



# அழகப்பா பல்கலைக்கழகம்



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

காரைக்குடி - 630003

தொலைநிலைக்கல்வி இயக்ககம்

இளங்கலை - வணிக நிர்வாகம்

மூன்றாமாண்டு - ஐந்தாம் பருவம்

தாள்: 104 53

மனிதவள மேலாண்மை

**Author:**

**DR. S. MAHALAKSHMI**, Assistant Professor, Department of Corporate Secretaryship, Salem Sowdeswari College, Salem-10

"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® 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: A-27, 2nd Floor, Mohan Co-operative Industrial Estate, New Delhi 1100 44

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

**Work Order No.AU/DDE/DE12-27/Preparation and Printing of Course Materials/2020 Dated 12.08.2020 Copies – 500**

## I - மனிதவள மேலாண்மை

- 1.1 அறிமுகம்
- 1.2 மனிதவள மேலாண்மை-ன் தோற்றம்
- 1.3 மூலோபாய :.போகஸ் சகாப்தம்
- 1.4 மனிதவள மேலாண்மையின் இயல்புகள்
- 1.5 மனிதவள மேலாண்மையினநோக்கம்
- 1.6 குழு அணுகுமுறை
- 1.7 முக்கிய வார்த்தைகள்
- 1.8 மனிதவளத் துறையின் உள் அமைப்பு
- 1.9 மனித வள மேலாண்மை அணுகுமுறை
- 1.10 மனிதவள மேலாண்மை முக்கியத்துவம்
- 1.11 மனிதவள மேலாண்மை மாதிரிகள்
- 1.12 மனித வள மேலாண்மையின் பரப்பு
- 1.13 மனித வள மேலாண்மையின் பரிணாமம்
- 1.14 மனிதவள மேலாண்மையின் சவால்கள்
- 1.15 தரவட்டம்

## II - மனிதவள திட்டமிடல்

- 2.1 மனிதவள திட்டமிடுதலின் பொருளும் இலக்கணமும்
- 2.2 மனித வள திட்டமிடுதலின் இயல்புகள்
- 2.3 மனித வள திட்டமிடுதலின் நோக்கங்கள்
- 2.4 மனித வள திட்டமிடுதலின் முக்கியத்துவம்
- 2.5 மனிதவள திட்டமிடுதலின் நன்மைகள்
- 2.6 மனிதவள திட்டமிடுதலின் குறைபாடுகள்
- 2.7 மனிதவள திட்டமிடுதலின் பயன்பாடுகள்
- 2.8 பணி ஆய்வு
- 2.9 வேலை பகுப்பாய்வின் நோக்கம் மற்றும் பயன்பாடுகள்
- 2.10 பணி விளக்க அறிக்கை
- 2.11 வேலை விவரம்
- 2.12 வேலை விவரக்குறிப்பு
- 2.13 ஆட்சேர்ப்பு
- 2.14 தேர்வு செயல்முறைகள்

### III - பணியாளர் நியமனம் செய்தல்

- 3.1 சேர்த்தலின் பொருளும் இலக்கணமும்
- 3.2 சேர்த்தல் கொள்கை
- 3.3 சேர்த்தல் மூலங்கள்
- 3.4 அகவழி மூலங்கள்
- 3.5 புறவழி மூலங்கள்

### IV - பணியாளர் நியமனம் தேர்ந்தெடுத்தல்

- 4.1 தேர்ந்தெடுத்தலின் கட்டங்கள்
- 4.2 தேர்வுகளின் வகைகள்
- 4.3 தேர்வுகளின் நன்மைகள்
- 4.4 தேர்வுகளின் குறைபாடுகள்
- 4.5 நேர்முகத் தேர்வுகள்
- 4.6 நேர்முகத் தேர்வின் நோக்கங்கள்
- 4.7 நேர்முகத் தேர்வின் குறைபாடுகள்
- 4.8 நேர்காணல்
- 4.9 பயனுள்ள நேர்காணலை வடிவமைத்தல் மற்றும் நடத்துதல்
- 4.10 கணினி உதவி நேர்காணல்

### V - தொழிலாளர் சேர்க்கையும் தேர்ந்தெடுத்தலும்

- 5.1 தொழிலாளர் சேர்க்கை
- 5.2 தொழிலாளர் சேர்க்கை கொள்கைகள்
- 5.3 தேர்ந்தெடுத்தல்
- 5.4 தேர்ந்தெடுப்பு கொள்கை கோட்பாடுகள்
- 5.5 சேர்க்கைக்கும் தேர்ந்தெடுத்தலுக்குமிடையிலான வேறுபாடுகள்

### VI - தேர்வு செயல்முறை

- 6.1 தேர்ந்தெடுத்தல்(அ) தேர்வு செய்தல்
- 6.2 தேர்வு செயல்முறை
- 6.3 சோதனைகள்(அ)தேர்வுகள்
- 6.4 நேர்காணல்

## VII - பணியாளர் நியமனம்

- 7.1 பயிற்சியளித்தலின் நன்மைகள்
- 7.2 பயிற்சியின் பரப்பெல்லை
- 7.3 பயிற்சியளித்தலின் நோக்கம்
- 7.4 பயிற்சியின் வகைகள்
- 7.5 பயிற்சி முறைகள்
- 7.6 பயிற்சி வகைகள்

## VIII - மேலாண்மை மேம்பாடு

- 8.1 முன்னுரை
- 8.2 மேலாண்மை மேம்பாட்டின் முக்கியத்துவம்
- 8.3 மேலாண்மை மேம்பாட்டின் நோக்கங்கள்
- 8.4 மேலாண்மை மேம்பாட்டு முறைகள்
- 8.5 வாழ்க்கைப் பணித் திட்டமிடுதலும் மேம்பாடும்
- 8.6 வாழ்க்கைப் பணி மேம்பாடு
- 8.7 பணியாளர் ஊதியம்
- 8.8 மனநிறைவு தரத்தக்க ஊதியக் கொள்கையின் சிறப்பம்சங்கள்
- 8.9 ஊதிய நிலைகளை பாதிக்கும் காரணிகள்
- 8.10 பணி மதிப்பீடு
- 8.11 பணி மதிப்பீட்டுக் கோட்பாடுகள்
- 8.12 பணி மதிப்பீட்டின் நோக்கங்கள்
- 8.13 பணி மதிப்பீடு நடைமுறை
- 8.14 திறமை மதிப்பீட்டின் நோக்கங்கள்
- 8.15 திறமை மதிப்பீட்ட நடைமுறை

## IX - அமைப்புகளில் சச்சரவுகள்

- 9.1 அமைப்புகளில் சச்சரவுகளும் மன அழுத்தங்களும்
- 9.2 சச்சரவுகளின் விரும்பத்தகுந்த விளைவுகள்
- 9.3 சச்சரவுகளின் விரும்பத்தகாத விளைவுகள்

## X - பதவியுயர்வு

- 10.1 பதவியுயர்வு
- 10.2 பதவியுயர்வின் முக்கியத்துவம்
- 10.3 பணிமாற்றம் மற்றும் பணி நீக்கம்
- 10.4 பணி வாழ்வு திட்டம்
- 10.5 பணிவாழ்வு திட்டப் படிகள்
- 10.6 பதவியுயர்வுக் கொள்கைகள்

## XI - பதவியுயர்வு முறை, பணிமாற்றம் மற்றும் பணி நீக்கம்

- 11.1 உட்புற பதவியுயர்வு முறை
- 11.2 பணிகாலமும் பதவியுயர்வும்
- 11.3 பதவியுயர்வு கொள்கையின் நன்மைகள்
- 11.4 பணிக்காலம்
- 11.5 பணிமாற்றம்
- 11.6 பணிமாற்றத்தின் நோக்கங்கள்
- 11.7 வேலை நீக்கம்

## XII - பணியாளர் நிறைவேற்ற மதிப்பீடு அல்லது திறமை மதிப்பீடு

- 12.1 அறிமுகம்
- 12.2 திறமை மதிப்பீட்டின் நோக்கங்கள்
- 12.3 திறமையை மதிப்பீடும் போது ஆராய வேண்டிய முக்கியக் காரணிகள்
- 12.4 திறமை மதிப்பீட்டு முறைகள்
- 12.5 திறமை மதிப்பீட்டினால் விளையும் அபாயங்கள்
- 12.6 தொழிலாளர் நலம்
- 12.7 தொழிலாளர் நலத்தின் நோக்கங்கள்
- 12.8 தொழிலாளர் நல நடவடிக்கைகளின் வகைகள்
- 12.9 தொழிலாளர் நலத்தின் பயன்கள்
- 12.10 இந்தியாவில் தொழிலாளர் நலம்
- 12.11 இந்தியாவில் சமூகப் பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள்
- 12.12 தொழில் உறவுகளின் பொருளும் இலக்கணமும்
- 12.13 தொழில் உறவுகளின் நோக்கங்கள்
- 12.14 தொழில் உறவுகளின் முக்கியத்துவம்
- 12.15 தொழிற்சங்க கோட்பாடு

- 12.16 தொழிற்சங்கங்களின் நோக்கங்கள்
- 12.17 தொழிற்சங்கங்களின் பணிகள்
- 12.18 இந்தியாவில் தொழிற்சங்க இயக்கத்தின் வலுக்குறைவுகள்
- 12.19 தொழிற்சங்கத்தின் ஆரோககியமான வளர்ச்சிக்கான பரிந்துரைகள்
- 12.20 மனித வளத் தணிக்கை

## I - மனிதவள மேலாண்மை

மனிதவள மேலாண்மை

### 1.1 அறிமுகம்

நவீன அமைப்பில் மனித வளங்களில் சுற்றுச்சூழல் காரணிகளிலும் அடிக்கடி நாம் மாற்றங்களை காண்கிறோம். பல்வேறு பணியிடங்களிலும் புதிய கருத்துகளையும் எதிர்பார்ப்புகளையும் உடைய புதிய பணியாளர்கள் பணியமர்த்தப்படுதால், தொடர்ந்து மனித வளங்கள் மாற்றம் ஏற்பட்டுக் கொண்டே இருக்கிறது. பொதுவாக அமைப்புக் கட்டமைப்பு இயக்க முறைகள் நடைமுறைகள் விதிகள் பழக்க மரபுகள் பொருளாதார சமூக மற்றும் அரசியல் சார்ந்த முறைகளே மாற்றங்கள் வேலை உறவு முறைகளை பாதிப்பதோடல்லாமல் உரிமையாளர், தொழிலாளர், மேலாளர் ஆகியோரிடையேன ஸ்து பேதம் தேவைப்படும் பணியாளரின் எண்ணிக்கை சிறப்புத் தகுதிகளுக்கான தேவைகள் போன்றவற்றில் பல மாறுபட்ட போக்குகளை வெளிப்படுத்துகின்றன. இவை உண்மையில் சொல்லப்போனால், இவ்வித போக்குகளே பிரச்சனைகளாக உருவெடுக்கின்றன எனலாம்.

இன்று அனைத்து நிறுவனங்களிலும், கவனித்துக்கொள்ளும் ஒரு தனி துறை உள்ளது. அமைப்பின் செயல்பாடுகளின் ஒரு பகுதியாக இருக்கும் அனைவரின் நலன் மற்றும் செயல்திறன். அமைப்பின் அளவைப் பொறுத்து, பொதுவாக ஒரு தனிநபர் அல்லது ஒரு குழு இருக்கும். நிகழ்ச்சிகளை ஒழுங்கமைத்தல், செயல்முறைகளை அமைத்தல் மற்றும் அமைத்தல் ஆகியவற்றில் ஈடுபட்டுள்ள மக்கள் நிறுவனத்துடன் பணிபுரியும் அல்லது தொடர்புடைய அனைவரையும் நேரடியாக பாதிக்கும் கொள்கைகள்.

அத்தகைய குழு மனித வள மேலாண்மைக்கு பொறுப்பாக இருப்பதாக கூறப்படுகிறது. மனிதவள மேலாண்மை குழு விதிகளை அமைப்பது உட்பட பல செயல்பாடுகளில் ஈடுபட்டுள்ளது, செயல்பாட்டு கொள்கைகள் மற்றும் செயல்முறைகளை நிறுவுதல், ஒழுங்கு நடைமுறைகளை கோட்டுக் காட்டுதல், புதிய ஊழியர்களை நியமித்தல், பயிற்சி மற்றும் கல்வி திட்டங்களை ஏற்பாடு செய்தல்தற்போதுள்ள ஊழியர்கள் மற்றும் இழப்பீட்டை தீர்மானித்தல். பொருளாதாரத்தின்

### குறிப்பு

Self-Instructional  
Material



## குறிப்பு

அதிகரித்துவரும் உலகமயமாக்கலால், சந்தை மாறிவிட்டதுபெருகிய முறையில் சிக்கலானது, மிகவும் நிச்சயமற்றது, போட்டித்தன்மை மற்றும் மாற்றம். என்னொரு நிறுவனத்தை உருவாக்க முடியுமா என்பதே இறுதி வித்தியாசத்தை உருவாக்குகிறது. ஒரு நிலையான போட்டி நன்மையை நிறுவவும். நிறுவனங்கள் தத்தெடுக்க வேண்டும். கார்ப்பரேட் நோக்கங்களை அடைவதற்கான செயலில் வளர்ச்சித் திட்டங்களவளர்ச்சி சார்ந்த கலாச்சாரத்தை வளர்ப்பது. நிறுவனங்களில் பயிற்சித் திட்டங்கள்முறையாக வடிவமைக்கப்பட்டு திட்டமிடப்பட்டுள்ளன. இந்த வடிவமைப்பு செயல்முறை தேவைகளுடன் தொடங்குகிறது. மதிப்பீடு ஏனெனில் இது ஒரு பயிற்சி இடைவெளிகளை அடையாளம் காணும் பிந்தைய செயல்முறையாகும். அமைப்பு மனித வள மேலாண்மை நிலைமைகளை உருவாக்குகிறது. மக்கள் தங்களிலிருந்தும் அவர்களின் வாழ்க்கையிலிருந்தும் சிறந்ததைப் பெற உதவுகிறார்கள்.

மனிதவள மேலாண்மை என்பது நிறுவனத்தின் மக்களையும் செயல்முறைகளையும் அப்படி நிர்வகிப்பதாகும். அமைப்பு அதன் திட்டங்களை அடைந்து வெற்றிபெற முடியும். மனிதவள மேலாண்மை இல்,உற்பத்தியின் மிக முக்கியமான காரணி தொழிலாளர் சக்தியாகும். எனவே,நிறுவனங்கள் எப்படிபணியாளர்களை நியமித்தல், பயிற்சி அளித்தல், வெகுமதி அளித்தல், ஊக்குவித்தல் மற்றும் ஒழுங்குபடுத்துதல் ஆகியவை மிக முக்கியமானவைஅவர்களின் வெற்றிக்கு.

மக்களை நிர்வகிக்கும் அணுகுமுறைக்கு மூன்று முக்கிய கொள்கைகள் உள்ளன

### பின்வருமாறு:

(i) மக்கள் ஒரு நிறுவனத்திற்கு மிக முக்கியமான ஆதாரங்கள் மற்றும்அவற்றை திறம்பட நிர்வகிப்பதே வெற்றியை அடைய சிறந்த வழியாகும்.

(ii) மனிதவளக் கொள்கைகள் பணியாளர்களுக்கு ஏற்ற வகையில் உருவாக்கப்பட வேண்டும்

நிறுவன திட்டங்களை நிறைவேற்ற பங்களிக்க முடியும்.

மனிதவள மேலாண்மை

(iii) நிறுவனத்தின் கலாச்சாரம் அனைத்து ஊழியர்களும் உணரும் வகையில் இருக்க வேண்டும்

நிறுவன இலக்குகளை நிறைவேற்றுவதற்காக மதிப்பிடப்பட்டு வேலை செய்யுங்கள்.இந்த நாட்களில், ருசூ இன் மிக முக்கியமான நோக்கங்களில் ஒன்று நிறுவனத்திற்கு மிகவும் உறுதியான மற்றும் மிகவும் உறுதியான பணியாளர்கள்புதிய திறன்களை விரைவாகக் கற்றுக்கொள்வது மற்றும் புதிய பணிகளை மேற்கொள்வது நல்லது.

### சுருக்கம்

உத்திகளை செயல்படுத்துவதில் மனித வளங்கள் மிக முக்கியமான காரணியாகும். மக்கள்ஒரு நிறுவனத்தின் வெற்றி மற்றும் தோல்விக்கு இடையே ஒரு பெரிய வித்தியாசத்தை ஏற்படுத்த முடியும். மனிதவளத் துறை உரிமையை பணியமர்த்துவதில் முக்கிய பங்கு வகிக்கிறதுதிறமை, முறையான பணிச்சூழலை உருவாக்க உதவுதல்நிர்வாக உற்பத்தித்திறனை அதிகரிக்கும்.மனிதவள வல்லுநர்கள், மனித மூலதன மேம்பாட்டாளர்கள், அதிக வளர்ச்சியில் கவனம் செலுத்துகின்றனர்உயர்ந்த பணியாளர்கள், அமைப்பு மற்றும் தனிப்பட்ட ஊழியர்களால் முடியும்அவர்களின் பணி இலக்குகளை நிறைவேற்றும் போது அவர்களின் தனிப்பட்ட இலக்குகளை நிறைவேற்றவும்.

• உணர்ச்சிபூர்வமான கவனம் வணிகத்திற்கு முக்கியமான மூன்று உந்து சக்திகளில் கவனம் செலுத்துகிறதுவெற்றி - அழுத்தத்தின் கீழ் அதிகரிக்கும் ஆற்றல் மற்றும் செயல்திறன், கட்டிடம்

உறவை நம்புதல் மற்றும் எதிர்காலத்தை உருவாக்குதல்.நிறுவன சூழலில், வழிகாட்டுதல் என்பது ஒரு மூத்தவர் செய்யும் செயல்முறையாகும்மேலாளர் ஒரு நண்பர் தத்துவவாதியாக செயல்படுகிறார் மற்றும் ஒரு புதிய ஆட்சேர்ப்புக்கான வழிகாட்டியாக செயல்படுகிறார்.பள்ளியில் இருந்து நிறுவன வாழ்க்கைக்கு பிந்தையது. வழிகாட்டுதல் என்பதுஒரு அனுபவமிக்க நபரால் வழங்கப்பட்ட உணர்வுபூர்வமான ஆதரவுகற்பித்தல், பயிற்சி, ஆலோசனை,

### குறிப்பு

## குறிப்பு

வழிகாட்டுதல் மற்றும் பலவற்றின் மூலம் இளையவர்களுக்கு அன்று நூளுழி என்பது ஒரு வகையான ஊழியர் நன்மைத் திட்டமாகும், இது சில வழிகளில் ஏஇலாப பகிர்வு திட்டம். ஒரு நூளுழி இல், ஒரு நிறுவனம் ஒரு அறக்கட்டளை நிதியை அமைக்கிறது இது ஏற்கனவே இருக்கும் பங்குகளை வாங்க அதன் சொந்த பங்கின் புதிய பங்குகளை அல்லது பணத்தைப் பங்களிக்கிறது. நூளுழி கள் நிறுவனங்களில் சிறந்த செயல்திறனை ஈர்க்கவும் தக்கவைக்கவும் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. ப்ளெக்ஸிடைம் என்பது ஒரு திட்டமாகும், இதன் மூலம் ஊழியர்கள் தங்கள் சொந்த தொடக்கத்தை தீர்மானிக்கிறார்கள் மற்றும் முதலாளியால் நிர்ணயிக்கப்பட்ட வரம்புகளுக்குள் மணிநேரங்களை நிறுத்துதல். உதாரணமாக, பாரம்பரியம் வேலை நாள் காலை 9 மணி முதல் மாலை 5 மணி வரை இருக்கலாம்காலை 3 மணி முதல் 11 மணி முதல் இரவு 7 மணி வரை

பல ஊழியர்கள் வழக்கமான ஐந்து. ஆறு நாள் வேலை வாரம் அல்லது கண்டுபிடிக்கவில்லை 40 மணிநேர வேலை வாரம் அவர்களின் வாழ்க்கை முறைக்கு ஏற்றது. சுருக்கப்பட்ட வேலை வாரம் என்பது ஊழியர்களை நிறைவேற்ற அனுமதிக்கும் வேலை நேரங்களின் ஏற்பாடு ஆகும் குறைவான ஐந்து நாட்களில் அவர்களின் வேலை கடமை பின்னர் வழக்கமான ஐந்து. ஆறு நாள் வேலை வாரம். எட்வர்ட் டெமிங் முன்னெடுத்த வுளுஆ, ஒரு பரந்த அடிப்படையிலான, முறையான அணுகுமுறை உயர் தரத்தை அடைவதற்கு. தரம் மிக முக்கியமான கவனம் வுளுஆ இல் கவனம். ஊழியர்கள் தனிப்பட்ட முறையில் மற்றும் தரத்தில் ஊக்குவிக்கப்படுகிறார்கள் வட்ட குழுக்கள், வேலை செயல்முறை அல்லது அடிக்கடி பரிந்துரைகளை செய்ய தரத்தை மேம்படுத்த முடியும்.

ஒரு தரமான வட்டம் குறைந்த எண்ணிக்கையிலான தன்னார்வலர்களைக் கொண்டுள்ளது, பொதுவாக எட்டு முதல் ஒரே துறையைச் சேர்ந்த பத்து ஊழியர்கள் ஒவ்வொருவரும் சில மணிநேரங்கள் சந்திக்கிறார்கள் உற்பத்தித்திறன் மற்றும் தரமான பிரச்சனைகளை ஆராயும் வாரம். கியூசி உறுப்பினர்கள் அடையாளம் காண்கின்றனர் ஒரு பிரச்சனை, அதைப் படித்து மாற்றத்திற்கான

## குறிப்பு

அவர்களின் பரிந்துரைகளை முன்வைக்கவும் உயர் மேலாண்மை குழுவிற்கு முன்னேற்றம். கைசன் என்பது ஒரு ஐப்பானிய சொல், அதாவது தொடர்ச்சியான முன்னேற்றம் அல்லது முன்னேற்றத்தை விட முன்னேற்றம். அது உள்ளது என்ற அனுமானத்தின் அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது என்போதும் முன்னேற்றத்திற்கான நோக்கம், எனவே இது ஒரு முடிவற்ற செயல்முறை. வு.ஆ. திட்டங்கள் பூஜ்ஜிய குறைபாடுகளை இலக்காகக் கொண்ட நிறுவன அளவிலான திட்டங்கள், அல்லது ஆறு சிக்மா (குறைபாடு இருப்பதற்கான புள்ளியியல் சார்பற்ற தன்மை பற்றிய குறிப்பு). ஆறு சிக்மா தரத்தை அடைவது ஒரு தீவிர அனுபவமாக இருக்கும். ஆறு சிக்மா நிலையானது ஒரு மில்லியன் செயல்முறைகளுக்கு 3.4 குறைபாடுகளை மட்டுமே நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளது, அதேசமயம் 66,000 மில்லியனுக்கான குறைபாடுகள் இப்போது பெரும்பாலான நிறுவனங்கள் செயல்படுகின்றன. தகவல் தொழில்நுட்பம், தொலைத்தொடர்பு துறையில் வளர்ச்சி, பயோடெக்னாலஜி மற்றும் லேசர் அடிப்படையிலான பயன்பாடுகள் போன்றவை, வாய்ப்புகளை வழங்குகின்றன. நிறுவனங்கள் மற்றும் பிரச்சனைகளை முன்வைக்கிறது. இது மனிதவள செயல்பாடுகளை, இயக்கிகளை பாதிக்கிறது. நிறுவன மாற்றம், மற்றும் ஊழியர்கள் நிர்வகிக்கப்படும் விதத்தை பாதிக்கிறது.

### 1.2 மனிதவள மேலாண்மை-ன் தோற்றம்

1970 களில் இருந்து, மனிதவள மேலாண்மை செயல்பாட்டின் பக்கம் ஒரு பரிணாமத்தை அனுபவித்தது. ஒரு பராமரிப்பு செயல்பாடாக இருந்து, ஐஆர் செயல்பாட்டிற்கு இரண்டாம் நிலை, பிரதிநிதித்துவம் அமைப்பின் செயல்திறனுக்கு மிக முக்கியமான ஒன்று. ஒரு எண்கற்றுச்சூழல் காரணிகள் இந்த வியத்தகு மாற்றத்தை ஏற்படுத்தியுள்ளன. எனவே, இருந்தபோதிலும் போருக்குப் பிந்தைய ஆரம்ப தசாப்தங்களில் மனிதவள மேலாண்மை இன் ஐஆர் பக்கத்தின் முக்கியத்துவம் காலம், மாற்றங்கள் ஏற்படத் தொடங்கியது, இறுதியில் ஐஆர் குறைந்து விட்டது. செயல்பாடு மற்றும் ஐஆர் செயல்பாட்டின் தோற்றம் மாற்றத்தில்.

## குறிப்பு

முதலில், மூலோபாயத் தேர்வுகளைச் செய்ய நிர்வாகத்தின் போக்கு உள்ளதுஆக்கிரோஷமான தொழிற்சங்க-தவிர்ப்பு கொள்கைகளை பிரதிநிதித்துவப்படுத்தியது மற்றும் குறைவதற்கு வழிவகுத்தது அவர்களின் தொழிலாளர்களின் தொழிற்சங்க பிரதிநிதித்துவத்தில்.

இரண்டாவதாக, முதலாளி -பணியாளர் மீது அதிக நம்பிக்கை வைக்கப்பட்டுள்ளது உறவுகள் மற்றும் பணியாளர்களை நேரடியாக இல்லாமல் தனிநபர்களாக கையாள்வது மேலாண்மை - தொழிற்சங்க உறவுகள் மற்றும் ஊழியர்களுடன் மறைமுகமாகவும் கூட்டாகவும் கையாள்வது.

மூன்றாவதாக, பரஸ்பர உணர்வை வளர்க்க மனிதவள மேலாண்மை செயல்பாடு அழைக்கப்பட்டது மற்றும் மேலாளர்கள் மற்றும் தொழிலாளர்களுக்கிடையிலான உறவுகளில் நம்பிக்கை, ஊழியர்களை உருவாக்க போட்டித்தன்மையை அதிகரிக்கும் நோக்கில் சொத்துக்களாகவும் மற்றும் நிறுவனத்திற்கு உதவவும் அரசாங்க விதிமுறைகளுக்கு இணங்குதல்.

நான்காவது, மொத்த தர மேலாண்மையினவெற்றிகரமான பயன்பாடு ஜப்பானிய நிறுவனங்களின் கொள்கைகள் ஊழியர்களின் அங்கீகாரத்திற்கு பங்களித்தன ஒரு முக்கியமான நிறுவன வளத்தை பிரதிநிதித்துவப்படுத்துங்கள் மற்றும் ஒழுங்காக நிர்வகிக்கப்பட்டால் அவை முதன்மை போட்டி நன்மை. இந்த மாற்றங்கள் மனிதவள மேலாண்மை செயல்பாட்டின் மாற்றத்திற்கு வழிவகுத்தன மற்றும் தோன்றிய தொழில்துறை உறவுகள் அமைப்பின் இடப்பெயர்ச்சியை ஏற்படுத்தியுள்ளன

1935 முதல் 1970 வரை சிறப்பாக செயல்பட்டது. இந்த மாற்றங்கள் நிறுவன தேவைகளை உருவாக்கியது. மனிதவள மேலாண்மை பணியாளர்கள் செயல்பாடு குறைந்த சுயவிவரத்தில் இருந்து வெளிவர வேண்டும்.

## குறிப்பு

எதிர்வினை பராமரிப்பு செயல்பாடு ஒரு முதன்மை மற்றும் மூலோபாய பங்களியாக இருப்பது அமைப்புகள் எச்ஆர்எம் மாற்றம் எச்ஆர்எம் போன்றது இன்றைய போட்டி சூழலில் உயிர்வாழ்வதற்கு செயல்பாடு இன்றியமையாததாக கருதப்படுகிறது. மனிதவள மேலாண்மை செயல்பாடுகளில் மாற்றங்கள் சூஆ செயல்பாட்டின் சமீபத்திய தன்மை பரவலான பயன்பாட்டின் மூலம் தெரிவிக்கப்படுகிறது. ஆ க்கு பதிலாக மனிதவள மேலாண்மை என்ற சொல். மனிதவள மேலாண்மை என்ற வார்த்தையின் அர்த்தம் 'ஆ இலிருந்து வேறுபட்டது பல வழிகளில்.

முதலாவதாக, 'ஆ மனித வளங்களை செலவுகளாகக் குறிப்பிடுகையில், மனிதவள மேலாண்மை குறிப்பிடுகிறது நிறுவன சொத்துகளாக மனித வளங்களுக்கு முக்கியத்துவம். மனிதவள மேலாண்மை கவனம் செலுத்துகிறது மனித வளங்களாக மட்டுமல்லாமல் நிர்வகிக்க வேண்டிய வளங்களாகவும் மக்கள் மீது. இந்த இன்றைய அங்கீகாரத்தை குறிக்கிறது ஒரு நிறுவனத்தின் போட்டி நன்மை மூலதன வளங்களை விட அதன் மனிதனை அதிகளவில் சார்ந்துள்ளது. இரண்டாவதாக, பிரதமர் மனித வள நிர்வாக குழுவை குறிக்கிறது செயல்பாடுகள் மற்றும் பராமரிப்பு நடவடிக்கைகள் எதிர்வினை, செயலற்ற மற்றும் இரண்டாம் நிலைபிற குறிப்பிடத்தக்க வணிக செயல்பாடுகள். மறுபுறம், மனிதவள மேலாண்மை ஒரு செயல்திறனைக் குறிக்கிறது அணுகுமுறை, மனித வள துணை செயல்பாடுகளின் ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் மேம்பாடு மற்றும் மனிதவள மேலாண்மை இன் செயல்பாடு, நிலை மற்றும் மூலோபாய முக்கியத்துவத்தின் விரிவாக்கம்

### 1.3 மூலோபாய :. போகஸ் சகாப்தம்

1970 களின் பிற்பகுதியில் உருவம், நிலை மற்றும் முக்கியத்துவம் ஆகியவற்றில் கணிசமான மாற்றம் ஏற்பட்டது நிறுவனங்களில் மனிதவள செயல்பாடு. மேயர் புதிய மனிதவள இயக்குநர்களைக் குறிப்பிட்டுள்ளார் கார்ப்பரேட் ஹீரோக்கள் மற்றும் கார்ப்பரேட் தலைமை நிர்வாக அதிகாரிகளின் உதாரணங்கள் உள்ளன மனிதவள மேலாண்மை செயல்பாட்டின் மூலம் முதல் நிலைக்கு உயர்ந்தவர். இந்த திடீர் கண்டுபிடிப்பு நிறுவன செயல்திறனுக்கு மனிதவள

## குறிப்பு

மேலாண்மை ஒரு முக்கியமான செயல்பாடாக, ஆச்சரியமாகத் தோன்றலாம்,ஆனால் சுற்றுச்சூழலில் நடக்கும் பிற மாற்றங்களை நாம் ஆராயும்போது மிகவும் நம்பத்தகுந்தது அமைப்பின் மூலோபாய கவனம் செலுத்தும் சகாப்தம் 1970 களின் பிற்பகுதியில் வணிக உத்தி தொடங்கப்பட்டது என்பது பாடத்திட்டத்தில் சேர்க்கப்பட்டது. இது வணிக உத்தியை ஒருங்கிணைக்க பரிந்துரைத்ததுமற்ற பகுதிகள். வணிகத்துடன் இணைவதற்கு முக்கியமானதாகக் கருதப்பட்ட பகுதிகளில் ஒன்று மூலோபாயம் மனித வள மேலாண்மை இது ஒரு தோற்றத்திற்கு உதவியதுபுதிய சகாப்தம் - மூலோபாய மனித வள மேலாண்மை. மூலோபாய எச்ஆர்எம் மனிதவளக் கொள்கையின் நீண்ட காலக் கண்ணோட்டத்தைக் குறிப்பிட்டுள்ளதுபல்வேறு மனிதவள செயல்பாடுகள் மற்றும் செங்குத்து இடையே கிடைமட்ட ஒருங்கிணைப்புக்கார்ப்பேர்ட் மூலோபாய திட்டமிடலுடன் ஒருங்கிணைப்பு. இவ்வாறு இந்த ஒருங்கிணைப்பு கொண்டு வந்துள்ளது நிறுவனத்தின் உயர் நிர்வாகிகளுடன் நெருங்கிய தொடர்பில் மனிதவள மேலாண்மை செயல்படுகிறது மற்றும் உதவியது ஒரு மூலோபாய வணிக பங்காளியாக ஈசுஆ க்கு ஒரு பாத்திரத்தை ஒட்டுவதற்கு. மனிதவள மேலாண்மை செயல்பாடுகள் இன்று எச்ஆர்எம் நடைமுறையில் கடந்த காலத்தின் ஒற்றுமைகள் மற்றும் வேறுபாடுகள் உள்ளன. ஒற்றுமைகள் முழு வேலைவாய்ப்பு மீது மனிதவள மேலாண்மை இன் தொடர்ச்சியான கவனம் அடங்கும் உறவு எச்ஆர்எம் நடைமுறையானது கடந்த காலத்திலிருந்து பல வழிகளில் வேறுபடுகிறது.

- முதலில், மனிதவள மேலாண்மை ஆனது ஒருங்கிணைப்பின் முக்கியத்துவத்தால் வகைப்படுத்தப்படுகிறது பாரம்பரிய ஈஆ செயல்பாடுகள் மற்றும் ஒட்டுமொத்தத்தில் மனிதவள மேலாண்மை இன் ஈடுபாடு நிறுவன திட்டமிடல் மற்றும் மாற்றம்.
- இரண்டாவதாக, மனிதவள மேலாண்மை இன்று நிறுவன மாற்றத்தில் பங்குதாரராக வகைப்படுத்தப்படுகிறது. நிறுவன கலாச்சாரத்தை உருவாக்கியவர் மற்றும் நிறுவன அர்ப்பணிப்பை எளிதாக்குபவர்.
- மூன்றாவதாக, எச்ஆர்எம் பாரம்பரியத்தின் பலவற்றின் பரவலாக்கத்தால்

வகைப்படுத்தப்படுகிறது

மனிதவள மேலாண்மை

HRM நடவடிக்கைகள் - பணியாளர் நிபுணர்கள் முதல் மூத்த வரி மேலாண்மை வரை.

குறிப்பு

நான்காவது, தற்போதைய மனிதவள மேலாண்மை தனிப்பட்ட பணியாளர்கள் மீது கவனம் செலுத்துவதன் மூலம் வகைப்படுத்தப்படுகிறது

இன்றைய எச்ஆர்எம் செயல்பாடு விரிவான மற்றும் மூலோபாயமாக விவரிக்கப்பட்டுள்ளது. அனைத்து நிர்வாக பணியாளர்களும், ஊழியர்களை மிக முக்கியமான ஒன்றாக கருதுகின்றனர். நிறுவன சொத்து, அதன் பொறுப்புகளில் செயலில் இருப்பது மற்றும் நிறுவன செயல்திறனை மேம்படுத்துதல் மற்றும் ஊழியர்களைச் சந்திப்பது தேவைகள்.

மேலும், மனிதவள மேலாண்மை மற்ற மேலாண்மை செயல்பாடுகளுடன் ஒரு கூட்டாளியாக மாறியுள்ளது. மேலும் தேவையான கலாச்சாரத்தை வளர்ப்பதற்கு பெருகிய முறையில் பொறுப்பாகிவிட்டது. தேவையான நடத்தைகளுக்கு உகந்தது. மனிதவள வல்லுநர்கள் இனி எளிமையானவர்கள் அல்ல. கடந்த காலத்தின் ஐஆர் மற்றும் பிஎம் செயல்பாடுகளில் தேர்ச்சி பெற்ற தொழில்நுட்ப வல்லுநர்கள். மாறாக, அவர்கள் வேண்டும்போட்டி நிறுவன வளர்ச்சியில் கட்டடக் கலைஞர்கள் மற்றும் தலைவர்கள் சமூக அமைப்புகள்.

எச்ஆர்எம் செயல்பாடு இன்று ஒருங்கிணைந்ததாக மட்டுமல்லாமல் முழுமையானதாகவும் உள்ளது. இன்றைய மனிதவள பயிற்சியாளர்கள் தங்கள் பணியாளர் பகுதியில் குறுகிய நிபுணர் அல்ல. மாறாக, அவர்கள் பயனுள்ள ஈஆ அமைப்புகளை உருவாக்க முடியும். ஆட்சேர்ப்பு, தேர்வு, பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடு, செயல்திறன் மதிப்பீடு மற்றும் இழப்பீடு ஒரு மூலோபாய மையத்துடன் ஒருங்கிணைந்து செயல்படுகிறது.

நிறுவன மட்டத்தில் நிறுவன அளவிலான சவால்கள் பின்வருமாறு: (அ) மனித வளத் திட்டங்களின் ஒருங்கிணைப்புகார்ப்பரேட் திட்டங்களுடன், (ஆ) குறைக்கப்பட்ட பார்வையில் நிர்வாகிகளை ஊக்குவிக்கும் பணி



## குறிப்பு

விளம்பர வாய்ப்புகள், (இ) ஊதியத் தீர்வு மற்றும் நிர்வாக சம்பளம், (ஈ) ஒருங்கிணைப்புமாற்றம் நுட்பங்கள், (உ) நிறுவனத்தை இளமையாகவும் உற்பத்தித்திறனுடனும் வைத்திருக்கும் பணி,(எ.ஃப்) தொழில்துறை உறவுகளை மோதலில் இருந்து ஒத்துழைப்பு வரை வைத்திருக்கும் பணி, மற்றும்(ஜி) ஒரு நிறுவனத்தின் கலாச்சாரத்தின் வளர்ச்சி.

(அ) கார்ப்பரேட் திட்டங்களுடன் மனிதவள திட்டமிடல் ஒருங்கிணைப்பு. ஒரு சவால் உள்ளதுமூலோபாய திட்டங்களுடன் மனித வள திட்டமிடல் ஒருங்கிணைப்பு தொடர்பானதுஅமைப்பு இங்கே, தேவையான மனித வளங்களை முன்னறிவிப்பதற்கான முயற்சிகள் மேற்கொள்ளப்படலாம்

பல்வேறு தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதற்காக முழு அமைப்பின் திட்டங்களை செயல்படுத்தவிரிவாக்கம், பல்வகைப்படுத்தல் அல்லது செயல்பாடுகளில் குறைப்பு உட்பட. என்ற செயல்முறை

ஒருங்கிணைப்பு மனித வள நோக்கத்தை சாதகமாக வலுப்படுத்தும்நிறுவனம் மற்றும் மனித வள திட்டமிடலை செயல்படுத்துதல். பயிற்சியின் ஒருங்கிணைப்பு மற்றும்பெருநிறுவனத் திட்டங்களுடனான அபிவிருத்தி நோக்கங்கள் மற்றும் உத்திகள் ஒரு முக்கியத்துவத்தைக் குறிக்கின்றனநிறுவன செயல்திறனை மேம்படுத்துவதற்கான சவால்.

(d) நிர்வாகிகளை ஊக்குவித்தல். இரண்டாவது சவால் ஊக்குவிக்கும் பணியை உள்ளடக்கியது

குறைந்து வரும் விளம்பரத்தின் பார்வையில் அதிகளவில் கடுமையான சூழலில் நிர்வாகிகள்வாய்ப்புகள். இல் நிர்வாக சம்பள சுருக்கத்திற்கு ஒரு போக்கு உள்ளதுஅழுத்தங்களை சமன் செய்வதன் விளைவாக நிறுவன அமைப்புகள். உழைப்பால் முயற்சிகள் இருந்தாலும்தொழிலாளர் மட்டத்தில் ஊதிய நிலை, சம்பளத்தை மேம்படுத்த தொழிற்சங்கங்கள் உதவினநிர்வாக ஊழியர்கள் கிட்டத்தட்ட ஒரே மாதிரியாக இருக்கிறார்கள். மேலும், தொழில்நுட்ப மாற்றங்கள்படிநிலை அளவுகளில் குறைப்பை ஏற்படுத்தி, விளம்பரத்தை மேலும் குறைத்துள்ளதுவாய்ப்புகள்.

## குறிப்பு

இந்த முன்னேற்றங்கள் மனித வள மேலாளர்களுக்கு பெரும் சவாலாக உள்ளதுநிர்வாகிகளை ஒரு தேக்க நிலையில் ஊக்குவிப்பதற்கான நடவடிக்கைகளை உருவாக்க அவர்களை கட்டாயப்படுத்துகிறதுகுழல். தடுக்கப்பட்ட மேல்நோக்கி இயக்கம் எழும் ஏமாற்றத்தை சமாளிக்க

நிர்வாகிகள் மத்தியில், ஒரு உந்துதலாக வேலையை மறுவடிவமைக்க முயற்சிகள் மேற்கொள்ளப்படலாமாற்று வேலை அனுபவம் அல்லது பக்கவாட்டு இயக்கத்தை வழங்குவதன் மூலம் அளவிடவும். மற்றஊக்க நடவடிக்கைகளில் மறைமுக இழப்பீடு அல்லது நன்மைகள், அங்கீகாரம் ஆகியவை அடங்கும்தொழிலாளர்களின் தனிப்பட்ட மதிப்பு மற்றும் கண்ணியமான முறையில் சிகிச்சை.

(இ) ஊதிய தீர்வுகள் மற்றும் நிர்வாக சம்பளம். மூன்றாவது சவால் உள்ளடக்கியதுசம்பளத் தீர்வுகள் மற்றும் மரியாதையுடன் உறவின் இயக்கவியலில் வளர்ந்து வரும் போக்குகள்நிர்வாகிகளுக்கு. ஊதியம் மற்றும் சம்பளத்தில் பல்வேறு சவால்கள் உள்ளனநிர்வாகம், குறிப்பாக இந்தியாவில் பொதுத்துறை நிறுவனங்களில். பொது பணியகம்நிறுவனங்கள் (மீநு) பொது நிறுவனங்களில் பேச்சுவார்த்தைகளை ஒழுங்குபடுத்துவதற்கான வழிகாட்டுதல்களை வெளியிடுகிறதுஇது தொழிற்சங்கங்களுக்கு கூட தெரியாமல் இல்லை. உதாரணமாக, மீநு என்றால்10 சதவிகிதம் உயர்த்த அனுமதிக்கிறதுமேலாண்மை. மேலும், ஒவ்வொரு கூட்டுக் குழுவிலும் ஊதியங்கள் குறித்த பேச்சுவார்த்தைகள்பொது நிறுவனம் ஒரு தேசிய தன்மையைக் கொண்டுள்ளது. உதாரணமாக, 1983 இல், அதுஒப்பந்தத்தை இறுதி செய்வதில் முன்னணி வகித்த எ.:கு தொழில் மற்றும் விரைவில் மற்றவைதொழில்கள் பின்பற்றப்பட்டன. இதனால், ஊதியத் தீர்விற்கான மிகக் கடுமையான பேரம் பேசப்படுகிறது.

பெரும்பாலும் ஒரு தொழில் அல்லது நிறுவன மட்டத்தில், மற்றவர்கள் வெறுமனே அதையே பின்பற்றுகிறார்கள்அல்லது சிறிய மேம்பாடுகள் இல்லாமல். இந்த நடைமுறை தொழிலின் நன்மைகளை ரத்து செய்கிறது-அடிப்படையிலான பேரம் மற்றும் ஒரு நிறுவனத்தின் உற்பத்தித்திறன் நிலைக்கு பணம் செலுத்தும் திறன்.மீண்டும், அனைத்து

## குறிப்பு

வகை தொழிலாளர்களுக்கும் ஊதியத்தில் ஒரு திடீர் அதிகரிப்பு வந்ததுபேச்சுவார்த்தை ஊதிய வேறுபாடுகளை நீர்த்துப்போகச் செய்கிறது, நிர்வாகிகளிடையே குறைகளை ஏற்படுத்துகிறது.அதேபோல், பொதுத்துறை நிர்வாகிகளுக்கான டிஏ விகிதங்களில் அதிகரித்து வரும் வேறுபாடுகள்

மற்றும் மத்திய அரசு அதிகாரிகள் முன்னாள் மத்தியில் அதிருப்தியை ஏற்படுத்துகிறது.

(ஈ) மாற்ற நுட்பங்களின் ஒருங்கிணைப்பு. தொடர்பான சவால் உள்ளதூர்சூ இல் பல்வேறு மாற்ற நுட்பங்களின் ஒருங்கிணைப்பு, கவனம் செலுத்த முயற்சி செய்யலாம்மேம்பட்ட உழைப்பின் மூலம் நிறுவன செயல்திறனை மேம்படுத்துவதற்கான உத்திகள்-மேலாண்மை உறவுகள், அதிகரித்த உற்பத்தித்திறன் மற்றும் தயாரிப்பு தரம், மேம்பட்ட நிலைத்தன்மைபணியாளர்களின் மற்றும் மாற்றத்தை சமாளிக்க நிறுவனத்தின் மேம்பட்ட தயார்நிலை. திபார்வையில் புதுமையான மாற்ற நுட்பங்களைப் பயன்படுத்துவது கட்டாயமாகிவிட்டதுஉற்பத்தி திறன் வளர்ச்சி மற்றும் பொருளாதார போட்டி. அறிமுகப்படுத்தும் போதுமாற்றம், நிறுவனங்கள் மாறுபட்ட பங்கேற்பைப் பயன்படுத்துகின்றன மற்றும் ஒரு செயல்முறையை பின்பற்றுகின்றன-

சார்ந்த அணுகுமுறை. வழக்கமான மாற்ற நுட்பங்கள் நிறுவனத்துடன் தொடர்புடையவைவளர்ச்சி, வேலை மறுவடிவமைப்பு, சிக்கல் தீர்க்கும் குழுக்கள், அதாவது, “தர வட்டங்கள்,”தன்னாட்சி வேலை குழுக்கள், வணிக அணிகள் (தயாரிப்பு மேம்பாட்டிற்காக), கிரீன்.பீல்ட்தாவரங்கள் (சுய நிர்வகித்தலைப் பயன்படுத்தி ஆரம்பத்திலிருந்தே ஒரு புதிய வேலை கலாச்சாரத்தை நிறுவுதல்அணிகள்), உற்பத்தித்திறன் பகிர்வு திட்டங்கள், கூட்டு பங்கேற்பு, மேலாண்மை மேம்பாடும் ஆதரவு நடைமுறைகள். இந்த நுட்பங்கள் உள்ளதை விட கலவையில் பயன்படுத்தப்படுகின்றனதனிமைப்படுத்தல் மற்றும் அவற்றின் பயனுள்ள செயல்படுத்தல் உள்ளிட்ட பல்வேறு காரணிகளைப் பொறுத்ததுஉயர் மேலாண்மை ஆதரவு, நடுத்தர நிர்வாகத்தின் விருப்பம் மற்றும் ஏரேங்க் மற்றும் கோப்பு தொழிலாளர்களிடையே பாதுகாப்பு உணர்வு.

## குறிப்பு

(ந) ஒரு இளம் மற்றும் உற்பத்தி நிறுவனத்தை பராமரித்தல். ஒரு சவாலானது உள்ளதுஒரு இளம் மற்றும் உற்பத்தி நிறுவனத்தை பராமரிக்கும் பணி. இங்கே, முயற்சிகள் இருக்கலாம்சமநிலையற்ற வயது தொடர்பான வளர்ந்து வரும் பரிமாணத்தை கணக்கில் எடுத்துக்கொள்ளப்பட்டதுஎதிர்காலத்தில் மனித வளத்தின் அமைப்பு. இது a க்கு இணங்குவது அவசியம்படிப்படியாக மனிதவளத்தை புதுப்பிப்பதற்கான உத்தி வடிவமைக்கப்பட்டது. எதிர்கால வயது”மனிதவள புதுப்பிப்பு முன்னறிவிப்பைப் பயன்படுத்தி பணியாளர்களின் விநியோகத்தை மதிப்பீடு செய்யலாம்மாதிரி”. சாத்தியமான மனித சக்தி பிரச்சினைகள், இளம் இரத்தம் இந்த கண்டறிதல் அடிப்படையில்சமச்சீரற்ற வயது அமைப்பு இருக்க வாய்ப்புள்ள பணியிடத்தில் சேர்க்கப்படலாம்ஏற்படும்.

(க) மனிதவள மேலாண்மை இருந்து ஒத்துழைப்பு வரை வைத்திருத்தல். ஒரு குழப்பமான சவால் உள்ளதுமோதலில் இருந்து ஒத்துழைப்புக்கான தொழில்துறை உறவுகளின் நகர்வு தொடர்பானது. இந்தியாவின் தற்போதைய தொழில்துறை உறவுகளின் நிலைமை பல தொழிற்சங்கங்களால் குறிக்கப்படுகிறதுஇருதரப்பு மற்றும் கூட்டு செயல்பாட்டில் தீர்க்க முடியாத தடைகளை உருவாக்குகிறதுபேரம் பேசுவது. நிர்வாகத்திற்கு “உரிமையை” கண்டறிவது மிகவும் கடினமாகிவிட்டதுஅவர்களின் ஊழியர்களிடையே பிரதிநிதி. தொழிற்சங்கங்கள் பகுத்தறிவற்றவை மற்றும்பொய்யான வாக்குறுதிகள் மற்றும் தங்கள் போட்டியாளர்களுடன் போட்டியிட ஒழுங்கற்ற மற்றும் வன்முறை நடவடிக்கைகளை ஏற்றுக்கொள்வது.உண்மையில், அரசியல் குழுவாதத்திலிருந்து எழும் தொழிற்சங்கங்களுக்கிடையேயான போட்டி வன்முறையை ஏற்படுத்தியுள்ளதுவெளிப்புற தலைவர்கள் வடிவமைத்த மோதல்கள். இந்த சிக்கலை ஒரு பரிணாமம் மூலம் தீர்க்க முடியும்தொழிற்சங்கங்களை அங்கீகரிக்கும் அமைப்பு. அனைத்து முக்கிய பொதுமக்களும் சுட்டிக்காட்டப்படலாம்.

மனித வள மேலாண்மை ஒரு புரட்சி அல்ல, ஆனால் பல முகம் கொண்ட பாத்திரத்தின் மேலும் பரிமாணமாகும்.பணியாளர் மேலாண்மை விநியோகத்தால் இயக்கப்படும் போது,மனித வள மேலாண்மை தேவை-

## குறிப்பு

சார்ந்ததாகும்.பணியாளர் மேலாண்மை முக்கியமாக ஊழியர்களை நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளது.அமைப்பு - அவர்களைக் கண்டுபிடித்து பயிற்சி அளித்தல், அவர்களின் ஊதியம் மற்றும் ஒப்பந்தங்களை ஏற்பாடு செய்தல். வேலைவாய்ப்பு, அவர்களிடமிருந்து என்ன எதிர்பார்க்கப்படுகிறது என்பதை விளக்குகிறது, நிர்வாகத்தை நியாயப்படுத்துகிறதுஉருவாக்கும் எந்த மேலாண்மை நடவடிக்கைகளையும் மாற்றியமைக்க முயற்சிக்கிறதுஊழியர்களிடமிருந்து விரும்பத்தகாத பதில். மாறாக, மனித வள மேலாளர்நிறுவனத்தின் ஊழியர்களிடமிருந்து அல்ல, ஆனால் நிறுவனத்தின் தேவையிலிருந்து தொடங்குகிறதுமனித வளம் விநியோகத்தை விட தேவையுடன்.முதல் பார்வையில், பணியாளர் நிர்வாகத்தில் ஒரு புரட்சி நடப்பதாகத் தெரிகிறதுஉலகம் முழுவதும். நடைமுறையில் பெரிய மாற்றங்கள் மட்டும் இல்லைஇந்த அல்லது அந்த நுட்பத்தின் தேர்வுக்கு அப்பால், ஒரு முன்னுதாரண மாற்றம் இருப்பதாகக் கூறப்படுகிறதுஒரு புதிய கோட்பாட்டைக் காட்டும் பணியாளர் மேலாண்மை பற்றிய சிந்தனையில் நிகழ்கிறதுநுட்பம். புதிய முன்னுதாரணம் விவரிக்கும் மற்றும் விளக்கும் திறன் கொண்டதுநடைமுறையில் மாற்றங்கள் மற்றும் பணியாளர்களை உயர்த்துவதற்கான அடிப்படையை வழங்குதல்மேலாண்மை அல்லது மிகவும் நவீன காலத்தைப் பயன்படுத்த,மனித வள மேலாண்மை இல் மூலோபாய முக்கியத்துவம்அமைப்புகளின் இயக்கம். அடிப்படையில், இது நிர்வாகத்தை பார்க்கிறது, எப்போதும் அதிகரித்து வருகிறது.

பொருளாதாரத்தின் உலகமயமாக்கல் சூழலில் போட்டி, மறுபரிசீலனை செய்ய வேண்டிய கட்டாயம்போட்டி நன்மைகளின் ஆதாரங்கள் மற்றும் எதிர்காலத்தைப் பற்றிய மூலோபாயத் தேர்வுகள்திசைகள் எந்த பொருளாதாரமும் ஜப்பானுடன் போட்டியிட முடியாது அவர்கள் ஊதியத்தை குறைக்க வேண்டும்மற்றும் தொழிலாளர்களின் வாழ்க்கைத் தரங்கள் சமூக மற்றும் அரசியல் ரீதியாக ஏற்றுக்கொள்ள முடியாத அளவிற்குஇது சாத்தியமாகாது. மாறாக, அவர்கள் தரத்திற்கு முக்கியத்துவம் கொடுக்க வேண்டும்பொருட்கள் மற்றும் சேவைகளின். தரமான பொருட்கள் மற்றும் சேவைகளுக்கு தரமான பணியாளர்கள் தேவை.இதிலிருந்து மக்கள்

மற்றும் அவர்கள் நிர்வகிக்கப்படும் விதம், முக்கியமாகும்போட்டி நன்மையின் ஆதாரங்கள்.

மனிதவள மேலாண்மை

இன்றைய மனிதவள மேலாளர்களின் சவால் திறமையை அங்கீகரித்து வளர்ப்பது அதே கவனமாக மற்றும் ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்தில் குறிப்பிடத்தக்க உற்பத்தித்திறன் ஆதாயங்களை அடைய. இந்த நிறுவனம் மக்களைத் தவிர வேறில்லை. சிலர் புத்திசாலிகளாக இருப்பார்கள், மற்றவர்கள் அப்படி இல்லை. புத்திசாலி சிலர் வேலைகளில் ஈடுபடுகிறார்கள், மற்றவர்கள் இல்லை சில வெளிச்செல்லும், மற்றவர்கள் ஒதுக்கப்பட்டனர் மற்றும் பல. “இந்த வேறுபாடுகள் கவனம் தேவை. அதனால் ஒவ்வொரு நபரும் தனது செயல்திறனை அதிகரிக்க முடியும், அதனால் ஒட்டுமொத்த சமுதாயமும் அதன் மனித வளத்தை புத்திசாலித்தனமாகப் பயன்படுத்த முடியும். “ஒரு மனிதவள மேலாளரின் பங்கு ஒரு பாதுகாவலர் மற்றும் ஸ்கிரீனரில் இருந்து மாறுகிறது ஒரு திட்டமிடுபவர் மற்றும் மாற்றும் முகவர். இன்றைய போட்டி உலகில், மிகவும் பயிற்சி பெற்ற மற்றும் அர்ப்பணிப்புள்ள ஊழியர்கள் பெரும்பாலும் ஒரு நிறுவனத்தின் சிறந்த பந்தயம். மனிதவள வல்லுநர்கள் வளர்ந்து வரும் பாத்திரங்களுக்கு ஊழியர்களைத் தேர்ந்தெடுத்து பயிற்சி அளிக்க ஒரு நிறுவனத்திற்கு உதவ முடியும். மக்கள் மட்டுமே சம்பந்தப்பட்ட மற்றும் புத்திசாலிகள் ஒரு வித்தியாசத்தை ஏற்படுத்த முடியும். சார்லஸ் க்ரீர் சுட்டிக்காட்டியுள்ளார் வளர்ந்து வரும் நிறுவனங்களில் மனித வளங்கள் இப்போது பார்க்கப்படுகின்றன போட்டி நன்மையின் ஆதாரமாக ... பெருகிய முறையில் அது அங்கீகரிக்கப்பட்டு வருகிறது செயல்படும் உயர் தரமான பணியாளர்களைக் கொண்டு போட்டி நன்மைகளைப் பெற முடியும்

நிறுவனங்கள் சந்தை மறுமொழி, தயாரிப்பு மற்றும் சேவையின் அடிப்படையில் போட்டியிட வேண்டும் தரம், வேறுபடுத்தப்பட்ட பொருட்கள் மற்றும் தொழில்நுட்ப கண்டுபிடிப்புகள். “எதிர்காலத்தில், எச்ஆர்எம் செயல்பாடு எவ்வாறு மாற்றப்படும் என்பது முக்கிய பிரச்சினைகள் அதன் கண்ணோட்டம் பாரம்பரியத்திலிருந்து நவீனமானது: செயல்பாட்டு சார்ந்ததாக இருந்து உள்நோக்கி கவனம், எதிர்வினை, செயல்பாட்டு-உந்துதல், மையப்படுத்தப்பட்ட மற்றும் கட்டுப்பாடு-சார்ந்தவணிகம்

குறிப்பு

## குறிப்பு

சார்ந்த, வாடிக்கையாளர்களை மையமாகக் கொண்ட, செயல்திறன் மிக்க, செயல்திறன் சார்ந்த,பரவலாக்கப்பட்ட மற்றும் அதிகாரம் சார்ந்த.மேலும், நிறுவனங்கள் தங்கள் விரிவாக்கத்தில் அக்கறை கொள்ள வேண்டும்ஆட்சேர்ப்பு முயற்சிகள், கவனமாக திரையிடல் நடைமுறைகளை உருவாக்குதல், ஊழியர்களுக்கு பயிற்சி அளித்தல்மாற்றத்திற்கு ஏற்ப, பொருத்தமான மற்றும் போதுமான கல்வித் திட்டங்களை வழங்குதல்மற்றும் பணியாளர்களை ஆட்சேர்ப்பு, தேர்வு மற்றும் பயிற்சி ஆகியவற்றில் அவர்களின் முதலீட்டிற்கான கணக்கு.

புதிய தலைமுறை ஊழியர்கள் சம்பளம் மற்றும் நன்மைகள் தொகுப்புகளை எடை போடுவார்கள்அவர்களின் தனிப்பட்ட தேவைகள் மற்றும் மதிப்புகள். எனவே, இழப்பீடு மற்றும் நன்மைகள் தொகுப்புகள்தனிப்பட்ட தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதற்காக அதிக நெகிழ்வுத்தன்மையை வழங்கும்.

### 1.4 மனிதவள மேலாண்மையின் இயல்புகள்

மேற்கண்ட இலக்கணங்களின் அடிப்படையில் மனித வள மேலாண்மையின் முதன்மை இயல்புகளாக நாம் பின் கண்டவற்றைக் கூறலாம்

1. மனித வள மேலாண்மையானது பணியாளர்களின் மேம்பாடுடன் தொடர்புடையது.
2. இது பணியாளர்களின் போக்கு, மதிப்பு பண்பியல்பு, உணர்ச்சிவயப்பட்ட மற்றும் சமூக அம்சகளை கையாளுகிறது.
3. இது மனித வள நிர்வாகம் மற்றும் மேம்பாடுடன் தொடர்புடையதாக உள்ளது.
4. இது அனைத்தையும் உள்ளடக்கிய ஒரு பொதுக்கருத்தாகும், அமைப்பின் ஒவ்வொரு நபரும் மனித வள முடிவுகளுடன் தொடர்புடையவராக உள்ளனர்.
5. இது அமைப்பு சார்ந்த படிநிலையில் அனைத்து நிலைகளிலுமுள்ள மக்களையும் நிர்வகிக்கிறது.
6. இது ஒரு தொடர்ச்சியான பணியாகும். மனித வள மேலாண்மை ஆண்டு முழுவதும் தேவைப்படுகிறது.

7. இது மனிதர்களைக் கையாளுகிறது. இது ஒரு எளிதான காரியமன்று மனித வளங்களில் பல்வேறுபட்ட தனிநபர்கள் பல்வேறுபட்ட குணாதிசயங்களைக் கொண்டு விளங்குவர். ஆகவே மனித வளமேலாண்மை ஒரே மாதிரியாக இருக்காது. மனிதர்களின் இயல்பிற்கு ஏற்ப அவர்களை நிர்வாகிக்க வேண்டியது அவசியம்.

## குறிப்பு

### 1.5 மனிதவள மேலாண்மையினதோக்கம்

மனிதவள மேலாண்மை என்பது செயல்திறனுடன் பணியாளர்களின் செயல்திறனை மேம்படுத்துவதாகும் பொதுவான பணியில் ஒத்துழைப்பை மாற்றுவதன் மூலம் அவர்களுக்கு ஒதுக்கப்பட்ட கடமைகள் சந்தேகங்கள் மற்றும் விரோதத்தின் இடம் நீண்ட காலமாக சிறப்பியல்பு ஊழியர்கள் மற்றும் முதலாளிகளுக்கு இடையிலான உறவுகள் இந்திய நிறுவனம் படி பணியாளர் மேலாண்மை, பணியாளர் மேலாண்மை (மனித வள மேலாண்மை) செயல்திறன் மற்றும் நீதி இரண்டையும் அடைவதை நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளது, இரண்டையும் தொடர முடியாது. வெற்றிகரமாக மற்றொன்று இல்லாமல். இது ஒன்றிணைந்து ஒரு திறம்பட உருவாக்க முயல்கிறது அமைப்பு, ஒரு நிறுவனத்தை உருவாக்கும் ஆண்கள் மற்றும் பெண்களை செயல்படுத்துகிறது. தனிநபராகவும் உறுப்பினராகவும் அதன் வெற்றிக்கு அவர்களின் சிறந்த பங்களிப்பு ஒரு பணிக்குழு. இது வேலைக்கான நியாயமான விதிமுறைகளையும் நிபந்தனைகளையும் வழங்க முற்படுகிறது பணிபுரியும் அனைவருக்கும் திருப்திகரமான வேலை. “ குறிக்கோள்களும் வரையறைகளை வழங்குகின்றன. ஊழியர்களின் செயல்திறனை மதிப்பாய்வு செய்யவும். மனிதவள மேலாண்மை இன் முதன்மை நோக்கம் பணியிடத்தில் பணியாளர்களின் செயல்திறனை கொண்டு வரவும்.

மனிதவள மேலாண்மை இன் முக்கிய நோக்கங்களைப் பார்ப்போம்:

1. தனிநபர் நிர்வாகிகள் அமைப்பின் விதிகளை நிர்ணயிக்க உதவுவது மட்டுமல்லாமல், ஆனால் விதிகளை விளக்குவதிலும் பயன்படுத்துவதிலும் சக்திவாய்ந்த பங்கு வகிக்கிறது அமைப்பு தானே.



## குறிப்பு

2. மனிதவள மேலாண்மை இன் முதன்மை நோக்கம் ஊழியர்களின் செயல்திறனை மேம்படுத்துவதாகும். ஒத்துழைப்பை மாற்றுவதன் மூலம் அவர்களின் ஒதுக்கப்பட்ட கடமைகளின் செயல்திறனுடன் சந்தேகங்கள் மற்றும் விரோதங்களுக்கு பதிலாக பொதுவான பணியில் நீண்ட காலமாக பணியாளர்களுக்கும் முதலாளிகளுக்கும் இடையிலான உறவின் சிறப்பியல்பு.

3. 1860 முதல் காலகட்டம் ஒரு அடிப்படை மாற்றத்தைக் கண்டது. முதன்மையாக விவசாயம் முதல் தொழில்துறை வரை, வேலை செய்வதிலிருந்து வேலைவாய்ப்புசிறிய அளவிலான கைவினைஞர்கள், பெரிய அளவிலான அரை திறன் கொண்ட ஆபரேட்டர்களை வேலைக்கு அமர்த்துவது, நிறுவனத்தின் பெருநிறுவன வடிவத்தில் வளர்ச்சி, செயல்பாட்டை பிரித்தல் நிறுவனங்களின் உரிமை மற்றும் சம்பள மேலாளர்களின் வேலைவாய்ப்பு.

4. குறு டெய்லர் வேலைகளின் கூறுகளைப் படித்தார், தேவையற்ற இயக்கங்களை நீக்கிவிட்டார் மற்றும் பணிகளை நேரமாக்குதல், “ஒரு சிறந்த வழியை” கண்டுபிடிக்கும் முயற்சியில் ஒரு தொழிலாளி ஒரு குறிப்பிட்ட பணியைச் செய்யக்கூடிய வேகமான நேரம்.

5. மனித உறவுகள் இயக்கத்தின் முக்கியத்துவம் அதிகரிப்பதில் இருந்தது. தொழிலாளர்களின் தேவைகளைக் கண்டறிவதன் மூலம் உற்பத்தித்திறன், சரியான வழிமக்கள் மற்றும் உற்பத்தித்திறனை நிர்வகித்தல்.

6. வேலை வாழ்க்கை சகாப்தத்தின் தரம் திருப்திகரமாக இயக்கப்பட்ட தொடர்ச்சியான முயற்சிகளைக் குறிக்கிறது. உருவாக்கம் மூலம் ஊழியர்கள் மற்றும் நிறுவனங்களின் நலன்கள் நிறுவனத்தை அதிகப்படுத்திய கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளை செயல்படுத்துதல். செயல்திறன் மற்றும் அதே நேரத்தில், ஊழியர் நல்வாழ்வு.

7. வழக்கமான மாற்றம் நுட்பங்கள் நிறுவன வளர்ச்சி, வேலை தொடர்பான துறைவடிவமைப்பு, சிக்கல் தீர்க்கும் குழுக்கள், அதாவது

## குறிப்பு

தரமான வட்டங்கள், “தன்னாட்சி வேலைஅணிகள், வணிக அணிகள், கிரீன்:பீல்ட் ஆலைகள், உற்பத்தித்திறன் பகிர்வு திட்டங்கள், கூட்டுபங்கேற்பு, மேலாண்மை மேம்பாடு மற்றும் ஆதரவு நடைமுறைகள்.

8. பயனற்ற மனிதவளத்தைக் கையாள்வதற்கான நடவடிக்கைகள்:

- (i) சிக்கல் நிறைந்த ஊழியர்களை அடையாளம் காணுதல்
- (ii) அவற்றின் பயனற்ற தன்மைக்கு காரணமான காரணிகளின் பகுப்பாய்வு
- (iii) அவர்களை மறுவாழ்வு செய்ய ஆக்கபூர்வமான அணுகுமுறையைப் பயன்படுத்துதல்

9. மேட்ரிக்ஸ் அமைப்பை வலுப்படுத்துவது தொடர்பான சவாலை எதிர்கொள்ள முடியும்மூலம்:

- (i) வரி நிர்வாகிகளுடன் நெருக்கமாக வேலை செய்தல்
- (ii) தனிநபர் செயல்பாட்டை வரி நிர்வாகிகளிடம் ஒப்படைக்க முயல்கிறதவற்புறுத்தல் மற்றும் கல்வி மூலம் மற்றும் ஒரு ஆலோசனை பாத்திரத்தை ஏற்றுக்கொள்ளுங்கள்.
- (iii) பணியாளர் கொள்கைகளை உருவாக்குவதில் பங்கேற்பு அணுகுமுறையை உருவாக்குதல்
- (iv) ஒருமைப்பாடு மற்றும் திறனின் உயர் மட்ட நற்பெயரை பராமரித்தல்

10. மனிதவள மேலாண்மை வினைத்திறனை விட செயலில் உள்ளது, துண்டு துண்டாக இருப்பதை விட அமைப்பு முழுவதும் உள்ளது,உழைப்பை சமூக மூலதனமாக மாறி செலவாகக் கருதுவதை விட, இலக்கு அடிப்படையிலானதுஉறவை அடிப்படையாகக் கொண்டது மற்றும் இறுதியில் அர்ப்பணிப்பை அடிப்படையாகக் கொண்டதுஇணக்கத்தை விட.

11. இன்றைய மனிதவள மேலாளர்களின் சவால் திறமையை அங்கீகரித்து வளர்ப்பதுஅதே கவனமாக மற்றும் ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்தில் குறிப்பிடத்தக்க உற்பத்தித்திறன் ஆதாயங்களை அடைய.

## குறிப்பு

### 1.6 குழு அணுகுமுறை

குழு அணுகுமுறை ஒரு கற்றல் குழுவாக உருவாகும் ஆற்றலைக் கொண்டுள்ளது. உறுப்பினர்கள் ஒருவருக்கொருவர் பயிற்சியளிக்க முடியும். வழிகாட்டுதல் என்பது சுய வளர்ச்சிக்கான ஒரு மதிப்புமிக்க கருவியாகும். தக்கவைத்துக் கொள்ளும் போது மன அழுத்தத்தில் செயல்படக்கூடிய நம்பிக்கையான மற்றும் அதிகாரம் பெற்ற மேலாளர்கள் அவற்றின் தரநிலைகள் மற்றும் மதிப்புகள்.

1. புதிய திறன்களை கற்பித்தல் மற்றும் அறிவுசார் வளர்ச்சியை ஊக்குவித்தல்.
2. இளைய நபருக்கு மதிப்புகள், பழக்கவழக்கங்களை அறிமுகப்படுத்துவதற்கான வழிகாட்டியாக சேவை செய்தல் மற்றும் தொழிலின் வளங்கள்.
3. பாதுகாவலர்களைப் பின்பற்றுவதற்கு ஒரு முன்மாதிரியாக இருப்பது.
4. மன அழுத்தத்தின் போது ஆலோசனை மற்றும் தார்மீக ஆதரவை வழங்குதல்.
5. ஆதரவாளரை நம்புவதன் மூலம் தனிப்பட்ட வளர்ச்சியை வளர்ப்பது.
6. ஆதரவாளரின் வாழ்க்கையின் கனவுகள் மற்றும் இலக்குகளை ஆதரித்தல் மற்றும் எளிதாக்குதல்.
7. முன்னேற்றத்திற்கு ஆதரவாளருக்கு ஆதரவளித்தல்.
8. ஆசிரியர், ஸ்பான்சர், வழிகாட்டி, ஆலோசகர் போன்ற துணைப் பாத்திரங்களுக்கு வழிகாட்டி சேவை செய்கிறார் மற்றும் சிறந்த ஒரு தரத்தை வழங்கும் ஒரு முன்மாதிரி. வழிகாட்டுதல் உறவுகளின் முக்கியத்துவம் வழிகாட்டுதல் உறவுகளின் வளமும் மதிப்பும் வளர்ச்சியில் முக்கியம் இளம் மேலாளர்களின். ஒரு வழிகாட்டி தனது ஆதரவாளருக்கு அனைத்து வகையான தெளிவுபடுத்தல்களையும் செய்கிறார். ஆடை குறியீடு வரைதல் முதல் கற்பித்தல் வரை வேலை உள்ளடக்கம்

தனிப்பட்ட ஆலோசனை வரைஅட்டவணை விதிகள், முதலியன வழிகாட்டுதல் என்பது தன்னம்பிக்கையை வளர்ப்பதற்கான ஒரு மதிப்புமிக்க கருவியாகும்.

**வழிகாட்டும் உறவின் முக்கியத்துவம்:**

1. கற்பிக்கிறது மற்றும் அறிவுறுத்துகிறது மற்றும் ஆதரவாளர் அறிவு மற்றும் மதிப்பீட்டு திறன்களைப் பெறுகிறார்.
2. திறமையையும் நம்பிக்கையையும் பெறுகையில் ஆதரவாளரை மாதிரிகள் செய்கிறது.
3. பயிற்சியாளர்கள் மற்றும் வழிகாட்டிகள், மற்றும் ஆதரவாளர் பிரச்சனை தீர்க்கும் மற்றும் முடிவை பெறுகிறார்திறன்களை உருவாக்குதல்.
4. ஆதரவாளர் தொடர்புகொள்வதை ஆதரிக்கிறார் மற்றும் ஆலோசனை வழங்குகிறார்கூட்டு திறன்கள்.
5. ஊக்கமளிக்கிறது மற்றும் செல்வாக்கு செலுத்துகிறது, மற்றும் ஆதரவாளர் மனிதாபிமான மதிப்புகள் மற்றும் படைப்பாற்றலைப் பெறுகிறார்.

TQM க்கான பெரும்பாலான அணுகுமுறைகளுக்கு அடிப்படையான பொதுவான கோட்பாடுகள்

1. வாடிக்கையாளர் முதல் நோக்குநிலை.
2. தர மேம்பாட்டு செயல்முறையின் மேலாண்மை தலைமை.
3. தொடர்ச்சியான முன்னேற்றத்தில் கவனம் செலுத்துங்கள்.
4. பணியாளர்கள் மற்றும் அவர்களின் அறிவுக்கான மரியாதை (ஊழியர்கள் தீவிரமாக உள்ளனர்மேம்பாட்டு செயல்பாட்டில் ஈடுபட்டுள்ளது)
5. தயாரிப்பு மற்றும் செயல்முறை மாறுபாட்டைக் குறைத்தல்.

**மனிதவள மேலாண்மை**

**குறிப்பு**

## குறிப்பு

6. ஊழியர்களுக்கு தொடர்ந்து கல்வி மற்றும் பயிற்சியை வழங்குதல்.
7. ஒரு புள்ளிவிவர சிந்தனை முறை மற்றும் புள்ளியியல் பயன்பாட்டுடன் பரிச்சயம்அமைப்பு முழுவதும் முறைகள்.
8. கண்டறிதலை விட தடுப்புக்கு முக்கியத்துவம்.
9. விற்பனையாளர்களை நீண்ட கால பங்காளிகளாக பார்க்கவும்.
10. இலக்குகளுடன் ஒத்துப்போகும் செயல்திறன் நடவடிக்கைகள்அமைப்பு
11. தரப்படுத்தல் - நன்கு அறியப்பட்ட ஒரு பற்றுதலின் வளர்ச்சிகொடுக்கப்பட்ட பணியைச் செய்வதற்கான வழிகள்.
12. தயாரிப்பு அல்லது சேவை தரம் அதன் வரையறை மற்றும் வடிவமைப்பில் தொடங்குகிறது.
13. ஒரு நிறுவனத்திற்குள் அனைத்து செயல்பாடுகளின் ஒத்துழைப்பு மற்றும் ஈடுபாடு.
14. உள் வாடிக்கையாளர்களின் தேவைகள் பற்றிய விழிப்புணர்வு.

### 1.7 முக்கிய வார்த்தைகள்

**வழிகாட்டுதல்:** இது ஒரு மூத்த மேலாளர் நண்பராக செயல்படும் செயல்முறையாகும். தத்துவஞானி மற்றும் ஒரு புதிய ஆட்சேர்ப்புக்கான வழிகாட்டி, பிந்தையவரின் பத்தியை எளிதாக்குகிறது. நிறுவன வாழ்க்கைக்கு பி-பள்ளி. வழிகாட்டுதல் அடிப்படையில் ஒரு உணர்ச்சிபூர்வமான வகைஅனுபவம் வாய்ந்த நபரால் இளையவர்களுக்கு வழங்கப்பட்ட ஆதரவுகற்பித்தல், பயிற்சி, ஆலோசனை, வழிகாட்டுதல் மற்றும் பல..:ப்ளெக்ஸிடைம்: இது ஊழியர்கள் தங்கள் தொடக்கத்தைத் தீர்மானிக்கும் ஒரு திட்டமாகும். மற்றும் முதலாளியால் நிர்ணயிக்கப்பட்ட வரம்புகளுக்குள் மணிநேரங்களை நிறுத்துதல்.

**கைசன்:** இது ஒரு ஜப்பானிய சொல், அதாவது தொடர்ச்சியான முன்னேற்றம் அல்லது முன்னேற்றத்தை விட முன்னேற்றம். அது உள்ளது என்ற அனுமானத்தின் அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது. எப்போதும்

முன்னேற்றத்திற்கான நோக்கம், எனவே இது ஒரு முடிவற்ற செயல்முறை.

**மொத்த தர மேலாண்மை:** இது கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளின் தொகுப்பாகும் முக்கிய யோசனைகளில் வாடிக்கையாளர் தேவைகளைப் புரிந்துகொள்வது, விஷயங்களைச் சரியாகப் பெறுவது ஆகியவை அடங்கும்.

## 1.8 மனிதவளத் துறையின் உள் அமைப்பு

மனிதவளத் துறையின் உள் அமைப்பு பரவலாக மாறுபடுகிறது நிறுவனத்தின் தன்மை மற்றும் அளவு, அதன் மேலாண்மை தத்துவம் மற்றும் அதன் வெளிப்புறம்கூழல். ஒரு சிறிய நிறுவனத்தில், அலுவலகத்திற்குள் ஒரு பிரிவு இருக்கலாம். ஒரு நடுத்தர நிறுவனம், மனிதவள மேலாண்மை துறை மனிதவள மேலாளர், பணியாளர்களைக் கொண்டிருக்கலாம் அதிகாரிகள் மற்றும் பணியாளர்கள் உதவியாளர்கள் அல்லது எழுத்தர்கள். எனினும், ஒரு பெரிய அமைப்பில், மனிதவள மேலாண்மை துறை பல செயல்பாட்டாளர்களைக் கொண்டிருக்கலாம் மற்றும் ஒவ்வொரு அலுவலருக்கும் கீழே இருக்கலாம் எழுத்தர் பணியாளர்கள் இருப்பார்கள். ஒரு மனிதவள அமைப்பைப் பற்றிய விவாதத்தில் இரண்டு சிக்கல்கள் பொருத்தமானவை துறை. அவர்கள் (அ) ஒட்டுமொத்த அமைப்பில் மனிதவளத் துறையின் இடம் மற்றும் (ஆ) மனிதவளத் துறையின் கலவை. இந்த அமைப்பில், குறைந்த நிலையில் உள்ள பணியாளருக்கு பணி ஒப்படைக்கப்படலாம் செயல்பாடுகளில் கலந்து கொள்ளுதல். இருப்பினும், ஒரு பெரிய மனிதவளத் துறை ஜெனரல் தலைமையில் உள்ளது மேலாளரின் கீழ் பணியாளர் மேலாளர், நிர்வாக மேலாளர், மேலாளர்தொழில்துறை உறவுகள் வேலை. மனிதவளத் துறையின் ஊழியர்களின் பங்கு மனிதவள மேலாண்மை ஒரு வரி மேலாளரின் பொறுப்பு ஆனால் ஒரு ஊழியர் செயல்பாடு என்று கூறப்படுகிறது. என்பதால் மேலாண்மை என்பது மக்கள் மற்றும் பொறுப்புகள் மூலம் விஷயங்களைச் செய்து வருகிறது மக்களை நிர்வகிப்பது வரி மேலாளர்களிடம் உள்ளது. மனிதவள துறை சிறப்பு

மனிதவள மேலாண்மை

குறிப்பு

## குறிப்பு

வழங்குகிறது.ஆலோசனை, உதவி மற்றும் தகவல் வரி நிர்வாகிகளுக்கு அவர்கள் கவனம் செலுத்த வேண்டும்

அந்தந்த செயல்பாடுகளில். தொடர்பாக மனிதவளத் துறையின் ஊழியர்களின் பங்குமற்ற துறைகள் பின்வருமாறு பகுப்பாய்வு செய்யப்படலாம்:

(அ) கொள்கை உருவாக்கம் மனிதவள துறை கொள்கை உருவாக்கத்தில் மற்ற துறைகளுக்கு உதவி மற்றும் ஆலோசனை வழங்குகிறது.இது ஆட்சேர்ப்பு, தேர்வு, பயிற்சி, மதிப்பீடு மற்றும் தொடர்பான திட்டங்களைத் தயாரிக்கிறது.அதனால், மற்ற துறைகளுடன் கலந்தாலோசிப்பதில் ஊழியர்கள்.

(ஆ) ஆலோசனைமனிதவளத் துறை மற்ற அனைத்து துறைகளுக்கும் அறிவுறுத்துகிறது.மனித வள மேலாண்மை, தொழில்துறை உறவுகள் மற்றும் பல. துறைஆலோசனைகளை வழங்கும் ஆலோசனை திறனில் செயல்படுகிறது.

(இ) உதவி மற்றும் சேவை மனிதவள துறை செயலக மற்றும் நிர்வாக ஆதரவு சேவைகளை வழங்குகிறது.விண்ணப்பங்களைப் பாதுகாத்தல் மற்றும் ஆய்வு செய்தல், சோதனைகள் மற்றும் நேர்காணல்களை நடத்துதல், ஏற்பாடு செய்தல்.நோக்குநிலை மற்றும் பயிற்சி. இது நிர்வாகத்திற்கு இடையே ஒத்துழைப்பை வளர்க்க உதவுகிறது.மற்றும் தொழிற்சங்கங்கள்.

(ஈ) கண்காணிப்பு மற்றும் கட்டுப்பாடு மனிதவள துறை நிறுவப்பட்ட வெளிச்சத்தில் உண்மையான செயல்திறனை மதிப்பீடு செய்கிறது.பணியாளர் கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகள் மற்றும் பொருத்தமான திருத்த நடவடிக்கைகளை பரிந்துரைக்கிறது.தேவைப்படும் போதெல்லாம். துறை தனிநபர் தணிக்கை நடத்தி மற்றவர்களுக்கு உதவுகிறது.பணியாளர் கொள்கைகள் மற்றும் திட்டங்களை முறையாக செயல்படுத்துவதில் துறைகள்.

## 1.9 மனித வள மேலாண்மை அணுகுமுறை

மனித வள மேலாண்மைக்கு பல்வேறு அணுகுமுறைகள் உள்ளன. இவை அணுகுமுறைகள் வெவ்வேறு கோணங்களில் மனிதவள மேலாண்மை ஐ வரையறுக்கின்றன. இவை பின்வருமாறு:

**மூலோபாய அணுகுமுறை:** மூலோபாய மனிதவள மேலாண்மை அணுகுமுறை மக்கள் மீது கவனம் செலுத்துகிறது. மேலாண்மை திட்டங்கள் மற்றும் நீண்ட கால தீர்வுகள். இது நிறுவனத்தை வலியுறுத்துகிறது மேம்பாட்டு தலையீடுகள், பணியாளர் நிறுவனப் பொருத்தம் மற்றும் பிறவற்றை அடைதல் ஊழியர்கள் நிறுவனத்திற்கு மதிப்பு சேர்க்கிறார்கள் என்பதை உறுதி செய்யும் அம்சங்கள். மேலாண்மை அணுகுமுறை: மனிதவள மேலாண்மை என்பது பொது நிர்வாகத்தின் ஒரு பகுதியாகும். மேலாண்மை என்பது பணியிடத்தில் மக்களை நிர்வகிப்பதைத் தவிர வேறில்லை. மேலாளர்கள் அனைத்து நிலைகளிலும் தங்கள் ஊழியர்கள் அல்லது துணை அதிகாரிகளை நிர்வகிக்கும் பொறுப்பு உள்ளது.

**மனித வள அணுகுமுறை:** மக்கள் நிறைய மனிதர்கள் சாத்தியக்கூறுகள் மற்றும் அறிவுசார் திறன்கள். மக்களை மரியாதையுடன் நடத்துவது முக்கியம் மற்றும் கண்ணியம்.

**சரக்கு அணுகுமுறை:** மக்கள் ஒரு பொருள். அவை ஒரு இயந்திரத்தின் கோக். பணத்தின் மூலம் ஆட்களை வேலைக்கு அமர்த்தலாம். அது பணம் அது மிகவும் முக்கியமானது. “தேனை விட பணம் இனிமையானது” என்று ஒரு பழமொழி உண்டு. இந்த அணுகுமுறை மக்களை ஒரு பொருளாதார மனிதனாக பார்க்கிறது. முன்னெச்சரிக்கை அணுகுமுறை: மனிதவள மேலாளர்கள் சவால்களை எதிர்பார்க்க வேண்டும் அல்லது பிரச்சனைகள் எழும் முன். வரும் முன் காப்பதே சிறந்தது.

**எதிர்வினை அணுகுமுறை:** முடிவெடுப்பவர்கள் பிரச்சனைகளுக்கு பதிலளிக்கும் போது இது நிகழ்கிறது. முயற்சிகள் மட்டுமே வினைத்திறனாக இருந்தால், பிரச்சனைகள் அதிகரிக்கலாம், மற்றும் வாய்ப்புகள் தவறவிடப்படலாம், மற்றும் நிறுவனங்கள் இழப்பை சந்திக்க

## குறிப்பு



## குறிப்பு

நேரிடும். நிறுவனங்கள் இழக்க நேரிடும் அவர்கள் எதிர்வினை அணுகுமுறையை எடுத்துக் கொண்டால் நேரமும் பணமும் கணினி அணுகுமுறை: ஒரு அமைப்பு என்பது ஒன்றோடொன்று தொடர்புடைய ஆனால் தனி உறுப்புகளின் தொகுப்பாகும் அல்லது பொதுவான குறிக்கோளுக்காக ஒன்றாக வேலை செய்யும் பாகங்கள். உதாரணமாக, ஈசுஆ என்பது யுகொள்முதல், பயிற்சி, செயல்திறன் போன்ற பகுதிகளைக் கொண்டிருக்கும் அமைப்புமதிப்பீடு மற்றும் வெகுமதி, முதலியன ஒரு பகுதி மற்றொன்றால் பாதிக்கப்படுகிறது மற்றும் பாதிக்கப்படுகிறது.

### 1.10 மனிதவள மேலாண்மை முக்கியத்துவம்

மனித வளங்கள், நிதி மற்றும் பொருள் வளங்களுடன், பங்களிக்கின்றன. ஒரு நிறுவனத்தில் பொருட்கள் மற்றும் சேவைகளின் உற்பத்தி. உடல் மற்றும் பணவளங்கள், தங்களால், செயல்திறனை மேம்படுத்தவோ அல்லது அதிகரிப்பதற்கு பங்களிக்கவோ முடியாது. முதலீட்டின் மீதான வருவாய் விகிதம். இது ஒருங்கிணைந்த மற்றும் ஒருங்கிணைந்த முயற்சிகள் மூலம்பணம் மற்றும் பொருள் வளங்கள் நிறுவனத்தை அடைய பயன்படுத்தப்படுகின்றன இலக்குகள். இருப்பினும், இந்த முயற்சிகள், அணுகுமுறைகள் மற்றும் திறமைகள் அவ்வப்போது கூர்மைப்படுத்தப்பட வேண்டும். மனித வளங்களின் செயல்திறனை மேம்படுத்தவும் அவற்றை செயல்படுத்தவும் அதிக சவால்களை சந்திக்க. இங்குதான் ஈசுஆ முக்கிய பங்கு வகிக்கிறது.

மனிதவள மேலாண்மை நான்கு நிலைகளில் விவாதிக்கலாம்:

1. **கார்ப்பரேட்:** நல்ல மனித வள நடைமுறைகள் ஈர்க்கவும் தக்கவைக்கவும் உதவுகின்றன நிறுவனத்தில் சிறந்த நபர்கள். திட்டமிடல் நிறுவனத்திற்கு வகைகளை எச்சரிக்கிறது. குறுகிய, நடுத்தர மற்றும் நீண்ட காலத்திற்கு மக்கள் தேவைப்படும். மனிதவள மேலாண்மை ஒரு நிறுவனத்திற்கு உதவ முடியும். அதன் இலக்குகளை மிகவும் ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட மற்றும் பயனுள்ள வழியில் அடைய: திறமையான மனித வள திட்டமிடல் மூலம் திறமைகளை அழைத்தல் மற்றும்

## குறிப்பு

வைத்திருத்தல்,வேலைவாய்ப்பு, தேர்வு, இழப்பீடு மற்றும் பதவி உயர்வு கொள்கைகள்:ஊழியர்களிடையே தேவையான திறமை மற்றும் சரியான கண்ணோட்டத்தை வளர்ப்பதுபயிற்சி மூலம்உந்துதல் மூலம் ஊழியர்களின் ஒத்துழைப்பைப் பாதுகாத்தல்கிடைக்கும் மனித வளங்களை திறம்பட பயன்படுத்துதல்

**2. தொழில்முறை:** மனித வளத்தின் உகந்த மேலாண்மை மேலும் உதவுகிறதுவேலை வாழ்க்கை தரத்தை மேம்படுத்த. இது தொழில்முறைக்கு முக்கிய பங்கு வகிக்கிறதுபின்வரும் வழிகளில் வளர்ச்சி:தனிப்பட்ட வளர்ச்சிக்கு போதுமான வாய்ப்புகளை வழங்குதல்ஒவ்வொரு பணியாளரும்வேலைகளை முறையாகவும் அறிவியல்பூர்வமாகவும் ஒதுக்குதல்தனிநபர்களுக்கும் குழுக்களுக்கும் இடையில் ஆரோக்கியமான உறவுகளைப் பராமரித்தல்.

**3. சமூக:** ஒலி மனித வள மேலாண்மைக்கு பெரும் முக்கியத்துவம் உள்ளதுசமூகம். சமூகம், ஒட்டுமொத்தமாக நல்ல மனித வளத்தின் முக்கிய பயனாளியாகும். பின்வரும் வழிகளில் நடைமுறைகள்:

- வேலை வாய்ப்புகள் பெருகும்.
- பற்றாக்குறை திறமைகள் சிறந்த பயன்பாட்டிற்கு பயன்படுத்தப்படுகின்றன.மக்களுக்கு பணம் செலுத்தி நல்ல முறையில் நடத்தும் நிறுவனங்கள் எப்போதும் மற்றவர்களை விட முன்னணியில் உள்ளனமற்றும் சிறந்த முடிவுகளை வழங்குகின்றன.கிடைக்கும் வேலைகளுக்கும் வேலை தேடுபவர்களுக்கும் இடையே ஒரு சமநிலையை பராமரிக்கவும்எண்கள், தகுதிகள், தேவைகள் மற்றும் திறன்களின் விதிமுறைகள்.சமூக மற்றும் உளவியல் உறுதி செய்யும் பொருத்தமான வேலைவாய்ப்பை வழங்குகிறதுமக்களுக்கு திருப்தி.

**4. தேசிய:** மனித வளங்கள் மற்றும் அவற்றின் அமைப்பு முக்கிய பங்கு வகிக்கிறதுஒரு தேசத்தின் வளர்ச்சியில். வளர்ச்சியில் பரந்த ஏற்றத்தாழ்வு உள்ளதுதரமான வேறுபாடுகள் காரணமாக ஒத்த வளங்களைக் கொண்ட நாடுகளில்அவர்களின் மக்கள். ஒரு நாட்டின் வளர்ச்சி முதன்மையாக திறமையைப் பொறுத்தது.மன கட்டமைப்பு மற்றும் அதன் மனித வளங்களின் பழக்கம். திறமையான

மேலாண்மைமனித வளங்கள் பொருளாதார வளர்ச்சியை துரிதப்படுத்த உதவுகின்றன.இது உயர்தர வாழ்க்கை மற்றும் முழுமையான வேலைவாய்ப்புக்கு வழிவகுக்கிறது.

### 1.11 மனிதவள மேலாண்மைமாதிரிகள்

சமீபத்திய ஆண்டுகளில், **நுச்சமுச!** **மீழ்மஅயசம** **மெவ** **னநகநென**. நிபுணர்களிடையே ஒப்பீட்டு உடன்பாடு உள்ளதுஎச்ஆர்எம் துறையை உருவாக்குகிறது. இந்த மாதிரி அமெரிக்கன் சொசைட்டியால் உருவாக்கப்பட்டதுபயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டுக்காக ஒன்பது மனித வளப் பகுதிகளை அடையாளம் காட்டுகிறது:

#### 1. பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடு

அமைப்புகளும் தனிநபர்களும் ஒரே சமயத்தில் வளர்ச்சியடைந்து முன்னேற வேண்டும்உயிர் மற்றும் பரஸ்பர இலக்குகளை அடைதல். பணியாளர் பயிற்சி ஒரு சிறப்பு செயல்பாடுமற்றும் மனித வள நிர்வாகத்தின் அடிப்படை செயல்பாட்டு செயல்பாடுகளில் ஒன்றாகும்.பயிற்சி மேம்படுகிறது, மாற்றுகிறது, மற்றும் ஊழியரின் அறிவு, திறன், நடத்தை,வேலை மற்றும் அமைப்பின் தேவைகளுக்கான தகுதி மற்றும் அணுகுமுறை.பயிற்சியானது வேலை தேவைகளுக்கும் பணியாளரின் தற்போதைய காலத்திற்கும் உள்ள வித்தியாசத்தை இணைக்கிறதுகுறிப்புகள்மேலாண்மை வளர்ச்சி என்பது வளர்ச்சியின் ஒரு முறையான செயல்முறையாகும்மேலாளர்கள் நிர்வகிக்கும் திறனை வளர்த்துக் கொள்ளும் வளர்ச்சி. இது திட்டமிடப்பட்டதாகும்தற்போதைய அல்லது எதிர்கால நிர்வாக செயல்திறனை மேம்படுத்த முயற்சி.

#### 2. நிறுவன வளர்ச்சி

ஒரு முறையான மற்றும் மூலம் மாற்றத்தின் சவால்களை மேலாண்மை திறம்பட சமாளிக்க முடியும்திட்டமிட்ட முயற்சி. நிறுவன மேம்பாடு என்பது நிர்வாகத்திற்கான நவீன அணுகுமுறையாகும்மாற்றம் மற்றும் மனித வள மேம்பாடு. டேல் எஸ் கடற்கரையின் படி,நிறுவன மேம்பாடு என்பது “அதிகரிக்க வடிவமைக்கப்பட்ட ஒரு சிக்கலான கல்வி உத்திஒரு ஆலோசகரின் திட்டமிட்ட தலையீடு மூலம் நிறுவன செயல்திறன் மற்றும்

## குறிப்பு

செல்வம்பயன்பாட்டு நடத்தை அறிவியலின் கோட்பாடு மற்றும் நுட்பங்களைப் பயன்படுத்துதல். அமைப்புஅபிவிருத்தி (முனு) மக்கள் போன்ற பரிமாணங்களில் கவனம் செலுத்துகிறதுவிதிமுறைகள், மதிப்புகள், அணுகுமுறைகள், உறவுகள், நிறுவன காலநிலை போன்றவைநிறுவன செயல்திறன் மற்றும் வேலை திருப்தியை மேம்படுத்துவதை நோக்கமாகக் கொண்டதுஊழியர்கள். நிறுவனங்களை மனிதமயமாக்குதல் மற்றும் தனிப்பட்ட வளர்ச்சியை ஊக்குவித்தல்தனிப்பட்ட ஊழியர்கள் இந்த இலக்குகளை அடைய முடியும்.

### 3. அமைப்பு:

வேலை வடிவமைப்புநிறுவன வடிவமைப்பு நிறுவனங்களின் கட்டமைப்பு அம்சங்களைக் கையாள்கிறது. இது நோக்கமாக உள்ளதுயாத்திரங்கள் மற்றும் உறவுகளை பகுப்பாய்வு செய்வதன் மூலம் கூட்டு முயற்சி வெளிப்படையாக ஒழுங்கமைக்கப்படும்குறிப்பிட்ட முடிவுகளை அடைய. வடிவமைப்பு செயல்முறை ஒரு நிறுவனத்தின் வளர்ச்சிக்கு வழிவகுக்கிறது

### 4. மனித வள திட்டமிடல்

மனிதவளத் திட்டமிடல் என்பது மதிப்பிடப்படும் செயல்முறையாக வரையறுக்கப்படலாம்நிறுவன இலக்குகள் மற்றும் உருவாக்கத்தின் வெளிச்சத்தில் நிறுவனத்தின் மனித வளத் தேவைகள்ஒரு திறமையான, நிலையான பணியாளர் பணியமர்த்தப்படுவதை உறுதி செய்வதற்கான திட்டங்கள்.நிறுவன வளங்களின் திறமையான பயன்பாடு - மனித, மூலதனம் மற்றும்தொழில்நுட்ப - எதிர்காலத்தின் தொடர்ச்சியான மதிப்பீடு இல்லாமல் நடக்காதுதேவைகள் மற்றும் இலக்கை நோக்கி வடிவமைக்கப்பட்ட முறையான உத்திகளின் வளர்ச்சிசாதனை. நிறுவன இலக்குகளுக்கு மக்கள் இருக்கும் போது மட்டுமே அர்த்தம் இருக்கும்தேவையான திறமைகள், திறமை மற்றும் ஆசை ஆகியவை தேவையான பணிகளை நிறைவேற்ற கிடைக்கின்றனஇலக்குகளை உணருங்கள்.

### 5. தேர்வு மற்றும் பணியாளர்கள்

மனித வள ஆதாரங்களை கண்டறிந்த பிறகு, வருங்காலத்தைத்

## குறிப்பு

தேடுகிறதுஊழியர்கள் மற்றும் அமைப்பு, நிர்வாகத்தில் வேலைக்கு விண்ணப்பிக்க அவர்களைத் தூண்டுகிறதுசரியான நேரத்தில் சரியான பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கும் செயல்பாட்டைச் செய்ய வேண்டும். திதேர்வு செயல்முறை பல்வேறு அளவுகளில் வேட்பாளர்களை மதிப்பிடுவதை உள்ளடக்கியதுகாங்கிரீட் மற்றும் அளவிடக்கூடிய பல வருட அனுபவம் போன்ற சுருக்கம் மற்றும்தலைமை போன்ற தனிப்பட்ட திறன். இதைச் செய்ய, நிறுவனங்கள் ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்டவற்றை நம்பியுள்ளனவிண்ணப்ப படிவங்கள், ஆரம்ப நேர்காணல்கள் உட்பட பல தேர்வு சாதனங்கள்,குறிப்பு காசோலைகள், சோதனைகள், உடல் பரிசோதனைகள் மற்றும் நேர்காணல்கள். அனைத்து தேர்வு நடவடிக்கைகளும்,ஆரம்ப ஸ்கிரீனிங் நேர்காணலில் இருந்து தேவைப்பட்டால் உடல் பரிசோதனை வரை, இருக்கும்பயனுள்ள தேர்வு முடிவுகளை எடுக்கும் நோக்கம். ஒவ்வொரு செயல்பாடும் ஒரு படியாகும்ஒரு முன்கணிப்பு பயிற்சியை உருவாக்கும் செயல்முறை - நிர்வாக முடிவெடுப்பவர்கள்பணியமர்த்தப்பட்டால் எந்த வேலை விண்ணப்பதாரர் வெற்றி பெறுவார் என்று கணிக்கவும். இந்த வழக்கில் “வெற்றி”நிறுவனம் பணியாளர்களை மதிப்பீடு செய்ய பயன்படுத்தும் அளவுகோலில் சிறப்பாக செயல்படுவதாகும்.ஒரு நல்ல அமைப்பு அமைப்பு இருப்பது முக்கியம், ஆனால் அது இன்னும் அதிகம்சரியான நபர்களுடன் வேலைகளை நிரப்புவது முக்கியம். பணியாளர்கள் பல துணை செயல்பாடுகளை உள்ளடக்கியது:

(அ) வேலைவாய்ப்புகளைத் திறக்கும்போது ஆட்சேர்ப்பு அல்லது விண்ணப்பங்களைப் பெறுதல்

(ஆ) வேலை தேடுபவர்களிடமிருந்து சிறந்த தகுதியானவர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பது

(இ) இடமாற்றங்கள் மற்றும் பதவி உயர்வு

### 6. பணியாளர் ஆராய்ச்சி மற்றும் தகவல் அமைப்புகள்

“ஆராய்ச்சி” என்ற சொல்லுக்கு ஒரு முறையான மற்றும் இலக்கு சார்ந்த உண்மைகளின் விசாரணை என்று பொருள்இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நிகழ்வுகளுக்கு இடையே ஒரு உறவை ஏற்படுத்த முயல்கிறது.

## குறிப்பு

ஆராய்ச்சிர்சுஆ நடைமுறைகள் பற்றிய புரிதல் மற்றும் முன்னேற்றத்தை அதிகரிக்க வழிவகுக்கும்.மேலாளர்கள் முடிவுகளை எடுத்து பிரச்சினைகளை தீர்க்கிறார்கள். பணியாளர்கள் பற்றி முடிவுகளை எடுக்கமற்றும் மனித வள பிரச்சனைகளை தீர்க்க, மேலாளர்கள் தரவுகளை சேகரித்து முடிவுகளை எடுக்கின்றனர்இந்தத் தரவுகளிலிருந்து. ஆராய்ச்சி மேலும் புரிதலை அதிகரிக்க வழிவகுக்கும்ர்சுஆ நடைமுறைகளில் முன்னேற்றம். உண்மையில், சில வகை ஆராய்ச்சிகளில் ஈடுபடுவதுஎச்ஆர்எம் ஒழுக்கத்தில் என்ன நடக்கிறது என்பது ஒருவருக்கு அவசியமானதாக பார்க்கப்படலாம்நீண்ட காலத்திற்கு ஒரு மேலாளராக உயிர்வாழ்வது. ஆராய்ச்சி மேலாளர்களுக்கு கூடுதலாக உதவும்பயிற்சி மற்றும் போன்ற திட்டங்களின் வெற்றி பற்றிய கேள்விகளுக்கு பதிலளிக்கவும்வளர்ச்சி - அதற்கு அவர்கள் பொறுப்பேற்கலாம்.

### 7. இழப்பீடு:

நன்மைகள் ஊதியங்கள் மற்றும் சம்பளங்கள், வேலை செய்வதற்கு பெறப்பட்ட பணம்,ஒரு முக்கியமாகும் இழப்பீடு மற்றும் வெகுமதி செயல்முறையின் கூறு இது திருப்பிச் செலுத்துவதை நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளது ஊழியர்கள் தங்கள் பணிக்காகவும், அவர்கள் சிறந்ததைச் செய்ய அவர்களை ஊக்குவிக்கவும் திறன்கள். ஊதியத்துடன் கூடுதலாக, பெரும்பாலான ஊழியர்கள் நுளூ, விடுப்பு போன்ற சலுகைகளைப் பெறுகிறார்கள் பயண சலுகை, மற்றும் பாதுகாப்பு போன்ற நிதி அல்லாத வெகுமதிகளை அவர்கள் பெறுகிறார்கள், அங்கீகாரம் மற்றும் சலுகைகள். தனிப்பட்ட ஊழியர்கள் அளவிற்கு மாறுபட்டாலும் மற்ற வேலை வெகுமதிகளுடன் தொடர்புடைய ஊதியத்தை அவர்கள் மதிக்கிறார்கள், பெரும்பாலான மக்களுக்கு ஊதியம் வேலைக்காகப் பெறுவது அவசியம். ஊதியம் மற்றும் சம்பள கொடுப்பனவுகளைத் தீர்மானிப்பது மிக முக்கியமான அம்சங்களில் ஒன்றாகும் ஏனெனில் மனித வள மேலாண்மை:

(அ) நிறுவனத்தின் வெகுமதி அமைப்பு ஆழ்ந்த தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறதுபணியாளர்களின் ஆட்சேர்ப்பு, திருப்தி மற்றும் உந்துதல் மற்றும்

## குறிப்பு

(ஆ) ஊதியம் மற்றும் சம்பளம் முதலாளிக்கு கணிசமான செலவைக் குறிக்கிறது.

### 8. ஊழியர் உதவி

பணியாளர் உதவி தனிப்பட்ட பிரச்சனையைத் தீர்ப்பதற்கான வழிமுறைகளை வழங்குவதில் கவனம் செலுத்துகிறதுமற்றும் தனிப்பட்ட ஊழியர்களுக்கு ஆலோசனை.

### 8. தொழிற்சங்கம்:

தொழிலாளர் உறவுகள் தொழிற்சங்கங்கள் அடிக்கடி உருவாகின்றன, ஏனென்றால் ஊழியர்கள் முக்கியமானதை அடைவதில் விரக்தியடைகிறார்கள் தனிப்பட்ட அடிப்படையில் இலக்குகள் மற்றும் தொழிற்சங்கமாக்குதல் மட்டுமே எதிர் எதிர் நுட்பமாகும் இந்த இலக்குகளை அடைய கிடைக்கும். நல்ல தொழிலாளர் உறவுகளை நிறுவுவது சார்ந்துள்ளது நிர்வாகம் மற்றும் தொழிற்சங்கம் இரண்டின் ஆக்கபூர்வமான அணுகுமுறை. தி ஆக்கபூர்வமான அணுகுமுறை அதன் அடிப்படை கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளைப் பொறுத்தது ஆரோக்கியமான தொழில்துறை உறவுகளை மேம்படுத்துவதற்காக எந்த அமைப்பிலும் அமைக்கப்பட்டுள்ளது.

## 1.12 மனித வள மேலாண்மையின் பரப்பு

மனித வள மேலாண்மையின் பரப்பில் பின்வருவன முக்கியத்துவத்தையும் அதிகரிக்கிறது.

அமைப்பின் ஒவ்வொரு தனிநபரின் பணி தொடர்பான ஆற்றலை பயன் படுத்துவதன் மூலமும் அவரை மேம்படுத்துவதன் மூலமும் அவரது பங்களிப்பை அதிகபட்சமான அளவில் பெற உதவுகிறது.

இது உரிய பணி நிபந்தனைகளையும் கொள்கைகளையும் அளிப்பதன் மூலம் ஆற்றல்மிக்க குழப் பணிக்கு பணியாளர்களை ஊக்குவிக்கிறது.

அமைப்பிலுள்ள தனிநபரின் பண்பில்புகளை மேம்படுத்த தேவையான வாய்ப்பு வசதிகளை அளிக்கிறது.

இது பணியாளர்கள் பணி நேரத்தில் பணிபுரியாமல் இருந்தல் தவறான பணியமர்த்தும் கொள்கைகள் போன்றவற்றின் மூலம் ஏற்படும்

வீண் விரயங்களை தவிர்ப்பதன் மூலம் வள ஆதாரங்கள் சேமிப்பை உறுதி செய்கிறது.

மனித வள முயற்சிகளின் ஆற்றல்மிக்க பயன்பாட்டில் மூலம் அமைப்பு சார்ந்த இலக்குகளை அடைய இது உதவுகிறது.

இது அமைப்பிற்குள் திறமையான தனிநபர்களை ஈர்க்கவும் தக்க வைக்கவும் உதவுகிறது.

முறையான சேர்த்தல் மற்றும் தேர்ந்தெடுப்பு நடைமுறையினை பின்பற்றுவதன் மூலம் இது பல்வேறு பணிகளுக்கும் தேவையான மேம்பட்ட மக்களை கண்டுபிடிக்கவும் சரியான நபரை சரியான பதவியில் அமர்த்தவும்.

### மனித வள மேலாண்மையின் முக்கியத்துவமும் நோக்கங்களும்

ஒரு நிறுவனம் தனக்கு கிடைத்திருக்கும் வளங்களை கொண்டு, மனிதவள மேலாண்மைக்கு உயர்ந்தபட்ச திருப்தியை உருவாக்குவதே அதன் தலையாய நோக்கங்கள் ஒன்றாகும்.

மனிதவள மேலாண்மை நோக்கங்களை இரண்டாக பிரிக்கலாம்

1. பொது நோக்கங்கள்
2. குறிப்பிட்ட நோக்கங்கள்

#### பொது நோக்கங்கள்

பொது நோக்கங்கள், தொழிலில் ஈடுபட்டிருக்கும் தொழிலாளர்களிடம் மேலாண்மையை எடுத்துச் செல்லும் அடிப்படை தத்துவத்தை வெளிப்படுத்துகின்றன. பொது கொள்கை கூற்றுகள் பின்வருவனவற்றை உள்ளடக்கும்.

1. அதிகபட்ச தனிநபர் மேம்பாடு
2. தொழிலாளி மற்றும் முதலாளிகளுக்கிடையிலான உகந்த தொழிலுறவு
3. பிற பொருள் வளங்களிலிருந்து மனித வளத்தை வேறுப்படுத்தி சிறப்பாக உருவாக்க வேண்டும்.

## குறிப்பு



## குறிப்பு

### குறிப்பிட்ட நோக்கங்கள்

குறிப்பிட்ட நோக்கம் என்பது பொதுவான மனிதவள மேம்பாட்டின் பல்வேறு செயல்களை குறிப்பதாகும்.

### 1.13 மனித வள மேலாண்மையின் பரிணாமம்

#### தொழிற்சங்கம்

இது ஒரு வர்த்தக, குழுவில் உள்ள தொழிலாளர்களின் ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட சங்கமாகும்வர்த்தகம், அல்லது தொழில், அவர்களின் உரிமைகளைப் பாதுகாக்கவும் மேலும் மேம்படுத்தவும் உருவாக்கப்பட்டது. தொழிலாளர் உறவுகள்ஊழியர் பயிற்சி ஒரு சிறப்பு செயல்பாடு மற்றும் அடிப்படை ஒன்றாகும்மனித வள நிர்வாகத்தின் செயல்பாட்டு செயல்பாடுகள். பயிற்சி மேம்படுகிறது,மாற்றுகிறது, மற்றும் பணியாளரின் அறிவு, திறமை, நடத்தை, திறமை ஆகியவற்றை வடிவமைக்கிறதுமற்றும் வேலை மற்றும் அமைப்பின் தேவைகளுக்கான அணுகுமுறை.மேலாண்மை வளர்ச்சி என்பது வளர்ச்சியின் ஒரு முறையான செயல்முறையாகும்மேலாளர்கள் நிர்வகிக்கும் திறனை வளர்த்துக் கொள்ளும் வளர்ச்சி.நிறுவன மேம்பாடு என்பது மாற்றத்தை நிர்வகிப்பதற்கான நவீன அணுகுமுறையாகும்மற்றும் மனித வள மேம்பாடு. நிறுவன மேம்பாடு (முன)விதிமுறைகள், மதிப்புகள் போன்ற மனிதர்களைப் பற்றிய அந்த பரிமாணங்களில் கவனம் செலுத்துகிறது.அணுகுமுறைகள், உறவுகள், நிறுவன சூழல் போன்றவை.நிறுவன வடிவமைப்பு நிறுவனங்களின் கட்டமைப்பு அம்சங்களைக் கையாள்கிறது. இது நோக்கமாக உள்ளதுபாத்திரங்கள் மற்றும் உறவுகளை பகுப்பாய்வு செய்வதன் மூலம் கூட்டு முயற்சி வெளிப்படையாக இருக்க முடியும்குறிப்பிட்ட இலக்குகளை அடைய ஏற்பாடு செய்யப்பட்டுள்ளது. வடிவமைப்பு செயல்முறை வளர்ச்சிக்கு வழிவகுக்கிறதுஅலகுகள் மற்றும் பதவிகளைக் கொண்ட ஒரு அமைப்பு அமைப்பு.மனிதவளத் திட்டமிடல் என்பது மதிப்பிடப்படும் செயல்முறையாக வரையறுக்கப்படலாம்நிறுவன இலக்குகளின் வெளிச்சத்தில் நிறுவனத்தின் மனித வள தேவைகள் மற்றும்ஒரு

## குறிப்பு

திறமையான, நிலையான பணியாளர் பணியமர்த்தப்படுவதை உறுதி செய்வதற்கான திட்டங்களை உருவாக்குதல். மனிதவள ஆதாரங்களை கண்டறிந்த பிறகு, வருங்காலத்தைத் தேடுகிறது ஊழியர்கள் மற்றும் நிறுவனத்தில் வேலைக்கு விண்ணப்பிக்க அவர்களைத் தூண்டுகிறது நிர்வாகம் சரியான பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கும் செயல்பாட்டைச் செய்ய வேண்டும் சரியான நேரம். ஒரு நல்ல அமைப்பு அமைப்பு இருப்பது முக்கியம், ஆனால் அது சரியான நபர்களுடன் வேலைகளை நிரப்புவது இன்னும் முக்கியம். ஆராய்ச்சி என்பது புரிதலை அதிகரிக்கவும் மேம்படுத்தவும் வழிவகுக்கும் சூழ்நிலை முறைகள். பணியாளர்களைப் பற்றி முடிவெடுப்பது மற்றும் மனிதனைத் தீர்ப்பது ஆதார சிக்கல்கள், மேலாளர்கள் தரவைச் சேகரித்து இவற்றிலிருந்து முடிவுகளை எடுக்கிறார்கள் தகவல்கள். ஊழியங்கள் மற்றும் சம்பளங்கள், வேலை செய்வதற்கு பெறப்பட்ட பணம், ஒரு முக்கியமாகும் இழப்பீடு மற்றும் வெகுமதி செயல்முறையின் கூறு ஊழியர்களின் வேலைக்கு திருப்பிச் செலுத்துதல் மற்றும் அவர்களைச் செய்ய ஊக்குவித்தல் அவர்களின் திறமைகளில் சிறந்தது. ஊழியத்துடன் கூடுதலாக, பெரும்பாலான ஊழியர்கள் நன்மைகளைப் பெறுகிறார்கள்

### தொழிலாளர் நல காலம்.

மனித வள மேலாண்மை தொழில்துறை மோதல்களிலிருந்து தோன்றி இருக்கலாம். இதன் காரணங்கள் குறித்த விசாரணை வாழ்க்கை தொடர்பான பல பிரச்சனைகளுக்கு வெளிச்சம் கொடுத்தது. மேலும் உற்பத்தி திறன் அதிகரிப்பு மற்றும் பலவற்றை பெறுவதற்கான இயந்திரங்களாக மனித வளங்கள் பயன்படுத்தப்பட்டன. இதனால் தொழிலாளர் நலனை காக்க தொழிற்சங்கங்கள் பேராடின.

### பணியாளர்கள் மேலாண்மை கலம்

தொழிலாளர் நல சிக்கல்களுக்கு சட்ட உத்தரவாதங்கள் வழங்கப்பட்ட பொழுது, நிறுவனங்கள் ஊழியர்களை மையப்படுத்த தொடங்கின. மனிதவள திட்டமிடல், ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு, மேம்பாக, செயல்திறன் மற்றும் இடமாற்றங்கள், வேலைசெய்யும்

வாழ்க்கைதரம், இழப்பீடு, இணக்க தொழிலாளர் சட்டங்கள் மற்றும் மதிப்பீடு போன்றவை முக்கியத்துவம் பெற்றன.

## குறிப்பு

### மனித வள மேலாண்மை நிலை

மனித வள மேலாண்மை நிலை தொழிலாளர் நலன் மற்றும் பணியாளர்கள் நிர்வாகத்தின் கலவையாகும். ஒரு அமைப்பு நிர்ணயித்த நோக்கங்களுக்கு ஏற்ப பணியாளர் செயல்திறனை அதிகரிப்பதை மனித வளம் நோக்கமாக கொண்டுள்ளது. மனிதவள மேலாண்மையானது, நிறுவன அளவு அதிகரிப்பு, சமூக, கலாச்சார விதிமுறைகள் மாற்றம், சிக்கல்கள் தொடர்பான வள திட்டமிடல், ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு, பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடு, செயர்திறன் மற்றும் சாத்தியமான மதிப்பீடு, பதவி உயர்வு, தகவல் தொழில்நுட்ப வளர்ச்சி மற்றும் உலகமயமாக்களின் விளைவாகும். தொழில்துறை உளவியலாளர்கள் உளவியல் சோதனை, நேர்காணல் சலுகைகள் போன்ற பல புதிய நுட்பங்களை உருவாக்கினர்.

### மனித உறவுகள் நிலை (1930 - 1950)

பேராசிரியர் எல்டன் மேயோவும் அவரது தோழர்களும் சோதனைகளை நடத்தியபோது, மனித வளங்கள் மற்ற உளவியல் வளங்களை அட அதிக செல்வாக்கு செலுத்துவதை கண்டறிந்தனர். தொழிலாளர்களின் சமுதாய, தார்மீக மற்றும் உளவியல் உள்ளூர்வர்கள் முழுமையாக அங்கீகரிக்கப்படவேண்டும் என்று உணர்ந்தனர். மனித வள வேலாண்மை வளர்ச்சிக்கு 1940-50 தசாப்தம் மிகவும் முக்கியமானதும் இந்த பத்தாண்டுகளில் தொழிலாளர்களின் தேர்வு, பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டிற்கான பல புதிய தொழில்நுட்பங்கள் உருவாக்கப்பட்டன. மனிதவள தத்துவம் மக்கள் சார்ந்ததாக மாறியது.

### நவீன காலம் (1950 க்குப் பிறகு)

இக்காலத்தில்தான் தொழிலாளர்கள் பணிபுரியும் விதிகள் மற்றும் விதிமுறைகளை தீர்மானிப்பதில் ஈடுபடுவது ஆலோசிக்கப்பட்டது. தொழில்துறை ஜனநாயகம், மனித வள மேலாளர்கள் மீது பல பொறுப்புகளை சுமத்தியுள்ளது. 1960 க்குப் பிறகு, மனித வள மேலாண்மை நடத்தை விஞ்ஞானமாகி உணரத் தொடங்கியது. இன்றைய உலகலாவிய போட்டியில் மனித வளமானது ஒரு அமைப்பின் முக்கிய

கூறாக உருவெடுத்துள்ளது. மேலும் இந்த கட்டத்தில் தான் பணியாளர் மேலாளர்கள். மற்ற நிர்வாக செயல்பாடுகள். பணியாளர்களின் நிர்வாக செயல்பாடு ஆகியவற்றிலிருந்து தங்களை வேறுபடுத்திக் கொண்டனர். படிப்படியாக பணியாளர்கள் மேலாண்மை என்ற சொல்லை மாற்றினர்.

மனிதவள மேலாண்மை

குறிப்பு

தொழிலாளர் மேலாண்மை	மனித வள மேலாண்மை
தொழிலாளர் என்றால் வேலையில் அமர்த்தப்பட்டோர். எனவே, வேலையில் அமர்த்தப்பட்டோரை மேலாளுவதே தொழிலாளர் மேலாண்மையாகும்.	முனிதவள மேலாண்மை என்பது தொழிலாளர்களின் திறமைகள், தாலந்துகள், அறிவுக்கூர்மை, படைப்பாற்றல், ஆகியவற்றை மேலாண்மை செய்வதாகும்.
தொழிலாளர் மேலாண்மையில் தொழிலாளர்கள் பொருளாதார நோக்குடனேயே கருதப்படுகின்றனர். ஏனெனில் அவர்கள் செய்யும் சேவைக்கு ஈடாக கூலியும் ஊதியமும் அளிக்கப்படுகிறது.	முனிதவள மேலாண்மையில் தொழிலாளர் பொருளாதார மனிதனாக மட்டுமல்லாமல், சமூக மற்றும் மனவியல் மனிதராக கருதப்படுகின்றனர். எனவே இப்பார்வையில் முழு மனிதனும் காணப்படுகின்றன.
தொழிலாளர் பணத்திற்கு கொள்ளப்பட்டு பயன்படுத்தப்படும் ஒரு பொருள், அல்லது கருவி அல்லது உபகரணமாக கருதப்படுகின்றனர்.	தொழிலாளர்கள் வளங்களாக கருதப்படுகின்றனர்.
தொழிலாளர் செலவு மையமாக கருதப்படுகின்றனர். இதனால் மேலாளர் தொழிலாளர் மீதான செலவுகளை மீதான செலவுகளை குறைக்க முனைகின்றனர்.	இப்பார்வையில் தொழிலாளர்கள் இலாப மையமாக கருதப்படுகின்றனர். இதனால் மனிதவள மேம்பாட்டில் அதிக முதலீடு செய்கின்றனர்.
தொழிலாளர்கள் அதிகமாக, நிறுவன நன்மைக்காகவே பயன்படுத்தப்படுகின்றனர்.	தொழிலாளர்களும் நிறுவனமும் பரஸ்பர நன்மையடையும்படி தொழிலாளர்கள்

குறிப்பு

	பயன்படுத்தப்படுகின்றனர். இங்கு, தொழிலாளர்கள் குடும்ப அங்கத்தினராக கருதப்படுகின்றனர்.
தொழிலாளர் செயல் ஒரு துணை வினையாகவே கருதப்படுகிறது.	முனிதவள மேலாண்மை ஒரு மேலாண்மை யுக்தி செயலாகும்.

### 1.14 மனிதவள மேலாண்மையின் சவால்கள்

1. உலகமயமாக்கம்
2. பல கலாச்சார மாறுபட்ட பணியாளர்களை கையாளுதல்
3. தொழிலாளர் தேர்வு
4. பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடு
5. வேலை மற்றும் வாழ்க்கை சமநிலை
6. திறமைகளை தக்கவைத்தல்
7. சச்சரவு தீர்த்தல்
8. தொழில்நுட்ப மாற்றங்கள்

#### வழிகாட்டல்

மனிதவள மேம்பாட்டின் ஒரு பகுதியாகி, வழிகாட்டல் நீண்டகாலமாக இருந்து வருகிறது. இது கிரீஸ் நாட்டில் தோன்றியதாகும். வழிகாட்டி என்பவர் ஒரு நல்ல ஆலோசனை வழங்குபவர், நண்பர் பயிற்சி அளிப்பவர் அல்லது அறிவுரை வழங்குபவர் என்று கூறலாம். ஒரு நிறுவனத்தில் வழிகாட்டி என்பவர் புதிதாக வேலைக்கு சேர்பவர்க்கு பணி முன்னேற்றத்திற்கான அரோசனைகளை வழங்கி ஊக்குவிக்கும். நபராக செயல்படுகிறார்.

#### வழிகாட்டி பங்கு

1. அறிவுசார் வளர்ச்சியை ஊக்குவித்தல்
2. மதிப்புகள் பழக்கவழக்கங்களை மேம்படுத்துதல்
3. பிறர் பின்பற்ற ஒரு முன்மாதிரியாக இருந்தல்
4. ஆலோசனை மற்றும் தார்மீக ஆதரவை வழங்கல்
5. தனிப்பட்ட வளர்ச்சியை ஊக்கப்படுத்துதல்
6. முன்னேற்றத்திற்காக நிதியுதவி அளித்தல்

7. வழிகாட்டி என்பவர் ஆசிரியர், ஸ்பான்சன், ஆலோசகர் போன்ற துணைப் பாத்திரங்களையும் ஏற்று வழிநடத்துகிறார்

மனிதவள மேலாண்மை

### மனிதவள முதல்:

மனிதவளமானது, விற் நிறுவனத்தின் இன்றியமையாத முதல் ஆகும். மனித வளமோபாளர்கள் பணியில் தொழிலாளர்களின் எதிர்கால முன்னேற்றத்திற்கான திட்டங்களை வகுத்து செயல்படுத்திட வேண்டும். முதலில் தனிநபர் முன்னேற்றத்திற்கான வாய்ப்புகளை ஏற்படுத்தி அதற்கான புதிய திறமைகளை வளர்த்திட வழிவகை செய்ய வேண்டும். இரண்டாவதாக, தலைமை பொறுப்பில் உள்ளவர்கள். தங்களுக்கு கீழே வேலை செய்பவர்களின் வேறுபாடுகளை உணர்ந்து அதற்கு தகுந்தாற்போல் உத்திகளை உத்திகளை வகுத்திட வழிவகை செய்ய வேண்டும்.

### நெகிழ்வான நேரம்

நெகிழ்வு நேரம் என்பது தொழிலாளர்கள் தங்களின் வேலை நேரங்களை தாங்களே நிர்ணயித்துக்கொள்வதாகும். உதாரணமாக, 9 மணிமுதல் 5 மணிவரை வேலை நேரம் உள்ளது. இத்திட்டத்தின் இந்த நேரத்தை பின்பற்ற தேவையில்லை. மாறாக 7முதல் 3 மணி வரையோ அல்லது 11 முதல் 7 மணி வரையோ வேலை நேரத்தை நிர்ணயித்துக் கொள்ளலாம்.

### ESOP-பணியாளர் பங்கு உரிமைத் திட்டம்

ESOP-பணியாளர் பங்கு உரிமைத் திட்டம் என்பது ஒரு வகையான இலாப பகிர்வு திட்டமாகும். இதில் நிறுவனம் நிதி ஒதுக்கி சொந்த பங்கு அல்லது புதிய பங்குகளை வாங்க உதவு புகிறது. சிறந்த தொழிலாளர்களை பங்குகளை வாங்க உதவி புகிறது. சிறந்த தொழிலாளர்களை தக்க வைக்க பயன்படுகிறது. நிறுவனங்கள். பாண்டம் பங்குகள் விருப்பங்களையும் வழங்குகின்றன.

## 1.15 தரவட்டம்

தரவட்டம் என்பது ஒரே பணியில் ஈடுபட்டுள்ளோர்கள் பொதுநன்மைக் கருதி உறவுகளை வளர்த்துக் கொள்வதற்காகவும்

## குறிப்பு

குறிப்பிட்ட நோக்கத்தினை அடைவதற்காகவும் ஏற்படுத்தப்பட்ட தன்னார்வ அமைப்பு.

## குறிப்பு

தரவட்டத்தின் நோக்கங்கள்.

1. மனித வளத்தை திறமையாக பயன்படுத்தும் வகையில் மனிதவளத்தை வளர்த்து மேம்படுத்தி பயன்படுத்துதல்.
2. சேவியின் தரம், மற்றும் உற்பத்தி திறனை மேம்படுத்துதல் ஓர் அலகிற்காக உற்பத்திச் செலவினை குறைத்தல்.
3. பணியாளர்களின் உளவியல் தேவைகளை நிறைவேற்றுதல் அவர்களின் ஒழுங்குணர்வு ஈடுபாடு இவற்றை பெருக்குதல் மற்ற பணியாளர்களுக்கு மனநிறைவு அளித்தல்.
4. கண்காணிப்பு தலைமைப் பண்பு, பிரச்சனைகளைத் தீர்த்தல் பணியாளர்களுக்கு இடையேயான பூசல்களையும் பிணக்குகளையும் தீர்த்தல்.
5. பங்கேற்றல் இதன் மூலமாக தனிமனித படைப்பாற்றல், கற்பனை வளம், புத்துக்கத் திறன் ஆகியவற்றை பயன்படுத்துதல், பணி ஆர்வத்தினை உருவாக்கி மேம்படுத்துவது.

தரவட்டத்தின் பிரச்சனைகளை விவாதிப்பதற்கு கையாளப்படும் மூன்று நுட்பங்கள் யாவை

**சிறு குறிப்பு வரைக.**

1. மூளைப்புரட்சி
2. காரணங்களும் விளைவுகளும்
3. மாதிரியும் வரைபடமும் என்ற மூன்று முக்கியமான நுட்பங்கள் தரவட்டத்தின் பிரச்சனைகளை விவாதிப்பதற்கு கையாளப்படுகின்றன.

**மூளைப்புரட்சி**

பணியாளர்கள் தங்களது கருத்துக்களை சுதந்திரமாக வெளியிட அனுமதிக்கப்படுகின்றனர். அவர்களின் கருத்து வெளியீட்டிற்காக, சுதந்திரமான சூழ்நிலை உருவாக்கப்படுகிறது. அக்கருத்துக்கள் பதிவு

செய்யப்பட்டு அக்கருத்துகளின் நிறை குறை நன்கு விவாதிக்கப்பட்டு இறுதி முடிவு எடுக்கப்படுகின்றது.

மனிதவள மேலாண்மை

### காரணமும் விளைவும்

உறுப்பினர்கள் கண்டுபிடிக்கப்பட்ட பிரச்சனைக்கான காரணங்களை ஆய்வு செய்து முக்கியமான ஒரு விளைவிற்கான காரணத்தை கண்டறிகிறார்கள். காரணங்களும் விளைவுகளும் ஒன்றன்பின் ஒன்றாக கண்டறியப்பட்டு அதை ஒரு வரைபடமாக வரைகிறார்கள். அது மீன் எலும்பு போல் தோன்றுவதால் இம்முறைக்கு மீன் எலும்பு நுட்பம் என்ற பெயரும் உண்டு.

### மாதிரியும் வரைபடமும்

தரவட்டத்தின் உறுப்பினர்கள் நிகழ்வுகளையும் அவற்றின் விளைவுகளையும் நேர்மறை முடிவுகளா (அ) எதிர்மறை முடிவுகளா எனக் கண்டறிந்து அவற்றை வரிசைக்கிரமமாக ஏதேனும் ஒரு உறவு முறையில் பிரச்சனையை தெளிவாக விளக்கும் வரைபடம் வரையும் முறை.

### தரவட்டத்தினை எவ்வாறு திறமை உடையதாக ஆக்குவது.

1. ஒரு பிரச்சனையைத் தீர்ப்பதற்கு பல வழிகளில் உள்ளன என்பதை அனைவரும் ஏற்றுக் கொள்ள வேண்டும்.
2. ஒவ்வொரு பணியாளனும் மற்றவருடைய கருத்தை தெளிவுபடுத்தவும், மேம்படுத்தவும், உதவவும், ஊக்கப்படுத்தவும் வேண்டும்.
3. தரவட்டத்தின் நடவடிக்கைகளை தலைவர் அல்லது உறுப்பினர் மற்றவர் அறியும்படி விளக்க வேண்டும்.
4. ஒரு குறிப்பிட்ட நிலைப்பற்றி காரசாரமான விவாதங்களை தவிர்க்க வேண்டும்.
5. குழு ஏற்றுக்கொள்ள மறுக்கும் கருத்துக்களை திணிப்பதற்காக வாக்கெடுப்பு போன்ற முறைகளை கையாளக்கூடாது.

### குறிப்பு



## குறிப்பு

6. ஆக்கப்பூர்வமான உடன்பாட்டிற்கு ஆதரவு அளிக் வேண்டும்.
7. தலைவர் தனது கண்காணிப்பு நிலையின் தாக்கத்தை அறிந்திருந்தல்.
8. நிருவாகத் சார்பாளர்களில் பணியாளர்களின் அமைப்புகளில் பங்கு பெறுவது அமைப்பின் திறமை வளர்ச்சி பணி மனநிறைவை உயர்த்துவது, சிறந்த மனதி உறவுகளை வளர்த்தல், பணி வாழ்க்கையின் தரத்தை உயர்த்தவும் மிகவும் பயன்படக் கூடியது.

### சிக்ஸ் சிக்மா

சிக்ஸ் சிக்மா என்பது முதலில் மோட்டோரோலா நிறுவனம் உருவாக்கிய வணிக மேலாண்மை உத்தி ஆகும். 2009ஆம் ஆண்டில் அது தொழிற்துறையின் பல்வேறு பிரிவுகளில் பலவிதமாகப் பரவலாகப் பயன்படுத்தப்படுகிறது, எனினும் அதன் பயன்பாட்டிலும் முரண்பாடுகள் உள்ளன.

சிக்ஸ் சிக்மா, உற்பத்தி மற்றும் வணிக செயலாக்கங்களில் காணப்படும் குறைகள் மற்றும் மாறும் தன்மை ஆகியவற்றைக் கண்டறிந்து நீக்குவதன் மூலம் வெளியீட்டு செயலாக்கத்தின் தரத்தை மேம்படுத்த முயற்சிக்கிறது. அது புள்ளியல் முறைகள் உள்ளிட்ட பல தர மேலாண்மை முறைகளைப் பயன்படுத்தி, அந்த நிறுவனத்திற்குள்ளே உள்ள அந்த முறைகளில் வல்லுநர்களான நபர்களைக் கொண்டு ஒரு சிறப்பு அமைப்பை (“ப்ளாக் பெல்ட்ஸ்”, “க்ரின் பெல்ட்ஸ்” போன்றவை) உருவாக்குகிறது. ஒரு நிறுவனத்தில் செயல்படுத்தப்படும் ஒவ்வொரு சிக்ஸ் சிக்மா பணித்திட்டத்திற்கும் வரையறுக்கப்பட்ட முறையான செயல்படிகளும் அளவிடப்பட்ட நிதியில் இலக்குகளும் (செலவுக் குறைப்பு அல்லது இலாப உயர்வு) உள்ளன.

DMAIC பணித்திட்ட செயல்முறையியலானது ஐந்து கட்டங்களைக் கொண்டது:

D- உயர்நிலை பணித்திட்ட இலக்குகளையும் நடப்பு செயலாக்கங்களையும் வரையறுத்தல்

M- நடப்பு செயலாகத்தின் முக்கிய அம்சங்களைக் கண்டறிந்து அதோடு தொடர்புடைய தரவைச் சேகரித்தல்

A - காரண-விளைவு தொடர்புகளைச் சரிபார்க்க அந்தத் தரவைப் பகுப்பாய்வு செய்தல் தொடர்புகள் எவை என நிர்ணயித்தது, அனைத்துக் காரணிகளும் கருத்தில் கொள்ளப்பட்டதா என்பதை உறுதி செய்தல்.

I - சாதனைகள் வடிவமைப்பு போன்ற முறைகளைப் பயன்படுத்தி செய்யப்படும் தரபகுப்பாய்வின் அடிப்படையில் செயலாக்கங்களை மேம்படுத்துதல் அல்லது உகந்ததாக்குதல்(Improve)

C - முடிவுகளில் குறைபாடுகளாக வெளிப்படுத்துவதற்கு முன்பாக அவற்றின் நோக்கத்திலிருந்து விலகும் அம்சங்களைக் கண்டறிந்து உறுதிப்படுத்த, கட்டுப்படுத்துதல்(Control). செயலாக்கத் திறனை நிலைப்படுத்த முன் நடவடிக்கைகளைச் செய்தல், உற்பத்தியில் ஈடுபடுத்தல், கட்டுப்பாட்டு செய்முறையியல்களை நிறுவுதல் மற்றும் செயலாக்கத்தைத் தொடர்ந்து கண்காணித்தல்.

## DMDV

DMADV பிணித்திட்ட செயல்முறையியல், DFSS(“D esign F or S ix Sigma”),எனவும் அழைக்கப்படுகிறது, அதில் ஐந்து கட்டங்கள் உள்ளன.

D-வாடிக்கையாளரின் தேவை மற்றும் தொழில் நிறுவனத்தின் திட்டம் ஆகியவற்றுடன் இசைவாக இருக்கும்படியான இலக்குகளை அமைத்தல்

M-CTQகள் (C ritical T o Q uality, அதாவது, தரத்திற்கு முக்கியமான பண்புகள்), தயாரிப்பரின் திறன்கள், உற்பத்தி செயலாக்கத்தின் திறன், மற்றும் ஆபத்துகள் ஆகியவற்றை அளவிட்டு அடையாளம் காணுதல்

A-மாற்று வழிகளை உருவாக்க பகுப்பாய்வு செய்தல், உயர் மட்ட வடிவமைப்பை உருவாக்கி, சிறந்த வடிவமைப்பைத் தேர்ந்தெடுக்க வடிவமைப்பு திறனை மதிப்பீடு செய்தல்

மனிதவள மேலாண்மை

## குறிப்பு

## குறிப்பு

D-விவரங்களை வடிவமைத்தல், வடிவமைப்பு சரிபார்த்தலுக்கு ஏற்ப வடிவமைப்பையும் திட்டத்தையும் உகந்ததாக்குதல். இந்தக் கட்டத்திற்கு மாதிரிகள் தேவைப்படலாம்.

V-வடிவமைப்பைச் சரிபார்த்து, முன் சோதனைகளை அமைத்து, உற்பத்தி செயலாக்கத்தைச் செயல்படுத்தி அதனை செயலாக்க உரிமையாளர்களிடம் ஒப்படைத்தல்

### வரவேற்பு

தொழிற்துறையில் சிக்ஸ் சிக்மா ஒரு பெரும் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தியது. செயல்பாடு மற்றும் சேவையில் சிறப்பு நிலையை அடைவதற்கும் நிலைநிறுத்துவதற்குமான ஒரு வணிக உத்தியாகப் பரவலாகப் பயன்படுத்தப்படுகிறது. இருப்பினும் சிக்ஸ் சிக்மா பற்றிய பல்வேறு விமர்சனங்கள் எழுந்துள்ளன.

### அசல் தன்மையில்லாதது

பிரபல தர வல்லுநர் ஜோசப் எம். ஜூரான் சிக்ஸ் சிக்மாவை தர மேம்பாட்டின் ஓர் அடிப்படைப் பதிப்பாக”, விவரிக்கிறார், மேலும் அதில் புதிதாக எதுவும் இல்லை. வசதிப்படுத்திகள் என நாம் கூறுபவற்றையே அது கொண்டுள்ளது. அவை, பல வண்ண பெல்ட்கள் போன்ற மிக அலங்காரமான வார்த்தைகளைப் பயன்படுத்தியுள்ளன. உதவிகரமாக இருக்கக்கூடிய ஓர் நிபுணரை உருவாக்க, இந்தக் கருத்தைத் தனிப்படுத்தும் அளவிற்கு அதற்கு மதிப்புள்ளது என நான் நினைக்கிறேன். மேலும் இதுவும் ஒரு புதிய கருத்தல்ல. நம்பகத்தன்மை பொறியியலாளர்கள் போன்றோருக்கான நிறுவப்பட்ட சான்றிதழ்களை அமெரிக்க தரச் சங்கம் நீண்ட காலத்திற்கு முன்னரே வழங்கியுள்ளது” என்றார்.

## II - மனிதவள திட்டமிடல்

மனிதவள மேலாண்மை

### 2.1 மனிதவள திட்டமிடுதலின் பொருளும் இலக்கணமும்

குறிப்பு

#### மனிதவள திட்டமிடல்

மனிதவள திட்டமிடல் என்பது எதிர்கால பாடத்திட்டத்தின் முன்னறிவிப்பாகும். கொள்முதல் செய்வதற்கான பல மாற்று நடவடிக்கைகளில் இருந்து தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட நடவடிக்கை, அபிவிருத்தி, மேலாண்மை, ஊக்குவித்தல், ஈடுசெய்தல், தொழில் திட்டமிடல், வாரிசுநிறுவனத்தின் மனித உறுப்பைத் திட்டமிடுதல் மற்றும் பிரித்தல். இது ஒரு நனவை தீர்மானிக்கிறது. ஒரு நிறுவனத்தில் பணியாளர் முடிவுகளின் தேர்வு. மனிதவள திட்டமிடலின் பண்புகள் கெய்ஸ்லரின் கூற்றுப்படி, “மனிதவளத் திட்டமிடல் செயல்முறை (முன்னறிவிப்பு, வளர்ச்சி உட்பட) மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல்) இதன் மூலம் ஒரு நிறுவனம் தனக்கு சரியான எண்ணிக்கையிலான மக்கள் இருப்பதை உறுதி செய்கிறது. சரியான நேரத்தில் சரியான இடத்தில் சரியான மக்கள் வேலை செய்கிறார்கள். அவை பொருளாதார ரீதியாக மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

“வெண்டெல் பிரெஞ்சின் படி, மனித வள திட்டமிடல் என வரையறுக்கப்படலாம். வெளிச்சத்தில் நிறுவனத்தின் மனித வளத் தேவைகளை மதிப்பிடும் செயல்முறை. நிறுவன இலக்குகள் மற்றும் ஒரு திறமையான, நிலையான பணியாளர்களை உறுதி செய்வதற்கான திட்டங்களை உருவாக்குதல். வேலைக்கு இருக்கிறார். “மேலே உள்ள வரையறைகளிலிருந்து, சில பொதுவான பண்புகளை நாம் சேகரிக்கலாம்.

#### மனிதவள திட்டமிடல் பின்வருமாறு:

1. மனித வளத் திட்டமிடல் மனிதவளத் தேவைகளை இணைக்க வேண்டும். நிறுவன இலக்குகளின் வெளிச்சத்தில்.
2. ஒரு மனித வளத் திட்டம் நன்கு வரையறுக்கப்பட்டதை நோக்கி இயக்கப்பட வேண்டும். நோக்கங்கள்.
3. மனித வள திட்டமிடல் அது சரியான எண்ணிக்கையைக் கொண்டிருப்பதை உறுதி செய்ய வேண்டும். மக்கள் மற்றும் சரியான வகையான மக்கள் சரியான நேரத்தில் வேலை செய்கிறார்கள்.

## குறிப்பு

அவை பொருளாதார ரீதியாக மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

4. மனித வளத் திட்டமிடல் ஒரு திறம்பட வழி வகுக்க வேண்டும் உந்துதல் செயல்முறை.

5. ஒரு மனித வள திட்டம் கொள்கையை கணக்கில் எடுத்துக்கொள்ள வேண்டும் புதிய முன்னேற்றங்களை அவ்வப்போது மறுபரிசீலனை செய்தல் மற்றும் விரிவாக்குதல்கொடுக்கப்பட்ட நீண்ட கால மாற்றங்களை மறைக்க திட்டம்.

6. மனித வள திட்டமிடலில் போதுமான நெகிழ்வுத்தன்மை பராமரிக்கப்பட வேண்டும் நிறுவனத்தின் மாறிவரும் தேவைகளுக்கு ஏற்றது. மனிதவள மேலாளர் மனிதவள திட்டமிடலுக்கு ஒரு முறையான செயல்முறையைப் பின்பற்ற வேண்டும்.

மனித வள திட்டமிடுதல் என்பதற்கு மனித வளங்களுக்கான திட்டங்களைத் தீட்டுதல் என்று பொருள். இது மனித வளங்களின் போதுமான அளிப்புக முறையான அளவு மற்றும் தகுதி மற்றும் ஆற்றல் மிக்கப் பயன்பாடு போன்றவற்றை உறுதி செய்கிறது. இது மனித சக்தி திட்டமிடுதல் என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. பொருளாதாரம் சார்ந்த வகையில் மிகவும் பயனள்ள விதத்தில் வேலையை செய்யும் வகையில் சரியான எண்ணிக்கையில் சரியான வகையிலான மக்களை சரியான இடத்தில் தான் கொண்டிருப்பதாக நிறுவனம் ஒன்று உறுதி செய்யும் நடைமுறையே மனித வள திட்டமிடுதல் ஆகும்.

மனிதவளத் திட்டமிடல் சரியான எண்ணிக்கையிலான மக்களை உறுதி செய்வதில் அக்கறை கொண்டுள்ளது மற்றும் சரியான வகையான நபர்கள் ஒரு நிறுவனத்தில் வேலை செய்கிறார்கள். ஒரு மனித வளம் அமைப்பின் குறிக்கோள்களை மனதில் கொண்டு திட்டம் தயாரிக்கப்படுகிறது. மனிதன் இல்லாமல்வளத் திட்டமிடல், அமைப்பின் தேவைகள் வெறும் யூகங்களாகக் குறைக்கப்படுகின்றன. பணியாளர் மேலாண்மையில் வேலை பகுப்பாய்வு ஒரு முக்கிய அங்கமாகும். இது குறிக்கிறது ஒரு வேலை பற்றிய தகவல் பெறப்படும் நடைமுறை. உடன் நெருக்கமாக தொடர்புடையது வேலை பகுப்பாய்வு என்பது வேலை விளக்கம் மற்றும் வேலை விவரக்குறிப்பின் கருத்து. இந்த அலகு செய்யும் மனித வள திட்டமிடலின் நோக்கங்கள் மற்றும் முக்கியத்துவம் பற்றி விவாதிக்கவும். கூறுவேலை பகுப்பாய்வு, வேலை விளக்கம் மற்றும்

வேலை விவரக்குறிப்பும் விவாதிக்கப்படும்.

மனிதவள மேலாண்மை

### ராபர்ட் சி. ஆப்பிபையின் இலக்கணம்

ராபர்ட் சி. ஆப்பிபை என்பரின் கருத்தப்படி மனித சக்தியின் தற்போதைய மற்றும் எதிர்கால பங்களிப்பினை அதிகரிப்பதெற்கென வடிவமைக்கப்பட்ட நட்பங்களின் மூலம் கழக நோக்கங்களை அடைவதற்காக அமைப்பு ஒன்றின் ஆற்றலை நிர்வகிக்கவும் மேம்படுத்தவும் மனித சக்தி திட்டமிடுதல் விழைகிறது.

### கோல்மேனின் இலக்கணம்.

கூகால்மேன் என்பவர் மனித வளங்கள் அல்லது மனித சக்தி திட்டமிடுதல் என்றசொற்றொடரை அமைப்புகளின் ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட திட்டத்தை நிறைவேற்றும் மற்றும் மனித சக்தி தேவைகளையும் அத்தேவைகளை நிறைவேறுவதற்கு தேவையான வழிவகைகளையும் நிர்ணயிக்கும் நடைமுறை என வரையறுக்கிறார்.

1. எதிர்கால மனிதவளத் தேவைகளை திட்டமிடல் வரையறுக்கிறது மற்றும் இது அடிப்படையாகும்பணியாளர்களை நியமித்தல் மற்றும் மேம்படுத்துதல்.
2. ஊழியர்களுக்கு முன்கூட்டியே பயிற்சி அளிக்கலாம், ஊக்கப்படுத்தலாம் மற்றும் உருவாக்கலாம்உயர்தர ஊழியர்களுக்கான எதிர்காலத் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்ய உதவுகிறது.
3. தொழில்நுட்பத்தில் மாற்றம் அறிவுக்கு அதிக முக்கியத்துவம் அளித்துள்ளது மற்றும்திறமை சில பகுதிகளில் உபரி மனித ஆற்றலையும் மற்ற பகுதிகளில் பற்றாக்குறையையும் ஏற்படுத்துகிறதுபகுதிகள் அத்தகைய சூழ்நிலையில் சமநிலையை உருவாக்க ஈசு திட்டமிடல் உதவுகிறது.
4. வேலைகள் மேலும் மேலும் அறிவு சார்ந்ததாக மாறி வருகின்றன. இது விளைவித்துள்ளதுஈசு இன் மாற்றப்பட்ட சுயவிவரத்தில். அறிவுக்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுப்பதால்,ஆட்சேர்ப்பு செலவும் அதிகரித்துள்ளது. ஆட்சேர்ப்புக்கான அதிக செலவைத் தவிர்க்க,சரியான மனிதவள திட்டமிடல் அவசியம்.

## குறிப்பு

## குறிப்பு

5. அமைப்பு எந்த நேரத்திலும் திறமைகளின் நீர்த்தேக்கத்தைக் கொண்டிருக்கலாம். உடன் மக்கள்ஒதுக்கப்பட்ட பணிகளைச் செய்வதற்குத் தேவையான திறன்கள் உடனடியாகக் கிடைக்கின்றன.
6. திட்டமிடல் பொருத்தமான மனிதவள பட்ஜெட்டை தயாரிக்க உதவுகிறதுஒவ்வொரு துறை. இது மனிதவள செலவுகளைக் கட்டுப்படுத்த உதவுகிறதுமனிதவள விநியோகத்தில் பற்றாக்குறை. அதிகப்படியானவற்றைத் தவிர்ப்பது.
7. முறையான மனிதவள திட்டமிடல் ஒரு நிறுவனத்தின் உயர் நிர்வாகத்தை கட்டாயப்படுத்துகிறதுமொத்த மனிதவள மேலாண்மை செயல்பாடுகளில் தீவிரமாக பங்கேற்கவும். செயலில் இருக்கும் போதுஉயர் நிர்வாகத்தின் ஈடுபாடு, அவர்கள் மனிதனின் உண்மையான மதிப்பைப் பாராட்டுவார்கள்நிறுவன செயல்திறனை அடைவதற்கான வளங்கள்.
8. முறையான HRP பங்கேற்க ஒரு நிறுவனத்தின் உயர் நிர்வாகத்தை கட்டாயப்படுத்துகிறதுமொத்த ஈடுபாடு செயல்பாடுகளில் தீவிரமாக. உயர்மட்ட ஈடுபாடு இருக்கும் போதுமேலாண்மை, அவர்கள் மனித வளங்களின் உண்மையான மதிப்பைப் பாராட்டுவார்கள்நிறுவன செயல்திறனை அடைதல்.

## 2.2 மனித வள திட்டமிடுதலின் இயல்புகள்

மனித வளத் திட்டமிடுதலில் பின்வரும் இயல்புகள் அடங்கியுள்ளன.

இது சரியான எண்ணிக்கையிலும் வகையிலும் அமைப்பின் மனித வளத் தேவைகளை கண்டுணர்கிறது.

இது கிடைக்கக்கூடிய பணியாளர்களின் நடப்பு அளிப்பு நிலையை நிர்ணயிக்கிறது.

இது மனித வளத்தின் எதிர்கால தேவைகளையும் நிர்ணயிக்கிறது.

இது பணியில் ஈடுபட்டுள்ள பணியாளர்கள் மற்றும் அவர்கள் பணியாற்றும் பணிச் சூழ்நிலை மற்றும் உறவுமுறைகள் ஆகியவற்றின் மீது கவனம் செலுத்துகிறது.

## 2.3 மனித வள திட்டமிடுதலின் நோக்கங்கள்.

மனிதவள மேலாண்மை

அமைப்பு ஒன்றின் மனித வள திட்டமிடுதலின் முதன்மை நோக்கங்கள் பின்வருமாறு,

1. தேவையான தரம் மற்றும் அளவில் மனித வளங்களை தேர்ந்தெடுத்து தக்கவைத்தல்.
2. ஏற்கனவே பணியில் அமர்த்தப்பட்டு அமைப்பில் பணிபுரிந்து கொண்டு இருக்கும் மனித வளங்களின் சிறந்த பயன்பாட்டை உறுதி செய்தல்.
3. மனித வளங்களின் எதிர்கால ஆற்றல் தேவைகளை மதிப்பிடுதல்.
4. வேலை சுழற்சி மபிடுத மற்றும் அச்சுழற்சியை குறைக்க தேவையான நடவடிக்கைகளை எடுத்தல்.
5. மனித சக்தித் தரம் ஆற்றல், அறிவு, தகுதி, ஓழுங்குணர்வு ஆகியவற்றை மேம்படுத்த தேவையான ஏற்பாடுகளை செய்தல்.
6. மனித வளங்களின் மிகை அல்லது பற்றாக்குறையை நிர்ணயித்த மற்றும் உரிய நடவடிக்கைகளை எடுத்தல்.
7. மனித சக்தியை மேம்பட்ட விதத்தில் பயன்படுத்தல்.
8. சிறந்த பயிற்சியளித்தல் நிலைவையநிர்ணயித்தல்.
9. போதுமான ஆதாரங்களை தேவைப்படும் பொழுது கிடைக்கும் என்பதை உறுதி செய்வதற்கென தேவையான கட்டுப்பாட்டு அளவைகளை வடிவமைத்தல்.

## 2.4 மனித வள திட்டமிடுதலின் முக்கியத்துவம்.

முறையான மனித சக்தி திட்டமிடுதலின்றி எந்த ஓர் நிறுவனமும் அதன் நோக்கங்களை முழுமையாக அடைய முடியாது. சில சமயங்களில் அது தொடர்ந்து நீடிப்பது கூட கஷ்டமாகிவிடும். ஒவ்வொரு அமைப்பிற்கும் அதன் இலக்குகளை அடைவதற்கு என பல்வேறு உள்ளிடுகைகள் தேவையான உள்ளன. அவை 1. நிதிசார்ந்த ஆதாரங்கள் அதாவது பணம் மற்றும் கடன். மற்றும் 2. இயற்பியல் ஆதாரங்கள், அதாவது மக்கள் என்ற மூன்றாவது காரணின் முக்கியத்துவத்தை மறந்துவிடுகின்றனர் மக்கள் அமைப்பின் வெற்றிக்கு

குறிப்பு



மிக முக்கியமானவர்களாவர். குழு மேலாளர்கள் இக்காரணியை மறந்ததினாலேயே தமது பணியில் தோற்றுள்ளனர்.

## குறிப்பு

### 2.5 மனிதவள திட்டமிடுதலின் நன்மைகள்.

மனித வள திட்டமிடுதலின் முக்கியமான நன்மைகளை நாம் பின்வருமாறு பட்டியலிடலாம்.

1. இது மேலாண்மைப்படி நிலையின் ஒவ்வொரு நிலையிலும் போதுமான எண்ணிக்கையில் பணியாளர்களை தேர்ந்தெடுக்க உதவுகிறது.
2. இது பணியாளர் தேவைகளை மேம்பட்ட முறையில் சரிக்கட்ட உதவிகிறது பணியாளரை ஒரிடத்திலிருந்து மற்றோர் இடத்திற்கு மாற்றுதலும் எளிதில் செய்யப்பட முடியும்.
3. இது உயர்ந்தளவு வேலை சுழற்சி உள்ள பகுதிகளை அடையாளம் கண்டுணர உதவுகிறது.
4. இது இடமாற்றம் பதவி, உயர்வு, மேம்பட்ட உதியம் மற்றும் பயன்கள் தொடர்பான பணியாளர் தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய உதவுகிறது.
5. இது சேர்த்தல், பதவி, உயர்வு மற்றும் பதவியிரிமை திட்டங்கள் தொடர்பான பணியாளர் தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய உதவுகிறது.
6. இது எதிர்கால மனித சக்தியின் ஆற்றல் நிலை, தகுதிகள் அறிவாற்றல் போக்கு மதிப்புகளை போன்றவை தொடர்பான தகவல்களை அளிப்பதன் மூலம் சரியான தேர்வுகளையும் பேட்டி நுட்பங்களையும் தேர்ந்தெடுக்க பணியாளர் மேலாளர்களுக்கு உதவுகிறது.
7. இது மனித வளங்களுக்கு என ஆகும் செலவை முன்கணிப்பதன் மூலம் அமைப்பு ஒன்றில் திட்டப்பட்டியல்களின் தயாரிப்பை எளிதாக்குகிறது.
8. இது மனித வளங்களுக்கு ஆகும் செலவை முன்கணிப்பதன் மூலம் அமைப்பு ஒன்றில் திட்டப்பட்டியல்களின் தயாரிப்பை எளிதாக்குகிறது.

9. பயிற்சியளித்தல் போன்றவற்றின் மூலம் அதிகபட்ச தனிநபர் மேம்பாட்டினை உறுதி செய்கிறது.
10. இது அமைப்பில் பல்வேறு பணிகள்இ இயக்கங்கள் மற்றும் மனித வளங்களின் அடக்கச் செலவு போன்றவற்றை கட்டுப்படுத்த தேவையான வசதிகளை அளிக்கிறது.

## 2.6 மனிதவள திட்டமிடுதலின் குறைபாடுகள்

1. மனித வளத் திட்டமிடுதல் பணியை மேற்கொள்ள விவரமான திவுகள் தேவை. இதற்கு அதிகளவில் எழுத்தர்கள் பணியமர்த்தப்பட்டு அவர்களுக்கு ஊதியம் அளிக்கப்பட வேண்டும்.
2. மாற்றங்களை முன்கணிப்பதில் பிரச்சனைகள் உள்ளன, குறிப்பான தொழில்நுட்பம், அரசுக கொள்கை போன்றவற்றை முன்கணிப்பது கடினம்.
3. முன் கணிப்புகள் உறுதியற்றனவாக இருக்கலாம்.

## 2.7 மனிதவள திட்டமிடுதலின் பயன்பாடுகள்

### 1. வர்த்தக அளவு கூடுதல்

நிறுவனம் விரிவடையும்போது அதிக அளவில் தொழிலாளர் தேவைப்படுகின்றனர். பொறுப்புகள் ஏற்கனவே இருக்கும் தொழிலாளர்களிடத்தில் ஒப்புவிக்கப்பட வேண்டுமா அல்லது புதிதாக வெளியிலிருந்து ஆட்கள் வேலையில் அமர்த்தப்பட வேண்டுமா என அறிதல் மிகவும் அவசியம். மனிதவள திட்டமிடுதல் மிகவும் அவசியமாகிறது.

### 2. சிறந்த மனிதவள சேர்க்கை முறை மற்றும் தேர்வுச் கொள்கைகள்

பிற்காலத்தின் தேவைகள் மனிதவள திட்டமிடுதலினால் முன்னறிவிக்கப்படலாம். இதனால் சரியான வேலையில் சரியான நேரத்தில், சரியான தொழிலாளர்களை திரட்டி தேர்தெடுக்க இது உதவுகிறது. இதனால் நிறுவனம் பயிற்சி காரியங்களில் அதிகமான நிதி முதலீடு செய்ய சோதிக்கப்பட்ட பின்னரே தேர்வு செய்யப்படுகிறார்கள். தொழிலாளர் வெளித்திருப்ப விகிதமும் இதன் மூலம் குறைக்கப்படுகிறது.

**3. கூலிச் செலவு குறைக்கப்படுதல்.**

பிற போட்டி நிறுவனங்களின் மீது ஆதிக்கம் செலுத்த, நிறுவனம் தனது மனிதவளத்தினை உகந்த முறையில் பயன்படுத்தி கூலிச் செலவுகளை கட்டுப்படுத்துவது அவசியம். இதனால் வீண் செலவுகள் குறைக்கப்படுகின்றன. இது மனிதவள திட்டமிடுதலினாலேயே ஆகும்.

**4. உற்பத்தி தடங்கல்களை தவிர்த்தல்.**

பிற்கால தொழிலாளர் தேவைகளை முன்கூட்டியே கணக்கிட்டு தேர்வு செய்து பயிற்சி அளிப்பதால் நிறுவனத்திற்கு தேவையான திறமையும், தகுதியும் வாய்ந்த தொழிலாளர்கள் கிடைக்க மனித வள திட்டமிடுதல் உதவுகிறது. இதனால் பயிற்சி செலவுகள் குறைக்கப்பட்டு, தடங்கலற்ற உற்பத்தி உறுதி செய்யப்படுகிறது.

**5. சிறந்த தொழிலுறவு பாரமரிக்கப்படுதல்.**

சிறந்த மனிதவள திட்டமிடுதலினால் தொழிலாளி, முதலாளி உறவு மேம்படுத்தப்படுகிறது. எனவே தொழிலுறவு மேம்படுகிறது.

**6. சிறந்த தொழிலாளர் மேம்பாட்டுத் திட்டம்.**

தொழிலாளர் மேம்பாட்டுத் திட்டங்களை ஏற்படுத்தும்போது தனி நபர், தாலந்து, திறமை மற்றும் ஊக்கிகள் மற்றும் நிறுவன நோக்கங்கள் கருத்தில் கொள்ளப்பட வேண்டும். மனித வள திட்டமிடுதல் சிறப்பாக அமையும்போது தொழிலாளர் மேம்பாட்டுத் திட்டங்களும் நிறுவனத்தில் சிறப்பாக அமைகின்றன.

குறிப்பாக மாறுகின்ற வணிகச் சூழலில் எதிர்காலத்தை மிகத் துல்லியமாக முன் கணிப்பது உண்மையில் கடினம்.

---

**2.8 பணி ஆய்வு:**

---

பணியை ஆய்வு செய்யும் முன்பு பணியின் பொருளை அறிவது அவசியம் என்பதால் நாம் முதலில் பணியின் பொருளை பார்ப்போம். பணி என்பது பல்வேறு செயல்களின் முழுத் தொகுதி எனலாம். ஒவ்வொரு பணியாளரிடமும் ஒப்படைக்கப்படும் வேலைகளையும் பொறுப்புகளையும் கடமைகளையும் இச்சொல் உணர்த்துகிறது. ஒவ்வொரு பணிக்கும் ஒவ்வொரு பதவி அவசியம், உதாரணமாக உற்பத்தி மேலாண்மை விற்பனை மேலாண்மை முதலிய பணிகளைச்

## குறிப்பு

செய பல பணியாளர்கள் இருக்கலாம். ஆனால் ஒவ்வொருபணிக்கும் நிச்சயம் ஒரு பெயர் அவசியம். ஆவ்வாறு பெயரிடப்படாவிட்டால் குழப்பமேமிச்சமாகும். ஏனவே, பணி என்பது செயல்கள் அடங்கிய ஒரு தொகுதி என்பதும் ஒவ்வொரு பணிக்கும் ஒரு வரையறை உண்டு என்பதும் புலனாகும். இவ்வாறு பணிகள் வரையறை செய்யப்படாவிட்டால் பணியாளர்களிடம் அவற்றை ஒப்படைப்பதும் அவர்கள் மூலமாக அப்பணிகளை நிறைவேற்றிக் கொள்வது கடினம்.

ஒரு நிறுவன கட்டமைப்பின் வளர்ச்சி மற்றும் மேம்பாடு வேலைகளுக்கு வழிவகுக்கிறதுபணியமர்த்தப்பட வேண்டும். “வேலை” என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் முதன்மை செயல்பாடு. அடிப்படை வேலைசெயல்பாடுகள் “தரவு, மக்கள் மற்றும் விஷயங்கள் ஆகிய மூன்று வகைகளுடன் தொடர்புடையதாக இருக்கலாம். தரவு அடங்கும்ஒருங்கிணைத்தல், ஒருங்கிணைத்தல், பகுப்பாய்வு, தொகுத்தல், கணக்கிடுதல், நகலெடுத்தல் மற்றும் ஒப்பிடுதல்நடவடிக்கைகள் மக்கள் கண்காணிப்பு, பேச்சுவார்த்தை, அறிவுறுத்தல், மேற்பார்வை, திசைதிருப்பல்,வற்புறுத்துதல், பேசுவது, சமிக்ஞை செய்தல், சேவை செய்வது மற்றும் அறிவுறுத்தல்களை எடுத்துக்கொள்வது.

வேலை பகுப்பாய்வு பற்றி விரிவாக விவாதிப்பதற்கு முன், அது தொடர்பான சில விதிமுறைகள்

வேலை புரிந்து கொள்ள வேண்டும். இந்த விதிமுறைகள் பின்வருமாறு:

**வேலை:** ஒரு வேலையை “பணிகளின் தொகுப்பு அல்லது ஒருங்கிணைப்பு” என வரையறுக்கலாம்.

கடமைகள் மற்றும் பொறுப்புகள் ஒட்டுமொத்தமாக ஒரு வழக்கமானதாக கருதப்படுகிறதுதனிப்பட்ட ஊழியர்களுக்கு ஒதுக்கீடு.

**வேலை பகுப்பாய்வு:** இது தொடர்புடைய தகவல்களைப் பெறும் ஒரு செயல்முறையாகும்ஒரு வேலையைப் பற்றி, அதாவது, இது தகவலின் விரிவான மற்றும் முறையான ஆய்வு ஆகும்ஒரு குறிப்பிட்ட வேலையின் செயல்பாடுகள் மற்றும் பொறுப்புகள் தொடர்பானது.

**வேலை விவரம்:** இது கடமைகள், பொறுப்புகள் பற்றிய எழுதப்பட்ட பதிவுமற்றும் ஒரு குறிப்பிட்ட வேலையின் தேவைகள். இது வேலையைப் பற்றியதுமற்றும் வேலையுடன் அல்ல. இது போன்ற வேலைகளை

## குறிப்பு

விவரிக்கும் ஒரு அறிக்கை அதன் தலைப்பு, இடம், கடமைகள் மற்றும் வேலை நிலை அபாயங்கள்.

வேலை விவரம்: இது பணியாளர்களின் தரநிலை மற்றும் நியமனம் ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய செயல்திறனுக்கு தேவையான குணங்கள். இது எழுதப்பட்ட பதிவுகொடுக்கப்பட்ட வேலைக்கு ஒரு தனிப்பட்ட தொழிலாளியின் தேவைகள். இவ்வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், இது தனிப்பட்ட குணாதிசயங்களின் சுருக்கத்தைக் குறிக்கிறது ஒரு வேலைக்கு தேவை இது குறைந்தபட்சம் ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய மனிதனின் அறிக்கை ஒரு வேலையின் சரியான செயல்பாட்டிற்கு தேவையான குணங்கள்.

**வேலை வடிவமைப்பு:** இது செய்ய வேண்டிய மொத்தப் பணியின் பிரிவாகும் நிர்வகிக்கக்கூடிய மற்றும் திறமையான அலகுகள் - நிலைகள், துறைகள் மற்றும் பிரிவுகள் மற்றும் அவற்றின் சரியான ஒருங்கிணைப்பை வழங்க. வேலையின் உட்பிரிவு அமைப்பு முழுவதும் வெவ்வேறு பணிகளுடன் கிடைமட்ட அளவில் உள்ளது வெவ்வேறு நபர்களால் மற்றும் செங்குத்து அளவில் நிகழ்த்தப்படுகிறது நிறுவனத்தின் உயர் மட்டங்கள் மேற்பார்வைக்கு பொறுப்பாகும் அதிக மக்கள், துணை குழுக்களின் ஒருங்கிணைப்பு, மிகவும் சிக்கலான திட்டமிடல், முதலியன

## 2.9 வேலை பகுப்பாய்வின் நோக்கம் மற்றும் பயன்பாடுகள்

ஒரு விரிவான வேலை பகுப்பாய்வு திட்டம் ஒலியின் இன்றியமையாத பொருளாகும் பணியாளர் மேலாண்மை. இது எதிர்கால மனித வளத்தை முன்னறிவிப்பதற்கான முக்கிய உள்ளீடாகும் தேவைகள், வேலை மாற்றங்கள், வேலை மதிப்பீடு, சரியானதை தீர்மானித்தல் இழப்பீடு மற்றும் வேலை விளக்கங்களை எழுதுதல். இது அடிப்படை முக்கியத்துவம் வாய்ந்தது

மனிதவள மேலாண்மை திட்டங்களுக்கு அதன் பரவலான பயன்பாடு காரணமாக முடிவுகள் துயு வழங்கிய தகவல் பயனுள்ளதாக இருக்கிறது, இன்றியமையாதது என்றாலும், கிட்டத்தட்ட ஒவ்வொரு விஷயத்திலும் ஊழியர் உறவுகளின் கட்டம்.

## குறிப்பு

(i) அமைப்பு மற்றும் மனிதவள திட்டமிடல்: இது நிறுவனத்திற்கு உதவியாக இருக்கும் திட்டமிடல், அது தொழிலாளர் தேவைகளை உறுதியான வகையில் வரையறுக்கிறது மற்றும் ஒருங்கிணைக்கிறதுபணியாளர்களின் செயல்பாடுகள், கடமைகளையும் பொறுப்புகளையும் தெளிவாகப் பிரிக்கிறது.

(ii) ஆட்சேர்ப்பு, தேர்வு: ஒவ்வொன்றின் குறிப்பிட்ட தேவைகளைக் குறிப்பிடுவதன் மூலம் வேலை (அதாவது, திறன்கள் மற்றும் அறிவு), இது பணியமர்த்தலுக்கான யதார்த்தமான அடிப்படையை வழங்குகிறது, பயிற்சி, வேலை வாய்ப்பு, பணியிட மாற்றம் மற்றும் பதவி உயர்வு. “அடிப்படையில், ஒரு தொழிலாளியின் திறமை, திறன்கள் மற்றும் வேலைத் தேவைகளை பொருத்துவதே குறிக்கோள்.

(iii) ஊதியம் மற்றும் சம்பள நிர்வாகம்: தேவையான தகுதிகளைக் குறிப்பிடுவதன் மூலம் ஒரு குறிப்பிட்ட வேலையைச் செய்வதற்கும் அதன் செயல்திறனில் உள்ள அபாயங்கள் மற்றும் அபாயங்களுக்கும், இது சம்பளம் மற்றும் ஊதிய நிர்வாகத்திற்கு உதவுகிறது. வேலை பகுப்பாய்வு ஒரு அடித்தளமாக பயன்படுத்தப்படுகிறது வேலை மதிப்பீட்டிற்கு.

(iv) வேலை மறு பொறியியல்: வேலை பகுப்பாய்வு நமக்கு உதவும் தகவலை வழங்குகிறதுபணியாளர்களால் ஆட்களை அனுமதிப்பதற்காக வேலைகளை மாற்ற வேண்டும் குறிப்பிட்ட பண்புகள் மற்றும் தகுதிகள். இது இரண்டு வடிவங்களை எடுக்கிறது, அதாவது பின்வருமாறு:

தொழில்துறை பொறியியல் செயல்பாடு, இது செயல்பாட்டுடன் தொடர்புடையது பகுப்பாய்வு, இயக்க ஆய்வு, வேலை எளிமைப்படுத்தும் முறைகள் மற்றும் மேம்பாடுகள் வேலை செய்யும் இடத்தில் மற்றும் அதன் அளவீடு, மற்றும் மேம்படுத்துவதை நோக்கமாகக் கொண்டது செயல்திறன், அலகு தொழிலாளர் செலவுகளைக் குறைத்தல் மற்றும் உற்பத்தியை நிறுவுதல் ஊழியர் எதிர்பார்க்கும் தரநிலை.

மனித பொறியியல் செயல்பாடு, இது

## குறிப்பு

மனிதனை கருத்தில் கொள்கிறதுதிறன்கள், உடல் மற்றும் உளவியல், மற்றும் தரையை தயார் செய்கிறதுதொழில்துறை நிர்வாகத்தின் சிக்கலான செயல்பாடுகளுக்கு, அதிகரித்த செயல்திறன்மற்றும் சிறந்த உற்பத்தித்திறன்.

(v) பணியாளர் பயிற்சி மற்றும் மேலாண்மை மேம்பாடு: வேலை பகுப்பாய்வு பயிற்சி மேலாண்மைக்கு தேவையான தகவல்களை வழங்குகிறது மற்றும்வளர்ச்சித் திட்டங்கள். இது உள்ளடக்கம் மற்றும் பொருள் தீர்மானிக்க உதவுகிறதுஇன்-பயிற்சி படிப்புகள். இது பயன்பாட்டுத் தகவலைச் சரிபார்க்கவும் உதவுகிறது,நேர்காணல், சோதனை முடிவுகளை எடைபோடுவது மற்றும் குறிப்புகளைச் சரிபார்த்தல்.

(vi) செயல்திறன் மதிப்பீடு: இது தெளிவான தரநிலைகளை நிறுவ உதவுகிறதுஒவ்வொரு நபரின் உண்மையான பங்களிப்புடன் ஒப்பிடலாம்.

(எண்) உடல்நலம் மற்றும் பாதுகாப்பு: அபாயகரமானதை அடையாளம் காண இது ஒரு வாய்ப்பை வழங்குகிறதுநிலைமைகள் மற்றும் ஆரோக்கியமற்ற சுற்றுச்சூழல் காரணிகள் அதனால் திருத்த நடவடிக்கைகள்விபத்துக்களைக் குறைக்கவும் தவிர்க்கவும் எடுக்கப்படலாம்.

### வேலை பகுப்பாய்வின் உள்ளடக்கம்

வேலை பகுப்பாய்வு பின்வரும் தகவல்களை வழங்குகிறது:

- (i) வேலை அடையாளம்: அதன் தலைப்பு, அதன் குறியீடு எண் உட்பட.
- (ii) ஒரு வேலையின் குறிப்பிடத்தக்க பண்புகள்: அதன் இருப்பிடம், உடல் அமைப்பு,மேற்பார்வை, தொழிற்சங்க அதிகார வரம்பு, அபாயங்கள் மற்றும் அசுமையாகரியங்கள்.
- (iii) வழக்கமான தொழிலாளி என்ன செய்கிறார்: குறிப்பிட்ட செயல்பாடு மற்றும் உருவாக்கும் பணிகள்ஒரு பணி, அவற்றின் தொடர்புடைய நேரம் மற்றும் முக்கியத்துவம், அவற்றின் எளிமை, வழக்கமானஅல்லது

சிக்கலானது, சொத்து, நிதி, மற்றவர்களின் பொறுப்பு அல்லது பாதுகாப்பு நம்பிக்கை மற்றும் நம்பிக்கை.

(ளை) ஒரு தொழிலாளி பயன்படுத்தும் பொருட்கள் மற்றும் உபகரணங்கள்: உலோகங்கள், பிளாஸ்டிக், தானியங்கள், நூல்கள், அரைக்கும் இயந்திரங்கள், பஞ்ச அச்சகங்கள் மற்றும் மைக்ரோமீட்டர்கள்.

## 2.10 பணி விளக்க அறிக்கை

பணி விளக்க அறிக்கையில் பொதுவாக கீழ்க்கண்ட விஷயங்கள் தெளிவு படுத்தப்பட வேண்டும்.

1. பதவிப் பெயர்கள் மற்றும் பணியாற்ற வேண்டிய இடங்கள்
2. பணிகள் மற்றும் மற்ற பொறுப்புகள் பற்றிய விவரங்கள்
3. மூலப் பொருள்கள், சாதனங்கள் மற்றும் உபகரணங்கள்
4. பணியாற்றும்போது ஏற்படக் கூடிய தடைகள்
5. பணியாளர் ஊதியம்
6. பணியாற்றச் தேவையான அனுபவமும் பயிற்சியும்
7. வளர்ச்சியடைவதற்கான வாய்ப்புகள்
8. பணியாற்றச் தேவையான குறைந்த பட்ச மற்றும் அதிகபட்ச தகுதிகள்
9. சிறப்புத் தகுதிகள்

### பணித் தேவைக் குறிப்புகள்

பணிப் பகுப்பாய்விலிருந்து பணி விளக்கங்களில் இருந்தும் பணித் தேவைக் குறிப்புகள் தயார் செய்யப்படுகின்றன. பணித் தேவைக் குறிப்புகள் என்ற சொற்றொடரை பணியாளர் மேலாண்மையின் ஒரு முக்கிய அம்சமாகப் பிரபலப்படுத்தியது அமெரிக்க வேலை வாய்ப்புப் பணியகம் ஆகும். பணித் தேவைக் குறிப்புகள் ஒவ்வொரு பணியையும் செய்யத் தேவையான திறமைகள் அசைவுகள் நடைமுறைகள் பொறுப்புகள் ஆகிய அனைத்தையும் குறிப்பிடுவனவாகும் என்று ஜான் எ.ஷூபின் கூறுகின்றார்.



## குறிப்பு

வேலை பகுப்பாய்வின் படிகள்ஒரு வேலை பகுப்பாய்வு செய்ய ஐந்து அடிப்படை படிகள் தேவை, அதாவது.

படி 1: பின்னணி தகவல் சேகரிப்பு

படி 2: பகுப்பாய்வு செய்ய வேண்டிய பிரதிநிதி பதவி தேர்வு

படி 3: வேலை பகுப்பாய்வு தரவு சேகரிப்பு

படி 4: வேலை விளக்கத்தை உருவாக்குதல்

படி 5: வேலை விவரக்குறிப்பை உருவாக்குதல்

### வேலை பகுப்பாய்வு தரவு சேகரிக்கும் முறைகள்

வேலைப் பணிகளைத் தீர்மானித்தல், அதற்குத் தேவையான திறன்கள் மற்றும் திறன்கள்வெற்றிகரமான செயல்திறன், மற்றும் வேலையில் உள்ளார்ந்த பொறுப்புகளைப் பெறலாம்

### பின்வரும் முறைகள் அல்லது அணுகுமுறைகள் மூலம்:

(i) தனிப்பட்ட கவனிப்பு: பயன்படுத்தப்படும் பொருட்கள் மற்றும் உபகரணங்கள், வேலைநிபந்தனைகள் மற்றும் சாத்தியமான ஆபத்துகள் மற்றும் வேலை என்ன என்பதைப் புரிந்துகொள்வதுஒரு ஆய்வாளரால் அறியப்பட வேண்டிய உண்மைகளை உள்ளடக்கியது. நேரடிகுறிப்பாக கவனிக்கப்படக்கூடிய வேலைகளில் கவனிப்பு குறிப்பாக பயனுள்ளதாக இருக்கும்உடல் திறன், வரைவாளர், மெக்கானிக், ஸ்பின்னர் அல்லது நெசவாளர் போன்ற வேலைகள்.

(ii) கேள்வித்தாள்களை அனுப்புதல்: இந்த முறை பொதுவாக பொறியியல் மூலம் பயன்படுத்தப்படுகிறதுஆலோசகர்கள். ஒழுங்காக தயாரிக்கப்பட்ட கேள்வித்தாள்கள் வேலை பெறுபவர்களுக்கு அனுப்பப்படுகின்றனநிறைவு மற்றும் மேற்பார்வையாளர்களுக்கு திரும்ப. எனினும், தகவல்பெறப்பட்டது பெரும்பாலும் ஒழுங்கமைக்கப்படாதது மற்றும் பொருத்தமற்றது. வழங்குவதில் யோசனைகேள்வித்தாள்கள் வேலை வைத்திருப்பவர்களிடமிருந்து தேவையான தகவல்களைப் பெறுவதாகும்எந்தவொரு பிழையும் முதலில் பணியாளருடன் விவாதிக்கப்படலாம் மற்றும் சரியான திருத்தங்களுக்குப் பிறகு,வேலை ஆய்வாளரிடம் சமர்ப்பிக்கப்படலாம்.

## குறிப்பு

(iii) பதிவு பதிவுகளை பராமரித்தல்: பணியாளர் தினசரி நாட்குறிப்பு பதிவை பராமரிக்கிறார் அவர் செய்யும் கடமைகள், ஒவ்வொரு பணியும் தொடங்கப்பட்ட நேரத்தைக் குறிக்கும் மற்றும் முடிந்தது. ஆனால் இந்த அமைப்பு முழுமையடையாது, ஏனென்றால் அது எங்களுக்கு விரும்பத்தக்கதாக இல்லை மேற்பார்வையாளர் உறவு, பயன்படுத்தப்படும் உபகரணங்கள் மற்றும் வேலை நிலைமைகள் பற்றிய தரவு. மேலும், இது நேரத்தை எடுத்துக்கொள்ளும்.

(iv) தனிப்பட்ட நேர்காணல்கள்: நேர்காணல்கள் ஆய்வாளரால் நடத்தப்படலாம் ஊழியர்கள் மற்றும் தொடர்புடைய கேள்விகளுக்கான பதில்கள் பதிவு செய்யப்படலாம். ஆனால் முறை அதிக நேரம் எடுத்துக்கொள்ளும் மற்றும் விலை உயர்ந்தது.

### 2.11 வேலை விவரம்

வேலை விவரம் என்பது ஒரு முக்கியமான ஆவணம், இது அடிப்படையில் இயற்கையில் விளக்கக்கூடியது மற்றும் வேலை பகுப்பாய்வு அறிக்கை உள்ளது. இது இரு நிறுவன தகவல்களையும் வழங்குகிறது (அமைப்பு, அதிகாரம், முதலியன உள்ள இடம்) மற்றும் செயல்பாட்டு தகவல் (வேலை என்ன). இது வேலை நடவடிக்கைகள், முக்கிய பொறுப்புகள் மற்றும் நிலைப்பாட்டின் நோக்கம் ஆகியவற்றை வரையறுக்கிறது நிறுவனத்தில் வேலை. இது தொழிலாளி, ஆய்வாளர் மற்றும் மேற்பார்வையாளருக்கு வழங்குகிறது வேலையின் தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய தொழிலாளி என்ன செய்ய வேண்டும் என்ற தெளிவான யோசனை. வேலை விளக்கம் செயல்திறன் மதிப்பீட்டிலிருந்து வேறுபட்டது. முந்தையது திட்டமிடல், ஒருங்கிணைத்தல் மற்றும் பொறுப்பை வழங்குதல் போன்ற செயல்பாடுகளில் அக்கறை கொண்டது பிந்தையது செயல்திறனின் தரத்தைப் பற்றியது. வேலை என்றாலும் விளக்கம் மதிப்பீடு அல்ல, அதை நிறுவுவதற்கு ஒரு முக்கிய அடிப்படையை வழங்குகிறது மதிப்பீட்டு தரநிலைகள் மற்றும் நோக்கங்கள்.

வேலை விவரம் “வேலைகளை” விவரிக்கிறது, “வேலை வைத்திருப்பவர்கள்” அல்ல. அசைவுபதவி உயர்வு, வெளியேறுதல்

போன்றவற்றால் பணியாளர்கள் வேலைக்கு உறுதியற்ற தன்மையை உருவாக்கும்வேலைகளை விட மக்கள் விவரித்தால் விளக்கங்கள்.

## குறிப்பு

### வேலை விளக்கத்தின் பயன்கள்

வேலை விளக்கத்தில் பல பயன்கள் உள்ளன, அவை:

(i) பூர்வாங்க வரைவுகளை உற்பத்தி குழு விவாதத்திற்கு அடிப்படையாகப் பயன்படுத்தலாம், குறிப்பாக செயல்முறை நிர்வாக மட்டத்தில் தொடங்கினால்.

(ii) இது திட்டமிடலில் பயனுள்ளதாக இருக்கும் வேலை விவரக்குறிப்புகளின் வளர்ச்சிக்கு உதவுகிறது. ஆட்சேர்ப்பு, பயிற்சி மற்றும் தேவையான திறன்களைக் கொண்டவர்களை பணியமர்த்தல்.

(iii) புதிய ஊழியர்களை அடிப்படை பொறுப்புகளை நோக்கி நோக்குவதற்கு இது பயன்படுத்தப்படலாம். கடமைகள்.

(iv) இது செயல்திறன் தரங்களை வளர்ப்பதற்குப் பயன்படுத்தப்படும் ஒரு அடிப்படை ஆவணம்.

(v) வேலை மதிப்பீடு, ஊதியம் மற்றும் சம்பள நிர்வாக நுட்பத்திற்கு இதைப் பயன்படுத்தலாம்.

ஒரு வேலை விளக்கம் மேலாளருக்கு பொருத்தமான கேள்விகளைக் கேட்க உதவுகிறது. ஒரு நேர்காணலின் போது, விண்ணப்பப் படிவம் ய ஆகப் பயன்படுத்தப்படும்போது இது மிகவும் உதவியாக இருக்கும். தகுதியற்ற பணியாளர்களை நீக்குவதற்கான கருவி. ஜெர்காவின் கூற்றுப்படி, வேலை விளக்கம் இதற்கு உதவுகிறது:

(i) வேலை தரம் மற்றும் வகைப்பாடு

(ii) இடமாற்றங்கள் மற்றும் பதவி உயர்வு

(iii) குறைகளின் சரிசெய்தல்

(iv) விளம்பர படிக்களை வரையறுத்தல் மற்றும் கோடிட்டுக் காட்டுதல்

(v) முதலாளிகளுக்கு இடையே ஒரு வேலை பற்றிய பொதுவான புரிதலை நிறுவுதல் மற்றும் ஊழியர்கள்

(vi) விபத்துகளை விசாரித்தல்

(vii) தவறான வேலை நடைமுறைகள் அல்லது காகிதங்களின் நகல் ஆகியவற்றைக் குறிக்கிறது

(viii) இயந்திரங்களை பராமரித்தல், இயக்குதல் மற்றும் சரிசெய்தல்

(ix) நேரம் மற்றும் இயக்க ஆய்வுகள்

(x) அதிகார வரம்புகளை வரையறுத்தல்

(xi) தனிப்பட்ட தகுதியின் வழக்கைக் குறிக்கிறது

(xii) வேலை வாய்ப்பை எளிதாக்குதல்

(xiii) உடல்நலம் மற்றும் சோர்வு பற்றிய ஆய்வுகள்

(xiv) அறிவியல் வழிகாட்டுதல்

(xv) தொழில்முறை சிகிச்சைக்கு ஏற்ற வேலைகளைத் தீர்மானித்தல்

(xvi) பணியமர்த்தல் விவரக்குறிப்புகளை வழங்குதல்

(xvii) செயல்திறன் குறிகாட்டிகளை வழங்குதல் வேலை விளக்கத்தின் கூறுகள் அல்லது உள்ளடக்கங்கள் ஒரு வேலை விளக்கத்தில் பின்வரும் தரவு உள்ளது:

(i) வேலை அடையாளம் அல்லது நிறுவன பதவி, இதில் வேலை தலைப்பு அடங்கும், வேலைக்கான மாற்று தலைப்பு, துறை, பிரிவு, ஆலை மற்றும் குறியீடு எண். வேலை தலைப்பு சரியாக வேலை அடையாளம் மற்றும் நியமனம். துறை, பிரிவு, முதலியன, இது அமைந்துள்ள துறையின் பெயரைக் குறிக்கிறது-

மனிதவள மேலாண்மை

குறிப்பு

## குறிப்பு

### வேலை விளக்கத்தை எழுதுதல்

வேலை விளக்கங்களை எப்படி எழுதுவது என்பதில் கருத்துகள் வேறுபடுகின்றன. சில நிபுணர்கள் கருதுகின்றனர் இவை விரிவாகவும் பணிப்பாய்வு அடிப்படையில் எழுதப்பட வேண்டும். மற்றவர்கள் அதை உணர்கிறார்கள் இவை குறிக்கோள்கள் அல்லது அடைய வேண்டிய முடிவுகளின் அடிப்படையில் எழுதப்பட வேண்டும், வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால் செயல்திறன் தரங்களாக (அல்லது பிரபலமாக “மேலாண்மை மூலம் அறியப்படுகிறது குறிக்கோள்கள்”). வேலை விளக்கங்கள் எழுதப்பட வேண்டும் என்பது பரவலான சிந்தனைகடமைகள் மற்றும் பொறுப்புகள், அதாவது, செய்யப்படும் செயல்பாடுகளின் அடிப்படையில் வேலை விவரங்கள் பணியாளர் துறை அல்லது அதன் மூலம் எழுதப்பட்டது பிரதிநிதிகள். ஒரு வேலை விளக்கத்தை எழுத எந்த முறையும் இல்லை என்றாலும், பின்வருபவை முறை மிகவும் பொதுவானது மற்றும் பல நிறுவனங்களால் பயன்படுத்தப்படுகிறது:

- (i) ஒவ்வொரு முக்கிய பணி அல்லது பொறுப்பிற்கும் ஒரு பத்தி ஒதுக்கப்பட்டுள்ளது.
- (ii) பத்திகள் எண்ணப்பட்டு, தர்க்கரீதியான வரிசையில், பணி வரிசையில் அல்லது ஏற்பாடு செய்யப்பட்டுள்ளன.

### 2.12 வேலை விவரக்குறிப்பு

வேலை விவரக்குறிப்பு வேலை விளக்கத்தை எடுத்து, “என்ன” என்ற கேள்விக்கு பதிலளிக்கிறது. வேலையைச் சிறப்பாகச் செய்ய மனிதப் பண்புகளும் அனுபவமும் தேவையா? “ இது எந்த வகை என்பதை குறிப்பிடுகிறது பணியமர்த்துவதற்கான நபர் மற்றும் அந்த நபரை எந்த குணங்களுக்கு சோதிக்க வேண்டும்.

வேலை விவரங்கள் வேலை விளக்கத்தை மனிதனின் அடிப்படையில் மொழிபெயர்க்கிறது ஒரு வேலையின் வெற்றிகரமான செயல்திறனுக்குத் தேவையான தகுதிகள். அவர்கள் பணியமர்த்தல் மற்றும் வேலை மதிப்பீட்டில் வழிகாட்டியாக பணியாற்ற வேண்டும். பணியமர்த்தலில் ஒரு வழிகாட்டியாக, அவர்கள் ஒரு பயன்பாட்டு

வங்கியில் இருக்கும் பண்புகளை சோதனைடன் கையாளவும், நேர்காணல்கள் மற்றும் குறிப்புகளின் சரிபார்ப்பு, பணியாளர்களின் ஒத்துழைப்புடன் வேலை விவரக்குறிப்பு உருவாக்கப் பட்டது முழு நிறுவனத்திலும் துறை மற்றும் பல்வேறு மேற்பார்வையாளர்கள். பணியாளர்கள்வேலை விவரங்கள் மற்றும் வேலை விவரங்களை எழுதுவதை துறை ஒருங்கிணைக்கிறது தேவையான தகுதிகளில் உடன்பாட்டை உறுதி செய்கிறது. இந்த விவரக்குறிப்புகள் பின்வருவனவற்றோடு தொடர்புடையவை:

(i) உடல் பண்புகள், இதில் உடல்நலம், வலிமை, சகிப்புத்தன்மை, வயது ஆகியவை அடங்கும்வரம்பு, உடல் அளவு, உயரம், எடை, பார்வை, குரல், சமநிலை, கண், கை மற்றும் கால்ஒருங்கிணைப்பு மோட்டார் ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் வண்ண பாகுபாடு.

(ii) உளவியல் பண்புகள் அல்லது சிறப்புத் திறன்கள் இதில் அடங்கும்கையேடு திறமை, இயந்திர, திறமை, புத்தி கூர்மை, தீர்ப்பு, போன்ற குணங்கள்வளம், பகுப்பாய்வு திறன், மன செறிவு மற்றும் விழிப்புணர்வு.

(iii) தனிப்பட்ட குணாதிசயங்கள் அல்லது தனிப்பட்ட குணாதிசயங்கள்தோற்றம், நல்ல மற்றும் மகிழ்ச்சியான நடத்தை, உணர்ச்சி நிலைத்தன்மை, ஆக்கிரமிப்பு அல்லது அடிபணிதல், புறம்போக்கு அல்லது உள்முகம், தலைமை, ஒத்துழைப்பு, முன்முயற்சி மற்றும் உந்துதல், மற்றவர்களுடன் பழகும் திறன் மற்றும் அசாதாரண உணர்ச்சி குணங்கள்பார்வை, வாசனை, கேட்டல், தகவமைப்பு, உரையாடல் திறன் போன்றவை.

(iv) பொறுப்புகள், இதில் மற்றவர்களின் மேற்பார்வை அடங்கும்: பொறுப்பு உற்பத்தி, செயல்முறை மற்றும் உபகரணங்கள் மற்றவர்களின் பாதுகாப்புக்கான பொறுப்பு நம்பிக்கை மற்றும் நம்பிக்கையை உருவாக்கும் பொறுப்பு மற்றும் பொறுப்புபண இழப்பை தடுக்கும்.

மனிதவள மேலாண்மை

குறிப்பு

குறிப்பு

ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வுஆட்சேர்ப்பு செயல்முறைக்கு இரண்டு வகுப்புகள் உள்ளன. ஒன்று எல்லா சந்தர்ப்பங்களிலும்ஆட்சேர்ப்பு என்பது ஏற்கனவே உள்ளவற்றை நிரப்ப போதுமான மனித வளங்களைக் கண்டறிந்து ஈர்ப்பதை உள்ளடக்குகிறதுகாலியிடங்கள். மற்றொன்று, ஆட்சேர்ப்பு என்பது முற்றிலும் முக்கியமான மேலாண்மை செயல்பாடு.சரியான நபர்களை எளிதில் அடையாளம் காண முடியாவிட்டால், விரைவில் அல்லது பின்னர் இல்லைஅமைப்புக்காக நாளை. மனிதர் இல்லாத நிலையில் எந்த முதலாளியும் வாழ முடியாதுவளங்கள். ஆட்சேர்ப்பு என்பது முக்கியமான சமூக மற்றும் சட்டபூர்வமான ஒரு பகுதியாகும்தாக்கங்கள்.

ஒரு நிறுவனத்தில் காலியிடங்கள் யாரோ வெளியேறுவதன் மூலம் அல்லது அதன் விளைவாக ஏற்படும்விரிவாக்கம். ஒரு புதிய பணியாளரை நியமிப்பது மிகவும் வெளிப்படையான படியாக இருக்கலாம்காலியிடங்கள் ஏற்படுகின்றன, ஆனால் அது மிகவும் பொருத்தமானதல்ல. வேறுசில விருப்பங்கள் பின்வருமாறு:

1. வேலையை மறுசீரமைத்தல்: வேலைகள் மறுசீரமைக்கப்படலாம், இதனால் மொத்த அளவுஒரு பிரிவில் வேலை எஞ்சிய ஊழியர்களால் ஆட்சேர்ப்பு இல்லாமல் செய்யப்படுகிறது.
2. கூடுதல் நேரப் பயன்பாடு: கூடுதல் நேரத்தைப் பயன்படுத்தி கூடுதல் வெளியீட்டை அடைய முடியும். சிலர்சுனு மேலாளர்கள் மேலதிக நேரத்தின் விரிவான பயன்பாட்டை விரும்புகிறார்கள் மற்றும் அதற்கு ஒரு நேரத்தில் தாக்கம் இல்லைஅதிக வேலையின்மை ஆனால் ஒரு குறுகிய காலத்தை சமாளிக்க இது சிறந்த வழியாக இருக்கலாம்கால பிரச்சனை, அதாவது, ஒரு ஊழியரின் நோய் அல்லது மகப்பேறு விடுப்பின் போது.
3. வேலையை இயந்திரமயமாக்குதல்: புறப்படும் வேலைக்கு வழிகள் உள்ளனஊழியரை இயந்திரமயமாக்கலாம், இருப்பினும் இயந்திரமயமாக்குவது அரிதாகவே சாத்தியமாகும்ஒற்றை காலியிடம்.
4. வேலையை பகுதிநேரமாக்குங்கள்: பகுதி நேர வேலைகளுடன் முழுநேர வேலைகளை மாற்றுவதுபரவலான நடைமுறையாக மாறும். இது ஒன்றைத் திருப்புவதன் மூலம் நெகிழ்வுத்தன்மையையும்

## குறிப்பு

வழங்குகிறதுமுமுநேர வேலை இரண்டு பகுதி நேர பதவிகளில்.

5. வேலையை துணை ஒப்பந்தம்: இதன் பொருள், முதலாளி தற்போதைய செலவுகளை தவிர்க்கிறார்மற்றும் அந்த கடமைகளை மாற்றுவதன் மூலம் மக்களை வேலைக்கு அமர்த்துவதற்கான கடமைகள்மற்றொரு முதலாளி. வேலையை எளிதாக நகர்த்த முடியும் போது இதைச் செய்வது எளிதுகணினி நிரலாக்க போன்ற மற்ற இடங்களில்.

6. ஒரு ஏஜென்சியைப் பயன்படுத்தவும்: மற்றொரு மூலோபாயம் தற்காலிகமாக வழங்க ஒரு ஏஜென்சியைப் பயன்படுத்துவதாகும்பணியாளர்கள், நிறுவனத்திற்கு நிரந்தரப் பொறுப்பு அல்ல.வெளிப்புற ஆட்சேர்ப்பு அவசியம் என்று முதலாளி முடிவு செய்தவுடன், ஏசெலவு குறைந்த மற்றும் பொருத்தமான ஆட்சேர்ப்பு முறையைத் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும்.ஆட்சேர்ப்பு அல்லது பணியாளர் தேர்வு வேலைவாய்ப்பின் முதல் படியாகும்உழைப்பு மற்றும் நிறுவனத்திற்குள் தொழிலாளர் கொண்டு வரப்படும் முறைகள் உள்ளனநிறுவனத்தின் இறுதி வெற்றி அல்லது தோல்வியுடன் அதிகம் தொடர்புடையது.

ஆட்சேர்ப்பு என்பது ஒரு காலியிடத்தை உடல் ரீதியாக நிரப்ப உதவுவது மட்டுமல்லாமல்,மனரீதியாகவும் மனோபாவமாகவும் ஆனால் ஒரு பணியாளரை விரும்பத்தக்கதாக உருவாக்க உதவுகிறதுசொத்து தேர்வு செயல்முறை நிறுவனத்தில் வளரக்கூடிய நபர்களைக் காண்கிறது.மனிதவளத் துறை தரம் மற்றும் நபர்களின் எண்ணிக்கையை அடையாளம் காணத் தவறினால்ஆட்சேர்ப்பு செய்யப்பட வேண்டும் மற்றும் தேவையான நபர்களின் சேவைகளை வாங்கவும் முடியவில்லைதகுதிகள், திறமை மற்றும் திறமை தொடர்ச்சியாக, அனைத்து தகுதியும் உள்ள நேரம் வரலாம்தனிநபர்கள் ஓய்வு பெற்றிருப்பார்கள் மற்றும் தகுதியான நபர்கள் யாரும் நிறுவனத்தில் இருக்க மாட்டார்கள்.எனவே, ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் சரியான வகை நபர்களின் தேர்வு ஆகியவற்றின் முக்கியத்துவம்சரியான நேரத்தில் அமைப்புக்கு இன்றியமையாதது.

.:பளிப்போவின் கூற்றுப்படி, ஆட்சேர்ப்பு என்பது வருங்காலத்தைத் தேடும் செயல்முறையாகும்ஊழியர்கள் மற்றும் ஒரு வேலைகளில் விண்ணப்பிக்க அவர்களை ஊக்குவித்தல் மற்றும் ஊக்குவித்தல்அமைப்பு



## குறிப்பு

“மாமோரியாவின் வார்த்தைகளில், “ஆட்சேர்ப்பு என்பது சாத்தியமான விண்ணப்பதாரர்களைக் கண்டுபிடிப்பதாகும். உண்மையான அல்லது எதிர்பார்க்கப்பட்ட நிறுவன காலியிடங்களுக்கு.

### ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு

தொழில்நுட்ப ரீதியாகப் பார்த்தால், ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு ஆகியவை ஒத்ததாக இல்லை. ஆட்சேர்ப்பு ஒரு நல்ல எண்ணிக்கையில் அந்த வகையில் பொதுமக்களுக்கு வேலை வாய்ப்புகளை அறிவிப்பதுபொருத்தமான நபர்கள் அவர்களுக்காக விண்ணப்பிப்பார்கள். தேர்வு என்றால் அந்த எண்ணிலிருந்து தேர்வு செய்வது, வேலைகளில் வெற்றிபெற அதிக வாய்ப்புள்ள விண்ணப்பதாரர்கள். ஒரு நேர்காணல் என்பது தேர்வுக்கு மிகவும் பரவலாக பயன்படுத்தப்படும் நுட்பம். தேர்வு என்பது தகுதியற்ற வேட்பாளர்களை களை எடுக்கும் செயல்முறையாகும். மிகவும் பொருத்தமான ஒன்றுக்கு வரும். இந்த அர்த்தத்தில், ஆட்சேர்ப்பு ஒரு நேர்மறையான செயல்முறையாகும். தேர்வு என்பது பெரும்பாலான வேட்பாளர்களை நிராகரிக்கும் எதிர்மறை செயல்முறையாகும். பொருத்தமானதாகக் கருதப்படும் சிலர் மட்டுமே. ஒழுங்காக திட்டமிடப்பட்ட மற்றும் முறையான ஆட்சேர்ப்பு கொள்கை குறைக்க அவசியம்தொடர்ந்து பணியாளர்களை மாற்றுவதன் மூலம் பணி சீர்குலைவு மற்றும் சமத்துவத்தை அடைதல் வேலை வாய்ப்புகளின் விநியோகம். ஆட்சேர்ப்பு கொள்கை அதிக திறன் கொண்ட பணியாளர்களை கணக்கில் எடுத்துக்கொள்ள வேண்டும். அவசியம் ஆனால் கண்டுபிடிக்க கடினமாக உள்ளது. மிகப்பெரிய வேலையின்மை இருந்தபோதிலும், அது இல்லை சரியான வகை பணியாளர்களைக் கண்டுபிடிப்பது எளிது. விரிவடைந்து வரும் தொழில்துறை பொருளாதாரத்தில் இந்தியா, மேலாண்மை, தொழில்நுட்ப மற்றும் அறிவியல் பணியாளர்களுக்கான தேவை ஒரு விரைவான விகிதத்தில் விரிவடைகிறது, இதன் விளைவாக அத்தகைய பணியாளர்களின் பற்றாக்குறை உணரப்பட்டு வருகிறது. பல நிறுவனங்கள் “கொள்ளையடிப்பதில்” ஈடுபடுகின்றன, அதாவது நிர்வாகிகளை ஈர்க்கின்றன. அதிக சம்பளத்தில் சகோதர அமைப்புகள். ஆனால் இது எந்த வகையிலும் விரிவாக்கப்படாது. அத்தகைய பணியாளர்களின்

வழங்கல். எனவே, ஒரு நல்ல ஆட்சேர்ப்பு கொள்கை அடிப்படையில் இருக்க வேண்டும்மேலாண்மை வளர்ச்சியின் விரிவான திட்டத்தில்.ஆட்சேர்ப்பு தேவைகள் மூன்று பரந்த வகைகளாகும் - திட்டமிட்ட, எதிர்பார்க்கப்பட்டமற்றும் எதிர்பாராத. திட்டமிட்ட தேவைகள் நிறுவன முடிவுகளில் ஏற்படும் மாற்றங்களிலிருந்து எழுகின்றனமற்றும் ஓய்வூதியக் கொள்கைகள், எதிர்பாராத தேவைகள் தனிநபர்களின் முடிவுகளிலிருந்து விலகும்நிறுவனம் மற்றும் உடல்நலக்குறைவு, விபத்துகள் அல்லது இறப்புகளிலிருந்து. எதிர்பார்க்கப்படும்.

## குறிப்பு

### 2.14 தேர்வு செயல்முறைகள்

நிறுவனத்தில் உள்ள போக்குகளைப் படிப்பதன் மூலம் அந்த வேலைகளை உள்ளடக்கியதுநிறுவனத்திற்கு வெளியே, கணிக்க முடியும்.இந்தியாவில் இருவருக்கு குறிப்பாக பணியாளர்களை கவனமாக ஆட்சேர்ப்பு செய்வது முக்கியம்காரணங்கள்: முதலில், தற்போதுள்ள சட்ட நிலைமைகளின் கீழ், ஒரு தொழில்துறை தொழிலாளி இருக்கும் போதுடிஸ்சார்ஜ் செய்யப்பட்ட, ஒரு தொழில்துறை தகராறு போன்றவற்றால் ஊழியரால் செய்யப்படலாம்பணிநீக்கம் மற்றும் தீர்ப்பாயம் சேவையை நிறுத்துவதை தீர்மானிக்கும்நியாயமானது மற்றும் உத்தரவு பொருத்தமற்றதாக இருந்தால் மீண்டும் பணியமர்த்த உத்தரவிட வேண்டும். எனநியாயமற்ற வெளியேற்றத்திற்கு முன்னெச்சரிக்கை, சில நடைமுறை விதிகள் தேவைபணிநீக்க உத்தரவு நிறைவேற்றப்படுவதற்கு முன்பு முதலாளிகளால் கண்டிப்பாக பின்பற்றப்பட வேண்டும்.இந்த நடைமுறையைச் செய்யத் தவறினால் அது ஒரு தொழில்துறைக்குச் சென்றால் வழக்கை குறைமதிப்பிற்கு உட்படுத்துகிறதுநீதிமன்றம் இரண்டாவதாக, வேலை மற்றும் நபருடன் பொருந்தாத வாய்ப்புகள் அதிகம்இந்தியாவில் அதிகம். பொருத்தமான விண்ணப்பதாரருடன் வேலையைப் பொருத்துவது இயற்கையாகவே இருவழிசெயல்முறை இந்தியாவில் தற்போதைய தொழிலாளர் சந்தை நிலைமைகளின் கீழ், ஊழியர் தேர்வு மிகவும் குறைவாகவே உள்ளது மற்றும் அவர் தனது தகுதியைப் பொருட்படுத்தாமல் எந்த வேலையையும் ஏற்றுக்கொள்வார்.இத்தகைய நிலைமைகளின் கீழ், மனிதனுக்கும்

வேலைக்கும் சரியாகப் பொருந்தும் அழுத்தம் ஒன்று மட்டுமே-பக்கவாட்டு முதலாளியின் பக்கத்திலிருந்து மட்டுமே.

## குறிப்பு

இந்தியாவில், தேர்வில் நிறுவன நடைமுறைகள் பரவலாக வேறுபடுகின்றன. தனியார்மற்றும் பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் தங்கள் தேர்வு நடைமுறைகளில் வேறுபடுகின்றன. க்கான தேர்வுபொதுத்துறை நிறுவனங்கள் பொது சேவை ஆணையம், வங்கி மூலம் செய்யப்படுகிறதுசேவை ஆணையம், துணைச் சேவைகள் ஆணையம் போன்றவை.

ஆட்சேர்ப்பு செய்பவர்கள் பொதுவாக தங்கள் பணியாளர்களின் தேவைகளைக் கண்டறிய இரண்டு கருவிகளைப் பயன்படுத்துகின்றனர்விற்பனை கணிப்புகள் மற்றும் பணியாளர்களின் உறவுகளுக்கான வரலாற்று விற்பனையின் கணக்கு.இவை விகித பகுப்பாய்வு மற்றும் போக்கு பகுப்பாய்வு முறைகள்.மிக அடிப்படையான செயல்முறை முதலில் வருவாயை முன்னறிவிப்பதை உள்ளடக்குகிறதுஇந்த வருவாய் இலக்குகளை அடைய தேவையான பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையை மதிப்பிடுதல். இதற்காக,மனிதவள மேலாளர்கள் தங்கள் வசம் பல நுட்பங்களைக் கொண்டுள்ளனர்.

1. போக்கு பகுப்பாய்வு: போக்கு பகுப்பாய்வு மாற்றங்களை ஆராய்வதும் பகுப்பாய்வு செய்வதும் அடங்கும்கடந்த சில ஆண்டுகளாக ஒரு நிறுவனத்தின் வேலைவாய்ப்பு நிலைகளில். இது இருக்க முடியும்முடிவில் உங்கள் நிறுவனத்தில் உள்ள தொழிலாளர்களின் எண்ணிக்கையை கணக்கிடுவதன் மூலம் செய்யப்படுகிறதுகடந்த ஐந்து ஆண்டுகளில் ஒவ்வொன்றிலும், அல்லது ஒவ்வொரு துணைப்பிரிவிலும் உள்ள எண்ணாக இருக்கலாம்(விற்பனை, உற்பத்தி, செயலகம் மற்றும் நிர்வாகம் போன்றவை) ஒவ்வொன்றின் முடிவிலும்அந்த ஆண்டுகளின் முக்கிய குறிக்கோள் அந்த போக்குகளை அங்கீகரித்து எடுக்க வேண்டும்எதிர்காலத்தில் தொடரும் திறன் கொண்டது. போக்கு பகுப்பாய்வின் உதவியுடன்,HR பணியாளர் தேவைகளின் ஆரம்ப மதிப்பீட்டை மேலாளர் எளிதில் பெற முடியும், ஆனால்வேலைவாய்ப்பு நிலைகள் பத்தியின் அடிப்படையில் மட்டுமே பெறமுடியாதுநேரம். அளவு

வேறுபாடுகள் போன்ற பல காரணிகள் உள்ளன ஒரு நிறுவனத்தின் ஆட்சேர்ப்பு தேவைகளை பாதிக்கும் விற்பனை மற்றும் உற்பத்தித்திறன்.

2. விகித பகுப்பாய்வு: பணியாளர்களின் தேவைகளை முன்னறிவிப்பதற்கான மற்றொரு பொதுவான அணுகுமுறைவிகித பகுப்பாய்வு ஆகும். இது அடிப்படையில் பணியாளர்களின் தேவைகளை முன்னறிவிப்பதை உள்ளடக்குகிறது

*மனிதவள மேலாண்மை*

**குறிப்பு**

குறிப்பு

3.1 சேர்த்தலின் பொருளும் இலக்கணமும்

எட்வின். பீச் கூறும் இலக்கணம் எதிர்காலத்துக்குரிய தொழிலாளர்களைத் தேடும் மற்றும் அவர்களை அமைப்பிலுள்ள வேலைக்கு விண்ணப்பிக்க வைக்கத் தூண்டும் ஓர் நடைமுறையே சேர்த்தல் ஆகும். என எட்வின் பி.பி பிலிப்போ சேர்த்தலை வரையறுத்துள்ளார்.

3.2 சேர்த்தல் கொள்கை

ஒவ்வொரு அமைப்பும் ஒரு திறமை வாய்ந்த சேர்த்தல் மற்றும் தேர்ந்தெடுத்தல் கொள்கையை உருவாக்க வேண்டும் ஆனால் நடைமுறையில் பெரும் பாலான அமைப்புகள் தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்ட சேர்த்தல் கொள்கையையும் முறையான மனித சக்தி திட்டமிடுதலையும் உருவாக்குவதில்லை. சேர்த்தல் முடிவுகளானது சூழ்நிலைக்கேற்ப குறிப்பிட்ட முறையில் எடுக்கப்படுகிறது. இவ்விதக் கொள்கைகளும் செயல்முறைகளும் நிறுவனத்தின் வெற்றியையும் அதன் உற்பத்திக் திறனையும் வெகுவாக பாதித்துவிடும்

ஒரு சிறந்த சேர்த்தல் கொள்கையானது பின்வரும் ஐந்து கூறுகளைக் கொண்டுள்ளது.

1. சேர்த்தலின் தேவைகளை கண்டுபிடித்தல்
2. விரும்பப்படும் சேர்த்தலின் மூலங்கள்
3. தேர்ந்தெடுத்தல் மற்றும் தேர்ந்தெடுத்தல் நடபத்தின் தேர்விமுறை
4. சேர்த்தலுக்காகும் செலவு
5. சேர்த்தல் மற்றும் தேர்ந்தெடுத்தல் கொள்கைகளை உருவாக்குவதற்கும் நிறைவேற்றுவதற்கும். கூல்தாழிலாளர் கழகத்திற்கு செய்யப்பட்ட ஏதேனும் பங்கு.

### 3.3 சேர்த்தல் மூலங்கள்

பணியாளர்கள் கிடைக்கக்கூடிய மூலங்களை நாம் இருபெரும் பிரிவுகளாகப் பிரிக்கலாம். ஆவை, அகவழி மூலங்கள் மற்றும் புறவழி மூலங்கள் பயன்படத்தப்பட்டு வருகின்றன. ஒவ்வொரு மூலமும் அதன்தன் நன்மைகளையும், தீமைகளையும் கொண்டுள்ளன. சூசர்த்தல் மூலங்களை தொகுத்து வரையும் வரைபடம் கீழே வரைபடம் எண் 4.1ல் தரப்பட்டுள்ளது நாம் சேர்த்தல் மூலங்கள்.

### 3.4 அகவழி மூலங்கள்

அகவழி மூலங்கள் பெரும்பாலும் வெளிப்படையாகத் தெரிந்து கொள்ளக் கூடிய மூலங்களாகும். ஈதற்கனவே அமைப்பின் சம்பளப் பட்டியலில் இடம் பெற்றுவிட்ட பணியாளர்களைக் குறிக்கிறது. பெரும்பாலான அமைப்புகள் இவ்வழியையே பெரிதும் விருமபுகின்றன. மேலும் பாதிக்கப்பட்ட பணியாளர்கள் நீதிமன்றத்துக்க இது தொடர்பான ரிட் மனுச் செய்யும் பொழுது நீதிமன்றங்களும் இதை ஒரு சட்டரீதியான உரிமை என்றே வந்திருக்கின்றன.

அகவழி மூலங்களில் பின்வரும் மூலங்கள் அடங்குகின்றன.

1. அமைப்பின் சம்பளப் பட்டியலில் ஏற்கனவே இடம்பெற்றுள்ள பணியாளர்கள்
2. தற்போதைய தற்காலிப் பணியாளர்கள்
3. அட்கறைப்பு செய்யப்பட்ட பணியாளர்கள்
4. ஓய்வு பெற்ற பணியாளர்கள்
5. இறந்த, தகுதியிழந்த, ஓய்வு பெற்ற மற்றும் தற்போதைய பணியாளர்களை சார்ந்துவாழும் நகர்கள்

### அகவழி மூலங்கள் நன்மைகள்

1. இது பணியாளர்களுக்கிடையே பற்றதலை உருவாக்கிறது
2. வேலையில் தொடர்வதில் நிலைத்தன்மையை உருவாக்குகிறது.
3. பணியாளர்களுக்கிடையே பணிப் பாதுகாப்பு உண்டு என்ற ஓர் நம்பிக்கையை உருவாக்குகிறது.

## குறிப்பு

4. தொடர்ச்சியான வேலைக்கு உறுதியளிக்கிறது.
5. கீழ்ப்பணியாளர்கள் மற்றும் பிற நிர்வாகிகளுக்கும்
6. நிறுவனத்தின்பணியாளர்கள் நிறுவனத்தைப் பற்றியும் அதன் தேவைகளைப் பற்றியும் நன்கு அறிந்திருப்பதால் அவர்களால் பணியைச் செம்மையாக செய்ய முடியும்.
7. பணியாளர்களுக்கும் தற்பொழுதுள்ள அமைப்பி. முக்கியமான நுகர்வோருக்கும் இடையேயான விலைமதிப்பற்ற தொட்புகள் தொடர்ந்து பயன்படுத்தப்படலாம்.

சுருக்கமாக சொன்னால் நிறுவனத்தில் உள்ள பணியாளர்களுக்குள் ஒருவரைத் தேர்ந்தெடுப்பது, கம்பெனி பணியாளர்களின் ஒழுங்குகணர்வை அதிகரிக்கம் எனவே அகவழி மூலமே தேர்ந்தெடுத்தலின் ஓர் சிறந்த மூலம் ஆகும்.

### அகவழி மூலங்களின் தீமைகள்

அகவழி மூலமும் சில குறைபாடுகளைக் கொண்டுள்ளது. ஆவையாவன

1. இது தகுதியுள்ளவர்கள் புறவழியில் இருந்து பணியில் சேர்வதைத் தடை செய்கிறது.
2. நிறுவனத்தில் இருக்கும் அனைத்துக் காலி இடங்களையும் நிரப்பும் அளவிற்கு தகுதியுள்ளவர்கள் நிறுவனத்தில் இல்லாமல் போகலாம்
3. கண்டுபிடிப்பு மற்றும் சுயமான சிந்தனை தேவையாயுள்ள வேலைக்களக்க இவ்வித அகச் கோர்த்தல் முறையானது பின்பற்றப்படக் கூடாது.
4. அனுபவ மூப்பை மட்டும் அடிப்படையாகக் கொண்டு பதவி உயர்விகள் அளிக்கப்பட்டால் அது திறமையில்லாதவர்களையும் கூட உயர் பதவிகளுக்கு உயர்வி செய்யவேண்டிய சூழ்நிலையை உருவாக்கிவிடும். இது இறுதியில் நிறுவனத்தையே அழித்துவிடும்.

இவ்விதக் குறைபாடுகள் இருந்தும் கூட உலகளவில் பெரும்பாலான நிறுவனங்கள் இன்றும் இம்முறையையே சிறந்த ஒரு முறையாகக் கருதி பின்பற்ற வருகின்றன.

### 3.5 புறவழி மூலங்கள்

மனிதவள மேலாண்மை

புறவழி மூலங்கள் நிறுவனத்திற்கு வெளியே உள்ள மூலங்களைக் குறிக்கின்றன. இவ்வாறு நிறுவனத்திற்கு வெளியே உள்ள மூலங்களின் மூலம் சேர்க்கப்படுபவர்கள். நிறுவனத்திற்கு அதற்கு முன்னர் பரிட்சயம் இல்லாதவர்களாகவே இருப்பர், சில அமைப்புகள் இம்மூலத்திற்கு முன்னரிமை அளிக்கின்றன. குறிப்பாக போட்டிகளுள்ள பொருளாதாரத்தில் அமைப்பை ஆற்றல்மிக்கதாக ஆக்குவதற்கு புதிய திறமை பெற்ற நபர்களைச் சேர்த்தல் மிகவும் அவசியமாகும். புறவழி மூலங்கள் பொதுவாக பின்வருவனவற்றைக் கொண்டு விளங்குகின்றன.

### குறிப்பு

1. கல்லூரி மாணவர்கள்
2. திறமையும் அறிவும் பெற்ற வேலையில்லாதவர்கள்
3. அனுபவம் வாய்ந்த பணி ஓய்வு பெற்றவர்கள்
4. தனது போட்டி நிறுவனங்களில் மிகுந்த அனுபவம் பெற்று உயர் பதவியில் உள்ள திறமையாளர்கள்

புறவழி மூலங்களிலிருந்து பணியாளர்களைச் சேர்க்கும் முறை

புறவழி மூலங்களிலிருந்து பணியாளர்களைச் சேர்ப்பதற்காக பிரசித்தி பெற்ற முறைகளாவன.

புறவழி சேர்த்தலின் பழமையான மூலங்கள் பல்வேறு வகையான புறவழி மூலங்கள் பின் வருமாறு

1. விளம்பரம்
2. வேலை வாய்ப்பு மாற்றங்கள்
3. பணியாளர் அறிவுரையாளர்
4. கல்லூரிகள் பல்கலைக் கழகங்கள் மற்றும் நிறுவனங்கள்
5. சிபாரிசுகள்
6. தொழில் ஒப்பந்தக்காரர்கள்
7. தற்செயல் மற்றும் கோரப்படாத விண்ணப்பதாரர்கள்

புறவழிசேர்த்தலின் நவீன மூலங்கள் பல்வேறு நவீன புறவழி சேர்த்தல் மூலங்கள் பின்வருமாறு



## குறிப்பு

1. வளாகப்போட்டி
2. உள் நடப்பு பேட்டிகள்
3. சொந்தக் கலந்தாய்வு
4. தலையை வேட்டையாடுதல்
5. குத்தகைக்கு எடுத்தல்
6. மின்னணு சேர்த்தல்
7. வெளிவழிமூலம் பெறதல்

### புறவழி மூலத்தின் நன்மைகள்

புறவழி மூலத்தின் மூலம் பணியாளர்களைச் சேர்த்தல் சில நன்மைகளைக் கொண்டுள்ளது. ஆவையாவன.

1. புதிய எண்ணங்கள், கொள்கை, கோட்பாடுகள் வரவேற்கப்படுகின்றன.
2. பணியாளர்கள் பரந்த மற்றும் பலதரப்பட்ட அனுபவத்தை கொண்டு உள்ளனர்.
3. பழைய வழக்கங்களை மாற்றும் எண்ணத்தை பணியாளர்கள் வளர்த்துக் கொள்கின்றனர்.

## IV - பணியாளர் நியமனம் தேர்ந்தெடுத்தல்

### குறிப்பு

#### 4.1 தேர்ந்தெடுத்தலின் கட்டங்கள்

தேர்ந்தெடுத்தலுக்கு என நன்கு வரையறுக்கப்பட்டு அனைத்து நிறுவனங்களாலும் பின்பற்றக்கூடிய வகையில் அமைக்கப்பட்ட எந்தவொரு முறையும் இல்லை. நிறுவனத்தின் அளவு, நிரப்பப்பட வேண்டிய பணியின் தன்மை, பணியாளர் மேலாண்மைத் தத்துவம் போன்றவற்றின் அடிப்படையில் செயல்முறை மாறுபாடுகின்றது. ஆனால், பின்வரும் கட்டங்கள் அனைத்தும் அனைத்து நிறுவனங்களாலும், பின்பற்றப்படும் தேர்ந்தெடுத்தல் நடைமுறையில் காணப்படுகின்றன.

1. பெறப்பட்ட விண்ணப்பங்கள் கூர்ந்தாராய்தல்
2. பூர்வாங்க நேர்முகத் தேர்வு
3. வெற்று விண்ணப்ப படிவங்கள்
4. தேர்வுகளை நடத்துதல்
5. இறுதி நேர்முகத் தேர்வு
6. குறிப்புறைகளை சரிபார்த்தல்
7. மருத்துவப் பிரிசோதனை
8. தேர்ந்தெடுத்தல்
9. பணியில் அமர்த்துதல் மற்றும் புகுமுகம் செய்தல்

#### 4.2 தேர்வுகளின் வகைகள்

- 1 நிறைவேற்றத் தேர்வுகள்
  1. பணி மாதிரிமுறை
  2. மதிப்பீடு மையங்கள்
  3. உளவியல் தேர்வுகள்
- 2 உளவியல் தேர்வுகள்
  1. அறிவுத் திறன் தேர்வுகள்
  2. தகுதித் தேர்வுகள்

3. அக்கறைத் தேர்வுகள்
4. பண்புலத் தேர்வுகள்

## குறிப்பு

### 4.3 தேர்வுகளின் நன்மைகள்

1. பெரும்பாலும் முடிவுகள் துல்லியமாக இருக்கின்றன. எனவே இவை நம்பத் தகுந்தவையாகும்.
2. நேர்முகத் தேர்வை நடத்துபவரால் கண்டுபிடிக்க முடியாத பல பண்பு நலத் திறமைகளையும் தகுதிகளையும் கண்டுபிடிக்க இவ்விதத் தேர்வுகள் உதவிபுரிகின்றன.
3. தனிச்சலுகை மற்றும் உயர் அலுவலர் தமது உறவினருக்குக் காட்டும் தனி ஆதரவு போன்றவற்றிக்கு இடமில்லை. ஏனவே தேர்வுகளின் மூலம் திறமையுள்ளவர்கள் மட்டும் தேர்ந்தெடுப்படுகிறார்கள்

### 4.4 தேர்வுகளின் குறைபாடுகள்

தேர்வு செய்தல் என்பது நீண்டகாலமாகவே சர்ச்சைகுரிய ஓர் விஷயமாகவே உள்ளது. இப்பொழுது கூ உளவியல் வல்லுநர்களுக்கு இவ்விதத் தேர்வுகளுடைய முடிவுகளின் நம்பத்தக்க தன்மையைப் பற்றிய ஒருமித்த கருத்து இல்லை இவ்விதச் சர்ச்சைக்கு காரணம் இதனுடைய பின்வரும் குறைபாடுகளே ஆகும்.

1. தேர்வுகள், நேர்முகத் தேர்வுடன் இணைந்தே நடத்தப்பட வேண்டும்தேர்வுகளை மட்டும் தனியாக நம்பி நாம் செயல்பட முடியாது
2. பொதுவாகவே தேர்வுகளின் முடிவுகள் சரியானவை மற்றும் நம்பத்தகந்தவை என்ற நம்பப்பட்டாலும்.இவற்றிலும் அதிகளவிலான தவறுகள் ஏற்பட வாய்ப்புள்ளது.

### 4.5 இறுதி நேர்முகத் தேர்வு

நேர்முகத் தேர்வு என்பத பெரும்பாலும் உலகம் முழுவதிலும் ஒத்துக் கொள்ளப்பட்ட ஒரு தேர்ந்தெடுத்தல் கருவியாகும். ஆதே

## குறிப்பு

சமயத்தில் தேர்ந்தெடுத்தல் செயல்முறையில், இது ஒரு மிக நுண்ணிய அம்சமாகவே உள்ளது. இது விண்ணப்பதாரரையும் அவரின் நடவடிக்கையையும் மதிப்பீடு செய்ய உதவுகிறது. இதன் மூலம் நேர்முகத் தேர்வை நடத்துபவர் நேருக்கு நேர் விண்ணப்பதாரரின் பணியில் செயல்படும் திறனையும் அவரின் பண்பு நலன்களையும் தெளிவாக வெளிக் கொண்டு வருகிறது.

### நேர்முகத் தேர்வுகள்

சில கம்பெனிகள் ஒரே ஒரு நேர்முகத் தேர்வு மட்டும் நடத்துகின்றன. ஆனால் சில கம்பெனிகள் இறுதி நேர்முகத் தேர்வு என்ற இரண்டாவது நேர்முகத் தேர்வையும் நடத்துகின்றன. நாம் கூடத் தேர்ந்தெடுத்தல் நடைமுறையை இம்முறையில்தான் விவாதித்தோம். இம்முறையானது மிகவும் உகந்த ஒரு முறை ஆகும். மேலாண்மையின் பல அறிஞர்களும் இதையே வலியுறுத்துகின்றனர். கண்டி ப்ஸ்டில் என்பவர்களின் கருத்துப்படி விண்ணப்பதாரர்களின் ஆற்றல் களை மதிப்பிட முதல் நேர்முகத் தேர்வு மட்டும் போதாது. இரண்டாவது நேர்முகத் தேர்வில் இன்னும் கூடுதலாக விஷயங்கள் பெறப்படலாம். இவை கொண்ட பல நபர்கள் இரண்டாவது நேர்முகத் தேர்வில் சுறுசுறுப்புக் குறையப் பெற்றுக் காணப்படலாம். ஏனென்றால் அவர்கள் இப்பொழுது நிறுவனத்திற்கு முழுவதும் பரிட்சயம் இல்லாதவர்களாகவோ மற்றும் முழுவதும் பரிட்சயம் அற்ற சூழ்நிலையிலோ இல்லை. ஏனவே, அவர்களின் நடவடிக்கை ஓரளவிற்கு ஒழுங்கு முறை சாராததாகவே இருக்கும் பொதுவாகவே முதல் நேர்முகத் தேர்வு குறைந்த கால அளவிற்கு இரண்டாவது தேர்வு அதிகக் கால அளவிற்கும் இருக்கும்.

### 4.6 நேர்முகத் தேர்வின் நோக்கங்கள்

நேர்முகத் தேர்வு பல நோக்கங்களைக் கொண்டுள்ளது ராபர்ட். சி.ஆப்பிள்பை கூறியபடி இதன் முக்கிய நோக்கங்களாவன.

1. விண்ணப்பதாரரின் பண்பு நலத்தை மதிப்பிடுதல்
2. சில விஷயங்கள் தொடர்பான அதிகப்படியான விஷயங்களைப் பெறுதல்

## குறிப்பு

3. பணியின் நிபந்தனைகளை ஏற்றுக் கொள்தல்
4. பணி தொடர்பான அதிகப்படியான தகவல்களை விண்ணப்பதாரருக்கு அளித்தல்.

### 4.7 நேர்முகத் தேர்வின் குறைபாடுகள்

நேர்முகத் தேர்வு உலகளவில் ஒத்துக் கொள்ளப்பட்ட தேர்ந்தெடுத்தல் முறையாக இருந்தாலும் கூட இதுவும் பல குறைபாடுகளைக் கொண்டுள்ளது. அவற்றுள் மிக முக்கியமான குறைபாடுகளை நாம் கீழ்க்கண்டவாறு காணலாம்.

1. நேர்முகத் தேர்வு செலவு அதிகம் பிடிக்கும் ஓர் அலுவலாகம். சில சமயங்களில் கம்பெனியானது, விண்ணப்பதாரர்களின் பயணச் செலவையும் ஏற்க வேண்டியிருக்கிறது.
2. நேர்முகத் தேர்வு விண்ணப்பதாரின் பண்பு நலன்களை மட்டுமேதேர்வு செய்ய முடியுமே தவிர, பணிக்கேற்ற அவருடைய அற்றல் மற்றும் தேர்ச்சி ஆகியவற்றை தேர்வு செய்ய முடியாது.
3. விண்ணப்பதாரரை மதிப்பிடுதல் என்பதே நேர்முகத் தேர்வு நடத்துபவரின் ஆற்றலையே பெரிதும் நம்பியுள்ளது. அவர் இதில் வல்லுநராய் இல்லையெனில் விளைவுகள் தவறான எண்ணத்தை தோற்றுவித்துவிடும்
4. நேர்முகத் தேர்வானது தேர்வு நடத்துபவரின் மதிப்பிடும் திறமையே முழுவதும் நம்பியுள்ளது. அவர் ஒரு புறத்தில் முழுவதுமாகச் சாய்ந்து விட்டால் முடிவுகள் சரியானவையாக இருக்காது.

### 4.8 நேர்காணல்

நேர்காணல் கிட்டத்தட்ட உலகளாவிய தேர்வு கருவியாக நிரூபிக்கப்பட்டுள்ளது. மக்களுடன் கையாள்வதுஎப்போதும் ஒரு கலை மற்றும் அறிவியல் அல்ல. வெற்றிகரமான நேர்காணல் ஒரு கலைஒரு அறிவியலை விட அது மக்களுடன் பழகுவதை உள்ளடக்கியது இன்னும் சில பண்புகள் உள்ளனஅனைத்து திருப்திகரமான

## குறிப்பு

நேர்காணல்களுக்கும் பொதுவானது. விண்ணப்பங்கள் பெறப்பட்டவுடன்எந்த வேட்பாளர்கள் நேர்காணல் செய்யப்படுவார்கள் என்பதை தீர்மானிக்க அவர்கள் ஆராயப்பட வேண்டும். இந்தஅதிக எண்ணிக்கையிலான மக்கள் இருக்கும்போது செயல்முறை கவனமாக கவனம் தேவைஒரு வேலைக்கு விண்ணப்பித்து, எப்போதும் சிறந்த வேட்பாளர்களை விட வாய்ப்பு உள்ளதுஒரு நேர்காணலைப் பாதுகாக்க முடிந்தவர்கள்.நேர்காணல் ஒரு நேருக்கு நேர், வாய்வழி, கவனிப்பு மற்றும் தனிப்பட்ட மதிப்பீடுவிண்ணப்பதாரரை மதிப்பீடு செய்யும் முறை. இது ஒரு உரையாடலாகவும் விவரிக்கப்படலாம்ஒரு நோக்கம் மற்றும் பணியாளர் செயல்பாட்டில் கிட்டத்தட்ட உலகளவில் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

(i) விண்ணப்பதாரர் தனது மனதை உருவாக்க உதவும் தகவலை வழங்குதல்நிறுவனம் அல்லது விற்பனை அம்சங்கள்

(ii) வேட்பாளரிடமிருந்து பொருத்தமான தகவல்களைப் பெறுதல்

(iii) வேட்பாளருக்கு அவர் நியாயமாக நடத்தப்பட்டதாக உணர வைப்பது நேர்காணல் தேர்வு செயல்முறைக்கு மூன்று தனித்துவமான பங்களிப்புகளை செய்கிறது.

முதலில், ஒரு விண்ணப்பதாரரை செயலில் பார்ப்பதற்கான ஒரே வழி - அவர் எப்படி இருக்கிறார், அவருடைய முறை,

இரண்டாவதாக, அவர் எவ்வாறு தொடர்புகொள்கிறார், எப்படி இருக்கிறார் என்பதற்கு ஒரே வழிபதிலளிக்கிறது - அவரது சிந்தனை முறை, மற்றவர்களின் மீது அவரது ஆளுமையின் விளைவு.

மூன்றாவது, அதுஒரு செயல்திறனின் “செய்யும்” அம்சங்களைப் பெறுவதற்கான சிறந்த வழி - உந்துதல்,முன்முயற்சி, நிலைத்தன்மை, விடாமுயற்சி, வேலை பழக்கம் மற்றும் தீர்ப்புகள். முடியும் என்று அழைக்கப்படுபவைவிண்ணப்பம், சோதனை மற்றும் குறிப்பு காசோலைகள் மூலம் “அம்சத்தை ஆய்வு செய்யலாம். கீழ்“செய்ய முடியும்” காரணிகள், பின்வரும் கூறுகள் சேர்க்கப்பட்டுள்ளன - தோற்றம், பழக்கவழக்கங்கள், வேலைக்குத் தேவையான கல்வி, புத்திசாலித்தனம், பிரச்சினைகளைத் தீர்க்கும் திறன்,தொடர்புடைய அனுபவம், அறிவு, உடல் நிலை மற்றும் ஆரோக்கியம்.

நேர்காணல்கள் பல வழிகளில் மேற்கொள்ளப்படுகின்றன -

## குறிப்பு

துறைத் தலைவரால், ஏநேர்காணல் வாரியத்தால் வரி அதிகாரியுடன் பணியாளர் அதிகாரிமுத்த நிர்வாகிகள் அல்லது பொது சேவைகள் போன்ற ஒரு குழுவால்.நேர்காணல்களில் ஒரு சில கேள்விகள், பெரும்பாலும் வேலைக்கு தொடர்பில்லாதவைகேட்டார், மற்றும் வேட்பாளர்கள் தற்செயலாக நிராகரிக்கப்பட்டனர், இயற்கையாகவே உருவாக்கப்பட்டது.நேர்காணல் ஒரு சம்பிரதாயம் மற்றும் தேர்வில் முடிவு என்ற எண்ணம்வேட்பாளரின் தகுதி அல்லது செயல்திறனைத் தவிர வேறு காரணிகளைப் பொறுத்தது. மட்டுமல்லதகுதிவாய்ந்த வேட்பாளர்கள் ஏமாற்றமடைந்தனர் ஆனால் அவர்கள் ஒரு கெட்ட எண்ணத்தை சரியாக எடுத்துக்கொள்கிறார்கள்

நல்ல நேர்காணலின் நுட்பங்கள் ஒலி விதிகளின் அடிப்படையில் இருக்க வேண்டும். நேர்காணலின் பின்வரும் அம்சங்களை ஆராய்வதன் மூலம் கேள்வியைக் கவனியுங்கள்-

- (1) நோக்கம், (2) வகைகள், (3) தொழில்நுட்ப காரணிகள் மற்றும் (4) விதிகள்.

நேர்காணல் என்பது தேர்வில் மிகவும் பரவலாகப் பயன்படுத்தப்படும் கருவியாகும். வழக்கமாகநேர்காணல் காலியாக விண்ணப்பத்துடன் செய்யப்படுகிறது. மிக சமீபத்தில்,உடல் பரிசோதனை, உளவியல் சோதனைகள் மற்றும் கண்டறியும் நேர்காணல் தரவரிசைஒருவரின் உடற்குதியைத் தீர்மானிக்கும் வழிமுறையாக நேர்காணலில் சேர்க்கப்பட்டுள்ளது.கொடுக்கப்பட்ட பதவிக்கு விண்ணப்பதாரர். இவை வெறும் உதவிகள் என்பதை கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும்.ஒரு தேர்வு நுட்பமாக பரவலாகப் பயன்படுத்தப்பட்டாலும், நேர்காணல் ஒன்றுகூறாத நம்பகமான நுட்பங்கள். கனேடிய இராணுவ ஆட்சேர்ப்பு நபர்களுடனான நேர்காணல்களின் ஆய்வு காட்டப்பட்டது.நேர்முகத் தேர்வுகள் நல்ல வேட்பாளர்களின் ஸ்டிரியோடைப்களை உருவாக்கியது, ஆரம்ப சார்புநிலையைக் காட்டியது,ஒரு நல்ல வேட்பாளருடன் சாதகமான டோன்களையும், ஒருவருடன் சாதகமற்ற டோன்களையும் பயன்படுத்தினார் பணியாளர் தேர்வு மூன்று படிக்களை உள்ளடக்கியது:

1. வேலை தேவைகளின் மதிப்பீடு
2. விண்ணப்பதாரரின் தகுதிகளின் மதிப்பீடு

3. தகுதிகள் வேலைக்கு பொருந்துமா இல்லையா என்ற மதிப்பீடு தேவைகள்

மனிதவள மேலாண்மை

வேலை பகுப்பாய்வு தொழிலாளி செய்ய வேண்டிய குறிப்பிட்ட கடமைகளைக் குறிக்கிறதும் இந்த கடமைகளைச் செய்ய வேண்டிய சூழ்நிலைகள். இரண்டாவதும் மூன்றாவது படிகள் ஒரு செயல்முறையை உள்ளடக்கிய தேர்வு முறையை உள்ளடக்கியது விண்ணப்பதாரரை நேர்காணல்.

தேர்வு நேர்காணலின் முக்கிய நோக்கம் விண்ணப்பதாரரின் தீர்மானமாகும்வேலைக்கு ஏற்றது. நேர்காணல் செய்பவர் பேச்சு மற்றும் கவனிப்பு மூலம் முயற்சிக்கிறார்விண்ணப்பதாரரின் மன, உடல், உணர்ச்சி மற்றும் சமூக குணங்களைக் கற்றுக்கொள்ளுங்கள் - சாத்தியம்அல்லது உருவாக்கப்பட்டது. அவரின் முதன்மையான நோக்கம், சிறந்த முன்னேற்றம் பெறும் வேட்பாளரைத் தேர்ந்தெடுப்பதுதான் அவரது வணிக நோக்கங்கள். விண்ணப்பதாரர் பொதுவாக ஒரு வேலையை விட அதிகமாக நம்புகிறார் - அவர்முன்னேற்றத்திற்கான நியாயமான வாய்ப்புகளுடன் ஒரு நல்ல வேலையை விரும்புகிறார். எனவே முதலாளி செய்ய வேண்டும்இதை மனதில் வைத்து நேர்காணலில் அவர் விண்ணப்பதாரரின் நோக்கத்தை நிறைவேற்ற வேண்டும்.இல்லையா என்பதை முடிவு செய்ய வேட்பாளருக்கு உதவும் தகவலை அவர் கொடுக்க வேண்டும்பதவி அவருக்கு வழங்கப்பட்டால் ஏற்றுக்கொள்ளுங்கள். எனவே தேர்வு செயல்முறை ஒரு நிராகரிப்புவருங்கால ஊழியர் மற்றும் முதலாளியின் செயல்முறை. அது எப்போதும் ஞானமானதுஒரு விண்ணப்பதாரர் திருப்தியற்ற சூழ்நிலையை ஏற்படுத்தும் சலுகையை நிராகரிக்க வேண்டும்குறுகிய கால நன்மைகள் இருந்தாலும் நீண்ட காலத்திற்கு. இவ்வாறு தேர்வில்நேர்காணல் செயல்முறை முதலாளி மற்றும் இருவரின் நோக்கங்களுக்கும் சேவை செய்ய வேண்டும்வருங்கால ஊழியர்.அறிமுகம் அல்லது திட்டமிடப்பட்ட அறிமுகத்திற்கு மாறுவது, நேர்காணல் விரும்பத்தக்கதுநிறுவனத்தைப் பற்றிய வருங்கால ஊழியர் தகவலை வழங்குவதற்கான வழிதத்துவம், கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகள்.நேர்காணல் பயிற்சியில் மிகவும் பயனுள்ள கருவியாகும். நேர்காணல் செய்பவர் கடத்த முயல்கிறார்பேச்சு மற்றும் ஆர்ப்பாட்டத்தின் மூலம் “தெரியும்-எப்படி” மற்றும் “ஏன்-ஏன்”.

குறிப்பு



## குறிப்பு

மேலும், அதுநிர்வாகத்தின் மீது விசுவாசத்தை வளர்க்க முடியும். “மன அழுத்த வகை” நேர்காணல் ஒரு பயிற்சி கருவியின் ஒரு நல்ல விளக்கமாகும். இந்த நடைமுறையின் கீழ் வேட்பாளர் அம்பலப்படுத்தப்படுகிறார் பல்வேறு வகையான சிரமங்கள், தடைகள் மற்றும் சிரமங்களுக்கு. பின்னர் அவர் மதிப்பீடு செய்யப்படுகிறார்

நேர்காணல் என்பது ஒரு நோக்கத்துடனான உரையாடல் மற்றும் உரையாடலின் பயன்பாடு அடங்கும் அவருடைய வார்த்தைகள் அதே கருத்தை இன்னொருவருக்கு தெரிவிக்கும் என்று எடுத்துக்கொள்ளக்கூடாது நபர் சொற்பொருள் தடையாக இருக்கலாம். நேர்காணல் செய்பவர் தவிர்க்க கற்றுக்கொள்ள வேண்டும்விரோதத்தை உருவாக்கும் மற்றும் வார்த்தைகளுடன் தொடர்பை ஏற்படுத்தத் தவறும் வார்த்தைகள்வேட்பாளர். அவர் தனது எண்ணங்களை வெளிப்படுத்தக்கூடிய சொற்களை தேர்ந்தெடுக்க கற்றுக்கொள்ள வேண்டும்சாதகமாக. சொற்களின் சரியான தேர்வு நேர்காணல் செய்பவருக்கு இடையே நல்லுறவை ஏற்படுத்தும்நேர்காணல் மற்றும் விரும்பத்தகாத எதிர்வினைகளை குறைக்க உதவுகிறது. வார்த்தைகள் இருக்க வேண்டும்வேட்பாளருக்கு அதன் அர்த்தங்கள் தெளிவாக இல்லை என்று தவிர்க்கப்பட்டது. எந்த வார்த்தையும் தெளிவாக இல்லை என்றால்வேட்பாளர், நேர்காணல் செய்பவர் வேறு வார்த்தையைப் பயன்படுத்த வேண்டும். நேர்காணல் செய்பவர் கண்டிப்பாகநேர்காணலின் நோக்கம் தகவலைப் பெறுவது அல்லது கொடுப்பதே என்பதை மறந்துவிடாதீர்கள்வேட்பாளரின் சொல்லகராதி அறிவை சோதிக்கவும்.நேர்காணல் செய்பவர் தனது உணர்வை தனக்கு சாதகமாக பயன்படுத்த வேண்டும். கவனிப்பு திறன்கள்பயிற்சியால் மேம்படுத்த முடியும். நேர்காணல் செய்பவரும் இதைக் கவனிக்க வேண்டும்நேர்காணல் செய்பவரின் நடத்தை முறை. அவர் குறிப்பாக கவனிக்க வேண்டும்நேர்காணல், தனிப்பட்ட பழக்கங்கள் அல்லது நேர்காணலின் ஏதேனும் அசாதாரணங்கள்.

### 4.9 பயனுள்ள நேர்காணலை வடிவமைத்தல் மற்றும் நடத்துதல்

நேர்காணலின் போது நேர்காணல் செய்பவர் சில விதிகளை பின்பற்ற

வேண்டும். இந்த விதிகள் உள்ளன

மனிதவள மேலாண்மை

1. நேர்காணலின் முதல் படி நட்பு மற்றும் நட்பான உறவை ஏற்படுத்துவதாகும். நேர்காணல் செய்பவர் மகிழ்ச்சியாக இருப்பதன் மூலம் இந்த நிலையை அடைகிறார். அவரது வாழ்த்து மற்றும் நேர்காணலில் செயலில் ஆர்வம் காட்டுவதன் மூலம். நேர்காணல் அவசரப்படக்கூடாது. நேர்காணல் செய்பவர் எவ்வளவு பிஸியாக இருந்தாலும், அவர் அவசரப்படாத விவாதத்திற்கு போதுமான நேரம் இருக்கிறது என்ற எண்ணத்தை கொடுக்க வேண்டும். ஒரு நேரத்தின் நீளம் குறித்து கடினமான மற்றும் வேகமான விதிகள் இருக்க முடியாது. நேர்காணல். இது வேலை வகை, போன்ற பல காரணிகளைப் பொறுத்தது. பயன்படுத்தப்படும் முறை மற்றும் வேட்பாளர். நேர்காணல் மூடப்பட வேண்டும். தேவையான தகவல்கள் கொடுக்கப்பட்டு பாதுகாக்கப்பட்டுள்ளன. நேர்காணல் செய்பவர் கண்டிப்பாக நேர்முகத் தேர்வை திடீரென முடிக்காமல், சாமர்த்தியமாக அந்த வேட்பாளரை முடிவிடவும்

2. நேர்காணலுக்கு அழைக்கப்பட்ட விண்ணப்பதாரர் காத்திருக்கவோ அல்லது செய்யவோ கூடாது. மேலும், வேலை தேடுபவர்களிடம் இந்த அலட்சிய மனப்பான்மை கெட்டதை உருவாக்குகிறது. அவர் மீதான அபிப்பிராயம் மற்றும், நியமிக்கப்பட்டாலும், நிறுவனம் இல்லை என்று அவர் உணர்கிறார். அவர் மீது ஆர்வம். நேர்காணல் செய்பவர் முதல் எண்ணத்தை மறந்துவிடக் கூடாது. ஒரு நிறுவனத்தின் வேட்பாளர் ஆதாயங்கள் மிகவும் முக்கியம்.

3. நல்ல நேர்காணலுக்கான ஒரு அடிப்படை விதி ஆர்வத்தையும் தனித்துவத்தையும் மதிக்க வேண்டும். வேட்பாளரின். நேர்காணல் செய்பவர் அனுதாப மனப்பான்மையைக் காட்டாவிட்டால் வேட்பாளரின் பார்வை மற்றும் ஆசைகள், ஒரு சூழ்நிலையை உருவாக்குவது கடினம். நட்பு மற்றும் நம்பிக்கையுடன் கொடுக்க அல்லது பெறுவதற்கு மிகவும் அவசியம். தகவல் நேர்காணல் செய்பவர் மேன்மையின் அணுகுமுறையைக் காட்டக்கூடாது. நேர்காணல் என்பது சமமானவர்களுக்கு இடையிலான உரையாடல்.

குறிப்பு

## குறிப்பு

4. நல்ல நேர்காணலின் மற்றொரு அடிப்படை விதி, நேர்காணல் செய்பவர் செய்ய வேண்டும் குறைந்தபட்சம் தன்னைப் பேசி, வேட்பாளரை அனுமதித்து ஊக்குவிக்கவும் சுதந்திரமாகவும் ஏராளமாகவும் பேச. வெளிப்பாட்டிற்கு போதுமான வாய்ப்பை வழங்க, போதுமான நேரம் கொடுக்கப்பட வேண்டும்.
5. நல்ல நேர்காணலின் ஒரு கொள்கை, வேட்பாளரை நிம்மதியாக உணர வைப்பது. நேர்காணல் செய்பவர் விண்ணப்பதாரரை நிம்மதியாக இருக்க சிறந்த வழிதன்னை. அவர் ஒரு பாடத்தைத் தொடங்க வேண்டும் என்றால் வேட்பாளர் சுதந்திரமாக உணரப்படுவார். நேர்காணலின் முக்கிய நோக்கத்திற்கு அது பொருத்தமற்றதாக இருந்தாலும் அது அவருக்கு ஆர்வமாக உள்ளது.
6. நேர்காணல் செய்பவர் பற்றற்றவராக இருக்க வேண்டும் மற்றும் அவரது சொந்த எண்ணங்களுக்கு இடையூறாக இருக்கக்கூடாது மற்றும் வேட்பாளரின் மனதில் உணர்வுகள். அவர் தனது சொந்த கருத்துக்களை வைத்திருக்க வேண்டும் மற்றும் தனக்கான கருத்துக்கள். நேர்காணல் செய்பவர் கருத்துக்களை வெளிப்படுத்தக்கூடாது. வேட்பாளரின் வாழ்க்கையில் அத்தியாயங்கள். அவர் அழைக்கப்படாத ஆலோசனையை வழங்கக்கூடாது.
7. பணியமர்த்தல் நேர்காணல் தனிப்பட்ட முறையில் நடத்தப்பட வேண்டும். என்பது குறித்த நேர்காணலின் குறிப்பு. வேட்பாளரின் மதிப்பீடு அவரது முன்னிலையில் எழுதப்படக்கூடாது ஆனால் அவர் அறையை விட்டு வெளியேறிய பிறகு, அவர் அதைப் பார்க்க வாய்ப்பில்லை.
8. நேர்காணல் செய்பவர் முழுவதும் ஆர்வம் காட்ட வேண்டும் மற்றும் தோன்றவில்லை ஒரு முரட்டுத்தனமான வழக்கத்தை பின்பற்றுகிறது. நேர்காணல் செய்பவர் கேள்விகளுக்கு பதிலளிக்கும் போது, நேர்காணல் செய்பவர் கேட்பது மட்டுமல்லாமல் கவனமாகவும் ஆர்வத்தையும் வெளிப்படுத்த வேண்டும். நேர்காணல் செய்பவர் குறுக்கிடக்கூடாது, ஏனெனில் இது ஒத்துழைப்பை குறைக்கும்.

#### 4.10 கணினி உதவி நேர்காணல்

கணினி உதவி நேர்காணலில், வேலைக்கு நேர்காணல் செய்பவர் பதிலளிக்க ஒரு கணினியைப் பயன்படுத்துகிறார்களேவிகள். அத்தகைய முறை ஒரு தொலைபேசி நேர்காணலின் போது விரும்பப்படுகிறதுகேள்வித்தாள் நீண்ட மற்றும் சிக்கலானது. இந்த வகையான நேர்காணல் தனிப்பட்டதாக வகைப்படுத்தப்படுகிறதுநேர்காணல் நுட்பம் ஏனெனில் ஒரு நேர்காணல் செய்பவர் வழக்கமாக ஒரு தொகுப்பாளராக பணியாற்றுவார்மற்றும் பதிலளிப்பவரை வழிநடத்த. இந்த நுட்பத்தில், நேர்காணல் செய்பவர் கணினியில் அமர்ந்திருக்கிறார்முனையம் மற்றும் விசைப்பலகை அல்லது சுட்டி பயன்படுத்தி ஒரு கேள்வித்தாளுக்கு பதிலளிக்கிறது. உதவித் திரைகள்மற்றும் மரியாதை அவருக்கு வழங்கப்படுகிறது. கூடுதலாக, வண்ணமயமான திரைகள் மற்றும்நேர்காணல் செய்பவரின் ஆர்வத்தையும் ஈடுபாட்டையும் சேர்க்க ஆஃப்-ஸ்க்ரீன் தூண்டுதல்கள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன

மனிதவள மேலாண்மை

குறிப்பு

குறிப்பு

5.1 தொழிலாளர் சேர்க்கை

நிறுவனத்திலுள்ள காலியிடங்களை பூர்த்தி செய்ய விண்ணப்பங்களையும் விண்ணப்பதாரர்களையும் திரட்டுவதே தொழிலாளர் சேர்க்கையாகும். அதாவது வேலைக்குத் தேவையான சரியான நபர்களை சரியான நபர்களை சரியான எண்ணத்தில் தேர்ந்தெடுக்க விண்ணப்பதாரர்களை தேடி விண்ணப்பிக்கச் செய்வதே இச்செயலாகும்.

எட்வின் ப்ளிப்போ கூறுவது:

திறமையுள்ள விண்ணப்பதாரரை கண்டறிந்து கவருவதே தொழிலாளர் சேர்க்கை எனப்படும்.

5.2 தொழிலாளர் சேர்க்கை கொள்கைகள்:

ஒவ்வொரு நிறுவனமும் பின்வரும் சேர்க்கை கொள்கைகளை பின்பற்ற வேண்டும்

1. முழு நிறுவனத்தின் தொழிலாளர் சேர்க்கையும் மையப்படுத்தப்பட வேண்டும். இப்பொறுப்பு தொழிலாளர் மேலாண்மை இலாகாவிடம் ஒப்படைப்படலாம். உட்புறமான மற்றும் வெளிப்புறமான சேர்க்கை மூலாதாரங்களுக்கும் தேவையான அளவு முக்கியத்துவமளிக்கப்பட்ட வேண்டும்.
2. சேர்க்கை கொள்கைகளை ஏற்படுத்தும்போது அந்நிறுவனத்துக் கொத்த பிற நிறுவனங்களின் சேர்க்கை கொள்கைகளும் அரசாங்க சேர்க்கை கொள்கைகளும் பூரணமாக ஆராயப்பட வேண்டும்.
3. தொழிலாளர் சேர்க்கை பற்றிய சட்ட சாசனங்களும் ஆராயப்பட வேண்டும்
4. நிறுவன நோக்கங்களை அடையத் தகுந்தவாறு சேர்க்கைக் கொள்கைகள் நெகிழ்வுத்தன்மையுடன் காணப்பட வேண்டும்.
5. சேர்க்கைக் கொள்கைகள் நிறுவனக் கொள்கைகளுக்கு உட்பட்டிருக்க வேண்டும்.

6. ஏற்கனவே இருக்கும் தொழிலாளர் தொடர்பான சேர்க்கை விதிகள் தெளிவாக காணப்பட வேண்டும்.
7. விண்ணப்பதாரரின் தகுதிகளும் தொழிற்குறிப்புகளும் ஒத்திருக்க வேண்டும்
8. தகுதி மட்டுமே சேர்க்கையின் அடிப்படையாக இருக்க வேண்டும். நட்பு உறவு ஆகிய காரணிகள் புறக்கணிக்கப்பட வேண்டும்.

### 5.3 தேர்ந்தெடுத்தல்:

தேர்ந்தெடுத்தல் மூலமாக சேர்க்கை செய்யப்படுவோரை இரு வகையாக பிரிக்க இயலுகிறது.

- வேலையளிக்கப்பட்டோர்
- வேலையளிக்கப்படாதோர்

தகுதியுள்ளோரையும் தகுதியற்றையோரையும் வேறுபடுத்தும் வண்ணம் சில கோட்பாடுகளின் அடிப்படையில் மேலாண்மை தீர்மானம் எடுக்கும் செயலே தேர்ந்தெடுத்தலாகும்.

#### கூண்ட்ஸ் கூறுவதன்படி:

“நிறுவனத்தில் ஏற்கனவே இருக்கும் காலியிடத்திற்காகவோ அல்லது எதிர்பாலத்தில் ஏற்படும் என எதிர்பார்க்கப்படும் காலியிடத்திற்காவோ நிறுவனத்தினுள்ளிருந்தோ, வெளியிருந்தோ வரும் விண்ணப்பதாரர் களிலிருந்து தேர்ந்தெடுத்தல் செயலே தேர்ந்தெடுத்தலாகும்.”

### 5.4 தேர்ந்தெடுப்பு கொள்கை கோட்பாடுகள்:

ஒரு உகந்த தேர்ந்தெடுத்தல் கொள்கை பின்வரும் கோட்பாடுகளின் அடிப்படையில் இருக்க வேண்டும்.

1. தொழிலாளர்களை தேர்ந்தெடுக்கும் பொறுப்பு ஒரு தகுதிபெற்ற, சிறந்த ஒருவரிடமே ஒப்படைக்கப்பட வேண்டும். அப்போது தான் உகந்த நபர்களை தேர்ந்தெடுக்க முடியும்.

குறிப்பு

2. முதலில் வேலை பின்பு மனிதன் என்பதே தேர்ந்தெடுத்தலின் அடிப்படை கோட்பாடாக இருக்க வேண்டும்.
3. தேர்ந்தெடுத்தல் நிறுவனத்தின் வெளிப்புறத்திலிருந்தும் உட்புறத்திலிருந்தும் உள்ள மூலதாரங்கள் வாயிலாக தேர்ந்தெடுத்தல் நடைபெற வேண்டும். ஒரே மூலதாரத்தை சார்ந்தே மேலாண்மை இருக்க கூடாது.
4. வேலை ஆய்வின் மூலம் வரும் முடிவின் அடிப்படையிலேயே தேர்ந்தெடுத்தல் இருக்க வேண்டும்.
5. வெவ்வேறு நிலைகளிலுள்ள பணிகளக்கும் வெவ்வேறு முறையில் தேர்ந்தெடுத்தல் வேண்டும்.
6. தேர்ந்தெடுப்பு கொள்கைகள் நிறுவன கொள்கைகளை மீறக்கூடாது. அது நிறுவன சட்டதிட்டங்களுக்குட்பட்டிருக்க வேண்டும்.
7. தேவைப்படும்போது சிறுமாற்றங்களை ஏற்படுத்தும் வண்ணம் தேர்ந்தெடுப்பு கொள்கை நெகிழ்வுத் தன்மையுடன் காணப்பட வேண்டும்.
8. நிறுவனத்தின் தேர்ந்தெடுப்புக் கொள்கை அரசாங்க தேர்ந்தெடுப்பு கொள்கையுடன் ஒத்திருக்க வேண்டும்.
9. தேர்ந்தெடுப்பு கொள்கைகள் தேர்ந்தெடுக்கப்படவிருக்கும் நபருக்கு வழிகாட்டியாக அமைய வேண்டும்.
10. தேர்ந்தெடுப்பு கொள்கைகள் வேலை எடுப்பை அடிப்படையாகக் கொண்டிருக்க வேண்டும்.

**5.5 சேர்க்கைக்கும் தேர்ந்தெடுத்தலுக்குமிடையிலான வேறுபாடுகள்.**

சேர்க்கை	தேர்ந்தெடுத்தல்
சேர்க்கை, தேர்ந்தெடுத்தலுக்கு முன் நடைபெறும் செயல்	தேர்ந்தெடுத்தல் சேர்க்கைக்குப்பின் நடைபெறும் செயல்

குறிப்பு

தோழிலாளர் சேர்க்கை என்பது நிறுவனத்தில் பணிபுரிய வாய்ப்புள்ள விண்ணப்பதாரரை கண்டறிந்து அத்தொழிலுக்கு விண்ணப்பிக்க ஊக்குவிப்பதாகும்.	இது சேர்க்கையில் திரட்டிய விண்ணப்பதாரர்களில் சிறந்தவர்களை தேர்ந்தெடுக்கும் செயலாகும்.
இது தேர்ந்தெடுப்பு விகிதத்தையும், வேலை தேடுவோரின் எண்ணிக்கையும் உணர்த்தி, விரிந்த தேர்வை அடைய முனைகிறது.	இது, தகுதியற்ற ஆநேக விண்ணப்பங்களை நிராகரித்து, தகுதிள்ளோரை மட்டும் தேர்ந்தெடுக்க முனைகிறது.
சேர்க்கைக்கு தேடுதல் அவசியம்	ஏற்கெனவே தேடப்பட்டோர்களை ஒப்பிடுதல் இதில் அடங்கும்.



குறிப்பு

6.1 தேர்ந்தெடுத்தல்(அ) தேர்வு செய்தல்:

சரியான இடத்திற்கு தேவையான சரியான நபரை சரியான நேரத்தில் சரியான வேலைக்கு அமர்த்துவதற்காக தேர்ந்தெடுக்கும் செயலே தேர்ந்தெடுத்தலாகும். தேர்ந்தெடுத்தல் சேர்க்கைக்குப் பின்வரும் செயல். இது எந்த விண்ணப்பதாரரை தேர்ந்தெடுத்தால் வெற்றிகரமாக செயல்படுவார். என முன்கூட்டியே அறிந்து முடிவெடுக்க வேண்டிய மேலாண்மை செயலாகும்.

6.2 தேர்வு செயல்முறை:

வெவ்வேறு வகையான தொழிலாளர்களை தேர்ந்தெடுக்க ஒரு திட்டமான வழிமுறை மட்டும் இருக்க முடியாது. எனவே தேர்வு முறை வேலைக்கு வேலை, நிறுவனத்துக்கு நிறுவனம் மாறுபடும்.

இவற்றுள் அதிகமாக கையாளப்படும் சில செயல்முறைகள் பின்வருமாறு பட்டியலிடப்படுகிறது.

- படி1 : விளம்பரம்
- படி2 : முதல் பரிசீலனை
- படி3 : விண்ணப்பப் படிவம்
- படி4 : தேர்வு
- படி5 : நேர்காணல்
- படி6 : பரிந்துரை சரிபார்வு
- படி7 : மருத்துவ சரீர பரிசீலனை
- படி8 : இறுதி ஒப்புதல்
- படி9 : தேர்ந்தெடுப்பு

படி-1:விளம்பரப்படுத்தி, விண்ணப்பங்களை பெறுதல் :

அநேக நிறுவனங்கள், நாளிதழ்கள், செய்திதாள்கள், ஒளிபரப்பு (தொலைகாட்சி), ஒலிபரப்பு (வானொலி), இணையம் ஆகியவற்றை

பயன்படுத்தி, தங்கள் நிறுவனத்தில் எழும் காலியிடங்களை பற்றி பொது மக்களுக்கு அறிவிக்க விளம்பரப்படுத்துகின்றன.

விண்ணப்பதாரர்கள் நிறுவனத்திற்கு விண்ணப்பித்தவுடன் இரண்டாம் படி துவங்குகிறது. அதாவது, விளம்பரத்தின் தலையாய நோக்கம் அதிகப்படலாயனவர்களை விண்ணப்பிக்கச் செய்வதாகும். அதன்பின்வு முதற்கட்ட பரிசீலனை மூலம் முற்றிலும் தகுதியற்றோரை விட்டுவிட்டு, தகுதியுள்ளோரை மட்டும் தேர்ந்தெடுக்க ஏதுவாகிறது.

#### படி:- முதற்கட்ட பரிசீலனை:

முற்றிலும் தகுதியற்றோரை விட்டுவிடுவதற்காகவே முதற்கட்ட பரிசீலனை செய்யப்படுகிறது.

முதற்கட்ட பரிசீலனை மற்றும் முதற்கட்ட நேர்காணல் ஆகியவற்றின் செயல் ஒன்றாயினும் இரண்டும் வேறுபட்டவை. முதற்கட்ட பரிசீலனை தேவையற்ற விண்ணப்பங்களை வெளியேற்றுகிறது. முதற்கட்ட நேர்காணல் தகுதியற்ற விண்ணப்பதாரரை வெளியேற்றுகிறது.

விண்ணப்பதாரர்கள் தொழில் தேவை அடிப்படையில் வெளியேற்றப்படுகின்றனர். பொதுவாக கருத்திற்கொள்ளப்படும் காரணிகள்.

- வயது
- பாலினம்
- தகுதி
- அனுபவம் ஆகியன

தகுதியுள்ளோரை கண்டறிந்து அவர்களுக்கு மட்டும் விண்ணப்ப படிவம் வழங்க இச்செயல் உதவுகிறது.

முற்றிலும் தேவையற்ற விண்ணங்களை பரிசீலனை செய்யும் செலவுகளை சேமிக்க உதவுவதோடு மட்டுமில்லாமல் அவ்விண்ணப்பதாரரும் நீண்ட செயல்முறையில் தேவையின்றி பங்கேற்பதை தடுக்க இம்முறை உதவும்.

## குறிப்பு

முதற்கட்ட நேர்காணல் விண்ணப்பதாரர் பற்றிய அடிப்படை தகவல்களை அறிவு உதவுகிறது.

## குறிப்பு

**படி-3: விண்ணப்பப் படிவம்:**

பொதுவாக முதற்கட்ட பரிசீலனையை கடந்து வரும் நபர்களுக்கு விண்ணப்படிவம் வழங்கப்படும்.

விண்ணப்பதாரரின் மாறா தகவல்களை பதிவு செய்வதற்கு விண்ணப்படிவம் உதவுகிறது.

- கல்வி
- வயது
- பிறந்த நாள்
- அனுபவம்
- விருப்பங்கள்

ஆகியவை பற்றிய தகவல்களை விண்ணப்பதாரரே தன் சொந்த கையெழுத்தால் எழுதுகின்றனர். இது விண்ணப்பதாரப் பணிக்கு உகந்தவரா என கண்டறிய உதவுகிறது. இது தேர்வு நேர்காணல் போன்ற பிற படிகளுக்கு அடிப்படையாகவே அமைகிறது. இயன்ற அளவு விண்ணப்படிவம் சுருக்கமாகவும் எளிமையாகவும் இருக்க வேண்டும்.

**படி-4: தேர்வு**

அதிக அளவு விண்ணப்பதாரரை குறைக்க தேர்வு உதவுகிறது. முன்பு திறமையையும் தகுதியையும் சோதிக்கவே தேர்வு நடைபெற்றது. ஆனால் தற்போது, பெரிய நிறுவனங்களில் நபர்களின் திறமையை சோதிப்பதற்கு மட்டுமில்லாது அதிக நபர்களை நீக்கவிடவும் இது உதவுகிறது.

பல்வேறு தேர்வுகள் பின்வருமாறு

- திறமைச் சோதனை
- ஆர்வச் சோதனை
- சாமர்த்திய சோதனை
- வெளிபாட்டுச் சோதனை

- அறிவு கூர்மைச் சோதனை
- விவேகச் சோதனை
- ஆளுமைச் சோதனை
- லாவபச் சோதனை

#### படி-5 நேர்காணல்:

இது, தேர்ந்தெடுத்தலினி மிக கடினமான ஒரு பகுதியாகும். விண்ணப்பதாரின் தகுதியையும் அவர் அக்குறிப்பிட்ட வேலைக்கு உகந்தவரா எனவும் சோதிப்பதே நேர்காணலின் நோக்கமாகும்.

நேர்காணல் பட்சமான சூழலில் நடத்தப்பட வேண்டும். மேலும் விண்ணப்பதாரர்கள் வெளகரியமாக இருக்குமாறு அமைக்க வேண்டும். நிறுவனத்தின் வரலாறு, எதிர்கால முன்னேற்றங்கள், ஊதியம், தொழிலின் தன்மைகள் ஆகியவை பற்றிய சந்தேங்களை தீர்த்துக்கொள்ளும் வகையில் நேர்காணப்படுவதற்கு வாய்பளிக்கும்படி வேண்டும்.

#### படி-6 பரிந்துரை சரிபார்ப்பு:

பொதுவாக தேர்ந்தெடுப்போர் தங்கள் விண்ணப்பப்படிவத்தில் பரிந்துரைக்கென ஒரு பகுதியை ஒதுக்குவர். முன்கூறப்பட்ட அனைத்து செயல்முறைகளையும், தாண்டி வந்த பின்னர், பின்வரும் காரியங்களைப்பற்றி பரிந்துரை செய்வோரிடம் விசாரிக்கப்படுவர்.

- அவரது நற்பெயர்
- கடந்த வேலை அனுபவம்
- கல்வி
- நடத்தை போன்றவை

விண்ணப்பதாரர் பற்றிய விபரங்களை அறிந்து கொண்டு ஏற்கனவே கொடக்கப்பட்ட விபரங்களையும் சரிபார்க்க பரிந்துரை சரிபார்ப்பு உதவுகிறது. விண்ணப்பதாரர் தனக்கு தெரிந்த நபர்களுள் இருவரையோ மூவரையோ குறிப்பிடுவர், முந்தைய முதலாளிகள், பல்கலைக்கழக பேராசிரியர்கள், கற்றத்தார், நண்பர்கள் ஆகியோர் பரிந்துரையாளர்களாக இருக்கலாம். எப்படியாயினும், பரிந்துரைகள் பெயருக்காகவே

## குறிப்பு

கேட்கப்படுகின்றனர். பொதுவாக இவர்கள் தேர்வுச் செயல்முறையை பாதிப்பதில்லை ஏனெனில்,

## குறிப்பு

- விண்ணப்பதாரர் தங்களுக்கு சாதகமாக பேசுவோரையே பரிந்துரையாளராக விண்ணப்பத்தில் எழுதுகின்றனர்.
- முந்தைய முதலாளிகள் தொழிலாளரை தங்களிடமிருந்து வெளியேற்ற வேண்டி அவர்களுக்கு சாதகமாக கருத்து தெரிவிக்கலாம்.

ஒரு வேளை பரிந்துரையாளருக்கு, நபர்கள் பற்றி முழுமையாக தெரியாமல் இருக்கலாம் அல்லது அவர்கள் முன்னேற்ற வாய்ப்புகளை பாதிக்காத வண்ணம் சில உண்மைகளை மறைக்கலாம்.

### படி-7: மருத்துவ பரிசோதனை

இந்தியாவில் உள்ள அதிகபட்ச நிறுவனங்களில் மருத்துவ பரிசோதனை தேர்ந்தெடுப்பு செயல்முறையில் ஒரு பகுதியாகிறது. ஒரு நபரை தேர்ந்தெடுக்கு முன் இப்பரிசோதனை நடத்தப்படுகிறது.

தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டவர் பலவீனத்தினால் அடிக்கடி விடுப்பு எடுத்து விடலாம். அவ்வேளையில் அவருக்களிக்கும் பயிற்சி வீணாகிறது. மேலும் அவர் தொற்று நோயுடையவாராயின் அது பிறருக்கும் பரவ வாய்ப்புள்ளது.

தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட நபர் கொடுக்கப்பட்ட வேலையை சரியாக கையாளுவார் என உறுதி செய்ய மருத்துவ பரிசோதனை அவசியமாகிறது.

### படி-8:

மேற்கூறிய அனைத்து படிகளையும் வெற்றிகரமாக முடிப்பவர் அவ்வேலைக்கு தகுதியானவர் என உறுதியாகிறது. எனவே அவருக்கு பின்வருவன பற்றிய விளக்கங்களுடன் நியமன அழைப்பு விடுக்கப்படுகிறது.

- நியமனம்
- உடனிய உயர்வு

- தேர்வு செய்யப்பட்டோரது உத்யோகம் ஆகியன.

தேர்ந்தெடுத்தலின் இறுதிகட்டம் இதுவேயாகும். முன் கூறப்பட்ட தடைகளையாவற்றையும் கடந்து வருவோர்களை தேர்வு செய்து, அவர்களுக்கு வேலை அழைப்பு கடிதம் அனுப்பப்படுகிறது.

வேலை அழைப்பு கடிதமானது நியமனம், ஊதியம், படி, மற்றும் பல விதிமுறைகளையும் உட்கொண்டிருக்கும்.

அக்கடிதம் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டவர், எப்பொழுது யாரிடம் வேலைக்கு சேர வேண்டும். எந்த துறையில் வைக்கப்பட்டுள்ளார் போன்ற தகவல்களை கொண்டிருக்கும்.

### 6.3 சோதனைகள்(அ)தேர்வுகள்

சோதனைகளும் தேர்வுகளும் அதிகமான விண்ணப்பதாரரை நீக்கிவிட பயன்படுத்தப்படும் ஒரு முக்கிய கரவியாக விளங்குகிறது. தேவையான திறமையும் தகுதியும் உள்ளதா என கண்டறிய இது உதவுகிறது.

முக்கியமான சோதனைகள் பின்வருமாறு

- திறமைச் சோதனை
- சாமர்த்திய சோதனை
- ஆர்வச் சோதனை
- அறிவு கூர்மைச் சோதனை
- வெளிபாட்டுச் சோதனை
- ஆளுமைச் சோதனை
- விவேகச் சோதனை
- லாவகச் சோதனை

#### 1. திறமைச் சோதனை

ஒரு குறிப்பிட்ட வேலைக்குத் தேவையான திறமை விண்ணப்பதாரிடம் உள்ளதா எனவும் அவற்றை எளிதில் கற்றுக்கொள்ளும் திறமை உள்ளதா எனவும் அறிந்துக் கொள்ளவே இச்சோதனை நடத்தப்படுகிறது. தற்போது

## குறிப்பு

## குறிப்பு

இந்தியாவில் மென்பொருள் நிறுவனங்களில் இம்முறை பரவலாக பயன்படுத்தப்படுவதைக் காணலாம்.

### 2. சாமர்த்தியச் சோதனை

இது ஓரவரது அறிவாற்றலை சோதிக்க உதவுகிறது. ஒருவரது கற்றுக்கொள்ளும் திறமை, புதுகாரியங்களை புரிந்து கொள்ளும் தன்மை, அறிவுரைகளை புரிந்து கொள்ளும் தன்மை, மற்றும் தீர்வெடுக்கும் தன்மை ஆகியவற்றை அளவிட இச்சோதனை உதவுகிறது.

### 3. ஆர்வச் சோதனை

வெவ்வேறு விதமான தொழில்களுள் விண்ணப்பதாரரின் விருப்பம் என்ன என்பதை அறிந்துக் கொள்ள இச்சோதனை உதவுகிறது.

### 4. அறிவு கூர்மைச் சோதனை

ஒருவரது ஆழ்ந்த அறிவு மற்றும் ஏற்கனவே அவர் பெற்றிருக்கும் புலமை ஆகியவற்றை அளவிட இச்சோதனை உதவுகிறது.

எடுத்துக்காட்டாக:

- பொறியியல் அறிவு
- கணக்கியல் அறிவு, போன்றவை

### 5. வெளிப்பாட்டுச் சோதனை:

குழப்பமளிக்கும் படங்களை விண்ணப்பதாரருக்கு காட்டியபின் அதன் அடிப்படையில் கேட்கப்படும் கேள்விகளுக்கு அவர் அளிக்கும் விடையிலிருந்து அவரது தனித்திறமைகளை வெளிப்படுத்த வெளிப்பாட்டுச் சோதனை உதவுகிறது.

### 6. ஆளுமைச் சோதனை:

ஒருவர் ஒத்துழைப்பவரா அல்லது ஆதிக்கம் செலுத்துபவரா அவரது உணர்ச்சிகள் சமநிலையில் உள்ளனவா, அவரது மனோபாவம் எப்படிப்பட்டது என அறிந்து கொள்ள ஆளுமைச் சோதனை உதவுகிறது.

### 7. விவேகச் சோதனை

ஒருவர் தனது அறிவை விவேகமாக பயன்படுத்தி எவ்வாறு பிரச்சனைகளுக்கு தீர்வு காண்கிறார் என்பதை மதிப்பீடு செய்யவே இச்சோதனை பயன்படுத்தப்படுகிறது.

### 8. லாவகச் சோதனை

மனித உடல்பாகங்களை ஒருவர் எவ்வாறு ஒருங்கிணைத்து செயல்படுத்துகிறார். என்பதை கண்டறியவே இச்சோதனை

பயன்படுத்தப்படுகிறது. சில உற்பத்திச் தொழில்களில்  
எற்படுத்தியதற்கான வாய்ப்புகளை கண்டறிய இச்சோதனை  
உதவுகிறது.

மனிதவள மேலாண்மை

குறிப்பு

#### 6.4 நேர்காணல்:

நேர்காணல் என்பது விண்ணப்பதாரருடன் முகமுகமாய் சந்தித்தது  
உரையாடுவதாகும். இது நேர்காணப்படுவரின் திறன்களை கண்டறிய  
அவருடன் நடத்தும் உரையாடலேயாகும். பின்வரும் காரணிகள் மூலம்  
அவர் ஆராயப்படலாம்.

- சைகைகள்
- முகத் தோற்றம்
- தகவல் தொடர்பு திறமை முதலியன.

நேர்காணல் வகைகள்:

- திட்டமிடப்பட்ட நேர்காணல்
- நேரடி நேர்காணல்
- மறைமுக நேர்காணல்
- மனஅழுத்த நேர்காணல்
- குழு நேர்காணல்
- சபை நேர்காணல்
- விலகல் நேர்காணல்
- வடிவமைக்கப்பட்ட நேர்காணல்

##### 1. திட்டமிடப்பட்ட நேர்காணல்:

இம்முறையில் ஒரு விண்ணப்பதாரரின் பின்னணி தொடர்பாக  
முன்கூட்டியே வடிவமைக்கப்பட்ட கேள்விகள் அவரிடம்  
கேட்கப்படுகின்றன. இம்முறை பொதுவாக முன்கூட்டியே அமைக்கப்பட்ட  
கேள்வி மற்றும் பதில்களின் அடிப்படையில் அமைகிறது.  
விண்ணப்பதாரரை நேரில் காண்பதே இம்முறையின் தலையாய  
நோக்கமாகும். இம்முறை



## குறிப்பு

- ஆளுமைத்துவம்
- ஊக்கம்
- ஆர்வம், ஆகியவற்றை கணக்கிடுகின்றது

### 2. நேரடி நேர்காணல்

நேரடி நேர்காணல் என்பது நேரடியாக முகமுகமாக கேள்விகளை விடுத்து பதில்களை பெறுவதாகும். தொழிற்கடமைகள் மற்றும் விண்ணப்பதாரரின் பின்னணி போன்ற பிற தகவல்களை பெறும்வகையில் கேள்விகள் அமைக்கப்படுகின்றன. தொழிலறிவு மற்றும் பின்வருவனவற்றை அறிந்து கொள்ள இம்முறை உதவுகிறது.

- தனித்தன்மைகள்
- திறமைகள்
- ஊக்கம் முதலியன

### 3. மறைமுக நேர்காணல்:

இம்முறை நேர்காணல்கள் திட்டமிடப்படாதவை. இம்முறையில் நேர்காணப்படுவர் தன்னைப்பற்றி விரிவாக பேச அனுமதிக்கப்படுகிறார். விண்ணப்பதாராது எண்ணங்கள், விருப்பங்கள் பிரச்சனைகள் ஆகியவற்றைப்பற்றி அறிந்து கொள்வதே இம்முறையின் நோக்கமாகும்.

### 4. மன அழுத்த நேர்காணல்

நேர்காணப்படும் நபர் மீது வேண்டுமென்றே மன அழுத்ததை ஏற்படுத்தி, அந்நிலையில் அவர் எவ்வாறு செயல்படுகிறார் என அறிந்து கொள்வதே மன அழுத்த முறையாகும். மன அழுத்த எதிர்ப்பு சக்தி முக்கியமாக தேவைப்படும் தொழில்களில் ஒருவர் தன் உணர்ச்சிகளை எவ்வளவு கட்டுப்படுத்துகிறார் என்பது இம்முறை மூலம் வெளிவரும்.

### 5. குழு நேர்காணல்:

இம்முறையில், நேர்காணப்படும் நபர்களிடம் ஒரு தலைப்பு கொடுக்கப்படுகிறது. தலைவர்கள் யாரும் நியமிக்கப்படுவதில்லை. நேர்காண்பவர் பின்னணி நிலையில் நடப்புகளை கவனிக்கிறார்.

அச்செயல்முறையில் தலைமை வகிக்கும் தகுதி யாருக்கேனும் உண்டா, யாரேனும் தேவைக்கும் அதிகமாக தலைமைத் தன்மையை வெளிப்படுத்துகின்றனரா, குழுவிலுள்ள மற்றோர் அதை எவ்விதத்தில் ஏற்றுக் கொள்கின்றனர், என்பனவற்றை முழுமையாக கவனிக்கிறார்.

6. சபை நேர்காணல்:

தங்கள் தங்கள் துறைகளில் புலமைபெற்றிருக்கும் பல நபர்களை கொண்ட சபை நபர்களால் நேர்காணப்பட்டு விண்ணப்பதாரர் சோதிக்கப்படுவதே சபை நோக்காணலாகும்.

நபர்கள் ஒவ்வொருவராக அழைக்கப்பட்டு நேர்காணப்படுகின்றனர். ஆனால் வல்லுநர்கள் அனைவராலும் ஒன்றன்பின் ஒன்றாக கேள்விகள் தொடுக்கப்படுவதால் நேர்காணப்படுவோர் திகைத்தும் போகும் வாய்ப்பும் உண்டு.

7. விலகல் நேர்காணல்:

இம்முறை, பொதுவாக தொழிலாளர்கள் வேலையை விட்டு விலகும்போது நடத்தப்படுகிறது. வேலையைவிட்டு விலகுவர் தனது தொழில், பிறருடனான தொடர்பு, மற்றும் சூழல் ஆகியவற்றை பற்றி எந்தவிதமான கருத்து வைத்துள்ளார் என்பது பற்றி அறிந்து கொள்ள இம்முறை உதவுகிறது.

குறிப்பு

## குறிப்பு

## VII - பணியாளர் நியமனம்

பயிற்சியளித்தல் ஒரு கற்றல் அனுபவம் ஆகும். இதன் மூலம் இது பணியை நிறைவேற்றத் தேவையான ஆற்றலை அபிவிருத்தி செய்யும் வண்ணம் தனிநபர் ஒருவரிடம் நிரந்தரமான மாற்றத்தை ஏற்படுத்த விழைகிறது. ஆகவே பயிற்சி அளித்தலில் ஆற்றல்கள் அறிவு தகுதி அல்லது போக்கு ஆகியவற்றை மாற்றும் நடைமுறை அடங்கியுள்ளது. ஏனலாம். முணியாளர்கள் அறிந்ததை அவர்களின் பணி செய்யும் முறையை பணி தொடர்பான அவர்களது போக்கை அல்லது உடன் பணியாற்றுபவர்கள் அல்லது மேற்பார்வையாளர்களுடன் ஆன அவர்களது உறவை மாற்றுதலை இது குறிக்கலாம்.

பயிற்சியத்தல் பேரளவில் நடப்பு உலகை சார்ந்ததாக உள்ளது. இது தனிநபர்களின் நடப்பு பணிகள் மீதும் அப்பணிகளை நிறைவேற்றத் தேவையான குறிப்பிட்ட ஆற்றல்களையும் தகதிகளையும் அதிகரிப்பதன் மீதும் தமது கவனத்தை செலுத்துகிறது.

### 7.1 பயிற்சியளித்தலின் நன்மைகள்

பயிற்சியளித்தலின் நன்மைகள் பின்வருமாறு:

#### 1. மேம்பட்ட நிறைவேற்றம்

பொருட்களின் திருப்திகரமான தரம் மற்றும் அளவு ஆகிய இரண்டும் கொண்ட மேம்பட்ட செயல்நிறைவேற்றத்திற்கு ஒரு சிறந்த பயிற்சியளிக்கும் நிகழ்ச்சிநிரல் உறுதி அளிக்கிறது.

#### 2. குறைந்தளவு கற்கும் காலம்

பயிற்சி அளிப்பதால் கற்கும் காலமானது பெருமளவுக்குத் குறைக்கப்படுகிறது. பணியாளர்கள் தனக்குத் தானே பயிற்சியளித்துக் கொள்தல் அல்லது வேலை செய்யும் பொழுது தவறு செய்து பின் அவற்றைத் திருத்திக் கொண்டபின் கற்றுக் கொள்தல் ஆகியவற்றைத் திருத்திக் கொண்டபின் கற்றுக் கொள்தல் ஆகியவைகளில் ஈடுபட்ட

காலத்தைக் கடத்த வேண்டியதில்லை. எனவே நேரம் பணம் ஆகியன மிச்சப்படுத்தப்படுகின்றன.

### 3. வீணாவதைத் தவிர்த்தல்

வீணாக்கப்பட்ட அல்லது சேதமுள்ள பொருளின் அளவானது பெருமளவு குறைக்கப்படுகிறது. இது உற்பத்தி செலவைக் குறைக்க உதவுகிறது.

### 4. செயல்முறையில் ஒற்றுமைத் தன்மை

பயிற்சியளித்தலின் உதவியால் சிறந்த வேலை நிறைவேற்ற முறையை உருவாக்கி அதை பணியாளர்களுக்கு அளிக்கலாம். இது மிக திருப்திகரமான செயல் நிறை வேற்றத்திற்கு வழிவகுக்கும்.

### 5. பொருத்தமில்லாதவர்களை தவிர்த்தல்

முன்னர் குறிப்பிட்டதைப் போல தேர்ந்தெடுத்தலும் புகழகம் செய்தலும் மட்டுமே முறையான பணியாளர்களை தெர்ந்தெடுக்க போதுமானவையல்ல. பயிற்சியளித்தல் மட்டுமே அவர்களை பணிக்கு உகந்தவர்களாக மாற்றும் பயிற்சியளித்தல், பணிக்குப் பொருத்தமில்லாதவர்களையும், தகுதியற்றவர்களையும் கண்டுபிடிக்கவும் உதவி செய்கிறது. மேலும் நன்கு முன்னக்கு வரக் கூடியவர்களை கண்டுபிடிக்கவும் உதவுகிறது.

### 6. மூலப் பொருட்களைக் கையாளுவதில் சிக்கனம்

பயிற்சியளிக்கப்பட்ட பணியாளர்களால், மூலப்பொருட்களையும் இயந்திரங்களையும் மேம்பட்ட முறையிலும் சிக்கனமாகவும் கையாள முடியும். எனவே வீணாவது குறைக்கப்படுகிறது. விபத்தும் தவிர்க்கப்படுகிறது.

### 7. குறைந்த மேற்பார்வை

நெருங்கிய மற்றும் தொடர்ச்சியான மேற்பார்வையின் தேவையானது பெருமளவிற்கு கறைக்கப்பட முடியும். எனவே குறைந்த அளவிலான மேற்பார்வையாளர்களைக் கொண்டு முழு அமைப்பையும் நிர்வகித்து விடலாம். இது மேற்பார்வைச் செலவைக் குறைக்க உதவுவதோடு மட்டுமல்லாமல் உற்பத்திச் செலவையும் குறைக்க வரிவகுக்கிறது.

### 8. அதிக ஒழுங்குணர்வு

## குறிப்பு

## குறிப்பு

பயிற்சியளித்தல் பணியாளர்களுக்கு கடின உழைப்பிற்கு செயதுலுக்கம் அளிக்கிறது. வேலையை நன்கு புரிந்து கொண்ட பணியாளர்கள் அதிக ஒழுங்குணர்வைக் கொண்டுருத்தல் இயற்கையே இதனால் அவர்களின் முயற்சி மற்றும் நிறைவேற்றம் இரண்டிற்கிடையே ஒரு நெருங்கிய உறவுமுறையை நிர்வகிக்க ஏதுவாகிறது.

### 9. குறைவான தொழில் சுழற்சி

அறிவியல் சார்ந்த பயிற்சியளித்தலானது தொழில் சுழற்சியை குறைக்கிறது. மேலும் தொழிலாளர்களின் நிலைத்தன்மையும். மாறும் தன்மையும் அறிமுகப்படுத்துகிறது. பணியாளர்களுக்கு பல வகைப்பட்ட வேலைகளுக்கும் பயிற்சியளிக்கப்பட்டால் தேவையேற்படும் பொழுது குறுகிய காலத்திற்கு பணியாளர்களை ஒரு வேலையிருந்து மற்றொரு வேலைக்கு அனுப்ப முடியும். இதனால் பணியில் தடங்கலானது தவிர்க்கப்படும்.

### 10. பணியாளர்களின் பயத்தை தவிர்க்கிறது.

மாற்றங்களை அடிக்கடி மேற்கொள்ளும் கம்பெனிகளுக்கு அறிவியல் சார்ந்த பயிற்சியளித்தல் மிகவும் அவசியமாகிறது. ஏனெனில் பணியாளர்கள் பெரும்பாலும் மாற்றங்களை எதிர்த்தே நிற்கின்றனர். இது அவர்களின் தன்னம்பிக்கையின்மையையே குறிக்கிறது. முறையான மற்றும் போதுமான பயிற்சியளித்தல் நிகழ்ச்சிநிரலானது பணியாளர்களின் இவ்வித பயத்தைப் போக்கி அவர்களிடம் ஓர் தன்னம்பிக்கையை வளர்க்கும்.

## 7.2 பயிற்சியின் பரப்பெல்லை

பயிற்சியின் பரப்பெல்லையானது பயிற்சி பெறவேண்டிய பணியாளர்களின் வகையேயே அடிப்படையாகக் கொண்டுள்ளது. பயிற்சியளித்தல் என்பது ஓர் தொடர்ச்சியான நடைமுறையாகும். மேலும் இது புதிதாகச் சேர்க்கப்பட்ட பணியாளர்களுக்கு மட்டுமின்றி ஏற்கெனவே பணியிலிருக்கும் பணியாளர்களுக்கும் தேவையானதாகும். பேராசிரியர் யோடெர், தொடர்ச்சியாக பயிற்சியை விரும்பும் பணியாளர்களை ஐந்த வகைகளாகப் பரிக்கலாம் என்று கூறுகிறார். அவையாவன..

### 1. உயர்படிமை மற்றும் கோப்பு

அதவது நிர்வாக அல்லது மேற்பார்வைப் பணியில் ஈடுபடாத பணியாளர்கள்.

### 2. மேற்பார்வைப் பணியாளர்கள்

அதாவது முதல் வரிசை மேம்முறையாள், மேற்பார்வையாளர் மற்றும் அவர்களின் கீழ் பணியாற்றும் மேற்பார்வையாளர்கள்.

### 3. அலுவலர்

அதாவது தனிவகையான பணியாளர்கள் உதாரணமாக, தொழில் நுட்பம் மற்றும் வாழ்க்கை கல்விசார்ந்த நபர்கள் இவர்கள் வரிசை அமைப்போடு சேர்க்கப்பட்ட ஆலோசகர்கள் ஆவார்கள்.

### 4. நடுதர மேலாண்மை

அதாவது முதல் வரிசை மேற்பார்வையாளர் மற்றும் மேல்நிலை மேலாண்மை இவையிரண்டிற்கும். இடையிலுள்ள நிலைகளை வகிக்கும் அனைத்து மேலாண்மைப் பணியாளர்கள்.

### 5. உயிர் நிர்வாகிகள்

அதாவது ஒட்டுமொத்த திட்டமிடுதல் மற்றும் கட்டப்படுத்துல் ஆகியவற்றின் பொறுப்பைப் பெற்றிருக்கம் அனைத்து நிர்வாகிகள்.

## 7.3 பயிற்சியளித்தலின் நோக்கம்

பயிற்சியளித்தல் மனித வள மேலாண்மையை வெற்றிகரமாக நிர்வகிக்கத் தேவையாகவுள்ள பின்வரும் விஷயங்களை நிறைவேற்றிப் பெற உதவுகிறது.

1. உடனடியாக கிடைக்கக்கூடிய வகையிலும் போதுமான எண்ணிக்கையிலும் ஆண விண்ணண்ப்பதாரர்களின் ஒரு திரட்டை நிர்வகித்தல் இதனால் ஏற்கனவே பணியில் உள்ள பணியாளர்கள்

## குறிப்பு

## குறிப்பு

வேலையை விட்டு வெளியே செல்லும்பொழுது அவர்கள் இருந்து இடத்தில் வேறு பணியாளர்களை உடனடியாக நியமிக்க முடியும்.

2. உயர் தொழில்நுட்பத்தைப் பயன்படுத்தத் தேவையான ஆற்றறலை அதிகரிக்க அமைப்பிற்கு உதவுதல்.
3. மிகவும் திறமையான ஆற்றல்மிக்க மற்றும் பேரளவில் ஊக்கவிக்கப்பட்ட ஒரு குழுவை உருவாக்குதல். இது கம்பெனியின் போட்டித் தன்மையை அதிகரிக்கிறது. பணியாளரின் ஒபங்குணர்வை அபிவிருத்தி செய்கிறது.
4. விரிவாக்கத்தின் போது மனிதவளங்களின் அளிப்பை உறுதிசெய்தல்
5. உயர்ந்தநிலைப் பணிகளுக்கு பணியாளர்களை தயாரித்தல்
6. தமது தற்போதைய நிலைகளில் மிகவும் ஆற்றலுடன் இயக்க பணியாளர்களுக்கு உதவுதல்

தகுதியுடைய அதிகாரிகளை உருவாக்குதல் மற்றும் அவர்களை இன்னும் பொறுப்பான நிலைகளை ஏற்குமாறு தயார் செய்தல்

### 7.4 பயிற்சியின் வகைகள்

பயிற்சியளித்தலின் நிகழ்ச்சிநிரலானது பின்வரும் வகைகளாகப் பாகுபாடு செய்யப்படலாம்.

1. புதுமுகம் செய்வதன் மூலம் பறிச்சி
2. பணிப் பயிற்சி
3. கைவினைப்பயிற்சி
4. பதவி உயர்வுக்குப் பயிற்சி
5. மறுபயிற்சி

இப்போழுது இவ்வகைப் பயிற்சிகளை சுருக்கமாக ஆராயலாம்.

#### 1. புதுமுகம் செய்வதன் மூலம் பயிற்சி

புதுமுகம் என்பது புதப் பணியாளர்களை பிற பணியாளர்களுக்கும் நிறவனத்திற்கும் அறிமுகம் செய்துவைக்கும் ஓர் செயலாகும். இது ஆற்றப்படுத்தும் பயிற்சி என்றும் கற்பிக்கும் பயிற்சி என்றும்

## குறிப்பு

ஆழைக்கப்படுகின்றது. இது புதுப் பணியாளர்களுக்கு நிநேகமாகதொரு வரவேற்பை அளிப்பதையும், அவர்களுக்கு கம்பெனியின் பின்னணி, பொருட்கள், ஆரோக்கியம் மற்றும் நலத் தட்டங்களைப் பற்றி அறிவித்தலையும் குறிக்கிறது. புதுப் பணியாளர்கள் தொழிற்சாலை முழுவதும் அழைத்துச் செல்லப்பட்டு பிற பயிளர்களுக்கும் அறிமுகப்படுத்தப் படுகிறார்கள்.

### 2. பணிப் பயிற்சி

இவ்வித பயிற்சிகள் தொழிலாளர்களுக்கு இயந்திரங்கள் கருவிகள் மூலப் பொருட்கள் போன்றவற்றை கையாள அளிக்கப்படுகின்றன. எனவேதான் பணியாளர்கள் மிகவும் கைதேர்ந்தவர்களாக ஆகின்றனர். மற்றும் இயக்கம் எந்தவித தடைகளின்றியும் தவறகளின்றியும் நடைபெறுகிறது. விபத்துகளும் காலதாமதங்களும் குறைந்த பட்ச அளவிற்குக் குறைக்கப்படுகின்றன. பணிப் பயிற்சிக்குப் பயன்படுத்தும் பயிற்சிகளுள் பணிவழிப் பயிற்சியும் தொழிற்சாலைக்குள் பயிற்சியும் அடங்கும்.

### 3. கைவினை பயிற்சி

முன் அனுபவம் பெற்ற கைவினைஞர்களால் இவ்விதப் பயிற்சிகள் பணியாளர்களுக்கு பலவிதத் தொழில்களுக்கும் அளிக்கப்படுகின்றன. பயிற்சியின் கால அளவானது பணியாளர்கள் தொழிலின் அனைத்து விதக் கருவிகளையும் இயக்கும் ஆற்றலைப் பெற்று தோர்ச்சிப் பெறத் தேவையான அளவிற்கு நீண்டதாகவே உள்ளது. இவ்கைப் பயிற்சிக்கு மேற்கொள்ளப்படும் பயிற்சி முறையானது தொழிற் பயிற்சி ஆகும்.

### 4. உயர்பதவிக்கு பயிற்சி

பெரும்பாலும் அனைத்து நிறுவனங்களிலும் பெரும்பாலான காலி இடங்கள் அகவழிப் பதவி உயர்வின் மூலம் நிரப்பப் படுகின்றன. ஏற்கனவே நிறுவனத்தில் பயிபுரியும் பணியாளர்கள் பதவி உயர்வு செய்யப்படுவதால் அவர்களின் தகுதியும் பொறுப்பும் அதிகமாகின்றன. எனவே புதிய வேலையைச் செய்ய அவர்களுக்கு போதுமான பயிற்சி அவசியமாகின்றது இவ்விதப் பயிற்சியானது அவர்கள் உண்மையிலேயே உயர்பதவிக்கு அனுப்பப்படும் முன்பு அளிக்கப்பட வேண்டும்.



## 5. மறு பயிற்சி

ஏற்கனவே பணியிலுள்ள பணியாளர்களுக்கு தொழில்நுட்பத் துறையில் சமீபகாலத்தில் ஏற்பட்ட வளர்ச்சிகளுக்கேற்ற பயிற்சியை அளிக்க மறுபயிற்சியானது அளிக்கப்படுகிறது. இவ்வித பயிற்சிகளானது பொதுவாக கல்வி நிறுவனங்களுடன் இணைந்தே அளிக்கப்படுகின்றன. எனவே பணியாளர்கள் தங்களை பணித் தேவைகளுக்கேற்பவும் தொழில்நுட்ப மாற்றங்களுக்கேற்பவும் தேவையான தொழில்நுட்ப அறிவுள்ளவர்களாக வைத்துக் கொள்ள முடியும் பேராசிரியர் யோடெர் இது தொடர்பாகக் கூறுகிறார். பணியாளர்கள் பழமைப்பட்டு போவதைத் தொடர்பாகக் கூறுகிறார். பணியாளர்கள் பழமைப்பட்டு போவதைத் தடுக்கும் வகையில் வடிவமைக்கப்பட்டவையே மறு பயிற்சி நிகழ்ச்சிநிரல்கள் ஆகும்.

### 7.5 பயிற்சி முறைகள்

பயிற்சி பல முறைகளைக் கொண்டுள்ளது. இவை ஒவ்வொன்றும் ஒவ்வொரு குறிப்பிட்ட நிலைக்கு பொருத்தமானதாக உள்ளன. முறைகளின் விதமும் வடிவமும் ஒன்றையொன்ற தொடர்புடையன எனவே எந்த ஒரு முறை அல்லது முறைகளின் இணைப்பு மிகச் சிறந்தது என்று கூறுவது மிகவும் கடினமாகும். ஆனால் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட முறையானது குறிப்பிட்ட சூழ்நிலைகளுக்கும் அமைப்பின் நோக்கங்களக்கும் பொருத்தமானதாக இருக்க வேண்டும். எந்தவொரு முறையை பின்பற்றுவதற்கு முன்பும் பலதரப்பட்ட காரணிகளை மனதில் கொள்ள வேண்டும்.

1. தேவையான தேர்ச்சி
2. விண்ணப்பதாரின் தகுதி
3. ஆகும் நேரம் மற்றும் பணம்
4. தேவையான அறிவின் ஆழம்

#### பயிற்சி முறைகள்

1. பணி வழி பயிற்சி
2. பணி வழியற்ற பயிற்சி

3. தொழிற்பயிற்சி
4. இடைப்பாடான பயிற்சி
5. கற்றுக் கொள்பவர் பயிற்சி

#### பயிற்சி:

பயிற்சி என்பது திறமைகளையும் நற்சிந்தைகளையும் கற்றுக் கொள்ளும் ஒரு செயலாகும். தற்போதைய செயல்திறனை சீர்திருக்கும் செய்து குறிப்பிட்ட திறமைகளை குறிப்பிட்ட செயல்பாடுகளுக்கும் ஈடுபடுத்தி முன்னேற்றம் அடையச் செய்வேத பயிற்சியின் நோக்கமாகும்.

#### எட்வின்பி.: பில்ப்போ கூறுவதானது:

தொழிலை சரியாகச் செய்ய ஒரு தொழிலாளியின் அறிவையும், திறமையையும், பெருகச் செய்வதே பயிற்சியாகும்.

- பயிற்சியினால் வரும் அதிகரிக்கிறது.
- உற்பத்தி விகிதத்தை அதிகரிக்கிறது.
- பொருட்களையும், கருவிகளையும் பயிற்சி பெற்ற தொழிலாளர்கள் பயன்படுத்துவதால் சிக்கனப்படுத்த முடிகிறது.
- மேற்பார்வை மற்றும் வழிநடத்துச் செலவுகள் குறைதல்
- தொழிலாளர்களின் மன ஊக்கம் அதிகரிக்கிறது.
- மனித வள தேவைகளை பூர்த்தி செய்கிறது.
- முறைகளை முறைப்படுத்த இயலுகிறது.
- நிறுவன நிலைத்தன்மையும், நிகழ்வுத் தன்மையும் அதிகரிக்கிறது.
- கற்றுக் கொள்ளும் நேரம் குறைகிறது.
- பயிற்சி பெற்ற தொழிலாளர்களை மேலாண்மை செய்வது எளிதாகிறது.
- தொழிலாளர்களை புது முறைகளிலும் நுட்பத்திலும் வல்லுநராகச் செய்கின்றது.

## குறிப்பு

## குறிப்பு

### 7.6 பயிற்சி வகைகள்:

பயிற்சி பின்வரும் வகைகள் ஒன்றாக இருக்கலாம்.

1. உட்புகுத்து பயிற்சி
2. தொழிற் பயிற்சி
3. பதவி உயர்வு பயிற்சி
4. நினைவூட்டு பயிற்சி
5. சரிபடுத்து பயிற்சி

#### 1. உட்புகுந்து பயிற்சி

புது தொழிலாளர்களை புது சமூகத்தில் வேலை செய்ய அமர்த்தும் போது மேற்கொள்ளும் பயிற்சியே உட்புகுந்து பயிற்சியாகும். இப்பயிற்சியில் புது தொழிலாளர் புது சூழலுக்கு, உடன் தொழிலாளர்களுக்கும் அறிமுகப்படுத்தப் படுகிறார்.

அவர் நிறுவன சட்ட திட்டங்கள், தொழிற்குழல், வாய்ப்புகள், செயல்முறைகள், ஆகியவற்றை கற்றுக் கொள்கிறார். மேலும் அந்நிறுவனம் எப்படி சமூக சேவை செய்கிறது என்பதும், நிறுவனம் பற்றிய பறி விபரங்களும் அவருக்கு அறிவிக்கப்படுகின்றன.

#### 2. தொழிற்பயிற்சி

ஒரு தொழிலாளரின் தொழில் சம்பந்தமான அறிவை பெருங்குவதே தொழிற்பயிற்சியின் நோக்கமாகும். இப்பயிற்சியின் மூலம் அவரது செயல்திறனும், திறமையும் அதிகரிக்கிறது. தொழிற் பயிற்சியின் மூலம் எந்திரங்களையும், கருவிகளையும் சரியாக கையாளும் முறைகளை கற்றுக் கொள்வதன் மூலம் தடைகளை தவிர்த்து, கழிவுகளை குறைந்து, உற்பத்தி திறனை பெருக்க இயலுகிறது.

#### 3. பதவி உயர்வு பயிற்சி:

அநேக நிறுவனங்களில் அங்கு உயர்நிலையில் ஏற்படும் காலியிடங்களை பூர்த்தி செய்ய, தங்கள் தொழிலாளர்களுக்கே பதவியுயர்வு கொடுக்கின்றனர். இதனால் தொழிலாளர்கள்

மனவூக்கமடைகின்றனர். பதவி உயர்வுக்கு தகுதியடையும்படிக்கு தங்களால் இயன்றவரை சிறப்பாக பணிபுரிய முனைகின்றனர்.

நிறுவனத்தில் உள்ள தொழிலாளர்கள் பதவியுர்வு அடையும்போது அவர்கள் புதிய கடமைகள் ஏற்றல் அவசியமாகிறது. தங்களுக்கு கொடுக்கப்பட்ட புது நிலையில் உள்ள கடமைகளில் கஷ்டம் ஏற்படாதபடிக்கு அவர்கள் பதவியுயர்வு பெறுமுன் அவர்களுக்கு பயிற்சியளிக்கப்படுகின்றனர்.

#### 4. நினைவூட்டுப் பயிற்சி:

புதிதாக வேலையில் சேர்க்கப்படும்போது தொழிலாளர்களுக்கு தொழிற்பயிற்சி அளிக்கப்படுகின்றது. ஆனால் காலப்போக்கில் தங்களுக்கு பயிற்சியளிக்கப்பட்ட சிலமுறைகளை அவர்கள் மறந்து விட நேரிடுகிறது. அல்லது பயிற்சியளிக்கப்பட்ட முறைகள் தொழில்நுட்ப வளர்ச்சியினாலும் மேம்படுத்தப்பட்ட மேலாண்மை நுட்பத்தினாலும் பழமையாகியிருக்கலாம்.

#### 5. திருத்தப்பயிற்சி:

அடிக்கடி வேலைக்கு வருகை தராமலிருப்பதாலோ புகை பிடிக்க கூடாத இடங்களில் புகைப்பிடிப்பதாலோ தொழிலாளர்கள் நிறுவன சட்டதிடங்களை மீறுகின்றனர். இச்சமயங்களில் எளிதில் அப்பிரச்சனைகளுக்கும் தீர்வு காண இப்பயிற்சி உதவுகிறது.

இம்மாதிரியான சமயங்களில் ஒழுங்கின்மையினால் வரும் பிரச்சனை என்று எண்ணலாம். ஆனால் பிரச்சனை என்னவென்றால், ஒழுங்கின்மை என்றாலே அதில் தண்டனை உண்டென்று உணரப்படுகிறது. தவறு செய்த தொழிலாளரை திருத்த வேண்டுமென்பதே அவரின் நோக்கமாயிருக்க வேண்டுமேயல்லாமல் பழிவாங்க வேண்டுமென்பதல்ல. அதாவது தண்டனை அளிப்பதல்லாது திருத்தும் முறைகள் மலம் இப்பிரச்சனையை கையாள வேண்டும். இத்தன்மையோடு பார்த்தால் திருத்தப்பயிற்சி என்பது குறை கண்ணோட்டத்திலேயே பார்க்கப்படுகிறது.

மேலாளர் தன் தொழிலாளர் மீதான குறைகளை எடுத்துக் கூறும்போது தனி அறையில் வைத்து, தன் கோபம் தணிந்த பின்னரே கூறு வேண்டும். தவறான செயலை சுட்டிக்காட்ட வேண்டுமே ஒழிய அந்நபரை தாக்கி பேசக் கூடாது. நிறுவன நன்மைக்காகவும் அந்நபரின்

## குறிப்பு

நன்மைக்காகவும் அவர் நடத்தையை மாற்றுவது எவ்வளவு அவசியம் என்பதை எடுத்துக் கூற வேண்டும்.

## குறிப்பு

### பயிற்சி முறைகள்

அனைத்து பயிற்சி முறைகளையும் இரு பெரும்பிரிவுகளாக பிரிக்கலாம்.

1. தொழிலாளர்களுக்கான பயிற்சி
2. மேலாளர் / இயக்குநர்களுக்கான பயிற்சி

### தொழிலாளர்களுக்கான பயிற்சி:

1. தெவேலையிலிருந்தப்படியே அளிக்கப்படும் பயிற்சி.
  - பயிற்சியாளர் அளிக்கும் பயிற்சி
  - கவனிப்பு பயிற்சி
  - பணி சூழற்சி
  - மேலாண்மையில் பங்கேற்பு
  - நுழைவுப் பயிற்சி
  - வேலை பழகுநர் பயிற்சி
  - வகுப்பறை பயிற்சி
  - ஒவ்வொன்றையும் இப்போது விபரமாக காண்போம்

### 1. வேலையிலமர்ந்தப்படியே அளிக்கப்படும் பயிற்சிகள்:

இம்முறையில் தொழிலாளர்கள் வேலையிடத்தில் இருந்தவாறே பயிற்சி பெறுகின்றனர். அது மட்டுமில்லாது வேலை செய்த வண்ணமே பயிற்சி பெறுகின்றனர். எனவே இதனை செய்முறை பயிற்சி எனவும் அழைப்பதுண்டு.

### இவ்வகையிலான பல முறைகள் பின்வருமாறு:

#### 1. பயிற்சியாளர் அளிக்கும் பயிற்சி:

இம்முறையில் மேற்பார்வையாளர் பயிற்சியாளருக்கு நேரடியாக உத்தரவு கொடுத்து வழி நடத்தவும் செய்கிறார். மேலும் வேண்டிய அளவு உதவிகளையும் செய்து அவ்வேலையை எப்படி செய்வது என நிரூபித்துக் காண்பிக்கிறார்.

**2. கவனிப்பு பயிற்சி:**

இம்முறையில் பயிற்சியெடுப்பவர், ஒரு பணியை சிறப்பாக செய்பவருக்கு உதவியாளராக பணிபுரிந்து அவரை கவனிப்பதன் மூலம் பயிற்சி பெறுகிறார். மேலதிகாரி ஓய்வு பெறுதல், மரணம், பதவி உயர்வு, பணி மாற்றம் ஆகிய நேரங்களில் உண்டாகும் காலியிடங்களை பூர்த்தி செய்ய இம்முறை பயன்படுகிறது.

**3. பணி சுழற்சி**

இம்முறையில் பயிற்சி பெறுபவர் ஒரு வேலையிலிருந்து மறு வேலைக்கோ, ஒரு துறையிலிருந்து மறு துறைக்கோ மாற்றம் செய்யப்படுகிறார். பல கலைகளை கற்றுக் கொள்ளுதல், சிறப்பாக இயக்கம், நெகிழ்வுத் தன்மை, சலிப்புள்ள வேலையிலிருந்து மாறுதல், பயிற்சி பெறுபவரது விரிவான அணுகுமுறை ஆகிய காரணங்களுக்காக இம்முறை உகந்ததாகிறது.

**4. மேலாண்மையில் பங்கேற்றல்**

இம்முறையில் மேலாண்மை சபையில் அங்கத்தினராக தொழிலாளிகளுக்கு வாய்ப்பளிக்கப்படுகிறது. இதனால் தொழிலாளிகள் ஊக்கப்படுத்தப்படுகின்றனர்.

**5. நுழைவுப் பயிற்சி:**

தொழிலாளர் தாங்கள் பயன்படுத்துப்போகும் இயந்திரங்களில், வேலையிடத்திற்கு புறம்பே பயிற்சி பெறுவதே நுழைவு பயிற்சி முறையாகும். இம்முறை பயிற்சி குமாஸ்தா,மற்றும் கீழ்நிலை இயக்கச் செயல்களைக் கொண்ட செயல்களுக்கு உகந்ததாகும்

**6. வேலை பழகுநர் பயிற்சி:**

இம்முறையில் பயிற்சி பெறுவோர் தங்களைவிட அனுபவமிக்கவர்களை கவனிப்பதன் மூலம் பயிற்சி பெறுகின்றனர். பொதுவாக நுட்பத் தொழிலாளர்கள் அல்லது மாணவர்களுக்கு இம்முறையில் பயிற்சியளிக்கப்படுகிறது. அதிகபட்சம் 5 வருடங்களுக்கு இப்பயிற்சி அளிக்கப்படுகிறது. பயிற்சி காலத்தில் பழகுநர்களுக்கு கூலியும் வழங்கப்படுகிறது. பயிற்சி முடிந்தபின்னர் அவருக்கு கூலி வழங்கப்படும்.

## குறிப்பு

### வகுப்பறை பயிற்சி:

இது வேலையை விட்டு பிரிந்து அளிக்கப்படும் பயிற்சி முறையாகும். விரிவுரைகள், பாடங்கள், சிறப்பு விரிவுரைகள் ஆகியவற்றின் மூலம் பயிற்சியளித்து பயிற்சி பெறுவோரின் நுட்ப மற்றும் பகுப்பறிவுத் திறமைகளை மேம்படுத்த உதவுகிறது. மனிதவளத் துறையின் உதவியால் நிறுவனத்திலேயே சிறப்புப்பாடங்களை கற்றுக் கொடுக்கலாம்.

### இயக்குநர் மற்றும் மேலாளருக்கான பயிற்சி முறைகள்:

#### 1. சிறப்பு திட்டங்கள்:

இம்முறையில் பயிற்சி பெறுபவரது தொழிலுக்குள் தொடர்புள்ள ஒரு புது திட்டம் அவரிடம் ஒப்படைக்கப்படுகிறது. உதாரணமாக செலவு கட்டுபாடு முறை ஒன்றை ஏற்படுத்தும் திட்டத்தை கணக்கு அலவலரிடம் ஒப்படைக்கலாம். இம்முறையின் மூலம் ஒருவர் தனது ஆராய்ச்சித் திறமை, தீர்வு காணும் திறமை, மற்றும் புதுமைத் திறமைகளை வளர்த்துக் கொள்ள முடியும்.

#### 2. செயற்குழு பயிற்சி

இம்முறையில், ஒரு குறிப்பிட்ட பிரச்சனைக்குத் தீர்வுகாண வெயற்குழு ஒன்று ஏற்படுத்தப்படுகிறது. இக்குழுக்களில் பங்கேற்று விவரிப்பதன் மூலம் ஒவ்வொரு அங்கத்தினரும் பிறரிடமிருந்தும் கற்றுக் கொள்ளும் வாய்ப்பைப் பெறுகிறார்.

இம்முறையில் பயிற்சி பெறுபவர் தீர்வுகாணும் திறமை, நடத்தை, பொது அறிவு ஆகியவற்றை வளத்துக் கொள்கிறார்.

### அசலுக்கொத்த முறைகள்:

#### 1. நாடகம்

இம்முறை, அரங்குகளில் அரங்கேற்றப்படும் நாடகத்தைக் கொப்பான நாடகமாகும். சொல்லாலோ எழுத்தாலோ கொடுக்கப்படும் ஒரு குறிப்பிட்ட சூழலை பயிற்சி பெறுவோர் சேர்ந்து ஒவ்வொருவருக்கும் கொடுக்கப்படும் பங்கை நடித்துக் காட்டுகின்றனர். விற்பனை, கொள்முதல் ஆகிய துறைகளில் உள்ள தொழிலாளிகள், மற்றும் மேற்பார்வையாளர்களுக்கு

அவர்களது மனித உறவு முறையை மேம்படுத்திக் கொள்ள இம்முறை பயிற்சி பயன்படுத்தப்படுகிறது.

மனிதவள மேலாண்மை

## 2. நிகழ்வு ஆய்வு முறை:

நிஜமாக நிகழ்ந்த ஒரு நிறுவன பிரச்சனை அல்லது நிலைமை விவாதிக்கப்பட்டுவதற்காக விவரமாக எழுதப்படும் முறையே நிகழ்வு முறையாகும். பிரச்சனை என்ன என கண்டுபிடித்து, அதன் காரணங்களை கண்டறிந்து, அப்பிரச்சனைக்கான தீர்வு காணும்படியாக, பயிற்சி பெறுவோர் நிகழ்வுகளையும் அது சார்ந்த சூழ்நிலைகளையும் ஆராயுமாறு கேட்டுக் கொள்ளப்படுகின்றனர்.

## 3. மேலாண்மை விளையாட்டுகள்:

ஒரு வர்த்தக சூழலை அடிப்படையாக கொண்டு விளையாட்டு ஏற்படுத்தப்படுகிறது. பின்பு, போட்டியிடும் நிறுவனங்களின் மேலாண்மை பிரதிநிதிகளாக சிறு குழுக்களாக பிரிக்கப்படுகின்றனர். பின்பு பல நிலைகளில் இவ்வாட்டங்கள் காலத்தை மனதிற்கொண்டு தொடரப்படுகின்றன.

## 4. முறைத்தூண்டு பயிற்சி:

இம்முறையில் பயிற்சி பெறும் குழுவினரிடம் ஒரு பிரச்சனை விவரிக்கப்பட்டு அதற்கான தீர்வுகளை அளிக்க தூண்டப்படுகின்றனர். முதல் நிலையில் நபர்கள் கூறும் அனைத்து தீர்வுகளும் குறை கூறப்படாமல் ஏற்றுக் கொள்ளப்படுகின்றனர்.

குறிப்பு



குறிப்பு

VIII - மேலாண்மை மேம்பாடு

8.1 முன்னுரை:

மேலாளர்களும் இயக்குநர்களும் தற்போது புரியும் தொழிலுக்கு மட்டுமின்றி எதிர்காலத்தில் ஏற்றுக் கொள்ளப்போகும் கடினமாக விரிவான பிற செயல்களுக்கும் தேவைப்படும் திறமை மற்றும் தகுதியை பெற்றுக் கொள்ளும்படிக்கு நடத்தப்படும் செயல்களே மேலாண்மை மேம்பாட்டுச் செயலாகும்.

இந்தியன் ஆயில் கழகத்தின் முன்னாள் மேலாண்மை இயக்குநரான S B புத்திராஜா கூறுவதாவது: “மேலாண்மை மேம்பாடு என்பது தற்போதைய மேலாளரின் செயல்திறனை சிறப்பித்து, நிறுவனத்தின் பிற்கால தேவைகளை சந்திக்கும் வகையில் அம்மேலாளர்களை திட்டமிட்டு வளர்ச்சி பெறச் செய்யும் செயலாகும்.”

8.2 மேலாண்மை மேம்பாட்டின் முக்கியதுவம்

மேலாண்மை மேம்பாட்டின் முக்கியதுவம் பின்வருமாறு விவரிக்கப்பட்டுள்ளது.

1. வர்த்தக சூழல் முழுவதுமாக விரைவில் மாறுப்படுவதால், நிறுவன மாற்றம் என்பது தவிர்க்க முடியாத ஒன்றாகி விட்டது. மேலாளர்கள் பின்னடைந்து விடுவதை தவிர்க்கும் ஒரே வழி பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடு மட்டுமேயாகும்.
2. மேலாளர்கள் பிறப்பதில்லை உருவாக்கப்படுகிறனர் என அனைவரும் உணர்ந்து கொள்வதால், இப்போது, டாடா போன்ற குடும்ப வர்த்தகத்தில் கூட, உரியாளர் மேலாண்மையிலிருந்து வல்லுநர் மேலாண்மை அணுகுமுறைக்கு மாறியிருப்பதை உணர முடிகிறது. இவ்வணுகுமுறை மாற்றம் கூட மேலாண்மை மேம்பாட்டினாலேயே நடைமுறைப்படுத்தப் படுகிறது.
3. இந்த அறிவு பெருக்கக் காலக்கட்டத்தில் தொழிலாளர்-மேலாண்மை உறவு மிகவும் கடினமாகியுள்ளது. இவ்வாறான நிலைமைகளின் மேலாளர்களுக்கு தொழிற்நிறமை மட்டுமில்லாது, தொழிலாளர் சங்கங்களுடனான பேச்சு வார்த்தை, குறை தீர்த்தல், வழக்கு தீர்த்தல், போன்ற செயல்களுக்கு மனித உறவு மற்றும் நடத்தை திறன்களும் அவசியமாகப்படுகின்றன.

இத்திறமைகள் மேலாண்மை மேம்பாட்டு முறையினால் வளர்க்கப்படுகின்றன.

மனிதவள மேலாண்மை

4. பெரும் நிறுவனங்களிலிருந்து சிறு நிறுவனங்கள் வரை அவற்றின் அளவுப்படி. பிரச்சனைகளின் எண்ணிக்கையும் தன்மையும் மாறுபடுகிறது. இதனால் பெரிய மற்றும் பல தளங்களுடனான நிறுவனங்களில் ஏற்படும் பிரச்சனைகளுக்கு தீர்வுகாண மேலாண்மை திறமையை வளர்க்க வேண்டியது அவசியமாகிறது.

குறிப்பு

### 8.3 மேலாண்மை மேம்பாட்டின் நோக்கங்கள்

- அனைத்து நிலைகளிலுமுள்ள மேலாளர்களின் செயல் திறனையும் மேம்படுத்த,
- நிறுவனத்திலுள்ள மேலாண்மை திறமை வாய்ந்த நபர்களையும் கண்டுபிடித்து அவர்களை பிற்காலத்தில் மேற்பதவியேற்க ஆயத்தப்படுகிறது.
- பிற்காலத்தில் தேவை எழும்போதும், எதிர்பாராத நிலை ஏற்படும்போதும் மேலாண்மை நிலையை ஏற்கும் தகுதியுள்ளோரை தயார் செய்து வைத்தல்.
- மேலாளர்களை அவர்களது செயலிடங்களில் நுட்பங்களுக்கு பழக்கப்படுத்துவதன் மூலம் அவர்கள் பின்னடைந்து பழமையாவதை தவிர்த்தல்.
- எற்கனவே அனுபவத்தால் முன்னேற்றமடைந்த வயதான மேலாளர்களின் இடங்களை மிகவும் தகுதிவாய்ந்த வல்லுநர்களால் பூர்த்தி செய்தல்.
- பகுப்பறிவு மற்றும் சிந்தனைச் செயல்களை மேம்படுத்துதல்.
- தொழிலாளர்கள் தங்களது தொழில் நாட்டங்களை நிறைவு செய்ய வாய்பளித்தல்.
- மனித உறவு பிரச்சனைகளை புரிந்து கொண்டு, மனித உறவு திறமைமைய் மேம்படுத்துதல்.

### 8.4 மேலாண்மை மேம்பாட்டு முறைகள்:

வேலையிலிருந்து வண்ணம் பெறும் பயிற்சிகள்	வேலைக்கு புறம்பேயான பயிற்சி முறைகள்
---	-------------------------------------

குறிப்பு

<ul style="list-style-type: none"> <li>• பயிற்சியாளர் முறை</li> <li>• கவனிப்பு பயிற்சி</li> <li>• பணி சுழற்ச்சி</li> <li>• செயற்குழு பயிற்சி</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• விரிவுரை</li> <li>• நிகழ்வு ஆய்வு</li> <li>• குழு விவாதம்</li> <li>• செயலுறவு ஆய்வு</li> <li>• நாடக முறை</li> <li>• மேலாண்மை வெளிப்பாட்டுப் பயிற்சி</li> <li>• பணிமுறை பயிற்சி</li> <li>• நிறுவன மேம்பாடு</li> </ul>
---	---

### 8.5 வாழ்க்கைப் பணித் திட்டமிடுதலும் மேம்பாடும்

வாழ்க்கை பணித் திட்டமிடுதலும் மேம்பாடும் அனைவருக்கும் இன்றியமையாததாகும். சில சமயங்களில், மக்கள் தமது வாழ்க்கைப் பணி இலக்குகளை அடைவதில் பல பிரச்சனைகளை சந்திக்கின்றனர். இதனால், மேலாளர்களும் பல்வேறு புதிய மற்றும் எதிர்பாராத சிக்கல்களை சந்திக்க வேண்டியதாய் உள்ளது. ஆகவே, மேலாளர்கள் தங்களின் பணியாளர்களை ஒன்றிணைக்கவும் நிர்வகிக்கவும் அதிகபட்ச முயற்சிகளை எடுக்க எதிர்பார்க்கப்படுகின்றனர். தற்பொழுது, பணியாளர்களும் மாறுபட்ட தேவைகள், விருப்பங்கள் மற்றும் எதிர்பார்ப்புகளுடன் இருக்கின்றனர். ஆகவே, மனித வள மேலாண்மை, அமைப்பின் எதிர்காலத் தேவைகளை நிறைவேற்றத் தேவையான தகுதிவாய்ந்த மற்றும் செயலாக்கமுள்ள மக்கள் தன்னிடம் உள்ளனர் என்பதை உறுதி செய்யவேண்டும்.

**வாழ்க்கைப் பணி திட்டமிடுதல்:** “வாழ்க்கைப் பணியின் ஓர் பகுதியாக, ஒருவன் எதிர்காலத்தில் நாடி அடைய முயலும் நிலைமைகளே வாழ்க்கைப் பணி இலக்குகள் ஆகும்”

வாழ்க்கைப் பணித் திட்டமிடுதலின் கட்டங்கள்

வாழ்க்கைப் பணித் திட்டமிடுதலில் அடங்கியுள்ள பல்வேறு கட்டங்களை நாம் பின்வருமாறு காணலாம்:

1. தனிநபர் திறமை, அறிவு, ஆற்றல்கள், கற்றுக் கொள்ளும் ஆர்வம் போன்றவை தொடர்பான ஆய்வு,

## குறிப்பு

2. அமைப்பிற்கு உள்ளேயும் வெளியேயும் உள்ள வாழ்க்கைப் பணி வாய்ப்புகள் ஆய்வு.
3. பணியாளரின் அற்றல், அறிவு, திறமை, ஆர்வம் மற்றும் அவரின் தகுதிகள், முன் அனுபவம், பெற்ற பயிற்சி போன்றவற்றின் அடிப்படையில் வாழ்க்கைப் பணித் தேவைகளை ஆய்வு செய்தல்.
4. குறிப்பிட்ட பணிகளை பல்வேறு வாழ்க்கைப் பணி வாய்ப்புகளடன் தொடர்புபடுத்துவதுதல்.
5. இயல்பான இலக்குகளை அமைத்தல்.
6. மாற்றம், சீரமைப்பு போன்ற பகுதிகளையும் உள்ளடக்கி வாழ்க்கைப் பணி நுட்பங்களை அமைத்தல்
7. செயற் திட்டங்களை தாயரித்தலும் நடைமுறைக்குக் கொண்டு வருதலும் இலக்குகளை அடைவதற்குத் தேவையான மூலாதாரங்களைப் பெறுதலும் இதில் அடங்கும்.

### 8.6 வாழ்க்கைப் பணி மேம்பாடு

வாழ்க்கை பணித் திட்டத்தை நடைமுறைக்குக் கொண்டு வரவ வாழ்க்கைப் பணி மேம்பாடு இன்றியமையாததாகக் கருதப்படுகிறது. பணியாளர்கள் தாமாகவே அளிக்கப்பட்ட பயிற்சிகள், வளர்ச்சிகள், கல்வித் திட்டங்களை போன்றன. நடைமுறையில் பின்பற்றப்பட்டு வரும் பல்வேறு மேம்பாட்டுத் திட்டங்களாகும்.

பல்வேறு வாழ்க்கைப் பணி மேம்பாட்டுச் செயல்கள் பின்வருமாறு:

1. **பணி நிறைவேற்றம்:** பணியாளர் ஒருவர், வாழ்க்கைப் பணி மேம்பாட்டை விரும்புகிறார் என்றால், அவர் தமது பணி நிறைவேற்றம், அமைக்கப்பட்ட தரஅளவுக்கு நிகராக உள்ளது என்பதை நிரூபித்தல் வேண்டும்.
2. **திறந்த நிலை:** வாழ்க்கைப் பணி மேம்பாட்டை விரும்பும் பணியாளர், வாழ்க்கைப் பணி மேம்பாடு தொடர்பான முடிவுகளை எடுக்கும் நபாரிடம் அவரின் ஆற்றல், அறிவு, தகுதி, பணி நிறைவேற்றம், அவர் அடைந்த வெற்றி போன்றவற்றை மறைக்காமல் வெளிப்படுத்த வேண்டும்.

## குறிப்பு

3. **பதவி விலகுதல்:** தற்பொழுது பணியில் இருக்கும் அமைப்பில் இருப்பதை விட, வாழ்க்கைப் பணி மேம்பாட்டுக்கான வாய்ப்பு மற்றொரு அமைப்பில் அதிக அளவில் இருக்கும் பட்சத்தில், பணியாளர் நம்முடைய நடப்பு வேலையிலிருந்து விலகலாம்.
4. **பணி மாற்றம்:** அமைப்பிடம் விசுவாசத்தோடு இருக்கும் பணியாளர்கள், அமைப்பை விட்டு விலகுவதை விடுத்து, அவ் அமைப்பிலேயே, வாழ்க்கைப் பணி வாய்ப்பு அதிகம் உள்ள வேறொரு பணிக்கு தம்மை மாற்றிக் கொள்ளலாம்.
5. **வாழ்க்கைப் பணி வழிகாட்டுதல்கள்:** மேம்பட்ட வாழ்க்கைப் பணி வாய்ப்புகளை உடைய பிரிதொரு அமைப்பிற்கோ அல்லது பணிக்கோ செல்லத் தேவையான தகவல், ஆலோசனை, ஊக்கம் போன்றவற்றை இவை அளிக்கின்றன.

### 8.7 பணியாளர் ஊதியம்

ஒரு தொழில் நிறுவனத்தில் பணியாற்றும் அலுவலர்கள் அல்லது பணியாளர்களுக்கு அவர்கள் ஆற்றிய பணிகளுக்காக வழங்கப்படும். கைமாறு ஊதியம் அல்லது சம்பளம் எனப்படும். பணியாளர்கள் தமது உழைப்பை நிறுவனத்துக்கு வழங்குகின்றனர். அவ்வுழைப்புக்கு ஈடாக நிர்வாகம் சம்பளம் அல்லது கூலியை வழங்குகின்றது. பணியாளர்களது உழைப்புக்கு ஏற்றவாறு கூலி அல்லது சம்பளம் வழங்கப்பட்டால்தான், அவர்கள் தொடர்ந்து நல்லமுறையில் பணியாற்றி நிறுவனத்தை வெற்றியடையச் செய்ய முயல்வர். பணியாளர்கள் ஒரு நிறுவனத்தில் பணியாற்றச் சேருவதன் அடிப்படை நோக்கம் ஊதியமேயாகும். தொழிலாளர்களுக்கும், நிர்வாகத்திற்கும் இடையே சுமுகமாக உறவு நிலைவுவதற்கும் பணியாளர் ஊதியமே முக்கியக் காரணம் ஆகும். எனவே, பணியாளர்கள் மனநிறைவு கொள்ளத்தக்க வகையில் செம்மையான ஊதிய முறையை பின் பற்றாத எந்தவொரு நிறுவனமும் வெற்றியடைய இயலாது. முறையான ஊதியம் வழங்கப்பட்டால் பணியாளர்கது ஒழுங்குணர்வும், கட்டுப்பாடும், அதிகரிக்கும்; உற்பத்தித் திறன் பெருகும்; தொடர்ந்து நிறுவனத்தின் இலாபம் அதிகரிக்கும்.

## 8.8 மனநிறைவு தரத்தக்க ஊதியக் கொள்கையின் சிறப்பம்சங்கள்

தொழிலாளர்களின் உழைப்புக்கு ஏற்ற, நிர்வாகத்துக்கும் கட்டுபடியாகக் கூடிய வகையில் ஊதியம் நிர்ணயிக்கப்பட்ட வேண்டும். இத்தகைய இரு தரப்பினரும் ஏற்றுக் கொள்ளக் கூடிய ஊதிய முறையை உருவாக்க சில அடிப்படைக் கோட்பாடுகளைப் பின்பற்ற வேண்டும். இவற்றை இதன் சிறப்பம்சங்கள் என்றும் கூறலாம். இக்கோட்பாடுகள் பின்வருமாறு:

### 1. நியாயமான திட்ட அளவு அடிப்படை:

மிக கவனமாக நேர, அசைவு ஆய்வுகளை மேற்கொண்டு அதன் அடிப்படையில் திட்டவேலை அளவை நிர்ணயித்து. அதன் பின்னர் கூலி வீதத்தை நிச்சயிக்க வேண்டும். திட்ட வேலை அளவு சராசரி தொழிலாளர்களும் சுலபமாக நிறைவேற்றக் கூடியதாக அமைதல் அவசியம்.

### 2. நிர்வாகம் பணியாளர்கள் ஆகிய இருதரப்புக்கும் ஆகிய இருதரப்புக்கும் ஏற்றதன்மை:

எந்தவொரு ஊதியமுறை பின்பற்றப்பட்டாலும், அது நிர்வாகம், பணியாளர்கள் ஆகிய இருதரப்பினருக்கும் நியாயமானதாக இருக்க வேண்டும். அதாவது, முன் சொல்லியபடி தொழிலாளர்கள் மனநிறைவு அடையத்தக்க வகையிலும், நிர்வாகத்துக்குக் கட்டுபடியாகக் கூடியதாகவும் இருந்தால் மட்டுமே, இருதரப்பினரது ஒத்துழைப்பையும் பெற இயலும்.

### 3. எளிமை:

தொழிலாளர் எளிதாகப் புரிந்து கொள்ளத்தக்க விதத்தில் ஊதியம் கணக்கிடும் முறை எளிதாக இருக்க வேண்டும். ஊதியம் கணக்கிடும் முறை தொழிலாளர்களுக்குப் புரியாது போனால், அம்முறை பற்றியே சந்தேகப்படத் தொடங்கிவிடுவார்கள். இதனால் தொழில்

## குறிப்பு

தகராறுகள் ஏற்பட்ட வாய்ப்பு ஏற்பட்டுவிடும். எனவே, சிக்கல்களற்ற கணக்கீடுகளைக் கொண்டுள்ள முறையையே பின்பற்ற வேண்டும்.

## குறிப்பு

### 4. நெகிழ்ச்சி திறன்:

எந்த முறை பின்பற்றப்பட்டாலும் அம்முறை நெகிழ்ச்சித்திறன் மிக்கதாகவும், புதிய புதிய மாற்றங்களைச் சுலபமாகப் புகுத்தக் கூடியதாகவும் இருக்க வேண்டும். சந்தர்ப்ப சூழ்நிலைகளுக்கு ஏற்ப அவ்வப்போது மாற்றங்களைப் புகுத்த இயலாத ஊதிய முறை அதன் அடிப்படை நோக்கங்களையே தகர்த்துவிடும்.

### 5. உரிய நேரத்தில் வழங்குதல்:

தொழிலாளர்கள் சம்பளத்தையே சார்ந்து தமது வாழ்க்கையை நடத்திக் கொண்டு இருப்பவர்கள் ஆவார்கள். எனவே, மாதா அல்லது குறிப்பிட்ட நாட்களில் சம்பளம் ஒழுங்காக வழங்கப்பட வேண்டும் இல்லாவிட்டால், தொழிலாளர்கள் உற்சாகம் இழந்து விடுவர். ஊதியம் கணக்கிடும் முறை சிக்கல் நிறைந்ததாக இருந்தால், குறிப்பிட்ட நாட்களில் ஊதியம் வழங்குவதில் தாமதம் ஏற்படும். எனவே குறிப்பிட்ட நாட்களில் வழங்கத்தக்க வகையில் ஊதிய முறை அமைதல் அவசியம்.

### 6. ஊக்குவிக்கும் தன்மை:

திறமையான பணியாளர்களை ஊக்குவிக்கும் வகையில் ஊதிய விகித முறையின் உட்கூறுகள் அமையவேண்டும் அதே சமயம் பயிற்சியாளர்களும் மனநிறைவு கொள்ளத்தக்கதாகவும் இவ்விகிதம் அமைதல் அவசியம்.

### 7. வாழ்க்கைச் செலவு அடிப்படை:

தொழிலாளர்களது குறைந்தபட்ச வாழ்க்கைத் தேவைகளையாவது பூர்த்தி செய்யத்தக்கதாக ஊதிய விகித முறையின் உட்கூறுகள் அமையவேண்டும். அதே சமயம் பயிற்சியாளர்களும் மனநிறைவு கொள்ளத்தக்கதாகவும் இவ்விதம் அமைதல் அவசியம்.

8. நீடித்த தன்மை:

பின்பற்றப்படும் ஊதிய முறை நிலையானதாகவும் நீடித்துப் பின்பற்றக் கூடியதாகவும் அமைய வேண்டும். அடிக்கடி ஊதியம் கணக்கிடும் முறைகளில் மாற்றங்களைப் புகுத்தக் கூடாது. அவ்வாறு செய்தால், ஊதியமுறை மீது பணியாளர்கள் நம்பிக்கை இழந்துவிடுவர் நிர்வாகத்தின் மீதும் அவர்களுக்கு நம்பிக்கையற்றுப் போய்விடும். தொடர்ந்து பதட்ட நிலையும், குழப்பமும் ஏற்படும்.

9. நேர்மையும் தகவும்:

ஊதியமுறை தகைமையானதாகவும், நேர்மையானதாகவும் அமைய வேண்டும். எந்தவொரு தனிப்பட்ட தொழிலாளியையும் அமைய வேண்டும். எந்தவொரு தனிப்பட்ட தொழிலாளியையும் பாதிக்கக் கூடியதாக ஊதியமுறை அமையக் கூடாது. எந்த விதத்திலும் சுரண்டலுக்கு வழிவகுக்கக் கூடாது.

### 8.9 ஊதிய நிலைகளை பாதிக்கும் காரணிகள்

அமைப்பு ஒன்றின் கூலி/சம்பள நிலைகளை பல்வேறு காரணிகள் பாதிக்கின்றன. அவற்றுள் முக்கியமானவை பின்வருமாறு:

1. அதே தொழிலில் உள்ள ஏனைய அமைப்புகளில் அளிக்கப்படும் ஊதியம்.
2. அமைப்பின் ஊதியம் அளிக்கும் ஆற்றல்.
3. தொழிலாளர் அளிப்பும் சேவையும்
4. வாழ்க்கைச் செலவு
5. அமைப்பின் உற்பத்தித்தன்மை.
6. தொழிற்சங்கங்களின் பாதிப்பு
7. பணித்தேவைகள்.
8. அரசின் சட்டதிட்டங்கள்.



## 8.10 பணி மதிப்பீடு

**பணி மதிப்பீட்டின் பொருளும் இலக்கணமும்:**

பணி மதிப்பீடு செய்யும் வழக்கம் இரண்டாம் உலகப் போரின் போதுதான் பரவலாகப் பின்பற்றப்படத் தொடங்கியது. பணி மதிப்பீடு என்பது ஒவ்வொரு வேலையின் ஒப்பீட்டு மதிப்பையும் கணக்கிடுவதாகும். அதாவது. ஒவ்வொரு வேலையின் பணி மதிப்பையும் கணக்கிடுவதே பணி மதிப்பீடு ஆகும்.

**கிம்பால் & கிம்பால் கூறும் இலக்கணம்:**

கிம்பால் & கிம்பாலின் கருத்துப்படி, “பணி மதிப்பீடு என்பது ஒவ்வொரு வேலையின் ஒப்பீட்டு மதிப்பையும் நிர்ணயித்தலாகும். தொழிற்சாலையில் நடைபெற வேண்டிய ஒவ்வொரு வேலையையும் மதிப்பீட்டு அதற்கு ஏற்ற நியாயமான கூலி எவ்வளவு என்று நிர்ணயித்தலே பணி மதிப்பீடு ஆகும்”

**பேராசிரியர் ஜான் எ.ஷாபின் கூறும் இலக்கணம்:**

பணி மதிப்பீடு என்பது, கூலி வேறுபாடுகளை நிர்ணயிக்கும் நோக்கில். திறமை பயிற்சி, முயற்சி ஆகிய பணிகளின் பொதுவான காரணிகளின் அடிப்படையில் பணிகளின் முக்கியத்துவத்தையும் அவற்றின் ஒப்பீட்டு மதிப்பையும் அளக்கும் முறையான ஒரு நடைமுறை என்று ஜான் எ. ஷாபின் குறிப்பிடுகின்றார்.

## 8.11 பணி மதிப்பீட்டுக் கோட்பாடுகள்

பணி மதிப்பீடு என்பது ஒரு விஞ்ஞானபூர்வமான அணுகுமுறையாதலால், ஒரு சில கோட்பாடுகளின் அடிப்படையில் இம்மதிப்பீடு அமைதல் வேண்டும். எ.ஆர். கிரஸ் என்ற அறிஞர் பணி மதிப்பீட்டிற்கு எட்டுக் கோட்பாடுகளைக் குறிப்பிடுகின்றார்.

1. வேலையையே மதிப்பிட வேண்டும் மணிதரை அல்ல

## குறிப்பு

பணி மதிப்பீடு என்பது பணியை மதிப்பீடு செய்வதையே குறிப்பிடுவதாகும். இது அப்பணியை ஆற்றும் பணியாளர்களையோ அல்லது அவர்களது பதவிகளையோ மதிப்பீடு செய்தலைக் குறிப்பதில்லை. ஒவ்வொரு பணிக்கும் சில நிச்சயமான, நிலையான உட்கூறுகள் எந்த அளவுக்குத் தேவைப்படு கின்றனவோ, அத்தேவையின் அடிப்படையில் இவற்றை மதிப்பிட வேண்டும்.

### 2. பணியின் உட்கூறுகள் நிச்சயமானதாக இருக்க வேண்டும்

ஒவ்வொரு பணியும் முன்னர் குறிப்பிட்டது போன்று பல்வேறு சிறுசிறு உட்கூறுகளாகப் பிரிக்கப்படுகின்றது. இவ் உட்கூறுகள் நிலையானதாகவும், நிச்சயமானதாகவும், சுலபமாக விளக்கிச் சொல்லக் கூடியதாகவும் இருக்க வேண்டும்.

### 3. புரிந்து கொள்வதில் ஒரே தன்மை

பணியின் ஒவ்வொரு உட்கூறும், தெளிவாக, ஒரே மாதிரியாக அனைவரும் புரிந்து கொள்ள ஏற்றதாக இருக்க வேண்டும். ஒவ்வொருவரும் ஒவ்வொரு மாதிரியாகப் புரிந்து கொண்டால் குழப்பமே மிச்சமாகும்.

### 4. பணியாளர்களுக்கு விளக்கிக் கூறப்படவேண்டும்

பணி மதிப்பீடு முறை எப்போது மேற்கொள்ளப்பட்டாலும், பிரிவுத் தலைவர்களுக்கும், மற்ற பணியாளர்களுக்கும் அது பற்றி விளக்கிக் கூற வேண்டியது அவசியம்.

### 5. பிரிவுத்தலைவர் பங்கேற்றல்

ஒவ்வொரு துறையிலும் மேற்கொள்ளப்படும் பணி மதிப்பீடுகளில், அத்துறையின் தலைவரையும் பங்கேற்கச் செய்ய வேண்டியது அவசியம். இதனால், ஒவ்வொரு பணியையும் செய்து முடிப்பதில் உள்ள சிக்கல்களைப் புரிந்து கொண்ட நீக்குப் போக்கான முறைகளைக் கைக்கொள்ள இயலும்.

## குறிப்பு

### 6. பணியாளர்களின் ஒத்துழைப்பு

பணி மதிப்பீடு எப்போது மேற்கொள்ளப்பட்டாலும், பணியாளர்களின் மனப்பூர்வமான ஒத்துழைப்பைப் பெற முயலவேண்டும். பணி மதிப்பீட்டின் உயரிய சிறப்பம்சங்கள் பற்றி அவர்களுக்கு விவரிப்பதன் மூலம், அவர்களின் ஒத்துழைப்பைக் கோரிப் பெறலாம்.

### 7. புள்ளி மதிப்பு பற்றியே வெளியில் குறிப்பிடவேண்டும்

பணி மதிப்பீடு பற்றி பணியாளர்களுடனும், பிரிவுத் தலைவர்களுடனும் கலந்துரையாடுவதன் முக்கிய நோக்கம் அவர்களது ஒத்துழைப்பைப் பெறுவதும், பணி மதிப்பீட்டுத் திட்டம் பற்றி அவர்கள் அவநம்பிக்கை கொள்ளாமல் தவிர்ப்பதும் ஆகும். ஆனால் அவர்களுடன் கலந்துரையாடும் போது புள்ளி மதிப்பில் பேசவேண்டும் தவிர பணி மதிப்பில் பேசுவது கூடாது.

### 8. பல்வேறு ஊதிய விகிதங்கள் கூடாது

ஊதிய விகித நிலைகளும் ஒரு சிலவாக இருப்பது அவசியம். தேவை இல்லாமல் அளவுக்கு அதிகமாக பல்வேறு ஊதிய நிலைகளை உருவாக்குவது முறையானது அல்ல.

## 8.12 பணி மதிப்பீட்டின் நோக்கங்கள்

பணி மதிப்பீட்டிற்குச் சில உயரிய நோக்கங்கள் உள்ளன. அவையாவன:

#### 1. தியாமற்ற கூலி பேதங்களைத் தவிர்த்தல்

ஒரே மாதிரியான வேலைகளுக்கு ஒரே மாதிரியான ஊதிய விகிதமே நிர்ணயிக்கப்படவேண்டும். இல்லாவிட்டால், தொழிலாளர் மத்தியில் அதிருப்தியும், பொறாமையும் தோன்றும்.

#### 2. கூலித் தகராறுகளைத் தீர்த்தல்

நியாயமற்ற கூலி பேதங்கள் தவிர்க்கப்படுவதனால், கூலித் தகராறுகள் தோன்று வதற்கான வாய்ப்பு பெருமளவில் இல்லாமற் போய்விடுகின்றது. இதனை பணி மதிப்பீட்டின் நன்மையாகவும் குறிப்பிடலாம்.

### 3. தனி விருப்பு வெறுப்புகளை நீக்குதல்

ஒரு சில பணியாளர்கள் மீதுள்ள விருப்பினாலோ அல்லது வெறுப்பினாலோ வெவ்வேறு வகைப்பட்ட கூலி விகிதங்களை நிர்ணயிக்க வாய்ப்பு இல்லாமற் போவதால், தொழிலாளர்களிடையே அதிருப்தி தோன்றுவதற்கான வாய்ப்புமில்லை.

### 4. ஒப்பீட்டிற்கும் ஆய்வுக்குமான வசதி

பணி விளக்கங்களும், பணி மதிப்பீடுகளும் ஒரே நிலையிலுள்ள பணியாளர்களுக்குப் பல்வேறு நிறுவனங்களில் வழங்கப்படும் ஊதிய விகிதங்களை ஒப்பு நோக்க பெரிதும் பயன்படுகின்றன.

### 5. கூலி நிர்வாகத்திற்கு ஏற்ற உறுதியான திட்டம்

கூலி விகிதங்கள் முறையான பணி மதிப்பீட்டின் அடிப்படையில் நிர்ணயிக்கப்பட்டால், நிர்வாகம் தனது பணியாளர்களின் செயல்திறனை மதிப்பிடுவது சுலபமாக இருக்கும். இதனால், பொருத்தமானவர்களை ஒரு பொறுப்பிலிருந்து மற்றொரு பதவிக்கு மாற்றவும், பதவி உயர்வு கொடுக்கவும் ஏற்ற கொள்கைகளை வகுப்பது சுலபமாகும். இவை அனைத்தும் கூலி நிர்வாகப் பரிவு திறமையாக நடைபெற வழிவகுக்கும்.

### 6. ஒரே மாதிரியான கூலி விகிதம்

தொழில் நிறுவனத்தின் எல்லா நிலைகளிலும், ஒரே மாதிரியான கூலி விகிதங்களை நிர்ணயிக்க பணி மதிப்பீடு அவசியம். தொழில் நிறுவனத்தின் பணி மனைகள் வெவ்வேறு இடங்களில் அமைந்திருந்தாலும், பணி மதிப்பீட்டு முறையில் கூலி விகிதம் நிர்ணயிக்கப்பட்டால், ஒரே மாதிரியான கூலி விகிதங்களை நிர்ணயிக்கப்பது சுலபம்

### 7. கூலி அமைப்பை எளிதாக்குதல்

பணி மதிப்பீட்டு முறையில் ஒவ்வொரு பணியும் பல்வேறு சிறுசிறு உட்கூறுகளாகப்பிரிக்கப்படுகின்றன. பின்னர், இப்பணிக் கூறுகள் தரவரிசைப் படுத்தப்பட்டு, ஒவ்வொன்றுக்கும் குறைந்தபட்ச, அதிகபட்ச கூலி விகிதங்கள் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன. இதனால், அவ்வப்போது சந்தர்ப்ப சூழ்நிலைக்கு ஏற்றாவது கூலி அமைப்பும் நெகிழ்ச்சித்திறன். உடையதாக அமையும். இக்காரணிகள் அனைத்தும் கூலி அமைப்பை எளிதாக்க மாற்றுகின்றன.

## குறிப்பு

### 8.13 பணி மதிப்பீடு நடைமுறை

பணிமதிப்பீட்டில் மூன்று கட்டங்கள் அடங்கியுள்ளன. அவையாவன:

1. எல்லா வேலைகளுக்கும் பொதுவான காரணிகளைத் தேர்வு செய்தல்.
2. ஒவ்வொரு காரணியையும் முறையைத் தேர்ந்தெடுத்தல்.
3. பொருத்தமான மதிப்பீட்டு முறையைத் தேர்ந்தெடுத்தல்.

இனி இந்நடைமுறைகள் மூன்றையும் பற்றிச் சுருக்கமாக ஆராய்வோம். இந் நடைமுறையை விளக்கும் வரைபடம் கீழே வரைபடம் எண் 8.1-ல் தரப்பட்டுள்ளது.

#### பணி மதிப்பீட்டு நடைமுறை

#### பணி மதிப்பீடும் திறமை மதிப்பீடும்

பணி மதிப்பீடும், திறமை மதிப்பீடும் வெவ்வேறானவை ஆகும். பலர் இரண்டிற்கும் இடையே உள்ள வேறுபாட்டையே அறியாது குழம்புகின்றனர். எனவே இவ்விரண்டிற்கும் இடையேயுள்ள அடிப்படையான வேறுபாடுகளை கீழ்க்கண்டவாறு ஆராய்வோம்.

1. பணி மதிப்பீடு என்பது பல்வேறு பணிகளின் பணி மதிப்பை அவற்றிடையே உள்ள வேறுபாட்டின் அடிப்படையில் நிர்ணயிப்பதாகும். திறமை மதிப்பீடு பணியாளர்களது திறமையை மதிப்பீடு செய்வதாகும். இதனால் தொழிலாளர்களை திறமை அடிப்படையில் வேறுபடுத்திப் பார்க்க இயலும்.
2. பணி மதிப்பீட்டின் நோக்கம் ஒவ்வொரு பணிக்கும் நியாயமான ஊதியத்தை நிர்ணயிப்பதாகும். திறமை மதிப்பீட்டின் நோக்கம் இவ் அடிப்படை ஊதியத்துடன் தொழிலாளர்களின் திறமைக்கு ஏற்ப வெவ்வேறு விகிதங்களில் எவ்வாறு கூடுதல் ஊதியம் வழங்கலாம். என்பதை முடிவு செய்தலாகும்.

3. பணி மதிப்பீடு தொழிலாளர்களுக்குப் பதவிஉயர்வு தரவும், இடமாற்றம் செய்யவும் பயன்படாது. திறமை மதிப்பீட்டின் மூலம் அளந்தறியும் மதிப்பீடுகள் ஒவ்வொரு தொழிலாளியும் எந்த வலைக்குப் பொறுத்தமானவர் என்பதை நிச்சயித்து பதவி உயர்வு இடமாற்றம் ஆகியன செய்ய ஏதுவாக இருக்கும்.

#### 8.14 திறமை மதிப்பீட்டின் நோக்கங்கள்

தொழிலாளர்களின் தனிப்பட்ட திறமையை மதிப்பீடு செய்யப் பயன்படுவதோடு இம்மதிப்பீடுகள் வேறு சில பயனுள்ள நோக்கங்களுக்கும் பயன்படுகின்றன. இவற்றுள் முக்கியமானவை பின்வருமாறு.

1. சம்பள விகிதங்களைச் சரிகட்டி தொழிலாளர்களிடம் திறமைக்கு ஏற்ற ஊதியங்களை நிர்ணயித்தல்.
2. சிறப்பு ஊதியம் போனஸ் ஆகியவற்றை வழங்க ஏற்ற அடிப்படைகளை முடிவு செய்தல்
3. ஒவ்வொரு வேலையையும் செய்யத் தேவையான திறமையுள்ளவர்களிடம் பணியை ஒப்படைக்கப் பயன்படுதல், அதாவது பொருத்தமான பதவியில் பொருத்தமான நபர்களை நியமிக்க உதவிபுரிதல்.
4. பதவி உயர்வு தர பொருத்தமானவர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தல்.
5. தகுதியில்லாதவர்களையும் பொருத்தமில்லாதவர்களையும் நீக்கப் பயன்படுதல்.
6. வேலை குறைவாக இருக்கும்போது யார் யாரைப் பணியில் தொடர்ந்து இருத்திக் கொள்ளலாம், யார் யாரை விலக்கிவிடலாம். என்று நிர்ணயிக்கப் பயன்படுதல்.
7. சிறப்புப் பயிற்சிக்கு ஏற்ற பணியாளர்களைத் தேர்வு செய்தல்
8. பணியாளர்களது பலகீனங்களையும், குறைகளையும் கண்டறிந்து அவற்றைக் களையத் தேவையான நடவடிக்கைகளை எடுத்தல்.

#### திறமையை மதிப்பீடும் போது ஆராய வேண்டிய முக்கியக் காரணிகள்

1. பணியாற்றத் தேவையான கல்வித் தகுதி, சிறப்புத் பயிற்சி, அனுபவம் முதலியன

## குறிப்பு

2. உற்பத்தி அளவு, தொழில்நுட்பம், நிலைத்தன்மை முதலியன.
3. நம்பிக்கை, திறமை தைரியம், இடைவிடா முயற்சி முதலியன.
4. சூழ்நிலைகளுக்கு ஏற்ப மாறிக்கொள்ளும் திறமை, நடத்தை, கட்டளைகளை ஏற்று அதன்படி நடக்க உள்ள விருப்பம் சக தொழிலர்களோடு உள்ள நட்புணர்வு.
5. மற்றவர்களை வழிநடத்திச் சென்று அவர்களது நடவடிக்கைகளைக் கட்டுப்படுத்தக் கூடிய தலைமைத் தகுதி.
6. தொடர்ச்சியான வருகை காலந்தவறாத ஒழுக்கு, பணியாற்றும்நேரம்

### 8.15 திறமை மதிப்பீட்ட நடைமுறை

திறமை மதிப்பீடு நடைமுறை பின்கண்ட நான்கு நிலைகளை உள்ளடக்கியது என்று பேராசிரியர் ஜான் எ. ஷூபின் கூறுகின்றனர்.

1. யாருடைய திறமை மதிப்பிட வேண்டும் என்று முடி செய்தல்
2. திறமை மதிப்பீடு செய்யும்போது ஆராயப்படவேண்டிய தகுதிகளை அல்லது அம்சங்களைத் தேர்ந்தெடுத்து அவற்றிற்கான தர அளவீடுகளை நிர்ணயித்தல்.
3. அளவீட்டாளர் அல்லது மதிப்பீட்டாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்துப் பயிற்சியளித்தல்.
4. திறமை அளவுகளைப் பரிசோதித்து அவர்களது திறமையை மதிப்பீடு செய்தல். இம்மதிப்பீடுகளை பதவி உயர்வு இடமாற்றம் ஊதிய உயர்வு ஆகியவற்றுக்கும் பயன்படுத்திக் கொள்ளலாம்.

## IX - அமைப்புகளில் சச்சரவுகள்

### குறிப்பு

#### 9.1 அமைப்புகளில் சச்சரவுகளும் மன அழுத்தங்களும்

தகுதிகளுக்கும் குறிக்கோள்களுக்கும் இடையே தோன்றும் மாறுபாடு, மற்றவர்களுடைய குறிக்கோளை அடையும் முயற்சியில் பகைமை தோற்றுவிக்கும்ளவுக்கு தலையிடுதலையே சச்சரவுகள் என்கின்றனர். சச்சரவுகள் என்பவை உளவியல் ரீதியானவை. சச்சரவுகள் என்பவை அமைப்பினுள்ளேயும் அல்லது அதற்கு வெளியேயும் தோன்றலாம். இதே போலவே சச்சரவுகள் என்பவை தனியார் மட்டத்திலோ தோன்றுதல் கூடும் சச்சரவுகள் உற்பத்தியைப் பாதிக்கக் கூடும். ஆகையால் அவை எவ்வளவு விரைவில் தீர்க்கப்பட முடியுமோ அவ்வளவு விரைவில் தீர்க்கப்படுதல் வேண்டும்.

சச்சரவுகள் என்பவரை ஒரு அமைப்பிலுள்ள குழுவுக்கும் தனியாட்களுக்கும் இடையே உள்ள இணக்கமின்மையைக் குறிப்பதாகவும் கொள்ளலாம். அவை ஒரு எதிர்ப்பை அல்லது போட்டியை அல்லது ஒரு அமைப்பின் உறுப்பினர்களிடையே உள்ள இணக்கமின்மையைக் குறிப்பதாகும்.

சச்சரவுகள் ஒரு அமைப்பில் தவிர்க்க இயலாதவை. அதே போல அவை ஒரு மகிழ்ச்சியான சூழ்நிலையும் அல்ல. பல நிலைகளில் சச்சரவுகளின் வரவேற்கப்படுகின்றன. சச்சரவுகள் விரும்பத்தக்க விளைவுகள் என்றும், விரும்பத்தகாத விளைவுகள் என்றும் இருவகையான விளைவுகளையும் உண்டாக்குகின்றன.

#### 9.2 சச்சரவுகளின் விரும்பத்தகுந்த விளைவுகள்

1. சச்சரவு என்பது பல உடன்பாடான விளைவுகளையும் தருகிறது. அது அமைப்பிலுள்ள ஒவ்வொருவரும் சச்சரவின் சூழ்நிலையைப் பற்றித் தீவிரமாக எண்ணுதற்கு வாய்ப்பு தருகிறது.



## குறிப்பு

2. அது நடக்கையை மதிப்பீடு செய்ததற்கும் பணியாளர்கள் தமது கருத்துகளைத் தெளிவுபடுத்திக் கொள்ளுவதற்கும் உதவுகிறது.
3. சச்சரவுகள் குழுக்களை ஒன்றுபடுத்துகின்றன. முக்கிய குழுக்களிடையே சச்சரவுகள் எழும்போது ஒன்றுபடுகின்றன.
4. சச்சரவுகள் மிகவும் கடுமையான போட்டியைத் தோற்றுவிப்பதால், அவை வேலைச் சூழ்நிலைக்கும் அறைகூவல்களை விடுகின்றன. ஒரு அமைப்பு உயிரோட்டமுடன் விளங்குவதற்கு இத்தகைய சச்சரவு மிகவும் இன்றியமையாதது.
5. பணியாளர்களிடையே அது கிளர்ச்சிகளை அல்லது தூண்டுதல்களை உண்டாக்குகிறது. சச்சரவு அமைப்புக்கு மிகவும் பயன்தருகிறது. எவ்வாறெனில் அமைப்பில் எந்த இடத்தில் சச்சரவு தோன்றினாலும், அது உடனே கவனிக்கப்படுகிறது.
6. யாவருடைய மனதையும் உறுத்திக் கொண்டிருக்கும் நெடுநாளைய பிரச்சனைகள் சில இருக்கின்றன. அமைப்பில் தோன்றும் சச்சரவு இந்த நெடுநாளைய பிரச்சனையை ஒரு முடிவுக்குக் கொண்டு வரும்.
7. சச்சரவு தடைகளையும் நெருக்கடியையும் வென்றுவிட உதவுகிறது.

### 9.3 சச்சரவுகளின் விரும்பத்தகாத விளைவுகள்

1. சில வேளைகளில் சச்சரவு பேரிழப்பான விளைவுகளையும் தரும், சச்சரவு என்பது எவ்விதத்திலும் எந்த நற்பலனையும் தருவதில்லை. ஆகையால் அதற்காகும் முயற்சியும் காலமும் வீணாகவே போய்விடுகின்றன.
2. பொருளுற்பத்தியும், சச்சரவுகளினால் நெடுங்காலத்துக்குக் குறைந்து விடுகிறது அல்லது நின்றுவிடுகிறது.
3. சச்சரவுகள் இருக்கும்போது பணியாட்கள் அமைப்பின் நோக்கங்களுக்கெதிராகச் செயல்படுகின்றனர், இது மிகவும் பேரிடறையும் கேட்டையும் விளைவிக்கும்.

4. அமைப்பின் உறுப்பினர்கள் சச்சரவில் ஈடுபட்டிருக்கும்போது, அவர்கள் அமைப்பின் நோக்கத்தை மறந்து விடுகின்றனர்.
5. சச்சரவு மேலாண்மையைப் பற்றியோ அல்லது அதற்கெதிராகவோ நம்பிக்கையற்ற, ஐயப்பாட்டு உணர்வை உண்டாக்கவும் கூடும்.

*மனிதவள மேலாண்மை*

**குறிப்பு**

குறிப்பு

10.1 பதவியுயர்வு

தற்போதைய வேலையைவிட உயர்ந்த நிலையிலுள்ள மற்றும் கடமைகள் அதிகமுமான வேலைக்கு மாற்றம் செய்யப்படுவதே பதவியுயர்வு ஆகும் என எட்வின் பி. லிப்போ கூறுகிறார்.

10.2 பதவியுயர்வின் முக்கியத்துவம்:

1. தொழிலாளியின் மனவூக்கத்தை உயர்த்துகிறது.
2. தொழிலாளிகள் வேலைக்கு வராமையையும், வேலை நிறுத்தத்தையும் தவிர்க்க உதவுகிறது.
3. தற்போதுள்ள தொழிலாளர்களை பிரச்சனையின்றி கையாள் உதவுகிறது.
4. பிரச்சனைகளுக்கு தானாகவே தீர்வுகள் கிடைக்கின்றன.
5. தொழிலாளிகள் நேர்மையாக உழைக்கின்றனர்.

ஒரு நிறுவனத்தில் தொழிலாளிகள் ஒரு நிலையிலிருந்து மேல்நிலைக்கு நகர்வதையே பதவி உயர்வு என்கிறோம். அதாவது தற்போதைய வேலையை விட உயர்ந்த பதவிக்கு உயர்ந்த ஊதியம். நிலை மற்றும் பொறுப்புகளுடன் மேல்நோக்கிச் செல்வதே பதவி உயர்வு ஆகும். பதவி உயர்வு நிறுவனத் தேவைக்கேற்றப்படி தற்காலிகமானதாகவோ, நிலையானதாகவோ இருக்கலாம். சில வேளைகளில் ஊதிய உயர்வின்றி வேலை நிலையில் மட்டும் உயர்வு அளிக்கப்படுகின்றது. இதனை வறண்ட பதவி உயர்வு என்பர். உதாரணமாக ஒரு பல்கலைக்கழக பேராசிரியர் ஊதிய உயர்வின்றி துறைத்தலைவர் ஆக்கப்படுதல் வறண்ட பதவியுயர்வு ஆகும்.

ஒரு தொழிலாளியின் அதிகாரம், வல்லமை, நிலை ஆகியவற்றை ஒரு நிறுவனத்திற்குள்ளாகவே உயர்த்துவதால் பதவியுயர்வு அதனுள்ளேயே ஒரு ஊக்கமதிப்பை பெற்றுள்ளது. தொழிலாளிகள் ஊக்கமடைய செய்வதால் அவர்கள் பின்னடைந்து விடுவது போன்ற ஒரு

எண்ணத்தை அகற்றி விடுகின்றது. இதனால் பதவியுயர்வு மூலமாக நிறுவன காலியிடங்களை பூர்த்தி செய்வது, ஒரு சிறந்த மனித வள கொள்கையாக கருதப்படுகிறது.

மனிதவள மேலாண்மை

குறிப்பு

### 10.3 பணிமாற்றம் மற்றும் பணி நீக்கம்:

பணிமாற்றம் என்பது தொழிலாளிகள் தாங்கள் இருக்கும் நிலை போன்ற வேறொரு நிலைக்கு மாற்றப்படுவது ஆகும்.

பிளிப்போவின் கூற்றுப்படி பணிமாற்றம் என்பது ஒரு தொழிலாளியை அவரது கடமைகளிலும், ஊதியத்திலும் மாற்றம் ஏற்படுத்தாமல் பணியிடத்தை மட்டும் மாற்றுவது ஆகும்.

பதவியுயர்வுக்கும், பணிமாற்றத்திற்கும் இடையே சில வேறுபாடுகள் உள்ளன. பணிமாற்றத்தில் ஊதியத்திலோ, அதிகாரத்திலோ, நிலையிலோ, கடமைகளிலோ, மாற்றங்கள் ஏற்படுகின்றன. மேலும் பணிமாற்றம் அடிக்கடி குறிப்பிட்ட கால இடைவேளியில் கொடுக்கப்படலாம். ஆனால் பதவியுயர்வு குறிப்பிட்ட கால இடைவேளியில், அடிக்கடி அளிக்கப்படுவதில்லை. பணிமாற்றம் நிறுவனத்தால் ஏற்படுத்தப்படலாம் அல்லது தொழிலாளியின் கோரிக்கையினால் அளிக்கப்படலாம். பொதுவாக தொழிலாளர் நிறுவனத்திற்கு சிறப்பாகவும், பயனுள்ளதாகவும் அமையும் இடத்திற்கே மாற்றம் செய்யப்படுகிறார்.

### 10.4 பணி வாழ்வு திட்டம்:

தொழிலாளிகள் தங்களது பணிவாழ்வு குறிக்கோள்களை அடையவே நிறுவனங்களில் சேர்க்கின்றனர். மறுபக்கம் நிறுவனங்கள் தங்களிடம் உள்ள வாய்ப்புகளை அவர்களுக்கு அளிக்கின்றனர். தொழிலாளர்களின் குறிக்கோள்களுக்கும் நிறுவன வாய்ப்புகளுக்கு மிடையே வேறுபாடுகள் எழும்பொழுது அங்கு முரண்பாடு ஏற்படுகிறது. இம்முரண்பாட்டை அப்படியே தொடரவிட்டால் தொழிலாளர்கள் அதிருப்தி

அடைந்து பயனுள்ள தொழில்களிலிருந்து தம்மைத் தாமே விலக்கிக் கொள்கின்றனர்.

## குறிப்பு

இவ்வாறான முரண்பாடே பணிவாழ்வு திட்டத்தின் முக்யித்துவத்தை அடிக்கோடிட்டு காட்டுகிறது. பணிவாழ்வு திட்டமானது தொழிலாளிகளின் குறிக்கோள்களையும் நிறுவனத்தின் வாய்ப்புகளையும் ஒன்றுப்படுத்தி பொருந்த செய்யும் ஒரு முறையாகும்.

### 10.5 பணிவாழ்வு திட்டப் படிகள்:

பணிவாழ்வு திட்டம் பின்வரும் படிகளை கொண்டது

**படி-1: தொழிலாளர் தேவைகளையும், குறிக்கோள்களையும் ஆராய்தல்:**

பல வேளைகளில் தொழிலாளர்கள் தங்களது பணிவாழ்வு நங்கூரத்தையும், நோக்கங்களையும் அறியாதிருக்கின்றனர். நிறுவனங்களும், தொழிலாளர்களின் விருப்பங்களும், நோக்கங்களும் நிஜத்தில் நிறுவன வாய்ப்புகளுடன் ஒத்திருக்க வேண்டும் என்று அவசியம் இல்லை என்றே கருதுகின்றனர். எனவே முதலாவதாக ஆழ்ந்த ஆராய்ச்சியின் மூலம் தொழிலாளர் தொழில் வாழ்வு நங்கூரங்கள், விருப்பங்கள், குறிக்கோள்கள் ஆகியவை ஆராயப்பட வேண்டும்.

இவ்வாராய்ச்சி மனிதவள இரப்புக் கணக்கை அடிப்படையாக கொண்டது. அநேக தொழிலாளர்களுக்கு தங்களது பணிவாழ்வு, விருப்பம் ஆகியவை பற்றி தெளிந்த உணர்வு இல்லாததால் அவர்களுக்கு இவை குறித்த இயன்ற அளவு விபரங்கள் அளிக்க வேண்டும். எவ்வகையான வேலை அவர்களது தகுதிக்கும், அனுபவத்திற்கும், திறமைக்கும் பொருந்தும் என ஆராய்ந்து அறிவிக்க வேண்டும்.

**படி-2: பணிவாழ்வு வாய்ப்புகளை பற்றி ஆராய்தல்:**

ஒரு தொழிலாளியின் பணிவாழ்வு விருப்பங்களையும் குறிக்கோள்களையும் அறிந்த பின்னர், நிறுவனத்திலுள்ள பணிவாழ்வு பாதையில் இருக்கும் வாய்ப்புகளை ஆராய்தல் அவசியம். பணி வாழ்வு பாதை என்பது, பணிவாழ்வில் ஒருவருக்கு ஏற்படும் முன்னேற்றப்

பாதையை குறிக்கிறது. இதிலும் கூட அநேக தொழிலாளர்கள் தங்களது பணிவாழ்வு முன்னேற்றப் பாதையை அறியாதிருப்பதால் அது அவர்களுக்கு அறிவிக்கப்பட வேண்டும்.

சில வேளைகளில் புதிதாக வேலையில் அமர்த்தப்படும் வாலிபர்களுக்கும், பிற பழைய தொழிலாளிகளுக்கும், குறிப்பிட்ட நிலையில் பணிவாழ்வு முன்னேற்றத்தை பணியுயர்வின் மூலம் நிறுவனமானது பணிவாழ்வு பாதையை எல்லைக் கோடிட்டு காட்ட வேண்டும். இதில் அவர்களது பணிவாழ்வு நோக்கங்களையும் விருப்பங்களையும், கருத்தில் கொண்டு அனுபவம் வாய்ந்த பட்டப்படிப்பு அற்ற பழைய தொழிலாளர்களின் விருப்பத்தையும் சிறந்த பட்டப்படிப்பு பெற்ற அனுபவமற்ற புதிய தொழிலாளர்களையும் திருப்திபடுத்தும் வகையில் பணிவாழ்வு முன்னேற்றப் பாதை அமைக்கப்பட வேண்டும்.

**படி-3: ஒற்றுமையையும், வேற்றுமையும் கண்டறிதல்:**

இந்நிலையில் தொழிலாளர்களின் பணிவாழ்வு விருப்பங்களையும், நிறுவனத்தின் பணிவாழ்வு முறையுடனான அதன் பொருத்தத்தையும் கண்டறிய ஒரு திட்டம் அமைக்கப்படுகிறது. இத்திட்டம் பொருத்தமற்ற இடங்களை சுட்டிக்காட்ட உதவுகிறது. வெவ்வேறு தொழில்களை வெவ்வேறு பணிவாழ்வு வாய்ப்புகளுடன் ஒப்பிடுவதின் மூலம் நிறுவனங்கள் உறுதியான பணிவாழ்வு குறிக்கோள்களை ஏற்படுத்த முடியும். நெடுநாள் திட்டங்களும், குறுகிய கால திட்டங்களும் அதில் அடங்கும்.

**படி-4: செயற்திட்டங்களும் கால அளவிலான சரிபார்ப்பு**

பொருத்தமற்ற நிலைமை கண்டுபிடித்த பின்னர் அதனை எப்படி சரிசெய்வது என்பதைப் பற்றி திட்டமிடுவது அவசியமாகிறது. பல நிறுவனங்களும் செயல்படுத்தும் சில திட்டங்கள் பின்வருமாறு.

1. புது தொழில் வாழ்வு முன்னேற்றப் பாதை, புது ஊக்கத் தொகை, புது வெகுமதி ஆகியவற்றின் மூலம் பணிவாழ்வு முறையின் மாற்றங்களை ஏற்படுத்தி இடை நகர்வை ஏற்படுத்துதல்.

## குறிப்பு

## குறிப்பு

2. புது தேவைகளையும் புது குறிக்கோள்களையும் புது விருப்பங்களையும் ஏற்படுத்துவதன் மூலம், தொழிலாளியின் நம்பிக்கையும், விருப்பத்தையும் மாற்றுதல்.
3. பிரச்சனைகளுக்கு தீர்வு காணுதல், பேச்சு வார்த்தை, ஆகியவற்றின் மூலம் ஒருங்கிணைப்பிற்கு புது அடித்தளம் அமைத்தல்.

### 10.6 பதவியுயர்வுக் கொள்கைகள்

1. தொழில்களுக்கிடையேயும், துறைகளுக்கிடையேயும், வெவ்வேறு இடங்களுக்கிடையேயும், பதவியுயர்வு கிடைக்க சம வாய்ப்பு அளிக்க வேண்டும்.
2. தொழிலாளர்களின் பின்னணியை பாராமல் அமைவரிடையேயும் சமமாக செயல்படுத்தப்பட வேண்டும்.
3. பட்சபாரமற்றதாயும், நேர்மையுள்ளதாயும் இருத்தல் வேண்டும்
4. பதவியுயர்வுக்காக அடிப்படைகளை தொழிலாளர்களுக்கு தெளிவாக எடுத்துக் கூற வேண்டும்.
5. இது பணிவாழ்வு திட்டத்துடன் ஒட்டுறவு உடையதாக இருக்க வேண்டும். வெகு சீக்கரமாக பதவியுயர்வு அளிப்பதையும், மிக தாமதமாக பதவியுயர்வு அளிப்பதையும் தவிர்க் வேண்டும். ஏனெனில் நிறுவன சிறப்புத் தன்மையை பாதிக்கும்.
6. பதவியுயர்வு பற்றிய இறுதி தீர்மானங்களை எடுக்கும் அதிகாரம் உகந்த நபர்களிடம் ஒப்படைக்கப்பட வேண்டும்.
7. பதவியுயர்வு சோதனை முறையில் செயல்படுத்தப்பட வேண்டும். தொழிலாளியின் முன்னேற்றம் கவனிக்கப்பட வேண்டும். பதவியுயர்வு யென்றால் அவரை மறுபடியும் பழைய நிலைக்கு கொண்டு செல்லும்படியான வசதி பதவியுயர்வு கொள்கையில் இருக்க வேண்டும். வெளியிலிருந்து வருவோருக்கும்,

நிறுவனத்தின் உள் இருப்போருக்கும் சாதகமானதாக கொள்கை இருக்க வேண்டும்.

மனிதவள மேலாண்மை

குறிப்பு

## XI - பதவியுயர்வு முறை, பணிமாற்றம் மற்றும் பணி நீக்கம்

### 11.1 உட்புற பதவியுயர்வு முறை:

பதவியுயர்வு முறையானது தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்டு, எதிர்கால வளர்ச்சியை கருத்திற்கொண்டு, விபரமான தொழிலாளர் பதிவுகளுடனும், குறிப்பிட்ட பதவியுயர்வு திட்டத்துடனும் பதவியுயர்வு பெற தகுதியுள்ள தொழிலாளர்களை கண்டுபிடிப்பதற்காக பொறுப்புகள் நிர்ணயிக்கப்பட்டதாயும், பதவியுயர்வு செயலை மையப்படுத்தி ஒருங்கிணைப்பதாயும் இருந்தல் வேண்டும்.

நிறுவனத்திலுள்ள வெவ்வேறு வகை தொழிலாளர்களுக்குமான பதவியுயர்வு முறைகளையும் பீச் மிக தெளிவாக பின்வருமாறு விவரிக்கிறார்.

பயிற்சி பெறாத மற்றும் பகுதி பயிற்சி பெற்ற வேலையாட்கள் தொழிலாளர் கூட்டத்தில் பதிவு செய்யப்படுகின்றனர். பின்னர் அவர்கள் பணிக்காலத்தை பொறுத்தோ அனுபவத்தைப் பொறுத்தோ திறமையை பொறுத்தோ அல்லது இவை அனைத்தையும் பொறுத்தோ பதவியுயர்வு வழங்கப்படுகிறது. முழு பயிற்சி பெற்ற தொழிலாளர்கள் முதலில் உதவியாளர்களாகவோ, அல்லது பயிற்சி பெறுவோராகவோ பழகுநராகவோ வேலையிலமர்த்தப்பட்டு, பின்னர் மேற்பார்வையாளர், கண்காணிப்பாளர், உற்பத்தி ஒருங்கிணைப்பாளர் என பதவியுயர்வு பெற்று மேற்செல்லுகின்றனர். குமாஸ்தா வேலையில் நுழைபவர்கள் முதலில் தட்டச்சாளராகவும், சுருக்கெழுத்தாளராகவும் நியமிக்கப்படுகின்றனர். பின்னர் இவர்கள் அலுவலக செயலாளர்களாகவும், நிர்வாக அலுவலர்களாகவும் உயர்த்தப்படுகின்றனர்.



## குறிப்பு

பொறியியல் போன்ற தொழில்-சார் நிலைகளிலுள்ளோருக்கு முதலில் துணைப் பதவி (உதரணமாக துணை பொறியாளர்) அளிக்கப்படுகின்றது. பின்னர் பொறியாளர், முதுநிலை பொறியாளர், திட்டப்பொறியாளர் மற்றும் பொறியியல் மேலாளராக உயர்த்தப்படுகின்றனர்.

மேலாண்மை நிலைகளில் பயிற்சி நிலையில் சேர்க்கப்பட்டு பின்னர் துணை மேற்பார்வையாளர் பதவிக்க உயர்த்தப்பட்டு, அதன்பின் இடைநிலை மேலாண்மை பதவியளிக்கப்பட்டு இறுதியாக மேல்நிலை மேலாண்மை பதவியளிக்கப்படுகின்றனர்.

பதவியுயர்வுகள் இரு அடிப்படைகளில் அமையலாம். அது வேலைத்தர அடிப்படையிலோ அல்லது மனிதத்தர அடிப்படையிலோ இருக்கலாம். வேலைத்தர அடிப்படையில் வேலை செய்வதற்கு தேவையான தகுதிகள் மற்றும் கடமைகள் மட்டும் பதவியுயர்வுக்கு அடிப்படையாக அமைகின்றன. எனவே வேலை ஆய்வு, வேலை மதிப்பீடு, நிறுவன திட்டங்கள் ஆகியன இம்முறையில் அவசியமாகின்றன. இவற்றை பொறுத்தே, ஊதியம் மற்றும் நிலை அமையும். மனிதத்தர அடிப்படையில் தனிநபர் திறமைக்கும் தகுதிக்கும் முக்கியத்துவம் அளிக்கப்படுகிறது. இவையே தொழில்வாழ்வு மாதிரியின் நிலையை நிர்ணயிக்கிறது.

### 11.2 பணிகாலமும் பதவியுயர்வும்:

பணிக்காலம் என்பது ஒருவர் ஒரு நிறுவனத்திலோ அதன் பல்வேறு கிளைகளிலோ, துறைகளிலோ அல்லது வெவ்வேறு நிலைகளிலுமோ பணி செய்த காலத்தை குறிக்கிறது. ஒரு நிறுவனத்தில் அதிக காலம் பணிபுரிந்தோரை முத்தோர் எனலாம். நேரடி தொழிற்கூட பணிக்கால முறையில் அனைத்து தொழில்களிலும் பதவியுயர்வு முத்த தொழிலாளிகளுக்கு அவர்கள் அத்தொழிலுக்கு தகுதியுடையோராயிருந்தால் அளிக்கப்படுகிறது. தொழில் அனுபவ பணிக்கால முறையில் பதவியுயர்வு அளிக்கப்பட்டால் ஒரு துறைக்குள்ளோ, ஒரு பிரிவிலோ அல்லது முழு தொழிற்சாலையிலோ எங்கு வேண்டுமானாலும் பதவியுயர்வு அளிக்கப்படலாம்.

மூத்த தொழிலாளர்களுக்கான சில உரிமைகளும் சிறப்புகளும் உண்டு. அவையாவன.

மனிதவள மேலாண்மை

- 1, சில உரிமைகள் தொழிலாளர்களுக்குள்ளான பணிக்கால அளவை அடிப்படையாக கொண்டவை. இதில் போட்டியிருக்கும். பதவியுயர்வுக்கான உரிமை, பணிமாற்றத்துக்கான உரிமை, போன்றவை சில உதாரணங்கள்
- 2, சில உரிமைகள் பிறரைச் சாராமல் தன் தொழிற்காலத்தை மட்டுமே சார்ந்திருக்கும். உதாரணமாக ஒரு தொழிலாளிக்கு வருடத்தில் பதினைந்து நாட்கள் விடுப்பு எடுத்துக் கொள்ளும் உரிமை இருக்கலாம். 30 வருடங்களில் ஒய்வு பெறும் உரிமை இருக்கலாம் அல்லது 6 மாதம் வேலை செய்தபின்னர் நோய்வாய்க்கான விடுப்பு பெறும் உரிமை கிடைக்கலாம்.
- 3, திறமையை அடிப்படையாக கொண்டு பதவியுயர்வு அளிக்கப்பட வேண்டுமா அல்லது பணிக்காலத்தை அடிப்படையாக அளிக்கப்பட வேண்டுமா என்னும் விவாதம் மிகப்பெரிய சர்ச்சையாகவே உள்ளது. தொழிற்சங்கம் பதவியுயர்வு பணிக்கால அடிப்படையில் அளிக்கப்பட வேண்டும் என்னும் கருத்தைக் கொண்டுள்ளன. மேலாண்மைகள் திறமை மற்றும் தகுதியின் அடிப்படையிலேயே பதவியுயர்வு அளிக்கப்பட வேண்டும் என்ற கருத்தைக் கொண்டுள்ளன.
- 4, ஒரு தகுதி பெற்ற நபருக்கு அவர் செயல்திறனை அங்கீகரிக்கும்படியாகவோ பாரட்டும்படியாகவோ, ஊக்குவிக்கும் படியாகவோ அவருக்கு பதவியுயர்வு அளிக்கப்பட வேண்டுமானால் அது திறமையின் அடிப்படையிலாகவே இருக்க வேண்டும்.
- 5, மாறாக மூத்த தொழிலாளர்களை அங்கீகரித்து பாராட்ட வேண்டுமானால் அப்பதவியுயர்வு பணிக்கால அடிப்படையில் இருக்கலாம்.
- 6, இவ்விரு அடிப்படைகளையும் கலந்த முறையே பரவலாக பயன்படுத்தப்படுகிறது. இரு தொழிலாளிகள் சம

குறிப்பு

## குறிப்பு

பணிக்காலத்தையுடையவர்களாயும் சம அனுபவம் வாய்ந்தவர்களாயும் இரந்தால் அந்நிலையில் திறமையின் அடிப்படையில் பதவியுயர்வு அளிப்பதே சிறந்த கொள்கையாகும். அது போன்று, ஒரே மாதிரியான திறமையைக் கொண்ட இர பதவியுயர்வு அளிக்கப்பட வேண்டும். இவ்வாறான கொள்கையால், திறமையை விரும்பும் மேலாண்மையையும், பணிக்கால அடிப்படையை விரும்பும் தொழிற்சங்கங்களையும் திருப்தி படுத்த முடியும்.

### 11.3 பதவியுயர்வு கொள்கையின் நன்மைகள்

பொதுவாக பதவியுயர்வு கொள்கைகள் திறமையை கருத்திற்கொள்கின்றன. சில வேளைகளில் பதவியுயர்வு அளிக்கும்போது பணிக்காலம், கல்வி, பயிற்சி, முந்தைய தொழில் அனுபவம் போன்ற காரணிகளும் கணக்கிலெடுத்துக் கொள்ளப்படுகின்றன. திறமை, கடின உழைப்பு, ஒத்துழைப்பும், தகுதி, நேர்மை ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் பதவியுயர்வு அளிக்கப்பட்டாலும், பல சக்தி வாய்ந்த மறைமுக காரணிகள் பதவியுயர்வு காரணிகளை பாதிக்கின்றன.

மேற்படி பதவிகளுக்கு தேவையான தொழிலாளர்களை மேல்நிலை அதிகாரிகளே தேர்வு செய்கின்றனர். அவ்வேளைகளில், தங்களைப் போலவே சிந்தித்து, உணரும் தொழிலாளர்களை தேர்வு செய்கின்றனர். தங்களுக்கும் நிறுவனத்துக்கும் விசுவாசமுள்ளவர் களாக இருப்போரை தேர்வு செய்கின்றனர். தங்களுக்கொத்த சமூக, அரசியல், பொருளாதார மற்றும் மார்க்க சிந்தையுடையவர்களாக இருப்போரை தேர்வு செய்ய விரும்புகின்றனர்.

மேல்நிலை அதிகாரிகள் தங்களுக்கொத்தவர்களையே தேர்வு செய்ய விரும்புகின்றனர். சிறப்பான பதவியுயர்வு கொள்கையின் அடிப்படைகள். பதவியுயர்வு பல்வேறு அடிப்படையில் அளிக்கப்படலாம். அவற்றுள் முக்கியமானவை பின்வருமாறு.

### 11.4 பணிக்காலம்.

- திறமை, அதாவது செயல்திறன்.

- கல்வி மற்றும் நுட்பத் தகுதி
- சிறப்பாக செயல்படுவதற்கான அறிஞர்கள்
- தொழில்வாழ்வு மற்றும் பின் தொடர்வோருக்கான திட்டம்
- நிறுவன வரைப்படத்தின் அடிப்படையிலான காலியிடங்கள்
- தொழில்விரிவுபடுத்துதல் போன்ற ஊக்கத் திட்டங்கள்
- பயிற்சி

---

### 11.5 பணிமாற்றம்:

---

டேல் யாடர் கூறுவதன்படி, பணிமாற்றம் என்பது ஒருவரது தொழிலில் உள்ள பொறுப்புகள் மற்றும் ஊதியத்தை மேற்கோளாக வைத்து, அவரை ஒரு பணியிலிருந்து வேறு பணிக்கு மாற்றுவதாகும்

---

### 11.6 பணிமாற்றத்தின் நோக்கங்கள்:

---

தொழிலாளர்கள் பொதுவாக நிறுவனம் முன்வந்து செய்யும் பணி மாற்றங்களை விரும்புவதில்லை. ஏனெனில்.

- அவர்கள் மேலாண்மையால் வீழ்த்தப்படுவதாக எண்ணுகின்றனர்
- அறிமுகமில்லாத இடங்களுக்கு போக விரும்புவதில்லை.
- தங்களது நண்பர்களையும் சுற்றத்தாரையும் விட்டு பிரிந்து செல்ல விரும்புவதில்லை.
- தங்களது வேலையிடத்திலும், மேஜை, நாற்காலி, இயந்திரங்கள், கருவிகள், ஆகியவற்றின் மீது உரிமையை ஏற்படுத்தி விடுவதால் அவற்றை விட்டு அகன்று போக மனம் இடம் கொடுப்பதில்லை.
- கலை சிந்தையுடையவர்களாக இருப்பதாலும் இடம் பெயர்வதை விரும்புவதில்லை.

#### பணிமாற்ற வகைகள்

தொழிலாளர் பணிமாற்றம் பின்வரும் வகைகளாக பிரிக்கப்படுகிறது.

குறிப்பு

## குறிப்பு

### 1. உற்பத்தி பணிமாற்றம்

உற்பத்தி நிலையத்திலோ கிளையிலோ பணியாளர் தேவை குறையும்போது அவர்கள் மாற்றம் செய்யப்படலாம். அவ்வாறான கிளைகளிலுள்ள தொழிலாளர்கள் பணியாளர் தேவைப்படும் பிற கிளைகளுக்கு மாற்றம் செய்யப்படுகின்றனர். இவ்வாறான பணிமாற்றங்கள் வேலை நிறுத்தத்தை தவிர்த்து பணி நிலையை நிலை நிறுத்துகிறது.

### 2. திருத்தப் பணிமாற்றம்.

தேர்ந்தெடுத்தலிலும் வேலையிலமர்த்துதலிலும் ஏற்படும் தவறுகளை சரிகட்ட இவ்வகை பணிமாற்றம் செய்யப்படுகிறது. தவறான வேலையில் அமர்த்தப்பட்டவர் அவருக்கு உகந்த தொழிலில் அமர்த்தப்படுகிறார். இவ்வாறான மாற்றங்கள் தொழிலாளர்களின் ஆர்வத்தை பாதுகாக்கின்றன.

### 3. பதிலாள் இடமாற்றம்

பதிலாள் மாற்றம் என்பது உற்பத்தி பணிமாற்றம் போன்றதேயாகும். தொழிலாளர் தேவை குறையும்போது பதிலாள் இடமாற்றம் ஏற்படுத்தப்படுகின்றது. ஒரு புது தொழிலாளி இருக்குமிடத்திற்கு பதிலாக ஏற்கனவே பல ஆண்டுகளாக அந்நிறுவனத்தில் பணிபுரிந்த ஒருவரை மாற்றம் செய்வதே இம்முறையாகும். பல்லாண்டு காலம் பணி செய்த ஒரு ஊழியரை நிறுவனத்திலேயே தக்க வைத்துக் கொண்டு வேலைப் பழுவை குறைப்பதே இம்மாற்றத்தின் நோக்கமாகும்.

### 4. தொழில்சுழற்சி மாற்றம்:

இப்பணிமாற்றமானது ஊழியர்கள் பல கலைகளிலும் தேர்ச்சி பெற வேண்டுமென்பதால் அளிக்கப்படுவதாகும். இம்முறையில் தொழிலாளர்கள் ஒரு வேலையைவிட்டு மற்றொரு வேலைக்கு, வெவ்வேறு தொழில்களில் அனுபவம் பெறுவதற்காக மாற்றம் செய்யப்படுகின்றனர். இம்முறை தொழிலாளிக்கும் நிறுவனத்துக்கும் நன்மையளிக்கின்றது. சோர்வையும், சலிப்பையும், வெறுப்பையும் அகற்றி, தொழிலாளியை வளப்படுத்துகிறது. தொழிலாளரின் சகலகலா வல்லமையை தேவைப்படும்போது நிறுவனம் பயன்படுத்தி கொள்ளலாம்.

**5. வேலை நேர மாற்றம்:**

இவ்வகை மாற்றங்கள் 24 மணி நேரமும் பணிபுரியும் நிறுவனங்களிலும் சுழற்சி பணியில் ஈடுபடும் நிறுவனங்களிலும் ஏற்படுத்தப்படுகின்றன. இருபக்க கரிசனையிலும் , தொழிலாளியின் வசதிக்காகவும், தொழிலாளர்கள் ஒரு தொழில் நேரத்திலிருந்து மற்றொன்றிற்கு மாற்றப்படுகிறார்.

**6. தண்டனை பணி மாற்றம்**

விரும்பத்தகாத செயல்களில் ஈடுபடும் தொழிலாளர்களுக்கு தண்டனை விதிக்கும்படியாகவும் மேலாண்மை பணி மாற்றத்தை பயன்படுத்துகிறது. தொழிலாளியின் சௌகரியமான இடத்தை விட்டு அவரை தனிமையான வனாந்தரம் போன்ற இடங்களுக்கு மாற்றம் செய்வது ஒரு தண்டனையாக கருதப்படுகிறது.

---

**11.7 வேலை நீக்கம்**

---

ஒரு தொழிலாளர் செய்த தவறுக்காக அவரது பணியை விட்டு அகற்றுதலே வேலை நீக்கம் ஆகும். இது திருப்தி அளிக்காத செல்திறனாலோ தவறான நடத்தையினாலோ அளிக்கப்படலாம். ஒரு தொழிலாளர் தொடர்ந்து எதிர்பார்ப்புக்கு மாறாக குறைந்த செயல்திறனை வெளிப்படுத்துவதே அதிருப்தியளிக்கும் செயல்திறனாகும். நிறுவன சட்டதிட்டங்களை அறிந்தும் வேண்டுமென்றே அவற்றை மீறுதலும் தவறான நடத்தையாக கருதப்படுகிறது. வேலை நீக்கம் என்பது தொழிலாளியின் வருமானத்தையும் நற்பெயரையும் கடுமையாக பாதிக்கும் கடும நடவடிக்கையாகும். வேலை நீக்கம் மிகவும் கவனத்துடனும் எச்சரிக்கையுடனும், சரியாக போதுமான ஒரு காரணத்தின் பொருட்டாக மட்டுமாகவே இருக்க வேண்டும். ஒரு தொழிலாளியை வேலை நீக்கம் செய்யுமுன் அவரது நடத்தையின் காரணத்தை விவரிக்க அவருக்கு ஒரு வாய்பளிக்க வேண்டும். வேலை நீக்கம் செய்யப்படுவதற்கான காரணங்கள் தொழிலாளிக்கு தெளிவாக எடுத்துக் கூறப்பட வேண்டும்.

## XII - பணியாளர் நிறைவேற்ற மதிப்பீடு அல்லது

### திறமை மதிப்பீடு

#### 12.1 அறிமுகம்:

பணி மதிப்பீடு என்பது ஒரு பணியின் உண்மை மதிப்பை அளந்து அறிதலை என்பதையும், பணி மதிப்பீட்டில் போது அப்பணியை மேற்கொள்ள வேண்டிய நபர்களைப் பற்றி ஆராய்வதில்லை. திறமையானவர்கள், திறமை குறைந்தவர்கள் ஆகிய இரு தரப்பினரின் செயல்திறனையும் மதிப்பீடு செய்யத் தேவையான ஏற்பாடுகள் ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் இருக்க வேண்டியது அவசியம். பணியாளர் திறனை மதிப்பீடு செய்யும் முறைக்கு திறமை மதிப்பீடு அல்லது செயல்திறன் மதிப்பீடு என்று பெயர்.

#### எட்வின் பி. பிலிப்போ கூறும் இலக்கணம்

எட்வின் பி. பிலிப்போ என்பவரின் கருத்துப்படி, திறமை மதிப்பீடு என்பது “ஒரு பணியாளர் தற்போது ஆற்றிவரும் பணியில் எந்த அளவுக்கு செயல்திறன் உடையவராக விளங்குகின்றார் என்பதை விருப்பு வெறுப்புகளுக்கு இடமில்லாத வகையில் (இயந்திரங்களைப் பயன்படுத்தாமல்) மதிப்பீட்டாளர்களின் மூலம் இயன்றவரையில் முறையாக அவ்வப்போது மதிப்பீடு செய்வதாகும். இதனால் அப்பணியாளரது செயல்திறன் வேறு ஏதேனும் வேலைகளுக்குப் பயன்படுமா, அல்லது பொருத்தமானதா என்பதை அறியவும் இயலும்”.

#### 12.2 திறமை மதிப்பீட்டின் நோக்கங்கள்

1. சம்பள விகிதங்களைச் சரிக்கட்டி தொழிலாளர்களின் திறமைக்கு ஏற்ற ஊதியங்களை நிர்ணயித்தல்.
2. சிறப்பு ஊதியம் போனஸ் ஆகியவற்றை வழங்க ஏற்ற அடிப்படைகளை முடிவு செய்தல்.

## குறிப்பு

3. ஒவ்வொரு வேலையையும் செய்யத் தேவையான திறமை உள்ளவர்களிடம் பணியை ஒப்படைக்கப் பயன்படுதல், அதாவது, பொருத்தமான பதவியில் பொருத்தமான நபர்களை நியமிக்க உதவிபுரிதல்.
4. பதவி உயர்வு தர பொருத்தமானவர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தல்.
5. தகுதியில்லாதவர்களையும் பொருத்தமில்லாதவர்களையும் நீக்கப் பயன்படுதல்.
6. வேலை குறைவாக இருக்கும்போது யார் யாரைப் பணியில் தொடர்ந்து இருத்திக் கொள்ளலாம். யார் யாரை விலக்கிவிடலாம் என்று நிர்ணயிக்கப் பயன்படுதல்.
7. சிறப்புப் பயிற்சிக்கு ஏற்ற பணியாளர்களைத் தேர்வு செய்தல்
8. பணியாளர்களது பலகீனங்களையும், குறைகளையும் கண்டறிந்து அவற்றைக் களையத் தேவையான நடவடிக்கைகளை எடுத்தல்.

### 12.3 திறமையை மதிப்பிடும் போது ஆராய வேண்டிய முக்கியக் காரணிகள்

1. பணியாற்றத் தேவையான கல்வித் தகுதி, சிறப்புப் பயிற்சி, அனுபவம் முதலியன.
2. உற்பத்தி அளவு, தொழில்நுட்பம்,நிலைத்தன்மை முதலியன.
3. நம்பிக்கை, திறமை, தைரியம், இடைவிடா முயற்சி முதலியன.
4. சூழ்நிலைகளுக்கு ஏற்ப மாறிக்கொள்ளும் திறமை, நடத்தை, கட்டளைகளை ஏற்று அதன்படி நடக்க உள்ள விருப்பம், சக தொழிலாளர்களோடு உள்ள நட்புணர்வு.
5. மற்றவர்களை வழிநடத்திச் சென்று, அவர்களது நடவடிக்கைகளைக் கட்டுப்படுத்தக் கூடிய தலைமைத் தகுதி.



6. தொடர்ச்சியாக வருகை. கலந்தவறாத ஒழுங்கு, பணியாற்றும் நேரம்.

## குறிப்பு

### 12.4 திறமை மதிப்பீட்டு முறைகள்

திறமை மதிப்பீடு செய்ய பல்வேறு முறைகள் வழக்கத்தில் உள்ளன. அவை ஒன்றுக்கொன்று பெருமளவில் மாறுபடுகின்றன. எனினும், அவை அனைத்தையும் ஐம்பெரும் பிரிவுகளாகப் பாகுபாடு செய்து விடலாம். அவையாவன:

1. வரைபட அளவீட்டு அல்லது தர அளவீட்டு முறை
2. பணியாளர் ஒப்பீட்டு முறை
3. சரிபார்ப்புப் பட்டியல்
4. சிக்கலான நிகழ்ச்சி
5. ஏனைய முறைகள்

#### வரைபட அளவீட்டு முறை

இம்முறை தர அளவுகோல்முறை என்றும் கூறப்படும். மற்ற எல்லா முறைகளையும் விட நடைமுறையில் இம்முறையே பெரும்பாலும் பின்பற்றப்படுகின்றது. இம்முறையில், பணியாளர்களின் ஒவ்வொரு திறமையும் தனித்தனியாக மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றது. மதிப்பீடு செய்வதற்கு முன் 5 அங்குல நீளமுள்ள ஒரு நேர் கோட்டை வரைந்து கொள்ளவேண்டும். இந்நேர் கோட்டை திறமையின் அளவை மதிப்பீடு செய்ய ஏற்ற வகையில், ஐந்து பிரிவுகளாகப் பிரிவுகளாகப் பிரித்துக் கொள்ள வேண்டும். ஒவ்வொரு பிரிவும் திறமையின் ஒவ்வொரு அளவைக் குறிப்பிடுவதாகும். சிலர் இவ்வாறு பிரிக்காமல் சதவிகிதம் அல்லது தர எண்ணிக்கை அளவுகளாகும் பிரித்துக் கொள்ளுகின்றனர். சிலர் அ, ஆ, இ என்றும் 1.2.3 என்றும் பிரித்துக் கொள்வதுண்டு. மதிப்பீட்டாளர், பணியாளரின் திறமையை நேரில் மதிப்பீடு செய்து, தர அளவு கோட்டில் பொருத்தமான இடத்தில் குறியீடு செய்து கொள்ள வேண்டும்.

### பணியாளர் ஒப்பீட்டு முறை.

இம்முறையில், ஒவ்வொரு தொழிலாளியும் மற்றவர்களோடு ஒப்பிடப் படுகின்றனர். வரைபட அளவீட்டு முறையில் உள்ள குறைபாடுகளைப் போக்கும் வகையில் இத்திட்டம் உருவாக்கப்பட்டுள்ளது. ஒவ்வொருவரையும் மற்றவரோடு ஒப்பிடுவதன் அடிப்படையில், இம்முறையும் மூன்று வகைகளாகப் பாகுபாடு செய்துள்ளனர். அவையாவை:

1. தரவரிசை முறை
2. இணை ஒப்பீட்டு முறை
3. கட்டாயப் பிரிவு முறை

#### தரவரிசை முறை

இம்முறையில், மதிப்பீட்டாளர் தாம் மதிப்பீடு செய்யவேண்டிய பணியாளர்களின் அனைத்துத் தகுதியையும் ஒட்டுமொத்தமாக ஆராயலாம். அல்லது ஒவ்வொரு தகுதியையும் தனித்தனியாக ஆராயலாம். மதிப்பீட்டாளர் அனைவரையும் ஒரே சமயத்தில் மதிப்பீட்டு ஒருவரோடு ஒருவரை ஒப்பிட்டு, அவர்களது திறமைக்கு ஏற்ப அனைவரையும் தரவரிசைப்படுத்துகின்றனர். இப்பட்டியலானது முதலிடம் பெறுபவரில் தொடங்கி கடைசி இடம்பெறும் பணியாளரில் முடியும்.

#### இணை ஒப்பீட்டுமுறை

இம்முறையில், ஒரு பிரிவில் உள்ள ஒவ்வொரு பணியாளரின் திறமை அப்பிரிவில் உள்ள மற்ற எல்லாப் பணியாளர்களின் திறமையுடன் தனித் தனியாக ஒப்பிடப்படும். இச்சந்தர்ப்பத்தில் மாணவர்கள் குழப்பமடையாமல் கவனிக்கவும். ஒரு பிரிவில் உள்ள பணியாளர்கள் ஒவ்வொருவரையும், மற்ற அனைவருடனும் தனித்தனியாக ஒப்பிட்டுப் பார்க்க வேண்டும் என்று தவறாக எண்ணிவிட வேண்டாம். ஒருவரை மற்றொருவரோடு மட்டுமே ஒப்பிடவேண்டும். மற்றவரை வேறு ஒருவரோடு மதிப்பிட வேண்டும். உதாரணமாக, முதலில் X என்பவரை Y என்பவருடன் ஒப்பிட வேண்டும் பின்னர் Y என்பவரை Z என்பருடன் ஒப்பிட வேண்டும். இதேபோல் ஒவ்வொருவரும் ஒருமுறை வேறு

## குறிப்பு

## குறிப்பு

ஒருவரோடு மட்டுமே ஒப்பிடப்படுகின்றனர். இவ்வாறு ஒப்பிட்டாலும் ஒரு நிறுவனத்தில் வேலைபார்க்கும் நபர்களைவிட அதிக எண்ணிக்கையில் ஒப்பீடுகள் செய்யப்பட வேண்டும். இவ் ஒப்பீடுகளின் எண்ணிக்கையைக் கண்டறிய ஒரு சூத்திரத்தை பயன்படுத்துகின்றனர். இச்சூத்திரம் பின்வருமாறு:

$$\text{ஒப்பீடுகளின் எண்ணிக்கை} = N(N-1)/2$$

இதில் N என்பது ஒரு நிறுவனத்தில் அல்லது ஒரு பிரிவில் பணிபுரியும் பணியாளர்களின் மொத்த எண்ணிக்கையாகும்.

### கட்டாயப் பகுப்பு முறை

இணை ஒப்பீட்டு முறையின் குறைகளைப் போக்கி இம்முறை உருவாக்கப் பட்டது. இம்முறையில், ஒரு பணியாளரின் ஒட்டுமொத்தமான செயல்திறன் மட்டுமே மதிப்பிடப்படும். ஒவ்வொருவரின் தனித்திறமையும் தனித் தனியாக மதிப்பிடப்படுவதில்லை. இம்முறையில், பணியாளர்களை முதலில் எவ்வாறு திறமை அளவின் அடிப்படையில் பிரிப்பது என்பதை முடிவு செய்து கொண்டு, மிகத் திறமையுள்ளவர்கள், சராசரிக்கும் குறைந்தவர்கள் என்று சந்தர்ப்ப சூழ்நிலைகளுக்கு ஏற்ப பாகுபாடு செய்து கொள்ளவேண்டும். ஒவ்வொரு தொழிலாளியையும் தனித்தனியாக ஆராய்ந்து அவரை எந்தப் பரிவில் சேர்க்கலாம். என்பதை முடிவு செய்து அப்பிரிவில் சேர்க்க வேண்டும்.

### சரிபார்ப்புப் பட்டியல் முறை

சரிபார்ப்புப் பட்டியல் முறையில், ஒவ்வொரு பணியாளரிடமும் இயல்பாக அமைந்திருக்க வேண்டிய தனிப்பட்ட தகுதிகள் அல்லது குணநலன்கள் ஒரு பட்டியலாகத் தயாரிக்கப்படும். பின்னர் மதிப்பீட்டாளர், ஒவ்வொரு பணியாளரையும் பணியாற்றும்போது நேரில் கண்காணித்துப் பட்டியலில் குறிப்பிட்டுள்ள குணநலன்கள் அவர்களிடம் அமைந்துள்ளனவா என்று சரிபார்ப்பார்.

இம்முறையில் பயன்படுத்தப்படும் பட்டியலில், பணியாளர்களது தகுதி பற்றிய விரிவான விவரங்கள் குறிப்பிடப்பட்டு இருக்கும். மதிப்பீட்டாளர் ஒவ்வொரு பணியாளரிடமும் இந்தத் தகுதி எவ்வாறு அமைந்துள்ளது என்ற தமது அறிக்கையைத் தரவேண்டும்.

1. எளிமையான சரிபார்ப்புப் பட்டியல் முறை
2. புள்ளி மதிப்பு சரிபார்ப்புப் பட்டியல் முறை
3. கட்டாயப் பகுப்புச் சரிபார்ப்புப் பட்டியல்

### எளிமையான சரிபார்ப்புப் பட்டியல் முறை

சரிபார்ப்புப் பட்டியல் பணியாளர் போக்கு தொடர்பான போரளவு எண்ணிக்கையிலான அறிக்கைகளைக் கொண்டுள்ளது. மதிப்பிடுவர், ஒவ்வொரு அறிக்கைக்கும் உரிய பணியாளரின் போக்கு நேர்படியானதாக உள்ளதா அல்லது எதிர்மறையானதாக உள்ளதா என குறிப்பிடுகிறார். பணியாளரின் செயல் நிறைவேற்றம் நேர்படி சரிபார்ப்புகளின் எண்ணிக்கையைக் கொண்டு மதிப்பிடப் படுகிறது.

### புள்ளி மதிப்பு சரிபார்ப்புப் பட்டியல் முறை

இம்முறையில், திறமைத் தகுதிகள் பற்றிய விரிவான அறிவிப்புகள் படடியலில் குறிப்பிடப்பட்டிருக்கும் அவை ஒவ்வொன்றுக்கும் ஒவ்வொரு புள்ளி மதிப்புண்டு. மதிப்பிட்டாளர் பணியாளர்களை நேரில் கண் காணிந்து, அவர்களது திறமையை எந்தெந்த அறிவிப்புச் சொற்றொடர்கள் முழுமையாக விளங்குகின்றன என்று ஆராய்ந்து அதற்கு அருகே குறியீடு செய்ய வேண்டும்.

### கட்டாயப் பகுப்புச் சரிபார்ப்புப் பட்டியல் முறை

இம்முறையில் பணியாளர்களிடம் இருக்க வேண்டிய தனித்தகுதிகள் பற்றிய வாக்கிய அறிவிப்புகள் அல்லது சொற்றொடர்கள் தயாரிக்கப்படும். இச்சொற்றொடர்கள் எதிர்மறையாகவும், உடனபாடாகவும் தகுதிகளைக் குறிப்பதாக அமையவேண்டும். இது போல பணியாளரின் நல்ல குணங்களையும், தவிர்க்க வேண்டிய குணங்களையும் குறிப்பிடும் வகையிலும் இவை அமைக்கப்படும். இப்பணி பெரும்பாலும் அனுபவம் வாய்ந்தவர்களின் பொறுப்பிலேயே விடப்படும்.

### சிக்கலான நிகழ்ச்சி முறை

இம்முறையை ஜே. ஜி. பிளேன்கான், ஆர்.கே. பர்ன்ஸ் என்ற இரண்டு அறிஞர்கள் சேர்ந்து உருவாக்கினர். ஒவ்வொரு வேலையிலும் சில

## குறிப்பு

## குறிப்பு

சிக்கலான சமயங்களில் அவற்றை எதிர்நோக்க சில தனிப்பட்ட தகுதிகள் அல்லது திறமைகள் தேவைப்படுகின்றன. என்ற கருத்தை மையமாக வைத்து இவர்கள் இம்முறையை உருவாக்கியுள்ளனர். சாதாரணமாகப் நிகழ்ச்சிகள் நடந்துவிட்டால் பதட்டம், அடையாமல், பொறுமையாக பிரச்சனைகளை எதிர்நோக்கி வெற்றிபெறக்கூடிய தகுதி பணியாளர்களுக்கு இருக்கிறதா என்று கண்டறிவதே இம்முறையின் நோக்கம்.

### ஏனைய முறைகள்

மேற்குறிப்பிட்ட திறமை மதிப்பீடுகளைத் தவிர, வேறு பல புதிய முறைகளையும் இக்கால அறிஞர்கள் உருவாக்கியுள்ளனர். அவற்றுள் முக்கியமானவை பின்வருமாறு.

#### 1. கள ஆய்வு முறை

ஜி, டபிள்யூ, வேட்ஸ்வொர்த் என்ற அறிஞர் இம் முறையை உருவாக்கினார். இம்முறையில், கண்காணிப்பாளர்களை பணியாளர் பிரிவு அதிகாரிகள் நேரில் அழைத்து அவர்களிடம் அவர்களின் கீழ் பணியாற்றும் பணியாளர்களது திறமை பற்றிக் கலந்து உரையாடுவர். கண்காணிப்பாளர்களிடம் தேவையான கேள்விகளைக் கேட்டு அவர்களிடம் பெறும் விளக்கத்தைக் குறித்து வைத்துக் கொள்ள வேண்டும். ஒவ்வொரு தொழிலாளியின் திறமை பற்றிய கண்காணிப்பாளரது அபிப்பிராயங்களையும் குறித்துக் கொள்வர். இவற்றின் அடிப்படையில், ஒவ்வொரு பணியாளரின் திறமையும் பணியாளர் பரிவு அதிகாரிகள் மதிப்பீடு செய்வர்.

#### 2. குழு மதிப்பீட்டு முறை

யு. கே. ரோவ்லாண்டு என்ற அறிஞர் இம்முறையை உருவாக்கினார். இம்முறையில், கண்காணிப்பாளர்கள் பலர் சேர்ந்த குழு ஒவ்வொரு பணியாளரின் திறமையையும் மதிப்பீடு செய்யும். இக்குழுவில், மேலதிகாரிகளும் மற்ற பிரிவுகளின் கண்காணிப்பாளர்களும் உறுப்பினர்களாக இருப்பார்.

## குறிப்பு

### 3. ஆய்வு அடிக்க முறை

இம்முறையில், கண்காணிப்பாளர்கள் ஒவ்வொரு பணியாளர்களின் திறமை, நடவடிக்கைகள் ஆகியன பற்றிய விரிவான கட்டுரைகளை எழுதி அனுப்ப வேண்டும். பணியாளர்களின் உடல்நிலை, பணி பற்றிய அறிவு முதலான காரணிகளையும் ஆராய்ந்து தமது கருத்தை கட்டுரையில் குறிப்பிட வேண்டும். இக்கட்டுரைகள் அல்லது அறிக்கைகளை பின்னர் மேலதிகாரிகளிடம் சமர்ப்பிக்கப் படும். அவர்கள் இவ் அறிக்கைகளை ஆராய்ந்து பணியாளர்களது திறமையை தனித் தனியாக மதிப்பீடு செய்ய வேண்டும்.

### 4. திறமையான பணியாளரோடு ஒப்பிடுதல்

இம்முறையில், ஒரு வேலையைச் சிறப்பாக செய்து முடிக்கக் கூடிய திறமை பெற்ற ஒரு பணியாளரைத் தேர்ந்தெடுத்து அவரோடு மற்ற பணியாளர்களின் திறமையை மதிப்பீடு செய்வது வழக்கும். இம்முறை முதல் உலகப்போரின்போது இராணுவத்தால் பின்பற்றப்பட்டது. இதனைக் காரணி ஒப்பீட்டு முறை என்றும் குறிப்பிடுகின்றனர்.

### 5. போக்குசார்ந்த அளவு மதிப்பீட்டு அளவைகள்

போக்குவரத்து அளவு மதிப்பீடு அளவைகள், பழமையான மதிப்பீட்டு அளவைகளும் சிக்கலான நிகழ்ச்சி முறைகளும் இணைக்கப்பட்ட ஒரு கூட்டு முறையாகும். இது பணியின் போக்குகளை, சிக்கலான நிகழ்வுகளின் ஆற்றல் மிக்கத் தன்மையைக் கொண்டு விவரிக்கிறது. இது குறிப்பிட்ட ஒரு பணியை பற்றி நன்கு அறிந்த தனிநபர்களை பணியமர்த்தி அப்பணியின் முக்கியமான உள் அங்கங்களை கண்டுணமாறு பணிக்கிறது. பிறகு ஏற்றுக் கொள்ளக்கூடியதாக உள்ள அவ் ஒவ்வொரு அங்கத்தின் குறிப்பிட்ட போக்குகள் வரிசைப்படுத்தப் படுகின்றன.

### 6. மதிப்பீட்டு மையங்கள்

மதிப்பீட்டு மையங்கள் உண்மையில் சொல்லப்போனால் பல்வேறு நுட்பங்களின் மூலம் வல்லுநர்களின் உதவியால் பல்வேறு தனிநபர்களையும் மதிப்பிடும் முறைகளாகும்.

## குறிப்பு

இந்நூட்பங்களில் இந்த அத்தியாயத்தில் நாம் இதுவரை பார்த்த முறைகளுடன் உள்கூடை, பங்கேற்று நடித்தல், நிகழ்ச்சி ஆய்வுகள், ஊக்குவிக்கும் பயிற்சிகள், நடவடிக்கைகள் சார்ந்த ஆய்வு போன்றவையும் அடங்குகின்றன.

### 7. மனித வள கணக்கியல்

மனித வள கணக்கியல் மனித வளத்திற்கு ஆகும். செலவையும் அது அமைப்பிற்கு ஆற்றும் பங்கினையும் கணக்கிடுகிறது. மனித வள செலவில். மனித சக்திக் திட்டமிடுதல், சேர்த்தல், தேர்ந்தெடுத்தல், புகுமுகம் செய்தல், பணியில் அமர்த்துதல், பயிற்சியளித்தல், கூலி மற்றும் பயன்கள் ஆகியவற்றிற்காகும் செலவுகள் அடங்குகின்றன. மனித வள செலவு தர அளவுகோலாக எடுத்துக் கொள்ளப் படலாம். பணியாளரின் பங்களிப்பு என்பது தொழிலாளர். புரிந்த சேவையின் பண மதிப்பாகும். பணியாளர் செயல் நிறைவேற்றம் அவர் அமைப்பிற்கு ஆற்றும் பங்கைக் கொண்டு அளவிடப்படலாம். பணியாளரின் பங்களிப்பு செலவை விட அதிகமாக இருப்பின், பணியாளரின் நிறைவேற்றம் சாதகமாக உள்ளது எனக் கொள்ளலாம். அவ்வாறின்றி, பணியாளரின் பங்களிப்பை விட செலவு அதிகமாக இருப்பின் பணியாளரின் நிறைவேற்றம் பாதகமாக உள்ளது எனக் கொள்ளலாம். ஆனால், இந்நூட்பம் அவ்வளவாக வளர்ச்சியுற்றவில்லை என்றே நாம் சொல்லலாம்.

### 8. நோக்கங்கள் வழி மேலாண்மை

தனிநபர் இலட்சியத்தை நிறுவனத்தின் மொத்த இலட்சியத்தோடு ஒன்றிணைக்க எத்தனையோ அணுகுமுறைகள் உள்ளன. அவற்றுள் மிக விரிவான தொரு அணுகுமுறை “நோக்கங்கள் வழி மேலாண்மை” ஆகும். இலட்சித்தை அடைவதன் மூலம் இது திறமைவாய்ந்த மேலாண்மைக்கு வழிவகுக்கிறது. நோக்கங்கள் வழி மேலாண்மையில் பல நிலைகளிலுமுள்ள மேலாளர்களை கலந்தாலோசித்த பிறகு, இலட்சியங்களும், மாதிரிகளும் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன. இது அமைப்பின் இலட்சியத்தை தனிநபர் இலட்சியத்தோடு ஒன்றிணைக்க உதவுகிறது. கீழ்ப் பணியாளர்களின் செயல்நிறைவேற்றத்திற்கு மேலாளர்கள் பொறுப்பேற்கிறார்கள். கீழ்ப் பணியாளர்கள் அவரவர் சுய கட்டுப்பாட்டித் நோக்கங்கள் வழி மேலாண்மை, அமைப்பின் அனைத்து

முக்கிய விஷயங்களிலும், அனைத்து மேலாளரும் பங்கேற்க வழி செய்கிறது. இவை அனைத்தும் தணி நபரின், “புதிதாகத் தோற்றுவிக்கும் திறனை “வளர்க்க வழிவகுக்கின்றன.

## 9. உளவியல் மதிப்பீடு

உளவியல் மதிப்பீடு பணியாளரின் வாய்ப்பு வளத்தை அறியும் நோக்கில் செய்யப்படுகிறது. இதன் முடிவுகள், தீர்மானம் செய்தல், பணியாளர் புகழுகம், வாழ்க்கைப் பணி திட்டமிடல் மற்றும் மேம்பாடு, பயிற்சியளித்தல் மற்றும் மேம்பாடு ஆகிய துறைகளுக்கு உபயோகமாக உள்ளன. இதில் ஆழமான பேட்டிகள், உளவியல் தேர்வுகள், பணியாளர்கள், மேலதிகாரிகள், கீழ்ப் பணியாளர்கள், உடன் பணியாற்றுபவர்கள் ஆகியோருடன் ஆன கலந்தாய்வுகள், மற்ற மதிப்பீடுகளின் மறுசீராய்வுகள் போன்றன அடங்குகின்றன.

## 12.5 திறமை மதிப்பீட்டினால் விளையும் அபாயங்கள்

திறமை மதிப்பீடும் குறையே இல்லாத ஒரு திறமையான கருவி அல்லது சாதனம் அல்ல. இது மிகக் கவனமாகக் கையாளப்பட வேண்டிய ஒரு கருவியாகும். இம்மதிப்பீடுகளில் கீழ்க்கண்ட அபத்துகள் தோன்ற அதிக வாய்ப்புகள் உள்ளன. எனவே, தகுந்த முன்னெச்சரிக்கை நடவடிக்கைகள் மூலமே இவற்றைத் தவிர்க்க இயலும். அவை பின்வருமாறு

### 1. மதிப்பீட்டாளரின் விருப்பு வெறுப்புகள்

மதிப்பீட்டாளர் நியாயமாக, விருப்பு வெறுப்புகளுக்கு ஆட்படாமல் மதிப்பீடு செய்பவராக இருக்கவேண்டியது அவசியம். இல்லாவிட்டால், இம்மதிப்பீடுகளினால் ஒரு பயனும் இல்லை.

### 2. பதிவுப் படிவங்களில் நிறைவற்ற தன்மை

மதிப்பீடுகளைப் பதிவு செய்து வைத்து கொள்வதற்காகத் தயாரிக்கப்படும் படிவங்கள், பட்டியல்கள் ஆகியன திறமையானவர்களால் முறையாக மதிப்பீடு செய்ய ஏற்றவகையில் வாசகங்கள் அமைக்கப்பட்டு தயாரிக்கப்பட வேண்டும். படிவங்களைப் பூர்த்தி செய்வதிலும் கவனம் அவசியம்.

## குறிப்பு



### 3. இரகசியம் காத்தல்

மதிப்பீடு செய்வது இரகசியமாகச் செய்யப்பட வேண்டும். அதாவது. யாருடைய திறமை மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றதோ அவருக்குத் தெரியாமல் மதிப்பீடு செய்யவேண்டும். ஆனால், மதிப்பீடு செய்து முடித்த பிறகு அவரோடு மனம் விட்டு கலந்துரையாட வேண்டும். இதனால் பணியாளர்கள் மனச் சோர்வு அடையாமலும் அவர்களது மனக் கசப்புக்கு ஆளாகாமலும் தவிர்த்து விடலாம்.

### 4. தொழிலாளர்களுக்கு விளக்குதல்

மதிப்பீட்டுத் திட்டம் பற்றி பொதுவாகப் பணியாளர்களுக்கு விளக்கி, அவர்களது ஆதரவையும் பெறுவது அவசியம். இல்லையெனில், பணியாளர்கள் இத்திட்டம் பற்றி சந்தேகிக்கத் தொடங்கிவிடுவார்கள்.

## 12.6 தொழிலாளர் நலம்

### அறிமுகம்

தொழில் வளர்ச்சியானது மனநிறைவு தரத்தக்க தொழிலாளர் விசையைச் சார்த்தே உள்ளது. வெறும் கூலி மட்டும் தொழிலாளர்களை மனநிறைவடையச் செய்யாது. தொழிலாளர்களால் பெறமுடியாத வேறுபல பயன்களும் அவர்களுக்கு அளிக்கப்பட வேண்டும். பெரும்பாலாக, உலகிலுள்ள அனைத்து நாடுகளிலும், குறைந்தபட்ச பிழைப்புக் கூலியையும் நியாயமான சிறந்த வசதிகளையும் அளிக்கும் வகையில் சட்ட நடவடிக்கைகளும் எடுக்கப்பட்டுள்ளன.

### தொழிலாளர் நலத்தின் பொருளும் இலக்கணம்

#### தொழில் தொகுப்புப் புலனாய்வுக் குழு கூறும் இலக்கணம்

“சட்டத்தினால் கூறப்பட்ட அல்லது தொழிலாளரால் பொதுவாக எதிர்பார்க்கப்பட்டதை விட கூடுதலாக தொழிலாளர்களின் அறிவாற்றல், இயற்பொருள், ஒழுங்கணர்வு சார்ந்த மேம்பாட்டிற்கும், பொருளாதார மேம்பாட்டிற்குமென முதலாளிகளானோ, அரசாங்கத்தாலோ, அல்லது ஏதேனும் பிற ஏஜென்ஸிகளாலோ செய்யப்படும் எதுவுமே தொழிலாளர் நல நடவடிக்கைகளாகும்.”

## 12.7 தொழிலாளர் நலத்தின் நோக்கங்கள்

1. தொழிலாளர்களிடையே தோன்றும் வெறுப்புணர்வை எதிர்த்துப் போராடுதல்.
2. தொழிலாளர்களை, சொந்த மற்றும் குடும்பக் கவலைகளில் இருந்து விடுவித்தல்.
3. தொழிலாளர்களின் உடல்நலத்தை அபிவிருத்தி செய்தல்
4. தொழிலாளர்களின் தங்களின் மனதில் பட்டதை வெளிப்படையாகக் கூற வழிவகை செய்தல்.
5. பிறரை விஞ்சும் வண்ணம் சில பணிகளை அவனுக்கு அளித்தல்
6. வாழ்க்கையில் முன்னேற அவனுக்கு உதவுதல்.

## குறிப்பு

## 12.8 தொழிலாளர் நல நடவடிக்கைகளின் வகைகள்

தொழிலாளர் நல நடவடிக்கைகளை வகைப்படுத்துவது கடினமாகும். அறிஞர்களிடையேயும் இது தொடர்பான ஒருமித்த கருத்து இல்லை. ஆயினும், இவற்றை நாம் ஐம்பெரும் பிரிவுகளாகப் பிரிக்கலாம்.

### 1. அமைப்பிற்குள்ளே அளிக்கப்படும் வசதிகள்

தொழிற்சாலைக்கு உள்ளேயே அளிக்கப்படும் வசதிகளை நாம் நடவடிக்கைகளும் இயந்திரங்களுக்கு கம்பி வேலியிடுதல், இயந்திர சாதணங்களின் சிறந்த அமைப்புத் திட்டம்.. போதுமான விளக்கு வசதி நிலைகள். முதலுதவிக் கருவிகள் போன்ற பாதுகாப்பு வசதிகளை அளித்தலும் இவ்வசதிகளுள் அடங்கும் பல்வேறு வசதிகளாகும். உலகம் முழுவதிலும் தொழிற்சாலைகளில், இவ்வசதிகளை அளிப்பது சட்டப்படி கட்டாயமாக்கப்பட்டுள்ளது.

### 2. அமைப்பிற்கு வெளியே அளிக்கப்படும் வசதிகள்

அமைப்பிற்கு வெளியே அளிக்கப்படும் வசதிகள் இவ்வசதிகளாகும். இதில் அடங்குவன - மேம்பட்ட வீட்டு

## குறிப்பு

வசதிகள். உட்புற மற்றும் வெளிப்புற பொழுதுபோக்கு வசதிகள், விளையாட்டுகள், கல்வி வசதிகள் போன்றனவாகும்.

### 3. சட்டமுறைசார்ந்த வசதிகள்

இப்பிரிவின் கீழ், அரசான் இயற்றப்பட்ட தொழிலாளர் சட்டங்களின்படி பல்வேறு தல வசதிகள் அளிக்கப்படுகின்றன. இவ்வசதிகளின் தன்மையும் பரப்பும் நாட்டுக்கு நாடு மாறு பட்டே உள்ளன. இவ்வசதிகள் அமைப்பிற்கு உட்புறம் அளிக்கப்படுவதாகவோ அல்லது வெளிப்புறம் அளிக்கப்படுவதாகவோ அமையலாம். இவ்வித வசதிகள் அனைத்து முதலாளிகளாலும் கட்டாயமாக அளிக்கப்பட வேண்டும்.

### 4. பரஸ்பர வசதிகள்

இவை சட்டமுறைசார்ந்த வசதிகளின் பரப்பிற்கு அப்பாற்பட்டவைகளாகும். இவை, பணியாளர்களின் நலனைப் பாதுகாக்கும் பொருட்டு அவர்களே முன்வந்து மேற்கொள்ளும் வசதிகளாகும். இதில் முதலாளியின் பங்கு எதுவுமில்லை.

### 5. தன்னிச்சையாக அளிக்கப்படும் வசதிகள்

இவை, முதலாளிகளால், அவர்களின் விருப்பத்திற்கேற்ப தன்னிச்சையாக எந்த விதக் கட்டாயமுமின்றி அளிக்கப்படும் வசதிகளாகும். எனவே, இவையும் சட்டத்துக்கு அப்பாற்பட்டவைகளே ஆகும்.

## 12.9 தொழிலாளர் நலத்தின் பயன்கள்

தொழிலாளர் நல நடவடிக்கைகள், தொழிலாளர்களின் ஒட்டுமொத்த அபிவிருத்திக்கு உதவுகின்றன. குறிப்பாக, இவை பணியாளர்களுக்கும் சமூகத்திற்கும் பின்வரும் பயன்களை அளிக்கின்றன.

### 1. அபிவிருத்தி செய்யப்பட்ட தொழில்சார்ந்த உறவுகள்

இந்நடவடிக்கைகள், பணியாளர்களுக்கு போதுமான மன திறைவை அளிக்கின்றன. எனவே, இவை தொழிற்சாலையில் அமைதியைக் காக்க உதவுகின்றன. சண்டை சச்சரவுகள்,

வாக்குவாதங்கள் மற்றும் கொந்தளிப்பு போன்றன முடிந்த அளவு குறைக்கப்படுகின்றன. அமைப்பிற்குள் ஒற்றுமை வளர்க்கப்படுகிறது.

மனிதவள மேலாண்மை

## குறிப்பு

### 2. பொது ஆற்றல் மற்றும் வருமான அதிகரிப்பு

இவ்வசதிகள், தொழிலாளர்களை தொழிற்சாலையிலும் சரி, வீட்டிலும் சரி அமைதியாக இருக்கச் செய்கின்றன. இது, அவர்களின் திறமையை அதிகரிக்கச் செய்கிறது. திறமை அதிகரிப்பதால், நிறுவனத்தின் வருமானமும் அதிகரிக்கிறது.

### 3. மேலான ஒழுங்குணர்வு

நல நடவடிக்கைகள், தொழிலாளர்களின் ஒத்துழைப்பைப் பெற்றுத் தருகின்றன. அவர்கள் மனநிறைவோடு இருந்தார்கள் எனில், ஒழுக்கமற்ற செயலிலும் சமூக விரோதச் செயல்களிலும் ஈடுபட விழைய மாட்டார்கள். எனவே, மேலான பணியாளர் ஒழுங்குணர்வு உறுதி செய்யப்படுகிறது.

### 4. நிரந்தரமான தொழிலாளர் விசையின் உருவாக்கும்

இவ்வசதி தொழிலாளர்களை நீண்டகாலத்திற்கு ஒரே நிறுவனத்தில் வேலை புரியத் தூண்டும். இவ்வித வசதிகளை இல்லையெனில், தொழிலாளர்கள் வேலை புரியத் தூண்டும். இவ்வித வசதிகள் இல்லையெனில், தொழிலாளர்கள் அடிக்கடி பொழுது போக்கைத் தேடி விடுப்பில் செல்ல தேரிடலாம்.

### 5. நிரந்தரமான தொழிலாளர் விசையின் உருவாக்கம்

இவ்வசதிகள் பணியாளர்களின் மனோ பாவத்திலேயே மாற்றத்தை ஏற்படுத்துகின்றன. இவை, பணியாளர்களின் மனோ சக்தியையே மாற்றியமைத்து அவர்களை சிறந்த குடிமகன்களாக மாற்றி விடுகின்றன. இவ்வித வசதிகள் இல்லையெனில், அவர்கள் குடிப்பழக்கம், சூதாட்டம், போன்ற பல்வேறு தீய பழக்கங்களுக்கும் அடிமையாகி சீரழிந்து போவர்.

### 6. முதலாளிகளின் மனோபாவத்தில் ஏற்படும் மாற்றம்

பணியாளர்களின் மனோபாவம் மற்றும் போக்கில் ஏற்படும் மாற்றமும் அவர்களின் மனப்பூர்வமான ஒத்துழைப்பும்,

## குறிப்பு

### 7. சமூகப் பயன்கள்

இந்நடவடிக்கைகள், பல்வேறு பொருளாதார நன்மைகளை மட்டுமல்லாமல், சில சமூகப் பயன்களையும் அளிக்கின்றன. பணியாளர்களின் திறமையில் ஏற்படும் அபிவிருத்தி, நிறுவனத்தின் வருவாயை அதிகரிக்கிறது. இதனால் பணியாளர்களுக்கு மேலான கூலி கிடைக்கிறது; இறுதியாக. சமூகத்தின் வாழ்க்கைத் தரமும் உயருகிறது.

### 12.10 இந்தியாவில் தொழிலாளர் நலம்

முதல் உலகப் போரின் காலத்தில் ஏற்பட்ட இறுக்கமே நமது நாட்டில் தொழிலாளர் நல நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ள வைத்தது. இக்கால கட்டத்திற்கு முன்பு, இரக்க நோக்கோடு ஒருசில வெளிப்புற ஏஜென்ஸிகளால், இந்நடவடிக்கைகள் மிகக் குறைந்த எண்ணிக்கையில் மேற்கொள்ளப்பட்டன. போர்க் காலத்திற்குப் பின்பு, தொழில் விரிவாக்கம் மற்றும் பேரளவு உற்பத்தி போன்றவற்றின் நடைமுறையினால், பணியாளர் பிரிவு, சக்தியின் ஓர் மூலாதாரமாக உயர்ந்தது. இரண்டாவது உலகப் போர்க்காலத்தில், தொழிலாளர் நல இயக்கம் மேலும் உத்வேகம் பெற்றது. தொழிற்சாலைகள் சட்டம். 1934 ஆம் ஆண்டில் இயற்றப்பட்டது. இக்காலத்தில்தான், முதன்முதலில் சட்டப்படி, தொழிற்சாலைகைகள் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டிய தொழிலாளர் நல நடவடிக்கைகள் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டன. இரண்டாம் உலகப் போருக்குப் பின்பு, மத்திய மற்றும் மாநில அரசாங்கங்கள் பணியாளர்களின் நல நடவடிக்கைகள் மீது தங்களின் கவனத்தைச் எந்தவித அக்கறையையும் காட்டவில்லை. அரசம் நல அதிகாரிகளை நியமித்து, தொழிலாளர் நலத் திட்டங்களை உருவாக்கும் வகையில் முதலாளிகளைத் தூண்டியது. ஆயினும், அவர்களின் போக்கில் எந்தவித மாற்றமும் ஏற்படவில்லை. எனவே, 1946 ஆம் ஆண்டில், தொழிலாளர் நலத்தை அபிவிருத்தி செய்ய உதவும் வகையில் சட்ட நடவடிக்கைகளை முற்றிலுமாக சீர்படுத்துமாறு, பாரிந்துரை செய்யப்பட்டது. அதன் விளைவு 1947 ஆம் ஆண்டில் தொழிற்சாலைகள் சட்டம் விசாலமான முறையில் மாற்றியமைக்கப்பட்டது. நாடு சுதந்திரம் அடைந்த பிறகு

உருவாக்கப்பட்ட முதல் ஐந்தாண்டுத் திட்டம், இச்சட்டத்தின் பல்வேறு வரத்துக்களையும் நடைமுறைக்குக் கொண்டு வருவதில் பெருமுயற்சி எடுத்தது.

இதே கொள்கையே, இரண்டாவது திட்ட காலத்திலும் பின்பற்றப்பட்டது. திறமை மற்றும் நல நெறியை உருவாக்கும் விதத்தில், மத்திய அரசால் ஓர் குழு அமைக்கப்பட்டது. இவ்வாறு உருவாக்கப்பட்ட நெறி, இந்திய தொழிலாளர் மாநாட்டிலும் தேசிய உற்பத்தித்திறன் கவுன்சிலும் மிகவும் விரிவாக விவாதிக்கப் பட்டது. ஆனால், இந்நெறி நடைமுறைப்படுத்தப் படவில்லை. ஆயினும், அந்நெறியின் சில கூறுகள். தொழில்சார்ந்த சமாதான மசோதா, 1962 இல் சேர்க்கப்பட்டன. பின் வரைந்த திட்டங்களிலும் கூட, முந்தைய திட்டங்களில் முன்மொழியப் பட்டவைகளே திரும்பவும் சொல்லப்பட்டன.

#### அரசாங்கத்தால் மேற்கொள்ளப்படும் நல நடவடிக்கைகள்

அரசாங்கத்தால் எடுக்கப்பட்ட பல்வேறு சட்டமுறை நடவடிக்கைகளையும் நாம் எற்கனவே பார்த்தோம். அரசாங்கத்தால் இயற்றப்பட்ட பல்வேறு சட்டங்களுள் குறிப்பிடத் தக்கன பின்வருமாறு.

- 1, நிலக்கரிச் சுரங்கங்களின் தொழிலாளர் நல நிதிச் சட்டம்.
- 2, தொழிற்சாலைகள் சட்டம்.
- 3, மைகா சுரங்கங்களின் தொழிலாளர் நல நிதிச் சட்டம்
- 4, தோட்டத் தொழிலாளர்கள் சட்டம்
- 5, சுரங்கங்கள் சட்டம்
- 6, இரும்புத் தாதுச் சுரங்கங்கள் மற்றும் மாங்கனீகத் தாதுச் சுரங்கங்களின் தொழிலாளர் நலச் சட்டம்
- 7, கப்பல் செப்பனிடும் துறைத் தொழிலாளர்கள் சட்டம்
- 8, பீடித் செப்பனிடும் துறைத் தொழிலாளர்கள் சட்டம்
- 9, ஒப்பந்தத் தொழிலாளர்(ஒழுங்குமுறை மற்றும் ஒழிப்பு) சட்டம்

தவிரவும் பல்வேறு மாநில அரசுகளும் அந்தந்த மாநிலத்தில் நிலவும்

## குறிப்பு

## குறிப்பு

### நல நிதி

சுரங்கப் பணியாளர்களின் நலத்திற்காக நிலக்கரி, மைகா, இரும்புத்தாது, சுண்ணாம்புக்கல் போன்ற சுரங்கங்களில் நல நிதிகள் அமைக்கப்பட்டன. இவைகளுக்குரிய நிதிகள் பின்வரும் வழிகளில் அளிக்கப்படுகின்றன.

1. நிலக்கரிச் சுரங்கங்களில் இருந்து அனுப்பப்படும் நிலக்கரி மற்றும் கற்கரிகளின் மீது விதிக்கப்படும் வரி.
2. சுங்க வரி என்ற விதத்தில் மைகா ஏற்றுமதிகளின் மீது விலை மதிப்பீட்டின் படி விதிக்கப்படும் வரி
3. இரும்புத் தாதுச் சுரங்கத் தொழில்களின் உற்பத்தியின் மீது விதிக்கப்படும் வரி.
4. இரும்பு மற்றும் ஸ்டீல் மில்கள் மற்றும் சிமெண்ட் மற்றும் பிற தொழிற்சாலைகளினால் வாங்கப்படும் சுண்ணாம்புக் கல்லின் மீது விதிக்கப்படும் வரி.

**இந்நிதிகளால் அளிக்கப்படும் பல்வேறு நல வசதிகளுள் அடங்குவன -** தொழிலாளர்களுக்கும் அவர்களின் குடும்பங்களுக்கும் அளிக்கப்படும் வீட்டு வசதி, மருத்துவ வசதி, கல்வி வசதி மற்றும் பொழுது போக்கு வசதிகள் போன்றன.

### முதலாளிகளால் மேற்கொள்ளப்படும் தொழிலாளர் நல நடவடிக்கைகள்

சில முதலாளிகளின் கழகங்களும், தொழிலாளர் நல நடவடிக்கைகளை அமைக்கும் பொறுப்பையும் ஏற்றுக் கொண்டுள்ளன. தனியார் துறை நிறுவனங்களான டிஸ்கோ. டி.சி.எம் ம பத்லால் போன்றவையும், பொதுத்துறை நிறுவனங்களான, பெல் ஹிந்துஸ்தான் காப்பர் போன்றனவும், மிகச்சிறந்த நல வசதிகளை தங்கள் தொழிலாளர்களுக்கு அளிக்கின்றன.

#### 1. கல்வி வசதிகள்

இப்பிரிவின் கீழ் வரும் வசதிகளுள் முக்கியமானவை - பள்ளிக் கூடங்கள், வாசக அறைகள், நூலகங்கள், பணியாளர்களின் குழந்தைகளுக்கு நிதி உதவி அளித்தல் ஆகியனவாகும்.

**2. மருத்துவ வசதிகள்**

இவ்வசதிகள் தொழிலாளர்களுக்கும் அவர்களின் குடும்பங்களுக்கும் அளிக்கப்படுகின்றன. இவை, உகந்த உபகரணங்களைக் கொண்ட முதல்தவி மையங்கள், ஆம்புலன்ஸ், ஆஸ்பத்திரிகள், போன்றவற்றை அளித்தல், காசநோய். புற்றுநோய் போன்ற நோய்களுக்கு வைத்தியம் பார்த்தல் போன்ற வகையில் அளிக்கப்படுகின்றன.

**3. போக்குவரத்த வசதிகள்**

வெகுதூரத்தில் வசிக்கும் தொழிலாளர்களுக்கு இலவச அல்லது சலுகை அடிப்படையில் போக்குவரத்து வசதிகளும் அளிக்கப்படுகின்றன. சில அமைப்புகள் தங்களுக்கென சொந்த வாகனங்களையும் வைத்துள்ளன. சில நிறுவனங்கள் போக்குவரத்துப்படியை அளிக்கின்றன.

**4. பொழுதுபோக்கு வசதிகள்**

இசை, நாட்டியம், நாடகம், விளையாட்டு போன்றவை சம்பந்தமான பல்வேறு பொழுது போக்கு அம்சங்களையும் இது கொண்டுள்ளது. இவை, தொழிலாளர்கள் ஒருவரை ஒருவர் சந்திக்கவும் தொடர்பு கொள்ளவும் வழிவகுக்கின்றன. இது முறைசாரா அமைப்பின் உருவாக்கத்திற்கு வழிவகுக்கிறது.

**5. வீட்டு வசதி**

பொரும்பாலான பொதுத் துறை நிறுவனங்களாலும் சில தனியார் துறை நிறுவனங்களாலும் வீட்டு வசதி அளிக்கப்படுகிறது. ஆனால், இவ்வசதியின் கீழ் ஒதுக்கப்படும் வீட்டின் நிலைமை பெரும்பாலும் திருப்திகரமாக இருப்பதில்லை.

**6. நுகர்வோர் கூட்டுறவுச் சங்கங்கள்**

சில நிறுவனங்களில், தங்களின் தொழிலாளர்களுக்கு சிறந்த தரம் வாய்ந்த உணவு தானியங்களையும் பிற அத்தியாவசியப் பொருட்களையும் குறைந்த நியாயமான விலையில் அளிக்குமுகமாக, கூட்டுறவுச் சங்கங்களும் அமைக்கப்படுகின்றன



பணியாளர் அமைப்புகளால் மேற்கொள்ளப்படும் நல நடவடிக்கைகள்

நம் நாட்டைப் போல் உள்ள நாடுகளில், தொழிற்சங்கங்களின் சாதிக்க வேண்டியது நிறைய உள்ளன. இவை தொழிலாளர்களின் உண்மையான பாதுகாவுவல் போலவே பணியாற்றுகின்றன. ஆனால் பணியாளர் நல நடவடிக்கை தொடர்பாக இவற்றின் சாதனை மிகக் குறைவே ஆகும். சில நிறுவனங்கள் மட்டுமே இத்துறையில் சாதனை படைத்துள்ளன.

ஏனைய முகவாண்மைகளின் தொழிலாளர் நலப் பணி

மேற்கூறப்பட்டுள்ள அரசு, எஜமானர், தொழிற்சங்கம், போன்ற தொழில்களோடு நெருங்கிய தொடர்புடைய முகவாண்மைகள் தவிர, வேறு பல முகவாண்மைகளும் தொழிலாளர் நலத்திற்கு அரும் பணியாற்றி வருகின்றன. அவ்வித முகவாண்மைகளாகவன

### 1. சமூக சேவை முகவாண்மைகள்

பாம்பே சமூக சேவை இணைவு மற்றும் அதைப் போலவே சென்னை, வங்காளம் போன்ற மாநிலங்களில் உள்ள மற்ற இணைவுகள் மற்றும் சில சேனா சங்கம், பாம்பே மாநில மகளிர் கவுன்சில், பேறுகால மற்றும் குழந்தைகள் நலக் கழகம், வொய், எம். சீ. ஏ போன்ற பல சங்கங்கள் பல்வேறு நலப் பணிகளையும் பணியாளர் மற்றும் எஜமானரை இணைக்கும் முகமாக ஆற்றிவருகின்றன. இவை, கல்வி, விளையாட்டு, கூட்டுறவுச் சங்கங்களை அமைத்தல், இரவுப் பள்ளிகள் மற்றும் நூலகங்களை அமைத்தல் போன்ற பல பணிகளை ஆற்றி வருகின்றன.

### 2. மாநகராட்சிகள்

சில மாநகராட்சிகளும் மாநகராட்சிக் கழகங்களும் கூட்டுறவுக் கடன் சங்கங்கள், பேறுகாலப் பயன்கள், பள்ளிகள், குழந்தைகள் காப்பகங்கள், போன்ற வசதிகளை அளித்து வருகின்றன. இவ்வித மாநகராட்சிகளுள் மும்பை, கொல்கத்தா, டெல்லி, கான்பூர், சென்னை, அஜ்மீர் போன்றன அடங்கும்.

### சமூகப் பாதுகாப்பின் பொருளும் இலக்கணமும்

சமூகப் பாதுகாப்பு என்பது, சமூகத்தால் அதன் உறுப்பினர்களுக்கு அபாயங்களைச் சந்திக்க அளிக்கப்படும் பாதுகாப்பு ஆகும்.

### பன்னாட்டுசார்ந்த தொழில் தொகுப்பு அமைப்பு வரைந்துள்ள இலக்கணம்

பன்னாட்டுசார்ந்த தொழில் தொகுப்பு அமைப்பு, சமூகப் பாதுகாப்பிற்கு பின் வருமாறு இலக்கணம் வரைகிறது. - “உகந்த அமைப்பின் மூலம், சமூகம், தமது உறுப்பினர்களை இடர்பாட்டுக்கு உள்ளாக்கிக் கூடிய குறிப்பிட்ட அபாயங்களுக்கு எதிராக தமது உறுப்பினர்களுக்கு அளிக்கும் பாதுகாப்பே சமூகப் பாதுகாப்பு ஆகும்”

குசமூகப் பாதுகாப்பு அம்சங்கள்

கீழே வரைபடம் எண் 18.1 -ல் தந்துள்ளவாறு சமூகப் பாதுகாப்பில் இரண்டு அம்சங்கள் அடங்கியுள்ளன. அவையாவன:

1. சமூக உதவி
2. சமூக காப்பீடு

#### 1. சமூக உதவி

சமூக உதவியானது, குறைந்த அளவு வழிவகைகளை உடைய நபர்களுக்கு அரசு அல்லது சமூகம் அளிக்கும் பயன்களைக் குறிக்கிறது. தேவையின் குறைந்தபட்ச தர அளவை நிர்வகிக்கும் பொருட்டு இவ் உதவி செய்யப்படுகிறது. இதற்குத் தேவையான நிதி பொதுவாக வரி ஆதாயத்திலிருந்து அளிக்கப்படுகின்றது. பன்னாட்டு தொழில் அமைப்பின்படி, “சிறிய அளவு வழிவகைகளை உடைய நபர்களுக்கு அவர்களது தேவையின் குறைந்தபட்ச தர அளவை நிர்வாகிக்கப் போதுமான அளவில் பயன்களை அளிக்கும் மற்றும் வரிவிதப்பிலிருந்து நிதியிடப்படும் ஒரு திட்டம் அல்லது சேவையே சமூக உதவியாகும்”.

#### சமூக உதவியின் இயல்புகள்

சமூக உதவியின் முதன்மையான இயல்புகள் பின்வருமாறு:

## குறிப்பு

## குறிப்பு

1. உதவியானது வரிவிதிப்பு ஆதாயத்திலிருந்து செய்யப்படுகிறது.
2. உதவி குறிப்பிட்ட வகையான தனிநபர்களுக்கு மட்டுமே அளிக்கப்படுகிறது.
3. உதவி ஒரு சட்ட உரிமை போல அளிக்கப்படுகிறது.
4. நபர் ஒருவரின் ஏனைய வருமான ஆதாரங்களைக் கருத்தில் கொண்டு அவரது தேவை நிர்ணயிக்கப்படுகிறது.
5. இத்திட்டத்தின் கீழ், உதவியானது தனிநபர் ஒருவரின் நிர்ணயிக்கப்பட்ட தேவையின் குறைந்தபட்ச தர அளவை நிர்வதிக்கப் போதுமான அளவில் செய்யப்படுகிறது.

### 2. சமூகப் காப்பீடு

சமூகப் காப்பீடு இந்தியா உள்பட உலக நாடுகள் அனைத்திலும் கட்டாயமாக்கப்பட்டுள்ளது. இத்திட்டத்தின் கீழ், தொழிலாளர்களுக்கு அவர்கள், அவர்களது எஜமானர் மற்றும் மாநில அரசு அளிக்கும் பங்களிப்புகளுக்கு ஏற்ற வீதத்தில் பயன்கள் அளிக்கப்படுகின்றன. பீவரிட்ஜ் என்பவர் சமூகக் காப்பீட்டை பின்வருமாறு வரையறுக்கிறார்.

“சமூகக் காப்பீடு என்பது எந்த வகையிலான ஆதாரம்சார்ந்த தேர்வுமின்றி ஒரு உரிமைபோல வாழ்வுத் தேவை நிலை வரை, பங்களிப்பிற்கு மீள்வருகையாக அளிக்கப்படும் பயன்கள் ஆகும். இதைக் கொண்டு தனிநபர் ஒருவர் சுதந்திரமாக மேலே உயரலாம். ஆகவே, இது சமூகக் காப்பீடு கட்டாயமான ஒன்று என்பதைக் குறிக்கிறது.

### சமூகக் காப்பீட்டிகள் இயல்புகள்

சமூகக் காப்பீட்டிகள் முதன்மை இயல்புகள் பின்வருமாறு:

1. சமூகக் காப்பீட்டுத் திட்டங்கள், பணியாளர்கள், எஜமானர்கள், அரசு ஆகியோர்களின் பங்களிப்பிலிருந்து நீதியைப் பெறுகின்றன.
2. நடப்பு பயன்களுக்கு என தேவைப்படும் நிதி போக உபரியாக உள்ள நிதி கூடுதல் வருமானம் பெறும் நோக்கில் முதலீடு செய்யப்படுகிறது.
3. பணியாளர்களின் வருமானம், தேவை போன்றன இத்திட்டத்தின் கீழ் பயனளிக்க கருத்தில் கொள்ளப்படுவதில்லை.

4. தனிநபர்களுக்கு அவர்கள் அளிக்கும் பங்களிப்பில் இருந்து பயன் அளிக்கப்படுகிறது.

மனிதவள மேலாண்மை

## 12.11 இந்தியாவில் சமூகப் பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள்

### 1. தொழிலாளர் இழப்பீட்டுச் சட்டம், 1923

1923 ஆம் ஆண்டில், இந்திய அரசாங்கம் தொழிலாளர் இழப்பீட்டுச் சட்டத்தை இயற்றியது. இச்சட்டத்தின் நோக்கம், தொழிலாளர்களுக்கு, பணியில் ஈடுபட்டுக் கொண்டிருக்கும் பொழுதோ, அல்லது பணியினாலோ ஏற்படும் விபத்துகளால் விளைந்த தனிப்பட்ட காயங்களுக்கு இழப்பீடு அளித்தலாகும். இச்சட்டம் பலமுறை திருத்தியமைக்கப்பட்டுள்ளது. இச்சட்டம் இரயில் போக்குவரத்து, தொழிற்சாலைகள், சுரங்கங்கள், தோட்டங்கள், கட்டடத் தொழில் மற்றும் பிற குறிப்பிட்ட அபாயகரமான பணிகளில் பணியாற்றும், மாதம் ரூ 1,000 - க்கு மிகாத ஓர் ஊதியத்தைப் பெறும் அனைத்து நிரந்தரப் பணியாளர்களுக்கு பொருந்தும்.

காயத்தால் தன்மை மற்றும் காயமுற்ற பணியாளர் பெறும் ஊதியம் ஆகியவற்றின் அடிப்படையிலேயே இழப்பீட்டுத் தொகை நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. இதற்கென, காயம் மூன்று வகைகளாகப் பாகுபாடு செய்யப்பட்டுள்ளது. அவையாவன:

1. இறப்பில் கொண்டுவிடும் காயம்,
2. நிரந்தரமான தகுதியின்மை, மற்றும்
3. தற்காலிகமான தகுதியின்மை.

அனைத்து விதமான காயங்களுக்கும், கூலிவீதங்களின் அடிப்படையில் இழப்பீட்டு வீதம் கணக்கிடப்படுகின்றது. தகுதியின்மை 28 நாட்களுக்கு மேல் நீடிக்கவில்லை எனில், முதல் மூன்று நாட்களுக்குள் எந்தவித இழப்பீடும் அளிக்கப்படுவதில்லை.

பணியாளர்கள் மாநிலக் காப்பீட்டுத் திட்டத்தின் கீழ் பாதுகாப்புப் பெறுபவர்களுக்கு இச்சட்டம் பொருந்தாது.

குறிப்பு

## 2.பணியாளர்கள் மாநிலக் காப்பீட்டுச் சட்டம், 1948

பணியாளர்களுக்கு நோய்நிலைப் பயன்களை அளிக்கும் முகமாக, பணியாளர்கள் மாநிலக் காப்பீட்டுச் சட்டம், 1948 ஆம் ஆண்டில் உருவாக்கப்பட்டது. இச்சட்டம், பருவகால மாற்றத்திற்குட்படாத, மின்சாரத்தில் இயக்கும், 20 அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட எண்ணிக்கையிலான பணியாளர்களைக் கொண்ட தொழிற்சாலைகளுக்கு மட்டுமே பொருந்தும்.

## 3.காப்பீட்டுக் கழகம்

இக்கழகம், மத்திய, மாநில அரசாங்கங்கள், பாராளுமன்றம், முதலாளிகள் மற்றும் பணியாளர்களின் அமைப்புகள் மற்றும் மருத்துவத் தொழில் ஆகியவற்றின் 40 பிரதிநிதிகளை உறுப்பினர்களாகக் கொண்ட ஓர் கூட்டு அவையால் நிர்வகிக்கப்படுகிறது. இந்த அவை 13 உறுப்பினர்களாகக் கொண்ட ஓர் கூட்டு அவையால் நிர்வகிக்கப்படுகிறது. இந்த அவை 13 உறுப்பினர்களைக் கொண்ட ஓர் நிலைக் குழுவைத் தேர்ந்தெடுக்கிறது. 26 உறுப்பினர்களைக் கொண்ட, மூன்றாவது அமைப்பான, “மருத்துவப் பயன் கவுன்சில்” ஒன்றும் மருத்துவப் பயன்கள் தொடர்பான விஷயங்களின் மீது ஆலோசனை கூறும் வகையில் அமைக்கப்பட்டுள்ளது. மாநில வாரியாக வட்டார அவைகளும் அமைக்கப்பட்டுள்ளன.

இத்திட்டம் காப்பீடு பெறும் பணியாளர்களுக்கும் அவர்களை நம்பி வாழ்பவர்களுக்கும், ஐந்து வகையான பயன்களை அளிக்கிறது. இப்பயன்களாவன பின்வருமாறு:

1. நோய் நிலைப் பயன்
2. பேறுகாலப் பயன்
3. தகுதியின்மைப் பயன்கள்
4. தகுதியின்மைப் பயன்கள்
5. சார்ந்து வாழ்பவர்களின் பயன்
6. மருத்துவ வசதிகள்.

#### பேறுகாலப் பயன்கள் சட்டம், 1961

நாடு சுதந்திரம் அடைவதற்கு முன்பு, பல்வேறு மாநில அரசுகளும் பேறுகாலப் பயன்கள் சட்டத்தை இயற்றின. ஆனால், அச்சமயத்தில், சுரங்கங்கள் பேறுகாலப் பயன் சட்டம், 1941 என்ற ஒரே சட்டமே மத்திய அரசால் இயற்றப்பட்டு நடைமுறையில் இயங்கி வந்தது. நாடு சுதந்திரம் அடைந்தபிறகு இன்னும் இரண்டு சட்டங்கள் மத்திய அரசால் இயற்றப்பட்டன. அவை பணியாளர்கள் மாநிலக் காப்பீட்டுச் சட்டம், 1948 மற்றும் தோட்டத் தொழிலாளர்கள் சட்டம், 1951 ஆகியனவாகும். பேறுகாலப் பயன்களின் அளிப்பில் ஒத்த தன்மையையும், அதன் குறைந்தபட்ச நிலையில் தரத்தையும் அடையும் பொருட்டு மத்திய அரசு, 1961 ஆம் அண்டில், பேறுகாலப் பயன்கள் சட்டம் 1961ஐ இயற்றியது.

#### 4.நிலக்கரிச் சுரங்கங்கள் பொதுச் சேமநல நிதி மற்றும் போனஸ் சட்டம், 1948

நிலக்கரிச் சுரங்கங்கள் பொதுச் சேமநல நிதி மற்றும் போனஸ் சட்டம் 1948 ஆம் ஆண்டு அனைத்து நிலக்கரிச் சுரங்கத் தொழிலாளர்களுக்கும் முதுமைக்காலப் பாதுகாப்பை அளிக்கும் வண்ணம் இயற்றப்பட்டது. இச்சட்டம், 1950, 1951 மற்றும் 1965 ஆம் ஆண்டுகளில் திருத்தியமைக்கப்பட்டது. இச்சட்டத்தின் கீழ், நிலக்கரிச் சுரங்கங்கள் பொதுச் சேமநல நிதித் திட்டம், நிலக்கரிச் சுரங்கங்கள் போனஸ் திட்டம் என்ற இரண்டு திட்டங்கள் செயலாற்றி வருகின்றன. இவ் இரண்டு திட்டங்களும் பலமுறை மாற்றியமைக்கப்பட்டுள்ளன.

#### 5.பணியாளர்கள் பொதுச் சேமநல நிதிச் சட்டம், 1952

இச்சட்டம் 1952 ஆம் ஆண்டில், இரும்பு மற்றும் எஃகு, துணி, பொறியியல், சிமெண்ட், காகிதம் மற்றும் சிகரெட்டு போன்ற 6 பெரும் தொழில்களில், 50 அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட பணியாளர்களைக் கொண்டு இயங்கும். தொழிற்சாலைகளுக்குப் பொருந்தும் வகையில் இயற்றப்பட்டுள்ளது. 1960-ல் இத்திட்டம், 20 பணியாளர்களைக் கொண்டு 5 ஆண்டுகளுக்கு செயலாற்றிய அனைத்துத் தொழிற்சாலைகளையும் உள்ளடக்கும் விதமான மாற்றியமைக்கப் பட்டது.

### 6.குடும்ப ஓய்வூதியத் திட்டம், 1971

குடும்ப ஓய்வூதியத் திட்டம், பொதுச் சேமநல நிதி திட்டங்களினால் பயனடையும் தொழில்சார்ந்த பணியாளர்களுக்கென, 1971 ஆம் ஆண்டு தொடங்கப்பட்டது. இத்திட்டத்தின் கீழ், தொழிலாளர்கள் வேலையிலிருந்து ஓய்வு பெற்ற பின்னர் அவர்கள் வாழும் காலம் வரை அவர்களுக்கும், பின் அவர்கள் இறந்த பிறகு அவர்களின் மனைவிமார்களுக்கும் மாத ஓய்வூதியம் அளிக்கப்படுகிறது. வேலையில் இருந்து ஓய்வு பெறும் முன்பே, தொழிலாளர் இறந்து போனால், ஓய்வூதியம் அவரின் மனைவிக்கு அவரின் ஆயுட்காலம் முழுவதும் அளிக்கப்படும். இத்திட்டத்திற்கு மத்திய அரசாலும் பொதுச் சேமநல நிதியாலும் நிதியளிக்கப்படுகிறது. இத்திட்டத்தின் நிவாகச் செலவுகள் மத்திய அரசால் செய்யப்படுகின்றன.

### 7.பணிக்கொடை செலுத்துதல் சட்டம், 1972

இச்சட்டம் 1972 ஆம் ஆண்டில் இயற்றப்பட்டது. இச்சட்டத்தின்படி, தொழிற்சாலைகள், சுரங்கங்கள், எண்ணெய்ப்பகுதிகள், தோட்டங்கள், துறைமுகங்கள், இரயில்வே போக்குவரத்து, கம்பெனிகள், கடைகள் அல்லது பிற அமைப்புகளில் பணிபுரியும் பணியாளர்களுக்கு அவர்கள் 5 வருட சேவையை முடித்திருப்பார்கள் எனில், ஒருவடத்திற்கு 1/2 மாதக கூலி என்று 20 மாதத்திற்கு மிகாத அளவில் கண்கீடப்பட்டு பணிக்கொடை கொடுக்கப்படுகிறது. இத்திட்டம் ரூ.1.000 அல்லது அதற்குக் குறைவான ஊதியம் பெறும் பணியாளர்களுக்கு மட்டுமே பொருந்தும்.

### 8.முதுமைக்கால ஓய்வூதியத் திட்டம்

உத்திரப்பிரதேசம், கேரளா, ஆந்திரப்பிரதேசம், தமிழ்நாடு, பஞ்சாப் மற்றும் இராஜஸ்தான் மாநில அரசுகள், 60 வயதடைந்த முதியவர்கள் ஏழையாயும் துணையற்றும் இருக்கும் பட்சத்தில் அவர்களுக்கு முதியோர் உதவித் தொகை அளிக்கும் திட்டத்தை அறிமுகப்படுத்தியுள்ளன.

### 9.கட்டாயக் குழுக் காப்பீடு

இத்திட்டத்தை மத்திய அரசு குறிப்பிட்ட குழுக்களைச் சார்ந்த தொழிலாளர்களுக்குப் பொருந்தும் வகையில், ஆயுள் காப்பீட்டுக்

## குறிப்பு

கழகத்தின் உதவியோடு அறிமுகப்படுத்தியுள்ளது. பணியாளர்கள் இதற்பென மாதாமர்தம் குறிப்பிட்ட ஒரு தொகையை காப்பீட்டுக் கட்டணமாகக் கட்ட வேண்டும். உறுப்பினர் வேலையில் இருக்கும் பொழுதே இறந்து விட்டார் எனில், இறந்தவரின் வாரிசுக்கு ரூ 10, 000 தொகை அளிக்கப்படும்.

### 10.வைப்புடன் இணைக்கப்பட்ட காப்பீட்டுத் திட்டம்,1976

இத்திட்டம், பணியாளர்கள் பொதுச் சேமநல நிதித் திட்டம் மற்றும் நிலக்கரிச் சுரங்கங்களின் பொதுச் சேமநல நிதித் திட்டம் ஆகியவற்றின் கீழ் வரும் தொழிலாளர்களின் பயனுக்காக 1-7-1976 அன்று அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது. இத்திட்டத்தின் கீழ், இறந்தவரின் சட்டமுறை வாரிசோ அல்லது அவரால். நியமனம் செய்யப்பட்டவரோ, பணியாளர் இறப்பதற்கு மூன்று வருடங்கள் முன்பு, அவரின் பொதுச் சேமநல நிதிக்கணக்கில் என்ன தொகை இருப்பாக இருந்ததோ அத்தொகை அல்லது ரூ.10.000 இவற்றில் எது குறைவோ, அத்தொகையைப் பெற்றுக் கொள்ள முடியும். இத்திட்டம் அரசாலும் முதலாளிகளாலும் நிதியிடப்படுகிறது. பணியாளர்கள் அல்லது தொழிலாளிகள் இத்திட்டத்தில் எந்த நிதியும் அளிக்க வேண்டியது இல்லை.

### 11.சமூகப் பாதுகாப்புச் சான்றிதழ்கள்

சமூகப் பாதுகாப்புச் சான்றிதழ்கள் 01-06-1982 அன்று அறிமுகப்படுத்தப்பட்டுள்ளன. இச்சான்றிதழ்கள் 18 மற்றும் 45 வயதுக்கிடையிலுள்ள எந்த நபராலும் வாங்கப்படலாம். இதில் அதிகபட்சமாக ரூ. 5.000 வரை முதலீடு செய்யலாம். இச்சான்றிதழ்களை வாங்கியவர், 10 வருடங்களுக்குப் பின்பு அவர் முதலீடு செய்த தொகையைப்போல மூன்று பங்கு தொகை பெறுவார். ஆனால், இச்சான்றிதழ்களின் முதிர்வுக்கு முன்பு முதலீடு செய்யப்பட்ட தொகையைப் பெற முடியாது.

### 12.12 தொழில் உறவுகளின் பொருளும் இலக்கணமும்

தொழில் உறவுகள் என்ற சொற்றொடர் தொழிலுடன் தொடர்புடைய நபர்களுக்கு இடையிலான உறவுகளைக் குறிக்கிறது.



குறிப்பு

தொழில் உறவுகள் பரவிய பொருள் தரும் ஒரு சொற்றொடர் ஆகும். இது மேலாண்மைக்கும் பணியாளர்களுக்கும் இடையிலான உறவுமுறையை விவரிக்கிறது. இந்நோக்கில் இது எஜமானர் “தொழிலாளர் உறவுகள்” அல்லது “பணியாளர் உறவுகள்” எனவும் அழைக்கப்படுகிறது.

**பேராசிரியர் டேல் யோடரின் இலக்கணம்**

பேராசிரியர் டேல் யோடர் “தொழில் பணி நடைமுறையில் ஆண்களுக்கும் பெண்களுக்கும் இடையில் தேவைப்படும் ஒத்துழைப்பின் பொருட்டு நடைமுறையில் காணப்படும் உறவுமுறைகளின் முழுமையான ஒரு துறையின் பெயரே தொழில் உறவுகள் ஆகும்” என இச்சொற்றொடருக்கு இலக்கணம் வகுக்கிறார்.

**12.13 தொழில் உறவுகளின் நோக்கங்கள்**

பின்வரும் பணிகளுக்கெனவே தொழில் உறவுகள் வடிவமைக்கப்படுகின்றன

1. பரஸ்பரம் ஒருவரை ஒருவர் புரிந்து கொள்தல் மற்றும் உறவுமுறைகளின் மூலம் தொழிலாளர்கள் மற்றும் மேலாண்மையின் நலன்களைப் பாதுகாத்தல்
2. ஆரோக்கியமான பணிச்சூழலை உருவாக்குவதற்கென தொழில்சார்ந்த முரண்கபாடுகளைத் தவிர்த்தல்.
3. பணியாளர்களின் பணி வாழ்க்கைத் தரத்தை அபிவிருத்தி செய்தல்
4. பணிச் சுழற்சியையும் அடிக்கடி வேலைக்கு வராமல் இருந்தலையும் குறைப்பதன் மூலம் செயல்நிறைவேற்றத்தை அதிகரித்தல்.
5. மேலாண்மையின் ஆக்ககரமான கருத்துகளை எடுத்துச் சொல்தல்.

## 12.14 தொழில் உறவுகளின் முக்கியத்துவம்

மனிதவள மேலாண்மை

ஆரோக்கியமான தொழில் உறவுகள் நிறுவனத்தின் வளர்ச்சிக்கு இன்றியமையாதனவாகும். அவற்றின் முக்கியத்துவம் கீழ்க்கண்டவாறு விவாதிக்கப்படலாம்.

### குறிப்பு

1. தொழில் உறவுகள் தொடர்ச்சியான உற்பத்தியை உறுதி செய்கின்றன. வள ஆதாரங்கள் முழுமையாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. இதனால் அதிகபட்ச உற்பத்தி சாத்தியமாகிறது.
2. சிறந்த தொழில் உறவுகள் தொழில்சார்ந்த முரண்பாடுகளைக் குறைக்கின்றன. இது ஒத்துழைப்பை பெருக்கி உற்பத்தியை அதிகரிக்க உதவுகின்றன.
3. சிறந்த தொழில் உறவுகள் பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வை அபிவிருத்தி செய்கின்றன.
4. தொழில் உறவின் முதன்மை நோக்கம் பணியாளர் மற்றும் எஜமானரின் மனப்புரட்சி ஆகும். தொழில் இறுதியில் இருசாரரிடமுமே மாறுபட்ட ஒரு வெளிப்பாட்டை ஏற்படுத்தும். பணியாளர்கள் எஜமானரின் அதிகாரத்தை அங்கீகரிக்க வேண்டும். இது இயற்கையிலேயே உற்பத்தி மீது பாதிப்பை ஏற்படுத்தும். ஏனெனில் இவர்கள் ஒருவர் மற்றவரின் நலனை அங்கீகரிக்கின்றனர்.
5. சிறந்த தொழில் உறவுகளால் மனிதன், மூலப்பொருட்கள், இயந்திரம் ஆகியவற்றில் ஏற்படும் சேதாரங்கள் குறைக்கப்படுகின்றன. இதனால் நாட்டு நலன் காக்கப்படுகிறது.

### தீர்க்கப்பட வேண்டிய பிரச்சனைகள்

ஒரு தொழில் அமைப்பானது சுதந்திரமாக இயங்கும் அங்கங்களினால் ஆன ஒரு சமூக முறையாகும். அமைப்பின் அனைத்து நிலைகளிலுமுள்ள மக்களிடையே உள்ள உறவுமுறைகளே இதன் அங்கங்களாகும். இது தீர்க்கப்பட வேண்டிய சில பிரச்சனைகளை உருவாக்கிவிட்டது. அவை பின்வருமாறு:

1. ஒழுங்குமுறை பிரச்சனை

## குறிப்பு

2. தொழில் கிளர்ச்சிப் பிரச்சனை
3. தொழிற்சங்கங்களின் ஒத்துழைப்பைப் பெறும் பிரச்சனை.
4. தொழில் மேலாண்மையுடன் தொழிலாளர்களை தொடர்புபடுத்துவதன் மூலம் தொழிலில் ஜனநாயக நிலையை நிர்மாணிக்கும் பிரச்சனை.

தொழில்சார்ந்த முரண்பாடுகளக்கான பல்வேறு காரணங்களையும் நாம் பின்வரும் வகைகளாகப் பாகுபாடு செய்யலாம்

1. பொருளாதாரக் காரணங்கள்: கூலி, போனஸ், மிகை நேர சம்பளம் போன்றன
2. அரசியல்சார்ந்த காரணங்கள்: அரசியல்சார்ந்த ஸ்திரமற்றதன்மை, பல்வேறு கட்சிகள் மற்றும் சங்கங்களுடனான அவர்களின் தொடர்பு போன்றன
3. சமூகக் காரணங்கள்: சமூகத்தின் ஒழுங்குணர்வு, சமூக திப்புகள் மற்றும் விதிகளின் நொடிப்பு
4. தொழில்நுட்பக் காரணங்கள்: பொருத்தமற்ற தொழில் நுட்பம்
5. உளவியல்சார்ந்த காரணங்கள்: தனிநபர் மற்றும் அமைப்புசார்ந்த நோக்கங்களில் முரண்பாடு, செயலாக்கம் சார்ந்த பிரச்சனைகள்,போக்கு போன்றன.
6. சந்தை நிலைமை: விலையேற்றம் மற்றும் பற்றாக்குறைகள்.
7. சட்டமுறைசார்ந்த காரணங்கள்: சட்டக் கருவியின் பற்றாக்குறை, நீதியின்மை போன்றன.

தொழில்சார்ந்த முரண்பாடுகளைத் தீர்க்க அதிகாரமுள்ள குழுக்களும் முரண்பாடுகளின் தீர்வும்

1. பணிக் குழு: பணிக் குழு, ஒரே எண்ணிக்கையிலான முதலாளி-தொழிலாளிகளின் பிரதிநிதிகளைக் கொண்டுள்ளது. ஏதேனும் பதிவு செய்யப்பட்ட தொழிற்சங்கம் இருப்பின், அதனுடன் கலந்தாலோசித்த பிறகே, தொழிலாளர்களின் பிரதிநிதிகள் தேர்ந்தெடுக்கப்படுவர்.

பணிக் குழுவின் கடமைகளாவன

## குறிப்பு

1. முதலாளிகள் மற்றும் தொழிலாளிகளுக்கிடையே ஒற்றுமையையும் சிறந்த உறவுமுறையையும் பெறுதல் மற்றும் அவற்றை அபிவிருத்தி செய்தல்.
2. அவர்கள் இருவருக்கும் பொதுவாகவுள்ள நலன்கள் தொடர்பான விஷயங்களில் நமது கருத்தைச் சொல்தல், மற்றும்
3. இவ்வித விஷயங்கள் தொடர்பான அவ்விரு சாராருக்கும் இடையே உள்ள முக்யமான கருத்து வேறுபாடுகளை தொகுத்து வரைதல்.

**2.சமரச அலுவலர்கள்:** சமரச அலுவலர்கள், அரசாங்க அறிக்கை வெளியீட்டில் உரிய அறிவிப்பு செய்யப்பட்டு அரசால், நியமனம் செய்யப்படுகின்றனர். குறிப்பிட்ட ஓர் பகுதிக்கு அல்லது குறிப்பிட்ட ஓர் தொழிலுக்கென ஓர் சமரச அலுவலர் நியமிக்கப்படலாம்.

**3.சமரச அவை:** சந்தர்ப்ப சூழ்நிலைகளுக்கேற்ப தேவையெனில், சமரச அவை ஒன்றும் அரசாங்க அறிக்கை வெளியீட்டில் உரிய அறிவிப்பு செய்யப்பட்டு அமைக்கப்படுகின்றது. இதில் 3 அல்லது 5 உறுப்பினர்கள் இருப்பர். இவர்களுள் ஒருவர் இதன் தலைமைப் பொறுப்பை ஏற்பார். தலைவர் சுதந்திரமான நபராக இருப்பார். மீதமுள்ளவர்கள், முரண்பாடுள்ள பிரிவின் உறுப்பினர்களாக இருப்பர். இரண்டு பிரிவினரிடம் இருந்தும் சரிசமமான ஓர் எண்ணிக்கையில், பிரதிநிதிகள் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டு இந்த அவைக்கு அனுப்பப்படுவர்.

தீர்வு செய்யப்பட்டுவிட்டால், இந்த அவை, உடனடியாக இரண்டு நபர்களின் கையெழுத்துப் பொருந்திய தீர்வுச் சாசனத்துடன் தமது அறிக்கையை அரசுக்கு அனுப்பும். எந்தவிதத் தீர்வும் எடுக்கப்படவில்லை. எனில் அது தான் எடுத்த நடவடிக்கைகள் மற்றும் ஏன் தீர்வு எடுக்கப்பட முடியவில்லை என்பதற்குரிய காரணங்கள் அடங்கிய ஓர் அறிக்கையை அளிக்கும்.

**4.விசாரணை நிதிமன்றம்:** விசாரணை நிதிமன்றம், அரசால்,அரசாங்க அறிக்கை வெளியீட்டில் அறிவிப்பு செய்யப்பட்டு அமைக்கப்படுகிறது. இது தொழில்சார்ந்த முரண்பாடுகள் தொடர்பான விஷயங்களை விசாரிக்கும் பொருட்டு அமைக்கப்படுகிறது. இது ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட, சுயேச்சை அங்கத்தினர்களைக் கொண்டுள்ளது.

இது, விசாரணை ஆரம்பிக்கப்பட்ட 6 மாத்திற்குள் தமது விசாரணை தொடர்பான அறிக்கையை அரசுக்கு அளிக்கும்.ஹ

## குறிப்பு

**5.தொழிலாளர் நீதிமன்றங்கள்:** தொழில்சார்ந்த முரண்பாடுகளை விசாரணை செய்யவும் தீர்ப்பளிக்கவும் உதவும் வகையில் மாநில அரசு, ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட தொழிலாளர் நீதிமன்றங்களை அமைக்கிறது.

**இது பின்வருவனவற்றை நிர்ணயிக்கிறது:**

1. நிலை ஆணைகளின் கீழ் முதலாளியால் அளிக்கப்பட்ட ஆணையினுடைய சட்டத்துக்கு உடன்படும் தன்மை அல்லது ஒழுங்குமுறைமை.
2. நிலை ஆணைகளின் நடைமுறைப் பயன்பாடு மற்றும் பொருள் விளக்கம்.
3. பணியாளர்களுடைய தற்காலிக வேலை நீக்கத்தின் சட்டத்துக்கு உடன் படும் தன்மை.
4. வழக்கமாக அளிக்கப்படும் ஏதேனும் சலுகையை திருப்பப் பெற்றுக் கொள்ளாதல்.
5. கதவடைப்புகள் மற்றும் வேலை நிறுத்தங்களின் சட்டத்துக்கு உடன்படும் தன்மை அல்லது சட்டத்துக்குப் புறம்பான தன்மை.
6. தொழில்சார்ந்த தீர்ப்பு மன்றங்களின் அதிகார வரம்பிற்குள் உள்ள அனைத்து விஷயங்களின் சட்டத்துக்கு உடன்படும் தன்மை அல்லது சட்டத்துக்கு புறம்பான தன்மை.

## 6.தொழில்சார்ந்த தீர்ப்பு மன்றம்

தொழில் சார்ந்த தீர்ப்பு மன்றம், மாநில அரசால் அமைக்கப்படும் தொழிலாளர் நீதிமன்றத்தை ஒத்த ஓர் அமைப்பாகும்.

தொழில்சார்ந்த முரண்பாடுகளுக்கு தீர்வுகாணுவதே இந்நீதிமன்றங்களின் கடமையாகும். இதன் அதிகார வரம்பிற்குள் வரும் பல்வேறு விஷயங்களாவன:

1. கூலிகள்.
2. பணி நேரங்களும் ஓய்வு நேரங்களும்
3. கூலிகள் மற்றும் விடுமுறைகளுடன் கூடிய விடுப்புகள்

## குறிப்பு

4. போனஸ், பொதுச் சேமநல நிதி மற்றும் நல்லெண்ணக் கொடை
5. சுற்று முறை
6. ஒழுங்குமுறை விதிகள், சீர்திருத்தம் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் பாகுபாடு
7. ஆட்குறைப்பும் நிறுவனத்தை மூடுதலும்.
8. ஏதேனும் பிற விஷயங்கள்.

### 7.தேசியத் தீர்ப்பு மன்றங்கள்

தேசியத் தீர்ப்பு மன்றங்கள், தொழில்சார்ந்த தீர்ப்பு மன்றங்களைப் போலவே அமைக்கப் படுகின்றன. இவை மத்திய அரசால், தேசிய முக்கியத்துவம் வாய்ந்த தொழில்சார்ந்த முரண்பாடுகளுக்குத் தீர்வுகாணும் வகையில் அமைக்கப்படுகின்றன.

இதற்கு உயர்நீதிமன்ற நீதிபதி அல்லது மேல்முறையீட்டுத் தீர்ப்பு மன்றத்தின் முன்னாள் தலைவர், தலைவராக இருப்பார்.

## 12.15 தொழிற்சங்க கோட்பாடு

### தொழிற்சங்கங்களின் பொருளும் இலக்கணமும்

தொழிற்சங்கம் தொழிலாளர்களின் தன்னார்வ அமைப்பாகும். இது கூட்டுச் செயலின் மூலம் தொழிலாளர்களின் நலனைக் காக்கவும் அபிவிருத்தி செய்யவும் அமைக்கப்பட்ட ஓர் அமைப்பு ஆகும்.

### வெப் கூறும் இலக்கணம்

தங்களுடைய பணி வாழ்க்கை நிலைமைகளை பேணிக்காக்கும் மற்றும் அபிவிருத்தி செய்யும் நோக்கிலான கூலி ஈட்டுபவர்களின் தொடர்ச்சியான ஓர் கூட்டே தொழிற்சங்கமாகும்.

## 12.16 தொழிற்சங்கங்களின் நோக்கங்கள்

1. **மேம்பட்ட கூலிகள்:** நாட்டின் வாழ்க்கைத் தரத்திற்கும், வாழ்க்கைச் செலவிற்கும் ஏற்ற மேம்பட்ட கூலிகளைப் பெறுவதே

## குறிப்பு

- தொழிற்சங்கங்களின் முதன்மை நோக்கமாகும். இவை, தமது உறுப்பினர்களுக்கு போனஸ் பெற்றுத் தரவும் போராடுகின்றன.
2. **மேம்பட்ட பணி:** நிலமைகள் குறுகிய பணி நேரங்கள், சம்பளத்துடன் கூடிய விடுப்பு, சமூகப் பாதுகாப்புப் பயன்கள் மற்றும் பிற நல வசதிகள் போன்ற மேம்பட்ட பணி நிலைமைகளை பணியாளர்களுக்குப் பெற்றுத் தர, தொழிற்சங்கங்கள் போராடுகின்றன.
  3. **வஞ்சிக்கப்படுவதிலிருந்து பாதுகாப்பு:** இது பணியாளர்களை கூட்டாக நிற்க வைப்பதன் மூலம் தனி நபராக பணியாளர்கள் படும் அவதிகளைக் குறைப்பது மற்றும் கூட்டு பேரத்தின் மூலம் அவர்களின் எதிர்த்துப் போராடும் ஆற்றலை அபிவிருத்தி செய்வது போன்றவை மட்டுமல்லாமல் தமது உறுப்பினர்களை, முதலாளிகளால் வஞ்சிக்கப்படுவதிலிருந்தும் பாதுகாக்கிறது. ஆட்குறைப்பு மற்றும், உழைப்பு, காலம், பொருள் போன்றன வீணாவதைத் தவிர்க்கச் செய்யப்படும் சீர்திருத்தம் ஆகியவற்றுக்கு எதிராகவும் இவை போராடுகின்றன.
  4. **தன்னம்பிக்கை தொழிற்சங்கங்கள்:** பணியாளர்களுக்கு தன்னம்பிக்கையை அளிக்கின்றன.
  5. **தொழில்சார்ந்த நலம்:** தொழிற்சங்கத்தின் முதன்மை நோக்கம், அதன் உறுப்பினர்களின் நலத்தைப் பாதுகாத்தலாகும். இது அடிக்கடி, தொழிலாளர்கள் கஷ்டப்படும்பொழுது, தேவையான வழிகாட்டுதல்களையும் அறிவுரைகளையும் அளிக்கிறது. இது வீட்டுவசதி, மருத்துவ வசதி, கல்வி மற்றும் குழப் பயன் திட்டங்கள் போன்ற பல்வேறு நல வசதிகளையும் அளிக்கிறது.
  6. **தொழில்சார்ந்த அமைதி:** தொழிற்சங்கம் நல நடவடிக்கைகளுக்கும் ஏற்பாடு செய்கின்றது. இது தமது உறுப்பினர்களிடையே பாதுகாப்பற்ற தன்மை என்ற உணர்வையே களைந்து விடுகிறது. இது தமது ஒவ்வொரு உறுப்பினரிடம் இருந்தும் ஒற்றுமையைப் பெற முயலுகின்றது. இதன் மூலம் இது தொழில்சார்ந்த அமைதியை வளர்க்கிறது.
  7. **கூட்டு பேரம் பேசுதல்:** பேரம் பேசுவதில், தனிநபர் என்ற நிலையில் பணியாளர்கள் மிகவும் நலிந்து காணப்படுகின்றனர்.

தொழிற்சங்கங்கள், கூட்டு பேரம் பேசுதலின் உதவியால் பணியாளர்களின் நலனைப் பாதுகாக்கின்றன. எனவே, கூட்டு பேரமே தொழிற்சங்கங்களின் முக்கிய நோக்கமாக உள்ளது.

8. **தொழிலின் நலன்களைப் பாதுகாத்தல்:** தொழில் நிறுவனங்களின் மேலாண்மையில் பங்கேற்றல் மற்றும் அவற்றுடன் ஒத்துழைத்தல் போன்றவற்றின் மூலம் தொழிலின் நலனைப் பாதுகாத்தலும், தொழிற்சங்கங்களின் நோக்கங்களுள் ஒன்றாகும். ஒத்துழைப்பின் மூலம் இது, உற்பத்தி நிலை மற்றும் உற்பத்தித் தன்மை, ஒழுங்குணர்வு மற்றும் தரம் போன்றவைகளையும் அபிவிருத்தி செய்கிறது.

## குறிப்பு

### 12.17 தொழிற்சங்கங்களின் பணிகள்

பிர.:வடன் என்ற அறிஞர் தொழிற்சங்கங்களின் பணிகளை மூன்று வகைகளாகப் பாகுபாடு செய்துள்ளார். அவை: 1.உட்புற நடவடிக்கைகள், 2. வெளிப்புற நடவடிக்கைகள் மற்றும் 3.அரசியல்சார்ந்த நடவடிக்கைகள்.

#### 1.உட்புற நடவடிக்கைகள்

பணியாளர்களின் நலத்திற்கென, அமைப்பின் நான்கு சுவர்களுக்குள், தொழிற்சங்கங்களால் மேற்கொள்ளப்படும் நடவடிக்கைகளை உள்ளடக்கியதே, உட்புற நடவடிக்கைகளாகும். அமைப்பிற்குள் உள்ள பணி நிலைமைகளையும் பணியையும் அபிவிருத்தி செய்ய, சங்கங்கள் எடுக்கும் முயற்சிகளையும் இந்நடவடிக்கைகள் உட்கொண்டுள்ளன இந்நடவடிக்கைகள் மேம்பட்ட கூலியையும் பணி நிலைமைகளையும் பெறுதல், மேலாண்மையில் தொழிலாளர்களைப் பங்கேற்கச் செய்தல், நல வசதிகளை அளித்தல், அமைப்பின் இலாபத்தில் பங்கு பெறுதல் போன்றவற்றிற்காக மேலாண்மையுடன் பேரம் பேசும் விதத்தில் அமைகின்றன. கூட்டு பேரம் பேசுதல், குழுவிவாதங்கள், வேலைநிறுத்தம் போன்றவற்றின் உதவியுடனேயே, தொழிற் சங்கங்கள் தமது பணிகளை நிறைவேற்றுகின்றன.



## 2. வெளிப்புற நடவடிக்கைகள்

அமைப்பிற்கு வெளிப்புறத்தில், தமது உறுப்பினர்களின் பொதுநலத்திற்காக மேற்கொள்ளப்படும் நடவடிக்கைகள் வெளிப்புற நடவடிக்கைகளாகும். நெருக்கடி சமயத்தில், தமது ஒத்துழைப்பையும் உதவியையும் உறுப்பினர்களுக்கு நல்குவதே இதன் நோக்கமாகும். நியாய விலைக் கடைகள், நூலகம் மற்றும் வாசக அறைகள், பொழுது போக்கு வசதி, சாக்கடைக் கழிவு நீர் அகற்றும் வசதி போன்றவற்றை அளித்தலே, இதில் அடங்கும் பல்வேறு வசதிகளாகும். தொழிற்சங்கங்கள் பணியாளர்களுக்கும் அவர்களின் குழந்தைகளுக்கும் கல்வி வசதியையும் மருத்துவ வசதிகளையும் அளிக்கின்றன. இந்நடவடிக்கைகள், அவைகளிடம் உள்ள நிதியின் அளவைப் பொறுத்தே அமைகின்றன.

## 3. அரசியல்சார்ந்த நடவடிக்கைகள்

ஜனநாயக உலகில், நாட்டின் அரசியலில், தொழிற்சங்கங்கள் பெரும் பங்காற்றுகின்றன. இவை தங்களின் பிரதிநிதிகளை பொதுத் தேர்தலின் வழியாக பாராளுமன்றத்திற்கும் நாடாளுமன்றத்திற்கும் அனுப்பிவைப்பதன் மூலம் தமது உறுப்பினர்களின் நலனைப் பாதுகாக்க முயலுகின்றன. சில நாடுகளில், இவை மிகவும் வலிமை பொருந்தியிருப்பதால், தமக்கென ஓர் அரசியல் கட்சியையும் ஆரம்பித்து தேர்தல் களத்திலும் குதித்துள்ளன. இங்கிலாந்தில், தொழிலாளர் கட்சி பெரிய ஓர் கட்சியாகும். இந்தியாவில், தொழிற்சங்கங்களின் நிதி நிலைமிகச் சிறப்பாக இல்லையெனிலும், அவைகளும் சில அரசியல் கட்சிகளுடன் தொடர்பு வைத்துக் கொண்டுள்ளன.

## 12.18 இந்தியாவில் தொழிற்சங்க இயக்கத்தின் வலுக்குறைவுகள்

இந்தியாவில் தொழிற்சங்க இயக்கம் அதன் குழந்தைப் பருவத்திலேயே தான் இன்றும் உள்ளது. எனவே, இதை நாம் பேரளவுச் சங்கங்களை உடைய ஐக்கிய முடியரசு மற்றும் அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகள் போன்றவற்றுடன் ஒப்பிட முடியாது. இந்தியாவில், தொழிற்சங்க

இயக்கத்தின் வலுக்குறைவுகளுக்கான காரணங்களை நாம் பின்வருமாறு வரிசைப்படுத்தலாம்.

மனிதவள மேலாண்மை

### 1. அளவில் சிறிய தொழிற்சங்கங்கள்

இந்தியாவில், தொழிற்சங்கங்கள் அளவில் மிகச் சிறியனவாக இருக்கின்றன. இவற்றின் உறுப்பினர்களுடைய எண்ணிக்கையும் மிகக் குறைந்தளவினதாகவே உள்ளது. சுமார் 80 சதவிகித சங்கங்கள் 500-க்கும் குறைவான எண்ணிக்கையிலேயே தமது உறுப்பினர்களைக் கொண்டுள்ளன. இது ஓர் ஆரோக்கியமான வளர்ச்சியல்ல.

### 2. வரையறுக்கப்பட்ட உறுப்பினர் நிலை

இந்தியாவில், தொழிற்சங்கங்கள் நகர்புறங்களில் மட்டுமே காணப்படுகின்றன. இவை குறைந்த ஓர் விகிதத்திலேயே தொழிலாளர்களை தமது உறுப்பினர்களாகக் கொண்டுள்ளன. வலிமை பொருந்திய தொழிற்சங்கங்களில் உறுப்பினராகாமல் இருக்கும் தொழிலாளர்களின் எண்ணிக்கை மிக அதிகமாக உள்ளது.

### 3. வெளிப்புறத் தலைமை

இந்தியாவில், தொழிற் சங்கங்கள் வெளியார்களின் கைகளிலேயே உள்ளன. இவர்களின் நலன் தொழிலாளர்களின் நலனுடன் ஒத்துப் போவதில்லை. இவ்வித வெளிநபர்கள், வக்கீல்கள் அல்லது சமூகச் சேவகர்கள் மற்றும் அரசியல்சார்ந்த பணியாளர்கள் போன்ற பிரிவைச் சார்ந்தவர்களாக உள்ளனர்.

### 4. உறுப்பினர்களின் குறைந்த வருவாயும் குறைந்த நிதியும்

உறுப்பினர்களின் ஏழ்மை நிலையும் குறைந்த சேமிப்புச் சத்தியுமே ஆரோக்கியமான தொழிற்சங்க இயக்கத்தின் வளர்ச்சியைத் தடை செய்கின்றன. பணியாளர்கள் அல்லது சில உறுப்பினர்கள் சந்தாத் தொகையை தவிர்ப்பதற்காகவே உறுப்பினராகாமல் விட்டுவிடுகின்றனர். மேலும், சந்தாவும் தொடர்ந்து அளிக்கப்படுவதில்லை.

## குறிப்பு

### 5.இடம் பெயரும் தன்மை

இந்தியத் தொழிலாளர்களின் இடம் பெயரும் தன்மையும் இந்த இயக்கத்தின் வளர்ச்சிக்கு பேரளவில் தடையாக இருந்துள்ளது என்பதும் நாம் கண்கூடாகக் கண்ட ஒன்றே ஆகும்.

### 6.கல்வியறிவின்மை

இந்தியத் தொழிலாளர்கள் கல்வி அறிவற்று இருக்கின்றனர். மற்றும் தொழிற்சங்கக் கோட்பாட்டை புரிந்து கொள்ளவும் இயலாத நிலையில் இருக்கின்றனர். படிப்பறிவற்ற தொழிலாளர்களால், சட்டநுணுக்கத்தையும் அதன் நடைமுறைகளையும் புரிந்துகொள்ள முடிவதில்லை.

### 7.சங்கத்தின் பல்வகைப்பாடு

அரசியல் கட்சிகளின் ஆதிக்கத்தினால், பெரும்பாலான இந்தியத் தொழிற்சாலைகளில் ஒன்றுக்கும் மேற்பட்ட தொழிற்சங்கங்கள் இருக்கின்றன. எனவே, ஒவ்வொரு தொழிற்சங்கத்தின் உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கை, தொழிலாளர்களின் நலனைக் காக்கும் வகையில் அரசையோ அல்லது முதலாளிகளையோ வற்புறுத்தும் அளவிற்கு போதுமானதாக இல்லை.

### 8.அரசியலசார்ந்த பாதிப்புகள்

அரசியல் கட்சிகள் முரண்பாடுடைய கருத்துக்களைக் கொண்டுள்ளன. இக்கருத்துக்களின் போராட்டக் களமாக தொழிற்சங்கங்கள் இயங்குகின்றன. பல்வேறு அரசியல் கட்சிகளும் தொழில் இயக்கத்தை கைப்பற்றவே முயலுகின்றன.

### 9.ஒற்றுமையின்மை

இந்தியத் தொழிலாளர்கள் படிப்பறிவற்றவர்களாகவும் ஏழையாகவும் இருப்பதோடு மட்டுமல்லாமல், ஜாதி, மத அடிப்படையில் பிளவுபட்டும் காணப்படுகின்றனர். எனவே, இவர்களிடையே ஒற்றுமையில்லை.

### 10.தொழிற்சங்கத்தின் நிலையின்மை

இந்தியாவில் பெரும்பாலான தொழிற்சங்கங்கள், முரண்பாடு ஏற்படும் பொழுது வேலைநிறுத்தத்தில் ஈடுபடும் அமைப்புக்களாக

மட்டுமே செயல்படுகின்றன. பின் வேலை நிறுத்தம் முடிவுக்கு வந்தவுடன் திரும்பவும் அதே வேகத்திலேயே அவை பழைய நிலைக்குத் திரும்பி விடுகின்றன.

### 11.முதலாளிகளின் போக்கு

இந்தியாவில் முதலாளிகள், தொழிற்சங்கங்களை எதிர்த்தே வந்திருக்கின்றனர். இவர்கள், பணியாளர்களின் ஒற்றுமையையும் நடவடிக்கைகளையும் குலைப்பதற்குரிய அனைத்து வழிவகைகளையும் பின்பற்றுகின்றனர்.

### 12.சங்கங்களின் குறுகிய மனப்பான்மை

நமது நாட்டில், தொழிற்சங்கங்கள் மிகக் குறைந்த சேவைகளையே புரிகின்றன. இவை, பணியாளர்களின் சமூகத் தேவைகளை எப்போதாவதுதான் கவனிக்கின்றன.

## 12.19 தொழிற்சங்கத்தின் ஆரோக்கியமான வளர்ச்சிக்கான பரிந்துரைகள்

### 1.ஒரு தொழிலுக்கு ஒரு சங்கம்

ஒரே தொழிற்சாலையிலேயே, பலவகை தொழிற்சங்கங்கள் இருப்பது தொழிற் சங்கங்களிடையே போட்டியை ஏற்படுத்துகிறது. அரசியல்சார்ந்த பாதிப்புகள் ஏற்படா வண்ணம் பார்த்துக் கொள்தல் வேண்டும்.

### 2.சங்கங்களிடையே போட்டியைக் களைதல்

சங்கங்களிடையே எழும் போட்டி, தொழிலாளர்களின் நலனுக்குக் கேடு விளைவிக்கிறது. எனவே, அனைத்துச் சங்கங்களும், பொது இலக்கு மற்றும் நிகழ்ச்சிநிரல்களுடன் கூடிய மைய அமைப்பு ஒன்றை அமைக்க ஒன்று கூட வேண்டும். ஒற்றுமையே பலம்.

### 3.தொழிலாளர் தலைமை

வெளிப்புறத் தலைமையே இந்தியத் தொழிற்சங்க இயக்கத்தின் முதன்மைப் பலவீனமாகும். இவர்கள் பெரும்பாலும்

## குறிப்பு

தங்களுடைய அரசியல்சார்ந்த விளையாட்டுக்கு தொழிலாளர்களை பணையமாக வைக்கின்றனர்.

## குறிப்பு

### 4.தொழிலாளர்களின் பொறுப்பு

தற்காலத்தில், தொழிற்சங்கங்கள் தொழிலாளர்களுடைய தேவைகளின் மீது மட்டுமே கவனம் செலுத்துகின்றன.

### 5.சொந்தக் கொள்ளையை வடிவமைத்தல்

தொழிற்சங்க இயக்கம், பல்வேறு அரசியல் கட்சிகளின் முரண்பாடுள்ள கருத்துக்களையும் தூர வைத்துவிட்டு தமக்கென சுதந்திரமான ஒரு கொள்கையை பின்பற்ற வேண்டும். பிளவு உண்டாக்கும் அரசியல் தொடர்பான நடவடிக்கைகள் முற்றிலுமாகத் தவிர்க்கப்பட வேண்டும்.

### 6.மாறுபட்ட தொழிற்சங்க நடவடிக்கைகள்

தொழிற்சங்கங்கள் தங்களின் இயக்கங்களை, கல்வி, ஆரோக்கியம், பொழுதுபோக்கு, வீட்டுவசதி மற்றும் பிற நல நடவடிக்கைகள் போன்ற பல்வேறு துறைகளுக்கும் விரிவுபடுத்த வேண்டும்.

### 7.தொழிற்சங்கங்களை வலுப்படுத்துதல்

இந்தியத் தொழிற்சங்கங்கள் வலுக்குறைந்தனவாகவும் நிதிப் பற்றாக் குறையால் அவதியுறுவனவாகவும் அமைந்திருக்கின்றன. இவற்றின் நிலைமைகளை வலுப்படுத்த நாம் பின்வரும் பரிந்துரைகளைச் செய்யலாம்.

சிறிய தொழிற்சங்கங்களை இணைத்து, பெரிய ஒரு தொழிற்சங்கம் அமைக்கப்படலாம்

தொழிற்சங்கங்களின் நிதி, அவற்றின் உட்புற வள ஆதாரங்களின் மூலமே அபிவிருத்தி செய்யப்பட வேண்டும்.

தொழிலாளர்களின் போக்கில் மாற்றம் தேவையாயுள்ளது. தொழிலின் மேம்பட்ட அபிவிருத்திக்கு வலுவான தொழிற்சங்கம் அவசியம் என்பதை அவர்கள் உணரும்படி செய்ய வேண்டும்.

## குறிப்பு

### 8. தொழிற்சங்கத் தலைமையின் பொறுப்பு

சங்கத்தின் நடவடிக்கைகளுக்கு தொழிற்சங்கத் தலைமையே பொறுப்பேற்க வேண்டும். சங்கங்களுக்குக் கிடைக்கக்கூடிய அரசியலமைப்பு சார்ந்த மற்றும் சட்டம் சார்ந்த உரிமைகள் என்ன என்பது பற்றிய முழுமையான அறிவை, தலைவர்கள் பெற்றிருத்தல் வேண்டும்.

### 9. விரிவான சட்டத்தின் தேவை

தொழிற்சங்கச் சட்டம் 1926 ஆம் ஆண்டு இயற்றப்பட்டது. அன்று முதல் இன்று வரை எந்தவித முக்கியமான மாற்றமுமின்றி இச்சட்டம் அப்படியே பின்பற்றப்பட்டு வருகிறது.

## 12.20 மனித வளத் தணிக்கை

### அறிமுகம்

மனித வள மேலாண்மை தொடர்பான நிறுவனம் ஒன்றின் செயல்பாட்டை சரிபார்த்தலையே மனித வளத் தணிக்கை குறிக்கிறது. ஒரு நிறுவனமானது பணிகளை மக்களின் மூலம் செய்யப் பெறுதலை எவ்வாறு நிறைவேற்றுகிறது என்பதை மனித வளத் தணிக்கை வெளிக் கொணர்கிறது. இது மனித வளத் திட்டத்தின் ஆற்றல்மிக்க தன்மையை முறைப்படி ஆய்வு செய்கிறது. இது அமைப்பு ஒன்றின் பணியாளர் நடவடிக்கைகளை மதிப்பிடுகிறது. இது பின்வருவன தொடர்பான மேலாண்யின் ஆற்றல்மிக்கத் தன்மையை மறுசீராய்வு செய்கிறது.

1. மனித வளத் திட்டங்கள் மற்றும் நடவடிக்கைகளின் ஆற்றல்மிக்கத் தன்மையின் அளவு, மற்றும்
2. அவ்வித அளவின் விளைவினைக் கொண்டு என்ன செய்யப்பட வேண்டும் அல்லது என்ன செய்யப்படக் கூடாது என்பதை முடிவு செய்தல்.

## குறிப்பு

மனித வளத் தணிக்கையின் பொருளும் இலக்கணமும்  
சீபோர்டு ஜி. வகுத்துள்ள இலக்கணம்:

சீபோர்டு ஜி. என்பவர் “பணியாளர் கொள்கைகளின் ஆய்வுகள்” என்ற தமது புத்தகத்தில் மனித வளத் தணிக்கையை பின்வருமாறு வரையறுத்துள்ளார். “மனித வள மேலாண்மையின் ஆற்றல்மிக்க தன்மையை நிர்ணயிப்பதற்கென மேற்கொள்ளப்படும் கொள்கைகள், நடைமுறைகள் மற்றும் பழக்கங்களின் ஆய்வைக் குறிப்பதே மனித வளத் தணிக்கை ஆகும். இது எதிர்காலத்தில் என்ன செய்யப்பட வேண்டும் மற்றும் என்ன செய்யப்படக்கூடாது என்பதை நிர்ணயிக்க பணியாளர் துறைக்கு உதவுகிறது”.

மனித வளத் தணிக்கையின் நோக்கங்கள்

மனித வளத் தணிக்கையின் முக்கியமான நோக்கங்கள் பின்வருமாறு:

1. மேலாண்மைத் திட்டங்களின் ஒட்டுமொத்த முறையையும் மறுசீராய்வு செய்து அதன் ஆற்றல்மிக்கத் தன்மையை நிர்ணயித்தல்.
2. என்ன நடந்தது? ஏன் அது நடந்தது? போன்ற கேள்விகளுக்கு விளக்கம் தேடுதல்.
3. வரிசை மேலாளர்களால் செயல்படுத்தப்பட்ட திட்டங்களுடைய செயல் பாட்டின் அளவை மதிப்பிடுதல்.
4. பணியாளர் அலுவலர்களையும் பணியாளர்களையும் மதிப்பிடுதல்.
5. பல்வேறு பிரிவுகளும் எவ்வாறு இயங்குகின்றன மற்றும் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட கொள்கைகளையும் வழிகாட்டிச் சரத்துக்களையும் அவற்றால் எவ்வாறு பின்பற்றப்பட முடிகிறது என்பனவற்றை தெரிந்து கொள்தல்.
6. நோக்கங்களுக்கும் முடிவுகளுக்கும் இடையிலான இடைவெளியை கண்டுணர்வதான் மூலம் அமைப்பிற்கு உதவுதல்.

7. மாறுபாடுகள் ஏதுமிருப்பின் அவற்றைச் சரிசெய்யத் தேவையான திட்டங்களை வடிவமைத்தல்.

மனிதவள மேலாண்மை

### மனித வளத் தணிக்கையினை நடத்துவதற்கான வழிமுறை

மனித வளத் தணிக்கையானது பணியாளர் துறையுடைய பணியாளர் தணிக்கைப் பிரிவின் நிர்ந்தரப் பணியாளர்களால் நடத்தப்படலாம். அல்லது வெளியிலிருந்து இதற்கென சில நபர்கள் நியமிக்கப் படலாம் இவ் இரு முறைகளுமே அமைப்புகளால் பின்பற்றப்பட வேண்டும். ஏனெனில் வெளிப்புறத் தணிக்கையாளருக்கு வணிக நடவடிக்கைகளில் ஆர்வம் ஏதும் இருக்காது. ஆகவே அவர் பணியாளர் கொள்கைகள் மற்றும் திட்டங்கள் தொடர்பாக நியாயமான மற்றும் உண்மையான கருத்தை சொல்வார்.

எண்சார்ந்த மற்றும் தகுதிசார்ந்த அளவைக் கூறுகள் இத்தணிக்கைக்கென பயன்படுத்தப்படுதல் வேண்டும். இவை, நேரத்தர அளவுகள், அடக்கவிலைப் பதிவேடுகள், தேர்வு மதிப்பெண்கள், பயிற்சி மதிப்பெண்கள், நேர்காணல் பதிவுகள், பணி நிறுத்தங்கள், மருத்துவ அறிக்கைகள், விபத்து அறிக்கைகள், மனக்குறை அறிக்கைகள், விற்பனை அறிக்கைகள், சம்பளப் பட்டியல் தேதி போன்ற வகையில் அமையலாம்.

தணிக்கை முடிந்தவுடன் ஒரு நியாயமான காலத்திற்குள் தணிக்கை அறிக்கை சமர்ப்பிக்கப்படுதல் வேண்டும்.

### மனித வளத் தணிக்கையின் தேவையும் முக்கியத்துவமும்

பணியாளர் மற்றும் தொழில் உறவுகள் துறையின் திட்டங்களையும் நடை முறைகளையும் கட்டுப்படுத்தும் ஒரு கருவியே மனித வளத் தணிக்கை ஆகும். சமீபகாலங்களில், பின்வரும் காரணங்களால் மனித வளத் தணிக்கை முக்கியமான தாகக் கருதப்படுகிறது.

1. சமீபகாலத்தில், அமைப்பின் நடவடிக்கைகளில் பணியாளர்களின் பங்கேற்பை அதிகம் நம்பியே அமைப்பின் இயக்கம் உள்ளது என மேலாண்மை கருதுகிறது.

### குறிப்பு



## குறிப்பு

2. அனைத்து நாடுகளின் அரசும் தொழிலாளர் நலன் பாதுகாக்கப்படுவதன் முக்கியத்துவத்தை உணர்ந்தள்ளது. இது முறையான பணியாளர் மேலாண்மையை அத்தியாவசியமாக்கியுள்ளது.
3. தொழிற்சங்கங்களும் மேலாண்மையின் மனித வள மேலாண்மை நிர்வாகத் திறமை மீது பல கேள்விகளை எழுப்புகின்றன. இதனால் மனித வள மேலாண்மையை திறம்பட மேற்கொள்வது மேலாண்மையின் கடமை ஆகிறது.
4. மனித வளத் தணிக்கை, தமது மனித வளத்தை முறையாகவும் ஆற்றல்மிக்க வகையிலும் திறமையாகவும் பயன்படுத்த மேலாண்மைக்கு உதவுகிறது.





