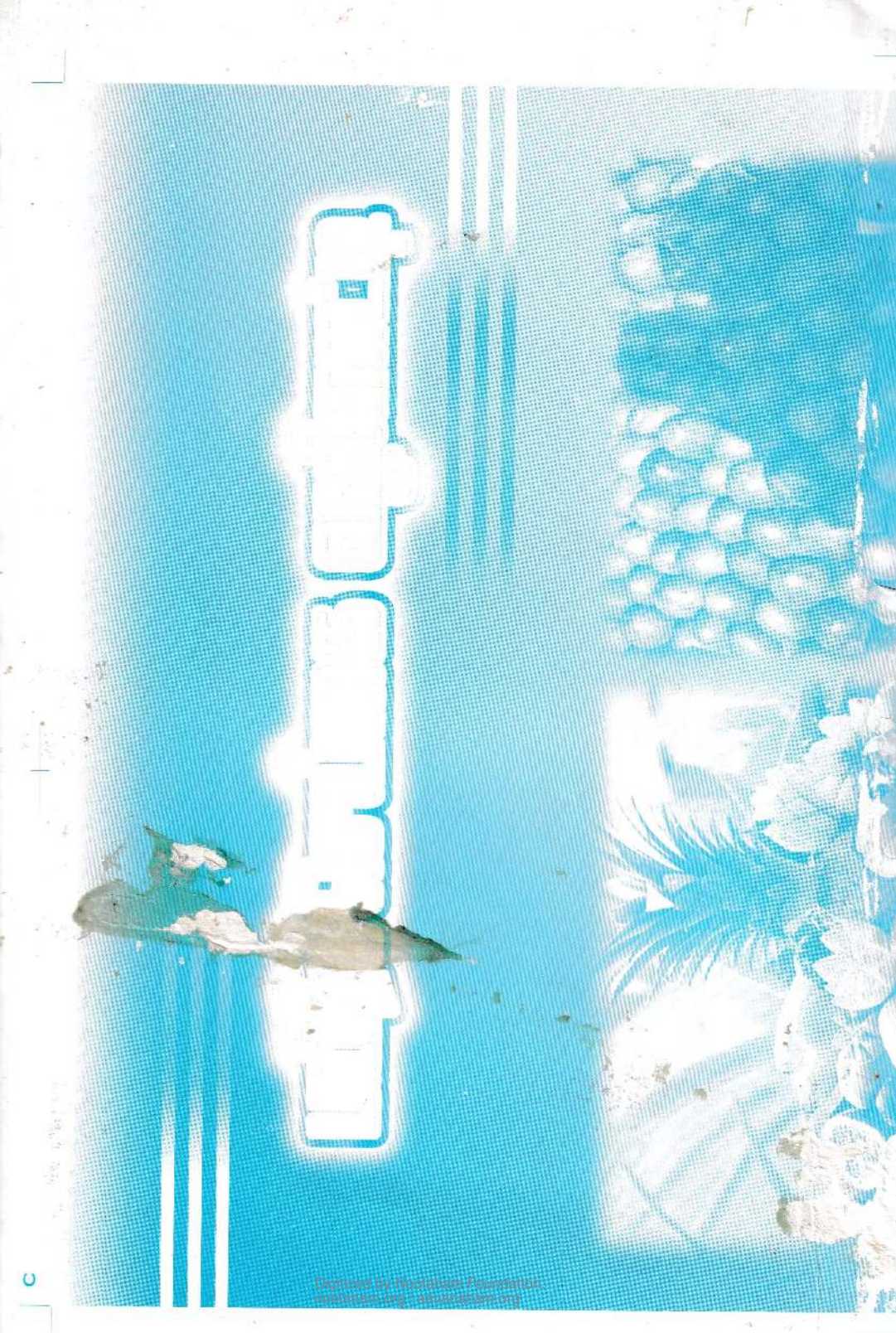


மனித வளத்தை முகாமை செய்வது எப்படி?



A. விஜேந்திரன் (சண்)



**மனித வளத்தை
முகாமைசெய்வது
எப்படி?**

A.விஜேந்திரன் (சண்)

**விற்பனையாளர்
பூபாலசிங்கம் புத்தகசாலை**

நூலின் விபரம்

தலைப்பு - மனிதவளத்தை முகாமை செய்வது எப்படி?

மொழி மூலம் - தமிழ்

ஆசிரியர் - ஆ. விஜேந்திரன்

பதிப்புரிமை - ஆசிரியருக்கே

இரண்டாம் பதிப்பு - 05.03.2008

அட்டைப்பட கணனி வடிவமைப்பு - N.சச்சின்

பக்கவடிவமைப்பு - M.A.ஜெனகன்

பிரதான விற்பனையாளர்-

பூபாலசிங்கம் புத்தகசாலை

202, 340 Sea Street

Colombo - 11

Tel: 011 2422321, 2435713

Fax: 011 2337313

E-MAil : pbdho@sltnet.lk

Branches : 309A-2/3, Galle Road

Colombo - 06

Tel : 4-515775, 2504266

4A, Hospital Road

Jaffna

Tel : 021-2226683

விலை - 250/=

இந்நூல்

வறுமையென்ற கொடிய வலியிலிருந்து
என்னை வளர்த்தெடுத்த என் அன்னையின்
வியர்வைக்கும்,

சிறுவயதினிலே என்னுள் கல்வி என்ற
சிந்தனையை ஊட்டிய என் சகோதரர்
வினுபானந்தகுமாரியின் வழிகாட்டலுக்கும்
சமர்ப்பணம்.

உள்ளே :-

01. முகாமைத்துவமும் மனிதவளமும்
02. மனிதவள முகாமைத்துவம் என்றால் என்ன?
03. ஆட்சேர்த்தல் நடவடிக்கைகள்
04. ஊழியர்களுக்கான ஒழுங்குவிதிகளும் ஒழுக்காற்று
நடவடிக்கைகளும்
05. பணியாளர்களுக்கு அதிகாரம் பொறுப்புக்களை ஒப்படைத்தல்
06. ஊழியர்களின் ஆற்றல்களை விருத்திசெய்தல்
07. ஊழியர்களின் செயற்திறனை மதிப்பிடல்
08. ஊழியர்களை ஊக்கப்படுத்தல்
09. ஊழியர்களின் மன அழுத்தங்களை முகாமைசெய்தல்
10. ஊழியர்களை சேவையில்ருந்து விலக்கிக்கொள்ளுதல்
11. முகாமையாளரும் ஊழியர்களும்
12. பணியாளர்களும் நேர நிர்வாகமும்

நிறுவனம் ஒன்று தனது நோக்கங்களை அடைந்து கொள்வதற்கு பயன்படுத்தப்படுகின்ற பல்வேறு வளங்களுள் முதன்மை மிக்க வளமாக விளங்குவது மனித வளங்களே ஆகும். காரணம் உலகிலே எந்த ஒரு நிறுவனத்தின் தோற்றத்திற்கும் மூல வேராக அமைவது மனித சிந்தனைகளே ஆகும். முகாமைத்துவத்தின் படி பல்வேறு வளங்கள் காணப்பட்டாலும் அவை அனைத்தையும் நிறுவனத்தின் நோக்கத்திற்கேற்ற வகையில் மாற்றியமைக்கும் புரட்சிகர சிந்தனைமிக்க சக்தியாக மனித வளங்களே விளங்குகின்றன. உலகிலே எண்ணற்ற பௌதீக வளங்கள் கொட்டிக் கிடந்தாலும் அவற்றை மனித நுகர்வுக் கலாச்சாரத்திற்கு ஏற்றவகையில் மாற்றியமைக்கும் ஆற்றலும் மனிதர்களிடத்திலேயே தேங்கிக் கிடக்கின்றது.

ஒரு நாட்டின் வளர்ச்சிக்கு பல்வேறு மூலப்பொருட்கள் மிகையாகக் காணப்படுவதாலேயே அந்நாடு தன்னிறைவு பெற்றதாகவோ அல்லது வளர்ச்சியடைந்ததாகவோ கொள்ள முடியாது, மாறாக அந்நாட்டின் வினைத்திறன் மிக்க மனித வளக்கட்டமைப்பு காணப்பட்டாலேயே மூலவளங்களை சிறப்பான முறையில் பயன்படுத்தி அந்நாடு அனைத்து துறைகளிலும் வலிமைமிக்க நாடாக பிரகாசிக்க முடியும். இதற்கு சான்றாக பெரிய அளவில் இயற்கை வளங்களை கொண்டிராமலேயே தனது மனித வளசக்தியால் இன்று முழு அகிலத்தையே இலத்திரனியல் வல்லரசாக்கிக்கொண்டிருக்கும் யப்பானின்மனிதவள முகாமைத்துவ சிந்தனையை இங்கே தொட்டுப் பார்ப்பது பொருத்தமானதாக இருக்கும்.

மனிதவளம் தொடர்பான யப்பானிய முகாமைத்தவச் சிந்தனைகளை உலகில் உள்ள ஒவ்வொரு நிறுவனங்களுக்கும் பொருந்தும் இந்தவகையில் ஒரு நிறுவனத்தில் எவ்வளவுதான் பௌதீக வளங்கள் காணப்பட்டாலும் அந்நிறுவனத்தின் வெற்றி என்பது அது மனித வளங்களைக் கையாள்வதைப் பொறுத்தே அமைகின்றது. எனவே முகாமைத்துவத்திற்கு உயிர்கொடுக்கும் சக்தியாகவும் முகாமைத்துவத்தின் வெற்றிதோல்விகளைத் தீர்மானிக்கும் பிரதான காரணியாகவும் மனித வளமே எந்த நிறுவனத்திலும் காணப்படும் என்பதில் மாற்றுக் கருத்தாகும்.

ஏனைய வளங்களுடன் ஒப்பிடும் போது மனித வளங்களில் காணப்படும் விசேட கியல்புகள்

1. உயிருள்ள செயற்பாடு உடையதுமான வளம்
2. சிந்திக்கும் ஆற்றல் கொண்டது
3. தீர்மானம் எடுக்கும் திறன் கொண்டது
4. ஒழுங்கமைக்கும் ஆற்றல்மிக்கது
5. ஏனைய வளங்களை இயக்கும் தன்மை கொண்டது
6. புதிய விடயங்களை உருவாக்கும் சக்திமிக்கது
7. அனுபவம், பயிற்சி என்பன அதிகரித்துக் கொண்டே செல்லும்
8. வெவ்வேறுபட்ட நடத்தைக்கோலத்தைக் கொண்டது.

ஏனைய வளங்களுடன் ஒப்பிடும்போது மனித வளங்கள் சிக்கல் நிறைந்து காணப்படுவதற்கான காரணங்கள்

1. வேறுபட்ட நடத்தைக் கோலம்
2. உயர்வான எதிர்பார்ப்பினைக் கொண்டிருத்தல்
3. பால் நிலை வேறுபாடுகள்
4. வயது வேறுபாடுகள்
5. உணர்ச்சிக்கு உட்பட்டவை
6. திருப்தியற்ற உட்பாங்கு
7. பிரச்சினைகளை உருவாக்கும் தன்மை உடையவை
8. தூண்டுதலுக்கு உட்படக்கூடியவை
9. தொடர்ந்து இயங்கும் திறன் அற்றவை
10. உடலரீதியான தாக்கங்களுக்கு உட்பட்டவை
11. முரண்பட்ட சிந்தனை ஆற்றல் மிக்கவை
12. வேறுபட்ட ஆற்றல்களைக் கொண்டிருத்தல்

மனித வள முகாமைத்துவம் என்றால் என்ன?

ஒரு தொழிலை பல்வேறு கூறுகளாகப் பிரித்து ஒவ்வொரு பிரிவிலும் ஒரு பணியாளரை அல்லது ஒரு தொகுதி பணியாளரை நியமித்து தொழிலை மேற்கொள்ளுதல் தொழில் பிரிப்பு எனப்படும் இது போன்றே பாரிய ஒரு நிறுவனத்தில் ஒட்டு மொத்த முகாமைத்துவ செயற்பாடுகளையும் தனி ஒரு பிரிவாக நிர்வாகம் செய்யாமல் பல்வேறு கூறுகளாக திணைக்களப்படுத்தி ஒவ்வொரு பிரிவுகளிலும் ஒவ்வொரு முகாமையாளரை நியமித்து நிறுவனத்தின் ஒட்டு மொத்த செயற்பாடுகளையும் சிறப்புத் தேர்ச்சி அடிப்படையில் முன்னெடுத்துச் செல்வதற்கு முகாமைத்துவத்திற்கு திணைக்களப்படுத்தல் என்பது அவசியமாகின்றது. இத்தகைய முகாமைத்துவ புரட்சியில் உதித்ததே மனித வளமுகாமைத்துவம் ஆகும். இதன் பிரகாரம் பாரிய நிறுவனங்களில் மனித வள நடவடிக்கைகளுக்கு பொறுப்பாக மனிதவள முகாமைத்துவம் காணப்படுகின்றது. அதாவது மனிதவளத்தினைத் திட்டமிட்டு தேவையான ஊழியர்களைத் திரட்டி மதிப்பீடு செய்து விருத்தி செய்வது தொடர்பான ஊழியர்கள் உள்ளிட்ட அனைத்து நடவடிக்கைகளுக்கும் பொறுப்பாக அமைந்த முகாமை மனிதவள முகாமைத்துவம் என மேலும் விளக்கமுடியும். மனிதவள முகாமைக்கு பொறுப்பாக மனித வளமுகாமையாளர் காணப்படுவார் இவர் பொது முகாமையாளரின் வழிகாட்டல்களுக்கமைய ஆளணிக் கருமங்களை வழிப்படுத்திச் செல்வார்.

மனித வள முகாமையின் நோக்கங்களும் கோட்பாடுகளும்

மனித வள முகாமையின் நோக்கங்கள்

மனித வள முகாமையானது எதிர்காலத்தில் அடைய விரும்புகின்ற அனைத்து எதிர்பார்ப்புக்களும் மனிதவள முகாமையின் நோக்கங்கள் என வரையறுக்க முடியும்.

மனித வள முகாமையின் பொதுவான நோக்கங்கள்

1. நியாயமான ஆட்சேர்த்தல் கொள்கையினைப் பின்பற்றுதல்.
2. பொருத்தமான ஊழியர்களை உரிய நேரத்தில் உள்வாங்குதல்.
3. ஆளணிக்கான கிரயத்தை இழிவுபடுத்துதல்.

4. ஊழியர்களுக்குத் தேவையான உகந்த சூழலை விருத்தி செய்தல்.
5. ஊழியர்களின் ஆற்றல்களை விருத்தி செய்தல். (பயிற்சியளித்தல்)
6. ஊழியர்களின் நலன்களையும் வாழ்க்கைத் தரத்தையும் மேம்படுத்துதல்.
7. ஊழியர்களுக்குத் தேவையான வசதி வாய்ப்புக்களை ஏற்படுத்திக் கொடுத்தல்.
8. ஊழியர்களை பக்கச்சார்பின்றி நியாயமான முறையில் நடத்துதல்.
9. கூலி, சம்பளம் உள்ளிட்ட ஊழியர் நலன்சார்ந்த விடயங்களை நெறிப்படுத்துதல்.
10. பலமான மனிதவளக் கட்டமைப்பினை விருத்திசெய்தல்.
11. தொழிலுறவினை விருத்திசெய்தல்.

மனிதவள முகாமைத்துவக் கோட்பாடுகள்

நிறுவனம் ஒன்று தனது மனித வளத்திலிருந்து பல்வேறு நோக்கங்களை அடைய முற்படும் போது பின்பற்ற வேண்டிய அடிப்படை தத்துவங்கள் யாவும் மனிதவள முகாமைத்துவக் கோட்பாடுகள் எனப்படும்.

மனித வள முகாமையானது பின்பற்ற வேண்டிய முக்கிய கோட்பாடுகள்

1. தனிநபர் முகாமைக் கோட்பாடு.
2. அறிவு சார்ந்த தெரிவுக் கோட்பாடு.
3. ஊக்குவிப்புக் கோட்பாடு.
4. செய்தி தொடர்புக் கோட்பாடு.
5. பங்களிப்புக் கோட்பாடு.
6. நல்ல ஊதியத் திட்டக் கோட்பாடு.
7. ஊழியர் அந்தஸ்துக் கோட்பாடு
8. ஊழியர் கையளிப்புக் கோட்பாடு.
9. தேசிய நலனுக்கு பங்களிக்கும் கோட்பாடு.
10. கூட்டாகச் செயற்படும் கோட்பாடு.

தனிநபர் முகாமைக் கோட்பாடு

நிறுவனம் ஒன்றில் பணியாளர்கள் ஒவ்வொருவரும் தமது முழுத்திறமைகளையும் பயன்படுத்திக் கொள்வதற்கும் அவற்றினூடாக உயர்ந்த பதவிகளுக்கு தங்களை வளர்த்துக் கொள்வதற்கும் வாய்ப்புகள் வழங்கப்பட வேண்டுமென வலியுறுத்துவதே தனிநபர் முகாமைக் கோட்பாடு ஆகும். இதன் மூலம் பணியாளர் ஒருவர் தனது முழு ஆற்றல்களையும் வெளிக் கொண்டு வந்து தனது நோக்கத்தையும் நிறுவன நோக்கத்தையும் அடைந்து கொள்வதற்கு வாய்ப்புக் கிடைக்கின்றது. இங்கு பணியாளர்களின் திறன்களை விருத்தி செய்வதற்கான முகாமைத்துவப் பயிற்சித் திட்டங்களை நடைமுறைப்படுத்த வேண்டுமென இக்கோட்பாடு வலியுறுத்தி நிற்கின்றது.

அறிவு சார்ந்த தேர்வுக் கோட்பாடு

நிறுவனங்களில் பணியாளர்களை நியமனம் செய்யும் போது குறித்த பதவிக்கு பொருத்தமானவர்களை அறிவுபூர்வமாக தேர்வு செய்ய வேண்டும் என வலியுறுத்துவது அறிவு சார்ந்த தேர்வுக் கோட்பாடு ஆகும். அறிவியல் ரீதியாக பணியாளர்களை தெரிவு செய்வதற்கு மிகவும் மதிநுட்பமாகத் தயாரிக்கப்பட்ட தேர்வு நுட்பங்களும், உத்திகளும் பயன்படுத்தப்பட வேண்டுமென்பதோடு பக்கச் சார்பற்ற ஆட்சேர்த்தல் கொள்கையை பின்பற்ற வேண்டுமென இக் கோட்பாடும் மேலும் வலியுறுத்துகின்றது.

ஊக்குவிப்புக் கோட்பாடு

நிறுவனங்களில் பணியாளர்கள் தமது முழுத்திறமைகளையும் வெளிப்படுத்துவதற்கு அவர்களுக்கு பொருத்தமான ஊக்குவிப்புகள் வழங்க வேண்டுமென ஊக்குவிப்புக் கோட்பாடு வலியுறுத்துகின்றது. ஊழியர்களின் தேவைகளை சரியான முறையில் இனம் கண்டு அவர்களின் நோக்கங்களை அடையக் கூடிய வகையில் போதுமான நிதி சார்ந்த நிதி சாராத ஊக்குவிப்புக்களை வழங்கும் போது ஊழியர்களின் செயல்திறன்கள் இயல்பாகவே அதிகரிக்கும். இதன் மூலம் நிறுவனம் தனது நோக்கத்தை இலகுவாக அடைந்துகொள்ள முடியும் என்பதை இக்கோட்பாடு வலியுறுத்துகின்றது.

செய்தித் தொடர்புக் கோட்பாடு

நிறுவனம் ஒன்றில் போதுமான வினைத்திறன்மிக்க தொடர்பாடல் கட்டமைப்பு பின்பற்றப்படாத போது பணியாளர்களுக்கிடையில் பல்வேறு பிரச்சனைகள் தோற்றம் பெறுகின்றன. இவற்றைத் தவிர்ப்பதற்காக நிறுவனத்தில் பொருத்தமான செய்திப்பரிமாற்றத்தைக் கொண்டிருக்க வேண்டும் என வலியுறுத்துவதே செய்தித் தொடர்புக் கோட்பாடாகும். இதன் அடிப்படையில் பலமான செய்தித் தொடர்பு நிறுவனத்தில் காணப்படும் போது அமைப்பின் கொள்கைகள், நோக்கங்கள், செயற்திட்டங்கள் என்பன பற்றி ஒவ்வொரு பணியாளர்களுக்கும் தெளிவுபடுத்த முடியும் என்பதை இக் கோட்பாடு வலியுறுத்துகின்றது.

பங்கேற்பு கோட்பாடு

நிறுவனங்களில் முகாமையாளர்கள் தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளும் போது பணியாளர்களின் கருத்துக்களையும் உள்வாங்கிக் கொள்ள வேண்டுமென வலியுறுத்துவதே பங்கேற்புக் கோட்பாடு ஆகும். குறிப்பிட்ட ஒரு பிரச்சனையைத் தவிர்ப்பதற்கு பல்வேறுபட்ட கோணங்களிலிருந்து வித்தியாசமான ஆலோசனைகள் அபிப்பிராயங்களைப் பெற்றுக் கொள்வதற்கு பங்கேற்புக் கோட்பாடு அவசியம் என வலியுறுத்தப்படுகின்றது. இதன் விளைவாக முகாமையாளர் ஊழியர்களின் ஒத்துழைப்பினை அதிகளவில் பெற்றுக் கொள்ள முடியும் என்பதோடு பொருத்தமான தீர்மானங்களை நிறைவேற்ற முடியும் என்பதை இக்கோட்பாடு மேலும் வலியுறுத்தப்படுகின்றது.

நல்ல ஊதியத் திட்டக்கோட்பாடு

நிறுவனங்களில் சட்டத்தால் அல்லது ஊழியர்களுடன் செய்துகொண்ட ஒப்பந்தத்தினால் வரையறுக்கப்பட்ட கூலிக்கு குறையாத கூலியை வழங்க வேண்டுமென வலியுறுத்துவது நல்ல ஊதியத் திட்டக் கோட்பாடு எனப்படும். அதாவது ஊழியர்களின் பணிகளுக்கு ஏற்ப அவர்களின் ஆற்றல்களை தூண்டக்கூடிய வகையில் ஊதியத் திட்டமும் அவற்றோடு இணைந்த ஏனைய ஊக்குவிப்புகளும் காணப்படவேண்டுமென இக்கோட்பாடு வலியுறுத்துகிறது.

ஊழியர் அந்தஸ்துக் கோட்பாடு

நிறுவனங்களில் உள்ள அனைத்துப் பணிகளையும் முகாமையாளர் சமநிலை மனப்பான்மையுடன் ஊழியர்களின் கௌரவத்தை மதித்து நடக்க வேண்டுமென வலியுறுத்துவதே ஊழியர் அந்தஸ்து கோட்பாடு

ஆகும். அதாவது, உயர்மட்ட பணியாளர் தொடக்கம் கீழ்மட்ட பணியாளர்கள் வரை அனைவருமே நிறுவனத்தின் நோக்கத்திற்காக உழைப்பவர்கள் என்ற மனநிலையோடு பணியாளர்களை சம அந்தஸ்துடன் நடத்த வேண்டுமென்பதை இக்கோட்பாடு மேலும் வலியுறுத்துகின்றது. இதன்பிரகாரம் நிறுவனத்தில் உள்ள ஒவ்வொரு பணிகளையும் சிறப்பாக வழிநடத்த வேண்டும்ஒரு பணி சிறந்தது இன்னொரு பணி சிறந்த பணியல்ல என்பதை பணியாளர்களிடையே வளர்க்கக் கூடாது பணிகளில் குறைந்த பணி அல்லது உயர்ந்த பணி என்ற வேறுபாடு காணப்படக்கூடாது. இதுவே ஊழியர்களின் அந்தஸ்தையும் மேம்படுத்துவதற்கு அடிப்படையாக அமையும்.

ஊழியர் கையளிப்புக் கோட்பாடு

நிறுவனங்களில் பணியாளர்களுக்கு அதிகாரங்களையும் பொறுப்புக்களையும் வழங்குதல் கையளிப்பு எனப்படும். ஊழியர்களுக்கு கையளிப்பினை மேற்கொள்ளும் போது அவர்களின் ஆற்றல்களுக்கு ஏற்ப பொறுப்புக்களையும் பொறுப்புக்களுக்கு அமைவாக அதிகாரங்களையும் வழங்க வேண்டுமென வலியுறுத்துவதே ஊழியர் கையளிப்புக் கோட்பாடு ஆகும். இங்கு ஒரே தன்மை கொண்ட பதவியிலுள்ள ஊழியர்களுக்கு பக்கச்சார்பான முறையில் கையளிப்பினை மேற்கொள்ளும் போது முரண்பாடுகள் ஏற்படும் என ஊழியர் கையளிப்புக் கோட்பாடு வலியுறுத்துகின்றது.

கூட்டாகச் செயற்படும் கோட்பாடு

நிறுவனம் ஒன்றின் நோக்கங்களை எந்த ஒரு தனி நபரும் தனித்துநின்று அடைந்துவிட முடியாது. மாறாக நிறுவனத்திலுள்ள ஊழியர்கள் உள்ளிட்ட ஏனையவர்களின் கூட்டுப் பங்களிப்புடனேயே நிறுவன நோக்கங்களை அடைந்து கொள்ள முடியும் என வலியுறுத்துவதே கூட்டாகச் செயற்படும் கோட்பாடு ஆகும். இதன் பிரகாரம் ஒரு பணியாளர் சிறந்த ஆற்றலையும் அனுபவத்தையும் கொண்டிருந்தாலும் கூட அவர் ஏனையவர்களின் பங்களிப்பின் உதவியுடனேயே அமைப்பின் நோக்கங்களை முழுமையாக அடைந்து கொள்ள முடியுமென இக்கோட்பாடு மேலும் வலியுறுத்துகின்றது.

ஊழியர் தேசிய நலனுக்கு பங்களிக்கும் கோட்பாடு

ஒவ்வொரு நிறுவனங்களிலும் ஊழியர்களுக்குப் பொருத்தமான செயல்திட்டங்களை உருவாக்கும்போது நிறுவன நோக்கங்களை அடைவதற்கு பணியாளர்கள் தமது பங்களிப்பினை உயர்ந்தளவில் வழங்குகின்றனர். இவ்வாறு ஒவ்வொரு நாட்டிலுமுள்ள நிறுவனங்கள் பின்பற்றும் போது நிறுவன ரீதியாக ஏற்படுகின்ற அபிவிருத்திகள் நாட்டின் பொருளாதார அபிவிருத்தியை மேம்படுத்தச் செய்யும். அதாவது பணியாளர்களின் செயல்திறன்களை விருத்தி செய்வதன் ஊடாக நிறுவன நோக்கங்களை அடைந்து அதன் மூலம் நாட்டின் தேசிய நலன்கள் வளர்ச்சியடையும் என்பதை வலியுறுத்துவதே ஊழியர் தேசிய நலனுக்கு பங்களிப்புச் செய்யும் கோட்பாடு என வரையறுக்கப்படுகின்றது.

மனித வள முகாமைத்துவம் எதிர்நோக்கும் பொதுவான சவால்கள்.

1. தொழிற்குழல் மாற்றமடைதல்
2. ஊழியர்களிடையே நிலவும் அதிகாரப் போட்டிகள்
3. ஊழியர்கள் உயர்வான அதிகாரத்தினை வேண்டி நின்றல்
4. ஊழியர்களின் செயல்திறன்கள் குறைவாக இருத்தல்
5. தொழிற் சங்க ரீதியான கோரிக்கைகளும் நடவடிக்கைகளும்
6. நிறுவன ரீதியாக மேற்கொள்ளப்படும் அபிவிருத்திகள்
7. ஊழியர் புரள்வு விகிதம் அதிகரித்தல்
8. உலகமயமாக்கலில் ஏற்படும் அதிரடி தாக்கங்கள்
9. ஊழியர்களின் வெவ்வேறுபட்ட கலாச்சாரப் பின்னணிகள்
10. ஊழியர்கள் போட்டி நிறுவனங்களில் இணைதல்

மனித வளமுகாமையானது எதிர்நோக்கும் சவால்களைத் தீர்ப்பதற்கு மேற்கொள்ள வேண்டிய நடவடிக்கைகள்

1. நியாயமான ஆட்சேர்த்தல் கொள்கையை பின்பற்றுதல்.
2. தொழில் சூழலை முழுமையாக ஆய்வு செய்தல்

3. நிறுவனங்களில் பொருத்தமான தொழிற்குழுவை உருவாக்குதல்.
4. தொழில் உறவினை விருத்தி செய்தல்
5. பக்கச்சார்பின்றி கையளிப்பினை மேற்கொள்ளுதல்
6. ஊழியர்களின் கருத்துக்களை செவிமடுத்தல்
7. ஊழியர்களின் செயல்திறன்களை அபிவிருத்தி செய்தல்.
8. ஊழியர்களின் நலன் பேணும் விடயங்களை நடைமுறைப்படுத்துதல்
9. ஊழியர்கள் நிறுவனம் தொடர்பாக கொண்டிருக்கும் நம்பிக்கையினை விருத்தி செய்தல்.
10. ஊழியர்களிடையே கருத்துக் கணிப்பினை நடாத்துதல்.

மனித வள முகாமையின் தொழிற்பாடுகள்/பணிகள்

பாரிய நிறுவனமொன்றில் மனிதவள முகாமையின் பணிகளாகப் பின்வருவனவற்றைக் குறிப்பிடலாம்.

1. மனித வளத்தினை திட்டமிடல்
2. தேவையான ஊழியர்களை திரட்டுதல்
3. ஊழியர்களுக்கு பயிற்சியளித்தல்
4. ஊழியர்களின் செயற்திறன்களை மதிப்பீடு செய்தல்
5. ஊழியர்களுக்கு தேவையான வசதிகளை வழங்குதல்
6. ஊழியர்கள் நலன் பேணும் நடவடிக்கைகளில் ஈடுபடுதல்
7. தொழில் உறவினை பேணுதல்
8. கூலி சம்பள நிர்வாகத்தினை நடைமுறைப்படுத்துதல்

மனித வள முகாமையின் பிரதான தொழிற்பாடு

மனித வளத்தினைத் திட்டமிடலும் ஊழியர்களைத் திரட்டுதலும்

மனித வளத் திட்டமிடல்/மனித சக்தித் திட்டமிடல்

நிறுவனம் ஒன்றின் எதிர்காலத்திற்குத் தேவையான ஊழியர்கள் தொடர்பான எதிர்வு கூறல்கள் மனிதவளத் திட்டமிடல் ஆகும்.

அதாவது நிறுவனம் ஒன்று தனது எதிர்காலத்திற்கு தேவையான ஊழியர்களின் எண்ணிக்கையினையும் அவ் ஊழியர்களை எந்த நேரத்தில் எவ்வாறு திரட்டிக் கொள்ளலாம் என்பதையும் முற்கூட்டியே அறிந்து கொள்வதற்கு மேற்கொள்ளப்படுகின்ற ஓர் நடவடிக்கை மனித வளத்திட்டமிடல் ஆகும். சரியான மனிதவளத் திட்டமிடல் மூலமே தேவையான ஊழியர்களை தேவையான நேரத்தில் பொருத்தமான வடிவங்களிலிருந்து திரட்டிக்கொள்வதை உறுதிசெய்துகொள்ள முடியும்.

மனித வளத் திட்டமிடலின் முலக்கூறுகள்

மனித வளத் திட்டமிடலை மேற்கொள்ளும் போது மனிதவளமுகாமையினால் பின்வரும் விடயங்கள் கருத்தில் கொள்ளப்படும்.

1. மனித வளத்திட்டமிடலின் நோக்கங்கள்
2. மனித வளத் திட்டமிடலின் கொள்கைகள்
3. மனித வளத் திட்டமிடலின் தந்திரோபாயங்கள்
4. மனித வளத் திட்டமிடலுக்கான நடைமுறைகள்
5. மனிதவளத் திட்டமிடல் நிகழ்ச்சித் திட்டம்
6. ஆட்சேர்த்தல் தொடர்பான நடைமுறைகள்
7. ஆட்சேர்த்தல் தொடர்பான நிபந்தனைகள்
8. மனித சக்திக் கட்டுப்பாடு

மனித திட்டமிடலின் நோக்கங்கள்

நிறுவனம் ஒன்று மனித சக்தியினைத் திட்டமிடுவதன் ஊடாக அடைய விரும்புகின்ற எதிர்பார்ப்புக்கள் அனைத்தும் மனித வளத்திட்டமிடலின் நோக்கங்களாக வரையறுக்கமுடியும்.

மனித வளத்திட்டமிடலின் நோக்கங்களாக பின்வருவனவற்றைக் குறிப்பிடலாம்.

1. குறித்த நேரத்தில் தேவையான ஊழியர்களைத் திரட்டிக் கொள்ளுதல்.
2. குறிப்பிட்ட பதவிக்கு பொருத்தமானவர்களைத் திரட்டிக் கொள்ளுதல்.
3. நிறுவனத்தின் இலக்கினை அடைவதற்கு பொருத்தமான ஆளணியினரைத் திரட்டிக் கொள்ளுதல்.
4. ஊழியர்களுக்கு தேவையான நிதியினை முற்கூட்டியே வரையறுத்துக் கொள்ளுதல்.
5. ஊழியர்களின் மிகை குறைநிலைகளை கட்டுப்படுத்துதல்
6. ஆளணிக்கான கிரயத்தினை இழிவுபடுத்துதல்.

மனித வளத்திட்டமிடலின் கொள்கைகள்

மனித வளத் திட்டமிடலின் ஊடாக பல்வேறு நோக்கங்களை நிறைவேற்றும் போது அதில் பல்வேறுபட்ட பிரச்சினைகள் தோன்றமுடியும். இப்பிரச்சனைகளை தீர்ப்பதற்கு வழிகாட்டும் நடவடிக்கைகள் யாவும் மனிதவளத் திட்டமிடலின் கொள்கைகள் ஆகும்.

மனித வளத் திட்டமிடலின் தந்திரோபாயங்கள்

மனித வளத்தினை திட்டமிடும் போது எதிர்பாராத விதமாக ஏற்படுகின்ற மாற்றங்கள் பிரச்சனைகளை முற்கூட்டியே இனங்கண்டு தவிர்த்துக் கொள்வதற்கு அல்லது மனிதவள முகாமை மனிதவளத் திட்டமிடல் மூலம் தனது இலக்குகளை அடைந்துகொள்வதற்கு பின்பற்றப்படுகின்ற வழிமுறைகள் உத்திகள் யாவும் மனிதவளத் திட்ட தந்திரோபாயம் எனப்படும்.

மனித வளத்திட்டமிடலின் நடைமுறைகள்

மனித வளத் திட்டமானது மனிதமுகாமையின் கொள்கைகளுக்கமைவாக முன்னெடுத்துச் செல்வதை வலியுறுத்தும் விடயங்கள் யாவும் மனித சக்தித்திட்டமிடலுக்கான நடைமுறைகள் அல்லது விதிமுறைகள் எனப்படும்.

மனித வள நிகழ்ச்சித் திட்டம்

மனித சக்தித் திட்ட நோக்கங்களை அடைவதற்கு வகுக்கப்பட்டிருக்கும் திடமான வழிகளே நிகழ்ச்சித் திட்டங்கள் ஆகும். அதாவது குறித்த மனித வளத்திட்டமிடலானது எக்காலப்பகுதிக்குள் நடைமுறைப்படுத்தப்பட வேண்டும் என்பதை விபரிக்கும் நிகழ்ச்சித்திட்டம் இதுவாகும்.

மனிதசக்திக் கட்டுப்பாடு

நிறுவனத்தினால் தயாரிக்கப்பட்ட மனிதவளத் திட்டமிடலுக்கமைய ஆளணிக் கருமங்கள் யாவும் முன்னெடுத்துச் செல்லப்படுகின்றதா என்பதை உறுதிப்படுத்திக்கொள்வதும், அவை வேறுபடுமாயின் அவற்றைச் சீராக்கிக்கொள்வதுமான நடவடிக்கை மனிதசக்திக் கட்டுப்பாடு எனப்படும். பலமான மனிதவளக் கட்டமைப்பினை விருத்தி செய்வதற்கு மனிதசக்திக் கட்டுப்பாடென்பது இன்றியமையாத ஒன்றாகும்.

மனித சக்தி திட்டமிடலை மேற்கொள்ளும் போது கருத்தில் கொள்ள வேண்டிய அம்சங்கள்

1. எதிர்காலத்தில் தேவையான ஊழியர்களின் எண்ணிக்கை
2. தற்போது காணப்படும் ஊழியர்களின் எண்ணிக்கை
3. எதிர்மார்க்கப்படும் ஊழியர் புரள்வு விகிதம்
4. ஊழியத்திற்கான கேள்வி நிரம்பலின் அளவு
5. நிறுவனத்தின் நிதி நிலைமை
6. நிறுவனத்தில் உள்ள வெற்றிடங்களும் அவற்றின் தன்மைகளும்
7. ஊழியர்களைத் திரட்டக்கூடிய மூலகங்கள்
8. ஊழியர்கள் பதவி விலகுதல், ஓய்வுபெறுதல், மரணமடைதல், விபத்துக்குள்ளாகுதல் போன்றவற்றின் மூலம் ஏற்படக் கூடிய வெற்றிடங்கள்.

மனித வளத்தை திட்டமிடும் போது எதிர்கொள்ளவேண்டிய பொதுவான சவால்கள்

1. ஊழியர் சந்தையில் ஏற்படும் விரைவான மாற்றங்கள்.
2. குறித்த காலப்பகுதிக்குள் ஊழியர் புரள்வு விகிதத்தினை எதிர்வு கூறுவது கடினமாகும்.
3. ஏற்கனவே பணிபுரியும் ஊழியர்களின் கோரிக்கைகள்
4. நாட்டின் அரசியல் பொருளாதாரச் சூழ்நிலைகளில் ஏற்படும் மாற்றங்கள்
5. அமைப்பின் கொள்கைகள் விதிமுறைகளுக்குள் இருந்து சிந்திக்க வேண்டி இருத்தல்.

மனித வளத் திட்டமிடலின் முக்கியத்துவம்

1. பொருத்தமான ஆட்சேர்த்தல் கொள்கையைப் பின்பற்றுவதற்கு.
2. ஆளணிக் கட்டமைப்பில் உறுதித்தன்மையைப் பேணுவதற்கு.
3. நிறுவன நோக்கங்களை தடையின்றி முன்னெடுத்துச் செல்வதற்கு.
4. எதிர்காலத்தில் என்னதரத்தில் ஊழியம் தேவை என்பதை முற்கூட்டியே அறிவதற்கு
5. எதிர்காலத்தில் எவ்வகையான ஊழியம் தேவை என்பதை இனங் காண்பதற்கு.

மனித வளத் திட்டமிடலினால் கிடைக்கும் பொதுவான நன்மைகள்

1. தேவையான ஆளணியினைத் திரட்டிக் கொள்ளலாம்.
2. ஊழியர்கள் மிகை, குறை நிலைகளைத் தவிர்த்துக் கொள்ளலாம்.
3. குறித்த நேரத்தில் தேவையான ஆளணியினரைத் திரட்டிக் கொள்ளலாம்.
4. குறித்த பதவிக்கு பொருத்தமான ஊழியர்களைத் திரட்டிக் கொள்ளலாம்.
5. வெற்றிடங்கள் உடனுக்குடன் நிரப்பப்படுவதனால் நிறுவனச் செயற்பாடுகள் தடையின்றி நடைபெறும்.
6. அவசரமாக ஊழியர்களைத் திரட்டுவதனால் ஏற்படுகின்ற மேலதிக செலவீனங்களை தவிர்த்துக் கொள்ளலாம்.

ஒரு நாட்டில் மனிதவளத்திற்கான கேள்வியைத் தீர்மானிக்கும்

காரணிகள்

1. ஏனைய உற்பத்திக் காரணிகளுக்கான கேள்வி
2. நாட்டின் பொருளாதார அரசியல் நிலமைகள்
3. ஊழியத்திற்கான கேள்வி நிரம்பலின் அளவு
4. ஊழியத்திற்கான எதிர்பார்ப்புக்கள்
5. ஊழியச் சந்தையின் போட்டித் தன்மை
6. ஊழியர்களின் ஆற்றல்கள்
7. எதிர்கால சந்தை நிலமைகள்.
8. ஊழியத்துக்கான சட்டதிட்டங்கள்

மனித வளத்தினை திட்டமிடாமல் வீடுவதனால் நிறுவனத்திற்கு ஏற்படக்கூடிய பாதிப்புக்கள்.

1. ஊழியர் மிகையோ அன்றி பற்றாக்குறையோ காணப்படலாம்.
2. நியாயமற்ற ஆட்சேர்தல் நுட்பங்கள் பிரயோகிக்கப்படும்
3. நிறுவன இலக்கினை உரிய காலப்பகுதிக்குள் அடைய முடியாது
4. நிறுவனச் செயற்பாடுகள் ஸ்தம்பிதம் அடையும்.
5. பொருத்தமற்ற ஆளணி வரவு அதிகரிக்கும்.
6. அவசரமாக ஊழியர்களைத்திரட்டும் போது செலவுகள் உயர்வாகக் காணப்படும்.
7. பலவீனமான மனிதவள கட்டமைப்பு உருவாகும்.

நிறுவனங்களின் தேவைக்கு அதிகமாக ஊழியர்கள் காணப்படுவதனால் ஏற்படக்கூடிய பாதிப்புக்கள்

1. மேலதிக ஊழியத்திற்கான கொடுப்பனவு செலவுகள் அதிகரிக்கும்.
2. மனித வளக் கட்டமைப்பில் ஒரு சமத்துவமின்மை பேணப்படும்.
3. ஊழியர்களிடையே அதிகாரப் போட்டி ஏற்படும்.

4. முகாமைத்துவ பிரச்சனைகளுக்கு வழிசமைக்கும்.
5. சரியான முறையில் அதிகாரங்கள் பொறுப்புக்களை கையளிக்க முடியாது.
6. செலவீனங்கள் அதிகரிப்பதனால் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களில் பாதிப்பை ஏற்படுத்தும்.
7. வளங்கள் வீண்விரயம் செய்யப்படும்.

நிறுவனம் ஒன்றில் தேவைக்கு குறைவாக ஊழியர்கள் காணப்படுவதனால் ஏற்படக்கூடிய பாதிப்புகள்

1. நிறுவனத்தின் செயற்பாடுகள் ஸ்தம்பிதமடையும்.
2. வெளியீட்டின் அளவு குறைவடையும்
3. பணிச்சுமைகாரணமாக ஊழியர்கள் விரக்தி அடைவர்.
4. ஊழியர்களிடையே முரண்பாடுகள் அதிகரிக்கும்.
5. ஊழியர்கள் விலகும் எண்ணிக்கை —அதிகரிக்கும்.
6. வாடிக்கையாளரின் தேவைகளை உடனுக்குடன் பூர்த்தி செய்து கொள்ள முடியாமல் போகும்.
7. தொழில் பிணக்குகளுக்கு வழிவகுக்கும்.
8. நிறுவனத்தின் மீதான நன்மதிப்பு குறைவடையும்.

நிறுவனம் ஒன்றிற்குரிய மனித வளத்தின் அளவை தீர்மானிக்கும்போது கருத்தில் கொள்ள வேண்டிய விடயங்கள்

1. ஆட்சேர்தல்தல் தொடர்பான நிறுவனத்தின் கொள்கைகளும் விதிகளும்
2. நிறுவனத்தின் நோக்கம்
3. நிறுவனத்தின் நிதிப்பலம்
4. நிறுவனத்தின் வீச்செல்லை
5. நிறுவனத்தின் சமூகம் தொடர்பான அக்கறை
6. நிறுவனத்தில் காணப்படும் பௌதிக வளங்களின் அளவு
7. தொழிலின் தன்மை

ஆட்சேர்த்தல் நடவடிக்கைகள்

ஆட்சேர்ப்பு

நிறுவனங்களின் குறிப்பிட்ட பதவிகளுக்கு தகுதியுடைய நபர்களைத் தெரிவு செய்யும் வழிமுறைகள் அனைத்தையும் ஆட்சேர்ப்பு எனலாம்.

ஆட்சேர்த்தல் கொள்கையினைத் தீர்மானிக்கும் போது கருத்தில் கொள்ள வேண்டிய விடயங்கள்

1. குறித்த வெற்றிடங்களுக்கு அதிகமான விண்ணப்பங்களைப் பெற்றுக் கொள்ளக் கூடிய வகையில் ஆட்சேர்த்தல் கொள்கையை வடிவமைக்க வேண்டும். இதன் மூலமே மிகவும் தகுதியானவர்களைத் தெரிவு செய்யக் கூடியதாக இருக்கும்.
2. ஆட்சேர்த்தல் நுட்பங்கள் சிறந்த மனிதவளத் திட்டமிடலுக்கமைய மேற்கொள்ளப்படுதல் வேண்டும்.
3. மனித வளத்திட்டமிடலுக்கமைவாகவே ஆட்சேர்த்தல் கருமங்கள் முன்னெடுக்கப்படுதல் வேண்டும்.
4. ஆட்சேர்த்தல் கொள்கையானது மக்களுக்கு நம்பிக்கை ஊட்டக் கூடியதாக இருத்தல் வேண்டும்.
5. ஆட்சேர்த்தல் நுட்பங்களும் ஆளணியினைத் திரட்டுவதற்கான ஒழுங்கு விதிகளும் விரைவாகவும் இலகுவாகவும் அமுல்படுத்தக் கூடியதாக இருத்தல் வேண்டும்.
6. ஆட்சேர்த்தலின் போது பக்கச்சார்பற்ற தன்மையினைக் கடைபிடிக்க வேண்டும்.
7. ஆட்சேர்த்தல் கொள்கையானது நிறுவனத்தின் பொது நோக்கத்தை அடைவதற்கு அடிப்படையாக இருத்தல் வேண்டும்.

ஊழியரிடல்

மனித வளத் திட்டமிடலுக்கமைய தேவையான ஊழியர்களைத் திரட்டுதல், தெரிவுசெய்தல், மதிப்பீடு செய்தல் பயிற்சியளித்தல் ஆகிய பணிகளை உள்ளடக்கிய மனித வளச் செயற்பாடுகள் அனைத்தும் ஊழியரிடல் எனப்படும்.

நிறுவனங்கள் அடிக்கடி ஆட்சேர்த்தலில் ஈடுபடுவதற்கான காரணங்கள்

1. போட்டி நிறுவனங்களின் தொழில் இரகசியங்களைப் பெற்றுக் கொள்வதற்கு
2. ஊழியர்களின் வெளியேற்றம் உயர்வாக இருத்தல்
3. செயற்திறன் மிகக் க ஊழியர் களை தொடர் ந்தும் பெற்றுக்கொள்வதற்கு
4. ஊழியர்கள் இறத்தல், ஓய்வுபெறுதல், விபத்துக்குள்ளாகல் விலகுதல் போன்ற காரணங்களினால்
5. மனிதவளக் கட்டமைப்பில் உறுதித்தன்மையைப் பேணுவதற்கு
6. நிறுவனத்தின் செயற்பாடுகளை விரிவாக்கம் செய்ய வேண்டி இருத்தல்.

ஊழியரைத் திரட்டுதல்

நிறுவனம் ஒன்று தனக்குத் தேவையான ஊழியர்களை பின்வரும் இரண்டு வழிகளில் திரட்டிக் கொள்ள முடியும்.

1. உள்ளிருந்து ஆட்சேர்த்தல்
2. வெளியிலிருந்து ஆட்சேர்த்தல்

உள்ளிருந்து ஆட்சேர்த்தல்

நிறுவனம் ஒன்றில் காணப்படும் வெற்றிடங்களுக்கு ஏற்கனவே அந் நிறுவனத்தில் பணியாற்றுகின்ற ஆளணியினர் மத்தியில் பொருத்தமானவர்களை அதரிவுசெய்து வெற்றிடங்களை நிரம்பல் செய்தல் உள்ளிருந்து ஆட்சேர்த்தல் எனப்படும்

உள்ளக ஆட்சேர்த்தலின்நன்மைகள்

1. நிறுவனத்தின் மீது ஊழியர்களுக்கு அக்கறையும் விசுவாசமும் அதிகரிக்கும்.
2. விரைவாக ஆளணியினைத் திரட்டமுடியும்
3. ஆட்சேர்த்தல் செலவு குறைவானது
4. ஊழியர் விலகல் குறைவடையும்

5. திறமையான ஊழியர்களை இனங் காணமுடியும்
6. ஏனைய ஊழியர்களுக்கு ஊக்குவிப்பாக அமையும்
7. ஊழியர்களுக்கு இலகுவாக பயிற்சியளிக்க முடியும்
8. பயிற்சி செலவு குறைவானது
9. தொழில் இரகசியங்கள் பாதுகாக்கப்படும்
10. ஊழியர்கள் மத்தியில் நிறுவனத்தின் மீதான நன்மதிப்பு அதிகரிக்கும்.

உள்ளக ஆட்சேர்த்தலின் குறைபாடுகள்

1. போட்டி நிறுவனங்களின் நுட்பங்களைப் பெறுவதற்கான வாய்ப்புக்கள் குறையும்.
2. திறமை குறைந்த பணியாளர்களும் பதவி உயர்வு பெற வாய்ப்பு கிடைக்கும்.
3. சமூகப் பொறுப்புக்கள் நிறைவேற்றப்படமாட்டாது.
4. ஊழியரை நியமனம் செய்வதில் பக்கச்சார்பு கடைப்பிடிக்கப்படும்.
5. பலவீனமான மனிதவழக்கட்டமைப்பு உருவாகும்.

பதவி உயர்வு

ஊழியர் ஒருவர் கீழ்மட்ட நிலையில் இருந்து உயர்மட்ட நிலைக்கு உயர்த்தப்படுதல் பதவி உயர்வு எனப்படும். அதாவது ஊழியர் ஒருவர் வகிக்கின்ற பதவியை விட கூடுதலான சம்பளத்தில் கூடுதலான அதிகாரங்கள் சலுகைகளோடு பதவி ஒன்றை வழங்குதல் பதவி உயர்வு எனப்படும்.

பதவி உயர்வினைத் தீர்மானிக்கும் போது கருத்தில் கொள்ள வேண்டிய விடயங்கள்

1. ஊழியர்களின் செயல்திறன்
2. ஊழியர்களின் சேவைக்காலம்
3. ஊழியர்களின் வயது
4. ஊழியர்களின் உடல்நிலை

5. நிறுவனத்தின் கொள்கைகளும் நோக்கங்களும்
6. ஊழியர்கள் நிறுவனத்தின் மீது கொண்டுள்ள அக்கறை
7. ஊழியர்களின் தனிப்பட்ட ஆளுமைகள்

நிறுவனங்களில் பதவி உயர்வினை வழங்க வேண்டியதன் முக்கியத்துவம்

1. பணியாளர்கள் தமதுமுழுத்திறமையையும் வெளிப்படுத்த வாய்ப்புக் கிடைக்கின்றது.
2. பணியாளர் மத்தியில் ஊக்குவிப்பாக அமைகின்றது.
3. திறமை கொண்ட ஊழியர்களின் எதிர்பார்ப்புக்களை பூர்த்தி செய்வதற்கு
4. ஊழியர் புரள்வு விகிதத்தை கட்டுப்படுத்துவதற்கு
5. நிறுவனத்தின் மீதான அக்கறையை மேம்படுத்த

வெளியில் இருந்து ஆட்சேர்த்தல்

நிறுவனம் ஒன்றில் காணப்படுகின்ற வெற்றிடங்களுக்கு நிறுவனத்திற்கு வெளியில் இருந்து ஆளணியினைத் திரட்டிக் கொள்ளுதல் வெளியிலிருந்து ஆட்சேர்த்தல் எனப்படும்.

வெளியிலிருந்து ஆட்சேர்த்தல் பின்வரும் வழிகளில் இடம் பெறுகின்றது.

1. வர்த்தகமானி விளம்பரம்
2. புதினப் பத்திரிகை விளம்பரம்
3. பல்கலைக்கழகங்கள்
4. இணைவனம் (இன்ரெட்)
5. வேலை வங்கி
6. தொழில் முகவர் நிலையங்கள்
7. தனியார் தொழில் பயிற்சி கல்லூரிகள்
8. தனிப்பட்ட முகவர்கள் மூலம்.

வெளியிலிருந்து ஆட்சேர்த்தலின் நன்மைகள்

1. குறித்த பதவிக்கு மிகவும் பொருத்தமான பணியாளர்களைத் திரட்டிக் கொள்ளலாம்.
2. போட்டி நிறுவனங்களின் தொழில் இரகசியங்களைத் திரட்டிக் கொள்ளலாம்.
3. பயிற்சி பெற்ற பணியாளர்களை உள்வாங்கிக் கொள்ளலாம்.
4. சமூகப் பொறுப்புக்கள் நிறைவேற்றப்படும்.
5. நவீன தொழில் நுட்பங்கள் வரவழைக்கப்படுகின்றன.
6. ஏற்கனவே உள்ள பணியாளர்களுக்கும் புதிய தொழிலாளர்களுக்கும் இடையில் போட்டி ஏற்படுவதனால் வினைத்திறன் அதிகரிக்கும்.
7. புதிய பணியாளர்களின் பணிகளிற்கேற்ப ஏற்கனவேயுள்ள பணியாளர்களை இலகுவாக வழிப்படுத்தலாம்.

வெளியிலிருந்து ஆட்சேர்த்தலின் குறைபாடுகள்

1. குறிப்பிட்ட பதவிக்கு பொருத்தமானவர்கள் ஏற்கனவே நிறுவனத்தில் காணப்படும் போது அவர்கள் விரக்தி அடைவார்கள். இதனால் முரண்பாடு அதிகரிக்கும்.
2. போட்டி நிறுவனங்களின் ஆளணியினர் ஊடுருவ வாய்ப்பளிக்கின்றது.
3. ஏற்கனவே பணியாற்றும் ஊழியர்களின் விலகல்கள் அதிகரிக்கும். இதனால் நிறுவன இரகசியங்கள் வெளியேற்றப்படும்.
4. பயிற்சி அளித்தல் செலவு உயர்வாக காணப்படும்.
5. ஆளணியினைத் திரட்டுவதில் காலதாமதம் ஏற்படும்.

திருவள்ளுவரும் ஆட்சேர்த்தல் கொள்கையும்

திருவள்ளுவர் படையல் செய்த திருக்குறளில் 70க்கு மேற்பட்ட அத்தியாயங்களில் நிர்வாகவியலுக்குரிய அம்சங்கள் எவ்வாறு அமைய வேண்டும் என்பதை விளக்குகின்றார். திருவள்ளுவர் ஆட்சேர்த்தல் கொள்கையின் போது எவ்வாறு நடந்து கொள்ள வேண்டும் என்பது பற்றி பின்வரும் குறள்களில் விளக்கியுள்ளார்.

குறள் 516

செய்வானை நாபி வினை நாடிக்

காலத்தோடு எய்த உணகந்து செயல்

விளக்கம்

குறித்த ஒரு பணியாளரை நிறுவனத்திற்குள் உள்வாங்க முன்னர் முதலில் தொழில் செய்பவனது தன்மையை ஆராய்ந்து பின் அவன் செய்யும் அத்தொழிலின் இயல்பை ஆராய்ந்து செய்யும் அத்தொழிலிலின் இயல்பை ஆராய்ந்து பின்பு அவனையும் அத்தொழிலையும் காலத்தோடு சேர்ந்து பொருத்திப் பார்த்து அறிந்து இறுதியில் அவனை அச்செயலில் ஈடுபடுத்துமாறு விபரிக்கின்றார்.

குறள் 518

வினைக்குரிமை நாடிய இன்றை அவன்

அதற்குரியனாகச் செயல்

விளக்கம்

ஒருவனை அரசன் தன் செயலைச் செய்வதற்கு உரியவன் என்று ஆராய்ந்து துணிந்து விட்டால் பின்பு அவனை அச்செயலுக்கு உரியவனாகுமாறு உயர்த்துக.

குறள் 513

அன்பறிவும் தேற்றம் அவாவின்மை

இன்னான்கும் நன்குடையன் கட்டே தெரிவு

விளக்கம்

அரசனிடத்து அன்பும் அவனுக்கு ஆவன அறிவும் அவை செய்யும் போது கலங்காமையும் அவற்றால் பொருள் கைக்கு வந்த போது அதனிடத்து ஆசையில்லாமையும் ஆகிய இந்நான்கு குணங்களையும் நிலையாக உடையவனிடத்தே செயல்களைச் செய்ய ஒப்படைக்க வேண்டும். மேலே கூறப்பட்ட குணங்களைக் கொண்ட ஒரு பணியாளன் நிறுவனத்திற்கு நாணயமாகவும் அதேவேளை திறமைமிக்கவனாகவும் இருப்பான் என்பது வள்ளுவனின் வாதமாக ஒலிக்கின்றது.

ஆட்சேர்த்தல் செய்முறையில் உள்ளடங்கும் படிமுறைகள்

நிறுவனம் ஒன்று தனக்குத் தேவையான ஆளணியினைத் திரட்டும் போது பின்வரும் படிமுறைகளைப் பின்பற்ற வேண்டும்.

1. தொழில் விபரணம் தயாரித்தல்.
2. விளம்பரம் செய்தல்
3. விண்ணப்பங்களை பரிசீலனை செய்தல்
4. பரீட்சை நடாத்துதல்
5. நேர்முகப்பரீட்சை வைத்தல்
6. நியமனக் கடிதம் வழங்கல்.

வேலை விபரணம் /தொழில் விபரணம்

நிறுவனம் ஒன்றில் காணப்படும் பல்வேறு வேலைகள் பற்றியும் அவ்வேலைகள் ஒவ்வொன்றிற்கும் தேவைப்படும் அடிப்படை இயல்புகள் பற்றியும் விளக்குவதே வேலை விபரணம் எனப்படும் பாரிய நிறுவனங்களில் ஒவ்வொரு பகுதியிலும் காணப்படும் வெற்றிடங்களையும் அவற்றின் தன்மைகளையும் முழுமையாக ஆய்வு செய்த பின்னரே அதாவது தொழில் ஆய்வின் அடிப்படையிலேயே வேலை விபரணம் தயாரிக்கப்படுகின்றது.

வேலை விபரணத்தில் காணப்பட வேண்டிய விடயங்கள்

1. குறித்த பதவியின் பெயர்
2. பதவியின் தன்மை
3. வேலை செய்ய வேண்டிய மணித்தியாலங்கள்
4. வேலை செய்ய வேண்டிய தளம்
5. அடிப்படைக் கொடுப்பனவுகள்
6. குறித்த பதவிக்கான அதிகாரங்கள்
7. குறித்த பதவிக்கான பொறுப்புக்கள்
8. குறித்த பதவியில் இருப்பவர் யாருக்கு பதிலளிக்க வேண்டும்
9. குறித்த பதவிக்கான உரிமைகளும் ஏனைய சலுகைகளும்

வேலைக்குறிப்பு / தொழில் நியமம்

குறித்த ஒரு பதவியில் பணியாற்றும் ஊழியர்களுக்கு இருக்க வேண்டிய அடிப்படை தகுதிகளை எடுத்துக் கூறுவதே வேலைக்குறிப்பு எனப்படும்.

வேலைக் குறிப்பில் உள்ளடக்கப்பட வேண்டிய விடயங்கள்

1. கல்விசார் தகமைகள்
2. அனுபவ ரீதியான தகமைகள்
3. உடல் ரீதியான தகமைகள்
4. மொழிஅறிவு
5. பொது விவேகம்
6. பொது அறிவு
7. வயதெல்லை

விளம்பரம் செய்தல்

நிறுவனம் ஒன்றில் காணப்படுகின்ற தொழில்சார் வெற்றிடங்களுக்கு ஆளணியினைத் திரட்டும்நோக்கோடு வேலைக் குறிப்பிலும் தொழில் விபரணத்திலும் உள்ளடங்கும் தேவையான அம்சங்களை உள்ளடக்கி விண்ணப்பிக்க வேண்டிய முகவரி மற்றும் இறுதித் திகதி போன்றவற்றை உள்ளடக்கி ஊடகங்களினூடாக மேற்கொள்ளப்படுகின்ற ஓர் தகவலளிப்பு விளம்பரம் செய்தல் எனப்படும்.

விண்ணப்பங்களை பகுப்பாய்வு செய்தல்

நிறுவனம் மேற்கொண்ட விளம்பரத்துக்கமைய நிறுவனத்தை வந்தடைந்த விண்ணப்பங்களை பரிசீலனை செய்கின்ற ஓர் நடவடிக்கை இதுவாகும். விண்ணப்பங்கள் அனைத்தும் பகுப்பாய்வு செய்யப்பட்டு பின்வருமாறு மூன்று வகைப்படுத்தப்படும்.

1. பொருத்தமானவை

குறித்த வெற்றிடங்களுக்கு எதிர்பார்க்கப்பட்ட தகுதிகளுடன் விண்ணப்பத்தாரியின் மனுவானது பூரணமாக ஒத்துப் போகுமாயின் அவ் விண்ணப்பம் பொருத்தமானவையாக கருதப்படும். இவ்விண்ணப்பங்களை நிறுவனம் உடனடியாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ள முடியும்.

2. விளிம்பிலுள்ளவை

குறித்த வெற்றிடங்களுக்கு எதிர்பார்க்கப்பட்ட தகுதிகளுடன் விண்ணப்பதாரியின் மனுவானது பொருத்தமானவையாகவோ அல்லது பொருத்தமற்றவையாகவோ முடிவெடுக்க முடியாமல் அரைகுறைத் தகுதிகளைக் கொண்டிருப்பின் அவ் விண்ணப்பங்கள் விளிம்பிலுள்ளவையாகக் கருதப்படும். இத்தகைய விண்ணப்பங்களை ஆளணி மேலாண்மையானது எதிர்காலத் தேவைகருதி வைத்திருப்பதும் வழக்கமாக உள்ளது. எனினும் விண்ணப்பதாரர்களுக்கு அவர்களின் விண்ணப்பங்கள் எதிர்காலத்தில் பரிசீலனைக்கு எடுத்துக் கொள்ளப்படும். என்ற சமூகப்பொறுப்புடன் கடிதம் மூலம் தெரியப்படுத்த வேண்டும்.

03. பொருத்தமற்றவை

குறித்த வெற்றிடத்திற்கு எதிர்பார்க்கப்பட்ட தகுதிகளுடன் விண்ணப்பதாரரின் மனுவானது பெரும்பான்மையாக ஒத்துப்போகாமல் காணப்படுமாயின் அவ்விண்ணப்பங்கள் பொருத்தமற்றவையாகக் கருதப்படும் இவ்விண்ணப்பங்கள் நிராகரிக்கப்பட்டமையை தெரியப்படுத்தி விண்ணப்பதாரர்களுக்கு கடிதம் அனுப்புதல் வேண்டும். இதன் மூலம் குறித்த விண்ணப்பதாரி காத்திருப்பதைத் தவிர்த்து ஏனைய வேலைகளுக்கு விண்ணப்பிக்க முடியும்.

விண்ணப்பதாரர்களை மதிப்பீடு செய்தல்

நிறுவனத்தினால் இனம் காணப்பட்ட பொருத்தமான விண்ணப்பங்களிலிருந்து குறித்த பதவிக்கு மிகவும் பொருத்தமான விண்ணப்பதாரிகளை மதிப்பீடு செய்யும் நடவடிக்கை இதுவாகும். இங்கு குறித்த பதவிக்கு மிகவும் பொருத்தமானவர்களை தெரிவுசெய்யும் நோக்கோடு விண்ணப்பதாரர்களுக்கு பின்வரும் பரீட்சைகள் நடாத்தப்படுகின்றது.

1. தொழில் பரீட்சை
2. உளச்சார்பு பரீட்சை
3. ஆளுமைப் பரீட்சை
4. புத்திக் கூர்மை பரீட்சை
5. விருப்பப் பரீட்சை
6. நேர்முகப்பரீட்சை

தொழில் பரீட்சை

குறித்த ஒரு விண்ணப்பதாரிக்கு குறித்த வேலை தொடர்பாக இருக்கும் செய்முறை ரீதியான அறிவாற்றலை மதிப்பீடு செய்யும் நோக்கோடு மேற்கொள்ளப்படுகின்ற பரீட்சை தொழில் பரீட்சை எனப்படும்.

புத்திக்கூர்மைப் பரீட்சை

விண்ணப்பதாரர்களுக்கு இருக்கும் நுணுக்கமான அறிவாற்றலை மதிப்பீடு செய்யும் நோக்கோடு மிகவும் மதிநுட்பமாக நடத்தப்படும் பரீட்சை புத்திக் கூர்மைப் பரீட்சை எனப்படும். இப்பரீட்சையில் பொதுவாக I.Q வினாக்கள் உள்ளடக்கப்பட்டிருக்கும். இப்பரீட்சையினூடாக விண்ணப்பதாரியின் சிந்திக்கும் ஆற்றலையும், தீர்மானம் எடுக்கும் திறன் மற்றும் பகுத்தறிவுத்தன்மை போன்ற அம்சங்கள் எவ்வாறு உள்ளது என்பது மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றது.

உளச் சார்புப் பரீட்சை

விண்ணப்பத்தாரர்களுக்கு இருக்கும் பொது அறிவு, பொது விவேகம், மொழி அறிவு ஆகிய மூன்று அம்சங்களையும் ஒரே நேரத்தில் மதிப்பீடு செய்யும் நோக்கோடு மேற்கொள்ளப்படும் பரீட்சை உளச்சார்புப் பரீட்சை எனப்படும்.

விருப்பப் பரீட்சை

நிறுவனம் ஒன்றில் பணியாற்றும் ஊழியர்களுக்கு குறித்த பணியில் தொடர்ந்தும் பணியாற்ற விருப்பம் உள்ளதா என்பதையும் நிறுவனம் தொடர்பாக உள்ள நம்பிக்கையையும் மதிப்பீடு செய்வதற்கு மேற்கொள்ளப்படும் பரீட்சை விருப்பப் பரீட்சை எனப்படும். அமெரிக்கா போன்ற வளர்ச்சி அடைந்த நாடுகளில் இப்பரீட்சை பெரும்பாலான நிறுவனங்களில் நடத்தப்படுகின்றது. குறித்த பணியில் விருப்பமும் நம்பிக்கையும் இல்லாத பணியாளர்களை இனம் கண்டு வெளியேற்றுவது அல்லது அவ் ஊழியருக்கான மாற்று ஒழுங்குகளை செய்து கொடுப்பதே விருப்பப் பரீட்சை நடத்தப்படுவதன் நோக்கமாகும்.

ஆளுமைப் பரீட்சை

விண்ணப்பதாரர்களுக்கு இருக்கும் பல்வேறு தலைமைத்துவப் பண்புகளையும் மற்றும் குறித்த பதவிக்கு அவசியமான உடல் உளரீதியான ஆளுமைகளையும் மதிப்பீடு செய்வதற்காக மேற்கொள்ளப்படுகின்ற பரீட்சை ஆளுமைப் பரீட்சை எனப்படும். தற்கால

உலகிலே அறிவுசார் தகமைகளுக்கு மேலதிகமாக ஆளுமை ரீதியான தகமைகளே பிரதானமாக எதிர்பார்க்கப்படுகின்றது. சில தொழில்களில் கல்விசார் தகமைகளைவிட உடல் உளரீதியான தகமைகளிலேயே தற்காலத்தில் நிறுவனங்கள் கூடுதலான கவனங்களைச் செலுத்துகின்றன. மேலும் தொழிலின் தன்மைக்கேற்ப நிறுவனங்களினால் எதிர்பார்க்கப்படும் உடல் உளரீதியான தகமைகளும் வேறுபடுகின்றன. இதற்கு உதாரணங்களாக பின்வருவனவற்றைக் குறிப்பிடலாம்.

1. தீயணைக்கும் பதவிக்கு பிரதான ஆளுமையாக உடல் ரீதியான உயரம் கவனம் செலுத்தப்படும்.
2. விமான சேவைகளில் பணியாற்றும் பெண்களுக்கான ஆளுமையாக உடல்ரீதியான அழகே ஆளணித் தெரிவின் போது முதன்மை பெறுகின்றது..
3. பாதுகாப்பு உத்தியோகத்தருக்கான ஆளணியைத் தெரிவு செய்யும் போது வலிமையான உடல் கட்டமைப்பே ஆளுமையாக கவனம் செலுத்தப்படும்.

மேலே உள்ள மூன்று தொழில்களிலும் ஒரு தொழிலில் ஆளுமையாக உயரமும் இன்னொரு தொழிலில் ஆளுமையாக உடல் அழகும் வேறொரு தொழிலில் உடல் ரீதியான வலிமையும் ஆளுமைகளாக கவனம் செலுத்தப்படுகின்றன.

தனிப்பட்ட நடத்தைப் பரீட்சை

நிறுவனங்களில் உயர்மட்ட முகாமைக்கு அல்லது உயர்மட்ட பதவிகளுக்கு ஆளணியைத் திரட்டும் போது குறித்த பணியாளர்களுக்கு இருக்கும் தொழில்துறை சார்ந்த அல்லது முகாமைத்துவ சார்ந்த உளவியல் பண்புகளை மதிப்பீடு செய்யும் நோக்கோடு மேற்கொள்ளப்படும் பரீட்சை தனிப்பட்ட நடத்தைப் பரீட்சை எனப்படும் குறித்த ஆளணிக்கும் இருக்கும் இயல்பான நடத்தையினையும் யதார்த்தமாக வெளிப்படும் திறமைகளையும் மதிப்பீடு செய்வதே இப்பரீட்சையின் பிரதான நோக்கமாகும் இப்பரீட்சையின் மூலம் பின்வரும் அம்சங்கள் மதிப்பிடப்படும்.

1. விமர்சிக்கும் ஆளுமை
2. தனிப்பட்ட தீர்மானம் எடுக்கும் ஆற்றல்

3. ஏனையவர்களின் கருத்துக்களுக்கு மதிப்பளிக்கும் தன்மை
4. ஏனையவர்களின் ஆதரவினைப் பெறும் ஆற்றல்
5. சவால்களுக்கு முகம் கொடுக்கும் ஆற்றல்.

நேர்முகப் பரீட்சை

விண்ணப்பதாரர்களை நேருக்கு நேர் சந்தித்து மதிப்பீடு செய்வதற்காக மேற்கொள்ளப்படும் பரீட்சை நேர்முகப்பரீட்சை எனப்படும். நேர்முகப் பரீட்சை மூலம் ஊழியர்கள் நேரடியாக மதிப்பீடு செய்யப்படுவதனால் குறித்த பதவிக்கு மிகவும் பொருத்தமானவர்களை மிகவும் சரியான முறையில் மதிப்பீடு செய்ய முடியும். நேர்முகப்பரீட்சையின் மூலம் குறித்த பதவிக்கு பொருத்தமானவர்கள் தெரிவு செய்யப்பட்டு குறித்த நபர் மருத்துவச் சான்றிதனை வழங்கும் போது நியமனம் உறுதிசெய்யப்பட்டு இதற்கு ஆதாரமாக நியமனக்கடிதம் வழங்கப்படும்.

நேர்முகப் பரீட்சையின் முக்கியத்துவம்

1. விண்ணப்பதாரியை நேருக்கு நேர் சந்திப்பதன் மூலம் நபர் தொடர்பான ஒரு சிறந்த மதிப்பீட்டினைப் பெற்றுக் கொள்ள முடியும்.
2. நேர்முகப் பரீட்சையை ஒழுங்குபடுத்துவது இலகுவானது
3. நேருக்கு நேர் சந்திப்பதன் மூலம் நிறுவனம் தொடர்பாக அவரது தனிப்பட்ட மதிப்பீட்டினைப் பெற்றுக் கொள்ள முடியும்.
4. குறித்த பதவிக்கு பொருத்தமான உடல் உளரீதியான ஆளுமை உடையவரானபதை இனம் கண்டு கொள்ள முடியும்.
5. விண்ணப்பத்தாரி தொடர்பான மேலதிக தகமைகள் சான்றிதழ்கள் போன்றவற்றை பரிசீலிக்க முடியும்.
6. குறித்த பதவிக்குரிய அடிப்படை சம்பளம் மற்றும் ஏனைய கொடுப்பனவுகள் பதவிக்குரிய நிபந்தனைகள் பற்றி விபரங்களை விளக்கமாக தெரிவிக்க முடியும்.

நியமனக் கடிதம்

விண்ணப்பதாரர் ஒருவர் நேர்முகப்பரீட்சை மூலம் தெரிவாகும் பட்சத்தில் அவரை குறித்த பதவிக்கு உள்வாங்கும் நோக்கோடு அவரின் நியமனத்தை உறுதிப்படுத்தி பொறுப்பு வாய்ந்த அதிகாரியின் கையொப்பத்துடன் வழங்கப்படுகின்ற கடிதம் நியமனக் கடிதம் எனப்படும்.

நியமனக் கடிதம் ஒன்றில் இடம்பெறும் விடயங்கள்

1. நியமனத்தின் தன்மை (தற்காலிகம், நிரந்தரம், ஒப்பந்தம்)
2. பதவியின் பெயர்
3. நியமனத் திகதி
4. பதவிக்கான சம்பளத்திட்டம்
5. பணி தொடர்பான நிபந்தனைகள்
6. நிறுவனத்தினால் வழங்கப்படுகின்ற ஏனைய ஊக்குவிப்புகள்
7. நியமனம் செய்யப்பட்டவரின் பெயர் முகவரி
8. பணிபுரிய வேண்டி நிறுவனத்தின் முகவரி
9. நிறுவனத்தின் அங்கீகரிக்கப்பட்ட அதிகாரியின் கையொப்பம்

தொழில் இணக்கம்

நிறுவனத்தினால் உள்வாங்கப்பட்ட ஆளணியினை தொழிலில் ஈடுபடுத்த முன்பு நிறுவனத்தின் விதிமுறைகள் பற்றியும் தொழிலின் தன்மை பற்றியும் பொதுவான அறிவுரைகளை வழங்கக்கூடிய சூழ்நிலைகளை உருவாக்குதல் தொழில் இணக்கம் எனப்படும்.

தொழில் இசைவாக்கம்/ திசைமுகப்படுத்தல்

நிறுவனத்தினால் புதிதாக உள்வாங்கப்பட்ட ஆளணியினரை நிறுவனத்திற்கும் தொழிலுக்கும் பழக்கப்பட்டவராக மாற்றுதல் தொழில் இசைவாக்கம் எனப்படும்.

நிறுவனங்களின் தொழில் இசைவாக்கத்தை ஏற்படுத்துவதன் நோக்கங்கள்

1. புதிய ஊழியர்களுக்கு நிறுவனத்தின் கொள்கைகள் நோக்கங்களை புரிய வைத்தல்.
2. ஊழியர்களுக்கு குறித்த பணி தொடர்பான அடிப்படை விளக்கத்தை வழங்குதல்.
3. புதிய ஊழியர்களை ஏனைய ஊழியர்களுக்கு பழக்கப்பட்டவராக மாற்றுதல்.
4. புதிய ஊழியர்களுக்கு தொழிலில் ஆர்வத்தையும் விருப்பத்தினையும் ஏற்படுத்துதல்.
5. ஊழியர்களிடமிருந்து உடனடியாகவே உச்ச உழைப்பினை பெற்றுக்கொள்வதற்கு

தகுதிகாண் காலம்

புதிதாக உள்வாங்கப்பட்ட ஊழியர் ஒருவரின் திறமையினை மதிப்பீடு செய்வதற்காக ஒதுக்கப்படும் காலமே தகுதிகாண் காலம் எனப்படும். தகுதிகாண் காலம் என்பது நிறுவனத்துக்கு நிறுவனம் வேறுபடும். தகுதிகாண் காலத்தில் ஊழியர் எதிர்பார்க்கப்படும் தரத்தில் சிறப்பான முறையில் பணியாற்றுவராயின் அவரது நியமனம் நிரந்தரமாக உறுதி செய்யப்படும் மாறாக தகுதிகாண் காலத்தில் ஊழியர் எதிர்பார்த்த செயற்திறனை வெளிப்படுத்தாத சந்தர்ப்பத்தில் அவரது நியமனம் தொடர்பாக பல்வேறு நடவடிக்கைகள் மேற்கொள்ளப்படும்.

தகுதிகாண் காலத்தில் போதியஅளவு திருப்திகரமாக செயற்படாக ஊழியர் தொடர்பாக மேற்கொள்ளப்படும் நடவடிக்கைகள்

1. ஆலோசனை வழங்குதல்
2. எச்சரிக்கை விடுத்தல்
3. தகுதிகாண் காலத்தை நீடித்தல்

4. பதவியினைக் குறைத்தல்
5. இடம் மாற்றம் செய்தல்
6. சலுகைகளைக் குறைத்தல்
7. பயிற்சிகளை வழங்குதல்
8. பொருத்தமான வேறொரு பதவியினை வழங்குதல்
9. வேலை நீக்கம் செய்தல்

சீறந்த ஆட்சேர்த்தல் கொள்கையின் இயல்புகள்

1. பலமான மனித வளத்தை திரட்டுவதை இலக்காகக் கொண்டிருத்தல் வேண்டும்.
2. நியாயமான பக்கச்சார்பற்ற ஆட்சேர்த்தல் கொள்கையைக் கடைப்பிடிக்க வேண்டும்.
3. சிறப்பான மனித வளத் திட்டமிடலுக்கமைவாக ஆட்சேர்த்தல் இடம்பெறுதல் வேண்டும்.
4. தகுதிகளின் அடிப்படையில் ஊழியர்களுக்கு குறித்த நேரத்தில் பதவி உயர்விற்கு வாய்ப்பளித்தல்.
5. ஊழியர்களின் ஆற்றல்களை அபிவிருத்தி செய்ய வாய்ப்பளித்தல்.
6. தொழில் உடன்படிக்கையை உருவாக்குதல்.
7. பொருத்தமான மூலகங்களிலிருந்து ஆளணியை திரட்டிக்கொள்ளுதல்.

ஊழியர்களுக்கான ஒழுங்கு விதிகளும் ஒழுக்காற்று நடவடிக்கைகளும்

ஊழியர்களுக்கான ஒழுங்கு விதிகள்

ஊழியர்கள் நிறுவனத்தின் தமது பணிகளை முன்னெடுத்துச் செல்லும் போது பின்பற்ற வேண்டிய அடிப்படை ஒழுங்கு முறைகள் யாவும் ஊழியர்களுக்கான ஒழுங்கு விதிகள் என வரையறுக்க முடியும். ஊழியர்களுக்கான ஒழுங்கு விதிகள் யாவும் பொது முகாமையினாலேயோ அல்லது ஆளணி முகாமையினாலேயோ வரையறுக்கப்பட்டிருத்தல் வேண்டும்.

ஊழியர்களுக்கான ஒழுங்கு விதிகளை உருவாக்கும் போது கருத்திற்கொள்ள வேண்டிய அம்சங்கள்

1. ஒழுங்கு விதிகளானவை நிறுவனத்தின் நோக்கத்தினை அடைந்து கொள்வதற்கு அடிப்படையாக இருத்தல் வேண்டும்.
2. ஒழுங்கு விதிகளானவை ஊழியர்களைக் கட்டுப்படுத்துவதை இலக்காகக் கொண்டு உருவாக்கப்படாமல் அவர்களை வழிப்படுத்துவதை இலக்காகக் கொண்டு உருவாக்கப்பட்டிருத்தல் வேண்டும்.
3. ஒழுங்கு விதிகளானவை அரசு சட்டச்சூழல் காரணிகளை கருத்திற்கொண்டு உருவாக்கப்படல் வேண்டும்.
4. ஒழுங்கு விதிகளானவை ஊழியர்களினால் இலகுவில் விளங்கிக் கொள்ளக்கூடிய வகையிலும் இலகுவாக பின்பற்றக்கூடிய வகையிலும் காணப்படுதல் வேண்டும்.
5. ஒழுங்கு விதிகள் பற்றி எல்லா ஊழியர்களுக்கும் தெளிவுபடுத்தப்பட்டிருத்தல் வேண்டும். ஊழியர்கள் விதிகளை அறிந்து வைத்திருப்பார்கள் என எடுகோள் கொள்ளக் கூடாது.
6. ஒழுங்கு விதிகளானவை நிறுவனத்தின் தேவையை கருத்தில் கொண்டு உருவாக்கப்படுதல் வேண்டும். அதாவது தனிப்பட்டவர்களின் விருப்பு வெறுப்புக்களுக்கமைய உருவாக்கப்பட்டிருத்தல் கூடாது.

7. ஒழுங்கு விதிகளானவை எப்போதும் எழுத்து வடிவத்தில் தயாரிக்கப்பட்டிருத்தல் வேண்டும்.
8. புதிய ஒழுங்கு விதிகளை அமுல்படுத்தும் போது ஊழியர்களிடையே ஏற்படுத்தக் கூடிய தாக்கங்களை முற்சூட்டியே எதிர்வு கூற வேண்டும்.
9. ஒழுங்கு விதிகளை ஊழியர்களிடையே பக்கச் சார்பற்ற முறையில் அமுல்படுத்த வேண்டும்.
10. ஒழுங்கு விதிகளானவை நியாயமானதாக இருத்தல் வேண்டும். அதாவது ஊழியர்களுக்கு ஒழுங்கு விதிகள் தங்களுக்காக உருவாக்கப்பட்ட ஒரு சிறை போன்ற மன உணர்வை ஏற்படுத்தக்கூடாது.
11. ஒழுங்கு விதிகளானவை காலத்துக்குக்காலம் மீளாய்வு செய்யப்படல் வேண்டும்.
12. ஒழுங்கு விதிகளானவை ஊழியர்களின் ஆற்றலை கட்டுப்படுத்துபவையாக இருத்தல் ஆகாது.
13. ஒழுங்கு விதிகளானவை ஊழியர்களுடன் செய்து கொள்ளப்படும் தொழில் ஒப்பந்தத்தில் சரியாக உள்ளடக்கப்பட்டிருத்தல் வேண்டும்.
14. ஒழுங்கு விதிகளை ஊழியர்கள் ஏற்றுக் கொண்டமைக்கு சான்றாக கையொப்பத்தினைப் பெற்றுக்கொள்ள வேண்டும்.

நிறுவனங்களில் ஊழியர்களுக்கான ஒழுங்கு விதிகளை உருவாக்குவதன் நோக்கங்கள்

1. ஆளணி நிர்வாகத்தினை வினைத்திறனாக முன்னெடுத்துச் செல்வதற்கு.
2. நிறுவன நோக்கத்தினை இலகுவாக அடைந்து கொள்வதற்கு
3. பணியாளர்களை இலகுவாக வழிப்படுத்துவதற்கு
4. நிறுவனத்தில் ஒழுங்குணர்வை பேணுவதற்கு
5. ஊழியர்கள் பணிகளை சரியான முறையில் நிறைவேற்றுவதை உறுதிப்படுத்துவதற்கு

6. நிறுவனத்தில் ஓர் பலமான மனிதவள கலாச்சாரத்தினை விருத்தி செய்வதற்கு.
7. ஊழியர்களை இலகுவாகக் கட்டுப்படுத்துவதற்கு.

நிறுவனங்களில் ஒழுங்கு விதிகள் சரியான முறையில் வரையறுக்காமையினால் ஏற்படக் கூடிய பாதிப்புகள்

1. ஊழியர்களை நிறுவனத்தின் நோக்கங்களுக்கேற்றவகையில் வழிப்படுத்த முடியாது.
2. பலவீனமான மனிதவளக் கட்டமைப்பு உருவாகும்.
3. ஊழியர்களைக் கட்டுப்படுத்துவது கடினம்.
4. நிறுவனத்தில் முரண்பாடுகள் அதிகரிக்கும்.

ஊழியர்கள் நிறுவனத்தின் ஒழுங்கு விதிமுறைகளை மீறுதல்

நிறுவனத்தின் ஒழுங்கு விதிமுறைகளை ஊழியர்கள் மீறுவதனால் நிறுவனத்தின் வளர்ச்சியை பாதிப்பதாகவே அமைகின்றது. அதாவது நிறுவனத்தின் ஒழுங்கு விதிமுறைகளை ஊழியர்கள் மீறும் போது நிறுவனத்தின் எதிர்பார்ப்புக்களை முழுமையாக அடைந்துகொள்ள முடியாது.

நிறுவனத்தின் ஒழுங்கு விதிகள் ஊழியர்களினால் மீறப்படுவது பின்வருமாறு இரண்டு வகைக்குள் அடக்கப்படுகின்றது.

1. சாதாரணமான விதிமீறல்கள்
2. பாரதூரமான விதிமீறல்கள்

சாதாரணமான விதிமீறல்கள் அல்லது அற்பமான விதிமீறல்கள்

ஒழுங்கு விதிகளை ஊழியர்கள் மீறும்போது நிறுவனத்தில் குறிப்பிட்ட அளவு தாக்கத்தை மாத்திரம் அதாவது சாதாரணமான விளைவுகளை மாத்திரம் ஏற்படுத்தக்கூடியதாக காணப்படுமாயின் அது சாதாரண விதிமீறல்களாக கருதப்படும்.

சாதாரண விதிமீறல்களுக்கு உதாரணங்களாக பின்வருவனவற்றை குறிப்பிட முடியும்.

1. ஊழியர்கள் தாமதமாக பணிகளை ஆரம்பித்தல்
2. ஊழியர்கள் முன்அனுமதியின்றி விடுப்பில் நிற்பதல்
3. ஊழியர்கள் அனுமதியின்றி வேலை நேரத்தில் வெளியில் செல்லுதல்

பாரதாரமான விதிமீறல்கள்

ஒழுங்கு விதிகளை ஊழியர்கள் மீறும்போது நிறுவனத்திற்கு அதிகளவான தாக்கங்கள் பாதிப்புக்கள் ஏற்படுத்துமாயின் அது பாரதாரமான விதிமீறல்களாகக் கருதப்படும்.

பாரதாரமான விதிமீறல்களுக்கு உதாரணமாக பின்வருவனவற்றை குறிப்பிட முடியும்.

1. ஊழியர்கள் தொழில் இரகசியங்களை போட்டி நிறுவனங்களிற்கு விற்பனை செய்தல்.
2. ஊழியர்கள் நிறுவனத்தின் சொத்துக்களை திருடுதல்.
3. ஊழியர்கள் நிறுவனத்தின் வளர்ச்சியை மறைமுகமாகக் கட்டுப்படுத்துதல்.
4. ஊழியர்கள் ஏனைய ஊழியர்கள் மீது பிரயோகிக்கும் பாலியல் ரீதியான தொந்தரவுகள்.
5. ஊழியர் ஒருவர் ஏனைய ஊழியர்களை நிறுவனத்திற்கு எதிராகத் தூண்டுதல்.

நிறுவனத்தினால் ஊழியர்களுக்கெதிராக ஒழுக்காற்று நடவடிக்கைகள் மேற்கொள்ளக்கூடிய பொதுவான சந்தர்ப்பங்கள்

1. ஊழியர்கள் நிறுவனத்தின் கொள்கைகள், நோக்கங்களுக்கெதிராக செயற்படுதல்.
2. நிறுவனத்தின் சொத்துக்களை சேதப்படுத்துதல்.
3. ஒப்படைக்கப்பட்டுள்ள அதிகாரங்களை துஷ்பிரயோகம் செய்தல்.

4. மேலாண்மையின் அனுமதியின்றி ஊழியர்கள் நிறுவனத்தின் சொத்துக்களை தனிப்பட்ட தேவைகளுக்கு பயன்படுத்துதல்.
 5. நிறுவனத் துடன் செய்து கொண்டுள்ள தொழில் சார் உடன்படிக்கைகளை மீறுதல்
 6. நிறுவனத்தில் ஒப்படைக்கப்பட்டுள்ள பொறுப்புக்களை சரியான முறையில் நிறைவேற்றாமை.
 7. நிறுவனத்தின் தொழில் இரகசியங்களை போட்டி நிறுவனங்களுக்கு விற்பனை செய்தல்.
 8. ஊழியர் ஒருவர் நிறுவனத்திற்கெதிராக பணியாளர்களை தூண்டிவிடுதல்.
 9. தலைமைத்துவத்திற்கு சரியாகக் கீழ்ப்படியாமை.
 10. ஊழியர்கள் ஏனைய ஊழியர்கள் மீது பிரயோகிக்கும் பாலியல் ரீதியான தொந்தரவுகள்.
 11. நிறுவனத்தின் அடிப்படை விதிமுறைகளை அடிக்கடி மீறுதல்.
- உதாரணம் : தினமும் காலதாமதத்துடன் பணிகளை ஆரம்பித்தல்.

ஊழியர் ஒருவருக்கெதிராக ஒழுக்காற்று நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளும் போது கருத்திற் கொள்ள வேண்டிய ஒழுங்குகள்

1. ஊழியர் குறிப்பிட்ட ஒழுங்குவிதிகள் மீறியதற்கான காரணத்தை அவரிடம் அறிந்து கொள்ள வேண்டும்.
2. நிறுவனத்தின் ஒழுங்கு விதிகள் பற்றி முற்சூட்டியே முழுமையான விளக்கம் அளிக்கப்பட்டுள்ளதா என்பதை அவதானித்தல்.
3. குறித்த ஊழியரின் வேலை தொடர்பான கடந்தகால வரலாறு.
4. மீறப்பட்ட ஒழுங்கு விதிமுறைகளின் தன்மைகளும் அவற்றினால் நிறுவனத்திற்கு ஏற்பட்ட பாதிப்புக்களும்.
5. மீறப்பட்ட ஒழுங்கு விதிகளின் தடவைகளும் அவற்றின்

தன்மைகளும்.

6. குறித்த ஊழியர் நிறுவனத்தின் மீது கொண்டுள்ள அக்கறை.
7. குறித்த ஊழியருக்கெதிராக ஒழுக்காற்று நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளும் போது ஏனைய ஊழியர்கள் மத்தியில் ஏற்படுத்தக்கூடிய தாக்கங்கள்.
8. நிறுவனத்தின் ஒழுக்காற்று நடைமுறைகள் பற்றிய வரலாறும் நிகழ்கால அணுகுமுறைகளும்.
9. குற்றத்திற்கான தண்டனைகளை குறைப்பதற்கான மாற்றுவழிகள் உள்ளதா என்பதை அவதானித்தல்.

ஊழியர்களும் ஒழுக்காற்று பிரச்சினைகளும்

ஊழியர்கள் நிறுவனத்தின் நோக்கத்தினை பாதிக்கக்கூடிய வகையில் பல்வேறு வகையான ஒழுக்காற்றுப் பிரச்சினைகளுக்கு உள்ளாகின்றனர். இவ் ஒழுக்காற்று பிரச்சனைகளை பின்வருமாறு ஐந்து வகையாக பாகுபடுத்த முடியும்.

1. பொதுவான ஒழுக்காற்றுப் பிரச்சனைகள்
2. நேர்மையின்மை தொடர்பான பிரச்சனைகள்
3. செயற்திறன் தொடர்பான பிரச்சனைகள்
4. வேலையின் போதான நடத்தைப் பிரச்சனைகள்
5. வேலைக்குப் புறம்பான நடத்தைப் பிரச்சனைகள்

பொதுவான ஒழுக்காற்றுப் பிரச்சனைகள்

நிறுவனத்தின் ஊழியர்கள் அடிக்கடி வழமையாக விடும் தவறுகளுக்காக ஊழியர்கள் மீது ஒழுக்காற்று நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளுதல் பொதுவான ஒழுக்காற்றுப் பிரச்சனைகள் எனப்படும். ஊழியர்கள் ஒவ்வொருவரும் அனேகமாக இவ் ஒழுக்காற்றுப் பிரச்சனைக்குள்ளாவது வழக்கமான ஒன்றாகும். நிறுவனங்களில்

மேற்கொள்ளப்படும் பொதுவான ஒழுக்காற்றுப் பிரச்சனைகளாக பின்வருவனவற்றைக் குறிப்பிடலாம்.

1. முன் அனுமதியின்றி வெளியில் செல்லுதல்
2. வேலை நேரத்தில் அரட்டை அடித்தல்
3. காலதாமதமாக வேலைக்கு வருதல்
4. முன் அனுமதியின்றி விடுப்பில் நிற்கல்
5. வேலை நேரத்தில் தூங்குதல்.

நேர்மையின்மை தொடர்பான பிரச்சனைகள்

நிறுவனத்தில் ஊழியர்கள் நேர்மையின்மையினால் அதாவது ஒழுக்கமின்மையினால் விடும் தவறுகளுக்காக ஒழுக்காற்று நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளுதல் நேர்மையின்மை தொடர்பான ஒழுக்காற்றுப் பிரச்சனைகளாகும். நேர்மையின்மை தொடர்பான ஒழுக்காற்றுப் பிரச்சனைகளுக்கு உதாரணமாக பின்வருவனவற்றைக் குறிப்பிடலாம்.

1. நிறுவனச் சொத்துக்களைத் திருடுதல்
2. வேலைக்கு விண்ணப்பிக்கும் போது பொய்யான தகவல்களை வழங்குதல்.

செயற்திறன் தொடர்பான ஒழுக்காற்றுப் பிரச்சனைகள்

நிறுவனம் எதிர்பார்த்த செயற்திறன்களை ஊழியர்கள் வெளிப்படுத்தாத சந்தர்ப்பத்தில் ஊழியர்களுக்கெதிராக மேற்கொள்ளப்படும் ஒழுக்காற்று நடவடிக்கைகள் இதுவாகும். ஊழியர்களின் செயற்திறன் தொடர்பான பிரச்சனைகளாக பின்வருவனவற்றைக் குறிப்பிடலாம்.

1. ஒப்படைக்கப்பட்ட பணிகளை தாமதமுறையில் செய்துமுடித்தல்
2. எதிர்பார்க்கப்பட்ட நியமத்தரத்தில் பணிகளை மேற்கொள்ளாமை
3. செயற்திறன் தொடர்ந்தும் பலவீனமாக இருத்தல்
4. குறித்தபணியாளரின் வேலையின் தரம் தொடர்பாக

வாடிக்கையாளரின் முறைப்பாடுகள் அதிகரித்தல்

5. ஊழியரின் செயற்றிறனானது நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த தரத்தைப் பாதிக்கக்கூடிய வகையில் காணப்படுதல்

வேலையின் போதான நடத்தைப் பிரச்சனைகள்

நிறுவனத்தில் ஊழியர்கள் பணிபுரியும் நேரத்தில் விடும் தவறுகள் அனைத்தும் வேலையின்போதான நடத்தைப் பிரச்சனைகள் எனப்படும். வேலையின் போதான நடத்தைப் பிரச்சனைகளாக பின்வருவனவற்றைக் குறிப்பிட முடியும்.

1. வேலைநேரத்தில் மது அருந்துதல்
2. வேலை நேரத்தில் புகைப்பிடித்தல்
3. பணிபுரியும் போது பாதகாப்புக் கருவிகளையும் சீருடைகளையும் பயன்படுத்தத் தவறுதல்.
4. தலைமைத்துவத்துக்குக் கீழ்ப்படியாமை
5. ஒப்படைக்கப்படாத அதிகாரத்தை கையிலெடுத்தல்.
6. வேலைத்தளத்தில் கையூட்டு (லஞ்சம்) வாங்குதல்
7. பாலியல் ரீதியான செயற்பாடுகள்.
8. ஏனைய பணியாளர்களுடன் முரண்படுதல்.

வேலைக்கு வெளியிலான நடத்தைப் பிரச்சனைகள்

ஊழியர்கள் வேலைச் சூழலுக்கு அப்பால் நிறுவனத்தின் நோக்கத்தைப் பாதிக்கக்கூடிய வகையில் விடும் தவறுகள் அனைத்தும் வேலைக்கு வெளியிலான நடத்தைப் பிரச்சனைகள் எனப்படும்.

வேலைக்கு வெளியிலான நடத்தைப் பிரச்சனைகளாக பின்வருவனவற்றைக்குறிப்பிடலாம்

1. நிறுவன இரகசியங்களை போட்டியாளர்களுக்கு வழங்குதல்
2. ஊழியர்களை நிறுவனத்திற்கெதிராகத் தூண்டுதல்
3. நிறுவனத்தினுள்ளேயே மறைமுகமாக போட்டியாளருக்காகச் செயற்படுதல்.

4. நிறுவனம் தொடர்பாக தவறான செய்திகளைப் பரப்புதல்
5. வாடிக்கையாளருடன் நிறுவனத்திற்குத் தெரியாமல் தனிப்பட்ட நோக்கம் கருதி தொடர்புகளைப் பேணுதல்.

ஊழியர்களுக்கு எதிராக ஒழுக்காற்று நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்வதற்கான படிமுறைகள்

நிறுவனங்களில் ஊழியர் விடும் தவறுகளுக்கெதிராக ஒழுக்காற்று நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளும் போது தவறுகளின் தன்மைகளுக்கேற்ப ஒழுக்காற்று நடவடிக்கைகளை முன்னெடுக்கவேண்டும். எனினும் ஒழுக்காற்று நடவடிக்கையானது பின்வரும் ஒழுங்கு முறையில் அமைவது பொருத்தமானதாக இருக்கும்.

1. ஊழியர்விடும் தவறுகளை சுட்டிக்காட்டி அவற்றைத் திருத்துவதற்கு முதலில் வாய்ப்பழிக்க வேண்டும்.
2. வாய்மூலம் எச்சரிக்கைவிடுதல்
3. எழுத்துமூலமாக எச்சரிக்கைவிடுதல்.
4. சலுகைகளைக் குறைத்தல்
5. சம்பளத்தைக் குறைத்தல்
6. பதவியைக் குறைத்தல்
7. வேலையிலிருந்து தற்காலிகமாக இடைநிறுத்துதல்
8. வேலையிலிருந்து கால வரையறையின்றி இடைநிறுத்துதல்
9. வேலையிலிருந்து ஊழியரை முற்றாக நீக்குதல்

ஊழியருக்கெதிரான ஒழுக்காற்று நடவடிக்கை எடுத்தல்

நிறுவனங்களில் ஊழியர்கள் நிறுவனத்தின் நோக்கத்தை

பாதிக்கக்கூடிய வகையில் தவறினைக்கும் போது அவர்களுக்கெதிராக நிறுவனத்தினால் பல்வேறு தண்டனைகள் வழங்கப்படுகின்றன. இதை பின்வருமாறு இரண்டுவகைப்படுத்தலாம்.

1. சாதாரண தண்டனைகள்

1. எச்சரித்தல்
2. மேலதிக சலுகைகளைக் குறைத்தல்
3. வசதி குறைந்த இடங்களுக்கு மாற்றம் செய்ய்தல்
4. சம்பள அதிகரிப்பைத் தாமதப்படுத்துதல்
5. குற்றத்தின் அழவிற்கேற்ப சிறிய அளவில் தண்ணப்பணம் விதித்தல்

2. இறுக்கமான தண்டனைகள்

1. பதவியைக் குறைத்தல்
2. பிரதான சலுகைகளை இரத்துச் செய்தல்
உதாரணம் - குடியிருப்பு வசதி
3. சம்பளத்தினை வெட்டுதல்
4. பதவியுயர்வை நிரந்தரமாக இரத்துச்செய்தல்
5. வேலையிலிருந்து காலவரையறையின்றி இடைநிறுத்துதல்
6. சேவை முப்பை இரத்துச்செய்தல்.
7. வேலையிலிருந்து முழுமையாக நீக்குதல்

பணியாளர்களுக்கு அதிகாரங்கள் பொறுப்புக்களை ஒப்படைத்தல்

முகாமைத்துவமும் அதிகாரமும்

முகாமைத்துவத்தின்படி அதிகாரம் என்பது ஒன்றைச் செய்வதற்கான உரிமையைக் குறிக்கின்றது. அதாவது குறித்த ஒரு பதவிக்கு ஒப்படைக்கப்பட்டுள்ள பணிகளை சிறப்பாக நிறைவேற்றுவதற்கு பதவி வழி உத்தியோகத்தார்களுக்கு தீர்மானங்களை நிறைவேற்றுவதற்கு ஒப்படைக்கப்பட்டுள்ள உரிமைகள் யாவும் அதிகாரம் எனப்படும். நவீன முகாமைத்துவ சிந்தனையின்படி நிறுவனங்களில் உயர்ந்த பட்ச அதிகாரக் கையளிப்பானது வலியுறுத்தப்பட்டாலும் அமைப்புகளின் தன்மைக்கேற்ப வெவ்வேறுபட்ட அணுகுமுறைகளே தற்காலத்தில் கடைப்பிடிக்கப்படுகின்றதை அவதானிக்க முடியும்.

சிறந்த அதிகாரத்தின் இயல்புகள்

1. அதிகாரமானது நிறுவனத்தின் சட்டவிதி முறைகளுக்கு உட்பட்டதாக இருத்தல் வேண்டும்.
2. அதிகாரமானது மேல்மட்ட நிலையில் உள்ளவர்களினால் கையளிக்கப்பட்டிருத்தல் வேண்டும்.
3. சிறந்த தீர்மானங்களை எடுப்பதற்கு அடிப்படையாக அமைதல் வேண்டும்.
4. நிறுவனத்தின் நோக்கத்தினை அடைவதற்கு அடிப்படையாக அமைதல் வேண்டும்.
5. குறித்த பணியை நிறைவேற்றுவதற்கு அடிப்படையாக அமைதல் வேண்டும்.
6. சம பொறுப்பில் உள்ளவர்களுக்கு பக்கச் சார்பற்றதாக இருத்தல் வேண்டும்.

7. அதிகாரமானது மேலிருந்து கீழ்நோக்கி படிப்படியாகக் குறைந்து செல்ல வேண்டும்

அதிகாரத்தினை பெற்றுக் கொள்ளும் பணியாளர் ஒருவர் நிறைவேற்ற வேண்டிய கடப்பாடுகள்

1. ஒப்படைக்கப்பட்ட பொறுப்பினை நிறைவேற்றுவதற்காக மட்டும் அதிகாரத்தினை பிரயோகித்தல்.
2. தனிப்பட்ட நலன்களுக்காக அதிகாரத்தினை பயன்படுத்துவதை தவிர்த்தல்.
3. கையளிக்கப்படாத அதிகாரத்தினை நடைமுறைப்படுத்த முனைவதை தவிர்த்தல்.
4. குறித்த அதிகாரத்தினை பிரயோகித்ததினால் ஏற்படும் விளைவுகளுக்கு உயர்மட்ட முகாமைக்கு பதிலளித்தல்.
5. கையளிக்கப்பட்ட அதிகாரத்தினை ஏனையவர்களுக்கு பகிர்ந்தளிக்கும் போது மேலதிகாரிகளின் ஆலோசனையை பெறுதல்.

நிறுவனங்களில் பணியாளர்களுக்கு அதிகாரங்களை கையளிப்பதன் நோக்கங்கள்

1. நிறுவனத்தின் பொறுப்பினை முகாமையாளர் மட்டுமன்றி எல்லோரும் சேர்ந்து நிறைவேற்றலாம்.
2. முகாமையாளரின் வேலைச்சுமையைக் குறைப்பதற்கு
3. பணியாளர்களுக்கு ஒப்படைக்கப்பட்ட பணிகளை சுதந்திரமான முறையில் நிறைவேற்றுவதற்கு
4. அதிகாரங்கள் பகிர்ந்தளிப்பதனால் கீழ்மட்ட பணியார்களுக்கு பொறுப்புணர்ச்சி அதிகரிக்கும்.
5. உயர்மட்ட முகாமை கீழ்மட்டங்களிலிருந்து தகவல்கள்

விபரங்களை உடனுக்குடன் பெற்றுக் கொள்வதற்கு

6. பணியாளர்களில் ஒத்துழைப்பினை அதிகரிப்பதற்கு
7. நிறுவனத்தின் செயற்பாடுகளை விரைவாகவும் வினைத்திறனாகவும் முன்னெடுத்துச் செல்வதற்கு
8. உயர்மட்ட முகாமை நிறுவனத்தின் கொள்கைகள் விதிமுறைகள் தந்திரோபாயங்களை உருவாக்குவதில் அதிக கவனம் செலுத்துவதற்கு
9. விரைவாக தீர்மானங்களை எடுத்து சந்தர்ப்பங்களுக்கேற்ப செயற்படுவதற்கு

முகாமைத்துவமும் பொறுப்பும்

முகாமையின்படி பொறுப்பு என்பது பணியாளர் ஒருவர் தனக்கு ஒப்படைக்கப்பட்ட பணியினை சரியான முறையில் நிறைவேற்றுவதற்கான கட்டாய கட்டமைப்பினைக் குறிக்கும். அதாவது பதவி வழி உத்தியோகத்தார்கள் குறித்த பணிகளை மேற்கொள்ளும் போது சில கடப்பாடுகளைத் தாங்கிக் கொள்ள வேண்டியதன் அவசியங்கள் யாவும் முகாமைத்துவத்தில் பொறுப்பாக கருதப்படுகின்றது.

முகாமைத்துவமும் கையளிப்பும்

முகாமைத்துவத்தின்படி கையளிப்பு என்பது பணியாளர்களுக்கு பொறுப்புக்களையும் அதிகாரங்களையும் இணைத்து வழங்குவதைக் குறிக்கும் மேலும் பணியாளர் ஒருவரின் ஆற்றல்களைக் கருத்தில் கொண்டு பொறுப்பினையும் பொறுப்புக்கேற்ப அதிகாரத்தினையும் வழங்க வேண்டும் என்பதோடு அதிகாரமும் பொறுப்பும் ஒன்றுக்கொன்று சமநிலையில் காணப்பட வேண்டும். என கையளிப்புக் கோட்பாடு வலியுறுத்துகின்றது.

கையளிப்பு தொடர்பாக அறிஞர்களின் கருத்துக்கள்

01. லூயிஸ் ஏ அலன் (Louis A Allen)

இவர் கையளிப்பு என்பது முகாமைத்துவத்தில் மாபெரும் சக்தி

என வர்ணிக் கின்றார் முகாமையாளர் ஒருவர் தனக்கு ஒப்படைக்கப்பட்ட பணிகளை பிரித்து ஏனையவர்களுக்கு கையளிப்பமனுடாகவே சிறந்த வெளியீடுகளை பெற்றுக்கொள்ள முடியும் என்பதோடு ஏனையவர்களின் அதிகரித்த பங்களிப்பினால் பெற்று நிறுவனத்தில் சிறந்த வெளியீடுகளைப் பெற்றுக் கொள்ள முடியும் எனவும் விபரிக்கின்றார்.

02. மக் பாலாண்ட் (Mcr Farland)

இவரின் கருத்துப்படி கையளித்தல் என்பது பணியாளர்களுடன் உறவு முறையைப் பேணுவதற்கான சிறந்த தந்திரோபாயம் எனக் குறிப்பிடுகின்றார். மேலும் கையளித்தலின் மூலமாகவே அதிகாரத் தொனியுடன் கூடிய ஓர் வலுவான உறவு முறை கட்டியெழுப்பப்படுவதாகவும் விபரிக்கின்றார்.

03. ஹொஜ் மற்றும் ஜோன்சன் (Hodys and John son)

இவரின் கருத்துப்படி கையளிப்பு என்பது தனக்கும் தன்னுடன் வேலை செய்கின்ற பிறமுகாமையாளருக்கும் அல்லது செயற்பாட்டு முகாமையாளருக்குமிடையில் தனக்கு வழங்கப்பட வேலையினை பிரித்து வழங்குகின்ற செயற்பாடாக கையளித்தலை அவர் விபரிக்கின்றார் இதன் மூலமே முகாமைத்துவ கருமங்கள்

ஒவ்வொன்றும் சிறப்புத் தேர்ச்சி பெற்று நிறுவனச் செயற்பாடுகளை விரைவாக அடைய முடியும் எனமேலும் விளக்குகின்றார்.

பணியாளருக்கு கையளிப்பினை மேற்கொள்ளும் போது கருத்தில் கொள்ள வேண்டிய விடயங்கள்

1. நிறுவனத்தின் அளவு
2. நிறுவனத்தின் விதிமுறைகள்
3. அரச சட்டத்தேவைகள்
4. ஊழியர்களின் ஆற்றல்கள்
5. நிறுவனங்களின் முக்கியத்துவம்

6. தொழிலின் தன்மை

7. கட்டுப்படுத்தலின் அளவு

சிறப்பான முறையில் கையளிப்பினை மேற்கொள்வதற்கான படிமுறைகள்

1. நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை ஒடுங்கிய வீச்சிலிருந்து பரந்த வீச்சு வரை முழுமையாக இனம் காணுதல்.
2. மேற்கொள்ள வேண்டிய அனைத்துக் கருமங்களையும் பட்டியல்படுத்துதல்.
3. பல்வேறு கருமங்களிலும் எவை கையளிக்கப்பட வேண்டும் என்பதை தீர்மானித்தல்.
4. மேற்கொள்ள வேண்டிய ஒவ்வொரு பணிகளுக்குமுரிய நேரத்தினை மதிப்பிடுதல்.
5. ஒவ்வொரு கருமத்துக்குரிய பொருத்தமான ஆளணியினரை தெரிவு செய்தல்.

கையளிப்பினை பெறும் ஊழியர்கள் தொடர்பாக முகாமையாளர் பின்பற்ற வேண்டிய அனுகுமுறைகள்

1. எவரிடம் கையளிப்பினை மேற்கொண்டிருக்கலோ அவரிடம் நம்பிக்கையை ஊட்டுதல் வேண்டும்.
2. கையளிப்பினை பெற்ற ஊழியருடன் சரியான தொடர்பாடலைப் பின்பற்ற வேண்டும்.
3. வழிகாட்டுதல்களை வழங்க தயாராக இருத்தல் வேண்டும்.
4. ஊழியர்கள் குறித்த கையளிப்பினை நடைமுறைப்படுத்தும் போது சரிப்பார்ப்பதன் ஊடாக கட்டுப்படுத்தலாம் ஆனால் தலையிடக் கூடாது.
5. ஊழியர்கள் சிறப்பான முறையில் கையளிப்பினை நடைமுறைப்படுத்தும் போது அவர்களை புகழ்ந்து உற்சாகப்படுத்துவதை மறக்க வேண்டாம்.

கையளிப்பின் பிரதான வகைகள்

பொதுவாக நிறுவனங்களில் பின்பற்றப்படும் கையளிப்பினை பின்வருமாறு பத்து வகையாகப் பாகுபடுத்தலாம்.

01. பொதுவான கையளித்தல் (General Delegation)

நிறுவனம் ஒன்றில் கையளிப்பானது மேலிருந்து கீழ்நோக்கி படிப்படியாக குறைந்து செல்லக்கூடிய வகையில் காணப்படுவதோடு ஒவ்வொரு ஊழியர்களும் தமக்கு மேலே உள்ள அதிகாரிகளினால் மேற் பார்வை செய்யக் கூடிய வகையில் கையளிப்பு மேற்கொள்ளப்பட்டிருக்குமாயின் அது பொதுவான கையளித்தல் எனப்படும்.

02. குறிப்பிட்ட கையளித்தல் (Specitic Delegation)

நிறுவனம் ஒன்றில் குறித்த ஒரு பணியோ அல்லது தீர்மானம் எடுக்கின்ற உரிமையோ குறித்த ஒருவருக்கு மாத்திரம் கையளிக்கப்பட்டிருத்தல் குறிப்பிட்ட கையளித்தல் எனப்படும்.

உதாரணம் - மனிதவள முகாமையாளருக்கு மனித வளத்தினை மதிப்பிடுதல், பயிற்சியளித்தல், நியமனம் செய்தல் போன்றவை தொடர்பாக பொது முகாமையினால் வழங்கப்பட்ட கையளிப்பினைக் குறிப்பிடலாம்.

03. முறைசார் கையளித்தல் (Formal Delegation)

கையளிப்புத் தொடர்பாக நிறுவனத்தினால் உருவாக்கப்பட்ட விதிகள், கொள்கைகளுக்கு அமைவாக நிறுவனக் கட்டமைப்பில் உள்ள ஒவ்வொரு பதவிகளுக்குமான அதிகாரங்களும் பொறுப்புக்களும் வெளிப்படையாக ஒப்படைக்கப்படுதல் முறைசார் கையளித்தல் எனப்படும்.

வலயக்கல்விப் பணிப்பாளர் ஒருவர் கோட்டக்கல்வி அதிகாரிக்கு உத்தரவும் கல்விச் சட்டத்தினால் நிர்ணயிக்கப்பட்ட ஒழுங்குவிதிகளுக்கமைய அதிகாரம் பொறுப்புக்களை முறையாக

கையழிப்பதைக் குறிப்பிடலாம்

04. முறைசாராத கையளித்தல் (Informal Delegation)

முகாமையாளர் ஒருவர் கையளிப்புத் தொடர்பாக வரையறுக்கப்பட்ட விதிகளுக்கு அப்பால் தனது அதிகாரங்கள் பொறுப்புக்களை ஏனையவர்களுக்கு நேரடியாகவோ அல்லது மறைமுகமாகவோ வழங்குதல் முறைசாராத கையளித்தல் எனப்படும்.

உதாரணம் -

அமைச்சர் ஒருவர் சட்டதிட்டங்களுக்கு அப்பால் தனக்கு ஒப்படைக்கப்பட்ட அதிகாரங்கள் பொறுப்புக்களை தனது தனிப்பட்ட செயலாளருக்கு கையளிப்பதைக் குறிப்பிடலாம்.

05. எழுத்து வடிவிலான கையளித்தல் (Written Delegation)

பணியாளர் ஒருவருக்கு குறித்த பணி தொடர்பாக மேற்கொள்ள வேண்டிய ஒழுங்குமுறைகள் மற்றும் தீர்மானம் எடுத்தலின் அளவு போன்றவை அறிவுத்தல்களுடன் எழுத்து மூலம் வழங்குதல் எழுத்து மூலமான கையளித்தல் எனப்படும்.

06. எழுதப்படாத கையளித்தல் (Unwritten Delegation)

சில நிறுவனங்களில் பாரம்பரியமாக பின்பற்றப்படும் பழக்கவழக்கங்களின் அடிப்படையில் மேற்கொள்ளப்படுகின்ற கையளிப்பு எழுதப்படாத கையளித்தல் எனப்படும்.

07. மேல் நோக்கிய கையளித்தல் (Accrued Delegation)

நிறுவனம் ஒன்றில் கீழ்மட்ட ஊழியர் ஒருவர் தனது பொறுப்பினையோ அல்லது அதிகாரத்தினையோ மேலே உள்ள அதிகாரி ஒருவருக்கு மனப்பூர்வமாக ஒப்படைத்தல் மேல்நோக்கியகையளித்தல் எனப்படும். இக்கையளிப்பானது நிறுவனங்களில் வழமைக்கு மாறாக அரிதாகவே

நிகழ்கின்றது.

08. கீழ்நோக்கிய கையளித்தல் (Downward Delegation)

நிறுவனங்களில் வழமையாக முகாமையாளர்கள் தமக்கு கீழ் பணியாற்றும் ஊழியர்களுக்கு அதிகாரங்களையும் பொறுப்புக்களையும் வழங்குதல் கீழ்நோக்கிய கையளித்தல் எனப்படும் பெரும்பாலான நிறுவனங்களில் இவ்வாறான கையளிப்பு முறையே காணப்படுகின்றது.

09. பக்கவாட்டான கையளித்தல் (Sideward Delegation)

பணியாளர் ஒருவர் தனது அதிகாரம் பொறுப்புக்களை தனது நிகரான பதவியிலுள்ள ஏனைய ஊழியர்களுக்கு வழங்குவது பக்கவாட்டான கையளித்தல் எனப்படும்.

10. அந்தரங்கமான கையளித்தல்

நிறுவனம் ஒன்றில் மிகவும் மதிநுட்பமான முறையில் நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ள வேண்டியிருக்கும் சந்தர்ப்பத்தில் முகாமையாளர் தனக்கு நெருக்கமானவர்களுக்கு மாத்திரம் அதிகாரம் பொறுப்புக்களை மிகவும் இரகசியமான முறையில் கையளித்தல் அந்தரங்கமான கையளித்தல் எனப்படும்.

கையளிப்பில் காணப்படும் தடைகள்

நிறுவனங்களில் வினைத்திறன் மிக்க கையளிப்பினை மேற்கொள்வதற்கு முகாமையாளர் சார்பாகவும் ஊழியர்கள் சார்பாகவும் பின்வரும் இரண்டு வடிவங்களில் தடைகள் ஏற்படுகின்றன.

1. முகாமையாளர் கையளிப்பினை வழங்கத் தயங்குவது
2. ஊழியர்கள் கையளிப்பினை ஏற்கத் தயங்குவது

முகாமையாளர் கையளிப்பினை வழங்கத் தயங்குவதற்கான காரணங்கள்

1. முகாமையாளர் தனது அதிகாரம் குறைவடையலாம் எனக்கருதுதல்.
2. முகாமையாளர்கள் இரகசியமாக சிலவேலைகளைச் செய்வதற்காக
3. ஊழியர்கள் குறித்த பணி தொடர்பான போதிய அனுபவத்தினைக் கொண்டிராமை.
4. முகாமையாளர்கள் கட்டுப்படுத்தலை சிறப்பாக மேற்கொள்ள வேண்டிய சந்தர்ப்பத்தில்
5. ஊழியர்கள் மீது குறைந்த நம்பிக்கையைக் கொண்டிருத்தல்.
6. ஊழியர்கள் நிறுவனத்தின் மீது அக்கறையின்றி காணப்படும் போது.

ஊழியர்கள் கையளிப்பினை ஏற்க தயங்குவதற்கான காரணங்கள்

1. ஊழியர்களின் உரிமைகள் நலன்கள் மறுக்கப்படுதல்
2. வேலையில் தன்நம்பிக்கை கொண்டிராமை
3. மேலதிக பொறுப்புக்களை ஏற்கும் அளவிற்கு போதிய ஊக்குவிப்புகள் இன்மை
4. விமர்சனங்கள் ஆபத்துக்களை ஏற்க விரும்பாமை.
5. பொருத்தமற்ற தொழிற் சூழல் காணப்படுதல்.
6. கடுமையான வழிப்படுத்தல் காணப்படும் போது.

ஊழியர்களின் ஆற்றல்களை விருத்தி செய்தல்

ஆற்றல் மிக்க ஊழியர்களினூடாகவே நிறுவனம் தனது நோக்கத்தை அடைந்து கொள்ள முடியும். ஊழியர்களின் ஆற்றல்களை விருத்தி செய்ய வேண்டும் என்பது மனிதவள முகாமையின் குறிக்கோள்களில் ஒன்றாகும். நிறுவனங்களில் ஒரு பலமான மனித வளக் கட்டமைப்பினை உருவாக்கிக்கொள்வதற்கு ஊழியர்களின் ஆற்றல்களை விருத்தி செய்ய வேண்டியது அவசியமாகின்றது. நிறுவனங்கள் தமது நோக்கங்களை விரைவாகவும், வினைத்திறனாகவும் அடைந்து கொள்வதற்கு ஊழியர்களின் ஒட்டு மொத்த திறமைகளே காரணமாக விளங்குவதனால் அவர்களின் ஆற்றல்களை மேம்படுத்துவதற்கு நிறுவனங்களினால் பல்வேறு வகையான பயிற்சி திட்டங்கள் பல்வேறு வடிவங்களில் நடத்தவேண்டியது அவசியமாகின்றது.

பயிற்சி

ஊழியர்களின் ஆற்றல்களை விருத்தி செய்வதற்காக அவர்களுக்கு வழங்கப்படுகின்ற அனைத்து வழிகாட்டல்களும் பயிற்சி எனப்படும்.

அதாவது நிறுவனம் தனது ஊழியர்களை சரியான முறையில் பணிகளை மேற்கொள்வதற்காக அவர்களுக்கு வழங்குகின்ற அனைத்து நுட்பங்களும் பயிற்சி என விளங்கிக் கொள்ள முடியும். ஊழியர்களின் செயல்திறன்களை மேம்படுத்துவதற்கான பிரதான உத்தியாக பயிற்சியளிப்பதே காணப்படுகின்றது. வினைத்திறன்மிக்க பயிற்சி திட்டங்கள் மூலமே ஊழியர்களின் ஆற்றல்களை விரைவாகவும், சரியாகவும் பெற்றுக் கொள்ளமுடியும். மேலும் வேலைத் தொழிலின் நடைமுறைக் கல்விதான் பயிற்சி என அகராதியில் விளக்கமளிக்கப்பட்டுள்ளது இதற்கும் மேலாக பயிற்சி என்பது பணியாளர்களின் திறமை, அறிவாற்றல் போன்றவற்றைத் தேவையான முறையில் வளர்ச்சியுற் செய்யும் பணி என புகழ்பெற்ற மனிதவள முகாமைத்துவ சிந்தனையாளரான டார்பி விளக்குகின்றார்.

பணியாளர்கள் தாம் வகிக்கும் பதவிகளை சிறப்பான முறையில் நிர்வகிப்பதற்கும் எதிர்காலத்தில் உயர்பதவிகளை பெற்றுக்கொள்வதற்கும் வழிகாட்டும் முறையாக பயிற்சி விளங்குவதோடு ஊழியர்களின் திறமைகள், பழக்கவழக்கங்கள், அறிவாற்றல் போன்றவற்றை விருத்திசெய்வதற்கான சிறந்த ஆயுதமாக பயிற்சியே விளங்குகின்றதென டார்பி மேலும் குறிப்பிடுகிறார்.

பயிற்சி என்பது சர்வதேச ரீதியாக ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட ஓர் உலகப்பொதுத்தன்மை வாய்ந்த ஆற்றல் மிக்க ஓர் மனிதவள சிந்தனையாகும். பயிற்சி என்பது உலகளாவிய ரீதியிலே ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட ஓர் அம்சம் என்பதற்கு 1945ம் ஆண்டு டிசம்பர் மாதம் ஐக்கிய நாடுகள் சங்கத்தின் பேரவையில் நிறைவேற்றப்பட்ட தீர்மானமே எடுத்துக்காட்டாக அமைகின்றது. இத்தீர்மானத்திற்கமைய பதவி ஒன்றில் உள்வாங்கப்பட்ட விண்ணப்பதாரர்களுக்கு சரியான முறையில் நிர்வாகப் பயிற்சி அளிக்க வேண்டும் என்பதை வலியுறுத்தியுள்ளதோடு சர்வதேச ரீதியாக உயர்மட்ட முகாமையாளர்களுக்கு பயிற்சி அளிப்பதற்கென ஒரு பன்னாட்டு பயிற்சி நிலையத்தை ஐக்கிய நாடுகள் சங்கத்தின் கீழ் நிறுவியமையையும் இங்கு குறிப்பிடலாம்.

பயிற்சியின் பிரதான வகைகள்

பயிற்சிகளை பின்வருமாறு இரண்டு வகைப்படுத்த முடியும்.

1. முறைசாராத பயிற்சி
2. முறைசார்ந்த பயிற்சி

முறை சாராத பயிற்சி

ஊழியர்கள் தமது பணிகளை தாங்களாகவே நிறைவேற்றிக் கொள்வதும் பணிகளை நிறைவேற்றும் போது ஏற்படக் கூடிய தவறுகளை இனங்கண்டு தவிர்ப்பதும், அத் தவறுகளிலிருந்து கிடைக்கும் அனுபவங்களினூடாக தமது ஆற்றல்களை வளர்த்துக்கொள்வதும் மற்றும் ஏற்கனவே நிறுவனத்தில் பணியாற்றும் சக ஊழியர்களின் அனுபவங்களையும் பெற்று தமது ஆற்றல்களை வளர்த்துக் கொள்ளும் ஓர் பயிற்சி முறை முறைசாராத பயிற்சி எனப்படும்.

முறைசார் பயிற்சி

ஊழியர்களுக்கு நிறுவனத்தினால் ஏற்கனவே திட்டமிடப்பட்ட பயிற்சித் திட்டங்களின் மூலம் வழங்கப்படுகின்ற வழிகாட்டல்களும், நுட்பங்களும் முறைசார் பயிற்சி எனப்படும். ஏற்கனவே தீர்மானிக்கப்பட்ட பயிற்சித் திட்டங்களினூடாக பணியாளர்களின் திறமைகளை விருத்திசெய்வது முறைசார் பயிற்சியின் நோக்கமாகும். முறைசார் பயிற்சிகளை பின்வருமாறு 5 வகைப்படுத்தமுடியும்.

1. நுளைய முன் பயிற்சி
2. அடிப்படைப் பயிற்சி
3. பணியிடைப் பயிற்சி
4. நுளைபின் பயிற்சி
5. வேலைக்கு வெளியிலான பயிற்சி

நுளைய முன் பயிற்சி

ஊழியர்கள் பணியில் அமர்த்தப்படுவதற்கு முன் அளிக்கப்படும் பயிற்சி இதுவாகும். குறிப்பிட்ட ஒரு ஊழியர் தன்னை குறித்த பதவிக்கு பொருத்தமான ஆளணியாக மாற்றும் நோக்கோடு இப் பயிற்சி அழிக்கப்படுகின்றது.

அடிப்படைபயிற்சி/ அறிமுகப்பயிற்சி

ஊழியர்களுக்கு பணியின் தன்மை பற்றியும் பணியின் நோக்கம் பற்றியும் தெளிவுபடுத்தும் நோக்கோடு விசேடமாக வழங்கப்படுகின்ற வழிகாட்டல்களும் நுட்பங்களும் அடிப்படைப் பயிற்சி எனப்படும்.

பணியிடைப் பயிற்சி/ வேலைமுலமான பயிற்சி

ஊழியர்கள் பணியில் அமர்த்தப்பட்ட பின்னர் அல்லது பணியை மேற்கொள்ளும் போது அவர்களின் ஆற்றல்களை மேம்படுத்தும் நோக்கோடு வேலைச் சூழலுடன் இணைத்து வழங்கப்படுகின்ற வழிகாட்டல்களும் நுட்பங்களும் பணியிடைப் பயிற்சி ஆகும்.

நுளைபின் பயிற்சி

நிறுவனத்தில் ஏற்கனவே பணியாற்றிக் கொண்டிருக்கும் ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்படும் விசேட வழிகாட்டல்களும் நுட்பங்களும் நுளைபின் பயிற்சி எனப்படும்.

வேலைக்கு வெளியிலான பயிற்சி

ஊழியர்களுக்கு நிறுவனச் சூழல்களில் இருந்து வேறுபடுத்தி நிறுவனத்திற்கு வெளியே ஏனைய செயற்திட்டங்களுடன் இணைத்து வழங்கப்படுகின்ற அனைத்து வழிகாட்டல்களும் நுட்பங்களும் வேலைக்கு வெளியிலான பயிற்சி எனப்படும்.

நிறுவனம் ஒன்று ஊழியர்களுக்கு அறிமுகப் பயிற்சியினை வழங்குவதன் நோக்கங்கள்

1. புதிய ஊழியர்களை வேலைச் சூழலுக்கேற்ப தயார்ப்படுத்துதல்.
2. நிறுவனத்தின் அடிப்படைக் கட்டமைப்பினை ஊழியர்கள் இலகுவாக விளங்கிக்கொள்ளவதற்கு.
3. ஊழியர்களுக்கு வேலையில் தன் நம்பிக்கையைத் தூண்டுதல்.
4. ஊழியர்களுக்கு வேலையில் ஈடுபாட்டை அதிகரித்தல்.
5. ஊழியர்களின் மன அழுத்தங்களை குறைத்தல்.
6. நிறுவனத்தின் நோக்கத்தினையும் திசையையும் புரியவைத்தல்.
7. ஊழியர்கள் வேலை தொடர்பாக கொண்டுள்ள அச்சத்தினைக் குறைப்பதற்கு.

ஊழியர்களுக்கு பயிற்சி அளிக்க வேண்டியதன் அவசியங்கள்

1. உபகரணங்களையும் கருவிகளையும் இலகுவாக கையாள்வதற்கு.
2. நிறுவனத்தின் கொள்கைகள் விதிமுறைகளை விளங்கிக் கொள்வதற்கு
3. பணிதொடர்பாக முழுமையான விபரங்களை வழங்குவதற்கு
4. வெளியீட்டு மட்டத்தினை அதிகரிப்பதற்கு

5. பணியில் முழுமையாக கவனம் செலுத்துவதற்கு
6. பொறுப்புக்களை சரியான முறையில் நிறைவேற்றுவதற்கு
7. நிறுவனத்தின் நோக்கங்களையும் நிறுவனக்கட்டமைப்பினையும் புரிந்து கொள்வதற்கு
8. ஊழியர் உயர்மட்ட பதவிகளையும் மிகுதியான பொறுப்புக்களையும் ஏற்பதை ஊக்குவிக்க.
9. பணியாளர்களின் செயல்திறன்களை அதிகரிக்க
10. பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வுகளை வளர்த்துக் கொள்வதற்கு

நிறுவனம் ஒன்று பயிற்சி நெறியினைத் தயாரிக்கும்போது கருத்தில் கொள்ள வேண்டிய விடயங்கள்

1. பயிற்சியின் நோக்கம்
2. பயிற்சியின் உள்ளடக்கம்
3. பயிற்சி முறைகள்
4. பயிற்சியை நிறைவேற்றல்
5. பயிற்சியினை மதிப்பிடுதல்

பணியாளர்களுக்கு பொதுவாக பயிற்சி வழங்கப்படும் பொதுவான முறைகள்

1. சுய ஆற்றலை மேம்படுத்த வழிகாட்டுதல்
2. போதனையும் செய்து காட்டுதலும்
3. அனுபவங்களினை விளக்கிக் கற்பித்தல்
4. சுய சிந்தனையை தூண்டுதல்
5. ஊழியர்களை வேறு செயல்திட்டங்களுடன் இணைத்து பயிற்சியளித்தல்.

பயிற்சியளிப்பதினால் ஏற்படும் பொதுவான நன்மைகள்

1. ஊழியர்களின் ஆற்றல்கள் அதிகரிக்கும்.
2. நிறுவனத்தின் வெளியீட்டு மட்டம் அதிகரிக்கும்.
3. ஊழியர்களுக்கு வேலையில் தன்னம்பிக்கை ஏற்படும்.
4. நிறுவனத்தின் மீது ஊழியர்களுக்கு ஊக்கமும் ஈடுபாடும் அதிகரிக்கும்.
5. தொழில்சார் அபாயங்கள் குறைவடையும்.
6. ஊழியர்கள் விலகல் குறைவடையும்.
7. ஊழியர்கள் தமது முழுத் திறமைகளையும் வெளிப்படுத்த முடியும்.

பயிற்சி திட்டங்களினால் நிறுவனத்திற்கு ஏற்படும் செலவுகள்

1. பயிற்சியளிப்பவர்களின் சம்பளக் கொடுப்பனவு
2. பயிற்சியளிக்கும் போது விரயமாகும் காலத்தின் அளவு
3. பயிற்சித்திட்டங்களின்போது பயன்படுத்தப்படும் உபகரண காகிதாதிகள் செலவு.
4. பயிற்சியாளர்களுக்கான பயிற்சிக்கால கொடுப்பனவுகள்
5. பயிற்சியாளர்களுக்கான பயணச் செலவுகள்.
6. பயிற்சியை ஒழுங்கமைப்பதனால் நிறுவனத்திற்கு ஏற்படும் உற்பத்தி இழப்புக்கள்
7. பயிற்சியாளருக்கான ஏனைய செலவுகள்

Eg: உணவு, தங்குமிட செலவுகள்

ஊழியர்களின் செயற்திறனை மதிப்பிடல்

மனித வளமுகாமையின் பிரதான பணிகளில் ஒன்று ஊழியர்களின் செயற்திறனை மதிப்பிடுவதாகும். பணியாளரின் வேலையின் அளவினையும் வேலையின் தரத்தினையும் ஒரே நேரத்தில் மதிப்பீடு செய்தல் செயற்திறன் மதிப்பிடல் எனப்படும். நிறுவனமொன்றில் பணியாற்றும் அனைத்து ஊழியர்களும் ஒரே விதமான செயற்திறனைக் கொண்டவர்கள் அல்ல இதனால் பல்வேறு நோக்கங்களின் நிமித்தம் ஊழியர்களின் செயற்திறனகள் மதிப்பிடப்படுகின்றது.

நிறுவனங்களில் ஊழியர்களின் செயற்திறன் மதிப்படுவதன் முக்கியத்துவங்கள்

1. ஊழியர்களின் ஆற்றல்களை இனங்கண்டுகொள்வதற்கு.
2. திறமை கூடிய ஊழியர்களுக்கு பதவி உயர்வினை வழங்வதற்கு.
3. திறமை குறைந்த ஊழியர்களுக்கு பயிற்சியளிப்பதற்கு.
4. ஊழியர்கள் ஒவ்வொருவரும் தமது நிலைகளை அறிந்து கொள்ளவதற்கு.
5. செயற்திறன்களுக்கேற்ப பொருத்தமான ஊக்குவிப்புக்களை வழங்குவதற்கு.
6. மனிதவளக் கட்டமைப்பின் வினைத்திறனை மதிப்பீடு செய்வதற்கு.

ஊழியர்களின் செயற்திறனை மதிப்பிடுவதனால் ஏற்படக்கூடிய பாதிப்புக்கள்

1. ஊழியர்கடையே ஏற்றத்தாழ்வுகள் அதிகரிக்கும்
2. செயற்திறனை மதிப்பிடுவதனால் காலம் விரயமாகும்
3. செயற்திறன் மதிப்பீடானது ஊழியர்களின் இயல்பு நிலைகளை மாற்றியமைக்கும்
4. செயற்த் திறனை மதிப்பிடுவதற்கான வீண் செலவினங்கள் அதிகரிக்கும்.
5. செயல்திறன் குறைந்த ஊழியர்கள் உளவியல் ரீதியாக

பாதிக்கப்படுவார்கள்.

நிறுவனங்களில் ஊழியர்களின் செயற்திறன் மதிப்பிடப்படும் சந்தர்ப்பங்கள்

1. ஊழியர்களை வேலைக்கு உள்வாங்கும் போது
2. ஒவ்வொரு வருட ஆரம்பத்திலும்
3. பதவி உயர்வு இடமாற்றங்களை வழங்கும் போது
4. ஊழியர்களின் விருப்பத்திற்கிணங்க
5. ஊழியர்களின் எண்ணிக்கையை குறைக்கும்போது
6. வருடாந்த சேவையினை பூர்த்தி செய்யும்போது

ஊழியர்களின் செயற்திறன் மதிப்பிடப்படும் முறைகள்

1. வரிசைப்படுத்தல்

ஊழியர்களின் செயல்திறன் மதிப்பிடப்படும் மிகவும் பழமை வாய்ந்த முறை இதுவாகும். அதாவது ஊழியரின் பண்புகளை ஏனைய ஊழியருடன் ஒப்பீடு செய்யும் முறை இதுவாகும். இம்முறையின் போது ஊழியர்களின் தனிப்பட்ட சிறப்புத்தன்மைகள் முழுமையாக கவனம் செலுத்தப்படமாட்டாது.

2. ஒரு ஊழியரை இன்னொரு ஊழியருடன் ஒப்பீடு செய்தல்

ஆற்றல் மிக்க ஒரு ஊழியர்களின் தலைமைத்துவம் மற்றும் தொழில்திறன்களை அடிப்படை நியமங்களை வைத்துக்கொண்டு அவ் அளவு கோலின் அடிப்படையில் ஏனைய ஊழியர்களுடன் ஒப்பீடு செய்யும் முறை இதுவாகும். இரண்டாம் உலகமகா யுத்தத்தின் போது ஊழியர்களின் ஆற்றல்களை விரைவாக மதிப்பீடு செய்து கொள்வதற்காக இம்முறை பின்பற்றப்பட்டதாக போர்க்கலை வல்லுனர்கள் வரலாறுகளில் குறிப்பிடுகின்றார்கள்.

3. தரப்படுத்தல்

ஊழியர்களுக்கு இருக்க வேண்டிய சில அடிப்படைத் தரத்துடன்

கூடிய பெறுமானங்கள் முற்கூட்டியே உருவாக்கப்பட்டு அதாவது ஏற்கனவே தீர்மானிக்கப்பட்ட ஊழியத்திற்கான நியமங்களின் அடிப்படையில் செயல்திறன் மதிப்பிடும் முறை இதுவாகும்.

இதன் பிரகாரம் ஊழியர்களின் செயல்திறன் மூன்று வகையாக பாகுபடுத்தப்பட்டிருக்கும்.

1. உயர்ந்தநிலை
2. திருப்தியான நிலை
3. அதிருப்தியானநிலை

4. வரைபட அளவு கோல் முறை

ஊழியர்களின் செயல்திறன் மதிப்பீட்டில் மிகவும் பிரசித்தி பெற்றதும் சர்வதேசரீதியாக பெரும்பாலான நிறுவனங்களினால் பின்பற்றப்படுகின்ற முறை இதுவாகும் ஊழியர்களின் ஒவ்வொரு தன்மைகளும் எந்தளவில் காணப்படுகின்றது என்பதை மதிப்பீடு செய்வதே வரைபட அளவுகோல் முறை எனப்படும். ஊழியர்களின் செயல்திறனில் சில அம்சங்களை கொள்கை ரீதியாக அளவீடு செய்யமுடியாது இருப்பதால் வரைபட அளவுகோல் முறை மூலம் ஓரளவேனும் ஊழியர்களின் ஆற்றல்களை மதிப்பீடு செய்யக்கூடியதாக இருக்கின்றது.

வரைபட அளவுகோல் முறையில் ஊழியர்களின்

1. ஆளுமை
2. நெகிழ்ச்சித் தன்மை
3. நம்பகத் தன்மை
4. முன்னெடுப்பு
5. நிறுவத்தின் மீது கொண்டுள்ள அக்கறை
6. தலைமைத்துவப் பண்பு
7. சேவையின் அளவு

8. தொழில் பற்றிய அறிவு
9. தீர்மானமெடுக்கும் திறன்
10. தொடர்பாடல்த் திறன்

போன்ற அம்சங்களை மதிப்பீடு செய்துகொள்ள முடியும்.

5. சோதனைப் பட்டியல்

ஊழியர்களின் செயற்திறனை மிகவும் இலகுவான முறையில் மதிப்பீடு செய்வதற்கு பயன்படுத்தப்படும் முறை இதுவாகும். பாரிய நிறுவனங்களில் மனிதவள முகாமையினால் நியமிக்கப்பட்ட மதிப்பீட்டாளர் ஒருவர் ஊழியர்களின் செயல்திறன்களை மதிப்பீடு செய்வதற்காக விசேடமாக தயாரிக்கப்பட்ட சோதனை பட்டியலில் ஊழியர்களின் நடத்தைகளையும் அவர்களின் ஆற்றல்களையும் பதிவு செய்து ஆளணிமுகாமையிடம் சமர்ப்பிப்பார். மனிதவள முகாமை ஒவ்வொரு ஊழியர்களுக்கும் புள்ளிகளைத் தீர்மானிக்கும் இதனடிப்படையில் ஊழியர்களின் செயற்திறன் மதிப்பிடப்படும் முறை சோதனைப்பட்டியல்முறை எனப்படும்.

6. கட்டாயத் தேர்வு முறை

செயல்திறன் மதிப்பீட்டின்போது மதிப்பீட்டாளர்களின் பக்கச்சார்புத் தன்மையை நீக்குவதற்காகவும் ஊழியர்களின் ஆற்றல்களை கட்டாயம் மதிப்பீடு செய்து கொள்வதற்காகவும் இம்முறை நிறுவனங்களினால் பெரிதும் பின்பற்றப்படுகின்றது.

ஊழியர்களின் செயற்திறன்களைத் தீர்மானிக்கும் பிரதான காரணிகள்

1. ஊழியர்களின் ஆற்றல்கள்
2. ஊழியர்களுக்கான ஊக்குவித்தல்கள்

ஊழியரின் செயற்திறனை பின்வரும் சமன்பாட்டின் மூலம் இனங்கண்டுகொள்ள முடியும்.

$$\text{ஊழியர்களின் செயற்திறன்} = \text{ஆற்றல்} \times \text{ஊக்கப்படுத்தல்கள்}$$

$$P = A \times M$$

P = performance - செயல்திறன்

A = Ability - ஆற்றல்

M = Motivation - ஊக்கப்படுத்தல்

ஆற்றல் = அறிவு \times திறன்

Ability = Knowledge \times Skill

ஊழியர்களின் செயற்திறன் பலவீனமாக இருப்பதற்கான காரணங்கள்

1. பொருத்தமற்ற தொழில் சூழல்
2. போதிய ஊக்குவிப்பின்மை
3. கடுமையான வழிப்படுத்தல்கள்
4. ஊழியர்களிடையே காணப்படும் அக்கறையின்மை
5. ஊழியர்களிடையே காணப்படும் உடல்ரீதியான பலவீனங்கள்
6. பாதகமான தொழில் உறவு காணப்படுதல்
7. ஊழியர்களின் உரிமைகள் நலன்கள் மறுக்கப்படுதல்
8. பொருத்தமற்ற ஊக்குவிப்புக்கள் வழங்கப்படுதல்
9. கையாழிப்புக்களில் காணப்படும் குறைபாடுகள்
10. போதிய பயிற்சியின்மை

ஊக்கப்படுத்தல் / ஊக்குவிப்பு

மனிதவள முகாமையினால் பின்பற்ற வேண்டிய கோட்பாடுகளுள் ஊக்கப்படுத்தல் கோட்பாடும் ஒன்றாகும். ஊழியர்களிடம் இருந்து உச்ச செயல்திறனை பெற்றுக்கொள்வதற்காக மனிதவள முகாமையினால் ஊழியர்கள் நோக்கி மேற்கொள்ளப்படுகின்ற அனைத்து தூண்டுதல்களும் ஊக்கப்படுத்தல் எனப்படும் ஊழியர்களின் உடல் உளரீதியான பிரச்சனைகளை இனம்கண்டு அவர்களின் எதிர்பார்ப்பிற்கேற்ப சரியான நேரத்தில் பொருத்தமான ஊக்குவிப்புக்களை வழங்குவதன் ஊடாகவே அவர்களின் முழுமையான ஆற்றல்களை வெளிக்கொண்டு வர முடியும் என ஊக்கப்படுத்தல் கோட்பாடு வலியுறுத்துகின்றது.

அதாவது ஊழியர்களை சரியான முறையில் தூண்டுவதன் ஊடாக அவர்களின் செயறத்திறனை அதிகரித்து அதனுடாக நிறுவன நோக்கங்களை இலகுவாகவும் விரைவாகவும் அடைந்து கொள்ள முடியும் என்பதையே சர்வதேச மனிதவள முகாமைத்துவ சிந்தனையாளர்களும் சுட்டிக்காட்டுகின்றனர். இங்கு ஊழியர்களிடம் ஆற்றல் இருந்தும் ஊக்கப்படுத்தல் இல்லாத போதும், ஊக்கப்படுத்தல் இருந்தும் ஆற்றல் இல்லாத போதும் நிறுவன நோக்கங்களை அடைந்து கொள்ள முடியாது என்பதையே பிரசித்திபெற்ற யப்பானிய முகாமைத்துவ சிந்தனையாளரும் வெளிப்படுத்தி நிற்கின்றன..

நிறுவனங்களில் போதிய ஊக்குவிப்புக்கள் கின்மையின் வெளிப்பாடுகள்

1. ஊழியர்கள் வேலையில் அக்கறை இன்றி காணப்படுவர்.
2. ஊழியர்களின் விலகல் அதிகரிக்கும்
3. ஊழியர்களின் வரவினம் அதிகரிக்கும்
4. ஊழியர்களுக்கு நிறுவனத்தின் மீதான அக்கறை குறைவடையும்
5. நிறுவனத்தின் வளங்கள் சிக்கனம் இன்றி பயன்படுத்தப்படும்
6. வேலையில் அடிக்கடி தவறுகள் காணப்படும்
7. நேரம் விரயம் செய்யப்படும்

8. ஊழியர்கள் வேலையில் சலிப்புத்தன்மையைக் கொண்டிருப்பர்
9. ஊழியர்களின் மன அழுத்தங்கள் அதிகரித்தல்
10. நிறுவனத்தின் வெளியீட்டு மட்டம் குறைவடையும்
11. ஊழியர்கள் தமது செயற்திறனை முழுமையாக வழங்கமாட்டார்கள்
12. ஊழியர்கள் நிறுவனத்தின் நோக்கத்தை அடைய முன்வரமாட்டார்கள்

நல்ல ஊக்கப்படுத்தலின் இயல்புகள் / பண்புகள்

1. ஊழியர்களை வேலை செய்யும்படி தூண்டுதல் வேண்டும்.
2. ஊழியர்களின் நியாயமான தேவைகளை பூர்த்தி செய்தல் வேண்டும்.
3. நிறுவனத்தின் நோக்கத்தை அடைவதற்கு அடிப்படையாக இருத்தல் வேண்டும்.
4. பக்கச் சார்பற்றதாக இருத்தல் வேண்டும் (ஒரே தரத்தில் உள்ள ஊழியர்களுக்கு)
5. நிறுவனத்தின் வெளியீட்டு மட்டம் அதிகரிக்க வேண்டும்.
6. ஊழியர்களின் ஆற்றல்களை வெளிக்கொண்டுவர வேண்டும்.
7. குழ்நிலைக்கு ஏற்ப நெகிழ்ச்சித் தன்மையினைக் கொண்டிருக்க வேண்டும்.

ஊழியர்களை ஊக்கப்படுத்தும் போது கருத்தில் கொள்ள வேண்டிய விடயங்கள்

1. ஒவ்வொரு ஊழியர்களின் தேவைகளையும் சரியான முறையில் இனம் காணுதல்.
2. ஊழியர்களுக்கு கட்டளை இருவதைக் காட்டிலும் வழிப்படுத்துவது நன்று
3. ஊழியர்களுக்கு போதிய அளவு அதிகாரமும் சுதந்திரமும் வழங்கப்படுதல் வேண்டும்.

4. ஊழியர்களின் தேவைகள் தொடர்பாக கருத்துக் கணிப்புக்களை மேற்கொள்ள வேண்டும்.
5. ஊழியர்களின் முன்னேற்றத்தில் அக்கறை காட்டுதல் வேண்டும்.
6. உங்களுக்கு கீழ் பணிபுரிபவர்களுக்கு நீங்கள் ஒரு நல்ல வழிகாட்டியாக இருத்தல் வேண்டும்.
7. தீர்மானம் எடுத்தலில் ஊழியர்களை பங்கு கொள்ள வைத்தல் வேண்டும்.

நிறுவனங்களில் ஊழியர்களை ஊக்கப்படுத்துவதற்கான சாதாரண முறைகள்

1. ஊழியர்களின் விருப்பத்தை அதிகரிக்கக்கூடிய வகையில் அவர்களுக்கு பொருத்தமான வேலையை வழங்குதல்.
2. குறித்த பணியை சரியாக நிறைவேற்றுவதற்கு பொருத்தமான பயிற்சிகளை வழங்குதல்.
3. இயன்றவரை அதிகாரத்தினை கீழ்மட்ட ஊழியர்களுக்கு பரவலாக்குதல்
4. ஒரே பணியில் தொடர்ந்தும் அமர்த்தாமல் சுழற்சி முறையில் வேலையை வழங்கி சலிப்புத்தன்மையைக் குறைத்தல்.
5. நிறுவனத்தில் ஊழியர்களிடையே பக்கச்சார்பற்ற அணுகுமுறையைக் கடைப்பிடிக்க வேண்டும்.

ஊக்கப்படுத்தலின் பிரதான வகைகள்

ஊழியர்களுக்கு நிறுவனத்தினால் வழங்கப்படுகின்ற ஊக்குவிப்புக்களை பின்வருமாறு இரண்டு வகைப்படுத்தலாம்.

1. நிதிசார் ஊக்குவிப்பு
2. நிதிசாராத ஊக்குவிப்பு

நிதிசார் ஊக்குவிப்பு

ஊழியர்களின் செயல்திறனை அதிகரிப்பதற்காக நிறுவனத்தினால் வழங்கப்படுகின்ற பண ரீதியான அனைத்து தூண்டுதல்களும் நிதிசார் ஊக்குவிப்பு எனப்படும்.

நிதிசார் ஊக்குவிப்புக்களாக பின்வருவனவற்றை குறிப்பிடலாம்.

1. நியாயமான சம்பளம் வழங்குதல்
2. முற்பண வசதிகளை ஏற்படுத்திக் கொடுத்தல்
3. சம்பளத்தினை அதிகரித்தல்
4. மிகை ஊதியம் வழங்குதல்
5. பண ரீதியான கடன் வசதியளித்தல்.

நிதி சாரா ஊக்குவிப்புக்கள்

ஊழியர்களின் செயற்த் திறன்களை அதிகரிப்பதற்காக நிறுவனத்தினால் வழங்கப்படுகின்ற பணரீதியற்ற தூண்டுதல்கள் அனைத்தும் நிதிசாராத ஊக்குவிப்புக்கள் எனப்படும். ஊழியர்களுக்கு பண ரீதியாக வழங்கப்படுகின்ற ஊக்குவிப்புக்களினால் மட்டும் அவர்களின் செயற்த் திறனை அதிகரிக்க முடியாது, மாறாக ஊழியர்களின் தேவைகளை சரியான முறையில் இனங்கண்டு முழுமையாக பூர்த்தி செய்யக் கூடிய வகையில் பொருத்தமான நிதிசாராத ஊக்குவிப்புக்களையும் வழங்க வேண்டுமென ஊக்கப்படுத்தல் கோட்பாடு வலியுறுத்துகின்றது.

நிறுவனத்தினால் வழங்கப்படுகின்ற நிதிசாராத ஊக்குவிப்புக்கள்

1. தொழில்சார் திறமை அனுபவித்தன் அடிப்படையில் பதவி உயர்வுகளை வழங்குதல்
2. பணியின் நிரந்தரத் தன்மையை உறுதிப்படுத்தல்
3. தேவைக்கேற்ப பொருத்தமான பயிற்சிகளை வழங்குதல்
4. பொருத்தமான வேலைச்சூழலை ஏற்படுத்திக் கொடுத்தல்
5. திறமையான தலைமைத்துவப் பண்புகள் மூலம் ஊழியர்களை வழிப்படுத்தல்.
6. ஊழியர்களின் திறமைகளைப் பாராட்டி வெகுமதிகளை வழங்குதல்.

7. பாதுகாப்பான இயந்திரங்கள் உபகரணங்களை வழங்குதல்.
8. தொழில்சார் சீருடைகளை வழங்குதல்
9. போக்குவரத்து மற்றும் தங்குமிடவசதிகளை ஏற்படுத்திக் கொடுத்தல்.
10. வேலையின் தன்மைக்கேற்ப வெளிச்சம் மற்றும் காற்றோட்ட வசதிகளை ஏற்படுத்திக் கொடுத்தல்.
11. ஊழியர்களுக்கு தேவையான பயிற்சிகளை வழங்குதல்

தந்திரோபாய ஊக்கப்படுத்தல்கள்

குறிப்பாக நிறுவனங்களில் மிகவும் மதிநுட்பமான முறையில் நன்கு திட்டமிடப்பட்டு ஊழியர்களின் செயல்திறன்களை அதிகரிப்பதற்காகவும் மிகவும் தந்திரோபாயமான முறையில் நகர்த்தப்படும் ஊக்குவிப்புக்கள் தந்திரோபாய ஊக்குவிப்புக்களாக கருதப்படுகின்றது. இங்கு ஊழியர்களை ஊக்குவிக்கும் போது குறைந்த செலவுடன் உச்ச செயல்திறன்களைப் பெறக்கூடிய வகையில் செயற்திட்டங்கள் நடமுறைப்படுகின்றன. உதாரணமாக யப்பானிய நிறுவனங்களில் பணியாளர்கள் வேலைத்தளத்துக்கு சமூகமளிக்க முன்னரே பணியாளர்களின் பிரச்சினைகளை புலனாய்வு செய்து தீர்த்து வைக்கின்றன உதாரணத்திற்கு ஒரு பணியாளரின் மனைவிக்கு உடல்நிலை சரியில்லையென்றால் அவரை வைத்தியசாலைக்கு கொண்டு செல்லும் பொறுப்பை நிறுவனமே எடுத்துக்கொள்கின்றது. இதன் மூலம் ஊழியரின் மனநிலையை சம்பந்தித் தி அவரின் கால தாமதத்தை தவிர்த்து அவரினுடாக நிறுவனத்திற்கான ஒத்துழைப்பினை அதிகரிக்கின்றது.

மேலும் சில நிறுவனங்கள் தமது பணியாளர்களின் குழந்தைகளைப் பராமரிப்பதற்கென நிறுவனத்திற்குள்ளேயே இலவச குழந்தை பராமரிப்பு சேவைகளையும் முதியோர்களைப் பராமரிப்பதற்கான பாதுகாப்பு வசதிகளையும் வழங்கிவருவதை அவதானிக்கமுடிகின்றது. சில நிறுவனங்களில் செயற்திறன் குறைந்த ஊழியர்களை இனம் கண்டு அவர்களுக்கு கவர்ச்சிகரமான ஊக்குவிப்புக்களை வழங்கி ஊக்குவிக்கின்றன.

வேலைச்சூழல்/ தொழிற்சூழல்

ஊழியர்கள் தமது செயற்திறன்களை தாமாக முன்வந்து வெளிப்படுத்தல் கூடிய வகையில் நிறுவனத்தில் காணப்படும் அனைத்து அம்சங்களும் பொருத்தமான வேலைச் சூழலாகக் கருதப்படும்.

பொருத்தமான தொழிற் சூழலுக்கு உதாரணமாக பின்வருவனவற்றைக் குறிப்பிடலாம்.

1. பணிபுரியும் இடம் தூய்மையாகவும் பாதுகாப்பாகவும் இருத்தல்.
2. தேவையான அளவு வெளிச்சமும் தேவையான அளவு காற்றோட்ட வசதியும் காணப்படுதல்.
3. பணியை மேற்கொள்ளத் தேவையான பொருட்கள் முழுமையாக இருத்தல்.
4. நிறுவனத்தில் பொருத்தமான தகவல் பரிமாற்றம் காணப்படுதல்.
5. புறச்சூழல் காரணிகளின் தாக்கம் இல்லாதிருத்தல்
6. ஒருவரின் பணி இன்னொருவருக்கு இடையூறு இல்லாமல் இருத்தல்.
7. பொறுப்புக்கள் அதிகாரங்களை நிறைவேற்றுவதில் பூரண சுதந்திரம்.
8. நிறுவன அகச்சூழல் கட்டமைப்பு உளரீதியாக திருப்தியளிக்கக் கூடியதாக இருத்தல்.

உதாரணம் : பொருத்தமான வர்ணப்பூச்சு

வேலைச் சூழலும் கிசையும்

பணியாளர்கள் ஒவ்வொருவரும் தாம் எந்தநேரமும் களைப்போ அல்லது சலிப்போ அல்லது சோர்வோ இல்லாமல் சுறுசுறுப்பாகவே இருக்க விரும்புகின்றனர் இதன் பொருட்டு அவர்களின் மனவெழுச்சியை உச்சமாக பேணுவதற்காக காதிற்கினிய இசை வழங்குவது இன்று பல நிறுவனங்களில் பின்பற்றப்படுகின்ற உத்தியாகிவிட்டது. சுமார் முப்பது

ஆண்டுகளுக்கு முன்னரே அமெரிக்கா போன்ற மேலைத்தேச நாடுகளில் நிறுவனங்களில் பொருத்தமான இசைவழங்கி ஊழியர்களின் உள நிலையைச் சமப்படுத்தி அவர்களின் ஆற்றல்களை அதிகளவில் பெற்றுக்கொள்வது இன்றுவரை நடைமுறையில் உள்ளது. ஆனால் வளர்முகநாடுகளில் நிறுவனங்களில் இதை நடைமுறைப்படுத்தும் போது எவ்வகையான இசையை எவ்வகையான தொழில்களுக்கு வழங்குவது என்பதை தீர்மானிப்பதில் பல்வேறு பிரச்சனைகள் எழுந்துள்ளது. நமது முன்னோர்கள் பண்டைய காலத்தில் வேலையின் போது ஆடலையும் பாடலையும் பயன்படுத்தி மகிழ்ச்சியுடன் வேலை செய்தமையை வரலாறுகளில் மட்டுமல்ல இன்றும் எம் கிராமப் புறங்களிலுள்ள வயல்நிலங்களிலும், கடற்கரைகளில் ஏலேலோ பாடி தொழிலை மகிழ்ச்சியுடன் முன்னெடுத்துச் செல்வதைக் காணக்கூடியதாக உள்ளது.

வேலைக்குமூலம் ஒளி அமைப்பும்

பொருத்தமான தொழிற்குமூலம் ஒளியின் அளவும் இன்றியமையாத ஒன்றாகக் காணப்படுகின்றது. தொழிலின் தன்மைக்கேற்ப தேவையான ஒளியின் அளவும் வேறுபடுவதாக ஆய்வுகளின் மூலம் உறுதிப்படுத்தப்பட்டுள்ளது. மேலும் செயற்கையான ஒளி வழங்கலை விட இயற்கையான வெளிச்சமே பொருத்தமான வேலைச் சூழலுக்கு அவசியமாகக் கருதப்படுகின்றது. நிறுவனங்களில் பொருத்தமான ஒளியமைப்பினை வழங்கும் போது ஊழியர்களின் செயல்திறன்கள் அதிகரிப்பதாக தொழில்துறைசார்ந்த உளவியல் ஆய்வுகளில் உறுதிப்படுத்தப்பட்டுள்ளது. சாதாரணமாக படிப்பதற்கு சுமார் முன்றிலிருந்து நான்குவரையில் உள்ள அடி - ஒளி அலகுக்கூறும், கடிதங்களை பிரித்தெடுப்பதற்கு 8-10 ஒளி அலகுக் கூறும் மிகச் சிக்கலான வேலைகளின்று 20-22 அடி ஒளி அலகுக்கூறும், ஊசி நூல் வேலைகளிற்கு 30 அடி ஒளி அலகுக்கூறும் தேவைப்படுவதாக டிங்கர் (Tinker) என்பவர் தனது தொழில்துறையும் உழவியலும் என்ற நூலில் குறிப்பிடுகின்றார். இத்தகைய ஒளி விகிதாசாரமானது குழலுக்கு குழல் மாறுபடுவதோடு தொழிலின் தன்மைக்கேற்ற வகையில் ஒளியின் அளவை மாற்றியமைக்க வேண்டுமென சுட்டிக்காட்டியுள்ளார்.

பொருத்தமான வேலைச் சூழலுக்கு அவசியமான காரணிகள்

1. ஒழுங்குபடுத்தப்பட்ட நிறுவனக் கட்டமைப்பு
2. வினைத்திறனான வேலைக்கையளிப்பு
3. சிறந்த தொடர்பாடல்க் கட்டமைப்பு
4. சிறப்பான வெளிச்சம்
5. சிறப்பான தட்ப வெப்பநிலை
6. சிறப்பான இசைவழங்கல்
7. இரைச்சல் தவிர்க்கப்படுதல்
8. சிறப்பான காற்றோட்ட வசதி
9. பொருத்தமான வர்ணப்பூச்சுக்கள்

ஊழியர்களின் பணிமூலமான மனநிறைவு

ஒரு பணியாளன் தன்னுடைய வேலையின்பாலும் அதன் தொடர்புடைய கூறுகளின்பாலும், பொதுவான வாழ்க்கையின்பாலும் கொண்டுள்ள பல்வேறுமனப்பான்மைகளின் விளைவுகளை பணிமூலமான மனநிறைவு என விளக்கப்படுகின்றது. ஊழியர்களின் மனநிறைவைத் தீர்மானிக்கும் காரணிகளாக பின்வருவனவற்றை குறிப்பிடலாம்.

1. பணியாளர்களின் வயது
2. பணியாளர்களின் குடும்ப நிலைமை
3. பணியாளர்களின் ஆற்றல்
4. வேலையின் தன்மைகள்
5. நிறுவனத்தில் உள்ள வேலைச்சூழல்
6. பின்பற்றப்படும் தலைமைத்துவக் கட்டமைப்பு
7. நிறுவனத்தில் உள்ள முன்னேற்றத்திற்கான வாய்ப்புகள்
8. நிறுவனத்தினால் வழங்கப்படுகின்ற ஊக்குவிப்புகள்

ஊழியர்களின் மன அழுத்தங்களை முகாமைசெய்தல்

ஊழியர்களுக்கு வேலை நேரங்களில் காணப்படுகின்ற மன உளைச்சல்களை இனம் கண்டு அவற்றைத் தீர்ப்பதற்குரிய நடவடிக்கைகளை முன்னெடுக்க வேண்டும் என அழுத்த முகாமைத்துவம் வலியுறுத்துகின்றது.

ஊழியர்களுக்கு தனிப்பட்ட ரீதியாகவோ அன்றி நிறுவன ரீதியாகவே ஏற்படுத்தப்படும் உளரீதியான பாதிப்புகள் அவர்களின் செயற்திறன்களைப் பாதிக்கச் செய்யும் இங்கு ஊழியர்களின் மன அழுத்தங்கள் அதிகரிக்க அதிகரிக்க நிறுவனத்தின் நோக்கத்தில் பாதிப்பை ஏற்படுத்தும். இதன் விளைவாகவே நிறுவனங்களில் ஊழியர்களின் மன அழுத்தங்களை இனங்கண்டு அவற்றைத் தீர்ப்பதற்கான பல்வேறு நடவடிக்கைகளை முன்னெடுப்பதற்கு அழுத்த முகாமைத்துவ நடவடிக்கைகளை சிறப்பான முறையில் பிரயோகிப்பதில் கவனம் செலுத்தவேண்டிய தேவை இன்று அதிகரித்துள்ளது. வளர்ச்சியடைந்த நாடுகளிலே பாரிய நிறுவனங்களிலே ஊழியர்களின் மன அழுத்தங்களை இனங்கண்டுகொள்வதற்கும் அவற்றைத் தீர்த்து வைப்பதற்கும் உளவியல் ஆலோசனை மையம் தனியாகச் செயற்படுவதை இங்கு குறிப்பிட முடியும்.

ஊழியர்களுக்கு மன அழுத்தங்கள் ஏற்படும் பிரதான வழிகள்

ஊழியர் ஒருவருக்கு பின்வரும் இரண்டு வழிகளில் மன அழுத்தங்கள் ஏற்படுகின்றது.

1. தனிப்பட்ட ரீதியாக ஏற்படும் மன அழுத்தங்கள்
2. நிறுவன ரீதியான ஏற்படும் மன அழுத்தங்கள்

ஊழியர்களுக்கு தனிப்பட்ட ரீதியாக ஏற்படுத்தப்படும் மன அழுத்தங்கள்

1. விபத்தில் சிக்குதல்
2. உடல் நலம் பாதிக்கப்படல்
3. திருமண ரீதியான குழப்பங்கள்

4. குடும்ப அங்கத்தவர்கள் இறந்து போதல்
5. குடும்பத்தில் முரண்பாடுகள் காணப்படுதல்
6. குடும்பத்தில் வறுமை நிலவுதல்
7. விவாகரத்துப் பெற்றிருத்தல்
8. குடியிருப்புக்கள் இல்லாதிருத்தல்
9. வசதி குறைந்த குடியிருப்புக்களில் தங்கியிருத்தல்.
10. நண்பர்களின் மரணங்களும் விபத்துக்களும்.

ஊழியர்களுக்கு நிறுவனரீதியாக ஏற்படுத்தப்படும் மன அழுத்தங்கள்

1. பொருத்தமற்ற தொழில் சூழல்.
2. அதிகரித்த வேலைச் சுமை
3. பக்கச்சார்பான ஊக்குவிப்புகள்
4. கடுமையான வழிப்படுத்தல்கள்
5. சுதந்திரமில்லாத நிலமை
6. கடுமையான மேற்பார்வை இருத்தல்
7. உரிமைகள் சலுகைகள் மறுக்கப்படுதல்
8. மேலதிகாரிகளின் தலையீடுகள்
9. இரைச்சல்கள் மிகுதியாக இருத்தல்
10. முரண்பாடுகள் உயர்வாக இருத்தல்
11. பதிலளிக்க வேண்டிய பொறுப்பு உயர்வாக இருத்தல்
12. தீர்மானங்களை விரைவாக எடுக்க வேண்டி இருத்தல்

ஊழியர்களின் மன அழுத்தங்களை குறைப்பதற்கு நிறுவனங்கள் மேற்கொள்ள வேண்டிய நடவடிக்கைகள்

1. சாதகமான தொழிற்குழுவை ஏற்படுத்திக் கொடுத்தல்.
2. பணிச் சுமையைக் குறைத்தல்.
3. உரிமைகள் சலுகைகளை அங்கீகரித்தல்
4. பொருத்தமான தேவையான ஊக்குவிப்புகளை வழங்குதல்

5. ஊழியர்களின் நியாயமான கோரிக்கைகளை செவிமடுத்தல்
6. ஊழியர்களின் அந்தரங்க உரிமைகளில் தலையிடாது இருத்தல்
7. இலகுவான தலைமைத்துவப் பண்புகள் மூலம் வழிப்படுத்தல்
8. செயற்திறன் மதிப்பீட்டில் இரகசியத்தன்மையைப் பேணுதல்

மன அழுத்தங்களுக்கு உள்ளாகும் ஊழியர்களில் ஏற்படும் மாற்றங்கள்

1. அதிகரித்த வரவின்மை
2. வேலையில் தவறு ஏற்படுதல்
3. அடிக்கடி ஏனையவர்களுடன் முரண்படுதல்
4. நித்திரையின்மை காணப்படுதல்
5. வளங்களை சிக்கனமின்றி கையாளுதல்
6. நான் கூறுவது தான் சரி என்ற அதீத உணர்வு
7. மதுபானம் அருந்துதல்
8. தொடர்ச்சியாக புகைத்தல்
9. வாடிக்கையாளர்களை தவறாக வழிநடத்தல்
10. இரத்த அழுத்தம் காணப்படுதல்
11. உற்சாகமின்றி காணப்படுதல்.

ஊழியர்களுக்கு மன அழுத்தங்களினால் ஏற்படும் விளைவுகள்

ஊழியர்களுக்கு பல்வேறு வழிகளிலும் மன அழுத்தங்கள் ஏற்படும் போது அவர்கள் உடல்ரீதியாகவும், உளரீதியாகவும் நடத்தை ரீதியாகவும் பல்வேறு பாதிப்புக்களுக்கு உள்ளாகின்றனர்.

ஊழியர்களுக்கு மன அழுத்தங்களினால் ஏற்படும் பாதிப்புக்களை பின்வரும் தலைப்புக்களில் விளக்கமுடியும்.

உடல் ரீதியான பாதிப்புக்கள்

1. தலையிடி காணப்படுதல்
2. இரத்த அழுத்தம் அதிகரித்தல்
3. உடல் சோர்வடைதல்

4. நெஞ்சுவலி காணப்படுதல்
5. மூட்டுவலி காணப்படுதல்
6. தோல் சம்பந்தமான நோய்கள் காணப்படுதல்

உளரீதியாக ஏற்படும் பாதிப்புகள்

1. உளச் சோர்வு காணப்படுதல்
2. அதிகரித்த பதட்டம்
3. மனதை ஒருநிலைப்படுத்த முடியாமை
4. ஞாபக சக்திகுறைவடைதல்
5. குறுகிய நேரத்துக்குள் களைப்படைதல்
6. நிறுவனத்தின் மீது வெறுப்பேற்படுதல்

மனஅழுத்தத்தினால் நடத்தையில் ஏற்படும் மாற்றங்கள்

1. நித்திரையின்மை
2. பசியின்மை
3. அடிக்கடி சிறுநீர் கழித்தல்
4. தனிமையை நாடுதல்
5. அடிக்கடி கோபப்படுதல்

கின்றைய இலத்திரனியல் உலகத்திலே ஊழியர்களின் மன அழுத்தங்கள் அதிகரித்தமைக்கான காரணங்கள்

1. நிறுவனங்களிற்கிடையே ஏற்பட்ட அதிகரித்த போட்டி
2. இலத்திரனியல் மயப்படுத்தப்பட்ட நிர்வாக அலகுகள்
3. அதிகரித்த பணிச்சுமை காரணமாக குடும்பங்களிற்கிடையேயான தொடர்புகள் குறைந்தமை
4. இயந்திர மயப்படுத்தப்பட்ட தொழில் கலாச்சாரம்
5. ஊழியர்களிடையே காணப்படும் போட்டி மேலாண்மைச் சிந்தனைகள்.
6. நிறுவனங்களின் எல்லையற்ற நோக்கங்கள்

மன அழுத்தங்களை கட்டுப்படுத்துவதற்கு நிறுவனங்களில் கடைபிடிக்க
கூடிய விசேட நிகழ்ச்சித்திட்டங்கள்

1. தியானம் தொடர்பான அறிவுறுத்தல்
2. உடற்பயிற்சி தொடர்பான அறிவுறுத்தல்
3. ஊழியரிடையே நல்லுறவை ஏற்படுத்தும் நிகழ்ச்சித்திட்டங்கள்
5. வேலைச் சுழற்சியை அமுல்படுத்தல்
6. பொழுது போக்கு நிகழ்ச்சித் திட்டங்களை நடைமுறைப்படுத்தல்
7. ஊழியர்களைச் சுற்றுலாக்கு அழைத்துச் செல்லல்.
8. ஊழியர்களின் பிரச்சனை தொடர்பாக தனியாக கலந்துரையாடுதல்.
7. மனதை ஒருநிலைப்படுத்தும் நிகழ்த்திட்டங்களை நிறுவனத்தில் நடைமுறைப்படுத்துதல்.

உதாரணம் - 1. கலர் மீன்களை உள்ளடக்கிய தொடடி

2. அமைதியான இசை வழங்கல்

ஊழியர்கள் பணியிலிருந்து விலகிக் கொள்வதை பின்வருமாறு வகைப்படுத்த முடியும்.

1. நிறுவனம் ஊழியர்களை பணியிலிருந்து இடைநிறுத்துவது இது பின்வரும் இரண்டு வடிவங்கள் இடம் பெறும்

அ. பதவியை நீக்குதல்

ஆ. ஆட்குறைப்பு

2. ஊழியர்கள் தமது சுய விருப்பத்தின் பேரில் விலகுதல்.

அ. பதவியை இராஜினாமா செய்தல்

ஆ. இளைப்பாறுதல்

ஊழியர்களை பதவி நீக்கம் செய்தல்

பதவி நீக்கம் என்பது குறித்த ஒருபணியாளரின் தொடர்பை நிறுவனம் துண்டிக்கின்ற ஓர் நடவடிக்கையைக் குறிப்பதாகும். பணியாளர்கள் நிறுவனத்தின் விதிகள் கொள்கைகளை மீறுகின்ற பட்சத்தில் அல்லது நிறுவனத்தின் நோக்கங்களுக்கு முரணாக செயற்படுகின்ற சந்தர்ப்பத்தில் அல்லது குறித்த ஆளணி நிறுவனத்தில் பணியாற்றுவது நிறுவனத்திற்கு அவசியமற்றது எனக் கருதுகின்ற எந்த ஒரு சந்தர்ப்பத்திலும் பதவி நீக்கம் செய்யப்படுவார். பதவி நீக்கம் என்பது நிறுவனங்களில் மேற்கொள்ளப்படும் வழமையான ஓர் கருமம் என்றாலும் பதவி நீக்கம் தொடர்பாக நியாயமான கொள்கையை நிறுவனம் கடைப்பிடிக்க வேண்டும் அதாவது எந்த ஒரு பணியாளரையும் பணியிலிருந்து நீக்குவதற்கு நியாயமான காரணங்களுக்காகவே பணியிலிருந்து நீக்குதல் வேண்டும். மாறாக நியாயமற்ற காரணங்களுக்காக பணியாளர்களை சேவையிலிருந்து நீக்குவதை முற்றாக தவிர்த்தல் வேண்டும்.

ஆட்குறைப்பு

ஆட்குறைப்பு என்பது ஊழியர்கள் மிகையாகக் காணப்படும் போது அல்லது குறித்த பதவி அவசியமற்றது எனக் கருதுகின்ற சந்தர்ப்பத்தில் சம்பளப்பட்டியலிருந்து ஊழியர்களை தற்காலிகமாக அல்லது காலவரையறை இன்றி நீக்குதல் ஆட்குறைப்பு எனப்படும்.

ஆட்குறைப்பானது நிறுவனங்களில் பின்வரும் சந்தர்ப்பங்களில் நிகழலாம்.

1. நிறுவனத்தில் ஊழியர்களுக்கு வேலைகள் இல்லாத போது
2. நிறுவனச் செயற்பாடுகளை இடைநிறுத்திக் கொள்ளும் போது
3. மிகை ஊழியம் காணப்படும் போது ஏற்படும் மேலதிக செலவுகளைக் கட்டுப்படுத்துவதற்கு
4. நிறுவனத்திற்கு வெளியிலிருந்து மிகவும் பொருத்தமான ஊழியர்களைத் திரட்டக்கூடிய வாய்ப்புக்கள் காணப்படும் போது.
5. ஊழியர்களை எதிர்காலத்திலே மீளவும் வேலைக்கு அழைப்பதென உத்தேசிக்கும் சந்தர்ப்பத்தில்
5. வணிகச் சூழலில் ஏற்படும் அதிரடியான மாற்றங்களினால் உதாரணம் : அரசியல் சூழலில் ஏற்படும் மாற்றங்கள்

சர்வதேச தொழில்நுட்பச் சூழலில் ஏற்படும் மாற்றங்கள்

நிறுவனம் ஆட்குறைப்பு நடவடிக்கைகளில் ஈடுபடுவதன் பிரதான நோக்கங்கள்

1. வினைத்திறன் மிக்க மனிதவளக் கட்டமைப்பை உறுதிப்படுத்தல்.
2. மிகையான மனிதவளச் செலவுகளைக் கட்டுப்படுத்துதல்

ஆட்குறைப்பினை மேற்கொள்ளும் போது நிறுவனங்கள் கருத்தில் கொள்ள வேண்டிய விடயங்கள்

1. நிறுவனத்தின் தற்போதைய சூழ்நிலை
2. ஆளணியினரைக் குறைப்பதற்கான அவசியம்.

3. ஆட்குறைப்புச் செய்யப்படும் ஊழியர்களின் ஆற்றல்கள்
4. குறித்த நிறுவனம் ஆட்குறைப்பு செய்வது தொடர்பாக போட்டி நிறுவனங்களின் எதிர்பார்ப்புக்கள்
5. ஆட்குறைப்பு தொடர்பாக நிறுவனத்தின் சட்டதிட்டங்கள்.
6. ஆட்குறைப்பு தொடர்பாக அரசாங்கத்தின் சட்டதிட்டங்கள்.
7. ஆட்குறைப்பு தொடர்பான பணியாளர்களுடன் கொண்டுள்ள உடன்பாடுகள்.

ஆட்குறைப்பு செய்யப்படும் ஊழியர்கள் தொடர்பான நிறுவனத்தின் பொறுப்புக்கள்

1. ஆட்குறைப்புத் தொடர்பான முன்னறிவித்தலை வெளியிடுதல்.
2. ஆட்குறைப்புக்கு உள்ளாகும் ஊழியர்களுக்கான நிதிப்பாதுகாப்பு வசதியளித்தல்.
3. ஆட்குறைப்புக்கு உள்ளாகும் ஊழியர்களுக்கு ஏனைய நிறுவனங்களில் தொழில் வாய்ப்பினை பெற உதவுதல்.
4. நிறுவனத்தில் எதிர்காலத்தில் ஆளணியினரை உள்வாங்கும் போது ஆட்குறைப்புக்கு ஆளான ஊழியர்களுக்கு முன்னுரிமை அளித்தல்.
5. ஆட்குறைப்பின் போது ஊழியர்கள் தொடர்பாக பக்கச் சார்பற்ற ஒரு பொதுவான ஒழுங்குணர்வைப் பின்பற்றுதல்.

தொழிலாளர் புரள்வு விகிதம்

ஒரு நிறுவனத்தில் குறிப்பிட்ட ஒருவருடத்தில் உள்ள ஊழியர்களின் எண்ணிக்கைக்கும் அவ்வருடத்தில் விலகும் ஊழியர்களின் எண்ணிக்கைக்கும் இடையிலான நூற்றுவீதத் தொடர்பு இதுவாகும் தொழிலாளர் புரள்வு விகிதத்தை மதிப்பிடுவதன் மூலம் பாரிய நிறுவனங்களில் ஆளணி எண்ணிக்கையில் ஏற்படும் மாற்றங்களை கணிப்பிட முடியும். தொழிலாளர் புரள்வு விகிதமானது பின்வருமாறு கணிப்பிடப்படும்.

தொழிலாளர்புரள்வு வீதம் = $\frac{\text{குறித்தவருடத்தில் விலகும் சராசரி ஊழியர்களின் எண்ணிக்கை}}{\text{குறித்தவருடத்திலுள்ள சராசரி ஊழியர்களின் எண்ணிக்கை}}$

குறித்தவருடத்திலுள்ள சராசரி
ஊழியர்களின் எண்ணிக்கை

தொழிலாளர் புரள்வு வீதத்தில் காணப்படும் குறைபாடுகள்

1. இவ்விகதிமானது நிறுவனத்தின் எப்பகுதியை சேர்ந்தவர்கள் விலகுகின்றார்கள் என்பதை வெளிக்காட்டாது.
2. விலகும் ஊழியர்களின் சேவைக்காலத்தை இது எடுத்துக் காட்டாது.
3. ஒரு வருடத்திலிருந்து அடுத்த வருடத்திற்கான உடனடி மாற்றத்தினை இது வெளிக்காட்டாது.

தொழிலாளர் புரள்வு வீதம் உயர்வாக இருப்பதன் நன்மைகள்

1. நீண்டகாலம் வேலை செய்வோருக்கு பதவி உயர்வுகளை வழங்க வாய்ப்பு ஏற்படும்.
2. போட்டி நிறுவனங்களின் ஊழியர்களை பெற்றுக் கொள்ள வாய்ப்பு ஏற்படும்.
3. ஆட்குறைப்பு நடவடிக்கைகளை பெற்றுக் கொள்வது கலப்படம்.

தொழிலாளர் புரள்வு வீதம் உயர்வாக இருப்பதனால் ஏற்படும் பாதிப்புகள்

1. புதிய ஊழியர்களை சேர்க்க வேண்டி இருக்கும் இதனால் செலவுகள் அதிகரிக்கும்.
2. நிறுவனத்தின் செயற்பாடுகள் ஸ்தம்பிதம் அடையும்.
3. ஊழியர்களில் ஈடுபடுத்திய முதலீடு விரயமாகும்.
4. புதிய ஊழியர்களுக்குரிய பயிற்சி செலவுகள் அதிகரிக்கும்.
5. ஊழியர்கள் விலகல் அதிகமாக இருப்பின் உடனடியாக மீண்டும் புதியவர்களைப் பெறுவது கடினமாகும்.
6. நிறுவனத்தின் நன்மதிப்பு குறைவடையும்.

முகாமையாளரும் ஊழியரும்

நிறுவனம் ஒன்றில் நிறைவேற்று அதிகாரம் கொண்டநபர் அல்லது நிர்வாக அதிகார வலிமை கொண்ட ஒருவர் முகாமையாளர் ஆவார். அதாவது ஊழியர்களை வழிப்படுத்தி அவர்களிடமிருந்து உச்ச உழைப்பினைப் பெற்று அவர்களின் கூட்டுப் பங்களிப்புடன் நிறுவனத்தின் இலக்கினை அடைய பாடுபடும் நபர் முகாமையாளர் என விளக்க முடியும். இந்தவகையில் முகாமையாளர் என்பவர் நேரடியாக முகாமையாளர் என்ற சொற்பதத்தினைக் கொண்டிருக்க வேண்டும் என்ற அவசியமில்லை.

பாரிய நிறுவனங்களில் காணப்படும் முகாமையாளர்கள்

சிறிய நிறுவனங்களின் ஒட்டுமொத்த நிர்வாக நடவடிக்கைகளையும் தனி ஒரு முகாமையாளரினால் மேற்கொள்ள முடியும். ஆனால் பாரிய நிறுவனத்தினால் நிர்வாக நடவடிக்கைகளை இலகுவான முறையில் முன்னெடுத்துச் செல்வதற்கு நிர்வாகமானது பல்வேறு கூறுகளாக பங்கு போடப்பட்டு ஒவ்வொரு நிர்வாக அலகுகளுக்கும் பொறுப்பாக தனித்தனி முகாமையாளர்கள் நியமிக்கப்படுவது தற்கால முகாமைத்துவ மரபாக உள்ளது. இந்தவகையில் பாரிய நிறுவனங்களில் பொதுவாக பின்வரும் முகாமையாளர்கள் காணப்படுவார்கள்.

1. பொது முகாமையாளர்
2. மனித வள முகாமையாளர்
3. நிதி முகாமையாளர்
4. சந்தைப்படுத்தல் முகாமையாளர்
5. உற்பத்தி முகாமையாளர்
6. ஆராய்ச்சி, அபிவிருத்தி முகாமையாளர்.

அதிகாரம், பொறுப்புக்களின் அடிப்படையில் முகாமையாளர்களை வகைப்படுத்துதல்

பாரிய அமைப்புகளால் பல்வேறு தொழில் மட்டங்களிலும் அதிகளவான முகாமையாளர்கள் காணப்படுவார்கள். இவர்களுக்கு கையளிக்கப்பட்ட அதிகாரம், பொறுப்புக்களின் அடிப்படையில் முகாமையாளர்களை பின்வருமாறு மூன்று வகைப்படுத்தலாம்.

1. உயர் மட்ட முகாமையாளர் Top Level manager
2. நடுத்தரமட்ட முகாமையாளர் Middle Level Manager
3. கீழ் மட்ட முகாமையாளர் Low Level Manager

உயர்மட்ட முகாமையாளர்

நிறுவனங்களில் எண்ணிக்கையில் குறைந்தவர்களாகவும் அதிகாரத்தில் உயர்ந்தவர்களாகவும் காணப்படுவவர்கள், உயர்மட்ட முகாமையாளர்கள் ஆவார். இவர்கள் நிறுவனத்திற்கான நோக்கங்கள், கொள்கைகளைத் தீர்மானிப்பதில் தமது நேரத்தினை அதிகளவில் செலவிடுவார்கள். நிறுவனம் ஒன்றின் அடிப்படை எதிர்பார்ப்புக்களை பூர்த்தி செய்வதற்கான உயர்மட்டத் தீர்மானங்களை மேற்கொள்வதும் நிறுவனம் பயணிக்கும் திசைகளை தீர்மானிப்பதும் இவர்களின் பிரதான பொறுப்புக்களாக வரையறுக்கப்படுகின்றது.

இடைத்தர மட்ட முகாமையாளர்/ நடுத்தர மட்ட முகாமையாளர்

நிறுவனங்களில் உயர்மட்ட முகாமையாளர்களினால் வகுக்கப்பட்ட கொள்கைகள், திட்டங்களை அமுல்படுத்தும் பணிகளில் ஈடுபடுபவர்கள் நடுத்தர மட்ட முகாமையாளர்கள் ஆவார். இவர்கள் எண்ணிக்கையில் கணிசமான அளவு காணப்படுவதோடு குறிப்பிட்ட வீதத்தில் அதிகாரத்தினையும் கொண்டிருப்பார்கள். நடுத்தர மட்ட முகாமையாளர்கள் பெரும்பாலும் தீர்மானங்களை அமுல்படுத்துவதிலும், கட்டளைகளைப் பிறப்பிப்பதிலும் தமது நேரத்தினைச் செலவிடுவார்கள்.

கீழ்மட்ட முகாமையாளர்கள் / முதல்வரிசை முகாமையாளர்

நிறுவனங்களில் எண்ணிக்கையில் உயர்ந்தவர்களாகவும் அதிகாரத்தில் குறைந்தவர்களாகவும் காணப்படுபவர்கள் கீழ்மட்ட முகாமையாளர்கள் ஆவார். இவர்கள் ஊழியர்களிடமிருந்து நேரடியாக உழைப்பினை பெறுவது இவர்களது பிரதான பணியாகும். இதனடிப்படையில் நடுத்தரமட்ட முகாமையாளர்களினால் அமுல்படுத்தப்படும் கொள்கைகள், திட்டங்கள் ஊழியர்களினால் சரியான முறையில் நடைமுறைப்படுத்தப்படுகின்றதா என்பதை மேற்பார்வை செய்வதிலும் வாடிக்கையாளர்களுடன் நேரடியாக தொடர்புகளை ஏற்படுத்துவதிலும் கீழ்மட்ட முகாமையாளர்கள் தமது நேரத்தினை அதிகளவில் செலவிடுவார்கள்.

முகாமையாளர்களுக்கான திறன்கள்

Robert katz என்ற முகாமைத்துவ அறிஞர் முகாமையாளர் ஒருவருக்கு பின்வரும் மூன்று வகையான திறன்கள் காணப்பட வேண்டும் என வலியுறுத்தியுள்ளார்.

1. தொழில்நுட்பத்திறன்
2. மானிடத்திறன்
3. கருத்தொன்றிய திறன்

முகாமையாளரும் தொழில்நுட்பத்திறனும்

குறிப்பிட்ட ஒரு நிறுவனத்தில் முகாமையாளராக நியமிக்கப்படும் ஒருவர் அந்நிறுவனத்துடன் தொடர்புடைய அனைத்து வேலைகள் பற்றியும் அவற்றின் நுணுக்கங்களைப் பற்றியும் முழுமையான ஆற்றலை கொண்டிருக்க வேண்டியது முகாமையாளருக்கான தொழில்நுட்பத் திறனாக வரையறுக்கப்படுகின்றது.

முகாமையாளரும் மானிடத்திறனும்

முகாமையாளர் நிறுவனத்தில் பணியாற்றும் ஏனையவர்களுடன் இணைந்து பணியாற்றுவதுடன் அவர்களின் நடத்தைகளை விளங்கிக் கொண்டு ஒவ்வொருவருக்கும் ஏற்ற வகையில் வெவ்வேறுபட்ட அணுகுமுறைகளைக் கடைப்பிடிப்பதோடு ஊழியர்களின் பிரச்சனைகளைச் சரியான முறையில் இனங்கண்டு பொருத்தமான ஊக்குவிப்புக்களை வழங்கக்கூடிய மனிதப்பண்பினை கொண்டிருக்க வேண்டியது முகாமையாளருக்கான மானிடத்திறனாக கருதப்படுகின்றது.

முகாமையாளரும் கருத்தொன்றிய திறனும்

முகாமையாளர்களுக்கு நிறுவனம் தொடர்பான ஓர் கருத்தியல் ரீதியான பார்வை இருக்க வேண்டியது அவசியமாகின்றது. இங்கு நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு பிரிவும் எந்த வகையில் ஏனைய பகுதிகளுடன் தொடர்பு கொண்டுள்ளது. ஒரு பகுதியில் ஏற்படும் மாற்றங்கள் ஏனைய பகுதிகளில் எத்தகைய மாற்றங்களை உருவாக்குகின்றது என்பதை ஆழமான ஓர் கருத்தியல் பார்வையில் நோக்கும் ஆற்றல் முகாமையாளர்களுக்கு இருக்க வேண்டியது அவசியமாகின்றது.

முகாமையாளர்களுக்கு இருக்க வேண்டிய பொதுவான திறன்கள்

1. சிறந்த தொழில்நுட்பத்திறன்
2. மனித நடத்தையை விளங்கிக் கொள்ளும் திறன்
3. சிறந்த தொடர்பாடல் திறன்
4. தீர்மானம் எடுக்கும் திறன்
5. வளங்களை ஒழுங்கமைக்கும் திறன்
6. நேரத்தினை சரியாகப் பயன்படுத்தும் திறன்
7. ஊழியர்களை ஊக்குவிக்கும் திறன்
8. முன்மாதிரியாக நடந்து கொள்ளும் திறன்
9. பொறுப்புக்களை முழு அளவில் ஏற்கும் திறன்
10. ஆபத்துக்கள், விமர்சனங்களை ஏற்கும் திறன்

முகாமையாளர்களின் பிரதான கடமைகள்

1. நிறுவனத்தின் செயற்பாடுகளை திட்டமிடுதல்
2. நிறுவனச் செயற்பாடுகளை ஒழுங்கமைத்தல்
3. ஊழியர்களை சரியான முறையில் நெறிப்படுத்தல்
4. வளங்களை சரியான முறையில் ஒதுக்கீடு செய்தல்.
5. மக்களுடன் இணைந்து மக்களினூடாகச் சேவை செய்தல்.
6. பிரச்சனைகளை பகுப்பாய்வு செய்து மதிப்பீடு செய்தல்
7. நிறுவனத்துக்குரிய பலன்களையும், பலவீனங்களையும் இனங் காணுதல்.
8. ஊழியர்களின் கருத்துக்கள், ஆலோசனைகளைச் செவிமடுத்தல்.
9. நிறுவனம் தொடர்பாக சிறந்த தீர்மானங்களை நிறைவேற்றுதல்.

முகாமையாளரின் பிரதானப் பொறுப்புகள்

1. நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை விரைவாகவும், சரியாகவும் அடைந்து கொள்ள முயற்சித்தல்.
2. வளங்களை வீண் விரயமின்றி சிக்கனமாகவும், சிறப்பாகவும் பயன்படுத்தல்.
3. உரிமையாளர்களுக்கும், ஊழியர்களுக்கும் இடையில் தொழில் உறவினை விருத்தி செய்தல்.
4. நிறுவனத்திற்கான வாய்ப்புக்களை இனம் காண்பதோடு ஏற்படக்கூடிய அச்சுறுத்தல்களை முறியடிப்பது.
5. பொறுப்புக்களை முழு அளவில் நிறைவேற்றுவதற்கான கடப்பாட்டினைக் கொண்டிருத்தல்.
6. நிறுவனத்தின் அகச்சூழல், புறச்சூழல் காரணிகளை சரியான முறையில் வரையறுத்துக்கொள்வது.
7. சமூகப் பொறுப்புக்களை நிறைவேற்றுவதல்

உதாரணம் : சூழல் பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகளில் ஈடுபடுதல்.

முகாமையாளரும் சமூகப் பொறுப்பும்

முகாமையாளர் ஒருவர் நிறுவன நோக்கங்களை அடைய முற்படும் போது சமூகத்திற்கு எந்தவிதமான பாதிப்புக்களையும் ஏற்படுத்தாத வகையில் அதாவது எதிர்க்கணிய வெளிவாரி விளைவுகளை ஏற்படுத்தாத வகையில் நிறுவனச் செயற்பாடுகளை முன்னெடுத்துச் செல்ல வேண்டியது முகாமையாளர்களின் சமூகப் பொறுப்பாகும்.

முகாமையாளர் ஒருவர் சமூகப் பொறுப்பினைக் கொண்டிருக்க வேண்டிய பிரதான பிரிவினர்

1. உரிமையாளர்
2. வாடிக்கையாளர்
3. ஊழியர்கள்
4. சமூகம்
5. விநியோகஸ்தர்கள்

முகாமையாளர் ஒருவர் உரிமையாளர்கள் தொடர்பாக நிறைவேற்ற வேண்டிய சமூகப் பொறுப்புகள்

1. உரிமையாளரின் மூலதனத்தை இலாபகரமான வழிகளில் முதலீடு செய்தல்.
2. உரிமையாளர் ஈடுபடுத்திய முதலீட்டை பாதுகாப்பான முறையில் மீளப் பெற்றுக்கொடுத்தல்.
3. நிறுவனத்திற்கு ஏற்படக்கூடிய வணிக ஆபத்துக்களை முற்கூட்டியே இனங்கண்டு தவிர்த்தல்.
4. உரிமையாளருக்கும் ஊழியருக்கும் இடையில் தொழில் உறவினை விருத்தி செய்தல்.
5. உரிமையாளர்களின் நோக்கங்களுக்கேற்ப நிறுவனத்தை வழிநடத்திச் செல்லுதல்.
6. உரிமையாளர்களின் அனுமதியின்றி இரகசியமான வழிகளில் இலாபம் உழைப்பதைத் தவிர்த்தல்.

முகாமையாளர் ஒருவர் வாடிக்கையாளர் தொடர்பாக நிறைவேற்ற வேண்டிய சமூகப் பொறுப்புகள்

1. வாடிக்கையாளர்களின் தேவைகளை சரியான முறையில் இனம் காணுதல்.
2. வாடிக்கையாளர்களின் முறைப்பாடுகளை விசாரணை செய்தல்.
3. வாடிக்கையாளர்களின் தேவைகளை உடனுக்குடன் பூர்த்தி செய்தல்.
4. வாடிக்கையாளர்களை சுதந்திரமாக செயற்பட அனுமதித்தல்.
5. வாடிக்கையாளர்களை தவறான வழிகளில் திசை திருப்புவதை தவிர்த்தல்.
6. வாடிக்கையாளர்களுடன் சுமுகமான தொடர்பினைப் பேணுதல்.

முகாமையாளர் ஒருவர் ஊழியர்கள் தொடர்பாக நிறைவேற்ற வேண்டிய சமூகப் பொறுப்புக்கள்

1. ஊழியர்களை சரியான தலைமைத்துவ பண்புகள் மூலம் வழிப்படுத்துதல்
2. ஊழியர்களின் நியாயமான கோரிக்கைகளையும், ஆலோசனைகளையும் செவிமடுத்தல்.
3. ஊழியர்களுக்குரிய பணிகளை சரியான முறையில் வரையறுத்தல்.
4. ஊழியர்களை கட்டுப்படுத்துவதை விட வழிபடுத்துவதில் கூடிய கவனம் செலுத்துதல்.
5. ஊழியர்களை பக்கச்சார்பற்ற முறையில் கையாளுதல்.
6. ஊழியர்களிடையே சமத்துவ மனப்பாங்கினைக் கட்டியெழுப்புதல்.
7. ஊழியர்களின் உரிமைகள், நலன்கள் தொடர்பாக உரிமையாண்மையுடன் கலந்துரையாடுதல்.
8. ஊழியர்களின் ஆற்றல்களை அதிகரிப்பதற்கான செயற்திட்டங்களை முன்னெடுத்தல்.
9. ஊழியர்களை முகாமையில் பங்குபற்ற ஊக்கமளித்தல்.

முகாமையாளர் ஒருவர் விநியோகஸ்தர்கள் தொடர்பாக நிறைவேற்ற வேண்டிய சமூகப் பொறுப்புக்கள்

1. நியாயமான விலையில் பொருட்கள் சேவைகளை விநியோகித்தல்.
2. நியமத்தரம் மிக்க பொருட்களை விநியோகித்தல்.
3. சரியான நேரத்திற்கு பொருட்களை விநியோகித்தல்.
4. கடன் அடிப்படையில் பொருட்களை விநியோகித்தல்.
5. விநியோகஸ்தர்களுக்கு விளம்பர வசதிகளை ஏற்படுத்திக் கொடுத்தல்.
6. விநியோகஸ்தர்களுக்கு சந்தைப்படுத்தல் ஆலோசனைகளை வழங்குதல்.

முகாமையாளர் ஒருவர் சமூகம் தொடர்பாக நிறைவேற்ற வேண்டிய சமூகப் பொறுப்புகள்

1. வளங்களை சிக்கனமாகவும், சிறப்பாகவும் பயன்படுத்திக் கொள்ளுதல்.
2. சமூகங்களின் ஒழுக்க நெறிகளைப் பாதுகாத்தல்.
3. சூழலை தூய்மையாகவும், பாதுகாப்பாகவும் பேணுதல்.
4. அரசிற்கு வரிகளை ஒழுங்காகவும், கிரமமாகவும் செலுத்துதல்.
5. வர்த்தக ரீதியான ஊழல்களில் ஈடுபடாது இருத்தல்.
(உ-ம்) பெற்றோலில் மண்ணெண்ணெய் கலத்தல்.
6. பிரதேச ரீதியான அபிவிருத்திக்கு பங்களிப்புச் செய்தல்.
7. வேலைவாய்ப்புக்குப் பங்களிப்பு செய்தல்.
8. நியாயமான விலையில் பொருட்கள் சேவைகளை வழங்குதல்.

முகாமையாளருக்கு இருக்க வேண்டிய பொதுவான நோக்கங்கள்

1. குறைந்த உள்வீடுகளைக் கொண்டு கூடுதலான வெளியீட்டினைப் பெற்றுக் கொள்ளல்.
2. நிறுவனத்தின் செலவுகளை இழிவுபடுத்தல்.
3. உற்பத்தி, விற்பனை இயலளவை விரிவுபடுத்தல்
4. போட்டியாளர்களை வெற்றி கொள்ளுதல்.
5. வாடிக்கையாளர்களின் எண்ணிக்கையை அதிகரித்தல்
6. ஊழியர்களிடமிருந்து உச்ச உழைப்பினைப் பெற்றுக்கொள்ளுதல்.
7. நிறுவனத்தை நோக்கி வரும் அச்சுறுத்தல்களை முறியடித்தல்.
8. நிறுவனத்தின் மீதான நன்மதிப்பினை உயர்த்திக் கொள்ளுதல்.

உலகளாவிய ரீதியில் அனைத்து முகாமையாளர்களும் எதிர்நோக்கும் பொதுவான சவால்கள்

1. அதிகரித்த வளப்பற்றாக்குறை
2. பெற்றோலிய வளத்தின் விலை அதிகரிப்பு
3. அரசாங்கத்தின் தளம்பலுடைய பொருளாதாரக் கொள்கைகள்
4. சர்வதேச வணிகச் சூழலில் ஏற்படும் விரைவான மாற்றங்கள்
5. போட்டி நிறுவனங்களில் தந்திரோபாய நகர்வுகள்
6. ஊழியர்களினதும், தொழிற்சங்கங்களினதும் அதிகரித்த கோரிக்கைகள்.
7. சர்வதேச அரசியலில் காணப்படும் உறுதியற்ற போக்கு
8. உலகமயமாக்கலின் விரைவான எழுச்சி
9. மனித வளங்களுக்கிடையிலான பல்லின கலாச்சார வேறுபாடுகள்
10. இயற்கைச் சூழலில் ஏற்படும் அதிரடி மாற்றங்கள்
11. அரச சட்டச் சூழலில் ஏற்படும் விரைவான மாற்றங்கள்

மனிதவள முகாமையாளர் / ஆளணி முகாமையாளர்

பாரிய நிறுவனங்களில் மனிதவளச் செயற்பாடுகளுக்குப் பொறுப்பாக காணப்படுபவர் மனிதவளமுகாமையாளர் ஆவார். இவர் ஊழியர்கள் தொடர்பான அனைத்துக் கருமங்களையும் நெறிப்படுத்தும் பொறுப்பினைக் கொண்டிருப்பார்.

மனிதவள முகாமையாளர் ஊழியர்களிடமிருந்து அதிகளவிலான ஒத்துணைப்பினைப் பெற்றுக்கொள்வதற்கு மேற்கொள்ளவேண்டிய உத்திகள்

1. நியாயமான ஆட்சேர்த்தல் கொள்கையை நடைமுறைப்படுத்துதல்
2. சட்டத்தினால் அல்லது ஒப்பந்தத்தினால் வரையறுக்கப்பட்ட கூலிக்குக் குறையாத கூலியை ஊழியர்கள் பெற்றுக்கொள்வதை உறுதிசெய்தல்.
3. ஊழியர்களின் உரிமைகள் நலன்களை பாதுகாக்கும் செயற்திட்டங்களை நடைமுறைப்படுத்துதல்

4. நிறுவனத்தில் பொருத்தமான தொழிற்குழலை ஊழியர்களுக்குப் பெற்றுக்கொடுத்தல்.
5. சிறந்த தலைமைத்துவப் பண்புகள் மூலம் ஊழியர்களை வழிப்படுத்துதல்.
6. பக்கச்சார்பற்ற முறையில் அதிகாரம் பொறுப்புக்களை கையழித்தல்.
7. ஊழியர்களின் நியாயமான கோரிக்கைகளை செவிமடுத்தல்.
8. நியாயமான முறையில் தொழில் உடன்படிக்கையை வரையறுத்தல்.
9. கீழ்மட்ட ஊழியர்களும் முகாமைமில் பங்குபற்றுவதற்கு வாய்ப்பளித்தல்.

மனிதவள முகாமை தொடர்பில் ஊழியர்கள் நிறைவேற்ற வேண்டிய பொறுப்புக்கள்

1. ஏற்கனவே செய்துகொண்ட உடன்படிக்கைக்கமைவாக செயற்படுதல்
2. ஒப்படைக்கப்பட்ட பணிகளை குறித்த நேரத்திற்குள் நிறைவேற்றுதல்.
3. நியாயமற்ற கோரிக்கைகளை முன்வைப்பதைத் தவிர்த்தல்
4. நிறுவனத்தின் விதிகள் கொள்கைகளை மீறாதிருத்தல்
5. நிறுவனத்தின் வழங்களை சிக்கனமாகவும் சிறப்பாகவும் கையாளுதல்
6. தொழில் இரகசியங்களைப் பாதுகாத்தல்
7. நிறுவனத்தின் நோக்கங்களுக்கப்பால் பணியாற்றுவதைத் தவிர்த்தல்.
8. தலமைத்துவத்துக்குக் கீழ்ப்படிந்து ஒழுக்குதல்.

நேரத்தினை முகாமை செய்தல்

இந்த உலகத்தையே விலையாகக் கொடுத்தாலும் வாங்க முடியாத ஒரே செல்வம் நேரம்தான். நேரம் என்பது ஒவ்வொரு மனிதனது வாழ்க்கையிலும் மட்டுப்படுத்தப்பட்ட அளவில் கிடைக்கும் ஓர் அரிதான பொக்கிசமாகும். உலகில் காணப்படும் அனைத்து சமூகங்களுக்கும் இன, மத, புவியியல், பொருளாதார வேறுபாடுகளின்றி அனைத்து மனித குலங்களுக்கும் இயற்கையாகவே சம அளவில் அளிக்கப்பட்ட பொதுவான பக்கச்சார்பற்ற ஒரே சொத்து நேரம் என்பதில் மாற்றாக் கருத்திலில்லை. சர்வதேச ரீதியாக ஒரு சமூகம் இன்னொரு சமூகத்தைவிட மனித வளத்திலும் பௌதீக வளத்திலும் மேலோங்கியிருக்கலாம். உதாரணத்திற்கு நம்மைவிட யப்பானிய சமூகம் இலத்திரனியல் தொழில் நுட்பத்திலும் அமெரிக்கச் சமூகம் அணுவாயுத தொழில் நுட்பத்திலும் வளர்ந்திருக்கலாம். ஆனால் எமக்கும் அவர்களுக்கும் ஒரு நாளில் 24 மணித்தியாலங்கள், 1440 நிமிடங்கள், 86400 செக்கன்கள் என்பதில் ஒரு சமத்துவத் தன்மையே காணப்படுகின்றது.

எனவே இந்த நிதர்சனத்தைக் கருத்தில் கொண்டு நாம் ஒவ்வொருவரும் நேரத்தினை சிறப்பான முறையில் பயன்படுத்தி பிறப்பாலே நேர உணர்வு கொண்டவர்கள் யப்பானியர்கள் என்ற சர்வதேசப் பார்வையை நாம் முறியடிக்க வேண்டுமாயின் நமது நாட்டிலுள்ள ஒவ்வொரு பணியாளர்களும் நேர நிர்வாகத்தினை சிறப்பான முறையில் பயன்படுத்துவதை இன்றே உறுதியெடுத்துக்கொள்ள வேண்டும்.

பணியாளர்கள் ஒவ்வொருவரும் நேரத்தினைச் சிறப்பான முறையில் பயன்படுத்துவதற்கான வழிமுறைகள்

1. நாளாந்த வாழ்க்கையை அதிகாலையிலேயே ஆரம்பித்துக்கொள்ள வேண்டும்.
2. வழமையான நாளாந்த கருமங்களைக் குறித்த நேரத்திலேயே முடித்துக் கொள்ள வேண்டும்.

(உ-ம்) அக வணக்கம், உணவு உண்ணுதல்.

3. அலுவலக வாழ்க்கையில் மட்டுமன்றி சொந்த வாழ்க்கையிலும் நேர ஒழுங்குணர்வைப் பின்பற்ற வேண்டும்.
4. ஒவ்வொருவரும் தமக்கு உகந்த சக்தி (சைஅந வுஅந) மிக்க நேரங்களை இனம் கண்டு கொள்ளுதல் வேண்டும்.
5. கைவசமுள்ள பணிகளுக்கேற்ப நேரத்தினை திட்டமிட்டு ஒதுக்கீடு செய்தல் வேண்டும்.
6. பணிகளின் மூலம் கிடைக்கும் நன்மைகளுக்கேற்ப அல்லது பணிகளின் முக்கியத்துவத்திற்கேற்ப நேரத்தினை செலவு செய்தல் வேண்டும்.
7. தினக்குறிப்பேடு, நாட்காட்டி, கைக்கடிகாரம் போன்றவற்றை அவதானிக்கும் போது இயந்திரமயமாகப் பார்க்காமல் நேர உணர்வுடன் பார்க்க வேண்டும்.
8. நேரத்தினை தணிக்கை செய்து வாழப் பழகிக் கொள்ளுங்கள்
9. நேரம் விரயமாக்கப்படும் எல்லா நடவடிக்கைகளையும் ஆய்வுக்கு உட்படுத்துதல் வேண்டும்.
10. தினமும் நித்திரைக்குச் செல்ல முன்னர் அன்று உங்கள் நேரத்தினை ஏற்கனவே திட்டமிட்டப்படி பயன்படுத்தியுள்ளீர்களா? என்பதை உறுதி செய்து கொள்ளுங்கள்.
11. பணிகளைத் தள்ளிப் போடுவதை முழுமையாக தவிர்த்துக்கொள்ள வேண்டும்.

சிறந்தநேர முகாமைத்துவத்துக்கான அத்தியவசியத் தேவைகள்

1. தெளிவான குறிக்கோள்
2. முன்னோக்கிய திட்டமிடல்
3. எதிர்கால நடவடிக்கைகளை எதிர்வுகூறக் கூடிய ஆற்றல்
4. பொருத்தமான அதிகாரக் கையளிப்பிற்கான ஆற்றல்

நிறுவனங்களில் நேரம் விரயமாக்கப்படுவதற்கான காரணங்கள்

1. பொருத்தமற்ற ஆளணியிடம் அதிகாரம், பொறுப்புகள் கையளிக்கப்பட்டிருத்தல்.
2. பொருத்தமற்ற தொழில்கூழல் காணப்படுதல்.
3. ஒழுங்குபடுத்தப்படாத நிறுவனக் கட்டமைப்பு.
4. திட்டமிடப்படாத தொடர்பாடல் முறை.
5. பணியாளர்களிற்கு நிறுவனத்தின் நோக்கத்தினைப் பற்றியோ, பணிகளின் தன்மையைப் பற்றியோ போதிய விளக்கமின்மை.
6. பணியாளர்களுக்கான வேலை நிபந்தனைகள் சரியான முறையில் வரையறுக்கப்படாமை.
7. பணியாளர்களின் ஆற்றல்கள் குறைவாக இருத்தல்.
8. பணிகளின் முக்கியத்துவத்திற்கேற்ப நேரம் ஒதுக்கப்படாமை.
9. நிறுவனத்தில் தொழில் பிணக்கு காணப்படுதல்.
10. தேவையான வளங்கள், தேவையான நேரத்தில் கிடைக்காமை.

நிறுவனங்களில் பணியாளர்களினால் நேரம் விரயமாக்கப்படுவதனால் ஏற்படுத்தக்கூடிய பாதிப்புகள்

1. நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களை குறிப்பிட்ட காலப்பகுதிக்குள் அடைந்து கொள்ள முடியாது.
2. நேரம் விரயமாக்கப்படும் போது ஏனைய வளங்களில் ஈடுபடுத்திய முதலீடு விரயமாகும்.
3. நேரத்தை விரயமாக்கும் போது சூழல் மாற்றங்களின் தாக்கங்களுக்கு உள்ளாக வேண்டி வரும்.
4. நிறுவனத்துடன் தொடர்புடைய அனைவரினதும் ஆதரவுத் தளம் குறைவடைந்து செல்லும்.
5. வாடிக்கையாளரின் அல்லது சமூகம் ஒன்றின் தேவையினை விரைவாக அல்லது முழுமையாக நிறைவேற்ற முடியாமல் போகும்.
6. வளங்களின் பெறுமானம் குறைவடைந்து செல்லும்.
7. முரண்பாடுகளும், பிரச்சினைகளும் அதிகரிக்கும்.

நிறுவனத்தில் நேரத்தினை சரியாக பயன்படுத்துவதற்குரிய வழிகாட்டல்கள்

1. நிறுவனம் தனது பணிகளை வரையறுக்கும் போது காலத்தினை சரியாக வரையறுத்துக் கொள்ள வேண்டும்.
2. குறித்த பதவிக்கு பொருத்தமான ஊழியர்களை நியமனம் செய்தல் வேண்டும்.
3. நேரத்தினை விரயம் செய்யும் பணியாளர்களை புலனாய்வு செய்து எச்சரிக்கை விடுத்தல் வேண்டும்.
4. பணியாளர்களுக்கு பொருத்தமான தொழிற்குழுவை ஏற்படுத்திக் கொடுத்தல்.
5. ஊழியர்களின் அசைவினைக் குறைப்பதற்கு ஏற்ற வகையில் வேலைச்சூழல் ஒழுங்கமைக்கப்பட்டிருத்தல் வேண்டும்.
6. அலுவலகத்தில் நேரம் விரயமாக்கப்படும் எல்லா நடவடிக்கைகளையும் மீளாய்வு செய்தல் வேண்டும்.
7. அலுவலகச்சூழல் சரியான முறையில் ஒழுங்கமைக்கப்பட்டிருத்தல் வேண்டும்.

மேலாளர்/ முகாமையாளர் ஒருவர் நேரத்தினை சிக்கனமாக பயன்படுத்துவதற்கான வழிமுறைகள்

1. நேர நிர்வாகக் கொள்கையினை நிறுவனத்தில் முழுமையாக அமுல்படுத்த வேண்டும்.
2. பணிகளின் மூலம் கிடைக்கும் நன்மைகளுக்கேற்ப நேரத்தினை ஒதுக்கீடு செய்தல்.
3. நிறுவனத்தில் அனைத்து செயற்பாடுகளையும் கால வரிசைக்கிரமத்துக்கமைய திட்டமிட்டுக் கொள்ள வேண்டும்.
4. தேவைக்கு அதிகமான கூட்டங்கள் கூட்டுவதை தவிர்த்துக் கொள்ள வேண்டும்.
5. உங்களுடன் உத்தியோக பூர்வமாக வருபவர்களுடன் அவ்விடயம் தவிர்ந்த ஏனைய சொந்தப் பிரச்சனைகளை உரையாடுவதைத் தவிர்த்துக் கொள்ள வேண்டும்.

6. முன் அனுமதியின்றி வருபவர்களை சுமை இருக்கும் பட்சத்தில் அதாவது ஏற்கனவே திட்டமிட்ட பணிகளைப் பாதிக்கும்பட்சத்தில் கலந்துரையாடுவதை தவிர்த்துக் கொள்ளுங்கள்.
7. ஊழியர்களின் பிரச்சனைகளை கலந்துரையாடுவதற்கென தனியான நேரம் ஒன்றை ஒதுக்கிக் கொள்ள வேண்டும்.
8. உங்களுக்கு கீழ் பணிபுரிபவர்களுக்கு குறித்த வேலைக்கு எவ்வளவு நேரம் ஒதுக்கப்பட்டுள்ளதோ அந்த நேரத்தில் குறிப்பிட்ட வேலை நிறைவேற்றப்பட்டுள்ளதா? என்பதை உறுதிப்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும்.
9. நேர ஒழுங்குணர்வினைப் பேணுவதில் நிறுவனத்தில் நீங்கள் ஒரு முன்மாதிரியாக நடந்து கொள்ளுங்கள்
10. நேரத்தின் பெறுமதி பற்றி அனைத்துப் பணியாளர்களுக்கும் அறிவுறுத்த வேண்டும்.

குறிப்பு :

நாறு பணியாளர்களை உள்ளடக்கிய கூட்டம் ஒன்றிற்கு மேலாளர் ஒருவர் 07 நிமிடங்கள் தாதமாகச் செல்லும் போது இங்கு 100 பணியாளரின் 700 மனித நிமிடங்கள் அவர் வீணாக்குகின்றார்.

முகாமையாளர் ஒருவர் நேர நிர்வாகம் தொடர்பாக மீளாய்வு செய்யப்பட வேண்டிய விடயங்கள்

1. திட்டமிட்ட வேலைகளில் தடைகள் ஏற்படுகின்றனவா
2. அதிக நேரம் எடுத்துக்கொண்டு எந்தவித பயனும் கிடைக்காத பணிகள் எவை?
3. பயன்கள் எதுவும் கிடைக்காத பணிகளை மேற்கொள்ளாமல் இருந்திருப்பின் என்ன நடந்திருக்கும்.
4. அலுவலகத்தில் ஏற்படுகின்ற பிரச்சினைகள், முரண்பாடுகள் நேரத்தை விரயமாக்குகின்றதா.
5. நிறுவனச் சூழல் நேரத்தை விரயமாக்குகின்றதா
6. அவசியமற்ற தொடர்பாடல்கள் நேரத்தை விரயமாக்குகின்றதா
7. சீரான முறையில் குறித்த நேரத்துள் தகவல்கள் கிடைக்கின்றனவா

8. நிறுவனத்தின் எப்பகுதி அல்லது எந்தப் பணியாளர்கள் நேரத்தை விரயம் செய்கின்றார்கள்.
9. கூட்டங்களில் அதிகளவு நேரம் வீணாகின்றதா
10. நேர ஒதுக்கீடானது முன்னுரிமை அளிக்கக்கூடிய பணிகளைப் பாதிக்கின்றதா
11. தேவைக்கு அதிகமான காகித வேலைகளில் நேரம் விரயமாக்கப்படுகின்றதா
12. குறிக்கோள்கள் வரையறுக்கப்பட்ட காலப்பகுதிக்குள் நிறைவேற்றப்படுகின்றனவா

பணியாளர் ஒருவரின் நேரம் விரயமாக்கப்படும் சந்தர்ப்பங்கள்

பணியாளர் ஒருவரின் நேரம் பின்வரும் இரண்டு வழிகளில் விரயமாக்கப்படுகின்றது.

1. பணியாளர் தனது நேரத்தை தானே விரயமாக்குதல்.
2. பணியாளரின் நேரத்தை ஏனையவர்கள் விரயமாக்குதல்.

பணியாளர் ஒருவர் தனது நேரத்தை தானே விரயமாக்கும் சந்தர்ப்பங்கள்

1. பணிகளைத் தள்ளிப்போடுதல்.
2. காலதாமதமாக பணிகளை ஆரம்பித்தல்
3. பரிபூரணமாக செயல்பட வேண்டும் என்ற அதீத உணர்வு (பரிபூரணத்துவ சிந்தனை)
4. பணியை முழுமையாக நேசிக்காமை.
5. பொறுப்புக்களை ஏனையவர்களுக்கு பகிர்ந்தளிக்காமை
6. மேற்கொள்ள வேண்டிய கருமங்களை சரியாக ஒழுங்குபடுத்திக்கொள்ளாமை
7. அலுவலகத்தை சரியாக ஒழுங்குபடுத்தாமை
8. தவறான செய்திப் பரிமாற்றம்
9. வீண் விவாதங்களில் ஈடுபடுதல்
10. முடியாது என்று மறுத்துக் கூற இயலாமை.

பணியாளர்கள் பணிகளை தள்ளிப் போடுவதற்கான காரணங்கள்

1. பணிகள் பற்றிய போதிய அறிவின்மை.
2. ஒப்படைக்கப்பட்ட பணிகளுக்கு காலக்கெடு விதிக்கப்படாமை.
3. பரிபூரணத்துவமாக பணிபுரிய வேண்டும் என்ற உணர்வு
4. தோல்விகள் பற்றிய அச்சம்.
5. நிறுவனத்தில் போதிய ஊக்குவிப்பின்மை
6. பொருத்தமற்ற அலுவலகச் சூழல்
7. பணியாளர்கள் மன அழுத்தத்திற்கு உள்ளாகி இருத்தல்
8. ஏனைய அவசியமற்ற பணிகளில் ஈர்க்கப்படுதல்
9. பிரமாண்டமான வேலை போன்ற தோற்றம்
10. பயனற்றதாக இருக்கோ என்ற குழப்பம்.

பணியாளர்கள் பணிகளை ஒத்திப் போடுவதனால் ஏற்படுத்தக்கூடிய பாதிப்புகள்

1. பணிகளை ஒத்திப் போடும் போது குறிப்பிட்ட காலத்திற்குப் பிறகு அவசரமில்லாத பணியும் அவசரமான பணியாக மாறிவிடும்.
2. அதையும் கவனிக்காமல் பணியைத் தள்ளிப்போடும் போது அது பிரச்சனையாகிவிடுகின்றது.
3. இதனால் ஏனைய பணிகளை நிறுத்தி வைத்துவிட்டு அதனை கவனிக்க வேண்டி நேரிடுகின்றது.
4. இதற்கென பின்பு அதிகளவு நேரத்தை செலவழிக்க வேண்டி ஏற்படுகின்றது.
5. இதனால் நிறுவனத்திற்கு நேர விரயத்துடன் பொருள் விரயமும் ஏற்படுகின்றது.

குறிப்பு

ஒரு சிறிய பணியை நிறைவேற்றாமல் தள்ளிப்போடும் போது அப்பணி காலப்போக்கில் பிரச்சனைக்குரிய பணியாக மாறி பின்னர் அதிக நேரத்தை விழுங்கி விடுகின்றது.

பரிபூரணமாக பணிபுரியும் எண்ணத்தினால் நேரம் விரயமாகுவதற்கான காரணங்கள்

1. ஒரு பணியை எந்தவித குறையுமின்றி உயர்ந்தபட்ச சிறப்பாக செய்ய வேண்டும் என்ற எண்ணம் பரிபூரணத்துவம் எனப்படும்.
2. இதற்கென அதிக நேரத்தை செலவிட வேண்டி ஏற்படும்
3. அதீத பரிபூரணத்துவமான எண்ணம் எதிர்மறையான விளைவுகளை ஏற்படுத்துகின்றது.
4. இந்தப் பழக்கம் நாளடைவில் செயல்களை எதும்பிதமடையச் செய்கின்றது.
5. பணிகளை தள்ளிப் போடுவதைத் தூண்டுகின்றது.
6. பிறரிடம் குறை காணுவதை பழக்கப்படுத்துகின்றது. இதனால் முரண்பாடுகள் தோன்றுகின்றது.

நிறுவனங்களில் வீண் வீவாதங்கள் ஏற்படுவதற்கான காரணங்கள்

1. சமனிலை மனப்பான்மையின்றி உரையாடுவது
2. பேசுபவரின் கருத்தை ஆழ்ந்து கவனிக்காமை
3. உரையாடுபவரின் வாழ்வு நிலையை அறியாமல் பேசுவது
4. அவமதித்து பேசுவது, செய்தியைதிரித்துப் பேசுவது, செய்தியை மிகைப்படுத்திப் பேசுவது
5. ஏனையவர்களுடன் பாரபட்ச உணர்வுடன் உரையாடுவது
6. நான் கூறுவது தான் சரி என்ற அதீத உணர்வு
7. சரியாகக் கவனிக்காமல் தவறாக புரிந்து கொண்டு பேசுவது
8. உணர்ச்சி வசப்பட்டு நிதானமிழந்து பேசுவது.
9. பக்க சார்பான ஊக்குவிப்புகள்

அலுவலகங்களில் எழுத்துப் பணிகளை மேற்கொள்ளும்போது நேரத்தை சீக்கனமாக பேணுவதற்கான வழிகள்

1. கோப்புக்கள் பொருள் வாரியாகப் பிரிக்கப்பட்டு வரிசை எண்ணுடன் அடுக்கி வைக்கப்படுதல் வேண்டும்.
2. வருகின்ற கடிதங்கள், எழுதுகின்ற பதில்கள் திகதி வாரியாக உரிய கோப்புகளில் சேர்த்து வைக்கப்படல் வேண்டும்.

3. இவை தேடும் நேரத்தை மிச்சப்படுத்துகின்றன.
4. ஒரு சமயத்தில் ஒரு கோப்புக்குரிய எழுத்து நடவடிக்கைகள் மட்டுமே மேற்கொள்ளுதல் வேண்டும்.
5. எழுத்துப் பணியின்போது அவசர, அவசிய வேலைகளுக்கு முன்னுரிமை அளித்தல் வேண்டும்.
6. முக்கிய விடயங்களை குறிப்படுத்துக்கொள்ள வேண்டும்.

நிறுவனங்களில் பணியாளர்கள் நேரத்தை வீரமாக்கும் சம்பவங்கள்

1. கோப்புக்களை தேடுவது
2. வீண் விவாதங்களில் ஈடுபடுவது
3. தவறான செய்திப் பரிமாற்றத்தை மேற்கொள்வது
4. தெளிவற்ற பேச்சு
5. அதிகமாக பேசும் ஆவல்
6. தெளிவின்றி எழுதுவது
7. அதீத பரிபூரணத்துவ சிந்தனை
8. பிறருக்கு புரியாத வகையில் பேசுவது (தாழ்ந்த குரலில், வேகமாக, முணுமுணுத்தல்)
9. மிகப்பெரிய கூட்டு வாக்கியங்களை எழுதுவது
10. சந்தேகத்தை அளிக்கக்கூடிய பேச்சு.

பணிகளை முன்னுரிமை அடிப்படையில் ABCD முறை மூலம் பின்வருமாறு வகைப்படுத்தலாம்

A- முக்கியமானவை, அவசரமானவை

உதாரணம் : மேலதிகாரியின் பணிப்பிற்கமைய கூட்டத்தை ஒழுங்கு செய்தல்.

B- முக்கியமானவை, அவசரமில்லாதவை.

உதாரணம் : உங்களின் ஒரு நீண்டகால திட்டத்தைக் குறிப்பிடலாம்.

C- முக்கியமில்லாதது, அவசரமானது

உதாரணம் : உங்கள் உறவினர் ஒருவரை பேருந்து (பஸ்) ஏற்றி விடுவது.

D- முக்கியமில்லாதது, அவசரமில்லாதது.

உதாரணம்: உங்களுக்கு சம்பந்தமில்லாத நபர் உங்களிடம் ஒரு வேலையை எதிர்பார்த்து நிற்பது

உங்களை நோக்கி வரும் கடிதங்களை, தகவல்களை DRAFT முறை மூலம் பின்வருமாறு வகைப்படுத்தலாம்.

D- Do - உடனடி நடவடிக்கை

R- Refen - மற்றையவர்கள் பார்வைக்கு அனுப்புவது

A- Abeyonce - காத்திருப்பு பட்டியலில் வைப்பது

F- File - கோப்பில் இட்டு வைப்பது

T- Throw- குப்பைக் கூடைக்கு அனுப்புவது

இன்றைய இலத்திரனியல் யுகத்திலே மக்களின் நேரம் விரயமாக்கப்படும் பிரதான சந்தர்ப்பங்கள்

1. நாகரீகமற்ற கலாச்சார விருத்திகள்
2. பொருத்தமற்ற தொழில்நுட்ப பிரயோகங்கள்
3. நாகரீகமற்ற ஊடகக் கலாச்சாரம்
4. இணையத்தினூடாக மேற்கொள்ளப்படும் தவறான செயற்பாடுகள்
5. ஒழுங்குபடுத்தப்படாத ஆய்வுகள்
6. சமூகங்களை தவறாக ஊக்குவிக்கும் அரசியல் செயல்திட்டங்கள்

உதாரணம் : தமிழக முதல்வர் கருணாநிதியின் இலவச தொலைக்காட்சித்திட்டம்.

நேர முகாமைத்துவம் தொடர்பாக யப்பானிய 5S எண்ணக்கருக்கள் வலியுறுத்தும் விடயங்கள்

1. Seire (செய்ரி) - தேவையற்ற பொருட்களை அகற்றுதல்.
2. Seiton - (செய்தோன்) - தேவையான பொருட்களை உரிய இடங்களில் அடுக்கி வைத்தல்.

3. **Seiso** - (செய்சோ) - அலுவலகத்தை சுத்தமாகப் பேணுதல்
4. **Seikeitsu** -(செய்கெட்சு) - அலுவலகத்தை சிறப்பான முறையில் வடிவமைத்தலும், பராமரித்தலும்.
5. **Shitsuke** (செயிட்சுகே) - மேற்கூறிய வழிமுறைகளை ஒழுக்கத்துடன் பின்பற்றுதல்.

நேர நிர்வாகம் தொடர்பான முழுமொழிகள்

1. அதிஷ்டத்திற்காக காத்துக் கொண்டிருப்பது மரணத்திற்காக காத்துக்கொண்டிருப்பதற்குச் சமன் (யப்பானிய பழமொழி)
2. ஆலயத்திற்கு அருகில் இருப்பவன் தான் தொழுகைக்கு கடைசியாக வருவான். (அமெரிக்கப் பழமொழி)
3. காற்றுள்ள போதே தூற்றிக் கொள் (தமிழ்ப்பழமொழி)
4. பிறப்பு என்பது மரணத்தின் தூதுவனே (சீனப் பழமொழி)
5. உலகம் ஒரு நாட்டியக்காரி மாதிரி அது கொஞ்ச நேரம் ஒவ்வொருவருக்காகவும் ஆடுகின்றது. (எகிப்திய பழமொழி)
6. இன்று செயற்படுங்கள் இன்றே சேமியுங்கள். நாளை ஓய்வெடுக்கலாம் (இங்கிலாந்து பழமொழி)

நேர நிர்வாகம் தொடர்பான துணுக்குகள்

1. ஒரு சிறிய வேலையைச் செய்து கொண்டிருக்கும் போது இன்னொரு விடயத்தைப் பற்றி யோசித்துப் பார்க்கலாம்.
உதாரணம் : குளித்துக் கொண்டிருக்கும் போதுதான் —
ஆர்க்கிமீடிஸ் மிதப்புவிதித் தத்துவத்தைக் கண்டுபிடித்தார்.
2. நோபல் பரிவு பெற்ற வைத்தியர் கட்ப்ரேறேனன்பீல்டு நடந்து கொண்டிருக்கும் போதுதான் உடலை நுணுக்கமாகப் பார்க்கக்கூடிய **Body Scanner** இயந்திரத்தைப் பற்றி சிந்தித்தார்.
3. வாங்கிய கடனை திருப்பி அடைக்க முடியாத போது சிறையில் அடைக்கப்பட்ட போதுதான் ஜான் பன்யன் **The Pilgrims Progress** என்ற புகழ் பூத்த நூலை வெளியீடு செய்தார்.
4. ஒரு கணப்பொழுது கீழே விழுவது தவறு இல்லை. ஆனால் அடுத்த கணப்பொழுதில் வெறுங்கையோடு எழுவதுதான் தவறு.

5. நாளை கிடைக்கும் கோழியை விட இன்று கிடைக்கும் முட்டை மேலானது
6. சாவியை கண்ட இடங்களில் வைப்பதனால் மாத்திரம் அவற்றை தேடுவதற்காக மட்டும் சராசரியாக ஒருவர் ஆண்டுக்கு 16 மணித்தியாலங்களை செலவிடுவதாக ஆய்வுகள் கூறுகின்றன.
7. விஸ்கான்ஸ் பல்கலைக்கழகத்தில் நடத்திய ஒரு ஆய்வின்படி ஒரு மனிதன் சராசரியாக காத்திருப்பதற்காக மட்டும் தனது வாழ்நாளில் மூன்று ஆண்டுகளைச் செலவிடுவதாகக் கண்டறியப்பட்டுள்ளது.
8. உலகம் என்பது ஒரு பெரிய சிறைச்சாலை அதிலிருந்து ஒவ்வொரு நிமிடமும் சிலர் தூக்குத்தண்டனைக்கு அழைத்துக் செல்லப்படுகின்றனர்.
9. இன்று எந்த சமூகம் நேர உணர்வுடனும் புத்திக் கூர்மையுடனும் அந்தச் சமூகமே அறிவுப் பெருக்கத்திலும், தொழில்நுட்பப் பெருக்கத்திலும் வளர்ச்சியடைந்து செல்வதை அவதானிக்க முடியும்.
10. யப்பானியர்கள் ஒருவர் இளமைக்காலத்தில் பணியிலிருந்து விலகுவதை நாட்டிற்குச் செய்யும் துரோகமாகவே கருதுகின்றார்கள்.
11. ஆயுள் பூராக பணிபுரிவது என்பது யப்பானியர்களின் தொழில் சித்தாந்தம் ஆகும்.
12. யப்பானிய மக்கள் ஏற்கனவே ஒத்துக் கொண்ட சந்திப்புக்கு அல்லது குறித்த நிகழ்வுக்கு தாமதமாக செல்வதை பாவமாகக் கருதுகின்றனர்.
13. காலதாமதமாக செல்வதில் தவறில்லை என்ற உணர்வு தமிழ் மக்களிடையே வேருன்றிவிட்டது.

நிதி உதவி: UNDP

**விவசாயத் திணைக்களம்
கிளிநொச்சி**



பிரதான விற்பனையாளர்

பூபாலசிங்கம் புத்தகசாலை

202, 340, Sea Street,
Colombo-11

Tel : 011 2422321, 2435713

Fax : 011 2337313

E-mail : pbdho@sltnet.lk

309A-2/3, Galle Road,
Colombo - 06.

Tel : 011 4515775, 2504266

4A, Hospital Road,
Jaffna.

Tel : 021 2226683