# மனிதவள மேலாண்மை

முனைவர் வ. செல்வநாதன்

தமிழ்நாடு மாநில உயர்கல்வி மன்றம்
காமராசர் சாலை, சென்னை - 600 005.

# மனிதவள மேலாண்மை

முனைவர் வ. செல்வநாதன்

தமிழ்நாடு மாநில உயர்கல்வி மன்றம்
சென்னை – 600 005.

| | | |
|---|---|---|
| முதற் பதிப்பு | : | 2011 |
| பதிப்புரிமை | : | தமிழ்நாடு மாநில உயர்கல்வி மன்றம்<br>சென்னை – 600 005 |
| நூலின் பெயர் | : | மனிதவள மேலாண்மை |
| நூலாசிரியர் | : | முனைவர் வ. செல்வநாதன்,<br>இணைப்பேராசிரியர்,<br>முதுகலை வணிகவியல்துறை,<br>அரசினர் ஆடவர் கலைக் கல்லூரி, (தன்னாட்சி)<br>நந்தனம்,<br>சென்னை 600 035. |
| மறு ஆய்வு செய்தவர் | : | முனைவர் எஸ். பாலகிருஷ்ணன்,<br>வணிகவியல் பேராசிரியர் (ஓய்வு),<br>அண்ணாமலைப் பல்கலைக்கழகம்,<br>அண்ணாமலை நகர் 608 002. |
| தமிழ் திருத்தம் செய்தவர் | : | முனைவர் வெ. விஜயா,<br>இணைப்பேராசிரியர்,<br>தமிழ்த்துறை,<br>அரசினர் ஆடவர் கலைக் கல்லூரி, (தன்னாட்சி)<br>நந்தனம், சென்னை 600 035. |
| விலை | : | ரூ. 47.00 |
| அச்சிட்டோர் | : | சென்னை அச்சக தொழிற் கூட்டுறவு சங்கம் லிட்<br>6, பாரதி சாலை, திருவல்லிக்கேணி,<br>சென்னை : 600 005.<br>தொலைபேசி : 28446287 |


MADURAI KAMARAJ UNIVERSITY ★ DR. T.P.M. LIBRARY

# மனிதவள மேலாண்மை

**பிரிவு-1** **மனிதவள மேலாண்மை**

தோற்றம் - நோக்கங்கள் - முக்கியத்துவம் - பணிகள் - மனிதவள மேலாளர்கள் - பங்கு.

**பிரிவு-2** **மனிதவள திட்டமிடல்**

பணிப்பகுப்பாய்வு - பணியமர்த்துதல் - தேர்ந்தெடுத்தல் - வளங்களை மேம்படுத்துதல் மற்றும் பயிற்சி - பணி மதிப்பீடு.

**பிரிவு-3** **செயலூக்கம்**

இலக்கணம் - முக்கியத்துவம் - செயலூக்க கோட்பாடுகள்.

**பிரிவு-4** **தலைமையேற்றல்**

தலைமையேற்றல் பணிகள் - தலைமையேற்றல் கோட்பாடுகள்.

**பிரிவு-5** **செயல்திறன் மதிப்பீடு**

குழு செயலாக்கம் - முரண்பாடுகள்.

# பொருளடக்கம்

**பிரிவு: 1. மனிதவள மேலாண்மை 1–29**

- மனிதவள மேலாண்மையின் இயல்பும் அதன் பரப்பெல்லையும் ... 1
- மனிதவளத்தின் குணநலன்கள் ... 1
- மனிதவள மேலாண்மையின் இயல்பு ... 2
- மனிதவள மேலாண்மையின் நோக்கங்கள் ... 5
- மனிதவள மேலாண்மையின் முக்கியத்துவம் ... 7
- மனிதவள மேலாண்மையின் பணிகள் ... 10
- மனிதவள மேலாண்மையின் தோற்றமும் வளர்ச்சியும் ... 15
- மனிதவள மேலாளர் தகுதிகள் ... 24

**பிரிவு: 2. மனிதவள திட்டமிடல் 30–95**

- மனிதவள திட்டமிடல் பொருள் ... 30
- மனிதவள திட்டமிடல் நோக்கங்கள் ... 31
- மனிதசக்தி திட்டமிடுதல் முக்கியத்துவம் ... 31
- மனிதவள திட்டமிடுதல் வழிமுறைகள் ... 35
- மனிதவள திட்டமிடுதல் பல்வேறு நிலைகள் ... 38
- மனிதவள திட்டமிடுதலின் குறைபாடுகள் ... 40
- பணிப்பகுப்பாய்வு ... 42
- பணியாளர் சேர்த்தலின் பொருள் ... 48
- பணியாளர் சேர்த்தலின் முக்கியத்துவங்கள் ... 49
- பணியாளர் சேர்த்தல் வழிமுறைகள் ... 50
- பணியாளர் சேர்த்தல் கொள்கை ... 51
- பணியாளர் சேர்த்தல் ஆதாரங்கள் ... 54
- பணியாளர் தேர்ந்தெடுத்தல் பொருள் ... 62
- பணியாளர் தேர்ந்தெடுத்தல் வழிமுறைகள் ... 63
- தேர்ந்தெடுத்தல் தேர்வுமுறைகள் ... 67
- நேர்முகத் தேர்வுகள் ... 72

- பணி மதிப்பீடு ... 75
- பயிற்சியளித்தல் ... 80
- பயிற்சி அளித்தலின் நன்மைகள் ... 84
- பயிற்சியின் மாதிரிகள் ... 85
- பயிற்சியின் வகைகள் ... 86

பிரிவு: 3. செயலூக்கம் 96–125

- செயலூக்கத்தின் பொருள் ... 96
- செயலூக்க வழிமுறை ... 97
- செயலூக்கத்தின் தன்மை ... 98
- செயலூக்கத்தின் முக்கியத்துவம் ... 100
- செயலூக்க கோட்பாடுகள் ... 100
- மாஸ்லோ கோட்பாடு ... 102
- ஹெர்க்பெர்க் கோட்பாடு ... 105
- மெக்கிரகர் கோட்பாடு ... 108
- ஊரும் கோட்பாடு ... 112
- போர்டர் மற்றும் லாலர் கோட்பாடு ... 115
- பணிப்பயன் பெருக்குதல் ... 118
- பணி விரிவாக்கம் ... 120
- பணி சுழற்சி ... 122
- நிறுவன நடக்கை மாற்றியமைத்தல் ... 122

பிரிவு: 4. தலைமையேற்பு 126–141

- தலைமையேற்றல் பொருள் ... 126
- தலைமையேற்பவரின் பணிகள் ... 127
- தலைமையேற்றலின் வகைகள் ... 128
- தலைவரின் குணநலன்கள் ... 134
- தலைமையேற்பின் கோட்பாடுகள் ... 136

## பிரிவு: 5. செயல்திறன் மதிப்பீடு 142–180


- செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் குணநலன்கள் ... 142
- செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் நோக்கங்கள் ... 143
- செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் பயன்கள் ... 143
- செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் நிலைகள் ... 145
- செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் குறைபாடுகள் ... 147
- செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் வகைகள் ... 148
- குழு செயலாக்கம் ... 156
- குழு ஏற்படுத்தல் ... 157
- குழு அமைப்பு கோட்பாடுகள் ... 159
- குழு வளர்ச்சியின் நிலைகள் ... 162
- குழு ஒற்றுமையும் உற்பத்தித் திறனும் ... 164
- குழு பங்கு ... 165
- குழுக்களுக்கிடையேயான நடக்கை ... 167
- குழு முடிவெடுத்தல் ... 168
- நிறுவன முரண்பாடுகள் ... 169
- முரண்பாடுகளுக்கான ஆதாரங்கள் ... 170
- முரண்பாடுகளின் வகைகள் ... 173
- முரண்பாடுகளின் நிலைகள் ... 176
- முரண்பாடு மேலாண்மை ... 178

# 1

# மனிதவள மேலாண்மை

## மனிதவள மேலாண்மையின் இயல்பும் அதன் பரப்பெல்லையும்

நிறுவன அமைப்புகள் மனிதர்களால் ஏற்படுத்தப்பட்ட ஒன்று. அதன் பணிகளும் மனிதர்களால்தான் நடைபெறுகிறது. மனிதர்கள் இல்லாமல் நிறுவன அமைப்புகள் இயங்காது. மனிதர்கள், நிதி, பொருட்கள், இயந்திரங்கள் ஆகியவை சேகரிக்கப்பட்டு, ஒருங்கிணைக்கப்பட்டு மனிதர்களால்தான் பயன்படுத்தப்படுகிறது. இவ்வளங்கள் தானாகவே நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை முழுமையடையச் செய்யாது. இவையனைத்தும் ஒரு குழுவாக இயங்கினால் மட்டுமே இது சாத்தியமாகும். எனவே நிறுவன அமைப்புகளில் மனிதர்கள் முக்கியத்துவம் பெறுகிறார்கள். மேலும் பிற வளங்கள் அதன் தன்மையில் குறைந்து போனாலும் மனிதவளம் மட்டும் குறையாது.

நாட்டினுடைய கருத்தில் மனிதவளம் என்பது அந் நாட்டினுடைய மக்கள் பெற்றிருக்கின்ற அறிவு, தகுதிகள், புதுமை படைக்கும் திறன், சிறப்புத் திறன் போன்றவைகளாகும். நிறுவன அடிப்படையில் பார்க்கின்றபோது ஒட்டுமொத்தப் பணியாளர்களின் உட்பொதிந்துள்ள திறமைகள், சேர்ந்துள்ள அறிவு மற்றும் தகுதிகள் திறன் செயலில் வெளிப்படுத்தலே ஆகும்.

## மனிதவளத்தின் குணநலன்கள்

1. மனிதவளம் அது சுழல்களில் தன்னை இணைத்துக் கொள்ளுதல்.
2. மனிதவளம் ஒரே தன்மை கொண்டதல்ல. மனிதவளம் பல தனிநபர்கள் உள்ளடக்கியது. ஏனென்றால் தனிநபர் ஆளுமை,

பல்வேறு தேவைகள், பல்வேறு போக்குகளையும், மதிப்புகளையும் கொண்டு அது வேறுபடுகின்றது.

3. மனிதவளம் எப்பொழுதும் வேகச் செயல்பாட்டுடன் மாறும் தன்மை கொண்டு அமைகிறது. ஏனென்றால் ஒரு தனிமனிதன் இரண்டு நிலைகளில் வெவ்வேறாகச் செயல்பட வாய்ப்புண்டு. எனவே மனித நடத்தையைத் துல்லியமாக கணிப்பது கடினம்.

4. மனிதவளம் நிறுவன அமைப்பில் முக்கிய காரணியாகக் கருதப்படுகிறது. பிறவளங்களைப் பயன்படுத்துதல் மனித வளத்தின் தரத்தில் அமைகிறது.

5. மனிதவளம் சிறப்பான வளர்ச்சியைப் பெறும் தகுதி கொண்டது. ஏனெனில் சரியான சூழல் அமையும்போது அது தன் வளர்ச்சியில் சிறந்து விளங்கும்.

6. மனிதவளம் பரந்த எல்லையை உள்ளடக்கியது. மனிதவளம் பணியாளர்கள் மட்டுமே என்ற நிலையில் வேறுபடுகிறது. மனிதவளம், நிறுவனத்தின் எல்லா நிலைகளிலும் உள்ள மனிதர்களின் சிறப்புச் சக்திகளை உள்ளடக்கியது.

## மனிதவள மேலாண்மையின் இயல்பு

மனிதவள மேலாண்மை என்பது கொள்கைகளையும் வழி முறைகளையும், திட்டங்களையும் வடிவமைத்து மிகுதியான இலக்குகளை, பணியாளர் அளவிலும் நிறுவன அளவிலும் அடைவதே ஆகும். மனிதவள மேலாண்மை என்ற சொல் வேறு சில பெயர்களாலும் வழக்கத்தில் உள்ளது. அவை பணியாளர் மேலாண்மை, மனிதசக்தி மேலாண்மை, பணியாளர் நிர்வாகம் மற்றும் அலுவலர்கள் மேலாண்மை ஆகும்.

மேலே குறிப்பிடப்பட்டுள்ள வரைவிலக்கணத்தின்படி நாம் சில உண்மைகளை அறிய முடியும். அவை

1. **ஒட்டுமொத்தப் பணி:** மனிதவள மேலாண்மை என்பது பணியில் உள்ளவர்களை மேலாண்மை செய்வதாகும். அது பணியில் பல்வேறு நிலைகளில் உள்ள அத்தனை பணி யாளர்களையும், உள்ளடக்கியதாகும். இது தொழிலாளிகள், மேற்பார்வையாளர்கள்

அலுவலர்கள், மேலாளர்கள் மற்றும் இதர பணியாளர்களையும் குறிக்கும்.

2. **பணி செய்யும் மக்கள் சார்ந்தது:** மனிதவள மேலாண்மை பணி செய்யும் தனிப்பட்ட பணியாளரையும் குழுக்களாக இயங்கும் பணியாளர்களையும் குறிக்கும். மேலும் பணியாளர்களுக்கான உறவுத் தொடர்பினையும் இது குறிக்கும். தனிப்பணியாள், பணிகள், நிறுவனம் அனைத்திலும் சிறப்பு பெறுவதற்கான வழிகளைத் தருகின்றது. இது பணியாளர்களையும் நிறுவனத்தையும் இணைக்கும் பாலமாகச் செயல்படுகின்றது.

3. **செயல்களைச் சார்ந்தது:** மனிதவள மேலாண்மை செயல்களில் சிறப்புக் கவனம் செலுத்துகின்றது. இது பதிவுகளை மேற்கொள்ளுதலோ அல்லது வழிமுறைகளை மட்டும் பின்பற்றுவதோ அல்ல. இது நிறுவனத்திற்குத் தேவையான விடைகளைக் கண்டு நிறுவனத்தின் நோக்கங்ளை அடைவதுமட்டுமின்றி பணியாளர்களின் இலக்கை அடைவதற்கான உதவிபுரிவதும் ஆகும்.

4. **தனிநபர் சார்ந்தது:** மனிதவள மேலாண்மையில் ஒவ்வொரு பணியாளரும் தனிநபராகக் கருதப்படுகிறார்கள். அது அவர்களின் பணி திருப்திக்கும், வளர்ச்சிக்கும் தேவையான சேவைகளைச் செய்கின்றது.

5. **மேம்பாடு சார்ந்தது:** மனிதவள மேலாண்மை, பணியாளர்களின் தனித்திறன்களை மேம்படுத்துவதில் முயற்சி காண்பதால் பணியாளர்கள் பணியில் மிகுந்த மனத்திருப்தியடைவதுடன் நிறுவனத்திற்குச் சிறந்த முயற்சியையும் அளிப்பார்கள். இது ஆளுமை, விருப்பம், சந்தர்ப்பங்கள், கொள்திறன் இவற்றில் அக்கறை கொள்வதாக அமைகின்றது.

6. **நிதர்சனமான பணி:** பணியாளர் மேலாண்மை நிறுவனத்தின் எல்லா நிலைகளிலும் உட்சேர்ந்துள்ளது. இது தொழிற் சாலைகளுக்கு மட்டும் சம்பந்தப்பட்டதல்ல. இது அரசாங்கம், இராணுவம், விளையாட்டு நிறுவனங்களுக்கும் பொருந்தும். மேலும் நிறுவனத்தின் முக்கிய பணிகளான உற்பத்தி,

சந்தையிடுகை, நிதி, ஆராய்ச்சி இவற்றில்கூட தன் தன்மையை வெளிப்படுத்தும்.

7. **தொடர்ச்சியான பணி:** மனிதவள மேலாண்மை ஒரு தடவை மட்டும் செய்து முடித்துக் கொள்கின்ற பணியன்று. மாறாக, தொடர்ச்சியாகச் செய்யக்கூடிய பணியாகும். இது ஒரு நாளிலோ ஒரு வாரத்திலோ, ஒரு மாதத்திலோ மட்டும் செய்து முடிக்கின்ற பணியன்று.

8. **எதிர்காலம் சார்ந்தது:** மனிதவள மேம்பாடு நிறுவனத்தின் எதிர்கால நோக்கங்களை அடைவதற்கு வழிவகுக்கும். அது நிறுவனத்திற்குத் தகுதியுள்ள செயலூக்கம் நிறைந்த பணி யாளர்களை உருவாக்கித்தரும். பணியாளர்களின் ஒத்துழைப்பைப் பெற்று நோக்கங்களை நிறுவனம் அடைய உதவும்.

9. **சவால்களை எதிர்கொள்ளும் பணி:** மனிதவளத்தை மேலாண்மை செய்வது சவால்களை எதிர்கொள்வதற்கு சமம். ஏனெனில் மனிதர்கள் சிறப்புடன் செயல்படக் கூடியவர்கள். மனிதர்கள் உணர்வுபூர்வமாகச் செயல்படக் கூடியவர்கள். எனவே அவர்களை இயந்திரத்துடன் ஒப்பிட முடியாது.

10. **அலுவலர் பணி:** மனிதவள மேலாண்மையின் பொதுவான பணி ஆலோசனை வழங்குதல் ஆகும். மனிதவள மேலாளர்கள் பொருள்கள் தயாரிப்பதோ, விற்பதோ இல்லை. மாறாக நிறுவனத்தின் வெற்றிக்காகப் பல துறைகளுக்கும் ஆலோசனை வழங்குதலே ஆகும்.

11. **பலதுறைகளை உள்ளடக்கியது:** மனிதவள மேலாண்மை பல்வேறு வகைப்பட்ட அறிவினை நிறுவன செயல்பாட்டில் புகுத்துவதே ஆகும். எனவே இவ்வறிவு சமூகவியல், உளவியல், பொருளியல் போன்ற துறைகளில் இருந்து பெறப்படுகிறது. மனிதகர்கள் பிரச்சனையை எதிர் கொள்ளும்போது மனிதவள மேலாளர் இவ்வறிவினைப் பெற்றிருந்தால் அப்பிரச்சினைகளை எளிதில் சரிசெய்வார்.

12. **நரம்பு மண்டலம் போன்றது:** மனிதவள மேலாண்மை மனித உடலில் உள்ள நரம்பு மண்டலம் போன்றது. உடலில் நரம்பு மண்டலம்

தனித்திருப்பதில்லை. மாறாக உடலோடு அனைத்து இடங்களிலும் பொருந்தியுள்ளது. நம்முடைய ஒவ்வொரு அசைவிற்கும் நரம்பு மண்டலம் உறுதுணையாக உள்ளது. அதுபோல நிறுவன அமைப்பில் மனிதவள மேலாண்மை முக்கியமாகச் செயல்படுகின்றது. அது நிறுவனத்தில் உள்ள பல்வேறு அமைப்புகளோடு நெருங்கிய தொடர்புக் கொண்டுள்ளது.

## மனிதவள மேலாண்மையின் நோக்கங்கள்

ஒவ்வொரு நிறுவனமும் தனக்கென்ற நோக்கங்களைக் கொண்டது. நிறுவனத்தின் பல்வேறு பகுதிகளிலும் தங்களின் பங்கை நிறுவன நோக்கத்தை அடைவதற்காக அளிக்கின்றன. நோக்கங்கள் நிறுவனத்தின் அடிப்படை எண்ணத்தை வெளிப் படுத்துகின்றன. அந்த நோக்கங்கள் ஓர் அளவுகோலகாக இருப்பதால் நிறுவனங்கள் தங்கள் செயல்பாட்டை அத்துடன் ஒப்பிட்டுப் பார்த்துக்கொள்ள முடியும்.

மனிதவள மேலாண்மையின் நோக்கங்கள் நிறுவனத்தின் பொதுவான நோக்கங்களிலிருந்து பெறப்படுகிறது. நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைய உரிமையாளர் விருப்பமும் பணி யாளர்கள் விருப்பமும் ஒருங்கிணைக்கப்படவேண்டும். அதன் அடிப்படையில் மனிதவள மேலாண்மையின் நோக்கங்களைக் கீழ்க்கண்டவாறு பட்டியலிடலாம்.

1. நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைய சிறந்த பயிற்சி பெற்ற மற்றும் சிறந்த செயலாக்கமுள்ள பணியாளர்களைத் தர முடியும்.
2. பணியாளர்களின் தகுதிகளையும் அறிவையும் திறமையாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளுதல் இயலும்.
3. பணித் திருப்தியை மேம்படுத்தும் வகையில் ஒவ்வொரு பணியாளரும் தன்திறன் முழுமை நிலைக்கு உதவச் செய்வதால் பணியாளர்கள் தன் முழுதிறன் வெளிப் படுத்தல் சாத்தியமாகும்.
4. உற்பத்தி சார்ந்த, சுயமரியாதையுடன் கூடிய பணியாளர்களை உருவாக்குதல் மற்றும் பணி உறவு முறையை மேம்படுத்தி நிறுவனத்திற்கு உதவுதல்

5. ஒவ்வொரு பணியாளரும் தன் பணியில் சிறந்த மேம்பாடு அடைய அவர்களுக்கு சிறந்த பயிற்சி அளித்து அவர்களைப் பணியில் மேம்பாடு அடையச் செய்தல்.

6. தனிநபர்களையும் நிறுவன குழுக்களையும் ஒருங்கிணைத்து நிறுவன மற்றும் தனிநபர் இலக்குகளை நிறுவனத்திற்காகச் சரிகட்டுதல் பணி செய்தல்.

7. பணிவாழ்வில் தரம் என்ற அடிப்படையில் நிறுவனத்திற்குச் சிறந்த பணியாளர்களைத் தருவது மற்றும் சிறந்த சமூக அமைப்பை ஏற்படுத்துவது.

8. சிறந்த ஒழுக்க நெறிமுறை காரணமாக நிறுவனத்தில் சிறந்த உறவுமுறையை ஏற்படுத்துவது

9. முறையான நெறிகொள்களையும் நடக்கைகளையும் நிறுவனத்தில் ஏற்படுத்த துணைபுரிதல்

10. மாற்றங்களைச் சமாளித்து சமமான பயன்பாட்டைத் தனி நபர்களுக்கும், நிறுவன குழுக்களுக்கும் மற்றும் சமூகத்திற்கும் ஏற்படுத்தல்.

11. தனிநபர் தேவைகளையும் குழு தேவைகளையும் பூர்த்தி செய்து அதற்குத் தேவையான நிதி மற்றும் நிதிசார ஊக்கத்தை அளித்தல்.

சுருங்கச் சொல்ல வேண்டுமெனில் மனிதவள மேலாண்மை நோக்கங்கள்.

(அ) நிறுவன இலக்கை அடைதல்

(ஆ) தனிநபர் இலக்கை அடைய உதவுதல்

(இ) சமூகப் பொதுநலத்தை மேம்படுத்துதல்.

மேற்கண்ட நோக்கங்களை அடைய பின்வருவன அவசியமாகக் கருதப்படுகின்றது.

1. தகுதியும் நல்ல மனப்போக்கும் கொண்ட பணியாளர்களை நிறுவனத்தில் பணியமர்த்தல்

2. நிறுவனத்தின் நோக்கங்களையும் கொள்கைகளையும் நிறுவன பணியாளர்களுடன் கருத்து பரிசீலனைச் செய்து பின் அதை வடிவமைத்தல்

3. சிறந்த செய்தி தொடர்பை ஏற்படுத்தி நிறுவனத்தின் பணியாளர்களுக்கு அவ்வப்போது நிறுவனத்தின் இலக்குகள் எவ்வாறு அடையப்பட வேண்டும் எனத் தெரிவித்தல்.

4. பணிகளைப் பிரித்து அதற்குத் தேவையான பணி யாளர்களை அமைத்து அவர்களுக்குத் தேவையான அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பினை அளித்தல்.

5. சிறந்த தொழிற்சாலை மற்றும் மனித உறவை அனைவரின் ஒத்துழைப்போடு பாரமரித்தல்

6. நிதி மற்றும் நிதிசார சன்மானத்தைப் பணியாளர்கள் பங்களிப்பிற்கு அளித்தல்.

## மனிதவள மேலாண்மையின் முக்கியத்துவம்

மனிதவள மேலாண்மையின் முக்கியத்துவம் நான்கு நிலைகளில் அறியப்படுகிறது.

## நிறுவன அளவிலான முக்கியத்துவம்

மனிதவள மேலாண்மை நிறுவனத்தின் இலக்குகளைத் திறமையாகச் வெற்றிக்கொள்ள பின்வரும் வழிகளில் பயன்படுகிறது.

அ. தேவையான திறன் உள்ள நபர்களைப் பணியமர்த்தல் அவர்களை நிறுவனத்தோடு தக்க வைத்தல் போன்றவற்றை மனவள திட்டமிடல், தேர்ந்தெடுத்தல், பணி யமர்த்தல், புதுப்பித்தல், சன்மானம், பணிமேம்பாடு போன்றவற்றின் மூலம் கொள்கைகள் வகுத்து வழி காணுதல்.

ஆ. தேவையான தகுதிகளை மேம்படுத்துதல். நல்ல மனப் போக்கைப் பணியாளர்களிடம் ஏற்படுத்தத் தகுந்த பயிற்சி, மேம்பாடு, செயல்திறன் மதிப்பீடு போன்றவற்றை கையாளுதல்.

இ. பணியாளர் ஒத்துழைப்பைப் பெற செயலாக்கம், மனக்குறை தவிர்த்தல் முறைகளைக் கையாளுதல்.

ஈ. இருக்கின்ற மனிதவளத்தை திறமையாகப் பயன்படுத்தி கொள்ளல்

உ. திறமையான பணியாளர் குழுவை நிறுவனத்திற்கு ஏற்படுத்தி உத்திரவாதம் அளித்தல்.

## தொழில் அளவிலான முக்கியத்துவம்

மனிதவளத்தைத் திறம்பட மேலாண்மை செய்வதன் மூலம் பணி வாழ்க்கைத் தரத்தை உயர்த்த முடியும். அது பணியாளர் களிடையே குழு முயற்சிக்கு வழி வகுப்பதோடல்லாமல் ஆரோக்கியமான பணிச் சூழலுக்கு வழி வகுக்கும். அது பின்வரும் வழிகளில் பணியாளர் தொழிலில் சிறந்து விளங்க துணைபுரிகின்றது.

அ. ஒவ்வொரு பணியாளரும் தன் திறமையை வளர்த்துக் கொள்வதற்கானச் சந்தர்ப்பத்தை ஏற்படுத்தி அவர் மேம்பாடு அடைய வழி செய்யும்.

ஆ. பணிக்குழுக்களுக்கும், தனிநபர்களுக்குமிடையேயான உறவு முறையை வலுப்படுத்தும்.

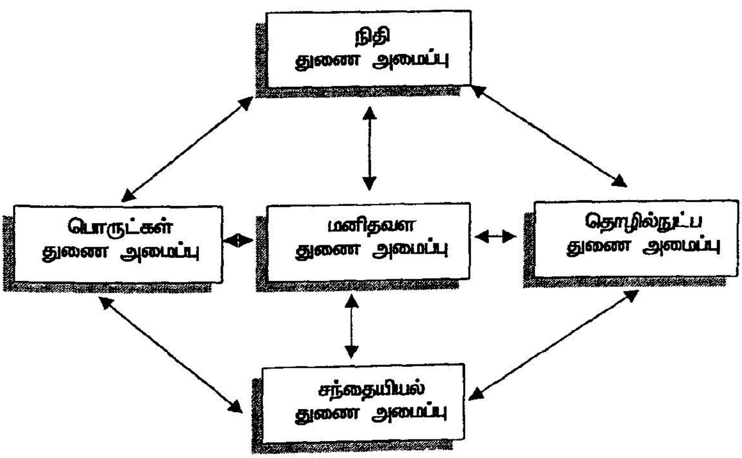
இ. பணியை முறையாகப் பகிர்ந்தளிக்கும்.

ஈ. சமூக முக்கியத்துவம்: சிறந்த மனிதவள மேலாண்மை சமூக முக்கியத்துவம் வழிவகுக்கின்றது. அது தொழிலாளருக்கு உரிய மரியாதைப் பெற்றுத் தருவதில் பெரிதும் உதவுகின்றது. உதாரணமாக,

1. மக்களுக்கு பொருத்தமான வேலை வாய்ப்பை அளித்து அவர்களுக்குச் சமூக மற்றும் உளவியல் திருப்தியைத் தருகின்றது.
2. இருக்கின்ற பணிகளுக்கும், வேலை தேடுபவர் களுக்கும் ஒரு சமமான நிலை, பணி எண்ணிக்கை, தகுதிகள், தேவைகள், திறன்கள் அடிப்படையில் ஈட்டுகின்றது.
3. மனிதவளம் வீணாவதைத் தடுக்க உடல் அளவிலும், மன அளவிலும் பாதுகாப்பு ஏற்படுத்துகின்றது.

## தேசிய முக்கியத்துவம்

மனித வளமும் அதன் மேலாண்மையும் நாட்டின் வளர்ச்சியில் முக்கிய பங்கு வகிக்கின்றது. நாட்டின் இயற்கை, நிதிவளங்கள், மனிதச் சக்தி மூலம் முறையாகப் பயன்படுத்தப்பட வேண்டும். வளங்களும், அதைப் பயன்படுத்துதலும் நாட்டிற்கு நாடு மாறுபடுவதற்கு காரணம் அந்நாட்டிலுள்ள தரமான மக்களே. வளர்ச்சியடையாத நாடுகளுக்கு காரணம் அந்நாட்டு மக்களின் பின்தங்கிய நிலையே. நாட்டின் வளர்ச்சி எதைச் சார்ந்துள்ளது என்றால் அந்நாட்டிலுள்ள மனிதவளத்தின் தகுதிகள், விருப்பம் மற்றும் மதிப்புகள் அடிப்படையில் அமைகின்றது. திறமைமிக்க மனிதவள மேலாண்மை ஒரு நாட்டின் வேகமான பொருளாதார வளர்ச்சிக்கு துணைபுரியும்.




மனிதவள மத்திய அமைப்பு

மனிதவள மத்திய அமைப்பு பிற துணை அமைப்புக்களுடன் நெருக்கமான தொடர்பு கொள்கின்றது. பிற துணை அமைப்புகளின் மக்கள் தரம், மனிதவள மத்திய அமைப்பின் கொள்கைகள், திட்டங்கள்

அடிப்படையில் அமையும். லாரன்ஸ் அப்லே மேலாண்மை என்பது மனிதர்களை மேம்படுத்தலேயாகும் மாறாக வழிகாட்டுதல் மட்டுமன்று என்று கூறுகின்றார். தற்போதைய காலத்தில் பின்வரும் கராணங்களால் மனிதவளம் முக்கியத்துவம் பெறுகின்றது.

அ. நிறுவனத்தின் மிகப் பெரிய வளர்ச்சி அதன் மேலாண் சிக்கல்கள்

ஆ. வேகமான தொழில்நுட்ப வளர்ச்சி, அனைத்தும் இயந்திர மற்றும் கணினிமயமாக்கப்படுதல்

இ. அறிவுசார்ந்த தொழிலாளர் வளர்ச்சி

ஈ. பெண் பணியாளர்களின் மிகுந்த வளர்ச்சி

உ. தேசிய அளவிலாள மிகப் பெரிய தொழிலாளர் சங்கங்கள்

ஊ. செய்தி தொழில் நுட்பத்தில் மிகப் பெரிய வளர்ச்சி

எ. வேலை தருபவர்களின் சமுதாய எதிர்பார்ப்பு

## மனிதவள மேலாண்மையின் பணிகள்

மனிதவள மேலாண்மையின் வரைவிலக்கணம் ஒன்றோ டொன்று இணைந்து பல பணிகளைக் குறிக்கின்றது. இப்பணிகள் எல்லா நிறுவனங்களுக்கும் பொதுவாக இருந்தாலும், ஒவ்வொரு நிறுவனமும் தனக்கென மனிதவள மேலாண்மை நிகழ்வு நிரல்களை வைத்திருக்கும். அப்பணிகள் இரு பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்படுகின்றன.

அவை. 1. மேலாண்மைப் பணிகள் 2. செயலாக்கப் பணிகள்

## மேலாண்மைப் பணிகள்

மேலாளரின் பணி மனிதர்களை மேலாண்மை செய்வதாகும். மனிதவள மேலாளர் திட்டமிடல், நிர்வகித்தல், வழிகாட்டுதல் மற்றும் கட்டுப்படுத்தல் பணிகளைச் செய்கின்றார்.

### 1. திட்டமிடல்:

திட்டமிடல் எதிர்காலத்தில் செய்ய வேண்டிய பணிகளை முன்கூட்டியே தீர்மானிப்பதாகும். திட்டமிடல் இலக்குகளையும், கொள்கைகளையும், நிகழ்நிரல்களையும் வடிவமைத்து இலக்கை

அடையும் முயற்சியாகும். திட்டமிடல் ஆராய்ச்சியும் முன்கூட்டி அறிதலும் ஆகும். முன்கூட்டி அறிதல் விஞ்ஞான அடிப்படையில் எதிர்காலச் சூழ்நிலையை அறிந்து கொள்ளுதல் ஆகும். மனிதவள மேலாண்மை மனிதவள தேவையை முன்கூட்டி அறிந்து கொள்ளல், தொழிலாளர் சந்தை, கூலி, தொழிற்சங்க தேவைகளை அறிந்துகொள்ளுதலாகும். திட்டமிடல் எதிர்கால மாற்றங்களை அறிந்து கொண்டு செயல்பட உதவும். இது நாம் எங்கு இருக்கின்றோம். எங்கு சென்றடைய வேண்டும் என்ற இரண்டிற்கும் பாலமாக அமையும். திட்டமிடல் மாற்றங்கள் எவ்வாறு மேலாண்மை செய்வது என்ற பொருள்கொள்ளுதலாகும். திட்டமிடல் எதிர்காலச் சிக்கல்களைத் தவிர்க்கும். மனிதவள மேலாண்மையில் திட்டமிடல் பணியாளர் இலக்குகள், பணியாளர் கொள்கைகள் நிகழ்ச்சிநிரல்கள், மனிதவள திட்டப் பட்டியல் என்பதைக் குறிக்கும்.

## 2. நிர்வகித்தல்

திட்டங்களை அமல்படுத்த சிறந்த நிறுவன அமைப்பு தேவைப் படுகின்றது. நிர்வகித்தல் பல்வேறு குழுவில் உள்ள பல்வேறு நபர்களுக்குள்ளும் பணியைப் பிரித்தளிப்பதாகும். மேலும், பணி செய்ய தேவையான பொறுப்பு மற்றும் அதிகாரம் ஆகியவற்றை வரையறை செய்து ஒருவருக்கொருவர் தொடர்பை ஏற்படுத்தலும் ஆகும். இவ்வழியில் பணிகளுக்கிடையேயான தொடர்பு, பணியாளர் மற்றும் நிரந்தர அமைப்புக்கள் ஏற்படுத்தப்படுகின்றன. சிறந்த நிர்வாக அமைப்பு, சிறந்த மேலாண்மைக்கு அடித்தளமாகும். நிர்வாகம் என்ற கட்டமைப்பின் கீழ் இயக்குவித்தல், கட்டுப்படுத்துதல், ஒருங்கிணைத்தல் போன்ற பணிகள் செய்யப்படுகின்றன.

## 3. இயக்குவித்தல்

இயக்குவித்தல் என்பது செயலாக்கப்படுதல், பணிசெய்யத் தூண்டுதல், முன்நோக்கி வரச் செய்தல் மற்றும் பணியாளர்களை மேற்பார்வை செய்தலாகும். இயக்குவித்தல் மேலாளர்கீழ்ப் பணியாளர்களின் செயல்களில் ஒரு உந்துதலை ஏற்படுத்தலாகும். அது பிற ஏற்பாடுகளுக்குப் பின் பணியாளர்களைச் செயல்பட வைப்பதாகும்.

மேலாண்மை நிலைகளில் இயக்குவித்தல் இதயம் போல் கருதப்படுகின்றது. பணியாளர்களின் கூட்டு முயற்சியைப் பெற்று நிறுவன இலக்குகளை அடைய உதவி புரிகின்றது. ஒரு மேலாளர் பணியாளரின் மொத்த திறனையும், இயக்குவித்தல் மூலம் வெளிக்கொணர முடியும். இயக்குவித்தல் தனி மற்றும் மனித உறவுகளை மேம்படுத்த பெரிதும் துணை புரியும்.

### 4. கட்டுப்படுத்துதல்

கட்டுப்படுத்துதல் என்பது திட்டமிடலின் அடிப்படையில் எல்லாம் நடந்தனவா என்பதைச் சரிபார்ப்பதே ஆகும். அவ்வகையான சரிபார்த்தல் செயல்களுக்கும் எதிர்பார்த்த விடைகளுக்கும் உள்ள இடைவெளியைக் குறைக்கும். மனிதவள மேலாண்மையில் கட்டுப்படுத்துதல் பயிற்சி திட்டங்களைத் தணிக்கை செய்வது, தொழிலாளர் சுழற்சி அறிக்கைகளை ஆய்வு செய்தல், ஒழுக்க நெறிகளுக்கான ஆய்வுசெய்தல். மேலும், நேர்முகத் தேர்வு பற்றிய ஆய்வுகள் மேற்கொள்ளுதலாகும்.

## செயலாக்கப் பணிகள்

மனிதவள மேலாண்மை செயலாக்கப் பணிகள் பணியாளர் துறையால் மேற்கொள்ளப்படுகின்றது. அப்பணிகள் பணி யாளர்களை நிறுவனத்திற்குத் தேர்வுக்காகக் கொண்டுவருதல் அல்லது ஆள் சேர்த்தல், மேம்படுத்துதல், சன்மானம் அளித்தல், பாரமரித்தல் போன்ற குறிப்பிட்ட செயல்களாக இருக்கும்.

## 1. ஆள் சேர்த்தல் பணி

ஆள்சேர்த்தல் பணி என்பது நிறுவனத்தின் கொள்கைகளை அடைய நிறுவனத்திற்குத் தேவையான தகுதியுள்ள பணியாட் களைத் தேவையான எண்ணிக்கையில் பணியமர்த்தலேயாகும்.

**அ. பணிபகுப்பாய்வு:** பணிக்குத் தேவையான செயல்கள், பொறுப்புக்கள் ஆகிய வழிமுறைகளைக் கண்டறிவதே பணிப் பகுப்பாய்வாகும். இதன் மூலம் பணியின் தன்மை தேவையான

பணிவளம் அதன்படி பணியைத் திறம்பட செய்வது போன்றவற்றை அறியமுடியும்.

ஆ. **மனிதவள திட்டமிடல்:** இது நிறுவனத்திற்குத் தேவையான தற்போதைய மனித சக்தி மற்றும் எதிர்காலத்திற்குத் தேவையான மனித சக்தியைக் குறிப்பிடுவதாகும். மேலும், தற்போதைய மனிதசக்தியைப் பற்றிய பலம் மற்றும் பலவீனம் இவற்றைக் கண்டறியும் செயலையும் உணர்த்துகின்றது.

இ. **பணியாளர் நியமனம்:** இப்பணி தேவையான பணியாளர்களைத் தேடுதல் அவர்களை நிறுவனத்தின் பணிக்காக விண்ணப்பிக்கத் தூண்டுதலேயாகும். இதில் உள் ஆதாரங்கள் மற்றும் வெளி ஆதாரங்களுக்கிடையே சரியான அல்லது சமமான நிலை ஏற்படுத்தப்பட வேண்டும்.

ஈ. **தேர்ந்தெடுத்தல்:** பொருத்தமான விண்ணப்பதாரர்களை ஆய்வு செய்து அதன் அடிப்படையில் பொருத்தமானவர் களை தேர்ந்தெடுத்தலாகும்.

உ. **பணியமர்த்தல்:** தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பணியாளர்களுக்கு அவர்கள் தகுதி, திறன் அடிப்படையில் பொருத்தமான பணி அளிப்பதேயாகும்.

ஊ. **புதுமுகம் செய்தல்:** புதிய பணியாளர்களை மற்ற பணியாளர்களுக்கு அறிமுகம் செய்தல், புதிய பணிச் சூழல் அறிந்து கொள்ளச் செய்தலாகும்.

## 2. மேம்படுத்தல் பணி:

மனிதவள மேம்பாடு என்பது பணியாளர்களின் அறிவு, தகுதிகள், பணியில் விருப்பம், மதிப்புக்கள் போன்றவற்றில் கவனம் செலுத்தி அவர்கள் செய்கின்ற பணியை மேலும் திறம்பட செய்வித்தல் ஆகும். அவை, பின்வரும் செயல்களை உள்ளடக்கியதாக இருக்கும்.

அ. **செயல்திறன் மதிப்பீடு:** இது பணியாளர்களை முறையான அடிப்படையில் அவர்களின் பணிசெயல் திறனை மதிப்பீடு செய்வதாகும். அதன் மூலம் அவர்களின் இதர திறன்களும் கண்டறியப்படும்.

ஆ. **பயிற்சியளித்தல்:** இவ்வழிமுறை பணியாளர்களுக்குத் தேவையான அறிவை கற்றுக் கொடுத்தல், தகுதிகள் வளர்த்தல் போன்றவையாகும். இதன் மூலம் நிறுவன மற்றும் தனிநபர் இலக்குகளை எளிதில் அடைய முடியும்.

இ. **மேல்நிலை அதிகாரிகள் மேம்பாடு:** இது சரியான திட்ட வரையறைகளை வகுத்து மேலாண்மை திறன்களைக் கூட்டு வதற்காக மேல்நிலை அதிகாரிகளுக்குப் பயிற்சி அளித்தலாகும்.

ஈ. **பணிமேம்பாடு:** இது பணியாளர்களின் பணி மேம்பாட்டிற்காகத் திட்டமிடுதல் ஆகும். இதன் மூலம் பணி யாளர்களின் எதிர்பார்ப்புகள் பூர்த்தி செய்யப்படுகின்றன. மேலும், இது பணியாளர்களின் பதவி உயர்வு, பணி மாற்றங்களையும் உள்ளடக்கியதாகும்.

## 3. ஊதியம் அல்லது சன்மானம்

தொழிலாளர்கள் மற்றும் பணியாளர்கள் நிறுவன நோக்கங்களை அடைவதற்காகத் தங்கள் உழைப்பைத் தருகின்ற போது அதற்கு ஈடாக அவர்களுக்கு அளிக்கப்படும் சன்மானத்தை இப்பணி குறிப்பிடுகின்றது. இது பின்வரும் செயல்களைக் கொண்டிருக்கும்.

அ. இது ஒரு பணியில் இருந்து மற்றொரு பணி எங்ஙனம் வேறுபட்டுள்ளது மற்றும் அதன் உயர்வு ஒரு பணியில் இருந்து மற்றொரு பணியில் எங்ஙனம் உள்ளது என்பதைக் குறிக்கும்.

ஆ. **கூலி மற்றும் சம்பள நிர்வாகம்:** பொருத்தமான கூலி மற்றும் சம்பளத் திட்டத்தை உருவாக்குதல் மற்றும் அமுல்படுத்துதல் ஆகும். இதற்கான பல்வேறு ஆய்வுகள் நடத்தப்பட்டு பின் நிறுவனம், கூலி மற்றும் சம்பள அமைப்பை ஏற்படுத்தும்.

இ. **ஊக்க ஊதியம்:** ஊக்க ஊதிய சட்டம் 1965ன்படி ஊக்க ஊதியம் பணியாளருக்கு வழங்குவதை இது குறிக்கின்றது.

## 4. ஒருங்கிணைப்புப் பணி

ஒருங்கிணைப்புப் பணி நிறுவன இலக்குகளையும் நிறுவன உறுப்பினர்களையும் சரிகட்டுதல் செய்யும் பணியாகும். ஒருங்கிணைப்புப் பணியாளர்களுக்கு நிதி மற்றும் நிதிசார சன்மானங்களை அளித்து செயலாக்கம் படுத்துதல் மற்றும் பணி திருப்தி, பணியாளர் மனக்குறை தீர்த்தல், தொழிலாளர்களின் கூட்டுத் திறன் கூட்டுதல், பணியாளர்களின் வாழ்க்கைத் தரம் உயர்த்துதல் ஆகும்.

## 5. பராமரிப்புப் பணி

இப்பணி தொழிலாளர்களுக்கு உடல்அளவிலான மற்றும் மனஅளவிலான பாதுகாப்பை அளிப்பதாகும். இதன் அடிப்படையில் பணியாளர்களுக்கு இதர சலுகைகளான இருப்பிட வசதி, மருத்துவ வசதி, கல்வி வசதி, பயண வசதி போன்றவற்றை ஏற்படுத்திக் கொடுப்பதாகும். சமூகப் பாதுகாப்பு திட்டங்களாகிய பணிக்கொடை, தொழிலாளர் சேமநலநிதி, மகளிருக்கு பிரசவ விடுப்பு, குழுக் காப்பீடு போன்றவையும் இப்பணியில் அடங்கும்.

மேலும், பணியாளர் பற்றி விவர அறிக்கைகள் மற்றும் பணியாளர் பற்றிய ஆராய்ச்சிப் போன்றவையும் இப்பணிக்கு உட்பட்டதே.

## மனிதவள மேலாண்மையின் தோற்றமும், வளர்ச்சியும்

மனிதவள மேலாண்மையின் சுவடுகள் கி.மு. 1800இல் பாபிலோனிய காலத்திலும், கி.பி. 1650இல் சீனாவின் தொழிலாளர் பகிர்வு முறைகளிலும் தென்பட்டன. இருப்பினும், இவை தற்போதைய மனிதவள மேலாண்மையில் பெரிய பங்களிப்பைத் தராவிட்டாலும் அவை அரசு நிர்வாகத்திற்குப் பெரிதும் துணை புரிந்தன. 19ம் நூற்றாண்டில் தொழிற்புரட்சியின் போது தொழில் அமைப்புகளில் திறமையான தொழிலாளர் பயன்பாட்டின் கருத்துக்கு வலிமை தோன்ற ஆரம்பித்தது.

அதன்பிறகு பணியாளர் மேலாண்மை, மேலாண் அதிகாரிகள் அவர்களின் பணிகள் போன்றவற்றிற்கான அடிப்படை இலக்கணங்கள் தோன்ற ஆரம்பித்தன.

மனிதவள மேலாண்மை வளர்ச்சியைப் பின்வரும் வகையில் பல கட்டங்களாகப் பிரித்துக் கொள்ளலாம். அவை.

1. தொழிற்புரட்சி காலம் - 17ம் நூற்றாண்டு
2. தொழிற் சங்க காலம் -17ம் நூற்றாண்டின் பிற்காலம்
3. சமூகப் பொறுப்புக் காலம்- 20ம் நூற்றாண்டின் தொடக்கம்
4. விஞ்ஞான மேலாண்மை காலம் - 1900 - 1920
5. மனிதத் தொடர்புகள் காலம் - 1930 - 1950
6. நடக்கை விஞ்ஞான காலம் - 1950 - 1960
7. அமைப்பு அணுகுமுறை காலம் - 1960 முதல்
8. மனிதவள மேலாண்மை காலம் - 1980 முதல்

மேற்கண்ட கட்டங்கள் மனிதவள மேலாண்மை காலம் தொடங்கிய நிலையைக் குறிப்பிடுகின்றது. ஒவ்வொரு காலத்திலும் பணியாளர்களை மேலாண்மை செய்வதில் தனிப்பட்ட முறைகள் கடைபிடிக்கப்பட்டன. ஒரு காலத்தின் துவக்கம் அதன் முதல் காலத்தின் இறுதி முடிவு அல்ல. பின்வரும் பகுதியில் ஒவ்வொரு காலத்திற்குமான சிறப்பினைக் காணலாம்.

## தொழிற்சங்க காலம்

தொழிற்புரட்சி காலத்தில் தொழிற்சாலைகள் தோன்ற ஆரம்பித்த பிறகு தொழிலாளர்கள் தங்களது பொதுவான விருப்பங்களைப் பூர்த்தி செய்து கொள்ள ஏதுவாகத் தொழிற் சங்கங்களை ஏற்படுத்தினார்கள். இவ்வகை அமைப்புக்களின் நோக்கம் தொழிலாளர் நலன் பாதுகாப்பு மற்றும் தொழிலாளர்கள் பிரச்சனைகளை வகைப்படுத்துதல் போன்றவையாகும்.

இப்பிரச்சனைகள் பொதுவாகக் குழந்தைத் தொழிலாளர் முறை, பலமணிநேர பணி மற்றும் சுகாதாரமற்ற பணி செய் இடங்கள்

போன்றவையாகும். அதன்பிறகு பொருளாதார பிரச்சனைகளான கூலி, தொழிலாளர் பணிப் பயன்கள், சேவைகள் போன்றவையும் தொழிற்சங்கங்களால் தீர்த்து வைக்கப்படும் நிலை ஏற்பட்டது. தொழிற் சங்கங்கள் கோரிக்கைகளை வென்றெடுக்க வேலை நிறுத்தம், பணியை மெதுவாகச் செய்தல், பணிப்புறக்கணிப்பு போன்ற ஆயுதங்களால் மேலாண்மைக்கு நெருக்கடி கொடுத்து தங்கள் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்து கொண்டது. இதன் காரணமாகத் தொழிற்சாலை நிர்வாகிகள் மனக்குறை நீக்கும் மையங்களைத் தொழிற் சாலைக்குள் ஏற்படுத்தி அவ்வப்போது ஏற்படும் பிரச்சனைகளைத் தீர்த்து வைக்கத் துவங்கியது. இதன் அடிப்படையில் சச்சரவு தீர்த்தல், ஒழுங்கு வரையறை கோட்பாடுகள், தொழிலாளர் பணிப்பயன் பயன்பாடு, விடுமுறைகள், பணி உரிமைகள், பணிமூப்பு, கூலி அமைப்பு போன்றவைகள் ஏற்படுத்தப்பட்டு தொழிலாளர் குறைகள் தீர்க்கப்பட்டன.

## சமூகப் பொறுப்பு காலம்

20ம் நூற்றாண்டின் துவக்கத்தில் தொழிற்சாலை உரிமை யாளர்கள் மனித நேயமற்ற முறையில் தொழிலாளர்களிடம் நடந்து கொண்டதோடு மட்டுமல்லாமல் தொழிலாளர்கள் தரக்குறைவாக நடத்தப்பட்டனர். ராபர்ட் ஒவன் என்ற பிரிட்டஷ் தொழிலதிபர், தொழிலாளர்களை நடத்துவதில் மாற்றங்களை ஏற்படுத்தி மனிதநேய முயற்சியைக் கையாளத் துவங்கினார். இதன் மூலம் உடல், மனம், சிந்தனை மூன்றும் ஒருங்கிணைக்கப்படுவதால் நல்ல முன்னேற்றத்தைத் தொழிலளர்கள் காணமுடியும் என வலியுறுத்தினார். எனவே உற்பத்திப் பெருக்கம் காண வேண்டின் மோசமான பணிச்சுழல் நிலையை மாற்றி மன திருப்தி அளிக்கின்ற வாழும் சுழலையும் பணி இடச் சுழலையும் ஏற்படுத்த வேண்டும் என்பதை தொழிலதிபர்கள் உணரத் தொடங்கினார்.

தொழிலாளர் மேலாண்மையில் பின்பற்றப்பட்டு வந்த தொழிலாளர் குழந்தைப்போலவும், உரிமையாளர் தந்தைப் போலவும், தந்தை, குழந்தையின் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வது போன்ற முறை மேலே குறிப்பிடப்பட்டுள்ள காரணங்களின் அடிப்படையில் அமைந்ததே. ஒவன் மேற்குறிப்பிடப்பட்டுள்ள தத்துவத்தைத் தன் தொழிற்சாலையில் புகுத்தினார். தொழிலாளர் களுக்குத் தொழிற் சாலைகளுக்குள் நவீன

குளியலறைகள், கழிப்பறைகள் ஏற்படுத்தினார். குழந்தைத் தொழிலாளர்களின் குறைந்தபட்ச வயதை 11 வயதாக்கினார். பணிசெய்யும் நேரத்தை 12 மணி நேரத்திலிருந்து 10 மணி நேரமாக' குறைத்தல் இவையெல்லாம் தொழிலாளர் மேலாண்மையின் சமூக நலன் என்ற கருத்திற்கு வித்திட்டது.

## விஞ்ஞான மேலாண்மை காலம்

விஞ்ஞான மேலாண்மை 20ம் நூற்றாண்டில் தொடக்கத்திற்கு உட்பட்டது. காலம் மற்றும் அசைவு ஆராய்ச்சி மூலம் பணிகளை எங்ஙனம் சிறப்பாகச் செய்வது என்ற முயற்சியில் ஈடுபட்டார். அவர் மேற்கொண்ட ஆராய்ச்சிகள் மூலம் பணியாளர்களின் உற்பத்தித் திறன் வெகுவாக உயர்ந்தது. பல ஆய்வுகளை மேற்கொண்டு பிறகு விஞ்ஞான அடிப்படையில் அமைந்த மேலாண்மையின் முக்கிய கொள்கைகள்

1. விஞ்ஞானம் மூலம் ஒரே மாதிரியான சட்டவரைவுக்குள் இயங்குவது என்பதை மாற்றியமைத்தார்.
2. கூட்டு முயற்சி மூலம் வெற்றி.
3. மேலாண்மை, பணியாளர் கூட்டு ஒத்துழைப்பு
4 குறைவான உற்பத்தியிலிருந்து பேரளவு உற்பத்தி
5. பணியாளர்களை மேம்படுத்துதல்

பணியாளர் மேலாண்மையில் விஞ்ஞான மேலாண்மைக் கொள்கை உண்மையைப் பின்வருமாறு அறியலாம்.

### 1. பணிப் பகுப்பாய்வு:

பணிப்பகுப்பாய்வு ஒரு பணியை எவ்வாறு சிறப்பாகச் செய்ய முடியும் என்பதைக் கண்டறிய பயன்படும் ஒரு கருவி. குறைந்த அசைவுகள் மூலம் ஒரு பணியைச் சிறப்பாகக் செய்வது பணிப் பகுப்பாய்வாகும். களைப்பு ஆராய்ச்சி, காலம், அசைவு ஆராய்ச்சி மூலம் ஒரு பணியை எங்ஙனம் சிறப்பாகச் செய்வது என்பதைக் கண்டறிய முடியும். கால ஆராய்ச்சி ஒரு பணியைச் செய்ய எவ்வளவு காலம் தேவைப்படும் என்பதைக் கணிக்க பயன் படுகிறது. அசைவு ஆராய்ச்சி ஒரு பணியைச்

செய்து முடிக்க எத்தனை அசைவுகள் தேவைப்படும் என்பதைக் கண்டறிய பயன்படுகிறது. களைப்பு ஆராய்ச்சிப் பணிகளுக்கு இடையே தேவைப்படும். ஓய்வைக் கண்டறியப் பயன்படும். டைலர் ஒரு நாள் பணியில் தேவையான அசைவுகள் மற்றும் ஓய்வைப் பற்றி தெரிந்து கொள்ளல் மூலம் உற்பத்தித் திறனைக் கூட்டமுடியும் என்பதை உணர்த்தியுள்ளார்.

## 2. தரப்படுத்துதல்

கருவிகள், பணிக்காலம், பணிப்பளு, பணிச்சூழல் போன்ற வற்றில் முடிந்தவரை தரப்படுத்துதல் செய்யப்பட வேண்டும். பணிப்பகுப் பாய்வுகள் மூலம் இவையெல்லாம் முன்கூட்டியே *தீர்மானிக்கப்பட* வேண்டியவையாகும்.

## 3. விஞ்ஞான அடிப்படையில் தேர்ந்தெடுத்தல் மற்றும் தொழிலாளர்கள் பயிற்சி

தொழிலாளர் தேர்வின்போது விஞ்ஞான அடிப்படையில் பணிக்குக் தகுந்த உடல் திறன் மற்றும் தொழில்நுட்ப அறிவினை பெற்றவர்களைத் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும் என டைலர் அறிவுறுத்தினார். அதோடுமட்டுமல்லாமல் தொழிலாளர்களுக்குத் தகுந்த பயிற்சி அளிப்பதன் மூலம் பணிக்கு *தேவையான* திறன் பெற்றுப் பணியைச் சிறப்பாகச் செய்வார்கள் என்றும் அறிவுறுத்தினார்.

## 4. நிதிசார்ந்த ஊக்கங்கள்

நிதிசார்ந்த ஊக்கங்கள் தொழிலாளர்களின் செயலாக்கத்தைக் கூட்டுவதால் அவர்கள் அதிக முயற்சியை நிறுவனத்திற்குத் தர முயலுவார்கள். ஊழியர்கள் கூடுதல் ஊதியம் பெற வழிவகை நிறுவனத்தில் செய்யப்பட்டு இருந்தால் செயலூக்கத்துடன் அதிக முயற்சியில் ஈடுபடுவார்கள். டைலர் தன் தொழிற்கூடத்தில் இம்முறையை பொருள் உற்பத்தி அடிப்படையில் அமைந்த கூலி முறையை அறிமுகப்படுத்தினார்கள். இம்முறையில் ஒரு தொழிலாளி தன்பணியை அதற்கு அளிக்கப்பட்டிருக்கும் சரியான கால அளவில் முடித்தால் அவருக்கு அதிகப்படியான கூலி ஒவ்வொரு அலகிற்கும்

வழங்கப்படும். அதே நிலையில் ஒரு தொழிலாளி பணியை முழுமையாக முடிக்காத நிலையில் ஒவ்வொரு அலகிற்கும் வழங்கப்படும் கூலி முறையாக வழங்கப்படும். டைலர் கூலி முறை ஒவ்வொருவரின் செயல்திறன் அமைப்பில் அமைய வேண்டுமென வலியுறுத்தினார்.

## 5. அறிவுசால் புரட்சி

விஞ்ஞான மேலாண்மை பணியாளர்களுக்கும் நிர்வாகத் திற்கும் ஏற்படும் சரிசமமான கூட்டுமுயற்சியில் அமைகின்றது. இக்கூட்டு முயற்சியைப் பெற இருபுறமும் அறிவுசால் மாற்றம் ஏற்பட வேண்டும். இது இருசாரருக்கும் ஏற்படும் சண்டை சச்சரவுகளை நீக்கும். டைலர் இதை விஞ்ஞான மேலாண்மையின் சிறப்புக் கூறாகக் கூறுகின்றார்.

டைலரின் கருத்தின் அடிப்படையில் "மனிதப்பொறியியல்" தனிப்பாடப்பிரிவு தோன்ற ஆரம்பித்தது. இது மனிதர்களைப் பணியில் இருக்கும் போதும் பணிமுறைகளை ஆய்வு செய்வதாகவும் அமைந்தது. இம்முறையில் பொறிகளின் வடிவமைப்பு பணிக்காலம், பணிச் சுற்றுப்புறச்சுழல் போன்றவற்றிற்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கப்பட்டது. இதன்மூலம் தொழிலாளர்களின் மனத்திருப்தியும் உற்பத்தித் திறனும் அதிகரித்தது.

## மனித உறவுகள் காலம்

1920–ல் மேலாண்மை ஆராய்ச்சியாளர்கள் மனித காரணிகளுக்கும் மனித நடவடிக்கைகளுக்கும் முக்கியத்துவம் கொடுக்க ஆரம்பித்தனர். அதற்கு முன்பாக மூன்ஸ்டர் பெர்க் என்பவர் "உளவியலும் தொழிற் சாலைத் திறனும்'' என்கிற புத்தகத்தை எழுதினார். அப்புத்தகத்தில் பரிட்சை, நேர்முகத் தேர்வு, மணப் போக்குக் கற்றுக் கொள்ளுதல் இவற்றில் உளவியலின் பயன்பாடு என்பதைப் பற்றி விளக்கமாகக் கூறியுள்ளார். இக்காலம் தொழிற்சாலை உளவியல் காலம் என்றழைக்கப்பட்டது. 1924 ஹார்வேர்டு பல்கலைக் கழக பேராசிரியர்கள் சிலர் கூட்டாக இணைந்து பணியில் மனித காரணிகள் மற்றும் பணிச்சூழல் போன்றவற்றைப் பற்றி ஆய்வு மேற்கொண்டனர். அவர்களின் ஆராய்ச்சியின் விளைவாகத் தொழிலாளர்களின் உற்பத்தித்

திறன் பின்வருவனற்றை கொண்டே அமைந்திருக்கும் என முடிவு செய்தனர். அவை,

1. பணி இடத்தில் சமூகக் காரணிகள்
2. குழு ஏற்படுத்துதல் மற்றும் குழு முயற்சி
3. தலைமையேற்றல் தன்மை மற்றும் மேற்பார்வையிடுதல்
4. செய்தித் தொடர்பு

மேலும், மேலாண்மைக்கும், தொழிலாளிகளுக்கும் இடையே நிலவி வந்த சச்சரவுகளைக் கண்டறிந்தனர். முடிவில் அதிக உற்பத்தித் திறன் பெற, மேலாண்மை *தொழிற்சாலையின் உள்கட்டமைப்பு வசதிகளை* விட மனித உறவுகளுக்கு அதிக முக்கியத்துவம் தர வேண்டும் என வலியுறுத்தினர். இதன் விளைவாகச் சமூக அமைப்பு, முறை சார அமைப்பு, குழுத் தூண்டுதல் போன்றவை பணிமேலாண்மையில் இடம் பெறத் துவங்கின.

**நடக்கை விஞ்ஞான காலம்**

மனித உறவுகள் காலம் மகிழ்ச்சியான தொழிலாளர்கள் அதிக உற்பத்தித் திறனுடைய தொழிலாளர்கள் என்பதை வலியுறுத்தியது. இதற்குமாறாக நடக்கை விஞ்ஞானிகள் இலக்கு மற்றும் திறன் சக்தி கொண்ட தொழிலாளர்கள் அமைய மனித நடக்கைப் பற்றி அறிந்து கொண்டால் மட்டுமே முடியும் என்றனர். அவர்கள் பணித் தன்மை மற்றும் பணிச்சுழல் பற்றி பல ஆய்வுகளை மேற்கொண்டனர். நடக்கை விஞ்ஞானிகள் மேலாண்மை வழிமுறைகளுக்கு சிறந்த பங்களிப்பைத் தந்து புதிய மேலாண்மை வழிமுறைகளுக்கு வித்திட்டனர். அவையே, மேலாளரின் முக்கிய பங்கு, நிறுவனத்தின் தன்மை, நிறுவனத்திற்குள் தனிநபர் நடக்கை போன்றவற்றில் கவனம் செலுத்த அடிப்படையாய் அமைந்தது. மனித உறவுகள் மாதிரி என்றவை மாறி மனிதவள மாதிரி என்ற கோட்பாடு தோன்ற ஆரம்பித்தது. இது மட்டுமல்லாமல், நடக்கை விஞ்ஞானிகள் செயலாக்கம், தலைமையேற்றல், செய்தித் தொடர்பு நிறுவனத்தின் மாற்றம், நிறுவன ஒருங்கிணைப்புப் போன்றவற்றிற்கும் தங்கள் பங்களிப்பை அளித்துள்ளனர். அவற்றில் சமூக மற்றும் தனி உளவியலாளர்கள் மேலாண்மைக்கு சிறந்த கோட்பாடுகளைத்

தந்துள்ளனர். அவர்கள் மாஸ்லோ, மெக்கரிகள், ஹெர்ஸ்பர்க், ஆர்கிரிஸ், பேலிக் வெரும் போன்றவர்கள். சமூக அறிவியலாளர்கள் மற்றும் உளவியலாளர்களின் கருத்துக்கள் பின்வருமாறு அமைந்தது.

1. பொதுவாகப் பணியாளர்கள் வேலை செய்யாமல் இருப்பதை விரும்புவதில்லை. நோக்கங்களை உருவாக்க அவர்களுக்கு உதவினால்அதை அவர்கள் வென்றெடுக்க விரும்புவார்கள்.

2. பெரும்பான்மையான பணியாளர்கள் அவர்களின் நடப்பு பணியில் மட்டும் சுய-வழிகாட்டுதல், சுய-கட்டுப்பாடு, புதியவை காணுதல் போன்றவற்றை பின்பற்றுவார்கள். எனவே, பிற பணிக்குத் தேவையான ஏராளமான சக்திகள் அவர்களிடம் இருந்தும் அவை வெளிக்கொணரப்படுவதில்லை.

3. மேலாளரின் அடிப்படைப் பணி பயன்படுத்தாமல் உள்ள மனிதத் திறனை நிறுவன சேவைகளுக்குப் பயன்படுத்த முயல்வதே ஆகும்.

4. மேலாளர் நிறுவனத்தில் பாதுகாப்பான சுழலை உருவாக்குதன் மூலம் அவருக்குக் கீழ்ப் பணியாற்றும் அனைவரையும் முழுத் திறனுடன் பணிபுரிய வைக்கமுடியும். பணியாற்றும் சுழல், ஆரோக்கியம், பாதுகாப்பு தக்கவசதி இவைகளைக் கொண்டிருப்பதாக அமைய வேண்டும்.

5. மேலாளர் பணியாளர்களுக்கு தன் வழிகாட்டுதல் முறையைக் கற்றுக் கொடுப்பதோடு நிறுவனத்தின் முக்கிய நிகழ்வுகளில் அவர்கள் பங்கேற்கும் வாய்ப்பினை அளிக்க வேண்டும்.

6. செயல்பாட்டுத் திறன் அதிகரிக்க கீழ்ப் பணியாளர்கள் சுய வலியுறுத்தல், சுயவழிகாட்டுதல் மற்றும் சுயகட்டுப்பாடு போன்றவற்றை அதிகம் பயன்படுத்த வேண்டும்.

7. பணியாளர் தங்கள் முழுத் திறனை வெளிப்படுத்தும் போது பணி திருப்தி மேலோங்கி நிற்கும்.

**அமைப்பு அணுகுமுறை காலம்**

அமைப்பு அணுகுமுறை தற்போதைய காலத்தில் அனைத்து

மேலாண்மை சிந்தனையாளர்களையும் கவர்ந்திழுத்த காலம். இவ்வொருங்கிணைந்த அணுகுமுறை மேலாண்மை விஞ்ஞான அடிப்படையில் புள்ளி விவரங்களுடன் கூடிய கூட்டுரு என்பதாகும். இம்முறையின் அடிப்படை எந்தவொரு நோக்கமும் சில ஆய்வுகளின் அடிப்படையில் சமமான மாறுதல்களைக் கொண்டு சார்ந்து நிற்கும் காரணியாக இருக்கும். அமைப்பு என்பது ஓர் அலகின் மொத்த வடிவமைப்பில் பகுதி, சிறுபகுதி போன்றவற்றால் இணைக்கப்பட்டுள்ளது என்பதைக் குறிக்கும்.

1. அமைப்பு என்பது பல்வேறு பகுதிகளின் கூட்டுரு, அவை துணை அமைப்புகள் என்று அழைக்கப்படும். ஒவ்வொரு பிரிவும், துணைப் பிரிவுகளைக் கொண்டிருக்கும்.

2. பிரிவுகளும் துணைப்பிரிவுகளும் ஒன்றோடொன்று தொடர்புடைய-தாக அமைந்திருக்கும். இந்தத் தொடர்பு இயற்கையாக அமைந்ததல்ல. ஒரு பிரிவில் ஏற்படும் மாற்றம் மற்றக் பிரிவுகளிலும் விளைவுகளை ஏற்படுத்தும்.

3. அமைப்பு என்பது பிரிவுகள் மற்றும் துணைப் பிரிவுகளை உள்ளடக்கிய கூட்டுரு மட்டுமன்று. ஆனால் அப் பிரிவுகளும் துணைப் பிரிவுகளும் எங்ஙனம் வரிசைப் படுத்தப்பட்டுள்ளது என்பது மிக முக்கியம். இவ்வகை வரிசைப் படுத்தப்படுத்தலின் காரணமாகவே முழுமை என்பது பிரிவுகளின் கூட்டு மற்றும் துணைப் பிரிவுகளிலிருந்து மேலோங்கியுள்ளது.

4. அமைப்பு என்பது ஒரு எல்லைக் கோடு. இதுவே, அமைப்பை மீறி அமைப்புக்களிலிருந்து பிரிக்கின்றது. உடற்கூறு அமைப்புகளில் எல்லைக் கோட்டை வரையறு செய்வது எளிது. ஆனால் சமூக அமைப்புகளில் எல்லைக் கோட்டை வரையறு செய்வது கடினம்.

5. இயற்கை அமைப்பு எல்லைக் கோட்டின் அடிப்படையில் ஓர் அமைப்பு மூடிய அல்லது திறந்த அமைப்பாகச் செயல்பட முடியும். மூடிய அமைப்பு வெளிச் சூழலுடன் தன்னை இணைத்துக் கொள்ளாது. திறந்த அமைப்பு வெளிச் சூழலில் இருந்து தனக்குத் தேவையான விவரங்களைப் பெற்றுக் கொள்ளும்.

### மனிதவள மேலாண்மைக் காலம்

உற்பத்தியில் தொழிற்சாலை முறை அமுல்படுத்தப்பட்டதால் மிகப் பெரிய அளவில் தொழிலாளர்கள் ஒருங்கிணைந்து பணியாற்றும் சூழல் ஏற்பட்டது. அப்போது பணியமர்த்தல், மேம்படுத்தல், பணியாளர் நலம் போன்றவற்றை கவனிக்க, தனியே ஒருவர் தேவைப்படுகின்ற நிலை ஏற்பட்டது. அதன் காரணமாகத் தொழிற்சாலைப் பணி உறவுத் தொடர்புத் துறைகள் பல்வேறு நிறுவனங்களிலும் தோற்றுவிக்கப்பட்டது. நாளடைவில் நிறுவனங்களின் பெருவளர்ச்சி மேலாண்மைச் சிக்கலை மேலும் கூட்டச் செய்ததால் பணியாளர் பணிஉறவுத் தொடர்புத் துறைகள் மேற்பார்வை பணியாளர்கள் மற்றும் செயலாக்கப் பணியாளர்கள் போன்றவர்களையும் கவனிக்கும் சூழல் ஏற்பட்டது. சந்தையிடுகை போட்டி காரணமாக வளங்களுக்கும் போட்டி ஏற்பட்டது. அதில் அறிவுத் திறன், தனிச் சிறப்புத் தகுதிகள் பெற்றவர்களின் மேலாண்மையும் உள்ளடங்கும். மனிதர்கள் உளவியல் உருவகங்களாக மட்டுமல்லாமல் சமூக உளவியல் உருவகங்களாகவும் கருதப்பட்ட வேண்டும் என்ற நிலை ஏற்பட்டதால் அவர்களே நிறுவன செயல் திறனுக்கும் காரணம் எனக் கருதப்படாமல் பணியாளர் மேலாண்மை என்ற நிலை நீங்கி மனிதவள மேலாண்மை என்ற நிலை ஏற்பட்டது. பணியாளர் நிர்வாக அமெரிக்க கழகம் மிகப் பெரிய தொழிற்கழகம். அந்நிறுவனம் 1990ல் கழகத்தின் பெயரை மாற்றி மனிதவள மேலாண்மை கழகம் என்றாக்கிக்கொண்டது. கல்வித் துறைகள் அளவிலும் பணியாளர் மேலாண்மை என்கிற நிலை நீங்கி தற்போது மனிதவள மேலாண்மை என்கிற செயல் வழக்கத்திலுள்ளது.

## மனிதவள மேலாளர் தகுதிகள்

மனிதவள மேலாளர் பதவி சிக்கல்களை எதிர்நோக்க கூடியதாகும். எதையும் சந்தித்து வெற்றி கொள்கிற நிலையில் அது அமைகின்றது. வெற்றிகரமாக இயங்கும் ஒரு மனிதவள மேலாளருக்கு பல்வேறு தகுதிகள் தேவைப்படுகின்றன. அவை,

## 1. கல்வித் தகுதிகள்

ஒரு மனிதவள மேலாளர் பின்வரும் கல்வித் தகுதியை பெற்றிருக்க வேண்டும்.

அ. பல்கலைக் கழகப் பட்டம்

ஆ. முதுகலைப் பட்டம் - சமூகவியல், பணியாளர் மேலாண்மை தொழில் உறவுகள் - தொழிலாளர் நலன்- தொழிலாளர் சட்டம் - முதுகலை மேலாண்மை பட்டப் படிப்பு - சிறப்புப் பிரிவு மனிதவள மேலாண்மை

இ. சட்டவியல் பட்டப் படிப்பு கூடுதல் தகுதி

## 2. தனித் தகுதிகள்

பிற மேலாளர்கள் போல மனிதவள மேலாளரும் சிறப்புத் தகுதிகளை பெற்றிருக்க வேண்டும். இவற்றில் சில.

1. **அறிவுத்திறன்:** இது செய்திகளை உள்வாங்கி அதை அறிந்து கொள்கின்ற திறன். எதையும் துல்லியமாகக் கணிக்கும் திறன் ஆகியவை ஆகும்.
2. **செய்தித் தொடர்பு திறன்:** இது மொழித் திறன், தெளிவாகப் பிறருக்கு எடுத்துரைத்தல், அறிதல், விளக்கமளித்தல் பிரித்துணர்ந்து பார்த்தல் ஆகியவை ஆகும்.
3. **தீர்வு காணல்:** இது பகுத்துணர்ந்து செயல்படுதல், சரியான தீர்ப்பு வழங்குதல், எதிர்பார்ப்புகளைக் கண்டறிதல் ஆகியவை ஆகும்.
4. **மனித தகுதிகள்:** இது நோக்கத்துடன் கூடிய மன அமைப்பு. தந்திரமாகச் செயல்படுதல், சரி தவறு ஆகியவற்றை சரியாகப் புரிந்து கொள்ளல், மனிதர்களின் உண்மைத் தன்மை அறிதல் ஆகியவை ஆகும்.
5. **ஆசிரியர் தகுதி:** இது பிறருக்குக் கருத்துக்களை அல்லது வழிகாட்டுதல் சொல்கிறபோது ஆசிரியர்போல் நடந்து கொள்ளுதல் மற்றும் பணியாளர்களுக்கு பயிற்சியளித்தல் ஆகியவற்றை குறிக்கும்.

6. **செய்து முடிக்கும் தகுதி:** இது கொள்கைகள், திட்டங்கள் போன்றவற்றை வேகமாகவும், துல்லியமாகவும் செய்து முடிக்கின்ற தகுதியைக் குறிக்கும்.

7. **தலைமையேற்றல் தகுதிகள்:** இது உடல்தகுதி, ஒழுக்க உணர்வு மற்றவர்களுக்கு தன்னம்பிக்கை ஊட்டி அவர்களின் நம்பிக்கையை வென்றெடுத்தல், மேலும் மற்றவர்களுக்குப் பணியில் விருப்பத்தை ஏற்படுத்துதல், எடுத்து செய்கிற தகுதி, தவறு செய்யாத போக்கு இவற்றைக் குறிக்கும்.

## 3. பயிற்சியும், அனுபவமும்

தொழில் உளவியல், தொழிலாளர் சட்டம், தொழிலாளர் உறவு முறைகள் போன்றவற்றில் பயிற்சி மனிதவள மேலாளரின் பணியைச் சிறப்புப்படுத்தும். நிறுவன அனுபவங்கள் நிறுவனத்தின் பல்வேறு பிரச்சனைகளைக் கையாள்வதில் சிறந்த அணுகு முறையை ஏற்படுத்தும். மனிதவள மேலாண்மை ஒரு அளவிற்கு கலையாகக் கருதப்பட்டாலும் செய்முறை பயிற்சியே ஒரு சிறந்த மனிதவள மேலாளரை உருவாக்கும்.

## 4. தொழில் சம்பந்த தகுதிகள்

மனிதவள மேலாண்மை என்பது தற்போது ஒரு தொழிலாகக் கருதப்படுகிறது. மனிதவள மேலாண்மை சிறப்புடன் உலகளாவிய சுழலில் செய்ய தொழில் அணுகுமுறை தேவைப்படுகின்றது.

மனிதவள மேலாண்மை பல்வேறு பாடங்கள் ஒன்றுடன் ஒன்று இணைந்து அவ்வணுகுமுறையை ஏற்படுத்த சமூகவியல் அறிவு, உளவியல் அறிவு, மேலாண்மை, பொறியியல், தத்துவம், பொருளாதாரம், சட்டம் போன்ற படிப்பறிவு தேவைப்படுகின்றது. எனவே, மனிதவள மேலாளர் தொழில்நுட்பத் தகுதி, நிர்வாகத் தகுதி மற்றும் நடக்கை தகுதிகளைப் பெற்றிருக்க வேண்டும்.

## நிறுவனத்தின் மனிதவள மேலாளரின் முக்கியப் பங்கு

நிறுவனத்தின் மனிதவள மேலாளர் முக்கியப் பங்கு வகிக்கின்றார்.

1. **சிறப்புச் செயல்பாட்டாளர்:** மனிதவள மேலாளர் ஒரு நிபுணர். ஒரு சிறப்புச் செயல்பாட்டாளராக அவர் பல்வேறு பணித்துறை தலைவர்களுக்கும், ஆலோசனைகள் வழங்க முடியும். மனிதவள திட்டமிடல், தேர்ந்தெடுத்தல், புத்தாக்கம் செய்தல், பயிற்சி, மதிப்பீடு, சன்மானம் போன்ற வற்றிக்கான அறிவுரைகளைப் பிற பணி மேலாளர்களுக்கு வழங்க முடியும். இவ்வகை அறிவுரைகளை அறிவுரைகளாக மட்டுமே வழங்க முடியும். மாறாக இவர் வரிசை மேலாளர்களுக்கு அச்சுறுத்தலாக அமைதல் கூடாது.

2. **செய்தி சக்தியாக விளங்குதல்:** மனிதவள மேலாளர் தொழிலாளர் சந்தை, தொழிலாளர் சட்டம் போன்றவற்றிற்கான செய்திகளை மேலாண்மைக்கு தரமுடியும். இவ் வகை செய்திகள் மனிதவள மேலாண்மைக்கு கொள்கைகள் மற்றும் வழிமுறைகள் ஏற்படுத்த பயன்படும். இவர் இப் பணியில் பதிவேடு காப்பாளர் மற்றும் ஆராய்ச்சியாளர்போல் செயல்படுகிறார்.

3. **மாற்றங்களுக்கான முகவர்:** நிறுவனத்திற்கு ஏற்படும் உள் மாற்றங்களுக்கு மனிதவள மேலாளர் முகவர் போல் செயல் படுகின்றார். அவர் ஒரு ஆலோகராக இருந்து நிறுவனத்திற்கு தேவையான கட்டமைப்பு வசதிகளுடன் நிறுவனத்தை மேம்படுத் தலாம். பெரிய மாற்றங்களை நிறுவனத்தில் அறிமுகப்படுத்தும் போது இவர் பணி மிக முக்கியமானதாகக் கருதப்படுகின்றது. பணியாளர் விஷயங்களில் இவர் ஒரு புதுமை படைப்பவராகக் கருதப்படுகிறார். அவர் ஒரு சிறந்த ஆலோசகராகச் செயல்பட நிறுவனத் தின் மாறும் சுழல்கள் பற்றி நன்கு அறிந்திருக்க வேண்டும்.

4. **கட்டுப்பாட்டாளர்:** மனிதவள வரிசை மேலாளர்களுக்கு மனிதவள கொள்கைகளையும் திட்டங்களையும் நிறைவேற்றுவதில் பெரும் துணை புரிகின்றார்கள். அவரின் ஆலோசனைகளும், சேவைகளும் கட்டுப்படுத்தலில் மிகுந்த அவசியமாகின்றது. மேல்நிலை மேலாண்மையின் கரம்போல் இயங்கி பணியாளர் கொள்கை களையும், வழிமுறைகளையும் அனுமதி பெற்று அதை பல்வேறு முறைகளிலும் செயல்படுத்த முனைப்புடன் செயல் படுகின்றார்.

5. **தொடர்பு அதிகாரி:** மனிதவள மேலாளர் பல சமயங்களில் பல்வேறு துறைகளையும் நிறுவனத்தின் பல பகுதிகளையும் இணைக்கும் நபராகச் செயல்படுகிறார்.

6. **இல்லக் காப்பாளர்:** மனிதவள மேலாளர் தொழிலாளர்களின் பாதுகாப்பு, ஆரோக்கியம் மற்றும் நலன் ஆகியவற்றில் அதிக கவனம் கொள்வதால் இல்லக் காப்பாளராகக் கருதப்படுகிறார்.

7. **அதிர்வு தாங்கும் தடுப்பாளர்:** தொழிற்சங்க மேலாண்மை உறவுகளில் மனிதவள மேலாளர் அதிர்வுகளைத் தாங்கும் கருவிபோல் செயல்படுகிறார். அவர் மேலாண்மையின் தடுப்பாளராகத் தொழிற்சங்க நடவடிக்கைகளுக்கு செயல்படுகிறார்.

எனவே, மனிதவள மேலாளர் நிறுவனத்தில் பல்வேறு வகையான பங்கினை நிறுவனத்தின் தேவைக்கேற்றவாறு செயல்படுகின்றார். அவர் மனசாட்சியான பாதுகாவலராகச் செயல்படும்போது ஒழுக்கத்துடனும் சமூகப் பொறுப்புக்களுடனும் தொழிலாளிகளிடம் நடந்துகொள்கிறார். ஒரு கலந்தாய்வளராகச் செயல்படும்போது தொழிலாளிகளின் உடல் மற்றும் மன ஆரோக்கியத்திற்கு ஆலோசனை வழங்குகின்றார். ஒரு நடுநிலையாளராகச் செயல்படும்போது தொழில் அமைதிக்காகப் பாடுபடுகிறார். இருப்பினும் அடிப்படையில் மனிதவள மேலாளரின் பணி மனிதவளத்தை மேலாண்மை செய்வதாகும். மேலும், அவர் கட்டுப்பாட்டாளர் மற்றும் ஆலோசனை தருபவர். மாறாக அவர் அனைத்திற்கும் முடிவு எடுப்பவர் அல்லர். இருப்பினும் அவர் துறையில் அவர் வரிசைப்பணிகளை தன் கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுக்காக மேற்கொள்வார்.

**வினாக்கள்**

1. மனிதவள மேலாண்மையின் இயல்பையும் அதன் பரப்பெல்லையையும் விவரி.
2. மனிதவள மேலாண்மையின் நோக்கங்கள் யாவை?

3. மனிதவள மேலாண்மையின் முக்கியத்துவம் பற்றி விவரி.

4. மனிதவள மேலாண்மையின் மேலாண்மை மற்றும் செயலாக்கப் பணிகளை விவரி.

5. மனிதவள மேலாண்மை தோற்றமும் வளர்ச்சியும் பற்றி விவரி.

6. மனிதவள மேலாளருக்குத் தேவையான தகுதிகள் யாவை?

# 2

# மனிதவள திட்டமிடல்

## மனிதவள திட்டமிடுதலின் பொருள்

மனிதவள திட்டமிடுதலின் பொருளைச் சுருங்கக்கூறின் இது நிறுவனத்திற்கு தேவையான பணியாளர்கள் எவ்வளவு, அவர்கள் எங்கிருந்து கிடைப்பார்கள் என்பதைக் குறிக்கும். இது பணியாளர்கள் தேவையை அளவு சார்ந்த எண்ணிக்கையும் எத்தகைய குணத்தையும், திறமையும் கொண்டவர்களாக இருக்க வேண்டும் என்பதையும் பற்றியது. மனிதவள திட்டமிடுதல் இருவகைக் காரணங்களுக்காக நிறுவனத்திற்கு அவசியம் தேவைப்படுகின்றது. ஒன்று- இது நிறுவனத்தின் எதிர்கால மனிதசக்தி தேவைகளை உணர்த்துகிறது. இரண்டு- இது நிறுவனத்தில் தற்போதுள்ள பணியாளர்களை மேம்படுத்த உதவுதல். பிசன்சோ மற்றும் ராபின்ஸ் மனிதவள திட்டமிடுதல்பற்றி குறிப்பிடும்போது இது நிறுவனத்திற்கு தேவையான பணியாளர் எண்ணிக்கை, எவ்வகையான பணியாளர்கள் தேவை. சரியான இடத்தில், சரியான நேரத்தில் பணியமர்த்தல் பற்றியதும் நிறுவனத்தின் கொள்கையை அடைய செம்மையாகவும், திறமையாகவும் பணிசெய்யக் கூடியவர்களை பற்றியதுமானது என்று குறிப்பிடுகிறார்.

கோல்மேன் மனிதவள திட்டமிடுதல் பற்றி குறிப்பிடும்போது இது மனிதசக்தி தேவைகள் பற்றியதும் இவ்வழி நிறுவனத்தில் ஒருங்கிணைந்த திட்டத்தைப் பூர்த்தி செய்ய உபயோகப்படும் கருவி என்று குறிப்பிடுகின்றார். மனிதவள திட்டமிடுதல் நிறுவனத்தில் ஒரு தொடர் நிகழ்ச்சி ஆகும். இது நிலைத்தன்மையற்றது. நெகிழ்வுத்தன்மையும் அவ்வப்போது மாற்றியமைக்கும் தன்மை கொண்டதாகவும் இருக்கும். மாறும் நிலைகளுக்கேற்ப மறுபரிசீலனை செய்யக்கூடியதாக இருக்கவேண்டும். எனவே மனிதவள திட்டமிடுதல் மனித சக்தி கொள்கைகள், நோக்கங்கள், திட்டங்கள் மற்றும் மனிதசக்தி பயன்படுத்தல், மேம்படுத்தல், பகிர்ந்தளித்தல் பற்றியதாகும்.

## மனிதவள திட்டமிடுதல் நோக்கங்கள்

### மனிதவள திட்டமிடுதலின் முக்கிய நோக்கங்கள்

1. மிகுதி அளவில் ஏற்கனவே உள்ள மனித வளத்தை பயன் படுத்தி கொள்ளுதல்.
2. எதிர்கால மனிதவள தேவையை நிர்ணயித்தல்.
3. கட்டுப்படுத்தல் மூலம் தேவையான மனிதவளத்தை இருத்தி வைத்தல்.
4. நிறுவன திட்டமிடுதலை மனிதவள திட்டமிடுதலோடு இணைத்தல்.
5. அதிகமுள்ள மனிதவளத்தையும், மனிதவள குறைவையும் ஆய்வு செய்தல்.
6. தொழில்நுட்ப மாற்றத்தால் ஏற்படும் மனிதவள தேவை அறிதல்.
7. தேர்ந்தெடுத்தல், பயிற்சி முறைகளை நிர்ணயம் செய்தல்.
8. மனிதவளத்திற்கான செலவு, குடியிருப்பு தேவைகள் அறிதல்.
9. மேலாண்மை வளர்ச்சி திட்டங்களுக்கு உதவுதல்.
10. உற்பத்தி சார்ந்த பேரத்திற்கு உதவுதல்.

## மனித சக்தி திட்டமிடுதலின் முக்கியத்துவம்

மனித மேம்பாட்டு பணிகளில் எல்லாப் பணிகளுக்கும் முதன்மையாகத் திகழ்வது மனிதசக்தி திட்டமிடுதல் பணியாகும். மனிதவள திட்டமிடுதல் நிறுவனத்தின் கொள்கைகள் இலக்குகளை அடைய சரியான பணியாளர்களும், சரியான தகுதி கொண்ட பணியாளர்களைப் பயன்படுத்துதலாகும்.

**(அ) எதிர்கால தேவை நிர்ணயித்தல்:**

மனிதவள திட்டமிடுதல், நிறுவனத்தின் எதிர்கால மனித சக்தி தேவைகளை தெரியப்படுத்தும். இப்பணி நிறுவனத்தில் இல்லையெனில்

இருக்கக்கூடிய பணியாளர்கள், தேவையான பணியாளர்கள் இவை இரண்டிற்கும் பொருத்தமில்லா நிலை ஏற்படும். தற்போது பெரும் தனியார் மற்றும் பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் பணியாளர்களுக்கு விருப்ப ஓய்வுத்திட்டத்தை அறிமுகப்படுத்தியிருப்பது. அந்நிறுவனங்களில் சரியான மனிதவள திட்டமிடுதல் பணி இல்லாமையையே குறிக்கும்.

**(ஆ) உள்நாட்டு மற்றும் பன்னாட்டு மாற்றங்கள்:**

உள்நாட்டு மற்றும் பன்னாட்டு மாற்றங்களால் நிறுவனங்கள் புதிய புதிய முறைகளுக்கு தங்களை உட்படுத்திக் கொள்ள வேண்டியுள்ளது. தொழில்நுட்ப மாற்றங்களால் அறிவும் தகுதியும், நிறைந்த மனிதசக்தி அதிகப்படியாக ஒரு பக்கமும் மற்றொரு பக்கத்தில் வேறு சில நிலைகளில் மனிதசக்தி இல்லாமலும் இருக்கும் நிலையை நம்மால் பார்க்கமுடிகிறது. நல்ல மனிதவள திட்டமிடுதல் மூலம் நிறுவனங்கள் இவற்றிற்கு சரியான தீர்வு காண முடியும்.

**(இ) திறமையான பணியாளர்களைக் தக்கவைத்துக் கொள்ளல்:**

பணியாளர் மீது செய்யும் முதலீடு பணியாளர் தேவையான தகுதியை பெறுவதற்காகச் செய்யப்படுகிறது. இத்தகுதியை அவர்கள் வேறு பணியிடத்திற்கு செல்லும்போதுகூட பயன்படுத்திக் கொள்வார்கள். தற்போதைய நிலையில் பணியாளர்கள் ஒரு நிறுவனத்திலிருந்து மற்றொரு நிறுவனத்திற்கு மாறுதலும், இடம் பெயர்தலும் வழக்கமான ஒன்றுதான். இருப்பினும் நிறுவனங்கள் நல்ல மனிதவள திட்டமிடுதல் மூலம் பணியாளர்களைத் தன்னகத்தே தக்கவைத்துக் கொள்ள முடியும்.

**(ஈ) மேல்நிலை மேலாண்மை மனித மேம்பாட்டில் கவனம் செலுத்தல்:**

முறையான மனிதவள திட்டமிடுதல் மேல்நிலை மேலாண்மையை மனித மேம்பாட்டில் கவனம் செலுத்த வைக்கும். பல நிறுவனங்கள் இதை உதாசீனப்படுத்தினாலும் தற்போது விழித்துக்கொண்டு மனிதவளத்தை நிறுவனத்தில் சொத்தாகக் கருதத் தொடங்கியுள்ளன.

### (உ) மனித வளத்திற்கு முதலீடு செய்வதில் உயரிய நிலை:

பணியாளர்களைப் பெறுதல், மேம்படுத்தல், தக்கவைத்துக் கொள்ளல் போன்றவற்றிற்கு ஆகும் செலவுகள் நாளுக்கு நாள் உயர்ந்து கொண்டே வருகின்றது. உயர்ந்து வரும் இச்செலவுகளைக் கட்டுக்குள் கொண்டுவர மனிதவள திட்டமிடுதல் அவசியம். மனிதவளத்திற்கு முதலீடு செய்வது சிறந்த மேலாண்மை வழிகளுக்கும், மேம்பாட்டிற்கும் அவசியமான தொன்றாகிறது.

## தற்காலத்தில் மனிதவள திட்டவள திட்டத்தின் அவசியம் அதிகரித்துவரக் காரணங்கள்

### 1. வேலை வாய்ப்பு நிலை:

ஒரு நிலையில் படித்த வேலைவாய்ப்பற்றவர்கள் அதிகரித்து வருதல். மற்றொரு நிலையில் தேவை தகுதி, திறன் படைத்தவர்கள் குறைந்து வருதல் தற்போதுள்ள வேலைவாய்ப்பு நிலையாகும். இந்நிலையில் சிறந்த தேர்ந்தெடுத்தல் முறையும் மறுபயிற்சியும் சிறந்த பணியாளர்களை உருவாக்கும். தகுதியற்றவர்களின் காரணமாக வளர்ந்துவரும் நாடுகளில் தொழில் முன்னேற்றம் வெகுவாகப் பாதிக்கப்படுகின்றது.

### 2. தொழில் நுட்ப மாற்றங்கள்:

வேகமாக மாறிவரும் தொழில்நுட்ப மாற்றங்கள், சந்தையிடுகை முறைகள், மேலாண்மை வழிமுறைகள் பணிப் பொருளடக்கத்தில் பெரு மாற்றத்தை ஏற்படுத்துகின்றன. இம் மாற்றங்களை எதிர்கொள்ள மனிதவள திட்டமிடல் அவசியம்.

### 3. நிறுவன மாற்றங்கள்:

நிறுவனத்தின் அளவு பெரிதாகிக்கொண்டே செல்லுதல் காரணமாக, வியாபாரச் சூழல் சிக்கல் நிறைந்ததாக உள்ளது. மாறிவரும் வியாபாரச் சூழல் நிறுவன அமைப்பில் மாற்றங்களைக் கொண்டுவர வலியுறுத்துகின்றது. புதிய மனிதவள திட்டமிடல் உத்திகள் மட்டுமே அத்தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்யும்.

4. மக்கள் தொகை மாற்றம்:

பணியாளர் பணிசெய் விவரமான வயது, பால், கல்வி, தொழில்நுட்பத் தகுதிகள், சமூக அந்தஸ்துகளில் மாற்றம் பெற்று வருகின்றன. இம்மாற்றங்கள் பணியாளர் திட்டமிடுதல் மாற்றங்களை விளைவிக்கும்.

5. சட்டக் கட்டுப்பாடுகள்:

பணி இட நிலைமை, பணி நேரங்கள், நலிவடைந்தோர், பெண்கள் மற்றும் குழந்தைத் தொழிலாளர்கள், தற்காலிக (ம) ஒப்பந்த தொழிலாளர்கள் சம்பந்தப்பட்ட சட்டங்கள், மேலாண்மை பணியாளர்களைத் தன் விருப்பப்படி பணியமர்த்த தடங்களாக அமையும். எனவே மேலாண்மை மனிதசக்தி பிரச்சனைகளை மனிதசக்தி திட்டமிடுதலின் போது இத்துடன் கவனிக்க வேண்டும்.

6. அழுத்தம் தரும் குழுக்கள்:

தொழிற் சங்கங்கள், அரசியல்வாதிகள், ஆகியோர் மேலாண்மைக்கு பணியாளர்கள் தேர்வின் போதும் பணியாளர் பதவி உயர்வின் போதும் அழுத்தம் கொடுத்தல் பெருகிவருதல்.

7. அமைப்புக் கோட்பாடு:

அமைப்புச் சிந்தனைகள் மற்றும் செய்தி தொழில் நுட்பம் திட்டமிடுதலுக்கு அழுத்தம் தருதலால் புதிய அணுகுமுறைகளை கையாள வேண்டியுள்ளது.

8. தகுதி குறைபாடுகள்:

நிறுவனங்களின் செயல்பாடுகள் தற்போதைய நிலையில் மிகச் சிக்கலானதாக மாறி வருகின்றது. சில பணிகளைச் செய்ய மிகச் சிறந்த சிறப்புத் தகுதிகள் பெற்றவர்கள் தேவைப்படுகின்றனர். அச்சிறப்புத் தகுதிகள் கொண்டவர் மிகக் குறைவாக உள்ளதால் பற்றாக்குறை நீடிக்கின்றது. மேலும் அச்சிறப்புத் தகுதிகள் கொண்டவர்கள் நிறுவனத்தைவிட்டு விலகும்போதும் அந்நிறுவனம் பிரச்சினைகள் சந்திக்கும்.

### 9. பணியமர்த்தல் செலவுகள்:

பணியமர்த்தல் மற்றும் பயிற்சி செலவுகள் நாளுக்கு நாள் அதிகரித்து வருகின்றது. பணியமர்த்தல் செலவுகள் காரணமாக நிறுவனத்திற்குள்ளாகவே பணியாளர்களைப் பதவி உயர்வு செய்தல் அதிகரித்து வருகின்றது.

### 10. அதிக அளவு பணி இடமாற்ற வாய்ப்புகள்:

மனிதவளத்தின் மீது செய்யப்படும் முதலீட்டின் காரணமாகப் பணியாளர்கள் பல்வேறு வகை திறன்களைக் கற்றுக்கொள்ள முடிகிறது. இதனால் அவர்கள் பெற்ற திறன்கள் வேறு இடங்களிலும் பயன்படுத்திக்கொள்ளும் வாய்ப்பு அதிகரிக்கின்றது.

இந்தியா போன்ற நாடுகளில் பணி இடமாற்ற வாய்ப்பு அதிகம் உள்ளது. சிறந்த மனிதவள திட்டமிடுதல் பணியாளர் சுழற்சியைக் குறைக்கும்.

## மனிதவள திட்டமிடுதல் வழிமுறைகள்

மனிதவள திட்டமிடுதலின் பல்வேறு நிலைகள் பின்வருமாறு

### 1. நிறுவன திட்டங்களை ஆய்தல்:

முதலில் நிறுவனத்தின் கொள்கைகளையும், திட்ட உத்திகளையும் ஆய்வு செய்ய வேண்டும். தொழில் நுட்பம், உற்பத்தி, சந்தையிடுவது, நிதி, வளர்ச்சி போன்றவற்றின் திட்டங்கள் நிறுவன எதிர்காலத்தைப் பற்றி தெரிவிக்கும். ஒவ்வொரு திட்டமும் தொடர்ந்து ஆய்வு செய்யப்பட்டு துணைத் திட்டங்களும் ஆய்வு செய்யப்படுதல் வேண்டும். எதிர்கால நிர்வாக அமைப்பு ஏற்படுத்தல் எதிர்கால மனிதசக்தி தேவையைத் தெரிவிக்கும்.

## 2. மனிதசக்தி தேவைகளை முன்னோக்கி அறிதல்:

நிறும மற்றும் நிறுமப் பணி திட்டங்கள் மூலம் எதிர்கால செயல்களும், எதிர்கால மனிதசக்தி தேவைகளும் முன்னோக்கி அறிதல் மூலம் கண்டறியப்படும். உற்பத்திச் சார்ந்த நிறுவனங்களில் எதிர்கால மனிதசக்தி தேவைகள் உற்பத்தி மற்றும் விற்பனை திட்டங்கள் மூலம் கண்டறியப்படும். இருப்பினும் மனிதவள தேவைகள் ஒரு நிலைச் செயல்பாட்டில் உற்பத்தித் தொழில் நுட்பம், உற்பத்தி மற்றும் வாங்கும் முடிவுகள், பணிபொருளடக்கம், நடக்கை பண்புகள், கட்டுப்படுத்தல் அமைப்பு இவற்றின் அடிப்படையில் மாறும். பணிபகுப்பாய்வு மற்றும் முன்அறிதல் செயல்கள் மனிதவள தேவையை நிறுவனத்திற்கு அறியச் செய்யும்.

மனித சக்தி அறிதலில் பின்வரும் முறைகள் கையாளப்படுகின்றது.

### அ. மேலாண்மை தீர்ப்புகள்:

இம்முறையில் அனுபவம் பெற்ற மேலாளர்கள் மனிதசக்தி தேவைகளைத் தங்களின் அறிவாலும் எதிர்பார்க்கின்ற பணிபளு ஒவ்வொரு ஒரு துறைக்கும் எவ்வளவு எனக் கணக்கில் கொண்டு அத்தேவையைக் கண்டறிவார்கள். இவ்வகை துறைவாரி மதிப்பீடுகள் பின் மேல் நிலை மேலாண்மை அளவில் அங்கீகரிக்கப்படும். இது மிகச் சுலபமான முறையாகும். ஏனெனில் இது முழுக்க முழுக்க மேலாளரின் அனுபவத் திறமையின் அடிப்படையில் அமைகின்றது.

### ஆ. பணி ஆய்வு முறை:

இம்முறையில் காலம் மற்றும் இயக்க ஆய்வுகள் செய்யப்பட்டு ஒரு பணிக்கு எவ்வளவு காலம் மற்றும் இயக்கங்கள் தேவை என்ன? என்பது கண்டறியப்படுகிறது. அதன்பின் ஒரு பணிக்கு தேவையான தர அடிப்படையிலான காலம் நிர்ணயம் செய்யப்படுகிறது. கால ஆய்வு திரும்பத் திரும்ப செய்கின்ற பணிகளுக்கு மிகவும் பொருத்தமானதாக அமையும்.

## (இ) விகிதம் மற்றும் போக்கு ஆய்வுகள்:

இம்முறையில் விகிதங்கள் கடந்த புள்ளிவிவரங்கள் அடிப்படையில் கணக்கிடப்படுகிறது. எதிர்கால விகிதங்கள் காலத்தொடர் ஆய்வுமுறையில் கணக்கிடப்படுகிறது. இவை கணக்கிடப்படும்போது எதிர்கால மாற்றங்கள், பணி முறைகள் போன்றவை கருத்தில் கொள்ளப்படும். நகரும் சராசரி போன்ற முறையும் எதிர்கால கணிப்பிற்குப் பயன்படுத்தப்படும். ஏற்படுத்தப்பட்டுள்ள விகிதங்களைக் கொண்டு மனிதவள தேவைகள் நிர்ணயம் செய்யப்படுகின்றன.

மனிதவள எதிர்கால தேவைகள் பின்வரும் காரணிகளை கொண்டு அமைகின்றது.

### 1. வேலை வாய்ப்பு போக்கு:

நிறுவனத்தின் மனித சக்தி போக்கு ஐந்து ஆண்டுகளில் பணியாளர் நிலை வைத்துக் கணக்கிடப்படுகின்றது.

### 2. மாறுதல் ஏற்பாடு தேவைகள்:

மாற்று(அ) மாறுதல் தேவைகள் பணியாளர் இறப்பு, பணி துறப்பு, பணி நீக்கம் போன்றவற்றால் ஏற்படுகின்றது. இவை பின் அனுபவங்கள் மற்றும் ஓய்வு அடிப்படையில் அமையும்.

### 3. உற்பத்தி:

உற்பத்தியில் மேம்பாடு மனிதசக்தியின் தேவையை அதிகப்படுத்தும். இருக்கின்ற மனிதசக்தியை முறையாகப் பயன்படுத்தல் மூலம் உற்பத்தி அதிகரிக்கும். பணி ஆய்வு முறை மனிதசக்தி பயன்படுத்தலை வெளிப்படுத்தும் கணினி மயமாக்குதல், இயந்திரமயமாக்குதலும் உற்பத்தியை அதிகப்படுத்தும். மனித தகுதியையும் பணித்தேவைகளைப் பொருத்துதலும் பணித் தேவைகளைத் தெரிவிக்கும்.

## 4. வருகையின்மை:

மனிதசக்தி தேவை மதீப்பீடு செய்யும்போது, தற்போதைய வருகைப்பதிவின்மை விழுக்காட்டை கருத்தில் கொள்ள வேண்டும். அவ்விழுக்காடு பின்வருமாறு கணக்கிடு செய்யப்பட வேண்டும்.

வருகைப் பதிவின்மை =

வருகைப் பதிவின்மையால் கழிந்த மனிதநாட்கள்

--------------------------------------------

பணியாற்றிய மனித நாட்கள் + கழிந்த மனித நாட்கள்

வருகைப்பதிவின்மை அதிகம் இருப்பின் அதன் காரணங்கள் கண்டறியப்பட வேண்டும்.

## 5. விரிவாக்கமும் வளர்ச்சியும்:

நிறுவனத்தின் வளர்ச்சியும் விரிவாக்கமும் மனிதசக்தியின் எதிர்கால தேவை முன்னிட்டு கவனமாக ஆய்வு செய்யப்பட வேண்டும். சரியான நேரத்தில் பணியாளர் கொண்டு வருதல் மற்றும் மேம்பாடு போன்றவற்றில் முயற்சிகள் மேற் கொள்ளப்படின் வளர்ச்சி மற்றும் விரிவாக்கத்தில் தாமதமில்லாமல் பணிகளைத் தொடர முடியும்.

# மனிதவள திட்டமிடலில் பல்வேறு நிலைகள்

## 1. தேசிய அளவு நிலை:

மத்திய அரசு தேசிய அளவிலான மனித வள திட்டமிடலை மேற்கொள்கின்றது. அது நாட்டிற்கு தேவையான மனிதவள தேவையை முன் அறிதல் மூலம் தேவை எவ்வளவு? அளிப்பு எவ்வளவு? என்பதைக் கணிக்கின்றது. தேசிய அளவு திட்டமிடல் நிலையில் மக்கள்தொகை பெருக்கம், பொருளாதார வளர்ச்சி திட்டங்கள், கல்வி வசதிகள், பணிவேண்டியிருக்கும் மக்கள் எப்பகுதியில் அதிகம் உள்ளனர் என்ற காரணிகளை உள்ளடக்கியிருக்கும். அரசாங்கம் குடும்ப திட்டங்கள் கல்விக் கொள்கை, மக்கள்தொகை கொள்கை போன்றவற்றின் மூலம் அளிப்பையும் தேவையையும் சமன் செய்யும்.

## 2. பிரிவுகள் நிலையில்:

மத்திய மாநில அரசுகள் பல பிரிவுகளுக்கான மனிதவள திட்டமிடுதலை மேற்கொள்கின்றன. உதாரணமாக வேளாண்துறை, தொழில்துறை, மருத்துவத்துறை போன்றவை.

## 3. தொழில் நிலையில்:

மனிதவள திட்டமிடல் குறிப்பிட்ட தொழில்துறைகளுக்காகவும் மேற்கொள்ளப்படுகின்றன. உரம், சிமெண்ட் தொழிற்சாலை, இரும்பு, வேதியியல் பொருட்கள், கணினி போன்றவற்றிற்கும் எதிர்கால இயக்கங்கள் அடிப்படையில் மனிதவள திட்டமிடல் மேற்கொள்ளப்படுகின்றது.

## 4. நிறுவன நிலையில்:

ஒரு குறிப்பிட்ட நிறுவன நிலையில்கூட மனிதவள திட்டமிடுதல் மற்றும் முன் அறிதல் மேற்கொள்ளப்படுகிறது. இது நிறுவனத்தில் உள்ள பல்வேறு துறைகளுக்கான மனிதவளம், பணிகள் இவற்றை கொண்டு அமையும். மனிதவள திட்டமிடல் நிலைகள் தொழிற்கூட அளவிலும், கிளை அளவிலும் மேற்கொள்ளப்பட்டு பயன்பாட்டு நிலை எட்டப்படுகிறது.

தொழிற்கூட அளவிலான மனிதவள திட்டமிடல் செயலாக்க குழுவின் மூலம் மேற்கொள்ளப்படுகிறது. திட்ட அறிக்கைகள் துறை அல்லது மண்டல தலைவர்களிடம் ஒப்படைக்கப்படுகிறது. துறை மற்றும் மண்டலக் குழுக்கள், அறிக்கைகளை மறு ஆய்வு செய்து தொழிற்கூட அளவிலான திட்டங்களை ஒருங்கிணைக்கிறது. இறுதியாகத் துறைக் குழுக்கள் மேற்கொண்ட ஆய்வுகள் மற்றும் ஆய்வறிக்கைகள் தலைமைக்கு அனுப்பி வைக்கப்படுகின்றது. இவ்வறிக்கையின் மேலாண்மை வளர்ச்சி திட்டங்கள் அடிப்படையில் அமையும்.

## மனிதவள திட்டமிடுதலின் குறைபாடுகள்:

மனிதவள திட்டமிடுதலின் முக்கிய குறைபாடுகள் பின்வருமாறு:

### 1. துல்லியமாகக் கணிக்க முடியாமை:

மனிதவள திட்டமிடல் மனிதவள தேவை அளிப்பு பற்றி முன்னறிதல் சம்பந்தப்பட்டதாகும். முன்னறிதல் நூறு சதவீதம் துல்லியமாக அமைய வாய்ப்பில்லை. நீண்ட கால திட்டமிடலில் நிச்சயமற்ற நிலை ஏற்பட அதிகவாய்ப்புள்ளது. ஆழ்ந்த மறுஆய்வு இல்லாத நிலையில் துறை சம்பந்த முன்னறிதல் நிச்சயமற்ற தன்மைக்கு தள்ளப்படும்.

### 2. தொழிலாளிகள் மறுப்பு:

தொழிலாளிகள் மற்றும் தொழிற் சங்கங்களின் நம்பிக்கை, வேலை வாய்ப்பின்மை நிலையில் எல்லாப் பணிகளுக்கும் ஆட்கள் தேவைப்படும்போது பணியாளர்கள் கிடைப்பார்கள் என்பதே ஆகும். மேலும் மனிதவள திட்டமிடுதல் தொழிலாளர்கள் பணிப்பளுவை கூட்டும் உற்பத்திப் பேரத்தின் அடிப்படையில் அது சரிசெய்யப்படும். தொழிலாளர்கள் மனிதவள திட்டமிடுதலை மறுப்பதன் காரணம் அது மனிதசக்தி அடக்க செலவைக் கூட்டுவதாலே ஆகும். மனிதவள திட்டமிடுதல் நிபுணர்கள் அதன் பயன்பாட்டை முழுமையாக அறிந்திராமல் இருப்பதும் ஒரு குறைபாடாகும்.

### 3. எதிர்பாரா நிகழ்வுகள்:

தொழிலாளர் வருகைப்பதிவின்மை, தொழிலாளர் சுழற்சி, பருவகால வேலைவாய்ப்பு, தொழில்நுட்ப மாற்றங்கள், சந்தை மாற்றங்கள் போன்றவை எதிர்பாரா நிகழ்வுகள் ஆகும். இவை மனிதவள திட்டமிடுதலுக்கு இடையூறாக அமையும். பொதுவான மனிதசக்தி மதிப்பீடு மாறிவரும் வேகமான சுழலில் ஆபத்தாக அமைந்துவிடும்.

## 4. திறமையற்ற செய்தி அமைப்பு முறை:

பெரும்பான்மையான இந்திய தொழிற்சாலைகளில் மனிதவள செய்தி அமைப்பு முறை முறையான வளர்ச்சியுடன் செயல்படவில்லை. எனவே குறைபாடுள்ள செய்தி அமைப்பு முறை, புள்ளிவிவரங்களைத் திரட்டுதல் செம்மையான மனிதவள திட்டமிடலுக்கு வழிவகுக்காது.

## 5. மேல்நிலை மேலாண்மை ஒத்துழைப்பின்மை:

சரியான மேல்நிலை மேலாண்மை ஒத்துழைப்பில்லையென்றால் மனிதவள மேலாண்மை நிபுணர்கள் சரியான விபரங்களை மேல் நிலையிலிருந்து பெற முடியாது. சில நேரங்களில் இது சிறப்பானதாக இருப்பதுபோல் தோற்றமளித்தாலும் பொறுமையின்மை காரணமாகச் சிறந்து விளங்குவ தில்லை. சில சமயங்களில் தொழில்நுட்பம் வேண்டாமென்றே போட்டியாளர்கள் காரணமாகத் திணிக்கப்படுதலும் மனிதவள திட்டமிடுதலைத் திசைத் திரும்பும்.

## 6. காலமும், செலவும்:

மனிதவள திட்டமிடுதலுக்கு அதிகக் காலமும், செலவும் ஆகின்றது. புள்ளி விவரங்களைச் சேகரித்தலிலும் அதிகக் காலமும் முன்னறிதலிலும் அதிகச் செலவும் ஏற்படுகின்றது.

## 7. சமநிலையற்ற எதிர்பார்ப்பு:

சில பெரிய நிறுவனங்களில் மனிதவள திட்டமிடல் எண் விளையாட்டுபோல் ஆகிவிடுகின்றது. எண் கணக்கிற்கு அதிக முக்கியத்துவம் தரும் இந்நிறுவனங்கள் தொழிலாளிகள் பணியிலிருந்து வெளியேறுவதைக் கணக்கிடு செய்வதிலேயே இருக்கும். மேலும் இந்நிறுவனங்கள் மனவள தகுதிகளை மறந்து விடுகின்றன. இதனால் மேம்பாடு, தகுதிநிலைகள், ஒழுக்கம் போன்றவை கணக்கில் எடுக்காததால் மனவள திட்டமிடுதலில் சமநிலையற்ற எதிர்பார்ப்பு ஏற்படும்.

## பணிப்பகுப்பாய்வு

பணிப்பகுப்பாய்வு பணிகளை முழுமையாக ஆய்வு செய்வதாகும். விஞ்ஞான அடிப்படையில் பணிகளை முறையாக ஆய்வு செய்து பல உண்மைகளைக் கண்டறிதலே பணிப்பகுப்பாய்வாகும். பணிப்பகுப்பாய்வு "பணி மற்றும் பணிசெய்ய தேவையான தகுதிகள், மனப்போக்கு இவற்றின் மூலம் வெற்றிகரமாகப் பணி செய்ய தேவையான காரணங்களைக் கண்டறிதலே" ஆகும். பணிப்பகுப்பாய்வு பணிபற்றிய புள்ளி விவரங்களைச் சேகரித்தல் மற்றும் அதை ஆய்வு செய்தல் ஆகும். பணி அமைப்பின் ஒரு பகுதியே பணிப்பகுப்பாய்வாகும். பணிப்பகுப்பாய்வு தற்போதைய பணிகள் மீதும் செய்யப்படும். பணி என்பது மாறும் தன்மை கொண்டதால் பணிப்பகுப்பாய்வு சிறிது காலத்திலேயே காலாவதியாவதும் உண்டு.

பணிப்பகுப்பாய்வு பணிபற்றிய விவரங்களை பின்வருமாறு நமக்கு தரும்.

1. பணியாற்றிய அடையாளம், தலைப்பு மற்றும் குறியீடு எண்.
2. பணிக்கு தேவையான செயலாக்கங்கள், காலம், அதில் உள்ள சிக்கல்கள், பணிசெய்ய தேவையான சிறந்த வழிமுறை
3. இடம், தேவையான அமைப்பு, ஆபத்துகள், சௌகரியமின்மை மேற்பார்வை தேவை போன்ற பணிக்குத் தேவையான காரணிகளை விளக்கும்.
4. பணியில் ஏற்படும் கடமைகள் மற்றும் இடைவெளி போன்றவற்றை தெரிவிக்கும்.
5. பணிக்குத் தேவையான பொருட்கள், பல்வேறு வழிகள், கருவிகள் போன்றவற்றை தெரிவிக்கும்.
6. ஒரு பணி எவ்வாறு மற்றொரு பணியுடன் தொடர்புடையதாக உள்ளது எனத் தெரிவிக்கும்.
7. பணி செயலாக்கத்திற்குத் தேவைப்படும் தனிப்பட்ட காரணிகள் உடற்தகுதி, கல்வி, மனத்தகுதிகள் மனப்போக்கு. அனுபவம், பயிற்சி போன்றவற்றையும் பணிப்பகுப்பாய்வு குறிக்கும்.

## பணிப் பகுப்பாய்வின் நோக்கங்கள்

### 1. பணி மறுசீரமைப்பு:

பணிப்பகுப்பாய்வு பணியின் பல்வேறு நிலைகளை ஆய்வு செய்வதால் பணியின் சுமையை பின்வருமாறு குறைக்கின்றது. அதிலுள்ள பல வழிகளையும் கண்டறிய உதவுகிறது. பணிச் சுலபமாக்கல் சிறந்த உற்பத்திக்கு வழி வகுக்கும்.

### 2. பணித்தரம்:

பணித்தரம், காலத்தரம் கண்டறிவதில் பணிப்பகுப்பாய்வு பெரிதும் உதவுகின்றது. பணிப்பகுப்பாய்வின் மூலம் முழுப்பணியையும் செய்து முடிக்க தேவையான காலம் கண்டறியப்படும். காலத் தரம் கண்டறியப்பட்டால் ஒவ்வொரு பணிக்கும் தேவையான சரியான காலம் கண்டறியப்படும்.

### 3. துணை நோக்கங்கள்:

பணிப்பகுப்பாய்வு பணியாள் மேலாண்மையில் தேர்ந்தெடுத்தல், செயல்திறன் மதிப்பீடு, பணிமதிப்பீடு, பாதுகாப்பு போன்றவற்றில் பெரிதும் துணை நிற்கின்றது.

## பணிப்பகுப்பாய்வின் பயன்பாடுகள்

மனிதவள மேலாண்மையில் பணிப்பகுப்பாய்வு பெரிதும் முக்கியத்துவம் பெருகின்றது. மனிதவள சம்பந்தப்பட்ட முக்கிய முடிவுகளுக்கு பணிப்பகுப்பாய்வு மேலாண்மைக்குப் பெரிதும் உதவுகின்றது.

மனிதவள மேலாண்மையின் பலபணிகள் செம்மையாகச் செயல்படுதல் பணிப்பகுப்பாய்வுகள் மூலம் திரட்டப்பட்ட செய்திகள் கொண்டே அமைகின்றது. பணிப்பகுப்பாய்வின் குறிப்பிட்ட சில பயன்பாடுகள் பின்வருமாறு.

1. நிறுவன அமைப்பு:

பணிப்பகுப்பாய்வு பணிகளை வகைப்படுத்தலோடு அது ஒவ்வொன்றும் எவ்வாறு தொடர்பு கொண்டுள்ளது எனத் தெரிவிக்கும். ஒவ்வொரு பணி செய்வதற்கும் தேவையான பொறுப்பு மற்றும் அதற்குத் தேவையான அதிகாரங்கள் பற்றித் தெரிவிக்கும். நிர்வாகத்தின் திறமை கூட்ட பலதரப்பட்ட பணி நிலைகள் பற்றி முக்கிய முடிவுகள் பணிப்பகுப்பாய்வு தரும் செய்திகள் மூலமாகவே அமையும்.

2. மனிதவள திட்டமிடுதல்:

பணிப்பகுப்பாய்வு மனிதச் சக்தி தேவைகளுக்கான முன்னரிதலுக்கான விவரத்தைத் தருவதோடு தேவையான அறிவு மற்றும் தகுதி போன்ற விவரங்களைத் தெரிவிக்கும். மேலும் பணி உயர்வு, பணி மாற்றம் போன்றவற்றிக்கான திட்டமிடுதலையும் ஒரு பணிக்கும் மற்றொரு பணிக்கும் உள்ள நேரடி மற்றும் மறைமுகத் தொடர்பு போன்றவற்றிற்கான உறவுகளையும் தெரிவிக்கும். பணிப் பகுப்பாய்வு தகுதியுடன் கூடிய மனிதவளத்தை நிர்வாகத்திற்குப் பெற்றுத்தரும் ஒரு கருவியாக விளங்கும்.

3. பணியமர்த்தல் மற்றும் தேர்ந்தெடுத்தல்:

வேலை, பொறுப்பு, தேவையான அறிவு, தகுதிகள் போன்றவற்றின் செய்திகள் பணியாளர்களைப் பணியமர்த்துவதற்கு தேவையான அடிப்படையாக அமைகின்றது. பணிக்காலியிடம் விளம்பரப்படுத்தல் பணிவிளக்க குறிப்பின் மூலம் அமைகின்றது. பணிப்பகுப்பாய்வு ஒரு பணியாளர் ஒரு பணியில் தாம் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை அறிந்து கொள்ள பெரிதும் உதவுகின்றது. அப்படிப்பட்ட அறிதல் பணிசெயல்பாட்டு முன்னறிதலுக்கு அடிப்படையாக அமைகின்றது. தேர்ந்தெடுத்தல் முறைகள் அனைத்தும், மேற்கண்ட முன்னறிதல் அடிப்படையில் தான் நடைபெறுகின்றன.

## 4. பணி ஆணை வழங்கல் மற்றும் புத்தொளி அளித்தல்:

பணித்தேவைகள் முன்னறிதல் பணிக்குத் தேவையான தகுதிகள், விருப்பம், ஆர்வம் இவற்றை சமன்செய்யும். ஒவ்வொரு பணியும் ஒரு பணியாளருக்கும் சரியாக எங்ஙனம் பொருந்துமோ அவ்வாறு அளிக்கப்படுதல் வேண்டும். அதேபோல் புத்தொளி தருதல் பணியாளருக்கு செயல்பாடுகள் பற்றிய செய்தி, வேலை மற்றும் பணிகள் அவற்றை எங்ஙனம் திறம்படச் செய்வது போன்றவற்றை அறிய பெரிதும் பயன்படுகிறது. இவையெல்லாம் பணிப்பகுப்பாய்வின் அடிப்படையில் தான் அமைகின்றது.

## 5. பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடு:

பணிப்பகுப்பாய்வு பயிற்சி தேவைகள், பயிற்சி முறைகளை வடிவமைத்தல், பயிற்சியளித்ததை மதிப்பீடு செய்தல் போன்றவற்றிற்கு தேவையான செய்திகளை முறையாகத் திரட்டித் தருகின்றது. பணிக்குத் தேவையான தெளிவான தேவைகள் பணியில் எதைத் கற்றுக் கொள்ள வேண்டும் எப்படிப் பணி செய்ய வேண்டும் என்பதை விளக்கும். அதே போல மேம்பாட்டு வரைவுகளான பணிச் சுழற்சி, பணி விரிவாக்கம், பணிவளப் படுத்தல் போன்றவற்றிற்கு பணிப் பகுப்பாய்வு அடிப்படையாக அமையும்.

## 6. செயல்திறன் மதிப்பிடு:

பணிப்பகுப்பாய்வு செயல்திறன் தரநிலைகளை நிர்ணயம் செய்யப்பயன்படுகிறது. பணியாளர் செயல்திறன் நிர்ணயிக்கப்பட்ட தரநிலைகளோடு ஒப்பிடப்பட்டு மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றது. பணிப்பகுப்பாய்வின் மூலம் நிர்ணயம் செய்யப்படும் தரநிலைகள் மூலம் சிறந்த பணியாளர்கள் கண்டறியப்படுவார்கள்.

## 7. பணிவழித் திட்டமிடல்:

பணிப்பகுப்பாய்வு நிறுவனத்திற்கு ஒரு பணி எவ்வாறு அதன் பணிவழியை வகுத்துக் கொள்ளும் என்பதற்கான சந்தர்ப்பத்தை ஏற்படுத்தித் தரும். அதன் அடிப்படையில் நிறுவனம் பணியாளர்க்கு

தேவையான பணிவழித் திட்டமிடுதலையும் பணியாளர்கள் தனக்கு அமையும் பணி எவ்வாறு இருக்க வேண்டும் என்பதை முன்கூட்டி அறிந்துகொள்ள முடியும்.

## 8. பணி வடிவமைப்பு:

பணித்தேவையின் அறிவின்மூலம் பணிவடிவமைப்பில் முன்னேற்றமும் பணிமுறைகளில் முன்னேற்றம் ஏற்படுவதால் உற்பத்தித் திறனும், பணிதிருப்தியும் அதிகரிக்கும். இது இருவழியில் இயங்குகின்றது. ஒன்று தனிமனித பொறியியல் மற்றொன்று மனித பொறியியல். முதலில் சொல்லப்பட்டது. பணி அளத்தல், சுருக்கமான முறை, பணி முன்னேற்றம், பணித்திறன் போன்றவற்றால் செலவு குறைப்பு செய்வதாகும். இரண்டாவதாகச் சொல்லப்பட்டது பணி மறுவடிவமைப்பு செய்து மனித உடற்கூறு மற்றும் உளவியல் திறன்களை கூட்டச் செய்வதாகும்.

## 9. பணி மதிப்பீடு:

பணிப்பகுப்பாய்வு பல்வேறு பணிகளின் மதிப்பு என்ன என்பதை அறிய பெரிதும் பயன்படுகிறது. இதன் மூலம் நிறுவனம் ஒரு பணிக்கான கூலி, சம்பள அமைப்பு போன்றவற்றை சிறப்பாக செய்ய முடியும்.

## 10. தொழிலாளர் உறவுகள்:

பணிப்பகுப்பாய்வு மூலம் பெறப்படும் செய்திகள் பேரத்தன்மை குறித்த செயல்களுக்கு மேலாண்மைக்கும் தொழிற்சங்கங்களுக்கும் பெரிதும் பயன்படுகின்றது. மேலும் பணிப்பளு, பணிவழிமுறைகள் சம்பந்தப்பட்ட மனக்குறை, சச்சரவுகளைக் களைய பெரிதும் பயன்படுகின்றது.

## 11. பணியாளர் கலந்தாய்வு:

பணிப்பகுப்பாய்வு பணிவழித் தேர்ந்தெடுத்தலுக்கும் தனி நபர் குறைபாடுகளையும் சுட்டி, தேவையான விவரங்களையும் அளிக்கும். அச்செய்திகள் தொழில் அறிவுரைகளுக்கும் மற்றும் மறுசீரமைப்பு கலந்தாய்வுக்கும் பெரிதும் பயன்படுகின்றது. பணியோடு சேர்ந்த ஆபத்துக்களையும், தேவைகளையும் சந்திக்க இயலாத பணியாளர்கள் வேறுபணிகளை தேர்ந்தெடுத்துக் கொள்ள பணிப்பகுப்பாய்வு பெரிதும் உதவுகின்றது.

## பணிப்பகுப்பாய்வு முறைகள்

பணிப்பற்றிய புள்ளிவிவரங்கள் பல்வேறு முறைகள் மூலம் சேகரிக்கப்படுகின்றன. அவைகளில் சில.

### 1. பணிசெயல்பாடு:

முதல்நிலை அனுபவத்தைப் பெற இம்முறையில் பணி ஆய்வாளர் அவரே பணிசெய்து ஒரு பணிக்குத் தேவையான உடல்நிலத் தேவைகள் மற்றும் சமூகத் தேவைகளை கண்டறிவார். இம்முறை தகுதிகள் நிரம்ப தேவைப்படாத பணிக்களுக்கு மட்டுமே பொருந்தும். இம்முறையில் கால அவகாசம் நிரம்ப தேவை. மேலும் பயிற்சிபெற்ற ஆய்வாளர்கள் மட்டுமே பணித்தேவைகளைக் கண்டறிய முடியும்.

### 2. நேரடி கண்காணிப்பு:

இம்முறையில் பணி ஆய்வாளர் பணிசெய்யும் ஊழியரையோ அல்லது பணிச்செய்யும் ஒரு குழுவையோ அவர்கள் பணிச் செய்யும் போது கண்காணிப்பார். பணி எவ்வாறு செய்யப்படுகிறது, பணிச்சூழல், பணியில் நிறைந்துள்ள ஆபத்துகள் இவற்றை கண்காணிப்பார். செய்திகள் திரட்டப்பட்டு அவை மூலம் தரநிலைகள் கண்டறியப்படும். இம்முறையில் கண்காணிப்பாளர் சிறந்த அறிவும் அதற்கான பயிற்சியும் பெற்றிருந்தால் மட்டுமே செய்திகளைத் திரட்டமுடியும்.

### 3. நேர்காணல்:

ஆய்வாளர் இம்முறையில் பணியாளர்களை நேர்காணல் செய்து அவருக்கு தேவையான செய்திகளை வினாக்கள் மூலம் கண்டறிவார். ஒரு நிலையான படிவும் ஒன்றை தயாரித்து அதன் மூலம் தேவையான விவரங்களைச் சேகரிப்பார். நேரடி கண்காணிப்பு முறை பயன்படாத நிலையில் இம்முறை பயன்படுத்தப்படுகிறது. நேர்காணல் முறையில் பணியாளர்கள் நேர்காணலை முக்கியம் எனக் கருதாத நிலையில் இம்முறை பயனற்றுப்போகும். மேலும் நேர்காணல் ஆய்வாளருக்கும் பணியாளருக்கும் உள்ள தொடர்புமுறையின் மூலம் மட்டுமே சிறப்பாக அமையும். தொடர்பில் சரியான நிலைஇல்லாதபோது தேவையான விவரங்களைத் திரட்ட முடியாது.

### 4. வினாப்படிவம்:

முறையாகத் தயாரிக்கப்பட்ட வினாப்படிவம் இம்முறையில் பயன்படுத்தப்பட்டு தேவையான விவரங்கள் பணியாளர்களிடமிருந்து சேகரிக்கப்படுகின்றது. இப்படிவங்கள் பணியாளர்கள் பூர்த்தி செய்து மேற்பார்வையாளரிடம் ஒப்படைக்க வேண்டும். இம்முறை மூலம் பணிப்பற்றிய செய்திகளை முழுமையாக அறிய முடியும் சேகரிக்கப்பட்ட செய்திகள் முறையாக ஆய்வுக்குட்படுத்தப்பட்டு அதன் மூலம் வெளிக் கொணருதல் நிகழ்வு நடைபெறுவதால் செய்திகள் பயனுள்ளவையாக அமையும்.

## பணியாளர் சேர்த்தலின் பொருள்:

பணியாளர் சேர்த்தல் என்பது மனிதவள திட்டமிடுதலுக்கு பிறகு மனிதவள தேவையின் வழிகள் என்னவென்று கண்டறிந்து அம்மனிதவளத்தை முறையாகச் சீராய்வு செய்து சிறந்தவர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தலே பணியாளர் சேர்த்தல் எனப்படும்.

யோடர் என்பவர் பணியாளர் சேர்த்தலைப்பற்றி இவ்வாறு குறிப்பிடுகின்றார். பணியாளர் சேர்த்தல் என்பது மனிதசக்தி தேவை வழிகளைக் கண்டறிந்து பணியமர்த்தல் அட்டவணை தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதுடன் சரியான வழிமுறைகளைக் கடைபிடித்து

பணிவேண்டி நிற்பவர்களை அதிக அளவு கவர்ந்து அவர்களில் சிறந்தவர்களைத் தேர்ந்தெடுக்க சிறந்த தேர்ந்தெடுத்தல் முறைகளைக் கையாளுவதேயாகும்.

லார்ட் என்பவர் பணியாளர் சேர்த்தல் என்பது ஒரு போட்டி எனக்குறிப்பிடுகின்றார். எங்ஙனம் நிறுவனங்கள் உற்பத்தி, சந்தை, பொருள், சேவை இவற்றில் போட்டியிட்டு தனித்தன்மை பெறுகின்றதோ அதேபோல் தகுதியுள்ள நபர்களைப் பணியமர்த்தலிலும் போட்டியிருக்கின்றது. பணியாளர் சேர்த்தல் ஒரு வியாபாரம் மிகப்பெரிய வியாபாரம் என்று குறிப்பிடுகின்றார்.

## பணியாளர் சேர்த்தலின் முக்கியத்துவங்கள்:

1) பணியாளர் திட்டமிடுதலும் அதை சார்ந்த நடவடிக்கைகள் அடிப்படையிலும் தற்போதைய பணியாளர் தேவை என்ன? எதிர்கால பணியாளர் தேவை என்பதைக் கண்டறிய மிகவும் பயன்படுகிறது.
2) பணிக்குத் தேவையான தகுதியுள்ள நபர்களை ஒரு இடத்தில் ஒன்றாகச் சேர்க்கிறது. அதிலிருந்து மிகச் சிறந்தவர்களைத் தேர்ந்தெடுக்க உதவுவதால் நிறுவனத்தின் சிறந்த பணிகளில் ஒன்றாகக் கருதப்படுகிறது.
3) இது நிறுவனங்களுக்கு எப்பொழுதும் தேவைப்படுகின்ற ஒரு பணியாகக் கருதப்படுகிறது. இருப்பினும்கூட அளவின் அடிப்படையில் இதன் தேவை நிறுவனங்களுக்கு நிறுவனம் மாறுபடும். மேலும் நிறுவனத்தின் அளவு மற்றும் அது இயங்கும் சூழ்நிலைக்கு ஏற்றவாறு பணியாளர் சேர்த்தல் பணி மாறுபடும்.
4) பணியாளர் சேர்த்தல், தேர்ந்தெடுத்தல் முறையின் வெற்றிக்கு வழிகாண்பதுடன் தகுதிகுறைந்த நபர்களையும் அதிக தகுதி கொண்டவர்களையும் தேர்ந்தெடுத்தல் நிலைகளிலிருந்து வெளியேற்றம் செய்யப் பயன்படுகின்றது.
5) பணியாளர் சேர்த்தல் என்பது நிறுவன உரிமையாளர்களை பணிவேண்டி வருபவர்களையும் தொடர்புபடுத்தும் நிகழ்ச்சியாகும்.

6) பணியாளர் சேர்த்தல் என்பது நிறுவனத்திற்கு அவசியமான பணிகளில் ஒன்று. இது தகுதியான விண்ணப்பதாரர்களை சரியாக அறிந்து கொள்ள உதவும்.

7) பணியாளர் சேர்த்தல் நுட்பம் நிறைந்த ஒரு செயலாகும்.

## பணியாளர் சேர்த்தலின் வழிமுறைகள்:

பணியாளர் சேர்த்தல் வழிமுறைகள் பின்வரும் படிநிலைகளைக் கொண்டது.

1) பணியாளர் மேலாண்மைத்துறைப் பணியாளர் வேண்டி பலதுறைகளும் விடுக்கும் கேட்பாணைகளைப் பெறுகின்றபோது பணியாளர் சேர்த்தல் பணி துவங்க ஆரம்பிக்கின்றது. அக்கேட்பாணைகள் எந்தப் பணி நிரப்பப்படவேண்டும். எத்தனை பணியாளர்கள் அப்பணிக்குத் தேவை. என்ன பணியை மேற்கொள்ள வேண்டும், தகுதி பற்றி விவரங்கள், நிபந்தனைகள் போன்றவற்றை உள்ளடக்கி இருக்கும்.

2) எவ்வழிகளில் எந்த இடங்களில் நிறுவனம் தனக்குத் தேவையான பணியாளர்களைக் கண்டறியமுடியும் என்பதைப் பணியாளர் சேர்த்தல் வழிமுறை தெரிவிக்கும்.

3) பணியாளர்கள் தேவையான தகுதிகளைக் கொண்டுள்ளார்களா? என்று கண்டறிய முடியும்.

4) பணியாளர் சேர்த்தல் வழிமுறை நிறுவனத்தைப் பற்றிய செய்திகள், பணி பற்றிய செய்திகள் பணி பற்றிய ஒப்பந்தம், நிபந்தனைகள் போன்றவற்றைத் தெரியப் படுத்தும்.

5) தகுதியான விண்ணப்பதாரர்களைப் பணிக்கு விண்ணப்பிக்க சொல்லி அழைப்பு விடுக்கும்.

6) பணியாளர் சேர்த்தல் வழிமுறைகளை மதிப்பீடு செய்யும்.

இப்பணியாளர் சேர்த்தல் வழிமுறைகள் ஐந்து நிலைகளைக் கொண்டது.

(அ) பணியாளர் சேர்த்தல் கொள்கை

(ஆ) பணியாளர் சேர்த்தல் அமைப்பு

(இ) ஆதாரங்கள் வழிகள் உருவாக்குதல்

(ஈ) ஆதாரங்கள் சேகரித்தல்

(உ) பணியாளர் சேர்த்தல் அமைப்புத் திட்டத்தை மதிப்பீடு செய்தல்

## பணியாளர் சேர்த்தல் கொள்கை:

பணியாளர் சேர்த்தல் கொள்கை பணியாளர் தேர்ந்தெடுத்தல் நோக்கங்களை அறிந்துகொள்ளவும் பணியாளர் தேர்ந்தெடுத்தல் செயல்திட்டத்திற்கு அடித்தளம் அமைப்பதற்கும் பயன்படுகிறது. இது நிறுவனத்தின் கொள்கைகளோடு தொடர்புடையது மட்டுமல்லாமல் மனிதவளம் மேம்டுத்தல். தகுதியான நபர்களைத் தகுதியான பதவிகளுக்குப் பணியமர்த்தல், ஊனமுற்றோரை பணியமர்த்தலில் நிறுவனத்தின் போக்கு, பெண்களைப் பணியமர்த்தல், பணியாளர்களின் நண்பர்கள், சுற்றத்தாரை பணியமர்த்தல், மேலும் நிறுவனத்திற்குள் இருப்பவர்களுக்குப் பதவிமேம்பாடு அளித்தல் இவற்றை குறிக்கும். இது நிறுவன அமைப்பு முறையோடு சார்ந்து பணியாளர் செயல்முறைத் திட்டத்தைச் செயல்படுத்த உதவும். பொதுவாக நல்ல பணியாளர் சேர்த்தல் கொள்கை பின்வரும் காரணிகளைக் கொண்டிருக்கும்.

(அ) தகுதியான பணியாளர்கள் தேடுதல், பணியமர்த்தல்

(ஆ) சிறந்த மற்றும் தகுதியில் சிறப்பு வாய்ந்தவர்களை தக்க வைத்துக்கொள்ளுதல்.

(இ) எதிர்காலப் பயன்கள் குறித்து வாக்குறுதியும் உத்திரவாதமும் அளித்தல்.

(ஈ) தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட நபர்களுக்கு அவர்கள் பணியில் மேம்பட வசதியான வாய்ப்புகளை உருவாக்கிக் கொடுத்தல்.

நல்ல பணியாளர் சேர்த்தல் கொள்கை நிறுவனம் தவறாக முடிவெடுப்பதையும், அரைகுறையான முடிவுகள் எடுப்பதையும் தடுக்கும். பணியாளர் சேர்த்தல் கொள்கை நிறுவனத்தின் கொள்கைகள், பணியாளர் கொள்கைகள், போட்டியாளர்கள், அரசின் கொள்கைகள், பணியாளர் சேர்த்தல் தேவைகள், பணியாளர் சேர்த்தல் செலவு மற்றும் தேர்ந்தெடுத்தல் மாதிரிகள் இவற்றை கவனத்தில் கொள்ளும்.

நல்ல பணியாளர் சேர்த்தல் கொள்கை பின்வருவனவற்றை நிச்சயம் கொண்டிருப்பின் அது நிறுவனத்திற்கு பயனுள்ள வகையில் அமையும்.

(அ) அரசின் கொள்கை மற்றும் சட்டத்தைப் பின்பற்றும்படி அமைந்திருத்தல்.

(ஆ) பணியாளர்களுக்குப் பணிபாதுகாப்புக் கிடைக்கும் வகையில் அமைந்திருத்தல்.

(இ) பணியாளர் தேவைகளையும், நிறுவனத்தேவைகளையும் ஒருங்கிணைக்கும் வகையில் அமைந்திருத்தல்.

(ஈ) பணியாளர்களைச் சரிசமமாகப் பாரபட்சமின்றி நடத்தும் வகையில் அமைந்திருந்தல்.

(உ) பணியாளர்கள் தகுதியையும் அறிவையும் வளர்த்துக் கொள்ளும் வகையில் அமைந்திருத்தல்

(ஊ) தொழிலாளர் சங்கங்களுக்கு அங்கீகாரம் அளித்தல்.

(எ) அடித்தட்டு மக்களுக்கும் வாய்ப்பளிக்கும்படி அமைந் திருந்தல்.

(ஏ) புதிய முயற்சிகளுக்கு, புதிய வழிகள் தேடும்படி அமைந்திருந்தல்.

## பணியாளர் சேர்த்தலும் நிறுவனமும்:

பணியாளர் சேர்த்தல். பணி நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் மாறுபடுகின்றது. பொதுத்துறை நிறுவனங்களில் மையப்படுத்தப்பட்ட பணியாளர் சேர்த்தல் முறை பின்பற்றப்படுகிறது. பிற நிறுவனங்களில் பரவலாக்கப்பட்ட பணியாளர் சேர்த்தல்முறை பின்பற்றப்படுகிறது.

மையப்படுத்தப்பட்ட பணியாளர் சேர்த்தல் முறையில் பல்வேறு இயங்குதுறைகளிலிருந்து பெறப்பட்ட பணியாளர் விழைவு ஆணைகள் மைய அலுவலகத்திற்கு அனுப்பி வைக்கப்படும். பின் மையஅலுவலகப் பணியாளர்துறை பணியாளர் சேர்த்தல் பணியைச் செய்யும்.

**மையப்படுத்தப்பட்ட பணியாளர் சேர்த்தல் முறையின் நன்மைகள்**

(அ) மைய அலுவலகம் எல்லாப் பணியையும் செய்வதால் நிருவாகச் செலவுகள் பெருமளவில் குறையும்.

(ஆ) அதிகாரிகள் பணியாளர் சேர்த்தல் பணிகளிருந்து விடுவிக்கப்படுவதால் அவர்கள் முழுக்கவனத்தையும் தங்கள் தங்கள் துறைகளில் செலுத்துமுடியும்.

(இ) ஒரே மாதிரியான பணியாளர் சேர்த்தல், தேர்ந்தெடுத்தல் முறைக்கு வழி வகுக்கும்.

(ஈ) ஒரே மாதிரியான பணியாளர் தேர்ந்தெடுத்தல் முறையின் காரணமாக ஒரு நிறுவனத்திலிருந்து மற்றொரு நிறுவனத்திற்கு பணியாளர்களை மாற்றிக்கொள்ள முடியும்.

(உ) இம்முறை விஞ்ஞான அடிப்படையுடன் கூடியதால் ஒரு சார்பு வேலைகளுக்கு இது இடமளிக்காது.

**மையப்படுத்தப்பட்ட பணியாளர் சேகரித்தல் முறையின் தீமைகள்**

(அ) காலதாமதம் ஏற்படுத்தும்

(ஆ) இயங்குதுறைகளின் பல்வேறு பணித்தேவைகளை மைய அலுவலகம் அறிந்திருக்க வாய்ப்பு இல்லை.

(இ) இயங்குதுறைகள் பணியாளர் சேர்த்தல் பணிகளில் சேர்த்துக் கொள்ளப்படுவதில்லை. இவர்கள் பணிவிழைவு ஆணைகளை அனுப்புவதோடு முடிந்து விடுகிறது.

பரவலாக்கப்பட்ட பணியாளர் சேர்த்தல் முறையில் பணியாளர் சேர்த்தல் பணியை அந்தந்தத் துறைகள் மேற்கொள்ளும். இம்முறையில் காலிப் பணியிடங்கள் வேகமாக நிரப்பப்படுகின்றது. ஏனென்றால் துறைகள் மைய அலுவலகத்தின் அனுமதிக்காகக் காத்திருக்கத் தேவையில்லை. மேலும் துறைகள் அதற்கு உகந்த பணியாளர் தேர்ந்தெடுத்தல் முறையைப் பயன்படுத்திக்கொள்ள முடியும். இருப்பினும் மேலே குறிப்பிடப்பட்டுள்ள இரண்டு முறைகளில் எது நிறுவனத்திற்குப் பயன்பாடு உடையதாக இருக்கும் என்பதை முடிவு செய்வது நிறுவனத்தின் மேலாண்மை முடிவு செய்ய வேண்டும்.

சில நிறுவனங்களில் இவ்விரண்டு முறைகளையும் கலந்து பயன்படுத்துவதும் உண்டு.

## பணியாளர் சேர்த்தல் ஆதாரங்கள்:

பணியாளர் சேர்த்தல் ஆதாரங்கள் அகவழி, புறவழி என்ற இரு வகையாகப் பிரிக்கப்படுகின்றது.

**அகவழி ஆதாரங்கள்:**

இது பணியாற்றிக் கொண்டிருக்கிற ஊழியர்கள் மற்றும் முன்பு பணியாற்றிய பணியாளர்கள் மறுபடியும் பணியமர்த்தலுக்குப் பயன்படுத்தலை குறிக்கும். அகவழி ஆதாரங்கள் பின்வருவனவற்றை உள்ளடக்கியதாக இருக்கும்.

(அ) தற்போது பணியிலுள்ள பணியாளர்கள், நடப்பு சம்பளப் பட்டியலில் உள்ள பணியாளர்கள் ஒரு நல்ல ஆதாரம் ஆகும். நிறுவனத்தில் காலிப்பணியிடங்கள் உருவாகும் போது நிறுவனம் தங்களது பணியாளர்களை அப்பணியிடத்திற்குப் பயன்படுத்திக் கொள்ளும். இன்னும் சில நிறுவனங்களில் பணியாளர்களை வேறு பதவிக்கு உயர்த்திவிட்டு சம்பளத்தில் எந்த மாறுதல்களுக்கும் செய்யாத நிலையும் இவ்வகையைச் சார்ந்ததே.

(ஆ) மறுபணிக்கான ஓய்வு பெற்ற பணியாளர்களைப் பயன்படுத்திக்கொள்ள வேண்டும்.

(இ) பணியாளர்களின் நண்பர்கள், சுற்றத்தார் போன்றவையும் நல்ல ஆதாரங்கள் ஆகும்.

## அகவழி ஆதாரங்களின் சிறப்புகள்:

(அ) மேல் பதவிகளுக்கு தற்போதைய பணியாளர்களுக்கு வாய்ப்பளிக்கப்படுமானால் அவர்களின் ஒழுங்குணர்வும், செயலாக்கமும் அதிகப்பட வாய்ப்புண்டு. அவர்கள் நிறுவனத்தில் பாதுகாப்பான நிலையில் உள்ளதாக எண்ணம் கொள்வர்.

(ஆ) பணியாளர்களின் சாதனைச் சிறப்பு குறிப்புகள் பணியாளர் பற்றிய சாதனையை நிறுவனத்திற்குத் தருவதால் அவர்கள் திறமை அறிந்து அதன் அடிப்படையில் சிறந்த பதவிகள் அளிக்கப்படும்.

(இ) இது பணியாளர்களிடையே மாறாத மனத் தன்மையும் பணியில் ஒரு ஈடுபாட்டையும் ஏற்படுத்தும்.

(ஈ) நிறுவனம் ஆற்றுப்படுத்தல் பணிச் செலவை வெகுவாகக் குறைத்துக் கொள்ள முடியும். ஏனென்றால் பணியாளர்கள் நிறுவனத்தை முன்னமே அதிகமாக அறிந்திருப்பதால்.

(உ) தொழிற்சங்கங்கள் இம்முறையைப் பெரிதும் விரும்புகின்றன. இது மேலாண்மைக்கும் தொழிற்சங்கத்திற்கு மிடையேயான நட்புறவை வலுப்படுத்தும்.

(ஊ) நிறுவனம் பணியாளர் சேர்த்தல் செலவை வெகுவாகக் குறைத்துக் கொள்ள முடியும். ஏனென்றால் விளம்பரச் செலவு மற்றும் தேர்வு செலவுகள் இம்முறையில் தவிர்க்கப் படுகின்றன.

## அகவழி ஆதாரங்களின் சிறப்பின்மை:

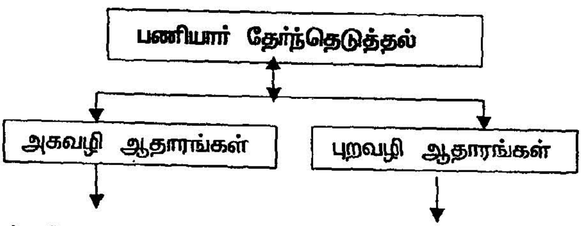
(அ) இது புது இரத்தத்துடன் பணிக்கு வரக்கூடியவர்களைத் தவிர்க்கும்.

(ஆ) பதவி உயர்வு, பணி மூப்பு அடிப்படையில் வழங்கப்படும்போது அதே பணிக்குத் தகுதியுள்ள பிற நபர்கள் பணியைவிட்டு விலகிச் செல்ல நேரிடும்.

(இ) நிறுவனத்திற்குள்ளாகவே பல பணிகளுக்கு ஆட்களைத் தேர்ந்தெடுத்துக் கொள்வதால் வெளியிலிருந்து அப்பணிகளுக்கு யாரும் விண்ணப்பிக்க முடியாத நிலை ஏற்படும்.

(ஈ) பணியாளர் மாற்றங்கள் ஓர் இடத்திலிருந்து மற்றொரு இடத்திற்கு நிகழ்வது நிறுத்தப்படும். ஒரு சார்புத் தன்மை நிறுவனத்தில் தலை எடுக்க ஆரம்பிக்கும்.

(உ) புது நிறுவனங்கள் இம்முறையைப் பின்பற்ற வாய்ப்பு இல்லை.




| அகவழி ஆதாரங்கள் | புறவழி ஆதாரங்கள் |
|---|---|
| 1. இடமாற்றம் | (அ) பணியாளர் சேர்த்தல் முகவர் நிறுவனங்கள் |
| 2. பதவி உயர்வு | (ஆ) வேலைவாய்ப்பு அலுவலகங்கள் |
| | (இ) கல்வி மற்றும் பயிற்சி நிறுவனங்கள் |
| | (ஈ) களப்பயணங்கள் |
| | (உ) தற்செயலாக வருகை தருபவர்கள் |
| | (ஊ) தொழிலாளர் ஒப்பந்தக்காரர்கள் |
| | (எ) நுழைவாயில் பணியாளர் சேர்த்தல் |
| | (ஏ) தொழிற்சங்கங்களின் பரிந்துரைகள் |
| | (ஐ) விளம்பரங்கள் |

## புறவழி ஆதாரங்கள் :

புறவழி ஆதாரங்கள் என்பது தங்களிடம் உள்ள பணியாளர்களை பணிக்கு எடுப்பது தவிர்த்து நிறுவனம் பணிக்கு சேர விருப்பமுள்ளவர்களை நேரிடையாகவோ மறைமுகமாகவோ அணுகும் முறையாகும்.

### (ஆ) பணியாளர் சேர்த்தல் முகவர் நிறுவனங்கள்:

தனியார் வேலைவாய்ப்பு தகவல் தரும் நிறுவனங்கள் ஏ.எப்., பேர்க்கூசன் அசோசியேட்ஸ், பிரைஸ்வாட்டர் ஹவுஸ், ஏபிசி கன்சல்ட்டன்ஸ், போன்றவை பணியாளர் சேர்த்தல் பணியை மிகப்பெரிய நிறுவனங்களுக்காகச் செய்கின்றன. இப்பணிக்காக அந்நிறுவனங்களிடமிருந்து ஒரு குறிப்பிட்ட தொகையைப் பெற்றுக் கொள்கின்றன. இம்மாதிரியான நிறுவனங்கள் அதிகாரிகளை நியமிப்பதற்கும் சில பணிகளுக்கான பணியைச் செய்யும் சிறப்புத் தகுதிகளை படைத்தவர்களையும் நியமிப்பதற்குப் பெரிதும் உதவுகின்றன. இம்முறையில் மிகப்பெரிய நன்மை பணியமர்த்த விரும்பும் நிறுவனம் இப்பணியிலிருந்து முழுவதும் விடுவிக்கப் படுகின்றன.

### (ஆ) வேலைவாய்ப்பு அலுவலகம்:

இந்திய அரசாங்கம் பொது வேலைவாய்ப்பு அலுவலகங்களை நாடு முழுவதும் நிறுவியுள்ளது. இந்த வேலை வாய்ப்பு அலுவலகங்கள் வேலை தேடி வருபவர்களுக்கு வேலைபற்றிய செய்திகளையும், நிறுவனங்களுக்குத் தகுதியான நபர்கள் பற்றிய செய்திகளையும் தருகின்றன. இவ்வேலைவாய்ப்பு நிறுவனங்கள் நிறுவனங்களிடமிருந்து பெறும்விழைவு ஆணை களுக்கு தகுதியான நபர்கள் பற்றிய பட்டியலை அனுப்பி வைக்கின்றது. தனியார் நிறுவனங்களும், பொதுநிறுவனங்களும் வேலைவாய்ப்புச் சட்டம் 1959ல் உள்ள சரத்துக்களைப் பின்பற்றி நடக்கவேண்டும். இவ்வேலை வாய்ப்பு அலுவலகங்கள் வேலையில்லா பட்டதாரி களுக்கு வழிகாட்டு தல்களையும், தொழில்முறை அறிவுரைகளையும் வழங்குகின்றது.

**(இ) கல்வி மற்றும் பயிற்சி நிறுவனங்கள்:**

கல்வி நிறுவனங்களுக்குள் அமைந்திருக்கும் வேலைவாய்ப்பு செய்தித் தொடர்பு மையங்கள் வளாக நேர்முகத் தேர்விற்கு ஏற்பாடுகள் செய்யலாம். வணிக நிர்வாக வல்லுநர்கள், பொறியாளர்கள் போன்றவர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பத்தில் இம்முறை பெரிதும் பயன் படுகிறது. இந்திய மேலாண்மை நிறுவனம், இந்திய தொழிற்நுட்ப நிறுவனம், பொறியியல் கல்லூரிகள், மருத்துவ கல்லூரிகள், பல்கலைக் கழகங்கள் போன்றவை அதிகாரிகளையும் பொறியியல் வல்லுநர் களையும் மருத்துவ அலுவலர்களையும் தேர்ந்தெடுக்க சிறந்த ஆதாரங்களாக விளங்குகின்றன.

**(ஈ) களப்பயணங்கள்:**

நேர்முகத் தேர்வு செய்யும் குழு நகரங்களுக்கும், பெரு நகரங்களுக்கும் பயணம் செய்து தகுதியான பணியாளர்களை வரச்செய்து தேர்வுசெய்யும்முறை களப்பயணங்கள் என்றழைக்கப் படும். நேர்முகத் தேர்வு செய்யும் களப்பயணக் குழுவின் வருகை தேதி, நேரம் போன்றவை முன்கூட்டியே விளம்பரம் மூலம் தெரியப்படுத்தப்பட வேண்டும்.

**(உ) தற்செயலாக வருகைபுரிவோர்:**

தகுதிவாய்ந்த பல்வேறு நபர்கள் தற்செயலாகத், தாமாகவே பல பெரிய நிறுவனங்களுக்குச் சென்று வேலை கேட்கும் பழக்கம் தற்போதும் நடைமுறையில் உள்ளது. இது பெரிய நிறுவனங் களுக்கு இடையூறாக இருப்பினும் கூட இப்படி தினம் வருகை தரும் நபர்களின் பட்டியல் பின்னொரு நேரத்தில் பயன்பாடு உடையதாக இருக்கும். இடைநிலை மற்றும் கீழ்நிலை பணிகளுக்கு இந்தப் பட்டியலில் இருந்து ஆட்களைத் தேர்வு செய்து கொள்ளலாம்.

**(ஊ) தொழிலாளர் ஒப்பந்தக்காரர்கள்:**

தொழிலாளர் ஒப்பந்தக்காரர்கள் தனித்திறன் தேவையற்ற பணிகளுக்குப் தொடர்ந்து பணியாளர்களை ஒரு தொழிலாளிக்கு ஒரு சிறுதொகையை வசூல் செய்துகொண்டு தொடர்ந்து அளிப்பார்கள்.

இவ்வகைப் பணியாளர்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு மட்டும் பணியமர்த்தப்படுகிறார்கள்.

கட்டுமானப் பணிகளில் இவ்வகை முறை பெரிதும் பயன்படுகிறது.

**(எ) நுழைவாயில் பணியாளர் சேர்த்தல் முறை:**

தனித்திறன் தேவையற்ற பணிகளுக்குப் பணியாளர்கள் தொழிற்சாலை வாயிலிலேயே தேர்ந்தெடுத்து பணியமர்த்தும் முறை நுழைவாயில் பணியாளர் சேர்த்தல் முறை எனப்படும். மிகப்பெரிய தொழிற்சாலைகளில் நிரந்தரப் பணியாளர்கள் விடுப்பில் அல்லது வேறு காரணங்களுக்காக வருகை புரியாமல் இருக்கும் காலங்களில் இவ்வகைப் பணியாளர்கள் பயன் படுத்தப்படுகிறார்கள். திறமை வாய்ந்த பதிலால் பணியாளர்கள் பின் நிரந்தரப்பணிக்குக் கூட தேர்வு செய்யப்படுகிறார்கள். பொருளாதார அடிப்படையிலும் இது சிக்கனமான முறை.

**(ஏ) தொழிற்சங்கங்களின் பரிந்துரைகள்:**

தொழிற்சங்கங்களின் தலைவர்கள் பல்வேறு பணிகளுக்கும் எவ்வகைப் பணியாளர்கள் தேவை என்பதை அறிந்து வைத்திருப்பர். நிறுவனங்கள் இத்தலைவர்களிடம் ஆலோசனை பெறமுடியும். சில நிறுவனங்களில் தொழிற்சங்கங்கள் பரிந்துரை செய்யும் நபர்களுக்கு வேலைவாய்ப்பு அளிக்கப்படுகிறது. கடை நிலையில் உள்ள பணியாளர்கள் இம்முறையில் பெரிதும் பணியமர்த்தப்படுகிறார்கள்.

**(உ) விளம்பரம்:**

நிறுவனத்தில் உள்ள பல்வேறு பணிகளுக்கான காலிப்-பணியிடங்களை நிரப்புவதற்கு விளம்பரம் அதிகமான முறையில் உதவுகிறது. செய்தித்தாள் விளம்பரங்கள் நாட்டிலுள்ள பெருமளவு நபர்களையும் சென்றடைகிறது. இம்முறை தொழிற்நுட்பம், மேலாண்மை, அலுவலக பணியாளர் பதவிக்காக விண்ணப்பிக்க ஆர்வமுள்ளவர்களை கவர்ந்திழுக்க உதவுகிறது. தொழில்சார்ந்த பத்திரிகைகள், தொலைக்காட்சி, வானொலி, இண்டர்நெட் போன்ற தகவல் தொடர்பு சாதனங்கள் மூலமாகவும் நிறுவனம் வேலைப்பற்றிய

விளம்பரங்களை அளிக்கலாம். இம்முறையில் குறைபாடு நிறுவனங்கள் அதிக அளவு விண்ணப்பங்கள் தகுதி குறைவான நபர்களிடமிருந்தும் பெறவேண்டிய நிலை ஏற்படும். இதன் மூலம் நிறுவனம் சிறந்த விண்ணப்பங்களைத் தேர்ந்தெடுக்கும் சிக்கலான பணியைச் செய்ய வேண்டிவரும்.

## பணியாளர் சேர்த்தல் உத்திகள்:

தகுதியுள்ள விண்ணப்பதாரர்களுடன் தொடர்பு ஏற்படுத்தும் முறை பணியாளர் சேர்த்தல் உத்திகள் எனப்படும். பணியாளர் சேர்த்தல் ஆதாரங்கள். பணியாளர் உத்திகளிடமிருந்து வேறுபடுகின்றது. பணியாளர் சேர்த்தல் ஆதாரங்கள் தகுதியான நபர்கள் எங்குள்ளார்கள் எனக் கண்டறிவதாகும். பணியாளர் சேர்த்தல் முறைகள் (அ) உத்திகள் பணியில் சேர ஆர்வமுள்ளவர் களுடன் தொடர்பு ஏற்படுத்திக் கொள்ளுதலை குறிக்கும். பணியாளர் சேர்த்தல் உத்திகள் பின்வரும்படி வகைப்படுத்தப் படுகின்றது.

### (அ) நேர்முறை:

இம்முறையில் கல்வி மற்றும் பயிற்சி நிறுவனங்கள், பணியாளர்கள் தொடர்பு, காத்திருப்போர் பட்டியல் போன்றவை பணியாளர் சேர்த்தலுக்குப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. நிறுவனத்தின் பிரதிநிதிகள், பல்வேறு கல்வி நிறுவனங்களுக்கு வருகைபுரிந்து நிறுவனத்தில் உள்ளே பல இடங்களைப் பற்றிய செய்திகளை தருவார்கள். இப்பிரதிநிதிகள் கல்வி நிறுவனங்களில் உதவியோடு வளாக நேர்முகத்தேர்வினை நடத்துவார்கள். இதன்மூலம் தகுதியான மாணவர்களைப் பணிக்காகத் தேர்வு செய்து ஒரு சிறுபட்டியலை தயார் செய்து கொள்வார்கள். மேலும் நிறுவனம் பணியாளர்களை நிறுவனத்திலுள்ள காலி இடங்களைப் பற்றிய செய்தியைப் பொதுமக்களுக்கு தெரிவிக்கும்படியும் இம் முறையில் கோரும். இது வேலைபற்றிய கண்காட்சிகளைப் பல்வேறு இடங்களில் நடத்துவதைப் பற்றி குறிக்கும். சில நிறுவனங்கள் காத்திருப்போர் பட்டியலை பயன்படுத்துவதும் இம்முறை சார்ந்ததே.

**(ஆ) மறைமுக முறை:**

இம்முறையில் நாளேடுகள், பத்திரிகைகள், குறிப்பேடுகள், வானொலி, தொலைக்காட்சி போன்ற செய்தி சாதனங்கள் மூலம் விளம்பரங்கள் தரப்படுகின்றன. திருத்தமான விளம்பரம் விளம்பரதாரரை பல குழப்பங்களிலிருந்து விடுவிப்பதுடன் அப்பணிக்கு அவர் தகுதியுடையவர்தானா? என்பதை அறிந்துக் கொள்ளவும் உதவும். இம்முறை நிறுவனத்தை ஏராளமான விண்ணப்பதாரர்களுடன் தொடர்பை ஏற்படுத்தும். இம்முறையில் குறைபாடு அதிகஅளவு விண்ணப்பங்கள் வந்திருப்பின் அவற்றை ஆய்வு செய்து தகுதியான விண்ணப்பங்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதில் நிறுவனம் அதிகநேரத்தை செலவு செய்ய நேரிடும்.

**(இ) மூன்றாம் தரப்பு முறை:**

இம்முறையில் பணியாளர் சேர்த்தல் முகவர்கள் மூலமாக நடைபெறுகிறது. மேலாண்மை அறிவுரை வழங்கும் நிறுவனங்கள், பொது வேலைவாய்ப்பு அலுவலகங்கள், தொழிற்சங்கங்கள், தொழில் அமைப்புகள், தொழிலாளர் ஒப்பந்தக்காரர்கள் போன்ற அமைப்புகள் இம்முறையில் பணியாளர் சேர்த்தல் முகவர்களாகச் செயல்படுகின்றன.

**பணியாளர் சேர்த்தல் இந்திய நடைமுறை வழக்கம்:**

இந்திய தொழில் அமைப்புகள் பின்வரும் ஆதாரங்களை பணியாளர் சேர்த்தலுக்கு பயன்படுத்திக் கொள்கின்றன.

(அ) நிறுவனத்தின் உள் ஆதாரங்கள்

(ஆ) தனியார், பொது வேலைவாய்ப்பு நிறுவனங்கள்

(இ) வளாக பணியாளர் சேர்த்தல்

(ஈ) தொழிலாளர் ஒப்பந்தக்காரர்கள்

(உ) தொழிற்சங்கங்கள் மூலம் உதவி

(ஊ) அதிகாரிகள் தேடும் முகவர் நிறுவனங்கள்

இந்தியப் பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் ஒரு பகுதிப் பணி-யிடங்களைத் தாழ்த்தப்பட்டோர், மலைவாழ் இனத்தவர், அங்கக்

குறைபாடு உள்ளவர்கள், மாற்றுத்திறனாளிகள், முன்னால் படைவீரர்கள், மற்றும் பிற்படுத்தப்பட்ட வகுப்பினர் போன்றவர்களுக்கு ஒதுக்குகின்றது.

## பணியாளர் தேர்ந்தெடுத்தலின் பொருள்:

தேர்ந்தெடுத்தல் என்பது தகுதிவாய்ந்த நபர்களை தேர்ந்தெடுப்பதும், தகுதியில்லாத நபர்களை புறக்கணிப்பதும் அல்லது இவ்விரண்டின் இணைப்புச் செயலுமாகும். இவ்வழிமுறை விண்ணப்பதாரர் பற்றிய பல செய்திகளை பல நிலைகள் மூலம் அறிந்து பணிக்கு உகந்தவர்தானா என முடிவு செய்யும் செயலாகும். மேலும் தகுதியில்லா விண்ணப்பதாரர்களைக் கண்டறிதலும் அவர்களைப் பணிக்குத் தவிர்த்தலும் தேர்ந்தெடுத்தல் எனப்படும்.

### தேர்ந்தெடுத்தல், பணியாளர் சேர்த்ததிலிருந்து வேறுபடுதல்:

பணியாளர் சேர்த்தல் என்பது தகுதியான பணியாளர்கள் எங்குள்ளார்கள் என்பதைப் பற்றியதும் அவர்கள் பணிக்கு விண்ணப்பிக்க வைப்பதைப் பற்றியதுமாகும். தேர்ந்தெடுத்தல் என்பது தகுதிவாய்ந்த நபர்களைக் கண்டறியும் செயல்முறை யாகும். பணியாளர் சேர்த்தல் நிறைவுச் செயல்பாட்டு எண்ணத்தில் அமையும். ஏனென்றால் இது அதிக விண்ணப்ப தாரர்களை விண்ணப்பிக்கத் தூண்டி நிறைய விண்ணப்பங்களை நிறுவனம் பெற வழிவகுக்கும். தேர்ந்தெடுத்தல் குறைவுச் செயல்பாட்டு எண்ணத்தில் அமையும். ஏனென்றால் இது தகுதியற்ற விண்ணப்பதாரர்களை நீக்கி மொத்த விண்ணப்பங்களை குறைக்க செய்யும் செயல்கொண்டதாக அமையும். தேர்ந்தெடுத்தலுக்கான முக்கிய காரணம் சரியான பணிக்குச் சரியான பணியாளர்களைத் தேர்வு செய்து பணியமர்த்தலாகும். தவறான தேர்ந்தெடுத்தல் முறையைப் பின்பற்றும் நிறுவனங்கள் பணத்தையும், காலத்தையும் விரயம் செய்ய நேரிடும். விஞ்ஞான அடிப்படையில் அமைந்த தேர்ந்தெடுத்தல் முறை நிறுவனத்தில் சக்திவாய்ந்த பணியாளர் குழு அமைய நிச்சயம் உதவி புரியும்.

## பணியாளர் தேர்ந்தெடுத்தல் வழிமுறைகள்

தேர்ந்தெடுத்தல் செயல்முறைகள் பல நிலைகளைக் கொண்டது. தேர்ந்தெடுத்தல் நடவடிக்கைகள் தொடக்க நேர்முகத் தேர்வில் ஆரம்பித்து பணி நியமன முடிவு செய்தலில் இறுதி செய்யப்படுகிறது.

டிசன்ஸோ ராபின்ஸ் அவர்கள் தேர்ந்தெடுத்தல் செயல் முறைகள் ஏழு நிலைப்பாடுகள் கொண்டது எனக் கூறுகின்றார். அவை

**தேர்ந்தெடுத்தல் வழிமுறைகள்**

| | |
|---|---|
| (அ) | தொடக்க நேர்முகத் தேர்வு |
| (ஆ) | விண்ணப்பங்களைப் பூர்த்தி செய்தல் |
| (இ) | பணிச்சோதனைத் தேர்வுகள் |
| (ஈ) | முழுமையான நேர்முகத்தேர்வு |
| (உ) | பின்விபரங்கள் துப்பறிதல் |
| (ஊ) | உடல்ரீதியான பரிசோதனை |
| (எ) | பணிநியமன முடிவு செய்தல் |

மேலே குறிப்பிடப்பட்டுள்ள அனைத்து நிலைகளையும் தேர்ந்தெடுத்தல் செயல்பாட்டு முறை கொண்டிருக்க வேண்டுமென்ற அவசியமில்லை. தேர்ந்தெடுத்தல் செயல்பாட்டு முறையின் அடிப்படைத் தத்துவம் எவ்வளவு அதிகப்படியான விபரங்கள் விண்ணப்பதாரரிடம் சேகரிக்க முடியுமோ அதை சேகரித்து அதன் அடிப்படையில் அவர் பணிக்குத் தகுதியானவரா எனக் கண்டறிதலேயாகும். பல்வேறு காரணங்கள் அடிப்படையில் தேர்ந்தெடுத்தல் செயல்பாட்டுமுறை நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் மாறுபடும்.

### அ) தொடக்க நேர்முகத் தேர்வுகள்

தொடக்க நேர்முகத் தேர்வு இரு நிலைப்பாடுகளைக் கொண்டது.

(அ) தொடக்க விசாரணை

(ஆ) தொடக்க நேர்காணலுக்கு வழிகாணல்.

பொதுவாக ஒரே ஒரு பணிக்குக்கூட தற்போதைய காலங்களில் மிக அதிகமான *விண்ணப்பங்கள்* வந்து விடுகின்றன. இதன் காரணமாகப் பணி விவரங்கள் மற்றும் பணிக் குறிப்பிடுதல்கள் அடிப்படையிலும் சில விண்ணப்பங்களை நீக்கிவிடலாம். இந்நிலையில் சிலகாரணங்கள் நிறுவனத்தை எதிர்மறை முடிவுகளுக்கு உட்படுத்துதல் விண்ணப்பதாரருக்கு போதிய அனுபவமின்மை மற்றும் போதிய கல்வித் தகுதி யின்மையுமேயாகும். தொடக்க நேர்காணல் நிறுவனத்திற்கும், விண்ணப்பதாரருக்கும் காலத்தையும், முயற்சியையும், மிச்சப் படுத்தும். மேலும் நிறுவனம் விண்ணப்பதாரருக்கு *நிறுவனத்தை யும், பணி பற்றிய செய்திகளை எடுத்துரைக்க உதவும்.* இந்நிலையில் தகுதியற்ற விண்ணப்பதாரர்கள் தாமாகவே நாம் அடுத்த நிலைக்கு தகுதியற்றவர் எனக்கருதி பின்வாங்குவார்கள். இது முதல்நிலை நேர்காணல் என்பதால் விண்ணப்பதாரர்கள் தமக்கு எழும் சந்தேகங்கள் அனைத்தையும் கேட்டறிவதோடு தமக்கு வேண்டிய சம்பளம் என்ன? மற்றும் நிபந்தனைகளை நிறுவனத்தோடு பேசி முடிவு செய்துகொள்ள முடியும்.

**ஆ) விண்ணப்பங்கள் பூர்த்தி செய்தல்**

முதல்நிலையில் தேர்ச்சி பெற்ற விண்ணப்பதாரர்கள் இந் நிலையில் விண்ணப்பபடிவங்களைப் பூர்த்தி செய்யுமாறு கேட்டுக் கொள்ளப்படுகிறார்கள். விண்ணப்ப படிவங்கள் பின்வரும் செய்திகளைக் கொண்டிருக்கும்.

(அ) அடையாள விபரங்கள் - பெயர், முகவரி

(ஆ)சொந்த விபரங்கள் - வயது, பால், பிறந்த இடம்

(இ) உடல்ரீதியான விபரங்கள் - உயரம், எடை, கண்பார்வை

(ஈ) குடும்ப பின்விபரங்கள் (அ) பின்னணி

(உ) கல்வி - தொழில் மற்றும் சிறப்புத்தகுதிகள்

(ஊ) அனுபவம் -முன்பு ஆற்றிய பணிகள், பணி அமர்த்தியவர்கள், பெற்ற சம்பளம்

(எ) குறிப்புகள் - முன்பு பணியாற்றிய இடத்திலிருந்து குறிப்புகள்

(ஏ) இதர விபரங்கள் - பொழுதுபோக்கு, மற்றவை.

சில நிறுவனங்கள் விண்ணப்பதாரரை 10 பக்கங்களுக்கு தன் விபர சொந்த சரிதையை எழுத பணிக்கும். பொதுவாகவே விண்ணப்ப படிவங்கள், விண்ணப்பதாரர் தற்போதைய பணியில் சேருவதற்கு முன் என்ன செய்து கொண்டிருந்தார் என்பதை அறியும் செய்திகளைக் கொண்டதாக இருக்கும்.

**இ) பணிச்சோதனைகள்:**

பணியாளர் தேர்ந்தெடுத்தலில் உளவியல் அடிப்படையில் அமைந்த சோதனைகள் பெருமளவில் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. பணிச் சோதனைகள் பணியாளர்களின் அறிவுகூர்மை, ஆர்வம், செயலாற்றும் திறன் மற்றும் விருப்பம் இவற்றை அறிந்துகொள்ளப் பயன்படும். இது இரு நபர்களின் குணாதிசயங்களை வேறுபடுத்திப் பார்க்கப் பயன்படும். இவை பணியாளர் தேர்ந்தெடுத்தலில் உபகருவிகளாகப் பயன்படுகின்றன. விண்ணப்ப படிவங்கள் பெருமளவில் இருக்கும் போது இம்முறை அதிகம் பயன்படுகின்றது. இருப்பினும் கூட நடப்புக்காலங்களில் பழமை வாய்ந்த எழுத்துமுறையில் அமைந்த சோதனைகளின் உபயோகம் குறைந்து கொண்டே வருகின்றது.

**ஈ) முழுமையான நேர்முகத்தேர்வு:**

மேற்கண்ட நிலைகளில் தேர்ச்சி பெற்ற விண்ணப்பதாரர்கள் முழுமையான நேர்முகத் தேர்விற்கு அழைக்கப்படுகிறார்கள். நேர்முகத் தேர்வு சிறந்த வல்லுநர்கள், பணியாளர்துறை அதிகாரிகள், வெளியிலிருந்து அழைக்கப்பட்ட அதிகாரிகள், தகுதிவாய்ந்த மேற்பார்வையாளர்கள் போன்றவர்கள் மூலம் அல்லது மேலே

குறிப்பிடப்பட்டுள்ளவர்களின் கூட்டுக்குழு இப்பணியைச் செய்து முடிக்கும். முழுமையான நேர்முகத் தேர்வு விண்ணப்ப படிவங்களில் இல்லாத சில செய்திகளை சேகரிக்கும் அவை பணியாளரின் செயலூக்கம், சிக்கலான நேரத்தில் பணி யாற்றும் திறமை, பணிக்குத் தகுதிப் பெற்றவர்தானா போன்றவையாகும். விண்ணப்பதாரர்களிடம் பணிபற்றிய குறிப்பிட்ட செய்திகள் கொண்ட வினாக்கள் எழுப்பப்படு-கின்றன. கட்டமைப்புடன் கூடிய வினாக்கள் இப்பணியை சுலபப்படுத்தும்.

## உ) பின்னணிச்சூழல் செய்திகள்

இந்நிலையில் தகுதியுள்ள விண்ணப்பதாரர்களின் பின்னணிச் சூழல் விபரங்கள் சேகரிக்கப்பட்டு ஆய்வு செய்யப்படும். இச் செய்திகள் முன்பு வேலை பார்த்த இடத்தில் உள்ள அதிகாரிகள், கல்வி நிறுவனங்களின் தலைமைப் பொறுப்பாளர்கள் மற்றும் சமூகத்தில் முக்கிய அந்தஸ்து பெற்றவர்களிடமிருந்து பெறப்படும். நிறுவனங்கள் இச்செய்திகளை தபால் அல்லது தொலைபேசி மூலம் பெறும். செய்திகள் தர விழைபவர்கள் விண்ணப்ப தாரர்களைப் பற்றிய செய்திகளை வெளிப்படையாகத் தரவேண்டும். அவர்கள் தரும் விபரங்கள் அனைத்தும் பாதுகாப்பாக வைக்கப்படும் என்ற உத்தரவாதத்தை நிறுவனம் அவர்களுக்குத் தரவேண்டும். இது செய்தி பெறுவதில் நல்ல முறையில் கருதப்படினினும் பல நிறுவனங்கள் விண்ணப்பதாரர் பற்றிய செய்திகளைத் தருவதில் வேகம் காட்ட விழைவதில்லை. பல மேலாளர்கள் இம்முறை சிறந்த முறையல்ல என்றும் குறிப்பிடுகின்றனர்.

## ஊ) உடல் ரீதியான பரிசோதனை:

தேர்ந்தெடுத்தல் செயல்முறைகள் அனைத்தும் உடல்ரீதியான பரிசோதனையில் வந்து முடிவடையும். இந்நிலையில் விண்ணப்பதாரர் உடல்ரீதியான பரிசோதனைக்கு உட்படுத்தப்படுவார். இந்நிலையில் விண்ணப்பதாரர் நிறுவனத்தின் மருத்துவர்கள் அல்லது அங்கீகரிக்கப்பட்ட மருத்துவர் முன்னிலையில் பரிசோதிக்கப்படுவார். இப்பரிசோதனைகள் பின்வரும் காரணங்களுக்குப் பயன்படுகின்றது.

(அ) இது விண்ணப்பதாரர் தேர்ந்தெடுக்கப்படும் பணிக்கு, அப்பணியைச் செய்ய தகுந்த உடல் ரீதியான தகுதி பெற்றிருக்கின்றாரா என்பதைத் தெரிவிக்கும்.

(ஆ) இது விண்ணப்பதாரர் ஏதாகிலும் தொற்றுவியாதி கொண்டவராக உள்ளாரா என்பதைத் தெரிவிக்கும்.

(இ) இது விண்ணப்பதாரர் ஒரு சில பணியை மட்டுமே செய்ய தகுதி கொண்டவராக உள்ளார் என்பதைத் தெரிவிக்கும்.

**எ) பணிநியமன முடிவு**

இது தேர்ந்தெடுத்தல் செயல்முறைகளில் கடைசிநிலை. பல நிறுவனங்களில் செயல்முறைகள் மனிதவளத் துறையின் மூலம் நடைபெறுகின்றது. இத்துறைத் தேர்ந்தெடுத்தல் பணியைச் செய்து முடித்தபிறகு நிறுவனத்தின் எத்துறைக்காக அப்பணியை மேற் கொண்டதோ அங்கிருந்து இறுதி முடிவுக்கான ஆணை வரவேண்டும் பிறகுப் பணிநியமன ஆணை அப்பணிக்காக விண்ணப்பதாரரிடம் வழங்கப்படும். பணிநியமன ஆணை பதவியின் நிலை, சம்பளம் பிற நிபந்தனைகள் போன்றவற்றை உள்ளடக்கி இருக்கும். பணிநியமனம் முதல் ஒன்று அல்லது இரண்டு ஆண்டுகளுக்கு தகுதி காண்பருவம் முடிக்கும் நிலையுடன் அமையும். தகுதிகாண் பருவத்தில் பணியாளரின் நடவடிக்கைகள் திருப்திகரமாக இருக்குமென்றால் அவர் நிரந்தரப் பணியில் அமர்த்தப்படுவார்.

## தேர்ந்தெடுத்தல்: தேர்வுமுறைகள்

பணியாளர் தேர்ந்தெடுத்தல் செயல்முறைகளில் உளவியல் அடிப்படையில் அமைந்த தேர்வுகள் இந்தியாவில் மட்டுமில்லாமல் உலகின் பல நாடுகளிலும் சிறப்பைப் பெற்றிருக்கிறது. தேர்வுகள் விண்ணப்பதாரரின் விண்ணப்ப படிவம் தராத செய்திகளையும் விண்ணப்பதாரரின் சிறப்பியல்புகளைக் கண்டறியும் வகையில் வழியமைக்கப்படுகின்றன.

மோனப்பா மற்றும் சலாதின் உளவியல் தேர்வுகள் நடத்தை மாதிரிகளை நோக்கத்துடனும், தரத்துடனும் அளக்க பயன்படும் கருவி எனக் குறிப்பிடுகின்றார்கள்.

உளவியல் தேர்வுகள் பணியமர்த்தல், பணிமேம்பாடு, பணி மாற்றம், பணியாளர் பயிற்சிகள் போன்றவைகளில் முடிவு மேற்கொள்ளும்போது பெருமளவில் பயன்படுகின்றது. உளவியல் தேர்வுகள் இம்மாதிரியான உட்பொருளைக் கொண்டிருக்கும் எந்த இருநபர்களும் ஒரே மாதிரியான அறிவு, ஆளுமை, மனப் பான்மை, தகுதிகளை கொண்டிருக்கமாட்டார்கள். தேர்வுகள் விண்ணப்பதாரரின் திறமையை அளக்கப்பயன்படுகின்றன.

தேர்வுகள் இவ்வாறு வகைப்படுத்தப்படுகின்றன.

## தேர்வுகள்

1. உளச்சார்பு (அ) செயல்படும் ஆற்றல் தேர்வுகள்

   (அ) இயந்திர நுட்பத் திறமை தேர்வுகள்

   (ஆ) மனப்பாங்கு தேர்வுகள்

   (இ) தகுதி (அ) உளவியல்விசை தேர்வுகள்

2, சாதனை (அ) தேர்ச்சி தேர்வுகள்

   (அ) தொழில் அறிவுத் தேர்வுகள்

   (ஆ) பொறிகளைக் கையாளும் தேர்வுகள்

3. ஆளுமைத் தேர்வுகள்

   (அ) நோக்கத் தேர்வுகள்

   (ஆ) வெளிப்படுத்தும் பண்புத் தேர்வுகள்

   (இ) இடத் தேர்வுகள்

4. ஆர்வத் தேர்வுகள்

## 1) உளச்சார்பு அல்லது செயல்டும் ஆற்றல் தேர்வுகள்:

இத்தேர்வுகள் விண்ணப்பதாரரிடம் மறைந்துள்ள செயல்படும் ஆற்றல் திறமை அளத்தலிலும் அவர் எவ்வளவு வேகமாகப் பணியையும், பணிக்குத் தேவையான தகுதிகளையும் கற்றுக்கொள்வார் என்பதை வெளிப்படுத்தும். இத்தேர்வுகள் ஒரு குறிப்பிட்ட வகையான சிறப்புத் தகுதியை கண்டறிவதற்கும் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. எடுத்துக்காட்டாகப் பகுத்தறிவு பயன்படுத்தல். கற்றுக்கொள்ளுதல் மற்றும் இயந்திர நுட்பத் திறமை, மனப்பாங்கு போன்றவற்றை அறிய இவ்வகைத் தேர்வுகள் பெரிதும் பயன்படுகின்றன.

### அ) இயந்திர நுட்பத் திறமை தேர்வுகள்

இத்தேர்வுகள் விண்ணப்பதாரர் இயந்திர நுட்பம் கொண்ட பணியை கற்றுக்கொள்ளும் ஆர்வம் கொண்ட தகுதியை பெற்றவரா எனக் கண்டறிய பயன்படும். இத்தேர்வுகள் வேகம், மனித கைத்திறம், இடப்பண்பிற்குரிய உருவாக்கிகாணுதல், பிரச்சனைகளைத் தீர்வு காணும் திறன் போன்றவற்றை அளக்கும் விதத்தில் அமையும். இது பணி பயில்வோர்கள், பொறித்துறை பணியாளர்கள், பொறித்துறை வல்லுனர்களை தேர்வு செய்ய பயன்படுகின்றது.

### ஆ) மனப்பாங்கு (அல்லது) அறிவுசார்ந்த தேர்வுகள்:

மனப்பாங்கு தேர்வுகள் விண்ணப்பதாரரின் அறிவாற்றலை கண்டறிய பயன்படுகிறது. இத்தேர்வுகள் வார்த்தைகளில் வேகம், ஞாபகசக்தி, எதிர்பார்ப்பை முன்னோக்கி பார்த்தலில் வேகம், சொற்குறித்த உணர்வாற்றல் போன்றவற்றை கண்டறிய பயன்படும். இத்தேர்வுகளின் முடிவுகள் எண் வடிவில் கொண்டு வரப்படுகின்றன. அவை அறிவாற்றல் ஈவு என்றழைக்கப்படுகிறது.

$$\text{அறிவாற்றல் ஈவு} = \frac{\text{மனப்பாங்கு வயது}}{\text{உண்மை வயது}} \times 100$$

இதில் கிடைக்கும் கணிப்பு எண் அதிகம் வருமென்றால் அறிவாற்றல் ஈவு அதிகமென்றும்,

குறைந்து வருமெனில் அறிவாற்றல் ஈவு குறைவு எனவும் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும்.

**இ) தகுதி அல்லது உளவியல் விசை தேர்வுகள்:**

இத்தேர்வுகள் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியைச் செய்து முடிக்கும் திறனைக் குறிப்பிட்ட நபர் பெற்றுள்ளாரா என்பதைக் கண்டறியும். இவை மனப்பாங்கின் வேகத்திறம், விசைத்திறம், தசை இயக்கங்கள் அல்லது அவற்றைக் கட்டுப்படுத்தல், ஒருங்கிணைத்தல் போன்றவற்றை அளத்தலில் பயன்படுகின்றன. இம்மாதிரி தேர்வுகள் ஒன்று சேர்த்தல் கட்டுமான பணிகளில் பணிபுரியும் பணியாளர்களின் தகுதியைக் கண்டறிவதில் பெரும் பணியாற்றுகின்றன.

**2) சாதனை (அல்லது) தேர்ச்சி தேர்வுகள்:**

இவ்வகைத் தேர்வுகள் ஒரு பணியாளர் பயிற்சியின் மூலமும் ஒரு நிலையில் நீண்ட காலம் பணியாற்றிய அனுபவத்தின் மூலமாகவும் எவ்வகையான தகுதியையும் அறிவையும் பெற்றிருக் கிறார் என்பதைக் கண்டறிய பயன்படும். இவ்வகைத் தேர்வுகள் விண்ணப்பதாரர் எதைச் செய்வார் என்பதைத் தெரியப்படுத்தும்.

**அ) தொழில் அறிவுத் தேர்வுகள்:**

இவை தொழில் தேர்வுகள் என்றும் அழைக்கப்படுகின்றன. இவை விண்ணப்பதாரரின் தட்டச்சு, குறுக்கெழுத்து தொழிற் தேர்ச்சிகளைக் கண்டறிய பயன்படும். மேலும் கூட்டுத்தொகை கண்டறியும் பொறி, கணிப்பொறி, இதர தொழில் கருவிகளைக் கையாளுவதில் உள்ள தேர்ச்சியைக் கண்டறிய இத்தேர்வுகள் பெரிதும் பயன்படுகின்றன.

**ஆ) பொறிகளைக் கையாளும் தேர்வுகள்:**

இத்தேர்வுகள் விண்ணப்பதாரர் பொறிகளைக் கையாள்வதில் உள்ள தேர்ச்சியைத் தெரியப்படுத்தும். இத்தேர்வுகளில் விண்ணப்ப-தாரருக்கு ஒரு சிறிய பணி அளிக்கப்பட்டு அதை அவர் எவ்வளவு

வேகத்தில் தவறில்லாமல் செய்கிறார் என்பது கண்டறியப்படுகிறது. (எ.க.) தட்டச்சு, குறுக்கெழுத்து.

### 3) ஆளுமைத் தேர்வுகள்:

இத்தேர்வுகள் ஒரு மனிதனின் உளவியல் அமைப்பு முறை எவ்வாறு உள்ளது என்பதை அறியப் பயன்படும். இவ்வகைத் தேர்வுகள் முதிர்ச்சி, செயலூக்கம், உணர்ச்சி வேகம் போன்றவற்றை அளக்கப் பயன்படுகின்றது. இவை எதிலும் நலம் காணும் திறன், சமூகத் தொடர்பு, உணர்ச்சி கட்டுப்பாடு, நம்பிக்கை போன்றவற்றின் தொடர்பு உறவு சார்ந்த முக்கியத்துவத்தை வெளிப்படுத்தும்.

### அ) நோக்கத் தேர்வுகள்:

இவை மனப்பாங்கு நிலைகள், தனித்தன்மை, ஆளுமைத் திறன், மற்றும் சுய தன்னம்பிக்கை போன்றவற்றை அளத்தலில் பெரிதும் பயன்படுகின்றன.

### ஆ) வெளிப்படுத்தும் பண்பு தேர்வுகள்:

இத்தேர்வுகளில் விண்ணப்பதாரரிடம் சில படங்கள், வரைபடங்கள், எழுத்து வடிவங்கள் கொடுக்கப்பட்டு அவற்றைக் கொண்டு அவர் அறியும் தனிக்கருத்துக்கள் கண்டறியப் படுகின்றன. பின் அவரின் கருத்துக்களைக் கொண்டு அவருடைய பண்பு நலன்கள் அறியப்படுகின்றன.

### இ) இடத்தேர்வுகள்:

இத்தேர்வு நிலையில் விண்ணப்பதாரர் ஒரு வழக்கமற்ற நிலையில் எவ்வாறு பணியாற்றுவார் என்பது கண்டறியப்படுகிறது. இவை ஆளுமை மற்றும் செயலூக்கம் போன்றவற்றை கண்டறியும் வகையில் அமையும்.

### 4) ஆர்வத் தேர்வுகள்:

இத்தேர்வுகள் ஒரு நபரின் ஆர்வ பரப்பு மற்றும் எவ்வகையான பணி அவரை திருப்திபடுத்தும் என்பதைக் கண்டறிய பயன்படும். இவை தொழில் வழித்துணைகளில் பெரிதும் பயன்படுகின்றன.

## நேர்முகத் தேர்வுகள்

விண்ணப்பதாரரை நேருக்கு நேர் கூர்ந்து கவனித்தல் மற்றும் சொந்த மதிப்பீடு அடிப்படையில் விண்ணப்பதாரரிடம் செய்திகளைப் பெற்று மதிப்பீடும் முறை நேர்முகத் தேர்வு எனப் படுகிறது. பொதுவான பணித் தேர்வுகள் மூன்று வழிகளில் பயன்படுகின்றது. அவை: (அ) செய்திகள் பெறுதல், (ஆ) செய்திகளை வழங்குதல், (இ) செயலூக்கம், இது பணியாளர் தேர்ந்தெடுத்தலில் மட்டுமல்லாது பணியமர்த்தல், ஆற்றுப்படுத்தல், ஒழுங்கு நடவடிக்கைகள், பொதுவான பிரச்சனைகள் போன்றவற்றில் தீர்வுகாணல் போன்றவற்றிலும் பயன்படுகின்றது.

### நேர்முகத் தேர்வின் முக்கியத்துவம்:

பணியாளர் தேர்ந்தெடுத்தலில் நேர்முகத் தேர்வு முக்கியப் பணியாற்றுகின்றது. அதன் முக்கியத்துவங்கள் பின்வருமாறு:-

(அ) முன்னிலைகளில் விண்ணப்பதாரர் சரியான விபரங்களைத் தந்துள்ளாரா எனக் கண்டறியமுடிகிறது.

(ஆ) விண்ணப்பதாரரின் தகுதிகள் மற்றும் ஆளுமை அமைப்புகளை நேரில் கண்டறிய முடியும்.

(இ) விண்ணப்பதாரருக்கு நிறுவனத்தின் கொள்கைகள் மற்றும் பிற செய்திகளை நேரடியாகத் தர முடியும்.

(ஈ) விண்ணப்பதாரரும், நிறுவனமும் நல்ல தொடர்பு முறையையும், அணுகுமுறையையும் ஒருவரை ஒருவர் புரிந்துகொள்ளும் தன்மையும் ஏற்படுத்திக் கொடுக்கும்.

## நேர்முகத் தேர்வின் பல்வேறு வகைகள்:

### அ) முறைசாரா நேர்முகத் தேர்வு:

இது முறையான திட்டமிட்ட தேர்வுமுறையன்று. இது பணி-

யாண்மையார் அல்லது பணியாளர் மேலாளர் போன்றவர்களால் ஒரு குறிப்பிட்ட இடம் என இல்லாமல் நடைபெறும். பணியாளர்கள் அவசரமாகத் தேவைப்பட்டால் பணியாண்மையர் இவ்வழியைக் கடைபிடிப்பார். பணியாண்மையர் மிகச்சில வினாக்களை மட்டும் விண்ணப்பதாரரிடம் கேட்பார்.

**ஆ) முறையான நேர்முகத் தேர்வு:**

இது ஒரு திட்டமிட்ட நேர்முகத் தேர்வு. இது ஒரு முறையான சூழ்நிலையில் நடத்தப்படுகின்றது. நேர்முகத் தேர்வு இடம். நேரம், நேர்முகத் தேர்வுக்குழு, கேட்க இருக்கப்படும் கேள்விகள் எல்லாம் முன்பாகவே முடிவு செய்யப்பட்டு நேர்முகத் தேர்வு விதிமுறை களுக்கு உட்பட்டு இத்தேர்வுமுறை நடைபெறும். நேர்முகத் தேர்வின் வடிவம் திட்டமிட்டு செயல்படுத்தப்படும்.

**இ) முன்வரைவு நேர்முகத் தேர்வு:**

இது மிகத் திட்டமிட்ட முறையில் அமைக்கப்பட்ட நேர்முகத் தேர்வு முறையாகும். இதன்மூலம் துல்லியமான விடைகளைப் பெற முடியும். இம்முறையில் நல்ல முன்வரைவு நேர்முகத் தேர்விற்கு முன்னதாகத் தயார் செய்யப்படும். என்ன வினாக்கள் கேட்கப்பட வேண்டும் என்பது தயார் செய்யப்பட்டு நேர்முகத் தேர்வில் ஒவ்வொரு வினாவும் ஒன்றன்பின் ஒன்றாகக் கேட்கப் படுகின்றன. இம்முறையில் நேர்முகத் தேர்வாளரும் சிறப்பானவ ராக நியமிக்கப்பட்டு அவர் நேர்முகத் தேர்வில் சிறப்பான முறையில் விண்ணப்பதாரருடன் தன் பணியில் பங்கேற்பார். இது வழிகாட்டல் நேர்முகத் தேர்வு என்றும் அழைக்கப்படுகின்றது.

**(ஈ) நேர்முறையற்ற நேர்முகத் தேர்வு:**

இம்முறையில் விண்ணப்பதாரர் அவரின் கருத்துக்களை சுதந்திரமாகத் தெரிவிக்க அனுமதிக்கப்படுவார். நேர்முகத் தேர்வாளர் அமைதியாகக் கூர்ந்து கவனித்தல் பணி மட்டுமே செய்வார். இடையே வழிகாட்டுதல் தேவைப்படின் விண்ணப்ப தாரருக்கு உதவிபுரிவார். இம்முறையின் செயல்நோக்கம் விண்ணப்பதாரருக்கு முழுச் சுதந்திரம்

அளித்தலும் அவர் எதை எல்லாம் தெரிவிக்க விரும்பினாலும் அதை அனுமதித்தலும் ஆகும்.

### உ) செறிவு நேர்முகத் தேர்வு:

இது எந்த ஒரு குறிப்பிட்ட எல்லைபரப்பின் விண்ணப்பதாரர் மிக ஆர்வமுடையவராக இருக்கின்றார் என்பதை ஆய்வு செய்யும் நேர்முகத் தேர்வு. இது சூழ்நிலையில் தேடும் பணி யாகும். விண்ணப்பதாரரின் உள் மனதில் கிடக்கும் ஆர்வத்தைக் கண்டுபிடித்தலேயாகும். இம்முறையில் வல்லுநர்கள் சில குறிப்பிட்ட வினாக்களைத் தேர்வு செய்து அவ்வினாக்களை விண்ணப்பதாரர் எவ்வாறு கையாளுகிறார் என்பதை வைத்து அவருடைய திறமையைக் கண்டறிவார்கள்.

### ஊ) அழுத்தம் கொடுத்தல் நேர்முகத் தேர்வு:

இந்நேர்முகத் தேர்வின் செயல்நோக்கம் அழுத்தம் விசை யுடைய நிலையில் விண்ணப்பதாரர் எவ்வாறெல்லாம் செயல்படுவார் என்பதைக் கண்டறிவதாகும். இதன்மூலம் விண்ணப்பதாரர் மனநிலையில் தடுமாற்றம் கொள்கிறாரா, குழப்பமடைகிறாரா, அல்லது எரிச்சலடைகிறாரா, என்பதை யெல்லாம் கண்டறிய முடியும். நேர்முகத் தேர்வாளர் எரிச்ச லூட்டும் வகையில் செயலாற்றுவார். இல்லையெனில் நேர்முகத் தேர்வின் இடையே குறுக்கீடு செய்து விண்ணப்பதாரருக்கு இடற்பாடு செய்வார். இம்முறை விண்ணப்பதாரரின் மனநிலை சமன்பாடு எவ்வாறு உள்ளது என்பதைக் கண்டறிய பெரிதும் பயன்படும்.

### எ) குழு நேர்முகத் தேர்வு:

இம்முறையில் தனிப்பட்ட விண்ணப்பதாரர் நேர்முகத் தேர்வு செய்யப்படுவது தவிர்த்து விண்ணப்பதாரர்கள் குழுவாக நேர்முகத் தேர்வு செய்யப்படுகிறார்கள். இவர்கள் ஒரு குழுவாக அமைக்கப்பட்டு அவர்களுக்கிடையே கலந்துரையாடல் நிகழ்ச்சி ஏற்பாடு செய்யப்படும். எதைப்பற்றி கலந்துரையாடவேண்டும் என்ற விவாதப்பொருள்

அவர்களுக்கு வழங்கப்படும். இதன் மூலம் அவர்கள் பண்பு வெளிப்படுத்தல், அவர்கள் பங்கேற்ற விதம் இதனை அறிந்து அதன் அடிப்படையில் தேர்வு செய்யப்படுவார்.

### ஏ) ஆயத்தினர் பட்டியல் குழு நேர்முகத் தேர்வு:

இம்முறையில் விண்ணப்பதாரர் ஆயத்தினர் பட்டியல் குழு தேர்வாளர்களால் நேர்முகத் தேர்வு செய்யப்படுவார். குழுவில் உள்ளவர்கள் விண்ணப்பதாரர் பற்றிய கருத்துக்களைக் கண்டறிந்தபின் அனைவரும் ஒருங்கிணைத்தல் பணி மேற்கொண்டு முடிவுகளை மேற்கொள்ளுவார். சில சமயங்களில் விண்ணப்பதாரர் குழுவில் உள்ள நேர்முகத் தேர்வாளர் ஒவ்வொருவரையும் தனித்தனியாகவும் சந்திக்க வேயிருக்கும். இம்முறை நேர்முகத் தேர்வு அதிக காலத்தை எடுத்துக் கொள்ளும். ஏனென்றால் விண்ணப்பதாரரின் பல்வேறு தகுதிகள் பகுதி பகுதியாக ஆய்வு செய்யப்படுகின்றது.

## பணி மதிப்பீடு

பணி மதிப்பீடு ஒரு பணி மற்றொரு பணியின் மதிப்பீட்டில் எவ்வாறு வேறுபட்டுள்ளது என்பதை முறையாக அறிய முயற்சிப்பது மற்றும் அதன் அடிப்படையில் சமமான கூலி மற்றும் சம்பள அமைப்பை ஏற்படுத்துவதாகும். இது பணிப்பகுப்பாய்வி லிருந்து வேறுபட்டுள்ளது. பணிப்பகுப்பாய்வு பணி பற்றிய செய்திகளைத் திரட்டுவதாகும். பணி மதிப்பீடு பணிப்பகுப்பாய்வை விட உயர்ந்ததாகும். பணி மதிப்பீடு, பணிபகுப்பாய்விலிருந்து துவங்கி பணி நிலைகளும் அதன் மதிப்பும் என்ற நிலையில் முடிவடையும்.

### பணி மதிப்பீட்டின் நோக்கங்கள்

1. சமமான கூலி, நிறுவனத்தின் பல்வேற பணிகளுக்கும் கண்டறிதல்.
2. சமன்பாடில்லா கூலி நிலையைத் தவிர்த்தல்
3. நிலைத்த தன்மையுடைய கூலிக் கொள்கையை அமைத்தல்
4. ஊக்க ஊதியத்திற்கான அடிப்படை ஏற்படுத்தல்

5. கூலிக்கான காலமுறை மறுஆய்வு

6. தொழிற்சங்கத்துடன் நடக்கும் பேச்சுவார்த்தைகளுக்கு அடிப்படை ஏற்படுத்துதல்

7. பால், சாதி, மதம் போன்றவற்றின் மூலம் உள்ள கூலி வேறுபாட்டைக் களைதல்

8. சம்பளச் செலவுகளைக் கட்டுக்குள் வைத்திருக்க மேலாண்மைக்கு உதவுதல்

## பணிமதிப்பீட்டின் வழிமுறைகள்:

மணிமதிப்பீட்டின் வழிமுறைகள் பின்வரும் முறையில் அமையும்

### 1. அனுமதி பெறுதல் (அ) ஏற்றுக்கொள்ள வைத்தல்:

பணி மதிப்பீடு செய்ய வேண்டின் முதலில் மேல்நிலை மேலாண்மை, பணியாளர்கள் மற்றும் தொழில் சங்கங்களின் ஒத்துழைப்பைப் பெற அவர்களிடம் செய்தித் தொடர்பை ஏற்படுத்தி அவர்களை அதில் பங்கேற்கச் செய்ய வேண்டும். பணி மதிப்பீட்டின் பயன்பாட்டைக் கருத்தரங்க மற்றும் கடிதங்கள், புத்தக ஏடுகள் மூலம் எடுத்துரைத்து அனைவரின் ஏற்புக்குத் தயார் செய்ய வேண்டும்.

### 2. பணி மதிப்பீட்டுக் குழு ஏற்படுத்தல்:

நோக்கத்துடன் பல்வேறு வகைப்பட்ட பணிகளைப் பணி மதிப்பீடு செய்வது ஒருவரால் முடியாத செயலாகும். எனவே ஒரு குழுவை ஏற்படுத்தி அக்குழுவில் அனுபவம் வாய்ந்த மேலாண் பிரதிநிதிகள், ஊழியர்கள் பிரதிநிதிகள். மற்றும் வெளியிலிருந்து நிபுணர்கள் ஆகியோரை இடம்பெறச் செய்ய வேண்டும்.

### 3. மதிப்பீடு செய்ய வேண்டிய பணிகளைத் தேர்வு செய்தல்

பணம் மற்றும் கால இடர்கள் காரணமாக எல்லாப் பணிகளையும் பணி மதிப்பீடு செய்வது கடினம். எனவே ஒவ்வொரு துறையிலும் உள்ள முக்கிய பணிகள் மட்டும் தேர்வு செய்யப்படும். இம்முக்கிய பணிகள் மதிப்பீடு செய்யப்பட்டு பிற பணிகளோடு ஒப்பிட்டு பார்க்கப்படும். இப்படிப்பட்ட முக்கிய பணிகள் பிறபணிகளுக்கு அடிப்படையாக அமையும்.

## 4. பணியாற்ற விளக்கம்:

ஒவ்வொரு முக்கிய பணிக்கும் எழுத்து வடிவிலான விளக்கம் தயார் செய்யப்பட்டு அப்பணிக்குத் தேவையான கடமைகள், பொறுப்புகள் வரையறை செய்யப்படும். இவ்விளக்கம் முழுமையாக ஆய்வு செய்யப்பட்டு விடுபட்டுள்ள விஷயங்கள் கண்டறியப்படும். விளக்கக் குறிப்புத் தயார் செய்யப்படும் போது பணிசெய்யும் தொழிலாளரிடமும் அனுமதி பெறப்படும்.

## 5. பணிமதிப்பீடு முறையைத் தேர்ந்தெடுத்தல்

பணிமதிப்பீடு பல்வேறு முறைகளில் செய்யப்படலாம். எது பணிக்கு நிச்சயம் பொருந்தும் என்ற பணிமதிப்பீட்டு முறையை தேர்ந்தெடுத்துக் கொள்ள வேண்டும். வாய்ப்பு ஏற்படும்போது ஒன்று அல்லது இரு முறையைப் பயன்படுத்தும் போதும் பணி மதிப்பீடு துல்லியமாகச் செய்யப்படும்.

## 6. பணிக் காரணிகளை அளத்தல்:

ஒரு பணி மற்றொரு பணியுடன் சில காரணிகளைக் கொண்டு ஒப்பிட்டு பார்க்கப்படும். அவை,

1. தகுதிகள் உடல் அல்லது அறிவு
2. அனுபவம்
3. முயற்சி
4. பணிச்சூழல்
5. பொறுப்புகள் ஏற்றல்
6. மேற்பார்வை தேவைப்படுதல்

## 7. பணமதிப்பைப் பொருத்துதல்:

ஒவ்வொரு பணியும் பணமதிப்பின் அடிப்படையில் மதிப்பீடு செய்யப்படுதல் வேண்டும், அல்லது பண அளவை ஒன்றை ஏற்படுத்தி அதில் ஒவ்வொரு பணியும் அதன் மதிப்பிற்கு ஏற்றவாறு ஒப்பீடு செய்யப்படவேண்டும்.

## 8. தொடர் மறு ஆய்வுகள்:

தொடர் மறு ஆய்வுகள் மற்றும் பணி விளக்கங்கள் பணி சார்ந்த ஐயப்பாடுகள், பணி மதிப்பீடு முறையாகச் செய்யபடவில்லை என்ற ஐயம் பணியாளர் மத்தியில் இருப்பின் அவை விலக ஏதுவாக அமையும். மேலும் இவை பணி விளக்கத்தை புதுப்பித்தல் அதற்குத் தேவையான தொழில்நுட்பம் புகுத்தல் போன்றவற்றிற்கும் மேலாண்மைக்கும் உதவிபுரியும்.

**பணி மதிப்பீட்டின் பயன்பாடுகள்:**

பணி மதிப்பீடு கூலி மற்றும் சம்பள நிர்வாகத்திற்கு முளை போல் போன்று அமைகின்றது.

**அதன் பயன்பாடுகள்.**

1. பணியை தர வரிசைபடுத்துவதில் பணி மதிப்பீடு நோக்கமுடைய முறையாகக் கருதப்படுகிறது.
2. பணிமதிப்பீடு தொழிற்சாலை உறவுகளை மேம்படுத்தும் பணியாளர்களுக்கும் கூலிசார்ந்த மனக்குறை ஐயப்பாட்டைப் போக்கும்.
3. முன்னால் இருக்கும் கூலி அமைப்பில் புதிய பணியைச் சரியான இடத்தில் பொருத்த ஏதுவாக அமையும்.
4. கூட்டு பேரத்தின்போது கூலிப் பேச்சுவார்த்தைக்குச் சிறந்த அடிப்படையாக அமையும்.
5. கூலி நிர்வாகத்தின் வேலையைச் சுலபமாக்கும்.
6. பணி மறுவடிவமைப்புக்கு ஏதுவாக விளங்கும்.
7. தகுதிகள் நிரம்ப தேவைப்படும் பணி எது என்பதையும் தகுதிகள் குறைவாகத் தேவைப்படும் பணிகள் எவை என்பதையும் வெளிப்படுத்தும்.
8. மிகுந்த தொழில் நுட்பம் காரணமாகச் சில சமயங்களில் உற்பத்தி அடிப்படையில் ஊதியம் நிர்ணயம் செய்யப்படுவதில் சிரமங்கள் ஏற்படும். அச் சிரமங்கள் பணிமதிப்பீட்டின் மூலம் களையப்படும்.

9. பணி மதிப்பீட்டின் மூலம் சேகரிக்கப்பட்ட புள்ளி விவரங்கள் தேர்ந்தெடுத்தல், பணியமர்த்தல், பயிற்சி போன்ற பணிகளுக்கு பெரிதும் உதவும்.

**பணி மதிப்பீட்டின் குறைபாடுகள்:**

பணி மதிப்பீட்டின் குறைபாடுகள் பின்வருமாறு.

1. பணிமதிப்பீடு நோக்கத்துடனும் விஞ்ஞான அடிப்படையிலும் அமைவதில்லை. பெரும்பாலான பணி மதிப்பீடு நோக்கமற்ற முடிவுகளும் மனித தவறுகள் கொண்டதாகவும் அமைகின்றது. மேலும் சில காரணிகளை மிகத் துல்லியமாக அளப்பது கடினம்.
2. பணி மதிப்பீடு பல்வேறு காரணிகளைச் கணக்கில் எடுத்துக் கொள்வதில்லை. உதாரணமாகச் சில தகுதிகளின் தேவைகள் மற்றும் அளிப்பு, பணிப் பாதுகாப்பு, பணி வழி முன்னேற்றம், சமூக அந்தஸ்து, மேற்பார்வைத் தன்மை.
3. பணிமதிப்பீடு பல்வேறு பணிகளுக்கிடையேயான கூலி வேறுபாடுதல்களை நிரந்தரப்படுத்திவிடுவதால் கூலி மற்றம் சம்பள அமைப்பு நெகிழ்வுத் தன்மையற்றதாகி விடும்.
4. மேலாண்மைப் பணிகள் பலவற்றில் ஒரு பணிக்கும் மற்றொரு பணிக்கும் உள்ள மதிப்பு பணிமதிப்பீட்டின் மூலம் கண்டறிய முடியாது இப்பணிகள் திட்டமிடல், முடிவுஎடுத்தல், மேற்பார்வை போன்றவற்றில் சம்பந்தப் பட்டிருப்பதால் பணி மதிப்பீடு செய்வது கடினம்.
5. சில வகை பணிமதிப்பீடுகள் புரிந்து கொள்ள மிகவும் கடினமானவை. தொழிற் சங்கங்களும் இவைகளுக்கு கடும் எதிர்ப்பு தெரிவிக்கின்றன.
6. பணிமதிப்பீடு காலம் மற்றும் மிகுந்த செலவு-களுக்குட்பட்டதாகும். பணியின் பொருளடக்கம் மாறும்போது பணி மறுமதிப்பீடு அவசியமாகின்றது. பணி மதிப்பீட்டிற்குப் பணி தர நிர்ணயம் அவசியம் ஆனால் மாறும் இக்காலக் கட்டத்தில் இது சாத்தியமாகாது.

## பயிற்சி அளித்தல் மற்றும் மேம்படுத்துதல்

மனிதவள மேம்பாடு தற்போதைய காலத்தில் கொள்கை முடிவெடுப்பவர்களாலும் திட்டமிடுபவர்களாலும் நிர்வாகிகளாலும் அதிகம் வலியுறுத்தி பேசப்படுகின்ற பாடம் ஆகும். மனிதவள மேம்பாடு என்பது அறிவையும் திறமையையும் கூட்டுகின்ற ஒரு செயலாகும். எனவே பயிற்சியளித்தல் மனிதவள மேம்பாட்டின் ஒரு அங்கமாகக் கருதப்படுகின்றது.

## பயிற்சியளித்தல்

பயிற்சி என்பது ஒரு பணியைச் செய்து முடிக்கத் தேவையான அறிவையும் தகுதியையும் கொடுக்கச் செய்யும் செயலாகும். ஒரு குறிப்பிட்ட காரணத்திற்காக அமைப்பு வழிமுறைகளோடு அறிவைக் கற்றுகொள்கின்ற நிகழ்வு பயிற்சி எனப்படுகின்றது. பயிற்சியின் காரணம் பணிக்குத் தேவையான தகுதிகளையும், இருக்கின்ற தகுதிக்கும் உள்ள இடைவெளியை குறைப்பதேயாகும். பயிற்சி ஒரு பணியாளரின் நடக்கையையும் அவரின் பணிச்செயல்பாட்டை *உயர்த்தும் என்ற அடிப்படையில் இயங்குகின்றது.*

## பயிற்சியின் தேவைகள்

### 1. பணித் தேவைகள்

தேர்வு செய்யப்பட்ட பணியாளர்களிடம் பணிச்செய்ய தேவையான தகுதிக் குறைபாடுகள் இருக்குமெனில் அப்பணியைச் செம்மையாகச் செய்ய பயிற்சி அவசியம். புதிய பணியாளர்கள் தங்கள் பணியை சிறப்புடன் செய்ய அதிக அறிவுரைகள் தேவைப்படுகின்றது. மேலும் பழைய அனுபவம், மனபோக்கு, நடத்தைப் போக்கு இவைகள் புதிய பணிக்குத் தேவையில்லாமல் இருக்கலாம். எனவே பழைய, புதிய இருபாலருக்கும் பணித்தேவை குறித்து பயிற்சி தேவைப்படலாம்.

## 2. தொழில்நுட்ப மாற்றங்கள்

தொழில் நுட்பம் தற்போதைய காலத்தில் மிக வேகமாக மாறிவருகின்றது. அலுவலகங்களிலும் சேவைத் துறைகளிலும் இயந்திரத்தின் பயன்பாடு அதிகரித்து தொழில்நுட்ப மாற்றங்கள் பயிற்சியின் அவசியத்தைக் கூட்டுகின்றது. உதாரணமாகக் காப்பீட்டுத் துறை, வணிகத்துறை இவையெல்லாம் இயந்திரமயமாக்கலுக்கு உட்பட்டு வருகின்றது. இத்தொழில்நுட்ப மாற்றம் அதற்குத் தேவையான வல்லுநர்களின் அவசியத்தையும் அவர்களுக்குத் தேவையான பயிற்சியின் அவசியத்தையும் அதிகரித்துள்ளது.

## 3. நிறுவனத்தின் இயங்குத்தன்மை

நிறுவனங்கள் நிலைத்து நிற்க வேண்டுமெனில் அவை மாறும் சூழலில் தன்னை மாற்றிக்கொள்ள தயாராக வேண்டும். உலகமயமாக்குதலுக்குப் பிறகு பல்வேறு நிறுவனங்களும் தங்களை உலகச் சந்தைக்கு அறிமுகப்படுத்தி கொண்டுள்ளன. உலகச் சந்தையில் ஏற்படும் உலகளாவிய போட்டியைச் சந்திக்க நிறுவனங்கள் தங்கள் பணியாளர்களை அதிகத் திறன் படைத்தவர்களாக ஆக்க அதிக ஆர்வமும் அக்கரையும் காட்டுகின்றன. எனவே பணியில் இருக்கும் பணியாளர்களுக்குப் புதியதாகப் பயிற்சி அவசியம் தேவைப்-படுகின்றது. இதன் மூலம் அவர்கள் தங்கள் செயல்திறன் அதிகப்படுத்தி கொள்வதோடு நிறுவனத்தின் உற்பத்தித் திறனையும் கூட்டச் செய்யலாம்.

## 4. உள் பணிமாற்றங்கள்

பணியாளர்களுக்கு இடப்பெயர்வின்போதோ அல்லது பணி மேம்பாட்டின்போதோ பயிற்சி அவசியமாகின்றது. பணியாளர்கள் உயர் நிலைப் பதவிகளுக்கு அதிகப் பொறுப்புக்களைக் கவனிக்க வேண்டியுள்ளதால் பயிற்சியின் தேவை அவசியமாகின்றது.

எனவே தற்போதைய மற்றும் எதிர்கால மாற்றங்களையும், தேவைளையும் முன்னிட்டு பயிற்சி எல்லா நிலைகளிலும் தேவைப் படுகின்றது.

## பயிற்சி மற்றும் மேம்படுத்தலின் முக்கியத்துவம்

பயிற்சியின் மூலம் நிறுவனங்கள் பல்வேறு பயன்பாடுகளைப் பெறுகின்றது. அவற்றில் சில பின்வருமாறு.

### 1. அதிக உற்பத்தித் திறன்

பயிற்சி செயலாக்க நிலைகளை உயர்த்துகிறது. பயிற்சிபெற்ற பணியாளர்கள் சிறந்த பணிமுறையை பின்பற்றி சிறந்த செயலாக்கம் புரிவார்கள். வளர்ந்த நாடுகளில் மனித உற்பத்தித் திறன் கூடுதலாக இருக்க காரணம் அது அங்கு நிலவி வரும் கல்வி மற்றும் தொழிற்சாலை பயிற்சி முறைகளேயாகும்.

### 2. நல்ல பணித்தரம்

முறையான பயிற்சியின் மூலம் நல்ல முறைகளைக் கையாள்வது எப்படி என்பது தரப்படுகிறது. அதன் காரணமாகப் பணி முறைகளை ஒரு நிலை காணப்படுதல் மற்றும் பணி வழி முறைகள் முறைப்படுத்தப்படுவதால் பொருளின் தரமும், சேவைத் திறனும் கூட்டப்படுகின்றது. பயிற்சிபெற்ற பணியாளர்கள் செயலாக்கத் தவறுகள் செய்யமாட்டார்கள்.

### 3. குறைந்த கற்றல் காலம்

முறையான பயிற்சி முறைகள் கற்றல் காலத்தையும் அதற்கான செலவையும் குறைக்கும். பணியாளர்கள் குறுகிய காலத்தில் தேவைப்படும் செயல்திறன் நிலைகளைப் பெற்றுவிடுவார்கள். அவர்கள் சோதனை மற்றும் தவறு முறைகள் மூலம் காலத்தை வீணடித்து கற்றுக் கொள்ள தேவையில்லை.

### 4. உற்பத்திச் செலவு குறைதல்

பயிற்சிபெற்ற பணியாளர்கள் பொருட்களைப் பயன்படுத்துவதில் சிக்கனத்தைக் கையாள்வதாலும் இயந்திரங்களின் பயன்பாட்டை முறையாகப் பயன்படுத்துவதாலும் தேவையற்ற செலவுகளை வெகுவாகக் குறைக்கலாம். இதன்மூலம் ஒரு அலகின் உற்பத்திக்கான செலவில் மீதம் காண்பதால் உற்பத்தித் திறன் அதிகரிக்கச் செய்யும். மேலும் பயிற்சி பெற்ற பணியாளர்கள் காரணமாகப் பராமரிப்புச் செலவு வெகுவாகக் குறையும்.

## குறைந்த அளவு மேற்பார்வை

பயிற்சிபெற்ற பணியாளர்கள் தன்னைத்தானே நம்புவார்கள் மேலும் சுயசெயலூக்கம் கொண்டவர்கள் இதன் காரணமாகக் கட்டுப்படுத்தலும் வழிகாட்டுதல்களும் அதிக அளவு தேவையில்லை. இதன் காரணமாக மேற்பார்வை இடுதல் பணி வெகுவாகக் குறைகின்றது.

## குறைந்த அளவு விபத்து

பயிற்சி பெற்ற பணியாளர்கள் முறையான பணி வழி முறைகளைப் பின்பற்றுவதால் பாதுகாப்புடன் செயல்பட முடிகின்றது. இதனால் அடிக்கடி விபத்து நடப்பது தவிர்க்கப்படுகின்றது.

## அதிக அளவு ஒழுக்கம்

முறையான பயிற்சி பணியாளர்களுக்கு நேர்மறை மனப்போக்கை ஏற்படுத்தும். ஒழுக்கம், பணி மனத்திருப்தி இவை இரண்டும் அதிகரிப்பதால் பணிப்பாதுகாப்பைப் பணியாளர்களால் உணரமுடியும். பயிற்சி பணியாளர்கள் அடிக்கடி குறைசொல்வதை தவிர்க்கும்.

## சொந்த வளர்ச்சி

பயிற்சி பணியாளர்களின் அறிவு மற்றும் தகுதிகளை வளர்ச்சி அடையச் செய்கிறது. எனவே பயிற்சி பெற்ற பணியாளர்கள் தங்கள் பணியில் வேகமான வளர்ச்சியைக் காண்பார்கள். மேலும் பயிற்சியின் காரணமாகப் பணியில் தளர்ச்சியோ, சோர்வோ அடையமாட்டார்கள். பயிற்சி பெற்ற பணியாளர்கள் நிறுவனத்திற்குச் சொத்து போன்றவர்கள்.

## நிறுவனச் சூழ்நிலை

நல்ல பயிற்சி திட்டங்கள் நிறுவன சூழ்நிலையை நல்ல நிலைக்கு உயர்த்தும். தொழிற்சாலை உறவு முறைகளும் ஒழுக்கமும் முன்னேறும். இதனால் அனைவரும் பங்கேற்று நிறுவன முடிவுகளை எடுக்க முடியும். மேலும் பணிசார்ந்த பாதிப்புகள் குறையும். நிறுவனத்தின் தன்மை நிலைப்படும். பயிற்சி மனிதர்கள்மீது நிறுவனம் செய்யும் முதலீடு ஆகும்.

## பயிற்சி அளித்தலின் நன்மைகள்

பயிற்சி அளித்தனின் மூலம் பணியாளர்கள் பெறும் நன்மைகள்:

### 1. தன்னம்பிக்கை

பயிற்சி பணியாளர்களுக்கு தன்னம்பிக்கையை ஏற்படுத்துகின்றது. அது எந்த வகை பணியையும் தைரியத்துடனும் ஊக்கத்துடன் செய்ய பணியாருக்கு உதவுகின்றது.

### 2. அதிக ஊதியம்

பயிற்சி பெற்ற பணியாளர்கள் பணியில் சிறப்பதால் நிறுவனத்திடமிருந்து நல்லபெயர் கிடைப்பதோடு அதிக ஊதியம் பெறவும் உதவுகின்றது.

### 3. பாதுகாப்பு

பயிற்சி பணியாளர்கள் எங்ஙனம் பாதுகாப்புக் கருவிகளைப் பயன்படுத்த வேண்டும் என்ற அறிவினைத் தருகின்றது. இதனால் பணியாளர்கள் பாதுகாப்புடன் பணி செய்ய முடியும்.

### 4. பொருந்தச் செய்தல்

பணிவழி முறைகளில் ஏற்படும் எவ்வகை மாற்றத்தையும் பணியாளர் உடனடியாகப் பயிற்சியின் காரணமாகத் தன்னை பொருத்திக் கொள்ள முடியும்.

### பணி உயர்வு

பயிற்சி பணியாளர்கள் தங்களை மேம்படுத்தி கொள்ள உதவுவதோடு பணி உயர்வுப் பெறுவதற்குத் தேவையான தகுதியைப் பெற்றுத் தருகின்றது.

### புதிய தகுதிகள்

பயிற்சி பெற்ற பணியாளர்களுக்குப் புதிய தகுதிகளைப் பெற உதவுகின்றது. இப்புதிய தகுதிகள் பணியாளருக்குக் கிடைக்கும் மதிக்கத்தக்கச் சொத்துக்கள் ஆகும். அவை நிரந்தரமாக அவர்களோடு இருக்கும்.

## பயிற்சியின் மாதிரிகள்

### 1. புதுமுகம் செய்தல் பயிற்சி

புதுமுகம் செய்தல் பயிற்சி புதிதாகப் பணியில் சேருகின்றவர்கள் பணிச் சூழலையும் மற்றவர்களையும் புரிந்து கொள்ள அளிக்கப்படுகின்றது. இது அவர்கள் தன்னம்பிக்கையும் நிறுவனம் பற்றிய செய்திகளையும் அறிந்து கொள்ள உதவுகின்றது.

### 2. பணிப் பயிற்சி

இவ்வகைப் பயிற்சி பணியாளரின் அறிவையும் தகுதியையும் பெறுவதற்காகத் தரப்படுகின்றது. இதன்மூலம் பணியாளர்களின் செயல்திறன் அதிகரிக்கும். பணியாளர்களுக்குப் பணியைச் செய்ய சரியான முறையையும் கருவிகளைப் பயன்படுத்தும் முறையையும் இப்பயிற்சி மூலம் தரப்படுகின்றது. இவ்வகைப் பயிற்சி விபத்துக் களையும், சேதங்களையும் பணியில் தவிர்க்கும்.

### 3. பாதுகாப்பு பயிற்சி:

பாதுகாப்புப் பயிற்சி விபத்துக்களைத் தவிர்ப்பதற்கும் இயந்திரங்களைச் சேதப்படுத்தாமல் இருப்பதற்கும் தரப்படுகின்றது. இப்பயிற்சியில் பாதுகாப்புக் கருவிகளை எவ்வாறு பயன்படுத்த வேண்டும் எவ்வாறு பாதுகாப்பு மனநிலையோடு செயல்பட வேண்டும் என்ற அறிவுத் தரப்படுகின்றது.

## 4. பணி உயர்வு பயிற்சிகள்:

பணியில் இருக்கும் தற்போதைய பணியாளர்களுக்கு உயர்பதவி அளிக்கும் பொருட்டு இவ்வகைப் பயிற்சி தரப்படு கின்றது. தகுதியுடைய தற்போதைய பணியாளர்கள் தேர்வு செய்யப்பட்டு அப்பணியாளர்கள் உரிய பயிற்சி அளிக்கப் படுகின்றது. இவ்வகைப் பயிற்சியை மேற்கொள்ளும்போது புதிய பொறுப்பை ஏற்றுக் கொள்ளும்போது பணிப்பளு தெரியாமல் சுலபமாக அவர்கள் தங்கள் பணியைச் செய்ய முடியும்.

## 5. புத்தாக்கப் பயிற்சி:

பழைய பணி முறைகள் புதிய மாற்றங்களுக்கு ஒத்துவராத நிலையில் புதிய முறைகளைக் கையாள வேண்டிவரும்போது பணியாளர்களுக்குப் புதிய முறைகளைக் கற்றுக்கொடுப்பதற்காக புத்தாக்கப் பயிற்சிகள் அளிக்கப்படுகின்றன. காலப்போக்கில் சில பணி செய்முறைகளைப் பணியாளர்கள் மறந்து இருந்தாலும் கூட அதை அவர்களுக்கு நினைவூட்ட இவ்வகைப் பயிற்சி தரப்படு கின்றது.

## 6. சரிசெய் பயிற்சிகள்:

முதுமையடைந்த பணியாளர்களின் நடக்கையிலும் செயலாக்கத் திறன்களிலும் குறைபாடுகள் ஏற்படின் இவ்வகைப் பயிற்சி அளிக்கப் படுகின்றது. முதுமை அடைந்த அனுபவம் பெற்ற பணியாளர்கள் தேர்வு செய்யப்பட்டு அவர்களுக்கு பணி செய்முறைகளைக் கற்றுக் கொடுத்துத் தவறுகளை எப்படி சரி செய்து கொள்ள வேண்டுமென்பது. இப்பயிற்சியில் கற்றுத் தரப்படுகின்றது. உளவியல் நிபுணர்களும் இப்பயிற்சியின் போது பயன்படுத்தப் படுகிறார்கள்.

# பயிற்சியின் வகைகள்

பயிற்சியின் வகைகள் பின்வரும் தலைப்புகளில் வகைப்படுத்திக் கொள்ள முடியும். அவை 1. அறிவுசார்ந்த பயிற்சி முறைகள் 2. பணி வழிபயிற்சி 3. தாமே உணர்கின்ற பயிற்சி முறை 4. அனுபவ பயிற்சி முறைகள்

## அறிவு சார்ந்த பயிற்சி முறைகள்

### 1. எழுதுபொருட்கள்:

எழுத்து வடிவிலான கையேடுகள் பணிசெய் முறைகள் பற்றிய செய்திகளுடனும், பொதுவான விவரங்களுடனும் அளிக்கப்படுதல் எழுத்துப் பொருட்கள் மூலம் பயிற்சி என்றழைக்கப்படுகின்றது. இதன் மூலம் நிறுவனத்தின் கொள்கைகள், நிறுவனத்தின் அடித்தளம் போன்ற செய்திகள் பணியாளருக்குத் தரப்படுகின்றன. முக்கிய வரிகள் சிவப்பு மையினால் குறிக்கப்படுகின்றன. பணிக் கையேடுகள் இயந்திரத்தை எப்படி இயக்க வேண்டும் அதில் உள்ள நுட்பங்கள் பற்றிய செய்தியைப் பணியாளருக்குத் தரும். இக்கையேடுகளைச் சந்தேகம் வரும்போதெல்லாம் பணியாளர் மீண்டும் படித்து புரிந்துகொள்ளும் வகையில் அமைக்கப் படுகின்றது.

### 2. விரிவுரைகள்:

நிறுவனத்தில் வெகுவாகப் பயன்படுத்துகின்ற பயிற்சி முறை விரிவுரைகள். இம்முறையின் மூலம் உண்மை நிலைகளையும் பணிக்குத் தேவையான விவரங்களையும் பயிற்சியாளர் பயிற்சி பெறுநருக்கு அளிக்க முடியும். இம்முறையில் சில முக்கிய விஷயங்கள் கடைபிடிக்கப்பட வேண்டும். குறிப்பிட்ட அளவிலான விஷயங்களை குறிப்பிட்ட பயிற்சி பெறுநர்களுக்கு மட்டும் அளிக்க முயற்சி மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும். ஒரு நல்ல விரிவுரையாளர் 30 நபர்களுக்கு சிறப்பாகப் பயிற்சி அளிக்க முடியும். ஒரு விரிவுரையாளர் 100 நபர் அடங்கிய குழுவிற்குப் பயிற்சி அளிக்க முயன்றால் அது வீண் முயற்சியாகும். அடுத்து, விரிவுரையாளர் தான் எங்ஙனம் விரிவுரையை எடுத்துரைக்கின்றார் என்பது அதன் வெற்றியில் அடங்கும். மேலும் விரிவுரையாளர் ஒவ்வொரு விரிவுரையின் போதும் 'இந்நாளில் சிறந்த ஆசிரியர்' என்ற கோட்பாட்டின் அடிப்படையில் விரிவுரை அளிக்க வேண்டும்.

### 3. கருத்தரங்குகள்:

இம்முறையில் பயிற்சியாளர் கருத்தரங்கத் தலைவராகச் செயல்பட்டு கருத்தரங்கின் தலைப்புக்கேற்றவாறு விரிவுரை வழங்குவார். அதன் கருத்தரங்கில் உள்ள உறுப்பினர்கள் ஒரு சிறு

குழுவாகச் செயல்பட்டு கருத்தரங்கின் தலைப்புக்கேற்றவாறு கருத்துக்கள் வைக்கப்படும். இதன் மூலம் கருத்துப் பரிமாற்றம் நடைபெற்று புதிய வழிகள் கண்டுபிடிக்கப்படும். குழு உறுப்பினர்கள் தங்களின் உண்மை அனுபவங்களைப் பகிர்ந்து கொள்வர். கருத்து பரிமாற்றத்தின் இடையிடையே தலைவர் தன் கருத்துக்களையும் எடுத்துக் கொண்டு எவ்வழி சிறந்தது என்ற இறுதி முடிவுகளையும் தெரிவிப்பார். இம்முறையில் தலைவராகச் செயல்படுகிறார் கருத்தரங்குத் தலைப்பில் சிறந்த அறிவு பெற்றவராக இருக்க வேண்டும்.

### 4. தயார் செய்யப்பட்ட விளக்க உரைகள்:

இம்முறை பி.எப். ஸ்கின்னர் என்பவரால் கண்டுபிடிக்கப்பட்ட ஒன்று. இது தானே படித்துக் கொள்கின்ற முறை என்றும் கூறப்படுகின்றது. தேவைப்படுகின்ற செய்திகளை முறையாக ஒவ்வொன்றாகத் தொடர்ச்சியாகப் படித்து அறிந்து கொள்கின்ற முறையைத் தயார் செய்யப்பட்ட விளக்க உரைகள் எனப்படும். பயிற்சிபெறுநர் எங்ஙனம் முயன்று அறிவைப் பெறுகின்றார் எனக் கண்காணிப்பார். தேவைப்படின் தன் திரும்பபெறல்களை அவருக்குத் தெரிவிப்பார். இம்முறையில் கணிணி போன்ற இயந்திரங்கள் மூலம் மட்டுமே கற்றுக் கொள்ள முடியும். எனவே இது மிகவும் செலவு பிடிக்கும் பயிற்சி முறையாகக் கருதப்படுகின்றது.

## பணிவழிப் பயிற்சி

பணிவழிப் பயிற்சி மிகத் திறமை வாய்ந்த மற்றும் பரவலாகப் பயன்படுத்தப்படும் பயிற்சி முறையாகும்.

இம்முறையின் கீழ் பணியாளருக்கு ஒரு குறிப்பிட்ட வேலை அளிக்கப்படுகிறது. இவருக்கு இவரின் மேற்பார்வையாளர் அல்லது முன் அனுபவம் பெற்ற பார்வையாளரால் தகுந்த விளக்கங்களும் அறிவுரையும் வழங்கப்படுகின்றது. வேலையின் தன்மை, எந்திரங்களைக் கையாளும் முறை, கருவிகளைப் பயன்படுத்தும் முறை, வேலையை நிறைவேற்றம் செய்யும் முறை போன்றவற்றிற்கான விளக்கங்கள் தரப்படுகின்றது.

பிறகு அவர் தானாகவே இயந்திரங்களைக் கையாள பணிக்கப்படுகின்றார். எனவே பயிற்சி முடிந்ததும் அவர் உற்பத்திச் சார்ந்த செயல்களுக்கு உடன் தயாராகிவிடுகிறார்.

### 1. பயிற்சியளிப்பு

இம்முறையில் மேலதிகாரிகள் புதிய பணியாளர்களுக்கு ஒரு குறிப்பிட்ட பணிக்குத் தேவையான அறிவு மற்றும் தகுதிகளைத் கற்பிக்கின்றனர். புதிய பணியாளர்கள் செய்யும் தவறுகளைச் சுட்டிக்-காட்டி அவர்களுக்குத் தேவையான அறிவுரைகளை வழங்குவார்கள். இம்முறை பணியில் ஈடுபட்டுக் கொண்டே கற்கும் முறையாகும். இருப்பினும் உயர் அதிகாரிகள் உள் தொடர்பு முறையில் சிறந்து விளங்கினால் மட்டுமே இம்முறை பயனளிக்கும்.

### 2. பணிச் சுழற்சி

பணிச் சுழற்சி முறையில் பணியாளர் ஒரு பணியில் சிலகாலம் சிலவற்றை அறிந்த பிறகு அடுத்த பணிக்கு மாற்றப்படுகிறார். இங்ஙனம் இவர் எல்லாப் பணிகளையும் கற்றுக் கொள்ளப் பணிக்கப்படுகின்றார். பலதரப்பட்ட தகுதிகளைப் பெற இம்முறை உதவுகின்றது மேலும் பணித்திருப்தி பெறவும் இம்முறை பயனளிக்கின்றது. வங்கிகளில் இம்முறை பெரிதும் கையாளப் படுகின்றது. இதன் காரணமாகச் சில பணியாளர்கள் விடுப்பில் இருக்கும்போது பிறப் பணியாளர்கள் அப்பணிகளை கவனித்துக் கொள்ள முடியும்.

### தாமே உணருகின்ற பயிற்சி முறைகள்

தாமே உணருகின்ற முறையில் உண்மை நிகழ்வு போல் பணிகள் சித்தரிக்கப்பட்டு அதன் மூலம் பயிற்சி அளிக்கப் படுகின்றது. இம்முறை மேலாண்-பிரச்சனைகளை தீர்க்க எளிதில் வழிகாட்டுகின்றது.

## 1. கூடைமுறை பயிற்சி

இப்பயிற்சி முறை மேலாளருக்கு வரும் உள்கடிதங்கள், அறிக்கைகள் அதைச் சார்ந்து அமைக்கப்படுகின்றது. இக்கடிதங்கள், அறிக்கைகளில் பிரச்சனையைத் தீர்வு செய்ய வேண்டிய கடிதங்கள் எல்லாம் ஒரு கூடையில் போடப் படுகின்றது. இப்போது பயிற்சி பெறுநர் ஒரு மேலாளர் போல நடந்துகொண்டு அக்கூடையில் இருக்கும் ஏதாவது ஒரு கடிதத்தை எடுத்து அதற்குரிய பிரச்சனைக்குத் தீர்வு காண முயலுவார். அக்கடிதத்திற்குரிய பின் விவரங்கள் தேவைப்படின் பயிற்சியாளர் அவ்விவரங்களைப் பயிற்சி பெறுநருக்கு தருவார். இதன் மூலம் பயிற்சி பெறுநர் நிர்வகித்தல், திட்டமிடுதல் போன்ற பணிகளைத் தானாகவே கற்றுக் கொள்ள முடியும். பயிற்சியின் இறுதியில் கலந்துரையாடல் மூலம் பயிற்சி நிறைவு செய்யப்படுகின்றது.

## 2. உண்மை நிகழ்வு (அல்லது) நிறுவனப் பிரச்சனைகளை பயிலுதல் பயிற்சி

இம்முறையில் உண்மை நிகழ்வுகள் அல்லது நிறுவனப் பிரச்சனைகள் எழுத்து வடிவில் கலந்துரையாடலுக்காக எடுத்துக் கொள்ளப்படுகின்றது. பயிற்சி பெறுநர் பிரச்சனையின் நோக்கங்களை அறிந்து கொண்டு அன் காரணங்களை அறிந்து பிறகு அதற்கு தேவையான தீர்வுகளையும் அளிக்க வேண்டும். முழுமையாக அறிந்து கொள்ளுதல் என்பதன் அடிப்படையில் இப்பயிற்சி முறை அமைகின்றது. ஏனெனில் பல சமயங்களில் மேலாளர்கள் தேவையான விவரங்கள் இல்லாமலேயே தங்கள் முடிவுகளை அறிவித்துவிடுகின்றனர். இதை நடப்பதறியாமல் எடுக்கப்படும் முடிவுகள் என்றுகூட கூறலாம். இம்முறை மேல்நிலை மேலாளர்களுக்கு முடிவெடுக்கும் திறனைக் கூட்டுகின்றது.

## 3. மேலாண்மை விளையாட்டுகள்:

மேலாண்மை விளையாட்டு பயிற்சிகள் பிரச்சனைகளுக்குத் தீர்வு காணும் வகையில் அமைகின்றது. இம்முறையில் பயிற்சி பெறுநர் இரு குழுக்களாகப் பிரிக்கப்படுகின்றனர். இக்குழுக்கள் நிறுவனத்தின்

செயல்பாடுகளான உற்பத்தி, சந்தையிடுகை, நிதி போன்ற பிரச்சனைக்குத் தீர்வு காணவேண்டும். இவர்கள் எடுக்கின்ற முடிவுகள் பொருளாதார கோட்பாட்டின் அடிப்படையில் அமைய வேண்டும். அவர்கள் அளிக்கின்ற விடைகளுக்குப் பார்வைகள் குறிப்பிடப்படவேண்டும். தீர்வு செய்யப்பட வேண்டிய பிரச்சனை சிக்கல் நிறைந்ததாக இருப்பின் பயிற்சி பெறுநர் கணிணியையும் கையாளலாம். இவ்விளையாட்டு ஒரு தொடர் விளையாட்டு ஆகும். விளையாட்டுக்கு விடை கண்டறிந்தபின் அதன் மீது உரையாடல் நடைபெறும். சிறிய மேலாண்மை விளையாட்டுக்கள் விளையாடுவதற்கு உற்சாகம் அளிக்கக்கூடிய வகையில் இருக்கும். முதுநிலை நிர்வாக மேலாண்மை பயிலும் மாணவர்களுக்கு இம்முறை மூலம் அறிவு புகட்டப்படுகின்றது.

### 4. பங்கெடுத்தல் விளையாட்டு:

பங்கெடுத்தல் விளையாட்டும் மேலாண்மை விளையாட்டு போல் பிரச்சனைக்குத் தீர்வு கண்டறியும் ஒரு பயிற்சி முறையாகும். இம்முறையைப் பொதுவாக மனிதர்கள் மனிதநேயம், மனித உறவுகள் பற்றி அறிந்து கொள்ள பெரிதும் உதவுகின்றது. பயிற்சி பெறுநர் மிகப்பெரிய குழுவாக இருக்கும் போது பலருக்கு, பல பங்கெடுத்தல் வாய்ப்புகளை கொடுக்க முடியும். இதை ஒரு 'ஆய்வுக்கூட முறை' என்றுகூட அழைப்பதுண்டு.

இம்முறையில் பங்கேற்பாளர்களுக்கு ஒரு நிகழ்வு அளிக்கப்பட்டு அதைச் சார்ந்து முடிவெடுக்க வாய்ப்பு அளிக்கப் படுகின்றது. பங்கேற்பாளர்கள் நாடகப்பாணியில் சிறப்பாகப் பங்கெடுக்க வேண்டும். வசனங்கள் தானாகவே வெளிவந்தால் சிறப்பாகப் பயிற்சி அமையும். பங்கேற்பாளர்கள் முடிவு தெரியும் வரைச் சிறப்பாகச் செயல்பட வேண்டும். இம்முறையில் சில பங்கேற்பாளர்கள் பார்வையாளர்களாக இருப்பார்கள். அவர்கள் தங்கள் திரும்ப பெறல்களை தருவார்கள்.

இப்பயிற்சியின் வெற்றி பங்கேற்பாளர்கள் எங்ஙனம் பயிற்சியைச் சிரத்தையுடன் மேற்கொள்கிறார்கள் என்பதில் அமையும். மாறாக விளையாட்டு போக்கில், சிரத்தையில்லாமல் செய்தால் பயிற்சி

கேலிகூத்தாக ஆகிவிடும். மேலும் இம்முறை அதிக செலவு பிடிக்கும் முறையாகவும் அதிக காலத்தைப் பயிற்சி பெறுநர் எடுத்துக் கொள்ளம் முறையாகக் கருதப்படுகின்றது.

## அனுபவ பயிற்சி முறைகள்

இப்பயிற்சி முறைகளின் நோக்கம் பயிற்சி பெறுநர் தம்மை பற்றியும் அறிந்து கொள்ளுதலே ஆகும். இதன் மூலம் மனப்போக்கில் மாற்றம் ஏற்படுகின்றது. மேலும் இப்பயிற்சி புரிதலை ஏற்படுத்துவதால் மனித உறவுகள் பற்றி பயிற்சி பெறுநர் நன்கு அறிந்துகொள்ள முடியும்.

### 1. விரைவில் உணர்ச்சி உண்டாக்கும் பயிற்சி

இம்முறைக்கு வேறு சில பெயர்களும் உண்டு அவை 'T' குழுக்கள். ஆய்வகப் பயிற்சி அல்லது நேருக்கு நேர் குழு முறையாகும். பணியாளர்கள் குழுத் தகுதிகளையும் உள் சொந்த உறவு முறைகளையும் அனுபவத்தின் வாயிலாகவே அறிய முடியும். இம்முறை விளக்கங்கள், குழு கற்றல், பயிற்சி பெறுநர், திரும்ப பெறல், தகுதி பயிற்சி ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியது. மேற்கண்ட பயிற்சி முறையின் அடிப்படை, தனிநபர் எவ்வாறு குழுக்களில் பணியாற்றுகிறார் என்பதிலும் குழுப்பணியின் செயலாக்கம் இவற்றில் அடங்கும்.

### 2. T - குழுக்கள்:

T - குழுக்கள் முறையில் பங்கேற்பாளர்கள் 15 அல்லது 20 பேர் பயிற்சி பெற்ற பயிற்சியாளரை குழுவாக சந்திப்பார்கள். குழுவுக்கு எந்த நிகழ்ச்சி நிரலோ அல்லது தலைவரோ ஆரம்பத்தில் கிடையாது. குழு உறுப்பினர்கள் ஒவ்வொரு நாளும் ஓர் இடத்தில் 2 மணி நேரம் கூட வேண்டும். நிகழ்ச்சி நிரலை உறுப்பினர்கள் தாங்களாகவே தயார் செய்து அதனடிப்படையில் பேசத் துவங்குவர். அதன் மூலம் தங்கள் குழுவிற்கான தலைவரைத் தேர்ந்தெடுப்பதில் உள்ள சிக்கல்கள் அறிந்து அதன் பின் தலைவரைத் தேர்ந்தெடுப்பர். உரையாடலில் பிரச்சனைகள் எழுப்பப்பட்டு அதற்கான தீர்வுகளுக்காகப்

போராடுவார்கள். முறையான உறவுமுறை இல்லாமல் ஆரம்பிக்கப்படும் இப்பயிற்சி முடிவில் வெற்றியைத் தரும் வகையில் அமையும். ஏனெனில் குழு உறுப்பினர்கள் தலைமையேற்றல் பிரச்சனை தீர்த்தல், குழு அமைப்பு ஏற்படுத்தல், குழு நோக்கங்கள் அமைத்தல், தனி நபர் நோக்கங்களை உள்ளடக்குதல், குழு தரம் இவை அனைத்தையும் கற்றுக் கொள்கின்றனர். பயிற்சியாளர் எல்லா நிலைகளிலும் பயிற்சி பெறுநர்க்குப் பதவியும் தகுந்த ஆலோசனைகளையும் வழங்குவார்.

### 3. பரிமாற்ற ஆய்வு பயிற்சி:

பரிமாற்ற ஆய்வு பயிற்சி முறையை எரிக்கபான் மற்றும் தாமஸ் ஹேரிஸ் என்ற அமெரிக்க உளவியல் நிபுணர்கள் கண்டு பிடித்தனர். இப்பயிற்சி மனித உறவுகளுக்கும், ஒன்றாகச் சேர்தலுக்கும் ஒரு கருவியாகப் பயன்படுகின்றது. இம்முறை மனித ஆளுமையின் மூன்று நிலைகளை அல்லது தன்மைகளை அடையாளம் காட்டுகின்றது. அவை பெற்றோர் நடக்கை, வயது வந்தவர் நடக்கை, குழந்தை நடக்கை ஆகும். இதன் அடிப்படை ஆலோசனை விஷயம் மனிதர்கள் சில சமயம் வயது வந்தவர் நடக்கையும், சில சமயம் பெற்றோர் நடக்கையும் சில சமயம் குழந்தை நடக்கையும் சூழ்நிலைகளுக்கு ஏற்றவாறு வெளிக்காட்டு கின்றார்கள். வயது வந்தோர் நடக்கை குணாதிசயம் இது நோக்கங்கள், பிரச்சனைகளுக்கு தீர்வு, ஒருவொருக்கொருவர் மரியாதை, புரிந்துகொள்ளுதல் போன்றவை-யாகும். பெற்றோர் நடக்கை அதிகாரத்தை மற்றும் பாதுகாப்புப் போன்றவற்றை வெளிக்காட்டுவதாக அமையும். குழந்தை நடக்கை வீரிடுதல், கோபம் சார்ந்திருத்தல் போன்றவற்றை வெளிக்காட்டுவதாக அமையும். நிறுவன மேலாளர் ஒவ்வொரு சூழலுக்கு ஏற்றவாறு மேற்கண்ட நடக்கையை வெளிப்படுத்தி பணியாளர்களிடமிருந்து வேலையை பெறவேண்டும். மேலும் தான் எந்நடக்கை கொண்டார் என்பதையும் அறிந்துகொள்ள வேண்டும்.

மேற்கண்ட பயிற்சி முறைகள் பணியாளர்கள் செயலாக்கத்தில் பெருமாற்றத்தை விளைவிக்கும். இதன்மூலம் நிறுவன செயலாக்க மற்றும் உற்பத்தித் திறன் மிகவிரைவில் உயரும்.

### தொழிற்சாலைக்குள் பயிற்சி

இம்முறையில் பணியாளர்கள் எந்த இயந்திரத்தைத் தன் பணிக்கு எதிர்காலத்தில் பயன்படுத்த போகின்றாரோ அதே மாதிரியான இயந்திரத்தின் முன் பயிற்சி அளிக்கப்படுகின்றது. இருப்பினும் இப்பயிற்சி கூடங்கள் தொழிற்சாலைக்குள் இருந்தாலும் உண்மை பணி செய்யும் இடத்திலிருந்து தொலைவில் அமைக்கப்பட்டு பயிற்சி அளிக்கப்படுகின்றது. இப்பயிற்சி எழுத்தர்கள், பாதி தகுதி பெற்ற தொழிலாளர்கள், இயந்திரத்தை இயக்குவிப்பவர்கள் போன்றோருக்கு அளிக்கப் படுகின்றன. இப்பயிற்சி சிலவாரங்களுக்குத்தான் அளிக்கப் படுகின்றது.

### மேம்படுத்தல்

மேம்படுத்தல் எதைக் குறிப்பிடுகின்றது என்றால் பணி-யாளர்களுக்கு மாற்றம் ஏற்படுத்தத் தூண்டும் நேர்காட்டுதலைக் குறிப்பாக மேலாண் பணியில் இருப்பவர்களுக்கு பயிற்சி மற்றும் கல்வி மூலம் அளிப்பதேயாகும். பயிற்சி குறுகிய காலத்தில் சில பணித் தகுதிகளைப் பெற செய்யும் முயற்சியாகும். மேம்படுத்தல் தொடர்ந்து நடைபெறும், நீண்டகால குறிக்கோளுடன் அமையும்.

## வினாக்கள்

1. மனிதவள திட்டமிடல் என்றால் என்ன?
2. மனிதவள திட்டமிடலின் முக்கியத்துவம் பற்றி விவரி?
3. மனிதவள திட்டமிடலின் வழிமுறைகள் யாவை?
4. மனிதவள திட்டமிடலின் குறைபாடுகள் யாவை?
5. பணிபகுப்பாய்வு என்றால் என்ன?
6. பணியாளர் சேர்த்தல் பொருள் இலக்கணம் தருக.
7. பணியாளர் சேர்த்தல் விதிமுறைகள் பற்றி விவரி.
8. பணியாளர் சேர்த்தல் ஆதாரங்கள் யாவை?
9. பணியாளர் தேர்ந்தெடுத்தல் வழிமுறைகள் பற்றி விவரி.

10. நேர்முகத் தேர்வு என்றால் என்ன? பல்வேறு வகை நேர்முகத் தேர்வு பற்றி விவரி.

11. பணிமதிப்பீடு என்றால் என்ன?

12. பயிற்சி அளித்தல் என்றால் என்ன? பயிற்சி அளித்தலின் தேவை பற்றி விவரி.

13. பயிற்சியின் பல்வேறு மாதிரிகள் யாவை?

# 3

# செயலூக்கம்

பணியாளர் தேர்ந்தெடுத்தல் மற்றும் பயிற்சிக்குப் பிறகு பணியாளர் திறமையை மேம்படுத்துவதற்காக நிறுவனம் செயலூக்கப் பணியில் கவனம் செலுத்த வேண்டும். மனிதவள நிபுணர்கள் பல்வேறு வகை செயலூக்க யுக்திகளை நிறுவனத்தில் கையாள வேண்டும். இந்த யுக்திகளைக் கையாளுவதற்கு முன்பு மனிதவள நிபுணர்கள் செயலூக்க வழிமுறைகளையும், கருத்துக்களையும், செயற்படுத்தல் வழிகளையும் அறிந்து வைத்திருக்க வேண்டும்.

## செயலூக்கத்தின் பொருள்:

செயலூக்கம் என்ற வார்த்தை இலத்தீன் வார்த்தையிலிருந்து உருப்பெற்றது. செயல்நோக்கம் என்பது உள்தூண்டுதல் எவ்வாறு நம் நடக்கையை வழி நடத்துகிறது என்பதேயாகும். இது ஒவ்வொரு மனிதனையும் இயக்குகின்றது. செயலூக்கம் என்பது எவ்வாறு ஒரு நபர் தன் விருப்பங்களையும், இலக்கையும் பூர்த்தி செய்து கொள்ள விருப்பத்துடன் செயல்படத் தயாராக உள்ளார் என்பதைக் குறிக்கும். பின்வரும் இலக்கணங்கள் மூலம் செயலூக்கத்தின் பொருளை நாம் அறியமுடியும்.

டூபின் என்பவர் செயலூக்கம் பல்கூட்டுத் தொகுதி விசை. இது மனிதர்கள் நிறுவனத்தில் இயக்குவதற்குத் தேவையான தொடக்கத்தையும் தூண்டுதலையும் தருகின்றது.

ராபின்ஸ் என்பவர், செயலூக்கம் என்பது அதிக படியான முயற்சியை கொடுத்து நிறுவனத்தின் இலக்கை அடைய விருப்பத்துடன் செயல்படுதல், முயற்சித் திறனை வெளிப்படுத்தும் போது சொந்த தேவைகளையும் பூர்த்தி செய்து கொள்ளுதலே ஆகும் எனக் குறிப்பிடுகின்றார்.

மெக்பார்லாண்ட் செயலூக்கம் என்பது "மனித நடவடிக்கைகளைத் தூண்டக்கூடிய விருப்பங்கள், உணர்ச்சிகள், எண்ணங்கள் ஆகியவை எனக் குறிப்பிடுகின்றார்."

## செயலூக்க வழிமுறை:

செயலூக்கம் சில இலக்கை அடைவதற்கான வழிமுறையாகும். இதன் அடிப்படைக் காரணிகள்

1. செயல்நோக்கம், 2, இலக்குகள், 3. நடக்கை

### 1) செயல்நோக்கம்:

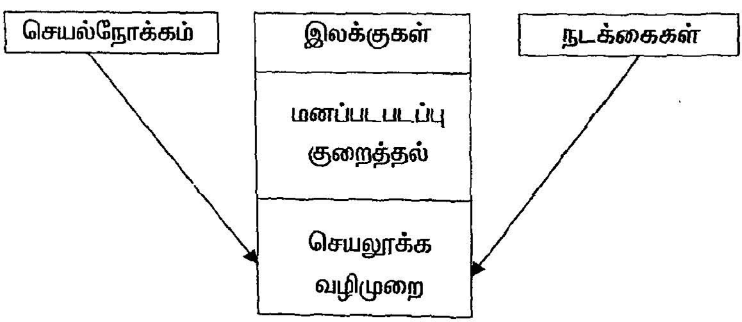
எல்லா நடக்கைகளும் செயலூக்கத்தின் வெளிப்பாடுகளாகும். செயல் நோக்கம் மனிதர்களைச் செயல்பட வைக்கும் ஒரு கருவியாகும். செயல்நோக்கம் என்பது செயலூக்கத்தின் இதயம் எனக் கருதப்படுகிறது. இலக்கு செயல்நோக்கங்கள் ஒரு மனிதனைச் செயல்படுத்தவைக்கு ஆற்றல் கொண்டவை. (உ.ம்.) உணர்த்தேவை என்பது பசியைச் சார்ந்த செயல் நோக்கம், நண்பர்கள் தேவை என்பது சார்ந்திருத்தல் பற்றிய செயல்நோக்கம்.

### 2) இலக்குகள்:

செயல்நோக்கங்கள் இலக்கை அடைவதற்கான வழிகாட்டுதலுடன் அமைந்திருக்கும். செயல் நோக்கங்களின் அமைப்பு நமக்கு உளவியல் அடிப்படையிலும் அல்லது உடல்கூறு அடிப்படையிலும் ஒருநிலைப்பாடில்லாத நிலையைக் கொண்டதாக இருக்கும். இருப்பினும் நாம் நினைத்த இலக்கை அடைந்தவுடன் நாம் மேற்கண்டவற்றில் நிலைப்பாடுகொண்ட எண்ணத்தை அடைவோம். நாம் சிலவற்றை அடையாத போது நம் முன் இலக்குகள் இருப்பதை அறிவோம். (உ.ம்) நமக்கு உணவு கிடைக்காதபோது நம் முதல் இலக்கு உணவை அடைவதாகத்தான் இருக்கும்.

### 3) நடக்கை:

நடக்கை என்பது தொடர்ச்சியான நடவடிக்கைகள் ஆகும். ஒரு இலக்கை அடைய விருப்பம் கொள்ளும்போது நடக்கை செயல்படத் தொடங்குகின்றது. நாம் ஒரே சமயத்தில்கூட பல நடவடிக்கைகளில் ஈடுபடுகின்றோம். உதாரணமாகப் பேசிக்கொண்டே சாப்பிடுதல், நடந்துகொண்டே சில பணிகளைச் செய்தல் போன்றவைகள் இதை உணர்த்தும் ஒரு நடவடிக்கை விட்டு மறு நடவடிக்கை மட்டும் வேகமாக நம்மை மாற்றிக் கொள்ளவும் நம்மால் முடியும். எனவே நடக்கைகளை அறியவும் கட்டுப்படுத்தவும் மேலாளர்கள் மனிதர்களின் செயல்நோக்கங்கள் மற்றும் இலக்குகளைத் தெரிந்து வைத்திருக்க வேண்டும்.




**செயலூக்க வழிமுறை**

## செயலூக்கத்தின் தன்மை:

### 1) செயலூக்கம் என்பது உள் எண்ணங்கள்:

செயலூக்கத்தைக் கண்ணால் காண முடியாது. இது மனிதனின் உள் எண்ணங்களைச் சார்ந்தது. இது மனிதனின் நடக்கையால் வெளிப்படுத்தப்படுகிறது. இது மனிதன் தன் இலக்கை அடைய அறிவுறுத்துகிறது.

## 2) ஒரு தனிசெயல்நோக்கம் பல நடக்கைகளை ஏற்படுத்துதல்:

ஒரு மனிதர் ஒரு விருப்பம் மட்டும் கொண்டு சட்டமன்ற தொகுதி உறுப்பினராகிறார். பின் அதுவே மாநில முதல் மந்திரியாக அழைத்து செல்லுதல் இதற்கு உதாரணம். இதுபோல கூடுதல் பயிற்சி மற்றும் கல்விப் பணியாளரை வேறு நடக்கைகள் கொள்ளவைக்கும்.

## 3) பல செயல்நோக்கங்கள் ஒரு நடக்கையை வெளிப்படுத்தல்:

பல செயல்நோக்கங்கள் சில சமயம் ஒரே நடக்கையை வெளிப்படுத்தும். உதாரணமாக ஒரு நபர் ஒரு மோட்டார்சைக்கிள் வாங்குகிறார் என்றால் அது அவரின் வாங்கும் நடக்கை பல செயல்நோக்கங்கள் காரணமாக இருக்கலாம். அவை மோட்டார் சைக்கிளின் அழகும், வண்ணம், கலர், விலை மற்றும் ஒப்புயர்வு.

## 4) செயல்நோக்கங்கள் உருவெடுத்தல் மற்றும் மறைதல்:

செயல்நோக்கங்கள் உருவெடுத்து மறையும் தன்மை கொண்டவை. செயல் நோக்கம் உருவெடுக்கும்போது இருக்கும் வேகம் அதே நிலையில் இருக்கும் வாய்ப்பு இல்லை. பிற நிலைகளில் அதன் வேகம் குறையலாம். இளம் பெண்கள் தங்கள் இளமைக்காலத்தில் அழகில் அதிக கவனம் செலுத்துதல் மாறி பின் வயது சற்றே கூடுதலான பின் பிறவற்றில் கவனம் செலுத்துதல் இதற்கு உதாரணம்.

## 5) செயல்நோக்கங்களின் சூழ்நிலை தொடர்பு:

நாம் எச்சூழலில் வாழுகின்றோம் என்பது செயல்நோக்கங்களைத் தீர்மானிக்கும் அல்லது அழுந்திடச் செய்யும். ஒரு நபர் ஒரு விருந்திற்கு செல்கிறார் என்றால் அவ்விருந்தில் எந்த நடக்கையை வெளிப்படுத்த வேண்டுமோ அதன் அடிப்படையில் செயல்படுவார். அதே நபர் தன் சொந்த வீட்டில் இருக்கும் போது அவர் நடக்கைகள் வேறுவிதமாக இருப்பதை நம்மால் பார்க்க முடிகிறது. இதுபோல ஒரு மாணவர் தேர்வில் அதிக மதிப்பெண் எடுக்க செயல்நோக்கமாகக் கொண்டால் கூட மற்ற மாணவர்களின் பொறாமை உணர்ச்சி அவரை சங்கடப் படுத்தலாம். இதிலிருந்து மனித நடக்கைகள் பல விசைகள் காரணமாக எழுகிறது என்பதை அறிந்துகொள்ள முடிகிறது.

## செயலூக்கத்தின் முக்கியத்துவம்

தற்போது எல்லா நிறுவனங்களும் செயலூக்கத்திற்கு மிகுந்த முக்கியத்துவம் கொடுக்கின்றன. இந்த அதிக முக்கியத்துவம் பின்வரும் காரணங்களால் அமைகின்றன. அவை,

அ) நிறுவனங்கள், மனிதர்கள் உதவியுடன் நடத்தப்படுகின்றன. எந்த நிறுவனமும் செயலூக்கக் கருத்துக்களை இதனால் நிகராகரிக்க முடியாது. ஏனென்றால் செயலூக்கம் கொண்ட பணியாளர்கள் உற்பத்தி நிலையிலும், தரத்திலும் அதிக அக்கரை கொண்டவர்களாக விளங்குவார்கள்.

ஆ) செயலூக்கக் கருத்துக்கள் மிகவும் சிக்கல் நிறைந்த தொகுப்பு. இது நிறுவனத்தின் பல்வேறு இயக்கங்களின் பாதிப்பை ஏற்படுத்தும் சக்தியைக் கொண்டது. இதை அறிவதன் மூலம் மனிதர்கள் எவ்வகை நடக்கை கொண் டுள்ளார்கள். எவ்வகை நடக்கைக்கு உட்படுகிறார்கள் என மேலாளர்கள் கண்டறிய முடியும்.

இ) நிறுவனத்தின் செயல்பாடு அந்நிறுவனம் செயலூக்கத்திற்காக என்ன முயற்சி எடுத்தது என்பதில் அடங்கும். எனவே ஒவ்வொரு மேலாளரின் முக்கிய பணி அவர் எவ்வாறு செயலூக்கத்தைச் செயல்படுத்துகிறார் என்பதே இதை நிறுவனம் கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும்.

ஈ) கடினமாக இக்காலகட்டங்களில் நிறுவனம் தன் பணியாளர்களை மேம்படுத்துவதில் அதிக கவனம் செலுத்த வேண்டும். ஏனென்றால் நிறுவனங்கள் வரும்காலங்களில் பலவற்றை எதிர்த்து போராட வேண்டியிருக்கும். நிறுவனத்தின் பெரிய சக்தி செயலூக்கம் நிறைந்த மனிதசக்தி.

## செயலூக்க கோட்பாடுகள்:

### அ. மாஸ்லோவின் தேவை முன்னுரிமைக் கோட்பாடு:

செயலூக்க கோட்பாடுகளில் மாஸ்லோவின் தேவை முன்னுரிமைக் கோட்பாடு ஏற்றுக்கொள்ளப்படுகிறது. இக்கோட்பாடு மனித தேவையின் அடிப்படையில் அமைந்தது. உளநூல் வல்லுநர்கள், தேவைகள் ஒரு சில முன்னுரிமையைக் கொண்டுள்ளன என்று

கருதுகின்றனர். கீழ்நிலைத் தேவைகள் பூர்த்தி செய்யப்பட்டால் தான் மேல்நிலைத் தேவைகளை நோக்கி மனிதன் செயல்படுவான் என இக்கோட்பாடு கருதுகிறது. ஒரு தேவை பூர்த்தி செய்யப்பட்டுவிட்டால் அதன்பிறகே அத்தேவை மனிதனுக்குச் செயலூக்கமாகச் செயல்படாது. எனவே அடுத்த தேவையை அவன் அடையும் வரை அது அவனுக்குச் செயலூக்கமாக அமையும்.

**மாஸ்லோ கோட்பாட்டின் காரணிகள்:**

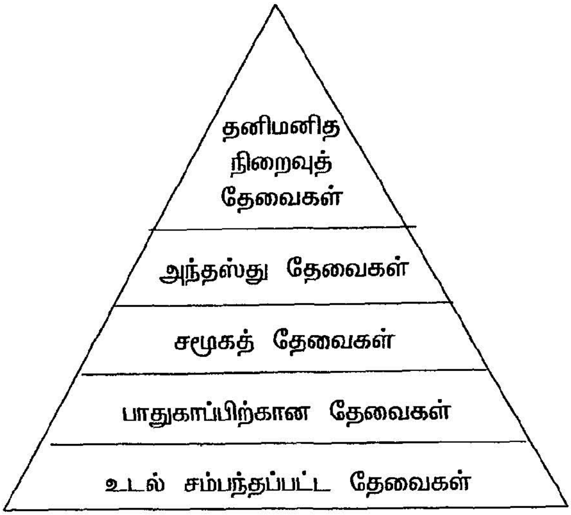
அ) மனிதர்களின் செயல்நோக்கங்கள் சிக்கல் நிறைந்தது. ஒரு தனிச் செயல்நோக்கம் ஒரு தனி மனிதனின் நடவடிக்கைகளைத் தீர்மானிக்காது. பொதுவாகக் குழந்தைகளுக்கு அதிக செயல்நோக்கங்கள் கிடையாது. இதுவே இளைஞர்களோடு ஒப்பிடும்போது அவர்கள் செயல்பாடுகள் பல செயல் நோக்கங்களைக் கொண்டதாக இருக்கும்.

அ) மனிதனின் தேவைகள் அவனுக்குள் ஒரு வரிசையை ஏற்படுத்தும். கீழ்நிலைத் தேவைகள் பூர்த்தி செய்யப் படாதவரை அவன் மேல்நிலைத் தேவைகளைச் சிந்திக்க மாட்டான்.

இ) பூர்த்தி செய்யப்பட்ட தேவை ஒருவனுக்குச் செயல்நோக்கமாக அமையாது.

ஈ) மேல்நிலைத் தேவைகள் பல வழிகளில் பூர்த்தி செய்யப்படுகின்றன. (உ-ம்) முயற்சி மற்றும் சொந்த நிதி அடிப்படை இருப்பினும் கீழ்நிலைத் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்யக் குறைந்தபட்ச நிதி தேவைப்படுகிறது.

உ) பொதுவாக மக்கள் வளர்ச்சியையும், மேம்பாட்டையும் விரும்புகிறார்கள். எந்த ஒரு மனிதனும் உடல் சம்பந்தப்பட்ட தேவைகளோடு நின்றுவிடுவதில்லை.




**மாஸ்லோவின் முன்னுரிமைக் கோட்பாடு**

## மாஸ்லோவின் முன்னுரிமைக் கோட்பாடு:

**(அ) உடல் சம்பந்தப்பட்ட தேவைகள்:**

உடல் சம்பந்தப்பட்ட தேவைகள் மனித வாழ்வைக் காக்கும் தேவைகள். இது பசி, தாகம், உணவு, உடை, இடம் மற்றும் பிற உடல் சம்பந்தப்பட்ட தேவைகள். மேல்நிலைத் தேவைகள் உரு வெடுப்பதற்கு முன் இத்தேவைகள் பூர்த்தி செய்யப்படவேண்டும். இவ் அடிப்படை தேவைகள் மனிதனின் நடக்கைகளில் பெரும் பாதிப்பை ஏற்படுத்துகின்றது. இவை அடுத்த தேவைக்குச் செல்ல கிரியா ஊக்கியாகச் செயல்படுகிறது.

அ) இத்தேவைகள் ஒவ்வொன்றும் தனிப்பட்டவை.

ஆ) இத்தேவைகள் நம் உடம்பின் உறுப்புகளோடு தொடர் புடையவை. (உ.ம்) பசி என்ற தேவை நம் உடம்பில் வயிறு என்ற உறுப்போடு தொடர்புடையது.

இ) உடல் சம்பந்தப்பட்ட தேவைகள் முற்றுப்பெறுபவை (உ.ம்) ஒரு மனிதன் 24 மணி நேரமும் தொடர்ந்து சாப்பிட முடியாது.

ஈ) இவை குறுகிய காலத்தில் அடிக்கடி நிறைவேற்றப்பட வேண்டிய தேவையாக இருக்கும்.

உ) பணக்கார மேல்தட்டில் வசிக்கும் மக்களுக்கு இத்தேவை அத்தியாவசியமானதாக இருக்காது.

**ஆ) பாதுகாப்புத் தேவைகள்:**

உடல் சம்பந்தப்பட்ட தேவைகள் முற்றுப்பெற்றபின் மனிதன் பாதுகாப்புத் தேவைகள் பற்றிச் சிந்திக்கத் துவங்குகின்றான். இந்த இரண்டாம் நிலையில் இத்தேவைகள் மனித நடக்கையில் ஆட்கொள்ள செய்யும். அவை

அ) தீ, மற்றும் விபத்திலிருந்து பாதுகாப்பு

ஆ) பொருளாதாரப் பாதுகாப்பு - உடல்நலம் மற்றும் காப்பீட்டுப் பயன்கள்

இ) ஒழுங்கான முறைப்படுத்தப்பட்ட சூழலில் வசிக்க விருப்பம்

ஈ) எல்லோரும் விரும்பும் நடக்கை எல்லைகளை அறிந்து கொள்ள விருப்பம்

மாஸ்லோ உடல் சம்பந்தப்பட்ட மற்றும் மன சம்பந்தப்பட்ட பாதுகாப்புகளுக்கு முக்கியத்துவம் கொடுத்துள்ளார். உடல் சம்பந்தப்பட்ட தேவைகள் பொருளாதார வளத்தின் அடிப்படையில் பூர்த்தி செய்யப்படுகின்றன. நிறுவனங்கள் நல்ல விளைவுகளை நிறுவனத்திற்குள் ஏற்படுத்த ஓய்வூதியம் மற்றும் காப்பீட்டுத் திட்டங்களை அறிமுகப்படுத்தலாம்.

**இ) சமூகத் தேவைகள்:**

சமூகத் தேவைகள் மனித நடக்கையில் செயலூக்கம் செய்வதில் பெரும் செயல்புரிகின்றன. ஏனென்றால் மனிதன் சமூக விலங்காகக் கருதப்படுவதுடன் பிறரோடு தன்னை இணைத்துக்கொள்ள விரும்புதல், குழுவில் தன் அங்கீகாரம் பெற விரும்புதல் போன்ற தன்மை கொண்டுள்ளார்கள்.

**சமூகத் தேவையின் சிறப்புகள்:**

அ) சமூகத் தேவைகள் நம் வாழ்வில் இரண்டாம் பட்சம் என்றால் கூட இவை நம் வாழ்க்கையை நன்முறையில் இயக்கிச் செல்ல மிகவும் அவசியம்.

ஆ) சமூகத் தேவைகள் முடிவில்லாதவை.

இ) சமூகத் தேவைகள் ஒருவகையான நடக்கைகள் மூலமும் மற்றும் சமூக மனநிறைவு காணுதல் மூலமும் பூர்த்தி செய்யப்படுகின்றன.

ஈ) மதிப்பு மற்றும் அந்தஸ்து தேவைகள்:

இது இருவகை அடுக்கைக் கொண்டது. அவை.

**அ) தன்மதிப்பு:** தன்மதிப்பு பொதுவாகத் தன்னம்பிக்கை. சாதித்தல், சிறப்புடன் செயல்படுதல், சுயமரியாதை, அறிவு மற்றும் சுதந்திரம் போன்றவற்றோடு தொடர்புடையவை.

**ஆ) அடுத்தவரிடமிருந்து மதிப்பு:** அடுத்தவரிடமிருந்த மதிப்பு என்பது செல்வாக்கு. மற்றவர்கள் நம்மை அங்கீகாரம் செய்தல், பாராட்டு, பிறரிடமிருந்து மரியாதை போன்றவற்றோடு தொடர்புடையவை இதன் சிறப்புகள்:

அ) இவை கீழ்நிலைத் தேவைகள் பூர்த்தி செய்யப்படாதவரை செயலூக்கிகளாகச் செயல்படமுடியாது.

ஆ) இத்தேவைகள் சுயவலிமையையும், திறனையும் கட்டிக் கொள்ள துணைபுரியும்.

இ) இத்தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்துகொள்ள எந்த அவசரமும் இல்லை.

ஈ) நவீன நிறுவனங்கள் இத்தேவைகளைப் பணியாளர்கள் பூர்த்தி செய்துகொள்ள நிறுவனத்தில் பெரிய அளவில் வழிவகைச் செய்வதில்லை.

**உ) தனிமனித நிறைவுத் தேவைகள்:**

இத்தேவைகள் தொடர்ச்சியான தனிமனித மேம்பாட்டிற்குப் பெரிதும் உதவுகின்றன. தன்னை முழுமை செய்துகொள்ளும் மனிதர்கள் மிகக்குறைவாகவே காணப்படுகிறார்கள். இவர்கள் தனிச்சிறப்பு பெற்றவர்களாகக் கருதப்படுகின்றார்கள். காரணம் அவர்கள் தங்கள் வாழ்வில் முழுத்திறமும் வெளிப்பட வேண்டும் என்ற

எண்ணத்தோடு வாழுகின்றார்கள். ஒரு மனிதன் தன்னுடைய சக்தி என்ன என்பதை உணர்த்தும் வகையில் வாழ்வதையும் வைத்துக் கொள்ளலாம்.

**தனி மனித நிறைவுத் தேவையில் சிறப்புகள்:**

அ) இத்தேவைகள் மனிதனுக்கு மனிதர் மாறுபடும்

ஆ) இவை முடிவு பெறாதவை

இ) நவீன வாழ்வில் இத்தேவைகளை பூர்த்தி செய்து கொள்ள மிகக் குறைந்த அளவில் தான் வாய்ப்புகள் உள்ளது.

## ஆ.ஹெர்க்பெர்க்கின் செயலூக்கமளித்தல் உடல்நலஇயல் கோட்பாடு:

ஹெர்க்பெர்க்கின் ஓர் உளநூல் வல்லுநர். இவர் செயலூக்கப் பொருளடக்கக் கோட்பாட்டை உருவாக்கியவராவார். அவர் 200 பொறியாளர்கள் மற்றும் அதிகாரிகளை நிறுவனங்களில் தேர்ந்தெடுத்து ஒரு ஆய்வில் ஈடுபட்டார். இவர் நெருக்கடியான நிகழ்வுகள் என்ற முறையைப் பயன்படுத்தி தனக்குத் தேவையான புள்ளிவிவரங்களைச் சேகரித்தார். இவ்வாய்வின் நோக்கம் மனிதர்கள் எதை விரும்புகின்றார்கள். எவை அவர்களுக்குச் செயலூக்கம் கொடுக்கிறது என்பதைக் கண்டறிதலே. இதை கருத்தாகக் கொண்டு அவர் பணியாளர்களிடம் நீங்கள் உங்கள் பணியில் எக்காலத்தில் 'மிக நல்லது' அடைந்தீர்கள் மற்றும் எப்போது 'மிகக் கெட்டது' என நினைத்தீர்கள் என்ற வினாக்களை எழுப்பி கருத்துக்களைச் சேகரித்தார். பணியாளர்கள் இவ்விரண்டுவகை மன எண்ணங்கள் பல்வேறு காரணங்களால் பணியில் ஏற்பட்டதாகக் கருத்துக்கள் தெரிவித்தனர்.

(உ.ம்.) மற்றவர்கள் அங்கீகாரம் செய்வது 'நல்ல உணர்ச்சி'யைத் தருமென்றாலும் அது இல்லையென்றால் 'கெட்ட உணர்ச்சி' ஏற்படுத்துவதற்கான உந்துகோலாக இருக்காது.

## ஹெர்க்பெர்க் கண்ட அடிப்படை முடிவுகள்:

பணியில் சில நிபந்தனைகள் இல்லாமல் இருக்கும்போது அது பணியாளர்களுக்கு மனத்திருப்தியை தராது. இருப்பினும் இந்நிபந்தனைகள் இருக்குமென்றாலும் கூடச் சிறந்த செயலூக்கத்திற்கு வழி வகுக்காது எனக் குறிப்பிடுகின்றார். ஹெர்க்பெர்க் இவற்றை பராமரிப்புக் காரணிகள் என்று குறிப்பிடுகின்றார். இவை பணியோடு இணைந்தவை என அவர் குறிப்பிடுகின்றார்.

ஹெர்க்பெர்க் 10 பராமரிப்புக் காரணிகளைக் கண்டறிந்தார். அவை:

அ) நிர்வாக கொள்கை மற்றும் நிர்வாகம்

ஆ) தொழில் மேற்பார்வை

இ) இருதரப்புத் தொடர்பு - மேற்பார்வையாளர்

ஈ) இருதரப்புத் தொடர்பு - அதே பணியில் உள்ளவர்கள்

உ) இருதரப்புத் தொடர்பு - கீழ்பணியாற்றுபவர்கள்

ஊ) சம்பளம்

எ) பணிப் பாதுகாப்பு

ஏ) சொந்த வாழ்க்கை

ஐ) பணி நிலை

ஒ) அந்தஸ்து

ஆ) வேறு சில பணி நிபந்தனைகள் பணியில் நிலவும் என்று சொன்னால் அவை மிக அதிகப்படியான செயலூக்கத்தையும், மனத் திருப்தியையும் பணியாளர்களுக்குக் கிடைக்கச் செய்யும். இவை இல்லையென்றாலும்கூட இது பணியாளர்களுக்கு மனக்குறையை ஏற்படுத்தாது. இவை செயலூக்கக் காரணிகள் என்றழைக்கப்படுகின்றன. அவை

அ) சாதனை

ஆ) அங்கீகரித்தல்

இ) முன்னேற்றம்

ஈ) பணியோடு தன்னை இணைத்துக்கொள்ளல்

உ) சொந்த முன்னேற்றத்திற்கான வழிகள்

ஊ) பொறுப்புகள்

ஹெர்க்பெர்க்கின் கோட்பாடு இவற்றை வெளிப்படுத்துகின்றன:

அ) செயலூக்கக் காரணிகள் பணிப்பொருளடக்கத்துடன் நேரடியாகத் தொடர்புடையவை. இவை பணி உளவியல்புகளோடு தொடர் புடையவை.

ஆ) பராமரிப்புக் காரணிகள் பணிக்குப் புறம்பேயுள்ளவை. அவை செயலூக்கமளிக்காது. இதன் பணி மனக்குறைத் தவிர்ப்பதே-யாகும். இவை நிறுவனத்தில் சங்கடமாக நிகழ்ச்சிகளைத் தவிர்க்கும்.

இ) ஹெர்க்பெர்க் பணம் மற்றம் அதைச்சார்ந்த பயன்பாடுகள் எதிர்மறை செயலூக்கிகள் எனக் குறிப்பிடுகின்றர். இவை பணியில் இல்லையெனில் பணியாளர்கள் நிச்சயம் மகிழ்ச்சியற்ற நிலையில் இருப்பார்கள் என்றும் இவை பணியில் இருப்பின் பணியாளர்களை மிகப்பெரிய மகிழ்ச்சியில் ஆழ்த்தாது என்றும் குறிப்பிடுகின்றனர்.

ஈ) ஹெர்க்பெர்க் மனிதன் இரண்டு வகைத் தேவைகள் கொண்டவர்களாக இருக்கிறார்கள். அவற்றில் ஒன்று 'கீழ்நிலை' தேவைகள் அவை மனித அடிப்படை தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்து கொள்ள விரும்புதல். அதில் பணத்தைக்கொண்டு அடிப்படைத் தேவைகளை பூர்த்தி செய்து கொள்ளல். பணம் மேலாண்மைப் பணியில் இல்லாதவர்களுக்கும், சில மேலாண்மைப் பணியில் உள்ளவர் களுக்கும் செயலூக்கியாகச் செயல்படுகின்றது. மனிதனுக்கு 'மேல்நிலை' தேவைகளும் உண்டு என ஹெர்க்பெர்க் குறிப்பிடுகின்றார். அவை சாதனைப் படைத்தல் மற்றும் உளவியல் அடிப்படையில் வளர்ச்சி அடைதலில் அனுபவம் பெறுதல். இத்தேவைகள் கடினமான செயலாகிய பணியில் அந்தஸ்து மற்றும் அங்கீகாரம் பெறுதலைக் குறிக்கும்.

உ) ஹெர்க்பெர்க் ஆதாரக் கூறுகள் எதைப் பரிந்துரைக்கிறார் என்றால் 'மனநிறை'வின் எதிர்பதம் 'மனநிறைவின்மை' என்பதாகாது என்று கூறுகிறார். மனநிறைவுத் தராத கூறுகளைப் பணியிலிருந்து அகற்றிவிட்டால் மட்டும் அப்பணிச் சிறப்புடையதாக ஆகாது என்றும் கூறுகின்றார்.

இதன் அடிப்படையில் அவர் தந்துள்ள இரு தொடர்பும் இதை வெளிப்படுத்துகின்றது. 'மனநிறை'வின் எதிர்பதம் 'இல்லை

மனநிறைவு' அதேபோல் 'மனநிறை'வின்மையின் எதிர்பதம் 'இல்லை மனநிறைவின்மை'

செயலூக்கிகள்

மனநிறைவு ......இல்லை மன நிறைவு

இல்லை மனநிறைவின்மை ........மனநிறைவின்மை

ஊ) பணி மனநிறைவுக்குக் காரணமாகும் காரணிகள் பணி மனநிறைவின்மைக்கு காரணமாகும் காரணிகளிலிருந்து வேறுபடுகின்றது. எனவே மேலாளர் பணிநிறைவின்மைக்கு காரணமாகும் காரணிகளை விலக்கும் பணியை மேற்கொள்ள வேண்டும். இதன்படி அவர் நிறுவனத்தில் அமைதியைக் கொண்டு வர முடியும். ஆனால் செயலூக்கத்திற்கு இது வழி வகுக்காது. எனவே பணியாளர்கள் ஊக்கத்திற்கு 'செயலூக்கிகளுக்கு' முக்கியத்துவம் தரப்பட வேண்டும்.

ஹெர்க்பெர்க் கோட்பாடு பணி பொருளடக்கக் காரணிகளையும், மன நிறைவுபற்றியும் அறிந்து கொள்ள பெருமளவில் பயன்பட்டாலும் இது ஒரு முழுமையான செயலூக்க கோட்பாடாக ஏற்றுக்கொள்ள முடியாது. இது பணி செயலூக்கம் பற்றி சில செய்திகளை குறிப்பிடினினும் சிக்கல் நிறைந்த மனித செயலூக்க வழி முறைகள் பற்றி அதிக செய்திகளைக் குறிப்பிடவில்லை.

## இ).மெக்கிரகரின் X-கோட்பாடு மற்றும் Y-கோட்பாடு

மெக்கிரகர் என்ற மேலாண்மை வல்லுநர் செயலூக்கத்தை இரண்டு விதமான கருத்துக்களை மையமாகக் கொண்டு விளக்கியுள்ளார். அவரது முதலாவது கோட்பாடு எக்ஸ் என்றும் இரண்டாவது கோட்பாடு ஒய் என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. ஒய் கோட்பாடு முதலாவது கோட்பாட்டிற்கு நேர் எதிரானது ஆகும். எக்ஸ் கோட்பாடு பழைமையானது ஆகும். ஒய் கோட்பாடு நடக்கை விஞ்ஞானத்தின் அடிப்படையில் அமைந்ததாகும்.

**எக்ஸ் கோட்பாடு:**

எக்ஸ் கோட்பாடு பழைமையானது. இது தந்தை அனைத்தையும் அறிந்தவர் என்பது போல மேலாளர் அனைத்தையும் அறிந்தவர் கோட்பாட்டின் அடிப்படையில் அமைந்தது. இது பணியாளர்கள் மேலாண்மை முடிவுகள் எடுப்பதிலிருந்து முற்றிலும் தவிர்க்கிறது. இக்கோட்பாடு எதிர்மறை ஊகங்களின் அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது.

## எக்ஸ் கோட்பாட்டின் ஊகங்கள்:

**அ) பணியில் ஆர்வக் குறைவு:**

பொதுவாக மனிதர்கள் எந்தப் பணியைச் செய்வதாக இருந்தாலும் ஆர்வக் குறைவுடையவர்களாக இருப்பார்கள். அவர்கள் பணியைத் தவிர்ப்பவர்களாகவும், பணியைச் செய்வதாக இருந்தாலும் அரைமனதுடன் தான் செய்வார்கள்.

**ஆ) குறிக்கோள் அடையவிரும்பாதவர்களாகவும் மற்றும் வழி காட்டுதல்களை விரும்புபவர்கள்:**

பெரும்பான்மையானவர்கள் குறிக்கோள்கள் இல்லாதவர்களாக இருப்பார்கள். இதன் காரணமாக அவர்கள் எந்தப் பொறுப்பையும் எடுக்க தயக்கம் காட்டுவார்கள். மேலும் உயர் அதிகாரிகள் எப்போதும் வழிகாட்டுதல்கள் செய்து வழி நடத்துவதை விரும்புவார்கள்.

**இ) படைக்கும் திறன் குறைபாடு:**

பல தொழிலாளர்கள் இக்கோட்பாட்டின்படி அந்த நிலையில் இருக்க விரும்புவார்கள். பணிகளைப் புதிய வழியில் தீர்வுக் காண்பதை தவிப்பார்கள். இது ஒரு சோர்வுத் தன்மையை ஊக்குவிக்கும்.

**ஈ) உடல்சார்ந்த தேவைகள் மற்றும் பாதுகாப்பு தேவைகள் பூர்த்தி செய்து கொள்வதே இலக்காகும்:**

பல பணியாளர்களுக்குச் செயலூக்க உந்துதல் உடல் சார்ந்த தேவைகள் மற்றும் பாதுகாப்புத் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்து கொள்வதாகவே அமையும். மனித இயல்பு சொந்த பாதுகாப்புத்

தேவை காரணமாகப் பணத்தை செயலூக்கமாகக் கருதுவதுடன் மேலும் தண்டனைகள் அவர்கள் பணி பாதுகாப்பிற்கு இடையூறாக அமையும்.

**உ) மூடிய, கட்டாயப்படுத்தல், கட்டுப்படுத்தல் அவசியம்:**

பொதுவாகப் பணியாளர்கள் பணியில் ஆர்வம் காட்டாதவர் களாகவும், இலக்கில்லாதவர்களாகவும், எந்தப் பொறுப்பையும் ஏற்றுக்கொள்ளாதவர்களும் இருப்பார்கள். அவர்கள் அறிவுறுத்தல், கட்டுப்படுத்தல், மேற்பார்வையிடுதல் போன்றவற்றை மேல் அதிகாரிகள் செய்வதை அதிகம் விரும்புவார்கள். எக்ஸ் கோட்பாடு கட்டாயப்படுத்தல் மூலம் தான் அனைத்தையும் செய்ய முடியும் என்ற கொள்கை கொண்டது. முடிவெடுத்தல் என்பது மேலாளரின் தனிப்பட்ட உரிமை என்றும் பணியாளருக்கு எந்தச் சுதந்திரமும் இல்லை என்ற கருத்தையும் கொண்டது.

எனவே மெக்கிரகர் இதற்கு மாற்று ரீதியான 'ஒய்'- கோட்பாட்டை உருவாக்கினார். இக்கோட்பாடு ஜனநாயக அடிப்படையில் அமைந்தது. மேலும் படைக்கும் திறன் மற்றப் பொறுப்புகள் போன்றவற்றுக்கு வழி ஏற்படுத்துவதாய் அமையும். ஒய் கோட்பாடு பொதுவாக மனிதர்கள் சோம்பேறிகள் அல்ல என்று கூறுகிறது. மேலும் அவர்கள் பணியை மகிழ்வுடன் ஏற்பவர்கள், கற்பனைத்திறன் கொண்டவர்கள், கவனம் கொண்டவர்கள், தன்கட்டுப்பாடு, தன்வழி என்ற பல குணங்கள் படைத்தவர்கள் முறையான செயல்நோக்கம் இவர்களைச் சிறப்புடன் பணியில் ஈடுபடுத்த வைக்கும் என்று கூறுகிறது.

## ஒய் - கோட்பாடு:

நவீன ஒய் கோட்பாடு எக்ஸ் கோட்பாட்டிற்கு நேர் எதிர் பதமானது. எக்ஸ் கோட்பாடு மேலாண்மையில் பணியாளர்களின் பங்கை வெகுவாகக் குறைத்து விடுகிறது. இருப்பினும் ஒய் கோட்டுபாடு பணியாளர்களுக்கு மேலாண்மையில் சிறப்பான பங்கைக் கொடுக்கிறது.

**ஒய் கோட்பாட்டின் ஊகங்கள்:**

ஒய் கோட்பாடு பின்வரும் ஊகங்களைக் கொண்டது.

**அ) பணி ஒரு விளையாட்டு போன்றது:**

ஒரு நல்ல சூழ்நிலையில் ஒரு பணியாளர் பணியை ஒரு விளையாட்டுபோல் கருதுவார். அல்லது பணியை ஆர்வம் கொடுக்கும் ஒரு செயலாகக் கருதுவார். பணி என்பது ஒரு செயல்நோக்கம் கொண்டது. பணியாளர் இதைப் புரிந்துகொண்டால் ஊதியத்தைத் கூடப் பெரிதாகக் கருதாமல் தன் திறமையைக் காண்பிப்பார்.

**ஆ) நிறுவன இலக்கை அடைய சுயக் கட்டுப்பாடு அவசியம்:**

பெரும்பாலும் பணியாளர்கள் சோம்பேறி அல்ல. (அ) பொறுப்பைத் தட்டிக் கழிப்பவர்கள் அல்ல. அவர்கள் சுய - வழிகாட்டுதல்கள் மற்றும் படைக்கும் திறன் கொண்டவர்கள். ஏனெனில் ஒவ்வொரு மனிதரும் தான் செய்யும் பணி சிறப்பாக இருக்க வேண்டும் என்ற எண்ணமும் செயலூக்கமுள்ள சூழ்நிலையில் பொறுப்பையும் ஏற்க தயாராக உள்ளார்கள்.

**இ) படைக்கும் திறன்:**

ஒரு நபர் முதிர்ச்சியற்ற நிலையில் இருந்தால் அவர் முதிர்ச்சி கொள்ளமாட்டார் என்ற எண்ணத்தை விடுத்து அவர் முதிர்ச்சி யடைவார் (பணியில்) என்ற கண்ணோட்டம் கொள்ள வேண்டும். நல்ல உள்நோக்கம் கொண்ட பணியாளர்கள் நிறுவனத்தின் பல்வேறு சிக்கல்களைப் படைக்கும் திறன் சக்தியைப் பயன்படுத்தி தீர்வுக் காண்பார்கள்.

**உ) பணம் மட்டும் ஒரு செயலூக்கியல்ல:**

உடல்சார்ந்த தேவைகள் மற்றும் பாதுகாப்புத் தேவைகளைக் பூர்த்தி செய்துகொள்ளத்தான் ஒவ்வொரு நபரும் பணி மேற்-

கொள்கின்றனர். இதனால் செயலூக்கம் இவ்விரு நிலைகளில் தான் ஏற்படும் என்பதில்லை. நல்ல சூழ்நிலையில் பணியாளர்கள் தைரியத்துடன் பொறுப்பை ஏற்பது மற்றவர்கள் தன்னை அங்கீகாரம் செய்வார்கள் என்பது செயலூக்கத்தின் அடிப்படையில் அமைந்தது.

**ஊ) சுய-வழிகாட்டுதல்:**

பணியாளர்கள் இயற்கையாகவே சுய-வழிகாட்டுதல் குணத்தைப் பெற்றவர்கள். எனவே மேலாண்மை பணியாளர்களுக்குச் சரியான சூழ்நிலையை உருவாக்கி பணியாளர்களின் திறனை வெளிக்கொணர வேண்டும். மேலாண்மை இதில் தனிக்கவனம் செலுத்த வேண்டும்.

**X-கோட்பாடு ... Y - கோட்பாடு வேறுபாடு**

அ) பணியாளர் இயற்கையாகவே பணிமேல் ஆர்வம் இல்லாதவர்கள். நல்ல சூழ்நிலையில் பணியாளர்கள் பணியை விளையாட்டு போல் கருதுவார்கள்.

ஆ) பல நபர்கள் பொறுப்பு ஏற்பதைத் தவிர்ப்பார்கள். நல்லச் செயலூக்கம் இருப்பின் அனைவரும் பொறுப்புகளை ஏற்க முன்வருவார்.

இ) எல்லா நபர்களிடமும் படைக்கும் திறன் குறைவாக இருக்கும். படைக்கும் திறன் குறிப்பிட்ட நபர்களின் சொத்து அல்ல. அனைவரும் இத்தரத்தை நல்ல சூழ்நிலையில் பயன்படுத்தலாம்.

ஈ) உயர்சார்ந்த தேவைகள் (ம) பாதுகாப்புத் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வது செயலூக்கமாக அமையும்.

அங்கீகாரம், சாதனை, படைக்கும்திறன் போன்றவை பணி யாளர்களுக்குச் செயலூக்கமாக அமையும்.

## ஈ. ஊரும் செயலூக்கத்தின் எதிர்நோக்கியுள்ள நிலைக்கோட்பாடு:

இக்கோட்பாடு மாஸ்லோ மற்றும் ஹெர்க்பெர்க் இவர்கள் அளித்த

கோட்பாட்டை விரிவாக்கம் செய்யும் வகையில் அமைந்துள்ளது. செயலூக்கம் என்பது கட்டுப்படுதலுடன் கூடிய தெரிவு செய்யும் பணியே ஆகும் என்று குறிப்பிடுகின்றார். ஒரு நபர் ஒரு பணியைச் செய்து முடிக்க தேவைப்படும் பல்வேறு நடக்கைகளை ஒப்பிடு செய்து இலக்கை அடைய எது சிறந்த நடக்கையோ அதைத் தெரிவுச் செய்கின்றார். ஊரும் கோட்பாட்டின் முக்கிய பங்களிப்பு இது ஒரு நபரின் இலக்குகள் முயற்சி மற்றும் நடக்கைகள் மூலம் எவ்வாறு இயக்க விளைவு செய்யப்படுகின்றது என்பதை விளக்குகின்றது. (உ.ம்) நிறுவனத்தில் உள்ள எல்லா உறுப்பினர்களும் பணிக்-காரணிகளுக்கு ஒரே மாதிரியான மதிப்பைத் தரமாட்டார்கள். உதாரணமாகப் பதவி உயர்வு, பணிப் பாதுகாப்பு, வேலைச் சூழ்நிலை போன்றவைகளை ஒவ்வொருவரும் ஒவ்வொரு மதிப்புக் கொடுத்து பாவிக்கின்றனர்.

இக்கோட்பாட்டின்படி ஒரு குறிப்பிட்ட விதத்தில் செயலாற்ற வேண்டும் என்ற நோக்கத்தில் பலமானது அச்செயலில் இருந்து எதிர்பார்க்கப்படும், நேர்பயனின் பலத்தையும், நேர்பயனின்மீது தனிநபருக்கு உள்ள கவர்ச்சியையுமே பெரிது நம்பியுள்ளது. எனவே செயலூக்கமானது மூன்று மாறுபடும் கூறுகளைச் சார்ந்துள்ளது. அவை பின்வருமாறு:

**அ) தூண்டு விசையின் கவர்ச்சி பண்புக்கூறு:**

தூண்டு விசையின் கவர்ச்சி பண்புக்கூறு என்பது ஒரு தனி நபர் தன் வலிமையை ஒரு வெளிப்பாட்டிற்கு எங்ஙனம் பயன்படுத்தி முக்கியத்துவம் அளிக்கிறார் என்பதே. ஒரு தனி நபர் ஒரு வெளிப்பாட்டின் மீது எந்த ஆர்வமும் இல்லாதபோது தூண்டு விசைக் கவர்ச்சி பண்புக்கூறு அவ்வெளிப்பாட்டின் மீது பூஜ்ஜியமாக இருக்கும். இது பணியாளர் ஒரு பணிக்குச் சொந்த மதிப்பு சன்மானத்தின் அடிப்படையில் எப்படி கொடுக்கிறார் என்பதையும் குறிக்கும்.

(உ.ம்) ஒரு நபர் பதவி உயர்வை விரும்பினால் அதற்குத் தேவையான காரணி நல்ல செயல்பாடு. எனவே இதற்கு முதல்நிலை வெளிப்பாடு சிறந்த, சராசரி மற்றும் திறமையற்ற செயல்பாடு இவற்றைக் குறிக்கும். இரண்டாம்நிலை வெளிப்பாடு பதவி உயர்வைக்

குறிக்கும். முதல்நிலை வெளிப்பாடு, இரண்டாம்நிலை வெளிப்பாட்டிற்குத் தூண்டுகோளாக அமையும்.

## ஆ) எதிர்நோக்கியுள்ள நிலை:

எதிர்நோக்கியுள்ள நிலை என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட செயல்பாடு. ஒரு குறிப்பிட்ட முதல்நிலை வெளிப்பாட்டிற்கு அழைத்து செல்லும் என்பதே. இது ஒரு குறிப்பிட்ட நிலையிலான செயல் நிறைவேற்றம் விரும்புகின்ற விளைவிற்கு வழி வகுக்கும் என்பது எந்த அளவுக்குப் பணியாளரால் நம்பப்படுகிறது என்பது தொடர்பான ஒரு கூறாகும். ஒவ்வொரு நபரும் தன்னுடைய முயற்சியைக் கொடுத்து இலக்குகளை அடைகிறார். தகுதி வாய்ந்த தனி நபர் எதிர்நோக்கியுள்ள நிலையைத் தன்னுறுதியுடன் சந்திப்பார்கள். தகுதியற்ற நபர்கள் எதிர்பார்ப்புடன் கூடிய எதிர்நோக்கியுள்ள நிலையை எதிர்மறையுடன் சந்திப்பார்கள்.

## இ) இணைப்புச் சாதனம்:

இது செயல்பாட்டிற்கும், சன்மானத்திற்கம் உள்ள தொடர்பைக் குறிக்கும். ஒரு தனி நபர் எப்பொழுதும் இவ்வினாவை தன்னுள் கேட்டுக் கொள்கிறார். நான் செய்யும் பணிக்குக் சரியான சன்மானம் பெறுவேனா? என்பதே. இணைப்பு சாதனம் எந்த அளவு முதல்நிலை வெளிப்பா.டு. இரண்டாம் நிலை வெளிப்பாட்டிற்கு உறுதுணைப் புரிகின்றது என்பதே. எதிர்பார்ப்புடன் கூடிய இணைப்புச் சாதனம் தன் உள்ளுணர்வுக் குரிய எண்ணமாகும். ஒரு தனி நபரின் எதிர்பார்ப்பு தான் செய்யும் பணிக்குச் சரியான முறையில் சன்மானம் கிடைக்குமென நினைத்தாறென்றால் எதிர்பார்ப்புடன் கூடிய இணைப்பு சன்மானம் தன்னுறுதி கூடிய அளவில் அமைந்திருக்கும். அவர் சரியான சன்மானம் பெற மாட்டோம் என்று நினைத்தால் எதிர்பார்ட்டியுடன் கூடிய இணைப்பு சன்மானம் எதிர்மறை விளைவுடன் இருக்கும்.

முயற்சி கொடுப்பது என்பது ஒரு வெளிப்பாட்டிற்கு எவ்வாறு தூண்டுவிசை கவர்ச்சி பண்பு செயல்படுகிறது என்பதைப் பொறுத்தது. எதிர்பார்ப்பு நிலையும், தூண்டுவிசை கவர்ச்சி பண்பும் சேர்ந்து

செயலூக்க நிலையை முடிவு செய்கின்றது. எதிர்பார்ப்பு நிலையும், தூண்டுவிசை கவர்ச்சி பண்பும் பூஜ்ஜியமாக இருக்கும்போது செயலூக்கமும் பூஜ்ஜியமாக இருக்கும். இணைப்பு சாதனம் சன்மானத்தோடு தொடர்புடையது. செயல்பாட்டுநிலை நினைக்கும் வெளிப்பாட்டிற்கு ஆதாரமாக விளங்குகின்றது. மேலே சொல்லப்பட்ட கூறுகள் ஒரு நல்ல நடக்கை மாதிரியை நமக்கு வழங்குகின்றது. இது நிறுவன நடக்கையையும் அறிய பயன்படுகின்றது.

## உ. போர்டர் மற்றும் லாலரின் எதிர்நோக்கியுள்ள நிலை கோட்பாடு

விக்டர் ஹெச் உரும் என்பவரது எதிர்நோக்கியுள்ள நிலை கோட்பாட்டின் முன்னேற்றத்தின் விளையாகப் போர்டர் மற்றும் லாலர் ஆகிய அறிஞர்கள் புதிய இக்கோட்பட்டை உருவாக்கினர். இவர்களது கருத்துப்படி ஊக்குவித்தலும் பணியாளரது செயல்திறனுக்கும் எவ்விதமான நேரடியான தொடர்பு இல்லை. இவர்களது கோட்பாட்டில் இடம் பெற்றுள்ள மூன்று முக்கிய அம்சங்கள் பின்வருமாறு.

**அ) முயற்சி:** ஒரு பணியாளர் தனக்குக் கொடுக்கப்பட்ட பணியைச் சிறப்பாக நிறைவேற்ற மேற்கொண்டது முயற்சியாகும். பொதுவாக இது வெகுமதியுடன் தொடர்புடையதாக இருக்கிறது.

**ஆ) செயல்திறன்:** ஒரு பணியாளர் கடினமாக முயற்சியுடன் பணியை நிறைவேற்றுதல் செயல் திறனாகும். ஒரு பணிக்கான செயல்திறனில் பணியாளர்களது எண்ணிக்கை மற்றும் திறமையைக் காணலாம். ஒரு பணியாளரது திறமை குறைவாக இருந்தால், செயல்திறனும் குறைவாக இருக்கும் என்பது பொதுவான கருத்தாகும்.

**இ) மகிழ்ச்சி:** தனது கொடுக்கப்பட்ட பணியை முழுமையாக நிறைவேற்றும்போது அவருக்குள் மகிழ்ச்சி ஏற்படுகிறது. மகிழ்ச்சியின் வெளிப்பாடு அவருக்குக் கிடைக்கக்கூடிய வெகுமதியைப் பொறுத்து அமைகிறது. அவருக்கு அளிக்கக் கூடிய வெகுமதி தொகை அதிகமாக இருந்தால், பணியாளருக்கு

அதிக மகிழ்ச்சி கிடைக்கிறது. குறைவான வெகுமதி அளிக்கப்பட்டால் அவருக்கு மகிழ்ச்சி குறைந்து வருத்தம் ஏற்படலாம்.

ஈ). **வெகுமதி:** பணியாளரது செயல்திறனுக்க நிறுவனம் வெகுமதி அளிக்கிறது ஒரு பணியாளரது சிறந்த செயல்திறனுக்குப் பணியாளருக்குக் கொடுக்கும் பாராட்டுகளும் அவரது பெருமையை இதர பணியாளர்களுக்கு எடுத்துக் கூறுதலாகும். இது தவிர சம்பள உயர்வு, பதவி உயர்வு, பணி பாதுகாப்புப் போன்ற வெகுமதிகளால் சகப் பணியாளர்களிடம் கிடைக்கும் பாராட்டு வெகுமதியை அதிக அளவில் விரும்புகின்றனர் என ஆய்வு கூறுகிறது.

இதுவரை கண்ட செயலூக்க கோட்பாடுகள் மனிதவள மேலாளருக்குச் செயலூக்கச் செயல்களை எவ்வாறு புகுத்தலாம் என்பதற்குப் பெரிதும் பயன்படுகிறது. அதிக செயலூக்க பணிகள் நிறுவனத்தில் அதிக உற்பத்தி அளவிற்கு வழிவகுக்கும். இப்போது செயலூக்கச் கருத்துக்கள் எவ்வாறு நிறுவனத்தில் புகுத்தப்படுகிறது என்பதை இப்பகுதியில் பார்க்கலாம்.

## நிறுவனத்தில் செயலூக்கக் கருத்துக்களைப் புகுத்தல்

**செயலூக்கக் கருத்துக்களைச் செயல்படுத்தல்:** செயலூக்க கோட்பாடுகளை மட்டும் அறிந்து வைத்துக் கொண்டு பணியிடங்களில் பணியாளர்களைச் செயலூக்கம் செய்ய முடியாது. மனிதவள மேலாளர் எதைச் செய்தால் தன் பணியாளர்கள் செயலூக்கம் அடைவார்கள் என்ற அறிந்து வைத்திருக்க வேண்டும். மனிதவள மேலாண்மை இதற்கு உடனடி விடைகள் தரும் நிலையை பெற்றிருக்கிறது. அது தரும் விடைகள் பணம், பணிப் பயன்பெருக்கு செய்தல், பணி விரிவுபடுத்துதல், பணிச் சுழற்சி மற்றும் பணி வாழ்க்கைக்கு தரம். பணியாளர் பராமரித்தல் நிறுவனத்தில் சிறிய விஷயம் அல்ல அது பின்வரும் வழிகளை கடைபிடித்து பணியாளர்களைத் தங்கள் நிறுவனத்தில் தொடர்ந்து தக்க வைத்துக் கொள்ள வேண்டும்.

**பணம்:** பணம் ஒரு சிறந்த செயலூக்க வழியாகக் கருதப்படுகிறது. அதன் காரணங்கள் பின்வருமாறு:

அ) எந்த ஒரு பணியிலும் பணம் அடிப்படையாக அமைகிறது. எந்த ஒரு ஒப்பந்தத்திலும் பணம் முக்கிய பங்காற்றுகிறது. பணியில் பணியாளர் சம்பளத்தைத் தான் செய்தபணிக்குச் சன்மானமாகப் பெறுகிறார். நிறுவன அதிபர்கள் இதற்கு ஈடாக பணியாளர்களின் சேவையைப் பெறுகிறார்கள்.

ஆ) பணம் பரிமாற்றத்தில் முக்கிய பங்கு வசிக்கிறது. பணியாளர் இதன் மூலம் பல பொருள்களையும், சேவையையும் வாங்க முடியும்.

இ) பணம் தர அட்டை போன்ற பணியைச் செய்கிறது. இதன் மூலம் ஒவ்வொருவரும் பணத்தின் அடிப்படையில் நம்மதிப்பு என்ன? நம் தரம் என்ன அறிந்து கொண்டு அடுத்தவரோடு ஒப்பிட்டு பார்க்கமுடியும்.

உ) பணம் ஒரு பராமரித்தல் காரணி. அது பராமரிப்புக் காரணிகளை மேம்படுத்துவதுடன் செயலூக்க முயற்சிக்கு முதல்படியாக அமைகிறது.

ஊ) பணம் பணியாளர்களின் நடக்கையை மாற்றியமைக்கும் முக்கிய கருவியாகப் பயன்படுகிறது. அது பணியாளர் கவனத்தை ஈர்த்து அவர்கள் முயற்சியை உற்பத்தியை நோக்கியிருக்கும்படி செய்கின்றது.

எ) பணம் எதையும் மாற்றியமைக்கும் கருவியாக உள்ளது. பொறுப்பு, மனதிருப்தி, எதிர்கொள்ளல் போன்ற காரணிகள் தெளிவோடு இல்லாமல் இருந்தால்கூட இதைப் பணத்தோடு இணைக்கும்போது இவற்றில் சக்தி கூடுதலாகிவிடும்.

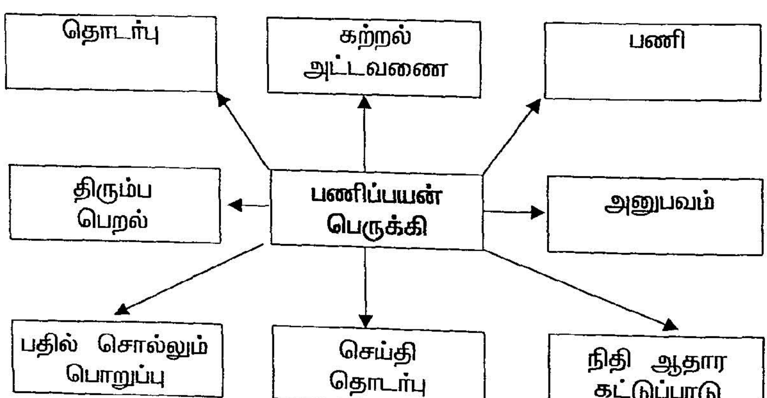
ஏ) பணம் ஒரு மனிதனின் கையில் இல்லாதபோது சிறந்த செயலூக்கியாகச் செயல்படும். மனிதனின் பல பிரச்சனைகள் பணம் சார்ந்ததே.

பணம் ஒரு சிறந்த செயலூக்கக் காரணியாகக் கருதப்படினும் நடக்கை விஞ்ஞானிகள் வேறுவிதமான கருத்துக்களைத்

தெரிவிக்கிறார்கள். அவர்கள் அறைகளம் விடுகின்ற பணிகள், இலக்குகள், பங்கேற்பு, பணச்சார்பு இல்லாத சன்மானங்கள் போன்றவை பணியாளர்களின் செயலூக்கநிலையில் பங்காற்றுவதாகக் குறிப்பிடுகின்றார்கள். பல ஆய்வுகள் பணம் சிலரை செயலூக்கப்படுத்தும். பலருக்கு இது செயலூக்கக் காரணியாக அமையாமல் போகலாம் எனக் குறிப்பிடுகின்றது.

## பணிப்பயன் பெருக்குதல்:

பணி ஒருவரின் வாழ்வில் முக்கிய அங்கமாகச் செயல்படுகின்றது. பணியே ஒருவரின் வாழ்வில் பல்வேறு வகையான தேவைகளை பூர்த்தி செய்கின்றது. பணி அல்லது வேலை சமூக, பொருளாதார, அரசியல் இலக்குகளை அடைய வழி காண்கின்றது. மக்கள் சாப்பிடுவதிலோ, விளையாடுவதிலோ செலவழிக்கும் நேரத்தைவிட பணி செய்வதில் அதிக நேரமும், ஆர்வமும் காட்டுகின்றார்கள். பணி சமூக விஞ்ஞானிகளுக்கும், இளம் மேலாளர்களுக்கும் ஒரு முக்கிய பாடமாக விளங்குகின்றது. பணியாளர்களுக்கு அதைவிட முக்கிய காரணம் அதன் உச்சார்ந்த மதிப்பு. பணியில் மனநிறைவு இல்லையெனில் செயலூக்கம் எதிர்மறையான வேலைசெய்யும். பல நிறுவனங்கள் பணியைச் செயலூக்கக் கருவியாக பயன்படுகின்றன.




**பணிப்பயன் பெருக்கி கூறுகள்**

## பணிப்பயன் பெருக்கி கூறுகள்

### அ) திரும்பபெறல்:

பணியாளர்கள் தொடர்ந்து தாம் நிறுவனத்திற்காகச் சாதித்தவைகளை நிறுவனத்திடமிருந்து செய்தியாகப் பெறவேண்டும். பணியோடு செயல்பாட்டு மதிப்பீடு சேர்ந்திருப்பின் இப்பணி இன்னும் சுலபமாக்கபடுகிறது. இதன்மூலம் பணியாளர் தன் திறன் என்ன என்பதை அறிந்து கொள்ள முடியும்.

### ஆ) தொடர்பு - பணி, பணியாளர்:

பணிப்பயன் பெருக்கு செய்யப்பட்ட பணியில் பணியாளர் நிறுவனத்தின் வாடிக்கையாளர் போல் செயல்படமுடியும். இவ் வாடிக்கையாளர் தொடர்பு நிறுவனத்திற்கு உள்ளேயும் அல்லது வெளியேயும் அமையலாம்.

### இ) கற்றல் - வாய்ப்பு

பணியாளர்களைப் புதியவற்றைக் கற்றுக்கொள்ளும் வாய்ப்பைப் பணியில் உருவாக்க வேண்டும். புது வளர்ச்சிகள் பணியாளர் கவனத்துக்குக் கொண்டு வரப்படவேண்டும். அதேபோல் பணியாளர்களும் புது வளர்ச்சியை நிறுவனத்தின் கவனத்திற்கு எடுத்துச் செல்ல வேண்டும்.

### ஈ) பணி அட்டவணை:

பணிப்பயன் பெருக்கு பணியாளர்கள் தன் பணி அட்டவணை தயாரித்துக் கொள்ள உதவும். சொந்த அட்டவணைகள் பணியாளர்கள் எவ்வாறு சில முக்கிய பணிகளை சமாளிக்க முடியும் என்பதைத் தெரிவிக்கும்.

### உ) அனுபவம்:

பணிப்பெருக்குப் பணி பல சிறந்த குணங்களைப் பெற்றுள்ளது. மேல்நிலை அதிகாரிகள் பணி நடைபெறும் இடத்திற்கு நேரடியாகச் சென்று பணியாளர்களிடம் உரையாடி அவர்களின் கஷ்டங்களைக்

கண்டறிவதன் மூலம் சிறந்ததொரு அனுபவத்தை அவர்களுக்குத் தரமுடியும்.

### ஊ) நிதிகட்டுப்பாடு:

பணிப் பயன்பெருக்கு பணியாளர் தன் பணிக்குத் தேவையான நிதியையும் செலவையும் கட்டுப்பாட்டுக்குள் வைத்துக்கொள்ள முடியும். தனக்கு தேவையான நிதியையும் நேரடியாக விண்ணப்பித்து தன் பணியை முடித்துக்கொள்ள முடியும்.

### எ) செய்தித் தொடர்பு:

பணிப்பயன் பெருக்கு பணியாளரை நிறுவனத்துடன் நேரடி தொடர்பை ஏற்படுத்தி கொள்ள உதவும். இது தரக்கட்டுப்பாட்டு மேலாளர் நேரடியாக வாடிக்கையாளர் குறைகளைக் கண்டறிய முடியும்.

### ஏ) பதில்சொல்லும் பொறுப்பு:

பணிப்பயன்பெருக்கு ஒவ்வொரு நபரையும் பதில் சொல்லும் பொறுப்பை ஏற்படுத்தும். இது ஒரு நபர் தன் சிறப்பான பணிக்குப் பாராட்டையும், தரக்குறைவான பணிக்குப் பொறுப்பையும் ஏற்படுத்தும் நிலை கொண்டது.

பல ஆய்வுகள் பணிப்பயன்பெருக்கு சிறந்த செயலூக்கக் கருவியான செயல்படுகிறது என்று கூறுகின்றது. ஒருவர் ஒரு பணியில் தொடர்ந்து இருப்பின் அது விரக்தியை கொடுக்கும். பணிப்பயன் பெருக்குச் செய்துப் பணியில் அவ்விரக்தி நீங்க பணியைச் செம்மையாகச் செய்ய முடியும்.

## பணி விரிவாக்கம்:

பணி விரிவாக்கம் என்பது பணியில் இன்னும் சில செயல்பாட்டுக் காரணிகளைச் சேர்ப்பது என்பதாகும். பணி விரிவாக்கம் பற்பல பணிகள் செய்வது அல்லது பல நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளுதல் ஆகும். பணி விரிவாக்கம் செய்யப்பட்ட பணி பணியாளர்களுக்கான செயலூக்கத்தைக் கொடுக்கின்றது. அதன் காரணங்கள்

அ) பல்வகைகள் செயல்பாடு:

திரும்பத் திரும்பச் செய்யும் ஒரே வகை பணிகள் பணியாளருக்கு மனச்சோர்வை ஏற்படுத்தும். பணியில் சோர்வினை தவிர்க்க பணியில் பல்வகைச் செயல்பாடுகளைச் சேர்க்கலாம். இது பணியாளருக்கு மனநிறைவையும் ஊக்கத்தையும் தரும்.

ஆ) பணி நீட்ட அளவை அலகுகளை மாற்றியமைத்தல்:

பணி நீட்டலளவை அலகுகள் சில இடைவெளிக்கு பின் அர்த்தமுள்ள வகையில் மாற்றியமைக்கப்படும். இதன் மூலம் பணியாளர் மிகுந்த மனத்திருப்தியைப் பெறுவதுடன் அவரின் பணி அனைத்து மட்டங்களிலும் பலரால் பாராட்டப்படும்.

இ) திறமை பயன்பாடு:

அதிக அளவு உடல் மற்றும் மூளைத்திறன் பயன்பாடுநிலை ஒரு பணியில் இருக்கும்போது அது அதிக அளவு மனநிறைவை ஒரு பணியாளருக்குத் தரும். இருப்பினும் மேலாண்மை இதில் கவனத்துடன் செயல்பட வேண்டும். ஏனென்றால் ஒரு பணிக்கு மிக அதிகப்படியான திறமை தேவைப்படின் அப்பணி செய்து முடிப்பதில் சிரமமான சூழ்நிலை ஏற்பட்டுவிடலாம்.

உ) பணியில் கட்டுப்பாடுடைய வீச்சு:

பணி விரிவாக்கத்தில் ஒரு பணியாளர் ஒரு பணியைச் செய்து முடிப்பதில் கட்டுபாடுடைய வீச்சின் காரணமாக முறையாக ஒவ்வொரு நிலையாகப் பணியை செம்மையாக செய்து முடிப்பார். இது களைப்பைத் தவிர்ப்பதுடன் சந்தோஷத்துடன் பணிசெய்ய உதவும்.

ஊ) பணிச்செயல்பாடு பற்றி திரும்ப பெறல்:

பல தொழிற்சாலைகளில் தொழிலாளர்கள் அந்த வகையான பணியைப் பலகாலம் எந்தவித மதிப்பீட்டு முறையுமின்றி செய்வதை நாம் பார்க்க முடிகின்றது. பணி விரிவாக்க முறையில் பணியாளர்கள் செயல்பாடு மதிப்பீடு செய்யப்பட்டு அவ்வப்போது அவர்கள் பணி செயல்பாடு குறித்து செய்திகள் அவர்களுக்கு வழங்கப்படுகிறது. இது

சன்மானத்தோடு இணைக்கப்படும்போது பணியாளர்கள் மேலும் மகிழ்ச்சி கொள்வர். பணிவிரிவாக்கம் பணியாளர்களுக்குச் செய-லூக்கத்தை ஏற்படுத்தினாலும் நிறுவனம் பயிற்சியளித்தலுக்காக அதிகம் செலவு செய்ய நேரிடும். மேலும் இதற்குப் பணியாளர்களின் ஏற்பு மிக அவசிய மானதாகின்றது.

## பணிச் சுழற்சி:

பணிச்சுழற்சி பல வல்லுநர்களாலும் செயலூக்கத் தந்திரமாக ஏற்றுக் கொள்ளப்படுகின்றது. பணிச்சுழற்சி முறையில் ஒரு பணியாளர் அதே பாணியை நீண்டகாலம் செய்யவேண்டிய அவசியமில்லை. அவர் பல்வேறு பணி களுக்கும் சுழற்சி முறையில் மாற்றம் செய்யப்படுவார். இதன் காரணமாக ஒரு நபர் ஒரு பணியை ஒரு குறிப்பிட்ட காலம்வரை தான் பார்ப்பார். அதன்பிறகு வேறு பணிக்கு மாற்றப்படுவதால் மிகுந்த ஆர்வத்துடன் அடுத்தப் பணியைச் செய்யக் காத்திருப்பார். இம்முறையில் சிக்கல் அடிக்கடி பணியாளர் மாற்றம் செய்யப்படுவதால் உற்பத்திப் பாதிக்கப்படலாம். மேலும் சில பணிகளில் சிறப்புத் தேர்ச்சி பெற்றவர்கள் அப்பணியை விட்டு வேறு பணிக்கு மாற்றம் செய்வதை விரும்பமாட்டார்கள்.

## நிறுவன நடக்கையை மாற்றியமைத்தல்

நிறுவன நடக்கை மாற்றம் நிறுவனத்தின் செயல்பாட்டை உயர்த்துவதில் மிகப்பெரிய பங்காற்றுகின்றது. இக்கருத்து ஸ்கின்னர் என்பவரால் உருவாக்கப்பட்டது. இம்முறையின் மூலம் தேவையற்ற நடக்கை மாற்றியமைக்கப்பட்டு தேவையுடைய நடக்கை அறிமுகப்படுத்தப்படுகின்றது. நிறுவன நடக்கை நிறுவன உறுப்பினர்களின் நடக்கையை மாற்றியமைத்து தேவையுடைய நடக்கையுடன் அவர்களைச் செயற்பட வைக்கிறது.

### நிறுவன நடக்கை மாற்றியமைத்தனின் படிநிலைகள்:

மேலாளர்கள் நிறுவன நடக்கை மாற்றியமைத்தனின் படி-நிலைகளை அறிந்து வைத்திருக்க வேண்டும். அப்படி நிலைகள் பின்வருமாறு:

### அ) தீர்வுகட்டமான நடக்கையை அடையாளம் காணுதல்:

நடக்கை மாற்றியமைத்தலில் முதல்படி தீர்வுகட்மான நடக்கை பணியாளர் பணி செயல்பாட்டில் எவ்வகை விளைவை ஏற்படுகின்றது. என்பதைக் கண்டறிவதாகும். சில தீர்வுக்கட்டமான நடக்கைகள் வருகைதராதோர் அல்லது வருகைபுரிவோர், சோம்பேறித்தனம் அல்லது சுறுசுறுப்புடன் செயலாற்றுதல், குறைகள் அல்லது, ஆக்க சார்பான திறனாய்வு போன்றவை பணியில் இடம் வகிக்கின்றன. இவ்வகை நடக்கைகள் பணியாளர் அல்லது பணியாளரின் மேல் அதிகாரி மேலும் கண்டறியப்படுகிறது.

### ஆ) நடக்கை அளத்தல்:

தீர்வுக்கட்டமான நடக்கை கண்டறியப்பட்டவுடன் அது எவ்வாறு பணிச் செயல்பாட்டில் விளைவை ஏற்படுத்துகின்றது என்பதை அளக்கவேண்டும். நடக்கையில் தொடர்ச்சி ஒரு குறிப்பிட்ட எல்லைவரை இருக்கும்போது எந்த நடவடிக்கையும் தேவைப்படாது. நடக்கையில் தொடர்ச்சி (அ) திரும்பத் திரும்ப நிகழ்தல் குறிப்பிட்ட எல்லையைத் தாண்டும்போது நடவடிக்கை தேவைப்படும். நடக்கை அளத்தல் கண்காணிப்பு மற்றும் நிறுவன சான்றேடுகள் மூலம் செயல்படுத்தப்படுகின்றது.

### இ) நடக்கை பணி ஆய்வு:

பணி ஆய்வு என்பது நடப்பு நடக்கைகளை பரிசோதனைச் செய்வதுடன் இவ்வகை நடக்கை என்ன விளைவைப் பணியில் ஏற்படுத்தும் என்று ஆய்வு செய்வதாகும். நடக்கை மாற்றத்தின் சிக்கல் தீர்வுகட்டமான செயல்பாட்டு நடக்கையை மாற்றி பணி ஆய்வுமூலம் வழி ஏற்படுத்துதலேயாகும். ஏனென்றால் எதிர்பாரா நடக்கைகள் பின்வரும் நடக்கையில் விளைவை ஏற்படுத்தி விடலாம். பணி ஆய்வு எதிர்பாராத நடக்கையை கண்டறிந்து அதற்கு எவ்வழி காணலாம் என ஆய்வு செய்யும்.

## ஈ) இடையீடு:

தீர்வுக்கட்டமான நடக்கை அறியபட்டு அது மாற்றம் மற்றும் நடக்கை காரணிகளில் எவ்விளைவை ஏற்படுத்துகின்றது என்பது நிர்ணயிக்கப்பட்டவுடன் எவ்வகை இடையீட்டு சூழ்ச்சியைப் பயன் - படுத்தலாம் என நிறுவனம் முடிவு செய்யவேண்டும். இடையீடு தேவையில்லாத தீர்வுக்கட்டமான நடக்கைகளை மாற்றியமைத்தலே யாகும். இதன் முக்கியநோக்கம் நல்ல செயல்பாட்டுக்குத் தேவையான நடக்கைகளை வலிமைப்படுத்தலும் தேவையற்ற நடக்கைகளைப் பலவீனமாக்க செய்வதுமேயாகும். இங்குத் துணைவலு கொள்கைகள் பின்பற்றப்பட்டு தேவையான நடக்கைகள் கொண்டுவரப்படுகின்றன.

## உ) முறையான மதிப்பீடு செய்தல்:

நிறுவன நடக்கை மாற்றியமைத்தலின் கடைசிநிலை முறையான மதிப்பீடு செய்தலேயாகும். இதில் இடையீடு தந்திரங்கள் முறையாக வேலை செய்கிறதா? என்று பார்க்கப்படுகிறது. ஏனென்றால் நிறுவன நடக்கை மாற்றத்தின் அடிப்படைத் தேவையற்ற நடக்கையை மாற்றியமைத்தலேயாகும். மாற்றம் செய்யப்பட்ட நடக்கைகள் கீழ்வரிசை நடக்கைகளுடன் ஒப்பிட்டுப் பார்க்கப்பட்டு அதன் விலகல்நிலை கண்டறியப்படுகிறது. விலகல் எதிர்மறையாக இல்லாதபோது இடையீடு சூழ்ச்சிகள் வெற்றிகரமாக அமைந்தது எனலாம். இல்லையெனில் புதிய சூழ்ச்சியாக அறிமுகப்படுத்த வேண்டியிருக்கும்.

மேலாண்மை தனிநபர் நடக்கை மாற்றம் ஏற்படுத்துவதன் மூலம் ஒவ்வொரு நபரும் சரியான பாதையில் அழைத்துக் செல்லப்படுவதாகக் கருதுகின்றது. இது தனிநபரின் செயலூக்க நிலை அதிகப் படுத்துவதுடன் அவரின் செயல்பாட்டு நிலையையும் மேலோங்க வைக்கும்.

## வினாக்கள்:

1. செயலூக்கம் என்றால் என்ன? செயலூக்க வழிமுறை பற்றி விவரி.

2. செயலூக்கத்தின் முக்கியத்துவம் பற்றி கூறுக.
3. மாஸ்லோவின் முன்னுரிமைக் கோட்பாடு பற்றி விவரி.
4. ஹெர்க்பெர்க் செயலூக்கமளித்தல் உடல்நல கோட்பாடு பற்றி விவரி.
5. மெக்கிரகரின் 'X' கோட்பாடு மற்றும் 'Y' கோட்பாடு பற்றி விவரி.
6. ஊரும் செயலூக்க கோட்பாட்டை எடுத்துக்காட்டுடன் விவரி.
7. பணிப்பயன் பெருக்குதல் என்றால் என்ன?
8. பணி விரிவாக்கம் என்றால் என்ன?
9. பணிச் சுழற்சி என்றால் என்ன?

# 4

# தலைமையேற்பு

மேலாண்மைப் பணிகளைப் பணியாளர்கள்மூலம் நிறை வேற்றி பெறுவதற்கு மேற்கொள்ளப்படும் பணி தலைமையாகும் தலைமைப் பொறுப்பை ஏற்பவர் தமதுப் பணியாளர்களை எவ்வித கட்டாயமின்றி விருப்பத்துடன் பணியில் ஈடுபட தூண்டுகிறார். நிறுவன நோக்கங்களை அடைவதற்கு அதன் பணியாளர்களைத் தூண்டும் நடைமுறையே தலைமையாகும்.

## தலைமையேற்றல் பொருள்

இயக்குவித்தலின் ஒரு வழியாகவும் மற்றும் மேலாளரது நடவடிக்கைகளில் ஒரு பகுதியாகவும் தலைமைக் கருதப் படுகிறது. இதன் மூலம் ஒரு மேலாளர் தனது நிறுவன நோக்கங்களை அடைவதற்காகத் தனதுப் பணியாள்களை இயக்குவித்து அவர்களுக்கு வழிகாட்டி மற்றும் அவர்கள் பணியைச் சிறப்பாக நிறைவேற்ற அவர்களுக்குத் தூண்டு கோலாக விளங்குகிறார். தன்கீழ் பணிபுரியும் பணியாளர்களை ஒரு மேலாளர் தனது விருப்பப்படி நடத்தி செல்லும் தன்மையே தலைமையேற்பாகும்.

### வரைவிலக்கணம்

1. **லூயிஸ் ஆலன்:** யார் பிறருக்கு வழிகாட்டியாக இருந்து பிறரை இயக்குவிக்கின்றாரோ அவரே தலைமையேற்பவர்.
2. **கூன்ட்ஸ் ஓ டோனல்:** நிறுவன நோக்கங்களை அடைவதற்காகப் பணியாளர்களை உற்சாகத்துடனும் நம்பிக்கையுடனும் பணி செய்யத் தூண்டும் மேலாளரின் திறமையே தலைமை யேற்பாகும்.
3. **ஜார்ஜ் கே டெர்ரி:** குழு நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதற்காகப் பணியாளர்களை விருப்பத்துடன் செயல்புரியத் தூண்டும் நடவடிக்கையே தலைமையேற்பாகும்.

மேற்சொன்ன வரைவிலக்கணங்கள் அடிப்படையில் தலைமை யேற்பின் சிறப்பியல்புகள் பின்வருமாறு.

1. தலைமையேற்பு ஒரு தொடர்ச்சியான நடவடிக்கையாகும்.
2. தலைமையேற்பில் பணியாளர்கள் தங்கள் பணிகளை மேற் கொள்ள தூண்டும் நடவடிக்கைகள் உள்ளடக்கியதாகும்.
3. தலைமையேற்பில் மேலாளரும் பணியாளர்களும் இணைந்து செயல்படுவர் அவர்கள் மேற்கொள்ள வேண்டிய பணிகள் மற்றும் லட்சியங்கள் இதில் அடங்கும்.
4. மேலாளருக்கும் பணியாளர்களுக்குமிடையே பணி தொடர்பு இருக்க வேண்டும்.
5. பணியாளர்களால் ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய நபரே மேலாண்மை பொறுப்பை ஏற்க முடியும்.
6. மேலாளர் தனது பணியாளர்களை வழிநடத்தி செல்வதுடன் தனது பணிகளையும் மேற்கொள்கிறார்.

## தலைமையேற்பவரின் பணிகள்

### 1. நோக்கங்களைத் தீர்மானித்தல்

ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களைத் தீர்மானித்தலே ஒரு தலைமையேற்பவரின் முக்கிய பணியாகும். தீர்மானித்த நோக்கங்களை அடைவதற்குத் தேவையான பணியாளர்களை நியமித்து அவர்களுக்கு பயிற்சிகளை அளித்து அவர்களை இயக்குவிப்பதும் அவரது பணியாகும்.

### 2. நிறுவனத்தின் பிரதிநிதியாகப் பணியாற்றுதல்

ஒரு நிறுவனத்தின் பிரதிநிதி என்ற முறையில் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களைத் தனதுப் பணியாளர்களிடம் விளக்கி கூறி அவற்றை அடைவதற்கான வழிமுறைகளை அவர்களுக்கு வழி காட்ட வேண்டும்.

### 3. இயக்குவித்தலும் வழிகாட்டுதலும்

தலைமையேற்பவர் தனது நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்களை இயக்குவித்து அவர்களை வழிகாட்டுதலையும் மேற்கொள்ள வேண்டும். பணியாளர்களுக்குத் தேவையான ஆணைகளையும் அறிவுறுத்தல்களையும் வழங்குவது அவரது முக்கிய பணியாகும்.

### 4. பிரச்சனைகளை ஆராய்தல்

நிறுவன நோக்கங்களை நிறைவேற்றும்போது பணியாளர்களுக்கு ஏற்படும் பிரச்சனைகளைக் கண்டறிந்து அவற்றை தீர்ப்பதற்கான முயற்சிகளைத் தலைமையேற்பவர் மேற்கொள்ள வேண்டும்.

### 5. பணியாளர்களை ஊக்குவித்தல்:

நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடையும்போது பணியாளர்களை ஊக்குவித்து அதன்மூலம் நிறுவன நோக்கங்களை நிறைவேற்றுகிறார்.

## தலைமையேற்பின் வகைகள்

### 1. நேர்முகத் தலைமையேற்பு

நிறுவனத்தின் மேலாளருக்கும் அவர் கீழ் பணிபுரியும் பணி யாளர்களுக்குமிடையே நேரடித் தொடர்புக் காரணமாக ஏற்படும் தலைமையேற்பே நேர்முகத் தலைமையேற்பு எனப் படுகிறது. நிறுவனத்தின் பணியாளர்கள் எண்ணிக்கை குறைவாக இருக்கும் நிறுவனங்களில் நிறுவன மேலாளர் தனதுப் பணியாளர்களுடன் நேரடியான தொடர்புக் கொள்வதே நேர்முகத் தலைமையேற்பாகும்.

### 2. நேர்முகமற்றத் தலைமையேற்பு:

தலைமைப் பொறுப்பில் இருப்பவருக்கும் பணியாளர்களுக்கு மிடையே நேரடியாகத் தொடர்பில்லாத இருக்கும் முறையை நேர்முகமற்றத் தலைமையேற்பு எனப்படும். நிறுவனத்தின் பணிபுரியும்

பணியாளர்கள் எண்ணிக்கை அதிகமாக இருக்கும் பெரிய நிறுவனங்களில் பெரும்பாலும் மேலாளருக்கும் பணியாளர் களுக்குமிடையே நேரடியான தொடர்பு இருப்பதில்லை. இதனால் பணியாளர்களது பணித் தொடர்புப் பிரச்சனைகளை மேலாளர் கவனத்திற்கு எடுத்துச்செல்லப்படாமலும் இருக்க வாய்ப்பு உண்டு.

### 3. முறைப்படியான தலைமையேற்பு:

ஒரு நிறுவனத்தில் தலைமைப் பொறுப்பை ஏற்கும் மேலாளருக்கு அவரது கல்வித்தகுதி மற்றும் அனுபவம் அடிப்படையில் அவருக்கு அதிகாரமும் பொறுப்பு அளிக்கப்படும் தலைமையேற்பை முறைப்படியான தலைமையேற்பு எனப்படும். பெரும்பாலும் நிறுவனங்களில் அனுபவம் மற்றும் வயது அடிப்படையில் நிறுவன மேலாளர் நியமித்தல் முறைப்படியான தலைமையேற்பாகும்.

### முறையற்ற தலைமையேற்பு

நிறுவனத்தல் பணியாளர்கள் தாங்களாகவே தங்களுக்குள் ஒருவரைத் தலைவராகத் தேர்வுச் செய்து கொள்ளும் முறையை முறையற்ற தலைமையேற்பு எனப்படும். பணியாளர்கள் ஒன்றிணைந்து தங்களுக்காகக் சங்கத்தைத் தோற்றுவித்து தங்களுக்குள் ஒருவரைத் தலைவராகத் தேர்ந்தெடுப்பது முறையற்ற தலைமையேற்பாகும்.

### 4. ஆட்சி ஆதிக்கமற்றத் தலைமையேற்பு:

இம்முறையில் தலைமையேற்பவர் தனது நிறுவன நோக்கங்களை அடைவதற்குத் தேவையான கொள்கைகளை உருவாக்குகிறார். கொள்கைகளை நிறைவேற்றத் தேவையான போதுமான பணியாளர்களை அவர்களது கல்வித்தகுதி மற்றும் முன் அனுபவம் அடிப்படையில் தேர்வு செய்து அவர்களுக்கு முழுமையான சுதந்திரம் அளித்து அவர்களை ஊக்குவிக்கிறார். இதன்மூலம் தன்னையும் நிறுவனத்தின் பணியாளராக ஊகித்து தானும் பணியை மேற்கொள்கிறார். தலைமையேற்பவர் வெளி நபர்களுடன் தொடர்பு கொண்டு நிறுவனத்திற்கு ஆணைகளைப் பெற்று உற்பத்தி மற்றும் வணிக நடவடிக்கைகளுக்குத் தேவையான மூலப் பொருட்களைக்

கொள்முதல் செய்துப் பொருட்களின் விற்பனையை மேற்கொள்கிறார். பணியாளர்கள் தங்களது திறமை மற்றும் அனுபவம் மூலம் தங்கள் பணியை எவ்வித இடையூற இல்லாமல் பணி புரிகின்றனர். எனவே இம்முறையானது தடையில்லாத தலைமையேற்பும் என அழைக்கப்-படுகிறது.

**இம்முறையில் நன்மைகள் பின்வருமாறு:**

அ) பணியாளர் தாங்கள் சுயமாகச் சிந்தித்து பணியை மேற்கொள்ள இம்முறை உதவுகிறது.

ஆ) பணியாளர்கள் பணியாற்ற முழு சுதந்திரம் அளிக்கப்படுவதால் அவர்களது ஒழுங்குணர்வும் செயலாக்கமும் அதிகரிக்கிறது.

இ) மேலாளருக்கும் பணியாளர்களுக்குமிடையே தடையற்ற தகவல் தொடர்பு இருப்பதால் இருவரும் தங்களது பணிகளைச் சிறப்பாக நிறைவேற்றலாம்.

**இம்முறையில் குறைபாடுகள் பின்வருமாறு:**

அ) தலைமையேற்பவரின் பணியானது இம்முறையில் தவிர்க்கப்படுகிறது.

ஆ) பணியாளர்கள் தலைமையேற்பவரின் வழிகாட்டுதல்களை பின்பற்றுவதில்லை.

இ) நிறுவனத்தில் முடிவு எடுத்தலில் தவறுகள் எற்பட வாய்ப்புண்டு.

இம்முறை கீழ்க்காணும் சூழ்நிலைகளில் பொருத்தமாகக் கருதப்படுகிறது.

அ) தலைமையேற்பவர் தனது முழு அதிகாரங்களையும் பணியாளர்களுக்க அளிக்கும்போது

ஆ) நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்கள் தகுதி வாய்ந்த மற்றும் முழுமையான அறிவு பெற்றவர்களாக இருக்கும் போது

இ) நிறுவனத்தின் நோக்கங்களும் லட்சியங்களும் அனைத்துப் பணியாளர்களுக்கும் முழுமையாக அறிந் திருக்கும்போது

## 5. ஆட்சி ஆதிக்க (அல்லது) ஏகாதிபத்திய தலைமையேற்பு

இம்முறையில் நிறுவனத்தின் முடிவுகள் எடுக்கும் அதிகாரத்தைத் தலைமையேற்பவர் தன்வசம் வைத்துக்கொள்கிறார். தன்னிடம் பணிபுரியும் பணியாளர்களுக்கு எந்தெந்த பணிகளை எப்பொழுது மற்றும் எவ்வாறு மேற்கொள்ள வேண்டும் போன்ற விவரங்களைத் தெளிவாகக் கோடிட்டு காட்டுகிற பணியாளர்களும் தலைமையேற்பவரின் கட்டளைப்படி பணிகளை மேற்கொள்கின்றனர். தலைமையேற்பவர் தனது அதிகாரத் தோரணை மூலம் பணியாளர்களைத் தனது முழுமையான கட்டுபாடுக்குள் வைத்து அவர்களது பணிகளை மேற்பார்வை யிடுகிறார். தலைமையேற்பவர் தனது அதிகாரத்தின் மூலம் பணிகளை முறையாக நிறைவேற்றாத பணியாளர்களுக்குத் தண்டனை மற்றும் வேலையிழப்பு போன்ற அச்சுறுத்தல்களை கடைபிடிக்கிறார்.

இம்முறையில் கீழ்க்காணும் நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன.

அ) மேலாளர்களை ஊக்குவிக்கவும் கௌரவப்படுத்தவும் இம்முறை மிக உதவியாக விளங்குகிறது.

ஆ) நிறுவனத்தின் முடிவுகளைத் தலைமையேற்பவரே எடுப்ப தால், முடிவுகளைத் தாமதமின்றி விரைவாக எடுக்கலாம்.

இ) அதிகார மையப்படுத்தலை விரும்பும் பணியாளர்கள் தங்களது பணியை முழு மனநிறைவுடன் நிறைவேற்றுவர்.

ஈ) பணியாளர்கள் மேற்கொள்ள வேண்டிய பணிகளைத் தலைமையேற்பவர் கோடிட்டு காண்பித்தால், பணியாளர்கள் தங்கள் பணியை எவ்வித தடையின்றி மேற்கொள்ளலாம்.

இம்முறையின் குறைபாடுகள் பின்வருமாறு:

அ) பெரும்பாலும் தலைமையேற்பவரின் அதிகமான கட்டுப்பாடுகளை விரும்புவதில்லை.

ஆ) பணியாளர்களின் பணியில் திருப்தியின்மையையும் அவர்களது ஒழுங்குணர்வும் குறைகிறது.

இ) பணியாளர்களது திறமை குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு பின் குறைய ஆரம்பிக்கிறது. ஏனெனில் அவர்கள் சிந்தனையைத் தூண்டும் பணிகள் அவர்களுக்கு அளிக்கப்படுவதில்லை.

ஈ) ஒரு நிறுவனம் ஒரு தலைமையேற்பவரை சார்ந்திருப்பதால் வருங்காலத் தலைவர்கள் உருவாகும் வாய்ப்புகள் இல்லாமல் போகிறது.

மேற்காணும் குறைகள் இருந்த போதிலும் இம்முறைக் கீழ்க்காணும் சூழ்நிலைகளுக்கு ஏற்றதாகிறது.

அ) பணியாளர்கள் திறமையற்றவர்களாக இருந்தால்

ஆ) முடிவெடுத்தலில் தலைமையேற்பவர் சுறுசுறுப்பாகவும் தெளிவாகவும் விருப்பத்துடன் செயல்பட்டால்

இ) சரியாக முடிவெடுப்பதில் தலைமையேற்பவர் மிக திறமை வாய்ந்தவராக இருந்தால்

## 6. மக்களாட்சி கொள்கையுடைய தலைமையேற்பு

இம்முறை தலைமையேற்பவர் நிறுவனத்தில் தீர்மானம் எடுத்தல் மற்றும் மேலாண்மை நடைமுறையில் பெருமளவிலான பணியாளர்களின் பங்களிப்பை அனுமதிக்கிறது. இம்முறையில் மேலாளர் தனது பணியாளர்களைக் கலந்து ஆலோசித்த பின்னரே நிறுவனத்தில் முடிவுகளை எடுக்கிறார். பணியாளர்கள் தங்களது மேலாளர் மற்றும் இதரப் பணியாளர்களுடன் சரளமான தகவல் தொடர்பு வைத்துக் கொள்ள அனுமதிக்கப் படுகின்றனர்.

இத்தலைமையேற்பில் கீழ்க்காணும் நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன.

அ) நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்களது கருத்துக்களையும் எண்ணங்களையும் மேலாளர் கேட்பதன் மூலம் அவர்களை பணியில் ஊக்குவிப்பது மிகவும் எளிது.

ஆ) பணியாளர்கள் நிறுவன முடிவெடுத்தலில் பங்கு கொள்வதால் அவர்கள் உற்பத்தித் திறன் அதிகரிக்கிறது.

இ) நிறுவனத்தில் மேலாளரது பொறுப்புகளில் பணியாளர்கள் கலந்து கொள்வதால் பணியாளர்களது பணிப் பாதுகாப்பு எளிதாகிறது.

ஈ) பணியாளர்களது முழு ஒத்துழைப்பு மேலாளருக்கு கிடைக்கின்ற காரணத்தால், புதிய மேலாளர்கள் உருவாக்கப்படுவதுடன் மேலாளரும் தங்களது பணியை சிறப்பாக மேற்கொள்வர்.

இத்தலைமையேற்பு முறையில் கீழ்க்காணும் குறைபாடுகள் உள்ளன.

அ) நிறுவனத்தின் அன்றாட பிரச்சனைகள் பணியாளர்களிடம் விளக்குவது மிகவும் கடினமான செயலாகும். இதனால் பணியாளர்களது ஒத்துழைப்பு தேவையற்றதாகலாம்.

ஆ) நிறுவனமேலாளர் தன் கீழ் பணி புரியும் பணியாளர்களுடன் ஒரு குறைந்த பட்ச இடைவெளியை விரும்புவர். எனவே அவர் அம்முறையை ஏற்றுக்கொள்ள தயக்கம் காட்டலாம்.

இ) இம்முறையில் மேலாளரால் உடனடியாகத் தீர்மானம் எடுக்க இயலாது.

ஈ) இம்முறையை செயற்கையாகப் பின்பற்றுவதன் மூலம் பணியாளர்கள் ஏமாற்றப்படலாம்.

மேற்காணும் குறைபாடுகள் இருந்தபோதிலும் கீழ்க்காணும் சூழ்நிலைகளில் இம்முறை சிறந்ததாகக் கருதப்படுகிறது.

அ) பணியாளர்கள் திறமை வாய்ந்தவர்களாகவும் அனுபவசாலி களாகவும் இருத்தல்

ஆ) தலைமையேற்பவர் நிறுவன முடிவெடுத்தலில் பணியாளர்கள் கருத்துக்களுக்கு முக்கியத்துவம் அளிப்பவராக இருத்தல்

இ) நிறுவனம் தனது நோக்கங்களை வெளிப்படையாகத் தன் பணியாளர்களுக்குத் தெரிவித்தால்

ஈ) பணியாளர்களுக்கு ஊக்குவித்தலும், தண்டனை அளித்தலும் ஆகிய இரண்டு எண்ணங்களை ஒரு நிறுவனம் நோக்க செயல்படுத்தல்.

## தலைவரின் குணநலங்கள்

ஒரு நிறுவனத்தின் தலைவராக இருப்பவர் நிறுவன நோக்கங்களை அடைவதற்கு அவர் பல்வேறு பணிகளை மேற்கொள்ள வேண்டியதிருக்கிறது. ஒரு சிறந்த தலைவர் கீழ்க் காணும் குணங்களை உள்ளடக்கியவராக இருத்தல் வேண்டும்.

1. **பலம்:** தலைமைப் பொறுப்பை ஏற்பவர் மன உறதியுடனும் உடல் உறுதியுடன் கூடிய பலம் பொருந்தியவராக இருக்க வேண்டும். அவ்வாறு இருந்தால் தான் அவர் அதிக நேரம் ஓய்வின்றி தமது வேலையைச் செய்து முடிக்க இயலும்.

2. **தன்னம்பிக்கை:**தலைமைப்பொறுப்பை வகிப்பவர் நிறுவன முடிவுகளை தன்னம்பிக்கையுடன் கோபமோ அல்லது பதட்டப் படாமலோ எடுக்க வேண்டும் முடிவுகளை எடுக்கும்போது தெளிவாக யோசித்து முதிர்ந்த தன்மையுடன் செயல்பட வேண்டும்.

3. **மனித உறவுகளைப்பற்றிய ஆய்வு :** தலைமைப் பொறுப்பேற்பவர் மனிதர்களைப் பற்றியும் அவர்களது தேவைகள், மன நிலைகள, உணர்ச்சிகள், நடவடிக்கைகள் மற்றும் எதிர் நடவடிக்கைகளைப் பற்றித் தெரிந்திருக்க வேண்டும்.

4. **நிலையான நடவடிக்கை:**தலைமைப்பொறுப்பு வகிப்பவர் நிறுவனத்தில் எற்படும் பிரச்சினையை கவனமாக ஆராய்ந்து, பெற்ற விவரங்கள் அடிப்படையில் சரியான தீர்வு காண்பவராக இருத்தல்வேண்டும்.

5. **ஊக்குவித்தல் :** தலைமைப் பொறுப்பேற்பவர் தமதுப் பணி யாளர்கள் மேற்கொண்ட பணியை ஊக்குவிக்க வேண்டும். ஊக்குவித்தல் மூலமாக நிறுவன நோக்கங்களை எளிதாக அடையலாம்.

6. **தகவல் தொடர்பு திறமை** : தலைமைப் பொறுப்பேற்பவர் தெளிவாகப் பேசவும் எழுதும் திறமை பெற்றவராகவும் இருக்க வேண்டும். தன்கீழ் பணிபுரியும் பணியாளர்களுக்கு நிறுவனச் செய்திகளைத் தெளிவாக எடுத்துக்கூறவும் உற்சாகப்படுத்தவும் மற்றும் அவர்களுக்கு நிறுவனத்தின்மீது முழு நம்பிக்கை பெறச் செய்யும் வகையில் செய்திகளை எடுத்துக்கூறும் திறமை பெற்றவராக இருக்கவேண்டும்.

7. **சொல்லிக் கொடுக்கும் திறமை:** தலைமைப் பொறுப்பேற்பவர் தமது பணியாளர்களுக்கு பரிசோதனை மூலம் நிரூபித்து காட்டும் திறமையும், தவறுகளைத் திருத்தும் திறமை பெற்றவராக இருக்கவேண்டும். தமது பணியாளர்களை சாதனை படைக்கும் மனிதர்களாக மாற்றும் திறன் பெற்றிருக்க வேண்டும்.

8. **சமூகத் திறமை:** பணியாளர்களின் திறமை மற்றும் பலவீனங்களைப் பற்றி நன்கு தெரிந்திருக்க வேண்டும். அவர்களது நம்பிக்கை பெற அவர்களுக்கு நல்ல நண்பர்களாக இருந்து தலைமைப் பொறுப்பேற்பவரை எளிதாக அணுகக் கூடிய தன்மை பெற்றவராக இருக்க வேண்டும்.

9. **தொழில்நுட்பதிறன்:** நவீன கருவிகளையும் புதிய தொழில் நுட்பங்களையும் கையாளும் சிறப்பு பெற்றவராக தலைமைத் பொறுப்பேற்பவர் இருக்க வேண்டும். ஒரு பணியை சிறப்பாக மேற்கொள்ளுவதற்கு முழுமையான வழிமுறைகளைப் பற்றிய அறிவு அவருக்கு இன்றியமையாததாகும்.

10. **நேர்மை:** தலைமைப் பொறுப்பேற்பவர் தனது நேர்மையான செயல்கள் மூலமாக தன்கீழ் பணி புரியும் பலதரப்பட்ட பணியாளர்களை ஒருங்கிணைத்து அதன்மூலம் நிறுவன நோக்கங்களை எளிதாக அடையலாம்.

11. **பொதுக்கொள்கை:** தலைமைப் பொறுப்பேற்பவர் பலர் தமது நிறுவனத்தை அதில் பணிபுரியும் பணியாளர்களை ஒரே கண்ணோட்டத்தில் பார்க்கும் மனப்பான்மை கொண்டவராக இருக்கவேண்டும். அவ் நிறுவனத்தின் பல்வேறு பணிகள் ஒன்றோடு ஒன்று தொடர்புடையவை என அறிந்திருக்க வேண்டும்.

12. **துணிவு:** தலைமைப் பொறுப்பேற்பவர் தான் சரியென்று என்னும் விஷயங்களை துணிவுடன் மேற்கொள்ளக்கூடியவராக இருக்க வேண்டும்.

13. **மனமாற்றம்:** சூழ்நிலைக்கேற்ப தலைமைப் பொறுப்பேற் பவரது நடவடிக்கையில் உடனடியான மாற்றங்களைக் கொண்டுவர அவர் தயாராக இருக்க வேண்டும்.

14. **முன்னுரிமை:** தலைமை பொறுப்பைப் ஏற்பவர் முக்கியமான மற்றும் முக்கியமில்லாத விஷயங்களை பிரிக்கும் திறமைப் பெற்றவராக இருக்க வேண்டும். முடிவுகளை எடுப்பதற்கு முன்னால் பல்வேறு மாற்று வழிகளை ஆராய்ந்து சிறந்த வழியைத் தேர்ந்தெடுக்கும் திறன் உடையவராக இருத்தல் அவசியம்.

15. **அனுதாபம்:** தலைமைப் பொறுப்பேற்பவர் நிறுவன பிரச்சனைகளை எதிர்கொள்ளும் அதே நேரத்தில் தனது பணியாளர்களது பிரச்சனைகளை அனுதாபத்துடன் கேட் டறிந்து தீர்வு வழிமுறைகளை ஆலோசனைகளாக வழங்குதல் வேண்டும்.

## தலைமையேற்பின் கோட்பாடுகள்

### தனிக்கூறு கோட்பாடு

திரு.கெல்வி என்ற அறிஞரால் உருவாக்கப்பட்ட பழங்காலத் தலைமைக் கோட்பாடு தனிக்கூறு கோட்பாடு. அவர் ஒரு தலைவருக்கு இருக்க வேண்டிய உடல், மனது மற்றும் ஆளுமைத் தகுதிகள் மூலமாக ஒரு நபரை ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்கள் தலைவராக எண்ணுகிறார்கள். எனக்கூறுகிறார். அவரது கூற்றின்படி ஒரு தலைவருக்கு இருக்க வேண்டிய முக்கிய பண்புகள் பின்வருமாறு:

அ **விவேகம் :** தலைவர் தான் மேற்கொள்ளும் பணியின் சூழ்நிலைக்கேற்ப தன்னை மாற்றிக்கொள்ளும் தன்மை உடையவராக இருத்தல் வேண்டும். சுற்று சூழ்நிலை மாறுதலுக்கு ஏற்ப தனது இயக்க ஆற்றலை மாற்றக்கொள்ளும் திறன் பெற்றிருக்க வேண்டும். சிறந்த பொதுக்கல்வி அறிவும் தொழில் நுட்ப அறிவும் பெற்றவராக இருத்தல் இன்றியமையாதது.

ஆ) **ஆளுமை:** ஒரு தலைவரது வெளித்தோற்றம் பணியாளர்களால் மதிக்கத்தக்க அளவு இருத்தல் வேண்டும். ஆளுமைப் பண்புகளான தன்னம்பிக்கை எந்தச் சூழ்நிலை யிலும் உணர்ச்சிவயப் படாதிருத்தல், விரைந்து செயலாற்றும் திறன், வெளியுலக ஈடுபாடு போன்ற தன்மைகளை ஒரு தலைவர் பெற்றிருக்க வேண்டும்.

இ) **இதர பண்புகள்:** மேற்காணும் பண்புகளைத் தவிர ஒரு நல்ல வணிகத்தலைவர் தகவல் தொடர்பு கொள்வதில் ஆற்றல், அனைத்து விஷயங்களையும் நுணுக்கமாக ஆராயும் திறன், சமூகப் பார்வை ஆகிய பண்புகளை ஒரு தலைவர் பெற்றிருக்க வேண்டும்.

எல்லா நபர்களும் மேற்சொன்ன அனைத்துப் பண்புகள் மற்றும் தகுதிகளைப் பெற்றிருப்பவர் எனக்கூற இயலாது. எனவே இவர்களைத் தலைவர்களாகக் கருத இயலாது. எனவே இக்கோட்பாடு கீழ்க்காணும் குறைபாடுகளை உள்ளடக்கியதாகக் கருதப்படுகிறது.

அ) தனிக்கூற்று கோட்பாடு ஒரு மதிப்பு வாய்ந்த கோட்பாடாக ஏற்றுக்கொள்ளப்படவில்லை.

ஆ) ஒவ்வொரு தனி நபரிடமும் ஒவ்வொரு பண்பும் எந்த அளவில் இருக்க வேண்டும் என்பதை வலியுறுத்த இக்கோட்பாடு தவறிவிட்டது.

இ) தலைவர் பல்வேறு சூழ்நிலைகளில் பலதரப்பட்ட தலைமைச் சிறப்பியல்புகளைக் காட்ட வேண்டும் என்பதை இக் கோட்பாடு வலியுறுத்தவில்லை.

ஈ) பல்வித ஆராய்ச்சியாளர்கள் தலைமை என்பது தனி நபரின் பண்பியல்புகளுக்கு அப்பாற்பட்டது என நிரூபித்து காட்டியுள்ளனர்.

உ) இக்கோட்பாடு தனி நபரது பண்புகளின் அளவு கோலை வரையறுக்கவில்லை.

## சுற்று சார்பு நிலை கோட்பாடு:

பால் ஹெர்ஸி மற்றும் கென்னத் பின்சர்கு இருவரும் இணைந்து இக்கோட்பாட்டை உருவாக்கியுள்ளனர். இக்கோட்பாட்டின்படி ஒரு நபரது தலைமையேற்பு வெற்றிகரமாக அமைவதற்கு அந்த நிறுவனத்தில் இருக்கும் சூழ்நிலைகள் காரணம் என்கின்றனர். தங்கள் பல்கலைகழக ஆராய்ச்சியில் கிடைத்த விவரங்கள் அடிப்படையில் இக்கோட்பாட்டை உருவாக்கினர்.

தலைமையேற்பை அவர்கள் கீழ்க்காணும் இரு கண்ணோட்டங்களில் பார்க்கின்றனர்.

அ)வேலை மற்றும் உற்பத்தி

ஆ)பணியாளர்களுடன் உறவு முறை.

அவர்களைத் தொடர்ந்து வந்த அவரது வழிகாட்டிகள் பணியாளர்கள் திறமையை நான்கு வகைகளாகப் பிரிக்கின்றனர்.

அ)குறைவான திறமை மற்றம் குறைவான விருப்பம்

ஆ)குறைவான திறமை அதிக விருப்பம்

இ)அதிகத் திறமை குறைவான விருப்பம்

ஈ)அதிகத் திறமை மற்றும் அதிக விருப்பம்

எனப் பிரித்து அவர்களை ஒரு முதிர்ச்சியுள்ள தலைவர் எவ்வாறு வழிநடத்திச் செல்ல வேண்டுமென கூறியுள்ளனர்.

எந்தச் சூழ்நிலையில் ஒரு தலைவர் தன் பணியாளர்களை எவ்வாறு வழி நடத்திச் செல்ல வேண்டும் என்பதை இக் கோட்பாடு விளக்குகிறது.

**அ) குறைந்த திறமை குறைந்த விருப்பம்:** ஒரு பணியாளர் குறைந்த திறமையுடன் குறைவான விருப்பத்துடன் பணியில் ஈடுபடும்போது ஒரு மேலாளர் அவருக்கு அவ்வப்போது பணித் தொடர்பான விஷயங்களை இயக்குவிக்க வேண்டும். அவ்வாறு இயக்குவிக்கும் போது பணியாளரிடமிருந்து குறைந்த ஒத்துழைப்பை ஒரு மேலாளர் பெறுகிறார்.

ஆ) **குறைந்த திறமை, அதிக விருப்பம்:** குறைந்த திறமையுடன் அதிக விருப்பத்துடன் ஒரு பணியாளர் பணியை மேற்கொள்ளும்போது அவருக்கு மேலாளர் தனது விற்பனைத் திறனைப் பணியின் தன்மையை விளக்கிக் கூறுகிறார். பணியாளர் அதிக விருப்பத்துடன் பணியில் ஈடுபடுவதால் மேலாளருக்குப் பணியில் ஒத்துழைப்புக் கிடைக்கிறது.

இ) **அதிகத் திறமை குறைந்த விருப்பம்:** அதிகத் திறமையுள்ள பணியாளர்கள் ஒரு நிறுவன முடிவெடுத்தல் பணியில் மேலாளர்களுடன் ஒத்துழைப்பு கொடுத்து முடிவெடுத்தலில் பங்கு கொள்ளும் திறமையையும் பெற்றிருக்கின்றார். ஆனால் பணியை நிறைவேற்றும்போது அதிக அளவில் ஈடுபாடுடன் ஈடுபடுவ தில்லை.

ஈ) **அதிகத் திறமை, அதிக விருப்பம்:** அதிகத் திறமையும் அதிக விருப்பத்துமன் பணியாற்றம் பணியாளர்கள் ஒரு நிறுவனத்தில் மேலாளர் தனது அதிகாரங்களை இவ்வகையான பணியாளர் களுக்கு அளிக்கின்றனர். இவர்கள் மேலாளர் கொடுத்தப் பணியை மிகுந்த பொறுப்புடன் நிறைவேற்றுகின்றனர். பொதுவாக இவர்கள் முதிர்ச்சி பெற்றவர்களாக இருப்பர்.

**இக்கோட்பாட்டின் குறைபாடுகள் பின்வருமாறு:**

அ) இக்கோட்பாட்டைப் பரிசோதித்துப் பார்ப்பதற்குப் பொதுவான அனுமானங்கள் இதில் சொல்லப்படவில்லை.

ஆ) இக்கோட்பாட்டை ஏற்பதற்கு ஆராய்ச்சி சார்ந்த காரணம் ஏதும் இல்லாத காரணத்தால், இக்கோட்பாட்டை நம்பிக்கை வாய்ந்த கோட்பாடாகக் கருத இயலவில்லை.

**லட்சிய பாதை தலைமையேற்புக் கோட்பாடு**

மார்டின் ஈவன்ஸ் என்ற அறிஞரால் தொடக்கத்தில் கூறப்பட்ட கோட்பாட்டை ராபர்ட் ஹவுஸ் என்பவர் லட்சிய பாதை தலைமை யேற்புக் கோட்பாட்டை விரிவாக்கம் செய்தார். இக்கோட்பாட்டின்படி தலைமையேற்பவர்கள் கீழ்க்காணும் நான்கு பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப் படுகின்றனர்.

அ) **இயக்குவிக்கும் தலைமையேற்பு:**இவ்வகையான தலைவர்கள் தனது பணியாளர்களுக்குத் தேவையான ஆணைகளை வழங்கி அவர்களது பணியை மேற்பார்வையிடும் திறமைப் படைத்தவர்களாக விளங்குகின்றனர்.

ஆ) **ஒத்துழைக்கும் தலைமையேற்பு :** இவ்வகையான தலைவர்கள் தனது பணியாளர்களை நண்பர்களாகப் பாவித்து அவர்களுக்குத் தங்களது அன்புமூலம் அவர்களிடம் பெற வேண்டிய வேலையைப் பெறும் தன்மை உடையவர்கள்.

இ) **பங்குகொள்ளும் தலைமையேற்பு:** இம்மாதிரியான தலைவர்கள் பணியாளர்களுக்கு ஆணைகளைப் பிறப்பிக்கும் முன்னர் பணியாளர்களது எண்ணங்களைக் கேட்டறிந்து அவர்களது கருத்துக்களுக்கு மதிப்புக் கொடுப்பவர்கள்.

ஈ) **சாதனைத் தொடர்புடைய தலைமையேற்பு:** இவ்வகையான அவர்கள் தங்கள் பணியாளர்களுக்குப் பணிகளை ஒதுக்கி அவர்கள் சாதனை புரிய வேண்டிய லட்சியங்களைத் தீர்மானம் செய்கிறார்கள்.

இக்கோட்பாடு பணியாளர்களை ஊக்குவிப்பதன்மூலம் பணி-யாளர்கள் திறமைசாலிகளாகவும் பணியை ஆர்வத்துடன் நிறைவேற்றுபவர்களாக மாறுகிறார்கள் எனக்கூறுகிறது. பணியாளர்கள் பணியை முடிக்கும்போது சிறப்பாகப் பணியைக் மேற்கொண்டோம் என்று திருப்தி அடைகின்றனர். தங்களது கடின உழைப்பு மூலம் தங்களது லட்சியங்களைச் சாதிக்க முடியும் என நம்பிக்கையுடன் நிறுவனத்தில் பணியாற்றுகின்றனர்.

## சமூகக் கற்றறிதல் கோட்பாடு:

1977ல் பண்டுரா என்ற அறிஞரால் சொல்லப்பட்ட இக்-கோட்பாட்டில் நபர், அவரது நடத்தை மற்றும் சுற்றுச் சூழல் ஆகிவற்றிற்கு இடையே இருக்கும் தொடர்பை விளக்குகிறது.

ஒரு பணியாளரது நடத்தை அந்நிறுவனத்தில் நிலவும் சுற்றுச்சூழலைப் பொறுத்து அமைகிறது. நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்கள் ஒருவருக்கொருவர் பழகுவதற்கு நிறுவனத்தின் சுற்றுச்சூழல் எவ்வாறு துணைபுரிகிறது என்பதை இக்கோட்பாடு விளக்குகிறது. நிறுவனத்தைத் தலைவரது எண்ணமும் செயலும் நிறுவன நோக்கங்களை அடைவதற்குப் பணியாளர்களது திறமை, தகுதி, செயல்பாடு மற்றும் அவர்களது தேவைகளைத் தெரிந்து

அவற்றை நிறைவேற்ற போதிய முயற்சிகளை மேற்கொள்ள வேண்டும். தலைமைப் பொறுப்பேற்பவரும் பணியாளர்களும் ஒன்றிணைந்து நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நிறைவேற்றும் முயற்சியில் இணைந்து பணியாற்ற வேண்டும். இருவருக்குமிடையே பரஸ்பர ஒத்துழைப்பு இருக்க வேண்டும். இருவரும் தங்களுக்குள் தங்களது திறமையைப் பாராட்டி அதை மேலும் வளர்க்க போதிய விருதுகளை வழங்கி கௌரவப்படுத்தி அதன்மூலம் நிறுவன நோக்கங்களை எளிதாக அடையமுடியும் என இக் கோட்பாடு கூறுகிறது.

## வினாக்கள்:

1. *தலைமையேற்றல் என்றால் என்ன? தலைமையேற்றலின் சிறப்பியல்புகளை விளக்குக.*
2. *தலைமையேற்றலின் பணிகள் யாவை?*
3. *தலைமையேற்பின் பல்வேறு வகைகள் பற்றி விவரி?*
4. *ஒரு நல்ல தலைவருக்குரிய குணநலன்கள் யாவை?*
5. *தலைமையேற்றலின் பல்வேறு கோட்பாடுகள் யாவை?*

5

# செயல்திறன் மதிப்பீடு

செயல்திறன் மதிப்பீடு சமூகத்தில் பரவலாகப் பயன்படுத்தப் படுகிறது. பெற்றோர்கள் தங்கள் குழந்தைகளை மதிப்பீடு செய்வதையும், ஆசிரியர்கள் மாணவர்களை மதிப்பீடு செய்வதையும் முதலாளிகள் தங்கள் தொழிலாளர்களை மதிப்பீடு செய்வதையும் நாம் அறிவோம். இருப்பினும் முதன்முதலாகச் செயல்திறன் மதிப்பீட்டு முறை முதல் உலகப் போரின் போது தான் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது. அதன்பிறகு இக்கோட்பாட்டில் பல்வேறு வகை மாற்றங்களை நம்மால் காண முடிகின்றது.

## செயல்திறன் மதிப்பீடு கோட்பாடு:

செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது பணியாளர்கள் அல்லது பணியாளர்கள் குழுக்கள் செயல்திறனையும், பணியாளர் முன்-னேற்றத்தையும் மதிப்பீடு செய்வதும் அதன்மூலம் அவர்களின் எதிர்கால முன்னேற்றத்திற்கு வழிவகுப்பதும் ஆகும். பில்ப்போ செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது முறையானதும், தொடர்ச்சியானதும், பாரபட்சமற்ற பணியாளர் நடப்பு பணி பற்றிய திறன் தரஅளவு மேலும் பணியாளர் இதைவிட எவ்வாறு நல்ல பதவிக்குப் பொருத்தமானவர் என்பதுமாகும்.''

## செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் குணநலன்கள்:

1. செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது பல்வேறு படிநிலைகளை கொண்டது.
2. செயல்திறன் மதிப்பீடு முறையான பணியாளர் பணி பற்றிய வலிமை மற்றும் குறை பற்றிய தேர்வு
3. செயல்திறன் மதிப்பீடு விஞ்ஞான அடிப்படையில் அமைந்த ஆய்வு.

4. செயல்திறன் மதிப்பீடு தொடர்ச்சியான ஒரு செயல், இது நம் திட்டத்தின் அடிப்படையில் தொடர்ச்சியாக மதிப்பீடு செய்வதாகும்.

5. செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் நோக்கம் தேவையான செய்தி களைத் திரட்டுதல் மேலும் பணியாளருக்காகச் சரியான முடிவுகளை எடுத்தலுமாகும்.

## செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் நோக்கங்கள்:

1. செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் மூலம் பணியாளர்களுக்கு அவர் பணி பற்றிய செய்திகள் தரப்படுகின்றன. இதன் மூலம் ஒரு பணியாளர் தான் எங்கிருக்கிறார், மேலும் செயல் திறன் கூட்ட என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை அறிய முடியும்.
2. செயல்திறன் மதிப்பீடு பணியாளர் பற்றிய புள்ளி விவரங்கள் அடங்கிய ஒரு அடித்தளத்தை ஏற்படுத்தித் தரும். இதன் அடிப்படையில் பணியாளர் மேலாண்மை பற்றிய முடிவுகள் (எ.கா.) சம்பளம், பணிஉயர்வு, பணிமாற்றம், தண்டனை போன்றவற்றிற்குப் பெரிதும் பயன்படுகிறது.
3. தனி நபர் வலிமையும் குறைகளையும் கண்டறியப்படுவதால் ஒரு பணியாளருக்கு என்ன பயிற்சி தேவைப்படும் என அறிதல்.
4. நன்மை பயக்கும் மேல்நிலை மற்றும் கீழ்நிலை பணியாளர் தொடர்பு ஏற்படுத்துதல்.
5. பணியாளர் மேலாண்மைத்துறையில் ஆய்வுகள் மேற்கொள்ளல்.
6. பணியமர்த்தல், தேர்ந்தெடுத்தல், புதுமுகப் பயிற்சி போன்றவற்றின் நிலை அறிய பரிசோதனைகள் மேற்கொள்ளல்.

## செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் பயன்கள்:

நிறுவனத்தின் செய்தி கட்டுப்பாட்டு அமைப்பில் செயல்திறன் மதிப்பீடு முக்கிய காரணியாக நிகழ்கின்றது. அதற்குப் பயன்பாடுகள் பின்வருமாறு.

1. செயல்திறன் மதிப்பீடு நிர்வாகத்திற்குத் தேவையான முக்கிய செய்திகளை அளிக்கின்றது. (எ.கா. சம்பளம், பணி உயர்வு,

பணி இறக்கம், பணி மாற்றம் போன்றவற்றிற்கு சிறந்த செய்திகள் அளிக்கின்றது. மேலாண்மை நோக்கமுடைய அடிப்படையில் கலந்து பேசி சம்பள உயர்வை பணியாளரோடு செய்துகொள்ள முடியும்.

2. தேர்ந்தெடுத்தல், பணியமர்த்தல், புதுமுகம் செய்தல் இவற்றின் திறன் எங்ஙனம் உள்ளது எனக் கண்டறிய முடியும்.

3. பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டு தேவைகளை ஆய்வு செய்துப் புரிந்துகொள்ள முடியும். செயல்திறன் மதிப்பீடு யாருக்கெல்லாம் பயிற்சி தேவைப்படுகிறது என்பதைச் சுட்டிகாட்டி விடும்.

4. பணியாளருக்குத் தரப்படும் திரும்பப்பெறல் மற்றும் கலந்தாய்வுகள் மூலம் பணியாளர் செயல்திறன் கூட்ட முடியும். மேல்நிலைப் பணியாளர்கள் கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுக்குத் தகுந்த ஆலோசனைகள் வழங்க முடியும். இதன் மூலம் அவர்களின் மனப்போக்கையும், நடத்தையையும் சரி செய்ய முடியும்.

5. இது செயலுடைய பணிச்சூழலை ஏற்படுத்தி உற்பத்தியை மேம்படுத்தும்.

6. போட்டியுடன் செயல்படும் பணியாளர்களை உருவாக்க முடியும். செயலூக்கம் பெறும் பணியாளர்கள் செயல்திறனைக் கூட்டுவார்கள்.

7. செயல்திறன் மதிப்பீடு மனிதவளத் திட்டமிடுதல், பணி வழி திட்டமிடல் போன்றவற்றிற்குப் பெரிதும் பயன்படும்.

8. மேலாண்மைக்கு எவ்வளவு பணியாளர்கள் வைத்துக் கொண்டால் போதும் என்கிற செய்தியைத் தரும்.

9. பணியாளர்களுக்கான தொடர்ச்சியான மதிப்பீட்டு முறை அவர்களுக்குத் தேவையான தன்னம்பிக்கையை ஊட்டும், தொழிற்சங்கம் சொல்லும் குறைகளிடமிருந்து மேலாண் மையைக் காப்பாற்றும்.

## செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் நிலைகள்:

### 1. செயல்திறன் தர நிலைகளை ஏற்படுத்துதல்:

செயல்திறன் மதிப்பீடு செயல்திறன் தரநிலையை ஏற்படுத்து-வதிலிருந்து துவங்குகின்றது. இதற்கான அளவுகோல் என்ன என்பதும் தீர்மானம் செய்யப்படுகின்றது. இத்தர அளவுகோல் பணிப் பகுப்பாய்வின் மூலம் பணிப் பொருளடக்கத்தின் மூலம் அறியப்படுகின்றது. இத் தரஅளவு நேர்மையாகவும் நோக்கத்தின் அடிப்படையில் எழுத்துப்பூர்வமாக அமைய வேண்டும். திறன் வெளிப்பாடு நேர்மையான தர அளவையோடு ஒப்பிடப்படுகிறது. பணித்திறன் அளக்கமுடியாத நிலையில் *பணியாளரின் தனிக்* குணங்கள் பணித்திறனுக்கு உதவுமெனில் அத்தனிக் குணங்கள் கண்டுபிடிக்கப்பட வேண்டும். அத்தனிக் குணங்கள் பணித் தகுதி, நேர்மை, ஒழுக்கம், ஒத்துழைப்பு, குழுப்பணி, பணிஅறிவு, *தலைமையேற்றல், பாதுகாப்புத் திறன்,* வருகைப் பதிவு, சேர்ந்து கொள்ளல், முடிவுஎடுத்தல், பொறுப்பு, ஆரோக்கியம் போன்றவை யாக இருக்கலாம். இத்தர அளவைகள் மதிப்பீட்டு படிவத்தில் குறிப்பிடப்பட வேண்டும்.

### 2. தரநிலைகளைத் தெரிவித்தல்

தரநிலைகள் பணியாளருக்குப் புரிகின்றவகையில் எடுத்துரைக்கப்-பட வேண்டும். மேலும், தரநிலைகள் மதிப்பீடு செய்பவருக்கும் எடுத்துரைக்கப்பட வேண்டும். பணியாளர்களின் மன வெளிப்பாட்டைப் பின் அறிந்துகொள்ள வேண்டும். அவர்கள் தெரிவித்தக் கருத்தின்பின் தரநிலைகளில் மாற்றம் தேவைப்படின் அம்மாற்றங்களை ஏற்படுத்த வேண்டும்.

### 3. செயல்திறன் அளத்தல்:

தரநிலைகள் குறிக்கப்பட்டு அவை பணியாளர்களால் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட பிறகுச் செயல்திறன் அளத்தல் நிகழ்வு நடைபெறு

கின்றது. இது எம்முறை பணியாளர்களின் பணிக்கு பொருந்துமோ அவ்வாறு செயல்திறன் மதிப்பீட்டு வகைகளில் ஒன்றை தேர்வு செய்து நடைபெறுகின்றது. கண்காணித்தல், எழுத்து வடிவமான அறிக்கைகள், நேருக்குநேர் தொடர்புப் போன்றவற்றின் மூலம் தேவையான செய்திகள் திரட்டப்படுகின்றன.

**4. உண்மை நிலையைத் தர அளவையுடன் வேறுபடுத்தல்:**

உண்மையான செயல்திறன் நிலையைத் தரஅளவை நிலைகளுடன் வேறுபடுத்திப் பார்க்கப்படுகின்றது. இவ்வேறுபடுத்தல் உண்மை நிலை எவ்வளவு தூரம் தரஅளவை நிலைகளிலிருந்து வேறுபட்டுள்ளது என்பதையும் நேர்மறை, எதிர்மறை விளைவுகளையும் தெரிவிக்கும். நேர்மறை விளைவு தரஅளவை நிலையிலிருந்து உண்மை நிலை உயர்ந்து நிற்கும்போது ஏற்படும். எதிர்மறை விளைவு தரஅளவை நிலையிலிருந்து உண்மை நிலை தாழ்ந்து நிற்கும்போது ஏற்படும்.

**5. செயல்திறன் மதிப்பீட்டை கலந்து பேசுதல்:**

செயல்திறன் மதிப்பீட்டு விடைகள் பணியாளரிடம் தெரிவிக்கப்படும் அல்லது அவரிடம் கலந்துப் பேசப்படும் வேற்றுமைகள் ஆய்வு செய்யப்பட்டு கலந்துப் பேசப்படும். இக் கலந்துப் பேசுதல் முறையின் பணியாளர் தனக்குள்ள பலம், மற்றும் பலவீனம் பற்றித் தெரிந்துகொள்ள முடியும். இப்படி தரப் படுகின்ற திரும்பப் பெறல் மூலம் பணியாளர் தன்னைத் திருத்திக் கொண்டு செயல்பாடுகளில் தன் திறன் கூட்டச் செய்வார்.

**6. சரியான நடவடிக்கை எடுத்தல்:**

ஒருவருக்கொருவர் இணைந்து நடத்தும் கலந்தாய்வில் செயல்திறன் கூட்ட தேவையான நடவடிக்கைகள் எடுக்கப்படும். இவை பயிற்சி, கலந்தாய்வு போன்றவைகளாகும்.

## செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் குறைபாடுகள்:

### 1. தர நிர்ணயத்தில் பிழைகள்:

தர நிர்ணயம் செய்கின்றபோது பல்வேறுவிதமான பிழைகள் ஏற்படப் பெரிதும் வாய்ப்புண்டு. அப்பிழைகள் ஹேலோ விளைவு, ஒரே மாதிரியான விளைவுகள், சராசரிப் பிழை, தொடர் பிழை, தனிநபர் பிழை போன்றவைகளாக இருக்கலாம்.

### 2. உத்தரவாதமற்றத் தன்மை:

மதிப்பீட்டு அளவைகள் உத்தரவாதமுடைய தன்மை பெற்றிருப்பதில்லை. காலங்கள் மாற அவற்றின் நிலைத்தன்மையும் மாறிவிட வாய்ப்புண்டு. மேலும், செயல்திறன் மதிப்பீடு செய்பவர் தர அளவை கண்டுபிடிப்பதில் சிறந்த அறிவைப் பெறாதநிலையில் அவர் நிர்ணயிக்கின்ற நிலைகளும் உத்திரவாதத் தன்மை யற்றவையாக அமையும்.

### 3. சரியான அனுபவமின்மை:

மதிப்பீடு செய்பவர்கள் சிறந்த அனுபவம் பெற்றவர்களாக இல்லாமல் இருந்தால் அவர்கள் அளிக்கின்ற மதிப்பீடு குறைபாடு உடையதாக அமையும்.

### 4. எதிர்மறை அணுகுமுறை:

மேலாண்மை குறையுடையவர்களைக் கண்டுபிடித்து அவர்களை மேம்படுத்த கவனம் செலுத்தாமல் தண்டனைக்குட் படுத்த முயலுதல் எதிர்மறை விளைவுகளை ஏற்படுத்தும்.

### 5. பன்முக நோக்கங்கள்:

மதிப்பீட்டாளர் பன்முக நோக்கங்களால் குழம்பிப் போக வாய்ப்புண்டு.

### 6. தடுத்து நிறுத்த முயலுதல்:

செயல்திறன் மதிப்பீடு செய்யத் தொழிற்சங்கங்கள் ஒத்துழைப்பு நல்குவதில்லை. மாறாக அதைத் தடுக்கவே முயலும், ஏனென்றால் எதிர்மறை விடைகள் தொழிலாளர் மேலாண்மை உறவு முறைகளைப் பாதித்துவிடும்.

## செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் வகைகள்:

பணியாளரின் செயல்திறன் மதிப்பீடு பல்வேறு முறைகள் மூலம் செய்யப்படுகின்றது. அவை காலந்தொட்டு பின்பற்றி வரும் முறைகள் மற்றும் நவீன முறைகள் என்று இரு பிரிவுகளாக உள்ளன.

**காலந்தொட்டு பின்பற்றி வரும் முறைகள்:-**

1) இரகசிய அறிக்கை முறை
2) கட்டுரை முறை
3) நேர்தர முறை
4) இரட்டை வேறுபடுத்தல் முறை
5) கட்டாய பகிர்ந்தளிப்பு முறை
6) வரைபடத் தர முறை
7) பட்டியல் சரிபார்த்தல் முறை
8) முக்கிய நிகழ்வுகள் முறை
9) குழு மதிப்பீடு முறை
10) கள மறுஆய்வு முறை

**நவீன முறைகள்:-**

1) கணித்தல் மையம்
2) மனிதவளக் கணக்குப் பதிவியல்

### 1. இரகசிய அறிக்கை:

இம்முறை காலந்தொட்டு அனைத்து அரசு நிறுவனங்களிலும் பின்பற்றப்பட்டு வருகிறது. இரகசிய அறிக்கை பணியாளரின் நேரடி மேற்பார்வையாளரால் தயார் செய்யப்படுகின்றது. இவ் வறிக்கைப் பணியாளரின் பலம் மற்றும் பலவீனத்தைக் சுட்டிக்காட்டும். இவ்விளக்க மதிப்பீடு பணியாளர் உயர் பதவிக்கு அமர்த்தப்பட்டாலோ அல்லது பணியாளர் இடமாற்றம் செய்யப் படுகின்றபோது செயல்படுத்தப் படுகின்றது. இம்முறை மதிப்பீடு செய்வதில் மட்டுமே கவனம் செலுத்து கிறது. பணியாளர் மேம்பாடு குறித்து கவனம் செலுத்த வில்லை. பலவீனத்தை அறிந்து கொண்ட பணியாளர்களுக்கு அதிலிருந்து மீள்வதற்கு சந்தர்ப்பம் அளிக்கப்படுகின்றது.

## 2. கட்டுரை முறை:

இம்முறையில் மதிப்பீட்டாளர் செயல்திறன் பற்றிய ஒரு சிறிய கட்டுரைத் தயார் செய்வார். இவ்விளக்கக் கட்டுரை உண்மைகளை உள்ளடக்கியதாக இருக்கும் மதிப்பீட்டாளர் தான் வழங்கியுள்ள ஒவ்வொரு நீதிக்கும் ஒரு உதாரணத்தை அளித்து விளக்க கட்டுரையை தயார் செய்கிறார். இருப்பினும், இம்முறை பல்வேறு குறைபாடுகளைக் கொண்டதாக உள்ளது. முதலாவதாக மதிப்பீடு ஒரு குறிப்பிட்ட பணிச் செயல்திறன் மதிப்பீடு முறையில் அமையவில்லை. மதிப்பீட்டாளர் தான் நினைக்கின்ற கருத்தை அவர் மொழியிலேயே அப்படியே எழுத வாய்ப்புண்டு. இரண்டாவதாகத் தகுதியான விளக்கக் கட்டுரை சிறந்த எழுத்துத்திறன் கொண்டு மதிப்பீட்டாளர்களால் மட்டுமே எழுத முடியும். மூன்றாவதாகக் காலம் அதிகம் எடுத்துக் கொள்ளல். நான்காவதாகக் கட்டுரைகளை வேறுபடுத்தி பார்த்தல் கடினம்.

## 3. நேர் தரமுறை:-

நேர் தர முறையில் ஒரே மாதிரியான பணியைப் பல பணியாளர்கள் செய்கின்ற போது அவர்களின் பணி நேர்த்தி தர அடிப்படையில் பட்டியலிடப்படுகின்றது. மொத்தச் செயல்திறன் பணியை அடிப்படையாக கொண்டு மிகச் சிறந்த செயல்திறன் கொண்ட பணியாளருக்கு முதல் தரம் அளிக்கப்பட்டு மிகக் குறைந்த செயல்திறன் கொண்ட பணியாளருக்குக் கடைசி தரம் அளிக்கப் படுகின்றது. இது மிகப் பழமையான முறையாகக் கருதப்படுகின்றது. இம்முறையில் உள்ள குறைபாடுகள்

1. மதிப்பீட்டாளர் முடிவில் பிழை இருக்கலாம். ஏனென்றால், வரையறுக்கப்பட்ட அளவுகளின் அடிப்படையில் மதிப்பீடு இல்லை.
2. மிகப்பெரிய அளவில் உள்ள பணியாளர்களைத் தர வரிசைப்படுத்துவது சிரமம். ஏனெனில், பணியாளர்களின் நடத்தை அமைப்பு வேறுபட்டிருப்பது.

3. ஒரு பணியாளர் மற்றொரு பணியாளரிடமிருந்து வேறுபட்டிருக்கும் போது எவ்வளவு உயர்ந்து நிற்கின்றார் அல்லது குறைபாடு உடையவராக இருக்கின்றார் என்பதற்கான சரியான விளக்கமில்லை.

### 4. இரட்டை வேறுபடுத்தல் முறை:

இது நேர் தரமுறையில் இருந்து சற்று வேறுபட்டது. இம்முறையில் ஒவ்வொரு பணியாளரும் மற்றப் பணியாளரின் செயல்திறனில் எவ்வாறு வேறுபட்டுள்ளார் என்பது கண்டறியப்படுகிறது. இதன் மூலம் ஒரு பணியாளர் எத்தனை முறை பிறரை விட உயர்வாக உள்ளார் எனக் கணக்கிடப்பட்டு அதன் பிறகுத் தரவரிசைக் கண்டறியப் படுகின்றது. இவ்வேறுபடுத்தல் பின்வரும் வழிமுறையில் கண்டறியப் படுகிறது.

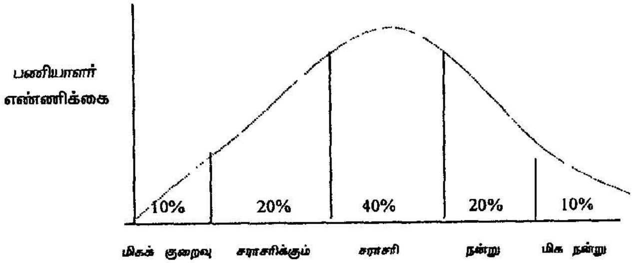
$$\frac{N(N-1)}{2}$$

N = எத்தனை நபர் வேறுபடுத்தலில் உள்ளார்கள் என்பது.

நேர் தரவரிசை முறையை விட எளிமையானது. இருப்பினும், தர நிர்ணயம் செய்யப்படவிருக்கிற பணியாளர்கள் அதிக அளவில் இருப்பின் இம்முறை சற்று கடினமானது.

### 5. கட்டாய பகிர்ந்தளிப்பு முறை:

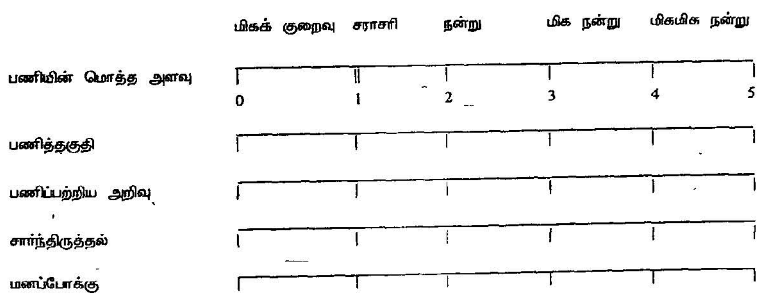
இம்முறையில் மதிப்பீட்டாளர் சாதாரண இடைவெளி அளிப்பு முறையில் பணியாளர் தர நிலையை மதிப்பீடு செய்ய வேண்டும். மத்திய போக்கில் மதிப்பீட்டாளர் செய்யும் தவறை போக்கவே இம்முறை கையாளப்படுகின்றது. இம்முறை எளிதில் புரிந்து கொள்ளவும் சுலபமானதுமாகும். மேலும், நேர்முறையிலும், இரட்டை வேறுபடுத்தல் முறையிலும் ஏற்படும் தவறுகளை இம் முறை போக்கின்றது. இம்முறையில் பணியாளர்கள் ஒவ்வொரு நிலைக்குத் தள்ளப்படுகிறார்கள். ஒவ்வொரு நிலைக்குள்ளும் அவர்கள் மீண்டும் தர வரிசைப்படுத்தப்படுவதில்லை. மேலும், மதிப்பீட்டாளர் ஏன் ஒரு நிலையில் பணியாளர் வைக்கப்படுகிறார் என்பதற்கு முழு விளக்கம் அளிப்பதில்லை.



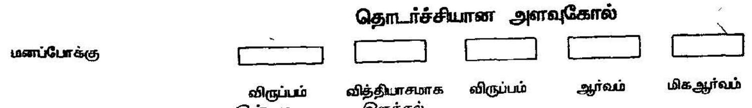

**கட்டாய பகிர்ந்தளிப்பு முறை**

## 6. வரைபட தரமுறை:

வரைபட தர முறை பல்வேறு தகுதிகளைச் சுட்டிக்காட்டும் எண் அளவுகோல். மதிப்பீட்டாளருக்கு ஒவ்வொரு பணி யாளரையும் மதிப்பீடு செய்வதற்கான அச்சிடப்பட்ட படிவம் தரப்படும். அப்படிவம் பணியாளரின் ஆளுமைச் சம்பந்தப்பட்ட விவரங்களை உள்ளடக் கியதாக இருக்கும். உதாரணமாக அறிவு கூர்மை, பணியின் தரம், தலைமைத் தகுதிகள், முடிவெடுத்தல் போன்றவைகளாக அவை இருக்கலாம். மதிப்பீட்டாளர் தன் முடிவை அப்படிவத்தில் குறிப்பார். பணியாளருக்கு அளிக்கப்படும் எண் மதிப்புகள் முடிவில் கூட்டப்பட்டு அதன் அடிப்படையில் தரவரிசை ஏற்படுத்தப்படும். தர அளவுகோல் தொடர்ச்சி அல்லது தொடர்ச்சி இல்லாததாக இருக்கலாம். ஒரு தொடர்ச்சியான அளவுகோலில் தகுதிகள் எண் அடிப்படையில் 0 முதல் 5 வரை தகுதிகள் அளக்கப்படுகின்றது. தொடர்ச்சியில்லா அளவுகோலில் சதுர வடிவமான பெட்டிகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.




**தொடர்ச்சியான அளவுகோல்**




**தொடர்ச்சியற்ற அளவுகோல்**

இம்முறை பரவலாகப் பல நிறுவனங்களில் பயன்படுத்தப் பட்டாலும் சில குறைகள் உடையதாகவே கருதப்படுகின்றது. முதலாவதாக மதிப்பீடு மதிப்பீட்டாளரின் மனதில் தோன்றுவதாக அமைகின்றது. இரண்டாவதாக விளக்க வார்த்தைகள் ஒவ்வொரு பொருளை ஒவ்வொரு மதிப்பீட்டாளருக்கும் மாறுபட்ட வகையில் பொருள் கொள்ளச் செய்யும். மூன்றாவதாக மதிப்பீட்டாளருக்கு இம்முறை பெரும் சுமையை ஏற்படுத்தும். மதிப்பீட்டாளர் பணியாளர்களைப் பகைத்து கொள்ளாமல் குறைந்த அளவுகளில் மதிப்பீடு செய்வதில்லை.

## 7. பட்டியல் சரிபார்த்தல் முறை:

பட்டியல் சரிபார்த்தல் என்பது பணியாளர் செயல்திறன் பற்றிய சிறப்பு இயல்புகள் கொண்ட படிவம் ஆகும். மதிப்பீட்டாளர் பணியாளரை மதிப்பீடு செய்து பணியாளர் நடத்தை நேர்மறையாக இருந்ததா அல்லது எதிர்மறையாக இருந்ததா என்பதை அப் படிவத்தில் குறிப்பிடுவார். செயல்திறன் மதிப்பீடு ஒரு பணியாளர் எத்தனை முறை நேர்மறை நடத்தைச் சிறப்பு இயல்புப் பெற்றுள்ளார் என்பதில் அமையும். ஒரு சாதாரண பட்டியல் சரிபார்த்தலில் அனைத்து அறிக்கை வரிகளும் முக்கியத்துவம் பெற்றிருக்கும்.

### சாதாரண சரிபார்த்தல் பட்டியல்

1. பணியாளர் முறையாகப் பணிக்கு வருபவரா? ஆம்/ இல்லை
2. பணியாளர் துணைப் பணியாளர்களை மதிக்கிறாரா? ஆம் / இல்லை
3. பணியாளர் சகப் பணியாளர்களுக்கு உதவுபவராக உள்ளார். ஆம் / இல்லை
4. பணியாளர் அறிவுரைகளை முறையாகப் பின்பற்றுபவர் ஆம் / இல்லை
5. பணியாளர் கருவிகளை முறையாகப் பராமரிக்கிறார் ஆம் / இல்லை

## 8. முக்கிய நிகழ்வுகள் முறை:

இம்முறையில் மதிப்பீட்டாளர் பணிக்குத் தேவையான முக்கிய நிகழ்வுகளை ஓர் அட்டவணை போல் தயார் செய்து வைத்துக் கொள்வார். பணியாளரின் நடக்கை அம் முக்கிய நிகழ்வுகளில் எவ்வாறு இருந்தது என்பதை மதிப்பீட்டாளர் மதிப்பீடு செய்வார். மதிப்பீடு அம்முக்கிய நிகழ்வுகளில் பணியாளர் நடக்கை நேர்மறை (அ) எதிர்மறையாக இருந்ததா என்பதில் அமைகின்றது. இம்முக்கிய பணிப் பற்றிய நிகழ்வுகள் சிறந்த ஆய்வு மற்றும் பணி யாளர்களுடன் நடத்திய கலந்தாய்வுக்குப் பின் தயார் செய்யப் படுகின்றது. உதாரணமாக, தீ, திடீரென இயந்திரங்கள் செயலிழத்தல் போன்றவை ஒரு பணியில் முக்கிய நிகழ்வுகளாகக் கருதப்படலாம். பின்வரும் மதிப்பீட்டு அறிக்கை ஐந்து பணியாளர்கள் இயந்திரங்கள் திடீரென செயலிழந்தபோது என்ன செய்வார்கள் என்பதைக் கொண்டு அமைகின்றது.

**முக்கிய நிகழ்வுகள் மதிப்பு**

| பணியாளர் | உடனடி செயல்பாடு | மதிப்பு |
|---|---|---|
| அ | உடன் கண்காணிப்பாளருக்குத் தெரியப் படுத்தல் | 5 |
| ஆ | உற்பத்திக் குறைவு என்பதில் கவனம் | 4 |
| இ | இயந்திரத்தைச் சரி பார்க்க முனைதல் | 3 |
| ஈ | சரியான பராமரிப்பின்மை பற்றிக் குறை சொல்லுதல் | 2 |
| உ | ஓய்வுக் கிடைத்ததற்கு மகிழ்ச்சி | 1 |

## 9. குழு மதிப்பீடு முறை:

இம்முறையில் மதிப்பீட்டுக் குழு பணியாளர்களை மதிப்பீடு செய்யும். இக்குழுவில் பணியாளருக்கு நேரடி தொடர்புடைய மேற்பார்வையாளரும், பணியாளருக்கு நெருங்கிய தொடர்புடைய பிற மேற்பார்வையாளர்களும், பணியாளர் துறைத் தலைவரும் நிபுணர்களாக

இடம் பெறுவர். இக்குழு செயல்திறன் தரத்தை நிர்ணயிக்கும். மேலும், இக்குழு தர அளவைகளோடு உண்மை செயல்திறனை மதிப்பீடு செய்யும். மேலும், குறைந்த செயல்திறனுக்கான காரணங்களைக் கண்டறிவதோடு எதிர்காலத்தில் செயல்திறனைக் கூட்ட என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதற்கான அறிவுரைகளையும் வழங்கும். இருப்பினும், இம்முறையில் பல நிபுணர்கள் இடம் பெறுவதால் தர நிர்ணயத்தின் போது பிழைகள் ஏற்பட வாய்ப்புண்டு.

### 10. கள மறுஆய்வு முறை:

இம்முறையில் பணியாளர் துறையின் பயிற்சி அளித்தல் அதிகாரி வரிசை அதிகாரிகளை நேர் காணல் செய்து கீழ்ப் பணியாளர்களை மதிப்பீடு செய்வார். நேர்காணல் அதிகாரி என்ன கேள்விகளைக் கேட்கவேண்டும் என்பதை முன்கூட்டியே தயார் செய்து வைத்துக்கொள்வார். கேள்விகளுக்கான பதிலை வரிசை அதிகாரிகள் அளிப்பார். வரிசை அதிகாரிகள் பணியாளரின் வலிமை, பலவீனம், பதவி உயர்வுக்கான தகுதிகள் பற்றிய செய்திகளை மதிப்பீட்டாளருக்கு அளிப்பார்.

இம்முறையில் நேரடி மேற்பார்வையாளர்கள் மதிப்பீடு செய்வதி லிருந்து விடுவிக்கப்படுகின்றார்கள். தரம் பிரித்தல் இம்முறையில் மூன்று வகையாகப் பிரிக்கப்படுகின்றது. மிகச் சிறப்பு, திருப்தி, திருப்தியின்மை என்ற அளவுகளில் பணியாளர்கள் மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றார்கள்.

தொன்றுதொட்டு பின்பற்றப்படும் முறைகள் பணியாளர்கள் தரத்தில் அதிகக் கவனம் செலுத்துகின்றன. மாறாகப் பணியாளர் பணிச் செயல்திறனில் அவ்வளவாகக் கவனம் செலுத்தவில்லை.

## நவீன முறைகள்:

### 1. கணிப்பு மைய முறை:-

கணிப்பு மையத்தில் ஒரு நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பல்வேறு துறைகளிலிருந்து சிறந்த பணியாளர்கள் தேர்வு செய்யப்பட்டு ஒரு குழு ஏற்படுத்தப்படுகிறது. இக்குழுவிற்கு தாங்கள் பணி உயர்வு பெற்றால் என்ன பணியைச் செய்ய வேண்டியிருக்குமோ அம்மாதிரி பணி அளிக்கப்படும். மதிப்பீட்டாளர்கள் பங்கேற்பாள களின் செயல்திறனைத் தர வரிசைப்படுத்துவார்கள். அனுபவம் வாய்ந்த மேலாளர்கள் மதிப்பீட்டாளர்களாகச் செயல்படுவார்கள். இக்குழு மதிப்பீட்டாளர்கள் பணியாளர் குழுவில் உள்ள ஒவ்வொரு பணி-யாளரையும் தனிப்பட்ட முறையிலும், குழு முறையிலும் மதிப்பீடு செய்வார்கள். இதற்குத் தூண்டுதல் முறைகளான நடிப்பு பங்கேற்றல், வணிக விளையாட்டுக்கள், கூடைப் பயிற்சி போன்றவற்றை கையாளுவார்கள். கணிப்பு மையம் பணியாளர்களின் இருபக்கத் தொடர்புத் தகுதிகள், செய்தித் தொடர்பு தகுதிகள், திட்டமிடல் தகுதிகள் போன்றவற்றை மதிப்பீடு செய்யும் இம்முறையில் குறைபாடு குழுவில் உள்ள பணியாளர் எதிர்மறை மதிப்பீடு விடைகளைப் பெறும் பொழுது அவரின் நடப்புப் பணித்திறன் செயலற்றுப் போகலாம். அவரின் சுயச் செயலூாக்க நிலையிலும் மாற்றம் ஏற்பட வாய்ப்புள்ளது.

### 2. மனிதவள கணக்குப் பதிவியல் முறை:

மனிதவளம் ஒரு நிறுவனத்திற்கு மதிக்கத்தக்க மிகப் பெரிய சொத்தாகும். இச்சொத்து பண மதிப்பில் மதிப்பீடு செய்ய முடியும். சிறந்த பணியாளர்கள் நிறுவனத்தை விட்டு விலகிச் செல்லும் போது இச் சொத்தின் மதிப்புக் குறைகின்றது. இம் முறையில் செயல்திறன் அடக்க செலவின் அடிப்படையிலும் பணியாளர் களின் அளிப்பைப் பொறுத்தும் அமைகின்றது. மனிதவள அடக்கச் செலவு, மனிதவள திட்டமிடல் செலவு, பணியமர்த்தல், தேர்ந்தெடுத்தல், புதுமுகம் செய்தல், பயிற்சி, சன்மானம் இவற்றை உள்ளடக்கியதாக இருக்கும். மனிதவள அளிப்பு பண மதிப்பில் தொழிலாளர் உற்பத்தித் திறன் அல்லது மனிதவள மதிப்புக் கூட்டல் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில்

அமையும். அடக்கத்திற்கும் அளிப்பிற்கும் உள்ள வேறுபாடு பணியாளர் செயல்திறனாகக் கருதப்படுகின்றது. இம்முறை இன்னும் ஆரம்ப நிலையிலேயே உள்ளது. எனவே, இது முழுமையாக எல்லா நிறுவனங்களாலும் பின்பற்றப்படவில்லை.

மேற்கண்ட நவீன முறைகளும், நடக்கை நங்கூரம் தர அளவை முறையும், குறிக்கோளுடன் கூடிய மேலாண்மை முறைகளும் செயல்திறன் மதிப்பீட்டில் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

## குழு செயலாக்கம்

குழு என்பது நம் அன்றாட வாழ்வில் தொடர்ந்து காண்கின்ற ஒன்றாகும். நாம் பல குழுக்களில் உறுப்பினர்களாக உள்ளோம். உதாரணமாகக் குடும்பங்கள், நண்பர்கள், பணியாளர்கள் குழு, விளையாட்டு மன்றங்கள், அரசியல் குழுக்கள், தொழில் சம்பந்தப்பட்ட குழுக்கள். ஒரு சராசரி மனிதன் கிட்டத்தட்ட ஐந்து அல்லது ஆறு குழுக்களில் உறுப்பினராக உள்ளான். ஒரு தனி மனிதனின் நடக்கைக் குழுவையும், குழுவின் நடக்கைத் தனி மனிதனையும் பாதிக்கும். எனவே, குழுக்கள் நிறுவனத்தில் பெரும்பங்காற்றுகின்றன. இதன் அடிப்படையில் சில கேள்விகள் நமக்குள் எழுகின்றது. ஏன் பணியாளர்கள் குழு ஏற்படுத்து கின்றார்கள் அல்லது குழுவில் உறுப்பினராக ஆகின்றார்கள்? இக்குழுக்கள் எவ்வாறு நடக்கின்றன. அவை எவ்வாறு முடிவுகள் எடுக்கின்றன? குழுக்கள் எவ்வாறு சிறந்தப் பங்காற்றுகின்றன? இவ் வினாக்களுக்கான விடைகள் சக்தி வாய்ந்த குழுக்கள் ஏற்படுத்த வழிகாட்டுகின்றன.

## குழு வரைவிலக்கணம்

குழு என்பது பொதுவான நோக்கத்தை அடைய இருவர் அல்லது அதற்கு மேற்பட்டோர் இணைந்து செயல்படுதலே ஆகும். குழு என்பது பல உறுப்பினர்களின் கூட்டு. இவ் உறுப்பினர்கள் ஒருவொருக்கொருவர் இணைந்து அவர்களைப் புரிந்து கொண்டு பொதுவான நோக்கங்களைவென்றெடுத்தலும் தங்களைக் குழுவாகப்

பாவித்துக் கொள்ளுதலுமாகும். வெறும் கூட்டம் குழுவாகக் கருதமுடியாது. ஒரு கடையின் முன் கூடி நிற்கும் கூட்டம் குழுவாக ஆகிவிட முடியாது. எனவே, குழுவின் கூறுகள் பின்வருமாறு இருக்கும்.

**1. இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நபர்கள்:**

தனி மனிதன் தனியாகக் குழுவை ஏற்படுத்த முடியாது. குழுவிற்கு இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்டோர் வேண்டும். குழுவின் அதிகபட்ச உறுப்பினர்களுக்கு வரையறை இல்லை.

**2. கூட்டான அடையாளம்:**

குழுவில் உள்ள ஒவ்வொருவரும் மற்றவரை அறிவர். ஒவ்வொருவரும் தங்களைக் குழுவில் ஒரு உறுப்பினராகப் பாவித்துக் கொள்வர்.

**3. கருத்துக் கலந்தாலோசித்தல்:**

குழுவில் உறுப்பினர்களிடையே கருத்துப் பரிமாற்றம் ஏற்படும். ஒவ்வொரு உறுப்பினரும் பல்வேறு முறைகள் வழியாகத் தங்கள் கருத்துக்களை முன்வைப்பர்.

**4. பொதுவான நோக்கம்:**

உறுப்பினர்கள் பொதுவான நோக்கத்தை எட்டுவதற்காக இணைந்து செயல்படுவார்கள். இப்பொதுவான நோக்கமே குழு உறுப்பினர்களை இணைக்கின்றது.

## குழுவை ஏற்படுத்தல்:-

தனி மனிதன் குழுவில் சேரவோ அல்லது குழுவை ஏற்படுத்தவோ பல காரணங்கள் உண்டு. அவை பின்வருமாறு

**1. பாதுகாப்புத் தேவைகள்:**

குழுவானது அதன் உறுப்பினர்களுக்கு வெளியிலிருந்து வரும் அழுத்தங்களுக்குப் பாதுகாப்புத் தருகின்றது. எனவே தான்

தொழிற்சங்கங்களில் தொழிலாளர்கள் பாதுகாப்பான உணர்வுடன் உள்ளார்கள். சிறார் பள்ளிகளில் படிக்கும் குழந்தைகளுள் ஒரு குழந்தை ஏதாவது ஒரு பொம்மையை உடைத்து விட்டு வகுப்பாசிரியைக் கேட்கும்போது பதில் சொல்லாமல் இருக்கும் போது பிறக் குழந்தைகளும் பதில் சொல்லவில்லை என்றால் பிறக் குழந்தைகளும் அக்குழந்தையைக் காட்டிக் கொடுக்காமல் இருப்பது தன் குழுவில் இருக்கும் ஒரு உறுப்பினரைக் காப்பாற்றும் முயற்சியே.

## 2. சார்ந்திருத்தல் தேவைகள்:

மனிதன் ஒரு சமூக விலங்கு. ஒரு சமூகத்துடன் அவன் தன்னை இணைத்துக் கொள்கின்ற போது அவனின் சமூகத் தேவைகள் அதன் மூலம் பூர்த்தி செய்யப்படுகின்றது. எவன் ஒருவன் தன்னை அதிகம் தனிமைப்படுத்தி கொள்கின்றானோ அவன் குழுவோடு இணைந்துச் செயல்பட விரும்பவில்லை என்பதை உணர்த்தும்.

## 3. அங்கீகரித்தல் தேவைகள்:

ஒரு குழுவில் ஒரு உறுப்பினர் சிறப்பான செயலைச் செய்கின்ற போது பிற உறுப்பினர்கள் அவரைப் பாராட்டச் செய்வார்கள். அவருக்கு அக்குழுவில் ஒரு சிறப்பு அங்கீகாரமும் கிடைக்கும். அது மேலும் அவர் உயர்நிலைக்குச் சென்று சாதனைகள் படைக்க வேண்டும் என்ற எண்ணத்தையும் தூண்டும்.

## 4. வலிமை (அ) சக்தி:

குழுவின் முக்கிய தன்மை அதனுடைய சக்தியும், மேலும் அது உறுப்பினர்களுக்கு அளிக்கும் சக்தியாகும். தொழிலாளர்கள் குழுவில் உறுப்பினராக இருக்கும்போது அதிகச் சக்திப் படைத்தவர்களாகத் தன்னைப் பாவித்துக் கொள்கின்றனர். அதற்கு இரண்டு முக்கிய காரணங்கள் உண்டு. (1) அவர்களின் எண்ணிக்கை (2) அவர்கள் ஒருங்கிணைந்துச் செயல்படுதல்.

## 5. அடையாளம்:

குழுவில் உறுப்பினராக உள்ள தனி மனிதன் ஓர் அடையாளம் பெறுகின்றான். நான் யார்? என்ற கேள்வி எழுகின்ற போது பிறர் நம் மீது செலுத்தும் நடக்கையின் மூலம் நாம் யார் என்பதை நம்மால் புரிந்துக் கொள்ள முடியும். உதாரணமாகப் பிறர் நம்மைப் பாராட்டுகின்றபோது நம் சிறப்பை நாம் உணர்கின்றோம்.

# குழு அமைப்புக் கோட்பாடுகள்

குழு அமைப்புக் கோட்பாடுகள் இருக்கின்ற நிலையில் சில குழு அமைப்புக் கோட்பாடுகளைக் காண்போம்.

## 1. ஹோமன் கோட்பாடு:

ஹோமன் கோட்பாடு குழு அமைப்பு ஏற்படுத்துவதில் மூன்று காரணிகளை வலியுறுத்துகிறது. அவைகள் செயல்கள், கருத்துப் பரிமாற்றம், மற்றும் உள் உணர்வுகள், ஹோமன் கோட்பாடு படி இம் மூன்று காரணிகளும் ஒன்றுக்கொன்று நேரடித் தொடர்பு கொண்டவை. தேவைப்படும் செயல்கள் பணியாளர்களுக்கு ஒப்படைக்கப்பட்டுள்ளது. அச் செயல்களைச் செய்யும் போது கருத்துப் பரிமாற்றம் நிகழ்கின்றது. அதில் ஒருவரின் செயல் மற்றொருவரின் செயலுக்கு வழி வகுக்கின்றது. உள் உணர்வுகள் ஒரு மனிதன் மனப்போக்கு, அவை விருப்பங்கள், விருப்பமில்லாமல் இருத்தல், ஏற்றுக்கொள்ளுதல் மற்றும் ஏற்றுக் கொள்ளாமல் இருத்தல்.

## 2. பரிமாற்ற கோட்பாடு:

தாய்பண்ட் மற்றும் கெல்லி அமைத்த குழு அமைப்பு கோட்பாட்டின்படி, குழு என்பது கருத்துப் பரிமாற்றத்தின் ஒரு அடிப்படை எனக் கூறுகின்றார்கள். இக்கருத்துப் பரிமாற்றம் ஒரு வகை ஈர்ப்பு சக்தியை வெளிக் கொணர்கிறது. அதன் அடிப்படையில் ஒன்றை சார்ந்திருத்தல் என்ற நிகழ்வு ஏற்பட்டுள்ளது. இவை குழுவுக்குள் ஏற்படும் சன்மானம் என்று கருதப்படுகின்றது. அதே கருத்துப் பரிமாற்றத்தில் வெறுப்பு, களைப்பு, அச்ச உணர்வு இவை ஏற்பட்டால் அவை செலவு என்றும் கூறப்பட்டுள்ளது.

### 3. சமநிலைக் கோட்பாடு:

இக்கோட்பாடு நியூ கோம்ப் என்பவரால் கண்டுபிடிக்கப்பட்டது. இம்முறையில் ஒரே மனப்போக்கு மற்றும் மதிப்புகள் கொண்ட ஒத்த மனமுடையவர்களால் குழுக்கள் அமையப்பெறுகின்றது. இக்குழுவில் உள்ளவர்கள் ஒரு நிலை உறவுமுறையைக் கடைபிடிப்பார்கள். குழுவில் உள்ள உறுப்பினர்கள் ஒருவருக்கொருவர் புரிந்துக் கொண்டு அச்சமநிலை தடுமாற்றத்தை சீர்படுத்துவார்கள். சமநிலைத் தடுமாற்றம் சரி செய்யப்படாத நிலையில் உறவுமுறை மறைந்து போகும். எனவே, இக்கோட்பாடு ஒத்த மனமுடையவர்கள் ஈர்ப்பு மற்றும் கருத்துப் பரிமாற்றம் இவற்றின் அடிப்படையில் அமைகின்றது.

## குழுக்களின் வகைகள்:

| | |
|---|---|
| முறைசார்ந்த குழுக்கள் | முறைசார குழுக்கள் |
| ஆணைக் குழுக்கள் | நண்பர்கள் குழு |
| பணிக் குழுக்கள் | விருப்பக் குழு |
| திட்டக் குழுக்கள் | பார்வைக் குழு |
| குழுக்கள் | |

### முறைசார்ந்த குழுக்கள்:

இவ்வகைக் குழுக்கள் நிறுவனத்தால் ஏற்படுத்தப்பட்டு நிறுவன இலக்குகளை அடைய அமைக்கப்படுகின்றன. முறைசார்ந்த குழுக்களில் உள்ள உறுப்பினர்கள் எவ்வகை நடக்கைகளை வெளிப் படுத்த வேண்டுமென்பது நிறுவனத்தால் தீர்மானிக்கப் படுகின்றது. முறைசார்ந்த குழுக்கள் பின்வருமாறு பிரிக்கப்படுகின்றது.

### 1. ஆணைக் குழுக்கள்:

ஆணைக்குழு ஒரு மேற்பார்வையாளரும், கீழ்நிலைப் பணி-யாளர்களையும் கொண்டிருக்கும். இவர்கள் மேற்பார்வையாளருக்கு நேரடித் தொடர்புடையவர்கள். அமைப்பு வரைபடத்தின் மூலம் ஆணைக்குழு தீர்மானிக்கப்படுகின்றது. ஒரு பல்கலைக் கழகத்தில் துறைத் தலைவரிடம் மற்றப் பேராசிரியர்கள் நேரடி தொடர்புடையவர்கள்.

## 2. பணிக்குழுக்கள்:

இக்குழுவில் பொதுவான பணியைச் செய்து முடிக்க உறுப்பினர்கள் ஒன்றிணைந்து செயல்படுகின்றார்கள். ஒரு கல்லூரியில் ஒரு துறையில் சேர்ந்துள்ள மாணவன் தவறு செய்கின்றபோது அவன் மீது நடவடிக்கை எடுக்கத் துறைப் பேராசிரியர், துறைத்தலைவர், முதல்வர், கல்லூரி ஆட்சி மன்றக்குழு உறுப்பினர், ஒழுக்கம் பராமரித்தல் குழு இவர்கள் அனைவரும் சேர்ந்து செயல்பட வேண்டியுள்ளது.

## 3. திட்டக்குழு:

ஒரு குறிப்பிட்ட திட்டத்தை வென்றெடுக்க திட்டக்குழுக்கள் ஏற்படுத்தப்படுகின்றன. திட்டக்குழுவின் வாழ்வுக் காலம் அத்திட்டம் எக்காலத்திற்குள் முடிக்கப்பட வேண்டும் என்பதில் அமைகின்றது. பல்கலைக்கழக மானிய குழு ஒரு திட்டத்தை முடிக்க நிதிஉதவி அளித்து அத்திட்டத்தை ஒரு குறிப்பிட்ட காலவரையறைக்குள் முடிக்கக் கூறுவதை நாம் உதாரணமாகத் திட்டக்குழுவிற்கு எடுத்துக் கொள்ளலாம்.

## 4. குழுக்கள்:

தொடர்ந்து ஏற்படும் பிரச்சினைகளைச் சமாளிக்க ஆணைக் குழு அமைப்பிற்கு வெளியிலிருந்து குழுக்கள் ஏற்படுத்தப்படுகின்றன. இக்குழுக்களின் வாழ்வுக் காலம் குறைந்த காலமாகவோ அல்லது நீண்ட காலமாகவோ இருக்கலாம். உதாரணமாகத் தேர்வுகளில் ஒழுக்கம் நிலைநாட்டிட வேண்டி பல்கலைக் கழகங்கள் ஒழுக்க குழுக்களை ஏற்படுத்தலாம்.

# முறைசார குழுக்கள்:

முறைசார்ந்த குழுக்கள் அல்லாத குழுக்கள் முறைசார குழுக்கள் எனப்படும். இக்குழுக்கள் நிறுவனத்தால் ஏற்படுத்தப் படுபவையல்ல

அல்லது நிறுவனத்தால் கட்டுப்படுத்தப்படும் குழுக்களும் அல்ல. இக்குழுக்கள் பணிச் சூழலில் சமூகத் தொடர்புக்காக இயற்கையாக அமையப் பெறும் குழுக்களாகும். பின்வரும் குழுக்கள் முறைசார குழுக்களாகக் கருதப்படும்.

### 1. நண்பர்கள் குழுக்கள்:

நண்பர்கள் குழுக்களின் உள்ள உறுப்பினர்கள் ஒருவரை ஒருவர் விரும்புபவராகவும் ஒன்றாக இணைந்து செயல்படவும் விருப்பமுடையவர்கள். இக்குழுக்களில் உள்ள உறுப்பினர்களின் குணாதிசியங்கள் ஒத்த தன்மை உடையவை. உதாரணமாக வயது, குறிப்பிட்ட சமூகம், அரசியல் நம்பிக்கை, மதம் சார்ந்த மதிப்புகள் இவற்றின் காரணமாகக் குழுக்கள் அமையலாம்.

### 2. விருப்பக் குழுக்கள்:

இக்குழுக்களில் உள்ள உறுப்பினர்கள் ஒரே நிறுவனத்தைச் சார்ந்தவர்களாக இருக்க வேண்டும் என்ற அவசியமில்லை. இருப்பினும் இவர்கள் தங்களின் ஒத்த விருப்பத்தின் காரணமாக ஒன்றாக இணைகின்றார்கள்.

### 3. பார்வை குழுக்கள்:

பார்வை குழுக்கள் ஒரு புதிய வகை முறைசார குழுக்களாகும். அவ்வகை குழுக்கள் உண்மையாகவே அமையப் பெறவோ அல்லது அடிக்கடி கூட வேண்டுமோ என்பதில்லை. இவை கற்பனைக் குழுக்கள் என்றும் அழைக்கப்படுகின்றன. ஒரு பல்கலைக்கழகப் பேராசிரியருக்கான பார்வைக் குழு அவர் ஒரு பல்கலைக்கழகத்தில் விரிவுரையாளராக இருக்கும் போது அவரோடு படித்தவர்கள் பிறப் பல்கலைக் கழகங்களில் பணியாற்றுதலேயாகும்.

## குழு வளர்ச்சியின் நிலைகள்:

குழு வளர்ச்சியின் நிலைகள் பின்வருமாறு அமையும்.

## 1. அமையப் பெறுதல் நிலை:

குழு அமைப்பின் முதல்நிலை புத்தாக்கநிலை. இந்நிலையில் முன்னெச்சரிக்கை, கலக்கம் நிகழுமா என்கின்ற அச்ச உணர்வுகளுடன் அமையும். முறையான தலைவர் தன் முழு முயற்சியையும் குழுவை அமைப்பதிலும் குழு உறுப்பினர்களின் எதிர்பார்ப்புக்கு ஏற்றவாறு அமைப்பார். இந்நிலை ஒவ்வொரு உறுப்பினரும் தான் குழுவில் ஓர் உறுப்பினர் என்று உணர்கின்ற போது இந்நிலை முடிவடைகின்றது.

## 2. அறிவு செறிவூட்டுதல் நிலை:

இந்நிலையில் சச்சரவு, மனஎதிர்பார்ப்பு, கருத்து மோதல்கள் போன்றவை ஆட்கொள்ளும். தனி மனிதன் சக்திப் பொருந்தியவ னாகவும், மற்றவர்களை ஈர்ப்பு செய்வதையும் இந்நிலையில் காணலாம். மேலும், சச்சரவு தொடர்ந்து கருத்து மோதல்களால் இருக்குமென்றால் குழு கலைக்கப்படலாம் அல்லது ஒரு சக்தியற்ற குழுவாகத் தொடர்ந்து அது செயல்படும்.

## 3. உறவு மேம்படுத்தும் நிலை:

இந்நிலையில் உறுப்பினர்களுக்கிடையேயான உறவு வலுப்பெறும். குழு ஒருங்கிணைப்புடனும், முனைப்புடனும் நன் முறையில் செயல்பட முனையும். இந்நிலையில் குழுவுக்கு அடையாளமும், அங்கீகாரமும் கிடைக்கும்.

## 4. செயலாக்க நிலை:

குழு முதிர்வினை காண்பிக்கும் நிலை செயலாக்கக் நிலையாகக் கருதப்படுகின்றது. இந்நிலையில் குழுப் பணி, அவரவருக்குரியவரின் பணிப்பங்கில் தெளிவு, செயலைச் செய்து முடித்தல் போன்றவை காணப்படும். சச்சரவுகள் கண்டறியப்பட்டு அளவு குழு கலந்துரையாடல் மூலம் தீர்த்து வைக்கப்படும். உறுப்பினர்கள் அனைவரும் குழுவின் செயலாக்கம் மற்றும் குழுவில் தங்களின் பங்கு பற்றி அறிவர்.

### 5. ஒத்திவைக்கின்ற நிலை:

குழுக்கள் இரண்டு காரணங்களுக்காக ஒத்தி வைக்கப்படுகின்றன. ஒன்று குழுக்கள் தங்கள் பணியை முற்றிலுமாகச் செய்திருப்பின், இரண்டு மன உணர்வுகளுக்கு உறுப்பினர்கள் குழுவைக் கலைத்து விடல் அல்லது மூடிவிடுதல் இந்நிலையில் நடைபெற வாய்ப்புண்டு.

## குழு ஒற்றுமையும் உற்பத்தித் திறனும்:

குழு ஒற்றுமைக்கும் குழுவில் உள்ள உறுப்பினர்களின் உற்பத்தித் திறனுக்கும் நெருங்கிய ஒற்றுமை உண்டு. அதிக ஒற்றுமை உள்ள குழுக்களின் உற்பத்தித் திறன் அதிகமாகவும் குறைவான ஒற்றுமை உள்ள குழுக்களின் உற்பத்தித் திறன் குறைவாக இருக்கும் என்பதை ஹாதிரோன் ஆய்வுகள் வெளிப் படுத்துகின்றன. இவ் இரண்டிற்கும் உள்ள தொடர்பு நிறுவன இலக்குகளில் உறுப்பினர்களின் மனப்போக்கு எங்ஙனம் ஒன்றி யிருக்கிறது என்பதில் அமைகின்றது. சந்தர்ப்ப சூழல் சரியாக இருக்கும்போது குழு மனப்போக்கும் சரியாக இருக்கும்போது குழுவின் உற்பத்தித் திறன் அதிகரித்த நிலையில் இருக்கும். குழு ஒற்றுமை அதிகரித்த நிலையில் குழுவரையறை சரியாக இல்லாத நிலையில் உற்பத்தித் திறன் குறைவாகவே இருக்கும். குழு ஒற்றுமை குறைவாக இருந்து குழு வரையறைகளின் சூழல் சரியாக இல்லாத நிலையில் குழு ஒற்றுமை உற்பத்தித் திறனில் மிகப்பெரிய மாற்றத்தை ஏற்படுத்தாது. அதிக அளவு குழு ஒற்றுமை உறுப்பினர்களிடையே பணிசார்ந்த மனதிருப்தியை அதிகரிக்கச் செய்யும். மேலும் குழு ஒற்றுமை வருகைப் பதிவின்மை, பணியாளர் சுழற்சியில் ஏற்படும் பிரச்சினைகளைத் தீர்க்கும்.

ஒற்றுமையுடன் செயல்படும் குழுக்கள் மேலாளருக்கு இரு வகைத் தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகின்றன. ஒன்று ஒற்றுமைக் குழுக்களில் உள்ள உறுப்பினர் ஆணைகளுக்குக் கட்டுபட்டு செயல் புரிகின்றனர். இது குழுவிற்கு நிறைந்த பேரத் தன்மையை பெற்றுத் தரும். இரண்டு ஒற்றுமை குழுக்கள் சிறப்பாக மேலாண் செய்யப்படுவதோடு செயலுாக்கமும் செய்யப் படுகின்றன. ஒற்றுமை இல்லாத குழுக்களில்

மேற்கண்ட இரண்டையும் செய்யாத நிலையில் உற்பத்தித் திறன் குறைந்து காணப்படும். எனவே, ஒற்றுமைக் குழுக்களுடன் இணைந்துச் செயல்படுவதே மேலாண்மைக்குச் சிறந்ததாகும்.

## குழு பங்கு:

குழு பங்கு என்பது ஒருவர் குழு அமைப்பில் தன் நடக்கையை வெளிப்படுத்துவதே ஆகும். இல்லையெனில் சமூக அமைப்பில் வெளிப்படுத்தப்படும் எதிர்பார்ப்பு உடைய நடக்கைகளே ஆகும். நிறுவனங்களில் பணியாளரின் பங்கு அவருக்குள்ள பணியை பொறுத்தே அமைகின்றது. குழுவின் பங்கு முறையான குழுக்களில் தெரிவிக்கப்பட்டு அதன் அடிப்படையில் பின்பற்றப்படுகின்றன. குழு பங்கு முறைசார குழுக்களில் வெளிப்படையாக வரையறை செய்யப்படுவதில்லை.

## குழு பங்குகளின் வகைகள்:

நடைமுறையில் குழு உறுப்பினர்கள் பல பங்குகளை எடுத்துக் கொண்டு அதன் அடிப்படையில் செயலாற்றுவார்கள். குழு பங்கு பின்வருமாறு வகைப்படுத்தப்படுகின்றது.

### 1. பணிக்குழு:

இக்குழு பங்கு நிறுவனத்தின் இலக்குகளை அடைய பணி சார்ந்த நிலையில் அமையப் பெறுகின்றது. பணிக்குழுவிற்கு உதாரணம் பணி செய்து முடிக்க தேவையான யுக்திகளை வகுத்தல். பணி செய்து முடித்தல், பிறருக்குப் பணிப் பகிர்வு செய்தல். நடைபெற்று வரும் பணியை ஆய்வு செய்தல் குழுவிற்கு இலக்குகளை எடுத்துரைத்தல் போன்றவையாமே.

### 2. பராமரிப்பு பங்கு:

குழு உறுப்பினர்களின் சமூக மற்றும் மனஉணர்வு செயல்களை பராமரிப்பதை இப்பங்கு உணர்த்துகின்றது. இவையே பணி செய்து முடிக்கவேண்டும் என்கின்ற தூண்டுதல் உணர்வை ஏற்படுத்தும். உதாரணமாக ஓர் உறுப்பினர் மற்றொரு உறுப்பினரைப் பாராட்டுதல்.

### 3. தடுப்புப் பங்கு:

இவ்வகைச் செயல்பாடுகள் குழுவில் இடர்பாடுகள் ஏற்படுத்தவோ அல்லது குழு அழிந்த போக வாய்ப்பாக அமைந்து விடுகின்றது. இவை ஆக்கோரஷமான கலந்துரையாடல், வார்த்தைகளால் ஓர் உறுப்பினர் மற்ற உறுப்பினரைத் தாக்குதல், வேண்டு மென்றே குழு உறுப்பினர்களின் கருத்துகளுக்கு ஒத்துவராமல் முரண்பாடு ஏற்படுத்தல்.

### 4. அடையாள பங்கு:

இவை பணியாள் தன் பங்கினை வெளிப்படுத்தும் போது தொடர்ச்சியான (அ) குறையான நடக்கையைத் தொடர்ந்து வெளிப் படுத்தலேயாகும். இவ்வகை பங்கு அவருக்கு ஒரு அடையாளத்தை ஏற்படுத்தும். இது வெற்றிகரமாக அமைய குழு உறுப்பினரின் பணி நிலைத் தெளிவாக இருக்கும்போது சிறப்பாக அமையும்.

### 5. சச்சரவு பங்கு:

வாழ்க்கையில் மனிதர்கள் பல பங்குகளை வகிக்கிறார்கள். ஒருவர் ஒரு பணியாளராகப் பணிபுரியும்போது பணியாளராகவும் அதே நபர் குடும்பத்தில் கணவராகவோ, தந்தையாகவோ, சகோதரராகவோ இருப்பதை நாம் பார்க்கின்றோம். இப்பங்குகளில் பெரும்பாலானவை பிரச்சனைகள் ஏற்படுத்தவில்லை என்றாலும் கூட சில பிரச்சனைகளுக்கு உட்பட்டவைதான். ஒரு நபர் பல்வேறு எதிர் பார்ப்புகளைக் கொண்டவராக இருந்தால் அவர் சச்சரவு பங்கு வளையத்தில் இருக்கிறார் என்பது பொருள். சச்சரவு பங்கு எப்போது தோன்றுமென்றால் ஒரு பங்கு சிலவற்றை முடிக்கச் சாதகமாக இருந்து மற்றொரு பங்கு அவர் நினைக்கின்ற செயலைச் செய்து முடிக்க முடியாத நிலையில் ஏற்படுகின்றது.

### 6. எதிர்பார்ப்புப் பங்கு:

எதிர்பார்ப்புப் பங்கு மற்றவர்கள் நாம் என்ன நடக்கையை வெளிப்படுத்துவோம் என்ற நம்பிக்கையில் நம்மைப் பார்ப்பது. இதுவே நாம் ஒரு சூழலில் நன் நடக்கையை வெளிப்படுத்து கிறோமா அல்லது நடிக்கிறோமா என்பதைக் காண்பித்துவிடும்.

## குழுக்களிடையேயான நடக்கை:

நிறுவனம் என்பது தனிநபர் மற்றும் குழுக்களும் இணைந்த ஒன்று. நிறுவன அமைப்பில் தனிநபர்களோ, குழுக்களோ தனித்து இயங்க முடியாது. ஆனால், இவை இரண்டும் ஒன்றை ஒன்று சார்ந்துள்ளது. உதாரணமாக ஒரு குழு மற்றொரு நபரையோ அல்லது குழுவையோ கச்சா பொருட்களுக்காகவோ, செய்தி களுக்காகவோ சார்ந்திருக்க வேண்டியுள்ளது.

### 1) ஒன்று சேர்ந்த உள் சார்ந்திருத்தல்:

குழுக்கள் ஒரு தலைமை நிறுவனத்தின் கீழ்ச் செயல்படும் போது ஒன்றோடு ஒன்று சார்ந்துச் செயல்பட வேண்டியுள்ளது. இவை ஒன்று சேரந்த சார்ந்திருத்தல் எனப்படுகிறது. இருப்பினும் இவற்றிக் கிடையேயான கருத்து ஒன்றுசேரல் குறைவாகவே காணப்படும்.

### 2) இடைக்கால உள் சார்ந்திருத்தல்:

இடைக்கால உள் சார்ந்திருத்தல் தொடர்ந்து நடைபெறாமல் அவ்வப்போது நடைபெறும். உதாரணமாக 'அ' குழுவின் செயல்பாடுகள் 'ஆ' குழுவிற்கு அடிப்படைத் தேவையானதாக அமையும். ஒன்று சேர்த்தல் குழுவின் செயல்பாடுகள் பிறத் துறையின் செயல்பாடுகள் அடிப்படையில் அமையும்.

### 3) பதிலுக்குப் பதில் உள் சார்ந்திருத்தல்:

ஒரு குழு மற்றொரு குழுவின் சரியான செயல்பாட்டின் அடிப்படையில் அமைந்தால் அதை நாம் பதிலுக்குப் பதில் சார்ந்திருத்தல் என்கின்றோம். உதாரணமாகத் தொழிற் சங்கத்தின் செயல்பாடு மேலாண்மையின் செயல்பாட்டில் அமைகின்றது.

### 4. அணி உள் சார்ந்திருத்தல்:

பதிலுக்குப் பதில் உள் சார்ந்திருத்தல் கருத்து ஒன்று சேரலோடு பல குழுக்களுடன் செயலாற்றுதல் அணி உள் சார்ந்திருத்தல் எனப்படுகின்றது. உதாரணமாகப் பல குழுக்கள் என்பது விற்பனை, விளம்பரம், சந்தை ஆராய்ச்சி போன்றவைகளாக இருக்கலாம்.

## குழு முடிவெடுத்தல்:

முடிவெடுத்தல் என்பது இறுதியாக ஒரு தீர்ப்பினைப் பல வாய்ப்புகள் ஊடே தேர்வு செய்வதாகும். குழுக்கள் முடிவெடுத்தல் என்பது அனைவரும் ஒரு சேர ஒரு தீர்ப்பு எடுப்பது அல்லது பெரும்பான்மை உறுப்பினர்கள் கருத்தில் தீர்ப்பு எடுப்பதாகும். முடிவு ஒன்று சேர்ந்து அனைவரும் எடுப்பதை "ஒரு சேர தீர்ப்பு" என்றும் "பெரும்பான்மை வாக்கு" என்றும் கூறப்படுகிறது.

## குழு முடிவெடுத்தலில் பல்வேறு நிலைகள்:-

### 1. பிரச்சனையைத் தெரிந்து கொள்ளல்:

முடிவுகள் பிரச்சனைகளை முடிவுக்குக் கொண்டுவர எடுக்கப்படுகின்றது. எனவே முதல்நிலையில் பிரச்சனை என்ன-வென்றும் அதை எவ்வாறு சரி செய்யலாம் என்று அடையாளம் காண வேண்டும்.

### 2. வாய்ப்புகள் உருவாக்குதல்:

வாய்ப்புகள் அடிப்படையில் தான் முடிவுகள் எடுக்கப்படுகின்றன. எனவே இரண்டாம் நிலையில் முடிவுகள் அனுபவத்தின் அடிப்படையிலும், நிறுவனச் செயல்கள் அடிப்படையிலும் அமைகின்றது.

### 3. வாய்ப்புகளை மதிப்பீடு செய்தல்:

வாய்ப்புகளை ஏற்படுத்திய பிறகு அவை ஒவ்வொன்றுக்காக சீர்தூக்கி பார்க்கப்படுகிறது. அதில் உள்ள குறை நிறைகள் கண்டறியப்படுகின்றது. பின் மிகச்சிறந்த வாய்ப்பே முடிவாகத் தேர்வு செய்யப்படுகின்றது.

### 4. முடிவை நடைமுறைப்படுத்தலும் (ம) கண்காணிப்பதும்:

முடிவெடுத்தலின் கடைசி நிலை முடிவை நடைமுறைப்படுத்தலும் மற்றும் கண்காணிப்பதும் ஆகும். கண்காணிப்பது என்பது முடிவுகள் முறையாகத் திட்டமிட்டபடி செயல்படுத்தப்படுகின்றனவா என்பதாகும். அவ்வாறு இல்லையெனில் குறைகளைச் சரிசெய்வதற்கான முயற்சிகளை மேற்கொள்ள வேண்டும்.

## நிறுவன முரண்பாடுகள்

நிறுவனம் என்பது தனிநபர்களாலும் குழுக்களாலும் இணைந்த ஒன்று. மனிதர்கள் அன்றாட வாழ்வில் முரண்பாடுகளின் அனுபவத்தைப் பெற்றவர்கள். எனவே நிறுவனம் அதற்கு விதிவிலக்கல்ல. முரண்பாடுகள் நிறுவன மற்றும் தனிமனிதச் செயல்பாட்டில் ஒரு தாக்கத்தை ஏற்படுத்தக்கூடிய ஒன்றாகும். எனவே ஒவ்வொரு மேலாளரும் முரண்பாடுகள் பற்றிய செய்திகளை அறிந்திருக்க வேண்டும்.

### முரண்பாடு வரைவிலக்கணம்:

முரண்பாடுகள் பல பொருள் கொண்டிருந்தாலும், சுருக்கமான வார்த்தைகளில் உடன்பாடற்ற தன்மையே குறிக்கின்றது.

சங் மற்றும் மேஜிசன் முரண்பாடுக்கு தரும் வரைவிலக்கணம் முரண்பாடு என்பது தேவைக்கு எதிரானவை, மற்றும் ஆர்வம், விருப்பம், கருத்துக்கள் இவற்றிடையே நடக்கும் போராட்டம் என்கிறார்கள்.

முரண்பாடு தனி அல்லது பொது, முறை மற்றும் முறை சாராதவைகளாக இருக்கலாம்.

**முரண்பாடுகளுக்கான ஆதாரங்கள் (அ) காரணங்கள்:**

பல்வேறு வகை ஆதாரங்களால் முரண்பாடுகள் தோன்றுகின்றன. அவை அமைப்புச் சார்ந்த காரணிகளால் ஏற்படும் முரண்பாடுகள் மற்றும் தனிமனித முரண்பாடுகள் அமைப்புச் சார்ந்த காரணிகள்

**1. சிறப்புத் தகுதிகள்**

பணிகள் சிறப்புத் தகுதியுடன் அமையும்போது பணியாளர்கள் அவ்வகை பணிகள் செய்யும் நிபுணர்களாகின்றார்கள். உதாரணமாக ஒரு மென்பொருள் நிறுவனத்தில் பல்வேறு நிபுணர்கள் பல்வேறு பணிகளைச் செய்பவர்களாக உள்ளனர். இந்நிபுணர்கள் மற்ற நிபுணர்களின் பணி பற்றிய செய்திகளை அறிய வாய்ப்பில்லை. இந்நிலையில் நிபுணர்களுக்கிடையே முரண்பாடு ஏற்படுவது இயற்கை.

**2. சார்ந்திருத்தல்:**

பணிகளைச் செய்துமுடிக்கப் பல்வேறு குழுக்கள் ஒன்றை ஒன்று சார்ந்திருக்க வேண்டியுள்ளது. சில சமயம் ஒரு குழு பணி செய்து முடித்து அடுத்தகட்ட நடவடிக்கைகளுக்கு மற்றொரு குழுவிற்காகக் காத்திருக்க வேண்டிவரும். இந்நிலையில் பணிகள் சரிவர செய்து முடிக்கப்படாத நிலையில் ஒரு குழு மற்றொரு குழுவைக் குறை கூறும்போது முரண்பாடுகள் ஏற்படும்.

**3. இலக்குகளில் வேறுபாடு:**

நிறுவனத்தில் பணிக்குழுக்கள் பல்வேறு இலக்குகளுடன் செயல்படும்போது முரண்பாடுகள் ஏற்படும். உதாரணமாகக் கேபிள் இணைப்பு நிறுவனத்தார் அதிக அளவு விற்பனையை இலக்காக

வைத்துக் கொண்டு இயங்கும் போது அது சேவை துறைக்கு இடையூறாக அமையலாம். ஏனென்றால் அதிக அளவு நிறுவகை செய்ய முடியாமல் போகும்போது விற்பனைத் துறையோடு மோதல் ஏற்படலாம்.

### 4. சட்ட அந்தஸ்துகளில் குழப்பம்:

பொறுப்பு நிறுவனங்களில் பணியாளர் குழுக்களுக்கு பொறுப்புகள் சரியான முறையில் வரையறை செய்யப்படவில்லையெனில் பணியின் போது ஏற்படும் குழப்பங்களில் ஒரு குழு மற்றொரு குழுவை குறைகூறும்போது சட்ட அந்தஸ்த்துக்கான முரண்பாடுகள் ஏற்படும்.

## தனிநபர் காரணங்கள்:-

### 1. தகுதி மற்றும் திறமை:

நிறுவனத்தின் பணியாளர்கள் பல்வேறு துறைகளைக் கொண்டு பணியாற்றுகின்றார்கள். அவர்கள் தங்கள் துறைக்கேற்ப பன்திறன் கொண்டு செயல்பட வேண்டியுள்ளது. இதில் தனிநபர் திறனும் உள்ளடக்கியுள்ளது. துறைகள் ஒன்றை ஒன்று சார்ந்திருக்கும்போது இத்தனி நபர் தகுதி காரணமாக முரண்பாடுகள் ஏற்படலாம். அதேபோல புதிய மேலதிகாரியிடத்தில் பணி செய்ய பணியாளர்கள் ஒத்துழைப்பு நல்காத நிலையிலும் முரண்பாடுகள் ஏற்படலாம்.

### 2. ஆளுமை:

ஆளுமை காரணமாகத் தனிநபர் வேற்றுமைப் பிரச்சனைகள் ஏற்படலாம். இதில் ஒரு மேலாளருக்குத் தன் துணை மேலாளர் களையோ அல்லது அவர் கீழ்ப்பணியாளர்களையோ பிடிக்காமல் போகலாம் அல்லது மேற்கண்டவர்களுக்கு மேலாளரை பிடிக்காமல் போகலாம்.

### 3. முன்னோக்கு எண்ணங்கள்:

ஆளுமை போன்று முன்னோக்கு எண்ணங்களும் முரண்பாடுக்கு உட்பட்டதே. உதாரணமாகச் செயலூாக்கத்தை எடுத்துக் கொண்டால்

பணியாளர்களுக்கு எது சிறந்தது என் பார்வையில் முன்னோக்கு எண்ணங்கள் முரண்பாடுகளை ஏற்படுத்தலாம். உதாரணமாக ஒரு மேலாளரின் முன்னோக்கு எண்ணங்கள் பணியாளருக்கு எது தேவை என்பதோடு மட்டும் நின்றுவிடலாம், மாறாகப் பணியாளருக்கு உண்மையில் எது தேவை என்பதை அறியாமலிருக்கலாம்.

## 4. மதிப்புகளும் ஒழுக்க நெறிகளும்:

மனிதர்கள் பொதுவாகப் பல நம்பிக்கைகளை மதிப்பு அமைப்பில் கொண்டிருப்பார்கள். பொதுவாகப் பணி மூப்புடைய பணியாளர்கள் நிறுவன நலன் கருதி உடல் நலிவாக இருந்தாலும் விடுப்பு எடுக்க தயங்குவார்கள். மாறாக இளம் பணியாளர்கள் நிறுவன நலம் அக்கறை விடுத்து விடுப்பு எடுக்கத் தயக்கம் கொள்வதில்லை. இதனால் பணி மூப்புடைய பணியாளர்களுக்கும் இளம்பணியாளருக்கும் முரண்பாடுகள் ஏற்படலாம்.

## 5. உணர்ச்சி வெளிப்படுதல்:

மனிதமனம் சீரான நிலையில் இருக்கும்போது பணியில் செம்மையாகச் செயல்படுவார்கள். எனவே மனநிலை பணியில் முக்கிய பங்கு வகிக்கின்றது. இல்லத்தில் ஏற்படுகிற முரண்பாடுகள் பணியாளர் மனநிலையைப் பாதிக்கும்போது பணிச் சூழலில் கெட்ட விளைவுகளை ஏற்படுத்தும். இதனால் சக ஊழியர்களோடு முரண்பாடுகள் ஏற்படலாம்.

## 6. செய்தித் தொடர்புத் தடைகள்:

செய்தித் தொடர்புத் தடைகள் மற்றும் மொழி சார்ந்த தடைகள் செய்திகளில் குழப்பத்தை ஏற்படுத்தலாம். இது கடைசியில் முரண்பாட்டில் முடியலாம். மதிப்புச் சார்ந்த தீர்ப்புகளும் தடைகளாக அமையலாம். மேலும் பல்வேறு வகை செய்தித் தொடர்புத் தடைகள் பல நிலைகளில் முரண்பாடு ஏற்படலாம்.

## முரண்பாடுகளின் வகைகள்:

முரண்பாடுகள் நிறுவனங்கள் பல்வேறு வகைகளில் ஏற்படுகின்றன. இது ஒரு பணியாளருக்குள்ளேயும், குழுக்களுக்கு இடையேயும், நிறுவனங்களுக்கிடையேயும் ஏற்படலாம்.

### 1. உட்சொந்த முரண்பாடு:

முரண்பாடு ஒரு மனிதனுக்குள்ளேயே ஏற்பட்டால் அது உட்சொந்த முரண்பாடு எனப்படும். இது தனிமனிதன் முரண்பாடுக்குரிய பங்காற்றும் போது ஏற்படுகின்றது. இது பணி/இல்ல முரண்பாடு என்பதன் அடிப்படையில் ஏற்படுகின்றது. உதாரணமாக ஒரு பணியாளரின் மகனுக்கு திடீர் உடல்நலக் குறைவு ஏற்பட்டால் பணியை அப்படியே விட்டுவிட்டு மகனைப் பார்க்கச் சென்று விடுதலாகும்.

### 2. உள் சொந்தம் முரண்பாடு:

இது பணியில் உள்ள சொந்தங்களுக்கிடையே ஏற்படுவதாகும். முரண்பாடுகள் இருவர் அல்லது இருவருக்கு மேல் ஏற்பட்டால் அது உள் சொந்தம் முரண்பாடு எனப்படும். பணி யாளர்களிடயே நிறைய வேறுபாடுகள் ஆளுமை, முன்னோக்கி யறிதல், மதிப்புகள், மனப்போக்கு போன்றவற்றில் காணப்படு கின்றது. இதன் காரணமாக முரண்பாடுகள் ஏற்படுகின்றது.

### 3. உள் குழுக்கள் முரண்பாடு:

முரண்பாடுகள் குழுக்களுக்கிடையேவோ அல்லது அணி களுக்கிடையே ஏற்பட்டால் அது உள்குழுக்கள் முரண்பாடு எனப்படும். இது ஒரு குழு மற்றொரு குழுவை குறைத்து மதிப்பிடுவதால் ஏற்படுகின்றது. மேலும் குழுக்கள் நிறுவனத்தின் மீது காட்டும் அக்கறை, நிதி ஆதாரங்களுக்கான போட்டி இவற்றின் காரணமாகவும் முரண்பாடுகள் ஏற்படும். இவ்வகை முரண்பாடுகள் நிறுவனத்தில், எதிர்மறை விளைவுகளை ஏற்படுத்தும். இருப்பினும் சில குழு முரண்பாடுகள் நேர்மறை விளைவுகளையும் ஏற்படுத்தும்.

### 4. உள் நிறுவனங்களுக்கான முரண்பாடுகள்:

முரண்பாடுகள் இரண்டு அல்லது இரண்டிற்கு மேற்பட்ட நிறுவனங்களுக்கிடையே ஏற்படுமெனில் அவை உள் நிறுவன முரண்பாடுகள் எனப்படும். இவை நிறுவனங்கள் ஒரே மாதிரியான கொள்கைகள் காரணமாகவும், முரண்பாடுகள் அரசு இயந்திரத் திற்கும் நிறுவனத்திற்கிடையேயும் மற்றும் தலைமை அலுவலகத் திற்கும், உற்பத்தி நிலையத்திற்கும் இடையே ஏற்படலாம். மேலும் நிறுவனங்களுக்கிடையேயான போட்டியின் காரணமாகவும் முரண்பாடுகள் ஏற்படலாம்.

## முரண்பாட்டின் தன்மைகள்:

நிறுவனத்தில் முரண்பாடுகள் தவிர்க்க முடியாத ஒன்று. எனவே முரண்பாடுகள் நல்லதா தீயதா என்ற வினா எழுகின்றது. நிறுவனம் முரண்பாடின் நன்மை, தீமை தன்மைகளை ஆராய முற்படுகின்றது. இவற்றின் அடிப்படையில் முரண்பாட்டின் தன்மை பணிவழிச் சார்ந்த முரண்பாடு, பணிவழிச்சாரா முரண்பாடு என்ற இரு நிலைகளில் இயங்கும்.

### 1. பணிவழிச் சார்ந்த முரண்பாடு:

நிறுவனத்தின் இலக்குகளுக்காக ஏற்படும் முரண்பாடுகள் பணிவழிசார்ந்த முரண்பாடுகள் எனப்படுகின்றன. இவை நிறுவனத்தின் செயல்பாடுகளுக்குப் பெரிதும் துணைபுரிகின்றன. சில முரண்பாடுகள் உதவிப் புரியவில்லை என்றாலும் கூட நிறுவன வளர்ச்சிக்கு ஊக்கமளிக்கின்றன.

**நேர்மறை விளைவுகளை ஏற்படுத்தும் சில முரண்பாடுகள்:**

1. முரண்பாடு குழுக்களை ஒன்று சேர்ந்து இயங்க வைக்கின்றது.
2. முரண்பாடு குழு உறுப்பினர்களுக்குச் செயலூக்கத்தை தருகின்றது.

2. முரண்பாடுகள் உறுப்பினர்களிடையே புதுமை ஏற்படுத்துகின்ற விதையை விதைக்கின்றது.

4. முரண்பாடுகள் மாற்றங்களை கொண்டுவர துணைபுரிகின்றது.

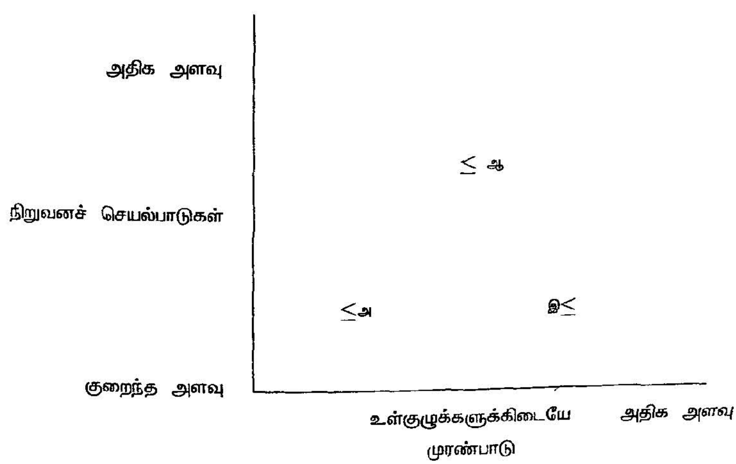
5. முரண்பாடுகள் தரம் வாய்ந்த முடிவுகளை எடுக்க பயன் படுகின்றது.

முரண்பாடுகளுக்கும் நிறுவனத்தின் செயல்பாடுகளுக்கும் நெருங்கிய தொடர்புள்ளது என நாம் அறிவோம். சீரான முரண்பாடுகள் நிறுவன மேம்பாட்டிற்கு வழிவகுக்கும். ஆனால் அதிக அளவு அல்லது மிகக் குறைந்த அளவு முரண்பாடுகள் நிறுவனச் செயல்பாட்டிற்கு வழிவகுக்காது.

## 2. பணிசாரா முரண்பாடுகள்:

அழிவு விளைவுகளை ஏற்படுத்தும் முரண்பாடுகள் பணிசாரா முரண்பாடுகள் என்றழைக்கப்படுகின்றன. இவ்வகை முரண்பாடுகள் நிறுவன வெற்றி அல்லது நிறுவன இலக்குகள் இவற்றிற்குத் தடையாக அமையும். பல்கலைக்கழகங்களில் ஏற்படும் அதிக அளவு முரண்பாடுகள் பணி உறவுமுறைகளை அழித்துவிடும். இதன் காரணமாகவ் செயல்பாடுகளும் சீரழிந்து போகும்.

**நிறுவனச் செயல்பாட்டிற்கும் முரண்பாடுகளுக்கும் உள்ள தொடர்பு:-**




நிறுவனச் செயல்பாடுகள் குறைவாக இருக்கும்போது முரண்பாடுகளின் நிலை மிகக்குறைவாகவோ அல்லது மிக

அதிகமாகவோ இருக்கும். முரண்பாடுகளின் நிலை 'அ' என்ற குறைவான நிலையில் இருக்கும் நிறுவனச் செயல்பாடு குறைவாக இருக்கும், ஏனென்றால் பணியாளர்களுக்கு எந்த ஒரு தூண்டுதல் உணர்ச்சியும் இருக்காது. முரண்பாடு 'இ' என்கிற அதிக அளவு நிலையில் இருக்கும்போது நிறுவனத்தில் ஒருங் கிணைத்தல், கூட்டாகச் செயல்படுதல் போன்றவை இருக்காது. இதனால் செயல்பாடுகளின் நிலை மிகக் குறைவாக இருக்கும். ஆனால் முரண்பாடு சீரான நிலையான 'ஆ' நிலையில் இருக்கும் போது நிறுவனச் செயல்பாட்டின் நிலை மேலோங்கி நிற்கும். இந்நிலை முரண்பாடுகள் புதிய உத்திகளுக்கும், புதிய வாய்ப்புகளுக்கும் வழி வகுக்கும்.

## முரண்பாடுகளின் நிலைகள்:

முரண்பாடு எவ்வாறு உருவாகின்றது. அதன் நிலைகள் என்ன என்பதை இப்போது காண்போம். பாண்டி என்பவர் உருவாக்கியுள்ள மாதிரியின் மூலம் முரண்பாட்டின் நிலைகளை அறிய முடியும், முரண்பாடு ஐந்து நிலைகளாகப் பிரிக்கப்படுகின்றது. அவை மறைந்துள்ள முரண்பாடு, தெரிந்து கொள்ளுதல் முரண்பாடு, உணருதல் முரண்பாடு, தெளிவான முரண்பாடு, முரண்பாடு பின் விளைவுகள்.

### 1. மறைந்துள்ள முரண்பாடு:

மறைந்துள்ள நிலையில் முரண்பாடுக்கான ஆரம்பநிலை முரண்பாட்டைத் தூண்டும் வகையில் இருக்கும். அவை ஆதாரங்களுக்காகப் போட்டி, செய்தித் தடைகள், விதவிதமான இலக்குகள். உதாரணமாக ஒரு நிறுவனத்தில் ஆதாரங்கள் குறைவாக இருக்கும்போது அதற்கான தேவை துறைகள் மூலம் அதிகரிக்கலாம். ஆட்கள், பொருட்கள், நிதி தேவைகள் காரணமாக முரண்பாடுகள் தோன்றலாம்.

## 2. தெரிந்து கொள்ளுதல் முரண்பாடு :

மறைந்துள்ள முரண்பாடு இல்லாத நிலையில் தெரிந்து கொள்ளுதல் நிலை ஏற்படுகின்றது. இந்நிலையில் ஒருவர் ஒன்றை அறிந்து கொண்டு அடுத்தவரின் இலக்கை அடைய இடையூறாக இருக்கும்போது தெரிந்துகொள்ளுதல் முரண்பாடு தேவைப் படுகின்றது. உதாரணமாக உற்பத்தி மேலாளர், விற்பனை மேலாளர் விற்பனை இலக்கை அடைய வேண்டி அதிக விற்பனை யாளர்களைக் கேட்பது தெரிந்து கொண்டு தானும் உற்பத்திப் பெருக்க வேண்டி அதிக பணியாட்கள் வேண்டும் என்று கோரினால் முரண்பாடு தோன்றும் என்பதைத் தெரிந்து கொள்ளுதல் முரண்பாடு என்கின்றோம். இதை செயல் அதிகாரிகள் தெரிந்துக்கொண்டு அதற்கேற்றவாறு செயல்பட வேண்டும்.

## 3. உணருதல் முரண்பாடு:

உணர்ச்சியின் காரணமாக வெளிப்படும் முரண்பாடுகள் உணருதல் முரண்பாடு எனப்படும். இது ஏமாற்றம், எரிச்சல், ஆர்வம் போன்றவற்றால் தோன்றும். இந்நிலையில் முரண்பாடு தெரிந்துகொள்ளுதல் மட்டுமல்லாமல் உணரும் நிலையும் ஏற்படுகின்றது. மேற்கண்ட நிலையில் நிறுவனத்தின் மூத்த அதிகாரி உற்பத்தி மேலாளர், விற்பனை மேலாளரைக் கூட்டத்தில் கலந்துகொள்ள அழைப்பு விடுப்பார் என்றால் இரு மேலாளரும் கடுமையான வார்த்தைகளால் மோதிக் கொள்ள வேண்டிவரும் என்பதை முன்னமே உணருவார்கள்.

## 4. தெளிவான முரண்பாடு:

இந்நிலையில் முரண்பாடு வெட்ட வெளிச்சமாகத் தெரியும். இந்நிலையில் இரு முரண்பாடுக்குரிய நபர்கள் நேரடியான சர்ச்சையில் ஈடுபடுவதோடு தங்களின் நடக்கையைக் கோபம், கெடுவிளைவு ஏற்படுதல், ஒதுங்கி கொள்ளுதல் போன்றவை மூலம் வெளிப்படுத்துவார்கள்.

## 5. முரண்பாட்டின் பின் விளைவுகள்:

முரண்பாட்டில் ஈடுபடும் நபர்கள் அதன் செயல் அதன் விளைவு அதன் பரிகாரம் இவற்றை எதிர்கொள்வார்கள். விளைவுகள் நேர்மறையாக இருக்கும்போது அதை பணிசார்ந்த முரண்பாடு என்றும் முரண்பாடு எதிர்மறையாக இருக்கும்போது பணிச்சாரா முரண்பாடு எனப்படும். சில நேர்மறை, எதிர்மறை விளைவுகள் முரண்பாடு எவ்வாறு சரிசெய்யப்படுகின்றது என்பதில் அமைகின்றது. முரண்பாடு சரியான முறையில் தீர்வு செய்யப்பட்டால் நேர்மறை விளைவுகளை ஏற்படுத்தும் முரண்பாடு சரியான முறையில் தீர்வுச் செய்யப்படாவிட்டால் மீண்டும் பதட்டம் அல்லது முரண்பாட்டின் தொடக்கநிலைக்குச் சென்றுவிடும்.

## முரண்பாடு மேலாண்மை:

தாமஸ் முரண்பாடு மேலாண்மையை ஐந்து பாங்குகளாகப் பிரிக்கின்றார். அவை தவிர்த்தல், உடன்தக்க வைத்தல், போட்டி யிடுதல், சமாதானம் மற்றும் கூடி வேலை செய்தல்.

### 1. தவிர்த்தல்:

தவிர்த்தல் என்பது வேண்டுமென்றே முரண்பாட்டு சூழலி லிருந்து விடுபடக் காலம் தாழ்த்துதல் அல்லது எதிராளி முரண்பாடு சூழலிலிருந்து தானாகவே விடுபட்டு செல்லுதல் போன்றவையாகும். சில நேரங்களில் இம்மாதிரியான பாங்கு மேலாண்மைக்குச் சாதகமாக அமையும். இதையே தொடர்ந்து மேலாண்மை எல்லாவகைச் முரண்பாட்டுக்கும் பின்பற்றினால் எதிர்மறை விளைவுகளை எதிர்கொள்ள நேரிடும்.

### 2. உடன்தக்க வைத்தல்:

இப்பாங்கில் ஒரு நபர் அடுத்தவர் தன் இலக்கை எட்டு வதற்கான முயற்சியில் ஈடுபடும்போது அதைப் பெரிதாகக் கண்டு கொள்ளாமல் தன் இலக்கைப்பற்றி கவலைப்படாமல் இருப்பார் என்று சொன்னால் அது உடன்தக்க வைத்தல் எனப்படும். இதில் ஒருவர்

மற்றொருவருக்காகத் தியாகம் செய்யும் செயலைச் செய்கின்றார். இப்படி உடன்தக்க வைத்தல் முறையில் மேலாண்மைச் செய்யும் மேலாளர்களை நாளடைவில் தன் இலக்கை மறந்து குறையுடையவர்களாக ஆகின்றார்கள்.

### 3. போட்டியிடுதல்:

இப்பாங்கில் ஒருவர் தன் இலக்கை அடுத்தவரின் செலவில் *அடைதல் போட்டியிடுதல் எனப்படும்.* இந்த உத்தியைத் தொடர்ந்து கடைபிடித்தல் அபாயகரமானது. ஏனெனில் இதை பின்பற்றுபவர்கள் தான் செய்வது தவறு என்ற ஒத்துக் கொள்ள மாட்டார்கள். அவரை சூழ்ந்துள்ளவர்களும் தவறு எனச் சுட்டிக்காட்ட அவரிடம் பயப்படவே செய்வார்கள்.

### 4. சமாதானம்:

இருதரப்பினரும் ஏதோ ஒன்றை விட்டுக் கொடுத்து முரண்பாட்டை முடிவுக்கொண்டு வருதல் சமாதானம் எனப்படும். இது கொடுத்து வாங்கல் என்ற தத்துவத்தில் அமைந்தது. தொழிற் சங்கங்கள் தாங்கள் பிரச்சனைகள் தீர மேலாண்மையிடம் சிலவற்றை விட்டுக் கொடுத்து முரண்பாட்டை இவ்வழியில் தீர்த்துக் கொள்கின்றன.

### 5. கூடி வேலைசெய்தல்:

இம்முறையில் இருத்தரப்பினரும் திருப்தி பெறுகிற வகையில் முரண்பாடு தீர்க்கப்படுகின்றது. இதை வெற்றி - வெற்றிப் பாங்கு என்றும் கூறலாம்.

இம்முறையில் புதுமையான தீர்வுகள் ஏற்படும். ஏனெனில் முரண்பாட்டுக்கு இருதரப்பினரும் தங்கள் முயற்சிகளைத் தந்து மற்றவரைக் காயப்படுத்தாமல் வெற்றி காண்பர்.



MADURAI KAMARAJ UNIVERSITY ✱ DR. T.P.M. LIBRARY