தொழில் வழங்குனரின் சொந்த முயற்சியோ உருவாக்கப்பட்ட சில அரசுகளாகத் தோன்றியதாகும். இன்று பொதுநலம் என்பது பொதுவாக முதலாளிகளினால் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டது. ஒவ்வொரு முதலாளிக்கும் அவரது முன்னுரிமைகளைப் பொறுத்து தொழிலாளர் நலனுக்கு மாறுபட்ட முக்கியத்துவம் கிடைக்கிறது. "பயன்பாடுகளின் பரப்பை விரிவுபடுத்துவதற்கு" மட்டுமே அரசு தலையீடு செய்கிறது. தொழிலாளர் நலன் என்பது சமூக உரிமை என்பதை தற்போது ஏற்றுக் கொண்டுள்ளது.

### தொழிலாளர் நல தேவை

1. தொழிலாளர்களின் பார்வையில், நலத்திட்டங்கள்: நலன்புரி நடவடிக்கைகள் ஆபத்தையும் பாதுகாப்பின்மையை அகற்றவேண்டும். ஒரு நியாயமான நாளின் கூலியை வழங்குவதுடன், தொழிலாளர்களுக்கு தேவைப்படும் மருத்துவ உதவிகள், விடுதிகள், மானியமளிக்கப்படும் உணவு மற்றும் போக்குவரத்து போன்ற வசதிகளையும் இந்த அமைப்பு வழங்க வேண்டும்.
2. முதலாளிகளின் பார்வை பார்வையில்: முதலாளிகள் தங்கள் சமூகப் பொறுப்புணர்வுடன், ஊழியரின் மன உறுதியை உயர்த்துங்கள், பணியாளர்களை மிகவும் திறம்பட பயன்படுத்துதல், புரள்வு மற்றும் ஒழுக்கத்தை குறைக்கவும். நல அமைப்பு ஒரு நேர்மறையான தோற்றத்தை உருவாக்க உதவுகிறது மற்றும் திறமையான ஊழியர்களை ஈர்க்கவும் மற்றும் பணியமர்த்தவும் எளிதாக செய்கிறது.
3. ஒன்றியத்தின் பார்வையில் இருந்து: தொழிலாளர் நலத்தில் தொழிற்சங்கங்களின் பங்கு தொழிலாளர்கள் நலப் பணிகளின் தேவைகளிலிருந்து. அரசாங்கம் அல்லது முதலாளிகளினால் நலன்புரி சேவைகள் வழங்கப்படவேண்டும் என தொழிற்சங்கங்கள் உணர்கின்றனர். ஆனால் தொழிற்சங்கங்களின் முன்முயற்சி, அவர்களின் பேரம் பேசும்

சுயகற்பித்தல் பொருள் 235



## குறிப்புகள்

### தொழிலாளர் நல கோட்பாடுகள்

தொழிலாளர் நல சேவையை அமைக்கும் போது பின்வரும் கோட்பாடுகள் மனதில் கொள்ளவேண்டும்:

1. முதலில் ஊழியர்களின் உண்மையான தேவைகளை தீர்மானித்தல். பொதுநல சேவை தொழிலாளர்களின் உண்மையான தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய வேண்டும்.
2. பாலினம், வயது, பணியாளர்களின் வருமான மட்டங்களில் உள்ள வேறுபாடுகளின் ஒரு கலவை ஆகியவற்றின் காரணமாக, ஒவ்வொரு தனிப்பட்ட பணியாளருக்கும் தேர்வு விடப்படுகிறது என்று பரிந்துரைக்கப்படுகிறது.
3. சேவையின் செலவை கணக்கிடவும், அதன் நிதி உதவி ஒலி அடிப்படையிலும் நிறுவப்பட வேண்டும்.

### தொழிலாளர் நலன் தொடர்பான தொழிற்சாலை சட்டத்தின் விதிகள்

தொழிற்சாலைகள் சட்டம் 1948, 42 முதல் 49 வரையிலான பிரிவுகளின் கீழ் தொழிற்சாலைகளில் பணிபுரியும் தொழிலாளர்களின் நலனுக்காக சில விதிமுறைகள் கொடுக்கப்பட்டுள்ளன. இச்சட்டத்தின் கீழ் குறிப்பிடப்பட்டுள்ள சில விதிகள் பின்வருமாறு:

1. சலவை வசதி (பிரிவு 42): ஒவ்வொரு தொழிற்சாலையும் துணி துவைப்பதற்கு போதுமான வசதிகளை ஏற்படுத்த வேண்டும். ஆண், பெண் பணியாளர்களுக்கு தனித்தனியாக, உரிய வசதிகள் செய்து தர வேண்டும்.
2. சேமித்து உலர்த்தும் ஆடைகள் (பிரிவு 43): தொழிற்சாலைகளைப் பொறுத்த வரையில், மாநில அரசு, பணியாளர்களுக்கு வேலை நேரங்களிலேயே ஆடைகளை அணியாமல் வைத்திருப்பதற்கான வசதியை ஏற்படுத்தித்தந்துள்ளது. மேலும், இந்த பகுதி தொழிலாளர்களுக்கு தேவையான ஈரதுணிகளை உலர வைக்கும் வசதியை ஏற்படுத்தித் தர வழிவகை செய்கிறது.
3. அமர்வு ஏற்பாடு (பிரிவு 44): ஒவ்வொரு தொழிற்சாலையும், நிற்கும் நிலையில் வேலை செய்ய வேண்டிய பணியாளர்களுக்கு முறையான அமைப்பதற்கான ஏற்பாடுகளை செய்து தர வேண்டும்.
4. முதலுதவி விண்ணப்பங்கள் (பிரிவு 45): ஒவ்வொரு தொழிற்சாலையும் பணியாளர்களுக்கு போதுமான முதலுதவி வசதியை பராமரித்து செய்து தர வேண்டும். முதலுதவி பெட்டிகள் வரையறுக்கப்பட்ட உள்ளடக்கத்துடன் இருக்க வேண்டும். ஒவ்வொரு 150 தொழிலாளர்களுக்கும் குறைந்தபட்சம் ஒரு பெட்டி இருக்க வேண்டும். 500 க்கும் மேற்பட்ட தொழிலாளர்கள் கொண்ட ஒவ்வொரு நிறுவனமும், அனைத்து உபகரணங்களுடன் முறையாக முதலுதவிப் பெட்டியை வைத்திருக்க வேண்டும்.



5. சிற்றுண்டிச்சாலை (பிரிவு 46): 250 க்கும் மேற்பட்ட தொழிலாளர்கள் கொண்ட ஒவ்வொரு தொழிற்சாலையும் தங்களது ஊழியர்களுக்கு உணவக வசதியை வழங்க வேண்டும்.
6. தங்குமிடங்கள், ஓய்வு அறைகள் மற்றும் மதிய உணவு அறைகள் (பிரிவு 47): 150 க்கும் மேற்பட்ட தொழிலாளர்கள் கொண்ட ஒவ்வொரு தொழிற்சாலையும் தங்குமிடங்கள், ஓய்வு அறைகள் மற்றும் மதிய உணவு அறைகளுடன் பொருத்தமான வசதிகளை கொண்டிருக்க வேண்டும். மதிய உணவு அறைகளில், குடிநீர் மற்றும் தொழிலாளர்களின் அமர்வுக்கான திட்ட முறையான ஏற்பாடுகள் செய்திருக்க வேண்டும்.
7. குழந்தைகள் காப்பகங்கள் (பிரிவு 48): 30க்கும் மேற்பட்ட தொழிலாளர்களை வேலைக்கு அமர்த்தியுள்ள ஒவ்வொரு தொழிற்சாலையும், ஆறு வயதுக்கு உட்பட்ட குழந்தைகளை பயன்படுத்துவதற்கான அறைகளை கொண்டிருக்க வேண்டும். இத்தகைய அறைகளில் முறையான மின்கடத்தி மற்றும் காற்றோட்ட வசதிகள் இருக்க வேண்டும். அறைகளில் குழந்தைகளை கவனித்துக் கொள்ள பயிற்சி பெற்ற பெண்கள் இருக்க வேண்டும்.
8. நல அலுவலர்கள் (பிரிவு 49): 500 க்கும் மேற்பட்ட தொழிலாளர்களை பணியமர்த்தியுள்ள ஒவ்வொரு தொழிற்சாலையும் நல அலுவலர்களை கொண்டிருக்க வேண்டும். இந்த தொழிலாளர்களின் கடமைகள் மற்றும் தகுதியை மாநில அரசு தீர்மானிக்கிறது.

ஊழியர் நலன், தனிமை மற்றும் பாதுகாப்பு

குறிப்புகள்

### 12.3 பிரிவினை

ஊழியர் பிரிதல் என்பது ஒரு செயல்முறையாகும், இது நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேறும் ஒரு ஊழியர் ஒரு கட்டமைக்கப்பட்ட மற்றும் திட்டமிட்ட முறையில் அவர் தனது வெளியேற்றத்தை உறுதிப்படுத்துகிறார். பல நிறுவனங்கள் இந்த செயல்முறையை மிகவும் தீவிரமாக எடுத்துக் கொண்டுள்ளன, எனவே நிறுவனத்திலிருந்து ஊழியர்கள் வெளியேறுவதை கையாள ஒரு பிரத்யேக துறையை கொண்டுள்ளன. இரண்டு வகையான ஊழியர் வெளியேறுகின்றனர். அவை:

- தன்னார்வ பிரிவு
- அனிச்சையான பிரிவு
- தன்னார்வ பிரிவு: ஒரு ஊழியர் நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேறும்போது அவர் அல்லது அவளின் சொந்த ஒப்பந்தத்தில், அது தன்னார்வ பிரிவு அறியப்படுகிறது. இவ்வகை பிரிதல் என்பது அமைப்புகளில் மிகவும் பொதுவானது. இந்த வகையிலான பிரிதல், ஒரு பணியாளர் அவர் அல்லது அவளுக்கு பெரும்பாலான நன்மைகள் மற்றும் பலன்களைப் பெறுகிறார்.
- அனிச்சையான பிரிவு: எனினும், மந்த நிலை நேரங்களின் போது, ஒரு பணியாளர் நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேறுவதற்கு நிர்வாகத்தின் வேண்டுகோளின் சட்டம் மிகவும் பொதுவானதாகி விட்டது. இவ்வகை பணியாளர் பிரிதல் என்பது அனிச்சைப் பிரிவு. இவ்வகை பிரிவில்,

சுயகற்பித்தல் பொருள் 237

பணியாளருக்கு ஒரு பிரிவு தொகுப்பு வழங்கப்படலாம். எனினும், பிரிவு ஒழுங்கு பிரச்சினையின் காரணமாக இருந்தால், பணியாளர் எதையும் பெற முடியாது.

## குறிப்புகள்

### ஊழியர் பிரிவு செயல்முறை

பணியாளர் பிரிதல் நிகழ்முறை, அந்த நிறுவனத்தில் இருந்து வெளியேறவேண்டும் என்ற தனது நோக்கம் பற்றி பணியாளர் தனது அறிவிப்பை முன்னறிவிப்பதன் மூலம் தொடங்குகிறது. முந்தைய காலங்களில், பொதுவாக "ஒரு காகிதங்களை வைப்பது" என்று அறியப்படும் இந்த செயல்முறை முறையான ராஜினாமா கடிதத்தை

சமர்ப்பித்ததன் மூலம் செய்யப்பட்டது. எனினும் சமீப காலங்களில் மின்னஞ்சல் மூலம் பொதுவாக ராஜினாமா கொடுக்கப்படுகிறது. பணியாளர் நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேறுவதற்கு தனது அறிவிப்பை வெளியிட்ட உடன், அந்த நிறுவனத்தின் மனிதவள (HR) துறை, பணியாளரின் அனைத்து பணப் பரிவர்த்தனைகள் மற்றும் பதிவுகளை 'நிறுத்தி' வைக்கிறது. அந்த பணியாளர் அவர் அல்லது அவளுக்கு ஒதுக்கப்பட்ட பணிகளை முறையாக ஒப்படைத்து அல்லது பூர்த்தி செய்வதை உறுதிப்படுத்துவதற்கு பணியாளரின் மேலாளர் பொறுப்பாவார்.

பொதுவாக அறிவிப்பு காலம் ஒன்று முதல் மூன்று மாதங்கள் வரை இருக்கும். எனினும், இது பணியாளரின் வேலை மற்றும் அமைப்பின் கொள்கைகள் ஆகியவற்றைப் பொறுத்தது. மேலும், பணியாளரின் மேலாளர் சரியான ஒப்படைத்தல் திட்டத்தை கொண்டிருக்க வேண்டும், அந்த பணியாளர் ஒதுக்கிய வேலையில் மூடும் அனைத்து அம்சங்களையும் மறைக்க வேண்டும்.

### பணியாளர் பிரிவு செயல்முறையில் பங்கேற்பாளர்கள்

பொதுவாக, இரண்டு இணையான தடங்களில் பணியாளர் பிரிவு நிகழ்முறை நடைபெறுகிறது. பணியாளருக்கு ஒதுக்கப்பட்ட பணிகள் ஒப்படைக்கப்பட்டன அல்லது சரியாக பூர்த்தி செய்யப்பட்டதை உறுதி செய்ய பொறுப்பான பணியாளர் மற்றும் மேலாளரை ஒரு தடத்தில் ஈடுபடுத்துகிறது. மற்றொரு தடம், பணியாளர் மற்றும் HR துறையை பிரிவு நடைமுறைக்காக அர்ப்பணிக்கும், சேமிப்பு வைப்புநிதி (PF), ஊக்கத்தொகை (பயன்படத்தக்க) போன்ற பணியாளர் சலுகைகளை கையாளுகிறது.

பிரிப்பு நிகழ்முறைக்கு HR மேலாளர் ஒவ்வொரு அடியிலும், இறுதி வெளியேறு நேர்காணலிலும் தேவைப்படுகின்றது. ஊழியர் ஏன் நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேறுகிறார் என்பதற்கான காரணங்களை மதிப்பிடுவதற்காக, இறுதி வெளியேற்றம் நேர்காணல் நடத்தப்படுகிறது. மேலும் வேலை மற்றும் பொதுவில் ஊழியரின் கருத்துக்களையும் எடுத்துக் கொள்கிறது. அந்த ஊழியர், ஊக்கமற்றக் காரணிகள் என்று ஏதேனும் இருந்தால், அது அவர்/அவள் வெளியேற காரணமாக இருந்திருக்கலாம் என்று கேட்கப்படுகிறது.

சமீப ஆண்டுகளில், சேவைத் துறை, அதிக அளவிலான முரண்பாடுகளை சந்தித்து வருகிறது. இதன் விளைவாக, நிறுவனங்களின் பணியாளர்களின் முறையான வெளியேற்றத்திற்கான பிரித்தெடுக்கும் ஒரு கட்டமைக்கப்பட்ட செயல்முறையை மேற்கொள்ள வேண்டியது அத்தியாவசியமாகிவிட்டது. இந்த

செயல்முறை, குறிப்பாக எந்த பக்கமும் இல்லாமல், தொழில்முறை மற்றும் முதிர்ச்சியான முறையில் கையாளப்படுவதை நிறுவனங்கள் உறுதிப்படுத்த வேண்டும்.

ஊழியர் நலன், தனிமை மற்றும் பாதுகாப்பு

### பணி நீக்கம்

வேலையளிப்பவர் பணியாளரை வெளியேறுமாறு, பொதுவாக ஊழியரின் தவறுக்காக முதலாளி கேட்கும் ஒரு தொழிலாளியை பிரிக்கும் நிகழ்முறையாகும். இந்த வார்த்தையானது பேச்சுவார்த்தைகளில் அமெரிக்காவில் "பணிநீக்கம்", பிரிட்டனில் "பணிநீக்கம் பெறுதல்" என பயன்படுத்தப்படுகிறது.

### பணியிடை நிறுத்தம்

அதாவது, நிலக்கரி, மின்சக்தி, மூலப் பொருட்கள், அல்லது எந்திரங்களின் முறிவு போன்ற காரணங்களின் அடிப்படையில் வேலைவாய்ப்பை வழங்குவதற்கான ஒரு நிறுவனத்தின் இயலாமை அல்லது மறுப்பது என்பது முற்போக்கானது. ஒரு பணிநீக்கம் செய்யும் பணியாளர் பின்வாங்கவில்லை. ஒரு பணியிடை நிறுத்தத்தில், அந்த பணியாளரின் பெயர், அவர்கள் பணிநீக்கம் செய்யப்பட்ட தேதியில் உள்ள பணியாளர் வருகைப்பட்டியலில் இருக்க வேண்டும்.

### ஆட்குறைப்பு

ஆட்குறைப்பு என்பது, எந்த காரணத்திற்காகவும் ஒரு பணியாளரின் சேவையின் பணி நிறுத்தப்படுதல் என்பதாகும். ஆனால் நிச்சயமாக அது ஒழுங்கு நடவடிக்கை என்று விதிக்கப்பட்ட தண்டனை அல்ல. பொருளாதாரம், தொழிற்சாலைகள், இயந்திரத்தை நிறுவுதல் அல்லது அத்தகைய தொழில்துறை அல்லது வர்த்தக காரணங்களினால் வேலை நிறுத்தப்படலாம். பொதுவாக, பணியாளருக்கு ஒரு மாத நோட்டீஸ் எழுதப்படுகிறது அல்லது அத்தகைய அறிவிப்புக்கு பதிலாக பணம் செலுத்துகிறார்.

### பணிமுடிவுறுத்தல்

பணி முடிவுறுத்தல் இரு வகைப்படும்: 1. தன்னார்வத்துடன் முடிவுறுத்தல் 2. அனிச்சையாக முடிவுறுத்தல். "பிங்க் ஸ்லிப்" என்றும் அழைக்கப்படுகிறது, வேலை நிறுத்தம் என்பது வேலையளிப்பவரின் கையில் நிகழ்கிறது. நிறுவனத்திற்கும் தொழிலாளிக்கும் இடையே பரஸ்பர ஒப்பந்தம் காரணமாக நிகழும் நிறுத்தங்கள், அனிச்சையாக வரும். ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்துக்கு ஒரு வேலைவாய்ப்பு ஒப்பந்தத்தின் முடிவு, அதற்கு ஒரு உதாரணமாகும். வயது தொடர்பான வேலை நிறுத்தங்களும் உள்ளன, அங்கு பணி ஓய்வு பெறும் வயதை அடையும் போது ஊழியர் நிறுவனத்தை விட்டு வெளியே வருகிறார்.

### இடைநீக்கம்

நிறுவனக் கொள்கை மீறலுக்கு, அல்லது கொள்கையின் முக்கிய மீறல்களை ஒரு ஊழியரைத் தற்காலிகமாக நிறுத்திவைக்க நிறுவனம் ஒரு ஓய்வு அளித்துள்ளது. ஒரு புகாரளிக்கும் மேலாளர் அல்லது மேற்பார்வையாளர்

### குறிப்புகள்

## குறிப்புகள்

ஒரு ஊழியரின் செயலை கருதினால், அது தண்டனைக்கான தொகை என்ற கொள்கையை மீறுதல் ஆகும். நிறுவனத்தின் கொள்கையைப் பொறுத்து, இடைநீக்கம் செய்யப்பட்ட காலத்தில் ஊழியருக்கு பணம் கொடுக்க வேண்டாம் என்று முடிவெடுக்கலாம். இடைநிறுத்தங்களை செலுத்திய சில நிறுவனங்கள், தொழிலாளரை வேலைக்கு வர விடாமல் தடை செய்யும், ஆனால் இன்னும் ஊதியம் வழங்கும்.

### இறப்பு அல்லது திறனற்றது

ஒரு நபர் இறக்கும் பட்சத்தில், உயிர் நீத்த உறுப்பினர்களுக்கு, இறப்பு, சலுகைகளை, அந்த நிறுவனம் வழங்குகிறது. மாதாந்திர ஓய்வூதியத்தை தவிர, குடும்பத்திற்கு சில பண நிவாரணம் வழங்குவதுடன், பணம் செலுத்தும் வடிவிலும், சலுகைகள் வரலாம். வேலை செய்யும் காலத்தில் இறக்கும் கூலித் தொழிலாளர்கள், அவர்களது வாழ்க்கைத் துணை அல்லது குழந்தை, அவர்களது இடத்தில் நியமிக்கப்படுகிறார்கள்.

சில உடல் அல்லது மன ஊனம், உடல்நலக் குறைவு, உடல்ரீதியான பாதிப்பு, முற்றிய வயது அல்லது புத்தி ஜீவித குறைபாடு காரணமாக ஒரு பணியாளருக்கு எந்த ஒரு நல்ல வேலையும் செய்ய இயலாத நிலையில், நிறுவனம் பிரிதல் முறையை துவக்குகிறது. பொதுவாக நிறுவனங்கள் திறனற்ற என்ற அடிப்படையில் பிரிக்கப்பட்ட ஊழியர்களுக்கு வழங்குகின்றன.

### தன்னார்வ ஓய்வூதிய திட்டம்

பணியாளர் வெளியேறுவதற்கு எந்த நிர்ப்பந்தத்தையும் கொடுக்காமல், அதிகப்படியான மனித ஆற்றலை நிறைவேற்ற தன்னார்வ ஓய்வூதிய திட்டம் (VRS) தொடங்கப்பட்டது. வழக்கமாக, 40 வயது பூர்த்திபெற்ற அல்லது 10 வருட பூர்த்தி அடைந்த பணியாளர்கள் இத்திட்டப் பணிக்கு தகுதியானவர்கள் ஆவர். இந்த திட்டத்தை தொழிலாளர்கள், நிர்வாகிகள் உட்பட அனைத்துபணியாளர்களும் பெற்று, ஒரு நிறுவனத்தின் இயக்குநர்களை தேர்வு செய்ய முடியும். தன்னார்வ ஓய்வூதியம் பெற விரும்பும் யார் வேண்டுமானாலும் பணி முடிந்த ஒவ்வொரு வருடமும் 45 நாட்கள் ஊதியம் வழங்கப்படுகிறது. அல்லது அவர்கள் மாத ஊதியம், ஓய்வு பெறும் நேரத்தில், சாதாரண சேவை தேதிக்குப் பின், வேலை செய்யும் காலத்தில், எது குறைவோ அதை விட அதிகமாக இருக்கும். மேலும், பணியாளர்கள் தங்களது வருங்கால வைப்புநிதி மற்றும் பணிக்கொடைத் தொகைகளையும் பெறுகின்றனர். VRS முடிவில் பெறப்பட்ட இழப்பீடு, ஓய்வு பெற்ற பணியாளர் வேறு எங்கும் வேலை செய்யவில்லை என்ற நிபந்தனையின் பேரில், வரி விதிக்கக் கூடியதாக இல்லை.

### பொன்னான கைகுலுக்கல்

பொன்னான கைகுலுக்கல் முறை ஒரு நிறுவனத்தின் மூத்த நிர்வாக அதிகாரி ஒரு பெரும் தொகை கட்டணத்திற்குப் பதிலாக வெளியேறுமாறு கேட்கும் வழியாகும். ஓய்வு பெறுவதற்கு ஒரு ஊக்கத் தொகையாக பணியாளருக்கு மிகவும் லாபகரமான பிரிப்பு ஒப்பந்தம் வழங்கப்படுகிறது. பணிநீக்கங்கள், துப்பாக்கி சூடு அல்லது ஓய்வுக்குக்கூட வேலை இழப்பு



போன்ற ஒரு பொன்னான கைகுலுக்கல் முறை பொதுவாக வழங்கப்படும். பணம் செலுத்துதல், அல்லது பங்கு விருப்பங்கள் போன்ற பல வழிகளை நிறுவனம் வழங்கலாம்.

ஊழியர் நலன், தனிமை மற்றும் பாதுகாப்பு

1. ஊழியர்களின் அரசு காப்பீட்டு சட்டம் எப்போது நிறைவேறியது?
2. சார்புடைய பயன் என்றால் என்ன?
3. ஆட்குறைப்பு வரையறு.

குறிப்புகள்

## 12.4 பணியாளர் குறைபாடுகள் மற்றும் அவற்றின் குறைப்பு

ஒரு குறை என்பது பொதுவாக முறைப்பாட்டை விட சம்பிரதாயமான பண்பில் தான் இருக்கும். குறைகள் என்ற கருத்து பல்வேறு அறிஞர்களால் பல விதங்களில் வரையறுக்கப்பட்டுள்ளது. டேல் பெர்ச்சின் கருத்துப்படி, "குறைதீர்ப்பு என்பது நிர்வாகத்தின் கவனத்திற்கு கொண்டு வரப்படும் ஒரு வேலை நிலைமைகள் தொடர்பாக அநீதி இழைக்கப்படும் அதிருப்தியோ உணர்வோ ஆகும்."

∴பலிப்போ அதை ஒரு வகையான அதிருப்தியாக வரையறுத்துள்ளது இது எப்போதும் இருக்க வேண்டும் தெரிவித்துள்ளனர். அது செல்லுபடியாகவோ அல்லது கேலிக்கூத்தாகவோ இருக்கலாம், மேலும் நிறுவன நடவடிக்கைகள் அல்லது கொள்கையுடன் இணைக்கப்பட்ட ஏதாவது ஒன்றின் மூலம் அது வளர்ச்சியடைய வேண்டும், அது தொழிலாளர் ஒப்பந்தத்தின் விதிகளின் பயன்பாடு பற்றிய விளக்கம் கொண்டிருக்க வேண்டும்.

குறைகள், விரக்தி, அதிருப்தி, வேலை மற்றும் மோசமான மன அலட்சியம், இறுதியில் திறமையின்மை மற்றும் குறைந்த உற்பத்தித் திறன் ஆகியவற்றில் வழிவகுக்கலாம். எனவே, ஒரு மனிதவள மேலாளர், குறைகள் விரைவில் நிவர்த்தி செய்யப்படுகின்றன என்று பார்க்க வேண்டும்.

### குறைபாட்டத்தின் அம்சங்கள்

மேலே குறிப்பிடப்பட்ட வரையறைகளின் பகுப்பாய்வு பின்வரும் அம்சங்களை வெளிப்படுத்துகிறது:

1. "குறை" என்பது அமைப்பின் எந்த அம்சத்தைப் பற்றியும் எந்த விதமான அதிருப்தியையும் அதிருப்தியையும் குறிக்கக் கூடிய ஒரு சொல் ஆகும்.
2. வேலை செய்யும் இடம் அல்லது வேலை தொடர்பான பிரச்சனைகளின் விளைவாக, தனிப்பட்ட அல்லது குடும்ப வாழ்க்கையில் எந்த சம்பந்தமும் இல்லை.
3. அதிருப்தியாளர்கள் வெளிப்படுத்தப்படலாம் அல்லது உட்குறிப்பாகவோ இருக்கலாம். அவர்கள் கிசுகிசு, தீவிரமான விமர்சனங்கள், வாதங்கள், மோசமான செயல்திறன் மற்றும் பிற வழிகள் ஆகியவற்றின் மூலம் பிரதிபலிப்பது போன்ற குறைகள் வெளிப்படுத்தப்படுகின்றன. மறுபுறம், வேலை செய்யாமல், சோம்பேறித்தனமாக, வராமல் இருப்பதற்கு போன்ற அக்கறையின்மையை அலட்சியத்துடன் பார்க்க முடியும்.



### குறிப்புகள்

4. எப்போதும் உண்மையாகவோ, பகுத்தறிவு அல்லது நியாயமாகவோ இருக்க வேண்டும் என்ற மனக்கலக்கம் அவசியமில்லை. அது செல்லுபடியாகாததாக இருக்கலாம் அல்லது இருக்கலாம். உண்மையில் இது முற்றிலும் பகுத்தறிவுற்ற வகையில் இருக்கலாம். முக்கியமான விஷயம் என்னவெனில், ஒரு குறை ஒரு கணம் கவனிக்கப்படுகிறது, அது பகுத்தறிவுற்ற அல்லது செல்லாது என நிர்வாகம் மேற்பார்வை செய்ய அல்லது தள்ளுபடி செய்ய இயலாது.
5. முதலாளிகள் / அமைப்பில் இருந்து நிறைவேறாத எதிர்பார்ப்புகளைப் பற்றிய ஊழியர்களின் கருத்துக்கு ஒரு குறைபாடு காணலாம்.
6. ஊழியர்(கள்) அனுபவித்துள்ள அநீதியினால் ஒரு கவலையை ஏற்படுத்துகிறது.
7. சரியான நேரத்தில் நிவாரணமின்றி இல்லாத நிலையில், மன உளைச்சலைக் குறைத்து, பணியாளர்களின் உற்பத்தித்திறன் குறைகிறது.

### ஊழியர் குறைபாட்டை புரிந்துகொள்ளுதல்

குறைகளைக் கையாள சிறந்த வழி, அவர்கள் எதிர்பார்ப்புகளை சமாளிக்க தயார்படுத்துவது. குறைகள் அதிக அளவில் எடுத்துக் கொள்வதற்கு முன்பாகவே அவற்றை எதிர்கொள்ள நடவடிக்கைகள் எடுக்கப்பட வேண்டும். சாதாரண மேலாளரின் சாதாரண பணி, குறைகள் மற்றும் அவரது கவனத்திற்கு கொண்டுவரப்படும் போது, குறைகளை நிவர்த்தி செய்ய வேண்டும். மிகச் சிறந்த நிர்வாகி ஒருவர் குறைகளை எதிர்பார்த்து, அவற்றைத் தடுப்பார். ஒரு நல்ல மேலாளர், பல வழிகள் மூலம் உண்மையான குறைகள் ஏற்படும் முன்பே, குறைகளை நிவர்த்தி செய்ய முடியும். அவை:

1. கவனிப்புகள்: ஒரு ஊழியர் தனது சக ஊழியர்களுடனான பொருந்தக்கூடிய தன்மை இல்லாவிட்டால் வேலை நேரத்திற்கு தாமதமாகிவிட்டால், கால அவகாசம் ஒரு அலுவலக சொத்துச் செலவாக இருந்தால், அவரது நடத்தை அவரது முத்தவர்கள் அல்லது மேலதிகாரிகளால் கவனித்து அதை உயர் அதிகாரிகளுக்கு தெரிவிக்கும்.
2. கருத்து ஆய்வுகள்: ஒரு அமைப்புகளின் கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளை பொறுத்து அதன் ஊழியர்களின் கருத்துகளையும் அறிந்து கொள்ள வழக்கமான ஆய்வுகள் நடத்தலாம். வழக்கமான சந்திப்பு, குழு அமர்வுகளில் தொழிலாளர்கள் மற்றும் கூட்டாண்மை பேரம் பேசும் அமர்வுகளில் காலியிடங்கள் நேர்காணல் போன்றவை பணியாளர் அதிருப்தியை வெளிப்படுத்த உதவுகிறது மற்றும் அதன் வளர்ச்சியை ஒரு கவலையை (கள்) சரிபார்க்க உதவுகிறது.
3. வலுப்பிடி பெட்டிகள்: ஒரு தொழிலாளி நிறுவனத்தின் கொள்கையை மறுக்கிறார், ஆனால் அவரது குறைகளை வெளிப்படையாக தெரிவிப்பதில் சங்கடமாக இருந்தால், அவர் ஒரு எழுத்துபூர்வமான புகாரை சமர்ப்பிக்க அல்லது ஒரு வலுப்பிடி பெட்டியில் அதைக் கைவிடுவதற்கான ஒரு வசதி இருக்க வேண்டும். புகார் தாரை பெயர் தெரியாமல் பராமரிக்க அனுமதிக்க வேண்டும். இது பணியாளர்கள்

தங்களை சுதந்திரமாக வெளிப்படுத்த அனுமதிக்கிறது. அத்தகைய வலுப்பிடி பெட்டிகள் தொழிற்சாலைக்குள் முக்கிய இடங்களில் இருக்க வேண்டும்.

ஊழியர் நலன், தனிமை மற்றும் பாதுகாப்பு

4. வெளியேறு நேர்காணல்: ஊழியர்கள் நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேறும்போது வெளியேறு நேர்காணல்கள் நடத்தப்பட வேண்டும். ஊழியர் இந்த நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேறுவது ஏன் என்பது தெரிந்து கொண்டு துல்லியமாக வெளியேறு நேர்காணல்கள் நடத்தப்பட வேண்டும். இத்தகைய நேர்காணல்களை நடத்துவதன் மூலம் தொழிலாளர் குறைகளை இந்த அமைப்பு அளவிட முடியும். நிறுவனம் தொடர்பான தனது கருத்தை சுதந்திரமாக, வெளிப்படையாக வெளிப்படுத்த ஊழியர் ஊக்குவிக்கப்பட வேண்டும். உண்மையாகவே பேசுவதற்கு ஊழியர்கள் தயக்கம் காட்டுவதால் நிறுவனம் இத்தகைய தகவலைப் பெற முடியாது, மற்றும் அவர் ஒரு கேள்வித்தாளை வழங்க வேண்டும் அதன்பிறகு அவர் பூர்த்தி செய்தபின் மட்டுமே அவரது கட்டணம் வழங்கப்பட வேண்டும்.
5. புரிதல் நடைமுறை: ஒரு நிறுவனம் ஒரு ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட மற்றும் திட்டமிட்ட குறைகளை சரிசெய்தல் முறையை கொண்டிருக்க வேண்டும், இதில் ஊழியர்கள் தங்கள் மனக்குறைகளை தெரிவிக்க முடியும். நிர்வாகம், ஊழியர்களை இதை பயன்படுத்த வலியுறுத்த வேண்டும், ஏனெனில் இது நடக்கவில்லை என்றால், அவர்கள் சொல்வதற்கு ஏதாவது ஒரு காரணம் இருக்க வேண்டும். அத்தகைய ஒரு இயந்திரமயமாக்கல் இல்லாத நிலையில், ஊழியர்களின் மனக்குறைகளைக் குறைக்க, நிர்வாகத்திற்கு உட்கார்ந்து கவனிக்க சில நாட்கள் ஆகலாம்.
6. திறந்த கதவு கொள்கை: சில நிறுவனங்கள் தங்கள் ஊழியர்களை தங்கள் மேலாளர்களை நேரடியாக சந்திக்க, தினசரி எந்த நேரத்திலும் தங்கள் குறைகளை விவாதிக்கவும், அழைக்கின்றன. மேலாளர்கள் பின்னர் குறைபாடுகளை உறுதிப்படுத்துகின்றனர் மற்றும் விவரங்களை குறுக்கு விசாரணை செய்கிறார்கள். இந்த செயல்முறை நிர்வாக தொழிலாளர்களின் துடிப்புகளில் ஒரு விரலை வைக்க உதவுகிறது. முதல் பார்வையில், இந்த கொள்கை கவர்ச்சிகரமானதாக தோன்றலாம் ஆனால் பின்வருமாறு குறைபாடுகள் உள்ளன:
  - (i) இது மிக சிறிய நிறுவனங்களில் மட்டுமே இயங்குகிறது
  - (ii) இது முன்னணி மேற்பார்வையாளர்களை தவிர்க்கிறது.
  - (iii) உயர் நிர்வாகம் வேலை நிலவரத்துடன் பரிச்சயம் இல்லாமல் இருக்கலாம்.
  - (iv) கதவு திறந்திருக்கும் நிலையில் அங்கு ஊழியர்கள் நடைபயிற்சி தடுக்க உளவியல் மற்றும் சமூக தடைகள் உள்ளன.

குறிப்புகள்

குறை கையாளும் நடைமுறையின் அவசியம்

அவர்களது இயல்பு மற்றும் மாதிரியை பகுப்பாய்வு செய்யாமல், ஊழியர் அதிருப்தியின் காரணங்களை நீக்க முடியாது. ஊழியர்களின் குறைகளை கையாள்வதற்கு ஏதுவாக இருக்கும் கொள்கைகள், திட்டங்கள் மற்றும்

குறிப்புகள்

நடைமுறைகள் ஆகியவற்றை வகுத்து செயல்படுத்துவதில், உயர் மேலாண்மை மற்றும் பணி மேலாளர்களுக்கு HR மேலாளர் உதவி செய்ய வேண்டும். இந்த கொள்கைகள், திட்டங்கள் மற்றும் நடைமுறைகள் பொதுவாக குறை தீர்க்கும் நடைமுறை எனப்படுகிறது. குறை தீர்க்கும் நடைமுறை என்பது குறைகள் தீர்க்கப்பட்ட ஒரு கருவியாகும், இது பொதுவாக தொழிற்சங்கம் அல்லது ஊழியர்கள் மற்றும் நிர்வாகத்தின் திருப்திக்கு தீர்வு காணப்படுகிறது. குறைகள் கையாளும் நடைமுறையை ஏற்றுக் கொள்வது, பல்வேறு காரணங்களால் அவசியமாகிறது. இவை அட்டவணை 12.1 ல் கொடுக்கப்பட்டுள்ளன.

அட்டவணை 12.1 குறை கையாளும் முறையை ஏற்றுக்கொள்வதற்கு காரணங்கள்

1. பெரும்பாலான மனக்குறைகள் கடுமையாக ஊழியர்களை தொந்தரவு செய்கின்றன. இது அவர்களின் மன உறுதியையும், உற்பத்தித்திறனையும், நிறுவனத்துடன் ஒத்துழைக்க அவர்களின் விருப்பத்தையும் பாதிக்கக்கூடும். ஒரு புத்திசாலித்தனமான கையாள்தல் நடைமுறை ஏற்கனவே இருந்தால் ஒரு வெடிக்கும் சூழ்நிலை உருவாகும் போது உடனடியாக கலந்து கொள்ள முடியும்.
2. ஊழியர்களின் அனைத்து முறைப்பாடுகளும் முதல் தடவையாக மேற்பார்வையாளர்களால் தீர்க்கப்பட முடியும் என்பதால், இந்த மேற்பார்வையாளர்கள் இந்த நோக்கத்திற்காக முறையான பயிற்சியளித்திருக்க மாட்டார்கள், மேலும் அவர்கள் அதிகாரம் இல்லாதவர்கள். மேலும், ஆளுமை மோதல் மற்றும் பிற காரணங்கள் இருக்கலாம்.
3. நிர்வாகத்தின் தன்னிச்சையான நடவடிக்கை குறித்த ஒரு சரிபார்ப்பாக இது செயல்படுகிறது, ஏனெனில் பணியாளர்கள் தங்கள் எதிர்ப்பு உயர் மேலாண்மையை சென்றடைகின்றன என்பதை மேற்பார்வையாளர்கள் அறிந்து கொள்ள வேண்டும்.
4. ஊழியரின் வலுப்பிடி, அதிருப்தி மற்றும் விரக்திக்கு ஒரு வடிகாலாக செயல்படுகிறது. நீராவி கொதிகலன் மீது அழுத்த வால்வு போன்று செயல்படுகிறது. சட்ட மன்ற, நிர்வாக மற்றும் நீதித்துறை பாதுகாப்பிற்கு பணியாளர்கள் உரிமை பெற்றுள்ளனர். அவர்கள் குறைதீர்க்கும் நடைமுறையிலிருந்து இந்த பாதுகாப்பு கிடைக்கும், மேலும் இது மேல்நோக்கு தகவல் தொடர்பு சாதனமாக செயல்படுகிறது. ஊழியர் பிரச்சினைகள், எதிர்பார்ப்புகள் மற்றும் வெறுமைகளைக் குறித்து மேல் நிர்வாகம் மேலும் அறிகிறது. அது அவர்களின் தேவைகளுக்கு மிகவும் உணர்வுபூர்வமானது, மற்றும் அவர்களது நல்மீது அக்கறை கொள்கிறது. எனவேதான் நிர்வாகம், ஊழியர்களை பாதிக்கக்கூடிய திட்டங்களை உருவாக்குகையில் — உதாரணமாக, ஆலை விரிவாக்கம் அல்லது மாற்றம், தொழிலாளர் சேமிப்பு சாதனங்கள் நிறுவப்படுதல் மற்றும் பல. எனவே இது போன்ற திட்டங்கள் பற்றி ஊழியர்கள் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும்.
5. நிர்வாகம் தனது சட்ட மற்றும் தார்மீக கடமைகளை அதன் தொழிலாளர்கள் அல்லது அவர்களது பிரதிநிதி தொழிற்சங்கத்துடன் ஒப்பந்தம் செய்து கொள்ள போன்ற விஷயங்களை வணிக ரீதியாக செயல்படுத்துவதற்கு முழு அதிகாரத்தையும் கொண்டுள்ளது. இருப்பினும், தொழிற்சங்கம் அல்லது ஊழியர்கள் நிர்வாகத்தின் செயல்பாடு பிடிக்கவில்லை என்றால், அந்த நோக்கத்திற்காக வழங்கப்பட்ட நடைமுறைக்கு ஏற்ப, அவர்கள் தங்கள் குறைகளைச் சமர்ப்பிக்கலாம்.

ஆதாரம்: C.B. மாமோரியா மற்றும் S.V. கங்கர், பணியாளர் மேலாண்மை உரை மற்றும் வகைகள் மும்பை: ஹிமாலய பப்ளிஷிங் ஹவுஸ், 2001, 745-46

T. O. ஆம்ஸ்ட்ராங் கருத்துப்படி, சரியாக வடிவமைக்கப்பட்டால் குறை தீர்க்கும் நடைமுறை பின்வருவனவற்றை வழங்க முடியும்:



1. பாதிக்கப்பட்ட ஊழியர் தன் குறைகளை தெரிவிக்க எடுத்துக் கொள்ளும் பாதை.
2. ஒவ்வொரு குறைகளையும் முறையாகக் கையாள வேண்டும் என்ற வழிமுறை.
3. பாதிக்கப்பட்ட ஊழியர் தனது அதிருப்தியின் உணர்வுகளை, அவர் வகுத்துள்ள வேலை, பணி நிலைமைகள் முதலியவற்றைக் கொண்டு நிர்வகிப்பதன் மூலம், நிர்வாகத்தோடு சேர்ந்து கொள்ள முடியும்.
4. குறை கையாள்கையில் குறிப்பிட்ட அளவு விழிப்புதன்மையை உறுதி செய்யும் வழிமுறை

ஊழியர் நலன், தனிமை மற்றும் பாதுகாப்பு

குறிப்புகள்

#### குறைபாடுகள் பற்றிய தன்மை மற்றும் காரணங்கள்

ஊதியங்கள், மணிநேரம் அல்லது வேலைவாய்ப்புகள் சம்பந்தப்பட்ட எந்தவொரு காரணியையும், குறைகளின் அடிப்படையாக பயன்படுத்த முடியும். “தனிநபர்களின் மனதில் ஏற்படும் குறைபாடுகள், சூழ்நிலைகளால் உற்பத்தி செய்யப்பட்டு, குழப்பம் விளைவிக்கப்படுகின்றன, குழு அழுத்தங்களின் மூலம் வளர்க்கப்படுகின்றன அல்லது குணப்படுத்தப்படுகின்றன, மேற்பார்வையாளர்களால் சரிசெய்யப்படுகின்றன அல்லது மோசமாகின்றன அல்லது இந்த நிறுவனத்தில் உள்ள தட்பவெப்பநிலை மூலம் ஊட்டமளிக்கப்படுகின்றன அல்லது அவை கரைகின்றன மேற்கூறிய அனைத்து காரணிகளாலும், மேலாண்மையின் மூலமும் பாதிக்கப்படுகிறது என்று காலான் கூறுகிறது”.

குறைபாடுகள் குறித்த காரணங்கள் எல்லா பணியாளர்களின் கொள்கைகளுக்கும் பொருந்துகின்றன. தொழிற்சாலைகள் மீது தேசிய ஆணையம், “தங்கள் ஊதியம், நேரம், விடுப்பு, இடமாற்றம், பதவி உயர்வு, பணி ஒதுக்கீடு, வேலை ஒதுக்கல் மற்றும் வெளியேற்றல் ஆகியவற்றில் ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட தனிப்பட்ட தொழிலாளர்களை பாதிக்கும் புகார்கள் குறைபாடுகளை ஏற்படுத்தும்”. வேலை வாய்ப்பு, இடமாற்றம், பதவி உயர்வு போன்ற பகுதிகளின் விளக்கம், குறைபாடுகள் பற்றிய காரணங்கள் ஆகும்.

#### ஒலிக் குறைவை கையாளும் முன் நிபந்தனைகள்

ஒரு குறைதீர்ப்பு நடைமுறையின் செயல்திறனைப் பொறுத்து சில முன்திசிகள் பூர்த்தி செய்யப்படுகின்றன. இவை பின்வருமாறு:

- (i) நடைமுறையில் உள்ள சட்டத்துடன் இணக்கத்தன்மை: நடைமுறையிலுள்ள சட்டத்துடன் இணக்கத்தன்மை கொண்டிருக்க வேண்டும். சட்ட விதிகளுக்கு துணை புரியும் வகையில் வடிவமைக்கப்பட வேண்டும். வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், சட்டத்தால் வழங்கப்பட்டுள்ள குறை தீர்க்கும் இயந்திரங்கள் பயன்படுத்தப்படவேண்டும். இந்த நடைமுறைகள் நிறுவனத்தின் உறுதியளிக்கும் உத்தரவுகளில் அல்லது கூட்டுப் பேரம் பேசும் ஒப்பந்தத்தில் இணைக்கப்படலாம்.
- (ii) ஏற்புடையது: குறை தீர்க்கும் நடைமுறை அனைவராலும் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட வேண்டும். எனவே நிர்வாகம், தொழிலாளர்கள்

### குறிப்புகள்

மற்றும் தொழிற்சங்கங்களிடையே பரஸ்பர ஆலோசனையுடன் உருவாக்கப்பட வேண்டும்

- (iii) தெளிவு: குறை தீர்க்கும் நடைமுறையின் ஒவ்வொரு அம்சத்தையும் பற்றி தெளிவு இருக்க வேண்டும். ஒரு பிரதிநிதித்துவம் செய்யப்படக்கூடிய நபரைப் பொறுத்தவரையில் ஒரு பாதிக்கப்பட்ட ஊழியருக்கு தகவல் சமர்ப்பிக்கும் படிவம் (எழுதப்பட்ட அல்லது வாய்வழி), குறைகளை சரிசெய்வதற்கான கால வரையறை ஆகியவற்றை தெரியப்படுத்த வேண்டும்.
- (iv) விழிப்புத் தன்மை: குறை தீர்க்கும் நடைமுறை, குறைகள் விரைந்து தீர்ப்பதை நோக்கமாகக் கொண்டிருக்க வேண்டும். குறைபாடும் செயல்முறைப்படுத்தப்படும் விழிப்பான தன்மை, குறை தீர்க்கும் நடைமுறையின் வெற்றிக்கு மேலும் வலு சேர்க்கிறது. நீதி தாமதமாகி நீதி மறுக்கப்பட்டதால் குறைகளை விரைவாக அகற்றுவது செயல்முறையின் நோக்கம் ஆகும். விழிப்பான தன்மையை பின்வரும் வழிகளில் உறுதி செய்யலாம்:
- (a) முடிந்தவரை குறைகளைத் தரம் தாழ்ந்த நிலையில் தீர்க்க வேண்டும்.
- (b) ஒரே ஒரு மேல்முறையீடு மட்டுமே இருக்க வேண்டும்.
- (c) கால வரையறை, ஒவ்வொரு மட்டத்திலும் பரிந்துரைக்கப்பட்ட வேண்டும் மற்றும் கடுமையான நடைமுறைப்படுத்த வேண்டும்.
- (d) பல்வேறு வகையான குறைகள் குறித்து உரிய அதிகாரிகளிடம் குறிப்பிடலாம்.
- (v) எளிமை: குறை தீர்க்கும் நடைமுறை எளிமையானதாக இருக்க வேண்டும். இந்த செயல்முறை, முடிந்தவரை சில படிகளைக் கொண்டிருக்க வேண்டும். நடைமுறையில் பல நிலைகள் இருந்தால், நிறைய படிவங்கள் பூர்த்தி செய்யப்பட வேண்டும், மிக அதிகமாக சுற்றி வருகின்றன, நடைமுறையின் மிக முக்கிய நோக்கம் தோற்கடிக்கப்படுகிறது. முறையான நடைமுறைக்கு வழிநடத்தப்படுவதற்கு பதிலாக, ஒரு ஊழியர் அதனை புறக்கணிப்பார். செயல்முறை பற்றிய தகவல்கள் ஊழியர்களிடம் தெரிவிக்கப்பட வேண்டும்.
- (vi) பயிற்சி: இந்த நடைமுறையின் வெற்றியானது, குறைகளை கையாள்வதில் மேற்பார்வையாளர்கள் மற்றும் சங்கப் பிரதிநிதிகளுக்கு பயிற்சியளிப்பதையும் சார்ந்துள்ளது. இது, குறை தீர்க்கும் நடைமுறையை திறம்பட செயல்படுத்த உதவும்.
- (vii) பின்வருவன: குறை தீர்க்கும் நடைமுறை, HR துறை மூலம் குறிப்பிட்ட கால இடைவெளியில் மறுஆய்வு செய்ய வேண்டும். இத்துறை, குறிப்பிட்ட கால இடைவெளியில் ஆய்வு செய்து, அத்தியாவசிய கட்டமைப்பு மாற்றங்களை மிகவும் பயனுள்ள வகையில் அறிமுகப்படுத்த வேண்டும்.

## 12.5 தொழில்துறை உறவுகள்

தொழில் உறவுகள் ஒத்துழைப்பையும் மோதலையும் பண்படுத்தும் ஒரு இயக்கமான சமூக-பொருளாதார செயல்முறையாகும். இன்றைய நிலையில்,

தொழில் மற்றும் மேலாண்மைக்கு இடையிலான சமநிலையை பேணுவதில், குறிப்பாக, முன்னாள் போதிய ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட இந்தியாவில், தொழிலாளர் நலனிலும், நிர்வாகத்துக்கும் இடையிலான சமநிலையைப் பராமரிப்பதில், அதிக பங்கு வகிக்கிறது.

ஊழியர் நலன், தனிமை மற்றும் பாதுகாப்பு

### பிரச்சனைகள்

தொழில்துறையின் வேலைவாய்ப்புகளில் ஆண்கள் மற்றும் பெண்களுக்கு தேவையான ஒத்துழைப்பு இருப்பதால், 'தொழில்துறை உறவுகள்' என்பது ஒரு முழுமையான உறவுகளின் பெயராகும். இது சமூக, அரசியல், பொருளாதார சக்திகளின் விளைவு அல்ல.

இது ஒரு நாணயத்தின் இரு முகங்கள் போல ஒத்துழைப்பு மற்றும் மோதல் உள்ளன. ஹெகல் இன் வெளிப்பாட்டைப் பயன்படுத்துவதற்கான உறவு, கருத்துரையிலிருந்து மறுபெயரிடலுக்கு பின்னர் தொகுப்புக்கு மாறுகிறது. எனவே, ஒத்துழைப்புடன் தொடங்கும் உறவு விரைவிலேயே முரண்பாடாக மாறுகிறது மற்றும் அதன் தீர்மானம் மீண்டும் ஒத்துழைப்பாக மாறுகிறது. இந்த மாறும் செயல்முறை தொழில்துறை அமைப்பில் ஒரு தொடர்ச்சியான அம்சமாகிறது.

தொழிலாளர் மற்றும் நிர்வாகத்திற்கும் இடையிலான உறவு நலன்களையும் இலக்குகளையும் பரஸ்பர சரிசெய்தலின் அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது. இது கட்சிகளின் பொருளாதார, சமூக மற்றும் உளவியல் திருப்தியை பொறுத்தது. அதிக திருப்தி, ஆரோக்கியமான உறவு. ஆயினும் நடைமுறையில் உழைப்பும் மூலதனமும் தொடர்ந்து நிறுவனங்களுக்கு வளங்களைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் தங்களது பாதிப்படைந்த மதிப்பை அதிகரிக்க முயற்சிக்கின்றன. இந்த முயற்சியில், அவர்கள் செல்வாக்கு பெறுகிறார்கள், மற்றவர்கள் பாதிக்கப்படுகிறார்கள். இருவரும் தங்கள் வருமானத்தை அதிகரிக்கவும், அவர்களின் அதிகார நிலையை மேம்படுத்தவும் முயற்சிக்கின்றனர். தொழில்துறை உறவுமுறைகளில் முக்கியப் பிரச்சினைகள் வேலைவாய்ப்புகள் (ஊதியங்கள், அன்பளிப்புக் கொடுப்பனவுகள், ஊக்கத்தொகை, விளிம்பு நன்மைகள்), வேலை நிலைமைகள், (விடுப்பு, வேலை நேரம், சுகாதாரம், பாதுகாப்பு மற்றும் நலன்புரி) ஆகியவையாகும். தொழில் பாதுகாப்பு, ஒழுக்கம், விளம்பர வாய்ப்புகள் மற்றும் தொழிற்சங்கங்களுக்கு கிடைத்த அங்கீகாரங்கள் போன்ற பிரச்சினைகள் வேலைவாய்ப்பின்மையை குறிக்கும். எவ்வாறெனினும், போட்டியிடும் கூற்றுக்களை கடுமையாக பிரித்து, குரல் கொடுப்பதன் மூலம், உழைப்பு மற்றும் நிர்வாகத்தின் குறிக்கோள்கள் எளிதான நல்லிணக்கத்திற்கு இணங்கவில்லை. வளங்கள் குறைவாக இருப்பதால் இது மிகவும் அதிகம். சாதாரணப் பேச்சுவார்த்தைகளில் இருந்து பொருளாதாரப் போக்கிற்கு மாறுபடும் இது, சமூகத்தின் ஆர்வத்தை தடையற்ற மற்றும் உயர்ந்த அளவிலான உற்பத்தியைக் கையாள்வதில் மோசமாக பாதிக்கிறது. எனவே அந்த நோக்கங்களை அடைவதற்கு வழிவகை செய்யப்பட வேண்டும். மேலும், இந்தியா போன்ற ஒரு நாட்டில் உழைப்பு போதுமானதாகவோ ஒழுங்காக ஒழுங்குபடுத்தப்படாத நிலையில், 'சுதந்திர நிறுவனத்தின்' கோட்பாட்டை தகுதியற்ற முறையில் ஏற்றுக்கொள்வது, குறிப்பாக தொழிலாளர் மற்றும் நிர்வாகத்திற்கிடையே ஏற்கெனவே சக்திவாய்ந்த நிர்வாகத்தின் பேரம் பேசும் நிலையை உறுதிப்படுத்துகிறது.

### குறிப்புகள்

குறிப்புகள்

அரசு நடவடிக்கைகளின் பொதுநல அம்சத்தின் மீது அதிகரித்துவரும் முக்கியத்துவம் வாய்ந்த மாநில பொருளாதார யுத்தத்தில் ஒரு அமைதியான மற்றும் உதவியற்ற பார்வையாளராக இருக்க முடியாது என்பது வெளிப்படையாகும். தொழிலாளர் மேலாண்மை உறவுகளின் அரங்கில் முரண்பாடான ஆர்வத்தை சமன் செய்வதற்கான சட்டபூர்வமான பணி உழைப்பு மற்றும் நிர்வாகத்தின் பரஸ்பர முரண்பாடான நலன்களைக் கருத்தில் கொண்டு மிகக் கடினமான ஒன்று என்பதை நிரூபிக்கிறது. தொழிற்துறை உறவுகளின் முக்கிய பிரச்சினைகள் வற்றாத தன்மை கொண்டவை, எனவே, எல்லா நேரங்களிலும் "வர வேண்டிய தீர்வு" ஒருபோதும் இருக்க முடியாது. தொழில் உறவுகள் தொடர்பான பிரச்சினைகளை கையாள்வதில் விரிவான விதிமுறைகளும் வழிகாட்டல்களும் மட்டுமே இருக்க முடியும். தொழில் உறவுகளின் கட்டமைப்பை வடிவமைப்பதில் இச்சட்டம் முக்கிய பங்காற்றுகிறது. தொழில் உறவுகளின் பிரச்சினைகளை சமாளிப்பதற்கு தற்போதைய முறைமை மற்றும் நடைமுறை பாய்விலிருந்து அது அடித்தளத்தைக் குறிக்கிறது

தொழிற்துறை உறவு சிக்கல் அவசரநிலை

தொழிற்சாலைகளில் உள்ள தொழிலாளர் பிரச்சனைகள் அல்லது சில்லறை கைவினைத் தொழில் அமைப்புகள் கூட பொதுமக்களின் கவனத்தை ஈர்க்கவில்லை. தொழிலாளர்கள் வேலை செய்யும் இடங்களில் எண்ணிக்கையில் சிலரே உள்ளனர், நிர்வாகத்துடன் நெருக்கமான தொடர்பை பேணுவது, நிர்வாகம் மற்றும் தொழிலாளர்களின் ஒப்புமை நிலைப்பாடு ஆகியவை ஆகும். முரண்பாடுகள் பரஸ்பர பேச்சுவார்த்தைகளின் மூலம் பொதுவாக தீர்க்கப்பட வேண்டும். அவர்கள் தீர்க்கப்பட முடியாத இடங்களில் கூட, சமூகத்தில் அவர்களின் மோதலின் தாக்கம் புறக்கணிக்கத்தக்கது. எவ்வாறெனினும், நமது சட்டங்கள் அவர்களுக்கு சமூக நீதியை உறுதி செய்ய வேண்டும் என்பதை வலியுறுத்த வேண்டும்.

தொழிலாளர் கைத்தொழில் உறவுகளை பாதிக்கும் சிக்கல்கள் மொத்த கைவினைத் துறையில் முக்கியத்துவத்தை எடுத்துக்கொள்வதோடு, ஒட்டுமொத்த கைவினைத் தன்மையின் சுயாதீனமான கட்டத்தில் இருந்து மையப்படுத்தப்பட்ட உற்பத்தியின் தொழிற்சாலை கட்டத்திற்கு நாம் தொடர்ந்தால் சிக்கலானதாகிவிடும். தொழில் புரட்சியின் உதவியுடனும், ஆற்றல் பரிணாம வளர்ச்சியின் உதவியுடனும் ஆயிரக்கணக்கான தொழிலாளர்களை ஒரே சமயத்தில் ஈடுபடுத்துவதற்கு இது சாத்தியமானது. இந்த முதலாளிகள், முற்றிலும் மாறுபட்ட பிராந்தியங்களில் இருந்து, வளர்ந்து வரும் தொழில்துறை நாகரீகத்தின் தாக்கங்களை கூட பாராட்டாத தொழிலாளர்களோடு தனிப்பட்ட முறையில் தொடர்பை வைத்துக் கொள்ள முடியாது. தொழிலாளர்களின் தனித்துவமும், ஆளுமையும் இழத்தல் என்பது, மற்றவர்களிடையே, தொழிலாளர்-மேலாண்மை உறவுகளை பாதிக்கும் காரணிகள் ஆகும்.

12.6 சட்டப்படியான பயன்கள் மற்றும் சட்டபூர்வமற்ற (தன்னார்வ)

பயன்கள்

ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்படும் சில சட்டரீதியான நலன்கள் பின்வருமாறு:

- சமூக பாதுகாப்பு
- மருத்துவ உதவி

- தொழிலாளர்கள் ஊதியம்
- சட்டப்பூர்வ இயலாமை

ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்படும் சில சட்டப்பூர்வமற்ற நலன்கள் பின்வருமாறு:

- மருத்துவ காப்பீடு
- குழு ஆயுள் காப்பீடு
- பார்வை திட்டம்
- ஓய்வூதிய திட்டம்

குறிப்புகள்

### 12.6.1 காப்புறுதி நன்மைகள்

பெரும்பாலான தொழில்சார்-நிர்வகிக்கப்பட்ட நிறுவனங்கள் தங்கள் ஊழியர்களுக்கு காப்புறுதி காப்பீடு வழங்குகின்றன. காப்பீடு இறப்பு மற்றும் மருத்துவமனை இரண்டையும் உள்ளடக்கியது. ஆயுள் காப்பீடானது ஒரு குறிப்பிட்ட தொகை மற்றும் தனிநபரின் நிறுவனத்தின் மூன்று வருட வருடாந்த செலவு (CTC) ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியது. பல நிறுவனங்கள் தனிப்பட்ட விபத்துக் காப்புறுதித் தொகையையும் வழங்குகின்றன. இது தற்செயலாக மரணம் மற்றும் சிதைவின் போது ஒரு குறிப்பிட்ட தொகையை செலுத்துகிறது. எனினும், காப்புறுதித் தொகை நிறுவனத்திடமிருந்து நிறுவனத்திற்கு மற்றும் இடத்தில் இருந்து இடத்திற்கு மாறுபடலாம் என்பது கவனத்தில் கொள்ள வேண்டிய ஒன்று.

இங்கு, ஓய்வூதிய விகிதம், சேவை காலத்தை சார்ந்தே உள்ளது. 15 வருட பணி செய்யும் ஒரு பணியாளர் ஓய்வு பெற்று தனது ஓய்வூதியத்தில் பாதியை பெற முடியும். 30 வருட சேவைக்குப்பின் ஓய்வு பெற்ற ஒரு ஊழியர் பொதுவாக முழு ஓய்வூதியமாக ஊதியம் பெறுகிறார். இது, இறுதியாக அவர் வரைந்த அடிப்படை சம்பளத்தில் சுமார் 40 சதவீதம் வரை வேலை செய்யலாம். பொதுவாக ஒரு ஊழியர் 25 வருட சேவைக்காலம் அல்லது 55 வயது இதில் எது முன்னர் அந்த நேரத்தில் ஓய்வு பெற அனுமதிக்கப்படுகிறது. 60 வயதில் மட்டுமே ஊழியர்கள் ஓய்வூதியம் பெற முடியும் என பல தொழில் நிறுவனங்கள் உள்ளன.

தொழில் பாதிப்பு காரணமாக நிரந்தரமாக செயலிழந்த ஒரு பணியாளர், ஊழியர் அரசு காப்பீட்டு சட்டத்தின் விதிகளின்படி, வாழ்நாள் ஓய்வூதியத்திற்கு உரிமையானவர்.

ஒரு ஒருங்கிணைந்த கொடை மற்றும் பகுதி ஊதியத்தில் ஓய்வூதிய திட்டம் சிறந்த முறை என கருதப்படுகிறது.

தனது வாழ்நாள் காலத்தில் பணியாளர் ஒருவர் இறந்தால் அவரது விதவைக்கு ஓய்வூதியம் வழங்க ஓய்வூதிய திட்டத்தை மேலும் விரிவுபடுத்துதல், இதில் வரம்புரையாக அவள் மறுமணம் செய்து கொள்வதில்லை, சிறு பிள்ளைகள் பெரியவர்கள் ஆகும்வரை இந்த விஷயத்தில் கோட்பாடானது அறிவார்ந்த நிறுவனங்களால் ஏற்றுக்கொள்ளப்படுகிறது.

### தன்னார்வ ஓய்வூதிய திட்டம்

1990 களின் பின் பெருநிறுவன மறுசீரமைப்பின் நிலவரம், VRS தொழிலாளர் தொகுப்பிற்கு மிகவும் பிரபலமான முறையை உருவாக்கியுள்ளது. தன்னார்வ

குறிப்புகள்

ஓய்வு என்பது, ஓய்வு பெறும்போது வேலை நிறுத்தத்தின் முன்கூட்டிய நீக்கம் என்பதைக் குறிக்கிறது. மேலும் "ஓய்வூதியம்" என்ற சொல், முதலாளி பணியாளர்களின் உறவை, முன் ஒப்புக்கொண்ட விதிமுறைகளின் முடிவில், அந்நியக் காலத்தை அடைவதைக் குறிக்கிறது. மறுபுறம், "தன்னார்வ ஓய்வு" என்ற சொற்றொடர், ஒரு பணியாளர் தன்னுடைய சொந்த விருப்பத்தில், "வேலை நிலைமைகள் மற்றும் நிபந்தனைகளின் முதிர்ச்சி" என்பதற்கு முன் வேலையளிப்பவர் ஊழியர் உறவை நிறுத்த முடிவு செய்யும் ஒரு சூழலை குறிக்கிறது. வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், தன்னார்வ ஓய்வு பெறுவது என்பது, பணியாளர் வேலை ஒப்பந்த அடிப்படையில், தன்னார்வத்துடன் முடிவடையும் என்பதாகும்.

உலக வங்கியின் அறிக்கையின்படி, "தன்னார்வ ஓய்வூதிய நெறிமுறைகள், தொழிலாளர் தொகுப்பின் அளவைக் குறைக்கவும், இது அரசியல்ரீதியாக மற்றும் சமூகரீதியாக ஏற்கத்தக்க வகையில் பெரும்பாலும் அவர்களின் தன்னியக்கக் தன்மையினால்தான் அதிகம் பயன்படுத்தப்படும் கருவியாக உள்ளன." ஒரு குறிப்பிட்ட தன்னார்வ ஓய்வுபெறும் திட்டம் என்பது, ஒரு முன் நிர்ணயிக்கப்பட்ட இழப்பீட்டுத் தொகுப்பிற்கு மாற்றாக, அந்த நிறுவனத்தில் உள்ள தங்கள் பதவிகளை "காலி செய்யுமாறு" ஒரு தொழிலாளரை அழைக்கும் ஒரு திட்டமாக கூறப்படுகிறது. இழப்பீட்டுத் தொகுப்பில் ரொக்க பணம் மட்டுமே இருக்கலாம், புதிய தனியார் நிறுவனங்களில் (சேர்க்கை விஷயத்தில்) அல்லது பிற ஆதாயங்கள், மற்றும் ரொக்க இழப்பீடு இருந்தால், அது பண மற்றும் ஓய்வூதியங்கள், வெறும் அதிகரித்த ஓய்வூதியங்கள் அல்லது பங்கு விருப்பங்கள் வடிவில் இருக்க முடியும். பெரும்பாலான தன்னார்வ ஓய்வூதியத் திட்டங்கள் கவனத்துடன், "தாமாகவே முன்வந்து" பணி ஓய்வை தழுவும் வகையில் ஒரு தாராளமான இழப்பீட்டுத் தொகை கொண்டு வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளன. நிறுவனங்கள் இழப்பீட்டு தொகுப்பை ஒரு தூண்டுதல் போல் செயல்பட வேண்டும் என்பதால், அவர்கள் தேசிய தொழிலாளர் சட்டங்களின் கீழ் செலுத்த வேண்டிய சட்டப்பூர்வமான தீர்வைக் காட்டிலும் தாராளமாக உள்ளனர்.

12.6.3 பணியாளர் பொறுப்புடைமைகளை கட்டியெழுப்புவதற்கான ஏனைய நலத்திட்டங்கள்

சில நிறுவனங்கள் தங்களது பணியாளர்களின் குடியிருப்பு வசதிகளை பிரதம இருப்பிடங்களில் வழங்குகின்றன. பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் மற்றும் சில பழைய நிறுவனங்களுக்கு பல்வேறு நகரங்களில் உள்ள பிரதம இடங்களில் "பணியாளர் குடியிருப்பு" உள்ளது. சில முதலாளிகள், பணியாளர்களின் குடியிருப்பு வளாகத்தினுள் சுகாதாரப் பாதுகாப்பு மற்றும் கல்வி வசதிகளுக்கும் ஏற்பாடு செய்கின்றனர். வீட்டு பயிற்சி அமர்வுகள் பல முதலாளிகள், பணியாளர்களை மறு-திறனை உறுதிப்படுத்த ஏற்பாடு செய்யப்பட்டுள்ளது. சில முதலாளிகள், ஊழியர்களுக்கு தொழில் சார்ந்த பாடப்பிரிவுகள் மற்றும் இது போன்ற நிலையில் செலவழிப்பதற்கு ஊக்கமளிக்கின்றனர்.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

4. குறைகளை வரையறுத்தல்.
5. "தொழில் உறவுகள்" என்றால் என்ன?



## 12.7 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

ஊழியர் நலன், தனிமை மற்றும் பாதுகாப்பு

1. 1948 ல் பணியாளர் காப்பீடு சட்டம் இயற்றப்பட்டது.
2. இறந்த பணியாளருக்கு காப்பீடு வழங்கப்படும் என்பது நன்மையை அளிக்கிறது. ஒரு பணியாளர் ஒரு தொழில்துறை விபத்தில் இறந்துவிட்டால் காப்பீடு மூலம் நன்மை அளிக்கப்படுகிறது.
3. ஆட்குறைப்பு என்பது ஏதோ ஒரு காரணத்திற்காக ஒரு பணியாளரின் சேவையை நிறுத்துதல் என்பதாகும். ஆனால் நிச்சயமாக அது ஒழுங்கு நடவெடிக்கையால் விதிக்கப்பட்ட தண்டனை அல்ல.
4. குறைகள் என்பது நிர்வாகத்தின் கவனத்திற்கு கொண்டு வரப்படும் ஒரு வேலை வாய்ப்புடன் தொடர்புடைய எந்த ஒரு அதிருப்தியோ அல்லது அநீதியை உணர்வதோ ஆகும்.
5. “தொழில்துறை உறவுகள்” தொழில்துறையின் வேலை நிகழ்முறைகளில் ஆண்கள் மற்றும் பெண்களின் தேவையான ஒத்துழைப்பின் காரணமாக இருக்கும் ஒரு முழு உறவுகளின் ஒரு பதவி ஆகும்.

குறிப்புகள்

## 12.8 சுருக்கம்

- ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்களுக்கு பல்வேறு சமூக நல வசதிகளைக் கிடைக்கச் செய்யும் பொருட்டு, 1948 ல் பணியாளர் அரசு காப்பீடு சட்டம் இயற்றப்பட்டது.
- ESIS என்பது இந்தியாவில் சமூக பாதுகாப்பு வரலாற்றில் ஒரு திருப்புமுனை ஆகும்.
- உடல்நலக்குறைவு, நீண்டகால நோய் அல்லது வேறு ஏதேனும் உடல்நல அபாயம் போன்ற சூழ்நிலைகளில் அவர்களுக்கு சமூகப் பாதுகாப்பு அளிக்கும் பொருட்டு, ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்களுக்கு சமூக காப்புறுதியை அளிப்பது இத்திட்டத்தின் முக்கிய நோக்கமாகும்.
- மத்திய அரசால் ஏற்படுத்தப்பட்ட, பணியாளர் மாநில காப்பீட்டு கழகம் (ESIS) மூலம், ESIS சட்டம் கண்காணிக்கப்படுகிறது. ESIS தனது சொந்த நிதிகளை, காப்பீட்டு நபர்கள், மருத்துவ பயன்கள், மருத்துவமனைகள் மற்றும் மருந்தகங்கள் போன்ற பணப் பலன்களை வழங்கும் திட்டத்தை ESIS நிதி என்று அழைக்கப்படுகிறது.
- 1923 ஆம் ஆண்டில், பணியாளர் இழப்பீட்டு சட்டம் அரசால் ஏற்படுத்தப்பட்டது.
- மகப்பேறு நல சட்டம், 1961 ல் துவங்கப்பட்டது. இது கர்ப்ப காலத்தில் வேலையை விட்டு நிறுத்தக் கூடிய ஒரு பெண்ணுக்கு ஊதிய இழப்பை எதிர்த்து கொடுக்கப்பட்ட இழப்பீட்டை குறிக்கிறது.
- பணியாளர் பிரிவு என்பது நிறுவனத்தை விட்டு விலகும் பணியாளர் ஒரு கட்டமைக்கப்பட்ட மற்றும் திட்டமிட்ட முறையில் அவர் வெளியேறுகிறார் என்பதை உறுதி செய்கிறது.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 251



## குறிப்புகள்

- பல நிறுவனங்கள் இந்த செயல்முறையை மிகவும் தீவிரமாக எடுத்துக் கொண்டுள்ளன, எனவே நிறுவனத்திலிருந்து பணியாளர்கள் வெளியேறுவதை கையாள ஒரு பிரத்யேக துறையை கொண்டுள்ளன. இரண்டு வகையான பணியாளர்கள் வெளியேறுகின்றனர்.
- குறைகள் பற்றிய கருத்து பல்வேறு அறிஞர்களால் பல வகைகளில் வரையறுக்கப்பட்டுள்ளது. டேல் பெர்ச் கருத்துப்படி, "குறைகள் என்பது நிர்வாகத்தின் கவனத்திற்கு கொண்டு வரப்படும் ஒரு வேலை நிலைமைகள் தொடர்பாக அநீதி இழைக்கப்படும் அதிருப்தியின் உணர்வு ஆகும்."

## 12.9 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- காப்பீடு: நிதி இழப்பிலிருந்து பாதுகாக்கும் வழிமுறையாக இது உள்ளது. இது ஆபத்து மேலாண்மையின் ஒரு வடிவமாகும், இது முதன்மையாக ஒரு படைப்பிரிவின் அல்லது நிச்சயமற்ற இழப்பைக் கொண்ட ஆபத்தை எதிர்த்து நிற்கிறது.
- ஓய்வூதியம்: உத்தியோகபூர்வ ஓய்வூதிய வயதிற்கு அல்லது அதற்கு மேல் உள்ளவர்களுக்கும் அல்லது சில விதவைகள் மற்றும் ஊனமுற்றவர்களுக்கும் அரசு வழங்கிய வழக்கமான கட்டணத்தை ஓய்வூதியம் என்று அழைக்கப்படுகிறது.
- குறைப்பு: இது ஒரு புகார். பாதுகாப்பான வேலை நிலைமைகள், அல்லது ஒரு உணர்ச்சி விஷயத்தில் ஒரு பணியாளர் உங்களை அதிகமாக துரோகி எனக் காட்டிக் கொள்ளும் ஒரு பழைய நண்பருக்கு எதிரான ஒரு புகாரின் காரணமாக, ஒரு பணியாளர் புகார் தெரிவிக்கும் போது, அது முறையாக இருக்கலாம்.

## 12.10 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

### குறு விடை வினாக்கள்

1. பணியாளர்களின் நலனுக்காக சுதந்திரம் பெற்றதிலிருந்து நிறைவேற்றப்பட்ட மிக முக்கியமான சட்டங்கள் யாவை?
2. 1948 பணியாளர் அரசு காப்புறுதி சட்டம் பற்றி சிறு குறிப்பு வரைக.
3. 1952 தொழிலாளர் வருங்கால வைப்புநிதி சட்டத்தின் கீழ் அறிமுகப்படுத்தப்பட்ட திட்டங்கள் யாவை?
4. 1948 தொழிற்சாலைகள் சட்டத்தின் கீழ் உள்ள விதிகள் யாவை?

### நெடு விடை வினாக்கள்

1. பணியாளர் வெளியேறும் இரண்டு வகைகள் என்ன?
2. பணியாளர் பிரிவின் செயல்முறை பற்றி விவாதிக்கவும்.
3. குறைபாட்டின் அம்சங்களை விமர்சன ரீதியாக ஆய்வு செய்க.



## 12.11 மேலும் படிக்க

ஊழியர் நலன், தனிமை மற்றும்  
பாதுகாப்பு

- அக்வினாஸ், P.G. 2005. மனித வள மேலாண்மை - கொள்கைகள் மற்றும் பயிற்சி. புது தில்லி: விகாஸ் பப்ளிஷிங் ஹவுஸ் பிரைவேட் லிமிடெட்.
- டிசென்போ, டேவிட் A. மற்றும் ஸ்டீபன் P. ராபின்ஸ். 1989. பணியாளர் / HRM, 3வது பதிப்பு. புது தில்லி: இந்தியாவின் ப்ரிண்ட்ஸ் ஹால்.
- .:பிளிப்போ, எட்வின் B. 1984. பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மெக்ரா ஹில்.
- பெர்னார்டின், ஜான். 2004. மனித வள மேலாண்மை-ஒரு பரிசோதனை அணுகுமுறை. புது தில்லி: டாடா மெக்ரா ஹில் லிமிடெட்.
- பீர்டுவெல், இயன் மற்றும் லென் ஹோல்டன். 1995. மனித வள மேலாண்மை. லண்டன்: மக்மில்லன்.
- பையர்ஸ், லோயிட் L. மற்றும் லஸ்லி W. ரூ 1997. மனித வள மேலாண்மை. சிகாகோ: இர்வின்.
- வெர்த்தர் Jr, வில்லியம் B. மற்றும் கீத் டேவிஸ். 1993. மனித வள மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மெக்மில்லன்.

குறிப்புகள்

## அலகு 13 தொழில்துறை உறவுகள் மற்றும் கூட்டுப் பேரம்

### குறிப்புகள்

#### அமைப்பு

- 13.0 முன்னுரை
- 13.1 நோக்கங்கள்
- 13.2 தொழிற்சங்கங்கள்
- 13.3 கூட்டுப் பேரம்
- 13.4 ஒழுங்குமுறை நிர்வாகம்
- 13.5 குறைகள் கையாளுதல்
- 13.6 நிர்வாக பணிநீக்கங்கள் மற்றும் தொழிலாளர்கள் நிர்வாகத்தின் பங்கு
- 13.7 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 13.8 சுருக்கம்
- 13.9 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 13.10 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 13.11 மேலும் படிக்க

#### 13.0 முன்னுரை

முந்தைய அலகில் பணியாளர் நலன் தொடர்பான பல்வேறு சட்டங்கள் பற்றி அறிந்தீர்கள். இங்கு தொழிற்சங்கங்கள் மற்றும் கூட்டுப் பேரம் பற்றி விவாதிப்போம்.

இந்தியாவில் தொழில் உறவுகளில் முக்கிய பங்கு வகிக்கிறது. தொழிலாளர் நலனுக்கான முக்கியத்துவம், உழைப்பு மற்றும் மேலாண்மைக்கு இடையே சமநிலையை பேண வேண்டும். மேலும் தொழிற்சங்கங்கள் சட்டம், 1926, கூட்டு பேரம் பேசுவதற்கான பதிவு செய்யப்பட்ட தொழிற்சங்கங்களை அமைக்க ஊழியர்களை அனுமதிக்கிறது. இச்சட்டம், பதிவு செய்யப்பட்ட தொழிற்சங்கங்களுக்கு சில பாதுகாப்பு மற்றும் சலுகைகளை வழங்குகிறது. நிர்வாகம் 1983 அன்று தொழிலாளர் பங்கேற்புக்காக ஒரு விரிவான திட்டத்தையும் அரசு வகுத்துள்ளது. அனைத்து பொதுத்துறை நிறுவனத்துறைக்கும் பொருந்தும் இத்திட்டம் தொழிலாளர்கள் மற்றும் மேலாண்மையை கடை/தொழில் துறை மன்றங்கள் சம அளவில் பங்கு பெற அனுமதிக்கிறது. இந்தக் கருத்துகளைக் கொண்டு இந்த அலகு, பிரிவினை மற்றும் ஒழுங்குமுறை நிர்வாகத்தையும் விவாதிக்கும்.

#### 13.1 நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- தொழில்துறை உறவுகள் மற்றும் கூட்டுப் பேரம் பற்றி விவாதிக்க முடியும்.
- தொழிற்சங்கங்கள் மற்றும் கூட்டுப் பேரம் பற்றி அறியமுடியும்.

- ஒழுங்குமுறை நிர்வாகம் மற்றும் குறைகள் கையாளுமையை தொழில்துறை உறவுகள் மற்றும் அறிந்துகொள்ள முடியும்.
- தேவை மற்றும் பிரிப்பு முறைகளை விவரிக்க முடியும்.

## 13.2 தொழிற்சங்கங்கள்

குறிப்புகள்

தொழிற்சங்கங்கள் 1926 சட்டத்தின் கீழ், தொழிலாளர்கள் (முதலாளி சங்கம் உட்பட) கூட்டு பேரம் பேசுவதற்கான தொழிற்சங்கங்களை உருவாக்க பதிவு செய்கின்றனர். இச்சட்டம், பதிவு செய்யப்பட்ட தொழிற்சங்கங்களுக்கு சில பாதுகாப்பு மற்றும் சலுகைகளை வழங்குகிறது.

### நோக்கம் மற்றும் காப்பீடு

இந்த சட்டத்தின் அளவு நாடு முழுவதும் உள்ளது. தொழிலாளர் மேலாண்மை உறவுகளை நிரந்தரப்படுத்துவதையே நோக்கமாகக் கொண்ட அனைத்து வகையான சங்கங்களும் இச்சட்டத்தின் கீழ் வருகின்றன. இச்சட்டத்தின் பிரிவு 2 (h) இன் படி, "தொழிற்சங்கத்தினர்" தொழிலாளர்கள் மற்றும் முதலாளிகளுக்கிடையிலான உறவுகளை மட்டுமல்லாது தொழிலாளர்கள் அவர்களது சகாக்களுக்கும் இடையே உள்ள உறவை ஒழுங்குபடுத்துகிறது.

இச்சட்டம், மத்திய அரசின் சட்டமாக இருந்தாலும், மாநில அரசுகளின் மூலம், பெருமளவில் நிர்வகிக்கப்படுகிறது. ஒரு மாநிலத்திற்கு எதிராக இருக்கும் தொழிற்சங்கங்களின் நோக்கங்கள், என்பது மத்திய அரசின் விடயமாக உள்ளது. மாநில அரசு, ஒவ்வொரு மாநிலத்திற்கான கூடுதல் அல்லது துணைப் பதிவாளர்கள் உதவி செய்யும் தொழிற்சங்கங்களின் பதிவாளரை நியமிக்க வேண்டும். இச்சட்டத்தின் விதிகளை அமல்படுத்தும் வகையில் மாநில அரசு ஒழுங்குமுறைகளையும் மேற்கொள்ள வேண்டும்.

தொழிற்சங்கம் ஒன்றை பதிவு செய்யத் தேவையில்லை என்றாலும், இது விரும்பத்தக்கது, பதிவு செய்யப்பட்ட ஒரு தொழிற்சங்கம் சில உரிமைகளையும் சிறப்புரிமைகளையும் பெற்றுள்ளது. ஒரு நிறுவனத்தில் ஏழு தொழிலாளர்கள் இருக்கும் நிலையில் ஒரு தொழிற்சங்கம் அமைக்க முடியும். சட்டத்தின் ஏற்பாடுகளின்படி சங்கத்தின் நிர்வாகக் குழு அமைக்கப்பட வேண்டும். தொழிற் சங்கத்தின் விதிகள் அதன் பெயர் மற்றும் பொருட்களை தெளிவாக குறிப்பிட வேண்டும், அதன் நிதிகள் பயன்படுத்தப்பட முடியும், உறுப்பினர்களின் பட்டியலை பராமரித்தல், சாதாரண கௌரவ அல்லது தற்காலிக உறுப்பினர்களை சேர்ப்பதற்கான நடைமுறைகள், சந்தா விகிதம் (ஒரு உறுப்பினருக்கு குறைந்த ₹ 0.25-க்கும் குறைவான) விதிமுறைகள், நிர்வாக குழு மற்றும் இதர அலுவலர்களை நியமிக்கும் முறை, நிதி தொடர்பான நிதியை பாதுகாப்பாக காவலில் வைக்கும் நடைமுறைகள், கணக்கு புத்தகங்களை தணிக்கை செய்தல் மற்றும் ஆய்வு செய்தல், சங்கத்தை கலைப்பதற்கான நடைமுறைகள் மற்றும் அதன் ஒன்றியத்தை மாற்றுதல் ஆகியவை. தேவைகள் அனைத்தும் நிறைவேற்றப் பட்ட பின்னர், பதிவாளர் தொழிற்சங்கத்தைச் பதிவு செய்ய வேண்டும்.

### யார் உறுப்பினராக முடியும்?

குறிப்புகள்

15 வயது பூர்த்தியாக உள்ள அனைத்து நபர்களும், சங்கத்தின் விதிகளுக்கு உட்பட்டு, பதிவு செய்யப்பட்ட தொழிற்சங்க உறுப்பினராக இருக்க தகுதியுடையவர்கள் ஆவர்.

#### அலுவலக நிர்வாகிகள் நியமனம்

தொழிற்சங்கத்துடன் தொடர்புடைய தொழில்துறையில் குறைந்தபட்சம் 50 சதவீதம் பேர் தொழிற்சங்க அலுவலர்களில் பணியமர்த்தப்பட வேண்டும். வழக்கறிஞர்கள், அரசியல்வாதிகள், சமூக சேவகர்கள் போன்ற வெளி ஆட்கள் போன்று 50 சதவீதமாக இருக்கலாம். ஒரு பொறுப்பாளராக நியமிக்கப்படுவதற்காக, ஒருவர் கீழ்க்கண்டவாறு இருக்க வேண்டும்:

(அ) 18 வயது அல்லது அதற்கு மேல் மற்றும்

(ஆ) சட்ட நீதிமன்றத்தால் தண்டிக்கப்படாதவராக இருக்க வேண்டும்.

#### பதிவை ரத்துசெய்தல்

ஒரு தொழிற்சங்கத்தை ரத்துசெய்ய ஒரு விண்ணப்பம் அனுப்பப்பட்டால், ஒரு தொழிற்சங்கம் பதிவு செய்வதை ரத்துசெய்ய முடியும். பின்வரும் எந்தச் சூழ்நிலையிலும் குறைந்தது 2 மாத கால அவகாசமாவது கொடுத்து ஒரு தொழிற்சங்கத்தைத் பதிவாளர் ரத்து செய்யலாம்.

- மோசடி அல்லது தவறுதலாக பதிவு செய்யப்பட்டிருந்தால்
- தொழிற்சங்கம் இல்லை என்று நின்றவிட்டால்
- இச்சட்டம் எந்த வகையறியும் மீறியது என்றால் அல்லது
- பிரிவு 6-ன் கீழ் தேவைப்படும் ஏதேனும் விதி நீக்கப்பட்டு விட்டால்

#### பதிவு செய்யப்பட்ட தொழிற்சங்கத்தின் சட்ட நிலை

- தொழிற்சங்கம் என்பது நிரந்தரமான வாரிசு மற்றும் பொதுவான முத்திரையுடன் கூடிய ஒரு பெருநிறுவன அமைப்பாக உள்ளது.
- அதை வாங்கவோ, நடத்தவோ, விற்கவோ அல்லது எந்தவொரு அசையும் அல்லது அசையா சொத்துடனும் மாற்றவோ முடியும் மற்றும் ஒப்பந்தங்களுக்கு ஒரு கட்சியாக இருக்க முடியும்.

#### தொழிற்சங்க மறுப்பு

மறுப்பு அறிவிப்பு செய்யப்பட்ட 14 நாட்களுக்குள், ஏழு உறுப்பினர்கள் மற்றும் சங்கத்தின் செயலாளரால் கையெழுத்திடப்பட்ட மறுப்பு பற்றிய அறிவிப்பு பதிவாளருக்கு அனுப்பப்பட வேண்டும். பதிவாளர் திருப்தி அடைந்தால், அறிவிப்பு பதிவு செய்யப்படும் மற்றும் தொழிற்சங்கம் கலைக்கப்படும்.

#### கடமைகள்

- பதிவு செய்யப்பட்ட தொழிற்சங்கமானது தனது உறுப்பினர்களின் சம்பளங்கள், படிகள் மற்றும் செலவினங்கள், நிர்வாகம் மற்றும் தணிக்கை, இறப்பு, முதியோர், நோய், விபத்து அல்லது வேலை



வாய்ப்புக்கான படிகள், தொழில் இதழ்களை வெளியிடுதல், முதலியன மேலும் குடிமை மற்றும் அரசியல் நலன்களுக்கு ஒரு தனி அரசியல் நிதியம் அமைக்கப்படலாம்.

தொழில்துறை உறவுகள் மற்றும் கூட்டுப் பேரம்

2. தொழிற் சங்கத்தின் கணக்குப் புத்தகங்கள் மற்றும் உறுப்பினர் பதிவேடு ஆகியவை, அதன் உறுப்பினர் அலுவலக நிர்வாகிகள் எவரேனும் ஆய்வு செய்வதற்காக திறந்து வைக்கப்பட வேண்டும்.
3. மாற்றியமைத்தல் செய்யும் ஒரு பதினைந்து நாட்களுக்குள் விதிகளில் செய்யப்படும் ஒவ்வொரு திருத்தத்தின் நகலையும் பதிவாளர் பெறவேண்டும்.
4. டிசம்பர் 31 ஆம் தேதியுடன் முடிவடையும் ஆண்டுக்குரிய வரவு செலவு, சொத்துக்கள் மற்றும் பொறுப்புகள் ஆகியவற்றின் வருடாந்த அறிக்கையையும் பதிவாளர் பெற்றுக்கொள்ள வேண்டும்.

குறிப்புகள்

#### பதிவு செய்யப்பட்ட தொழிற்சங்கங்களின் உரிமைகள்:

ஒரு தொழிற்சங்கத்திற்கு ஆர்ப்பாட்டம் நடத்த உரிமை உள்ளது. குறிப்பிட்ட காலத்திற்குள் உரிமையியல் நீதிமன்றம்/உயர் நீதிமன்றத்திற்கு பதிவு செய்வதை மறுக்கும் அல்லது இரத்து செய்யும் பதிவாளரின் ஆணையை எதிர்த்து மேல்முறையீடு செய்யும் உரிமை தொழிற்சங்கத்திடம் உள்ளது.

#### தொழிற்சங்கங்களின் பெருக்கம்:

1926, தொழிற்சங்கங்களின்படி, இந்தியாவில் எந்த ஏழு நபர்களும் தொழிற்சங்கம் அமைக்க முடியும். இந்த சட்டம் அத்தகைய மக்கள் பிரச்சினைகளை எழுப்ப அனுமதிக்கிறது, வாதங்கள், கோப்பு வழக்குகள் மற்றும் முதலாளிகள் பேரம் கூட அடங்கும். ஒரு அமைப்பில் தொழிற்சங்கங்கள் உருவாவதற்கு எல்லைகள் இல்லை என்பதால், தொழிலாளர்களின் சிறு பகுதியினர் தனித்தனி தொழிற்சங்கங்களை உருவாக்குகின்றன. ஒரு வலிமையான தொழிற்சங்கம் தொழிலாளர்களின் நலனுக்காகவும் போராடுகிறது, மற்றும் அமைப்புரீதியான நிலைத்தன்மை மற்றும் வளர்ச்சிக்கு உதவுகிறது என்றாலும், ஒரு நிறுவனத்தில் பல தொழிற்சங்கங்கள் இருப்பது கூட்டுப் பேரம் செய்வதில் தடையாக இருக்கலாம். இதன் காரணமாக ஊழியர்கள் மற்றும் அமைப்பு இரண்டின் வளர்ச்சியும், நலனும் பாதிக்கப்படலாம்.

#### தொழிற்சங்கங்களின் பெருக்கம் காரணமாக ஏற்படும் பிரச்சினைகள்:

ஒரு நிறுவனத்தில் பல தொழிற்சங்கங்கள் பல சிக்கல்களிலும், தொழிலாளர்கள் மற்றும் அமைப்பின் வளர்ச்சி மற்றும் உறுதிப்பாட்டை பாதிக்கும். இந்த சிக்கல்களில் சில:

- o வரையறுக்கப்பட்ட பிரதிநிதித்துவம்
- o தொழிற்சங்கங்களுக்கு இடையிலான எதிர்ப்புகள்
- வரையறுக்கப்பட்ட பிரதிநிதித்துவம்: ஒரு நிறுவனத்தில் பெருக்கல் தொழிற் சங்கங்கள் மொத்த தொழிலாளர்களில் சிறிய பகுதியினரை கொண்டுள்ளன. ஒவ்வொரு ஒன்றியமும் அதன் சொந்த பிரச்சினைகள் மற்றும் தேவைகளை கொண்டுள்ளது. இதன் காரணமாக அனைத்து

சுயகற்பித்தல் பொருள் 257



### குறிப்புகள்

தொழிற்சங்கங்களும் ஒரே அமைப்பாக ஐக்கியப்பட்டு ஒரே ஒரு பட்டியல், கோரிக்கைகளின் ஒரு பட்டியலாக ஆக்குவது கடினமாகும். எனவே பன்முகத் தொழிற்சங்கங்கள் தொழிலாளர்களின் பேரம் பேசும் சக்தியை மிகவும் பலவீனமானவையாக ஆக்குகின்றன.

- தொழிற்சங்கங்களுக்கு இடையேயான எதிர்ப்பு: ஒரு நிறுவனத்தில் பல தொழிற்சங்கங்கள் தொழிற்சங்கங்களுக்கிடையிலான வாதத்திற்கும் இட்டுச் செல்கின்றன. தொழிலாளர்கள் மீது வலுவான பிடியை எடுக்க சாத்தியமான ஒவ்வொரு நடவடிக்கையையும் தொழிற்சங்கங்கள் முயற்சிசெய்கின்றன. இதனால், தொழிற்சங்கவாதத்தில் தொழிலாளர்களின் ஆர்வம் இழப்பு ஏற்படுகிறது. இது தொழிற்சங்கவாதத்தில் தொழிலாளர்களின் நலன்களை இழந்துவிடுகிறது. இத்தகைய சூழ்நிலைகளில், ஏமாற்றும் முதலாளிகள் இந்த போட்டியைப் பயன்படுத்திக் கொள்ளலாம் மற்றும் ஒரு வலுவான பிரதிநிதி தொழிற்சங்கப் பற்றாக்குறை இருப்பதாக பேரம் பேச மறுக்கலாம்.

#### உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. தொழிற்சங்க சட்டத்தின் 1926ன் பிரதான முன்மொழிவு என்ன?
2. ஒரு தொழிற்சங்க உறுப்பினர் யாராக இருக்க முடியும்?

### 13.3 கூட்டுப் பேரம்

மோதலை நிறுவனமயமாக்குவதற்கான இரண்டு முக்கிய முகவர்கள், தொழிற்சங்கங்கள் மற்றும் கூட்டுப் பேரம். கூட்டுப் பேரம், ஒரு சமரசத்தின் அவசியத்தை ஏற்றுக் கொண்டு, தற்போதைய அமைப்புமுறையின் எல்லைக்குள் ஆதாயங்களைப் பெற முடியும் என்று நம்புவதற்கு அவர்களை இட்டுச் சென்று, குறிப்பிட்ட வழிகாட்டுதல்களின் கீழ் உழைப்பை ஊக்குவிப்பதன் மூலம் மோதல் நிறுவனமயமாக்குவதற்கு உதவ முடியும்.

கூட்டு பேரம் என்பது, உழைப்பின் விலையை நிர்ணயித்தல் மற்றும் தொழிலாளர்கள் வேலை செய்யும் நிலைமைகளின் கீழ் உள்ள நிலைமைகள் இரண்டையும் கவனத்தில் கொண்டுள்ளது. கூட்டு பேரம் மூலம், தொழிற்சங்கங்கள் உயர்ந்த ஊதியத்தை பெறுவதற்கு மட்டுமன்றி, அவற்றின் உறுப்பினர்கள் மீதான தன்னிச்சையான நிர்வாக முடிவின் தாக்கத்தை குறைக்கவும் முயல்கின்றன.

கூட்டு பேரம் என்பது நவீன தொழில்துறை சகாப்தத்தின் தனித்துவமான அம்சமாகும். கூட்டு பேரம் பேச்சுவார்த்தை, நிர்வாகம், விளக்கம், பயன்பாடு மற்றும் முதலாளிகள் மற்றும் தொழிற்சங்கங்களுக்கு இடையே உள்ள எழுத்துபூர்வமான ஒப்பந்தங்களை அமலாக்க வரையறுக்கப்படுகிறது ஊதியங்கள், ஊதிய விகிதங்கள், வேலை நேரங்கள் மற்றும் பிற வேலை நிலைமைகள் ஆகியவற்றை நிர்வகிக்கும் நடைமுறைகளை உணர்த்துகின்றது. கூட்டாக பேரம் பேசும் செயல்முறை பேரம் எனப்படுகிறது, ஏனென்றால் ஒவ்வொரு பக்கமும் மற்றவருக்கு அழுத்தம் கொடுக்கிறது. வெறுமனே கருத்துகளைக் கருத்தில் கொண்டு பிரதிநிதித்துவம் செய்வது பேரம் பேசுதல் அல்ல. அழுத்தங்கள் பற்றி நன்கு அறியப்பட்ட வடிவங்கள்,

வேலைநிறுத்தங்கள் மற்றும் கதவடைப்புக்கள் பற்றிய அச்சுறுத்தல்கள் தொழில்துறை உறவுகள் மற்றும் ஆகியவற்றை குறிப்பதாகும். கூட்டு பேரம்

கூட்டு பேரம் என்பது, தன்னார்வ ஒப்பந்த முறை எனப்படுகிறது. இந்த விளைவுகளை எதிர்கொள்வதைவிட ஒன்று அல்லது இரண்டு கட்சிகள் மற்றவைகளின் நிபந்தனைகளை ஏற்றுக்கொள்வதாக இருக்கும் போது உடன்பாடு வந்துள்ளது. 1891ஆல் பிரிட்டிஷ் தொழிலாளர் இயக்கத்தின் புகழ்பெற்ற வரலாற்றாய்வாளர்கள் சித்னி மற்றும் பீட்ரைஸ் வெபி ஆகியோர் "கூட்டுப் பேரம்" என்ற சொல்லை முன் வைத்தனர். முதலாளி-தொழிலாளி உறவு நேரடியாக எழும் பிரச்சினைகளை தீர்க்கும் தொடர்ச்சியான, மாறுபட்ட, நிறுவன நிகழ்முறையை விவரிப்பது மிகவும் பயனுள்ள சுருக்கமான பதம் எனப்படுகிறது.

தனிப்பட்ட ஊழியர், தொழிலாளர் சந்தையில் பயனற்றதொரு பங்கேற்பாளர் என்ற கோட்பாட்டில் இருந்து கூட்டுப் பேரம் பேசும் வழக்கம் உருவாகியிருக்கிறது. அவர் தனது சேவைகளை அப்புறப்படுத்துவதற்கு சிறந்த வாய்ப்புகளை பயன்படுத்திக் கொள்ள அறிவு அல்லது வளங்கள் இல்லை. இந்தச் சூழ்நிலைகளின் கீழ், தொழிலாளி தனது தனிப்பட்ட திறனில் செயல்பட்டால், அவர் தனது சேவைகளுக்கு குறைந்த அளவு இழப்பீட்டை பெறக்கூடும். ஒரு தனிப்பட்ட தொழிலாளியின் திறமை மீதான இந்த வரம்புகள் அரசாங்க தலையீடு அல்லது கூட்டுப் பேரம் மூலம் அகற்றப்படலாம். ஒரு தனிப்பட்ட தொழிலாளியின் சம்பளத்தை அரசு நிர்ணயிக்கலாம். கூட்டு பேரம் என்பது அரசாங்கத்தின் தன்னிச்சையான கட்டுப்பாடு இல்லாமல் ஊதிய விகிதங்களை நிர்ணயிக்க முயலும் ஒரு உத்தி ஆகும். இதன் காரணமாகவே மனித சேவையின் இழப்பீட்டை அடைவதற்கான ஜனநாயக வழிமுறையாக கருதப்படுகிறது. தனிப்பட்ட தொழிலாளர்கள் இத்தகைய கூட்டுறவுப் சந்தைகளில் ஆதாயமடைவதால் பொருளாதார அனுகூலங்கள் அளிக்கப்படுவதால் கூட்டுப் பேரம் பேசும் வழக்கம் உருவாகியுள்ளது. கூட்டு பேரம் மூலம் தான் தொழிலாளர்கள் தங்கள் பதவிகளை தொழிலாளர் சந்தைகளில் உயர்த்திக் கொள்கின்றனர்.

கூட்டுப் பேரம் என்பது, ஒரு புறம் தொழிலாளர் குழுவின் பிரதிநிதிகள் மற்றும் மறுபுறம் முதலாளிகளது ஒரு பேரம் பேசும் நடைமுறையால் தீர்மானிக்கப்படும் சூழ்நிலையைக் குறிக்கிறது. அது "கூட்டு" என்று அழைக்கப்படுகிறது. கூட்டாக பேரம் பேசும் தனி ஊழியர்கள் தொழிற்சங்கத்தை தங்கள் முகவரை உருவாக்கி, தங்கள் பிரதிநிதிகளாலும், முதலாளிகளாலும் ஏற்பாடு செய்யப்பட்ட விதிமுறைகள் மற்றும் நிபந்தனைகளை தொழிற்சங்கம் மற்றும் அதன் அலுவலர்கள் தங்கள் பணியாளர்களின் வணிக பிரதிநிதிகளாக ஏற்றுக்கொள்வார்கள்.

கூட்டுப் பேரம் பேசும் போது, தனிப்பட்ட தொழிலாளர்கள் தொழிற்சங்கத்தைத் தங்கள் முகவர்களாக ஆக்குகிறார்கள் மற்றும் தங்கள் பிரதிநிதிகள் மற்றும் முதலாளிகள் ஏற்பாடு செய்த விதிமுறைகள் மற்றும் நிபந்தனைகள் ஏற்கப்படுகிறது, தொழிற்சங்கத்தையும் அதன் அதிகாரிகளையும் தங்கள் ஊழியர்களின் வணிகப் பிரதிநிதிகளாக அங்கீகரிக்க வேண்டும்.

ஒரு சில எளிய பணி நிலைமைகளை மட்டுமே கூட்டு பேரம் நிறுவியுள்ளது என்பதை பேராசிரியர் ஸ்லெக்டர் சரியாகவே சுட்டிக்காட்டினார்.

குறிப்புகள்

## குறிப்புகள்

இது உண்மையில் தொழில்துறையில் குடிமுறை உரிமைகள் ஒரு பரந்த பரப்பை வரையறுக்கிறது. இது நிர்வாக, தொழிற்சங்க நடவடிக்கை ஆகிய இரண்டையும் குறிப்பிட்ட விதிகளின் படி, தன்னிச்சையான மற்றும் கடுமையான முடிவுகளுக்காக வழங்குவதைக் கொண்டுள்ளது. இது முதலாளிகளுக்கும் தொழிலாளிகளுக்கும் இடையிலான உறவுகளில் "தொழில்துறை பரிபாலனம்" என்ற அமைப்பை அமைக்கிறது. இவ்வாறாக, வேலை உறவுகளை குறிப்பிட்ட பகுதிகளில் நிர்வகிக்கும் தொழிலாளர் கொள்கையை புறநிலை பிரகடனத்திற்கு வழங்குகிறது.

கூட்டுப் பேரம் என்பது, பிரதிநிதித்துவங்களின் ஒரு நிறுவன முறையாகும். கூட்டுப் பேரம் பேசும் முக்கிய பங்கேற்பாளர்கள் தங்களுக்காக செயல்படுவதில்லை. அவர்கள் அந்தந்த நிறுவனங்களின் பிரதிநிதிகள் ஆவர். கூட்டுப் பேரம் ஒன்றில் முதலாளி தனது தொழிலாளியுடன் நேரடியாகப் பேரம் பேசுவது கிடையாது. வேலை வாய்ப்பிற்கான விதிமுறைகள் மற்றும் நிபந்தனைகளை நிர்வகிப்பதன் நோக்கங்களுக்காக தொழிலாளர்களுக்குப் பிரதிநிதித்துவம் அளிக்க அங்கீகரிக்கப்பட்ட ஒரு நிறுவனத்தை அவர் விளக்குகிறார். ஒழுங்குபடுத்தப்பட்ட ஒன்றியத்தின் இந்த பிரதிநிதித்துவ தன்மை – ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட தொழிற்சங்க-நிர்வாக உறவு பற்றிய இந்த பிரதிநிதித்துவ தன்மை, ஒப்பந்த நிர்வாகத்திற்கும் பேச்சுவார்த்தைக்கும் பொருந்தும். உளவியல், பொருளாதாரம், அரசியல் மற்றும் போக்கர் ஆகியவை இதில் அடங்கும் என்பதால் கூட்டுப் பேரம் ஒரு சிக்கலான நிகழ்முறையாகும்.

கூட்டுப் பேரம் பல நிலைகளில் ஏற்படலாம். கடை தரை மட்டத்தில் இது கடை மேலாளருக்கு ஆலை நிர்வாகத்துக்கும் இடையே நடக்கும், இது "பணியிட பேரம்" அல்லது 'ஆலை பேரம்' என்று அழைக்கப்படுகிறது. நிறுவனத்தின் மட்டத்தில், தொழிற்சங்கங்களுக்கும் நிர்வாகத்திற்கும் இடையே நடைபெறலாம், அது "நிறுவன பேரம்" என்று குறிக்கப்பட்டுள்ளது. ஒரு தொழில்துறை மட்டத்தில், அது ஒரு தொழிற்சங்கம், தொழிற்சங்கங்களின் கூட்டமைப்பு மற்றும் ஒரு முதலாளிமார் சங்கம் இடையே நடைபெறும். இவ்வகை பேரம் பேசுவது "தேசிய பேரம்" எனப்படுகிறது. "உத்தியோகபூர்வமாக பேரம் பேசுதல்" தவிர, நிறுவன அமைப்புகளில் குறிப்பிடத்தக்க தாக்கத்தை ஏற்படுத்துவதில் "முறைசாரா பேரம்" இருக்கக்கூடும். மேலும் கூட்டுப் பேரம், விளம்பர அடிப்படையில் அல்லது நிரந்தர அடிப்படையில் இருக்கலாம்.

கூட்டு பேரம் என்ற முடிவு, கூட்டு ஒப்பந்தம் அல்லது "தொழிலாளர் ஒப்பந்தம்" ஆகும். இது கூட்டுப் பேரம் மூலம் வந்த விதிமுறைகள் மற்றும் விதிமுறைகளின் எழுதப்பட்ட அறிக்கையாக அமைகிறது. இது ஒரு சிறிய ஆவணம் அல்லது ஒரு சிறு அச்சிடப்பட்ட கையேடு ஆகும்.

ஒரு செயல்பாட்டு நிலைப்பாட்டில் இருந்து, கூட்டுப் பேரம், (i) உழைப்பின் விலையை நிர்ணயம் செய்யும் ஒரு நிறுவன செயல்முறை என்று கருதலாம் (ii) தொழில் பரிபாலனம் செய்யும் முறையை நிறுவுதல் மற்றும் (iii) ஒப்பந்தத்தின் கீழ் பணியாளர்களின் தனிப்பட்ட மற்றும் குழு நலன்களை பிரதிநிதித்துவப் படுத்த இயந்திரங்கள் வழங்குதல் ஆகும்.

இந்தியாவில் மூன்று வகையான கூட்டு ஒப்பந்தங்கள் உள்ளன. முதலாவதாக, நிர்வாகத்துக்கும் தொழிற்சங்கங்களுக்கும் இடையே





தன்னார்வப் பேச்சுக்களில் உடன்பாடு வந்துள்ளது. இரண்டாவதாக, கூட்டு பேரம் பேசும் ஏற்பாடு சட்டபூர்வமாக “ஒரு தீர்வு” என்று குறிக்கப்பட்டுள்ளது. இந்த வகையான பேரம் சமரச நடவடிக்கைகளுக்கு வந்து, அதன்படி முத்தரப்புக் குணத்தில் உள்ளது. மூன்றாவதாக, “ஒப்புதல் விருதுகள்” என்ற ஒப்பந்தம் உள்ளது. ஒரு விவாதம் உண்மையில் ஒரு தொழிற்சாலை நீதிமன்றத்திற்கு முன் தொடர்கிறது அல்லது நிலுவையில் இருக்கும் போது முரண்பாடான கட்சிகளுக்கு இடையே பேச்சுவார்த்தை நடத்தப்படுகிறது.

தொழில்துறை உறவுகள் மற்றும் கூட்டு பேரம்

குறிப்புகள்

#### கூட்டு பேரம் பேசுவதற்கான அம்சங்கள்

கூட்டுப் பேரம், தொழில்துறை மோதல்களுக்கு ஆக்கபூர்வமான விடையிறுப்பாக கருதப்படுகிறது. ஏனெனில் போர் என்பது ஒரு விவாதத்தை கொண்டு, மோதல்களைக் காட்டிலும், புரிந்துணர்வுடன் முரண்பாட்டை நீக்கும் விருப்பத்தை பிரதிபலிக்கிறது.

கூட்டுப் பேரம் என்பது ஒரு சிறந்த அமைப்பு அல்ல. மிகச் சிறந்த முறையில், இது ஒரு சரியான அமைப்பு முறையாகும். எந்தவொரு மாற்று நடைமுறையுடனும் தற்போது யாருமே முன்னேறுவதில்லை. கூட்டு பேரம் என்பது ஒரு நடைமுறை செயல்முறை ஆகும். கூட்டுப் பேரம் என்பது ஒரு நடைமுறைக்கேற்ற வழிமுறையாகும்.

1. இது இரு வழி வழிமுறையாகும். இது ஒரு பரஸ்பர கொடுக்க மற்றும் அதை எடுத்து விட அல்லது ஒரு சர்ச்சை தீர்வு உள்ள வழி முறையாகும். இவற்றில் இரு பிரிவினர்களும் ஈடுபட்டுள்ளன. இதில் இரு தரப்பினரும் ஈடுபட்டுள்ளனர். ஒரு சமரச தீர்வுக்கு உறுதியான நிலைப்பாடு இல்லை. கூட்டு பேரம் என்பது "போர்" ஆனால் "சமரசம்" இல்லை என்றால், ஒரு உடன்பாட்டுக்கு வருவதற்கு ஒரு "நாகரீக மோதல்" ஆகும்.
2. இது ஒரு தொடர்ச்சியான நிகழ்முறையாகும். இது நிர்வாகத்துக்கும் தொழிற்சங்கங்களுக்கும் இடையே ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட உறவை தொடர்வதற்காக ஒரு நெறிமுறையை வழங்குகின்றது. கூட்டுப் பேரம் தொடங்கி, ஒப்பந்தம் என்ற எழுத்தில் முடிவடைகிறது.
3. கூட்டுப் பேரம் என்பது ஒரு போட்டி செயல்முறை அல்ல, அது அடிப்படையில் இது ஒரு முழுமையான செயல்முறை ஆகும்.
4. கூட்டுப் பேரம் என்பது ஒரு பேச்சுவார்த்தை முறை ஆகும். இது அவர்களின் நலன்களை பாதுகாப்பதற்கு உழைப்பாளர்கள் பயன்படுத்திய ஒரு கருவியாகும். இது விவாதத்திற்கான ஒரு தொழில்துறை அமைப்பின் கருவியாகும், மற்றும் இரு பிரிவினர்கிடையிலான பேச்சுவார்த்தையாகும்.

#### வெற்றிகரமான கூட்டுப் பேரத்திற்கு முன் நிபந்தனைகள்

கூட்டுப் பேரம் சிறப்பாக அமைய சில நிபந்தனைகள் திருப்திகரமாக இருக்க வேண்டும். இவை பின்வருமாறு:

1. கட்சிகள் போதுமான அளவு நிறுவனத்தை அடைய வேண்டும். தொழிலாளர் அமைப்பு பலவீனமாக இருந்தால், முதலாளிகள்



குறிப்புகள்

தொழிலாளர்களை பிரதிநிதித்துவப்படுத்தவில்லை என்றும், அதனுடன் பேச்சுவார்த்தை நடத்த மறுப்பார்கள் என்றும் கூறுவார். தொழிலாளர்கள் வலுவான, நிலையான தொழிற்சங்கங்களை உருவாக்க முடிந்தாலன்றி, கூட்டு பேரம் வெற்றி பெற முடியாது.

2. கூட்டு பேரம் பேச, சங்க சுதந்திரம் அவசியம். அங்கு சங்க சுதந்திரம் இல்லாத நிலையில், கூட்டு பேரம் பேச முடியாது. தொழிலாளர்கள் மற்றும் முதலாளிகள் தங்கள் நலன்களை பாதுகாப்பதற்கு தங்கள் சொந்த அமைப்பை உருவாக்க உரிமையுண்டு என்று சங்க சுதந்திரம் குறிக்கிறது.
3. இரு குழுக்களுக்கிடையே பரஸ்பர அங்கீகாரம் இருக்க வேண்டும். தொழிலாளர் அமைப்பை முதலாளிகள் அங்கீகரிக்காவிட்டால் கூட்டுப் பேரம் தொடங்க முடியாது. நலன்களின் மோதல் இரு குழுக்களும் ஒன்றுக்கொன்று விரோதமாக செயல்படுகின்றன. அவை ஒன்றையொன்று அடையாளம் கண்டு, அமைப்பு சார்ந்த இலக்குகளை அடைவதற்கு சரிக்கட்டுதல் மற்றும் புரிதல் அவசியம் என்பதை உணர வேண்டும்.
4. வெற்றிகரமான கூட்டுப் பேரம் செய்வதற்கு அவசியமான ஒரு சாதகமான அரசியல் சூழல் இருக்க வேண்டும். வேலை நிலைமைகளை ஒழுங்குபடுத்தும் சிறந்த முறை என அரசாங்கம் ஊக்கமளித்தால், கூட்டு பேரம் பேசும் போது, அது வெற்றியடையும். அரசாங்கம் தொழிற்சங்க நடவடிக்கைகளை தடைசெய்யும் இடங்களில், கூட்டு பேரம் எதுவும் இருக்க முடியாது.
5. அவர்கள் விண்ணப்பிப்பவர்களுக்கு உடன்பாடு காண வேண்டும். தொழிலாளர் அமைப்பு அதன் உறுப்பினர்கள் மீது தனது அதிகாரத்தை பிரயோகிக போதுமான பலமாக இருக்க வேண்டும். தொழிற்சங்கத்தினர் அதன் உறுப்பினர்களின் மீது அதிகாரம் இல்லை என்றால், கூட்டுப் பேரம் திறம்பட செயல்படுத்தப்பட முடியாது.
6. இந்த நிறுவனத்தில் ஒரு தரவும், கொள்கையும் மேலோங்க வேண்டும். இரண்டு கட்சிகளுக்கிடையே உள்ள வேறுபாட்டை சமரசம் மூலமே சரிசெய்ய முடியும். அதன்மூலம் ஒரு ஒப்பந்தத்தை அடைந்துவிடலாம். அதன் தேவை எந்த பக்கமும் இறுக்கக் கூடாது. அவர்களின் மனப்பாங்கு நெகிழ்ச்சியாக இருக்க வேண்டும், அதன் சில கோரிக்கைகளை கைவிட இரு தரப்பினரும் தயாராக இருக்க வேண்டும். தொழிற்சங்கங்கள் நியாயமற்ற கோரிக்கைகளை வலியுறுத்தாமல், உடன்பாட்டுக்கு வர வேண்டும் என்ற அதன் கோரிக்கைகளை குறைப்பதற்கு தயாராக இருக்க வேண்டும்.
7. சில நேரங்களில் நேர்மையற்ற தொழிலாளர் நடைமுறைகள் முதலாளிகள் மற்றும் தொழிற்சாலைகளில் தொடர்ந்து நடக்கின்றன. இவை கூட்டுப் பேரம் பேசுவதற்கான வளர்ச்சியை தடுக்கும். நியாயமற்ற தொழிலாளர் நடைமுறைகளை இரு தரப்பும் தவிர்க்க வேண்டும். ஏனெனில் இது நல்லெண்ணம் கொண்ட சூழ்நிலையை உருவாக்கும்.

### உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

3. நிறுவனமயமாக்கலின் இரண்டு முக்கிய முகவர்கள் எவை?
4. கூட்டு பேரம் என்பது என்ன?

தொழில்துறை உறவுகள் மற்றும்  
கூட்டு பேரம்

#### 13.4 ஒழுங்குமுறை நிர்வாகம்

குறிப்புகள்

திறமையான ஊழியர் ஒழுக்கத்தைப் பராமரிக்கும் போது, மனிதவள மேலாளருக்கு ஊதியம் வழங்க முக்கிய பங்கு கிடைத்துள்ளது. இது தொடர்பாக அவருக்கு பல்வேறு பொறுப்புகள் கிடைத்தன.

1. தகுந்த ஒழுங்காற்று முறையை தீர்மானிப்பதில் மற்றும் மேம்பட செய்வதில் உயர் மட்ட நிர்வாகத்திற்கு உதவுதல்.
2. நிறுவனத்தின் அனைத்து ஊழியர்களுக்கும் ஒழுக்காற்று நடைமுறைத் தகவல் பரிமாற்றத்தில் உதவுதல்.
3. ஒழுக்கக் கொள்கை சட்ட விதிகளுக்கு உட்பட்டு இருப்பதை உறுதி செய்தல்.
4. ஒழுங்கு நடவடிக்கை நியாயமானதாகவும், பணியாளர் மேலாண்மையின் பொருத்தமான கோட்பாடுகளுடன் இணக்கமாகவும் இருப்பதை உறுதி செய்தல்.
5. ஒழுக்காற்று வழக்குகள் மற்றும் பிரச்சினைகளை கையாள்வதில் மேற்பார்வையாளர்கள் மற்றும் நிர்வாகிகளுக்கு பயிற்சியளித்தல்.

ஊழியர் ஒழுங்கைப் பொறுத்தவரை HR மேலாளரின் பங்கை ஆராய்ந்து, பணியாளர் மேலாண்மை இந்திய நிறுவனம் குறிப்பிடுகிறது. “ஒரு ஒழுங்குமுறை வழக்கு தொடரலாமா என்பதை ஆலோசனையளிப்பதில், ஊழிய அதிகாரி, ஒழுங்குமுறை மற்றும் பொது உறவு அமைப்பு பற்றிய வாய்ப்புகளை கவனமாக சிந்திக்க வேண்டும். ஒரு ஊழியர் மீது பரிமா பாயி வழக்கு இருந்தால் கூட, இது விசாரணைதான் என்பதை கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும் என்று அறிவுறுத்தப்படுகிறது. அல்லது வேறு சில நடவடிக்கைகள் எதிர்காலத்திற்கான ஒழுக்கத்தை மேம்படுத்துவதில் மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கிறது, மன்னிப்புக் கோர வேண்டும் என்ற சமூக அழுத்தால், குற்றத்தை மீண்டும் செய்ய முடியாது” என்ற நம்பிக்கையில் தொழிற்சங்கத்துடன் அல்லது தொழிற்சாலை தொழிற்சங்க குழுவோடு கலந்தாலோசிக்கப்படுகிறது.’

#### 13.5 குறைகள் கையாளுதல்

ஒரு குறைபாடு நடைமுறை என்பது ஒரு முறையான செயல்முறையாகும், இது ஒரு நடுநிலைக்குரியதாக இருக்க வேண்டும், இது கட்சிகள் தங்கள் வேறுபாடுகளை தீர்ப்பதற்கு சமாதானமான, ஒழுங்காக மற்றும் துரிதமான முறையில் தீர்வு காணும் முயற்சியில் ஈடுபடும்.

1957 ல் இந்திய தொழிலாளர் மாநாட்டால் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட சீர்திருத்தக் கோட்பாணது மேலாண்மை மற்றும் தொழிற்சங்கங்கள் ஒரு உடன்பாட்டுக்கு வழிவகுக்கும் ஒரு விரைவான மற்றும் முழுமையான விசாரணைக்கு உத்தரவாதம் அளிக்கும் ஒரு பரஸ்பர ஒப்புக் கொள்ளப்பட்ட முறை, புரிதல் நடைமுறை அடிப்படையில் நிறுவப்பட வேண்டும். தற்போது,

சுயகற்பித்தல் பொருள் 263

இந்தியாவில் உள்ள மாதிரி குறைதீர்ப்பு நடைமுறை ஐந்து தொடர்ச்சியான காலகட்ட நடவடிக்கைகளை வழங்குகிறது, பாதிக்கப்பட்ட தொழிலாளர் ஒரு வேண்டுகோளை முன்வைத்தால் ஒழிய, பாதிக்கப்பட்ட பணியாளர் மேல்முறையீட்டைத் தேர்ந்தெடுப்பின்றி அடுத்த ஒவ்வொருவருக்கும் வழிவகுக்கும் (அட்டவணை 13.1 ஐப் பார்க்கவும்).

அட்டவணை 13.1 இந்திய பணியாளர் மேலாண்மை நிறுவனம் பரிந்துரைப்படி கையாளக்கூடிய குறைதீர்க்கும் செயல்முறை

1. முதல் எடுத்துக்காட்டாக, குறைகள் மிகக் குறைந்த அளவில் தீர்க்கப்பட வேண்டும். அதாவது, ஊழியர் தன்னுடைய குறைகளை தனது உடனடி மேலதிகாரியுடன் எழுப்ப வேண்டும்.
2. அவருடைய உடனடி மேலதிகாரி திருப்தி அடைய வில்லை என்றால் அவர் மேல்முறையீடு செய்யலாம் என்பதை தொழிலாளருக்கு தெளிவு படுத்த வேண்டும். நிர்வாகத்தின் அடுத்த நபர் யார் என்பதை அவர் தெரிந்துகொள்ள வேண்டும்.
3. குறைகளை விரைவாக கையாள வேண்டும்.
4. இந்த குறைதீர்ப்பு மேலதிகாரி வழங்கிய அறிவுரைகளுக்கு எதிரானது என்றால், ஒழுக்கத்தின் நலன் கருதி, அந்த குறைகளை முதலில் கவனத்தில் கொண்டு முடிவு செய்ய வேண்டும் என்பதை ஊழியர் தெளிவாக புரிந்துகொள்ள வேண்டும். இந்த செய்தியால் தான் முதலாளி தனது எதிர்ப்பை பதிவு செய்து குறை கையாளும் நடைமுறையை இயக்குவதில் அமைத்துக் கொள்கிறார்.
5. ஊழியர்களிடமிருந்து எந்தவிதமான உத்தியோகபூர்வ எந்திரத்திற்கும் எந்தவிதமான உதவியும் இயங்குவதில்லை என்பதால், ஊழியரால் தெளிவாக புரிந்து கொள்ளப்பட வேண்டும், மற்றும் அந்த நிகழ்வில் ஊழியர் இன்னமும் அதிருப்தி அடைந்தால், எந்தவொரு பிரிவும் இது வழக்கைத் தாக்கக்கூடும் அல்லது நேரடி விசாரணை நடக்கும்போது சந்தேகங்களை எழுப்புகிறது.

ஆதாரம்: இந்திய பணியாளர் மேலாண்மை நிறுவனத்தின் பணியாளர் மேலாண்மை, 1973 பி.பி. 188 – 89.

படி I: பாதிக்கப்பட்ட ஊழியர், அவரது உடனடி மேற்பார்வையாளருக்கு அல்லது ஒரு மாநாட்டில் அல்லது குறிப்பாக இந்த நோக்கத்திற்காக ஏற்பாடு செய்யப்பட்ட ஒரு விவாதத்தில் தனது குறைகளை விளக்குகிறார். பணியாளர் தனது மேற்பார்வையாளரிடமிருந்து திருப்தி அடைகிறார். இந்த முறைப்பாட்டை முன்வைத்துள்ள 48 மணிநேரங்களுக்குள் மேற்பார்வையாளர் தனது பதிலை வழங்க வேண்டும். அந்த நோக்கத்திற்காக மேற்பார்வையாளர் முறையாக பயிற்சியளிக்கப்பட்டு, ஒரு அடிப்படைப் பிரச்சனை தீர்க்கும் முறையை அவர் கண்டிப்பாகக் கடைப்பிடித்தால், குறைகள் தீர்க்கப்படலாம்.

படி II: குறைதீர்ப்பு மேற்பார்வையாளரால் தீர்வு காணப்படாவிட்டால் இரண்டாவது படி ஆரம்பிக்கிறது. குறிப்பிட்ட நேரத்திற்குள் ஊழியர் ஒரு பதிலை பெறவில்லையென்றால் அல்லது அவர் பதிலளிப்பதில் திருப்தியடையவில்லை என்றால், அவர் நேரில் அல்லது அவரது துறை பிரதிநிதி, இந்த நோக்கத்திற்காக நியமிக்கப்பட்ட துறைத் தலைவர் மீது அவரது குறைகளை முன்வைக்க வேண்டும். துறைத் தலைவர் பொதுவாக தலைமை வணிக மேலாளர், ஒரு கண்காணிப்பாளர் அல்லது ஒரு தொழில் தொடர்பு அதிகாரி ஆகியோர் குறைக்குள் சென்று விடுகின்றன. மேலும் இந்த விவகாரம் குறித்து தனது முடிவைத் தருகின்றனர். குறைகளை முன்வைத்த மூன்று நாட்களுக்குள் அவர் தனது பதிலை அளிக்க வேண்டும்.



**படி III:** பணியாளருக்கு பதில் திருப்தி அளிக்காவிட்டால், அவர் வழக்கை மதிப்பீடு செய்யும் குறைதீர்ப்பு துறையை அணுகி, வழக்கு தொடர்பான ஏழு நாட்களுக்குள் நிர்வாகத்திடம் பரிந்துரைகளை அளிக்க வேண்டும். குறை தீர்க்கும் குழுவில் சக ஊழியர்கள், கடை பணியாளர், ஒன்றியம் மற்றும் மேலாண்மை பிரதிநிதிகள் என சிலர் உள்ளனர். சாத்தியமான தீர்வுகளில் ஏதேனும் ஒன்றை இக்குழு பரிந்துரைக்கலாம்:

தொழில்துறை உறவுகள் மற்றும் கூட்டுப் பேரம்

- அது, முதலாளித்தவரின் முன்மொழிந்த உடன்பாட்டை ஏற்க வேண்டும் என்று அது அழைப்பு விடுக்கும்.
- ஏற்கனவே ஆலோசனை வழங்கப்பட்டிருக்கிறது என்பதை விட, தொழிற்சங்கம் எதுவும் செய்ய முடியாது என்று அவருக்கு ஆலோசனை கூறலாம்.
- சில சந்தர்ப்பங்களில், மத்தியஸ்தம் செய்வதற்கு இந்த விஷயம் சமர்ப்பிக்கப்படலாம் என பரிந்துரைக்கலாம்.
- இந்த பரிந்துரை குறித்து, மூன்று நாட்களுக்குள் ஊழியருக்கு தெரிவிக்கப்படும்.

குறிப்புகள்

**படி IV:** குழு குறிப்பிட்ட காலத்திற்குள் முடிவு எடுக்க தவறினால் அல்லது ஊழியர் முடிவு திருப்திகரமாக இல்லை என்றால், அவர் நிர்வாகத்திற்கு மறுசீராய்வு செய்ய முறையீடு செய்யலாம். தொழிலாளர் திருத்திய மனு மூலம் ஏழு நாட்களுக்குள் நிர்வாகம் தனது முடிவை தெரியப்படுத்துவதாக கூறப்படுகிறது.

**படி V:** நிர்வாகத்தின் முடிவுக்கு ஊழியர் திருப்தியடைந்தால், தொழிற்சங்கம் மற்றும் மேலாண்மை ஆகியவை பணியமர்த்தப்பட்ட பணியாளரின் நிர்வாக முடிவுக்கு ஒரு வாரம் ஒரு வாரத்திற்குள் தன்னார்வ நடுவர் மன்றத்திற்கான குறைகளை குறிப்பிடலாம். இந்த வழக்கையும், இரண்டு கட்சிகளையும் கட்டுப்படுத்தும் வகையில், நடுவர் தீர்ப்பு இறுதியானது என்று கட்சிகள் முன்சூட்டியே ஒத்துக்கொள்ளக்கூடும்.

### 13.6 நிர்வாக பணிநீக்கங்கள் மற்றும் தொழிலாளர்கள் நிர்வாகத்தின் பங்கு

பணியாளர் பணிநீக்கங்கள் என்பது ஒரு தொழிலாளரின் ஒரு பணியாளருக்கு எதிரான வேலையளிப்பவர் மூலம் நிறைவேற்றப்படும் வேலை நிறுத்தங்களில் உள்ளது. இரண்டு அடிப்படை பணிநீக்கங்கள் உள்ளன: இந்த நடவடிக்கை குறைப்பு (RIF), வேலை நீக்கம் அல்லது பெருநிறுவன ஆட்குறைப்பு மற்றும் நடத்தை தொடர்பான நடவடிக்கைகள். 12 ஆம் பிரிவில் பணிநீக்கங்கள் குறித்து விவாதிக்கப்பட்டுள்ளன.

தொழிலாளர்களின் பங்கேற்பு ஒரு பரந்த கருத்தாகும். சமூகவியலாளர்கள், உளவியல் நிபுணர்கள், பொருளாதார வல்லுனர்கள் மற்றும் வழக்கறிஞர்களுக்குள் மாறுபட்ட பார்வையுள்ளது. தொழில் உறவுகளை மேம்படுத்தவும், தொழில் அமைதியை வளர்க்கவும், பல்வேறு வகையான நிகழ்வுகளுக்கு ஒரு கருவியாக தொழிலாளர்களின் பங்கேற்பை சமூகவியலாளர்கள் காண உள்ளனர். ஒரு குழு சூழலில் பங்கேற்பதன் மூலம், உளவியலாளர்கள் குழுவின் நிலைமையில் ஒரு நபரின் மன

சுயகற்பித்தல் பொருள் 265



மற்றும் உணர்ச்சி சம்பந்தப்பட்ட ஈடுபாடு என கருதுகின்றனர், இது நிர்வாக பொறுப்பை பகிர்ந்து கொள்ள ஊக்குவிக்கிறது.

ஒரு இயக்கமான விஷயமாக இருப்பதால், அனைத்து தொழிற்சாலைகளுக்கும், எல்லாக் காலங்களிலும் தொழிலாளர்களின் பங்கேற்புக்காக எந்த உறுதியான வரையறையும் இல்லை. தொழிலாளர்களின் பிரதிநிதித்துவத்தை, உயர் மட்டத்தில் உள்ள பணிப்பாளர் சபை என்ற இடத்தில் கூட சேர்ப்பதற்குப் போதுமான நெகிழ்ச்சியிருக்க முடியும். மிகக் குறைந்த அளவிலேயே கலந்தாலோசித்த மிக மட்டுப்படுத்தப்பட்ட களத்திலும் கூட அது நின்றுவிடலாம். "முதலாளிகளும் தொழிலாளர்களும் மற்றும் அந்த முடிவுக்கு இடையே நல்ல உறவுகளை பேணிப் பாதுகாப்பது மற்றும் காத்தல் போன்ற நடவடிக்கைகளை ஊக்குவித்தல், அத்தகைய விடயங்கள் தொடர்பில் தமது அக்கறை அல்லது கவலை மற்றும் எந்த விதமான கருத்து வேறுபாட்டையும் உருவாக்கும் விடயங்கள் குறித்து கருத்துத் தெரிவிக்கவேண்டும். "

நிர்வாகத்தில் தொழிலாளர்களின் பங்கு ஐந்து நிலைகளாக வகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளது. இந்த தகவல், ஆலோசனை, கூட்டு, நிர்வாக மற்றும் தீர்க்கமான பங்கேற்பு, நிர்வாகத்தின் தரம் மற்றும் ஊழியரின் பண்பு ஆகியவற்றைப் பொருத்து ஒவ்வொன்றின் அளவு மாறுபடுகிறது.

ஆனால், K.C. அலெக்ஸாண்டர், பல்வேறு வகையான தொழிலாளர்களின் பங்கேற்பு பற்றி ஆலோசனை கூறினார். (i) கூட்டுப் பேரம் (ii) கூட்டு நிர்வாகம் (iii) கூட்டு முடிவு எடுத்தல், (iv) ஆலோசனை மற்றும் (v) தகவல் பகிர்வு.

கென்னத் எஃப்.பி. வாக்கர் கருத்துப்படி, நிர்வாகத்தில் பல்வேறு வகையான தொழிலாளர்களின் பங்கேற்பு, இறங்குமுகமாக பங்கேற்பு, சந்திப்புகள் மற்றும் முறைசாரா பங்கேற்பு ஆகியவை ஆகும். உயர்ந்த மட்டத்தில் நிர்வாகத் தீர்மானங்களை, பணிக்குழுவின், கடை அல்லது கூட்டு மன்றம் அல்லது நிர்வாக குழு ஆகியவற்றின் மூலம் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பிரதிநிதிகளின் மூலம், தொழிலாளர்கள் மேலதிக பங்கேற்பில் பங்கேற்கலாம். பங்கு இறங்குவதில், அவர்கள் தங்கள் சொந்த வேலையை பற்றி திட்டமிட மற்றும் முடிவுகளை எடுக்க அதிகாரங்கள் வழங்கப்படலாம். இதில் அவர்கள் கூட்டு பேரம் மூலம் பங்கேற்கலாம். அவர்கள் தகவல் தெரிவிக்கும் போது பங்கேற்கலாம், எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு மேலாளர், தொழிலாளர்களின் பங்கேற்பைப் பற்றி ஒரு பங்கேற்கும் பாணியை ஏற்றுக் கொள்கின்றனர். பிற பங்கேற்புகள் தொழிலாளர்களின் பங்கேற்பின் நோக்கம் மற்றும் கருத்துருவை மாற்றியதில் முக்கிய பங்கைக் கொண்டுள்ளன.

பிரிதல்: தேவைகள் மற்றும் வழிமுறைகள்

12 ஆம் பிரிவில் உள்ள தேவைகள் மற்றும் பிரிப்பு முறைகள் குறித்து விவாதிக்கப்பட உள்ளது.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

5. குறை தீர்க்கும் முறை என்றால் என்ன?

6. தொழிலாளரின் பங்கேற்பின் பல்வேறு முறைகளை குறிப்பிடுக.

### 13.7 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

தொழில்துறை உறவுகள் மற்றும்  
கூட்டுப் பேரம்

1. 1926 தொழிற் சங்கங்கள் சட்டத்தின் கீழ் தொழிலாளர் (முதலாளிமார் சங்கம் உட்பட) கூட்டு பேரம் பேசுவதற்கான தொழிற்சங்கங்களை அமைக்க பதிவு செய்யப்படுகின்றன.
2. 15 வயது பூர்த்தியாக உள்ள அனைத்து நபர்களும், சங்கத்தின் விதிகளுக்கு உட்பட்டு, பதிவு செய்யப்பட்ட தொழிற் சங்க உறுப்பினராக இருக்க தகுதியுடையவர்கள் ஆவர்.
3. மோதலை நிறுவனமயமாக்குகின்ற இரண்டு முக்கிய முகவர்கள், தொழிற்சங்கங்கள் மற்றும் கூட்டுப் பேரம்.
4. கூட்டுப் பேரம் என்பது, ஒரு புறம் தொழிலாளர் குழுவின் பிரதிநிதிகள், மறுபுறம் முதலாளிகள் ஆகியோரின் பிரதிநிதிகளால் மேற்கொள்ளப்படும் பேரம் பேசும் முறை மூலம் நிர்ணயிக்கப்படும் சூழ்நிலையைக் குறிக்கிறது.
5. ஒரு குறைதீர்ப்பு நடைமுறை என்பது ஒரு முறையான நிகழ்முறையாகும். இது ஒரு வழக்காடுவதற்கான ஆரம்பக்கட்டமாக இருக்கும். இது சம்பந்தப்பட்ட தரப்பினருக்கு அமைதியான, ஒழுங்கான மற்றும் விரைவான முறையில் வேறுபாடுகளை தீர்க்கும் முயற்சியில் ஈடுபடும் என்பதாகும்.
6. தொழிலாளர்கள் பங்குபெறும் பல்வேறு முறைகள் உள்ளன (i) கூட்டு பேரம், (ii) கூட்டு நிர்வாகம், (iii) கூட்டு முடிவெடுப்பு, (iv) ஆலோசனை, மற்றும் (v) தகவல் பகிர்வு.

குறிப்புகள்

### 13.8 சுருக்கம்

- 1926 தொழிற்சங்கங்கள் சட்டத்தின் கீழ், தொழிலாளர்கள் (வேலையளிப்போர் சங்கம் உட்பட) கூட்டு பேரம் பேசுவதற்கான தொழிற்சங்கங்களை உருவாக்க பதிவு செய்கின்றனர். இச்சட்டம், பதிவு செய்யப்பட்ட தொழிற்சங்கங்களுக்கு சில பாதுகாப்பு மற்றும் சலுகைகளை வழங்குகிறது.
- இந்த சட்டத்தின் அளவு நாடு முழுவதும் உள்ளது. தொழிலாளர் மேலாண்மை உறவுகளை நிரந்தரப்படுத்துவதையே நோக்கமாகக் கொண்ட அனைத்து வகையான சங்கங்களும் இச்சட்டத்தின் கீழ் வருகின்றன.
- தொழிற்சங்கத்துடன் தொடர்புடைய தொழில்துறையில் குறைந்தபட்சம் 50 சதவீதம் பேர் தொழிற்சங்க அலுவலர்களில் பணியமர்த்தப்பட வேண்டும். வழக்கறிஞர்கள், அரசியல்வாதிகள், சமூக சேவகர்கள் போன்ற வெளி ஆட்கள் 50 சதவீதமாக இருக்கலாம்.
- மறுப்பு செய்யப்பட்ட 14 நாட்களுக்குள், ஏழு உறுப்பினர்கள் மற்றும் சங்கத்தின் செயலாளரால் கையெழுத்திடப்பட்ட மறுப்பு பற்றிய அறிவித்தல் பதிவாளருக்கு அனுப்பப்பட வேண்டும்.
- மோதலை நிறுவனமயமாக்குவதற்கான இரண்டு முக்கிய முகவர்கள், தொழிற்சங்கங்கள் மற்றும் கூட்டுப் பேரம்.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 267

### குறிப்புகள்

- கூட்டுப் பேரம், ஒரு சமரசத்தின் அவசியத்தை ஏற்றுக் கொண்டு, தற்போதைய அமைப்புமுறையின் எல்லைக்குள் ஆதாயங்களைப் பெற முடியும் என்று நம்புவதற்கு அவர்களை இட்டுச் சென்று, குறிப்பிட்ட வழிகாட்டுதல்களின் கீழ் உழைப்பை ஊக்குவிப்பதன் மூலம் மோதலை நிறுவனமயமாக்குவதற்கு உதவ முடியும்.
- கூட்டுப் பேரம் என்பது, பிரதிநிதித்துவங்களின் ஒரு நிறுவன முறையாகும். கூட்டுப் பேரம் பேசும் முக்கிய பங்கேற்பாளர்கள் தங்களுக்காக செயல்படுவதில்லை.
- கூட்டுப் பேரம், தொழில்துறை மோதல்களுக்கு ஆக்கபூர்வமான விடையிறுப்பாக கருதப்படுகிறது. ஏனெனில் போர் என்பது ஒரு விவாதத்தைக் கொண்டு, மோதல்களைக் காட்டிலும், புரிந்துணர்வுடன் முரண்பாட்டை நீக்கும் விருப்பத்தை பிரதிபலிக்கிறது.
- 1957 ல் இந்திய தொழிலாளர் மாநாடு கடைப்பிடித்த ஒழுக்க நெறி, நிர்வாகம் மற்றும் தொழிற்சங்கங்கள் பரஸ்பரம் ஒப்புக் கொண்ட அடிப்படையில், குறை தீர்க்கும் நடைமுறை, ஒரு விரைவான மற்றும் முழு விசாரணையை உறுதி செய்ய வேண்டும் என்பதை உறுதிபடுத்தும்.
- தொழிலாளர்களின் பங்கேற்பு ஒரு பரந்த கருத்தாகும். சமூகவியலாளர்கள், உளவியல் நிபுணர்கள், பொருளாதார வல்லுனர்கள் மற்றும் வழக்கறிஞர்களால் மாறுபட்ட பார்வையுள்ளது.

### 13.11 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- ஆய்வு: அது ஒரு விஷயத்தை கவனமாகப் பார்ப்பது அல்லது ஒரு கட்டிடம் அல்லது நிறுவனத்திற்கு ஒரு உத்தியோகபூர்வ வருகை, அனைத்தும் சரியானவை மற்றும் சட்டப்பூர்வமற்றவை என்பதை சோதிப்பதற்கு அது ஒரு செயலாகும்.
- தொழிற்சங்கம்: இது தொழிலாளர்களின் உரிமைகளையும் நலன்களையும் பாதுகாக்கும் பொருட்டு உருவாக்கப்பட்ட ஒரு வணிகம், வர்த்தகத் குழு அல்லது தொழிலைக் கொண்ட ஒரு ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட சங்கமாக உள்ளது.

### 13.10 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

#### குறு விடை வினாக்கள்

1. தொழிற்சங்கத்தின் பாதுகாப்பு மற்றும் நோக்கம் குறித்த ஒரு சிறிய குறிப்பை எழுதுக.
2. தொழிற்சங்கங்கள் பெருகுவதால் எழும் சிக்கல்கள் யாவை?
3. கூட்டுப் பேரம் பேசுவதற்கான அம்சங்களை குறிப்பிடுக.
4. குறை கையாளுதற்கு பின்பற்ற வேண்டிய படிகள் யாவை?

#### நெடு விடை வினாக்கள்

1. கூட்டு பேரம் என்றால் என்ன? விவாதிக்கவும்.



2. கூட்டு பேரம் பேசும் திறனைத் திருப்தி செய்ய வேண்டிய நிலைமைகள் தொழில்துறை உறவுகள் மற்றும் கூட்டுப் பேரம் என்ன?

3. ஒரு HR மேலாளர் பங்கு பற்றி விவாதிக்கவும்.

### 13.11 மேலும் படிக்க

அக்வினாஸ், P.G. 2005. மனித வள மேலாண்மை - கொள்கைகள் மற்றும் பயிற்சி. புது தில்லி: விகாஸ் பப்ளிஷிங் ஹவுஸ் பிரைவேட் லிமிடெட்.  
டிசென்போ, டேவிட் A. மற்றும் ஸ்டீபன் P. ராபின்ஸ். 1989. பணியாளர் / HRM, 3வது பதிப்பு. புது தில்லி: இந்தியாவின் ப்ரிண்ட்ஸ் ஹால்.  
.பிளிப்போ, எட்வின் B. 1984. பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மெக்ரா ஹில்.  
பெர்னார்டின், ஜான். 2004. மனித வள மேலாண்மை-ஒரு பரிசோதனை அணுகுமுறை. புது தில்லி: டாடா மெக்ரா ஹில் லிமிடெட்.  
பீர்டுவெல், இயன் மற்றும் லென் ஹோல்டன். 1995. மனித வள மேலாண்மை. லண்டன்: மக்மில்லன்.  
பையர்ஸ், லோயிட் L. மற்றும் லஸ்லி W. ரூ 1997. மனித வள மேலாண்மை. சிகாகோ: இர்வின்.  
வெர்த்தர் Jr, வில்லியம் B. மற்றும் கீத் டேவிஸ். 1993. மனித வள மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மெக்மில்லன்.

குறிப்புகள்

## அலகு 14 மனித வளம் தகவல் அமைப்பு

குறிப்புகள்

அமைப்பு

- 14.0 முன்னுரை
- 14.1 நோக்கங்கள்
- 14.2 மனித வள தகவல் அமைப்பு: ஒரு கண்ணோட்டம்
  - 14.2.1 தேவை, நோக்கம் மற்றும் HRIS இன் நன்மைகள்
- 14.3 பணியாளர் பதிவுகள் / அறிக்கைகள் மற்றும் பணியாளர்கள் மீது மின்-பதிவு
  - 14.3.1 பணியாளர் ஆராய்ச்சி மற்றும் பணியாளர் தணிக்கை: நோக்கங்கள், தன்மை மற்றும் முக்கியத்துவம்.
- 14.4 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 14.5 சுருக்கம்
- 14.6 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 14.7 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 14.8 மேலும் படிக்க

### 14.0 அறிமுகம்

இந்த அலகு மனித வள தகவல் அமைப்பு அல்லது HRIS பற்றி விவாதிக்கிறது. ஒரு நிறுவனத்தின் மனித வளங்கள் தொடர்பான தகவல்களை சேகரிப்பது, ஒன்றிணைப்பது மற்றும் ஆராயப் பயன்படுத்தப்படும் ஒருங்கிணைந்த முறைமை என HRIS வரையறுக்கப்படலாம். இந்த அமைப்பு, நிறுவனத்தின் HR, பதிவேடு, மேலாண்மை மற்றும் கணக்கியல் செயல்பாடுகளைக் கணினிமயமாக்குதல் மற்றும் நிர்வகிக்க உதவுகிறது.

மனிதவள மேலாண்மையின் பல்வேறு பணிகளுக்கான தேவையான தகவல்கள் பின்வருமாறு:

- கொள்முதல் செயல்பாடு
- வளர்ச்சி செயல்பாடு
- இழப்பீடு செயல்பாடு
- பராமரிப்பு செயல்பாடு
- ஒருங்கிணைப்பு செயல்பாடு

சமீப காலங்களில், நிறுவனங்கள் பெரும்பாலும் கணினிமயமாக்கப்பட்ட HRIS பயன்படுத்துகின்றன. கணினிகளைப் பயன்படுத்தி, மனித இனம் ஒரு நிறுவனத்தில் சேர்வதற்கான தமது விருப்பத்தை அவர்கள் குறிப்பிடும் காலம் முதல் நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேறும் காலம் வரை ஒரு கணினிமயமாக்கப்பட்ட HRIS, அவர்களின் அசைவை கண்காணித்து, கட்டுப்படுத்தி, தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும் ஒரு தகவல் அமைப்பாகும்.

மனித வளத்தை கணக்கிடுதல் மற்றும் தணிக்கை செய்வதும் HRIS ன் ஒரு ஒருங்கிணைந்த பகுதியாகும். மனித வள கணக்கியல் (HRA), ஆட்சேர்ப்பு, பணியமர்த்தல், பயிற்சி மற்றும் வளர்ந்து வரும் ஊழியர்கள்



மற்றும் அவர்களின் தற்போதைய பொருளாதார மதிப்பினை நிறுவனத்திற்கான செலவுகளுக்கு அளவிடுதல் மற்றும் அறிக்கையிடல் ஆகும். இது மக்களின் செலவு மற்றும் மதிப்பை நிறுவன ஆதார வளங்கள் என மதிப்பீடு செய்கிறது.

மனித வளம் தகவல் அமைப்பு

தகவல் அறிந்த முதலாளிகள் தாமாகவே HR தணிக்கையை, பணியாளர் செயல்பாட்டை மதிப்பீடு செய்து கட்டுப்படுத்தும் கருவியாக பயன்படுத்துகின்றனர். மனித வளத்தை நிர்வகிப்பதில் நிறுவனத்தின் செயல்திறனை சோதிக்க HR தணிக்கை பரவலாகப் பயன்படுத்தப்பட்டபடுகிறது.

குறிப்புகள்

இந்த அலகு HRIS முக்கியத்துவத்தை விவாதிக்கிறது அதனுடன் அமைப்பின் தேவைகள், குறிக்கோள்கள் மற்றும் அனுகூலங்கள் ஆகியவற்றின் வலியுறுத்தல்களையும், மனித வள கணக்கியல் மற்றும் தணிக்கையின் முக்கியத்துவத்தையும் சேர்த்து விவாதிக்கிறது.

### 14.1 நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்:

- மனித வள தகவல் அமைப்பு பற்றி அறிய முடியும்
- பணியாளர் ஆராய்ச்சி மற்றும் பணியாளர் தணிக்கையின் நோக்கத்தை விளக்க முடியும்.
- பணியாளர் தணிக்கையின் நோக்கங்கள், வாய்ப்பு மற்றும் முக்கியத்துவத்தைப் புரிந்துகொள்ளமுடியும்

### 14.2 மனிதவள தகவல் அமைப்பு: ஒரு கண்ணோட்டம்

மனித வள தகவல் அமைப்பு (HRIS) ஒரு நிறுவனத்தால் பயன்படுத்தப்படுகிறது, ஆய்வு மற்றும் அதன் மக்கள் மற்றும் வேலைகள் பற்றி தகவல் அறிவிக்க பயன்படுத்தப்படுகிறது. இது பேரியல் மற்றும் நுண்ணிய அளவு தகவல் தேவைகளுக்கு பொருந்தும். HRIS ஒரு தரவுத்தள அமைப்பாகும் ஒரு மைய மற்றும் அணுகக்கூடிய இருப்பிடத்திலிருந்து ஊழியர்கள் பற்றி முக்கிய தகவல்களை வழங்குகிறது. இது போன்ற தகவல் தேவைப்படும்போது, தரவை மீட்டெடுக்கலாம், இது மனித வள திட்டமிடல் முடிவுகளுக்கு உதவுவதற்காக பயன்படுத்தப்படுகிறது.

#### HRMல் தகவல் தேவை

மனிதவள மேலாளருக்கு மனித வள மேலாண்மை(HRM)யின் அனைத்து அம்சங்களையும் தொடர்புடைய தகவல்களும், தரவுகளும் தேவைப்படுகிறது. திட்டமிடுதல், கட்டுப்படுத்தல், முடிவெடுத்தல் மற்றும் தயார்படுத்தல் போன்ற தகவல்களை அளிக்க அவசியமான இந்த தகவல் அவர்களுக்கு கிடைக்கச் செய்வதை (HRIS) உறுதிப்படுத்துகிறது. மனித வள மேலாண்மையின் பல்வேறு பணிகளை திருப்திகரமாக மேற்கொள்ள தேவையான தகவல்கள்:

- கொள்முதல் செயல்பாடு
  - o தற்போதைய மற்றும் எதிர்கால மனித வளத்திற்கான விவரப்பட்டியல்
  - o மனித ஆற்றல் பயன்பாட்டை பாதிக்கும் சாத்தியமுள்ள மாற்றங்கள்



குறிப்புகள்

- o ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் மாற்றுச் செலவு
- o கிடைக்கக்கூடிய திறனில் தேவைப்படும் திறனின் பொருத்தம்
- வளர்ச்சி செயல்பாடு
  - o பயிற்சிக்கான செலவினம் மற்றும் அவைகளிடமிருந்து கிடைக்கும் நன்மைகள்
  - o தொழில் மற்றும் வெற்றி தொடர்பான திட்டங்கள்
  - o செயல்திறன் அளவீடு
- இழப்பீடு செயல்பாடு
  - o வருவாய் அடிப்படையில் பணியாளர்களின் செலவு
  - o உற்பத்தித்திறனுக்கும் ஊதியத்திற்கும் இடையே உள்ள தொடர்பு
  - o வேலை உந்துதல் மீதான பணத்தின் விளைவு
- பராமரிப்பு செயல்பாடு
  - o ஊழியர் பிரிப்புக்கான காரணங்கள் மற்றும் செலவுகள்
  - o உறுதியற்ற தன்மை, வருவாய் மற்றும் நிறுவன சுகாதாரத்தின் மற்ற குறிகாட்டிகள்
  - o தேவைப்பட்டால் தன்னார்வ பிரிவினருக்கு (VRS) தேவைப்படும் ஊக்கங்கள்
- ஒருங்கிணைப்பு செயல்பாடு
  - o உற்பத்தித் திறன் அளவில் மாற்றம் ஏற்படுவதற்கான காரணங்கள்
  - o சுற்றுச்சூழல் மாற்றங்களுக்கு ஏற்கவேண்டிய செலவு
  - o தொழில்நுட்பம் மற்றும் சந்தைகளில் ஏற்படும் மாற்றங்களின் தாக்கம்

கணினிமயமாக்கப்பட்ட HRIS

கணினிகளைப் பயன்படுத்தி, மனித இனம் ஒரு நிறுவனத்தில் சேர்வதற்கான தமது விருப்பத்தை அவர்கள் குறிப்பிடும் காலம் முதல் நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேறும் காலம் வரை ஒரு கணினிமயமாக்கப்பட்ட HRIS, அவர்களின் அசைவை கண்காணித்து, கட்டுப்படுத்தி, தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும் ஒரு தகவல் அமைப்பாகும். S. சந்திரசேகர் கூற்றுப்படி, இது பின்வரும் துணை அமைப்புகளைக் கொண்டுள்ளது:

- ஆட்சேர்ப்பு தகவல்: விளம்பர தொகுதி, விண்ணப்பதாரர் சுயவிவரம், நியமனம் மற்றும் பணியமர்த்தல் தரவுகள் இதில் அடங்கும்.
- பணியாளர் நிர்வாக தகவல்: இது பணியாளர் தேவைகள் மற்றும் விடுப்புகள், இடமாற்றம், பதவி உயர்வு, சம்பள உயர்வு மற்றும் பலவற்றை உள்ளடக்கியது
- மனிதவள திட்டமிடல் தகவல்: மனித வள அணிதிரட்டல், தொழில் திட்டமிடல், மரபுரிமை திட்டமிடுதல் மற்றும் திறன் மேம்பாட்டுக்கான உள்ளீடுகள் ஆகியவற்றிற்கு உதவக்கூடிய தரவுகளை வழங்குகிறது.



- பயிற்சி தகவல்: வடிவமைப்பு பாடத்திட்டத்திற்கான மூலதன தகவல், தேவை தொடர்பான பயிற்சி மற்றும் பயிற்சி திட்டத்திற்கான மதிப்பீடு ஆகியவற்றை வழங்குகிறது.
- உடல்நலத் தகவல்: இது ஊழியர்களின் சுகாதாரம், நலன் மற்றும் பாதுகாப்பு தொடர்பான தரவுகளைக் கொண்டுள்ளது.
- சம்பளத் தகவல்: ஊதியங்கள், சம்பளங்கள், ஊக்கங்கள், கொடுப்பனவுகள், விளிம்பு நன்மைகள், ஊதிய நிதிகளுக்கான விலக்குகள் போன்றவற்றை இது வழங்குகிறது.
- பணியாளர் ஆராய்ச்சி தகவல்: இது பல்வேறு வகையான பகுப்பாய்வுகளுக்கு பயன்படுத்தப்படலாம். இது பணியாளர்களின் அணுகுமுறை, வருமானம், வராமை பற்றிய வரலாற்றுச் சிறப்புமிக்க மற்றும் தற்போதைய தரவுகளின் வங்கி ஆகும்.

மனித வளம் தகவல் அமைப்பு

குறிப்புகள்

#### 14.2.1 HRISன் தேவை, நோக்கம் மற்றும் நன்மைகள்

HRIS இன் தேவை பின்வரும் காரணங்களுக்காக கருதப்படுகிறது:

- பணியாளர் பதிவேடுகளை, கைமுறையாக வைக்கப்படும் போது, குறுகிய அறிவிப்பில் நவீன தகவலை வழங்கபடமாட்டாது.
- ஒரு பதிவிலிருந்து இன்னொரு பதிவிற்கு தரவை கையால் பரிமாற்றம் செய்வது பிழை ஏற்படுவதற்கான வாய்ப்புகளை அதிகரிக்கலாம்.
- வேலை செய்யும் எழுத்தர் பணி என்பது மிகவும் தீவிரமான, செலவு மிகுந்த உழைப்பு ஆகியன உள்ளடக்கியதாகும்.
- தரவு பற்றிய கையேடு பகுப்பாய்வு மிகவும் நேரம் எடுத்துக்கொள்ளும் மற்றும் பெரும்பாலும் முடிவெடுக்கும் நோக்கத்திற்காக எளிதாக கிடைப்பதில்லை.
- வெவ்வேறு துறைகளில் வெவ்வேறு நபர்களால் கையாளப்படும் பதிவுகள் தனித்தனி இடங்களில் வைக்கப்பட்டிருப்பதால், ஒரு மையத்தில், எளிதில் அணுகக்கூடிய இடத்தில் தகவல் கிடைக்காது.

#### HRIS ன் நோக்கங்கள்

HRISன் நோக்கங்கள் பின்வருமாறு:

- நியாயமான விலையில் புதுப்பித்த தகவலை வழங்க உதவுகிறது.
- மனித வளங்கள் பற்றி போதுமான மற்றும் விரிவான தகவல் அமைப்பை வழங்க உதவுகிறது.
- கடவுச்சொற்கள் மற்றும் விரிவான குறியீடுகள் மூலம் தரவுப் பாதுகாப்பை வழங்க வேண்டும். எனவே, இது தனியுரிமையைப் பேணுவதில் உதவுகிறது

#### HRISஇன் நன்மைகள்

HRIS இன் நன்மைகள் பின்வருமாறு:

- அதிக எண்ணிக்கையிலான மக்களை வேலைக்கு அமர்த்தும் பெரிய அமைப்புகளுக்கு, HRIS யை பணியமர்த்த வேண்டியது அவசியமாகிறது.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 273



குறிப்புகள்

- புவியியல் ரீதியாக கலைக்கப்பட்டு உள்ள ஒரு நிறுவனத்தில், ஒவ்வொரு அலுவலகத்திலும் மனித ஆற்றலை பற்றி சரியான நேரத்தில், துல்லியமான தகவல்கள் தேவைப்படுகின்றன. தகவல் பல இடங்களில் சேமிக்கப்பட்டால், செலவுகளும் துல்லியமும் அதிகரிக்கும்.
- நவீன நாள் இழப்பீடு தொகுப்பு சிக்கலானது, கொடுப்பனவுகள் மற்றும் கழிவுகள் என பலவற்றைக் கொண்டுள்ளது. இதை எளிதாக கணக்கிட HRIS உதவுகிறது.
- ஒரு முதலாளி பல தொழிலாளர் சட்டங்களை பின்பற்ற வேண்டும். கணினிமயமாக்கப்பட்ட தகவல் அமைப்பு, தரவை துரிதமாக சேமித்து மீட்டெடுப்பதோடு, முதலாளியை சட்டபூர்வமான தேவைகளுக்கு இணங்கச் செய்யும்.
- கணினிமயமாக்கப்பட்ட பணியாளர் தகவல் அமைப்பின் உதவியுடன், பணியாளர் பதிவேடுகள் மற்றும் கோப்புகள் துரித மீட்டி, குறுக்கு வாக்கெடுப்பு மற்றும் முன்கணிப்புக்காக ஒருங்கிணைக்கப்படலாம்.
- சுற்றுச்சூழலில் ஏற்படும் மாறுதல்களை தகவமைவு செய்வதற்கு தேவையான நெகிழ்வுத்தன்மை, இயந்திரமயமாக்கப்பட்ட தகவல் அமைப்பில் கட்டமைக்கப்படலாம்.

நவீன HRISயை வடிவமைத்தல்

ஒலி HRIS வளர்ச்சியில் உள்ள படிகள் பின்வருமாறு:

- முன்னேற்ற ஏற்பாடு முறைமைகள் பகுப்பாய்வு: இதில் சிக்கல், நோக்கங்கள் பற்றிய வரையறை, செயல்முறைத் தேவைகள், அமைப்பைப் பாதிக்கும் கட்டுப்பாடுகள், சாத்தியக்கூறு ஆய்வு மற்றும் அறிக்கை சமர்ப்பிப்பது ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியது.
- அமைப்பு வடிவமைப்பு: நோக்கங்களைப் பூர்த்தி செய்வதற்கான மாற்றுக்கள் விவரிக்கப்பட்டு மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றன. தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட மாற்றுத் தேவைகள் குறிப்பிட்டு, மக்கள் மீதான அதன் விளைவுகள் மதிப்பிடப்படுகின்றன.
- அமைப்பு பொறியியல்: பொறியியல் உதிரி பாகங்கள் குறித்தும், அவற்றின் விலை-திறன் குறித்தும் ஆய்வுசெய்யப்படுகிறது. இந்த ஆய்வு மேல் நிர்வாகம் சரியான தேர்வு செய்ய உதவுகிறது.
- அமைப்புமுறை சோதனை மற்றும் அமலாக்கம்: HRIS மற்றும் அதன் துணை அமைப்புகளுடன் சேர்த்து நிறுவப்பட்டு சோதிக்கப்படுகிறது.
- முறைமைகள் கண்காணிப்பு மற்றும் மதிப்பீடு: அமைப்பின் செயல்பாடு அளவிடப்படுகிறது மற்றும் மதிப்பிடப்படுகிறது, எனவே அமைப்புகள் வடிவமைப்பு மற்றும் கட்டுப்பாட்டில் மனித பிரச்சினைகளை தீர்க்க திருத்தங்கள் செய்யப்படலாம்.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. மனித வள தகவல் அமைப்பு (HRIS) என்றால் என்ன?
2. கணினிமயமாக்கப்பட்ட HRIS என்றால் என்ன?



### 14.3 பணியாளர்கள் பற்றிய பதிவேடுகள்/அறிக்கைகள் மற்றும் மின்னணு-பதிவேடு

மனித வளம் தகவல் அமைப்பு

தொழில்நுட்ப வருகையால், பணியாளர்களின் பதிவேடுகளை கண்காணித்து அவற்றை சரியான நேரத்தில் புதுப்பிக்க நவீன கருவிகள் உள்ளன. பணியாளர் பதிவேடுகள் முதலாளிக்கும் ஊழியருக்கும் இடையே உள்ள ஒப்பந்த உறவை ஆவணப்படுத்துகிறது. ஊழியர் உத்தியோகம் பற்றிய வரலாற்றையும் வழங்குகிறது. இந்த பதிவுகளில் இடம் பெற்றுள்ள தகவல்கள், பதவி உயர்வு, இடமாற்றம், பணிநீக்கம் அல்லது ஒழுக்காற்று நடவடிக்கை பற்றிய பல்வேறு முடிவுகளை எடுப்பதற்கு எடுத்துக்காட்டாக பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

குறிப்புகள்

#### 14.3.1 பணியாளர் ஆராய்ச்சி மற்றும் பணியாளர் தணிக்கை: நோக்கங்கள், வாய்ப்பு மற்றும் முக்கியத்துவம்

பொருள்கள் கண்டுபிடிக்கப்படும் வகையில் ஆராய்ச்சிகள் மேற்கொள்ளப்படுகின்றன. பகுத்தறிவார்ந்த நிர்வாகத் தீர்மானங்களை, தற்போதைய நிலை மற்றும் அவை ஒன்றுக்கொன்று எவ்வாறு தொடர்புடையவை என்பது பற்றி அறியாமல் செய்ய முடியாது. விஞ்ஞான ஆராய்ச்சி முறைகளின் பயன்பாடு என்பது, அவை எப்படி இருக்கும் என்பதை மட்டும் அல்லாமல், உண்மை நிலையை கற்பதில் நமக்கு உதவுகிறது.

அடிப்படை பணியாளர்களின் ஆராய்ச்சி, அமைப்புகளின் பின்னணியில் மனித நடத்தை பற்றிய முழுமையான புரிதலை அளிக்கிறது. இந்த ஆராய்ச்சியின் உதவியுடன், இந்த அமைப்புகள் சிறந்த முறையில் மக்களுக்கு அதிகமான உள்ளடக்கம் மற்றும் உற்பத்தியை அதிகரிக்கும். இதன் விளைவாக நிறுவனங்கள் மேலும் வெற்றி பெற முடியும்.

இரண்டு வகையான பணியாளர் ஆராய்ச்சி உள்ளது: (i) அடிப்படை மற்றும் (ii) பயன்பாடு.

- (i) அடிப்படை ஆராய்ச்சி என்பது பல்வேறு மக்கள் மற்றும் நிறுவனங்கள் முழுவதும் பொருந்தக்கூடிய பணியாளர்கள் பற்றிய உண்மையை வெளிப்படுத்த முயற்சிக்கும் ஒரு பொதுவான சொல்லாகும். பொதுவாக, இந்த ஆராய்ச்சியை கல்வியாளர்கள் மேற்கொள்வர்.
- (ii) செயல்முறை ஆராய்ச்சி அதிக கவனம் செலுத்தும் அணுகுமுறையை கொண்டுள்ளது. குறிப்பிட்ட ஒரு சூழலில் குறிப்பிட்ட ஒரு குழுவிற்கு என்ன நடக்கிறது என்பதை அறிய முயல்கிறது. இந்த ஆராய்ச்சியை மனித வள மேலாளர்கள் மற்றும் பணியாளர் ஆலோசகர்களால் வழக்கமாக நிகழ்த்தப்படுகிறது.

பணியாளர் ஆராய்ச்சிகளை பல்வேறு வகைகளில் பயன்படுத்த முடியும். ஒரு நிறுவனத்திற்குள் ஒரு அவசர சிக்கலை தீர்க்க இதை பிரயோகிக்கலாம். ஒரு குறிப்பிட்ட நிறுவனத்தின் ஊழியர்கள், தங்கள் பயண ஈடு செய்யும் சீட்டுகள் குறித்த நேரத்தில் அனுப்புவதில்லை. ஒரு குறிப்பிட்ட நிறுவனத்தின் ஊழியர்கள், தங்கள் பயண ஈடு செய்யும் சீட்டை குறித்த நேரத்தில் அனுப்புவதில்லை. இத்தகைய சூழ்நிலையில், பணியாளர்

சுயகற்பித்தல் பொருள் 275



குறிப்புகள்

ஆராய்ச்சியைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம், நிறுவனம் பயண ஈடு செய்யும் சீட்டுகள் அனுப்புவதை வேகப்படுத்த அதன் ஊழியர்களை இணங்கச் செய்யும் ஒரு பயனுள்ள வழியை கண்டுபிடிக்க முடியும். இந்த ஆராய்ச்சியை பயன்படுத்துவதன் மூலம் ஒரு நிறுவனம் ஏன் அதிக எண்ணிக்கையிலான ஊழியர்கள் தங்கள் பணி பங்குகளில் மகிழ்ச்சியாக இல்லை என்பதையும் கண்டறிய முடியும்.

ஊழியர்களின் பல்வேறு பொழுதுபோக்குகளை கண்டுபிடிப்பதற்காக ஆராய்ச்சியும் பயன்படுத்தப்படலாம், இதனால் அவற்றை ஊக்குவிக்க துறைகளை உருவாக்க வேண்டும். இந்த ஆராய்ச்சி உதவியுடன், பணியிடத்தில் உள்ள சமமற்ற அடையாளங்களை அடையாளம் காண, ஒரு நிறுவனம் சம்பளங்கள் போன்ற தரவுகளை ஆய்வு செய்யலாம்.

மனிதவள கணக்கியல் மற்றும் பணியாளர் தணிக்கை

மனித வள முகாமைத்துவத்தின் அமெரிக்க கணக்கியல் சங்கம் குழு, மனித வள ஆதாரங்களை அடையாளம் காண்பதற்கான செயல்முறை மற்றும் மனித வளங்களைப் பற்றிய தகவல்களை ஆர்வமுள்ள பிரிவுகளுடன் தொடர்புபடுத்துதலை வரையறுக்கிறது.

"மக்களுக்கு ஒரு அமைப்புரீதியான ஆதாரமாக" கணக்கியல் என்பதை ஃப்ளம்ஹோட்ஸ் வரையறை செய்கிறார். இது நிறுவனங்கள், பணியமர்த்தல், தேர்வு, வாடகை, பயிற்சி மற்றும் மனித சொத்துக்களை உற்பத்தி செய்வதற்கான செலவினங்களை கணக்கிடுவது ஆகும். இது மக்களுக்கு பொருளாதார மதிப்பை அளவிடுவதையும் இது குறிக்கிறது.

ஆர்.கே. பாரி நிறுவனத்தின் துணைத் தலைவரான உட்கூட்டிப் Jr. கூற்றுப்படி, துணைத் தலைவர் கூற்றுப்படி, "மனித வள கணக்கியல்", தற்போது வழக்கமான கணக்கியல் நடைமுறையில் கணக்கில் வராத ஒரு நிறுவனத்தின் மனித வளத்தில் செய்யப்பட்ட முதலீடுகளை அடையாளம் கண்டு அறிக்கையிடுதல் முயற்சியாகும். அடிப்படையில் இது ஒரு தகவல் அமைப்பு ஆகும், இது நிர்வாகத்தின் மனித வளத்திற்கு காலப்போக்கில் ஏற்படும் மாற்றங்கள் என்ன என்று கூறுகிறது."

"மனித அமைப்பு சார்ந்த உள்ளீடுகளின் அளவீடு, ஈடுபாடு, அனுபவம், கடப்பாடு, மேற்கண்ட வரையறைகளிலிருந்து, பணியாளர்களைத் தெரிவு செய்தல், பணியமர்த்தல், பயிற்சி அளித்தல் மற்றும் வளர்ச்சி செய்தல் மற்றும் அவற்றின் தற்போதைய பொருளாதார மதிப்பு நிறுவனத்திற்கான செலவீனம் ஆகியவற்றை அளவிடுதல் மற்றும் அறிக்கையிடல் என நாம் HRAவை வரையறுக்கலாம். இது மக்களின் செலவு மற்றும் மதிப்பை நிறுவன ஆதாரமாக மதிப்பிடுதலில் சம்பந்தப்பட்டுள்ளது.

HR கணக்கியல் நோக்கங்கள்

HRA அமைப்பின் ஆரம்பகால ஆதரவாளர்களில் ஒருவரான ரென்சிஸ் லிகெர்ட்டின் கருத்துப்படி, இது பின்வரும் நோக்கங்களை நிறைவேற்றுகிறது:





1. நிறுவன இலக்குகளை அடைவதற்கு மனித வளங்களை கையகப்படுத்தல், உருவாக்குதல், ஒதுக்குதல் மற்றும் பராமரித்தல் பற்றிய செலவு மதிப்பு தகவலை வழங்குதல்
2. மனித வளங்களின் பயன்பாட்டை திறம்பட கண்காணிக்க மேலாண்மையை செயல்படுத்துவது
3. மனித சொத்துக்களின் மதிப்பு ஒரு குறிப்பிட்ட காலப்பகுதியில் கூடுமா அல்லது குறையுமா என்பதைக் கண்டறிதல்
4. பல்வேறு நடைமுறைகளின் நிதி விளைவுகளை வகைப்படுத்துவதன் மூலம் பயனுள்ள முகாமைத்துவ நடைமுறைகளின் வளர்ச்சிக்கு உதவுதல்.

மனித வளம் தகவல் அமைப்பு

குறிப்புகள்

HRA வின் குறிக்கோள்களில் பின்வருவனவற்றையும் சேர்த்துக் கொள்ளலாம்:

1. மேம்படுத்தப்பட்ட தகவல் முறையில் மனித வளம் பற்றி சிறந்த முடிவுகள்
2. சிறந்த மனித வள திட்டம், திட்டமிடல் மற்றும் வரவு செலவு திட்டத்திற்கான நீண்டகால வாய்ப்பை இயலச்செய்வது ஆகும்
3. நிறுவனத்திற்காக வேலை செய்ய நல்ல, திறமையான பணியாளர்களை ஈர்ப்பது
4. பதவி உயர்வு, பரிமாற்றம், பயிற்சி, ஓய்வூதியம் மற்றும் அத்தகைய ஆதாரங்களைக் குறைத்தல் பற்றிய முடிவுகளை எடுத்தல்
5. சரியான நபருக்கு சரியான வேலையை நிர்ணயம் செய்தல்
6. இந்த செலவை மதிப்பிடுவதன் மூலம், மேலும் பயிற்சியளித்தல் மற்றும் மனித வளத்தில் அத்தகைய முதலீட்டைத் திரும்பச் செய்தல் ஆகியவற்றை மதிப்பிடும் அமைப்பு
7. நிறுவனத்தில் உள்ள தனி நபர்களை பயிற்சி மூலம் அவர்களின் தகுதியை அதிகரிக்க ஊக்குவித்தல்
8. மதிப்புமிக்க தகவலை வழங்குவதன் மூலம் மனித வளங்களைப் பயன்படுத்துவதற்கான இயற்பொருள் வளங்களை திட்டமிடல்.

HR கணக்கீட்டின் நன்மைகள் மற்றும் வரையறைகள்

மனித வள கணக்கீட்டுச் சாதகங்கள் மற்றும் வரையறைகள் பின்வருமாறு:

HR கணக்கீட்டின் சாதகங்கள்

மனித வள கணக்கியல், வியாபாரத்தில் மனித சொத்து கட்டமைக்கப்படுகிறதா என்பதை அறிந்து கொள்ள உதவுகிறது. ஒரு நிர்வாகி பொருட்களை உற்பத்தி செய்வதில் நல்ல பலன்களை காட்டலாம். ஆனால் அவர் மனித வளத்தை சரியாக உருவாக்காமல் இருந்திருக்கலாம். ஒரு நல்ல மேலாளர் தனது துணைப்பணியாளர்களின் மன உறுதியை நன்கு புரிந்து வைத்திருக்கிறார். அதன்மூலம் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைவதற்கு அவர்கள் சிறந்த பங்களிப்பை அளிக்க முடியும். ஒரு HRA அமைப்பில் இருந்து பின்வரும் சாதகங்கள் பெறப்படுகின்றன:

சுயகற்பித்தல் பொருள் 277



குறிப்புகள்

1. இது ஒரு நிறுவனத்தில் தற்போதுள்ள தொழிலாளர்களின் பலம் மற்றும் பலவீனங்கள் மீது ஒளியை வீசுகிறது. இது, ஆட்களை வேலைக்கு அமர்த்துவதா, இல்லையா என்ற ஆட்சேர்ப்பு திட்டமிடுதலில் நிர்வாகத்திற்கு உதவுகிறது. இதன் மூலம், சரியான முடிவுகளை எடுப்பதற்கு மேலாளர்களுக்கு முக்கியமான மனித மூலதனத்தின் மதிப்பு பற்றிய பயனுள்ள தகவல்களை வழங்குகிறது, எடுத்துக்காட்டாக, கீழ் வருவனவற்றின் நடுவில் உள்ள விருப்பம்:
  - நேரடி நியமனம் மற்றும் பதவி உயர்வு
  - இடமாற்றம் மற்றும் தக்கவைத்தல்
  - ஆட்குறைத்தல் மற்றும் தக்கவைத்தல்
2. மனித வளங்கள் தொடர்பான அதன் கொள்கைகளின் செயல்திறனை மேலாண்மை மதிப்பீடு செய்ய முடியும். உதாரணமாக, பயிற்சி அதிக செலவுகள் தொழிலாளர் வருவாயைக் குறைப்பதற்கான கொள்கையில் மாற்றங்களுக்கான தேவை குறிக்கக்கூடும். மனித வளத்தில் முதலீடு செய்வதில் போதுமான திருப்பம் உள்ளதா என்பது பற்றி நிர்வாகம் மதிப்பீடு செய்ய முடியும். HRA தனது செயல்திறன் குறித்து மேலாளருக்கு கருத்தை வழங்குகிறது.
3. முதலீட்டாளர்களுக்கு, நிறுவனத்தில் பயன்படுத்தப்படும் மனித சொத்துக்களின் வலிமை குறித்து ஒரு சிறப்பான மதிப்பீட்டை அளிக்க உதவுகிறது. இரண்டு நிறுவனங்களும் மூலதனத்தைப் பணியமர்த்துவது பற்றிய ஒரே விகிதத்தை வழங்குகின்றன என்றால், மனித வளங்கள் பற்றிய தகவல்கள், முதலீட்டிற்கு எந்த நிறுவனத்தை தேர்ந்து எடுக்கலாம் என்பதை முடிவு செய்ய முதலீட்டாளர்களுக்கு உதவுகிறது. தற்போதைய சட்டத்திற்கு, இருப்பு நிலைக் குறிப்பில், மனித சொத்தின் மதிப்பு காட்டப்பட வேண்டிய தேவையில்லை.
4. இது ஒரு நிறுவனத்தில் மனித சொத்துக்களைப் பயன்படுத்துவது தொடர்பான பொருத்தமான முடிவுகளை எடுப்பதற்கு உதவுகிறது அதாவது புதிதாக ஆட்களை அமர்த்துவது அல்லது மக்களை உள்ளூரிலேயே பணியமர்த்துவது அல்லது மக்களை புதிய இடங்களுக்கு மாற்றுதல் அல்லது உள்நாட்டில் பணியமர்த்தலுக்கான, கூடுதல் பயிற்சி செலவு நீண்ட கால இலாபத்தின் மீது தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும்.
5. மனித வளங்களின் மீதான முதலீட்டையும் கணக்கில் எடுத்துக்கொள்ளும்போது, முதலீட்டின் மீதான திருப்பத்தைப் (ROI) யதார்த்தமாக கணக்கிடலாம். மனித இனத்தின் மீது முதலீடு இருப்பதால், முதலீட்டின் மீதான திருப்பம் நன்றாக இருக்கலாம். மறுபுறம், குறைந்த முதலீடு என்பது மனித சொத்துக்கள் மீது குறைந்த முதலீட்டின் காரணமாக இருக்கலாம். எனவே, ஊழியர்களின் செலவினங்கள் சொத்தாக நடத்தப்படும்போது தான் ROIயால் துல்லியமான விளைவுகளை அளிக்க முடியும்.
6. இந்த நிறுவனம் அவர்களுக்கு அக்கறையாக உள்ளது என்ற உணர்வை ஏற்படுத்துவதன் மூலம் ஊழியர்களின் ஊக்கம் மற்றும்



மன உறுதியை மேம்படுத்த HRA உதவலாம். மேலும் ஊழியர்களின் திறமையை மேம்படுத்தவும் HRA உதவும். அவற்றின் மீது செலவிடப்பட்ட செலவையும், அவற்றை உற்பத்தி வடிவில் அளிக்கும் மீள்வரவையும், பணியாளர்கள் அறிந்து கொள்ள வருகின்றனர்.

மனித வளம் தகவல் அமைப்பு

7. மனித வளத்தில் தொழில் பணமுறையான முதலீடுகளை செய்திருக்கிறதா இல்லையா என்பதை பார்க்கும். முதலீடு அதீதமாக இருந்தால், அதை கட்டுப்படுத்த முயற்சிகள் மேற்கொள்ள வேண்டும்.
8. வியாபாரத்தில் வளரும் மனித வளங்களுக்கான செலவை HRA தருகிறது. இதன் மூலம் தொழிலாளர் மொத்த விற்பனை செலவை நிர்வாகம் உறுதி செய்கிறது. அதிக உழைப்பு புரள்வு இருந்தாலும், மனித வளத்தின் விலை விவரங்கள் இல்லாத நிலையில் நிர்வாகம் அதை தீவிரமாக எடுத்துக்கொள்ளாமல் போகலாம். தொழிலாளர் புரள்வை அகற்றுவது சாத்தியம் இல்லை என்றாலும், தொழிலாளர் புரள்வுக் செலவு அதிகமாக இருக்கும் பட்சத்தில், முடிந்தவரை அதை குறைக்க நிர்வாகம் முயற்சிக்க வேண்டும்.

குறிப்புகள்

#### HR கணக்கியலின் வரையறைகள்

நிர்வாகத்திற்கு மட்டுமல்ல முதலீட்டாளர்களுக்கும் HRA அத்தியாவசியமான தகவல்களின் ஆதாரமாக உள்ளது. இருப்பினும், அதன் வளர்ச்சி மற்றும் பயன்பாடு உண்மையில் மிகவும் ஊக்கம் தரவில்லை. இதற்கு காரணம், HRA வின் பின்வரும் வரையறைகளாகும்.

1. மனித சொத்துக்களை மதிப்பது எளிதல்ல: மனித வளத்தின் "செலவு" மற்றும் "மதிப்பு" இரண்டையும் வேறுபடுத்திப் பார்க்க வழிகாட்டல்கள் எதுவும் இல்லை. தற்போதுள்ள மதிப்பீட்டு முறையில் பல எதிர்மறை கருத்துக்கள் உள்ளன. மனித வளத்தை ஒரு குறிப்பிட்ட வழியில் மதிப்பிடும் பணி முடிவடைந்தவுடன், பல மனித வளங்கள் நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேறலாம். மனித வாழ்க்கை என்பது நிச்சயமற்றது. எனவே, இத்தகைய தெளிவற்ற நிலைமைகளின் கீழ் சொத்துக்களை மதிப்பீடு செய்வது சரியல்ல. ஒரு நிறுவனம் மனித சொத்துக்களை சொந்த சொத்துக்களாக வைத்திருக்க முடியாது. அவைகளை தங்கள் சொந்த விருப்பத்திற்கு பயன்படுத்தவோ அல்லது தக்கவைத்து கொள்ளவோ முடியாது. எனவே, வார்த்தையின் உண்மையான அர்த்தத்தில் அவற்றை "சொத்தாக" நடத்துவது பொருத்தமற்றதாக இருக்கும். ஒருமுறை இந்த "சொத்து" அனுபவத்தை அடைந்தவுடன், அமைப்பை விட்டு விலகிவிடும் அவை நிறுவனத்திற்கு பெரும் சேதத்தை ஏற்படுத்தும்.
2. மனித வளத்தில் மனித தன்மையை போக்குவதில் ஏற்படும் விளைவுகள்: ஊழியர்களை கையாளுதல் அல்லது மனித தன்மையை போக்குவதற்கு வழிவகுக்க HRA விற்கு எப்பொழுதும் ஒரு வாய்ப்பு உள்ளது. எடுத்துக்காட்டாக, கீழ்மட்டத்திலிருந்து வரும் ஒரு நபருக்கு

சுயகற்பித்தல் பொருள் 279



குறிப்புகள்

ஊக்கம் இல்லையெனில், அது அவருடைய செயல்திறன் மற்றும் உற்பத்தித் திறனை பாதிக்கும்.

3. சான்றுகள் இல்லை: மனித வளங்களின் மேலாண்மையை மேம்படுத்துவதற்கான திறமையான மேலாண்மை நுட்பம் என்ற கருதுகோளை ஆதரிக்க HRA விற்கு எந்த ஒரு அனுபவ ஆதாரமும் இல்லை.

4. HRல் முழு அளவீட்டு பிரச்சினைகள் உள்ளது: கணக்காளர்கள் மற்றும் நிதி வல்லுநர்கள் எந்த ஒரு அளவீடு செயல்முறையுடனும் உடன்படவில்லை. இந்த நிகழ்முறை மேற்கொள்ளப்பட வேண்டிய வடிவம், முறை மற்றும் நிதி நில அறிக்கையில் அவற்றின் மதிப்பு ஆகியவை தொடர்பாக ஒரு பொதுவான தீர்வுக்கு அவர்கள் மேலும் வரவேண்டியிருந்தது.

பிரச்சினைகளில் மேலும் சேர்க்க, மீட்பு விகிதங்கள் தொடர்பான முடிவு எடுப்பதில் அவற்றை எவ்வாறு மதிப்பிட முடியும்? மனித வளங்களை எவ்வாறு மாற்றியமைக்க வேண்டும்? இது முரண்பாட்டின் வீதத்தைப் பொறுத்தவரை, அது நிலையானதாக இருக்கமா, குறைக்க அல்லது அதிகரிக்க வேண்டுமா? வேறொரு நபரின் பணியாளர்களிடமிருந்து விகிதம் வேறுபடுமா? போன்ற கேள்விகள் எழுந்துள்ளது.

5. ஊழியர்களும் தொழிற்சங்கங்களும் இக்கருத்தையே விரும்பாமல் போகலாம்: தொழிற்சங்கங்கள் HR கணக்கெடுத்ததை எதிர்க்கலாம் என்ற அச்சம் தொடர்ந்து உள்ளது. ஊழியர்கள் மீது ஒரு மதிப்பை வைப்பது, அத்தகைய மதிப்பீட்டின் அடிப்படையில் வெகுமதிகள்/இழப்பீடு ஆகியவற்றை எதிர்பார்க்க வழிவகுக்கும். இதனால், ஊழியர்கள் மத்தியில் பிரிவினையை ஏற்படுத்தலாம். பணியாளர்கள் குழு, நிர்வாகத்தின் மூலம் ஏற்படும் உண்மையான மதிப்பை விட குறைவாக மதிக்கப்படலாம். இத்தகைய கையாலும் நடைமுறைகள் தொழிற்சங்கங்களால் மறுக்கப்படும்.

பணியாளர் தணிக்கை

மறு ஆய்வு செய்ய, தணிக்கை என்பது, முடிக்கப்பட்ட பரிவர்த்தனைகளை பரிசீலனை செய்து சரிபார்க்கும் பணி, அவை வணிகத்தின் உண்மையான நிலையை பிரதிநிதித்துவப்படுத்துமா இல்லையா என்பதைப் பார்க்கும். பணியாளர்களின் கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளை தணிக்கை செய்வதற்கான சட்டரீதியான கடப்பாடு எதுவும் இல்லை என்றாலும், தகவல் தொழில் வழங்குநர்கள் அதனை மதிப்பீடு செய்து, பணியாளர்களின் செயல்பாட்டை கட்டுப்படுத்துவதற்கான கருவியாக பயன்படுத்துகின்றனர்.

மனிதவள தணிக்கைக்கான பண்பு மற்றும் அளவு குறியீடுகள்

அட்டவணை 14.1, பண்பு மற்றும் அளவீடு குறியீடுகளில் மிக அதிகமாகப் பயன்படும் முக்கிய செயல்பாடுகளால் வகைப்படுத்தப்பட்ட செயல்திறனின் சுருக்கத்தை காட்டுகிறது. இந்த குறிகாட்டிகள் போலியான சான்றுகள் அல்ல என்பதையும், எல்லா சந்தர்ப்பங்களிலும் பொருந்தாது என்பதையும் நினைவில் கொள்ள வேண்டும்.

**அட்டவணை 14.1 HR தணிக்கைக்கான பண்பு மற்றும் அளவு குறியீடுகள்**

மனித வளம் தகவல் அமைப்பு

முக்கிய பணிகள்	தரமான குறியீடுகள்	அளவு குறியீடுகள்
1. கொள்முதல்	ஊழியர்கள் சரக்கு, மாற்று அட்டவணைகள், அமைப்பு திட்டமிடல், வேலை விளக்கங்கள் மற்றும் விவரக்குறிப்பு, மூல மதிப்பீடு, வெளியேறும் நேர்காணல்கள், தூண்டுதல் திட்டங்கள்	வருவாய் விகிதங்கள், தேர்வு விகிதங்கள், செலவினங்களை குறைத்தல் பணிநீக்கம் மற்றும் வேலைநீக்கம், ஆட்சேர்ப்பு நேரம் பின்னடைவு மற்றும் ஆட்சேர்ப்பு விகிதங்கள்
2. பயன்பாடு	தகுதிகளை அடையாளப்படுத்துதல்	திறன் பயன்பாடு, செயலற்ற நேர புள்ளிவிவரங்கள், கூடுதல் நேர புள்ளிவிவரங்கள், பின் பதிவுகள், ஒரு ஊழியருக்கான வருவாய், பணியாளர்களின் செலவினங்களுக்கு ரூபாய் லாபம், முதலியன
3. பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சி	பயிற்சி திட்டங்கள், மேற்பார்வை மற்றும் மேலாண்மை அபிவிருத்தி திட்டங்கள், முறையான விளம்பரங்கள்,	பயிற்சியில் எடுக்கப்பட்ட நேரம், பயிற்சி விகிதங்கள், பழைய இழப்புகள், உற்பத்தித் திறன் அதிகரிப்பு
4. இழப்பீடு	வாழ்க்கை திட்டமிடல், முறையான மதிப்பீடுகள்	ஊதியம் மற்றும் சம்பள வேறுபாடுகள், பயன் வரம்பு மற்றும் செலவுகள், நிலை-லயான விகிதத்தில் அதி-கமாக அன்பளிப்பு சம்பளம் சம்பாதிக்கும் ஊழியர்கள் எண்ணிக்கை
5. ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் பராமரிப்பு	வீட்டு உறுப்பு, ஊழியர் கையேடு, விருப்ப சேவை திட்ட பணியாளர்களின் தன்னார்வ பங்களிப்பு	அளவிடப்பட்ட மனஉறுதி, அளவிடப்பட்ட தொடர்பு, இல்லாமை மற்றும் வருவாய் வீதங்கள், குறைபாடுகள், பரிந்துரை விகிதங்கள், விபத்து விகிதம்
6. தொழிலாளர் உறவுகள்	தொழிலாளர் நிர்வாகக் குழுக்கள், ஒப்பந்த விளக்கங்கள், வேலைநிறுத்த விதி இல்லை	பணி நிறுத்தங்கள், மனக்குறைகள் மற்றும் அவர்களின் தீர்வு, பஞ்சாயத்து, செலவுகள்

குறிப்புகள்

ஆதாரம்: திரிபாதி, பி.சி. 1999. "பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் தொழில்துறை உறவுகள்". புது தில்லி: சுல்தான் சந்த மற்றும் சன்ஸ், பிபி 126-127.

## HR தணிக்கை செயல்முறை

குறிப்புகள்

HR தணிக்கைகள் ஒரு முழுமையான விசாரணையை செய்ய வேண்டும், HR கொள்கைகள், திட்டங்கள், தத்துவம், நடைமுறைகள் மற்றும் கருத்துருக்கள் மற்றும் தரவுகளுடன் ஒப்பிடுதல் மற்றும் அந்த அமைப்பு மற்றும் பிற அமைப்புகளின் பணியாளர்களின் பதிவேடுகள் ஆகியவற்றை மதிப்பீடு செய்ய வேண்டும். தணிக்கை நிலை மற்றும் ஆழம் முன்கூட்டியே தீர்மானிக்கப்பட வேண்டும். ராவ் HR தணிக்கைத் திட்டத்தில் பின்வருவனவற்றை உள்ளடக்கியுள்ளார்:

- சில சந்தர்ப்பங்களில் குறியீடுகள், குறிகாட்டிகள், புள்ளிவிவர விகிதங்கள் மற்றும் மொத்த எண்ணிக்கைகள் ஆகியவற்றை அடையாளம் காணவும்
- முந்தைய ஒத்த காலகட்டத்துடன் ஒப்பிடும் போது கால-சட்டத்தில் உள்ள மாறுபாடுகளை ஆராயவும்
- வெவ்வேறு காலகட்டங்களில் உள்ள வெவ்வேறு துறைகளின் வேறுபாடுகளை ஒப்பிடவும்.
- வெவ்வேறு காலங்களின் மாறுபாடுகளை ஆராயவும் அதே பகுதியில் உள்ள ஒற்றுமைகள் மற்றும் தொழிற்சாலைகள் ஆகியவற்றை ஒப்பிடவும்.
- போக்கு கோடுகள், அதிர்வெண் பகிர்வுகளை வரையவும், புள்ளியியல் தொடர்புகளை கணக்கிடவும்.
- தகவல் மற்றும் தேவையான நடவடிக்கைக்காக, மேல் மேலாண்மை மற்றும் மேலாளர்களுக்கு உரிய மட்டங்களில் விரிவான அறிக்கையை தயாரித்து சமர்ப்பிக்கவும்.

## HR முடிவுகளின் தணிக்கை

HR கொள்கைகள் மற்றும் திட்டங்களின் உண்மையான சோதனை, அடையப்படும் முடிவுகளில் உள்ளது. விரிவான கொள்கை அறிக்கைகள் மற்றும் விரிவான செயல்முறை கையேடுகள் அவர்களுக்கு நல்ல பலன் தரும் வரை பயனற்றவையாகும். முடிவுகளின் தணிக்கையின் போது, HR தணிக்கைகள் பணியாளர்களின் புள்ளிவிவரங்களில் இருந்து விகிதங்கள் மற்றும் சதவிகிதங்களை கணக்கிடலாம். இத்தகைய அளவீடு மனிதவள உபயோகத்திற்கான பயனுள்ள போக்குகளை வெளிப்படுத்தும்.

HR தணிக்கை என்பது ஒப்பீட்டளவில் ஒரு புதிய தணிக்கைப் பகுதியாக உள்ளது. எனவே, HR தணிக்கையாளருக்கு வழிகாட்டுவதற்குவதற்கான சட்டங்கள், ஒழுங்குமுறைகள் மற்றும் நிலையான நடைமுறைகள் எதுவுமில்லை. HR தணிக்கையாளர்கள் அந்த அமைப்பிற்குள் இருக்கும் தனது சொந்த தீர்ப்பு மற்றும் பதிவுகளை சார்ந்திருக்க வேண்டும். மேலும், HR தணிக்கை ஒரு தவறான கண்டுபிடிப்பு பயிற்சியாக மாறலாம். எடுத்துக்காட்டாக, சில குறைபாடுகள் கண்டறியப்பட்டாலும், நிர்வாகமும் தொழிலாளர்களும் ஒருவருக்கொருவர் குறை கூறத் தொடங்கலாம். இத்தகைய சூழ்நிலைகளைத் தவிர்க்க, முன்னோக்கி பார்க்கும் அணுகுமுறை தேவைப்படுகிறது.

மனிதவள மேலாண்மையின் பல்வேறு அம்சங்களை ஆராய்ந்தபின், HR கணக்காய்வாளர் அவரது ஆய்வு, பகுப்பாய்வு, கண்டுபிடிப்புகள் மற்றும் பரிந்துரைகளை அறிக்கை வடிவில் தொகுத்துக் கொள்கிறார். HR தணிக்கை வழக்கில் குறிப்பிடப்பட்ட வடிவமைப்பு எதுவும் இல்லை. தணிக்கையின் மூலம் பல்வேறு HR அறிக்கைகள், பணியாளர் கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகள் பற்றி ஆராய வேண்டியுள்ளது. HR அறிக்கை பிரதான நிர்வாகத்திற்கு முக்கியமாகக் கருதப்படுகிறது. இருப்பினும், அறிக்கையின் சில அம்சங்கள், எ. கா. அணுகுமுறை ஆய்வு மற்றும் பாதுகாப்பு ஆய்வு ஆகியவை பணியாளர்களுக்கு கிடைக்கலாம். இந்த அறிக்கை, கண்டுபிடிப்புகளை மட்டுமே அடிப்படையாக கொண்டு தணிக்கை பணிகள் முடிந்தவுடன் நியாயமான நேரத்துக்குள் சமர்ப்பிக்க வேண்டும். பின்வரும் உருப்படிகள் அறிக்கையில் அடங்கியிருக்கவேண்டும்:

- பொருளடக்க அட்டவணை
- முன்னுரை, நோக்கங்களைப் பற்றி சுருக்கமான அறிக்கை கொடுப்பது
- செயல்திறன் சுருக்கம், அதில் முழு அறிக்கையையும் உயரதிகாரிகளுக்கு சுருக்கமாகச் சொல்லலாம் இது உண்மையான தகவல்கள் அல்லது கண்டுபிடிப்புகளின் பரிந்துரைகளையும் கொண்டிருக்க வேண்டும்.
- இந்த அறிக்கையை முறையாக, ஒரு பெரிய பிரிவு, சிறப்பு பிரிவாக முடி மறைக்கப்படுகிறது தரவு மற்றும் தகவல்களின் தெளிவான மற்றும் ஆழமான பகுப்பாய்வு, பகுதியளவு வாரியாக அல்லது துறை வாரியாக வழங்கப்பட்டது. ஒவ்வொரு பகுதியும் முழுமையானதாக இருக்க வேண்டும், மேலும் பல ஆதாரத் தரவை உள்ளடக்கியதாக இருக்க வேண்டும். மற்ற தரவுகள் பின்னிணைப்பில் சேர்க்கப்பட வேண்டும்.
- சுருக்கமாக, இயல்பில் பொதுவானது மற்றும் சம்பந்தப்பட்ட அனைத்து நபர்களுக்கும் பொருந்தும். அறிக்கையின் முடிவில் சுருக்கம் மற்றும் முடிவுகளை விட இது விரிவானது.
- இந்த அறிக்கையில் முக்கிய தகவல்கள், அவசியமில்லாத தரவுகள் மற்றும் தகவல்கள் ஆகியவை இதில் உள்ளது.
- எதிர்கால வாசிப்புக்கு அவசியமான முக்கியமான புத்தகங்கள், பத்திரிகைகள் ஆகியவற்றை குறிப்பிடும் நூல்கள், இறுதியில் சேர்க்கப்படுகின்றன.
- தணிக்கை செய்யும் அனைத்து உறுப்பினர்களும் தணிக்கை அறிக்கையில் கையெழுத்திட வேண்டும்.

குறிப்புகள்

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

3. அடிப்படை ஊழியர்கள் ஆராய்ச்சியின் நோக்கம் என்ன?
4. பணியாளர் ஆராய்ச்சியின் இரண்டு வகைகள் யாவை?

#### 14.4 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

குறிப்புகள்

1. மனித வள தகவல் அமைப்பு (HRIS) என்பது நிறுவனம் மற்றும் அதன் மக்களையும் வேலைகளையும் பற்றிய தகவலை சேகரித்து, பகுப்பாய்வு செய்வதற்கும், அறிக்கை செய்வதற்கும் உள்ள ஒரு அமைப்பு ஆகும்.
2. கணினிமயமாக்கப்பட்ட HRIS என்பது ஒரு தகவல் அமைப்பு ஆகும், இது கணினிகளை கண்காணிக்க பயன்படுகிறது,கட்டுப்பாட்டு முறை மற்றும் மனிதர்களின் இயக்கத்தை கண்காணிக்கவும், நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேறும் காலம் வரை ஒரு நிறுவனத்தில் சேருவதற்கான அவர்களின் நோக்கத்தையும் சுட்டிக் காட்டுகின்றது.
3. அடிப்படை பணியாளர்களின் ஆராய்ச்சி, அமைப்புகளின் பின்னணியில் மனித நடத்தை பற்றிய முழுமையான புரிதலை அளிக்கிறது.
4. இரண்டு வகையான ஆய்வுகள் உள்ளன: (i) அடிப்படை மற்றும் (ii) பயன்படுத்தப்பட்டது.

#### 14.5 சுருக்கம்

- மனித வள தகவல் அமைப்பு (HRIS) என்பது நிறுவனம் மற்றும் அதன் மக்களையும் வேலைகளையும் பற்றிய தகவலை சேகரித்து, பகுப்பாய்வு செய்வதற்கும், அறிக்கை செய்வதற்கும் உள்ள ஒரு அமைப்பு ஆகும்.
- மனிதவள மேலாளருக்கு மனித வள மேலாண்மை(HRM) யின் அனைத்து அம்சங்களையும் தொடர்புடைய தகவல்களும், தரவுகளும் தேவைப்படுகிறது.
- கணினிகளைப் பயன்படுத்தி, மனித இனம் ஒரு நிறுவனத்தில் சேர்வதற்கான தமது விருப்பத்தை அவர்கள் குறிப்பிடும் காலம் முதல் நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேறும் காலம் வரை ஒரு கணினிமயமாக்கப்பட்ட HRIS, அவர்களின் அசைவை கண்காணித்து, கட்டுப்படுத்தி, தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும் ஒரு தகவல் அமைப்பாகும்.
- பொருள்கள் கண்டுபிடிக்கப்படும் வகையில் ஆராய்ச்சிகள் மேற்கொள்ளப்படுகின்றன. பகுத்தறிவார்ந்த நிர்வாகத் தீர்மானங்களை, தற்போதைய நிலை மற்றும் அவை ஒன்றுக்கொன்று எவ்வாறு தொடர்புடையவை என்பது பற்றி அறியாமல் செய்ய முடியாது.
- விஞ்ஞான ஆராய்ச்சி முறைகளின் பயன்பாடு என்பது, அவை எப்படி இருக்கும் என்பதை மட்டும் அல்லாமல், உண்மை நிலையை கற்பதில் நமக்கு உதவுகிறது.
- மனித வள முகாமைத்துவத்தின் அமெரிக்க கணக்கியல் சங்கம் குழு, மனித வள ஆதாரங்களை அடையாளம் காண்பதற்கான செயல்முறை மற்றும் மனித வளங்களைப் பற்றிய தகவல்களை ஆர்வமுள்ள பிரிவுகளுடன் தொடர்புபடுத்துதலை வரையறுக்கிறது.



- மனித வள கணக்கியல், வியாபாரத்தில் மனித சொத்து கட்டமைக்கப்படுகிறதா என்பதை அறிந்து கொள்ள உதவுகிறது. ஒரு நிர்வாகி பொருட்களை உற்பத்தி செய்வதில் நல்ல பலன்களை காட்டலாம். ஆனால் அவர் மனித வளத்தை சரியாக உருவாக்காமல் இருந்திருக்கலாம்.
- HR கொள்கைகள் மற்றும் திட்டங்களின் உண்மையான சோதனை, அடையப்படும் முடிவுகளில் உள்ளது. விரிவான கொள்கை அறிக்கைகள் மற்றும் விரிவான செயல்முறை கையேடுகள் அவர்களுக்கு நல்ல பலன் தரும் வரை பயனற்றவையாகும்.

மனித வளம் தகவல் அமைப்பு

குறிப்புகள்

#### 14.6 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- வியாபாரம்: ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்தில் ஒரு வியாபாரத்தால் எடுக்கப்பட்ட பணம்.
- ஊதியம்: இது தினசரி அல்லது வாராந்திர அடிப்படையில் செலுத்தப்படும் வேலை அல்லது சேவைகளுக்கான ஒரு நிலையான வழக்கமான கட்டணம் ஆகும்.

#### 14.7 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

##### குறு விடை வினாக்கள்

1. மனித வள மேலாண்மை மூலம் மேற்கொள்ளப்படும் செயல்பாடுகள் யாவை?
2. கணினிமயமாக்கப்பட்ட HRIS என்பது என்ன?
3. பணியாளர்கள் ஆராய்ச்சி பற்றி சிறு குறிப்பு வரைக.

##### நெடு விடை வினாக்கள்

1. HRIS நன்மைகள் யாவை? விளக்குக.
2. HRIS நோக்கங்களை விவாதி,
3. ஒரு HRA அமைப்பு நிறைவேற்றும் நோக்கங்கள் யாவை?
4. HR கணக்கீட்டின் நன்மைகள் யாவை?

#### 14.8 மேலும் படிக்க

அக்வினாஸ், P.G. 2005. மனித வள மேலாண்மை - கொள்கைகள் மற்றும் பயிற்சி. புது தில்லி: விகாஸ் பப்ளிஷிங் ஹவுஸ் பிரைவேட் லிமிடெட்.  
 டிசென்போ, டேவிட் A. மற்றும் எல்பன் P. ராபின்ஸ். 1989. பணியாளர் / HRM, 3வது பதிப்பு. புது தில்லி: இந்தியாவின் ப்ரிண்ட்ஸ் ஹால்.  
 .:பிளிப்போ, எட்வின் B. 1984. பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மெக்ரா ஹில்.  
 பெர்னார்டின், ஜான். 2004. மனித வள மேலாண்மை-ஒரு பரிசோதனை அணுகுமுறை. புது தில்லி: டாடா மெக்ரா ஹில் லிமிடெட்.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 285

மனித வளம் தகவல் அமைப்பு பீர்டுவெல், இயன் மற்றும் லென் ஹோல்டன். 1995. மனித வள மேலாண்மை.  
லண்டன்: மக்மில்லன்.

குறிப்புகள்

பையர்ஸ், லோயிட் L. மற்றும் லஸ்லி W. ரூ 1997. மனித வள மேலாண்மை.  
சிகாகோ: இர்வின்.

வெர்த்தர் Jr, வில்லியம் B. மற்றும் கீத் டேவிஸ். 1993. மனித வள மற்றும்  
பணியாளர் மேலாண்மை, 4வது பதிப்பு. நியூயார்க்: மேக்மில்லன்.



