



MANONMANIAM SUNDARANAR UNIVERSITY

**DIRECTORATE OF DISTANCE AND
CONTINUING EDUCATION TIRUNELVELI-
627012, TAMILNADU**

M.Com Second Year (Third Semester)

மனித வள மேலாண்மை

(From the Academic Year 2021-22)



Prepared by
Mr.P.Murugan.,M.Com.,SET.,(Ph.D)
Assistant Professor
Department of Commerce
MS University College,
Nagampatti

Most student friendly University-Strive to Study and Learn to Excel

For More Information Visit : <https://www.msuniv.ac.in>

எம்.காம்.- மூன்றாம் பருவம்

மனித வள மேலாண்மை

Objectives:

1. To help students to know the basics present trend in Human Resource Management
2. To furnish the various job related aspects
3. To teach various aspects of Human development related issues
4. To evaluate the quality aspects of human resources
5. To help students learn the safety aspects of Human Resource.

UNIT I Introduction to HRM: Introduction of HRM- Definition, importance, concept, objectives of Human Resource Management Strategic Human Resource Management - Qualities of a good personnel manager-Evolution and growth of personnel management in India - Human Resource Policies, Need. Type and Scope Human Resource Policies and Nark culture - Emerging challenges of human resource management - Role of HR managers.

UNIT II Acquisition of Human Resources: Human Resources Planning - Process, Forecasting, Demand & Supply qualitative and quantitative dimension- job analysis and job design - Assessing Human resource requirements - Human resource forecasting-work load analysis - job description & specification -job design - job characteristics approach to job design - Human resources information system (HRIS) - succession planning.

UNIT III Recruitment and Training: Recruitment, selection, training & Development - factors affecting recruitment-sources of recruitment internal external-e-recruitment-selection process-orientation process- international staffing geocentric ethnocentric, polycentring approaches training & development objectives and needs training process - methods of training-tools and aids- evaluation of the training program.

UNIT IV Performance appraisal and compensation management: Compensation Management performance appraisal and audit-nature, objectives and process - job evaluation - base compensation and supplementary compensations - innovations in compensation management - pay band system - Employee stock ownership plan, flexi-time schedules etc. performance appraisal - concept, objectives and methods - traditional and modern methods - MBO-360 Degree appraisal- Potential appraisal - employee counseling -job changes-transfer and promotion-Human Resource Accounting - Human Resource Audit.

UNIT V Maintenance of employees and emerging horizons of HRM: Employee health and safety employee welfare social security (excluding legal provision) - employer & employee relation - an overview - grievance handling and redressal - industrial disputes - causes and settlement-Green HRM-e-HRM-impact of HRM practice in an organization performance - contemporary issues in HRM - quality circle - Labour and International Organization -Reports of the National Labour commissions.

References:

1. Ashwathappa, Human Resource Management, McGraw Hill, India
2. Gary Dessler, Human Resource Management, Pearson Education
3. Manmoria, CB and Rao VSP, Personnel Management, Himalaya Publishing House
4. Michael, Human Resource Management, Himalaya Publishing House
5. Mirza&Zaiyudin, Human Resource Management, Macmillan Publishing House
6. Pardishi, Human Resource Management, Himalaya Publishing House
7. Prasad LM, Human Resource Management, Sultan Chand & Sons
8. Rao VSP, P, Human Resource Management, Taxman Publication Pvt. Ltd., Sultan Chand & Sons

மனித வள மேலாண்மை

பொருளடக்கம்

அலகு	பாடம்	பக்கம்
1	மனித வள மேலாண்மை	1
2	மனித வள திட்டமிடுதல்	39
3	ஆளெடுப்பும் - பயிற்சி அளித்தலும்	89
4.	பணியாளர் நிறைவேற்ற மதிப்பீடு அல்லது திறமை மதிப்பீடு	126
5	பணியாளர்களுக்கான பயன்கள்	183



அலகு - 1

மனித வள மேலாண்மை

மனித வளம்:

ஒவ்வொரு நாட்டின் முன்னேற்றத்திற்கும் மனிதவளம் மிகவும் இன்றியமையாதது எனப் பல்வேறு ஆராய்ச்சிகள் தெரிவிக்கின்றன. உற்பத்திக்கு தொழிலாளர்கள் முக்கியமான காரணியாக அமைகின்றனர். ஆரம்ப காலத்தில், மனிதவள மூலதன ஆக்கத்திற்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கப்படவில்லை. மக்களின் எண்ணிக்கை அதிகமாக இருந்தது: ஆனால் அவர்களின் தரம் மிகவும் குறைவாகவேக் காணப்பட்டது. பேராசிரியர் தியோடர், w. சூல்ட்ஸ் என்பவர்தான் மனிதவள மூலதன ஆக்கத்திற்கு காரணகர்த்தா ஆவார்.

பொருட்களை உற்பத்தி செய்வதில் பிற காரணிகளோடு மனித வளமும் இணைந்து செயல்படுகிறது. ஒரு நாட்டின் பொருளாதார வளர்ச்சியை நிர்ணயிப்பதில் மனிதவளம் முக்கியப்பங்கு வகிக்கிறது. புதிய தொழில் நுணுக்கங்களைக் கண்டு பிடிக்கவும், நவீன முறைகளைக் கையாளவும், இயந்திரங்களைச் செம்மையாக இயக்கவும். இயற்கை வளங்களையும், சாதனங்களையும் சிறப்பாகப் பயன்படுத்தவும் ஆற்றல் மிக்க உழைப்பாளர்களும், வல்லுனர்களும் தேவைப் படுகின்றனர். இதனையே மனிதவளம் என்றழைக்கிறோம்.

மனித வள மேலாண்மையின் பொருள் (Meaning of Human Resource Management)

:

மனித வள மேலாண்மை என்பது மேலாண்மைப் பணிகளில் ஒரு பகுதியாகும். மனித வள மேலாண்மை என்பது ஒரு அமைப்பில் உள்ள மனிதர்களின் உறவுகளைக் (அலுவலர், பணியாளர், மேலாளர்) குறிப்பிடுவதாகும். அலுவலக மேலாண்மையில் மனிதர்கள்தான்



காரணகர்த்தாவாக விளங்குகிறார்கள். மனித வள மேலாண்மை என்பது கீழ்க்கண்ட பணிகளைப் புரிவதாகும்.

1. மனித ஆற்றல் திட்டமிடுதல்
2. மனிதர்களைத் தேர்ந்தெடுத்துப் பணியில் அமர்த்துதல்
3. பணியாளர்களின் ஆற்றல், எண்ணம் மற்றும் அறிவு ஆகியவைகளில் முன்னேற்றம் அடைவதற்கு பயன்படுதல்

நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களை அடையும் நோக்கில் பணிபுரிவதற்குரிய எண்ணத்தை ஊக்குவித்தல் போன்ற பணிகளாகும்.

பணியாளர்களின் பணிகள் என்பது பணியாளர்களைச் சேகரிப்பது, தேர்ந்தெடுப்பது, பணியில் அமர்த்துவது, பணிகளுக்குரிய ஊதியம் அளிப்பது, பணிகளையும் பணியாளர்களையும் ஒருங்கிணைப்பது மற்றும் பணியாளர்களைப் பராமரிப்பது போன்றவைகளாகும்.

ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள பணியாளர்கள் நிறுவனத்தின் சொத்தாகக் கருதப்படுகிறார்கள். பணியாளர் மேலாண்மை என்பது நிறுவனத்தின் மனித வளங்களை மேலாண்மை செய்வதாகும். மனித வள மேலாண்மை என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் மனித உறவுகளுடன் தொடர்புடைய பணியாகும்.

மனித வள மேலாண்மை என்பது ஒரு நிறுவனத்தில் மனித உறவுகளை ஒருங்கிணைப்பது மற்றும் அதிக உற்பத்தியை அடைவதாகும்.

இலக்கணம் (Definition) :

மனித வள மேலாண்மை பற்றி ஒருசில இலக்கணங்கள் கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன.

மனித வள மேலாண்மை என்பது மனிதர்களின் பொறியியல் விஞ்ஞானம் (Science of Engineering) என்று எடிசன் என்ற ஆசிரியர் குறிப்பிடுகிறார்,



பிலிப்போ என்ற ஆசிரியர் மனித வள மேலாண்மை பற்றிக் கீழ்க்கண்டவாறு குறிப்பிடுகிறார். “மனித வள மேலாண்மை என்பது பணியாளர்களைச் சேகரித்தல், தேர்ந்தெடுத்தல், பணியில் அமர்த்துதல், பணியாளர்களுக்கு ஊதியம் கொடுத்தல், ஒருங்கிணைத்தல் மற்றும் பணியாளர்களைப் பராமரித்தல் போன்ற பணிகளுக்காகத் திட்டமிடுதல், அமைப்பு முறை, இயக்குவித்தல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் போன்ற மேலாண்மைப் பணிகளை மேற்கொள்ளுவதாகும்” . அப்பணிகளை மேற்கொள்ளுவதால் பணியாளர்கள் நிறுவனத்தின் நலனில் கவனம் செலுத்துவார்கள்.

ஜார்ஜ் ஆர். டெரி என்பவர் பணியாளர் மேலாண்மைப் பற்றிக் கூறுவதாவது, மனித வள மேலாண்மை என்பது பணியாளருக்கும் மனநிறைவு கொடுத்து, பணியாளர்களின் திறனைப் பெறுவதும், பணியாளர்களைப் பராமரிப்பதுமாகும்”.

மனித வள மேலாண்மை என்பது மனிதர்களை முன்னேற்றம் அடையச் செய்வதாகும். பொருட்களையோ அல்லது கருவிகளையோ இயக்குவிப்பது அல்லாமல் மனிதர்களை இயக்குவிப்பதுதான் மனித வள மேலாண்மை என அழைக்கப்படுகிறது. மனித வள மேலாண்மை என்பது மேலாண்மையின் ஒரு உட்பகுதியாக விரிவுபடுத்தப்பட்ட ஒன்றாகும்.

லாரன்ஸ் ஏ. அப்ளே என்ற ஆசிரியர் மனித வள மேலாண்மைப் பற்றிக் குறிப்பிடுவது. மேலாண்மை என்பது மனிதர்களை முன்னேற்றம் அடையச் செய்வதாகும். பொருட்களை இயக்குவித்தல் அல்ல. மேலாண்மையும், பணியாளர் நிர்வாகமும் ஒன்றுதான். இரண்டும் ஒரே கருத்தை உணர்த்துவதாகும். மேலாண்மை என்பது பணியாளர் நிர்வாகமாகும்”.

மேற்கூறிய இலக்கணங்களிலிருந்து, மனித வள மேலாண்மை என்பது பணியாளர்களை புதிதாக சேர்த்தல், தேர்ந்தெடுத்தல், பணியில் அமர்த்துதல், ஊதியம் வழங்குதல், பயிற்சி அளித்தல் மற்றும் பணிபுரிவதற்குரிய சூழ்நிலைகளை உருவாக்குதல் போன்ற செயல்களை உணர்த்துவதாகும்.



இச்செயல்களை மேற்கொண்டால்தான் இலாபம் கிடைக்கும் வகையில் பொருட்களை உற்பத்தி செய்ய முடியும்.

மனித வள மேலாண்மையின் தன்மைகள் :

மனித வள மேலாண்மை என்பது பொது மேலாண்மையின் ஒரு பகுதியாக விளங்குகிறது. பொதுவாக, அனைத்து மேலாளர்களும் இப்பணியைச் செய்து முடிக்கிறார்கள். மனித வள மேலாண்மையின் தன்மைகள் இங்கு குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன.

1. மேலாண்மையின் ஒருங்கிணைந்த பகுதியாகும்.
2. மற்ற மேலாண்மைப் பணிகளைப் போல் உள்ளது.
3. மனிதர்கள் தொடர்பானதாகும்.
4. பணியாளர்களின் பணிகள்.
5. தொடர்ச்சியான படிமுறை,
6. மனிதர்களின் உறவுகளின் அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது.
7. பணியில் மனநிறைவை வளர்ச்சியடையச் செய்தல்
8. இணங்க வைத்தல்

1. மேலாண்மையின் ஒருங்கிணைந்த பகுதியாகும்.

மனித வள மேலாண்மை என்பது மேலாண்மைப் படிமுறையின் அல்லது நடைமுறையின் ஒருங்கிணைந்த பகுதியாக விளங்குகிறது. மனித வள மேலாண்மையின் பணிகளைப் மனித வள மேலாண்மை மட்டுமின்றி அனைத்து மேலாளர்களும் இப்பணியைச் செய்து முடிக்கிறார்கள். அதாவது ஒரு மேலாளர் சிறந்த கீழ்ப் பணியாளர்களைப் பெற வேண்டுமானால் சரியான முறையில் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும். தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பணியாளர்களுக்குத் தேவையான பயிற்சி கொடுக்க வேண்டும்.



2. மற்ற மேலாண்மைப் பணிகளைப் போன்றது :

திட்டமிடுதல், அமைப்பு, இயக்குவித்தல், தெம்பூட்டுதல், ஒருங்கிணைத்தல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் போன்ற பணிகளைப் போன்று மேலாண்மைப் பணியும் ஒரு பணியாக விளங்குகிறது. இது போல் உற்பத்தி மேலாண்மை, விற்பனை மேலாண்மை மற்றும் நிதி மேலாண்மையைப் போன்று மனித வள மேலாண்மையும் ஒரு பணியாகக் கருதப்படுகிறது.

மனித வள மேலாண்மை நிறுவனத்தில் உள்ள அனைத்து நிலைப் (மேல்நிலை, இடைநிலை மற்றும் கீழ்நிலை பணியாளர்களையும் நிர்வகிப்பதாகும்.

3. மனிதர்கள் தொடர்பானதாகும் :

மனித வள மேலாண்மை அனைத்து நிறுவனங்களிலும் மனிதர்களை மையமாகக் கொண்டு செயல்படுகிறது. மனிதர்கள் என்பது கீழ்நிலைப் பணியாளர்கள், மேல்நிலைப் பணியாளர்கள் மற்றும் இடைநிலைப் பணியாளர்களைக் குறிப்பிடுவதாகும். மனித வள மேலாண்மை என்பது பணியாளர்களுக்குப் பணி தொடர்பான பொதுகாப்பு வழங்கப்பட்டு பணி தொடர்பான மன நிறைவு அளிக்கப்பட்டுப் பணியாளர்களின் செயல்பாடுகளை ஒருங்கிணைப்பதாகும்.

4. பணியாளர்களின் பணிகள் :

பொதுவாக, மனித வள மேலாண்மை என்பது பணியாளர்களை நிர்வாகம் செய்வதாகும். பணியாளர்கள் நிர்வாகம் செய்யப்படும் போது கீழே குறிப்பிடப்பட்டுள்ள செயல்கள் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும்.

அ) மனித ஆற்றல் திட்டமிடுதல்.

ஆ) வேலை வாய்ப்பு.

இ) பணியில் அமர்த்துதல்.

ஈ) பயிற்சி அளித்தல்.



உ) ஊதியம் வழங்குதல்.

ஊ) பணி மதிப்பீடு போன்ற செயல்கள் மனித வள மேலாண்மையில் அடங்கியுள்ளது.

5. தொடர்ச்சியான படிமுறை :

மனித வள மேலாண்மை என்பது தொடர்ச்சியான படிமுறையைக் கொண்டுள்ளது. பணியாளர்களின் தொழில் உறவுகள் தொடர்பாக தொடர்ச்சியான கவனிப்பு இருந்து கொண்டேயிருக்க வேண்டும். ஒரு நாள் அல்லது இரண்டு நாட்களில் மட்டும் முடிவடைந்துவிடுவதல்ல.

6. மனிதர்களின் உறவுகளின் அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது

மனித வள மேலாண்மை என்பது பணியாளர்களின் தொழில் உறவுகள் தொடர்பானதாகும். எனவே, இயந்திரங்களைப் போன்று மனிதர்களைக் கருத முடியாது. பணியாளர்களுக்குத் தெம்பூட்டும் அல்லது ஊக்கப்படுத்தும் வசையில் பணியாளர் மேலாண்மை செயல்பட வேண்டும்.

7. குழு உணர்ச்சியை வளர்த்தல் :

மனித வள மேலாண்மை பணியாளர்கள் தொடர்புடையதாகயிருப்பதால் பணியாளர்கள் மனநிறைவு அடைவது மட்டுமின்றி பணியாளர் ஒற்றுமையாகவும் மனநிறைவுடன் செயல்படுவதற்கு வழி வகுக்கிறது பணியாளர்கள் மனநிறைவு ஏற்படுவதால் பணியாளர்கள் பணியில் உற்சாக டன் செயல்படத் தூண்டுகிறது.

8. இணங்க வைத்தல் :

பணியாளர் மேலர் பணியார்களை இணங்க வைக்கும் திறன் உடையவராக இருக்க வேண்டும். மனித வள மேலாண்மையில் பணிபுரியும் பணியாளர்களை விருப்பத்துடன் இணங்க வைப்பதாகும்.

9. மனித வள மேலாண்மை ஒரு படி முறை :



மேலாண்மைப் படிமுறையைப் போன்று மனித வள மேலாண்மையும் ஒரு படிமுறையாகும். படிமுறை என்பது பல்வேறு செயல்பாடுகளைக் கொண்டுள்ளது. மனித வள மேலாண்மையில் நான்கு படிமுறைகள் உள்ளன.

i) திட்டமிடுதல் அமைத்தல்

ii) ஒருங்கிணைத்தல்

iv) கட்டுப்படுத்துதல்

மேற்கூறிய நான்கு படிமுறைகளும் நிறுவனத்திற்குத் தேவையான ஆளெடுப்பு தேர்ந்தெடுப்பு, பயிற்சி அளித்தல் மற்றும் பணியாளர் மேம்பாடு தொடர்பான செயல்பாடுகளை நிறைவேற்றுவதற்கு மேற்கூறியபடிமுறைகள் பின்பற்றப்படுகின்றன.

10. அனைத்து அமைப்புகளிலும் பயன்படுத்துதல் :

மனித வள மேலாண்மை வணிக அமைப்புகள் மட்டுமின்றி அனைத்து அமைப்புகளிலும் பயன்படுத்தப்படுகின்றது. வணிக அமைப்புகளில் உள்ள அனைத்துப் பணிகளிலும் மனித வள மேலாண்மை பயன்படுத்தப்படுகின்றது. இது போல் நிறுவனத்தில் உள்ள அனைத்துப் பணிகளிலும் மனித வள மேலாண்மை பயன்படுத்தப்படுகின்றது.

மனிதவளத்தின் முக்கியத்துவம் (Importance of Human Resource)

1. ஒரு நாட்டின் பொருளாதார வளர்ச்சிக்கு அந்நாட்டில் உள்ள மனிதவளமே மிக முக்கிய காரணியாகும்.

2. உற்பத்திக் காரணிகளான நிலம், உழைப்பு, மூலதனம், அமைப்பு ஆகியவற்றுள் உழைப்பு மற்றும் அமைப்பு (தொழில் முனைவோர்) ஆகிய இரண்டு காரணிகளை அளிப்பது மனித வளமே.

3. ஒரு நாட்டிலுள்ள மக்களின் எண்ணிக்கை மற்றும் உழைக்கும் திறன் முதலானவற்றைப் பொறுத்து அந்நாட்டின் உற்பத்தி அளவு அமைகிறது.



4. திறமையான மனித வளமுள்ள நாடுகளே முன்னேற்றம் அடைந்துள்ளன. உற்பத்தியிலும், ஏற்றுமதியிலும் தொடர்ந்து சாதனைகள் படைக்கின்றன.

5. நவீன தொழில் நுணுக்க முறைகள், இயந்திர சாதனங்கள் போன்றவற்றைக் கையாளுவதற்கு மனிதவளம் மிகவும் இன்றியமையாததாகும்.

6. உற்பத்தித் திறனை அதிகரிப்பதற்கும். உற்பத்தி அளவை மனிதனுடைய திறமையை வளர்ப்பதற்கு முதலீடு செய்து அதன் மூலம் உற்பத்தி வளத்தைப் பெருக்குவதே மனிதவள மேம்பாட்டுத் திட்டமாகும். ஒரு நிறுவனம் எதிர்காலத்தில் திறமையாகச் செயல்பட பணியாளருக்குத் தேவையான பயிற்சி வழங்கப்படுகிறது.

மனிதவள மேம்பாடு குறித்து பல்வேறு அறிஞர்கள் பல்வேறு வகையான விளக்கங்கள் தந்துள்ளனர்.

வரதன் என்பவர் கூற்றுப்படி. "ஒரு நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் அனைத்து பணியாளர்களின் அறிவு, திறமை, பணியை சரியாகச் செய்யும் நோக்கு போன்றவற்றை வளர்ச்சி அடையச் செய்யும் வழிமுறையே மனிதவள மேம்பாடு எனப்படும்.

மனிதவள மேம்பாட்டின் நோக்கங்கள் (Objectives of HRD)

ஒரு நிறுவனம் தொடர்ந்து செயல்படுவதுதான் அதன் முக்கிய நோக்கமாகும். நிறுவனத்தின் வெற்றிக்காக பணியாளர்களின் சிறந்த சேவையைப் பெறுவதுதான் மனித வள மேலாண்மையின் முக்கிய நோக்கமாகும். அதாவது, நிறுவனத்தின் குறிக்கோளை அடைவதற்காக பணியாளர்களின் ஒத்துழைப்பையும், விருப்பத்தையும் பணியாளர்களிடம் பெறுவதாகும்.

மனிதவள மேம்பாட்டின் மிக முக்கியமானக் குறிக்கோள்கள் பின்வருமாறு



1. மனிதவள மேம்பாடு. ஒரு அமைப்பிலுள்ள வளங்களை முறைப்படுத்தி, அனைவரின் திறமைகளையும் மேம்படுத்தும் நோக்கம் கொண்டுள்ளது.
2. ஒரு அமைப்பில் பணிபுரிபவர்களின் ஒட்டுமொத்த திறமையையும் மேம்பாடு அடையச் செய்வது. இதன் மூலம், நிறுவனத்தின் திறமையும் புகழும் அதிகரிக்கிறது.
3. உற்பத்தித் திறனை அதிகரிப்பது, உற்பத்தி அளவினைப் பெருக்குவது மற்றும் நவீன உற்பத்தி முறைகளைப் புகுத்துவது போன்றவை மனிதவள மேம்பாட்டின் முக்கிய குறிக்கோள்களாகும்.
4. உழைப்பவர்களை ஊக்குவித்து அதன்மூலம் அவர்களின் செயல்பாட்டை அதிகரிக்கச் செய்தல்,
5. தொழிலாளர்கள் கூட்டாகப் பணிபுரிவதற்குத் தேவையானப் பயிற்சி அளித்தல்,
6. தொழிலாளர்கள் தங்களுடைய திறமைகள் மற்றும் குறைபாடுகளைத் தெரிந்து கொள்ளவும், அதன்மூலம் தங்களுடைய குறைகளை நிவர்த்தி செய்து அதன்மூலம் அணியின் செயல்பாட்டை மேம்படுத்துவதையும் மனிதவள மேம்பாடு நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளது.

மனித வள மேலாண்மையின் முக்கிய நோக்கங்கள் கீழே விளக்கப்பட்டுள்ளன.

1. சரியான பணியாளர்களை, சரியான எண்ணிக்கையில், சரியான நேரத்தில் மற்றும் சரியான இடத்தில் தேர்ந்தெடுப்பதாகும். இவ்வாறு தேர்ந்தெடுத்தால் பணியாளர்களின் ஒத்துழைப்பைப் பெற்று நிறுவனத்தின் குறிக்கோளை அடைய முடியும். பணியாளர்களின் ஒத்துழைப்பைப் பெறவேண்டுமானால் பணியாளர்களின் நிதி மற்றும் நிதி சாராத தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய வேண்டும். சிறந்த பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தல், பயிற்சி அளித்தல், பணியில் தொகுத்தறிதல், போதுமான ஊதியம் வழங்குதல், நல வசதிகள் செய்து கொடுத்தல் மற்றும் பணியாளர் தொடர்பான ஆய்வு மேற்கொள்ளுதல்



போன்ற செயல்களைச் செய்து முடித்து பணியாளர்களின் ஒத்துழைப்புடன் நிறுவனத்தின் குறிக்கோளை அடைவதுதான் மனித வள மேலாண்மையின் முக்கிய நோக்கமாகும்.

2. மனித ஆற்றலை நன்கு பயன்படுத்துதல் (Utilisation of Man- power)

நிறுவனத்தில் உள்ள பணியாளர்களை நன்கு முன்னேற வைத்து, பணியாளர்களின் திறமையைச் சிறந்த முறையில் பயன்படுத்துவதுதான் மனித வள மேலாண்மையின் நோக்கமாகும். நிறுவனத்தின் குறிக்கோளை அடைவதற்காக நிறுவனத்தில் உள்ள பணியாளர்களுக்கு போதுமான பணிபுரிவதற்குரிய சூழ்நிலைகளை உருவாக்கி நிறுவனத்தை வெற்றியடையச் செய்வதாகும்.

3. பணிபுரிவதற்கான சூழ்நிலையை உருவாக்குதல் (Creating Conducive Climate):

பணியாளர்களின் ஒழுக்கம், அறம் மற்றும் நீதி போன்ற செயல்களில் பணியாளர் தொடர்பான நிகழ்ச்சிகள்பற்றி மறு ஆய்வு செய்யவேண்டும். மேலாளர், பணியாளர்களின் மதிப்பு அதிகரிக்கும் வகையில் நடவடிக்கை எடுக்க வேண்டும். நிறுவனத்தில் பணியாளர்களும் கூட்டு கூட்டாளிகள் என எண்ணும் அளவிற்கு பணியாளர்களின் எண்ணத்தைத் தூண்டும்விதம் மனித வள மேலாண்மை செயல்பட வேண்டும். இவ்வாறு செயல்பட்டால், பணியாளர்களுக்கு பணியைப் பற்றிய திருப்தியும், மன அமைதியும் ஏற்பட வாய்ப்புகள் உண்டு. மன அமைதி இருந்தால் பணியாளர்களின் பணிபுரிவதற்கான சூழ்நிலை உருவாகும்.

ஒழுங்குணர்வு பராமரித்தல் (Maintaining Morale) :

பணியாளர்களுக்கும், நிறுவனத்திற்கும் இடையே நற்பெயரையும், கூட்டுறவையும் பணியாளர் மேலாளர் உருவாக்க வேண்டும். இருதரப்பினரின் நம்பிக்கையையும், ஒத்துழைப்பையும் மேலாளர் பெறவேண்டும். பணியாளர்களின் நண்பனாக மேலாளர் செயல்படுகிறார் என பணியாளர்கள்



எண்ண வேண்டும். பணியாளர்களின் எண்ணத்தை தூண்டி, அவர்களைப் புரியவைத்தால் பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வு அதிகரிக்கும்.

மேலாண்மைப் பணியைப் பொறுத்து, மனித வள மேலாண்மையின் முக்கிய நோக்கங்களை ஐந்து வகைகளாகப் பிரிக்கலாம்.

1. திட்டமிடுதல் (Planning) :

பணியாளர் திட்டமிடுதல் என்பது மனித ஆற்றலை திட்டமிடுவதுதாகும். அதாவது, பணியாளர் தேவையை அறிந்து அதற்குரிய பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதுதான் திட்டமிடுதலாகும்.

2. அமைப்பு (Organisation) :

மனித வள மேலாண்மையின் நோக்கம் நிறுவனத்தின் மனித வள மேலாண்மையின் அமைப்பை நிர்ணயித்தல் ஆகும். அதாவது, நிறுவனத்தில் உள்ள

i. வெவ்வேறு வகையான பணியாளரின்

ii. பணியாளரும் பணியும்

3. நியமனம் செய்தல் (Staffing) :

பணியாளர்களை நியமனம் செய்வதில் மனித வள மேலாண்மையின் நோக்கம் பணியாளர்களுக்கு பயிற்சி அளித்தல், பதவி உயர்வு மற்றும் பணிமாற்றம் கொடுத்து பணியாளர்களின் திறமையை முன்னேற்றம் அடையச் செய்வதாகும்.

4. இயக்குவித்தல் (Directing) :

இயக்குவித்தல் பணியில் மனித வள மேலாண்மையின் நோக்கம் நியாயமான மற்றும் போதுமான ஊதியம் வழங்குதல், தகவல் தொடர்பு வசதியை அதிகரித்தல் மற்றும் நிறுவனத்தில் அமைதியை ஏற்படுத்துதல் போன்ற செயல்களாகும்.



5. கட்டுப்படுத்துதல் (Controlling) :

கட்டுப்படுத்துதல் பணியில் மனித வள மேலாண்மையின் நோக்கங்கள்

- i) பணி மதிப்பீடு
- ii) பணியாளருக்கு அறிவுரை வழங்குதல்
- iii. பணியாளருக்கு மருத்துவ வசதி செய்து கொடுத்தல் மற்றும்
- iv. ஆய்வு பணிக்கு உற்சாகமளித்தல் போன்ற செயல்களாகும்.

மனிதவள மேம்பாட்டின் நன்மைகள் (Advantages of HRD)

ஒவ்வொரு நிறுவனங்களிலும் தற்போது மனிதவள மேம்பாட்டு அமைப்பு உருவாக்கப்பட்டுள்ளது. இதனால், அந்நிறுவனத்திற்குப் பல நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன. அவையாவன:-

அ) மனிதவள மேம்பாட்டின் மூலமாக, தொழிலாளர்கள் தங்களுடைய திறமைகளை அறிந்துகொண்டு, அதனை மேலும் வலுப்படுத்த முடிகிறது.

ஆ) தொழிலாளர்கள் தங்களுடைய குறைபாடுகளை தெரிந்து கொண்டு அதனைச் சரிசெய்து, தங்களுடைய செயல்பாட்டை அதிகரிக்க மனிதவள மேம்பாடு உதவுகிறது.

இ) தொழிலாளர்களை ஒருமுகப்படுத்துவதன் மூலம் செலவுகளைக் குறைத்து, இலாபங்களை அதிகரிக்க முடிகிறது.

ஈ) தொழிலாளர்களின் தனிப்பட்ட குணநலன்களை முறைப்படுத்தவும், அதனை நிறுவனத்திற்குச் சாதகமாகச் செயல்படுத்தவும் உதவுகிறது.

உ) தொழிலாளர்கள் கூட்டாக வேலைச் செய்வதால் தரமானப் பொருட்களை அதிக அளவில் உற்பத்தி செய்ய முடிகிறது. அதிகரிப்பதற்கும் மனிதவளம் அவசியமாகும்.



மனித வள மேலாண்மையின் தத்துவங்கள்

- 1) தனி நபர் மேம்பாடு
- 2) சரியான தேர்ந்தெடுப்பு
- 3) பணியாளர் ஒழுங்குணர்வு முன்னேற்றம்
- 4) சிறந்த தகவல் தொடர்பு
- 5) உழைப்பாளரின் அந்தஸ்து
- 6 குழு முயற்சி
- 7) நியாயமான ஊதியம்
- 8) பங்கு கொள்ளுதல் தத்துவம்
- 9). மனித வளம் சரியாகப் பயன்படுத்தப்படுதல்

1) தனி நபர் மேம்பாடு :

மனிதவள மேலாண்மையில் தனிநபர்களின் ஆளுமை முன்னேற்றம் அடைகின்றது. தனி நபரின் திறனும் ஆளுமையும் எந்த விதத்திலும் பாதிக்கப்படாதவாறு பணியாளர் மேலாளர் பார்த்துக் கொள்ள வேண்டும்.

2) சரியான தேர்ந்தெடுப்பு :

மனித வள மேலாண்மையில் பணியாளர்கள் சரியான முறையில் தேர்ந்தெடுக்கப்படுகிறார்கள். சரியான நபர்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டு சரியான பணியில் அமர்த்தப்பட்டால் மனித வளம் வீணாக்கப்படுவதில்லை. பணியாளர்களின் உற்பத்தி திறனும் அதிகரிக்கப்படுகின்றது.

3) பணியாளர் ஒழுங்குணர்வு முன்னேற்றம் :

ஒரு நிறுவனத்தில் அதிகமான ஒழுங்குணர்வு இருந்தால் நிறுவனத்தின் திறமை அதிகமாக உள்ளது என்று கருதப்படுகின்றது. ஒழுங்குணர்வு



அதிகரிக்கப்பட வேண்டுமானால் நிதி சார்ந்த மற்றும் நிதி சாராத பயன்கள் வழங்கப்பட வேண்டும்.

4) சிறந்த தகவல் தொடர்பு :

மனித வள மேலாண்மையில் தகவல் தொடர்பு சிறந்த முறையில் பின்பற்றப்பட வேண்டும் சிறந்த தகவல் தொடர்பு பின்பற்றப்பட்டிருந்தால் மேலாண்மையும் பணியாளர்களும் தங்களின் தகவல்களை மற்றத் தரப்பினர்களுடன் பரிமாறிக் கொள்ள முடிகின்றது. தகவல் தொடர்பு இருவழித் தகவல் தொடர்பாகயிருக்க வேண்டும். சிறந்த தகவல் தொடர்பினால் பணியாளர்கள் மற்றும் மேலாண்மையின் செயல்பாடுகள் ஒருங்கிணைக்கப்பட முடிகின்றது.

5) உழைப்பாளரின் அந்தஸ்து :

ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள பணியாளர்களுக்குப் பணியாளர் மேலாளர் சரியான மதிப்புக் கொடுக்க வேண்டும். அவ்வாறு மதிப்புக் கொடுத்தால் தான் பணியாளர்களின் அந்தஸ்து உயர்வடைகின்றது.

3) குழு முயற்சி:

ஒரு நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்கள் நிறைவேற்றப்பட வேண்டுமானால் குழு முயற்சி அவசியமாகின்றது. பணியாளர்கள் தங்களின் கூட்டுப் பொறுப்பினை உணர்ந்து செயல்பட வேண்டும்.

7) நியாயமான ஊதிய தத்துவம்:

மனித வள மேலாண்மையில் நியாயமான ஊதிய தத்துவம் பின்பற்றப்பட வேண்டும் பணியாளர்களுக்கு நியாயமான ஊதியம் வழங்கப்பட வேண்டும். அதாவது சமமான பணிக்குச் சமமான ஊதியம் என்ற கொள்கை பின்பற்றப்பட வேண்டும். பணியாளர்களின் திறமை அதிகரிக்கப்படுவதற்கும் சிறந்த தொழில் உறவுகள் மேம்படுவதற்கும் நியாயமான ஊதிய தத்துவம் பின்பற்றப்பட வேண்டும்.



8) பங்கு கொள்ளும் தத்துவம் :

மனித வள மேலாண்மையில் பங்கு கொள்ளும் தத்துவம் பின்பற்றப்படுகின்றது. ஒரு நிறுவனத்தின் மேலாண்மையில் பணியாளர்கள் பங்கு கொள்ளும் சலுகை வழங்கப்பட வேண்டும். பணியாளர்கள் பங்கு கொள்வதால் பணியாளர்களும் நிறுவனத்தின் மேலாண்மையில் ஒரு அங்கம் என்று பணியாளர்கள் உணர்ந்து கொள்கிறார்கள்.

9) மனித வளம் சரியாகப் பயன்படுத்தப்படுதல் :

மேலாண்மை என்பது பணியாளர்கள் மூலம் பணி செய்யப்பட்டுப் பெறப்படும் கலையாகும். எனவே கிடைக்கப்படும் மனித வளங்களைச் சரியான முறையில் பயன்படுத்தப்பட்டால் நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள் எட்டப்பட முடிகின்றது.

உத்திசார் மனித வள மேலாண்மை:

சமீபத்திய தசாப்தங்களில், குறிப்பாக டிஜிட்டல் சகாப்தத்தில், முக்கிய வணிக இலக்குகளில் ஒருங்கிணைக்கப்பட்டவற்றிலிருந்து தனியான ஒரு பாத்திரத்திற்கு HR தள்ளப்படும் அபாயம் இருப்பதாக உணரப்பட்டது. மேலும், வேகமாக மாறிவரும் பணி மரபுகளுடன் கூடிய செயல்பாடுகளின் சிக்கல்கள், வணிகங்கள் சந்தையில் ஒரு விளிம்பைப் பெற உதவும் வகையில் பணியிட உற்பத்தித்திறனை அதிகரிப்பதில் HR தலைவர்கள் முக்கியப் பங்கு வகிக்கின்றனர். இங்குதான் மூலோபாய மனித வள மேலாண்மை (SHRM) என்ற கருத்து படத்தில் வருகிறது. இது மனித வள மேலாண்மைக்கான நவீன அணுகுமுறையாகும், இது நிறுவனங்களின் வழக்கமான மனிதவள நடைமுறைகளிலிருந்து தன்னை வேறுபடுத்திக் காட்டுகிறது.

உத்திசார் மனித வள மேலாண்மை (SHRM) :

உத்திசார் மனித வள மேலாண்மை (SHRM) என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் முக்கிய உத்திகள், குறிக்கோள்கள் மற்றும் இலக்குகளுடன் பணியாளர்களை



இணைக்கும் மனித வளங்களை நிர்வகிப்பதற்கான ஒரு செயல்முறையாகும். இது HR செயல்பாடுகளின் பின்வரும் அம்சங்களில் கவனம் செலுத்துகிறது:

நெகிழ்வுத்தன்மையை வளர்க்கும் மற்றும் போட்டி நன்மைகளை வழங்கும் நடைமுறைகளை உறுதி செய்தல் அமைப்பு நிறுவனத்திற்கான கலாச்சார பொருத்தத்தை உருவாக்குதல் சிறந்த வணிக செயல்திறனை உறுதி செய்தல்

இது மனித வள மேலாண்மைக்கான சமகால அணுகுமுறையாக இருப்பதால், SHRM ஐ வெற்றிகரமாகச் செய்வதில் HR துறை முக்கியப் பங்காற்ற வேண்டும். HR மேலாளர்கள், நிறுவனத்தின் கொள்கைகளை உருவாக்கி அவற்றை செயல்படுத்துவதில், செயலில் பங்குதாரர்களாக இருக்க, SHRM பற்றிய ஆழமான புரிதலைப் பெற வேண்டும்.

நவீன உலகில், குறிப்பாக தொற்றுநோய்க்கு பிந்தைய காலத்தில், அனைத்து வணிகங்களும் மனிதவள சவால்களை சமாளிப்பது எளிதானது அல்ல. மனிதவள சுற்றுச்சூழல் அமைப்பின் பல்வேறு கூறுகள் உள்ளன, அவை முதலாளிகளுக்கு குழப்பத்தை ஏற்படுத்தும் மற்றும் பயனற்ற முடிவுகளுக்கு வழிவகுக்கும். இதன் விளைவாக, உற்பத்தி இழப்பு மற்றும் வணிக வளர்ச்சியின் மந்தநிலையும் இருக்கலாம்.

உத்திசார் மனித வள மேலாண்மை ஒரு ஒருங்கிணைந்த அணுகுமுறை:

ஒரு வழக்கமான அமைப்பைப் போலன்றி, உத்திசார் மனித வள மேலாண்மைக் கொள்கைகளைப் பயன்படுத்தும் நிறுவனங்கள், IT, செயல்பாடுகள் அல்லது சந்தைப்படுத்தல் போன்ற பிற செங்குத்துகளிலிருந்து தனித்தனியாக HR ஐக் கொண்டிருக்கவில்லை. மாறாக, அவர்கள் தங்கள் இலக்குகளைப் பற்றிய புரிதலை உருவாக்க மற்ற துறைகளுடன் இணைந்து பணியாற்றுகிறார்கள். அந்த இலக்குகள் மற்றும் நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த நோக்கங்களுடன் நன்கு இணைந்த உத்திகளை உருவாக்க இது உதவுகிறது.



இத்தகைய ஒருங்கிணைந்த மனிதவள நிர்வாகத்தின் மூலம், மனிதவளத் துறையானது வணிக வளர்ச்சியின் முக்கிய உதவியாளராக மாறுகிறது, மேலும் பணியாளர்களை பணியமர்த்துவதற்கும் ஊதியம் வழங்குவதற்கும் மட்டுப்படுத்தப்பட்ட ஒரு கட்டாய சேவை மட்டுமல்ல. மேலும், மூலோபாய மனித வளம் மற்ற துறைகளுக்கு பயனளிக்கும் வகையில் திணைக்களத்தில் உள்ள திறமை மற்றும் வாய்ப்புகளை சிறப்பாக பயன்படுத்துவதில் நிர்வாகம் கவனம் செலுத்துகிறது.

உத்திசார் மனித வள மேலாண்மையின் முக்கியத்துவம் (SHRM):

அனைத்து குழுக்களிடையே ஒத்துழைப்பை உறுதி செய்யும் வணிகங்கள் மற்றும் பொதுவான நோக்கங்களை நோக்கி ஒத்திசைக்கப்பட்ட வேலை, வேகமாக வெற்றிபெறும். மூலோபாய மனிதவள நடைமுறைகளைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம், பணியாளர்களை பகுப்பாய்வு செய்து, நிறுவனத்திற்கான மதிப்பு கூட்டலுக்கு வழிவகுக்கும் செயல்களை அடையாளம் காண முடியும்.

ஒரு நிறுவனத்தின் HR பணியாளர்களுக்கு மூலோபாய மனித வள மேலாண்மை பற்றி அதிகம் தெரியாவிட்டால், அவர்கள் ஆன்லைனில் HR படிப்புகளில் சேரலாம். எந்தவொரு வணிகத்திற்கும் மூலோபாய மனித வள மேலாண்மையைப் பயன்படுத்துவதில் பல்வேறு நன்மைகள் உள்ளன. இவற்றில் அடங்கும்:

வேலையில் திருப்தி அதிகரிக்கும்

சிறந்த பணி கலாச்சாரம்

வாடிக்கையாளர் திருப்தியின் மேம்படுத்தப்பட்ட விகிதங்கள்

திறமையான வள மேலாண்மை

பணியாளர்களை நிர்வகிப்பதற்கான ஒரு செயல்திறன் மிக்க அணுகுமுறை

உற்பத்தித்திறன் அதிகரிப்பு



இருப்பினும், SHRMஐ திறம்பட செயல்படுத்த, வணிகத் தலைவர்(கள்) மற்றும் HR தலைவர் ஒரே பக்கத்தில் இருக்க வேண்டும், இல்லையெனில் பல சவால்களை எதிர்கொள்ள நேரிடலாம், எடுத்துக்காட்டாக:

குறுக்கு- கலாச்சார சிக்கல்கள் மற்றும் பங்குதாரர்களிடையே ஈடுபாடு இல்லாமை ஆகியவை துண்டிக்க வழிவகுக்கும் உலகளாவிய செயல்பாடுகள் . M & A க்கு உட்பட்ட நிறுவனங்களில் வணிகத் தலைமையை மாற்றுதல் தொற்றுநோய் வெடிப்பு போன்ற வணிக சூழலில் மாற்றங்கள். பயன்படுத்தப்படும் தொழில்நுட்பத்தில் மாற்றங்கள்

சிறந்த திறமைகளை தக்கவைத்துக்கொள்ளவும், மனித வளத்தை மேம்படுத்தவும் மூலோபாய மனித வள மேலாண்மை அவசியம். இது ஊழியர்களை மதிப்புமிக்கதாகவும் ஈடுபாட்டுடனும் உணர்வைப்பதில் கவனம் செலுத்துகிறது, இதனால் அவர்கள் நிறுவனத்துடன் இருக்க உந்துதல் பெறுவார்கள். இருப்பினும், முன்னோக்கிச் செல்வதற்கு முன், இந்த வழிமுறைகளைப் பின்பற்றி நீங்கள் ஒரு மூலோபாய மனிதவள திட்டமிடல் செயல்முறையை உருவாக்க வேண்டும்.

நிறுவனத்தின் நோக்கங்களைப் பற்றிய ஆழமான புரிதலை வளர்த்துக் கொள்ளுங்கள்

HR குழுவின் திறன்களை மதிப்பிடுங்கள்

வணிகம் வளரும்போது HR தேவைகளை மதிப்பிடுங்கள்

ஊழியர்கள் சிறப்பாகச் செயல்பட என்ன தொழில்நுட்பம் அல்லது வளங்கள் தேவை என்பதைக் கண்டறியவும்

மேலே உள்ள மதிப்பீட்டின் அடிப்படையில் உருவாக்கப்பட்ட மனித வள மேலாண்மை உத்தியை வரிசைப்படுத்தவும் செயல்திறனைச் சரிபார்த்து, தேவைப்படும் இடங்களில் சரியான நடவடிக்கைகளை எடுக்கவும்



நீங்கள் பேசும் துறை அல்லது தொழில் எதுவாக இருந்தாலும், உத்திசார் மனித வள மேலாண்மை ஒவ்வொரு வணிகத்திற்கும் இன்றியமையாததாகிவிட்டது. இது பெரிய நிறுவனங்கள் அல்லது நூற்றுக்கணக்கான ஊழியர்களைக் கொண்ட நிறுவனங்களுக்கு மட்டும் அல்ல. உண்மையில், ஆரம்பத்திலிருந்தே ஒரு வணிகமானது அளவிடுதலில் கவனம் செலுத்தும் போது, SHRM கொள்கைகள் வளர்ச்சியின் வேகத்தை அதிகரிக்க முடியும்

மனிதவள மேம்பாட்டு மேலாளர் (Human Resource Development Manager)

மனித வள மேலாளர் :

மிகப்பெரிய நிறுவனங்களில், மனிதவள மேம்பாட்டுத்துறை ஏற்படுத்தப்பட்டு. மேலாளர் ஒருவரால் நிறுவகிக்கப்படுகிறது. நிர்வாகத்திற்கும், தொழிலாளர்களுக்கு மிடையே ஒரு இணைப்புப் பாலம் போன்று மேலாளர் செயல்படுகின்றார்.

பணியாளர் மேலாண்மை மேலாண்மைப் பணிகளுள் ஒரு முக்கியப் பணியாக விளங்குகின்றது. மனித வள மேலாளரின் மதிப்பும் உயர்ந்துள்ளது. மனித வளம் வீணாக்கப்படாமல் சிறந்த முறையில் பயன்படுத்தப்பட்டால் ஒரு நிறுவனம் சிறந்த முறையில் செயல்பட முடிகின்றது.

பணியாளர் துறையின் தலைவரே பணியாளர் மேலாளர் என அழைக்கப்படுகிறார். பணியாளர் மேலாளர் ஆளேடுப்பு, தேர்ந்தெடுப்பு, தொகுத்தறிதல், பயிற்சி கொடுத்தல், ஊதியம் வழங்குதல், பதவி உயர்வு, பணி உயர்வு மற்றும் பணியாளர் தொடர்பான பிற பணிகளை செய்துமுடிக்க வேண்டும்.

ஒரு பணியாளர் மேலாளரின் பணிகள் நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் மாறுபடலாம். எனவே, இதுபோல் ஒரு பணியாளர் மேலாளரின் பொறுப்புகளும் நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் மாறுபடுகிறது. அதே போன்று மேலாளரின் குணநலன்களும் நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் மாறுபடுகிறது.



எனினும், அனைத்து நிறுவனங்களுக்கும் பொதுவான ஒருசில குணநலன்கள் மட்டும் இங்கு குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன.

மனிதவள மேம்பாட்டு மேலாளரின் இயல்புகள் (Qualities of Human Resource Development Manager)

நிறுவனத்தின் வெற்றி, தோல்விக்கு மனிதவள மேம்பாட்டு மேலாளரின் இயல்புகள் அடிப்படையாக அமைகின்றன. பொதுவாக, மேலாளர்களிடம் இருக்க வேண்டிய இயல்புகள் பின்வருமாறு.

1. தகுதி மற்றும் திறமை :

தலைமை ஏற்று நடத்துவதற்கானத் தகுதியும். அதற்குத் தேவையான திறமையும் பெற்றவராக இருந்தல் வேண்டும் திட்டமிடுதல் மற்றும் நிர்வாகத் திறமை போன்றவற்றைப் பெற்றிருக்க வேண்டும்.

2. நெகிழ்வுத் தன்மை உடையவராக இருத்தல் வேண்டும்:

காலம் மற்றும் சூழ்நிலைக்கேற்ப தன்னை மாற்றியமைத்துக் கொள்ளும் பக்குவமுடையவராக இருத்தல் வேண்டும். பழைய முறைமைகளை மாற்றியமைத்து நவீன தொழில்நுட்ப முறைகளைக் கடைபிடிக்க முன்வருபவராக இருத்தல் வேண்டும்.

3. மனப்பக்குவம்:

பணியாளர் மேலாளர் மற்ற மேலாளர்களைப் போன்றே (உற்பத்தி மேலாளர், விற்பனை மேலாளர்) அறிவு திறமை வாய்ந்தவராக இருக்க வேண்டும். ஒரு பிரச்சனையை அறிந்து, அப்பிரச்சனையை ஆராய்ந்து, பகுப்பாய்வு செய்து அப்பிரச்சனையை முடிவு கட்டுவதற்குரிய வழியைக் கூறக்கூடிய மனப்பக்குவம் உடையவராக இருக்க வேண்டும்.

4. குணம் :

குணம் என்பது, தைரியம், வலிமை, ஆர்வம் மற்றும் நேர்மை போன்ற குணநலன்களை உணர்த்துவதாகும். தவறான கருத்துக்களை சுட்டிக்



காட்டக்கூடிய தைரியம் உடையவராக ஒரு பணியாளர் மேலாளர் இருக்க வேண்டும். தன்னுடைய நியாயமான கருத்துக்களை எந்தவித பயமுமின்றி எடுத்துக் கூறவேண்டும். ஏ. எச். சர்ச் என்பவர் பணியாளர் மேலாளர் பற்றிக் கீழ்க்கண்டவாறு குறிப்பிடுகிறார். -குறைகள் உள்ள எந்த நபரும் தலைவராக முடியும். ஆனால் திறமை உள்ள நபர்தான் வழிகாட்ட முடியும்” . நேர்மையும் ஒழுக்கமும் இருந்தால்தான் ஒரு நிறுவனத்தின் குறிக்கோளை அடைய முடியும்.

5. தலைமையேற்பு :

தலைமையேற்பு என்பது பணியாளர்களுக்கு வழிகாட்டுதல் மற்றும் ஆலோசனை வழங்குதல் போன்ற சிறப்பு குணநலன்களாகும். டெரி என்ற வல்லுநர் தலைமையேற்பு பற்றிக் கீழ்க்கண்டவாறு குறிப்பிடுகிறார். "தலைவர் என்பவர் பணியாளர்களுக்கு முன்மாதிரியாக விளங்குகிறார். அவர் தள்ளப்படுபவரல்ல. தள்ளப்படுபவரைவிட இழுப்பவராக விளங்குகின்றார்". பணியாளர்களின் கருத்துக்களைக் கேட்கும்போது பொறுமையாகவும், நிதானமாகவும் இருக்க வேண்டும். தலைவர் ஆதிக்க கொள்கையுடையவராக இல்லாமல் மக்களாட்சிக் கொள்கையுடையவராக இருக்க வேண்டும். செய்துகொடுக்க முடியாத ஒரு செயலுக்கு வாக்குறுதிக் கொடுக்கக்கூடாது. தலைவர் தன்னம்பிக்கை உடையவராக இருக்க வேண்டும்.

6.நீண்ட காலத் திட்டமிடல்:

நீண்ட காலத் தேவையை நிறைவேற்றுபவராக மேலாளர் செயல்பட வேண்டும். தற்போதைய தேவையை பூர்த்தி செய்வதோடு மட்டுமல்லாமல், எதிர்காலத்தில், அதாவது, 10 அல்லது 15 ஆண்டுகளில் தொழில் அமைப்பு எவ்வாறு மேம்பாடு அடைய வேண்டும் என்பதை முன்கூட்டியே திட்டமிட்டுச் செயல்படுத்தும் இயல்பை இயற்கையாகவேப் பெற்றிருக்க வேண்டும்.

7. பணியாளர்களைத் திறம்பட கையாளுதல் :



தொழிலாளர்கள் அனைவரும் ஒன்றுபோல் இருப்பதில்லை. எனவே, அவர்களைத் திறம்படக் கையாளும் இயல்பினை மேலாளர் பெற்றிருக்க வேண்டும். பணியாளர்களை ஊக்குவிப்பதிலும், வழிகாட்டுவதிலும், வேலை வாங்குவதிலும் மட்டுமல்லாமல் அவர்களைக் கட்டுப்படுத்துவதிலும் தனித்திறமை பெற்றிருக்க வேண்டும்.

8. அறிவுத் திறமை :

மனிதவள மேம்பாட்டு மேலாளராகச் செயலாற்றுபவர் அறிவுக் கூர்மை உடையவராக இருத்தல் வேண்டும். பிரச்சனைகளை புத்திசாலித்தனமாகத் தீர்த்து வைக்க வேண்டும். மேலும், தொழிலாளர்கள் சம்பந்தமான சட்டதிட்டங்களை நன்கு அறிந்து வைத்திருக்க வேண்டும். தொழிலாளர் சம்பந்தமாக அரசின் கொள்கைகளையும் தெரிந்தவராக இருத்தல் வேண்டும்.

9. அறிவிக்கும் திறமை :

மேலாளர் அறிவிக்கும் திறமை பெற்றிருப்பது மிகவும் அவசியமாகும். அறிவிக்கும் திறமை என்பது செய்தியை மிகவும் திறமையாக எடுத்துரைப்பதாகும். இதனால் சொல்லுபவரும். அதனைச் செய்தியைச் பெற்றுக் கொள்பவரும் எவ்விதப் பிரச்சனையுமின்றி புரிந்து கொள்ளலாம். தங்களுடைய நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்கள் மற்றும் நிறுவனத்தோடு சம்பந்தப்பட்ட அனைவரோடும் செய்தியைச் சரியாகப் பகிர்ந்து கொள்ளும் திறமையைப் பெற்ற மேலாளர்கள் சாதனை படைப்பார்கள். எனவே அறிவிக்கும் திறனை மேலாளர்கள் பெற்றிருத்தல் இன்றியமையாததாகும்.

10. சிறந்த தலைவருக்குரிய இயல்பைப் பெற்றிருத்தல் :

மனிதவள மேம்பாட்டு மேலாளர் சிறந்த தலைவருக்குரிய இயல்புகளைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும். பணியாளர்கள், தொழிற்சங்கங்கள் மற்றும் நிர்வாகம் போன்றவற்றை இவர் திறம்படக் கையாள வேண்டும். நிர்வாகத்தின் குறிக்கோள்களை நிறைவேற்றும் விதத்தில், பணியாளர்களை



மேலாளர் வழிநடத்த வேண்டும். மட்டுமல்லாமல், முடிவெடுத்தலின் முக்கியப் பங்கு மேலாளரையேச் சாரும். எனவே, மேலாளர் ஒரு தலைவருக்குரிய பண்புகளை ஒருங்கேப் பெற்றவராக இருந்தல் மிகவும் அவசியமாகும்.

11.பாதகமின்றி செயல்பட வேண்டும்:

தன்னிச்சையாக பணியாளர் மேலாளர் செயல்பட வேண்டும். நிர்வாகத்திற்கோ, பணியாளர்களுக்கோ அல்லது சமுதாயத்திற்கோ சாதகமாக செயல்படக் கூடாது. எந்த ஒரு முடிவையும் பாதகமின்றி எடுக்க வேண்டும். அனைத்து நடவடிக்கைகளையும் கவனிக்க வேண்டும்.

12. நேர்மை :

ஒரு பணியாளர் மேலாளர் மிகுந்த நேர்மை உடையவராக இருக்க வேண்டும். இருதரப்பினருக்கும் பொதுவானவராக இருக்க வேண்டும். பாரபட்சமில்லாமல் செயல்பட வேண்டும்.

13.சமுதாய பொறுப்பு :

பணியாளர்களுடன் வெறுப்பின்றி பழகுவவராக ஒரு பணியாளர் மேலாளர் இருக்க வேண்டும். ஒரு நிறுவனம் சமுதாயத்திற்கு செய்துமுடிக்க வேண்டிய பொறுப்புகளை செய்துமுடிப்பதற்கு மேலாளர் துணைபுரிய வேண்டும்.

14.பொதுத் தொடர்புகொள்ளும் :

திறமை உடையவராக விளங்கவேண்டும். 9. ஒருங்கிணைத்தல் (Co-ordination) பணியாளர் மேலாளர் ஒருவர் பணியாளர்களின் எதிர்பார்ப்புகளையும், எண்ணங்களையும் ஒருங்கிணைக்க வேண்டும். அவ்வாறு ஒருங்கிணைத்தால்தான் பணியாளர்களின் ஒத்துழைப்பைப் பெறமுடியும்.

15.முன். அனுபவமும், பயிற்சியும்:



மேலாளர் ஒருவர் தனது தொழில் தொடர்பான அனுபவத்தையும், பயிற்சியையும் பெற்றிருக்க வேண்டும். குறைந்தபட்சமாக தனது கீழ்ப் பணியாற்றும் பணியாளர்களின் அனுபவத்தைவிட அதிகமான அனுபவம் பெற்றிருக்க வேண்டும். உளவியல், பணியாளர்களின் பிரச்சனைகள், பணியாளர்களின் சட்ட விதிமுறைகள், பொருளாதாரம், புள்ளியியல் மற்றும் மேலாண்மை போன்றவைகளில் பயிற்சிபெற்றிருத்தல் அவசியமாகிறது.

16. இணங்க வைத்தல் :

பணியாளர் மேலாளர் பணியாளர்களை இணங்க வைக்கும் திறன் உடையவராக இருக்க வேண்டும். அதாவது தனக்குக் கீழ் பணிபுரியும் பணியாளர்களை விருப்பத்துடன் இணங்கவைத்து பணிபுரிய வைக்க வேண்டும்.

மேற்கூறிய குணநலன்கள் தவிர மேலும் ஒருசில குணநலன்களை பணியாளர் மேலாண்மை தொடர்பான இந்திய ஸ்தாபனம் குறிப்பிட்டுள்ளது. அவற்றையும் குணநலன்களாக எடுத்துக்கொள்ள வேண்டும்.

இந்தியாவில் மனித வள முன்னேற்றம் :

போட்டியைச் சமாளிப்பதற்காகப் பணியாளர்கள் தொடர்பான சட்டத் தேவைகள் பூர்த்தி செய்யப்படுகின்றன. மனித வள மேம்பாடு கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ள அலுவலர் நியமனம் செய்யப்பட்டதிலிருந்து அறிந்து கொள்ளப்படலாம்.

- 1) உழைப்பாளர் அதிகாரி (Labour Officer)
- 2) உழைப்பாளர் நல அதிகாரி (Labour Welfare Officer)
- 3) பணியாளர் மேலாளர் (Personnel Manager)
- 4) மனித வள மேலாளர் (Human Resource Manager)

1) உழைப்பாளர் அதிகாரி (Labour Officer):



நிறுவனங்களில் உழைப்பாளர் அதிகாரி அல்லது பணியாளர் அதிகாரி நியமனம் செய்யப்பட வேண்டிய அவசியம் அறிந்து கொள்ளப்பட்டது. 1929ம் ஆண்டு உழைப்பாளர் இராயல் குழு ஒன்று நியமனம் செய்யப்பட்டுள்ளது. அக்குழு தனது அறிக்கையை 1931ம் ஆண்டு சமர்ப்பித்தது. அவ்வறிக்கையில் உழைப்பாளர் நியமனம்.

செய்யப்படுவதின் அவசியம் குறிப்பிடப்பட்டுள்ளது. உழைப்பாளர் அதிகாரி உழைப்பாளர்கள் தொடர்பான நலவசதிகள் மற்றும் குறைகளைத் தீர்த்து வைத்தல் போன்ற நடவடிக்கைகளைக் கவனித்துக் கொள்ள வேண்டும்.

2) உழைப்பாளர் அல்லது பணியாளர் நல அதிகாரி (Labour welfare officer):

இந்தியாவின் சுதந்திரத்திற்குப் பின் தொழிற்சாலைகள் சட்டம் 1948ம் ஆண்டு நிறைவேற்றப்பட்டது. இச்சட்டத்தின்படி ஒரு தொழிற்சாலையில் 500 உழைப்பாளருக்கு அதிகமாகப் பணிபுரிந்தால் ஒரு பணியாளர் நல அதிகாரி நியமனம் செய்யப்பட வேண்டும். பணியாளர் நல அதிகாரி

i) உழைப்பாளர்களின் நலன், நல வசதிகள்

(ii) அறிவுரை பகர்தல்

iii) உழைப்பாளர்கள் நல வசதிகள் தொடர்பாக மேலாண்மைக்குக் கருத்துக்களைத் தெரிவித்தல் w) பணியாளர்களுக்கும் நிர்வாகத்திற்கும் இணைப்பு அதிகாரியாகச் செயல்படுதல் போன்ற நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளும் பொறுப்புக்களைப் பெற்றுள்ளார்.

பணியாளர் நல அதிகாரி பணியாளர்களின் பணியைக் கவனித்துக் கொள்ள வேண்டும் என்று இருந்தது.

3) பணியாளர் மேலாளர் (Personnel Manager):

பணியாளர்களின் முக்கியத்துவம் அறிந்து கொள்ளப்பட் பின்பு, ஒரு சில நிறுவனங்களில் பணியாளர் மேலாளர் நியமனம் செய்யப்பட்டுள்ளார்.



பணியாளர் மேலாளர் பணியாளர் தேர்ந்தெடுப்பு, பயிற்சி அளித்தல், ஊதியம் வழங்குதல் பணியாளர்களின் பணி மேம்பாடு போன்ற பணிகளைச் செய்து முடிக்க வேண்டிய பொறுப்புக்களையும் பெற்றிருக்கிறார்.

4)மனித வள மேலாளர் :

மனித வளம் ஒரு சொத்து (Human Resource is an asset) என்ற கருத்து 1990ம் ஆண்டில் உணர்ந்து கொள்ளப்பட்டுள்ளதால் மனித வள மேலாண்மை என்ற கருத்து மிகுந்த முக்கியத்துவம் கொண்டுள்ளதாகயிருக்கின்றது இந்திய பொருளாதரத்தல் தாராளமயமாக்கல் கொள்கை பின்பற்றப்பட்டபோது மனித வளத்தின் முக்கியத்துவம் அறிந்து கொள்ளப்பட்டது. எனவே, பணியாளர் மேலாளர் என்பதற்குப் பதிலாக மனித வள மேலாளர் என்ற பதவி உருவாக்கப்பட்டு பணியாளர் மேலாளர் நியமனம் செய்யப்பட்டுள்ளார்.

பணியாளர் கொள்கைகள் :

கொள்கைகள் என்பது செயல்களுக்குரிய வழிகாட்டி அல்லது திட்டமாகும். கொள்கைகள் என்பது பணியாளர்கள் தீர்மானம் செய்யப்படுதலில் சிந்தனைக்குரிய வழிகாட்டியான கூற்றாகும். கொள்கைகள் எழுத்து வடிவிலோ அல்லது வாய்மொழியிலோ இருக்கலாம். லூயிஸ் ஆலன் என்பவரின் கருத்துப்படி கொள்கைகள் என்பது நிறுவனத்தில் மீண்டும் மீண்டும் எழும் பிரச்சனைகளுக்கு நிரந்தரமாகத் தயாரிக்கப்பட்ட விளக்கங்களே கொள்கை முறையாகும். கேள்விக்குரிய விடையும் அடங்கிய கூற்று தான் கொள்கைகளாகும். ஆனால், எந்தவிதமான முடிவும் கொடுக்கப்படுவதில்லை.

பணியாளர் கொள்கை என்பது கீழே குறிப்பிடப்பட்டுள்ள செயல்கள் அடங்கியதாகும்.

அ) பணியாளர் கொள்கை என்பது மனித வள மேலாண்மை வெற்றிகரமாகச் செயல்படுவதற்குரிய அடிப்படைத்தளமாக விளங்குவது.



ஆ) செயல்படுத்தப்பட வேண்டிய செயல்கள் தொடர்பான அறிக்கையாக விளங்குவது மற்றும் சாதகமான சான்றுரை வழங்குவது போன்ற செயல்கள் அடங்கியதாகும். பணியாளர் கொள்கைகள் ஒரு செயலுக்கு வழிகாட்டுகின்றன.

இலக்கணம் (Definition):

பணியாளர் கொள்கைகள் செயலுக்கு வழிகாட்டியாக விளங்குகின்றன. இவை முடிவுகளை அடைவதற்குத் தேவையான அடிப்படையை அளிக்கின்றன. இவற்றின் தொடக்கம், அமைப்பின் மதிப்புகள், பொதுக் கருத்துக்கள் மற்றும் தத்துவங்களை நம்பியே உள்ளன" - ரிச்சர்டு பி. கால்கூன்.

பணியாளர் கொள்கையின் தன்மைகள்:

அ) பணியாளர் கொள்கை நிலைப்புத் தன்மை உடையதாகவும். தெளிவானதாகவும், எளிதில் புரிந்து கொள்ளும் தன்மையை உடையதாகவும் இருக்க வேண்டும்.

ஆ) பணியாளர் கொள்கை எழுத்து வடிவில் இருக்க வேண்டும்.

இ) பணியாளர் கொள்கை தற்போது மற்றும் வருங்கால நடவடிக்கைகளுக்குரிய வழிகாட்டியாக அமைவதாகயிருக்க வேண்டும்.

ஈ) பணியாளர் கொள்கைகள் சிறந்ததாகவும் செயல்படுத்தக் கூடியதாகவும் இருக்க வேண்டும். பணியாளர்களுக்கு நீதியையும் சமுதாய தகுதியையும் வழங்கவேண்டும்.

உ) பணியாளர் கொள்கை நிறுவனத்தில் உள்ள அனைத்துக் கொள்கைகளுக்கும் துணைக் கொள்கையாகச் செயல்பட வேண்டும்.

ஊ) மாறுபடும் தேவைக்கு ஏற்றவாறு பணியாளர் கொள்கை நெகிழ்வுத் தன்மை கொண்டதாகயிருக்க வேண்டும்.



எ) தெரிவிக்கப்பட வேண்டிய நபர்களுக்குப் பணியாளர் கொள்கை தெரிவிக்கப்பட்டிருக்கப்பட வேண்டும்.

ஏ) பணியாளர்களின் எண்ணங்கள் பிரதிபலிப்பதாக பணியாளர் கொள்கை அமையப்பட வேண்டும்.

ஐ) பொதுவாக பணியாளர் கொள்கை மேல்நிலை மேலாண்மையினரால் தயாரிக்கப்பட வேண்டும்.

ஓ) பணியாளர் கொள்கை நீண்ட கால நோக்கம் உடையதாகயிருக்க வேண்டும்.

ஔ) பணியாளர் கொள்கைகள் தயாரிக்கப்படும் போது கீழ்நிலைப் பணியாளர்களையும் கலந்து ஆலோசிக்க வேண்டும். ஆ) பணியாளர் கொள்கை எழுத்து வடிவில் இருக்க வேண்டும்.

தத்துவங்கள் :

பணியாளர் கொள்கைகள் ஒரு சில தத்துவத்தின் அடிப்படையில் தயாரிக்கப்பட்டுள்ளன. பணியாளர் கொள்கையில் பின்பற்றப்பட்டுள்ள தத்துவங்கள் இங்கு குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன.

1) சரியான மனிதர்கள் சரியான பணியிடங்களில் அமர்த்தப்பட வேண்டும். அதாவது, பணியாளர்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்படும்போது பணிக்குத் தேவையான தகுதி, உடல் நலம் போன்ற தன்மைகள் கணக்கில் எடுக்கப்பட வேண்டும்.

2) தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பணியாளர்கள் ஒவ்வொருவருக்கும் பயிற்சி அளிக்கப்பட வேண்டும்.

3) பணியாளர்கள் அனைவரும் மேலாண்மையில் பங்கு கொள்ளும் அளவில் பணியாளர் கொள்கைகள் அமைய வேண்டும்.

4) நிறுவனத்தில் உள்ள அனைத்துப் பணியாளர்களும் ஒருங்கிணைந்த குழுவாகச் செயல்படும் விதத்தில் பணியாளர் கொள்கை தயாரிக்கப்பட்டுள்ளதாகயிருக்க வேண்டும்.



- 5) சரியான உபகரணங்கள் சரியான பணிநிலைக்கு வழங்கப்பட வேண்டும்.
- 6) பணிக்குத் தகுந்த ஊதியம் வழங்கப்படும் கொள்கையின் அடிப்படையில் பணியாளர் கொள்கை அமையப்பட்டுள்ளதாகயிருக்க வேண்டும்.
- 7) பணியார்களுக்குப் பணிப் பாதுகாப்பு, ஊதிய உயர்வு மற்றும் அந்தஸ்து வழங்கும் அளவில் பணியாளர் கொள்கை அமைய வேண்டும்.

பணியாளர் கொள்கையின் வகைகள் :

பணியாளர் கொள்கை பல்வேறு அடிப்படையில் பிரிக்கப்படுகின்றன. அவை

1. மூல ஆதாரங்களில் அடிப்படை
- II. முக்கியத்துவ அடிப்படை
- II. எல்கையின் அடிப்படை

மூல ஆதாரங்களின் அடிப்படையில் பணியாளர் கொள்கை ஐந்து பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்பட்டுள்ளன.

1. அக்கொள்கைகள் அல்லது தோற்றுவிக்கப்பட்ட கொள்கைகள்:

தோற்றுவிக்கப்பட்ட கொள்கைகள் மேலாண்மையில் உள்ள மூன்று நிலையிலும் உள்ள உறுப்பினர்கள் நிறுவனத்தின் கொள்கைகள் அடையப் படுவதற்காக வகுக்கப்படுவதாகும். தோற்றுவிக்கப்பட்ட கொள்கைகளின் தன்மை மற்றும் வரையறையைப் பொறுத்தும் நிலைக்குத் தகுந்தவாறு மாறுபடுகின்றன.

எ.கா: மேல்நிலை மேலாண்மையின் உறுப்பினர்களின் தோற்றுவிக்கப்பட்ட கொள்கைகள் நிறுவனம் அனைத்திற்கும் பொருந்தக் கூடியது ஆனால், துறைத் தலைவரின் தோற்றுவிக்கப்பட்ட கொள்கைகள் தன்னுடைய துறைக்கு மட்டும் பொருந்தக் கூடியது. பொதுவாக, இவ்வகைக் கொள்கைகள் கீழ்நிலைப் பணியாளர்களின் செயல்களுக்கு வழிகாட்டுதலாக அமைகிறது.



2. வெளி அல்லது சுமத்தப்பட்ட கொள்கைகள் :

வெளிக் கொள்கைகள் என்பது ஒரு நிறுவனத்திற்கு மூன்றாவது நபராகயிருப்பவரின் செயல்பாடுகளால் வகுக்கப்படுவதாகும். அதாவது, நிறுவனத்திற்கு அப்பாற்பட்ட வெளிக் காரணிகளால் கொள்கைகள் நிர்ணயிக்கப்பட வேண்டியதாகும். எ.கா: அரசின் சட்டம் மற்றும் நிதி கொள்கைக்கு ஏற்றது போல் நிறுவனத்தின் நிதிக் கொள்கைகள் வகுக்கப்படுதல், வணிக சங்கங்களின் முடிவுகளுக்குத் தகுந்தவாறு நிறுவனத்தின் கொள்கைகள் வடிவமைக்கப்படுகின்றன. சுமத்தப்பட்ட கொள்கைகள் என்றும் அழைக்கப்படுகின்றன.

3. வேண்டுகோளுக்கிணங்கக் கொள்கைகள் :

நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்களின் வேண்டுகோளுக்கிணங்க மேலாண்மை உறுப்பினர்களால் வகுக்கப்படும் கொள்கைகள் அனைத்தும் வேண்டுகோளுக்கிணங்கிய கொள்கைகள் என்று அழைக்கப்படுகின்றன. எ.கா: பணியாளர்களின் குறைகள் மற்றும் புகாருக்குத் தகுந்தவாறு கொள்கைகள் வகுக்கப்படுதல்.

4. உட்கிடைக் கொள்கைகள் :

உட்கிடைக் கொள்கைகள் எழுத்து வடிவிலோ அல்லது அச்சிடப்பட்ட வடிவிலோ இருக்கப்படுவதில்லை. ஆனால், மேலாண்மையில் உள்ள ஒவ்வொரு நிலையில் உள்ள உறுப்பினர்களாலும் புரிந்து கொண்டு செயல்படுத்தப்படுவதாகும். எ.கா: வாடிக்கையாளர்கள் எப்பொழுதும் சரியாகச் செயல்படுகிறார்கள். எனவே, நேர்மையாகவும், நியாயமாகவும் செயல்பட வேண்டும். இவ்வகைக் கொள்கைகளைக் குறிப்பிடப்படாத கொள்கைகள் (Unstated policies) என்றும் அழைக்கப்படுகின்றன.

5. குறிப்பிடப்பட்ட கொள்கைகள் :

குறிப்பிடப்பட்ட கொள்கைகள் என்பது எழுத்து வடிவில் அல்லது அச்ச வடிவில் இடம் பெறப்பட்டிருக்கப்படுவதாகும். இவ்வகை கொள்கைகள்



நிறுவனத்தின் கையேடு (Manual) அல்லது ஏடுகளில் (records) இடம் பெற்றிருக்கப்படுவதாகும். பொதுவாக, நிறுவனத்திலுள்ள பெரும்பாலான கொள்கைகள் குறிப்பிடப்பட்ட கொள்கைகளாக உள்ளன. வெளிப்படையான கொள்கைகள் (Explicit) என்றும் அழைக்கப்படுகின்றன.

II. முக்கியத்துவ அடிப்படையில் பணியாளர் கொள்கைகள் இரண்டு பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்பட்டுள்ளன. அவை

1. பிரதான கொள்கைகள்

2. சிறிய கொள்கைகள்

1.பிரதான கொள்கைகள் :

பிரதான கொள்கைகள் என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் ஒட்டு மொத்த நோக்கங்கள், செயல்முறைகள் மட்டும் கட்டுப்படுத்துதல் தொடர்பானதாகும். பொதுவாக, நிறுவனத்தில் உள்ள இயக்குநர் அவையில் இவ்வகைக் கொள்கைகள் தயாரிக்கப்படுகின்றன.

2. சிறிய கொள்கைகள் :

சிறிய கொள்கை என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் ஒரு பகுதி அல்லது ஒரு பிரிவிற்கு மட்டும் தயாரிக்கக் கூடிய கொள்கைகளை உணர்த்துவதாகும்.

III. எல்லை அடிப்படையில் பணியாளர் கொள்கைகள் இரண்டு பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்பட்டுள்ளன. அவை

1. பொதுவான கொள்கைகள்

2. குறிப்பிடப்பட்ட கொள்கைகள்

1.பொதுவான கொள்கைகள் (General policies):

பொதுவான கொள்கைகள் என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் பொதுவான மேலாண்மை தொடர்பான கொள்கையினை உணர்த்துவதாகும். நிறுவனத்தில்



உள்ள மேல்நிலை மேலாளர்களால் உருவாக்கப்படுகிறது. அதாவது, ஒரு குறிப்பிட்ட பிரச்சனை தொடர்பாக உருவாக்கப்படுவதல்ல.

2. குறிப்பிடப்பட்ட கொள்கைகள் :

குறிப்பிடப்பட்ட கொள்கைகள் என்பவை ஒரு குறிப்பிடப்பட்ட பிரச்சனை தொடர்பானதாகும். எ.கா:பணியாளர்களின் போராட்டம், பயிற்சி அளித்தல் போன்ற காரணங்களுக்காக தயாரிக்கப்படுபவையாகும். இவ்வகைக் கொள்கைகள் அந்தந்த துறைத் தலைவர்களால் தயாரிக்கப்படுபவையாகும்.

மனிதவள மேலாண்மை அமைப்பு: 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

HR மேலாண்மை அமைப்புகள் (HRMS) என்பது பணியாளர் தரவு, ஊதியம், நன்மைகள், ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் பயிற்சி உள்ளிட்ட மனித வள மேலாண்மையை ஒழுங்குபடுத்தும் மென்பொருள் தளங்களாகும். HRMS பல நன்மைகளை வழங்கினாலும், இந்த அமைப்புகளை செயல்படுத்தும் போது நிறுவனங்கள் சில சவால்களை எதிர்கொள்கின்றன. பாரம்பரிய HR செயல்முறைகளுடன் வசதியாக இருக்கும் ஊழியர்களிடமிருந்து மாற்றத்திற்கு எதிர்ப்பு என்பது மிகவும் குறிப்பிடத்தக்க சவால்களில் ஒன்றாகும். கூடுதலாக, தரவு தனியுரிமை மற்றும்



பாதுகாப்பு தொடர்பான சவால்கள் இருக்கலாம், குறிப்பாக முக்கியமான பணியாளர் தரவைக் கையாளும் போது.

HRMS ஆனது, அதிகரித்த செயல்திறன், தரவுத் துல்லியம் மற்றும் நெறிப்படுத்தப்பட்ட தகவல்தொடர்பு உள்ளிட்ட நிறுவனங்களுக்குப் பயனளிக்கும் பல அம்சங்களை வழங்குகிறது. இந்த அமைப்புகள் பல HR செயல்முறைகளை தானியக்கமாக்க முடியும், HR வல்லுநர்கள் அதிக மூலோபாய பணிகளில் கவனம் செலுத்த அனுமதிக்கிறது. பணியாளர்களின் வருவாய், செயல்திறன் மற்றும் புள்ளிவிவரங்கள் போன்ற பணியாளர்களின் தரவு பற்றிய நுண்ணறிவுகளை HRMS வழங்க முடியும், இது பணியாளர் திட்டமிடல் மற்றும் திறமை மேலாண்மைக்கு உதவியாக இருக்கும்.

HR செயல்பாடுகளில் வணிகங்கள் எதிர்கொள்ளும் சவால்கள் என்ன?

HR செயல்பாடுகளில் வணிகங்கள் எதிர்கொள்ளும் மிக முக்கியமான சவால்களில் ஒன்று, பணியாளர் தரவை அதிக அளவில் நிர்வகிப்பது. இந்தத் தரவில் வேலைக்கான விண்ணப்பங்கள் மற்றும் விண்ணப்பங்கள், செயல்திறன் மதிப்புகள் மற்றும் பலன்கள் பதிவு ஆகியவை அடங்கும். HR மென்பொருளானது அனைத்து பணியாளர் தரவுகளும் சேமிக்கப்படும் மையப்படுத்தப்பட்ட தரவுத்தளத்தை வழங்குவதன் மூலம் இந்த செயல்முறையை சீரமைக்க உதவும், இது HR நிபுணர்களுக்கு இந்த தகவலை அணுகவும் நிர்வகிக்கவும் எளிதாக்குகிறது.

மற்றொரு சவால், வேலைவாய்ப்பு, சலுகைகள் மற்றும் ஊதியம் தொடர்பான விதிமுறைகளுக்கு இணங்குவதை உறுதி செய்வதாகும். இணங்காதது குறிப்பிடத்தக்க அபராதங்கள் மற்றும் சட்டப் பொறுப்புகளை விளைவிக்கலாம். இணக்கம் தொடர்பான பணிகளை தானியங்குபடுத்துவதன் மூலமும் இணக்கத் தரவைக் கண்காணிப்பதற்கும் புகாரளிப்பதற்கும் கருவிகளை வழங்குவதன் மூலம் வணிகங்களுக்கு இணக்கத்தை உறுதிப்படுத்த HR மென்பொருள் உதவும்.

இறுதியாக, முக்கியமான தகவல்களை கையாள்வது HR செயல்பாடுகளில் மற்றொரு குறிப்பிடத்தக்க சவாலாகும். சமூகப் பாதுகாப்பு எண்கள், சுகாதாரத் தகவல் மற்றும் பிற ரகசியத் தகவல் போன்ற பணியாளர் தரவு இதில் அடங்கும். குறியாக்கம், கடவுச்சொல் பாதுகாப்பு மற்றும் பங்கு அடிப்படையிலான



அணுகல் கட்டுப்பாடு போன்ற வலுவான பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகளை வழங்குவதன் மூலம் வணிகங்களுக்கு இந்தத் தகவலைப் பாதுகாக்க HR மென்பொருள் உதவும்.

HR மேலாண்மை அமைப்புகள் (HRMS) என்பது வணிகங்கள் தங்கள் HR செயல்பாடுகளை சீரமைக்கவும் மற்றும் அவர்களின் பணியாளர் நிர்வாகத்தை மேம்படுத்தவும் விரும்பும் ஒரு மதிப்புமிக்க கருவியாகும். HRMS ஐப் பயன்படுத்துவதில் பல நன்மைகள் உள்ளன, இதில் அதிகரித்த செயல்திறன், மேம்பட்ட துல்லியம் மற்றும் நெறிப்படுத்தப்பட்ட தகவல் தொடர்பு ஆகியவை அடங்கும். நேரம் மற்றும் வருகை மென்பொருள் என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட வகை HRMS ஆகும், இது பணியாளர் நேரம் மற்றும் வருகை தரவை நிர்வகிப்பது தொடர்பான கூடுதல் நன்மைகளை வழங்குகிறது.

HRMS இன் முதன்மையான நன்மைகளில் ஒன்று அதிகரித்த செயல்திறன் ஆகும். HRMS ஆனது HR செயல்பாடுகளுடன் தொடர்புடைய பல பணிகளை தானியக்கமாக்குகிறது, அதாவது புதிய ஊழியர்களை உள்வாங்குதல், பணியாளர் தரவைக் கண்காணிப்பது மற்றும் நன்மைகள் சேர்க்கையை நிர்வகித்தல். இந்த ஆட்டோமேஷன் நேரத்தை மிச்சப்படுத்துகிறது மற்றும் மனிதவள வல்லுநர்கள் மீதான நிர்வாகச் சுமையைக் குறைக்கிறது, மேலும் மூலோபாயப் பணிகளில் அவர்கள் கவனம் செலுத்த அனுமதிக்கிறது.

பணியாளர் மேலாளரின் பங்கு :

பணியாளர் மேலாளர் உற்பத்திப் பணியை மேற்கொள்வதில்லை. மாறாக, சேவைப் பணியை மேற்கொள்கிறார். சேவைப்பணி என்பது கண்ணுக்குப் புலனாகாத ஒன்றாகும். உகா: பணியாளர் தேர்ந்தெடுப்பு ஒரு சேவைப் பணியாகும். எனவே, பணியாளர் மேலாளர் ஒரு ஆலோசனை அதிகாரியாகச் செயல்படுகிறார். நேர்முக அதிகாரிகளுக்குத் தேவையான ஆலோசனைகளைப் பணியாளர் மேலாளர் வழங்குகிறார்.

பணியாளர்களின் பிரச்சனைகள் தொடர்பாக ஆலோசனைகளையும் அறிவுரைகளையும் பணியாளர் மேலாளர் நேர்முக அதிகாரிகளுக்கு (Line Officer) வழங்குகிறார். நேர்முக அதிகாரிகள் ஆலோசனைகளின் படி தங்களின் முடிவுகளைத் தீர்மானிக்க வேண்டும். ஆனால் பொதுவாக நேர்முக



அதிகாரிகள் முடிவுகளைத் தீர்மானிப்பதற்குப் போதுமான நேரமின்மை காரணமாகப் பணியாளர் மேலாளர் கூறும் அறிவுரைகளையே தங்களுடைய முடிவுகளாக மேற்கொள்ளுகிறார். இச்சூழ்நிலையில் பணியாளர் மேலாளரின் அந்தஸ்து ஒரு முடிவு எடுப்பவர் போன்றதாகும். பணியாளர் மேலாளர் பொதுவான மேலாண்மையும் நிர்வகிக்க வேண்டும் நிறுவனத்திற்குத் தேவையான முடிவுகளைப் பணியாளர் மேலாளர் மேற்கொள்ளுகிறார்.

பணியாளர் துறை பணியாளர்களைக் கட்டுப்படுத்துவது தொடர்பாகச் செயல்படுவதால் பணியாளர் துறை ஒரு நிறுவனத்திற்கு முக்கியமானதாகக் கருதப்படுகிறது. மற்ற துறை மேலாளர்களைப் போன்று பணியாளர் துறை மேலாளரும் சம அந்தஸ்து (equal status) உடையவராகச் செயல்படுகிறார்.

வருங்கால அல்லது எதிர் கால பணியாளர் மேலாளர் என்பவர் தன்னுடைய பணியாளர்கள், அமைப்பு மற்றும் நிறுவனத்தின் ஒட்டு மொத்த சூழ்நிலையைப் பற்றி தன்கு அறிந்து கொள்பவராகயிருக்க வேண்டும்..

மேலாளரின் பணிகள் அல்லது பங்கு

1. நிறுவனக் கொள்கைகளை உருவாக்குவது :

மேலாளர், நிறுவனத்தின் கடந்த கால நிகழ்ச்சிகள்: தற்கால நடைமுறைகள் ஆகியவற்றை மனதிற்கொண்டு நிறுவனத்திற்குத் தேவையான எதிர்கால கொள்கைகளை வடிவமைக்கிறார். நிறுவனத்தின் ஆரம்பகால நிறுவனர்கள் மற்றும் இயக்குணர்கள் முதலானவர்களின் நிறுவனம் தொடர்பான தத்துவங்களை மனதிற்கொண்டு கொள்கைகளை மேலாளர் உருவாக்குகிறார். புதிய கொள்கைகள் நிலையானதாகவும், நிர்வாகம் மற்றும் பணியாளர்களிடையே நம்பிக்கையை ஏற்படுத்துவதாகவும் இருத்தல் வேண்டும்.

2. முடிவெடுக்கும் பணி :

மனிதவளம் தொடர்பாக முடிவெடுக்கும் பணி, மேலாளரின் முக்கியப் பணியாகும். மனிதவள மேலாண்மைத் தொடர்பான அனைத்து



முடிவுகளையும் மேலாளர் மேற்கொள்கிறார். பணியாளர்களுக்குத் தேவையான, பயிற்சி, ஊதியம், பணிமூப்பு, இடம்மாற்றம் சம்பந்தமான அனைத்துப் பணிகளையும் மேலாளர் மேற்கொள்கிறார்.

3.நிர்வாகம், பணியாளர்கள், இணைக்கும் பணி:

நிர்வாகத்தின் கொள்கைகளை பணியாளர்களுக்கும், பணியாளர்களின் பிரச்சனைகளை நிர்வாகத்திற்கும் எடுத்துரைத்து, இரு தரப்பினரையும் இணைக்கும் பாலமாக மேலாளர் செயல்படுகின்றார். தொழிற்சங்கங்கள் இல்லாத நிறுவனங்களில், மேலாளரின் பங்கு அதிகமாகக் காணப்படுகிறது.

4. ஆலோசனைப் பணி:

பணியாளர்கள் மற்றும் நிர்வாகச் சூழ்நிலையை, மேலாளர் நன்கு அறிந்திருப்பதால் தேவையான காலகட்டங்களில் நல் ஆலோசனைகளை அவர் வழங்குகிறார். பணியாளர்களின் ஊதியம் இடமாற்றம், ஒழுங்கு நடவடிக்கை, பணிமூப்பு போன்ற பிரச்சனைகளிலும், மேலாளர் ஆலோசனைகள் வழங்கி பிரச்சனைகளுக்குத் தீர்வு காண முன்வருகிறார்.

5. நடுநிலைப் பணி:

தொழில் நிறுவனத்தில், பல்வேறு பிரிவினர்களிடையே ஏற்படும் பிரச்சனைகளைத் தீர்த்து வைக்கும் நடுநிலையாளர் ஆக, மேலாளர் பணியாற்றுகின்றார், உதாரணமாக, நிர்வாகத்திற்கும், தொழிலாளர்களுக்கும் ஒரு தொழிலாளருக்கும் மற்றொரு தொழிலாளருக்கும் இடையே ஏற்படும் பிரச்சனைகளை மேலாளர் தீர்த்து வைக்கிறார்.

6. நலப்பணி:

மனிதவள மேம்பாட்டு மேலாளர். நிறுவனத்தின் நல அதிகாரியாகவும் பணியாற்றுகின்றார். நிறுவனப் பணியாளர் களுக்குத் தேவையான சிற்றுண்டிச் சாலை, போக்குவரத்து, சுகாதாரம் மற்றும் மருத்துவ வசதி போன்றவற்றை மேலாளர் செய்து கொடுக்கிறார். பல நிறுவனங்களில்



பணியாளர்களுக்கு மட்டுமின்றி, அவர்களின் குடும்பத்தாருக்கும் பல நலத் திட்டங்கள் செயல்படுத்தப்படுகின்றன.

எனவே மனிதவள மேம்பாட்டு மேலாளர், பணி மிகவும் முக்கியத்துவம் வாய்ந்தது என உணரமுடிகிறது.

மனிதவள மேம்பாட்டுக்கும், பணியாளர் மேலாண்மைக்கும் இடையேயுள்ள வேறுபாடுகள் :

மனிதவள மேம்பாட்டுக்கும் மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மைக்கும் இடையே வேறுபாடு கிடையாது. இரண்டும் ஒன்றுதான் என்று பலர் நினைப்பதுண்டு. ஆனால் இரண்டிற்குமிடையே பல்வேறு வேறுபாடுகள் உள்ளன. அவையாவன:

1. மக்கள் ஒரு சொத்து அல்லது வளர்ச்சிக்கு முக்கியமான அடிப்படை. அவர்கள் ஒரு நிறுவனத்தின் நன்மைக்காகவும், சமுதாய நன்மைக்காகவும் பயன்படுத்தப்படலாம் என மனிதவள மேம்பாடு கருதுகிறது. ஆனால் பணியாளர் மேலாண்மை, தொழிலாளரை ஒரு கருவியாகவும். அதனை நிறுவனத்திற்குச் சாதகமாகப் பயன்படுத்தலாம் என கருத்து கொண்டுள்ளது.
2. ஒரு நிறுவனத்தில், மனித வளங்களை மேம்படுத்துவது, அதாவது பணியாளர்களிடையேக் காணப்படும் தாலந்துகளையும், திறமையையும் மேம்படுத்துவது, மனிதவள மேம்பாடாகும். ஆனால் மனிதவளங்களை தெரிந்தெடுப்பது, பணியிலமர்த்துவது. நஷ்டாடு வழங்குவது பணிபகுப்பாய்வு செய்தல் போன்றவை பணியாளர் மேலாண்மை சார்ந்ததாகும்.
3. மனிதவள மேம்பாடு தனித்துச் செயல்படுவதில்லை. நிறுவனத்தின் அனைத்துத் துறைகளோடும் சம்பந்தப்பட்டது. ஆனால் பணியாளர் மேலாண்மைத் துறை தனித்துச் செயல்படும். நிறுவனத்தின், ஒரு பகுதியாக, பணியாளர் மேலாண்மைத்துறை கருதப்படவில்லை.
4. மனிதவள மேம்பாட்டில், முடிவெடுத்தல் (Decision making) வேகமாகவும். பணியாளர் மேலாண்மையில் மெதுவாகவும் நடைபெறுகிறது.



5. வேலையின் அமைப்பைப் பொறுத்தமட்டில் (Job design) மனிதவள மேம்பாட்டில் கூட்டணி முயற்சி (Team work) ஆகும். ஆனால், பணியாளர் மேலாண்மையில் வேலைப் பகுப்பு முறையாகும்.



அலகு - 2

மனித வள திட்டமிடுதல் HUMAN RESOURCE PLANNING

அறிமுகம் Introduction

தகுதி வாய்ந்த பணியாளர்களின் தேவை அதிகரித்த வண்ணமே உள்ளது அனைத்து நிறுவனங்களிலும் மேம்பட்ட பயிற்சி பெற்ற பணியாளர்கள் அதிகளவு எண்ணிக்கையில் தொடர்ந்து தேவைப்பட்டுக் கொண்டே இருக்கிறார்கள். காலம் கடப்பதால் சில பணியாளர்கள் வயதானவர்கள் ஆகின்றனர், ஓய்வு பெறுகின்றனர் அல்லது வேலை செய்யும் தகுதியை இழக்கின்றனர். தவிரவும் விரிவாக்கத் திட்டம் பின்பற்றப்படும் பொழுதும் பயிற்சி பெற்ற பணியாளர்களின் தேவை ஏற்படு கிறது. ஏற்கனவே இயங்கிவரும் நிறுவனங்களின் நிலையே இதுவாக இருக்கும் பொழுது புதிதாகத் தொடங்கப்பட்ட நிறுவனங்களுக்கு உள்ள பணியாளர்களின் தேவையை பற்றி சொல்லவே வேண்டாம்.

மேலும், பயிற்சி பெற்ற, தகுதி வாய்ந்த முன் அனுபவமுடைய பணியாளர்களின் தேவை பேரளவு நிறுவனங்களுக்கு மட்டுமே உள்ளது எனவும் நாம் தவறாக புரிந்துகொள்தல் கூடாது. ஏனெனில், இதைப் போன்ற தேவை சிறிய நிறுவனங்களுக்கும் தனி ஆள் வணிக நிறுவனங்களுக்கும் உள்ளது. ஆகவே, ஒவ்வொரு நிறுவனமும் தமது இயக்கங்களை சுமுகமாக மேற்கொள்ள தமது மனித வளத் தேவைகளை மதிப்பிடுவது அவசியம்.

மனித வள திட்டமிடுதலின் பொருளும் இலக்கணமும் Meaning and Definition of Human Resource Planning

மனித வள திட்டமிடுதல் என்பதற்கு மனித வளங்களுக்கான திட்டங்களைத் நீட்டுதல் என்று பொருள். இது மனித வளங்களின் போதுமான அளிப்புகள், முறையான அளவு மற்றும் தகுதி மற்றும் ஆற்றல்மிக்கப் பயன்பாடு போன்றவற்றை உறுதி செய்கிறது. இது மனித சக்தி திட்டமிடுதல் என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. பொருளாதாரம்சார்ந்த வகையில் மிகவும் பயனுள்ள



விதத்தில் வேலையை செய்யும் வகையில் சரியான எண்ணிக்கையில், சரியான வகையிலான மக்களை, சரியான இடத்தில் சரியான நேரத்தில் தான் கொண்டிருப்பதாக நிறுவனம் ஒன்று உறுதி செய்யும் நடைமுறையே மனித வள திட்டமிடுதல் ஆகும்.

ராபர்ட் சி. ஆப்பிள்பையின் இலக்கணம் (Definition of Robert C. Appleby) : ராபர்ட்சி ஆப்பிள்பை என்பாரின் கருத்துப்படி. "மனித சக்தியின் தற்போதைய மற்றும் எதிர்கால பங்களிப்பினை அதிகரிப்பதற்கென வடிவமைக்கப்பட்ட நுட்பங்களின் மூலம் கழக நோக்கங்களை அடைவதற்காக அமைப்பு ஒன்றின் ஆற்றலை நிர்வகிக்கவும் மேம்படுத்தவும் மனித சக்தி திட்டமிடுதல் விழைகிறது".

கோல்மேனின் இலக்கணம் (Definition of Coleman) : கோல்மேன் என்பவர். "மனித வளங்கள் அல்லது மனித சக்தி திட்டமிடுதல்" என்ற சொற்றொடரை, "அமைப்புகளின் ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட திட்டத்தை நிறைவேற்றும் மற்றும் மனித சக்தி தேவைகளையும் அத்தேவைகளை நிறைவேற்றுவதற்கு தேவையான வழிவகைகளையும் திர்ணவிக்கும் நடைமுறை" என வரையறுக்கிறார்.

இ.டபின்யு. வெட்டரின் இலக்கணம் (Definition of E.W. Vetter) : இ. டபின்யு, வெட்டரின் கருத்துப்படி, "ஒரு நிறுவனம் தனது நடப்பு மனித சக்தி நிலையிலிருந்து விரும்புகின்ற மனிதசக்தி சூழ்நிலைக்கு நகரவேண்டிய நடைமுறையே மனித வள திட்டமிடுதல் நடைமுறையாகும். திட்டமிடுதலின் மூலம் அமைப்பு, தனிநபர் ஆகிய இரு சாராரும் அதிகபட்ச நீண்டகால பயன்களை பெறும் வகையில் செயல்களை செய்யும் சரியான எண்ணிக்கையிலான, சரியான வகையிலான மக்களை, சரியான இடங்களில், சரியான நேரத்தில் பெற மேவாண்மை முயற்சிக்கிறது".

வியான் சி. மெக்கின்சனின் இலக்கணம் (Definition of Leon C. Megginson) : வியான் சி. மெக்கின்சன் என்பாரின் கருத்துப்படி, மனித வள திட்டமிடுதல் என்பது "அமைப்புசார்ந்த நோக்கங்களை அடையவும், தனிநபர் தேவைகளையும்



அமைப்புசார்ந்த உறுப்பினர்களின் இலக்குகளையும் பூர்த்தி செய்யத் தேவையான பணிகளையும் கடமைகளையும் நிறைவேற்றுவதற்கு தேவையான போதுமான எண்ணிக்கையிலான, மேம்பட்ட செயலாக்கமளிக்கப் பட்ட மக்களை பெறுவதற்கும் என பணியாளர் பணியின் திட்டமிடுதல் அம்சங் களை நிறைவேற்றும் ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட ஓர் அணுகுமுறையாகும்".

ஆகவே, மனித வள திட்டமிடுதல் நிறுவனத்தின் பொதுவான இலக்குகளை அடைவதில் முக்கியமான பங்கினை ஆற்றுகிறது. முறையான மனித வள திட்டமிடுதல் இல்லையெனில், அழிவுசார்ந்த பிரச்சனைகள் ஏற்பட வாய்ப்பு உள்ளது. தேவையான ஆற்றல்களைக் கொண்ட பணியாளர்கள் சரியான நேரத்தில் கிடைப்பதை இது உறுதி செய்கிறது. இது பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கும் அவர்களை அபிவிருத்தி செய்யத் தேவையான நடவடிக்கைகளை எடுப்பதற்கும் உதவி செய்கிறது. ஏலெனில், இது முன்கூட்டியே போதுமான நபர்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்படுவதை உறுதி செய்கிறது. இது நிறுவனத்தின் சுமுகமான வளர்ச்சிக்கு உறுதுணையாக இருக்கின்றது.

மனித வள திட்டமிடுதலின் இயல்புகள் Features of Human Resource Planning

மனித வளத் திட்டமிடுதலில் பின்வரும் இயல்புகள் அடங்கியுள்ளன:

1. இது சரியான எண்ணிக்கையிலும் வகையிலும் அமைப்பின் மனித வளத் தேவைகளை கண்டுணர்கிறது.
2. இது கிடைக்கக்கூடிய பணியாளர்களின் நடப்பு அளிப்பு நிலையை நிர்ணயிக்கிறது.
3. இது மனித வளத்தின் எதிர்காலத் தேவைகளையும் நிர்ணயிக்கிறது.
4. இது பணியில் ஈடுபட்டுள்ள பணியாளர்கள் மற்றும் அவர்கள் பணி யாற்றும் பணிச் சூழ்நிலை மற்றும் உறவுமுறைகள் ஆகியவற்றின் மீது கவனம் செலுத்துகிறது.

மனித வள திட்டமிடுதலின் நோக்கங்கள் Objectives of Human Resource Planning



அமைப்பு ஒன்றின் மனித வள திட்டமிடுதலின் முதன்மை நோக்கங்கள்

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 சுழற்சியை மதிப்பிடுதல் மற்றும் அச்சுழற்சியை குறைக்கத் தேவையான நடவடிக்கைகளை எடுத்தல்,
5. மனித சக்தித் தரம், ஆற்றல், அறிவு, தகுதி, ஒழுங்குணர்வு ஆகியவற்றை மேம்படுத்தத் தேவையான ஏற்பாடுகளை செய்தல்.
6. மனித வளங்களின் மிகை அல்லது பற்றாக்குறையை நிர்ணயித்தல் மற்றும் உரிய நடவடிக்கைகளை எடுத்தல்,
7. மனித சக்தியை மேம்பட்ட விதத்தில் பயன்படுத்தல்;
8. சிறந்த பயிற்சியளித்தல் நிலையை நிர்ணயித்தல்.
9. போதுமான ஆதாரங்கள் தேவைப்படும் பொழுது கிடைக்கும் என்பதை உறுதி செய்வதற்கென தேவையான கட்டுப்பாட்டு அளவைகளை வடிவமைத்தல்,

மனித வள திட்டமிடுதலின் முக்கியத்துவம் Importance of Human Resource Planning

முறையான மனித சக்தி திட்டமிடுதலின்றி எந்த ஒரு நிறுவனமும் அதன் நோக்கங்களை முழுமையாக அடைய முடியாது. சில சமயங்களில் அது தொடர்ந்து நீடிப்பது கூட கஷ்டமாகிவிடும். ஒவ்வொரு அமைப்பிற்கும் அதன் இலக்குகளை அடைவதற்கு என பல்வேறு உள்ளிடுகைகள் தேவையாக உள்ளன. அவை: 1. நிதிசார்ந்த ஆதாரங்கள், அதாவது, பணம் மற்றும் கடன், மற்றும் 2. இயற்பியல் ஆதாரங்கள். அதாவது கருவியும் நபர்களும். பல சமயங்களில் மேலாளர்கள் நபர்கள் அதாவது, மக்கள் என்ற மூன்றாவது காரணியின்



முக்கியத்துவத்தை மறந்துவிடுகின்றனர். மக்கள் அமைப்பின் வெற்றிக்கு மிக முக்கியமானவர்களாவர். பல மேலாளர்கள் இக்காரணியை மறந்ததினாலேயே தமது பணியில் தோற்றுள்ளனர்.

அமைப்பில், மதிப்புமிக்க சொத்துக்களுள் ஒன்றாக மக்கள் உள்ளனர். ஆனால், இவர்கள் மீது அமைப்பு சொந்தம் கொண்டாட முடியாது. ஆகவே, இக்காரணி மீது முறையான கவனம் செலுத்துவது அவசியமான ஒரு செயலாகும்.

எந்த ஒரு அமைப்பிலும், அதன் ஆரோக்கியமான இயக்கத்தை உறுதி செய்வதற்கு மனித வளங்கள் போதுமான அளவில் இருத்தல் வேண்டும். அமைப்பு ஒன்றின் அவ்வித வெற்றிகரமான இயக்கத்தை உறுதி செய்ய மனித வள திட்டமிடுதல் அவசியமாகிறது.

மனித வள திட்டமிடுதலின் நன்மைகள் Merits of Human Resource Planning

மனித வள திட்டமிடுதலின் முக்கியமான நன்மைகளை நாம் பின்வருமாறு பட்டியலிடலாம்:

1. இது மேலாண்மைப் படிநிலையின் ஒவ்வொரு நிலையிலும் போதுமான எண்ணிக்கையில் பணியாளர்களை தேர்ந்தெடுக்க உதவுகிறது.
2. இது பணியாளர் தேவைகளை மேம்பட்ட முறையில் சரிக்கட்ட உதவு கிறது. பணியாளரை ஓரிடத்திலிருந்து மற்றோர் இடத்திற்கு மாற்றுவதிலும் எளிதில் செய்யப்பட முடியும்.
3. இது உயர்ந்தளவு வேலை சுழற்சி உள்ள பகுதிகளை அடையாளம் கண்டுணர உதவுகிறது.
4. இது இடமாற்றம், பதவி உயர்வு, மேம்பட்ட ஊதியம் மற்றும் பயன்கள் தொடர்பான பணியாளர் தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய உதவுகிறது.
5. இது சேர்த்தல், பதவி உயர்வு மற்றும் பதவியுரிமை திட்டங்கள் ஆகிய வற்றில் ஏற்படும் மாற்றங்களில் பொருளை முன்கணிக்கிறது.



6. இது எதிர்கால மனித சக்தியின் ஆற்றல்நிலை, தகுதிகள், அறிவாற்றல், போக்கு, மதிப்புகள் போன்றவை தொடர்பான தகவல்களை அளிப்பதன் மூலம் சரியான தேர்வுகளையும் பேட்டி நுட்பங்களையும் தேர்ந்தெடுக்க பணியாளர் மேலாளர்களுக்கு உதவுகிறது.

7. இது மனித வளங்களுக்கு தேவைப்படும் இயற்பியல்சார்ந்த வசதிகள், பணிச் சூழல்கள் மற்றும் ஏனைய வசதிகளை திட்டமிடுவதற்கு துணை புரிகிறது.

8. இது மனித வளங்களுக்கு என ஆகும் செலவை முன்கணிப்பதன் மூலம் அமைப்பு ஒன்றில் திட்டப்பட்டியல்களின் தயாரிப்பை எளிதாக்குகிறது.

9 பயிற்சியளித்தல் போன்றவற்றின் மூலம் அதிகபட்ச தனிநபர் மேம் பாட்டினை உறுதிசெய்கிறது.

10. இது அமைப்பில் பல்வேறு பணிகள், இயக்கங்கள் மற்றும் மனித வளங்களின் அடக்கச் செலவு போன்றவற்றை கட்டுப்படுத்தத் தேவையான வசதிகளை அளிக்கிறது.

மனித வள திட்டமிடுதலின் குறைபாடுகள் Limitations of Human Resource Planning

மனித வள திட்டமிடுதல் குறைபாடுகள் அற்றது அல்ல. உண்மையில் சொல்லப் போனால், அது இருமுனையுள்ள ஒரு ஆயுதமாகும். முறைப்படி பயன்படுத்தப்பட்டால் அது மனித வளங்களின் அதிகபட்ச பயன்பாட்டிற்கு வழிவகுக்கும் மாறாக தவறுதலாக பயன்படுத்தப்பட்டால், அது பணி ஓட்டத்தில் தடை, குறைந்த உற்பத்தி, பணியில் குறைந்த மனநிறைவு போன்றவற்றில் கொண்டுபோய் விட்டு விடும். இவை தவிர இது இன்னும் சில குறிப்பிட்ட குறைபாடுகளையும் கொண்டுள்ளது. ராபர்ட் சி. ஆப்பிள்பை என்பவர் பின் வருவனவற்றை இதன் குறைபாடுகளாக குறிப்பிடுகின்றார்.

1. மனித வளத் திட்டமிடுதல் பணியை மேற்கொள்ள விவரமான பதிவுகள் தேவை. இதற்கு அதிகளவில் எழுத்தரிகள் பணியமர்த்தப்பட்டு அவர்களுக்கு ஊதியம் அளிக்கப்பட வேண்டும்.



2. மாற்றங்களை முன்கணிப்பதில் பிரச்சனைகள் உள்ளன குறிப்பாக தொழில்நுட்பம், அரசுக் கொள்கை போன்றவற்றை முன்கணிப்பது கடினம்.

3. முன்கணிப்புகள் உறுதியற்றனவாக இருக்கலாம். குறிப்பாக, மாறுகின்ற வணிகச் சூழலில் எதிர்காலத்தை மிகத் துல்லியமாக முன்கணிப்பது உண்மையில் கடினம்.

இவை தவிர மனித வள திட்டமிடுதல் இன்னும் சில குறைபாடுகளையும் கொண்டுள்ளது எனலாம். அவை பின்வருமாறு:

1. பெரும்பாலான எஜமானர்கள் மனித வள திட்டமிடுதல் மனித வளங் களின் அடக்கச் செலவை அதிகரிப்பதாக கருதுகின்றனர். ஏனெனில், மனித வளத் திட்டமிடுதலின் அடிப்படையிலேயே தொழிற்சங்கங்கள் பணியாளர்களுக்கு என அதிக வசதிகளையும் பயன்களையும் கோரு கின்றனர். மேலும், இந்தியாவில் வேலையில்லாத் திண்டாட்ட சூழல் நிவ்வதால், பணியாளர்கள் அதிக எண்ணிக்கையில் கிடைக்கின்றனர். ஆகவே, நம் நாட்டில் மனித வள திட்டமிடுதல் அவசியமில்லை என்றும் அவர்கள் கருதுகின்றனர். ஆகவே எஜமானர்கள் மனித வளத் திட்ட மிடுதலுக்கு மிகத் தீவிரமாக எதிர்ப்புத் தெரிவிக்கின்றனர். பணியாளர் களும் மனித வளத் திட்டமிடுதல் தம்முடைய பணிப்பளுவை அதிகரித்து விடும் என்ற கருத்தில் மனித வளத் திட்டமிடுதலுக்கு எதிர்ப்புத் தெரிவிக்கின்றனர்.

2. இந்தியாவில் மனித வளங்கள் தொடர்பான தகவல்முறை போதுமான அளவில் வளர்ச்சியடையவில்லை. தவிரவும், பல்வேறு தொழிற்சாலை கள், மனித சக்தி சந்தை, நாட்டின் பொருளாதாரம் போன்றவை தொடர் பான தகவலும் சரிவர கிடைப்பதில்லை. ஆகவே, போதுமான தகவல் முறையின்றி மனித வள திட்டமிடுதல் துல்லியமாக செய்யப்பட முடியாது.

3. சமூகம் மாறிக்கொண்டே இருக்கும் தன்மையுடையதாக இருப்பதால், எதிர்காலத் தேவையை முன்கணிப்பது மிகவும் சிரமமாக உள்ளது. குறிப் பாக, தொழில்நுட்பம், பொருளாதாரம், சமூகம், அரசியல் போன்ற துறை கள் தொடர்ந்து



மாற்றத்தை கண்டுகொண்டே வருவதால், மனித சக்தி திட்டமிடுதல் பணி மிக சிரமமான ஒரு பணியாகவே கருதப்படுகிறது.

இக்குறைபாடுகள் இருப்பினும், மனித வளங்களின் முறையான மற்றும் வெற்றிகரமான மேலாண்மைக்கு முறையான மனித வள திட்டமிடுதல் இன்றியமையாத ஒரு கூறாகவே அமைகிறது எனலாம்

மனித வளத் திட்டத்தை பாதிக்கும் காரணிகள் Factors affecting Human Resource Plan

மனித வளத் திட்டம் அதை பாதிக்கும் பல்வேறு காரணிகளையும் கருத்தில் கொள்ளத் வேண்டும். அவ்வாறு மனித வள திட்டத்தினை பாதிக்கும் காரணிகளை நாம் இரு தலைப்புகளின் கீழ் கொண்டுவரலாம் அவையாவன:

1. உட்புற காரணிகள் (Internal Factors), மற்றும்
2. வெளிப்புற காரணிகள் (External Factors).

1. உட்புற காரணிகள் Internal Factors

உட்புற காரணிகள் அமைப்பிற்குள் ஏற்படுகின்றன. அவை அமைப்பின் கட்டுப்பாட்டிற்கு உட்பட்டனவாகும். ஆகவேதான், இக்காரணிகள் கட்டுப்படுத்தப்படக்கூடிய காரணிகள் என அழைக்கப்படுகின்றன. இதில் பின்வரும் காரணிகள் அடங்குகின்றன.

1.கம்பெனியின் வளர்ச்சியும் மேம்பாடும் (Growth and Development of the Company) :

விரிவாக்கம், பரவலாக்கம் ஆகிய வகையிலான வளர்ச்சி மற்றும் அபிவிருத்தியை நோக்கிய கம்பெனியின் கொள்கை மனித வளத் தேவையை பாதிக்கிறது அதாவது இது மேம்பாட்டை நோக்கமாகக் கொள்கிறதென்றால் மனித வளத் தேவைகள் அதிகரிக்கும். மாறாக மேம்பாட்டை நோக்கமாக கொள்ளவில்லை என்கின்றபட்சத்தில் இதன் மனித வளத் தேவைகள் அதிகரிக்காது.

2. கம்பெனியின் மனித வள கொள்கை (Human Resource Policy of the Company) :



கம்பெனியின் மனித வள கொள்கை, மனித வள திட்டமிடுதலை பாதிக்கும் மற்றொரு காரணியாகும். மனித வள கொள்கையானது, மனித வள திட்டமிடுதலுக்கு மிக அத்தியாவசியத் தேவையான வேலைத் தரம், ஊதிய வீதம் போன்றவற்றைக் குறிப்பிடுகிறது.

3.பணி ஆய்வும் மதிப்பீடும் (Job Analysis and Evaluation) :

பணி ஆய்வும் மதிப்பீடும். பணியாளர் தேர்ந்தெடுப்பு, பயிற்சியளித்தல், பதவி உயர்வு மற்றும் கூலி வீத நிர்ணயம் போன்றவை தொடர்பான பிரச்சனைகளை தீர்க்க உதவுகின்றன. ஆகவே. மனித வள திட்டமானது பணி ஆய்வு மற்றும் மதிப்பீட்டின் அடிப்படையில் தீட்டப்பட வேண்டும்.

4.அமைப்பின் போட்டித்தன்மை (Competitiveness of the Organisation) :

மனித வள திட்டமிடுதலை பாதிக்கும் மற்றொரு காரணி அமைப்பின் போட்டித் தன்மை ஆகும். கம்பெனிகள் நிலையான போட்டியை சந்தித்து வருகிறதெனில், அவை நீண்டகால திட்டமிடலை மேற்கொள்ளலாம். இல்லை எனில், அவை குறுகிய காலத்திற்கே திட்டமிட வேண்டும்.

5. உள்ளிடுகை மற்றும் வெளியிடுகை கொள்கை (Input and Output Policy) :

உள்ளிடுகை மற்றும் வெளியிடுகை தொடர்பான கம்பெனியின் கொள்கை, மனித வளத் திட்டமிடுதலின் மீது பாதிப்பை ஏற்படுத்தும் மற்றொரு காரணியாக உள்ளது. இது உற்பத்தி நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்வதற்குத் தேவையான பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையையும் வகையையும் நிர்ணயிக்கிறது.

6. தொழிற்சங்கங்கள் (Trade Unions) :

தொழிற்சங்கங்கள் பணியாளர் களுக்கு அளிக்கப்பட்டுள்ள பணிப்பளு, கூலி நிலைகள், இழப்பீட்டுப் பயன்கள், பணிச் சுற்றுச்சூழல் போன்றவற்றை வழக்கமாகவே கண்காணித்தும் ஒழுங்கு படுத்தியும் வருகின்றன. இக்காரணிகள் மனித வள திட்டமிடுதலின் மீது பெருமளவு பாதிப்பை ஏற்படுத்துகின்றன.



2. வெளிப்புற காரணிகள் External Factors

வெளிப்புற காரணிகள் அமைப்பின் பரப்பிற்கு வெளியேயுள்ள காரணிகள் ஆகும் இவை அமைப்பின் கட்டுப்பாட்டின் கீழ் இருப்பதில்லை. ஆகவே, இவை கட்டுப்படுத்தப்பட முடியாத காரணிகளாக உள்ளன. இதில் பின்வரும் காரணிகள் அடங்குகின்றன:

1. தொழிலாளர் தொடர்பான அரசின் கொள்கை (Labour Related Policy of the Government) :

பின்தங்கிய வகுப்பு, பழங்குடியினர், மலைவாழ் மக்கள் போன்ற பல்வேறு வகுப்புகளுக்கான ஒதுக்கீடுகள், தொழில் உறவுகள் கொள்கை போன்றவை தொடர்பான அரசுக் கொள்கை போன்றன மனித வள திட்டமிடுதலை பெருமளவில் பாதிக்கின்றன.

2. நாட்டின் பொருளாதார மேம்பாடு (Economic Development of the Country) :

ஒரு நாட்டின் மனித வள மேம்பாடு அந்நாட்டின் பொருளாதார மேம்பாட்டினை சார்ந்தே உள்ளது.

3. வணிகச் சுற்றுச்சூழல் (Environment of Business) :

வணிகத்தை பாதிக்கும் பல்வேறு வெளிப்புற கற்றுப்புற சூழல் காரணிகளால் வணிகம் ஒன்றின் உற்பத்தி அளவு, உற்பத்திக் கலவை போன்றவை நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன. நிறுவனம் ஒன்றின் மனித வள தேவை இக்காரணிகளையே பெரிதும் நம்பியுள்ளது.

4. பயன்படுத்தப்படும் தொழில்நுட்பம் (Technology Adopted) :

கம்பெனிக்குத் தேவைப்படும் தொழிலாளர் வகையானது அது பயன்படுத்தவுள்ள தொழில்நுட்ப வகையை சார்ந்தே முடிவு செய்யப்பட வேண்டும். இயக்கம் பேரளவில் தொழில் நுட்பம் சார்ந்ததாக இருந்தால், உயர்த்தளவு ஆற்றல்மிக்க தொழிலாளர்கள் பணியமர்த்தப்படுகின்றனர்.



இல்லையெனில், இது தகுதியற்ற அல்லது ஓரளவு ஆற்றல்பெற்ற பணியாளர்களை வைத்து சமாளித்துக் கொள்ளப்படலாம்.

மனித வள திட்டமிடுதல் பகுதிகள் அல்லது மனித வள திட்டமிடுதலின் கட்டங்கள் Human Resource Planning Areas or Steps in Human Resource Planning

1.அமைப்புசார்ந்த திட்டத்தை ஆய்வுசெய்தல் Analysing Organisational Plan

மனித வள திட்டமிடுதல் நடைமுறையின் முதல் கட்டம் அமைப்புசார்ந்த திட்டத்தினை ஆய்வு செய்தலாகும். எதிர்காலத்தில் மேற்கொள்ளப்படவுள்ள நடவடிக்கைகளின் அளவை அளிப்பதன் மூலம் இது எதிர்கால மனித வளத் தேவையினை மதிப்பிட உதவுகிறது. இந்நிலையில், அமைப்புசார்ந்த திட்டமானது நிதித் திட்டம், உற்பத்தித் திட்டம். சந்தையிடுகை திட்டம், விற்பனைத் திட்டம், விரிவாக்கத் திட்டம், பரவலாக்கல் திட்டம் என பல்வேறு திட்டங்களாக பகுக்கப்பட்டு ஆய்வு செய்யப்படுகிறது. இவ் ஒவ்வொரு திட்டமும் உப-அலகுகளாக மேலும் பகுக்கப்படுகின்றது. பிறகு அவ்வொவ்வொரு அவகுவாரியான திட்டத்தின் மீதும் விரிவான நிகழ்ச்சிநிரல்கள் வகுக்கப்பட வேண்டும்.

2.அமைப்புசார்ந்த நோக்கங்களை வரையறுத்தல் Defining the Organisational Objectives

மனித வள திட்டமிடுதலின் ஆற்றல்மிக்க தன்மையானது, எவ்வளவு சிறப்பாக அமைப்பு ஒன்று அதன் கழக நுட்பத்தை வடிவமைக்கிறது என்பதையும் அதன் அங்கங்களான துறைகளில் இலக்குகள் எவ்வாறு ஒருங்கிணைக்கப்படுகின்றன என்பதையும் பொறுத்தே அமைகிறது. ஆகவே, அமைப்புசார்ந்த நோக்கங்கள் தெளிவான மற்றும் உறுதியான கூறுகளில் வரையறுக்கப்படுதல் வேண்டும். மேலும், இவ்வாறு வரையறுக்கப்பட்ட கழக நுட்பமும் நோக்கங்களும் அது இயங்கும் சுற்றுச்சூழலில் ஏற்படும் மாற்றங்களுக்கு ஏற்றவாறு அவ்வப்பொழுது மாற்றியமைக்கப்படவும் வேண்டும்.



3.எதிர்கால மனித வளத் தேவைகளை மதிப்பிடுதல் Assessing the Future Human Resource Requirements

இதில் அமைப்பின் இலக்குகளை அடைவதற்குத் தேவையான மனித வளத்தின் அளவு, அதன் தரம் ஆகியவற்றின் மதிப்பீடு அடங்கியுள்ளது பல்வேறு தேவை மதிப்பீட்டு முறைகள் உபயோகத்தில் உள்ளன. அவற்றுள் முக்கியமானவை பின்வருமாறு:

1. மேலாண்மைசார்ந்த மதிப்பீடு (Managerial Estimation).
2. புள்ளியியல்சார்ந்த முறைகள் (Statistical Methods).
3. பணி-ஆய்வு முறைகள் (Work-study Methods).

இவ் ஒவ்வொரு முறையையும் நாம் பின்வருமாறு விவரிக்கலாம்.

1.மேலாண்மை சார்ந்த மதிப்பீடு Managerial Estimation

இது மனித வளத் தேவைகளை மதிப்பிடும் மிக எளிமையான மற்றும் பரவலாக பின்பற்றப்படும் ஓர் முறையாகும். இம்முறை மனித சக்தித் தகவல் மற்றும் பணி ஆய்வு தொடர்பான தகவலை முறைப்படி சேகரிக்கும் பழக்கம் இல்லாத சிறிய நிறுவனங்களில் பயன்படுத்தப்படுகிறது. ஒட்டுமொத்த மனித வளத் தேவைகளை மதிப்பிடுவதற்கென அமைப்புகளில் இரண்டு வகையான அணுகு முறைகள் பரவலாக பின்பற்றப்படுகின்றன. அவையாவன:

1. கீழிருந்து மேலான அணுகுமுறை, மற்றும்
2. மேலிருந்து கீழான அணுகுமுறை ஆகியனவாகும்.

கீழிருந்து மேலான அணுகுமுறையில், பணியாளர்களின் ஆற்றல் மற்றும் திறமை, பிரிவின் பணிப்பளு, பணியின் தன்மை ஆகியவற்றைப் பற்றி நன்கு அறிந்திருக்கும் தனிநபர் வரிசை மேலாளர்கள், துறைக்கு தேவைப்படக்கூடிய மனித வளங்களின் வகை, தகுதி, அளவு போன்றவற்றை நிர்ணயிக்கின்றனர். இம்மதிப்பீடு பின்னர் மேல்நிலை மேலாண்மையால் தீட்டப்பட்ட அமைப்புசார்ந்த



திட்டங்களுடன் ஒப்பிடப்பட்டு இறுதி முடிவு எடுப்பதற்கு முன்பு உரிய திருத்தங்கள் செய்யப்படுகின்றன.

மேலிருந்து கீழான அணுகுமுறையில், மனித வளத் தேவைகள் தொடர்பான மதிப்பீடுகளை மேல்நிலை மேலாண்மையே செய்கிறது. இவ்விரு முறைகளுமே அதனதன் நன்மை தீமைகளைக் கொண்டு விளங்குகின்றன. ஆகவே, சிறந்தமுறை கூட்டு அணுகுமுறை அதாவது, "கலந்தாய்வு அணுகுமுறை" ஆகும். இவ் அணுகுமுறையின் கீழ், மேல்நிலை மேலாண்மை, தனிநபர் வரிசை மேலாளர்கள் அல்லது மேற்பார்வையாளர்கள் ஆகிய இரு சாராருமே கலந்து பேசி, விவாதித்து, தனிநபர் வரிசை மேலாளரின் முன் அனுபவம் மற்றும் மேல் நிலை மேலாண்மையால் தீட்டப்பட்ட திட்டங்கள் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் மனித வளத் தேவைகளின் மீது முடிவெடுக்கின்றனர்.

2. புள்ளியியல்சார்ந்த முறைகள் :

மதிப்பீட்டிற்கு என தற்பொழுது பல்வேறு புள்ளியியல்சார்ந்த நுட்பங்கள் பயன்பாட்டில் உள்ளன. அவை:

- 1 விகித போக்கு ஆய்வு (Ratio-trend Analysis),
2. எளிய புறச்செருகல் (Simple Extrapolation),
3. புள்ளியியல் தகவல் ஆய்வு (Econometric Models).

1. விகித-போக்கு ஆய்வு (Ratis-trend Analysis) :

விகித போக்கு ஆய்வில், உற்பத்தி நிலை மற்றும் ஒவ்வொரு வரிசையிலும் உள்ள பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை, விற்பனை நிலை மற்றும் பணிப்பளுநிலை ஆகியவைகளுக்கு இடை யிலான விகிதங்கள் கடந்த கால தகவலைக் கொண்டு கணக்கிடப்படுகின்றன. அமைப்பு, முறைகள், பணிகள் போன்றவற்றில் மாற்றங்களுக்குத் தேவையான படிகளை அளித்து, எதிர்கால விற்பனை நிலை, பணிப்பளு, உற்பத்தி நிலை போன்றன



மதிப்பிடப்பட்டு பின்னர் இத்தகவல்களின் அடிப்படையில் மேற்கூறப் பட்ட விதங்களிலான எதிர்கால விகிதங்கள் கணக்கிடப்படுகின்றன. பிறகு எதிர்கால விகிதங்களின் அடிப்படையில், எதிர்கால மனித வளம் நிர்ணயிக்கப் படுகிறது.

2. எளிய புறச்செருகல் (Simple Extrapolation) :

இம்முறையின் கீழ், குறிப் பிட்ட ஒரு காலகட்டத்தில் ஒரு காரணி அல்லது காரணிகளின் தொகுதியில் ஏற்படக்கூடிய வீழ்ச்சி அல்லது வளர்ச்சியை முன்கணிக்க முயற்சிகள் எடுக்கப்படு கின்றன. பிறகு இம்முன்கணிப்புகளின் அடிப்படையில், மனித வளத் தேவைகள் கணக்கிடப்படுகின்றன.

3. புள்ளியியல் தகவல் ஆய்வு மாதிரிகள் (Econometric Models) :

இம் மாதிரிகளின் கீழ், பல்வேறு காரணிகளுக்கு இடையிலான உறவுமுறைகள் எதிர்காலத்திலும் தொடரும் என்ற ஊசத்தில், கடந்தகால புள்ளியியல் தகவல்கள் ஆய்வு செய்யப்படுகின்றன. இக்காரணிகளுள், மனித வளத் தேவைகளை நேரடியாகவும் மறைமுகமாகவும் பாதிக்கவல்ல உற்பத்தி, முதலீடு, விற்பனை நிலை, பணிப்பளு போன்ற அனைத்தும் அடங்கும்.

3. பணி ஆய்வு முறைகள் :

பெரும்பாலும் இம் முறைகள், எந்தவித சிரமமுமின்றி அளவிடப்படக்கூடிய பணியை மேற்கொள்ளும் நிறுவனங்களால் பின்பற்றப்படுகின்றன. இது மனிதர்கள், இயந்திரங்கள். மூலப் பொருட்கள் போன்ற பல்வேறு உள்ளிடுகை களின் கூறுகளில் பணியை முறைப்படி ஆய்வு செய்யும் ஒரு முறையை குறிக்கிறது. இது அதிகபட்ச உற்பத்தி நிலையை அடைவதற்கு அலகு ஒன்றிற்கு தேவைப்படும் மனித நேரத்தை (Man-hour) கணக்கிடுகிறது. இது ஆய்வு நேரம், வேலைக்கு வராமை போன்றவற்றைக் கருத்தில் கொண்டு ஒவ்வொரு பணியாளரின் பணித் திறனையும் மனித-நேரக் கூறுகளில் மதிப்பிடுகிறது. இறுதியாக, மனித வளத்



தேவைகள் கணக்கிடப்படுகின்றன. இதை நாம் பின்வரும் உதாரணத்தின் உதவியுடன் விளக்கலாம்:

1. ABC கம்பெனி லிட். டின் பிரிவு A யின் 2004 ஆம் ஆண்டிற்கான திட்டமிடப்பட்ட நடவடிக்கைகள் 2, 00, 000 அலகுகள்
2. 2004 ஆம் ஆண்டில் ஒவ்வொரு அலகையும் தயாரிக்க ஆகும் என மதிப்பிடப்பட்ட மனித-நேரங்கள்: 0.25.-
3. 2004 ஆம் ஆண்டிற்குத் தேவைப்படும் என திட்டமிடப்பட்ட மனித நேரங்கள்: 50,000.
4. 2004 ஆம் ஆண்டிற்குத் தேவையான ஒவ்வொரு பணியாளரின் பணி ஆற்றல் மனித நேரங்களில்: 2, 500.
5. ABC கம்பெனி லிட். டின் A பிரிவிற்கு 2004 ஆம் ஆண்டிற்கு தேவைப்படும் பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை:
= 50,000 / 2,500 = 20 பணியாளர்கள்

இது 2004 ஆம் ஆண்டிற்கான திட்டமிடப்பட்ட மொத்த மனித-நேரங்களை ஒரு பணியாளரின் மனித-நேரங்களால் வருத்துப் பெறப்படுகிறது இதற்கான குத்திரம் பின்வருமாறு:

தேவைப்படும் பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை = திட்டமிடப்பட்ட மொத்த மனித நேரங்கள் / ஒரு பணியாளரின் மனித-நேரங்கள்

4. நடப்பு ஆதாரங்களையும் எதிர்காலத்தில் கிடைக்கும் ஆதாரங்களின் தன்மையையும் மதிப்பிடுதல் Forecasting of Current Resources and Availability of Resources in the Future

இது பின்வரும் 5 தலைப்புகளின் கீழ் விவாதிக்கப்படலாம்.

1. நடப்பு மனித வள சரக்கிருப்பு Current Human Resource Inventory



எதிர்காலத்தின் மனித வள அளிப்பை முன்கணிக்க நடப்பு சூழலின் விரிவான மற்றும் துல்லியமான கணக்கு அவசியம். ஆகவே, எதிர்கால மனித வள அளிப்பை நிர்ணயிப்பதன் முதல் கட்டம், நடப்பு மனித வள இருப்பு தொடர்பான தகவலைப் பெறுதலாகும். இதில் அடங்கும் தகவல்கள் பின்வருமாறு:

1.. மொத்தப் பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை மற்றும் பிரிவு வாரியாக, வகை வாரியாக, பாலினம் வாரியாக, வயது வாரியாக, ஊதியவரிசை வாரியாக பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை.

2. ஒவ்வொரு பணிக் குடும்பத்திற்கும் தேவைப்படும் பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை மற்றும் வகை பணிக் குடும்பம் என்பதில் ஒரே மாதிரியான இயல்புகளையுடைய அனைத்துப் பணிகளும் அடங்கும் பணிக் குடும்பத்தின் உதாரணங்களாக நாம் தட்டச்சிடுபவர், சுருக்கெழுத்தாளர், செயலாளர்கள் போன்றவர்களை கூறலாம்.

3. பணியாளர்களின் வகை மற்றும் வயது வாரியான எண்ணிக்கை.

2.சாத்தியமான நட்டங்களும் சாத்தியமான கூட்டல்களும்:

1. சாத்தியமான நட்டங்கள்:

இது ஒட்டுமொத்த அமைப்பிலும் ஒவ்வொரு துறையிலும் எதிர்காலத்தில் ஏற்படக்கூடிய நட்டங்களை மதிப்பிடுவதோடு தொடர்புடையதாகும். அந்நட்டங்கள் பின்வரும் காரணங்களால் ஏற்படலாம்:

(1) மொத்த நட்டம் மற்றும்

(2) பகுதி நட்டம்

(i) மொத்த நட்டம்) :

மொத்த நட்டம் நிரந்தரமானதாகவோ அல்லது தற்காலிகமானதாகவோ இருக்கலாம். நிரந்தர மொத்த நட்டம் பணி யாளர் சுழற்சியினால் ஏற்படுகிறது. ஆகவே, மேலாண்மையானது பணியாளர் சுழற்சி வீதத்தை



கணக்கிட வேண்டும், எதிர்பார்க்கப்படும் பணியாளர் சுழற்சி வீதத்தையும் அதற்கான காரணங்களையும் அறிந்துகொள்ள பணியாளர்களுடன் பல்வேறு பேட்டிகளை நடத்த வேண்டும். இது பணியாளர் சுழற்சி வீதத்தைக் குறைக்க மேலாண்மைக்கு உதவுகிறது.

மனித வளத்தின் தற்காலிக மொத்த நட்டம், பணியாளர் வேலைக்கு வராமல் மற்றும் ஒரு அமைப்பிலிருந்து பணியாளர்கள் மற்றொரு அமைப்பிற்கு மாற்றி அனுப்பப்படுதல் போன்ற காரணங்களால் ஏற்படுகிறது. வேலைக்கு வராதிருப்பது தொடர்பான தகவல்கள், அதற்குரிய காரணங்கள் போன்றவற்றை சேகரிப்பதன் மூலம் வேலைக்கு வராததால் ஏற்படும் நட்டம் குறைந்தபட்சமாக குறைக்கப்படலாம்.

(2) பகுதி நட்டம் :

பகுதி நட்டமும் நிரந்தரமான அல்லது தற்காலிக தன்மையுடையதாக இருக்கலாம். கைத்திறன், ஆற்றல் போன்றவற்றின் சேதாரம் நிரந்தர பகுதி நட்டத்திற்கான சில காரணங்களாகும். இவ்வித சேதாரம் பொதுவாக பணியாளர் நோய்வாய்ப்படுதல், விபத்தில் மாட்டிக் கொள்ளல் போன்ற காரணங்களால் ஏற்படுகிறது. வேலையாட்களின் உடல்நிலை, பணிச் சுற்றுச்சூழல் தொழில்சார்ந்த நோய்களுக்கான சாத்தியக் கூறுகள், எடுக்கப்பட்ட பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள், நோய்வாய்ப்படுதல் மற்றும் விபத்து வீதங்கள் மீதான கடந்தகால விபரங்கள் ஆகியவை மீது சுற்றாய்வு நடத்துவதன் மூலம் இவ்வித நட்டத்தை அளவிட்டு அந்நட்டத்தை குறைக்க முன்கூட்டியே முயற்சி எடுக்கப் படலாம்.

சில பணியாளர்கள் அவர்கள் பணிபுரியும் அமைப்பிலிருந்து பெற்ற முன் அனுபவத்தின் அடிப்படையில் ஆலோசனை மற்றும் அதைப் போன்ற மற்ற சேவைகளை தமது சொந்த இலாபத்திற்காக போட்டி நிறுவனங்களுக்கு புரியலாம். இது ஒரு வகையில் அமைப்பின் இரகசியங்களை வெளியிடுவதாகவே கருதப்படு கிறது. இது நிச்சயம் நட்டத்திற்கு வழிவகுக்கும் இவ்வித நட்டம் தற்காலிக பகுதி நட்டம் எனப்படுகிறது.



2. சாத்தியமான கூட்டல்கள்:

இது மனித வள இருப்பிற்கு எதிர்காலத்தில் ஏற்படும் கூட்டல்களை குறிக்கிறது. அவ்விதக் கூட்டல்கள் இரு தலைப்புகளின் கீழ் விவாதிக்கப்படலாம். அவை பின்வருமாறு:

(1) நிரந்தர கூட்டல்கள் மற்றும்

(2) தற்காலிக கூட்டல்கள்

(1) நிரந்தர கூட்டல்கள் :

நிரந்தர கூட்டல்கள் இரண்டு வகைப்படும். அவை:

1. நிரந்தர மொத்த கூட்டல்கள், மற்றும்

2. நிரந்தர தற்காலிக கூட்டல்கள் ஆகியனவாகும்.

நிரந்தர மொத்த கூட்டல்களில் புதிதாக பதவியில் நியமனம் செய்யப்பட்ட பணியாளர்கள் அடங்குவர். இதன் தேவைகள் பணிப்பளு, தற்காலிக நிகழ்ச்சிநிரல் போன்றவற்றைக் கொண்டு மதிப்பிடப் படலாம். துறைகள் அல்லது பிரிவுகள் போன்றவற்றில் இவ்விதக் கூட்டல்கள் பதவி உயர்வுகள், அதே அமைப்பினுள் ஒரு துறையிலிருந்து மற்றொரு துறைக்கு இடமாற்றங்கள் மற்றும் பதவியிறக்கங்கள் ஆகியவற்றினால் ஏற்படலாம். இவ்விதக் கூட்டல்களின் மதிப்பீடுகள் விரிவான திட்டத்தின் மூலமே செய்யப்பட முடியும். ஏற்கனவே அமைப்பிலுள்ள பணியாளர்கள் பெறும் புதிய ஆற்றல்கள், அறிவாற்றல், போக்கு, மதிப்பு போன்றன நிரந்தர பகுதி கூட்டல்கள் என கருதப்படுகின்றன.

(2) தற்காலிக கூட்டல்கள் :

தற்காலிக கூட்டல் களும் இரண்டு வகையினதாக உள்ளன. அவை: 1. தற்காலிக மொத்தக் கூட்டல்கள் (Temporary Total Additions), மற்றும் 2. தற்காலிக பகுதி கூட்டல்கள் (Temporary Partial Additions) ஆகியனவாகும். விடுப்பினால் ஏற்படும் காலியிடத்தை நிரப்புதல் மற்றும் ஏனைய அமைப்புகளில் இருந்து



மாற்றுப் பணி மூலம் அமைப்பிற்கு புதிதாக சேரும் பணியாளர்கள் ஆகியவற்றின் காரணமாகவே தற்காலிக மொத்தக் கூட்டல்கள் ஏற்படுகின்றன. மாற்றுப் பணி ஏனைய நிறுவனங்களின் பணியாளர் களுடன் ஒரு உடன்பாடு ஏற்படுத்திக் கொள்வதன் மூலம் மதிப்பிடப்படலாம்.

தற்காலிக பகுதி கூட்டல்கள் ஏனைய அமைப்புகளின் பணியாளர்களிடமிருந்து பெற்ற ஆலோசனை, கலந்தாய்வு மற்றும் அதைப் போன்ற பிற சேவைகளால் ஏற்படுகின்றன. இவ்வித கூட்டல்களின் தேவை, தொழில்நுட்பம், மேற்கொள்ளப் பட வேண்டிய சிறப்பு நடவடிக்கைகள் ஏதேனும் இருப்பின் அவற்றில் ஏற்படும் எதிர்கால அபிவிருத்திகளின் அடிப்படையில் மதிப்பிடப்படலாம்.

சாத்தியமான நடடங்கள் மற்றும் சாத்தியமான கூட்டல்களின் மதிப்பீடானது மனித வள திட்டத்தின் தற்போதைய இருப்புடன் கூட மனித வள திட்டத்தின் எதிர்கால அளிப்பையும் முன்கணிப்பதில் பின்வரும் வகையில் உதவி செய்கின்றது.

மனித வளங்களின் எதிர்கால அளிப்பு = மனித வளத்தின் தற்போதைய இருப்பு + சாத்தியமான கூட்டல்கள் -- சாத்தியமான நடடங்கள்

Future Supply of Human Resources = Present Inventory of Human Resources + Potential Additions -- Potential Losses

3. அளிப்பின் ஆதாரங்களை ஆய்வு செய்தல்

மனித வள திட்டத்தின் எதிர்கால அளிப்பு மதிப்பிடப்பட்டவுடன், அடுத்த கட்டம் எதிர்கால மனித வள திட்டத்தின் கிடைக்கும் தன்மையை உறுதி செய்யும் நோக்கில் எதிர்கால மனித வள திட்டத்தின் அளிப்பை ஆய்வு செய்தல் ஆகும். மனித வள திட்டத்தின் அளிப்பை பாதிக்கவல்ல பல்வேறு காரணிகளும் ஆய்வு செய்யப்படுதல் வேண்டும். இவை இரண்டு பிரிவுகளாக பிரிக்கப்படலாம். அவை:

1. உட்புற காரணிகள், மற்றும்



2. வெளிப்புறக் காரணிகள் ஆகியனவாகும்.

உட்புறக் காரணிகளுள், ஊதிய அளவுகள், இழப்பீட்டுப் பயன்கள், பயிற்சி அளித்தல், வாழ்க்கைப் பணி மேம்பாடு, சமூகப்பாதுகாப்பு அளவைகள், மனித உறவுகள், அமைப்புசார்ந்த திட்டங்கள், சுய-மேம்பாட்டிற்கான வாய்ப்புகள், பதவி உயர்வுக்கான வாய்ப்புகள் போன்றன அடங்குகின்றன.

வெளிப்புற காரணிகள் மீண்டும்

1. உள்ளூர் காரணிகள், மற்றும்

2. நாடுசார்ந்த காரணிகள் என இரண்டு வகைகளாக பாகுபடுத்தப்படுகின்றன. உள்ளூர் காரணிகளுள் குறிப்பிட்ட ஒரு பகுதியில் பணி நிலையை பாதிக்கவல்ல அனைத்துக் காரணிகளும் அடங்கும்.

அவையாவன வேலையில்லாத் திண்டாட்ட நிலை, உழைப்பாளர்களின் கிடைக்கும் தன்மை, கல்வி, போக்குவரத்து, தண்ணீர், மின்சாரம், வீட்டுவசதி, தகவல் தொடர்பு, கடைகள், வங்கி போன்ற பல்வேறு வசதிகளின் கிடைக்கும் தன்மை, அரசின் வகுப்பு வாரியான ஒதுக்கீட்டுக் கொள்கை போன்றன. நாடுசார்ந்த காரணிகளுள் உழைக்கும் வர்க்கத்தினரின் அளவு, அலுவல்சார்ந்த தொழில்நுட்பம், வேலைசார்ந்த மற்றும் பொதுவான கல்வி நிலையங்களின் வெளிப்பாடு, சமூகப்பாதுகாப்பு அளவைகள், மனித வளத்தின் பல்வேறு வகைகளின் தேவை, பல்வேறு வகுப்பினை சார்ந்த விண்ணப்பதாரர் களுக்கான மத்திய அரசின் ஒதுக்கீட்டுக் கொள்கை போன்றன அடங்கும்.

4. மிகையின்பொழுது மறுபகிர்ந்தளிப்பு/ஆட்குறைப்பு திட்டம்:

மனித வளங்கள் மிகையாக உள்ளதாக மதிப்பிடப்பட்டால், அது பின்வரும் இரண்டு வழிகளில் தீர்க்கப்படலாம்.

1. மறுபகிர்ந்தளிப்பு:

சில பணிகள் அல்லது சில துறைகளில் உள்ள மனித வளத்தின் அளவு மிகையாக மதிப்பிடப்படும்பொழுது இம்முறை பின்பற்றப்படலாம்.



இம்முறையின் கீழ், பணியாளர்கள் அதிகமாக உள்ள துறையிலிருந்து பணியாளர்கள் குறைவாக உள்ள துறைக்கு மாற்றப்படு கின்றனர்.

2.ஆட்குறைப்பு :

இது ஒட்டுமொத்த அமைப்பிலுமே பணியாளர்களின் அளவு மிகையாக உள்ளதாக மதிப்பிடப்படும்பொழுது பயன்படுத்தப்படுகிறது. இந்நிலையில், அமைப்பிற்குள்ளேயே பணியாளர்களை மறுபகிர்ந்தளிப்பு செய்வதற்கு வாய்ப்பு இல்லை. ஏனெனில் எங்கு பார்த்தாலும் பணியாளர்கள் அதிக அளவில் உள்ளனர். ஆகவே, ஆட்குறைப்பு செய்வதே இந்த சிரமத்தைக் குறைப்பதற்கான ஒரே வழியாகும்.

ஆகவே, மதிப்பிடப்பட்ட மிகையின் அடிப்படையில் வேலை விசை மறுபகிர்ந்தளிப்பு செய்யவோ அல்லது ஆட்குறைப்பு செய்யவோ தேவையான திட்டம் தீட்டப்பட வேண்டும். யை

5. பற்றாக்குறையின் பொழுது பல்வேறு மூலங்களில் இருந்தும் கிடைக்கக்கூடிய எதிர்கால அளிப்பை மதிப்பிடுதல் :

அமைப்பில் பற்றாக்குறை மதிப்பிடப்படும் பொழுது பல்வேறு மூலங் களிலிருந்தும் எதிர்கால அளிப்பை மதிப்பிடுவது இன்றியமையாதது ஆகும். அம்மூலங்களுள் பொதுவாக கல்வி நிறுவனங்கள், பயிற்சியளிக்கும் நிறுவனங்கள், அலுவல்சார்ந்த நிறுவனங்கள், வேலை வாய்ப்பு அலுவலகங்கள், பணியாளர் சந்தை மற்றும் உட்புற மூலங்கள் போன்றன அடங்குகின்றன.

5. சேர்த்தல், மேம்படுத்தல் போன்றவற்றிற்கான திட்டம் :

மனித வள திட்டமிடுதலின் அடுத்த கட்டம் பணியாளர்களை வேலைக்கு சேர்த்தல், அவர்களை மேம்படுத்தல் ஆகியவற்றிற்கான திட்டம் தீட்டுதலாகும் தகுந்த நபர்கள் உட்புற மூலங்களில் இருந்து கிடைக்கவில்லை என்கின்ற பொழுது, வெளிப்புற மூலங்களிலிருந்து கிடைக்கக்கூடிய மனித வளங்களுடைய அளிப்பின் மதிப்பீடு சாதகமான நிலையை காண்பிக்கும்



நிலையில், பணியாளர் மேலாளர் வெளியிலிருந்து ஆட்களை சேர்ப்பதற்கும் தேர்ந்தெடுப்பதற்கும் திட்டம் தீட்ட வேண்டும். சேர்த்தல் மற்றும் தேர்ந்தெடுத்தல் திட்டத்தில், தேவைப்படும் பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை, அவர்களின் வகை, அவர்கள் தேவைப்படும் காலம், தேர்ந்தெடுப்பு மற்றும் சேர்த்தல் நடைமுறையை நிறைவு செய்ய ஆகும் காலம், சேர்த்தலுக்கான மூலங்கள், சேர்த்தல் நுட்பங்கள், தேர்ந்தெடுப்பு நடைமுறை, பணியாளர்களை தேர்ந்தெடுக்க பின்பற்றப்பட வேண்டிய தேர்ந்தெடுப்பு நுட்பங்கள் போன்றன அடங்குகின்றன.

ஆனால், உகந்த நபர்கள் உட்புற மூலத்திலேயே இக்கின்றனர் எனில், மேலாண்மை, பதவி உயர்வு, இடமாற்றம், பயிற்சியளித்தல் மற்றும் மேம்பாடு ஆகியவற்றிற்கான திட்டத்தை தீட்ட வேண்டும்.

6. அமைப்புசார்ந்த திட்டத்தை மாற்றி அமைத்தல் :

மதிப்பீடு ஆனது அனைத்து வெளிப்புற மூலங்களிலிருந்தும் கிடைக்கக்கூடிய எதிர்கால அளிப்பு, தேவையை பூர்த்தி செய்ய போதுமான அளவில் இல்லை. எனில், மனித வள திட்டம் தீட்டுபவர் அவ்விஷயத்தை மேலாண்மைக்கு தெரிவித்து அதற்கேற்ப அமைப்புசார்ந்த திட்டத்தை மாற்றி 'அமைக்குமாறு பரிந்துரைக்க வேண்டும். மேலாண்மை ஆனது வெளிப்புற மூலங்களிலிருந்து ஆட்களை சேர்க்க சாத்தியமான அனைத்து முயற்சிகளையும் எடுக்க வேண்டும். அதனுடன்கூட ஏற்கனவே பணியில் உள்ள பணியாளர்களை தக்கவைக்கவும் முயற்சி எடுத்தல் வேண்டும்.

7. தக்கவைப்புத் திட்டம் :

குறிப்பிட்ட வகைப் பணியாளர்களின் அளிப்பு எதிர்காலத்தில் போதுமான அளவில் இருக்காத நிலையில், அமைப்புகள் அக்குறிப்பிட்ட வகையைச் சார்ந்த பணியாளர்கள் ஏற்கனவே அமைப்பில் பணியாற்றி வந்தால் அவர்களை தக்க வைக்க திட்டம் தீட்டப்பட வேண்டும் தக்கவைப்புத் திட்டத்தில், கவர்ச்சிகரமான கூலிகள் அளித்தல், பயிற்சியளிக்கும் வசதி அளித்தல், வாழ்க்கைப் பணி மேம்பாடு மற்றும் சுய-மேம்பாட்டுக்கான



வாய்ப்புகள், பணியாளர் மனக்குறைகளை உடனடியாக தீர்த்துவைத்தல், மேலாண்மையில் பங்கேற்கும்படி பணியாளர்களை ஊக்குவித்தல், அதிகளவு சுமுகமான பணிச்சூழலை அளித்தல், இழப்பீட்டுப் பயன்கள் அளித்தல், மற்றும் அறைகூவல்விடுக்கின்ற, புதிதுபடைக்கும் மற்றும் கண்டுபிடிப்பு பணிக்கான வாய்ப்புகளை அளித்தல் ஆகியன அடங்கும்.

பல்வேறு செயல்திட்டங்களின் கட்டுப்பாடும் மறுசீராய்வும்

மறுபகிர்த்தனிப்புத் திட்டம், ஆட்குறைப்புத் திட்டம், சேர்த்தல் திட்டம், தேர்ந்தெடுத்தல் திட்டம், பயிற்சியளித்தல் மற்றும் மேம்பாட்டுத் திட்டம், இடமாற்றத் திட்டம், பதவி. உயர்வுத் திட்டம், தக்கவைப்புத் திட்டம் போன்ற பல்வேறு செயல்திட்டங்களையும் நிறைவேற்றிய பிறகு மனித வள முறை அத் திட்டங்களுக்கு ஏற்ப செயல்படும் வகையில் கட்டுப்படுத்தப்படவும் மறுசீராய்வு செய்யப்படவும் வேண்டும். இதற்குரிய கட்டங்கள் பின்வருமாறு:

1. மேல்நிலையினால் பணியாளர்களின் நியமனம் தொடர்பாக எடுக்கப் பட்ட முடிவுகளை கருத்தில் கொள்தல்.
2. நடப்பு மனித சக்தி முறை மற்றும் அதில் ஏற்படுகின்ற மாற்றங்களை மேல்நிலை மேலாண்மைக்கு அவ்வப்பொழுது குறிப்பிட்ட கால இடைவெளிகளில் அறிக்கை மூலம் அறிவித்தல்.
3. பணியாளர் திட்டப்பட்டியல்களை பணியாளர்களை கட்டுப்படுத்தவும் மறுசீராய்வு செய்யவும் ஒரு அடிப்படையாக பயன்படுத்தல்.
4. மனித வள தணிக்கையை நடத்தி மனித வள பயன்பாட்டை ஆய்வு செய்தல்,
5. பணியாளர் - விற்பனை வீதம், பணியாளர் - இலாப வீதம் மற்றும் பணியாளர் - முதலீடு வீதம் போன்ற பல்வேறு வீதங்களை கணக்கிட்டு தொழிலாளர் உற்பத்தித் தன்மையை கண்டுபிடித்து அவற்றை அமைப்பின் தர அளவுகளோடு ஒப்பிட்டு தொழிலாளரின் ஆற்றலை அளவிடுதல், அவ்வாறு



கணக்கிடப்பட்ட விகிதங்கள் போட்டி அமைப்பு: களின் உண்மையான இலக்கங்களுடன் கூட ஒப்பிடப்படலாம்.

6. சேர்த்தல், தேர்ந்தெடுத்தல், பயிற்சியளித்தல் ஆகியவற்றின் ஆற்றலையும் மதிப்பையும் பல்வறு ஆய்வுகளின் மூலம் கண்டுணர்தல்.

7. பணியாளர்களின் ஒழுங்கீனங்கள், வேலைக்கு வராமல், மிகை நேரப்பணி போன்றவை தொடர்பான அறிக்கைகளை தயாரித்து குறிப்பிட்ட கால இடைவெளிகளில் மேல்நிலை மேலாண்மைக்கு அனுப்புதல்

8. பணியில் மனநிறைவு. ஒழுங்குணர்வு, பணியாளர் போக்கு, மனித உறவுகள் போன்றவற்றின் நிலையை அறிய சுற்றாய்வுகளையும் ஆய்வுகளையும் நடத்துதல் இது தேவையெனில் குழ்நிலையை மறுசீராய்வு செய்யவும் சரிப்படுத்தவும் மேண்மைக்கு உதவும்.

மனித சக்தித் தேவைகளின் எண்சார்ந்த கட்டுப்பாட்டு அளவைகள்:

ஸ்டெய்னர் இவ் அளவைகளை கீழ்க்கண்டவாறு மூன்று தலைப்புகளின் கீழ் விவாதிக்கின்றார்.

1. மனித சக்தி அறிக்கையின் தயாரிப்பு:

மனித சக்தி அறிக்கையினை தயாரித்தல் மனித சக்தி திட்டமிடுதலின் அடிப்படை நடவடிக்கையாகும். கடந்தகால போக்கு மற்றும் தற்கால சூழ்நிலை தொடர்பான அறிக்கை ஆற்றல்மிக்க ஒரு எண்சார்ந்த கட்டுப்பாட்டு முறையை அளிக்கிறது. இது தமது சொந்த மனித சக்திப் பணிகளை நிறைவேற்றத் தேவை யான வழி காட்டிச் சரத்துக்களை வரிசை மேலாளர்களுக்கு அளிக்கிறது மற்றும் மனிதசக்தி வல்லுநர்களுக்கு வரவுக்குரிய ஒரு மூலாதாரமாக திகழ்கிறது. நடப்பு சூழ்நிலை தொடர்பான தகவல் ஏற்கனவே நிர்ணயிக்கப்பட்ட தரஅளவுகளுடன் ஒப்பிடப்படலாம் பின் செயலுக்கான திட்டம் அதன் வெளிப்பாட்டு முன்மதிப்பு களுடன் ஒப்பிடப்படலாம்.



2. மனித சக்தி முன்கணிப்பு:

மனிதசக்தியை முன்கணிக்க பல முன்கணிப்பு நுட்பங்கள் உள்ளன. அவை பின்வருமாறு:

1. சொந்த அனுபவம்சார்ந்த நுட்பம் :

இது முன் அனுபவத்தை அடிப்படையாகக் கொண்டது ஆகும். இது பணிப்பளு, மனித சக்திப் பயன்பாடு ஆகியவற்றிற்கு சொந்த அனுபவம்சார்ந்த மதிப்பீட்டை அளிக் கிறது. பல்வேறு உள்ளிடுகைகளையும் வெளியிடுகைகளையும் கொண்டிருக்கும் நடவடிக்கைகளுக்கு இந்நுட்பம் உகந்ததாகும்.

2. புள்ளியியல் முறைகள் :

காலத்தொடர் ஆய்வு, பன்மடங்கு பின்னடைவு ஆய்வு போன்ற புள்ளியியல் முறைகள் பணிப்பளு மற்றும் மனிதசக்திப் பயன்பாட்டினை முன்கணிப்பு செய்ய பயன்படுத்தப்படலாம். காலத்தொடர் ஆய்வில், போக்கு, சுழற்சி பாதிப்பு, காலம்சார்ந்த பாதிப்பு மற்றும் தற்செயல் கூறுகள் ஆகிய நான்கு கூறுகள் உள்ளன.

3. வேலை ஆய்வு முறை :

இம்முறையில், பணிப்பளுவும் மனிதசக்திப் பயன்பாடும் வெளிப்படையாக முன்கணிப்பு செய்யப் படுகின்றன. இது செலவு அதிகம் பிடிக்கின்ற ஒரு முறையாகும் குறிப்பாக, திறமையுடைய தொழிலாளர்கள் தேவைப்படும் பட்சத்தில் செலவு அதிகமாக ஏற்படும் எனலாம். இதை நாம் கண்ணை மூடிக்கொண்டு அப்படியே நம்பி செயல்பட முடியாது.

3.மனித சக்திப் பயன்பாடு:

மனித சக்திப் பயன்பாட்டினை ஆற்றல்மிக்க வகையில் கட்டுப்படுத்த வேண்டுமெனில் அதற்கு நடப்பு நிலை மற்றும் துல்லியமான முன்கணிப்பு. இயல்பான நோக்கங்கள் ஆகியவை தொடர்பான தகவல் அவசியம்.



ஒட்டுமொத்த இயக்கத்தையும் மேற்கொள்ள எவ்வளவு திறமையாக மனிதசக்தி பயன்படுத்தப் பட்டது என்பதை கண்டுணர முயற்சிகள் எடுக்கப்பட வேண்டும் இயக்கசக்தியின் பல்வேறு அங்கங்களின் திறமையையும் கண்டுபிடிக்க முயற்சிகள் எடுக்கப்பட வேண்டும்.

அமைப்பானது பல உப-முறைகளாக பிரிக்கப்பட வேண்டும். பின் அவ் ஒவ்வொரு உப-முறையின் திறமையையும் கண்டுவரத் தேவையான ஒரு அளவையை உருவாக்க முயற்சி எடுக்கப்பட வேண்டும் மனித சக்திப் பயன்பாட்டில் செய்யப்படும் சிறிய அபிவிருத்தி கூட பேரளவுப் பயன்களை பெற்றுத் தர வல்லது ஆகும். ஆகவே அளவீடுகள் துல்லியமாக செய்யப்படுதல் வேண்டும்

மனித சக்தித் திட்டமிடுதலை அமைத்தல் :

ஒவ்வொரு வரிசை மேலாளரும் அமைப்புசார்ந்த இலக்கை அடைவதற்கு என அவரவரது துறைக்குத் தேவையான அளவில் மனித சக்தித் திட்டமிடுதலை மேற்கொள்ளத் வேண்டும். ஒவ்வொரு வரிசை மேலாளருக்கும் அவரது துறையின் அளவைப் பொறுத்து அவரது துறைசார்ந்த மனித சக்தித் திட்டமிடலை மேற் கொள்வதற்கு அவருக்கு உதவியாக ஒன்று அல்லது இரண்டு வல்லுநர்கள் அளிக்கப்படலாம். ஆயினும், சில மனித சக்தித் திட்டமிடுதல் பின்வரும் காரணங் களால் நிறுவன நிலையில் செய்யப்பட வேண்டியதாய் உள்ளது.

1. குறிப்பிட்ட வகையிலான மனித சக்திப் பயன்பாடு சுற்றுச்சூழல் மாற்றங் களால் பாதிப்படையலாம்.
2. சில துறைகளில் மிகையாக உள்ள மனித சக்தியை வேறு துறைகளுக்கு மாற்றுவதற்கு
3. வாழ்க்கைப் பணி திட்டமிடுதல் மற்றும் மேலாண்மை மேம்பாட்டுத் திட்டம் ஆகியவற்றை மேற்கொள்ள மற்றும் அனைத்துத் துறைகளின் நலனில் ஓர் சரியீட்டை அடைய,



4. சில மனித சக்தித் திட்டமிடுதல் நுட்பங்களுக்கு அதன் பயன்பாட்டிற்கு உயர்ந்தநிலை திறமையும் ஆற்றலும் தேவையாயுள்ளன. இவ்வித சமயங்களில், வரிசை மேலாளரால் மையத் துறையின் உதவியின்றி அவற்றை ஆற்றல்மிக்க வகையில் நடைமுறைப்படுத்த முடியாது.

5. துல்லியமான, நவீன மற்றும் போதுமான வகையில் தகவலை உருவாக்குவது என்பது ஒவ்வொரு துறைக்கும் சாத்தியமாகாது.

மேற்கூறப்பட்ட அம்சங்களிலிருந்து ஒரு மைய-மனித சக்தித் திட்டமிடுதல் துறையை அமைப்பது நன்மை பயக்கக் கூடியது என்பது தெளிவாகப் புரிகிறது. ஆகவே, பணியாளர்களின் ஒரு மையப் பதிவேடு நிர்வகிக்கப்பட வேண்டும். இதன் மூலம் மனித சக்தித் திட்டமிடுதலுக்கும் மற்ற துணை நோக்கங்களுக்கும் தேவையான துல்லியமான தகவலைப் பெறமுடியும் ஸ்டெய்னர் என்பவர் இம்மையப் பதிவேடு பணியாளர்களின் ஊதிய பட்டியல் தயாரிப்பதற்குத் தேவையான சொந்தத் தகவல்களைக் கொண்டிருக்கும் எனக் கூறுகிறார்.

அவை: தனிநபர் அடையாளம், பாலினம், திருமணம் ஆனவரா அல்லது இல்லையா, முகவரி, அமைப்பில் அவரது நிலை, பிறந்தநாள், பணியின் தன்மை, வேலையைவிட்டுச் சென்ற நாள், அடிப்படை சம்பளம், அன்றுவரை அளித்துள்ள சம்பளம், தர அளவு மணிநேர ஊதிய வீதம், மிகைப்பணி வீதங்கள், உண்மையில் பணிபுரிந்த நேரம், நோயுற்ற தகவல் மற்றும் ஓய்வுதியத் தகவல் மற்றும் பணியாளர் பதிவு நோக்கங் களுக்கு என வைக்கப்பட்டிருக்கும் தகவல்கள் அதாவது பணிக் குறியீட்டு எண். கல்வி மற்றும் தகுதி, குடியுரிமை, மொழித்திறன், செயல்நிறைவேற்ற மதிப்பீடு. பயிற்சியளித்தல் மற்றும் வாழ்க்கைப்பணி வரலாற்றுத் தகவல். மேலும், இது விளம்பர ஆய்வு, முன்-வடிகட்டல் நுட்பங்கள் (Pre-screening Techniques), உளவியல் தேர்வின் சட்டப்படி செல்லக்கூடிய தன்மை போன்றவை தொடர்பான தகவலையும் கொண்டிருக்கும்.



மனித சக்தித் திட்டமிடுதல் மிகவும் கடினமான ஒரு நடைமுறை ஆகும். இதில் போக்குசார்ந்த அறிவாற்றல் மற்றும் எண் அளவைசார்ந்த அறிவியல் அறிவு போன்றனவும் அடங்கியுள்ளன. ஆகவே மைய மனித சக்தித் திட்டமிடுதல் துறைக்கு உதவிபுரியும் வகையில் வல்லுநர்களை பணியமர்த்த முயற்சி செய்வது அவசியம்.

மேல்நிலை மேலாண்மை, துறைத் தலைவர்கள் மற்றும் வல்லுநர்கள் அடங்கிய குழு ஒன்றை நிறுவி மாறுபாடுகளை கண்டுணர்ந்து, அதற்குரிய காரணங்களையும் கண்டுபிடிப்பது அம்மாறுபாடுகளை சரிபடுத்தத் தேவையான நடவடிக்கைகளையும் எடுக்கத் தேவையான பரிந்துரைகளைச் செய்யுமாறு செய்ய வேண்டும். மேலும், திருத்த நடவடிக்கைகளை நடைமுறைப்படுத்தவும் இக்குழு உதவி செய்யும்.

பணி ஆய்வு

அறிமுகம் Introduction

தொழிலாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தல், பயிற்சியளித்தல், பயிற்சிக்குப் பிறகு பொருத்தமான இடங்களில் அவர்களை நியமனம் செய்தல், சம்பள விகிதங்களை நிர்ணயித்தல் ஆகியன பணியாளர் மேலாண்மையின் முக்கியப் பணிகளாகும். இவற்றுள் சம்பள விகிதங்களை நிர்ணயிப்பது மற்ற பணிகளைவிட நடை முறையில் சிக்கல்கள் நிறைந்த பிரச்சனைக்கு உள்ளாகக் கூடிய ஒரு பணியாகும்.

கூலி விகிதம் அல்லது சம்பள விகிதம் முறையாக நிர்ணயிக்கப்படாவிட்டால், தொழிலாளர்-நிர்வாக உறவு சீர்கெட்டுவிடும் மேலும், பணி ஆய்வு ஒவ்வொரு பணியின் உட்கூறுகளையும், திறமையாகக் கண்டறிந்து, அப்பணியை ஆற்றப் பொருத்தமான அலுவலர்களை அல்லது பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்க உதவும் பணிகளை முறையாக ஆராய்வதன் மூலம் மட்டுமே கூலி விகிதங்களைத் திறமையாக நிர்ணயிக்க இயலும்.



பெரிய நிறுவனமாயினும், சிறிய நிறுவனமாயினும் ஊதிய விகிதமானது நிர்வாகம், பணியாளர்கள் ஆகிய இருசாராரையுமே பாதிக்கக் கூடிய ஒன்று. ஆகையால், இருதரப்பினரும் இதில் அக்கறை காண்பிப்பது இயற்கையேயாகும். எனவே, முறையான ஊதிய விகிதமே நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கு அடிப்படை என்பதில் ஐயமில்லை. அவ்வூதிய விகிதத்தை நிர்ணயிக்கப் பணி ஆய்வு அவசியம்

பணி ஆய்வின் பொருளும் இலக்கணமும்:

பணியை ஆய்வு செய்யும் முன்பு பணியின் பொருளை அறிவது அவசியம் என்பதால், நாம் முதலில் பணியின் பொருளைப் பார்ப்போம் பணி என்பது பல்வேறு செயல்களின் முழுத் தொகுதி எனலாம். ஒவ்வொரு பணியாளரிடமும் ஒப்படைக்கப்படும் வேலைகளையும், பொறுப்புக்களையும், கடமைகளையும் இச் சொல் உணர்த்துகின்றது. ஒவ்வொரு பணிக்கும் ஒவ்வொரு பதவி அவசியம் உதாரணமாக, உற்பத்தி மேலாண்மை, விற்பனை மேலாண்மை முதலிய பணி களைச் செய்ய பல பணியாளர்கள் இருக்கலாம்.

ஆனால் ஒவ்வொரு பணிக்கும் நிச்சயம் ஒரு பெயர் அவசியம் அவ்வாறு பெயரிடப்படாவிட்டால் குழப்பமே மிச்சமாகும். எனவே, பணி என்பது பல்வேறு செயல்கள் அடங்கிய ஒரு தொகுதி என்பதும், ஒவ்வொரு பணிக்கும் ஒரு வரையறை உண்டு என்பதும் புலனாகும். இவ்வாறு பணிகள் வரையறை செய்யப்படாவிட்டால், பணியாளர்களிடம் அவற்றை ஒப்படைப்பதும், அவர்கள் மூலமாக அப்பணிகளை நிறைவேற்றிக் கொள்வதும் கடினம்.

ஒவ்வொரு பணியின் வரையறைகளையும் நிர்ணயித்த பிறகே அப்பணியை ஆராய்வது இயலும்.

பணியை மதிப்பீடு செய்வதன் முதல் கட்டம் பணி ஆய்வேயாகும். ஒவ்வொரு பணியில் சிறப்பியல்புகளையும் திர்ணயிப்பதே பணி ஆய்வு எனலாம். ஒவ்வொரு வேலையையும் பற்றிய எல்லா உண்மையான விவரங்களையும் சேகரித்து, ஒழுங்குபடுத்தி, ஒன்றிணைக்கும் முறையே



பணி ஆய்வாகும். இனி இச்சொற்றொடருக்கு அறிஞர்கள் அளித்துள்ள இலக்கணங்களில் சிலவற்றை இங்கு காண்போம்.

ஜான் எ.ஷபின் கூறும் இலக்கணம் : ஜான் எ. ஷபின் என்பாரின் கருத்துப்படி, "ஒவ்வொரு வேலையைப் பற்றிய புள்ளி விவரங்களை ஆராய்ந்து, அதன் சிறப்பியல்புகளை நிர்ணயித்து, அதன் எல்லைகளை வரையறை செய்வதே பணி ஆய்வு எனப்படும். இவ்வித ஆய்வு மூலமே ஒவ்வொரு பணியும் மற்றவற்றிலிருந்து வேறுபடுத்தி அறியப் படுகின்றது".

ஹாரி எல். ஓய்லி கூறும் இலக்கணம் : ஹாரி எல். ஓய்லி என்பவரின் கூற்றுப்படி, "பணி ஆய்வு என்பது ஒரு பணியை அல்லது ஒரு பொறுப்பின் பணிகளை முழுமையாக ஆராய்வதாகும். ஒரு பணியின் அறுதியிட்டு உரைக்கக் கூடிய எல்லாக் காரணிகளையும், அப்பணியுள் அடங்கிய கடமைகளையும், பொறுப்புகளையும் அவை எத்தகைய சூழ்நிலையில் செய்து முடிக்கப்படுகின்றன என்பதையும், பணியின் இயல்புகள், அப்பணியை ஆற்றத் தேவையான தகுதிகள், ஊதிய விகிதம், மற்ற வாய்ப்புகள் ஆகிய அனைத்தையும் ஒட்டுமொத்தமாக ஆராய்வதே பணி ஆய்வு என்று கூறப்படும்". இவ்விளக்கம் மிக விரிவானதாகும்.

இவ்விலக்கணத்தில், பணி ஆய்வின் எல்லா அம்சங்களும் உள்ளடக்கப்பட்டுள்ளன. இவ்விரு விளக்கங்களையும் நுட்பமாக ஆராய்ந்து பார்க்கின்ற பொழுது பணி ஆய்வு நடைமுறை மூன்று கட்டங்களை உள்ளடக்கியது என்பது விளங்கும்

அவையாவன;

1. விவரங்களைச் சேகரித்தல் (Collection of Information).
2. பணி விவரங்களைத் தயாரித்தல் (Preparation of Job Description).
3. பணித்தேவைக் குறிப்புகளை முடிவுசெய்தல் (Working up of the Job Specifications).



இது பற்றி ஆராய்ந்த அமெரிக்க மனித சக்தி கமிஷன் (Workman Power Commission of the USA), பணி ஆய்வின் போது பின்பற்ற வேண்டிய ஒரு சூத்திரத்தைச் சிபாரிசு செய்துள்ளது. இதனை நான்கு வினாச் சூத்திரம் (Four Point Formula) என்றும் குறிப்பிடலாம். இந்நான்கு வினாக்களாவன:

1. பணியாளர் என்ன செய்கிறார்? (What the worker does?)
2. அவர் எவ்வாறு பணி செய்கிறார்? (How he does it?)
3. அவர் ஏன் அவ்வாறு பணிபுரிகின்றார்? (Why he does it?)
4. அப்பணியைச் செய்துமுடிக்கத் தேவையான திறமை எவ்வளவு வேண்டும்? (How much of skill is required for it?)

இந்நான்கு வினாவிற்கும் தேவையான விடைகளைத் திரட்டுவதன் மூலம் பணி ஆய்வை முழுமையாகவும், தூய்மையாகவும் செய்து விடலாம் என்று கமிஷன் கூறியுள்ளது.

பணி ஆய்வு நடைமுறையின் பல்வேறு நிலைகள் Procedure for Job Analysis

பணி ஆய்வு ஏழு நிலைகளை உள்ளடக்கியது ஆகும் அந்நிலைகள் ஏழையும் பற்றிச் சுருக்கமாக இங்கே ஆராய்வோம்.

1. நுட்பத் தேர்வுகள் :

நுட்பங்கள் என்பன திட்டங்களாகும். இவை அமைப்புசார்ந்த நடவடிக்கை களுக்கு ஒரு அடிப்படையை அமைத்துத் தருகின்றன. பணியை ஆய்வு செய்ய நுட்பங்கள் தேவைப்படலாம். அவ்வாறெனில் நுட்பங்கள் உருவாக்கப்பட்டு சேர்க்கப்பட வேண்டும். இந்நிலையில், பொதுவாக பின்வரும் நுட்பங்கள் பின்பற்றப்படுகின்றன.

1. பணி ஆய்வில் பணியாளர்களுடைய ஈடுபாட்டு அளவு,
2. பணி ஆய்வு தொடர்பான விவரங்களின் அளவு,
3. பணி ஆய்வு செய்யப்பட வேண்டிய நேரம்.



4. பணி ஆய்வின் கால இடைவெளி.

5. வரலாறுசார்ந்த அல்லது மதிப்பிடப்பட்ட பணி ஆய்வு

2.பொதுவான தகவலின் சேகரிப்பு :

பணி ஆய்வு நடைமுறையின் அடுத்த கட்டம் பின்வருவன தொடர்பான பொதுவான தகவலை சேகரிப்பதாகும்.

1. அமைப்புசார்ந்த வரைபடங்கள் - இது அமைப்பிலுள்ள பணிகளுக்குஇடையிலான உறவுமுறையை விவரிக்கிறது.

2. வகுப்பு தேவைக் குறிப்புகள் - பணி வகையில் பொதுவான தேவைகள்.

3. பணி விவரக் குறிப்பு - குறிப்பிட்ட பணி ஒன்றின் கடமைகளையும் பொறுப்புக்களையும் குறிப்பிடுகிறது.

3. ஆய்வு செய்யப்பட வேண்டிய பணிகளை தேர்ந்தெடுத்தல் :

சில சமயங்களில் அனைத்துப் பணிகளையும் ஆய்வு செய்வது சாத்தியமாகாது. ஏனெனில், அதற்கு அதிக காலம் ஆகும். ஆகவே, அடுத்த கட்டம் ஆய்விற்கென முக்கியமான பணிகளை தேர்ந்தெடுத்தலாகும்.

4.புள்ளி விவரங்களைச் சேகரித்தல் :

பணிப் பகுப்பாய்வின் அடுத்த கட்டம் பணியோடு சம்பந்தப்பட்ட தேவையான எல்லாப் புள்ளி விவரங்களையும் சேகரிப்பதாகும். இப்புள்ளி விவரங்களே பணி ஆய்வின் ஆதாரக் கூறுகளாகும். பொதுவாக, இப்புள்ளி விவரங்களைச் சேகரிக்க கீழ்க்கண்ட வழிமுறைகள் பின்பற்றப்படுகின்றன.

1 வினாக் கோவைகள் அனுப்பி பதில் பெறுதல்

2. பணியாற்றுவோர் எழுதி வைக்கும் குறிப்புகள்

3. நேர்முகப் பேட்டிகள்

4. கூர்ந்து கவனித்தல்



இந்நான்கு வழிகளிலும் பல நன்மைகளும் உள்ளன. அதே சமயம், பல குறைகளும் உள்ளன. எனவே, ஏதேனும் ஒரே ஒரு வழியை மட்டுமே முற்றிலுமாக நம்பிச் செயல்படக் கூடாது. சந்தர்ப்ப சூழ்நிலைக்கு ஏற்றவாறு எல்லா முறைகளையும் கலந்து பயன்படுத்திக் கொள்வதே பொருத்தமானது என்று அறிஞர்கள் கருதுகின்றனர்.

5. பணி விளக்கங்களைத் தயாரித்தல்

சேகரிக்கப்பட்ட புள்ளி விவரங்களை ஒழுங்குப்படுத்தி அப்பணியின் சிறப்பம்சங்களையும், அப்பணியை நிறைவேற்றத் தேவையான மற்ற எல்லா அம்சங்களையும் ஆராய்ந்து, அப்பணி பற்றிய விளக்கங்களைத் தயாரித்தல் ஆய்வுப் பணியின் அடுத்த கட்டமாகும். இப்போது பின்பற்றப்படும் முறைகளில் உள்ள குறைகளையும், அவற்றை விடச் செம்மையான, பொருத்தமான பணி முறையையும் கண்டுபிடிக்க இவ்விளக்கங்கள் பயன்படும். இவ்விளக்கங்களைக் கீழ்க்கண்டவாறு ஒழுங்குபடுத்தி வரிசையாக உரைப்பது நல்லது.

1. செய்ய வேண்டிய வேலை என்ன என்ற குறிப்பு (Job Identification).
2. பணி பற்றிய சுருக்கம் (Job Summary).
3. ஆற்றவேண்டிய கடமைகள் (Duties to be Performed).
4. கண்காணிப்பு (Supervision).
5. மற்ற பணிகளுடன் உள்ள உறவு (Relation to other Jobs).
6. இயந்திரத் தளவாடங்கள், மற்ற உபகரணங்கள், மூலப் பொருட்கள்,
7. பணியாற்றும் சூழ்நிலைகள் (Working Conditions).

6. பணித்தேவைக் குறிப்புகளை தயாரித்தல் Working up of Job Specifications

இறுதியாக, பணி ஆய்வாளர் தரமான வடிவில் பணித்தேவைக் குறிப்புகளை தயாரிக்க வேண்டும். அவை பணி ஒன்றிற்குத் தேவையான



திறமை, இயக்க நடவடிக்கைகள், பொறுப்புக்கள், ஆற்றல்களின் வகைகள், பணிச் சூழ்நிலைகள் மற்றும் ஏனைய தேவைகளை துல்லியமாக குறிப்பிட வேண்டும். இப்பணித் தேவைக் குறிப்புகள் பணியை வரிசைப்படுத்தத் தேவையான தகவலின் ஒரு மூலமாகவும் செயல்படுகிறது.

7. மனிதத் தகுதிகளை அபிவிருத்தி செய்தல் :

பல்வேறு பணிகளையும் நிறைவேற்றத் தேவையான மனிதத் தகுதிகள் உருவாக்கப்பட வேண்டும். அப்பொழுதுதான் அத்தகுதிகளை உடைய பணியாளர்கள் எளிதில் தேர்ந்தெடுக்கப்பட முடியும். இதுவே பணி ஆய்வு நடை முறையின் இறுதிக் கட்டம் ஆகும்.

பணி ஆய்வுத் தகவல் :

பொதுவாக பணி ஆய்வு பின்வரும் தகவலை அளிக்கிறது.

1. பணியை அடையாளம் காட்டும் இயல்புகள் :

பணி ஆய்வானது பணியின் பெயர், குறியீட்டு எண் போன்ற பணியை அடையாளம் காண உதவும் இயல்புகள் தொடர்பான தகவலை அளிக்கிறது.

2. பணி இயல்புகள்:

பணி ஆய்வு பணி நடைபெறும் இடம், இயற்பியல் அமைப்பு, மேற்பார்வை, குறுக்கீடுகள் போன்ற பணியின் இயல்புகள் தொடர்பான தகவலை அளிக்கிறது.

3. பணி நடவடிக்கைகளும் வேலைகளும் :

பணி ஆய்வு, பணியாளர்களால் நிறைவேற்றப்பட வேண்டிய நடவடிக்கைகள் மற்றும் வேலைகள் பற்றிய தகவலை அளிக்கிறது.

4. கடமைகள் (Duties) :



இது ஒவ்வொரு பணிக்கும் என நிறைவேற்றப்பட வேண்டிய கடமைகளின் ஒரு பட்டியலை அளிக்கிறது. இது கடமைகள் நிறைவேற்றப்பட வேண்டிய கால இடைவெளியையும் குறிப்பிடுகிறது.

5. தேவைப்படுகின்ற மூலப்பொருள் மற்றும் கருவி (Materials and Equipments Required):

இது பணிக்கு பயன்படுத்தப்படுகின்ற கருவி மற்றும் மூலப் பொருளின் வகை பற்றிய தகவலையும் அளிக்கிறது.

6.இயக்க முறை (Method of Operation) :

இழுத்தல், சுத்தம் செய்தல், கழுவுதல், துளை போடுதல், ஒட்டுதல், பெருக்கிக் கூட்டுதல் போன்ற பணிகளை நிறைவேற்றப் பின்பற்றப்படும் இயக்க முறையை குறிப்பிடுகிறது.

7.பணியாளர்களின் சொந்த இயல்புகள் (Personal Attributes of Employees) :

பணி ஆய்வாளர், முன் அனுபவம். எடுத்துக் கொள்ளப்பட்ட பயிற்சி, உடல் பலம், ஒருங்கிணைப்பு, போக்கு, சமூக ஆற்றல்கள் போன்ற பணிக்குத் தேவையான பணியாளர் இயல்புகளையும் குறிப்பிடுகின்றார்.

8. பணி உறவுமுறை (Job Association) :

பணி ஆய்வானது முன்னேறுதலுக் கான வாய்ப்புகள், பதவி உயர்வு வீதங்கள், தேவைப்படும் ஒத்துழைப்பு போன்ற பணி உறவுமுறைத் தகவல்களையும் குறிப்பிடுகிறது.

பணி ஆய்வு தொடர்பான தகவல் மூலங்கள் Sources of Information as to Job Analysis

பணி ஆய்வு தொடர்பான தகவல் பின்வரும் மூன்று மூலங்களிலிருந்து சேகரிக்கப்படலாம்.

1. பணியாளர்கள்:



பணி புரியும் பணியாளர்கள் பணி ஆய்வுத் தகவலின் முதன்மை மூலாதாரமாக விளங்குகின்றனர் எனலாம். அவர்கள் நிறைவேற்றிய பணி பற்றிய முக்கியமான தகவலை அவர்களால் தர இயலும்.

2. மேற்பார்வையாளர்களும் பிரிவுத் தலைவர்களும்:

பணி பற்றிய தகவலைப் பெறக்கூடிய நபர்களின் மற்றொரு வகை மேற்பார்வையாளர்களும் பிரிவுத் தலைவர்களும் ஆவர். பணியாளர் நிறைவேற்றிய பணியை மேற்பார்வையிடத் தேவையான பணி தொடர்பான அறிவு இவர்களிடமும் இருக்கும்.

3. வெளிப்புற சுவனிப்பாளர்கள்:

சில கம்பெனிகள் பணியாளர்கள் வேலை செய்யும் பொழுது அதை கவனிக்க வியாபார பணி ஆய்வாளர் போன்ற வெளிப்புற சுவனிப்பாளர்களை பிரத்யேகமாக நியமிக்கின்றன. இவர்களும் பணி ஆய்வு தொடர்பான தகவலை அளிக்கின்றனர்.

பணி ஆய்விற்கான தகவல் சேகரிப்பு நுட்பங்கள்

பணி தொடர்பான தகவலை சேகரிக்க பரவலாக பின்வரும் நுட்பங்கள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன:

1. பேட்டிகள் :

இந்நுட்பத்தின் கீழ் பேட்டி காண்பவர் பணிபுரியும் பணியாளர்களுடனும் அப்பணியை மேற்பார்வையிடும் மேற்பார்வை யாளர்களுடனும் பேட்டிகண்டு பணி தொடர்பான முழுமையான தகவலை பெறுகின்றார். இவர் பணியை முழுமையாக ஆய்வு செய்கிறார். இங்கு பேட்டி காண்பவர் பேட்டி நடக்கும் சமயம் பேட்டி தருபவரின் முழு ஒத்துழைப்பையும் பெறும் வகையில் சாதகமான ஒரு சூழலை உருவாக்குகிறார்.

இவர் பணியாளரின் பணியில் குறுக்கிடக் கூடாது மற்றும் பணியாளரின் செயல்நிறைவேற்றம் தொடர் பாக பணியாளர்களுக்கு



கட்டளைகளையோ அல்லது அறிவுறுத்தல்களையோ அளித்தல் கூடாது. இவர் பணியாளர்களுடன் பணி தொடர்பாக பேட்டி மட்டும் கண்டு பணி ஆய்விற்குத் தேவையான தகவலை சேகரிக்க வேண்டும்.

2. கூர்ந்து கவனித்தல் :

பணி தொடர்பான தகவலை சேகரிக்கும் மற்றொரு முறை கூர்ந்து கவனித்தல் ஆகும். இந்துட்பத்தின் கீழ். பேட்டி காண்பவர் பணியாளர் குறிப்பிட்ட ஒரு வேலையை செய்யும் பொழுது தொடக்கம் முதல் இறுதிவரை முழுவேலையையும் அவர் எவ்வாறு செய்கிறார் என கவனிக்கிறார். இது பணியாளர்கள் எந்த வழியில் வேலையை செய்கிறார்கள் என்பதை அறிய பேட்டி காண்பவருக்கு உதவுகிறது. பிறகு இவர் பணியாளரை பேட்டி கண்டு பணி ஆய்விற்குத் தேவை எனக் கருதும் தகவலைப் பெறுகிறார்.

3. பதிவுகளின் நிர்வாகம் :

பொதுவாக, பணியாளர்கள் அன்றாடம் தாம் செய்யும் நடவடிக்கைகள் தொடர்பான பதிவு களை நிர்வகிக்கின்றனர். இவ்விதப் பதிவுகள் பணி தொடர்பான விரிவான தகவலைப் பெற மிகவும் உபயோகமாக இருக்கும். ஆயினும், இதைத் தொடர்ந்து பேட்டிகளும் காணப்பட வேண்டும்.

4. வினாக்கோவை :

பெரும்பாலும், கம்பெனிகள் பணி ஆய்விற்குத் தேவையான தகவலைப் பெற வினாக்கோவையை தயாரிக்கின்றன.

வினாக்கோவையில் பேட்டி தருபவர் பதிலளிக்க வேண்டிய கேள்விகளின் ஒரு பட்டியல் அடங்கியிருக்கும்.

5. நிகழ்ச்சி நுட்பம்:

நிகழ்ச்சிகள் பணி தொடர்பான பணியாளருடைய போக்கின் உதாரணங்களாகும். இவை வெற்றிவாய்ப்பு மிக்கவைகளாகவோ அல்லது



தோல்வியை தருபவையாகவோ இருக்கலாம். இவை விஞ்ஞானப்பூர்வ ஆய்விற்கும் தேர்ந்தெடுப்பு ஆய்விற்கும் மிகவும் பயனுள்ளவைகளாக இருக்கும்.

பணிப் பகுப்பாய்வின் நன்மைகள் :

பணியாளர் மேலாண்மையின் மிக முக்கியமான பணிகளுள் பணிப் பகுப்பாய்வும் ஒன்றாகும். இதனால், பல்வேறு நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன. அப்பயன்கள் பின்வருமாறு:

1. பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தல்:

பணித் தேவைக் குறிப்புகளின் (Job Specifications) அடிப்படையில் ஒரு பணியைத் திறமையாகச் செய்து முடிக்க ஏற்ற ஊழியர்களைத் தேர்ந்தெடுத்து வேலையில் அமர்த்துவதன் மூலம் சரியான ஆட்கள், சரியான பொறுப்பில் நியமிக்கப்பட வாய்ப்பு ஏற்படும். இதனால் நிறுவனத்தின் பணிகள் சுணக்கம் இல்லாமல் நடைபெறும்.

2. பயிற்சியளித்தல்:

முறையான பணிப் பகுப்பாய்வு, பணியாளர்களுக்கான பயிற்சித் திட்டத்தை உருவாக்கப் பெரிதும் பயன்படும். பணி ஆய்வின் அடிப்படையில் உருவாக்கப்பட்ட பயிற்சித் திட்டத்தை வெற்றிகரமாக செயல்படுத்தலாம்.

3. பணி மதிப்பீடு:

பணி மதிப்பீடு செய்வது, ஒழுங்கான ஊதியத் திட்டத்தை உருவாக்கப் பெரிதும் பயன்படும். பணி மதிப்பீட்டு நடை முறையில், பணிப் பகுப்பாய்வு முதற் கட்டமாகும். உண்மையில், பணிப் பகுப்பாய்வு இல்லாமல் பணி மதிப்பீடு செய்வதே இயலாது. பணிப் பகுப்பாய்வின் மூலமே ஒவ்வொரு பணியையும் ஆற்றத் தேவையான திறமை, தகுதி, பயிற்சி ஆகியவை பற்றி நிர்வாகம் அறிய இயலும் தேவையான இத்திறமை, பயிற்சி அனுபவம் ஆகியவையே ஊதியத் திட்டத்திற்கு அடிப்படையாகும்.



4. வேலைத்திறன் மதிப்பீடு:

பணியாளர் களது திறனை மதிப்பிடவும், கட்டுப்படுத்தவும் அடிப்படையாக அமைவது பணிப் பகுப்பாய்வே ஆகும். ஒவ்வொரு தொழிலாளியும் தனது பணியை நிறைவேற்று வதில் எந்த அளவுக்கு வெற்றி பெற்றுள்ளார் என்பதை அறிய அதாவது, வேலைத் திறனை மதிப்பிட பணி ஆய்வே முக்கியமானதாகும்.

5. பதவி உயர்வும் இடமாற்றங்களும்:

பணியாளர்களுக்கு பதவி உயர்வு அளிப்பது, இடமாற்றல்கள் செய்வது சம்பந்தமான நிர்வாகக் கொள்கைகளை வகுப்பதற்கு பணி ஆய்வு பயன்படுகின்றது.

6. நியமனம் பற்றிய கொள்கைகள்:

ஒவ்வொரு வேலையையும் செய்து முடிக்க என்னென்ன தகுதிகள் தேவை என்பதையும், ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும் என்னென்ன தகுதிகள் உள்ளன என்பதையும் சீர்தூக்கிப் பார்த்து ஒவ்வொரு பொறுப்புக்கும் பொருத்தமானவர்களை நியமிக்கப் பணி ஆய்வு பெரிதும் பயன்படும். சரியான நபரை சரியான பதவியில் (Right man for the right job) அமர்த்துவதன் மூலம் நிறுவனம் வெற்றிகரமாக இயங்க வழி ஏற்படும்.

7. தொழிலாளர் உறவுகள்:

தொழிலாளர்கள் செய்யவேண்டிய வேலைத்திட்ட அளவுகளை (Standard Task) நிர்ணயிப்பதில் குழப்பங்கள் ஏற்பட்டாலும் அல்லது பிரச்சனைகள் ஏற்பட்டாலும், அதனைத் தீர்க்கப் பணி ஆய்வு பெரிதும் உதவி புரியும். பணி ஆய்வின் அடிப்படையில் திட்ட வேலைகளை அமைத்துவிட்டால் பிரச்சனைகள் தோன்ற வழி ஏற்படாது.

பணிப் பகுப்பாய்வின் குறைகள்



பணிப் பகுப்பாய்வினால் பல்வேறு நன்மைகள் விளைந்தாலும், ஒரு சில குறைபாடுகளும் உள்ளன. கீழ்க்கண்ட குறைபாடுகள் பொதுவாகச் சுட்டிக் காட்டப்படுவனவாகும்.

1. பணிப் பகுப்பாய்வானது ஒவ்வொரு பணியின் இயல்புகளையும், கடமைகளையும், பொறுப்புக்களையும், பணியாற்றும் சூழ்நிலைகளையும் சுற்றியே தனது எல்லை வகுத்துக் கொள்கிறது. ஆனால், ஒவ்வொரு பணியையும் செய்து முடிக்கத் தேவையான பணியாளர் குண நலன்கள், தனிப்பட்ட தகுதிகள் (Personal Traits). தனிமனித வேறுபாடுகள் போன்றவற்றைப் பற்றி கவலைப்படுவதில்லை.

2. தனிமனித சுபாவங்கள் குணநலன்கள் ஆகியவற்றை எண்ணிக்கையிட்டு அளந்தறிய இயலாது. ஏனென்றால், இவை உணர்வுப்பூர்வமானவை ஆகையால், இவை பற்றிய புள்ளி விவரங்களைச் சேகரிக்கவும் இயலாது அவ்வாறு சேகரித்தாலும் அவை பயன்படாது.

எனினும், இக்குறைகள் சாதாரணமாகத் தீர்க்கக்கூடியவையே ஆகும். உளவியல் ஆய்வுகள் (Psychological Studies) மூலம் இக்குறைகளை பெருமளவுக்குத் தவிர்த்து விடலாம். நவீன உளவியல் சாதனங்கள் பல (Modern Psychological Techniques) பணிப் பகுப்பாய்வை வெற்றிகரமாக நடத்தி முடிக்கவும், விஞ்ஞானபூர்வமாக ஆராய்ந்து பயனுள்ள முடிவுகளை எடுக்கவும் பயன்படுகின்றன.

பணி ஆய்வு அம்சங்கள்

பணி ஆய்வில் கீழே வரைபடம் எண் 3.3 -ல் தரப்பட்டுள்ளதைப் போல இரண்டு அம்சங்கள் உள்ளன. அவை:

1. பணி விளக்கங்கள் (Job Description), மற்றும்
2. பணித் தேவைக் குறிப்புகள் (Job Specifications).

1. பணி விளக்கங்கள் Job Description



பணி விளக்கங்கள் ஒவ்வொரு பணியின் சிறப்பியல்புகளையும் தன்மைகளையும் விவரிக்கின்றன. அதாவது, என்னென்ன வேலைகளைச் செய்ய வேண்டும் என்று அறிவிப்பது பணி விளக்கமேயாகும். அத்துடன் ஒரு வேலையைச் செய்து முடிக்கத் தேவையான பயிற்சி, திறமை என்னென்ன என்பதையும், எந்தெந்த சூழ்நிலைகளில் இவ்வேலை செய்து முடிக்கப்பட வேண்டும் என்பதையும், அவ்வேலையைச் செய்து முடிக்க என்ன வகையான பணியாளர்கள் தேவைப் படுவார்கள் என்பதையும், அவர்களது பொறுப்புக்கள் (Responsibility) என்ன என்பதையும் விளக்கியுரைப்பது பணி விளக்கங்கள் என்பதில் அடங்கும். இச் சொற்றொடருக்கு அறிஞர்கள் பலரும் விரிவான விளக்கங்கள் அளித்துள்ளனர். அவற்றுள், மிக முக்கியமானவற்றை மட்டும் இங்கே காணலாம்.

பேத்தல் கூறும் இலக்கணம் :

"பணி ஆய்வு மூலம் கண்டுபிடிக்கப்பட்ட உண்மைகளைச் சுருக்கி உரைப்பதே பணி விளக்கமாகும்" என்று பேத்தல் என்ற அறிஞர் கூறுகின்றார். பேத்தல் கூறுவதை அப்படியே ஆங்கிலத்தில் குறிப்பிடுவது பொருத்தமானதாகத் தோன்றுகிறது.

"Job description is a boiled down statement of job analysis".

இதனை நேரடியாகத் தமிழாக்கம் செய்ய இயலாது. "பணிப் பகுப்பாய்வு என்பது சமைக்கப்படாத அரிசி போன்றது. பணி விளக்கம் சமைத்து வைத்த சாப்பாடு போன்றது என்று விளக்கம் கூறலாம். இவ்விளக்கமே மாணவர்களுக்குப் போதுமானது. எனவே பணிப் பகுப்பாய்வின் பயன் அல்லது சாராம்சமே பணி விளக்கம் என்று கூறுவதில் தவறில்லை

பேராசிரியர் ஜான் எ. ஷூபின் கூறும் இலக்கணம் (Definition of Prof. John A. Shubin): "பணிப் பகுப்பாய்வு மூலம் ஒவ்வொரு பணியின் சிறப்பியல்புகள் மற்றும் பணித் தேவைகள் பற்றிய துல்லியமான, முழுமையான புள்ளி விவரங்கள் கிடைக்கின்றன. இப்புள்ளி விவரங்களை



ஆய்வு செய்து அதன் சாரமாகப் பணி விளக்கங்கள் தயாரிக்கப்படுகின்றன" என ஜான் எ. ஷூபின் பணி விளக்கங் ளுக்கு இலக்கணம் வகுக்கிறார்.

இவ்விரண்டு இலக்கணங்களில் இருந்து பணிப் பகுப்பாய்வு அறிக்கையின் சாரமே பணிவிளக்கம் என்பது விளங்கும். பணி விளக்கத்தின் அடிப்படை யிலேயே பணியாளர்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டு பதவி உயர்வு தரப்படுகின்றனர்.

பணி விளக்க அறிக்கையின் உள்ளடக்கம் Contents of the Job Description Report

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 (Break down of Operations),
5. பணியாளர்கள் ஊதியம்.
6. பணியாற்றத் தேவையான அனுபவமும் பயிற்சியும்.
7. வளர்ச்சியடைவதற்கான வாய்ப்புகள்
8. பணியாற்றத் தேவையான குறைந்தபட்ச மற்றும் அதிகபட்சத் தகுதிகள் (Minimum and Maximum Qualities).
9. சிறப்புத் தகுதிகள் (Special Qualities).

2. பணித் தேவைக் குறிப்புகள் Job Specifications

பணிப் பகுப்பாய்விலிருந்தும், பணி விளக்கங்களில் இருந்தும் பணித் தேவைக் குறிப்புகள் தயார் செய்யப்படுகின்றன "பணித் தேவைக் குறிப்புகள்" (Job Specifications) என்ற சொற்றொடரை பணியாளர் மேலாண்மையின் ஒரு



முக்கிய அம்சமாகப் பிரபலப்படுத்தியது அமெரிக்க வேலை வாய்ப்புப் பணியகம் (Employment Service of the United States) ஆகும் "பணித் தேவைக் குறிப்புகள் ஒவ்வொரு பணியையும் செய்யத் தேவையான திறமைகள் (Skills), அசைவுகள் (Operations), நடைமுறைகள் (Routine). பொறுப்புகள் (Responsibilities) ஆகிய அனைத்தையும் குறிப்பிடுவனவாகும்" என்று ஜான் எ. ஷான்பிள் கூறுகின்றார்.

இந்நிலையில் பணி விளக்கங்களுக்கும், பணித் தேவைக் குறிப்புகளுக்கும் இடையே உள்ள வேறுபாடுகளை உணர்வது அவசியம் என்று கருதுகின்றோம். பணி விளக்கங்கள் என்பன ஒவ்வொரு பணியையும் பற்றிய முழு விபரங்களையும் தரும் படம் போன்றதாகும். ஆனால் பணித் தேவைக் குறிப்புகள், அப்பணியைச் செய்து முடிக்கத் தேவையானவற்றை மட்டுமே குறிப்பிடுவதாகும் எனவே. பணித் தேவைக் குறிப்பும், பணி விளக்கம் என்பதில் அடங்கும் என்பது புலப்படும். பணி விளக்கம் போன்று, பணித் தேவைக் குறிப்புகளும் தொழிலாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்து, பொருத்தமால் இடத்தில் நியமிக்க உதவிபுரிவன ஆகும்

வேலை வடிவமைப்பு :

வேலை வடிவமைப்பு என்பது ஒரு வேலையை உருவாக்கும் செயல்முறையாகும், இது பணியாளரை ஊக்குவிக்கும் மற்றும் வெகுமதி அளிக்கும் போது நிறுவனம் அதன் இலக்குகளை அடைய உதவுகிறது. இதன் பொருள், நன்கு வடிவமைக்கப்பட்ட வேலை அதிக உற்பத்தித்திறன் மற்றும் பணியின் தரத்திற்கு வழிவகுக்கிறது, அதே நேரத்தில் அதிக வேலை திருப்தி, குறைந்த வேலையில்லாமை மற்றும் குறைந்த பணியாளர் விற்றுமுதல் நோக்கங்களுக்கு வழிவகுக்கும்.

வேலை வடிவமைப்பு:

இன்றைய VUCA உலகில், வேலைகளின் உள்ளடக்கம் மேலும் மேலும் வேகமாக மாறுகிறது, இது தொடர்ச்சியான வேலை வடிவமைப்பை முன்னெப்போதையும் விட முக்கியமானது. முந்தைய கட்டுரையில், வேலை மறுவடிவமைப்பு இயக்கிகள் மீது கவனம் செலுத்தினோம் . இந்த கட்டுரையில்,



வேலை வடிவமைப்பு எவ்வாறு நடைமுறைக் கண்ணோட்டத்தில் செயல்படுகிறது மற்றும் ஒரு வேலையை வடிவமைக்க எந்த உத்திகளைப் பயன்படுத்தலாம் என்பதை விளக்குவோம்.

வேலை வடிவமைப்பு எவ்வாறு செயல்படுகிறது

வேலைகளை சரியாக மறுவடிவமைப்பு செய்ய, இந்த மறுவடிவமைப்பு செயல்முறையை வழிநடத்த எங்களுக்கு ஒரு கட்டமைப்பு தேவை. ஹேக்மேன் & ஒல்ட்ஹாமின் வேலை பண்புகள் கோட்பாடு மிகவும் அறியப்பட்ட கட்டமைப்பாகும்.

1980 இல், ஹேக்மேன் & ஒல்ட்ஹாம் ஒவ்வொரு வேலைக்கும் ஐந்து முக்கிய வேலை பண்புகள் இருக்க வேண்டும் என்று முன்மொழிந்தனர். இந்த குணாதிசயங்கள் காலப்போக்கில் சீரானவை மற்றும் இன்றும் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

திறன் வகை ஒரு வேலைக்கு பரந்த அளவிலான திறன்கள் தேவைப்படும் பட்டம். மூன்று வெவ்வேறு துறைகளை நிர்வகிக்கும் ஒரு நிதிக் கட்டுப்பாட்டாளர் ஒரு குறிப்பிட்ட துறையை நிர்வகிக்கும் ஒரு கட்டுப்படுத்தியைக் காட்டிலும் அதிக திறன் கொண்டவராக இருப்பார். அதிக திறன் கொண்ட வேலைகள் மிகவும் சவாலானவை மற்றும் அதிக திறன் தேவை.

பணி அடையாளம் ஒரு நபர் ஒரு முழு வேலையைச் செய்யும் அளவு. உதாரணமாக, ஒரு அறையை வடிவமைப்பதை விட முழு வீட்டின் உட்புறத்தை வடிவமைப்பது மிகவும் பலனளிக்கும் பணி முக்கியத்துவம் வேலை மற்றவர்களை பாதிக்கும் அளவு. வேலை மற்றவர்களை பாதிக்கும் போது, பணி மிகவும் அர்த்தமுள்ளதாக உணர்கிறது, அதிக திருப்திக்கு வழிவகுக்கும்.

தன்னாட்சி ஒரு தனிநபருக்கு இருக்கும் சுதந்திரம் மற்றும் சுதந்திரத்தின் நிலை. அதிக அளவிலான சுயாட்சி ஒரு நபரை தனது பணிக்கு அதிக பொறுப்பாக உணர வைக்கிறது

பின்னூட்டம் தொழிலாளர்கள் தங்கள் வேலையின் செயல்திறனைப் பற்றி பெறும் தகவல். கருத்து வேலையில் இருந்தே வரலாம்



(எ.கா., செயல்படும் தயாரிப்பு) மற்றும் வெளிப்புற ஆதாரங்கள் (எ.கா. வாடிக்கையாளர் திருப்தி). வேலையிலிருந்து வரும் பின்னூட்டம் மிகவும் திருப்தியை அளிக்கிறது மற்றும் வேலை நடவடிக்கைகளின் முடிவுகளை அறிவதற்கு வழிவகுக்கிறது. வேலையின் பண்புகள் மற்றும் அவற்றின் விளக்கங்கள்

ஒரு வேலையில் இந்த ஐந்து குணாதிசயங்கள் இருந்தால், அது மிகவும் அர்த்தமுள்ளதாக இருக்கும், பணியாளர் அதிக பொறுப்புணர்வுடன் இருப்பார், மேலும் வேலை முடிவுகளைப் பற்றி அதிக அறிவைப் பெறுவார். இதையொட்டி, நாம் அறிமுகத்தில் குறிப்பிட்டுள்ள விளைவுகளுக்கு வழிவகுக்கிறது: உயர் உந்துதல், உயர் தர செயல்திறன், வேலை திருப்தி மற்றும் குறைந்த வேலையில்லாமை மற்றும் விற்றுமுதல்.

வேலை பண்புகள் மாதிரியில் வேலை வடிவமைப்பு

மேலே விவரிக்கப்பட்ட செயல்முறை இந்த மாதிரியில் சுருக்கப்பட்டுள்ளது, இது வேலை வடிவமைப்பிற்கான அடிப்படையை உருவாக்குகிறது. இந்த முக்கிய வேலைப் பண்புகளின் ஊக்க சக்தியை மேம்படுத்தப் பயன்படும் சில வேலை வடிவமைப்பு நுட்பங்களைப் பற்றி இப்போது பார்க்கலாம்.

வேலை ஊக்குவிக்கும் திறன்

உந்துதல் சக்தியின் பின்னணியில் உள்ள யோசனை என்னவென்றால், ஊழியர்கள் தங்கள் வேலையை விரும்பும்போது, அவர்கள் தங்களின் அனைத்தையும் வழங்குவதற்கும், சிறந்த முடிவுகளைப் பெறுவதற்கும் அதிக வாய்ப்புள்ளது, இது பணியாளருக்கும் நிறுவனத்திற்கும் பயனளிக்கிறது. இது பொதுவாக ஏற்றுக்கொள்ளப்படுகிறது.

ஹேக்மேன் மற்றும் ஒல்ட்ஹாம் ஒரு அமைப்பை முன்மொழிந்தனர், அதை அவர்கள் ஊக்கமளிக்கும் திறன் மதிப்பெண் (எம்பிஎஸ்) என்று அழைத்தனர். இந்த மதிப்பெண்ணைக் கணக்கிட, ஒருவர் அனைத்து முக்கிய வேலைப் பண்புகளையும் கணக்கில் எடுத்துக்கொண்டு, வேலையின் ஊக்கமளிக்கும் திறனைக் கணக்கிடுவதற்கு இவற்றைப் பயன்படுத்துகிறார்.



இதைச் செய்ய, முக்கிய வேலை பரிமாணங்கள் ஒவ்வொன்றும் ஒன்று (குறைந்தது) முதல் ஏழு (உயர்ந்தவை) வரை மதிப்பெண் எடுக்க வேண்டும். அடுத்து, இந்த மதிப்புகளை பின்வருமாறு சூத்திரத்தில் வைக்கலாம்:

வேலை வடிவமைப்பிற்கான உந்துதல் சாத்தியமான சூத்திரம்

சூத்திரத்தின்படி, சுயாட்சி அல்லது பின்னூட்டத்தில் குறைந்த மதிப்பெண் வேலையின் ஊக்கமளிக்கும் திறனை கணிசமாக பாதிக்கும், அதே நேரத்தில் திறன் வகை, பணி அடையாளம் அல்லது பணி முக்கியத்துவம் ஆகியவற்றில் குறைந்த மதிப்பெண் குறைவான குறிப்பிடத்தக்க தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும்.

நான்கு வேலை வடிவமைப்பு உத்திகள்

ஒரு வேலையின் உந்துதல் திறனை அதிகரிக்க, நான்கு பொதுவான வேலை வடிவமைப்பு உத்திகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. இந்த உத்திகள் ஒவ்வொன்றும் MPS சூத்திரத்தில் உள்ள ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட கூறுகளில் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும். உத்திகள் வேலை சுழற்சி, வேலை விரிவாக்கம், வேலை செறிவூட்டல் மற்றும் வேலை எளிமைப்படுத்துதல்.

நான்கு முக்கிய வேலை வடிவமைப்பு உத்திகள்

1. வேலை சுழற்சி

வேலை சுழற்சி என்பது ஒரு நிறுவனத்தில் வேலைகளுக்கு இடையில் ஊழியர்களை நகர்த்துவதற்கான ஒரு நடைமுறையாகும். இது திறன் வகைகளை அதிகரிக்கிறது, பணியாளர்கள் புதிய பாத்திரங்களில் கவனம் செலுத்த உதவுகிறது, மேலும் பல்வேறு அனுபவங்கள் மூலம் கற்றுக்கொள்ளலாம்.

வேலை சுழற்சி திட்டங்கள் ஊக்கத்தை அதிகரிக்க வழிவகுக்கும் மற்றும் பணியமர்த்தலில் நெகிழ்வுத்தன்மையை உருவாக்கலாம், இதன் விளைவாக இல்லாத நிலையில் எளிதாக மாற்றலாம்.

2. வேலை விரிவாக்கம்:

வேலை விரிவாக்கம் என்பது ஏற்கனவே இருக்கும் பாத்திரத்திற்கு அதே படிநிலை மட்டத்தில் கூடுதல் செயல்பாடுகளைச் சேர்ப்பதை உள்ளடக்குகிறது. ஹோட்டல் அறை வடிவமைப்பில் நிபுணத்துவம் பெற்ற ஒரு வடிவமைப்பாளர்,



இப்போது உணவக வடிவமைப்பிலும் ஈடுபட்டுள்ளார். வேலைக்கு ஒத்த திறன்கள் தேவை ஆனால் வேலையின் உள்ளடக்கம் வேறுபட்டது.

வேலை விரிவாக்கம் திறன் பல்வேறு மற்றும் பணி அடையாளத்தை அதிகரிக்கிறது, ஒரு தொழிலாளி ஒரே மாதிரியான செயல்பாடுகளை செய்ய உதவுகிறது, இது ஏகபோகத்தை குறைக்கிறது, பல்வேறு திறன்களை கற்பிக்கிறது, மேலும் பரந்த அளவிலான பொறுப்புகள், பொறுப்புக்கூறல் மற்றும் சுயாட்சி ஆகியவற்றை வழங்குகிறது.

3. வேலை செறிவூட்டல்:

வேலை விரிவாக்கம் என்பது பணிகளைச் சேர்ப்பதை நோக்கமாகக் கொண்டால், உந்துதல் பரிமாணங்களைச் சேர்ப்பதன் மூலம் வேலை செறிவூட்டல் வகைப்படுத்தப்படுகிறது. இதன் பொருள் வேலை விரிவாக்கம் என்பது வேலை செறிவூட்டலின் ஒரு வடிவமாக இருக்கலாம்.

வேலை செறிவூட்டல், தற்போதுள்ள பாத்திரங்களுக்கு ஊக்கமளிப்பதைச் சேர்ப்பதில் கவனம் செலுத்துகிறது, MPS ஐ அதிகரிக்கிறது. கருத்துக்களைப் பெறுவதற்கான வாய்ப்புகளைச் சேர்ப்பது, பணியின் முக்கியத்துவத்தை அதிகரிக்க வாடிக்கையாளர் உறவுகளை நிறுவுதல் மற்றும் பணி அடையாளத்தை அதிகரிக்க ஒன்றுக்கொன்று தொடர்புடைய பணிகளை ஒன்றாகக் குழுவாக்குவதை நோக்கமாகக் கொண்ட இயற்கையான வேலை அலகுகளை உருவாக்குதல் ஆகியவை எடுத்துக்காட்டுகளில் அடங்கும்.

4. வேலை எளிமைப்படுத்தல்

வேலை எளிமைப்படுத்தல் என்பது வேலை விரிவாக்கத்திற்கு எதிரானது மற்றும் சற்று வித்தியாசமானது. வேலை எளிமைப்பாக்கம் என்பது பணிகளை அதிக கவனம் செலுத்துவதற்காக ஏற்கனவே உள்ள பாத்திரங்களில் இருந்து அகற்றும் செயல்முறையாகும்.

வேலை எளிமைப்படுத்தல் என்பது அதிக கவனம் செலுத்தும் பணியை உருவாக்க திறன் வகைகளை அகற்றுவதாகும். ஒரு வேலை காலப்போக்கில் விரிவடைந்து, நிர்வகிக்க முடியாததாகிவிட்டால், வேலை தவழும் போது இதைப் பயன்படுத்தலாம்.



வேலை கைவினை மற்றும் வேலை வடிவமைப்பு:

இதுவரை, நாங்கள் வேலை வடிவமைப்பை மேலிருந்து கீழாக இயக்கும் அணுகுமுறையாக அறிமுகப்படுத்தியுள்ளோம், இதில் மேலாளர் அல்லது OD நிபுணத்துவம் பணியாளருக்கான வேலையின் ஊக்கத் திறனை மேம்படுத்த என்ன காரணிகளை மாற்றலாம் என்பதை தீர்மானிக்கிறது.

இந்த நாட்களில், பணியாளர்கள் தங்கள் சொந்த வேலையைத் தனிப்பயனாக்க, மாற்றியமைக்க மற்றும் வடிவமைக்க கணிசமான சுதந்திரம் உள்ளது, சுயாதீனமாக அல்லது அவர்களின் மேலாளருடன் இணைந்து. ஒரு ஊழியர் முன்முயற்சி எடுத்து, அவர்களின் வேலையின் பண்புகளை வடிவமைக்கும் செயல்முறை வேலை கைவினை என்று குறிப்பிடப்படுகிறது.

உயர் நிறுவன ஆதரவு, அதிக சுயாட்சி மற்றும் அதிக சுய-செயல்திறன் ஆகியவற்றின் மூலம் வேலை கைவினைகளை ஊக்குவிக்க முடியும். வேலை கைவினை, அதையொட்டி, அதிக வேலை திருப்திக்கு வழிவகுக்கிறது.

வேலை வடிவமைப்பு என்பது ஊழியர்களை ஊக்குவிக்கும் மற்றும் நிறுவனத்திற்கு மதிப்பு சேர்க்கும் வேலைகளை உருவாக்குவதற்கான ஒரு முறையான அணுகுமுறையாகும். பிந்தையது முக்கியமானது - நிறுவன கட்டமைப்பில் பங்கு பொருந்த வேண்டும் மற்றும் நிறுவன இலக்குகளுக்கு பங்களிக்க உதவ வேண்டும். இது அவ்வாறு இல்லையென்றால், பாத்திரம் தேவையற்றது மற்றும் அகற்றப்பட வேண்டும்.

வேலைகளை வடிவமைக்கும் போது இது ஒரு சிறந்த சமநிலையையும் சிரமத்தையும் காட்டுகிறது. சில வேலைகள் ஊக்கமளிக்கவில்லை என்றாலும் நடக்க வேண்டும். இந்த வழக்கில், OD தொழில்முறை கருவித்தொகுப்பில் இன்னும் பிற கருவிகள் உள்ளன. நல்ல மேலாண்மை, வலுவான பார்வை மற்றும் மக்களை இணைக்கும் மற்றும் தக்கவைக்கும் கலாச்சாரத்தை உருவாக்குதல் மற்றும் நிலைத்தன்மை மற்றும் முன்கணிப்பு ஆகியவற்றில் செழித்து வளரும் நபர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பது ஆகியவை இதில் அடங்கும்.



மனித வள தகவல் அமைப்பு (HRIS) :

ஒரு மனித வள தகவல் அமைப்பு (HRIS) என்பது ஒரு மென்பொருள் அல்லது ஆன்லைன் தீர்வாகும், இது தரவு நுழைவு, தரவு கண்காணிப்பு மற்றும் ஒரு நிறுவனத்தின் மனித வளங்கள் (HR) மேலாண்மை, ஊதியம் மற்றும் புத்தக பராமரிப்பு நடவடிக்கைகளின் தரவு தகவல் தேவைகளுக்கு பயன்படுத்தப்படுகிறது. ஒரு HRIS பொதுவாக ஒரு தரவுத்தளமாக வழங்கப்படுகிறது.

மனிதவள நிர்வாகத்தின் திறனை மேம்படுத்துவதற்கு HRIS உதவுகிறது:

- புதிய மற்றும் நம்பிக்கைக்குரிய தொழில்நுட்பங்களை உறிஞ்சவும்
- பணிப்பாய்வுகளை எளிதாக்குங்கள்
- பணியாளர் தரவின் துல்லியம், ஸ்திரத்தன்மை மற்றும் நம்பகத்தன்மையை மேம்படுத்தவும்
- தரவு வரிசைப்படுத்தல் மற்றும் சேகரிப்பை எளிதாக்குங்கள்

டெக்கோபீடியா மனித வள தகவல் அமைப்பு (HRIS) ஐ விளக்குகிறது .

- அனைத்து ஊழியர்களின் தரவுகளின் நிர்வாகம்
- ஊழியர்களின் தரவைப் புகாரளித்தல் மற்றும் மதிப்பீடு செய்தல்
- ஊழியர்கள் தொடர்பான புத்தகங்கள், பேரழிவு வெளியேற்றும் முறைகள் மற்றும் பாதுகாப்பு பரிந்துரைகள் உள்ளிட்ட நிறுவனம் தொடர்பான பதிவுகள்
- பதிவுசெய்தல், நிலை மாற்றங்கள் மற்றும் தனிப்பட்ட தரவைப் புதுப்பித்தல் போன்ற வெகுமதி மேலாண்மை
- பிற கணக்கியல் அமைப்புகள் மற்றும் நிதி மென்பொருள்களுக்கு கூடுதலாக, ஊதியத்துடன் விரிவான ஒருங்கிணைப்பு
- விண்ணப்பதாரர் கண்காணிப்பு மற்றும் நிர்வாகத்தை மீண்டும் தொடங்குங்கள்



ஒரு திறமையான HRIS ஒரு நிறுவன கண்காணிப்புக்கு உதவுகிறது:

- கட்டண நேரம் (PTO) மற்றும் வருகை
- ஊதிய அளவிலான வரலாறு
- பதவிகள் மற்றும் ஊதிய தரங்கள்
- ஒட்டுமொத்த செயல்திறன் மேம்பாட்டு உத்திகள்
- பயிற்சி பெறப்பட்டது
- ஒழுங்கு நடவடிக்கைகள்
- தனிப்பட்ட ஊழியர்களின் தரவு
- முக்கிய ஊழியர்களின் அடுத்தடுத்த திட்டங்கள்
- வருங்கால ஊழியர்களை அடையாளம் காணுதல்
- விண்ணப்பதாரர் நிர்வாகம், நேர்காணல் செயல்முறை மற்றும் தேர்வு உட்பட

ஒரு நிறுவனம் அதன் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்ய ஒரு HRIS ஐத் தேர்ந்தெடுத்து தனிப்பயனாக்கலாம். ஒரு திறமையான HRIS ஊழியர்கள் / விண்ணப்பதாரர் தரவை கண்காணிக்கவும் ஆய்வு செய்யவும் தேவையான எதையும் பற்றிய தகவல்களை ஒரு நிறுவனத்திற்கு வழங்குகிறது. தனிப்பயனாக்கப்பட்ட HRIS நிர்வாக பணிகளைச் செய்ய HR ரயில் ஊழியர்களுக்கு உதவுகிறது, மேலும் HR மற்ற மூலோபாய செயல்பாடுகளில் கவனம் செலுத்த அனுமதிக்கிறது.

கூடுதலாக, அறிவு மேம்பாடு, சம சிகிச்சை, பணியாளர்கள் மேலாண்மை மற்றும் தொழில் வளர்ச்சி ஆகியவற்றிற்கு தேவையான தகவல்கள் வழங்கப்படுகின்றன. மேலும், மேலாளர்கள் தங்கள் நேரடி அறிக்கைகளின் வெற்றிக்கு திறமையாகவும் சட்டரீதியாகவும் உதவ தேவையான தகவல்களை அணுக முடியும்.



அலகு - 3

ஆளெடுப்பும் - தேர்ந்தெடுத்தலும் - பயிற்சி அளித்தல்

பணியாளர் மேலாண்மையின் முக்கிய நோக்கம் என்பது சரியான முறையில் மனிதர்களையும், இயந்திரங்களையும் பயன்படுத்துவதன் மூலம் உழைப்புத் திறனை அதிகரிப்பதாகும். இந்நோக்கம் நிறைவேற வேண்டுமானால் சரியான மனிதர்களை, சரியான பணியில், சரியான நேரத்தில், சரியான இடத்தில் புகழுகம் அல்லது தொகுத்தறிதல் செய்ய வேண்டும். விஞ்ஞான முறையில் ஆள்சேர்ப்பதும், பணியில் அமர்த்துவதும் தான் பணியாளர் மேலாண்மையின் முக்கிய பணியாகும். பொதுவாக, பணியாளர் மேலாண்மையின் முக்கிய பகுதிகளை 3A'டி என்று குறிக்கலாம். Recruitment - ஆளெடுப்பு;. Retainment - நிறுவனத்திலேயே தேர்ந்தெடுத்தலும் பணிபுரிய வைத்தல் Retirement - ஓய்வு கொடுத்தல் ஆளெடுப்பும். வெவ்வேறான செயல்களை உணர்த்துவதாகும்.

ஆளெடுப்பு (Recruitment):

ஆளெடுப்பு என்பது பணிக்குரிய காலியிடங்களைப் பொது மக்களுக்கு அறிவித்து தகுதியான மனிதர்களை அப்பணிக்கு விண்ணப்பம் கொடுக்கச் செய்வதாகும். ஆளெடுப்பு என்பது எண்ணிக்கையில் அதிகமான நபர்களின் கவனத்தை ஈர்த்து பணிக்குரிய காலியிடங்களுக்கு மனு செய்யச் செய்வதாகும். மனித ஆற்றல் திட்டமிடுதல் மூலமாக வருங்கால தேவைக்கு ஏற்ற மனிதர்களை பணிக்கு விண்ணப்பிக்க ஊக்குவிப்பதாகும்.

ஆளெடுப்பு வரைவிலக்கணம்:

பிலிப்போ என்பவர் ஆளெடுப்பு பற்றிக் கீழ்க்கண்டவாறு குறிப்பிடுகிறார். பணிக்கு தகுதியுடைய பணியாளர்களை அறிந்து, அவர்களை காலியாக உள்ள பணிக்கு விண்ணப்பம் அனுப்பும்படி தூண்டிவிடக்கூடிய செயல்தாள் ஆளெடுப்பாகும்".



பணியில் காலியாக உள்ள இடங்களை நிரப்புவதற்காகத் தகுதியுள்ள மனிதர்களிடமிருந்து விண்ணப்பங்களைப் பெறுவதற்குரிய செய்வதுதான் ஆளெடுப்பாகும்.

தேர்ந்தெடுத்தல் (Selection) :

செயல்களைச் தேர்ந்தெடுத்தல் என்னும் செயல் விண்ணப்பதாரர்களைப் பணிக்குத் தகுந்தவாறு பணியின் அடிப்படையில் பல வகைகளாகப் பிரித்து, தேர்ந்தெடுப்பதாகும். பணியின் அடிப்படையில் தகுதியற்றவர்களை ஒதுக்கிவிடுவதுதான் தேர்ந்தெடுத்தல் அழைக்கப்படுகிறது. ஆளெடுப்பு மற்றும் தேர்ந்தெடுத்தல் போன்ற இரு கட்டங்களும் ஆளெடுப்பு முறையில் உள்ள வெவ்வேறு நிலைகளாகும்.

ஆளெடுப்புக்கும், தேர்ந்தெடுத்தலுக்கும் உள்ள வேறுபாடுகள் (Differences between recruitment and selection):

1..ஆளெடுப்பு என்பது பணிக்குரிய காலியிடங்களை பொதுமக்களுக்கு அறிவித்து, தகுதியான மனிதர்களை அப்பணிக்கு விண்ணப்பம் கொடுக்கச் செய்வதாகும். ஆனால் தேர்ந்தெடுத்தல் என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட பணிக்குரிய நபர்களை அவர்களின் தகுதியின் அடிப்படையில் வேலை அளிப்பதற்கு தேர்ந்தெடுப்பதாகும்.

2.ஆளெடுப்பு முறை மனிதர்களை விண்ணப்பம் அனுப்புவதற்குரிய எண்ணங்களைத் தூண்டுகிறது. எனவே, ஆளெடுப்பு என்பது ஒரு நேர்முக பணி என்று அழைக்கப்படுகிறது. ஆனால், தேர்ந்தெடுத்தல் முறையில் என்று தகுதியற்ற விண்ணப்பங்கள் தள்ளுபடி அல்லது நிராகரிப்பு செய்யப்படுகிறது. எனவே, தேர்ந்தெடுத்தல் என்பது ஒரு எதிர்முகப் பணி அழைக்கப்படுகிறது.

3. ஆளெடுப்பு என்பது ஆள் சேர்த்தல் பணியில் முதல் கட்டமாகும். தேர்ந்தெடுத்தல் என்பது இரண்டாவது கட்டமாகும்.

4.ஆளெடுப்பு நேரிடையான படிமுறையாகும். ஆனால், தேர்ந்தெடுப்பு எதிரிடையான படிமுறையாகக் கருதப்படுகிறது.



5. ஆளெடுப்புப் படிமுறையில் விண்ணப்பதாரருக்கும் நிறுவனத்திற்குமிடையே எந்தவிதமான ஒப்பந்தமும் உருவாக்கப்படுவதில்லை. ஆனால், தேர்ந்தெடுப்புப் படிமுறையில் விண்ணப்பதாரருக்கும் நிறுவனத்திற்கும் ஒப்பந்த உறவு உருவாக்கப்படுகிறது.

6 பணிகாலியிடத்திற்கு அதிகமான விண்ணப்பங்கள் ஆளெடுப்பு முறையில் வரவேற்கப்படுகின்றன. ஆனால், தேர்ந்தெடுப்பு முறையில் பெறப்பட்ட விண்ணப்பங்கள் உகந்ததல்லாத விண்ணப்பதாரர்கள் நீக்கப்பட்டுவிடப்படுகிறது.

ஆளெடுப்பு கொள்கை (Recruitment policy):

ஆளெடுப்புக் கொள்கை என்பது ஆளெடுப்பின் நோக்கங்கள் மற்றும் ஆளெடுப்பு செயல்படுத்துவது தொடர்பான செயல் முறைத் திட்டமாகும்.

கூறுகள் (Elements)

ஒரு சிறந்த ஆளெடுப்புக் கொள்கை கீழே குறிப்பிடப்பட்டுள்ள கூறுகளைப் பெற்றிருக்க வேண்டும்.

1. நிறுவனத்தின் குறுகிய மற்றும் நீண்ட கால நோக்கங்கள் கணக்கில் எடுக்கப்பட்டு ஆளெடுப்புக் கொள்கை தயாரிக்கப்பட வேண்டும்.

2. ஆளெடுப்பின் தேவைகளைக் கண்டறிதல்,

3. ஆளெடுப்பிற்குரிய செலவுகள் மற்றும் நிதியியல் தொடர்பான முடிவுகள் அறிந்து கொள்ளுதல்,

4. பணியாளர்களின் தன்மைகள் பணியின் தேவைகளுடன் ஒப்பிட்டுப் பார்க்க வேண்டும்.

5. அமைப்பின் மாறுபடும் தேவைக்கு ஏற்ப ஆளெடுப்புக் கொள்கை அமைய வேண்டும்.

6. ஆளெடுப்பதற்குத் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட ஆளெடுப்பு முறைகள்..



காரணிகள் (Factors);

ஆளெடுப்புக் கொள்கைகள் தயாரிக்கப்படும் போது கீழே குறிப்பிடப்பட்ட காரணிகள் கணக்கில் எடுக்கப்படுகின்றன.

1. பணி உறவு.
2. கதவடைப்பு மற்றும் வீணாண நேரம் ஏற்படுவது தடுக்கப்பட வேண்டும்.. அல்லது குறைக்கப்பட வேண்டும்.
3. பணியாளர்களின் திறமை அபிவிருத்தி செய்யப்படுவதற்குரிய வாய்ப்புகள் ருவாக்கப்பட வேண்டும்.
4. பதவி உயர்வு மற்றும் பதவி மாறுதல் தொடர்பான நியாயமான கொள்கை உருவாக்கப்பட வேண்டும்
5. பணியாளர்களுக்கு ஒரு பணியாளர்கள் சங்கம் தொடங்குவதற்குரிய ஊக்கமளிப்பு வழங்கப்பட வேண்டும்.
6. ஆளெடுப்பதற்குரிய செலவுகள் கணக்கில் எடுக்கப்பட வேண்டும்.

பணியாளர்கள் ஆளெடுப்பிற்குரிய படிமுறை (Process of Recruitment of employees):

ஆளெடுப்பு என்பது திறமையுள்ள பணியாளர்களை நிறுவனத்தின் பணியிடங்களுக்கு ஈர்க்கும் படிமுறையாகும் என்று கூறப்படுகிறது. ஆளெடுப்பு என்பது தகுதியுடைய விண்ணப்பதாரர்கள் பணியிடங்களுக்கு விண்ணப்பம் அனுப்புவதற்குத் தூண்டும் படிமுறையை உணர்த்துவதாகும். ஆளெடுப்பிற்குரிய படிமுறை இங்கு குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன.

1. ஆளெடுப்பு திட்டமிடுதல் (Recruitment planning)
2. பணியாளர்களுக்குரிய வேண்டுகோள் (Requisition of employees)
3. ஆளெடுப்பிற்குரிய வழிகளைக் கண்டறிதல் (Identification of the sources of Recruitment)



4. ஆர்வமுள்ள நபர்களிடமிருந்து விண்ணப்பங்களைப் பெறுதல் (Invitation to interested persons).

5. தகுதி உடைய விண்ணப்பதாரர்களின் பட்டியல் தயாரிக்கப்பட வேண்டும் (Preparing the list of deserving applicants)

1.ஆளெடுப்பு திட்டமிடுதல் (Recruitment planning):

ஆளெடுப்புப் பணி முறை திட்டமிடுதலில் தொடங்குகின்றது. ஆளெடுப்பு திட்டமிடுதல் என்பது விண்ணப்பதாரரின் எண்ணிக்கை நிர்ணயம் செய்யப்பட்டு அதற்குரிய விண்ணப்பதாரர்களைத் தொடர்பு கொள்ளும் எண்ணிக்கையை கணக்கிடுவதாகும்.

2. பணியாளர்களுக்குரிய வேண்டுகோள் (Requisition of employees);

ஆளெடுப்பின் முதல் படிமுறை என்பது நிறுவனத்திற்குத் தேவைப்படும் பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையைக் கணக்கிட வேண்டும். ஒவ்வொரு துறைக்கும் தேவையான உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கையை அந்த துறைத் தலைவர் மூலம் அறிந்து கொள்ள வேண்டும்.

3.ஆளெடுப்பிற்குரிய வழிகளைக் கண்டறிதல் :

எதிர்காலத்திற்குரிய பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை கணக்கிடப்பட்ட பின்பு ஆளெடுப்பிற்குரிய வழிகளைக் கண்டறிவது இரண்டாவது படிமுறையாகக் கருதப்படுகிறது. ஆளெடுப்பிற்குரிய வழிகள் இரண்டு பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்பட்டுள்ளன.

ஆளெடுப்பிற்குரிய வழிகள்:

1.அக வழிகள் (Internal sources)

2.புற வழிகள் (External sources)

4. ஆர்வமுள்ள நபர்களிடமிருந்து விண்ணப்பங்களைப் பெறுதல் (Invitation to interested persons);



ஆளெடுப்பிற்குரிய வழிகள் கண்டறிந்த பின்பு ஆர்வமுள்ள நபர்களிடமிருந்து விண்ணப்பங்களைப் பெற வேண்டும். விண்ணப்பங்களைப் பெறுவதற்கு முன் பணியாளர் மேலாளர் பணியாளர் தொடர்பான விரிவான தகவல்களைத் தயாரிக்க வேண்டும்.

அ. காலியான பணியிடங்கள்.

ஆ. பணியின் தன்மை.

இ. எதிர்பார்க்கப்படும் தகுதிகள்.

ஈ. அனுபவம் ஊதியம் தொடர்பான தகவல்கள்.

ஊ. பணிக்குரிய நிபந்தனைகள்.

எ. விண்ணப்பப் படிவத்தில் இணைக்கப்பட வேண்டிய இணைப்புகள் போன்ற தகவல்கள் இடம் பெற வேண்டும்.

தகுதி பெற்ற விண்ணப்பதாரர்களின் பட்டியல் தயாரிக்கப்படுதல். (Preparation of list of deserving applicants)

ஆர்வமுள்ள நபர்கள் காலியிடங்களுக்கு விண்ணப்பம் செய்யப்பட்ட போது, விண்ணப்பங்கள் பரிசீலிக்கப்பட வேண்டும். விண்ணப்பங்கள் பரிசீலிக்கப்படும் போது தேவைப்படும் தகுதியைப் பெற்றுள்ள விண்ணப்பங்களை மட்டும் வைத்துக் கொண்டு தகுதியற்ற விண்ணப்பப் படிவங்கள் கழிக்கப்பட்டுவிட வேண்டும் தகுதியுள்ள விண்ணப்பப் படிவங்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்படுவதற்குரிய படிமுறைக்குக் கொண்டு வர வேண்டும்.

ஆளெடுக்கக்கூடிய வழிகள் (sources of Recruitment) :

i)ஆளெடுக்கக்கூடிய வகைகள் இரண்டு பிரிவுகளாகப்

i)அகவழிகள் (Internal Sources)

ii) புற வழிகள் (External Sources)



1. அகவழிகள் (Internal Sources) :

ஒரு நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் ஊழியர்களையே (பணியாளர்களையே பணியாளர்களாகத் தேர்ந்தெடுப்பதுதான் அகவழிகளாகும். அதாவது, ஏதாவது ஒரு பணியிடம் காலி ஏற்பட்டால் நிறுவனத்தில் பணிபுரிகிற பணியாளர்களில் தகுதியுடையவரை அப்பணியிடத்திற்கு பதவி உயர்வு கொடுத்தல் அல்லது பணிமாற்றம் கொடுத்தல் அல்லது ஒருசில சூழ்நிலைகளில் பதவியிறக்கம் கொடுத்தல் போன்ற செயல்கள் மூலம் பணியாளர்களைத் தெரிவு செய்வதுதான் அகவழிமுறை ஆளுகுப்பு என்று அழைக்கப்படுகிறது. அகவழிகள் மூலம் ஆளுகுப்பது பின்வருமாறு உள்ளது.

i. நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்களின் பரிந்துரையின் படி ஆளுகுப்பது

i. நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் அலுவலர்களின் பரிந்துரையின்படி ஆளுகுப்பது

ii. நிறுவனத்தின் ஒரு துறையில் பணிபுரியும் பணியாளர் மற்றொரு துறையில் திறமை உள்ளவராக இருந்தால் அத்துறைக்கு அப்பணி யாளரை மாற்றம் செய்தல்

அகவழிகள் மூலம் ஆளுகுத்தயின் நன்மைகள்

i) நிறுவனத்தில் உள்ள பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வு அதிகரிக்கிறது. உயர்பதவிக்கு நிறுவனத்தில் உள்ள

ii. நிறுவனத்தில் உள்ள பணியாளர்களைப் பதவி உயர்வு கொடுக்கும் வாய்ப்புகள் ஏற்படுவதால் பணியாளர்கள் உற்சாகப்படுத்தப்படுகிறார்கள்.

iii. நிறுவனத்தில் உள்ள பணியாளர்களின் உழைப்பு திறன் அதிகரிக்கிறது.

iv. பணியாளர்களின் நேர்மையை வளர்க்கிறது.

v. உழைப்பாளர் மாறும் விகிதம் குறைக்கப்படுகிறது.

vi. நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்களின் திறமை மதிப்பிடப்படுகிறது.



vil. ஆனெடுப்பு செலவு நிகழ்வதில்லை.

viii. சிறந்த மற்றும் திறமைவாய்ந்த பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்குரிய வாய்ப்புகள் அதிகமாக உள்ளன.

தீமைகள் (Demerits of internal Sources of Recruitment) :

அகவழிகள் மூலம் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதால் ஒருசில குறைகள் உள்ளன.

1. பணியாளர்களின் அனுபவம், திறமை, முன்னேற்றம் மற்றும் தண்டனை போன்றவைகளைத் தீர்மானிப்பதற்குரிய ஏடுகள் பராமரிக்கப்பட வேண்டும். இல்லையெனில் திறமையான பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்க முடியாது.

2.. நிறுவனம் விரிவாக்கம் செய்யப்படும்போது, எண்ணிக்கையில் அதிகமானபணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டியதிருந்தால் அகவழி சிறந்ததல்ல.

3. வெளியில் உள்ள மனிதர்களின் திறமையை நிறுவனம் பெறக்கூடிய வாய்ப்புகள் கிடையாது.

4.பணி மூப்பு அடிப்படையில் பணியாளர்களுக்கு பதவி உயர்வு கொடுத்து, உயர்பதவிகள் நிரப்பப்படுவதால், திறமையான பணியாளர்கள் கிடைப்பதில்லை.

அகவழிகள்மூலம் பணியாளர் தேர்ந்தெடுப்பதால் நிர்வாகம் பணியாளர்களிடையே பாரபட்சம் காட்டக்கூடிய வாய்ப்புகள் அதிகம் ஏற்படலாம். தேர்ந்தெடுக்கக்கூடிய வாய்ப்புகள் குறைவாக உள்ளன.

மண்ணின் மைந்தர் என்ற கொள்கை ஆளெடுப்பு முறையில் பயன்படுத்தப்படுகிறது. வேலைவாய்ப்பில் உள்ளூர் நபர்களுக்கு முன்னுரிமை கொடுக்க வேண்டும். Bihar Labour Enquiry Committee கொடுத்துள்ள அறிக்கையில் உள்ளூர்வாசிகளுக்குரிய வேலைவாய்ப்பு உரிமையை வழங்க வேண்டும்.



பணிக்கு விண்ணப்பித்துள்ள விண்ணப்பதாரர்களின் திறமையும், தகுதியும் சம அளவில் இருந்தால் உள்ளூர் விண்ணப்பதாரருக்குத்தான் பணியில் முன்னுரிமை கொடுக்க வேண்டும். எதிர்பார்ப்புக்கு ஏற்றவாறு பொருளாதார முன்னேற்றம் ஏற்படாத காரணத்தால், உள்ளூர்வாசிகளுக்கு முன்னுரிமை கொடுக்க வேண்டும். வேலையளிப்போரின் சங்கங்களும், பணியாளர்களின் சங்கங்களும் வேலைவாய்ப்பில் உள்ளூர்வாசிகளுக்கு முன்னுரிமை கொடுக்க வேண்டும்.

பொதுவாக, புதிய நிறுவனத்தில் வெளியூர் நபர்களைப் பணியில் நியமனம் செய்தால் வீட்டுவசதி, சுகாதார வசதி போன்ற அடிப்படை வசதிகளினால் பிரச்சனைகள் ஏற்படுவதற்குரிய வாய்ப்புகள் உண்டு. எனவே, உள்ளூர்வாசிகளுக்கு முன்னுரிமை அளிக்க வேண்டும். நமது இந்திய அரசும் உள்ளூர்வாசிகளுக்கு வேலை வாய்ப்பில் அதிக உரிமை கொடுக்க வேண்டும் என்று வற்புறுத்தி வருகிறது. மண்ணின் மைந்தருக்கு வேலைவாய்ப்பு உரிமை கொடுப்பதற்குரிய தத்துவங்கள் (Principles) கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன.

கீழ்மட்ட பணியாளர்களை தேர்ந்தெடுக்கும்போது உள்ளூர்வாசிகளை தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும்.

1. எழுத்தர்கள் மற்றும் தொழில் நுட்பம் சாராத பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கும்போது சம தகுதியும், திறமையும் உள்ளூர் விண்ணப்பதாரர் பெற்றிருந்தால் உள்ளூர் விண்ணப்பதாரரைத்தான் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும்.

ii. நடுநிலைப் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கும்போது அனைத்து விண்ணப்பங்களையும் பரிசீலித்தப் பிறகு, தகுதியும் திறமையும் உள்ள பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும்.

iii). உயர் பதவிகளுக்கு விண்ணப்பங்கள் கோரும்போது அகில இந்திய அளவில் விளம்பரம் கொடுக்க வேண்டும்.



iv . அதிக தொழில் நுட்பம் நிறைந்த பதவிகளுக்கு நோடித் தொடர்பு முறை மூலம் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும்.

ஆனெடுப்பிற்குரிய அகவழிகளுக்கும் (Internal sources) புற வழிகளுக்கும் (External sources) உள்ள வேறுபாடுகள்:

1. அகவழிகள் என்பது ஒரு நிறுவனத்தினுள் பணிபுரியும் பணியாளிகளையே தேர்ந்தெடுப்பதாகும். ஆனால், புற வழிகள் என்பது ஒரு நிறுவனத்திற்கு வெளியில் உள்ள நபர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதாகும்.

2. அக வழிகள் மூலம் வெகு விரைவில் தேர்ந்தெடுக்கப்பட முடிகிறது. ஆனால், புற வழிகள் மூலம் தேர்ந்தெடுப்பதற்கு அதிகக் காலம் தேவைப்படுகிறது.

3. அர்வழிகள் மூலம் தேர்ந்தெடுப்பதற்கு அதிகச் செலவு ஏற்படுவதில்லை. புற வழிகள் மூலம் தேர்ந்தெடுப்பதற்கு அதிகச் செலவு ஏற்படுகிறது.

4. அக வழி மூலம் பணியாளர்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்படுவதால் நிறுவனத்தில் தற்போது பணிபுரியும் பணியாளர்கள் தங்களின் செயல்திறனை அதிகரித்துக் கொள்வதற்குரிய செயலூக்கம் அளிக்கப்படுகிறது. புற வழிகள் மூலம் பணியாளர்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்படுவதால் நிறுவனத்தில் தற்போது பணிபுரியும் பணியாளர்களிடையே பணி திருப்தி ஏற்படுவதில்லை.

5. அகவழிகள் மூலம் தேர்ந்தெடுப்பதற்குரிய வாய்ப்புகள் குறைவாக உள்ளன. புற வழிகள் மூலம் தேர்ந்தெடுப்பதற்குரிய வாய்ப்புகள் அதிகமாக உள்ளன.

2. புற வழிகள் (External Sources) :

நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்களைத் தவிர்த்து பிற விண்ணப்பதாரர் மூலம் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதுதான் புறவழியாகும். பணியாளர் கொள்கையில் புறவழிகள் மூலம் விண்ணப்பம் பெறுவதற்குரிய சரத்தும் இடம்பெற வேண்டும்.



நன்மைகள் (Advantages of External Sources) :

- i. பணியாளர்களின் அனுபவம், திறமை மற்றும் முன்னேற்றம் போன்றவற்றை தீர்மானிப்பதற்குரிய ஏடுகள் பராமரிக்கப்பட வேண்டும்.
- ii) எண்ணிக்கையில் அதிகமான பணியாளர்களை தேர்ந்தெடுக்க இம்முறை சிறந்ததாகும்.
- iii) திறமையான பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கு இம்முறை சிறந்ததாகும்.
- iv. பணியாளர்கள் தேர்ந்தெடுப்பதில் பாரபட்சம் காட்டப்படுவதில்லை.
- v. வெளியில் உள்ள மனிதர்களின் திறமையை நிறுவனம் பெறக்கூடிய வாய்ப்புகள் அதிகம்

தீமைகள் (Demerits of External Sources) :

- பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வு குறைகிறது.
- .மனித சக்தி குறைவான இடங்களில் புறவழிகள் மூலம் தேர்ந்தெடுப்பது முடியாது
- புறவழிகள் மூலம் தேர்ந்தெடுப்பதை விரும்பாத நிறுவனங்கள் இம்முறையைப் பின்பற்றலாம்.
- நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்களுக்கு உயர் பதவியில் கொடுக்கக்கூடிய வாய்ப்புகள் குறைவாக உள்ளன.

புறவழிகளில் முக்கியமான வழிகள் கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன.

போட்டியாளரின் நிறுவனங்கள் (Competitor's Firms) :

போட்டியாளரின் நிறுவனங்களில் பணிபுரியும் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கலாம். அவ்வாறு தேர்ந்தெடுப்பதினால் பணி தொடர்பான அனைத்து அனுபவமும் அப்பணியாளர் பெற்றிருக்கிறார். எனவே, பயிற்சி அளிப்பதினால் ஏற்படக்கூடிய செலவுகள் ஏற்படுவதில்லை. ஆனால், அப்பணியாளர்கள் தாங்கள் தற்போது வாங்கும் ஊதியத்தைக் காட்டிலும்



அதிகமான ஊதியம் கேட்பார்கள். எனவே, நிறுவனத்தின் ஊதியம் தொடர்பான செலவு அதிகரிக்கிறது. மற்றொரு குறைபாடு யாதெனில், திறமை குறைந்த பணியாளர்கள் போட்டியாளரின் நிறுவனங்களிலிருந்து வெளியேற்றப்பட்ட பணியாளர்கள் இங்கு வந்து சேரலாம்.

2. கல்வி நிறுவனங்கள் (Educational Institutions) :

கல்வி நிறுவனங்களில் (பள்ளிகள், கல்லூரி, தொழில் நுட்ப கல்லூரி) படிப்பை முடிக்கும் தருவாயில் உள்ள அதாவது மூன்றாம் ஆண்டு இறுதியில் மாணவர்களை நிறுவனங்களின் தேவைக்கு ஏற்றவாறு தேர்ந்தெடுத்துக் கொள்ள வேண்டும். ஒருசில நிறுவனங்கள் மேலாண்மைப் பணிக்காகப் பயிற்சி கொடுக்கின்றன. அந்நிறுவனங்களிலிருந்தும் விண்ணப்பதாரர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கலாம்.

3. விளம்பரங்கள் (Advertisements) :

செய்திதாள் மூலம் விளம்பரம் செய்து தகுதி வாய்ந்த பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கலாம். விளம்பரம் செய்து தேர்ந்தெடுத்தால், எண்ணிக்கையில் அதிகமான விண்ணப்பங்கள் வந்து சேரும். எனவே, தேர்ந்தெடுப்பதற்கு அதிக விண்ணப்பங்கள் உள்ளதால் திறமையான பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்க முடிகிறது. விளம்பர சாதனங்களை நோடி விளம்பரம் மற்றும் மறைமுக விளம்பரம் என்று இருவகையாகப் பிரிக்கலாம்.

மறைமுக விளம்பரத்தில் உள்ள சாதனங்கள் பத்திரிகை விளம்பரம், வானொலி விளம்பரம், தொலைக் காட்சி விளம்பரம், திரைப்பட விளம்பரம் மற்றும் புற விளம்பரங்கள். விளம்பரம் கொடுக்கும் போது, நிறுவனம் எதிர்பார்க்கிற வயது, அனுபவம், கல்வித் தகுதி மற்றும் விண்ணப்பதாரர் எதிர்பார்க்கின்ற சம்பளம் போன்ற தகவல்களை பூர்த்தி செய்கின்ற வகையில் விளம்பரத்தின் மாதிரி படிவம் அமைய வேண்டும். இது தவிர, விண்ணப்பதாரரின் பெயர், முகவரி மற்றும் கையொப்பம் போன்ற அம்சங்களும் மாதிரி படிவத்தில் இடம்பெற வேண்டும். விளம்பரத்தில் நிறுவனம் எதிர்பார்க்கின்ற தகுதி, திறமை, அனுபவம் மற்றும் வயது



குறிப்பிடப்படுவதால், தகுதியான விண்ணப்பதாரர்கள் மட்டும் விண்ணப்பிக்க முடிகிறது.

நிறுவனத்தின் கொள்கைகள் விளம்பரத்தில் குறிப்பிடப்படுவதால் நிறுவனத்தின் பெருமை அதிகரிக்கிறது. விளம்பரம் கொடுப்பதற்குரிய செலவு அதிகமாகிறது. எண்ணிக்கையில் அதிகமான விண்ணப்பங்கள் வந்து சேருவதால், தகுதி மற்றும் திறமை அடிப்படையிலான விண்ணப்பங்களைப் பிரிப்பது சிரமமாகவும், நேரம்வீணாவதாகவும் உள்ளது. மேலும், எண்ணிக்கையில் அதிகமான விண்ணப்பங்கள் வந்து சேருவதால் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பது எளிதல்ல.

4. வேலைவாய்ப்பு அலுவலகம் (Employment Exchange) :

வேலைவாய்ப்பை நாடி ஏராளமான நபர்கள் வேலைவாய்ப்பு அலுவலகத்தில் தங்களது பெயரைப் பதிவு செய்திருப்பார்கள். எனவே, வேலைவாய்ப்பு அலுவலகத்தில் பதிவு செய்து நபர்களில் தகுதி வாய்ந்த நபர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கலாம். மேலும் பணிக்கு தகுந்த பயிற்சி பெற்ற நபர்களை வேலைவாய்ப்பு அலுவலகம் பரிந்துரை செய்வதால் கல்வி தகுதியில் அதிக திறமையுள்ள நபர்களை பணியாளராகத் தேர்ந்தெடுக்கலாம்.

வேலை வாய்ப்பு அலுவலகம், பொது வேலை வாய்ப்பு அலுவலகமானது, தனியார் வேலை வாய்ப்பு அலுவலகம் என இரண்டு வகைகளாகப் பிரிக்கப்படுகிறது. ஆனால் தொழில் நுட்பம் நிறைந்த பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கு இவ்வழி உகந்ததல்ல. அரசு நிறுவனங்களில் ஏற்படும் காலியிடங்களுக்கு வேலை வாய்ப்பு அலுவலகத்திலிருந்து கொடுக்கப்பட்ட பட்டியலில் உள்ள நபர்களைத்தான் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும். முதலாவது கொடுக்கப்பட்ட பட்டியலில் தகுதி வாய்ந்த நபர்கள் இல்லையெனில் வேலைவாய்ப்பு அலுவலகத்திலிருந்து இரண்டாவது பட்டியல் தரும்படி கோரலாம்.

5. ஓய்வு பெற்ற பணியாளர்கள் (Retired Employee) :



தனது நிறுவனத்தில் அல்லது மற்ற நிறுவனங்களில் பணிபுரிந்து ஓய்வு பெற்ற பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கலாம். பொதுவாக, மேலாண்மைப் பணிகள் மற்றும் ஆலோசனைக் கூறுதல் போன்ற செயல்களுக்குத்தான் இவர்களைத் தேர்ந்தெடுக்க முடியும்.

6. தற்போது உள்ள பணியாளர்களின் பரிந்துரை :

நிறுவனங்கள் தற்போது தங்கள் நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்களின் பரிந்துரையின் அடிப்படையில் தகுதியான நபர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கலாம். பணியாளர்கள் பரிந்துரை செய்யும் நேர்மையானவர்களாகவும். இப்பணியாளர் போல் கடமையுணர்வு உள்ளவராகவும் நபர்கள் இருப்பார்கள் என்ற நல்லெண்ணத்தின் அடிப்படையில் தேர்ந்தெடுக்கப்படுகிறது. இவ்வாறு தேர்ந்தெடுப்பதால் பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வும் நிறுவனத்தின் நற்பெயரும் அதிகரிக்கிறது. ஆனால், தற்போது உள்ள பணியாளர்களிடம் நிர்வாகப் பாரபட்சம் காட்டக்கூடிய வாய்ப்புகள் அதிகமாக உள்ளன.

7. பணியாளர்களின் சங்கங்கள் (Trade Unions) :

தொழிற்சாலைகள் அதிகமாக நிறைந்துள்ள இடங்களில் பணியாளிகளின் சங்கங்கள் மனித ஆற்றல் சக்தியை நிறுவனங்களுக்கு அளிக்கின்றன பொதுவாக, நிறுவனத்திற்கும் பணியாளர்களின் சங்கங்களுக்கும் சுமுகமான சூழ்நிலை நிலவினால், சங்க உறுப்பினர்களையே பணியாளர்களாக நிறுவனங்கள் நியமிக்கின்றன. பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்குரிய செலவு சேமிக்கப்படுகிறது.

8. தற்செயல் விண்ணப்பதாரர்கள் (Casual Applicants) :

ஒருசில படித்த இளைஞர்கள் வேலை கேட்டு, ஒவ்வொரு நிறுவனத்திற்கும் தாங்களாகவே (எந்தவித விளம்பரமுமின்றி) விண்ணப்பங்களை அனுப்புகிறார்கள். அவ்வாறு அனுப்பப்பட்ட விண்ணப்பங்களை நிறுவனம் பாதுகாப்புடன் பராமரிக்க வேண்டும்.



நிறுவனத்தில் காலியிடம் ஏற்பட்டால், அவ்விண்ணப்பங்களில் தகுதியான நபரை தேர்ந்தெடுத்து காலியிடத்தை நிரப்பலாம். இம்முறையினால், பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்குரிய செலவுகள் குறைகிறது.

9. ஒப்பந்தக்காரர்கள் (Contractors) :

ஒருசில ஒப்பந்தக்காரர்கள் ஒப்பந்தத்தின் அடிப்படையில் பணியாளர்களை நிறுவனத்திற்கு அளிப்பார்கள். ஒப்பந்தம் வாய்மொழியாகவோ அல்லது எழுத்து மூலமாகவோ இருக்கலாம். பணியாளர்களை அளிப்பதற்காக ஒப்பந்தக்காரர் கழிவு அடிப்படையில் ஊதியம் பெற்றுக்கொள்கிறார். பொதுவாக, கட்டிடத் தொழில் பணியாளர்கள் இவ்வாறு நியமிக்கப்படுகிறார்கள்.

பயிற்சி அளித்தல் (Training)

பயிற்சி அளித்தல் :

பயிற்சி என்பது கூடுதலான செய்திகளை (அறிவை) அறிந்து கொள்வதற்காக ஏற்படுத்தப்பட்டுள்ள ஒரு செயல் முறையாகும். எந்த ஒரு தொழிலுக்காகப் பணியாளர் நியமனம் செய்யப்பட்டு இருக்கிறாரோ அந்த ஒரு பணிக்குரிய தகவல்களைத் தருவதும் அதில் உள்ள தொழில் நுட்பங்களை அறிவிப்பதற்காக உருவாக்கப்பட்டதுதான் பயிற்சியாகும்.

பயிற்சி அளித்தல் என்பது புதிதாக நியமனம் செய்யப்பட்ட பணியாளர்களுக்கு மட்டுமல்லாமல் நிறுவனத்தில் ஏற்கனவே பணிபுரிந்து கொண்டிருக்கும் பணியாளர்களுக்கும் தேவையான ஒன்றாகும். எனவே, பயிற்சி அளித்தல் என்பது தொடர்ந்து நடைபெறுகிற ஓர் நடைமுறை என்று கருதப்படுகிறது. அதாவது, பயிற்சி அளித்தல் ஒரு முடிவற்ற செயலாகும்.

இலக்கணம் (Definition) :

பயிற்சி பற்றி ஓயிட்கட் என்பவர் கீழ்க்கண்டவாறு குறிப்பிடுகிறார். “தனி நபரது இயல்பான குணநலன்கள் திறமையாக விற்பனை செய்ய வாய்ப்பை



உருவாக்கித் தருகிறது. ஆனால், அத்திறமையே விற்பனை செய்ய உதவாது. முறையான பயிற்சியே விற்பனையை வெற்றிகரமாக நடத்தி முடிக்க உதவும்.

பயிற்சி அளிப்பதினால் ஏற்படக் கூடிய நன்மைகள் (Benefits of Training)

:

சரியான முறையில் திட்டமிடப்பட்டு சரியான முறையில் பயிற்சி அளித்தால் கீழ்க்கண்ட நன்மைகள் ஒரு நிறுவனத்திற்குக் கிடைக்கிறது.

1.வணிகத்திற்குரிய பயன்கள்:

- 1) எளிதில் கற்றுக் கொள்ளுதல் (Quick learning)
- 2) அதிகமான உற்பத்தி திறன்
- 3) செயல்முறை தரப்படுத்தப்படுதல் (அதிக உற்பத்தித்திறன்)
- 4) மேற்பார்வை குறைவு (Less Supervision)
- 5) பொருளாதாரச் செயல்பாடுகள் (Economical operations)
- 6 அதிகமான ஒழுங்குணர்வு
- 7) சிறந்த மேலாண்மை (Better Management)

II. பணியாளர்களுக்குரிய பயன்கள்:

- 1) நம்பிக்கை (Confidence)
- 2) புதிய திறமைகள் (New Skills)
- 3) பதவி உயர்வு (Promotion).
- 4) அதிகமான வருவாய் (Higher earnings)
- 5) அதிகரிக்கப்பட்ட பாதுகாப்பு (Increased subjects)



பணியாளர்களுக்குப் பயிற்சி அளிப்பதால் ஒரு நிறுவனத்திற்குக் கிடைக்கப்படும் பயன்கள் கீழே விளக்கப்பட்டுள்ளன.

1. வணிகத்திற்குரிய பயன்கள்:

1) எளிதில் கற்றுக் கொள்ளுதல் (Quick learning):

ஒரு குறிப்பிட்ட பணி நிறைவேற்றத்தினை அடைவதற்குப் பயிற்சி அளித்தல் பயன்படுகின்றது. ஒரு குறிப்பிட்ட பணியை விரைவில் செய்து முடிப்பதற்குரிய திறமையையும் அறிவினையும் வழங்குகின்றது.

2) அதிகமான உற்பத்தி திறன் (Higher productivity):

பணியாளர்கள் பயிற்சி பெறுவதால் அவர்களுடைய பணியில் உற்பத்தி திறன் அதிகரிக்கப்படுகின்றது. திறமை அதிகரிப்பதால் உற்பத்தியின் அளவும் தரவும் அதிகரிக்கப்பதற்கு உதவுகின்றது.

3) செயல்முறை தரப்படுத்தப்படுதல் (Standardisation of procedures) :

பயிற்சி அளிக்கப்படுவதால், பணிபுரிவதற்குரிய முறைகள் தரப்படுத்தப்பட்டுள்ளன. செயல்முறைகள் தரப்படுத்தப்படுவதால் பணி நிறைவேற்றும் நிலை உயர்கின்றது.

4) மேற்பார்வை குறைதல் (Less Supervision):

பணியாளர்களுக்குப் போதுமான பயிற்சி அளிக்கப்பட்டால், மேற்பார்வையிடுதல் குறைகின்றது. பயிற்சி அளிக்கப்படுவதால் மேற்பார்வை தவிர்க்கப்படுவதில்லை. ஆனால் மேற்பார்வைப் பணி குறைகின்றது.

5) பொருளாதாரச் செயல்பாடுகள் (Economic operations):

பணியாளர்களுக்குப் பயிற்சி அளிப்பதால் பொருட்கள் வீணாக்கப்படுவது குறைகின்றது. தொழிற்சாலையில் ஏற்படக் கூடிய விபத்துக்களின் எண்ணிக்கை குறைகின்றது. இதன் காரணமாக இயந்திரங்களுக்கு



ஏற்படக்கூடிய இழப்புகள் குறைகின்றது. இதன் காரணமாக உற்பத்திச் செலவும் குறைகின்றது.

6) அதிகமான ஒழுங்குணர்வு (Higher morale):

பணியாளர்களுக்குச் சரியான முறையில் பயிற்சி அளிக்கப்படுவதால் பணியாளர்களுக்கிடையே ஒழுங்குணர்வு அதிகரிக்கப்படுகின்றது. ஒரு நல்ல பயிற்சி அளித்தலினால் பணியாளர்களுக்கிடையே நல்ல மனப்பான்மையை வளர்க்க முடிகின்றது. பயிற்சி அளிக்கப்படுவதால் பணிகளுக்கிடையே திறமை மற்றும் கூட்டுறவு வளர்க்கப்படுகின்றது.

7) சிறந்த மேலாண்மை (Better Management):

ஒரு நிறுவனத்தைச் சிறந்த முறையில் மேலாண்மை செய்வதற்குப் பயிற்சி அளித்தல் பயன்படுகின்றது. பணியாளர்களுக்குப் பயிற்சி அளிப்பதால் திட்டமிடுதல், அமைத்தல், இயக்குவித்தல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் பணி சிறந்த முறையில் நடைபெறுகின்றது.

பணியாளர்களுக்குரிய பயன்கள் (Benefits to employees):

பணியாளர் மேலாண்மையினால் பணியாளர்களுக்கு ஒரு சில நன்மைகள் கிடைக்கப்படுகின்றன.

1. நம்பிக்கை (Confidence):

பணியாளர்களுக்குப் பயிற்சி அளிக்கப்படுவதால் பணியாளர்களின் மனதில் ஒரு வித நம்பிக்கை ஏற்படுகின்றது. பணியாளர்களின் மனதில் பணியை நிறைவேற்றக்கூடிய மன உறுதியும் பணி பற்றிய பணிப் பாதுகாப்பும் பயிற்சியினால் ஏற்படுகின்றது.

2) புதிய திறமைகள் (New Skills):

பயிற்சி அளித்தல் மூலம் புதிய பணியாளர்கள் அறிவு, திறமை போன்றவற்றை அதிகரித்துக் கொள்ள முடிகின்றது. பயிற்சி அளித்தல் மூலம் புதிய திறமைகள் பணியாளர்களால் வளர்த்துக் கொள்ளப்படுகின்றது.



3) பதவி உயர்வு (Promotion):

பயிற்சி அளிப்பதால் பணியாளர்கள் தங்களின் பணியைச் சிறப்பாகச் செய்து முடிக்க முடிகின்றது. கொடுக்கப்பட்டுள்ள பணியைச் சிறப்பாகச் செய்து முடிப்பதால் பணியாளர்களுக்குப் பதவி உயர்வும் தன்முயற்சியும் ஏற்படுகின்றது.

4.அதிகமான வருமானம் (Higher earnings):

பயிற்சி அளிக்கப்படுவதால் பணியாளர்களின் உற்பத்திதிறன் அதிகரிக்கப்படுகின்றது. பணியாளர்களின் உற்பத்தி திறன் அதிகரிக்கப்படுவதால் பணியாளர்களுக்குரிய வருமானமும் நிதி சார்ந்த பயன்கள் பணியாளர்களுக்குக் கிடைக்கப்படுகின்றன.

5) அதிகரிக்கப்பட்ட பாதுகாப்பு (Increased Safety);

பயிற்சி பெறப்பட்ட பணியாளர்கள் இயந்திரங்களைப் பாதுகாப்பாகக் கையாளப்படுவதால் இயந்திரங்களுக்கு அதிகமான பாதுகாப்பு கிடைக்கப்படுகின்றது. எனவே விபத்துக்கள் ஏற்படுவது குறையப்படுகின்றது.

பயிற்சி அளிப்பதற்கான காரணங்கள் (Reasons for Training) :

கீழ்க்கண்ட காரணங்களுக்காக விற்பனைப் பணியாளர்களுக்குப் பயிற்சி அளிக்கப்படுகிறது. (Need for training)

1. புதிய முறைகளையும் நடைமுறைகளையும் விற்பனைப் பணியாளர்களுக்குத் தெரிவித்தல்,

2.எவ்வகையான பணிகள் விற்பனைப் பணியாளரால் நிறைவேற்றப்பட வேண்டும் என்பதைத் தெரிவிப்பதற்காக

3. பழைய விற்பனைப் பணியாளர்களுக்குப் புதிய வரி முறைகளையும் புதிய செய்திகளையும் தெரிவிப்பதற்குப் பயிற்சி தேவைப்படுகிறது.



4. நல்ல பயிற்சி அளிப்பதினால் பொருட்களை விற்பதில் விற்பனைப் பணியாளர்களுக்கு எந்தவிதச்சிரமமும் இருக்காது. எனவே, அவர்களுக்குப் பணியைப் பற்றிய திருப்தி இருக்கும். ஆதலால், அவர்கள் நிறுவனத்தை வீட்டு வெளியேறாமல் பணியாற்றுவார்கள் நிறுவனத்திற்குப் பணியாளர்கள் அடிக்கடி தேர்ந்தெடுக்கும் பிரச்சனை கிடையாது.

5. பணியார்களுக்குப் பயிற்சி அளிக்கப்படுவதால் உற்பத்தி திறன் அதிகரிக்கப் படுகிறது. உற்பத்திதிறன் அதிகரிக்கப்படுவதால் பொருளின் உற்பத்திச் செலவு குறைகின்றது. உற்பத்திச் செலவு குறையும் போது விற்பனை விலை குறைகின்றது. விற்பனை விலை குறைவதால் அதிகமான எண்ணிக்கையில் பொருட்கள் விற்பனை செய்யப்படுகின்றன.

6. பயிற்சி கொடுக்கப்படுவதால் பொருட்களின் தரம் மற்றும் பணியாளர்களின் தரம் அதிகரிக்கப்படுகிறது. பணியாகள் பயிற்சி பெறுவதால் தொழிற்சாலையில் ஏற்படக்கூடிய விபத்துக்கள் தவிர்க்கப்படுகின்றன. விபத்துக்கள் தவிர்க்கப்படுவதால் தொழிலாளர்களின் சுகாதாரமும் பாதுகாப்பும் வளர்ச்சி 'அடைகிறது.

தற்போது நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்களுக்கும் பயிற்சி அவசியமாகிறது. நவீன உலகத்தில் ஏற்படும் மாறுதல்களுக்கு ஏற்ப உற்பத்தி முறைகளிலும் மாற்றம் ஏற்படுவதால் அவற்றைப் பற்றி அறிந்து கொள்ள முடிகிறது. பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வு (Morale) அதிகரிக்கப்படுவதற்குப் பயிற்சி அளித்தல் அவசியமாகிறது.

திட்டமிடுதலுக்கும் கட்டுப்பாட்டிற்கும் பயிற்சி அளித்தல் ஒரு சிறந்த கருவியாகப் பயன்படுகின்றது. பணியாளர்களுக்கிடையே திறமையை வளர்க்கின்றது. மற்றும் பதவி முன்னேற்றத்திற்குத் தயார் செய்து கொள்வதற்குப் பயிற்சி அளித்தல் தேவைப்படுகின்றது. பயிற்சி அளித்தலினால் மேற்பார்வைச் செலவு. வீணாக்கப்படுதல் மற்றும் தொழிற்சாலை விபத்துக்கள் குறையப்படுகின்றன. பயிற்சி அளித்தல் காரணமாக உற்பத்தி திறன் மற்றும் தரம் அதிகரிக்கப்படுகின்றது.



பயிற்சி அளிப்பதின் பொறுப்பு (Responsibility of Training);

பயிற்சி அளிப்பது கீழே குறிப்பிடப்பட்டுள்ள நான்கு குழுக்களின் பொறுப்பாகும்.

1. மேல்நிலை மேலாண்மை (Top level management): ஒரு நிறுவனத்தின் மேல்நிலை மேலாண்மை பயிற்சி அளித்தல் கொள்கையைத் தயாரிக்கிறது.
2. பணியாளர் துறை (Personnel Department): பயிற்சி அளித்தல் கொள்கை தயாரிக்கப்பட்ட பின்பு அதற்குரிய திட்டம்மற்றும் பயிற்சி அளித்தல் மதிப்பிடப்படும் முறைகள் பணியாளர்கள் துறையினால் தயாரிக்கப்படுகின்றன.
3. இமற்பார்வையாளர்கள் (Supervisors); நிறுவனத்தில் உள்ள மேற்பார்வையாளர்கள் பயிற்சி அளித்தல் திட்டத்தினைச் செயல்படுத்த வேண்டும்.
4. பணியாளர்கள் (Employees):

பயிற்சி அளித்தல் செயல்படுத்தப்பட்ட பின்பு பணியாளர்கள் பயிற்சி பெற்றதைப் பற்றிய கருத்துக்களையும் பரிந்துரைகளையும் மேல்நிலை மேலாண்மைக்குக் கூற வேண்டும்.

பயிற்சி அளித்தலின் நோக்கங்கள் (Objectives of training) :

1. பொருட்களை விற்பதில் திறமையற்றவர்களை திறமையுள்ளவர்களாக மாற்றுவது.
2. புதிதாகத் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட விற்பனைப் பணியாளர்களுக்கு விற்பனைத் திறனில் கோட்பாடுகளைப் பயிற்றுவித்தல்
3. விற்பனைப் பணிக்கு உரிய செய்திகளைக் கற்றுவித்தல்
4. நிறுவனத்தின் கடன் கொள்கை, வழங்கல் முறை விலைக் கொள்கைப் விற்பனைப் பற்றி பணியாளர்கள் அறியும்படி செய்தல்



5. போட்டி நிறுமத்தில் உள்ள விற்பனைப் பணியாளர்கள் எவ்வளவு திறமையாக விற்பனை செய்கிறார்கள் என்று எடுத்துக்கூறி அவர்களைப் போல் திறமையாகப் பணிபுரிந்து விற்பனை செய்து அதிக ஊதியம் பெறும்படி கூறுதல்

6. விற்பனைப் பணி இடையூறு இல்லாமல் தொடர்ந்து நடைபெறச் செய்தல்

7. திறமையற்றவர்களுக்கு அதிக பயிற்சி அளித்தல்.

பயிற்சி அளித்தலுக்கும், மேம்படுத்துதலுக்குமிடையே உள்ள வேறுபாடுகள் (Differences between Training and development):

பயிற்சி அளித்தல்	மேம்படுத்துதல்
பயிற்சி அளித்தல் என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட பணியில் திறமையையும் அறிவினையும் வளர்த்துக் கொள்வதாகும். (ii) பணியாளர்களின் வளர்ப்பதற்காகப் பயன்படுத்தப்படுகின்றது. (iii) குறுகிய காலம் தொடர்பானதாகும்.	அனைத்து வகைகளிலும் ஒரு பணியாளரை முன்னேற்றம் அடையச் செய்வதாகும். மேல்நிலைப் பணியாளர்களின் ஒட்டு மொத்த வளர்ச்சி தொடர்பானதாகும். நீண்ட காலம் தொடர்பானதாகும். வருங்காலப் பணி முன்னேற்றம்
(iv) நடப்புப் பணி முன்னேற்றம் தொடர்பானதாகும்.	தொடர்பானதாகும். மேம்படுத்துதல் தொழிலை
(v) பயிற்சி அளித்தல் என்பது பணியை மையமாகக் கொண்டுள்ளது.	மையமாகக் கொண்டுள்ளது.
(vi) மேலாண்மை அல்லாத பணியாளர்களுக்குத் தேவைப்படுகின்றது.	மேலாண்மைப் பணியாளர்களுக்குத் தேவைப்படுகின்றது.
vii) குறிப்பிட்ட பணி தொடர்பாக பயிற்சி	பல்வேறு பணிகள் தொடர்பாக மேம்படுத்துதல் வழங்கப்படுகின்றது. மேம்படுத்துதல் சுய முன்னேற்றம்



அளிக்கப்படுகின்றது. viii) பயிற்சி அளித்தலில் மேற்பார்வையாளரின் பங்கு மிக முக்கியமானதாக உள்ளது.	தொடர்பானதாகும்.
---	-----------------

பயிற்சி அளிப்பதின் வகைகள் (Methods of Training) :

(i) வகுப்பறை முறைகள் (Class room Methods)

விற்பனைப் பணியாளர்களுக்குப் பயிற்சி ஒரு வகுப்பறையில் வைத்து அளிக்கப்படுகிறது. வகுப்பறை பயிற்சி முறைகள் மேலும் பல பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்படுகின்றன.

i) விரிவுரை முறை

ii) ஆலோசனை முறை

iii) விவாத முறை

iv) எழுத்துத் தேர்வு முறை

v) விற்பனை எடு

vi) கருத்தரங்கம்

i) விரிவுரை முறை (Lectures) :

விரிவுரை என்பது ஒரு சில வல்லுநர்களால் விற்பனை தொடர்பான தகவல்களைப் போதிப்பதாகும். விரிவுரை நடக்கும்போது விற்பனைப் பணியாளர்கள் சிறுகுறிப்பு எடுத்துக்கொள்ள வேண்டும். விரிவுரை முறை சிறந்ததாக விளங்க வேண்டுமானால் எழுத்துத் தேர்வு வைக்க வேண்டும்.

ii) ஆலோசனை முறை (Conferences) :



நிறுவனம் நடத்தும் ஆலோசனைக் கூட்டத்தில் விற்பனைப் பணியாளர்கள் கலந்து கொண்டு பொருள்களை விற்பதினால் ஏற்பட்ட இன்னல்களைக் கூறவேண்டும். ஆலோசனை கூட்டத்திற்குப் பொறுப்பாக உள்ள அலுவலர் நிறுமத்தின் விற்பனைக் கொள்கை, வாடிக்கையாளரிடமிருந்து பெறப்பட்ட புகார்கள், பொருளைப் பற்றிய முன்னேற்றம், பொருளுக்கு ஏற்படக்கூடிய போட்டி மற்றும் விளம்பரம் அமைக்கக்கூடிய நிகழ்ச்சிகள் முதலியவற்றைப் பற்றி ஆலோசனை நடத்துவார் மேற்கூறிய செய்திகளை விவாத முறையிலும் பயிற்சி அளிக்கலாம்.

iii) விவாத முறை (Discussions) :

ஒரு குறிப்பிட்ட பிரச்சனையைக் கூறி அதை எவ்வாறு நிவர்த்தி செய்வது என்பது பற்றி விற்பனைப் பணியாளர்களிடம் விவாதம் நடத்தலாம். அவ்வாறு விவாதம் நடத்தும் போது விற்பனை பணியாளர்கள் அனைவரும் தங்களது கருத்துக்களைக் கூறவேண்டும்.

(v) எழுத்துத் தேர்வு (Written Test) :

எழுத்துத் தேர்வுமுறை என்பது விற்பனைப் பணியாளர்களுக்கு விற்பனைத் தொடர்பான வினாக்கள் கொடுக்கப்படும். அந்த வினாக்களுக்கு விற்பனைப் பணியாளர்கள் பதில் கொடுக்க வேண்டும்.

v) விற்பனை ஏடுகள் (Sales Manuals) :

விற்பனை ஏடு என்பது நிறுமத்தில் ஒரு குறிப்பிட்ட பணிக்காக தயாரிக்கப்பட்டதாகும். விற்பனை ஏட்டில் உள்ள செய்திகள் வியாபாரத்திற்கு வியாபாரம் மாறுபடும். எனவே, விற்பனை ஏட்டில் உள்ள ஒரு சில தகவல்கள் மட்டும் கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன.

அ) நிறுவனத்தின் வரலாறு

ஆ) பணியைப் பற்றி சிறுகுறிப்பு

இ) பொருளப் பற்றி விளக்கக் குறிப்பு



ஈ) நிறுமத்தின் விற்பனைக் கொள்கை

உ) விற்பனை உபாயங்கள் மேற்கொள்ளுதல்

இவ்வாறு ஒரு விற்பனை ஏடு (பிரதி) இருப்பதால் விற்பனைப் பணியாளர் தனக்கு வேண்டிய தகவல்களைத் தெரிந்து கொள்வதற்கு வசதியாக இருக்கும்.

பணிபுரியும் போதே பயிற்சி அளித்தல் (On the job Training) :

ஒரு நபருக்கு அவர் பணிபுரியும் போதே அவருக்குப் பயிற்சி கொடுப்பதுதான் உண்மையான சுற்றலாகும். அனுபவமிக்க ஒரு விற்பனைப் பணியாளருடன் புதிதாக தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட விற்பனைப் பணியாளரை அனுப்பி அவர் மேற்கொள்ளும் முறைகளை கவனிக்க வேண்டும். பின்பு புதிதாகத் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பணியாளர் விற்பனை முறைகளை கையாள வேண்டும். புதியவரின் செயல்களைக் கண்காணித்து வருவார்.

புதிய பணியாளர் நன்கு பயிற்சி பெற்ற பின்பு புதியவர் தானாகவே விற்பனைப் பணியைத் தொடர வேண்டும். எ.கா : பேருந்து நடத்துனர் பணிக்கு புதிதாகப் பணியாளர் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட உடன் முதலில் அனுபவமிக்க ஒரு நடத்துனருடன் பணிக்கு அனுப்புவார்கள். பின்பு போதிய பயிற்சி பெற்றபின் தனியாக அப்பணியை புரியவேண்டும்.

இம்முறைதான் நடைமுறைக்கு ஏற்றதாக உள்ளது. பெரும்பாலும் இம்முறைதான் பின்பற்றப்படுகின்றது. பணிபுரியும் போதே பயிற்சி அளிப்பதற்குரிய முறைகள் இங்கு குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன.

1. பயிற்சி அளிப்பு (Coaching):

பணியில் ஈடுபட்டுக் கொண்டிருக்கும் புதிய பணியாளர்களுக்குப் பணிக்குத் தேவையான ஆலோசனைகளையும் அறிவுறுத்துதல்களையும் நிறுவனத்தில் உள்ள உயர் அதிகாரிகள் அளிப்பதாகும்.

2. ஆய்வின் கீழ் பயிற்சி (Training under study):



ஆய்வின் கீழ் பயிற்சி என்பது புதிதாகத் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பணியாளர்கள் அந்த நிறுவனத்தில் உள்ள மேல் அதிகாரிகளின் ஆய்வின் கீழ் பணிபுரிந்து பயிற்சியைப் பெறுவதாகும்.

3. நிலைச் சுழற்சி (Position rotation):

நிலைச் சுழற்சி என்பது ஒரு பணியாளர் ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள பல்வேறு பணிகளிலும் பணிபுரிந்து அனுபவம் பெறுவதாகும்.

நன்மைகள் (Merits):

பணிபுரியும் போது பயிற்சி பெறும் முறைகள் பின்பற்றப்படுவதால் பல்வேறு பயன்கள் கிடைக்கப்படுகின்றன. அவை.

1. பணிபுரியும் போது பயிற்சி பெறுவதால் பணியின் இயற்கையான சூழ்நிலை உருவாக்கப்படுகிறது.
2. பயிற்சி பெறுவதற்குக் கூடுதல் வசதிகள் செய்து கொடுக்கப்பட வேண்டியதில்லை. எனவே, பொருளாதாரச் சிக்கனம் நிறைந்ததாகயிருக்கிறது.
3. பயிற்சி பெறுபவர் ஒவ்வொரு நாளும் விதிமுறைகள் மற்றும் செயல்முறைகளை அறிந்து கொள்வதற்குப் பெரிதும் துணை புரிகிறது.
4. குறுகிய காலத்தில் பயிற்சி பெறுவதற்கு இம்முறை உகந்ததாகயிருக்கிறது.

தீமைகள்: (Demerits):

பணிபுரியும் போது பயிற்சி பெறும் முறைகள் பின்பற்றப்படும் போது ஒரு சில தீமைகள் ஏற்படுகின்றன. அவை

1. பயிற்சி பெறுவதற்குப் போதுமான கால அவகாசம் கிடைக்கப்படுவதில்லை.
2. பயிற்சி பெறும் பணியாளர் பயிற்சி பெறுவதற்கு அதிக கவனம் செலுத்த முடிவதில்லை.
3. பயிற்சி பெறும் பணியாளரின் பணி மேற்பார்வை செய்யப்படுவதில்லை.



4. ஒரு பணியாளர் போதுமான பயிற்சியைப் பெறாத போது பணியாளரின் உற்பத்தி திறன் குறைகிறது.

8) அஞ்சல் வழிப் பயிற்சி (Correspondence Training) :

அஞ்சல் வழிக்கல்வி முறை என்பது தபால் மூலம் மாணவர்களுக்குப் பாடம் கற்பிப்பதாகும். இம்முறையின் மூலம்தான் அதிகமான மாணவர்கள் கற்கின்றனர். இம்முறையின் மூலம் விற்பனைப் பணியாளர்களுக்குத் தபால் மூலம் பயிற்சி கொடுக்கப்படுகிறது. இம்முறையில் பயிற்சியின் போது நடத்த வேண்டிய பாடங்களை நான்கு அல்லது ஐந்து பகுதிகளாகப் பிரித்துக் கொள்வார்கள். ஒவ்வொரு பகுதிக்கும் உரிய பாடங்களை தபால் மூலம் விற்பனைப் பணியாளர்களுக்கு அனுப்பி வைக்கப்படும்.

விற்பனைப் பணியாளர்கள் இப்பாடங்களைப் படிக்கும் போது ஏற்படக்கூடிய சந்தேகங்களைக் குறித்து வைத்திருந்து பயிற்சி கொடுக்கும் அலுவலகத்தில் கேட்டு நிவர்த்தி செய்து கொள்ள வேண்டும். பொதுவாக, விற்பனைப் பணியாளர்கள் வெவ்வேறு இடங்களில் பரவலாக வசிப்பதால் இம்முறை பின்பற்றப்படுகிறது. ஆனால் விற்பனைப் பணியில் நல்ல அனுபவம் பெற்ற பணியாளர்களுக்குத்தான் இம்முறை சிறந்ததாக அமையும்.

iv) கல்வி நிறுவனங்களில் சிறப்புப் பயிற்சி அளித்தல் (Special training Schools or institutions):

ஒரு சில கல்வி நிறுவனங்களில் விற்பனைப் பணியாளர்களுக்கு பயிற்சி அளிக்கப்படுகிறது. எ.கா: (Diploma in sales Management) ஆனால், இவ்வகைப் பாடங்களை தேர்ந்தெடுத்துப் படிக்க வேண்டும். பயிற்சி நிலையங்கள் சொந்த நிறுவனத்திலோ அல்லது வேறு ஒரு நிறுவனத்திலோ இருக்கலாம். எ.கா : பாரத ஸ்டேட் வங்கியில் பணிபுரியும் பணியாளர்களுக்குப் பயிற்சி கொடுப்பதற்கு நமது மாவட்டத்திற்காக சென்னையில் ஒரு பயிற்சி நிலையம் உள்ளது.



தமிழ்நாடு கூட்டுறவுப் பணியாளர்களுக்குப் பயிற்சி கொடுப்பதற்காக சென்னையில் நடேசன் கூட்டுறவு மேலாண்மை நிலையம் ஒன்று உள்ளது.

v) நாடக முறை (Role playing) :

விற்பனை பணியாளர்களாகத் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட அனைவர்களும் விற்பனைப் பணி என்ற நாடகத்தில் பங்கேற்க வேண்டும். எ.கா : ஒரு பணியாளர் விற்பனைப் பணியாளராகவும், ஒரு பணியாளர் வாடிக்கையாளராகவும், வேறுஒரு பணியாளர் போட்டி நிறுமத்தில் உள்ள வாடிக்கையாளராகவும், இவ்வாறு பணியாளர்கள் அனைவரும் பங்கு ஏற்க வேண்டும். இவ்வாறு நாடகம் நடத்துவதின் முக்கிய நோக்கம் நாடகத்தின் மூலம் பயிற்சி அளிப்பதாகும்.

vi) பார்க்கக்கூடிய பயிற்சி (Visual Training) :

இம்முறையின் மூலம் விற்பனைப் பணியாளர்களுக்கு நடைமுறையில் ஏற்படக்கூடிய விற்பனைச் செய்முறைகளைப் படங்கள் தொலைக்காட்சி, திரைப்படம் போன்றவற்றின் மூலமாகப் பயிற்சி அளிக்கப்படுகிறது.

vii) வேலை கற்கும் காலத்தில் பயிற்சி (Apprenticeship) :

வேலை கற்கும் காலத்தில் பயிற்சி என்பதும் வேலையின் போதே பயிற்சி என்பதும் ஒரு வகையில் ஒன்றுதான் என்று கூறவேண்டும்.

ஒரு சில நிறுவனங்கள் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்து பின் அவர்களுக்கு மூன்று வருடம் அல்லது இரண்டு வருடம் பயிற்சி அளிக்கப்படுகிறது... பயிற்சி பெற்றபின் நிரந்தரப் பணியாளர்களாகப் பணிபுரிய வேண்டும்.

ஆனால், ஒரு சில நிறுமங்கள் சில நபர்களைத் தேர்ந்தெடுத்து அவர்களுக்குப் பயிற்சி ஆறு மாதக் காலம் அல்லது ஒரு வருட காலம் அளிக் கின்றது பின்பு அவர்கள் நிறுமத்தில் பணியிடம் காலியாக இருந்தால் மட்டும் நியமனம் செய்யப்படுவார்கள்.



viii) புகுமுக பயிற்சி அளித்தல் (Induction Training) :

மனித வள மேலாண்மை புகுமுக பயிற்சி அளித்தல் என்பது புதிதாக நியமனம் செய்யப்பட்ட பணியாளர்களைப் பிற பணியாளர்களுக்கும் நிறுவனத்திற்கும் அறிமுகம் செய்து வைப்பதாகும். நிறுவனத்தைப் பற்றிய அறிமுகம் (வியாபாரம், உற்பத்தி செய்யும் பொருட்கள், அமைப்பு முறை) செய்து வைக்கப்படுகிறது. இதை தான் புகுமுக பயிற்சி அளித்தல் என்று அழைக்கிறோம்.

பயிற்சி அளித்தலின் முக்கியத்துவம் (Significance of training);

பணியாளர்களுக்குப் பயிற்சி அளிக்கப்படுவதின் முக்கியத்துவம் இங்கு கொடுக்கப்பட்டுள்ளது.

- 1) அதிகமான உற்பத்தி திறன்
- 2) பணியின் சிறப்பான தரம்
- 3) குறைவான பயிற்சி பெறும் காலம்
- 4) செலவு குறைவு
- 5) குறைவான மேற்பார்வை
- 6) குறைவான விபத்து விகிதம்
- 7) அதிகமான ஒழுங்குணர்வு
- 8) தனிப்பட்ட வளர்ச்சி

1) அதிகமான உற்பத்தி திறன் (Higher productivity):

பயிற்சி அளித்தல் மூலம் பணியாளர்களின் பணி நிறைவேற்றம் அதிகரிக்கப்படுகின்றது. பயிற்சி பெறப்பட்ட பணியாளர்கள் பணியைச் செய்து முடிப்பதற்குச் சிறந்த முறையைப் பயன்படுத்துகின்றார்கள். பயிற்சி அளித்தல் மூலம் பணியாளர்களின் மனித சக்தி அதிகரிக்கப்படுகின்றது.



2) பணியின் சிறப்பான தரம் (Better Quality of work):

பயிற்சி அளித்தலின் போது தரமான செயல்பாட்டு முறைகள் பணியாளர்களுக்கு விளக்கப்படுகின்றன. தரமான முறைகளை அனைத்துப் பணியாளர்களும் பின்பற்றப்படுவதால் தரமுள்ள பொருட்கள் உற்பத்தி செய்யப்படுகின்றன. பணியாளர்களுக்குப் பயிற்சி அளிக்கப்படுவதால் பணியாளர்கள் தவறு செய்வதற்குரிய வாய்ப்புகள் குறைவாக உள்ளன.

3) குறைவான பயிற்சி பெறும் காலம் (Less Learning period):

முறையான பயிற்சி அளிப்பினால் பயிற்சி பெறுவதற்குரிய காலமும் செலவும் குறைகின்றது. பணியாளர்கள் தங்களின் பணியைக் குறிப்பிட்ட காலத்திற்குள் செய்து முடிக்க முடிகின்றது. எனவே குறைவான காலத்தில் தேவையான பயிற்சியைப் பெற்றுக் கொள்ள முடிகின்றது.

4) செலவு குறைவு (Cost reduction);

i) பயிற்சி அளிக்கப்படுவதால் பணியாளர்கள் பணிபுரியும் போது

ii) மூலப்பொருட்களின் வீண் குறையப்படுகின்றது. எளிய முறைகள் பின்பற்றப்படுகின்றன.

iii) உழைப்பாளர் மாறும் விகிதம் குறையப்படுகின்றது.

iv) குறைவான நேரத்தில் பணி முடிக்கப்படுகின்றது. எனவே உற்பத்திச் செலவு குறைகின்றது. படிமுறையின் போது விபத்துக்களும் குறைவாக ஏற்படுவதால் இயந்திரங்களின் பராமரிப்புச் செலவும் குறைகின்றது.

5) குறைவான மேற்பார்வை (Reduced Supervision):

நன்கு பயிற்சி பெற்ற பணியாளர்கள் பணியைப் பற்றிய தன்னம்பிக்கையையும் தெம்பூட்டலையும் பெற்றிருக்கிறார்கள். எனவே, குறைவான மேற்பார்வை போதுமானதாகும்.



6) குறைவான மேற்பார்வை விகிதம் (Low accident rate):

பயிற்சி பெறப்பட்ட பணியாளர்கள் சரியான பணிமுறைகளையும் பாதுகாப்பான சாதனங்களையும் பயன்படுத்துவதால் இயந்திரங்களுக்கு ஏற்படக்கூடிய விபத்துக்களின் விகிதம் குறைகின்றது. விபத்துக்களின் விகிதம் குறைவதால் பணியாளர்களின் சுகாதாரமும் உடல் நலமும் முன்னேற்றம் அடைகின்றது.

7. அதிகமான ஒழுங்குணர்வு (High Morale):

சரியான பயிற்சி அளிக்கப்படுவதன் காரணமாகப் பணியாளர்களுக்கிடையே ஒழுங்குணர்வு அதிகரிக்கப்படுகின்றது. பணியாளர்களின் மனதில் பணிப்பாதுகாப்பு மற்றும் பணி திருப்தி ஏற்படுவதால் அதிகமான ஒழுங்குணர்வு ஏற்படுகின்றது.

8) தனிப்பட்ட வளர்ச்சி (Personal growth):

நன்கு பயிற்சி பெறப்பட்ட பணியாளர்களின் திறமையும் அறிவும் அதிகரிக்கப்படுகின்றது. பணியாளர்களின் தங்களின் பணியில் அதிக மேம்பாடு பெறுகிறார்கள். நன்கு பயிற்சி பெறப்பட்ட பணியாளர்கள் அந்த நிறுவனத்தின் சொத்துக்களாகக் கருதப்படுகிறார்கள்.

பயிற்சி அளித்தலின் வகைகள் (Types of Training):

பயிற்சியளித்தலின் நிகழ்ச்சிநிரலானது பின்வரும் வகைகளாகப் பாகுபாடு செய்யப்படலாம்.

1. புகுமுகம் செய்வதன் மூலம் பயிற்சி (Induction Training).
2. பணிப் பயிற்சி (Job Training).
3. கைவினைப் பயிற்சி (Craft Training).
4. பதவி உயர்வுக்குப் பயிற்சி (Training for Promotion).



5. மறுபயிற்சி (Refresher Training). இப்பொழுது இவ்வகைப் பயிற்சிகளை சுருக்கமாக ஆராயலாம்.

1. புகுமுகம் செய்வதன் மூலம் பயிற்சி (Induction Training) :

புகுமுகம் என்பது புதுப் பணியாளர்களை பிற பணியாளர்களுக்கும் நிறுவனத்திற்கும் அறி முகம் செய்துவைக்கும் ஓர் செயலாகும். இது ஆற்றுப்படுத்தும் பயிற்சி என்றும், கற்பிக்கும் பயிற்சி என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. இது புதுப் பணியாளர்களுக்கு சிநேகமானதொரு வரவேற்பை அளிப்பதையும், அவர்களுக்கு கம்பெனியின் பின்னணி, பொருட்கள், ஆரோக்கியம் மற்றும் நலத் திட்டங்களைப் பற்றி அறிவித்தலையும் குறிக்கிறது. புதுப் பணியாளர்கள் தொழிற்சாலை முழுவதும் அழைத் துச் செல்லப்பட்டு பிற பணியாளர்களுக்கும் அறிமுகப்படுத்தப்படுகிறார்கள்.

2. பணிப் பயிற்சி (Job Training) :

இவ்விதப் பயிற்சிகள் தொழிலாளர் களுக்கு இயந்திரங்கள், கருவிகள், மூலப் பொருட்கள் போன்றவற்றைக் கையாள அளிக்கப்படுகின்றன. எனவேதான், பணியாளர்கள் மிகவும் கைதேர்ந்தவர்களா' கின்றனர் மற்றும் இயக்கம் எந்தவித தடைகளின்றியும் தவறுகளின்றியும் நடைபெறுகிறது. விபத்துக்களும், காலதாமதங்களும் குறைந்தபட்ச அளவிற்குக் குறைக்கப்படுகின்றன. பணிப் பயிற்சிக்குப் பயன்படுத்தும் பயிற்சிகளுள் பணிவழிப் பயிற்சியும் (On-the-job training), தொழிற்சாலைக்குள் பயிற்சியும் (Vestibule Training) அடங்கும்.

3. கைவினைப் பயிற்சி (Craft Training) :

முன் அனுபவம் பெற்ற கைவினைஞர்களால் இவ்விதப் பயிற்சிகள் பணியாளர்களுக்கு பலவிதத் தொழில் களுக்கும் அளிக்கப்படுகின்றன. பயிற்சியின் கால அளவானது பணியாளர்கள் தொழிலின் அனைத்து விதக் கருவிகளையும் இயக்கும் ஆற்றலைப் பெற்று தேர்ச்சிப் பெறத் தேவையான



அளவிற்கு நீண்டதாகவே உள்ளது. இவ்வகைப் பயிற்சிக்கு மேற்கொள்ளப்படும் பயிற்சி முறையானது தொழிற் பயிற்சி (Apprenticeship Training) ஆகும்.

4. உயர்பதவிக்குப் பயிற்சி (Training for Promotion) :

பெரும்பாலும், அனைத்து நிறுவனங்களிலும் பெரும்பாலான காலி இடங்கள் அகவழிப் பதவி உயர்வின் மூலமே நிரப்பப் படுகின்றன. ஏற்கனவே நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் 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 (Refresher Training) :

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

பயிற்சி முறைகள் Methods of Training

பயிற்சி பல முறைகளைக் கொண்டுள்ளது. இவை ஒவ்வொன்றும் ஒவ்வொரு குறிப்பிட்ட நிலைக்கு பொருத்தமானதாக உள்ளன. முறைகளின் விதமும், வடிவமும் ஒன்றையொன்று தொடர்புடையன, எனவே, எந்த ஒரு முறை அல்லது முறைகளின் இணைப்பு மிகச் சிறந்தது என்று கூறுவது மிகவும் கடினமாகும். ஆனால், தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட முறையானது குறிப்பிட்ட



சூழ்நிலைகளுக்கும். அமைப்பின் நோக்கங்களுக்கும் பொருத்தமானதாக இருக்கவேண்டும் எந்தவொரு முறையை பின்பற்றுவதற்கு முன்பும் பலதரப்பட்ட காரணிகளை மனதில் கொள்ள வேண்டும். அவையாவன:

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

பயிற்சியளித்தலுக்கான வழிகாட்டிச் சரத்துக்கள் Guidelines for Training

மற்றவர்களுக்குப் பயிற்சி அளிக்கும் பொழுது சில அடிப்படைக் கருத்துக் களை கருத வேண்டியது அவசியம். மில்டன் எல். பிளம் என்பவர் பயிற்சியளித் தனின் வழிகாட்டிச் சரத்துக்களாக பின்வருவனவற்றைக் கூறுகிறார்.

1. செயலூக்கம் என்பது கற்றுக் கொள்தலின் விரும்பப்பட்ட மற்றும் தேவையான ஒரு துணைக் கருவியாகும்.
2. மிகத் திறமை வாய்ந்த முறையில் கற்பிக்கத் தேவையான பாடங்கள் முன்பே முடிவு செய்யப்பட வேண்டும்.
3. கற்கப்பட வேண்டிய அலகானது நன்கு திட்டமிடப்பட வேண்டும். ஒரு சிறந்த கற்றலில் கற்கப்பட வேண்டிய பாடங்கள் மிக அதிகமாகவும், சிக்கலானதாகவும் உள்ளன என்று கருதப்படக்கூடாது. அதே சமயத்தில் மிக எளிதானதாகவும் கருதப்படக்கூடாது.
4. எந்தவொரு பயிற்சியும் நடைமுறையில் மிகவும் விரிவானதாக இருத்தல் கூடாது. கற்கவேண்டிய பாடங்கள் பணியோடு தொடர்புடையதாக இருக்கவேண்டும். அதாவது மோட்டார் காரை ஓட்டுவதற்கு அது எவ்வாறு இயங்குகிறது என்பது பற்றி தெரிந்து கொள்ள வேண்டிய அவசியம் இல்லை,



5. நிறைவேற்றப்பட வேண்டிய வேலைக்கு செயல் விளக்கம் அளிக்கப்பட வேண்டும்.
6. செயல் விளக்கத்தின் உதவியால் கற்பவர் உடனே அவ்விதச் செயலை மேற்கொள்வதில் ஈடுபட வேண்டும்.
7. அவ்வாறு செயல் மேற்கொள்ளப்பட்ட பிறகு, விவாதம் மற்றும் கேள்வி நேரம் அளிக்கப்பட்டு எழுப்பப்பட்ட சந்தேகங்கள் உடனே தீர்த்து வைக்கப்பட வேண்டும்.
8. போதுமான அளவிலான பயிற்சி வாய்ப்புகள் ஊக்குவிக்கப்பட வேண்டும்.
- 9 பயிற்சி பெறுவதின் வளர்ச்சியானது கூர்ந்து கவனிக்கப்பட வேண்டும். தேவையான அளவு பயிற்சியானது ஊக்குவிக்கப்பட வேண்டும்.
10. ஒட்டுமொத்தக் கற்றல் நடைமுறையானது, கற்றவரால் அவரின் பயிற்றுனரின் உதவியோடு மறுசீராய்வு செய்யப்பட வேண்டும் பின் அதன் உதவியால் பணியானது எதிர்பார்த்த அளவு கற்றுக் கொள்ளப் பட்டு விட்டதா என்பதையும் பார்க்க வேண்டும்.

பயிற்சித் திட்டத்தின் மதிப்பீடு Evaluation of Training Programme

ஒவ்வொரு பயிற்சித் திட்டமும் நிறைவேற்றப்பட்ட பிறகு அதன் ஆற்றல் மிக்கத் தன்மை மதிப்பிடப்பட வேண்டும். அப்பொழுதுதான் கம்பெனிகளால் அவற்றின் நம்பத்தக்க தன்மை, சார்புத்தன்மை போன்றவற்றைப் பற்றிய ஒரு முடிவுக்கு வரமுடியும். ஆகவே, மதிப்பீட்டிற்கான அடிப்படையையும் அவ்வித மதிப்பீட்டிற்குத் தேவையான தகவலின் சேகரிப்பு முறையையும் திட்டமிடும் நிலையிலேயே முடிவு செய்து விடுதல் அவசியம். பயிற்சித் திட்டத்தின் மதிப்பீடு என்பது “பயிற்சித் திட்டத்தின் பாதிப்புகள் தொடர்பான தகவலைப் பெறும் மற்றும் அத்தகவலின் அடிப்படையில் பயிற்சியின் மதிப்பை மதிப்பிடும் ஓர் முயற்சியே ஆகும்”. மதிப்பீடு ஆனது பயிற்சித் திட்டத்தை கட்டுப்படுத்தவும் சரிப்படுத்தவும்



உதவுகிறது. பயிற்சியின் மதிப்பீடு கீழ்க்கண்ட 5 நிலைகளில் மேற்கொள்ளப்படலாம்.

1. பயிற்சி பெறுபவரின் எதிர்விளைவுகள் (Trainee's Reactions) :

பயிற்சியில் சேர்க்கப்பட்டுள்ள தகவலின் உபயோகம், பயிற்சியின் உள்ளடக்கத்தின் ஆழம், அது அளிக்கப்பட்ட முறை, பயிற்றுவிப்பு முறைகள் போன்றன தொடர் பான பயிற்சி பெற்றவரின் எதிர்விளைவுகள், பயிற்சித் திட்டத்தினை மதிப்பிடும் முக்கியமான வழிவகைகளாக கருதப்படுகின்றன.

2. பெற்ற பயிற்சி (Training Obtained) :

பயிற்சி பெற்றவர் உண்மையில் எதை கற்றார் என்பதை அறிவதன் மூலம் பயிற்சித் திட்டம் மதிப்பிடப்படலாம்.

3. பெற்ற அறிவின் பயன்பாட்டு அளவு (Extent of Application of Knowledge Obtained) :

இந்நிலையில் பயிற்சியாளர் தான் பெற்ற அறிவை எந்தவிதத்தில், எந்த அளவில் அவரது பணியில் பயன்படுத்துகிறார் என்பன அளவிடப்படுகின்றன.

4. அமைப்பின் பல்வேறு அம்சங்களையும் ஆய்வு செய்தல் (Evaluating various aspects of Organisation) :

இந்நிலையில், பயிற்சியின் உபயோகம், அமைப்பு அல்லது துறையின் அதிகரிக்கப்பட்ட உற்பத்தித் திறன், தரம், ஒழுங்குணர்வு, விற்பனை சுழற்சி போன்றன மதிப்பிடப்படுகின்றன.

5. இறுதி மதிப்பு (Ultimate Value) :

இந்நிலையில் கம்பெனியின் இலக்குகள் மற்றும் தனிநபர்களின் இலக்குகளின் நிறைவேற்றத்திற்கு பயிற்சித் திட்டம் ஆற்றும் பங்கின் இறுதி மதிப்பு அளவிடப்படுகிறது.

பயிற்சியின் தற்கால மேம்பாடுகள் Recent Developments in Training:



தற்காலங்களில் பணியாளர்கள் தமது சொந்த பயிற்சித் தேவைகளை அவர்களே கண்டுணர்ந்து, பல்வேறு அமைப்புகளாலும் நடத்தப் பெறும் பயிற்சித் திட்டங்களுள் தமக்கு ஏற்ற ஒன்றைத் தேர்ந்தெடுத்து மேற்கொள்ளத் தொடங்கி உள்ளனர். இது தவிர கம்பெனிகளும் தொடர் வரிசை பயிற்சியை (On Line) Training) தங்களது பணியாளர்களுக்கு அளிக்கத் தொடங்கியுள்ளன. ஆகவே, பணியாளர்கள் எங்கிருந்து கொண்டு வேண்டுமானாலும் பயிற்சி பெறலாம். அவர்களுக்குத் தேவை, கணிப்பொறியும் இணையமும் மட்டுமே தொடர்வரிசை பயிற்சியில் பல்வேறு வகையான சாதனங்களும் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.



அலகு - 4

பணியாளர் நிறைவேற்ற மதிப்பீடு அல்லது திறமை மதிப்பீடு

அறிமுகம் Introduction

பணி மதிப்பீடு என்பது ஒரு பணியின் உண்மை மதிப்பை அளந்து அறிதலே என்பதையும், பணி மதிப்பீட்டின் போது அப்பணியை மேற்கொள்ள வேண்டிய நபர்களைப் பற்றி ஆராய்வதில்லை என்றும் குறிப்பிட்டோம் எனவே, பணி மதிப்பீட்டிற்கும் அப்பணியை ஆற்றும் நபர்களுக்கும் தொடர்பில்லை என்பது விளங்கும் இந்நிலைமை உண்மையிலேயே ஒரு குறையாகும்.

பணியாளர்கள் அனைவரும் ஒரே தகுதி, திறமை, அனுபவம் மற்றும் பயிற்சி உடையவர்களாக இருக்க இயலாது. அவர்கள் ஒருவருக்கொருவர் வேறுபடுவது இயல்பேயாகும் மேலும், பணியாளர்களின் தனிமனித சுபாவங்களும் மாறுபடுவது இயற்கை. இம்மாறுபாடுகளுக்கு ஏற்ப பணியாற்றும் தன்மையும் மாறுபடும் ஒரே பதவி நிலையில் இருக்கும் பல்வேறு பணியாளர்களில் சிலர் திறமையானவர்களாகவும், சிலர் சற்று திறமை குறைந்தவர்களாகவும் இருப்பதையும் நடைமுறையில் நாம் காணலாம். திறமை மிக்கவர்களுக்கு பொருத்தமான ஊதியம் வழங்கவேண்டியது அவசியம். திறமையானவர்களுக்கும் மற்றவர்களைப் போல ஒரே மாதிரியாக ஊதியம் வழங்கினால் நாளடைவில் தமது திறமைக்கு அங்கீகாரம் கிடைக்க வில்லையோ என்ற உணர்வுகள் அதிகரித்து மனச் சோர்வு அடைந்து விடுவார்கள்.

இதனால், அவர்களுக்கு வேலையில் உற்சாகம் குறைந்துவிடும். நாளடைவில், அவர்களது திறமையும் குன்றிவிடும் இது தவிர, திறமையில்லாதவர்களும் தம்முடைய திறமை என்ன, தாம் போதுமான



அனுபவம் அடைந்துவிட்டோமா என்று தெரிந்து கொள்வதில் உற்சாகம் காட்டுவதும் இயல்பேயாகும் அவ்வாறு அவர்களே அறிந்து கொள்ள விரும்பாவிட்டாலும் நிர்வாகத்தில் இருப்பவர்கள் அவர்களைத் தட்டிக் கொடுத்து, உண்மை நிலையைக் கூறி அவர்கள் மேலும் திறமைசாலியாக வளர உதவ வேண்டும்.

எனவே, 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 (Merit Rating) என்று பெயர்.

திறமை மதிப்பீடு என்பதன் பொருளும் இலக்கணமும் :

திறமை அல்லது செயல்திறன் மதிப்பீட்டு முறை முதன்முதலாக பத்தொன்பதாம் நூற்றாண்டிலேயே ராபர்ட் ஓவன் (Robert Owen) என்ற ஸ்காட்லாந்து நாட்டுத் தொழில் அதிபரால் உருவாக்கப்பட்டு பரிசோதனை செய்து பார்க்கப்பட்டது.

செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது ஒரு பணியாளரை ஒரு பணியில் நியமித்த பின்னர் அப்பணியை அவர் எவ்வாறு ஆற்றுகின்றார் என்று அவருடைய செயல்திறனை மதிப்பிட்டு அளப்பதாகும். எனவே, பணி மதிப்பீடு செய்து ஒரு தொழிலாளியை ஒரு வேலையில் நியமித்த பிறகே செயல்திறன் மதிப்பீடு மேற்கொள்ளப்படும் என்பது விளங்கும். தொடக்க காலங்களில் பணியாளர்களின் செயல்திறனை மதிப்பிடும் பணி, நிர்வாகத்திடமே இருந்தது.

மேலாளர்கள் தமது அனுபவம், அறிவு ஆகியவற்றைக் கொண்டு பணியாளர்களின் செயல்திறனை மதிப்பிட்டு வந்தனர். ஆனால், இம்முறையில் பல சிக்கல்கள் இருந்தன. மேலாளர் களும் தமது விருப்பு வெறுப்புகளுக்கு ஏற்ப மனம்போன போக்கில் மதிப்பீடு செய்யும் அபாயம் இருந்ததால், இக்கால அறிஞர்கள் இப்பணியை மேலாளரிடம் ஒப்படைக்க



விரும்பவில்லை. பணியாளர்களது செயல்திறனை விருப்பு வெறுப்பு களுக்கு ஆட்படாது விஞ்ஞான ரீதியாக அளந்து அறிவதே முறையான மதிப்பீடு ஆகும் என்பது இக்கால அறிஞர்களின் கொள்கை. இது நியாயமானதேயாகும்.

விஞ்ஞானக் கண்ணோட்டத்துடன் கூடிய முறையான பணித்திறன் மதிப்பீடே துல்லியமான நியாயமான முடிவுகளைத் தர இயலும். அம்மதிப்பீடு பணியாளர்களின் திறமையை உள்ளது உள்ளவாறு பிரதிபலிக்க இயலும். இனி பணித் திறன் மதிப்பீடு என்பது பற்றி அறிஞர்கள் பலரும் கூறியுள்ள இலக்கணங்களில் ஒன்றிரண்டை மட்டும் இங்கே ஆராய்வோம்.

எட்வின் பி. ஃபிலிப்போ கூறும் இலக்கணம் (Definition of Edwin B. Filippo) :

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

ஜான் எ. ஷூபின் கூறும் இலக்கணம் (Definition of John A. Shubin) :

ஜான் எ. ஷூபின் என்பாரின் கருத்துப்படி, “ஒரு பணியாளரின் தகுதிகளையும் அவரது பணியாற்றும் திறனையும் முறையாக மதிப்பீடு செய்வதே செயல்திறன் மதிப்பீடாகும். இதனால் அவராற்றும் பணியின் மதிப்பையும், அப்பணியால்

நிறுவனத்திற்கு என்ன ஆதாயம் என்பதையும் அறியலாம்”. எல். ஏ. லார்க்கின் கூறும் இலக்கணம் (Definition of L.A. Larkin) :



“பணியாளர்கள் தமது பணியில் எவ்வாறு நடந்து கொள்கிறார்கள், அவர்களது திறமை என்ன என்பன போன்ற முக்கியமான காரணிகளை அவ்வப்போது முறையாக அளந்து மதிப்பீடு செய்வதே செயல்திறன் மதிப்பீடாகும். இதனால், ஒவ்வொரு தொழிலாளிக்கும், அவர்களுக்குச் சாதாரணமாக வழங்கப்படும் ஊதியத்துடன், அவர்களது திறமைக்காக எவ்வளவு கூடுதல் தொகை அளிக்கலாம் என்பதைத் கண்டறிய இயலும்” என்று லார்க்கின் என்ற அறிஞர் குறிப்பிடுகின்றார்.

இம்மூன்று இலக்கணங்களும் செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் எல்லா அம்சங்களையும் தனித்தனியாக முழுமையாக விளக்கவில்லை என்றாலும், ஒவ்வொன்றும் ஒவ்வொரு அம்சத்தை விளக்குகின்றன என்பது விளங்கும். எனவே, இம்மூன்று இலக்கணங்களையும் ஒன்றாக ஆராயவேண்டும்.

1. திறமை மதிப்பீடு என்பது ஒவ்வொரு பணியாளரும் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியை ஆற்றுவதில் காட்டும் திறமையை மதிப்பீடு செய்வதாகும்.
2. திறமை மதிப்பீடு செய்யும்போது செயல்திறன் காரணிகளான வேலையின் தரம் (Quality of the Work), புரிந்து கொள்ளும் திறமை (Capacity to Learn), மற்றவர்களோடு பழகும் இயல்பு, நிறுவனத்தோடுள்ள உறவு (Co-operation), தன்முனைப்பு (Initiative) ஆகிய அனைத்தையும் மதிப்பிட வேண்டும்.
3. என்னென்ன காரணிகளை மதிப்பிட வேண்டும் என்பதற்குத் திட்ட வட்டமான வரையறைகள் எதுவும் கிடையாது. எனவே தனிநபர்கள் இவற்றைத் தேர்ந்தெடுப்பதைவிட, பலர் அடங்கிய ஒரு குழு மூலம் மதிப்பீடு செய்ய வேண்டிய திறமைக் காரணிகளை (Performance Factors) தேர்ந்தெடுப்பது அவசியம்.
4. திறமை மதிப்பீட்டாளர்கள் திறமையானவர்களாகவும், ஒருவர் பணியாற்றும் முறை சிறப்பானதாக உள்ளதா, திறமையாக அவர் பணியாற்றுகிறாரா என்பதை அளந்து அறியும் திறமை உடையவர்களாகவும் இருக்க வேண்டும்.



5. திறமை மதிப்பீடு செய்யும்போது பதிவுசெய்து கொள்வதற்காகப் பல் வேறு படிவங்களையும், பதிவேடுகளையும் பயன்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும். இப்பதிவேடுகள் பின்னர் இடமாற்றம், பதவி உயர்வு ஆகியன வழங்கும் போது, ஒவ்வொருவரையும் பற்றி அறிந்து கொண்டு அவரவர் திறமைக்கு ஏற்றவாறு, பொருத்தமான பதவியில் அவர்களை அமர்த்தப் பயன்படும்.

6. திறமை மதிப்பீடு செய்ய ஒரு சிவ குறிப்பிட்ட நடைமுறைகள் (Procedures) உள்ளன. இந்நடைமுறைகளில் பொருத்தமான நடைமுறையையே பின்பற்ற வேண்டியது அவசியம்.

திறமை மதிப்பீடு தொழிலாளர்களின் செயல் திறமையை மட்டுமே மதிப்பீடு செய்வதால், இதனைப் பணியாளர் மதிப்பீடு (Personnel Appraisal), திறன் மதிப்பீடு (Performance Appraisal), தொழிலாளர் மதிப்பீடு (Employee Appraisal) என்று பல பெயர்களில் குறிப்பிடும் வழக்கம் உள்ளது.

பணி மதிப்பீடும் திறமை மதிப்பீடும்:

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

1. பணி மதிப்பீடு என்பது பல்வேறு பணிகளின் பண 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 (Fair Wage) நிர்ணயிப்பதாகும். திறமை மதிப்பீட்டின் நோக்கம் இவ் அடிப்படை ஊதியத்துடன் தொழிலாளர்களின் திறமைக்கு ஏற்ப வெவ்வேறு விகிதங்களில் எவ்வாறு கூடுதல் ஊதியம் வழங்கலாம் என்பதை முடிவு செய்தலாகும்.



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

திறமை மதிப்பீட்டின் நோக்கங்கள் :

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

1. சம்பள விகிதங்களைச் சரிக்கட்டி தொழிலாளர்களின் திறமைக்கு ஏற்ற ஊதியங்களை நிர்ணயித்தல்,
2. சிறப்பு ஊதியம் (Special Incentives or Rewards), போனஸ் ஆகியனவற்றை வழங்க ஏற்ற அடிப்படைகளை முடிவு செய்தல்.
3. ஒவ்வொரு வேலையையும் செய்யத் தேவையான திறமை உள்ளவர்களிடம் பணியை ஒப்படைக்கப் பயன்படுத்தல், அதாவது, பொருத்தமான பதவியில் பொருத்தமான நபர்களை நியமிக்க உதவிபுரிதல்.
4. பதவி உயர்வு தர பொருத்தமானவர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தல்.
5. தகுதியில்லாதவர்களையும் (Unfits) பொருத்தமில்லாதவர்களையும் (Misfits) நீக்கப் பயன்படுத்தல்,
6. வேலை குறைவாக இருக்கும்போது யார் யாரைப் பணியில் தொடர்ந்து இருத்திக் கொள்ளலாம், யார் யாரை விலக்கிவிடலாம் என்று நிர்ணயிக்கப் பயன்படுத்தல்.
7. சிறப்புப் பயிற்சிக்கு ஏற்ற பணியாளர்களைத் தேர்வு செய்தல் (Selectiof of candidates for special training).



8. பணியாளர்களது பலகீனங்களையும், குறைகளையும் கண்டறிந்து அவற்றைக் களையத் தேவையான நடவடிக்கைகளை எடுத்தல்,

இழப்பீடு Compensation

சரிசமமான மற்றும் நியாயமான ஒரு ஊதியத்தை அளிக்கும் ஒரு நடை முறையே இழப்பீடு ஆகும் இதில் பின்வருவன அடங்குகின்றன:

1. பணி மதிப்பீடு :

இது ஒவ்வொரு பணியையும் பணத்தின் கூறுகளில் அளவிடுகிறது இது ஒவ்வொரு பணியின் தொடர்புடைய மதிப்பை, அதற்குத் தேவைப்படும் ஆற்றல் மற்றும் முயற்சிகள், தேவைப்படும் பயிற்சி மற்றும் முன் அனுபவத்தின் அளவு ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் கண்டு உணரத் தேவையான அடித்தளத்தை அமைப்பதை நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளது. இதில் ஒவ்வொரு பணிக்கும் ரூபாய் மதிப்பை ஒதுக்கிடுவதும் அடங்கும்.

2. கூலி நிர்வாகம்:

கூலி என்ற சொல், ஒதுக்கப் பட்ட பணியின் செயல்நிறைவேற்றத்திற்கு வெகுமதியாக பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப்படும் பணத்தையே குறிக்கிறது. கூலி நிர்வாகம் என்பது உகந்த ஒரு கூலித் திட்டத்தை உருவாக்குவதையும் இயக்குவதையும் குறிக்கிறது. கூலித் திட்டத்தை நிர்வகிப்பதற்கு என. இது கூலி தொடர்பான பல மதிப்பீடுகளை செய்து பல்வேறு காரணிகளின் அடிப்படையில் கூலி வீதங்களை நிர்ணயிக்கிறது. இது பின்பற்றப்பட்ட கூலித் திட்டங்களின் ஆற்றல்மிக்கத் தன்மை மையையும் மதிப்பிடுகிறது.

3. பணிக்கான ஊக்கத்தொகைகள்:

ஊதியம் பொதுவாக ரொக்கமாகவே வழங்கப்படுகின்றது. ஆனால் ஊக்கத் தொகைகள் பணவடி விலேயே இருக்க வேண்டும் என்பதில்லை அவை பணமற்ற வேறு ஏதேனும் வகை அல்லது வடிவிலும் செலுத்தப்படலாம். ஊக்கத் தொகைகள், செயல்நிறைவேற்றத்தில் திறமையை



பெறுவதற்கு அளிக்கப்படும் ஒரு ஊக்கம் கருதப்படுகின்றன. இது அதிகம் உழைத்து அதிகம் சம்பாதிப்பதற்கு பணியாளர் களை ஊக்குவிக்கும் ஒரு தூண்டு விசையாகும்.

இது வழக்கமாக அளிக்கப்படும். கூலியுடன் கூடுதலாக சேர்த்து அளிக்கப்படுகிறது. பணியாளர்களுக்கு வாக்கத் தொகை அளிக்கும் நோக்கில் பணியாளர் மேலாண்மைத் துறையானது நிதி ஊக்குவிப்புத் திட்டங்களை தீட்டுதல், நிர்வகித்தல் ஆகியவற்றுடன் தன்னை ஈடுபடுத்திக் கொள்கிறது.

4. போனஸ்:

இந்தியாவில், போனஸ், போனஸ் செலுத்தல் சட்டம், 1965 -ன் படி பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப்படுகிறது. போனஸ் என்ற சொல் இச்சட்டத்தில் வரையறுக்கப்படவில்லை. வெப்ஸ்டர்ஸ் ஆங்கில அகராதியின்படி, போனஸ் என்ற சொல்லுக்கு "பெறுபவருக்கு கொடுபட வேண்டியதாக உள்ள அல்லது அவரால் சாதாரணமாக பெறப்படுவதை விட கூடுதலாக அளிக்கப்படும் ஏதோ ஒன்று" என்று பொருள்.

5. இணைப்புப் பயன்கள்:

இணைப்புப் பயன்கள் மறைமுகமாக செலுத்தப்படுவனவாகும். இவை எஜமானர்களால் அவர்களின் தொழிலாளர்களுக்கு அவர்களால் ஒப்புக்கொள்ளப்பட்ட கூலிக்கு மேற்பட்டு கூடுதலாக அளிக்கப்படும் கூடுதல் பயன்களாகும். இவ்வித இணைப்புப் பயன்களின் உதாரணங்களாக நாம் வீட்டு வசதி, கல்வி வசதி, போக்குவரத்து வசதி, மருத்துவப் படிகள் போன்றவற்றைக் கூறலாம்.

6. சமூகப் பாதுகாப்பு அளவீடுகள்:

தற்காலங்களில், மேலாண்மையானது தமது பணியாளர்களுக்கு மேற்கண்ட பயன்களுடன் கூட சமூகப் பாதுகாப்பையும் அளிக்கிறது. அவை பின்வருமாறு:



1. அபாயகரமான பணி நிலைகளில் பணிபுரியும் பொழுது ஏற்படும் நோய்கள் மற்றும் உடல்சார்ந்த இயலாமை போன்றவற்றினால் பாதிப்பு அடையும் தொழிலாளர்களுக்கு பணியாளர் இழப்பீடு. இவ்வித இழப்பீடு தொழிலாளர் இழப்பீட்டுச் சட்டம், 1923 ன் ஓரத்துக்களின் படி அளிக்கப்படுகிறது.
2. பெண் தொழிலாளர்களுக்கு பேறுகாலப் பயன்கள்.
3. உடல் ரீதியாக ஏற்படும் இயலாமைக்கு இயலாமைப் பயன்கள். உடல் ரீதியான இயலாமை என்பதற்கு காயத்தின் காரணமாக சம்பாதிக்கும் திறனை இழத்தல் என்று பொருள் இயலாமைப் பயன்கள் தொழிலாளர் கள் அடையும் இயலாமையின் அளவையும் அதனால் அவர் இழக்கும் வருவாய் ஈட்டும் திறனின் அளவையும் பொறுத்து அளிக்கப்படுகின்றன. இதுவும் தொழிலாளர் இழப்பீட்டுச் சட்டம், 1923 ன் படி அளிக்கப் படுகின்றது.
4. சார்ந்து வாழ்பவர் பயன்கள்.
5. சேம நல நிதி, ஓய்வூதியம், பணிக்கொடை போன்ற ஓய்வுகாலப் பயன்கள்.

இழப்பீடு மேலாண்மை :

இழப்பீட்டு மேலாண்மை என்பது ஒவ்வொரு பணியாளரும் பெறும் சம்பளம், ஊக்கத்தொகை மற்றும் நன்மைகளை நிர்வகித்தல், பகுப்பாய்வு செய்தல் மற்றும் நிர்ணயித்தல் செயல்முறை ஆகும். எந்தவொரு திறமை மேலாண்மை மற்றும் தக்கவைப்பு உத்தியின் ஒரு முக்கிய பகுதியாக இழப்பீடு மேலாண்மை உள்ளது. கிரியேட்டிவ் இழப்பீடு என்பது, ஈடுபாடு மற்றும் உற்பத்தித்திறனை அதிகரிக்க, தேய்மானத்தைக் குறைக்க, மற்றும் சிறந்த திறமைகளை ஈர்ப்பதற்காக நிறுவனங்கள் பயன்படுத்தக்கூடிய பண மற்றும் நாணயமற்ற பலன்களை உள்ளடக்கியது.

இழப்பீட்டு மேலாளர்கள் நிறுவனத்தின் வரவு செலவுத் திட்டத்தில் பரந்த மற்றும் போட்டி இழப்பீட்டுத் திட்டங்களை வழங்குவதன் மூலம் ஊழியர்களை ஈர்ப்பது, தக்கவைத்துக்கொள்வது மற்றும் ஈடுபடுவதை நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளது .



இழப்பீட்டு மேலாண்மை மக்கள் நியாயமான சம்பளம் பெறுவதை உறுதி செய்கிறது:

- உத்தியோக திறமை
- பதவி
- பொறுப்புகள்
- அனுபவம்
- வேலை சந்தை
- நிறுவனத்தின் பட்ஜெட்

HR தலைவர்கள் - இழப்பீட்டு மேலாண்மை :

பயனுள்ள இழப்பீட்டு மேலாண்மை முதலாளி மற்றும் பணியாளர் இருவருக்கும் நன்மை பயக்கும். நியாயமான அடிப்படைச் சம்பளம், தாராளமான பலன்கள் மற்றும் அவர்களின் பணிக்கு ஈடாக ஊக்கத்தொகையைப் பெறும் தொழில் வல்லுநர்கள் தங்கள் வேலையில் தங்கி, உயர் செயல்திறன் நிலை மற்றும் மன உறுதியைப் பேணுவதற்கான வாய்ப்புகள் அதிகம்.

பயனுள்ள இழப்பீட்டு மேலாண்மை ஊழியர்களின் ஈடுபாட்டை எரிபொருளாக்குகிறது மற்றும் அதன் மூலம் நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கு வழிவகுக்கிறது.

இழப்பீட்டின் முக்கிய வகைகள் :

இழப்பீடு என்பது அடிப்படை சம்பளத்தை விட அதிகம். முழு இழப்பீட்டுத் தொகுப்பில் நேரடியாகவும் மறைமுகமாகவும் பல்வேறு வகையான இழப்பீடுகள் உள்ளன.

நான்கு வகையான நேரடி இழப்பீடுகள்:

- மணிநேர ஊதியம்
- சம்பளம்
- தரகு
- போனஸ்

மறைமுக இழப்பீடும் உள்ளது, இது போன்ற மக்களுக்கு மதிப்பை வழங்கும் எதையும் உள்ளடக்கியது:



- ஓய்வூதிய பலன்கள்
- காப்பீடு (மருத்துவம், பல், ஆயுள், முதலியன)
- செலுத்தப்பட்ட நேரம்-விடுமுறை
- இலாப பகிர்வு விநியோகங்கள் மற்றும் பங்கு விருப்பங்கள்
- கல்வி உதவி மற்றும் கற்றல் மற்றும் மேம்பாட்டு சலுகைகள்
- குழந்தை பராமரிப்பு உதவி
- ஜிம் உறுப்பினர்கள்
- இடமாற்ற செலவுகள்
- இலவச உணவு, அலுவலக உடற்பயிற்சி கூடம், நிகழ்வுகள் மற்றும் பல போன்ற சலுகைகள்

இழப்பீடு எவ்வாறு தீர்மானிக்கப்படுகிறது?

எந்தவொரு நபருக்கும் வழங்கப்படும் குறிப்பிட்ட இழப்பீட்டுத் தொகுப்பைத் தீர்மானிப்பதில் பல காரணிகள் செல்கின்றன, இதில் நிறுவனத்தின் இருப்பிடம் மற்றும் சந்தை தொடர்பான வெளிப்புற காரணிகள் மற்றும் குறிப்பாக பங்கு மற்றும் கேள்விக்குரிய வேட்பாளர் தொடர்பான காரணிகள் அடங்கும். இழப்பீட்டைக் கணக்கிடுவதற்குச் செல்லும் சில பரிசீலனைகள் பின்வருமாறு:

- நிறுவனம் என்ன செலுத்த முடியும்
- பிராந்தியத்தில் உள்ள ஒத்த பாத்திரங்களுக்கான வழக்கமான சம்பள வரம்பு
- போட்டியாளர்கள் எவ்வளவு பணம் செலுத்துகிறார்கள்
- உள்ளூர் வாழ்க்கைச் செலவு
- பங்கு-அது மிகவும் திறமையான வேலையாக இருந்தால், அதற்கு அதிக இழப்பீடு தேவைப்படலாம்
- வேட்பாளர், அவர்களின் தகுதிகள் மற்றும் அவர்களின் இழப்பீட்டு எதிர்பார்ப்புகள்
- ஊக்க இழப்பீட்டு நிர்வாகத்தைப் பயன்படுத்துவது பொருத்தமானதா இல்லையா, இது பொதுவாக விற்பனைப் பாத்திரங்களுக்குப் பயன்படுத்தப்படும்



ஒரு வகையான இழப்பீடு ஆகும், இதில் நபரின் இழப்பீடு அவர்களின் செயல்திறன் விளைவுகளுடன் இணைக்கப்பட்டுள்ளது

பயனுள்ள இழப்பீட்டு நிர்வாகத்தை உறுதி செய்ய HR தலைவர்கள் என்ன செய்யலாம்?

HR தலைவர்கள் பின்வரும் முறைகளைக் கொண்டு வெற்றிகரமான இழப்பீட்டுத் திட்டங்களை உருவாக்குவதற்கும் செயல்படுத்துவதற்கும் இழப்பீட்டு நிர்வாகத்தை வழிநடத்த முடியும்:

- இழப்பீட்டுத் தத்துவத்தை உருவாக்கி பயன்படுத்தவும். சம்பளம், போனஸ் மற்றும் நன்மைகள் தொடர்பான நிறுவனத்தின் கொள்கைகளை இழப்பீட்டுத் தத்துவம் முறையாக ஆவணப்படுத்துகிறது. இது வெளிப்படாத தன்மைக்கான ஒரு நிறுவனத்தின் உறுதிப்பாட்டை நிரூபிக்கிறது. இழப்பீட்டுத் தத்துவத்தை தொடர்ந்து கடைப்பிடிப்பது, ஊழியர்கள் மற்றும் வேலை வேட்பாளர்களுக்கு நிறுவனத்தின் நேர்மையை நிரூபிக்கிறது.
- இழப்பீட்டுத் திட்டத்தை விளக்குங்கள். HR, விண்ணப்பதாரர்கள் மற்றும் புதிய இணைப்பாளர்களுக்கு இழப்பீட்டுத் திட்டத்தின் கூறுகளை தெளிவுபடுத்துகிறது, சிறந்த திறமைகளை ஈர்க்கவும் தக்கவைக்கவும் உதவுகிறது.
- ஒரு வலுவான இழப்பீட்டு மூலோபாயத்தை வடிவமைக்கவும். மனிதவளத் தலைவர்கள் மேலாளர்கள் மற்றும் நிபுணர்களுடன் ஒத்துழைத்து அனைத்தையும் உள்ளடக்கிய இழப்பீட்டுத் திட்டங்களையும், அவர்களின் மக்களின் வாழ்க்கைத் தரத்தை மேம்படுத்த தாராளமான பலன்களையும் வழங்க முடியும்.
- முடிவுகளை மதிப்பிடவும். அனுபவத்திலிருந்து கற்றுக்கொள்வது எப்போதும் பயனுள்ளதாக இருக்கும். இழப்பீட்டு நிர்வாகத்தின் செயல்திறனை மேம்படுத்தக்கூடிய இழப்பீட்டு ஸ்கோர்கார்டு மூலம் என்ன வேலை செய்கிறது மற்றும் எது இல்லை என்பதைக் காண இழப்பீட்டு நிர்வாகத்தின் முடிவுகளை HR தலைவர்கள் பகுப்பாய்வு செய்யலாம்.

இழப்பீட்டு மேலாண்மை மென்பொருள்



சமீபத்திய ஆண்டுகளில் பிரபலமடைந்து வரும் ஒரு கருவி இழப்பீடு மேலாண்மை மென்பொருள் ஆகும் . இந்த மென்பொருள் HR நிபுணர்களுக்கு இழப்பீட்டுத் தரவை நிர்வகிக்க, கணக்கிட மற்றும் ஒழுங்கமைக்க உதவும். இழப்பீட்டு மேலாண்மை மென்பொருளானது பல அம்சங்களைக் கொண்டுள்ளது. அவை அவற்றின் இழப்பீட்டு மேலாண்மை செயல்முறைகளை நெறிப்படுத்தவும் மேம்படுத்தவும் விரும்பும் நிறுவனங்களுக்கு மிகவும் மதிப்புமிக்கதாக இருக்கும்:

- அனைத்து தொடர்புடைய பங்குதாரர்களுக்கும் (HR, நிதி, C-நிலைகள் மற்றும் மேலாளர்கள்) அணுகுவதற்கு சம்பளம், பதவிக்காலம் மற்றும் செயல்திறன் பற்றிய அனைத்து புதுப்பிக்கப்பட்ட தரவையும் சேமித்தல்
- சம்பளம் முடிவெடுப்பதை மேம்படுத்துவதற்கான கருவிகள் மற்றும் தரவு
- சம்பள மதிப்பாய்வுகளைத் திட்டமிடுவதற்கும் நிர்வகிப்பதற்கும் கருவிகள்
- போனஸ் மற்றும் ஈக்விட்டி ஒதுக்கீடு
- உள்ளூர் நாணயக் காட்சிகள் மற்றும் உள்ளூர் சம்பள அளவுகோல்களுடன் சர்வதேச நாணய மேலாண்மை

இழப்பீடு மேலாண்மை புள்ளி தீர்வுகள் vs HRIS

நீங்கள் பார்க்க முடியும் என, இழப்பீட்டு மேலாண்மை மென்பொருள் பல பயனுள்ள அம்சங்களை வழங்குகிறது, இது இழப்பீடு முடிவெடுத்தல் மற்றும் நிர்வாகத்தில் ஈடுபட்டுள்ள நிபுணர்கள் மற்றும் குழுக்களுக்கு மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும். இருப்பினும், இது ஒரு புள்ளி தீர்வாக தகுதி பெறுகிறது. அதாவது இது ஒரு சிக்கலுக்கு உதவக்கூடிய ஒரு கருவியாகும். இதன் பொருள் அதன் பயன்பாடு குறைவாக உள்ளது.

இதற்கு மாற்றாக HRIS போன்ற ஒரு இயங்குதள தீர்வு உள்ளது , இது HR குழு கையாளும் பல்வேறு பிரச்சனைகளுக்கு பல தீர்வுகளை வழங்குகிறது. இழப்பீட்டு நிர்வாகத்தில் மட்டும் உதவுவதற்குப் பதிலாக,



செயல்திறன் மேலாண்மை, ஊதியம், நேரம் மற்றும் வருகை மற்றும் பலவற்றிலும் HRIS உதவ முடியும்.

அடிப்படையில், நீங்கள் HRIS vs புள்ளி தீர்வுகளை ஒரு சுவிஸ் இராணுவ கத்தி மற்றும் ஒரு எளிய ஜோடி சாமணம் என்று நினைக்கலாம் . இரண்டும் பயனுள்ளவை, ஆனால் ஒன்று அதன் பல செயல்பாடுகளின் காரணமாக மற்றொன்றை விட அதிக மதிப்பை வழங்க முடியும். எனவே உங்கள் நிறுவனம் முழுப் பணியாளர் வாழ்நாள் முழுவதும் செயல்முறைகளை மேம்படுத்துதல் மற்றும் தானியங்குபடுத்துதல் ஆகியவற்றில் உதவியைப் பயன்படுத்தினால், HRIS என்பது நீங்கள் தேடும் விஷயமாக இருக்கலாம்.

இழப்பீட்டு மேலாண்மை திட்டமிடல் நவீன மனிதவள மூலோபாயத்தின் ஒரு பகுதியாக ஏன் இருக்க வேண்டும்?

இழப்பீட்டு மேலாண்மை என்பது முதலாளிகள் மற்றும் பணியாளர்களின் நிதி வெற்றி மற்றும் நல்வாழ்வை உறுதிசெய்து இருவரையும் மகிழ்ச்சியடையச் செய்கிறது. ஒரு நிறுவனத்தின் HR மூலோபாயத்தில் இழப்பீட்டு நிர்வாகத்தை ஒருங்கிணைப்பது, நிறுவனங்கள் தங்கள் மக்களுக்கு சந்தை வரம்பு சம்பளம், தகுதியான போனஸ் மற்றும் அவர்களின் மக்களின் வாழ்க்கை முறையை மேம்படுத்த ஊக்குவிப்புகளை வழங்க உதவுகிறது. முதலாளிகள் தங்கள் மக்களைப் பாராட்டுகிறார்கள் என்பதைக் காட்டவும் இது அனுமதிக்கிறது. மக்கள் உந்துதல் மற்றும் ஈடுபாடு உள்ளவர்களாக உணர வைப்பதில் பாராட்டு நீண்ட தூரம் செல்கிறது. அதிகரித்த உற்பத்தித்திறன் மற்றும் உயர்தர வேலை மூலம் தங்கள் முதலாளிக்குத் திரும்பக் கொடுக்க இது மக்களை ஊக்குவிக்கும். இவை அனைத்தும் மகிழ்ச்சியான மற்றும் உற்சாகமான மக்களால் உருவாக்கப்பட்ட ஒரு நிறுவன கலாச்சாரத்திற்கு வழிவகுக்கிறது.

திறமையை மதிப்பீடும் போது ஆராய வேண்டிய முக்கியக் காரணிகள்

பணியாளர்களின் திறமையை மதிப்பீடு செய்யும்பொழுது, பல்வேறு காரணி களையும் தனித்தனியாக ஆராயவேண்டும் ஒவ்வொரு வேலையையும் செய்துமுடிக்க என்னென்ன தகுதிகள் தேவை என்பதையும்,



அத்தகுதிகளில் என்னென்ன தகுதிகள் ஒவ்வொரு பணியாளரிடமும் உள்ளன என்பதையும் மதிப்பீடு செய்து அறிதல் வேண்டும். ஒவ்வொரு பணியாளரையும் தனித்தனியாக மதிப்பீடு செய்யவேண்டும் இம்மதிப்பீட்டின்போது ஆராயப்பட வேண்டிய காரணிகள் பின்வருமாறு:

1. பணியாற்றத் தேவையான கல்வித் தகுதி, சிறப்புப் பயிற்சி, அனுபவம் முதலியன.
2. உற்பத்தி அளவு, தொழில்நுட்பம், நிலைத்தன்மை (Consistency) முதலியன.
3. நம்பிக்கை, திறமை, தைரியம், இடைவிடா முயற்சி முதலியன.
4. சூழ்நிலைகளுக்கு ஏற்ப மாறிக்கொள்ளும் திறமை, நடத்தை, கட்டளை களை ஏற்று அதன்படி நடக்க உள்ள விருப்பம், சக தொழிலாளர்களோடு உள்ள நட்புணர்வு.
5. மற்றவர்களை வழிநடத்திச் சென்று, அவர்களது நடவடிக்கைகளைக் கட்டுப்படுத்தக் கூடிய தலைமைத் தகுதி (Leadership Qualities).
6. தொடர்ச்சியான வருகை (Stability in Attendance), காலந்தவறாத ஒழுங்கு, பணியாற்றும் நேரம் (Length of Service),

திறமை மதிப்பீட்டு நடைமுறை :

திறமை மதிப்பீட்டு நடைமுறை பின்கண்ட நான்கு நிலைகளை உள்ளடக்கியது என்று பேராசிரியர் ஜான் எ. ஷூபின் கூறுகின்றார்.

1. யாருடைய திறமை மதிப்பிடப்பட வேண்டும் என்று முடிவு செய்தல்.
2. திறமை மதிப்பீடு செய்யும்போது ஆராயப்பட வேண்டிய தகுதிகளை அல்லது அம்சங்களைத் தேர்ந்தெடுத்து, அவற்றிற்கான தர அளவீடுகளை (Rating Scales) நிர்ணயித்தல்.
3. அளவீட்டாளர் அல்லது மதிப்பீட்டாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்துப் பயிற்சியளித்தல்.



4. திறமை அளவுகளைப் பரிசோதித்து அவர்களது திறமையை மதிப்பீடு செய்தல். இம்மதிப்பீடுகளை பதவி உயர்வு, இடமாற்றம், ஊதிய உயர்வு ஆகியவற்றுக்கும் பயன்படுத்திக் கொள்ளலாம்.

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 முறை
4. சிக்கலான நிகழ்ச்சி முறை
5. ஏனைய முறைகள்

மேற்சொன்ன ஐந்து முறைகளிலும் வெவ்வேறு நடைமுறைகள் பின்பற்றப் படுகின்றன. இவ் ஐந்து பெரும் பிரிவுகளுக்குள் எல்லா முறைகளும் அடங்கும். ஏனெனில், மற்ற முறைகள் அனைத்தும் இவ் ஐந்து முறைகளின் அடிப்படையை அப்படியே வைத்துக்கொண்டு, ஒன்றிரண்டு நடைமுறைகளை மட்டும் சிறிது மாற்றி உருவாக்கப்பட்டவையாகும். மேலும், மேற்குறிப்பிட்ட ஐந்து முறை களிலும் பல நல்ல அம்சங்களும் அதே சமயம் பல்வேறு குறைகளும் உள்ளன. எனவே, எந்தவொரு முறையையும் முழுமையாகச் சிறந்த முறை என்று கூறுவதற்கில்லை. இனி, இம்முறைகள் பற்றிச் சுருக்கமாக ஆராய்வோம்.

1.வரைபட அளவீட்டு முறை

இம்முறை தர அளவுகோல்முறை (Rating Scale Method) என்றும் கூறப்படும். மற்ற எல்லா முறைகளையும் விட நடைமுறையில்



இம்முறையே பெரும்பாலும் பின்பற்றப்படுகின்றது. இம்முறையில், பணியாளர்களின் ஒவ்வொரு திறமையும் தனித்தனியாக மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றது. மதிப்பீடு செய்வதற்கு முன் அங்குல நீளமுள்ள ஒரு நேர் கோட்டை வரைந்து கொள்ளவேண்டும். இந்நேர் கோட்டை திறமையின் அளவை மதிப்பீடு (Degree of Performance) செய்ய ஏற்ற வகையில், ஐந்து பிரிவுகளாகப் பிரித்துக் கொள்ள வேண்டும்.

ஒவ்வொரு பிரிவும் திறமையின் ஒவ்வொரு அளவைக் குறிப்பிடுவதாகும். சிலர் இவ்வாறு பிரிக்காமல் சதவிகிதம் அல்லது தர எண்ணிக்கை அளவுகளாகவும் பிரித்துக் கொள்ளு கின்றனர். சிலர் அ, ஆ, இ என்றும் 1, 2, 3 என்றும் பிரித்துக் கொள்வதுண்டு மதிப்பீட்டாளர், பணியாளரின் திறமையை நேரில் மதிப்பீடு செய்து, தர அளவு கோட்டில் பொருத்தமான இடத்தில் குறியீடு (Tick Mark) செய்து கொள்ள வேண்டும்.

வரைபட அளவீட்டு முறையின் நன்மைகள்:

1. இம்முறை மிகவும் எளிமையானது. பணியாளர்கள் இம்முறையைச் சுலபமாகப் புரிந்துகொள்வர்.
2. மற்ற முறைகளைவிட இம்முறை சிக்கனமானது. எனவே, சிறிய நிறுவனங்களுக்கு இம்முறையே ஏற்றது.

வரைபட அளவீட்டு முறையின் குறைகள் :

1. மதிப்பீட்டாளரின் தனிப்பட்ட விருப்பு வெறுப்பு காரணமாக திறமை மதிப்பீடுகளில் தவறு ஏற்படுவது இயல்பு. இதனால், முடிவுகள் சரியில்லாமல் போய்விடக் கூடும்.
2. இம்முறை மிகத் துல்லியமானதல்ல (Less Accurate). மதிப்பீட்டாளரின் எண்ணப்போக்கிற்கு ஏற்பவே இம்முடிவுகள் அமையும்
3. என்னென்ன காரணிகளை மதிப்பீடு செய்யவேண்டும்; அவற்றை எவ்வாறு அளந்து பிரிக்கவேண்டும்; ஒவ்வொரு அளவிற்கும் எவ்வளவு மதிப்பு என்பன



போன்ற முக்கியமான அம்சங்களைப் பற்றிய நிலையான கருத்துக்கள் உருவாகவில்லை. எனவே, மதிப்பீட்டாளரின் கருத்தை யொட்டியே மதிப்பீட்டு முறையும் அமைவது தவிர்க்க இயலாததாகும்.

2 பணியாளர் ஒப்பீட்டு முறை :

இம்முறையில், ஒவ்வொரு தொழிலாளியும் மற்றவர்களோடு ஒப்பிடப்படுகின்றனர். வரைபட அளவீட்டு முறையில் உள்ள குறைபாடுகளைப் போக்கும் வகையில் இத்திட்டம் உருவாக்கப்பட்டுள்ளது. ஒவ்வொருவரையும் மற்றவரோடு ஒப்பிடுவதன் அடிப்படையில், இம்முறையையும் மூன்று வகைகளாகப் பாகுபாடு செய்துள்ளனர். அவையாவன:

1. தரவரிசை முறை :
2. இணை ஒப்பீட்டு முறை
3. சுட்டாயப் பிரிவு முறை

1. தரவரிசை முறை :

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

தரவரிசை முறையின் நன்மைகள்

: தரவரிசை முறையின் நன்மைகளாவன:

1. இம்முறை மிகப்பழமையானதும், எளிமையானதும் ஆகும்



2. இம்முறை மிகச் சுலபமானது. தொழிலாளர்களும் எளிதில் புரிந்து கொள்வார்கள்.

தரவரிசை முறையின் குறைகள்:

தரவரிசை முறையின் குறைகளாவன:

1. நடைமுறையில், ஒவ்வொருவரையும் மற்றவரோடு ஒப்பிட்டுத் திறமையை மதிப்பீடு செய்வதில் பல சிக்கல்கள் உள்ளன. ஒட்டுமொத்தமாக ஒரு குழுவில் உள்ளவர்கள் அனைவரையும் ஆராயும்போது ஏற்படும் சிக்கல்கள் பலவாகும். மேலும், குழுவில் உள்ளவர்கள் அத்தனை பேரும் பல்வேறு சுபாவங்களையும், இயல்புகளையும் உடையவர்களாக இருப்பதையும் தவிர்க்க இயலாது. எனவே மதிப்பீடு செய்யப்படும் குழுவில் ஏராளமான பேர் இருந்தால், மதிப்பீடு துல்லியமாக அமையாது. எனவே, பலர் பணியாற்றும் நிறுவனங்களுக்கு இம்முறை ஏற்றதல்ல.

2 ஒரு தொழிலாளி மற்றவர்களிடமிருந்து எந்த அளவுக்கு வேறுபடு கின்றார் என்பதை அளவிட்டுக் கூறுவதும் இயலாது. பொதுவாக, ஒருவர் திறமையானவர் என்றும், மற்றவர் அவரைவிட உயர்ந்தவர் அல்லது திறமையில் தாழ்ந்தவர் என்றும் குறிப்பிட இயலுமே தவிர, அவர்களது திறமை வேறுபாட்டின் அளவைத் துல்லியமாக நிர்ணயிக்க இயலாது.

3. மதிப்பீட்டாளரின் விருப்பு வெறுப்புகளுக்கு ஏற்ப இம்முறையிலும் தவறுகள் ஏற்படுவது தவிர்க்க இயலாததாகும்.

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 7. என்பவருடன் ஒப்பிடவேண்டும். இதேபோல் ஒவ்வொருவரும் ஒருமுறை வேறு ஒருவரோடு மட்டுமே ஒப்பிடப்படுகின்றனர். இவ்வாறு ஒப்பிட்டாலும் ஒரு நிறுவனத்தில் வேலைபார்க்கும் நபர்களைவிட அதிக எண்ணிக்கையில் ஒப்பீடுகள் செய்யப்பட வேண்டும். இவ் ஒப்பீடுகளின் எண்ணிக்கையைக் கண்டறிய ஒரு சூத்திரத்தை பயன்படுத்துகின்றனர். இச்சூத்திரம் பின்வருமாறு:
ஒப்பீடுகளின் எண்ணிக்கை:

2 இதில் N என்பது ஒரு நிறுவனத்தில் அல்லது ஒரு பிரிவில் பணிபுரியும் பணியாளர்களின் மொத்த எண்ணிக்கையாகும். உதாரணமாக, ஒரு பிரிவில் ஒப்பிடப்பட வேண்டிய நபர்களின் எண்ணிக்கை 20 என்று வைத்துக் கொள்வோம். ஒப்பீடுகளின் எண்ணிக்கை பின்வருமாறு கணக்கிடப்படும்.

$$\text{ஒப்பீடுகளின் எண்ணிக்கை} = 20(20-1)/2 = 20 \times 19 / 2 = 190$$

இவ் ஒப்பீடுகளை வெவ்வேறு சீட்டுகளில் தனித் தனியாகக் குறித்து வைத்துக்கொள்வார்கள். பின்னர் இச்சீட்டுகளை வரிசைப்படுத்தி, ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும் ஒரு தரம் (Rank) ஒதுக்கப்படும்.

இணை ஒப்பீட்டு முறையின் நன்மைகள் :

இணை ஒப்பீட்டு முறையின் நன்மைகளாவன:

1. மற்ற முறைகளை விட இம்முறை ஓரளவுக்கு நியாயமான ஆய்வு அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது.
2. பணியாளர்களின் ஒரே ஒரு திறமையை மட்டும் ஒப்பீட்டு மதிப்பீடு செய்ய இம்முறையே சிக்கனமானதும் எளிமையானதும் ஆகும்.



3. பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை குறைவாகவுள்ள சிறிய நிறுவனங்களுக்கு இம்முறையே ஏற்றது.

இணை ஒப்பீட்டு முறையின் குறைகள் :

:1. மிகச் சிறிய நிறுவனங்களில் கூட, ஒப்பீடுகளின் எண்ணிக்கை அந் நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் தொழிலாளர்களின் எண்ணிக்கையை விட மிக அதிகமாக இருக்கும். மிகப் பெரிய நிறுவனமாக இருந்தால், இவற்றின் எண்ணிக்கை பற்றிச் சொல்ல வேண்டியதே இல்லை. உதாரணமாக, 100 பேர் பணியாற்றும் ஒரு நிறுவனத்தில் இம்முறையைக் கையாண்டால் 4,950 ஒப்பீடுகளைச் செய்ய வேண்டியவரும். இது தொழிலாளர்களின் எண்ணிக்கையைப் போல கிட்டத்தட்ட 50 மடங்காகும்.

2. மதிப்பிட வேண்டிய தனித்திறமைக் காரணிகள் (Personal Traits) பலவாக இருந்தாலும், இம்முறையைப் பின்பற்றுவது இயலாது. அவ்வாறு மதிப்பீடு செய்ய நீண்ட காலஅவகாசம் தேவைப்படும்.

3. முன்னர் கூறியது போன்று மதிப்பீட்டாளரின் விருப்பு வெறுப்புகளும் இம்முறையின் முடிவுகளை பாதிக்கும்,

(3) கட்டாயப் பகுப்பு முறை :

இணை ஒப்பீட்டு முறையின் குறைகளைப் போக்கி இம்முறை உருவாக்கப் பட்டது. இம்முறையில், ஒரு பணியாளரின் ஒட்டுமொத்தமான செயல்திறன்.

Overall Performance) மட்டுமே மதிப்பிடப்படும். ஒவ்வொருவரின் தனித்திறமையும் தனித் தனியாக மதிப்பிடப்படுவதில்லை இம்முறையில், பணியாளர்களை முதலில் எவ்வாறு திறமை அளவின் அடிப்படையில் பிரிப்பது என்பதை முடிவு செய்து கொண்டு, மிகத் திறமையானவர்கள் (Highly Efficient), திறமையானவர்கள் (Efficient), சராசரி திறமையுள்ளவர்கள், சராசரிக்கும் குறைந்தவர்கள் (Below Average or Less Efficient or Poor) என்று சந்தர்ப்ப சூழ்நிலைகளுக்கு ஏற்ப பாகுபாடு செய்து கொள்ளவேண்டும். ஒவ்வொரு



தொழிலாளியையும் தனித்தனியாக ஆராய்ந்து அவரை எந்தப் பிரிவில் சேர்க்கலாம் என்பதை முடிவு செய்து அப் பிரிவில் சேர்க்க வேண்டும்.

கட்டாயப் பகுப்பு முறையின் சிறப்புகள்:

கட்டாயப் பகுப்பு முறையின் சிறப்புகளாவன:

1. இம்முறை மிகத் துல்லியமானதல்ல. ஆயினும், ஓரளவுக்கு மதிப்பீட்டாளரின் விருப்பு வெறுப்புகளுக்கு ஏற்ப ஏற்படக் கூடிய தவறுகளைத் தவிர்க்கின்றது.
2. அதிக எண்ணிக்கையில் தொழிலாளர்கள் பணிபுரியும் நிறுவனங்களுக்கு இம்முறையே ஏற்றதும், சிக்கனமானதும் ஆகும். . மற்ற முறைகளைவிட இம்முறை ஓரளவுக்கு நம்பகமானது (Reliable) என்று அறிஞர்கள் கருதுகின்றனர்.

கட்டாயப் பகுப்பு முறையின் குறைகள்:

கட்டாயப் பகுப்பு முறையின் குறைகளாவன:

1. ஒரு பிரிவிலுள்ள தொழிலாளர்கள் அனைவரையும் இத்திட்டம் சமமாகவே கருதுகின்றது. ஒரு பிரிவில் உள்ள எல்லோரையும் திறமை உள்ளவர்களாகக் கருதுவது உண்மைக்கு புறம்பானதாகும். எனவே, இம்முறையைப் பின்பற்றி எடுத்த முடிவுகளின் அடிப்படையில் கூலி விகிதம் நிர்ணயிப்பது முறையானதல்ல என்று பலர் குறை கூறுகின்றனர்.
2. இம்முடிவுகள் பதவி உயர்வு, இடமாற்றம் ஆகியவற்றுக்குப் பயன்படாது. மேலும், தொழிலாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தல், பயிற்சியளித்தல் போன்றவற்றுக்கான கொள்கை முடிவுகளை எடுக்கவும் பயன்படாது.

3.சரிபார்ப்புப் பட்டியல் முறை:

சரிபார்ப்புப் பட்டியல் முறையில், ஒவ்வொரு பணியாளரிடமும் இயல்பாக அமைந்திருக்க வேண்டிய தனிப்பட்ட தகுதிகள் அல்லது குணநலன்கள் ஒரு பட்டியலாகத் தயாரிக்கப்படும் பின்னர் மதிப்பீட்டாளர்



(Evaluator), ஒவ்வொரு பணியாளரையும் பணியாற்றும்போது நேரில் கண்காணித்துப் பட்டியலில் குறிப்பிட்டுள்ள குணநலன்கள் அவர்களிடம் அமைந்துள்ளனவா என்று சரிபார்ப்பார்.

இம்முறையில் பயன்படுத்தப்படும் பட்டியலில், பணியாளர்களது தகுதி பற்றிய விரிவான விவரங்கள் (Descriptive Statements) குறிப்பிடப்பட்டு இருக்கும். மதிப்பீட்டாளர் ஒவ்வொரு பணியாளரிடமும் இந்தத் தகுதி எவ்வாறு அமைந்துள்ளது என்ற தமது அறிக்கையைத் தரவேண்டும் எனினும், இறுதி மதிப்பீடு செய்வது பணியாளர் துறையைச் சார்ந்த அலுவலர்களின் பொறுப்பு போகும். எனவே, பணியாளருடைய திறமை பற்றிய தமது கருத்தை அறிவிப்ப தோடு மதிப்பீட்டாளரது பணி முடித்து விடுகின்றது. சரிபார்ப்புப் பட்டியல் மூன்று வகைகளாகப் பகுக்கப்படலாம். அவை பின்வருமாறு:

எளிமையான சரிபார்ப்புப் பட்டியல் முறை :

2. புள்ளி மதிப்பு சரிபார்ப்புப் பட்டியல் முறை (Weighted Check List System).
3. கட்டாயப் பகுப்புச் சரிபார்ப்புப் பட்டியல் முறை (Forced Choice Check List System).
4. எளிமையான சரிபார்ப்புப் பட்டியல் முறை Simple Check List System

சரிபார்ப்புப் பட்டியல் பணியாளர் போக்கு தொடர்பான பேரளவு எண்ணிக்கையிலான அறிக்கைகளைக் கொண்டுள்ளது. மதிப்பிடுபவர், ஒவ்வொரு அறிக்கைக்கும் உரிய பணியாளரின் போக்கு நேர்படியானதாக உள்ளதா அல்லது எதிர்மறையானதாக உள்ளதா என குறிப்பிடுகிறார். பணியாளரின் செயல் நிறைவேற்றம் நேர்படி சரிபார்ப்புகளின் எண்ணிக்கையைக் கொண்டு மதிப்பிடப் படுகிறது. எதிர்மறையான சரிபார்ப்புகள் இம்முறையில் கருத்தில் எடுத்துக் கொள்ளப்படுவதில்லை.

பணியாளர் ஒருவரை வரையறுக்கும் பல அறிக்கைகள் சில நேரங்களில் ஒரே மாதிரியாக அமைந்து விடுகின்றன. இதுவே இம்முறையின் ஒரு குறைபாடாகும். அறிக்கைகள் சில சமயங்களில் வெவ்வேறு



மதிப்பீட்டாளர் களுக்கும் வெவ்வேறு அர்த்தங்களைத் தரலாம்.. இதுவும் இம்முறையின் ஒரு குறைபாடாகும்.

2. புள்ளி மதிப்பு சரிபார்ப்புப் பட்டியல் முறை :

இம்முறையில், திறமைத் தகுதிகள் பற்றிய விரிவான அறிவிப்புகள் பட்டியலில் (Descriptive Statements) குறிப்பிடப்பட்டிருக்கும். அவை ஒவ்வொன்றுக்கும் ஒவ்வொரு புள்ளி மதிப்புண்டு. மதிப்பீட்டாளர் பணியாளர்களை நேரில் கண் காணித்து, அவர்களது திறமையை எந்தெந்த அறிவிப்புச் சொற்றொடர்கள் முழுமையாக விளக்குகின்றன என்று ஆராய்ந்து அதற்கு அருகே குறியீடு செய்ய வேண்டும். எனினும், புள்ளி மதிப்புகளைப் பட்டியலிலேயே குறிப்பிடுவதில்லை; ஒவ்வொன்றுக்குமான புள்ளி மதிப்புகளைப் பட்டியலிலேயே குறிப்பிடுவதில்லை. ஒவ்வொன்றுக்குமான புள்ளி மதிப்பு பட்டியலிலேயே குறிப்பிடப்பட்டுவிட்டால், மதிப்பீட்டாளரின் விருப்பு வெறுப்புகளுக்கு ஏற்ப மதிப்பீடு பாதிக்கப்படும்.

3. கட்டாயப் பகுப்புச் சரிபார்ப்புப் பட்டியல் முறை :

இம்முறையில், பணியாளர்களிடம் இருக்க வேண்டிய தனித்தகுதிகள் (Personal Traits) பற்றிய வாக்கிய அறிவிப்புகள் (Descriptive Statements) அல்லது சொற்றொடர்கள் தயாரிக்கப்படும். இச்சொற்றொடர்கள் எதிர்மறையாகவும், உடன்பாடாகவும் (Both Positive and Negative) தகுதிகளைக் குறிப்பதாக அமையவேண்டும். இது போல் பணியாளரின் நல்ல குணங்களையும், தவிர்க்க வேண்டிய குணங்களையும் குறிப்பிடும் வகையிலும் இவை அமைக்கப்படும்.

இப்பணி பெரும்பாலும் அனுபவம் வாய்ந்தவர்களின் பொறுப்பிலேயே விடப்படும். பின்னர் இச்சொற்றொடர்களை எல்லாம் ஒரு சில குறிப்பிட்ட அடிப்படையில் பாகுபாடு செய்து ஒவ்வொரு பிரிவிலும் நான்கு சொற்றொடர்கள் இருக்கும் வகையில் அமைக்க வேண்டும். இவற்றில், இரண்டு சொற்றொடர்கள் பணியாளரின் குணநலன்களை உடன்பாடாக விளக்குவதாகவும், இரண்டு சொற்றொடர்கள் எதிர்மறையாகவும் அமைக்கப்பட வேண்டும்.



பின்னர், மதிப்பீட்டாளர் பணியாளர்களைக் கண்காணித்து அவர்களது நடத்தையை எந்தச் சொற்றொடர் தெளிவாக வலியுறுத்துகின்றது அல்லது எது பொருத்தமாக ஏற்றதாக உள்ளது என்பதைத் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும். ஒவ்வொரு அறிவிப்புச் சொற்றொடருக்கும் ஒரு மதிப்பு உண்டு. அப்புள்ளி மதிப்புகளைக் கூட்டிப் பணியாளரின் திறமை மதிப்பீடு செய்யப்படும்.

இம்முறையில், பல பத்திரிக்கைகளில் வாசகர்களின் அறிவுத் திறமையைச் சோதிக்கும் போட்டிகள் வெளியிடப்படுவதைப் பார்க்கலாம். அதற்கும் இம்முறைக்கும் வேறுபாடு எதுவும் இல்லை. இம்முறையிலும் ஒவ்வொரு வாக்கியத்துக்கும் எவ்வளவு புள்ளி மதிப்பு ஒதுக்கப்பட்டுள்ளது என்பது மதிப்பீட்டாளருக்குத் தெரியாமல் இரகசியமாக வைத்துக் கொள்ளப்படும்.

இம்முறையில், எவ்வாறு திறமைத் தகுதிகள் பாகுபாடு செய்யப்பட்டு, விளக்கச் சொற்றொடர்கள் குறிப்பிடப்படுகின்றன என்பதைப் பின்வரும் உதாரணப் பட்டியல் மூலம் விளங்கிக் கொள்ளலாம்.

தகுதியம்சம்	பணியாளர் நிலை
1. பணியாற்றும் முறை	1. திட்டமிட்டுப் பணியாற்றுகின்றார் 2. பணியாற்றும்போது மிகவும் கவனமாக நடந்து கொள்ளுகிறார். 3. மற்றவர்களைவிட மேல் 4. பதட்டம் அதிகரிக்கின்றது
2. திறமை	1. தன்முனைப்பு அதிகம் உள்ளது 2. புதிய சிந்தனைகளுக்கு இடம் கொடுப்பதில்லை 3. இலட்சியத்தை அடைவதே முக்கிய நோக்கம் 4. நெருக்கடி ஏற்பட்டால் குழப்பம் அடைத்துவிடுவார்.

கட்டாயப் பகுப்புச் சரிபார்ப்புப் பட்டியல் முறையின் நன்மைகள் :



கட்டாயப் பகுப்புச் சரிபார்ப்புப் பட்டியல் முறையின் நன்மைகளாவன:

1. இம்முறையில், விளக்க அறிவிப்புகள் அல்லது பணியாளர் குணநலன் பற்றிய குறிப்புகள் விரிவாக அமைக்கப்பட்டுவிடுவதால், மதிப்பீடு ஓரளவுக்குத் துல்லியமானதாக அமையும்.
2. இம்முறையில், மதிப்பீட்டாளரின் விருப்பு வெறுப்புகளால் ஏற்படக் கூடிய பாதிப்புகள் அதிகம் இல்லை.
3. இம்முறையும் பின்பற்றுவதற்கு எளிமையானது, கலப்பமானது.

கட்டாயப் பகுப்புச் சரிபார்ப்புப் பட்டியல் முறையின் குறைபாடுகள்:

கட்டாயப் பகுப்புச் சரிபார்ப்புப் பட்டியல் முறையின் குறைபாடுகளாவன:

1. தொழிலாளர்களது திறமையை வளர்த்துக்கொள்ள இத்திட்டம் பயன்படுமளவிற்கு மதிப்பீடு செய்யப் பயன்படாது.
2. புள்ளி மதிப்புகள் மதிப்பீட்டாளருக்குத் தெரியாமல் இரகசியமாக இருந்தால் மட்டுமே முடிவுகளும் விருப்பு வெறுப்பு இல்லாதனவாக அமையும்.
3. பணியாளரின் ஒவ்வொரு தகுதியையும் மதிப்பீடு செய்ய, தரப்பட்டுள்ள நான்கு சொற்றொடர்களுக்குள் ஏதேனும் ஒன்றை மட்டுமே தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும். இந்நான்கிலும் அடங்காத நிலையில் பணியாளரின் நடத்தை இருந்தாலும் மதிப்பீடு பலன் தராது.

இம்முறையில், மதிப்பீடு செய்யக் காலதாமதம் ஆகும்.

சிக்கலான நிகழ்ச்சி முறை :

இம்முறையை ஜே.ஜி. பிளேன்கான் (J.G. Flanagan), ஆர்.கே. பர்ன்ஸ் (R.K. Bumis) என்ற இரண்டு அறிஞர்கள் சேர்ந்து உருவாக்கினர். ஒவ்வொரு வேலையிலும் சில சிக்கலான சமயங்களில் அவற்றை எதிர்நோக்க சில தனிப்பட்ட தகுதிகள் அல்லது திறமைகள் (Special Traits) தேவைப்படுகின்றன என்ற கருத்தை மையமாக வைத்து இவர்கள் இம்முறையை உருவாக்கியுள்ளனர்.



சாதாரணமாகப் பணியாற்றிக் கொண்டிருக்கும்போது ஏதேனும் அசாதாரணமான சிக்கலான நிகழ்ச்சிகள் நடந்துவிட்டால் பதட்டம் அடையாமல், பொறுமையாக பிரச்சனை களை எதிர்நோக்கி வெற்றிபெறக்கூடிய தகுதி பணியாளர்களுக்கு இருக்கின்றதா என்று கண்டறிவதே இம்முறையின் நோக்கம் எனலாம்.

பதட்டத்தில் என்ன செய்கிறோம் என்பதே புரியாமல் பலர் செயல்படுவதும் உண்டு எது நடந்தாலும் அஞ்சாது நிலைமைகளைச் சகஜமாக எடுத்துக்கொண்டு பதட்டப்படாமல் செயல் படுபவர்களும் உண்டு. இது மனித சுபாவத்தைப் பொறுத்தது ஆகும். இத்திறமை சிலருக்கு இயல்பாகவே அமைந்துவிடும். சிலருக்கு பயிற்சி காரணமாகவும் இத்திறமை ஏற்படலாம்.

இம்முறையில், கண்காணிப்பாளர் சிக்கலான நிகழ்ச்சிகள் நிகழும்போது அவற்றைப் பதிந்து வைத்துக் கொள்வார். மேலும், அச்சூழ்நிலைகளில் பணியாளர்கள் செயல்பட்ட விதம் பற்றியும் குறித்து வைத்துக் கொள்வார். பின்னர், இந்நிகழ்ச்சிகள் அனைத்தையும் தொகுத்து ஒரு சில குறிப்பிட்ட அடிப்படைகளில் பாகுபாடு செய்து ஒவ்வொரு பணியாளரும், ஒவ்வொரு சூழ்நிலையில் எவ்வாறு நடந்து கொண்டனர் என்பதை வகைப்படுத்திக் கொள்வார்.

என்னென்ன நிகழ்ச்சிகளை அசாதாரணமான சிக்கலான நிகழ்ச்சி என்று வரையறுக்கலாம் என்பது பற்றியும் அறிஞர்கள் பல்வேறு ஆய்வுகளை நடத்தி முடிவுகளைத் தெரிவித்துள்ளனர். இம்முறையை உருவாக்கிய அறிஞர்கள் 16 வகையான சிக்கலான சம்பவங்களைக் குறிப்பிடுகின்றனர். இந்நிகழ்ச்சிகளை அவற்றின் முக்கியத்துவத்தின் அடிப்படையில், பெரும்பாலும் வகைப்படுத்த வேண்டும். இதுபோல் அடிக்கடி ஏற்படக் கூடிய சம்பவங்களையும், எப்போதாவது ஏற்படக் கூடிய நிகழ்ச்சிகளையும் பாகுபாடு செய்து மதிப்பீடு செய்வதும் அவசியம் எப்போதாவது நிகழக்கூடிய சம்பவங்களின் போது நடந்து கொள்ளும் முறைக்கே அதிக முக்கியத்துவம் தரவேண்டும். மேலும்,



நிகழ்ச்சிகளின் கடுமையையும் மதிப்பீட்டின் போது மனதில் இருத்திக் கொள்வது அவசியம்.

சிக்கலான நிகழ்ச்சி முறையின் நன்மைகள் :

1. இம்முறையில், அசாதாரணமான சூழ்நிலைகளில் பணியாளர்கள் நடக்கும் விதம் பற்றி ஆய்வு செய்யப்படுவதால், இச்சூழ்நிலைகளை எவ்வாறு எதிர்நோக்க வேண்டும் என்று பணியாளர்கள் நாளடைவில் அறிந்து கொள்வர். இதனால் அவர்களுடைய திறமை மட்டுமல்லாது அவர்களது கண்காணிப்பாளர்களின் திறமையும் வளர்ச்சியடையும்.
2. கண்காணிப்பாளர்களுக்கும், பணியாளர்களுக்குமிடையே நெருக்கமான உறவு வளர இம்முறை உதவி புரியும்.
3. உண்மை நிகழ்ச்சிகளின் அடிப்படையில் இம்மதிப்பீடு அமைவதால், மற்ற முறைகளைவிட இதனைத் துல்லியமானதாகக் கருதலாம்.

சிக்கலான நிகழ்ச்சி முறையின் குறைபாடுகள் :

1. பணியாளர்களை விட உண்மையில் கண்காணிப்பாளர்களின் திறமை வளரவே இம்முறை வழிகோலும்.
2. தர்க்கரீதியாக நிகழ்ச்சிகளை வகைப்படுத்த இம்முறையில் வழி இல்லை.

5.ஏனைய முறைகள் :

மேற்குறிப்பிட்ட திறமை மதிப்பீடுகளைத் தவிர, வேறு பல புதிய முறை களையும் இக்கால அறிஞர்கள் உருவாக்கியுள்ளனர். அவற்றுள் முக்கியமானவை பின்வருமாறு:

கள ஆய்வு முறை :

ஜி.டபிள்யு. வேட்ஸ்வொர்த் (G.W. Wordsworth) 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 திறமையையும் பணியாளர் பிரிவு அதிகாரிகள் மதிப்பீடு செய்வர்.

இம்முறை பரவலாக அரசாங்க இலாக்காக்களிலும் பெரிய நிறுவனங்களிலும் பின்பற்றப்படுகின்றது.

2. குழு மதிப்பீட்டு முறை :

யு. கே. ரோவ்லாண்டு (U.K.Rowland) என்ற அறிஞர் இம்முறையை உருவாக்கினார். இம்முறையில், கண்காணிப்பாளர்கள் பலர் சேர்ந்த குழு ஒவ்வொரு பணியாளரின் திறமையையும் மதிப்பீடு செய்யும். இக்குழுவில், மேலதிகாரிகளும் மற்ற பிரிவுகளின் கண்காணிப்பாளர்களும் உறுப்பினர்களாக இருப்பர்.

3. ஆய்வு அறிக்கை 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. இக் கட்டுரைகள் அல்லது அறிக்கைகள் பின்னர் மேலதிகாரிகளிடம் சமர்ப்பிக்கப் படும். அவர்கள் இவ் அறிக்கைகளை ஆராய்ந்து பணியாளர்களது திறமையை தனித் தனியாக மதிப்பீடு செய்ய வேண்டும்.

ஒவ்வொரு மாவட்ட ஆட்சித் தலைவரும் அம்மாவட்டத்தில் உள்ள உதவி ஆட்சி தலைவர்களைப் பற்றி இரகசிய அறிக்கை (Confidential Report)



அனுப்புவதும், இம்முறையைப் போன்றதேயாகும். அரசாங்க இலாகாக்கள் பலவற்றிலும் இம்முறை பின்பற்றப்படுகின்றது.

4. திறமையான பணியாளரோடு ஒப்பிடுதல்:

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

5. போக்குசார்ந்த அளவு மதிப்பீட்டு அளவைகள் :

போக்குசார்ந்த அளவு மதிப்பீட்டு 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 கண்டுணருமாறு பணிக்கிறது. பிறகு ஏற்றுக் கொள்ளக்கூடியதாக உள்ள. அவ் ஒவ்வொரு அங்கத்தின் குறிப்பிட்ட போக்குகள் வரிசைப்படுத்தப் படுகின்றன.

5. போக்குசார்ந்த அளவு மதிப்பீட்டு அளவைகளின் கட்டுமானம்) :

போக்குசார்ந்த அளவு மதிப்பீட்டு அளவைகள் சிக்கலான நிகழ்ச்சிகளையும் புள்ளி மதிப்பு சரிபார்ப்பு மதிப்பீட்டு அளவைகளையும் இணைத்துக் அமைக்கப்படுகின்றன. இதன் கட்டுமானத்தில் அடங்கியுள்ள கட்டங்களை நாம் கீழ்க்கண்டவாறு காணலாம்.

1. சிக்கலான நிகழ்ச்சிகளின் சேகரிப்பு :

இக்கட்டத்தில் பணியாளர்களும் மேற்பார்வையாளர்களும் தொடர்பு கொள்ளப்பட்டு அவர்களுக்கு பணி நிறைவேற்றம் தொடர்பான ஆற்றல்மிக்க



மற்றும் ஆற்றலற்ற போக்கிற்கான குறிப்பிட்ட உதாரணங்கள் விவரிக்கப்படுகின்றன.

2) செயல்நிறைவேற்றப் பரிமாணங்களை உருவாக்குதல் :

இக்கட்டத்தில், ஒவ்வொரு பரிமாணத்திற்கும் பல்வேறு நிறைவேற்ற நிலைகளை உருவாக்குமாறு நபர்கள் கேட்டுக் கொள்ளப்படுகிறார்கள்.

3) சிக்கலான நிகழ்ச்சிகளை மறு பாகுபாடு செய்தல் :

இக்கட்டத்தில், முதல் இரண்டு கட்டங்களில் செய்யப் படும் பணி மறுபடியும் மக்களின் மற்றொரு குழுவால் மேற்கொள்ளப்படுகிறது

4) நிகழ்ச்சிகளை மதிப்பிடுதல்:

இது போக்குசார்ந்த அளவு மதிப்பீட்டு அளவைகளின் கட்டுமானத்தின் நான்காவது கட்டமாகும். இங்கு உகந்த பரிமாணத்தின் மீது எவ்வாறு இது நிறைவேற்றத்தைக் குறிக்கிறது என்ற விதத்தில் ஒவ்வொரு நிகழ்ச்சியும் 9 அம்ச அளவுகோலின் உதவிகொண்டு மதிப்பிடப்படுகிறது. பிறகு இரண்டாவது குழுவால் மறுபடியும் அளவுகோல் மதிப்பீடுகள் அளிக்கப்படுகின்றன ஒதுக்கப்பட்ட அளவுகோல் மதிப்புகளுக்கு இடைநிலை மதிப்புகளும் (Mean Values), அளவுகோல் மாறுபாடுகளும் (Standard Deviations) கண்டுபிடிக்கப்படுகின்றன. இறுதியாக 9 அம்ச அளவுகோலில் 1.50 அளவு வரையிலான அளவுகோல் மாறுபாடுகளைக் கொண்டுள்ள நிகழ்வுகள் தக்க வைக்கப்படுகின்றன.

5) இறுதிக் கருவியைக் கட்டுமானம் செய்தல்:

இதில் இறுதி நிகழ்ச்சிகளால் அளவிடப்பட்ட செங்குத்து அளவு . . . களின் ஒரு வரிசை அடங்கியுள்ளது. ஒவ்வொரு நிகழ்ச்சியும் அதன் இடைநிலை மதிப்பிற்கு ஏற்ப அளவுகோலில் குறிக்கப்படும்.

6. மதிப்பீட்டு மையங்கள் :



மதிப்பீட்டு மையங்கள் உண்மையில் சொல்லப்போனால் பல்வேறு நுட்பங் களின் மூலம் வல்லுநர்களின் உதவியால் பல்வேறு தனிநபர்களையும் மதிப்பிடும் முறைகளாகும். இந்நுட்பங்களில் இந்த அத்தியாயத்தில் நாம் இதுவரை பார்த்த முறைகளுடன் உள்சூடை, பங்கேற்று நடித்தல், நிகழ்ச்சி ஆய்வுகள், ஊக்குவிக்கும் பயிற்சிகள், நடவடிக்கைகள் சார்ந்த ஆய்வு போன்றவையும் அடங்குகின்றன.

நோக்கங்கள் வழி மேலாண்மை Management by Objectives (MBO)

தனிநபர் இலட்சியத்தை நிறுவனத்தின் மொத்த இலட்சியத்தோடு ஒன்றிணைக்க எத்தனையோ அணுகுமுறைகள் உள்ளன. அவற்றுள் மிக விரிவான தொரு அணுகுமுறை "நோக்கங்கள் வழி மேலாண்மை" ஆகும். இலட்சியத்தை 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 கட்டுப்பாட்டிற் குள்ளும், சுய இயக்குதல்களாலும் பணிபுரிய அனுமதிக்கப்படுகிறார்கள். நோக்கங்கள் வழி மேலாண்மை, அமைப்பின் அனைத்து முக்கிய விஷயங்களிலும், அனைத்து மேலாளரும் பங்கேற்க வழி செய்கிறது. இவை அனைத்தும் தனி நபரின், "புதிதாகத் தோற்றுவிக்கும் திறனை" (Creative Ability) வளர்க்க வழிவகுக்கின்றன.

ஜார்ஜ் ஓடியோனின் கருத்துப்படி, "நோக்கங்கள் வழி மேலாண்மை என்பது ஒரு நடைமுறையாகும். இதன் மூலமே நிறுவனத்தின் மேலாண்மை இயக்குநரும், மேலாளரும் சேர்ந்து அதன் பொது இலக்கை இனம் கண்டு கொள்கின்றனர். எதிர்பார்க்கும் முடிவுகளுக்கேற்ப ஒவ்வொரு தனிநபரின் முக்கிய பொறுப்புப் பகுதியையும் வரையறுக்கின்றனர், மற்றும் இவ்



அளவைகளை நிறுவனத்தை நடத்திச் செல்ல உதவும் வழிகாட்டிகள் போல பயன்படுத்து கின்றனர், மற்றும் அதன் ஒவ்வொரு உறுப்பினரின் பங்களிப்பையும் மதிப்பீடு செய்கின்றனர்".

பொதுவாக, நோக்கங்கள் வழி மேலாண்மை நடைமுறை பின்வரும் கட்டங் களைக் கொண்டுள்ளது எனலாம்:

1. மதிப்பீட்டுக் காலத்தில் அடையப்பட வேண்டிய இலக்குகளையும் அந்நோக்கங்களை திருப்திகரமான முறையில் அடையத் தேவையான நிறைவேற்ற நிலையையும் கீழ்ப் பணியாளர்களும் மேலதிகாரியும் இணைந்து நிர்ணயிக்கின்றனர்.

2. மதிப்பீட்டுக் காலத்தில், வணிகச் சுற்றுச்சூழலில் ஏற்பட்டுள்ள மாற்றங் களுக்கு ஏற்ப இலக்குகளை மேலதிகாரியும் கீழ்ப் பணியாளர்களும் இணைந்தே மாற்றி அமைக்கின்றனர்.

3.பிறகு இருசாராரும் இணைந்தே கீழ்ப் பணியாளர்கள் இலக்குகளை அடைந்து விட்டனரா அல்லது இல்லையா என்பதை கலந்தாய்வு செய் கின்றனர். இலக்குகள் அடையப்படவில்லை எனில், அதற்குரிய காரணங் களைக் கண்டுணர்ந்து, மாறுபாடுகளை சரிப்படுத்தத் தேவையான முயற்சிகளை எடுக்க மேலாண்மைக்கு உதவுகின்றனர்.

MBO மதிப்பீட்டு முறை:

சிறு வணிக உரிமையாளர்கள் மற்றும் மேலாளர்கள் தங்கள் ஊழியர்களை நிறுவனத்தின் இலக்குகளைப் பின்தொடர்வதில் வழிநடத்தும் பொறுப்பு உள்ளது. அதைச் செய்ய, அவர்கள் என்ன செய்ய எதிர்பார்க்கிறார்கள் மற்றும் அந்த முயற்சிகளின் செயல்திறன் எவ்வாறு அளவிடப்படுகிறது என்பதை ஊழியர்களுக்கு தெரியப்படுத்த வேண்டும். ஒவ்வொரு வணிகத்திற்கும், அனைவரையும் ஒரே பக்கத்தில் வைத்திருக்கவும், பெருநிறுவன நோக்கங்களை நோக்கிச் செல்லவும் திறமையான செயல்திறன் மதிப்பீட்டு அமைப்பு தேவை.

செயல்திறன் மதிப்பீட்டு முறைகளின் தேர்வு, கிடைக்கும் நேரம் மற்றும் மதிப்பாய்வுகளின் நோக்கத்தைப் பொறுத்தது. சில முறைகள் விற்பனை



அளவுகள் போன்ற நன்கு வரையறுக்கப்பட்ட இலக்குகளை நோக்கி நிறுவனம் மற்றும் அதன் ஊழியர்களின் முன்னேற்றத்தை அளவிடுவதில் கவனம் செலுத்துகின்றன. ஒரு பணியாளரின் பலத்தை அடையாளம் காண அல்லது கூடுதல் பயிற்சி தேவைப்படும் பகுதிகளைக் கண்டறிய மற்ற முறைகள் மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

எடுத்துக்காட்டாக, குறிக்கோள்களின் மேலாண்மை என்பது நிறுவனத்தின் இலக்குகளை அமைப்பதற்கும் ஒவ்வொரு பணியாளரின் பங்கேற்பையும் வரையறுப்பதற்கும் ஒரு பிரபலமான முறையாகும்.

விளக்கப்பட்ட நோக்கங்களால் செயல்திறன் மேலாண்மை

நிர்வாகத்தின் நோக்கம் (MBO) செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் முறையானது, அளவு நோக்கங்களைச் சந்திப்பதில் பணியாளர்களின் முன்னேற்றத்தை அளவிடுவதாகும். பொதுவாக, இந்த செயல்திறன் நோக்கங்கள் மேற்பார்வையாளருக்கும் பணியாளருக்கும் இடையே கூட்டாக உருவாக்கப்படுகின்றன.

நிறுவனத்திற்கான இலக்குகளை மேலாளர்கள் அமைப்பதன் மூலம் MBO மேலே தொடங்குகிறது என்று தொழில்முனைவோர் விளக்குகிறார். பின்னர், மேலாளர்கள் நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த இலக்குகளை ஆதரிக்கும் ஊழியர்களுக்கான செயல்திறன் நோக்கங்களை அமைக்கின்றனர். இந்த அணுகுமுறை ஊழியர்களின் செயல்களை நிறுவனத்தின் நோக்கங்களுடன் இணைக்கிறது.

ஊழியர்களின் செயல்திறன் அவர்களின் செயல்திறன் பற்றி மற்றவர்களின் அகநிலை கருத்துக்களை விட இந்த அளவு நோக்கங்களை அடைவதன் மூலம் அளவிடப்படுகிறது. குறிக்கோள்கள் கொடுக்கப்பட்டவுடன், ஒவ்வொரு பணியாளரும் இலக்குகளை அடைய தங்கள் சொந்த புத்தி கூர்மை மற்றும் முறைகளைப் பயன்படுத்த வேண்டும் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. பணியாளர்களுக்கு இலக்குகளை அடைவதற்கான செயல்முறைகள் அல்லது செயல்களை வழங்குவதில் மேற்பார்வையாளர்கள் ஆர்வம் காட்டுவதில்லை, அவர்கள் இலக்குகளை அடைவதில் மட்டுமே.



MBO என்பது பெரும்பாலான சிறிய நிறுவனங்களுக்கு, குறிப்பாக தொலைதூரத் தொழிலாளர்களின் சகாப்தத்தில் வேலை செய்யக்கூடிய செயல்திறன் மதிப்பீட்டு முறையாகும் என்று Inc. சுட்டிக்காட்டுகிறது. மற்ற முறைகளில் 360 டிகிரி மதிப்பீடுகள் மற்றும் நடத்தை ரீதியாக தொகுக்கப்பட்ட மதிப்பீட்டு அளவுகள் ஆகியவை அடங்கும்.

360-டிகிரி மதிப்பீடுகள்

அளவு அளவீடுகளுக்குப் பதிலாக, 360-டிகிரி பணியாளர் மதிப்பீட்டு முறைகள் ஒவ்வொரு பணியாளருடனும் தொடர்பு கொண்ட நபர்களிடமிருந்து வரும் கருத்துக்களை நம்பியுள்ளன. இதில் வாடிக்கையாளர்கள், சக பணியாளர்கள், சப்ளையர்கள் மற்றும் நிறுவனத்திற்கு வெளியே உள்ள பிற நபர்களும் அடங்குவர். மற்றவர்களின் கருத்துக்களைக் கோருவது, ஒரு முதலாளியிடமிருந்து ஒரு மதிப்பீட்டைக் காட்டிலும், ஒரு பணியாளரின் செயல்திறனைப் பற்றிய பரந்த கண்ணோட்டத்தை ஏற்படுத்தும்.

இருப்பினும், 360 டிகிரி மதிப்பீட்டில் சிக்கல்கள் இருக்கலாம். எடுத்துக்காட்டாக, அதே பதவி உயர்வுக்காக போட்டியிடும் சகாக்கள் எதிர்மறையான மதிப்புரைகளால் தங்கள் சக ஊழியர்களை நாசப்படுத்த முயற்சிக்கலாம். மாறாக, நேர்மறையான மதிப்புரைகளுக்காக ஊழியர்கள் ஒருவருக்கொருவர் ஒப்பந்தங்களைச் செய்ய விரும்பலாம்; நீ என்னுடையதை சொறிந்தால் உன் முதுகில் சொறிவேன்.

மேலாளர்கள் அனைத்து உள்ளீடுகளிலிருந்தும் ஒட்டுமொத்த அபிப்பிராயத்தைப் பெறுவதற்குப் பதிலாக, ஒரு பணியாளரைப் பற்றிய அவர்களின் பார்வையை ஆதரிக்க மதிப்பாய்வாளர்களிடமிருந்து ஒற்றைக் கருத்துகளைத் தேடும்போது மற்றொரு சிக்கல் ஏற்படுகிறது.

நடத்தை ரீதியாக தொகுக்கப்பட்ட மதிப்பீட்டு அளவீடுகள்

360-டிகிரி மதிப்பீட்டின் அகநிலை முறைகளுடன் MBO இன் அளவு அளவுருக்களுக்கு இடையே நடத்தை ரீதியாக தொகுக்கப்பட்ட மதிப்பீட்டு அளவீடுகள், BARS, சமநிலையை ஏற்படுத்துகின்றன. BARS ஒரு பணியாளரின் செயல்திறன் நடத்தையை ஒரு எண் அளவிலிருந்து ஒன்று முதல் ஐந்து வரை அளவிடுகிறது. BARS அளவுகோல் முன்னரே தீர்மானிக்கப்பட்ட தரநிலைகளின்



அளவுகோலாக செயல்படுகிறது மற்றும் அந்த தரநிலைகளுடன் தொடர்புடைய ஒரு பணியாளரின் செயல்திறனை ஒப்பிடுகிறது.

ஒரு ஊழியர் தொலைபேசிக்கு எவ்வாறு பதிலளிக்கிறார் என்பதை அளவிடும் அளவைக் கவனியுங்கள். தொலைபேசியில் உடனடியாகவும் மரியாதையுடனும் பதிலளிக்கும் அளவுகோல் ஒன்று முதல் ஐந்து வரையிலான எண் வரம்பைக் கொண்டிருக்கலாம்.

BARS முறைகள் தெளிவான தரநிலைகளை வழங்குகின்றன, இதன் விளைவாக மிகவும் துல்லியமான செயல்திறன் மதிப்பீடுகள், சிறந்த கருத்து மற்றும் அதிக-நிலையான பகுப்பாய்வு. இருப்பினும், ஒவ்வொரு வேலை நிலைக்கும் தனித்துவமான தரங்களை வடிவமைக்க நிறைய நேரம் எடுக்கும் மற்றும் அதைச் சரியாகப் பெற மேலாளர்களிடமிருந்து அதிக அளவிலான ஈடுபாடும் பக்தியும் தேவைப்படுகிறது.

எந்த செயல்திறன் மதிப்பீட்டு முறையைப் பயன்படுத்துவது என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் அமைப்பின் சிக்கலான தன்மை மற்றும் மதிப்பீடுகள் பயன்படுத்தப்படும் நோக்கத்தைப் பொறுத்தது

உளவியல் மதிப்பீடு.

உளவியல் மதிப்பீடு பணியாளரின் வாய்ப்பு வளத்தை அறியும் நோக்கில் செய்யப்படுகிறது. இதன் முடிவுகள், தீர்மானம் செய்தல், பணியாளர் புகுமுகம், 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.

இவை பணியாளர்களின் அறிவுபூர்வமான ஆற்றல்கள், தகுதிகள், உணர்ச்சிபூர்வ ஸ்திரத் தன்மை, செயலூக்கம்சார்த்த மறுமொழிகள், பகுத்தாராயும் ஆற்றல்கள், பொருள் விளக்கம் தரும் மற்றும் முடிவெடுக்கும்



ஆற்றல்கள். எதிர் காலத்தை மதிப்பிடும் தகுதி போன்றவற்றை அளவிட நடத்தப்படுகின்றன.

1. திறமை மதிப்பீட்டின் பயன்கள் :

திறமை மதிப்பீட்டினால் ஏற்படும் நன்மைகள் பலவாகும். இக்கால வணிக நிறுவனங்களின் அதிகாரிகளுக்கும், நிர்வாகத்துக்கும் இம்மதிப்பீடுகளால் பெரும்பயன் ஏற்படுகின்றது. எனவே, இதன் பயன்களை கீழ்க்கண்டவாறு

இரண்டு தலைப்புகளில் ஆராய்வோம்.

1. நிர்வாகம் அடையும் பயன்கள்
2. மற்ற பயன்கள்
- 3.நிர்வாகப் பயன்கள்

இம்மதிப்பீட்டினால் நிர்வாகம் பெறும் பயன்கள் பின்வருமாறு:

1. பதவி உயர்வு:

பதவி உயர்வு யாருக்கு அளிக்கப்பட வேண்டும் என்று நிர்ணயிப்பதில் நிர்வாகத்திற்கு இம்மதிப்பீடுகள் பெரிதும் பயன்படும். ஒவ்வொரு பணியாளரும் மேற்பதவிக்குப் பொருத்தமானவரா என்பதை ஆராய்ந்து, பொருத்தமானவர்களைப் பொருத்தமான பதவியில் நியமிக்க இம்முறை பயன்படும்.

2. இடமாற்றமும் வேலை நீக்கமும்:

ஒரு சில பணியாளர்கள் இப்போது பார்க்கும் வேலைக்குப் பொருத்தமானவர்களாக இல்லாவிட்டாலும் (Misfits) வேறு வேலைக்குப் பொருத்தமானவர்களாக இருக்கலாம். அவர்களை அவ்வேலைகளுக்கு மாற்றவும் இம்மதிப்பீடு பயன்படும். மேலும், அவ்வாறு இடமாற்றம் செய்வது அவர்களுக்கு வேலையில் மனநிறைவை யும் (Job Satisfaction) தரும். எதற்கும்



தகுதியற்றவர்களை வேலையை விட்டே நீக்கிவிட வேண்டும். அதற்கும் இம்மதிப்பீடே அடிப்படையாகும். தகுதி இல்லாதவர்களைத் தொடர்ந்து வேலையில் வைத்திருப்பதால் நிறுவனத்துக்கு நட்டமே தவிர இலாபம் இல்லை.

3. ஊதிய நிர்வாகம்:

முறையான ஊதிய விகிதங்களே தொழிலாளர்கணிடையே ஒழுங்குணர்வையும். கட்டுப் பாட்டையும் நிலைநிறுத்த வல்லவையாகும். இவ்விதமான ஊதிய விகிதங்களை நிர்ணயிக்கவும், ஊதிய உயர்வு (Increment) அளிக்கவும் திறமை மதிப்பீடு பெரிதும் உதவிபுரியும்.

4. பயிற்சியளித்தல்:

முறையான திறமை மதிப்பீட்டு நிர்வாகம் தொழிலாளர்களுக்குப் பயிற்சியளிப்பதில் இரண்டு வழிகளில் பயன்படும். முதலாவதாக, ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும் என்னென்ன தகுதிகள் குறைவாக உள்ளன என்பதை அறிந்து அத்துறையில் பயிற்சியளிக்க இம்மதிப்பீடு பயன்படும். இரண்டாவதாக, யார் யாருக்கு இன்னும் கூடுதலாக எல்லாத் துறைகளிலும் பயிற்சி தேவைப்படுகின்றது என்பதைக் கண்டறிந்து அவர்களை எல்லாத் துறைகளிலும் பயிற்றுவிச்சு இயலும்

5. பணியாளர் ஆய்வுகள்):

பணியாளர் கள் பற்றிய பொதுவான ஆய்வுகளை மேற்கொள்ளும் போது திறமைக் காரணி களை கண்டறிய இம்மதிப்பீடுகள் பணியாளர் துறைக்கு பெரிதும் பயன்படும்.

2. திறமை மதிப்பீட்டின் மற்ற பயன்கள் :

மேற்குறிப்பிட்ட நிர்வாகப் பயன்களைத் தவிர, மற்றவர்களுக்கும் நிறுவனத் துக்கும் இம்மதிப்பீட்டினால் பல பயன்கள் ஏற்படுகின்றன.



இவற்றிலும் சில நிர்வாகத்திற்கும் பயன் விளைவிப்பன ஆகும். இவற்றுள் முக்கியமானவை பின்வருமாறு

1.பணியாளர் தமது திறமையை வளர்த்துக் கொள்தல் (Self- Improvement of the Employees) :

பணியாளர் ஒவ்வொருவரும் தமது திறமை பற்றிய நிர்வாகத்தின் மதிப்பீடு என்ன என்பதை அறியப் பெரிதும் ஆர்வம் காட்டுவார்கள். மேலும், நிர்வாகம் மனநிறைவு அடையத்தக்க வகையிலும், பாராட்டத்தக்க வகையிலும் தமது திறமையை வளர்த்துக் கொள்ள விரும்பு வார்கள். அதற்கான முயற்சிகளையும் மேற்கொள்வார்கள்.

இதனால், நிறுவனத்தில் பணியாற்றும் எல்லாத் தொழிலாளர்களுமே நாளடைவில் திறமை வானவர்களாக வளர வாய்ப்பு ஏற்படும். இதனால், நிறுவனமே பல வழிகளில் இலாபமடையும்,

மேலதிகாரிகளும் பணியாளர்களுக்கு அடிக்கடி இவ்விஷயத்தில் ஆலோசனை கூறலாம். இதனால், இந்த இருதரப்பினரிடையேயும் சுமுகமான உறவு பலப்படும். தேவையில்லாத மனக்கசப்பு, விரோதம் ஆகியனவும் உருவாகாது.

2. சுமுகமான தொழில் உறவுகள்:

இம் மதிப்பீடுகள் மகிழ்ச்சிகரமான சூழ்நிலையை உருவாக்கும் என்று முன்பே கூறி னோம். சுமுகமான தொழில் உறவுகள் நிறுவனத்தின் வளர்ச்சிக்கு வழிகோலும்; உற்பத்தித் திறன் அதிகரிக்கும். இறுதியில் நிறுவனம் வெற்றி பெற்றுத் தொடர்ந்து நிலைபெற இயலும்,

3. திறமை பற்றிய ஆவணங்கள்:

திறமை மதிப் பீடுகள், பதிவேடுகளில் குறித்து வைக்கப்பட்டு விடுவதால். இவைகள் எதிர் காலத்தில் நம்பகமான சாட்சியமாகப் பயன்படும்.



பணியாளர்களும் வேறு நல்ல வாய்ப்புகளை நாடிச்செல்லும் போது இவற்றைப் பயன்படுத்திக் கொள்ளலாம்.

4. விசேஷத் திறமைகளைக் கண்டறிதல்:

ஒரு சில பணியாளர்களிடம் விசேஷமான அல்லது சிறப்பான திறமைகள் இயல்பாகவே அமைந்திருக்கும் முறையான திறமை மதிப்பீடுகள் மூலமே இத்திறமைகள் பற்றி அறிய வாய்ப்பு ஏற்படும். இத்தகைய அசாதாரண மான திறமைகளைக் கொண்டுள்ள நபர்களைக் கண்டுபிடித்து உரிய வழியில் அவர்களைப் பயன்படுத்திக் கொள்வது அவசியம். மேலும், பணியாளர்களும் இதனால் மனநிறைவு அடைவர்.

திறமை மதிப்பீட்டினால் விளையும் அபாயங்கள் :

திறமை மதிப்பீடும் குறையே இல்லாத ஒரு திறமையான கருவி அல்லது சாதனம் அல்ல. இது மிகக் கவனமாகக் கையாளப்பட வேண்டிய ஒரு கருவியாகும். இம்மதிப்பீடுகளில் கீழ்க்கண்ட ஆபத்துகள் தோன்ற அதிக வாய்ப்பு கள் 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, இம்மதிப்பீடு களினால் ஒரு பயனும் இல்லை.

2.பதிவுப் படிவங்களின் நிறைவற்ற தன்மை:

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



3. இரகசியம் காத்தல் :

மதிப்பீடு செய்வது இரகசியமாகச் செய்யப்பட வேண்டும். அதாவது, யாருடைய திறமை மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றதோ அவருக்குத் தெரியாமல் மதிப்பீடு செய்யவேண்டும். ஆனால், மதிப்பீடு செய்து முடிந்த 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.

திறமை மதிப்பீட்டுத் திட்டம் ஒன்றை மேம்படுத்துதற்கான பரிந்துரைகள்

திறமை மதிப்பீட்டுத் திட்டம் பல்வேறு நன்மைகளை அளிக்கவல்லதாக இருப்பினும் அதன் நிறைவேற்றத்திற்கு சாதகமான சூழலை உருவாக்க அது தவறிவிட்டது என்றே நாம் சொல்லலாம். ஜோசஃப் டிஃபின் என்பவர் இது தொடர்பாக பின்வரும் அளவைகளை பரிந்துரை செய்கிறார்.

1. மதிப்பீடுபவருக்கு பயிற்சி அளித்தல் வேண்டும். ஏனெனில், மக்களை மதிப்பீடுவதற்கு ஆற்றலும் திறமையும் வேண்டும். சிறந்த மேற்பார்வையாளர் சிறந்த மதிப்பீட்டாளராகவும் இருக்க வேண்டியதில்லை..
2. முறையை நன்கு அறிந்த ஒருவரின் வழிகாட்டுதலின்படியே மதிப்பீடுபவர் மதிப்பீட்டைச் செய்தல் வேண்டும்.
3. பல்வேறு துறைகளில் உள்ள அல்லது பல்வேறு பணிகளில் ஈடுபட்டுள்ள பணியாளர்களின் மதிப்பீடுகளை ஒப்பிடும் பொழுது மிகவும் கவனமாக இருத்தல் வேண்டும்.



4. உண்மையான பணித் தேவைகளின் கூறுகளில் மதிப்புகளுக்கு விளக்கம் அளிக்கப்படுதல் வேண்டும். தமது பணிக்குத் தேவையில்லாத ஏதேனும் ஒரு ஆற்றலில் பணியாளர் மிகவும் பலவீனமாக இருப்பதற்காக அவர் தண்டனை பெறக்கூடாது.
5. பணியாளர்களுடன் மதிப்பீடுகளைப் பற்றி கலந்துரையாடும் பொழுது எண்சார்ந்த மதிப்புகளைப் பயன்படுத்துவதை தவிர்த்து விடுதல் வேண்டும்.
6. கைவசம் இருக்கும்பட்சத்தில் பதிவுகளை மட்டும் பயன்படுத்துதல் வேண்டும். பதிவுகள் இருந்தால், பணியாளரின் தகுதியை மதிப்பிட மேற்பார்வையாளரின் மதிப்பீட்டை விட பதிவுகளின் உபயோகமே மேம்பட்டதாக கருதப்படுகின்றது.
7. ஏனைய மூலாதாரங்களில் இருந்து அனைத்து துணையாதரவான தகவல்களையும் பெற்ற பிறகே இறுதிக் கலந்துரையாடல் மேற்கொள்ளப் படவேண்டும். அதாவது, மதிப்பீட்டு அளவுகோலின் அடிப்படையிலான முடிவுகளின் மீது மட்டுமே முழு நம்பிக்கை வைத்தல் கூடாது.

பதவி உயர்வு (Promotion)

பொருள் (Meaning) :

பதவி உயர்வு என்பது ஒரு அந்தஸ்திலிருந்து (position) பொறுப்புகள் அதிகமாகக் கூடிய அந்தஸ்திற்கு நகர்வதாகும். அதாவது, ஒரு பணியாளர் தன்னுடைய தற்போது பணியின் அந்தஸ்திலிருந்து மேம்பட்ட அந்தஸ்திற்கு மாற்றம் செய்யப்படுவதை உணர்த்துவதாகும். பதவி உயர்வினால் ஒரு பணியாளரின் ஊதியமும், அந்தஸ்தும், பொறுப்பும் உயருகிறது. ஒரு பணியாளரை மேம்பட்ட பணிக்கு உயர்த்துதலை உணர்த்துவதுதான் பதவி உயர்வு என்று அழைக்கப்படுகிறது. பதவி உயர்வு என்பது ஒரு பணியாளருக்கு

1) ஊதிய உயர்வு



ii) அந்தஸ்து உயர்வு

iii) பொறுப்பு அதிகரித்தல்

போன்றவை கிடைக்கப்படுவதாகும். ஒரு நிறுவனத்தில் பணியாளரின் முன்னோக்கிய நகர்ச்சியைக் குறிப்பிடுவதுதான் பதவி உயர்வாகும். சம்பள உயர்வு இல்லாமல் அந்தஸ்து உயர்வு கொடுக்கப்பட்டாலும் பதவி உயர்வாகத்தான் கருதப்பட வேண்டும்.

காரணங்கள் (Reasons) :

பதவி உயர்வு அளிக்கப்படுவதற்குரிய காரணங்கள் கீழே குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன.

1) பணியாளர் மாறுபடும் விகிதம் அதிகரிக்கப்படாமலிருப்பதற்குப் பதவி உயர்வு பயன்படுத்தப்படுகிறது. அதாவது, பணியாளர்கள் பணியிலிருந்து விலகுவது (Resignation) தடுக்கப்படுகிறது.

ii) பணியாளர்களின் உண்மையான பணிதல், அதிக முன்னேற்றம், சுயமுன்னேற்றம், பயிற்சி அளித்தலின் போது திறமையை அதிகப்படுத்திக் கொள்ளுதல், பணிக்குத்தவறாமல் வருகை தருவது, குறிப்பிட்ட நேரத்திற்குப் பணிக்கு வருதல் போன்ற காரணங்களுக்காகப் பணியாளர்களை ஊக்கப்படுத்துவதற்காகப் பதவி உயர்வு வழங்கப்படுகிறது.

iii) பணி மூப்பிற்கு அந்தஸ்துகொடுப்பதற்காகவும் பதவி உயர்வு வழங்கப்படுகிறது.

iv) பணியில் நேர்மையாகச் செயல்பட்டதற்காகப் பதவி உயர்வு வழங்கப்படுகிறது.

அடிப்படை (Basis of promotion) பதவி உயர்வு இரண்டு அடிப்படையில் நடைபெறுகிறது.

1. பணி மூப்பு (Seniority)



2. திறமை (Merit)

1. பணி மூப்பு (Seniority)

பணி மூப்பு அடிப்படை என்பது பணியாளர் பணிபுரியும் நிறுவனத்தில் அவர் பணிபுரிந்த சேவையின் அளவைக் குறிப்பிடுவதாகும்.

2.பயிற்சி அளித்தல்

சுருக்கமாகக் கூறின் அனுபவத்தின் (experience) அடிப்படையில் பதவி உயர்வு வழங்குவதை உணர்த்துவதாகும்.

நன்மைகள் (Merits) :

i) அனுபவத்தின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வு அளிக்கப்படுவதால் ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும் பதவி உயர்வு என்பது நிச்சயமாக உள்ளது.

ii) பணியாளர்களின் பூசல்கள், பணி அதிருப்தி ஏற்படுவது தவிர்க்கப்படுகிறது.

iii) அனுபவத்தின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வு வழங்கப்படுவதால் பணியாளர் களிதையே ஒழுங்குணர்வு ஏற்படுகிறது.

iv) பணியாளர்களின் மாறுபடும் விகிதம் குறைகிறது.

v) பணி மூப்பு அடைந்த பணியாளர்களிடையே மன நிறைவு கிடைக்கப்படுகிறது.

தீமைகள் (Demerits) :

i) பணி மூப்பு அடிப்படையில் பதவி உயர்வு வழங்கப்படுவதால், பதவி உயர்வு நிச்சயமாகக் கிடைக்கப்படும் என்ற காரணத்தால் பணியாளர்கள் கடமையில் கவனம் செலுத்துவதில்லை.

ii) திறமையற்ற பணியாளர்களுக்கும் பதவி உயர்வு வழங்கப்படுவதால் திறமையுள்ள பணியாளர்களுக்குப் பணி வெறுப்பு அடைகிறார்கள்.

iii) பணியாளர்களின் திறமை அதிகரிக்கப்படுவதில்லை.



திறமை (Merit) :

I) திறமையின் அடிப்படையில் பணியாளர்களின் பதவி உயர்வு வழங்கப்படலாம்.

II) திறமை என்பது ஒரு பணியாளர் பெற்றுள்ள தகுதியினை உணர்த்துவதாகும். :

நன்மைகள் (Merits)

திறமையின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வு வழங்கப்படுவதால் ஒரு சில நன்மைகள் கிடைக்கப்படுகின்றன.

i) பணியாளர்கள் தங்களின் திறமையையும் தகுதிகளையும் வளர்த்துக் கொள்வதற்கு உதவுகிறது. திறமை அதிகரிப்பதால் உற்பத்தி திறன் அதிகரிக்கப்படுகிறது.

ii) பணியாளர்களின் திறமை மற்றும் தகுதியினைப் பொறுத்து நிறுவனத்தின் மேலாண்மை அமைகிறது.

iii) திறமை உள்ள நபர்களுக்கு மட்டும் பதவி உயர்வு வழங்கப்படுவதால், உயர் பதவிகளுக்குத் தகுதியான நபர்கள் நியமனம் செய்யப்படுகிறார்கள்

(iv) அனுபவம் குறைந்த பணியாளர்களுக்கும் பதவி உயர்வு அளிக்கப்படுவதால், அனுபவம் குறைந்த பணியாளர்களும் தங்களின் தகுதியினை அதிகப் படுத்திக் கொள்ள விரும்புகிறார்கள்.

1) பணியாளர்களிடையே பாரபட்சம் காட்டப்படுவதற்கு வழிவகுக்கிறது.

I) திறமையை மதிப்பிடுவதற்குரிய அளவு கோல் கிடையாது. அதாவது,

II) திறமையைக் குறிப்பிட்டு வரையறை செய்ய இயலாது.

iii) பணிமூப்பு கணக்கில் எடுக்கப்படாத காரணத்தால், பணிமூப்பு அடைந்த பணியாளர்கள் பணி வெறுப்பு அடைவதற்கு வாய்ப்புகள் உள்ளன.



iv) பணி வெறுப்பு அடைவதால், தொழில் பூசல்கள், தகராறுகள், போராட்டம் ஏற்படுவதற்குரிய வாய்ப்புகள் உள்ளன.

v) தொழிற்சங்கங்கள் பணி மூப்பிற்கு மட்டும் முக்கியத்துவம் கொடுப்பதால் திறமை அடிப்படைக்கு எதிர்ப்பு தெரிவிக்கிறார்கள்.

பணி மூப்பு மற்றும் திறமை அடிப்படையில் பதவி உயர்வு வழங்கப்படுவதால் ஒரு சில தீமைகள் ஏற்படுகின்றன. எனவே, இரண்டு அடிப்படையிலும் உள்ள குறைபாடுகளைத் தவிர்க்கப்படுவதற்காக, இரண்டு அடிப்படையும் ஒன்றிணைந்த முறை பின்பற்றப்படலாம்.

பதவி உயர்வு முறை (Promotion System):

பதவி உயர்வு முறை இரண்டு பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்பட்டுள்ளது.

1) திறந்த பதவி உயர்வு முறை (Open Promotion system)

2) மூடிய பதவி உயர்வு முறை (Closed Promotion system)

1) திறந்த பதவி உயர்வு முறை (Open Promotion System):

திறந்த பதவி உயர்வு முறை என்பது நிறுவனத்தில் உள்ள காலியிடப் பணிகள் அதே நிறுவனத்தில் உள்ள பணியாளர்களுக்குத் தெரிவிக்கப்பட்டு நிறுவனத்தில் உள்ள பணியாளர்களுக்குப் பதவி உயர்வு கொடுப்பதாகும். பொதுவாக கீழ்நிலை மேலாண்மை மற்றும் இடைநிலை மேலாண்மையில் பணிபுரியும் பணியாளர்களுக்குப் பதவி உயர்வு இம்முறை மூலமாக வழங்கப்படுகின்றது.

2) மூடிய பதவி உயர்வு முறை (Closed Promotion system):

மூடிய பதவி உயர்வு என்பது நிறுவனத்தில் உள்ள காலிப் பணியிடங்கள் பணியாளர்களுக்குத் தெரிவிக்கப்படாமல் பணியாளர்களுக்குப் பதவி உயர்வு கொடுப்பதாகும். பொதுவாக, மேல்நிலை மேலாண்மையில் உள்ள காலிப் பணியிடங்கள் மூடிய பதவி உயர்வு மூலம் நிரப்பப்படுகின்றன.



உயர்வு கொள்கை (Promotion policy):

பதவி

ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் பதவி உயர்வு கொள்கை உருவாக்கப்பட வேண்டும். பதவி உயர்வுக் கொள்கை எழுத்து வடிவிலும் நெகிழ்வுத் தன்மை உடையதாகவும் இருக்க வேண்டும். பதவி உயர்வுக் கொள்கை பின்பற்றப்படுவதால் ஒரு சில பயன்கள் கிடைக்கப்படுகின்றன.

i) பதவி உயர்வு வழங்கப்படுவதால் பணியாளர்கள் திறமையாகச் செயல்படுவதற்குரிய ஊக்க ஊதியமாகக் கருதப்படுகின்றது.

ii) பதவி உயர்வு வழங்கப்படுவதால் பணியாளர்களுக்குப் பணி திருப்தி பற்றிய எண்ணம் ஏற்படுகின்றது.

iii) பதவி உயர்வு வழங்கப்படுவதால், திறமையான பணியாளர்களை நிறுவனத்திற்கு ஈர்க்கின்றது.

iv) பதவி உயர்வுக் கொள்கையினால் பணியாளர்களை நிறுவனத்திற்கு விசுவாசமாக உழைப்பதற்குத் தூண்டுகின்றது.

v) நிறுவனத்தின் செயல்திறன் அதிகரிக்கப்படுகின்றது.

தன்மைகள் (Features): ஒரு சிறந்த பதவி உயர்வுக் கொள்கை கீழே குறிப்பிடப்பட்டுள்ள தன்மைகளைப் பெற்றிருக்க வேண்டும்.

i) பதவி உயர்வுக் கொள்கை எளிமையானதாகயிருக்க வேண்டும்.

ii) பதவி உயர்வுக் கொள்கை அனைத்துப் பணியாளர்களாலும் புரிந்து கொள்ளக்கூடியதாகயிருக்க வேண்டும்.

(iii) நெகிழ்வுத் தன்மை கொண்டதாகயிருக்க வேண்டும்.

iv) காலியிடங்கள் நிரப்பப்படுதல் தொடர்பான மேலாண்மையின் கொள்கை பதவி உயர்வுக் கொள்கையில் தெளிவாகக் குறிப்பிடப்பட வேண்டும்.



v) பதவி உயர்வு பின்பற்றப்படும் போது பணிமூப்பு மற்றும் திறமை ஆகிய இரண்டும் கணக்கில் எடுக்கப்பட வேண்டும்.

vi) பதவி உயர்விற்கான தகுதி, அனுபவம், திறமை போன்றவை தெளிவாகக் குறிப்பிடப்படவேண்டும். அவ்வாறு குறிப்பிடப்பட்டிருந்தால் தான் பணியாளர்கள் பதவி உயர்வுக்கு தங்களைத் தயார்படுத்திக் கொள்ள முடியும்.

vii) பதவி உயர்வினை ஏற்றுக் கொள்ளுமாறு எந்தப் பணியாளரும் வற்புறுத்தப்படக் கூடாது.

இடமாற்றங்கள் (Transfers)

இடமாற்றம் என்பது ஒரு பணியாளர் தன்னுடைய தற்போதைய பணியிலிருந்து அதே அந்தஸ்து உடைய வேறு ஒரு பணிக்கு நகர்வதை உணர்த்துவதாகும். அதாவது, அந்தஸ்து, பொறுப்பு மற்றும் ஊதியத்தில் எந்த வித மாறுதலும் இல்லாத பணிக்கு மாற்றம் செய்யப்படுவதாகும்.

காரணங்கள் (Causes) : இடமாற்றம் ஏற்படுவதற்குரிய காரணங்கள் கீழே குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன.

i) ஒரு துறையில் பணியாளர்கள் குறைவாகயிருந்தால் அதிகமான பணியாளர்கள் உள்ள துறையிலிருந்து மாற்றம் செய்யப்படுகிறார்கள்.

ii) ஒரு நிறுவனம் விரிவாக்கம் செய்யப்படும் போது

iii) பணியாளர்களின் விருப்பத்திற்கிணங்க பணி மாற்றம் செய்யப்படுதல்

iv) திறமை அல்லது தொழில் நுட்பம் குறைந்த பணியாளர் ஒரு துறையில் பணிபுரிந்தால், வேறு ஒரு துறையிலிருந்து மாற்றம் செய்யப்படுகிறார்கள்.

v) வயது முதிர்ச்சி காரணமாகவும் இடமாற்றம் வழங்கப்படுகிறது.

vi) பணியாளர்களின் பணிச் சுமையைக் குறைப்பதற்காக மாற்றம் வழங்கப்படுகிறது.



vi) பணியாளர்கள் சிறந்த முறையில் பயன்படுத்தப்படுவதற்காக, பணி மாற்றம் ஏற்படுகின்றது.

Vii) பணியாளர்கள் தண்டிக்கப்படுவதற்காகவும் பணிமாற்றம் நடைபெறுகின்றது.

பணிமாற்றத்தின் நன்மைகள் (Advantages of Transfer): பணி மாற்றம் ஏற்படுவதால் ஒரு சில நன்மைகள் மற்றும் கிடைக்கப்படுகின்றன.

பயன்கள்:

1) பணியாளர்களின் உற்பத்தித் திறன் அதிகரிக்கப்படுகின்றது. பணியாளர்கள் விரும்பிய பணிக்கை மாற்றம் செய்யப்படுவதால் பணியாளர்களின் உற்பத்தித் திறன் அதிகரிக்கப்படுகின்றது.

2) பணியாளர்களுக்கு அதிகமான மன திருப்தி கொடுப்பதற்காகப் பணி மாற்றம் நடைபெறுகின்றது. பணியாளர்கள் விரும்பிய பணிக்கு மாற்றம் செய்யப்படுவதால் பணியாளர்களுக்கு அதிகமான மனதிருப்தி கிடைக்கப்படுகின்றது.

3) பணித்தேவையை நிலைப்படுத்துவதற்காகப் பணிமாற்றம் நடைபெறுகின்றது. அதாவது பணிப்பளு அதிகமான துறையில் பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை குறைவாகவும், பணிப்பளு குறைவாக உள்ள துறையில் அதிகமான பணியாளர்களும் பணிபுரியும் போது, பணித் தேவையை நிலைப்படுத்துவதற்காகப்

4) பணி மாற்றம் நடைபெறுகின்றது. பணியாளர்களின் திறமையை வளர்த்துக் கொள்வதற்காகப் பணிமாற்றம் நடைபெறுகின்றது.

5) பணிமாற்றத்தினால் பணியாளர்களின் உறவுகள் அதிகரிக்கப்படுகின்றது. பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வு அதிகரிக்கப்பட்டு பணியாளர்களின் உறவுகள் அதிகரிக்கப்படுகின்றது.



6) பணியாளர்களின் எதிர்காலப் பதவி மேம்பாடு பணி மாற்றத்தினால் உயர்த்தப்படுகின்றது.

பதவி உயர்விற்கும், இடமாற்றத்திற்குமிடையே உள்ள வேறுபாடுகள் (Differences between Promotion and Transfer):

பதவி உயர்வு	இடமாற்றம்
(i) ஊதிய உயர்வுடன் அந்தஸ்து உயர்வும் சேர்த்து வழங்கப்படுகின்றது.	பணிமாற்றம் அல்லது இடமாற்றம் மட்டும் நடைபெறுகின்றது. ஊதிய உயர்வு மற்றும் அந்தஸ்து உயர்வு வழங்கப்படுவதில்லை. பணி மாற்றத்தில் படுகிடை
(ii) பதவி உயர்வு என்பது ஒரு பணியாளரில் முன்னோக்கிய நகர்ச்சி ஆகும்.படுகியை நகர்ச்சி ஏற்படுவதில்லை.	நகர்ச்சியும் ஏற்படுவதற்குரிய வாய்ப்புகள் உள்ளன.
) பதவி உயர்வு பணியாளர்களை ஊக்குவிக்கும் கருவியாகப் பயன்படுகின்றது	இடமாற்றம் ஊக்குவிப்பு கருவியாகப் பயன்படுவதில்லை.
(iv) பதவி உயர்வு ஒரு குறிப்பிட்ட கால சேவை முடிந்த பின்பு வழங்கப்படுகின்றது.	இடமாற்றத்திற்குக் குறிப்பிட்ட கால சேவை முடித்திருப்பதற்கான
(v) பணியாளர்களுக்கு மனதிருப்தி வழங்குவதாக உள்ளது.	நிபந்தனை தேவையில்லை.
(vi) பதவி உயர்வில் பணி மாற்றம் ஏற்படுகின்றது.	இடமாற்றம் பணியாளருக்கு மனதிருப்தி வழங்கப்படாதிருக்கலாம். பணியில் மாற்றம் ஏற்படுவதில்லை
(vii) சரியான பணியாளர்களை சரியான	பணித் தேவையை நிலைப்படுத்துவதற்கு இடமாற்றம் பயன்படுகின்றது.



பணியில் அமர்த்த முடிகின்றது.

வகைகள் (Types) :

இடமாற்றங்களின் வகைகள் கீழே குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன.

1. உற்பத்தி இடமாற்றம் (Productive Transfer)

வியாபாரத்தின் தேவைக்கு ஏற்ப பணியாளர்கள் ஒரு துறையிலிருந்து மற்றொரு துறைக்கு மாற்றம் செய்யப்படுகிறார்கள். எ.கா : ஒரு நிறுவனத்தின் ஒரு துறையில் உற்பத்தி குறைக்கப்படும் போது அத்துறையில் உள்ள உபரியான பணியாளர்கள் அதே நிறுவனத்தின் மற்றொரு துறைக்கு மாற்றம் செய்யப்படுகிறார்கள்.

2.மறு அமர்த்துதல் இடமாற்றம் (Replacement Transfer) :

பணியாளர்கள் உபரியாக ஏற்படும் போது தற்காலிகமான பணியாளர்களைப் பணியிலிருந்து விலக்கிவிட்டு அவர்களின் பணியில் அனுபவம் நிறைந்த பணியாளரை மாற்றம் செய்தல்தான் மறு அமர்த்துதல் இடமாற்றம் என்று அழைக்கப்படுகிறது.

3. பலதுறைப் புலமை இடமாற்றம் (Versatility Transfer) :

ஒரு பணியாளர் பலதுறைகளிலும் புலமை பெறுவதற்காக அப்பணியாளருக்கு இடமாற்றம் அளிக்கப்படுகிறது. இவ்வாறு பணிமாற்றம் வழங்கப்படுவதால் ஒரு பணியாளர் அனைத்துத்துறைகளிலும் அனுபவம் பெற்றவராக விளங்குகிறார்.

4. பரிகார நோக்கம் கொண்ட இடமாற்றம் (Remedial Transfer) :

தவறான பணியில் அமர்த்தப்பட்டதை நிவிர்த்தி செய்வதற்காகப் பணிமாற்றம் செய்வதுதான் பரிகார நோக்கம் கொண்ட இடமாற்றமாகும். ஒரு பணியாளரின் உடல் நலமின்மை காரணமாக அப்பணியாளர் வேறு ஒரு



பதவிக்கு மாற்றம் செய்யப்படுதல் பரிகார நோக்கம் கொண்ட இடமாற்றம் என்று அழைக்கப்படுகிறது.

பணிமாற்றத்தின் நோக்கங்கள் (Objectives):

1. நிறுவனத்தின் அவசர தேவைகளை எதிர் கொள்ளுதல்.
2. பணியாளர்களின் வேண்டுகோளை நிறைவேற்றுதல்.
3. பணியாளர்கள் பதவி உயர்வு பெறுவதற்காகப் பயிற்சி பெறுவதற்காகப் பணி மாற்றங்கள் வழங்குதல்.
4. பணியாளர்களின் தகுதிகேற்ப பணிகளை ஒதுக்குதல்.
5. பணியில் ஏற்படும் ஏற்றதாழ்வுகளைச் சரிக்கட்டுதல்.
6. பணிமாற்றம் அல்லது தவறாகப் பணி அமர்த்தியது நிவிர்த்தி செய்யப்படுவதற்காகப் பணி மாற்றம் நடைபெறுகிறது.

பணிமாற்றக் கொள்கை (Transfer policy):

ஒவ்வொரு நிறுவனமும் ஒரு நிலையான மற்றும் தெளிவான பணி மாற்றக் கொள்கை பின்வரும் தன்மைகளைப் பெற்றிருக்க வேண்டும்.

1. பணி மாற்றம் செய்யப் படுவதற்குரிய சூழ்நிலை குறிப்பிடப்பட வேண்டும்.
2. பணி மாற்றத்திற்கான அடிப்படை குறிப்பிடப்பட வேண்டும்.
3. பணி மாற்றத்திற்கானப் பொறுப்பு ஏற்கும் அதிகாரியின் அந்தஸ்து குறிப்பிடப்பட்டிருக்கப்பட வேண்டும்.
4. பணி மாற்றத்திற்கு நிதி சார்ந்த உதவிகள் அளிக்க படுவதாகயிருந்தால் அவற்றையும் குறிப்பிட வேண்டும்.
5. குழு பணிமாற்றம் தேவைப்பட்டால் பணியாளர்களின் தொழிற்சங்கங்களைக் கலந்தாலோசிக்க வேண்டும்.



6. பணி மாற்றம் சரியான நேரத்தில் நடைபெற வேண்டும். பதவி உயர்வு வழங்கப்படும் போது பதவி மாற்றம் தவிர்க்கப்பட முடியாததாகயிருக்க வேண்டும்.

7.பணி மாற்றம் ஒரு தண்டனைக் கருவியாகப் பயன்படக் கூடாது.

8.உடல் நலக் காரணங்களுக்காகப் பணிமாற்றம் எந்த நேரமும் நடைபெறலாம்.

9.பணி மாற்றத்தின் காரணமாக நிர்ணயிக்கப்படக்கூடிய சம்பள விகிதம் குறிப்பிடப்பட வேண்டும்.

மனித வள கணக்கியல் Human Resource-Accounting

மனித வள கணக்கியல் மனித வளத்திற்கு ஆகும் செலவையும் அது அமைப்பிற்கு ஆற்றும் பங்கினையும் கணக்கிடுகிறது. மனித வள செலவில், மனித சக்தித் திட்டமிடுதல், சேர்த்தல், தேர்ந்தெடுத்தல், புகுமுகம் செய்தல், பணியில் அமர்த்துதல், பயிற்சியளித்தல், கூலி மற்றும் பயன்கள் ஆகியவற்றிற்காகும் செலவு கள் 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 வளர்ச்சியுறவில்லை என்றே நாம் சொல்லலாம்.

மனித வளத் தணிக்கை HUMAN RESOURCE AUDIT

அறிமுகம் Introduction



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 மனித வளப் பணி மீது ஒரு ஒட்டுமொத்தத் தரக்கட்டுப்பாடு போல செயலாற்றுகிறது. தணிக்கை நடத்தப்படும்பொழுது, ஏதேனும் குறைபாடு கண்டுபிடிக்கப்பட்டால், அதைக் களைய முயற்சிகள் எடுக்கப்படுகின்றன. இது பின்வருவன தொடர்பான மேலாண்மையின் 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.

மனித வளத் தணிக்கையின் பொருளும் இலக்கணமும் Meaning and Definition of Human Resource Audit

மனித வள மேலாண்மை தொடர்பான நிறுவனம் ஒன்றின் நிறைவேற்றத்தை சரிபார்ப்பதே மனித வளத் தணிக்கை ஆகும். இது எவ்வளவு திறமையாக மனித வளத் திட்டங்கள் நிறைவேற்றப்படுகின்றன என்பதை நிர்ணயிப்பதை தனது நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளது. இது மனித வளப் பணியின் நிறைவேற்றத்தை அளவிடுகிறது, பின் தரஅளவுகளுடன் அதை ஒப்பிடுகிறது. மாறுபாட்டைக் கண்டுணர்கின்றது மற்றும் அவற்றைக் களையத் தேவையான சரிப்படுத்தல் நடவடிக்கையையும் எடுக்கிறது. சுருங்கக் கூறின், மனித வளப் பணியைப் பொறுத்தமட்டில் இது ஒரு கட்டுப்பாட்டு இயந்திரமாகச் செயல்படுகிறது எனலாம்.



சீபோர்டு ஜி. வகுத்துள்ள இலக்கணம் (Definition Formulated by Seabord G.) :

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 Objectives of Human Resource Audit

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 செயல்பாட்டின் 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 கண்டுணர்வதன் மூலம் அமைப்பிற்கு உதவுதல்.



7. மாறுபாடுகள் ஏதுமிருப்பின் அவற்றைச் சரிசெய்யத் தேவையான திட்டங்களை வடிவமைத்தல்,

மனித வளத் தணிக்கையினை நடத்துவதற்கான வழிமுறை Procedure for Conducting Human Resource Audit

மனித வளத் தணிக்கையானது பணியாளர் துறையுடைய பணியாளர் தணிக்கைப் பிரிவின் நிரந்தரப் பணியாளர்களால் நடத்தப்படலாம் (அதாவது, அகத் தணிக்கை), அல்லது வெளியிலிருந்து இதற்கென சில நபர்கள் நியமிக்கப் படலாம் (அதாவது, புறத் தணிக்கை). இவ் இரு முறைகளுமே அமைப்புகளால் பின்பற்றப்பட வேண்டும். ஏனெனில் வெளிப்புறத் தணிக்கையாளருக்கு வணிக நடவடிக்கைகளில் ஆர்வம் ஏதும் இருக்காது. ஆகவே அவர் பணியாளர் கொள்கைகள் மற்றும் திட்டங்கள் தொடர்பாக நியாயமான மற்றும் உண்மை யான கருத்தை சொல்வார்.

எண்சார்ந்த மற்றும் தகுதிசார்ந்த அளவைக் கூறுகள் இத்தணிக்கைக்கென பயன்படுத்தப்படுதல் வேண்டும். இவை, நேரத்தர அளவுகள், அடக்கவிலைப் பதிவேடுகள், தேர்வு மதிப்பெண்கள், பயிற்சி மதிப்பெண்கள், நேர்காணல் பதிவு கள், 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 Need for and Importance of Human Resource Audit

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



1. சமீபகாலங்களில், அமைப்பின் நடவடிக்கைகளில் பணியாளர்களின் பங்கேற்பை அதிகம் நம்பியே அமைப்பின் இயக்கம் உள்ளது என மேலாண்மை கருதுகிறது.
2. அனைத்து நாடுகளின் அரசும் தொழிலாளர் நலன் பாதுகாக்கப்படுவதன் முக்கியத்துவத்தை உணர்ந்துள்ளது. 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.



அலகு - 5

பணியாளர்களுக்கான பயன்கள் EMPLOYEE BENEFITS

அறிமுகம் Introduction

அமைப்பு ஒன்று அதன் ஒட்டுமொத்த ஊதியமுறையை வடிவமைக்கும் பொழுது, பணியாளர்களுக்கு என்னென்ன பயன்கள் அளிக்கப்பட வேண்டும் என்பதை முடிவு செய்வது அதன் முக்கியமான ஒரு பகுதியாக உள்ளது. தற்பொழுது, பணியாளர்கள் எஜமானர்களிடம் இருந்து நேரக்கூலி மற்றும் சம்பளம் மட்டுமல்லாமல் அதற்கு மேற்பட்டும் பெறவிரும்புகின்றனர். இவர்களுக்கு இவர்களது வாழ்க்கையை வளமாக்கிக்கொள்ள கூடுதல் பயன்கள் தேவையாயுள்ளன. இப்பயன்களே, பணி அமைப்பில் பணியாளர் பயன்கள் என அழைக்கப்படுகின்றன.

பணியாளர் பயன்கள் உறுப்பினர்களை அடிப்படையாகக் கொண்ட நிதி சாராத வெகுமதிகள் ஆகும் இவை பணியாளர்களை அமைப்பினுள் தக்க வைத்துக்கொள்ளும் நோக்கில் அளிக்கப்படுகின்றன.

பணியாளர்களுக்கான பயன்கள் கடந்த முப்பது, நாற்பது ஆண்டுகளில் பலவாறாக பெருகியதோடு மட்டுமல்லாமல் அதன் முக்கியத்துவமும் அதிகரித்து உள்ளது. ஆற்றல்மிக்க வகையில் இயங்கும் ஊதியத்திட்டத்திற்கு பயன்கள். இன்றியமையாத அங்கங்களாக உள்ளன.

பணியாளர்களை ஈர்த்து அமைப்பில் தக்கவைக்க பயன்கள் அளிக்கப்பட வேண்டியது அவசியமே என்றாலும், ஒட்டுமொத்தமாக பயன்கள் பணியாளர்களின் நிறைவேற்றத்தை பாதிப்பதில்லை என்றே நாம் சொல்லலாம். பயன்கள் பொதுவாக பணியாளர்களுக்கு அவர்களது பணி நிலையை கருத்தில் கொண்டே அளிக்கப்படுகின்றன. அதாவது, இவை அவர்களது



செயல்நிறைவேற்ற நிலையைப் பற்றிக் கருத்தில் கொள்ளாது அளிக்கப்படுகின்றன

ஆனால் வணிக நடைமுறைக்கு இது வாதப்பொருத்தம் உடையதாகத் தோன்றவில்லை என்றாலும், போதுமான பயன்களும் சேவைகளும் பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப்படவில்லை எனில் அது பணியாளர்களின் அதிகபட்சமான மனக்குறைக்கும், பணிக்கு வராமல் விடுப்பெடுப்பதற்கும், பணிச் சுழற்சிக்கும் வழிவகுத்து விட்டதற்கான சான்றுகள் உள்ளன. போதுமான பயன்கள் அளிக்கப்படாததால் ஏற்படும் மறைமுக பாதிப்பு கள் பேரளவினதாக இருப்பதால், அமைப்புகள் பணியாளர்கள் அனைவருக்கும் மதிப்புமிக்க பயன்கள் கிடைக்கும் வண்ணம் ஆண்டுதோறும் பேரளவில் செலவு செய்கின்றன.

பல ஆண்டுகளுக்கு முன்பிருந்தே பயன்களின் தன்மை பெரும் மாற்றங்களைக் காணத் தொடங்கியிருக்கிறது. பத்தொன்பதாம் நூற்றாண்டின் தொடக்கத்தில் அளிக்கப்பட்ட பயன்கள் தற்பொழுது அளிக்கப்படுவதிலிருந்து மாறுபட்டே காணப்படுகின்றன. இம்முன்னுரையுடன் இப்பொழுது நாம் பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப்படும் பல்வேறு பயன்களையும் விவரிக்கலாம்.

பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப்படும் பயன்கள் Benefits Offered to Employees

அமைப்புகளால் அவற்றின் பணியாளர்களுக்கு பல்வேறு பயன்கள் அளிக்கப்படுகின்றன.

1. பாதுகாப்பு செலுத்தல்கள் (Security Payments).
2. வேலை செய்யாத காலத்திற்கான செலுத்தல்கள் (Payments for Time not Worked).
3. போனஸ் (Bonus).
4. வெகுமதிகள் (Awards).
5. உடல் ஆரோக்கியப் பயன்கள் (Health Benefits).



6. நல மற்றும் பொழுதுபோக்கு வசதிகள் (Welfare and Recreational Facilities).
இவற்றை நாம் பில்வருமாறு விவரிக்கலாம்.

7. பாதுகாப்பு செலுத்தல்கள் Security Payments

இத்தலைப்பின் கீழ் அடங்கும் பயன்கள் பின்வருமாறு:

1. முதிர்ந்த வயது, ஓய்வூதியம், கணவன் மனைவி இருவருள் உயிர் வாழும் ஒருவர், இயலாமை, உடல்நல மற்றும் வேலையின்மைக் காப்பீட்டிற்கான எஜமானரின் பங்களிப்பு.

2. தொழிலாளர் இழப்பீட்டுச் சட்டத்தின்படியான செலுத்தல்கள்

3. வேலையின்மைப் பயன்கள்..!

4. விபத்துக் காப்பீடு.

5. ஓய்வூதியம், சேமநலநிதி மற்றும் பணிக்கொடை செலுத்தல் போன்ற பணி மூப்புப் பயன்கள்.

6. சேமிப்புத் திட்டங்கள் உடல்நல மற்றும் நல நிதிகள் போன்றவற்றில் செய்யப்படும் பங்களிப்புகள்.

2. வேலை செய்யாத காலத்திற்கான செலுத்தல்கள் Payments for Time not Worked

இத்தலைப்பின் கீழ் அடங்கும் பயன்கள் பின்வருமாறு:

1. ஓய்வுக் காலம் (Rest Period) :

இயல்பாகவே பெரும்பாலான அலுவலகங்களில், “காஃபி இடைவேளை” என்று அழைக்கப்படும் ஓய்வுக் காலம் பணியாளர்களுக்கு உண்டு இது பணியாளர்கள் சிறிது நேரம் இளைப்பாறுவதற்கு என அளிக்கப்படுகிறது. ஆயினும், பணியாளர்கள் இவ் ஓய்வுக் காலத்திற்கும் சம்பளம் பெறுகின்றனர்.



2. விடுமுறை நாட்கள்:

இந்தியாவில் தொழிற்சாலைகள் சட்டம், 1948-ன்படி ஞாயிற்றுக் கிழமை ஒரு நாள் வாராந்திர விடுமுறையாக இருக்கிறது. அவ்வித வாராந்திர விடுமுறை நாளன்று கூட பணியாளர் ஒருவர் வேலைக்கு வந்தால், அவருக்கு ஒரு மாற்று விடுமுறை அளிக்கப்படும். ஆயினும், சில அமைப்புகள் மாற்று விடுமுறை அளிப்பதற்கு பதிலாக வழக்கமான சம்பள வீதத்தைப் போல இரண்டு மடங்கு வீதத்தில் சம்பளம் அளிக்கின்றன. சில அமைப்புகள் வாரத்திற்கு இரண்டு நாட்களை சம்பளத்துடன் விடுமுறையாக அளிக்கின்றன.

இவை தவிர, ஆண்டின் குறிப்பிட்ட சில நாட்கள் சம்பளத்துடன் கூடிய விடுமுறையாக அறிவிக்கப்பட்டுள்ளன. இந்தியாவில், சுதந்திரதினம், குடியரசு தினம், காந்தி ஜெயந்தி, தீபாவளி, தசரா, ஹோலி, ரம்ஜான், கிறிஸ்துமஸ், குருநானக் ஜெயந்தி, கோகுலாஷ்டமி, மகாவீர் ஜெயந்தி, விநாயகர் சதுர்த்தி போன்றன அரசு அறிக்கையில் குறிப்பிடப்பட்டுள்ள விடுமுறை நாட்களுள் சிலவாகும்.

3. விடுமுறைகள்:

சில அமைப்புகள், ஆண்டு ஒன்றிற்கு 15 நாட்கள் முதல் ஒரு மாதம் வரையிலான ஒரு காலத்திற்கு அவற்றின் பணியாளர் சுளுக்கு விடுமுறை அளிக்கின்றன. இது பணியாளர்கள் தங்களுக்கு தாங்களே புத்துணர்வு ஊட்டிக் கொள்வதற்காக அளிக்கப்படுகின்றது.

4. உடல்நலம் குன்றிய விடுப்பு:

ஆண்டு ஒன்றிற்கு குறிப்பிட்ட நாட்கள் உடல்நலம் குன்றிய விடுப்பாக பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப்படு கின்றது. உதாரணமாக, இது 15 நாட்களாகவோ அல்லது 21 நாட்களாகவோ இருக்கலாம். இவ்வித விடுப்பை பணியாளர்கள் முழு சம்பளத்துடன் அவர்கள் உடல் நலமின்றி இருக்கும் காலத்தில் எடுத்துக் கொள்ளலாம்.



5. பிரித்தல் ஊதியம்:

பிரித்தல் ஊதியம் பணியாளர்கள் வேலையை விட்டுச் செல்லும்பொழுது ஒரு முறை செலுத்தலாக (One Time Payment) அளிக்கப்படுகின்றது. இது மனிதாபிமான அடிப்படையில் அளிக்கப்படுகிறது.

6. பணி மீது ஊதியம்:

சில சமயங்களில், பணியாளர்கள் உண்மையில் பணியில் ஈடுபட்டிருக்க மாட்டார்கள். ஆனால் பயிற்சி பெறுவர். இதற்கும் இவர்களுக்கு ஊதியம் அளிக்கப்படும்.

3. போனஸ் :

பணியாளர்களுக்கு போனஸ் ஆனது தீபாவளி போனஸ், இலாபப் பங்கீட்டுப் போனஸ், சேவை போனஸ், வீண் தவிர்ப்பு போனஸ், ஆண்டு இறுதி போனஸ் போன்ற வகையில் அளிக்கப்படுகிறது.

4 வெகுமதிகள்

வெகுமதிகளில் பாதுகாப்பு வெகுமதிகள், பரிந்துரை வெகுமதிகள் போன்றன அடங்குகின்றன.

5.உடல் ஆராக்கியப் பயன்கள் Health Benefits

பல்வேறு உடல் ஆராக்கியப் பயன்கள், அமைப்புகளால் அதன் பணியாளர் களுக்கு மட்டுமல்லாமல் அவர்களின் குடும்ப உறுப்பினர்களுக்கும் அளிக்கப்படு கின்றன. பல்வேறு உடல் ஆராக்கியப் பயன்களும் பணியாளர் மாநிலகாப்பீட்டுச் சட்டம், 1948 -ல் தரப்பட்டுள்ளன. மின்சார இயக்கத்துடன் 20 அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட பணியாளர்களைக் கொண்டுள்ள அமைப்புகளுக்கு பணியாளர் மாநில காப்பீட்டுச் சட்டம். 1948 பொருந்தும். ரூ.1,000 வரை மாதாந்திர சம்பளம் பெறும் இவ் அமைப்புகளில் பணிபுரியும் பணியாளர்கள் அளிக்கப்படும் பயன்களுள் அடங்குவன:

இச்சட்டத்தின் கீழ் பயன்பெற தகுதியுள்ளவர்களாவர்: இச்சட்டத்தின் கீழ்



1. உடல் வநலம் குன்றிய தன்மையிலான பயன்கள்.
2. பேறுகாலப் பயன்கள்.
3. இயலாமை பயன்கள்.
4. சார்ந்திருப்பவர் பயன்கள்.
5. மருத்துவ பயன்கள்.

2. நல மற்றும் பொழுதுபோக்கு வசதிகள் Welfare and Recreational Facilities

நல மற்றும் பொழுதுபோக்கு வசதிகளில் பின்வரும் பயன்கள் அடங்குகின்றன.

1. சிற்றுண்டிகள் (Canteens).
2. நுகர்வோர் சங்கங்கள் (Consumer Societies).
3. கடன் சங்கங்கள் (Credit Societies).
4. வீட்டு வசதி அளித்தல் (Housing).
5. சட்ட உதவி (Legal Aid).
6. பணியாளர் கலந்தாய்வு (Employee Counselling).
7. நல அமைப்புகள் (Welfare Organisations).
8. விடுமுறை இல்லங்கள் (Holiday Homes).
9. கல்வி வசதிகள் (Educational Facilities).
10. போக்குவரத்து (Transportation).
11. விருந்துகளும் சுற்றுலாக்களும் (Parties and Picnics).
12. ஏனைய வசதிகள் (Other Facilities).



1. சிற்றுண்டிகள் (Canteens) :

சமீப காலங்களில் சிற்றுண்டிச் சாலைகள், பணியாளர் பயன் என்ற விதத்தில் மிகவும் பிரபலமடைந்துள்ளது எனலாம். 250 பணியாளர்களுக்கு மேல் கொண்டுள்ள அமைப்புகள் அனைத்தும் தமக்கென ஒரு சிற்றுண்டிச் சாலையை அமைக்க வேண்டும் என தொழிற்சாலைகள் சட்டம், 1948 கட்டாயமாக்கியுள்ளது ஆகவே, அவ்வித அமைப்புகள் அவற்றின் வளாகத்தில் சிற்றுண்டிச் சாலைகளை அமைத்து நிர்வகித்து வருகின்றன. தவிரவும், பெரும்பாலான அலுவலகங்கள் தமக்கென ஒரு சிற்றுண்டிச் சாலை யைக் கொண்டிருப்பதும் நாம் நடைமுறையில் கண்கூடாகக் காணும் ஒரு விஷயமே ஆகும். ஏனெனில், இது ஒரு அடிப்படை வசதியாகும். பெரும்பாலும், சிற்றுண்டிச் சாலைகளில் உணவுப் பொருட்கள் குறைந்த விலைகளில் வழங்கப் படுகின்றன.

2. நுகர்வோர் சங்கங்கள் (Consumer Societies) :

நகரத்தை விட்டு வெகு தொலைவில் அமைந்திருக்கும் மற்றும் தமது பணியாளர்களுக்கு என விட்டு வசதியை செய்து தந்திருக்கும் பேரளவு அமைப்புகள் பெரும்பாலும் நுகர்வோர் சங்கங்களை அமைத்து இயக்கி வருகின்றன. இச்சங்கங்கள் அனைத்துத் தேவையான பொருட்களையும் நியாயமான விலைகளில் அளிக்கின்றன. அச்சங்கங்களில் இருந்து பெறும் பொருட்களுக்கான தொகையை சம்பளத்தில் பிடித்தம் செய்து கொள்ளும் ஏற்பாடும் சில அமைப்புகளில் காணப்படுகின்றது.

3. கடன் சங்கங்கள் (Credit Societies) :

பணியாளர்களிடையே சேமிக்கும் பழக்கத்தை வளர்க்கவும், நியாயமான கூறுகளிலும் நிபந்தனைகளிலும் கடன் அளிக்கவுமே கடன் சங்கங்கள் அமைப்புகளில் அமைக்கப்படுகின்றன. சில அமைப்புகள், லேவாதேவிக்காரர்களை நம்பி அவதிக்குள்ளாகாமல், சுய உதவியை வளர்க்கும் நோக்கில் கடன் சங்கங்களை அமைக்க பணியாளர்களைத் தூண்டு



கின்றன. சில அமைப்புகள் தாமே பணியாளர்களுக்கு நேரடியாக கடன் அளிக்கின்றன.

4. வீட்டு வசதி அளித்தல் (Housing) :

பெரும்பாலும், பேரளவு நிறுவனங்கள் நகரத்தை விட்டு வெகுதூரத்தில் வீட்டு வசதி இல்லாத இடத்தில் அமைக்கப்படுகின்றன. ஆகவே, பெரும்பாலான அமைப்புகள் தொழிற்சாலையின் அருகாமையில் இருப்பிடங்களை அமைத்துத் தருகின்றன. தவிரவும், அமைப்புகள் வீட்டுக் கடன்களை அளிப்பதன் மூலம் வீடுகளை கட்டிக் கொள்ள பணியாளர் களை ஊக்குவிக்கின்றன.

5. சட்ட உதவி (Legal Aid) :

கம்பெனிகள் தமது பணியாளர்களுக்கு தமது வக்கீல் மூலம் சட்ட உதவியும் அளிக்கின்றன.

6. பணியாளர் கலந்தாய்வு (Employee Counselling) :

பணியாளர்களுடன் கலந்தாய்வு செய்தலானது வேலைக்கு வராமை, சுழற்சி போன்றவற்றைக் குறைக்க வகை செய்கிறது. ஆகவே, கம்பெனிகள் வெளியிலிருந்து கலந்தாய்வு செய்வதற்கு என வல்லுநர்களை வரவழைத்து தமது பணியாளர்களின் சொந்தப் பிரச்சனைகள் தொடர்பாக கலந்தாய்வு செய்ய ஏற்பாடு செய்கின்றன.

7. நல அமைப்புகள் (Welfare Organisations) :

சில கம்பெனிகள், அனைத்து வகையான நல வசதிகளையும் அளிக்கும் வண்ணம் நல மையங்களை அமைக்கின்றன. இவை அனைத்துப் பணியாளர்களுக்கும் நியாயமான விதத்தில் நலப் பயன்கள் தொடர்ச்சியாகவும் ஆற்றல்மிக்க வகையிலும் கிடைக்கும் வகையில் நல அலுவலர்களையும் பணியமர்த்துகின்றன..

8. விடுமுறை இல்லங்கள் (Holiday Homes) :



சில பேரளவு அமைப்புகள் மலை வாசஸ்தலங்கள், நலப்புகலிடம் (Health Resort) மற்றும் ஏனைய மையங் களை, குறைந்த கட்டணங்களில் தங்கும் வசதியை அளிக்கும் வகையில் அமைக்கின்றன. இங்கு வந்து தங்கும் பணியாளர்களால் இரம்யமான சூழவில் ஓய்வு எடுத்து சோர்வை அகற்றி புத்துணர்வு பெறமுடிகிறது.

9. கல்வி வசதிகள் (Educational Facilities) :

சில அமைப்புகள் தமது பணியாளர்களுக்கும் அவர்களது குடும்ப உறுப்பினர்களுக்கும் கல்வி வசதிகளை அளிக்கின்றன. இவை, கல்வி கட்டணங்களை திருப்பி செலுத்துதல், தமக்கு என சொந்தமாக பள்ளி, கல்லூரி மற்றும் விடுதி போன்றவைகளை அமைத்தல், தமது பணியாளர்களின் குழந்தைகள் அதிக எண்ணிக்கையில் பயிலும் பள்ளிகளுக்கு மானிய உதவி அளித்தல் போன்ற வகையில் கல்வி வசதிகளை அளிக்கின்றன.

10. போக்குவரத்து (Transportation) :

பெரும்பாலான கம்பெனிகள் நகரத்திற்கு வெளியே அமைத்துள்ளதால், பணியாளர்களுக்கு போதிய போக்கு வரத்து வசதி கிடைப்பதில்லை. இதனால் இவை பெரும்பாலும் வீட்டிலிருந்து பணியிடத்திற்கு வருவதற்கு தமது பணியாளர்களுக்கு போக்குவரத்து வசதியை அளிக்கின்றன.

// விருந்துகளும் சுற்றுலாக்களும் (Parties and Picnics) :

கம்பெனிகள், பணியாளர்களிடையே ஒரு ஒட்டுறவு, திறந்த மனப்பான்மை மற்றும் சுதந்திரமாக பழகுதல் போன்ற ஒரு உணர்வை ஊட்ட இவ்வசதிகளை அளிக்கின்றன. இந் நடவடிக்கைகள் மற்றவர்களைப் பற்றி நன்கு புரிந்து கொள்ள பணியாளர்களுக்கு உதவுகின்றன.

12. ஏனைய வசதிகள் (Other Facilities) :



விளையாட்டு விழாக்களை ஏற்பாடு செய்தல், மளமகிழ் மன்றங்களை நிறுவுதல், சமூகசேவை நடவடிக்கை களை மேற்கொள்தல், கிறிஸ்துமஸ், தீபாவளி, பொங்கல், சரஸ்வதி பூஜை மற்றும் பிறந்த நாள் போன்ற நாட்களில் கொடையாக (Gift) பொருட்களை அளித்தல், விடுப்பு பயண சலுகை, வருடாந்திர வெகுமதிகள், உற்பத்தித் திறன் நிறைவேற்ற வெகுமதிகள் போன்ற ஏனைய வசதிகளையும் அமைப்புகள் அளிக்கின்றன.

சமூகப் பாதுகாப்பு SOCIAL SECURITY

அறிமுகம் Introduction

வேலையில்லாத் திண்டாட்டம், ஏழ்மை மற்றும் நோய் போன்ற சமூகப் பிரச்சனைகள்தான், இந்தியாவில் சமூகப் பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகளை தேசிய திட்டங்களாக அளிக்க பரிந்துரை செய்தன சமூகப் பாதுகாப்பு, இயக்க ஆற்றல் உடையதாக உள்ளது. இது உலகிலுள்ள அனைத்து நாடுகளாலும் மிக முக்கியமான ஓர் அம்சமாகக் கருதப்படுகின்றது. நமது அரசு தன்னை ஆக்க நல அரசு என்று அறிவித்துக் கொண்டுள்ள நிலையில், சமூகப் பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகளின் அவசியத்தைப் பற்றி நாம் அதிகம் கூறத் தேவையில்லை.

சமூகப் பாதுகாப்பு என்பது, உகந்த அமைப்பின் மூலம், சமூக உறுப்பினர்களுக்கு ஏற்படக்கூடிய சில அபாயங்களுக்கு எதிராக, சமூகம் அளிக்கும் பாதுகாப்பாகும். இவ்வித அபாயங்கள் நிச்சயமாக ஏற்படக்கூடியவை என்று நாம் சொல்ல முடியாது. எனவே இவற்றிற்கு எதிராக, தனிநபர்கள் தாமாக எந்தவிதமான நடவடிக்கை களையும் எடுக்கவோ, அல்லது அவற்றை முன்கணிப்பு செய்யவோ இயலாது. அரசு, மக்களின் பொது நலத்தை கருத்தில் கொண்டு இயங்குவதால், சமூகப் பாதுகாப்பை அபிவிருத்தி செய்வது இதன் கடமையாக விளங்குகிறது.

இது குடிமக்களுக்குப் பயன்களை அளிக்கிறது; வியாதிகளை குணப்படுத்தவும் தடுக்கவும் ஏற்ற வகையில் பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகளை வடிவமைக்கிறது; தமக்கு வேண்டியதை சம்பாதித்து சேர்த்து வைக்க இயலாத நபர்களுக்கு ஆதரவளிக்கிறது. பாதுகாப்பை அனுபவிக்க வேண்டுமெனில்,



பயன்கள், வேண்டும் நேரத்தில் கிடைக்கும் என்ற நம்பிக்கை ஒருவனுக்கு வர வேண்டும். எனவே, இவ்வகையில் பாதுகாப்புப் பயன்களை அளிக்க அரசு முன் வர வேண்டும்.

சமூகப் பாதுகாப்பின் பொருளும் இலக்கணமும் Meaning and Definition of Social Security

சமூகப் பாதுகாப்பு என்பது, சமூகத்தால் அதன் உறுப்பினர்களுக்கு அபாயங் களைச் சந்திக்க அளிக்கப்படும் பாதுகாப்பு ஆகும். இப்பிரச்சனைகளை தனிநபர் களால் அவர்களின் குறைந்த வருவாயைக் கொண்டு சமாளிக்க முடியாது. இவ்வித தற்செயல் நிகழ்ச்சிகள், தொழிலாளர்களின் திறமையை இடர்ப்பாட்டுக்கு உள்ளாக்கி விடுவதால், அவர்களால் தம்மையும் தம்மை நம்பி வாழ்பவர்களையும் கவனித்துக் கொள்ள இயலாது போய்விடுகிறது. இரண்டாம் உலகப் போருக்குப் பின், அரசுகள் மக்களின் பொது நலத்தைக் கருத்தில் கொண்டே இயங்க வேண்டும் என்பதன் அவசியம் உணரப்பட்டது. எனவே, தமது குடிமக்களுக்கு சமூகப் பாதுகாப்பு அளிப்பது அரசின் பொறுப்பாகவே இருத்தல் வேண்டும்.'

பன்னாடுசார்ந்த தொழில் தொகுப்பு அமைப்பு வரைந்துள்ள இலக்கணம் (Definition Formulated by International Labour Organisation) :

பன்னாடுசார்ந்த தொழில் தொகுப்பு அமைப்பு, சமூகப் பாதுகாப்பிற்கு பின் வருமாறு இலக்கணம் வரைகிறது - "உகந்த அமைப்பின் மூலம், சமூகம், தமது உறுப்பினர்களை இடர்ப்பாட்டுக்கு உள்ளாக்கக் கூடிய குறிப்பிட்ட அபாயங் களுக்கு எதிராக தமது உறுப்பினர்களுக்கு அளிக்கும் பாதுகாப்பே சமூகப் பாது காப்பு ஆகும்".

இவ்வபாயங்களாவன விருப்பம், நோய், வேலையில்லாத் திண்டாட்டம், ஏழ்மை நிலை, அறியாமை போன்றனவாகும். இவ்வித அபாயங்களிலிருந்து மனிதன் விடுபட விரும்புகிறான். எனவே, இவ்வித அபாயங்களுக்கு எதிராக மேற்கொள்ளப்படும் நடவடிக்கைகளை நாம் சமூகப் பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள் என முத்திரை குத்தலாம்.



பி.பி. அடர்க்கரின் இலக்கணம் (Definition of B.P. Adarkar) :

பி.பி. அடர்க்கரின் இலக்கணத்தின்படி, சமூகப் பாதுகாப்பு என்பது “தமது உறுப்பினர் கள் சந்திக்கக்கூடிய குறிப்பிட்ட சில அபாயங்களுக்கு எதிராக உகந்த அமைப்பின் மூலம் சமூகம் அளிக்கும் பாதுகாப்பே” ஆகும்.

லார்டு பீவரிட்ஜ் வழங்கும் இலக்கணம் (Definition of Lord Beveridge) :

லார்டு பீவரிட்ஜ் என்பார், “தேவை, நோய், அறியாமை, அசுத்தம் மற்றும் வேலையின்மை ஆகிய ஐம்பெரும் இராட்சஷர்களுக்கு எதிரான ஒரு தாக்குதலே சமூகப் பாதுகாப்பு” என்கிறார். சமூகப் பாதுகாப்பு என்பது மிகவும் விரிவான ஒரு சொற்றொடராக உள்ளது. இதில் அடங்குவன - சமூகக் காப்பீட்டுத் திட்டங்கள், சமூக உதவிகள் மற்றும் சில

வணிகக் காப்பீட்டுத் திட்டங்கள் போன்றனவாகும். சமூகக் காப்பீட்டுத் திட்டங்கள், தனிநபர்கள் ஏழ்மை நிலைக்குத் தள்ளப்படுவதைத் தடுக்கின்றன. சமூக உதவிகள், தொழிலாளர்களுக்கு சட்ட உரிமைபோல சில பயன்களை அளிக் கின்றன. வணிகக் காப்பீடுகள், அனைத்துத் தன்னார்வ முயற்சிகளையும் தன்னுள் கொண்டுள்ளன. இவை தனிநபர் அபாயங்களை மட்டுமே காப்பீடு செய்கின்றன.

இந்தியாவில் சமூகப் பாதுகாப்பின் முக்கியத்துவம் Importance of Social Security in India

இந்தியாவில் சமூகப் பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள் சுதந்திரத்திற்குப் பின்புதான் அறிமுகப் படுத்தப்பட்டன. இதன் காரணம் அலுவல்சார்ந்த இரக்கமின்மையும் தொழிற்சங்கங்களின் நலிவுற்ற நிலையுமே ஆகும். எனவே, இந்தியாவில் சமூகப் பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகளின் முக்கியத்துவத்தை நாம் மிகைப்படுத்த முடியாது.

நமது நாடு ஓர் ஏழை நாடு என்பதும், நமது தொழிலாளர்களுக்குக் கிடைக்கும் கூலி மிகவும் குறைவானது என்பதும் அனைவரும் நன்கறிந்த ஓர் விஷயமே ஆகும். நமது நாட்டின் சில பகுதிகளில், கூலியானது



குறைந்தபட்சத் தரத்தை நிர்வகிக்கத் தேவையானதைவிடக் கூடக் குறைவாக உள்ளது. இது தொடர்பாக சர் வில்லியம் பீவரிட்ஜ் கூறுகிறார் - "நீ மேலும் ஏழையாக இருந்தால், மேலும் நீ சமூகப் பாதுகாப்பை விரும்புவாய் உண்மையிலேயே சமூகப் பாதுகாப்பு தேசிய நலத்தை அதிகரிக்கும் ஓர் நடவடிக்கை ஆகும்". எனவே, சமூகப் பாதுகாப்பு இந்தியத் தொழிலாளர்களுக்கு மிகவும் உடனடியாக அளிக்கப்பட வேண்டிய நடவடிக்கை என்பதில் உள்ளளவும் ஐயமில்லை.

இந்தியத் தொழிலாளர்கள், நோய், வேலையில்லாத் திண்டாட்டம், அறியாமை, படிப்பறிவின்மை, ஏழ்மைநிலை போன்ற சமூகக் கொடுமைகளால் பாதிப்படைத்துள்ளனர். எனவே, இவர்கள் பாதுகாப்பின்றி வாழ வேண்டிய சூழ்நிலைக்குத் தள்ளப்பட்டுவிட்டனர். இவர்களால், குறைந்த வருமானம், விலை ஏற்றங்கள், மேலான பிறப்பு மற்றும் இறப்பு விகிதங்கள் போன்றவற்றால் இவ் அபாயங்களிலிருந்து தங்களைப் பாதுகாத்துக் கொள்ள இயலவில்லை.

தம்மையும் தம்முடைய குடும்பத்தாரையும் பாதுகாப்பது தொடர்பான கவலைகளால், இவர் சுனின் திறமை பேரளவில் பாதிப்படைகின்றது. சமூகப் பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள், நெருக்கடி நிலைகளில் தொழிலாளர்களுக்கு மிகவும் உதவியாக இருக்கும். பல்வேறு சமூகக் கொடுமைகளான பிச்சையெடுத்தல், நேர்மையின்றி நடத்தல், விபசாரஞ் செய்தல் போன்றன ஏழ்மையினாலேயே மேற்கொள்ளப்படுகின்றன. இவைகளை, நாம் சமூகப் பாதுகாப்புத் திட்டங்களின் மூலம்தான் களைய முடியும்.

சமூகப் பாதுகாப்பு அம்சங்கள் Aspects of Social Security

சமூக உதவி Social Assistance

சமூக உதவியானது, குறைந்த அளவு வழிவகைகளை உடைய நபர்களுக்கு அரசு அல்லது சமூகம் அளிக்கும் பயன்களைக் குறிக்கின்றது. தேவையின் குறைந்தபட்ச தரஅளவை நிர்வகிக்கும் பொருட்டு இவ் உதவி செய்யப்படுகிறது. இதற்குத் தேவையான நிதி பொதுவாக வரி



ஆதாயத்திலிருந்து அளிக்கப்படுகிறது. பன்னாட்டு தொழில் அமைப்பின்படி, “சிறிய அளவு வழிவகைகளை உடைய நபர்களுக்கு அவர்களது தேவையின் குறைந்தபட்ச தரஅளவை நிர்வகிக்கப் போதுமான அளவில் பயன்களை அளிக்கும் மற்றும் வரிவிதிப்பிலிருந்து நிதியிடப்படும் ஒரு திட்டம் அல்லது சேவையே சமூக உதவியாகும்”.

சமூக உதவியின் இயல்புகள் Features of Social Assistance

சமூக உதவியின் முதன்மையான இயல்புகள் பின்வருமாறு:

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 தரஅளவை நிர்வகிக்கப் போதுமான அளவில் செய்யப்படுகிறது.

2 சமூகக் காப்பீடு :

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

“சமூகக் காப்பீடு என்பது எந்த வகையிலான ஆதாரம்சார்ந்த தேர்வுயின்றி ஒரு உரிமைபோல வாழ்வுத் தேவை நிலை வரை, பங்களிப்பிற்கு மீள்வருகையாக அளிக்கப்படும் பயன்கள் ஆகும். இதைக்



கொண்டு தனிதயர் ஒருவர் சுதந்திரமாக மேலே உயரலாம். ஆகவே, இது சமூகக் காப்பீடு கட்டாயமான ஒன்று என்பதைக் குறிக்கிறது” .

சமூகக் காப்பீட்டின் இயல்புகள் :

சமூகக் காப்பீட்டின் முதன்மை இயல்புகள் பின்வருமாறு:

1. சமூகக் காப்பீட்டுத் திட்டங்கள், பணியாளர்கள், எஜமானர்கள், அரசு ஆகியோர்களின் பங்களிப்பிலிருந்து நிதியைப் 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.

சமூகப் பாதுகாப்பின் தேவையும் முக்கியத்துவமும் Need for and Importance of Social Security

சமூகப் பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள் பல நாடுகளிலும் 20 ஆம் நூற்றாண்டின் தொடக்கத்திலேயே அறிமுகப்படுத்தப்பட்டுவிட்டன. ஆனால் நமது நாட்டில் இதன் முக்கியத்துவம் நாடு சுதந்திரம் அடைந்த பின்னரே உணரப்பட்டது. ஏனெனில், அக்காலத்தில் நமது நாட்டில் தொழிற்சங்கங்கள் உறுதியானவைகளாக இல்லை; தொழிலாளர் மீது நமது முன்னோர்களுக்கு இரக்கமும் ஏற்படவில்லை. ஆகவே, நமது நாட்டில் சமூகப் பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டியதன் முக்கியத்துவத்தை இதற்கு மேல் நாம் விவரிக்க வேண்டிய அவசியமில்லை.

இந்தியாவில் சமூகப் பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டியதன் அவசியத்தை ' நாம் பின்வரும் காரணங்களின் மூலம் அறியலாம்.



7. குறைந்தபட்ச கூலி வீதங்கள் (Low Wage Rates) :

நமது நாடு ஒரு ஏழை நாடு என்பது நாம் அனைவரும் ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய ஒரு விஷயமே ஆகும். நமது தொழிலாளர்கள் பெறும் கூலி மிகவும் குறைவு. நமது நாட்டின் சில பகுதிகளில் இது குறைந்தபட்ச தரஅளவை நிர்வகிக்கக்கூடிய அளவிற்குக்கூட போதுமானதாக இல்லை. ஆகவே, இந்தியத் தொழிலாளர்களுக்கு சமூக பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள் ஒரு உடனடித் தேவையே ஆகும்.

2. சமூக கேடுகள் (Social Evils) :

இந்தியத் தொழிலாளர்கள், நோய், வேலையின்மை, அறியாமை, படிப்பறிவின்மை போன்ற பல சமூகக் கேடுகளால் பாதிக்கப்பட்டுள்ளனர். இவை இவர்களின் வாழ்க்கையை அபாயகரமானதாக ஆக்குகின்றன. இவர்களால் இவர்களது குறைந்த வருவாய், அதிக விலைகள், அதிக பிறப்பு வீதம் போன்ற காரணங்களால் இவ் அபாயங்களை எதிர்த்துப் போராட முடியவில்லை. ஆகவே, சமூக பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள் இவ்வித அபாயங்களை எதிர்த்துப் போராட அவர்களுக்கு மிகவும் உபயோகமாக இருக்கும்.

3. பணியாளரின் முன்னுரிமை (Employee's Preference) :

சம்பள உயர்வை பணியாளர்களும் பல்வேறு சமூகப் பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகளுக்கே முன்னுரிமை அளிக்கின்றனர். ஏனெனில் சம்பளம் அதிகரிக்க அதிகரிக்க அவர்கள் கட்டவேண்டிய வரிவீதங்களும் அதிகரிக்கும்.

4. தொழிற்சங்கங்களுக்கு இடையிலான போட்டி (Competition among Trade Unions) :

தொழிற்சங்கங்கள், தமது உறுப்பினர்களுக்கு பலதரப்பட்ட சமூகப் பாதுகாப்பு பயன்களைப் பெற்றுத்தருவதில் போட்டி போடுகின்றன. ஒரு தொழிற்சங்கம் ஏதேனும் ஒரு பயனைப் பெறுவதில் வெற்றி பெற்றுவிட்டதெனில் அதே பயனைப் பெற ஏனைய சங்கங்களும்



முயற்சிக்கின்றன. ஆகவே, தொழிற் சங்கங்களுக்கு இடையிலான போட்டி தொழிலாளர்களுக்கு பல்வேறுபட்ட பயன்களைப் பெற்றுத் தருகிறது.

5. எஜமானர்களின் முன்னுரிமை (Employers' Preference) :

ஊதிய உயர்வை விட எஜமானர்களும் சமூகப் பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகளுக்கே முன்னுரிமை அளிக்கின்றனர். ஏனெனில், இவை அமைப்பிற்கு மேம்பட்ட பங்களிப்பை செய்ய பணியாளர்களை ஊக்குவிக்கின்றன.

6. பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள் (Safety Measures) :

தொழிலாளர்கள் விபத்துகள், பணிசார்ந்த நோய்கள் போன்ற பல அபாயங்களை சந்திக்க நேரிடுகிறது. பணியாளர் விபத்து போன்றவற்றினால் பாதிக்கப்படும் பொழுது, எஜமானரானவர் இழப்பீடு, பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள் போன்ற பல பயன்களை அளித்தல் வேண்டும்.

7. மனித உறவுகளின் அபிவிருத்தி (Improvement of Human Relations) :

பணியாளர்கள் பொருளாதாரம், சமூக மற்றும் உளவியல்சார்ந்த வகையில் மனநிறைவுடன் இருக்கும்பொழுது மனித உறவுகள் நிர்வகிக்கப்படுகின்றன. சமூகப் பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள் பணியாளரின் பொருளாதார, சமூக மற்றும் உளவியல் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்கின்றன. பின் அதன் மூலம் மனித உறவுகளை அபிவிருத்தி செய்கின்றன.

சமூகப் பாதுகாப்பின் நோக்கங்கள் Objectives of Social Security

சமூகப் பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகளின் முக்கிய நோக்கங்கள் பின்வருமாறு:

1. சிறந்த தொழில் உறவுகளை உருவாக்குதலும் நிர்வகித்தலும்.
2. பணியாளர் ஒழுங்குணர்வை அதிகரித்தல்.



3. பணியாளர்களின் தேவைகளை கண்டுணர்வதன் மூலமும் அவற்றை நிறைவேற்றுவதன் மூலமும் அவர்களை ஊக்குவித்தல்,
 4. முறையான பணிச் சூழலையும் பணி வாழ்வையும் அளித்தல்.
 5. பல்வேறு சமூக அபாயங்களுக்கு எதிராக பணியாளர்களுக்கு பாதுகாப்பு அளித்தல்.
 6. பணியாளர் உடல்நலத்தைப் பாதுகாத்தல், விபத்து போன்றவற்றிலிருந்து அவர்களை காப்பாற்றுதல்.
 7. பொழுதுபோக்கு வசதிகள் போன்ற பல வசதிகளை அளித்தல்.
 8. பணியாளர்களிடையே ஒரு ஒட்டுறவை வளர்த்தல்,
 9. பணியாளர்களை அமைப்பில் தக்கவைத்தல்.
 10. சமூகப் பாதுகாப்பு தொடர்பான பல்வேறு சட்டத் தேவைகளையும் நிறைவேற்றுதல்,
1. சிறந்த தொழில் உறவுகளை உருவாக்குதலும் நிர்வகித்தலும்.
 2. பணியாளர் ஒழுங்குணர்வை அதிகரித்தல்.
 3. பணியாளர்களின் தேவைகளை கண்டுணர்வதன் மூலமும் அவற்றை நிறைவேற்றுவதன் மூலமும் அவர்களை ஊக்குவித்தல்,
 4. முறையான பணிச் சூழலையும் பணி வாழ்வையும் அளித்தல்.
 5. பல்வேறு சமூக அபாயங்களுக்கு எதிராக பணியாளர்களுக்கு பாதுகாப்பு அளித்தல்.
 6. பணியாளர் உடல்நலத்தைப் பாதுகாத்தல், விபத்து போன்றவற்றிலிருந்து அவர்களை காப்பாற்றுதல்.



7. பொழுதுபோக்கு வசதிகள் போன்ற பல வசதிகளை அளித்தல்.
8. பணியாளர்களிடையே ஒரு ஒட்டுறவை வளர்த்தல்,
9. பணியாளர்களை அமைப்பில் தக்கவைத்தல்.
10. சமூகப் பாதுகாப்பு தொடர்பான பல்வேறு சட்டத் தேவைகளையும் நிறைவேற்றுதல்,

தொழில் உறவுகளின் பொருளும் இலக்கணமும்

தொழில் உறவுகள் என்ற சொற்றொடர் தொழிலுடன் தொடர்புடைய நபர்களுக்கு இடையிலான உறவுகளைக் குறிக்கிறது. தொழில் உறவுகள் பரவிய பொருள் தரும் ஒரு சொற்றொடர் ஆகும். இது மேலாண்மைக்கும் பணியாளர் களுக்கும் இடையிலான உறவுமுறையை விவரிக்கிறது. இந்நோக்கில் இது "எஜமானர் தொழிலாளர் உறவுகள்" அல்லது "பணியாளர் உறவுகள்" எனவும் அழைக்கப்படுகிறது. இது மேலாண்மை மற்றும் தொழிற்சங்கங்களுக்கு இடையி லான உறவுமுறையையும் விவரிக்கிறது. இது தொழில்சார்ந்த உறவுகள் எனவும் அழைக்கப்படுகிறது. உண்மையில் சொல்லப்போனால், இது தொழில் நிறுவனங் களுடன் தொடர்புடைய அனைத்து நபர்களுக்கும் இடையிலான அனைத்து வகையான உறவுமுறைகளையும் குறிக்கிறது எனலாம்.

மனிதவள மேலாண்மையின் அகராதியின்படி, தொழில்சார்ந்த உறவுகளுக்கு இரண்டு விதமாகப் பொருள் கொள்ளலாம். அவை பின்வருமாறு:

1. அன்றாட நடைமுறையில், இது தொழிற்சங்கங்களின் செயல்களையும் பணியாளர்கள் மற்றும் அரசுடனான அவற்றின் உறவுகளையும் குறிக்கிறது.
2. இது பணி உறவுமுறைகள், அதன் மேலாண்மை மற்றும் உறவுமுறை களையும் ஆய்வு செய்யும் ஒரு துறையாகவும் கருதப்படுகிறது.



பேராசிரியர் டேல் யோடரின் இலக்கணம் (Definition of Prof. Dale Yoder) :
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.

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 முரண்பாடுகளைத் தவிர்த்தல்.
3. பணியாளர்களின் பணி வாழ்க்கைத் தரத்தை அபிவிருத்தி செய்தல்.
4. பணிச் சூழற்சீரையும் அடிக்கடி வேலைக்கு வராமல் இருத்தலையும் குறைப்பதன் மூலம் செயல்நிறைவேற்றத்தை அதிகரித்தல்,
5. மேலாண்மையின் ஆக்ககரமான கருத்துக்களை எடுத்துச் சொல்தல்.

தொழில் உறவுகளின் இயல்புகள் :

தொழில் உறவுகளின் இயல்புகள் பின்வருமாறு:

1. தொழில் நிறுவனம் ஒன்றில் எஜமானர் மற்றும் பணியாளர்களுக்கு இடையிலான உறவுமுறையின் வெளியிடுகையே தொழில் உறவுகள் ஆகும்.
2. இவை பணியாளர்கள் மற்றும் எஜமானருக்கு இடையிலான மற்றும் பணியாளர்களுக்கு இடையிலான ஒத்துழைப்பையும் விட்டுக்கொடுக்கும் ஆற்றலையும் வளர்க்கின்றன.



3. இவை சுமுகமான உறவுகளை நிர்வகிக்கத் தேவையான சிக்கலான விதிகளையும் ஒழுங்குமுறைகளையும் உருவாக்க அமைப்பை தூண்டுகின்றன.

4. அரசு பல்வேறு சட்டங்கள், விதிகள், உடன்படிக்கைகள் மற்றும் வெகுமதிகள் போன்றவற்றின் மூலம் தொழில் உறவுகளை வடிவமைக்கிறது.

தொழில் உறவுகளின் முக்கியத்துவம் :

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

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 உதவுகிறது.

3. சிறந்த தொழில் உறவுகள் பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வை அபிவிருத்தி செய்கின்றன. தொழில் உறவின் முதன்மை நோக்கம் பணியாளர் மற்றும் எஜமானரின் மனப்புரட்சி ஆகும்.

4. தொழில் அமைதி இறுதியில் இருசாரரிடமுமே மாறுபட்ட ஒரு வெளிப்பாட்டை ஏற்படுத்தும். பணியாளர்கள் எஜமானரின் அதிகாரத்தை அங்கீகரிக்க வேண்டும்.

5. இது இயற்கை யிலேயே உற்பத்தி மீது பாதிப்பை ஏற்படுத்தும். ஏனெனில் இவர்கள் ஒருவர் மற்றவரின் நலனை அங்கீகரிக்கின்றனர்.

தீர்க்கப்பட வேண்டிய பிரச்சனைகள் Problems to be Solved

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

1 தொழில்சார்ந்த கிளர்ச்சி நிலை :

தொழில்சார்ந்த கிளர்ச்சி நிலை, தொழிலாளர்களுக்கும் முதலாளிகளும் இடையே தோன்றும் கொள்கைப் பிணக்கு முரண்பாடுகள் போன்றவைகளினால்தான் ஏற்படுகின்றது. இந்நிலை நிறுவனத்தையே அழித்து விடும். ஏனெனில் முரண்பாடுள்ள மேலாண்மை தொழிலாளர் உறவு நிலை, நிறுவனத்தின் இலக்குகளை அடையும் நோக்கோடு பணியாளரை பணியாற்றச் செய்யாது. இதன் விளைவு, தொழிலாளர்கள் வேலை நிறுத்தம், சுதவடைப்பு போன்ற கிளர்ச்சியில் ஈடுபடுகின்றனர், மேலாண்மையும் தொழிலாளர்களை தற்காலிகமாக நீக்கி வைத்தல், ஆட்குறைப்பு செய்தல் போன்ற விதத்தில் தொழிலாளர்களைப் பழிவாங்குகின்றது. இவ்வித தொழில்சார்ந்த கிளர்ச்சிகளையும் அவற்றைத் தீர்த்து வைத்தல் நடைமுறைகளைப் பற்றியும் நாம் இப்பொழுது விரிவாகக் காணலாம்.

தொழில்சார்ந்த முரண்பாடுகளின் தன்மையும் அதன் பட்டியலும் :

முரண்பாடுகள் பல்வேறு நிலைகளிலும் ஏற்படுகின்றன. இவை தனிநபர் போக்கையும் பணிக் குழுவின் போக்கையும் பாதிக்கின்றன. பல்வேறு குழுக்களுக்கும் இடையே உள்ள இலக்குகள் மாறும்பொழுதெல்லாம், முரண்பாடு எழுகிறது. தொழில் கட்டமைப்பில் சில முரண்பாடுகள் தவிர்க்க இயலாதனவாகவே உள்ளன. தொழில் நிறுவனத்திலுள்ள உரிமையாளர்கள்,



மேலாளர்கள், தொழிலாளர்கள் என்ற மூன்று பிரிவினர்களும் அவரவர்களின் நலன்களுக்கேற்ப மாறுபட்ட நோக்கினைக் கொண்டு விளங்குகின்றனர். இம்மாறுபட்ட நோக்கங்களே இவர்களுக்கிடையே கொள்கைப் பிணக்கை ஏற்படுத்தி வேலை நிறுத்தம், கதவடைப்புகள் போன்றவற்றிற்கும் வழிவகுத்து விடுகின்றன.

அமைப்புசார்ந்த நிலையில், தொழில்சார்ந்த முரண்பாடுகள் பின்வருபவர் களுக்கு இடையே உள்ள தொழில்சார்ந்த உறவுமுறைகளால் உண்டாகின்றன.

1. அமைப்பிற்குள்ளே தொழிற்சங்கத் தலைவர்களுக்கும் மேலாளர் களுக்கும் இடையே உள்ள தொழிலுறவு.
2. நிறுவனத்திற்குள்ளே - தொழிற்சங்கத் தலைவர்கள் மற்றும் பணியாளர்களுக்கு இடையே உள்ள தொழிலுறவு.
3. அமைப்புகளுக்கு இடையே மற்றும் தொழிற்சங்கங்களுக்கு இடையே உள்ள உறவு. இவ்வித குழுக்கள் முறையாக அமைக்கப்பட்டனவாகவோ அல்லது முறைப் படி அமைக்கப்படாதனவாகவோ இருக்கலாம்.

இவை இவைகளின் முரண்பாடு களை பல்வேறு வடிவங்களில் வெளிப்படுத்துகின்றன. இதன் இறுதி வடிவம், தொழிலாளர்களைப் பொறுத்தமட்டில் வேலைநிறுத்தமாகவும், முதலாளிகளைப் பொறுத்தமட்டில் கதவடைப்பாகவும் உள்ளது.

தொழில்சார்ந்த முரண்பாடுகளுக்கான பல்வேறு காரணங்களையும் நாம் பின்வரும் வகைகளாகப் பாகுபாடு செய்யலாம்.

1. பொருளாதாரக் காரணங்கள் (Economic Causes) : கூலி, போனஸ், மிகை நேர சம்பளம் போன்றன.



2. அரசியல் சார்ந்த காரணங்கள் (Political Causes) : அரசியல்சார்ந்த ஸ்திரமற்றதன்மை, பல்வேறு கட்சிகள் மற்றும் சங்கங்களுடனான அவர்களின் தொடர்பு போன்றன.
3. சமூகக் காரணங்கள் (Social Causes) : சமூகத்தின் ஒழுங்குணர்வு, சமூக மதிப்புகள் மற்றும் விதிகளின் நொடிப்ப
4. தொழில்நுட்பக் காரணங்கள் (Technological Causes): பொருத்தமற்ற தொழில் நுட்பம்.
5. உளவியல்சார்ந்த காரணங்கள் (Psychological Causes) :
6. தனிநபர் மற்றும் அமைப்புசார்ந்த நோக்கங்களில் முரண்பாடு செயலூக்கம்சார்ந்த பிரச்சனைகள், போக்கு போன்றன.

முரண்பாடுகள் பொதுவாக ஆரோக்கியமற்றதாகவும் இயக்கத்தைக் கெடுப்ப தாகவுமே கருதப்படுகின்றன. ஆயினும். அது சமூக மாற்றத்தைக் கொண்டு வருவதால் பயனுடையதாகவே கருதப்படுகின்றது. முரண்பாடுகள் அமைப்பை விட்டு வெளியே கொண்டு வரப்படுவதால், பொதுமக்களின் கருத்து அவற்றைத் தீர்த்து வைக்க உதவுகின்றது. தொழிலின் முக்கியத்துவத்தைக் கருத்தில் கொண்டு. அரசும் நுகர்வோரும் கூட தலையிட்டு அவற்றைத் தீர்க்க உதவலாம்.

சில சமயங்களில், வெளிப்புறக் குழுக்களும் கூட தமது அதிகாரத்தைப் பயன்படுத்தி, இவற்றின் உடனடித் தீர்விற்கு முயலுகின்றன. ஆயினும், முரண்பாட்டினால் விளையும் தீமைகளையும் நாம் கருத்தில் கொள்ளவேண்டும். வேலை நிறுத்தங் களும், கதவடைப்புகளும் உற்பத்தியிழப்பு, இலாபமிழப்பு போன்ற தீமைகளை முதலாளிகளுக்கு ஏற்படுத்துகின்றன: கூலியிழப்பை தொழிலாளர்களுக்கு ஏற்படுத்து கின்றன: பொருட்கள் மற்றும் சேவைகளின் ஒழுங்கற்ற அளிப்பை நுகர்வோர்க்கு ஏற்படுத்துகின்றன; தேசிய அளவில் நாட்டின் பொருளாதாரத்தை சீர்கெடச் செய்கின்றன.



தொழில்சார்ந்த முரண்பாடுகளைத் தீர்க்க அதிகாரமுள்ள குழுக்களும் முரண்பாடுகளின் தீர்வும் Authorities Empowered under the Act to Settle Industrial Disputes and Settlement of Disputes

1. பணிக் குழு (Works Committee) :

பணிக் குழு, ஒரே எண்ணிக்கையிலான முதலாளி தொழிலாளிகளின் பிரதிநிதிகளைக் கொண்டுள்ளது. ஏதேனும் பதிவு செய்யப்பட்ட தொழிற்சங்கம் இருப்பின், அதனுடன் கலந்தாலோசித்த பிறகே. தொழிலாளர்களில் பிரதிநிதிகள் தேர்ந்தெடுக்கப்படுவர். பணிக் குழுவின் கடமைகளாவன:

1. முதலாளிகள் மற்றும் தொழிலாளிகளுக்கிடையே ஒற்றுமையையும் சிறந்த உறவுமுறையையும் பெறுதல் மற்றும் அவற்றை அபிவிருத்தி செய்தல்,
2. அவர்கள் இருவருக்கும் பொதுவாகவுள்ள நலன்கள் தொடர்பான விஷயங்களில் தமது கருத்தைச் சொல்தல், மற்றும்
3. இவ்வித விஷயங்கள் தொடர்பாக அவ்விரு சாராருக்கும் இடையே உள்ள முக்கியமான கருத்து வேறுபாடுகளை தொகுத்து வரைதல், பணிக் குழுவின் பரிந்துரைகள் யாரையும் கட்டுப்படுத்தாது.

2. சமரச அலுவலர்கள் (Conciliation Officers) :

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

மத்தியஸ்தராகப் பணிபுரிந்து தொழில்சார்ந்த முரண்பாடுகளைத் தீர்த்து வைத்தலே சமரச அலுவலர்களின் கடமையாகும். இவர் சமரச நடவடிக்கைகளை மேற்கொண்டு, முரண்பாட்டையும் அது தொடர்பான அனைத்து விஷயங்களையும் புலன் விசாரணை செய்து முரண்பாட்டைத்



தீர்க்க முயற்சிக்கலாம். முரண்பாடு தீர்க்கப்பட்டால், அது தொடர்பான அறிக்கை ஒன்றை இவர்அரசுக்கு அனுப்ப வேண்டும் தீர்வு செய்யப்படவில்லை எனில், சமரச அலுவலர், தாம் எடுத்த நடவடிக்கைகள் பற்றியும் அது ஏன் தீர்க்கப்படவில்லை என்பதற்குரிய காரணங்களையும் விளக்கும் அறிக்கை ஒன்றை அரசுக்கு அனுப்ப வேண்டும்.

3.சமரச அவை (Board of Conciliation) :

சந்தர்ப்ப சூழ்நிலைகளுக்கேற்ப தேவையெனில், சமரச அவை ஒன்றும் அரசால், அரசாங்க அறிக்கை வெளி வீட்டில் உரிய அறிவிப்பு செய்யப்பட்டு அமைக்கப்படுகின்றது. இதில் 3 அல்லது 5 உறுப்பினர்கள் இருப்பர் இவர்களுள் ஒருவர் இதன் தலைமைப் பொறுப்பை ஏற்பார். தலைவர் சுதந்திரமான நபராச இருப்பார். மீதமுள்ளவர்கள், முரண் பாடுள்ள 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 கூடிய தமது அறிக்கையை அரசுக்கு அனுப்பும். எந்தவிதத் தீர்வும் எடுக்கப்படவில்லை எனில், அது தான் எடுத்த நடவடிக்கைகள் மற்றும் ஏன் தீர்வு எடுக்கப்பட முடியவில்லை என்பதற் குரிய காரணங்கள் அடங்கிய ஓர் அறிக்கையை அளிக்கும்.

4. விசாரணை நீதிமன்றம் (Court of Enquiry) :

விசாரணை நீதிமன்றம். அரசால், அரசாங்க அறிக்கை வெளியீட்டில் அறிவிப்பு செய்யப்பட்டு அமைக்கப் படுகிறது. இது தொழில்சார்ந்த முரண்பாடுகள் தொடர்பான விஷயங்களை விசாரிக்கும் பொருட்டு அமைக்கப்படுகிறது. இது ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட சுயேச்சை அங்கத்தினர்களைக் கொண்டுள்ளது. இது, விசாரணை ஆரம்பிக்கப்பட்ட 6



மாதத்திற்குள் தமது விசாரணை தொடர்பான அறிக்கையை அரசுக்கு அளிக்கும்.

5. தொழிலாளர் நீதிமன்றங்கள் (Labour Courts) :

தொழில்சார்ந்த முரண்பாடுகளை விசாரணை செய்யவும் தீர்ப்பளிக்கவும் உதவும் வகையில் மாநில அரசு, ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட தொழிலாளர் நீதிமன்றங்களை அமைக்கிறது. இது 5 வருடங்களுக்குக் குறையாமல் தொழிலாளர் நீதிமன்றத்தில் தலைமை அலுவலராக இருந்த, அல்லது 7 வருடத்திற்கு குறையாத ஓர் காலத்திற்கு நீதிச் சேவையில் முன் அனுபவம் உடைய 65 வயதிற்குட்பட்ட ஓர் சுயேச்சை அங்கத்தினரைக் கொண்டுள்ளது

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 உடன்படும் தன்மை.
4. வழக்கமாக அளிக்கப்படும் ஏதேனும் சலுகையை திருப்பப் பெற்றுக் கொள்ளுதல்.
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. தொழிலாளர் நீதிமன்றம், தனது நடவடிக்கைகளை துரிதப்படுத்தி முடிவிற்கு வந்த பின்பு, தமது தீர்ப்பை



அரசிடம் சமர்ப்பிக்க வேண்டும். தீர்ப்பானது முரண் பாடு தொடர்பான இடைக்காலத் தீர்ப்பாகவோ அல்லது இறுதித் தீர்ப்பாகவோ இருக்கலாம்.

6. தொழில்சார்ந்த தீர்ப்பு மன்றம் (Industrial Tribunal) :

தொழில் சார்ந்த தீர்ப்பு மன்றம், மாநில அரசால் அமைக்கப்படும் தொழிலாளர் நீதிமன்றத்தை ஒத்த ஓர் அமைப்பாகும். 65 வருடத்திற்குக் குறைவான ஓர் வயதை உடைய நீதிபதி இதன் தலைவராக இருப்பார். இவர், தொழிலாளர் முறையீட்டுத் தீர்ப்பு மன்றம் அல்லது வேறு ஏதேனும் தீர்ப்பு மன்றங்களில் இரண்டு வருடத்துக்கு குறையாமல் தலைமை வகித்தவராகவும் இருக்கலாம். தீர்ப்பு மன்றத்திற்கு ஆலோசனை வழங்கும் வகையில், அரசு இதற்கென இரண்டு மதிப்பீட்டாளர் களையும் நியமனம் செய்கிறது.

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

1. கூலிகள்.
2. பணி நேரங்களும் ஓய்வு நேரங்களும்.
3. கூலிகள் மற்றும் விடுமுறைகளுடன் கூடிய விடுப்புகள்.
4. போனஸ், பொதுச் சேமநல நிதி மற்றும் நல்லெண்ணக்
5. சுற்று முறை (Shift). கொடை.
6. ஒழுங்குமுறை விதிகள், சீர்திருத்தம் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் பாகுபாடு.
7. ஆட்குறைப்பும் நிறுவனத்தை மூடுதலும்.
8. ஏதேனும் பிற விஷயங்கள்.



இத்தீர்ப்பு மன்றம் துரிதமாக தமது நடவடிக்கைகளை மேற்கொண்டு தமது தீர்ப்பை மாநில அரசிடம் சமர்ப்பிக்கிறது.

7. தேசியத் தீர்ப்பு மன்றங்கள் (National Tribunals) :

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.

தொழில்சார்ந்த முரண்பாடுகளை தீர்க்கும் மற்றும் தவிர்க்கும் முறைகள்

தொழிலாளர் மற்றும் மேலாண்மைக்கு இடையிலான சிறிய முரண்பாடுகளை தீர்ப்பதற்கான மனக்குறை நடைமுறையானது நடத்தை விதிகளில் ஆனால் முக்கியமான பிரச்சனைகள் எழும்பொழுது அவற்றைத் தீர்க்க பின்வரும் முறைகள் பின்பற்றப்படலாம்.

1. கூட்டு பேரம் (Collective Bargaining).
2. மத்தியஸ்தம் செய்தல் (Mediation).
3. சமாதானப்படுத்துதல் (Conciliation).
4. நடுவர் தீர்ப்பு (Arbitration).

1.கூட்டு பேரம் (Collective Bargaining) :

கூட்டு பேரம் என்பது மேலாண்மைப் பிரதிநிதிகள் மற்றும் தொழிலாளர் அமைப்புகளுக்கு இடையில் பணிக் கூறுகளையும் ஏனைய பணி நிபந்தனைகளையும் பேரம் பேசும் நடைமுறை ஆகும். பேரமானது வலுக்கட்டாயம் ஏதுமின்றி நன்னம்பிக்கையின் அடிப்படையில் நடத்தப்படும் பொழுது, கூட்டுபேரம் செயல்படுத்தக்கூடிய உழைப்பு ஒப்பந்தமாக முழுமை பெறுகிறது.



ஒரு உழைப்பு ஒப்பந்தம் ஆனது உழைப்பாளர் பிரதிநிதிகள் மற்றும் மேலாண்மைக்கு இடையில் நிர்ணயிக்கப்பட்ட கூலி வீதம், பணி நேரம் மற்றும் ஏனைய பணிக் கூறுகள் மற்றும் குறிப்பிட்ட காலகட்டத்திற் கான பணி நிபந்தனைகளின்படி உழைப்புச் சேவைகளை விற்கும் ஒரு கூட்டு உடன்பாடாகும். ஒப்பந்தம் வழக்கமாக உடன்படிக்கையின் கூட்டு நிறைவேற்றத் திற்கும் நிர்வாகத்திற்கும் அழைப்பு விடுக்கிறது.

பொறுப்புள்ள தொழிலாளர் தலைவர்களும், எஜமானர்களும் அவர்களது மாறுபாடுகளை மாநாட்டு மேஜையில் முடிவு செய்கின்றார்களே அன்றி தொழில்சார்ந்த நலத்தின் மூலம் அல்ல, பேர நடைமுறையும் முரண்பாடுகளின் தீர்வும் பெரும்பாலும் மத்தியஸ்தம், சமாதானம் செய்தல், நடுவர் தீர்ப்பு போன்ற வடிவிலான வெளிப்புற உதவியின் மூலமே அடையப்படுகின்றன.

2. மத்தியஸ்தம் செய்தல் (Mediation) :

ஏதேனும் ஒரு வகையான உடன் டிக்கையை அடைய மேலாண்மையையும் உழைப்பாளரையும் தூண்டுவதற்கு படிச் முயற்சிக்கும். வெளிதபர் ஒருவரின் உதவியுடன் முரண்பாடுகளை தீர்க்கும் ஒரு முயற்சியே மத்தியஸ்தம் செய்தல் ஆகும். நடுவர் தீர்ப்பில் உள்ளது போல் இங்கு மத்தியஸ்தம் செய்பவரால் தாமாகவே பிரச்சனையை பற்றி முடிவெடுக்க முடியாது. இவர் பிரச்சனையை கேட்டறிகிறார். பரிந்துரை செய்கிறார், தகவல் தொடர்பு தருகிறார் மற்றும் தூண்டுகிறார். ஆனால் தீர்ப்பு எதையும் வழங்குவதில்ாவ

3. சமாதானப்படுத்துதல் (Conciliation):

முரண்பாடுகளைக் கொண்டுள்ள இரு நபர்களையும் மூன்றாம் நபர் ஒருவர் ஒன்றிணைக்கும் நடைமுறையே சமாதானப்படுத்துதல் ஆகும்.

நடுவர் தீர்ப்பு (Arbitration) :



தன்னார்வ முறையின் மூலம் தீர்வு ஒன்றிற்கு வரஇயலாத பொழுது முரண்பாட்டின் நபர்கள் நடுவர் ஒருவரை நியமித்து முரண்பாட்டை தீர்வுக்கென அவரிடம் விடலாம். நடுவர் அளிக்கும். தீர்ப்பானது நடுவர் தீர்ப்பிற்கு என முரண்பாட்டை விட்ட நபர்களை கட்டுப் படுத்தும். நடுவர் தீர்ப்பானது தன்னார்வமானதாகவோ அல்லது கட்டாயப் படுத்தப்பட்டதாகவோ இருக்கலாம்.

பசுமை HRM :

ராமச்சந்திரன் பசுமை மனித வள மேலாண்மையை சுற்றுச்சூழல் மேலாண்மையை மனித வள மேலாண்மையில் ஒருங்கிணைப்பதாக வரையறுக்கிறார். பசுமை HRM என்ற சொல், பரந்த கார்ப்பரேட் சுற்றுச்சூழல் நிகழ்ச்சி நிரலுக்கான HRM கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளின் பங்களிப்பைக் குறிக்கப் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

நிலையான நடைமுறைகளை ஆதரிக்க ஒவ்வொரு பணியாளரையும் பயன்படுத்துவதையும், நிலைத்தன்மை குறித்த பிரச்சினையில் பணியாளர் விழிப்புணர்வு மற்றும் அர்ப்பணிப்புகளை அதிகரிப்பதையும் இது குறிக்கிறது.

அஞ்சனா நாத் பசுமை மனித வளத்தை சுற்றுச்சூழலுக்கு உகந்த மனிதவள முயற்சிகள் என வரையறுக்கிறார், இது சிறந்த செயல்திறன், குறைந்த செலவு மற்றும் உயர்ந்த பணியாளர் ஈடுபாடு நிலைகளுக்கு வழிவகுக்கும்.

வீடியோ ஆட்சேர்ப்பு அல்லது ஆன்லைன் மற்றும் வீடியோ நேர்காணல்களைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் பயணத் தேவைகளுக்கு வழக்கமான பச்சை நடவடிக்கைகள் செய்யப்படுகின்றன.

அதிக செயல்திறன், குறைந்த செலவுகள் மற்றும் சிறந்த பணியாளர் ஈடுபாடு மற்றும் தக்கவைப்பு ஆகியவற்றில் சுற்றுச்சூழலுக்கு உகந்த மனிதவள முயற்சிகளை மேற்கொள்வதை இது உள்ளடக்குகிறது. இது மின்னணு தாக்கல், கார்-பகிர்வு, வேலை-பகிர்வு, டெலி கான்பரன்சிங் போன்றவற்றின் மூலம் ஊழியர்களின் கார்பன் தடயங்களைக் குறைக்க



நிறுவனங்களுக்கு உதவுகிறது. மற்றும் மெய்நிகர் நேர்காணல்கள், மறுசுழற்சி, தொலைத்தொடர்பு, ஆன்லைன் பயிற்சி, ஆற்றல் திறன் கொண்ட அலுவலக இடங்கள் போன்றவை.

பசுமை மனிதவள முன்முயற்சிகள் நிறுவனங்கள் தங்கள் சிறந்த திறமைகளை இழக்காமல் செலவுகளைக் குறைக்க மாற்று வழிகளைக் கண்டறிய உதவுகின்றன. ஒரு மூலோபாய முன்முயற்சியாக பசுமை HRM மீது கவனம் செலுத்துதல் நிலையான வணிக நடைமுறைகளை ஊக்குவிக்கிறது. எனவே, GHRM நடைமுறைகள் மூலம் ஒரு புதிய நிறுவன கலாச்சாரத்தை வளர்ப்பது மேலாளரின் கவலையாகிறது.

ஒரு பசுமை கலாச்சாரத்தை வளர்ப்பது பணியாளர் நடத்தையை பாதிக்கலாம் மற்றும் உள் கலாச்சாரத்தை உருவாக்கும் சில மதிப்புகளை அறிமுகப்படுத்தலாம். பசுமையான HRM கலாச்சாரத்தை செயல்படுத்துவதற்கும் முறையான சுற்றுச்சூழல் உத்திகளைப் பின்பற்றுவதற்கும் பசுமை நடத்தை கருவியாக கருதப்படுகிறது.

Mandip இன் படி, பசுமை HR நடைமுறையானது, ஆட்சேர்ப்பு, பயிற்சி, இழப்பீடு போன்ற HR செயல்முறைகளில் மொழிபெயர்க்கப்பட வேண்டும்.

மேலே கூறப்பட்ட வரையறைகளில் இருந்து, பசுமை மனிதவள மேம்பாட்டுத் துறைக்கு நிறுவனத்தை உருவாக்க மற்றும் பசுமையாக வைத்திருக்க அனைத்து அமைப்பின் உறுப்பினர்களின் பங்கேற்பு தேவை என்று முடிவு செய்யலாம்.

பசுமை HRM இன் நன்மைகள்/நன்மைகள்

பசுமை HRM என்பது சுற்றுச்சூழலுக்கு உகந்த மனிதவள முன்முயற்சிகளை மேற்கொள்வதை உள்ளடக்குகிறது, இதன் விளைவாக அதிக செயல்திறன், குறைந்த செலவுகள் மற்றும் சிறந்த பணியாளர் ஈடுபாடு மற்றும் தக்கவைப்பு, இது மின்னணு தாக்கல், கார் பகிர்வு, வேலை பகிர்வு, தொலைத்தொடர்பு மற்றும் மெய்நிகர் நேர்காணல்கள் மூலம் ஊழியர்களின் கார்பன் தடயங்களைக் குறைக்க நிறுவனங்களுக்கு உதவுகிறது. மறுசுழற்சி,



தொலைத்தொடர்பு, ஆன்லைன் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் பயிற்சி, ஆற்றல் திறன் கொண்ட அலுவலக இடங்கள் போன்றவை.

சுற்றுச்சூழல் தொடர்பான பிரச்சினைகளை மேம்படுத்துவதில் பசுமை மனித வள மேலாண்மை தொழில்துறையில் முக்கிய பங்கு வகிக்கிறது.

நிறுவனங்கள் மனிதவளக் கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளை உருவாக்க வேண்டும், சுற்றுச்சூழலைப் பற்றிய விழிப்புணர்வை அதிகரிக்க மக்களுக்கு பயிற்சி அளிக்க வேண்டும் மற்றும் சுற்றுச்சூழல் பாதுகாப்பு தொடர்பான சட்டங்களை செயல்படுத்த வேண்டும்.

பசுமை HRM ஆனது முதலாளிகள், உற்பத்தியாளர்களுக்கு பிராண்ட் இமேஜ் மற்றும் நற்பெயரை உருவாக்க உதவக்கூடும்.

நிறுவனங்கள் சுற்றுச்சூழல் தணிக்கையை நடத்த வேண்டும், இதனால் நிறுவன கலாச்சாரத்தை மாற்ற வேண்டும், கழிவு மேலாண்மை, மாசுபாடு பற்றி சிந்தித்து, மாசுபாட்டால் பாதிக்கப்படும் சமூகத்திற்கும் அதன் மக்களுக்கும் உதவ வேண்டும்.

மேலும் இது இயற்கை வளங்களை அதிக பொருளாதார ரீதியாக பயன்படுத்துவதைப் பற்றி ஊழியர்கள் மற்றும் சமூக உறுப்பினர்களுக்கு விழிப்புணர்வை ஏற்படுத்தும் மற்றும் சுற்றுச்சூழல் நட்பு தயாரிப்புகளை ஊக்குவிக்கும்.

GHRM இன் நன்மைகளை நிபுணர்கள் அடையாளம் கண்டுள்ளனர், அவை கீழே குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன:

1. நிறுவனங்கள் தங்கள் திறமையை இழக்காமல் செலவுகளைக் குறைக்க உதவுதல்.
2. நிறுவனங்கள் பசுமையாக இருப்பதன் மூலமும், புதிய நட்புச் சூழலை உருவாக்குவதன் மூலமும் பெரிய வளர்ச்சி வாய்ப்புகளைக்



- கொண்டுள்ளன, இது அவற்றின் கார்பன் தடயத்தைக் குறைப்பதன் மூலம் மகத்தான செயல்பாட்டுச் சேமிப்பிற்கு உதவுகிறது.
3. இது உயர் பணியாளர் வேலை திருப்தி மற்றும் அர்ப்பணிப்பை அடைய உதவுகிறது, இது அதிக உற்பத்தித்திறன் மற்றும் நிலைத்தன்மைக்கு வழிவகுக்கிறது.
 4. சக ஊழியர்களின் நல்வாழ்வு மற்றும் ஆரோக்கியத்தில் அக்கறை கொண்ட கலாச்சாரத்தை உருவாக்குங்கள்.
 5. பணியாளரின் தக்கவைப்பு விகிதத்தில் முன்னேற்றம்.
 6. பொது இமேஜ் மேம்படுத்தப்பட்டது. எந்த நேரத்திலும் ஒரு நிறுவனம் தனது பணியிடத்தில் பசுமையான முன்முயற்சியைச் சேர்த்தால், அது நேர்மறையான பொது உறவுகளை உருவாக்க நிகழ்வைப் பயன்படுத்தலாம். சாத்தியமான வாடிக்கையாளர்களின் கவனத்தையும், சாத்தியமான புதிய விற்பனையையும் ஈர்ப்பதற்காக பத்திரிகை வெளியீடுகள் மூலம் ஊடகங்களுக்கு சுற்றுச்சூழல் பங்களிப்புகளை நிறுவனங்கள் ஊக்குவிக்க முடியும்.
 7. பணியாளர் மன உறுதியை மேம்படுத்தவும்.
 8. சிறந்த பணியாளர்களை ஈர்ப்பதில் முன்னேற்றம். டோலனின் (1997) USA MBA மாணவர்களின் ஆய்வில், பெரும்பாலான பட்டதாரிகள் சுற்றுச்சூழலுக்குப் பொறுப்பான நிறுவனங்களில் பணிபுரிய குறைந்த சம்பளத்தைப் பெறுவார்கள் என்று கண்டறியப்பட்டது.
 9. நிறுவனத்தின் சுற்றுச்சூழல் தாக்கத்தை குறைத்தல்.
 10. மேம்படுத்தப்பட்ட போட்டித்திறன் மற்றும் ஒட்டுமொத்த செயல்திறன் அதிகரித்தது.
 11. பயன்பாட்டு செலவுகளை கணிசமாகக் குறைத்தல். சிறு வணிகங்கள் கூட ஆற்றல் திறன் கொண்ட மற்றும் குறைவான வீணான தொழில்நுட்பங்களைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் தங்கள் பயன்பாட்டுச் செலவைக் கணிசமாகக் குறைக்கலாம்.
 12. தள்ளுபடிகள் மற்றும் வரி நன்மைகள். அரசாங்கங்கள், உள்ளூர் நகராட்சிகள், நீர் வழங்கல் ஆணையம் மற்றும் வரிச் சலுகைகள் மற்றும் தள்ளுபடிகளை வழங்கும் மின்சார நிறுவனங்களின் உதவியுடன் பசுமைக்கு செல்வது எளிது.
 13. தொழில் வாய்ப்புகள் பெருகும். சில அரசு நிறுவனங்கள், வணிக வணிகங்கள் மற்றும் இலாப நோக்கற்ற நிறுவனங்கள் குறிப்பிட்ட பசுமைத் தரங்களைச் சந்திக்கும் வணிகங்கள் மட்டுமே தங்கள்



ஒப்பந்தங்களில் ஏலம் எடுக்க வேண்டும் என்று கட்டளையிடுகின்றன. சிலர் தங்கள் வாங்கும் துறைகள் பச்சை தயாரிப்புகளை மட்டுமே வாங்க வேண்டும் அல்லது குறிப்பிட்ட பசுமை தரநிலைகளை பூர்த்தி செய்யும் நிறுவனங்களால் விற்கப்படும் தயாரிப்புகள் மற்றும் சேவைகளைப் பயன்படுத்த வேண்டும்.

14. சுற்றுச்சூழல் பாதிப்பைக் குறைத்தல். சுற்றுச்சூழலுக்கு தீங்கு விளைவிக்கும் பொருட்களின் பயன்பாட்டைக் குறைப்பதற்கான வழிகளைக் கண்டறிய, பயிற்சி மற்றும் இழப்பீடு மூலம் பணியாளர்களை ஊக்குவித்தல்.

இன்று, பெரும்பாலான படித்த மற்றும் வசதியான நுகர்வோர் சுற்றுச்சூழல் தரநிலைகளை ஏற்றுக்கொள்ளும் நிறுவனங்களைத் தேடுகின்றனர். சுற்றுச்சூழலுக்கு உகந்த மனித வளக் கொள்கைகளைப் பின்பற்றும் நிறுவனங்களும் பெரிதும் பயனடைகின்றன.

இது பசுமையான பொருட்கள் மற்றும் கழிவுகளை அகற்றுவதில் இருந்து பசுமை சேமிப்பிற்கு உதவலாம். அத்தகைய மதிப்புகளை மேம்படுத்துவது நுகர்வோர் திருப்தியை மறைமுகமாக மேம்படுத்தலாம்.

GHRM இன் தீமைகள்

சுற்றுச்சூழலுக்கு உகந்த வாழ்க்கை ஒரு நேர்மறையான இலட்சியமாக இருந்தாலும், பசுமையாக மாறுவதில் பல குறைபாடுகள் உள்ளன. கிரிகோரி ஹேமல் ஒரு நிறுவனம் பசுமையாக இருந்தால் ஏற்படும் தீமைகள் குறித்து ஆய்வு செய்துள்ளார்.

பசுமை மனித வள மேலாண்மையின் 6 தீமைகள்

1. ஆரம்ப செலவுகள்
2. போதிய சேமிப்பு இல்லை
3. அதிகரித்த மூலதனச் செலவுகள்
4. சீரற்ற போட்டி
5. விளிம்பு தாக்கம்
6. பணியாளர் அக்கறையின்மை மற்றும் தயக்கம்



ஆரம்ப செலவுகள்

பச்சை நிறத்திற்குச் செல்வதன் மிகப்பெரிய தீமை என்னவென்றால், அதற்கு பெரும்பாலும் அதிக ஆரம்ப செலவு தேவைப்படுகிறது.

எடுத்துக்காட்டாக, நம் வீட்டில் வெப்பம் வெளியேறாமல் இருக்க புதிய கூரை அல்லது புதிய காப்பு நிறுவுவது பசுமையான வீட்டை மேம்படுத்துவதாகக் கருதப்படும், ஆனால் வேலையைச் செய்ய பெரிய தொகை செலவாகும்.

போதிய சேமிப்பு இல்லை

ஆற்றல்-திறனுள்ள வீட்டைக் கட்டுவது அல்லது ஹைப்ரிட் ^ வாகனம் வாங்குவது போன்ற பல சந்தர்ப்பங்களில் பசுமையாக மாறுவதன் நோக்கம், நீண்ட காலத்திற்கு பணத்தைச் சேமிக்கும் போது சுற்றுச்சூழல் பாதிப்பைக் குறைப்பதாகும்.

பசுமைக் கட்டிடங்கள் மற்றும் வாகனங்கள் குறைந்த ஆற்றலைப் பயன்படுத்துகின்றன, எனவே ஆரம்ப செலவுகள் பெரும்பாலும் ஆற்றல் சேமிப்பு மூலம் காலப்போக்கில் திரும்பப் பெறப்படும்.

பிரச்சனை என்னவென்றால், பசுமையாக செல்வதன் மூலம் கிடைக்கும் சேமிப்புகள் எதிர்பார்த்ததை விட குறைவாகவே இருக்கும்; ஆரம்பச் செலவை அவர்கள் விரைவாகச் சரிக்கட்டுவதில்லை, இதனால் அவற்றைப் பொருளாதார ரீதியில் லாபகரமானதாக மாற்ற முடியாது.

அதிகரித்த மூலதனச் செலவுகள்

சில பச்சை மாற்றங்களுக்கு ஆரம்ப பணச் செலவு தேவைப்படுகிறது, இது முதலீடு தானே செலுத்தும் போது நிறுவனத்தின் கீழ்நிலை செயல்திறனைக் குறைக்கிறது. இது ஒரு நிறுவனத்தின் வருவாய் அல்லது வருடாந்திர லாபத்தைக் குறைக்கலாம்.



சீரற்ற போட்டி

வணிக உலகில், பசுமைக்கு செல்வது நல்லெண்ணம் மற்றும் நுகர்வோர் ஆதரவைப் பெறுவதற்கான ஒரு கவர்ச்சிகரமான குறிக்கோளாக இருக்கலாம், ஆனால் பசுமை மேம்பாடுகள் பொருளாதார ரீதியாக சாத்தியமானதாக இல்லாவிட்டால், அது ஒரு வணிகத்தை போட்டித்தன்மையற்ற பாதகமாக வைக்கும்.

உதாரணமாக, ஒரு நிறுவனம் புதிய தொழில்நுட்பம் மற்றும் தொழிலாளர்களை நிறுவுவதற்குத் தேவைப்படும் கடுமையான, சுயமாகத் திணிக்கப்பட்ட மாசு தரங்களை கடைபிடிக்க முடிவு செய்தால், மற்றொரு நிறுவனம் தளர்வான தரநிலைகளை அமைத்தால், இரண்டாவது நிறுவனம் குறைந்த உற்பத்திச் செலவுகளைக் கொண்டிருப்பதால் சாதகமானதாக இருக்கும்.

விளிம்பு தாக்கம்

பசுமைக்கு செல்வது சுற்றுச்சூழலுக்கு தீங்கு விளைவிப்பதைக் குறைப்பதில் கவனம் செலுத்துகிறது என்றாலும், எந்தவொரு குறிப்பிட்ட தனிநபரும் பசுமைக்கு செல்வதன் மூலம் சுற்றுச்சூழலில் ஏற்படுத்தும் தாக்கம் பெரும்பாலும் மிகக் குறைவு.

எல்லோரும் பச்சை நிறமாக மாறினால், அது குறிப்பிடத்தக்க மற்றும் குறிப்பிடத்தக்க தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும், ஆனால் எல்லோரும் பசுமையாக மாறுவதை நம்ப முடியாது, மேலும் அவ்வாறு செய்வது பொருளாதாரத்திற்கு வெளியே உண்மையான தாக்கத்தை ஏற்படுத்தாது என்று பலர் நம்புகிறார்கள். இது பச்சை நிறத்தை பலரின் தனிப்பட்ட தேர்வாக ஆக்குகிறது.

பணியாளர் அக்கறையின்மை மற்றும் தயக்கம்

வேலையில் இருக்கும்போது சுற்றுச்சூழலைப் பாதுகாப்பது தங்களின் பொறுப்பு அல்ல என்று பல ஊழியர்கள் நினைக்கிறார்கள்.. ஆனால் புதிதாகப் படித்த பணியாளர்கள் தங்கள் முதலாளிகளைத் தேர்ந்தெடுக்கும்போது சுற்றுச்சூழல் மேலாண்மை உணர்வை வலியுறுத்துகின்றனர்.



பசுமை HRM ஐ எவ்வாறு செயல்படுத்துவது

ஐபோர் மற்றும் சாண்டோஸ் (2008) நிறுவனங்களில் சுற்றுச்சூழல் மேலாண்மைக்கு HRM பங்களிக்கக்கூடும் என்று கருதுகின்றனர்:

1. சுற்றுச்சூழலுக்கு அர்ப்பணிப்புள்ள நபர்களை நியமித்து தேர்ந்தெடுக்கவும்;
2. சுற்றுச்சூழல் அளவுகோல்களின் அடிப்படையில் ஊழியர்களின் செயல்திறனைப் பயிற்றுவித்தல் மற்றும் மதிப்பீடு செய்தல்;
3. தனிநபர் மற்றும் கூட்டு சுற்றுச்சூழல் செயல்திறன் ஊதியம் மற்றும் ஊதியம் பெறாத வழிகளை வெகுமதி அளிக்கும் வழிகளை செயல்படுத்துதல்;
4. சுற்றுச்சூழல் மேலாண்மையில் தொடர்ச்சியான கல்வியைத் தூண்டுதல்;
5. கார்ப்பரேட் கலாச்சாரத்தின் மதிப்புகளாக சுற்றுச்சூழல் அம்சங்களைக் கருதுதல்; மற்றும்
6. சுற்றுச்சூழல் பிரச்சினைகளைச் சமாளிக்க குழுக்களுக்கு இடையேயான தொடர்புகளை ஊக்குவித்தல் மற்றும் சுற்றுச்சூழல் மேலாண்மை நடவடிக்கைகளின் தொடர்ச்சியான முன்னேற்றத்திற்காக பாடுபடுதல்.

மூன்று நிறுவனங்களின் ஆய்வில், கிடாசாவா மற்றும் சர்கிஸ், சுற்றுச்சூழல் மேலாண்மை மற்றும் ஊக்குவிப்புத் திட்டங்களில் பயிற்சி பெற்ற ஊழியர்களின் அதிகாரமளித்தல் மற்றும் பங்கேற்புடன், மாசுபாட்டின் தொடர்ச்சியான குறைப்பு குறிப்பிடத்தக்க வகையில் தொடர்புடையது என்பதை வெளிப்படுத்துகிறது.

மேலும், குழு அடிப்படையிலான அணுகுமுறைகள், திறன் மேம்பாடுகள், திறந்த தகவல்தொடர்புகள் மற்றும் மாசுபாட்டைக் குறைப்பதற்கான இயக்க நடவடிக்கைகளில் தொடர்ச்சியான முன்னேற்றத்திற்கான மேலாண்மை ஆதரவு ஆகியவை முக்கியமானதாகக் காணப்படுகின்றன.

பெரோன், கோட் மற்றும் டி:பி (2006) ஆகிய இரண்டு வெவ்வேறு நிறுவனங்களின் பணியாளர்களை உள்ளடக்கிய ஆராய்ச்சியின் அடிப்படையில், சுற்றுச்சூழல் மேலாண்மையில் பணியாளர் செயல்திறன்



மேம்பாட்டை சரிபார்க்க சுற்றுச்சூழல் பிரச்சினைகளில் பயிற்சி பெற்ற பிறகு பணியாளர் செயல்திறனை அளவிடுவதை வலியுறுத்துகிறது.

மற்ற ஆராய்ச்சியாளர்களும் சுற்றுச்சூழல் பயிற்சி மற்றும் தகவல் தொடர்பு, நிறுவன கற்றல் மற்றும் சுற்றுச்சூழல் மேலாண்மை திட்டங்களின் செயல்திறன் ஆகியவற்றின் முக்கியத்துவத்தை வலியுறுத்தியுள்ளனர்.

பசுமைக் கொள்கைகளைப் புரிந்துகொள்ளும், பாராட்டி, நடைமுறைப்படுத்தும் பசுமைப் பணியாளர்களை உருவாக்குவதற்கு GHRM நேரடியாகப் பொறுப்பு என்று தத்தா விளக்குகிறார்.

ஆட்சேர்ப்பு, பணியமர்த்தல் மற்றும் பயிற்சி, ஈடுசெய்தல், அபிவிருத்தி செய்தல் மற்றும் நிறுவனத்தின் மனித மூலதனத்தை முன்னேற்றுவதல் போன்ற HRM செயல்முறை முழுவதும் ஒரு நிறுவனம் அதன் பசுமையான நோக்கங்களை பராமரிக்க முடியும் .

கடுமையான ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் பணியாளர்களைத் தேர்வு செய்தல், செயல்திறன் அடிப்படையிலான மதிப்பீட்டு முறை, பசுமை மேலாண்மை முயற்சிகளை இலக்காகக் கொண்ட பயிற்சி திட்டங்கள் ஆகியவை சுற்றுச்சூழல் கண்டுபிடிப்புகளை வளர்ப்பதில் அடிப்படை முக்கியத்துவம் வாய்ந்தவை.

ஒரு பசுமையான முதலாளியாக நற்பெயரைப் பெறுவது புதிய திறமைகளை ஈர்ப்பதற்கான ஒரு சிறந்த வழியாகும். 8% UK நிறுவனங்கள் பல்வேறு வகையான விருதுகள் மற்றும்/அல்லது நிதி ஊக்கத்தொகைகளுடன் பசுமையான நடத்தைகளுக்கு வெகுமதி அளிப்பதாக பிலிப்ஸ் கண்டறிந்துள்ளார்.

நிறுவனத்தின் சுற்றுச்சூழல் இலக்குகளை அடைவதற்கு பொருத்தமான மற்றும் பங்களிக்கும் திறமைகளை ஈர்க்க சுற்றுச்சூழல் பொறுப்புள்ள முதலாளிகளால் பசுமைப் பொறுப்புகள் பயன்படுத்தப்படலாம்.

அதிக மாசுபடுத்தும் தொழில்களில் செயல்படும் அமெரிக்க நிறுவனங்களில் அதிக மாசு தடுப்பு வெற்றியுடன் தொடர்புடைய நிர்வாக



ஊதிய நடைமுறைகளின் செயல்திறனை பரோன் மற்றும் கோம்ஸ்-மெஜியா கண்டறிந்துள்ளனர்.

கோவிந்தராஜலு மற்றும் டெய்லி கண்டுப்பிடிப்பு நிகழ்ச்சிகள் கார்ப்பரேட் சுற்றுச்சூழல் முயற்சிகளின் மற்றொரு பிரபலமான அங்கமாகும். பசுமை HRM இன் மூலோபாய அம்சம்

கார்ப்பரேட் பணி அறிக்கையின் ஒரு பகுதியாக நிறுவனத்தின் சுற்றுச்சூழல் பொறுப்பை உருவாக்குவதில் HR முக்கிய பங்கு வகிக்கிறது.

HR மேலாளர்களின் பொறுப்பு பசுமை HRM, பசுமை இயக்கம் மற்றும் இயற்கை வளங்களின் பயன்பாடு பற்றிய விழிப்புணர்வை ஏற்படுத்துவது, கார்ப்பரேட் சரியான சூழலை பராமரிக்கவும், இளைஞர்கள் மற்றும் உழைக்கும் மக்களிடையே எதிர்கால சந்ததியினருக்கு இயற்கை வளங்களை தக்கவைக்கவும் உதவுகிறது.

ஒரு பசுமை வேலை என்பது சுற்றுச்சூழலின் தாக்கத்தை குறைப்பதில் பங்களிக்கும் உத்திகள், தகவல், பொருட்கள் மற்றும் தொழில்நுட்பங்களுடன் நேரடியாக வேலை செய்யும் வேலை மற்றும் இந்த பகுதிகளில் சிறப்பு அறிவு, திறன்கள், பயிற்சி அல்லது அனுபவம் தேவைப்படுகிறது.

Zoogah, D. (2010) படி, ஒரு நிறுவனத்தை முழுவதுமாக நிலையான நிறுவனமாக மாற்றுவதில் நிலைத்தன்மைக் கொள்கைகளைப் பயன்படுத்தக்கூடிய ஐந்து முக்கிய தளங்கள் பின்வருமாறு;

1. கழிவு மற்றும் மாசு மேலாண்மை, வள மாற்று, நிலையான வடிவமைப்பு மற்றும் தகவமைப்பு மறுபயன்பாடு உள்ளிட்ட "பசுமை பொருட்கள்/சேவைகள் போர்ட்:போலியோ".
2. மனித வள உத்திகள், கலாச்சாரம், ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தக்கவைத்தல், பயிற்சி, தொழில் பாதை மேம்பாடு மற்றும் பன்முகத்தன்மை உட்பட "பசுமை பணியாளர்".
3. "பசுமை பணியிடம்", உலகளாவிய இடங்கள், இயற்பியல் தாவரங்கள், பணிச்சூழலியல், மெய்நிகர் பணியிடங்கள், பசுமை கட்டிடங்கள், சுற்றுச்சூழல் வெளியேற்றம், கழிவு மற்றும் ஆற்றல், பயன்பாடு மற்றும் ஆதாரம் உட்பட.



4. "பசுமை செயல்பாடு/செயல்முறை மாதிரி", பாரம்பரிய செயல்பாடுகளுக்குப் பயன்படுத்தப்படும் நிலைத்தன்மை, பசுமை நடைமுறைகள் மற்றும் நிலையான மேலாண்மை ஆகியவற்றை உள்ளடக்கிய நிறுவன அளவிலான பசுமை செயல்முறை மாதிரியாக்கம் உட்பட.
5. "பசுமை மேலாண்மை மற்றும் நிர்வாகக் கோட்பாடுகள்", குழு மற்றும் மேலாண்மை பொறுப்பு, நிலைத்தன்மை சோதனை, இணக்கம், ஊக்கத்தொகை, நெறிமுறைகள், அறிக்கையிடல் மற்றும் உத்தரவாதம் உட்பட.

பசுமை மனிதவளக் கொள்கைகள் குழு மற்றும் தனிப்பட்ட திறன்களை பச்சை நடத்தையை வெளிப்படுத்தும். அத்தகைய கொள்கைகளின் குறிக்கோள் அல்லது நோக்கம் ஒரு கார்ப்பரேட் சுற்றுச்சூழல் கலாச்சாரத்தை உருவாக்குவதாகும்.

பசுமை HRM இன் கவனம், பணியிடத்தில் பணியாளரின் சுற்றுச்சூழல் நடத்தையில் கவனம் செலுத்துகிறது, இதையொட்டி, ஊழியர்கள் தங்கள் தனிப்பட்ட வாழ்க்கையில் இத்தகைய நடத்தைகளைப் பயிற்சி செய்யலாம்.

பசுமை மனிதவள கொள்கைகள்

சுற்றுச்சூழல் பிரச்சினைகளுக்கு அமைப்புகளே முக்கிய காரணம் என்பதில் சந்தேகமில்லை. எனவே, சுற்றுச்சூழல் மேலாண்மை சிக்கல்களைத் தீர்ப்பதில் அவர்கள் பெரும் பங்கு வகிக்க வேண்டும். பெப்பிங்டன் (2001) பரந்த அளவிலான GHRM நடைமுறைகளை அடையாளம் கண்டுள்ளது.

பசுமை மனிதவளக் கொள்கைகள்;

1. மனித வளங்களின் ஆதாரம் மற்றும் கையகப்படுத்தல்
2. பச்சை ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு
3. நோக்குநிலை
4. கற்றல் மற்றும் வளர்ச்சி
5. பச்சை செயல்திறன் மேலாண்மை
6. பசுமையான இழப்பீடு மற்றும் வெகுமதி மேலாண்மை



மனித வளங்களின் ஆதாரம் மற்றும் கையகப்படுத்தல்

பசுமை முயற்சிகளுக்கு உயர்மட்ட நிர்வாகிகளுக்கு அதிக பொறுப்பு இருப்பதால், நிர்வாக வேலை விளக்கத்தில் பசுமை இலக்குகள் சேர்க்கப்பட வேண்டும். ஊழியர்களின் தேவையாக, சுற்றுச்சூழல் உணர்வு நிறுவனத்தின் திறன் மாதிரியில் சேர்க்கப்படலாம்.

பச்சை ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு

காலியிடங்களுக்கு விண்ணப்பிக்க விண்ணப்பதாரர்களை அழைக்க நிறுவனத்தின் இணையதளங்களைப் பயன்படுத்தலாம். அச்சிடப்பட்ட பொருட்களின் விரயத்தை குறைக்க ஆன்லைனில் விண்ணப்பங்களை சமர்ப்பிக்கலாம்.

தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட விண்ணப்பதாரர்களின் தகுதிகள் மற்றும் அனுபவங்கள் மற்றும் ஏற்றுக்கொள்ளும் கடிதம் தொடர்பான சலுகைக் கடிதம், நற்சான்றிதழ்கள் மற்றும் சான்றுகள் போன்ற உள்கட்டமைப்பு ஆவணங்களுக்காக நிறுவனங்கள் இணைய இணையதளங்களையும் பயன்படுத்தலாம்.

சுற்றுச்சூழலுக்கு உகந்த நிறுவனங்கள் சிறந்த தகுதி மற்றும் ஊக்கம் கொண்ட வேலை விண்ணப்பதாரர்களைப் பெறுகின்றன. சில விண்ணப்பதாரர்கள் சுற்றுச்சூழலுக்கு பொறுப்பான நிறுவனங்களுக்கு வேலை செய்ய சம்பள திறனை தியாகம் செய்ய விரும்புகின்றனர்.

அறிவிக்கப்பட்ட பதவியின் சில வேலை விவரங்கள் மற்றும் நிறுவனத்தைப் பற்றிய பிற தகவல்கள் அதன் இணையதளத்தில் வெளியிடலாம். இது புதிய ஊழியர்களின் நோக்குநிலைக்கு உதவுகிறது. மீண்டும் பல சுற்றுச்சூழல் அம்சங்களை வேலை விளக்கத்தில் குறிப்பிடலாம். வேலை விளக்கத்தில் பச்சை சிக்கல்கள் குறிப்பிடப்பட வேண்டும்.

இத்தகைய வேலை விவரங்களில் சுற்றுச்சூழல் அறிக்கையிடல் பாத்திரங்கள், சுகாதாரம் மற்றும் பாதுகாப்புப் பணிகள், தீங்கு விளைவிக்கும்



கூறுகள்/ஊழியர்களுக்கான சாத்தியமான கதிர்வீச்சுகள் மற்றும் சுற்றுச்சூழல் திறன்களுக்கு ஏற்ப தொழிலாளியின் பண்புக்கூறுகள் ஆகியவை அடங்கும். ஒரு நிறுவனமானது பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கான முன்னுரிமை அளவுகோலாக "பசுமை விழிப்புணர்வு" அமைக்க முடியும். நிறுவனங்கள் பசுமையான விழிப்புணர்வைக் கொண்ட ஊழியர்களை நியமிக்கின்றன.

நோக்குநிலை

ஊழியர்களை உள்வாங்குதல் திட்டம் போன்றவற்றில் திட்டமிடப்பட வேண்டும். வழி-பசுமை உணர்வு கலாச்சாரத்தில் புதிய பணியாளர்களைத் தூண்டுவதற்கு.

நோக்குநிலை திட்டத்தில் பணியாளர்களின் உடல்நலம், பாதுகாப்பு மற்றும் பசுமையான வேலை நிலைமைகள் போன்ற பசுமைப் பிரச்சினைகளுக்கான அக்கறையை முதலாளிகள் முன்னிலைப்படுத்த வேண்டும்.

கற்றல் மற்றும் வளர்ச்சி

கற்றல், பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டுக் கொள்கைகள், சுற்றுச்சூழல் மேலாண்மை, பசுமைத் திறன்கள் மற்றும் மனப்பான்மை ஆகியவற்றில் அறிவை மேம்படுத்துவதற்கும் பெறுவதற்கும் பணியாளர்களை எளிதாக்குவதற்கான திட்டங்கள், பட்டறைகள் மற்றும் அமர்வுகளை உள்ளடக்கியிருக்கும் .

எதிர்கால திறமையான பசுமை மேலாளர்களுக்கு, பசுமைப் பணியில் வேலை சூழற்சி அவர்களின் தொழில் மேம்பாட்டுத் திட்டத்தின் முக்கிய பகுதியாக இருக்க வேண்டும். பசுமை நிர்வாகத்தில் பணியாளர்களின் திறன் மற்றும் அறிவை அதிகரிக்க பயிற்சி உள்ளடக்கங்கள் தீர்க்கப்பட வேண்டும். ஆன்லைன் மற்றும் இணைய அடிப்படையிலான பயிற்சி தொகுதிகள் மற்றும் ஊடாடும் ஊடகங்களின் விரிவான பயன்பாடு சுற்றுச்சூழல் மேலாண்மை பயிற்சிக்கான பயிற்சி கருவியாக பயன்படுத்தப்படலாம்.

சுற்றுச்சூழல் தொடர்பான பாதுகாப்பு, ஆற்றல் திறன், கழிவு மேலாண்மை மற்றும் மறுசூழற்சி ஆகியவை பசுமைப் பயிற்சியின் மையப் புள்ளிகளாக மாறும். பயிற்சி மேலாளர்கள் அச்சிடப்பட்ட கையேடுகளைக்



காட்டிலும் ஆன்லைன் பாடப் பொருள்கள் மற்றும் வழக்கு ஆய்வுகளை அதிகம் சார்ந்திருக்க வேண்டும், இதனால் காகிதத்தின் பயன்பாட்டை மேலும் குறைக்கலாம்.

பச்சை செயல்திறன் மேலாண்மை

பசுமை நிர்வாகத்தில் செயல்திறன் மேலாண்மை (PM) அமைப்பின் குறிக்கோள், அமைப்பின் பல்வேறு துறைகள் மூலம் சுற்றுச்சூழல் செயல்திறன் தரநிலைகளை அளவிடுவது மற்றும் மேலாளர்களின் பசுமை செயல்திறன் பற்றிய பயனுள்ள தகவல்களை அடைவது ஆகும்.

பச்சை செயல்திறன் குறிகாட்டிகள் PM அமைப்பில் சேர்க்கப்பட வேண்டும். சுற்றுச்சூழல் விழிப்புணர்வு மற்றும் அறிவுறுத்தலில் ஒவ்வொரு ஆபத்து பகுதிக்கும் செயல்திறன் குறிகாட்டிகளை உருவாக்குவதன் மூலம் பசுமை PM அமைப்பை வெற்றிகரமாக தொடங்க முடியும். பசுமைத் திட்டங்களை அனைத்து மட்ட ஊழியர்களுக்கும் தெரிவிப்பது முக்கியம். மேலாளர்கள்/ஊழியர்கள் பச்சை இலக்குகள் மற்றும் பொறுப்புகளை அமைக்கலாம்.

பசுமையான இழப்பீடு மற்றும் வெகுமதி மேலாண்மை

பணியாளர்களின் பசுமை திறன்கள் கையகப்படுத்தல் மற்றும் சாதனைகளுக்கு வெகுமதி அளிக்கும் வகையில் இழப்பீட்டுத் தொகுப்பு மாற்றியமைக்கப்பட வேண்டும்.

சுற்றுச்சூழல் சமநிலையில் செயல்திறன் விளைவுகளின் அடிப்படையில் பணவியல், நாணயமற்ற மற்றும் அங்கீகாரம் சார்ந்த சுற்றுச்சூழல் வெகுமதி அமைப்புகள் மற்றும் மாதாந்திர நிர்வாக போனஸ்கள் வழங்கப்படலாம்.

கார்பன் உமிழ்வு தரநிலை மற்றும் ஆற்றலின் மீளுருவாக்கம் மூலங்கள் ஆகியவை பசுமை முயற்சிகளின் பாராட்டாக நிர்வாக செலுத்துதலுக்கான முக்கிய கருத்தாகும். பசுமையான இலக்குகளை அடையும் பணியாளர்களுக்கு வெகுமதி கிடைக்கும்.

பசுமை HRM நடைமுறைகள்



ஆராய்ச்சியாளர்கள் சில பசுமை HRM நடைமுறைகளை பரிந்துரைக்கின்றனர், அவை கீழே குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன:

1. பணியாளர்களை ஊக்குவிப்பது, பயிற்சி மற்றும் இழப்பீடு மூலம், அவர்களின் தயாரிப்புகளில் சுற்றுச்சூழலுக்கு தீங்கு விளைவிக்கும் இரசாயனங்களின் பயன்பாட்டைக் குறைப்பதற்கான வழிகளைக் கண்டறிய வேண்டும்.
2. விளையாடுவதற்கு ஆரோக்கியமான இடங்களுக்கு அணுகல் இல்லாத குழந்தைகளுக்கு விளையாட்டு மைதானங்களுக்குப் பயன்படுத்தக்கூடிய பொருட்களை மறுசுழற்சி செய்வதற்கான வழிகளைக் கண்டறிய ஊழியர்களுக்கு உதவுதல்.
3. ஒரு நிறுவனத்தின் HRM அமைப்பை வடிவமைத்தல் என்பது சமபங்கு, மேம்பாடு மற்றும் நல்வாழ்வை பிரதிபலிப்பதாகும், இதனால் உள் (பணியாளர்கள்) மற்றும் வெளி சமூகங்களின் நீண்ட கால ஆரோக்கியம் மற்றும் நிலைத்தன்மைக்கு பங்களிக்கிறது.
4. நீண்ட கால வேலைப் பாதுகாப்பை வலியுறுத்துவது, ஊழியர்கள், அவர்களது குடும்பங்கள் மற்றும் அவர்களது சமூகங்களுக்கு இடையூறு ஏற்படுவதைத் தவிர்ப்பதாகும்.
5. ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தொலைபேசி, இணையம் மற்றும் வீடியோ நேர்காணல்களின் விருப்பத்திற்காக நிறுவனங்களின் வேலை போர்ட்டல்களைப் பயன்படுத்துதல், இது வேட்பாளரின் பயணத் தேவைகளைக் குறைக்கும் மற்றும் காகித வேலைகளின் குறைப்பை பாதிக்கும்.
6. பணியாளர்களுக்கு பசுமை வெகுமதிகளை நிறுவனங்கள் இயற்கைக்கு ஏற்ற பணியிடங்கள் மற்றும் வாழ்க்கை முறை நன்மைகளை வழங்குவதன் மூலம் கார்பன் கிரெடிட் சமநிலைகள், இலவச மிதிவண்டிகள் மற்றும் மாசு இல்லாத வாகனங்களை பணியிடத்திற்கு கொண்டு செல்வதன் மூலம் பசுமை நிகழ்ச்சி நிரலில் பணியாளர்களை ஈடுபடுத்தலாம்.
7. திறமையான, திறமையான மற்றும் அனுபவம் வாய்ந்த ஊழியர்கள் இப்போது சுற்றுச்சூழல் உணர்வுடன் உள்ளனர், மேலும் அவர்கள் எப்போதும் தங்கள் வேலையில் உறுதியாக இருக்க சுய-உண்மையை எதிர்பார்க்கிறார்கள். பசுமை HR, பசுமை மதிப்புகள் மற்றும்



- நடைமுறைகளைப் பின்பற்றுவதன் மூலம் இந்த உறுதிப்பாட்டை உருவாக்க முடியும்.
8. ஆட்சேர்ப்பு, பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடு மற்றும் செயல்திறன் மதிப்பீடு ஆகியவற்றில் குறைந்தபட்ச காகிதம் மற்றும் அச்சிடப்பட்ட பொருட்களைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் பச்சை நடவடிக்கைகள் ஏற்படலாம்.
 9. அச்சிடப்பட்ட பொருட்களின் பயன்பாட்டைக் குறைப்பதன் மூலமும், 'மறுசுழற்சி அதிகரிப்பதன் மூலமும், சுற்றுச்சூழலுக்கு உகந்த மளிகை மற்றும் மதிய உணவுப் பைகளைப் பயன்படுத்துவதன் மூலமும், பணியிடத்தில் பாட்டில் தண்ணீர், பிளாஸ்டிக்கைப் பயன்படுத்துவதைத் தடுப்பதன் மூலமும் ஒரு நிறுவனம் பசுமையான வணிகச் சூழலை உருவாக்க முடியும்.
 10. ஒளிரும் விளக்குகள் மற்றும் பிற ஆற்றல் சேமிப்பு பச்சை சாதனங்கள் பணியிடத்தில் பயன்படுத்தப்படலாம்.
 11. உத்தியோகபூர்வ கார் பயணங்களைக் குறைத்தல், வணிகப் பயணத்திற்கு பொதுப் போக்குவரத்தைப் பயன்படுத்துதல், கார்பூலிங் செய்தல், ஹைப்ரிட் கார்களை வாங்குவதற்கு வட்டியில்லாக் கடன்களை வழங்குதல் மற்றும் சைக்கிள் ஓட்டுதல் அல்லது வேலைக்குச் செல்வது போன்றவற்றின் மூலம் நிறுவனங்கள் தங்கள் ஊழியர்களை தங்கள் பயண மற்றும் போக்குவரத்து வழிகளை மாற்ற ஊக்குவிக்கும்.
 12. வணிகப் பயணத்தைக் குறைக்க இணையம், தொலைபேசி மற்றும் வீடியோ கான்பரன்சிங் மூலம் வணிக சந்திப்புகள் மற்றும் மாநாடுகளை நடத்துதல்.
 13. இன்ட்ராநெட் மற்றும் இணையம் மூலம் மின்னஞ்சல்கள் மற்றும் நிறுவன இணையதளங்களைப் பயன்படுத்தி டெலிவொர்க் அல்லது வீட்டிலிருந்து பணிபுரியும் ஊழியர்களுக்கு நெகிழ்வான வேலை வாய்ப்புகளை வழங்கவும்.
 14. பணியாளர்கள், அவர்களது குடும்ப உறுப்பினர்கள் மற்றும் பொது மக்களுக்கான ஆரோக்கிய திட்டங்கள் உடல் தகுதி, சரியான ஊட்டச்சத்து மற்றும் ஆரோக்கியமான வாழ்க்கை முறை ஆகியவற்றில் கவனம் செலுத்த ஏற்பாடு செய்யப்படலாம். ஒரு முக்கியமான பசுமை நோக்கமாக, சுற்றுச்சூழல் மேலாண்மையை அவர்களின் சமூகப் பொறுப்பின் ஒரு பகுதியாக நிறுவனத்தின் பணி



- அறிக்கையில் சேர்க்கலாம். பசுமைப் பிரச்சினைகளைப் பற்றிய விழிப்புணர்வை ஏற்படுத்துவதற்காக, பணியிடங்கள் மற்றும் சுற்றியுள்ள சமுதாயத்தில் தூய்மை மற்றும் கழிவு மேலாண்மை முயற்சியை நிறுவனங்கள் ஏற்பாடு செய்யலாம்.
15. மேலும் ஆற்றல் குறைப்புகளுக்காக வேலை நேரம் மற்றும் வார இறுதி நாட்களில் விளக்குகள், கணினிகள் மற்றும் பிரிண்டர்களை அணைக்க ஊழியரை ஊக்குவிக்கவும்.
 16. பணியாளர்கள் சிறிது நேரம் வெளியில் இருக்கும் போது, கணினிகள் மற்றும் பிரிண்டர்களை ஆற்றல் சேமிப்பு அமைப்புகளில் வைக்க ஊக்குவிக்கவும்.
 17. கூட்டங்களில் கலந்துகொள்ளும் போது மற்றும் இரவு மற்றும் வார இறுதி நாட்களில் அலுவலக விளக்குகளை அணைக்கவும். அறை பயன்பாட்டில் இல்லாதபோது கழிவறைகள், மாநாட்டு அறைகள், நூலகங்கள் மற்றும் பலவற்றில் விளக்குகளை அணைக்கவும்.
 18. டெஸ்க்டாப் கம்ப்யூட்டர்களில் மடிக்கணினிகளுக்கு மாற IT உடன் வேலை செய்யுங்கள், ஏனெனில் மடிக்கணினிகள் 90% வரை குறைந்த சக்தியைப் பயன்படுத்துகின்றன.
 19. ஒரு ஏர் கண்டிஷனிங் அமைப்பை விருப்பத்துடன் ஏற்பாடு செய்யுங்கள்.
 20. தனிப்பட்ட கொள்கலன்களுக்குப் பதிலாக க்ரீமர், சர்க்கரை, உப்பு, மிளகு மற்றும் வெண்ணெய் போன்ற பெரிய அல்லது நிரப்பக்கூடிய கொள்கலன்களை வாங்கவும்.
 21. XII. சுற்றுச்சூழலுக்கு உகந்த நடத்தை மற்றும் ஊழியர்களின் ஒற்றுமையை ஊக்குவிக்க பச்சை-கருப்பொருள் விளையாட்டுகளை ஏற்பாடு செய்யுங்கள்.
 22. பசுமை ஊக்குவிப்பு வழங்கவும், இதில் எரிபொருள்-திறனுள்ள கார்களுக்கான கடன் தள்ளுபடிகள் மற்றும் ஆற்றல்-சேமிப்பு வீட்டு மேம்பாடுகள், உள்ளூர் பசுமை வணிகர்களிடம் தள்ளுபடிகள் ஆகியவை அடங்கும்.

GHRM நிறுவனங்கள் மற்றும் அவர்களால் பணியமர்த்தப்பட்டவர்களுக்கு சாத்தியமான பலன்களை உறுதியளிக்கிறது என்பது இதுவரை செய்யப்பட்ட விவாதத்தில் இருந்து தெளிவாகிறது. நிறுவனத்தைப் பொறுத்தவரை, சிறந்த



சுற்றுச்சூழல் செயல்திறன் மேம்பட்ட நிதி செயல்திறன் விளைவுகளுடன் தொடர்புடையது என்பதற்கு சில சான்றுகள் உள்ளன; 'கிரீன் பேஸ்' வாதம். இந்த பிரிவில் அடையாளம் காணப்பட்ட GHRM நடைமுறைகள் சுற்றுச்சூழல் செயல்திறனை மட்டுமல்ல, நிறுவனத்தின் நிதி செயல்திறனையும் மேம்படுத்துவதில் பங்கு வகிக்கலாம்.

சமமாக, GHRM நடைமுறைகள் இங்குள்ள பகுப்பாய்வுகள் பணியிடத்தில் பணியாளர்களின் நல்வாழ்வை மேம்படுத்தும், குறைந்தபட்சம் பணிச்சூழலை மேம்படுத்துவதன் மூலமும், சுற்றுச்சூழல் விழிப்புணர்வு அதிகரித்து வரும் பணியாளர்களின் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதன் மூலமும் அல்ல.

மொத்தத்தில், GHRM ஆனது ஊழியர் நல்வாழ்வு மற்றும் மேம்பட்ட நிறுவன செயல்திறன் ஆகிய இரண்டிற்கும் சாதகமாக பங்களிக்கும் திறனைக் கொண்டுள்ளது. பசுமை மனித வளமானது ஒரு செயல்பாட்டிற்குள் அதிக செயல்திறன் மற்றும் குறைந்த செலவுகளை அடைய உதவுகிறது, சுற்றுச்சூழல் விரயத்தை குறைத்து நீக்குகிறது மற்றும் HR தயாரிப்புகள், கருவிகள் மற்றும் நடைமுறைகளை புதுப்பிக்கிறது.

சுற்றுச்சூழல் உணர்வுடன் இருப்பதால், நிறுவனங்கள் தங்கள் வழக்கமான பணிச்சூழலில் பசுமை முயற்சிகளை சமூகத்துடன் ஒருங்கிணைக்கத் தொடங்குகின்றன. பசுமை HR ஒரு பணிச்சூழலில் சிறந்த பணியாளர் ஈடுபாட்டை உருவாக்க முயற்சிக்கிறது, இது சுற்றுச்சூழல் நிலையான பாணியில் பணியாற்ற நிறுவனத்திற்கு உதவுகிறது.

முதலாளிகள் மற்றும் வல்லுநர்கள் பணியாளர் ஈடுபாடு மற்றும் சுற்றுச்சூழல் மேலாண்மை திட்டங்களில் பங்கேற்பதன் மூலம் மேம்பட்ட நிறுவன சுற்றுச்சூழல் செயல்திறனுடன் இணைப்பதன் பயனை நிறுவ முடியும். , பசுமை நடைமுறைகளை ஊக்குவிப்பதில் குறிப்பிட்ட கவனம் செலுத்துவது மற்றும் பசுமை மேலாண்மையை மாற்றுவதற்கும் மேம்படுத்துவதற்கும் உதவுவதன் பயனை முதலாளிகளும் நிபுணர்களும் நிறுவ முடியும்.

தொழிற்சங்கங்களும் பணியாளர்களும், பணியாளர்களின் ஆரோக்கியம் மற்றும் நல்வாழ்வைப் பாதுகாக்கவும் மேம்படுத்தவும் உதவும் பசுமை மனித வளக் கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளைப் பின்பற்றுவதற்கு



முதலாளிகளுக்கு உதவ முடியும். சுற்றுச்சூழல் பிரச்சினைகளுக்கு நிறுவனங்கள் முக்கிய காரணமாக இருப்பதால், சுற்றுச்சூழல் மேலாண்மை சிக்கல்களைத் தீர்ப்பதில் அவை பெரும் பங்கு வகிக்க வேண்டும். எனவே நிறுவன மேலாளர்கள் சுற்றுச்சூழல் மேலாண்மைக்கு தீர்வுகாண சுற்றுச்சூழல் துவக்கங்களைத் தொடங்க வேண்டும்.

இந்தியாவில் தொழிலாளர் நலம் Labour Welfare in India

முதல் உலகப் போரின் காலத்தில் ஏற்பட்ட இறுக்கமே நமது நாட்டில் தொழிலாளர் நல நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ள வைத்தது. இக்கால கட்டத் திற்கு முன்பு, இரக்க நோக்கோடு ஒருசில வெளிப்புற ஏஜென்ஸிகளால், இந் நடவடிக்கைகள் மிகக் குறைந்த எண்ணிக்கையில் மேற்கொள்ளப்பட்டன. போர்க் காலத்திற்குப் பின்பு, தொழில் விரிவாக்கம் மற்றும் பேரளவு உற்பத்தி போன்ற வற்றின் 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, தொழிற்சாலைக் குள் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டிய தொழிலாளர் நல நடவடிக்கைகள் அறிமுகப் படுத்தப்பட்டன. இரண்டாம் உலகப் போருக்குப் பின்பு, மத்திய மற்றும் மாநில அரசாங்கங்கள் பணியாளர்களின் நல நடவடிக்கைகள் மீது தங்களின் கவனத்தைச் செலுத்த ஆரம்பித்தன. ஆனால், முதலாளிகள் இவ்வித நடவடிக்கைகளின் மீது எந்தவித அக்கறையையும் காட்டவில்லை. அரசும் 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, பரிந்துரை செய்யப்பட்டது. அதன் விளைவு 1947 ஆம் ஆண்டில்



தொழிற்சாலைகள் சட்டம் விசாலமான முறையில் மாற்றியமைக்கப்பட்டது. நாடு சுதந்திரம் அடைந்த பிறகு உருவாக்கப்பட்ட முதல் ஐந்தாண்டுத் திட்டம், இச்சட்டத்தின் பல்வேறு ஓரத்துக்களையும் 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 கவுன்சிலிலும் மிகவும் விரிவாக விவாதிக்கப் பட்டது. ஆனால். இந்நெறி நடைமுறைப்படுத்தப் படவில்லை. ஆயினும். அந்நெறியில் சில கூறுகள், தொழில்துறை சமாதான மசோதா, 1962 இல் சேர்க்கப்பட்டன. பின் வரைந்த திட்டங்களிலும் கூட, முந்தைய திட்டங்களில் முன்மொழியப் பட்டவைகளே திரும்பவும் சொல்லப்பட்டன.

இந்தியாவில் தொழிலாளர் நல ஏஜென்ஸிகள் Agencies for Labour Welfare in India

தொழிலாளர் நலப் பிரச்சனை என்பது தனி ஒரு ஏஜென்ஸியால் மட்டுமே தீர்க்கப்படக் கூடியது அல்ல. சில நடவடிக்கைகள் முதலாளிகளால் மட்டுமே மேற்கொள்ளப்பட்டுவிட முடியாது. கல்வி, மருத்துவ வசதி போன்ற சில வசதிகள் அரசாங்கத்தால் மட்டுமே அளிக்கப்பட முடியும் அதைப் போலவே, சில வசதிகள் தொழிலாளர்களாலும், அவர்களின் அமைப்புக்களாலும் மட்டுமே அளிக்கப் பட முடியும். எனவேதான், டாக்டர் லோகனாதன் என்பவர், தொழிலாளர் நலப் பணிகளை மேற்கொள்ள மூன்று ஏஜென்ஸிகளைப் பரிந்துரை செய்கிறார். அவை: 11 அரசாங்கம். 2. தொழிலாளர் அமைப்புகள், மற்றும் 3 முதலாளி. ஆயினும், நம் நாட்டில் இம்மூன்று ஏஜென்ஸிகளுடன் கூட ஏனைய சில ஏஜென்ஸிகளும் நலப் பணி



ஆற்றிவருகின்றன. இவைகள் ஆற்றும் நலப்பணியை நாம் இப்பொழுது விவாதிக்கலாம்.

அரசாங்கத்தால் மேற்கொள்ளப்படும் நல நடவடிக்கைகள் Welfare Measures by the Government

அரசாங்கத்தால் எடுக்கப்பட்ட பல்வேறு சட்டமுறை நடவடிக்கைகளையும் நாம் ஏற்கனவே 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.மகங்கள் சட்டம்.
6. இரும்புத் தாதுச் சுரங்கங்கள் மற்றும் மாங்கனீசுத் தாதுச் சுரங்கங்களின் தொழிலாளர் நலச் சட்டம்
7. கப்பல் செப்பனிடும் துறைத் தொழிலாளர்கள் சட்டம்
8. பீடித் தொழிலாளர்கள் நல நிதிச் சட்டம்
9. ஒப்பந்தத் தொழிலாளர் (ஒழுங்குமுறை மற்றும் ஒழிப்பு) சட்டம்

தவிரவும் பல்வேறு மாநில அரசுகளும் அந்தந்த மாநிலத்தில் நிலவும், மாறுபட்ட சூழ்நிலைகளுக்கு ஏற்ப பல்வேறு சட்டங்களையும் இயற்றியுள்ளன. நல நிதி (Welfare Fund) : சுரங்கப் பணியாளர்களின் நலத்திற்காக நிலக்கரி, மைகா, இரும்புத்தாது, சுண்ணாம்புக்கல் போன்ற சுரங்கங்களில் நல நிதிகள் அமைக்கப்பட்டன. இவைகளுக்குரிய நிதிகள் பின்வரும் வழிகளில் அளிக்கப்படுகின்றன.



1. நிலக்கரிச் சுரங்கங்களில் இருந்து அனுப்பப்படும் நிலக்கரி மற்றும் கற்கரிகளில் 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.

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

மேலும், தொழிலாளர்களின் முன்னேற்றத்திற்கென, பேறுகாலப் பயன் தொழிலாளர் பொது சேமநிதித் திட்டம். குடும்ப ஓய்வூதியத் திட்டம், வைப்புடன் கூடிய காப்புறுதித் திட்டங்கள் போன்ற பல்வேறு சமூகப் பாதுகாப்புத் திட்டங் களும் உருவாக்கப்பட்டுள்ளன. மஹாராஷ்டிரா போன்ற சில மாநிலங்களில், நிரந்தரப் பணியில் இல்லாத தொழிலாளர்களுக்கும் கூட சமூகப் பாதுகாப்புத் திட்டங்கள் ஏற்படுத்தப்பட்டுள்ளன.

கிராமப்புறங்களில் பணியாற்றும் தொழிலாளர்களுக்கு பணிப் பாதுகாப்பும், குறைந்தபட்ச கூலியும் அளிக்கும் வகையில் சட்டங்களை இயற்றவும் முயற்சிகள் மேற்கொள்ளப்பட்டுள்ளன. விவசாயம் சார்ந்த தொழிலாளர்களை அடையாளம் கண்டுணர்ந்து, அவர்களுக்கு சில அடிப்படை வசதிகளை அளிக்கும் முயற்சிகளும் எடுக்கப்பட்டுள்ளன. ஆயினும், இன்னும் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டிய பல விஷயங்களும் உள்ளன.

குறைபாடு (Critical Appraisal) :



தொழிலாளர் நல நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ள மத்திய, மாநில அரசுகள் மிகுந்த அக்கறை காட்டி வருகின்றன. ஆயினும், செய்யப்பட வேண்டியவை இன்னும் ஏராளமாக உள்ளன. இவ்வித மெதுவான வளர்ச்சிக்குரிய காரணங்களாக நாம் பின்வருவனவற்றைக் காணலாம்

1. நாட்டின் பரப்பளவை வைத்துப் பார்க்கும்பொழுது, நமது நாட்டில் உள்ள நலமையங்கள் போதுமான எண்ணிக்கையில் இல்லை.
2. தொழிலாளர் நலப் பணிக்கென ஒதுக்கப்படும் தொகை மிகவும் குறைவாக உள்ளது.
3. இம்மையங்களால் அளிக்கப்படும் நல வசதிகளும் மிகக் குறைவே.
4. இந்நல மையங்களுடைய நடவடிக்கைகளின் மேலாண்மையிலும் தொழிலாளர்களுக்கு எந்தச் செல்வாக்கும் இல்லை.
5. இந்நடவடிக்கைகளை அமைக்கப் போதுமான எண்ணிக்கையில் பயிற்சி பெற்ற பணியாளர்கள் இல்லை.

2 முதலாளிகளால் மேற்கொள்ளப்படும் தொழிலாளர் நல நடவடிக்கைகள்

Labour Welfare Measures by the Employers

பெரும்பாலான தொழிலாளர் நல நடவடிக்கைகளை அளிக்க வேண்டியது முதலாளிகளின் பொறுப்பாகவே இருக்கிறது. மிகச் சிலவே, அரசின் பொறுப்பாக உள்ளது. சமீபகாலம் வரை, தொழிலாளர் நல நடவடிக்கைகளை மேற்கொள் வதில், முதலாளிகள் அக்கறை காட்டவில்லை. அவர்கள், சட்டப்படி எந்தத் தேவை கள் அளிக்கப்பட வேண்டுமோ அதை மட்டுமே செய்தனர். மேலும், அத்தேவை களும் முறைப்படி நடைமுறைப் படுத்தப் படவில்லை. ஆனால்,

இப்பொழுது இந்நிலை மாறிவருகிறது மற்றும் அவர்களின் போக்கிலும் மாற்றம் தெரிய ஆரம்பித்திருக்கின்றது சில முதலாளிகளின் கழகங்களும்,



தொழிலாளர் நல நடவடிக்கைகளை அமைக்கும் பொறுப்பையும் ஏற்றுக் கொண்டுள்ளன. தனியார் துறை நிறுவனங்களான டிஸ்கோ (TISCO), டி.சி.எம் (DCM), மஃபத்லால் போன்றவையும், பொதுத்துறை நிறுவனங்களான, பெல் (BHEL), ஹிந்துஸ்தான் காப்பர் போன்றனவும், மிகச்சிறந்த நல வசதிகளை தங்கள் தொழிலாளர்களுக்கு அளிக்கின்றன. அவற்றுள் முக்கியமான நல வசதிகள் பின்வருமாறு:

1. கல்வி வசதிகள் (Educational Facilities) :

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

2. மருத்துவ வசதிகள் (Medical Facilities) :

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

3. போக்குவரத்து வசதிகள் (Transport Facilities) :

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

பொழுதுபோக்கு வசதிகள் (Recreational Facilities) :

இசை, நாட்டியம், நாடகம், விளையாட்டு போன்றவை சம்பந்தமான பல்வேறு பொழுதுபோக்கு அம்சங்களையும் இது கொண்டுள்ளது. இவை, தொழிலாளர்கள் ஒருவரை ஒருவர் சந்திக்கவும் தொடர்பு கொள்ளவும்



வழிவகுக்கின்றன. இது முறைசாரா அமைப்பின் உருவாக்கத்திற்கு வழிவகுக்கிறது.

5. வீட்டு வசதி (Housing Facilities) :

பெரும்பாலான பொதுத் துறை நிறுவனங்களாலும் சில தனியார் துறை நிறுவனங்களாலும் வீட்டு வசதி அளிக்கப் படுகிறது. ஆனால், இவ்வசதியில் கீழ் ஒதுக்கப்படும் வீட்டில் நிலைமை பெரும் பாலும் திருப்திகரமாக இருப்பதில்லை.

6. நுகர்வோர் கூட்டுறவுச் சங்கங்கள் (Consumer Co-operatives) :

சில நிறுவனங்களில், தங்களின் தொழிலாளர்களுக்கு சிறந்த தரம் வாய்ந்த உணவு தானியங்களையும் பிற அத்தியாவசியப் பொருட்களையும் குறைந்த நியாயமான விலையில் அளிக்குமுகமாக, கூட்டுறவுச் சங்கங்களும் அமைக்கப்படுகின்றன. ஆயினும், கூட்டுறவுச் சங்கங்களை அமைக்கும் பொறுப்பை பெரும்பாலும் பணியாளர்களே ஏற்க வேண்டியிருக்கிறது.

3. பணியாளர் அமைப்புகளால் மேற்கொள்ளப்படும் நல நடவடிக்கைகள்

Welfare Measures by the Worker's Organisations

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

அஹமதாபாத் ஜவுளித் தொழிலாளர்கள் கழகம், இரயில் போக்குவரத்து ஆண்கள் சங்கம், கான்பூர் தொழிலாளர் சபை, நீலகிரி மாவட்டத்தைச் சேர்ந்த தோட்டத் தொழிலாளர்கள் சங்கம் போன்றனவாகும். இவை அளிக்கும் நல நடவடிக்கை களுள் அடங்குவன - இரவு மற்றும் பகல் நேரப் பள்ளி, ஆண் பிள்ளைகளுக்கான ஆய்வு இல்லங்கள், பெண்களுக்கான குடியிருப்பு மற்றும்



உணவு வசதியுடன் கூடிய இல்லம், வாசக அறைகள் மற்றும் நூலகங்கள் அளித்தல். இவை 25 கலாச்சார மற்றும் சமூக மையங்களை நாடு முழுவதிலும் உள்ள பலதரப்பட்ட பணியாளர் சமூகங்களுக்கும் உதவும் வகையில் இயக்குகின்றன. இவை ஒரு ஆங்கில மருத்துவமனையையும், 2 ஆயுர்வேத மருத்துவமனையையும், 24 பேறுகால இல்லங்களையும் நடத்தி வருகின்றன.

இவை நீங்கலாக, மற்ற தொழிற்சங்கங்களைப் பொறுத்தமட்டில், அவைகளின் பணி குறிப்பிட்டுச் சொல்லும் அளவுக்கு இல்லை, அதன் காரணம், நிதிப் பற்றாக்குறையே ஆகும். மேலும், நீண்டகாலமாகவே, அவை சம்பளம், போனஸ் மற்றும் பிற படிகளில் உயர்வு கேட்டுப் போராடும் அமைப்புகளாகவே கருதப் பட்டு வருகின்றன. வருங்காலத்திலும், இவைகளால் ஏதேனும் செய்யமுடியு என்பதும் சந்தேகத்துக்கு இடமுள்ளதாகவே உள்ளது.

ஏனைய முகவாண்மைகளின் தொழிலாளர் நலப் பணி Labour Welfare Work by Other Agencies

மேற்கூறப்பட்டுள்ள அரசு, எஜமானர், தொழிற்சங்கம், போன்ற தொழில் களோடு நெருங்கிய தொடர்புடைய முகவாண்மைகள் தவிர, வேறு பல முகவாண்மைகளும் தொழிலாளர் நலத்திற்கு அரும் பணியாற்றி வருகின்றன. அவ்வித முகவாண்மைகளாவன:

1. சமூக சேவை முகவாண்மைகள் (Social Service Agencies) :

பாம்பே சமூக சேவை இணைவு (League) மற்றும் அதைப் போலவே சென்னை, வங்காளம் போன்ற மாநிலங்களில் உள்ள மற்ற இணைவுகள் மற்றும் சிவ சேனா சங்கம். பாம்பே மாநில மகளிர் கவுன்சில், பேறுகால மற்றும் குழந்தைகள் நலக் கழகம். வொய். எம் சீ ஏ (Y.M.C.A) 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 (Corporations) :

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.