



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

பி.காம்.
பருவம் - II
102 22

மனித வள மேலாண்மை

PG Aquinas, Chairman, Post Graduate Department of Studies and Research in Social Work, Mangalore University
Units (1.0-1.2, 2.0-2.4, 2.6, 3, 4, 5, 6.0-6.2, 7.0-7.2, 9, 10, 11, 12.3.3)

Prof S. C. Srivastava, Secretary General of the National Labour Law Association
Units (8.0-8.2, 12.0-12.2, 12.3.4, 12.5, 13.0-13.3)

Dr. Richard Regis, Adjunct Professor, VIT University, Vellore
Unit 14

Vikas Publishing House: Units (1.4-1.8, 2.3, 2.5, 2.7--2.10, 6.2.1-6.8, 7.3-7.9, 8.3-8.8, 12.4, 12.6-12.10, 13.4-13.9)

"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 • Email: 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: மனித வள மேலாண்மையின் அடிப்படைகள்	
அலகு 1: மனித வள மேலாண்மை – வரையறை மற்றும் கருத்து – சிறப்பம்சங்கள் – குறிக்கோள்கள் – பணிகள் – மனித வள மேலாண்மை மற்றும் மேம்பாடு – மனித வள முகாமைத்துவத்தின் முக்கியத்துவம் – மனித வள நடைமுறைகள்.	அலகு 1: அறிமுகம் மனித வள மேலாண்மை (பக்கங்கள் 1–16)
அலகு 2: HRM மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மை: பணியாளர் மேலாண்மை கருத்து – இந்தியாவில் பணியாளர் மேலாண்மை – தொழிலாளர் நல அலுவலரின் பணிகள் – பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் மனிதவர்க்கம் இடையே உள்ள வேறுபாடு.	அலகு 2: HRM மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மை (பக்கங்கள் 17–41)
அலகு 3: மனித வள திட்டம் – மனித வள திட்டமிடல் (HRP) – மனித வள முகாமைத்துவக் காரணிகள் – HRP செயல்முறை.	அலகு 3: மனித வள திட்டமிடல் (பக்கங்கள் 42–62)
அலகு 4: பணிப் பகுப்பாய்வு மற்றும் வடிவமைப்பு – பணிப் பகுப்பாய்வு – பணி விளக்கம் – ஒரு பணி விவரம் எழுதுதல் – பணி விவரக்குறிப்பு – பணி வடிவமைப்பு.	அலகு 4: வேலை பகுப்பாய்வு மற்றும் வடிவமைப்பு (பக்கங்கள் 63–76)
பகுதி – II: பணியாளர் தேர்வு மற்றும் பயிற்சி	
அலகு 5: பணியமர்த்தம்: பணியமர்த்த கருத்துகள் – பணியமர்த்துதலை பாதிக்கும் காரணிகள் – பணியமர்த்த வகைகள்.	அலகு 5: பணியமர்த்தம் (பக்கங்கள் 77–93)
அலகு 6: தேர்தெடுத்தல்: தேர்தெடுத்தலின் கருத்துக்கள் – தெரிவு செயல்முறை – தெரிவு சோதனைகள் – தேர்தெடுத்தல் முறைகள்	அலகு 6: தேர்தெடுத்தல் (பக்கங்கள் 94–119)
அலகு 7: தூண்டல்: பொருள் மற்றும் வரையறை – தூண்டுதலின் தேவை – தூண்டுதலின் போது உருவாகும் சிக்கல்கள் – தூண்டல் நிகழ்வு திட்டமிடல்.	அலகு 7: தூண்டுதல் (பக்கங்கள் 120–128)
அலகு 8: பயிற்சி: கருத்து, முக்கியத்துவம் மற்றும் தேவைகள் – முறைகள் – பயிற்சியின் வகைகள்.	அலகு 8: பயிற்சி (பக்கங்கள் 129–153)
பகுதி – III: ஊழியர்களின் செயல்திறன் மற்றும் சலுகைகள்	
அலகு 9: செயல்திறன் மதிப்பீடு: செயல்திறன் மதிப்பீடு – செயல்திறன் மதிப்பீடு கருத்து – செயல்திறன் மதிப்பீடு நோக்கம் – செயல்முறை – செயல்திறன் மதிப்பீடு முறைகள் – செயல்திறன் மதிப்பீடு முக்கிய சிக்கல்கள்.	அலகு 9: செயல்திறன் மதிப்பீடு (பக்கங்கள் 154–184)
அலகு 10: கூலி மற்றும் ஊதியம் – ஊதிய நிர்வாகத்தின் தன்மை மற்றும் முக்கியத்துவம் – கூலி கோட்பாடு – கூலி நிர்ணயம் முறை.	அலகு 10: கூலி மற்றும் சம்பளம் (பக்கங்கள் 185–204)
அலகு 11: ஊக்கத் தொகைகள் – பயனுறும் ஊக்குவிப்பு முறைமை – ஊக்க திட்டத்தின் வகைகள்.	அலகு 11: ஊக்கத் தொகைகள் (பக்கங்கள் 205–229)
பகுதி – IV: வளர்ச்சி & மேம்பாடு	
அலகு 12: பணியாளர் உறவுகள்- பணியாளர் உறவுகளின் கருத்து – ஒழுங்குமுறை மேலாண்மை – குறைகளை நிர்வகித்தல் – பணியாளர் ஆலோசனை.	அலகு 12: பணியாளர் உறவுகள் (பக்கங்கள் 230–255)

அலகு 13: பணியாளர் அதிகாரமளித்தல் – பணியாளர் அதிகாரமளித்தல் பற்றிய கருத்தாக்கம் – பணியாளர் செயல்முறை – இந்திய சூழலில் அதிகாரமளித்தல் – உலகளாவிய சூழலில் அதிகாரமளித்தல்.

அலகு 14: சர்வதேச மனித வளம் (HRM) – உள்நாட்டு மற்றும் சர்வதேச மனித வள முகாமைத்துவத்தின் ஒப்பீடு – சர்வதேச மனித வள முகாமைத்துவ (HRM): சவால்கள்.

அலகு 13: பணியாளர் அதிகாரமளித்தல் (பக்கங்கள் **256–281**)

அலகு 14: சர்வதேச மனித வளம் (பக்கங்கள் **282–301**)

உள்ளடக்கம்

முன்னுரை

x

பகுதி – I: மனித வள மேலாண்மையின் அடிப்படைகள்

அலகு 1 மனித வள மேலாண்மையின் பற்றிய அறிமுகம்

1–16

- 1.0 முன்னுரை
- 1.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 1.2 மனித வள மேலாண்மை: சிறப்பம்சங்கள், நோக்கம், மற்றும் மேம்பாடு
 - 1.2.1 மனித வள மேலாண்மையின் வரையறைகள், முக்கியத்துவம் மற்றும் நோக்கங்கள்
 - 1.2.2 HRM பணிகள்
 - 1.2.3 HRM சவால்கள்
- 1.3 மனித வள செயல்முறைகள்
- 1.4 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 1.5 சுருக்கம்
- 1.6 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 1.7 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 1.8 மேலும் படிக்க

அலகு 2 HRM மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மை

17–41

- 2.0 முன்னுரை
- 2.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 2.2 பணியாளர் மேலாண்மைக்கான கோட்பாடு
- 2.3 இந்தியாவில் பணியாளர் மேலாண்மை
- 2.4 தொழிலாளர் நல அலுவலர் பணிகள்
- 2.5 பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் மனித வளம் இடையேயேயான வேறுபாடு
- 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 வள திட்டமிடல்

42–62

- 3.0 முன்னுரை
- 3.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 3.2 மனித வள திட்டமிடலின் (HRP) கருத்து மற்றும் செயல்முறைகள்
- 3.3 மனித வள திட்டமிடலின் காரணிகள்
- 3.4 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 3.5 சுருக்கம்
- 3.6 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 3.7 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 3.8 மேலும் படிக்க

அலகு 4 பணி பகுப்பாய்வு மற்றும் வடிவமைப்பு

63–76

- 4.0 முன்னுரை
- 4.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 4.2 பணி ஆய்வு மற்றும் பணி வடிவமைப்பு
- 4.3 பணி விளக்கம்
- 4.4 பணி விவரக்குறிப்பு
- 4.5 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 4.6 சுருக்கம்
- 4.7 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 4.8 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 4.9 மேலும் படிக்க

பகுதி – II: பணியாளர் தேர்வு மற்றும் பயிற்சி

அலகு 5 பணியமர்த்தம்

77–93

- 5.0 முன்னுரை
- 5.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 5.2 பணியமர்த்தம்: கருத்துகள் காரணிகள் மற்றும் வகைகள்
- 5.3 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 5.4 சுருக்கம்
- 5.5 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 5.6 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 5.7 மேலும் படிக்க

அலகு 6 தேர்தெடுத்தல்

94–119

- 6.0 முன்னுரை
- 6.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 6.2 தேர்தெடுத்தலின் கருத்துக்கள்: செயல்முறை மற்றும் தெரிவு சோதனைகள்
 - 6.2.1 தேர்தெடுத்தலின் நோக்கங்கள்
 - 6.2.2 தேர்தெடுத்தல் முறைகள்
- 6.3 தேர்தெடுத்தலின் தடைகள்
- 6.4 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 6.5 சுருக்கம்
- 6.6 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 6.7 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 6.8 மேலும் படிக்க

அலகு 7 தூண்டல்

120–128

- 7.0 முன்னுரை
- 7.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 7.2 பொருள், வரையறை மற்றும் தூண்டுதலின் தேவை
- 7.3 தூண்டுதலின் போது உருவாகும் சிக்கல்கள்
- 7.4 தூண்டல் நிகழ்வு திட்டமிடல்
- 7.5 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 7.6 சுருக்கம்
- 7.7 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- 7.8 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 7.9 மேலும் படிக்க

அலகு 8 பயிற்சி

129–153

- 8.0 முன்னுரை
- 8.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 8.2 பயிற்சி: கருத்து, முக்கியத்துவம் மற்றும் தேவைகள்
- 8.3 பயிற்சியின் வகைகள்
- 8.4 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 8.5 சுருக்கம்
- 8.6 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 8.7 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 8.8 மேலும் படிக்க

பகுதி – III: ஊழியர்களின் செயல்திறன் மற்றும் சலுகைகள்

அலகு 9 செயல்திறன் மதிப்பீடு

154–184

- 9.0 முன்னுரை
- 9.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 9.2 செயல்திறன் மதிப்பீடு: செயல்முறை மற்றும் உத்திகள்
 - 9.2.1 செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான நோக்கம்
 - 9.2.2 செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான தேவை
 - 9.2.3 செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான செயல்முறை
 - 9.2.4 செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான முறைகள் அல்லது நுட்பங்கள்
- 9.3 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 9.4 சுருக்கம்
- 9.5 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 9.6 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 9.7 மேலும் படிக்க

அலகு 10 கூலி மற்றும் ஊதியம்

185–204

- 10.0 முன்னுரை
- 10.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 10.2 கூலி மற்றும் ஊதிய நிர்வாகம்
 - 10.2.1 கூலி மற்றும் ஊதிய நிர்வாகத்தின் தன்மை மற்றும் முக்கியத்துவம்
 - 10.2.2 கூலி கோட்பாடுகள்
 - 10.2.3 கூலி நிர்ணயம் முறை
- 10.3 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 10.4 சுருக்கம்
- 10.5 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 10.6 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 10.7 மேலும் படிக்க

அலகு 11 ஊக்கத்தொகைகள்

205–229

- 11.0 முன்னுரை
- 11.1 அலகின் நோக்கங்கள்

- 11.2 ஊக்கத்தொகை கருத்து
 - 11.2.1 திறன்வாய்ந்த ஊக்கத்தொகை அமைப்பு
 - 11.2.2 ஊக்கத்தொகை திட்டங்களின் வகைகள்
- 11.3 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 11.4 சுருக்கம்
- 11.5 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 11.6 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 11.7 மேலும் படிக்க

பகுதி – IV: வளர்ச்சி & மேம்பாடு

அலகு 12 பணியாளர் உறவுகள்

230–255

- 12.0 முன்னுரை
- 12.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 12.2 பணியாளர் உறவுகளின் கோட்பாடு
- 12.3 ஒழுங்குமுறை மேலாண்மை
 - 12.3.1 ஒழுக்கத்தின் தன்மைகளும் குறிக்கோள்களும்
 - 12.3.2 ஒழுக்கத்திற்கான காரணங்கள்
 - 12.3.3 ஒழுங்குமுறை செயல்முறைகள்
 - 12.3.4 ஒழுக்கத்தின் குறியீடு
- 12.4 பணியாளர் ஆலோசனை
- 12.5 குறைகளை நிர்வகித்தல்
- 12.6 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 12.7 சுருக்கம்
- 12.8 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 12.9 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 12.10 மேலும் படிக்க

அலகு 13 பணியாளர் அதிகாரமளித்தல்

256–281

- 13.0 முன்னுரை
- 13.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 13.2 பணியாளர் அதிகாரமளித்தல் பற்றிய கருத்தாக்கம் மற்றும் செயல்முறை
- 13.3 இந்திய சூழலில் அதிகாரமளித்தல்
- 13.4 உலகளாவிய சூழலில் அதிகாரமளித்தல்
- 13.5 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 13.6 சுருக்கம்
- 13.7 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 13.8 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 13.9 மேலும் படிக்க

அலகு 14 சர்வதேச மனித வளம் (HRM)

282–301

- 14.0 முன்னுரை
- 14.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 14.2 சர்வதேச மனித வளம் (HRM): ஒரு அறிமுகம்
- 14.3 உள்நாட்டு மற்றும் சர்வதேச மனித வள முகாமைத்துவத்தின் ஒப்பீடு
- 14.4 சர்வதேச மனித வள முகாமைத்துவ (HRM): சவால்கள்

- 14.5 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 14.6 சுருக்கம்
- 14.7 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 14.8 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 14.9 மேலும் படிக்க

முன்னுரை

இன்று எல்லா அமைப்புக்களிலும் நிறுவனத்தின் செயல்பாடுகளில் அங்கம் வகிக்கும் அனைவரின் நலனையும், செயல்திறத்தையும் கவனித்துக் கொள்ளும் ஒரு தனித் துறை உள்ளது. அமைப்பின் அளவைப் பொறுத்து, வழக்கமாக ஒரு தனிநபர் அல்லது ஒரு குழு நிகழ்ச்சிகளை ஒழுங்கமைப்பதில் ஈடுபட்டிருக்கலாம், நிகழ்முறைகளை ஒழுங்குபடுத்துவது மற்றும் அமைப்புடன் தொடர்புள்ள அல்லது தொடர்புடைய அனைவரையும் நேரடியாகத் தாக்கக்கூடிய கொள்கைகளை அமைப்பது ஆகியவை வழக்கத்தில் உள்ளன. அத்தகைய குழு மனித வள மேலாண்மையாக கருதப்படுகிறது. மனித வள முகாமைத்துவக் குழு, விதிகளை அமைத்தல் உட்பட பல நடவடிக்கைகளில் ஈடுபட்டுள்ளது. செயல்பாட்டுக் கொள்கைகள் மற்றும் செயல்முறைகளை நிறுவுதல், ஒழுங்குமுறை நடைமுறைகள், புதிய ஊழியர்களை நியமித்தல், ஏற்கனவே இருக்கும் பணியாளர்களுக்கான பயிற்சி மற்றும் கல்வித் திட்டங்களை ஏற்பாடு செய்தல் மற்றும் இழப்பீடு பற்றி முடிவு செய்தல் ஆகியவைகளாகும்.

பொருளாதாரம் அதிகரித்துவரும் பூகோளமயமாக்கலுடன், சந்தையானது மிகவும் சிக்கலானது, மிகவும் நிச்சயமற்றது, போட்டியிடும் மற்றும் மாற்றமடைந்து வருகிறது. இறுதி வேறுபாடு எதுவாக இருந்தாலும், ஒரு நிறுவனம் போட்டியிடும் வகையிலான வேறுபாட்டை உருவாக்கவோ அல்லது நிறுவவோ முடியாது. இங்கு தான் மக்கள் ஒரு நீடித்த போட்டி ஆதாயத்துடன் நிறுவனங்களை வழங்கிச் செல்கின்றனர். வளர்ச்சி சார்ந்த கலாச்சாரத்தை வளர்ப்பதன் மூலம் நிறுவன நோக்கங்களை அடைவதற்காக நிறுவனங்கள் முனைப்புடன் வளர்ச்சித் திட்டங்களை மேற்கொள்ள வேண்டியுள்ளது. மனித வள மேலாண்மை, மக்கள் தங்களுடனும் அவர்களின் வாழ்விலும் சிறந்தவற்றை பெற்றுக் கொள்வதற்கு ஏதுவாக, நிலைமைகளை உருவாக்குவதன் மூலம் கையாள்கிறது.

மனித வள மேலாண்மை, என்னும் இப்புத்தகம் பதினான்கு அலகுகளாகப் பிரிக்கப்பட்டுள்ளது, ஒவ்வொரு அலகும் ஒரு அறிமுகத்துடன் தொடங்குகிறது, அதன் பிறகு நோக்கங்களின் வெளிப்பாட்டை உணர்த்துகிறது. இதில் விரிவான உள்ளடக்கம், பின்னர் ஒரு எளிய மற்றும் கட்டமைக்கப்பட்ட முறையில் வழங்கப்படும், 'உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக', மாணவரின் புரிதலை சோதிக்க உதவுகிறது. சுருக்கம், முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள், தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள் அடங்கிய தொகுத்துரைத்தல் ஒவ்வொரு அலகின் இறுதியிலும் வழங்கப்படுகிறது.



பகுதி – I

மனித வள மேலாண்மையின் அடிப்படைகள்

மனித வள மேலாண்மை பற்றிய அறிமுகம்

அலகு 1 மனித வள மேலாண்மை பற்றிய அறிமுகம்

குறிப்புகள்

அமைப்பு

- 1.0 முன்னுரை
- 1.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 1.2 மனித வள மேலாண்மை: சிறப்பியல்புகள், நோக்கம் மற்றும் வளர்ச்சிகள்
 - 1.2.1 HRM இன் விளக்கம், முக்கியத்துவம் மற்றும் நோக்கங்கள்
 - 1.2.2 HRM செயல்பாடுகள்
 - 1.2.3 HRM சவால்கள்
- 1.3 மனித வள நடைமுறைகள்
- 1.4 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 1.5 சுருக்கம்
- 1.6 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 1.7 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 1.8 மேலும் படிக்க

1.0 முன்னுரை

மனித வள முகாமைத்துவம் என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் தொழிலாளர்கள் அல்லது மனித வளங்களை நிர்வகிப்பதே ஆகும். பணியாளர்களை தேர்வு செய்தல், பயிற்சி அளித்தல், மதிப்பிடுதல், பணியாளர்களுக்கு நன்மதிப்பு மற்றும் தக்க வைத்துக்கொள்ளுதல் போன்றவை இதன் பொறுப்பு ஆகும். நிறுவன தலைமை மற்றும் கலாச்சாரத்தை மேற்பார்வையிடுவதும், வேலைவாய்ப்பு மற்றும் தொழிலாளர் நலச் சட்டங்களை பின்பற்றுவதை உறுதி செய்வதும் இதன் பொறுப்பாகும்.

இந்த அலகில், HRM அமைப்புகளின் நோக்கங்கள் மற்றும் செயல்பாடுகளை பற்றி நீங்கள் படிப்பீர்கள். நிறுவன நோக்கங்கள், தனிநபர்கள் மற்றும் சமூக இலக்குகள் HRM இன் நோக்கங்களை தாக்குகின்றன. இந்த நோக்கங்களை அடைவதற்கு முதலாளி மற்றும் பணியாளர்களின் நலன்களை ஒருங்கிணைத்தல் முக்கியமானதாகும். மேலும், HRM இன் அடிப்படைப் பணிகள், கூட்டுறவு மற்றும் மேலாண்மைப் பணிகளைக் கொண்டுள்ளன, ஒவ்வொன்றும் மற்றவற்றில் இயங்காது என்பதை நீங்கள் கற்றுக்கொள்வீர்கள்.

இந்த அலகு, HRM அமைப்புகளின் பங்கு மற்றும் அமைப்பு பற்றியும் விவாதிக்கிறது. பணியாளர் மேலாளர்களின் பங்கு, தொழில் அல்லது தொழில்துறையின் அளவு மற்றும் அதன் இருப்பிடம் போன்ற காரணிகளால் தாக்கப்படுகிறது. மாறிவரும் சூழலின் பிரகாரம் HR மேலாளர்களின் சில முக்கிய பாத்திரங்கள் உள்ளன அவை:

சுயகற்பித்தல் பொருள் 1



குறிப்புகள்

- எதிர்வினைப்பு/செயல்திறன் செயல்படும் பாத்திரங்கள்
- வர்த்தக பங்குதாரர் பங்கு
- வல்லுநர்களின் பங்கு
- தலையீச பங்கு
- புதுமை பாத்திரம்
- உள்ளக ஆலோசனை பங்கு
- கண்காணிப்பு பங்கு

மனித வள மேம்பாட்டுத் துறையின் (மனித வள மேம்பாட்டுத்துறை) நிர்வாக அமைப்பு மனித வள மேலாளர் அல்லது மனித வள மேம்பாட்டுத்துறை இயக்குநருடன் தலைமை வகிக்கும் பிரமிடு போன்ற வடிவத்தை கொண்டுள்ளது என்பதையும் நீங்கள் கற்றுக்கொள்வீர்கள். மனித வள மேம்பாட்டுத் துறை மேலாளருக்கு HRD கீழே, மனித வள மேம்பாட்டுத்துறை மேலாளருக்கு HRD நேரடியாக தகவல் தெரிவிக்கும் பணியாளர் அதிகாரிகளுடன் மற்றொரு நிலை உள்ளது.

இந்த அலகு HRM இல் உள்ள சவால்களையும் விளக்கும், அவற்றில் சில உலகமயமாக்கலை நிர்வகித்து, தலைமைத்துவ திறன்களை வளர்த்து, வேலை செய்யும் நன்னடத்தைகள், திறமையை தக்கவைத்தலும், தொழிலாளர் மன அழுத்தம் மற்றும் வேலைவாய்ப்பு உறவுகளை நிர்வகித்தல், தொழிலாளர் பன்முகத்தன்மை முதலியன.

HRM ன் முக்கியத்துவத்தை மையமாகக் கொண்டு HRM க்கான அணுகுமுறைகளை விவாதிப்பதன் மூலம் இந்த அலகு முடிவடையும்.

1.1 அலகின் நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- (HRM) மனித வள மேலாண்மையின் வரையறை மற்றும் கருத்தாக்கம் பற்றி கலந்துரையாட முடியும்.
- HRM இன் இயல்புகள், நோக்கங்கள் மற்றும் செயல்பாடுகளை விளக்க முடியும்.
- HRM இன் நோக்கம் மற்றும் வளர்ச்சியை விவாதிக்க முடியும்
- HRM மற்றும் மனித வள நடைமுறைகளின் முக்கியத்துவத்தை ஆராய முடியும்.

1.2 மனித வள மேலாண்மை: சிறப்பியல்புகள், நோக்கம் மற்றும் வளர்ச்சிகள்

இத்துறையில் உள்ள பல்வேறு நிபுணர்கள் அதை வித்தியாசமாக வரையறுத்துள்ளனர். இது மக்கள் அமைப்பு மற்றும் தனிப்பட்ட இலக்குகளை அடைவதற்கு மிகவும் பயனுள்ள வகையில் பயன்பட்ட ஒரு பணியாகும். மனித வள முகாமைத்துவம் (HRM) ஒரு திறமையான அமைப்பை உருவாக்கி, ஊழியர்களை ஒரு தனிநபராக மற்றும் ஒரு வேலை குழுவில்



உறுப்பினராக சேர்த்து கொள்ள உதவி செய்கிறது. மறுபுறம், HRM இன் நோக்கம் பரந்த அளவில் உள்ளது. இது பல வகைப்பட்ட செயற்பாடுகள் உள்ளடக்குகிறது. பொருளாதார மற்றும் மூலப்பொருள் வளங்களுடன், ஒரு நிறுவனத்தில் பொருட்கள் மற்றும் சேவைகளின் உற்பத்திக்கு பங்களிக்கிறது என்ற உண்மையில் HRM இன் முக்கியத்துவம் அடங்கியுள்ளது. மனித வள மேலாண்மையின் பணிகள், மேலாண்மை மற்றும் மேலாண்மை பணிகள், பணியாளர் மேலாண்மைக் கொள்கைகள் மற்றும் மனித வள மூலோபாய சவால்கள் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியதாகும்.

மனித வள மேலாண்மை பற்றிய அறிமுகம்

குறிப்புகள்

1.2.1 HRM இன் விளக்கம், முக்கியத்துவம் மற்றும் நோக்கங்கள்

HRM பற்றிய வரையறைகள்: இவன்செவிச் மற்றும் கிளூக் கருத்துப்படி, 'மனித வள முகாமைத்துவம் என்பது அமைப்புரீதியான மற்றும் தனிப்பட்ட இலக்குகளை அடைவதற்கு மக்கள் (ஊழியர்கள்) மிகவும் பயனுள்ள வகையில் பயன்படுத்த வசதியளிக்கும் நிறுவனங்களில் செய்யப்படும் பணியாகும்.'

பைர் மற்றும் ருயி கூறுவது: 'மனித வள மேலாண்மைத்துவம், ஒரு நிறுவனத்தின் மனித வளத்தை வழங்குவதற்கான மற்றும் ஒருங்கிணைக்கும் வகையில் வடிவமைக்கப்பட்ட நடவடிக்கைகளை கொண்டுள்ளது'.

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

∴பெலிப்போ கருத்துப்படி HRM என்பது 'மனித வளங்களின் கொள்முதல், வளர்ச்சி, இழப்பீடு, ஒருங்கிணைப்பு, பராமரிப்பு மற்றும் இனப்பெருக்கம் ஆகியவற்றை தனிநபர் அமைப்புரீதியான மற்றும் சமூக நோக்கங்கள் நிறைவேற்றுவதற்காக முடிவுகட்ட திட்டமிடுதல், ஒழுங்கமைத்தல், இயக்குதல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல்' ஆகும்.

மைக்கேல் ஜே. ஜூஸியஸ் அவரின் சொற்களில், 'மனித வள மேலாண்மை என்பது, கொள்முதல், உருவாக்குதல், பராமரித்தல் ஆகிய பணிகளை ஒழுங்குபடுத்துதல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் போன்ற திட்டமிடுதல் மேலாண்மைப் புலம் என்று வரையறுக்கப்படுகிறது. மேலும், நிறுவனம் நிறுவியுள்ள (i) நோக்கங்கள், பொருளாதார ரீதியாக மற்றும் திறம்பட செயல்பட்டு அடையப்படுகின்றன, (ii) அனைத்துத் துறை பணியாளர்களின் நோக்கங்கள் மிக உயர்ந்த பட்டப்படிப்புக்கு பரிமாறப்படுகிறது. (iii) சமுதாயத்தின் நோக்கங்கள் முறையாகப் பரிசீலிக்கப்பட வேண்டும், மற்றும் பரிமாறப்படுகின்றன.'

HRM இன் நோக்கங்கள்: நோக்கங்கள் ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள அனைத்து தனிநபர்கள் அல்லது குழுக்கள் தங்கள் செயல்பாடுகளை நேரடியாக இயக்க குறிக்கோள்கள் முன் நிர்ணயக இலக்குகளாக இருக்கின்றன. நிர்வாக நோக்கங்கள் மட்டுமன்றி தனிநபர் மற்றும் சமூக இலக்குகளும் HRM இன் நோக்கங்களை பாதிக்கின்றன. ஒவ்வொரு நிறுவனமும் சில நோக்கங்களை கொண்டுள்ளன. அதன் ஒவ்வொரு பகுதியும் நேரடியாகவோ அல்லது மறைமுகமாகவோ இந்த நிர்ணயிக்கப்பட்ட நோக்கங்களை அடைவதற்கு சில பங்களிப்பை செய்கின்றன. ஒரு நிறுவனத்தின் குணாம்சத்தை அதன் குறிக்கோளால் தீர்மானிக்க முடியும். இந்த நோக்கங்கள் அனைத்து ஊழியர்களுக்கும் இடையே தன்னார்வத்துடன்

சுயகற்பித்தல் பொருள்

3



குறிப்புகள்

ஒத்துழைக்கும் ஒருங்கிணைப்புக்கும் அடிப்படையாக விளங்குகிறது. நோக்கங்கள், செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான பென்சிகுறிகள் அல்லது தரத்தை முடிவு செய்வதற்கான தளங்களை உருவாக்குகின்றன. HRM இன் முதன்மையான நோக்கம், அவர்களுக்கு ஒதுக்கப்பட்ட கடமைகளின் செயல்பாட்டில் பணியாளர்களின் செயல்திறனை மேம்படுத்துதல் ஆகும். முதலாளி -பணியாளர் உறவுகளுக்கு பதிலாக ஒத்துழைப்பைப் பதிலீடு செய்வதன் மூலம் இது மேற்கொள்கிறது. இந்திய பணியாளர் மேலாண்மை நிறுவனத்தின் கருத்துப்படி, 'பணியாளர் மேலாண்மை (மனித வள மேலாண்மை) திறமையையும் நீதியையும் அடைவதற்கான நோக்கமல்ல. இவை இரண்டும் ஒன்றுக்கொன்று இல்லாமல் வெற்றிகரமாக தொடரப்பட முடியாது. இது ஒரு திறமையான அமைப்பை உருவாக்கி வளர்க்க முயல்கிறது. இது ஒரு நிறுவனம், மற்றும் ஒரு தொழிலாளர் குழுவின் உறுப்பினர் என்ற வகையில் தனது வெற்றிக்கு சிறந்த பங்களிப்பை செய்யும் வகையில் ஒரு நிறுவனத்தை உருவாக்கி, அதை உருவாக்க முற்படுகிறது. வேலை செய்யும் அனைவருக்கும் நியாயமான விதிமுறைகள் மற்றும் பணிநிலைமைகள் மற்றும் திருப்தியான பணி ஆகியவற்றை வழங்க முயல்கிறது.'

மனித வள மேலாண்மையின் நோக்கங்கள் ஒரு நிறுவனத்தின் அடிப்படை குறிக்கோள்களிலிருந்து பெறப்படுகிறது. நிறுவன நோக்கங்களை அடைவதற்கு, வேலையளிப்பவரின் மற்றும் ஊழியர்களின் நலன்களை ஒருங்கிணைப்பது அவசியமாகும். மனித வள மேலாண்மையின் நோக்கங்கள் பின்வருமாறு தொகுக்கப்படலாம்:

1. சிறந்த பணியாளர் மனவலிமையை கட்டியெழுப்புவதன் மூலம் நிறுவனம் வழங்கும் சேவைகளை மேம்படுத்துதல், மேலும் திறமையான தனிநபர் மற்றும் குழு செயல்திறன் ஆகியவற்றை ஏற்படுத்துகிறது. எனவே, தனிநபர்கள், குழுக்கள், அமைப்பு மற்றும் சமூகத்தின் பரஸ்பர ஆதாயத்திற்கு மாற்றத்தை நிர்வகிக்க HRM முயற்சிக்கிறது.
2. நிறுவனம்-ஊழியர்கள், பங்குதாரர்கள், கடனீந்தோர், வாடிக்கையாளர்கள் மற்றும் பொது மக்கள் மனதில் நிற்க — நிறுவனம் சிறந்த சேவை செய்கிறது என்று உண்மையில் அதன் மூலம் பெறப்பட்ட நன்மைகளை திறன் மற்றும் விநியோகம் நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கு ஓரளவு மற்றும் பங்களிக்கும்.
3. அடிப்படை நிறுவன இலக்குகளை அடைவதற்கு ஏற்ற மற்றும் ஊக்கமளிக்கும் பணியாளர்களை உருவாக்குதல் மற்றும் பயன்படுத்தல் வேண்டும்.
4. பணியாளர் நலன்கள், அந்தஸ்து, சமூகப் பாதுகாப்பு ஊக்கத் தொகைகள், அங்கீகாரம், சவாலான பணி மற்றும் பாதுகாப்பு ஆகியவற்றை வழங்குவதன் மூலம் தனிநபர் மற்றும் குழு தேவைகளைப் புரிந்து கொண்டு திருப்தி அடைய செய்கிறது. எனவே, ஒரு நிறுவனம் தனிப்பட்ட மற்றும் குழு இலக்குகளை கவனித்து ஒரு தொகை மற்றும் நிதி அல்லாத ஊக்கம் வழங்குவதன் மூலம் உணர் முடிகிறது.
5. பணியாளர்களின் திறன்கள் மற்றும் அறிவை திறம்பட, அதாவது, நிறுவன இலக்குகளை அடைவதற்கு மனித வளத்தை திறம்பட பயன்படுத்திக் கொள்கிறது.

6. பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டுத் திட்டங்களுக்கு தொடர்ந்து மனித சொத்துக்களை அங்கீகரிப்பதோடு, ஒப்புவித்தல் அளிக்கிறது. இத்திட்டங்கள் நன்கு பயிற்சியளிக்கப்பட்ட மற்றும் நன்கு ஊக்கப்பட்ட பணியாளர்களை வழங்குவதன் மூலம் தனது இலக்குகளை அடைய உதவுகிறது.
7. பல்வேறு நிலைமைகளையும் வசதிகளையும் மேம்படுத்துவதன் மூலம் பணியாளர்களின் ஒழுக்கத்தை அதிகரித்தல் மற்றும் மனித உறவுகளை பராமரிக்கிறது.
8. பணியாளர்களின் பணி திருப்தி மற்றும் சுய தொழில் திறனை அதிகரித்தல், ஒவ்வொரு பணியாளரும் தனது முழு ஆற்றலை உணர்வதற்கு ஊக்கம் அளித்து உதவுகிறது.
9. நல்ல வசதிகள் மற்றும் பணிச்சூழலை ஏற்படுத்துதல் மற்றும் வேலை உறுதித் தன்மையை பராமரிக்க சாதகமான சூழ்நிலையை உருவாக்க வேண்டும்.
10. உரிய பணம் மற்றும் பணமற்ற ஊக்கத்தொகைகளை வழங்குவதன் மூலம் தனிப்பட்ட தேவைகள் மற்றும் குழு இலக்குகளை கண்டறிதல் மற்றும் பூர்த்தி செய்வது.
11. நிறுவனத்தில் வேலை வாய்ப்பினை உருவாக்க வசதியாக, ஒரு தரமான வேலை வாழ்க்கையை உருவாக்குதல் மற்றும் செயல்படுத்தல்.

மனித வள மேலாண்மை பற்றிய அறிமுகம்

குறிப்புகள்

தனிநபரின் அதிகபட்ச வளர்ச்சி, நல்ல வேலை மற்றும் மனித வளத்தை முழுமையாகப் பயன்படுத்துதல் ஆகியவை HRM இன் முதன்மையான நோக்கங்கள் ஆகும். நிர்வாகம் வசதியான மற்றும் பொருத்தமான சூழலை உருவாக்கி, நோக்கங்களை அடைவதற்கு தேவையான முன்நிபந்தனைகளைத் தர வேண்டும்.

HRM இன் நோக்கம்: பணியாளர் மேலாண்மையின் நோக்கம் உண்மையில் பரந்து விரிந்து கிடக்கிறது. அவர் ஒரு நிறுவனத்தில் சேரும் காலம் வரை ஒரு ஊழியரின் உழைக்கும் வாழ்வில் அனைத்து முக்கிய நடவடிக்கைகளும் பணியாளர் மேலாண்மையின் வரம்பின் கீழ் வரும். (படம் 1.1) உள்ளது.



படம் 1.1 பணியாளர் மேலாண்மையின் நோக்கம்

குறிப்புகள்

மனித உரிமைகள் அமைப்பு மிகவும் விரிவாகப் புலப்பட்டுள்ளது. ஒரு சூழ்நிலையின் தேவைகளுக்கு ஏற்ப, HR துறையும், பணியாளர் நிர்வாகிகளும் பல்வேறு விதமான பொறுப்புகளை மேற்கொள்வர் என்பது இதன் நோக்கம். HR இயக்குனர் பல வேடங்களில் நடிக்கிறார், ஒரு ஆராய்ச்சியாளராக, ஆலோசகராளர், பேரம்பேசுபவர், சமாதானதூதர், சிக்கல் தீர்ப்பவர். இன்னும் பல வேடங்களில் பயணிக்கின்றன. நாய்காட் மூலம் வரையறுக்கப்பட்டுள்ளபடி HRM இன் செயல்பாட்டு பகுதிகள்:

- (i) வேலைவாய்ப்பு
- (ii) தேர்வு மற்றும் பயிற்சி
- (iii) பணியாளர் சேவைகள்
- (iv) கூலிகள்
- (v) கைத்தொழில் உறவுகள்
- (vi) உடல்நலம் மற்றும் பாதுகாப்பு
- (vii) கல்வி

எனவே, பீட்டர் டிரக்கர், 'நிர்வாகம் ஒரு பல்நோக்கு உறுப்பு, மூன்று வேலைகளை கொண்டுள்ளது, இரண்டு நேரடியாக பணியாளரிடம் தொடர்புடையவை: ஒன்று தொழிலை நிர்வகித்தல் நிர்வாக மேலாளர்கள் மற்றும் தொழிலாளர்கள் மற்றும் பணிகளை நிர்வகிப்பதும் ஆகும்.' ஒரு வியாபார நிறுவனத்தில், பணியாளர் நிர்வாகிகள் முக்கிய பங்கு வகிக்கின்றன. அவை அமைப்பின் விதிகளை தீர்மானிக்க உதவுவதோடு மட்டுமல்லாமல், இந்த அமைப்பின் விதிகளை விளக்குவதில் மற்றும் பயன்படுத்துவதற்கு ஒரு முக்கிய பங்கினை வகிக்கின்றன.

வணிக அமைப்பின் திறமையான மற்றும் திறமையான நடவடிக்கைக்கு முக்கியத்துவம் தரும் நிர்வாகத்தின் நம்பிக்கையை அவர்கள் அனுபவிக்க வேண்டும் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. மனித வள மேலாண்மையின் குவிமையப்படுத்தல் மக்கள் பணியில் உள்ளது. உண்மையில் இது ஒரு பரந்த பரப்பாக உள்ளது. ஒரு மேலாளர், அவர் உற்பத்தி அல்லது வியாபாரம் செயல்பாட்டில் இருந்தாலும், மனிதர்களோடு சேர்ந்து வேலை செய்கிறார்.

கடந்த காலத்தில், ஒரு நிறுவனத்தின் போட்டி ஆதாயத்தை நிறுவுவதில் HRM இன் முக்கியத்துவத்திற்கு நிறைய கவனம் செலுத்தப்பட்டது. ரால்டல் ஸ்குலர் அடையாளம் காணப்பட்டுள்ளார். இது வணிகம் ஏற்படுத்திய காரணிகள், HRM இல் அதிகரித்த வருகையை குவிமையப்படுத்துகின்றன. இந்தக் காரணிகள் பின்வருமாறு:

- விரைவான மாற்றம்
- அடிப்படை வியாபார நிலைமைகள் பற்றிய நிச்சயமற்ற நிலை
- உயரும் செலவுகள்
- விரைவான தொழில்நுட்ப மாற்றங்கள்
- மக்கள் தொகையியல் மாற்றம்
- மிகவும் குறைந்த அளவு பயிற்சி பெற்ற தொழிலாளர் எண்ணிக்கை

- துரிதமாக மாறிவரும் அரசாங்க சட்டவிதிகளும் ஒழுங்குமுறைகளும்
- உலகமயமாக்கல், தொழில்களின் அதிகரிப்பு.

மனித வள மேலாண்மை பற்றிய அறிமுகம்

வர்த்தக சூழலில் ஏற்பட்டுள்ள இந்த மாற்றங்கள், முந்தைய காலங்களில் நிறுவனங்கள் எதிர்கொண்டிருப்பதிலிருந்து வேறுபடுவதற்கான பல போட்டித் தேர்வுகளில் உள்ளன. நிறுவனங்கள் தங்கள் மக்களை நிர்வகிக்கும் விதத்திற்கும் அவர்களால் அடையப்படும் பொருளாதார முடிவுகளுக்கும் இடையே பலமான தொடர்பு இருப்பதாக பல ஆராய்ச்சிகள் காட்டுகின்றன. உயர் செயல்திறன் தொடர்ந்து வேலை நடைமுறைகள் ஒரு நிறுவனத்தின் பொருளாதாரத்தை கணிசமாக பாதிக்கும் முடியும். உயர் செயல்திறன் பணி நடைமுறைகள், நிறுவன செயல்திறனுக்கான முக்கிய அடிப்படையை வழங்குகின்றன. மக்கள் அதிகமாக வேலை செய்வதால், அவர்கள் அதிகளவில் ஈடுபடுகின்றனர். இந்த அர்ப்பணிப்பு தங்கள் வேலையில் கூடுதல் கட்டுப்பாட்டை கொண்டு வருகிறது. திறமை மற்றும் திறமையை வளர்க்க அவர்கள் பெறும் ஊக்கத்தின் காரணமாக அவர்கள் பணியில் அறிவுபூர்வமாக செயல்படுகின்றனர். HR அமைப்புகள், நிறுவனங்களின் இருப்பு மற்றும் பொருளாதார செயல்திறன் மற்றும் அதன் பணியாளர்களின் வேலையின் தரம் ஆகியவற்றின் மீது ஒரு முக்கியமான நடைமுறை விளைவை கொண்டுள்ளன. நிறுவனங்கள் மற்றும் அதன் பணியாளர்களின் வேலையின் தரம் மற்றும் தரத்தினை அதிகரிக்கிறது.

குறிப்புகள்

HRM முக்கியத்துவம்: மனித வளங்கள், நிதி மற்றும் மூலப்பொருள் வளங்களுடன் இணைந்து ஒரு நிறுவனத்தில் பொருட்கள் மற்றும் சேவைகளின் உற்பத்திக்கு பங்களிக்கின்றன. உடலுழைப்பு மற்றும் பண ஆதாரங்கள், தங்களால் திறமையை மேம்படுத்த முடியாது அல்லது முதலீட்டின் மீதான ஒரு அதிகரித்த வீதத்தில் பங்களிக்க முடியாது. நிறுவன இலக்குகளை அடைவதற்கு நிதி மற்றும் பொருள்சார் வளங்கள் அனைத்தும் இணைந்த மற்றும் ஒருமுகப்படுத்தப்பட்ட முயற்சிகளின் மூலமே இது நடைபெறுகிறது. எனினும், இந்த முயற்சிகள், மனப்பாங்குகள் மற்றும் திறன்கள் மனித வளத்தின் செயல்திறனை உகந்ததாக்கும் வகையில் அவ்வப்போது கூர்மையாக்கப்பட வேண்டும்.மேலும், அவர்களுக்கு அதிக சவால்களை சந்திக்க வழிவகை செய்ய வேண்டும். இங்குதான் HRM முக்கிய பங்கு வகிக்கிறது. HRM இன் முக்கியத்துவத்தை நான்கு நிலைகளில் விவாதிக்கலாம்::

1. **பெருநிறுவனம்:** நல்ல மனித வள நடைமுறைகள் நிறுவனத்தில் உள்ள சிறந்த மனிதர்களை ஈர்க்கவும், தக்கவைக்கவும் உதவுகின்றன. திட்டமிடுதல் நிறுவனத்திற்கு விழிப்பூட்டல்கள், இது குறுகிய, நடுத்தர மற்றும் நீண்டகாலப் பகுதிகளில் தேவைப்படும் மக்களின் வகைகள் ஆகும். HRM ஒரு நிறுவனம் அதன் இலக்குகளை இன்னும் நன்கு ஒழுங்குபடுத்தப்பட்ட மற்றும் பயனுள்ள வழியில் அடைய உதவி செய்ய முடியும்:
 - திறன்வாய்ந்த மனித வள திட்டமிடல், வேலைவாய்ப்பு, தேர்வு, இழப்பீடு மற்றும் மேம்பாட்டுக் கொள்கைகள் மூலம் திறமையை வளர்த்தல்:
 - பயிற்சியின் மூலம் ஊழியர்களிடையே தேவையான திறன் மற்றும் சரியான கண்ணோட்டத்தை உருவாக்குகிறது.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 7

குறிப்புகள்

- ஊக்குவித்தல் மூலம் பணியாளர்களின் ஒத்துழைப்பை பாதுகாக்கிறது.
 - கிடைக்கும் மனித வளத்தை திறம்பட பயன்படுத்துகிறது.
2. தொழில்முறை: சிறந்த மனித வள மேலாண்மை வேலை வாழ்க்கை தரத்தை மேலும் மேம்படுத்த உதவுகிறது. இது பின்வரும் வழிகளில் தொழில் வளர்ச்சியில் முக்கியப் பங்காற்றுகிறது:
- ஒவ்வொரு ஊழியரின் தனிப்பட்ட மேம்பாட்டுக்கு போதுமான வாய்ப்புகளை கிடைக்கச் செய்கிறது.
 - வேலையை முறையாகவும் அறிவியல்பூர்வமாக ஒதுக்குகிறது.
 - நிறுவனத்தில் தனிநபர்கள் மற்றும் குழுக்களுக்கு இடையே ஆரோக்கியமான உறவுகளை பராமரிக்கிறது.
3. சமூகம்: ஒலி மனித வள மேலாண்மை சமூகத்திற்கு பெரும் முக்கியத்துவத்தைக் கொண்டுள்ளது. சமுதாயம், ஒட்டுமொத்தமாகப் பின்வரும் வழிகளில் நல்ல மனித வள நடைமுறைகளின் பெரும் பயனைப் பெறுகிறது:
- வேலை வாய்ப்புகள் பெருகும்.
 - பற்றாக்குறையான திறமைகள் சிறந்த பயன்பாட்டிற்கு வைக்கப் படுகின்றன.
 - நிறுவனங்கள் எப்போதும் மக்களின் சம்பளம் மற்றும் நன்றாக நடத்த மற்றவர்களுக்கு முன் மற்றும் சிறந்த முடிவுகளை வழங்க உதவுகிறது.
 - எண்கள், தகுதிகள், தேவைகள் மற்றும் தகுதிகளின் அடிப்படையில் கிடைக்கும் வேலைகளுக்கு மற்றும் வேலை தேடுபவர்களுக்கு இடையே சமநிலையை பராமரிக்க வேண்டும்.
 - மக்களுக்கு சமூக மற்றும் உளவியல் ரீதியான மன உறுதியினை உறுதி செய்யும் வகையில் தகுந்த வேலை வாய்ப்பினை வழங்குகிறது.
4. தேசம்: ஒரு தேசத்தின் வளர்ச்சியில் மனித வளமும், அவற்றின் அமைப்பும் முக்கிய பங்கு வகிக்கின்றன. மக்கள் மத்தியில் பண்புசார் வேறுபாடுகளின் காரணமாக ஒத்த வளங்கள் கொண்ட நாடுகளில் மேம்பாட்டில் பரவலான ஏற்றத்தாழ்வு காணப்படுகிறது. ஒரு நாட்டின் வளர்ச்சி என்பது அதன் மனித வளங்களின் திறமை, மன அமைப்பு, பழக்க வழக்கங்கள் ஆகியவற்றைப் பொறுத்தே அமைகிறது. மனித வளங்களின் திறமையான மேலாண்மை பொருளாதார வளர்ச்சி நிகழ்முறையை இறுக்கிப் பிடிக்க உதவுகிறது. இது, வாழ்க்கைத் தரம் மற்றும் முழு வேலை வாய்ப்புக்கு வழிவகுக்கிறது.

1.2.2 HRM பணிகள்

HRM அல்லது பணியாளரின் மேலாண்மை அடிப்படைப் பணிகள் இரண்டு வகையான செயல்பாடுகளைக் கொண்டவை: கூட்டுறவு மற்றும் மேலாண்மை.

1. கூட்டுறவு செயல்பாடுகள்: கூட்டுறவுப் பணிகள் அடிப்படையில் திறமையான பணியாளர்களை கொள்முதல் செய்தல், மேம்படுத்துதல்,

இழப்பீடு பெறுதல் மற்றும் பராமரித்தல் ஆகியவை சம்பந்தப்பட்ட செயல்பாடுகளைச் சார்ந்தவை.

மனித வள மேலாண்மை பற்றிய அறிமுகம்

- (i) கொள்முதல்: 'கொள்முதல்' என்பது நிறுவனத்தின் தேவையான நோக்கங்களை அடைவதற்கான முக்கியத்துவத்தை மனதில் கொண்டு, சரியான தகைமைகள் மற்றும் அனுபவங்களுடன் கூடிய பணியாளர்களைத் தெரிவு செய்வதாகும். சரியான நேரத்தில் பதவிகளை நிரப்புவதற்கு மிகவும் பொருத்தமான நபர்களை நியமனம் செய்வதில் முதன்மையாக அக்கறை கொண்டுள்ளது. மனித வளத்தை திட்டமிடுதல், தேர்ந்தெடுத்தல் மற்றும் மனித ஆற்றலை வைப்பது போன்ற செயல்களை கொள்முதல் செய்தல் உள்ளடக்கியது.
- (ii) வளர்ச்சி: இந்த சொற்றொடர் பணியாளர்களின் திறன் மற்றும் திறமையை அதிகரிப்பதை நோக்கமாகக் கொண்ட செயல்பாடுகளைக் குறிக்கிறது. வளர்ச்சி தொடர்பான பயிலரங்குகள் நடத்துதல், பயிற்சி அமர்வுகள், கருத்தரங்குகள், குழு கலந்துரையாடல்கள் மற்றும் கல்வி நிகழ்ச்சித் திட்டங்கள் ஆகியவற்றை நடத்துதலாகும்.
- (iii) இழப்பீடு: இது, தொழில் நுட்பம் மற்றும் பணி நிபந்தனைகள் தொடர்பான செயல்பாடுகளையும் உள்ளடக்கியது.
- (iv) பயன்பாடு: இந்த சொற்றொடர், ஊழியர்களின் சேவையை அதிகபட்சம் மற்றும் சிறந்த முறையில் பயன்படுத்துவதை குறிக்கிறது. இதில் ஊக்கத்தொகை திட்டங்கள் மட்டுமல்லாது, அதிக உற்பத்தித் திறனில் இருந்து லாபத்தை பகிர்ந்து கொள்ளும் திட்டங்களும் அடங்கும்.
- (v) பராமரித்தல்: இது அனைத்து ஊழியர்களுக்கு நல்ல, வசதியான மற்றும் வேலை நிலைமைகள் பராமரிக்க உள்ளது. இதன் பொருள், சுகாதாரம் மற்றும் பாதுகாப்புத் திட்டங்களை நடைமுறைப்படுத்துவதற்கு மட்டும் அல்ல.

குறிப்புகள்

2. மேலாண்மைப் பணிகள்: இந்த பணிகளுக்கு திட்டமிடுதல், ஒழுங்குபடுத்துதல், ஒருங்கிணைத்தல், இயக்குவித்தல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் போன்ற செயல்பாடுகள் அடங்கும். இந்த செயல்பாடுகளை அனைத்து மேலாளர்களும் செய்கின்றனர். எனவே, இந்த பொதுவான செயல்பாடுகள் மேலாண்மைப் பணிகள் என குறிப்பிடப்படுகிறது. வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், அவர்கள் பணி மேலாளர்கள் உட்பட அனைத்து வகையான மேலாளர்களால் செய்யப்படுகிறது.

- (i) திட்டமிடல்: மேலாண்மை செயல்முறை பரிசீலனையின் போது, ஒரு மேலாளர் செய்யும் முதல் செயல்பாடு திட்டமிடுகிறது. ஒரு பணி மேலாளரின் ஒரு வேலைத் திட்டத்தை தொடங்குதற்கு பொறுப்பாவார். இதை திட்டமிடுதல் மூலம் மட்டுமே செய்ய முடியும். திட்டம் என்பது நிறுவப்பட்ட நோக்கங்களை அடைவதற்கான ஒரு உறுதியான நடவடிக்கை ஆகும். திட்டமிடுதல் என்பது பணியாளரின் செயல்பாடுகளின் செயல்திறன் என்ன மற்றும்

சுயகற்பித்தல் பொருள் 9

குறிப்புகள்

எப்படி செய்வது என்ற விவரக்குறிப்புக்கு இட்டுச் செல்கிறது.

- (ii) **ஒழுங்குபடுத்துதல்:** திட்டமிடுதல் நிர்வாகத்திற்கு என்ன மற்றும் எப்படி செய்ய வேண்டும், என்று முடிவு செய்வதை நீங்கள் முன்பே அறிவீர்கள். ஒழுங்குபடுத்துதல் திறமையான திட்டங்களை நிறைவேற்றும் கருவியாக உள்ளது. ஒழுங்குபடுத்துதல் பணியாளர்களின் நடவடிக்கைகளை குழுவாக்கவும், அவற்றை வெவ்வேறு நபர்களுக்கு கையொப்பமிடுவதும் அவசியமாகும்.
- (iii) **ஒருங்கிணைப்பு:** ஒருங்கிணைப்பு என்பது ஒரு இணக்கமான ஒன்றுபட்ட முயற்சி/செயலில் ஒரு பொதுவான குறிக்கோளை நோக்கி இயக்கப்படும் நடவடிக்கை ஆகும். ஒருங்கிணைப்பு அனைத்து குழுக்களுக்கும், நபருக்கும் திறமையான, இணக்கமான முறையில் வேலை செய்வதை உறுதி செய்கிறது. ஒருங்கிணைப்பை சாதிப்பதில் தனிநபர் தொடர்பு மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.
- (iv) **இயக்குவித்தல்:** இயக்குவித்தல் என்பது மேலாளர்கள், தொழிலாளர்களின் வேலையை மற்றும் ஊக்கப்படுத்துவது, திறம்படுத்துதல் மற்றும் ஒருங்கிணைப்போடு தொடர்புகொள்வது ஆகியவை சம்பந்தப்பட்ட ஒரு செயல்பாடு ஆகும். பணி மேலாளர் நேரடியாக மற்ற திறனை வளர்த்துக் கொள்ள வேண்டும் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகிறது.
- (v) **ஊக்குவித்தல்:** ஊக்குவித்தல் என்பது ஒரு மேலாண்மைப் பணியாகும் மற்றும் தேவையான நடவடிக்கைகளை எடுக்குமாறு மக்களை ஊக்கப்படுத்துவதாகும். ஊக்குவித்தல் என்பது பணியாளர்களை வழிகாட்டுதல் மற்றும் மேற்பார்வை செய்கிறது. ஊக்கம் என்பது எந்த ஒரு நிறுவனத்தையும் வெற்றிகரமாகவும் நேர்த்தியாகவும் நிர்வகிக்க உதவுகின்றன. ஒரு பணியாளர் மேலாளருக்கு ஊக்கம் மட்டும் இல்லாமல், நிறுவனத்தின் கொள்கைகளை பாராட்டவும், எல்லாவற்றிற்கும் நேர்மறை பக்கத்தை காணவும் தொழிலாளர்களை சம்மதிக்க வைக்க வேண்டும். ஊக்குவித்தல் ஒரு தனிநபருக்கு சில பணிகளை ஒழுங்காக செய்ய உதவக்கூடும். ஒரு பணி மேலாளர், செயல்திறனை மேம்படுத்த ஊழியர்களை வழிநடத்த வேண்டும் மற்றும் உற்சாகத்துடனும், நம்பிக்கையுடனும் செயல்பட அணியை ஊக்குவித்தல் வேண்டும்.
- (vi) **கட்டுப்பாடுகள்:** கட்டுப்பாடு என்பது குறிப்பிட்ட சில நியமங்களின் மூலம் உண்மையான முடிவுகளை அளவிடும் முறையாகும். இதிலிருந்து உண்மையான முடிவுகள் ஏன் விலக்கப்படுகிறது என்பது பற்றி விசாரணையும், தேவைப்படும் போதெல்லாம் திருத்த நடவடிக்கை எடுக்கப்படுகிறது. எனவே, திட்டங்களை கட்டுப்படுத்துவதற்கு வழிவகை செய்கிறது.

இந்த இரு பணிகளும் குறிப்பிடத்தக்கவை ஏனெனில் ஒருவர் இல்லாமல் பணியாற்ற முடியாது. பணி மேலாளர் இருவரும் விரும்பிய அளவுக்கு கலந்துரைக்க வேண்டும்.

ஒரு கொள்கை என்பது, எந்த ஒரு நடவடிக்கைக்கும் மதிப்புடன் முடிவெடுக்கும் பணியாளரின் ஒரு அறிக்கையோ அல்லது பொது வழிகாட்டியோ ஆகும். பணியாளர் கொள்கைகள் பல்வேறு வேலை உறவுகளுக்கான வழிகாட்டுதல்களை வழங்குகின்றன மற்றும் ஆட்சேர்ப்பு, தேர்வு, மேம்பாடு, பதவி உயர்வு, இழப்பீடு, ஊக்குவித்தல் மற்றும் பல வகையான நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடையாளம் காணுதலாகும். ஆம்ஸ்ட்ராங்குருத்துப்படி, பணியாளரின் கொள்கைகள் மக்களை நிர்வகிப்பதில் நிறுவனம் விரும்பும் அணுகுமுறை பற்றிய வழிகாட்டுதல்களை தொடர்கின்றன. மக்கள் எவ்வாறு நடத்தப்பட வேண்டும் என்பது குறித்த அமைப்பின் தத்துவங்கள் மற்றும் மதிப்பீடுகளை அவை வரையறுக்கின்றன மேலும் பணியாளர்களின் விவகாரங்களை கையாளும் போது மேலாளர்கள் செயல்படுவார்கள் என்று எதிர்பார்க்கப்படும் கோட்பாடுகள் உள்ளன.

குறிப்புகள்

HR அல்லது பணியாளர் கொள்கைகளின் நோக்கங்களை பீட்டர் டிரக்கர் பின்வரும் வார்த்தைகளில் விவரித்துள்ளார்: பணியாளர்கள் தங்கள் பணிகளை மேற்கொள்ளவும் மற்றும் தங்களுக்கு ஒதுக்கப்பட்ட பணிகளை செய்ய வேண்டும் என்ற பாணியில் நிர்வாகம் தனது கொள்கைகளையும் குறிக்கோள்களையும் கொண்டிருக்க வேண்டும். மனித வளங்கள், வேறு எந்த வளங்களைப் போலல்லாமல், ஆளுமை, குடியரிமை, கட்டுப்பாடு போன்ற பண்புகளை கொண்டுள்ளது, வேலை எங்கே, எவ்வளவு, எவ்வளவு நன்றாக..... என்பதையும் இது குறிக்கிறது. நிர்வாகம் மட்டுமே இந்த தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய முடியும்.

பின்வரும் பகுதிகளில் HR அல்லது பணியாளர் கொள்கைகள் தேவை:

- பணியாளர்களை கையகப்படுத்தல்
- பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சி
- மனித வளம் மதிப்பீடு செய்து இழப்பீடு
- மனித வள வசதி
- வேலை நிலைமைகள் மற்றும் பணி அட்டவணைகள்
- தொழில் உறவுகள்

1.2.3 HRM சவால்கள்

மனித வள உறுப்பு ஒரு நிறுவனத்தின் தொலைநோக்கு, குறிக்கோள் மற்றும் இலக்குகளை நோக்கி இயங்குகிறது. எந்த ஒரு அமைப்பிலும் HRM தொழில்முறை, உருமாற்றம் மற்றும் இடைமாற்று ஆகிய மூன்று முக்கியப் பங்கு வகிக்கின்றன. ஒரு நிறுவனத்தில் மனித வள மேலாளர்கள் எதிர்கொள்ளும் சவால்கள் இயற்கையாகவே பெருநிறுவன உலகில் எப்போதும் மாறிப்போகின்ற சூழ்நிலையில் பரிணாமித்து வருகின்றன.

அமைப்புகள் மனித வள மேலாண்மையில் பல சவால்களை எதிர்கொள்கின்றன, அவற்றில் சில பின்வருமாறு பட்டியலிடப்பட்டுள்ளன:

- HR க்கான மூலோபாய சவால்கள்
- நிறுவனங்கள் மற்றும் HRM தொழில்நுட்பங்களின் சவால்கள்

குறிப்புகள்

- o மாறிவரும் தொழிலாளர் மக்கள் தொகை
- o HRM நிபுணர்களின் தாக்கங்கள்
- o வாழ்நாள் முழுவதும் கற்றலின் அவசியம்
- o உலகப் பொருளாதாரத்தில் போட்டி
- o நிறுவனக் கற்றலின் வசதிகள்
- o திறன் இடைவெளியை நீக்குவது

1.3 மனித வள செயல்முறைகள்

மனித வள செயல்பாடுகளிலிருந்து HR நடைமுறைகள் குறிப்பிடத்தக்க அளவில் வேறுபட்டவை. தொழிற்பாடுகள் என்பது நிறுவனத்திற்குள்ளாக கையாளக்கூடிய அல்லது எளிதாக வெளியே வராத, தொழில்முறை செயல்பாடுகளைக் கொண்டிருக்கும். நடைமுறைகள் என்பது பாகக் கோட்பாட்டு முறை, ஒரு பகுதி மனித வள மூலோபாயம், வழக்கமான அல்லது வழக்கமான முறையில் வணிகம் செய்யும் முறையைப் பின்பற்றும் அமைப்புகள் ஆகியவை அடங்கும். 'சிறந்த நடைமுறைகள்' என்பது ஊழியர்கள் மற்றும் நிறுவனத்தின் மீது அதிக தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும். HR அமைப்புகளைக் குறிக்கிறது. பொதுவாக, மனித வள ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு நடைமுறைகள் பணியிடப் பண்பாடு மற்றும் நிறுவனத்தின் பணிக்கு அடிப்படையாக உள்ளன. எடுத்துக்காட்டாக, பணியிட பன்முகத் தன்மையை அங்கீகரிக்கும் முதலாளிகள், பல்வேறு விண்ணப்பதாரிகளை ஈர்க்கும் வகையில் வடிவமைக்கப்பட்ட ஆட்சேர்ப்பு நடைமுறைகளைப் பின்பற்ற வேண்டும். ஆட்சேர்ப்பு நடைமுறைகள், கல்லூரிகளில் தொழில் பொருட்காட்சிகள் மற்றும் பணி நியமனம் போன்ற செயல்பாடுகள் மற்றும் நடைமுறைகள் பல்வகைப்பட்ட மாணவர் மக்கள்தொகையில் உள்ள பல்கலைக்கழகங்கள், பல இடங்களில் உள்ள விளம்பர வேலை வாய்ப்புகள் பரந்த பார்வையாளர்களை சென்றடைய வேண்டும்.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. மனித வள மேலாண்மையை வரையறுக்க.
2. நோக்கங்கள் என்றால் என்ன?
3. அனைத்து பணியாளர் மேலாண்மை நோக்கத்தின் கீழ் வருபவை என்ன?
4. கொள்முதல் மூலம் என்ன புரிந்து கொள்ள வேண்டும்?

1.4 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

1. மனித வள மேலாண்மை வடிவமைக்கப்பட்ட நடவடிக்கைகளை உள்ளடக்கியது மற்றும் ஒரு நிறுவனத்தின் மனித வளங்களை ஒருங்கிணைக்கிறது.



2. நோக்கங்கள் முன்னுரிமை இலக்குகளாக இருக்கின்றன அல்லது குழுக்கள் தங்கள் செயல்பாடுகளை ஒரு நிறுவனத்தில் நேரடியாக செய்கின்றன.
3. அவர் ஒரு நிறுவனத்தில் சேரும் காலம்வரை ஒரு ஊழியரின் உழைக்கும் வாழ்வில் அனைத்து முக்கிய நடவடிக்கைகளும் பணியாளர் மேலாண்மையின் வரம்பின்கீழ் வரும்.
4. 'கொள்முதல்' என்ற சொற்றொடர், சரியான தகுதிகளைக் கொண்டுள்ள ஊழியர்களின் எண்ணிக்கைப் பணியாளர்களைத் தெரிவு செய்தல் மற்றும் அனுபவம், நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைவதற்கான முக்கியத்துவத்தை மனதில் கொண்டு செயல்படுகிறது.

மனித வள மேலாண்மை பற்றிய அறிமுகம்

குறிப்புகள்

1.5 சுருக்கம்

- இவன்செவிச் மற்றும் க்ளூக் கருத்துப்படி, 'மனித வள மேலாண்மை என்பது அமைப்பு மற்றும் தனிப்பட்ட இலக்குகளை அடைவதற்கு மக்களை (ஊழியர்கள்) மிகவும் பயனுள்ள முறையில் பயன்படுத்துவதற்கு உதவும் நிறுவனங்களில் நிகழ்த்தப்படும் செயல்பாடு ஆகும்.'
- டேல் யோதர் கருத்துப்படி, 'மனித வளத்தை முகாமைத்துவம் செய்வது, பங்கேற்பாளர்கள் தனிநபர் மற்றும் குழு இலக்குகள் இரண்டையும் அடைய முற்படும் ஒரு அமைப்பாக பார்க்கப்படுகிறது.'
- நோக்கங்கள் முன்னுரிமை இலக்குகளாக உள்ளன அல்லது எல்லா தனிநபர்களும் குழுக்களும் ஒரு நிறுவனத்தில் தங்கள் நடவடிக்கைகளை வழிநடத்துகின்றன. HRM இன் நோக்கங்கள் நிறுவன நோக்கங்களை மட்டுமின்றி தனிப்பட்ட மற்றும் சமூக இலக்குகளையும் பாதிக்கின்றன.
- இந்த நோக்கங்கள் தன்னார்வ ஒத்துழைப்புக்கான அடிப்படையை உருவாக்குகின்றன மற்றும் அனைத்து ஊழியர்களுக்கும் இடையே உள்ள ஒருங்கிணைப்பாகும்.
- மனித வள மேலாண்மையின் நோக்கங்கள் ஒரு நிறுவனத்தின் அடிப்படை குறிக்கோள்களிலிருந்து பெறப்படுகிறது.
- அவர் ஒரு நிறுவனத்தில் சேர்ந்ததிலிருந்து வெளியேறும் வரை உழைக்கும் வாழ்வில் அனைத்து முக்கிய நடவடிக்கைகளும் பணியாளர் மேலாண்மையின் வரம்பின்கீழ் வரும்.
- மனித வள மேலாளர் ஒரு ஆராய்ச்சியாளர், ஆலோசகர், வாங்குபவர், மத்தியஸ்தர், சமாதானம் செய்பவர், சிக்கல் தீர்ப்பவர் போன்ற பல்வேறு பொறுப்புகளை வகிக்கின்றனர்.
- எனவே, பீட்டர் ட்ரக்கர் இதை சரியான முறையில் கவனிக்கிறார் 'மேலாண்மை ஒரு பல்நோக்கு உறுப்பு ஆகும், இதில் மூன்று வேலைகள் உள்ளன, அவற்றில் இரண்டு நேரடியாக பணியாளர்களுடன் தொடர்புடையவை: ஒரு வணிக மேலாண்மை நிர்வாக மேலாளர்கள் தொழிலாளர்கள் மற்றும் வேலைகளை நிர்வகித்தல்.'
- ரான்ட்ரல் ஸ்குலர், HRM இல் அதிகரித்த வருகையை மையப்படுத்தி ஏற்படுத்திய காரணிகளை கண்டறிந்துள்ளனர்.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 13



குறிப்புகள்

- நிதி மற்றும் பொருள்சார் வளங்களுடன் சேர்ந்த மனித வளங்கள், ஒரு நிறுவனத்தில் பொருட்கள் மற்றும் சேவைகளின் உற்பத்திக்கு பங்களிக்கிறது.
- நல்ல மனித வள நடைமுறைகள் நிறுவனத்தில் உள்ள சிறந்த மனிதர்களை ஈர்க்கவும், தக்கவைக்கவும் உதவுகின்றன.
- மனித வள மேம்பாட்டு நிறுவனம் தனது இலக்குகளை ஒரு நன்கு ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட முறையில் அடைவதற்கும் மற்றும் அழைப்பு மூலம் பயனுள்ள வழி, திறமையான மனித வள திட்டம், வேலை, தேர்வு, இழப்பீடு மற்றும் ஊக்குவிப்புக் கொள்கைக்கும் உதவுகிறது.
- மனித வளத்தின் உகந்த மேலாண்மை வாழ்க்கை தரத்தை மேம்படுத்துவதற்கு உதவுகிறது.
- மனித வளங்களும் அவற்றின் அமைப்பும் ஒரு நாட்டின் வளர்ச்சியில் முக்கிய பங்கைக் கொண்டுள்ளன.
- மக்கள் மத்தியில் பண்புசார் வேறுபாடுகளின் காரணமாக ஒத்த வளங்கள் கொண்ட நாடுகளில் வளர்ச்சியில் பரவலான ஏற்றத்தாழ்வு காணப்படுகிறது.
- HRM அல்லது பணியாளர் மேலாண்மையின் அடிப்படைப் பணிகள் இரண்டு வகையான செயல்பாடுகளைக் கொண்டவை: கூட்டுறவு மற்றும் மேலாண்மை.
- கூட்டுறவு செயல்பாடுகள் அடிப்படையில் கொள்முதல், வளர்ச்சி, இழப்பீடு, பயன்பாடு மற்றும் பராமரிப்பு சம்பந்தப்பட்ட செயல்பாடுகளைச் சார்ந்தவை.
- 'கொள்முதல்' என்ற சொல், தகுதியுடைய பணியாளர்களின் தேவையான ஆட்சேர்ப்பு எண்ணிக்கை மற்றும் அனுபவம், நிறுவனத்தின் நிறுவப்பட்ட நோக்கங்களை அடைவதற்கான முக்கியத்துவத்தை மனதில் வைத்துக் கொண்டுள்ளன.
- ஒரு கொள்கை என்பது எந்த ஒரு நடவடிக்கைக்கும் மதிப்புடன் முடிவெடுக்கும் பணியாளரின் ஒரு அறிக்கையோ அல்லது பொது வழிகாட்டியோ ஆகும்.
- பணியாளர் கொள்கைகள் பல்வேறு வேலைவாய்ப்பு உறவுகளுக்கான வழிகாட்டுதல்களை வழங்குகின்றன மற்றும் ஆட்சேர்ப்பு, தேர்வு, வளர்ச்சி, ஊக்குவிப்பு, இழப்பீடு, ஊக்கம் மற்றும் பல நிறுவனங்களின் நோக்கங்களைக் கண்டறிகின்றன.
- ஆம்ஸ்ட்ராங் கருத்துப்படி, பணியாளரின் கொள்கைகள் மக்களை நிர்வகிப்பதில், நிறுவனம் கடைபிடிக்க விரும்பும் அணுகுமுறை பற்றிய வழிகாட்டு நெறிமுறைகளை தொடர்ந்து கொண்டிருக்கிறது.
- HR நடைமுறைகள் மனித வளங்களின் செயல்பாடுகளிலிருந்து கணிசமாக வேறுபட்டவை. செயல்பாடுகளை நிறுவனத்திற்குள் கையாளுதல் அல்லது எளிதில் நிலுவையில் செய்யக்கூடிய பரிவர்த்தனை நடவடிக்கைகள் ஆகியவையும் அடங்கும்.

1.6 முக்கிய கருத்துபடிமங்கள்

மனித வள மேலாண்மை பற்றிய அறிமுகம்

- மேலாண்மை: இது செயல்களை அல்லது மக்களைக் கையாளுவதையோ அல்லது கட்டுப்படுத்துவதையோ குறிக்கிறது.
- பெருநிறுவனம்: இது ஒரு பெரிய நிறுவனம் அல்லது குழு தொடர்பானது.
- அமைப்பு: இது பல நபர்களை உள்ளடக்கிய ஒரு நிறுவனம் அல்லது அமைப்பு ஆகும். இது ஒரு கூட்டு இலக்கை கொண்டுள்ளதுடன் வெளிப்புற சூழலுடன் இணைக்கப்பட்டுள்ளது.

குறிப்புகள்

1.7 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

குறு விடை வினாக்கள்

1. HRM இன் நோக்கத்தை சுருக்கமாக விளக்குக.
2. HRM ஏன் முக்கியமானது? பல்வேறு நிலைகளில் அதன் முக்கியத்துவத்தை விவாதிக்கவும்.
3. பணியாளர் மேலாண்மைப் கொள்கைகள் பற்றி சிறு குறிப்பு வரைக.
4. மனித வள நடைமுறைகளை சுருக்கமாக விளக்குக.

நெடு விடை வினாக்கள்

1. மனித வள மேலாண்மையின் பொருள், குறிக்கோள் மற்றும் நோக்கங்களைப் பற்றி கலந்துரையாடுங்கள்.
2. மனித வள மேலாண்மையின் செயற்பாடு மற்றும் நிர்வாக செயற்பாடுகளை விரிவாக விளக்கவும்.
3. மனித வள மேலாண்மைகளில் பல சவால்களை நிறுவனங்கள் எதிர்கொள்கின்றன. அவற்றின் விமர்சனக் கருத்து யாவை.

1.8 மேலும் படிக்க

வெங்கடராமன், C.S. & B.K. ஸ்ரீவஸ்தவா. 1991. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் மனித வளங்கள். டாடா மெக்ரா ஹில்.

யோதர், டேல் & பவுல் D ஸ்டன்டோஹார். 1990. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் தொழில்துறை உறவுகள். ஸ்டெர்லிங் பப்ளிகேஷன்ஸ்.

வெல், இயன் பியர்ட் மற்றும் லென் ஹோல்டன். மனித வள மேலாண்மை – A சமகால முன்னோக்குகள். மேக்மில்லன்.

அக்யுனாஸ், P.G. 2005. மனித வள மேலாண்மை – கொள்கைகள் மற்றும் பயிற்சி. புது தில்லி: விகாஸ் பப்ளிகேஷன்ஸ் ஹவுஸ் பிரைவேட் லிமிடெட்.

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

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

சுயகற்பித்தல் பொருள் 15

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

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

குறிப்புகள்

பையர்ஸ், லோயிட் L. மற்றும் லீஸ்லி W. ரூயு 1997. மனித வள மேலாண்மை. சிகாகோ: இர்வின்.

வர்தர் Jr, வில்லியம் B. மற்றும் கீத் டேவிஸ். 1993. மனித வளங்கள் மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மை, 4 வது பதிப்பு. நியூ யார்க்: மேக்மில்லன்.

அலகு 2 HRM மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மை

HRM மற்றும் பணியாளர்
மேலாண்மை

அமைப்பு

- 2.0 முன்னுரை
- 2.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 2.2 பணியாளர் மேலாண்மைக்கான கோட்பாடு
- 2.3 இந்தியாவில் பணியாளர் மேலாண்மை
- 2.4 தொழிலாளர் நல அலுவலர் பணிகள்
- 2.5 பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் மனித வளம் இடையேயான வேறுபாடு
- 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, பணியாளர் மேலாண்மை பற்றிய ஒரு கண்ணோட்டம் உங்களுக்கு கிடைக்கும். அதன் பெயர் குறிப்பிடுவது போல, பணியாளர்களின் கவனிப்பு என்பது மக்களின் பரிமாணத்தை குறிக்கிறது. இது ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள மக்களின் மேலாண்மையை கருத்தில் கொண்டு தத்துவம், கொள்கைகள் மற்றும் நிகழ்ச்சிகளை குறிக்கிறது. இந்த அனைத்து அமைப்புகளும் மக்களை ஒன்று சேர்ப்பதால், அவர்களின் சேவைகளை கையகப்படுத்துவது மற்றும் அவர்களின் திறன்களை மேம்படுத்துதல் ஆகியவை முக்கியமானவையாக உள்ளது. அவர்கள் உயர் செயல்திறன் நிலைகளை அடைய உந்துதல் வேண்டும். மேலும், தங்கள் அமைப்புக்கு மக்கள் எவ்வளவு ஈடுபடுகிறார்கள் என்பது, நிறுவன நோக்கங்களை அடைவதற்கு சமமான முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாகும். ஊக்கம் தரும் தொழிலாளர்களை வளர்த்தல், தூண்டுதல், மற்றும் ஊக்கப்படுத்தி வைப்பதில் அவர்கள் வெற்றி பெற்றால், நிறுவனங்கள் மிகவும் செயல்திறன்மிக்க, திறமையானவை என்பது நன்கு நிறுவப்பட்ட உண்மையாகும். இந்த சாதிக்கத் தவறும் அமைப்புகள் பின் தங்கியுள்ளது. எனவே, இது ஒரு நிறுவனத்தை உருவாக்கும் அல்லது உடைக்கும் மனித சொத்துகளின் நிர்வாகமாக விளங்குகிறது. மனித வளங்கள் புறக்கணிக்கப்படுகின்றன அல்லது தவறாக நிர்வகிக்கப்பட்டால், அந்த அமைப்பு சிறப்பாக செயல்பட வாய்ப்பில்லை.

2.1 அலகின் நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- பணியாளர் மேலாண்மை கருத்து பற்றி விவாதிக்க முடியும்

சுயகற்பித்தல் பொருள் 17

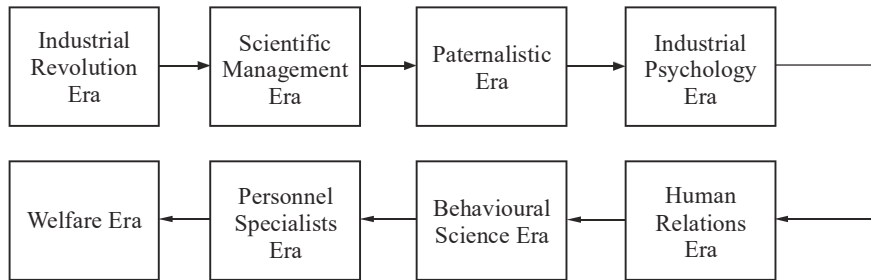
- இந்தியாவில் பணியாளர் நிர்வாகத்தை ஆராய்ந்து பார்க்க முடியும்
- தொழிற்சாலை நல அலுவலரின் பணிகள் குறித்து விளக்க முடியும்
- பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் மனிதவர்க்கம் இடையே உள்ள வேறுபாட்டை விளக்க முடியும்

2.2 பணியாளர் மேலாண்மைக்கான கோட்பாடு.

பல ஆண்டுகளாக, தங்கள் பணியாளர்கள் கடுமையாக பணியாற்றுவதற்காக அறிவொளி பெற்ற முதலாளிகள் கடுமையாக முயற்சி செய்ததால் பணியாளர் மேலாண்மை உருவாகியுள்ளது. கி.மு. நான்காம் நூற்றாண்டில், மனித சொத்துக்களைப் பற்றிய முறையான மேலாண்மை மிகவும் அதிகமாக இருந்தது என்று கௌடில்யா கூறுகிறது. கி.மு. 400 ல், தொழிலாளர் பிரிவின் கொள்கையை மோசே தோற்றுவிட்டது. கி.மு. 1800 ல் பாபியனியர்கள் ஊக்க ஊதிய திட்டங்களுக்கு ஒரு குறியீட்டை கொண்டிருந்தனர். இவ்வாறாக, நாகரிகம் ஏற்பட்ட காலத்திலிருந்து, உலகின் பல்வேறு பகுதிகளில் பணியாளர் மேலாண்மை ஏதோ ஒரு வடிவத்தில் பின்பற்றப்பட்டு வருகிறது. தொழிற்புரட்சி தொடங்கிய நிலையில், அந்த நிலைப்பாடு ஒரு தீவிரமான மாற்றமாக இருந்தது.

தொழிற்புரட்சி 1760–1850 காலப்பகுதியில் இங்கிலாந்தில் நிகழ்ந்த மாற்றங்களை குறிக்கிறது. மக்களின் பொருளாதார வாழ்க்கையில் மிக அதிகமான மாற்றங்களை அது கொண்டுவந்தது. அந்த காலகட்டத்தில் எண்ணற்ற புதுப்புனைவுகள் நிகழ்ந்தது. உற்பத்தி மற்றும் பகிர்வு முறை முழுவதையும் மாற்றியது. இயந்திரங்களின் பயன்பாடு தொழில்துறை அமைப்பின் வழிமுறைகளில் மாற்றத்தை ஏற்படுத்தியதுடன், உள்நாட்டின் அமைப்பிலிருந்து ஒரு தொழிற்சாலை முறைமைக்கு ஒரு மாற்றத்தை ஏற்படுத்தியது. இது ஒரு பெரிய அளவிலான மற்றும் சிக்கலான உழைப்பு பிரிவை உள்ளடக்கியது. நீராவி ஆற்றல் ஒரு முக்கிய ஆதாரமாக இருப்பதால் உற்பத்தியை பல முறை அதிகரிக்க உதவியது. இயந்திரங்களின் பயன்பாடு அதிக அளவு மூலதனத்தை அவசியமாக்கியது, இது பொருளாதார சக்திகளின் செறிவு மற்றும் பெரிய நிறுவனங்களின் வளர்ச்சிக்கு வழிவகுத்தது.

இந்தப் பின்னணியில்தான் நவீன பணியாளர் மேலாண்மையின் தோற்றத்தை நாம் கண்டறிகிறோம். பணியாளர் மேலாண்மையின் பரிணாமத்தின் பல்வேறு நிலைகளை படம் 2.1 குறிப்பிடுகிறது.



படம் 2.1 பணியாளர் மேலாண்மையில் பரிணாமத்தின் நிலைகள்

1. தொழில்துறை புரட்சி சகாப்தம்

தொழில்துறை புரட்சி எந்திரங்களின் வளர்ச்சிக்கு அடிப்படையாக இருந்தது. இதனால் ஏராளமான பொருள்கள் உற்பத்தி செய்யப்பட்டன. பெரிய அளவிலான உற்பத்தி, உற்பத்தி அதிகரிப்பு மற்றும் மூலதனம் திரட்டல் ஆகியவற்றைக் கொண்டுவந்தது. தொழில் மற்றும் வணிகம் பெருமளவு விரைவுபடுத்தப்பட்டது. வர்த்தக மற்றும் தொழில் முனைவோரின் உரிமையாளர்கள் நன்றாகவே செயல்பட்டார்கள் ஆனால் உழைப்பு மோசமாக இருந்தது. வாங்க மற்றும் விற்க வேண்டியதாக பண்டம் கருதப்பட்டது.

ஆனால் தொழிலாளர்கள் கடைகள் மற்றும் தொழிற்சாலைகளில் குழுவை ஏற்படுத்துவதன் விளைவு, மற்றும் உழைப்பாளர் தனித்துவம், வேலைகள் வடிவமைப்பிற்கு அந்த வேலைகளுக்கான தொழிலாளர்களின் தேர்வுக்கும் (தேர்வு), ஊதியம் மற்றும் நலன்கள் வழங்குவதற்கும் மற்றும் ஊழியர்களின் நலனுக்காகவும் வேலையை விட்டு வெளியேறுவதற்கும் மிகவும் திட்டமிட்ட கவனத்தை படிப்படியாக தோற்றுவித்தது. 1800 களின் பிற்பகுதியில் தொழிற்சங்கங்கள் அங்கீகாரமும் வன்முறைத் தாக்குதலும் ஒரு முக்கியமான கவலையாக மாறியபோது, நிர்வாக நடைமுறைகளில் இந்த வளர்ச்சிகள் விரைவுபடுத்தப்பட்டன. 1900 களின் முற்பகுதியில், நவீன பணியாளர்களின் பல அம்சங்களுக்கு இது அடித்தளமிட்டது.

2. அறிவியல் மேலாண்மை சகாப்தம்

1800 களின் மற்றும் 1940 களின் பிற்பகுதியில் அறிவியல் மேலாண்மை குறிப்பாக வேலை வடிவமைப்பு, தேர்வு மற்றும் இழப்பீடு ஆகியவற்றில் கவனம் செலுத்தியது. 1870 களின் பிற்பகுதியில் எ.சு. தொழிலில் பணியாற்றிய பிரெடெரிக் டபிள்யூ டெய்லர் இந்த இயக்கத்துடன் மிகவும் நெருக்கமாக தொடர்புடையவர். ஆய்வுக்கூடத்தில் விஞ்ஞானி பயன்படுத்திய அதே நுட்பங்கள் பற்றி டெய்லர் நம்பினார் — கருதுகோள்களை உருவாக்கி பரிசோதித்தல் மற்றும் ஆய்வு மற்றும் பரிசோதனையின் அடிப்படையில் கோட்பாடுகளை முன்மொழிந்தார், பணியிடத்தில் செயல்திறனை அதிகரிக்க நிர்வாகத்தால் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

அறிவியல் மேலாண்மை இயக்கம், அறிவியல் மேலாண்மையின் தந்தையான பிரெடெரிக் டபிள்யூ டெய்லர் தோற்றத்திற்கு கடன்பட்டிருக்கிறது. ஒரு நிறுவனத்தை நிர்வகிக்கும் பணியில் அறிவியல் பூர்வமான அணுகுமுறையை கடைபிடிப்பதன் அவசியத்தை முதலில் வலியுறுத்தி அங்கீகரித்தது. அவர் தனது சோதனைகளை மித்வேல் மற்றும் பெத்தேலேம் செடிகளில் எ.சு தொழில்துறையில் தனது பரிசோதனையைத் தொடங்கினார்.

டெய்லர் கருத்துப்படி, நிர்வாகம் மற்றும் தொழிலாளர்களுக்கு இடையே ஒத்துழைப்பின் விளைவாக 'திட்டமிடல்' இருக்க வேண்டும், நிதி ஊக்கத்தொகையுடன் பணியாளர்களுக்கு நஷ்ட ஈடு வழங்குவதற்கு ஒரு ஏற்பாடு இருக்க வேண்டும். டெய்லர் பற்றிய சிந்தனைகள் 'மனித பொறியியல்' எனப்படும் தனி ஒழுக்கத்திற்கு வழிவகுத்தது.

குறிப்புகள்

குறிப்புகள்

அறிவியல் மேலாண்மையின் பங்களிப்பு

அறிவியல் மேலாண்மையின் தலையாய பங்களிப்பு:

- மேலாண்மையின் ஒரு பகுதி குறித்து பகுத்தறிவுச் சிந்தனையை வலியுறுத்தல்
- முறையான ஆய்வு மற்றும் ஆராய்ச்சியின் மூலம் தொழில்துறைப் பணிகளில் சிறந்த வழிமுறைகளின் தேவைக்கு கவனம் செலுத்துதல்
- உற்பத்தியை திட்டமிடல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதலை வலியுறுத்தல்
- செலவு கணக்கீட்டு வளர்ச்சி
- பணியின் முறையான ஆய்வு அடிப்படையில் ஊக்கத் தொகை வழங்கும் திட்டத்தை மேம்படுத்துதல்
- தொழிற்சாலைப் பணிகளில் சோர்வு, ஓய்வு ஆகிய பிரச்சனைகளில் கவனம் செலுத்துதல்.
- ஒரு தனி பணியாளர் துறையின் தேவை குறித்து கவனம் செலுத்துதல்.

ஆனால் முப்பது வருடங்களுக்குப் பிறகு இந்த அணுகுமுறை அதன் புகழை இழக்க ஆரம்பித்தது. பல நிர்வாக சிந்தனையாளர்கள் டெய்லரின் கருத்துக்களை மாற்றுவதற்கு ஆசைப்பட்டனர். இவர்களில் முக்கியமானவர் ஹென்ரி காண்ட், பிராங்க் மற்றும் லிலியன் கிலப்ரெத். அவர்கள் அறிவியல் மேலாண்மையை மேலும் மனிதாபிமானமாகவும், மிகவும் அர்த்தமுள்ள வகையில் டெய்லரை ஆதரவாளர்களாக்கினார்கள். ஹென்ரி காண்ட் 'காண்ட் விளக்கப்படம் மற்றும் பணி மற்றும் ஊக்க ஊதிய முறையை' கொண்டு வந்தார். 'திறமையான இயக்கத்தின் விதிகளை' .பிராங்க் கிலப்ரெத் வகுத்துள்ளார். மனித சொத்துகளின் விஞ்ஞான மேலாண்மையில் உளவியல் கோட்பாடுகளை பயன்படுத்துவதில் அவரது மனைவி லிலியன் கிலப்ரெத் உள்ளார்.

3. தந்தைவழி சகாப்தம்

பிரிட்டிஷ் தொழிலதிபரான ராபர்ட் ஓவன் மேலாண்மை சிந்தனையின் மாபெரும் அறிஞராக கருதப்படுகிறார். இவர் 1800 மற்றும் 1828-க்கும் இடையே பல்வேறு பருத்தி ஜவுளி ஆலைகளின் மேலாளராக இருந்தார். பல சமூக மாறுதல்களை கொண்டுவந்த அவர், தொழிலாளர் நலனுக்கு உரிய முக்கியத்துவம் கொடுத்த முதல் நபராக இருந்தார். பணியாளர் மேலாண்மையின் தந்தையான ராபர்ட் ஓவன், ஊழியர்களுக்கும் முதலாளிகளுக்கும் இடையிலான ஒத்துழைப்பின் உணர்வை வலியுறுத்தினார். மனித வளத்தை வளர்ப்பதில் முதலீடு செய்வது, இயந்திரங்கள் மற்றும் உபகரணங்களைக் காட்டிலும் மிகவும் இலாபகரமானது என்று அவர் வாதிட்டார். தொழிலாளர்களின் நலன் கருதி வேலை செய்து, அவர்களின் பணி நிலைமைகளை மேம்படுத்த முயன்றார்.

4. தொழில்துறை உளவியல் சகாப்தம்

உளவியலாளர்கள், தேர்வு செய்யும் தொழில் நுணுக்கங்களையும், பரிசோதனை செய்யும் வழிகளையும் ஆய்வு செய்யும் போது வணிகம் மற்றும் தொழில்துறைக்கு உளவியலின் பயன்பாடுகள் (தொழில்துறை உளவியல்),

1880, 1900 களில் வெளிவரத் தொடங்கின. மிகவும் குறிப்பிடத்தக்க தொழில்துறை உளவியலாளர் ஹியூகோ முன்டர்பெர்க்கின் முக்கிய பங்களிப்புகள்:

- அவர்களின் உடல், மனம் மற்றும் உணர்வுபூர்வமான தேவைகள் அடிப்படையில் வேலைகள் பகுப்பாய்வு
- தொழிலாளர்களை தேர்ந்தெடுப்பதற்கான சோதனை சாதனங்களின் வளர்ச்சி.

தொழில்துறை உளவியல் சகாப்தத்தில், வேலை செய்யும் இடத்தில் தனிநபர் மற்றும் குழு உறவுகளுக்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்பட்டது. ஒரு நிறுவனத்தில் தனிப்பட்ட மற்றும் குழு நடத்தையைப் புரிந்துகொள்வதில் உளவியல் மற்றும் சமூகவியல் ஆகியவற்றின் பங்கு வலியுறுத்தப்பட்டது. ஜெர்மன் அமெரிக்க உளவியலாளர் ஹியூகோ முன்டர்பெர்க் தொழில்துறை உளவியல் தந்தையாக கருதப்படுகிறார். தொழில்துறை மேலாண்மைக்கான அவரது பங்களிப்பு குறிப்பாக தொழிலாளர்களின் உணர்வுபூர்வமான தேவைகள் துறையில் குறிப்பிடத்தக்கது. உயர்மட்ட மேலாண்மைப் பணியாளர்கள், 'மனித வளங்கள் என்பது எந்த நிறுவனமும் கொண்டிருக்கும் மதிப்புமிக்க சொத்துக்கள், இவை இல்லாமல் மற்ற வளங்கள் பயனற்றவை' என்பதை உணரத் தொடங்கினர்.

5. மனித உறவுகள் சகாப்தம்

மனித உறவுகள் இயக்கம் என்று அழைக்கப்பட்டபோது நவீன பணியாளர் மேலாண்மையில் பெரும் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தியுள்ளது. இந்த இயக்கம் குழு நடத்தை மற்றும் தொழிலாளர்கள் உணர்வுகள் ஆகியவற்றின் மீது கவனம் செலுத்துவதால் அவை உற்பத்தித்திறன் மற்றும் மன உறுதியுடன் தொடர்புடையவை. மேற்கத்திய மின்னணு நிறுவனத்தின் ஹான்தோர்ன் ஆலையில் உள்ள வணிக நிர்வாகத்தின் ஹார்வர்ட் பட்டதாரி பள்ளியில் எல்டன் மயோ மற்றும் அமைப்பிற்கான பரிசோதனைகள் நடத்தப்பட்டன. ஹான்தோர்ன் பரிசோதனையின் முக்கிய அம்சங்கள்:

- ஒரு வணிக அமைப்பு முதன்மையாக ஒரு சமூக அமைப்பு ஆகும். இது ஒரு தொழில் நுட்ப பொருளாதார அமைப்பு மட்டுமல்ல.
- ஒரு ஊழியர் உளவியல் மற்றும் சமூக விருப்பங்களால் ஊக்குவிக்கப்படலாம், ஏனெனில் அவரது நடத்தை உணர்வுகள், உணர்ச்சிகள் மற்றும் மனோபாவங்கள் ஆகியவற்றால் பாதிக்கப்படுகிறது. எனவே, பொருளாதார ஊக்குவிப்புகள் என்பது மக்களை ஊக்குவிக்கும் முறையல்ல.
- நிர்வாகம், கட்டளையை மட்டும் சார்ந்திருக்க கூடாது
- அதில், கூட்டுறவு மனப்பாங்கு வளர வேண்டும். பங்கேற்பு மனித உறவுகள் இயக்கத்தில் முக்கிய கருவியாக மாறுகிறது. பங்கேற்பை அடைவதற்கு, ஒரு பயனுள்ள இரண்டு வழி தகவல்தொடர்பு வலைதளம் அவசியம்.
- உற்பத்தித் திறன் வியாபார நிறுவனங்களில் பணியாளர்களின் திருப்தியுடன் இணைக்கப்பட்டுள்ளது. எனவே, ஊழியர் திருப்தியில் நிர்வாகம் அதிக அக்கறை எடுத்துக் கொள்ள வேண்டும்.

குறிப்புகள்

குறிப்புகள்

- எந்த ஒரு வியாபார அமைப்பிலும் குழு உளவியல் முக்கியப் பங்காற்றுகிறது. எனவே, முறைசாரா குழு முயற்சியிலேயே நாம் மேலும் தங்கியிருக்க வேண்டும்.
- தொழில்துறை உளவியல் சகாப்தம் மனிதன் உயிருக்கு உயிரான இயந்திரம் என்று வலியுறுத்துகிறது மற்றும் உயிரற்ற இயந்திரத்தைவிட மிக முக்கியமானதாகும். எனவே, அதிக உற்பத்தித்திறன் என்பதன் திறவுகோல் பணியாளர் மனதிலே உள்ளது. உயர் மனஉறுதி அதிக உற்பத்தியை தருகிறது.

ஹதோர்ன் பரிசோதனையின் கண்டுபிடிப்புகள் நிர்வாகம் மற்றும் தொழிலாளர்களின் தேவைகளைப் புரிந்து கொள்வதற்கான முக்கியத்துவத்தை வலியுறுத்துகின்றன. சமூக, உளவியல் நிகழ்வுகள், வேலையின் இயற்பியல் நிலைமைகளைக் காட்டிலும், உற்பத்தியின் மீது அதிக தாக்கத்தை ஏற்படுத்தின என்பதே அடிப்படை முடிவாக இருந்தது. எனவே, வேலை குழுக்களின் முறைசாரா மற்றும் தன்னிச்சையான நடத்தை மற்றும் பணியாளர்களின் உணர்வுகள் மற்றும் மனப்பான்மைப் பற்றி நிர்வாகம் முக்கியமாக அக்கறை கொள்ள வேண்டும்.

6. நடத்தை அறிவியல் சகாப்தம்

மேலும், மேலும் விசாரணைகள் மற்றும் பரிசோதனைகளின் அடிப்படையில், ஊழியர்களின் குழு உணர்வு மற்றும் கூட்டுறவுப் போக்கு உற்பத்தித் திறனை பெரிதும் தாங்கி நிற்கிறது என்பது முடிவுக்கு வந்தது. மேற்பார்வையாளர்கள் மற்றும் பரிசோதகர்கள் போன்ற தொழிலாளர்களின் ஒத்துழைப்பு மற்றும் உற்சாகத்தை தொழிலாளர்கள் மற்றும் தொழிலாளர்களின் பங்கேற்பு ஆகியவற்றின் மீதான நேர்மறையான அணுகுமுறையை பாதிக்கும் பகுதிகளில் முடிவெடுக்கும் முயற்சியில் தங்களின் சக்தியைத் தவிர்ப்பது மற்றும் தொழிலாளர்கள் ஈடுபடுவது ஆகியவை குறித்து பல காரணிகள் இருந்தன.

மனித உறவினர்கள், நிறுவனத்தில் மனிதவர்க்கம் மற்றும் சமூக காரணிகளை மூழ்கடிப்பதன் மூலம் மேலாண்மை சிந்தனைக்கு மிகவும் குறிப்பிடத்தக்க பங்களிப்பை அளித்தனர். நடத்தை சார்ந்த அறிவியல் இயக்கம், மனித உறவுகள் ஆய்வுகளின் விளைபொருளால் ஆனது. சமூகவியல், மானிடவியல் மற்றும் உளவியல் போன்ற பல்வேறு துறைகளில் செய்யப்படும் பரிசோதனைகள், அவதானிப்புகள் மற்றும் மதிப்பாய்வுகள் மூலம் பெறப்பட்ட தரவுகளை இந்த நடத்தை அறிவியல் சகாப்தம் விரிவாக பயன்படுத்தியது. நடத்தை அறிவியல் சகாப்தத்தில் வடிவமைக்கப்பட்ட பல்வேறு கோட்பாடுகள்:

(i) மாஸ்லோவின் தேவை படிநிலை கோட்பாடு அல்லது பற்றாக்குறை தூண்டுதல் கோட்பாடு

தேவை வரிசைக் கோட்பாட்டை முன்வைத்த ஆபிரகாம் மாஸ்லோ கருத்துப்படி, 'இது தனிநபர் அல்லது சமூக சூழலின் அளவிலோ அல்லது முறையிலோ குறைவாக உள்ள மற்றும் அதிகமாக உள்ள சில தேவைகளைத் தொடர்ச்சியாகக் கொண்டுள்ளது குறைந்த தேவைகள் திருப்தியடையாத

பட்சத்தில் உயர் தேவைகள் திருப்தியடைவோ அல்லது உணர்வோ முடியாது. திருப்தியான தேவை ஒரு ஊக்கியாக இல்லை’.

அவரது கோட்பாட்டின் அம்சங்கள் வருமாறு:

- மக்களுக்கு பலவிதமான தேவைகளும் உள்ளன, அவை அவற்றுக்கு வலுவான உந்துதலாக செயல்படுகின்றன.
- மனித தேவைகள் ஐந்து வகையான உள்ளன: உடல் தேவைகள், பாதுகாப்பு அல்லது பாதுகாப்புத் தேவைகள், தொடர்பு அல்லது சமூகத் தேவைகள், மதிப்புடைமை தேவைகள் மற்றும் சுயதேவைகள் ஆகியவையாகும்.
- மனித தேவைகளைப் படிநிலைக்குள் ஒழுங்கமைக்க முடியாது.
- இந்த படிநிலையில், இயற்பியல் சார்ந்த தன்மை உள்ள தேவைகள் அடித்தளத்தை ஆக்கிரமிக்கும்.
- சுய-கணிக்கும் தேவைகள், மறுபுறம், மேல் ஆக்கிரமிப்பு பெடுகிறது.
- மக்கள் தங்கள் உடல் தேவையை முதலில் பூர்த்தி செய்வது கவனிக்கப்படுகிறது.
- இந்தத் தேவைகள் திருப்திகரமாக இருக்கும் போது, அடுத்த மேல்நிலைத் தேவைகளுக்கு பாடுபடுகின்றனர்.
- அதிக அளவிலான தேவையை உணர்த்தும் வகையில், கீழ்மட்ட தேவைகள் திருப்திகரமாக இருப்பது அவசியம்.
- தேவை என்ற திருப்தியால் மக்கள் ஊக்கம் பெறவில்லை ஒரு திருப்தியான தேவை அடுத்த உயர்ந்த தேவைகளை நிறைவேற்றும் விருப்பத்தை உருவாக்குகிறது.

குறிப்புகள்

(ii) ஹெர்ஸென்பெரின் இரண்டு காரணியின் ஊக்குவிப்பு கோட்பாடு

ஹெர்ஸென்பெர்க், உள்நோக்கம் கொண்ட இரண்டு காரணி கோட்பாட்டின் ஊக்குவிப்பை முன்வைத்தார். இந்தக் கோட்பாட்டின்படி, தொழிலாளர்களின் ஊக்கமும் அதிருப்தியும் இரண்டு தனித்தனி நிபந்தனைகளின் முடிவுகளை கொண்டுள்ளன. திருப்திகள் அல்லது ஊக்குவிப்பு காரணிகள் வேலைப் பொருளிலேயே நேரடித் தொடர்புடைய காரணிகளாகும். சாதனை, அங்கீகாரம், வேலை, முன்னேற்றம் போன்றவை ஊக்கமளிக்கும் காரணிகள் ஆகும். அதிருப்திகள், பராமரிப்பு மற்றும் சுகாதாரக் காரணிகள் ஊக்கம் அளிப்பதில்லை. அவர்கள் திருப்தியின்மை தவிர்க்க மற்றும் தற்போதைய நிலைமையைத் தக்கவைக்க வேண்டும். ஹெர்ஸென்பெரால் அடையாளம் காணப்பட்ட அனைத்து பராமரிப்பு காரணிகளில், நிர்வாகம், மேற்பார்வையாளர்கள் மற்றும் துணைப்பணியாளர்கள் ஆகியோருக்கு இடையே உள்ள தனிப்பட்ட உறவு, அமைப்பு மற்றும் பணி நிலைமைகளில் பணி நிலை பாதுகாப்பு ஆகியவை குறிப்பிடத்தக்கவை ஆகும்.

(iii) மெகிரிகோர் கோட்பாடு X மற்றும் கோட்பாடு Y

மனிதனின் இயல்பைப் பொறுத்தவரையில் இரண்டு நிர்வாக கருத்துக்களை மெகிரிகோர் முன்வைத்தார். இந்த இரு கருத்துக்களும் இயல்புக்கு மாறான மற்றும் கடினமான மற்றும் மென்மையான அணுகுமுறைகளாக

வகைப்படுத்தப்பட்டன. கடின அணுகுமுறை மெகிரிகோர் 'கோட்பாடு X' என்று அழைக்கப்படுகிறது, அதே நேரத்தில் மென்மையான அல்லது குழப்பமற்ற அணுகுமுறை மெகிரிகோர் 'கோட்பாடு Y' என்று அழைக்கப்படுகிறது.

குறிப்புகள்

கோட்பாடு X

இது மனித நடத்தை பற்றிய பாரம்பரியக் கோட்பாடு ஆகும். மெகிரிகோர் கோட்பாட்டின்படி, பொருளாதார இலக்குகளை பூர்த்தி செய்ய, பணம், பொருள், கருவிகள் மற்றும் மக்கள் போன்ற பொருளாதார முனைப்புகளை சந்திக்க, உற்பத்தி செய்யும் நிறுவனங்களின் கூறுகளை ஒழுங்கமைக்க நிர்வாகம் கடமைப்பட்டுள்ளது. X கோட்பாடு மனித இயல்பு பற்றிய சில அனுமானங்களை உருவாக்குகிறது:

- மக்களைப் பொறுத்தவரையில், நிர்வாகமானது அவர்களின் முயற்சிகளை இயக்கும் நிகழ்முறையை குறிக்கிறது, அவற்றின் செயல்பாடுகளை கட்டுப்படுத்தி, நிறுவனத்தின் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்யும் பொருட்டு அவர்களின் நடத்தையை மாற்றியமைக்கிறது.
- நிர்வாகத்தால் தலையீடு இல்லை என்றால், மக்கள் செயலற்று இருக்கிறார்கள். அவை அமைப்புரீதியான தேவைகளுக்கு எதிர்ப்புத் திறன் அல்லது தாழ்ந்தவையாக இருக்கலாம். எனவே, நிர்வாகம், அறிவுறுத்துதல், வெகுமதி (தேவைப்பட்டால்) ஆகியவற்றை நேரடித் தொழிலாளர்கள் செய்ய வேண்டும்.
- சராசரி மனிதன் வேலையை வெறுப்பான், அவனால் முடிந்தால் அதைத் தவிர்க்க முனைகிறார்.
- சராசரி மனித நேயம் என்பது இலட்சியமல்ல, பொறுப்புடைமை மற்றும் தலைமை தாங்கப்பட வேண்டும் என்ற கருத்து அல்ல.
- சராசரி மனித நேயம் இயல்பாக மற்றும் அமைப்புரீதியான தேவைகளில் அக்கறை காட்டவில்லை.
- சராசரி மனிதனாக மாறுவதற்கு இயற்கையான எதிர்ப்பு இருக்கிறது.
- சராசரி மனிதன் ஒரு அப்பாவி ஆவான்.

கோட்பாடு Y

மெகிரிகோர் கருத்துப்படி, கோட்பாடு Y பின்வரும் அனுமானங்களை உருவாக்குகிறது:

- 'வேலை நிலைமைகள் சாதகமாக இருந்தால் இயல்பான வேலை விளையாட்டாக அல்லது ஓய்வாக இருக்கிறது. சராசரியான மனிதனின், இயல்பான விரும்பாத வேலை என்பது உண்மை இல்லை.
- வெளிப்புற கட்டுப்பாடும், தண்டனையின் அச்சுறுத்தலும், நிறுவன நோக்கங்களை நோக்கி மக்களை வேலை செய்வதற்கான கருவிகள் மட்டுமே அல்ல. மனிதன் உறுதி செய்யும் நோக்கங்களை பூர்த்தி செய்ய சுய கட்டுப்பாட்டையும் சுய வழிகாட்டுதல்களையும் மேற்கொள்கின்றனர்.
- குறிக்கோள்களை அடைவதற்கான வெகுமதிகள் மக்களிடையே ஒரு அர்ப்பணிப்பு உணர்வை கொண்டு வருகின்றன. மக்கள் தங்களுக்கென

சில வெகுமதி, பொருள் அல்லது உள்வியல் என்ற நம்பிக்கையில் இலக்குகளை அமைத்துக் கொள்கின்றனர்.

- சராசரி மனிதர்கள் சாதகமான சூழ்நிலைகளில், பொறுப்பை ஏற்றுக் கொள்வதோடு, அதை நோக்கவும் செய்கிறார்கள்.
- ஒப்புமையில் உயர்ந்த அளவு கற்பனைத்திறனையும், திறமை மற்றும் அமைப்புரீதியான பிரச்சனைகளை தீர்க்கும் படைப்பாற்றலையும், உலகளவில் மக்களிடையே பகிர்ந்தளிக்கப்படுகிறது.’

குறிப்புகள்

அட்டவணை 2.1 கோட்பாடு X மற்றும் கோட்பாடு Y க்கு இடையேயான ஒப்பீடு

கோட்பாடு X	கோட்பாடு Y
1. கோட்பாடு X, மனிதர்கள் தங்களை இயற்கையுடன் எதிர்த்து உழைக்க வேண்டும் என்று அனுமானிக்கிறது.	1. கோட்பாடு Y, வேலை என்பது விளையாடுவது அல்லது ஓய்வு என்ற இயல்பான ஒன்று என்று அனுமானிக்கிறது.
2. கோட்பாடு X மக்கள் குறிக்கோள்களை கொண்டிருக்கவில்லை மற்றும் அவர்கள் பொறுப்புகளை ஏற்கின்றனர் என்பதை வலியுறுத்துகிறது.	2. கோட்பாடு Y தலைகீழ் மாற்றத்தைப் பெறுகிறது.
3. பொதுவாக மக்கள் படைப்பாற்றலுக்கான சிறிய திறனைக் கொண்டவர்கள் என்று கோட்பாடு X அனுமானிக்கிறது.	3. கோட்பாடு Y ன் படி, படைப்பாற்றலின் திறன் மக்களிடையே பரவலாகக் காணப்படுகிறது.
4. கோட்பாடு X ன் படி, மக்கள் சுய ஊக்கம் பெறாததால், அதிகபட்ச வெளியீடு பெற வெளிப்புறமாக கட்டுப்படுத்தப்பட்ட மற்றும் நெருக்கமாக மேற்பார்வை வேண்டும்.	4. கோட்பாடு Y ன் படி, மக்கள் சுய இயக்கம், படைப்பு மற்றும் சுய கட்டுப்பாடு விரும்புகிறார்கள்.
5. கோட்பாடு X அதிகாரம் மையப்படுத்தப்படுதல் பற்றி வலியுறுத்துகிறது.	5. கோட்பாடு Y கொள்கை பரவலாக்கல் மற்றும் முடிவெடுத்தல் செயல்முறையில் அதிக பங்கேற்பை வலியுறுத்துகிறது.

மெகிரிகோர் வேலை செய்யும் இடத்தில் இருக்கும் மக்களை ஊக்குவிக்க கேரட் மற்றும் தடி அணுகுமுறையை பரிந்துரைக்கச் சொன்னார்.

7. பணியாளர் நிபுணர் சகாப்தமும் நலன்புரி சகாப்தமும்

தொழிற்சாலை அமைப்பு அறிமுகப்படுத்தப்பட்டதன் மூலம், ஒரு நிறுவனத்தில் ஏராளமான ஆட்கள் பணியமர்த்தப்பட்டனர். அந்த அமைப்பின் இலக்குகள் அடையப்பட வேண்டும் என்றால் இந்த ஊழியர்கள் கட்டுப்பட வேண்டும். ஊழியர்களின் எண்ணிக்கை அதிகரித்துள்ளதால், தனி பணியாளர் சிறப்பு நிபுணரை நியமிக்க வேண்டும். ஒரு பணியாளர் நிபுணருக்கு கீழ்க்கண்ட மூன்று பொறுப்புகள் உள்ளன:

- அவர் வரிசை மேலாளர்களுக்கு உதவுவதன் மூலம் தொழிலாளர்களின் உகந்த திறமை பராமரிக்கப்படுகிறது.
- நல்ல மனித உறவுகள் மற்றும் உழைப்பு-மேலாண்மை உறவுகளை பராமரிப்பதற்கான தனது முயற்சியில் மேலாண்மைக்கு உதவு

வேண்டும். ஒரு ஒலி மற்றும் வெறும் ஊழியர்களின் கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளையும் வளர்ப்பது அவரது பொறுப்பாகும்.

(iii) ஊழியர்களுக்கான அனைத்து நலன்புரி சேவைகளையும் அவர் நிர்வகிக்கவேண்டும்.

2.3 இந்தியாவில் பணியாளர் மேலாண்மை

இந்தியாவில் பணியாளர் மேலாண்மையின் பரிணாம வளர்ச்சி மற்றும் வளர்ச்சியின் வரலாறு மிகவும் பழமையானது அல்ல. வளர்ந்த நாடுகளோடு ஒப்பிடுகையில், இந்தியாவில் பணியாளர் மேலாண்மைத் திட்டம் தாமதமாக உருவாக்கப்பட்டது. இந்தியாவில் பணியாளர் மேலாண்மையின் வளர்ச்சி பின்வரும் கட்டங்களில் பிரிக்கப்படுகிறது.

1. இந்தியாவில் தொழிலாளர் மீதான அரசு ஆணைக்குழு அறிக்கை:

இந்தியாவில் பணியாளர் மேலாண்மை அரசின் ஆணைக்குழு அறிக்கையை (1929-31) மீண்டும் தாக்கல் செய்கிறது. தொழில் துறை ஊழியர்களை ஆட்சேர்ப்பதில், ஊழல் நடைமுறைகளை சரிபார்த்துக் கொள்ள தொழிலாளர் அலுவலர்களை நியமிப்பது உள்ளிட்ட பல முக்கிய பரிந்துரைகளை இந்த ஆணையம் செய்கிறது.

- (i) மொத்தவியாபாரி வேலை ஈடுபாட்டிலிருந்து விலக்கப்பட வேண்டும் மற்றும் தொழிலாளர் பணி நீக்கம் செய்யப்பட வேண்டும், அதற்கு பதிலாக ஒரு தொழிலாளர் அலுவலரை இதற்காக நியமிக்க வேண்டும்.
- (ii) தொழிலாளர் அதிகாரியிடம் தேவைப்படும் பண்புகளாக ஒருமைப்பாடு, ஆளுமை, ஆற்றல் மற்றும் தனிநபர்களை புரிந்து கொள்ளும் திறன் மற்றும் அவர் மொழியியல் திறன் பெற்றிருக்க வேண்டும். அவர் சரியான நபராக இருந்தால், தொழிலாளர்கள் அவரிடம் நம்பிக்கை வைத்து, அவரை தங்கள் நண்பனாக கருதுவார்கள்.
- (iii) கூலித் தொழிலாளர்கள் அனைவரையும் அவர் ஈடுபடுத்தவேண்டும். அவரிடம் கலந்தாலோசிக்காமல் யாரும் பதவி நீக்கம் செய்யக் கூடாது.
- (iv) தொழிலாளர் அலுவலர் பல கடமைகளை நிறைவேற்றி, குறிப்பாக சமூகநல நடவடிக்கைகளை தொடங்கவும், நிர்வகிக்கவும் வேண்டும்.

2. தொழிற்கட்சி அதிகாரிகளின் நியமனம்

தொழில்சார் அரசு ஊழியர்களின் ஆணைக்குழுவின் பரிந்துரையின் பேரில் பல தொழில்களால் நியமனம் செய்யப்பட்டனர். மக்கள் நலப் பணிகளை ஊக்குவிக்கும் பொறுப்பு தொழிலாளர் அலுவலர்களிடம் ஒப்படைக்கப்பட்டது. அவர்கள் குறைகளை கையாள்வதற்காக தொழில் தொடர்பு அதிகாரிகளாக செயல்பட்டார்கள். எடுத்துக்காட்டாக, பம்பாய் ஆலை உரிமையாளர்கள் சங்கம், தொழிலாளர் அதிகாரிகளின் குறைகள் மற்றும் தகராறுகளை தீர்த்துக் வைக்க நியமிக்கப்பட்டது.

3. இரண்டாம் உலகப் போர்

இரண்டாம் உலகப் போரின்போது, யுத்த முயற்சிகளுக்கு தொழிலாளர் ஆதரவை பட்டியலிடும் தேவை இன்றியமையாததாக கருதப்பட்டது. இது பொதுநல அதிகாரிகள் நியமனத்திற்கு வழிவகுத்தது, இவர்கள் பொதுவாக பொதுநல மற்றும் தொழிலாளர் நிர்வாகத்தை கையாள்வதில் ஓப்படைக்கப்பட்டனர். அவர்கள் வேலை நிலைமைகள், உணவகங்கள், பங்கீடு அங்காடிகள், பொழுதுபோக்கு வசதிகள், மருத்துவ வசதிகள், வீட்டு வசதி போன்ற வசதிகளை மேற்கொள்ள வேண்டியிருந்தது. இரண்டாம் உலகப் போரின் போது அரசாங்கம் மற்றும் தொழில்கள் மூலம் நலன்புரி அதிகாரிகள் நியமிக்கப்பட்டனர். நலத்திட்ட அலுவலர்கள் நலச்சங்கத்தின் செயல்பாடுகள், பணியாளர் பணிகள் மற்றும் தொழில் உறவுகள் உள்ளிட்ட பணிகளை மேற்கொண்டனர்.

குறிப்புகள்

4. தொழில்துறை தகராறு சட்டத்தின் அமலாக்கம்

தொழில்துறை தகராறுகள் சட்டம், 1947 -ல் வழக்குத் தீர்ப்பளித்தல் கட்டாயமாக்கப்பட்டது. இதனால், பொதுநல அலுவலர்கள், பணி நிபந்தனைகள், ஊதியம், சலுகைகள் போன்ற நிபந்தனைகளுக்கு உட்பட்ட வழக்குகளைத் தீர்த்து வைத்தனர். இதனால், நல அலுவலர்கள் தொழில் நல்லுறவு அதிகாரிகளாக மாறினர். இதன் விளைவாக, முதலாளிகள் பொதுநல அதிகாரிகளை சட்ட பின்னணியுடன் அமர்த்தினார்கள்.

5. தொழிற்சாலைகளின் சட்ட அமலாக்கம்

1948, தொழிற்சாலைச் சட்டத்தின் பிரிவு 49 படி, 500 அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட தொழிலாளர்களை தொழிலாளர் நல அலுவலர்களாக நியமிக்க தொழிற்சாலைகள் கட்டாயப்படுத்தியது. ஒரு பொதுநல அதிகாரிக்கு விதிக்கப்பட்ட கடமைகள் பட்டியலிடப்பட்டிருந்தது. அவர் நலன், பணியாளர் நிர்வாகம் மற்றும் தொழில் உறவுகள் சம்பந்தப்பட்ட நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ள வேண்டியிருந்தது.

6. 1960 மற்றும் அதற்கு பிறகு

1960 வரை உழைப்பாளர் நியமனம் எந்த சட்டத்தாலும் நிர்வகிக்கப்படவில்லை. இருப்பினும், தொழில்துறையின் விரைவான வளர்ச்சியும், திறமையும், செம்மையும் நிறைந்த தொழிலாளர்களுக்கான தேவைகளும், தொழிலாளர்களின் ஆட்சேர்ப்புகளை ஒழுங்குபடுத்துவதற்காக, வேலைவாய்ப்பு பரிவர்த்தனைச் சட்டம், 1959 இன் சட்டங்களுக்கு வழிவகுத்தது மற்றும் பணியாளர்களின் பயிற்சியை ஓரளவுக்கு முறைப்படுத்தும் வகையில், 1961 சட்டம் வழிவகுத்தது.

எனவே, பின்னர், பணியாளர் அலுவலர்களின் சட்டப்பூர்வ தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய 'தொழிலாளர் நல அலுவலர்கள்' நியமிக்கப்பட்டனர். அடுத்ததாக, ஒரு பணியாளர் அதிகாரியின் பங்கு 'தொழில் உறவு அதிகாரி' என மாற்றப்பட்டது. இன்று அவரது பங்களிப்பு 'மனித வள மேலாளர்' ஆக உள்ளது. இவர், தொழில் செய்யும் மூன்று இடங்களில் வேலை செய்ய வேண்டும்: அவை நலன், தொழில் உறவுகள் மற்றும் பணியாளரின் நிர்வாகம் ஆகும்.

குறிப்புகள்

பணியாளர் மேலாண்மையை தொழில்மயமாக்குதல்

ஒரு வாழ்க்கை தொழில்முறைக்குரிய பதிவுக்கு குறிப்பிட்ட ஒழுக்க நியமங்கள் உள்ளன. தொழில் செய்பவரை விட, அவர் தொழிலுக்கு மிகவும் விசுவாசமாக இருக்கிறார். தொழில்முறை பணியாளர் மேலாளர்களின் தோற்றத்துடன், பணியாளர் மேலாண்மை வளர்ச்சி துரிதப்படுத்தப்பட்டுள்ளது. ஒரு தொழில் நெறிஞர்க்கு அறிவு மற்றும் திறன் உள்ளது, அதை அவர் தனது முடிவு செய்ய பயன்படுத்துகிறார். அவர் தன் முதலாளியால் கட்டுப்படுத்தவோ அல்லது இயக்கவோப்படவில்லை. எனவே, தொழில்மயமாக்கல் ஒரு வணிக நிறுவனத்தை மேலும் திறமையான, மாறும் மற்றும் சமூக பொறுப்புமிக்கதாக செய்கிறது. இந்தியாவில் பணியாளர் மேலாண்மைப் கல்வியின் வளர்ச்சி பணியாளர் மேலாண்மையை தொழில்மயமாக்குவதற்கு பங்களித்துள்ளது.

வணிகத்தின் சமூகப் பொறுப்புகள்

பணியாளர்கள் மனித இனமாக கருதப்பட வேண்டும். நிறுவன இலக்குகளை அடைவதற்கு அவர்களின் ஒத்துழைப்பு அடையப்பட வேண்டும். தொழில் நிறுவனங்கள் தங்கள் ஊழியர்களுக்கு பின்வரும் கடமைகளை நிறைவேற்ற வேண்டும்:

- (i) நியாயமான ஊதியம்: வணிகம் நியாயமான சம்பளம் செலுத்த வேண்டும், இதனால் அவர்களின் பணியாளர் ஒரு நல்ல வாழ்க்கையை வாழலாம் மற்றும் அவர்களின் தேவைகளை பூர்த்தி செய்துக்கொள்ளலாம்.
- (ii) போதுமான சலுகைகள்: பணியாளர்களுக்கு வீட்டு வசதி, வாழ்நாள் காப்பீடு, மருத்துவ வசதி, ஓய்வுக்கால சலுகைகள் போன்ற சலுகைகள் வழங்கப்பட வேண்டும்.
- (iii) நல்ல பணி நிலைமைகள்: தொழிலாளர்களின் உடல்நலத்தைப் பேணுவதற்கு நல்ல பணி நிலைமைகள் அவசியமாகும்.
- (iv) வளர்ச்சிக்கான வாய்ப்பு: பயிற்சி மற்றும் கல்வி மூலம் ஊழியர்களின் திறமையை வளர்த்துக் கொள்ள வணிகம் வாய்ப்பை தர வேண்டும்.
- (v) தொழிலாளரின் உரிமைகளை அங்கீகரிப்பது: நியாயமான ஊதியம், தொழிற்சங்கங்களுடன் கூட்டு பேரம் பேசுவது போன்றவற்றுடன் வேலை செய்யும் உரிமையை வணிகம் அங்கீகரிக்க வேண்டும்.
- (vi) ஒத்துழைப்பு: தொழில், பொதுவான இலக்குகளை நோக்கி தொழிலாளர்கள் தங்கள் சிறந்த முயற்சிகளை முன் வைக்க விரும்பும் சூழ்நிலையை உருவாக்கி, தொழிலாளர்களின் ஒத்துழைப்பை வணிகம் ஒன்றிணைக்க வேண்டும்.

எனவே, வணிக அமைப்புகள், அது அமைந்துள்ள சமூகத்தின் நல்வாய்ப்பு மற்றும் மேம்பாட்டுக்கு பங்களிக்கும் வகையில் ஒரு உணர்வுபூர்வமான முயற்சியை செய்துள்ளது.

அரசாங்க அணுகுமுறை மாற்றம்

அரசு மற்றும் பொருளாதாரத்திற்கும் இடையே உள்ள உறவு, திட்ட வல்லுனர் ஆடம் ஸ்மித் காலத்திலிருந்து வரலாறு காணாத இடத்தை கொண்டுள்ளது.

ஆதாம் ஸ்மித் காலத்தில், தலையிடா நெறி என்பது பொருளாதார நடவடிக்கைகளின் வழிகாட்டும் கொள்கை என பரவலாக ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டது. சட்டம் மற்றும் ஒழுங்கு தொடர்பான பிரச்சினைகளால்தான் அரசங்கம் தன்னைப் பற்றி கவலைகொள்ளும் என்று எதிர்பார்க்கப்பட்டது. இது தனியார் வியாபாரத்தின் செயல்பாட்டில் எந்தவொரு தலையீட்டையும் கவனத்துடன் தவிர்க்கிறது. சுதந்திர நிறுவனங்களின் சகாப்தமாக தலையிடா நெறி இருந்தது. தலையிடா நெறி கோட்பாடு அனுமானத்தின் அடிப்படையில், 'ஒவ்வொரு தனிநபரும் ஒரு பகுத்தறிவுக்கு வாழ்க்கையில் இருந்து பெரும் திருப்தியைப் பெற முயல்கின்றனர் மற்றும் நடைமுறையில் சமூகத்திற்கு மிக சாத்தியமான திருப்தியை அளிப்பதில் இது பங்களிக்கிறது'. இவ்வாறாக, பொருளாதார மற்றும் வணிக விவகாரங்களில் தலையீடு அற்ற கொள்கை 'மிகப் பெரிய எண்ணிக்கையில் மிகப் பெரிய நன்மையை' நோக்கி இட்டுச் செல்கிறது என்று செவ்வியல் பொருளாதார வல்லுனர்கள் நம்புகின்றனர்.

சுதந்திரத்திற்கு முன்பு பிரிட்டிஷ் அரசாங்கம் தொழிற்கட்சி – நிர்வாக உறவுகள் பற்றிய ஒரு பெரும் அணுகுமுறையை பின்பற்றியது. ஆனால் சுதந்திரத்திற்குப் பிறகு தேசிய அரசு ஒரு நலன்புரி அரசை நிறுவ உறுதிமொழி எடுத்துக்கொண்டது. எனவே, தொழிலாளர்கள் நலனுக்காக அரசு பல சட்டங்களை இயற்றியது.

இந்தியாவில் HRM வளர்ச்சிக்கு எதிரான காரணிகள்

இந்தியாவில் பணியாளர் மேலாண்மையின் வளர்ச்சி மற்றும் முன்னேற்றத்திற்கு எதிரான பல்வேறு காரணிகள் பின்வருமாறு:

1. தாமதமாக வந்த தொழிற்சாலை அமைப்பு

தொழில் வளர்ச்சியால் பணியாளர் மேலாண்மை நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. இந்தியாவில், நவீன தொழிற்துறை இரயில்வே வளர்ச்சியுடன் தொடங்கியது. தொழில்துறையின் முன்னேற்றத்துக்குப் பின்னரும், பணியாளர் நிர்வாகம் பற்றி கேள்விகேட்க முடியவில்லை. தொழிலாளர் நல ஆணையக் குழு, 1931 ல் தொழில் அலுவலர்களை நியமனம் செய்து, தொழிலாளர்களின் குறைகளைக் களைந்து தீர்வு காண பரிந்துரைக்கப்பட்டது. இவ்வாறாக, இந்தியாவில் பணியாளர் மேலாண்மையின் மெதுவான வளர்ச்சியை, பெரிய அளவிலான தொழிற்துறையின் தாமதமான வருகையுடன் இணைக்க முடிகிறது.

2. அபரிமிதமான மலிவு உழைப்பு

இந்தியாவில் தொழிலாளர் அளிப்பிற்கு முக்கிய ஆதாரமாக இருப்பது மக்கள்தொகை பெருக்கமாகும். இந்தியாவில் நவீனத் தொழில் துறையானது விவசாயத் துறையில் இருந்து உழைப்பை ஈர்க்கிறது. தொழில் மையங்கள் தங்கள் ஊரக பகுதிகளில் தொழிலாளர்கள் ஆட்சேர்ப்பு செய்வதற்காக சுற்றியுள்ளனர். மக்கள்தொகைப் பெருக்கம், குறைந்த அளவிலான தொழில்மையமாக்கல் மற்றும் பரவலான வேலைவாய்ப்பின்மை ஆகிய இரண்டுமே தொழிற்சாலைகளுக்கு அபரிமிதமான உழைப்பைக் கொடுத்து வருகின்றன. உழைப்பு அபரிமிதமாக இருப்பதால், இந்தியாவில் நல்ல மனித உறவுகள் தேவை இல்லை, தன்னிச்சையான பணிநீக்கங்களும் மற்றும் ஆட்குறைப்புகளும் உள்ளன.

3. பலவீனமான தொழிலாளர் இயக்கம்

இந்திய தொழிலாள வர்க்கம் பொதுவாக செயலற்று உள்ளது மற்றும் இது தலைமைக்கு வெளியிலிருந்து வரும் அரசியல்வாதிகளை நம்பியுள்ளது. இந்த வெளி தலைமையானது தொழிலாள வர்க்கத்தின் தேவைகளை புரிந்து கொள்வதில் தோற்றுவிட்டது. தொழிலாளர்கள் மத்தியில் சமூக உணர்வை விழிப்பதற்குப் பதிலாக உண்மையில் அரசியல்வாதிகள் தொழிலாளர்களை தங்கள் அரசியல் இலக்குகளை அடைவதற்காக பயன்படுத்துகின்றனர்.

இந்தியத் தொழிலாளர்களின் இடம்பெயரும் தன்மை தொழிற்சங்கங்களின் ஆரோக்கியமற்ற வளர்ச்சிக்கு வழிவகுக்கிறது. பல தொழிலாளர்கள் தொழிற்சங்கங்களை அமைப்பதில் செயலூக்கத்துடன் பங்கு கொள்வதில்லை, எனினில், அவர்கள் நிரந்தரமாக வாழ்வதற்கு நகரங்களுக்கு வருவதில்லை என்பதால், அவற்றின் சந்தாக்களை செலுத்த விரும்புவதில்லை.

சட்ட அங்கீகாரம் கிடைக்காவிட்டால் எந்த தொழிற்சங்கமும் வலுவாக இருக்காது. தொழிற்கட்சியின் மீதான அரச ஆணைக்குழுவின் பரிந்துரை ஒரு சில ஊழியர்களை மட்டுமே பிரதிநிதித்துவம் செய்தாலும் தொழிற்சங்கத்திற்கு அங்கீகாரம் வழங்க வேண்டும் என்று ஆதரித்தது. 'தொழிற்சங்கங்களின் ஒரு சிறுபான்மை ஊழியர்களை மட்டுமே கொண்டுள்ளன என்ற உண்மை, நிறுத்தி வைக்கும் அங்கீகாரத்திற்கு போதுமான காரணம் அல்ல' என்று அது கூறியது. இதனைக் கருத்தில் கொண்டு, 1926 ல் தொடங்கப்பட்ட தொழிற்சங்கங்கள் சட்டம், 1947 இல் திருத்தம் செய்யப்பட்டது. இந்த திருத்தம் சில நிபந்தனைகளின் கீழ் ஒரு தொழிற்சங்கத்தைக் அங்கீகரிக்க வேண்டும் என்று முதலாளியிடம் கட்டாயப்படுத்தியது. எனினும், இந்த சட்டத்திருத்தை அமல்படுத்த முடியவில்லை. இவ்வாறாக, சிறு தொழிற்சங்கங்களுக்கு சட்ட அங்கீகாரம் இல்லாதது, இந்தியாவில் தொழிலாளர் இயக்கத்தின் வளர்ச்சியை தடைசெய்தது.

4. உயர்ந்த சர்வாதிகார கலாச்சாரம்

இந்திய சமுதாயம் உயர்ந்த சர்வாதிகார கலாச்சாரத்தைக் கொண்டுள்ளது. இதனால் தொழிலாளி தனது மேலதிகாரிகளை சார்ந்து செயலை செய்கிறார். சுதந்திரம் என்பது இந்தியாவில் ஒரு மதிப்பு அல்ல. இவ்வாறாக, இந்த கலாச்சாரத்தில் பங்கேற்பதன் மூலம் மேலாண்மை மற்றும் சுதந்திரமான தகவல் பரிமாற்றமும் ஏற்படும். இந்த இரு நிபந்தனைகளும் இந்திய நிலைமைகள் இல்லாத இலட்சிய சிறந்த மனித உறவுகளுக்கான அடித்தளங்களாக உள்ளன.

5. தொழில்நுட்ப பின்னடைவு

தொழில்நுட்ப சூழல், தொழில்நுட்பத்தில் முதலீடு செய்வது, தொழில்நுட்பம் தொடர்பான சீரான பயன்பாடு மற்றும் சந்தைகளில் தொழில்நுட்பத்தின் பாதிப்பு ஆகியவற்றை பொறுத்து வர்த்தகத்தை ஏற்படுத்துகிறது. மேலைநாடுகளில் ஏற்பட்டுள்ள அளப்பரிய தொழில்நுட்ப முன்னேற்றம் அவர்களின் தொழிலாளர்களின் வாழ்க்கைத் தரத்தை உயர்த்தியுள்ளது. இது இந்தியத் தொழிலாளர்களுடனான தொழில் நுட்ப பின்தங்கிய நிலையின் காரணமாக

ஏற்பட்டது அல்ல. ஒரு நாட்டின் பொருளாதார வளர்ச்சியில் தொழில்நுட்ப முன்னேற்றம் முக்கிய பங்கு வகிக்கிறது. புதிய உற்பத்தி நுட்பங்களைப் பின்பற்றாமல் பொருளாதார வளர்ச்சி பாதையில் முன்னேறக் கூடாது என்பதை எந்த பின்தங்கிய நாடும் நம்பவில்லை.

6. வேலை வாய்ப்பில் நிலையற்ற தன்மை

இந்திய தொழிலாளர்கள் உயர் ஊதியங்கள் மூலம் நகரங்களில் ஈர்க்கப்படுகிறார்கள், ஆனால் அவர்களின் வேலைவாய்ப்பின்மை, நீண்டகால வீடமைப்பு பற்றாக்குறை மற்றும் உயர் வீடமைப்பு வாடகைகள் ஆகியவை அவர்களது குடும்பங்களுடன் நகரங்களில் நிலைநிறுத்தப்படுவதை தடுக்கின்றன. இதனால், கிராமத்தில் போதுமான உணவு மற்றும் உடைகளை பெற முடியுமானால் ஒரு தொழில்துறை ஊழியர் தொழிலில் நீடிக்க மாட்டார். ‘உண்மையிலேயே, தொழில்துறை தொழிலாளர்கள் நகரத்துக்கு இழுக்கப்படவில்லை, தள்ளப்படுகின்றனர் என்று கூறப்படுகிறது.’

இந்தியாவில் பணியாளர் மேலாண்மையின் எதிர்காலம்

மனித வளத்தை அதன் உகந்த பயன்பாட்டுக்கு கொண்டு செல்லும் வகையில், அந்த வழி மேலாளர்களுக்கு உதவுவதற்கும் மற்றும் உதவி செய்வதற்கும் பணியாளர் நிபுணர்களின் பங்கு இருக்க வேண்டும். கூலி பேச்சுவார்த்தைகள், கூட்டுப் பேரம், ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் சமூக நலன் போன்ற பகுதிகளில் பணியாளர் வல்லுநரின் தொழில்சார் திறன் மற்றும் உத்தி தேவை. அவர்களின் கல்வி மற்றும் பயிற்சி காரணமாக, இந்த நுட்பமான விஷயங்களை கையாள பணியாளர் தொழில் வல்லுநர்கள் மிகவும் பொருத்தமான நபர்களாக உள்ளனர். பேராசிரியர் மனோரியா கருத்துப்படி, ‘ஒரு வேகமான மாறிவரும் சமுதாயத்தில், நமது சொந்த, தொழில்முறை துறையில் சுய வளர்ச்சி என்பது ஒரு தொடர்ச்சியான அம்சம் ஆகும், இது நமது உயிர்த்திறப் பண்புகளின் உண்ணாத வகையில் அனைத்து நிலைகளிலும் இருக்க வேண்டும்.’

ஒரு பணியாளர் மேலாளரின் பணி பல மாற்றங்களுக்கு உள்ளாகியுள்ளது. தொழிலாளர் மீதான அரசு ஆணையத்தின் பரிந்துரைகளைத் பின்பற்றி, ஒரு பொதுநல அதிகாரியின் பணி ‘வேலைவாய்ப்பு விவகாரங்கள் மற்றும் தொழிலாளர் குறைகளை கையாளுகிறது.’ 1948 (பிரிவு 49), தொழிற்சாலைகள் சட்டம் இயற்றப்பட்ட பிறகு, பணியாளர் மேலாளர், தந்தைவழி தொழிலாளர் நல அலுவலருடன் அடையாளம் காண்படுகிறார். ஆனால், அவருடைய பூர்வீகம் தொழிலாளர் சட்டத்திட்டமாக இருந்ததால் அவருடைய பங்கு சட்டபூர்வத் எல்லைக்குள் இருந்தது. நல்ல தொழிலாளர் நலன் என்பது மோசமான மேலாண்மை, சங்கத்திற்கு மாற்றாக இல்லை என்பதால், தொழிலாளர்கள் சமூக நலனில் அக்கறை கொள்ள வேண்டிய கட்டாயத்தில் இருந்தனர். இதன் விளைவாக, பணியாளர்களின் செயல்பாடுகள் விரிவடைந்தன புதிய பரிமாணங்கள் சேர்க்கப்பட்டன, முக்கியத்துவம் மாற்றப்பட்டது. இந்தவிளைவாக, பணியாளர் மேலாளரின் பங்கை மாற்றியமைத்தல் அவசியமானது. இவ்வாறாக, பண்பாட்டு, சமூக மற்றும் பொருளாதார மாறுதல்கள் பணியாளர் மேலாண்மைப் புலத்திற்குள் நுழைவை ஏற்படுத்தியது. மனித மாண்புக்கு அதிக முக்கியத்துவம் அளித்தல் மற்றும் இந்தியாவில்

குறிப்புகள்

பணியாளர் மேலாண்மையை உருவாக்க ஒரு வலிமையான மற்றும் அதிக ஞானமுள்ள தொழிலாளர் இயக்கம் சாதகமான சூழலை உருவாக்கியது. இந்த மாற்றங்களின் விளைவுகள் கீழே விவாதிக்கப்பட்டுள்ளன:

குறிப்புகள்

1. கூட்டு-முடிவெடுப்பதில் அதிகமான தேவை

தேவைப்படும் பணியாளர்களுக்கு உதவி செய்யும் தந்தைவழி முயற்சிகள் தங்களது தனிப்பட்ட பிரச்சினைகளை தீர்க்கின்றன. இந்தியாவில் உள்ள தொழில்துறை அமைப்புகள், ஊழியர்களை தாக்கக்கூடிய முடிவு எடுக்கும் ஒரு கூட்டு-முடிவு நிகழ்ச்சிமுறைக்கு நகர்ந்துள்ளது. முதலாளிகளின், வலிமையான தொழிற்சங்கங்கள் மற்றும் அரசாங்க சட்டதிட்டங்கள் ஆகியவை தாமத முன்வந்து ஏற்றுக்கொண்டதன் மூலம் இது கொண்டுவரப்பட்டுள்ளது. முதலாளிகள் மற்றும் தொழிற்சங்கங்களுக்கான ஒருவருக்கொருவரின் அணுகுமுறைகள் படிப்படியாக மேம்பட்டுள்ளது. இந்திய தொழிலாளர் தொகுப்பு விவரக்குறிப்பு கல்வியுடன் மாறுகிறது மற்றும் அதன் உரிமைகள் பற்றிய விழிப்புணர்வும் அதிகரித்து வருகிறது. அதன் உரிமைகள் பற்றிய கூடுதலான விழிப்புணர்வு, நிர்வாகத்தில் கூட்டாக பங்கு பெற வேண்டும் என்ற கோரிக்கையையும் இது வலியுறுத்துகிறது.

2. மனிதவள மேம்பாட்டுக்கு அதிக முக்கியத்துவம்

பணியாளர் சேவையின் நிர்வாகத்தைக் காட்டிலும், மனிதவள மேம்பாடு குறித்து ஒரு பணியாளரின் மேலாளர் அதிக அக்கறை கொள்ள வாய்ப்புள்ளது. தனிப்பட்ட வளர்ச்சி மற்றும் நிறுவன இலக்குகளின் சாதனை ஆகியவற்றிற்கும் இடையேயான உறவு பற்றி அவர் ஆலோசனை கூறுவார். தற்போதைய மேலாண்மை நடைமுறைகள் தொடர்பாக வரிசை மேலாளர்களுக்கு உதவும் நோக்குடன் அர்த்தமுள்ள பணியாளர் ஆராய்ச்சிகளை திட்டமிடுதலில் அவர் தன்னை ஈடுபடுத்திக் கொள்ள வேண்டும்.

3. தொழிலாளர்களின் சுயவிவரத்தில் மாற்றம்

படித்த தொழிலாளர்கள் பணியிடத்தில் அதிக சுயாட்சி மற்றும் விருப்பப்படி இருக்க வேண்டும் என்று கோரிக்கை விடுக்க வேண்டும். படித்தவர்களின் தேவைகள், விருப்பங்கள், படிக்காத பாமர மக்களிடம் இருந்து வேறுபடுக்கின்றன. எனவே, பணியாளர் மேலாளரால் எதிர்கொள்ளப்படும் சவால்களை இது வித்தியாசப்படுகிறது. அதேபோல், பெண்கள் அதிக எண்ணிக்கையில் வேலை செய்வதால், தொழிலாளர்களின் பாலியல் இயைபு மாறியுள்ளது. இந்த பெண் தொழிலாளர்கள் தங்களைத் தாங்களே உறுதிபடுத்த ஆரம்பித்து, அவர்களுக்கு எதிரான 'பாரபட்சத்தை' எதிர்க்கத் தொடங்கிவிட்டனர். தற்போதுள்ள பணியாளர்களின் கொள்கைகளை மாற்றுவதற்கு இந்த காரணிகள் காரணமாக அமைக்கின்றன.

4. உயர் மேலாண்மையின் மனப்பான்மையில் மாற்றம்

பணியாளர் மேலாண்மைச் செயல்பாட்டின் நோக்கம், நிறுவனத்தில் அதன் முக்கியத்துவத்தையும், மேல் நிர்வாகத்தின் அணுகுமுறையையும் பொறுத்தது.

5. அரசின் பங்களிப்பு அதிகரிப்பு

பணியாளர்களின் செயல்பாட்டில் ஏற்படும் மாற்றங்கள், நாட்டில் சமூக பொருளாதார மற்றும் சட்ட மாற்றங்களால் ஆணையிடப்படும் தேவைகளை பெருமளவு சார்ந்துள்ளது. பல்வேறு தொழிலாளர் சட்டங்களை அமலாக்குவதற்கு நிறுவனங்களின் அமைப்புகளின் ஒரு பகுதியாக மாறிவரும் சட்டபூர்வ கடமைகள் குறித்து நிர்வாகத்திற்கு ஆலோசனை வழங்க சட்டத்தில் ஒரு நிபுணர் மேலாளரை நியமிக்க வேண்டியது அவசியமான தேவையாகிறது.

குறிப்புகள்

6. செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான சிறந்த முறை

செயல்திறன் மதிப்பீடு அல்லது தகுதி மதிப்பீடு என்பது மேலாண்மையின் பழமையான மற்றும் உலகளாவிய நடைமுறைகளில் ஒன்றாகும். இது, குழு உறுப்பினர்களின் ஆளுமைகள் மற்றும் பங்களிப்புகளை மதிப்பிடுவதற்கு, உழைக்கும் அமைப்புகளில் பயன்படுத்தப்படும் அனைத்து முறையான நடைமுறைகளையும் குறிக்கிறது. நிரந்தர செயல்திறன் மதிப்பீட்டைப் பதிவுசெய்வது மேற்பார்வையாளர்களின் தனிப்பட்ட அறிவை அடிப்படையாகக் கொண்டு நிர்வாகத்தை நிர்வாகம் செய்ய உதவுகிறது. செயல்திறன் மதிப்பீடு இவ்வாறாக, தொழிலாளர்களின் செயல்திறனை மதிப்பிடுவதற்கு உதவுகிறது. ஊதியம் மற்றும் செயல்திறன் ஆகியவற்றிற்கு இடையே உள்ள நெருக்கமான தொடர்பை தொழிலாளர்கள் மதிப்பிடுவார்கள், மேலும் வேலை செய்வதற்கு சிறந்த இழப்பீடு பெறுவதற்கு கடினமாக உழைக்க வேண்டும்.

7. ஊக்குவித்தலின் முக்கியத்துவம்

ஊக்குவித்தல் என்பது வேலை செய்ய உதவுகிறது. இது வேலை ஊக்குவிப்புகளை தெரிந்து கொள்ள முயல்கிறது மற்றும் அதன் மூலம் கிடைக்கும் வழிகளை அறிய முயற்சிக்கின்றது. எம். ஜே. ஜூசிஓஸ் கூற்றுப்படி, ஊக்குவித்தல் என்பது 'ஒரு விரும்பிய நடவடிக்கையை பெற ஒருவரை அல்லது தன்னையே தூண்டக்கூடிய செயல் ஆகும்'. ஒரு பயன் பெரும் ஊக்குவிக்கும் அமைப்பு, 'கேரட் மற்றும் தடி' கொள்கை, இனி பயனற்றது, ஏனெனில் அச்சத்தின் கூறு கடந்த காலத்தில் இருந்ததைப் போலவே வலிமையானதாக இல்லை. இன்று, சிறந்த ஊதியங்கள், சுவாரஸ்யமான மற்றும் சவாலான பணி மற்றும் பங்கேற்பு மேலாண்மை போன்ற பல நேர்மறையான மற்றும் உளவியல் ரீதியான நன்மைகள், சிறந்த ஊக்கிகளாக செயல்படுகின்றன.

8. மாறிவரும் பணி நெறிமுறைகள்

ஒரு பணியாளர் மேலாளரின் நடவடிக்கை பெரும்பாலும் அவர் வைத்திருக்கும் நிலையையும் அல்லது அவரது தனிப்பட்ட நம்பிக்கைகளை விட அலுவலகத்தில் அவர் வகிக்கும் பதவியைக் குறிக்கிறது. ஒரு பணியாளரின் மேலாளர், ஒரு தொழில்முறையின் சில நடத்தை விதிகளைப் பொறுத்திருக்க வேண்டும். ஒரு தொழில்முறை வல்லுநரின் முடிவுகள் மற்றும் செயல்பாடுகள் சில நெறிமுறைப் பரிசீலனைகள் மூலம் வழிநடத்தப்படுகின்றன. எனவே, பணியாளர் மேலாளர், நல்ல தர நிர்ணயங்களை அமைக்கவும் மற்றும் செயல்படுத்தவும் அழைக்கப்படுகிறார். அவர்கள் தொழிலாளர்களின் மாறும் தேவைகளுக்கு அர்ப்பணிப்புடன் ஈடுபட வேண்டும்.

குறிப்புகள்

இந்திய பணியாளர் மேலாண்மையின் எதிர்கால பங்கு குறித்து, S.N. பாண்டே அவர்கள் கவனித்த வார்த்தைகளை பயன்படுத்தி நாம் முடிவு செய்யலாம்:

நிதி ஆண்களின் வணிகம், முதலீட்டின் மீதான சரியான திருப்பத்தைப் பெறுவதற்காக, நிறுவனத்தின் நிதிகளை நிர்வகிப்பது போலவே, அது உற்பத்தி செய்யும் மனிதர்களின் வணிகமாக இருப்பதால், அவை பல்வேறு வளங்களைப் பயன்படுத்தி, சரியான முறையில் உற்பத்தி செய்யப்படுகின்றன. அதனால் இது மனித வளத்தை நிர்வகிப்பது நல்லிணக்கம், உள்நோக்கம், திருப்தி மற்றும் அர்ப்பணிப்பு ஆகியவற்றை உறுதி செய்கிறது.

இவ்வாறாக, இந்தியத் தொழில்களில் பணியாளர் மேலாண்மையின் எதிர்காலப் போக்குகள், பணியாளர் மேலாளரின் பங்கை மாற்றியமைக்கிறது. அவரது செயல்பாடுகளால், மனித ஆற்றல் திட்டமிடல், தேர்வு, ஆட்சேர்ப்பு, பயிற்சி மற்றும் நலன் போன்ற பாரம்பரிய பகுதிகளில் இருந்து நிச்சயம் விரிவுபடுத்தப்படும். பெருகிவரும் பணியாளர்களின் தேவைகளுடன் புதிய பரிமாணங்கள் சேர்க்கப்படும்.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. தொழிற்புரட்சி எதைக் குறிப்பிடுகிறது?
2. மனித உறவுகள் இயக்கம் என்றால் என்ன?
3. ஊக்குவித்தலின் இரு காரணி கோட்பாடு யாது?

2.4 தொழிலாளர் நல அலுவலரின் பணிகள்

இந்த பிரிவு தொழிலாளர் நல அலுவலரின் பணிகளை பற்றி விவாதிக்கிறது.

பெரும்பாலான தொழிலாளர் மக்கள் தொகையை உருவாக்கும் தேசிய திட்டங்களின் முக்கிய அம்சங்களில் தொழிலாளர் நலனும் ஒன்றாகும். 'தொழிலாளர் நலன்' என்ற சொற்றொடர், மிகவும் ஆற்றல் வாய்ந்த, இணக்கமுள்ள மற்றும் விரிவான முறையில் உள்ளது. நலப் பணி என்பது தொழிலாளர்களுக்கு அடிப்படை வசதிகளையும், வாழ்க்கை வசதிகளையும் ஏற்படுத்தித் தருகிறது, இதனால் இதை அவர்கள் ஒரு பணக்கார மற்றும் முழு வாழ்வை அனுபவிக்க வழிவகை செய்ய முடியாது. தொழிலாளர் நலன் தொழிலாளியின் ஒழுக்கத்தையும், திறனையும் மற்றும் இறுதியில் தொழில்துறை தொழிலாளர் மற்றும் நிறுவனத்தின் உற்பத்தித் திறனையும் மேம்படுத்துகிறது.

தொழிலாளர் நல உத்தியோகத்தர் தொழிலாளர் சட்டங்களை நடைமுறைப்படுத்துவதையும் முறையான வேலை நிலைமைகளை பராமரிப்பதும் கவனித்து வருகிறார். தொழில்துறை அமைதி மற்றும் இணக்கமான தொழில் உறவுகளுடன் அந்த அதிகாரி தொழிலாளர்கள் நல்நிலையில் இருப்பது தொடர்பான விவகாரங்களில் அக்கறை கொண்டுள்ளார்.

ஒரு தொழிலாளர் நல அலுவலரின் முக்கிய குறிக்கோள்கள், பணியிடத்தில் ஆட்சேர்ப்புச் செய்வதில் உள்ள மோசடி அமைப்புகளின் தீமைகளை அகற்றுவது மற்றும் ஆலைகள், தொழிற்சாலைகளில் தொழிலாளர்



நிர்வாகத்தை மேம்படுத்துவது ஆகும். தொழிலாளர் நல அலுவலரின் பங்கு, மாநில தொழிலாளர் ஆணையருடன் இணைந்து செயல்படுதல். 1969 இல் தொழிலாளர் நலன் குறித்த மாளவியா குழுவின் அறிக்கை, 1948 ஆம் ஆண்டு தொழிற்சாலைகள் சட்டத்தின் கீழ் இயற்றப்பட்டுள்ள மாதிரி விதிகளை பின்பற்றி, நல அலுவலர்களின் பின்வரும் கடமைகளைக் குறிப்பிட்டிருக்கிறது:

- (a) மேற்பார்வை
- (b) அறிவுரை
- (c) தொடர்பு
- (d) ஆலோசனை

HRM மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மை

குறிப்புகள்

2.5 பணியாளர் மேலாண்மைக்கும் HRM க்கும் இடையே உள்ள வேறுபாடுகள்

1980 களில் இருந்து பணியாளர் மேலாண்மையின் தன்மை மாற்றம் பெற்று வருவதால், பணியாளர் செயல்பாடு அதன் குவியத்தின் மையத்தை மாற்றிக்கொண்டிருக்கிறது. பணியாளர் வல்லுனர்களிடையே உள்ள 'பணியாளர் மேலாண்மை' என்ற சொற்றொடர் 'மனித வள மேலாண்மையின்' மூலம் பதிலீடு செய்யப்படுகிறது. நிறுவன பணியாளர்களிடம் பணியாளர் மேலாண்மை பிரதானமாக இயக்கப்படுகிறது மற்றும் மேலாண்மை தேவைகள் முழுமையாக கண்டறியப்படவில்லை என்பது உணரப்பட்டுள்ளது.

பணியாளர்கள் ஒவ்வொருவரும், நிர்வாகத்துக்கும் ஊழியர்களுக்கும் இடையே ஒவ்வொரு தேவைகளையும் தொடர்புபடுத்திக்கொள்ள தகவல் தொடர்பை கொண்டுள்ளனர். பணியாளர்களுடனான நம்பகத்தன்மையைத் தக்க வைத்துக் கொள்ள மனிதர்கள் தங்கள் நலனைக் கவனித்துக்கொள்ள வேண்டும். அதே நேரத்தில் நிர்வாகத்துடன் தங்கள் இருப்பை நியாயப்படுத்துவதற்கு, தொழிலாளர் நலன்களுக்கான ஒரு அக்கறையாகவும் மற்றும் பணியாளர்களின் நலன்கள் எப்போதும் அமைப்புரீதியான செயல்திறத்திற்கு அடிபணிவதை உறுதி செய்கின்றனர் என்பதை அவர்கள் தங்கள் மேலாளர்களுக்கு காட்ட வேண்டும்.

மனித வள மேலாண்மை, முரணாக, நிறுவனங்களின் மக்கள் வளங்களை நிர்வகிப்பதற்காக முக்கியமாக நிர்வாகத் தேவைகளை நோக்கி இயங்குகிறது, சிக்கல் தீர்க்கும் மற்றும் நடுநிலைமைக்கு மாறாக, திட்டமிடல், கண்காணிப்பு மற்றும் கட்டுப்பாட்டு மீது அதிக கவனம் செலுத்துகிறது. ஆனால், ஊழியர்களின் தேவைகள் பூர்த்தியடைந்தால்தான் பணியாளர்கள் பலனடைந்து உள்ளனர் என்ற கருத்தை மரபார்ந்த பணியாளர் மேலாண்மை உறுதி செய்கிறது. மனித வள மேலாண்மை பல்வேறு நம்பிக்கைகளின் தொகுப்பு என்பதை பிரதிபலிக்கிறது. சரியான விலைக்கு சரியான திறமைகளுடன் மனித வளங்களை சரியான எண்ணிக்கையில் பயன்படுத்துவது மக்களின் தனிப்பட்ட விவகாரங்களுடனான ஆதரவைக் காட்டிலும் முக்கியமானதாகும்.

HRM (மனித வள முகாமைத்துவம்) என்பது பணியாளர் நிர்வாகத்தில் இருந்து குறிப்பிடத்தக்க வகையில் மாறுபட்டதாக உள்ளது. HRM என்பது வினைபுரியும் திறன் என்பதை விட மிகவும் சுறுசுறுப்பானது, அது ஒரு மாறும் செலவை விட, உழைப்பை சமூக மூலதனமாக நடத்துகிறது, அது



குறிப்புகள்

உறவை-சார்ந்தது என்பதை விட இலக்கு-சார்ந்ததாக உள்ளது, இறுதியில் அது இணக்கப்பாட்டைக் காட்டிலும் அடிப்படையில் அர்ப்பணிப்பை அடிப்படையாகக் கொண்டுள்ளது.

ஒரு மிக பணக்கார கூட்டு நிபுணத்தை உற்பத்தி செய்ய பல கூடுதல் நிலைகளை உள்வாங்குவதன் மூலம் பணியாளர் நிர்வாகம் வளர்ந்துள்ளது என்று டோரிங்டன் வாதிட்டுள்ளார். HRM ஒரு புரட்சி அல்ல, அது பல முகம் கொண்ட பாத்திரத்திற்கு இன்னும் ஒரு பரிமாணம் ஆகும். பணியாளர் மேலாண்மை வழங்கல்-உந்துதல் ஆகும், HRM கோரிக்கை-உந்துதலாக இயக்கப்படுகிறது.

நிறுவனத்தின் ஊழியர்கள் மற்றும் அவர்களை கண்டுபிடித்து பயிற்சியளிப்பது, அவர்கள் சம்பளம் மற்றும் வேலை ஒப்பந்தங்களை ஏற்பாடு செய்வது, அவர்கள் என்ன எதிர்பார்க்கிறார்கள் என்பதை விளக்குவது, நிர்வாகம் என்ன செய்கிறது மற்றும் எந்த மாற்ற முயற்சி என்ன பணியாளர்களிடமிருந்து வரவேற்கமுடியாத பதிலை உருவாக்குவதாவ் ஏற்படும் நிர்வாக நடவடிக்கை ஆகியவற்றில் பணியாளர் மேலாண்மை முக்கியமாக இயக்குகிறது. இதற்க்கு முரணாக, மனிதவள மேலாளர், நிறுவனத்தின் ஊழியர்களிடம் இருந்து தொடங்கவில்லை, ஆனால் மனித வள அமைப்பின் தேவைகளிலிருந்து வழங்குவதைக் காட்டிலும் கோரிக்கை தேவைகளுடன் தொடங்குகிறது.

முதல் பார்வையில், உலகம் முழுவதும் பணியாளர் மேலாண்மையில் ஒரு புரட்சி நிகழ்ந்து கொண்டிருக்கிறது. நடைமுறையில் இந்த அல்லது அந்த தொழில் நுட்பத்தை தேர்ந்தெடுப்பதற்குப் அப்பாலும் பெரிய மாறுதல்கள் ஏற்பட்டதில்லை, ஒரு புதிய தத்துவார்த்த சௌகரியம் காட்டும் பணியாளர் மேலாண்மைப் பற்றிய சிந்தனையில் ஒரு மாற்றம் நிகழும் என்றும் கூறப்படுகிறது. புதிய கருத்தியல் என்பது நடைமுறையில் உள்ள மாற்றங்களை விவரிப்பதோடு, பணியாளர் மேலாண்மையை உயர்த்துவதற்கு அல்லது அதிக நவீன கால அடிப்படையில், நிறுவனங்கள் இயங்குவதில் மூலோபாய முக்கியத்துவத்துக்கு HRM பயன்படுத்த வேண்டும் என்ற காரணத்தையும் விளக்கும் திறனைக் கொண்டுள்ளது. அடிப்படையில், பொருளாதாரம் பூகோளமயமாக்கலின் பின்னணியில், முன்னெப்போதும் இல்லாத வகையில் அதிகரித்துவரும் போட்டியை எதிர்கொள்ளும் வகையில், போட்டித்தன்மை நிறைந்த ஆதாயங்கள் பற்றிய ஆதாரங்களை மறுபரிசீலனை செய்யவும் மற்றும் எதிர்கால திசைகள் பற்றிய மூலோபாய விருப்பங்களை மேற்கொள்ளவும் அது மேலாண்மையை எதிர்பார்க்கிறது. ஜப்பானுடன் எந்த பொருளாதாரமும் போட்டியிட முடியாது அவர்கள் தொழிலாளர்களின் ஊதியங்கள் மற்றும் வாழ்க்கைத் தரங்களை சமூக, அரசியல் ரீதியாக ஏற்றுக்கொள்ள முடியாத அளவுக்கு குறைக்க வேண்டும், அது சாத்தியமில்லாதது. மாறாக அவர்கள் பொருட்கள் மற்றும் சேவைகளின் தரத்திற்கு முக்கியத்துவம் தர வேண்டும். தரமான பொருட்கள் மற்றும் சேவைகள் தரமான தொழிலாளர்களுக்கு தேவைப்படுகிறது. இதிலிருந்து மக்களும், அவர்கள் நிர்வகிக்கப்படும் விதமும், போட்டி ஆதாயத்தின் முக்கிய ஆதாரங்களாக விளங்குகிறது.

இன்று HR நிர்வாகிகளின் சவால் திறமையை அங்கீகரிப்பதாலும் மற்றும் அதை கவனமாகப் பேணி பராமரிக்கப்பதாலும், ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்தில் உற்பத்தித் திறன் ஆதாயங்களை அது அடைகிறது. தொழில் நிறுவனம் என்பது மக்களை தவிர வேறொன்றும்மில்லை. சிலர் புத்திசாலிகளாக

இருப்பார்கள், மற்றவர்கள் அவ்வளவு புத்திசாலிகளாக இல்லை சிலர் வேலைகளில் பற்றுறுதி கொண்டிருக்கிறார்கள், பிறர் அவ்வாறு இல்லை சிலர் வெளிச்செல்கிறார்கள், ஏனையவர்கள் ஒதுக்கப்படுகிறார்கள். 'இந்த வேறுபாடுகள் கவனத்தை கோருகின்றன, அதனால் ஒவ்வொரு நபரும் தனது திறமையை அதிகரிக்க முடியும், இதன்மூலம் சமூகம் முழுவதும் அதன் மனித வளங்களை மிகச் சிறந்த முறையில் பயன்படுத்தி கொள்ள முடியும்.'

ஒரு மனிதவள மேலாளரின் பங்கு ஒரு பாதுகாவலன் மற்றும் திரைமுகத்திலிருந்து ஒரு திட்டமிடுபவர் மற்றும் மாற்று முகவரிடம் இருந்து வேறுபடுகிறது. இன்றைய போட்டி நிறைந்த உலகில், அதிக பயிற்சி பெற்ற, கடமைப்பட்ட ஊழியர்கள் பெரும்பாலும் ஒரு நிறுவனத்தின் சிறந்த பந்தயம் ஆக உள்ளனர். மனிதவள வல்லுநர்கள் ஒரு நிறுவனத்தில் வளர்ந்து வரும் பாத்திரங்களில் பணியாளர்களை தேர்வு செய்து பயிற்சி பெற உதவலாம். இதில் ஈடுபாடு உள்ளவர்கள் மட்டுமே, புத்திசாலித்தனமாக கருத்து வேறுபாட்டை தெரிவிக்க முடியும். 'நிறுவனங்களின் எண்ணிக்கை அதிகரித்து வரும் நிலையில், மனித வளங்கள் இப்பொழுது போட்டிசார்ந்த ஆதாயங்களுக்கான ஆதாரமாக பார்க்கப்படுகின்றன' என்று சார்லஸ் கிரியர் சுட்டிக்காட்டியுள்ளார்.

பெருகிய முறையில் போட்டிசார்ந்த அனுகூலங்கள், சந்தை பொறுப்புணர்வுகள், தயாரிப்பு மற்றும் சேவைத் தரம், புதுமைகள், வேறுபடுத்தப்பட்ட தயாரிப்புகள் மற்றும் தொழில்நுட்ப வகையில் நிறுவனங்கள் போட்டியிட உதவும் உயர் தரமுள்ள ஊழியர்களுடன் சேர்ந்து கொள்ள முடியும் என்பதை தெரியப்படுத்துகிறது.

எதிர்காலத்தில், HRM செயல்பாடு எப்படி ஒரு மரபார்ந்த பாரம்பரிய தோற்றத்திலிருந்து ஒரு நவீன தோற்றத்திற்கு தனது பார்வையை மாற்ற முடியும் என்ற முக்கிய பிரச்சனை உள்ளது: இது, வர்த்தக நோக்கிலான, உள்நாட்டிலேயே கவனம் செலுத்தும், செயல்திறன் கொண்ட, செயல்பாடுமிக்க, மையப்படுத்தப்பட்ட மற்றும் கட்டுப்பாடு---வர்த்தகம் சார்ந்த, வாடிக்கையாளர் கவனம், செயல்மிகு, செயல்திறன்-உந்துதிறன், பரவலாக்கப்பட்ட மற்றும் அதிகாரமளித்தலை சார்ந்தது.

மேலும், நிறுவனங்கள் தங்கள் ஆட்சேர்ப்பு முயற்சிகளை விரிவாக்குதல், கவனமாக பரிசோதனை நடைமுறைகள், மாற்றங்களுடன் தகவமைத்தல், பணியாளர்களுக்கு தகுந்த மற்றும் போதுமான கல்வி நிகழ்ச்சிகளை வழங்குதல் மற்றும் பணியாளர்களை தேர்ந்தெடுப்பதில் முதலீடு செய்தல் மற்றும் பயிற்சியளித்தல் ஆகியவற்றில் கவனம் செலுத்த வேண்டும். புதிய தலைமுறை ஊழியர்கள் தங்கள் தனிப்பட்ட தேவைகள் மற்றும் மதிப்புகளுக்கு எதிரான ஊதியம் மற்றும் சலுகைகள் தொகுப்புகளை எடைபோட்டு கொள்கிறார்கள். எனவே, இழப்பீடு மற்றும் சலுகை தொகுப்புகள் தனிப்பட்ட தேவைகளைப் பூர்த்திசெய்யும் வகையில் அதிக நெகிழ்வுத் தன்மையை அளிக்கின்றன.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

4. தொழிலாளர் நல அலுவலரின் பங்கு யாது?
5. இன்று HR மேலாளர்கள் எதிர்கொள்ளும் ஒரு சவாலாக வரையறுக்க.

2.6 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

1. 1760–1850 காலப்பகுதியில் இங்கிலாந்தில் நிகழ்ந்த மாற்றங்களை தொழிற்புரட்சி குறிக்கிறது.
2. மனித உறவுகள் இயக்கம், உற்பத்தித் திறன் மற்றும் மன உறுதியை தொடர்புபடுத்திப் பார்க்கும்போது, குழு நடத்தை மற்றும் தொழிலாளர்களின் உணர்வுகளின் மீது குவிப்புக் கொண்டுள்ளது.
3. ஊக்குவித்தலின் இரு காரணி கோட்பாட்டின் படி, தொழிலாளர்கள் மீதான ஊக்கம் மற்றும் அதிருப்தியும் இரண்டு தனித்தனி நிபந்தனைகளின் முடிவுகளாகும்.
4. தொழிலாளர் நல அலுவலர் தொழில் சட்டங்களை அமல்படுத்துதல் மற்றும் சரியான பணி நிலைமைகளை பராமரித்தல் ஆகியவற்றை கவனித்து வருகிறார்.
5. இன்று இருக்கும் திறமையை அங்கீகரிப்பதோடு, ஒரு காலத்தில் குறிப்பிடத்தக்க உற்பத்தித் திறன் ஆதாயங்களை அடைவதே மனிதவள மேலாளர்களுக்கான சவால் ஆக உள்ளது.

2.7 சுருக்கம்

- பல ஆண்டுகளாக வேலை செய்யும் அறிவொளி பெற்ற வேலையளிப்போர், தங்கள் தொழிலாளர்களின் அதிக முன்னேற்றத்தைப் பெற முயல்வதால் பணியாளர் நிர்வாகம் பரிணாமித்துள்ளது.
- தொழிற்புரட்சி 1760–1850 காலப்பகுதியில் இங்கிலாந்தில் நிகழ்ந்த மாற்றங்களை குறிக்கிறது. மக்களின் பொருளாதார வாழ்க்கையில் மிக அதிகமான மாற்றங்களை அது கொண்டுவந்தது.
- இயந்திரங்களின் பயன்பாடு பெரிய அளவில் மூலதனத்தின் அவசியமாக தேவைப்படுத்தப்பட்டு, பொருளாதார சக்தி செறிவும் பெரிய நிறுவனங்களின் வளர்ச்சியை பெறவும் வழிவகுத்தது.
- 1800 களின் பிற்பகுதியில் மற்றும் 1900 களின் விஞ்ஞான முகாமைத்துவம் குறிப்பாக வேலை வடிவமைப்பு, தேர்வு மற்றும் இழப்பீடு ஆகியவற்றில் கவனம் செலுத்தியது.
- விஞ்ஞான முகாமைத்துவ இயக்கம், விஞ்ஞான முகாமைத்துவத்தின் தந்தையான ஃபிரெட்ரிக் டபிள்யூ டெய்லர் என்று தோன்றுகிறது.
- டெய்லர் கருத்துப்படி, 'நிர்வாகம் மற்றும் தொழிலாளர்களுக்கு இடையே ஒத்துழைப்பின் விளைவாக திட்டமிடப்பட வேண்டும், நிதி ஊக்கத் தொகை உடைய ஊழியர்களை ஈடு செய்ய ஒரு ஏற்பாடு இருக்க வேண்டும்.'
- பிரிட்டிஷ் தொழிலதிபரான ராபர்ட் ஓவன் மேலாண்மை சிந்தனையின் மாபெரும் அறிஞராக கருதப்படுகிறார். இவர் 1800 மற்றும் 1828-க்கும் இடைப்பட்ட பல்வேறு பருத்தி நெசவாலைகளின் மேலாளராக இருந்தார்.

குறிப்புகள்

- மனித உறவுகளைச் சேர்ந்தவர்கள், மேலாண்மை சிந்தனைக்கு மிக முக்கியமான பங்களிப்பை அமைப்பதன் மூலம், மனித மற்றும் சமூகக் காரணிகளை அமைப்பில் கொண்டு வந்தனர்.
- ஹெர்ஸ்பெர்க், உள்நோக்கம் கொண்ட இரண்டு காரணி கோட்பாட்டை முன்வைக்கத் துவங்கி விட்டார்.
- மெக் க்ரிகோர் கோட்பாட்டின்படி, பொருளாதார இலக்குகளை பூர்த்தி செய்ய, பணம், பொருள், உபகரணம் மற்றும் மக்கள் போன்ற உற்பத்தி நிறுவனங்களின் கூறுகளை ஒழுங்குபடுத்துவதற்கு நிர்வாகம் கடமைபட்டுள்ளது.
- இந்தியாவில் பணியாளர் மேலாண்மை அரசு ஆணைக்குழுவின் அறிக்கையை (1929 – 31) மீண்டும் தாக்கல் செய்கிறது.
- தொழில் துறை ஊழியர்களை ஆட்சேர்ப்பதில் ஊழல் நடைமுறைகளை சரிபார்த்துக் கொள்ள தொழிலாளர் அலுவலர்களை நியமிப்பது உள்ளிட்ட பல முக்கிய பரிந்துரைகளை இந்த ஆணையம் செய்தது.
- அரசு ஊழியர் ஆணைக்குழுவின் பரிந்துரையை அடுத்து, தொழிலாளர் உத்தியோகத்தர்கள் பல கைத்தொழில்கள் மூலம் நியமிக்கப்பட்டனர்.
- இந்த சட்டவாக்கம் தொழில்துறை விவகாரங்கள் சட்டத்தின் தீர்ப்பை 1947 ஆம் ஆண்டு அமல்படுத்தியது.
- மனித வள முகாமைத்துவம் என்பது பணியாளர் நிர்வாகத்தில் இருந்து குறிப்பிடத்தக்க வகையில் மாறுபட்டதாக உள்ளது.
- HRM என்பது வினைபுரியும் திறன் என்பதை விட மிக சுறுசுறுப்பானது, அது ஒரு மாறும் செலவை விட, உழைப்பை சமூக மூலதனமாக நடத்துகிறது, அது உறவை நோக்குவதை விட இலக்கு சார்ந்தது, இறுதியில் அது இணக்கப்பாட்டைக் காட்டிலும் அடிப்படையில் அர்ப்பணிப்பை அடிப்படையாகக் கொண்டது.
- இன்று HR நிர்வாகிகளின் சவால், திறமையை அங்கீகரிப்பதோடு, ஒரு காலத்தில் குறிப்பிடத்தக்க உற்பத்தித் திறன் ஆதாயங்களை அடைவதே ஆகும்.

2.8 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- பணியாளர்கள்: இது ஒரு நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் மக்களை குறிக்கிறது.
- நிர்வாகம்: இது வணிக, அமைப்பு போன்றவற்றை இயக்கும் செயல்முறை அல்லது செயல்பாட்டை குறிக்கிறது.
- இணக்கம்: நிறுவனத்தின் பொருந்தக்கூடிய சட்டங்கள் மற்றும் கொள்கைகளை உறுதிப்படுத்த தனிப்பட்ட மற்றும் குழு நடத்தைகள் இரண்டையும் வரையறை செய்யும் நிகழ்முறையாகும்.
- அதிகாரத்தைப் பரவலாக்கம்: ஒரு நிர்வாக மையத்திலிருந்து மற்ற இருப்பிடங்களுக்கு அப்பால் உள்ள துறைகளை (ஒரு பெரிய நிறுவனத்தின்) நகர்த்துவதை குறிப்பதாகும்.

குறிப்புகள்

2.9 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

குறுவிடை வினா

1. பணியாளர் மேலாண்மையின் பரிணாம வளர்ச்சி மற்றும் வரலாறு பற்றி குறிப்பு வரைக.
2. சிறுகுறிப்பு வரைக:
 - (a) ஹெர்ஸ்பெர்கின் இரண்டு காரணிகள் உள்நோக்கம் கொண்ட கோட்பாடு
 - (b) மெக்ரிகோர் கோட்பாடு X மற்றும் கோட்பாடு Y
3. பணியாளர் நிர்வாகம் மூலம் நீங்கள் என்ன புரிந்து கொண்டீர்கள்?
4. தொழிலாளர் நல அலுவலரின் கடமைகள் பற்றி சிறு குறிப்பு வரைக.
5. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் HRM -ஐ வேறுபடுத்துக.

நெடுவிடை வினா

1. மனித உறவுகள் சகாப்தம் மற்றும் நடத்தை விஞ்ஞான சகாப்தத்தின் போது பணியாளர் மேலாண்மையின் வளர்ச்சியை பற்றி விவரிக்க.
2. மாஸ்லோவின் தேவை படிமுறை கோட்பாடு அல்லது பற்றாக்குறையின் நோக்கம் பற்றிய விரிவான விளக்கம் தருக.
3. இந்தியாவில் பணியாளர் மேலாண்மையை பற்றி விளக்கம் தருக. இந்தியாவில் HRM வளர்ச்சிக்கு எதிரான காரணிகளை விரிவாக விவாதிக்க.
4. இந்தியாவில் பணியாளர் மேலாண்மையின் எதிர்காலம் யாது?

2.10 மேலும் படிக்க

வெங்கடராமன், C.S. & B.K. ஸ்ரீவஸ்தவா. 1991. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் மனித வளங்கள். டாடா மெக்ரா ஹில்.

யோதர், டேல் & பவுல் D ஸ்டன்டோஹார். 1990. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் தொழில்துறை உறவுகள். ஸ்டெர்லிங் பப்ளிகேஷன்ஸ்.

வெல், இயன் பியர்ட் மற்றும் லென் ஹோல்டன். மனித வள மேலாண்மை – A சமகால முன்னோக்குகள். மேக்மில்லன்.

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

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

ப்ளிப்போ 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.

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

பையர்ஸ், லோயிட் L. மற்றும் லீஸ்லி W. ரூயு 1997. மனித வள மேலாண்மை.
சிகாகோ: இர்வின்.

வர்தர் Jr, வில்லியம் B. மற்றும் கீத் டேவிஸ். 1993. மனித வளங்கள் மற்றும்
பணியாளர் மேலாண்மை, 4 வது பதிப்பு. நியூ யார்க்: மேக்மில்லன்.

HRM மற்றும் பணியாளர்
மேலாண்மை

குறிப்புகள்

அலகு 3 மனித வள திட்டமிடல்

குறிப்புகள்

அமைப்பு

- 3.0 முன்னுரை
- 3.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 3.2 மனித வள திட்டமிடலின் (HRP) கருத்து மற்றும் செயல்முறைகள்
- 3.3 மனித வள திட்டமிடலின் காரணிகள்
- 3.4 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 3.5 சுருக்கம்
- 3.6 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 3.7 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 3.8 மேலும் படிக்க

3.0 முன்னுரை

ஒவ்வொரு நிறுவனமும் மக்களால் உருவாக்கப்பட்டு, அவர்களின் சேவைகளை பெற்று, அவர்களின் திறன்களை வளர்த்து, அவர்களின் செயல்திறனை அவர்கள் தொடர்ந்து பராமரிக்க வேண்டும் என்பதை உறுதி செய்ய, அவர்கள் தங்கள் திறனை மேம்படுத்துவதையே நிறுவன நோக்கமாக கருதப்படுகிறது. தலைசிறந்த தொழிலாளர்களை கையகப்படுத்தி, வளர்த்தெடுக்க, தூண்டக்கூடிய மற்றும் தொடர்ந்து வைத்திருக்க கூடிய அமைப்புகள் பயனுள்ளதாகவும், திறமையாகவும் இருக்கும். மறுபுறம், பயனற்றது அல்லது திறமையற்றதாக இருக்கும் அந்த அமைப்புகள், தொழிலை முடக்கும் அல்லது வெளியே செல்லும் அபாயம் உள்ளது. மனித வளம் இவ்வாறாக நிறுவனங்களை உருவாக்கி அவர்களை உயிர்பிழைத்து செழிக்க வைக்கிறது. மனித வளங்கள் புறக்கணிக்கப்படுகின்றன அல்லது தவறாக நிர்வகிக்கப்பட்டால், அந்த அமைப்பு சிறப்பாக செய்ய வாய்ப்பில்லை. எனவே, மனித வள திட்டமிடல் ஒவ்வொரு நிறுவனதிலும் முக்கியமான தேவையாக உள்ளது. இது நிறுவனத்தின் மனித உறுப்பை கையகப்படுத்த, உருவாக்க, நிர்வகிக்க மற்றும் தூண்டும் பல்வேறு விதமான நடவடிக்கை பாடத்திட்டங்களில் இருந்து தேர்வு செய்து எதிர்கால நடவடிக்கை பாதை தீர்மானிக்கிறது. இது ஒரு நிறுவனத்தில் வேலை செய்யும் மனித இனத்தின் மனிதமயமாக்கலின் திட்டமிட்ட வடிவங்களை அடையாளம் காண்கிறது.

இந்த அலகு HR திட்டமிடுதலின் கொள்கை, குறிக்கோள்கள் மற்றும் முக்கியத்துவத்தை விளக்குகிறது. இதன் செயல்முறை, உத்திகள், நன்மைகள் மற்றும் வரம்புகள் ஆகியவை அடங்கும்.

3.1 அலகின் நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- மனித வள திட்டமிடல் (HRP) கருத்தைப் பற்றி விவாதிக்க முடியும்.
- HRP இல் உள்ள காரணிகளை விளக்க முடியும்.
- HRP நிகழ்முறையை விவரிக்க முடியும்.

3.2 மனித வள திட்டமிடலின் (HRP) கருத்து மற்றும் செயல்முறைகள்

மனித வள திட்டமிடல்

மனித வள திட்டமிடல் என்பது, கொள்முதல் செய்தல், வளர்த்தல், கையாளுதல், ஈடுசெய்தல், தொழில் திட்டமிடல், வாரிசுரிமை திட்டமிடல் மற்றும் மனித மூலப்பொருளை பிரிப்பது என பல மாற்றுப் படிப்புகளிலிருந்து தேர்ந்தெடுக்கப் பட்ட வருங்கால நடவடிக்கை போக்கை முன்நிர்ணயித்தல் ஆகும். இது ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள பணியாளர் முடிவுகளை உணர்வுபூர்வமாக தெரிவு செய்வதை தீர்மானிக்கிறது.

குறிப்புகள்

மனித வள திட்டமிடுதலின் பண்புகள்

கெய்ஸ்லர் கருத்துப்படி, 'HR திட்டமிடல் என்பது (முன்கணிப்பு, வளர்ச்சி மற்றும் கட்டுப்படுத்தல் உட்பட) ஒரு நிறுவனம் சரியான எண்ணிக்கையளவு மக்கள் மற்றும் சரியான இடங்களில் மக்களுக்கு வேலை செய்யும் சரியான நேரத்தில் சரியான அளவில் உள்ளது என்பதை உறுதி செய்கிறது. இவை பொருளாதார ரீதியாக மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.'

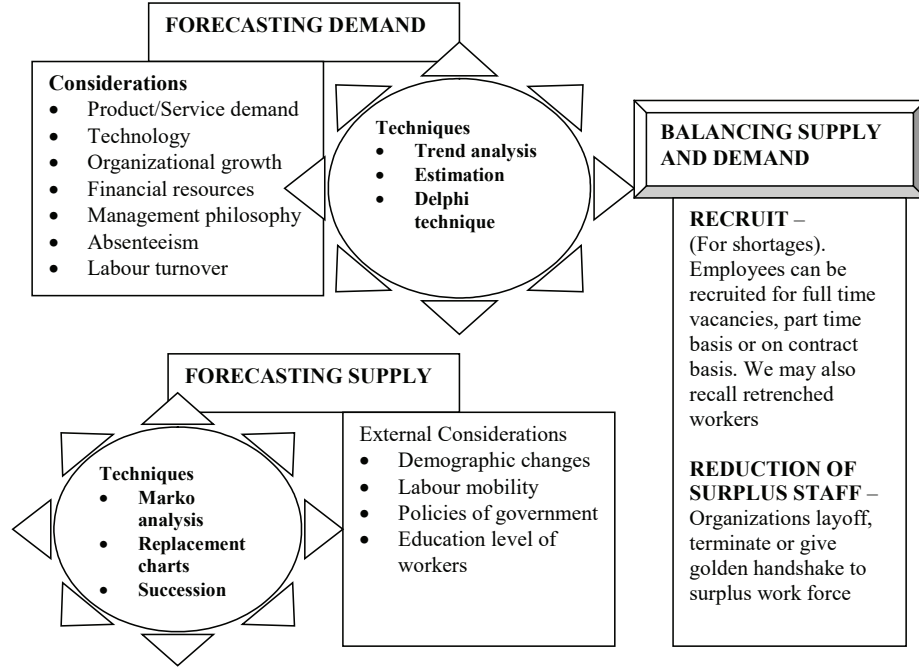
வென்டெல் பிரன்ச் கூற்றுப்படி, மனித வள திட்டமிடல் 'நிறுவன இலக்குகளின் வெளிச்சத்தில் நிறுவனத்தின் மனித வளங்களின் தேவைகளை மதிப்பீடு செய்வது மற்றும் ஒரு திறமையான, நிலையான தொழிலாளி வேலைக்கு அமர்த்தப்படுவதை உறுதிப்படுத்துவதற்கான திட்டங்களை உருவாக்குவது' என வரையறுக்கப்படலாம்.

மேற்கண்ட வரையறையிலிருந்து, மனித வள திட்டமிடுதலின் சில பொதுப் பண்புகள் பின்வருமாறு சேகரிக்கப்படலாம்:

1. மனித வள திட்டமிடல் நிறுவன இலக்குகளின் வெளிச்சத்தில் மனித வள தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்ய வேண்டும்.
2. ஒரு மனித வள திட்டம் நன்கு வரையறுக்கப்பட்ட நோக்கங்களை நோக்கி இயக்கப்பட வேண்டும்.
3. மனித வள திட்டமிடல், பொருளாதார ரீதியாக மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும் சரியான நேரத்தில் சரியான எண்ணிக்கையிலான மக்கள் மற்றும் சரியாக வேலை செய்ய வேண்டும் என்பதை உறுதிப்படுத்த வேண்டும்.
4. மனித வள திட்டமிடல் ஒரு சீரிய ஊக்கமூட்டும் நிகழ்முறைக்கு வழிவகுக்க வேண்டும்.
5. ஒரு மனித வள திட்டம் புதிய வளர்ச்சிகளை அவ்வப்போது மறுபரிசீலனைக்கு எடுத்துக் கொண்டு, குறிப்பிட்ட நீண்ட காலத்தில் ஏற்படும் மாறுதல்களில் கையேற்பு திட்டத்தை விரிவுபடுத்த வேண்டும்.
6. நிறுவனத்தின் மாறிவரும் தேவைகளுக்கு ஏற்ப மனித வளத் திட்டத்தில் போதுமான நெகிழ்வுத்தன்மையை பராமரிக்க வேண்டும்.

HR மேலாளர் படம் 3.1 இல் கொடுக்கப்பட்ட HR திட்டமிடுதலின் ஒரு முறையான நிகழ்முறையைப் பின்பற்ற வேண்டும்.

குறிப்புகள்



படம் 3.1 பாய்வுப்படம் 'மனித வள திட்டமிடல் மாதிரி' விவரிக்கிறது

மனித வள திட்டமிடுதலின் நோக்கங்கள்

படம் 3.1 முதல், HR திட்டத்தில் ஏற்பட்டுள்ள தோல்வி, நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைவதற்கு ஒரு வரம்புக் காரணியாக இருக்கும் என்பது தெளிவாகிறது. ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள நபர்களின் எண்ணிக்கை, தேவைப்படும் நபர்களின் எண்ணிக்கைவிடக் குறைவாக இருந்தால், வேலையில் இடையூறுகள் ஏற்படும் — உற்பத்தி தடைபடும், உற்பத்தியின் வேகம் மெதுவாகவும், பணியாளர்களிடமும் அதிக வேலையைச் செய்துள்ளது. மற்றொரு புறம், நிறுவனத்தில் உபரி மனித சக்தி உள்ளது என்றால், நிறுவனத்தில் ஊழியர்கள் வைத்திருக்கப்பட்டால், பெரிய சம்பளப் பட்டியல் அமைப்பதில், நிறுவனத்தின் மீது தேவையற்ற நிதிச் சுமை இருக்கும், அல்லது அவர்கள் நிறுத்தப்பட்டால் இழப்பீடு வழங்கப்படவேண்டும் பணிநீக்கம் செய்யப்பட்ட பணியாளர்களுக்கு ஊதியம் வழங்கப்பட்டது. எனவே, அமைப்பின் நோக்கங்களை அடைவதற்கு போதிய எண்ணிக்கையில் ஆட்கள் இருப்பது அவசியம்.

இந்த அமைப்பின் நோக்கங்களை அடைவதற்கு, HR திட்டமிடுதல் மனித வள திட்டமிடுதலின் நேரம் மற்றும் கால அட்டவணையிடல் ஆகியவற்றை கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும். மேலும், மனித வள திட்டமிடல் ஆய்வுகளின் முடிவுகளை பயன்படுத்த நிர்வாகம் சம்மதிக்க வேண்டும்.

நிறுவனங்களின் HR தேவைகள், எதிர்பார்க்கப்படும் மாற்றங்களை கணக்கில் எடுத்துக் கொண்டால், பணியாளர்களின் பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சித் திட்டங்களை வடிவமைப்பதிலும், திட்டமிடுவதிலும் மனித வள மேம்பாட்டுத் திட்டம் ஒரு முக்கிய உதவியாக இருக்கும்.

HR திட்டமிடுதலின் முக்கியத்துவம்

மனித வள திட்டமிடல்

மனித வள திட்டமிடல் மிகவும் முக்கியமான மற்றும் பயனுள்ள நடவடிக்கையாகும். தெளிவான திட்டமிடல் இல்லாமல், நிறுவனத்தின் மனித வள தேவைகள் ஒரு மதிப்பீடு வெறும் யூகிக்கக்கூடிய வேளைகளாக குறைகிறது. சரியாக பயன்படுத்தினால் பல நன்மைகளை தருகிறது. இவை:

குறிப்புகள்

1. திட்டமிடுதல் எதிர்கால மனித ஆற்றல் தேவையை வரையறுக்கிறது. இது பணியாளர்களைத் தெரிவு செய்யவும் மற்றும் பணியாளர்கள் மேம்பாடு அடைவதற்கும் அடிப்படையாகும்.
2. பணியாளர்களுக்கு முன்கூட்டியே பயிற்சியளிக்கப்பட்டு, ஊக்குவிக்கப்பட்டு, மேம்படுத்தப்பட்டு, உயர்தர பணியாளர்களின் எதிர்கால தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய இது உதவுகிறது.
3. தொழில்நுட்பத்தில் மாற்றம் என்பது சில பகுதிகளில் உள்ள உபரி மனித வளத்தை மற்றும் பிற பகுதிகளில் பற்றாக்குறையும், அறிவு மற்றும் திறமைக்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுத்துள்ளது. HR திட்டமிடல் அத்தகைய சூழலில் சமநிலையை உருவாக்க உதவுகிறது.
4. வேலைகள் இன்னும் அறிவு சார்ந்த நோக்கமாகி வருகின்றன. இதன் மூலம் HR-ன் ஒரு மாற்றமான சுயவிவரம் கிடைத்துள்ளது. அறிவில் கவனம் அதிகரிப்பதால், ஆட்சேர்ப்பு செலவுகளும் அதிகரித்துள்ளன. அதிக செலவை தவிர்க்க, முறையான HR திட்டமிடல் அவசியம்.
5. எந்த ஒரு புள்ளியிலும் இந்த அமைப்பு திறமைக்கான ஒரு தேக்கத்தை கொண்டிருக்க முடியும். ஒதுக்கப்பட்ட பணிகளை மேற்கொள்வதற்கு தேவையான திறன்கள் உள்ள நபர்கள் உடனடியாக கிடைக்கப் பெற்றுள்ளனர்.
6. திட்டமிடுதல் ஒவ்வொரு துறைக்காக ஒரு பொருத்தமான மனித வள வரவுசெலவு திட்டத்தைத் தயாரிக்க வழிவகை செய்கிறது. இது, மனித ஆற்றல் விநியோகத்தில் பற்றாக்குறைகள்/அத்துமீறல்களை தவிர்ப்பதன் மூலம் மனித வள செலவுகளை கட்டுப்படுத்த உதவுகிறது.
7. முறையான HR திட்டம் ஒரு நிறுவனத்தின் உயர்மட்ட மேலாண்மை முழு HR மேலாண்மை செயல்பாடுகளில் சுறுசுறுப்பாக பங்கேற்கும். உயர் மேலாண்மையின் தீவிர ஈடுபாடு இருக்கும் போது, அவை நிறுவன செயல்திறத்தில் சாதிப்பதில் மனித வளங்களின் உண்மையான மதிப்பை பாராட்டுவார்கள்.
8. திட்டமிட்ட HRP. ஒரு நிறுவனத்தின் உயர்மட்ட மேலாண்மையை ஒட்டுமொத்த HRP. செயல்பாடுகளில் செயலாக்கத்துடன் பங்கேற்குமாறு செய்கிறது. உயர் மேலாண்மையின் தீவிர ஈடுபாடு இருக்கும் போது, அவை நிறுவன செயல்திறத்தில் சாதிப்பதில் மனித வளங்களின் உண்மையான மதிப்பை பாராட்டுவார்கள்.

HR திட்டமிடல் செயல்முறை

தொழில் விரிவாக்கம், சிக்கலான தொழில்நுட்பம் மற்றும் தொழில்முறை மேலாண்மை யுக்திகளை ஏற்றுக் கொண்டு, மனித வள திட்டமிடல் பற்றிய

சுயகற்பித்தல் பொருள் 45

செயல்முறை அதிக முக்கியத்துவத்தை பெற்றுள்ளது. இது கீழ்க்கண்ட நிலைகளை உள்ளடக்கியது.

குறிப்புகள்

(i) அமைப்பு சார்ந்த திட்டங்களை அலசி ஆராய்ந்து குறிக்கோள்களை முடிவு செய்தல்

ஒரு நிறுவனத்தை HR திட்டமிடல் செய்வதற்கு முன்னர் குறுகிய கால மற்றும் நீண்டகால நோக்கங்களை பகுப்பாய்வு செய்ய வேண்டும். நிறுவன திட்டங்கள் மற்றும் திட்டங்களை பகுப்பாய்வு செய்வதன் மூலம் HR திட்டமிடல் பற்றிய செயல்முறை தொடங்க வேண்டும். அவர்கள் மனித வளங்களின் தேவையை முன்கணிப்பதன் மூலம் எதிர்கால வேலை செயல்பாட்டுக்கான அளவை வழங்குவார்கள்.

(ii) மனித வளத் தேவைகளுக்கு காரணிகளைப் பகுப்பாய்வு செய்தல்

தற்போதைய பணியாளர்களின் எதிர்கால திறன்கள், அறிவு மற்றும் திறன்களை கருத்தில் கொண்டு தற்போதுள்ள பணி வடிவமைப்பு மற்றும் பகுப்பாய்வினை முழுமையாக மறு ஆய்வு செய்யலாம். பணி வடிவமைப்பு மற்றும் பகுப்பாய்வு ஆகியவை வருங்கால மனித வளங்கள் மற்றும் நிறுவன திட்டங்களை பிரதிபலிக்க வேண்டும். மனித ஆற்றல் தேவைகளை இரண்டு வழிகளில் பகுப்பாய்வு செய்ய முடியும்:

- (a) முன்னறிவிப்பு தேவை – அமைப்புரீதியான திட்டங்களுக்கு ஏற்ப ஒட்டுமொத்த HR தேவைகள் பற்றி முன்கூட்டியே கூறல்.
- (b) முன்னறிவிப்பு வழங்கல் – மனித வளத்தின் தற்போதைய சரக்குப் பட்டியலைப் பற்றிய தரவுகள் மற்றும் தகவல்களைப் பெறுதல் மற்றும் தற்போதைய மனித வள சரக்கிருப்பு எதிர்கால மாற்றங்களை கணிக்கும்.

தேவை மற்றும் அளிப்பு முன்னறிவிப்பு பிரிவு 1.5 இல் விரிவாக விவாதிக்கப்படுகிறது.

(iii) வேலை வாய்ப்புத் திட்டங்களை உருவாக்குதல்

நிறுவனத்தில் உள்ள ஒவ்வொரு வேலைக்கும் பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையை நிர்ணயித்த பிறகு, HR துறை வேலை விளக்கம் மற்றும் பணி விவரக்குறிப்பு பற்றி விளக்க வேண்டும்.

- (a) பணி விளக்கம்: வேலை பற்றிய விளக்கம் பொதுவாக மேற்கொள்ளப்பட வேண்டிய பணிகள், இதில் ஈடுபட்டுள்ள பொறுப்புகள், திறன் அல்லது பயிற்சி தேவைப்படும் நிபந்தனைகள், வேலை செய்யப்படும் நிலைமைகள் மற்றும் வேலையின் மீதான தனிப்பட்ட தேவைகள் ஆகியவற்றை விளக்குகிறது.
- (b) வேலை விவரக்குறிப்பு: வேலை விவரக்குறிப்பு என்பது பணி விவரத்தின் ஒரு வெளியீடு, புதியவர் வேலையை திருப்திகரமாக செய்ய வேண்டும், வெற்றிகரமாகச் செயல்பட வேண்டும் என்ற குறைந்தபட்ச ஏற்கத்தக்க தகுதிகளைக் கூறுகிறது.

(iv) மனித வள திட்டங்களை மேம்படுத்துதல்

மனித வள திட்டமிடல்

மொத்த HR தேவைகள் தொடர்பாக, எண் மற்றும் உபகரணங்களின் அடிப்படையில் நிகர HR தேவைகள் தீர்மானிக்கப்பட வேண்டும். மனித வளங்களின் அளிப்பு மற்றும் தேவையை மதிப்பீடு செய்த பின், நிர்வாகம் சீரமைப்பை துவங்குகிறது. பணியாளர்கள் உள் அளிப்பு தேவைக்கு அதிகமாக இருக்கும் போது, அதாவது HR உபரியாக உள்ளது; பிறகு வெளி ஆள் சேர்ப்பு நிறுத்தப்படுகிறது. HR பற்றாக்குறை இருந்தால், திட்டமிடுபவர்கள் வெளிப்புற ஆதாரங்களை நம்பி இருக்க வேண்டும்.

குறிப்புகள்

HR திட்டமிடல் நிகழ்ச்சிகளின் நன்மைகள்

மனித வள திட்டமிடல், HR இன் சரியான பயன்பாட்டைப் பொறுத்த வரை, குறிப்பாக தேசத்திற்கும், பொதுவாக நாட்டுக்கும் பெரும் பயன் அளிக்க முடியும். தேசிய அளவில் மக்கள் தொகை, பொருளாதார வளர்ச்சி, கல்வி வசதிகள், தொழிலாளர் நகர்வு போன்ற காரணிகள் குறித்து அக்கறை இருக்கும். அமைப்பின் மட்டத்தில் பணியாளர் தேவைப்பாடுகள், கிடைப்புத்தன்மை மூலங்கள், HR இன் நலன் போன்றவை பற்றி அக்கறை கொள்ளப்படுகிறார்கள். மனித வள திட்டமிடுதலின் அனுகூலங்கள் கீழே விவாதிக்கப்பட்டுள்ளன:

(a) உழைப்பின் உற்பத்தித் திறனை மேம்படுத்துதல்

மனித ஆற்றல் அல்லது HR உற்பத்திக் காரணி என்பது உற்பத்திக் காரணிகளில் இருந்து வேறுபடுகிறது. இது இலவசமாகக் கிடைக்கும் என்பதால், தொழிலாளர்கள் திருப்தியடைந்தால் உழைப்பின் உற்பத்தித் திறனை மேம்படுத்த முடியும். வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், திருப்தியான தொழிலாளர்கள் ஆக்கப்பூர்வமாக இருக்க முடியும் என்பதால், அதிருப்தியடைந்த தொழிலாளர்கள் அழிவை அடைய கூடும். எனவே, முறையான HR திட்டமிடல் மூலம் நாம் உழைப்பின் மன உறுதியை மேம்படுத்தி அதன் மூலம் உழைப்பின் உற்பத்தித் திறனை மேம்படுத்திக் கொள்ள முடியும்.

(b) தகுதிவாய்ந்த HR பணியமர்த்தல்

திறமையான மற்றும் அறிவார்ந்த உழைப்பு, குறிப்பாக வளரும் நாடுகளில் பற்றாக்குறையான நிலையில் மாறிவிட்டது. எனவே, நிறுவனம் தப்பிப் பிழைப்பதற்காக, சிறந்த தொழிலாளர் சக்தியை சரியான மனித வள திட்டமிடல் மூலம் சேர்ப்பது இன்றியமையாததாகும்.

(c) விரைவான தொழில்நுட்ப மாற்றங்களுடன் சரிசெய்தல்

தொழில்நுட்பத்தில் முன்னேற்றம், வேலை மற்றும் வேலை தேவைகள் மாறி வருகிறது. எனவே, மாறிவரும் மனித வளத்தை முன்கணிக்கவும், சந்திப்பதும் அவசியம் தொழில்நுட்பப் புரட்சியின் சவால்களுக்கு தாக்குப்பிடிக்க முடியும். இதன் மூலம் திறன்வாய்ந்த மனித வள திட்டமிடல் மூலம் செய்யப்பட்டது.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 47

(d) தொழிலாளர் வருவாயைக் குறைத்தல்

தொழிலாளர் வருவாய் என்பது, அதிருப்தி, ஓய்வு, இறப்பு போன்ற பல்வேறு காரணங்களால், நிறுவனத்தைக் காட்டிலும் உழைப்பின் நடமாட்டத்தை குறிக்கிறது. உழைப்பின் வருவாய் காரணமாக, அனுபவமிக்க மற்றும் திறமையான தொழிலாளர் சக்தியை ஒரு நிறுவனம் இழக்கிறது. திறமையான மனித வள திட்டமிடல் மூலம் இந்த இழப்பை சிறிதாக்கலாம்.

(e) ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் பயிற்சி செலவுகள் மீதான கட்டுப்பாடு

அதிக திறமை வாய்ந்த பணியாளர்கள் குறைந்த அளவில் இருப்பதால், அவற்றை வாடகைக்கு விட்டு, பயிற்சி செய்து பராமரிக்க அதிக செலவாகும். ஒரு நிறுவனம், விண்ணப்பங்களைப் பதப்படுத்துதல், எழுத்துத் தேர்வு, நேர்காணல் நடத்துதல் மற்றும் போதுமான பயிற்சி வசதிகளை அளித்தல் ஆகிய நடவடிக்கைகளில் அதிக செலவை செய்ய வேண்டும். இந்த செலவுகளை கருத்தில் கொண்டு, செலவுகளை குறைக்கும் வகையில், மனித ஆற்றலை கவனமாக திட்டமிட வேண்டியது அவசியம்.

(f) தொழிலாளர் இயக்கம்

இன்று, நல்ல வாய்ப்புகளை தேடி ஒரு நிறுவனத்தில் இருந்து இன்னொரு பணியில் மற்றொரு வேலைக்கு செல்லும்போது, தகுதியான பணியாளர்களை தக்கவைத்துக் கொள்வது கடினம். ஒரு சுதந்திரமான சமுதாயத்தில், நாட்டின் ஒரு பகுதியிலிருந்து மக்கள் தடையற்ற நடமாட்டத்தை அனுபவிக்கின்றனர். எனவே, அனுபவமிக்க மற்றும் திறன்மிகு உழைப்பின் இழப்பைக் குறைக்கும் பொருட்டு, ஒவ்வொரு நிறுவனமும் மனித வளத் திட்டமிடல் என்ற ஒலி அமைப்பை கொண்டிருக்க வேண்டும்.

(g) விரிவாக்கத் திட்டங்களுக்கு வழிவகை செய்தல்

விரைவான தொழில்துறை வளர்ச்சியின் இந்த நாட்களில் ஒவ்வொரு நிறுவனமும் தனது நடவடிக்கைகளை விரிவுபடுத்தும் வகையில் செல்கிறது. நிறுவன அளவு அதிகரிக்கும்போது, HR இன் தேவையும் அதிகரிக்கிறது. இது, நிறுவனத்தின் செயல்பாடுகளுக்கு தேவையான மனித வளத்தை தொடர்ந்து வழங்குவதை உறுதி செய்யும் பொருட்டு, சரியான மனித வள திட்டமிடல் தேவைபடுகிறது.

(h) உண்மையான கார்ப்பரேட் சொத்துக்களை போன்ற மனிதவர்க்கத்தை நடத்துதல்

இன்று பெருகிய முறையில் பயிற்சி மேலாளர்களாலும் உளவியலாளர்களாலும் உணரப்பட்டு வருகின்றன. ஒரு நிறுவனத்தில் பணிபுரிபவர்கள் மிக முக்கியமான சொத்துக்களாக கருதப்பட வேண்டும். ஒரு நிறுவனத்தின் உற்பத்தித் திறனை, மனித வளத் திட்டமிடல் மூலம் தான் மேம்படுத்த முடியும். மேம்பட்ட உற்பத்தித் திறன் மூலம் நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த இலாபத்தின் மூலம் திருப்தியடைவதற்கு தொழிலாளர்கள் பங்களிப்புச் செய்ய முடியும் என்பதை ஒரு சரியான மனித வள திட்டமிடல் அடிப்படையாகக் கொண்டது.

மனித வள திட்டமிடல் நடைமுறையில் உள்ள முக்கிய தடைகள்:

- (a) துல்லியத்தன்மை: HR திட்டம் மனித வள தேவையை முன்கணிப்பதன் மூலம், மனித வள தேவைகளை ஒரு காலகட்டத்திற்கு மேல் கொண்டு வருவது என்பது ஒரு ஆபத்தான பணியாகும். தற்போதைய மற்றும் எதிர்கால போக்குகளை சரியாக கண்காணித்து, அதே போல் அர்த்தமுள்ள செயல் வழிகாட்டுதல்களை மாற்ற இயலாது. அதிக நேரம் எடுத்துக் கொண்டால், பிழை ஏற்பட வாய்ப்பு அதிகம். துறை ரீதியான முன்கணிப்புக்கள் விமர்சன ஆய்வு இல்லாமல் வெறுமனே ஒரு வகையில் மட்டுமே மேம்படுத்தப்படும்போது துல்லியத்தன்மை அதிகரிக்கிறது. தொழில் முறை, உழைப்பு வருவாய், பருவ நிலை மாற்றம், போட்டி அழுத்தங்கள், தொழில்நுட்ப மாற்றங்கள் போன்ற காரணிகள் நாகரீகமான, அலங்கார துண்டுகள் என மனித ஆற்றல் திட்டங்களின் எஞ்சிய அளவைக் குறைக்கலாம்.
- (b) குறிப்பிடமுடியாத மாற்றங்கள்: தொழில்நுட்ப மாற்றங்களும், சந்தை ஏற்றத்தாழ்வுகள், அவை மனித வள திட்டமிடல் பற்றிய கட்டுப்பாடுகளாக பயன்படுகின்றன. சுற்றுச்சூழலில் விரைவான மாற்றங்களை ஏற்படுத்தும் மனித சக்தியின் பொது மதிப்பீடுகளைச் சார்ந்து இருப்பது ஆபத்தானது.
- (c) ஆதரவு இல்லாமை: நிர்வாகத்தின் ஆதரவு குறைவாக உள்ளது. ஒரு பொருத்தமான HR தகவல் அமைப்பை கட்டுவதற்கு நிதி ஒதுக்குவதில் விரும்பவில்லை. எந்தவிதமான உறுதியான, உடனடி ஆதாயங்களுடன் தொடர்புடைய காலமும் முயற்சியும் அவர்களை 'வேறு வழியில்' பார்க்க வைக்கும்.
- HR திட்டமிடுதல் மெதுவாகவும், படிப்படியாகவும் வளர்கிறது. சில சமயங்களில், போட்டியாளர்கள் அவற்றை ஏற்றுக்கொண்டிருப்பதால், அதிநவீன தொழில்நுட்பங்கள் மிகவும் வலுவாக அறிமுகப்படுத்தப்படுகின்றன. இந்த குறிப்பிட்ட நிறுவனத்தின் தேவைகள் மற்றும் சுற்றுச்சூழலுடன் பொருந்தாமல் இருந்தால், இவை பழம் விளைச்சல் இல்லாமல் போகலாம்.
 - பொதுவாக, ஒட்டுமொத்த செயல்திறனை மேம்படுத்தும் வகையில் திட்டமிடுதல் மேற்கொள்ளப்படுகிறது. செலவு குறைப்பு என்ற பெயரில், பல்வேறு நிலைகளில் தேவையற்ற உழைப்பை களையவும் மேலாண்மை உதவுகிறது. இதுபோன்ற அடிக்கடி எதிர்ப்பு, வேலை செய்யும் சில திறமையான சில வேலைப்பளு அதிகரிக்கிறது.

நிர்வாகத்தின் ஆதரவு பற்றாக்குறையாக உள்ளது. ஒரு பொருத்தமான HR தகவல் அமைப்பை கட்டுவதற்கு நிதி ஒதுக்குவதில் விரும்பவில்லை. இதில் நேரமும் முயற்சியும் - எந்த உறுதியான, உடனடி லாபங்களும் இல்லாமல் - அவர்களை 'வேறு வழி' பார்க்க கட்டாயப்படுத்தப்படுகின்றன. HR திட்டமிடுதல் மெதுவாகவும், படிப்படியாகவும் வளர்கிறது. சில சமயங்களில், போட்டியாளர்கள் அவற்றை ஏற்றுக்கொண்டிருப்பதால், அதிநவீன தொழில்நுட்பங்கள் மிகவும் வலுவாக அறிமுகப்படுத்தப்படுகின்றன. இந்த குறிப்பிட்ட நிறுவனத்தின் தேவைகள் மற்றும் சுற்றுச்சூழலுடன் பொருந்தாமல் இருந்தால், இவை பழம் விளைச்சல் இல்லாமல் போகலாம்.

குறிப்புகள்

- (d) எண்கள் விளையாட்டு: சில நிறுவனங்களில், மனித வள திட்டமிடல் எண்களின் விளையாட்டாக பயன்படுத்தப்படுகிறது. நிறுவனத்தில் உள்ளவர்களிடமிருந்தும் வெளியேயுள்ளவர்களிடமிருந்தும் ஓரளவு உறுதிப்படுத்தப்பட வேண்டிய அளவுக்கு கவனம் செலுத்துகிறது. அத்தகைய ஒரு பிரத்யேக கவனம் மிக முக்கியமான பரிமாணத்தை புறக்கணிக்கிறது, அதாவது மனித வளங்களின் தரம். நீண்டகாலமாக HR திட்டமிடல், குணநலன்களின் மீது அதிக கவனம் செலுத்துவதால் பாதிக்கப்படலாம். ஊழியர் ஊக்கம், மனப்போக்கு, வாழ்க்கை வாய்ப்புகள், பயிற்சி வழிகள் போன்ற அம்சங்கள் முற்றிலும் தள்ளுபடி செய்யப்படலாம்.
- (e) ஊழியர்களின் எதிர்ப்பு: பரந்த வேலையின்மை காரணமாக மக்கள் வேலை வாய்ப்புகள் மற்றும் தேவைப்படும் போது கிடைக்கும் என ஊழியர்கள் மற்றும் தொழிற்சங்கங்கள் உணர்கின்றனர். மேலும், HR திட்டமிடல் தங்கள் வேலைப்பளு அதிகரிக்கிறது மற்றும் உற்பத்தித் திறன் பேரம் மூலம் அவற்றை ஒழுங்குபடுத்துகிறது என்று நினைக்கிறார்கள்.
- (f) முதலாளிகளின் எதிர்ப்பு: முதலாளிகள், மனித வள செலவை அதிகரிக்கும் வகையில் HR திட்டமிடலும் எதிர்க்கலாம்.
- (g) நோக்கம் இல்லாமை: மேலாளர்கள் மற்றும் HR நிபுணர்கள் மனித திட்டமிடல் செயல்முறை முழுமையாக புரிந்துகொள்ளவில்லை மற்றும் ஒரு வலுவான நோக்கம் இல்லை.
- (h) நேரம் மற்றும் செலவு: மனித ஆற்றல் திட்டமிடல் நேரத்தை எடுத்துக்கொள்ளும் மற்றும் விலையுயர்ந்த உடற்பயிற்சி ஆகும். நேரம் மற்றும் செலவுகள் நல்ல ஒப்பந்தம் தரவு சேகரிப்பு மற்றும் முன்னறிவிப்பில் ஈடுபடும்.
- (i) திறன்ற தகவல் அமைப்பு: பெரும்பாலான நிறுவனங்களில் மனித வள தகவல் அமைப்பு முழுமையாக வளர்ச்சி பெறவில்லை. நம்பகமான தரவுகள் இல்லாத நிலையில், பயனுள்ள HR திட்டங்களை உருவாக்க இயலாது.

HR திட்டமிடல் பொறுப்பு

மனித வள திட்டமிடல் பணியாளர் துறையின் பொறுப்பு ஆகும். HR திட்டமிடல், வழிமுறைகள் மற்றும் நடைமுறைகளைப் பொறுத்த மட்டில் தொடர்புடைய பணியாளர் கொள்கைகளை சிபாரிசு செய்ய வேண்டும். மனித வளத் துறையின் பொறுப்பை, பின்வரும் வார்த்தைகளில் கெய்ஸ்லர் பின்வருமாறு விவரித்துள்ளார்:

1. செயல்பாட்டு மேலாண்மையை திட்டமிட மற்றும் நிறுவுவதற்காக, ஆலோசனை மற்றும் அழுத்தம் கொடுக்க உதவுதல்.
2. மொத்த ஒழுங்கமைப்புக் கூறுகளில் தரவுகளை சேகரித்தல் மற்றும் தொகுக்கவும், நீண்ட கால நோக்கங்கள் மற்றும் மொத்த வியாபார திட்டத்தின் ஏனைய அம்சங்களுடன் நிலைத்தன்மையை உறுதிப்படுத்தவும்.

3. இந்தத் திட்டத்திற்கு எதிரான செயல்திறனை கண்காணித்து அளவீடு செய்து, அதன் மேல் மேலாண்மையை தெரியப்படுத்துதல்.
4. திறன்வாய்ந்த மனித வளம் மற்றும் அமைப்பு சார்ந்த திட்டமிடுதல் போன்ற ஆராய்ச்சிகளை அளித்தல்.

மனித வள திட்டமிடல்

குறிப்புகள்

HRP க்கு மாறுபட்ட அணுகுமுறைகள்

திறமையான மனித வள திட்டமிடுதலின் தொடக்கப் புள்ளி, நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த நோக்கம் அல்லது குறிக்கோள் ஆகும். வியூகமூக்கியத்துவ திட்டங்கள் அவற்றை வளர்க்கும் அமைப்புகளைக் காட்டிலும் தனித்துவமானவை, ஆனால் பெரும்பாலான நிறுவன மூலோபாயங்கள், நிறுவனங்கள் திருப்திப்படுத்தக் கூடிய தயாரிப்புகள் அல்லது சேவைகளுக்கு நிறைவேறாத தேவையை நிர்ணயிப்பது முக்கியமானதாகும். இந்த தயாரிப்புகள் அல்லது சேவைகளை திருப்திப்படுத்தல் என்பது நிறுவனத்தின் இலக்குகளின் ஒரு பகுதியாகிவிடும். நிறுவனக் குறிக்கோள் என்பது நீண்டகால பரந்த நோக்கம் அல்லது குறிக்கோள் ஆகும். செயல்திட்ட திட்டமிடுதலின் ஒரு பகுதி, நிறுவன இலக்குகள் மற்றும் நோக்கங்களை மேம்படுத்துதல் ஆகும்.

ஒரு பெரிய அளவில், நிறுவன இலக்குகள் நிர்வாக செயல்முறைகள் மற்றும் குறிப்பாக மனித வள மேலாண்மையின் தன்மையை பாதிக்கக் கூடியது. இதன் பொருள், நிறுவனத்தின் கட்டமைப்பு, மேற்கொள்ளப்பட வேண்டிய குறிப்பிட்ட வேலைகள் மற்றும் நிதி மற்றும் தொழில்நுட்ப வளங்கள் தேவை, மற்றும் வேலை செய்யும் மக்களின் எண்ணிக்கை மற்றும் தகுதிகள் ஆகியவை அமைப்புரீதியான இலக்குகளை தொடர்ந்து பிரதிபலிப்பதாக இருக்கும். அதாவது, மனித வள திட்டமிடல் என்பது, நிறுவனத்தின் மனித வள தத்துவம், கொள்கைகள் மற்றும் திட்டங்களை ஒட்டுமொத்த மூலோபாய திட்டங்களின் பின்னணியில் மற்றும் அமைப்புக்கு உள்ளேயும், வெளியேயும் மாறிவரும் நிலைமைகளுக்காகவும் திட்டமிடுகிறது.

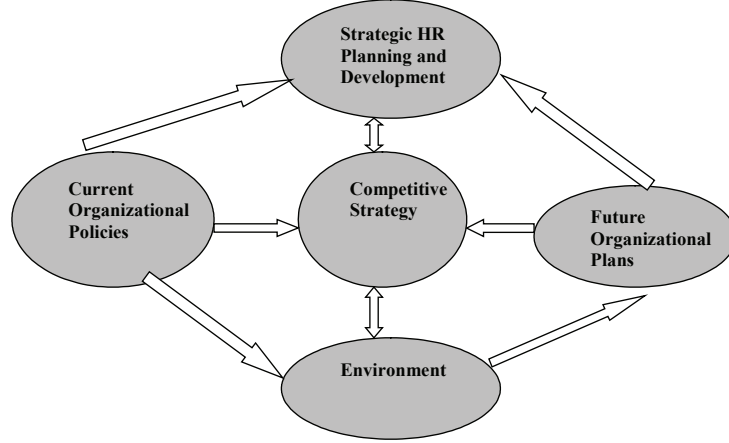
செயல்திட்ட மேலாண்மையில் HR இன் பங்கு

தற்போதுள்ள HR அமைப்புகளுடனான முக்கியமான சிக்கல்களில் ஒன்று அவை துண்டாக்கப்பட்டவை, முழுமையற்ற, சில நேரங்களில் மனித அல்லது நிறுவன வளர்ச்சி பற்றிய தவறான அனுமானங்களில் கட்டமைக்கப்பட்டவை ஆகும். கிரௌன்டே (1997) மூலோபாய மனித வள மேம்பாடு மற்றும் திட்டமிடல் நிறுவனத்தின் வணிக மூலோபாயத்தை தற்போதைய மற்றும் வளர்ந்துவரும் நிர்வாகத் திறன்கள் தொகுப்பிற்கு இணைத்தல், இதனால் முக்கிய மாற்றங்கள் மற்றும் இடைவெளிகள் மற்றும் தலையீட்டிற்கான பகுதிகளை அடையாளம் காணுதல் என வாதிகிறார். படம் 3.2 இதை விளக்குகிறது.

நிறுவனத்தின் தற்போதைய நிலையின் போட்டி மூலோபாயத்தை எப்படிப் பாதிக்கிறது என்பதை படம் 3.2 காட்டுகிறது. மேலும், இந்த உத்தி மனித வள திட்டமிடல் மற்றும் வளர்ச்சி இடையே போட்டி மூலோபாய இடையே உள்ள தொடர்புகளை காட்டுகிறது. ஒரு தெளிவான HR மூலோபாய இல்லாதது பெருநிறுவன மூலோபாயத்துடன் இணைக்கப்பட்டது என்பது அமைப்புரீதியான செயல்திறனை பெரிதும் பாதிக்கிறது.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 51

குறிப்புகள்



படம் 3.2 மனித வள திட்டமிடலின் யுக்திகள் மற்றும் மேம்பாட்டு அமைப்பு மற்றும் யுக்திகள்

ஆதாரம்: கிரேண்டி, டோனி. 'மனித வள மேலாண்மை: ஒரு அணுகுமுறை யுக்திகள்', நண்ட வரம்பு திட்டமிடல், 30: 507-17.

மனித வள திட்டமிடலின் உத்திகள்

மனித வள திட்டமிடல் அமைப்பு தனது இலக்குகளை அடைவதற்கு உதவுவதாக உள்ளது. இதற்காக, மனித ஆற்றல் திட்டமிடுபவர்கள் சில மூலோபாயங்களை வளர்த்துக் கொள்ள வேண்டும். ஸ்டெயினர், மனித வள திட்டமிடுபவர்கள் பயன்பெறும் வகையில் கீழ்க்கண்ட 9 மூலோபாயங்களை பரிந்துரைத்துள்ளது:

1. மனித வளங்கள் தொடர்பாக உரிய தகவல்களை சேகரித்து, பராமரித்தல் மற்றும் அவற்றை புரிந்துகொள்ள வேண்டும்.
2. மனித வள நோக்கங்கள், தேவைகள் மற்றும் தற்போதுள்ள வேலைவாய்ப்பு மற்றும் அதன் தொடர்புடைய அம்சங்கள் ஆகியவற்றை அவ்வப்போது அவர்கள் தெரிவிக்க வேண்டும்.
3. நிறுவனத்தின் இலக்குகளின் நிலைப்பாட்டில் இருந்து, பல்வேறு வகையான மனித சக்தியின் தேவைகளைப் பற்றி அறிய நடைமுறைகள் மற்றும் தொழில்நுட்பங்களை உருவாக்க வேண்டும்.
4. மனித ஆற்றல் தேவைகள், தனிப்பட்ட முறையில் சரிசெய்தல் ஆகியவற்றுடன் இணைந்து மனித ஆற்றல் பற்றிய முன்னறிவிப்புகளை உருவாக்கவேண்டும்.
5. மனித வளத்தை மேம்படுத்தும் நோக்குடன், சிறப்பான முறையில் பணிகளை மேற்கொள்ள பொருத்தமான தொழில்நுட்பங்களை அவர்கள் பயன்படுத்த வேண்டும்.
6. இந்த கைவினைக் குழுக்களை மாற்றியமைப்பது அல்லது அகற்றுதல் என்ற நோக்குடன் தனிநபர்கள் மற்றும் குழுக்களின் பங்களிப்பைச் செய்யும் காரணிகளை தீர்மானிப்பதற்கு அவர்கள் ஆராய்ச்சி நடத்த வேண்டும்.
7. மனித வளங்களின் பொருளாதார மதிப்பீட்டு முறைகளைப் பயன்படுத்தியும், வருவாய் ஈட்டுபவர் அதன் செலவுகளையும் பிரதிபலித்து, மனித வளத்தை பாதிக்கும் முடிவுகளின் தரத்தை மேம்படுத்த வேண்டும்.

8. செயல்திறன் மிக்க மனித வளத்தை கொள்முதல் செய்தல், மேம்படுத்துதல் மற்றும் தக்க வைத்தல் ஆகியவற்றை அவர்கள் மதிப்பீடு செய்ய வேண்டும். மற்றும்
9. நிறுவனத்தில் பணி நியமனம், பதவி உயர்வு மற்றும் நட்டம் ஆகியவற்றை ஆய்வு செய்து, அதிக செலவை ஈடுபடுத்தாமல் தனிநபர் மற்றும் குழு செயல்திறனை அதிகரிப்பதற்காக இந்த செயல்முறைகளுக்கு கட்டுப்பாடு வேண்டும்.

மனித வள திட்டமிடல்

குறிப்புகள்

HRM-ன் யுக்திகளுக்கான வகைகள்

HRM இன் வெற்றி, அமைப்புக்களின் மாறிவரும் உள்முக, வெளிப்புறச் சக்திகளின் திசைமாற்றத்துடன் தன்னை வெளிப்படுத்திக் கொள்ளும் நெகிழ்வுத் தன்மையைத்தான் கொண்டுள்ளது. ஸ்டேஸ் மற்றும் டன்.பி நான்கு HRM யுக்திகளை முன்வைத்துள்ளனர். இந்த யுக்திகள் அட்டவணை 3.1 ல் தொகுக்கப்பட்டுள்ளது.

அட்டவணை 3.1 HRM-இன் யுக்திகள் மற்றும் பயன்படுத்துவதற்கான நிபந்தனைகள்

HRM-இன் யுக்தி வகை	பயன்படுத்துவதற்கான நிபந்தனைகள்
செயற்பணி-கவனம் செலுத்தும் HRM யுக்தி	
<p>HRM யுக்தி வணிக பிரிவில் வலுவாக கவனம் செலுத்துகிறது</p> <ul style="list-style-type: none"> • வலுவான கீழ் கோடு நோக்குநிலை • தொழிலாளர் திட்டம், பணி மறுவடிவமைப்பு மற்றும் பணி நடைமுறை விமர்சனங்கள் குறித்து வலியுறுத்தல் • உறுதியான வெகுமதி கட்டமைப்புகளில் கவனம் செலுத்துதல் • உள்ளக அல்லது வெளிப்புற ஆட்சேர்ப்பு • செயல்பாட்டு திறன்கள் பயிற்சி மற்றும் பல-திறன்கள் முறைப்படுத்தப்பட்டது • முறைப்படுத்தப்பட்ட தொழில்துறை உறவுகளின் நடைமுறைகள் • வலிமையான வணிக அலகு கலாச்சாரம் 	<p>சந்தை/தயாரிப்புகள்/சேவைகள் பெரும் மாற்றம் மற்றும் நிர்ப்புணமான யுக்திகளை அதிகமாக பெற்று வரும்போது பயன்படுத்தப்படுகிறது. HRM, உத்திகள் விரைவான கட்டமைப்பு அமைப்புகள், திறன் மற்றும் கலாச்சார மாற்றங்கள் திறன் வழங்க வேண்டும். வர்த்தக பிரிவு தன்னாட்சிக்கு வலுவான முக்கியத்துவம், அதிகபட்ச அதிகாரப் பகிர்வு, வலதுபுறச் செயலாக்கம் (தொடர்ச்சியான மறுபணியமர்த்தல்) உழைப்பை வெளி யேற்றம் செய்தல்.</p>
வளர்ச்சி யுக்தி	
<p>HRM யுக்தி கூட்டாக பெருநிறுவன HR பிரிவு மற்றும் வணிக பிரிவுகள் மூலம் மேற்கொள்ளப்படுகிறது</p> <ul style="list-style-type: none"> • தனிப்பட்ட மற்றும் குழுவை வளர்க்க வலியுறுத்தல் • உள்ளக ஆட்சேர்ப்பு, எப்போதேனும் சாத்தியமுள்ளது • விரிவான வளர்ச்சித் திட்டங்கள் • உள்ளார்ந்த வெகுமதிகளைப் பயன்படுத்துதல் • அதிக முன்னுரிமை அளிக்கப்பட்ட பெருநிறுவன மேம்பாடு • பெருநிறுவன கலாசாரத்திற்கு வலுவான வலியுறுத்தல் 	<p>சந்தைகள் வளர்ந்து, தயாரிப்பு/ சந்தை புதுமையை விரும்பும் போது பயன்படுத்தப்படும். HRM யுக்திகள் குறுக்கு அமைப்பு சார்ந்த சினெர்ஜி மற்றும் சந்தை தலைவர் கலாச்சாரத்தை உருவாக்க வேண்டும். தனிப்பட்ட வளர்ச்சி, பெருநிறுவன கலாச்சார மேலாண்மைத்துவம், வலுவான உள்நாட்டு தொழிலாளர் சந்தை (பதவி உயர்வு/ நியமனங்கள்) மற்றும் குழு திறன்களை வளர்ச்சி செய்தல்.</p>

சுயகற்பித்தல் பொருள் 53

குறிப்புகள்

<p>வருமான HRM யுக்தி</p> <p>HRM யுக்தி, நிறைவேற்று தலைமையின் மூலம் ஒரு குறுகிய காலகட்டத்திற்கு உந்தப்படுகிறது. இது ஒரு சவால், மறுசீரமைப்பு அல்லது HR அமைப்புகள், கட்டமைப்புகள் மற்றும் முறைமைகளை ஒடுக்கிவிடுகிறது.</p> <ul style="list-style-type: none"> • மொத்த அமைப்பு மற்றும் தொழில் கட்டமைப்புகளை பாதிக்கும் பெரிய கட்டமைப்பு மாற்றங்கள். • வீழ்ச்சியடைந்த ஆட்குறைப்புகள் • வெளியிலிருந்து முக்கிய நிர்வாகிகளை பக்கவாட்டு ஆட்சேர்ப்பு செய்தல் • நிர்வாகக் குழு கட்டிடம், புதிய மனநிலையை உருவாக்குதல் • பழைய கலாசாரத்தில் இருந்து விலகிச் செல்வது 	<p>வணிக சூழல் வியத்தகு முறையில் மாறும்போது பயன்படுத்தப்படும், அதாவது அந்த அமைப்பு அதன் சுற்றுச்சூழலுடன் ஒத்துவராத போது. நிறுவனத்தின் வர்த்தக யுக்தி முற்றிலும் மாறும்போது பயன்படுத்தப்படும். HRM உத்திகள் பணிநீக்கம் செய்யப்பட்ட HRM நடைமுறைகளை உடைத்து அகற்ற வேண்டும் மற்றும் ஒரு புதிய கலாச்சாரத்தை மறுவரையறை செய்ய வேண்டும். கட்டாய கீழிறக்க, பக்க ஆட்சேர்ப்பு, புதிய HRM முறைமைகள் மற்றும் தீவிர வேலை மற்றும் வேலை மறுசீரமைப்பு ஆகியவற்றில் வலுவான முக்கியத்துவம்.</p>
<p>நிர்வாகி HRM யுக்தி</p> <p>மனித உரிமைகள் கண்காணிப்புத் நடைமுறை மத்திய அரசு நிர்வகிக்கப்பட்டு வருகிறது.</p> <ul style="list-style-type: none"> • மத்தியவாத ஊழியர்களின் நோக்குநிலை • நடைமுறைகள், முன்னுதாரணங்கள் மற்றும் சீரான தன்மை குறித்து வலியுறுத்தல் • அமைப்பு மற்றும் வழிமுறைகள் ஆய்வுகள் • வளைந்து கொடுக்காத உள்ளக நியமனக் கொள்கை • செயல்முறை மற்றும் மேற்பார்வை பயிற்சிக்கு வலியுறுத்தல் • தொழில்துறை விருதுகள் மற்றும் ஒப்பந்தங்கள் HR கட்டமைப்பை அமைத்தல் 	<p>நிலையான சந்தைகள்/உற்பத்திகள் மீது ஒரு முழுமையான ஏகபோக உரிமை கொண்ட மிக மட்டுப்படுத்தப்பட்ட வெகுஜன உற்பத்தி சூழ்நிலைகளில் மட்டுமே பயன்படுத்தப்படுகிறது. HRM உத்திகள், நடைமுறைகள் மற்றும் சீரான செயல்முறைகள்/செயல்பாடுகளுக்கான சாதனங்களாக பயன்படுத்தப்படுகின்றன. முறையான முதலாளிகள்-ஊழியர் தொழில் உறவுகள் மற்றும் தொழில்துறை விருதுகளுக்கு வலுவான முக்கியத்துவம் அளித்தல்.</p>

ஆதாரம்: ஸ்டேஸ், டி. மற்றும் டி. டான்பி, 'நிறுவன மாற்றங்கள் மற்றும் மனித வள மூலோபாயத்திற்கான பாரம்பரியமான தார்மீக மற்றும் மேம்பாட்டு அணுகுமுறைகளுக்கு அப்பால்' மனித வள மேலாண்மை சர்வதேச பத்திரிகை, 2(3): 263-83 (1991).

வணிக HRM ஒழுங்கமைத்தல்

ஏராளமான HRM தொழில்வல்லுனர்கள் மற்றும் யுக்தி மற்றும் பெருநிறுவன திட்டமிடுனர்கள், வணிக திட்டங்களுக்கு இடையே ஒரு கூர்மையான பிணைப்பு இருக்க வேண்டும், மற்றும் HRM திட்டங்கள் ஒரு நிறுவனத்தில் இருக்க வேண்டும் என்று வலியுறுத்துகின்றனர். இத்தகைய சங்கம் அமைப்புரீதியான செயல்பாட்டை வலுப்படுத்துகிறது மட்டுமல்லாது, ஒரு யுக்தி பங்கிலும் HRM நிலைப்பாட்டையும் கொண்டுள்ளது என்று அவர்கள் நம்புகின்றனர். தாமஸ் கரோவன், நோரென் ஹெராட்டி மற்றும் பாட் கோஸ்டன் ஆகியோர், இந்த இணைப்பைத் தொடர்ந்து நிறுவ முடியும் என்று பத்து அணுகுமுறைகளை கண்டறிந்துள்ளனர். இந்த அணுகுமுறைகள் கீழே விவரிக்கப்பட்டுள்ளன:

1. மேலிருந்து கீழாக அணுகுமுறை: இந்த அணுகுமுறை உள்ளடக்கியது:
 - (a) வணிகத் திட்டத்தை அடையாளம் காணுதல்,
 - (b) வணிகத் திட்டத்திற்கு தொடர்புடைய HRM யுக்தியை உருவாக்குதல், மற்றும்
 - (c) HRM யுக்தியின் அடிப்படையிலான HRM செயல்பாடுகளை வடிவமைத்தல்.
2. சந்தை உந்துதல் அணுகுமுறை: இங்கு பணியாளர்கள் தங்கள் திறமையையும் அறிவையும் பொறுத்து குழுவாக்கப்படுகிறார்கள். கிடைக்கக் கூடிய திறன்களை மதிப்பீடு செய்து, நிறுவன சந்தைக் கோரிக்கைகளை நிறைவேற்ற ஊழியர்களுக்கு என்ன திறமைகள் தேவைப்படுகின்றன என்பதை ஊகித்தறிய வேண்டியது அவசியமாகும்.
3. தொழில் திட்டமிடல் அணுகுமுறை: ஒவ்வொரு ஊழியரின் இருப்பும் வளர்ச்சியும் நிறுவனத்தின் வியாபார திட்டங்களில் இருந்து கிடைக்கும். இங்கு ஒவ்வொரு ஊழியரின் தொழில் திட்டங்களும் வணிகத் திட்டத்துடன் இணைக்கப்பட்டுள்ளன.
4. எதிர்கால அணுகுமுறை: யுக்தி உருவாக்கம் கட்டத்தில், HRM வணிகத் திட்டத்தின் முக்கிய கவனம் மூலப்பொருள் ஆகிறது.
5. செயல்திறன் கண்டறிதல் அணுகுமுறை: இந்த அணுகுமுறை இந்த இரண்டுக்கும் இடையிலான பிணைப்பு, தொழில் திட்டங்களை வகுத்தல் மற்றும் செயல்படுத்துவதில், வழங்குநர் பங்கை HRM மூலம் அடைய முடியும் என்று முன்மொழிகிறது.
6. செயற்கை அனுபவ அணுகுமுறை: HRM பயிற்சியாளர்கள் இந்த அணுகுமுறையில் எதிர்கால வியாபார திட்டங்களை உருவகப்படுத்துதல் மற்றும் HRM ஒழுங்குமுறைச் செய்வதற்கான வழிகளை உருவாக்குகின்றனர்.
7. துடிப்பு எடுக்கும் அணுகுமுறை: இங்கு ஆராய்ச்சி நுட்பம், பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டுச் செயல்திறன் ஆகியவை வணிகத் திட்டங்களின் செயல்திறனை அளவிட பயன்படுத்தப்படுகிறது.
8. கல்வி அணுகுமுறை: இந்த அணுகுமுறையில் அடையப்படும் பிணைப்பில் முக்கியமாக, யுக்தி சிந்தனை பற்றிய பயிற்சியும், தொழில் திட்டங்களைத் தயாரிக்கும் முறைகளும், அவற்றை செயல்படுத்தும் திறன்களையும் அளித்து வருகிறது.
9. தனிப்பட்ட அணுகுமுறை: இந்த அணுகுமுறை பெருநிறுவன யுக்தியின் ஒரு கணிசமான சதவீதம் முறைசாரா மற்றும் இயங்குநிலை என்ற அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது. எனவே, இந்த முறைசாரா யுக்தியை ஒரு HRM திட்டமிட்ட, சரியான முறையில், தங்கள் தனிப்பட்ட அணுகுமுறை மூலம் நிறுவனமயமாக்கலாம்.
10. நேரடி அணுகுமுறை: இந்த அணுகுமுறை சிக்கல்தீர்த்தல் அடிப்படையிலானது. தொழில் திட்டங்களை செயல்படுத்துவதில் உள்ள சிக்கல்கள் மற்றும் கட்டுப்பாடுகளை கண்டறிந்து அவற்றைத் தீர்த்து வைக்க HRM பயன்படுத்தப்பட வேண்டும்.

குறிப்புகள்

மூலோபாய மற்றும் செயல்பாட்டு கட்டுப்பாடு

மூலோபாய கட்டுப்பாடு என்பது, இந்த மூலோபாய அடிப்படையாக உள்ள மாறிவரும் வளாகத்தை கணக்கில் எடுத்துக் கொள்ளும் நிகழ்முறையாகும், அது நடைமுறைப்படுத்தப்பட்டு, புதிய தேவைகளுக்கு யுக்தியைச் சரிசெய்வதற்கான திருத்த நடவடிக்கைகளை எடுப்பது தொடர்ந்து வருகிறது. மூலோபாயத் தயாரிப்புக்கும் அதன் செயலாக்கத்திற்கும் மூலோபாய உருவாக்கத்தில் மாற்றங்கள் தேவைப்படுகிற நேரம் என்பதால் இந்த செயல்முறை அவசியமானதாகும்.

செயல்பாட்டு கட்டுப்பாடு நடவடிக்கை அல்லது செயல்திறனில் அக்கறை கொண்டுள்ளது, இது நிறுவனத்தின் செயல்திறனை முழுமையாகவோ அல்லது அதன் வெவ்வேறு கூறுகளைக் கொண்டு மதிப்பிடுவதன் நோக்கமாக உள்ளது. செயல்முறைக் கட்டுப்பாடு ஏறத்தாழ ஒவ்வொரு அமைப்பிலும் ஏதோ ஒரு வடிவத்தில் அல்லது பிற அமைப்பில் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

ஹரோல்ட் கொண்டெஸ் எட் அல். 3.2 அட்டவணையில் காட்டப்பட்டுள்ள, யுக்தி மற்றும் இயக்கக் கட்டுப்பாட்டிற்கு இடையே உள்ள வேறுபாட்டை காட்டியுள்ளார்.

அட்டவணை 3.2 மூலோபாய மற்றும் செயல்முறைக் கட்டுப்பாட்டுக்கு இடையேயான வித்தியாசம்

காரணிகள்	யுக்திமுக்கியத்துவ கட்டுப்பாடு	செயல்பாட்டு கட்டுப்பாடு
1. அடிப்படைக் கேள்வி	நாம் சரியான திசையில் நகர்ந்து கொண்டிருக்கிறோமா?	நாம் எப்படி நிகழ்த்திக்கொண்டிருக்கிறோம்?
2. குறிக்கோள்	யுக்தியிலுள்ள அடிப்படை திசையைப் பற்றி தொடர்ச்சியான விசாரணை	நிறுவன வளங்களை ஒதுக்கீடு செய்து பயன்படுத்துதல்
3. முக்கிய இடர்பாடு	நிறுவனத்தின் எதிர்கால திசையை வழிகாட்டுதல்	அதிரடி கட்டுப்பாடு

மூலம்: கோன்ட்ஸ் ஹரோல்ட், சிரில் ஓ'டோனல் மற்றும் ஹெயிஸ் வெரைட்ரிக், மேனேஜ்மென்ட். மெக்ராவ்-ஹில், நியூயார்க், (1980).

செயல்முறை

செயல்முறைகளின் திட்டங்கள், எதிர்கால செயல்பாடுகளைக் கையாளும் முறைகளை நிறுவ உதவுகின்றன. ஒரு குறிக்கோளை அடைவதற்கு அவசியமான நடவடிக்கை என்ற காலவரிசைப்படி அடிப்படையில் அவை பரிந்துரைக்கப்பட்டன. இது ஒரு கொள்கையை செயல்படுத்தும் ஒரு வழிமுறையாக செயல்படும் ஒரு நிலையியற் திட்டமாகும். எடுத்துக்காட்டாக, 48 மணிநேரங்களுக்குள் அனைத்து உத்தரவுகளையும் நிறைவேற்ற ஒரு கொள்கையை விற்பனை துறை செய்கிறது. உத்தரவுகளை நிறைவேற்றும் நடைமுறை, வாடிக்கையாளருக்கு சரக்குகளை அனுப்பும் வரை, உத்தரவு கிடைத்த பிறகு பின்பற்ற வேண்டிய குளறுபடிகளை பரிந்துரைப்பார்கள். இந்த கால வரிசை முறைகள் அல்லது பணிகள் ஒரு செயல்முறையாகும்.

டெர்ரி மற்றும் பிராங்க்ளின் கருத்துப்படி — ‘ஒரு செயல்முறை என்பது ஒரு தொடர்ச்சியான தொடர்புடைய பணிகளாகும், இது ஒரு கால வரிசை முறை செயல்திறனை நிறைவேற்றுவதற்கான நடைமுறை வழியை உருவாக்குகிறது.’

செயல்முறைகள் ஒரு செயலை செய்வதற்கான வழிகாட்டுதல்களை வழங்குகின்றன. இந்த நிறுவனத்தில் ஒவ்வொரு பணி எப்படியும் நடைபெற வேண்டும், அது எப்போது மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும், யாரால் மேற்கொள்ள வேண்டும் என்பதை அவர்கள் உள்ளடக்குகிறார்கள்.

குறிப்புகள்

ஒரு நல்ல நடைமுறையின் பண்புகள்

செயல்முறைகளைப் பணியில் அடிக்கடி பயன்படுத்தக்கூடிய நிலையியற் திட்டங்கள் நடைமுறைகளாக இருப்பதால், இவை மிகவும் கவனத்துடன் வகுக்கப்பட வேண்டும். பொதுவாக பின்வரும் சிறப்பியல்புகளைக் கொண்ட செயல்முறை அல்லது நடைமுறைகளின் தொகுப்பு நிறுவனத்திற்கு நேர்மறையான வழியில் பங்களிக்கிறது:

1. குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையின் போதுமான உண்மைகளின் அடிப்படையில் ஒரு செயல்முறை இருக்க வேண்டும். அது அமைப்பின் செயல்திறனை பாதிக்காமல் இருக்க வேண்டும்.
2. ஒரு செயல்முறை உறுதியற்றதாக இருக்க வேண்டும். ஒரு நிலையான நடைமுறை செயல்பாட்டில் தொடர்ச்சியை அளிக்கிறது மற்றும் மக்கள் நன்கு புரிந்து கொள்ளுகின்றனர்.
3. ஒரு நெருக்கடி அல்லது அவசர நிலையை சமாளிப்பதற்காக ஒரு நடைமுறையின் நெகிழ்வுத்தன்மை விரும்பத்தக்கது. எனவே, நடைமுறையின் உறுதித்தன்மை மற்றும் நெகிழ்வுத் தன்மையுக்கிடையே சமநிலை பேணப்பட வேண்டும்.
4. நடைமுறைகள் குறித்து தொடர்ந்து பரிசீலனை செய்யப்பட வேண்டும். எனவே அவற்றின் பயன்பாடு அறிய முடிகிறது.
5. நடைமுறைகள் சிறியவையாக இருக்க வேண்டும் இல்லையெனில் அவை முடிவு செய்வதை விட முக்கியமானது.

செயல்முறையின் நன்மைகள்

செயல்முறையின் நன்மைகள் பின்வருமாறு:

- இது சீரான செயலை உறுதி செய்கிறது.
- இது மேலும் முடிவெடுக்கும் தேவையை குறைக்கிறது--அதை பின்பற்ற ஒரு நிலையான பாதையை உருவாக்குகிறது.
- நிறுவனம் மற்றும் அதன் துறைகளில் உள்ள பணியாளர்களிடையே ஒருங்கிணைப்பை அதிகரிக்கிறது.
- மேலாளர் தனது ஊழியர்களை பாராட்டும் வகையில் ஒரு நல்ல தரத்தை வழங்குகிறது.
- இது தகவல் பரிமாற்றத்திற்கு முக்கிய உதவியாக உள்ளது, ஏனெனில் அவர்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட வேலையை முடிக்க பின்பற்ற வேண்டிய வழிமுறைகளை தொடர்பு கொள்கின்றனர்.

குறிப்புகள்

- இது பெரும்பாலும் வேலை ஓட்டத்தை எளிமைப்படுத்தவும், தேவையற்ற நடவடிக்கைகளை அகற்றவும் வழிவகுக்கும்.
- தொடர்ச்சியான சூழ்நிலைகளில் ஒற்றுமை மற்றும் செயல்திறன் நிலைத்தன்மையை இது உறுதிப்படுத்துகிறது.

செயல்முறைகளின் குறைபாடுகள்

- ஒரு குறிப்பிட்ட வேலையை செய்வதற்கு நிர்ணயிக்கப்பட்ட வழியை நிர்ணயித்ததன் மூலம் படைப்பாற்றல் இழக்கப்படுகிறது.
- செயல்பாடுகளின் செயல்திறனில் இறுக்கம் ஏற்படும்.
- அவற்றை தொடர்ந்து ஆய்வு செய்து புதுப்பிக்க வேண்டும்.
- அவர்கள் எந்தவொரு முன்னேற்றத்திற்கான தேடலையும் ஊக்கப்படுத்த வேண்டும்.

3.3 HRP யின் காரணிகள்

HRP இன் செயல்திறனை மேம்படுத்துவதற்கு எடுத்துக் கொள்ள வேண்டிய சில படிகள் பின்வருமாறு:

- குறிக்கோள்கள்: HR திட்டம் நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த குறிக்கோள்களுடன் பொருந்திக் கொள்ள வேண்டும். வேலை நிலைமைகள், மனித உறவுகள் போன்ற முக்கியமான அம்சங்களை, திட்டத்தை உருவாக்கும்போது மனதில் கொள்ள வேண்டும். HR திட்டம் நிறுவனத்தின் பெருநிறுவன திட்டத்துடன் சமநிலைப்படுத்தப்பட வேண்டும். பயன்படுத்தப்படும் முறைகளும், தொழில்நுட்பங்களும் குறிப்பிட்ட நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள், உத்திகள் மற்றும் சூழலை பொருத்த வேண்டும்.
- தலைமை நிர்வாகத்தின் ஆதரவு: இந்த திட்டம் நிறுவனத்தின் மாறிவரும் தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய வேண்டும் மற்றும் உயர் நிர்வாகத்தின் சீரான ஆதரவை அனுபவிக்க வேண்டும். HRP நிகழ்முறையை தொடங்குவதற்கு முன், உயர் நிர்வாகத்தின் ஆதரவும் கட்டுப்பாடும் என்பதை உறுதிப்படுத்தப்பட வேண்டும். மேலும், வரவு செலவு வரம்பிற்குள் இந்த பயிற்சியை மேற்கொள்ள வேண்டும். நிதி கட்டுப்பாடுகள் காரணமாக நடைமுறைப்படுத்த இயலாத திட்டங்களை வகுத்து எந்த பயனும் இல்லை.
- பொருத்தமான கிடைநிலை நேரம்: ஒரு HRP காலம் குறிப்பிட்ட நிறுவனத்தின் தேவைகள் மற்றும் சூழ்நிலைகள் பொருத்தமாக இருக்க வேண்டும். நிறுவனத்தின் அளவையும், அமைப்பையும் மக்களின் மாறிவரும் நாட்டங்களையும் கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும்.
- மனித வள விவரப்பட்டியல்: மனித வளத்தின் அளவும் தரமும் சீரான முறையில் வலியுறுத்தப்பட வேண்டும். தற்போதுள்ள வேலைகளைப் பொருத்தவரையில் வெறுமனே பொருந்துவதைவிட, சரியான மக்களுடன் எதிர்கால வெற்றிடங்களை நிரப்புதல் வேண்டும். இந்த அமைப்பு ஒரு



முதல் நாள் ஊழியர் திறன் சரக்குப்பட்டியலைப் பார்க்க வேண்டும். தற்போதைய பணி, கல்வி மற்றும் பயிற்சித் தகுதிகள், குறிப்பிட்ட அறிவு மற்றும் திறன்கள், முன் வேலை செயல்திறன், கடந்தகால மற்றும் தற்போதைய நட்பு மற்றும் நடமாடும் காரணிகளாகும். மார்கோவ் பகுப்பாய்வு (மனித மனித வள அளிப்பை கடந்த கால ஆட்களும் இயக்கங்களையும் அறிதல் ஒரு அணுகுமுறை) மனித ஆற்றல் இன்வென்டரியை தயாரிக்கும் போது சேவையில் அழுத்தப்படலாம். தற்போதுள்ள பணியாளர்களின் மேல்நோக்கிய நகர்வு கவனிக்கப்பட வேண்டும்.

- மனித வள தகவல் அமைப்பு: மனித வளத்திற்காக, HRP. யை எளிதாக்க போதுமான தரவுத்தளம் உருவாக்கப்பட வேண்டும். பணியாளர் திறன் சரக்கிருப்புகளை நிர்வகிக்க, நிறுவனங்கள் கணிணிமயமாக்கப்பட்ட மனித வள தகவல் அமைப்புகளை பராமரிக்க வேண்டும்: தனிநபர்கள், மக்கள் தொகையியல், தொழில் முன்னேற்றம், மதிப்பீட்டின் திறன்கள் ஆகும்.

மனித வள திட்டமிடல்

குறிப்புகள்

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. மனித வள திட்டமிடல் வரையறு
2. மனித வள திட்டமிடுதலின் நன்மையை விவாதிக்க
3. தேவை முன்கணிப்பு என்றால் என்ன?
4. மனித வளத் திட்டமிடுதலின் வரம்பை குறிப்பிடுக?
5. ஏன் மூலோபாயக் கட்டுப்பாடு தேவைப்படுகிறது?

3.4 உங்கள் முன்னேற்ற வினாக்களை சரிபார்ப்பதற்கான விடைகள்

1. மனித வள திட்டமிடல் என்பது நிறுவனத்தின் மனித வள தேவைகளை நிறுவன இலக்குகளின் வெளிச்சத்தில் மதிப்பீடு செய்து திறமையான, நிலையான பணியாளர்கள் பணியமர்த்தப்படுவதை உறுதி செய்ய திட்டமிட்டுள்ளது.
2. திட்டமிடுதல் எதிர்கால மனித வளத்தை வரையறுக்கிறது. இது பணியாளர்களைத் தெரிவு செய்யும் மற்றும் வளர்க்கும் பணியாளர்களின் அடிப்படையாகும்.
3. தேவை முன்கணிப்பு என்பது அமைப்புரீதியான திட்டங்களுக்கு ஏற்ப ஒட்டுமொத்த HR தேவைகளை முன்கணித்தல் என்பதாகும்.
4. தொழில்நுட்ப மாற்றங்கள் மற்றும் சந்தை ஏற்றத்தாழ்வுகள், அவை மனித வள திட்டமிடலிற்கு தடையாக உள்ளன.
5. மூலோபாய முறைமைக்கு அவசியமான மூலோபாயக் கட்டுப்பாடு மற்றும் அதன் செயலாக்கத்திற்கான மாற்றங்கள் தேவைப்படும் என்பதற்கு இடையில் ஒரு நேர இடைவெளி உள்ளது.



குறிப்புகள்

- மனித வள திட்டமிடல் என்பது, கொள்முதல் செய்தல், வளர்த்தல், கையாளுதல், ஈடுசெய்தல், தொழில் திட்டமிடல், வாரிசுரிமை திட்டமிடல் மற்றும் மனிதத்தை பிரித்தளித்தல் ஆகிய பல மாற்றுப் படிப்புகளிலிருந்து தெரிவுசெய்யப்பட்ட நடவடிக்கையின் எதிர்காலப் போக்கை முன்நிர்ணயித்தல் நிறுவனத்தின் கூறுகள் ஆகும்.
- கெய்ஸ்லர் கருத்துப்படி, 'HR திட்டமிடுதல் என்பது முன்கணிப்பு, வளர்ச்சி மற்றும் கட்டுப்படுத்தும் முறை ஆகும். இது சரியான நேரத்தில் சரியான எண்ணிக்கையுள்ள நபர்கள் மற்றும் சரியான இடங்களில் மக்களுக்கு வேலை செய்யும் போது சரியான அளவில் உள்ளது என்பதை உறுதி செய்கிறது. பொருளாதார ரீதியாக மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.'
- மனித வள முகாமைத்துவம் மிக முக்கியமான மற்றும் பயனுள்ள செயற்பாடாகும். தெளிவாக திட்டமிடப்படாத திட்டமிடல் இல்லாமல், நிறுவனத்தின் மனித வளத் தேவைகளின் மதிப்பீடு வெறுமனே யூகிக்கவேண்டியதாகிவிட்டது.
- தொழில்நுட்பத்தில் மாற்றம் என்பது சில பகுதிகளில் உள்ள உபரி மனித வளம் மற்றும் பிற பகுதிகளில் பற்றாக்குறையும், அறிவு மற்றும் திறமைக்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுத்துள்ளது. மனித வள திட்டமிடல் அத்தகைய சூழலில் சமநிலையை உருவாக்க உதவுகிறது.
- ஒரு நிறுவனத்தை மனித வள திட்டமிடல் செய்வதற்கு முன், குறுகிய கால மற்றும் நீண்டகால நோக்கங்களை பகுப்பாய்வு செய்ய வேண்டும்.
- மனித வள திட்டமிடல், நிறுவன திட்டங்கள் மற்றும் திட்டங்களை ஆராயத் தொடங்கவேண்டும்.
- தற்போதுள்ள வேலை வடிவமைப்பு மற்றும் பகுப்பாய்வுக்கு தற்போதைய பணியாளர்களின் எதிர்கால திறன்கள், அறிவு மற்றும் திறன்களை கருத்தில் கொண்டு மறுபார்வை செய்யப்படுகிறது.
- நிறுவனத்தில் உள்ள ஒவ்வொரு வேலைக்கும் பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையை நிர்ணயித்த பிறகு, HR துறை வேலை விளக்கம் மற்றும் பணி விவரக்குறிப்பு பற்றி விளக்க வேண்டும்.
- மனித ஆற்றல் அல்லது மனித வள உற்பத்திக் காரணி என்பது உற்பத்திக் காரணிகளில் இருந்து வேறுபடுகிறது.
- HR திட்டத்தில் HR இன் தேவை மற்றும் அளிப்பு பற்றிய முன்கணிப்பும் அடங்கும். மனித வளத்தை ஒரு காலகட்டத்தின் மேல் கொண்டு வருவது ஒரு ஆபத்தான பணியாகும்.
- தொழில்நுட்ப மாற்றங்கள் மற்றும் சந்தை ஏற்றத்தாழ்வுகள், அவை மனித வள திட்டமிடல் பற்றிய கட்டுப்பாடுகளாக பயன்படுகின்றன.
- இந்த திட்டம் நிறுவனத்தின் மாறிவரும் தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய வேண்டும் மற்றும் உயர் நிர்வாகத்தின் சீரான ஆதரவை அனுபவிக்க வேண்டும்.

- மனித வள திட்டமிடல் மற்றும் மனித வளத் திட்டமிடத்திற்கு ஏதுவாக போதுமான தரவுத்தளம் உருவாக்கப்பட வேண்டும்.
- ஒரு தனி மனித வள திட்டமிடல் பிரிவு உருவாக்கப்பட வேண்டும், குறிப்பாக பெரிய அமைப்புகளில் மனித வள திட்டமிடல் பயிற்சியை பல்வேறு நிலைகளில் ஒருங்கிணைக்க வேண்டும்.
- மனித வள திட்டமிடல் பணியாளர் துறையின் பொறுப்பு ஆகும்.
- HR தொடர்பாக சம்பந்தப்பட்ட பணியாளர் கொள்கைகளை பரிந்துரை செய்ய வேண்டும், அதற்கான வழிமுறைகள் மற்றும் செயல்முறைகளைத் திட்டமிடுவது, HR, திட்டமிடுதல் ஆகியவற்றின் அளவு அம்சங்களை நிர்ணயிக்க வேண்டும்.
- HRM இன் வெற்றி, அமைப்புக்களின் மாறிவரும் உள்முக, வெளிப்புறச் சக்திகளின் திசைமாற்றத்துடன் தன்னை வெளிப்படுத்திக் கொள்ளும் நெகிழ்வுத் தன்மையைத்தான் கொண்டுள்ளது.
- உத்தி முக்கியத்துவ கட்டுப்பாடு என்பது, இந்த வளர்ச்சி அடிப்படையாக உள்ள மாறிவரும் வளாகத்தை கணக்கில் எடுத்துக் கொள்ளும் நிகழ்முறையாகும், அது நடைமுறைப்படுத்தப்பட்டு, புதிய தேவைகளுக்கு உத்திகளை சரிசெய்வதற்கான திருத்த நடவடிக்கைகளை எடுப்பது தொடர்ந்து வருகிறது.

குறிப்புகள்

3.6 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- பணியாளர்: இது குறிப்பாக நிறைவேற்றப்படாத நிலையில், ஊதியம் அல்லது சம்பளத்திற்காகப் பயன்படுத்தப்படும் ஒரு நபரைக் குறிக்கிறது..
- மனித சக்தி: இது வேலை செய்யும் மக்களின் எண்ணிக்கை, வேலைகளின் தேவை அல்லது சேவைக்கு கிடைக்கச் செய்கிறது.
- இழப்பீடு: இழப்பு, துன்பம், அல்லது காயம் ஆகியவற்றை அங்கீகரிப்பதில் ஒருவருக்கு வழங்கப்படும், பொதுவாக பணம் என்று ஒன்றை குறிக்கிறது.

குறுவிடை வினாக்கள்

1. மனித வள திட்டமிடுதலின் சிறப்பியல்புகள் மற்றும் நோக்கங்களின் நிலை யாவை?
2. HR திட்டமிடல் ஏன் முக்கியம்?
3. மனித வள திட்டமிடுதலின் குறைபாடுகள் பற்றி விவரிக்க.
4. HR திட்டமிடுதலின் பொறுப்பு யார்?

நெடுவிடை வினாக்கள்

1. மனித வளத் திட்டமிடுதலின் செயல்முறை பற்றி விரிவாக விவாதிக்க. மனித வள திட்டமிடல் திட்டங்களின் நன்மைகள் யாவை?
2. செயல்திட்ட மேலாண்மையில் HR இன் பங்கு யாது? பல வகையான HRM உத்திகளைப் பற்றி விவாதிக்க.

3. நடைமுறைகள் என்றால் என்ன? ஒரு நல்ல நடைமுறையின் பண்புகளை விளக்குக. செயல்முறைகளின் நன்மைகள் மற்றும் தீமைகள் பற்றி விவாதிக்க.
4. HRP இன் செயல்திறனை மேம்படுத்துவதற்கு எடுக்கவேண்டிய சில படிகளை விவாதிக்க.

3.8 மேலும் படிக்க

வெங்கடராமன், C.S. & B.K. ஸ்ரீவஸ்தவா. 1991. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் மனித வளங்கள். டாடா மெக்ரா ஹில்.

யோதர், டேல் & பவுல் D ஸ்டன்டோஹார். 1990. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் தொழில்துறை உறவுகள். ஸ்டெர்லிங் பப்ளிகேஷன்ஸ்.

வெல், இயன் பியர்ட் மற்றும் லென் ஹோல்டன். மனித வள மேலாண்மை – A சமகால முன்னோக்குகள். மேக்மில்லன்.

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

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

ப்ளிப்போ 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.

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

பையர்ஸ், லோயிட் L. மற்றும் லீஸ்லி W. ரூய் 1997. மனித வள மேலாண்மை. சிகாகோ: இர்வின்.

வர்தர் Jr, வில்லியம் B. மற்றும் கீத் டேவிஸ். 1993. மனித வளங்கள் மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மை, 4 வது பதிப்பு. நியூ யார்க்: மேக்மில்லன்.

அலகு 4 பணி பகுப்பாய்வு மற்றும் வடிவமைப்பு

பணி பகுப்பாய்வு மற்றும்
வடிவமைப்பு

அமைப்பு

- 4.0 முன்னுரை
- 4.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 4.2 பணி ஆய்வு மற்றும் பணி வடிவமைப்பு
- 4.3 பணி விளக்கம்
- 4.4 பணி விவரக்குறிப்பு
- 4.5 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 4.6 சுருக்கம்
- 4.7 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 4.8 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 4.9 மேலும் படிக்க

குறிப்புகள்

4.0 முன்னுரை

வேலை பகுப்பாய்வு என்பது ஒரு செயல்முறையாகும், இதன் மூலம் முறைகள் பற்றிய விளக்கங்கள் மற்றும் ஒரு வேலை செய்வதற்கான நடைமுறைகள், வேலை செய்யப்பட்டத்தின் கீழ் உள்ள இயற்பியல் நிலைமைகள் மற்றும் மற்ற வேலைகளுடனான வேலை உறவு மற்றும் வேலைவாய்ப்பு நிலைமைகள் உருவாக்கப்படுகின்றன ஒரு வேலை ஆய்வின் முதல் முடிவு வேலை விளக்கம் ஆகும். வேலை விவரம் என்பது ஒரு பணியின் நோக்கம், அதன் முக்கிய பொறுப்புகள் மற்றும் நிறுவனத்தில் அதன் நிலைப்பாடு ஆகியவற்றை வரையறுக்கிறது. ஆட்சேர்ப்பு என்பது மற்றொரு முக்கிய மனித வள செயல்பாடு ஆகும். நிறுவனங்களில் உண்மையான அல்லது எதிர்பார்க்கப்படும் வெற்றிடங்களுக்கு தகுதியான மற்றும் திறமையான நபர்களை அடையாளம் காணும் செயல்முறை இது. ஒரு ஆட்சேர்ப்பு கொள்கை கொண்ட அமைப்புகளுக்கு இது முக்கியமானது. தேர்வு என்பது இரண்டு வகைப்படும் – உட்புற அல்லது வெளிப்புறம் ஆகும். அதிக எண்ணிக்கையிலான விண்ணப்பதாரர்களிடமிருந்து ஒரு குறிப்பிட்ட எண்ணிக்கையிலான மக்களை தேர்ந்தெடுக்கும் நிகழ்முறையானது, அதிக பட்ச செயல்திறனுடன் தமது தொழில்களை மேற்கொள்வார் மற்றும் நிறுவனத்துடன் தொடர்ந்து இருப்பவரை தேர்ந்தெடுப்பதாகும். ஒரு தேர்வுக்குரியவரை தேர்ந்தெடுத்தபின், அவர்/அவள் தகுந்த வேலையில் அமர்த்தப்பட வேண்டும். பணியமர்த்தல் என்பது ஒரு முக்கியமான HR செயல்பாடு மற்றும் ஒரு பணியாளருக்கு ஒரு குறிப்பிட்ட அந்தஸ்தையும் பொறுப்பையும் ஈடுபடுத்துவதாகும் ஆகும்.

இந்தப் அலகு பணிப் பகுப்பாய்வு, பணி விவரம் மற்றும் வேலை விவரக்குறிப்பு ஆகியவற்றின் அடிப்படைகளை உள்ளடக்கியது.

4.1 அலகின் நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்இ

- பணிப் பகுப்பாய்வு மற்றும் பணி வடிவமைப்பின் பங்கு மற்றும் பயன்களை விவாதிக்க முடியும்
- பணி விவரத்தின் கூறுகள் மற்றும் பயன்களை விளக்க முடியும்
- ஒரு வேலை விளக்கத்தை எப்படி எழுதுவது என்று விவரிக்க முடியும்
- பணி விவரக்குறிப்பை ஆராய முடியும்.

4.2 பணிப் பகுப்பாய்வு மற்றும் பணி வடிவமைப்பு

வேலை பகுப்பாய்வு ஒரு செயல்முறை ஆகும் இதன் மூலம் ஒரு வேலை செய்வதற்கான தற்போதைய முறைகள் மற்றும் நடைமுறைகள், வேலை செய்யப்படுவதற்கான இயற்பியல் நிலைமைகள், மற்ற வேலைகளுடன் சம்மந்தப்பட்ட வேலை உறவு மற்றும் வேலை வாய்ப்பு நிலைமைகள் ஆகியவற்றை வரையறுக்கலாம். வேலை பகுப்பாய்வின் நோக்கம் இலட்சியத்தை விவரிக்க மட்டும் அல்ல எப்படி மேலாண்மை அதன் வணிகத்தின் பகுதிகளை நடத்துகின்றன என்பதையும் காட்டுவதாகும். இவ்வாறாக, வேலை பகுப்பாய்வு என்பது தற்போதைய வழிமுறை மற்றும் நடைமுறையின் மேம்பாட்டுக்கு உதவுகிறது, மற்ற வேலைகள் தொடர்பான வேலைகளை செய்வதற்கான இயற்பியல் நிலைமைகள் மற்றும் மற்ற வேலைவாய்ப்பின் நிலைமைகளுக்கும் இது உதவுகிறது.

பணி ஆய்வின் பயன்கள்

மனித வள மேலாண்மை திட்டத்தில் வேலை பகுப்பாய்வு அடிப்படை முக்கியத்துவம் வாய்ந்தது. பணி ஆய்வின் சாத்தியமான பயன்கள் பின்வருமாறு:

- (i) வேலை பற்றி முழுமையான அறிவை வழங்குதல்: இது வேலை பற்றிய முழுமையான அறிவை வழங்குகிறது. எனவே, இது அமைப்புரீதியான திட்டமிடலுக்கு உதவியாக உள்ளது.
- (ii) ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வுக்கு உதவுதல்: ஒவ்வொரு வேலையின் குறிப்பிட்ட தேவைப்பாடுகளையும் சுட்டிக் காட்டுவதனால், பணிப் பகுப்பாய்வு பணியாளர்களை ஆட்சேர்ப்பு செய்வதற்கு மற்றும் தேர்ந்தெடுப்பதற்கான யதார்த்தமான அடிப்படையை வழங்குகிறது. வேலையில் வெற்றி அல்லது தோல்வியை முன்னிறுத்தும் முக்கியமான குணம் மற்றும் தனிப்பட்ட பண்புகளை கண்டறிதலுக்கு சிறந்த வழி-முறையாக உள்ளது.
- (iii) ஊழியர்களின் இழப்பீட்டுக்கான தளத்தை நிறுவுதல்: ஒரு குறிப்பிட்ட வேலையை செய்வதற்கும் மற்றும் ஒரு வேலையை செய்வதில் உள்ள இடர் மற்றும் அபாயங்கள் தேவையான தகுதிகளை சுட்டிக்காட்டுவதன் மூலம், வேலை பகுப்பாய்வு ஒரு அடிப்படையை இழப்பீட்டிற்காக ஏற்படுத்த உதவுகிறது. ஊதியத்திற்கான அடித்தளத்தை நிறுவும் நோக்கத்திற்காக நிறுவனத்திற்குள்ளாக வேலை மதிப்பை அளக்கும்

வேலை மதிப்பீட்டிற்கு இது முன்னுரிமை கொடுத்துள்ளது. ஒரு விரிவான வேலை பகுப்பாய்வு இல்லாமல் ஒரு திருப்திகரமான வேலை மதிப்பீடு சாத்தியம் இல்லை.

பணி பகுப்பாய்வு மற்றும்
வடிவமைப்பு

- (iv) தொழில் மறு பொறியியல்: பணிப் பகுப்பாய்வு என்பது குறிப்பிட்ட பண்புகள் மற்றும் தகுதிகளைக் கொண்ட பணியாளர்களால் ஆளப்பட்டு வருவதை அனுமதிப்பதற்காக நமக்கு வேலைகளை மாற்றுவதற்கு உதவும் தகவல்களை வழங்குகிறது. இது வேலை ஓட்டத்தை மறுஒழுங்கமைக்க மற்றும் தற்போதுள்ள நடைமுறையை மறுஆய்வு செய்ய உதவுகிறது.
- (v) ஊழியர் மேம்பாடு: பணியாளர் மேம்பாட்டுக்கு தேவையான தகவல்களை வேலை பகுப்பாய்வு வழங்குகிறது. ஒரு பணியாளரை பதவி உயர்வுக்காக பரிசீலிக்கும்போது, அந்த வேலைக்காக தனது எளிதான கவனத்தை ஏதுவாக்குகிறது.
- (vi) செயல்திறன் மதிப்பீடு: வேலை பகுப்பாய்வு தெளிவான தரத்தை நிறுவ உதவுகிறது. இது பணியாளர்கள் தங்களுக்கு என்ன எதிர்பார்ப்பு இருக்கிறது என்பதை அறிந்து கொள்ள உதவுகிறது. மேலும், இது மேலாளர்கள் தங்கள் துணைப் பணியாளர்களின் செயல்திறனை மதிப்பீடு செய்ய உதவுகிறது.
- (vii) பயிற்சி: வேலை பகுப்பாய்வு ஒரு வேலை செய்ய தேவையான திறன்கள் மற்றும் அறிவை வெளிப்படுத்துகிறது. பயிற்சி பாடத்திட்டத்தில் கூறப்படும் செய்தி மற்றும் உள்ளடக்கத்தை தீர்மானிப்பதன் மூலம் இது தொழிலாளர்களுக்கு பொருத்தமான பயிற்சி அளிக்க உதவுகிறது.

குறிப்புகள்

பங்கு பகுப்பாய்வு மற்றும் வேலை வடிவமைப்பு

பங்கு பகுப்பாய்வு என்பது பல்வேறு செயல்களின் தேவைப்பாடுகள் தொடர்பான தகவல்கள் சேகரிக்கப்பட்டு, பகுப்பாய்வு செய்யப்பட்டு, ஒரு பங்கு சுயவிவரத்தின் அடிப்படையை அமைக்க பதிவு செய்யப்படும் நிகழ்முறையாகும். பங்கு வைத்திருப்பவர்கள் என்ன எதிர்பார்க்கிறார்கள், அதாவது, அவர்கள் எதை தெரிந்து கொள்ள என்ன எதிர்பார்க்கிறார்கள் மற்றும் எப்படி அவர்கள் செய்ய எதிர்பார்க்கப்படுகிறார்கள் என்பதில் பகுப்பாய்வு செய்ய பங்கு பகுப்பாய்வு கவனம் செலுத்துகிறது. பெயர் குறிப்பிடுவது போல் பகுப்பாய்வு அதன் மையத்தில் பங்கு பற்றிய கருத்தை கொண்டிருக்கிறது. இங்கே பங்கு, திறமையான செயல்பாட்டின் மூலம் தங்கள் பணியின் நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதில் மக்கள் விளையாடுகிறார்கள் என்பதைக் குறிக்கிறது. அமைப்பின் கட்டமைப்பு, இலக்குகள் மற்றும் நிகழ்முறைகளை கருத்தில் கொண்டு போதுமான நெகிழ்வுத் தன்மையுடன் மக்கள் செய்யக்கூடிய விதமும் இதில் உள்ளடங்கும்.

வேலையை பொறுத்தவரை யார் வேலையை வைத்திருக்கிறார் என்பது விஷயம் இல்லை. அவள்/அவன் பொறுப்புகள் மற்றும் கடமைகள் நிர்ணயிக்கப்பட்டவை. பங்குகள் மற்றும் வேலைகள் பற்றிய முறையான பகுப்பாய்வு, அவற்றின் ஒப்புமை அளவை அறிய செய்யப்படுகிறது. இது வேலை மதிப்பீடு என குறிப்பிடப்படுகிறது. வேலை மதிப்பீடு மற்றும் பங்கு மதிப்பீடு பெரும்பாலும் ஒன்றுக்கொன்று மாற்றாக பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 65

குறிப்புகள்

பங்கு பகுப்பாய்வென்பது வேலை பகுப்பாய்வின் ஒரு கிளை என்றும் கூறலாம் மற்றும் இது பொதுவாக சில திறன் பகுப்பாய்வு நுட்பத்துடன் இணைந்து நேர்காணல் மூலம் செய்யப்படுகிறது. பங்கு பகுப்பாய்வு கே.ஆர்.ஏ. அல்லது முக்கிய விளைவு பகுதியின் அடையாளம் மீது கவனம் செலுத்துகிறது. வேலை செய்பவர்கள், சீரான செயல்பாடுகளில் அவர்களுடைய முக்கியத்துவத்தைப் பெற்றிருக்க வேண்டும், நடத்தை மற்றும் தொழில் சார்ந்த திறன்களை வரையறுக்க இது உதவுகிறது. இது வேலை வைத்திருப்பவர்கள் அவர்களுடைய குழு உறுப்பினர்களுடனான உறவையும், குழு தலைவர்கள், வாடிக்கையாளர்கள், வழங்குபவர்கள் மற்றும் அவர்கள் நிறுவனத்திற்கு வெளியே கையாள தேவையான அனைத்து உறவுகளையும் பகுப்பாய்வு செய்கிறது. பங்கு பகுப்பாய்வு என்பது, நிறுவனத்தின் கட்டமைப்பில், அவர்கள் எதிர்பார்க்கும் முன்முயற்சிகள் மற்றும் அவர்கள் முன்னுரிமைகளை அமைக்கும் விதம் ஆகியவற்றை வரையறுக்க உதவுகிறது.

ஒரு நிறுவனத்தில் பங்கு பகுப்பையின் முக்கியத்துவம்

பங்கு பகுப்பாய்வு மற்றும் வேலை மதிப்பாய்வு ஆகியவை ஒப்புமை மதிப்பு அல்லது வேலையின் அளவு அல்லது செயல்களின் அளவை நிறுவுவதை நோக்கமாகக் கொண்டவை. இது நியாயமான சம்பள கட்டமைப்புகள் மற்றும் தரங்களை வடிவமைத்தல் மற்றும் பராமரிக்க தொடர்புடைய தகவல்களை வழங்குகிறது. பங்கு பகுப்பாய்வு மிகவும் புறநிலை முறையில் பாத்திரங்கள் மற்றும் வேலைகளை ஒரு தர கட்டமைப்பிற்குள் வைக்க உதவுகிறது. மேலும், நிறுவனம் சம்பளத்தைப் பொறுத்த வரை அறநெறித் தேவைகளைப் பூர்த்திசெய்வதை உறுதி செய்ய, வேலைகள் அல்லது பாத்திரங்களை தரம் பிரித்தல் தொடர்பான உறுதியான முடிவுகளுக்கு வழிவகை செய்கிறது. பங்கு பகுப்பாய்வு நிறுவனங்கள் பாலினம், மதம், ஊனம் அல்லது இனத்தின் அடிப்படையில் பாகுபாடு செய்வதை தவிர்க்க உதவுகிறது.

பங்கு பகுப்பாய்வின் நன்மைகள்

- இது வேலை மற்றும் தரத்தின் ஒப்புமை அளவு பற்றிய தீர்ப்புகளை புறநிலை ரீதியாக செய்ய அனுமதிக்கிறது.
- கருத்துகளை நம்பாமல் உண்மைகளை அடிப்படையாக வைத்து தீர்ப்புகள் அளிக்கலாம்.
- அது வேலைக்கான மதிப்பீட்டை அனுமதிக்கிறது மற்றும் நபர்களை அல்ல.
- மதிப்பாய்வுகள் வேலை வைத்திருப்பவரின் தனிப்பட்ட குணாதிசயங்களை புறக்கணிக்கின்றன.
- மதிப்பீடுகள் வேலையின் அளவை நேரடியாக கவனத்தில் கொள்வதில்லை.
- பங்கு பகுப்பாய்வு கணக்கு சந்தை விகிதங்களில் எடுப்பதில்லை.

பல்வேறு நிறுவனங்களில் மேலாண்மை, இலக்குகளை அடையாளம் காணவும், நிறுவனத்தின் இலக்குகளுடன் இணக்கமான நோக்கங்களை அமைக்கவும், அவர்களது கீழ்நிலைகளுடன் இணைந்து பல்வேறு

மட்டங்களில் பணிபுரிகின்றன. இந்த நிறுவன இலக்குகளை அடைவதற்கு அவர்கள் கைகொடுக்கிறார்கள்.

செயல்பாடுகளின் அளவீடு, நோக்கங்கள் மற்றும் விலகல்கள் பற்றி விவாதிக்கப்படுகிறது. ஏற்கனவே இருக்கும் நோக்கங்கள் மேலதிகாரர்களால் மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றன, மேலும் கீழ்நிலையங்கள் மற்றும் புதிய நோக்கங்கள் வரையறுக்கப்பட்டுள்ளன, அவை மாறுபாடுகள் பற்றிய விவாதங்களைப் பின்பற்றப்படுகின்றன.

குறிக்கோள்கள் அல்லது MBO மூலம் மேலாண்மை ஒரு சுய மதிப்பீடு நுட்பமாகும், இதில் இலக்குகளை அமைப்பதற்கான செயல்பாடு மிகுந்த பங்கு வகிக்கிறது. MBO என்பது அடிப்படையில் சுய மதிப்பீடு செய்யும் முறையாகும். இலக்கு-அமைப்பானது சுய-நிர்ணயிக்கப்பட்ட பங்கு பரிந்துரைகளுடன் மிகுந்த பங்கேற்பு செயல்முறையாகும். பணி பகுப்பாய்வு, MBO இன் கீழ் மேலதிகாரிகள் மற்றும் துணைப்பணியாளர்கள் செய்யும் பணிகளின் அனைத்து செயல்பாடுகளையும் மறைக்கவில்லை என்பதால், இங்கு, பணியாளர்களின் MBO திட்டத்தின் கீழ் மேற்கொள்ளப்படும் பணிகளை மறைக்க, பங்கு பகுப்பாய்வு முன்னுரிமை பெறுகிறது.

வேலை பகுப்பாய்வுக்கு எதிரான விமர்சனத்தை கருத்தில் கொண்டு, பங்கு பகுப்பாய்வு ஒரு ஊழியர் வகிக்கும் மாறுபட்ட பங்குகளைக் கொண்டிருக்க வேண்டும் என்ற கருத்தை எட்வின் பி பிலிப்போ கொண்டிருந்தார். ஒரு பங்கு வேலை வைத்திருப்பவர் எதிர்பார்த்த நடத்தை, பரஸ்பர, உணர்வுகள் ஆகியவற்றை கொண்டிருக்கும். பங்கு என்ற கருத்து ஒரு வேலையை மீறி செல்கிறது. பொதுவாக, ஒரு வேலை வைத்திருப்பவர் தனது கடமைகளை செய்யும் செயல்முறையில் வெவ்வேறு விதமான பங்குகளை வகிப்பார் என எதிர்பார்க்கப்படுகின்றது. எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு மேலாளர், துணைப்பணியாளரின் நலன்களைப் பாதுகாக்கும் ஒரு தனிநபராகவும் செயல்படுகிறார். அதே போல், துணைப்பணியாளர்கள் விற்பனை/இலாபம்/உற்பத்தித் திறனை அதிகரிப்பதை நோக்கி வேலை செய்வர் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. சில சமயங்களில், ஊழியர்கள் பல்வேறு பொறுப்புகளை வகிப்பர் என எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. இத்தகைய பங்குகள் பணிப் பகுப்பாய்வில் சேர்க்கப்படவில்லை.

ஒரு எல்லையை விரிவடைய செய்யும் வேலையில், தற்போதைய வெளிச்சூழலின் ஒரு கூறுகளை கையாளும் பணி ஒதுக்கப்பட்டுள்ளது. வேலைவாய்ப்பு எல்லைகளை வைத்திருக்கும் ஊழியர்கள் போன்ற பணியாளர் மேலாளர்கள் தொழிற்சங்க தலைவர்கள், அரசாங்க அதிகாரிகள், மேலாண்மை சங்கங்களுடன் தொடர்பு கொள்ள வேண்டும். எனவே, வெளிப்புற தனிநபர்கள் மற்றும் ஊழியர்களின் ஆலோசனைதிறன் மற்றும் தனிப்பட்ட உறவுகளின் மதிப்பீடுகளுக்கு ஒரு குறிப்பிட்ட அளவு வாய்மொழி திறன்களை அவர்கள் கொண்டிருக்க வேண்டும். எனவே, பணியாளர் மேலாளர், வேலை விவரத்தில் குறிப்பிடப்பட்டுள்ள, பணியாளர் மேலாளரின் கடமைகளுடன் கூடுதலாக உள்ள ஒரு பணிகளுடன் முரண்பட்டு பல மாறுபட்ட பணிகளில் செயல்படுகிறார்.

எனவே, நவீன அமைப்புகளில் வேலை வடிவமைப்பாளர்கள் வேலை வடிவமைப்பதில் பங்கு பகுப்பாய்வு என்ற கருத்தை கணக்கில் எடுத்துக்கொள்ள முயற்சிக்கின்றனர்.

பணி பகுப்பாய்வு மற்றும்
வடிவமைப்பு

குறிப்புகள்

HR தொடர்பான செயல்திறன் மதிப்பீட்டிற்கு MBO அடிப்படையாக உள்ளது மற்றும் குறிப்பிட்ட கால செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் முடிவில் உள்ளது. MBO என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் ஒரு பரந்த கால, மற்றும் குறுகிய கால மற்றும் நீண்ட கால இயக்கத்திற்கான முழு மூலோபாயமாகும் இதன் மூலம் இயக்குநர்களால் வகுக்கப்பட்டதாகும். இந்த விதியில் நாம் உயர் தொடர்பு மற்றும் அவர்களின் வேலை தொடர்பான பகுதியில் பதவி வகிப்பவர் MBO பற்றி விவாதித்துள்ளோம்.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. வேலை பகுப்பாய்வின் ஒரு பயன்பாட்டை வகுத்துரைக
2. பங்கு பகுப்பாய்வு வரையறு.

4.3 பணி விளக்கம்

வேலை விளக்கம் ஒரு முக்கியமான ஆவணம், இது அடிப்படையில் இயற்கையில் விவரிப்பதாகும் மற்றும் வேலை பகுப்பாய்வு அறிக்கை கொண்டுள்ளது. இது அமைப்பு சார்ந்த தகவல் (கட்டமைப்பு, அதிகாரம்) மற்றும் செயல்பாட்டு தகவல் ஆகிய இரண்டையும் வழங்குகிறது (பணி என்ன). இது வேலை நடவடிக்கைகள், பெரிய பொறுப்புகள் மற்றும் நிறுவனத்தில் பணி நிலைப்படுத்தல் ஆகியவற்றை வரையறுக்கிறது. தொழிலாளி, ஆய்வாளர் மற்றும் மேற்பார்வையாளருக்கு வேலை தொடர்பான கோரிக்கைகளை நிறைவேற்ற தொழிலாளி என்ன செய்ய வேண்டும் என்பது பற்றிய தெளிவான யோசனையுடன் இது வழங்குகிறது.

வேலை விவரம் செயல்திறன் மதிப்பீட்டிலிருந்து வேறுபடுகிறது. முன்னோர்களின் அக்கறை திட்டமிடல், ஒருங்கிணைத்தல் மற்றும் பொறுப்புடைமைப்பது போன்ற பணிகளை உள்ளடக்கியது அதே நேரத்தில் பிந்தையவர்களின் அக்கறை செயல்திறன் தரத்துடன் தொடர்புடையது. வேலை விவரம் மதிப்பீடு செய்யப்படவில்லை என்றாலும், மதிப்பீட்டு தரங்கள் மற்றும் நோக்கங்களை நிறுவுவதற்கு இது ஒரு முக்கியமான அடிப்படையை வழங்குகிறது.

வேலை விவரம் 'வேலைகள்' பற்றி விவரிக்கிறது 'வேலையாட்களை' பற்றி அல்ல பதவி உயர்வு, உரிமை துறப்பு போன்ற காரணங்களால் ஊழியர்களின் இயக்கம், வேலை விவரத்தைப் பற்றி விளக்குவதை விட, வேலையற்றவர்களுக்கு நிலையற்ற தன்மையை ஏற்படுத்தும்.

வேலை விவரத்தின் பயன்கள்

பணி விவரத்தில் பல பயன்கள் உள்ளன, அவை பின்வருமாறு

- (i) ஆரம்பக் கட்ட வரைவோலைகள், குறிப்பாக நிர்வாக மட்டத்தில் நிகழ்முறை தொடங்கினால், உற்பத்தி குழு விவாதத்திற்கான அடிப்படையாக பயன்படுத்தப்படலாம்.
- (ii) இது வேலை விவரக்குறிப்புகள் மேம்பாட்டுக்கு உதவும், பயிற்சி மற்றும் தேவையான திறன்களை பயன்படுத்தி மக்களை பணியமர்த்துவதில் பயனுள்ளதாக அமைகிறது.



- (iii) அடிப்படைப் பொறுப்புகள் மற்றும் கடமைகளை நோக்கி புதிய ஊழியர்களை அணுகுகிறது.
- (iv) செயல்திறன் தரநிலைகளை உருவாக்குவதில் பயன்படுத்தப்படும் அடிப்படை ஆவணமாகும்.
- (v) இதை வேலை மதிப்பீடு, ஊதியம், சம்பள நிர்வாக நுட்பத்திற்கு பயன்படுத்தலாம்.

பணி பகுப்பாய்வு மற்றும்
வடிவமைப்பு

குறிப்புகள்

ஒரு வேலை விளக்கம் ஒரு நேர்காணலின் போது, பொருத்தமான கேள்விகளைக் கேட்க மேலாளருக்கு உதவுகிறது. விண்ணப்பப் படிவம் தகுதியில்லாத மனிதரை நீக்குவதற்கான ஒரு கருவியாகப் பயன்படுத்தப்படும் போது இது குறிப்பாக உதவியாக இருக்கும். செர்காவின் படி, ஒரு பணி விளக்கம் உதவுகிறது:

- (i) வேலை தரம் உயர்த்துதல் மற்றும் வகைப்பாடு
- (ii) இடமாற்றங்கள் மற்றும் பதவி உயர்வு
- (iii) குறைகளைச் சரிக்கடுத்துதல்
- (iv) விளம்பர நடவடிக்கைகளை வரையறுத்தல் மற்றும் திட்டவரைதல்
- (v) முதலாளிகளுக்கும் ஊழியர்களுக்குமிடையே வேலை பற்றிய பொதுவான புரிதலை நிறுவுதல்
- (vi) விபத்துகள் குறித்து விசாரணை
- (vii) தவறான வேலை நடைமுறைகள் அல்லது இரட்டிப்பு ஆவணகளை குறித்தல்
- (viii) இயந்திரங்களை பராமரித்தல், இயக்குதல் மற்றும் சரிசெய்தல்
- (ix) காலம் மற்றும் இயக்க கல்வி
- (x) அதிகார வரம்புகளை வரையறுத்தல்
- (xi) தனிப்பட்ட தகுதியின் மீதான வழக்கை சுட்டிக்காட்டல்
- (xii) வேலை வாய்ப்பை எளிதாக்குதல்
- (xiii) உடல்நலம் மற்றும் சோர்வு பற்றிய ஆய்வுகள்
- (xiv) விஞ்ஞான வழிகாட்டல்
- (xv) தொழில்முறை சிகிச்சைக்கு ஏற்ற வேலைகளைத் தீர்மானித்தல்
- (xvi) பணியமர்த்தல்பற்றிய விவரக்குறிப்புகள் அளித்தல்
- (xvii) செயல்திறன் குறியீடுகள் வழங்குதல்

பணி விவரத்தின் கூறுகள் அல்லது உள்ளடக்கம்

ஒரு வேலை விவரம் பின்வரும் தரவுகளை கொண்டுள்ளது:

- (i) பணி அடையாளம் அல்லது நிறுவன நிலை பணி அடையாளம் அல்லது நிறுவன நிலைப்பாடு பணியின் பெயர், மாற்றுத் தலைப்பு, துறை, பிரிவு, தொழிற்சாலை மற்றும் வேலைக்கான குறியீட்டு எண் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியது. துறை, பிரிவு போன்றவை இத்துறை எங்கு அமைந்துள்ளதோ அந்த பெயரைக் குறிப்பிடுகின்றன.-அது பராமரிப்பு துறையா, இயந்திர கடை போன்றவையா என. இருப்பிடம்

சுயகற்பித்தல் பொருள் 69



குறிப்புகள்

என்பது இடத்தின் பெயரைக் கொடுக்கிறது. வேலை விவரத்தின் இந்தப் பகுதி, உயர் மட்ட வேலை என்பது இந்த வேலைக்கு பொறுப்புடைமை நேரடியாக மேற்பார்வையிடுபவர்கள் யார்? போன்ற இரண்டு முக்கியமான வினாக்களுக்கு விடையளிக்கிறது:

- (ii) பணி சுருக்கம் இரண்டு முக்கிய நோக்கங்களுக்காக உதவுகிறது. முதலில், இது ஒரு சிறிய வரையறையை வழங்குகிறது, இது ஒரு வேலை தலைப்பு போதுமானதாக இல்லாத போது கூடுதல் அடையாள தகவலாக பயன்படும். இரண்டாவதாக, இது பின்வரும் விரிவான தகவல்களைப் புரிந்துகொள்ள வாசிப்பாளரை நோக்குநிலைப்படுத்துவதற்கு ஒரு சுருக்கமாகப் பயன்படுகிறது. இது வாசிப்பாளருக்கு ஒரு வேலையின் உள்ளடக்கத்தை ஒரு 'விரைவான உறை விளக்கம்' பொதுவாக ஒன்று அல்லது இரண்டு வாக்கியங்களில் கொடுக்கிறது
- (iii) பணி கடமைகள் மற்றும் பொறுப்புகள் ஒவ்வொரு பிரதான கடமைக்கு அர்ப்பணித்த நிகழ்வெண் அல்லது கால அளவு பற்றிய கடமைகளை சில அறிகுறிகளுடன் இணைந்து ஒரு விரிவான பட்டியலிட்டுக் கொடுக்கும். இது ஒரு வேலையின் இதயமாக 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 வேலைகளுக்கு தொடர்பு: வேலை படிநிலையில் கீழே அல்லது அதற்கும் மேலே உள்ள வேலையைச் உடனடியாக சுட்டிக் காட்டுவதன் மூலம் நிறுவனத்தில் வேலை தேடுவதற்கு இது உதவுகிறது. இது வேலை ஓட்டம் மற்றும் நடைமுறைகளின் நேர் உறவுகளின் யோசனையை கொடுக்கிறது.
- (v) மேற்பார்வை: இதன் கீழ், அவர்களின் வேலை தலைப்புகளுடன் சேர்த்து மேற்பார்வையிட வேண்டிய நபர்களின் எண்ணிக்கை மற்றும் மேற்பார்வையின் பரப்பு — பொது, இடை அல்லது நெருக்கமான மேற்பார்வையும் அடங்கும்.
- (vi) இயந்திரம், கருவிகள் மற்றும் உபகரணங்கள், ஒவ்வொரு பெரிய வகை அல்லது வணிக பெயர் இயந்திரங்கள் மற்றும் கருவிகள் மற்றும் பயன்படுத்தப்படும் மூலப் பொருட்களை வரையறுக்கும்.
- (vii) வேலை நிலைமைகள் பொதுவாக வேலை வைத்திருப்பவர் வேலை செய்ய வேண்டிய சூழல் பற்றிய தகவல்களைத் தரும். இந்த அமைப்பின் உள்ளே உள்ள குளிர், வெப்பம், தூசி, ஈரப்பதமுள்ள, எண்ணெய் போன்ற நிலைமைகள் போன்றவை அடங்கும்.
- (viii) அபாயம் வாழ்க்கையின் இன்னல், உடலுறுப்பாடுகள், நிகழ்வாய்ப்புக்கான சாத்தியக்கூறுகள் போன்ற ஆபத்துகளின் தன்மையை நமக்குத் தரும்.

வேலை விவரம் பற்றி எழுதுதல்

வேலை விளக்கங்கள் எப்படி எழுதுவது என்பதில் கருத்து வேறுபாடு. சில வல்லுனர்கள், இவற்றை விரிவாக, பணிஓட்டம் என்ற வகையில் எழுத வேண்டும் என்ற நோக்கில் உள்ளனர். வேறு வார்த்தைகளில், செயல்திறன் தரநிலைகள் என்று வேறு சொற்களில், அல்லது அது எந்த வகையில் 'நோக்கங்களின் மூலம் மேலாண்மை என்று பிரபலமாக அறியப்படுகிறது' போன்ற இலக்குகள்



அல்லது முடிவுகள் அடிப்படையில் எழுத வேண்டும் என்று மற்றவர்கள் நினைக்கிறார்கள். வேலை விளக்கங்கள், கடமைகள் மற்றும் பொறுப்புகள் என்ற வகையில் எழுதப்பட வேண்டும் என்பது தான் பரவலானோர் கூற்று.

பணி விளக்கங்கள் பணியாளர் துறை அல்லது அதன் பிரதிநிதிகளால் எழுதப்படுகின்றன.

ஒரு வேலை விளக்கத்தைப் எழுதுவதில், ஒரு அமைப்பு பாதை கூட இல்லை என்றாலும், பின்வரும் பாங்கு ஓரளவு வகைமாதிரியில் உள்ளது, பல நிறுவனங்களால் பயன்படுத்தப்படுகிறது:

- (i) ஒவ்வொரு முக்கிய பணி அல்லது பொறுப்புக்கு ஒரு பிரிவு ஒதுக்கப்படுகிறது.
- (ii) பிரிவுகள் எண்ணப்பட்டு ஒரு நேர்மையான பணி வரிசை அல்லது முக்கியத்துவத்தின் அடிப்படையில் வைக்கப்படுகிறது.
- (iii) வாக்கியங்கள் ஒரு செயலில் உள்ள வினைச்சொல் மூலம் தொடங்கி உள்ளன. உதாரணமாக, 'விண்ணப்பங்களின் வகைகள்', 'தேர்வுக்குரியவர் நேர்காணல்', 'இது மாதிரியான வழிகளை சேகரித்து, வரிசைப்படுத்தும் மற்றும் பகிர்ந்தளிக்கும்' முறைகளை செய்கின்றன.
- (iv) துல்லியம் மற்றும் எளிமை என்பது நேர்த்தியான நடை என்பதை வலியுறுத்துகிறது.
- (v) காலத்தின் குறுகிய அளவு பொதுவாக முக்கியமானதாகக் கருதப்படுகிறது. ஆனால், பகுப்பாய்வு செய்யப்படும் வேலையின் வகை மற்றும் துல்லியம் ஆகியவற்றின் மூலம் பெரிதும் சீரமைக்கப்படுகிறது.
- (vi) செய்யப்படும் வேலைகளுடைய எடுத்துக்காட்டுகள் அடிக்கடி மேற்கோள் காட்டுகின்றன. மேலும், பணி விளக்கத்தை வெளிப்படையாக செய்வதற்கு பயனுள்ளதாக இருக்கின்றன.
- (vii) வேலை விளக்கங்கள், குறிப்பாக அவர்கள் பயிற்சி தளங்களாக பயன்படுத்தப்படும் போது, கூட்டு குழுக்களாக அமைக்கப்பட்டு பணிகள் மற்றும் பாதுகாப்பு சோதனை புள்ளிகளில் எதிர்கொள்ளும் குறைகள் பற்றிய விவரங்கள் இணைக்கப்படுகின்றன.
- (viii) 'ஆபத்தான சூழ்நிலைகள் எதிர்கொள்ளப்படுகிறது' போன்ற கருத்து அறிக்கைகள் தவிர்க்கப்பட வேண்டும்.
- (ix) மேற்பார்வை வேலைகளுக்கு வேலை விளக்கங்கள் எழுதப்படும் போது, முக்கிய காரணிகள் (நடத்தை, செலவு கட்டுப்பாடு போன்றவை) கண்டறியப்பட்டு பட்டியலிடப்படுகின்றன. ஒவ்வொரு காரணியும் மேற்பார்வையாளரின் பொறுப்பு பற்றிய குறிப்புடன் ஒரு தொடர் கூறுகளாக உடைக்கப்படுகிறது.

பிரிட்டிஷ் மேலாண்மை நிறுவனம் மேலும் நான்கு வழிகாட்டுதல்களை சேர்க்கிறது:

- (i) முழு வேலையையும் ஒரு தெளிவான, சுருக்கமான மற்றும் எளிதில் புரிந்து கொள்ளக்கூடிய படத்தை தருகிறேன்.
- (ii) ஒவ்வொரு முக்கிய கடமைகளையும் பொறுப்புக்களையும் போதியளவு விரிவாக விளக்குகிறது.

பணி பகுப்பாய்வு மற்றும்
வடிவமைப்பு

குறிப்புகள்

சுயகற்பித்தல் பொருள் 71



- (iii) கொடுக்கப்பட்ட திசை மற்றும் மேற்பார்வை அளவு பற்றி குறிப்பிடுகிறது.
- (iv) வேலையின் விளக்கத்தைப் படிக்கும்போது, ஒரு புதிய பணியாளர் வேலை புரிவதை உறுதிப்படுத்துகிறது.

குறிப்புகள்

பணி விவரத்தின் வரையறைகள்

வேலை விளக்கங்கள் ஏதேனும் பயன்பாட்டில் இருந்தால், இந்த விளக்கங்கள் வேலையின் சரியான பிரதிபலிப்புகள் அல்ல என்பதை நினைவில் கொள்ள வேண்டும். 'வேலை விளக்கத்தின் நோக்கம் அதை மற்ற வேலைகளில் இருந்து வேறுபடுத்திப் பார்க்கும் போது அதன் வெளி எல்லைகளை நிர்ணயிப்பதாகும்.' மேலும், நிர்வாகிகள் வேலை மாதிரிகளை புதிய வேலைகளுக்கு கொண்டு செல்ல முனைகின்றனர். இதனால், அவர்கள் வேலையை கடுமையாக மாற்றியமைக்க வேண்டும்.

இது போன்ற பிரச்சனைகளை தவிர்க்க, ஒரு வேலை விளக்கத்தை எழுதுவதில் கவனம் செலுத்த வேண்டும். அது முடிந்தவரை துல்லியமாகவும், நிர்வாகத் தொழில் அல்லது தொழில் ரீதியான அளவிலும் ஆய்வு செய்து, வேலை முடிந்தவுடன் விவாதிக்க வேண்டும். வேலைகள் இயங்குநிலையில் இருக்க முனைகின்றன. ஆனால், அது நிலையானவை அல்ல. ஒரு வேலை விவரிப்பு என்பது விரைவாக தேதியிலிருந்து முடிந்து விடுகிறது. எனவே, ஒரு வேலை தொடர்ந்து திருத்தி அமைக்கப்பட வேண்டும்.

4.4 பணி விவரக்குறிப்பு

வேலை விவரக்குறிப்பு, வேலை செயல்திறன் திருப்திகரமாக குறைந்தபட்ச ஏற்கத்தக்க பண்புகள் முக்கியம். வேலை விளக்கத்தை அதன் தளமாக கொண்டு, அது ஒரு தொழிலாளியிடம் ஒரு பணியாளரை கேள்வியில் வைத்திருக்க வேண்டிய திறன்கள் மற்றும் பண்புகளை கீழே கொடுத்துள்ளது. வேலை விவரக்குறிப்புகள் வேலை ஒரு வேலையின் வெற்றிகரமான செயல்திறனுக்கு அவசியமான, மனித தகுதிகளுக்கான நிபந்தனைகளுக்கு ஏற்ப வேலைக்கான விளக்கத்தை மொழிபெயர்க்க வேண்டும். வேலை விவரக்குறிப்பு அல்லது மனிதனின் விவரக்குறிப்பு என்பது ஒரு வேலையை திருப்திகரமாக செய்வதற்கு அவசியமான குறைந்தபட்ச ஏற்கத்தக்க மனித குணங்களை பற்றிய கூறுவதாகும். இது எந்த வகையான நபர் பணியமர்த்தப்பட வேண்டும், எந்த குணத்திற்கு நபர் சோதிக்கப்பட வேண்டும் என்று கூறுகிறது. இந்த விவரக்குறிப்புகள் தொடர்புடையதாக உள்ளன:

- (i) உடல் பண்புகள்: உயரம், எடை, பார்வை, குரல் முதலியன.
- (ii) தனிப்பட்ட பண்புகள்: உணர்ச்சி உறுதிப்பாடு, நல்ல மற்றும் திருப்தியான நடத்தை, மற்றவர்களை கையாள்வதில் உள்ள திறன்.
- (iii) உளவியல் பண்புகள்: பகுப்பாய்வு திறன், மன செறிவு மற்றும் விழிப்புத்தன்மை, இயந்திர மனநிலை, முதலியன.
- (iv) பொறுப்புகள்: மற்றவர்களின் பாதுகாப்புக்கு பொறுப்பு, நம்பிக்கை மற்றும் நம்பிக்கையை உருவாக்கும் பொறுப்பு முதலியன.
- (v) மக்கள் தொகைப் பண்புகள்: வயது, பாலினம், கல்வி, அனுபவம் முதலியன.

பணி விவரக்குறிப்புகள் மேற்பார்வையாளர்கள் மற்றும் அலுவலகப் பணியாளர்களின் கருத்தின் அடிப்படையில் உள்ளன. ஒரு சரியான வேலை விவரக்குறிப்புடன் ஒப்பிடும்போது, ஒரு முழுமையான மற்றும் சரியான வேலை விவரக்குறிப்பு தயாரிப்பது ஒப்பீட்டளவில் கடினமாக உள்ளது என்பதை நினைவில் கொள்ள வேண்டும். வேலை செய்வதற்கான மனிதத் தேவைகள் பற்றி எப்போதும் கணிசமான கருத்து வேறுபாடுகள் உண்டு. மேலும், தேவை என்பது 'கட்டாயமாக' அல்லது 'விரும்பத்தக்கது' என்று இருக்க வேண்டுமா என்பது குறித்தும் கருத்து வேறுபாடு உள்ளது.

பணி பகுப்பாய்வு மற்றும்
வடிவமைப்பு

குறிப்புகள்

மஞ்சூரன் உணவகம்

பழைய துறைமுக வீதி, பூண்டெர், மங்களுர்-575 001

கல்வித் தகுதி: SSC, SSLC வகுப்பு x அல்லது அதற்கு சமமான பள்ளி விலக்கும் சான்றிதழ்.

அனுபவம்: ஸ்டாரெட் உணவகத்தில், குறைந்தது 2 ஆண்டுகள் அதே நிலையில் வேலை பார்த்திருக்க வேண்டும்.

செயல் திறன், அறிவு, திறமைகள்

திறன்: சுத்தமான கண்ணாடி வேலை, பிளாஸ்டிக் அடையாளங்கள் சுத்தம் செய்ய இயந்திர தாய்மையாக்குபவர்/மெடுகூட்டுபவர் செயல்முறை பயன்படுத்தவும், மெனு பயன்படுத்தவும், மெனுவை மாற்ற போன்றவற்றிற்கு பயன்படுகிறது.

சமூகத் திறன்கள்: இராஜதந்திரம் (விருந்தினர்களால் தடங்கல் பிரச்சினை), பராமரிப்புத் துறையினருடன் தொடர்பு, பணியாளர்களுடன் தொடர்பு.

திறன்கள்: ஆங்கிலம் மற்றும் உள்ளூர் மொழிகளில் விருந்தினர்களுடன் ஒளி உரையாடலைக் கொண்டிருக்கும் திறன்.

அறிவு: தேவை பட்டியல் செயல்முறை அடையாளங்கள் மீது மின் குறைபாடுகள் அங்கீகரிக்க, தற்போதைய விருந்தினர் பட்டியல்கள் மற்றும் தற்போது பணியமர்த்தப்பட்ட ஊழியர்கள்.

வேலை நோக்குநிலை காரணிகள்: நிலை 30% வேலை நேரங்கள் வரை நிற்க வேண்டியிருக்கலாம்

வயது: 28 வயதிற்கு உட்பட்டவர்கள்.

கல்வித் தகுதி: மனித வள முகாமைத்துவத்தில் (ஹச்ஆர்.எம்)-ல் நிபுணத்துவம் பெற்ற எம்.பி.ஏ, எம்.ஏ - இன் தொழில்துறை உளவியல், தொழிலாளர் நலத்திட்டத்தில் நிபுணத்துவம் பெற்ற எம்.எஸ்.டபிள்யூ

விரும்பத்தக்கது: தொழிலாளர் சட்டத்தில் பட்டம் அல்லது தகுதி சான்று.

அனுபவம்: ஒரு பெரிய தயாரிப்பு நிறுவனத்தில் குறைந்தது 3 வருட அனுபவம்.

திறன்: வேலை பகுப்பாய்வுக்கு நேர்காணல், குழு விளக்கக்காட்சிகள் எடுத்தல், வேலை விவரம் எழுதுதல், தற்போதைய முறைமையில் உள்ள குறைபாட்டைப் பற்றி மேலும் அறிந்துக் கொண்டு வெளியேறுதல் பேட்டிகளை நடத்துதல்.

திறன்: தொழில்துறை தலைவர்களுடன் கூட்டங்களை நடத்துவதில் திறன், வேலை முன்னுரிமையை மற்றும் ஒரு நம்பத்தக்க முறையில் கருத்துக்களை முன் வைப்பது.

அறிவு: போட்டியிடும் தொழில்களில் இழப்பீடு நடைமுறைகள் பற்றிய அறிவு, இழப்பீடு சர்வே உத்திகள், செயல்திறன் மதிப்பீட்டு அமைப்புகளை பகுப்பாய்வு செய்தல், பணி ஆய்வு நடைமுறைகள் நடத்துதல்.

பணி ஆற்றப்படுதல் காரணிகள்: பணி நேரத்தில் குறைந்தது 15% வரை வேலை செய்யும் இடத்திலிருந்து விரிவாகப் பயணம் செய்ய வேண்டியிருக்கலாம்.

வயது: 35 மற்றும் 45 வயதுக்கு இடைப்பட்ட காலம்.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 73

குறிப்புகள்

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

3. பணி விளக்கம் என்றால் என்ன?
4. வேலை விளக்கங்களை எழுதுபவர் யார்?

4.5 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

1. பணிப் பகுப்பாய்வு என்பது வேலை பற்றிய முழுமையான அறிவை வழங்குகிறது. எனவே, இது அமைப்பு ரீதியான திட்டமிடலில் உதவியாக உள்ளது.
2. பங்கு பகுப்பாய்வு என்பது பல்வேறு பாத்திரங்களின் தேவைப்பாடுகள் தொடர்பான தகவல்கள் சேகரிக்கப்பட்டு, பகுப்பாய்வு செய்யப்பட்டு, ஒரு பங்கு விவரத்தின் அடிப்படையை அமைக்க பதிவு செய்யப்படுகிறது.
3. பணி விளக்கம் என்பது அடிப்படையில் இயற்கையில் விளக்கப்பட்டு வேலை பகுப்பாய்வைப் பெற்றிருக்கும் ஒரு முக்கியமான ஆவணம் ஆகும்.
4. பணி விளக்கங்கள், பணியாளர் துறை அல்லது அதன் பிரதிநிதிகளால் எழுதப்படுகின்றன.

4.6 சுருக்கம்

- வேலை பகுப்பாய்வு என்பது தற்போதைய முறைகளில் ஒரு விளக்கம் உருவாக்கப்படும் நிகழ்முறையாகும். மற்றும் வேலை செய்யும் நடைமுறைகள், வேலை செய்யும் உடல் நிலைமைகள் மற்றும் பிற வேலை நிலைமைகளை குறிக்கிறது.
- வேலை பகுப்பாய்வின் நோக்கம் லட்சியத்தைப் பற்றி விவரிப்பது அல்ல. மாறாக, அதன் வணிகத்தின் உறுப்புக் கூறுகளில் எவ்வாறு நடந்து கொண்டிருக்கிறது என்பதை மேலாண்மைக்கு காண்பிப்பதாகும்.
- ஒவ்வொரு வேலையிலும் உள்ள குறிப்பிட்ட தேவைப்பாடுகளை சுட்டிக்காட்டினால், பணிப் பகுப்பாய்வு பணியாளர்களை ஆட்சேர்ப்பு செய்வதற்கு மற்றும் தேர்ந்தெடுப்பதற்கான யதார்த்தமான அடிப்படையை வழங்குகிறது.
- பங்கு பகுப்பாய்வு என்பது பல்வேறு பாத்திரங்களில் உள்ள தேவைப்பாடுகள் தொடர்பான தகவல்கள் சேகரிக்கப்பட்டு, பகுப்பாய்வு செய்யப்பட்டு, ஒரு பங்கு சுயவிவரத்தின் அடிப்படையை அமைக்க பதிவு செய்யப்படும் நிகழ்முறையாகும்.
- பங்கு என்பது ஒரு பகுதி மக்கள் தங்கள் பணியின் நோக்கங்களை திறமையான செயல்பாட்டின் மூலம் பூர்த்தி செய்வதில் விளையாடுவதை குறிக்கிறது.
- பங்கு பகுப்பாய்வு, கே.ஆர்.ஏ. அல்லது முக்கிய விளைவு பகுதிகளின் அடையாளம் மீது குவிகிறது.

- பங்கு பகுப்பாய்வு மற்றும் வேலை மதிப்பீடு என்பது ஒரு ஒப்புமை மதிப்பு அல்லது வேலைகளின் அளவை நிறுவுவதை இலக்காகக் கொண்டது.
- குறிக்கோள்கள் அல்லது MBO மூலம் மேலாண்மை என்பது இலக்குகளை அமைக்கும் செயல்முறை ஒரு சுய மதிப்பீட்டு உத்திகளாகும்.
- வேலை விபரம் என்பது 'வேலைகள்' அல்லது 'வேலையிடங்களை' விவரிக்கிறது. பதவி உயர்வு, குட்டம் போன்ற காரணங்களால் ஊழியர்களின் இயக்கம், வேலை விவரங்களை விட, மக்கள் வேலைவாய்ப்புகளை விட ஒரு நிலையற்ற தன்மையை ஏற்படுத்தும்.
- பணி விளக்கங்கள், பணியாளர் துறை அல்லது அதன் பிரதிநிதிகளால் எழுதப்படுகின்றன.
- வேலை விளக்கங்கள் ஏதேனும் பயன்பாட்டில் இருந்தால், இந்த விளக்கங்கள் வேலையின் சரியான பிரதிபலிப்புகள் அல்ல என்பதை நினைவில் கொள்ள வேண்டும்.
- வேலை விவரத்தின் நோக்கம் அதை மற்ற வேலைகளில் இருந்து வேறுபடுத்திப் பார்த்தால், அதன் வெளிப்புற எல்லைகளை நிர்ணயிப்பதாகும்.
- வேலை விவரக்குறிப்பு மற்றும் வேலை செயல்திறன் திருப்திகரமாக குறைந்தபட்ச ஏற்கத்தக்க பண்புகளுடன் முக்கியமானதாக உள்ளன.
- வேலை விவரக்குறிப்பு அல்லது மனிதனின் விவரக்குறிப்பு என்பது ஒரு வேலையை திருப்திகரமாக செய்வதற்கு அவசியமான குறைந்தபட்ச ஏற்கத்தக்க மனித குணங்களை பற்றிய கூறுவதாகும்.
- பணி விவரக்குறிப்புகள் மேற்பார்வையாளர்கள் மற்றும் பணி மேலாளர்களின் கருத்தின் அடிப்படையில் உள்ளன.
- ஒரு சரியான வேலை விவரக்குறிப்புடன் ஒப்பிடும்போது, ஒரு முழுமையான மற்றும் சரியான வேலை விவரக்குறிப்பு தயாரிப்பது ஒப்பீட்டளவில் கடினமாக உள்ளது என்பதை நினைவில் கொள்ள வேண்டும்.

குறிப்புகள்

4.7 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- மதிப்பீடு: இது யாரையாவது அல்லது எதையாவது மதிப்பிடும் செயல்.
- மேலாளர்: இது ஒரு நிறுவனத்தை அல்லது பணியாளர் குழுவைக் கட்டுப்படுத்தும் அல்லது நிர்வகிப்பதற்கான பொறுப்பான நபரைக் குறிக்கிறது.
- பணி: இது வழக்கமான வேலை வாய்ப்பு என்ற கட்டண நிலையை குறிக்கிறது.
- சம்பளம்: இது ஒரு நிலையான வழக்கமான பணம். பொதுவாக, இது மாதாந்திர அடிப்படையில் செலுத்தப்படும். ஆனால், பெரும்பாலும் ஒரு ஊழியர் ஒரு வேலையை, குறிப்பாக ஒரு தொழில்முறை அல்லது உடல் உழைப்பற்ற ஒரு ஆண்டு தொகையை வெளிப்படுத்தப்படுகிறது.

- சார்நிலைப் பணியாளர்: இது ஒரு நிறுவனத்திற்குள்ளாக மற்றொரு அதிகாரத்தின்கீழ் ஒரு நபரைக் குறிக்கிறது.

குறிப்புகள்

4.8 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

குறு விடை வினாக்கள்

1. வேலை பகுப்பாய்வு என்றால் என்ன? அதன் பயன்கள் என்ன?
2. பணி விவரத்தின் பொருள் மற்றும் பயன்களை விளக்குக.
3. பணி விவரத்தின் குறைபாடுகள் யாவை?
4. பணி விவரக்குறிப்பு பற்றி விரிவான குறிப்பு வரைக.

நெடு விடை வினாக்கள்

1. ஒரு நிறுவனத்தில் பங்கு பகுப்பாய்வின் முக்கியத்துவத்தை விவாதிக்கவும் மற்றும் அதன் பயன்கள் என்ன?
2. பணி விவரத்தின் கூறுகள் யாவை?
3. ஒரு வேலை விளக்கத்தை எப்படி எழுதுவது என்பது பற்றி விரிவான குறிப்பு வரைக.

4.9 மேலும் படிக்க

வெங்கடராமன், C.S. & B.K. ஸ்ரீவஸ்தவா. 1991. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் மனித வளங்கள். டாடா மெக்ரா ஹில்.

யோதர், டேல் & பவுல் D ஸ்டன்டோஹார். 1990. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் தொழில்துறை உறவுகள். ஸ்டெர்லிங் பப்ளிசேஷன்ஸ்.

வெல், இயன் பியர்ட் மற்றும் லென் ஹோல்டன். மனித வள மேலாண்மை – A சமகால முன்னோக்குகள். மேக்மில்லன்.

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

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

ப்ளிப்போ 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.

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

பையர்ஸ், லோயிட் L. மற்றும் லீஸ்லி W. ரூய் 1997. மனித வள மேலாண்மை. சிகாகோ: இர்வின்.

வர்தர் Jr, வில்லியம் B. மற்றும் கீத் டேவிஸ். 1993. மனித வளங்கள் மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மை, 4 வது பதிப்பு. நியூ யார்க்: மேக்மில்லன்.

அலகு 5 பணியமர்த்தம்

குறிப்புகள்

அமைப்பு

- 5.0 முன்னுரை
- 5.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 5.2 பணியமர்த்தம்: கருத்துகள் காரணிகள் மற்றும் வகைகள்
- 5.3 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 5.4 சுருக்கம்
- 5.5 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 5.6 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 5.7 ஹமேலும் படிக்க

5.0 முன்னுரை

முந்தைய பிரிவில் மனித வள திட்டமிடல் பற்றிய பொருள், நோக்கங்கள், முக்கியத்துவம் மற்றும் செயல்முறை பற்றி படித்தோம். இது தவிர, நீங்கள் வேலை பகுப்பாய்வு மற்றும் வேலை வடிவமைப்பு பற்றிய மதிப்புமிக்க தகவல்களை சேகரித்தீர்கள். இந்த பிரிவில், ஆட்சேர்ப்பு நுட்பங்கள் பற்றி கற்றுக்கொள்வீர்கள். எந்தவொரு நிறுவனத்தின் மனித வள திட்டமிடல் செயல்பாட்டிலும், போட்டியிடும் திறனிலும் ஆட்சேர்ப்பிலும் முக்கிய பங்கு வகிக்கிறது. ஆட்சேர்ப்பில் இரண்டு மூலங்கள் உள்ளன. அவை அக மூலங்கள் மற்றும் புற மூலங்கள். உயர்மட்ட திறமையுள்ள மனித வளங்கள் ஒரு நிறுவனத்திற்குள்ளே பொருத்தமான மட்டத்தில் நிலைத்திருக்கின்றன. பணியமர்த்தல் செயல்முறை என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட எண்ணிக்கையில் தரமான பணியாளர்கள் அடைவதை இலக்காகக் கொண்டதாகும். இந்த பணியாளர்கள் அமைப்பு குறிக்கோள்கள் மற்றும் நோக்கங்களை அடைவதற்கும் நிறுவனத்திற்கு ஆதரவளிக்கும் வகையில் இருக்க வேண்டும். குறிக்கோளின் விரிவாக்கமாக, நிறுவனத்திற்கு வருங்கால பணியாளர்கள் குழுவை உருவாக்க ஆட்சேர்ப்பு உதவுகிறது. இந்த குழுவிலிருந்து, நிர்வாகமானது வேலைக்கு தகுந்த பொருத்தமான ஊழியரை தேர்வு செய்து கொள்ளலாம்.

5.1 அலகின் நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- ஆட்சேர்ப்பு கருத்துக்கள் பற்றி கலந்துரையாட முடியும்
- ஆட்சேர்ப்பை பாதிக்கும் காரணிகளை விளக்க முடியும்
- ஆட்சேர்ப்பு வகைகளை விவரிக்க முடியும்

குறிப்புகள்

HR துறை மூலம் நியமனம் செய்யப்பட வேண்டிய நபர்களின் தரம் மற்றும் எண்ணிக்கையின் தரத்தை அடையாளம் காணத் தவறினால், தேவையான தகுதிகள், திறன் மற்றும் காலஅளவு ஆகிய சேவைகளை தொடர்ந்து வாங்குவதில் தோல்வி அடைந்தால், தகுதியான நபர்கள் அனைவரும் ஓய்வு பெற்ற பிறகு, தகுதியான நபர் எவரும் அந்த நிறுவனத்தில் இருக்க மாட்டார்கள். எனவே, சரியான நேரத்தில் சரியான வகை நபர்களை ஆட்சேர்ப்பு செய்தல் மற்றும் தேர்ந்தெடுத்தல் ஆகியவற்றின் முக்கியத்துவம் அந்த அமைப்புக்கு இன்றியமையாததாக உள்ளது.

பொருள் மற்றும் வரையறைகள்

ஆட்சேர்ப்பு என்பது நிறுவனத்தில் வேலை செய்யும் விண்ணப்பதாரர்களின் தகுதியான தொகுப்பைக் கவரும் வகையில் வடிவமைக்கப்பட்ட ஒரு செயல்முறை ஆகும். வேலை மற்றும் விண்ணப்பதாரருக்கு இடையில் இணக்கத்தன்மை இருப்பதை உறுதி செய்வது முக்கியமாகும். ஆட்சேர்ப்பு முயற்சிகள் தொடங்குவதற்கு முன், நிரப்பப்பட வேண்டிய வேலைகளுக்கான தேவைகள் தெளிவாக குறிப்பிடப்பட வேண்டும். வேலைப் பகுப்பாய்வு, வேலை விளக்கங்கள் மற்றும் வேலை விவரக்குறிப்புகள் மூலம் இந்தத் தேவைகள் நிறுவப்படலாம்.

நீங்கள் ஏற்கனவே முந்தைய பிரிவில் கற்றுக்கொண்டதைப் போல் வேலை பகுப்பாய்வு என்பது வேலை தேவைப்பாடுகளைப் பற்றிய ஒழுங்கான படிப்பாகும், மேலும் வெற்றியாளனுக்காக தேவைப்படும் அறிவு, திறன் மற்றும் செயல்திறன்கள் உள்ளிட்ட செயல்பாடுகள் மற்றும் பொறுப்புகள் தொடர்பாக முறையான வேலையின் செயல்திறன் விசாரணைகளை உள்ளடக்கியது. சேகரிக்கப்பட்ட தகவல் இயற்பியல் சூழலின் தன்மை, உபகரணங்கள் மற்றும் கருவிகளின் வகை, செயல்திறன், தரநிலைகளின் திறமை, பயிற்சி, அனுபவங்களின் மூலம் என்ன செய்யப்படுகிறது என்பதை பொறுத்தே பணியாளர்களின் தனிப்பட்ட காரணிகள் அமைகிறது. வேலை பகுப்பாய்வு என்பது பணி விளக்கம் மற்றும் பணி விவரக்குறிப்புக்கான அடிப்படையை உருவாக்குகிறது.

பணி விளக்கங்கள், வேலைகளில் ஈடுபடும் கடமைகள் மற்றும் பொறுப்புகளை முன்வைப்பதற்கான அறிக்கைகள் பற்றி நீங்கள் முந்தைய பிரிவில் கற்றுக்கொண்டீர்கள். இது வேலை பகுப்பாய்வு 'யார், எப்போது, எங்கே, எப்படி, ஏன்' என்பது பற்றிய ஒரு உறுதியான முடிவு ஆகும். வேலை பற்றிய விவரத்தில் பொதுவாக வேலையின் அடையாளம் காணுதல், வேலையின் வகை, கடமைகள், கையாளப்பட்ட இயந்திரங்களின் வகை, பணிநிலைமைகள் மற்றும் அவ்வாறு இருக்கும் தகவல் ஆகியவை அடங்கியிருக்கும். வேலை விளக்கங்கள் தொழிலாளர்களுக்கு அவர்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதைத் தெளிவாகத் தெரிவிக்கின்றன, இது குழப்பத்தையும், தவறான புரிதலையும் குறைக்கிறது.

வேலைக்கு பணியமர்த்தப்பட வேண்டிய நபர்களின் சிறப்பியல்புகளை வேலை விவரங்கள் வரையறுக்கின்றன. இந்த விவரக்குறிப்புகள் பின்வருமாறு:

- உடல் பண்புகள்: இதில் பொதுவான ஆரோக்கியம், உயரம் மற்றும் எடை, பார்வை, பொறுமை நிலை, கேட்கும் திறன், நிறப் பாகுபாடு, அனிச்சை, நரம்பு ஒருங்கிணைப்பு ஆகியவை அடங்கும்.
- உளவியல் பண்புகள்: இதில் மனநலத்திறன், உணர்வுப் பூர்வமான உறுதிப்பாடு, முதிர்வு, பொறுமை, ஆக்கிரமிப்பு, வெளிச்செல்லும் தன்மை, பொய், முன்முயற்சி, தலைமைப் பண்பு, கூட்டுறவு உணர்வு மற்றும் உரையாடல் திறன் அடங்கும்.
- உளவியல் பண்புகள்: இதில் மனநலத்திறன், உணர்வுப் பூர்வமான உறுதிப்பாடு, முதிர்வு, பொறுமை, ஆக்கிரமிப்பு, வெளிச்செல்லும் தன்மை, பொய், முன்முயற்சி, தலைமைப் பண்பு, கூட்டுறவு உணர்வு மற்றும் உரையாடல் திறன் அடங்கும்.
- பிற பண்புகள்: இந்த பதிவு, வயது, பாலினம், கல்வி, அனுபவம், பயிற்சி தேவை, புலன் உணர்வு மற்றும் பார்வை உணர்வு, வாசனை அல்லது கேட்கும் உணர்வு போன்ற புலன் சார்ந்தவைகளை உள்ளடக்கியுள்ளது.

குறிப்புகள்

ஒரு முழுமையான வேலை பகுப்பாய்வு முடிக்கப்பட்டு, மனித வள தேவைகள் தீர்மானிக்கப்பட்டவுடன், நிர்வாகத்தின் ஆட்சேர்ப்பு நடைமுறையை தொடங்கலாம். ஆட்சேர்ப்பு என்பது நிறுவனத்திற்கு உள்ளகமாகவோ அல்லது வருங்கால விண்ணப்பத்தாரரால் வெளியிலிருந்து வரும் ஆதாரங்களிலிருந்தும் பெறப்படலாம். உள் மூலங்கள் அல்லது ஆட்சேர்ப்புக்கான வெளிப்புற மூலங்கள் பயன்படுத்தப்படுவது நிறுவனத்தின் குறிப்பான சூழலையும் அத்துடன் அதன் தத்துவத்தை சார்ந்தும் அமையும். சில நிறுவனங்கள் முக்கிய பதவிகளில் இருந்து ஊக்குவிக்க விரும்புகின்றன, ஏனெனில் இந்த நபர்களை நிறுவனம் நன்கு அறிந்திருக்கும். மற்றவர்கள் வெளியில் இருந்து பணியமர்த்த விரும்புகின்றனர், ஏனென்றால் வெளி ஊழியர்களுக்கு நிறுவனம் பற்றி தெரியாததால், அவர்கள் புதிய, புதிய யோசனைகளை நிறுவனத்திற்கு கொண்டுவர முடியும்.

∴பிளிபோ கருத்துப்படி, 'ஆட்சேர்ப்பு என்பது வருங்கால ஊழியர்களை தேடுவதும் ஒரு நிறுவனத்தில் பணியமர்த்துவதற்கு தூண்டுதலும் ஊக்குவிப்பதும் ஆகும்'.

மாமோரியாவின் வார்த்தைகளில், 'உண்மையான அல்லது எதிர்பார்க்கப்பட்ட அமைப்பு ரீதியிலான காலிப் பணியிடங்களுக்கு சாத்தியமான விண்ணப்பதாரர்களைத் தெரிவு செய்தல்' என்பதாகும்.

ஆட்சேர்ப்பு வகைகள் மற்றும் செயல்முறைகள்

அடிப்படையில், ஆட்சேர்ப்பு ஆதாரங்கள் இரண்டு வகைகளில் உள்ளன: உள் மற்றும் வெளிப்புற ஆதாரங்கள்.

உள் ஆதாரங்கள்

ஒரு நிறுவனத்தின் சம்பளப் பட்டியலில் ஏற்கனவே உள்ள பணியாளர்களின் உள் ஆதாரங்கள் உள்ளடங்குகளாக உள்ளன. உள் ஆதாரங்களிலிருந்து ஒரு வெற்றிடத்தை நிரப்பதல், தற்போதுள்ள பணியாளர்களின் மனஉறுதியை

அதிகரிப்பது, மற்றும் அந்த நிறுவனத்திற்கு விண்ணப்பித்தவரை பற்றிய நம்பகமான தகவல் அளிப்பது ஆகியவற்றின் நன்மைகளைக் கொண்டுள்ளது. அறிவிக்கப்படும் பதவிக்கு ஊழியர்களின் ஊக்குவிப்புகள், இடமாற்றங்கள் மற்றும் பதில்கள் ஆகியவை உள் ஆதாரங்களில் அடங்கும். பணியாளர் பரிந்துரை மற்றும் முன்னாள் ஊழியர்களும் உள் ஆதாரங்களின் ஆட்சேர்ப்பு வகைகளில் உள்ளது. இதில் உள்ள ஐந்து வகையான ஆதாரங்களைப் பற்றி பார்க்கலாம்.

1. பதவி உயர்வு

தற்போதைய பணியாளர்கள் மத்தியில் வரும் பதவி உயர்வு என்பது சிறந்த ஆட்சேர்ப்பு மூலம் முடியும். செயல்திறன், பதவி உயர்வு வேலைவாய்ப்பு பதிவு, பணியாளர் பதிவுகள் மற்றும் திறன் வங்கிகள் ஆகியவற்றைப் பயன்படுத்துதல் அவசியம். வேலை வாய்ப்புக்காக, பணியாளர் கூட்டங்களில் அறிவிப்பது, அறிவிப்புகளை வெளியிடுவது மற்றும் அறிவிக்கப்பட்ட காலியிடங்களை விண்ணப்பிக்குமாறு ஊழியர்களை அழைப்பதன் மூலம் காலியாக உள்ள நிலைகளைத் தெரிவிக்கலாம். பணியாளர்களின் பதிவேடுகளை ஆய்வு செய்வது, திறமையான ஊழியர்களை உயர் பதவிகளுக்கு அடையாளம் காண உதவுகிறது. திறன் வங்கிகள் என்பது குறிப்பிட்ட திறன் கொண்ட பணியாளர்களின் பட்டியல் ஆகும். நிறுவனத்தின் பதவி உயர்வுகள் மற்றும் அதன் பணியாளர்களின் பல நன்மைகளை கொண்டுள்ளது:

- நிறுவனங்கள் உயர் பதவிகளைப் பரிசீலிப்பதால், ஊழியர்கள் மத்தியில் மனஉறுதியை உருவாக்குகிறது.
- வெளிப்புற ஆதாரங்களைவிட இது மலிவானது.
- உள்ளக ஊழியர்கள் அமைப்புகள் பற்றி நன்கு அறிந்தவர்கள்.
- உயர் மட்ட வேலைகளுக்கு ஊழியர்களை உருவாக்கும் பயிற்சி சாதனமாக கவனமாக திட்டமிடப்படும் போது ஊக்குவித்தல் அவசியமாகும்.
- அந்த நபருக்கு ஏற்கனவே தெரிந்திருப்பதால், ஒரு நல்ல தேர்வின் நிகழ்தகவு அதிகரிக்கிறது.
- இது லட்சியமாக இருக்கும் திறமையான நபர்களை ஊக்கப்படுத்துகிறது.

இந்த பதவி உயர்வுக்கு, சிறந்த தகுதிப் பெற்ற வெளியாட்களை நியமிப்பதன் நன்மையாக, நிறுவனங்கள் செயலிழக்கும் மற்றும் திறமை மறுக்கப்படும் வகையில் இருக்க முடியும் என்பதை இங்கே குறிப்பிட வேண்டும். பதவி உயர்வுக்கு, உறவு நபர்களை ஊக்குவிப்பது நிறுவனத்திற்கு நல்லதல்ல புதிய நபர்களை சேர்க்க வேண்டும்.

2. பரிமாற்றங்கள்

பரிமாற்றம் என்பது வேலை ஒதுக்கீட்டின் ஒரு மாற்றம் ஆகும். பொறுப்பு மற்றும் நிலைப்பாட்டில் மாற்றம் ஏற்படாது. குறிப்பிட்ட கால இடைவெளியில் சமமான நிலைப்பாடுகளுக்கிடையே ஒரு ஊழியரின் இயக்கம் 'பரிமாற்றம்' என்று அழைக்கப்படுகிறது. எனவே, ஒரு பரிமாற்றம் என்பது பொறுப்புணர்வு அல்லது இழப்பீடு மாற்றத்தில் சம்பந்தப்படவில்லை. பரிமாற்றங்கள் பொதுவாக, அவை இருக்கும் இடங்களில் ஊழியர்களை இடம்

மாற்றக்கூடும். இன்னும் சிறப்பாக அல்லது அவர்களுக்கு வேலை திருப்தி கிடைக்க வாய்ப்பு உள்ளது. நிறுவனங்களின் பரந்த அடிப்படையிலான பார்வையுடன் ஊழியர்களை வழங்குவதில் பரிமாற்றங்கள் பெரும்பாலும் முக்கியமாகும்.

3. அறிவிக்கப்பட்ட காலியிடங்களுக்கு ஊழியர்களின் பதில்

தகுதி பெற்ற ஊழியர்கள், தங்கள் கல்வித் தகுதிகளுக்குக் கீழே வேலை செய்து கொண்டிருக்கிறார்கள் அல்லது திறன் மட்டங்கள் அறிவிக்கப்பட்ட காலியிடங்களுக்காக பதிலளிக்கலாம். பொதுவாக நடைமுறையிலிருந்து பணியமர்த்தப்பட்ட மக்கள் நிரப்பப்பட்ட மூத்த பதவிகளுக்கு பரிந்துரைக்க இந்த நடைமுறை பின்பற்றப்படுவதில்லை.

அறிவிக்கப்பட்ட காலியிடங்களுக்கு ஊழியர்கள் பதிலளிக்கும்போது, ஆய்வு பணியாளர்களின் பதிவேடுகள் விரும்பத்தக்கது ஆகும். இது கூடுதல் பயிற்சிக்கான திறனைக் கொண்ட நபர்கள் அல்லது காலியாக உள்ள பதவிகளின் சரியான பின்னணிகளை கண்காணிக்க உதவுகிறது.

4. பணியாளர் பரிந்துரைகள்

பணியாளர் பரிந்துரை என்பது, உள்ளக ஆட்சேர்ப்புக்கு சிறந்த ஆதாரமாக கூட கருதப்பட முடியும். இந்த ஆதாரம் வழக்கமாக ஆட்சேர்ப்பு செய்வதில் மிகவும் பயனுள்ள முறைகளில் ஒன்றாகும், ஏனென்றால் பல தகுதி வாய்ந்த மக்கள் நிறுவனத்தின் மிகக் குறைவான விலையில் அடைகின்றனர். எனவே, காலிப்பணியிடங்கள் அறிவிக்கப்படும் போது, அறிவிப்புகளைச் செய்வதன் மூலம் ஊழியர்களுக்கும் இந்த தகவலை கொண்டு வருவது அவசியமாகிறது. அதிக எண்ணிக்கையிலான ஊழியர்களை கொண்ட நிறுவனத்தில், இந்த அணுகுமுறை ஒரு பெரிய மின்னழுத்த தொகுப்பை அமைப்பு உறுப்பினர்களுக்கு வழங்குகிறது.

பணியாளர்கள் தங்கள் குடும்ப உறுப்பினர்களுக்கு நல்ல வாய்ப்புகளை வளர்த்துக் கொள்ள உதவக்கூடும், நண்பர்கள் மற்றும் நிறுவனங்களில் உள்ள காலியிடங்களுக்கு அவற்றைப் பயன்படுத்த அவர்களை தூண்டுகிறது. பெரும்பாலான ஊழியர்கள் பணியின் தேவைகள் மற்றும் நிறுவனம் தேடும் வகையான நபர்களைப் பற்றியும் தங்கள் சொந்த அனுபவத்திலிருந்து தெரிந்து கொள்கிறார்கள். இந்த தேவைகளை பூர்த்தி செய்யும் நண்பர்கள் அல்லது தெரிந்தவர்கள் பெரும்பாலும் பணியாளர்கள் ஆவர்.

5. முன்னாள் ஊழியர்கள்

முன்னாள் ஊழியர்கள் பகுதி நேர அடிப்படையில் பணியாற்றியவர்கள் மற்றும் தற்போது முழுநேர வேலை வாய்ப்பு, ஓய்வு பெற்ற ஊழியர்கள் அல்லது சில காரணங்களுக்காக நிறுவனத்தை விட்டு விலகி வேலை செய்ய விருப்பம் உள்ளவர்கள் போன்ற சில காரணங்களால் வெளியேறியவர்கள், தற்போது மீண்டும் வந்து பணியாற்ற விருப்பம் தெரிவித்துள்ளனர். முன்னாள் ஊழியர்கள் சிறந்த உள் ஆதாரம் மூலம் ஆட்சேர்ப்பு செய்கின்றனர். அந்த அமைப்பை அறிந்து கொள்வதால் அவர்களுக்கு நன்மை உண்டு. இதன் மூலம் இந்த மக்களின் செயல்திறனை அறிந்து கொள்ளலாம்.

குறிப்புகள்

அக மூலங்கள் மூலம் ஆட்சேர்ப்பு செய்தல்

உள் ஆதாரங்கள் மூலம் ஆட்சேர்ப்பு செய்வதன் நன்மைகள் பின்வருமாறு:

- நிறுவன கலாச்சாரத்துடன் ஏற்கனவே பரிச்சயமான மக்களை அவர்கள் எடுத்துக் கொள்கிறார்கள்.
- நிறுவனம் யாரை சார்ந்திருக்க முடியும் என்பதை அவர்கள் முயற்சி செய்து சோதித்துக் கொள்கிறார்கள்.
- அவர்கள் தங்கள் சேவைகள் அங்கீகரிக்கப்பட்டவை என்பதை உறுதி செய்வது ஊழியர்களுக்கு ஒரு பயனுள்ள அறிவிப்பாகும், இது அவர்களின் ஊக்கம் மற்றும் மன உறுதியை தக்கவைத்துக் கொள்ள உதவுகிறது.
- ஊழியர்களுக்கு வேலை பாதுகாப்பு மற்றும் வாய்ப்பை வழங்குவதற்கான வாய்ப்பினை இது வழங்குகின்றது.
- அவர்கள் வேலை பயிற்சியை குறைக்கிறார்கள்.
- மற்ற ஆளெடுக்கும் ஆதாரங்களை விட இவற்றின் செலவு குறைவாக இருக்கும்.

ஆட்சேர்ப்பு உள் ஆதாரங்களின் குறைபாடுகள்

உள்ளக ஆட்சேர்ப்பு ஆதாரங்கள் பின்வரும் சில கட்டுப்பாடுகளால் பாதிக்கப்படுகின்றன:

- ஒரு சில ஊழியர்கள் மட்டும் தேர்ந்தெடுப்பதை மட்டுப்படுத்திக் கொள்கிறார்கள்.
- மேலதிகாரிகளின் விருப்பு வெறுப்புகள் ஒரு பணியாளரைத் தேர்ந்தெடுப்பதில் முக்கியப் பங்கு வகிக்கின்றன.
- தேர்வு செய்யப்படாத ஊழியர்கள் மத்தியில் அவை விரக்தியை ஏற்படுத்துகிறது.

வெளி ஆதாரங்கள்

வெளிப்புற ஆதாரங்கள் அமைப்புக்கு வெளியில் உள்ளன. ஆட்சேர்ப்புக்கான ஏழு வெளிப்புற ஆதாரங்கள் பின்வருமாறு விவாதிக்கப்படுகிறது:

1. விளம்பரங்கள்

செய்தித்தாள்கள், வர்த்தக இதழ்கள் மற்றும் இதழ்கள் ஆகியவற்றில் விளம்பரம் செய்வது அடிக்கடி பயன்படுத்தப்படும் முறையாகும். வெற்றி பெற வேண்டுமெனில், ஒரு விளம்பரம் கவனமாக எழுதப்பட வேண்டும். அது சரியாக எழுதப்படவில்லை என்றால், அது சரியான வகை விண்ணப்பதாரர்களை எடுப்பது அல்லது வேலைக்கு தகுதியற்ற பல விண்ணப்பதாரர்களை ஈர்க்கக்கூடும்.

2. வேலைவாய்ப்பு பரிமாற்றங்கள்

ஒரு வேலைவாய்ப்பு பரிமாற்றம் என்பது வேலைவாய்ப்பு தேடும் மற்றும் வேலையிழந்த பணியாளர்களைத் தேடும் சாத்தியமான விண்ணப்பத்தாரர்களை

விரைவாக ஒன்றாக இணைக்கும் ஒரு அலுவலகமாகும். வேலை தேடுவோர் மற்றும் அறிவிக்கப்பட்ட காலியிடங்களில் தங்கள் இடங்களை பதிவு செய்தல் வேலைவாய்ப்பு பரிமாற்றங்களின் முக்கிய செயல்பாடுகளாகும்.

3. வளாக ஆட்சேர்ப்பு

சில நேரங்களில், ஆட்சேர்ப்பாளர்கள் கல்வி நிறுவனங்களுக்கு அனுப்பி வைக்கப்படுகிறார்கள், அங்கு வேலை வாய்ப்பு அதிகாரி அல்லது ஆசிரிய உறுப்பினர்கள் விண்ணப்பதாரர்களில் பொருத்தமானவர்களை பரிந்துரைக்கின்றனர். இந்த முறைமை அமெரிக்காவில் உள்ளது, அங்கு வளாக ஆட்சேர்ப்பு என்பது ஒரு முக்கிய ஆதாரமாகும். எனினும், இன்று வளாக ஆட்சேர்ப்பு பற்றிய கருத்து இந்திய முதலாளிகளின் கற்பனையே மெதுவாகக் கைகொடுத்துள்ளது.

4. கவனிக்கப்படாத விண்ணப்பதாரர்கள்

வேண்டாத விண்ணப்பதாரர்கள் மற்றொரு ஆதாரமாக இருக்கிறார்கள். சில வேட்பாளர்கள் அந்த அமைப்பிலிருந்து எந்த அழைப்பும் இல்லாமல் தங்களது விண்ணப்பங்களை அனுப்புகின்றனர்.

5. தொழிலாளர் ஒப்பந்ததாரர்கள்

பல நிறுவனங்கள் தொழிலாளர்களை பணியமர்த்துவதற்கு தொழிலாளர் ஒப்பந்ததாரர்களை பயன்படுத்துகின்றன. இந்த முறை ஒரு தற்காலிக இயல்பைக் கொண்டிருக்கும் போது வழக்கமாக கையாளப்படுகிறது.

6. பணியாளர் பரிந்துரைகள்

தற்போதைய ஊழியர்களின் நண்பர்கள் மற்றும் உறவினர்கள் நல்ல ஆதாரமாக இருந்தால் பணியாளர்களாக சேர்த்துக் கொள்ளப்படுகின்றார்கள்.

7. இடப் பயணங்கள்

ஒரு நேர்காணல் குழு, நகரம் மற்றும் மாநகரங்களுக்கு பயணம் செய்து, தேவையான பணியாளர்களின் வகைகளைக் கொண்டிருக்க வேண்டும். இந்த ஆட்சேர்ப்பு முறையில், நிறுவனம் மற்றும் அது வழங்கும் வேலையைப் பற்றி விவரிக்கத் தயாரிக்கப்பட்ட துண்டுப் பிரசுரங்கள், தேர்வுகாண்பவர் வருமுன் விண்ணப்பத்தாரர்களுக்கு வழங்கப்படுகின்றன. வருகை தேதிகள் மற்றும் நேர்முகத் தேர்வு நடைபெறும் நேரம், இடம் ஆகியவை முன்கூட்டியே தேர்வு செய்யப்படுவோருக்கு வழங்கப்படுகிறது.

8. இணையதள தேர்வு

மனித வள மேலாண்மைக்கான சங்கத்தின் ஆராய்ச்சிக்கு இணங்க, அனைத்து வேலை தேடுபவர்களுக்காகவும் 96 சதவீதம் இணையம் பயன்படுத்தப்படுகிறது. இது மிகவும் பொதுவாகப் பயன்படுத்தப்படும் தேடல் முறையை உருவாக்குகிறது. மறுபுறம், இணையத்தை 88 சதவீதம் பேர் புதிய வாய்ப்புகள் மற்றும் காலிப் பணியிடங்களுக்கு விளம்பரம் செய்ய பயன்படுத்துகின்றனர்.

குறிப்புகள்

இந்த அணுகுமுறை நிறுவனங்கள் மற்றும் விண்ணப்பத்தாரர்களுக்கு மலிவான, வேகமான மற்றும் மிகவும் திறமையானதாக கருதப்படுகிறது. விண்ணப்பத்தாரர்கள், இந்த நோக்கத்திற்காக, இணையத்தில் இருக்கும் பல இணையதளங்களைப் பயன்படுத்தி பயன்பெறலாம். விண்ணப்பத்தாரர்கள் இந்த வலைத்தளங்களை பயன்படுத்தி மீண்டும் சமர்ப்பிக்க முடியும், அதே போல், வருங்கால முதலாளிகள் தங்கள் தேவைகளை பூர்த்தி செய்யும் விண்ணப்பத்தாரர்களால் இந்த சோதனையை மீண்டும் செய்ய முடியும். இந்த வலைத்தளங்களில் விண்ணப்பத்தாரர்களின் திறன்களைக் கொண்டிருக்கும் தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய ஒரு அமைப்பு உள்ளது. வலைத்தளங்கள் விரைவானதாகவும் வசதியானதாகவும் இணையத்தை பயன்படுத்தும் விண்ணப்பத்தாரர்களுக்கு அவர்களின் விண்ணப்பங்களை சமர்ப்பிக்க செலவு குறைந்ததாகவும் உள்ளது. பின்னர் ஒரு நிலையான படிவமாக மாற்றியமைக்கப்படுகிறது, இது மென்பொருட்களில் ஒரு குறுகிய பட்டியலை உருவாக்குவதற்கு பயன்படுகிறது. இந்த தகுதிகள், அனுபவங்கள் முதலியன அமைப்பு நெறிமுறைப்படி உள்ளது. இந்தத் தேவைகள் ஹச்.ஆர். பிரிவினரால் வழங்கப்படுகின்றன, இது நிறுவனத்தின் தரவுத்தளத்திலிருந்து விண்ணப்பத்தாரர்களின் சுயவிவரங்களை உருவாக்குகிறது.

- ஆட்சேர்ப்பு மாற்றீடுகள்: முழுநேர மற்றும் நிரந்தர ஊழியர்களை இடம் மற்றும் பணியில் அமர்த்துவதற்கு ஆட்சேர்ப்பு ஆதாரங்கள் உள்ளன. இருப்பினும், பொருளாதார உண்மைகள், உரிமைகள் போன்ற நிர்வாகத்தின் போக்குகளுடன் இணைந்து சற்று மாறுபட்ட கவனத்தை ஏற்படுத்தியுள்ளன. பெரும்பான்மையான நிறுவனங்கள் தற்போது தற்காலிக ஊழியர்களை நியமிப்பதோடு, ஊழியர்களை குத்தகைக்கு எடுத்து, சுயாதீனமான ஒப்பந்தக்காரர்களையும் பயன்படுத்துகின்றன.
- தற்காலிக உதவி சேவை: மனித வள மேலாண்மைக்கான குறுகிய கால ஏற்ற இறக்கங்களைச் சந்திக்கும் போது இது மதிப்புமிக்கது என்பதை நிரூபிக்கிறது. குறிப்பாக தற்காலிக ஊழியர்கள் இதில் இருக்கிறார்கள். அலுவலக நிர்வாகத்தை கையாள்வதில் அவர்கள் பாரம்பரியமாக இருந்தாலும், தற்காலிக பணியாளர் சேவைகள் பரந்த அளவிலான திறன்களில் விரிவடைந்துள்ளன. இது தற்காலிகமாக கணினி நிரலாளர்கள், கணக்காளர்கள், தொழில்நுட்ப வல்லுநர்கள், நிர்வாக உதவியாளர்கள் என அனைத்திலும் நியமிக்கிறது.
- குத்தகை பணியாளர்கள்: குத்தகை ஊழியர்கள் நீண்ட நேர உறுதியுடன் இருக்க முனைகின்றனர். அவர்கள் வேலை மற்றும் அமைப்புக்கு ஏற்ப குத்தகை ஏற்பாட்டுடன் பணியமர்த்தப்படுகிறார்கள். குறிப்பாக திறமையான ஊழியர்களை தேடும் பணியில் நிறுவனம் இருந்தால், அது குத்தகை நிறுவனங்களோடு தொடர்பில் இருக்கும். இந்த நிறுவனங்கள் அவற்றை குத்தகைக்கு எடுக்கும் ஊழியர்களால் பூர்த்தி செய்யப்படுகின்றன. குத்தகைக்கு விடப்பட்ட பணியாளர்களுக்கு சிறந்த பயிற்சி அளிக்கப்படுகிறது. குத்தகை நிறுவனம் அவற்றின் தேவைகளைத் திறந்து அவர்களுக்கு சரியான முறையில் பயிற்சி அளிக்கிறது. ஒரு குத்தகை ஊழியர் செய்யாத பட்சத்தில், அந்த நிறுவனத்திற்கு மாற்று இடம் கொடுக்கப்பட்டு, அல்லது செலுத்திய கட்டணம் திரும்ப வழங்கப்படுகிறது. இது, குத்தகைக்கு விடப்பட்ட

ஊழியருக்கு பயனளிக்கிறது. ஒரு சில தொழிலாளர்கள் நெகிழ்வான வாழ்க்கை வாழ விரும்புகிறார்கள். அவர்கள் குத்தகையில் இருக்கும் போது, அவர்கள் வசதியாக வேலை மற்றும் விரும்பும் வேலையை செய்ய அனுமதிக்கிறது.

- சுயாதீன ஒப்பந்தக்காரர்கள்: சுயாதீன ஒப்பந்தம் என்பது ஒரு மாற்று முறை ஆட்சேர்ப்பு முறையாகும். நிறுவனங்கள் அதன் வளாகத்தின் உள்ளேயும் அல்லது வெளியேயும் உள்ள குறிப்பிட்ட வேலைகளுக்காக சுயாதீன ஒப்பந்தக்காரர்களை நியமிப்பதை விரும்பலாம். சுயாதீன ஒப்பந்தமானது அந்த அமைப்புக்கும் தொழிலாளிக்கும் முறையாக பயனளிக்கிறது. இந்த வழக்கில், தொழிலாளி ஒரு ஊழியரிடமிருந்து வித்தியாசமாக இருக்கிறார், ஏனென்றால் நிறுவனம் முழுமையான அல்லது பகுதி நேர ஊழியர்களுக்காக, கூடுதல் நிதி, காப்பீடு, நன்கொடை, போன்ற சமூக பாதுகாப்புத் திட்டங்களின் பேரில் அதிக பொருளாதாரத்தை உருவாக்குகிறது. மேலும், லட்சிய தொழிலாளர்களை, நிறுவனத்துடன் இணைந்து வைத்துக் கொள்வதற்கு இதுவும் ஒரு சிறந்த வழியாகும். ஒரு தனி நபர், தன் வசதிக்கேற்ப வீட்டில் இருந்து வேலை செய்யும் சுதந்திரத்தை அனுமதித்தால், இது உறுதியாகவும், தனிநபருக்கும் நன்மை பயக்கும்.

குறிப்புகள்

9. வேலைவாய்ப்பு பரிமாற்றம்

வேலைவாய்ப்பு பரிமாற்றம் என்பதும் ஒரு முக்கியமான வெளிப்புற ஆதாரமாகும்.

வேலைவாய்ப்பு அலுவலகங்களில் உள்ள காலிப் பணியிடங்களை கட்டாயமாக அறிவிக்கை செய்ய வேண்டும், வேலை வாய்ப்பில் வேலையளிப்போர் தொடர்பான விபரத் திருப்பங்களை நிறைவேற்றிட வேலைவாய்ப்பு அலுவலகங்கள் (வேலைகளுக்கான கட்டாய அறிவிப்பு) சட்டம் 1959 ல் இயற்றப்பட்டது. இந்த சட்டம் மே 1, 1960 முதல் அமலுக்கு வந்தது.

பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் மற்றும் தனியார் துறையில் உள்ள அனைத்து நிறுவனங்களும், சாதாரணமாக 25 அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நபர்கள் வேலை செய்யும் போது, இந்த சட்டத்தின் வரம்புகள், விவசாயத்தை தவிர்த்து அமைக்கிறது. இந்த நிறுவனங்கள் அனைத்து காலியிடங்களையும், உரிய படிவத்தில், அரசு அறிக்கையில் அறிவித்துள்ளபடி, தகுந்த வேலைவாய்ப்பு அலுவலகத்தில் உள்ள அனைத்து காலிப் பணியிடங்களையும் (விதிவிலக்கு அளித்ததை தவிர) அறிவிக்க வேண்டும்.

இந்த சட்டம் வேளாண்மையில் உள்ள எந்த வேலை வாய்ப்பிலும் (தோட்டக்கலை உட்பட), வீட்டு சேவை, திறன்மிக்க அலுவலக வேலை, பாராளுமன்ற ஊழியர்களுடன் தொடர்புடைய வேலைவாய்ப்பு மற்றும் காலியிடங்களின் மொத்த கால அளவு மூன்று மாதத்திற்கும் குறைவாக இருந்தால் அது பொருந்தாது.

ஒவ்வொரு காலாண்டிற்கான படிவம் ஈ.ஆர்.ஐ யில் காலாண்டு வேலைவாய்ப்புகளை மார்ச் 31, ஜூன் 30, செப்டம்பர் 30 மற்றும் 31 டிசம்பர் தேதிகளில் முடிவடைந்த வருவாயை நிறுவனங்கள் வழங்குவது அவசியமாக

உள்ளன. மற்றும் இரண்டு ஆண்டுகளுக்கு ஒரு முறையாக படிவம் ஈ.ஆர்.-II இல் இரு ஆண்டுகளுக்குள் தொழில்முறை வருவாய், ஒற்றைப்படை ஆண்டுகளில் தனியார் துறை மற்றும் பொது துறை மூலம் வழங்கப்படுகிறது.

இந்த சட்டத்தின் விதிகளின் படி, அரசாங்கத்தால் அங்கீகரிக்கப்பட்ட நபர்கள் முதலாளியின் எந்தவொரு பொருத்தமான பதிலையும் அணுக முடியும். சம்பந்தப்பட்ட பதிவுகள் அல்லது ஆவணங்களின் பிரதிகளை ஆய்வு செய்யவோ அல்லது எடுத்துக்கொள்ளவோ அவர்களுக்கு அதிகாரம் அளிக்கப்படுகிறது. இந்த சட்டத்தின் பல்வேறு விதிமுறைகளுக்கு எதிரான, குற்றத்துக்காக அபராதத் தொகை செலுத்தப்படுவது தண்டனைக்குரிய குற்றமாகும்.

வெளிப்புற ஆட்சேர்ப்பு ஆதாரங்களின் சிறப்புகள்

வெளி ஆதாரங்களைப் பயன்படுத்தி ஆட்சேர்ப்பு செய்வதன் சிறப்புகள் பின்வருமாறு:

- புதிய செயல் திறன் மற்றும் திறமை அந்த அமைப்புக்கு வந்துவிடுகிறது.
- புதிய பணியாளர்கள் பழைய பழக்கங்களை மாற்ற முயற்சி செய்யலாம்.
- நிறுவனத்தின் சமீபத்திய விதிமுறைகள் மற்றும் நிபந்தனைகளில் புதிய பணியாளர்களை தேர்ந்தெடுக்கப்படலாம்.
- அதிக தகுதிபெற்ற மற்றும் அனுபவம் வாய்ந்த ஊழியர்கள், செயல்திறனை அதிகரிக்க நிறுவன ஊழியர்களுக்கு உதவக்கூடும்.
- ஒரு பெரிய சந்தையிலிருந்து ஆட்கள் பணியமர்த்தப்படுவதால், சிறந்த தேர்வை மேற்கொள்ளலாம். வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், தேர்ந்தெடுப்பவருக்கு ஒரு பரவலான விண்ணப்பத்தாரர்கள் கிடைக்கிறார்கள்.
- அவர்களுக்குத் தேவையான திறன் மற்றும் தரமான பணியாளர்களை வழங்கி வருகிறது.

வெளிப்புற ஆட்சேர்ப்பு ஆதாரங்களின் குறைபாடுகள்

வெளி ஆதாரங்களைப் பயன்படுத்தி ஆட்சேர்ப்பு செய்வதற்கான கட்டுப்பாடுகள் பின்வருமாறு:

- உயர் காலியிடங்களை நிரப்ப வெளியாட்கள் எடுக்கப்படுவதால், தற்போதுள்ள ஊழியர்களின் மன உறுதியை அவர்கள் குறைத்தும் விடுகின்றனர்.
- தற்போதுள்ள ஊழியர்களுக்கான ஊர்தி முன்னேற்றத்தை அவை மறுக்கின்றன.
- தவறான தேர்வில் ஏற்படும் கால கட்டுப்பாடு காரணமாக முறையான மதிப்பாய்வுகள் சாத்தியமில்லாமல் இருக்கலாம்.
- அந்த நிறுவனத்தின் கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளை வெளியாட்களுக்கு வழங்குவதற்கு முன் பயிற்சி தேவைப்படுகிறது.

இவை அனைத்திலிருந்தும், ஆட்சேர்ப்பு என்பது உள் அல்லது வெளியில் அல்லது ஒன்றுக்கொன்று தொடர்புடையதா என்பது பற்றி கடுமையான,

வேகமான விதி எதுவும் இல்லை என்று நாம் முடிவு செய்யலாம். ஆட்சேர்ப்பு தொடர்பான சிறந்த மேலாண்மைக் கொள்கை முதலில் அமைப்பிற்குள் இருக்கும், திறமை கிடைக்காவிட்டால், வெளிப்புற ஆதாரங்களில் பார்க்கப்படலாம். கூண்ட்ஸ் மற்றும் ஓ 'டோனல் வார்த்தைகளைப் பயன்படுத்த, (ஆட்சேர்ப்பு) கொள்கையில் சோதனையை 'விட' திறமையை 'உயர்த்திக் கொள்ள வேண்டும்'.

குறிப்புகள்

கட்டுப்பாடுகள்

ஒரு வேலையில் ஒரு ஊழியரை அமர்த்தும்போது சில தடைகள் ஏற்படலாம். இந்த சிக்கல்கள் பின்வருமாறு:

- பணியிலிருந்து ஊழியர்களின் எதிர்பார்ப்புகள் உண்மையில் பொருந்தவில்லை
- ஊழியரின் திறன் அல்லது திறமையை விட, வேலையளிப்போரின் எதிர்பார்ப்பு அதிகமாக உள்ளது.
- தொழில்நுட்ப மாற்றங்களால் வேலை மற்றும் ஊழியர் இடையே பொருத்தமின்மைகள் ஏற்படலாம்.
- நிறுவன கட்டமைப்பில் மாற்றம் செய்வதால் வேலையில் மாற்றங்கள் ஏற்படலாம். இந்த மாற்றங்கள் ஊழியர்களுக்கும் வேலைக்கும் இடையில் ஒரு பொருத்தமின்மையை ஏற்படுத்துகிறது.

ஆட்சேர்ப்பு கொள்கை

ஒரு கொள்கை என்பது திரும்பத் திரும்ப மேலாண்மைப் பிரச்சினைகளின் மீது நிறைவேற்று நடவடிக்கைகளுக்காக தொடர்ச்சியான கட்டமைப்பை வழங்குகிறது. கொள்கைகள் முடிவெடுத்தலுக்கு உதவுகிறது. இருப்பினும், விதிவிலக்குகள் மற்றும் சில அசாதாரண சூழ்நிலைகளின் கீழ், விலகல்கள் தேவைப்படலாம். இத்தகைய கொள்கைகள் ஆட்சேர்ப்புக்கான நோக்கங்களை வலியுறுத்துகிறது மற்றும் செயல்முறை வடிவத்தில் ஆட்சேர்ப்பு திட்டத்தை செயல்படுத்துவதற்கான ஒரு கட்டமைப்பை வழங்குகிறது.

கொள்கை அமைப்பின் அவசியங்கள் பின்வருமாறு பட்டியலிடப்பட்டுள்ளன:

- இது திட்டவாட்டமான, நேர்மறையான மற்றும் தெளிவாக இருக்க வேண்டும். அதை அந்த அமைப்பில் உள்ள அனைவரும் புரிந்து கொள்ள வேண்டும்.
- நடைமுறையில் இது மொழியாக்கம் செய்யப்பட வேண்டும்.
- இது நெகிழ்வாக இருக்க வேண்டும், அதே நேரத்தில் உயர்ந்த அளவு நிரந்தரத்தன்மை பெற்றிருக்க வேண்டும்.
- நியாயமாக எதிர்பார்க்கப்பட்ட அனைத்து நிலைமைகளையும் கவனத்தில் கொண்டு அது வடிவமைக்கப்பட வேண்டும்.
- இது உண்மைகள் மற்றும் ஒலி தீர்ப்புகள் அடிப்படையில் நிறுவப்பட வேண்டும்.

குறிப்புகள்

- பொருளாதாரக் கோட்பாடுகள், சட்டங்கள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகளுக்கு இணங்க வேண்டும்.
- அது நிறுவப்பட்ட விதிகளின் பொது அறிக்கையாக இருக்க வேண்டும்.

எனவே, பெருநிறுவன இலக்குகள் மற்றும் தேவைகளை அடிப்படையாகக் கொண்ட நன்கு திட்டமிடப்பட்ட மற்றும் முன் திட்டமிடப்பட்ட ஆட்சேர்ப்புக் கொள்கையானது அவசர முடிவுகளைத் தவிர்க்கவும், சரியான வகை நபர்களை நியமிக்கவும் நிறுவனத்திற்கு உதவுகிறது.

யோடர் கருத்துப்படி, 'ஒரு ஆட்சேர்ப்பு கொள்கை சிறந்த தகுதிகளுடன் தனிநபர்கள் மூலம் காலியிடங்கள் நிரப்புதல் போன்ற பரந்த கோட்பாடுகளின் ஒரு அர்ப்பணிப்பைக் கொண்டிருக்கலாம். இது வேலைவாய்ப்பு திட்டத்தை நடைமுறைப்படுத்துவதற்கு வளர்ச்சியாளர்களுக்கான அமைப்பு முறையையும், பணியிடத்தில் நடைமுறைகளையும் உள்ளடக்கியது'. எனவே, ஒரு ஆட்சேர்ப்பு கொள்கை என்பது அந்த அமைப்பின் கொள்கைகளில் உள்ள ஈடுபாட்டையும் உள்ளடக்கியது:

- ஒவ்வொரு வேலைக்கும் சிறந்த தகுதியுடையவர்களை கண்டுபிடித்து பணியமர்த்துதல்
- வாழ்நாள் தொழில்களை வழங்குவதன் மூலம் சிறந்த திறமையை தக்கவைத்துக் கொள்ளுதல்
- வேலையில் தனிப்பட்ட வளர்ச்சியை எளிதாக்குதல்

ஒரு நல்ல ஆட்சேர்ப்பு கொள்கைக்கு அவசியமான நிபந்தனைகள்

ஒரு நல்ல ஆட்சேர்ப்பு கொள்கை பின்வரும் நிபந்தனைகளை பூர்த்தி செய்ய வேண்டும்:

- (i) நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள்: ஒரு நல்ல ஆட்சேர்ப்பு கொள்கை, நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களுடன் இணக்கத்தன்மை கொண்டிருக்க வேண்டும். ஆட்சேர்ப்பு முடிவுகளுக்கான அடிப்படை காரணிகளை கருத்தில் கொள்ள வேண்டும்.
- (ii) ஆட்சேர்ப்புத் தேவைகளை அடையாளப்படுத்துதல்: ஒரு நல்ல ஆட்சேர்ப்பு கொள்கை நிறுவனத்தின் மாறிவரும் தேவைகளைப் பூர்த்திசெய்யும் அளவுக்கு நெகிழ்வுத் தன்மையுடன் இருக்க வேண்டும். வேலையின் ஆட்சேர்ப்பாளர்கள் ஒவ்வொரு வகை தொழிலாளர்களுக்கும் சுயவிவரங்கள் தயாரித்து, அதற்கேற்ப ஊழியர்களின் விவரக்குறிப்புகளை தயார் செய்ய வேண்டும்.
- (iii) பணியாளர்களின் நீண்டகால வேலை வாய்ப்புகளை உறுதி செய்தல்: ஒரு நல்ல ஆட்சேர்ப்பு கொள்கை ஒரு நீண்ட கால அடிப்படையில் தனது ஊழியர்களுக்கு தொழில் வளர்ச்சியை உறுதி செய்யும் வகையில் நிறுவனத்தால் வடிவமைக்கப்பட வேண்டும். பணியாளர்களின் உள்ளார்ந்த ஆற்றலை வளர்க்க இது உதவும்.
- (iv) தேர்வு செய்யப்பட்ட முன்னுரிமை ஆதாரங்கள்: ஒரு நல்ல தேர்வு செய்யப்பட்ட பணியாளர்களின் கொள்கை குணநலன்களை அவர்கள் வேலை செய்யும் தேவைகளுடன் பொருத்த வேண்டும்.

இது திறமையான அல்லது அரை திறமையான தொழிலாளர்கள் நிறுவனத்தால் தக்கவைக்கப்பட்டிருக்கும் உள் ஆதாரங்கள் அல்லது வேலைவாய்ப்பு பரிமாற்றங்களாக இருக்கலாம், மிகவும் சிறப்பு நிர்வாக அதிகாரிகளுக்கு, வெளிப்புற ஆதாரங்கள் முன்னுரிமை அளிக்கப்படும்.

குறிப்புகள்

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. ஆட்சேர்ப்பு என்றால் என்ன?
2. பதவி உயர்வுகளைத் தூண்டுவதற்கு தேவைகள் என்ன?
3. மாற்றம் என்றால் என்ன?
4. வேலைவாய்ப்பு பரிமாற்றத்தால் என்ன புரிந்துகொள்கிறீர்கள்?
5. நல்ல ஆட்சேர்ப்பு கொள்கை பற்றி வரையறுக.

5.3 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

1. ஆட்சேர்ப்பு என்பது நிறுவனத்திற்கு தகுதியான விண்ணப்பதாரர்களைத் தேர்வு செய்யும் ஒரு செயல்முறை ஆகும்.
2. வேலைவாய்ப்பு அளித்தலில், பணியாளர் பதிவேடு மற்றும் திறன் வங்கிகளை பயன்படுத்துவதாகும். வேலை இடுகையிடுதல் என்பது, பணியாளர் கூட்டங்களில், அறிவிப்புகளை வெளியிடுவது மற்றும் அறிவிக்கப்பட்ட காலியிடங்களுக்கு விண்ணப்பிக்குமாறு ஊழியர்களை அழைப்பதன் மூலம் காலியாக உள்ள நிலைகளைத் தெரிவிக்கக் முடியும்.
3. குறிப்பிட்ட கால இடைவெளியில் சமமான நிலைகளைக் கொண்ட பணியாளரின் இயக்கம் 'மாற்றம்' என அழைக்கிறது.
4. வேலை வாய்ப்பு அலுவலகம் என்பது, வருங்கால ஊழியர்களை தேடும் வேலைவாய்ப்பு மற்றும் ஊழியர்களை தேடி முடிந்தவரை விரைவாக ஒன்று சேர்க்கும் ஒரு அலுவலகமாக உள்ளது.
5. ஒரு சிறந்த ஆட்சேர்ப்பு கொள்கை நிறுவனத்தின் நோக்கங்களாகும். இது ஆட்சேர்ப்பு முடிவுகளுக்கான அடிப்படை அளவுருக்களை கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும்.

5.4 சுருக்கம்

- எந்தவொரு நிறுவனத்திலும் மனித வளத்தின் திட்டமிடல் செயல்பாட்டிலும் ஆட்சேர்ப்புக்கு முக்கிய பங்கு வகிக்கிறது மற்றும் அவர்களின் போட்டியிடும் திறன்களும் ஆகும்.
- ஆட்சேர்ப்பில் இரண்டு ஆதாரங்கள் உள்ளன; அக ஆதாரங்கள் மற்றும் புற ஆதாரங்கள்
- ஒரு நிறுவனத்திற்குள்ளாக நிலைகள் உயர் தேர்ச்சி பெற்றதற்கான மனித வளங்களின் உரிய ஆட்சேர்ப்புச் செய்ய நிலைப்படுத்தப்படுகின்றன.

குறிப்புகள்

- ஆட்சேர்ப்பு நிகழ்முறை என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட எண்ணிக்கையும், தரமான பணியாளர்களை அடைவதையும் இலக்காகக் கொண்டதுள்ளது.
- தேர்வு, உள் அல்லது வெளிப்புற, ஒரு திட்டமிட்ட முயற்சி பெருந்தொகையான விண்ணப்பதாரர்களிடமிருந்து குறிப்பிட்ட எண்ணிக்கையிலான பணியாளர்களை தேர்வு செய்யும் அமைப்புகளாகும்.
- ஆட்சேர்ப்பு என்பது நிறுவனத்தில் வேலை செய்யும் விண்ணப்பதாரர்களின் தகுதியான தொகுப்பைக் கவரும் வகையில் வடிவமைக்கப்பட்ட ஒரு செயல்முறை ஆகும். பணி மற்றும் விண்ணப்பதாரருக்கு இடையே இணக்கத்தன்மை இருப்பதை உறுதி செய்வது முக்கியமாகும்.
- ஒரு முழுமையான பணி ஆய்வு முடிக்கப்பட்டு, மனித ஆற்றல் தேவைகள் தீர்மானிக்கப்பட்டவுடன், நிர்வாகம் ஆட்சேர்ப்பு நடைமுறையை ஆரம்பிக்க முடியும்.
- பிளிப்போ கருத்துப்படி, ஆட்சேர்ப்பு என்பது 'ஒரு தேடல் செயல்முறையின் எதிர்கால ஊழியர்களை, ஒரு நிறுவனத்தில் வேலைக்கு விண்ணப்பிப்பதன் மூலம் அவர்களை ஊக்கப்படுத்தலாம்'.
- மமோரியா வார்த்தைகளில், 'உண்மையான அல்லது எதிர்பார்க்கப்பட்ட அமைப்பு ரீதியிலான காலிப் பணியிடங்களுக்கு சாத்தியமான விண்ணப்பதாரர்களைத் தெரிவு செய்தல்' என்பதாகும்.
- ஒரு நிறுவனத்தின் சம்பளப் பட்டியலில் ஏற்கனவே உள்ள பணியாளர்களால் உள் ஆதாரங்கள் உள்ளடங்கலாக உள்ளன.
- மக்களை ஊக்குவிப்பதன் மூலம் உள் ஆதாரங்களிலிருந்து காலியிடம் நிரப்புதல் ஏற்கனவே உள்ள மன நிலையை அதிகரிக்கும் ஊழியர்கள் மற்றும் நிறுவனத்திற்கு வழங்குவது வேட்பாளர் பற்றிய நம்பகமான தகவலாகும்.
- தற்போதைய பணியாளர்களின் பதவி உயர்வு ஆட்சேர்ப்புக்கு நல்ல ஆதாரமாக இருக்கும். பதவி உயர்வு, வேலை பதிவு, பணியாளர் பதிவேடுகள் மற்றும் திறன் வங்கிகளை பயன்படுத்துதல் அவசியமாகும்.
- சிறந்த தகுதி மற்றும் திறமை உள்ள வெளியாட்களை நியமிப்பதன் அனுசூலம் மறுக்கப்படும் வகையில், நிறுவனங்களுக்கு பதவி உயர்வு என்பது செயலிழக்கும்.
- பணியாளர் பரிந்துரை என்பது, உள்ளக ஆட்சேர்ப்புக்கு ஒரு சிறந்த ஆதாரமாக கூட கருதப்பட முடியும். இந்த ஆதாரம் பொதுவாக ஆளெடுப்பதில் மிகவும் பயனுள்ள முறைகளில் ஒன்றாகும்.
- வேலை வாய்ப்பு அலுவலகம் என்பது, வருங்கால ஊழியர்களை தேடும் வேலைவாய்ப்பு மற்றும் ஊழியர்களை தேடி முடிந்தவரை விரைவாக ஒன்று சேர்க்கும் ஒரு அலுவலகமாக உள்ளது.
- பல நிறுவனங்கள் தொழிலாளர்கள் பணியமர்த்துவதற்கான ஒப்பந்தங்களைப் பயன்படுத்துகின்றன. இந்த முறை பொதுவாக ஒரு தற்காலிக இயல்பு இருக்கும் போது கையாளப்படுகிறது.
- மனித வள மேலாண்மைக்கான சங்கத்தின் ஆராய்ச்சிக்கு இணங்க, இணையம் அனைத்து வேலை தேடுபவர்களுக்கான 96 சதவீதம் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

- மறுபுறம், 88 சதவீதம் பேர் புதிய வாய்ப்புகள் மற்றும் காலிப் பணியிடங்களுக்கு விளம்பரம் செய்ய இணையத்தைப் பயன்படுத்துகின்றனர்.
- சமீபத்தில், நிறுவனங்கள் தங்கள் சொந்த வலைத்தளங்களை உருவாக்க மிகவும் வசதியான மற்றும் பயனுள்ளதாக கண்டுபிடித்துள்ளன, அதில் அவர்கள் வேலை காலியிடங்களை விளம்பரப்படுத்தியுள்ளனர்.
- முழுநேர மற்றும் நிரந்தர ஊழியர்களை பணியமர்த்தல் மற்றும் பணியில் அமர்த்தல் மூலம் ஆள்சேர்ப்பு ஆதாரங்கள் உள்ளன.
- ஆனால் பெரும்பான்மையான நிறுவனங்கள் தற்போது தற்காலிக ஊழியர்களை நியமிப்பதோடு, ஊழியர்களை குத்தகைக்கு எடுத்து, சுயாதீனமான ஒப்பந்தக்காரர்களையும் பயன்படுத்துகின்றன.
- குத்தகைக்கு விடப்பட்ட பணியாளர்கள் நீண்ட நேரம் உறுதியுடன் இருக்க முனைகின்றனர். அவர்கள் வேலை செய்து, ஒரு குத்தகை ஏற்பாட்டின்படி நிறுவனத்துடன் பணியாற்றுகின்றனர்.
- ஒரு குத்தகை ஊழியர் செய்யாத பட்சத்தில், அந்த நிறுவனத்திற்கு மாற்று இடம் கொடுக்கப்பட்டு, அல்லது கட்டணம் திரும்ப வழங்கப்படுகிறது.
- சுதந்திரமான ஒப்பந்தம் என்பது ஒரு மாற்று முறை ஆட்சேர்ப்பு முறையாகும்.
- சுதந்திரமான ஒப்பந்தம் என்ற முறை, நிறுவனம் மற்றும் தொழிலாளருக்கு நன்மை பயக்கும்.
- வேலைவாய்ப்பு அலுவலகங்களில் காலிப் பணியிடங்களை கட்டாய அறிவிக்கை செய்ய வேண்டும், வேலை வாய்ப்பில் வேலையளிப்போர் தொடர்பான விபரத் திருப்பங்களை நிறைவேற்றிட வேலைவாய்ப்பு அலுவலகங்கள் (கட்டாய காலியிடங்கள் அறிவிப்பு) சட்டம் 1959 ல் இயற்றப்பட்டது.
- பொதுத்துறை மற்றும் தனியார் துறையில் உள்ள அனைத்து நிறுவனங்களும், சாதாரணமாக 25 அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நபர்கள் வேலை செய்யும் போது இந்த சட்டத்தின் வரம்பிற்குள், விவசாயத்தை தவிர்த்தது.
- கூண்ட்ஸ் மற்றும் O'டோன்னில் சொற்களின்படி கொள்கைகளை 'விட' திறமையை 'உயர்த்திக்' கொள்ள வேண்டும்.'
- ஒரு கொள்கை என்பது மேலாண்மைப் பிரச்சினைகளின் மீது நிறைவேற்றும் நடவடிக்கைகளுக்கு தொடர்ச்சியான கட்டமைப்பை வழங்கும் ஒரு கட்டளை ஆகும்.

குறிப்புகள்

5.5 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- **திறமை:** சிக்கலான நடவடிக்கைகள் அல்லது வேலைப் பணிகளைச் சுலபமாக பின்பற்றுவதற்கு, முறையான மற்றும் தொடர்ச்சியான முயற்சியின் மூலம் பெற்றுக் கொள்ளக்கூடிய திறன் மற்றும் திறமையாகும்.

- விண்ணப்பதாரர்: இது ஏதாவது ஒரு முறையான பயன்பாடு, குறிப்பாக வேலை செய்யும் ஒரு நபரை குறிக்கிறது.
- பரிந்துரை: ஊழியர்கள் தமது சொந்த நண்பர்கள், முன்னாள் கல்லூரிகள், கல்லூரி சகாக்கள் அல்லது அவர்கள் வேலை செய்யும் நிறுவனத்தில் ஆட்சேர்ப்புக்காக அறிமுகப்படுத்தியுள்ளனர்.

5.6 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

குறு விடை வினாக்கள்

1. அலகில் கொடுக்கப்பட்டுள்ள பல்வேறு வரையறைகளின் மூலம் ஆட்சேர்ப்பு பொருள் பற்றி விவாதிக்கவும்.
2. அக ஆதாரங்கள் மூலம் ஆட்சேர்ப்பின் நன்மைகள் மற்றும் குறைபாடுகள் யாவை?
3. வேலைவாய்ப்பு அலுவலகம் பற்றி சிறு குறிப்பு வரைக.
4. ஒரு நல்ல ஆட்சேர்ப்பு கொள்கைக்கு அவசியமான நிபந்தனைகளை விவரி.

நெடு விடை வினாக்கள்

1. ஒரு வேலைக்காக வாடகைக்கு அமர்த்தப்பட வேண்டிய தனிநபர்களின் சிறப்பியல்புகளை வரையறுக்க தேவையான விவரக்குறிப்புகள் பற்றி விவாதியுங்கள்.
2. ஆட்சேர்ப்பு ஆதாரங்களின் பல்வேறு வகைகள் யாவை? ஒவ்வொன்றையும் விரிவாக விவாதிக்கவும்.
3. ஆட்சேர்ப்பு கொள்கை என்றால் என்ன? கொள்கை உருவாக்கத்தின் தேவைகள் எவை?

5.7 மேலும் படிக்க

வெங்கடராமன், C.S. & B.K. ஸ்ரீவஸ்தவா. 1991. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் மனித வளங்கள். டாடா மெக்ரா ஹில்.

யோதர், டேல் & பவுல் D ஸ்டன்டோஹார். 1990. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் தொழில்துறை உறவுகள். ஸ்டெர்லிங் பப்ளிகேஷன்ஸ்.

வெல், இயன் பியர்ட் மற்றும் லென் ஹோல்டன். மனித வள மேலாண்மை – A சமகால முன்னோக்குகள். மேக்மில்லன்.

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

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

ப்ளிப்போ 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.

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

பையர்ஸ், லோயிட் L. மற்றும் லீஸ்லி W. ரூயு 1997. மனித வள மேலாண்மை.
சிகாகோ: இர்வின்.

வர்தர் Jr, வில்லியம் B. மற்றும் கீத் டேவிஸ். 1993. மனித வளங்கள் மற்றும்
பணியாளர் மேலாண்மை, 4 வது பதிப்பு. நியூ யார்க்: மேக்மில்லன்.

பணியமர்த்தம்

குறிப்புகள்

அலகு 6 தேர்தெடுத்தல்

குறிப்புகள்

அமைப்பு

- 6.0 முன்னுரை
- 6.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 6.2 தேர்தெடுத்தலின் கருத்துக்கள்: செயல்முறை மற்றும் தெரிவு சோதனைகள்
 - 6.2.1 தேர்தெடுத்தலின் நோக்கங்கள்
 - 6.2.2 தேர்தெடுத்தல் முறைகள்
- 6.3 தேர்தெடுத்தலின் தடைகள்
- 6.4 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 6.5 சுருக்கம்
- 6.6 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 6.7 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 6.8 மேலும் படிக்க

6.0 முன்னுரை

ஒரு நிறுவனம் தேவையான தகுதிகள், திறமை மற்றும் அளவுருத் திறன் கொண்ட நபர்களின் சேவைகளை கொள்முதல் செய்யத் தவறினால், தகுதிபெற்ற நபர்கள் அனைவரும் ஓய்வு பெறும்போதோ, அதன் பிறகு அந்த அமைப்பு பாதிக்கப்படலாம். எனவே, சரியான நேரத்தில் சரியான வகை நபர்களை ஆட்சேர்ப்பு செய்தல் மற்றும் தேர்தெடுத்தல் ஆகியவற்றின் முக்கியத்துவத்தை உணர்த்துவது, அந்த அமைப்புக்கு இன்றியமையாததாக உள்ளது.

முந்தைய அலகில் நம் ஆள்சேர்ப்பு பணிகள் பற்றி விவாதித்தோம். இந்த அலகில் நாம் தேர்தெடுத்தல் பற்றி விவாதிப்போம்.

6.1 அலகின் நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- தேர்வு பற்றிய கருத்தை விவாதிக்க முடியும்.
- தேர்வு செய்யும் முறையை விளக்க முடியும்.
- தேர்வு பரிசோதனைகளை விவரிக்க முடியும்.
- தேர்வில் உள்ள தடைகளை ஆராய முடியும்.

6.2 தேர்தெடுத்தலின் கருத்துக்கள்: செயல்முறை மற்றும் தெரிவு சோதனைகள்

பணியாளரைத் தேர்ந்தெடுப்பதன் முதன்மையான நோக்கம், அதிக பட்ச செயல்திறனுடன் தங்கள் வேலைகளை மிகவும் சிறப்பாக செய்யும் நபர்களை தேர்ந்தெடுத்து நிறுவனத்துடன் தொடர்ந்து இருக்க செய்வது ஆகும். இதனால்,

வேலைக்கு தகுந்த விண்ணப்பதாரரை கண்டறிய முயற்சி நடக்கிறது. இவ்வாறு செய்கையில் இயல்பாகவே பல விண்ணப்பதாரர்கள் நிராகரிக்கப்படுகின்றனர். இது தெரிவு முறையை ஒரு எதிர்மறை செயல்பாடாக காட்டுகிறது.

யோடர் அவர்களின் கருத்துப்படி, 'பணியமர்த்தல் செயல்முறை ஒன்று அல்லது பல' 'செல்-நில்-செல்' அளவீடுகளாக உள்ளது. பணியமர்த்தப்பட்ட விண்ணப்பதாரர்கள், வேலையளிப்பவர் மூலம் திரையிடப்படுகின்றனர், மற்றும் குறுகிய பட்டியலிடப்பட்டுள்ள விண்ணப்பதாரர்களும் அடுத்த தடை நிலைக்கு செல்கின்றனர், அதேவேளை தகுதியற்றவர்களும் வெளியேற்றப்படுகின்றனர்.

குறிப்புகள்

தேர்வு நடைமுறையின் படிக்க

ஒரு விண்ணப்பதாரரின் துல்லியமான மதிப்பீட்டை கண்டறிய குறுக்கு வழி எதுவும் இல்லை. பணியாளர்களை தேர்ந்தெடுக்க பல்வேறு முறைகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. எனினும், தேர்வு முறை அனைத்து நிறுவன அமைப்புகளுக்கும் பொதுவானதல்ல. இது நிறுவனத்தின் நிலைமை மற்றும் தேவைகளைப் பொருத்து, ஒன்றுக்கு ஒன்று வேறுபடுகிறது. எனவே, நிலையான தேர்வு நடைமுறை எதுவும் பின்பற்றப்படுவதில்லை.

எனினும், யோடர் கருத்துப்படி பொதுவாக பின்பற்றப்படும் படிக்கள் கீழே உள்ளன:

(a) வெற்றிட ஆவணம்

ஒரு வகையான வெற்றிட ஆவணம் என்று ஒரு மிக வடிவமைக்கப்பட்ட நேர்காணல் உள்ளது, அதில் கேள்விகள் தரப்படுத்தப்பட்டு முன்கூட்டியே தீர்மானிக்கப்படுகின்றன. ஒரு வெற்றிட ஆவணம், ஒரு வருங்கால விண்ணப்பதாரரிடமிருந்து தகவலைப் பெற, ஒரு பாரம்பரிய, பரவலாக ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட சாதனம் உள்ளது. வெற்றிட ஆவணம் பயன்பாடு வெற்று தகவல்களை வழங்குகிறது மேலும் ஆர்வம் மிகுந்த பகுதிகளை சுட்டிக்காட்டி, விவாதத்திற்கு பயனுள்ள வகையில் நேர்காணலை முன்னடத்த உதவுகிறது.

(b) விண்ணப்பதாரரின் ஆரம்ப நேர்காணல்

விண்ணப்பதாரரின் காலியாக உள்ள விவரங்களின் அடிப்படையில் நேர்காணலுக்கு தேர்வு செய்யப்பட்டவர்கள், அந்த அமைப்புகளின் ஆரம்ப நேர்காணலுக்கு அழைக்கப்படுவார்கள். இது விண்ணப்பதாரரின் தோற்றத்தை மதிப்பீடு செய்வதற்கும், விண்ணப்பதாரரின் மற்றும் நிறுவனத்திற்கும் இடையே நட்புறவை ஏற்படுத்துவதற்கும், விண்ணப்பத்தில் ஏற்கனவே உள்ள தகவல் தொடர்பான கூடுதல் தகவலைப் பெறுதல் அல்லது தெளிவுபடுத்துதலை குறிக்கிறது. ஒரு வேலைக்கு அதிக எண்ணிக்கையிலான வேட்பாளர்கள் விண்ணப்பிக்கும்போது, பூர்வாங்க நேர்காணல் அவசியம் ஆகிறது.

(c) தேர்வுப் பரிசோதனைகள்

ஒரு விண்ணப்பதாரரின் தன்மை மற்றும் திறன்களை மேலும் மதிப்பிட, தேர்வு நடைமுறைகளில் சில பரிசோதனைகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. சோதனைகள் முறையாக நடத்தப்பட்டால், அவர்கள் அதிக எண்ணிக்கையிலான

விண்ணப்பதாரர்களில் இருந்து மேலாண்மைக்குரிய வகையில் குறைக்கப்பட்டு தேர்வுக் செலவை குறைத்துக் கொள்ளலாம். பல்வேறு வகையான சோதனைகளாவன:

- (i) தகுதிநிலை பரிசோதனை: ஒரு புதிய வேலை மற்றும் திறமையைக் கற்க ஒரு விண்ணப்பதாரரின் திறமை மற்றும் திறமையை அளவிட திறனறிதல் அல்லது சாத்தியமான திறன் சோதனைகள் பரவலாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. தகுதிநிலை பரிசோதனைகள் திறன் மற்றும் திறமைகளை அளவிடும். ஒரு விண்ணப்பதாரர் வேலைக்கு ஏற்றவரா இல்லையா என்பதை கண்டறிய அவர்கள் நம்மை வழிநடத்தி வருகின்றனர்.
- (ii) ஆர்வத் தேர்வு: ஆர்வத் தேர்வு, விண்ணப்பத்தாரர் எது தொடர்பான வேலையை செய்ய ஆர்வம் உள்ளது என்பதை கண்டறிய உதவுகிறது. ஒரு விண்ணப்பத்தாரரின் ஆர்வம் சார்ந்த பணிகளை மட்டுமே குறிப்பிட பயன்படுகிறது. இது விண்ணப்பத்தாரரின் திறமை குறித்த விவரங்களை வெளிக்கொணர வேண்டியதில்லை.
- (iii) அறிவுத்திறன் சோதனை: விண்ணப்பதாரரின் புத்திசாலித்தனத்தை கண்டறிய இந்த சோதனை பயன்படுத்தப்படுகிறது. இது விண்ணப்பதாரரின் மன விழிப்புத்தன்மை, பகுத்தறிவுத் திறன், புரிந்துணர்வு ஆற்றல் முதலியவற்றைக் வெளிப்படுத்துகிறது. அறிவுத்திறன் பரிசோதனைகளின் மதிப்பெண்களை நிலைநிறுத்த பொதுவாக அறிவுத்திறன் மேற்கோளாக (IQ) வெளிப்படுத்தப்படுகிறது, இது பின்வருமாறு கணக்கிடப்படுகிறது:

$$IQ = \frac{\text{மனதின் வயது}}{\text{உண்மையான வயது}} \times 100$$

- (iv) செயல்திறன் அல்லது சாதனைத் தேர்வு: இந்த சோதனை ஒரு குறிப்பிட்ட வர்த்தகத்தில் அல்லது தொழிலில் உள்ள விண்ணப்பதாரரின் நிலை பற்றிய அறிவையும் திறனையும் அளவிட பயன்படுகிறது. சாதனைப் பரிசோதனை, ஒரு விண்ணப்பதாரரின் பெறப்பட்ட முந்தைய அனுபவம் அல்லது பயிற்சியின் விளைவாக பெறப்பட்ட திறன் மற்றும் அறிவை அளவிடுகிறது.
- (v) ஆளுமைச் சோதனை: ஆளுமைத் தன்மையைக் கொண்டிருக்கும் பண்புகளை அளவிடுவதற்கு ஆளுமை சோதனை பயன்படுத்தப்படுகிறது.

(d) நேர்காணல்

மற்ற பரிசோதனைகள் அனைத்தையும் சரி செய்து முடித்த பின்னர், விண்ணப்பதாரர்கள் நேர்காணலுக்கு அழைக்கப்படுகின்றனர். நேர்காணல் என்பது பேட்டிகாண்பவருக்கும் விண்ணப்பதாரருக்கும் இடையிலான தொடர்பு ஆகும். சரியாக கையாளப்பட்டால், துல்லியமான தகவல்களை அடைவதில் மற்றும் மற்றபடி கிடைக்காத மூலப்பொருளை பெறுவதில் ஒரு சக்திவாய்ந்த தொழில்நுட்பமாக அது இருக்க முடியும். நேர்காணல் கவனமாக கையாளப்படவில்லை என்றால், அது பாரபட்சத்தின் ஆதாரமாக இருக்கலாம், தகவல் பரிமாற்றத்தின் ஓட்டத்தை கட்டுப்படுத்தும் அல்லது திரிக்கும். இவ்வாறாக, ஒரு நேர்காணல் என்பது, தனது பணியில் உள்ள

தனது பொருத்தத் தன்மை தொடர்பாக, விண்ணப்பதாரரிடமிருந்து அதிகபட்ச தகவல்களை பெறுவதற்கான முயற்சியாகும்.

(e) குறிப்புகளை சரிபார்த்தல்

விண்ணப்பதாரர் அளித்துள்ள குறிப்புரை சரிபார்க்கப்பட வேண்டும். இது, வேட்பாளரின் கடந்தகால பதிவுகளில் இருந்து தெரிந்து கொள்ள வேண்டிய ஒன்றாகும். குறிப்புகளை சரிபார்த்தல், நேர்காணல் செய்பவருக்கு சில ராஜதந்திரத்தின் தேவைக்கேற்ப அதே அளவு திறன்களின் பயன்பாடு தேவைப்படுகிறது. முக்கிய இடர்ப்பாடு என்னெவ்வென்றால் கொடுக்கப்பட்ட தகவல்களின் துல்லியத்தைக் கண்டறிதல் ஆகும். துல்லியமற்ற உண்மைகளைத் தவிர, மனுதாரரை மதிப்பீடு செய்யவும் விவரிக்க இயலாமையும், வேட்பாளர் பற்றிய அவரது மட்டுப்படுத்தப்பட்ட அறிவும் கூட சிக்கலை எழுப்புகின்றன. அதன் இடர்ப்பாடுகளையும் மீறி, குறிப்புதவி சோதனைகளை மேற்கொள்வது அவசியமான ஒன்றாக கருதப்படுகிறது. பல நிறுவனங்களில், ஒப்பீடு சரிபார்ப்பு வழக்கமான ஒரு விஷயமாக எடுத்துக்கொள்ளப்பட்டு, வழக்கமாகச் சிகிச்சையளிக்கப்பட்டு அல்லது முற்றிலும் விடுபட்டிருக்கிறது.

குறிப்புகள்

(f) உடல் அல்லது மருத்துவ பரிசோதனை

ஒருவேளை தேவை ஏற்பட்டால், தேர்வு செய்யப்படுவோர் மருத்துவ பரிசோதனை செய்து கொள்வது அடுத்த கட்டமாக உள்ளது. பெரும்பாலும் தேர்வர்கள், தனது பணி தொடர்பாக அறிக்கையிடும் முன் மருத்துவ பரிசோதனை செய்து கொள்ள வேண்டும். அரசு மற்றும் பிற அரசு சார்பு நிறுவனங்களில் மருத்துவ பரிசோதனை செய்து கொள்வதற்கு முன் அல்லது கடமை அறிக்கையிடும் நேரத்தில் மருத்துவ சோதனைக்கு உட்படுத்தப்படுவார்கள். மருத்துவ பரிசோதனை என்பது பல நிறுவனங்களில் தகுதியான அனைத்து தேர்வர்களுக்கான தேர்தெடுத்தல் நிகழ்முறையின் ஒரு பகுதியாகும்.

(g) இறுதிப் நேர்காணல் மற்றும் தூண்டல்

இறுதியாக விண்ணப்பதாரர் தேர்தெடுக்கப்பட்டபிறகு, நிர்வாகம் அந்த வேலையை அவருக்கு விளக்க வேண்டும். அவரது கடமைகள் என்ன, அதற்கான தேவை என்ன, அந்த நிறுவனத்தில் அவருடைய எதிர்கால வாய்ப்புகள் என்ன என்று அவர் சொல்ல வேண்டும். சாதாரணமாக இந்தத் தகவல், இறுதித் தேர்வு நேர்காணலின் போது, விண்ணப்பதாரருக்கு வழங்கப்படுகிறது. இப்படித்தான் விண்ணப்பதாரர் வேலையில் சேர்த்துக் கொள்கிறார். அவருக்கு ஒரு நியமனக் கடிதத்தை அல்லது ஒரு சேவை ஒப்பந்தத்தை நிறைவு செய்வதன் மூலம் அவர் முறைப்படி நியமிக்கப்படுகிறார். பணி நியமனக் கடிதத்தில் வேலைவாய்ப்பு தொடர்பான நிபந்தனைகள், ஊதிய அளவுகோல் மற்றும் பிற சலுகைகள் ஆகியவை இடம் பெற்றிருக்கும்.

நேர்காணல் செய்பவர் நிறுவனம் மற்றும் அதன் கொள்கைகள், விண்ணப்பதாரரின் கடமைகள் மற்றும் பொறுப்புகளை விவரிக்கலாம், மேலும் எதிர்கால ஊக்குவிப்புக்காக அவருக்கு கிடைக்கும் வாய்ப்புகளையும் கூறலாம். உண்மையில் நேர்காணல் செய்பவர் வேலையின் அனுகூலமான

அம்சங்களை உயர்த்திக் காட்ட வேண்டும். இந்த செயல்முறை அடுத்தடுத்த பிரிவுகளில் விரிவாக விளக்கப்படுகிறது.

குறிப்புகள்

6.2.1 தேர்ந்தெடுத்தலின் நோக்கங்கள்

ப்ளம் மற்றும் நெய்லர் ஆகியோர் கவனிக்கும்போது, ஒரு திறமையான வேலை செயல்திறனுக்கான மிக பெரிய அளவிலான குணங்கள் கொண்ட தனிநபர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கும் நோக்குடன் தனிப்பட்ட வேறுபாடுகளை திறம்பட பயன்படுத்துவது என்பது தேர்வு நிகழ்முறையின் நோக்கமாகும். உண்மையில், தனிப்பட்ட வேறுபாடுகள், தேர்வு மற்றும் பணியமர்த்தல் நிகழ்முறைகளுக்கு அடிப்படையை வழங்குகின்றன. மிகவும் திறமையான மற்றும் குறைந்த திறமையான தொழிலாளர்களுக்குமிடையே, ஸ்பூன் பாலிஷிங் போன்ற சில வேலைகளுக்கு ஐந்து முறை வேறுபாடுகள் இருப்பது கண்டறியப்பட்டுள்ளது. இது ஒப்புமையில் குறைந்த திறன் கொண்ட தனிநபர்களை நிராகரிக்க தேர்வு முறைகளை உருவாக்குவதில் உள்ள அனுகூலங்களை குறிக்கிறது. தனிமனித வேறுபாடுகளின் உளவியல், மக்களின் தனிப்பட்ட பண்புகள் பொதுவாக மக்களிடையே பகிர்தளிக்கப்படுகிறது என்பது கவனிக்கப்படலாம். இதனால், சில தனிநபர்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட அளவில் அதிக அளவு தகுதியுடன் இருப்பார்கள், சிலருக்கு குறைவான அளவு தகுதி இருக்கும், அதே நேரத்தில் பெரும்பாலான தனிநபர்கள் அந்த தகுதியில் மிதமான அளவு இருப்பார்கள்.

6.2.2 தேர்ந்தெடுக்கப்படும் முறைகள்

தேர்வு நடைமுறைகள் ஒரு நிறுவனத்திலிருந்து மற்றொரு நிறுவனத்திற்கு அளவு, தொழில்துறை, இருப்பிடம், மற்றும் வேலை செய்யும் வேலையின் அளவுகள் ஆகியவை அடிப்படையில் வேறுபட்டாலும், தேர்வு நிகழ்முறை பயனுள்ள பணி பகுப்பாய்வு மற்றும் ஆட்சேர்ப்பு ஆகியவற்றைப் பொறுத்தது என்று நீங்கள் ஆராய்ந்தீர்கள். யோடர் எட் அல் பரிந்துரைத்தலின் படி, இந்த தேர்வு நிகழ்முறை கீழ்க்கண்ட ஏழு படிக்களை உள்ளடக்கியது. (i) விண்ணப்பங்களின் முதற்கட்ட திரையிடல், (ii) வெற்றிட ஆவணங்கள் குறித்த மீள்பார்வை, (iii) குறிப்புரைகளைப் பரிசோதித்தல் (iv) உடல் பரிசோதனை, (v) உளவியல் பரிசோதனை, (vi) வேலைவாய்ப்பு நேர்காணல் மற்றும் (vii) நிகழ்ச்சி மதிப்பீடு ஆகியவை ஆகும். இவற்றை பற்றி விரிவாக இப்போது படிக்கலாம்.

I. விண்ணப்பங்களின் முதற்கட்ட திரையிடல் பரிசோதனை மற்றும்

மீள்பார்வை

(a) விண்ணப்பங்களின் முதற்கட்ட திரையிடல்

அனைத்து விண்ணப்பதாரர்களுக்குமுள்ள தேர்வு நடைமுறைகளின் முழுத் தொடர் பரிசோதனைகளையும் நிர்வகிப்பதில் இது மிகவும் சிக்கனமானது அல்ல. தேர்வு மின்கலத்தை பயன்படுத்துவதற்கு முன் தகுதியற்ற விண்ணப்பதாரர்களைத் தேர்ந்தெடுத்து வரிசைப்படுத்துவதற்கு இது அனுகூலமாக உள்ளது. இதற்காக, வழக்கமாக முதற்கட்ட நேர்காணல்,

வெற்றிட ஆவண தேர்வு பட்டியல்கள் மற்றும் குறுகிய பரிசோதனைகளை பயன்படுத்தலாம். தகுதிநிலை அறியும் நேர்காணல்களை பொறுத்த வரை, பணியாளர் துறையில் உள்ள சில கீழ்நிலை எழுத்தர்களுக்கு பதிலாக, திறமையான மற்றும் பயிற்சி பெற்ற நேர்காணல் செய்பவர்களால் நடத்தப்பட வேண்டும். விண்ணப்பங்களுக்கான நிராகரிப்பு நியமங்கள் நன்கு வரையறுக்கப்பட வேண்டும். மேலும், வெற்றிட ஆவண சரிபார்ப்பு பட்டியல்கள் விண்ணப்பதாரர்களைத் வரிசைப்படுத்தவும் பயன்படுத்தப்படலாம். எனினும், இந்த பட்டியல் ஆராய்ச்சியின் மூலம் தீர்மானிக்கப்பட்டு நிராகரிப்புக்கான தகுந்த தரநிலை வேலை செய்யப்பட்டிருக்க வேண்டும். தட்டச்சுச் செய்வதற்கான குறைந்தபட்ச நியமம் நிமிடத்திற்கு 40 சொற்கள் என்று வைத்துக்கொள்வோம் இந்த தகவலை சரிபார்ப்பு பட்டியலில் சேர்க்க வேண்டும். 40 கீழே தட்டச்சு வேகம் கொண்ட அனைத்து விண்ணப்பதாரர்களும் நேராக நிராகரிக்கலாம். சில நேரங்களில், வாய்வழி மூலம் தரப் பரிசோதனைகள் அல்லது தகுதிநிலை பரிசோதனைகளும் பரிசோதனை நோக்கங்களுக்காக பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

குறிப்புகள்

பரிசோதனை சாதனம்

யோடர் அட் அல் பரிந்துரையின் படி, தொடர்ச்சியான தடைகள் ஒரு திறமையான தகுதிநிலை அறியும் கருவியாகும். இந்த நுட்பத்தின்படி, அனைத்து தேர்வு காரணிகளும் முக்கியத்துவம் குறைந்து வரிசையில் அமைந்துள்ளன. எடுத்துக்காட்டாக, தகுதிநிலை சோதனை என்பது, வேலையின் வெற்றியுடன் கூடிய அனைத்து தேர்வு சாதனங்களுக்கிடையே மிக உயர்ந்த தொடர்பை கொண்டிருந்தால், அது முதலில் தரவரிசைப்படுத்தப்படும். அதே போல, தனிப்பட்ட வரலாறு, வேலை வெற்றியுடன் எல்லா காரணிகளிடையேயும் குறைந்த தொடர்பைக் கொண்டிருந்தால், அது கடைசியில் வரும். இதன்படி, ஒரு தகுதித்தேர்வு மூலம் விண்ணப்பதாரர்களைத் பரிசோதனைக்கு திரையிட்டு கொள்ளலாம். பின்னர், அடுத்த செல்லத்தக்க சோதனை பயன்படுத்தப்படும். சில நிறுவனங்கள் உற்றுநோக்கல் தொழில்நுட்பங்கள் (அதாவது முக வெளிப்பாடு) மற்றும் அனுபவங்களின் நீளம், தகுதிநிலை விண்ணப்ப முறைகள், போன்ற புறநிலை முறைகளை பயன்படுத்துகின்றன. இது ஒரு சாத்தியமான செல்லுபடியாகும் தன்மை கொண்ட ஒரு மிகவும் தன்னிச்சையான முறையாகும்.

(b) வெற்றிட விண்ணப்பங்களின் மறுஆய்வு

தனிப்பட்ட வரலாற்று தரவு. வெற்றிட விண்ணப்பங்கள் பெரும்பாலும் தேர்வு சாதனங்களாக பயன்படுத்தப்படுகின்றன. இந்த வெற்றிடங்கள், விண்ணப்பதாரரின் வரலாறு தொடர்பாக நூற்றுக்கணக்கான உருப்படிகள் கொண்ட பல கோப்புறைகள் சிறிய ஒரு பக்க தாளிலிருந்து மாறுபடுகிறது. விண்ணப்பப் படிவங்கள் வழக்கமாக பெயர், முகவரி, வயது, திருமண நிலை மற்றும் சார்ந்திருப்போர், பள்ளி, அனுபவம் மற்றும் ஒப்பீடு போன்ற பொருட்களை உள்ளடக்கியது. நிறுவனம் மற்றும் வேலையின் குறிப்பிட்ட தேவைப்பாடுகளைப் பொருத்து வேறு பல உருப்படிகளும் இருக்கலாம். ஹாரல் அவர்கள் கருத்துப் படி, இந்த வெற்றிடங்கள், ஆர்வத்தையும் விவாதப் பகுதிகளையும் குறிப்பதன் மூலம் ஆரம்ப தகவல்களையும், நேர்காணலின் உதவியும் வழங்குகின்றன. வெற்றிட விண்ணப்பங்கள் சரியான

உருப்புகளைக் கொண்டிருந்தால், தனிப்பட்ட வரலாற்று உருப்புகளை திறம்பட பயன்படுத்த முடியும். வழக்கமாக, கடந்த காலம் எதிர்காலத்தைப் பற்றிய குறிப்பைக் கொடுக்கிறது. வேலை வெற்றியின் மிகச் சிறந்த முன்கணிப்பானது இதேபோன்ற வேலைகளில் திறம்பட செயல்படுவதற்கான ஒருவரின் ஆற்றலைக் காட்டுகிறது.

வரம்புகள். எனினும், நடைமுறையில், இந்த விண்ணப்ப படிவங்கள் நம்முன் தோன்றும் அவர்களைப் போல் பயனுள்ளதாக இருப்பதில்லை. சில சமயங்களில், விண்ணப்பதாரர்கள் தங்கள் திறமைகளை பெரிதுபடுத்தப் பார்க்க முனைகின்றனர். பல சந்தர்ப்பங்களில், வெற்றிடங்கள் அடங்கியுள்ள வினாக்கள் பொருத்தமற்றவையாக உள்ளன. மேலும், சில நேரங்களில் பணியாளர் துறை உறுப்பினர்களுக்கு சரியான மதிப்பீட்டு முறையைப் பற்றித் தெரியாததால், அதற்கேற்பவாறு அவற்றின் பயனையும் ஏற்படுத்த முடிவதில்லை.

பட்டப்படிப்பை தொடர்ந்து ஐந்தாண்டுகளுக்கு பிறகு, கல்லூரி கல்வி உதவித் தொகை மற்றும் இதர காரணிகள், சம்பளத்துடன் ஒப்பிடப்பட்டுள்ளன. தொழில் வெற்றிக்கு கல்லூரி கல்வி உதவித் தொகை மிக முக்கிய காரணியாக இருந்தது என்பது இதன் முடிவுகளில் இருந்து தெரியவந்ததுள்ளது. வணிகத் தலைவர்கள் கல்லூரி பட்டதாரிகளாக இருப்பதாகவும், வியாபாரத்தில் 'குடும்ப இழுபறியால்' ஆதாயமடைவதில்லை என்றும், அவர்கள் வழக்கமாக தொழில்முறை மக்கள், மேலாளர்கள் மற்றும் வியாபார மக்களின் இல்லங்களில் இருந்து வருவார்கள் என்றும் சில ஆராய்ச்சியாளர்கள் சுட்டிக்காட்டியுள்ளனர். எனினும், அந்த முடிவுகள் எச்சரிக்கையுடன் விளக்கப்பட வேண்டும் என்பது கவனிக்கப்படலாம். வேலை மற்றும் நிறுவனங்களுக்கான தனிப்பட்ட வரலாற்று தரவுகளின் செயல்திறனை தொடர்ந்து தீர்மானிக்க முயற்சிகள் செய்யப்பட வேண்டும்.

பதிவு செய்யப்பட்ட வெற்றிட விண்ணப்பங்கள். வேலை வெற்றியுடன் தொடர்புடைய தனிப்பட்ட வரலாறு தொடர்பான தகவல்களின் அடிப்படையில், பயன்பாட்டிற்கான விண்ணப்பப் புள்ளிகள் தயார் செய்யலாம். 30 வயதுக்குட்பட்டவராக இருப்பது ஒரு காப்பீட்டு முகவருக்கு சாதகமானது என்றால், அது அதிக பயன்பாடு கொண்டது, அது குறைந்த பயன்பாடு கொண்டது என்று வைத்துக்கொள்வோம். அதே போல், விற்பாண்மை பற்றிய எதிர்கால வெற்றிக்கு கல்விசார் சாதனை குறைந்த அளவு ஊகித்திருந்தால், அது குறைவான பயன்பாட்டு மதிப்பை ஒதுக்குகிறது. இது நிர்வாக வேலைகளில் வெற்றியுடன் தொடர்புடையதாகும் என்றால், அது ஒப்பீட்டளவில் அதிக பயன்பாட்டுடன் ஒதுக்கப்படுகிறது. பொதுவாக எல்லா வேலைகளுக்கும் ஒரு பயன்பாட்டிற்கான விண்ணப்பப் புள்ளிகளை தயாரிக்க முடியாது. மாறாக, குறிப்பிட்ட வேலைகள் மற்றும் அமைப்புகளுக்கு பயன்பாடு விண்ணப்பத்தினை தயாரிக்க முயற்சிகள் மேற்கொள்ள வேண்டும்.

II. குறிப்புகளை சரிபார்த்தல் மற்றும் உடல் பரிசோதனைகள்

(a) குறிப்புகளை சரிபார்த்தல்

வெற்றிட விண்ணப்பங்கள் எழுத்து மற்றும் பொது ஒப்பீடுகளை வழங்க விண்ணப்பதாரர்கள் கேட்டுக்கொள்ளப்பட வேண்டும். முன்னைய முதலாளிகளும்

பாடசாலைகளும் பயனுள்ள தகவல்களைத் தர முடியும். புறநிலை பதில்களை கொள்முதல் செய்ய தனிப்பட்ட வருகைகள் மற்றும் தொலைபேசி அழைப்புகள் போன்ற முயற்சிகள் செய்யப்படலாம். பொதுவாக, வேலை வரலாறு ஒப்பீட்டு தகவல், பணி, சம்பளம் மற்றும் ஊதியம் பெறப்பட்ட தேதிகள் உள்ளிட்ட தகவல்களை சரிபார்க்க கடிதப் போக்குவரத்து செய்யப்படுகிறது. சிறந்த எழுத்துகளுக்கு பதிலாக, பதில்களை சரிபார்த்தல் தொடர்பான சுருக்கமான கேள்வித்தாளை அனுப்புவது ஒரு சிறந்த பயிற்சியாகும். விசாரணைகள், முடிந்தவரை குறிப்பான, துல்லியமான முறையில் இருக்க வேண்டும்.

குறிப்புகள்

(b) உடல் பரிசோதனைகள்

விண்ணப்பதாரர்களின் நிராகரிப்புக்கு மாறாக உடல் பரிசோதனைகள் அடிக்கடி மேற்கொள்ளப்பட்டு, வேறுபட்ட வேலை வாய்ப்புக்காக பயன்படுத்தப்படுகின்றன. பெரிய நிறுவனங்கள் தங்கள் சொந்த மருத்துவமனைகளை கொண்டுள்ளன, அதே வேளையில் சிறிய பிரிவுகள் தனியார் மருத்துவமனைகளை குறிப்பிடுகிறார்கள். அதிகரித்து வரும் நலத்திட்டங்களைக் கருத்தில் கொண்டு மருத்துவப் பரிசோதனைகள் முக்கியத்துவம் பெற்றுள்ளன. யோடர் கவனத்தின் படி, உடல் பரிசோதனைகள் ஒரு எதிர்மறை தேர்வு சாதனத்தை விட சாதகமானதாக அமைகிறது. இது ஒரு தனிநபரின் திறனைப் பற்றிய மதிப்பீடு செய்வதற்கும் மற்றும் நிறுவனத்தின் அமைப்பு முறையில் பல வேலை வாய்ப்புக்களுக்கு பொருந்தும் வகையில் மாறுபட்ட மனித ஆற்றல் பயன்பாட்டினை உருவாக்குவதற்கும் பயன்படுகிறது. உடல் மற்றும் சுற்றுச்சூழல் வேலை தேவைகள் மற்றும் நிலைமைகள் தொடர்பான உடல் ரீதியான தேவைகளின் பகுப்பாய்வு மற்றும் உடற்கூறு செயல்பாடுகளில் ஒரு நபர் எவ்வளவு விரிவாக ஈடுபட முடியும் என்ற உறுதிப்பாட்டுடன் தொடர்புடைய உடற் திறன்களின் பகுப்பாய்வு ஆகியவை மேற்கொள்ள முயற்சிகள் மேற்கொள்ளப்படவேண்டும். வேலைகளின் உடல் சார்ந்த கோரிக்கைகள் பொருந்தக் கூடிய வகையில் விண்ணப்பதாரர்களின் உடல் திறன்களுடன் ஒப்பிடப்பட வேண்டும். ஒவ்வொருவரும் சில வேலைகளில் உடல் ரீதியாக ஊனமுற்றவர்கள் ஆவார்கள். எனவே, தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட அல்லது வேறுபட்ட வேலை வாய்ப்புகளில் உடல் பரிசோதனை மிகவும் முக்கியத்துவம் வாய்ந்தது.

முறைகள். ஹன்மன் அவர்களைத் தொடர்ந்து, உடல் சார்ந்த ஆய்வுகள் மூன்று முறைகளில் நடத்தப்படலாம்: (1) இயலாமை முறை, (2) மதிப்பீட்டு முறை (3) குறிப்பிட்ட வழிமுறை. இயலாமை முறை, திறன்களை விட ஊழியர்களின் குறைபாடுகளை வலியுறுத்துகிறது. எடுத்துக்காட்டாக, இவ்வாறான வேலைகளானது, கண் பார்வையன்றி இருத்தல், ஒரு கை இழந்தவர் அல்லது ஒரு காது கேளாதவர் போன்ற மாற்றித்திறனாளி மக்கள் அடைப்படையில் வகைப்படுத்தப்படுகின்றன. தரமதிப்பீட்டு முறை 'கனரக தூக்கல்', 'மிதமான தூக்கல்', 'குறைவான தூக்கல்' போன்ற வேலைகளின் தரமதிப்பு உள்ளடக்குகின்றது. இது மிகவும் அகவய முறையாகும். மதிப்பீட்டு முறை ஊழியர் என்ன செய்ய முடியும் என்பதை வலியுறுத்துகிறது. வேலை கோரிக்கைகளையும் மற்றும் குறிப்பிட்ட பணியாளர்களின் திறமைகளையும் குறிப்பிட்ட, புறநிலை அடிப்படையில் குறிப்பிடுவதற்கு முயற்சிகள் மேற்கொள்ளப்படுகின்றன. இந்த முறை வேலை பகுப்பாய்வு மூலம் ஒரு

குறிப்புகள்

குறிப்பிட்ட உடல் மற்றும் சுற்றுச்சூழல் தேவைகளின் அபிவிருத்தியை உள்ளடக்கியது. இதனால், குறிப்பிட்ட சில வேலைகளுக்கு பணியாளர் மேலாளரின் குறிப்பிட்ட திறன்கள் மற்றும் கோரிக்கைகள் மதிப்பீடு செய்ய வழிவகை செய்யப்பட்டுள்ளது.

III. உளவியல் பரிசோதனை

(a) பொதுக் கோட்பாடுகள்

இந்த நோக்கங்களுக்கிடையில், மனோ தருக்க சோதனை முக்கியமாக தேர்வு மற்றும் வேலை வாய்ப்புக்காக பயன்படுத்தப்படுகிறது. ஒரு வேலை விண்ணப்பதாரர்களின் எண்ணிக்கை அதிகமாக இருந்தால், பரிசோதனை திட்டம் சிறப்பாக இருக்கும். பரிசோதனைகளை முறையாக பயன்படுத்துதல் தகுதியில்லாத விண்ணப்பதாரர்களைத் நிராகரிக்க உதவுகிறது. இவ்வாறு, கணிசமான வேலையின்மை மற்றும் ஏராளமான விண்ணப்பதாரர்களின் எண்ணிக்கை இருக்கும் போது பரிசோதனை திட்டம் மிகவும் பயனுள்ளதாக உள்ளது. எனினும், விண்ணப்பதாரர்களின் எண்ணிக்கை குறைவாக இருக்கும் போது அது பயன் தர வாய்ப்பில்லை என்று கூறிவிட முடியாது. இத்தகைய சூழ்நிலையில், மனித ஆற்றல் மேலாளர், தனித்த ஒருவரை ஒரு வேலையில் அமர வைத்து பொருத்தமான ஒரு பணியைச் செய்ய, பணியமர்த்தல் நோக்கங்களுக்காக இது உபயோகமாக உள்ளது.

டி.பின் மற்றும் மெக்கோர்மிக் கூறியதன் படி, உளவியல் சோதனைகள் தவறானவை அல்ல எனவே அது அங்கீகரிக்கப்பட வேண்டும். சில நேரங்களில் விண்ணப்பதாரரின் சாத்தியமான பணி வெற்றிக்கு உண்மையான அறிகுறி இல்லாத முடிவுகளை அவர்கள் வெளிப்படுத்துகிறார்கள். எந்த ஒரு முறையின் செயல்திறனும் முன்னேற்றத்தின் அளவைப் பொறுத்தது, அதன் பூரணத்துவத்தை சார்ந்தது அல்ல. சோதனை திட்டத்தின் பயன்பாடு இல்லாமல், வருவாய் விகிதம் 30 சதவீதம் என வைத்து கொள்வோம். சோதனை திட்டத்தின் பயன்பாட்டினால் இது 25 விழுக்காடு குறைகிறது. இந்த சோதனை திட்டம், விற்பனையை அகற்றவில்லை என்றாலும், வெற்றிகரமாகக் கருதப்படுகிறது.

(b) பரிசோதனைகளின் வகைகள்

உளவியல் பரிசோதனைகளை பல வகைகளில் வகைப்படுத்தலாம். குழு அல்லது தனிநபர் பரிசோதனைகள், கருவி அல்லது காகித மற்றும் பென்சில் சோதனைகள், ஆளுமை மற்றும் ஆர்வம் சார்ந்த சோதனைகள் மற்றும் மின்சக்தி அல்லது வேக சோதனைகள் இருக்கலாம். குழு பரிசோதனைகள் உடல் உள்கட்டமைப்பைப் பொருத்து ஒரே நேரத்தில் எத்தனை விண்ணப்பதாரருக்கு வேண்டுமானாலும் நிர்வகிக்கப்படலாம், அதேசமயம் தனிப்பட்ட பரிசோதனைகள் ஒரு குறிப்பிட்ட நேரத்திற்கு ஒரு விண்ணப்பதாரருக்கு கொடுக்கப்படலாம், பொதுவாக பரிசோதனைகள் பற்றி மிகுந்த கவனம் செலுத்தப்படலாம். குழுப் பரிசோதனைகளின் உதாரணங்களாவன தொழில் சார்ந்த சாதனைச் சோதனைகள், தகவமைத் தன்மை சோதனை, மற்றும் விந்தை பணியாளர் சோதனை போன்றவை ஆகும். கருவி சார்ந்த சோதனைகள் கருவிகளைப் பயன்படுத்துகின்றன, மேலும் வழக்கமாக பாத்திரத்தில் தனிப்பட்டவை.



காகித மற்றும் பென்சில் சோதனைகள் பொதுவாக எழுதப்பட்ட பதில்கள் தொடர்பான குழு சோதனைகள் ஆகும்.

தேர்ந்தெடுத்தல்

பயிற்சி சோதனைகள் ஒரு நபரின் உள்ளார்ந்த ஆற்றலை, போதுமான பயிற்சியின் மூலம் ஒரு வேலையைப் பற்றி அறிந்துகொள்ள மதிப்பிடப்படுகிறது. இந்தப் பரிசோதனைகள் புதியவர்களுக்கு மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும். ஒரு தனிநபர் ஒரு வேலையை எப்படிச் செய்யலாம், அது பற்றி அவருக்கு என்ன தெரியும் என்பதை அடைவுத்திறன் சோதனைகள் சுட்டிக்காட்டுகின்றன. விண்ணப்பதாரர்கள் இதேபோன்ற வேலைகளில் முன் அனுபவம் பெற்றிருந்தால் இந்த சோதனைகள் பயனுள்ளதாக இருக்கும். குறிப்பிட்ட வழியில் பயன்படுத்தப்படும் போது குறிப்பிட்ட சில சோதனைகள், சாதனத் தேர்வுகள் என்று வகைப்படுத்தப்பட்டு, பிற வழிகளில் பயன்படுத்தப்படும் போது, அது ஒரு திறன் பரிசோதனைகளாக நியமிக்கப்படலாம் என்பது கவனிக்கப்பட வேண்டும். எனவே, அடிப்படை வகைபாடு அளவுகோல் என்பது அதன் நோக்கத்தையும் குறிப்பிடுகிறது தவிர பொருளுரையை குறிப்பிடுவதிவல்லை. ஆளுமை மற்றும் ஆர்வம் சார்ந்த சோதனைகள் வேலை செயல்திறனுக்குப் உகந்த தனிப்பட்ட பண்புகளை குறிப்பிடுகின்றன. இந்த சோதனைகள் திறனாய்வு சோதனைகளுடன் ஒத்ததாகும். ஒரு சக்தி சார்ந்த சோதனை என்பது, வேட்பாளரின் திறமை, தனது வேகத்தை விட மிக முக்கியமானதாக இருக்கும். வேக சோதனை என்பது ஒவ்வொரு உருப்படியை பெரும்பாலான விண்ணப்பதாரர்கள் பூர்த்தி செய்யும் ஒரு சோதனையை குறிக்கிறது, ஆனால் அதில் வேகம் முக்கியமானதாகும்.

குறிப்புகள்

சோதனைகளை சோதித்தல்

சோதனைகள் உண்மையில் நடத்தப்படும் முன் சோதனை செய்யப்பட வேண்டும்.

பரிசோதனைகளின் செல்லுபடி. வெளிப்படையாக, சோதனைகள் போதுமான செல்லுபடியாகும் வகையில் இருக்க வேண்டும். 'செல்லுபடி' என்ற சொல்லுக்கு, ஒரு சோதனை என்றால் அதை அளவிட என்ன நடவடிக்கை எடுக்க வேண்டும் என்பது குறித்ததாகும். சோதனைகள் சரிபார்க்க பல வழிமுறைகள் உள்ளன. தற்போதைய ஊழியர் முறை மற்றும் பின்தொடர் முறை பெரும்பாலும் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. தற்போதைய பணியாளர் முறை தற்போதைய ஊழியர்களை பரிசோதித்து, அவர்களது தேர்வு மதிப்பெண்களை தேர்ந்தெடுப்பதன் மூலம் வேலை செய்பவரின் பொருத்தமான தகுதிடன் தேர்வு நடைபெறுகிறது. பின்தொடர்தல் முறை புதிய ஊழியர்களை ஆட்சேர்ப்பு நேரத்தில் மதிப்பிடுதல், சோதனை மதிப்பெண்களை தாக்கல் செய்தல் மற்றும் பின்னர் ஒரு காலத்துக்குப் பிறகு பணியில் இருக்கும் ஊழியர்களின் செயல்திறன் ஆகியவற்றை நிர்ணயித்தல் போன்றவைகளை உள்ளடக்கியது. இந்த முறைகள் பல அனுகூலங்களையும், குறைபாடுகளையும் கொண்டிருந்தாலும், பரிசோதனைத் திட்டமானது அதிகபட்ச திறன் கொண்ட இரு முறைகளையும் பயன்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும். சோதனை பல நோக்கங்களுக்காக நான்கு வகையான செல்லுபடி நிலைகள் உள்ளன. இவை உள்ளடக்க செல்லுபடி, முன்கணிப்பு செல்லுபடி, உடனிகழ் செல்லுபடி மற்றும் கட்டமைப்பு செல்லுபடி போன்றவைகளாகும். சோதனையின் உள்ளடக்கமானது, சோதனையை அளவிடுவதற்குத் தேவையான விஷயங்களை அல்லது சூழ்நிலைகளை

சுயகற்பித்தல் பொருள் 103



எப்படி பிரதிபலிக்கிறது என்பதைக் குறிப்பிடுவதன் மூலம் உள்ளடக்க செல்லுபடியாகும் மதிப்பீடு செய்யப்படுகிறது. முன்கணிப்பு (பின்தொடர் முறை மூலம் முன்மாதிரியாக உள்ளது) சோதனை மூலம் எவ்வாறு வெற்றிகரமான கணிப்புகள் தொடர்ந்து உறுதி செய்யப்படுகின்றன என்பதைக் குறிப்பிடுவதன் மூலம் மதிப்பிடப்படுகிறது. உடனிகழ் செல்லுபடி (தற்போதைய பணியாளர் முறை மூலம் எடுத்துக்காட்டப்பட்டது), இந்த சோதனை எந்த செயல்திறனின் தற்போதைய அளவுகோல் தொடர்புடையதாக உள்ளது என்பதைக் குறிப்பதன் மூலம் மதிப்பிடப்படுகிறது. ஒரு சோதனை வழக்கமாக அளவிடுகிற உளவியல் பண்புகளை நிர்ணயிப்பதன் மூலம் கட்டமைப்பு செல்லுபடியாகும் மதிப்பீடு செய்யப்படுகிறது. இது அதே பண்புகளை அளவிடும் மற்றொரு சோதனைடன் தொடர்புடையது. காரணி பகுப்பாய்வு இந்த நோக்கத்திற்காக பயன்படுத்தப்படலாம்.

கூடுதலாக செல்லுபடியாக்கத்திற்கு, டி.பின் மற்றும் மெக்கார்மிக் சுட்டிக்காட்டியுள்ளபடி, உளவியல் சோதனைகளின் செயல்பாட்டு மதிப்பை நிர்ணயிக்கும் மற்ற காரணிகள் நம்பகத்தன்மை, தேர்வு விகிதம் மற்றும் பணியிடத்தில் திருப்தியுள்ள தற்போதைய பணியாளர்களின் சதவீதம் ஆகியவை அடங்கும்.

நம்பகத்தன்மை. இது எந்த அளவு நிலைத்தன்மையைக் குறிக்கிறது என்பதை ஒரு சோதனை மூலம் அளக்க வேண்டும். நிலைப்புத்தன்மையின் குணகம், சமஇணைதிறன் குணகம், உள் நிலைத்தன்மையின் குணகம் உட்பட மூன்று வகையான நம்பகத்தன்மை உள்ளன. நிலைத்தன்மையின் குணத்தன்மை சோதனை மறுபரிசோதனை முறை மூலம் மதிப்பிடப்படுகிறது. தனிநபர்களின் ஒரு குழு ஒரு கால கட்டத்திற்குப் பிறகு இரண்டு முறை அதே சோதனைகளை நிர்வகிக்கிறது, பின்னர் இரண்டு வகை பரிசோதனை மதிப்பெண்களையும் தொடர்புபடுத்துகிறது. சமஇணைதிறன் குணகம், தேர்வு செய்யப்பட்டவர்களுக்கு இரண்டு தனித்தனியான, ஆனால் சமமான வடிவங்கள் கொண்ட மாற்று படிவங்கள் முறை மூலம் மதிப்பிடப்படுகிறது. சமஇணைதிறன் குணகத்தில் இரண்டு வடிவங்கள் உள்ளன. உள் நிலைத்தன்மையின் குறியீடானது பாத்தியாக-பிரித்தல் முறையால் மதிப்பிடப்படுகிறது. ஒவ்வொரு சோதனையும் இரண்டு அரைவை உருப்படிகளைக் கொண்டுள்ளன. (ஒற்றைப்படை மற்றும் இரட்டைப்படை தோராயமாக தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட வாய்ப்புகள்), அதன் பிறகு இரண்டு தொகுப்பின் மதிப்பெண்களும் தொடர்புபடுத்தப்படுகின்றது. பொதுவாக, 0.80 க்கும் அதிகமான நம்பகத்தன்மை குணகங்களின் சோதனைகள் திருப்திகரமானவை. இந்த சோதனையில் நம்பகத்தன்மை இருக்கலாம், ஆனால் அதிக செல்லுபடி தேவை இல்லை என்பதை கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும். எனினும், ஒரு சோதனையில் குறைந்த நம்பகத்தன்மை இருந்தால், அது திருப்திகரமான செல்லுபடியாக இருக்க வாய்ப்பில்லை.

தேர்வு விகிதம். மேலும், ஒரு மனித வள மேலாளரின் சோதனையின் செயல்பாட்டு மதிப்பு, தேர்வு விகிதத்தைப் பொறுத்துள்ளது —நபரின் விகிதம் சோதிக்கப்பட்டவர்களுக்கு தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டது. நாம் 100 விண்ணப்பதாரர்கள் இருக்கிறோம் மற்றும் தேர்வில் அதிக மதிப்பெண் பெறும் 75 பேரை கொண்டுள்ளோம் என்று வைத்துக்கொள்வோம். இவ்வாறு, சோதனை செய்யப்பட்டவர்களில் 75 சதவிகிதம் வைக்கப்பட்டவர்களை

குறைக்கிறோம். அதன்படி, தேர்வு விகிதம் 0.75 என இருக்கும். அதே போல், 200 விண்ணப்பதாரர்களைத் தேர்வு செய்து, தேர்வில் அதிக மதிப்பெண் பெறும் 100 ஐ நாம் தேர்வு செய்தால், நமது தேர்வுக் விகிதம் 0.50 ஆக குறைக்கப்படும். மீண்டும், 500 விண்ணப்பதாரர்களை சோதிக்கப்பட்டு, சோதனைகளில் அதிகபட்சமாக 50 மதிப்பெண்களை மட்டுமே தேர்வு செய்யப்பட்டால், தேர்வு விகிதம் 0.10 ஆக குறையும். மொத்தத்தில், சோதனை திட்டத்தின் திறன் தேர்வு விகிதத்தில் வீழ்ச்சி அதிகரிக்கிறது. இவ்வாறு, டி.பி.ன் மற்றும் மெக்கோர்மிக் அவர்களின் கருத்துப்படி, தனிப்பட்ட முடிவுகளை விட, மனித வள மேலாளர் சராசரியாக ஆர்வம் கொண்டுள்ள குழு சோதனையில், அவர் தேர்வு விகிதத்தை போதுமான அளவு குறைத்து குறைந்த செல்லுபடி சோதனையை திறம்பட பயன்படுத்த முடியும். எனவே, குழு சோதனையில், தேர்வு விகிதத்தில் குறைவது அதிக செல்லுபடி செய்வதற்கு மாற்றாக உள்ளது. இதற்கு 'செல்லுபடி இல்லை' என்று கூற முடியாது. தேர்வு விகிதத்தைக் குறைப்பதன் பயன்பாட்டை அனுமதிப்பதற்கான சில செல்லுபடியாகும் சோதனையும் இருக்க வேண்டும்.

தற்போதைய திருப்திகரமான பணியாளர்களின் சதவீதம். இறுதியாக, உளவியல் பரிசோதனையின் செயல்திறனை பாதிக்கும் மற்றொரு காரணி, திருப்திகரமாக கருதப்படும் தற்போதைய பணியாளர்களின் சதவீதம் பற்றியதாகும். மற்ற விஷயங்கள் அப்படியே மீதமிருக்கும், சோதனையின்றி திருப்திகரமாக வைக்கப்பட்டுள்ள பணியாளர்களின் சதவீதம் குறைவாக இருந்தால், பரிசோதனைகளைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் திருப்திகரமாக இருக்கும் பணியாளர்களின் சதவீதம் அதிகமாகும். இப்போது 0.50 ஒரு செல்லுபடியாகும் ஒரு சோதனை மற்றும் 0.50 ஒரு தேர்வு விகிதம் பயன்படுத்தலாம் என்று நாம் கருதி கொள்வோம், மற்றும் பாரம்பரிய முறை மூலம் வைக்கப்படும் 5 சதவீதம் ஊழியர்கள் மட்டுமே வெற்றி பெறுவர். இந்த நிலைமைகளின் கீழ், 9 சதவிகிதம் எதிர்பார்க்கப்படும் அதிகரிப்பு சோதனை மூலம் திருப்திகரமான ஊழியர்களின் எண்ணிக்கை 80 சதவிகிதம் அதிகரிக்கிறது. உண்மையில், சோதனை இல்லாமல் இருக்கும் திருப்திகரமான பணியாளர்களின் சதவிகிதம் பெரியதாக இருந்தால், சோதனையைப் பயன்படுத்தி நிறைவேற்றப்படும் அதிகரிப்பு சதவீதம் சிறியதாகிறது. அதன்படி, 90 சதவீத திருப்தியான பணியாளர்கள் பாரம்பரிய முறையில் அமர்த்தப்படும் போது, சோதனையை பயன்படுத்துவதன் மூலம் இந்த சதவீதம் 97 சதவீதமாக உயர்த்துவது, பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையேற்று திருப்திகரமாக வைக்கப்பட்டால் 8 சதவீதம் மட்டுமே ஆதாயமடைவதற்கு வழிவகுக்கும்.

இவ்வாறாக, மற்ற விஷயங்கள் சமமாக இருக்கும், மேலும் சிக்கலான ஊழியர்களை பரிசோதனையின்றி அடையாளம் கண்டு தக்க வைக்க வேண்டுமானால், ஒரு மனித வள மேலாளர் ஒரு முறையான உளவியல் பரிசோதனை திட்டத்தின் மூலம் செயல்பட வேண்டும். டெய்லர்-ரஸ்ஸல் அட்டவணைகள் கண்டறியப்பட்ட அனுமானங்களை பற்றி தெரிந்துகொள்ள பயன்படுத்தப்படலாம் பணியமர்த்தப்பட்ட ஊழியர்களின் சதவீதம், பல சோதனை முறைமை, தேர்வு விகிதம் மற்றும் தற்போதுள்ள ஊழியர்களின் சதவீதத்தில் பயனுள்ளதாக இருக்கும் என்று கருதுகிறது. எனினும், இந்த அட்டவணைகள் எச்சரிக்கையுடன் பயன்படுத்தப்பட வேண்டும்.

குறிப்புகள்

குறிப்புகள்

வேலை வாய்ப்புக்கான பரிசோதனைகளை எவ்வாறு பயன்படுத்துவது என்பது குறிப்பிடத்தக்க விடயமாக உள்ளது. தேர்வில் தேர்வு செய்யும் தரம் (விமர்சனப் புள்ளி) சந்தை நிலவரத்துடன் மாறுபடும். சந்தை நிலவரங்களும் இறுக்கமாக இருந்தால், விமர்சனப் புள்ளி குறைவாக இருக்க வேண்டும், தளர்வாக இருந்தால் தேர்வு தரம் உயரவேண்டும். மற்றொரு விஷயம் என்னவென்றால், பல சோதனைகள் ஒரு மின்கலமாக ஒன்றிணைக்கப்பட வேண்டும்.

ஒரு மின்கலம். ஒரு மின்கலத்தில் சோதனைகளை ஒன்றிணைப்பதில் இரண்டு முறைகள் உள்ளன. இவற்றில் பல துண்டிப்பு மற்றும் பன்முக தொடர்புமுறை ஆகியவை அடங்கும். பல துண்டிப்பு முறையில், பரிசோதனைகள் ஒரு நேரத்தில் ஒன்று நிர்வகிக்கப்படும், திருப்திகரமாக செய்யாத விண்ணப்பதாரர்கள் ஒவ்வொரு பரிசோதனையும் மூலம் நீக்கப்படுகிறார்கள். இவ்வாறு முதல் சோதனை, குறைந்த மதிப்பெண் பெற்ற விண்ணப்பதாரர்கள் அனைத்தையும் நீக்கிவிடும், எஞ்சிய விண்ணப்பதாரர்கள் இரண்டாவது சோதனையாக நிர்வகிக்கப்படுவார்கள். இது இன்னும் கூடுதலான விண்ணப்பதாரர்களை அகற்றுகிறது. பன்முக தொடர்பு முறை சோதனை மதிப்பெண்களின் சிறந்த கலவையையும் அதனுடன் தொடர்புடைய அளவுகோல்களுக்கிடையே பல தொடர்புகளின் கணக்கிடுதலை உள்ளடக்கியது. இவ்வாறாக, வெவ்வேறு பரிசோதனைகளில் செயல்திறன் என்பது, பரிசோதை மின்கலத்தின் செயல்திறனுக்கும், வேலை வெற்றியின் அளவுகோலிற்கும் இடையே உள்ள அதிகபட்ச தொடர்பை அடைய, ஒவ்வொன்றையும் எடைபோட ஒரு கலப்பு மதிப்பெண்ணுடன் ஒன்றிணைக்க முடிகிறது. இவ்வாறாக, பரிசோதனைத் திட்டத்தின் மதிப்பு பல பரிசோதனைகளைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் அதிகரிக்கிறது. ஏனெனில், எந்த ஒரு ஒற்றை சோதனையும், பேட்டரி முழுவதும் ஒரு செல்லுபடி திறன்மிக்க அளவுக்கு அதிகமாக தருவதில்லை.

ஆய்வு அல்லது சித்திர முறை.

யோடர் அட் அல் பரிந்துரைப்படி, ஆய்வு அல்லது சித்திர முறை அதிகபட்சம் மற்றும் குறைந்தபட்ச துண்டிப்பு மதிப்பெண்களைப் பயன்படுத்துகிறது. சோதனையில் மிக அதிகமான மதிப்பெண்கள் பெற்றவர்கள் மற்றும் மிகக் குறைவான மதிப்பெண்களைப் பெற்றவர்கள், ஒரு நிறுவனத்தில் ஒரு குறுகிய காலப்பகுதியை கொண்டிருந்தனர் என்ற உண்மையை வெளிப்படையாகக் கூறலாம். இந்த வகையான உறவுகள் 'வலை கோடுகள்' என்று அழைக்கப்படுகின்றன, தனித்த தொடர்புடைய கூட்டு தொழில்நுட்ப நுட்பங்கள் இதில் அடங்கும், மற்றும் இது தனித்தனியான தொடர்புடைய உத்திகளை உள்ளடக்கியது. இந்த நோக்கத்திற்காக பொதுவாக இடா குணகம் பயன்படுத்தப்படுகிறது. நுண்ணறிவு சோதனைக்கு 80 அல்லது அதற்குக் குறைவான அல்லது 120 மதிப்பெண்கள் அதிகமாக பெற்றவர்கள் குறுகிய கால ஊழியர்களாக இருப்பதாக ஒரு நிறுவனத்தின் வருவாய் தரவு பற்றிய ஒரு ஆய்வு தெரிவிக்கிறது. வெளிப்படையாக, ஒரு குறைந்தபட்ச மதிப்பெண் 80 எனவும் மற்றும் அதிகபட்ச மதிப்பெண் 120 எனவும் அமைப்பதன் மூலம்,

மிக உயர்ந்த அல்லது மிக குறைந்த மதிப்பெண்களை தொடர்புடைய குறுகிய கால அபாயங்கள் நீக்கப்படுகிறது. மேலே குறிப்பிடப்பட்ட தேர்ந்தெடுப்பு விகிதம் உறவுகளின் நேர்கோட்டை எடுத்துக்கொள்கிறது, அதன்படி வளைவு தரவுகளை பயன்படுத்த முடியாது என்பது குறிப்பிடத்தக்கது.

பயிற்சி. கடைசியாகப் பார்த்தால், சோதனையின் முழு அனுசூலத்திற்காகவும் குறைந்தபட்சம், சோதனையாளர்களின் போதுமான பயிற்சி, மிகுந்த முக்கியத்துவம் வாய்ந்தது. சோதனை மனிதர்கள் சோதனை பொருட்களை அல்லது செயல்முறைகள் இருந்து முற்றிலும் மாறுபட்டது. சூழ்நிலைகளை சமாளிக்க மனிதர்கள் சாதகமான மற்றும் சாதகமற்ற விதத்தில் நடந்துகொள்ளலாம். எனவே, ஒரு சாதகமான பதிலை பெற முயற்சிகள் செய்யப்பட வேண்டும். எனவே, சோதனையாளர்கள், விண்ணப்பதாரர்களிடமிருந்து சிறந்ததை எடுத்து, நிறுவனத்துடன் சாதகமான உணர்வை விட்டுக்கொடுக்க சரியான பயிற்சியைக் கொண்டிருக்க வேண்டும்.

குறிப்புகள்

IV. தேர்வு மற்றும் பணியமர்த்தலில் உளவியல் சோதனைகள்

டி.பின் மற்றும் மெக்கோர்மிக் ஆகியோர் வரையறுத்ததன் படி, தேர்வு மற்றும் பணியமர்த்தலில் பல்வேறு வகையான சோதனைகள், திறனாய்வு சோதனைகள், ஆளுமை மற்றும் ஆர்வம் சார்ந்த தேர்வுகள் மற்றும் சாதனைப் பரிசோதனைகள் உட்பட மூன்று பிரிவுகளின் கீழ் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

(a) திறனாய்வு தேர்வுகள்

திறன்கள், மனதிறன்கள், இயந்திர தொடர்புடைய திறன்கள், மனம் தொடர்புடைய திறன்கள், காட்சித் திறன்கள் மற்றும் இதர குறிப்பிட்ட தகுதியிலான ஒரு வகுப்பு உட்பட ஐந்து பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்பட்டுள்ளன.

(i) மன திறன்: மன திறன் என்ற சொல் புத்திசாலித்தனத்தை மாற்றமின்றி பயன்படுத்தியுள்ளது. வாய்மை புரிதல், சொல் சரள திறன், நினைவாற்றல், தூண்டுதல் பகுத்தறிவு, எண் வசதி, உணர்தல் மற்றும் கற்பின் வேகம் போன்ற பல வகையான மனத் திறன்கள் உள்ளன. தேர்வு மற்றும் பணியமர்த்தல் நோக்கங்களுக்காக பயன்படுத்தப்படும் இந்த சோதனைகள் பெரும்பாலும் குழு சோதனைகள் ஆகும். தொழில்துறையில் மிக அடிக்கடி பயன்படுத்தப்படும் பரிசோதனைகளில் பின்வருவன அடங்கும், தகவமை சோதனை, ஓடிஸ் மன திறன், விந்தை ஊழியர்கள் சோதனை, பூர்ணமற்ற ஊழியர்கள் சோதனை போன்றவைகளாகும். இந்த சோதனைகள், எழுத்தர் மற்றும் மேற்பார்வை வேலைகளுக்கு சிறந்த முறையில் பயன்படுத்தப்பட்டு, செய்தித்தாள் எழுத்தாளர்கள், தொலைதொடர்பு வகை செயலாளர்களின் பயிற்சியாளர்கள் உள்ளிட்டவைகளை தேர்ந்தெடுப்பதில் பயனுள்ளவையாக உள்ளன. எனினும், இந்த சோதனைகள் சட்டசபை தொழிலாளர்கள் போன்ற வழக்கமான வேலைகளில் செயல்திறன் கொண்ட எதிர்மறை உறவுகளை கொண்டுள்ளன.

(ii) இயந்திர திறன்: இயந்திர திறன் என்ற சொல் இயந்திர பாகங்கள் மற்றும் உபகரணங்களின் வேலை செய்யும் திறனில் ஈடுபடும் திறனை குறிக்கிறது. இந்தத் திறமை மன மற்றும் உணர்ப்பி அல்லது உடல்

ஆகிய இரண்டு அம்சங்களைக் கொண்டுள்ளது. இந்த மனரீதியான அமைப்பு, இயந்திர கோட்பாடுகளைப் புரிந்து கொள்ளுதல், மற்றும் இயந்திர கொள்கைகளின் புரிதல் ஆகியவற்றுடன் தொடர்புடையது, அதே நேரத்தில் மோட்டார் அல்லது இயற்பியல் தன்மை தசை ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் கைத்திறன் போன்ற திறன்களுடனும் தொடர்புபடுத்தப்படுகிறது. இயந்திரத் திறன் என்பது கட்டுப்படுத்தப்பட்ட, அறிவார்ந்த திறன்களை உள்ளடக்கிய ஒரு சிக்கலான பொருளில் பயன்படுத்தப்பட்டு வருகிறது. ஒரு பொதுவான மன ஆற்றலும், குறிப்பிட்ட திறமைகள் இருக்கலாம், வெளி உறவுகளின் காட்சிப்படுத்தல் போன்றவை இருக்கலாம். இயந்திரத் திறனுக்கான மிகவும் அடிக்கடி பயன்படுத்தப்படும் குழுப் பரிசோதனைகளில் பிளானிகன் திறன் வகைப்பாட்டு சோதனைகள், இயந்திர புரிதலுக்கு பென்னட் சோதனை, எந்திர தகவமைவின் சோதனை, திருத்தப்பட்ட மின்னியோட்டா காகித படிவ வாரியம் போன்றவை அடங்கும். மின்னியோட்டா மெக்கானிக்கல் கூட்ட சோதனை, பூர்ட் இயந்திரவியல் செயல்திறன் சோதனை போன்ற சில தனிப்பட்ட சோதனையும் உள்ளது. இந்த சோதனைகள் குறிப்பாக பயிற்சி, கைவினைஞர்கள், இயக்கவியல் மற்றும் பழுதுபார்ப்பு இயந்திரம், வரைவு மற்றும் பொறியாளர்களுக்கு பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

- (iii) சைனோமோட்டர் பரிசோதனைகள். இந்த சோதனைகள், திறன்சார் திறன், மோட்டார் திறன், கண்-கை ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் கூட்டு உணர்வு மற்றும் தசைத் திறன்களை அளவிடுகிறது. குறிப்பாக, இந்த சோதனைகள் கட்டுப்பாட்டு துல்லியம், பலவழி ஒருங்கிணைப்பு, பதிலளிப்பு நோக்குநிலை, எதிர்வினை நேரம், வேக இயக்கம் வீதம் கட்டுப்பாடு, கையேடு திறன், விரல் திறமை, மணிக்கட்டு வேகம் மற்றும் நோக்கம் போன்ற பல காரணிகளை உள்ளடக்கியது. ஒரு உளவியல் சோதனை, ஓ'கானோர் விரல் கைத்திறம் பரிசோதனை, ஓகாண்ட் டிவீஸர் கைத்திறம் சோதனை, மற்றும் பெக்போர்டு, மின்னியோட்டா விகிதம் கையாளுதல் சோதனை முதலியன இதில் அடங்கும். இந்த சோதனைகள் வரிந்துகட்டுபவர் மற்றும் சிறு இயக்குபவர்களை தேர்வு மற்றும் பணியமர்த்தலில் மிகவும் பயனுள்ளதாக கண்டறியப்பட்டுள்ளது.

காட்சிப் திறன்கள். ஒவ்வொரு தொழில் வேலைக்கும், நடைமுறையில் தொலைநோக்குப் பரிசோதனைகளின் சிறப்பு முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாகும். ஒரு தொழிற்சாலைக்குத் தேவைப்படும் காட்சித் திறன்கள், தொலைதூரத் தொலைவில் உள்ள பார்வை (பார்வைக் கூர்மை) தொலைவில் உள்ள வேறுபாடுகளின் பாகுபாடு, (இருவிழி இயைகோணக் காட்சி), பொருத்தமான தேர்வு தூரங்களில், கண்களின் நிறம் மற்றும் பின்னல் பண்புகள் (கண் திறன்) வேறுபாடுகள் பாகுபாடுகள் ஆகியவை அடங்கும். தொழில்துறையில் பயன்படுத்தப்படும் முக்கிய தொலைநோக்குப் பரிசோதனைகளில் ஆர்த்தோ மதிப்பீட்டாளர், பார்வை திரைமொழி, தொலை கண்காணிப்பு மற்றும் பார்வை சோதனை ஆகியவை அடங்கும். ஆராய்ச்சி முடிவுகள் பல பார்வை வேலை குடும்பங்களை வெளிப்படுத்தியுள்ளன. அதாவது பல்வேறு வகையான வேலை குழுக்கள், ஒன்றுக்கொன்று ஒத்த நிலையில் உள்ளன. இந்த காட்சிப் பணி குடும்பங்களில் எழுத்தர் மற்றும் நிர்வாக ஆய்வு மற்றும் நெருங்கிய பணி,

வாகன இயக்குபவர், இயந்திர இயக்குபவர், தொழிலாளி, பொறிமுறையாளர் மற்றும் திறமையான வர்த்தகர்களும் அடங்குவர்.

சிறப்பு திறன்கள். முன்னதாக கூறப்பட்ட தகுதிசார் பரிசோதனைகளுக்கு மேலதிகமாக, மதகுருமார் ஆர்வம், வாசிப்பு வேகம் மற்றும் புரிதல், சொல்லாக்கம் மற்றும் புலனுணர்வு வேகம் போன்ற தனிப்பட்ட செயல்திறன்களை சோதிக்க வேறு பல பரிசோதனைகள் உள்ளன.

குழுமங்கள். விரிவான ஆராய்ச்சியின் அடிப்படையில், திறன் சோதனைகள் மூன்று 'குழுமங்களில்' அறிவுசார் திறன், ஆற்றல் திறன் மற்றும் இயக்கவியல் திறன் என வகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளன. பொது மேற்பார்வையாளர்கள், முன்னோடிகள், பொது குமாஸ்தாக்கள், விற்பனையாளர்கள் ஆகியோரை தேர்ந்தெடுப்பதில் அறிவுசார் திறன் சோதனைகள் மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும். பாதுகாப்பு சேவைப் பணியாளர்கள், மற்றும் சிக்கலான இயந்திர இயக்குனர்கள் மற்றும் வாகன இயக்குனர்கள் ஆகியோருக்கான தெரிவுக்கு பயனுள்ளதாக இருக்கும். ஆற்றல் திறன் சோதனைகள் கட்டமைப்பு தொழிலாளர்களுக்கு மிக உயர்ந்த செல்லுபடியாகும் மற்றும் பொது மேற்பார்வையாளர்கள் மற்றும் எழுத்தர்களுக்கு மிகவும் குறைவானதாகும். வாகன இயக்குபவர், பதனிடும் தொழிலாளர்கள் மற்றும் மொத்த உடலுழைப்புத் தொழிலாளர்கள் ஆகியோரை தேர்வு செய்து பணியமர்த்துவதற்கு மோட்டார் திறன் சோதனைகள் பயனுள்ளதாக அமைகின்றன.

(b) ஆளுமை மற்றும் வட்டி சோதனைகள்:

ஒரு ஊழியர் தேவையான வேலை செய்ய போதுமான ஆர்வம் கொண்டிருக்கலாம் என்று அங்கீகரிக்கப்பட்டுள்ளது, ஆனால் அவர் வேலை அமைப்புகளில் சிக்கல்களை கொள்ளும் ஒரு ஆளுமை இருந்தால் அவர் தோல்வியடைய வாய்ப்புள்ளது. இதனால், வேலைவாய்ப்பு விண்ணப்பதாரர்களிடையே விரும்பத்தக்க மற்றும் விரும்பத்தகாத ஆளுமைப் பண்புகளை கண்டறிதல் அவசியமாகும். ஆளுமையையும், ஆர்வத்தையும் அளவிடும் வகையில் சோதனைகளை மேற்கொள்ள பல முயற்சிகள் மேற்கொள்ளப்பட்டன. தொழிற்துறையில் நடத்தப்பட்ட முக்கிய ஆளுமைத் தேர்வுகள், பெர்ன்ரெட்டர் ஆளுமை விவரப்பட்டியல், ஹம் வாட்ஸ்வொர்த் மெய்ந்நிலைக்கூறு அளவீடு, ஆளுமைச் சோதனையின் கில்போர்ட் தொடர், மின்னசோட்டா மல்டிபாசிக் ஆளுமை கண்டுபிடிப்பு, கோர்டன் தனிப்பட்ட விவரம், ரோர்ஸ்காச் ப்ராஜெக்டிவ் சோதனை மற்றும் தமடிக் உள்நோக்கு சோதனை ஆகியவைகளாகும். ஆர்வ சோதனைகள் குறித்து, வலுவான தொழிற்துறை ஆர்வ வெற்று, மற்றும் குடர் முன்னுரிமைப் பதிவு ஆகியவை பெரும்பாலும் தொழிலில் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. ஆளுமை மற்றும் வட்டித் தேர்வுகளின் முக்கிய வரையறை வேலை நோக்கங்களுக்காக, 'போலியாக்கம்' தொடர்புடையது, சோதனையிடும் பொருள்களைப் பரிசோதிப்பதற்கான பதில்களின் சாத்தியம் சோதனைக்குரியது அல்ல. மொத்தத்தில், ஆளுமைப் பரிசோதனைகள் மற்ற தொழில் பிரிவுகளைக் காட்டிலும் எழுதுபவர்கள், விற்பனையாளர்கள், மக்கள் தொடர்பு அலுவலர்கள் மற்றும் தொழில்சார் மற்றும் கைவினைப் பொருட்கள் தேர்ந்தெடுப்பதில் மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும். பணியில் உள்ள தோல்விகளுக்கும், மேலாளர்களின் திறமைக்காக, ஆளுமைத் திறன் அற்ற பண்புகள் மிகவும் குறிப்பிடத்தக்கவை என்று பரவலாக

குறிப்புகள்

ஒப்புக்கொள்ளப்பட்டுள்ளது. தொழில்துறையில் வட்டித் தேர்வுகளை விட ஆளுமைத் தேர்வுகள் பற்றிய பயன்பாடு சான்றுகள் அதிகம் உள்ளன.

குறிப்புகள்

(C) அடைவுத்திறன் சோதனைகள்:

தொழில்துறையில், அடைவுத்திறன் சோதனைகள், தற்போதுள்ள பணியாளர்கள் மற்றும் பயிற்சி நோக்கங்களுக்காக வேலை வாய்ப்பு, மாற்றம் மற்றும் பதவி உயர்வு கோரும் பணிகளுக்கு தனி நபர்களை தேர்வு செய்ய பயன்படுத்தப்படுகின்றன. அடைவுத்திறன் சோதனைகள் உண்மையான வேலை தேர்ச்சிப் பெற்றதை அளவிடுகிறது.

வகைகள். வேலை மாதிரி (அல்லது செயல்திறன்) சோதனைகள், எழுத்து சோதனைகள், மற்றும் வாய்வழி சோதனைகள் உள்ளிட்ட மூன்று குழுக்களில் சாதனையாளர் சோதனைகள் வகைப்படுத்தப்படுகின்றன.

வேலை அல்லது வேலை மாதிரித் தேர்வுகளில் பயன்படுத்தப்படும் உபகரணங்களின் பயன்பாட்டை உள்ளடக்கியது. வேலை மாதிரித் தேர்வின் ஒரு உதாரணம் கட்டுதல், ஆய்வு மற்றும் பல வகை இயந்திர செயல்பாடு போன்ற தொழில்களில் தனிநபர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கு திறம்பட பயன்படுத்தப்படும் ஒரு சிறிய அமைப்பாகும். அதே போன்று இயக்குபவர்களை கிளைகளாகப் பிரித்து தேர்ந்தெடுப்பதற்காக செயல்திறன் சோதனையும் செய்யப்பட்டுள்ளது. இவற்றில், ப்ளாக் ஸ்டோன் சுருக்கெழுத்து தேர்ச்சி பரிசோதனைகள், புரமோகல் தகவமைப்புப் பரிசோதனை, மற்றும் தட்டச்சு செய்வதில் துரிதகல் பரிசோதனை ஆகியவை அடங்கும். வழக்கமாக எழுத்துத் தேர்வுகள், குறிப்பிட்ட பயிற்சித் திட்டங்களுக்கு தேவையான தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்யும் வகையில் 'தொகுத்தல்' செய்யப்படுகிறது. அத்தகைய சோதனைக்கு ஓர் எடுத்துக்காட்டு, தொழில் சார்ந்த பரிசோதனை, இதில் அரைப்பான், திட்டமிடுதல், கடைப்பொறி மற்றும் அரைவை இயந்திரம் போன்ற பல தொழிற் பிரிவுகளில் பயன்படுத்தப்பட்டு வருகிறது.

சாதனைச் சோதனைகள் பெரும்பாலும் தொழில்துறையில் பயன்படுத்தப்படவில்லை என்றாலும், அவை பல்வேறு வேலை குழுக்களை வேறுபடுத்துவது மட்டுமல்லாமல், ஒரு வேலைக்குள் வெவ்வேறு திறனைப் பெற்றுள்ளன என்று அவர்கள் உறுதியளித்ததாகத் தெரிகிறது. ஓட்டுமொத்தத்தில், தொழில் பழகுநர்களை தேர்ந்தெடுப்பதில், சாதனை சோதனைகள் பெரிதும் பயன்படுகின்றன.

V. நேர்காணல் செயல்முறை

நேர்முகத் தேர்வு மிகவும் அதிகமாகப் பயன்படுத்தப்படும் தனிநபர் தொடர்பு முறைகளில் ஒன்று என்பதால், மிகுந்த கவனத்துடன் நடத்தப்பட வேண்டும்.

பொதுவாக, நேர்காணல் முறையில் பின்வரும் படிகள் பின்பற்றப்படுகின்றன. அவை:

1. பின்னணித் தகவலைப் பரிசீலனை செய்தல்
2. வினாத் திட்டத்தைத் தயாரித்தல்
3. உதவிகரமான அமர்வின் உருவாக்கம்
4. நேர்காணல் நடத்துதல்

5. ஒப்பீடுகளை சரிபார்த்தல்
6. உடல் அல்லது மருத்துவ பரிசோதனை
7. இறுதிப் பேட்டி மற்றும் தூண்டல்.

1. பின்னணித் தகவலைப் பரிசீலனை செய்தல்:

உண்மையான நேர்காணல் தொடங்குவதற்கு முன், கேள்விகள் கேட்கப்படும் முக்கிய பகுதிகள், அந்த வேலைக்கு தேவையான திறன் மற்றும் திறன்களை மதிப்பிடுதல் கட்டாயம் கண்டறியப்பட வேண்டும். போட்டியாளரின் விவரங்களை சேகரித்து, முன்கூட்டியே குறிப்பிட வேண்டும். இந்த தயாரிப்பு பேட்டியின் போது நேரம் மற்றும் மன முயற்சிகளைச் சேமிக்கிறது. ஒன்றுக்கும் மேற்பட்ட பேட்டிகள் இருந்தால், சில பயிற்சி மற்றும் மாதிரி நேர்காணல்கள் உதவும்.

2. வினா திட்டம் தயாரித்தல்:

ஒவ்வொரு பேட்டியாளரின் கேள்வித் திட்டமும் இருக்க வேண்டும். விண்ணப்பப் படிவத்தில் கொடுக்கப்பட்டுள்ள தகவல்களை கூர்ந்தாயல் மூலம் இது உருவாகிறது. இந்த விவாதம் அவரது அனுபவங்கள் மீது கவனம் செலுத்தும் என்பதால் தேர்வுக்குரியவரை மேலும் வசதியாக்கும். மேலும், கேள்வித் திட்டம் ஒன்றை தயாரிப்பது அனுபவமற்ற பேட்டினர்களுக்கும் பயனுள்ளதாக இருக்கும். பேட்டி காண்பவர், நேர்முகத் தேர்வின் அனைத்து பகுதிகளையும் அவர் மேற்கொண்டிருக்கிறாரா அல்லது இல்லையா என்பதை அறிய அது வழிகாட்டியாக செயல்படும்.

3. ஒரு பயனுள்ள அமைப்பை உருவாக்குதல்:

நேர்காணல் நடைபெறும் இடம் கவனமாக தேர்வு செய்யப்பட வேண்டும். பேட்டி கொடுப்பவர், அமர்வதற்கான ஏற்பாடுகளைச் செய்ய வேண்டும், பேட்டிகாண்பவர் மிகுந்த கவனத்தை செலுத்த வேண்டும். அவர் ஒரு முக்கியமான நபராவார். பெரும்பாலான பேட்டிகளில் விண்ணப்பதாரரின் மன அழுத்தம் அதிகமானதாக உள்ளது. பேட்டி காண்பதின் வெற்றி இந்த மன அழுத்தத்தை குறைப்பதாக அமையும். முறையாக ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட இருக்கை இருத்தல் வேண்டும். போட்டியாளர் வரவேற்பாளர் மூலம், நல்ல முறையில் வரவேற்க பட்டிருக்க வேண்டும். சுருக்கமாக, நேர்காணலின் இடத்தில் தனியுரிமை மற்றும் ஆறுதல், ஓய்வு நேரத்தின் சூழ்நிலை, குறுக்கீடுகளிலிருந்து சுதந்திரம், உண்மையான உணர்வு மற்றும் நபரின் விருப்பம் ஆகியவற்றைக் கொண்டிருக்க வேண்டும்.

4. நேர்முகத் தேர்வு நடத்துதல்:

நேர்காணலை நடத்துவது வழக்கமாக நபருடன் உறவை ஏற்படுத்துவதை இலக்காகக் கொண்டு, அவரிடமிருந்து முழுமையான மற்றும் துல்லியமான தகவல்களை பெற்று அதை முறையாகப் பதிவு செய்யும் நோக்கத்தை உடையது ஆகும். எனவே, பேட்டியின் போது பல வகையான அணுகுமுறைகளை பயன்படுத்துவது அவசியமாகும்.

- (a) நல்லிணக்கத்தை ஏற்படுத்துதல்: அடிப்படை நடவடிக்கை என்பது 'உறவை' நிறுவுவது, இடைவுளை எளிதாக்க வைக்கிறது, நேர்காணல்

குறிப்புகள்

என்பது இரண்டு நண்பர்களுக்கிடையே நடந்த உரையாடல், மோதல் அல்ல. ஒரு நேர்காணல் என்பது விண்ணப்பதாரரின் ஒரு முயற்சியாக இருக்கலாம். எனவே, பேட்டிகாண்பவர், ஆரம்பத்தில் தனது உறவை ஏற்படுத்திக் கொண்டு, விண்ணப்பதாரரின் நம்பிக்கையை பெற வேண்டும். முதலில், நேர்காணல் வடிவத்தில், இருவரும் ஒருவருக்கொருவர் தெரிந்து கொள்ள வேண்டும் என்பதற்கான, உரையாடல் வடிவில் தொடர வேண்டும். குறிப்பிட்ட பகுதிகளில் தகவல்களைப் பெற குறிப்பிட்ட அடிப்படை நோக்கத்துடன் கலந்துரையாட வேண்டும். ஒரு நியாயமான மதிப்பீட்டிற்கு தேவையான உண்மைகளை வெளிப்படுத்த, விண்ணப்பத்தாரரை நிறுத்த போதுமான நேரம் அனுமதிக்க வேண்டும்.

(b) முழுமையான மற்றும் துல்லியமான தகவல் பெறுதல்: நேர்காணல் செய்தி எளிதாக்கப்பட்டவுடன், பேட்டிகாண்பவர் கேள்விகள் கேட்கத் தொடங்குகிறார் அல்லது வேலை தொடர்பான தகவலைத் தேடுகிறார். விண்ணப்பதாரரிடமிருந்து முழுமையான மற்றும் துல்லியமான தகவல்களை பெறுதல் என்பது அனுபவத்திற்கு அழைக்கும் ஒரு கலை ஆகும். பேட்டிகாண்பவர், விண்ணப்பதாரரிடம் தெளிவாக இருக்கும் மொழியை பயன்படுத்த வேண்டும். சிக்கலான கேள்விகளுக்குப் படிப்படியாக இட்டுச் செல்ல வேண்டியது மிகவும் முக்கியமாகும். ஆரம்பத்தில் ஒரு சிக்கலான, கடினமான கேள்வியை கேட்பது, குறிப்பாக நேர்காணல் வினாவுக்கு பதில் சொல்ல முடியாமல் போனால், அடுத்தடுத்த இடைமாற்றங்களையும் பாதிக்கலாம். இதனால், சிக்கலான வரிசைமுறைக்கு எளிமையான வழி-முறையை பின்பற்றுவது நல்லது. விசாரணை தொடர்பாக கடைபிடிக்க வேண்டிய சில பொதுவான விதிமுறைகள்:

1. பேட்டிகாண்பவர் துல்லியமான கேள்விகளுடன் தயாராக இருக்க வேண்டும், மேலும் அவற்றை உருவாக்குவதில் அதிக நேரம் எடுத்துக்கொள்ளக்கூடாது.
2. முக்கிய கேள்விகளை தவிர்க்க வேண்டும், ஏனென்றால் அவை நேர்காணலில் சில வகையான பதில்கள் எதிர்பார்க்கப்படுகிறது என்ற எண்ணத்தை கொடுக்கின்றன.
3. 'ஆம்' மற்றும் 'இல்லை' என்று பதிலளிக்க கூடிய கேள்விகளை கேட்க கூடாது. விண்ணப்பதாரருக்கு அவரது பதில்களை விரிவுபடுத்துவதற்கும் மேலும் தகவலை வழங்குவதற்கும் அவர்களுக்கு சிறிய வாய்ப்புகளை வழங்க வேண்டும்.
4. பேச்சு, உடைகள் அல்லது கேள்விகளுக்கான பதில்களைப் பற்றி வியப்பை அல்லது வெறுப்பைக் காட்டுவது, விண்ணப்பதாரரை தடுக்கலாம்.
5. பேட்டி காண்பவரின் கருத்தை விட்டு வெளிவர அனுமதிக்கக் கூடாது. நேர்காணலுக்கு பொருத்தமில்லாத பகுதிகளுக்குள் இந்த விவாதத்தை வழிநடத்த அவர் முயற்சித்தால், அவர் விழிப்புடன் இருக்க வேண்டும்.
6. பேட்டிகாண்பவருக்கு திறமை, அனுபவம் மற்றும் பரிவு மனப்பான்மை இருக்க வேண்டும். எனவே, ஒரு கணிசமான ஆற்றல் உள்ள விண்ணப்பதாரரை அவர் பெற முடியும்.

7. உயர் தனிப்பட்ட கேள்விகள், ஒரு உறவை முழுமையாக நிறுவியது என்று ஒருவர் உறுதி செய்யும் வரை ஒதுக்கி வைக்க வேண்டும்.

(c) பதிவுகளை பதிவு செய்தல்: நேர்காணலை துல்லியமாக மதிப்பீடு செய்யும் பொருட்டு, பேட்டிகாண்பவர்கள் 'பதிவுகள் சுருக்கமாக எழுதப்படுத்தல்' என்பது அவசியமாகும். இது ஒரு இறுதி முடிவில் பேட்டிகாண்பவர் வர உதவும் தீர்ப்பாக்கும்.

(d) நேர்முகத்தேர்வின் இறுதி: இறுதி நிலையின் சில நிமிடங்களில், நேர்காணலானது நேர்காணலை ஒரு நெருக்கமாக வழிநடத்துகிறது. நேர்காணலின் முடிவு, ஆரம்பத்தை போலவே முக்கியமானது. நேர்காணல் சாமர்த்தியமான முறையில் முடிவு பெற வேண்டும். எனவே, அவருக்கு முழு விசாரணை அளிக்கப்பட்டிருந்ததால், பேட்டி அளித்தவர் திருப்தியடைவார். விண்ணப்பதாரரின் கேள்விகள் முடிந்ததும், பேட்டிகாண்பவர் அவரது குறிப்புகளை கவனித்து, அவரது பதிவுகளை நினைவுபடுத்துகிறார், அடுத்த விண்ணப்பதாரரை பார்ப்பதற்கு முன் ஒரு தற்காலிக மதிப்பீட்டை செய்கிறார்.

குறிப்புகள்

5. சரிபார்க்கும் குறிப்புகள்

விண்ணப்பதாரர் வழங்கிய குறிப்புகளை சரிபார்க்க வேண்டும். இது, விண்ணப்பதாரரின் கடந்தகால பதிவுகளை கண்டறிகிறது. குறிப்பு சரிபார்த்தல், ஒரு பேட்டிகாண்பவர் மற்றும் சாமர்த்திய தேவைக்கேற்ப அதே திறன் பயன்பாட்டிற்கு தேவைப்படுகிறது. முக்கிய சிரமம் கொடுக்கப்பட்ட தகவலின் துல்லியத்தை உறுதிப்படுத்துகிறது. துல்லியமற்ற உண்மைகளைத் தவிர, குறிப்பிடுகிற மதிப்பீடு செய்ய இயலாமை, விண்ணப்பதாரரை விவரித்தல் மற்றும் விண்ணப்பதாரர் பற்றிய அவரது அறிவு ஆகிய ஒப்பீடுகளை சோதிப்பதில் உள்ள சிரமங்கள் ஆகும். இந்த இடர்பாடுகளை மீறி, பாதுகாக்கப்பட்ட தகவல்களை சரிபார்ப்பது அவசியமாகும். பல நிறுவனத்தில், குறிப்பு சரிபார்த்தல் வழக்கமான ஒரு செயலாக எடுத்துக்கொள்ளப்பட்டு, வழக்கமாக கையாளப்படுகிறது அல்லது முற்றிலும் விடப்படுகிறது.

6. இயற்பியல் சார்ந்த அல்லது மருத்துவ பரிசோதனை

ஒரு தேவை ஏற்பட்டால், தேர்வு செய்யப்படுவோர் மருத்துவரீதியாக பரிசோதிக்கப்பட வேண்டியது அடுத்த நிலையாகும். பெரும்பாலும் தேர்வுக்குரியவர்கள், கடமையை தெரிவிப்பதற்கு முன் மருத்துவ பரிசோதனை செய்து கொள்ள வேண்டும். மருத்துவ பரிசோதனையைப் பெறுவது கடமைக்காக அல்லது புகார் தெரிவிக்கும் நேரத்திற்கு முன்னதாகவே இருக்க வேண்டும். மருத்துவ பரிசோதனை என்பது பல நிறுவனங்களில் தகுதியான அனைத்து தேர்வுக்குரியவர்களையும் தேர்ந்தெடுக்கும் செயல்முறையின் ஒரு பகுதியாகும்.

இந்த பரிசோதனையின் நோக்கங்கள் பின்வருமாறு:

(a) உடல் தகுதியை சோதிக்க வேண்டும்.

(b) இழப்பீடு வழங்காத உரிமைகோரல்களை எதிர்த்து நிறுவனத்தை பாதுகாத்தல் வேண்டும்.

குறிப்புகள்

- (c) தொற்று நோய்களை தடுக்க வேண்டும்.
- (d) ஊழியர்களின் உடல்நலத்தில் பாதிப்பு அல்லது பாதிப்பு ஏற்படாமல் தடுக்க வேண்டும்.
- (e) பணியமர்த்தப்படும் நேரத்தில் தற்போதுள்ள பொறுப்புகளை கண்டறிய வேண்டும் எனவே, ஒரு காயத்திற்கான நஷ்ட ஈடு கோரி தொழிலாளர்கள் உரிமை கோர வழக்கில், நிறுவனத்தின் அடுத்தடுத்த பொறுப்புகளை மதிப்பிட முடியும்.
- (f) தங்கள் உடல்நலத்தில் பாதிப்பின்றி அவர்களால் கையாள கூடிய வேலைகளில் ஈடுபடுபவர்களுக்கு இடம் கொடுக்க வேண்டும்.

மருத்துவப் பரிசோதனைக்குப் பிரதான நோக்கம் என்னவென்றால், அந்த வேட்பாளர் ஒரு குறிப்பிட்ட பதவியைத் தாங்குவதற்கு மருத்துவராகப் பொருந்துவாரா என்பதையும், வேலை செய்யத் தேவையான உடல் மற்றும் உளவியல் ரீதியான அழுத்தங்களையும், பாதிப்பையும் தாங்கிக் கொள்ளும் திறன்களையும் கொண்டுள்ளது. சேவை மருத்துவ பணியாளர்களால் நடத்தப்படும் போது, வேலை செய்யும் நிலைமைகள் பற்றி மிகக் குறைவாகவே அறிந்திருந்த ஒரு மருத்துவரால் செய்யப்படும் போது, அவை விண்ணப்பதாரருக்கு மிகவும் மதிப்புமிக்கவையாக மாறுகிறது. எடுத்துக்காட்டாக, பாதுகாப்புப் பணியில், ஒவ்வொரு பாதுகாப்புப் பிரிவும் இணைந்துள்ள மருத்துவர்களால் மருத்துவப் பரிசோதனை செய்யப்படுகிறது. அத்தகைய பரிசோதனை எதிர்காலத்தில் தீவிரமான அறுவை சிகிச்சை நிலைமைகளை உள்ளடக்கிய உடல்நல பிரச்சனைகளை கணிக்க முடியும் மற்றும் நீண்ட கால சிகிச்சையில் இந்த நிறுவனத்திற்கு பெரிய மருத்துவச் செலவு அடங்கும். பொதுவாக, அவர்கள் தொற்று அல்லது பாதிக்கப்பட்ட நோய்கள் அல்லது சிக்கலான உணர்ச்சியால் பாதிக்கப்படுகின்றனர், மருத்துவ பரிசோதனையில் தேர்வுக்குரியவர்கள் நிராகரிக்கப்படுவதில்லை. மருத்துவப் பரிசோதனைகள் பொதுவாக நடத்தப்பட்டாலும், அவை பெரும்பாலும் சிக்கலான நோய்களை கண்டறிய தவறிவிட்டன. மேலும், மருத்துவப் பரிசோதனைத் தேர்வு செல்லுபடியாகும் தன்மை, நம்பகத்தன்மை ஆகியவை இரண்டு காரணங்களால் குறைந்தது. அவை:

1. வளர்ந்து வரும் தானியங்கி மூலம், பெரும்பாலான வேலைகளுக்கு குறைந்த உடல் வலிமை தேவைப்படும்.
2. ஒலி உடல் நிலை விபத்துக்களுக்கு உத்தரவாதம் இல்லை.

முடிவுவில், மருத்துவ பரிசோதனையை வெளிப்படுத்துதல் அல்லது ஒரு தேர்வுக்குரியவர்கள் தேவைப்படும் சகிப்புத்தன்மை, வலிமை மற்றும் கடின உழைப்பு நிலைமைகள் சகிப்புத்தன்மையை கொண்டிருக்கவில்லை. முக்கிய குறைபாடுகள் நிராகரிப்புக்கான அடிப்படையாக இருக்கலாம். உடல் தகுதிக்கான அடிப்படை நோக்கம் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட தேர்வுக்குரியவரின் வேலைகளில் வைக்க வேண்டும். அவர்கள் தங்கள் உடல்நலத்தை காயமின்றி கையாளலாம்.

7. இறுதிப் பேட்டி மற்றும் தூண்டல்

இறுதியாக தேர்வுக்குரியவர் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பிறகு, நிர்வாகம் அந்த வேலையை அவரிடம் விற்க வேண்டி இருக்கும். அவருடைய கடமைகள் என்ன

மற்றும் அவருக்கு என்ன தேவை, அந்த நிறுவனத்தில் அவருடைய எதிர்கால வாய்ப்புகள் என்ன என்றும் அவர் சொல்ல வேண்டும். சாதாரணமாக இந்தத் தகவல், இறுதித் தேர்வு நேர்காணலின் போது, தேர்வுக்குரியவர்களுக்கு வழங்கப்படுகிறது. இப்படித்தான் தேர்வுக்குரியவர்களை வேலையில் சேர்த்துக் கொள்கிறார்கள். அவர் முறைப்படி சேவை ஒப்பந்த நியமனக் கடிதத்தை வெளியிடுவதன் மூலம் நியமிக்கப்படுகிறார். பணிநியமன கடிதத்தில் விதிமுறைகள் மற்றும் நிபந்தனைகள் உள்ளன, வேலை வாய்ப்பு, சம்பள அளவு மற்றும் பிற சலுகைகளும் உள்ளன.

நேல்காணல் காண்பவர் நிறுவனம் மற்றும் அதன் கொள்கைகள், விண்ணப்பதாரரின் கடமைகள் மற்றும் பொறுப்புகளை விவரிக்கலாம், மேலும் எதிர்கால ஊக்குவிப்புக்காக அவருக்கு கிடைக்கும் வாய்ப்புகளையும் கூறலாம். நேல்காணல் காண்பவர் உண்மையில் வேலையின் அனுசூலமான அம்சங்களை உயர்த்திக் காட்ட வேண்டும்.

குறிப்புகள்

6.3 தேர்தெடுத்தலின் தடைகள்

தேர்வின் முக்கிய நோக்கங்கள் தகுதிவாய்ந்தவர்கள் மற்றும் பணியாற்றுவவர்கள் மற்றும் முடிவுகளை வழங்குவதற்காக மக்களை நியமிக்கப்பட வேண்டும். இருப்பினும், இந்த நோக்கம் சில தடைகள் காரணமாக சில நேரங்களில் தோற்கடிக்கப்படுகிறது. சரிபார்க்கும் தடைகளை உணர்தல், நேர்மை, செல்லுபடியாகும் தன்மை, நம்பகத்தன்மை மற்றும் அழுத்தங்கள் தேர்வின் செயல்திறன் ஆகியவை ஆகும். இது பின்வருமாறு விவரிக்கப்பட்டுள்ளது:

1. உணர்தல்: பிறர் துல்லியமாக சொல்வதை நாம் புரிந்துகொள்ள இயலாமை சரியான வேட்பாளரை தேர்ந்தெடுப்பதற்கான மிக அடிப்படையான தடையாக இருக்கலாம். தேர்வு செய்வதற்கு ஒரு தனிநபரோ அல்லது ஒரு குழுவோ மற்றும் மற்றவரின் தகுதித் திறன்களை ஒப்பிட்டு, வேலை செய்வதற்கான சரியான நபர்களை தேர்ந்தெடுக்கும் நோக்கத்துடன் கோருகிறது. எனினும், இது மிகவும் குறிப்பிடத் தக்கது. நமது கருத்துக்கள் பெரிதும் தனிப்படுத்தப்பட்டவை. இருவரும் ஒரே மாதிரியாக இருப்பதால் வெவ்வேறு மக்கள் வெவ்வேறு கண்ணோட்டங்களை கொண்டிருக்கிறார்கள். இந்த வரம்புக்குட்பட்ட புலனுணர்வு திறன் நிச்சயமாக மக்கள் மற்றும் அறிவார்ந்த தேர்வு ஒரு முட்டுக்கட்டையாக ஒரு தொகுதி தேவைப்படுகிறது. இந்த வரம்புக்குட்பட்ட புலனுணர்வு திறன் என்பது நிச்சயமாக புறநிலை நோக்கத்துக்கு தடையாக இருக்கும் மற்றும் அறிவார்ந்த முறையில் தெரிவு செய்தல் மற்றும் கவனிக்கப்பட வேண்டியதாக உள்ளது.
2. நியாயம்: தேர்வில் நியாயமானது மதம், வட்டாரம், இனம் அல்லது பாலினம் என்ற அடிப்படையில் எந்த ஒரு தனிநபரும் பாரபட்சம் காட்டக்கூடாது. எனினும் தற்போதுள்ள வேலை விபரம் மற்ற திசையில் இருக்கும். குறைந்த எண்ணிக்கையிலிருக்கும் பெண்கள் மற்றும் பிற குறைந்த அளவு சலுகைமிக்க தேர்வுகளானது நடுத்தர மற்றும் முதுநிலை மேலாண்மை நிலைகளில் உள்ள சமூகத்தை தேர்வு செய்து, வேலை விளம்பரங்களில் உள்ள வயது அடிப்படையில் வெளிப்படையான பாரபட்சங்கள் மற்றும் தேர்வு நடைமுறையின்

போது, அனைத்து முயற்சிகளும் சமபங்கினத்தை குறைப்பது மிகவும் பயனுள்ளதாக இல்லை.

3. செல்லுபடி: செல்லுபடி என்பது வேலை செயல்திறனைக் கணிக்க உதவும் ஒரு சோதனையாகும். செல்லுபடியாக்க வேண்டிய ஒரு சோதனை, அதை சிறப்பாக செய்யும் ஊழியர்களையும், இயலாதவர்களை வித்தியாசப்படுத்த முடியும். எனினும், ஒரு செல்லுபடியாக்கக்கூடிய சோதனை முற்றிலும் நம்பகமாக இல்லை மற்றும் வேலை வெற்றியை துல்லியமாக கணிக்க முடியாது. இது துல்லியமான வெற்றியை சாத்தியமாக்கும் மற்றும் வெற்றி சாத்தியத்தை அதிகரிக்கும்.
4. நம்பகத்தன்மை: இதே போன்ற சூழ்நிலைகள் திரும்பத் திரும்ப சீரான விளைவுகளை உண்டாக்கும் ஒரு நம்பகமான வழிமுறை ஆகும். ஒரு செல்லுபடியாக்கக்கூடிய சோதனை போல, நம்பகமான சோதனை வேலை செயல்திறனைக் துல்லியத்துடன் கணிக்க தவறக்கூடும்.
5. அழுத்தம்: இது தேர்வுக்கு மற்றொரு பெரிய தடையாக உள்ளது. அரசியல்வாதிகள், அதிகார வர்க்கத்தினர், உறவினர்கள், நண்பர்கள் மற்றும் உற்றார் உறவினர்களால் குறிப்பிட்ட தேர்வுக்குரியவர்களை தேர்ந்தெடுப்பதற்கு அழுத்தம் கொடுக்க வேண்டும். நிர்ப்பந்தங்கள் காரணமாக தேர்வு செய்யப்பட்ட தேர்வுக்குரியவர்கள் சரியான முறையில் இல்லை என்பதை விட பெரும்பாலும் சரியானவர்கள் அல்ல என்பது வெளிப்படையாக உள்ளது.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. பணியாளர் தேர்வின் முதன்மையான நோக்கம் என்ன?
2. பயன்பாடு வெற்றிடம் என்றால் என்ன?
3. திறனாய்வு தேர்வுகள் எதை அளவிடுகிறது?
4. நேர்காணல் என்றால் என்ன?
5. இயற்பியல் தொடர்பான பகுப்பாய்வை நடத்துவதற்கு தேவைப்படும் மூன்று முறைகள் யாவை?

6.4 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

1. பணியாளரைத் தேர்ந்தெடுப்பதன் முதன்மையான நோக்கம், அதிக பட்ச செயல்திறனுடன் தங்கள் வேலைகளை செய்ய மிகவும் வாய்ப்புள்ள நபர்களை தேர்ந்தெடுத்து நிறுவனத்துடன் தொடர்ந்து இருப்பதாகும்.
2. பயன்பாடு வெற்றிடம் மிகவும் வடிவமைக்கப்பட்ட நேர்காணல் ஆகும், அதில் கேள்விகள் தரப்படுத்தப்பட்டு முன்கூட்டியே தீர்மானிக்கப்படுகின்றன..
3. திறனாய்வு தேர்வுகள் திறன் மற்றும் திறமைகளை அளவிடுகிறது.
4. நேர்காணல் என்பது நேர்காணல் காண்பவருக்கும் மற்றும் விண்ணப்பதாரருக்கும் இடையிலான இடைச்சொல் ஆகும்.



5. இயலாமை முறை, தரமதிப்பு முறை மற்றும் குறிப்பிட்ட வழிமுறை ஆகிய மூன்று முறைகளில் இயற்பியல் தொடர்பான பகுப்பாய்வை நடத்தப்படுகிறது.

தேர்ந்தெடுத்தல்

6.5 சுருக்கம்

குறிப்புகள்

- தேர்வு என்பது, உள் அல்லது வெளி என, ஏராளமான விண்ணப்பதாரர்களிடமிருந்து குறிப்பிட்ட எண்ணிக்கையிலான பணியாளர்களை தேர்ந்தெடுப்பதற்கான அமைப்பின் திட்டமிட்ட முயற்சியாகும்.
- பணியாளரைத் தேர்ந்தெடுப்பதன் முதன்மையான நோக்கம், அதிக பட்ச செயல்திறனுடன் தங்கள் வேலைகளை செய்ய மிகவும் வாய்ப்புள்ள நபர்களை தேர்ந்தெடுத்து நிறுவனத்துடன் தொடர்ந்து இருப்பதாகும்.
- யோதர் கருத்துப்படி, 'பணியமர்த்தல் செயல்முறை ஒன்று அல்லது பல 'செல்-இல்லை-செல்' பாதையாக உள்ளது. பணியமர்த்தப்பட்ட விண்ணப்பதாரர்கள், வேலையளிப்பவர் மூலம் திரையிடப்படுகின்றனர், மற்றும் குறுகிய பட்டியலிடப்பட்டுள்ள விண்ணப்பதாரர்களும் அடுத்த தடை நிலைக்கு செல்கின்றனர், அதேவேளையில் தகுதியற்றவர்களும் வெளியேற்றப்படுகின்றனர்.'
- பணியாளர்களை தேர்ந்தெடுக்க பல்வேறு முறைகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. எனினும், தேர்வு முறை அனைத்து அமைப்புகளுக்கும் பொதுவானதல்ல.
- வெற்று பயன்பாடு அர்த்தத்தில் மிகவும் வடிவமைக்கப்பட்ட நேர்காணல் உள்ளது அதில் கேள்விகள் தரப்படுத்தப்பட்டு முன்கூட்டியே தீர்மானிக்கப்படுகின்றன.
- விண்ணப்பத்தில் காலியாக உள்ள விவரங்களின் அடிப்படையில் நேர்காணலுக்கு தேர்வு செய்யப்பட்டவர்கள், அந்த அமைப்புகளின் ஆரம்ப நேர்காணலுக்கு அழைக்கப்படுவார்கள்.
- ஒரு தேர்வுக்குரியவரின் தன்மை மற்றும் திறன்களை மேலும் மதிப்பிட, தேர்வு நடைமுறைகளில் சில பரிசோதனைகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.
- ஒரு புதிய வேலை அல்லது திறமையைக் கற்க ஒரு தேர்வுக்குரியவரின் திறமை மற்றும் திறமையை அளவிட, திறனறிதல் அல்லது சாத்தியமான திறன் சோதனைகள் பரவலாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.
- ஆர்வத் தேர்வு என்பது வேட்பாளருக்கு ஒரு ஆர்வத்தைக் கொண்டுள்ள வேலையின் வகையை கண்டுபிடித்துள்ளது.
- ஆளுமைத்திறன் என்பது ஆளுமையினாலான பண்புகளைக் அளவிட பயன்படுகிறது.
- மற்ற பரிசோதனைகள் அனைத்தையும் சரி செய்து முடித்த பின்னர், தேர்வுக்குரியவர்கள் நேர்காணலுக்கு அழைக்கப்படுகின்றனர். நேர்காணல் என்பது நேர்காணல் காண்பவருக்கும் விண்ணப்பதாரருக்கும் இடையிலான இடைச்சொல் ஆகும்.
- விண்ணப்பதாரரால் வழங்கப்பட்ட குறிப்பு சரிபார்க்கப்பட வேண்டும். தேர்வுக்குரியவரின் கடந்த பதிவிலிருந்து இது கண்டுபிடிக்கப்படுகிறது.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 117



குறிப்புகள்

இறுதியாக தேர்வுக்குரியவர் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பின்னர், நிர்வாகி அவருக்கு வேலை வழங்க வேண்டும். அவருடைய கடமைகள் என்ன, அவருக்கு என்ன தேவை, அந்த நிறுவனத்தில் அவருடைய எதிர்கால வாய்ப்புகள் என்ன என்று அவர் சொல்ல வேண்டும்.

- ப்ளம் மற்றும் நய்லரும் உற்று நோக்குகின்ற நிலையில், ஒரு திறமையான வேலை செயல்திறனுக்கு தேவைப்படும் மிக பெரிய அளவிலான குணங்களை கொண்ட தனிநபர்களைக் தேர்ந்தெடுக்கும் நோக்குடன் தனிப்பட்ட வேறுபாடுகளைக் கொண்டு சிறந்த முறையில் பயன்படுத்துவது தேர்வு நிகழ்முறையின் நோக்கமாகும்.
- யோதர் எட் அல். தேர்வு செய்யப்படும் முறை கீழ்க்கண்ட ஏழு நிலைகளை உள்ளடக்கியது என பரிந்துரைக்கவும்: (i) விண்ணப்பதாரர்களின் முதற்கட்ட பரிசோதனை (ii) வெற்றிட விண்ணப்பங்களின் மீள்பார்வை, (iii) சரிபார்ப்பு குறிப்புகள் (iv) இயற்பியல் சார்ந்த பரிசோதனை (v) உளவியல் பரிசோதனை, (vi) வேலைவாய்ப்பு நேர்காணல் மற்றும் (vii) திட்டம் மதிப்பீடு ஆகியவை ஆகும்.
- பயிற்சி சோதனைகள் ஒரு நபரின் போதுமான பயிற்சியின் மூலம் உள்ளார்ந்த ஆற்றலை பற்றி அறிந்துகொள்ள மதிப்பீடுகிறது.
- வேலை வாய்ப்புக்கான பரிசோதனைகளை எவ்வாறு பயன்படுத்துவது என்பது குறிப்பிடத்தக்கவை ஆகும். தேர்வில் தேர்வு செய்யும் தரம் (விமர்சன கணிப்பு) சந்தை நிலவரத்துடன் மாறுபடும்.
- மனநல திறமைகள், இயந்திர மற்றும் தொடர்புடைய திறன்கள், மனோவியல் திறன்கள், காட்சி திறன்கள் மற்றும் பிற குறிப்பிட்ட விருப்பங்களின் ஒரு வர்க்கம் உள்ளிட்ட ஐந்து பிரிவுகளாகத் தெரிவு செய்யப்பட்டுள்ளன.
- சாதனை சோதனைகள் வேலை மாதிரியானது, (அல்லது செயல்திறன்) பரிசோதனைகள், எழுத்துத் தேர்வுகள் மற்றும் வாய்மொழித் தேர்வுகள் உட்பட மூன்று குழுக்களாகப் பிரிக்கப்பட்டுள்ளன.
- நேர்காணலை நடத்துவது பொதுவாக வேட்பாளருடன் சுமுகமான உறவை ஏற்படுத்துவதை இலக்காகக் கொண்டு முழுமை பெறுகிறது, அவரிடமிருந்து முழுமையான மற்றும் துல்லியமான தகவல்களை பெறுதல் மற்றும் அதை முறையாகப் பதிவு செய்தல் இதில் அடங்கும்.

6.6 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- **தடை:** அது மக்களை அல்லது விஷயங்களை அல்லது தகவல் தொடர்பு அல்லது முன்னேற்றத்தை தடுக்கும் ஒரு சூழ்நிலை அல்லது தடைகளை குறிக்கிறது.
- **மதிப்பீடு:** ஒரு குறிப்பிட்ட காலப்பகுதியில் ஒரு ஊழியரின் நேர்காணலில் பொதுவாக பெறப்படும் செயல்திறன் மதிப்பீடு ஆகும்.
- **பாகுபாடு:** இது பல்வேறு வகையான மக்களின், குறிப்பாக இனம், வயது, அல்லது உடலுறவின் அடிப்படையில் நியாயமாகவோ அல்லது நீதிக்குப் புறம்பான சிகிச்சையோ குறிப்பதாகும்.

6.7 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

குறு விடை வினாக்கள்

1. தேர்நெடுக்கப்பட்ட நடைமுறைகளில் பின்பற்றப்பட்ட நடவடிக்கைகள் என்ன?
2. வேலைவாய்ப்புகளின் வகைகளை பற்றி ஒரு குறிப்பு எழுதுங்கள்.
3. தேர்வு நோக்கங்களைப் பற்றி விவாதிக்கவும்.
4. நேர்காணல் செயல்முறையை சுருக்கமாக விவரிக்கவும்.

குறிப்புகள்

நெடு விடை வினாக்கள்

1. தேர்வு செய்வதற்கான வழிமுறைகளை விரிவாக விளக்குக.
2. சோதனைகள் உண்மையில் நடத்தப்படும் முன் சோதிக்கப்பட வேண்டும். விமர்சனக் கருத்து கூறுக.
3. வேலை நோக்கங்களுக்காக சோதனைகள் எவ்வாறு பயன்படுத்தப்படுகின்றன? விவாதிக்க.
4. தேர்வின் போது எதிர்கொள்ளும் தடைகள் பற்றி விளக்குக.

6.8 மேலும் படிக்க

வெங்கடராமன், C.S. & B.K. ஸ்ரீவஸ்தவா. 1991. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் மனித வளங்கள். டாடா மெக்ரா ஹில்.

யோதர், டேல் & பவுல் D ஸ்டன்டோஹார். 1990. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் தொழில்துறை உறவுகள். ஸ்டெர்லிங் பப்ளிகேஷன்ஸ்.

வெல், இயன் பியர்ட் மற்றும் லென் ஹோல்டன். மனித வள மேலாண்மை – A சமகால முன்னோக்குகள். மேக்மில்லன்.

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

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

ப்ளிப்போ 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.

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

பையர்ஸ், லோயிட் L. மற்றும் லீஸ்லி W. ரூய் 1997. மனித வள மேலாண்மை. சிகாகோ: இர்வின்.

வர்தர் Jr, வில்லியம் B. மற்றும் கீத் டேவிஸ். 1993. மனித வளங்கள் மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மை, 4 வது பதிப்பு. நியூ யார்க்: மேக்மில்லன்.

அலகு 7 தூண்டல்

குறிப்புகள்

அமைப்பு

- 7.0 முன்னுரை
- 7.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 7.2 பொருள், வரையறை மற்றும் தூண்டல் தேவை
- 7.3 தூண்டல் ஏற்படும் போது எதிர்கொள்ளும் சிக்கல்கள்
- 7.4 தூண்டல் நிகழ்ச்சியின் திட்ட காலம்
- 7.5 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 7.6 சுருக்கம்
- 7.7 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 7.8 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 7.9 மேலும் படிக்க

7.0 முன்னுரை

வேலைக்கு பணியாளரை அறிமுகப்படுத்துவது தூண்டல் என்று அறியப்படுகிறது. நிறுவனத்தின் நடைமுறைகள், கொள்கைகள் மற்றும் நோக்கங்களுக்காக புதிய ஊழியர்களை அறிமுகப்படுத்தும் நிகழ்முறையாகும். அடிப்படையில் இது வரவேற்கக் கூடிய செயல்முறை ஆகும். இந்த நிறுவனத்திற்கு பணியாளரை வேலையில் அமர்த்துதல் அல்லது அறிமுகம் செய்யும் பணியை தூண்டுதல் ஆகியவை பின்பற்றுகிறது. அந்த அமைப்பின் மூலம் அவர் தடுமாறுவதற்குப் பதிலாக அவரை, நிறுவனம், அதன் கொள்கை மற்றும் பொருளாதாரத்தில் அதன் நிலைப்பாடு ஆகியவற்றை முறையாக அறிமுகப்படுத்துவது நல்லது. புதிதாக பணியமர்த்தப்பட்ட பல பணியாளர்கள் கிராமப்புறச் சூழலில் இருந்து வந்து, ஒரு தொழில் பிரிவில் பணி நியமனங்களைப் பெற்றிருக்கிறார்கள் என்ற உண்மையை கருத்தில் கொண்டு, இந்த மாற்றத்தினால் ஏற்படும் சிரமத்தினை எளிதாக்க ஒரு முழுமையான தூண்டல் திட்டம் தேவைப்படுகிறது என்பது இன்றியமையாததாகும். இதை மிகக் குறைவாகவே இந்தியாவில் செய்கிறார்கள் என்பது வருந்தத்தக்கதாகும். இந்தியத் தொழில்துறைகளில் மின் தூண்டல் இருப்பதை விட, எந்த பணியாளர் செயல்பாடும் புறக்கணிக்கப்படுவதாக இல்லை. ஒரு புதிய பணியாளர், சோதனை மற்றும் பிழை செயல்முறைகளின் மூலம் நிறுவனம் பற்றி அறிய எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. அந்த பணியாளர் தலைமைப் பொறுப்பை ஏற்கக் கூடிய ஆர்வத்துடன் இருப்பவர்களின் கைகளில் விழுகிறார். பெரும்பாலும், அத்தகைய தலைவர்களிடமிருந்து நிறுவனக் கொள்கையின் தவறான பதிப்பை பணியாளர் ஏற்றுக்கொண்டாக வேண்டும். இந்த வழக்குகளில், முதலாளி மட்டுமே குறை சொல்ல வேண்டும். அவர் புதிய பணியாளரின் மனதில் சரியான கருத்துக்களை வைக்க முதல் சந்தர்ப்பம் கிடைத்தது. ஆனால், அதே போல் அவர் தன்னை பயன்படுத்திக் கொள்ளவில்லை. இந்த அலகு, தூண்டல் பற்றிய பல்வேறு அம்சங்களை விவாதிக்கிறது.



7.1 அலகின் நோக்கங்கள்

தூண்டல்

இந்த அலகு வழியாக சென்ற பின்பு, உங்களால்:

- தூண்டல் என்பதன் பொருள் மற்றும் வரையறையை பற்றி விவாதிக்க முடியும்.
- தூண்டல் என்பதன் தேவையை விளக்க முடியும்.
- தூண்டல் ஏற்படும் போது எதிர்கொள்ளும் பிரச்சனைகளை மதிப்பிட முடியும்.
- தூண்டல் நிகழ்ச்சியின் திட்டமிடலை பற்றி அறிய முடியும்.

குறிப்புகள்

7.2 பொருள், வரையறை மற்றும் தூண்டல் தேவை

R.P. பிலிமோரியா கருத்துப்படி, தூண்டல் அல்லது திசையமைவு என்பது 'ஒரு புதிய பணியாளர் மாற்றப்பட்ட சுற்றுப்புறத்தில் புனர்வாழ்வளிக்கப்பட்ட நிறுவனத்தின் நடைமுறைகள், கொள்கைகள் மற்றும் நோக்கங்களுக்காக அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது'. ஒரு முறையான நோக்குநிலை புதிய ஊழியரின் தகவல் இடைவெளியைத் தடுக்க முயற்சிக்கிறது. ஒரு நபர் ஒரு நிறுவனத்தில் வந்து சேரும் போது, அவர் ஒரு புதியவராக இருப்பார் மற்றும் அவர் பல சிரமங்களை அனுபவிக்கலாம். அந்த நேரத்தில், அவருக்கு பதற்றமும் மற்றும் மன அழுத்தமும் ஏற்படுகிறது. இதனால், அவரது செயல்திறன் குறையலாம்.

நோக்குநிலை தேவை

ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்களின் கவலை, உண்மைகளின் அதிர்ச்சி மற்றும் பணியாளர்கள் தங்குமிடத்திற்கு ஏற்ற வகையில் நோக்குநிலை தேவைப்படுகிறது.

- ஒரு நிறுவனத்தில் புதிய பணியாளர்கள் மிகுந்த பதற்றத்தை அனுபவிக்கிறார்கள். இது ஒரு இயற்கையான நிகழ்வாகும். இதை நோக்குநிலையின் மூலம் வெல்ல முடியும்.
- ஒரு பணியாளர் சில அனுமானங்களையும் எதிர்பார்ப்புகளையும் கொண்டு, ஒரு நிறுவனத்தில் பணிபுரிவார். இந்த எதிர்பார்ப்புகள் யதார்த்தத்துடன் பொருந்தவில்லை என்றால், புதிய பணியாளர் ஒரு நிதர்சனமான அதிர்ச்சியை அனுபவிப்பார். திறமையான புத்தாக்கப் பயிற்சிகள், புதிய பணியாளரின் ஒரு பகுதியில் யதார்த்தமான எதிர்பார்ப்பை வழங்குவதன் மூலம், இந்த நிதர்சனமான அதிர்ச்சியை குறைக்க உதவுகின்றன.
- பணியில் உள்ள பல்வேறு அம்சங்களைப் புரிந்துகொண்டு, புதிதாக அறிமுகமானவர்கள் புரிந்துணர்வை வளர்த்துக் கொள்வதன் மூலம் தற்போதுள்ள பணியாளர்களைக் கொண்டு புதிய ஊழியரை தக்க வைக்க சரியான பணியாளர் சார்பு உதவுகிறது.

தூண்டல் திட்டத்தின் உள்ளடக்கம்: கெய்த் டேவிஸ் என்ற ஒரு பணியாளர் தூண்டல் திட்டத்தில் மூடப்பட வேண்டிய பின்வரும் தலைப்புகளை பட்டியலிட்டுள்ளார்:

சுயகற்பித்தல் பொருள் 121



குறிப்புகள்

1. அமைப்பு ரீதியான சிக்கல்கள்
 - நிறுவனத்தின் வரலாறு.
 - முக்கிய நிர்வாகிகளின் பெயர்களும் பட்டமும்.
 - பணியாளர்களின் தலைப்பும் துறையும்.
 - உடல் வசதிகளின் வடிவமைப்பு.
 - பருவநிலைக் காலம்
 - வழங்கப்படும் தயாரிப்புகள்/சேவைகள்
 - உற்பத்தி நிகழ்முறைகளின் கண்ணோட்டம்
 - நிறுவனக் கொள்கைகளும் விதிகளும்
 - ஒழுக்காற்று நடைமுறைகள்
 - பணியாளர்களின் கையேடு
 - பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள்
2. பணியாளர் நலன்கள்
 - சம்பள அளவுகள், சம்பள நாட்கள்
 - விடுமுறைகள், விடுமுறை நாட்கள்
 - இடை நிறுத்தம்
 - பயிற்சியின் வழி
 - ஆலோசனை
 - காப்புறுதி, மருத்துவம், பொழுதுபோக்கு, ஓய்வகாலப் பயன்கள்
3. அறிமுகங்கள்
 - மேற்பார்வையாளர்களுக்கு
 - சக பணியாளர்களுக்கு
 - பயிற்சியாளர்களுக்கு
 - பணியாளர் ஆலோசகரிடம்
4. பணி கடமைகள்
 - பணி இருப்பிடம்
 - பணி வேலைகள்
 - பணிப் பாதுகாப்பு தேவைகள்
 - வேலைகள் பற்றிய கண்ணோட்டம்
 - வேலை நோக்கங்கள்
 - மற்ற வேலைகளுடன் உறவு

தூண்டல் திட்டங்களின் வகைகள்

பல்வேறு வகையான தூண்டல் திட்டங்களை பற்றி விவாதிப்போம்.

(a) பொதுத் தூண்டல் நிகழ்ச்சித் திட்டம்

வேலைவாய்ப்பு வழங்கும் முறை விரிவுபடுத்தப்பட்டு, ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டவுடன் கொள்முதல் செயல்பாட்டில் இறுதி கட்ட முடிவு செய்யப்படுகிறது. ஒரு தனி நபர் அதன் பிறகு வேலை மற்றும் அமைப்பு சார்ந்து இருக்க வேண்டும். இது, தூண்டல் அல்லது திசையமைவு எனப்படும் செயல்முறை மூலம் முறையாக செய்யப்படுகிறது. தூண்டல் என்பது ஒரு வரவேற்கத்தக்க

செயல்முறை-வேட்பாளரை வரவேற்கவும், மாற்றப்பட்ட சூழலில் அவரை வீட்டில் உணர்ச்சி செய்யவும், நிறுவனத்தின் நடைமுறைகள், கொள்கைகள் மற்றும் நோக்கங்களுக்காக அவரை அறிமுகப்படுத்தவும் இந்த யோசனை உள்ளது. ஒரு தூண்டல் திட்டத்தின் அவசியம் ஒரு நபர் ஒரு நிறுவனத்தில் இணையும் போது அவர் விநோதமாக, கூச்சம், பாதுகாப்பற்ற அல்லது பதற்றமாக உணரலாம். இத்தகைய கவலைகளை குறைக்க தூண்டல் வழிவகுக்கிறது.

குறிப்புகள்

(b) குறிப்பிட்ட புத்தாக்கத் திட்டம்

குறிப்பிட்ட திசையமைவு, மேற்பார்வையாளர் மூலம் நடத்தப்படுகிறது. தூண்டல் என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட மற்றும் மேற்பார்வையின் பகுதியில் திறன் தேவைப்படுகிறது. ஒரு புதிய பணியாளருக்கு, நிலை மற்றும் இருப்பிடத்திற்கு குறிப்பிட்ட செயல்பாட்டு அறிவு வழங்கப்பட வேண்டும். உடனடி முதலாளி (மேற்பார்வையாளர்) இத்தகைய தூண்டல் மற்றும் பயிற்சிக்கு பொறுப்பாவார். ஒவ்வொரு புதிய ஊழியரும் தெரிந்துகொள்ள வேண்டியவை

- (i) அவர்/அவள் வேலை செய்யும் நபர்கள்
- (ii) அவரின் பொறுப்பான பணி
- (iii) நிறைவேற்ற வேண்டிய முடிவு
- (iv) தற்போதைய பணியின் நிலை
- (v) அவரது உறவுகளின் அமைப்பு
- (vi) அவர் புரிந்து கொள்ள வேண்டிய அறிக்கைகள் மற்றும் பதிவுகள்
- (vii) தொழிற்பாட்டு கொள்கைகள், நடைமுறைகள் மற்றும் விதிகள்
- (viii) அவருக்கு உதவும் சேவை குழு

ஒரு குறிப்பிட்ட தூண்டலின் நோக்கத்தில், ஒரு பணியாளர் தனது பணிச்சூழலில் தன்னை அனுசரித்து செல்ல ஏதுவாக உள்ளது.

(c) தொடர் ஊக்குவிப்பு திட்டம்

பணியாளர் அவருடைய பணியில் நியாயமாக நடந்து கொள்கிறார் என்பதை கண்டுபிடிப்பதே தொடர் ஊக்குவிப்பு திட்டத்தின் நோக்கமாகும். இது வழக்கமாக, மேற்பார்வையாளர் அல்லது பணியாளர் துறையைச் சேர்ந்த நிபுணர் மூலம் நடத்தப்படுகிறது. வழிகாட்டுதல் மற்றும் ஆலோசனை மூலம், புதுமுக வீரர் அனுபவித்த சிரமங்களை நீக்க முயற்சிகள் மேற்கொள்ளப்படுகின்றன. வழக்கமாக, சந்திப்பு நேரத்தில் இருந்து, சுமார் ஒன்று அல்லது இரண்டு மாதங்களுக்குப் பிறகு, தொடர் தூண்டல் நடைபெறுகிறது.

7.3 தூண்டல் ஏற்படும் போது எதிர்கொள்ளும் சிக்கல்கள்

ஒவ்வொரு அமைப்பிலும் புதிய பணியாளர்கள், பல நேரங்களில் அவர்களின் புதிய நிறுவனத்தின் வேலைப் பண்பாட்டுடன் பரிச்சாரமான ஒரு புத்தாக்கத் திட்டம் மூலம் செல்கிறார்கள். ஒரு பிரத்யேக மற்றும் ஒருமுகப்படுத்தப்பட்ட பணியாளர்களின் வளர்ச்சியில் ஊழியர்களின் தூண்டல் முக்கிய அங்கமாக

விளங்குகிறது. புதிய ஊழியர்களை சமூகமயமாக்கவும், அவர்களது முதலாளியை சிறந்த முறையில் அறிந்துகொள்வதற்கு நோக்குநிலை உதவுகிறது. துரதிருஷ்டவசமாக, அதன் திட்டமிடல் மற்றும் நடைமுறைப்படுத்தலில் அதிக கவனம் செலுத்தப்படவில்லை. இதன் விளைவாக ஏற்படும் காரணிகள் மிகவும் சிறியவை, அவை சரி செய்யப்பட்டுவிட்டால், பணியாளர் மற்றும் நிறுவனம் இரண்டிற்கும் நன்மை ஏற்படும்.

தூண்டல் ஏற்படும் போது, எதிர்நோக்கும் சில பிரச்சினைகள் பின்வருமாறு:

திட்டமிடல் இல்லை

பெரும்பாலும் நிறுவனங்கள், நோக்குநிலை திட்டத்தில் போதுமான நேரம் மற்றும் பணத்தை முதலீடு செய்வதில்லை மற்றும் நீண்ட காலத்திற்கு அதன் தாக்கத்தை மேற்பார்வையிடுகின்றன. ஒரு தூண்டல் நடத்துவதற்கு முன், நிறைய ஆராய்ச்சி மற்றும் திட்டமிடல் தேவைப்படுகிறது. ஒரு மதிப்புமிக்க திட்டம் நன்கு ஆராயப்பட்டு, சுவாரஸ்யமான மற்றும் கவனமாக ஒழுங்கமைக்கப்பட்டு, முதலாளிகளுக்கும் ஊழியர்களுக்கும் இடையேயான இலக்குகளை கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும்.

மேலாண்மை ஈடுபாடு

வழக்கமாக, தலைமை நிர்வாக தூண்டல் திட்டங்களில் இருந்து தன்னை ஒதுக்கிக் கொண்டு, மனித வளத் துறைக்கு முற்றிலும் மாறிவிட்டது. பெரும்பாலும், தூண்டல் பற்றிய தகவல் பரிமாற்றம் தாமதமாக இருக்கிறது. மேலாளர்களின் தோற்றம் ஒரு நேர்மறையான சூழ்நிலையை ஏற்படுத்தும். புதிய பணியாளர்களுக்கு நிறுவன இலக்குகளை திறம்பட தொடர்பு கொள்வதற்கான ஒரு வாய்ப்பாக இதை அவர்கள் கருத வேண்டும்.

பயனற்ற கையேடுகள்

தூண்டல் ஏற்படும் போது, அதிக கவனத்தை செலுத்தும் மற்றொரு முக்கியமான விஷயம் கையேடுகள். அவர்கள், அதிக கவனம் பெறவில்லை. கையேடுகள் என்பது நாளுக்கான விளக்கக்காட்சிகளின் உள்ளடக்கம் அடங்கிய பயணத்திட்டத்தைப் போன்றது. இவற்றை எந்த பணியாளரும் பின்னாளில், குறிப்பாக பயன்படுத்தி கொள்ளலாம். மேலும், அனைத்து தகவல்களையும் நிறுவன இணையதளத்தின் பதிவேட்டில் வைக்கலாம்.

தொடர் இல்லை

நிறுவனங்கள், தூண்டலை இறுதியாக நடத்துகின்றனர். பெரும்பான்மையான நிறுவனங்கள் ஒரு நோக்குநிலை வேலைத்திட்டத்திற்குப் பின் பின்தொடர்தல் அமர்வுகள் நடத்தப்படவில்லை. தூண்டல் என்பதன் தாக்கத்தை அளவிடுவதோடு, புதிய பணியாளர்கள் நிறுவனக் கொள்கைகளுடன் வசதியானதா இல்லையா என்பதை அறிந்துகொள்வது கடினமாக உள்ளது. பணியாளர்கள் பணியிடத்தை எவ்வாறு உணரப் போகிறார்கள் என்பதை அறியும் வழிகளையும் அவ்வப்போது பின்பற்றப்படுகின்றன.

7.4 தூண்டல் நிகழ்ச்சியின் திட்ட காலம்

தூண்டல்

ஒரு நன்கு ஏற்பாடு செய்யப்பட்ட தூண்டல் திட்டம், புதிய பணியாளர்களை முதலாளியிடம் அறிமுகப்படுத்த மிகவும் பயனுள்ள வழிகளில் ஒன்றாகும். அந்த நிறுவனத்திற்கு வந்து வேலை செய்யும் அவர்களின் முடிவு குறித்து பணியாளர்களுக்கு உத்தரவாதம் அளிக்கும் வாய்ப்பாக இது செயல்படுகிறது. புதிய பணியாளர்கள் புதிய வேலைகளில் வசதியாக இருப்பதை உறுதிப்படுத்தவும், அவர்கள் சேர்கின்ற நிறுவனத்தின் பெருநிறுவன கலாச்சாரம் மற்றும் பணி நெறிமுறையை புரிந்து கொள்ளவும் உதவுகிறது.

ஒரு திடமான அடித்தளத்துடன் கூடிய அறிவை முன் கூட்டியே பணியாளர்களுக்கு வழங்குவதன் மூலம், அவை பிறருக்கு இடையூறு ஏற்படுத்தாமல், விரைவாக தீர்த்துக் கொள்ளும் வாய்ப்பு அதிகமாக உள்ளது. இது அவர்களின் பொறுப்புகளை புரிந்து கொள்ள உதவுகிறது. இதனால், மேலாளரின் நேரத்தை மிச்சப்படுத்துகிறது. எனவே, அமைப்பிற்குள் ஒருங்கிணைப்பட விரும்பும் புதிய பணியாளர்கள், நிறுவனத்திற்குள்ளாக மேற்கொள்ள வேண்டிய குறிப்பிட்ட பணிகளைப் பற்றித் தெரிந்து கொள்ள, அறிமுகப் பயிற்சி உறுதி செய்யப்பட வேண்டும்.

அறிமுகப் பயிற்சியை மேற்கொள்ளும் நபர், புதிய பணியாளர்களை நிறுவனத்தில் வெற்றிகரமாக ஒருங்கிணைக்கும் அமைப்பு பற்றி மிகவும் அறிந்தவர்களாக இருக்க வேண்டும் என்பது தூண்டல் திட்டமிடுதலின் முக்கியமான ஒன்றாகும். பயிற்சிக்கான செலவை விட, பயிற்சி இல்லை என்ற செலவு அதிகமாக இருப்பதாக பல நிறுவனங்கள் கண்டுபிடித்துள்ளன. எனவே, தொழிலில் புதிய பணியாளர்களை பயிற்றுவிக்க வேண்டாம் என்று தேர்வு செய்வதில் அதிக அபாயம் உள்ளது.

தூண்டல் திட்டத்தின் படிகள்: HR துறை, இந்த அறிமுகப் பயிற்சியை ஏற்பாடு செய்யும்போது பின்வரும் படிகளை துவக்கலாம்:

1. புதிதாக பணியமர்த்தப்பட்ட நிறுவனத்தை வரவேற்ப்பது.
2. நிறுவனம் பற்றிய அறிவை அளித்தல்: அது என்ன, என்ன செய்கிறது, அது எப்படி செயல்படுகிறது, அதன் தயாரிப்பாளர்களின் முக்கியத்துவம் வேலை நிலைமைகள் பற்றிய அறிவு, மற்றும் நிறுவனத்தின் நலன்புரி சேவைகள் போன்றவை.
3. புதிய பணியமர்த்தல் நிறுவனத்தின் கையேடுகளை கொடுத்தல்.
4. புதிதாக பணியமர்த்தப்படும் இடம்/துறையை காண்பித்தல். இந்த படியில் குறிப்பிட்ட பணி இடம் மற்றும் கடமைகளை உள்ளடக்க வேண்டும்.
5. நிறுவனத்திற்குள் பல்வேறு குழுக்கள் மற்றும் தொழிற்சங்கவாதத்தின் அளவு பற்றிய விவரங்களை அளித்தல். இந்த படியில், துறையின் அமைப்பு, உற்பத்தி செயல்முறைகள், பல்வேறு வகை பணியாளர்கள், பணி விதிகள், பாதுகாப்பு முன்னெச்சரிக்கைகள் மற்றும் விதிமுறைகள் பற்றி புதிய பணியாளருக்கு ஒரு சுருக்கமான யோசனை கொடுக்கப்படுகிறது.
6. சம்பளம், சலுகைகள், விடுமுறை நாட்கள், விடுப்பு போன்ற விவரங்களைக் கொடுத்தல்.

குறிப்புகள்

சுயகற்பித்தல் பொருள் 125

7. புதிய பணியாளரின் நிலை பற்றிய சிறப்புக் குறிப்புடன் நிறுவனம் செய்யும் பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சிப் பணிகள் பற்றிய குறிப்புடன் பணியாளரின் தொழில்நெறி குறித்த வாய்ப்புக்களை வரையறுக்கவும் பயன்படுகிறது.

ஒரு நன்கு திட்டமிடப்பட்ட மற்றும் வெற்றிகரமான பணியாளர் தூண்டல் திட்டம் அமைப்பது புதிய பணியாளர்களை வரவேற்பதில் முதல் படியாக உள்ளது மற்றும் நீண்டகாலப் பகுதியில் தங்கள் ஈடுபாட்டை பெற்று கொள்ள இது உதவுகிறது. தயாரிப்பு முக்கியப் பங்காற்றுகிறது என்றாலும், அறிமுகப் பயிற்சியில் உள்ள தகவல்கள் தொடர்ந்து மேற்பார்வையிடப்பட்டு புதுப்பிக்கப்படும் என்பதை உறுதி செய்வது மிகவும் முக்கியமாகும். அந்த வகையில் பயிற்சியானது எப்போதும் புதிய பணியாளர்களுக்கு பொருத்தமானதாக இருக்கும்.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. தூண்டல் வரையறு.
2. குறிப்பிட்ட நோக்குநிலை திட்டத்தை நடத்துபவர்கள் யார்?
3. தொடர் தூண்டல் திட்டத்தின் நோக்கம் என்ன?
4. கையேடுகள் என்றால் என்ன?

7.5 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

1. தூண்டல் அல்லது திசையமைவு என்பது 'ஒரு புதிய பணியாளர் மாற்றப்பட்ட சுற்றுப்புறத்தில் புனர்வாழ்வளிக்கப்பட்ட நிறுவனத்தின் நடைமுறைகள், கொள்கைகள் மற்றும் நோக்கங்களுக்காக அறிமுகப்படுத்தப்படும் ஒரு உத்தி ஆகும்'.
2. ஒரு குறிப்பிட்ட சார்பு, உடனடி முதலாளி (மேற்பார்வையாளர்) மூலம் நடத்தப்படுகிறது.
3. பின்தொடர்தல் தூண்டல் திட்டத்தின் நோக்கம் ஊழியர் பணியில் நியாயமாக உள்ளதா என்பதை கண்டறிய வேண்டும்.
4. கையேடுகள் என்பது ஒரு நாளுக்கான விளக்கக்காட்சிகளின் உள்ளடக்கத்தை உள்ளடக்கிய ஒரு பயணத்திட்டம் போன்றது.

7.6 சுருக்கம்

- R.P. பிலிமோரியா கருத்துப்படி, தூண்டல் அல்லது திசையமைவு என்பது 'ஒரு புதிய பணியாளர் மாற்றப்பட்ட சுற்றுப்புறத்தில் புனர்வாழ்வளிக்கப்பட்ட நிறுவனத்தின் நடைமுறைகள், கொள்கைகள் மற்றும் நோக்கங்களுக்காக அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது'.
- ஒரு நிறுவனத்தில், பணியாளர்களின் கவலை, நிஜங்கள், அதிர்ச்சிகள் மற்றும் பணியாளர்களை தங்குமிடத்திற்கு ஏற்ற வகையில் நோக்குநிலை தேவைப்படுகிறது.

- தூண்டல் என்பது ஒரு வரவேற்கத்தக்க செயல்முறை – வேட்பாளரை வரவேற்கவும், மாற்றப்பட்ட சூழலில் அவரை வீட்டில் உணரச் செய்யவும், நிறுவனத்தின் நடைமுறைகள், கொள்கைகள் மற்றும் நோக்கங்களுக்காக அவரை அறிமுகப்படுத்தவும் இந்த யோசனை பயன்படுகிறது.
- குறிப்பிட்ட திசையமைவு, மேற்பார்வையாளர் மூலம் நடத்தப்படுகிறது.
- குறிப்பிட்ட தூண்டல் என்பதன் நோக்கம், ஒரு பணியாளர் தனது பணிச்சூழலில் தன்னை அனுசரித்து செல்ல ஏதுவாக உள்ளது.
- ஊழியர் பணியில் நியாயமாக நடந்து கொள்கிறார் என்பதை கண்டுபிடிப்பதே தொடர் ஊக்குவிப்பு திட்டத்தின் நோக்கமாகும்.
- வழிகாட்டுதல் மற்றும் ஆலோசனை மூலம், புதுமுக பணியாளர்கள் அனுபவித்த சிரமங்களை நீக்க முயற்சிகள் மேற்கொள்ளப்படுகின்றன.
- வழக்கமாக, சந்திப்பு நேரத்தில் இருந்து, சுமார் ஒன்று அல்லது இரண்டு மாதங்களுக்குப் பிறகு, தொடர் தூண்டல் நடைபெறுகிறது.
- ஒவ்வொரு அமைப்பிலும் புதிய ஊழியர்கள் பல நேரங்களில் தங்கள் புதிய நிறுவனத்தின் வேலைப் பண்பாட்டுடன் பரிச்சாரமான ஒரு புத்தாக்கத் திட்டம் மூலம் செல்கிறார்கள்.
- பெரும்பாலும் நிறுவனங்கள், நோக்குநிலை திட்டத்தில் போதுமான நேரம் மற்றும் பணத்தை முதலீடு செய்வதில்லை மற்றும் நீண்ட காலத்தில் அதன் தாக்கத்தை மேற்பார்வையிடுகின்றன.
- ஒரு தூண்டல் நடத்துவதற்கு முன், நிறைய ஆராய்ச்சி மற்றும் திட்டமிடல் தேவைப்படுகிறது.
- தூண்டலின் போது கவனிக்கப்பட வேண்டிய மற்றொரு முக்கியமான விஷயம் கையேடுகள் ஆகும்.
- கையேடுகள் என்பது ஒரு நாளுக்கான விளக்கக்காட்சிகளின் உள்ளடக்கம் அடங்கிய பயணத்திட்டத்தைப் போன்றதாகும்.
- அறிமுகப் பயிற்சியை மேற்கொள்ளும் நபர், புதிய பணியாளர்களை நிறுவனத்தில் வெற்றிகரமாக ஒருங்கிணைக்கும் அமைப்பு பற்றி மிகவும் அறிந்தவர்களாக இருக்க வேண்டும் என்பது தூண்டல் திட்டமிடுதலின் முக்கியமான ஒன்றாகும்.

குறிப்புகள்

7.7 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- **தூண்டல்:** ஒரு புதிய வேலை அல்லது அமைப்பில், குறிப்பாக ஒரு சிறப்பு நிகழ்ச்சியின் மூலம், யாரோ ஒருவர் முறையாக அறிமுகப்படுத்தப்படும் ஒரு தருணம் இதுவாகும்.
- **அறிமுகம்:** இது ஒரு நபருக்கு சற்று தெரியும், ஆனால் யாரும் நெருங்கிய நண்பர் இல்லை என்பதை குறிக்கிறது.
- **செயல்முறைப்படுத்தல்:** முடிவு அல்லது திட்டத்தை செயல்படுத்த வேண்டும் என்பது தான் இதன் நடைமுறையாகும்.

7.8 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

குறு விடை வினாக்கள்

குறிப்புகள்

1. திசையமைவு ஏன் தேவைப்படுகிறது?
2. தூண்டல் திட்டத்தின் உள்ளடக்கம் யாது?
3. ஒரு பொதுவான தூண்டல் திட்டத்தை விளக்குக.
4. மூத்த நிர்வாகம் தூண்டல் திட்டங்களில் ஈடுபட வேண்டுமா?
5. தூண்டல் திட்டம் பற்றி சிறு குறிப்பு வரைக. திட்டமிடுதலில் உள்ள படிகள் பற்றி விவாதிக்க.

நெடு விடை வினாக்கள்

1. அலகுகளில் குறிப்பிடப்பட்டவை தவிர, சில முன்னனி நிறுவனங்களில் தூண்டுதல் பயிற்சியினை முன்மாதிரி செய்க.
2. பல்வேறு வகையான தூண்டல் திட்டங்களை விரிவாக ஆராய்க.
3. ஒரு தூண்டல் காலத்தில் எதிர்கொள்ளும் பிரச்சனைகளை மதிப்பிடவும், குறுகிய மற்றும் நீண்ட காலத்தில் அவற்றின் தாக்கத்தை அளவிடவும்.

7.9 மேலும் படிக்க

வெங்கடராமன், C.S. & B.K. ஸ்ரீவஸ்தவா. 1991. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் மனித வளங்கள். டாடா மெக்ரா ஹில்.

யோதர், டேல் & பவுல் D ஸ்டன்டோஹார். 1990. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் தொழில்துறை உறவுகள். ஸ்டெர்லிங் பப்ளிகேஷன்ஸ்.

வெல், இயன் பியர்ட் மற்றும் லென் ஹோல்டன். மனித வள மேலாண்மை – A சமகால முன்னோக்குகள். மேக்மில்லன்.

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

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

ப்ளிப்போ 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.

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

பையர்ஸ், லோயிட் L. மற்றும் லீஸ்லி W. ரூய் 1997. மனித வள மேலாண்மை. சிகாகோ: இரவின்.

வர்தர் Jr, வில்லியம் B. மற்றும் கீத் டேவிஸ். 1993. மனித வளங்கள் மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மை, 4 வது பதிப்பு. நியூ யார்க்: மேக்மில்லன்.

அலகு 8 பயிற்சி

பயிற்சி

அமைப்பு

- 8.0 முன்னுரை
- 8.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 8.2 பயிற்சி: கருத்து, முக்கியத்துவம் மற்றும் தேவைகள்
- 8.3 பயிற்சியின் வகைகள்
- 8.4 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 8.5 சுருக்கம்
- 8.6 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 8.7 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 8.8 மேலும் படிக்க

குறிப்புகள்

8.0 முன்னுரை

இந்தப் பகுதியில் பணியாளர் பயிற்சி பற்றி நீங்கள் தெரிந்து கொள்வீர்கள். எந்த ஒரு நிறுவனமும் வளர்ச்சியின் மூலம் தன்னை நிரந்தரப்படுத்த, அதன் மனித வள ஆதாரங்களை வளர்த்துக் கொள்வதற்கான ஒரு அடிப்படை அவசியம் உள்ளது. அறிவை வளர்த்துக் கொள்வது முதல் விசியம் ஆனால் அதை பயனுள்ள வகையில் பயன்படுத்த வேண்டும் என்பது மற்றொரு விசயமாக உள்ளது. இது திறமைகளை வளர்த்துக் கொண்டு மற்றும் அறிவை புதுப்பித்துக்கொள்ள அவசியமாக உள்ளது. குறிப்பாக, விரைவாக மாறிவரும் சமூகத்தில், ஒரு நிறுவனத்திற்கு பணியாளர் பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சி மிகவும் முக்கியமானதாகும்.

பயிற்சி என்பது திட்டமிட்ட நடத்தையின் தொடர்ச்சியை பெறுவதற்கான முறையாகும். தற்போதைய வேலையில் பணியாளர்களின் செயல்திறனை மேம்படுத்த அல்லது ஒரு திட்டமிடப்பட்ட வேலைக்காக அவற்றை தயார் செய்ய அது முயற்சி செய்கிறது. பிற நன்மைகளின் மத்தியில், பயிற்சி தொழிலாளர்களை சிறந்த பணி சீரமைப்பிற்கு பயிற்றுவித்தல், உழைப்பின் விலை மற்றும் விற்பனை விகிதத்தை குறைக்கிறது.

8.1 அலகின் நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- பயிற்சியின் கருத்து மற்றும் முக்கியத்துவத்தை விவரிக்க இயலும்.
- பயிற்சி தேவைகளை விளக்க முடியும்.
- பயிற்சி முறைகளை ஆராய முடியும்.
- பல்வேறு வகையான பயிற்சிகளை விவாதிக்க முடியும்.

8.2 பயிற்சி: கருத்து, முக்கியத்துவம் மற்றும் தேவைகள்

பணியாளர்களின் செயல்திறன், தரம், திறமை மற்றும் அறிவை மேம்படுத்தும் வகையில் பயிற்சி நிறுவனங்கள் மூலம் மேற்கொள்ளப்படுகிறது. இவ்வாறு,

சுயகற்பித்தல் பொருள் 129

தொழில்துறை உறவுகளின் வளர்ச்சியில் இது ஒரு முக்கிய கட்டமாக உள்ளது.

குறிப்புகள்

பயிற்சி அம்சங்கள்

மனித வள வளர்ச்சியில் பயன்படுத்தப்பட்ட பல கருத்துகளை மெக். பர்லேண்ட் வரையறுக்கிறது. பயிற்சியும் கல்வியும் நெருக்கமாக இணைந்திருந்தாலும், இந்தக் கருத்துகள் ஒன்றுக்கொன்று முக்கியமான வழிகளில் வேறுபட்டு உள்ளது. 'பயிற்சி' என்ற சொற்றொடர் குறிப்பிட்ட குறிக்கோள்களுக்கு குறிப்பிட்ட திறன்களை அளிப்பதாகும், 'கல்வி' என்ற சொற்றொடர் ஒட்டுமொத்த தனிமனித வளர்ச்சிக்கும் சமூக மற்றும் அறிவார்ந்த முறையிலும், உடலளவிலும் ஈடுபட்டுள்ளது. அதன்படி, பயிற்சி என்பது முழு கல்வி நடவடிக்கைகளில் ஒரு பகுதி மட்டுமே. மேலும், பயிற்சியை விட வளர்ச்சி மற்றும் வளர்ச்சியின் கருத்தாக்கங்களுக்கு கல்வி மிகவும் ஒத்திருக்கிறது. வளர்ச்சி என்ற சொல்லை இயற்கை என்று வரையறுக்கலாம். கல்வி மற்றும் பயிற்சி செயல்முறைகளின் மூலம் பணியாளர்களிடையே ஏற்படும் மாற்றத்தின் தன்மையை இது குறிக்கிறது.

தீர்மானமான பணிகள் மற்றும் பொறுப்புகளின் தன்மை

நிறுவன அமைப்புகளில் உள்ள பணிகள் மற்றும் பொறுப்புகளின் தன்மைகளுடன், பயிற்சி மற்றும் கல்வியின் ஒப்புமை அளவு மாறுகிறது. ஒருவர் நிறுவனத்தில் மேல்நோக்கிச் செல்லும்போது, பயிற்சியின் தேவைப்பாடு குறைகிறது, மேலும் கல்விக்கான தேவை அதிகரிக்கிறது. வெளிப்படையாக, மேலாண்மையில் பணியாற்றும் பணியாளர்களுக்கு அதிக வேலை அல்லது வர்த்தகம் தொடர்பான திறமை தேவைப்படுகிறது. அதன்படி, ஊழியர் பயிற்சி மற்றும் மேலாண்மை வளர்ச்சிக்கு வித்தியாசம் உள்ளது. இவ்வாறு பணியாளர் பயிற்சி என்பது, நிர்வாகத் திறன்சாரா பணியாளர்கள் வேலை திறன்களை அளிக்கக்கூடிய செயல்முறை பற்றியது.

தீர்மானமான பணிகள் மற்றும் பொறுப்புகளின் தன்மை

நிறுவன அமைப்புகளில் உள்ள பணிகள் மற்றும் பொறுப்புகளின் தன்மைகளுடன், பயிற்சி மற்றும் கல்வியின் ஒப்புமை அளவு மாறுகிறது. ஒருவர் நிறுவனத்தில் மேல்நோக்கிச் செல்லும்போது, பயிற்சியின் தேவைப்பாடு குறைகிறது, மேலும் கல்விக்கான தேவை அதிகரிக்கிறது. வெளிப்படையாக, மேலாண்மையில் பணியாற்றும் பணியாளர்களுக்கு அதிக வேலை அல்லது வர்த்தக தொடர்பான திறமை தேவைப்படுகிறது. அதன்படி, ஊழியர் பயிற்சி மற்றும் மேலாண்மை வளர்ச்சிக்கு வித்தியாசம் உள்ளது. இவ்வாறு பணியாளர் பயிற்சி என்பது, நிர்வாகத் திறன்சாரா பணியாளர்கள் வேலை திறன்களை அளிக்கக்கூடிய செயல்முறை பற்றியது. இந்த வகை பயிற்சியானது, முக்கியமாக பணி-அடிப்படையிலான பணியை மையமாகக் கொண்டது, மற்றும் இது வர்த்தக பள்ளிகளில் பெறப்பட்ட அடிப்படை திறன்கள் மற்றும் வேலைப் பயிற்சி ஆகியவற்றைப் பயன்படுத்துகிறது.



மேலாளர் செயல்முறை வளர்ச்சி

பயிற்சி

மறுபுறம், மேலாளர் செயல்முறை வளர்ச்சி, நிர்வாகத் துறைப் பணியாளர்கள் தற்போதைய வேலைகளில் திறன்களை மட்டும் இல்லாமல், மேம்பட்ட இடர்பாடுகளையும், நோக்கத்தையும் பெற வேண்டும் என்ற செயல்முறைகளை உள்ளடக்கியது. உயர் பொறுப்புகள் சிக்கலான கருத்தியல் சிந்தனைகள் மற்றும் பகுப்பாய்வுகள், மற்றும் முடிவெடுத்தல் திறன்களை தழுவுகிறது. இந்த வளர்ச்சி, செயல்முறை அழுத்தங்கள், மாற்றங்கள் மற்றும் வளர்ச்சி முறைகளுடன் தொடர்புடையது. எனவே, மேலாளர் செயல்முறை வளர்ச்சி, அங்கீகரிக்கப்பட்ட மற்றும் கட்டுப்பாட்டிற்குட்பட்ட அனைத்து நடவடிக்கைகளையும் உள்ளடக்கியது, இது தற்போதுள்ள பணியை இன்னும் திறம்பட நிறைவேற்றுவதற்காக பங்கேற்பாளரின் திறன்களை முன்னேற்றுவதற்கான ஒரு குறிப்பிடத்தக்க செல்வாக்கை செலுத்துகிறது மற்றும் எதிர்கால உயர் பொறுப்புகளுக்கு அவரது திறனை மேம்படுத்துகிறது.

குறிப்புகள்

குறுகிய மற்றும் பரந்த முன்னோக்கு

இருப்பினும், டேன் மற்றும் ஸ்டீபன்ஸ் 'வளர்ச்சி' என்ற சொல்லை மேலாண்மை வீரர்களுக்கு மட்டும் வரையறுக்கவில்லை. அவர்கள் கருத்துப்படி, 'பயிற்சி என்பது ஒரு தனிப்பட்ட வேலை அல்லது நிறுவனக் பங்கை மேற்கொள்ளும் ஒரு தனிநபரின் திறனை மேம்படுத்தும் ஒரு நிறுவனத்தின் முயற்சிகளைக் குறிக்கிறது, ஆனால் வளர்ச்சி என்பது நிறுவனத்தின் முயற்சிகளைக் குறிக்கிறது (தனிப்பட்ட முயற்சிகள்) கூடுதல் பணி கடமைகளை நிறைவேற்றுவதற்காக தனது நிறுவனத்தில் முன்னேற ஒரு தனி நபரின் திறன்களை அதிகரிக்க வேண்டும்.' எனவே, பயிற்சி என்பது வேலை செய்வதற்கு தேவையான அறிவையும் திறனையும் அளிக்கிறது. ஒரு புதிய உபகரணத்தை உற்பத்தி செய்வது எப்படி என்பதை மேற்பார்வையாளர்களுக்கு எடுத்துக் காட்டுவது, குறைகளை எப்படிக் கையாள்வது, ஒரு ஆலை மேலாளரின் திறமையை மேம்படுத்துவது, தொழிற்சங்கத்துடன் ஒப்பந்தம் செய்வது எப்படி என்பதை உள்ளடக்கியது. அதன்படி, பயிற்சியின் அதிகப்படியான திறனைப் பொறுத்து பயிற்சி பெற்றவரின் நடத்தையில் கவனிக்கத்தக்க மாற்றத்திற்கு வழிவகுக்கும் வகையில் வேலைவாய்ப்பு அடிப்படையில் பயிற்சி அளிக்கப்பட முடியும்.

மறுபுறம், வளர்ச்சி என்பது இன்னும் வேலை சம்பந்தப்பட்டது என்றாலும், அது மிகவும் பரந்த அளவில் உள்ளது. உயர் மட்ட பதவிகளுக்கு மேலாளர்களை தயார்படுத்தும் மேலாண்மை மேம்பாட்டு திட்டங்களில் இது குறிப்பிடப்படுகிறது. இது ஒரு வேலை தொடர்பான பொது அறிவையும், மாற்றத்துக்கான தகவமைத்தல் திறனையும் மேம்படுத்துகிறது. எனவே, பயிற்சி குறுகிய நோக்கிலும், அதிக திறன் கொண்டதாகவும் இருக்கும் அதே நேரத்தில் வளர்ச்சி என்பது ஒரு பரந்த நோக்கத்தை கொண்டுள்ளது. 'கல்வி' என்ற கருத்தாக்கம் ஒரு பொது இயல்பு பற்றிய அறிவை கையகப்படுத்துவது பற்றியதாகும்.

தற்போதைய மற்றும் எதிர்கால நோக்குநிலைகள்

ஃபிட்ஸ்ஜெரால்ட் குறிப்பிட்டபடி, பயிற்சிகள் குறிப்பிட்ட திறன்களைக் கொண்ட பணியாளர்களுக்கு வழங்கப்படுகிறது அல்லது அவற்றின் தற்போதைய



செயல்திறன் குறைபாடுகளை கடக்க உதவுகிறது. மறுபுறம், வளர்ச்சி எதிர்காலத்தில் நிறுவனத்திற்கு தேவையான திறன்களை மேம்படுத்துகிறது.

பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சி

குறிப்புகள்

யோடர் கருத்துப்படி, 'பயிற்சி' மற்றும் 'வளர்ச்சி' என்ற விதிமுறைகள் ஒரே அர்த்தத்தில் தோன்றினாலும், இந்தக் கருத்துகளுக்கிடையே ஒரு அங்கீகரிக்கப்பட்ட வித்தியாசம் உள்ளது. முன்னதாக, பயிற்சி வகுப்புகள் பெரும்பாலும் குறிப்பிட்ட தரவரிசை மற்றும் இணைத்தொகுப்பு வேலைகளில் மேம்பட்ட செயல்திறனுக்கான தயாரிப்பை வலியுறுத்தப்பட்டுள்ளன. நிறுவனங்களின் வளர்ச்சியுடன், பல பிரச்சினைகள் மேற்பார்வை மட்டத்தில் குறிப்பாக உருவாக்கப்பட்டது. அதன்படி, அவர்கள் தனித்துவமான பிரச்சினைகளை கையாள மேற்பார்வை பயிற்சித் திட்டங்கள் ஆரம்பிக்கப்பட்டன. மேற்பார்வையாளர்களின் பயிற்சியின்போது, அவர்களுடைய முதலாளிகளை பயிற்றுவிக்க வேண்டியதன் அவசியம் குறிப்பிடத்தக்கதாக இருந்தது. எனவே, நடுத்தர மேலாளர்களுக்கு சிறப்பு வளர்ச்சித் திட்டப் பணிகள் ஏற்பாடு செய்யப்பட்டன. இத்திட்டங்கள் வளர்ச்சி பற்றிய கருத்துருவின் முக்கியத்துவத்தை சுட்டிக் காட்டியது. எனவே, மேலாண்மைப் பணியாளர்களின் பலதரப்பட்ட சிக்கலான, கடினமான, வெளிப்படையான செயல்பாடுகளைக் கற்றுக் கொள்வதற்கு ஒரு முறையற்ற பதவி என்ற பயிற்சி இருந்தது. இதனால், கருத்து 'பயிற்சி' சீர்குலைந்த நிலையில் இருந்தது.

இதனால், 'பயிற்சி' என்ற கருத்து சீர்குலைந்த நிலையில் இருந்தது. மேலாளர்கள் குறிப்பிட்டபடி, 'நாய்களுக்கு பயிற்சி' என்பது, மக்களால் வளர்க்கப்படுகிறது. இன்று 'பயிற்சி' என்ற சொல்லை விட 'வளர்ச்சி', 'கல்வி' என்ற விதிமுறைகள் மிகவும் பொருத்தமாக இருக்கும். இது பயிற்சி அல்ல, ஆளுமையின் முழு வளர்ச்சியும் மனித வளங்களை தங்கள் முழு திறனையும் செயல்படுத்துவதற்கு உதவுகிறது. அதன்படி, பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டுத் திட்டங்கள், திறன்களை உருவாக்குவதற்கும், அடிப்படை மனப்பான்மைகளை உருவாக்குவதற்கும் ஒன்றாக இணைந்து, தொடர்ச்சியான தனிப்பட்ட வளர்ச்சிக்கு இட்டுச் செல்கின்றன. இந்த திட்டங்கள் வேலை செயல்திறனை மேம்படுத்தவும், கழிவு மற்றும் சரக்குகள் குறைத்தல், பதவி உயர்வுகளுக்கு தனிநபர்களை தயார் செய்தல், வருவாய் குறைத்தல், தனிநபர்களின் நிறுவன மாற்றங்களை ஏற்றுக்கொள்ளவும், நிறுவன குறிக்கோள்களைப் புரிந்து கொள்ளவும், நட்புரீதியான நடத்தை நோக்கங்களை அடைவதற்கு உதவுகின்றன. வெளிப்படையாக, வளர்ச்சியில் அடிப்படை பிரச்சனை என்பது நிறுவனத்தின் குறிக்கோளுடன் தனிநபரின் சாதனை, உள்நோக்கம் மற்றும் சுய ஆர்வத்தை ஒருங்கிணைப்பதாகும்.

நான்கு நிலைப்பாடுகளின் வித்தியாசம்

அதே போல், கோமஸ்-மெசியா எட் பயிற்சி என்பது, உடனடி நிறுவன தேவைகள் மீது கவனம் செலுத்த முனைகிறது, அதே நேரத்தில் வளர்ச்சி நீண்ட கால தேவைகள் மீது கவனம் செலுத்துகிறது. வளர்ச்சியின் நோக்கம் நிறுவனத்தின் மொத்த வேலை குழுவில் உள்ளது என்றாலும், பயிற்சியின் நோக்கம் ஒரு தனிப்பட்ட பணியாளரிடம் மட்டுமே உள்ளது.

இவ்விரு கருத்துக்களும் அவற்றின் இலக்குகளை நோக்கி மாறுபடுகின்றன. பயிற்சியானது தற்போதைய திறன் குறைபாட்டைக் குறைப்பதன் மூலம், எதிர்கால வேலை கோரிக்கைகளுக்கு பணியாளர்களை தயார்படுத்துகிறது. பயிற்சியானது தற்போதைய வேலையில் அக்கறை கொண்டுள்ளது, ஆனால் வளர்ச்சி என்பது தற்போதைய மற்றும் வருங்கால வேலைகளுடன் தொடர்புடையது. இதற்கேற்ப, பயிற்சித் திட்டங்களை வகுத்து மதிப்பீடு செய்யும் போது இந்த வேறுபாடுகளை நினைவில் கொள்வது அவசியமாகும்.

குறிப்புகள்

இதனால், நீண்ட தூர பிரச்சினைகளைக் கட்டுப்படுத்த பயிற்சி திட்டங்களை பயன்படுத்துவது பயனற்றதாக இருக்கும். அதேபோல், தற்போதைய வேலை செயல்திறனை மேம்படுத்துவதற்கான ஒரு வளர்ச்சி திட்டத்தின் பயன்பாடு பயனற்றதாக இருக்கும்.

பயிற்சி என்பது, சிக்கலான மனப்பான்மை, அறிவு மற்றும் புரிதல் மற்றும் நிறுவன செயல்திறத்தை மேம்படுத்தும் பணியாளர்களின் நடத்தையை மாற்றுவதற்கான பயிற்சி ஒரு திட்டத்தை வழங்குகிறது.

அதன் குறிப்பிட்ட துறைகளை விட, முழு நிறுவனத்திற்கான பயிற்சித் தேவைகளையும் தீர்மானிப்பதற்கான முயற்சிகள் மேற்கொள்ளப்பட்டு வருகின்றன. மேலும் இந்த திட்டத்தில் உயர்மட்ட மேலாண்மையும் ஈடுபடுத்தப்படுகிறது. பயிற்சியின் உருப்படியான முடிவுகளை எடுத்துக் கொண்டு, அதன் குறிப்பிட்ட தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்து முடிந்தவரை தனது சொந்தப் பயிற்சிகளை செய்ய அனுமதிப்பதன் மூலம் பயிற்சித் திட்டத்தின் ஒரு பயிற்சியைத் தொடர்ந்து மேற்கொள்ள வேண்டிய அவசரத் தேவை உள்ளது. இந்த அணுகுமுறை, கூட்டு பணியாளர்களின் ஆர்வத்தையும், ஈடுபாட்டையும் உறுதி செய்வதுடன், வரி மற்றும் பணியாளர்களுக்கு இடையே உள்ள முரண்பாடுகளை குறைக்கிறது.

பயிற்சித் தேவைகள் மற்றும் நோக்கங்கள்

தேவைகள் மற்றும் நோக்கங்கள் பின்வருமாறு:

(a) திறன் பகுப்பாய்வு மூலம் இடைவெளி மதிப்பீடு

மதிப்பைப் பொறுத்தவரை, ஒரு பணியாளரின் தற்போதைய செயல்திறனுக்கும், ஊழியர்களின் குழுவுக்கும், விரும்பிய செயல்திறத்திற்கும் இடையே இடைவெளி இருக்கும் போது ஒரு பயிற்சி தேவைப்படுகிறது. இந்த இடைவெளியின் இருப்பை பின்வரும் ஐந்து படிக்கள் உள்ளடக்கிய 'திறன்கள் பகுப்பாய்வு' அடிப்படையில் தீர்மானிக்க முடியும்: (1) குறிப்பிட்ட வேலையின் முக்கிய தேவைகளை பகுப்பாய்வு செய்தல் மற்றும் தீர்மானித்தல், (2) வேலை தேவைகள் பூர்த்தி செய்ய தேவையான பணிகளை அடையாளம் காணுதல், (3) வேலை செய்யும் ஒவ்வொரு பணியையும் நிறைவேற்ற தேவையான நடைமுறைகளைப் புரிந்து கொள்ளுதல், (4) நடைமுறைகளை நிறைவேற்றுவதற்கு தேவையான அறிவையும் திறமைகளையும் பகுப்பாய்வு செய்தல், (5) இந்தப் பிரச்சினையை பூர்த்தி செய்யத் தேவையான எந்த ஒரு குறிப்பிட்ட திறனையும், வேலையின் சிறப்பு பிரச்சினை மற்றும் பகுப்பாய்வு ஆகியவற்றை அடையாளம் காணுதல் ஆகியவை ஆகும்.

(b) குறிப்பிட்ட பிரச்சினைகளுக்கான தடுப்பு பயிற்சி

பயிற்சித் தேவைகள் ஒரு குறிப்பிட்ட பிரச்சினையின் நிலைப்பாட்டிலிருந்து தீர்மானிக்கப்பட வேண்டும், இதில் பயிற்சி என்பது மிகவும் பயனுள்ள தீர்வு ஆகும். இதில் பிரச்சனை உண்மையாக அல்லது சரியானதாக இருக்கலாம். பல்வேறு பிரச்சினைகள் இருக்கலாம், ஏனெனில் பயிற்சி ஒரு தடுப்பு கருவியாக உள்ளது. இது அதிக எண்ணிக்கையிலான விபத்துக்களின் எண்ணிக்கை, லட்சியம் இல்லாதது போன்ற பல பிரச்சனைகளை தீர்க்கலாம், ஏனெனில் ஊழியர்கள் மத்தியில் மோசமான ஒத்துழைப்பைக் கொடுத்து, வேலையின்மையால் ஏற்படும் பொருள் இழப்பு, நடைமுறைகளில் அடிக்கடி ஏற்படும் மாற்றங்கள், பொறுப்புகள் பற்றிய புரிதல் இல்லாமை, சிறப்பான குழுப்பணி இல்லாமை, அதிக எண்ணிக்கையில் இடமாற்றங்கள் அல்லது அதிகப்படியான வருமானம் மற்றும் கோரிக்கை ஆகியவற்றைக் கொண்டுள்ளது. அத்தகைய குறிப்பிட்ட பிரச்சனைகள் நிகழ்வதைத் தடுப்பதே இந்த சூழ்நிலை பயிற்சிகளின் நோக்கமாகும். குறிப்பிட்டபடி, வேலை தேவைப்பாடுகளிலிருந்து தற்போதுள்ள பணியாளரின் திறமைகளைக் கொண்டு, குறிப்பிட்ட பயிற்சித் தேவைகள் தீர்மானிக்கப்பட முடியும்.

(c) நிறுவன இலக்குகளை அடைவதற்கான பயிற்சி

பெர்னார்டின் சுட்டிக் காட்டியது போல, நிறுவன இலக்குகளை அடைவதற்கு அவர்கள் பயிற்சி அளிக்கும் திட்டங்களுக்கு நிதி ஆதாரத்தை வழங்க வேண்டும். இந்த நோக்கத்திற்காக, பயிற்சித் திட்டங்களின் பயன்பாட்டை நியாயப்படுத்துவதற்கு சாத்தியமுள்ள சிறந்த தரவுகளை சேகரிப்பதற்கு பகுப்பாய்வு நடத்தப்பட வேண்டும். இதுபோன்ற மதிப்பீடுகள் இல்லாமல் பயிற்சி நிகழ்ச்சிகளை செயல்படுத்தும் அமைப்புகள், படுகுழியில் தள்ள மற்றும் பணத்தை வீணாக்க வாய்ப்புள்ளது. எடுத்துக்காட்டாக, ஆராய்ச்சி என்பது பயிற்சி என்பதைவிட வேலை மறுவடிவமைப்பின் தேவையை வெளிப்படுத்த உதவுகிறது. இந்த வகையான வலிமை பலவீனம் மற்றும் அச்சுறுத்தல் பகுப்பாய்வு ஆகியவற்றின் மூலோபாய திட்டங்களின் பின்னணியில் உள்ளது எனில், ஆய்வானது நடத்தப்பட வேண்டும். பெர்னார்டின் கருத்துப்படி, தேவைகளுக்கான மதிப்பீட்டை ஒரு திட்டமிட்ட, புறநிலை நிர்ணயமாக கருதமுடியும், இது மூன்று முதன்மை வகையான பகுப்பாய்வுகளை நடத்துவதாகும்: நிறுவன பகுப்பாய்வு பணி பகுப்பாய்வு மற்றும் நபர் பகுப்பாய்வு ஆகியவை ஆகும். மேலும் இந்த வகையான பகுப்பாய்வு பயிற்சித் திட்டங்களின் நோக்கங்களை நிர்ணயிப்பதற்கு உதவலாம்.

பயிற்சியின் முக்கியத்துவம் மற்றும் நன்மைகள்

பயிற்சி என்பது ஒரு தொடர் திட்டமிட்ட நடத்தையின் கற்றல் முறையாகும். அது அறிவின் பயன்பாடாகவும் உள்ளது. அவர்களின் நடத்தையை வழிநடத்த, விதிமுறைகள் மற்றும் நடைமுறைகள் குறித்த விழிப்புணர்வை மக்களுக்கு அளிக்கிறது. தற்போதைய வேலையில் அவர்களின் செயல்திறனை மேம்படுத்தவும் அல்லது ஒரு திட்டமிடப்பட்ட வேலைக்காக அவற்றை தயார்படுத்தவும் அது முயற்சிசெய்கிறது. 'இந்த பயிற்சியின் நோக்கம், பயிற்சி பெற்றவர்களின் நடத்தையில் மாற்றத்தை அடைவதே அன்றி,



அவர்கள் சிறப்பாக செயல்பட ஏதுவாக இருக்கும்.’ இந்த நோக்கத்தை அடைவதற்கு எந்தவொரு பயிற்சித் திட்டமும் ஆக்கபூர்வமான மாற்றங்களை கொண்டு வர முயற்சிக்க வேண்டும்:

பயிற்சி

- அறிவு: தனது பணியின் உண்மைகள், கொள்கைகள், நடைமுறைகள் மற்றும் விதிகளை அறிய பயிற்சியாளருக்கு உதவுகிறது.
- திறன்கள்: வேலை செய்ய தேவையான அவரது தொழில்நுட்ப மற்றும் கைமுறை திறன் பயிற்சி அதிகரிக்க உதவுகிறது.
- மனப்பான்மை: அது தனது சக தொழிலாளர்கள் மற்றும் மேற்பார்வையாளர்களை நோக்கி தனது நடத்தையை ஏற்படுத்தி, அவரிடம் பொறுப்புணர்வை உருவாக்குகிறது.

குறிப்புகள்

பயிற்சியின் முக்கியத்துவம்

- (a) மாறிவரும் சூழலின் அழுத்தங்களை எதிர்கொள்ள மேலாண்மைக்கு உதவுகிறது.
- (b) பொதுவாக உற்பத்தி அளவு மற்றும் உற்பத்தியின் தரம் உயர்வதை முடிவு செய்கிறது.
- (c) இது பணியாளர்களுக்கு பணி திருப்தியையும், அதிக மன உறுதியையும் ஏற்படுத்துகிறது.
- (d) பயிற்சி பெற்ற தொழிலாளர்களுக்கு குறைந்த மேற்பார்வை தேவைப்படுகிறது.
- (e) பயிற்சி பெற்ற தொழிலாளர்கள் நிறுவனம் போட்டி அமைப்புகளிடமிருந்து போட்டியை எதிர்கொள்ள உதவுகிறது.
- (f) நிறுவனத்திற்குள் ஊழியர்கள் வளர்ச்சி, உயர்வு மற்றும் அவர்களின் சம்பாதிக்கும் திறனை அதிகரிக்க உதவுகிறது.
- (g) பணியாளர்களின் மனப்பாங்கைப் பற்றியும், அவர்கள் அந்த நிறுவனத்தில் சிறந்த ஒத்துழைப்பை அடைய உதவுகிறது.
- (h) பயிற்சி பெற்ற ஊழியர்கள் வீணடிப்பு மற்றும் சேதாரத்தை குறைப்பதன் விளைவான பொருட்கள் மற்றும் உபகரணங்களின் சிறந்த பொருளாதார பயன்பாட்டையும் செய்கின்றனர்.
- (i) பயிற்சி தொழிலாளர்களை சிறந்த பணி சீரமைப்பை நோக்கி பயிற்றுவித்தல் மற்றும் உழைப்புக் குறைப்பின் விகிதம் மற்றும் வராமல் இருத்தல் ஆகியவற்றை குறைக்கிறது.

பயிற்சியின் பயன்கள்

(a) நிறுவனங்களுக்கான சலுகைகள்:

புதிய உற்பத்தி வரிகளை அறிமுகப்படுத்துதல், வடிவமைப்புகளில் மாற்றங்கள், போட்டி பற்றிய கோரிக்கைகள் மற்றும் அவ்வாறு ஒரு குறிப்பிட்ட நிறுவனத்தின் குறிப்பிட்ட பிரச்சனைகளை சந்திப்பதன் நோக்கத்திற்கு ஒரு பயிற்சி திட்டம் இன்றியமையாததாகிறது. ஒரு நிறுவனத்திற்கு பயிற்சியின் முக்கிய பயன்கள்:



- (i) அதிக உற்பத்தித் திறன்: பணியாளர்கள் தற்போதைய பணி நியமனத்தின் போது தங்கள் செயல்திறன் நிலையை அதிகரிக்க பயிற்சி அளிக்க முடியும். இதனால் அதிக செயல்திறன் மற்றும் உற்பத்தித் திறன் போன்ற திறமைகளை மேம்படுத்துகிறது. தங்கள் வேலைகளை சிறப்பாக மேற்கொள்வதன் மிக திறமையான வழி-முறைகளை இன்னும் முழுமையாக அறிந்திருக்க முடியாத புதிய ஊழியர்களின் ஒரு பகுதியாக உள்ளது. மேம்படுத்தப்பட்ட திறன் பொதுவாக உற்பத்தியின் அளவும் தரத்தையும் அதிகரிக்க உதவுகிறது.
- (ii) சிறந்த நிறுவன காலநிலை: ஒரு முடிவற்ற சங்கிலித் தொடர் நேர்மறையான எதிர்வினைகள் மற்றும் நன்கு திட்டமிடப்பட்ட பயிற்சித் திட்டத்திலிருந்து முடிவுகளாக உள்ளன. மேலும், அதிகரித்த மன அழுத்தம், குறைந்த மேற்பார்வை அழுத்தங்கள், தயாரிப்பு தரம், அதிகரித்த நிதி ஊக்குவிப்புகள், உள்நாட்டு உத்தியோக உயர்வு மற்றும் அதன் விளைவாக சிறந்த அமைப்பு காலநிலையானது உருவாகிறது.
- (iii) குறைந்த மேற்பார்வை: பயிற்சி மேற்பார்வை தேவையை நீக்குவதில்லை. இது தொடர்ச்சியான மேற்பார்வையின் தேவையை குறைக்கிறது.
- (iv) மனிதசக்தி வழக்கொழிவதைத் தடுக்கிறது: பணியாளர்களின் முயற்சி மற்றும் படைப்பாற்றலை ஊக்குவிப்பதால், ஊழியரின் மனப்பான்மையானது மற்றம் செய்யப்படுகிறது. ஒரு ஊழியர் தொழில்நுட்ப மாற்றங்களுக்கு தன்னை மாற்றிக் கொள்ள முடிகிறது.
- (v) சிக்கன நடவடிக்கைகள்: பயிற்சியளிக்கப்பட்ட பணியாளர்கள் பொருட்கள் மற்றும் உபகரணங்களைப் சிக்கனமாகப் பயன்படுத்த வேண்டும். இதனால் பொருட்கள் வீணாதல், இயந்திரங்கள் மற்றும் உபகரணங்களுக்கு சேதம் ஏற்படுவதும் குறைகிறது.
- (vi) தொழில் விபத்துக்களை தடுத்தல்: முறையான பயிற்சியானது, தொழில் விபத்துக்களை தடுக்க உதவலாம்.
- (vii) தரத்தை மேம்படுத்துதல்: பயிற்சி பெற்ற ஊழியர்கள் செயல்பாட்டு தவறுகள் குறைவாக இருப்பதன் மூலம் நிறுவனத்தின் உற்பத்திப் பொருள்களின் தரத்தை அதிகரித்துக் கொள்ள வாய்ப்பு குறைவாக உள்ளது.
- (viii) அதிக விசுவாசம்: பயிற்சித் திட்டத்தின் பொதுவான நோக்கம், நிறுவன நடவடிக்கைகளுக்கு ஆதரவு பெறவும், சிறந்த ஒத்துழைப்பையும், அதிக விசுவாசத்தை பெறுவதற்கும் பணியாளர்களின் அணுகுமுறைகளைக் வெளிப்படுத்தவும் உதவுகிறது. எனவே, இது பயிற்சி திறமையான மற்றும் விசுவாசமான பணியாளர்களை கட்டமைப்பதற்கு உதவுகிறது.
- (ix) நிறுவனத்தின் எதிர்கால பணியாளர்களின் தேவைகளை நிறைவேற்றிக் கொள்ளுதல்: தேவையான நேரத்தில் அமைப்பு ரீதியான காலிப் பணியிடங்கள் எழும்போது, ஒரு நிறுவனம் போதுமான பயிற்சி திட்டத்தை தொடங்கி மற்றும் பராமரிக்கிறது என்றால் உள் மூலங்களிலிருந்து பணியமர்த்தப்பட முடியும்.
- (x) நடைமுறைகளின் தரப்படுத்தல்: பயிற்சி பெற்ற ஊழியர்கள் அறிவுப்பூர்வமாக பணிபுரிவார்கள், மேலும் அவர்களின் தேவைகளை

அறிந்து கொள்வார்கள், தங்கள் வேலைகளை புரிந்து கொண்டு செய்வார்கள் இதனால் குறைவான தவறுகளை செய்வார்கள்.

பயிற்சி

(b) ஊழியர்களுக்கான சலுகைகள்

- (i) தனிப்பட்ட வளர்ச்சி: தனிப்பட்ட அடிப்படையில் ஊழியர்கள் பயிற்சியில் இருந்து தனித்தனியாக ஆதாயம் பெறுகின்றனர். இவை அதிகப்படியான விழிப்புணர்வும், பெரியளவிலான திறன் மற்றும் மேம்பட்ட தனிப்பட்ட வளர்ச்சியையும் பெறுகின்றது.
- (ii) புதிய திறன்களை வளர்த்துக் கொள்ளுதல்: பயிற்சி பணியாளர்களின் செயல்திறனை மேம்படுத்தி, அவற்றை அதிக பயனுள்ளதாகவும், திறனுடையதாகக்கிறது. பயிற்சியின் மூலம் உருவாக்கப்படும் திறன்கள் பணியாளருக்கு மதிப்புமிக்க தனிப்பட்ட சொத்தாக பயன்பட வேண்டும். அது பணியாளருக்கு நிரந்தரமான திறனை கொண்டுள்ளது.
- (iii) அதிக வருவாய் ஈட்டும் திறன்: திறன்களை அளிப்பதன் மூலம், பணியாளர்களுக்கு அதிக ஊதியம் மற்றும் பணப் பலன்களை வழங்க வழிவகை செய்யப்பட்டுள்ளது. எனவே, ஒவ்வொரு பணியாளரும் பயன்படுத்திக் கொள்ள பயிற்சி உதவுகிறது.
- (iv) மாறிவரும் தொழில்நுட்பத்தை சரிசெய்ய உதவுகிறது: பழைய ஊழியர்களுக்கு புதுமையான கருவிகள் மற்றும் உபகரணங்களின் மாறிவரும் வழிமுறைகள், உத்திகள் மற்றும் பயன்பாட்டைக் கட்டுப்படுத்த பயிற்சி தேவைப்படுகிறது.
- (v) அதிகரித்த பாதுகாப்பு: முறையான பயிற்சி தொழில்துறை விபத்துக்களை தடுக்க உதவும். பயிற்சி பெற்ற தொழிலாளர்கள் இயந்திரங்களை பாதுகாப்பாக கையாளுகின்றனர். இதனால் அவர்கள் தொழில்துறை விபத்துக்களில் குறைவாகவே பாதிக்கப்படுகின்றனர். ஒரு பாதுகாப்பான பணி சூழல் ஊழியர்களின் ஒரு நிலையான மனப்போக்குக்கு வழிவகுக்கிறது.
- (vi) தன்னம்பிக்கை: பயிற்சி ஊழியர்களின் மனதில் நம்பிக்கை உணர்வை ஏற்படுத்துகிறது. அந்த நிறுவனத்தில் அவர்களுக்கு பாதுகாப்பும் கிடைக்கிறது.

குறிப்புகள்

பயிற்சி முறைகளும் திட்டங்களும்

பயிற்சி முறைகளில் பல வகைகள் உள்ளன, அவற்றில் சில:

- (a) தூண்டல் அல்லது நோக்குநிலை பயிற்சி: தனது நம்பிக்கையை பெற்று, தனக்கு ஒரு ஒத்துழைப்பை வளர்த்துக் கொள்ளும் நோக்குடன், இந்த அமைப்புக்குள் ஒரு புதிய ஊழியரை அறிமுகப்படுத்துவது முறையல்ல. புதிய பணியாளரை தன் பணியின் புதிய சமூக அமைப்புக்குள் தூண்டுவதற்கு பயன்படுத்தப்படும் பயிற்சித் திட்டமாக இது உள்ளது புதிய ஊழியர் தனது பணி நிலவரத்தையும், அவரது சக ஊழியர்களையும் அறிமுகப்படுத்தியுள்ளார். நிறுவனத்தின் விதிமுறைகள், பணி நிலைமைகள், சிறப்புரிமைகள் மற்றும் செயல்பாடுகள் குறித்து அவர் மேலும் தெரிவித்துள்ளார். இந்த அறிமுகப் பயிற்சி புதிய ஊழியரின்

குறிப்புகள்

பணி மற்றும் வேலை குழுவுக்கு தனிப்பட்ட முறையில் அனுசரித்தலை மட்டுமல்ல, நிறுவனத்தில் நல்ல மன உறுதியையும் ஊக்குவிக்கிறது. பின்வரும் குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு ஒரு தூண்டல் திட்ட நோக்கமாக இருக்க வேண்டும்:

- (i) நிறுவனத்தில் புதிய ஊழியரின் நம்பிக்கையை வளர்க்க, அவர் திறமையானதாக மாறலாம்.
- (ii) அவரது பணி இடம் தொடர்பாக புதிய ஊழியர் தவறான பதிவுகளை அமைக்காமல் இருப்பதை உறுதி செய்தல்.
- (iii) ஒரு சொந்தம் மற்றும் விசுவாச உணர்வை ஊக்குவிக்குவித்தல்.
- (iv) உணவுப்பகுதி பற்றிய புதிய பணியாளருக்கு தகவலை வழங்க, விடுவிதிகள் மற்றும் பிற வசதிகள் போன்றவை இதில் அடங்கும்.

சுருக்கமாக, திட்டமிட்ட தூண்டல் ஒரு புதிய ஊழியரை வரவேற்கின்றது, ஒரு நல்ல போக்கை உருவாக்குகிறது, அது உழைப்பின் வருவாயை குறைக்கிறது, ஊழியர் ஆரம்பத்தில் இருந்தே உணர்ச்சி செய்கிறது.

- (b) வேலை வழிமுறை பயிற்சி: வேலை பயிற்சியின் நோக்கம், அவர்கள் சம்பந்தப்பட்ட வேலை பற்றி தொழிலாளர்களின் அறிவை அதிகரிப்பது, அதன்மூலம் அவர்களின் செயல்திறன் மேம்பட்டுள்ளது. வேலை பயிற்சி, தொழிலாளர்கள் கையாளும் இயந்திரங்கள் மற்றும் உபகரணங்கள் விபத்துக்கள் தவிர்த்து, கழிவுகளை குறைத்தல் மற்றும் பலவற்றை சரியான முறையில் கற்றுக்கொள்ள இயலும்.

இந்த நுட்பத்தின் கீழ், ஒரு ஊழியர் புதிய வேலையில் அமர்த்தப்பட்டு அது எவ்வாறு நிகழ்த்தப்படலாம் என்று கூறப்படுகிறது. இது முதன்மையாக, ஒரு நிறுவனத்தில் தற்போதுள்ள நடைமுறைகளுக்கு இணக்கமான திறன்கள் மற்றும் பழக்க வழக்கங்கள் மற்றும் அவரது உடனடிப் பிரச்சினைகளுக்கு அவரை ஈர்க்கவேண்டும். பணியாளர்கள் தனிப்பட்ட முறையில் கூர்ந்து கவனிப்பதன் மூலமும், இடையிடையே அதை கையாளும் முறையிலும் வேலையை கற்றுக் கொள்கின்றனர். இது செயல்முறை மூலம் கற்றுக் கொள்ளப்படுகிறது, மற்றும் அதை பார்ப்பதன் மூலம் அல்லது செய்வதன் மூலம் விரைவாக கற்று கொள்ள கடினமாக இருக்கும் வேலைகளுக்கு மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும். உண்மையான பயிற்சி ஒரு நான்கு படி செயல்முறை பின்பற்றுகிறது:

- (i) பயிற்சியாளருக்கான அறிவுறுத்தல் தயாரித்தல்
- (ii) அறிவுறுத்தல்களைப் பற்றி தெளிவான முறையில் சமர்ப்பித்தல்
- (iii) பயிற்சியாளர்களுக்கு உதவி செய்ய அந்த வழிமுறைகளை புரிந்து கொள்வதற்கான வேலை முயற்சி
- (iv) பயிற்சியாளரால் வழக்கமான பின்தொடர்தல் மூலம், கேள்விகளை ஊக்கப்படுத்துகிறது மற்றும் பயிற்சி பெறுபவரை வேலைக்கு அனுமதிக்கிறது.

- (c) ஊக்குவிப்பு பயிற்சி: தற்போதுள்ள பணியாளர்களை ஊக்குவிப்பதன் மூலம், அதிகபட்ச அளவில் வெற்றிடங்களை நிரப்புவதற்கான கொள்கையை பின்பற்றுகின்றன. இந்தக் கொள்கை தொழிலாளர்களின்

மன உறுதியை அதிகரிக்கிறது. தற்போது இருக்கும் ஊழியர்கள் நிறுவனத்தில் உயர்ந்த பதவிகளுக்கு பதவி உயர்வு பெற்றால், அவர்கள் புதிய பொறுப்புகளை ஏற்க வேண்டும். இதற்காக, பயிற்சி கொடுக்கப்பட வேண்டும்.

- (d) புத்தாக்க பயிற்சி: காலப்போக்கில், ஊழியர்கள் அவர்களுக்கு கற்றுக் கொடுத்த சில வழிமுறைகளை மறந்துவிடலாம் அல்லது தொழில்நுட்ப வளர்ச்சியும் மேலாண்மை மற்றும் உற்பத்தி மேம்படுத்தப்பட்ட உத்திகள் காரணமாக அவை காலாவதியாகிவிட்டன. எனவே, தற்போதுள்ள பணியாளர்களுக்கு புத்தாக்கப் பயிற்சியும், அவர்களின் அறிவை மேம்படுத்தவும் அவர்களுக்கு வாய்ப்பளிக்க ஏற்பாடு செய்யப்பட்டுள்ளது.

குறிப்புகள்

டால் யோடர் 'மறுபயிற்சி' (புத்தாக்கப் பயிற்சி), ஆட்கள் இல்லாத நிலையில் இருந்து தவிர்ப்பதற்கான திட்டங்கள் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளன. இதனால், புதிதாக்க பயிற்சி அவசியமாகிறது:

- (i) பணியாளர்கள் அறிவையும் திறமையுடனையும் புதுப்பிப்பதற்கும் அவர்கள் மறந்துவிட்டதை விடுவிப்பதற்கும் பயிற்சி தேவைப்படுகிறது.
 - (ii) விரைவான தொழில்நுட்ப மாற்றங்கள் மிகவும் தகுதிபெற்ற காலப் போக்கில் கூட தொழிலாளர்களால் வழக்கொழிக்கப்படவில்லை.
 - (iii) பல புதிய வேலைகள் உருவாக்கப்பட்டு தற்போதுள்ள பணியாளர்களால் நிரூபிக்கப்படும் என்பதால் புத்தாக்கப் பயிற்சி அவசியமாகிறது.
- (e) தொழில் பழகுநர் பயிற்சி: தொழில் பழகுநர் பயிற்சி முறை பல தொழில்களில் இன்று பரவலாக உள்ளது. தொழில்துறைக்கு தேவையான பணியாளர்களை வழங்குவது நல்ல ஆதாரமாக உள்ளது. இந்த முறையின் கீழ், ஒரு வேலை அல்லது தொடர் தொடர்பான வேலைகளில் அறிவு மற்றும் திறமை ஆகிய இரண்டுமே ஈடுபடுகின்றன. தொழிற்பழகுநர் பயிற்சித் திட்டங்கள், குறிப்பிட்ட பாடங்களில் வகுப்பறைக் குறிப்புடன் தொழில் பயிற்சி மற்றும் அனுபவத்தை ஒன்றிணைக்கிறது. தொழிற்துறைகளில் பயிற்றுவிப்பு பயிற்சியானது விரும்பத்தக்கது, புதிய பணியாளர்களின் தொடர்ச்சியான ஓட்டம் எல்லா வட்டார கைவினைஞர்களாகவும் எதிர்பார்க்கப்படுகிறது.
- (f) வேலைவாய்ப்பு பயிற்சி: பயிற்சியின் நடைமுறை அனுபவத்தால் முன் கோட்பாட்டு அறிவை முன்னெடுத்துச் செல்ல வேண்டிய இத்தகைய அறிவிகளுக்கு இடைநின்ற பயிற்சியானது வழக்கமாக உள்ளது. இம்முறையின் கீழ் தொழில் நிறுவனங்கள் ஒரு பெரிய தொழில் நிறுவனங்களோடு இணைந்து, அதன் மாணவர்களுக்கு நடைமுறை அறிவை வழங்கும் வகையில் உள்ளது. பயிற்சி எடுத்துக்காட்டுக்கு, பொறியியல் நிறுவனங்கள் தொழில் நிறுவனத்திற்கு அனுப்பப்படுகின்றன மற்றும் மருத்துவ மாணவர்கள் நடைமுறைக்காக மருத்துவமனைகளுக்கு அனுப்பப்படுகிறார்கள்.
- (g) முன்முறை பயிற்சி: இந்த முறையில், உண்மையான வேலை நிலைமைகள் ஒரு வகுப்பறையிலேயே உருவகப் பட்டுள்ளது.

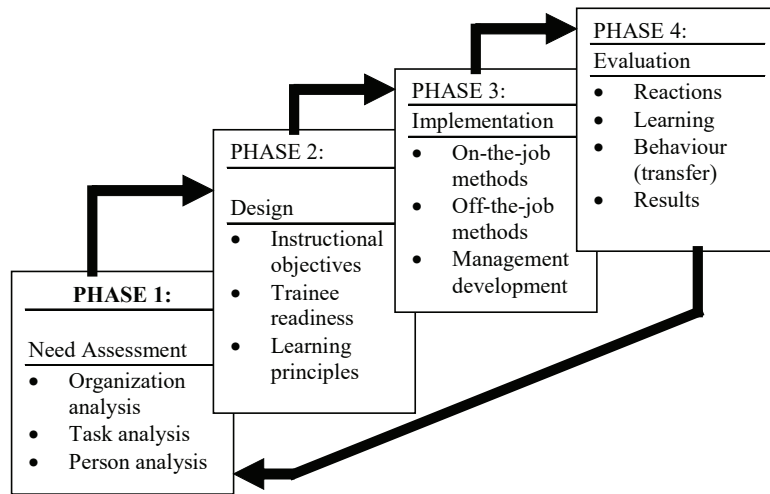
உண்மையான வேலையில் பயன்படுத்தப்படும் பொருட்கள், கோப்புகள் மற்றும் உபகரணங்களும் பயிற்சி திட்டத்தில் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. முன்முறை பயிற்சி, கோட்பாடு பயிற்சியுடன் தொடர்புடையதாக இருக்கலாம். இப்பயிற்சி ஊழியர்களுக்கு பொதுவாக பயிற்சி பெற்ற மற்றும் அரைதிறன்மிக்க வேலைகளுக்கு பயன்படுத்தப்படும். முன்முறை பயிற்சி இரண்டு பகுதிகளைக் கொண்டுள்ளது:

- கோட்பாட்டு கட்டமைப்பை மையமாகக் கொண்ட விரிவுரை முறை வேலை செயல்திறன் சம்பந்தப்பட்ட கோட்பாடுகள், மற்றும்
- உற்பத்தித் துறையில் கடை தரையை ஒத்ததாக இருக்கும் ஒரு பணிமனையில் தத்துவார்த்த அம்சங்களை அடிப்படையாக கொண்ட செய்முறை பயிற்சிகள் ஆகும்.

இந்த முன்முறை பயிற்சி, உண்மையான செயல்பாடுகளில் ஈடுபடுவதற்கு முன்பு குறிப்பிட்ட சில தொழில் நுட்ப திறன்களை பெற வேண்டிய ஊழியர்களுக்கு மிகவும் பொருத்தமானது.

பயிற்சியளிக்கும் முறைமைகள்

பயிற்சி அணுகுமுறை பயிற்சி திட்டங்கள் வடிவமைத்தல் போது நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களை மனதில் வைத்து கொள்ள வேண்டும். நிறுவன குறிக்கோள்கள் மற்றும் உத்திகள் பயிற்சி நோக்கங்களுக்கு அடிப்படையாக அமைகின்றன. எனினும், பல அமைப்புக்கள் தமது மூலோபாய நோக்கத்திற்கும் அவர்களின் பயிற்சித் திட்டத்திற்கும் இடையில் தொடர்பை ஏற்படுத்துவதில்லை. இதன் விளைவாக, பயிற்சித் திட்டங்களில் ஒரு நிறுவனத்தின் முதலீடுகள், நிறுவனத்தின் செயல்திறன் மற்றும் செயல்திறனுக்கு நேரடியாக பங்களிக்கவில்லை. பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடுகளில் உள்ள முதலீடுகள் தனிநபர் மற்றும் நிறுவன செயல்திறனில் அதிகபட்ச தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும் என்பதை உறுதி செய்ய, ஒரு அமைப்பு அணுகுமுறை பயிற்சி பயன்படுத்தப்பட வேண்டும். இப்பயிற்சியில் உள்ள அமைப்புகள் நான்கு நிலைகளைக் கொண்டுள்ளன படம் 8.1.



படம் 8.1 கணினி மாதிரி பயிற்சி



நிலை 1: தேவை மதிப்பீட்டை நடத்துதல்: பயிற்சி தேவை என்பது நிறுவனத்தால் உணரப்பட வேண்டும். மேலாளர்கள், குறிப்பாக HR மேலாளர்கள், தேவைப்படும் பயிற்சியின் வகைகளைத் தெரிந்து கொள்ள வேண்டும். அவற்றிற்குத் தேவையானவை, யார் தேவைப்படுகிறார்கள், மற்றும் ஊழியர்களுக்கு பயிற்சியளிக்க எந்த வழிமுறை பயன்படுத்துவது என்பதை கண்டறிய வேண்டும். இதை செய்வதற்கு நாம் மூன்று படிகளை பின்பற்ற வேண்டும்:

குறிப்புகள்

1. அமைப்பு பகுப்பாய்வு: இது பயிற்சி முக்கியத்துவம் எங்கே வைக்கப்பட வேண்டும் என்பதை நிர்ணயிக்கும் சுற்றுச்சூழல், உத்திகள், மற்றும் வளங்களை ஆய்வு செய்யும் அமைப்பு ஆகும்.
2. பணி ஆய்வு: நிறுவன ஆய்வை செய்து முடித்த பின், பணி ஆய்வை செய்வது அடுத்த கட்டம் ஆகும். பணிப் பகுப்பாய்வு என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட வேலையில் செய்யப்படும் செயல்பாடுகளைக் கண்டறிய வேலை விளக்கம் மற்றும் பணி விவரக்குறிப்பு மற்றும் வேலை விவரக்குறிப்பைப் பரிசீலனை செய்கிறது. பணி பகுப்பாய்வு பெரும்பாலும் வேலைப் பகுப்பாய்வைவிட மிகவும் விவரமாகிறது, ஆனால் ஒட்டுமொத்த நோக்கம் பயிற்சித் திட்டத்தின் துல்லியமான உள்ளடக்கத்தை நிர்ணயிப்பதே ஆகும். குறிப்பிட்ட வேலையை செய்ய தேவையான அறிவு திறன்கள் மற்றும் திறன்களை (KSAகள்) அறிய வேண்டும். தகுதிகாண் மதிப்பீடு என்பது திறன்கள் மற்றும் அறிவு பணியாளர்களின் தொகுப்பு, குறிப்பாக முடிவெடுக்கும் திறன் மற்றும் அறிவின் தீவிர வேலைகளுக்கு மிகவும் அவசியமானதாக இருக்கும்.
3. நபரின் பகுப்பாய்வு: பணியாளர்களின் பயிற்சியினைத் தீர்மானிப்பதற்கும், ஊழியர்களுக்கு பயிற்சி அளிப்பதற்கென எந்த ஊழியர்களும் தேவையில்லை என்பதை நிர்ணயிக்க வேண்டும். இது பல வழிகளில் நிறுவனங்களுக்கு உதவுகிறது (i) இது, சிலருக்கு தேவைபடாத போது, அனைத்து ஊழியர்களும் பயிற்சிக்காக அனுப்பும் தவறை தவிர்க்க உதவுகிறது. (ii) பயிற்சி பெற்றவர்கள், பயிற்சியில் நுழையும் போது என்ன செய்ய முடியும் என்பதை மேலாளர்கள் தீர்மானிக்கலாம், இதனால் அவர்கள் குறைபாடுள்ள பகுதிகளை வலியுறுத்தும் திட்டங்களை வடிவமைக்க முடியும்.

நிலை 2: பயிற்சித் திட்டத்தை வடிவமைத்தல்: கற்றல் திறனை அதிகரிக்க தேவையான கற்றல் சூழலை வடிவமைப்பது இரண்டாம் படிநிலை ஆகும். பயிற்சி வடிவமைப்பு பின்வருவனவற்றில் கவனம் செலுத்த வேண்டும்:

1. அறிவுசார் நோக்கங்கள்: கையகப்படுத்தப்பட வேண்டிய திறன்கள் மற்றும் அறிவை, மாற்ற வேண்டிய மனப்பாங்கையும் விவரிக்கின்றன. வழிமுறைகளின் நோக்கங்கள் பற்றிய தெளிவான கூற்று, வழிமுறைகள் மற்றும் மூலப்பொருட்களை தேர்வு செய்வதற்கான ஒலி அடிப்படையை அளிக்கும், அறிவுறுத்தல் வெற்றியளிக்குமா இல்லையா என்பதை மதிப்பிடும் வழிமுறைகளை தேர்வு செய்யும் அடித்தளத்தை வழங்கும்.
2. பயிற்சியின் தயார்நிலை: எந்த ஒரு பயிற்சியையும் வெற்றிகரமாக நடத்த பயிற்சி பெற்றவர்கள் இப்பயிற்சியை பெற தயாராக இருக்க வேண்டும். இதை அடைவதற்கு, வருங்கால பயிற்சியும் அவர்களுக்கு



பின்னணியில் அறிவையும், அவற்றிற்கு என்ன வழங்கப்படும் என்பதை புரிந்துகொள்வதற்கு தேவையான திறன் இருப்பதையும் தீர்மானிக்க வேண்டும்.

3. கற்றல் கோட்பாடுகள்: பயிற்சித் திட்டத்தின் வெற்றி அல்லது தோல்வி என்பது சில கற்றல் கோட்பாடுகளுடன் அடிக்கடி தொடர்புடையதாக இருப்பதால், மேலாளர்கள் மற்றும் பணியாளர்கள், வெவ்வேறு பயிற்சி முறைகள் அல்லது நுட்பங்கள் எந்த அளவுக்கு பயன்படுத்தப்படுகிறது என்பதைப் புரிந்துகொள்ள வேண்டும்.
4. பயிற்றுவிப்பாளர்களின் பண்புகள்: எந்த ஒரு பயிற்சி முயற்சியின் வெற்றியும் பயிற்றுவிப்பாளர்களின் கற்பிக்கும் திறனில் பெரும்பரப்பை சார்ந்திருக்கும். ஒரு நல்ல பயிற்றுவிப்பாளர் என்பது இன்னும் சற்று அதிகமான முயற்சியை காண்பிக்கிறார் அல்லது அதிக வழிகாட்டி தயாரிப்பை நிரூபிக்கிறார்.

நிலை 3: பயிற்சித் திட்டத்தை நடைமுறைப்படுத்தல்: பல்வேறு பயிற்சி முறைகளுக்கிடையில் ஒன்றைத் தேர்ந்தெடுப்பது ஒரு முக்கிய பரிசீலனையாக உள்ளது. கே எஸ் ஏ -கள் கற்றுக் கொள்வதற்கு மிகவும் பொருத்தமான ஒன்று எது என்பதைத் தீர்மானிக்கிறது.

நிலை 4: பயிற்சித் திட்டத்தை மதிப்பீடு செய்தல்: பயிற்சி அதன் செயல்திறனை தீர்மானிக்க மதிப்பீடு செய்யப்பட வேண்டும். பயிற்சியை மதிப்பீடு செய்வதற்கான நான்கு அடிப்படை நிபந்தனைகள் பின்வருமாறு: (i) எதிர்வினை (ii) கற்றல் (iii) நடத்தை மற்றும் (iv) முடிவுகள். இந்த அளவுகோல் பயிற்சித் திட்டத்தின் மொத்தப் படத்தையும் கொடுக்க முடியும் மற்றும் மேலாளர்கள் வெற்றிகரமாக பயிற்சி திட்டத்தை மதிப்பீடு செய்ய உதவுகிறது.

பயிற்சித் திட்டம் என்பது விலை உயர்ந்த, நேரத்தை எடுத்துக்கொள்ளும் செயல்முறை ஆகும். கீழ்க்கண்ட பயிற்சி நடைமுறை அடிப்படையில் பணி வழிமுறை பயிற்சி முறையை ஏற்றுக் கொள்கிறது. பின்வரும் நடவடிக்கைகள் பொதுவாக அவசியமானவை என்று கருதப்படுகின்றன.

- (a) பயிற்சித் தேவைகளை கண்டறிதல் அல்லது அடையாளங்காணுதல்: குறிப்பிட்ட பிரச்சினைகளுக்கு தீர்வு காண்பதற்கு உதவுவதாக உணரப்படும் போதுதான் ஒரு பயிற்சித் திட்டம் அமைக்கப்பட வேண்டும். பயிற்சித் தேவைகள் கண்டறிதல் மூன்று வகையான பகுப்பாய்வுகளை கொண்டிருக்க வேண்டும்:

- (i) நிறுவன ரீதியான பகுப்பாய்வு: நிறுவனத்தின் இலக்குகள், அதன் வளங்கள் மற்றும் அவை நிறுவன இலக்குகளுடன் தொடர்புகொள்ளும் வகையில் வளங்களை ஒதுக்கீடு செய்தல் ஆகியவற்றை தீர்மானித்தல்.
- (ii) செயல்பாடுகள் பகுப்பாய்வு: வேலை செய்யும் பணியாளரை பொருட்படுத்தாமல் பணி அல்லது வேலையில் கவனம் செலுத்துகிறது.
- (iii) மனிதப் பகுப்பாய்வு: அறிவுரையையும், மனப்பான்மையையும் திறமையையும் மதிப்பாய்வு செய்தால், நிறுவன நோக்கங்கள் அடைவதற்கு திருப்திகரமாக பங்களிப்பு செய்யப்பட வேண்டும்.

ஒவ்வொரு பயிற்சியாளரின் குறிப்பான பயிற்சித் தேவைகளையும் அறிந்தவுடன், முன்னேற்றத்திற்கான திட்டங்களை இந்தத் தேவைகளுக்கு ஏற்ப மேம்படுத்தலாம். இப்பயிற்சியானது, பயிற்சி பெறுபவரை தனது திறன்கள் மற்றும் திறன்களை வளர்த்துக் கொள்வதற்கான வாய்ப்பை வழங்கும் ஒரு பொதுவான வரிசையை பின்பற்றுகிறது.

குறிப்புகள்

- (b) பயிற்றுவிப்பாளரை தயார்படுத்துதல்: பயிற்றுவிப்பாளர் முழு திட்டத்திலும் முக்கிய நபராக உள்ளார். அவர் கற்றுக் கொள்ள வேண்டிய வேலை மற்றும் அதை எப்படி கற்பிக்க வேண்டும் என்பதையும் அவர் அறிந்திருக்க வேண்டும். இந்த வேலையை தர்க்கரீதியான பகுதிகளாகப் பிரித்தாக வேண்டும். இதனால் ஒவ்வொருவரும் பயிற்சியின்றி முழுநேரத்தையும் இழக்க நேரிடலாம். இது ஒரு பாடத் திட்டமாக மாறுகிறது. ஒவ்வொரு பகுதியினரும் அறிவுறுத்தலின் தேவையான உத்தியை மனதில் வைத்திருக்க வேண்டும், அதாவது, ஒரு குறிப்பிட்ட புள்ளி சிறந்த விளக்கப்படத்தின் மூலம் சிறப்பாக கற்பிக்கப்படுகிறதா, இல்லையா என்பதாகும்.
- (c) பயிற்சியாளரை தயார்படுத்துதல்: இந்த படியில் அடங்கியவை:
- கற்றுக்கொள்பவருக்கு எளிதாக இருப்பது
 - வேலையின் முக்கியத்துவம் மற்றும் தேவையான பொருட்கள் மற்றும் வேலை ஓட்டத்திற்கான அதன் உறவை குறிப்பிடுகிறது.
 - அவர் ஏன் கற்பிக்கப்படுகிறார் என்பதை விளக்குகிறது
 - வட்டி மற்றும் ஊக்குவிக்கும் கேள்விகளை உருவாக்குதல், கற்பிப்பவர் தனது வேலையை அல்லது வேறு வேலைகள் பற்றி ஏற்கனவே அறிந்திருப்பதைக் கண்டுபிடிப்பது
 - வேலை முழுவதையும் 'ஏன்' என்பதை பற்றி விளக்கி, அதை ஏதோ ஒரு வேலையில் வேலை செய்தது என்று தொழிலாளி முன்பே அறிந்துக்கொள்கிறார்.
 - கற்றுக்கொள்பவர் முடிந்தவரை அவரது இயல்பான நிலைக்கு நெருக்கமாக வைப்பது
 - உபகரணங்கள், மூலப்பொருட்கள், கருவிகள் மற்றும் வர்த்தகம் ஆகியவற்றை தெரிந்துகொள்ளுதல்
- (d) செயல்பாடுகளை வழங்குதல்: இது ஒரு பயிற்சித் திட்டத்தில் மிக முக்கியமான நடவடிக்கையாகும். பயிற்சியாளர் புதிய அறிவு மற்றும் செயல்பாடுகளை முழுவதும் பொருத்துவதற்காக, தெளிவாக, சொல்ல, விளக்க மற்றும் கேள்வி கேட்க வேண்டும். செயல்பாட்டை வழங்குவதில் விளக்கம் மற்றும் செயல்முறை விளக்கம் போன்ற பல வழிகள் உள்ளன. ஒரு பயிற்றுவிப்பாளர் பெரும்பாலும் விளக்கம் முறையைப் பயன்படுத்துகிறார். கூடுதலாக, படங்கள், விளக்கப்படங்கள், வரைபடங்கள் மற்றும் பிற பயிற்சி உதவிகள் மூலம் பல்வேறு கருத்துகளை விளக்கிக் கூறலாம். வேலை என்பது அடிப்படையில் பௌதீக இயல்பாகும் போது செயல்விளக்கம் ஒரு சிறந்த திட்டமாகிறது. பின்வரும் படிநிலைகளைக் கொண்டு பயிற்சித் திட்டம் பின்பற்றப்படலாம்:

குறிப்புகள்

- (i) வேலையின் போக்கை விளக்குதல்
- (ii) செயல்முறை படி, படிப்படியாக வேலையை செய்தல்
- (iii) அவர் செய்யும் ஒவ்வொரு அடியையும் விளக்குதல்
- (iv) பயிற்சியாளர் முழு வேலையை விளக்குதல்

அறிவுறுத்தல்கள் முழுமையாகவும், பொறுமையாகவும் தெளிவாகக் கொடுக்கப்பட வேண்டும் முக்கிய குறிப்புகளில் ஒரு முக்கியத்துவம் இருக்க வேண்டும், ஒரு நேரத்தில் ஒரு கருத்து விளக்கப்பட வேண்டும். பயிற்சி பெறுபவரை, அவர் உண்மையிலேயே அறிந்திருக்கிறார் மற்றும் புரிந்து கொள்ள வேண்டும் என்று குறிப்பிடும் பொருட்டு கேள்விகள் கேட்க ஊக்குவிக்க வேண்டும்.

- (e) பயிற்சியாளர்களின் செயல்திறனுக்காக முயற்சித்தல்: இதன் கீழ், பயிற்சி பெற்றவர்கள், ஒவ்வொரு அடியிலும், மெதுவாக, பல முறை, வேலை மூலம் செல்லுமாறு கேட்டுக்கொள்ளப்படுகிறது. தவறுகள் திருத்தப்படுகின்றன, தேவையானால் முதல் முறையாக பயிற்சியாளருக்கு சில சிக்கலான படிகள் செய்யப்படுகின்றன. பிறகு பயிற்சியாளர் வேலை செய்யும்படி கேட்கப்படுகிறார், படிப்படியாக திறமை மற்றும் வேகத்தை உயர்த்துகிறார். அந்த வேலையை சரியான முறையில் செய்ய முடியும் என்பதை பயிற்சியாளர் நிரூபித்தால், அது அவர் மீது தான் வைக்கப்படுகிறது. பயிற்சியாளர்களுக்கு மீண்டும் ஒரு பயிற்சி மூலம் அதிக திறன் கிடைக்கிறது.

- (f) பின்தொடர்தல்: பெரும்பாலான பயிற்சி நடைமுறைகளில் இறுதி படி பின்தொடர்தல் ஆகும். பயிற்சி முயற்சிகளின் விளைபயனைப் பரிசோதிக்கும் நோக்குடன் இந்த நடவடிக்கை மேற்கொள்ளப்படுகிறது. பயிற்சியின் செயல்திறன் மற்றும் பயிற்சி முறையின் மொத்த மதிப்பீட்டை பற்றி பின்தொடர்தல் முறை பற்றி கருத்து தெரிவிக்க வேண்டும். கற்றுக்கொள்பவர் கற்றுக் கொள்ளவில்லை என்றால் ஆசிரியர் கற்றுக் கொடுக்கவில்லை என்பது நினைவு மதிப்புடையதாக இருக்கிறது.

பணி மற்றும் வேலை பயிற்சித் திட்டங்களின் ஒப்பீடு

பயிற்சி பணியின் சிறப்புகள்

- (a) பயிற்சியாளருக்கு, உண்மையான உபகரணத்தின் மீது பணி சூழலில் கற்க அனுமதிக்கிறது.
- (b) பயிற்சிக்காக கூடுதல் ஆட்கள் அல்லது வசதிகள் தேவைப்படாது என்பதால் இது ஒப்பீட்டளவில் மலிவான மற்றும் குறைவான நேரத்தை உட்கொள்கிறது.
- (c) பயிற்சியாளர்களுக்கு உண்மையான உற்பத்தி நிலைமைகள் பற்றிய உணர்வு ஏற்படுகிறது, அது பயிற்சியின் செயல்திறனை அதிகரிக்கிறது.

வேலை பயிற்சி பற்றிய அறிகுறிகள்

- (a) வேலை பயிற்சியின் போதனை பெரும்பாலும் மிகவும் ஒழுங்கற்றதாக உள்ளது.

(b) பயிற்றுவிப்பாளர்கள் பெரும்பாலும் கடைக்கு அல்லது அலுவலகத்தில் கவனத்தை திசை திருப்பலாம்.

(c) குறைந்த உற்பத்தித்திறன் உள்ளது.

பயிற்சி

பயிற்சி முறைகளும் அவற்றின் பொருத்தங்களும்

ஒரு பயிற்சி அல்லது வளர்ச்சித் திட்டத்தின் வெற்றியானது, பயன்படுத்தப்படுகின்ற வழிமுறைகளை தேர்ந்தெடுப்பதைப் பொறுத்தே அமைகிறது. எந்த முறையும் சிறந்த முறையாக இருக்க முடியாது என்பதை நினைவில் கொள்ள வேண்டும். பல்வேறு காரணங்களுக்காக பல்வேறு முறைகள் உள்ளது. அட்டவணை 8.1 பயிற்சியின் முறைகள் மற்றும் அவற்றின் பொருந்தக்கூடிய தன்மையைக் இது காட்டுகிறது.

பயிற்சி முறையை தேர்ந்தெடுத்தல்

பொருத்தமான வழிமுறையை தேர்ந்தெடுப்பது பின்வரும் காரணிகளைச் சார்ந்துள்ளது:

- சிக்கல் பகுதியின் தன்மை: ஒரு பயிற்சி முறையை தேர்ந்தெடுப்பது பணியை அல்லது மக்கள் ஒருவருக்கொருவர் ஊடாடும் விதத்தைப் பொறுத்ததாகும், அதாவது பிரச்சனை ஒரு செயல்பாட்டு பிரச்சனையாக இருக்கலாம் அல்லது அது ஒரு மனித உறவின் பிரச்சனையாக இருக்கக்கூடும்.
- நிறுவனத்தின் படிநிலைக்கேற்ப பயிற்சியாளர்களின் நிலை: ஒரு பயிற்சி முறையை தேர்வு செய்வது பங்கேற்பாளர்களின் நிலையைப் பொறுத்தது.
- பயிற்சியின் நலன்களைக் ஊக்குவித்தல் மற்றும் பயிற்சி காலத்தில் ஊக்குவிப்பதற்கான முறைகளின் திறன்: ஒரு பயிற்சியாளர் பங்கேற்பாளர்களுக்கு பயிற்சி பொருட்களை வழங்குவதற்கான மாற்று வழிமுறைகளைக் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும், மேலும் இது ஆர்வத்தை தூண்டுகிறது மற்றும் செய்தியை தக்கவைத்துக்கொள்ளும் திறனைக் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும்.
- திறமையான பயிற்சியாளர்கள்: பயிற்சியாளரின் திறமையை போலவே ஒரு பயிற்சி முறை சிறப்பாக உள்ளது. அவர் முழு பயிற்சி திட்டத்திலும் மிக முக்கியமான நபராக உள்ளார். எனவே ஒரு பயிற்சி திட்டத்தில் ஈடுபடுவதற்கு முன்பு நல்ல பயிற்சியாளரைக் கண்டறிய வேண்டும்.
- தேவைப்படும் நிதி: எந்தவொரு பயிற்சித் திட்டத்திற்கும் நிதி கிடைப்பது அவசியமானதாகும். ஒரு பயிற்சி திட்டத்தை திறம்பட செய்ய போதுமான நிதியுதவி செய்ய வேண்டும்.
- தேவைப்படும் நேரம்: பயிற்சியை அவசரமாக செய்ய முடியாது. பயிற்சித் திட்டத்தை வெற்றிகரமாக செய்ய நேரம் தேவைப்படுகிறது.

குறிப்புகள்

குறிப்புகள்

பயிற்சி நுட்பம்	பொருத்தம்
விரிவுரை	பெரிய குழுக்களுக்கு. திசையமைவு அல்லது பொருள் புரிந்துகொள்ள எளிதாக உள்ளது.
வழக்கு ஆய்வு	சிறு குழுக்களுக்காக பங்கேற்பாளர்களால் அனைத்து கலந்துரையாடலும் தேவைப்படுகிறது. குழு முடிவெடுக்கும் திறன்களை உருவாக்குவதற்கு இது பயன்படுத்தப்படலாம்.
கூடை நுட்பம்	சிறு குழுக்களுக்காக பகுப்பாய்வு மற்றும் முடிவெடுக்கும் திறன்களை மேம்படுத்துதல்.
மாநாடுகள் மற்றும் கருத்தரங்குகள்	அறிவை விரிவுபடுத்துவதற்காக புதிய கருத்துக்களை ஊக்குவித்தல், மனப்போக்குகளை மாற்றுவது மற்றும் திறன்களை வளர்ப்பதற்காக உதவுகிறது.
திட்டமிடப்பட்ட அறிவுரை மற்றும் கணினி உதவி கற்றல்	பெரிய அல்லது சிறிய குழுக்களுக்கு செலவு குறைவாக இருக்கும். மக்கள் தங்கள் சொந்த வசதிக்காக படிக்க அனுமதிக்கிறது.
உருவகப்படுத்துதல் மற்றும் விளையாட்டு	குழு திட்டங்களுக்கு. முடிவெடுக்கும் திறன்களை வளர்ப்பதற்கு பல காரணிகள் ஒருங்கிணைக்கப்பட வேண்டும்.
ஆய்வக பயிற்சி	கிட்டத்தட்ட குழுக்களுக்காக, ஒரு நிறுவனத்தின் மனப்பான்மையை மாற்றி நிறுவன சிக்கல்களை தீர்க்கும் திறனை அதிகரிக்கிறது.
T- குழு உணர்திறன் பயிற்சி	தொழிலாளர்களுக்கும் புரிந்துணர்வு மற்றும் சிறந்த கருத்துக்களை வளர்க்க வேண்டும்.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. பயிற்சி ஏன் முக்கியம்?
2. தூண்டுதல் அல்லது நோக்குநிலை பயிற்சி என்றால் என்ன?

8.3 பயிற்சியின் வகைகள்

பயிற்சி கற்றல் மற்றும் சூழ்நிலை, பயிற்றுவிப்பாளரால் பயிற்றுவிக்கப்படுகிறது. கற்றல் பயிற்சி முறைகளில் பல வசதிகள் உள்ளன. பல்வேறு வகையான பயிற்சிகளும் உள்ளன. பின்வரும் பிரிவு பிரபலமான பயிற்சி வகைகளை அடையாளப்படுத்துகிறது.

தூண்டுதல் பயிற்சி

நிறுவனத்திற்குள் ஒரு பணியாளரை உருவாக்க நிறுவனங்கள் நடத்தும் பயிற்சி தூண்டுதல் பயிற்சி எனப்படும். இந்த அமைப்பின் செயல்பாடுகள், வேலைவாய்ப்பு விதிமுறைகள், மற்றும் அவரது புதிய கடமைகள் மற்றும் பொறுப்புகள் குறித்து புதிய பணியாளர்கள் தகவல் தெரிவிக்கக்கூடிய ஒரு நிகழ்முறையாகும். தொகுப்பாய்வு முடிவு செய்யும்போது, பணியாளர்களுடன் வேலை செய்யும் தொழிலாளிகளுக்கு அறிமுகப்படுத்தப்படலாம், அவர் பயன்படுத்தும் தொழிற்சாலை

அல்லது உபகரணத்தை அவர் பயன்படுத்துவார் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. மேலாண்மை, நிறுவனக் அமைப்புகள் மற்றும் நிறுவனத்தின் தொலைநோக்குத் திட்டம், குறிக்கோள் மதிப்பீடுகளின் மூலம் புதிய பணியாளர்களை தேர்ந்தெடுப்பதே அறிமுகப் பயிற்சியின் நோக்கமாக இருக்கிறது.

இது தூண்டல் நிகழ்முறையின் போது தான், புதிய ஊழியர் தனது நிறுவனத்திற்கு குறிப்பிட்ட நிறுவனக் கலாசாரத்தை ஆரம்பித்து விடுகிறது. பெரும்பாலான தூண்டல் பயிற்சிகள், நிறுவனத்தின் பிரதிநிதி பயிற்சியாளர்களின் முகவரியை கொண்ட ஒரு வகையான தகவல்தொடர்பு ஆகும். அறிமுகப் பயிற்சி பெற்றதிலிருந்து சிறிதளவும் அதன் பங்கேற்பு இல்லை. ஊழியர்களின் திறன் மேம்பட, விரிவான நிறுவன வளர்ச்சி ஆகியவற்றிற்கு ஊக்கப் பயிற்சி அளிக்கப்படுவதில்லை. தூண்டுதல் பயிற்சி திட்டங்கள் புதிய பணியாளர்களுக்கு மட்டும் அல்ல. புதிய பதவிகள் பொறுப்புகளின் கோரிக்கைகளுக்கு அடிப்படையாக இருக்க வேண்டிய நிறுவனங்களில் ஊக்குவிப்பதற்காக இவை நடத்தப்படுகின்றது.

நிறுவனத்திற்குள் புதிய பணியாளர்களின் நுழைவு வசதிகளை எளிதாக்க வேண்டும் என்பதோடு தங்களது புதிய வேலைகள் மற்றும் பொறுப்புகள் ஆகியவற்றிற்குள் தளர்த்தப்பட வேண்டும் என்ற தத்துவத்தை அடிப்படையாகக் கொண்டது. இந்த குறிக்கோள், புதிய ஊழியர்களுக்கு நிறுவன வளாகத்தில் குறைப்பதை நோக்கமாக கொண்டுள்ளது. புதிய பணியாளர்களின் நுழைவை எளிதாக்குவதில் முக்கிய பங்கு வகிப்பதால் நிறுவனங்கள் ஊக்குவிப்பு பயிற்சியை ஒழுங்கமைப்பதில் கணிசமான சிந்தனை மற்றும் வளத்தை செலவிடுகின்றன. பயிற்சி தங்கள் செயல்பாடுகளை புரிந்து கொள்ள நிறுவனத்தின் பல்வேறு துறைகளை பார்க்க வேண்டும். பயிற்சி நிறுவனம் நிறுவனத்தின் செயல்பாட்டு அம்சத்திற்கு அறிமுகப்படுத்தப்படுகிறது. சுருக்கமாக, தூண்டுதல் பயிற்சி என்பது புதிய கலாச்சாரம் மற்றும் அமைப்பிற்குள் புதிய ஊழியர்களுக்கான ஒரு திட்டமிடப்பட்ட திட்டமிடல் ஆகும்.

குறிப்பிட்ட திறமைகளைக் கொண்ட பயிற்சி

ஒவ்வொரு பணியும், அதன் செயல்திறன் மிக்க சாதனைக்காக அமைக்கப்பட்ட ஒரு குறிப்பிட்ட திறனை கோருகிறது. அனைத்து அமைப்புகளும் சில வகையான திறன் பயிற்சி நிகழ்ச்சிகளை நடத்தி, அவற்றில் குறிப்பிட்ட பணிகளைச் செய்யும் திறன் கொண்டவை. திறன் பயிற்சி என்பது நேரடியாக தொழில்நுட்ப அல்லது நடைமுறை நிபுணத்துவத்தை கையகப்படுத்துவது தொடர்பானது. திறன் பயிற்சி என்பது மிகவும் குறுகிய மற்றும் ஒருமுகப்படுத்தப்பட்ட குறிக்கோளைக் கொண்டுள்ளது. இது நிறுவன இலக்குகளை அடைவதற்கு உற்பத்தித் திறனுள்ள தொழிலாளர்களை உருவாக்குகிறது.

மனித உறவுகள் பயிற்சி

மனித உறவுகள் பயிற்சி என்பது குறிப்பிட்ட நடத்தை சார்ந்த நோக்கங்களை கொண்ட பயிற்சியைப் குறிக்கிறது. இந்த நோக்கங்கள் பின்வருவனவற்றுடன் தொடர்புடையவை:

- நிர்வகித்தல் பாணியின் அம்சங்கள்
- அதன் வெவ்வேறு வடிவங்களில் நடத்தை பற்றிய விழிப்புணர்வு

குறிப்புகள்

- நடத்தையை மாற்றுதல் அல்லது வடிவமைத்தல்
- தனிப்பட்ட நடத்தைகளை மேம்படுத்துதல்

குறிப்புகள்

சிக்கலைத் தீர்க்கும் பயிற்சி

சிக்கல் தீர்க்கும் பயிற்சி ஒரு தொடர்ச்சியான செயல்முறை அல்லது முறைமை மேம்பாட்டிற்கான அடித்தளத்தை வழங்குகிறது. சிக்கல் தீர்க்கும் பயிற்சியின் நோக்கம், சிக்கல் தீர்த்தல் பற்றிய பல்வேறு மாதிரிகளை பங்கேற்பாளர்கள் புரிந்துகொள்ள உதவுவதாக உள்ளது, மேலும் பிரச்சனைகளை ஆராய்வதற்கான குறிப்பிட்ட தொழில்நுட்பங்களை கண்டறிந்ததோடு, வேலையின் மீதான பிரச்சனைகளைத் தீர்ப்பதற்கு பல்வேறு கருவிகளை பயன்படுத்தவும் உதவுகிறது.

மேலாண்மை மற்றும் மேற்பார்வை பயிற்சி

மேலாண்மைப் பணிகள், மேலாண்மை தொழில்நுட்பங்கள் மற்றும் கருத்தியல் அறிவு ஆகிய இரண்டையும் ஒன்றிணைக்கிறது. மேலாண்மை பணி என்பது ஒரு சிறப்பு நிபுணரால் மேற்கொள்ளப்பட்டது என்றால், பயிற்சியானது செயல்பாடுகள் ஆராய்ச்சி, நிதி, உற்பத்தி மேலாண்மை போன்ற பாடங்களில் கவனம் செலுத்தும். இது ஒரு பொதுவான மேலாண்மைப் பணி என்றால், பயிற்சி மேலாண்மை கோட்பாடுகள் மற்றும் நடைமுறைகளை உள்ளடக்கியது. முழு பயிற்சியையும் கவனித்து மேலாளர் அல்லது மேற்பார்வையாளராக திறம்பட செயல்பட முடியும் என்பதால் மேலாளரை தெளிவாகவும், தொழில்நுட்பரீதியாகவும் ஒலிக்கச் செய்ய வேண்டும்.

பயிலுநர் பயிற்சி

இந்தியாவில், 1961 இல் பயிலுநர் சட்டம், பயிலுநர் பயிற்சிக்கு அடித்தளம் அளிக்கிறது. தொழில் பழகுநர் பயிற்சி என்பதன் நோக்கம், திறனற்ற தனிநபர்களுக்கும் சில அடிப்படைத் திறன்களை அளிப்பதே ஆகும். இச்சட்டத்தின் படி, தொழில் பழகுநர்களுக்கு வரையறுக்கப்பட்ட தொழிற் பிரிவுகளில் தொழிற் பயிற்சி நிறுவனங்கள், தொழிற்பிரிவுகளில் பயிற்சியளிக்க வேண்டியுள்ளது.

வகுப்பறை

இது மிகவும் பாரம்பரிய வகை பயிற்சி மற்றும் கற்பித்தல் முறையாகும், பயிற்றுவிப்பாளர் போல் செயல்படும் கற்பிக்கும் முறைக்கு ஒரு தேர்வு செய்யப்பட்ட தலைப்பில் பயிற்சியாளர் விரிவுரைகளை, கற்பிக்கும் முறையை வேறுபடுத்த முடியும். வகுப்பறை பயிற்சியானது, நெறிமுறைசாரா கட்டளையிலிருந்து மாறுபடலாம். பயிற்றுவிப்பாளரால் அனுமதிக்கப்பட்ட பங்களிப்பைப் பொறுத்து கற்கும் கற்பிப்பாளரின் பங்கு மாறுபடும்.

வெளிப்புறங்கள்

இத்தகைய பயிற்சி ஆயுதப் படைகளால், குறிப்பாக தலைமைப் பயிற்சி மற்றும் குழு கட்டிடம் போன்ற துறைகளில் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. காலதாமதமாக, கூட்டு நிறுவனத்தின் குழு கட்டிடம் மற்றும் பிற பயிற்சிகள்



வெளிப்புற பயிற்சி அட்டவணைகள் பயன்படுத்த தொடங்கியுள்ளன. வெளிப்புற பயிற்சியின் அனுசூலமானது, தனிப்பட்ட பாதுகாப்பு குறைக்கப்படுகிறது மற்றும் கற்றலுக்கான தடைகள் கட்டமைக்கப்பட்ட சூழலில் நீக்கப்படும். ஆனால், சில பயிற்சியாளர்கள் வகுப்பறைப் பயிற்சியின் ஒழுங்குமுறைக் கண்டிப்பு இல்லாத வெளிப்புற பயிற்சியை கண்டுகொள்வதில்லை.

குறிப்புகள்

கணினி உதவியுடன் கற்றல்

இந்த வகை பயிற்சியானது அடிப்படையில் ஒரு படிமுறை கற்றல் முறையாகும், இதில் படிப்பவர் படிப்படியாக முன்னேறுகிறார். அதாவது, அடுத்த நிலைக்கு செல்வதற்கு முன், கற்றுக்கொள்பவர் ஒரு படி தேர்ச்சிபெறுவதை உறுதி செய்ய வேண்டும். இப்பயிற்சியானது மின்னணு முறையில் வழங்கப்படும். கணினி தொழில்நுட்பத்தின் வளர்ச்சியால் கணினி உதவியுடன் கற்றல் கற்பித்தல் மக்களிடையே பிரபலமடைந்து வருகிறது.

மின் கற்றல்

கணினி தொழில்நுட்ப வளர்ச்சியும், இணையத்தின் பரவலும், மின் கற்றலை பெருகிய முறையில் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட பயிற்சி மற்றும் கற்றல் முறையாக மாறிவிட்டது.

மேற்கூறப்பட்ட பத்திகள், எந்தவொரு வர்க்கமயமாக்கல் அளவையும் பின்பற்றாமல், பயிற்சிக்கான சில பொதுவான வகைகளை பட்டியலிடுகின்றன. சில பயிற்சியாளர்கள் மற்றும் வல்லுநர்கள் பயிற்சி முறைகளின் அடிப்படையிலும் மற்றும் சிலர் பயிற்சியாளர் மற்றும் கற்றனர் பாத்திரத்தின் அடிப்படையிலும் பயிற்சி வகைகளை வகைப்படுத்தினர். பயிற்சியாளரின் வசதிக்காக மற்றும் புரிதல் படி வகைப்படுத்துதல் தொடர்கிறது.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

3. சிக்கலை தீர்க்கும் பயிற்சியின் நோக்கம் என்ன?
4. பயிலுனர் சட்டம் 1961, என்றால் என்ன?

8.4 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

பயிற்சி முக்கியம் ஏனெனில், மாறிவரும் சுற்றுச்சூழலின் அழுத்தத்தை எதிர்கொள்ள, மேலாண்மையை அது தயார் செய்கிறது.

தூண்டுதல் அல்லது நோக்குநிலை பயிற்சி என்பது ஒரு புதிய ஊழியரை நிறுவனத்தில் அறிமுகப்படுத்துவதற்கான ஒரு வழிமுறையாகும், இது அவரது நம்பிக்கையைப் பெறவும், அவருக்கு ஒத்துழைப்பு உணர்வு வளரவும் உதவும்.

சிக்கல் தீர்க்கும் பயிற்சியின் நோக்கம் பங்கேற்பாளர்களின் சிக்கல் தீர்க்கும் பல்வேறு மாதிரிகள், சிக்கல்களை பகுப்பாய்வு செய்வதற்கான குறிப்பிட்ட நுட்பங்களை கண்டுபிடிப்பது மற்றும் வேலை சம்பந்தமான பிரச்சினைகளை தீர்ப்பதற்கு பலவிதமான கருவிகளைப் பயன்படுத்துவதே ஆகும்.



பயிலுனர் சட்டம் 1961-இன் படி, குறிப்பிட்ட தொழில்களில் உள்ள தொழில் நிறுவனங்கள் தங்கள் தொழிலாளர் தொகுப்புக்கு ஏற்ப தொழிற் பழகுநர்களுக்கு வரையறுக்கப்பட்ட தொழிற்பிரிவில் பயிற்சி அளிக்க வேண்டியுள்ளது.

8.5 சுருக்கம்

- பணியாளர்களின் செயல்திறன், தரம், திறமை மற்றும் அறிவை மேம்படுத்தும் வகையில் பயிற்சி நிறுவனங்கள் மூலம் பயிற்சி மேற்கொள்ளப்படுகிறது.
- மனித வள வளர்ச்சியில் பயன்படுத்தப்பட்ட பல கருத்துகளை மெக்க.பர்லேண்ட் வரையறுக்கிறார்.
- மேம்பாடு என்ற சொல்லை, கல்வி மற்றும் பயிற்சி செயல்முறை மூலம் நபர்கள் மத்தியில் மாற்றம் ஏற்படுவது என வரையறுக்கலாம்.
- நிறுவன அமைப்புகளில் உள்ள பணிகள் மற்றும் பொறுப்புகளின் தன்மைகளுடன், பயிற்சி மற்றும் கல்வியின் ஒப்புமை அளவு மாறுகிறது.
- வெளிப்படையாக, நிர்வகிக்கப்படாத பணியாளர்களுக்கு மேலதிக கருத்தியல் திறன் மற்றும் மனித உறவுகளின் நுண்ணறிவுகளைக் கோருவதற்கு நிர்வாக அதிகாரிகளை விட அதிக வேலை அல்லது வர்த்தக தொடர்பான திறன் தேவைப்படுகிறது.
- பிட்ஸ்ஜெரால்ட் குறிப்பிட்டபடி, பயிற்சிகள் குறிப்பிட்ட திறன்களைக் கொண்ட பணியாளர்களுக்கு வழங்கப்படுகிறது அல்லது அவற்றின் தற்போதைய செயல்திறன் குறைபாடுகளைத் தடுக்க உதவுகிறது.
- மற்றொரு புறம், வளர்ச்சி என்பது எதிர்காலத்தில் தேவைப்படும் திறன்களை ஊழியர்களுக்கு வழங்குகிறது.
- யோடர் கருத்துப்படி, 'பயிற்சி' மற்றும் 'மேம்பாடு' என்ற விதிமுறைகள் ஒரே அர்த்தத்தில் தோன்றினாலும், இந்தக் கருத்துகளுக்கிடையே ஒரு அங்கீகரிக்கப்பட்ட வித்தியாசம் உள்ளது.
- பயிற்சித் தேவைகள் ஒரு குறிப்பிட்ட பிரச்சினையின் நிலைப்பாட்டிலிருந்து தீர்மானிக்கப்பட வேண்டும், இதில் பயிற்சி மிகவும் பயனுள்ள தீர்வாக உள்ளது.
- பயிற்சி என்பது திட்டமிடப்பட்ட நடத்தைகளின் வரிசைமுறையை கற்றுக்கொள்வதற்கான ஒரு செயல்முறையாகும். இது அறிவின் பயன்பாடு ஆகும்.
- பயிற்சி அளித்தல் பணியாளர்கள் தங்களது தற்போதைய பணி நிலையை அதிகரிக்க உதவுகிறது.
- பயிற்சி, மேற்பார்வை தேவையை நீக்குவதில்லை இது தொடர்ச்சியான மேற்பார்வையின் தேவையை குறைக்கிறது.
- பணியாளர்களின் முனைப்பையும், படைப்பாற்றலையும் ஊக்குவிக்கும் பயிற்சியால் மனித நேயம் மற்றும் பயிற்சி தடுக்கப்படுகிறது.

- பயிற்சி அளிப்பதன் மூலம், பணியாளர்களுக்கு அதிக ஊதியம் மற்றும் பிற பணப் பலன்களை வழங்க வழிவகை செய்யப்பட்டுள்ளது.
- பழைய ஊழியர்களுக்கு புதுமையான கருவிகள் மற்றும் உபகரணங்களின் மாறிவரும் வழிமுறைகள், உத்திகள் மற்றும் பயன்பாட்டைக் கட்டுப்படுத்த புதுப்பித்தல் பயிற்சி தேவைப்படுகிறது.
- வேலை பயிற்சியின் நோக்கம், அவர்கள் சம்பந்தப்பட்ட வேலை குறித்து தொழிலாளர்களின் அறிவை அதிகரிப்பது ஆகும், இதனால் அவர்களின் திறமையும், செயல்திறனும் மேம்பட்டு வருகின்றன.
- இன்று பல தொழில்களில், தொழிற் பழகுநர் பயிற்சித் திட்டம் பரவலாக நடைமுறையில் உள்ளது.
- தொழிற் பழகுநர் பயிற்சித் திட்டங்கள், குறிப்பிட்ட பாடங்களில் வகுப்பறைக் குறிப்புடன் தொழில் பயிற்சி மற்றும் அனுபவத்தை ஒன்றிணைக்கிறது.
- தொழிற் பழகுநர்களில் பயிற்றுவிப்பு பயிற்சியானது விரும்பத்தக்கது, மேலும், புதிய பணியாளர்கள் அனைத்து வகையான கைவினைஞர்களாக மாறுவார்கள் என எதிர்பார்க்கப்படுகிறது.
- பயிற்சியின் நடைமுறை அனுபவத்தால் முன் கோட்பாட்டு அறிவை முன்னெடுத்துச் செல்ல வேண்டிய இத்தகைய அறிவிகளுக்கு இடைநின்ற பயிற்சியானது வழக்கமாக உள்ளது.
- எந்த ஒரு பயிற்சி அல்லது வளர்ச்சித் திட்டத்தின் வெற்றியானது, பயன்படுத்தப்படுகின்ற வழிமுறைகளை தேர்ந்தெடுப்பதைப் பொறுத்தே அமைகிறது.
- புதிய ஊழியர்களை அமைப்புக்குள் நுழைய வசதி செய்து கொடுக்க வேண்டும், அவர்களுடைய புதிய வேலைகள் மற்றும் பொறுப்புகளை அவர்கள் எளிதாக்கவேண்டும் என்ற தத்துவத்தின் அடிப்படையில் அறிமுகப் பயிற்சி உள்ளது.
- சிக்கல் தீர்க்கும் பயிற்சி ஒரு தொடர்ச்சியான செயல்முறை அல்லது அமைப்பு முன்னேற்றத்திற்கு அடித்தளத்தை வழங்குகிறது.
- இந்தியாவில், 1961 ஆம் ஆண்டின் பயிற்சி சட்டம், தொழில் பழகுநர் பயிற்சிக்கான அடித்தளத்தை வழங்குகிறது.
- தொழில் பழகுநர் பயிற்சியின் நோக்கம், திறனற்ற தனிநபர்களுக்கு சில அடிப்படைத் திறன்களை அளிப்பதே ஆகும்.

8.6 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- பயிற்சி: இது, ஒரு குறிப்பிட்ட வேலை அல்லது செயல்பாட்டுக்கான உங்களுக்குத் தேவையான திறன்களை கற்றுக் கொள்ளும் செயல்முறை ஆகும்.
- வளர்ச்சி: இது யாரோ ஒருவர் செய்யும் செயல் குறிக்கிறது அல்லது ஏதோ ஒன்று வளர்ந்து, மாற்றமடைகிறது, மேலும் இது மேம்பட்டதாகிறது.

- ஊழியர் தேக்கம்: இது தனது ஊழியர்களை தக்க வைத்துக் கொள்ளும் ஒரு நிறுவனத்தின் திறமையை குறிக்கிறது.

குறிப்புகள்

8.7 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

குறு விடை வினாக்கள்

1. பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சிக்கு இடையேயான வேறுபாட்டை விவரிக்க.
2. பயிற்சியின் முக்கியத்துவம் மற்றும் பயன்களை விவாதிக்க.
3. பயிற்சி ஏன் முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாக உள்ளது?.
4. வேலை அறிவுரை பயிற்சி என்றால் என்ன?
5. தலைவாயில் பயிற்சியின் மூலம் உங்களுக்கு என்ன புரிகிறது?
6. தூண்டுதல் பயிற்சி என்றால் என்ன?

நெடு விடை வினாக்கள்

1. பயிற்சியின் கருத்தை விரிவாக விளக்குக. அதன் தன்மைகள், நோக்கங்கள் மற்றும் தேவையை விவாதி.
2. இந்த பிரிவில் விவாதிக்கப்பட்ட மூன்று பயிற்சி முறைகளைப் பற்றி விரிவாக விவரி.
3. பயிற்சிக்கான முறைகளின் நிலை என்ன? விரிவாக விவாதி.
4. பயிற்சித் திட்டத்தை நிறுவுவதற்கு முன் எடுக்கப்பட்ட நடவடிக்கைகள் என்ன?
5. பிரபலமான பல்வேறு வகையான பயிற்சிகளை விவரிக்க.

8.8 மேலும் படிக்க

வெங்கடராமன், C.S. & B.K. ஸ்ரீவஸ்தவா. 1991. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் மனித வளங்கள். டாடா மெக்ரா ஹில்.

யோதர், டேல் & பவுல் D ஸ்டன்டோஹார். 1990. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் தொழில்துறை உறவுகள். ஸ்டெர்லிங் பப்ளிகேஷன்ஸ்.

வெல், இயன் பியர்ட் மற்றும் லென் ஹோல்டன். மனித வள மேலாண்மை – A சமகால முன்னோக்குகள். மேக்மில்லன்.

அக்யுனாஸ், P.G. 2005. மனித வள மேலாண்மை – கொள்கைகள் மற்றும் பயிற்சி. புது தில்லி: விகாஸ் பப்ளிகேஷிங் ஹவுஸ் பிரைவேட் லிமிடெட்

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

ப்ளிப்போ 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.

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

பையர்ஸ், லோயிட் L. மற்றும் லீஸ்லி W. ரூயு 1997. மனித வள மேலாண்மை.
சிகாகோ: இர்வின்.

வர்தர் Jr, வில்லியம் B. மற்றும் கீத் டேவிஸ். 1993. மனித வளங்கள் மற்றும்
பணியாளர் மேலாண்மை, 4 வது பதிப்பு. நியூ யார்க்: மேக்மில்லன்.

பயிற்சி

குறிப்புகள்

குறிப்புகள்

அலகு 9 செயல்திறன் மதிப்பீடு

அமைப்பு

- 9.0 முன்னுரை
- 9.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 9.2 செயல்திறன் மதிப்பீடு: செயல்முறை மற்றும் நுட்பங்கள்
 - 9.2.1 செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான நோக்கம்
 - 9.2.2 செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான தேவை
 - 9.2.3 செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான செயல்முறை
 - 9.2.4 செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான முறைகள் அல்லது நுட்பங்கள்
- 9.3 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 9.4 சுருக்கம்
- 9.5 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 9.6 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 9.7 மேலும் படிக்க

9.0 முன்னுரை

செயல்திறன் மதிப்பீடு நல்ல மனித வள மேலாண்மைக்கு முக்கியமாகக் கருதப்படுகிறது. இது சாதாரணமானது, ஊழியர்களுக்கு அந்த மதிப்பீட்டிற்கான தகவல்தொடர்பு தரநிலைகள் தொடர்பாக எவ்வளவு பணியாளர்கள் தங்கள் வேலைகளைச் செய்கிறார்கள் என்பதையும், மற்றும் அவற்றின் மதிப்பீட்டைப் பற்றிய தகவல்களையும் மதிப்பீடு செய்வது ஆகும். செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான நோக்கத்தையும், அதில் ஈடுபட்டுள்ள நடைமுறையையும் இந்த அலகு விளக்குகிறது. செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான பல்வேறு நுட்பங்கள் மற்றும் அவற்றை எப்படி மதிப்பீடு செய்வது என்பதை மேலும் அறிந்துக்கொள்ள இது உதவும்.

9.1 அலகின் நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான கருத்தை விளக்க முடியும்
- செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான நோக்கத்தை விவரிக்க முடியும்
- செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான செயல்முறை மற்றும் முறைகளை மதிப்பிட முடியும்
- செயல்திறன் மதிப்பீட்டில் உள்ள முக்கிய பிரச்சனைகளை ஆராய முடியும்

9.2 செயல்திறன் மதிப்பீடு: செயல்முறை மற்றும் நுட்பங்கள்

செயல்திறன் மதிப்பீடு

வென்டெல் பிரெஞ்சு கருத்துப்படி, செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது ‘முறையான, எந்த அளவிற்கு ஊழியர்கள், நிறுவப்பட்ட தரங்கள் தொடர்பாகவும், அந்த மதிப்பீட்டின் தகவல் தொடர்பு ஊழியர்களுக்கு எவ்வாறு வேலை செய்கிறார்கள் என்பது பற்றிய முறையான மதிப்பீடு’ ஆகும்.

குறிப்புகள்

∴பிளிபோ கருத்துப்படி, ‘செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது முறையான, காலவரையறை மற்றும் அவரது தற்போதைய வேலை தொடர்பான விவகாரங்களில் ஒரு ஊழியர்கள் சிறந்த ஒரு பாரபட்சமற்ற மதிப்பீடு மற்றும் சிறந்த வேலைக்கான அவரது திறனைப் பொறுத்ததாகும்.’

டேல் யோடர் கருத்துப்படி, ‘செயல்திறன் மதிப்பீட்டில், ஒரு வேலை அமைப்பில் உள்ள குழு உறுப்பினர்களின் ஆளுமைகள் மற்றும் பங்களிப்புகள் மற்றும் தனிப்பட்ட நபர்களை மதிப்பிடுவதற்கு பயன்படுத்தப்படும் அனைத்து முறையான நடைமுறைகளும் அடங்கும். பணியாளர்கள் மீது சரியான மற்றும் புறநிலை முடிவுகளை எடுப்பதற்கு அவசியமான தகவல்களைப் பெறுவதற்கு இது ஒரு தொடர்ச்சியான செயல்முறையாகும்’.

C.D. பிஷர், L.F. ஷ்கோகன்:பெல்ட் மற்றும் J.B. ஷா கருத்துப்படி, ‘செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட கால கட்டத்தில் ஒரு ஊழியரின் பங்களிப்பை மதிப்பிடப்படும் நிகழ்முறையாகும்’.

மேற்கூறப்பட்ட வரையறைகளிலிருந்து, செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது பணியிடத்தில் பணியாளர்களின் நடத்தை மதிப்பீடு செய்வதற்கான முறையாகும், பொதுவாக வேலை செயல்திறன் அளவீடு மற்றும் தரநிலை அம்சங்களை உள்ளடக்கியது என கூறலாம். இது பணியாளரின் வேலை தொடர்பான நடத்தை மற்றும் பணியாளர்களின் திறனை மதிப்பிடும் திட்டமிட்ட மற்றும் புறநிலை வழியாகும். இது ஒரு செயல்பாடு, அவர் வேலையை எப்படி செய்கிறார் மற்றும் ஒரு மேம்பாட்டுத் திட்டத்தை வடிவமைப்பதில் ஒரு ஊழியரை எப்படித் தீர்மானிப்பது மற்றும் தொடர்புபடுத்துவதை உள்ளடக்கியது. செயல்திறன் மதிப்பீடு தனிப்பட்ட மேம்பாட்டை வலியுறுத்துகிறது. இது அனைத்து நிலைகளிலும் உள்ள அனைத்து மனித வளங்களின் செயல்திறனை மதிப்பிடுவதன் மூலம் அனைத்து வகையான அமைப்பிலும் பயன்படுகிறது. தொழில்நுட்ப, தொழில்முறை மற்றும் நிர்வாக பணியாளர்களின் செயல்திறனை இது மதிப்பிடுகிறது.

செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான நோக்கங்கள்

செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான திட்டங்கள், நிறுவனம் மற்றும் தனி நபர் தேவைகளையும் பூர்த்தி செய்யும் வகையில் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளன. இது நல்ல மனித வள மேலாண்மைக்கு முக்கியமாக கருதப்படுகிறது. பணியாளர்களின் செயல்திறனை மதிப்பீடு செய்வதற்கு அல்லது அவற்றை வளர்த்துக் கொள்வதற்கு செயல்திறன் மதிப்பீட்டை மேற்கொள்ளலாம். மதிப்பீட்டு நோக்கம் ஒரு வரலாற்று பரிமாணத்தைக் கொண்டிருக்கிறது மற்றும் முக்கியமாக செயல்திறன் தேவைப்படும் தரங்களுடன் ஒப்பிடுகையில், பணியாளர்களுக்கு ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்தில் எவ்வாறு செயல்பட்டது என்பதை மீண்டும் கவனித்துக்கொள்கிறது. இந்த மேம்பாட்டு நோக்கம் பணியாட்களின் பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சித் தேவைகளை அடையாளம் காண்பதில் உள்ளது.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 155

பணியாட்களின் மதிப்பீடு பல பயனுள்ள நோக்கங்களுக்காக உதவுகிறது. இவற்றில் சில பின்வருமாறு:

குறிப்புகள்

(i) பின்னூட்டம்

இது பணியாளருக்கு ஒரு பின்னூட்டமாக செயல்படுகிறது. அது அவரது தற்போதைய செயல்திறனை மேம்படுத்த மற்றும் 'நிறுவன படிமுறை' வரை செல்ல என்ன செய்ய முடியும் என்று சொல்கிறது. இதன் மூலம் இந்த மதிப்பீடு சுய-மேம்பாட்டுக்கு வழிவகை செய்கிறது. மேலும், தனது முக்கிய செயல்திறன் பகுதிகளை பணியாளரிடம் தெரியச் செய்கிறது.

(ii) இழப்பீட்டுத் தீர்மானங்கள்

இது வெகுமதிகள் வழங்கும் முறைக்கு உள்ளீடுகளை வழங்குகின்றது. இழப்பீட்டை அணுகுவதானது, பதிவுமூப்பு என்பதைவிட தகுதிக்கு உயர்த்தப்பட வேண்டும் என்ற கருத்தினை கொண்டுள்ளது.

(iii) தரவுத்தளம்

இது பணியமர்த்தல், ஊதியம், பதவி உயர்வு,பரிமாற்றம் மற்றும் பலவற்றைப் பற்றிய தொடர்பான தனிப்பட்ட முடிவுகளுக்கு செல்லத்தக்க தரவுத்தளத்தை வழங்குகிறது. மதிப்பீடு தனது முக்கிய செயல்திறன் பகுதிகளையும் பணியாளருக்கு அறியச் செய்கிறது. பணியாளர்களின் நிரந்தர செயல்திறன் மதிப்பீடு பதிவுகள் மாற்றியமைக்கக்கூடிய மேற்பார்வையாளர்களின் தனிப்பட்ட அறிவைப் பொறுத்து திட்டமிடல் மேலாண்மை செய்ய உதவுகிறது.

(iv) தனிப்பட்ட மேம்பாடு

செயல்திறன் மதிப்பீடு நல்ல மற்றும் மோசமான பணியாளர் செயல்திறன் காரணங்களை வெளிப்படுத்த உதவும்.தனிப்பட்ட ஊழியர்களுடன் கலந்துரையாடுவதன் மூலம்,ஒரு வரி மேலாளர் அவர்கள் ஏன் அவ்வாறு செய்கின்றனர் என கண்டறியலாம் மற்றும் அவர்களின் செயல்திறனை மேம்படுத்த என்ன நடவடிக்கைகள் வேண்டுமானாலும் எடுக்க முடியும்.

(v) பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டுத் திட்டம்

ஒரு பணியாளரின் பலம் மற்றும் பலவீனங்களைக் கண்டறிவதன் மூலம், அவரது செயல்திறனை மேம்படுத்துவதற்கு பொருத்தமான பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டு திட்டத்தை உருவாக்குவதற்கான ஒரு வழிகாட்டியாக இது செயல்படுகிறது. இது பணியாளர்களுக்கு அவர்களின் முன்னேற்றம் பற்றி தெரியப்படுத்தவும், சம்பள உயர்வு மற்றும்/அல்லது பதவி உயர்வுக்கான தகுதி பெற அவர்கள் எத்தகைய திறன்களை வளர்த்துக் கொள்ள வேண்டும் என்பதையும் கூறலாம்.

(vi) பதவி உயர்வு முடிவுகள்

வேலை மாற்றம் அல்லது பதவி உயர்வுக்கான பயனுள்ள அடிப்படையில் இது செயல்பட முடியும். ஒரு வேறுபட்ட அல்லது உயர்ந்த வேலையில்

தொழிலாளர் இன்னும் அதிகமாக பங்களிக்க முடியுமா என்பதை நிறுவுவதன் மூலம், அது பொருத்தமான பதவி உயர்வு மற்றும் வேலை வாய்ப்புக்கு உதவுகிறது. பொருத்தமான வேலை அம்சங்கள் சரியாக அளவிடப்பட்டால், இது ஊக்கமளிக்காதவர்களின் ஏமாற்றத்தை குறைப்பதில் உதவுகிறது.

(vii) மேற்பார்வையை மேம்படுத்துதல்

ஒரு வழக்கமான மதிப்பீட்டு முறையின் இருப்பானது மேற்பார்வையாளர்கள் தங்களது கீழ்நிலையினரை இன்னும் அதிகமாகக் கவனித்துக் கொள்ள முனைகின்றனர், ஏனெனில் அவர்கள் குறிப்பிட்ட கால இடைவெளியில் தரவரிசைப் படிவங்களை பூர்த்தி செய்வார்கள் என்று அவர்களுக்குத் தெரியும், அவற்றின் மதிப்பீடுகளை நியாயப்படுத்துவதற்கு அழைப்பு விடுக்கப்படும். இது மேற்பார்வையை மேம்படுத்துகிறது.

செயல்திறன் மதிப்பீடு பணியாளர்களின் ஒப்பீட்டு மதிப்பை பெற்றிருக்க உதவுகிறது. மதிப்பீட்டு பணியாளர் செயல்திறன், இழப்பீடு, வேலை வாய்ப்பு மற்றும் பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டு நோக்கங்களுக்காக பயனுள்ளதாக இருக்கும். M.W.-குடும்பினின் சொற்களில், 'செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் ஒட்டுமொத்த நோக்கம், சாத்தியமான சிறந்த முயற்சிகளை திரட்டும் முயற்சியினால் நிறுவனத்தின் செயல்திறனை மேம்படுத்துவது தான். அதில் வேலை செய்யும் தனிநபரிடமிருந்து ஊதிய விமர்சனங்கள், மேம்பாடு மற்றும் தனிநபர்களின் பயிற்சி, வேலை சுழற்சி திட்டமிடல் மற்றும் உதவி பதவி உயர்வுகள் உட்பட நான்கு நோக்கங்களை இத்தகைய மதிப்பீட்டாய்வுகளின் மூலம் சாதிக்க முடியும்.' குறைகளை கையாளுதல் மற்றும் பதிவேட்டை வைத்திருப்பது போன்றவற்றில் தகவல்களை பயன்படுத்தலாம். இது மேற்பார்வையின் தரத்தை மேம்படுத்தவும், பணியாளர்-முதலாளியின் உறவையும் மேம்படுத்துவதற்கும் உதவுகிறது.

செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான பயன்கள்

செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது நிறுவனத்தில் தகவல் மற்றும் கட்டுப்பாட்டு அமைப்புகளின் ஒரு குறிப்பிடத்தக்க அம்சமாகும். செயல்திறன் மதிப்பீட்டைப் பயன்படுத்தி:

- (i) ஊதிய உயர்வு, பதவி உயர்வு, குறைகள், மாற்றங்கள் மற்றும் நிறுத்தல்கள் போன்ற பணியாளர்களின் முடிவுகளுக்கு மதிப்புமிக்க தகவல்களை அளித்தல். இந்த தகவல், பொருத்தமான பணியாளர் கொள்கைகளுக்கு அடிப்படையாக உள்ளது.
- (ii) செயல்திறன் குறைபாடுகளை சரிசெய்தல் மற்றும் தேவைப்பட்டால் வேலை புதிய தரநிலைகளை அமைக்க, கீழ்நிலையினரின் சாதனை மற்றும் நடத்தையின் நிலை பற்றிய கருத்துக்களை வழங்கவும். உயர் பதவிகளுக்கு வருகை தரக்கூடிய அதிக திறன் கொண்ட தனிநபர்களையும் அடையாளம் காட்டுகிறது.
- (iii) எப்படி அவர் செய்கிறார் என்பதை ஒரு கீழ்ப்பணியாளர் கூறவும், அறிவு, நடத்தை மற்றும் மனப்பாங்கில் அவசியமான மாற்றங்களை பரிந்துரைக்கவும். எனவே இது கீழ்ப்பணியாளர் ஆலோசனை செய்ய உதவும் தகவலை வழங்குகிறது. இது பணியாளர்களின் பணியாளர்களின் மேம்பாட்டை தூண்டுவதற்கும் வழிகாட்டவும் உதவுகிறது.

குறிப்புகள்

- (iv) பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சித் தேவைகள் ஆராயவும். செயல்திறன் மதிப்பீட்டினால், அவர்களின் பலவீனங்களை நீக்குவது எப்படி என்று இன்னும் பயிற்சி தேவைப்படுகிற நபர்களை காட்டுகிறது என்பதால் இந்த தேவைகள் மதிப்பிடப்பட முடியும். ஒரு ஊழியரின் பலவீனத்தை கண்டறிவதன் மூலம், தனது தற்போதைய பணியில் தனது செயல்திறனை மேம்படுத்தும் வகையில் பொருத்தமான பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டுத் திட்டத்தை வகுத்தளிக்கும் வழிகாட்டியாக அது செயல்படுகிறது.
- (v) செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது பணியாளர்களின் தேர்வு மற்றும் வகைப்பாட்டுக்கு பயன்படுத்தப்படும் சாதனங்களின் செயல்திறனை மதிப்பிடுவதன் வாயிலாக செயல்படுகிறது. எனவே, இந்த நிறுவனத்தின் ஆட்சேர்ப்பு, தேர்வு, பணியமர்த்தல் மற்றும் நோக்குநிலை அமைப்புகளின் செயல்திறனை தீர்ப்பளிக்க உதவுகிறது.
- (vi) மனித வள திட்டமிடல் மற்றும் தொழில் திட்டமிடலுக்கு இது வழிவகை செய்கிறது. பணியாளரின் நிரந்தர செயல்திறன் மதிப்பீடு பதிவேடுகள் மேற்பார்வையாளர்கள் தனிப்பட்ட அறிவைப் பொருட்படுத்தாமல் மனித வள திட்டமிடல் செய்ய மேலாண்மை செய்ய உதவுகின்றன.
- (vii) செயல்திறன் மதிப்பீடு ஒரு நேர்மறையான வேலை சூழலை ஊக்குவிக்கிறது, இது உற்பத்தித் திறனை மேம்படுத்துகிறது. புறநிலை செயல்திறன் நடவடிக்கைகளின் அடிப்படையில் சாதனைகள் அங்கீகரிக்கப்பட்டு வெகுமதியாக வழங்கப்படும் போது, பணிச்சூழலில் முன்னேற்றம் ஏற்பட்டுள்ளது. எனவே, செயல்திறன் மதிப்பீடு, ஊக்க ஊதியம், மிகைஊதியம் போன்ற பகுத்தறிவுப் பூர்வமான அடித்தளத்தை வழங்குகின்றன. பணியாளர்களின் ஒப்புமை பங்களிப்பின் மதிப்பீடுகள், வெகுமதிகள் மற்றும் சிறப்புரிமைகளை நிர்ணயிப்பதற்கு உதவுகின்றன.
- (viii) ஒரு வழக்கமான மதிப்பீட்டு முறையின் இருப்பானது மேற்பார்வையாளர்கள் மற்றும் நிர்வாகிகள் தங்கள் கீழ்நிலை அதிகாரிகளை இன்னும் கவனிக்கிறார்கள், ஏனெனில் அவர்கள் தரவரிசை படிவங்களை பூர்த்தி செய்ய கால அவகாசத்தை எதிர்பார்க்கிறார்கள் மற்றும் அவற்றின் மதிப்பீடுகளை நியாயப்படுத்துவதற்காக அழைக்கப்படுவார்கள் என்று அவர்கள் அறிவார்கள். இந்த அறிவு மேம்பட்ட மேற்பார்வையின் மூலம் ஏற்படுகிறது.
- (ix) செயல்திறன் மதிப்பீடு பதிவுகள் சாதகமான மற்றும் பாசு-பாடு குற்றச்சாட்டுகளிலிருந்து மேலாண்மையை பாதுகாக்கிறது. ஊழியர்களிடையே நம்பிக்கையை வளர்க்க உதவுவதால் பணியாளர் குறைகளை குறைக்கலாம்.

9.2.1 செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான நோக்கம்

நிறுவனங்கள் மூன்று நோக்கங்களுக்காக செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்களை பயன்படுத்துகின்றன:

- (i) நிர்வாக சம்பந்தமான: சம்பள உயர்வு, பதவி உயர்வு, குறைகள் மற்றும் மாற்றங்கள் தொடர்பான முடிவுகள் போன்ற பல முதலாளிகளின் முடிவுகளை எடுப்பதற்கு ஒரு பகுத்தறிவை வழங்குவதன் மூலம் இது பொதுவாக ஒரு நிர்வாகக் முறையாக செயல்படுகிறது.

(ii) பணியாளர் மேம்பாடு: இது ஒரு பணியாளரின் செயல்திறன் குறித்த பின்னூட்டத்தை வழங்குகிறது. தனிநபர்களின் குறிப்பிட்ட பயிற்சியின் தேவைகளை அடையாளம் காண உதவுவதற்காக, பணியாளர் மேம்பாட்டு நோக்கங்களுக்காக மதிப்பீடு தரவு பயன்படுத்தப்படலாம்.

(iii) திட்ட மதிப்பீடு: திட்ட மதிப்பீடு பல பயன்பாடுகளுக்கான செயல்திறன் மதிப்பீடு தரவை சேகரித்தல் மற்றும் சேமித்தல் தேவைப்படுகிறது. தகுதி வாய்ந்த பணியாளர்களை வழங்குவதில் ஆட்சேர்ப்பு, தேர்வு மற்றும் பணியமர்த்தல் எப்படி இருந்தது என்பதை பதிவேடுகள் காட்ட முடியும்.

செயல்திறன் மதிப்பீடுகள் பின்வரும் நோக்கங்களுக்காக ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்டவை என பொதுவாக ஏற்றுக்கொள்ளப்படுகிறது.

- திருப்திகரமான செயல்திறனை உருவாக்க மற்றும் பராமரிக்க;
- ஒரு தனிநபர் மேம்பாட்டு தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய;
- சிறந்த செயல்பாட்டு அல்லது வணிக தேவைகளை கொண்டு வருவதற்கு;
- செயல்திறன் அடிப்படையில் நியாயமான மற்றும் சமமான இழப்பீடு வழங்க வழிவகை செய்தல் ;
- மேலதிகாரிகள் தங்கள் துணைப் பணியாளரை பற்றி முறையான புரிதல் பெற உதவுவது;
- மேம்பாட்டுக்கு வாய்ப்புள்ள பணியாளர்களை அடையாளம் கண்டு மனித வள மேம்பாட்டுக்கு பயனுள்ள தகவல்களை அளித்தல்
- தேர்வு சோதனைகள், நேர்காணல் நுட்பங்கள் பரிசோதித்தல் மற்றும் சரிபார்க்க எளிதாக்க, செயல்திறன் மதிப்பீடு அணிகளுடன் தங்கள் மதிப்பெண்களை ஒப்பிடுவதன் மூலம் பயன்படுகிறது.

9.2.2 செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான தேவை

செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான தேவை, நிர்வாகம் பயனுள்ள முடிவுகளை எடுக்க உதவுகிறது. ஒரு மதிப்பீட்டின் தேவையைப் பொறுத்தவரை:

- பணியாளர்களின் தற்போதைய வேலையில் திருப்திகரமான நிலையை உருவாக்குதல் மற்றும் பராமரித்தல்.
- ஊதியம், படிகள், ஊக்கத் தொகைகள் மற்றும் சலுகைகளை நிர்ணயம் செய்தல்.
- பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டு திட்டங்களின் செயல்திறனை மதிப்பீடு செய்தல்.
- மனித வளத்தின் பலம் மற்றும் பலவீனங்களை மதிப்பீடு செய்தல் (HR).
- செயல்திறன் மதிப்பீடு அவருக்கு பின்னூட்டம் அளித்ததன் மூலம் பணியாளர்கள் முன்னேற உதவுகிறது.

9.2.3 செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான செயல்முறை

செயல்திறன் மதிப்பீடு திட்டமிடப்பட்டு, தொடர்ச்சியான நடவடிக்கைகளால் மேம்பாடு செய்யப்பட்டு செயல்படுத்தப்படுகிறது. இந்த நடவடிக்கைகள் பின்வருமாறு உள்ளன.

குறிப்புகள்

(i) வேலை பகுப்பாய்வு, வேலை விவரம் மற்றும் வேலை விவரக்குறிப்பு

செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது ஒரு செயல்முறையாகும், இது பல்வேறு மனித வளங்களின் செயல்பாடுகளை தனிமைப்படுத்துவதில் மேற்கொள்ளப்படாது. இது வேலை பகுப்பாய்வு, வேலை விவரம் மற்றும் வேலை விவரக்குறிப்புடன் தொடங்குகிறது. இவை தரமான செயல்திறனை உருவாக்க உதவுகின்றன.

(ii) செயல்திறனின் தரத்தை நிறுவுதல்

மதிப்பீட்டு அமைப்புகள் செயல்திறன் தரநிலைகளைக் கொண்டிருக்கின்றன, அவை செயல்திறன் அளவிடப்படும் அளவிற்கு எதிராக வரையறைகளை வழங்குகிறது. செயல்திறனுக்கு நிர்ணயிக்கப்படும் தரநிலைகள் தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்டு விளக்கமாக இருக்க வேண்டும். இதை ஒவ்வொரு பணியாளரும் அடையக் கூடியதாக இருக்க வேண்டும். பயனுடையதாக இருக்க, தரநிலைகள் ஒவ்வொரு வேலையின் விரும்பிய முடிவைப் பற்றி தொடர்புபடுத்தவேண்டும். செயல்திறன் தரநிலைகள், மதிப்பீட்டாளர் மற்றும் மதிப்பீடு ஆகிய இரண்டிற்கும் தெளிவாக இருக்க வேண்டும். செயல்திறன் தரநிலைகள் அல்லது இலக்குகள், மேற்பார்வையாளர்களின் உதவியுடன், சம்பந்தப்பட்ட காரணிகள் அனைத்தும் சேர்க்கப்பட்டுள்ளன என்பதை உறுதி செய்ய வேண்டும். வெளியீடு அளவிடப்படும் போது, பணியாளர் செயல்திறனுக்கு பங்களிக்கும் தனிப்பட்ட பண்புகள் தீர்மானிக்கப்பட வேண்டும். இலக்குகள் கீழே எழுதப்பட வேண்டும். அவை குறிப்பிட்ட கால மற்றும் செலவு காரணங்களுக்குள் அளவிடக்கூடியதாக இருக்க வேண்டும்.

(iii) பணியாளர்களுக்கு செயல்திறன் தரநிலைகளை தெரியப்படுத்தல்

செயல்திறன் மதிப்பீடு குறைந்தபட்சம் இரண்டு தரப்பினர்களை உள்ளடக்கியதுமதிப்பீடு செய்யும் மதிப்பீட்டாளர் மற்றும் அதன் செயல்திறன் மதிப்பீடு செய்யப்படுகிறது. மேலே உள்ள இரண்டாவது படிப்பில் குறிப்பிடப்பட்டுள்ள செயல்திறன் தரநிலைகள், அவற்றுக்கு என்ன எதிர்பார்க்கப்படுகிறது என்பதை அறிந்திட பணியாளர்களுக்கு (மதிப்பீட்டாளர் மற்றும் மதிப்பீடு ஆகிய இரண்டும்) தெரிவிக்கப்பட வேண்டும். குழப்பமோ, தவறான புரிதலோ இல்லாத காரணத்தால் பின்னூட்டங்களும் கொடுக்க வேண்டும். பின்னூட்டங்கள் மூலம் அந்த தகவல்கள் பணியாளர்களை சென்றடைந்தது என்று மேலாளருக்கு தெரியும். தேவையென்றால், பணியாளர்கள் மற்றும் மதிப்பாளர்களிடமிருந்து பெறப்படும் பின்னூட்டங்களின் விளக்கத்தில் தரநிலைகள் திருத்தி அல்லது மாற்றியமைக்கப்படலாம். டிசென்சோ மற்றும் ராபின்ஸ் குறிப்பிட்டுள்ளபடி, 'மிக அதிகமான வேலைகள் தெளிவற்ற செயல்திறன் தரநிலைகளை கொண்டுள்ளன மற்றும் இந்த தரங்கள் தனிமைப்பட்டமுறையில் அமைக்கப்படும்போது மற்றும் அந்த ஊழியரைத் தீண்டாத நிலையில் சிக்கலாகிறது.'

(iv) உண்மையான செயல்திறனை அளவிடுதல்

செயல்திறன் தரநிலைகள் அமைக்கப்பட்டு ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட பிறகு, அடுத்த கட்டம் உண்மையான செயல்திறனை அளவிடுவதே ஆகும். இதில் சரியான அளவீட்டு நுட்பத்தை தேர்ந்தெடுப்பது, செயல்திறனை பாதிக்கும்

உள் மற்றும் வெளிப்புற காரணிகளை அடையாளம் காணுதல் மற்றும் அடையப்படும் முடிவுகள் பற்றிய தகவல்களை சேகரித்தல் ஆகியவை தேவைப்படுகிறது. இது மேற்பார்வையாளர்களிடமிருந்து தனிப்பட்ட கவனிப்பு, எழுத்து மற்றும் வாய்மூல அறிக்கைகள் மூலம் பாதிக்கப்படலாம். வெவ்வேறு பணியாளர்களின் செயல்திறன் அதை ஒப்பிடத்தக்க வகையில் அளவிட வேண்டும். செயல்திறன் நடவடிக்கைகள், பயனுள்ளதாக இருக்கும், பயன்படுத்த எளிதாக இருக்க வேண்டும், செயல்திறனை நிர்ணயிக்கும் முக்கிய நடத்தை பற்றி அறிக்கையளிக்க வேண்டும். செயல்திறன் நடவடிக்கைகள் புறநிலை அல்லது அகநிலையாக இருக்கலாம்.

குறிப்புகள்

(a) புறநிலை செயல்திறன் நடவடிக்கைகள்: புறநிலை செயல்திறன் நடவடிக்கைகள், மற்றவைகளால் சரிபார்க்கப்படக்கூடிய வேலை செயல்திறனின் அறிகுறிகளாக இருக்கின்றன, அவை வழக்கமாக அளவீடுகளாக உள்ளன.

- உற்பத்தியின் தரம்
- தேவைப்படும் பயிற்சியின் அளவு
- குறிப்பிட்ட காலத்தில் ஏற்படும் விபத்துக்கள்
- விலகியிருத்தல்
- சேவையின் நீளம்

(b) அகநிலை செயல்திறன் நடவடிக்கைகள்: அகநிலை செயல்திறன் நடவடிக்கைகள் மதிப்பீடுகளின் தனிப்பட்ட தரநிலைகளை அடிப்படையாகக் கொண்டவை மற்றும் மற்றவைகளால் சரிபார்க்கப்படவில்லை. அடிப்படை அகநிலையில் பின்வருவன அடங்கும்:

- மேற்பார்வையாளர்களின் மதிப்பீடுகள்
- ஒட்டுமொத்த இலக்குகள் பற்றி தெரிதல்
- சுற்றுச்சூழலின் சமூக-கலாச்சார மதிப்புகளுக்கு பங்களிப்பு

குறிப்பிட்ட இலக்குகளை மதிப்பீடு செய்யும் போது அந்த குறிக்கோள் குறிக்கப்படலாம் மற்றும் தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்டுள்ளது என இங்கே குறிப்பிடப்பட வேண்டும். சிக்கலான, தெளிவற்ற நிலையில் உள்ள மத்தியதர நிலை மற்றும் உயர் மட்ட நிலைப்பாடுகளுடன் இது இல்லை.

(v) தரநிலைகளுடன் உண்மையான செயல்திறனை ஒப்பிடுதல் மற்றும் பணியாளர்களுடன் மதிப்பீட்டைப் பற்றி கலந்துரையாடுதல்.

உண்மையான செயல்திறன் என்பது நிர்ணயிக்கப்பட்ட செயல்திறன் தரங்களுடன் ஒப்பிடப்படுகிறது. உண்மையான செயல்திறன் எதிர்பார்த்ததைவிட சிறப்பாக இருக்கலாம், சில நேரங்களில் அது தடம் ஆகலாம். உண்மையான செயல்திறன் எதிர்பார்த்ததைவிட சிறப்பாக இருக்கலாம் மற்றும் சில நேரங்களில் அது இவ்வாறு இல்லாமல் இருக்கலாம். குறைபாடுகள் அமைப்பு தரநிலைகளில் ஏதேனும் குறிப்பிடப்பட்டிருக்கலாம். இத்தகைய விவாதங்கள் ஒரு ஊழியர் தனது பலவீனங்களையும், வலிமைகளை அறிந்து கொள்ள உதவும். அந்த ஊழியர் தனது செயல்திறனை மேம்படுத்துவதற்கு உந்துதலாக இருக்கிறார் என்று முன்னாள் விவாதிக்கப்படுகிறது.

மற்றொரு நபரின் பங்களிப்பு மற்றும் திறன் பற்றிய மதிப்பீடு எளிதான பணி அல்ல. இது மதிப்பீட்டின் சுய மதிப்பை பாதிக்கும் என்பதால், தீவிர உணர்வுக் குறிப்புகளைக் கொண்டுள்ளது. மதிப்பீட்டு அளவுகோலை அடிப்படையாகக் கொண்ட மதிப்பீடு, மதிப்பீட்டினால் கேள்விக்குரியதாக இருக்கலாம் மற்றும் மதிப்பீடுவது எதிர்மறையாக மாறும் போது மகிழ்ச்சியற்றது.

(vi) ஏதேனும் இருப்பின் திருத்த செயலைத் தொடங்குதல்

செயல்முறையின் கடைசி கட்டம் ஊழியரின் செயல்திறனை மேம்படுத்துவதற்கு அவசியமான திருத்த நடவடிக்கையை ஆரம்பிப்பதே ஆகும். திருத்த நடவடிக்கை இரண்டு வகைப்படும்:

- (a) பணியாளர் தனது செயல்திறனை மேம்படுத்த தேவையான முயற்சிகளை மேற்கொள்ளலாம் என எச்சரிக்கலாம். ஆனால் இது போதுமானதாக அல்லது சரியாக இல்லை.
- (b) பணியாளர்களுடனான பரஸ்பர விவாதம் மூலம், செயல்திறனை மேம்படுத்துவதற்கு தேவையான நடவடிக்கைகள் கண்டறியப்பட்டு துவக்கப்படுகின்றன. குறைந்த செயல்திறனுக்கான காரணங்கள் கண்டறியப்பட்டு துவக்கப்படுகின்றன. குறைந்த செயல்திறனுக்கான காரணங்களை ஆராய வேண்டும். பணியாளர் நல்ல செயல்பாட்டுக்கான தன்னம்பிக்கையுடன், ஊக்கமும் எடுத்துக் கொள்கிறார். பயிற்சி, பயிற்சியளிப்பு, ஆலோசனைகள் மற்றும் பல ஆகியவை செயல்திறனை மேம்படுத்த உதவும் திருத்த நடவடிக்கைகளுக்கு எடுத்துக்காட்டுகள் ஆகும்.

நல்ல மதிப்பீட்டு முறையின் தேவைகள்

ஒரு முழுமையான மதிப்பீட்டு அமைப்பு பின்வருவனவற்றை பின்பற்ற வேண்டும்:

(i) நம்பகத்தன்மை மற்றும் செல்லுபடியாக்கம்

இந்த அமைப்பு செல்லுபடியாக்கம் மற்றும் நம்பகத்தன்மை கொண்டதாக இருக்க வேண்டும். மதிப்பீட்டின் செல்லுபடியாக்கம் என்பது, அவை பணியாளர்களின் உள்ளார்ந்த தகுதியை உண்மையிலேயே குறையும்பொழுது ஏற்படும் ஒரு அளவு ஆகும். மதிப்பீடுகளின் நம்பகத்தன்மை, தரமதிப்புகள், வெவ்வேறு மதிப்பீட்டாளர்கள் மூலமாகவோ அல்லது வெவ்வேறு நேரங்களில் ஒரு மதிப்பீட்டாளர் மூலமாகவோ செய்யப்படும் மாறாத்தன்மை ஆகும். செல்லுபடி மற்றும் நம்பகத்தன்மை இரண்டுமே புறநிலை தரவுத்தளத்தில் உள்ள விளைவாகும். மதிப்பீட்டு முறை நிலையான, நம்பகமான மற்றும் சரியான தகவல் மற்றும் தரவை வழங்க வேண்டும், அது அமைப்பை பாதுகாக்க பயன்படுத்தலாம் — சட்ட சவால்களில் கூட.

(ii) பணி தொடர்புடைமை

மதிப்பீட்டாளர்கள் பணியாளர்களின் வேலை தொடர்பான நடத்தை மற்றும் செயல்திறன் மீது கவனம் செலுத்த வேண்டும். பணியாளரின் கட்டுப்பாட்டின் கீழ் நடத்தையின் கவனத்தை ஒருமுகப்படுத்துவதற்காக, கவனிக்கப்படும் நடத்தை பற்றி மதிப்பீட்டாளர்கள் நன்கு அறிந்தவர்களாக இருக்க வேண்டும். மேலும், வேலை செயல்திறன் தொடர்பான தகவல்களை பெறவும், மதிப்பாய்வு

செய்யவும் ஒரு சரிபார்ப்புப் பட்டியலை தயாரிப்பது அவசியமாகும். தரமதிப்புகள் மதிப்பீட்டாளர் கட்டுப்பாட்டின் கீழ் உள்ள அலகுகளின் உண்மையான செயல்திறனுடன் பிணைந்திருக்கவேண்டும். மதிப்பீட்டாளர்கள் மூலம் உருவாக்கப்படும் தகவல்கள் நிறுவனத்தின் தேவைகள், செயல்திறன் தேவைகள் மற்றும் நடத்தை விதிமுறைகள் ஆகியவற்றை ஏற்றவாறு அமைக்க வேண்டும். மதிப்பீட்டிற்கு பல அளவுகோல்கள் பயன்படுத்தப்பட வேண்டும், மேலும் ஒரு வருடத்திற்கு ஒரு முறை என்பதை விட அவ்வப்போது செய்ய வேண்டும்.

செயல்திறன் மதிப்பீடு

குறிப்புகள்

(iii) தரப்படுத்தல்

நன்கு வரையறுக்கப்பட்ட செயல்திறன் காரணிகள் மற்றும் அடிப்படைகளை உருவாக்க வேண்டும். மதிப்பீட்டு படிவங்கள், செயல்முறைகள், நுட்பங்கள் மற்றும் மதிப்பீடுகள், தரமதிப்பிடங்கள், மதிப்பீட்டிலான முடிவுகள் ஆகியவை குழுவின் அனைத்து ஊழியர்களுக்கும் பாதிப்பு ஏற்படுத்துவதால் தரநிலைப்படுத்தப்பட வேண்டும். இது சீரான தன்மை மற்றும் மதிப்பீடுகளை ஒப்பிடுவதற்கு உதவும். மதிப்பீட்டுக் தொழில்நுட்பங்கள், அவை எதை அளக்க வேண்டும் என்பதை அளவிட வேண்டும். மேலும், அவற்றைப் பயன்படுத்த எளிதாகவும் சிக்கனமாகவும் இருக்க வேண்டும்.

(iv) நடைமுறை பொறுப்பு

தொழில் நுட்பங்கள், தொடர்ந்து செயல்படுத்த, சிக்கனப்படுத்துவதற்கு சாத்தியமான வகையில் இருக்க வேண்டும். அதை நிர்வகிக்கும் அனைத்து வரி மக்களின் ஆதரவையும் பெற்றிருக்க வேண்டும். வரி மக்கள் மிகவும் கோட்பாட்டு ரீதியாகவும், மிகவும் லட்சியமாகவும், மிகவும் நம்பத்தகாதவராகவும், அல்லதுவரி செலுத்துபவர்கள் காலவரையறையின் மீது கோரிக்கைகளை புரிந்து கொள்ளாத தந்தா கோபுரம் ஊழியர்கள் நிபுணர்கள் ஆலோசகர்களாக இருப்பதாக கருதினால், அவர்கள் அதை மறுக்கிறார்கள்.

(v) மதிப்பீட்டாளர்களுக்கு பயிற்சி

மதிப்பீடு செய்பவர் அல்லது மதிப்பீட்டாளர்கள் எந்த பாரபட்சமின்றி பணியாளர்களின் செயல்திறனை மதிப்பிடுவதன் மூலம் போதுமான பயிற்சி வழங்கப்பட வேண்டும். மதிப்பீட்டாளர்கள் தத்துவம் மற்றும் மதிப்பீட்டுக் குறித்த பயிற்சியும் அளிக்கப்படவேண்டும். மதிப்பீடுகளை ஆவணப்படுத்துதல், மதிப்பிடுதலை மதிப்பீடு செய்தல், மதிப்பீடு பிழைகள் மற்றும் பலவற்றை வழங்குவதன் மூலம் அவர்கள் அறிவையும் திறமையையும் வழங்க வேண்டும். மதிப்பீட்டு பிழைகள் அறிந்திருப்பது, மதிப்பீட்டின் செயல்திறனை மேம்படுத்துவதோடு, செயல்திறன் மதிப்பீடுகளை மேலும் புறநிலையாக பார்க்க மதிப்பீட்டாளர்களுக்கு தேவையான நம்பிக்கையை இது செலுத்தலாம்.

(vi) திறந்த தகவல் தொடர்பு

இந்த அமைப்பு திறந்த நிலையில் இருக்க வேண்டும். இது பணியாளர்களுக்கு அவர்களின் செயல்திறன் குறித்து பின்னூட்டம் அளிக்க வேண்டும் என்பது மட்டுமல்ல, அது அவர்களை இலக்கு நிர்ணயப் பணியில்

ஈடுபடவும் வேண்டும். இது செயல்திறனை சிறப்பாக திட்டமிட உதவுகிறது. பணியாளர்கள் செயல்திறன் மற்றும் நடைமுறையில் உள்ள மதிப்பீட்டு முறையை நிர்வகிப்பதில் முனைப்புடன் பங்கேற்க வேண்டும். மேலதிகாரி, பயிற்சியாளர் மற்றும் ஆலோசகரான ஆகியோரின் பங்களிப்பை ஆற்ற வேண்டும். மதிப்பீட்டின் ஒட்டுமொத்த நோக்கம், தீர்ப்பெழுதைக் காட்டிலும் வளர்ச்சி பெற வேண்டும்.

(vii) பணியாளர்களின் முடிவுகளுக்கு அணுகல்

மதிப்பீட்டுக்கான முடிவு எதிர்மறையாக இருந்தால், பணியாளருக்கு எதிராக நடந்தால், உடனடியாக அவருக்குத் தெரிவிக்கப்பட வேண்டும் அதனால் அவர் தனது செயல்திறனை மேம்படுத்தலாம், அல்லது அவர் திருப்தியடையாத பட்சத்தில் தகுந்த அதிகாரத்துக்கு முன் மேல்முறையீடு செய்யலாம். இதுபோன்ற ஏற்பாடுகளை செய்ய வேண்டும். இதன் மூலம், நிர்வாகம் ஊழியர்களின் நம்பிக்கையை பெற முடியும்.

(viii) தெளிவான நோக்கங்கள்

இந்த மதிப்பீட்டு முறை புறநிலை சார்ந்தது. உயர் வேலைகளுக்கு அல்லது ஊதியத்தில் வருடாந்திர ஊதிய உயர்வு அல்லது பதவி உயர்வு அல்லது பயிற்சிக்கான தேவைப்பாடுகளை அறிந்துகொள்வது போன்ற விரும்பிய நோக்கங்களை நிறைவேற்ற வேண்டும். குறிக்கோள்கள் சரியான நேரத்தில், திறந்த நிலையில் இருக்க வேண்டும். இந்த மதிப்பீட்டு முறை நியாயமானதாக இருக்க வேண்டும். எனவே அது தனிப்பட்ட ஊழியருக்கும் நிறுவனத்திற்கும் பயனளிக்கும். இந்த அமைப்பு, மனித வள மேலாண்மையின் பிற துணை அமைப்புகளுடன் போதுமான மற்றும் பொருத்தமான முறையில் இணைக்கப்பட வேண்டும்.

(ix) தகவல் மதிப்பீடு நேர்காணல்

மதிப்பீட்டிற்கு பிறகு, ஊழியருடன் ஒரு நேர்காணல் ஏற்பாடு செய்யப்பட வேண்டும். பணியாளர்கள் பணியாற்றும் கஷ்டங்களை அறியவும், அவர்களின் பயிற்சி தேவைகளை அடையாளம் காணவும் கருத்துக்களை வழங்க வேண்டும். மதிப்பீட்டாளர் நேர்காணலில் ஒரு சிக்கல் தீர்க்கும் அணுகுமுறையை பின்பற்ற வேண்டும் மற்றும் செயல்திறனை மேம்படுத்த ஆலோசனை வழங்க வேண்டும்.

(x) காலவரிசை விமர்சனம்

அமைப்பு தனது இலக்குகளை பூர்த்தி செய்வதை உறுதி செய்ய அவ்வப்போது மதிப்பிடப்பட வேண்டும். முதலில் நிறுவப்பட்ட புறநிலை தரங்களை விட அகநிலை அளவுகோல்கள் மேலும் சிறப்பாக மாறலாம் என்ற அபாயம் மட்டும் இல்லை. விதிகள் மற்றும் நடைமுறைகளின் ஒரு கடுமையில் இந்த அமைப்பு கடுமையாக மாறக்கூடும் என்பதற்கு இன்னும் ஆபத்து உள்ளது.

(xi) பழிவாங்கும் தன்மை இல்லை

செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் நோக்கம் அல்லது அந்த விஷயத்திற்கான அமைப்பின் செயல்திறன், அமைப்பு ரீதியான செயல்திறனை மேம்படுத்துவது மற்றும் நிறுவன நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவது மற்றும் உபத்திரவம் செய்ய வேண்டாம் என்று அமைப்புகளின் தலைமையில் உள்ள நிர்வாகிகள் கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும். அமைப்பின் ஊழியர்கள் மற்றும் தொழிலாளர்களின் உயிர்நாடி மனித வளம் ஆகும்.

குறிப்புகள்

9.2.4 செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான வழிமுறைகள் அல்லது நுட்பங்கள்

பணியாளர்களின் செயல்திறனை மதிப்பிடுவதன் மூலம் பல்வேறு செயல்திறன் மதிப்பீட்டு முறைகள் அல்லது நுட்பங்கள் உள்ளன. இந்த முறைகள் நிர்வாகத்தின் செயல்திறனுக்கான தரங்களை எவ்வாறு நிறுவலாம் மற்றும் செயல்திறனை அளவிடுவதற்கும் மதிப்பீடு செய்வதற்குமான வழி முறைகளை உருவாக்க முடியும் என்பதை விளக்குவதற்கு முயற்சி செய்கிறது. ஊழியர்களின் செயல்திறனை மதிப்பிடுவதற்கான முட்டாள்தனமான ஆதார முறை இல்லை. ஒவ்வொரு முறையிலும் சில நன்மைகள் இருந்தாலும், சில குறைபாடுகளும் ஏற்படுகின்றன. இந்த முறைகள் பரவலாக பாரம்பரியமும் நவீன முறைகளாகவும் பிரிக்கப்படுகின்றன.

1. பாரம்பரிய முறைகள்

இந்த முறைகள் அறிவு, திறன், தீர்ப்பு, முன்முயற்சி, மனப்பான்மை, விசுவாசம் மற்றும் தலைமை போன்ற தனிப்பட்ட பண்புகளை அடிப்படையாக கொண்ட செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான பழைய வழிமுறைகளாகும். பின்வருபவை செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான பாரம்பரிய முறைகள் ஆகும்.

(i) கட்டமைப்பு இல்லாத மதிப்பீட்டு முறை

இந்த முறையின் கீழ் மதிப்பீட்டாளராக உள்ள பணியாளரைப் பற்றிய அவரது அபிமான மதிப்பீடுகளை ஒரு கட்டமைப்பற்ற முறையில் விவரிக்கவும். இது ஒரு எளிய முறை செயல்திறன் மதிப்பீடு. மதிப்பீட்டாளர் அவரது கருத்துகளை குறிப்பாக குணங்கள், திறன்கள், அணுகுமுறை, மற்றும் பணியாளர்களின் தனிப்பட்ட பண்புகள் ஆகியவற்றை பட்டியலிட வேண்டும். இது முறையானது மிகவும் அகநிலை தன்மையையே உருவாக்குகிறது.

(ii) நேரான தரவரிசை முறை

இந்த நுட்பத்தில், மதிப்பீட்டாளர் ஒரு வேலையை அதே வேலை செய்யும் அனைத்து ஊழியர்களிடமும் ஒப்பீட்டு அணிகளை நியமிப்பார். பணியாளர்கள் ஒட்டுமொத்த செயல்திறன் அடிப்படையில் மிக வறியவர்களிடம் இருந்து விலகி இருக்கிறார்கள். இந்த முறையானது மிகவும் ஆட்குறைப்பு மற்றும் ஒரு பணியாளரின் உண்மையான மதிப்பை மதிப்பிடுவதில் நேர்மையற்றதல்ல.

(iii) இணைந்த ஒப்பீட்டு முறை

தரவரிசை மதிப்பீடு முறையின் கீழ் தரவரிசை மிகவும் நம்பகமானது மற்றும் எளிதாகிறது. இந்த முறையானது எளிய தரவரிசை முறையை

மேம்படுத்துவதற்கான முயற்சியாகும். இம்முறையில் ஒரு குழுவின் பணியாளர்கள் ஒரு நேரத்தில் ஒன்றோடு ஒன்று ஒப்பிடப்படுகின்றன. A, B, C, D மற்றும் E ஆகிய ஐந்து பணியாளர்களைக் கொண்ட குழு ஒன்று இருந்தால் A இன் செயல்திறன் ஒப்பானதாக இருக்கும். இதன் செயல்திறன் சிறப்பாக இருக்கும் என முடிவு எடுக்கப்படுகிறது. அதே போல், A இன் செயல்திறன் C, D, மற்றும் E உடன் ஒப்பிடப்படுகிறது மற்றும் ஒப்பீட்டளவில் சிறந்த செயல்திறன் தொடர்பான முடிவுகள் எடுக்கப்படுகின்றன. ஒட்டுமொத்த செயல்திறனின் அடிப்படையில் ஒப்பீடு செய்யப்படுகிறது. பின்வரும் சூத்திரத்தின் அடிப்படையில் செய்யப்பட வேண்டிய ஒப்பீடு எண்ணிக்கை பற்றி முடிவு செய்யலாம்:

$$\frac{N(N-1)}{N}$$

இங்கு N என்பது ஒப்பிடப்பட வேண்டிய நபர்களின் எண்ணிக்கை.

இரட்டை ஒப்பீடு முறை மிகவும் நம்பகத்தன்மை வாய்ந்ததாகும், ஆனால் அதிக எண்ணிக்கையிலான ஊழியர்கள் மதிப்பிடப்படும் போது வழிமுறை பொருத்தமாக இல்லை.

(iv) மனிதன்-க்கு-மனிதன் ஒப்பீடு செய்யும் முறை

மனிதன்-க்கு-மனிதன் ஒப்பீடு முறை, ஒரு பணியாளரின் செயல்திறன் மதிப்பீட்டாளர்களிடமிருந்து அவர்களின் செயல்திறனை மதிப்பீடு செய்வதன் மூலம் மதிப்பிடப்படுகிறது. மதிப்பீட்டாளர்களின் குழு பணியாளர் செயல்திறனுக்கு மதிப்பீடு செய்வதில் ஈடுபட்டுள்ளது. குழுவில் உள்ள ஒவ்வொரு உறுப்பினரும், சரியான மதிப்பீடுகளையும், குறைந்த, நடுத்தர, உயர்நிலை மற்றும் உயர்ந்த பணியாளர்களை ஊழியர்களுக்கு வழங்குகிறார். இந்த மதிப்பீடுகள் பின்னர் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளருக்கான மதிப்பீட்டு நடைமுறையை தீர்மானிக்க பயன்படுத்தப்படுகின்றன. இந்த முறையின் முக்கிய பலன், மதிப்பீடுகள் ஊழியர்களின் உண்மையான செயல்திறனை அடிப்படையாக கொண்டவை. இருப்பினும், இந்த நுட்பத்தின் குறைபாடு என்னவென்றால், ஒவ்வொரு மதிப்பீட்டாளரின் மதிப்பீடும் நிலையானதாக இருக்க முடியாது. ஏனெனில் ஒவ்வொரு மதிப்பீட்டாளரும் தனது சொந்த அளவிடக்கூடிய அளவுகோல்களைக் கொண்டிருப்பதால் ஊழியரின் செயல்திறனை சரியாக மதிப்பீடு செய்வது கடினம்.

(v) தரம் பிரித்தல் முறை

செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் இந்த நுட்பத்தின் கீழ் குறிப்பிட்ட சில வகைகள் முன்கூட்டியே தீர்மானிக்கப்படுகின்றன. அவை கவனத்துடன் வரையறுக்கப்படுகின்றன. தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட மற்றும் நன்கு வரையறுக்கப்பட்ட வகைகளில் பின்வருவன அடங்கும்.

- தரம் 'A' முதன்மையான
- தரம் 'B' மிக நன்று
- தரம் 'C' நடுத்தரமான
- தரம் 'D' மோசமான முதலியன

இந்த தரங்கள் அறிவு, தீர்ப்பு, பகுப்பாய்வு திறன், தலைமைத்துவ குணங்கள், சுய வெளிப்பாடு போன்ற சில தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட அம்சங்களை அடிப்படையாக கொண்டவை. பணியாளர்களின் உண்மையான செயல்திறன் மேற்கண்ட தரத்துடன் ஒப்பிடப்பட்டு, பணியாளர்கள் தங்கள் செயல்திறனுக்காக பேசுவதற்கு தரம் ஒதுக்கப்பட்டுள்ளது.

(vi) வரைபட மதிப்பீட்டு அளவுகோல்

ஒருவேளை, செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் மிகவும் பொதுவாகப் பயன்படுத்தப்படும் முறை வரைபட மதிப்பீட்டு அளவுகோல் ஆகும். வேலை தொடர்பான குணாதிசயங்கள் மற்றும் வேலை அறிவு ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் ஊழியர்களை மதிப்பிடுபவர் மதிப்பிடவேண்டும். மதிப்பீடு அச்சிடப்பட்ட படிவங்கள் கொடுக்கப்படுகின்றன. இந்த பண்புக்கூறுகள் ஒரு தொடர்ச்சியான அளவில் மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றன. இது தரப்படுத்தப்பட்ட, அளவு செயல்திறன் மதிப்பீட்டைக் கொண்டது. இந்த மதிப்பெண்கள் ஒவ்வொரு ஊழியரின் மதிப்பை குறிக்கும் வகையில் அட்டவணைப்படுத்தப்படுகிறது.

(vii) கட்டாய தேர்வு முறை

இந்த முறை அமெரிக்க ராணுவ வீரர்களின் செயல்திறனை மதிப்பிடுவதன் மூலம் இரண்டாம் உலகப் போரின்போது உருவாக்கப்பட்டது. மதிப்பீட்டாளர்கள் அதிக செயல்திறன், மிதமான அல்லது குறைவான செயல்திறனை மதிப்பிடுகின்றனர் மற்றும் அவர்களுக்கு 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 மிகச்சிறந்த விளக்கத்தை அளிக்கிறது என்பதை மதிப்பீட்டாளர் குறிப்பிடுவர். உண்மையில், அறிக்கையானது, மிகச் சிறந்த பணியாளருக்கு எந்த அறிக்கையை வழங்குவது என்பதை எளிதில் தீர்ப்பளிக்கக் கூடிய வகையில் உள்ளது. மதிப்பீட்டாளர் ஒவ்வொரு குழு அறிக்கைகளிலிருந்தும் (பொதுவாக இரண்டு) தேர்ந்தெடுக்க வேண்டிய கட்டாயத்தில் உள்ளார். அறிக்கைகள் பின்வருமாறு இருக்கலாம்:

- சிறந்த பணி அமைப்பாளர்
- மெதுவாக பழகுவவர் மூலம் பொறுமை காண்பித்தல்
- நேர்மையற்ற அல்லது விசுவாசமற்ற
- கவனமாக மற்றும் வழக்கமான
- வேலையை தவிர்க்கவும்
- கடின உழைப்பு
- சக பணியாளர்களுடன் கூட்டுறவு
- பணியில் ஆர்வம் எடுப்பதில்லை

குறிப்புகள்

மேற்கண்ட கூற்றுகளில், சாதகமான அறிக்கைகள் குறிப்பிடப்படுகின்றன, மற்றும் சாதகமற்ற அறிக்கைகள் பூஜ்ஜியம் என்று குறிக்கப்பட்டுள்ளன. இந்த முறையின் கீழ் மதிப்பீடாளர் என்ற அகநிலை சிறிதாக்கப்படுகிறது.

குறிப்புகள்

(viii) சரிபார்ப்புப் பட்டியல்

ஒரு சரிபார்ப்புப் பட்டியல் அதன் எளிய வடிவத்தில், பணியாளரைப் பற்றியும் அவரது நடத்தை பற்றியும் ஒரு குறிக்கோள்கள் அல்லது விளக்கமான அறிக்கைகளை குறிக்கிறது. ஒரு ஊழியரின் நடத்தை ஒவ்வொரு கூற்றிற்கும் நேர்மறையாக அல்லது எதிர்மறையாக உள்ளதா என்பதைக் குறிக்க மதிப்பீட்டாளரை சோதிக்கிறது. ஒரு ஊழியரின் செயல்பாடு நேர் சோதனையின் எண்ணிக்கையின் அடிப்படையில் மதிப்பிடப்படுகிறது. சரிபார்ப்புப் பட்டியலில் உள்ள சில மாதிரிக் கேள்விகள் கீழே தரப்பட்டுள்ளன.

- பணியாளர் வேலையில் ஒழுங்காக இருக்கிறாரா? ஆம்/இல்லை
 - பணியாளர் தன் கீழ்ப்பணியாளர்களால் மதிக்கப்படுபவர் அல்லவா? ஆம் /இல்லை
 - பணியாளர் எப்போதும் தனது சக பணியாளருக்கு உதவி விரும்புவாரா? ஆம் /இல்லை
 - பணியாளர் செயல்குறிப்புகளைப் பின்பற்றுகிறாரா? ஆம் /இல்லை
 - பணியாளர் சாதனத்தை ஒழுங்கில் வைத்திருக்கிறாரா? ஆம் /இல்லை
- இந்த முறைக்கு எதிர்ப்புகள் பின்வருமாறு:

- (a) ஒரு நல்ல சரிபார்ப்பு பட்டியலை உருவாக்குவது மிகவும் கடினம்.
- (b) ஒவ்வொரு பணிக்கான தனித்தனி சரிபார்ப்புப் பட்டியல் தேவை ஏனெனில் ஒரு சரிபார்ப்புப் பட்டியலில் பயன்படுத்தப்படும் அறிக்கைகள் ஒரு வகையை மதிப்பிடுவதற்கு மற்றொரு சரிபார்ப்புப் பட்டியலில் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

(ix) எடையிட்ட சரிபார்ப்புப் பட்டியல்

சரிபார்ப்புப் பட்டியல் பணியாளர்களின் பணி சார்ந்த நடத்தை தொடர்பான மதிப்பீட்டாளர் அறிக்கைகளை வழங்குகிறது. ஒவ்வொரு அறிக்கைக்கும் சம முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்படுகிறது. எனினும், எடைச் சரிபார்ப்புப் பட்டியலின் கீழ், நிறுவனத்தின் செயல்திறத்திற்கு முக்கியத்துவம் வாய்ந்த பொருள்கள் வழங்கப்படுகின்றன. இவ்வாறாக, எடைக்கல் சரிபார்ப்புப் பட்டியலில், எடைகள் வெவ்வேறு கூற்றுகளில் அவற்றின் தொடர்பான முக்கியத்துவத்தைக் குறிக்க ஒதுக்கப்படுகின்றன.

(x) இலவச கட்டுரை முறை

இம்முறையில் எந்த அளவு அணுகுமுறையும் மேற்கொள்ளப்படுவதில்லை. இது ஊழியர்களின் வெளிப்படையான மதிப்பீடாக உள்ளது. மதிப்பீட்டாளர் ஊழியரின் செயல்திறனைப் பற்றி அவர் என்ன நினைக்கிறார் என்பதை தனது சொந்த வார்த்தைகளில் விவரிக்கிறார். பணியாளர் பற்றிய கட்டுரையை தயாரிக்கும் போது மதிப்பீட்டாளர் பின்வரும் காரணிகளை கருதுகிறார்:

- (a) பணியாளர்களின் வேலை அறிவும், ஆற்றலும்.

- (b) நிறுவனத்தின் திட்டங்கள், கொள்கைகள், குறிக்கோள்கள், முதலியவற்றில் பணியாளர்களை பணியமர்த்துதல்.
- (c) சக ஊழியர்கள் மற்றும் மேலதிகாரிகளுடனான உறவுகள்
- (d) ஊழியரின் பொதுவான திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல் மற்றும் கட்டுப்படுத்தும் திறன்.
- (e) பொதுவாக ஊழியரின் மனப்பான்மையும் கண்ணோட்டங்களும்.

குறிப்புகள்

விளக்கம் முடிந்தவரை உண்மை மற்றும் உறுதியானது என எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. மதிப்பீட்டாளர் அவரது தீர்ப்புகளில் ஒவ்வொருவரின் உதாரணங்களையும் கொடுக்க வேண்டுமெனில், ஒரு கட்டுரையில் பணியாளரைப் பற்றிய தகவல்களைப் பெற முடியும்.

(xi) நெருக்கடியான சம்பவங்கள் முறை

இந்த முறையின் கீழ், வேலையின் செயல்திறனின்போது நிகழும் சில நிகழ்வுகளின் அடிப்படையில் தொழிலாளியின் செயல்திறன் மதிப்பிடப்படுகிறது (அதாவது, முக்கிய சம்பவங்களை அடிப்படையாக கொண்டு மதிப்பீடு செய்யப்படுகிறது). இந்த நெருக்கடியான சம்பவங்கள் அல்லது நிகழ்வுகள், பணியில் இருக்கும் பணியாளர்களின் மோசமான அல்லது நடத்தை பற்றிய குறிப்பைக் குறிக்கின்றன. மதிப்பீட்டாளர் ஒவ்வொரு ஊழியரிடமும் பதிவேடுகளைப் பராமரித்து வருகிறார். அதன் மூலம் அவர் அவ்வப்போது தொழிலாளர்களின் நடத்தை தொடர்பான நெருக்கடியான சம்பவங்களை பதிவு செய்கிறார். தரமதிப்பீட்டு காலத்தின் முடிவில், இந்த பதிவு செய்யப்பட்ட முக்கிய சம்பவங்கள் தொழிலாளர்களின் செயல்திறனை மதிப்பிடுதலின் போது பயன்படுத்தப்படுகின்றன. விமர்சன நிகழ்வு முறை என்பது நடத்தை/செயல்திறன் பற்றிய உண்மையான பதிவுகளை அடிப்படையாக கொண்டு தரமதிப்பிடப்படுகிறது என தெளிவற்ற பதிவுகள் மற்றும் பொதுவான கருத்துக்களை தவிர்க்க உதவுகிறது. உண்மை நிகழ்வுகளில் இருந்து வரும் பின்னூட்டங்கள் மேம்பாடுகளை அனுமதிக்குமாறு ஊழியருடன் விவாதிக்கலாம். மதிப்பீட்டாளர் தனது பதிவின் அடிப்படையில் தனது மதிப்பீடுகளை முழுமையாகப் பாதுகாத்துக் கொள்ள முடியும்.

(xii) கள மீளாய்வு முறை

இந்த முறையில், மனித வள வல்லுநர் ஒருவர், தங்கள் துணைப் பணியாளரை மதிப்பிடுவதற்கு ஒரு நிபுணரின் நேர்முக மேற்பார்வையாளர் ஆவார். நேர்காணலை காண்பவர் கேட்கவேண்டிய கேள்விகளை முன்னதாகவே தயார் செய்கிறார். இந்தக் கேள்விகளுக்குப் பதிலளிப்பதன் மூலம், தனது கீழ்ப்பணியாளர், அவர்களின் பணி முன்னேற்றம், அவரது பலம் மற்றும் பலவீனங்கள், பதவி உயர்வு வாய்ப்பு போன்ற செயல்பாடுகள் குறித்து ஒரு மேற்பார்வையாளர் தனது கருத்துகளை வழங்குகிறார். மதிப்பீட்டாளர் பதில்கள் பற்றிய விரிவான குறிப்புகளை எடுத்துக் கொள்கிறார். அதன் பிறகு சம்பந்தப்பட்ட மேற்பார்வையாளரால் ஒப்புதல் பெறப்பட்டது. இதற்கு சம்பந்தப்பட்ட மேற்பார்வையாளர் ஒப்புதல் அளித்துள்ளார். பின்னர் அவை ஊழியரின் பணியாளர் சேவையில் வைக்கப்பட்டுள்ளன.

ஒரு நிபுணர் மதிப்பீட்டு செயல்முறையை கையாள்வதால், மேற்பார்வையாளருடன் கலந்தாலோசித்த பின்னர், மதிப்பீடுகள் மிகவும்

நம்பகத்தன்மை வாய்ந்தவை. எனினும், மனித வள வல்லுனர்களின் பயன்பாடு இந்த அணுகுமுறையை பல நிறுவனங்களுக்கு செலவு செய்து, நடைமுறைக்கு சாத்தியமாக்குகிறது.

குறிப்புகள்

(xiii) ரகசிய அறிக்கை

உடனடி மேற்பார்வையாளரின் ஒரு இரகசியமான அறிக்கை, இன்னமும் கீழ்ப்பணியாளர் பதவி உயர்வு அல்லது இடமாற்றத்திற்கு ஒரு முக்கிய காரணியாக உள்ளது. பெரும்பாலான அரசு அமைப்புகளில் பயன்படுத்தப்படும் பாரம்பரிய வடிவிலான மதிப்பீடாக இது உள்ளது. இது பொதுவாக ஒவ்வொரு ஆண்டின் இறுதியிலும் ஊழியரின் உடனடி மேலதிகாரியின் மூலம் அறிக்கை தயாரிக்கப்படுகிறது. இந்த அறிக்கை அடிமட்ட மக்களின் வலிமைகளை, பலவீனங்களை வெளிச்சம் போட்டுக் காட்டுகிறது. இம்முறையில் உள்ள தீமைகள் பின்வருமாறு:

- (i) இதில் பல அகப் பதிவுகள் சம்பந்தப்பட்டுள்ளது ஏனெனில் மதிப்பீட்டானது தரவை விட பதிவுகளை அடிப்படையாகக் கொண்டுள்ளது.
- (ii) பணியாளருக்கு பாராட்டப்படும் பின்னூட்டம் எதுவும் வழங்கப்படுவதில்லை. எனவே அதன் நம்பகத்தன்மை மிகவும் குறைவு.
- (iii) இந்த முறை ஊழியரின் வளர்ச்சியை விட மதிப்பிடுவதன் மீது கவனம் செலுத்துகிறது. வெளிப்படையான ஊழியர் தனது பலவீனங்களையும், அவர்களை மீட்பதற்கான வாய்ப்புகளையும் அறிவார்.

சமீப ஆண்டுகளில், நீதிமன்றங்கள் மற்றும் தொழிற்சங்கங்களின் அழுத்தம் காரணமாக, ஒரு எதிர்மறை இரகசிய அறிக்கையின் விவரங்கள் மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றன.

(xiv) கட்டாய விநியோக முறை

மதிப்பீட்டின் தவறுகளில் ஒன்று, மதிப்பிழக்கு ஒரு தரமதிப்பீட்டு அளவுகோலின் ஒரு உயர்ந்த புள்ளியை சுற்றி ஏராளமான ஊழியர்களை தொகுக்கும். தரமதிப்பு அளவுகோலின் அனைத்து புள்ளிகளுக்கும் உள்ள விகிதங்களை விநியோகிப்பதற்காக இந்த பிரச்சினையை கடக்க வேண்டிய கட்டாய விநியோக முறை முயற்சிக்கிறது. கட்டாய தேர்வு முறையின் முதன்மையான நோக்கம் அனைத்து ஊழியர்களுக்கும் தொடர்ச்சியாக உயர் அல்லது குறைந்த மதிப்பீடுகளாகத் தரவேண்டிய ஒரு மதிப்பீட்டாளர் போக்கை சரிசெய்வது ஆகும். பணியாளரின் செயல்திறன் மட்டம் ஒரு சாதாரண புள்ளிவிவர விநியோகத்தில் உள்ளது என்ற அனுமானத்தின் கீழ் கட்டாய விநியோக முறை இயங்குகிறது. பொதுவாக, பணியாளர் செயல்திறன் அளவுகள் ஒரு மணி வடிவ வளைவுக்கு இசைவாக இருக்கும் என்று கருதப்படுகிறது.

கட்டாய விநியோக முறையின் பெரும் பலவீனங்கள் பின்வருமாறு:

- (a) ஊழியர் செயல்திறன் நிலைகள் எப்பொழுதும் சாதாரண விநியோகத்திற்கு பொருந்துவதாகக் கருதப்படுகிறது.
- (b) உறுப்பினர்கள் அதிக திறன் உடையவர்களாக இருக்கும்போது குறிப்பாக விநியோகிக்கப்படும் முறையானது மதிப்பீட்டாளர்கள் மற்றும் விகிதங்களுக்கு ஏற்றுக்கொள்ள முடியாது.

(c) கட்டாய தேர்வு முறை பயிற்சி ஊழியர்களுக்கு பயனுள்ளதாக இருக்காது ஏனெனில் மதிப்பீட்டாளர் தொழிலாளரை எப்படி மதிப்பிடுகிறார் என்று தெரியாது.

செயல்திறன் மதிப்பீடு

II. நவீன முறைகள்

நவீன முறைகள் பாரம்பரிய முறைகளைப் பற்றிய முன்னேற்றமாகும். நவீன முறைகள் என்பது பழைய முறைகளில் இருந்து குறைபாடுகளை நீக்கும் முயற்சியாகும். இவை கீழே விவாதிக்கப்பட்டுள்ளன:

குறிப்புகள்

(i) நடத்தை ரீதியாக தொகுக்கப்பட்ட மதிப்பீட்டு அளவுகள் (BARS)

ஒரு வேலையின் செயல்திறன் மிகுந்த பகுதிகளை அடையாளம் காணும் வகையில் இது வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது. இந்த முறையின் கீழ் நடத்தை ரீதியாக தொகுக்கப்பட்ட மதிப்பீடுகள் அளவீடுகள், முடிவுகளை பெறுவதற்கான செயல்திறன் மிக்க செயல்திறன் வாய்ந்த செயல்பாடுகளை அங்கீகரிக்கும் வகையில் வரையறுக்கப்பட்டுள்ளன. வேலை செய்யும்போது ஊழியரின் நடத்தையை அனுசரித்துச் செல்ல மதிப்பீடு தேவைப்படுகிறது. பின்னர் அவர் இந்த நடத்தை நோக்காய்வுகளை நடத்தை ரீதியாக தொகுத்து தரவரிசைப் படிகளுடன் ஒப்பிடுகிறது. இந்த முறை மிகவும் செல்லுபடியாகக்கூடிய மற்றும் செயல்திறன் மதிப்பீட்டிலும் பிழைகளை குறைத்ததால் நம்பகமான விளைவுகளை கொடுக்கும் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. இது அளவிடமுடியாத நடத்தையை அடையாளம் காண்கிறது. எனவே இது மேலும் அறிவியல்பூர்வமாக உள்ளது.

பின்வரும் BARS முறையின் முக்கிய அம்சங்களில் சில பின்வருமாறு:

- மதிப்பீடு செய்ய வேண்டிய பணியாளர்களின் செயல்திறன் பகுதிகள், அளவுகோல்கள் பயன்படுத்தும் நபர்களால் தீர்மானிக்கப்பட்டு விவரிக்கப்படுகின்றன.
- செயல்திறன் குறிப்பிட்ட அளவுகளை பிரதிநிதித்துவப்படுத்துவதற்காக உண்மையான வேலை நடத்தை விளக்கங்களுடன் இணைக்கப்பட்டுள்ளது.
- ஆய்வு செய்யப்பட வேண்டிய செயல்திறன் கொண்ட அனைத்து அம்சங்களும், உற்றுநோக்கி செல்லும் நடத்தையை அடிப்படையாக கொண்டவை, மேலும் இந்த பணிக்கு, BARS தனிப்பயனாக்கப்படுவதால், அவை மதிப்பிடப்படுகின்றன.
- இந்த அளவுகோல்கள் முன்னேற்றப் பணியில் தீவிரமாக பங்கு பெறும் போது, அவை இறுதிப் பொருளுக்கு மிகவும் அர்ப்பணிக்கப்பட்டுள்ளன.

ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்களின் செயல்திறனை மேம்படுத்தும் பொருட்டு, BARS அறிமுகப்படுத்தப்பட்டன. தரமதிப்பு பிழைகளை கடக்க BARS உதவுகின்றன.

(ii) முடிவு சார்ந்த மதிப்பீடு அல்லது MBO நுட்பம்

முடிவு சார்ந்த மதிப்பீடுகள் பொதுவாக மேலதிகாரிகள் மற்றும் துணைப் பணியாளர்கள் இணைந்து நிறுவப்பட்ட உறுதியான செயல்திறன் இலக்குகளை அடிப்படையாக கொண்டவை.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 171

MBO க்கான முதன்மையான உத்வேகத்தை பீட்டர் ட்ரக்கர் (1954) மற்றும் டக்ளஸ் மெக்ரிகெர் (1960) ஆகியோரால் வழங்கப்பட்டது. ட்ரக்கர் முதன் முதலாக 1954 ல் MBO இன் மேலாண்மைப் பயிற்சி நிறுவனத்தில் விவரித்தார். நிறுவனத்தில் உயர் பதவிகளில் இருப்பவர்களின் நோக்கங்களை ஆதரிக்கும் தெளிவான நோக்கங்களைக் கொண்ட மேலாளர்களின் முக்கியத்துவத்தை ட்ரக்கர் சுட்டிக் காட்டினார். மேலதிகாரிகளுடன் ஒப்பந்தம் அடைந்த பிறகு, ஊழியர்களின் செயல்திறன் இலக்குகளை ஏற்படுத்துவதன் மூலம், செயல்திறனை மதிப்பீடு செய்வதற்கான சிக்கல்கள் சிறிதாக்கப்படுகின்றன என்று மெக்ரிகெர் வாதிடுகிறார். சாராம்சத்தில் MBO தனது பணியாளருடன் ஒப்பந்தத்தில் ஒரு பணியாளரின் தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்ட இலக்குகளை உள்ளடக்கியது. ஜார்ஜ் ஓடியோனி, வாலண்டைன், ஹம்பல், மற்றும் பலரால் கொண்டு வந்த சுத்திகரிப்பு நிலையங்கள் இந்த கோட்பாட்டை செறிவூட்டுவதுடன் அதை ஒரு மதிப்பீட்டு நுட்பமாக ஏற்றுக் கொள்ள செய்கின்றன.

MBO செயல்முறை பின்வரும் நான்கு படிநிலைகளை கொண்டுள்ளது:

- ஒவ்வொரு பணியாளரும் அடையவேண்டிய மேலதிகாரிகளின் நோக்கங்களை நிலைநாட்டுவது முதல் படி. இந்த நோக்கங்கள் நிறுவனத்தில் உள்ள ஒவ்வொரு ஊழியரின் செயல்திறனை மதிப்பிடுவதற்கு பயன்படுத்தப்படுகின்றன.
- பணியாளர்களின் செயல்திறன் மதிப்பீடு செயல்திறனை மதிப்பிடுவதற்கான தரத்தை நிர்ணயித்தல் இரண்டாவது படி ஆகும். பணியாளர்கள் வேலை செய்வதால், அவர்களின் செயல்திறன் மதிப்பிடப்பட வேண்டிய தரநிலைகள் நன்கு தெரியும்.
- நிறுவனம் அமைத்த குறிக்கோள்களுடன், அடையப்பட்ட நோக்கங்களை ஒப்பிடுவது மூன்றாவது படிநிலை ஆகும். மதிப்பீட்டாளர் சந்திக்காத குறிக்கோள்களுக்கான காரணங்களை விவரிக்கிறது. இந்த நடவடிக்கை நிறுவனத்தின் ஊழியர்களுக்கு பயிற்சி அளிக்க வேண்டிய தேவையை தீர்மானிக்க உதவுகிறது.
- நிறைவேற்றப்படாத குறிக்கோள்களுக்கு புதிய யுக்திகளை ஏற்படுத்துவதற்கான இறுதி நடவடிக்கை ஆகும். இந்த படியில், இலக்குகளை அமைப்பதில் மேலதிகாரிகள் மற்றும் துணைப்பணியாளர்கள் தீவிரமாக பங்கேற்பதை உள்ளடக்கியுள்ளது.

இந்த செயல்முறை மேலாண்மையான மற்றும் கீழ்நிலை மட்டத்தில் மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும். MBO ஆனது சட்டசபை வரித் தொழிலாளர்களுக்கு குறைந்தபட்ச நெகிழ்வுத்தன்மை மற்றும் அவர்களின் செயல்திறன் தரநிலைகள் ஏற்கனவே வரையறுக்கப்பட்டுள்ளது.

(iii) மதிப்பீட்டு மைய முறை

1930 ஆம் ஆண்டில் ஜேர்மன் இராணுவத்தில் இந்த மதிப்பீடு முதன்முதலாக பயன்படுத்தப்பட்டது. பின்னர் இந்த அமைப்புகளைப் பயன்படுத்தி வணிக நிறுவனங்கள் துவங்கின. இதுவே செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் ஒரு நுட்பமாகும். உண்மையில், இது ஒரு முறை, பல தனிநபர்களின் மதிப்பீடு பல்வேறு நுட்பங்களைப் பயன்படுத்தி பல்வேறு வல்லுனர்களால் செய்யப்படுகிறது.

இந்த அணுகுமுறையில், பல்வேறு துறைகளிலிருந்து வரும் தனிநபர்கள், இரண்டு அல்லது மூன்று நாட்கள் செலவழிக்க, ஒரு தனிநபரை அல்லது குழு நியமிப்பில் ஈடுபடுவது, அவர்கள் ஊக்குவிக்கும் போது அவர்கள் கையாளும் திறன் குறிப்பிடுகிறது. மதிப்பீட்டாளர்கள் அனைத்து பங்கேற்பாளர்களின் செயல்திறனைக் கண்காணித்து வரிசைப்படுத்த வேண்டும். நிரூபிக்கப்பட்ட திறனுடன் அனுபவமிக்க மேலாளர்கள் மதிப்பீட்டாளர்களாக பணியாற்றுகிறார்கள். இந்த குழு, பங்குகள், வணிக விளையாட்டுகள் மற்றும் பயிற்சிகள் போன்ற தொழில் நுட்பங்களைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம், தனித்தனியாக மற்றும் கூட்டாக அனைத்து பணியாளர்களையும் மதிப்பீடு செய்கின்றன. பதவி உயர்வுக்கான பணியாளர்களின் திறனைத் தீர்மானிக்க பொதுவாக மதிப்பீடுகள் செய்யப்படுகின்றன.

குறிப்புகள்

இந்த முறையின் குறைபாடுகள் பின்வருமாறு:

- விலைவாசி: நிறுவனங்கள், மதிப்பீடு செய்ய வேண்டிய ஊழியர்களின் பயண செலவு மற்றும் தங்குமிட செலவை செலுத்த வேண்டும். மேலும், ஒரு நிறுவனத்தின் பணியும், அவர்கள் வேலையில் இருந்து விலகி இருக்கும் காலத்திற்கு அவதிப்படுகிறார்கள். மேலும், நிறுவனங்கள் மதிப்பீட்டு மையங்களை நிறுவுவதில் அதிக செலவு செலுத்த வேண்டும்.
- ஊழியர்களின் கருத்து: மத்திய பணியாளர்கள், தங்களது பணித்திறனை விட சமுதாய திறன்கள் மற்றும் பணியாளர்களின் ஆளுமை போன்ற அகநிலை கூறுகளால் பாதிக்கப்படுகின்றனர்.
- ஒரு பணியாளரை தரப்படுத்தல்: ஒரு ஊழியருக்கான எதிர்மறை அறிக்கை ஒரு ஊழியரை பாதிக்கலாம். இது ஊக்குவிக்கப்படாத ஒரு ஊழியரின் நடத்தை மற்றும் வேலையில் பாதகமான விளைவுகளை ஏற்படுத்தலாம்.
- ஆரோக்கியமற்ற போட்டியை ஊக்குவிக்கிறது: இது மதிப்பிடப்படும் ஊழியர்கள் மத்தியில் வலுவான மற்றும் ஆரோக்கியமற்ற போட்டியை ஊக்குவிக்கிறது.
- மத்திய அரசின் முடிவுகளுக்கு அதிக முக்கியத்துவம் அளித்தல்: இம்முறை குறுகிய கால அடிப்படையில் ஊழியர்களின் தீர்ப்பை அடிப்படையாக கொண்ட மத்திய அரசின் முடிவைப் பற்றி அதிக முக்கியத்துவம் அளிக்கிறது.

(iv) மனித வள கணக்கியல் முறை

மனித வளங்கள் எந்த ஒரு நிறுவனத்தின் மதிப்புமிக்க சொத்தாகும். இந்த சொத்தை பணத்தின் அடிப்படையில் மதிப்பிடலாம். திறமையான, நன்கு பயிற்சியளிக்கப்பட்ட பணியாளர்கள் ஒரு நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேறும்போது, மனித சொத்தும் குறைந்து, எதிர்மாறாகக் காணப்படுகிறது.

மனித வள கணக்கியல், நிறுவனத்திற்கு மனித வளத்தின் செலவையும், பங்களிப்பையும் விளக்குகிறது. பணியாளரின் செலவில் மனித ஆற்றல், திட்டமிடல், ஆட்சேர்ப்பு, தெரிவு, தூண்டல், வேலை வாய்ப்பு, பயிற்சி, அபிவிருத்தி, சம்பளம் மற்றும் சலுகைகள் போன்ற செலவுகள் அடங்கும். ஊழியர் பங்களிப்பு என்பது பணியாளர் சேவையின் பண மதிப்பாகும், இது மனித வளத்தினால் சேர்க்கப்படும் உழைப்பின் உற்பத்தித்திறன் அல்லது

மதிப்பினால் அளவிடப்படலாம். செலவினத்திற்கும், பங்களிப்புக்கும் உள்ள வித்தியாசம் பணியாளர்களின் செயல்திறனை பிரதிபலிக்கும்.

மனித வள கணக்கியல் வழிமுறை இன்னும் மாறுநிலை நிலையிலேயே உள்ளது. ஊழியர் அளித்த பங்களிப்பை வெளியீட்டின் அடிப்படையில் அளவிட முடியும்.

ஒரு பணியாளருக்கு ஏற்படும் செலவு, இதை விட அதிகமாக செய்யப்படும் பங்களிப்பை விட அதிகமாக இருந்தால், குறைந்த செயல்திறனுக்கான காரணங்களை கண்டறிவதில் ஒரு குறியீடாகும். பங்களிப்பானது இதற்கு அதிகமான செலவிற்கு அல்லது அதற்கு சமமாக இருந்தால், எதிர்கால குறிப்புக்கு மறுஆய்வு தேவை.

மனித வள கணக்கியல் முறைகளின் கீழ் உள்ள பல்வேறு நுட்பங்கள்:

- தகுதி ஆய்வு சார்ந்த மதிப்பீடுகள்
- முறையற்ற ஒரு மீளாய்வு கலந்துரையாடல்
- ஆலோசனை கூட்டம்
- வேலை பற்றிய கவனிப்பு
- திறமை-அல்லது வேலை தொடர்பான பரிசோதனைகள்
- இரண்டாம் மதிப்பீடு (தற்காலிக பணியிட மாற்றம் அல்லது இடமாற்றம்)
- தனிநபருடன் தொடர்பு வைத்திருக்கும் மற்றவர்களின் கருத்தை ஆய்வு செய்தல்
- வரைவியல் (கையெழுத்து பகுப்பாய்வு)

இந்த நுணுக்கங்கள் அனைத்தும் ஒன்றுக்கொன்று தொடர்புடையவை. ஒரு மேலாளர், இவை அனைத்தையும் பற்றிய எழுத்துப் பூர்வமான பதிவை வருங்கால குறிப்புக்காக வைத்திருக்க வேண்டும்.

(V) உளவியல் ரீதியான மதிப்பீடுகள்

பணியாளரின் ஆற்றலை மதிப்பிடுவதற்கு உளவியல் ரீதியான மதிப்பீடு நடத்தப்படுகிறது. பெரிய நிறுவனங்கள் முழு நேர உளவியலாளரை, ஊழியர்களின் எதிர்கால செயல்திறனை மதிப்பிடுவதற்கு சேர்ப்பவை. உளவியல் ரீதியான மதிப்பீடுகளின் ஆழ்ந்த நேர்காணல், செயல்திறன் மதிப்பீடு உளவியல் பரிசோதனை, மற்றும் மேற்பார்வையாளர்களுடன் கலந்துரையாடல் ஆகியவை அடங்கும். ஊழியர்களின் பின்வரும் அம்சங்களை மதிப்பிடுவதற்காக உளவியல் ரீதியான மதிப்பீடு நடத்தப்படுகிறது:

- அறிவுசார் திறமைகள்
- உணர்ச்சி நிலைத்தன்மை
- நியாயப்படுத்துதல் மற்றும் பகுப்பாய்வு திறன்
- கலகலப்பு
- விளக்கம் மற்றும் தீர்ப்பு திறன்கள்
- ஊக்கமூட்டும் பதில்கள்
- எதிர்காலத்தை முன்னறிவிப்பதற்கான திறன்

ஒரு குறிப்பிட்ட வேலை தொடங்குவதற்கு ஊழியர்களின் செயல்திறனை மதிப்பிடுவதற்கு அல்லது உலகளவில் அனைத்து பணியாளர்களின் எதிர்கால ஆற்றலை மதிப்பிடுவதற்கும் உளவியல் மதிப்பீடு செய்யலாம். பணியாளர் வேலை வாய்ப்பு, வாழ்க்கைத் திட்டமிடல் மற்றும் மேம்பாடு மற்றும் பயிற்சி பற்றி முடிவெடுப்பதற்கு உளவியல் மதிப்பீடு முடிவுகள் பயனுள்ளதாக உள்ளன.

குறிப்புகள்

(vi) தர மதிப்பீடு 360

ஊழியர்கள் தங்கள் முதலாளிகளிடமிருந்தும், சக ஊழியர்களிடமிருந்தும், வாடிக்கையாளர்களிடமிருந்தும், அவர்களது சொந்த துணைவர்களிடமிருந்தும் தங்கள் செயல்திறனைப் பெறும் மதிப்பீட்டை மதிப்பீடு செய்வதற்கான ஒரு வழிமுறையாகும். செயல்திறன் மதிப்பீடு இந்த வடிவம் மேலாளர்களுக்கு மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும், ஏனெனில் இது பொதுவாக பாரம்பரிய மதிப்பீட்டைக் காட்டிலும் செயல்திறன் சார்ந்த கருத்துக்களை பரந்த அளவில் வழங்குகிறது. இந்த முறை தனிநபர்கள் தங்கள் பலம் மற்றும் பலவீனங்களை அறிந்து கொள்ள உதவுகிறது, எனவே அவர்கள் தங்கள் தனிப்பட்ட திறன்களை மேம்படுத்த உதவுகிறது. இது ஊழியர்கள் மற்றும் அவர்களின் வாடிக்கையாளர்களுக்கு இடையே தொடர்பை அதிகரிக்கிறது, வாடிக்கையாளர்கள் அவற்றைப் பற்றி என்ன நினைக்கிறார்கள் என்பதை அவர்கள் அறிந்து கொள்ள முடியும். எனவே, ஊழியர்களின் தனிப்பட்ட திறன்களை மேம்படுத்துவதற்கும் அதிக வாடிக்கையாளர் திருப்தி அளவை அடைவதற்கும் இது ஒரு திறமையான முறையாகும்.

இந்த முறையின் குறைபாடுகள் பின்வருமாறு:

- குழு உறுப்பினர் பணியாளருடன் தனிப்பட்ட முறையில் பிரச்சனைகளை ஏற்படுத்தலாம், இதனால் அவர் நேர்மையான முடிவு எடுக்கமுடியாமல் போகலாம்.
- செயல்திறனை மதிப்பிடுவது, கேள்வித்தாள்கள் தயாரித்தல் மற்றும் சேகரிக்கப்பட்ட தகவலை பகுப்பாய்வு செய்யும் குழுவைத் தேர்ந்தெடுப்பதில் அதிக நேரம் தேவைப்படுகிறது.

மதிப்பீட்டை பகுப்பாய்வு செய்தல்

செயல்திறன் மதிப்பீடு அமைப்பு செயல்திறன் மதிப்பை அடிப்படையாகக் கொண்டது, மதிப்பீட்டாளரின் தரவரிசை மதிப்பீடு அல்லது மதிப்பீடுகளின் அடிப்படையில் செய்யப்படும். அனைத்து நிறுவனங்களும் சம்பள அதிகரிப்பு, பயிற்சி தேவைகளை நிர்ணயித்தல், பணியாளர்களை ஊக்குவித்தல் அல்லது எதிர்கால பணியாளர்களின் முடிவுகளுக்கு அடிப்படையை உருவாக்குதல் போன்ற நோக்கங்களுக்காக செயல்திறன் மதிப்பீட்டை பயன்படுத்துகின்றன. செயல்திறன் மதிப்பீட்டிற்கான சிறந்த அணுகுமுறை, மதிப்பீட்டாளர் தனிப்பட்ட சார்பு மற்றும் பாரபட்சங்களைப் பெறாமல் இருப்பது. இது ஒரு மதிப்பீட்டாளர் நோக்கத்தின் போது, அது நிறுவன இலக்குகளை சாதகமாக தீங்கு விளைவிக்கும் மதிப்பீட்டாளரின் சாத்தியமான செயலிழப்பு நடத்தையை குறைக்கிறது. எல்லா மதிப்பீடுகளையும் தீர்மானித்தல் மற்றும்

குறிப்புகள்

தீர்ப்புகளை அளித்தல் ஆகியவை, எப்போதும் நியாயமாக இருக்காது, மதிப்பீடு செய்வதற்கு பல்வேறு உத்திகள் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டுள்ளன. பயனுள்ள ஒரு மதிப்பீடு அமைப்பு பின்வரும் அத்தியாவசிய பண்புகளை கொண்டிருக்க வேண்டும்:

(i) நம்பகத்தன்மை மற்றும் செல்லுபடி

மதிப்பீடு அமைப்பு சட்டப்பூர்வ சவால்களில் கூட நிறுவனத்தை பாதுகாக்கப் பயன்படும் நிலையான நம்பகமான மற்றும் செல்லுபடியாகும் தகவல் மற்றும் தரவை வழங்க வேண்டும். இருப்பினும், ஒரு பிழையேற்படும் மதிப்பீடு முறை கிடைக்கப்பெறவில்லை. மதிப்பீடுகளில் உள்ள ஏற்றத்தாழ்வுகள் செயல்திறன் முறையின் பயனை பெரும்பாலும் தவறான மதிப்பீடுகளால் விளைவிக்கப்படுகின்றன, அவை நியாயமற்றவை. இரண்டு மதிப்பீட்டாளர்கள் சமமான தகுதி உடையவர்களாகவும் அதே மதிப்பீடு நுட்பங்கள் உதவியுடன் ஒரு ஊழியரை மதிப்பீடு செய்ய தகுதியுடையவர்களாகவும் இருந்தால், அவற்றின் மதிப்பீடுகளுக்கு ஒருவருக்கொருவர் உடன்பட வேண்டும். பிறகு இந்த நுட்பம், பன்மதிப்பீட்டாளர் நம்பகத்தன்மை உள்ள நிலைமைகளை திருப்திப்படுத்துகிறது.

(ii) நம்பகத்தன்மை மற்றும் நம்பிக்கை

வெளிப்படையாக விவகாரங்களைப் பற்றி விவாதிக்கவும், ஊழியர்களின் முன்னேற்றத்திற்கான ஆலோசனைகளை வழங்கவும், அமைப்பும், ஊழியர்களும் நன்மை அடைய வேண்டும் என்பதற்கான நம்பகத்தன்மை மற்றும் நம்பிக்கையின் வளிமண்டலத்தில் இருப்பது அவசியம்.

(iii) உடனடி உயர் மதிப்பீட்டாளர்

விகிதங்களின் உடனடி உயர் மதிப்பீட்டாளர்களைத் தயாரிக்க வேண்டும், ஆனால் பணியாளர் திணைக்களம் அந்த அமைப்பை கண்காணிக்கும் பொறுப்பை ஏற்க முடியும். மேலதிகாரி ஒரு ஊழியரின் பலம் மற்றும் பலவீனங்களை ஆராய்ந்து, பலவீனங்களை சரிசெய்வதற்கு அவருக்கு அறிவுரை வழங்க வேண்டும். (iv) விரைவான மற்றும் பொருளியல்

மதிப்பீடு செயல்திட்டம் குறைவான நேரத்தையும் நுகர்வோர் முறையையும் கொண்டிருக்க வேண்டும். மதிப்பீடு வடிவங்கள், நடைமுறைகள், நுட்பங்கள், மதிப்பீடுகள் மற்றும் பலவற்றை நிர்வகித்தல், தரநிலையாக்கப்பட வேண்டும். ஒரு மதிப்பீட்டு திட்டம் அதிகபட்ச ஆதாயத்தை கொண்டு வர வேண்டும்.

(v) திறந்த தகவல் தொடர்பு

மதிப்பீடுகளின் முடிவுகள், குறிப்பாக எதிர்மறையானவை, ஊழியர்களுக்கு உடனடியாகத் தெரிவிக்கப்பட வேண்டும், இதனால் அவர்கள் செயல்திறனை மேம்படுத்த முயற்சி செய்யலாம். ஒரு நல்ல மதிப்பீட்டு முறை தொடர்ச்சியான அடிப்படையில் தேவையான கருத்துக்களை வழங்குகிறது. இந்த மதிப்பீட்டு நேர்காணல்கள் இரு தரப்பினரும் இடைவெளிகளைப் பற்றி அறிந்து கொள்வதற்காக தங்களை தயார்படுத்திக்கொள்ள வேண்டும்.

(vi) பிந்தைய மதிப்பீட்டு நேர்காணல்

பணியாளர்களுக்கு கருத்து தெரிவிக்கப்படும் மற்றும் அமைப்பு ஊழியர்கள் வேலை செய்யும் சிக்கல்களை புரிந்துகொள்வதன் மூலம் ஒரு பயிற்சிக்கு மதிப்பீடு செய்யப்பட வேண்டும். தங்கள் மதிப்பீட்டின் முடிவுகளை மதிப்பாய்வு செய்ய ஊழியர்களை அனுமதிப்பது, எந்தவிதமான பிழைகள் ஏற்படுத்தப்பட்டிருக்கக்கூடும் என்பதைத் தெரிவிக்கிறது. அவர்கள் மதிப்பீட்டுடன் முரண்பட்டால், அவை முறையான சேனல்கள் மூலமாக கூட எதிர்க்கலாம்.

குறிப்புகள்

(vii) வேலை தொடர்பு

மேம்பாட்டிற்கான ஆலோசனைகள் பணியின் புறநிலை உண்மைகளை நோக்கி இயக்கப்பட வேண்டும். துணைப் பணியாளர்களுடன் கலந்தாலோசித்து எதிர்காலத்திற்கான திட்டங்கள் உருவாக்கப்பட வேண்டும். தனிநபராக இருக்கும் ஒருவரை ஒருபோதும் குறை கூறக் கூடாது.

செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான சிக்கல்கள்

செயல்திறனை மதிப்பிடுவதற்கான எந்தவொரு முறைகளும் முற்றிலும் தவறானவை அல்லது நம்பகத்தன்மையற்றவை. ஒவ்வொன்றும் அதன் பலம் மற்றும் பலவீனங்களைக் கொண்டிருக்கிறது. ஒரு முற்றிலும் பிழை செயல்திறன் மதிப்பீடு மட்டுமே ஒரு சிறந்த மாதிரியாக இருப்பதை அறிந்திருந்தாலும், புறநிலை மதிப்பீட்டை கணிசமாக குறைக்கக்கூடிய பல காரணிகளை தனிமைப்படுத்தலாம். செயல்திறன் மதிப்பீட்டில் உள்ள முக்கிய சிக்கல்கள்:

(i) மதிப்பீட்டு சார்பு

பெரும்பாலான மதிப்பீட்டு முறைகள் தீர்ப்புகளை உள்ளடக்கியது. செயல்திறன் மதிப்பீட்டு செயல்முறை மற்றும் உத்திகள் அவரது சொந்த தனிப்பட்ட சார்புகள், பாரபட்சங்கள் மற்றும் குறைநிறைகள் கொண்ட மதிப்பீட்டாளரை சார்ந்திருக்கிறது. எல்லா மதிப்பீட்டர்களும் தங்கள் கீழ்ப்பணியாளர்களை ஓரளவு மதிப்பிடுவார்கள் என்று கருதிக் கொள்வது எளிது. மதிப்பீட்டாளர் அல்லது மதிப்பீட்டாளரின் சார்புகள் பின்வருவனவற்றை உள்ளடக்குகின்றன.

- (a) கருணை மற்றும் கடுமையான பிழை: மிகவும் கடினமான மதிப்பீட்டாளர்களை அளவிட அதிக அளவிலான விகிதங்களை வழங்குவதன் மூலம் கருணை பிழைகள் ஏற்படுகின்றன, அதே நேரத்தில் கடுமையான பிழை அளவைக் குறைக்கின்றன. ஒவ்வொரு மதிப்பீட்டாளருக்கும் மதிப்பீடு செய்யப்படும் எந்த ஒரு தரநிலையிலும் செயல்படும் தன் சொந்த மதிப்பு அமைப்பு இருப்பதால் இது நிலையாக செயல்படுகிறது. சாதாரண அல்லது உண்மையான செயல்திறன் ஒரு தனிப்பட்ட வெளிப்படுத்துதலுடன் தொடர்புடையது, சில மதிப்பீட்டாளர்கள் உயர் மற்றும் மற்றவர்களை குறைவாகக் குறிக்கிறார்கள். முன்னாள் நேர்மறை தன்மை பிழை மற்றும் பிந்தைய எதிர்மறை பிழை (கடுமையான பிழை) என்று குறிப்பிடப்படுகிறது. மதிப்பீட்டாளர்கள் தங்கள் மதிப்பீட்டில் சாதகமான மென்மையானவர்கள் எனில், ஒரு நபரின் செயல்திறன் அதிகமாகிவிடும். இதேபோல், ஒரு எதிர்மறை கடுமையான பிழையை செயல்திறன் குறைத்து

மதிப்பீடுகிறது, தனிநபருக்கு குறைவான மதிப்பீடு கொடுக்கிறது. ஒரே நபர் ஒரு நிறுவனத்தில் அனைத்து நபர்களையும் மதிப்பீடு செய்தால், எந்த பிரச்சனையும் இருக்காது. ஒரு பிழை காரணி இருப்பினும், அது எல்லோருக்கும் சமமாக பயன்படுத்தப்படும். வெவ்வேறு வகையான தவறுகள் செய்யும் வெவ்வேறு வகையான பிழைகள் இருக்கும் போது இந்த கஷ்டம் எழுகிறது.

- (b) ஒளிவட்ட பிழை: 'ஒளிவட்ட விளைவு' என்பது ஒரு பண்பு மீதான மதிப்பீட்டை மற்றவர்கள் மீது தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும் மதிப்பீடாக அனுமதிக்கும் போக்கு ஆகும். பெர்னார்டின் மற்றும் பீட்டியின் கருத்துப்படி, ஹாலோ விளைவு என்பது 'குறிப்பிட்ட காரணிகளில் அதிக அல்லது குறைவான மதிப்பீட்டின் தோற்றத்தால் அனைத்து காரணிகளிலும் அதிகமாகவோ அல்லது குறைவாகவோ மதிப்பீடுவதற்கான போக்கு' ஆகும். பண்புகளை அறிவது, தவறான வரையறுக்கப்பட்ட மற்றும் தனிப்பட்ட எதிர்வினைகளை ஈடுபடுத்தும் போது இது எழுகிறது. ஒளிவட்ட விளைவுகளை குறைப்பதற்கான ஒரு வழி, அனைத்துப் பணியாளர்களிடமும் மதிப்பீடு செய்வதற்கு முன், ஒரே பண்புடன் மதிப்பீடு செய்வதாகும்.
- (c) மைய போக்கு பிழை: மைய போக்குப் பிழை என்பது, தீர்ப்பு அளவுகோலின்படி அதீத அளவுகோல்களை பயன்படுத்தாமல் இருக்கும் போக்கினைக் குறிக்கிறது. பெரும்பாலான விகிதங்கள் மத்தியில் தொகுக்கப்பட்டுள்ளன. பெர்னார்டின் மற்றும் பீட்டி கருத்துப்படி, 'தீவிர தரவரிசைகளை (இரு திசையில்) வீழ்த்துவதற்கு இடையேயான வேறுபாடு வீழ்ச்சியிலிருந்து வரம்பை வரையறுக்க இயலாது'. மையப் போக்குப் பிழைக்கு இடமுள்ள மதிப்பீட்டாளர்கள், அனைத்து ஊழியர்களும் சராசரியைவிட தொடர்ந்து மதிப்பீடுபவர்கள் ஆவர். அவர்கள் பணிக்கு பாதுகாப்பான கொள்கையை கடைப்பிடிப்பார்கள், ஏனெனில் நிர்வாகத்திற்கான விடையிறுப்பு அல்லது வேலையைப் பற்றிய அறிவின் குறைபாடு, அவர் தனது பணியில் குறைந்தது ஆர்வம் காட்டியவர். இந்த வகையான மதிப்பீடு, குறிப்பாக சம்பள உயர்வுகளுக்கு தகவல் பயன்படுத்தப்படும்போது, சிக்கல்களை உருவாக்கும்.
- (d) தனிப்பட்ட பாரபட்சம்: மதிப்பீட்டாளர் தனிப்பட்ட பாரபட்ச செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் புறநிலை திறனை பாதிக்கலாம். மதிப்பீட்டாளர் ஒரு பணியாளரை விரும்பாவிட்டால், அவர் அவரை மோசமாக மதிப்பீடுகிறார்.
- (e) மதிப்பீட்டின் விளைவு: ஒரு மோசமான மதிப்பீடு ஊழியரின் எதிர்காலத்தை குறிப்பிடத்தக்க வகையில் காயப்படுத்தக்கூடும் என்று மதிப்பிடையாளர் அறிந்திருந்தால் (குறிப்பாக பதவி உயர்வு அல்லது சம்பள உயர்வுக்கான வாய்ப்புகளை) மதிப்பீடுபவர் யதார்த்தமான மதிப்பீட்டை அளிக்க தயங்கலாம்.
- (f) மறுபரிசீலனை விளைவு: மதிப்பீட்டின் போது பணியாளர்களின் சமீபத்திய நடவடிக்கைகளைப் பொதுவாக நினைவில் வைக்கின்றன. சமீபத்தில் ஒரு சாதகமான நடவடிக்கை மேற்கொள்ளப்பட்டால், பணியாளருக்கு அதிக மதிப்பீடு வழங்கப்படும். இதற்கு மாறாக, சமீபத்தில் சாதகமற்ற

நடவடிக்கை மேற்கொள்ளப்பட்டால் அவருக்கு ஒரு மோசமான மதிப்பீடு வழங்கப்படும்.

செயல்திறன் மதிப்பீடு

(ii) வாய்ப்புக் குறைபாடு

வெளியீட்டின் அளவு பணியாளர்களின் கட்டுப்பாட்டிற்கு அப்பாற்பட்ட காரணிகளால் பாதிக்கப்படும் போது இது விளைகிறது. சில பணியாளர்களுக்கு சிறந்த பணி நிலைமைகள், ஆதரவு மேற்பார்வையாளர்கள், அனுபவம் வாய்ந்த சக ஊழியர்கள் மற்றும் பலர் ஒரே மாதிரியான பணிகளைச் செய்வதை விட அதிகமாக இருக்கிறார்கள்.

குறிப்புகள்

(iii) குழு ஒருங்கிணைப்பு

உயர் மன தளர்ச்சி கொண்ட ஒத்திசைவு குழுக்கள் குறைந்த மன உறுதியுடன் குறைவான ஒருங்கிணைந்த குழுக்களை விட அதிக உற்பத்தி செய்ய முடியும்.

(iv) கணிக்கப்பட்ட சார்பை அறிதல்

மதிப்பீட்டாளர் மீது ஒரு ஊழியரின் செயல்பாடு பற்றிய அறிவு அவரது மதிப்பீடுகளின் மீது தாக்கத்தை செலுத்த முடியும். தேர்வுப் பட்டியலில் முதலிடம் பெற்றுள்ள ஒரு ஊழியர், அவர் ஊழியர்களிடையே சிறந்தவர் என்ற எண்ணத்தை விட்டுவிடலாம், எனவே அவரது செயல்திறன் மிதமாக இருக்கும்போது மதிப்பீட்டாளர் அவரை 'ஊக்கமளித்து' மதிப்பீடுகிறார்.

(v) ஒற்றுமை பிழை

மதிப்பீட்டாளர்கள் மற்றவர்களை மதிப்பீடும் அதே நேரத்தில் மதிப்பீட்டாளர்கள் தங்களைப் புரிந்துகொள்கிறார்கள், அவர்கள் ஒரு ஒற்றுமை பிழை செய்கிறார்கள். தங்களுடைய மதிப்பீட்டை மதிப்பீடுகளை அடிப்படையாகக் கொண்டு, மற்றவர்கள் மீது அந்த கருத்துக்களை அவர்கள் கருத்துக்களை முன்வைக்கின்றனர். உதாரணமாக, ஆக்கிரமிப்பாளராக தன்னை உணரும் மதிப்பீட்டாளர் மற்றவர்களை மதிப்பீடு செய்யலாம்.

செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்களை மேம்படுத்துவதற்கான வழிகள்

(i) மதிப்பீட்டு முறையைத் தேர்ந்தெடுத்தல்

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 மதிப்பீட்டுத் திட்டத்தை நடைமுறைப்படுத்துவதற்கு உதவலாம் அல்லது தடுக்கக்கூடிய பல்வேறு காரணிகள் மற்றும்
- மதிப்பீட்டு முறையை பயன்படுத்தும் சிறப்பு வேலைகளுக்கான மதிப்பீட்டு முறையின் தகுதி.

(ii) பல மதிப்பீட்டாளர்கள்

மதிப்பீட்டாளர்கள் 'எண்ணிக்கை அதிகரிக்கும் போது, துல்லியமான தகவல் பெறுவதற்கான வாய்ப்பு அதிகரிக்கிறது'. ஒரு நபருக்கு பத்து மேற்பார்வையாளர்கள் இருந்திருந்தால், ஒன்பது அவரை சிறந்தவர்களாகவும் ஒரு குறைபாடுடையவராகவும் மதிப்பீடு செய்தால், ஒரு மோசமான மதிப்பீட்டின் மதிப்பை தள்ளுபடி செய்ய முடியும். எனவே, பல மதிப்பீட்டுப் பலனைப் பெறுவதற்காக நிறுவனத்திற்குள்ளாக ஊழியர்களை நகர்த்தினால், நாம் மேலும் செல்லுபடியாகும் மற்றும் நம்பகமான மதிப்பீட்டினை அடைவதற்கான நிகழ்தகவு அதிகரிக்கிறது.

(iii) பயிற்சி மதிப்பீட்டாளர்கள்

நல்ல மதிப்பீட்டாளர்களை நீங்கள் கண்டுபிடிக்க முடியாவிட்டால், நல்ல மதிப்பீட்டாளரை உருவாக்க வேண்டும். மதிப்பீட்டாளர்களின் பயிற்சியானது இன்னும் துல்லியமான மதிப்பீட்டாளர்களை உருவாக்குவதாக சான்றுகளை காட்டுகின்றன. மேலாளர்களை கவனிக்கலாம் மற்றும் மதிப்பீடு செய்யும் பயிற்சிகள் உள்ள பட்டறைகளில் ஒளிவட்ட மற்றும் கருணை அடிப்படையில் போன்ற பொதுவான பிழைகள் சிறிதாக்கப்பட்டுள்ளன அல்லது நீக்கப்படுகின்றன.

(iv) தொடரும் பின்னூட்டங்கள்

ஊழியர்கள் எப்படி செய்கிறார்கள் என்று தெரிந்து கொள்ள விரும்புவார்கள். எந்தவொரு வெகுமதி அல்லது தண்டனை விளைவுகளுக்கு முன் செயல்திறனைப் பற்றி பேசுவதற்கு அடிக்கடி வாய்ப்புகளை வழங்குவதன் மூலம் பணியாளருக்கு தினசரி அடிப்படையில் பணிபுரியும் இருவரது எதிர்பார்ப்புகளையும் ஏமாற்றங்களையும் மேலாளர்கள் பகிரந்தால், வருடாந்திர முறையான மறுஆய்வு நேரத்தில் ஆச்சரியங்கள் ஏதுமில்லை.

(vi) சக மதிப்பீடு

சக மதிப்பீட்டின் முக்கிய நன்மைகள் பின்வருமாறு:

- ஒவ்வொரு தொழிலாளர்களுக்கும் இன்னும் கூடுதலான ஆக்கபூர்வமான நுண்ணறிவுகளை வழங்குவதற்கான ஒரு போக்கு உள்ளது, எனவே ஒரு அலகு என, ஒவ்வொன்றும் மேம்படும் மற்றும்
- சக பணியாளர்களுக்கான பரிந்துரைகள் வேலை நடத்தை சம்பந்தமாக மிகவும் குறிப்பிடத்தக்கதாக இருக்கும். எனினும், சக மதிப்பீடுகள் சரியாக செயல்பட வேண்டும் என்பதற்காக, அந்த அமைப்பின் சூழல் அரசியல் மற்றும் பதவி உயர்வுக்கான போட்டி ஆகியவை குறைக்கப்படுகின்றன.

(vii) பிந்தைய மதிப்பீட்டு நேர்காணல்கள்

அவர்கள் எப்படி தொடர்பு கொள்கிறார்கள் என்பதை ஊழியர்களுக்கு தெரியப்படுத்தவேண்டியது அவசியம். இந்த தேவையை பூர்த்தி செய்ய மேலாளர்கள், செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் முடிவுகளை விவாதிப்பதற்கு தங்கள்

துணைப் பணியாளர்களுடன் சந்திப்பை திட்டமிடுவதற்காக நேரம் எடுத்துக் கொள்ள வேண்டும். ஊழியர்கள் அவர்கள் எப்படி பணி செய்கிறார்கள் என்பதை அறிய வேண்டும், சிறந்த சாதனைகளை அங்கீகரித்து, முன்னேற்றத்திற்கான இடம் எங்கு உள்ளது என்பது பற்றி அறிவிக்கப்படும்.

(viii) துல்லியமான மதிப்பீட்டாளர்களுக்கு வெகுமதிகள்

மதிப்பீடுபவர்கள், தங்கள் தனிப்பட்ட மற்றும் தொழில் நலன்களில், துல்லியமான மதிப்பீட்டுக்களை நடத்த வேண்டும் என்பதை மதிப்பீடும் மேலாளர்கள் உணர வேண்டும். திறமையான மதிப்பீடுகளை செய்வதற்கு அவர்கள் தகுதியற்றவர்கள் எனில், முதலில் செயல்முறையைத் தவிர்ப்பதற்கு முயற்சி செய்வதன் மூலம் எளிதில் வழிவகுக்கும். அவர்கள் தள்ளப்பட்டால், மதிப்பீட்டுக்களை நிறைவு செய்வார்கள், ஆனால் இவை நேர்மறை மற்றும் குறைந்த வேறுபாட்டினால் பாதிக்கப்படலாம் என்று எதிர்பார்க்கலாம். துல்லியமான மதிப்பீட்டாளர்களை ஊக்கப்படுத்தும் வெகுமதி அளிப்பது இந்த ஓட்டத்தை அகற்றும்.

முடிவுக்கு கொண்டு வர செயல்திறன் மதிப்பீடுகள் ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் ஒரு ஒருங்கிணைந்த பகுதியாகும் என்று நாம் கூறலாம். முறையான வளர்ச்சி மற்றும் நடைமுறைப்படுத்தப்படுதல், செயல்திறன் மதிப்பீடு ஒரு நிறுவனமானது அதன் உற்பத்தி இலக்குகளை அடைய உதவுவதன் மூலம் அதன் இலக்குகளை அடைய உதவுகிறது.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. செயல்திறன் மதிப்பீடுகளில் அனைவருக்கும் தொடர்பு உள்ளதா?
2. புறநிலை செயல்திறன் நடவடிக்கைகள் என்றால் என்ன?
3. கட்டமைக்கப்பட்ட மதிப்பீட்டு முறை என்றால் என்ன?
4. மதிப்பீட்டு மைய முறை எப்போது முதலில் பயன்படுத்தப்பட்டது?

9.3 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

1. செயல்திறன் மதிப்பீட்டைப் பொறுத்தவரை குறைந்தது இரண்டு கட்சிகளையாவது உள்ளடக்கியது மதிப்பீடு செய்யும் மதிப்பீட்டாளர் மற்றும் மதிப்பீட்டாளராக யாருடைய செயல்திறன் மதிப்பிடப்படுகிறது.
2. குறிக்கோள் செயல்திறன் நடவடிக்கைகள் மற்ற செயல்களால் சரிபார்க்கப்படலாம் மற்றும் வழக்கமாக அளவீடு செய்யக்கூடிய வேலை செயல்திறன் பற்றிய அறிகுறிகள் ஆகும்.
3. கட்டமைக்கப்பட்ட மதிப்பீட்டு முறையின் கீழ், மதிப்பீட்டுக் கட்டப்படாத முறையில் பணியாளர் பற்றிய அவரது பதிவுகளை மதிப்பீடு செய்ய வேண்டும்.
4. மதிப்பீடு மைய முறை, 1930-ல் ஜெர்மன் ராணுவத்தில் முதன் முதலாக பயன்படுத்தப்பட்டது.

குறிப்புகள்

குறிப்புகள்

- வெண்டல் பிரஞ்சு கூற்றுப்படி, செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது, 'எந்த அளவிற்கு ஊழியர்கள், நிறுவப்பட்ட தரங்கள் தொடர்பாகவும், அந்த மதிப்பீட்டின் தகவல் தொடர்பு ஊழியர்களுக்கு எவ்வாறு வேலை செய்கிறார்கள் என்பது பற்றிய முறையான முறையான மதிப்பீடு ஆகும்.'
- வேலை சம்பந்தப்பட்ட நடத்தை மற்றும் பணியாளர்களின் திறனை மதிப்பிடுவதற்கான ஒரு முறையான மற்றும் புறநிலை வழி.
- தனிப்பட்ட ஊழியர்களுடன் கலந்துரையாடுவதன் மூலம், ஒரு வரி நிர்வாகி அவர்கள் செய்வது ஏன் என்று கண்டறிய முடியும் மற்றும் அவர்களின் செயல்திறனை மேம்படுத்த என்ன நடவடிக்கைகள் எடுக்க முடியும்.
- செயல்திறன் மதிப்பீடு நிறுவனத்தில் தகவல் மற்றும் கட்டுப்பாட்டு அமைப்புகளின் ஒரு குறிப்பிடத்தக்க அம்சமாகும்.
- தொடர் நடவடிக்கைகள் மூலம் செயல்திறன் மதிப்பீடு திட்டமிடப்பட்டு, உருவாக்கப்பட்டு செயல்படுத்தப்பட்டு வருகிறது.
- இது வேலை பகுப்பாய்வு, வேலை விவரம் மற்றும் வேலை விவரக்குறிப்புடன் தொடங்குகிறது.
- மதிப்பீட்டு முறைமைகள் செயல்திறன் அளவிடப்படும் அளவிற்கு எதிராக வரையறைகளை வழங்குவதற்கான செயல்திறன் தரநிலைகள் தேவைப்படுகின்றன.
- செயல்திறன் மதிப்பீடு குறைந்தபட்சம் இரண்டு கட்சிகளாகும் மதிப்பினை மதிப்பீடு செய்யும் மதிப்பீட்டாளர் மற்றும் அதன் மதிப்பீட்டை மதிப்பிடும் மதிப்பீட்டாளர்.
- பணியாளர்களின் செயல்திறனை மதிப்பிடுவதன் மூலம் பல்வேறு செயல்திறன் மதிப்பீட்டு முறைகள் அல்லது நுட்பங்கள் உள்ளன.
- இந்த முறைகள் நிர்வாகம் செயல்திறனுக்கான தரங்களை எவ்வாறு நிறுவலாம் மற்றும் செயல்திறனை அளவிடுவதற்கு மற்றும் மதிப்பீடு செய்வதற்கான வழிகளை உருவாக்க முடியும் என்பதை விளக்குவதற்கு முயற்சி செய்கிறது.
- தரவரிசை மதிப்பீடு முறையின் கீழ் தரவரிசை அதிக மிகவும் நம்பகமானது மற்றும் எளிதானது. இம்முறை எளிய தரவரிசை முறையை மேம்படுத்தும் முயற்சியாகும்.
- ஒரு சரிபார்ப்புப் பட்டியல் அதன் எளிய வடிவத்தில், பணியாளரைப் பற்றியும் அவரது நடத்தை பற்றியும் ஒரு குறிக்கோள்கள் அல்லது விளக்கமான அறிக்கைகளை குறிக்கிறது.
- ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்களின் செயல்திறனை மேம்படுத்தும் பொருட்டு, நடத்தை ரீதியாக தொகுக்கப்பட்டமதிப்பீடு அளவுகள் (BARS) அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது.
- முடிவு சார்ந்த மதிப்பீட்டின் அடிப்படையில், பொதுவாக மேலதிகாரிகள் மற்றும் துணைப்பணியாளர்கள் இணைந்து ஏற்படுத்தப்படும் திடமான செயல்திறன் இலக்குகளை அடிப்படையாக கொண்டவை.

- மனித வள கணக்கியல், நிறுவனத்திற்கு மனித வளத்தின் செலவையும், பங்களிப்பையும் விளக்குகிறது.
- பணியாளரின் செலவில் மனித ஆற்றல், திட்டமிடல், ஆட்சேர்ப்பு, தெரிவு, தூண்டல், வேலை வாய்ப்பு, பயிற்சி, அபிவிருத்தி, சம்பளம் மற்றும் சலுகைகள் போன்ற செலவுகள் அடங்கும்.

குறிப்புகள்

9.5 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- மதிப்பீடு: இது ஏதேனும் தரம், முக்கியத்துவம் அல்லது மதிப்பு அல்லது இந்த தகவலை உள்ளடக்கிய ஒரு அறிக்கையை நியாயப்படுத்தும் செயல்.
- பதவி உயர்வு: இது நிறுவனத்தில் ஒரு ஊழியர் நிலைப்பாடு முன்னேற்றமாகும்.
- இழப்பீடு: இது வணிகத்திற்காக அவர்கள் செய்யும் பணிக்காக ஒரு பணியாளருக்கு வழங்கப்படும் மொத்த பணமும் அல்லாத பணமளிக்கும் தொகையும் ஆகும். இது ஒரு பணியாளரின் வழக்கமான சம்பள ஊதியத்தைவிட அதிகமாகும்.
- நிர்வாகி: ஒரு நிறுவனத்தின் அல்லது வணிக நிர்வாக மற்றும் நிர்வாகத்துடன் தொடர்புடைய நடவடிக்கைகள் தொடர்பானது.

9.6 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

குறு விடை வினாக்கள்

1. செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான நோக்கங்கள் யாவை?
2. செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான பயன்கள் யாவை?
3. செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான மூன்று நோக்கங்கள் யாவை?
4. சிறுகுறிப்பு வரைக:
 - (a) இணைந்த ஒப்பீட்டு முறை
 - (b) தரம் பிரித்தல் முறை
 - (c) கட்டாய வழிமுறை
 - (d) பிற்போக்குத்தனமாக தொகுக்கப்பட்ட மதிப்பீட்டு அளவுகள் (BARS)
 - (e) உளவியல் மதிப்பீடுகள்

நெடு விடை வினாக்கள்

1. செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கான செயல்முறையில் உள்ள படிக்காய் யாவை? விவாதிக்க.
2. ஒரு நல்ல மதிப்பீட்டு முறையின் அடிப்படைக்கூறுகள் பற்றி விளக்குக.
3. பாரம்பரிய வழிமுறைகளுக்கும், நவீன செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்கும் இடையே ஒப்பீட்டு ஆய்வு வரைக.
4. பிந்தைய மதிப்பீட்டு பகுப்பாய்வு பற்றி விரிவாக விவாதிக்கவும்.

5. செயல்திறன் மதிப்பீட்டுக்களை மேம்படுத்துவதற்கான வழிகளை மதிப்பிடுக.

குறிப்புகள்

9.7 மேலும் படிக்க

வெங்கடராமன், C.S. மற்றும் B.K. ஸ்ரீவஸ்தவா. 1991. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் மனித வளம். டாடா மக்ராவ் ஹில்.

யோடர், டாலே மற்றும் பவுல் D ஸ்டாண்டோஹர். 1990. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் தொழில்துறை தொடர்புகள். ஸ்டெர்லிங் வெளியீடுகள்.

வெல், இயன் பேர்டு மற்றும் லென் ஹோல்டன். மனித வள மேலாண்மை - சமகால முன்னோக்கு. மேக்மில்லன்.

அலகு 10 கூலி மற்றும் ஊதியம்

கூலி மற்றும் ஊதியம்

அமைப்பு

- 10.0 முன்னுரை
- 10.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 10.2 கூலி மற்றும் ஊதிய நிர்வாகம்
 - 10.2.1 கூலி மற்றும் ஊதிய நிர்வாகத்தின் தன்மை மற்றும் முக்கியத்துவம்
 - 10.2.2 கூலி கோட்பாடுகள்
 - 10.2.3 கூலி நிர்ணயம் முறை
- 10.3 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 10.4 சுருக்கம்
- 10.5 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 10.6 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 10.7 மேலும் படிக்க

குறிப்புகள்

10.0 முன்னுரை

இந்த அலகில், கூலி மற்றும் சம்பள நிர்ணயத்தைப் பற்றி நீங்கள் அறிந்துகொள்வீர்கள். சரியான சம்பள மதிப்பீடு ஒரு ஒலி ஊதிய கட்டமைப்பை உருவாக்குவதற்கான அடித்தளமாகும். வேலை மதிப்பீடு வேறொருவருக்கு ஒரு வேலையின் மதிப்பை நிர்ணயிக்கும் வகையில் வேலைகள் ஒரு முறையான மற்றும் முறையான ஒப்பீடு என்றாலும், அது தர்க்கரீதியானதும், ஓரளவிற்கு, ஒருவருக்கொருவர் தொடர்புடைய வேலைவாய்ப்புகளின் ஒரு புறநிலை முறையாகும்.

கூலி மற்றும் சம்பள நிர்வாகத்தின் அடிப்படை நோக்கம் சமமான கூலி மற்றும் சம்பள அமைப்பை நிறுவுவதும் பராமரிப்பதும் ஆகும். அதன் இரண்டாம் நிலை நோக்கம் ஒரு நியாயமான தொழிலாளர் செலவின கட்டமைப்பை நிறுவுதல் மற்றும் பராமரித்தல் ஆகும், அதாவது, முரண்பாடான பணியாளர்கள் நலன்களின் உகந்த சமநிலை, ஊழியர்கள் மற்றும் முதலாளிகளின் திருப்தி அதிகப்படுத்தப்பட்டு மோதல்கள் குறைக்கப்பட வேண்டும். கூலி மற்றும் சம்பளம் நிர்வாகம் தேவைகள், ஊக்குவித்தல் மற்றும் வெகுமதிகளைப் பற்றிய நிதி அம்சங்களை கருத்தில் கொள்கிறது.

10.1 அலகின் நோக்கங்கள்

இந்த அலகை படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்:

- கூலி மற்றும் ஊதிய நிர்வாகம் ஆகியவற்றின் இயல்பு மற்றும் முக்கியத்துவத்தைப் பற்றி விவாதிக்க முடியும்
- கூலிகளின் கோட்பாடுகளை விளக்க முடியும்
- சம்பள நிர்ணய முறைகளை விவரிக்க முடியும்

சுயகற்பித்தல் பொருள் 185

10.2 கூலி மற்றும் சம்பள நிர்வாகம்:

கூலி, சம்பள நிர்வாகத்தின் செயல்பாடுகள் பின்வருமாறு:

- வேலை மதிப்பீடு
- கூலி மற்றும் சம்பளங்கள், பற்றிய ஆய்வுகள்
- தொடர்புடைய நிறுவன சிக்கல்கள் பற்றிய பகுப்பாய்வு
- ஊதிய கட்டமைப்பை மேம்படுத்துதல் மற்றும் பராமரித்தல்
- கூலியை நிர்வகிப்பதற்கான விதிகளை நிறுவுதல்
- கூலி செலுத்துதல்
- ஊக்கத் தொகை
- இலாப பகிர்வு
- கூலியின் மாற்றங்கள் - சரிசெய்தல்
- கூடுதல் பணம்
- இழப்பீடு மற்றும் பிற தொடர்புடைய பொருட்களின் கட்டுப்பாடு

10.2.1 கூலி மற்றும் ஊதிய நிர்வாகத்தின் தன்மை மற்றும் முக்கியத்துவம்

கூலி மற்றும் சம்பள நிர்வாகத்தின் அடிப்படை நோக்கம் சமமான கூலி மற்றும் சம்பள அமைப்பை நிறுவுவதும் பராமரிப்பதும் ஆகும். அதன் இரண்டாம் நிலை நோக்கம், ஒரு சமத்துவமான உழைப்பின் செலவு கட்டமைப்பை நிறுவுவதும் பராமரிப்பதும் ஆகும். அதாவது, முரண்பட்ட பணியாளர்களின் நலன்களை சரியான முறையில் சமன்படுத்துவது, பணியாளர்கள் மற்றும் வேலையளிப்போரின் திருப்தியை அதிகரிக்கின்றன மற்றும் குறைக்கப்படுகின்றன. கூலி மற்றும் சம்பள நிர்வாகம் தேவைகள், ஊக்குவித்தல் மற்றும் வெகுமதிகளைப் பற்றிய நிதி அம்சங்களை கருத்தில் கொள்கிறது.

கூலி மற்றும் சம்பள நிர்வாகத்தின் நோக்கங்கள் பின்வருமாறு குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன:

1. பணியாளர்களுக்காக

- பணியாளர்களின் வேலை தேவைகளுக்கு ஏற்ப வழங்கப்படுகிறது.
- (ஊதிய விகிதங்கள் ஒதுக்கீடு செய்யப்பட்ட போது ஏற்படும்) ஆதரவு என்பது பெருமளவு குறைக்கப்படுகிறது.
- பணிவரிசைகள் மற்றும் பதவி உயர்வு தொடர்பான வரிசைகள் இவை பொருந்தும் இடங்களில் அமைக்கப்பட்டுள்ளன.
- ஒரு கூலி திட்டத்தை விளக்கி, உண்மைகளை அடிப்படையாக வைத்து, ஊழியர்களின் மன உறுதியும் ஊக்கமும் அதிகரிக்கிறது.

2. மேலாளர்களுக்காக

- அவர்கள் முறையாக திட்டமிட்டு தங்கள் உழைப்புச் செலவுகளை கட்டுப்படுத்த முடியும்.

- ஒரு தொழிற்சங்கத்துடன் கையாள்வதில், அவர்கள் ஊதியத் திட்டத்தின் அடிப்படையை விளக்க முடியும், ஏனெனில் அது வேலை மற்றும் ஊதிய உண்மைகளை முறையாக பகுப்பாய்வு செய்வதன் அடிப்படையில் உள்ளது.
- கூலி மற்றும் சம்பள நிர்வாகம் கூலி ஏற்றத்தாழ்வுகள் மீது உராய்வு மற்றும் குறைபாடுகளின் வாய்ப்புகளை குறைக்கிறது.
- ஒரு பணியாளரின் மனவுறுதி மற்றும் உள்நோக்கத்தை இது மேம்படுத்துகிறது, ஏனெனில் போதுமான மற்றும் நியாயமான நிர்வகிக்கப்படும் கூலி அவரது தேவைகளை அடிப்படையாகக் கொண்டுள்ளது.
- அனைத்து வேலைகளுக்கும் போதுமான பணம் செலுத்துவதன் மூலம் தகுதியுள்ள பணியாளர்களை இது கவர்ந்திழுக்கிறது.

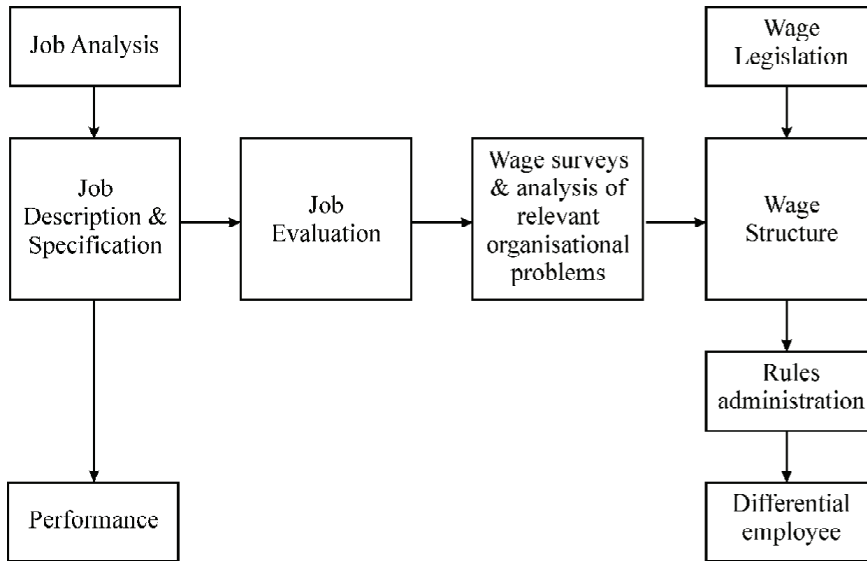
குறிப்புகள்

கூலியை உறுதிப்படுத்தலுக்கான செயல்முறை

கூலி நிர்ணய நடைமுறைகளில் உள்ள படிகள் பின்வருமாறு:

- வேலை பகுப்பாய்வு செய்தல்
- கூலி கணக்கெடுப்புகள்
- கூலி கட்டமைப்பை உருவாக்குகின்ற தொடர்புடைய நிறுவன பிரச்சினைகளை பகுப்பாய்வு செய்தல்
- ஊதிய நிர்வாகத்தின் விதிகளை வடிவமைத்தல்
- ஊழியர்களுக்கு இதை விளக்குதல்
- ஒவ்வொரு வேலைக்கும் தரம் மற்றும் விலை நிர்ணயம் செய்வது மற்றும் உத்தரவாதமான ஊதியத்தை செலுத்துதல்

படம் 10.1 ஊதிய விகிதங்கள் நிர்ணயிப்பதில் உள்ள படிகளை விளக்குகிறது.



படம் 10.1 ஊதிய விகிதங்கள் நிர்ணயிப்பதில் உள்ள படிகள்.

கூலி மற்றும் சம்பள கட்டமைப்பு மற்றும் நிர்வாகத்தை பாதிக்கும் காரணிகள்

பல்வேறு அமைப்புகளின் ஊதிய கொள்கைகள் ஓரளவு வேறுபடுகின்றன. தேவையான எண்ணிக்கையும், உழைப்பும் தேவைப்படும் குறைந்தபட்ச ஊதியத்தை ஈட்டத் தேவைப்படும். பெரும்பாலும் இந்த அலகுகள் தொழிலாளர் சட்டத்தின் தேவைக்கேற்ப குறைந்தபட்ச ஊதிய விகிதங்களை மட்டுமே செலுத்துகின்றன மற்றும் இறுதிநிலை உழைப்பை சேர்ப்பதும் ஆகும். பிற தீவிரமாக, சில அலகுகள் தொழிலாளர் சந்தையில் செல்லும் விகிதத்தை விட அதிகமாகும்.

வேலைவாய்ப்பு உள்ளடக்கங்களில் வேறுபாடுகளை அடிப்படையாகக் கொண்ட ஊதியங்களில் நியாயமான வேறுபாடுகளை ஏற்படுத்துவதற்காக ஒரு வேலை மதிப்பீட்டுத் திட்டத்தை நடைமுறைப்படுத்துவது ஒரு ஊதியக் கொள்கை ஆகும். தவிர, வேலை விவரங்கள் மற்றும் வேலை மதிப்பீடு வழங்கிய அடிப்படை காரணிகள், கூலி மற்றும் சம்பள நிர்வாகம் ஆகியவற்றிற்கு வழக்கமாக எடுத்துக் கொள்ளப்பட்டவை பின்வருமாறு:

- நிறுவனத்தில் செலுத்துவதற்கான திறன்
- உழைப்பின் அளிப்பு மற்றும் தேவை
- தற்போதைய சந்தை விகிதம்
- வாழ்க்கை செலவு
- வாழ்க்கை கூலி
- உற்பத்தித்திறன்
- தொழிற்சங்கத்தின் பேரம் பேசும் சக்தி
- வேலைக்கு தேவையானவைகள்
- மேலாண்மையான அணுகுமுறை
- உளவியல் மற்றும் சமூகவியல் காரணிகள்

கூலி மற்றும் சம்பள நிர்வாகத்தின் கோட்பாடுகள்

கூலி மற்றும் ஊதியம் ஆகியவற்றை நிலைநிறுத்துவதற்கான பொதுவான வழிகாட்டுதல்கள் உள்ளன:

- வேலை செய்வதற்கான ஊதியத்தில் உள்ள வேறுபாடுகள், திறமை, முயற்சி, வேலை அல்லது வேலை நிலைமைகள், மற்றும் மன மற்றும் உடல் தேவைகள் ஆகியவற்றில் உள்ள வேறுபாடுகளை அடிப்படையாகக் கொண்டு ஒரு திட்டவட்டமான திட்டம் இருக்க வேண்டும்.
- ஊதியங்கள் மற்றும் சம்பளங்களின் பொதுவான நிலை தொழிலாளர் சந்தையில் நிலவும் சூழலில் நியாயமானதாக இருக்க வேண்டும். தொழிலாளர் சந்தையின் அளவுகோல் மிகவும் பொதுவாக பயன்படுத்தப்படுகிறது.
- இந்தத் திட்டத்தில் வேலைகள் மற்றும் ஊழியர்களை கவனமாக வேறுபடுத்திப் பார்க்க வேண்டும். ஒரு வேலை ஒரு குறிப்பிட்ட ஊதிய

விகிதத்தை கொண்டுவந்தால், அந்த விகிதத்தில் அதை நிரப்ப ஒரு நபர் நியமிக்கப்படுகிறார். விதிவிலக்குகள் சிலநேரங்களில் மிக அதிக அளவிலான வேலை வாய்ப்புகளில் தனது திறமை மற்றும் பங்களிப்பைப் பொறுத்து, பெரிய அல்லது சிறிய வாய்ப்பை வழங்கலாம்.

- சம வேலைக்கு சமமான ஊதியம், அதாவது, இரண்டு வேலைகள் சமமான சிக்கலைக் கொண்டிருக்கும்பட்சத்தில், ஊதியம் எதுவாக இருந்தாலும், யார் அவற்றை செய்து முடிக்கிறார்கள் என்பதைக் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும்.
- பங்களிப்புகளில் தனிப்பட்ட வேறுபாடுகள் திறன் மற்றும் அங்கீகாரத்திற்காக ஒரு நியாயமான நடைமுறை பின்பற்றப்பட வேண்டும். சில அலகுகளுக்கு, இது விகித வரம்புகளின் வடிவத்தை எடுக்கலாம் மற்றதில், இது ஊதிய ஊக்க திட்டமாக இருக்கலாம் இன்னும் பிற பகுதிகளில், அது நெருக்கமாக ஒருங்கிணைந்த வேலை முன்னேற்ற வரிசைகள் வடிவில் இருக்கலாம்.
- ஊதியப் புகார்களைக் கேட்டு, சரிசெய்வதற்கு ஒரு தெளிவான நடைமுறை இருக்க வேண்டும். அது இருந்தால் வழக்கமான குறை தீர்க்கும் நடைமுறையுடன் இது ஒருங்கிணைக்கப்படலாம்.
- பணியாளர்கள் மற்றும் தொழிற்சங்கத்தினர், ஒருவர் இருந்தால், ஊதிய விகிதங்களை நிறுவுவதற்கு பயன்படுத்தப்படும் வழிமுறைகள் குறித்து தெரியப்படுத்த வேண்டும். ஒவ்வொரு ஊழியருக்கும் அவரவர் நிலை, கூலி மற்றும் சம்பளக் கட்டமைப்பு குறித்து தெரியப்படுத்த வேண்டும். சம்பள விவகாரங்களில் இரகசியத்தை அர்ப்பணிப்பு மற்றும் நியாயமற்ற ஊதியத் திட்டத்தை மூடிமறைக்க பயன்படுத்தப்படக்கூடாது.
- தொழிலாளி மற்றும் அவரது குடும்பத்தினருக்கு நியாயமான வாழ்க்கைத் தரத்தை உறுதிப்படுத்த ஊதியம் போதுமானதாக இருக்க வேண்டும். தொழிலாளர்கள் தங்கள் கட்டுப்பாட்டிற்கு அப்பாற்பட்ட நிலைமைகளுக்கு எதிராக அவர்களை பாதுகாக்க உத்தரவாதமான குறைந்தபட்ச ஊதியத்தை பெறவேண்டும்.
- தொழிலாளி மற்றும் அவரது குடும்பத்தினருக்கு நியாயமான வாழ்க்கைத் தரத்தை உறுதிப்படுத்த ஊதியம் போதுமானதாக இருக்க வேண்டும். தொழிலாளர்கள் தங்கள் கட்டுப்பாட்டிற்கு அப்பாற்பட்ட நிலைமைகளுக்கு எதிராக அவர்களை பாதுகாக்க உத்தரவாதமான குறைந்தபட்ச ஊதியத்தை பெறவேண்டும். கூலி மற்றும் சம்பளக் கட்டமைப்பு நெகிழ்வாக இருக்க வேண்டும், எனவே மாறிவரும் நிலைமைகளை எளிதாக எதிர்கொள்ள முடியும்.
- பணியாளர்களின் நிலுவைத் தொகைகள் மற்றும் சரியான பணம் செலுத்துதல் உறுதி செய்யப்பட்டிருக்க வேண்டும்.
- கூலியை திருத்தியமைப்பதற்காக, ஒரு ஊதியக் குழு தனிப்பட்ட தீர்ப்புக்கு எப்போதும் முன்னுரிமை அளிக்க வேண்டும்.
- கூலி மற்றும் சம்பளக் கொடுப்பனவுகள், பலதரப்பட்ட மனிதத் தேவைகளையும் நிறைவேற்ற வேண்டும். பணம் என்பது மட்டுமே முழுமையான பேச்சுவார்த்தைக்கு ஊக்கமளிக்கும் வடிவம், இது

குறிப்புகள்

பரவலாக சாத்தியமான வரம்புகளை முறையிடும்...பணமதிப்பீடு பெரும்பாலும் பிற வேலைகள் மற்றும் ஊக்கத்தொகையாக செயல்படுகிறது.

குறிப்புகள்

10.2.2 கூலி கோட்பாடுகள்:

வெவ்வேறு தொழில்களில் பல்வேறு வகையான கூலி முறைகள் உள்ளன. கட்டண விகிதத்தில் உள்ள பணம் உட்பட, முடிவுகளால் நேரம் அல்லது பணம் செலுத்துவதாக இருக்கலாம்.

ஊதியங்கள் தனிப்பட்ட பேரம், கூட்டு பேரம் அல்லது பொது அல்லது மாநில கட்டுப்பாடுகளின் விளைவாக முக்கியமாக சரி செய்யப்படுகின்றன. கூலி என்பது பல கோட்பாடுகளுக்கு உட்பட்டு நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. இந்த கோட்பாடுகளின் முக்கிய கூறுகள் பின்வருமாறு தொகுக்கப்படலாம்:

1. துணைக்குழு கோட்பாடு

‘கூலியின் இருப்பு விதி’ என்று அழைக்கப்படும் இக்கோட்பாடு டேவிட் ரிகார்டோ (1772–1823) ஆல் உந்தப்பட்டது. இக்கோட்பாடு (1817) ‘தொழிலாளர்கள் ஒரு தொகை அதிகரிப்போ அல்லது குறைவோ இல்லாமல் இனத்தைப் பெருக்கவும், அவற்றை நிரந்தரப்படுத்தவும் உதவும்’ என்று கூறுகிறது. தொழிலாளர்கள் வாழ்வுச் சம்பளத்தைவிட அதிகமாக ஊதியம் பெற்றால், அவர்களின் எண்ணிக்கை அதிகரிக்கும் என்றும், இது கூலி விகிதத்தை வீழ்த்தும் என்றும் இக்கோட்பாடு இருந்தது. கூலிகள் பிழைப்பு மட்டத்திற்கு கீழே விழுந்தால் தொழிலாளர்களின் எண்ணிக்கை குறையும். 167 பசி, ஊட்டச்சத்துக் குறைவு, நோய், ஜலதோஷம் முதலியன பலர் திருமணம் செய்து கொள்ள மாட்டார்கள் அப்படி நிகழ்ந்தபோது ஊதிய விகிதங்கள் மேலே உயரப்படுகிறது.

2. ஊதிய நிதிக் கோட்பாடு

இந்த கோட்பாடு ஆடம் ஸ்மித் ஆல் (1723-1790) உருவாக்கப்பட்டது. அவரது அடிப்படை ஊகம் என்னவென்றால், ஊதியங்கள் பணம் சேமிப்பின் விளைவாக பணக்கார நபர்களால் உபரி பணத்தை செலுத்துவதற்கு முன்பே நிர்ணயிக்கப்பட்ட நிதிச் செல்வத்தைச் செலுத்துகின்றன. இந்த நிதியைப் பயன்படுத்தி வேலை செய்யும் தொழிலாளர்களை வேலைக்கு அமர்த்தலாம். நிதி பெரியதாக இருந்தால், சம்பளம் அதிகமாக இருக்கும் அது சிறியதாக இருந்தால், கூலியின் அளவு குறைக்கப்படும். உழைப்புக்கான தேவையும், அவர்களுக்கு ஊதியம் வழங்கக் கூடிய கூலியும், அந்த நிதியின் அளவைக் கொண்டே தீர்மானிக்கப்படுகிறது.

3. கூலியின் உபரி மதிப்பு கோட்பாடு

இந்தக் கோட்பாடு அதன் வளர்ச்சியை கார்ல் மார்க்ஸ் (1849–1883) வரை கொண்டுள்ளது. இந்தக் கோட்பாட்டின்படி, உழைப்பு வணிகத்தின் ஒரு திட்டமாக இருந்தது. அது ‘பிழைப்பு விலைக்கே’ பணம் கொடுத்து வாங்கக் கூடும். எந்த ஒரு தயாரிப்பின் விலையும் அதை உற்பத்தி செய்யத் தேவையான உழைப்பு நேரத்தால் நிர்ணயிக்கப் பட்டது. வேலையில்

செலவிடப்பட்ட நேரத்திற்கு தொழிலாளியிடம் பணம் சம்பாதிக்கப்படவில்லை, ஆனால் மிகக் குறைவான உபரி, மற்ற செலவினங்களைக் கொடுப்பதற்காகப் பயன்படுத்தப்பட்டது.

கூலி மற்றும் ஊதியம்

4. மீதமுள்ள உரிமை கோட்பாடு

பிரான்சிஸ் ஏ வாக்கர் 1984 இந்தக் கோட்பாட்டை முன்வைக்கினார். அவர் கருத்துப்படி, நிலம், உழைப்பு, மூலதனம் மற்றும் தொழில் முனைவோர் ஆகிய நான்கு காரணிகள் உற்பத்தி/வியாபார நடவடிக்கைக் காரணங்களாகும். உற்பத்திக் காரணிகள் அனைத்திற்கும் பணம் செலுத்திய பிறகு, உற்பத்தி செய்யப்படும் மதிப்பின் அளவைக் கூலியானது குறிக்கிறது. வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், உழைப்பு என்பது எச்சத் துறப்பு ஆகும்.

குறிப்புகள்

5. எளிய உற்பத்தித்திறன் கோட்பாடு

இந்த கோட்பாடு பிலிப்ஸ் ஹென்றி விக்ஸ்டிட் (இங்கிலாந்து) மற்றும் ஜான் பேட்ஸ் கிளார்க் (அமெரிக்கா) ஆகியோரால் உருவாக்கப்பட்டது. இந்தக் கோட்பாட்டின்படி, கூலி என்பது கடைசி அல்லது இறுதிநிலை தொழிலாளியால் உற்பத்தி செய்யப்படும் மதிப்பைப் பற்றிய ஒரு தொழில் முனைவோரின் மதிப்பீட்டை அடிப்படையாகக் கொண்டது. வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், ஊதியம், உழைப்புக்கான தேவை, மற்றும் வழங்கல் ஆகியவற்றைப் பொறுத்து உள்ளது. இதன் விளைவாக, தொழிலாளர்கள் அவை பொருளாதார ரீதியாக மதிப்புக்குரியவையே என கருதப்படுகிறது. இதன் விளைவு, முதலாளி அல்லாத தொழிலாளர்களுக்கு சம்பளம் கொடுக்க வேண்டிய அவசியம் இல்லை என்பதால், லாபத்தில் அதிக பங்கை முதலாளியிடம் உள்ளது. ஒவ்வொரு கூடுதல் தொழிலாளியும் கூலியில் செலவை விட மொத்த மதிப்பிற்கு அதிகமாக பங்களிக்கும் வரை, வேலையளிப்பவர் தொடர்ந்து பணியமர்த்துவதற்கு முதலாளியிடம் பணம் செலுத்துகிறார் இது பொருளாதார நிலையில் இல்லாத நிலையில், தொழில் புரிபவர் உயர்ந்த தொழில்நுட்பத்தை நாட நேரிடலாம்.

6. கூலியின் பேரம் பேசும் கோட்பாடு

ஜான் டேவிட்சன் இந்த கோட்பாட்டை முன்வைத்தார். இந்தக் கோட்பாட்டின் கீழ், ஊதியங்கள் என்பது தொழிலாளர்கள் அல்லது தொழிற்சங்கங்கள் மற்றும் வேலையளிப்போரின் ஒப்புமையில் பேரம் பேசும் சக்தியால் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. ஒரு தொழிற்சங்கம் ஈடுபடும் போது, அடிப்படை ஊதியங்கள், அதன் நலன்கள், வேலை வேறுபாடுகள் மற்றும் தனிப்பட்ட வேறுபாடுகளும் அமைப்பு மற்றும் தொழிற்சங்கத்தின் ஒப்புமை பலத்தால் தீர்மானிக்கப்படுகின்றன.

7. நடத்தை கோட்பாடுகள்

பல நடத்தை விஞ்ஞானிகள் – குறிப்பாக உளவியலாளர்கள் மற்றும் சமூக அறிவியலாளர்கள் – மார்ஷ் மற்றும் சைமன், ராபர்ட் துபின், எலியட் ஜாக்ஸ் போன்ற ஆராய்ச்சி ஆய்வுகள் மற்றும் செயல்திட்ட திட்டங்களின் அடிப்படையில் தங்கள் கருத்துக்களை அல்லது ஊதியங்களை வழங்கியுள்ளனர். சுருக்கமாக,

சுயகற்பித்தல் பொருள் 191

குறிப்புகள்

ஊதிய நிலையை ஊழியர் ஏற்பது: இந்த வகை சிந்தனை ஒரு பணியாளரை ஒரு நிறுவனத்தில் தொடர்ந்து தங்க வைக்கும் காரணிகளை கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும். நிறுவனத்தின் அளவு மற்றும் நேர்மையை, தொழிற்சங்கத்தின் அதிகாரம், ஊழியர் அவருக்கு அளித்த பங்களிப்புக்கு ஏற்ப ஊதியம் மற்றும் ஆதாயங்கள், அனைத்தும் அவரது தாக்கத்தை கொண்டுள்ளன.

உள்நாட்டு ஊதிய அமைப்பு: சமூக நெறிகள், மரபுகள், பழக்க வழக்கங்கள் மற்றும் உளவியல் மீதான அழுத்தங்கள், சமூக நிலைமை குறித்த சில வேலைகளுக்காக இணைக்கப்பட்ட நேர்மை, உயர்ந்த மட்டத்தில் ஊதியங்களில் உள்ள நிலைத்தன்மையை பராமரிக்க வேண்டிய அவசியம், அதிகபட்ச மற்றும் குறைந்தபட்ச ஊதிய விகித வித்தியாசங்கள், மற்றும் கட்டுப்பாட்டு இடைவெளி மற்றும் சிறப்பு உழைப்புக்கான கோரிக்கைகள் ஆகியவை அனைத்தும் ஒரு நிறுவனத்தின் உள்நாட்டு ஊதிய அமைப்புமுறையை பாதிக்கும்.

கூலி சம்பளம் மற்றும் ஊக்குவிப்போர்

மனிதர்களின் மிக அடிப்படைத் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்யும் வழிமுறையாக பணம் அடிக்கடி தேவைப்படுகிறது. பணம், உடை, தங்குமிடம், போக்குவரத்து, காப்பீடு, ஓய்வூதியத் திட்டங்கள், கல்வி மற்றும் பிற உடல் பராமரிப்பு மற்றும் பாதுகாப்பு காரணிகள் ஆகியவை பணவியல் வருமானம் மற்றும் ஊதியங்கள் வாங்கும் திறன் மூலம் கிடைக்கின்றன. செயல்திறன் அடிப்படையில் தகுதி அதிகரிக்கும், ஊக்க ஊதியம் மற்றும் சாதனைக்கான பிற அங்கீகாரம் ஆகியவை உண்மையான நோக்கங்களைக் கொண்டவை. இருப்பினும், அடிப்படை ஊதியம், வாழ்க்கை அதிகரிக்கும் செலவினம், மற்றும் பிற ஊதிய உயர்வுகள் ஒரு தனிநபர் உற்பத்தித்திறனுடன் தொடர்புடையது பொதுவாக இவை பராமரிப்பு பிரிவில் விழக்கூடும்.

இழப்பீட்டுத் திட்டம்

உயர் நிர்வாகத்திற்காக, ஒரு குறிப்பிட்ட தொழிற்சூழலில் ஒரு நிறுவனத்தின் அளவு, சம்பள உயர்வு மற்றும் முடிவெடுக்கும் செயல்முறை செயல்பாட்டின் பங்களிப்பு ஆகியவற்றால், சம்பளம் பாதிக்கப்படுகிறது. பெரிய நிறுவனம், நிர்வாகிகளுக்கு கொடுக்கப்படும் இழப்பீட்டுத் தொகை அதிகமாகும். அரசாங்க ஒழுங்குமுறை (வங்கிகள், ஆயுள் காப்பீடு, விமான போக்குவரத்து, இரயில்வேக்கள், பொதுப் பயன்பாடுகள்) ஆகியவற்றால் அதிக அளவில் கட்டுப்படுத்தப்படும் தொழில்கள் தங்கள் வியாபாரத்தை (தனியார் நிறுவனங்களை) மேற்கொள்வதற்கு இன்னும் சுதந்திரமாக இருப்பதைவிட ஒப்பீட்டளவில் குறைவாக உள்ளன.

நேரடி ஊதியங்கள், ஊக்க ஊதியம், பங்கு கொள்முதல் திட்டங்கள் மற்றும் இலாப பகிர்வு ஆகியவை பெரிய நிர்வாகிகளை ஈடுகட்ட பயன்படுத்தப்படுகின்றன. இதில், நேராக சம்பளம் மிகவும் பொதுவான முறையில் உள்ளது. தனி மனிதனுக்கும், முதலாளிகளுக்கும் இடையே பரஸ்பர ஒப்பந்தம் மூலம் சம்பளம் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. விற்பனை பாதிப்பு, உற்பத்திச் செலவு, செலவுகள், செலவு குறைப்பு மற்றும் லாபங்கள் ஆகியவை கணக்கில் எடுத்துக்கொள்ளப்படுகின்றன.

இலாபங்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட சதவீதத்தில் நிர்வாகிகளுக்கு ஊக்க தொகையாக உதவுகின்றன. அடிப்படை சம்பளத்தில் இருந்து சராசரியாக

30 சதவீதத்தில் இருந்து 50 சதவீதம் வரை ஊக்க தொகை பெறலாம். பின்வரும் நிபந்தனைகள் இருக்கும் போது இந்த ஊக்கத்தொகை மிகவும் திறம்பட இயங்கும்:

- பணம் செலுத்திய தொகையை தனிப்பட்ட செயல்திறன் அளவிற்கு நெருக்கமாக தொடர்புபடுத்துகிறது.
- வரி செலுத்திய பின் செலுத்தப்பட்ட தொகை அடிப்படை சம்பள மட்டத்திற்கு மேல் தெளிவாக கவனிக்கத்தக்க ஒரு அதிகரிப்பைக் குறிக்கிறது.
- பணம் செலுத்திய தொகை நிறுவனத்தின் செயல்திறன் அளவுக்கு மிகவும் நெருக்கமாக உள்ளது.
- செலுத்தப்பட்ட தொகையை, அடிப்படை சம்பளத்துடன் இணைக்கப்படும் வருவாய் சமமான மற்றும் வெளிப்புற தரநிலைகளுடன் ஒப்பிடத்தக்க வகையில் இருக்கும்.
- ஒரு நபரின் செயல்திறன் ஒரு உண்மையான மற்றும் தொடர்ந்து குறைந்து அனுபவிக்கும் போதெல்லாம் பணம் செலுத்தும் அளவு கடுமையாக குறைக்கப்படுகிறது.
- செலுத்தப்பட்டுள்ள தொகை எளிதில் புரிந்துகொள்ளக்கூடிய நிதி ஒதுக்கீடும் முறையை அடிப்படையாக கொண்டது, ஊக்கத்தொகை மற்றும் செயல்திறனுக்கு இடையிலான உறவில் தனிப்பட்ட முறையில் முழுமையான தகவல்கள் வழங்கப்படுகின்றன.

மேலும், அவர்களுக்கு ஏற்படும் பல்வேறு செலவினங்களுக்காக நிர்வாகிகளுக்கு இழப்பீடு வழங்கப்படுகிறது, அவற்றின் சம்பளத்தில் பெரும் பகுதியை வரிவிதிப்பு எடுத்துக் கொள்கிறது. அத்தகைய கொடுப்பனவுகள் பின்வருமாறு:

- மருத்துவ கவனிப்பு
- சட்டம், வரி மற்றும் நிதிப் பிரச்சினைகளுக்குத் துணைபுரிய வழக்கறிஞர் மற்றும் கணக்காளர்கள்
- வாடிக்கையாளர்களுக்கு பொழுதுபோக்கும் மற்றும் உணவு உண்பதற்கான வசதிகள்
- நிறுவனத்தின் பொழுதுபோக்கு பகுதி (நீச்சல் குளம் மற்றும் உடற்பயிற்சி)
- வணிக செலவினங்கள் மற்றும் கல்விப் பயிற்றுவிப்பாளர்களின் பயிற்சி, குழந்தைகளுக்கான கல்வி உதவித்தொகை, மற்றும் வியாபார பத்திரிகை மற்றும் புத்தகங்களுக்கான கொடுப்பனவுகள்
- இலவசமாக வழங்கப்பட்ட, விடுதி, போக்குவரத்து மற்றும் ஊழியர்கள்

ஊதிய ஊக்கத் தொகைகள்

ஊதிய ஊக்குவிப்புகள் என்பது கட்டுப்படுத்தப்பட்ட மற்றும் நிதி ஊக்குவிப்பு என்ற வகையில், இரண்டுமே பயன்படுத்தப்பட்டுள்ளன. வெவ்வேறு நூலாசிரியர்கள் மாறுபட்ட வகையில் இதனை வரையறுத்துள்ளனர். இந்த இலக்கணங்கள் சிலவற்றை இங்கே காண்போம்.

கூலி மற்றும் ஊதியம்

குறிப்புகள்

‘இந்த ஒரு சொற்றொடர், காலவரையறை அல்லது தீவிரத்தில், ஏற்கனவே தொடங்கப்பட்ட சில நடவடிக்கைகளை அதிகரிக்கவோ அல்லது பராமரிப்பதோ, புறநிலைநிலையில் உள்ள நோக்கங்களை குறிக்கும் சொல்லாகவோ இருக்கும்.’ ஹம்மெல் மற்றும் நிக்கர் மகனின் கூற்றுப்படி: ‘ஒரு வேலைக்கு வழக்கமான ஊதியத்துடன் கூடுதல் ஊதியம் வழங்கும் அனைத்துத் திட்டங்களையும் இது குறிக்கிறது.’ என்று புளோரன்ஸ் கூறுகிறார்: ‘இது திறமையில் இருந்து வேறுபட்டது என பெருகிய விருப்பத்தை குறிக்கிறது.’

‘ஊக்கத்தொகை உருவாக்கப்படவில்லை, ஆனால் உற்பத்தித்திறனை நோக்கி தேசிய வேகத்தை அதிகரிக்க மட்டுமே நோக்கமாக உள்ளது.’

ஸ்காட் வார்த்தைகளில், ‘இது முறையான மற்றும் அறிவிக்கப்பட்ட திட்டமாகும் ஒரு தனிநபரின் வருமானம், ஒரு சிறிய குழு, ஒரு தொழிற்சாலை தொழிலாளர் அல்லது ஒரு நிறுவனத்தின் அனைத்து ஊழியர்களும் ஓரளவு அல்லது முற்றிலும் உற்பத்தி செயல்திறன் அளவோடு தொடர்புடையவை ஆகும்’.

தொழிற்கட்சியின் தேசிய ஆணையத்தின்படி, ‘ஊதிய ஊக்கத் தொகைகள் கூடுதல் நிதி உள்நோக்கம் கொண்டவை. அவை, தற்போதைய அல்லது இலக்கு வைக்கப்பட்ட முடிவுகளில் முன்னேற்றத்திற்கான கால மதிப்பிடப்பட்ட ஊதியத்திற்கு மேல் மற்றும் அதற்கு மேற்பட்டவர்களுக்கு மனித முயற்சியைத் தூண்டும் வகையில் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளன.’

‘ஒரு சம்பள ஊக்கத் திட்டம் அடிப்படையில் ஒரு நிர்வாகம் சாதகமான ஒரு தொழிலாளி உற்பத்தியை அதிகரிக்கும். அதே நேரத்தில், தொழிலாளர்கள் மூலம் உற்பத்தித் திறனில் ஆதாயங்களைப் பகிர்ந்துகொள்ளும் முறை, அவற்றின் உற்பத்தி விகிதங்களின் அதிகரித்த விகிதத்தில் அவர்களுக்கு நிதியளிக்கும் வகையில் பகிர்ந்து கொள்ளுதல் ஆகும்.’ சன் கூற்றுப்படி, ‘இந்த வரையறையானது, கூடுதல் பணத்தின் வாய்ப்பினை தொழிலாளர்கள் உழைக்கும் நேரத்தின் பெரும்பகுதிக்கு கடினமாகவும் திறமையுடனும் உழைக்க ஊக்குவிப்பார்கள், இது ஒரு படிப்படியான வீத விளைவை ஏற்படுத்தும்.’

ஒரு நபருக்கு செலுத்த வேண்டிய தொகை, அவரது வெளியீட்டுடன் இணைக்கப் பட்ட பணம் செலுத்தும் என்ற முறையில் ஊதிய ஊக்கத் தொகையை நாம் வரையறை செய்யலாம். இத்தகைய பணம் செலுத்துதல் முடிவுகளின் மூலம் செலுத்தப்படலாம். ஊக்கத்தொகை என்ற சொற்றொடர் படிப்படியாக ஒரு பரவலான தொகையைப் பெற்று, பொருளாதார ஆதாயங்கள் தவிர, மனித இனங்களை சிறந்த மற்றும் அதிக செயல்திறன் நோக்கி ஊக்குவிப்பதில் சாத்தியமான அனைத்து காரணிகளையும் உள்ளடக்கியிருக்கிறது.

ஊதிய ஊக்கத் திட்டங்களின் நோக்கங்கள்

கூலி ஊக்கத் திட்டங்கள் பின்வரும் நோக்கங்களை ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்டவைகளை நிறைவேற்றுவதே இதன் நோக்கமாகும்:

- உழைப்பு, பொருட்கள் அல்லது இரண்டின் அலகுச் செலவுகளைக் குறைத்தல் மூலம் ஒரு நிறுவனத்தின் இலாபத்தை மேம்படுத்துதல்.

- உற்பத்தித் திறனை விரிவாக்குவதற்கு கூடுதல் மூலதன முதலீட்டைத் தவிர்த்தல் அல்லது குறைத்தல்.
- உற்பத்தித் திறனை பொருட்படுத்தாமல் அதிக ஊதிய விகித கட்டமைப்பில் நிறுவனத்தை இழுக்காமல் தொழிலாளியின் வருமானத்தை அதிகரித்தல்.
- மனிதவள மேம்பாடு, சிறந்த உற்பத்தி திட்டமிடல் மற்றும் செயல்திறன் கட்டுப்பாடு, மற்றும் மிகவும் பயனுள்ள பணியாளர் கொள்கை ஆகியவற்றைப் பெறுவதற்கு ஒரு பயனுள்ள கருவியாக ஊதிய ஊக்கங்களைப் பயன்படுத்துதல்.

குறிப்புகள்

ஊதிய ஊக்கத் திட்டங்களின் சிறப்புகள்

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

- வடிவமைக்கப்பட்ட மற்றும் முறையாக விண்ணப்பிக்கும் போது, உற்பத்தி செலவை குறைத்து மற்றும் தொழிலாளர்களுக்கு அதிக வருமானம் கொண்டு வர முடியும்.
- பணியிடங்களை மேம்படுத்துவதற்கும் இழந்த நேரத்தையும் பிற கழிவுகளையும் அகற்றுவதற்காக தொழிலாளர்களுக்கு நேரடியான ஊக்குவிப்புடன் பணம் செலுத்தும் ஒரு பணி ஆய்வு ஆகும்.
- தொழிற்துறை மற்றும் அலகு வெளியீட்டின் மொத்த செலவுகள் முன்கூட்டியே மிகவும் துல்லியமாக மதிப்பிடப்படுகிறது.
- வெளியீட்டினை ஒரு நியாயமான அளவு வரை வைத்திருக்க குறைந்த நேரடி மேற்பார்வை தேவைப்படுகிறது.
- முதலாளிகள் மற்றும் பணியாளர்களின் முரண்பாடான நலன்களை ஒருங்கிணைக்கின்றன.
- அதிகரித்த செயல்திறன் மற்றும் பணிகள் ஆகியன ஊக்குவிக்கப்பட்டு, தொடர்ந்து நீடிக்கும்.

ஊதிய ஊக்கத் திட்டங்களின் குறைபாடுகள்

- கடுமையான சோதனை மற்றும் பரிசோதிப்பு முறை இருந்தால் தரம் மோசமடைந்து விடுகிறது.
- புதிய இயந்திரங்கள் மற்றும் முறைகள் முன்மொழியப்படும் போது, முடிவுகள் மூலம் பணம் செலுத்துதல் எதிர்ப்பு அல்லது வரையறை ஏற்படலாம். இதனால், பணியானது மறுஆய்வு செய்து, வருமானத்தை குறைத்திருக்கலாம் என்ற அச்சம் நிலவுகிறது.

குறிப்புகள்

- இதன் விளைவாக, தொழிலாளர்கள் தங்கள் உயர்ந்த வருவாயை விதி-முறைகளாக கருதுகின்றனர், எனவே கணிசமான அளவு குறைந்தபட்ச ஊதியத்திற்கு அழுத்தம் கொடுக்கின்றன.
- எழுத்தர் வேலையின் தொகையும் செலவும் அதிகரிக்கிறது.
- பாதுகாப்பு விதிமுறைகள் மூலம் விபத்துகளின் வேகம் அதிகரிக்கும் அபாயம் உள்ளது.
- சில தொழிலாளர்கள் மிகுந்த வேலையைச் செய்கிறார்கள், இதனால் அவர்களின் உடல்நிலை பாதிக்கப்படுகிறது.
- சிலர் மற்றவர்களை விட அதிகமாக சம்பாதிக்க முடியும் என்பதால் தொழிலாளர் குழுவில் மெதுவான தொழிலாளர்கள் அதிருப்தி அடைந்துள்ளதால், பொறாமைகள் தொழிலாளர் மத்தியில் எழலாம்.
- பகுதியளவு அல்லது ஊக்க ஊதிய விகிதங்களை துல்லியமாக அமைக்க கடினமாக உள்ளது. அவர்கள் மிகவும் குறைவாக இருந்தால், தொழிலாளர்கள் மிகவும் கடினமாக உழைக்க வேண்டும் மற்றும் அதிகமானால், விகிதங்கள் மாற்றத்தைத் தவிர்க்கும் முயற்சிகளை அவர்கள் குறைக்கலாம்.

ஒரு வெற்றிகரமான ஊதிய ஊக்க திட்டம் பின்வரும் முக்கிய அம்சங்களை கொண்டிருக்க வேண்டும்:

- ஒரு ஊக்குவிப்புத் திறன் என்பது தொழிற்சங்கத்துடன் தொழிலாளர் மேலாண்மை நம்பிக்கை உறவுகளையும், தகவல் தொடர்பு மற்றும் மேற்பார்வையின் தரத்தையும் தொழில்துறையில் உள்ள மரபுகளை உள்ளடக்கிய மொத்த நிலைமையைச் சார்ந்துள்ளது என்பதை நிர்வாகம் அங்கீகரிக்க வேண்டும்.
- சம்பந்தப்பட்ட விஷயங்களை முழுமையாக புரிந்துகொள்வதற்கு நடவடிக்கை எடுக்கும் வரை நிர்வாகம் ஊக்க முறைமையை அறிமுகப்படுத்தக்கூடாது. தொழிற்சங்கத்துடன் ஊழியர்களையும் பேச்சுவார்த்தைகளையும் கலந்துகொள்வதற்கான நடைமுறைகளை இது கொண்டுள்ளது.
- நிர்வாகம் நியாயமற்றது என விளக்கப்படக்கூடிய நடவடிக்கையை தவிர்க்க வேண்டும். குறைகளை கையாள சரியான இயந்திரம் இருக்க வேண்டும். முறைமை மற்றும் விகிதங்கள் அவ்வப்போது மாற்ற வேண்டிய அவசியம் காரணமாக, ஒத்த நடவடிக்கைகளை நிர்வாகம் தவிர்க்க வேண்டும்.
- இந்த வெளியீடு, தேவையான உத்தரவாதம் அளிக்கப்பட்ட சம்பளத்திற்கு மேல் உயரும்போது, உற்பத்தி விகிதத்துக்கு ஏற்ப நிர்வாகம் செலுத்த வேண்டியது அவசியமாகும்.
- நிர்வாகம், தங்கள் பிரச்சினைகளை கையாள இயலும் வகையில், அனைத்து வகையிலும் மேற்பார்வையாளர்களுக்கு பயிற்சி அளிக்க வேண்டும்.
- மிகவும் தளர்வான அல்லது இறுக்கமாக இருக்கும் வீதங்களை தவிர்க்கும் வகையில் தரத்தை அமைப்பதில் பெரிய கவனம் எடுக்கப்பட வேண்டும்.

10.2.3 ஊதிய நிர்ணயத்தின் முறைகள்

கூலி மற்றும் ஊதியம்

ஊதிய ஊக்க திட்டங்கள் பின்வருமாறு விவாதிக்கப்படலாம்:

- நீல பட்டை தொழிலாளர்களுக்கான திட்டம்
- வெள்ளை பட்டை தொழிலாளர்களுக்கான திட்டம்
- நிர்வாக அதிகாரிகளின் திட்டங்கள்

ஒவ்வொரு ஊழியர்களுக்கும் ஒவ்வொரு தனித்தனி தேவைகள் உள்ளன. ஒவ்வொன்றிற்கும் குறிப்பிட்ட திட்டங்களைப் பயன்படுத்துவது நன்மையாக இருக்கலாம்.

1. நீல பட்டை தொழிலாளர்கள் ஊக்கத் திட்டங்கள்: தனிநபர்களுக்காக:

குறுகிய கால திட்டங்கள்

இந்த அமைப்புகள் பரவலாக மூன்று பிரிவுகளாக வகைப்படுத்தப்படலாம்:

- (a) கூடுதல் வெளியீட்டின் அடிப்படையில் அமைப்புகளின் கூடுதல் ஊக்கத் தொகை வீதம்
- (b) அமைப்புகளின் கூடுதல் ஊக்கத் தொகை என்பது உற்பத்தியின் அதிகரிப்பை விட குறைந்த விகிதத்தைக் கொண்டிருக்கும்
- (c) முறைமைகள் உற்பத்தி அதிகரிப்பின் வீதத்தை விட மிக அதிக ஊக்கத் தொகை வீதத்தை கொண்டிருக்கும்.

நீண்டகால திட்டத்திற்கான ஊதியங்கள் மற்றும் சம்பளங்கள்

இது மூன்று வகைகளாக வகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளது:

1. நிலையான வெளியீடு
2. உற்பத்தியாளர் மூலம் சேர்க்கப்பட்ட மதிப்பு
3. அதிகரித்த உற்பத்தி மூலம் பெறப்பட்ட விற்பனையின் மதிப்பில் ஊக்க தொகையை கணக்கிட முடியும்.

சில முக்கியமான ஊதிய ஊக்க திட்டங்கள்

தலைமை ஊக்கத் திட்டங்கள் பின்வருமாறு:

- (i) ஹால்செய் காப்பீட்டு திட்டம்
- (ii) ஹால்செய் வெய்ர் காப்பீட்டு திட்டம்
- (iii) ரோவன் காப்பீட்டு திட்டம்
- (iv) 100 சதவீத காப்பீட்டு திட்டம்
- (v) பெடியஸ் புள்ளி திட்டம்
- (vi) டெய்லரின் மாறுபட்ட பகுதி வீத திட்டம்
- (vii) மெரிக் பகுதி வீத திட்டம்
- (viii) நாட் மற்றும் ஊக்கத்தொகை திட்டம்
- (ix) எம்ர்சன் திறன் திட்டம்

குறிப்புகள்

குறிப்புகள்

(x) கூட்டு-பங்காண்மை அமைப்பு

(xi) காப்பீடு அமைப்பு

(xii) இலாப பகிர்வு திட்டங்கள்

வழக்கமாக குழுவின் ஊக்கத் திட்டங்கள் பின்வருமாறு:

ஸ்கேன்லான் திட்டம்

(i) ஹால்செய் காப்பீட்டு திட்டம்

துல்லியமான செயல்திறன் தரநிலைகள் நிறுவப்படாதிருந்த போது சாதாரணமாக பயன்படுத்தப்பட்ட ஊக்கத் திட்டம் இதுவாகும்.

$$\text{கூத்திரம்: ஊக்க ஊதியம்} = \frac{1}{2} \text{ இன் } \frac{\text{சேமிக்கப்பட்ட நேரம்}}{\text{எடுத்துக்கொள்ளப்பட்ட நேரம்}} \times \text{தினக்கூலி}$$

நன்மைகள்

இந்தத் திட்டத்தின் சிறப்புகள் பின்வருமாறு:

- இது தொழிலாளர்களுக்கு ஒரு குறிப்பிட்ட நேர ஊதியத்தை உத்தரவாதம் செய்கிறது, அதே நேரத்தில் திறமையான தொழிலாளர்களுக்கு கூடுதல் சம்பளத்தையும் வழங்குகிறது.
- காப்பீட்டு சதவீத அமைப்பின் காரணமாக தொழிலாளர்களுக்கான செலவு குறைகிறது பகுதியளவு ஊதிய விகிதம் அதிகரிக்கப்படுவதால் உற்பத்தி படிப்படியாக குறைகிறது.
- இந்த திட்டம் வடிவமைப்பிலும் எளிமையாகவும் அறிமுகம் செய்யப்படுகிறது.
- கூலி உத்தரவாதம் அளிக்கப்பட்டுள்ள நிலையில், தரநிலையை அடைய முடியாவிட்டால் அத்தகைய தொழிலாளர்களுக்கு எந்த வித நெஞ்செரிச்சலும் ஏற்படுத்தாது.

தீமைகள்:

திட்டத்தின் குறைபாடுகள் பின்வருமாறு:

- இது புதிய தரநிலைகளை உருவாக்குவதற்குப் பதிலாக செயல்திறனைப் பொறுத்தது.
- தொழிலாளர்கள் ஒரு காப்பீட்டை கைப்பற்றுவதற்கும், பிற வேலைகள் மீது ஊதிய உத்தரவாதத்தின் பாதுகாப்பிற்காக ஓய்வெடுக்கவும் வேண்டும்.
- நிர்வாகத்தின் பார்வையில், கொள்கை என்பது ஒரு இழுப்பு, இந்தத் திட்டத்தில், தரநிலை அடைந்தபின் இன்னும் அதிகமாக உற்பத்தி செய்ய வேண்டுமா இல்லையா என்பதை முடிவு செய்ய தொழிலாளி தனியே விடப்பட்டுள்ளார்.

(ii) ஹால்செய் வெய்ர் காப்பீட்டு திட்டம்

ஹால்செய் காப்பீட்டு திட்டத்தை போலவே இந்த திட்டமும் உள்ளது, சேமித்திருக்கும் 50 சதவிகிதம் தொழிலாளிக்கு காப்பீடு அளிக்கப்படுகிறது.

சூத்திரம்: ஊக்க ஊதியம் = $\frac{1}{2} \times$ சேமிக்கப்பட்ட நேரம் \times மணிநேர விகிதம்

சூலி மற்றும் ஊதியம்

(iii) ரோவன் காப்பீட்டு திட்டம்

ரோவன் திட்டத்தில் சேமிக்கப்பட்ட நேரம் அனுமதிக்கப்படும் நேரத்தின் ஒரு சதவீதமாக வெளிப்படுத்தப்படுகிறது, ஊதிய விகிதம் மணிநேர சதவீதத்தில் அதிகரிக்கப்படுகிறது, இதனால் பணியாளரின் மொத்த வருவாய் மணிநேர ஊதியங்களால் அதிகரிக்கப்படும் எண்ணிக்கை ஆகும்.

குறிப்புகள்

சூத்திரம்:
$$\frac{\text{சேமிக்கப்பட்ட நேரம்}}{\text{எடுத்துக்கொள்ளப்பட்ட நேரம்}} \times \text{எடுத்துக்கொள்ளப்பட்ட நேரம்} \times \text{மணிநேரவிகிதம்}$$

(iv) 100 சதவீத காப்பீட்டு திட்டம்

ஒரு குறிப்பிட்ட மணிநேர விகிதம் ஒவ்வொரு வேலை நேரத்திற்கும் கொடுக்கப்படுகிறது. இந்தத் திட்டம் நேரான பகுதி விகிதத் திட்டத்துடன் ஒரே மாதிரியாக இருக்கிறது. அதன் அதிக உத்தரவாதமான மணிநேர விகிதம் மற்றும் பணி நேரத்தை பகுதியளவு விலைக்கு பதிலாக வேறு விதத்தில் பயன்படுத்தலாம். தொழிலாளியின் காலத்தில் முழு மதிப்பிற்கான பணம் செலுத்தப்படுகிறது.

(v) பெடியஸ் புள்ளி திட்டம்

செயல்திறன் தரநிரல்கள் நிறுவப்படும்போது இந்தத் திட்டம் பயன்படுத்தப்படுகிறது. அது 100 சதவீதம் திட்டத்தின் அடிப்படை அலகில் வேறுபடுகிறது, நேரம் B என்று அழைக்கப்படுகிறது. ஒவ்வொரு வேலையும் B (பெடியஸ் பிறகு) என்ற முறையில் வெளிப்படுத்தப்படுகிறது, அதாவது ஒரு வேலை பல நிமிடங்களில் முடிக்கப்பட வேண்டும் என்பதாகும்.

(vi) டெய்லரின் மாறுபட்ட பகுதி வீத திட்டம்

இந்த முறை இரண்டு பொருள்களுடன் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது: முதலாவதாக, முழுத் திறனை வளர்த்து தொழிலாளர்களுக்கு போதுமான ஊக்கத்தை வழங்குவதற்கு இரண்டாவதாக, ஊதிய வெட்டுக்கான பயத்தை அகற்றுவதற்கு. தரநிலை அடைபவர்களுக்கு ஒரு வீதம் உண்டு அவர்களுக்கு ஊக்க ஊதியம் கிடைக்க வழிவகை செய்ய அதிக கட்டணம் கொடுக்கப்படுகிறது.

(vii) மெரிக் பகுதி வீத திட்டம்

இந்தத் திட்டம் தொழிலாளிக்கு குறைந்த அளவு விகிதம் மற்றும் உயர்ந்த விகிதத்தை அடிப்படையாகக் கொண்டது. ஆனால் டெய்லர் திட்டத்திலிருந்து இந்த திட்டம் வேறுபட்டது, அதற்கு பதிலாக மூன்று தரப்பட்ட பகுதி விகிதங்களை வழங்குகிறது. (i) நிலையான வெளியீட்டின் 83 சதவிகித பகுதி விகிதம் + 10 சதவிகித ஊக்க ஊதியம் என மதிப்பிடப்படுகிறது. (ii) 83 சதவிகித மற்றும் 100 சதவிகித நிலையான உற்பத்தி வெளியீடு - ஒரே விகிதம் + 20 சதவிகித நேர விகிதம் மற்றும் (iii) 100 சதவிகிதத்திற்கு மேல் நிலையான வெளியீடு - அதே அளவு விகிதம் ஆனால் ஊக்க ஊதியம் கிடையாது.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 199

(ix) எம்ர்சன் திறன் திட்டம்

இந்த அமைப்பின் கீழ் நிலையான பணிக்கு ஒரு நிலையான நேரம் அமைக்கப்படுகிறது. தினக்கூலி உறுதி செய்யப்படுகிறது. தரத்தை அடைவதில் திடீரென ஊதிய உயர்வு இல்லை. திறமையின் அடிப்படையில் ஊதியம் படிப்படியாக உயர்கிறது. செயல்திறன் என்பது நிர்ணயிக்கப்பட்ட நிலையான நேரம் மற்றும் தொழிலாளி எடுக்கும் நேரம் இவற்றின் இடையிலான விகிதத்தால் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. 8 மணி நேரம் என்பது ஒரு பணியின் நிலையான நேரம் மற்றும் ஒரு தொழிலாளி 16 மணி நேரத்தில் அதை செய்தால் அவரது திறமை 50 சதவீதமாக இருக்கும். 8 மணி நேரத்தில் தொழிலாளி ஒருவர் 100 சதவிகித திறனை கொண்டுள்ளார். ஒரு தொழிலாளருக்கு ஊக்க ஊதியம் எதுவும் வழங்கப்படாது, அவர் 662/3 சதவிகித திறனை அடைகிறார் என்றால், அவர் பெயரளவுக்கு ஊக்க ஊதியம்பெறுகிறார். இந்த ஊக்க ஊதியம் 100 சதவிகித செயல்திறனை அடைந்து வரும் வரை அதிகரித்து வருகிறது. ஊக்க ஊதியம் என்பது உத்தரவாத ஊதியத்தில் 20 சதவீதம் ஆகும். 120 சதவிகித செயல்திறன் கொண்ட தொழிலாளி 40 சதவிகிதம் ஊக்க ஊதியம் பெறுகிறார், அதிகபட்சமாக 140 சதவிகிதம் ஊக்க ஊதியம் 60 நாள் சம்பளமாக உள்ளது.

(X) கூட்டு-பங்காண்மை அமைப்பு

மூலதனத்திற்கும் உழைப்பிற்கும் இடையிலான உராய்வுகளை அகற்றுவதற்கு இந்த அமைப்பு முயற்சிக்கிறது. இந்த முறைமையின் கீழ், ஒரு தொழிலாளி நிறுவனத்தின் பங்குதாரர்களின் பங்களிப்பு மட்டும் இல்லாமல், அதன் கட்டுப்பாட்டில் பங்குபெறுவதோடு, பொறுப்பையும் பகிர்ந்து கொள்கிறார். பல்வேறு சந்தர்ப்பங்களில் செயற்பாட்டாளர்களுக்கு இது கூட்டு கட்டுப்பாட்டின் பல்வேறு அளவுகளும் உள்ளன. ஆனால் முழுமையான கூட்டு-பங்காண்மை முறையில், பின்வரும் காரணிகள் உள்ளன:

- உழைப்பின் தற்போதைய நிலையான ஊதியத்தை செலுத்துதல்.
- மூலதனத்தின் மீதான ஒரு நிலையான வட்டி செலுத்துதல்.
- மூலதனத்திற்கும் உழைப்பிற்கும் இடையே ஒரு கூட்டு விகிதத்தில் உபரி இலாபத்தின் பிரிவு.
- மூலதன பங்கின் ஒதுக்கீட்டின் மூலம் உழைப்பின் ஒரு பகுதியை செலுத்துதல்.
- தொழில் பிரதிநிதிகளால் வியாபாரத்தின் கட்டுப்பாட்டில் பகிர்வு.

இந்த அமைப்பு தொழிலாளர்களின் நலன்களை தோற்றுவிக்கிறது மற்றும் பராமரிக்கிறது. தொழிற்சாலையின் நிர்வாகத்தில் அவர்களுக்கு குரல் கொடுப்பதன் மூலம் அவர்களின் அந்தஸ்தையும் உயர்த்துகிறது. அவர்கள் வியாபாரத்தில் பங்குதாரர்களாகிவிட்டதால், முயற்சி செய்ய மிகவும் இலாபகரமான நிறுவனமாகும்.

(xi) காப்பீடு அமைப்பு

இந்த நிலை கீழே உள்ள வெளியீடுக்கு குறைந்தபட்ச ஊதியத்திற்கு வழங்கும் அமைப்புகளாகும்.

(xii) இலாப பகிர்வு திட்டங்கள்

இலாப பகிர்வு என்பது தொழில்துறை ஜனநாயகத்திற்கு ஒரு படிக்கட்டு என்று கருதப்படுகிறது. பேராசிரியர் சீஜர் கூற்று: இலாப பகிர்வு என்பது, ஊழியர்களுக்கு பங்கைப் பெறுவதன் மூலம், இலாபங்கள் முன்கூட்டியே தீர்மானிக்கப்படுகிறது.

இலாப பகிர்வு அம்சங்கள்

இலாப பகிர்வு திட்டத்தின் முக்கிய அம்சங்கள்:

- ஒப்பந்தம் தன்னார்வ மற்றும் முதலாளிகள், ஊழியர்களுக்கு இடையேயான கூட்டு ஆலோசனை அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது.
- பணம் கொடுக்கப்பட்ட சூழ்நிலையில் ஊழியர்களுக்கு செலுத்த வேண்டிய சாதாரண ஊதியம் மற்றும் பணத்தின் எதிர்கால வரவுகள், ரொக்கமாகவும், பணமாகவும் இருக்கலாம்.
- ஊழியர்களுக்கு குறைந்தபட்ச தகுதிக்கான கால அவகாசம் வேண்டும், அல்லது நிர்வாகத்தின் மூலம் நிர்ணயிக்கப்படக்கூடிய வேறு சில நிபந்தனைகளை பூர்த்தி செய்ய வேண்டும்.
- இலாப பகிர்வு ஒப்பந்தம் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டால், அது பணியாளர்களுக்கு மிக முக்கியமாக விழிப்புணர்வு செய்வதற்கு முதலாளியின் பகுதி இல்லை.
- பங்கேற்பாளர்களிடையே பகிர்ந்தளிக்கப்பட வேண்டிய தொகை, சில சூத்திரத்தின் அடிப்படையில் கணிக்கப்படுகிறது. இது அனைத்து சூழ்நிலைகளிலும் பயன்படுத்தப்பட வேண்டும்.
- பகிர்ந்தளிக்கப்பட வேண்டிய தொகை ஒரு நிறுவனம் ஈட்டும் இலாபத்தைப் பொறுத்தது.
- ஊழியர்கள் மத்தியில் பகிர்ந்தளிக்கப்படும் லாபத்தின் விகிதாச்சாரம் முன்கூட்டியே தீர்மானிக்கப்படுகிறது.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. கூலி மற்றும் சம்பள நிர்வாகத்தின் அடிப்படை நோக்கம் என்ன?
2. ஒலி ஊதிய கொள்கை என்ன?
3. வாழ்வாதாரக் கோட்பாடு போற்றி குறிப்பு வரைக
4. ஊதிய நிதிக் கோட்பாட்டை உருவாக்கியவர் யார்?

10.3 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

1. ஊதியம் மற்றும் சம்பள நிர்வாகத்தின் அடிப்படை நோக்கமானது சமமான ஊதியம் மற்றும் சம்பள அமைப்பை நிறுவுவதும் பராமரிப்பதும் ஆகும்.

கூலி மற்றும் ஊதியம்

குறிப்புகள்

2. வேலைவாய்ப்பு உள்ளடக்கங்களின் அடிப்படையில் ஊதியத்தில் நியாயமான வேறுபாடுகளை ஏற்படுத்துவதற்காக மதிப்பீட்டுத் திட்டத்தை நடைமுறைப்படுத்துவது ஒரு ஊதியக் கொள்கை ஆகும்.
3. உயிர் தத்துவக் கோட்பாடு (1817), தொழிலாளர்கள் சம்பள உயர்வு அல்லது குறைப்பு இல்லாமல் இனம் மற்றும் உயிர்வாழ்வதற்கு தங்களால் முடிந்த ஊதியத்திற்கு பணம் செலுத்துகின்றனர் என்று கூறப்படுகிறது.
4. இந்த கோட்பாடு ஆடம் ஸ்மித் (1723–1790) என்பவரால் உருவாக்கப்பட்டது.

10.4 சுருக்கம்

- கூலி மற்றும் சம்பள நிர்வாகத்தின் அடிப்படை நோக்கம் என்பது சமமான ஊதியம் மற்றும் சம்பள அமைப்பை பராமரித்தலாகும்.
- அதன் இரண்டாம் நிலை நோக்கம் என்பது நியாயமான தொழிலாளர்களின் செலவின கட்டமைப்பை நிறுவுதல் மற்றும் பராமரித்தல் ஆகும், அதாவது, ஊழியர்கள் மற்றும் முதலாளிகளின் திருப்தியை அதிகரித்து, மோதல்கள் குறைக்கப்படுவதால், முரண்பாடான பணியாளர்களின் நலன்களில் உகந்த சமநிலை நிலவுகிறது.
- வேலைவாய்ப்பு உள்ளடக்கங்களில் வேறுபாடுகளை அடிப்படையாகக் கொண்டு ஊதியங்களில் நியாயமான வேறுபாடுகளை ஏற்படுத்துவதற்காக வேலை மதிப்பீட்டுத் திட்டத்தை நடைமுறைப்படுத்துவது ஒரு ஊதியக் கொள்கை ஆகும்.
- பொதுவாக, கூட்டுப் பேரம் அல்லது பொது அரசு ஒழுங்குமுறை ஆகியவற்றின் விளைவாக ஊதியங்கள் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது.
- ஊதியத்தின் இரும்பு விதி என அறியப்படும் கோட்பாடு டேவிட் ரிக்காரோ (1772–1823) என்பவரால் வழங்கப்பட்டது.
- இந்த கோட்பாடு (1817) தொழிலாளர்களுக்கு ஊதியம் வழங்குவதற்கும் ஊதியத்தை உயர்த்துவதற்கும் இல்லாமல் அவர்களை ஊக்கப்படுத்தி அவர்களுக்கு வழங்குவதாகக் கூறுகிறது.
- தொழிலாளர்கள் ஊதியத்தைவிட அதிகமாக ஊதியம் பெற்றிருந்தால், அவர்களின் எண்ணிக்கை அதிகரிக்கும், மேலும் அவர்கள் ஊக்கமளிப்பதால் ஊதிய விகிதத்தை குறைப்பார்கள் என்ற கருத்தை அடிப்படையாகக் கொண்டது.
- ஊதிய நிதி கோட்பாடு ஆடம் ஸ்மித் (1723-1790) என்பவரால் உருவாக்கப்பட்டது.
- அவரது அடிப்படை அனுமானமே, சேமிப்பின் விளைவாக செல்வந்தர்களுக்கு உபரியாக முன்நிர்ணயிக்கப்பட்ட நிதியில் இருந்து ஊதியம் வழங்கப்படுகிறது என்பதாகும்.
- உயர் நிர்வாகத்திற்காக, ஒரு குறிப்பிட்ட தொழிற்துறையில் நிறுவனத்தின் அளவு, சம்பள உயர்வு மற்றும் முடிவெடுக்கும் செயல்முறையின் செயல்பாட்டின் பங்களிப்பு ஆகியவற்றால் சம்பளம் பாதிக்கப்படுகிறது.

- சம்பளம் தனிப்பட்ட மற்றும் முதலாளி இடையே ஒப்பந்தத்தை தீர்மானிக்கிறது.
- ஊதிய ஊக்கத்தொகை: இது புற நிலைமையில் உள்ள நோக்கங்களை குறிக்கும் சொல்லாகிறது. செயல்பாடு, காலம் அல்லது தீவிரத்தில் ஏற்கெனவே தொடங்கப்பட்ட சில செயல்பாடுகளைப் பெருக்குவது அல்லது பராமரிப்பதாகும்.
- ஒரு நபருக்கு செலுத்த வேண்டிய தொகை அவரது வெளியீட்டுடன் இணைக்கப்பட்ட பணம் என்ற முறையில் ஊதிய ஊக்கத் தொகையாக வரையறை செய்யலாம். அத்தகைய கொடுப்பனவை முடிவுகளினால் கொடுப்பனவு எனவும் கூறலாம்.
- ஊதிய ஊக்கத் திட்டங்கள் முதலாளிகளுக்கும் தொழிலாளர்களுக்கும் நன்மை பயக்கின்றன.
- செயல்திறனுக்கான பண வெகுமதிகள் வழங்கப்பட்டால், தொழிலாளர்கள் சிறப்பாக வேலை செய்வர் என்ற அடிப்படையில் அதிக உற்பத்தியை அடைவதற்கான தொழில்நுட்பமாக இவை ஏற்றுக் கொள்ளப்படுகின்றன.
- ரோவன் திட்டத்தில் சேமிக்கப்பட்ட நேரம் அனுமதித்த நேரம் மற்றும் மணிநேர சம்பள விகிதம் அதிகரிக்கப்படும். இதனால் தொழிலாளியின் மொத்த சம்பளம், மொத்த மணி நேரம் அதிகரித்த மணிநேர கூலியால் பெருக்கும் எண்ணிக்கை ஆகும்.

குறிப்புகள்

10.5 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- ஊதியங்கள்: வேலை அல்லது சேவைக்காக பெறப்படும் நிலையான வழக்கமான கட்டணத்தை இது குறிப்பிடுகிறது, பொதுவாக தினசரி அல்லது வாராந்திர அடிப்படையில் பணம் செலுத்துகிறது.
- அளவீடு: இது ஒரு கேள்வி அல்லது தொடரை (பலர்) கேட்க வேண்டும். கேள்விகளைக் கேட்க, பெரும்பாலான மக்கள் என்ன செய்கிறார்கள் அல்லது எதைப்பற்றி சிந்திக்கிறார்கள் என்பதைப் பற்றிய தகவல்களை சேகரிக்கிறார்கள்.
- ஒன்றியம்: பொது நலன் அல்லது நோக்கத்தோடு மக்களால் அமைக்கப்பட்ட சங்கம்.

10.6 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

குறுகிய பதில் கேள்விகள்

1. ஊதியம் மற்றும் சம்பள நிர்வாகத்தின் தன்மை மற்றும் நோக்கம் குறித்து விளக்குக.
2. ஊதிய நிர்ணய வழிமுறையை விளக்கவும்.
3. ஊதிய மற்றும் ஊதிய அமைப்பு பற்றிய நிர்வாகத்தில் காரணிகள் யாவை?
4. ஊதியம் மற்றும் சம்பளத்தை சரிசெய்யும் பொதுவான வழிகாட்டு நெறிமுறைகள் என்ன?

5. ஹால்செய் காப்பீட்டு திட்டம் என்றால் என்ன? அதன் நன்மைகள் மற்றும் குறைபாடுகளை பற்றி விவாதிக்கவும்.

6. இலாப பகிர்வுகளின் அம்சங்களைப் பற்றி விவாதிக்க.

குறிப்புகள்

நெடு விடை வினாக்கள்

1. ஊதியங்களின் பல்வேறு கோட்பாடுகளில் முக்கிய கூறுகளின் விரிவான விளக்கம் கொடுத்து, ஒவ்வொரு கோட்பாட்டையும் விரிவாக விளக்குக.
2. இழப்பீட்டு திட்டம் பற்றி விவாதிக்க.
3. ஊதிய ஊக்கத்தொகை என்றால் என்ன? அதன் குறிக்கோள்கள், நன்மைகள் மற்றும் குறைபாடுகளை விளக்கமாக விவரிக்க.
4. பல்வேறு வகையான ஊக்க திட்டங்களை விவரிக்க.

10.7 மேலும் படிக்க

வெங்கடராமன், C.S. & B.K. ஸ்ரீவஸ்தவா. 1991. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் மனித வளங்கள். டாடா மெக்ரா ஹில்.

யோதர், டேல் & பவுல் D ஸ்டன்டோஹார். 1990. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் தொழில்துறை உறவுகள். ஸ்டெர்லிங் பப்ளிகேஷன்ஸ்.

வெல், இயன் பியர்ட் மற்றும் லென் ஹோல்டன். மனித வள மேலாண்மை – A சமகால முன்னோக்குகள். மேக்மில்லன்.

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

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

அலகு 11 ஊக்கத்தொகைகள்

ஊக்கத்தொகைகள்

அமைப்பு

- 11.0 முன்னுரை
- 11.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 11.2 ஊக்கத்தொகை கோட்பாடுகள்
 - 11.2.1 திறன்வாய்ந்த ஊக்கத்தொகை அமைப்பு
 - 11.2.2 ஊக்கத்தொகை திட்டங்களின் வகைகள்
- 11.3 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 11.4 சுருக்கம்
- 11.5 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 11.6 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 11.7 மேலும் படிக்க

குறிப்புகள்

11.0 முன்னுரை

நிறுவனங்களுக்காக தனி நபர்கள் வழங்கும் சேவைகள் சமமானதாக செலுத்தப்பட வேண்டும். இழப்பீட்டுத்தொகைகள் பொதுவாக ஊதியம், வெகுமதி, மற்றும் பகிரந்துகொள்ளப்படும் இலாபங்கள் மற்றும் ரொக்கப் பணம் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியது. நல்ல இழப்பீட்டுத் திட்டம் ஊழியர்களிடம் ஒரு நன்மதிப்பை ஏற்படுத்தும். ஊழியர்கள் தங்கள் வேலைகளில் மகிழ்ச்சியாக இருந்தால், மேலாண்மையின் உற்பத்தித் திறனும் அதிகரிக்கும். எனினும், பண மற்றும் பண வசதியற்ற இழப்பீடு ஆகிய இரண்டுமே இருக்கிறது. இது ஒரு நிறுவனத்தின் மூலம் ஈர்க்கப்பட்ட ஒரு தனிநபர் அங்கு தொடர்ந்து இருக்க வேண்டும் என்பதே அடிப்படையான கொள்கையாக வலியுறுத்தப்படுகிறது.

பல்வேறு ஊக்க ஊதியத் திட்டங்களைத் தொழில்துறையினர் கண்டுபிடித்துள்ளனர், இதன் மூலம் தொழிலாளியின் வருவாய் நேரடியாகவோ அல்லது அவரது குழுவினாலோ செய்யப்படும் சில அளவீடுகளை நேரடியாக தொடர்புபடுத்துகிறது. இந்த அலகில் நீங்கள் ஊக்கத்தொகையைப் பற்றி விரிவாக படிப்பீர்கள்.

11.1 அலகின் நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்

- ஊக்கத்தொகைகள் கொள்கையை பற்றி விவாதிக்க முடியும்.
- திறன்வாய்ந்த ஊக்கத்தொகை முறையை ஆராய முடியும்.
- ஊக்கத்தொகைத் திட்டங்களின் வகைகளை விளக்க முடியும்.

11.2 ஊக்கத்தொகை கோட்பாடுகள்

ஊதியங்கள், தொழில் வழங்குனரால் ஒப்பந்தத்தின் கீழ் வேலை செய்யும் உழியர்களுக்கு வழங்கப்பட்ட சேவைகளுக்கான பொருளாதார இழப்பீட்டு

சுயகற்பித்தல் பொருள் 205

அர்த்தமாகும். ஊதியங்கள் சட்டம் 1936, பிரிவு 2(vi) எந்த ஊதியமும் ஊதியம் மற்றும் உற்பத்தி வெகுமதி, கூலி மூலம் அளிக்கப்பட்டாலும், அது ஊதியம் என வரையறுக்கிறது.

குறிப்புகள்

ஊதியம் வழங்கும் முறைகள்

உழைப்புக்கு வழங்கப்படும் சேவைத் தொகை ஊதியம் அல்லது தினக்கூலி என சொல்லப்படுகிறது. திருப்திகரமான மற்றும் நியாயமான தொகையை வழங்குவதன் மூலம், பெரும்பாலான தொழிலாளர்களின் பிரச்சினைகள் அகற்றப்படலாம். தொழிலாளர்களை ஈடு செய்வதற்கான அடிப்படை முறைகள்:

- (a) நேர கூலி
- (b) அளவு கூலி

(a) நேர கூலி

இது செலவிடப்படும் காலத்தின் அளவை அடிப்படையாக கொண்டது. கூலி என்பது காலத்தின் அலகு, எ.கா., ஒரு மாதத்திற்கு ஒரு நாளைக்கு, இன்னபிற ஊதியம் என்பது ஊழியரின் செயல்திறனை சார்ந்தது அல்ல.

நேர கூலியின் சிறப்புகள்

- வருமானத்தை கணக்கிடுவது மிகவும் எளிமையானது என்பதால் இது பரவலாக பயன்படுத்தப்படுகிறது.
- இது உத்தரவாதமான பாதுகாக்கப்பட்ட வருமானத்தை வழங்குகிறது, இதன் மூலம் வருமான ஒழுங்கற்ற தன்மை குறித்த பயம் தவிர்க்கப்படுகிறது.
- இது ஊதிய செயல்பாட்டுக்கு உதவுகிறது.

நேர கூலி முறையின் நன்மைகள்

- வருமானத்தில் பாதுகாப்பு உணர்வு இருப்பதால், தொழிலாளிக்கு அவர் பெற வேண்டிய தொகை சரியாக தெரியும்.
- சிறந்த தொழிலாளர் மேலாண்மைக்கான உகந்த சூழல் நிலவுவதால் தொழிலாளர் தகராறுகள் குறைக்கப்படுகிறது.
- தொழிலாளி தரத்தில் அதிக கவனமும் கவனிப்பும் செலுத்துவர், எனவே, வேலைத்திறன் உறுதி செய்யப்படும்.

நேர கூலி முறையின் குறைபாடுகள்

- பணியாளர்களுக்கு சிறந்த முயற்சிகளை வழங்குவதற்கு நேர கூலி முறை எந்த ஊக்கத் தொகையும் அளிக்கவில்லை. முயற்சிகள் மற்றும் வெகுமதிகளுக்கு நேர்மறையான தொடர்பு இல்லை.
- சிறந்த செயல்திறன் எந்த ஊக்கமும் இல்லை. மெரிட் தள்ளுபடி செய்யப்படுகிறது மற்றும் ஒரே ஊதியத்தை பெறும் திறமையின்மை ஒரு பிரீமியம் ஆகும். இது ஊதியம் செலுத்துவதற்கான ஒரு நம்பத்தகுந்த, அறிவார்ந்த மற்றும் தன்னிச்சையான அடிப்படையாகும்.

- ஆர்வமாக செயல்படுகிற தொழிலாளர்களுக்கு தங்களது திறமைகளுக்கு பண வெகுமதி எதுவும் கிடைக்கவில்லை.
- இதற்கு தீவிரமான மற்றும் கடுமையான மேற்பார்வை தேவைப்படுகிறது.

(b) அளவு கூலி

இது நிகழ்த்தப்பட்ட வேலை அல்லது உற்பத்தித் திறனை அடிப்படையாகக் கொண்டது. பணியாளரின் வருவாயானது அவரது வெளியீட்டிற்கு அல்லது செயல்திறனுக்கு நேர்விகிதத்திலிருக்கும். அளவு கூலி முறையின் அம்சங்கள்:

- முயற்சி மற்றும் வெகுமதி ஆகியவற்றுக்கு இடையேயான நேரடி இணைப்பை வழங்க முடியும். எனவே, இது அதிக உற்பத்தித்திறனை உறுதி செய்வதற்கான சிறந்த வழியாக அமைகிறது.
- கூலிக்கான விலை நிர்ணயம் எளிதானது.

அளவு கூலி முறையின் நன்மைகள்

- முயற்சி மற்றும் வெகுமதி இடையே உள்ள நேரடி தொடர்பு.
- இதை புரிந்துக்கொள்வது எளிமையானதாகவும் சாதாரணமானதாகவும் இருக்கிறது.
- தொழிலாளிகள் அதிக திறனில் ஆர்வம் கொண்டவராக இருக்கிறார்கள்.
- செலவு கணக்கிடுதல் மற்றும் கட்டுப்படுத்தல் ஆகியவை எளிதாக்கப்படுகிறது.

அளவு கூலி முறையின் குறைபாடுகள்

- வேலை சமை அதிகமாகிறது. இதனால் அதிகப்படியான சோர்வு ஏற்படுவதால் ஆபத்துக்கு வழிவகுக்கிறது.
- வேலையின் தரம் மற்றும் தரத்தை பராமரிக்க அதிகமான மேற்பார்வை தேவைப்படுகிறது.
- தரமான முன்னுரிமை கொடுக்கப்பட்டால், அது ஒரு பயனற்ற முறையாக கருதப்படுகிறது.

ஊக்க ஊதிய திட்டங்கள்

தரம் மற்றும் அளவு இரண்டையும் பராமரிக்கக்கூடிய ஊதிய முறை ஊக்க ஊதிய திட்டம் என அழைக்கப்படுகிறது, மேலும் இது இயல்பாகவே கொடுக்கப்படும் ஊதியங்களின் அடிப்படை முறையாகும். அதாவது, இது நேர மற்றும் அளவு கூலிகள் ஆகியவற்றின் ஒரு நியாயமான கூட்டு ஆகும். ஊக்க ஊதிய திட்டத்தின் கீழ், நேர மற்றும் அளவு கூலி முறைகள் இரண்டிலும் சேர்ந்து உழைக்கும் போது உற்பத்தித் திறனை அதிகரிக்க செய்கிறது.

ஒலி ஊதிய ஊக்கத்தொகை திட்டத்தின் அடிப்படை தேவைகள்:

- செய்த வேலையின் அளவை அளவீடு செய்ய வேண்டும்.
- தரமான உற்பத்திக்கு, அதன் அடிப்படையில், ஊக்கத்தொகை வழங்க வேண்டும்.

குறிப்புகள்

குறிப்புகள்

- உரிய ஊக்கத் தொகையை அமைத்தல்.

ஊக்கத்தொகைத் திட்டங்களின் வகைகள்: ஊக்க ஊதியம் வழங்கும் சில முக்கிய திட்டங்கள் பின்வருமாறு:

(a) ஹால்செ திட்டம்: தொழிலாளர்கள் மத்தியில் செயல்திறனை அதிகப்படுத்துவதும், கால அளவிற்கு ஏற்ப ஊதியங்களுக்கு உத்தரவாதம் செய்யவும் எ.பி. ஏ. ஹால்செயால் உருவாக்கப்பட்ட ஒரு திட்டம் ஹால்செ திட்டம் ஆகும். நேரத்திற்கும் இயக்கம் படிப்பிற்கும் இடையில் ஒரு வேலைக்கு தேவையான நிலையான நேரம் தீர்மானிக்கப்படுகிறது. நிலையான நேரம் மற்றும் ஊக்க தொகையை பெரும் நேரத்தை விட குறைவான நேரத்தில் வேலை செய்யும் தொழிலாளர்களுக்கு ஒரு மிகை ஊதியம் வழங்கப்படுகிறது. ஆனால், வழக்கமான நேரத்தை விட அதிக நேரம் எடுத்துக்கொள்ளும் தொழிலாளி தண்டிக்கப்படுவதில்லை மேலும் அவர்களுக்கு நேர கூலி முறையின் படி ஊதியம் வழங்கப்படுகிறது. இத்திட்டத்தின் கீழ் ஒரு தொழிலாளியின் மொத்த வருவாய் உண்மையான காலத்திற்கான ஊதியம் மற்றும் மிகை ஊதியத்தை கொண்டது, இது முந்தைய அனுபவத்தின் அடிப்படையிலான நிலையான நேரத்தின் போது சேமிக்கப்பட்ட 33 சதவீத பண மதிப்பிற்கு சமமாக உள்ளது, மேலும் 50 சதவீதத்தில் தரநிலைகள் விஞ்ஞான ரீதியில் அமைக்கப்படும்போது நேரம் சேமிக்கப்படுகிறது.

(b) ரோவன் திட்டம்: ஊதியங்களுக்கு கால அடிப்படையில், உத்தரவாதம் அளிக்கப்படுவதால் மெதுவாக பணிபுரியும் பணியாளர்களுக்கு எந்த பாதிப்பும் இல்லை. ஒரு நிலையான நேரம் முன் நிர்ணயித்து, சேமித்த நேரத்திற்கு ஏற்ப மிகை ஊதியம் வழங்கப்படும். ஹால்செ திட்டத்திற்கும் ரோவன் திட்டத்திற்கும் இடையில் மிகை ஊதியம் கணக்கிடப்படுவது தொடர்பான ஒரே ஒரு வேறுபாடு மட்டும் இருக்கிறது. இந்த திட்டத்தின் கீழ் மிகை ஊதியம் நிலையான நேரத்தில் சேமிக்கப்படும் அந்த விகிதத்தை அடிப்படையாக கொண்டது. இது பின்வருமாறு வெளிப்படுத்தப்படலாம்:

$$\text{மிகை ஊதியம்} = \text{சேமிக்கப்பட்ட நேரம்} \times \frac{\text{எடுக்கும் நேரம்} \times \text{மணிநேர விகிதம்}}{\text{நிலையான நேரம்}}$$

இவ்வாறு 16 மணிநேரத்தில் 20 மணிநேர வேலை செய்தால், மணிநேர விகிதம் 80 பைசாவாக இருந்தால், தொழிலாளியின் மொத்த வருமானம் இருக்கும்:

$$\begin{aligned} & [16 \times .80] + [4 \times (16 \div 20) \times .80] \\ & = 12.80 + 2.56 = ₹15.36 \end{aligned}$$

(c) டெய்லரின் மாறுபட்ட அளவு கூலி திட்டம்: இந்த திட்டத்தின் கீழ் ஊதியங்கள் எந்த உத்தரவாதமும் இல்லை. வெளியீட்டின் தரம் ஒரு மணி நேரத்திற்கும் அல்லது ஒரு நாளைக்கு ஒரு முறை குறைக்கப்படுகிறது. இதில் இரண்டு அளவு கூலி விகிதங்கள் இருக்கிறது. இந்தத் தரத்தின் மீது அதை பெறுபவர்கள், அதிக விகிதத்தையும்,

நிலையான உற்பத்தியை விட குறைந்த விகிதத்தில் செலுத்தியும் இருக்கிறார்கள். எடுத்துக்காட்டாக, தரநிலையானது நாளொன்றுக்கு 40 அலகுகளாக நிர்ணயிக்கப்பட்டு, ஒரு அலகுக்கு 30 பைசாவும் 25 பைசாவும் இருக்கலாம். ஒரு தொழிலாளி 40 அலகுகளை உற்பத்தி செய்தால் 30 பைசா வீதம் அதாவது '12' என்ற வீதத்தில் ஊதியம் பெற வேண்டும். அவர் 39 அலகுகளை உற்பத்தி செய்தால், ஒரு அலகுக்கு 25 பைசா வீதம் வழங்கப்படும். எனவே அவரது ஊதியம் ரூ 9.75 ஆகும்.

- (d) எம்ர்சனின் செயல்திறன் அமைப்பு: இந்த முறையில், தொழிலாளி தனது வேலையை முடிக்க வேண்டிய ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு அனுமதிக்கப்படுகிறார். தேவையான நேரத்திற்குள் அவர் வேலை முடித்துவிட்டால், அவருக்கு மிகை ஊதியம் கொடுக்கப்படும். அவர் தேவையான நேரத்தை முழுமையாக எடுத்துக் கொண்டால், அவர் குறைந்த மிகை ஊதியம் கொடுக்கப்படும். இந்த முறையில், தினசரி ஊதியத்திற்கு உத்தரவாதம் அளிக்கப்படுகிறது.
- (e) கன்ட் அமைப்பு: இந்த அமைப்பு எம்ர்சன் செயல்திறன் அமைப்பை ஒத்திருக்கிறது. செயல்திறன் தேவைப்படும் தரத்தை அடைந்தால் மட்டுமே தொழிலாளி மிகை ஊதியத்தை பெறுவார். அவரது செயல்திறன் 100% க்கும் குறைவாக உள்ள ஒரு தொழிலாளிக்கு மிகை ஊதியம் கொடுக்கப்படமாட்டாது. மேலும், தனது கவனிப்பின்கீழ் உள்ள தொழிலாளி, தேவையான திறன்பாட்டுத் தரத்தைத் தக்க வைத்துக் கொண்டால், மேற்பார்வையாளருக்கு மிகை ஊதியம் வழங்கப்படுகிறது.
- (f) பீட்க்ஸ் முனை காப்பீடு திட்டம்: இந்தத் திட்டத்தின் தலையாய புதுமை என்னவென்றால், சேமிக்கப்பட்ட காலத்தின் மதிப்பு தொழிலாளர்களுக்கும், 3/4 தொழிலாளர்களுக்கும், 1/4 முதல் ஒரு நபர் வரையிலும் பிரித்துக் கொடுக்க வேண்டும் என்பதாகும். மேற்பார்வையாளருக்கு அவரது முழு ஒத்துழைப்பு கொடுக்கவில்லை என்றால் ஒரு தொழிலாளி நல்ல பலனை காட்ட முடியாது என்ற அடிப்படையில் இது செய்யப்படுகிறது. எனவே, இந்த மேற்பார்வையாளர் ஊக்கத்தொகை பெறுவதற்கான உரிமையை பெறுகிறார்.

தனி நபர் மற்றும் குழுக்களுக்கான மாறுபாட்டை ஈடுசெய்தல்

ஊதியத்தை ஈடுசெய்ய இறுதி நிலையில் மூலம் 'பணம் செலுத்தப்பட்டால்' ஊக்கத்தொகை ஈடுசெய்தல் என்று அழைக்கப்படுகிறது., தொழிலாளர்களின் உற்பத்தித்திறன் அதிகரிப்பதற்கு முக்கியமாக ஒரு நிர்வாகம் சாதகமாக இருக்கும். மேலும், தொழிலாளர்கள் தங்கள் உற்பத்தியை அதிகரிப்பதன் மூலம், அவர்களுக்கு அதிக ஊதியம் வழங்கப்படுகிறது. இது உற்பத்தித் திறனைப் பெறுவதற்கான ஒரு வழிமுறையாகும். ஒரு ஊழியரின் உற்பத்தித்திறன் தொடர்பான ஊதியங்கள் முடிவுகள் திட்டத்தின் மூலம் நேரடியாக செலுத்தப்படுகிறது. ஊக்க ஊதிய முறையில் பல வேறுபாடுகள் இருக்கிறது. எளிய முறையில் ஒரு பணியாளருக்கு இந்த தொகை செலுத்தப்படுகிறது. உற்பத்தி செய்யும் பொருட்களின் அளவுகள் ஊக்க

ஊதிய முறையின் குறிக்கோள் வெளியீட்டுக்கு உதியங்களை வழங்குகிறது. இதன் மூலம் குறைந்த செலவில் அதிக உற்பத்தி திறன் தூண்டப்படுகிறது. முகாமைத்துவம் மற்றும் தொழிலாளர்கள் இடையே உள்ள இடைவெளியைக் குறைப்பதற்கும் இலக்குகளின் பொதுவான தன்மையில் அவர்களை நெருக்கமாக இணைப்பதற்கும் ஊக்க முறை உதவுகிறது. இதையே பல நூலாசிரியர்கள் ஊதிய ஊக்கத்தொகை என வரையறுத்துள்ளார்கள்.

ஹமெல் மற்றும் நிக்கல்சன் ஆகியோரின் வார்த்தைகளில், ஊதிய ஊக்குவிப்புகள் ஒரு வேலைக்கு வழக்கமான ஊதியத்துடன் கூடுதலாக வழங்கப்படும் அனைத்து திட்டங்களையும் குறிக்கிறது.

ஸ்காட்-இன் கருத்து படி, ஊதிய ஊக்கத்தொகை என்பது ஒரு முறையான மற்றும் அறிவிக்கப்பட்ட வேலைத்திட்டமாகும், இதன் கீழ் ஒரு தனிநபரின் வருமானம், ஒரு சிறிய குழு, ஒரு ஆலை பணியாளரின் வருமானம் ஒரு நிறுவனத்தின் அனைத்து ஊழியர்களுக்கும் கொடுக்கப்படும் செயல்திறன் வெளியீட்டுடன் முழுமையாக தொடர்புக் கொள்ள முடிகிறது.

ஊதிய ஊக்கத் திட்டங்களின் பரந்த பிரிவுகள்

டன் மற்றும் ரேச்சல் ஆகியோரால் மூன்று பரந்த வகை ஊக்கத்தொகைத் திட்டங்கள் வகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளது. அவை:

1. எளிய ஊக்கத்தொகை திட்டம்: அனைத்து ஊதிய ஊக்குவிப்புகளிலும் மிக எளிமையானவை நேரான அளவு விகித அமைப்பு என்று கூறலாம். அளவு-வேலை முறை என்பது ஊக்கத்தொகை திட்டங்களில் மிக பழமையான, எளிமையான முறையில் ஒன்றாகவும் இருக்கலாம். கணக்கீட்டின் அடிப்படையில் உற்பத்தி செய்யப்பட்ட அளவுகளின் எண்ணிக்கையால் பெருக்கப்படும் ஒவ்வொரு விகிதமும் கணக்கிடப்படுகிறது. எடுத்துக்காட்டாக, அளவு-வீதம் என்பது வெளியீட்டின் ஒவ்வொரு அலகிற்கும் 2 ரூபாய் எனில், குறிப்பிட்ட நேரத்தில் 10 அலகுகளை உற்பத்தி செய்யும் ஒரு தொழிலாளி, 8 மணி நேரம் ஆகும் போது ரூ 20 அவருக்கு வழங்கப்படும். மற்றொரு தொழிலாளி (அதாவது, 8 மணி நேரம்) கொடுக்கப்பட்ட நேரத்தில் 12 அலகுகளாக உற்பத்தி செய்யப்படும் போது அவருக்கு 24 ரூபாய் கிடைக்கும்.

உற்பத்தி செயல்முறை தரநிலையாக்கப்பட்டு, மீண்டும் வேலை செய்வதன் மூலம் அதிக அளவு உற்பத்தி செய்யப்படுமானால் இந்த முறை செலுத்தும் முறைக்கு ஏற்றது. தொழிலாளர்கள் அதிக சம்பளத்தை சம்பாதிக்க விரைவாக வேலை செய்வதன் மூலம் அவர்கள் உற்பத்தி செய்யும் பொருட்களின் தரம் குறைக்கப்படுகிறது.

2. பகிர்வு ஊக்க ஊதிய திட்டம்: இந்த வகைகளில் ஊக்கத்தொகை திட்டங்கள் ஏராளமாக உள்ளன. இந்த திட்டங்கள் டெய்லரின் மாறுபட்ட அளவு விலை ஊக்கத் திட்டத்தின் மாற்றங்கள் ஆகும். இந்தத் திட்டத்தின் கீழ், தர நிர்ணய அளவு அதை அடைவதற்கு மேல் உள்ள தொழிலாளர்களின் அதிக விகிதத்தையும், அதன் வெளியீடில் செலுத்தக் கூடிய விலை குறைந்த விகிதத்திலும் இருக்கும். டெய்லர் தத்துவம் என்வென்றால் ஒரு உயர்ந்த அளவு உற்பத்தியை அடைவதே

ஆகும். எனவே, தரத்துக்கு கீழே ஒரு வேறுபட்ட அளவு குறைந்த விதத்திலும், வெளியீட்டிற்கு மேல் உள்ள தரம் அதிக விதத்திலும் இருக்கிறது.

3. குழு ஊக்கத்தொகை திட்டம்: பல தொழிலாளர்கள் கூட்டாக ஒரே நடவடிக்கையை செய்ய வேண்டிய சூழ்நிலைகளில் தனிப்பட்ட ஊக்கத் திட்டம் பொருத்தமானதாக இருக்காது. அத்தகைய சந்தர்ப்பங்களில், குழு ஊக்கத்தொகை திட்டம் உருவாக்கப்படுகிறது. அந்த குழுவின் அனைத்து உறுப்பினர்களும் வெளியீட்டை அடைய மற்றும் பராமரிக்க பங்கை முதலீடு செய்ய வேண்டும். குழு ஊக்கத்தொகைத் திட்டங்களின் நன்மைகளை அவர்கள் அதிகப்படுத்துகிறார்கள் குழு உணர்வு தொழிலாளர்கள் மத்தியில் பரஸ்பர ஒத்துழைப்பு உணர்வை ஏற்படுத்துகிறது. குழுவின் ஊக்கத் திட்டத்தின் கீழ், குழுவின் ஒவ்வொரு உறுப்பினரும் குழுவிலிருந்து வெளியேறும் போது சோதனைக்கு உட்படுத்தப்படும் போது உற்பத்தி அளவை அளவிடுவதன் மூலம் குழுவாக நிர்ணயிக்கப்படுகிறார்கள். குழுவின் மொத்த வருவாய்களும் பின்னர் தீர்மானிக்கப்படுகின்றது, மேலும் அனைத்து உறுப்பினர்களும் சமமான திறன் உடையவர்களாக இருந்தால், இந்த வருவாய் வழக்கமான முறையில் சமமாகப் பிரிக்கப்படும். மூன்று பரந்த பிரிவுகளில் ஊக்கத் திட்டங்கள் உள்ளது அவை (i) எளிய ஊக்கத்தொகை திட்டம். (ii) பகிர்வு ஊக்க ஊதியத் திட்டம். (iii) குழு ஊக்கத் திட்டம்.

குறிப்புகள்

11.2.1 திறன்வாய்ந்த ஊக்கத்தொகை அமைப்பு

ஒரு ஊக்கத்தொகை திட்டம் மூன்று அடிப்படை அனுமானங்களை அடிப்படையாகக் கொண்டது. அவை

- பணம் ஒரு வலிமையான உந்துசக்தியாக இருக்கும் என்ற நம்பிக்கை.
- முயற்சியுக்கும் வெகுமத்திற்கும் நேரடித் தொடர்பு உண்டு.
- தொழிலாளிக்கு உடனடியாக அவரது முயற்சிக்கு வெகுமதி வழங்கப்படுகிறது.

பண ஊக்கத்தொகை திட்டங்கள் ஊழியர்களுக்கு ஊக்கமளிக்கும் என்றாலும், சில தேவைப்படுபவைகள் பூர்த்தி செய்யப்படாதவரை இந்தத் திட்டங்கள் பலனளிக்காது. பணியாளர்கள் தங்களை கவர்ந்திழுக்கும் வகையில் இருக்க வேண்டுமானால், பண ஊக்கத்தொகை திட்டங்கள் பூர்த்தி செய்யப்பட வேண்டும் என்ற நிபந்தனைகளுடன் கூடிய ஒரு பட்டியலை இந்த நிலையில் பல அதிகாரிகள் ஆலோசனையாக கூறியுள்ளார்கள். அந்த கோரிக்கைகள் பின்வருமாறு வழங்கப்படுகின்றது.

- மேலாண்மையின், மேற்பார்வையாளர் ஊழியர்கள் மற்றும் தொழிலாளர்களுக்கு இடையே உள்ள உறவுகள் சந்தேகத்திற்கிடமின்றி சுமுகமாகவும் சுதந்திரமாகவும் இருக்க வேண்டும். எனவே, இத்திட்டம் வளர்ச்சி மற்றும் நிறுவுதலின்போது தொழிலாளர் சங்கத்தை நிர்வாகம் உறுதி செய்ய வேண்டும்.
- ஊக்கத்தொகை திட்டமானது தங்கள் செயல்திறனுக்கான நேரடி விகிதத்தில் பணியாளர்களுக்கு மிகை ஊதியத்தை அளிக்க வேண்டும்.

குறிப்புகள்

தர நிர்ணய அமைப்பிற்கு தேவையான கருவிகள், உபகரணங்கள், பயிற்சி போன்றவை வழங்கப்பட வேண்டும், மேலும் வேலை செய்யும் போது பணியாளருக்கு போதுமான கட்டுப்பாடு விதிக்கப்பட வேண்டும்.

- இந்த திட்டத்தை பணியாளர்கள் எளிதாக புரிந்து கொள்ள முடியும், இதன் மூலம் பல்வேறு நிலைகளில் அவர்களின் தனிப்பட்ட செலவு மற்றும் தனிப்பட்ட ஆதாயங்களை அவர்களே கணக்கிட முடியும். சிக்கலான திட்டங்கள் மற்றும் சூத்திரங்கள் தொழிலாளியின் மனதில் சந்தேகம் மற்றும் அவநம்பிக்கை விதைகளை விதைக்கின்றது.
- வெகுமதியை நியாயப்படுத்துகிற செயல்திறனுக்கு பிறகு வெகுமதிகளை விரைவாக செயல்படுத்த இந்தத் திட்டம் வழிவகை செய்ய வேண்டும். இன்று செலவிடப்பட்ட கூடுதல் முயற்சிக்கு பணியாளர்களுக்கு அடுத்த மாதம் வெகுமதி அளிக்கப்படக்கூடாது.
- இந்த திட்டம் நிறுவனத்தின் நிதி மற்றும் வரவுசெலவுத் திட்ட திறனிற்குள் இருக்க வேண்டும். வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், இந்த திட்டத்தை செயல்படுத்துவதற்கு செலவு அதிகமாக இருக்கக் கூடாது. இந்த செலவுகள் (ஊக்கத்தொகைகள்) பலன்களை கொடுக்குமா என்பதை முன்கூட்டியே அறிய வேண்டும்.
- ஒரு முறை நிறுவப்பட்ட பின் நிலையான வேலைக்கு மாற்றத்திற்கான எதிராக உத்தரவாதம் அளிக்க வேண்டும். அவற்றை பணி தர நிர்ணய பணியாளர்களுக்கு ஒப்பந்தமாக அளிக்க வேண்டும். இந்த விதியை நிர்வாகம் கண்டிப்பாகப் பின்பற்றவேண்டும். இந்தத் திட்டம் செயல்பாட்டுக்கு வந்தவுடன், ஊக்கத்தின் அளவை எந்த விதத்திலும் பயன்பட்டது.
- திட்டத்தை நியாயமான தரத்தில் அமைக்க வேண்டும், அதாவது, மிகவும் கடினமானதாகவும் எளிமையானதாகவும் இருக்க கூடாது. தர நிர்ணய அமைப்பு மிகவும் கடினமாக இருந்தால், அது பணியாளர்களை ஆர்வமற்றவராக மாற்றிவிடும். தர நிர்ணய அமைப்பு மிக எளிதாக இருந்தால் பணியாளர்கள் எந்த போட்டி சூழலையும் ஏற்றுக்கொள்ள மாட்டார்கள். எனவே நியாயமான, தரநிலை என்பது ஊக்கத்தொகைத் திட்டத்தில் முக்கியமானதாகும்.
- இந்த வெகுமதி பணியாளர்களுக்கு மதிப்புமிக்கதாக இருக்க வேண்டும். இந்த திட்டத்தின் கீழ் வழங்கப்படும் ஊக்கத் தொகை பணியாளர்களின் தற்போதுள்ள வருமானத்துடன் தொடர்புடையதாகும்.
- ஊக்கத்தொகை திட்டங்கள், கூட்டுறவு அல்லாத வகையில் இருப்பதை விட, பணியாளர் ஒருவருக்கொருவர் ஆதரவு இருப்பதை ஊக்குவிக்க வேண்டும்.
- இந்த திட்டம் ஊழியர்களின் மதிப்புக்கு எந்த இடைவெளியும் விளைவிக்கக் கூடாது. எனவே, ஊக்கத் தொகை மூலம் வருமானத்தின் அதிகபட்ச உச்சவரம்பு இருக்க வேண்டும்.
- தனிநபரின் அல்லது குழுவின் பங்களிப்புகளும் முயற்சிகளும் தெளிவாக இருக்க வேண்டும் குறிப்பிட்ட செயல்திறனுக்காக வெகுமதிகளை

வழங்க வேண்டும் என்றால் அடையாளம் காணக்கூடியதாக இருக்க வேண்டும்.

- உத்தரவாதமாக அடிப்படை விகிதம் எந்த திட்டத்திலும் சேர்க்கப்பட வேண்டும். அவர்கள் தங்கள் உற்பத்தியை பொருட்படுத்தாமல் குறைந்த பட்ச ஊதியம் பெறுவார்கள் என உத்தரவாதம் அளிக்க வேண்டும் என ஊழியர்கள் விரும்புகின்றனர். இது பணியாளர்களுக்கான பாதுகாப்பு அம்சத்தை அறிமுகப்படுத்துகிறது.

குறிப்புகள்

உபரிச் சலுகைகள்

ஊதிய நன்மைகள் ஒரு நிறுவனம் தனது நேரடி ஊதியத்துடன் கூடுதலாக அதன் ஊழியர்களுக்கு வழங்கும் கூடுதல் நன்மைகள் மற்றும் சேவைகள் ஆகும். எனவே, விளிம்பு நிலையில் ஒரு நிறுவனம் தனது செயல்திறன் அடிப்படையில் அதன் ஊழியர்களுக்கு வழங்கும் கூடுதல் நன்மைகள் மற்றும் சேவைகள் வரையறுக்கப்படுகிறது. சொற்கள், நன்மைகள் மற்றும் சேவைகள் ஆகிய இரண்டும் பெரும்பாலான மக்களால் ஒத்திருக்கின்றது, ஆனால் அவை வேறுபட்டவை என்று சிலர் நம்புகின்றனர். அவற்றின் படி, சில நன்மைகள் பண மதிப்புடன் தொடர்புடையதாக இருக்கும். அந்த நிலையில் உள்ள பொருட்களுக்கு ஊக்கத் தொகைகள் மட்டுமே பொருந்துகிறது. ஆனால் எந்த நேரடி பண மதிப்புடன் தொடர்புடையது முடியாத பொருள்களுக்கு சேவைகள் பொருந்துகிறது.

இன்று, பெரும்பாலும் ஒவ்வொரு நிறுவனமும் திட்டமிடப்பட்ட சம்பளத்துடன் கூடிய ஊழியர்களும் கூடுதல் நன்மைகளை வழங்குகிறது. இந்த கூடுதல் சலுகைகள் மற்றும் சேவைகளுடன் பணியாளர்கள் ஈர்க்கப்பட்டு ஊக்குவிக்கப்படுகின்றார்கள். பணியாளர்களைக் கவரும் வகையில் பல நன்மைகள் இருக்கின்றன. முதலாவதாக, விளிம்பு நன்மைகள் பலவற்றிற்கு வரி விதிக்கப்படுவதில்லை என்பதால், அவை வரிக்கு உட்பட்ட வருமானத்தில் சேர்க்கப்படவில்லை. இதன் மூலம் ஏற்படும் ஆதாயங்களின் மற்றொரு அம்சம் என்னவென்றால் குறைந்த செலவில் ஆரோக்கியம் மற்றும் காப்பீடு போன்ற சலுகைகளைப் பெற்று பணியாளர்கள் பயனடையலாம். கூடுதல் பயன்களை வழங்குவதன் மூலம், ஏற்கனவே இருக்கும் ஊழியர்களை இந்த நிறுவனங்கள் தக்கவைத்து இருக்கிறது. விடுமுறை மற்றும் ஓய்வூதிய இடைவெளிகளோடு ஓய்வு பெற்ற பணியாளர்களை ஈர்ப்பதோடு, புதிய பணியாளர்களை பெறவும் முடிகிறது. மேலும் அவர்கள் அதிக உற்சாகத்துடன் நிறுவனத்தின் கடமைகளை நிறைவேற்றுவதற்கு உதவுவார்கள். எனவே, நாம் இவற்றை உத்தரவாத நலன்களுக்கான உதவி என்று சொல்ல முடியும்:

- சோர்வை குறைப்பது
- தொழிலாளர் அமைதியின்மையை எதிர்ப்பது
- ஊழியர்களின் நோக்கங்களை நிறைவு செய்வது
- ஆட்சேர்ப்பு ஊக்குவித்தல்
- வருவாய் கூடியவரை குறைத்தல்
- மிகை நேரத்துக்கான செலவுகளை குறைத்தல்

உபரிச் சலுகைகள் பற்றிய கொள்கைகள்

குறிப்புகள்

ஒரு நிறுவனத்தின் ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்பட வேண்டிய உத்தரவாத நலன்களில் தீர்மானிக்கப்பட வேண்டிய சில காரணிகள் உள்ளன. அவை:

- ஒரு நிறுவனத்தின் ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்படும் நன்மைகள் மற்றும் சேவைகள் சிறந்த பாதுகாப்பை வழங்குவதோடு அவர்களின் நல்வாழ்வை ஊக்கப்படுத்துவதற்காகவும் வழங்கப்பட வேண்டும். தங்கள் ஊழியர்களுக்கு ஊக்கத்தொகை வழங்குவதை நிறுவனங்கள் அவர்களுக்கு சில தொண்டுகளைச் செய்வதை போல் உணர கூடாது.
- பணியாளர்களுக்கு வழங்கப்படும் சலுகைகள், பணியாளர்களின் அன்றாட வாழ்க்கை தேவையை பூர்த்தி செய்யும் விதத்தில் இருக்க வேண்டும்.
- நன்மைகள் மற்றும் சேவைகளுக்கான செலவுகள் செயல் விளைவை ஏற்படுத்த முடியாததாக இருக்க வேண்டும்.
- உபரிச் சலுகைகள் முறையான திட்டமிடலுடன் கண்காணிக்கப்பட வேண்டும்.
- உபரிச் சலுகைகள் நிர்ணயிக்கப்படும் போது, தொழிற்சங்க பிரதிநிதிகளால் தெரிவிக்கப்பட்ட பணியாளர்களின் தேவைகள் பரிசீலிக்கப்பட வேண்டும்.
- ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்கள் நன்கு தகவல் தெரிவிக்க வேண்டும், எனவே, அதன் பயனை நன்கு பயன்படுத்திக் கொள்ளலாம்.

அட்டவணை 11.1 நிதி நன்மைகள் பற்றிய சில எடுத்துக்காட்டுகள்

நன்மைகள்	எடுத்துக்காட்டுகள்
சட்டபூர்வமாக தேவைப்படும் கட்டணங்கள்	முதுமையடைத்தவர்கள், உயிர் பிழைத்தவர்கள் மற்றும் சுகாதாரக் காப்பீடு தொழிலாளர்கள் நட்பு வேலையின்மை இழப்பீடு
சார்பு மற்றும் நீண்டகால நன்மைகள்	ஓய்வூதிய திட்டம் குழு ஆயுள் காப்பீடு குழு சுகாதார காப்பீடு முன்கூட்டிச் செலுத்திய சட்ட திட்டங்கள் மருத்துவ விடுப்பு பல் மருத்துவ நன்மைகள் மகப்பேறு விடுப்பு
காலத்திற்கான பணம் வேலை செய்யவில்லை	பருவ விடுமுறை, வாக்களிக்கும் ஊதியம் விடுமுறைகள்
மற்ற நன்மைகள்	பயண செலவு நிறுவனத்தின் கார் மற்றும் மானியங்கள் குழந்தை பராமரிப்பு வசதிகள் பணியாளர் உணவு கொடுப்பனவுகள் நகரும் செலவு

உத்தரவாத நலன்களின் வகைகள்

இந்த கருத்தில் நாங்கள் விவாதித்தபடி, இரண்டு வகைகளில் நலன்களைப் பெறலாம். நன்மைகளை பண மதிப்பு அடிப்படையில் அளவிட முடியும் மற்றும் மற்ற வகை நன்மைகளை பண மதிப்பு அடிப்படையில் அளவிட முடியாது. மருத்துவக் காப்பீடு மற்றும் விடுமுறை ஊதியம் போன்ற ஊதிய

நன்மைகள் பணம் மதிப்புடன் தொடர்புடையதாக இருக்கலாம், அவை பண நன்மைகள் என அழைக்கப்படுகின்றன (அட்டவணை 11.1 ஐப் பார்க்கவும்), அதேபோல நிறுவனம் செய்தித்தாள் மற்றும் நிறுவன சேவை போன்ற எந்தவொரு பண மதிப்பையும் இணைக்க முடியாது. அவை, அட்டவணை 11.2 இல் காட்டப்பட்டுள்ளது.

குறிப்புகள்

அட்டவணை 11.2 நிதி அல்லாத நன்மைகள் பற்றிய எடுத்துக்காட்டுகள்

நன்மைகள்	எடுத்துக்காட்டுகள்
விருந்து	இலவச மதிய உணவு காபி இடைவேளை சுற்றுலா பிறந்த நாள் விருந்து குடும்பத்திற்கான இரவு உணவு
அற்ப ஆபரணங்கள்	நிறுவனத்தின் கடிகாரங்கள் மேசை துணைக் கருவிகள் பணப்பைகள் டி-சட்டைகள் நாட்குறிப்புகள் மற்றும் திட்டமிடுபவர்

முக்கிய உத்தரவாத நலன்கள்

முந்தைய பிரிவில், ஒரு நிறுவனத்தால் அதன் ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்பட்ட பல்வேறு உத்தரவாத நலன்களை குறித்து நாம் அறிந்து கொண்டோம். அந்த நன்மைகளை தவிர பணியாளர்களுக்கு மிகவும் முக்கியமான சில நன்மைகளை உள்ளன. இவை:

- நேர ஊழியர்களுக்கான ஊதியம் செலுத்தப்படவில்லை
- காப்பீடு நன்மைகள்
- இழப்பீட்டு பயன்கள்
- ஓய்வூதிய திட்டங்கள்

நேர ஊழியர்களுக்கு ஊதியம் செலுத்தப்படவில்லை: இந்த ஊழியர்களின் நலன் நிறுவனத்தின் ஊழியர்களுக்கு ஒரு முக்கிய நன்மை அளிக்கிறது. பெரும்பாலும் ஒவ்வொரு நிறுவனமும் பணியாளர்களுக்கு நன்மை பயக்கும் நேரத்தை கொடுக்கவில்லை. நேர ஊழியர்களுக்கு ஊதியம் செலுத்தப்படவில்லை நேரம் கட்டணம் இரண்டு வகையாக இருக்கிறது, அவை இலவச வேலை காலத்தை பதிவு செய்பவருக்கு செலுத்தப்படும் கட்டணம். இலவச வேலை நேரத்திற்கான கட்டணம். இவற்றில் மதிய உணவு காலங்கள், காபி இடைவேளை, ஓய்வு காலங்கள், கிடைக்கும் நேரங்கள் மற்றும் பணி ஓய்வு நேரத்தில் விடுப்புகள், நோய்வாய்ப்பட்ட நேரத்தில் விடுப்பு பொது விடுமுறை மற்றும் சாதாரண விடுப்புகள் அடங்கும்.

காப்பீட்டு பயன்கள்: ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்களுக்கு காப்பீட்டுப் பயன்கள் ஒரு முக்கியமான பயனளிக்கும் வகையில் உள்ளது. இப்போதெல்லாம், ஒவ்வொரு நிறுவனம் அதன் ஊழியர்களுக்கும், காப்பீட்டுக் கொள்கைகள் விலைகளில் கொள்முதல் செய்யும் வசதியை வழங்குகிறது, இந்த காப்புறுதி ஊழியர்களுக்கு தங்களைக் காப்பீடாக வாங்குவதற்கு செலவழிக்கும் செலவைக் காட்டிலும் மிகக் குறைவாகும்.

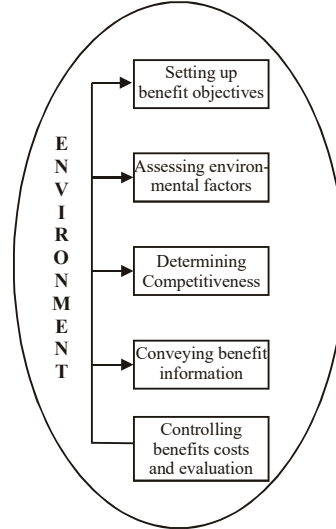
இழப்பீடு நன்மைகள்: ஊழியர்களுக்கு அல்லது அவர்களது குடும்ப உறுப்பினர்களுக்கு சில இயலாமை அல்லது காயங்களுக்கு நிறுவனங்கள் அதன் ஊழியர்களுக்கு இழப்பீடு நன்மைகளை வழங்குகிறது. நிறுவனம் மற்ற ஊழியர்களுக்கு மோசமான அல்லது காயமடைந்த ஊழியர்களுக்கு நிதி அளிக்கிறது. இந்த இழப்பீடு நலன்கள் அனைத்துமே தொழிலாளர்களின் இழப்பீட்டுச் சட்டம் மூலம் ஒத்திவைக்கப்படுகின்றது.

ஓய்வூதிய திட்டங்கள்: நிறுவனங்கள் அதன் ஊழியர்கள் ஓய்வு பெற்ற பின்னர் அவர்களுக்கு துணை வருவாய் அல்லது ஓய்வூதியத்தையும் வழங்குகின்றன. இந்த ஓய்வூதியத் திட்டங்கள் நிறுவனமாகவோ பணியாளராகவோ ஊதியம் பெறும் நிறுவனமாக இருக்கலாம். மேலும், ஓய்வூதியங்களுடன், பணியாளர்கள், அதிகமான அளவுக்கு மேல் பலனடையும் வகையில் நிறுவனங்களும் மிகை ஊதியத்தை வழங்குகிறது.

உத்திரவாத நலன்களின் கண்காணிப்பு: ஒரு நிறுவனத்தின் உத்திரவாத நலன்களை நடைமுறைப்படுத்துப்படுவது நிறுவனம் மற்றும் பணியாளர் திருப்தி முறையின் சரியான செயல்பாட்டிற்கு போதுமான நிலையில் இல்லை. நிறுவனத்தின் ஊழியர்களால் முறையாக நடைமுறைப்படுத்தப்பட்டு, முழுமையாகப் பயன்படுத்தப்படுவதை உறுதி செய்வதாக , உத்திரவாத நலன்கள் கண்காணிக்கப்பட வேண்டும். உத்திரவாத நலன்களில் கண்காணிக்கப்பட வேண்டிய வழிமுறைகள் பின்வருமாறு:

- நன்மை நோக்கங்களை அமைத்தல்
- சுற்றுச்சூழல் காரணிகளை மதிப்பீடு செய்தல்
- போட்டித்தன்மையை நிர்ணயித்தல்
- நன்மை பயக்கும் தகவல்
- நன்மைகள் மற்றும் மதிப்பீடுகளை கட்டுப்படுத்துதல்

படம் 11.1 உத்திரவாத நலன்கள் கண்காணிப்பதில் தொடர்பான பல்வேறு படிகளின் வரிசையை காட்டுகிறது.



படம் 11.1 பல்வேறு வகையான உத்திரவாத நலன்களின் நடவடிக்கைகளை கண்காணித்தல்.

நன்மை நோக்கங்களை அமைத்தல்: உத்திரவாத நலன்களை சரியான முறையில் செயல்படுத்தப்படுவதை உறுதி செய்வதற்காக, ஒரு நிறுவனம் சில நன்மை குறிக்கோள்களை அமைக்க வேண்டும். கீழே உள்ள உத்திரவாத நலன்களை செயல்படுத்தும்போது நிறைவேற்ற வேண்டிய முக்கிய நோக்கங்கள் பின்வருமாறு:

- வெளிப்புற போட்டித்தன்மையை ஊக்குவித்தல்
- செலவு செயல்திறனை மேம்படுத்துதல்:
- ஒவ்வொரு ஊழியரின் தேவைகளையும் விருப்பங்களையும் பூர்த்தி செய்தல்
- சட்டரீதியான நிர்பந்தத்தை பின்பற்றுதல்

சுற்றுச்சூழல் காரணிகளை மதிப்பீடு செய்தல்: உத்திரவாத நலன்களை கண்காணிக்கும் போது, ஒரு நிறுவனம் ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்படும் உத்திரவாத நலன்களை பாதிக்கலாம் பல்வேறு உள் மற்றும் புற சுற்றுச்சூழல் காரணிகளைக் கண்டறிய வேண்டும். வெளிநாட்டு காரணிகள் அரசாங்க கொள்கைகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகள், தொழிற்சங்கங்கள் உள்ளக காரணிகள் பொருளாதார நிலைமைகள் மற்றும் பொருளாதார காரணிகள் ஆகியவை அடங்கும். ஒரு நிறுவனம் நன்கு நிறுவப்பட்டிருந்தால், வளர்ந்துவரும் நிறுவனத்தை விடவும் அதன் ஊழியர்களுக்கு சிறந்த ஊதிய நன்மைகளை வழங்க முடியும்.

போட்டித்தன்மையை நிர்ணயித்தல்: உத்திரவாத நலன்களை கண்காணிக்கும் போது, ஒரு நிறுவனம் அதன் போட்டியாளர்களால் வழங்கப்படும் உத்திரவாத நலன்களை தங்கள் பணியாளர்களுக்கு மதிப்பீடு செய்ய வேண்டும். நலன்கள் வழங்குவதற்கான போட்டியாளரின் மூலோபாயங்களை கண்காணிக்க, நிறுவனம் தனது போட்டியாளரால் வழங்கப்படும் பல்வேறு நன்மைகள் பற்றிய தகவல்களைப் பெற நிறுவனம் ஆய்வுகளை மேற்கொள்ள வேண்டும்.

நன்மை பயக்கும் தகவல்: ஒரு நிறுவனத்தின் ஊழியர்கள் வெவ்வேறு வகையான செய்தி ஊடகங்கள் மூலம் சிறுபுத்தகங்கள், வழக்கமான பணியாளர் கூட்டங்கள், பிரசுரங்கள் மற்றும் காட்சி விளக்கங்கள் போன்ற பல்வேறு வகையான பயன் தரும் திட்டங்களைப் பற்றி தகவல் கொடுக்க வேண்டும். ஊழியர்களுக்கு நன்மை தரும் தகவல்களை வழங்குவதற்கான மிகச் சிறந்த வழி, ஒவ்வொரு மாதமும் ஊக்கமளிக்கும் நிறுவனங்களின் ஊழியர்களால் பெறப்பட்ட நன்மைகள் மற்றும் சேவைகளைக் காட்டுகிறது.

நன்மை மற்றும் மதிப்பீட்டுச் செலவை கட்டுப்படுத்துதல்: இந்த உபரிச் சலுகைகளை பற்றி நிர்ணயிக்கும் ஒரு முக்கியமான வழிமுறை, பண வசதியில்லாத உபரிச் சலுகைகள் பணியாளர்களுக்கு எந்த அளவுக்கு உதவியாக இருக்கும் என்பதை உறுதி செய்யும். பண வரம்பில்லாத நன்மைகளைப் பற்றிய சரியான கருத்துக்களைப் பெற பின்வரும் கேள்விகளுக்கு பதிலளிக்க வேண்டும்:

- ஊழியர்களின் வருவாய் அதிகரிக்கிறதா?
- நிறுவனம் வழங்கும் சலுகைகளால், ஊழியர்களை கவர முடிந்ததா?
- ஊழியர்களின் நம்பிக்கை உயர்ந்துள்ளதா?
- நிறுவனத்தின் தொழில்துறை தொடர்புகள் மேம்பட்டதா?

குறிப்புகள்

மேற்கூறிய கேள்விகளுக்கான பதில்கள் HR மேலாளருக்கு உபரி சலுகைகளின் செயல்திறனை மதிப்பிடுவதற்கு உதவுகின்றன.

குறிப்புகள்

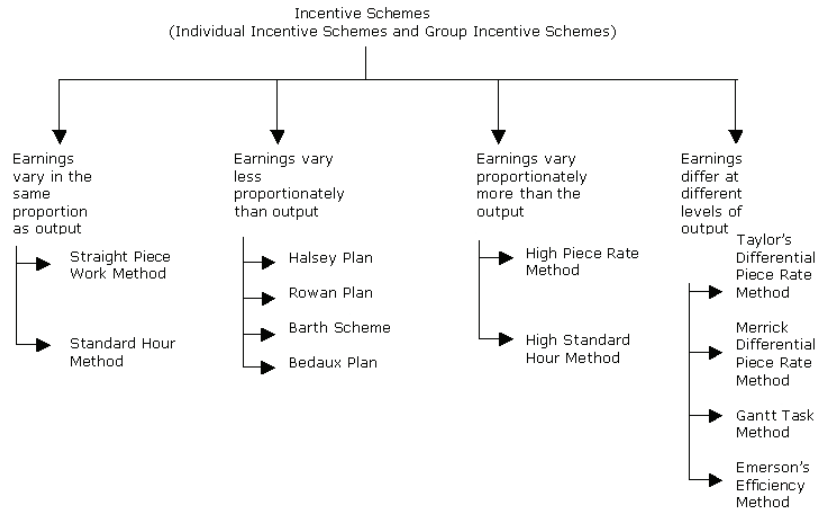
மாறக்கூடிய இழப்பீடு பற்றிய கோட்பாடு

மாறக்கூடிய இழப்பீடு என்பது, அவற்றின் உற்பத்தித் திறன் அடிப்படையில் தொழிலாளர்களுக்கு வழங்கப்படும் ஊக்கத்தொகை திட்டங்களினைக் குறிக்கிறது. இந்த திட்டங்கள் தொழிலாளர்களின் உயர்ந்த செயல்திறனை ஈடுசெய்ய ஊக்கத்தொகைகள் அல்லது பல்வேறு விகிதங்களைப் பயன்படுத்தலாம். இத்திட்டங்கள் உலகம் முழுவதும் பிரபலமாக இருப்பதால், உற்பத்தித் திறனை உயர்த்துவதற்கு பரவலாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. பல்வேறு ஊக்கத் திட்டங்கள் அடுத்த பிரிவில் விவாதிக்கப்படுகின்றன.

11.2.2 ஊக்கத்தொகை திட்டங்களின் வகைகள்

ஊக்கத் திட்டங்கள் பல உள்ளன மற்றும் அவை மாறுபட்டவை. இவை 2 தலைப்புகளின் கீழ் பரவலாக வகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளன:

- தனிநபர் ஊக்கத்தொகை திட்டம்
- குழு ஊக்கத்தொகை திட்டம்



படம் 11.2 தனிநபர் மானியத் திட்டங்கள் மற்றும் குழு ஊக்கத்தொகை திட்டங்கள்

தனிநபர் ஊக்கத்தொகை திட்டம்: தனிப்பட்ட ஊக்கத்தொகை திட்டம் நேரம் சார்ந்ததாக அல்லது உற்பத்தி சார்ந்ததாக இருக்கலாம். ILO நான்கு வகைகளில் கட்டணம் செலுத்தும் திட்டங்களை வகைப்படுத்தியுள்ளது:

(a) தொழிலாளர்களின் வருவாய் உற்பத்தியின் அதே விகிதத்தில் மாறுபடும் திட்டங்கள்

இந்தத் திட்டத்தின் முக்கிய தன்மை என்னவென்றால், தொழிலாளர்கள் உற்பத்தி செய்யும் போது ஏற்படும் ஆதாயங்கள் அல்லது இழப்புகள் எதுவாயினும் அது அவர்களுக்கும் பொருந்தும்.

வேலை செய்யும் போது, மணிநேர, தினசரி அல்லது மாதாந்திர அடிப்படையில் தொழிலாளருக்கு ஊதியம் வழங்கப்படும் போது, அவரது உற்பத்தி மாற்றத்தின் காரணமாக ஏற்படும் அனைத்து ஆதாயங்கள் அல்லது இழப்புகள் முதலாளிக்கு உரியதாகும்.

இந்த வகையான திட்டத்தின் வெற்றியானது, தரம் மற்றும் தனிப்பட்ட வெளியீடுகளின் துல்லியமான அளவீட்டைப் பொறுத்தது.

இந்த திட்டத்தின் கீழ் இரண்டு முறைகள் உள்ளன:

(i) நேரான சிறு பணி முறை: இது மிக எளிய, மிகவும் பழமையான மற்றும் பொதுவாக பயன்படுத்தப்படும் முறையாகும். இந்த முறையின் கீழ் உற்பத்தி வீதம் ஒரு அலகுக்கு நிர்ணயம் செய்யப்படுகிறது. ஒரு தொழிலாளியின் மொத்த வருமானமும் மொத்த உற்பத்தியையும் ஒரு அலகின் விகிதத்தால் (அலகுகளின் அடிப்படையில் அளவிடப்படுகிறது) பெருக்குவதன் மூலம் வந்துள்ளது. எனவே தொழிலாளி ஊதியம் பெறுவது நேரடியாக அவரது செயல்திறனைப் பொறுத்தது. எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு ஊழியரின் மொத்த உற்பத்தி 100 அலகுகளாக இருந்தால், ஒரு அலகுக்கு 10 பைசா வீதம் என்றால் அவரது ஊதியம் $100 \times 0.10 = ₹10$. ஆகும். எனினும், இந்த முறையின் கீழ், ஒரு தொழிலாளி தேவையான உற்பத்தியை உற்பத்தி செய்யத் தவறினால், கூலி இல்லாமல் செல்ல வேண்டியுள்ளது. இந்த வரையறைகளையும் கடக்க, இந்த முறையானது ஒரு வகையில் மாற்றியமைக்கப்படுகிறது, அதாவது, தொழிலாளர் கால விகித உத்தரவாதம் ஆகும். சராசரி நிபந்தனைகளின் படி கால அளவு சிறு விகிதத்தின் கீழ் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. தனது கட்டுப்பாட்டுக்கு அப்பாற்பட்ட காரணிகளால் ஏற்படும் குறைவான வருவாய்க்கு எதிராக தொழிலாளரை பாதுகாக்க வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது.

(ii) நிலையான மணிநேர முறை: இந்த முறை 100 சதவிகித ஆதாயங்களைப் பகிர்ந்துகொள்ளுதல் என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. இந்த முறையின் கீழ், ஒரு பணியின் இழப்பீட்டுக்காக நிலையான நேரம் நிர்ணயிக்கப்பட்டு, ஒரு மணிநேரத்திற்கான விகிதம் பின்னர் தீர்மானிக்கப்படுகிறது. வேலை முடிக்க அல்லது நிர்ணய நேரத்திற்கு முன்பு பணியை முடிப்பதற்காக தொழிலாளிக்கு நிலையான கால விகிதத்தில் ஊதியம் வழங்கப்படுகிறது. எந்த ஒரு தொழிலாளிக்கும் கூலி உத்தரவாதம் இல்லை, ஒரு தொழிலாளிக்கு அவர் தர நிர்ணய நேரத்தை விட அதிகமான நேரம் எடுத்துக் கொண்டாலும், வழக்கமான கால அடிப்படையில் கணக்கிடப்படும் அதே ஊதியம் வழங்கப்படும். கால ஊதியம் உத்தரவாதப்படுத்தப்பட்டால், கால விகிதத்தால் பெருக்கக்கிடைக்கும் காலத்தின் அடிப்படையில் அவருக்கு ஊதியம் வழங்கப்படுகிறது.

பின்வரும் எடுத்துக்காட்டு இந்த முறையை விளக்குகிறது:

நிலையான நேரம் = 10 மணி நேரம்

ஒரு மணி நேரத்திற்கு = ₹1

நிலை (1) எடுக்கப்பட்ட நேரம் = 8 மணி நேரம்

குறிப்புகள்

குறிப்புகள்

$$\text{வருவாய்} = 10 \times 1 = ₹10$$

நிலை (2) எடுக்கப்பட்டது = 12 மணி நேரம்

(a) நேர கூலி உத்தரவாதம் இல்லை என்றால், வருவாய் = $10 \times 1 = ₹10$

(b) நேர கூலி உத்தரவாதம் இருந்தால், வருவாய் = $12 \times 1 = ₹12$

(b) தொழிலாளர்களின் வருவாய் உற்பத்தியின் குறைவாக விகிதத்தில் மாறுபடும் திட்டங்கள்

இந்த திட்டத்தின் கீழ், நான்கு தொடர்புடைய ஆனால் வெவ்வேறு திட்டங்கள் இந்த முறைகளின் கீழ் வருகின்றன.

- ஹால்செ திட்டம்
- ரோவன் திட்டம்
- பார்த் திட்டம்
- பீடாக்ஸ் திட்டம்

இந்த அனைத்து திட்டங்களின் பொதுவான அம்சம் என்னவெனில், சேமிக்கப்படும் நேரத்தில் ஊக்கத்தொகை வழங்கப்படுகிறது. இவை முதலாளிகள் மற்றும் தொழிலாளிகளின் ஆதாயம் பகிர்வு திட்டங்கள் என்றும் அழைக்கப்படுகின்றன, அவை சேமிக்கப்படும் நேரத்திலிருந்து பெறப்படும் ஆதாயம் பகிர்வுகளாகும். தொழிலாளி சேமித்த நேரத்தில் பாதி (அல்லது வேறு எந்தப் பிரிவிற்கும்) வழங்கப்படும், மற்றும் முதலாளியிடம் சமநிலை அளவு கிடைக்கும்.

தரநிலைகளை நிர்ணயிக்கவோ அல்லது தொழில்துறையின் உற்பத்தியை துல்லியமாக அளவிடவோ முடியாமல் போகும் நிலைகளில் இந்த திட்டங்கள் பெரும்பாலும் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. இந்த திட்டங்கள் சிலவற்றின் கீழ் உற்பத்தி இடர்பாடுகளின் கீழ் சிறு ஊதிய முறையுடன் ஒப்பிடும்போது குறிப்பிட்ட அளவு வெளிவருவதற்கு தொழிலாளி அதிக அளவில் ஊதியம் பெற முடியும்.

ஹால்செ திட்டம்: இந்த திட்டத்தின் கீழ், ஒரு வேலையை முடிக்க, நிலையான நேரம் நிர்ணயிக்கப்பட்டு, ஒரு மணி நேரத்திற்கு ஒரு முறை வீதம் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. தொழிலாளர் அவர் தர நிர்ணய நேரம் அல்லது அதற்கு மேற்பட்டதை எடுக்கும் பட்சத்தில் கால அளவு ஊதியம் வழங்கப்படும். ஆயினும், நிலையான நேரத்தை விட குறைவாக நேரம் மற்றும் வெகுமதி ஆகியவற்றை எடுத்துக் கொண்டால், சேமிக்கப்படும் நேரம் குறிப்பிட்ட சதவீதத்தில் கணக்கிடப்படும். இதன் சதவீதம் 30 முதல் 70 சதவீதம் வரை வேறுபடலாம். வழக்கமான பங்கு 50 சதவீதம், மீதமுள்ளவை முதலாளியிடம் செல்கின்றன.

பின்வரும் உதாரணங்கள் திட்டத்தை விளக்குகிறது:

நிலையான நேரம் = 10 மணி நேரம்

ஒரு மணி நேரத்திற்கு = ₹1

நிலை (1) எடுத்துக்கொள்ளப்பட்ட நேரம் = 10 மணி நேரம்

$$\text{வருவாய்} = 10 \times 1 = ₹10$$

நிலை (2) எடுத்துக்கொள்ளப்பட்ட நேரம் = 12 மணி நேரம்

$$\text{வருவாய்} = 12 \times 1 = ₹12$$

நிலை (3) எடுத்துக்கொள்ளப்பட்ட நேரம் = 8 மணி நேரம்

வருவாய்கள்:

$$\text{நேர கூலி} = 8 \times 1 = ₹8$$

$$\text{வெகுமதி} = 1/2 \times 2 \times 1 = ₹1$$

₹9

ரோவன் திட்டம்: இந்தத் திட்டத்தின் கீழ் நிலையான நேரம் மற்றும் ஒரு மணி நேரத்திற்கான கட்டணம் நிர்ணயிக்கப்பட்டுள்ளது. இந்த வேலையை முடிக்க எடுத்துக் கொள்ளும் நேரம், வழக்கமான நேரத்தை விட அல்லது அதற்கு அதிகமாக இருந்தால், ஒரு மணி நேரத்திற்கான விகிதத்தில் ஊழியருக்கு கூலி வழங்கப்படுகிறது. எடுத்துக் கொள்ளும் நேரம் வழக்கமான நேரத்தை விட குறைவாக இருந்தால், ஊழியருக்கு கால ஊதியத்துடன் கூடுதலாக மிகையூதியம் வழங்கப்படுகிறது. மிகையூதியம் என்பது தொழிலாளர்களின் நேர விகிதத்தின் விழுக்காட்டை எடுத்துக் கொள்கிறது. இந்த சதவீதம் நிலையான நேரத்திலிருந்து சேமித்த காலத்தின் விகிதாச்சாரத்திற்கு சமம்.

பின்வரும் உதாரணங்கள் திட்டத்தை விளக்குகிறது:

நிலையான நேரம் = 10 மணி நேரம்

ஒரு மணி நேரத்திற்கு = ₹1

நிலை (1) எடுத்துக்கொள்ளப்பட்ட நேரம் = 10 மணி நேரம்

$$\text{வருவாய்} = 10 \times 1 = ₹10$$

நிலை (2) எடுத்துக்கொள்ளப்பட்ட நேரம் = 12 மணி நேரம்

$$\text{வருவாய்} = 12 \times 1 = ₹12$$

நிலை (3) எடுத்துக்கொள்ளப்பட்ட நேரம் = 8 மணி நேரம்

$$\text{வருவாய்} = 8 \times 1 = ₹8$$

$$\text{வெகுமதி} = 2/10 \times 8 = ₹1.6$$

₹9.60

பார்த் திட்டம்: பார்த் திட்டம் (மாறி பகிர்வு திட்டம்): ஹால்செ மற்றும் ரோவன் போலன்றி, இது கால விகிதமும் உத்தரவாதம் தரவில்லை. ஊதியத்தை பெரும் தொழிலாளர்கள், வேலை நேரத்தை முடிக்க எடுக்கப்பட்ட மணிநேரங்களின் எண்ணிக்கையை அதிகரித்து, தயாரிப்புகளின் வர்க்க மூலம் எடுத்து, தொழிலாளர்களின் மணிநேர விகிதத்தில் பெருக்கிக் கொள்ளலாம்.

பின்வரும் உதாரணங்கள் திட்டத்தை விளக்குகிறது:

நிலையான நேரம் = 10 மணி நேரம்

ஒரு மணி நேரத்திற்கு = ₹1

நிலை (1) எடுத்துக்கொள்ளப்பட்ட நேரம் = 12 மணி நேரம்

குறிப்புகள்

குறிப்புகள்

$$\text{வருவாய்} = 12 \times 10 = 10.95 \times 1 = ₹10.95$$

நிலை (2) எடுத்துக்கொள்ளப்பட்ட நேரம் = 10 மணி நேரம்

$$\text{வருவாய்} = 10 \times 10 = 10 \times 1 = ₹10$$

நிலை (3) எடுத்துக்கொள்ளப்பட்ட நேரம் = 8 மணி நேரம்

$$\text{வருவாய்கள்} = 8 \times 10 = ₹8.94 \times 1 = ₹8.94$$

பீடாக்ஸ் திட்டம்: இந்தத் திட்டத்தின் கீழ், வேலைக்கான நிலையான நேரம் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. அனுமதிக்கப்பட்ட காலத்தின் ஒவ்வொரு நிமிடமும் ஒரு புள்ளி அல்லது B எனப்படுகிறது. இவ்வாறாக ஒரு மணி நேரத்தில் 60 Bs உள்ளன. ஒவ்வொரு வேலைக்கும் நிலையான எண்ணிக்கை கொண்ட Bs உள்ளன. தொழிலாளர் தனது மணிநேர விகிதம் ஊதியத்தை தவிர மிகையூதியம் பெறுகிறார், அசல் திட்டத்தின் கீழ், ஒரு மணி நேரத்திற்கு 60-க்கும் அதிகப்பட்சமாக சேர்த்த புள்ளிகளின் எண்ணிக்கை 75 சதவிகிதத்திற்கு சமமாக உள்ளது, தொழிலாளர்களின் மணிநேர விகிதத்தில் ஆறில் ஒரு பங்கு அதிகரித்துள்ளது. அவர் தர நிர்ணய நேரத்தை எட்டவில்லை என்றால் தொழிலாளிக்கு கால அவகாசம் வழங்கப்படுகிறது.

பின்வரும் உதாரணங்கள் பெடாக்ஸ் திட்டத்தை விளக்குகிறது:

நிலையான நேரம் = 10 மணி நேரம்

$$1 \text{ மணி நேரத்திற்கு} = ₹1$$

நிலை (1) உண்மையான நேரம் = 12 மணி நேரம்

$$\text{வருவாய்} = 12 \times 1 = ₹12$$

நிலை (2) உண்மையான நேரம் = 8 மணி நேரம்

$$\text{வருவாய்: நேர கூலி} = 8 \times 1 = ₹8$$

மிகையூதியம்:

$$\text{நிலையான Bs} = 10 \times 60 = 600$$

$$\text{உண்மையான Bs} = 8 \times 60 = 480$$

$$\text{சேமிக்கப்பட்ட Bs} = 120$$

$$\text{மிகையூதியம்:} = 75\% \times 100 \times (120 \times 1) / 60 = 1.50$$

$$\text{மொத்த வருவாய்:} = 8 + 1.50 = ₹9.50$$

(c) தொழிலாளர்களின் வருவாய்கள் உற்பத்தியில் அதிகமான விகிதத்தில் மாறும் திட்டங்கள்

இந்த திட்டத்தின் கீழ் இரண்டு முறைகள் உள்ளன:

(a) உயர் பகுதி விகித முறை

(b) உயர் நிலையான மணிநேர முறை

உயர்ந்த பகுதி விகித முறையின் கீழ், தொழிலாளியின் ஊதியம், நேரான பகுதி முறையில் இருக்கும். ஆனால் ஒவ்வொரு உற்பத்தி அலகுக்கும், தரத்துக்கு மேல் உள்ள வருவாயின் உயர்வு அதிகமாகும். உதாரணமாக, ஒரு சதவிகித வருவாயில் சதவீத அதிகரிப்பை, தரநிலையில் உள்ள உற்பத்தி

அதிகரிப்புடன் ஒப்பிடும் போதும், வருவாய் சதவீத அதிகரிப்பு நேராக பகுதி விகித முறையின் கீழ் ஒப்பிடும்போதும் வருவாய் 4/3 முறை அதிகரிக்கலாம். தரநிலையை அடைந்த பின் அதிக விகிதங்களை விண்ணப்பிக்கும். அதே போல், தர்க்க முறையை பயன்படுத்துவதன் மூலம் உயர் தர மணிநேர முறையை புரிந்து கொள்ளலாம்.

இந்த இரண்டு முறைகளின் முக்கிய அம்சம் என்னவெனில், ஒரு அலகுக்கு நேரடியான தொழிலாளர் செலவீனமானது, தரநிலை தயாரிப்புகளுக்கு மேலுள்ள உற்பத்தி அளவினை அதிகரிக்கிறது, மேலும் மேல்மட்ட செலவினங்களில் வருவாயை பகிர்ந்து கொள்கிறது. தொழிலாளர்களின் பங்கு, வெவ்வேறு உற்பத்தி நிலைகளில் செலுத்த வேண்டிய வருவாயில் ஏற்றத்தின் அளவைப் பொறுத்தது.

(d) தொழிலாளர்களின் வருவாய்கள் உற்பத்தியில் வெவ்வேறு விகிதத்தில் மாறும் திட்டங்கள்

இத்திட்டத்தில் பல முறைகள் அடங்கும்:

டெய்லரின் மாறுபட்ட பகுதி விகித முறை: இந்த முறையின் கீழ், தரநிரணயத்திற்கு கீழே உள்ள உற்பத்திக்கு குறைந்த அளவு பகுதி வீதம் உள்ளது. மேலும், தரத்துக்கு மேல் உள்ள உற்பத்திக்கு அதிக பகுதி விகிதமும், கூடுதலாக 50 சதவிகித நேர விகிதத்தில் நிலையான உற்பத்தி அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட மிகையூதியத்தை அடைய முடியும்.

பின்வரும் உதாரணங்கள் திட்டத்தை விளக்குகிறது:

நிலையான உற்பத்தி = 100 அலகுகள்

அலகு விகிதம் = 10 பைசா

வகையீட்டை பயன்படுத்தும் போது:

120% பகுதி விகிதம் அல்லது அதற்கு மேல் உள்ள நிலையான விகிதம் குறைந்த நிலையான விகிதத்தில் 80% பகுதி விகிதம்

நிலை (1) உற்பத்தி = 120 அலகுகள்

வருவாய் = $120 \times 120/100 \times 0.10 = 14.40$

நிலை (2) உற்பத்தி = 90 அலகுகள்

வருவாய் = $90 \times 80/100 \times 0.10 = 7.20$

மெரிக் வகையீட்டு பகுதி விகித அமைப்பு: இந்த முறையானது டெய்லரின் முறையை மாற்றியமைப்பதாகும், இது இரண்டு விகிதங்களுக்கு பதிலாக மூன்று விகிதங்களைப் பயன்படுத்துகிறது. புதிய மற்றும் சராசரி தொழிலாளர்கள் ஊக்குவிப்பதற்காக ஒரு பெரிய முறை இரண்டு பிரிவுகளாக பிரிக்கப்படுகிறது. நேரான பகுதி வீதம் என்பது நிலையான உற்பத்தியின் 83 சதவீதம் ஆகும். இதில், நேர விகிதத்தில் 10 சதவிகித மிகையூதியமும், நிலையான உற்பத்தியை அடைவதில் கூடுதலாக 10 சதவிகித மிகையூதியமும் வழங்கப்படும். உயர் பகுதி விகிதம் அதிக நிலையான உற்பத்திக்கு செலுத்தப்படுகிறது.

பின்வரும் உதாரணங்கள் திட்டத்தை விளக்குகிறது:

குறிப்புகள்

குறிப்புகள்

நிலையான உற்பத்தி = 100 அலகுகள்

பகுதி விகிதம் = 10 பைசா

நிலை (1) உற்பத்தி = 80 அலகுகள்

செயல்திறன் = $80/100 \times 100 = 80\%$

வருவாய்கள்:

செயல்திறன் 83 சதவிகிதத்திற்கும் குறைவாக இருப்பதால், அடிப்படைப் பகுதி விகிதம் மட்டுமே பொருந்தும்:

$= 80 \times 0.10 = \text{ரூ } 8$

நிலை (2) உற்பத்தி = 90 அலகுகள்

செயல்திறன் = $90/100 \times 100 = 90\%$

வருவாய்கள்: செயல்திறன் 83% க்கும் அதிகமாக ஆனால் 100%, 110%க்கும் குறைவாக இருப்பதால், அடிப்படைப் பகுதி விகிதம் பொருந்தும்:

$90 \times 110/100 \times 0.10 = \text{ரூ } 9.90$

நிலை (3) உற்பத்தி = 110 அலகுகள்

செயல்திறன் = $110/100 \times 100 = 110\%$

வருவாய்கள்: செயல்திறன் 100% க்கும் அதிகமாக ஆனால் 120%க்கும் குறைவாக இருப்பதால், அடிப்படைப் பகுதி விகிதம் மட்டுமே பொருந்தும்:

$110 \times 120/100 \times 0.10 = \text{ரூ } 13.20$

கான்ட் பணி முறை: இந்த முறையின் கீழ், தொழிலாளருக்கு உத்தரவாதமாக, தரத்திற்கு கீழ் உள்ள உற்பத்திக்கான கால அளவு ஊக்கத் தொகை வழங்கப்படுகிறது. நிலையான உற்பத்தியை அடைந்தவுடன் தொழிலாளர்களுக்கு கால ஊதியத்தில் 20 சதவீத மிகையுதியம் வழங்கப்படுகிறது. தரத்திற்கு மேல் உள்ள உற்பத்திக்கு, அதிக பகுதி வீதம் வழங்கப்படுகிறது.

பின்வரும் உதாரணங்கள் திட்டத்தை விளக்குகிறது:

மணிநேரத்திற்கான விகிதம் = 0.50

உயர் பகுதி விகிதம் = ரூ 0.10

நிலையான உற்பத்தி = 80 அலகுகள்

எடுத்துக்கொள்ளப்பட்ட நேரம் = 8 மணி நேரம்

நிலை (1) உற்பத்தி = 70 அலகுகள்

உற்பத்தி தரத்தை விட குறைவாக உள்ளதால், தொழிலாளர்களுக்கு கால ஊதியம் மட்டுமே வழங்கப்படுகிறது.

வருவாய்கள் = $8 \times 0.50 = \text{ரூ } 4$

நிலை (2) உற்பத்தி = 80 அலகுகள்

உற்பத்தி தரத்துக்கு சமமாக இருக்கும் போது தொழிலாளர்களுக்கு கால ஊதியமும் மற்றும் கால ஊதியத்தில் 20% மிகையுதியமும் வழங்கப்படுகிறது.

$$\text{நேர கூலி} = 8 \times 0.50 = ₹4$$

$$\text{மிகையூதியம்} = 20/100 \times 4 = ₹0.80$$

$$\text{மொத்த வருவாய்கள்} = ₹4.80$$

$$\text{நிலை (3) உற்பத்தி} = 110 \text{ அலகுகள்}$$

உற்பத்தி தரத்தைவிட அதிகமாக இருப்பதால், தொழிலாளர்களுக்கு வழங்கப்படும் உயர் பகுதி வீதம் = $110 \times 0.10 = ₹11$

எம்சனின் திட்டம்: இந்த முறையின் கீழ், ஒவ்வொரு வேலைக்கும் நிலையான நேரம் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது மற்றும் ஒவ்வொரு தொழிலாளரின் செயல்திறனும் தரநிலை உற்பத்தியை எடுத்துக் கொண்டு பிரிப்பதன் மூலம் தீர்மானிக்கப்படுகிறது. 67 சதவிகித செயல்திறனுக்கான தொழிலாளர்களுக்கு கால அளவு ஊதியம் வழங்கப்படுகிறது அதன்பின்னர் 100 சதவிகித செயல்திறனில் அவருக்கு 29 சதவீதம் மிகையூதியமாக வழங்கப்படுகிறது. ஒவ்வொரு கூடுதல் 1 சதவீத செயல்திறனுக்கும் கூடுதல் 1 சதவீத மிகையூதியம் வழங்கப்படுகிறது.

பின்வரும் உதாரணங்கள் திட்டத்தை விளக்குகிறது:

$$\text{நிலையான உற்பத்தி 8 மணி நேரத்தில்} = 100 \text{ அலகுகள்}$$

$$\text{மணிநேரத்திற்கான விகிதம்} = ₹1$$

$$\text{நிலை (1) உற்பத்தி 10 மணி நேரத்தில்} = 70 \text{ அலகுகள்}$$

$$\text{வருவாய்கள்: செயல்திறன்} = 50\%$$

செயல்திறன் 67% க்கும் குறைவாக இருப்பதால், தொழிலாளர்களின் நேர கால ஊதியத்திற்கு மட்டுமே பொருந்தும்.

$$10 \times 1 = ₹10$$

$$\text{நிலை (2) உற்பத்தி 10 மணி நேரத்தில்} = 100 \text{ அலகுகள்}$$

$$\text{வருவாய்கள்: செயல்திறன்} = 100\%$$

செயல்திறன் 67% க்கும் குறைவாக இருப்பதால், தொழிலாளர்களின் நேர காலத்திற்கு மட்டுமே பொருந்தும்.

தொழிலாளர்களின் கால அளவிற்கு, 20 சதவிகித ஊதியம் மிகையூதியமாக வழங்கப்படுகிறது.

$$\text{நேர கூலி} = 10 \times 1 = ₹10$$

$$\text{மிகையூதியம்} = 20/100 \times 10 = ₹2$$

$$\text{நிலை (3) உற்பத்தி 10 மணி நேரத்தில்} = 130 \text{ அலகுகள்}$$

$$\text{வருவாய்கள்: செயல்திறன்} = 130\%$$

100 சதவீத செயல்திறனில் 20 சதவீதம் என்ற வீதத்தில், 1 சதவீதம் செயல்திறனில் ஒவ்வொரு 1 சதவீத உயர்வுக்கான அதிகரிப்பு தொழிலாளர்களின் நேர அளவில் 50 சதவீத ஊதியம் மிகையூதியமாக வழங்கப்படுகிறது.

$$\text{நேர கூலி} = 10 \times 1 = ₹10$$

$$\text{மிகையூதியம்} = 50/100 \times 10 = ₹5$$

$$₹15$$

குறிப்புகள்

குறிப்புகள்

விரைவுபடுத்தப்பட்ட காப்பீடு முறை: இந்த முறையின் கீழ், உற்பத்தி அளவு அதிகரிக்கும் போது, தொழிலாளர்களின் வருவாய் அளவும் உயர்கிறது. இந்த முறையின் மூலம் தொழிலாளர்கள் அதிகமாக உற்பத்தி செய்வதன் மூலம் அதிகமாக ஊதியம் பெற முடியும். இந்த முறை புரிந்து கொள்ளவும், செயல்படுத்தவும் கடினமாகும்.

குழு ஊக்கத்தொகை திட்டங்கள்: பெரும்பாலான தொழில் நிறுவனங்களில் குழு ஊக்கத் திட்டங்கள் பொதுவானவை.

முன்னர் விவாதிக்கப்பட்ட எந்தவொரு தனிநபர் திட்டமும் ஒரு குழுவினருக்கு பொருந்தும், அவற்றில் மிகவும் பொதுவானவை பகுதி விகித முறையாகும்.

தொடர் ஊக்கத்தொகை திட்டங்களை பொறுத்து, மொத்தம் உள்ள குழுவினரின் வருவாய்கள் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன, பின்னர் ஊதியம் ஒரு சில சமமான அடிப்படையில் குழு உறுப்பினர்களிடையே பிரிக்கப்படுகிறது:

- குழு உறுப்பினர்கள் சமமான திறன்களுடன் இருந்தால், அந்த ஊதியம் அவர்களிடையே சமமாக முறையில் பிரிக்கப்படுகிறது.
- இந்தக் குழுவில் சமமற்ற திறன்கள் உள்ள உறுப்பினர்கள் அடங்கியிருந்தால், இந்த ஊதியம் உறுப்பினர்களிடையே தனிப்பட்ட நேர விகிதங்களில் அல்லது குறிப்பிட்ட விகிதங்களில் பிரிக்கப்படும்.

குழு ஊக்கத்தொகைத் திட்டங்களின் நன்மைகளில் சில:

- தொழிலாளர்கள் மத்தியில் நல்ல ஒத்துழைப்பு.
- குறைந்த மேற்பார்வை
- விலகியிருக்கும் நிலையை குறைத்தல்
- எழுத்துசார் ஊழியர் குறைத்தல்
- குறுகிய கால பயிற்சி நேரம்

குழு ஊக்கத்தொகை திட்டங்களின் தீமைகளில் சில:

- குழுவில் உள்ள மற்ற தொழிலாளிகளின் செயல்திறன் காரணமாக திறமையான தொழிலாளி ஒருவர் தண்டிக்கப்பட நேரிடலாம்.
- ஊக்கத்தொகை தனது நோக்கத்தைப் பரிமாறும் அளவிற்கு வலுவாக இருக்காது.
- குழு உறுப்பினர்களிடையே போட்டி என்பது குழுப்பணி மற்றும் ஒத்துழைப்பின் நோக்கத்தை தோல்வியடையச் செய்யும்.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. கூலி வரையறுக்க.
2. கால ஊதிய முறைமையின் ஒரு குறைப்பாட்டை கூறுக.
3. ஊக்கத்தொகை இழப்பீடு என்றால் என்ன?
4. உபரிச் சலுகைகள் என்றால் என்ன?



11.3 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

ஊக்கத்தொகைகள்

1. ஊதியம் வழங்கல் சட்டம் 1936, பிரிவு 2 (vi) என்பது கூலியை வரையறுக்கிறது. 'எந்த ஒரு தீர்வு மற்றும் உற்பத்தி மிகையுதியம் வழங்கப்பட்டால் அது கூலியாகும்.'
2. ஊழியர்களின் சிறந்த முயற்சிகளை மேற்கொள்ள கால ஊதிய அமைப்பு இந்த ஊக்கத்தொகையை வழங்குகிறது. முயற்சிகள் மற்றும் வெகுமதிக்கு எந்தவொரு நேரடி நேர்மறையான தொடர்பு இல்லை.
3. ஊக்கத்தொகை இழப்பீடு, 'முடிவு மூலம் பணம் செலுத்துதல்' என்று அழைக்கப்படுவது, உற்பத்தித் திறன் அதிகரிப்புக்கு பொருளாதார ஆதாயங்களைப் பகிர்ந்து கொள்ளும் ஒரு முறையாகும்.
4. ஒரு நிறுவனம் தமது நேரடி ஊதியத்துடன் சேர்த்து, அதன் ஊழியர்களுக்கு வழங்கும் கூடுதல் சலுகைகள் மற்றும் சேவைகள் ஆகும்.

குறிப்புகள்

11.4 சுருக்கம்

- ஊதியம் என்பது மிகவும் விரிவான அர்த்தத்தில், முதலாளிகளால் தொழிலாளிகளுக்கு வழங்கப்பட்ட சேவைகளுக்காக சில ஒப்பந்தத்தின் கீழ் வழங்கப்படும் பொருளாதார இழப்பீட்டை குறிக்கிறது.
- உழைப்புக்கு வழங்கப்படும் இழப்பீட்டுத் தொகை கூலி அல்லது ஊதியம் என அழைக்கப்படுகிறது.
- நேர கூலி: இது செலவிடும் காலத்தின் அளவை அடிப்படையாக கொண்டது. கூலி என்பது காலத்தின் அலகு அடிப்படையில் அளவிடப்படுகிறது. எ.கா. ஒரு மாதத்திற்கு, ஒரு நாளைக்கு மற்றும் பிற.
- ஊழியர்கள் சிறந்த முயற்சிகளை மேற்கொள்ள கால ஊதிய அமைப்பு இந்த ஊக்கத்தொகையை வழங்குகிறது. முயற்சிகள் மற்றும் வெகுமதிகளுக்கு நேரடி நேர்மறையான தொடர்பு இல்லை.
- பகுதி கூலி முறை: இது வேலை செய்யப்படும் வேலையின் அளவை அல்லது உற்பத்தித் திறனை அடிப்படையாகக் கொண்டது.
- தொழிலாளர்களின் ஊதியம் அவரது உற்பத்தி அல்லது செயல்திறனுக்கு நேர்விகிதத்திலிருக்கும்.
- தரம் மற்றும் அளவு இரண்டையும் பராமரிக்கும் ஊதிய கொடுப்பனவை வழங்கும் முறை ஊக்க ஊதிய திட்டம் எனப்படும். இது இயற்கையாகவே ஊதியக் கொடுப்பனவின் அடிப்படை முறைமைகள், அதாவது நேரம் மற்றும் பகுதி ஊதியங்கள் இரண்டையும் கொண்ட ஒரு நுணுக்கமான இணைப்பாகும்.
- ஊதிய கொடுப்பனவின் ஊக்கத்தொகை திட்டங்களின் கீழ், தொழிலாளர்கள் தமது உற்பத்தித் திறனை அதிகரிப்பதற்கு தூண்டப்படும் வகையில், இரண்டு கால ஊதிய மற்றும் பகுதி ஊதிய முறைகளும் ஒன்றாக இணைந்திருக்கும்.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 227



- ஹால்சே திட்டம்: இது தொழிலாளர்கள் மத்தியில் திறனை ஊக்குவிக்க மற்றும் கால அடிப்படையில் அவர்களுக்கு ஊதிய உத்தரவாதம் வழங்க F. A. ஹால்சே மூலம் தோன்றிய திட்டம் ஆகும்.
- ரோவன் திட்டம்: கால அடிப்படையில் ஊதியம் உத்தரவாதம் அளிக்கப்படுகிறது மற்றும் மெதுவாக பணிபுரியும் தொழிலாளர்கள் பாதிக்கப்படுவதில்லை.
- ஹமெல் மற்றும் நிக்கல்சன் ஆகியோரின் வார்த்தைகளில், ஊதிய ஊக்குவிப்புகள் 'ஒரு வேலைக்கு வழக்கமான ஊதியத்துடன் கூடுதல் ஊதியம் வழங்கும் அனைத்து திட்டங்களையும் குறிக்கிறது.'
- அனைத்து ஊதிய ஊக்கத் தொகைகளிலும் மிக எளிமையானது நேரான பகுதி விகித அமைப்பு என்று கூறலாம்.
- உபரிச் சலுகை என்பது ஒரு நிறுவனம் தமது நேரடி ஊதியத்துடன் சேர்த்து, அதன் ஊழியர்களுக்கு வழங்கும் கூடுதல் சலுகைகள் மற்றும் சேவைகள் ஆகும்.
- தொழிலாளர்களை கவரும் வகையில் உபரிச் சலுகையில் பல நன்மைகள் உள்ளன. முதலாவதாக, பெரும்பாலான உபரிச் சலுகைகள் வரிவிதிப்புக்குட்பட்ட சலுகைகள் அல்ல, அவை வரிவிதிப்புக்கு உட்பட்ட வருமானத்தில் சேர்க்கப்படவில்லை.
- ஒரு நிறுவனத்தின் ஊழியர்களுக்கு காப்பீட்டுப் பயன்கள் ஒரு முக்கியமான பயனளிக்கும் வகையில் உள்ளது. மாறுபடும் இழப்பீடு என்பது தொழிலாளர்களுடைய உற்பத்தித் திறனின் அடிப்படையில் வழங்கப்படும் ஊக்கத்தொகை திட்டங்களினைக் குறிக்கிறது.

11.5 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- ஊக்கத்தொகை: இது அதிக உற்பத்தி அல்லது முதலீட்டைத் தூண்டும் கட்டணமோ அல்லது சலுகையோ ஆகும்.
- காப்பீடு: குறிப்பிடப்பட்ட இழப்பு, சேதம், உடல்நலக் குறைவு அல்லது இறப்புக்கான இழப்பீடு உத்தரவாதம் அளித்தல் போன்ற குறிப்பிட்ட காப்பீட்டை செலுத்துவதற்காக இதை ஒரு நிறுவனம் மேற்கொள்கின்றது.
- ஓய்வூதியம்: மிகவும் வயதானவர்கள் அல்லது உடல்நிலை சரியில்லாமல் இருப்பவர்கள், இனியும் வேலை செய்ய முடியாத ஒருவருக்கு அரசு அல்லது தனியார் நிறுவனம் தொடர்ந்து பணம் செலுத்துதல், அவருக்கு ஊதியமாக வழங்கப்படுகிறது.

11.6 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

குறு விடை வினாக்கள்

1. தொழிலாளர்களை ஈடுசெய்யும் அடிப்படை வழிமுறைகளை கூறுக.
2. ஊக்கத்தொகை ஊதிய திட்டங்கள் பற்றி சிறு குறிப்பு வரைக.
3. ஒரு ஊக்கத்தொகை திட்டத்தின் வெற்றிக்கு தேவையானவைகள் எவை?
4. உபரிச் சலுகைகளை எவ்வாறு கண்காணிக்க முடியும்?

நெடு விடை வினாக்கள்

ஊக்கத்தொகைகள்

1. டேன் மற்றும் ரேச்சலால் வகைப்படுத்தப்பட்ட ஊக்கத்தொகை திட்டங்களின் பரந்த வகைகளை விளக்குக.
2. உபரிச் சலுகைகளின் கொள்கைகளை ஆய்வு செய்க.
3. உபரிச் சலுகைகளில் உள்ள நன்மைகள் மற்றும் பயன்களை விவாதிக்கவும்.
4. ஊக்கத்தொகை திட்டங்களின் வகைகளை விரிவாக மதிப்பீடு செய்யவும்.

குறிப்புகள்

11.7 மேலும் படிக்க

வெங்கடராமன், C.S. & B.K. ஸ்ரீவஸ்தவா. 1991. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் மனித வளங்கள். டாடா மெக்ரா ஹில்.

யோதர், டேல் & பவுல் D ஸ்டன்டோஹார். 1990. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் தொழில்துறை உறவுகள். ஸ்டெர்லிங் பப்ளிகேஷன்ஸ்.

வெல், இயன் பியர்ட் மற்றும் லென் ஹோல்டன். மனித வள மேலாண்மை – A சமகால முன்னோக்குகள். மேக்மில்லன்.

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

குறிப்புகள்

அலகு 12 பணியாளர் உறவுகள்:

அமைப்பு

- 12.0 முன்னுரை
- 12.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 12.2 பணியாளர் உறவுகளின் கோட்பாடு
- 12.3 ஒழுங்குமுறை மேலாண்மை
 - 12.3.1 ஒழுக்கத்தின் தன்மைகளும் குறிக்கோள்களும்
 - 12.3.2 ஒழுக்கத்திற்கான காரணங்கள்
 - 12.3.3 ஒழுங்குமுறை செயல்முறைகள்
 - 12.3.4 ஒழுக்கத்தின் குறியீடு
- 12.4 பணியாளர் ஆலோசனை
- 12.5 குறைகளை நிர்வகித்தல்
- 12.6 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 12.7 சுருக்கம்
- 12.8 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 12.9 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 12.10 மேலும் படிக்க

12.0 முன்னுரை

தொழில் உறவுகள் என்பது வேலை உறவை பகுப்பாய்வு செய்யும் ஒரு ஒருங்கிணைந்த செயல் ஆகும். இது முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாக உள்ளது. இந்த அணுகுமுறை சில நேரங்களில் மனித வள மேலாண்மையில் கூடுதல் விரிவாக்கம் என்று கூறப்படுகிறது. நிச்சயமாக, ஒரு சில எழுத்தாளர்கள், மனித வள மேலாண்மையில் ஊழியர்கள் உறவுகளுடன் பின்னிப் பிணைந்ததாக உள்ளனர். மற்ற ஆசிரியர்கள், பணியாளர் உறவுகளை தொழிற்சங்க அல்லாத பணியாளருக்கு மட்டுமே காண முடிகிறது. மறுபக்கத்தில், தொழிலாளர் தொடர்பு என்பது, குழுவாக உள்ள ஊழியர்களை கையாளும் என்று குறிப்பிடப்படுகிறது.

இந்த அலகானது, பணியாளர் உறவுகளின் பல்வேறு அம்சங்களை விரிவாக ஆய்வு செய்கிறது.

12.1 அலகின் நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- ஊழியர் உறவுகளின் கருத்துருவை விவாதிக்க முடியும்.
- ஒழுக்கம் மற்றும் குறைகள் எவ்வாறு நிர்வகிக்கப்படுகின்றன என்பதை விளக்க முடியும்.
- ஊழியர் ஆலோசனை பற்றிய கருத்தாய்வை விளக்க முடியும்.

12.2 பணியாளர் உறவுகளின் கோட்பாடு

பணியாளர் உறவுகள்

தொழில் உறவுகள், தொழிலாளர்கள் மற்றும் நிர்வாகத்திற்கும் அவர்களது நிறுவனத்திற்கும் இடையிலான தொடர்பை கையாள உதவுகிறது. 'தொழில்துறை உறவுகள்' என்ற கோட்பாடு மிகவும் விரிவாக உள்ளது. இது நவீன தொழில்துறை சமுதாயத்தில் உள்ள அனைத்து உறவுகளையும் உள்ளடக்கியுள்ளது. இது பணியாளர் வேலையளிப்பவர் பரிமாற்றங்கள் மற்றும் உறவுகளில் அரசின் பங்கு ஆகியவை ஆகும். தொழில்துறை உறவுகளின் கருத்தை விளக்கும் வகையில் ஆர் ஏ லெஸ்டர் இவ்வாறு குறிப்பிட்டார்:

குறிப்புகள்

அதிகாரத்திற்கும், சுதந்திரத்திற்கும் இடையே உள்ள ஒழுக்கமானது தொழில் ஜனநாயகத்திற்கு இடையே உள்ள முரண்பாட்டு நோக்கத்திற்கும், பொருளாதார பாதுகாப்பிற்கும் இடையே உள்ள தீர்வுகளை, தீர்ப்பது மற்றும் ஒத்துழைப்பு செய்ய முயற்சிப்பது இதில் அடங்குகிறது.

என்சைக்ளோபீடியா பிரிட்டானிக்கா அவர்களின் கருத்துப்படி, தொழில் உறவுகள் குறித்த கருத்தரிமை, முதலாளிகள் மற்றும் தொழிலாளர்கள் அவர்களின் நிறுவனங்களுடன் அரசின் உறவுகளை குறிக்கும் வகையில் விரிவுபடுத்தப்பட்டுள்ளது.

தொழில்துறை உறவுகளை கையாளும் போது சர்வதேச தொழிலாளர் அமைப்பு (ILO), அரசு மற்றும் முதலாளிகள், தொழிலாளர் அமைப்பு அல்லது தொழில் அமைப்புக்களுக்கு இடையே உள்ள உறவை கையாளும் என்று கூறுகிறது.

தொழில்துறை உறவுகளின் முக்கியத்துவத்தைப் பற்றி (முதல்) தேசிய தொழிலாளர் ஆணையம் (1969) பின்வருமாறு விவரித்துள்ளது:

ஒரு நாடு பொருளாதார முன்னேற்றத்தை ஏற்படுத்த திட்டமிடும் போது, தொழில்துறை முன்னேற்றம் என்பது தவிர்க்க முடியாதது. பொருளாதார முன்னேற்றத்தில் தொழில் நல்லிணக்கம் என்பது தொழில்துறை இணக்கத்துடன் பின்னிப் பிணைந்துள்ளது. தொழில் இணக்கம் முதலாளிகளுக்கும் ஊழியர்களுக்கும் இடையே அதிக ஒத்துழைப்புக்கு இட்டுச் செல்கிறது. இது அதிக உற்பத்தித் திறனை பெறுகின்றது. அதன் மூலம் நாட்டின் அனைத்து வளங்களுக்கும் பங்களிக்கிறது. தொழில்துறை தீங்கினை பொறுத்துள்ள ஆரோக்கியமான தொழில்துறை உறவுகள், முதலாளிகள் மற்றும் ஊழியர்கள் சம்பந்தப்பட்ட ஒரு செயல்முறையாக கருதப்பட முடியாது. இது சமுதாயம் முழுவதையுமே முக்கியமாகப் பெற்றுள்ளது.

தொழில் உறவுகளில் உள்ள எல்லை, காலமானது இடத்திற்கு இடம் மாறுபடுகிறது. தொழில்துறை உறவுகளின் நோக்கம் பற்றி பேராசிரியர் ரிச்சர்ட்சன் கூறுகையில், தொழிலாளர்கள் தங்கள் வேலையில் எப்படி சேர்ந்து கொள்கிறார்கள் என்பதையும், ஊதியங்கள் மற்றும் பணி நிலைமைகள் உட்பட பல்வேறு நலன்களின் பாதுகாப்புக்காக அவர்களுடைய உறவுகள் எவ்வாறு ஒழுங்குபடுத்தப்படுகின்றன மற்றும் என்னென்ன அமைப்புகள் அமைக்கப்படுகின்றன என்பதை உள்ளடக்கியிருக்கிறது.

12.3 ஒழுங்குமுறை மேலாண்மை

ஒழுக்கம் என்பது அடிப்படை விதிகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகளை கண்டிப்பாகக் கடைப்பிடிக்கும் அமைப்பு உறுப்பினர்களினால் முறையான

சுயகற்பித்தல் பொருள் 231

வணிகத்தை வழிநடத்தல் என்பதாகும். இது ஊழியரின் செயல்திறனை மேம்படுத்தும் ஒரு செயல்முறை மூலம் (குறைந்தபட்சம் முதலில்) செய்ய வேண்டும், இதனால் அவர் அல்லது அவளால் திறம்பட செயல்பட முடிகிறது.

குறிப்புகள்

12.3.1 ஒழுக்கத்தின் தன்மைகளும் குறிக்கோள்களும்

ஒழுக்கத்தின் இரு அம்சங்கள் உள்ளன. அவை:

(a) நேர்மறை அம்சங்கள்

(b) எதிர்மறை அம்சங்கள்

(a) நேர்மறை அம்சங்கள்: ஊழியர்கள் தண்டனையின் பயமின்றி விதிகளுக்கு இணங்கி நடந்து, இலக்குகளை அடைவதற்கு ஒத்துழைக்கும் உள்ளார்ந்த விருப்பத்தினால் அல்ல. இந்த அமைப்பானது காலநிலை இரண்டு வழி தகவல் தொடர்பு தெளிவான இலக்குகளின் திறமையான தலைமை மற்றும் போதுமான இழப்பீடு ஊழியர்கள் பாரம்பரிய வழியில் ஒழுக்கமாக இருக்க வேண்டும். இந்த வகையான அணுகுமுறை நேர்மறை அணுகுமுறை அல்லது ஆக்கபூர்வமான கட்டுப்பாடு அல்லது சுய ஒழுக்கம் என அழைக்கப்படுகிறது. ஸ்பிரீகல் கருத்தின்படி ஒழுக்கத்தின்படி, ஒரு பணியாளருக்கு அதிக சுதந்திரம் கிடைப்பதை சாதகமான முறையில் ஒழுங்குபடுத்துகிறது, அவர் தனது சொந்தம் என்று அடையாளப்படுத்தும் குழு நோக்கத்தையும் அடைவதற்கு முயற்சிசிக்கையில் அதிக அளவு சுய வெளிப்பாடுகளை விரும்புகிறார்.

(b) எதிர்மறை அம்சங்கள்: பணியாளர்கள் சில நேரங்களில் நம்பிக்கை மற்றும் ஒழுக்கத்தை ஆதரிக்காததால், மேலும் அவர்கள் விதிகள் ஒழுங்குமுறை மற்றும் நடத்தை தேவைப்படும் விதிமுறைகளை ஆதரிப்பதில்லை. எனவே, ஒழுக்காற்று நிகழ்ச்சித்திட்ட விதிகள் ஒழுங்குமுறைகளுக்கு உட்பட்டு, ஆணைகள் மற்றும் பிற தண்டனைகளின் மூலம் விதிகளை நிர்ணயித்தது மற்றும் விதிமுறைகளின்படி பணியாளர்களுக்கு கட்டுப்பாடுகள் விதிக்க வேண்டும். ஒழுக்கத்தைப் பற்றிய இந்த அணுகுமுறை எதிர்மறை அணுகுமுறை அல்லது சரியான அணுகுமுறை அல்லது தண்டனை அணுகுமுறை எனப்படுகிறது. எதிர்மறை அல்லது தண்டனை ஒழுக்கம் என்பது, அநியாயங்கள் மீது அபராதம் விதிப்பதற்கு நிர்வாகம் அழுத்தம் கொடுக்க வேண்டும் அல்லது அச்சுறுத்தலை ஏற்படுத்த வேண்டும். ஒரு மனிதன் ஒழுக்கமாக இருக்கும் ஒவ்வொரு முறையும் இந்த அழுத்தம் அதிகரித்த போது, அது முற்போக்கானது அல்லது திருத்த ஒழுக்கம் எனப்படுகிறது. தண்டனை பற்றிய பயம் ஊழியரை மீண்டும் அதே நிலையில் வைக்கிறது. ஸ்பீகல் இன் கூற்றின்படி, ஒரு குறிக்கோளை அடைவதற்கு அவசியமானதாகக் கருதப்படும் விதிகள் மற்றும் நடைமுறைகளைக் கவனிக்கும் ஒரு தனிநபர் அல்லது குழுவைத் தூண்டுகிறது.

எதிர்மறை ஒழுக்கம், ஆட்கள் பயம் அல்லது மறுபிறவி மற்றும் நேர்த்தியான மாறுதல் அல்லது இடமாற்றம் குறித்த விதிமுறைகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகளை கடைபிடிக்க நிர்ப்பந்திக்கப்படுகிறார்கள் என்று கூறுகின்றது. ஆனால், அவர்கள் அச்சத்தின் அடிப்படையில் வேலை செய்வதால், பணியாளர்களிடமிருந்து குறைந்தபட்ச வேலையின் தரத்தை மட்டுமே பெறுவதற்கு முடிகின்றது. இதற்கு மாறாக, அதிகாரம் தன்னிச்சையாக நடத்தப்பட்டால் அல்லது நடத்தை விதிகள் நியாயமற்ற முறையில் இருந்தால்

அல்லது விதிகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகளுக்கு பின்பற்றுதல் குறித்த உணர்வு இல்லாமல் இருந்தால், அது ஒழுங்கின்மையும், நீடித்திருந்தால் அது அமைப்புரீதியான ஆரோக்கியத்தை பாதிக்கிறது. ஒழுக்கம் பற்றிய எந்த ஒரு திட்டமும், சுய ஒழுக்கத்தை துணை செய்து வலுவடையச் செய்யும் போது தான் பயனுள்ளதாகவும், வெற்றிகரமானதாகவும் இருக்கும்.

இவ்விரு அணுகுமுறைகளுக்கிடையே உள்ள வேறுபாடுகளை வி எஸ் பி ராவ் பின்வருமாறு தொகுத்தளிக்கிறார்:

அட்டவணை 12.1 நேர்மறை மற்றும் எதிர்மறை ஒழுக்கத்திற்கு இடையே உள்ள வேறுபாடுகள்

புள்ளி	எதிர்மறை ஒழுக்கம்	நேர்மறை ஒழுக்கம்
கருத்து	தண்டனைகள் மீதான பயத்தின் காரணமாக, நிறுவப்பட்ட விதிமுறைகளையும் ஒழுங்குமுறைகளையும் பின்பற்றுதல்.	ஒரு நிறுவனத்தில் இணக்கமான சூழலை உருவாக்குவதன் மூலம், பணியாளர்கள், நிறுவப்பட்ட விதிகளுக்கு தங்களுக்கான விருப்பத்துடன் இணைத்து கொள்ள வேண்டும்.
முரண்பாடு	நிறுவன இலக்குகளை ஊழியர்கள் தங்கள் சொந்த இலக்குகளாக ஏற்றுக்கொள்வதில்லை.	தனிப்பட்ட மற்றும் நிறுவன இலக்குகளுக்கு இடையே எந்த முரண்பாடுகளும் இல்லை.

ஆதாரம்: விஎஸ்பி, ராவ். 2000. மனித வள மேலாண்மை — உரையும் வழக்குகளும். புதுதில்லி: எக்ஸெல் புத்தகங்கள், பி. 433

ஒழுக்கத்தின் நோக்கங்கள்

ஒழுக்கத்தின் நோக்கங்களாவன:

- நிறுவனத்தின் விதிமுறைகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகளை பணியாளர்களிடமிருந்து ஏற்றுக்கொள்ளத் தயாராக இருத்தல்.
- தொழிலாளர்களிடையே ஒத்துழைப்பு உணர்வை வளர்த்தல்.
- மனித ஆளுமை மற்றும் மனித உறவுகளுக்கு மதிப்பளிக்கும் சூழலை உருவாக்கவும், நிறுவனத்தில் நல்ல தொழில் உறவுகளை பாதுகாக்க செய்தல்.
- ஊழியர்களின் வேலை திறன் மற்றும் மன உறுதியை அதிகரிப்பதன் மூலம் அவற்றின் உற்பத்தித் திறன் அதிகரித்து உற்பத்திச் செலவு குறைகிறது.
- மனித மாண்புக்கு மதிப்பளிக்கும் வகையில் சகிப்புத்தன்மையை வளர்த்துக் கொள்ளுதல்.
- திசை மற்றும் பொறுப்புகளை சரியான வழிகளில் பெறுதல்.

12.3.2 ஒழுக்கத்திற்கான காரணங்கள்

ஒரு நிறுவனத்தில் ஒழுக்கமின்மைக்கான பொதுவான காரணங்களை பின்வருமாறு கூறலாம்:

குறிப்புகள்

- திறமையான தலைமை இல்லாதது: பயனுள்ள தலைமைத்துவம் என்பது, விரும்பிய நோக்கங்களை அடைவதற்கு, பணியாளர்களின் (துணைப்பணியாளர்கள்) முழு ஒத்துழைப்பைப் பெற்று ஒழுக்கத்தைக் காக்க வேண்டும். இவ்வாறாக இந்தியாவில் தொழில்துறைகளில் ஒழுக்கத்தை ஏற்படுத்தாத நிர்வாகம் அல்லது தொழிற்சங்கங்களால் திறமையான தலைமையை வழங்க முடியாது.
- குறைவான மேற்பார்வையிடல்: பணியாளரின் உடனடி மேலதிகார மேற்பார்வையாளர், தவறான மேற்பார்வையின் காரணமாக பல ஒழுக்காற்று பிரச்சினைகள் ஏற்படுகின்றன. மேற்பார்வையாளரின் மனப்பான்மையும் நடத்தையும் பல பிரச்சினைகளை உருவாக்கலாம். ஒழுக்கத்தைப் பராமரிப்பது என்பது அடிப்படையாக மேற்பார்வை பொறுப்புக்கள், கட்டுப்பாடுடன் சரியான வகை மேற்பார்வையாளரின் செயலிடுந்து ஒழுங்கானதாக இருக்கலாம்.
- பல்வேறு ஒழுக்காற்று நடவடிக்கைகள்: சம்பந்தப்பட்ட அனைவருக்கும் சமமான நீதியைப் பெற்றுக் கொள்ள ஒழுங்கமைப்பில் நிலையான ஒழுக்காற்று நடவடிக்கைகள் இருக்க வேண்டும். வெவ்வேறு நேரங்களாக இருந்தாலும், அனைவருக்கும் ஒரே மாதிரியான ஒழுங்கு நடவடிக்கைகள் எடுக்கப்பட வேண்டும் இல்லையெனில், எதிர்காலத்தில் தொழில்துறையில் வளர்ந்து வரும் ஒழுக்காற்று நடவடிக்கைகளில் அதிகரிப்பைத் தரக்கூடும். அதாவது, மேலாண்மையின் கடந்த காலத்தைப் பற்றிய தீய செயல்பாடு சுதந்திரமான, பாரபட்சமான சலுகையாகவோ அல்லது விருப்பமாகவோ இருக்க வேண்டும்.
- பகுத்தல் மற்றும் விதிக்கொள்கை: நிறுவனத்தில் உள்ள பல மேலாளர்கள், தங்கள் நம்பிக்கைக்குரிய உதவியாளர்கள் மூலம் மற்ற ஊழியர்களை பற்றிய ரகசியத் தகவலைப் பெற்றுள்ளனர். ஊழியர்களை உளவு பார்ப்பது என்பது ஒரு தீய சூழ்நிலையும், அந்த அமைப்பில் விரும்பத்தகாத தன்மையாகவும் உள்ளது. எதிரி சக்திகளை வலுவிழக்கச் செய்வது புத்திசாலித்தனமாக உள்ளது, ஆனால் சொந்த ஊழியர்களை பிரிப்பது தொழிலுக்கு எதிராக பெரும் பாவமாக இருக்கிறது என்பதை ஹென்றி .பாயோல் சரியாகவே சுட்டிக்காட்டினார். பணியாளர்களை பிரிக்கும் அளவுக்கு மேலாண்மைக்கான எந்த தொகையும் அவசியமில்லை, ஆனால் ஒரு குழுவாக ஊழியர்களை ஒன்றிணைப்பதே ஒலி மேலாண்மையின் சவாலான பணியாகும்.
- நன்கு வரையறுக்கப்பட்ட நடத்தை நெறிகள் இல்லாமை: அனைத்து பணியாளர்களின் வழிகாட்டுதல் மற்றும் தகவலுக்காக போதுமான விதி ஒழுங்குகள் அல்லது வழக்கமான நடைமுறைகளை பட்டியலிட்டு ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் ஒழுங்குமுறை விதிமுறைகள் இருக்க வேண்டும். இது போன்ற குறியீடுகள், சம்பந்தப்பட்ட தரப்பினரால் அதன் உண்மையான உணர்வுடன் பின்பற்றப்பட வேண்டும் என்று, தெளிவான மற்றும் எளிய மொழியில், தொடர்புடைய அனைவருக்கும் ஒரு தெளிவான மற்றும் எளிய முறையில் தெரியப்படுத்த வேண்டும். சிறப்பாக அமைய, மேலாளர்கள் மற்றும் துணைப்பணியாளர்களின் கூட்டு ஆலோசனைக்கு, விதிமுறையை பின்பற்ற வேண்டும். மேலும்

நன்கு வரையறுக்கப்பட்ட ஒழுக்கநெறி இல்லாத நிலையில், ஒழுக்காற்று நடவடிக்கைகளை உருவாக்கும் தனிப்பட்ட விருப்பு மற்றும் நிலைகளிலிருந்து ஒழுங்கு நடவடிக்கைகள் வெளிவருகின்றன.

- ஊழியர் குறைகளுக்கு தீர்வு காணுதல்: பணியாளரின் குறைகள் மற்றும் அவற்றின் தீர்வுகளை அலட்சியப்படுத்தவோ அல்லது புறக்கணிக்கவோ முடியாது. குறைகள் உரிய நேரத்தில் மேலாளர்களால் முறையாக விசாரிக்கப்பட வேண்டும் அல்லது தீர்க்கப்பட வேண்டும். குறைகளைத் தவிர்த்தல் பெரும்பாலும் செயல்திறன் குறைதல், குறைந்த மன ஒழுக்கம், பணியாளர்களிடையே ஒழுக்கக் குறைவு ஆகியவற்றை தரும். வேலைநிறுத்தங்களால் பல நேரங்களில், பணியாளர்களின் குறைகள் முற்றிலும் அலட்சியப்படுத்தப்பட்டு வருகின்றன.
- தனிப்பட்ட பிரச்சினைகளில் போதிய கவனம் செலுத்தாமை: மக்களுடைய செயல்கள் அல்லது எதிர்வினைகள் அவர்களுடைய அணுகுமுறைகளின் நேரடி விளைவு ஆகும். மனப்பாங்கானது மனித இனத்தையும் அவற்றின் செயல்பாடுகளையும் தாக்கக் கூடியது. ஒழுக்கம் என்பது இந்த மனப்பாங்கினால் விளைகிறது, இதன் மூலம் ஏற்படும் மனப்பாங்குகள் பணியாளர்களின் தனிப்பட்ட பிரச்சனைகளால் தீர்மானிக்கப்படுகின்றன. தனிப்பட்ட பிரச்சினைகள் மற்றும் தனிப்பட்ட சிக்கல்கள் ஆகியவற்றை பற்றி பணியாளர்களுடன் ஆலோசனை செய்து ஒழுக்கத்தைப் புரிந்துகொள்ளுதல் அவசியமாகும். தனிப்பட்ட பிரச்சினைகளில் போதிய கவனம் செலுத்தாமை, இதனால் ஒழுக்கமின்மையானது ஏற்படுகிறது.
- வலிமை மற்றும் அதிக அழுத்தங்கள்: சில நேரங்களில் மேலாளர் அல்லது மேற்பார்வையாளர் சில நபரைப் பற்றி தவறான உணர்வுகளை வளர்த்துக் கொள்கிறார். இதனால் ஒழுக்கக் கட்டுப்பாடானது ஏற்படுகிறது. அது மட்டுமல்லாமல் ஊழியர் உறவுகளில், மேற்பார்வையாளர் தனது கண்டிப்பான கட்டுப்பாட்டின் கீழ், அவர்கள் எற்படுத்தக்கூடிய நிலையில் இருப்பதாக உணரும் வகையில், பணியாளர்களின் வேலை மீது அதீத அழுத்தத்தை வைக்கிறார். இதனால் ஒழுக்கக்கேடு ஏற்பட கூடும்.
- பதவி உயர்வு மற்றும் பணியமர்த்தல் மீதான தவறான முடிவு: பணியாளர் பதவி உயர்வு, பணியமர்த்தல் போன்ற நிகழ்வுகளில் தவறான தீர்ப்பு என்பது ஒரு நிறுவனத்தில் ஒழுக்கமின்மையின் வளர்ச்சிக்கு பங்களிக்கிறது. இந்த வழக்குகளின் தீர்ப்பு மிக கவனமாக கவனிக்கப்பட்டு, பரவலாகச் ஆராயப்பட்டு, ஊழியர்களால் விவாதிக்கப்படுகிறது. தவறான நபர்களிடமிருந்து ஒழுக்கத்தை எதிர்பார்ப்பது சாத்தியமில்லை. சில சமயங்களில், ஊழியர்களை ஏமாற்றக்கூடிய வகையில் வேலை செய்ய விரும்பத் தகுதியுடையோர், பிறகு ஒழுக்கக் கோளாறு பிரச்சனையை ஏற்படுத்திவிடுகின்றனர்.

குறிப்புகள்

12.3.3 ஒழுங்குமுறை செயல்முறைகள்

ஒழுங்கு நடவடிக்கை எடுப்பதற்கு பின்வரும் நடவடிக்கைகள் எடுக்கப்பட வேண்டும்.

- (a) ஆரம்ப விசாரணை: முதல் படியானது தவறான நடத்தை தொடர்பாக முதல் நோக்கங்களில் ஏதேனும் வழக்கு உள்ளதா என்பதை கண்டறியும் பொருட்டு முதற்கட்ட விசாரணையை நடத்த வேண்டும். தவறான நடத்தை தொடர்பான முதல் நோக்கத்தில் வழக்கு இருந்தால் மட்டுமே, நிர்வாகம் மேலும் தொடர வேண்டும். இல்லையெனில் வழக்கை கைவிட வேண்டும்.
- (b) குற்றப்பத்திரிக்கை வெளியீடு: தவறான நடத்தை தொடர்பான ஒரு முதல் நோக்கு வழக்கு இருந்தால், நிர்வாகம் தொழிலாளருக்கு குற்றப்பத்திரிக்கை வழங்க நடவடிக்கை எடுக்க வேண்டும். பின்வரும் வழிகாட்டல்களை மின்னூல்கள் உருவாக்குவதில் பின்பற்றலாம்:
- ஒவ்வொரு மின்னூட்டமும் மிகத் தெளிவாகவும் துல்லியமாகவும் இருக்க வேண்டும்.
 - ஒவ்வொரு குற்றச்சாட்டிற்கும் ஒரு தனிப்பட்ட கட்டணம் இருக்க வேண்டும்.
 - கட்டணங்கள் ஏற்கனவே தீர்மானிக்கப்படும் எந்த ஒரு நிகழ்வுடனும் தொடர்புடையவை அல்ல.
 - குற்றச்சாட்டுக்கு பரிந்துரைக்கப்பட்ட தண்டனை தவிர்க்கப்பட வேண்டும்.
- (c) இடைநீக்கம் நிலுவையிலுள்ள விசாரணை (தேவைப்பட்டால்): தவறான நடத்தையின் தன்மை முற்றிலும் தவறாக இருந்தாலும், அது நடைமுறையில் ஒழுக்கம் மற்றும் பாதுகாப்பின் நலன் என்ற நிலையில் இருந்தாலும், நிர்வாகம் ஒரு தொழிலாளரை குற்ற பத்திரிகையை பிறப்பிக்கும் முன்பாகவே நிறுத்திவிடலாம். பணியாளர் இடைநீக்கம் செய்யப்படும் பட்சத்தில், அவர் பின்வரும் வீதத்தில் பொறுப்புகளைச் செலுத்தப்பட வேண்டியுள்ளது:
- இடைநீக்கம் செய்யப்பட்ட முதல் 90 நாட்களில் அவருடைய ஊதியத்தை தர வேண்டும்.
 - எஞ்சியுள்ள இடைநீக்க காலத்தை முன்னிட்டு அவரது ஊதியத்தில் மூன்று நான்கு திரும்ப தர வேண்டும்.
- (d) விசாரணை அறிவிப்பு: குற்றப் பதிவிற்கு பதில் கிடைத்ததும், பின்வரும் இரண்டு சூழ்நிலைகளில் எழலாம்:
- (i) தொழிலாளி குற்றச்சாட்டை ஒப்புக் கொள்ளலாம். அவ்வாறான நிலையில், மேலதிக விசாரணையின்றி முதலாளியிடம் தண்டனை வழங்கலாம்.
 - (ii) தொழிலாளி குற்றச்சாட்டை மறுக்கலாம். இதனால் முதலாளியிடம் விசாரணை நடத்த வேண்டும்.:
- (e) விசாரணை நடத்துதல்: விசாரணை அதிகாரி ஒரு நீதிபதியாக- ிறார், எனவே அவர் அதில் திறம்பட செயல்பட பாரபட்சமற்ற, தகுதியுடையவர்களாக இருக்க வேண்டியது அவசியமாகும். நிர்வாக சாட்சியாளர்களை ஆராய்வதற்கான விதியை செய்யப்பட்ட ஊழியருக்கு நியாயமான வாய்ப்பு வழங்கப்பட வேண்டும்.
- (f) விசாரணை அதிகாரியின் மூலம் கண்டுபிடிப்புகளை பதிவு செய்தல்: விசாரணை நடவடிக்கைகள் முடிவில், இந்த குற்றச்சாட்டுகள்

செல்லுபடியாகுமா அல்லது அவரது கண்டுபிடிப்புக்கான காரணங்களை ஒட்டி உள்ளதா என்பதை விசாரணை அதிகாரி தீர்மானிக்க வேண்டும்.

(g) தண்டனை வழங்கல்: குற்றம் சாட்டப்பட்ட ஊழியருக்கு வழங்கப்பட்ட தண்டனையை விரைவில் அவருக்கு தெரியப்படுத்த வேண்டும். அந்தக் கடிதமானது பின்வருவனவற்றை கொண்டிருக்க வேண்டும்:

- (i) குற்றப் பத்திரிக்கை (ii) விசாரணை (iii) விசாரணையின் கண்டுபிடிப்புகள்
- முடிவு
- தண்டனை பலன் தரும் தேதியை குறிப்பிட வேண்டும்

முதலாளி மற்றும் ஊழியரின் கடுமையான சட்டம், பணியாளரை பணியமர்த்துதல் மற்றும் ஊழியர்களைத் தகர்ப்பதற்காக ஒரு தடையற்ற உரிமையை வழங்கியது. முதலாளியால் வேலை செய்கிறார் என்ற முறை சார்ந்த சட்டம் முற்றிலும் ஒப்பந்த அடிப்படையிலானது. ஒப்பந்த விதியைத் தவிர, தொழில் துறையில் நாளுக்கு நாள் இயங்கும் நிர்வாகம் தவறு செய்யும் தொழிலாளர்களுக்கு எதிராக ஒழுக்காற்று நடவடிக்கை எடுப்பது அவசியம் என்பது வெளிப்படையானது ஆகும். ஒழுக்கத்தைப் பேணுதல், வேலையளிப்பவர் ஆகியோருடன் ஒய்வு எடுப்பது போன்ற ஆரம்ப முடிவுகள் ஆகும். உண்மையாக எடுக்கப்பட்ட இந்த முடிவுகள் தொழில்துறையின் ஒட்டுமொத்தத் தேவைகள் பற்றிய கருதுகோளுடன் தொடர்புடையவை. ஆனால் தொழிலாளர் குழு மற்றும் தரகு அறிக்கைகள், தொழிலாளர்கள் தங்கள் தொழிற்சங்க நடவடிக்கைகளுக்கு, குறிப்பாக மற்ற தொழிலாளர்களை வேலைநிறுத்தத்தில் ஈடுபடத் தூண்டுவதற்கு அல்லது வேலைநிறுத்தத்தில் ஈடுபடத் தூண்டிவிட்டதற்காக, தங்கள் தொழிலாளர்களுடைய வேலை நிறுத்தங்களில் இருந்து வந்த அறிக்கைகளை முழுமையாக கொண்டுள்ளன. உறுதியான வேலைநிறுத்தம் செய்யும் ஊழியர்கள் வேலை நிறுத்தத்தில் ஈடுபட்டுள்ளனர். மேலும், நிறுவனத்தின் நிலையியற் கட்டளைகள் அல்லது இயற்கை நீதி விதிகளின் ஏற்பாடுகளுடன் இணங்காமல், நிர்வாகத்தால் வேலையாட்களை பதவிநீக்கம் செய்வதற்கான சந்தர்ப்பங்கள் என்பது தேவையானவையல்ல. சூழ்நிலைகளின் கீழ், நிர்வாகத்தைத் தாக்கும் மற்றும் பழிவாங்கும் நடவடிக்கைக்கு எதிராக வேலையாட்களை பாதுகாக்க வேண்டிய தேவை வெளிப்படையாகிறது. மேலும் தொழில்துறையாக முன்னேறிய நாடுகளில், தலைமை வகிப்பவர் மற்றும் ஊழியர் ஆகியோருக்கு தடையற்ற தொழிலாளர்களுக்கு எந்த பாதுகாப்பும் கிடையாது என்பது அறிந்த உண்மையாக உள்ளது.

மறுபுறம், நாளுக்கு நாள் மேலாண்மை நிர்வாகத்தில், தவறு செய்யும் தொழிலாளர்களுக்கு எதிரான முடிவுகளை எடுக்க வேண்டியுள்ளது. மேலும், ஒரு ஊழியரின் மீது ஒழுங்கு நடவடிக்கை எடுக்கப்பட்டுள்ளது. இத்தகைய தவறான நடத்தையானது அத்தகைய சொத்துக்களுக்கு சேதத்தை உள்ளடக்கியிருக்கிறது மற்றும் கவனமுள்ள மற்ற ஊழியர்களுக்கு தீவிரமான தனிப்பட்ட சேதத்தையும் அங்கு அவர்களுடைய தவறான வேலை அல்லது தூண்டுதலின் செயல்களினால் அவர்கள் மீது அக்கறையுள்ள தொழிலாளர்கள், முன்கோபமான நடவடிக்கைகளில் பங்கு கொள்ள வேண்டும் என்ற நிலையில் உள்ளனர். சூழ்நிலைக்கேற்ப, தொழிலாளரை பதவி நீக்கம்

குறிப்புகள்

செய்ய வேண்டும் என்ற நிர்வாகத்தின் உத்தரவு தவறான முறையில் அல்லது தீய எண்ணத்துடன் இருக்கும் தொழிலாளி ஊழியருக்கு எதிராக ஒழுக்க நடவடிக்கை எடுப்பதைத் தவிர்த்து பணியாளர் உறவுகளின் மீது ஒழுங்கு நடவடிக்கை எடுப்பதை தடுக்க முடியாது. அவ்வாறு செய்வது ஒழுக்கநெறியை ஊக்குவிப்பதோடு, நாளுக்கு நாள் ஒழுக்கநெறியில் அக்கறை செலுத்துவது என்பது முடியாத காரியமாகும்.

இந்தச் சூழ்நிலையைப் பூர்த்தி செய்ய நீதிமன்றங்கள், தனது வேலையாட்களை பணிநீக்கம் செய்ய நிர்வாகத்தின் அதிகாரத்தை ஒழுங்குபடுத்த பல்வேறு விதிமுறைகளை வகுத்துள்ளன. அவர்கள் நிர்வாகத்தின் அதிகாரத்திற்கும், வேலையாட்களின் பாதுகாப்பிற்கும், வேலையாட்கள் மீது உள்ள பாதுகாப்பையும் ஒழுங்குபடுத்த முயன்று வருகின்றனர். மேலும் நீதிமன்றங்கள் தற்போதுள்ள சட்டத்தை மட்டும் விளக்கவில்லை. ஆனால், தொழில்துறையின் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்ய புதிய சட்டங்களை உருவாக்கினாலும், தொழிலாளர்களுக்கும் நியாயமற்ற வகையிலும், நியாய உணர்வு இல்லாமல் இருக்கிறது என்ற உணர்வை தவிர்க்கவும் முயல்கிறது.

12.3.4 ஒழுக்கத்தின் குறியீடு

தொழிலாளர் நலச் சட்டங்களின் கீழ் அவர்களின் கடமைகள் மற்றும் தொழில் உறவுகள் குறித்த விழிப்புணர்வை ஏற்படுத்தும் பொருட்டு, அவர்கள் தமது பொறுப்புகளை ஏற்றுக் கொள்ள விரும்பும் மனப்பாங்கை உருவாக்க வேண்டும் என்ற நோக்கில், 1957 ல், தன்னார்வ ஒழுக்கநெறி சார்ந்த ஒழுக்க நெறிகளின் தேவையானது கொண்டு வரப்பட்டது. இந்த சூழலில்தான் 16வது இந்திய தொழிலாளர் மாநாட்டில் ஒழுங்குமுறை விதிகள் அங்கீகரிக்கப்பட்டது, ஜூன் 1958-ல் அதிகாரப்பூர்வமாக அறிவிக்கப்பட்டது. இந்த நெறியானது தொழிலாளர்கள் மற்றும் முதலாளிகளின் மத்திய அமைப்பால் அமைக்கப்பட்டது. இந்த விதிமுறையை பெரும்பாலான தனியார் மற்றும் பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் ஏற்றுக் கொண்டுள்ளன. மத்திய செயலாக்க மற்றும் மதிப்பீட்டுப் பிரிவு முயற்சிகளின் விளைவாக, 166 தொழிற்சங்கங்கள் மற்றும் 180 முதலாளிகள் மத்திய தொழிலாளர்கள் மற்றும் வேலையளிப்போர் அமைப்போடு இணைந்துள்ளனர்.

இரயில்வே பாதுகாப்பு மற்றும் துறைமுகங்களை தவிர நிறுவனங்கள் மற்றும் பெருநிறுவனங்கள் நடத்தும் அனைத்து பொதுத்துறை நிறுவனங்களுக்கும் இந்த குறியீடு பொருந்தும். ஒழுங்குமுறை விதிகள் சில மாறுதல்களுடன் பொருந்துகின்றன. இந்திய பாரத ஸ்டேட் வங்கி மற்றும் பாதுகாப்பு துறையின் உற்பத்தி துறையும் இதில் அடங்குகின்றன. மேலும் குறியீட்டினை நிர்வாகம் மற்றும் அலகு (கள்) இதை ஒப்புக்கொள்கிறீர்கள்.

- (i) எந்த ஒரு தொழில்துறை விவகாரமும், அதற்கான விவாதங்கள் உரிய நேரத்தில் தீர்க்கப்பட வேண்டும் என்பதில் ஒரு தலைப்பட்சமான நடவடிக்கை எடுக்கப்படக்கூடாது.
- (ii) சர்ச்சைகளை தீர்ப்பதற்கு தற்போதுள்ள இயந்திரங்கள், பூரண படைப்புடன் பயன்படுத்தப்பட வேண்டும்.
- (iii) முன்னறிவிப்பின்றி வேலை நிறுத்தம் அல்லது பூட்டுதல் கூடாது.

(iv) அவர்கள் ஜனநாயக கோட்பாடுகளின் மீது நம்பிக்கை வைத்து, பரஸ்பர பேச்சுவார்த்தை சமரசம் மற்றும் தன்னார்வ நடுவர் தீர்ப்புகள் மூலம் எதிர்கால வேறுபாடுகள் மற்றும் குறைகள் அனைத்தையும் தீர்த்துக் கொள்ள தம்மை இணைத்துக் கொள்கின்றனர்.

(v) இரு கட்சியும் இதற்கு மீண்டும் ஒப்புதல் அளிக்க முடியாது. (ய) அச்சுறுத்தல் (டி) மிரட்டுதல் (உ) பலியாளாக்குதல், அல்லது (ன) மெதுவாக செலுத்தல்

(vi) அவர்கள் தவிர்ப்பது, (ய) வழக்காட்டல் (டி) அமர்தல் (உ) வேலை நிறுத்தங்கள் (ன) அடைப்பு ஆகியவை ஆகும்.

(vii) அவர்கள் தமது பிரதிநிதிகளுக்கிடையில் அனைத்து நேரங்களிலும், தொழிலாளர்கள் இடையிலான ஆக்கபூர்வமான ஒத்துழைப்பை ஊக்குவிப்பதோடு, பரஸ்பர உடன்பாடுகளுக்கு இணங்கி நடக்க வேண்டும்.

(viii) அவர்கள் பரஸ்பர உடன்பாட்டின் அடிப்படையில், ஒரு குறைதீர்ப்புகளை நடைமுறைப்படுத்தி, ஒரு விரைவான மற்றும் முழுமையான விசாரணையை உறுதி செய்யும் தீர்வை கொண்டு வந்துள்ளனர்.

(ix) அவர்கள் பல்வேறு நிலைகளில், குறை தீர்க்கும் நடைமுறைகளில், இந்த நடைமுறையை கடந்துபோகும் தன்னிச்சையான நடவடிக்கை எதையும் மேற்கொள்வார்கள்.

(x) அவர்கள் தங்கள் கடமைகள் தொடர்பாக நிர்வாக ஊழியர்கள் மற்றும் தொழிலாளர்களுக்கு கல்வியைக் கற்பிப்பார்கள்.

தொழில்துறையில் சிறந்த ஒழுக்கத்தை உறுதி செய்யும் பொருட்டு, இந்த குறியீடானது: (i) சட்டதிட்டங்கள் மற்றும் உடன்படிக்கைகளில் வரையறுக்கப்பட்டபடி, இரு தரப்பினரும் உரிமைகள் மற்றும் பொறுப்புகளைப் பெற்றுள்ள முதலாளிகள் மற்றும் தொழிலாளர்களின் ஒரு நியாயமான அங்கீகாரத்தை வழங்குகிறது. (இரு தரப்பு மற்றும் முத்தரப்பு உடன்படிக்கைகள் உட்பட காலம் வரை அனைத்து மட்டங்களிலும்), அல்லது (ii) அத்தகைய அங்கீகாரத்தின் அடிப்படையில் அதன் கடமைகளைச் செய்யும் இரு தரப்பினரின் சரியான, விருப்பமின்றி வெளியேற்றப்படுகின்றன.

இரண்டாவது பிரிவை நிர்வாகம் ஒத்துக் கொள்கிறது (i) மற்றபடி உடன்பாடு அல்லது தீர்வு இல்லை என்றால் வேலை சுவைகளை அதிகரிக்க கூடாது (ii) நியாயமற்ற தொழிலாளர் பயிற்சியை ஆதரிப்பதோ அல்லது ஊக்குவிக்கவோ கூடாது (iii) குறைகள் தீர்த்தல் மற்றும் (a) குடியேற்றங்கள், விருதுகள், தீர்மானங்கள் மற்றும் ஏனையவை ஆகியவற்றை செயற்படுத்துவதற்கு உடனடி நடவடிக்கை எடுத்தல். (iv) உள்ளூர் மொழி (கள்) இந்த குறியீடு விதிகளை செய்ய தெளிவாக இடங்களில் காண்பித்தல் அல்லது சமர்ப்பித்தல். (v) உடனடி வெளியேற்றல் மற்றும் அனுப்புதல் செய்யப்பட்ட செயல்களைக் வேறுபடுத்திப் பார்க்க ஒரு எச்சரிக்கை மறுபிரமை மற்றும் வெளியேற்றம் அல்லது வேறு ஏதேனும் ஒழுங்கு நடவடிக்கை எடுக்கப்பட வேண்டும், இது போன்ற ஒழுக்காற்று நடவடிக்கைகள் அனைத்தும் மேல்முறையீட்டுக்கு உட்பட்டு இருக்க வேண்டும் சாதாரண குறை தீர்க்கும் நடைமுறை மூலம் நடவடிக்கை எடுக்கப்பட வேண்டும். (vi) அதிகாரிகள்

குறிப்புகள்

குறிப்புகள்

மற்றும் உறுப்பினர்கள் மீது உரிய ஒழுங்கு நடவடிக்கை எடுப்பது, அவர்கள் ஒழுங்கீனத்திற்கு இட்டுச் செல்லும் தொழிலாளர்கள் மீது நடவடிக்கை எடுத்ததற்கு அவர்கள் பொறுப்பாளிகளின் விசாரணைகள் ஏற்கப்படுகின்றன. (எனை) வரையறுக்கப்பட்ட நெறிமுறைப்படி ஒன்றியத்தைச் அங்கீகரித்தல்.

மூன்றாவது அமைப்பு தொழிற்சங்கங்களின் மீது ஒரு கடமையை முன்வைக்கிறது:

- (i) எந்த வடிவத்திலும் உடல் ரீதியான குழப்பத்துடன் பணியில் ஈடுபடக்கூடாது.
- (ii) அமைதியாக இல்லாத எந்த ஆர்ப்பாட்டங்களையும் அனுமதிக்க கூடாது மற்றும் முரட்டுத்தனமான செயல்விளக்கத்தில் உள்ள ஆர்ப்பாட்டங்களுக்கும் அனுமதிக்கக்கூடாது.
- (iii) எந்த ஒரு சட்ட ஒப்பந்தம் அல்லது நடைமுறையும் வழங்கப்படாவிட்டால், வேலை நேரங்களில் எந்த தொழிற்சங்க செயல்பாட்டிலும் தங்கள் உறுப்பினர்கள் ஈடுபடவோ அல்லது காரணமாகவோ இருக்கமாட்டார்கள்.
- (iv) (ய) கடமை அலட்சியம், (டி) கவனக்குறைவான நடவடிக்கை, (உ) சொத்துகளின் சேதம் மற்றும் (ன) கீழ்ப்படியாமை போன்ற நியாயமற்ற தொழிலாளர் நடைமுறைகளுக்கு ஊக்கம் அளிக்காமல் இருத்தல்.
- (v) விருதுகள், ஒப்பந்தங்கள், குடியிருப்புகள் மற்றும் தீர்மானங்களை நடைமுறைப்படுத்த உடனடி நடவடிக்கை எடுத்தல்.
- (vi) சங்க அலுவலகங்களில் உள்ள மிகவும் தெளிவாக உள்ள இடங்களில், இந்த குறியீட்டில் உள்ள பணியாளர் உறவுகளை உள்ளூர் மொழியில் (கள்) காண்பிக்க வேண்டும்.
- (vii) இந்த நெறி உணர்வுக்கு எதிரான செயல்களில் ஈடுபடுவதற்காக, அதிருப்தியும், அலுவலக நிர்வாகிகள் மற்றும் உறுப்பினர்கள் மீது உரிய நடவடிக்கை எடுக்கவும் உதவுகிறது.

பொதுச் செயலாளர் ரோர்கேலா ஷராமிக் சங் எதிராக ரோர்கேலா மஸ்த் சுபா, 'அமலாக்க இயந்திரங்கள்' பிரிவு 11 என்ற அமர்வுகளில், இரண்டு தனித்தனி அமைப்புகளைக் கொண்டு இருந்தது. செயலாக்கத் தொழிற்சாலைகள் மற்றும் முத்தரப்பு செயலாக்கத் குழுக்கள் பிரிவு 11-ன் மொழியிலிருந்தும், இரு அமைப்புகளின் தனி அரசியல் அமைப்பு மற்றும் பணிகளிலிருந்தும் இவை வெளிப்படையானவை. அந்தந்த தொழிலாளர் துறையின் செயலாக்கத் துறை, மத்திய மாநில அல்லது உள்ளூர் மட்டத்தில் அந்தந்த முத்தரப்பு குழுவுடன் சேர்ந்து செயல்படுத்தும் எந்திரத்தை, அவை அனைத்தையும் தனித் தனியாகப் பிரித்து செயல்படுத்த வேண்டும் என்று நீதிமன்றம் தீர்ப்பளித்தது. பிரிவு 11 மொழியிலிருந்து வெளிப்படுத்தப்பட்டு, அவற்றின் தனியான இயைபு மற்றும் தொழிற்பாடுகள் பற்றிய குறியீட்டின் நோக்கத்தை மட்டும் எதிர்க்காமல், வேலை செய்வதில் சாத்தியமில்லாமல் இருக்கும்.

எனினும் ஒழுக்கநெறிகளை வெளிப்படையாக நடைமுறைப்படுத்தப்படவில்லை எனில், அதனை அனுசரித்துச் செல்வது என்பதைவிட தவறான செயலில் ஈடுபடுகிறது. இதற்கு பல காரணங்கள் இருக்கலாம்: (i) முதலாளிகள் மற்றும் தொழிலாளர் அமைப்புகளின் ஒரு பகுதி மீது சுயமாக திணிக்கப்பட்ட

தன்னார்வக் கட்டுப்பாடுகளுக்கான ஒரு உண்மையான அறிவு இல்லாமை (ii) மோசமடைந்த பொருளாதார நிலைமை. தொழிலாளர்களின் உண்மையான ஊதியம், (iii) சில முதலாளிகளின் பொறுப்புகள் மற்றும் அவர்களின் கடமைகள், (iv) போட்டி காரணமாக தொழிலாளர் பிரதிநிதிகளிடையே உள்ள குழப்பங்கள் .(v) குறிப்பு முறை மற்றும் சட்டம் இடையே மோதல். இதைக் கருத்தில் கொண்டு, பல்வேறு தொழிலாளர் சட்டங்களின் கீழ் உள்ள கடமைகள் மற்றும் பொறுப்புடைமைகளை மிகக் கடுமையான முறையில் கடைப்பிடிக்கப்படும் குறியீடுகளின் ஒரு பகுதி இயல்பான செயலாக்கத்துக்கு விடப்படலாம் என்றும், தொழிலாளர் நிர்வாக இயந்திரம், ஏனையவை சட்டத்தின் கீழ் முறைப்படுத்தப்பட வேண்டும். இந்த (a) ஒரு தொழிற்சங்கத்திற்கு பேரம் பேசும் முகவர்களை அங்கீகரித்தல். (b) பணியில் உள்ள எந்திரங்களை அமைத்தல். (c) நியாயமற்ற தொழிலாளர் நடைமுறைகளுக்கு முன்னறிவிப்பு இல்லாமல் வேலைநிறுத்தத்தை தடை செய்தல். (d) தாமாக முன்வந்து மத்தியஸ்தம் செய்தல்.

இந்த விதிமுறைகளுக்கு குறியீடு மற்றும் சட்ட வடிவம் கொடுத்தவுடன், குறியீடு செய்வதற்கு பயனுள்ள செயல்பாடு எதுவும் இருக்காது.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. தொழில்துறை உறவுகள் என்ன ஒப்பந்தங்கள் செய்கின்றன?
2. ஒழுக்கம் என்றால் என்ன?
3. தன்னார்வக் கட்டுப்பாட்டுப் குறியீட்டு தேவை உணரப்பட்டது ஏன்?

12.4 பணியாளர் ஆலோசனை

இப்பிரிவின் மூலம் பணியாளர் ஆலோசனை குறித்து ஆய்வு செய்யப்படுகிறது.

கலந்தாய்வுக்கான பொருள் மற்றும் முக்கியத்துவம்

பொதுவாக, மனித வளங்களைப் பராமரிப்பதில், மனிதகுல உறவு முறையைப் பொறுத்தவரை, ஆலோசனை மிகவும் அவசியம் ஆகும். குறிப்பாக, செயல்திறன் மதிப்பீடு, பதவி உயர்வு, இடமாற்றம் மற்றும் பிரிப்பு ஆகியவற்றின் முந்தைய பணியாளர்களின் செயல்பாடுகளை மேற்கொள்ள இது ஒரு முன் நிபந்தனையாகும்.

ஆலோசனை என்பது ஒரு ஊழியருக்கு ஆலோசனை வழங்குகின்ற முறையையோ அல்லது அவர் பிரச்சனையைக் கவனித்துக் கொள்ளும் பெரும்பாலான சந்தர்ப்பங்களை சொந்த சிந்தனையில் இருந்து கண்டுபிடித்து, தனக்குள்ள திருப்தியான ஒரு தீர்வைப் பேசக்கூடியதும் ஆகும். இது உணர்வுபூர்வமாக மனவேதனை அடைந்தவர்களுக்கு ஒரு புரிதல் மற்றும் உதவி செய்யும் முறையுடன் தொடர்புடையது. எனவே, இதனை சிறிதாக்கும் பொது குறிக்கோளுடன் கூடிய ஒரு ஊழியரின் உணர்வுபூர்வமான பிரச்சினையை விவாதிப்பது என்றும் வரையறுக்கலாம். இந்த வரையறை அறிவுசார் பிரச்சினைகளைக் கையாளுதல் ஆலோசனையுடன் செயல்படுவதோடு, தேவையற்ற தொந்தரவு செய்யாமல் இதயத்தைத் தொடுவதையும் குறிக்கிறது.

இது வேலை சிரமங்களில், அதிக உணர்ச்சிகரமான விளைவுகளை இல்லாமல் செய்கிறது. மேலும் கலந்தாய்வு என்பது கலந்துரையாடலை உள்ளடக்கியதால், அது ஒரு தகவல் தொடர்பு நிகழ்முறையை உருவாக்குகிறது.

திறமையான ஆலோசனை என்பது, ஒரு தனிப்பட்ட நபரின் உணர்வுகளை மற்றொரு நபருடன் பகிர்ந்து கொள்ள நினைக்கிறது. இது நல்ல தகவல்தொடர்பு திறன்களின் விளைவாகும். வெளிப்படையாக இரண்டு நபர்களுக்கு இடையே உணர்வு பூர்வமான பிரச்சினை குறித்த எளிமையான சமூக கலந்துரையாடல் என்பது உண்மையான கலந்தாய்வு என்பதில்லை. ஆலோசனை வழங்கும் போது, பணியாளர் (ஆலோசகர்) ஒரு பகுதியில் புரிதல் இருக்க வேண்டும் மற்றொரு நபர் (ஆலோசகர்) அதற்கு வழிவகை செய்ய முன்வர வேண்டும். இறுதியாக கலந்தாய்வு என்பது பொதுவாக தீவிரமான உணர்ச்சி வசப்பட்ட சூழ்நிலைகளில் தேவைப்படும் தொழில்முறை பயிற்சி ஆலோசகர்களுக்குப் போதாது. நிறுவனத்தின் மேற்பார்வையாளர்கள் மற்றும் மேலாளர்கள் குறைந்த தீவிரமான பிரச்சினைகள் கொண்ட ஊழியர்களுக்கு திறம்பட ஆலோசனை கூறலாம்.

இந்தப் பின்னணியில் உணர்வு பூர்வமான சிரமம் அல்லது பிரச்சனை என்ற சொல்லுக்கு விளக்கமும், உதாரணமும் இருக்க வேண்டும். இது தீவிரமான பிரச்சனையாகவில்லை என்றாலும், உணர்வுபூர்வமான பிரச்சினைகள் மற்றவர்களுக்கு மிகவும் முக்கியத்துவம் வாய்ந்தவையாக அல்லது சிக்கலானதாக தோன்றவில்லை. அவர்கள் ஒரு தனிப்பட்ட மற்றும் முக்கியத்துவம் வாய்ந்த உற்பத்தி திறன் அல்லது செயல்திறன் பாதிக்கப்பட்ட சிக்கல்கள் மற்ற அமைப்புகளில் வேலை நடவடிக்கைகளில் தனிநபர்கள் மீது ஒரு தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறது. இலக்கியத்தில் சுட்டிக்காட்டப்பட்ட இத்தகைய உணர்வு பூர்வமான பிரச்சனைகளுக்கு உதாரணங்கள் பின்வருமாறு: தனது முன்னேற்றம் மிகவும் மெதுவாக உள்ளது என்று உணரும் ஒரு ஊழியர், நிறுவனத்தில் பதவி உயர்வு பெற வாய்ப்பே இல்லை, விரைவில் இடமாற்றம் செய்யப்பட வேண்டும் என்று எதிர்பார்க்கும் ஒரு ஊழியர், இது போன்ற சூழ்நிலைகள் ஏற்பட யார் காரணமாக இருக்கிறார்கள் என்பதை அறிய வேண்டும். ஒரு பெண் ஊழியர் தனது மேற்பார்வையாளரிடம் வேலை பற்றி குறைகூறல் வேறு எங்காவது அதிக ஊதியம் பெறும் வேலையை மாற வேண்டும் என்று ஊழியர் கேட்கிறார் என்றால் அதை ஏற்கலாமா வேண்டாமா என்று தீர்மானிக்க முடியாது வேலை தொடர்பாக சக தொழிலாளர்களுடன் தொடர்பில் இருக்கும் ஊழியர் ஒருவர் தொழில்துறையில் உள்ள பெரும்பாலான பிரச்சனையால், இத்தகைய சிறிய உணர்வுச் சிக்கலானது ஏற்படுகின்றன. இந்த மக்களுக்கு உரிய நேரத்தில் உதவி அளிக்கப்பட்டால், அவர்களின் உற்பத்தி ஆற்றல் விடுவிக்கப்பட்டு, அவர்கள் வேலை செய்யும் போது ஊழியர் உறவுகள் மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கின்றன.

முக்கியத்துவம்

மனிதர்கள் சிக்கலான நிலையில் இருக்கும் போது ஆலோசனை பகுதி தேவைப்படுகிறது. எந்தவொரு மனிதனும் எப்போதுமே உற்சாகமான உணர்ச்சி சமநிலையைக் கொண்டிருப்பது கிட்டத்தட்ட சாத்தியமற்றது. இருப்பினும், உணர்ச்சிப் பிரச்சனைகளின் சகிப்புதன்மை தொடர்பான



தனிப்பட்ட வேறுபாடுகளின் காரணமாக, உணர்ச்சிகளை வெளிப்படுத்துதல் அம்சம் மாறுபடுகிறது. ஒரு தனிநபரின் குறைந்த மன உறுதியை மற்றும் குறைக்கப்பட்ட செயல்திறனை பிரதிபலிக்கும் உணர்வு பூர்வமான பிரச்சனைகளை அடக்குவது, தனிநபருக்கும் மற்றும் அமைப்புக்கும் ஆபத்தானது. மேலாண்மை எந்த இயந்திர குறைபாடுகளையும் புறக்கணிக்க முடியாது என்பதால், அது மக்களின் உணர்வுபூர்வமான பிரச்சனைகளை மேற்பார்வையிடுதல் முடியாது. ஒரு நியாயமான உணர்ச்சி சமநிலையைத் தக்கவைத்து, பணியாளர்களின் உணர்ச்சிகளை ஆக்கபூர்வமான பயன்பாடுகளுக்கு வழிநடத்த வேண்டிய அவசியத்தை கருத்தில் கொண்டு, 1928 இல் ஹாவ்தோர்ன் படைப்பில் முதல் முறையாக ஆலோசனையின் தேவை உணரப்பட்டது. இரண்டாம் உலகப் போரின் போது ஊழிய சேவைகள் மூலம் ஆலோசனை வழங்கும் திட்டங்கள் மேலும் உத்வேகத்தை பெற்றன. போருக்குப் பின், பணியாளர்களுக்கு ஆலோசனை வழங்கும் பணி, வரிசை மேற்பார்வையாளர்களுக்கு ஒதுக்கப்பட்டது.

குறிப்புகள்

இன்று, ஆலோசனைகளின் தேவை அதிருப்தி, மாற்றம், அந்நியமாதல், விரக்தி, முரண்பாடு மற்றும் மன அழுத்தம் போன்ற வேலை நிலைமைகளிலிருந்து மாறுபடலாம். இந்த நிலைமைகளில், இன்றைய சிக்கலான பணிச்சூழலில் உணர்வுபூர்வமான பிரச்சனைகளுக்கு அதன் முக்கிய பங்களிப்பை கருத்தில் கொண்டு மன அழுத்தத்தில் சிறப்புக் கவனம் செலுத்த வேண்டும். வேலை மன அழுத்தத்தில் இருந்து வரும் உணர்வுபூர்வமான பிரச்சனைகளை தடுக்கவும் சிகிச்சையளிக்கவும் ஒரு முக்கியமான நுட்பத்தை ஆலோசனை உருவாக்குகிறது என்றாலும், இந்த இலக்கை அடைவதற்கு சுயேச்சையாகப் பயன்படுத்தக்கூடிய பல நுட்பங்களும் உள்ளன. அத்தகைய நுட்பங்களில் மிகவும் நம்பிக்கையூட்டுவதாக இருப்பது, ஒரு தனிநபருக்கு, இதயத்துடிப்பு, ஆக்ஸிஜன் நுகர்வு, வயிறு அமில ஓட்டம், மற்றும் பிரினைகளின் வகை போன்ற மன அழுத்தத்தின் அறிகுறிகளைக் களவிடும் கருவிகள் அளிக்கும் பின்னூட்டத்தில் இருந்து மன அழுத்தத்தின் விரும்பத்தகாத விளைவுகளை அளவிட உதவுகிறது. இதனால், அவர் மன அழுத்தத்தில் விரும்பத்தகாத விளைவுகளை குறைக்கலாம். அதேபோல, ஜென், யோகா, மற்றும் அதன் மூலம் ஏற்படும் தியானம் போன்ற பயிற்சிகளும் மன அழுத்தத்தை நிர்வகிக்க உதவுகின்றன. குறிப்பாக, ஒரு மந்திரத்தை மௌனமான முறையில் தினமும் இருமுறை 20 நிமிடங்கள் சொல்லி தியானம் செய்ய வேண்டும். அமெரிக்காவில் பல அமைப்புகளின் ஆய்வு ஒன்று, தியானம் செய்பவர்கள் கணிசமாக இருந்தார்கள் என்பதை வெளிப்படுத்தியது. சுமார் ஓராண்டு காலமாக ஊழியர்கள் தியானம் செய்யும் போது, வேலை திருப்தி, சிறந்த செயல்திறன்கள், ஒரு கட்டுப்படுத்தப்பட்ட குழுவுடன் மேம்பட்ட தனிப்பட்ட உறவுகளை கொண்டிருந்தனர். உணர்ச்சி வசப்பட்டதைக் குறைப்பதில் தியானத்தின் பயன்பாடு அதிகரித்துள்ள போதிலும், வேலையில் உள்ள உணர்வு பூர்வமான பிரச்சனைகளை சமாளிப்பதற்கான மிக அடிக்கடி பயன்படுத்தப்படும் ஒரு உத்தியை ஆலோசனைகள் உருவாக்குகிறது. முன்னர் சுட்டிக்காட்டப்பட்டபடி, ஆலோசனையின் பொது நோக்கம் உணர்ச்சி ரீதியாக பாதிக்கப்பட்ட ஊழியருக்கு தனது பிரச்சனையை சமாளிக்க உதவுவதாகும், இதனால் அவர் தன்னம்பிக்கை, புரிதல், சுய கட்டுப்பாடு மற்றும் நிறுவனத்தில் திறம்பட செயல்படும் திறன் ஆகியவற்றை வளர்த்துக் கொள்கிறார்.



ஆலோசனையின் செயல்பாடுகள்

பின்வரும் ஆறு செயல்பாடுகளில் ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்டவற்றை செய்வதன் மூலம், முன்னர் விவாதிக்கப்பட்ட நோக்கங்களை ஆலோசனை நிறைவேற்றுகிறது: (i) அறிவுரை (ii) மறு உத்தரவாதம் (iii) கருத்துப்பரிமாற்றம் (iv) உணர்வுபூர்வமான பதற்றம் வெளியீடு (v) தெளிவுபடுத்தப்பட்ட சிந்தனை, மற்றும் (vi) மறுமலர்ச்சி

(i) அறிவுரை. அறிவுரை என்பது, தவறுதலாக ஆலோசனைக்கு இணையானதாக கருதப்படும். எனினும், அது பல செயல்பாடுகளில் ஒன்றாக விளங்குகிறது. அறிவுரையில் ஒரு நபரின் உணர்ச்சிகரமான பிரச்சினைகளை தீர்ப்பது மற்றும் நடவடிக்கைகளை ஒழுங்கமைத்தல் ஆகியவை அடங்கும். ஒரு நபர் மற்றொரு நபரின் பிரச்சனையை புரிந்து கொண்டு அதற்கு ஒரு தீர்வை பரிந்துரைப்பதால் அது சிக்கல்களை ஏற்படுத்துகிறது. இது ஆலோசகரை சார்ந்து இருக்கும் ஆலோசனை பெறுபவருக்கு, ஒரு தாழ்ந்த அந்தஸ்தை வழங்குகிறது. ஒரு ஊழியரின் உணர்வு பூர்வமான பிரச்சனைகளை தீர்ப்பதில் அதன் செயல்திறம் இருந்தாலும், அறிவுரை வழங்குதல் என்பது தினசரி வேலை சூழ்நிலைகளில் ஒரு மேலதிகாரி மற்றும் கீழ்ப்பணியாளர் இடையே மிகவும் இயல்பான நிகழ்வாகும்.

(ii) மறு உத்தரவாதம். ஆலோசனை என்பது ஒரு நபருக்கு தைரியத்தை அளிக்கும் வகையில், ஒரு பிரச்சனையை அல்லது அவர் மீது நம்பிக்கையை வளர்த்துக் கொள்ளும் வகையில் ஒரு பொருத்தமான நடவடிக்கையை நோக்கிச் செல்லும் ஒரு வழியை குறிக்கிறது. எனினும், இத்தகைய உறுதிப்பாட்டுடன் கூடிய சிரமம் என்னவென்றால் ஆலோசனை வழங்குநருடன் உள்ளார்ந்த முறையில் ஆலோசனை ஏற்கப்படவில்லை. அவர் உறுதியளித்தாலும் கூட, ஆலோசகரின் மறு உத்தரவாதம் பிரச்சினையின் மறுசீரமைப்புடன் மறைந்துவிடும். இருந்தபோதிலும், அதன் பலவீனங்கள் கவனமாக கையாளப்பட்டால், சில சூழ்நிலைகளில் மறு உத்தரவாதம் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

(iii) கருத்துப்பரிமாற்றம். ஆலோசனை வழங்குதல் மேல்நோக்கிய மற்றும் கீழ்நோக்கிய கருத்துப்பரிமாற்றத்தில் உதவுகிறது. இது தனது உணர்வுகளை நிர்வாகத்திற்கு மேல்நோக்கிய திசையில் வெளிப்படுத்த ஒரு வாய்ப்பை வழங்குகிறது. இதனால், ஊழியர்கள் எப்படி உணர்கிறார்கள் என்பது நிர்வாகத்திற்கு தெரிய வருகிறது. ஆலோசகர், தனிப்பட்ட பணியாளர்களின் பெயர்கள் மீது நம்பிக்கை வைத்து, அவர்களின் உணர்வுகளை விளக்கமாக நிர்வாகத்திற்கு எடுத்துச் சொல்ல வேண்டும். தர்க்கரீதியாக வகைப்படுத்தப்பட்ட அறிக்கைகள் மூலம் வெளிப்படுத்தப்படும் இந்த உணர்வுகள், நிறுவனத்தின் பல்வேறு அம்சங்களுடன் அவர்களின் உணர்வுபூர்வமான பிரச்சனைகளை தொடர்புபடுத்தலாம். ஆலோசனை மற்றும் கீழ்நோக்கிய தகவல் பரிமாற்றமும், இந்த நிறுவனத்தின் பல்வேறு கொள்கைகள் மற்றும் திட்டங்களை, அது தொடர்பான பிரச்சனைகளை விவாதிக்க முனைகின்ற மக்களுக்கு விளக்குவதற்கு உதவுகிறது. ஆலோசனை மற்றும் கீழ்நோக்கிய கருத்துப்பரிமாற்றமும், இந்த நிறுவனத்தின் பல்வேறு கொள்கைகள் மற்றும் திட்டங்களை, அவற்றின் தொடர்பான பிரச்சனைகளை விவாதிக்க முனைகின்ற மக்களுக்கு விளக்க உதவுகிறது.

(iv) உணர்வுபூர்வமான பதற்றம் வெளியீடு. உணர்வுபூர்வமான பதற்றம் அல்லது உணர்ச்சி வெளியீடு என்பது, ஆலோசனை வழங்குவதில் குறிப்பிடத்தக்க செயல்பாடு ஆகும். ஆலோசனை நிகழ்விற்போது உணர்வுபூர்வமான பிரச்சனையை வெளிப்படுத்துவதன் மூலம், அவரது விரக்தியிலிருந்தும், அதனைச் சார்ந்த பிரச்சனைகளிலிருந்தும் ஆலோசகன் ஒரு உணர்வுபூர்வமான விடுதலையை பெறுகிறார். உண்மையில், ஒரு தனிநபரைப் பொறுத்தவரை, செயலாக்கமுள்ள ஒரு கேள்வியைக் கேட்கும்போது, அவரது பதட்டங்கள் குறைந்து போகின்றன, அவருடைய பேச்சு ஒத்திசைவானதாகவும், பகுத்தறிவுடனும் மாறுகிறது. இந்த பதற்றத்தின் வெளியீடு பிரச்சனைகளை தீர்க்க வேண்டிய அவசியமில்லை. இது மன தடைகளை நீக்கி, அந்த நபர் மீண்டும் தனது பிரச்சனைகளை தைரியமாக எதிர்கொள்ள வழிவகுக்கின்றது.

(v) தெளிவுபடுத்தப்பட்ட சிந்தனை. ஆலோசனைகள் என்பது உணர்வுபூர்வமான சிந்தனையின் ஒரு முடிவு என்பதை தெளிவுபடுத்துகிறது. இதை ஒரு வினையூக்கியாக செயல்படும் ஆலோசகர், விரைவாக உருவாக்க முடியும். ஆலோசனை அமர்வுக்கு வெளியே இது ஒரு பகுதியாகவோ அல்லது முழுவதுமாகவோ ஆலோசனைமுறை உறவுகளிற்போது சில வளர்ச்சிகளின் விளைவாக நடைபெறும். தெளிவுபடுத்தப்பட்ட சிந்தனை தோன்றல் மூலம், அவரது உணர்வுபூர்வமான பிரச்சனைகளை யதார்த்தமான முறையில் தீர்ப்பதற்கான பொறுப்பை தனிநபர் ஏற்க முனைகிறது.

(vi) மறுமலர்ச்சி. கடைசியானது ஆனால் கீழானது அல்ல, ஆலோசனையின் நோக்கம், தனது அடிப்படை இலக்குகள் மற்றும் மதிப்புகள் ஆகியவற்றில் மாற்றமடைந்த ஒரு நபரின் மனநல சுயமரியாதை மாற்றத்துடன் தொடர்புடையது. இது உண்மையில் ஒருவருக்கான எதிர்பார்ப்பு நிலைக்கு ஒரு மாற்றத்தை ஏற்படுத்துகிறது மற்றும் ஒருவரின் சொந்த வரம்புகளை அங்கீகரிக்க ஒருவருக்கு உதவுகிறது. இருப்பினும், அது பெரும்பாலும் ஒரு பணி நிர்வாகிக்கு பதிலாக ஒரு தொழில்முறை ஆலோசகர் மூலமாக உருவாக்கப்படும்.

ஆலோசனையின் வகைகளும் செயல்முறைகளும்

ஆலோசகர் ஒரு ஆலோசகருக்கு வழங்கப்படும் வழிகாட்டுதலைப் பொருத்து, டேவிஸ் மூன்று வகைகளில் ஆலோசனையை வகைப்படுத்துகிறார்: உத்தரவு, உத்தரவு அல்லாத மற்றும் கூட்டுறவு.

1. வழிகாட்டு நெறிமுறை ஆலோசனை

வழிகாட்டு நெறிமுறை ஆலோசனை ஒரு ஊழியரின் உணர்வுபூர்வமான சிரமத்தை கவனிக்கும் ஒரு செயல்முறையாகும், அவர் என்ன செய்ய முடியும் என்று முடிவு செய்து, பின்னர் அதை செய்ய ஊக்கப்படுத்தலாம். வழக்கமான நடைமுறையில், அதன் முக்கிய பங்கு ஆலோசனையுடன் தொடர்புடையது என்றாலும், அது ஒரு குறிப்பிட்ட அளவு கருத்துப்பரிமாற்றம், உணர்ச்சி உணர்வை வெளியீடு மற்றும் சில சந்தர்ப்பங்களில் சிந்தனை தெளிவுபடுத்தல் செய்கிறது. எனினும், அறிவுரை பொதுவாக அறிவார்ந்த மற்றும் கேள்விக்குறியாக உள்ளது. ஆலோசகர் ஒரு திறமையான செவிமடுப்பவராக இருக்கும் சூழ்நிலைகளில், உணர்ச்சி ரீதியிலான வெளியீட்டை அனுபவித்து,

தனது சொந்த சிந்தனைக்குத் தெளிவுபடுத்துவதற்காக, ஆலோசனையின் ஒரு பகுதியினருக்கு அதிக வாய்ப்பு உள்ளது. ஆலோசனையாளர் ஒரு செயலூக்க செயல் நடவடிக்கை எடுக்க ஊழியரால் உற்சாகம் அடைந்தால், அறிவுறுத்தலின் போது வழங்கப்படும் ஆலோசனை மற்றும் உத்தரவாதங்கள் பயனுள்ளது.

2. உத்தரவு அல்லாத ஆலோசனை

ஆலோசனையாளரை விட ஆலோசனை பெறுபவர் மீது கவனம் செலுத்துவதால், இந்த ஆலோசனை படிவம் வாடிக்கையாளரை மையப்படுத்திய ஆலோசனை என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. இது தன்னுடைய மனவெழுச்சி சிரமங்களை விவரிப்பதற்கு ஒரு ஊழியரைத் தூண்டுகிறது, அதை ஆலோசகர் புரிந்து கொள்ள முடியும். ஒரு பரிதாபகரமான மற்றும் பாராட்டக்கூடிய செவிமடுப்பின்றி அவர் விரும்பும் வரை, உணர்வுபூர்வமான பிரச்சனைகள் பற்றி பேச அது தனிமனிதனை அனுமதிக்கிறது. இது அனுதாபத்தை விட, மற்றவரின் உணர்வையே காட்டுகிறது. ஆலோசகர் தனிப்பட்ட முறையில் ஒரு பிரச்சனை இருக்கும் போது ஆழ்ந்த மரியாதை என்ற மனப்பான்மையுடன் செயல்படுகிறார்.

தனி மனிதன் தன் பிரச்சனைகளை தீர்த்து கொள்ள சிறந்த தகுதி பெற்றிருக்கிறான் என்பதை அவர் புரிந்து கொள்கிறார். அதன்படி, ஆலோசகர் ஒருவர் அந்த இலக்கை உணர் உதவுகிறார், இதனால், பொருத்தமற்றதாக தோன்றும் எதையும் பற்றி பேசுவதற்கு அவரை அனுமதிக்கிறார். ஆலோசகர் ஒரு சுறுசுறுப்பான மற்றும் ஏற்றுக்கொள்ளும் மனப்பான்மை கொண்டவராக இருக்க வேண்டும், ஒவ்வொரு நபரின் உணர்ச்சிகளும் அவரது பிரச்சினையை தீர்க்கும் நபரையும் பிரதிபலிக்க வேண்டும். இந்த பிரச்சனை குறித்து தனது எண்ணங்களை வெளிப்படுத்தவும், அதில் கவனம் செலுத்தவும் ஆலோசகர் அவரை ஊக்குவிக்கிறார். ஆலோசகர் மேலோட்டப் பிரச்சனைகளில் இருந்து இன்னும் ஆழமான பிரச்சனைகளை சந்திக்க நேரிடலாம், மேலும் அவருடைய உணர்வுகளை விடுவிப்பதன் மூலம் மற்ற நபர்களோடு தன்னைத் தானே சமரசம் செய்ய முடியும்.

3. கூட்டுறவு ஆலோசனை

டேவிஸ் குறிப்பிடுகையில், தூய நெறிமுறைசாரா ஆலோசனைகளைப் பயன்படுத்துதல், வேலை அமைப்புகளில் மிகவும் பரவலாகக் காணப்படக்கூடியது அல்ல. ஏனெனில், இது பல்வேறு குறைபாடுகளின் காரணமாக, நவீன ஜனநாயக வேலை சூழ்நிலைகளில் வழிகாட்டுதல் ஆலோசனையை பின்பற்றுவது பொருத்தமற்றதாக தோன்றுகிறது. இது இரண்டு தீவிர வடிவங்களான உத்தரவு மற்றும் உத்தரவு அல்லாத ஆலோசனையின் இடையே விழும ஆலோசனை முறையைப் பயன்படுத்துவதற்கான தேவையைக் குறிக்கிறது. நவீன நிர்வாகிகள், இரண்டு விதமான ஆலோசனையை ஒருங்கிணைத்து, அவர்களின் அனுகூலங்களை நிறைவேற்றலாம். கூட்டுறவு ஆலோசனை தற்போதைய தொழில்துறை அமைப்புகளின் தேவைகளை பூர்த்தி செய்கிறது. இது முற்றிலும் ஆலோசகரையோ அல்லது ஆலோசனை பெறுபவரையோ மையப்படுத்தவில்லை, ஆனால் அவர்கள் இருவருமே தங்கள் வேறுபட்ட அறிவு, முன்னோக்கு மற்றும் நுண்ணறிவு மூலம் பிரச்சனைகளை ஒரு கூட்டுறவு வழியில் தீர்க்க முன்வர வேண்டும். இவ்வாறு, ஒரு தனிநபரின்

உணர்ச்சிகரமான பிரச்சினைகளை பரஸ்பர விவாதத்தின் கூட்டுறவு செயல்முறையாக வரையறுக்கலாம். மற்றும் அவற்றின் தீர்வுக்கு உகந்த நிலைமைகளை நிறுவுகிறது. இதில், தேவை இல்லாத மக்களும், முழுநேர தொழிற் பயிற்சி, ஆலோசனையில் பங்கேற்கலாம். ஆலோசனைகளின் இந்த வழிமுறை சர்வாதிகார ஆலோசனையின் உத்தரவாத வழிமுறைகளிலிருந்து விடுபட்டுள்ளது.

இது பயிற்சிக்காக சில பயிற்சி மற்றும் நேரத்தை கோருகிறது என்றாலும் அது நிச்சயமாக மேலாளர்களின் கையில் உள்ளது. இது உத்தரவு அல்லாத ஆலோசனைகளை செயல்படுத்த துவக்குகிறது. எனினும், கூட்டுறவு ஆலோசகர் விவாதத்தின் முன்னேற்றத்துடன் உத்தரவு அல்லாத ஆலோசகரை விட ஒரு சாதகமான செயல்பாடுகளில் வகிக்கிறார். கூட்டுறவு ஆலோசகர், ஆலோசனை பெறுபவருக்கு வேண்டிய அறிவு மற்றும் நுண்ணறிவை, ஒரு பரந்த அமைப்புரீதியான பார்வையில் இருந்து நிலைமையை விவாதிக்கும் வகையில் வழங்க முனைக்கிறார். இந்த அணுகுமுறையைப் பின்பற்றுதல், ஒப்புநோக்கு நோக்கங்களுக்காக வெவ்வேறு கண்ணோட்டங்களைப் பார்ப்பதற்கு ஆலோசனை பெறுபவருக்கு உதவுகிறது. இந்த ஆலோசனைப் படிவமானது, மன உறுதி, கருத்துப்பரிமாற்றம், உணர்வுபூர்வமான வெளியீடு மற்றும் தெளிவுபடுத்தப்பட்ட சிந்தனை உள்ளிட்ட நான்கு பணிகளை நிறைவு செய்கிறது. எனினும், இந்த வகையான ஆலோசனை மூலம் மறுமலர்ச்சியை நிறைவேற்ற இயலாது. அதற்கு ஆலோசனை பெறுபவர் தொழில் ஆலோசகரை பரிந்துரைக்கலாம். அதே போல், நெறிப்படுத்தும் நடவடிக்கை தேவை என்றால், நிர்வாகம் தனது ஆலோசனையின் பங்களிப்புக்கு மாறாக, மேற்பார்வை அதிகாரங்கள் மூலம் இதைச் செய்ய முடியும். ஒரு பயிற்சி மேலாளர்கள் தங்கள் ஊழியர்களின் தினசரி ஏற்படக்கூடிய பிரச்சினைகளை தீர்க்க இந்த வகையான ஆலோசனை மிகவும் பொருத்தமானது. நிர்வாக நடைமுறைக் குறித்த அதன் முக்கிய பங்களிப்பு, உத்தரவு அல்லாத ஆலோசனையின் பங்கேற்பு மேலாண்மைப் பணிகளை நோக்கி உத்தரவாத ஆலோசனைக்கான பாரம்பரிய மேலாண்மை பாத்திரத்தை மாற்றுவதைக் குறிக்கிறது.

ஆலோசனை குறித்த இந்திய தொலைநோக்கு

தொழிற்றுறைகளில் சிறப்பான செயல்திறனை நிறைவேற்றும் வகையில் ஆலோசனை பரந்த அளவில் உள்ளது. இது உயர்ந்த துணை உறவுகளை வளர்ப்பதுடன், மேலதிகாரிகளின் குறைபாடுகள் மற்றும் இளையோர் பிரச்சனைகளை அறிந்து கொள்ள உதவுகிறது, கருத்துப்பரிமாற்றத்தை மேம்படுத்துதல், மற்றும் முடிவுகளின் தரத்தை மேம்படுத்துவது, பணியாளர்கள் தங்கள் பலம் மற்றும் பலவீனத்தை அங்கீகரிக்க உதவுகின்றன. இலக்கு தெளிவு, மற்றும் மேலாண்மை முடிவுகளின் தாக்கத்தை மதிப்பீடு செய்ய உதவுகிறது. பல இந்திய நிறுவனங்கள் ஆலோசனைகளை ஊக்குவித்தாலும், பெரும்பாலானோர் அதைப் பற்றி தவறாக தான் செல்கிறார்கள். பணியாளர்களின் விரும்பத்தகாத அல்லது திருப்தியில்லாத நடத்தையை ஒரு அச்சுறுத்தும் வழியில் பின்னூட்டமாக கருதுபவர்கள், இந்த நடத்தைகளை திரும்பச் செய்ய வேண்டாம் என எச்சரித்தும், ஆலோசனை வழங்குவது என்பது வாடிக்கையான மேலாளர்களின் வழக்கமாகும் முன்பே விவரித்துள்ளபடி ஆலோசனை, ஊழியர் தனது சொந்த மேம்பாட்டுக்கான

பணியாளர் உறவுகள்

குறிப்புகள்

செயல்திட்டங்களைத் தயாரிக்கும் நோக்குடன் தனது சொந்த பலம், பலவீனங்கள் மற்றும் திறன்களை அங்கீகரிக்க உதவுகிறது, ஆலோசனை வழங்கும் ஆலோசகரிடம் அல்ல, இவ்வாறு பின்னூட்டமும் எச்சரிக்கையும் அளித்ததன் மூலம், மற்ற நிர்வாகிகளின் செயல்பாடுகளைச் சம்பந்தப் பட்ட செயல்திறன் விதிமுறைகளை சுட்டிக்காட்டி அவற்றை செயல்படுத்த உதவுகிறது.

ஒரு ஆய்வின் கண்டுபிடிப்புகள்

மேலே குறிப்பிடப்பட்ட கருத்துக்கள் இந்திய தொழிற்துறைகளில் ஆலோசனை நடைமுறைகளின் தற்போதைய நிலைப்பாட்டில் ராவ் மற்றும் ஆபிரகாம் நடத்திய ஒரு கணக்கெடுப்பை அடிப்படையாகக் கொண்டவை. ஆய்வின் கீழ் 53 நிறுவனங்களில் 41 (80 சதவிகிதம்) தங்கள் மேலதிகாரிகள் தங்கள் துணைப் பணியாளருக்கு ஆலோசனை வழங்க வேண்டும் என்றும் 12 (20 சதவீதம்) அத்தகைய தேவை ஏற்படவில்லை என்றும் சர்வே குறிப்பிடுகிறது. இந்த 41 நிறுவனங்களில் பதின்மூன்று (32 சதவீதம்) தங்கள் துணைப் பணியாளர்களுக்கு ஆண்டுக்கு ஒரு முறை ஆலோசனை வழங்க அவர்களது நிர்வாகிகள் தேவைப்பட்டன. இரண்டு (5 சதவிகிதம்) நிறுவனங்கள் தங்கள் நிர்வாகிகள் வருடத்திற்கு இருமுறை ஆலோசனை வழங்க வேண்டும் என்றும், ஒன்று நிறுவனத்திற்கு (2.5 சதவிகிதம்) ஆலோசனை வருடத்திற்கு நான்கு முறை தேவைப்படுகிறது. இருபத்தி ஏழு (61 சதவிகித) நிறுவனங்கள் தங்கள் நிர்வாகிகள் தங்கள் துணைப் பணியாளர்களுக்கு அடிக்கடி தேவைப்படும் வகையில் ஆலோசனை வழங்க வேண்டும் என்றும் அவர்களுக்கு எந்த விதமான ஆலோசனையும் இல்லை என்றும் தெரிவித்தனர். ஆனால் ராமும், ஆப்ரஹாமும் ஆலோசனை நடைமுறையே மிகவும் ஏமாற்றமான காரணி என்று கருத்து தெரிவித்தனர். சில நிறுவனங்கள், தங்களது துணைப் பணியாளரை 'சரியான முறையில்' தங்கள் கீழ் பணிபுரிபவர்கள் அடிக்கடி ஆலோசனைகள் மூலம் 'சரிசெய்ய' வேண்டும் என்று வலியுறுத்துவது வாடிக்கையாக இருந்தது. அவ்வப்போது எல்லா பணியாளர்களுக்கும் ஒரு பணியாளரின் செயல்திறனை மதிப்பாய்வு செய்ய வேண்டிய அவசியமான செயல்திறன் ஆலோசனைகளை இந்த அமைப்புகளுக்கு உண்மையில் வழங்கவில்லை. அதற்கான கால அட்டவணையை குறிப்பிட்டும், அதை கடைபிடிக்க வேண்டியதும் அவசியம்.

ஆலோசனைக்கான குறிக்கோள்களுடன் இணைந்து, அதற்கான கால அளவு மற்றும் கவனத்தைச் செலுத்த வேண்டிய அவசியம் குறித்தும் குறிப்பிடப்பட வேண்டும். ஊழியரின் வலிமையையும், நிறுவனத்தின் செயல்முறை மற்றும் அதனைச் சார்ந்த பிரச்சினைகளைப் பற்றி விளக்குவது அவரது திறன் ஆகியவற்றை அறிந்துகொள்ளவும், புரிந்துகொள்ளும் வாய்ப்பையும் இது ஆலோசகருக்கு வழங்குகிறது. ஒவ்வொரு தனிநபரும் அவரைப் பற்றி சொல்வதை விட அவரது வலிமைகளை, பலவீனங்களை அடையாளம் காண உதவ வேண்டும். சில ஊழியர்கள் ஆலோசனைகளைக் கவனமாக எடுத்துக் கொள்வதில்லை, இது ஆலோசனை மற்றும் அதன் திறன்கள் பற்றி சரியான புரிதல் இல்லாததற்கு முக்கிய காரணமாகும். எத்தனை ஊழியர்கள் ஆலோசனையை தீவிரமாக எடுத்துக் கொள்வார்கள் என்ற கேள்விக்கு பதிலளிக்கும் வகையில், 7 (17 சதவீதம்) நிறுவனங்கள் மட்டுமே உறுதிப்படுத்தியுள்ளன. 27 (64 சதவீதம்) நிறுவனங்களில் சில

ஊழியர்கள் மட்டுமே அதை தீவிரமாக எடுத்துள்ளனர், 8 (19 சதவீதம்) நிறுவனங்கள் சிலர் அதை தீவிரமாக எடுத்துக் கொண்டதாக அறிவித்தனர்.

பணியாளர் உறவுகள்

12.5 குறைகளை நிர்வகித்தல்

வியாபாரத்தை தினமும் இயங்கச் செய்வதில் முதலாளிகளுக்கும் தொழிலாளிக்குமிடையிலான மோதல்கள் திருப்திகரமான நடைமுறைகளை குறிக்கும் நிர்வாக செயல்முறைகளால் தீர்க்கப்படுகின்றன என்பதை அனுபவம் காட்டுகிறது. இந்திய தொழிலாளர் மாநாடு அதன் பின்வரும் பரிந்துரைகளில் ஒரு குறை பற்றிய கருத்தையும் ஏற்றுக் கொண்டுள்ளது:

தொழிலாளர் குறைபாட்டின் அர்த்தம் மற்றும் கருத்து

ஊதியங்கள், பணி மாற்றம், பதவி உயர்வு, பணிநிலையம், வேலைவாய்ப்பு, வேலை நிலைமைகள் மற்றும் சேவை ஒப்பந்தத்தின் விளக்கம், பதவிநீக்கம் மற்றும் வெளியேற்றங்கள் ஆகியவற்றை பொறுத்தவரை ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட தனி நபர்களைப் பாதிக்கும் புகார்கள், குறைகளை ஏற்படுத்தும். சர்ச்சைக்குரிய புள்ளிகள் பொதுவான பயன்பாட்டினை அல்லது கணிசமான அளவில் இருக்கும் நிலையில், அவர்கள் குறைதீர்க்கும் நடைமுறைக்கு வெளியே வீழ்வார்கள். இந்தியாவில் மாதிரி குறை தீர்க்கும் நடைமுறையின் கீழ், ஒரு குறை தீர்க்கும் நெறிமுறைக் கோட்பாடுகளிலும், தொலைநோக்கான கருத்துக்கள் ஏற்கப்பட்டுள்ளது. தொழில்துறை வேலைவாய்ப்பு (நிலையியற் கட்டளைகள்) மத்திய விதிகள், 1946 இன் கால அட்டவணையில் உள்ள மாதிரி நிலையியற் கட்டளைகளின் 15 ஆம் கூறின்படி, 'நியாயமற்ற நடத்தும் முறை அல்லது தவறான நடவடிக்கை தொடர்பான அனைத்து புகார்களும் வேலைவாய்ப்பு மூலம் எழும் புகார்களை' குறிப்பிடுகிறது. முதலாளியிடம் அல்லது அவருடைய முகவரின் பகுதியாக, மேலாளரிடம் அல்லது முதலாளியிடம் முறையிடும் உரிமையுடன் இந்த சார்பில் குறிப்பிட்ட மற்ற நபரிடம் சமர்ப்பிக்க வேண்டும். மேலும், மாநில அரசுகள் 1948, தொழிற்சாலைகள் சட்டத்தின் கீழ் விதிகள் வகுக்கப்பட்டு, குறைகள் தீர்வு காண ஒரு நல அலுவலர் தேவை என்று கூறியது.

இந்திய தொழிலாளர் மாநாட்டின் பதினாறாவது அமர்வு 1958 இல் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட ஒழுங்குமுறையின் தன்னார்வக் கோட்பாடு, (a) நிர்வாகம் மற்றும் தொழிற்சங்கங்கள் பரஸ்பரம் ஒப்புக்கொண்ட அடிப்படையில் ஒரு குறைதீர்ப்பு நடைமுறை, விரைவான மற்றும் முழுமையான விசாரணையை, தீர்வுக்கு இட்டுச் செல்லும் என்பதை உறுதி செய்யும். (b) அவர்கள் குறை தீர்க்கும் நடைமுறைகளில் பல்வேறு நிலைகளில் நிலைத்திருப்பார்கள். இருப்பினும், தொழிற்சாலை ஸ்தாபனத்தில் தினசரி ஏற்படும் குறைபாடுகளை சரிசெய்யுவதற்கு நன்கு வரையறுக்கப்பட்ட மற்றும் போதுமான நடைமுறைகளை வழங்குவதில் எந்தச் சட்டமும் நடைமுறையில் இல்லை. இந்த குறைபாடுகளை நிவர்த்தி செய்யும் பொருட்டு, தொழிற் தகராறுகள் (திருத்தச்) சட்டம், 1982, சில தனிப்பட்ட தகராறுகளை குறை தீர்க்கும் அதிகாரிகள் மற்றும் அத்தகைய அதிகாரிகளுக்குத் தெரியபடுத்த வழிவகை செய்கிறது. திருத்தப்பட்ட சட்டத்தின் 9c பிரிவு:

- (1) 50 அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட தொழிலாளர்கள் வேலை செய்யும் ஒவ்வொரு தொழில் ஸ்தாபனத்திற்கும், முந்தைய 12 மாதங்களில் எந்த நாளிலும் பணியில் அமர்த்தப்பட்ட தொழில்துறை, இந்த சட்டத்தின்

குறிப்புகள்

குறிப்புகள்

கீழ் செய்யப்படும் விதிகளுக்கு உட்பட்டு, இந்த ஸ்தாபனத்தில் வேலை செய்யும் ஒரு தனிப்பட்ட தொழிலாளியுடன் இணைக்கப்பட்ட தொழிற்சாலைகளை தீர்ப்பதற்கு ஒரு குறை தீர்வு அதிகாரசபை அமைக்க வழிவகை செய்ய வேண்டும்.

- (2) ஒரு துணை தொழிலாளியுடன் தொடர்புபடுத்தப்பட்ட ஒரு தொழிற்சாலை மோதல் துணை பிரிவு (1) ஒரு வேலையாளர் எத்தகைய நிறுவனத்தின் உறுப்பினராக இருந்தாலும் குறித்துரைக்கப்படும் அத்தகைய முறையில், அந்த உப பிரிவின் கீழ் வேலை செய்யும் முதலாளியால் வழங்கப்பட்ட குறைதீர்ப்பு தீர்வுக்கான அதிகாரத்தின் ஒரு முரண்பாடு பற்றி குறிப்பிட முடியும்.
- (3) உப பிரிவில் குறிப்பிடப்பட்டுள்ள குறை தீர்வு அதிகாரசபை (1) அத்தகைய நடைமுறைகளைப் பின்பற்றி, பரிந்துரைக்கப்பட வேண்டிய காலத்திற்குள் அதன் நடவடிக்கைகளை நிறைவு செய்ய வேண்டும்.
- (4) அத்தகைய முரண்பாடு, சம்பந்தப்பட்ட குறை தீர்க்கும் அதிகாரசபைக்கு குறிப்பிடப்பட்ட, இப்பிரிவில் எந்தவொரு சர்ச்சையையும் பொறுத்தவரை, அத்தியாயம் ii இன் கீழ் எந்த குறிப்பும் செய்யப்படவில்லை மற்றும் குறை தீர்க்கும் அதிகார சபையின் முடிவு எந்த தரப்பினராலும் சர்ச்சைக்கு ஏற்படையதாக இல்லை.

1982 ஆம் ஆண்டின் தொழிற்சாலை தகராறுகள் (திருத்தம்) சட்டம், மருத்துவமனைகள், கல்வி நிறுவனங்கள், தொண்டு நிறுவனங்கள், சமூக அல்லது பொதுசேவை, கதர் அல்லது கிராம தொழில்களில் ஈடுபட்டுள்ள நிறுவனங்கள் மற்றும் இறையாண்மை செயல்பாடுகளை நடத்துகின்ற ஒவ்வொரு நிறுவனத்தையும் ஒதுக்கிவைக்கிறது. இந்த நிறுவனங்கள், மருத்துவமனைகள் மற்றும் பிற நிறுவனங்கள் (தணிக்கைத் தீர்ப்பின்) 1982 சட்டமூலம், ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்குள், ஒரு குறிப்பிட்ட காலப்பகுதியில், ஒரு தனிப்பட்ட ஊழியரின் தீர்மானத்திற்கு ஒரு குறைதீர்க்கும் தீர்வு குழுவை உருவாக்குகிறது. ஆலோசனைக் குழு மற்றும் உள்ளூர் ஆலோசனைக் குழு, ஒரு கூட்டு இயல்பின் தொழில்துறை மோதல்களின் தீர்மானத்தை வழங்குகிறது. இந்த மசோதாவில், குறைகள் தீர்வுக்குழு அல்லது உள்ளூர் ஆலோசனைக் குழு அல்லது ஆலோசனை மன்றத்தால் தீர்க்கப்படாமல் உள்ள வழக்குகளைத் தீர்ப்பதற்கான வழிவகை செய்யப்பட்டுள்ளது. எனினும், தொழில்துறை தகராறுகள் (திருத்தம்) சட்டம், 1982 இன் இந்த விதிமுறைகள் இன்னும் நடைமுறைப்படுத்தப்படவில்லை. ஏனெனில், மருத்துவமனைகள் மற்றும் பிற நிறுவனங்கள் (சர்ச்சைகளின் தீர்வு) மசோதா, 1982 இதுவரை நிறைவேற்றப்படவில்லை. மேலும், அமல்படுத்தப்படாமல் உள்ள பிரிவு 9c கீழ் எந்த விதிமுறைகளும் வகுக்கப்படவில்லை. (இரண்டாவது) தேசிய தொழிலாளர் ஆணையம், 20 அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட தொழிலாளர்களை வேலைக்கு அமர்த்தியுள்ள நிறுவனங்கள் குறை தீர்க்கும் குழு ஒன்றை அமைக்க பரிந்துரைத்துள்ளது.

குறை தீர்க்கும் நடைமுறைகள்

2010 ஆம் ஆண்டு தொழிற் தகராறுகள் (திருத்தம்) சட்டம், 2010 புதிய அத்தியாயம் ஐஐபி குறை தீர்க்கும் எந்திரத்தில் நுழைத்துள்ளது. திருத்தச் சட்டத்தின் 9c பிரிவு பின்வருமாறு வழங்குகிறது:

1. 20 அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட தொழிலாளர்கள் பணியமர்த்தப்பட்டுள்ள ஒவ்வொரு தொழில் ஸ்தாபனமும் தனித்தனி குறைகள் மூலம் எழும் தகராறுகளை தீர்ப்பதற்காக ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட குறை தீர்க்கும் குழுக்களை கொண்டிருக்கும்.
2. குறை தீர்க்கும் குழு முதலாளிகளிடமிருந்தும் தொழிலாளர்களிடமிருந்தும் சமமான உறுப்பினர்களைக் கொண்டிருக்கும்.
3. குறை தீர்க்கும் குழுவின் தலைவர், ஒவ்வொரு வருடமும் சுழற்சி அடிப்படையில் தொழில் வழங்குனரிடமிருந்தும் மற்றும் தொழிலாளர்களிடமிருந்து தேர்வு செய்யப்பட வேண்டும்.
4. குறை தீர்க்கும் குழுவின் மொத்த உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கை ஆறுக்கு மிகாமல் இருக்க வேண்டும்: குறைதீர்க்கும் குழுவில் இரண்டு உறுப்பினர்கள் இருந்தால், நடைமுறையில், ஒரு பெண் உறுப்பினராக இருப்பின், உறுப்பினர்கள் எண்ணிக்கை இரண்டு மடங்கு அதிகமாக இருந்தால், பெண் உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கையை விகிதாசாரமாக அதிகரிக்கலாம்.
5. இந்த பிரிவில் உள்ள ஏதேனும் ஒன்றைத் தவிர்த்து, அதே விஷயத்தில் தொழில்துறை தகராறை எழுப்புவதற்கு, குறை தீர்க்கும் குழு அமைப்பது தொழிலாளர் உரிமையை பாதிக்காது.
6. குறை தீர்க்கும் குழு, ஒரு எழுத்துப்பூர்வ விண்ணப்பம் பெறப்பட்ட 30 நாட்களுக்குள், பாதிக்கப்பட்ட தரப்பின் சார்பாக, அதன் நடவடிக்கைகளை நிறைவு செய்யலாம்.
7. குறை தீர்க்கும் குழுவின் முடிவால் பாதிக்கப்பட்ட வேலையாளர், குறை தீர்க்கும் குழு மற்றும் வேலையளிப்பவர் ஆகியோரின் முடிவுக்கு எதிராக தொழில் வழங்குனரிடம் முறையீடு செய்யலாம், அத்தகைய முறையீடு பெறப்பட்ட தேதியிலிருந்து ஒரு மாதத்திற்குள், அவர் தனது முடிவின் நகலை சம்பந்தப்பட்ட வேலையாளர் மீது அனுப்ப வேண்டும்.
8. இப்பிரிவில் அடங்கியுள்ள எதுவும், சம்மந்தப்பட்ட நிறுவனத்தில், ஒரு நிறுவப்பட்ட குறை தீர்க்கும் அமைப்பில் உள்ள தொழிலாளர்களுக்கு பொருந்தாது.

குறிப்புகள்

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

4. ஆலோசனை என்றால் என்ன?
5. ஆலோசனைகளின் ஆறு அம்சங்களை பட்டியலிடுக.

12.6 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

1. தொழில்துறை தொடர்புகள் தொழிலாளர் மற்றும் நிர்வாகத்திற்கும் அவர்களது அமைப்பிற்கும் இடையில் உள்ள தொடர்பைக் கையாளுகின்றன.

2. ஹசீர்திருத்தம் என்பது அடிப்படை விதிகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகளை கண்டிப்பாகக் கடைப்பிடிக்கும் அமைப்பு உறுப்பினர்களினால் முறையாக வணிகத்தை நடத்துதல் என்பதாகும்.
3. தொழிலாளர் நலச் சட்டங்களின் கீழ் அவர்களின் கடமைகள் குறித்து தொழில் துறை சார்ந்த தொடர்புகளுக்கு விழிப்புணர்வை ஏற்படுத்தும் பொருட்டு, 1957 ல், தன்னார்வ ஒழுக்கநெறி தொடர்பான விதிமுறைகள் உணரப்பட்டது.
4. ஆலோசனை என்பது, ஒரு ஊழியரின் உணர்ச்சி பிரச்சனை பற்றிய விவாதம் என வரையறுக்கப்படுகிறது, இது பிரச்சனையை குறைப்பதற்கான பொதுவான குறிக்கோளாகும்.
5. ஆலோசனையின் ஆறு செயல்பாடுகள் மறுஉறுதி, கருத்துப்பரிமாற்றம், உணர்வுபூர்வமான பதற்றத்தின் வெளியீடு, தெளிவுபடுத்தப்பட்ட சிந்தனை மற்றும் மறுமலர்ச்சி ஆகியவை ஆகும்.

12.6 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

1. தொழில்துறை தொடர்புகள் தொழிலாளர் மற்றும் நிர்வாகத்திற்கும் அவர்களது அமைப்பிற்கும் இடையில் உள்ள தொடர்பைக் கையாளுகின்றன.
2. ஒழுங்குமுறை என்பது அடிப்படை விதிகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகளை கண்டிப்பாகக் கடைப்பிடிக்கும் அமைப்பு உறுப்பினர்களினால் முறையாக வணிகத்தை நடத்துதல் என்பதாகும்.
3. தொழிலாளர் நலச் சட்டங்களின் கீழ் அவர்களின் கடமைகள் குறித்து தொழில்துறை சார்ந்த தொடர்புகளுக்கு விழிப்புணர்வை ஏற்படுத்தும் பொருட்டு, 1957 ல், தன்னார்வ ஒழுக்கநெறி தொடர்பான விதிமுறைகள் தேவைப்பட்டது.
4. ஆலோசனை என்பது, ஒரு ஊழியரின் உணர்ச்சி பிரச்சனை பற்றிய விவாதம் என வரையறுக்கப்படுகிறது, இது பிரச்சனையை குறைப்பதற்கான பொதுவான குறிக்கோளாகும்.
5. ஆலோசனையின் ஆறு செயல்பாடுகள் மறுஉறுதி, கருத்துப்பரிமாற்றம், உணர்வுபூர்வமான பதற்றத்தின் வெளியீடு, தெளிவுபடுத்தப்பட்ட சிந்தனை மற்றும் மறுமலர்ச்சி ஆகியவை ஆகும்.

12.7 சுருக்கம்

- தொழில்துறை தொடர்புகள் தொழிலாளர் மற்றும் நிர்வாகத்திற்கும் அவர்களது அமைப்பிற்கும் இடையில் உள்ள தொடர்பைக் கையாளுகின்றன.
- ‘தொழில்துறை தொடர்புகள் பற்றிய கருத்து, முதலாளிகள், தொழிலாளர்கள் மற்றும் அவர்களின் அமைப்புக்களோடு சேர்ந்து, அரசின் உறவுகளை விவரிக்கவைக்கும் வகையில் விரிவாக்கப்பட்டுள்ளது’ என்று பிரித்தானிக்கா கலைக்களஞ்சியம் கூறுகிறது.

- ஒழுங்குமுறை என்பது அடிப்படை விதிகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகளை கண்டிப்பாகக் கடைப்பிடிக்கும் அமைப்பு உறுப்பினர்களினால் முறையாக வணிகத்தை நடத்துதல் என்பதாகும்.
- ஸ்பிரீகலின் கூற்றுப்படி, 'நேர்மறையான ஒழுக்கம் என்பது ஒரு பணியாளருக்கு அதிக சுதந்திரத்தை அளிக்க உதவுகிறது, அதில் அவர் தனது சொந்த அடையாளமாகக் குறிக்கும் குழு நோக்கத்தை அடைய முயலுவதில் தன்னம்பிக்கையை அதிக அளவில் பெறுகிறார்.'
- எதிர்மறையான ஒழுக்கநெறிகுறிகள், ஆட்கள் பயம் அல்லது மறுகூட்டல், அபராதம், அல்லது பரிமாற்றம் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் விதிகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகளை கடைப்பிடிக்க நிர்ப்பந்திக்கப்படுகிறார்கள் என்று கூறுகிறது.
- ரவி யஷ்வந்த் பூயர் வி. மாவட்ட கலெக்டர், ராய்காட் உச்ச நீதிமன்றம், 'தவறான நடத்தை' என்ற சொல், துல்லியமான வரையறையை ஆற்றவில்லை என்றாலும், அதன் செயல்பாட்டில் உள்ள தண்டனையின் பின்னணியில் இருந்து அதன் இணக்கத்தைப் பெறுகிறது. மற்றும் கடமை ஒழுக்கத்தின் மீது அதன் தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறது என்று கூறுகிறார்.
- தொழிலாளர் நலச் சட்டங்களின் கீழ் அவர்களின் கடமைகள் குறித்து தொழில் துறை சார்ந்த தொடர்புகளுக்கு விழிப்புணர்வை ஏற்படுத்தும் பொருட்டு, 1957 ல், தன்னார்வ ஒழுக்கநெறி தொடர்பான விதிமுறைகள் தேவைப்பட்டது. பொறுப்புகளை ஏற்றுக்கொள்ளும் விருப்பத்தையும், அவற்றை வெளியேற்றுவதற்கு ஒரு தயார்நிலையையும் அவர்கள் கொண்டுள்ளனர்.
- இந்த சூழல்தான் 16வது இந்திய தொழிலாளர் மாநாட்டில் ஒழுங்குமுறை விதிகள் அங்கீகரிக்கப்பட்டது, ஜூன் 1958-ல் அதிகாரப்பூர்வமாக அறிவிக்கப்பட்டது.
- பாதுகாப்பு, இரயில்வே மற்றும் துறைமுகங்கள் மற்றும் துறைமுகங்களை தவிர நிறுவனங்கள் மற்றும் பெருநிறுவனங்கள் நடத்தும் அனைத்து பொதுத்துறை நிறுவனங்களுக்கும் இந்த குறியீடு பொருந்தும்.
- பொதுவாக, மனித வளங்களைப் பராமரிப்பதில், மனிதகுல தொடர்பு நுட்பத்தைப் பொறுத்தவரை, ஆலோசனை அவசியம்.
- ஆலோசனை என்பது ஒரு பணியாளருக்கு அறிவுரை வழங்கும் நிகழ்முறையை குறிக்கிறது. பெரும்பாலான சந்தர்ப்பங்களில், அவரது பிரச்சனையை கேட்டு, அவரது சொந்த சிந்தனையை கண்டுபிடிக்க மற்றும் தன்னை திருப்திப்படுத்தும் ஒரு தீர்வைப் பற்றி பேச உதவும்.
- மனித இனத்தின் பிரச்சனைகளை தீர்ப்பதற்கு ஆலோசனை தேவைப்படுகிறது.
- பின்வரும் ஆறு செயல்பாடுகளில் ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்டவற்றை நிகழ்த்தியதன் மூலம், முன் விவாதிக்கப்பட்ட நோக்கங்களை ஆலோசனை செய்கிறது. (i) அறிவுரை (ii) மறு உத்தரவாதம் (iii) கருத்துப்பரிமாற்றம் (iv) உணர்வுபூர்வமான பதற்றம் வெளியீடு (v) தெளிவுபடுத்தப்பட்ட சிந்தனை, மற்றும் (vi) மறுமலர்ச்சி.

- ஆலோசகர் ஒரு ஆலோசகருடன் வழங்கப்படும் வழிகாட்டுதலைப் பொருத்து, டேவிஸ் மூன்று வகைகளில் ஆலோசனையை வகைப்படுத்துகிறார்: உத்தரவு, உத்தரவு அல்லாத மற்றும் கூட்டுறவு.
- ஆலோசனை வழங்கும் பொறுப்பில் சில நடைமுறை ரீதியான காரணங்கள், நீளம் மற்றும் அமர்வுகளின் எண்ணிக்கை அமர்வுகளின் நேரம் மற்றும் இடம் மற்றும் நம்பிக்கையை வைத்திருக்க வேண்டும்.

12.8 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- அபராதம்: இது சட்டம், ஆட்சி அல்லது ஒப்பந்தத்தை முறித்துக் கொள்வதற்கு விதிக்கப்பட்ட தண்டனை ஆகும்.
- சமூக-பொருளாதாரம்: இது சமூகப் பொருளாதாரக் காரணிகளின் தொடர்பு அல்லது அக்கறையுடன் தொடர்புடையது.
- வெளியேற்றம்: இது தரம் அல்லது நிலையை பொறுத்து யாரையாவது அல்லது எதையாவது வெளியேற்ற வேண்டும் என்று பொருள்படும்.

12.9 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

குறு விடை வினாக்கள்

1. சர்வதேச உறவுகளின் கருத்தை சுருக்கமாக விளக்குக.
2. ஒரு நிறுவனத்தில் ஒழுக்கக் காரணிகள் எதனால் ஏற்படுகின்றன?
3. ஒழுங்கு நடவடிக்கையின் படிநிலைகளை பட்டியலிடுக.
4. நடத்தை விதித் தன்மைகளை மற்றும் ஊழியர் உறவுகள் பற்றி விவாதிக்கவும்.
5. ஆலோசனை என்றால் என்ன? இது ஏன் முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாக உள்ளது?
6. ஆலோசனைக்கான சாதனைகளை விவாதிப்பது பற்றி குறிப்பு வரைக.

நெடு விடை வினாக்கள்

1. ஒழுக்கம் என்றால் என்ன? அதன் அம்சங்களையும் குறிக்கோள்களையும் விரிவாக விவாதி.
2. ஒழுக்கநெறி பற்றிய விரிவான குறிப்பு வரைக. எடுத்துக்காட்டுகள் தருக.
3. ஆலோசனைக்கான பணிகளை விரிவாக விளக்குக.
4. ஆலோசனைக்கான பல்வேறு வகைகளை விளக்குக. அவற்றின் நன்மை தீமைகளை மதிப்பிடுக.
5. இந்திய சூழ்நிலையில் ஆலோசனையின் கருத்து மற்றும் பயன்பாட்டினைப் பற்றி விவாதிக்கவும்.

12.10 மேலும் படிக்க

பணியாளர் உறவுகள்

வெங்கடராமன், C.S. & B.K. ஸ்ரீவஸ்தவா. 1991. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் மனித வளங்கள். டாடா மெக்ரா ஹில்.

யோதர், டேல் & பவுல் D ஸ்டன்டோஹார். 1990. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் தொழில்துறை உறவுகள். ஸ்டெர்லிங் பப்ளிகேஷன்ஸ்.

வெல், இயன் பியர்ட் மற்றும் லென் ஹோல்டன். மனித வள மேலாண்மை – A சமகால முன்னோக்குகள். மேக்மில்லன்.

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

குறிப்புகள்

அலகு 13 பணியாளர் அதிகாரமளித்தல்

குறிப்புகள்

அமைப்பு

- 13.0 முன்னுரை
- 13.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 13.2 பணியாளர் அதிகாரமளித்தல் பற்றிய கருத்தாக்கம் மற்றும் செயல்முறை
- 13.3 இந்திய சூழலில் அதிகாரமளித்தல்
- 13.4 உலகளாவிய சூழலில் அதிகாரமளித்தல்
- 13.5 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 13.6 சுருக்கம்
- 13.7 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 13.8 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 13.9 மேலும் படிக்க

13.0 முன்னுரை

இந்த அலகில், பணியாளர்களின் அதிகாரம் பற்றி நீங்கள் அறிந்து கொள்வீர்கள். பணியாளர்களின் அதிகாரம் பற்றிய கருத்து ஒரு புதுமையான அணுகுமுறையாகும். இது சமீபத்திய உலகமயமாக்கல் மற்றும் சந்தைப் பொருளாதாரத்தின் தாராளமயமாக்கல் மற்றும் அதனுடன் தொடர்புடைய போட்டியிடும் மற்றும் விரைவாக மாறிவரும் சந்தைப் பொருளாதாரம் ஆகியவற்றின் மிகவும் வெளிப்படையான விளைவு ஆகும். அதிகாரமளிப்பு கோட்பாடு வெவ்வேறு மக்களுக்கு பல்வேறு அர்த்தங்களைக் கொண்டிருக்கிறது. எவ்வாறாயினும், அதன் நடைமுறை ரீதியான மட்டத்தில், அது நிறுவனத்தின் நலனுக்காக தற்போதுள்ள வலிமை, திறன்கள் மற்றும் அறிவை அங்கீகரித்தல் மற்றும் சரியான முறையில் ஒருங்கிணைத்தல் என்று வரையறுக்கலாம். இந்த அலகு மேலும் அதிகாரமளிக்கும் செயல்முறையை விளக்குகிறது. பணியாளர்களுக்கு தங்கள் வேலைகளில் அதிக அதிகாரத்தையும் பொறுப்புரையும் கொடுப்பதன் மூலம், அவர்களின் வளர்ச்சி பற்றிய தகவல்களையும், உண்மையாக அவற்றை முடிவெடுத்தல் தொடர்பான தகவல்களைப் பெறுவதன் மூலமும், பன்முகத் திறன்களை வளர்த்துக் கொண்டு சாதிக்க முடியும்.

13.1 அலகின் நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு உங்களால்,

- ஊழியர் அதிகாரம் என்ற கருத்தை பற்றி விவாதிக்க முடியும்
- அதிகாரமளிப்பதற்கான செயல்முறையை விளக்க முடியும்
- இந்திய சூழ்நிலையில் அதிகாரத்தை மதிப்பீடு செய்ய முடியும்
- உலகளாவிய சூழலில் அதிகாரத்தை ஆராய்ந்து பார்க்க முடியும்.

13.2 பணியாளர் அதிகாரமளித்தல் பற்றிய கருத்தாக்கம் மற்றும் செயல்முறை

பணியாளர் அதிகாரமளித்தல்

கலாச்சாரம் சார்ந்த தன்மை இருந்த போதிலும், நடத்தை அறிவியல் இலக்கியத்தில் பல்வேறு வகைகளில் அதிகாரமளித்தல் வரையறுக்கப்பட்டுள்ளது. இதை முடிவு செய்வதற்கு கீழ்ப்பணியாளர்களின் அதிகாரம் என்று உறுதியாக வரையறுக்கலாம். அரசியல் ரீதியாக ஒரு நேர்மறையான வழியை கண்டுபிடிப்பதன் மூலம் மக்கள் தங்களைத் தாங்களே அதிகாரம் செய்து கொள்கின்றனர். அவை, சூழ்ச்சிக்காமல் அரசியல் ஆக வேண்டும். எனவே, அதிகாரம் என்பது வேலையில் நேர்மறை அரசியல் திறன்களை உள்ளடக்கியது. சேர்ப்பதற்கான செயல்முறை மூலம் தங்களை வேலையில் ஈடுபடுத்தி கொள்ள முடியும். அதிகாரம் படைத்த மக்கள் தாங்கள் திறமையானவர்கள், மதிப்பாளர்கள் என்று நம்புகின்றனர், அவர்களுடைய வேலைகள் அர்த்தத்தையும் தாக்கத்தையும் கொண்டுள்ளன, மற்றும் அவர்கள் தங்கள் திறமைகளை பயன்படுத்த வாய்ப்புகள் உள்ளன. அதேபோல், அதிகாரமற்ற தன்மை குறைவான தன்னிறை இழப்புக்கு உண்டாகும் என்ற கருத்தின் அடிப்படையில், தன்னிறைவு உணர்வுகளை அதிகரிக்கும் போது அதிகாரமற்ற தன்மையை ஏற்படுத்தும் நிலைகளை அடையாளம் காண்பது மற்றும் நீக்குவதற்கான ஒரு செயல்முறையாக அதை வரையறுக்க முயற்சிகள் செய்யப்பட்டுள்ளன. இந்த முன்னோக்கில் இருந்து, அதிகாரம் பெற்றவர்கள் தங்கள் முன்முயற்சியையும், ஒதுக்கீடு செய்யப்பட்ட வளங்களையும் தங்கள் முடிவுகளை நடைமுறைப்படுத்தப்படுவதை உறுதி செய்ய ஊக்குவிக்கப்படுகிறார்கள்.

குறிப்புகள்

பணி அமைப்புகளில் அதிகாரத்தை மறுபங்கீடு செய்வதற்கான அடிப்படையாக, அதிகாரமளிப்பு நிகழ்முறையானது, அமைப்புகளில் மனித நடத்தையை நிர்ணயிக்கும் அனைத்து சக்திகள், மதிப்புகள் மற்றும் நம்பிக்கைகளின் மறு நோக்குநிலை என வரையறுக்கப்படுகிறது அவர்களின் எண்ணம் மற்றும் செயலை குறைத்துக் கொள்ளுங்கள். இந்த செயல்முறை ஒவ்வொரு தனிநபருக்கும் பொதுவான நிறுவனத்திற்கு பங்களிக்கும் முழு ஆற்றலையும் வெளியிடுகிறது. மற்றொரு அணுகுமுறை, நிறுவனத்தின் நன்மைக்காக, தற்போதுள்ள வலிமை, திறன் மற்றும் அறிவை, அங்கீகரித்தல் மற்றும் சரியான முறையில் ஒருங்கிணைத்தல் ஆகியவற்றை வரையறுக்கிறது.

அதிகாரமளித்தல்: வசதிகள் மற்றும் தடைகள்

உலகம் முழுவதும் வெவ்வேறு நிறுவன அமைப்புகளில், வலுவூட்டல் என்ற கோட்பாடு வெற்றிகரமான மற்றும் தோல்வியுற்ற உலகளாவிய ரீதியில் பல்வேறு நிறுவன அமைப்புகளில் பயன்படுத்தப்பட்டது. அமெரிக்காவில் க்ரைஸ்லர் நிறுவனம், ஜான்சன்வில்லே உணவுகள் மற்றும் கென்டக்கி அரசு ஆகியவை அதிகாரமளித்தலிருந்து குறிப்பிடத்தக்க விளைவுகளை சாதித்துள்ளன. இருப்பினும், கிடைக்கக்கூடிய ஆராய்ச்சி இலக்கியங்கள் அதிகாரமளித்தல் முயற்சிகளின் தோல்வியையும் தெரிவிக்கின்றன.

பல்வேறு அதிகாரமளித்தல் முயற்சிகள் பகுப்பாய்வு நிறுவன அமைப்புகளில் அதன் வசதிகள் மற்றும் தடைகளை ஒரு புரிதல் வழங்குகிறது. அதிகாரமளிப்பதற்கான முன்நிபந்தனைகள் பங்கு, கண்டுபிடிப்பு, தகவல்

சுயகற்பித்தல் பொருள் 257

குறிப்புகள்

மற்றும் பொறுப்புணர்வை அணுகுதல் ஆகியவை ஆகும். அதே போல், அதிகாரப் பகிர்வை உள்ளடக்கிய பிரதிநிதிகள் குழு, அதிகாரத்தைப் பகிர்ந்து கொள்வதற்கு மட்டுமே சம்பந்தப்பட்டுள்ள, பங்கேற்பைக் காட்டிலும் மக்களை உண்மையாக ஈடுபடுத்துவதாகும். அதிகாரமளிப்பதற்கான தடைகள், அதிகாரமளித்தல் மற்றும் நிறுவன கலாச்சாரம், மக்கள் மத்தியில் தன்னாட்சிக்கான குறைந்த தேவை, அதிகார பகிர்வு தொடர்பான பயம் மற்றும் மேலாளர்களிடையே அதிக அதிகாரத் தேவை ஆகிய இரண்டிற்கும் இடையிலான இணக்கத்தன்மையை உள்ளடக்குகின்றன.

அதிகாரமளித்தல் செயல்முறை

பல வேலைத்திட்டங்களை மேம்படுத்துவதன் மூலம், மக்களுக்கு அதிகமான அதிகாரத்தையும் பொறுப்புகளையும் வழங்குவதன் மூலம், முன்னேற்றங்கள் பற்றிய தகவல்களை அணுகுவதன் மூலம், முடிவெடுப்பதில் மக்கள் உண்மையாக ஈடுபடுவதன் மூலம் இது செய்ய முடியும். ஒரு மேம்படுத்தும் தலைவர் நான்கு கட்டங்களை கடந்து செல்ல வேண்டும்: (i) உங்களின் அதிகாரம், (ii) அதிகாரமளிப்பு ஆர்ப்பாட்டம் (iii) நிர்வாக உத்தரவாதம் அளித்தல், மற்றும் (iv) அபாயங்களை எடுத்துக் கொள்வது.

அவர்களது ஆராய்ச்சி அனுபவத்தின் அடிப்படையில், பிலான்சர்ட் போன்ற பல ஆய்வாளர்கள் அதிகாரமளித்தல் முறையை விவரிப்பது மற்றும் அதிகாரமளித்தல் பணியை செய்வது எது என்பதை விவரிக்கின்றனர். அதிகாரமளிப்பதில் உள்ள விசைகள் மிகவும் எளிமையானவை, ஆனால் அவற்றை நடைமுறைப்படுத்துவது கடினம். ஒரு அதிகாரத்துவ அமைப்பில் இருந்து ஒரு அதிகார அமைப்பை மாற்றுவது என்பது மகத்தான முயற்சிகளை உள்ளடக்கியது. ஒரு அதிகாரத்தின் தன்மை மற்றும் தலைமைத்துவத்தை மேம்படுத்துவதற்கு ஒரு அதிகாரத்துவ நிர்வாகத்திலிருந்து மாற்றுவதற்கான உத்திகள் ஆகியவற்றின் போதுமான புரிந்துணர்வை அது அவசியமாக்குகிறது. அதிகார வர்க்கத்திலிருந்து அதிகாரமளித்தல் வரை பயணம் என்பது மிக நீண்ட, சவால்கள் தான். இது ஏராளமான மதிப்பு மாற்றங்களையும் சர்ச்சைகளையும் ஈடுபடுத்தும். அறிவிப்பால் மட்டும் அது நிகழாது உயர் நிர்வாகம் முதலில் தன்னை மாற்றிக்கொள்ள வேண்டும்.

அதிகாரமளிப்பதற்கான முக்கியத்துவம்

மக்கள் மற்றும் அமைப்புகளை மேம்படுத்துவதற்கு முன்று முக்கியத்துவம் உள்ளன: (a) தகவல் பகிர்வு, (b) அமைப்பு மூலம் தன்னாட்சியை உருவாக்குதல், மற்றும் (c) குழு படிநிலைகளைப் பதிலீடு செய்வது.

1. தகவல் பகிர்வு

- (i) தகவல் தேவை: மக்களுக்கு ஏன் தகவல் தேவை? அவர்கள் எப்படி செய்கிறார்கள், தங்கள் நிறுவனம் எப்படி செய்கிறார்கள், அவர்களுடைய முயற்சிகள் எந்த வித்தியாசத்தையும் ஏற்படுத்துமா என்பது அவர்களுக்குத் தெரிய வேண்டும். அதிகாரம் என்பது, அதிகாரமளித்தல் நிகழ்முறையை துவக்குவதில், தகவல் ஒரு கருவியாக உள்ளது என்பதை அனுபவம் நிரூபித்துள்ளது. தகவல் அறிந்த

மக்கள் பொறுப்புடன் செயல்பட வேண்டும். நிறுவனத்தின் முக்கிய நிதி நிலைமையை ஊழியர்கள் தெளிவாக புரிந்து கொண்டால், பணத்தை சேமிப்பதற்கும் சிறந்த வாடிக்கையாளர் சேவையின் மூலம் வருவாயை மேம்படுத்துவதற்கும் கருத்துக்களை வழங்க முற்படுகிறார்கள். உரிமையாளரைப் போலவே, அனைவருக்கும் அவர் நிறுவனத்திற்கு உதவ முடியுமென அவர் முயற்சிக்கிறார். நிலைமை விமர்சன ரீதியாக இல்லாத இடங்களில் கூட, ஊழியர்கள் வியாபாரத்தை விரிவுபடுத்த கருத்துக்களை வழங்குவதில்லை. புதிய முயற்சிகளுக்கு அவர்கள் யோசனைகளைத் தெரிவிக்கலாம். ஆக்கப்பூர்வமான வழிகளில் வாடிக்கையாளர்களின் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்ய அவர்களும் முன்வரலாம்.

குறிப்புகள்

- (ii) நம்பிக்கையை வளர்த்தல்: தகவல்களைப் பகிர்வதில் மிக முக்கியமான பங்களிப்பு என்பது நம்பிக்கையை கட்டியெழுப்பும். அதிகார வர்க்க அமைப்புகள் நம்பிக்கை அடிப்படையில் திவாலாகிவிட்டன. எனவே, தங்களைப் பாதுகாப்பதில் அவர்களின் ஆற்றல் ஏராளமாக வீணாகிறது. உணர்வுபூர்வமான தகவல்களைப் பகிர்ந்துகொள்வது நம்பிக்கையை வளர்க்கிறது.
- (a) தவறுகளை கையாளுதல்: முதல் பிரச்சினை, நிர்வாகம் தவறுகளைச் கையாளும் வழியாகும். ‘யார் அதைச் செய்தது?’ என்று கேட்பது ஒரு சக்திவாய்ந்த கலாச்சாரத்தின் வழி அல்ல. பிரச்சினைகளை தீர்ப்பதை விட குற்றம் சுமத்தப்படுவதற்குப் பல தகவல்கள் இங்கே பயன்படுத்தப்படுகின்றன. இது நம்பிக்கை முறிவின் நிலைமை. மிகவும் பொருத்தமான கேள்வி, ‘என்ன தவறு ஏற்பட்டது, எப்படி சரிசெய்வது?’ இது ஒரு வலுவான கலாச்சாரத்தை காட்டுகிறது இது மக்களுக்கு அபாயங்களை எடுத்துக் கொள்ள அதிகாரம் செய்கிறது. கற்பது, நம்பக் கூடிய தட்ப வெப்ப நிலையில் வளர வேண்டும்.
- (b) இலக்குகளை உணர்தல்: இரண்டாவது பிரச்சினை, அதிகாரம் அதிகாரமளிப்பு நிகழ்முறைக்கு பொருந்தக் கூடிய இலக்குகளுடன் தொடர்புடையது. இலக்குகள் என்பது தொடர்ச்சியான வளர்ச்சி பாதையில் உள்ள வளர்ச்சியின் மைல்கல் ஆகும். தகவல் தங்கள் சாதனையின் அளவை தெளிவுபடுத்தி உதவுகிறது. தற்போதைய செயல்திறன் மட்டங்களைப் பற்றிய தகவல்கள் சவாலான இலக்குகளை அமைப்பதோடு, இந்த பதிவுகளை உடைத்து அனுபவித்துள்ளன.
- (c) தகவல்களின் தடுப்பு: மூன்றாவது பிரச்சினை கேள்வி குறித்து கவலை கொண்டுள்ளது: ‘தகவல் பகிர்வு என்ற செயல் நிறுவனம் எங்காவது தடுக்கப்பட்டுள்ளது?’ ஆம் இது தான். சில மேலாளர்கள் கட்டுப்பாட்டை இழக்கக்கூடும் என்ற அச்சத்தில் இருக்கலாம். தகவலின் ஒரு பகுதியை அவர்கள் நிறுத்தி வைக்க முனைகின்றனர். அதிகாரம் மிகுந்த நேர்மை இருந்தபோதிலும், அவர்கள் அதை நடைமுறைப்படுத்துவதில் இருந்து திசை திருப்புகிறார்கள்.

இறுதிப் பிரச்சினை என்னவென்றால், ‘தகவல் பகிர்வு மட்டுமே மக்கள் மற்றும் நிறுவனங்களுக்கு அதிகாரமளிக்க காரணமா?’ நிச்சயமாக இல்லை.

அதை நோக்கிய முதல்படி அது. தகவல் பகிரப்பட்டவுடன், நம்பிக்கையை கட்டியெழுப்பியவுடன், நிர்வாகம் இரண்டாவது மற்றும் மூன்றாவது விசைகளை நோக்கி ஒரே நேரத்தில் அதிகாரமளிக்கப்பட வேண்டும்.

குறிப்புகள்

2. கட்டமைப்பு மூலம் சுயாட்சியை உருவாக்குதல்

எந்தவொரு கட்டமைப்புடன் இல்லாமல் அதிகாரமளித்தல் அதிகரிக்கிறது. பங்கேற்புடன் கூடிய மற்றும் ஆதரவான தலைமைத்துவ பாணியுடன் நிகழ்ச்சியைத் தொடங்கும் அமைப்புகள் பிரச்சனைகளை வரவழைக்கும். வெற்றிகரமான நிறுவனங்கள் பாதையை காட்ட வலுவான தலைவர்களை பயன்படுத்துகின்றன, அவர்களுக்கு புதிய திறன்களை கற்பித்தல் மற்றும் அதிகாரமளிப்பதற்கான பல்வேறு அளவுருக்களை தெளிவுபடுத்தும். இருப்பினும், மக்கள் புதிய கலாச்சாரம் பற்றி நன்கு அறிந்தவுடன், கட்டமைப்பு குறைவாகவே தேவைப்படுகிறது. சிறிய ஆரம்ப கட்டமைப்புடன் தொடங்கும் அமைப்புகளில் பல சிக்கல்கள் உள்ளன. மக்கள் பணிபுரியும் அதிகாரத்துவ வழிகளை மட்டுமே நன்கு அறிந்திருக்கிறார்கள், இதனால் அவர்கள் தலைமையற்ற அமைப்பில் உள்ள சௌகரியத்தை உணர்கிறார்கள். அவர்களின் பழக்க வழக்கங்கள், எதிர்பார்ப்புகள் மாற வேண்டிய தேவை உள்ளது.

அதிகாரமளித்தல் என்பதன் அடிப்படைக் கூறுகள் யாவை? இது நிறுவன விளக்கப்படம் மட்டுமல்ல. செயல்பாட்டின் அளவுருக்களை தெளிவுப்படுத்த வேண்டும். இந்த அளவுருக்கள் அல்லது அமைப்பு கூறுகள் பார்வை அறிக்கைகள், இலக்கு-அமைப்பு, முடிவெடுத்தல் விதிகள், செயல்திறன் மதிப்பீட்டு செயல்முறை மற்றும் பயிற்சி ஆகியவை அடங்கும்.

(i) தொலைநோக்கு அறிக்கை: ஒவ்வொரு ஊழியரும் தங்கள் வேலைகளின் பின்னணியில் புரிந்து கொள்ளக்கூடிய வகையில் தொலைநோக்குப் பார்வை அறிக்கைகள் மிகவும் எளிமையானதாக இருக்க வேண்டும். 'பெரிய படம்' பார்வையை பயன்படுத்தும் நிறுவனங்கள், அவர்களுக்கு உண்மையாக எதையும் தொடர்பு கொள்ளத் தவறிவிட்டன. அதை செயலில் மாற்ற வேண்டிய அவசியம் உள்ளது. எனவே, அவர்கள் தங்களது 'சிறிய படம்' என்ற வகையில் தகவல்களைப் பெறும் போது அவர்கள் எந்த அளவுக்கு உறுதியுடன் இருக்கிறார்கள் என்பதற்கான தெளிவான பார்வை உள்ளது.

(ii) இலக்கு அமைத்தல்: நோக்கங்கள் இலக்குகளின் மைல்களாக உள்ளன. இலக்கு அமைப்பு ஒரு கூட்டு உறவை உள்ளடக்கியது. பெரும்பாலான பணியாளர்கள், இலக்குகளை செயல்படுத்துவதில் எவ்வாறு ஒத்துழைக்க வேண்டும் என்பதைப் பற்றி தெரியாது. இந்த புரிதல் இல்லாமல், இலக்குகளும் பொறுப்புகளும் அவர்களுக்கு தெளிவாக தெரியவில்லை. வெற்றிகரமான நிறுவனங்கள், நிறுவனத்தின் தொலைநோக்குப் பார்வையுடன் குறிப்பிட்ட அளவிடத்தக்க மற்றும் யதார்த்தமான இலக்குகளை அமைக்கும் நடைமுறையில் மக்களுக்கு பயிற்சியளிக்க முனைகின்றன. மேலும், தொழில் கூட்டுரிமையாளர்கள் சிறப்பான செயல்திறனை முன்னிறுத்துவதற்கு மேலாளர்கள் உதவுவார்.

இந்த இலக்குகள் ஒரு தொடர்ச்சியான மேம்பாட்டு அடிப்படையில் அமைக்கப்பட்டுள்ளன.

- (iii) முடிவெடுக்கும் விதிகள்: அனைத்து முடிவுகளுக்கும் அதிகாரம் அளிப்பவர்கள் அதிகாரத்தை வழங்குவார் என்று தவறுதலாக கருதப்படுகிறது. இதனால் அவர்கள் செயல்பாட்டு முடிவுகளை மட்டுமே எடுக்க வேண்டிய தேவை உள்ளது என்று கண்டுகொள்ளும் போது ஏமாற்றத்தை ஏற்படுத்துகிறது. அவர்கள் விளைவுகளை கணக்கில் எடுத்துக்கொள்வார்கள் என்று தெரிந்தவுடன் அத்தகைய முடிவுகளை எடுப்பதிலிருந்து பின்வாங்க முனைகின்றனர். ஆகையால், வெற்றிகரமான நிறுவனங்கள் தொடக்கத்திலேயே, மூலோபாய முடிவுகள் எப்பொழுதும் நிர்வாகத்தின் களமாக இருக்கும் என்பதை தெளிவுபடுத்துகின்றன.
- (iv) செயல்திறன் மதிப்பீடுதல்: துல்லியமான செயல்திறன் மதிப்பீடு, மறுவடிவமைப்பு செய்யப்பட வேண்டும். இது ஒத்துழைப்பையும் தொடர்ச்சியான மேம்பாட்டை நோக்கியும் சார்ந்திருக்கும். தங்கள் கலாச்சாரங்களை நிர்வகிப்பதில் வெற்றி பெற்ற நிறுவனங்கள் தங்கள் செயல்திறன் மறு ஆய்வு செயல்முறையில் மூன்று கூறுகளை உருவாக்குகின்றன: (a) செயல்திறன் திட்டமிடல் (கூட்டு இலக்கு-அமைப்பு மற்றும் பொருத்தமான தலைமைத்துவ பாணி கலந்துரையாடல் உட்பட), (b) ஊழியர் வளர்ச்சிக்கான தொடர்ச்சியான பயிற்சி, மற்றும் (c) மேலாளர் மற்றும் ஊழியர் இருவரிடமும் கவனம் செலுத்துதல். இப்போது, செயல்திறன் மேலாண்மை ஒவ்வொரு தனிப்பட்ட பொறுப்பு. இது ஒரு மேல் கீழ் அமைப்பைக் காட்டிலும் கூட்டுப்பணியாக மாறிவிட்டது. இவ்வாறாக, இது ஊழியரின் சாதனையையும் மேலாளரின் தலைமைத்துவத்தையும் மதிப்பீடு செய்கிறது.
- (v) பயிற்சி: மக்களுக்கு தொடர்ச்சியான பயிற்சியளிப்பை வழங்குவதன் அவசியம், அதனால் அவர்கள் தேவையான மேம்பாட்டுத் திறன்களைப் பெற வேண்டும், அதாவது செயல் திட்டங்களின் பேச்சுவார்த்தைகள், முடிவெடுத்தல், மோதல் மேலாண்மை, தலைமை, வரவு செலவு மற்றும் தொழில்நுட்ப திறன் ஆகியவை பல வேலைகளில் உள்ளவர்களுக்கு தொடர் பயிற்சி அளிக்க வேண்டிய தேவை உள்ளது. நிச்சயமாக, அவர்கள் இந்தத் திறன்களை அறிந்துகொள்வதற்கு முன், அதிகாரத்துவ பழக்கங்களை கற்றுக்கொள்ளக் கூடாது. வெற்றிகரமான நிறுவனங்கள் தங்கள் வேலைகளுடன் தொடர்புடைய மேலாளர்கள் மற்றும் ஊழியர்களுக்கு தீவிரப் பயிற்சியை அளிக்கின்றன.

கட்டமைப்பதில் உள்ள முக்கிய சிக்கல்கள் யாவை? ஒரே நேரத்தில் அனைத்து மாற்றங்களையும் மக்கள் கையாள முடியாது ஏனெனில் கட்டமைப்பு செயல்முறை படிப்படியாக உள்ளது. மாற்றியமைக்கப்படும் கட்டமைப்பு கூறுகள் என்ன என்பதை தீர்மானிக்க இயலாது. நிறுவனங்கள் இதை சோதனை மற்றும் பிழையால் கற்றுக் கொள்கிறார்கள். நிறுவனம் எங்கு உள்ளது, எங்கு செல்ல விரும்புகிறது என்பதை மக்கள் புரிந்துகொண்ட உடனேயே, புதிய கட்டமைப்பிற்கு தடையாக அல்லாமல் ஒரு உதவி என்று கருதுகின்றனர். நம்பிக்கை வளர்ச்சியுடன், பழைய அமைப்புகளில் உள்ள எல்லைகள், நடைமுறைகள் மற்றும் முடிவெடுத்தல் முறைகளை பொறுப்பேற்றுக் கொள்வது ஊழியர்கள் பொறுப்புக்கு ஆளாகியுள்ளன.

குறிப்புகள்

அதிகாரமளிப்பு நடவடிக்கையில் ஈடுபடும் புதிய அணுகுமுறை மற்றும் நடத்தை பற்றி மக்கள் அக்கறை கொண்டு, புதிய கட்டமைப்பிற்கு மாறுகிறார்கள்.

குறிப்புகள்

3. குழுக்களுடன் படிநிலைகளை மாற்றுவதல்

மேலே கூறப்பட்டுள்ள கட்டமைப்பு நடவடிக்கைகள் சுயநிர்ணயத்தை எடுக்கப்பட்டுள்ள நிலையில், வரிசைக்குறைப்பு குறைந்த அளவின் அடிப்படையில் சார்ந்திருத்தல் அவசியமாகிறது. இது நம்மை முன்றாவது வரிசைக்கு இட்டுச் செல்கிறது. மேலாண்மை அடுக்குகளை குறைப்பதன் மூலம், கட்டுப்பாட்டை மீறுவதன் மூலம் ஒரு வெற்றிடம் உருவாக்கப்படுகிறது. கேள்வி இன்னமும் நீடித்திருக்கிறது: 'முக்கியமான நிர்வாக முடிவுகளை யார் எடுக்க வேண்டும்?' தற்போதைய நிலைமையின் சிக்கல் தன்மை முடிவெடுத்தல் ஒத்துழைப்பை அவசியப்படுத்துகிறது. அதிகாரமளிக்கப்பட்ட குழுக்களால் அதிகாரமளிக்கப்பட்ட மக்களுக்கு ஆதரவும், இணைதிறனும் வழங்கப்படலாம். இந்த குழுக்கள் பங்கேற்கும் குழுக்கள், தர வட்டங்கள் அல்லது அரை தன்னாட்சி குழுக்களிடமிருந்து இருந்து முற்றிலும் வேறுபட்டவை. வெறுமனே கருத்துக்களை பரிந்துரைப்பதற்குப் பதிலாக, தீர்மானங்களை எடுத்தல், அவற்றை நடைமுறைப்படுத்தல், மற்றும் பொறுப்புணர்வுகள் ஆகியவற்றை ஏற்றுக்கொள்கிறார்கள். ஒரு குறிப்பிட்ட நிறுவனத்தில், இந்த குழுக்களுக்கு சிறப்பான குழுப்பணி குறித்த பயிற்சி அளிக்கப்பட்டது. அதன்பிறகு, அவர்கள் சுயாட்சியுடன் செயல்படத் தொடங்கினர் மற்றும் முன்னதாக அவர்களின் மேலாளர்கள் வகித்த பொறுப்புகளை எடுத்துக் கொண்டனர். இவ்வாறாக, சுயமாக நிர்வகிக்கப்படும் குழுக்கள் என்ற முறையில் அவர்கள் ஆட்சேர்ப்பு, செயல்திறன் மதிப்பீடு, பணி அட்டவணை, வரவுசெலவுத் திட்டம் மற்றும் பிற முடிவுகளை எடுக்க வேண்டியிருந்தது. இந்த ஏற்பாடு ஒரு சிறந்த கீழ்-வரிசை மற்றும் மக்களுக்கு திருப்தி அளித்தது.

- (i) முக்கிய படிக்கள்: அப்போது கேள்வி எழுகிறது, குழுக்கள் வரிசைக்கு மாறான முக்கிய படிக்கள் எவை? இந்த படிக்கள் பின்வருமாறு: விரிவான குழு பயிற்சி, தலைமை வெற்றிடம் மற்றும் மதிப்புக் காரணி.
 - (a) விரிவான குழு பயிற்சி: உயர் செயல்திறன் கொண்ட குழுக்களில் திறமையான உறுப்பினர்களாக பணிபுரிவதன் மூலம் மக்களுக்கு பிரச்சனைகள் ஏற்படும். இந்த பிரச்சனையை விரிவான குழு பயிற்சி மூலம் நிறுவனங்கள் கையாண்டு வருகின்றன. குழு முடிவெடுத்தல், ஒரு நேர்மறை அம்சம், குழு இலக்கு - அமைத்தல், சுய கண்காணிப்பு மற்றும் தங்களை முன்னிறுத்தல் பொறுப்பு போன்ற பிரச்சனைகளை அது வெளிப்படுத்துகிறது.
 - (b) தலைமை வெற்றிடம்: குழுக்கள் படிநிலைகளைப் பதிலீடு செய்யத் தொடங்கும்போது மிகவும் சிக்கலான சூழ்நிலை எழுகிறது. அதிகாரமளிக்கப்பட்ட குழுக்களை நோக்கிய வளர்ச்சிக் கட்டத்தில் ஏமாற்றம் ஏற்பட்டுள்ளது. இந்த கட்டத்தில், குழுக்கள் அதிகாரமற்ற தன்மை மற்றும் அதிகாரமளிப்பு நோக்கி வேலை செய்ய ஊக்கம் குறைந்த அளவுகள் போன்ற உணர்வை கொண்டுள்ளன. எனவே, அவர்களது பயணத்தின் ஆரம்பத்தில், அவை கடுமையான பின்னடைவுகளுக்கு உட்பட்டுள்ளன. ஆதரவு, வழிகாட்டல், ஊக்கம் மற்றும் உதவி ஆகியவற்றை வழங்கக்கூடிய ஒரு அதிகாரமுள்ள தலைவருக்கு தேவை உள்ளது.

- (c) மதிப்புக் காரணி: அதிகாரமளிப்பு தொடர்பில் மேலாளர்களிடையே அதிக மதிப்பு நிலை காணப்படுகிறது. உண்மையில், என்ன செய்வது என்று தெரியாமல் அவர்கள் தமது அதிகாரத்துவ மனோபாவத்தை ஏற்றுக்கொள்கிறார்கள். இதனால் பிரச்சனை மோசமாவதோடு, தாமதமும் ஏற்படுகிறது.
- (d) தீர்மானம்: நிறுவனங்கள் ஒரே நாளில் அதிகாரத்தை வழங்குவதில்லை தேவையான அதிகார நிலையை அடைவதற்கு பல ஆண்டுகள் ஆகும். இது ஒரு கடினமான பணியாகும், மற்றும் பல நிறுவனங்கள் வழிகாட்டுதலால் வீழ்ச்சியடைகின்றன. எனினும், ஒரு வருடம் அல்லது அதற்குள், அவர்கள் பணியை தொடர அவர்களை நோக்கி அதிகாரமும் தொடங்கும். இது மக்களை நோக்கிய மென்மையான அணுகுமுறை அல்ல. மாறாக, உரிமையாளர்களிடமிருந்து சிறந்த முறையில் வருபவர்களிடமிருந்து அதிகமான எதிர்பார்ப்புகள் வருகின்றன.

பணியாளர் அதிகாரமளித்தல்

குறிப்புகள்

13.3 இந்திய சூழலில் அதிகாரமளித்தல்

இந்திய அரசாங்கத்தின் சட்ட விதிகள் மற்றும் அரசாங்க அறிவிப்புகள் பொதுவாக தொழிலாளர்களால் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட தொழிலாளர்களின் பிரதிநிதிகளால் மறைமுகமாக வேலைவாய்ப்பை அதிகரிக்க உதவுகின்றன. சுதந்திரம் பெற்றதிலிருந்து, இந்திய அரசாங்கம் பல நிறுவனங்களை துவக்கியுள்ளது, இது தொழில் மற்றும் கடனுதவி தரத்தில் பணியாளர்களுக்கு அதிகாரம் அளிக்கிறது. அத்தகைய திட்டங்கள் பின்வருமாறு:

- வேலை குழு: 1947 ல் தொழில்துறை விவகாரங்கள் சட்டம், முதலாளிகள் மற்றும் பணியாளர்களுக்கு இடையே நல்லுறவை உறுதி செய்யும் பொருட்டு, இரு பணிகள் கொண்ட குழுவில் தொழிலாளர்கள் பிரதிநிதிகளின் மட்டுப்படுத்தப்பட்ட பங்கேற்பை வழங்குகிறது. சிற்றுண்டிக் குழு மற்றும் பாதுகாப்புக் குழு போன்ற குழுக்கள் சட்டபூர்வமானவை.
- கூட்டு முகாமைத்துவ குழு (JMC): 1958 ல், பணியாளர் நலன், பயிற்சி, பணி நடைமுறைகளில் மாற்றம், நிலையியற் கட்டளைகளை உருவாக்குதல், நிறுவன உற்பத்தித் திறன் ஆகியவற்றை நிர்வகிப்பதற்காக JMC அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது.
- தேசிய மயமாக்கப்பட்ட வங்கிகளில் பணியாளர் இயக்குநர்கள்: வங்கிகள் 1969 ஆம் ஆண்டில் தேசியமயமாக்கப்பட்டன. தேசியமயமாக்கப்பட்ட வங்கிகளுக்கு பணியாளர்களையும், அலுவலர்களையும் பிரதிநிதித்துவம் செய்வதற்காக இந்திய அரசாங்கம் கட்டாயப்படுத்தியது. ஹிந்துஸ்தான் ஆண்டியாடிக்குழு (புனே), HMT (பெங்களூர்), டாட்டாஸ் மற்றும் DCM ஆகியவை இந்த நடைமுறையை பின்பற்றின.
- இந்திய அரசியலமைப்பின் திருத்தம்: 1976 ல் இந்திய அரசியலமைப்பு சட்டத்தில் திருத்தம் செய்யப்பட்டு பிரிவு 43A என்ற கட்டளைக் கோட்பாடுகளில் புகுத்தப்பட்டது. இது 500 அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட தொழிலாளர்கள் பணியாற்றும் உற்பத்தி மற்றும் சுரங்கத் தொழில்களில் நிர்வாகத்தளம் மற்றும் ஆலை மட்டங்களில் நிர்வாகத்தில் தொழிலாளர்கள் பங்குபெற உதவியது. உற்பத்தி,

சுயகற்பித்தல் பொருள் 263

குறிப்புகள்

கழிவு மேலாண்மை, விலகியிருத்தல், பாதுகாப்பு மற்றும் ஆதார பயன்பாட்டு தொடர்பான பிரச்சினைகளை சமாளிப்பதற்கு சபைகளுக்கு அதிகாரங்கள் வழங்கப்பட்டன.

- நிர்வாகத்தில் தொழிலாளர்கள் பங்கு பெறுவதற்கான திட்டம்: இந்த திட்டம் 1977 இல் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது மற்றும் 100 அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட ஊழியர்கள் கொண்ட வர்த்தக மற்றும் சேவை நிறுவனங்களுக்கு இது பொருந்தும்.
- திட்டம் 1983: பணியாளர் பங்கேற்பை ஒழுங்குபடுத்தும் 1983 திட்டம் மத்திய பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் அனைத்திற்கும் பொருந்தும். இது ஒரு முத்தரப்பு குழுவை அமைத்துள்ளது.
- பங்குகளில் தொழிலாளர்களின் பங்கு: 1985–1986 மத்திய வரவு-சலவுத் திட்டம் தொழிலாளர்களின் பங்களிப்பை அதிகரிக்கும் பொருட்டு மொத்த பங்குகளில் ஐந்து விழுக்காடு வரை பங்கு விருப்பங்களை வழங்குவதற்கான விதிமுறைகளைக் கொண்டிருந்தது.
- 1990 நிர்வாக மசோதாவில் தொழிலாளர்களின் பங்கு: இந்த மசோதாவின்படி, ஒவ்வொரு தொழில்துறை நிறுவனமும், ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட 'கடை தளம் மற்றும்' நிறுவனக் குழு ஆகியவற்றை நிறுவன மட்டத்தில் அமைக்க வேண்டியுள்ளது. இந்த சபைகளில் முதலாளிகள் மற்றும் பணியாளர்களின் சமமான பிரதிநிதித்துவம் இருக்க வேண்டும்.

இந்தியாவில், உலகமயமாக்கல் மற்றும் தாராளமயமாக்கல் இரட்டைப் பணிகள், 1990 ல் தொடங்கியது மற்றும் 2000 இல் அதிகரித்தது, ஒரு நெகிழ்வான, அதிக தகுதி வாய்ந்த மற்றும் ஒரு பல்துறை தொழிலாளர்கள் தேவை அதிகரித்துள்ளது. இப்போதெல்லாம், இரு வழி தொடர்பு, கேஜென், பரிந்துரை திட்டங்கள், தரம் வட்டங்கள், 5 எஸ் மற்றும் பல போன்ற ஜப்பானிய வழிமுறைகளை நேரடியாகப் பயன்படுத்துவது நிர்வாகம். பிஹெச்இஎல், மஹிந்திரா மற்றும் மஹிந்திரா, கோத்ரேஜ் மற்றும் பாய்ஸ் ஆகியவை தரம் வட்டம் குழுக்களை நடைமுறைப்படுத்தியுள்ளன.

பணியாளர் அதிகாரமளிப்பு நேரடி முறைகள்

பணியாளர்களின் பங்கேற்பின் நேரடி முறைகள் பின்வருவனவற்றை உள்ளடக்கியவை:

- செய்தி மடல்கள்: இந்த நிறுவனத்தில் உள்ள சமீபத்திய நிகழ்வுகள் மற்றும் சம்பவங்கள் ஊழியர்களுக்கும், வாடிக்கையாளர்களுக்கும், சாத்தியமான மற்றும் ஏற்கனவே உள்ள நிகழ்வுகளை இவை தொடர்புகொள்கின்றன.
- பணியாளர் விமர்சனங்கள்: பணியாளர்களின் செயல்திறனை மதிப்பாய்வு செய்ய ஊழியர்களின் உடனடி மேற்பார்வையாளரால் இவை நடத்தப்படுகின்றன.
- சுயமாக நிர்வகிக்கப்படும் குழுக்கள்: இவற்றுக்கு உயர் மட்ட சுயாட்சி, திருப்தி, பணிப் பாதுகாப்பு மற்றும் நிர்வாகத்தின் ஆதரவு தேவைப்படுகிறது.

- குழுக் குறிப்புகள்: இவை மேலாளருக்கும், அவர்களது குழுக்களுக்கும் இடையே தகவல் மற்றும் கருத்துக்களை பரிமாறிக் கொள்ளும் வழக்கமான சந்திப்புகள் ஆகும்.
- குழு கூட்டங்கள்: இவை சிக்கலை தீர்க்கும் மற்றும் முடிவெடுக்கும் ஒரு மன்றத்தை வழங்குகின்றன. இந்த கூட்டங்களில் குழு உறுப்பினர்களுக்கு முக்கியமான தகவல்களை மேலாளர்கள் வழங்குகிறார்கள்.
- பரிந்துரை திட்டங்கள்: இவை பணியாளர்களிடமிருந்து கருத்துகளை பெறுவதற்கான முறைசாரா வழிகள் ஆகும்.
- தரமான வட்டங்கள்: இவை உற்பத்தி தரம் மற்றும் உற்பத்தித்திறனை மேம்படுத்துவதற்காக மக்களின் திறனை வளர்க்கவும் பயன்படுத்தவும் பயன்படும் வழிமுறைகள் ஆகும். இவை, வேலை அனுபவம் மற்றும் பங்கேற்பில் இணைந்த பயிற்சியின் மூலம் மக்களின் திறமைகள், நம்பிக்கை மற்றும் படைப்பாற்றல் ஆகியவற்றை விருத்தி செய்ய வேண்டும். பணிச்சூழலில் ஊழியரின் உள்நோக்கம் மற்றும் அர்ப்பணிப்பு நிலையை உருவாக்கி நிலைநிறுத்தும் ஒரு சூழலை உருவாக்க வேண்டும்.
- லாபப் பகிர்வு: இது, ஒரு நிறுவனத்தின் உரிமையாளர்(கள்), ஊழியர்களுடன் ஈட்டிய லாபத்தில் ஒரு சதவீதத்தைக் பகிர்ந்துகொள்ளும் ஒரு ஏற்பாடு.
- பிரச்சினை தீர்க்கும் குழுக்கள்: பிரச்சினைகளை புரிந்துகொள்வதில் கவனம் செலுத்துதல், சாத்தியமான அனைத்து காரணிகளை கருத்தில் கொண்டு ஒரு தீர்வைக் கண்டறிதல்.
- பணியாளர் கணக்கெடுப்பு: இவை பணியாளர்களின் கருத்துகளை சேகரிப்பதற்கான முறையான வழிமுறைகள் ஆகும்.

குறிப்புகள்

பணியாளர்கள் அதிகாரமளிப்பதற்கான மறைமுக வழிமுறைகள்

மறைமுக பங்கேற்பின் பல்வேறு வடிவங்கள் பின்வருமாறு:

- கூட்டு ஆலோசனைக்குழு (JCC): இவை பொதுவாக இந்தியாவில் உள்ள பொதுத்துறை நிறுவனங்களில் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. மேலாளர்கள் மற்றும் ஊழியர்கள் இருவரும் இதை ஒரு பயனுள்ள வடிவமாக மதிக்கிறோம். JCC களின் நெகிழ்வுத்தன்மை ஒரு ஆலோசனை அணுகுமுறைக்கு வழிவகுக்கிறது. அவை மேலாண்மையில் மேலாதிக்கம் செலுத்தலாம் அல்லது நிறுவன முடிவுகளை பாதிக்கும் பணியாளர்களின் பிரதிநிதிகளை உருவாக்கலாம். JCC கள் பின்வரும் மூன்று கோட்பாடுகளின் அடிப்படையில் உள்ளன: (a) ஆலோசனை மற்றும் பேச்சுவார்த்தை பிரச்சினைகள் இடையே ஒரு தெளிவான பிரிவினை (b) மேலாளர்களின் முறையான பங்கேற்பு மற்றும் முடிவுகளை செயல்படுத்துதல் மற்றும் (c) சட்டபூர்வமான ஊழியர் பிரதிநிதித்துவம்.
- வேலை குழுக்கள்: இவை உற்பத்தி மற்றும் ஊழியர் உறவுகள் தொடர்பான பிரச்சினைகள் குறித்து ஊழியர் பிரதிநிதிகளுடன் கலந்தாலோசிக்க நிர்வாகத்தால் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. இவை பிரச்சனைகளை விவாதிக்கும் ஒரு மன்றத்தை வழங்குகின்றன.

குறிப்புகள்

வேலை குழுக்கள் JCC களை விட முறையானவை, சில விதிமுறைகள் அவற்றை ஒழுங்குபடுத்துகிறது. பணி குழுக்கள் பணியாளர் இயக்குநர்களை நியமித்துக் கொள்ளும். மேலாண்மை முக்கிய பிரச்சினைகள் குறித்து, பணிக்குழுக்கு தகவல் தெரிவிக்கும். பிரச்சினைகளை நன்கு புரிந்துகொள்வதற்கு ஊழியர்கள் பிரதிநிதிகள் நிபுணர்களை கலந்தாலோசிக்க முடியும்.

- தொழிலாளர் இயக்குநர்கள் திட்டங்கள்: தொழிலாளர் இயக்குநர்கள், நிறுவனத்தின் நிர்வாகக் குழுவில் தொழிலாளர்களைப் பிரதிநிதித்துவம் செய்கின்றனர். இது தொழிலாளர்கள் வணிகத்தின் நீண்ட கால இலக்குகளை உருவாக்குதில் பங்கு கொள்ள உதவுகிறது. நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நிர்ணயிக்கும்போது தொழிலாளர்கள் அதிக அர்ப்பணிப்புடன் உள்ளனர்.

அதிகாரமளித்தல் மற்றும் செயல்திறன்

பணியாளர் செயல்திறனில் அதிகாரமளித்தல் முடிவுகள் பின்வருமாறு:

- செயல்திறன் விளைவுகளுக்காக ஊழியர்களை பொறுப்பாக்குகிறது
- இது அணிகளின் தொடர்ச்சியான நிகழ்ச்சிகளை பராமரிக்க உதவுகிறது.
- இது பணியாளர்களுக்கு தடைகளை கண்டறிந்து தீர்வு காணவும், வேலை செயல்திறனை அடையவும் உதவுகிறது
- இது வேலை திறனை மேம்படுத்துகிறது
- இது அவர்களின் பணியைப் பற்றி பணியாளர்களுக்கு அதிக அறிவைத் தருகிறது, எனவே அவர்களது நடவடிக்கைகளை ஒரு சிறந்த முறையில் திட்டமிட முடியும்
- இது நிறுவனங்களின் விளைவுகளை பாதிக்கக்கூடிய வகையில் இருப்பதால் ஊழியர்கள் கடினமாக உழைக்கிறார்கள்
- இது ஊழியர்களை கடினமான சூழ்நிலைகளில் நல்ல முறையில் எதிர்கொள்ள வழிவகுக்கிறது. இதனால் அவர்களது செயல்திறன் அதிகரிக்கிறது.
- இது ஊழியர்களுக்கு சுய மதிப்பு மற்றும் நம்பிக்கை உணர்வுகளை மேம்படுத்துகிறது மற்றும் அதிக செயல்திறன் கொண்ட செயல்திறனை இது குறிக்கிறது.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. பதவி உயர்வு பெறும் ஒரு தலைவரின் பெயரைப் பெற வேண்டும்.
2. JMC கள் எப்போது அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது மற்றும் ஏன்?

13.4 உலகளாவிய சூழலில் அதிகாரமளித்தல்

அதிகாரமளித்தல் என்பது தொழிலாளர்கள் தமது சொந்த இலக்குகளை நிர்ணயித்தல், முடிவுகளை எடுப்பதற்கும் பொறுப்புணர்வு மற்றும் அதிகாரம் உள்ளவர்களிடையே உள்ள பிரச்சினைகளை தீர்ப்பதற்கும்

வழிவகை செய்வதாகும். சமீப ஆண்டுகளில், பல அமைப்புக்கள் தங்கள் ஊழியர்களுக்கு அதிகாரம் அளிக்கும் வழிகளை தீவிரமாக நாடியுள்ளன. ஒரு முறை சில நிறுவனங்கள் தங்கள் தொழிலாளர்களுக்கு அதிகாரம் அளிக்க பயன்படுத்துகின்றன. இது வேலை குழுக்களை பயன்படுத்துவது ஆகும். இந்த முறை ஐப்பானிய நிறுவனங்கள் தர சுழற்சிகள் என்று அழைக்கப் பயன்படுத்தும் ஆரம்ப முயற்சிகளில் தான் வளர்ந்தன.

குறிப்புகள்

தரமான சுழற்சி என்பது, தரம் தொடர்பான பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்வுகளை அடையாளம் காணவும் முன்மொழிவதற்கும் தன்னார்வத்துடன் கூடிய பணியாளர்கள் குழு ஆகும். இந்த தரமான சுழற்சியின் பயன்பாடு, இப்போது பொதுவாக 'வேலை குழுக்கள்' என்று அழைக்கப்படும் ஒரு பரந்த அளவிலான வேலை குழுக்களை திசைகாட்டும் வகையில் வளர்ந்தது. இந்த அணிகள் தங்கள் சொந்த வேலையை திட்டமிட, ஒழுங்கமைக்கவும், நேரடியாகவும், கட்டுப்படுத்தவும் அதிகாரம் பெற்ற ஊழியர்களின் சேகரிப்புகளாக இருக்கின்றன. பாரம்பரியமான 'பாஸ்' என்றழைக்கப்படுவதை விட அவர்களின் மேற்பார்வையாளர், ஒரு எளிதான பங்களிப்பை வகிக்கிறது.

சில தலைவர்கள் அதிகாரத்தை மேம்படுத்துவதற்கு பயன்படுத்துகின்ற மற்ற முறைகள், அவற்றின் ஒட்டுமொத்த ஒழுங்கமைப்புக்கான முறையை மாற்றியமைப்பதாகும். ஒரு அமைப்பிற்கான அடிப்படை முறை அதன் படிநிலைகளிலிருந்து அடுக்குகளை அகற்றுவதன் மூலம் மேலும் பரவலாக்கப்படும். அதிகாரம், பொறுப்பு மற்றும் ஆணை உரிமை ஆகியவை நிறுவனத்தை முடிந்த அளவுக்கு ஒப்படைத்துவிட்டன. வேலையின் கட்டுப்பாடு உண்மையில் அதைச் செய்பவர்கள் கையில் இருக்கிறது.

பயன்படுத்தப்படும் துல்லியமான நடைமுறைகள் எதுவாக இருந்தாலும், சில நிபந்தனைகள் இருந்தால், அதிகாரமளித்தல் ஒரு நிறுவனத்தை மேம்படுத்துகிறது. இந்த நிலைமைகள் பின்வருமாறு வரையறுக்கப்பட்டுள்ளன:

- நிறுவனங்கள் தங்கள் கீழ் மட்டத்தில் அதிகாரத்தையும் சுய ஆளுமையைக் கொண்டும் தங்கள் முயற்சிகளில் நேர்மையாக இருக்க வேண்டும். ஒரு சிறிய எண்ணிக்கையிலான பகுதிகளில் அதிகாரமளிப்பதை ஊக்குவிப்பதற்கு பெயரளவில் மேற்கொள்ளப்பட்ட முயற்சிகள் வெற்றியடையும் சாத்தியம் இல்லை.
- நிறுவனங்கள் அதிகாரத்தை பராமரிப்பதற்காக அர்ப்பணிக்கப்பட வேண்டும். தொழிலாளர்களுக்கு அதிக அதிகாரத்தை வழங்கி, பின்னர் அது குறைக்கப்பட்டு அல்லது முற்றிலும் அகற்றப்பட்டுவிட்டால், அவர்கள் கோபமடைவார்கள்.
- ஊழியர்களுக்கு அதிகாரம் அளிப்பதற்கான முயற்சிகளில் நிறுவனங்கள் முறையான மற்றும் உறுதியானவையாக இருக்க வேண்டும். அதிகமான கட்டுப்பாட்டை துரிதமாக கடந்து செல்வதால் பேரழிவில் முடியும்.
- பயிற்சி நிறுவனங்கள் தங்கள் பொறுப்புணர்ந்து பயிற்சியினை அதிகரிக்க வேண்டும். தங்கள் பணி துறையில் அதிக சுதந்திரம் கொடுக்கப்படும் ஊழியர்களுக்கு அநேகமாக அந்த சுதந்திரத்தை திறம்பட பயன்படுத்த அவர்களுக்கு உதவுவதற்காக கூடுதல் பயிற்சி தேவைப்படலாம்.

குறைந்த அளவிலான குறுக்கீடுகளை கொண்டு தங்கள் பணியை பாதிக்கும் முடிவுகளை எடுக்கும் அதிகாரமும் பொறுப்பும் மக்களுக்கு வழங்கப்படும் போது அவர்களுக்கு அதிகாரம் கிடைக்கிறது. அதிகாரமளித்தல் என்பது, மிகவும் வெறுக்கப்பட்டு, பின்பற்றப்பட்ட ஒரு வெளிப்பாடு ஆகும். மக்கள் அதிகாரம் வழங்கும் போது தங்கள் மனங்களை வேலைக்கு கொண்டு வருவார்கள். அவர்கள் தொழிலில் தங்கள் பணியை பாதிக்கும் பகுதிகள் பற்றி முடிவெடுப்பதில் தீர்மானிக்கப்படுகிறார்கள். அவர்கள் தங்கள் நடவடிக்கைகளுக்கு பொறுப்பை ஏற்றுக் கொள்கிறார்கள். அவர்கள் சிறு அதிகாரத்துவ தொந்தரவில் இருந்து தங்களை தாங்களே விலக்கி வைத்துக் கொள்கின்றனர். அவை மதிப்புகள் மற்றும் நேரம் ஆகியவற்றை பலவீனப்படுத்தக்கூடும். தரம், சேவை என்ற கோட்பாடுகளை ஏற்றுக்கொள்ளும் போது அந்த அமைப்புக்கு மதிப்பு சேர்க்கப்படுகிறது.

பெரும்பாலான அமைப்புகளுக்கு அறிவு சார்ந்த தொழிலாளர்கள் உள்ளனர். அவர்கள் தமது அறிவைப் பற்றி சிந்தித்து செயல்படுவதில் ஆர்வம் கொண்ட, ஆண்களும் பெண்களும் இருக்கிறார்கள். கணினி திட்டமிடுபவர்கள், கணினி ஆய்வாளர்கள், கணக்காளர்கள், வழக்கறிஞர்கள், மேலாளர்கள், விற்பனை குழு மற்றும் தொழிற்சாலைத் தொழிலாளர்கள் கூட பிரச்சனைகளை தீர்த்து, வாய்ப்புகளை பயன்படுத்திக் கொள்வதற்கு தங்களின் மிகச்சிறந்த தீர்ப்புகளைப் பயன்படுத்துகின்றனர். இது அதிகாரமளிப்பதற்கான பிரச்சினையை மேலும் முக்கியமானதாகிறது.

பெரும்பாலான ஊழியர்கள் தங்கள் வேலையில் இருந்து சில அடிப்படை விஷயங்களை விரும்புகிறார்கள்:

- (i) பொருள்: அவர்கள் தங்கள் வேலையை அர்த்தமுள்ளதாகவும், அதனால் அவர்கள் திருப்தி அடைய முடியும் என்றும் விரும்புகிறார்கள்.
- (ii) முடிவுகள்: ஊழியர்கள் அவர்களின் முயற்சியின் விளைவால் ஊக்குவிக்கப்படுகின்றனர். முடிவுகள் நேர்மறையாக, வெகுமதிகளைப் பின்பற்றினால், வேலையில் இருந்து திருப்தி ஏற்படும்.
- (iii) சவால் மற்றும் கற்று கொள்வதற்கான ஒரு வாய்ப்பு: வேலை சவாலாக பார்க்க வேண்டும் அது வளர்ச்சி மற்றும் கற்க ஒரு நோக்கம் கொடுக்க வேண்டும்.
- (iv) மதிப்பும் அங்கீகாரமும்: பணியாளர்கள் தங்கள் அமைப்புகளில் என்ன செய்ய வேண்டும் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகிறது என்பதில் இருந்து மதிப்பும் அங்கீகாரமும் பெற வேண்டும்.
- (v) தங்கள் சொந்த வேலை மீது தன்னாட்சி மற்றும் கட்டுப்பாடு: ஊழியர்கள் தங்கள் நிறுவனத்தில் எதைச் செய்தாலும் தன்னாட்சியையும் கட்டுப்பாட்டையும் கொண்டிருக்க விரும்புகிறார்கள். இது அவர்களுக்கு அதிக திருப்தியை அளிக்கிறது.
- (vi) அவர்கள் ஒரு பெரிய குழுவின் அங்கம் என்பதை அறிந்து கொள்வது: எந்த ஒரு அமைப்பிலும் உள்ள பணியாளர்கள் சமூகத் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்து மற்றவர்களுடன் இணைந்து கொள்ள விரும்புகிறார்கள். அவர்கள் பெரிய அணியில் அங்கம் வகிக்கும் விழிப்புணர்வு அவர்களுக்கு பாதுகாப்பு உணர்வை அளிக்கிறது.

முந்தைய பத்தியில் பட்டியலிடப்பட்டுள்ள ஆறு பொருட்களும் நல்ல அதிகாரத்துடன் தொடர்புடைய முயற்சிகளின் அடித்தளமாக அமைகின்றன. தலைவர் அவர்களில் யாரையாவது அகற்ற முயற்சித்தால், பணியாளர்களின் கடமை வேலை பலவீனமடையச் செய்கிறது. திறம்பட செயல்படுவதற்கு அதிகாரமளிப்பதற்காக, பின்வரும் நடவடிக்கைகளை தலைவர் பரிசீலிக்க வேண்டும்:

குறிப்புகள்

- (i) தெளிவான பார்வையும் திசையும்: அதிகாரம் பெற வேண்டும் என்பதற்கான காரணத்தை அவர் அறிந்திருக்க வேண்டும். அமைப்புகளுக்குள் அதிகார வலுவை அமல்படுத்துவதற்கு தெளிவான பார்வையும், வழிகாட்டுதலும் இருக்க வேண்டும். இந்த நிறுவனத்தில் அதிகாரமளிப்பு நிகழ்முறையை நடைமுறைப்படுத்த ஆரம்பிக்கும் முன்னர், தலைவரால் கவனிக்கப்பட வேண்டிய சில பிரச்சனைகள் உள்ளன. இவை:
 - (a) இந்த அமைப்பில் அதிகாரம் அளித்தல் என்ற நோக்கத்தை தலைவர் தெளிவுபடுத்த வேண்டும். அதிகாரமளித்தல் அவருக்கு அல்லது முழுமையான அமைப்பிற்கு நன்மை அளிக்கிறாரா என்பதை அவர் தெளிவுப்படுத்த வேண்டும்.
 - (b) அதிகாரம் என்பது ஒரு சிலருக்கு அதிகாரமளித்தல், நிறுவனத்தில் தெரிவு செய்யப்பட்ட நபர்கள் அல்லது முழு அமைப்புக்காக உள்ளதா என்பதையும் வலியுறுத்த வேண்டியுள்ளது. அதிகாரமளிப்பின் செயல்திறம் என்பது நிறுவனத்தில் உள்ள அதிகாரம் அளிக்கப்பட்ட ஊழியர்களின் எல்லை மற்றும் வரம்பைச் சார்ந்தது.
 - (c) அதிகாரமளிப்பதற்கான தலைவரது பொறுப்பு அதன் செயல்திறனை பாதிக்கிறது. சில தலைவர்கள் இந்த நடைமுறையை ஒரு வாய்ப்பேச்சாக மட்டுமே பயன்படுத்த விரும்பலாம், மேலும் அது முற்றிலும் உறுதி செய்ய முடியாது. இந்த அமைப்பு உண்மையில் தேவையா என்பதை தெளிவுப்படுத்த அல்லது அது மிகவும் நன்றாக இருக்க தலைவர் வேண்டும்.
- (ii) பெருநிறுவன நடவடிக்கைகளை ஆய்வு செய்தல்: வலுவான விளைவுகளை மேம்படுத்துவதிலிருந்து எதிர்பார்ப்பதற்கு, தலைவர்கள் தங்கள் நிறுவன நடவடிக்கைகளை ஆய்வு செய்ய வேண்டும்.
 - (a) கொள்கைகள்: தலைவர்கள் அமைப்பின் முக்கிய கொள்கைகளை கணக்கில் வைத்திருக்க வேண்டும். உதாரணமாக, 'என்ன வெகுமதி கிடைக்கிறது மற்றும் தண்டனை பெற்றால் என்ன ஆகும்' என்று கூறப்பட்டுள்ளது. வணிகக் கொள்கைகள் மற்றும் நிகழ்வுகளை மீளாய்வு செய்தல் போன்ற நிகழ்வுகளும், தகுதி அதிகரிப்பதும், உயர் மட்ட நிர்வாகத்திற்கு உண்மையில் என்ன பிரச்சனைகள் என்பதை மக்கள் காட்டுகின்றன. மக்கள் இணைந்து பணியாற்ற கேட்டுக்கொள்ளப்பட்டால், ஆனால் அவர்களின் செயல்திறன் மதிப்பாய்வு ஒரு தரவரிசை மதிப்பீட்டில் ஒருவருக்கொருவர் எதிர்த்து நிற்கிறது, அது அவற்றின் சொந்த நலன்களைப் பாதுகாக்கும்.

குறிப்புகள்

குறுக்கு-செயல்பாட்டு குழுப்பணி ஊக்குவிக்கப்பட்டாலும், ஆதரவளித்தாலும், செயல்திறன் மதிப்பீடுகள் ஒரு துறைக்குள்ளான இலக்குகளை மட்டுமே அடையாளம் காணும் துறைகளுக்கிடையேயான கூட்டு பாதிக்கப்படும்.

- (b) எழுதப்படாத விதிகள்: இந்த நெறிமுறைகள், உண்மையில் நிறுவனங்களில் மேற்கொள்ளப்படும் பணிகள் குறித்து மக்களுக்கு அறிவுறுத்துகிறது. இந்த விதிகள் எழுதப்படாத போதிலும் எழுதப்பட்டுள்ள எந்த வழிகாட்டுதல்களாலும் முக்கியத்துவம் வாய்ந்தவை என்று மக்கள் கண்டறிகின்றனர். உதாரணமாக, ஒரு மேலாளர் தனது ஊழியர்களை எப்பொழுதும் உண்மையைப் பேசுவதற்கு அறிவுறுத்துகிறார், அதனால் மோசமான செய்தியை வழங்கிய தூதர் தண்டிக்கப்படுகிறார்.
- (c) கட்டமைப்பு: நிறுவனத்தின் கட்டமைப்பு இது போன்ற தன்னாட்சி மற்றும் ஊழியர்கள் அவர்களின் அணுகுமுறை படி தங்கள் பணிகளை செய்ய வேண்டும். இந்த கட்டமைப்பு ஊழியர்களின் சூழ்நிலைகளை வழங்க வேண்டும். அவர்கள் பல்வேறு பணிகளைச் செய்ய ஊக்குவிக்கப்படுகிறார்கள், அவை நிறுவனத்தில் செயல்திறன் மற்றும் அவர்களின் திருப்தியை அதிகப்படுத்தலாம். இது போன்ற சூழ்நிலைகளில் அவர்களுக்கு அதிகாரம் இருப்பதாக கூறப்படுகிறது.

அதிகாரமளித்தல் பயன்பாடு

தொழிலாளர்களுக்கு அதிகாரம் அதிகரிக்கக் கூடிய வழிகளை பரிசீலிக்கும் ஒரு புரட்சியை பெருநிறுவனங்கள் பெற்று வருகின்றன. அரசாங்கங்கள் கூட தங்களை அதிகாரமளிப்பதற்கான கோட்பாடுகளின் உதவியுடன் மீண்டும் உருவாக்க முயல்கின்றனர். சில சங்கங்கள் தோல்வியடைந்தால் மற்றவை தோல்வியடையும், ஆனால் அவர்கள் அனைவரும் கற்றல் காரணிகளை வழங்குகிறார்கள். நிறுவனங்கள் அதிகாரமளித்தல் கோட்பாடுகளை பயன்படுத்தும் வழிகளின் சில உதாரணங்களைக் காண்கிறோம்.

- (i) பெரிய அமைப்பு மாற்றங்கள்: நிறுவனங்களின் களத்தை மறுசீரமைக்க ஒரு அறையில் ஒவ்வொருவருக்கும் (அல்லது அமைப்புகளின் ஒவ்வொரு மட்டத்திலிருந்தும் குறைந்தபட்சம் ஒரு மாதிரி பிரதிநிதி) கொண்டு வருவதை நிறுவனங்கள் கவனம் செலுத்துகின்றன. இந்த திட்டமிடல் செயல்முறை மாற்றங்களை செயல்படுத்துபவர்களை உள்ளடக்கியது. இது எதிர்ப்பில் குறைவு ஏற்படுகிறது, அர்ப்பணிப்பு அதிகரிக்கிறது, திட்டமிடல் மற்றும் செயல்பாட்டின் கால அளவைக் குறைத்தல் மற்றும் வெளிப்புற ஆலோசகர்களாலோ அல்லது ஒரு சிறிய அணியினாலோ உருவாக்கப்பட்ட திட்டத்தின் தரத்தை மீறுகிறது.
- (ii) குறுக்கு-செயல்பாட்டுக் குழு: நிறுவனங்கள் திறமையான வணிக சவால்களை எதிர்கொள்ளும் திறன் உள்ளவர்களிடமிருந்து சேகரிக்கின்றன. இந்த குழுக்கள் பணியிட சக்திகள் மட்டுமல்ல, மாற்றங்களைக் குறிப்பிட்டு, செயல்படுத்தவும் அவர்களுக்கு அதிகாரம் உண்டு.



(iii) தகவலுக்கான அணுகல்: வாடிக்கையாளர்களுக்கு மிகவும் திறமையான சேவையை வழங்குவதில் வேலை செய்யப்படும் விதத்தை பல நிறுவனங்கள் ஆய்வு செய்கின்றன. அவர்கள் தேவைப்படும் கருவிகள் மற்றும் தகவலுக்கான உடனடி அணுகலை மக்களுக்கு வழங்குவதற்கு புதிய நடைமுறைகளை உருவாக்குகின்றனர். பணியாளர் அதிகாரமளித்தல் வழக்கமான அமைப்புகளில் தகவல் அதிகாரம் மற்றும் அது மிகவும் தேவைப்படுபவர்களுக்கு பெரும்பாலும் அணுகல் வழங்கப்படுவதில்லை.

குறிப்புகள்

(iv) சிறந்த ஊக்குவிப்பு: ஜெனரல் எலக்ட்ரிக் இன் 1991 ஆண்டு அறிக்கையில், ஜேக் வெல்சு தலைமைத்துவத்தின் தத்துவத்தை அறிமுகப்படுத்தினார்: GE க்கு கடமைகளை வைத்திருக்க வேண்டும் (காலக்கெடு மற்றும் நிதி இலக்குகளை சந்திக்கவும்) அதே போல் நிறுவனங்களின் மதிப்பை உயர்த்தும் மக்களுக்கும் தேவை. கடந்த காலத்தில் அவர்கள் 'மதிப்பு' இலக்குகளுக்கு வாய்ப்பேச்சுகளை வழங்கினர். அந்த நாட்கள் முடிந்துவிட்டன என்று வெல்சு பதிவு செய்தார். இந்த இரண்டு இலக்குகளையும் சாதிக்க கூடிய ஆண்களும் பெண்களும் வேண்டும் என்று அவர் விரும்பினார்.

அதிகாரமளிப்பு ஒரு உறுதியான, அல்லது அவர் எழுதும் ஒரு குறிப்பிலிருந்து, தலைவர் கை அசைவிலிருந்து வரவில்லை என்பதை நினைவில் கொள்வது முக்கியமாகும். இது ஒருங்குமுறைகளில் இருக்கும் அமைப்புகள் மற்றும் கட்டளைகள் கட்டுப்பாட்டுக் கட்டமைப்புகளின் விளைவால் ஏற்படாது.

தலைவர் அவ்வாறு இருக்க விரும்புவதால் அதிகாரமளிப்பதில்லை. தலைவர்களின் பிரதிநிதிகள், அதேநேரம், ஊழியர்களுக்கான சிக்கல்கள், பிரச்சினைகள், தீர்வுகள் மற்றும் இலக்குகள் ஆகியவற்றிற்கான உரிமையையும் பொறுப்பையும் அவர் எப்போதுமே மாற்றியமைக்கிறார். மே-ஜூன் 1995 ல் ஹார்வர்ட் வர்த்தக விமர்சனம் பின்வரும் அறிக்கையை வைக்கிறது:

'அதிகாரமளித்தல் என்பது ஒரு இரவு இடமாற்றமோ அல்லது ஒரு கீழ்ப்பணியாளர் ஒரு மேலதிகாரி பொறுப்பில் இருந்து ஒரு பொறுப்புடைமை அல்ல. இது ஒரு படிப்படியான பிரதிநிதித் தூதுக்குழு நிகழ்ச்சிப்போக்கு, கணிசமான உயர்மட்ட நிர்வாக ஈடுபாடு தேவை.'

மக்கள் கற்றுக் கொள்ள விரும்புவதோடு, அவர்கள் அவ்வாறு செய்யும் போது மிகவும் ஊக்கமும் திருப்தியும் அடைந்துள்ளனர். உயர் நிர்வாகத்தின் சவால், மக்கள் தங்களை வளர்த்துக் கொள்ள உதவுவதாக மட்டும் இல்லாமல், நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை ஆதரிக்கும் மற்றும் வலுப்படுத்தும் வகையில் அவர்கள் அவ்வாறு செய்வதை உறுதி செய்ய வேண்டும்.

அதிகாரமளிப்பதை மெதுவாக ஏற்றுக்கொள்வதற்கான காரணங்கள்

ஊழியர் ஈடுபாடு என்பது அதிகாரமளித்தல் என்பதற்கான மற்றொரு பதம் ஆகும். கலிபோர்னியா பல்கலைக்கழகம், திறமையான அமைப்புகளுக்காக நடத்திய சமீபத்திய ஆய்வின்படி, அமெரிக்க நிறுவனங்கள் அத்தகைய பயிற்சிகளை தங்கள் வியாபார நிகழ்வுகளில் ஒருங்கிணைப்பதில் மெதுவாகவே உள்ளன. இந்த ஆய்வின் முக்கிய முடிவுகளில் சில கீழே பட்டியலிடப்பட்டுள்ளன:



குறிப்புகள்

(i) தொழிலாளர்களில் சுமார் 37 சதவீதத்தினர், பணியாளர்களின் தலையீடு தொடர்பான செயல்பாடுகளில் ஈடுபடவில்லை முடிவு எடுக்கும் செயல்முறையில் கூறவில்லை.

(ii) பணியாளர்களில் 31 சதவீதம் பேர் மேலாண்மைக்கான மேம்பாடுகளை பரிந்துரைப்பதில் பதில் அளிக்கும்போது, முடிவுகள் எடுப்பதில் அவர்களுக்கு உதவுவதற்கு எந்த தகவலும் அல்லது பயிற்சியும் வழங்கப்படவில்லை.

(iii) குழுக்களில் பங்கு பெறும் 12 சதவிகித பணியாளர்களில், அவர்களுடைய பணிக்கு பொருந்தக்கூடிய தினசரி முடிவுகள் மீது சில கட்டுப்பாட்டுத் தகவல்கள் கொடுக்கப்படுகின்றன. பெரும்பாலும் அவர்களது பொறுப்புகள் தொடர்பான தகவல்களைப் பெறுகின்றனர்.

அவர்கள் மாற்றுவதற்கு உந்துதல் இல்லாவிட்டால், மக்கள் எளிதாக மாற்ற முடியாது. தொழிலாளிகளுக்கு அதிகாரமளித்தல், அதே வழியில் வேலை செய்வது போன்ற வியாபார மாற்றங்கள் ஏற்படுகின்றன. பணியாளர்கள் அதிகாரமளிப்பதற்கான காரணத்தை அறிந்துகொள்ளாதவரை, அவர்களுக்கு அது வைத்திருக்கும் நன்மையும், நிறுவனத்திற்காக அது வைத்திருக்கும் நன்மையும், வெவ்வேறாக செய்வதற்கான உந்தம் ஒரு போதும் எழுவதில்லை. தலைவர் அவர்களை விரும்புகிறார் என்றால் மட்டும் மாற்ற முடியாது. பணியாளர்கள் மாற்ற விரும்புவதா இல்லையா என்பது மட்டும் முக்கியமானது, அவை நிறுவனத்தின் செயல்திறனை பாதிக்கலாம் என நம்புகிறார்கள்.

இதில் ஐந்து முக்கிய காரணங்கள் உள்ளன. ஏனெனில் இதில் தலைவர்கள் பணியாளர் மையப்படுத்தப்பட்ட மேலாண்மை அல்லது அதிகாரமளிப்பதை ஏற்றுக்கொள்வதில் மெதுவாக இருந்தனர். இவை:

(i) தன்னிறைவு மற்றும் நிலைமாற்றம்: இன்று வரை பல நிர்வாகிகளும் தன்னிறைவு மற்றும் நிலைத்தன்மையின் காரணமாக மிதமான வசதியான நிலையை மாற்றுவதற்கு அல்லது நடைமுறை நிலை ஒருபோதும் முயற்சிக்கவில்லை.

(ii) குறுகிய கால கவனம்: பொதுவாக மேலாண்மை மற்றும் வெகுமதி அமைப்புகள் பொதுவாக மேலாண்மை அமைப்புகள் குறுகிய கால மைய புள்ளியாக அதிகார செயல்முறை கட்டுப்படுத்துகிறது. செயல்திறன் ஊக்க ஊதியம் மற்றும் ஊக்கத் திட்டங்கள் ஒரு வருடத்தில் இணைக்கப்பட்டு, நீண்ட காலத்திற்கு ஒரு பிரத்யேக பணியாளரை உருவாக்க அர்த்தமில்லை.

(iii) மனித வள நடைமுறைகளின் தாக்கத்தை அளவிட இயலாமை: ஸ்சஸ்டர் கூறுகையில்: 'சமீப காலம் வரை, மனித வளத்தை பயனுள்ள வகையில் பயன்படுத்தாமை தொடர்பான நிறைவேற்று செயல்திறனுக்காக சிறிய கவனம் செலுத்தப்பட்டது. ஏனெனில் ஒப்பீடு செய்வதற்கான தரங்கள் இல்லை. பல நிறுவனங்களில் மிக விலையுயர்ந்த ஒற்றை செயல்பாட்டு செலவை திறமையான முறையில் பயன்படுத்துவது பற்றிய நமது கட்டுப்பாடு உண்மையிலேயே சிறப்பானது'.

(iv) சமுதாய நிலையை இழக்கும் பயம்: அவர்களின் சிறப்பு நிலை, நிர்வாக சலுகைகள் மற்றும் மேலாண்மையின் அதிகாரத்தை அதிகாரமளிப்பதற்கான செயல்முறைக்கு இடமளிப்பதற்கு தயங்குவது ஆகியவை.

(v) உத்தரவாதமின்மை: ஒருவேளை எல்லாவற்றிற்கும் மிகவும் குறிப்பிடத்தக்க விளக்கம் என்னவென்றால், மேலாளர்கள் நிறைய உயர் முன்னேற்ற நடைமுறைகளை கொண்டுவர விரும்புகிறார்கள், ஆனால் எப்படி தொடங்குவது அல்லது தொடர்வது என்பது உறுதியாக தெரியவில்லை.

குறிப்புகள்

தலைவர்கள் வேலைகளைத் தூக்கி, ஊழியர்களை அறிவூட்டுவதற்கும் ஈடுபடுவதற்கும் செயல்முறைகளை வரையறுக்க வேண்டும். தலைவர்கள் வார்த்தைகளாலும் செயல்களாலும் அவர்களுக்கு ஆதரவாக இருக்க வேண்டும். ஒரு வணிகத் தலைவரானது மூத்த மனித வள வல்லுனர்களுடன் அதிக நேரத்தை செலவழிக்க வேண்டும், மேலும் உயர் மட்ட நிதி நபர்களுடன் செய்ய வேண்டிய பணிகள் மற்றும் குறிக்கோள்களை பணியாளர்களுடன் இணைக்க மற்றும் ஒருங்கிணைக்க வழிகளை விவாதிக்க வேண்டும். தலைவர் அதிகாரமளிப்பின் சாராம்சத்தை புரிந்து கொள்கிறார்கள்.

தலைவர்களின் சில குணாதிசயங்கள், தங்கள் பணியாளர்கள் மற்றும் அமைப்புகளுக்கு எதிராக நம்பிக்கை கொண்டுள்ளன. இவற்றில் சில:

- (i) தலைமைப் பண்பு என்பது ஒவ்வொரு ஊழியருக்கும் மட்டுமின்றி, சிலருக்கு மட்டும் சொந்தமானவர் என்ற நம்பிக்கையைப் பெற்றுள்ளன.
- (ii) பணியாளர்கள், பயிற்சியளிக்கப்பட்ட மற்றும் சிறந்த வழியில் செயல்பட அதிகாரம் பெற்றவுடன் இந்த அமைப்பு வெற்றி பெறும் என அவர்கள் அறிவார்கள்.
- (iii) அறிவுதான் சக்தி என்றும், எனவே அதை அனைத்து ஊழியர்களுடன் பகிர்ந்து கொள்ளத் தயார் என்றும் நம்புகிறார்கள்.
- (iv) தனி நபர்களுக்கு ஆதரவான கலாச்சாரத்தை உருவாக்கத் தேவையான பணியாளர்களை அவர்கள் மதிக்கிறார்கள்.
- (v) இவை தீர்வுகளை கண்டுபிடிக்கும் வாய்ப்புகளை உருவாக்குகின்றன.

அவர்கள் வளர்க்கும் திறனை ஒரு இடைவிடாத முயற்சி என்று புரிந்துகொள்கிறார்கள்.

அதிகாரமளிப்பதன் மூலம் ஊக்குவித்தல்

சில ஆண்டுகளுக்கு முன்பு, அதிகாரம் ஊக்குவிக்கும் மேலாதிக்கத்தை தலைவர்கள் கண்டு கொள்ள தொடங்கினர். சில தலைவர்கள், போதுமான தகவல்களை வழங்குவதன் மூலமும், ஆக்கப்பூர்வமாக அல்லது சித்திரிக்கப்பட்ட முயற்சிகளை ஆதரிப்பதன் மூலமாகவும், விரிவான சுயாட்சி குழுவின் மூலம் மக்களுக்கு எப்போதும் அதிகாரம் அளித்து வருகின்றனர். அதுபோல, பலர் சுய ஊக்கமும், சுய அதிகாரம் படைத்தும் கற்று வருகின்றனர். அவர்கள் தங்கள் பணியை மிகவும் அர்த்தமுள்ளதாக வழங்குவதற்கான வாய்ப்பைப் பெற்று, நிறுவனத்தைத் தேர்வு செய்து, பரிசோதனையை உருவாக்கி, நிறுவனத்தில் தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகின்றனர். ஆனால் அதிகாரமளித்தல் தலைவரின் அகராதிக்கு அதன் வழியைக்

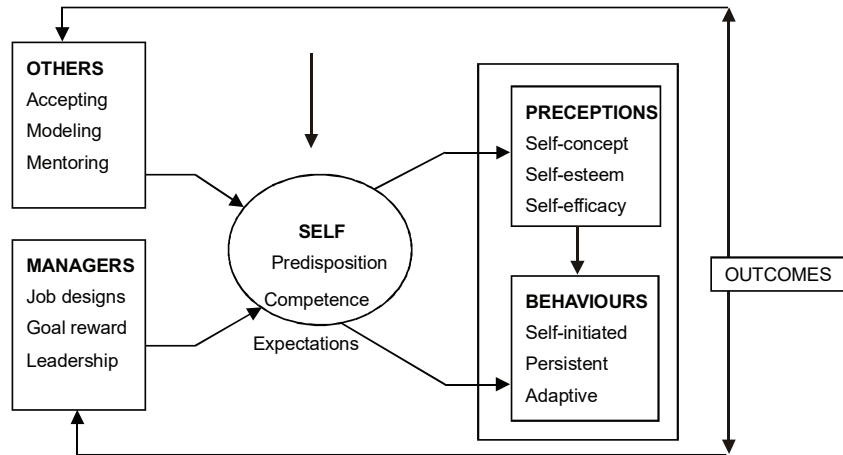
குறிப்புகள்

கண்டறியும் வரையில், சுய-ஊக்குவிப்பு, கண்டுபிடிப்பு மற்றும் அமைப்பு சார்ந்த மேம்பாடுகளை மேம்படுத்துவதற்கான ஒரு நடைமுறையாக ஊக்குவிப்பதற்கு அரிதான முயற்சிகள் மேற்கொள்ளப்பட்டன. நிறுவனத்தின் ஊழியர்களை ஊக்குவிப்பதில் அதிகாரமளித்தல் செயல் முக்கிய பங்கு வகிக்கிறது. நிறுவனங்களின் பணியாளர்களை அதிகாரமளித்தல் நிகழ்முறையில் ஊக்குவிப்பதற்கான சில வழிகள் கீழே விவாதிக்கப்படுகின்றன.

சுய உணர்வுகள் மற்றும் நடத்தைகளை மேம்படுத்துதல்

திறமையாகவும் கட்டுப்பாட்டுணர்வுகளோடு செயல்படுவதற்கும் மக்களுக்கு வசதிகளை ஏற்படுத்தக்கூடிய முன்முயற்சிகள் எடுப்பதோடு, அர்த்தமுள்ள பணிகளில் விடாமுயற்சியுடனும் செயல்படுவதற்கான நிபந்தனைகள் மூலம் அதிகாரமளிப்பதாக வரையறுக்கப்படுகின்றன. அதிகாரமளித்தல் என்பது மக்களை ஊக்குவிக்கும் ஒரு பலதரப்பட்ட மற்றும் மிகவும் தனிப்பட்ட சக்தியாகும். அதிகாரமளித்தல் தனி நபரிடமிருந்து, ஒரு சக அல்லது மேலாளரிடமிருந்து உயரும். இது ஆக்கபூர்வமான தன்னுணர்வுகளை (சுய கருத்து, சுய மரியாதை மற்றும் தன்னிறைவு திறன்) மற்றும் நேரடியான பணிகளைப் பற்றிக் கொண்டுவர விரும்புகிறது. படம் 13.1 ல் இந்த காரணிகளை வரைபடமாகக் காண்பிக்கிறது மற்றும் கீழேயுள்ள வாக்கியமானது அவற்றில் சில உறவுகளை வரையறுக்கிறது.

மாற்றியமைக்கப்பட்ட சுய உணர்வுகள் அதிகாரமளிப்பதற்கான முக்கிய வெளிப்பாடுகள் ஆகும். ஒரு நபர் தன்னைப் பற்றி நினைப்பது அல்லது தன்னை ஒரு கதாபாத்திரத்தில் பார்ப்பது எப்படி என்பது சுய கருத்து ஆகும். உதாரணமாக, நண்பர் மாணவர்களிடமோ அல்லது ஊழியரிடமிருந்தோ, மாற்றங்களைப் பொறுத்து சுய கருத்து மாற்றங்கள் ஏற்படும். சுய மரியாதை ஒரு பொதுவான உணர்வாக உள்ளது. சுயமரியாதையின் ஒரு துல்லியமான அம்சம் சுய திறன், நேரடியாக அதிகாரமளித்தல் தொடர்புடைய ஒரு கருத்தாக உள்ளது. சுய திறன் ஒரு குறிப்பிட்ட வகை செயல்பாடு செய்ய ஒரு நபர் உணரப்பட்ட திறனாக உள்ளது. செயல்திறன் கையாள மற்றும் தனிப்பட்ட நல்வாழ்வை ஒரு உணர்வு கொண்டு வரும் என்பதால் சுய திறன் உணர்வுகள் அவசியம்.



படம் 13.1 அதிகாரமளித்தல் காரணிகள்



தனிநபர்கள் கடந்த கால அனுபவத்தை மற்றவர்களுடன் நம்பகமான அல்லது ஒப்பிடக்கூடிய பணிகளை அவற்றிலிருந்து கருத்துக்களைப் பொறுத்து சுய திறனைக் கொண்ட ஒரு உணர்வை உருவாக்குகின்றனர். ஒரு நபரின் சுய திறனானது (தகவல் மற்றும் நிபுணத்துவம்) பொதுவான உடல், உணர்ச்சி நிலை மற்றும் ஆளுமையின் (ஒட்டுமொத்த சுய மதிப்பில் உள்ளிட்டவை) தன்னிச்சையான பணிச்சூழலின் தன்மையைப் பாதிக்கும். ஒரு தனிநபர் பணியை அணுகும் திறன் மற்றும் முயற்சியின் தன்மை, அவரது தனிப்பட்ட சாதனத்தையும், சுய திறமையின் தொடர்ச்சியான உணர்வையும் பாதிக்கிறது. சூழ்நிலைகளின் மூலம் சுய செயல்திறன் வலுவாக இருக்கும்.

குறிப்புகள்

இந்த அதிகாரமளித்தல் உணர்வானது கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ள ஆதாரங்களின் தொகுப்பு மூலம் அறியலாம்.

- (a) சுயமாக தொடங்கப்பட்ட அதிகாரமளிப்பு: ஒரு நபர் தனது நடத்தையில் நேர்மறையான மாற்றத்தின் மூலம் சுய வலுவூட்டல் மற்றும் சுய பலன் உணர்வை துவக்கலாம். அடிப்படையில் உந்துதல் கொண்ட தனிநபர்கள் பெரும்பாலும் தங்கள் வேலைகளின் தன்மையை விரிவுபடுத்த முயற்சிக்கின்றனர் அவர்கள் மேலும் பொறுப்புகளை எடுத்துக்கொள்ள ஆர்வத்துடன் உள்ளனர், நிறுவன செயல்முறைகளை மேம்படுத்துவதற்கு ஆக்கப்பூர்வமாக வேலை செய்கின்றனர். மக்கள் உண்மையாகவே தொழில் முயற்சியாளர்களாக உள்ளனர், அவர்கள் தங்கள் முடிவுகளை பெருமைப்படுத்தும் வழிகளில் அமைப்பை மாற்றுவதற்காக தீவிரமாக செயல்படுகின்றனர்.
- (b) மற்றவர்கள் அதிகாரமளித்தல்: சக ஊழியர்கள் மற்றும் சக தொழிலாளர்கள் வேலை தொடர்பான சுய கண்ணோட்டங்களை மிகவும் பாதிக்கக் கூடாது. அதிகாரத் தாக்கத்தை வளர்க்கும் சக மக்கள் தங்களைப் பற்றியும் குழுவினைப் பற்றியும் உணர்வார்கள். குழுக்களுக்குள் அவர்கள் மதிக்கப்படுகிறார்கள் மற்றும் தொழில்முறை வல்லுநர்கள் எனக் கருதப்படுபவர்களின் உணர்வைப் பெறுகிறார்கள். கூட்டு ஊழியர்கள் அவர்களால் உற்சாகப்படுத்தப்பட்டு, தனிப்பட்ட வழிகாட்டியால் நிதியளிக்கப்படுகிறது. அவர்களது ஆலோசனையைப் பெறும் நபர்கள் தங்களுடைய கருத்துக்களைக் கருத்தில் கொண்டு தனிநபர்களுக்கு அதிகாரம் அளிக்கப்படுவதுடன், அவர்களது செயற்திட்டங்களில் ஈடுபடுவதன் மூலம் அவற்றைக் கற்றுக் கொள்வதிலும் மற்றவர்களிடமிருந்தும் தொடர்பு கொள்வதற்கும் உதவுகிறது.
- (c) மேலாளர்கள் மூலம் அதிகாரமளித்தல்: ஊழியர்களுடன் தொடர்புபடுத்தும்போது, மேலாளர்கள் அல்லது தலைவர்களின் நடத்தை என்பது அதிகாரமளிப்பதற்கு அடிப்படையாகும். அதிகாரம் அளிப்பவர் தனிநபர்களுக்கு ஊக்கத்தை அளிக்கிறார், மேலும் அவர்களை சுயமாக ஊக்கப்படுத்திக்கொள்ள அனுமதிக்கிறார். பணியாளர்களின் எதிர்பார்ப்புகளில் இது ஒரு மாற்றத்தின் மூலம் செய்யப்படுகிறது, இதனால் அவர்கள் எதிர்காலத்தின் கட்டுப்பாட்டில் உள்ளனர் என்று உணர்கிறார்கள், மேலும் அவர்களது வேலைகளை வெளிப்படுத்தவும், தங்கள் நிறுவனங்களுக்குள் அர்த்தமுள்ளதாகவும் இருக்க முடியும். தலைவர்கள் மேம்படுத்தும் அறிவை பகிர்ந்து கொள்ளும் வகையில், அவர்களது குழுக்கள் தங்கள் வேலைகளை அதிக துல்லியம் மற்றும்



குறிப்புகள்

நம்பிக்கையுடன் செய்ய முடியும். தகவல் தொழில்நுட்பம் மற்றும் அமைப்புகள் அணுகல் வழங்கும் ஊழியர்களுக்குத் தேவைப்படும் தகவல்களை தங்களுக்கு தேவையான ஒரு முக்கிய காரணியாக இருக்கிறார்கள்.

ஒரு மேலாண்மை பயன்பாடு, அதிகாரமளித்தல், தலைவர்கள் தொடர்பு கொள்ளுதல், பிரதிநிதி அதிகாரத்தை பகிர்ந்து கொள்ளுதல், தகவலை பகிர்ந்து கொள்ளுதல் மற்றும் பெருநிறுவன அதிகாரத்துவத்தின் செயலற்ற தன்மையை மாற்றியமைக்கவும் அனுமதிக்கிறது. தலைவர் தனது பணியாளர்களுக்கு தங்களது தரிசனங்களைத் தொடரவும், திட்டங்களை வெல்வதற்காகவும், நிறுவனத்தின் பணி மற்றும் இலக்குகளுடன் இசைக்குழுவில் நடைமுறைகளை முன்னேற்றுவதற்கான உந்துதலுடன் அவர்களுக்கு உதவுகிறார். துணைப்பணியாளருடன் பணிகளை பகிர்ந்துகொள்ளும் கூட்டாளர்களாக இருந்து சிறந்த முறையில் பெற வாய்ப்புள்ளது. இதன் காரணமாக, அதிகாரப் பகிர்வு என்பது தலைவர்களுடைய மிக முக்கியமான தரமாக உள்ளது.

தனிப்பட்ட மாற்றங்களால் அதிகாரமளித்தல் முடிவுகள்

அதிகாரமளித்தல் தனிப்பட்ட மாற்றங்களில் விளைகிறது. அதிகாரபூர்வமான தனிநபர் இரண்டு வகையான சிறப்பு பரிமாற்றங்களுக்கு உட்படுகிறது. ஒரு ஊக்குவிப்பு மேம்பாடு என்பது குறிப்பாக அதிகாரம் அளிப்பதன் மூலம் ஒரு மேலாளரால் தூண்டப்படும் நேர்மறையான மாற்றம் ஆகும். சக்திவாய்ந்த மக்கள் பொதுவாக தங்கள் பணியை மையமாகக் கொண்டிருப்பர். சுயநலத்துடன் மக்களுக்கு உதவுவதன் மூலம் ஊக்குவிக்கும் தன்னிறைவை அவர்கள் அனுபவிக்கிறார்கள்.

பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதற்கு மற்றும் அதன் சக்தியை குறிக்கோளுடன் அதிகாரமளிக்க நடத்தையில் காப்புரிமை பெற்றுள்ளது. அதிகாரமளிக்கப்பட்ட நபர் தடுக்கப்பட்டு, செயலாக்கத்துடன் புதிய பணிகளை ஆரம்பிக்கும் போது, நடத்தை பற்றிய நெகிழ்ச்சியான தன்மை பற்றிய மாற்று வழிகளை முயற்சிக்கின்றது. தனிப்பட்ட முறையில் வடிவமைக்கப்படும்போது, சுயநிர்ணய உரிமையும், மேலாளரின் ஆதரவும் இல்லாமல் பணிகளை மேற்கொள்வதில் அதிக தன்னார்வ சுயநிர்ணயம் உள்ளது.

W.L. கோர் என்பவருடைய தனியார் நிறுவனம், 6000 க்கும் மேலாக கோர் டெக்ஸ் மற்றும் டெப்ளானில் இருந்து தயாரிக்கப்பட்ட மற்ற தயாரிப்புகளுக்காக குறிப்பிடப்பட்ட பங்குதாரர்கள் மற்றும் அதிகாரத்தை ஆதரிக்கும் அசாதாரண அமைப்பாக கலாச்சாரம் உள்ளது. அனைத்து நடவடிக்கைகளும் மேலாளர்களை விட வழங்குபவர்கள் அணியிலான முடிவுகளை குழு அடிப்படையிலான செயல்முறை கட்டமைக்கப்படுகின்றன. ஒரு குழு மற்றொரு நபருக்கு தேவைகளை முடிவு செய்தவுடன், அவர்கள் நேர்காணலைத் தேர்ந்தெடுத்து அந்த நபரை ஒரு வழிகாட்டியாக செயல்பட்டு வழங்குபவருக்கு ஒதுக்க வேண்டும். பொதுவாக வெற்றிகரமாக முதலீடு செய்துள்ள நபரை (அல்லது அணி) தேர்வு செய்தால், சல்லி கோர் கருத்து தெரிவிக்கிறார்: நீங்கள் யாராவது அவரை ஊக்கப்படுத்தினால், அல்லது அவர் வெற்றிகரமாக இருக்க வேண்டும். கூட்டங்களில் அவர்களுக்கு பொருத்தமான வாய்ப்புகளை வழங்கி கருத்தரங்குகள் மற்றும் விஷயங்களை செய்ய

அவர்கள் வெற்றி பெற வேண்டும். அணிகள் மற்றும் தனிநபர்கள் இலாபத்தைப் பகிர்ந்து கொள்வதன் மூலம் அவர்கள் நிறுவன மதிப்புகளின் அடிப்படையில் வழங்கப்படுகிறார்கள். மேல் நிலை, கல்வி ஆகியவை அளவுகோல்கள் அல்ல. இந்த அளவுகோல், தூய மற்றும் எளிய (உருவாக்க), உறுப்பினர்கள் புதுமையானதாக ஊக்குவிக்கப்பட்ட ஒரு சூழ்நிலையை உருவாக்குகிறது.

குறிப்புகள்

இன்றைய அமைப்புகளை மேம்படுத்துதல்

1920 மற்றும் 1930 அதிகாரத்துவங்களை ஒழுங்குபடுத்துவதற்கும் கட்டுப்படுத்துவதற்கும் விஞ்ஞான நிர்வாகம் பொருத்தமான தத்துவமாக இருந்ததுடன் நிறுவனங்களை இயக்குவதற்கான தத்துவமாகும். 21 ஆம் நூற்றாண்டின் நிறுவனங்கள் கற்றல் நிறுவனங்களாகும். பெரும்பாலான நிறுவனங்கள் விரைவாக உருமாற்றத்தை மேற்கொள்கின்றன, அவற்றின் பாணியை மாற்றிக்கொள்கின்றன, மாறும் சூழ்நிலைக்கு அவர்கள் செயல்பட வேண்டிய அவசியத்தை உணர்கிறார்கள். புதிய சூழலில் போட்டியானது உள்நாட்டிலும், வெளிநாடுகளிலும் தீவிரமாக இருக்கும். இந்த சவாலின் பகுதி, மிக குறைந்த உழைப்பு விகிதங்களைக் கொண்டு, புதிய தொழில்நுட்பம் மற்றும் மேம்பட்ட உலகளாவிய தகவல்தொடர்புகளை முழுமையாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளும் தொழிற்சாலைகள் ஆகும். ஒவ்வொரு நிறுவனமும் புதிய தயாரிப்புகள் மற்றும் சந்தைகளை புதுமைப்படுத்தி உருவாக்க வேண்டும்.

விரைவான மற்றும் இரண்டு மாற்றங்கள் அமைப்பு நடவடிக்கையின் ஒவ்வொரு பகுதியையும் தாக்கும். தயாரிப்புகள், வாடிக்கையாளர்கள், போட்டியாளர்கள், வழங்குபவர்கள் மற்றும் காரணிகள் சிலவற்றை உடனடியாக மாற்றும். நிறுவனங்கள் மாற்றத்தை திறம்பட பிரதிபலிக்க வேண்டும், இல்லையெனில் அவர்கள் போட்டியாளர்களிடம் குறைபாட்டில் இருப்பார்கள்.

இன்றைய நிறுவனங்களின் மற்றொரு முக்கிய அம்சமானது மிகவும் சிக்கலான சூழல்களில் சமாளிக்க வேண்டியிருக்கிறது. சந்தையானது குறைந்த ஆயுட்காலம் கொண்டிருக்கும் பொருட்களின் பல்வேறுபட்ட வரம்புகளைக் கோருகிறது. வாடிக்கையாளர்களின் தேவைகளுக்கு பதிலளிக்க காலத்தின் நீளம் குறைவாக உள்ளது. இந்த காரணிகள் வாடிக்கையாளர்களின் தேவைகளுக்கு திறமையாக பதிலளிக்கக்கூடிய அமைப்புகள் மற்றும் மேலாண்மை நடைமுறைகள் தேவைப்படுகிறது.

சுற்றுச்சூழலில் ஏற்படும் மாற்றத்தின் காரணமாக வாடிக்கையாளர்களின் அதிக கோரிக்கைகள் அமைப்புகளில் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும். குறுகிய நேரத்தை சமாளிக்க மற்றும் விரைவான தகவல் தொடர்பு மேலாண்மைகளுக்கு தேவை குறைக்கப்படுகிறது. விரைவான முடிவெடுக்கும் அமைப்புகளில் குறைவான அடுக்குகள் இருக்கும். முன்னுரிமைகள் துரிதமாக மாறுவதை சமாளிப்பதற்கு அமைப்புக்கள் நெகிழ்வு தன்மை கொண்டிருக்க வேண்டும். அனைத்து ஊழியர்களுக்கும் பரந்த அளவிலான திறன்கள் இருக்க வேண்டும், அதன்மூலம் அவர்கள் ஒரு பணியிலிருந்து மற்றொரு பணிக்கு விரைவாக மாற்றப்பட முடியும். சந்தையின் புதிய கோரிக்கைகள் மற்றும் அதிகரித்த தொழில்நுட்பம் திறமையான பணியிடத்தை ஏற்படுத்தும். மக்கள் அதிக எதிர்பார்ப்புடன் திருப்திகரமான வேலை மற்றும் தொழில்முயற்சியாளர்களை வேண்டுவார்கள். புதிய திறன்கள் மற்றும் தனிப்பட்ட எதிர்பார்ப்புகளுடன்

வேகுமதிகள் மற்றும் அங்கீகாரம் அதிகரிக்கப்பட வேண்டும். அட்டவணை 13.1 அதிகாரம் மற்றும் அதிகாரம் இல்லாத அமைப்புகளுக்கிடையே பொதுவாக உணரப்படும் வேறுபாடுகள் சிலவற்றை விவரித்துள்ளது.

குறிப்புகள்

அட்டவணை 13.1 அதிகாரம் மற்றும் அதிகாரம் இல்லாத அமைப்பின் நடத்தை விளக்கங்கள்

அதிகார அமைப்பு	அதிகாரமில்லாத அமைப்பு
அவள் தவறு செய்தால் நாம் அவளுக்கு உதவி செய்ய முடியும்.	அவர் தவறு செய்தால் அதைத் தெளிவுபடுத்த முடியும்.
முயற்சி மற்றும் தோல்வி பாராட்டப்படுகிறது.	முயற்சி மற்றும் தோல்வி தண்டிக்கப்படுகிறது.
ஒவ்வொரு நபரும் வளர்த்துக் கொள்ளும் அளவுக்கு உள்ளுறை திறமைகளை கொண்டுள்ளனர்.	சிலர் ஊமையாக, எப்போதும் எதையும் செய்ய மாட்டார்கள்.
இந்த நிறுவனத்தில் வெற்றி மற்றும் பதவி உயர்வுக்கான அளவுகோல்கள் திறமை மற்றும் பணி செயல்திறன் கொண்டவை.	நீங்கள் மன்றத்தில் இல்லையென்றால் இந்த அமைப்பில் வெற்றிபெற முடியாது.
நிறுவனத்திற்குள்ளே அனைத்து மட்டங்களிலும் உந்துதல் மற்றும் ஆக்கப்பூர்வமான மக்கள் உள்ளனர்.	சந்தை மற்றும் ஆராய்ச்சி துறைகளில் ஒரே புதுமையானவர்களும் படைப்புக்களும் மட்டுமே உள்ளனர்.
வேலை என்பது மகிழ்ச்சிதரக்கூடியதும் வாழ்க்கையின் எஞ்சிய பகுதியாகவும் உள்ளது.	9.00 முதல் 5.00 வரை வேலை செய்து பின்னர் செல்லலாம்.
தொழில், முயற்சி மற்றும் புதிய செய்திகளை முயற்சி செய்து சவால் செய்கிறது.	உங்கள் தலையை கீழே வைத்து, உங்கள் முக்கு சுத்தமாக இருக்கும்.
புதிய கருத்துக்களை வளர்த்துக்கொள்கிறோம்.	இதையெல்லாம் நாம் முன்பே பார்த்தோம்.
பெரும்பாலான மக்கள் உண்மையான இருக்க முயற்சிக்கிறார்கள்	இந்த அமைப்பில் நீங்கள் இழிந்தவர்களாக இருக்க வேண்டும்.
சிறப்பு பணிக்கான தன்னார்வத் தொகையானது வளர்ச்சிக்கு வழிவகுக்கிறது.	எதற்கும் தன்னார்வ தொண்டு செய்யாதீர்கள்.
வாடிக்கையாளர்களுக்கு அளிக்கும் தயாரிப்புகள் மற்றும் சேவைகள் உலகத்தரம் வாய்ந்த ஒன்று.	உற்பத்தி செய்து வேறு யாரையும் சிறந்ததாக அல்லது மோசமாக இல்லை.
ஒரு தனிநபரின் நலன் மற்றும் வளர்ச்சிக்கு உண்மையான அக்கறை இருக்கிறது.	யாரும் ஆர்வத்தை எடுப்பதில்லை- உங்கள் சொந்த உறவினர்களிடையே நீந்திக்கொண்டிருக்கிறீர்கள்.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

3. அதிகாரமளித்தல் என்றால் என்ன?
4. தரமான வட்டம் என்றால் என்ன?

13.5 உங்கள் முன்னேற்றத்தை சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

பணியாளர் அதிகாரமளித்தல்

1. ஒரு மேம்படுத்தும் தலைவர் நான்கு நிலைகளில் செல்ல வேண்டும்:
 - (i) அதிகாரமளித்தல்
 - (ii) முகாமைத்துவ உத்தரவாதங்களை வழங்கி அதிகாரமளித்தல்
 - (iii) நிர்வாக உத்தரவாதங்களை வழங்குதல்
 - (iv) அபாயங்கள் எடுத்தல்
2. 1958 ல் பணியாளர் நலன், பயிற்சி, பணி நடைமுறைகள் மாற்றம், நிலையியற் கட்டளைகளின் உருவாக்கம், நிறுவன உற்பத்தித் திறன் ஆகியவற்றை நிர்வகிப்பதற்காக JMC அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது.
3. தொழிலாளர்கள் தங்கள் இலக்குகளை நிர்ணயித்தல், தீர்மானங்களை எடுத்தல் மற்றும் அவர்களின் பொறுப்புணர்வு மற்றும் அதிகார வரம்பிற்குள் பிரச்சினைகளை தீர்க்க வழிவகை செய்தல் ஆகியவை வலுவூட்டல் ஆகும்.
4. தரமான வட்டம் என்பது, தரமானதாக இருக்கும் பிரச்சினைகளுக்கு தீர்வுகளை அடையாளம் காணவும், முன்மொழியவும் வழக்கமாக சந்திக்கும் வாடிக்கையாளர்களின் குழுவாகும்.

குறிப்புகள்

13.6 சுருக்கம்

- கலாச்சாரம் சார்ந்த தன்மை இருப்பினும், நடத்தை விஞ்ஞான இலக்கியத்தில் பல்வேறு வகைகளில் அதிகாரமளித்தல் வரையறுக்கப்பட்டுள்ளது.
- இதை முடிவு செய்வதற்கு பணியாளர்களின் அதிகாரத்தை உறுதியாக வரையறுக்கலாம்.
- பல்வேறு அதிகாரமளித்தல் முயற்சிகள் பகுப்பாய்வு அமைப்புகளில் அதன் வசதிகள் மற்றும் தடைகளை வழங்குகிறது.
- அதிகாரமளிப்பதற்கான நிபந்தனைகள் பங்கு, கண்டுபிடிப்பு, தகவல் மற்றும் பொறுப்புணர்வு ஆகியவற்றை வழங்குகிறது.
- ஒரு மேம்படுத்தும் தலைவர் நான்கு நிலைகளில் செல்ல வேண்டும்: (i) அதிகாரமளித்தல், (ii) முகாமைத்துவ உத்தரவாதங்களை வழங்கி அதிகாரமளித்தல், (iii) நிர்வாக உத்தரவாதங்களை வழங்குதல், மற்றும் (iv) அபாயங்கள் எடுத்தல்
- தேசியமயமாக்கப்பட்ட வங்கிகளுக்கு, தொழிலாளர்கள் மற்றும் அதிகாரிகளை பிரதிநிதித்துவப்படுத்தும் பணியாளர் இயக்குநர்கள் இருக்க வேண்டும் என்று இந்திய அரசு கட்டாயமாக்கியது.
- இந்தியாவில் 1990 ல் தொடங்கிய பூகோளமயமாக்கல் மற்றும் தாராளமயமாக்கலின் இரட்டை நிகழ்முறைகள், 2000 ஆண்டில் நெகிழ்வான மற்றும் ஒரு பல்துறை தொழிலாளர்களின் தேவையை அதிகப்படுத்தியுள்ளன.
- தொழிலாளர்கள் தமது சொந்த இலக்குகளை நிர்ணயித்தல், தீர்மானங்களை எடுத்தல் மற்றும் அவர்களின் பொறுப்புணர்வு மற்றும் அதிகார வரம்பிற்குள் பிரச்சினைகளை தீர்க்க வழிவகை செய்தல் ஆகியவை வலுவூட்டல்

சுயகற்பித்தல் பொருள் 279

குறிப்புகள்

ஆகும். சமீபத்திய ஆண்டுகளில், பல நிறுவனங்கள் தீவிரமாக தங்கள் ஊழியர்களுக்கு அதிகாரம் அளிக்க வழிகாட்டியுள்ளன.

- ஒரு முறை சில நிறுவனங்கள் தங்கள் தொழிலாளர்களுக்கு அதிகாரம் அளிக்க பயன்படுத்துகின்றன, இது வேலை குழுக்களை பயன்படுத்துவது ஆகும். இந்த முறை ஆரம்ப முயற்சிகளிலிருந்து வெளியேறியது, ஜப்பான் நிறுவனங்கள் தரம் வட்டங்கள் என்று அழைக்கப்படுகின்றன.
- தரமான வட்டம் என்பது, தரம் தொடர்பான பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்வுகளை அடையாளம் காணவும் முன்மொழிவதற்கும் தன்னார்வத்துடன் கூடிய பணியாளர்கள் குழு ஆகும்.
- ஊழியர் ஈடுபாடு என்பது அதிகாரமளித்தல் என்பதற்கு மற்றொரு பதம் ஆகும்.
- கலிபோர்னியா பல்கலைக்கழகம், திறமையான அமைப்புகளுக்காக நடத்திய சமீபத்திய ஆய்வின்படி, அமெரிக்க நிறுவனங்கள் அத்தகைய பயிற்சிகளை தங்கள் வியாபார நிகழ்வுகளில் ஒருங்கிணைப்பதில் மெதுவாகவே உள்ளன.
- சூழலில் ஏற்படும் மாற்றம் மற்றும் வாடிக்கையாளர்களின் அதிகமான கோரிக்கை அமைப்புகளில் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும்.
- குறுகிய பதிலளிப்பு முறைகளை சமாளிக்க மற்றும் விரைவான தகவல் தொடர்புக்கான தேவையைப் பொறுத்து, மேலாண்மை படிநிலைகள் குறைக்கப்படும்.

13.7 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- உலகமயமாக்கல்: இது வர்த்தக நிறுவனங்கள் அல்லது பிற அமைப்புகள் சர்வதேச அளவில் செல்வாக்கை வளர்த்துக் கொள்ளும் அல்லது சர்வதேச அளவிலான முறையில் இயங்கத் தொடங்கும் நிகழ்முறையாகும்.
- தாராளமயமாக்கல்: இது பொருளாதார அல்லது அரசியல் அமைப்பு முறையின் அடிப்படையில் கட்டுப்பாடுகளை அகற்றுவதைக் குறிக்கிறது.
- அதிகாரத்துவம்: ஒரு நாட்டை கட்டுப்படுத்தும் அல்லது நிர்வகிக்கும் அமைப்பாகும். விதிகளை கவனமாகப் பின்பற்றுவதற்கு ஏராளமான அதிகாரிகளால் இயக்கப்படும் நிறுவனம் அல்லது அமைப்பாகும்.
- வலுவூட்டல்: தகவல், வெகுமதிகள், மற்றும் அதிகாரத்தைப் பகிர்ந்து கொள்ளுதல் ஆகியவற்றை ஊழியர்களுடன் பகிர்ந்துகொள்ளும் ஒரு மேலாண்மை பயிற்சி பிரச்சினைகளை தீர்ப்பதற்கான தீர்மானங்களை எடுத்தல் சேவை மற்றும் செயல்திறனை மேம்படுத்துதல்.

13.8 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

குறு விடை வினாக்கள்

1. அதிகாரமளிப்பதற்கான விசைகளை விவரிக்கவும். அதிகாரமளித்தல் செய்யும் வேலை என்ன?

2. பணியாளர் ஊழியர் செயல்திறனை எப்படி பாதிக்கும்? விவாதிக்க.
3. சுய உணர்வை மேம்படுத்துவதில் அதிகாரம் எவ்வாறு உதவுகிறது?
4. அதிகாரமளிக்கப்பட்ட பணியாளர் மூலம் செல்லும் மாற்றங்களின் வகைகள் என்ன?

பணியாளர் அதிகாரமளித்தல்

நெடு விடை வினாக்கள்

1. ஊழியர் அதிகாரமளிப்பதன் மூலம் எதைப் புரிந்து கொள்ள வேண்டும்? உதவியாளர்களையும் தடைகளையும் பற்றி விவாதிக்கவும்.
2. இந்தியாவில் பணியாளர் பதவி உயர்வு பற்றி விவாதிக்கவும். நேரடியாக விளக்குக. பணியாளர் அதிகாரத்தை மேம்படுத்துவதில் மறைமுக வழிமுறைகளை விவரிக்கவும்.
3. உலகளாவிய சூழலில் அதிகாரமளிப்பதை விரிவான பகுப்பாய்வு செய்க. அதிகாரமளிப்பதின் தத்தெடுப்புக்கான காரணங்கள் யாவை?

குறிப்புகள்

13.9 மேலும் படிக்க

வெங்கடராமன், C.S. & B.K. ஸ்ரீவஸ்தவா. 1991. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் மனித வளங்கள். டாடா மெக்ரா ஹில்.

யோதர், டேல் & பவுல் D ஸ்டன்டோஹார். 1990. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் தொழில்துறை உறவுகள். ஸ்டெர்லிங் பப்ளிகேஷன்ஸ்.

வெல், இயன் பியர்ட் மற்றும் லென் ஹோல்டன். மனித வள மேலாண்மை – A சமகால முன்னோக்குகள். மேக்மில்லன்.

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

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

அலகு 14 சர்வதேச மனித வளம் (HRM)

குறிப்புகள்

அமைப்பு

- 14.0 முன்னுரை
- 14.1 அலகின் நோக்கங்கள்
- 14.2 சர்வதேச மனித வளம் (HRM): ஒரு அறிமுகம்
- 14.3 உள்நாட்டு மற்றும் சர்வதேச மனித வள முகாமைத்துவத்தின் ஒப்பீடு
- 14.4 சர்வதேச மனித வள முகாமைத்துவ (HRM) சவால்கள்
- 14.5 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்
- 14.6 சுருக்கம்
- 14.7 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்
- 14.8 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்
- 14.9 மேலும் படிக்க

14.0 முன்னுரை

சமூகம், பண்பாடு, பொருளாதாரம், அரசியல், தொழில்நுட்பம் போன்ற பல்வேறு வகையான சூழல்களில் எந்த ஒரு தொழிலும் செய்யப்படுகிறது. இந்த சூழலை பாதிக்கும் வகையில் சர்வதேச வணிகம் விதிவிலக்கல்ல. சர்வதேச மனித வள முகாமைத்துவம் (HRM) இயங்க வேண்டிய சூழல் இந்த சுற்றுச்சூழல் பாய்வினால் தீர்மானிக்கப்படுகிறது. IHRM தொழில் வல்லுநர்கள் பல்வேறு வகையான தாக்கங்களைக் கொண்டு தங்கள் கைகளை முழுமையாக்கிக் கொண்டிருக்கிறார்கள். அவற்றின் பொறுப்புகளை நிறைவேற்றிக் கொண்டிருக்கும் போது, அவர்கள் எதிர்கொள்ள வேண்டியிருக்கும். இந்த அலகு, IHRM-ல் உள்ள சூழ்நிலை கட்டமைப்பை கண்டுபிடிப்பதற்கு உகந்தது.

14.1 அலகின் நோக்கங்கள்

இந்த அலகை நீங்கள் படித்து முடித்த பின்பு, உங்களால்

- உள்நாட்டு மற்றும் சர்வதேச HRM ஒப்பீடு பற்றி விவாதிக்க முடியும்.
- சர்வதேச HRM-ல் உள்ள சவால்களை விளக்க முடியும்.

14.2 சர்வதேச மனித வளம் (HRM): ஒரு அறிமுகம்

HRM-ன் பல்வேறு செயல்பாடுகளுள் பின்வருவன மிகவும் பொதுவானவை:

1. மனித வள திட்டமிடல்
2. பணியாளர் நியமனம் (ஆட்சேர்ப்பு, தேர்வு, வேலை வாய்ப்பு)
3. செயல்திறன் மேலாண்மை
4. திறன் மேலாண்மை
5. தகவல் மேலாண்மை

6. பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சி
7. வேலை பகுப்பாய்வு
8. இழப்பீடு (ஊதியம்) மற்றும் நன்மைகள்
9. தொழில் உறவுகள்

P. மோர்கன் (1986) அனைத்து செயல்களும் பொதுவானவை என்று ஒப்புக் கொள்கையில், IHRM மூன்று தனித்துவமான பரிமாணங்களை அளிக்கிறது:

1. கொள்முதல், ஒதுக்கீடு மற்றும் பயன்பாட்டின் விரிவான HR நடவடிக்கைகள்
2. IHRM நடவடிக்கைகளில் ஈடுபட்டுள்ள தேசிய அல்லது நாட்டுப் பிரிவுகள்:
 - துணைநிறுவனம் அமைந்துள்ள பெருந்திரள் நாடு.
 - சொந்த நாடு அல்லது மூல நாட்டில் நிறுவனம் தலைமையிடமாக உள்ளது.
 - 'பிற'/'மூன்றாவது' நாடுகள், உழைப்பு, நிதி மற்றும்/அல்லது பிற உள்ளீடுகளின் மூலமாக இருக்கலாம்.
3. ஒரு சர்வதேச நிறுவனத்தின் ஊழியர்களின் மூன்று பிரிவுகள்:
 - பெருந்திரள் நாட்டினர்.
 - மூல நாட்டினர்.
 - மூன்றாம் நாடு தேசியவாதிகள்.

எனவே மோர்கன், IHRM இந்த மூன்று பரிமாணங்களில், அதாவது HR செயல்பாடுகள், பணியாளர்களின் வகைகள் மற்றும் செயல்பாட்டு நாடுகள் (ATECO) ஆகியவற்றில் ஈடுபடுவதாகும் என வரையறுக்கிறது. பரந்த உள்நாட்டு HRM ஒரு தேசிய எல்லைக்குள் சம்பந்தப்படுகிறது. அதே நேரத்தில் IHRM ஒரு நாட்டின் எல்லைக்கு வெளியே உள்ள HRM பிரச்சினைகளை கொண்டுள்ளது.

சில சமயங்களில் பவுல் ஸ்பெர்ரோவ் மற்றும் பலர் வழங்கிய வரையறை ஒரு எளிய மற்றும் நடைமுறையான ஒன்றாகும். அவர்களது கருத்துப்படி, மனித வளங்களின் உலகளாவிய மேலாண்மை, திறம்பட ஒருங்கிணைந்த மற்றும் ஒருங்கிணைந்த உலகளாவிய தொழிலாளர்களை ஒருங்கிணைக்கும் கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளை உருவாக்கி நடைமுறைப்படுத்துவதற்கான திறன்களையும் அறிவையும் கொண்டுள்ளது. அதே நேரத்தில் மனித வளங்களின் பயனுள்ள பயன்பாடு தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும் உள்ளூர் வேறுபாடுகளை அங்கீகரித்து பாராட்டுகிறது.

இந்த 'வெளிநாட்டவர்' என்ற சொல், குறிப்பீட்டு நோக்கத்தை பொருத்து வேறுபட்ட இணைவுகளை கொண்டது. ஒரு PCN பெருந்திரள் நாட்டிற்கு வெளியே செல்லும் பட்சத்தில், அல்லது ஒரு TCN மூல நாட்டிற்கு செல்லும் பட்சத்தில் அல்லது பெருந்திரள் நாட்டுக்கு பணியாளர் ஒரு வெளிநாட்டவர் ஆகிவிடுவார். HCN / TCN உள்நாட்டிற்கு நகர்ந்தாலும் கூட, அவர்/அவள் ஒரு வெளிநாட்டவர் என அழைக்கப்படலாம். இருப்பினும், 'வெளிப்படையானவர்கள்'

குறிப்புகள்

மற்றும் 'டிராட்ச்ப்ரேட்ச்' போன்ற சொற்பொழிவுகள் நேரடியாக மேலே குறிப்பிட்டுள்ள வெளிநாட்டினர் பல்வேறு சேர்க்கைகள் மத்தியில் இருந்து வேறுபடுத்தி பார்க்கப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. உதாரணமாக, கொரிய பன்னாட்டு நிறுவனமான ஹூண்டாய் இந்தியாவின் துணை நிறுவனங்களில் ஒன்றான கொரியாவின் (உள்நாட்டு நாடு) சில நடவடிக்கைகளை எடுத்துக் கொள்ளலாம். இதனால், அவர்கள் 'ஊடுருவல்கள்' செய்கிறார்கள். ஒரு இந்திய ஹூண்டாயின் துணை நிறுவனத்திற்கு அனுப்பப்பட்டால், சீனாவில் 'டிராட்ச்ப்ரேட்ச்' என்று அழைக்கப்படுவார். இருப்பினும், இந்த விதிமுறைகள் அனைத்தையும் மோசமாக்கும் வகையில் செயல்படுகின்றன. ஆனால், தனது சொந்த நாட்டிலிருந்து இடம்பெயர்ந்த ஒரு நபர் வேறொரு நாட்டில் தனது நிறுவனத்திற்கு வேலை செய்ய வேண்டும் என்று கூறுவது போதுமானது. — தாய் நாடு அல்லது மூன்றாம் நாட்டைச் சேர்ந்தவர், ஒரு வெளிநாட்டவர் ஆவார்.

14.3 உள்நாட்டு மற்றும் சர்வதேச மனித வள முகாமைத்துவத்தின் ஒப்பீடு

மார்கள் இதற்கு முன்னர் குறிப்பிட்டபடி, பல்வேறு வகையான ஊழியர்களைக் கொண்ட சிக்கலான பல்வேறு நாடுகளில் செயல்படும் IHRM-இன் முக்கிய பண்பு அடங்கியுள்ளது. உள்நாட்டு மற்றும் சர்வதேச செயல்பாடுகளில், HRM-இன் நடவடிக்கைகள் ஒரே மாதிரியாக இருந்தபோதிலும், பல வகையான செறிவுகள் உள்ளன. இவை, IHRM-இன் நடவடிக்கைகளிலிருந்து எழும் சிக்கல்களையும் நிவர்த்தி செய்ய வேண்டும். P.J. டவுலிங் (1988) பண்புகளின் சிக்கலாக பின்வரும் ஆறு காரணிகளை கூறுகிறார்.

- மேலும் HR-இன் செயற்பாடுகள்
- ஒரு பரந்த முன்னோக்கிற்கான தேவை
- ஊழியர்களின் தனிப்பட்ட வாழ்க்கையில் அதிக ஈடுபாடு
- வெளிநாட்டினர் மற்றும் உள்ளூர் தொழிலாளர்களின் பணப்பரிமாற்றங்களின் முக்கியத்துவத்தில் மாறுபடும் மாற்றங்கள்
- ஆபத்து வெளிப்பாடு
- பரந்த வெளிப்புற தாக்கங்கள்

மேலும் HR-இன் செயற்பாடுகள்

ஒரு சர்வதேச சூழலில் இயங்குவதற்கு, HR துறை ஒரு உள்நாட்டுச் சூழலுக்காக தேவைப்படாத பல நடவடிக்கைகளில் தன்னை ஈடுபடுத்திக் கொள்ள வேண்டும்: சர்வதேச வரிவிதிப்பு, சர்வதேச இடமாற்றம் மற்றும் நோக்குநிலை, வெளிநாட்டவர்களுக்கு நிர்வாக சேவைகள், புரவலர்-அரசு தொடர்புகள் மற்றும் மொழிபெயர்ப்பு சேவைகள்.

சர்வதேச வரிவிதிப்பு

இதை 'இழப்பீடு' என்ற அத்தியாயத்தில் நாம் விரிவாகக் காண்போம். பல்வேறு சட்டங்களின் மத்தியில், நிறுவனத்தின் செயல்பாட்டை தொடர்வதற்கு ஒரு



வெளிநாட்டிலேயே இணங்கி நடக்க வேண்டும். வருமான வரிச் சட்டங்கள் வெளிப்படையாக தவிர்க்கப்படவோ அல்லது விலக்கப்படவோ முடியாது. அதே நேரத்தில், வெளிநாட்டவர் தனது நாட்டினுடைய வரி விதிப்புகள் விலகிச் செல்ல முடியாது. சில நேரங்களில் இது இரட்டை வரியை விதிக்கலாம். யாராவது ஒரு வெளிநாட்டுப் பணியை எடுப்பதற்கு இது ஒரு ஊக்கமளிக்கும் செயலாகும். எனவே, இரட்டை வரி விதிப்பை அவர் உணரவில்லை என்பதற்காக, போதுமான அளவு ஈடு செய்ய IHRM கவனம் கொள்ள வேண்டும். இதனால், உள்நாட்டிலேயே ஊழியர்களின் ஊதிய கட்டமைப்பில், முரண்பாடுகள் எழலாம். IHRM-இன் படி ஒரு சமநிலைப்படுத்தும் செயல் செய்யப்பட வேண்டும்.

சர்வதேச மனித வளம் (HRM)

குறிப்புகள்

சர்வதேச இடமாற்றம் மற்றும் நோக்குநிலை

நாட்டில் ஒரு ஊழியர் இடமாற்றத்திற்கு இடமாற்றப்படுகையில், HR தொழில் ஒரு இடம் இருந்து இன்னொரு இடத்திற்கு ஊழியர் பத்தியில், ஏற்பாடு செய்வதில் கூடுதல் பொறுப்பு சமை இல்லை. நிறுவனக் கொள்கையின்படி, ஊழியருக்கு செலவுகளை வழங்குவதன் மூலம் அவரது பணி மேற்கொள்ளப்படுகிறது. ஆனால், ஒரு வெளியேற்றத்தைப் பொறுத்த வரை, பாஸ்போர்ட், விசாக்கள், டிக்கெட்டுகள், தங்கும் வசதி போன்றவை சம்பந்தப்பட்ட வெளியேற்றத்திற்கு மட்டும் அல்லாமல் அவருடைய/அவரது வாழ்க்கைத் துணை மற்றும் குடும்பத்திலும், IHRM தொழில் முறை மீது விழுகிறது. வெளிநாட்டில் சம்பளம் வழங்குவது, பல்வேறு வெளிநாட்டுப் படிகள் நிர்ணயித்தல் போன்ற இழப்பீட்டு விவரங்களை இறுதி செய்வது, IHRM-இல் சேர்க்கப்படும் உபரிகளாகும். மேலும், புதிய சுற்றுச்சூழலையும் பண்பாட்டையும் சமாளிக்க அவர்களை தயார்படுத்தும் பயிற்சி ஒரு கூடுதல் நடவடிக்கையாகும். உள்நாட்டு HRM பணியாளர்களுக்கு இது ஒரு பிரச்சினை அல்ல. ஏனெனில், தொழிலாளர்கள்/ஊழியர்களின் கலாச்சார தாக்கம் ஒரேவிதமான வகையில் இருக்கும். வெளியேற்றப்பட்டதும் வெளிநாட்டு மண்ணை அடைந்ததும் அவர் கொடுக்க வேண்டிய நோக்குநிலை, வீட்டிலிருந்தே முற்றிலும் வேறுபட்டது.

வெளிநாட்டவர்களுக்கு நிர்வாக சேவைகள்

இந்த சேவைகளை வழங்குதல் பெரும்பாலும் சிக்கலான மற்றும் நேரத்தைச் எடுக்கும் செயல்பாடாக இருக்கலாம். ஏனெனில், கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகள் எப்போதும் தெளிவானவை அல்ல. சில நேரங்களில் உள்ளூர் நிலைமைகளுக்கு முரணாக இருக்கலாம். எடுத்துக்காட்டாக, மத சார்பற்ற நாட்டில், ஒரு வழிபாட்டு இடம் பணியாளர்களுக்கு வழங்கப்பட வேண்டும் என்ற தேவை உள்ளது. அதே நேரத்தில் மதச்சார்பற்ற அரசாக உள்ள தாய் நாட்டில் இது போன்ற விதிமுறைகள் தேவைப்படவில்லை. இது போன்ற இரண்டாக பிளவுறுத்தலை நிறுவனம் கவனிக்க வேண்டும். இது உள்ளூராட்சித் திட்டங்களில் பொருத்தமாக இருக்கும். இந்த பிரச்சினைகள் வெளிநாட்டவர்களுக்கு நிர்வாக சேவைகளை வழங்குவதற்கான சிக்கல்களில் சேர்கின்றன.

அரசாங்க தொடர்புகளை வழங்குதல்

இந்த அம்சம் ஒரு மனித வள துறைக்கான ஒரு முக்கியமான நடவடிக்கையைத்தான் குறிக்கிறது. குறிப்பாக, வளரும் நாடுகளில் வேலை



அனுமதி மற்றும் முக்கியமான அரசாங்க சான்றிதழ்கள் மற்றும் பன்னாட்டு நிர்வாகிகளுக்கு இடையில் ஒரு தனிப்பட்ட உறவு இருக்கும் போது, மற்ற முக்கிய சான்றிதழ்கள் மிக எளிதாக பெறப்படுகின்றன. இத்தகைய உறவு, வேலை அனுமதி போன்ற ஆவணங்களுக்கு தெளிவற்ற தகுதி மற்றும்/ அல்லது இணக்கத்தன்மையின் அடிப்படைகளிலிருந்து எழும் சிக்கல்களைத் தீர்க்க உதவுகிறது. ஆனால், இது சில சமயங்களில் கொந்தளிப்பாக மாறக் கூடியது.

பரந்த பார்வைக்கான தேவை

ஒரு சர்வதேச சூழலில் பணியாற்றும் HR மேலாளர்கள் ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட தேசிய ஊழியர்களை கையாள வேண்டும். (எடுத்துக்காட்டாக PCN, HCN மற்றும் TCN). ஆகையால், குறுகிய உள்நாட்டு சுவர்கள் அகற்றப்பட வேண்டும். பிராந்தியவாதம் அல்லது தேசியவாதம் கூட பன்னாட்டு நிறுவனங்களுக்கான திட்டங்களை நிர்வாகத்தின் செயல்பாட்டிற்குள் கொண்டு வர முடியாது அல்லது செய்யக்கூடாது. சில நேரங்களில், பெற்றோர்-நிறுவன வெளியேற்றத்திற்கு அனுமதிக்கப்பட்ட வெளிநாட்டு சேவைக்கான படிகள் ஊக்கத்தொகை, மூன்றாம் நாட்டின் வெளியேற்றப்பட்டதிலிருந்து நிறுத்தி வைக்கப்பட்டுள்ளது. இது IHR-ஆல் HR மேலாளரால் அகற்றப்பட வேண்டிய ஒரு குறுகிய கண்ணோட்டமாகும். உள்நாட்டு HR-ஆல் கூட, பிராந்தியவாதத்தின் காரணமாக உள்ள பிரிவுகளை குறைக்க வேண்டும். இன்னும் கூடுதலாக, IHRM இத்தகைய அணுகுமுறையைத் தவிர்க்க வேண்டும் மற்றும் ஊழியர்களுக்கான பரந்த முன்னோக்கை தழுவு வேண்டும்.

பணியாளர்களின் தனிப்பட்ட வாழ்க்கையில் மேலும் ஈடுபாடு

உள்நாட்டு சூழலில் ஒரு ஊழியரின் குடும்பத்துடன் மனித வள துறை ஈடுபாடு குறைவாக உள்ளது. ஆனால், சர்வதேச சூழலில், தேவையான அளவு ஆதரவு அளிக்கும் வகையிலும், ஊழியரின் தனிப்பட்ட வாழ்க்கையைப் பற்றி மேலும் தெரிந்து கொள்ளும் வகையிலும் இத்துறை அதிக ஈடுபாடு கொண்டிருக்க வேண்டும். உதாரணமாக, எந்த ஒரு பாகுபாடு தேர்வு முறையைத் தவிர்ப்பதற்கு ஒரு நிறுவனத்தின் சிறந்த முயற்சியின் மத்தியில், திருமணம் செய்துகொள்ளும் நபருக்கு சில நாடுகளில் குடியேறுபவர்களிடமிருந்து கடுமையான சட்டங்களை தற்காலிகமாக விடுவிப்பதற்காக மட்டுமே நிராகரிக்கப்படலாம். ஊழியர் ஒருவரை பெருந்திரள் நாட்டிற்கு அனுப்பி வைக்க வேண்டியிருந்தாலும் கூட, அந்த ஊழியரின் குடும்பத்தின் தேவைகளை மனித வள மேம்பாட்டுத்துறை கவனித்துக் கொள்ள வேண்டும். இவை வீட்டுவசதிகளிலிருந்து குழந்தைகளின் கல்வி மற்றும் அவர்களின் ஆரோக்கிய நலன்கள் வரை இருக்க முடியும். கணவன் மற்றும் மனைவி ஆகிய இருவரும் பெற்றோர் நாட்டில் இருந்து ஒரு நியமிப்பில் பெருந்திரள் நாட்டில் ஒன்றாக தங்கும்போது சில நேரங்களில் மனித வள துறை விடுதிப் பாடசாலையில் விட்டுச் செல்லப்பட்ட குழந்தைகளை கவனித்துக் கொள்ள வேண்டும். இந்தியாவில், வீட்டை பற்றிய எந்த கவலையும் இல்லாமல் வெளிநாட்டில் பணிபுரியும் பணியாளரை பணியில் அமர்த்துவதற்கு வசதியாக பெற்றோர்களோ அல்லது பிற முதியவர்களோ உள்ள குடும்பங்கள் அவசியமாக இருக்க வேண்டும். ஒரு உள்நாட்டு நியமனக் காரியத்திற்காக,

இந்த விவகாரங்களில் பெரும்பாலும், மனித வள மேம்பாட்டுத் துறையை விட ஊழியரின் பொறுப்பாக இருக்காது.

சர்வதேச மனித வளம் (HRM)

PCN-கள் மற்றும் HCN-களின் பணியாளர்கள் கலவையாக மாறுதலுக்கு முக்கியத்துவம் அளித்தல்

வெளிநாட்டு நடவடிக்கைகள் முடிவுக்கு வந்தவுடன், உள்ளூர் நிறுவனங்கள் துணைநிறுவனங்களை தாங்களே நிர்வகிக்க முடிந்தால், அந்த காட்சியில் இருந்து PCN-களையும் TCN-களையும் விலக்கிக் கொள்வது புத்திசாலித்தனமானது. இதற்கு முன், HCN-கள் அனைத்தும் தங்களைக் கையாளுவதற்கு பயிற்சி பெற்றிருக்க வேண்டும். மேலும், வெளிநாடுகளுக்கு நீட்டிக்கப்பட்ட நலன்கள் தொடர்பாக இதுவரை செயற்படுத்தப்பட்ட செயல்பாடுகள், உள்ளூர் திறமைகளின் தெரிவு மற்றும் பயிற்சி தொடர்பான நடவடிக்கைகள் சர்வதேச மனித மேலாளர்களுக்கான பிரதான நபர்களால் வெளிப்படுகின்றன.

ஆபத்தின் வெளிப்பாடு

இன்னும் பல நேரங்களில், சர்வதேச அரங்கில் தோல்வி அடைந்ததால் ஏற்படும் மனித மற்றும் நிதி விளைவுகள், உள்நாட்டு அரங்கில் இருந்ததை விட மிகவும் கடுமையானவை. கணிசமான பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டிற்குப் பின் வெளிநாடுகளில் அனுப்பப்படும் ஒரு ஊழியர் வெளிநாட்டினருக்கு அனுப்பி வைத்தால், பயண மற்றும் பராமரிப்பு செலவினங்களுக்கான வெளிநாட்டுச் சுற்றுச்சூழலுக்கு உடல் ரீதியாக அல்லது மன ரீதியாக சரிசெய்ய முடியாத தன்மை காரணமாகவோ அல்லது வழங்குவதில் தோல்வி அடைந்ததன் காரணமாகவோ ஒரு பணியாளர் வெளிநாட்டிற்கு அனுப்பி வைக்கப்பட்டால், நிறுவனம் தனது பெரிய நிறுவனத்தின் அத்தகைய ஒரு பணியாளரைத் திருப்பிச் செலுத்துவதில் கூடுதல் செலவினங்களைத் தவிர்த்து வருகிறது. பண்பரிமாற்ற விகிதம், ஒதுக்கீடுகளின் இருப்பிடம் ஆகியவற்றை பொறுத்து, பெற்றோர் நிறுவனத்தின் ஒரு தோல்விக்கான நேரடி செலவுகள் மூன்று மடங்கு உள்ளாட்டு ஊதியம் மற்றும் மறு இருப்பிட செலவினங்களில் அதிகமாக இருக்கலாம். வெளிநாட்டு சந்தை பங்கு இழப்பு மற்றும் நாட்டின் உறவுகளை நடத்த சேதம் போன்ற மறைமுக செலவுகள், கணிசமான இருக்கலாம்.

உள்நாட்டு HRM- இல் ஆபத்து வெளிப்பாடு அதிகமாக உள்ளது. நியாயமற்ற முறையில் பணியமர்த்தல் நடைமுறைகள், அரசியலமைப்பு விதிகளை மீறியது மற்றும் உறுதியாக அபராதங்கள் விதிக்கப்படலாம். தொழிற்சங்கங்களுடன் சுமுகமான உறவுகளை பேணத் தவறியமை, வேலைநிறுத்தங்கள் மற்றும் ஏனைய தொழிலாளர் அமைதியின்மையை ஏற்படுத்தலாம். IHRM இல் இந்த அபாயங்கள் உள்ளன, மேலும், தனித்துவமானவை மற்றும் அதிக அச்சுறுத்தலான பிற அபாயங்களும் உள்ளன. MNC செயல்படும் நாடுகளை பொறுத்து, தலைமையகம் மற்றும் துணை அலுவலக மேலாளர்கள் ஊழியர்களின் உடல் பாதுகாப்பு பற்றி கவலைப்பட வேண்டியிருக்கலாம். ஒரு செயல்முறையில் வெளிநாட்டுத் திட்டத்தின் ஒரு ஆலோசனை நிறுவனத்தின் பிரதிநிதி இந்திய வம்சாவளியைச் சேர்ந்த ஒரு எரிவாயு நிலையத்தில் பார்த்த ஒரு துப்பாக்கியைப் பற்றி ஆர்வம் காட்டினார். துப்பாக்கியின் 'உரிமையாளர்' அதைக் கையில்

குறிப்புகள்

சுயகற்பித்தல் பொருள் 287

எடுத்துக் கொண்டு, துப்பாக்கிச் சூடுகளைக் நிகழ்த்தினார். அந்த பிரதிநிதி ஆர்வத்துடன் ஒரு சில சூடுகளை செய்தபோது, காவல்துறை வந்துவிட்டது. அது ஒரு சிக்கலான சூழ்நிலையாக மாறியது மற்றும் வெளிநாட்டவர் அதைக் கடந்து செல்ல மிகவும் சிரமப்பட்டார். பல நாடுகளில் கடத்தலும் பயங்கரவாதமும் பொதுவானவை. சர்வதேச HR மேலாளர்கள் அவர்களோடு சேர்ந்து வாழ கற்றுக் கொள்ள வேண்டும். சமீபத்தில் ஆப்கானிஸ்தானில் தாலிபான் தீவிரவாதிகள் ஒரு இந்திய பொறியியலாளரை பணயக் கைதியாக எடுத்து, இந்தியர்கள் 24 மணி நேரத்திற்குள் தங்கள் நாட்டை விட்டு வெளியேற வேண்டும் என்ற கோரிக்கையை வலியுறுத்தி அவரை கொன்றனர். சர்வதேச நடவடிக்கைகளுக்கு பயங்கரவாதம் பெரும் ஆபத்தை ஏற்படுத்துகிறது. கடத்தல் செலவு \$2-3 மில்லியனுக்கும் அதிகமானதாக இருக்கலாம். உலகம் முழுவதிலும் வருடத்திற்கு 10,000 முதல் 15,000 கடத்தல் சம்பவங்கள் இருப்பதாகக் கண்டறிந்துள்ளது. ஒவ்வொரு நாளும் செய்தித்தாள்களில் வெளிநாடுகளில் பணிபுரியும் இந்தியர்களைப் பற்றிய கதைகளை வெளியிடுகின்றனர். எனவே, பயங்கரவாதத்திற்கு எதிரான பாதுகாப்பிற்கு தங்கள் வருவாயில் 1-2 சதவிகிதம் செலவழிக்க நிறுவனங்கள் கட்டாயப்படுத்தப்படுகின்றன. அவசரகால நிலைமைகளுக்கான அவசரகால வெளியேற்ற நடைமுறைகளை மனித வள மேம்பாட்டுத் துறை ஆணையிட வேண்டும். குவைத்தின் படையெடுப்பும், 1991-ல் நடந்த வளைகுடாப் போரும் அத்தகைய நிலைமைக்கு உதாரணமாகும். நமது உள்நாட்டு சூழ்நிலையில் கூட சில பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் (PSUs) பணியாற்றும் மாநிலங்களில் நடவடிக்கைகளை மேற்கொண்டு பயங்கரவாத தாக்குதல்களுக்கு எதிராக தங்கள் ஊழியர்களுக்கு காப்பீடு அளிக்கின்றன. இந்த செயல்பாட்டில் சர்வதேச HR மேலாளர்கள் விழிப்புடன் இருக்க வேண்டியது மிகவும் அவசியமாகும்.

இந்த அபாயங்களை தவிர, ஒரு சராசரி குடியேறிய மேலாளர், குடும்பத்திற்கு ஒரு MNC கிட்டத்தட்ட \$2,50,000 அமெரிக்க டாலர்கள் செலவாகும் என்றும், மொத்த இழப்பீட்டுத் தொகுப்பில் அமெரிக்க குடியேறிய மேலாளர்களுக்கு 1965 மற்றும் 1985-க்கு 25லிருந்து 40 சதவீதமாக உள்ளது என்றும் மதிப்பிடப்பட்டிருக்கிறது. மேலாளர்கள் நன்றாக வேலை செய்யவில்லை மற்றும் உள்நாட்டு நாட்டிற்கு திரும்ப வேண்டும் என்றால், அவர்களின் தோல்வி தங்கள் முதலாளிகளுக்கு பெரும் நிதி இழப்புக்களை பிரதிபலிக்கிறது. மோசமான தேர்வு முடிவுகள் தொடர்புடைய அபாயங்கள் அதிகமாக உள்ளன.

மேலும் வெளிப்புற செல்வாக்கு

US மற்றும் UK போன்ற நாடுகள், இந்திய அல்லது சீனா போன்ற நாடுகளை சேர்ந்த சிப்பாய்கள் தங்களது சொந்த தொழிலாளர்களை இழந்து வேலையின்மையை உருவாக்கிவிடுவார்கள் என்ற அவர்களின் செவிப் பணிகள் குறித்து தற்போது கவனமாக உள்ளனர். அதனால் தான் அவர்கள் 'பங்கலாக்கப்பட்ட' என்பது பற்றி எச்சரிக்கையாக இருக்கிறார்கள். மேலும், அவர்கள் தமது சொந்த நாடுகளில் உள்ள வெளிநாட்டவர்கள் மீது கட்டுப்பாடுகள் விதிக்கின்றனர். இங்கிலாந்தில் பணியாற்றும் இந்திய மருத்துவர்களுக்கு அண்மையில் விடுக்கப்பட்ட அச்சுறுத்தல்,



சட்டிக்காட்டக் கூடிய ஒரு செயலாகும். பெருந்திரள் நாடுகளில் உள்ள சட்டபூர்வ கட்டமைப்புகள், HR மேலாளர்கள் இயங்க வேண்டிய மற்றொரு அளவுரு ஆகும். துணை HR மேலாளர் அதிக நேரம் கற்றல், மற்றும் தொழில் செய்வதற்கான உள்ளூர் வழிகளை, பரிசுகள் கொடுப்பது போன்ற செயல்பாடுகளைப் பற்றிய பொதுவான நடத்தை விதிமுறைகளைக் கற்றுக் கொள்ள வேண்டும். உள்ளூர் பொருளாதாரத்தில் எளிதில் கிடைக்கக் கூடிய நன்மைகளையும், வசதிகளையும் தனது பணியாளர்களுக்கு அவர் அளிக்க வேண்டும்.

சர்வதேச மனித வளம் (HRM)

குறிப்புகள்

உள்நாட்டு மற்றும் சர்வதேச HRM-க்கும் இடையிலான வித்தியாசமான வேறுபாடுகள்

HRM-உடன் ஒப்பிடும்போது, IHRM-இல் தொடர்புடைய சிக்கல்களைத் தவிர, P.J. டவுலிங் உள்நாட்டு மற்றும் சர்வதேச HRM இடையில் மிதமான வித்தியாசங்களைக் கொண்டிருக்கும் நான்கு வேறு மாறிகள் பட்டியலைக் குறிப்பிடுகிறார். அவை:

- கலாசார சூழல்.
- பன்னாட்டு நிறுவனங்கள் முதன்மையாக ஈடுபட்டுள்ள தொழில்துறை/ தொழிற்சாலைகள்.
- உள்நாட்டின் உள்நாட்டு சந்தையில் பன்னாட்டு நிறுவனங்களின் நம்பகத் தன்மையின் அளவு.
- முதுநிலை மேலாண்மையின் அணுகுமுறைகள்.

கலாசார சூழல்

‘கலாச்சாரம்’ என்ற சொல், பல முறை தேசத்துடன் குழப்பமடைந்துள்ளது. ஆனால், தேசிய வேறுபாடுகள் என்பது கலாச்சார வேறுபாடுகளைப் பிரதிபலிக்கின்றன என்று கருதக் கூடாது. கலாச்சாரம் என்பது ஒரு உருவமைக்கும் நிகழ்முறையை விளக்குகிறது. அதாவது, ஒரு குழு அல்லது சமுதாயத்தின் உறுப்பினர்கள், ஒரு படிப்படியான, இயக்கமான நிகழ்முறைகளில் காலப்போக்கில் பரவும் பொதுவான மதிப்புகள், மனப்பாங்குகள் மற்றும் நடத்தைகளுடன் ஒரு தனித்துவமான வாழ்க்கைப் பாதையை பகிரந்து கொள்கிறார்கள்.

ஒரு பண்பாட்டிலும், ஒரு கலாச்சாரத்திலும், இவ்வளவு காலம் வெற்றிகரமாக வேலை செய்திருக்கின்றது என்று நம்பும் போக்கு பொதுவாக இருக்கிறது. இதுதான் என்னவென்றால், ஆராய்ச்சியாளர்கள் கலாச்சாரம் ஒரு போதனை அணுகுமுறை என அழைக்கிறார்கள். அவற்றின் படி, அகவயம் என்பது, குறிப்பாக பண்பாடு சார்ந்த அணுகுமுறை ஆகும். இதன் பொருள் என்னவென்றால், கலாச்சாரத்தின் உலகளாவிய தன்மை இல்லை. ஒவ்வொரு கலாச்சாரமும் ஒரு தனித்தன்மை வாய்ந்தது மற்றும் ஊழியர் அவன்/ அவள் தன்னை புதிய கலாச்சாரம் ஏற்ப மாற்றிக் கொள்ள வேண்டும். இது, குழுப்பணி கட்டமைப்புக்கான வழிகாட்டுதல்கள், உள்ளூர் பொறுப்புணர், உலகளாவிய செயல்திறன் மற்றும் நிறுவனக் கற்றல் ஆகியவற்றின் மூலோபாய விதிமுறைகளுடன் இணைக்கப்பட முடியும்.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 289



உள்ளூர் கலாச்சாரம் பற்றித் தெரிந்துகொள்வதோடு, தங்களைத் தழுவிக்கொள்வதற்கும் உள்ளூர் சந்தைகளின் தேவைகளை சமாளிக்க ஒரு சிறந்த வழிமுறையைச் சமாளிக்க உதவுகிறது. தாயகம் திரும்பிச் செல்வது ஏன் என்றால், அதை செய்ய சிறந்த வழி என்று நினைக்கும் ஒரு நபரைக் காட்டிலும் சிறந்த பொறுப்புணர்த்துடன் நடந்து கொள்ள உதவுகிறது. இது இயல்பாகவே உலகளாவிய திறன் மற்றும் அமைப்பு கற்றலுக்கு வழிவகுக்கிறது. சில கலாச்சார சூழல்களில் உறவினர்களுக்கும் தனிச்சலுகை என்று கருதப்படுவது மற்றவர்களால் அவ்வாறு இல்லாமல் போகலாம். மும்பை டபவலாலாஸ், கடந்த ஒரு நூற்றாண்டில் ஒவ்வொரு நாளும் மதிய உணவிற்கு தங்கள் சொந்த வீட்டில் சமைத்த உணவை தங்கள் வாடிக்கையாளர்களுக்கு நகருக்கு 60 கி.மீ. தொலைவில் உள்ள ஒவ்வொரு திசையிலும் 2,00,000 டி.பின் கேரியர்கள் ஒவ்வொரு முறையும் செல்வதற்கு குறிப்பிடத்தக்க புகழைக் கொண்டுள்ளனர். இதனால் ஆறு சிக்மா அளவிலான தர சேவை உயர்த்த சமுதாயத்தினருக்கும், சாதாரண சமுதாயத்தினருக்கும் இடையேயான தங்கள் சொந்த குலத்திலிருந்தே பணியாளர்களை ஈடுபடுத்துகிறது. மேலும், இந்த தொழிலை ஒரு சேவையாக மேலும் செய்கிறார்கள். எனவே, இதை உறவினர்களுக்கும் தனிச்சலுகை என்று முத்திரையிட முடியாது!

நடத்தை விஞ்ஞானத்தில் உள்ள உணர்வைப் போலவே பின்தொடர்பவர்களின் பார்வையும் உள்ளது. எனவே தான் இது மக்களின் செயல் என பொருள்படுகிறது. மலர்கள் கொண்டு ஒரு நபரை வரவேற்க, ஒரு மாறுபட்ட கலாச்சாரத்திலிருந்து ஒரு விருந்தினருக்கு தவறான வண்ண மலர் பரிசளித்தார் என்றால், அது பல விளைவுகளை ஏற்படுத்தக் கூடியதாக இருக்கும். எனவே, ஒரு சந்தையை வெல்வது அல்லது இழக்கக் கூடாது என்பது உள்ளூர்ப் பண்பாட்டின் துல்லியமான அறிவில் பொய்யாக இருக்கும்.

தொழில்துறை வகை

தொழில்துறையைப் பொறுத்து, உலகளாவிய போட்டி மாறுபடுகிறது. அதற்கேற்ப HRM நடவடிக்கைகளும் மாறுபடும். இந்த நாட்களில் மிகவும் பேசப்படும் ஒரு நீல-சிப் தொழில்துறை தகவல் தொழில்நுட்பம் (IT), அது உலகம் முழுவதும் இந்தியர்களை திடீரென எடுத்து கொண்டது. உலக அரங்கில் இந்தியாவின் பெருமையை இந்த தொழில்துறை நிச்சயம் ஈட்டியுள்ளது. எனினும், உலகம் முழுவதும் பல்வேறு தொழில்துறைகளில் இந்திய பிரசன்னம் உணரப்பட்டாலும், மற்ற தொழில்துறைகள் அனைத்திற்கும் இது உதவி செய்ய முடியாது. இந்தத் தொழில்துறைகள் ஒவ்வொன்றும் தமது மனித மூலதனத்தை நிர்வகிப்பதற்கான சொந்த வழியாகும். சர்வதேச போட்டியின் வடிவங்கள், ஒரு தொழில்துறையில் இருந்து மற்றொரு தொழில்துறைக்கு மற்றொன்றாக மாறுபடும் என்பதால், ஒரு பன்னாட்டு நிறுவனம் ஈடுபட்டுள்ள தொழில்துறைக்கு கணிசமான முக்கியத்துவம் உள்ளது என்று போர்ட்டர் குறிப்பிடுகிறார். சர்வதேச போட்டி தொடர்ச்சியின் ஒரு முனையில் தான் பன்னாட்டுத் தொழில்துறை உள்ளது. ஒவ்வொரு நாட்டிலும் போட்டி என்பது அடிப்படையில் மற்ற நாடுகளில் போட்டியிலிருந்து தனித்து நிற்கிறது. உதாரணங்கள் சில்லறை விற்பனை, விநியோகம் மற்றும் காப்பீடு தொடர்ச்சியின் மறுமுனையில், உலகளாவிய தொழில்துறை உள்ளது.



அதில் ஒரு நாட்டில் ஒரு உறுதியான போட்டி நிலை, மற்ற நாடுகளில் அதன் நிலைப்பாட்டில் குறிப்பிடத்தக்க வகையில் தாக்கம் செலுத்துகிறது. உதாரணமாக வணிக விமானம், குறைக்கடத்திகள் மற்றும் நகலிகள். இந்த இரு தொழிற்சாலைகளுக்கும் இடையே உள்ள முக்கியமான வேறுபாட்டை போர்ட்டர் பின்வருமாறு கூறுகிறார்:

உலகத் தொழில்துறை என்பது உள்நாட்டு தொழிற்துறையின் ஒரு தொகுப்பு மட்டுமல்ல, ஒரு தொடர்ச்சியான உள்நாட்டு தொழிற்துறையில், போட்டி நாடுகள் ஒன்றுக்கொன்று எதிராக ஒரு உண்மையான உலகளாவிய அடிப்படையில் போட்டியிடுகின்றன. பல உள்நாட்டு தொழில்துறையில், சர்வதேச மூலோபாயம் ஒரு தொடர்ச்சியான உள்நாட்டு மூலோபாயங்களை சரிசெய்கிறது. வெளிநாடுகளில் வணிகம் செய்வது எப்படி என்பது பற்றி தனித்துவமாக சர்வதேச சிக்கல்கள் உள்ளன. (அல்லது நாட்டு அபாயத்தை மதிப்பீடு செய்யும்) நல்ல நாடுகளை தேர்ந்தெடுப்பது எப்படி, மற்றும் ஒரு நேர பரிமாற்றத்தை அடைவதற்கான வழிமுறைகள் ஆகியவையாகும். இலக்கியத்தில் ஒப்பீட்டளவில் நன்கு வளர்ச்சியடைந்த வினாக்கள் உள்ளன. ஒரு உலகளாவிய துறையில், ஒரு இலாக்கா போன்ற சர்வதேச நடவடிக்கைகளை நிர்வகிப்பதே போட்டித்தன்மையை அடைவதற்கான சாத்தியக்கூறுகளை குறைமதிப்பிற்கு உட்படுத்தும். உலகந்தழுவிய தொழில்துறையில், ஒரு நிறுவனம் அதன் சாதனைகளை உலகளாவிய அடிப்படையில் நாடுகளுக்கிடையே உள்ள பிணைப்பை கைப்பற்ற ஒருங்கிணைக்க வேண்டும்.

HRM செயல்பாடுக்கான முக்கிய பங்கு என்வென்றால், ஒவ்வொரு உள்நாட்டு சந்தையிலிருந்து நிறுவனத்தின் முதன்மை நடவடிக்கைகளுக்கு, செலவு/செயல்திறன் அல்லது தயாரிப்பு/சேவை வேறுபாடு ஆகியவற்றின் மூலமாக போட்டித்திறன் மிக்க சாதகத்தை அடைய உதவும். ஆயினும், சர்வதேச அளவில் ஒரு உலகளாவிய தொழிற்துறையில், உளவாளி மூலம் நடத்தப்படும் 'ஒருங்கிணைப்புக்கான அவசியம்', பன்னாட்டு நிறுவனங்களின் முதன்மையான செயல்பாடுகளுக்குத் தேவையான அனைத்துலக ஆதரவை வழங்க HRM செயல்பாடு கடமைப்படுகிறது.

இந்தியாவை வளம் பெற உருவாக்குவதில் IT/ITES பிரிவுகள் முன்னோடியாக இருக்கிறது. இந்திய தகவல் சேவை ஏற்றுமதி (BPO சேவைகள் உட்பட) மொத்தம் 1,04,130 கோடி ரூபாய் முதலீடு செய்துள்ளது. 1991-ல் மட்டும் 250 கோடி ரூபாயாகவும், 2010-ஆம் ஆண்டில் 2,70,000 கோடி ரூபாய் ஆகவும் அவை முதலீடு செய்யப்பட்டுள்ளது. உற்பத்திக் களத்தில், மோட்டார் வாகனங்கள், மருந்துகள், தோல் பொருட்கள், ஜவுளி மற்றும் ஆடைகள், மூலதன பொருட்கள், மின்னணு வன்பொருள், கைவினைப்பொருட்கள், கற்கள் மற்றும் நகைகள் ஆகியவை தவிர வேறொரு உற்பத்தியில் இந்திய உற்பத்தித் திறனை அடுத்த நிலைக்கு எடுத்துச்செல்லுவதற்கு இது ஒரு அறிகுறியாகும் இருக்கிறது. முன்னர் விவாதிக்கப்பட்ட வழிகளில் IHRM-க்கு தொழில்துறை அணுகுமுறை அவசியமாக வெவ்வேறு அணுகுமுறைகளை ஆணையிடுகிறது.

பன்னாட்டு நிறுவன ரிலையன்ஸ் அதன் சொந்த உள்நாட்டு சந்தையில்: அதன் செயல்பாட்டு பெரிய அளவில் இருக்கும் காரணத்தால், ஒரு உலகளாவிய சந்தை முன்னோக்கு நிறுவனத்தின் கலாச்சாரத்திலும் சிந்தனையிலும்

குறிப்புகள்



ஆதிக்கம் செலுத்துவதாகக் கருதப்படுகிறது. ஆனால், ஒரு பன்னாட்டு நிறுவனத்தைக் கவனித்தால் அளவுகோல் மட்டுமே முக்கியமானதல்ல. அதன் சொந்த உள்நாட்டு சந்தையில் பன்னாட்டு நிறுவனங்களின் நம்பகத்தன்மை மிகவும் முக்கியமானது. பல நிறுவனங்களை பொறுத்தவரையில், ஒரு சிறிய உள்நாட்டு சந்தையை 'சர்வதேச அளவில்' செல்வதற்கான முக்கிய நோக்கங்களில் ஒன்றாக இருக்கிறது. எடுத்துக்காட்டாக, இருபதாம் நூற்றாண்டின் இறுதியில், ஐரோப்பிய சக்தி உற்பத்தி சாதனங்கள் பலவும் தங்கள் உற்பத்திப் பொருட்களுக்கு ஒரு வறிய உள்நாட்டு தேவையை அனுபவித்தனர். எனவே, அவர்கள் சர்வதேச சந்தைகளில் தங்கள் உற்பத்திப் பொருட்களை அதிகமா இடம்பெறுமாறு செய்தனர். ஆசியாவில் வளர்ச்சி குறைந்த நாடுகளில் குறைந்த விலையில் அவற்றின் வாங்குபவர்களுக்கு மென்மை கடன் வசதிகள் அளிக்கப்படுகின்றன.

ஒரு பன்னாட்டு நிறுவனம் தனது நடவடிக்கைகளை எவ்வாறு ஏற்படுத்துகிறது என்பதற்கான அனைத்து அம்சங்களும் ஒரு பெரிய உள்நாட்டு சந்தையை பாதிக்கிறது. இந்த விவகாரத்தில், அதன் சர்வதேச நடவடிக்கைகளை ஒழுங்கமைக்கவும், உலகளாவிய தயாரிப்பு கட்டமைப்பைப் பயன்படுத்தவும் உள்நாட்டு சந்தையின் முக்கியத்துவம் பரவலாக பயன்படுத்தப்படுகிறது.

ஒரு பெரிய உள்நாட்டு சந்தை தங்கள் சர்வதேச நடவடிக்கைகளை நோக்கி மூத்த மேலாளர்களின் அணுகுமுறையை பாதிக்கிறது. இது மாபெரும் எண்ணிக்கையிலான மேலாளர்களை பெரிய அளவில், உள்நாட்டு சந்தையை பயன்படுத்தி கொள்ளும் வகையில் உருவாக்க உதவுகிறது. ஒரு பெரிய ஒற்றை தேசிய சந்தையின் கோரிக்கைகள் பல பெரிய நிறுவனங்களின் மூத்த மேலாளர்கள் பூகோளமயமாக்கல் முயற்சிகளுக்கு ஒரு சவாலாக இருக்கிறார்கள். எனவே, சர்வதேச மனித வள மேலாளர்களை உற்பத்தி செய்யும் பணியை மூத்த மேலாளர்கள் கவனிக்க வேண்டும்.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

1. HRM-இன் இரண்டு நடவடிக்கைகள் எவை?
2. IHRM-ஐ வரையறுக்க.

14.4 சர்வதேச மனித வள முகாமைத்துவ (HRM): சவால்கள்

பூகோளமயமாக்கல் போக்குகள், சந்தை தாராளமயமாக்கலின் கட்டுப்பாடு மற்றும் தொழில்நுட்ப பரிணாம வளர்ச்சி சந்தைகளை மறுசீரமைக்கின்றது. போட்டித்திறனில் நன்மைகளை பெற பாரம்பரிய அணுகுமுறைகளுக்கு சவால் விடப்படுகிறது. பொருளாதாரத் திறனாளிகளின் வருவாய் விகிதங்களின் உத்திகளைக் கையாளவும் செயல்படுத்தவும் நிறுவனங்கள் இப்போது குறிப்பிட்ட திறன்களையும் வளங்களையும் மட்டுமே வைத்திருக்கின்றது. HR நிறுவனத்தின் 'நிறுவன திறனில்' உல்ரிச் என்ற வார்த்தை பயன்படுத்தப்பட்டது. உல்ரிச் ஏரி மாற்றம், அமைப்பு வடிவமைப்பு மற்றும் தலைமை நிர்வாகத்தின் துறைகளில் இருந்து முன்னோக்குகளை ஒன்றாகக் கொண்டு வந்துள்ளது. மேலும், நிறுவனத்தில் உள்ள திறனை உள்ளே இருந்து வெளியேற்றுவதை



பற்றி வாதிட்டது. நிறுவனத்தின் திறனை, வாடிக்கையாளர்களின் தேவைகளை பூர்த்தி செய்வதற்கும் நிறுவனத்தின் இலக்குகளை அடைவதற்கும், மற்றும் பணியாளர்களின் முயற்சிகள் ஆகியவற்றிற்கும் ஒரு நிறுவனத்தின் உள் செயலாக்கங்கள், அமைப்புகள் மற்றும் மேலாண்மை நடைமுறைகள் ஆகியவற்றின் திறன்களை மையமாகக் கொண்டிருக்கிறது.

சர்வதேச மனித வளம் (HRM)

குறிப்புகள்

போட்டி அதிகரிக்கும் போது, சந்தை பூகோளமயமாக்கப்பட்டு, வாடிக்கையாளர் கோரிக்கைகளை மாற்றுவதால், நிறுவனத்தின் வள அடிப்படையிலான பார்வையில் மக்களை நிர்வகிப்பதில் அவை மற்ற போட்டி ஆதாயங்களை விட முக்கியத்துவம் வாய்ந்தாக கருதப்படுகிறது. மூலோபாய வளங்கள் அல்லது நிறுவனங்களின் திறன்களை உள்நாட்டின் அறிவு வளங்கள் மற்றும் போட்டி ஆகியவற்றிலிருந்து பெறப்பட்ட போட்டி நன்மை என்று இந்த புதிய மாதிரிகள் வாதிடுகின்றது. போட்டியிடும் திறன் கொண்ட ஒரு நிறுவனம் வழங்கும் தயாரிப்பு சந்தை மூலோபாயமே வளங்களின் தொகுப்புகள் ஆகும்.

மக்கள் மேலாண்மையை தவிர, நிறுவன திறனை வளர்த்துக் கொள்வது என்பது, கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளை செயல்படுத்தும் நிறுவனங்கள் மூலம் அடங்கும். இந்த வழிமுறையானது, பொருளாதார நிதி திறனை, மூலோபாய/சந்தைப்படுத்தல் திறனை மற்றும் தொழில்நுட்ப திறனை புரிந்து கொள்ள HR நிபுணர்களைக் கொண்டுள்ளது. நிறுவன தொழில் திறனை வளர்ப்பதில் HR தொழில் மிகவும் ஈடுபாடு கொண்டிருக்கும் நிலையில், அது தனிநபரின் பார்வையில் இருந்து கூட்டணியை உருவாக்க வேண்டும் அல்லது இந்த திறன்களின் கடைசி இரண்டு கட்டளைகளுடன் வேலை செய்ய நிர்வகிக்கப்பட்டுள்ளது. மூலோபாய அல்லது சந்தைப்படுத்தல் திறமை வாடிக்கையாளர்களுக்கு தனித்துவத்தை வழங்கும் அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது. சந்தைப்படுத்தலின் முன்னோக்கு உண்மை திறன் மேலாண்மை அணுகுமுறைகளுக்கு பின்னால் ஒரு குறிப்பிடத்தக்க செயலை இயக்கி வருகிறது. இரண்டாவது கூட்டணி, தொழில்நுட்ப திறமையைச் சார்ந்து உள்ளது. வாடிக்கையாளர் மதிப்பு என்பது கவனமின்மை (போட்டியாளர்களை விட விரைவில் தேவை). மேலும், நீடித்த உறவுகளை உருவாக்குதல் மற்றும் உத்தரவாதத்தின் மூலம் சேவை தரத்தை பின்தொடர்வதன் விளைவாகக் கருதப்படுகிறது. பின்னர் அலகுக்கு, பகிரப்பட்ட சேவை மாதிரிகளின் வளர்ச்சி மற்றும் HR அமைப்புகள் மின்-செயலாக்கம் ஆகியவை இந்த அமைப்புரீதியான திறனை வழங்கும் இரு வழிகள் என்று நாம் காண்போம்.

நிறுவனக் திறமையும் உலகமயமாக்கலும்

பன்னாட்டு நிறுவனங்களின் தற்போதைய மாதிரிகள் 'திறன் அடையாளம் காணுதல்' முன்னோக்கு கொண்டவை என விவரிக்கப்பட்டுள்ளன. அதாவது, அவர்கள் தனிப்பட்ட அறிவை அடிப்படையாகக் கொண்ட வளங்களை கொண்டிருக்கிறார்கள். எவ்வாறாயினும், இந்த வளங்கள் பொதுவாக உள்நாட்டு நாட்டை அடிப்படையாகக் கொண்டதாக பெருநிறுவன செயல்பாடு மற்றும் சிறந்த குழுவைச் சார்ந்ததாகக் கருதப்படுகின்றது. பன்னாட்டு நிறுவனங்களுக்குள்ளாக வெளிநாட்டு தேசிய பிரிவுகள் ஒரு முக்கிய மூலோபாய பாத்திரத்தை எடுக்கக்கூடிய வாய்ப்பு உள்ளது. நமக்குத் தேவையானது என்வென்றால், ஒரு 'திறன் உந்துதல்' முன்னோக்கு — பன்னாட்டு நிறுவனங்கள் மூன்று

சுயகற்பித்தல் பொருள் 293



குறிப்புகள்

அச்சுக்களில் தனித்துவமான ஆற்றல்களை உருவாக்குவது, பாதுகாப்பது மற்றும் சுரண்டுவது எப்படி என்பதை அடிப்படையாகக் கொண்ட பன்னாட்டு மூலோபாயத்தின் ஒரு புரிந்து கொண்டக் கோட்பாடாகும்.

- சர்வதேச விரிவாக்கம் அல்லது உலகளாவிய ஒருங்கிணைப்பு உத்திகள்.
- சர்வதேச விரிவாக்கம் அல்லது உலகளாவிய ஒருங்கிணைப்பின் உலகளாவிய கற்றல் யுக்திகள் மூலம், போட்டித்தன்மையை உருவாக்கத் தொடர வேண்டியதன் அவசியம்.
- செயல்திறன் மற்றும் செயல்பாடுகளை முழுவதும் இந்த திறன்களை ஒருங்கிணைக்கும் வணிக நிலை அல்லது பெருநிறுவன நிலை நடைமுறைகளில் செயல்படும் நடவடிக்கைகள்.

உலகமயமாக்கல் என்பது உலகத்தை (அல்லது அதில் ஒரு கணிசமான பகுதியை) ஒரே சந்தையாக மாற்றுவதற்கான ஒரு மூலோபாய முற்சியாகும் என்று டல்லமன் மற்றும் பில்மோ-லிந்துகுரிஸ்ட் ஆகியோர்கள் தெளிவாகக் கூறுகிறார்கள். ஆனால், இது ஒற்றை ஆராய்ச்சி, வளர்ச்சி, உற்பத்தி மையங்கள், ஒற்றையாட்சி நடைமுறை வலைப்பின்னல்கள், உண்மையான HR அமைப்புகள் மற்றும் நிகழ்முறைகள் ஆகியவற்றை உருவாக்குவதில் இல்லை. மாறாக, இந்த நடவடிக்கைகளை சூழ்ந்துள்ள சர்வதேச வலைப்பின்னலாக்கம், இந்த செயற்பாடுகளுக்கான குறிப்பிடத்தக்க நிறுவன திறனைக் கொடுக்கும் உலகளாவிய சூழல்களில்: 'புதிய அறிவிற்கும் புதிய சந்தைகளுக்கும் ஒரு முக்கிய ஆதாரமாக உலகம் மாறும்' என்பதாகும்.

புரிந்துணர்வு மற்றும் சிறப்பான அமைப்பு மையங்கள்:

நடைமுறையில், பன்னாட்டு நிறுவனங்கள் பெருகிய முறைலேயே குறைந்து வருகிறது. இந்த நடவடிக்கைகளின் ஒருங்கிணைப்பு பெரும்பாலும் பிணைய அடிப்படையிலான கட்டமைப்புகளை சார்ந்திருந்தது. பெருநிறுவன தலைமையகம் அதன் துணை அமைப்பு மற்றும் அதன் ஆணையின் மூலோபாய முக்கியத்துவத்தின் பங்கை பிரதிபலிக்கும் வகையில் அதன் ஒருங்கிணைப்பு கட்டுப்பாட்டு நிலைகளை சரிசெய்கிறது. பல்வேறு வகையான பயணங்கள் துணை நிறுவனங்களுக்கு ஒதுக்கப்படும். ஒரு குறிப்பிட்ட வகை துணைநிறுவனம், சிறப்பான மையம், தாமதம் அடையும் பொது அதிக முக்கியத்துவத்தை பெறுகிறது. உலக அமைப்பில் உள்ள ஒரு மூலோபாய பாத்திரத்தை அவர்கள் ஏற்றுக் கொள்கிறார்கள். சிறப்பான மையங்கள் அவற்றின் சுற்றுப்புற தொழில்நுட்ப அல்லது தொழில்முறை சமூகங்களுடன் இறுக்கமாக ஒருங்கிணைக்கப்பட வேண்டும். நிறுவனத்திற்குள்ளே நீண்ட மற்றும் மெதுவான சர்வதேசமயமாக்கல் செயல்முறையின் ஒரு பொதுவான விளைவாக அவை உருவாக்கப்படுகின்றது. அமைப்புரீதியான வடிவமைப்பில் தேவையான ஒரு பகுதியாக, தலைமையகத்தின் மேலாளர்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட மூலோபாய ஆணையை வழங்கிய அலகுகளுக்கு சுயாட்சி வழங்க முடிவு செய்துள்ளனர். சிறப்பான மையத்தை சுற்றியுள்ள அலகுகள் முழுவதும் அதன் திறமைக்கு அதிக திறன் மற்றும் உயர்ந்த பயன்பாட்டைக் கொண்டிருக்க வேண்டும்.

அதிக அளவில், துணை நிறுவனங்களுள் சிறிய குழுக்கள் அல்லது அலகுகள் சிறப்பான மையத்தின் ஒரு பகுதியில் முன்னணியில் இருந்து

வருகிறது. உண்மையில், ஒரு சிறப்பு மையத்தின் தலைமை ஒரு பௌதிக இடத்தில் இன்னமும் இருக்கும் என்றாலும், உண்மையான மையம் என்பது, பல வேறுபட்ட புவியியல்களின் அணி வலைப்பின்னல்களின் குறுக்கே பரவியிருக்கும். பல சந்தர்ப்பங்களில், இந்த மையங்கள் உண்மையில் அமைப்புக்குள் மிகவும் தளர்வாகக் கட்டப்பட்டு, புதிய அறிவை தேடி, MNC திறனைப் பெருக்கிக் கொள்ள வேண்டுமானால், மற்ற அலகுகளுடன் ஒருங்கிணைந்து இருக்க வேண்டும் என்று நிபுணர்கள் வாதிடுகின்றனர். கட்டுப்பாட்டு பொதுவாக நேரடியாகவோ, மறைமுகமாகவோ, தனிப்பட்ட அல்லது தனித்துவமான இயங்குதளங்களைக் கொண்டிருப்பதுடன், ஹார்சிங் மையப்படுத்தப்பட்ட தனிப்பட்ட கட்டுப்பாடு, உத்தியோகபூர்வ அதிகாரத்துவ கட்டுப்பாடு, வெளியீடு கட்டுப்பாடு, சமூகமயமாக்கல் மற்றும் வலைப்பின்னல் ஆகியவற்றின் மூலம் கட்டுப்படுத்துகிறது என்பதைப் பொறுத்து மாறுபடுகிறது. சமூகமயமாக்கல் மூலம் இந்த சிறப்பு மையங்களை கட்டுப்படுத்துவது செயலிழக்கும் என்று சமீபத்திய ஆராய்ச்சி தெரிவிக்கிறது. எனவே, இந்த அளவுக்கு உலகளவில் பகிர்தளிக்கப்பட்ட திறன்மிகு மையங்களை, புரிந்து கொள்ளுதல் மற்றும் கட்டுவது என்பது ஒரு குறிப்பிடத்தக்க சவாலாக மாறியுள்ளது.

இத்தகைய மையங்களை எவ்வாறு வளர்த்து வைத்திருக்க வேண்டும் என்பது பற்றிய சில நுண்ணறிவுத்திறன் இப்போது உள்ளது. ஹோமிம் மற்றும் பெடெர்ந்த்சென் அவர்கள் அறிவில் வெறும் சிறப்பு மட்டுமே இருக்க வேண்டும் என்று கண்டுபிடித்தார்கள். MNC-இன் பிற துணை நிறுவனங்கள் மற்றும் அலகுகள் ஆகியவற்றின் செயல்பாடுகளில் நீண்டகால தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும் ஒரு நீண்ட கால பாதிப்பைக் கொண்ட அறிவுப் புலங்களை அவர்களால் பராமரிக்க முடியும். நீண்டகால அடிப்படையில், தங்களுடைய தனித்திறமையைச் சிறப்பாகவே நிறுவப்பட்ட உலகளாவிய HR பணிகள் ஏற்கனவே ஆராய்ச்சி மற்றும் வளர்ச்சியை செய்துள்ளது. மேலும், ஏற்கனவே நிறுவப்பட்ட பிற தொழில்நுட்ப மையங்களில் நடத்தப்பட்ட ஆராய்ச்சியிலிருந்து கற்றுக் கொள்ள தொடங்குகிறது.

நிறுவன திறனை மேம்படுத்துதல்

செயல்திறன் மேம்பாட்பாடுகளின் இந்த நிகழ்முறையில் மேலும் ஒரு மூலோபாய பங்கிற்கு மற்றொரு வாய்ப்பு நிகழ்முறை கோட்பாடுகள் மூலம் வருகிறது. அத்தகைய திறனை வளர்த்துக் கொள்வதற்கு அவசியமான செயல்முறை திறன்களை ஒரு மாதிரியாகத் தான் மாண்ட்டல்எக்ரே உருவாக்கினார். ஐந்து பிரதான வளங்கள் செயல்முறை முழுவதும் சர்வதேச மனித மேலாளர்களை உருவாக்க உதவும் அனைத்து செயல்களும் பயன்படுத்தப்பட்டன. இவை:

- சர்வதேச மனித வள மூலோபாய நோக்கம் வெளிப்பாடு மற்றும் தொடர்ச்சியான வெளிப்பாடு மூலம் தலைமைத்துவம்.
- கலாச்சாரத்தில் பதிக்கப்பட்ட ஆதரவு நடைமுறைகளை அணிதிரட்டுவதன் மூலம் அமைப்பு கலாச்சாரம்.
- தகவல் தொழில்நுட்பம் தொழில்நுட்ப முதலீடுகள் என்ற பொருளில் அல்லாமல், இந்த முதலீடுகள் தனித்துவத்துடன் உருவாக்கப் பயன்படுத்தப்படும் வகையில் அதிகம்.

குறிப்புகள்

குறிப்புகள்

- நிறுவனத்தின் செயல்திறனை மேம்படுத்தும் வளங்கள் மற்றும் திறன்கள்.
- நீண்ட கால பார்வை, வியூகத்தை மேம்படுத்தி வளர்ப்பதன் மூலம் மூலோபாயத்தின் நீண்ட காலப் பார்வையை உருவாக்குதல்.
- நிறுவனத்திற்கு உள்ளேயும் வெளியேயும் பங்குதாரர்களுடன் வலுவான உறவுகளை வளர்ப்பதன் மூலம் சமூக வலைப்பின்னல்கள்.

சிறிது நேரம் கழித்து இந்த செயல்முறைகளில் பலவற்றை நாங்கள் தேர்வு செய்கிறோம். எனினும், இந்த அமைப்பில், முக்கிய செய்தி HR மேலாளர்களின் பங்கு திறன் 'வளர்ச்சி பாதையில் சாலையில் நடைபெறும் அமைப்புகள்' இந்த முறைப்படுத்தப்பட்ட வரிசை மூலம் இயக்கப்படும் என்று அங்கீகரிக்கப்பட வேண்டும்.

அத்தகைய உலகமயமாக்கலின் பின்னணியில், நிறுவன கட்டுப்பாடுகள், பெருநிறுவன கட்டுப்பாடு, உலகளாவிய ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் மனிதவழி செயல்முறைகளின் தரமதிப்பீடு ஆகியவற்றின் முரண்பாடான கோரிக்கைகளை நிர்வகிக்கிறது. இது உலகளாவிய அளவில் ஒட்டுமொத்த தரநிலையான HR செயல்களை நிர்மாணிப்பதல்ல. ஆனால், இந்த செயல்முறைகளின் வடிவமைப்பில் ஒரு பரந்த தத்துவத்திற்கு ஒத்துழைப்புடன் பகிர்வு செய்யப்பட்ட HR செயல்களின் தன்மை பற்றிய பொதுவான பார்வையை உருவாக்குகிறது. தொழில்நுட்ப திறன் (சேவை மையங்கள், HR மின் செயலாக்கம் மற்றும் HR செயலாக்கத் தரமதிப்பீடுகளின்) மற்றும் சந்தைப்படுத்தல் திறனை (திறமை மேலாண்மை மற்றும் உலகளாவிய மட்டத்தில் கருதப்படும் ஊழியர்களின் மதிப்பீட்டு முன்மொழிவுகள்), சில நிறுவனங்களில் சர்வதேச மனித வள வல்லுநர்களின் செயல்பாடுகளில் ஆதிக்கம் செலுத்தி வருகிறது.

HR ஆதரவு செயல்பாடுகளை ஒழுங்கமைத்தல்: HR சேவை மையங்கள்

இது தொடர்பாக பகிர்ந்த சேவைகளின் மேம்பாட்டுக்கு செலுத்தத்தக்க அளவில் கவனம் செலுத்தப்பட்டது. அமைப்பு அதன் நிர்வாக அலுவலர்கள் நடவடிக்கைகளை ஒரு மையப்படுத்தப்பட்ட 'பின்புல அலுவலகம்' செயல்பாட்டில் கவனம் செலுத்தும் போது, பகிரப்பட்ட சேவைகள் உருவாக்கப்படுகின்றது. முதன்மை HR குழுவிருந்து நிர்வாக செயலாக்கம் தனித்தனியாக மேற்கொள்ளப்படுகிறது. 'பகிர்ந்த சேவைகள்' மையப்படுத்தப்பட்ட ஏற்பாட்டைக் குறிக்கின்றது என்றாலும், 'பொதுவான ஏற்பாடு' என்பது ஒரு சிறந்த காலத்திற்கானது ஆகும். வாடிக்கையாளருடன் நெருக்கமாக இருக்கும் அதிக நிர்வாக மேலாளர்களின் முன்னிலையில் மைய அமைப்புகள் மிகவும் சமச்சீரற்ற, பரவலாக்கப்பட்ட சேவையின் கூறுகளை கொண்டு வருகின்றது. மனித வளங்களின் மத்திய அமைப்பு உள்ளூர் தேவைகளுடனும் (அல்லது சர்வதேச ரீதியாகவும், இன்னும் அதிகமாக பிராந்தியத்தில்) வடிவமைக்கப்பட்ட ஆலோசனை, கொள்கைகள் மற்றும் வணிக தேவைகளை வடிவமைக்க நடைமுறையில் இவற்றுடன் ஆகியவற்றுடன் கைகோர்த்து வருகிறது. நிர்வாகப் பணிகள் மையப்படுத்தப்படலும், முடிவெடுப்பதில் பரவலாக்கப்பட்ட நிலையை இருக்கிறது. மேலும், பெறுநர்களுக்கான நிர்வாகப் பணி ஒரு பரவலான

சேவைகளை மட்டுமல்ல, பொது ஒதுக்கல் தேவை என்ற வகையில் ஒரு பரந்த அளவிலான சேவைகளாகவும் இருக்கும்.

சர்வதேச மனித வளம் (HRM)

இந்த வளர்ச்சியின் முக்கியத்துவம் சர்வதேச HRM-க்கு கணிசமாக உள்ளது. பகிர்ந்த சேவை சிந்தனையும், விநியோகத்தை அதிகரிக்க பயன்படுத்தப்படும் தொழில்நுட்பங்களும் HR செயல்பாட்டின் அடிப்படை மறுசீரமைக்கலுக்கான சக்தியை குறிக்கிறது. இது நாடுகள், பிராந்தியங்கள் மற்றும் பெருநிறுவன தலைமையகங்களுக்கிடையிலான மத்தியமயமாக்கல் மற்றும் பிழைப்பாற்றல் உள்ள மட்டத்திற்கு உட்குறிப்புக்களை கொண்டுள்ளது. மேலும், HR வழங்கலின் பொருளாதாரமும் மாறுகிறது மற்றும் போட்டி இயக்கவியல், HR செயல்முறைகளின் தரநிலைப்படுத்தலுக்கு மட்டுமல்லாது வெகுஜன தனிப்பயனாக்கத்திற்கான சாத்தியத்தையும் அறிமுகப்படுத்துகிறது. சில சர்வதேச HR-செயல்பாடுகள் இந்த வளர்ச்சியை புறக்கணிக்க முடியும்.

குறிப்புகள்

சேவை வழங்கலுடன் தொடர்புடைய பாத்திரத்தின் கூறுபாடுகளிலிருந்து வணிக உத்தியில் அக்கறை கொண்டுள்ள HR செயல்பாட்டின் அம்சங்களை பிரிக்கும் போது, HR நிபுணர்களின் திறன்கள் மற்றும் தகுதிகளுக்கு ஆழமான தாக்கங்களை ஏற்படுத்தும். HR செயல்பாடுகளை அதிக புற ஒப்படைப்பு செய்யக்கூடிய தொழில்நுட்பத்தில் மாற்றங்களுடன் இணைந்த சேவை அமைப்புகளின் மேம்பாட்டை தீவிர முன்னோக்கு இணைக்கிறது.

தொழில்நுட்பம் (குறிப்பாக அமைப்பு ரீதியான அக இணையம், வலை அடிப்படையிலான போர்ட்டல், ஊடாடும் குரல் பதில்கள், ஆவணம் மற்றும் தகவல் மேலாண்மை அமைப்புகள்) என்ற போதிலும், மாற்றத்தின் இயக்கி என்பதைவிட எளிதானது என்பது ஒரு முக்கியமான பகுதியாகும். தொழில்நுட்ப கண்டுபிடிப்பு, உலகெங்கிலுமுள்ள ஒரு பொதுவான அடிப்படையில் மனித வள சேவைகளின் ஒரு பரந்த வரம்பை ஆராய நிறுவனங்களுக்கு உதவியது. எனினும், பகிர்ந்த சேவையை அறிமுகம் செய்வதற்கான காரணங்கள், செலவு, தரம் மற்றும் அமைப்பு ரீதியான மாற்றத்தின் பொதுவான தன்மை ஆகியவை அதிகம். தேசிய வேலை மற்றும் கருத்துகள் தொடர்பான பிரச்சினைகள் சர்வதேச நிபுணர்கள் அல்லது மனித வள மையங்களுக்கு மேல்நோக்கி விரிவுபடுத்தப்பட வாய்ப்புகள் அதிகம். பகிரப்பட்ட சேவைகள், அதன் சர்வதேச வேலைவாய்ப்பு நிபுணர்களின் பணிக்குள்ளேயே எந்த விதமான மாற்றங்களை ஏற்படுத்த முடியும். அவர்களின் பதிலை நிர்வகிக்க மற்றும் கண்காணிக்க புதிய கட்டுப்பாட்டு அமைப்புகள் கொண்டு வர முடியும். பகிர்ந்த சேவைகளின் மற்றொரு உட்பொருள், நாட்டின் நிலை மாறுதலுக்கு, HR-இன் கட்டமைப்புகள் ஆகும். 1980-களின் இறுதியில், பெரும்பாலான பலதேசிய அமைப்புக்கள், நாடு தழுவிய அடிப்படையில் HR-இன் செயல்பாட்டை பிளவுபடுத்த முடிவெடுத்துள்ளன. இந்த அமைப்பின் எஞ்சிய பகுதிகள் பெருகிய முறையில் உலகளாவிய வணிக வரிகளுடன் பிணைந்தபோது, அதன் நோக்கங்களை அடைவதற்கு HR உதவவில்லை. இருப்பினும், வேலைவாய்ப்பு சட்டத்தில் பன்முகத்தன்மை மற்றும் வேலைவாய்ப்பு உறவில் வலுவான தேசிய தாக்கங்களின் தொடர்ச்சியைப் பற்றிய கவலைகள், மற்ற வணிக செயல்முறைகளுடன் HR-ன் மொத்த செயல்முறையும் சிக்கலானதாக இருந்தது. ஒரு சமரசம் என்ற வகையில், பல அமைப்பு நிறுவனங்கள் ஒரு மூலோபாய வணிக பங்குதாரராக செயல்படும் நிலையை உருவாக்குவதற்காக, அறிக்கையிடல் கட்டமைப்பில் ஒரு கூடுதல் அடுக்காக உலகளாவிய HR இயக்குனர்களை நிறுவிியுள்ளன.

சுயகற்பித்தல் பொருள் 297

குறிப்புகள்

HRM-இன் பரிவர்த்தனை அம்சங்களை புற ஒப்படைப்பு செய்வது சமீபத்திய ஆண்டுகளில் கணிசமான விவாதத்திற்கு ஆதாரமாக உள்ளது. புற ஒப்படைப்பு HR நடவடிக்கைகள், குறைந்த செலவினங்களைக் குறிப்பிடுவதன் மூலம், அதிக அளவிலான பொருளாதாரங்களால் உற்பத்தி செய்யப்படும் சேவையின் தரம் அதிகரித்தது, அதிகரித்த ஊக்கங்கள் மற்றும் சேவை வழங்குநர்களுக்கான பொறுப்புணர்வு மற்றும் சிறப்புப் பகுதியிலுள்ள வல்லுநர்களுக்கு அதிகரித்துள்ளது. வெளி இருப்புக்கான மிகவும் பொதுவான இலக்குகளான அந்த HR நடவடிக்கைகள் மிக எளிதாக வளையக்கூடிய வகையில் இருக்கும். மேலும்: ஊதியம், பயிற்சி, ஆட்சேர்ப்பு, ஓய்வூதிய நிர்வாகம் மற்றும் நிர்வாக நலன்கள் இதில் அடங்கும்.

உலகப் பின்னணியில், நாட்டு மேலாளர்கள் பெருநிறுவன HR-ன் பெரும்பகுதி தேசிய கலாச்சாரத்தைப் பற்றி ஆழ்ந்த மறைமுகமான புரிதல் தேவை என்று வாதிட முடியும். எனவே, பகிரந்த சேவைகள் அல்லது உண்மையில் ஏதேனும் அடுத்தடுத்த புற ஒப்படைப்பு இயக்குவதற்கு ஒரு வேட்பாளராக இருக்கக்கூடாது. இந்த மறைமுக அறிவுக் கட்டுப்பாடு குறித்து நிறுவனங்கள் விவேகத்துடன் மதிப்பீடுகளை மேற்கொள்ள வேண்டும்.

உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறிக

3. ஸ்கூலியன் மற்றும் ஸ்டார்கேய் மூலம் அடையாளம் காணப்பட்ட ஐந்தாவது வகை ஒருமைப்பாட்டை விவரி.
4. புற ஒப்படைப்பு முறையில் பொதுவான இலக்கு யாது?

14.5 உங்கள் முன்னேற்றத்தைச் சோதித்தறியும் வினாக்களுக்கான விடைகள்

1. HRM-இன் இரண்டு நடவடிக்கைகள் மனித வள திட்டமிடல் மற்றும் பணியமர்த்தல் (ஆட்சேர்ப்பு, தேர்வு, வேலை வாய்ப்பு).
2. IHRM இந்த மூன்று பரிமாணங்களில், அதாவது HR செயல்பாடுகள், பணியாளர்களின் வகைகள் மற்றும் நாடுகளின் செயல் முறைக்கு (ATECO) இடையேயான தொடர்பை மார்கன் வரையறுக்கிறது.
3. ஸ்கூலியன் மற்றும் ஸ்டார்கேய் (2000) ஆகியவற்றால் அடையாளம் காணப்பட்ட ஐந்தாவது வகை ஒருங்கிணைப்பு, சர்வதேச மேலாண்மை திறமைக்கு சிறந்த மேலாண்மை ஆகும்.
4. புற ஒப்படைப்பின் பொதுவான இலக்குகள், ஊதியம், ஆட்சேர்ப்பு, ஓய்வூதியங்கள் போன்ற HR செயல்பாடுகள் ஆகும்.

14.6 சுருக்கம்

IHRM இந்த மூன்று பரிமாணங்களில், அதாவது HR செயல்பாடுகள், பணியாளர்களின் வகைகள் மற்றும் நாடுகளின் செயல் முறைக்கு (ATECO) இடையேயான தொடர்பை மார்கன் வரையறுக்கிறது.



ஒரு PCN ஒரு விருந்தோம்பலின் நாட்டிற்கு வெளியே செல்லும் பட்சத்தில் அல்லது ஒரு TCN பெற்றோரிடமோ அல்லது நாட்டுக்கோ செல்லும். அந்த பணியாளர் என்று ஒரு வெளிநாட்டவர் இருக்க வேண்டும்.

சர்வதேச மனித வளம் (HRM)

ஒரு பணியாளரை நாட்டிற்குள் பரிமாற்றம் செய்யும் போதெல்லாம் HR தொழில்முறையை, ஒரு இடத்திலிருந்து மற்றொரு இடத்திற்கு ஊழியரின் பாதைக்காக ஏற்பாடு செய்யும் கூடுதல் பொறுப்பைக் கொண்டுள்ளது.

குறிப்புகள்

ஒரு சர்வதேச சூழலில் பணியாற்றும் HR மேலாளர்கள் ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட தேசிய ஊழியர்களை கையாள வேண்டும். (எடுத்துக்காட்டாக, PCN, HCN மற்றும் TCN).

உள்நாட்டுச் சூழலில் ஒரு ஊழியரின் குடும்பத்துடன் HR துறையின் ஈடுபாடு மட்டுப்படுத்தப்பட்டுள்ளது.

ஆனால், சர்வதேச சூழலில், தேவையான அளவு ஆதரவு அளிக்கும் வகையிலும், ஊழியரின் தனிப்பட்ட வாழ்க்கையைப் பற்றி மேலும் தெரிந்து கொள்ளும் வகையிலும் இத்துறை அதிக ஈடுபாடு கொண்டிருக்க வேண்டும்.

வெளிநாட்டு செயல்பாடுகள் வயது மற்றும் உள்ளூர்வாசிகள் வருவதால், துணை நிறுவனங்களை தாங்களே நிர்வகிக்க முடியும் என்பதால், அந்த காட்சியில் இருந்து PCNS மற்றும் TCNS-களையும் காட்சியில் இருந்து விலக்கிக் கொள்வது புத்திசாலித்தனமானது.

உள்நாட்டு மனித வள மேம்பாட்டுத் துறையை விட IHRM-இல் தொடர்புடைய சிக்கல்களின் பகுதியாக, பி.ஜே. பதிவேற்றம் ,உள்நாட்டு மற்றும் சர்வதேச மனித வள மேம்பாட்டிற்கும் இடையில் மிதமான வேறுபாடுகளை நான்கு வேறு மாறிகளாக பட்டியலிடுகிறார்.

பன்னாட்டு நிறுவனங்கள் பல நடப்பு மாதிரிகள் ஒரு 'திறன்-அங்கீகரிக்கும்' முன்னோக்கு என விவரிக்கப்பட்டுள்ளன.

உலகமயமாக்கல் (இது ஒரு குறிப்பிடத்தக்க பகுதியாக) ஒரே சந்தையாக நடத்த உலகமயமாக்கல் ஒரு மூலோபாய முயற்சியாகும் என்பதை டால்மன் மற்றும் பிளாட்மோ-லின்குய்ஸ்ட் நன்கு தெளிவாக்க வேண்டும்.

தேசிய வேலை மற்றும் விளக்கம் தொடர்பான பிரச்சினைகள் சர்வதேச நிபுணர்கள் அல்லது மனித வள மையங்களுக்கு அதிக அளவில் மேல்நோக்கி விரிவுபடுத்தப்பட வேண்டும்.

HR செயல்பாடுகளை வெளிப்படுத்த சாதகமா பேசுவது, குறைந்த செலவினத்தை அதிக அளவு பொருளாதாரத்தால் உற்பத்தி செய்து சேவை தரம் அதிகரித்தல், சேவை வழங்குநர்களுக்கான ஊக்கத் தொகைகள், பொறுப்புணர்வை அதிகரித்தல் மற்றும் சிறப்பான பகுதிகளில் வல்லுனர்களின் அணுகல் அதிகரிப்பு ஆகியவை ஆகும்.

உலகப் பின்னணியில், பெருநிறுவன மனித வள மேலாளரின் பெரும்பகுதி தேசியப் பண்பாட்டினை ஆழமாக மறைமுகமாகப் புரிந்துகொள்ள வேண்டும் என்று வாதிட முடியும். எனவே, பகிரந்த சேவைகளின் மூலம் அடுத்தடுத்த வெளியாட்கள் அல்லது உண்மையில் எந்த ஒரு வேட்பாளராகவும் இருக்கக் கூடாது.

உலகளாவிய அடிப்படையில் திறமைசார் மேலாண்மை, ஒரு சர்வதேச உயர் மனித வள மேம்பாட்டுத் துறையானது, இளைஞர்களுக்கு உயர்



பதவிகளுக்கான தொடர்ச்சியான சர்வதேச பணிகளைத் திட்டமிடுவதை விட பரந்த கருத்துடையதாகும்.

பகிர்ந்த அறிவு தளங்களை உருவாக்குதல் மற்றும் அறிவுசார் ஒருங்கிணைப்பை உருவாக்குவதன் மூலம் IHRM செயல்பாடு தொடரக்கூடிய அடுத்த ஒருங்கிணைப்பு நடவடிக்கையாகும்.

இந்த போட்டித்திறனை வழங்குவதற்கு, IHRM புரிந்து கொள்ள மற்றும் ஒரு நுண்ணறிவு உருவாக்க வேண்டும். ஒரு உலகளாவிய வலைப்பின்னல் முழுவதும் HR செயல்முறைகள் மற்றும் பயனுள்ள வணிக செயல்திறன் இடையேயுள்ள இணைப்புகளை ஒரு கண்ணோட்டம் எடுக்க வேண்டும்.

14.7 முக்கிய கருத்துப்படிமங்கள்

- வெளிநாட்டவர்: அது ஒரு நபரை தற்காலிகமாகவோ அல்லது நிரந்தரமாகவோ தங்கள் சொந்த நாட்டை விட ஒரு நாட்டில் குடியிருப்பதை குறிக்கிறது.
- உள்நாடு: இது ஒரு குறிப்பிட்ட நாட்டின் உள்ளே அல்லது நடைமுறையில் உள்ள ஒன்றைக் குறிக்கிறது வெளிநாட்டிலோ, அகிலமாகவோ அல்ல.
- பணியாளர்கள்: ஆட்சேர்ப்பு, தேர்வு, பயிற்சி, வளர்ச்சி, பதவி உயர்வு மற்றும் பணியாளர்களின் இழப்பீடு ஆகியவை நிர்வாக செயல்பாடு ஆகும்.
- வரி: தொழிலாளர் வருமானம் மற்றும் வணிக லாபங்கள் மீது அரசாங்கத்தால் விதிக்கப்படும் அல்லது சில பொருட்கள், சேவைகள் மற்றும் பரிவர்த்தனைகளுக்கு செலவிற்கு சேர்க்கப்படும் அரச வருவாய்க்கு கட்டாய பங்களிப்பாகும்.

14.8 தற்சோதனை மற்றும் பயிற்சி வினாக்கள்

குறு விடை வினாக்கள்

1. சர்வதேச மனித வள மேலாண்மை எதிர்கொள்ளும் சவால்கள் யாவை?
2. சிறப்பு மையங்கள் பற்றி விரிவான குறிப்பு வரைக.

நெடு விடை வினாக்கள்

1. சர்வதேச மனித வளத்தின் மேலாண்மையின் பொருளை விரிவாக விளக்குக.
2. உள்நாட்டு மற்றும் சர்வதேச மனித வள மேலாண்மைக்கு இடையே ஒரு ஒப்பீட்டு ஆய்வை வரைக.

14.9 மேலும் படிக்க

வெங்கடராமன், C.S. & B.K. ஸ்ரீவஸ்தவா. 1991. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் மனித வளங்கள். டாடா மெக்ரா ஹில்.

யோதர், டேல் & பவுல் D ஸ்டன்டோஹார். 1990. பணியாளர் மேலாண்மை மற்றும் தொழில்துறை உறவுகள். ஸ்டெர்லிங் பப்ளிகேஷன்ஸ்.

சர்வதேச மனித வளம் (HRM)

வெல், இயன் பியர்ட் மற்றும் லென் ஹோல்டன். மனித வள மேலாண்மை – A சமகால முன்னோக்குகள். மேக்மில்லன்.

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

குறிப்புகள்

