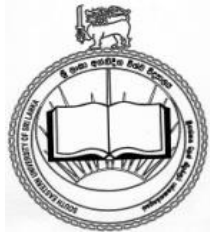


Human Capital Management

V. Kamalasiri



Published by:

Centre for External Degrees and Professional Learning

South Eastern University of Sri Lanka

**மனித மூலதன முகாமைத்துவம்
(Human Capital Management)**

Centre for External Degrees and Professional Learning (CEDPL)
South Eastern University of Sri Lanka (SEUSL)
University Park, Oluvil, Sri Lanka.

Title: Human Capital Management

Author: V. Kamalasiri

Type of Book: Text Book

First Edition: 2023

ISBN:

©2023, South Eastern University of Sri Lanka

All rights reserved. No part of this text book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, photocopying and recording or otherwise without the prior permission of copyright owner and the author.

முன்னுரை

மனித மூலதன முகாமைத்துவம் பொதுத்துறை ஆளணி முகாமைத்துவம் பற்றிய முக்கியமானதொரு கற்கைத்துறையாகும். இது பொதுமக்களுக்கு தரமானதும் செயற்திறன்மிக்கதுமான பொதுச் சேவை வழங்கலை உறுதிப்படுத்துவதற்கும் அதனை மேம்படுத்துவதற்கும் திறமையான ஊழியர்களை ஆட்சேர்ப்பு செய்தல், பயிற்சியளித்தல், பதவியுயர்வு வழங்குதல், செயற்திறன் மதிப்பிடல் மற்றும் ஊழியர் மேம்பாடு போன்ற விடயங்களை எவ்வாறு முகாமைத்துவம் செய்வது என்பது பற்றியதாகும். இதன் மூலம் பொதுத்துறையினை இலாபகரமானதும் நாட்டின் அபிவிருத்திக்குப் பங்களிப்புச் செய்யக்கூடியதாகவும் மாற்றுவதற்கு முடியும்.

எனவே, இந்தப் பாடநூலானது பொதுத்துறையில் மனித மூலதன முகாமைத்துவத்தின் முக்கியத்துவம் தொடர்பான அறிவினை இலங்கை தென்கிழக்குப் பல்கலைக்கழகத்தில் வெளிவாரிப் பட்டப்படிப்பினை தொடர்கின்ற மாணவர்கள் மத்தியில் கொண்டு செல்லும் நோக்கத்தோடும் அவர்களின் கற்றல்-கற்பித்தல் செயற்பாடுகளை இலகுபடுத்தும் நோக்கிலும் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது. மேலும் இவ்வாறான திட்டங்களை முன்னெடுத்துவரும் தென்கிழக்குப் பல்கலைக்கழகத்தின் வெளிவாரிப் பட்டப்படிப்புகள் மற்றும் தொழில்சார் கற்கைகளுக்கான நிலையத்தின் முயற்சி பாராட்டுக்குரியதாகும்.

இந்த நூலானது மாணவர்களின் சுய கற்றலை இலகுபடுத்தும் வகையில் தயாரிக்கப்பட்டுள்ளதோடு பத்து அத்தியாயங்களில் பல்வேறு விடயதானங்களை உள்ளடக்கியதாகக் காணப்படுகின்றது. அந்தவகையில், மனித மூலதனம், மனித மூலதன முகாமைத்துவம் தொடர்பான அடிப்படை எண்ணக்கருக்கள், மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாயங்கள், ஆட்சேர்ப்பு, பயிற்சி, பதவியுயர்வு, செயற்திறன் மதிப்பிடல், நிருவாக ஒழுக்க நெறி மற்றும் பணியாளர் மேம்பாடு உள்ளிட்ட விடயங்கள் தொடர்பான விளக்கங்களை வழங்குகின்றது.

மேலும், இந்த நூல் எழுத்துருப் பெறுவதற்கு உதவிய தென்கிழக்குப் பல்கலைக்கழகத்தின் உதவி விரிவுரையாளர்களான அஸ்மியா மற்றும் சப்ரினா அவர்களுக்கு எனது நன்றியினைத் தெரிவித்துக்கொள்ள விரும்புகிறேன். இறுதியாக இந்த நூலை எழுதுவதற்கு வாய்ப்பினை நல்கிய தென்கிழக்குப் பல்கலைக்கழகத்தின் கலை கலாசாரப் பீடத்தின் பீடாதிபதி மற்றும் அரசறிவியல் துறைத் தலைவர் ஆகியோருக்கும், இந்நூலினை எழுதி வெளியிடுவதற்கு நிதியுதவியினை வழங்கிய இலங்கை தென்கிழக்குப் பல்கலைக்கழக வெளிவாரிப் பட்டப்படிப்புகள் மற்றும் தொழில்சார் கற்கைகளுக்கான நிலையத்துக்கும் எனது மனமார்ந்த நன்றியைத் தெரிவித்துக்கொள்கின்றேன்.

வி. கமலசிறி

விரிவுரையாளர்

அரசியல் விஞ்ஞானத் துறை

இலங்கை தென்கிழக்குப் பல்கலைக்கழகம்.

பொருளடக்கம்

முன்னுரை	V
உள்ளடக்கங்கள்	VII
பாடவிதானம் பற்றிய குறிப்புகள்	VIII
அத்தியாயம் 01: மனித மூலதன முகாமைத்துவம்	01
அத்தியாயம் 02: மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாயம்	12
அத்தியாயம் 03: பணியாளர் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு	20
அத்தியாயம் 04: பயிற்சி	37
அத்தியாயம் 05: பதவி உயர்வு	51
அத்தியாயம் 06: ஊதியம் மற்றும் நன்மைகள்	60
அத்தியாயம் 07: செயற்திறன் மதிப்பீடு	71
அத்தியாயம் 08: நிதிக் கொள்கை	80
அத்தியாயம் 09: நிருவாக நெறிமுறைகள்	92
அத்தியாயம் 10: பணியாளர் மேம்பாடு	102
மேலதிக வாசிப்புக்கான நூல்களும் கட்டுரைகளும்	110

பாடவிதானம் பற்றிய அறிமுகம்

தலைப்பு : மனித மூலதன முகாமைத்துவம்

குறியீடு : PAM 10032

வருடம் : முதலாம் வருடம்

பருவம் : இரண்டாம் பருவம்

தரப்புள்ளி : 02

அறிமுகம்

மனித மூலதன முகாமைத்துவம் என்பது பொதுத்துறை ஆளணி முகாமைத்துவத்தில் முக்கியமானதொரு கற்கைத்துறையாகும். இக்கற்கைத் துறை தொடர்பான ஆரம்ப அறிவினையும் தேர்ச்சியினையும் வழங்கும் வகையிலான முக்கியமான பகுதிகளை உள்ளடக்கியதாக இப்பாடப் புத்தகம் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது.

குறிக்கோள்

மனித மூலதன முகாமைத்துவம் குறித்த அடிப்படை அம்சங்களில் தெளிவான அறிவினை விருத்தி செய்வதே இப்பாடப்புத்தகத்தின் குறிக்கோளாகும்.

கற்றல் பெறுபேறுகள்

இப்பாட அலகுகளை மாணவர்கள் திறம்படக் கற்பதன் மூலம் மனித மூலதனம் மற்றும் அதன் முகாமைத்துவத்தின் அவசியம் பற்றியும் மற்றும் மனித மூலதனத்தை திறம்பட முகாமைத்துவம் செய்வதற்கான நுட்பங்களைப் பற்றிய தெளிவான அறிவினையும் ஆற்றலையும் பெற்றுக்கொள்வர்.

கற்றல் - கற்பித்தல் முறை

இப்பாட அலகுகளுக்கான கற்றல் கற்பித்தல் முறை பின்வரும் வழிமுறைகளை உள்ளடக்கியுள்ளது:

TL1 விரிவுரைகள்

TL2 மாணவர்களின் சுயகற்றல்

மதிப்பீட்டு முறை

இப்பாட அலகுக்கான மதிப்பீட்டு முறை பின்வருமாறு:

தொடர் பரீட்சை = 30 புள்ளிகள்

பருவ இறுதிப் பரீட்சை = 70 புள்ளிகள்

மொத்தம் = 100 புள்ளிகள்

தொடர் கணிப்பீட்டு முறை

இப்பாட அலகுக்கான இரண்டு தொடர் கருத்தரங்குகள் நடைபெறும். இவ்விரு கருத்தரங்குகளிலும் இரண்டு தொடர் பரீட்சைகள் இடம்பெறும்.

A1 தொடர் பரீட்சை - I

A2 ஒப்படை - II

அத்தியாயம் - 01

மனித மூலதன முகாமைத்துவம்

உள்ளடக்கங்கள்

1.1 மனித மூலதனம் என்றால் என்ன?	02
1.2 மனித மூலதன முகாமைத்துவம் என்பதன் பொருள் விளக்கம்	03
1.3 மனித மூலதன முகாமைத்துவம் ஏன் அவசியம்?	07

அத்தியாய சுருக்கம்

மனித மூலதனம் என்பது ஒரு நாட்டின் அபிவிருத்திக்கும் சமூக மேம்பாட்டிற்கும் அவசியமானதாகும். பொதுத்துறையானது பிரதானமாக மனித மூலதனத்தை அடிப்படையாகக் கொண்டு செயற்படும் சேவைத் துறை. இதனால் பொதுத்துறையின் மூலதனமான அரசாங்க ஊழியர்களின் அறிவு, திறன் மற்றும் ஆற்றல்களை விருத்தி செய்வது தொடர்பான மனித மூலதன முகாமைத்துவக் கற்கை, இன்று பொது நிருவாகம் சார் கற்கைகளில் முக்கியத்துவப்படுத்தப்படுகின்றன.

அத்தியாயத்தின் நோக்கம்

மனித மூலதன முகாமைத்துவம் கற்கையினைத் தொடருகின்ற மாணவர்களுக்கு, அக்கற்கையின் அடிப்படை எண்ணக்கருக்களான மனித மூலதனம், மனித மூலதன முகாமைத்துவம் மற்றும் அதன் முக்கியத்துவம் பற்றிய ஆரம்ப அறிவினையும் புரிதலையும் வழங்குவதே இதன் நோக்கமாகும்.

கற்றல் பெறுபேறுகள்

மனித மூலதன முகாமைத்துவக் கற்கையின் அடிப்படை எண்ணக்கருக்களான மனித மூலதனம், மனித மூலதன முகாமைத்துவம் மற்றும் அதன் முக்கியத்துவம் தொடர்பாக விளக்குவார்.

1.1 மனித மூலதனம் என்றால் என்ன?

‘மனித மூலதனம்’ என்பது ஒரு வகை மூலதனமாகும். இது நேரடியாக மனிதர்களையே குறிக்கின்றது. அதாவது, நிறுவனமொன்றில் வேலை செய்கின்ற ஊழியர்களை குறிப்பதற்கு பயன்படுத்தப்படுகின்றது.

எனினும், ஆரம்ப காலங்களில் மூலதனம் என்பது பௌதீக மூலதனங்களைக் குறிப்பதற்கே பயன்படுத்தப்பட்டது (Azizan et al., 2021). குறிப்பாக, உற்பத்திக்கான மூலப் பொருட்கள், கருவிகள், இயந்திரங்கள், வாகனங்கள் மற்றும் கணினிகள் உள்ளிட்ட பௌதீக வளங்களைக் குறிப்பிடப் பயன்படுத்தப்பட்டது. எனினும், மனிதனும் அவனது அறிவு, திறன் மற்றும் ஆற்றல் என்பன ஆரம்ப காலங்களில் ஓர் வளமாக முக்கியத்துவப்படுத்தப்படவில்லை. ஆனால், அண்மைக்காலமாக, மூலதனம் குறித்த விளக்கங்கள் ஒரு சமூகத்திற்கான திறனை வழங்கும் பௌதீக வளம் அல்லது மனிதன், அவனது உடல், அறிவு மற்றும் ஆற்றல் என எதையும் குறிக்க பயன்படுத்தப்படுகின்றது.

அந்தவகையில், பொது நிறுவனங்களில் மனித மூலதனம் எனும் பதத்தின் நேரடியான பொருள் விளக்கம், பொது நிறுவனமொன்றில் வேலை செய்கின்ற ஊழியர்களாகும். ஊழியர்கள் எனும் போது உயர் நிருவாக உத்தியோகத்தர் முதல் கடைநிலை ஊழியர்கள் வரை உள்ளடக்கப்படுகின்றது.

பெக்கரின் கருத்துப்படி, மனித மூலதனம் என்பது மக்களில் உள்ள வளங்கள், பொதுவாக திறன்கள் மற்றும் அறிவு எனவும் இந்த வளங்களை அதிகமாக வைத்திருக்கும் மக்கள் அதிக பணம் மற்றும் மனநலம் சார்ந்த வருமானத்தை அடைய உதவுகிறது. எனினும், இது ஒரு பொருளியல் நோக்கிலான வரைவிலக்கணமாகவே பார்க்கப்படுகின்றது. இதன்படி, பொருளியலில் மனித மூலதனம் என்பது ஒரு முதலீடாகப் (Investment) பார்க்கப்படுகின்றது.

இவ்வாறானதொரு கருத்தியலிலேயே பொது நிறுவனங்களிலும் ஊழியர்கள் நிறுவனத்தின் சொத்துக்களாகப் பார்க்கப்படுகின்றனர். எனினும், பொருளியல் நோக்கில் இலாபமாக மட்டுமன்றி, பொதுச்

சேவையினை சிறப்பாக வழங்கக் கூடிய வினைத்திறன் மிக்க ஊழியப்படையினை குறிப்பிடுவதற்கும் இப்பதம் பயன்படுத்தப்படுகின்றது. மேலும், சமூகவியல் நோக்கில் சமூகத்திற்கு நன்மை பயக்கக் கூடிய ஒவ்வொரு சமூக உறவுகளும் மனித செயற்பாடுகளும் கூட சமூக மூலதனமாக நோக்கப்படுகின்றது.

ஓக்ஸ்போர்ட் அகராதி, மனித மூலதனம் என்பது ஒரு தனிநபர் அல்லது மக்கள் கொண்டிருக்கின்ற திறன்கள், அறிவு மற்றும் அனுபவம் என வரையறுக்கப்படுகிறது. இது ஒரு நிறுவனம் அல்லது நாட்டிற்கு இவற்றினால் கிடைக்கும் மதிப்பு அல்லது பெறுமதியின் அடிப்படையில் பார்க்கப்படுகிறது.

ரோமர் என்பவரின் கருத்துப்படி, மனித மூலதனத்தின் முதலீடு மூலம், தனிநபர்கள் தேவையான திறன்கள் மற்றும் அறிவைப் பெறுவார்கள், இதன் மூலம் அவர்கள் பொருட்கள் மற்றும் சேவைகளை நடைமுறை மதிப்பு (Practical value) மிக்கதாக மாற்ற முடியும்.

எனவே, தற்காலத்தில் மனித மூலதனம் என்பது ஓர் பரந்த அடிப்படையில் பயன்படுத்தப்படுகின்ற எண்ணக்கருவாகும். குறிப்பாக, மூலதனம் எனும் சொல் பயன்படுத்தப்படுகின்ற இடத்திற்கேற்ப அதன் பொருளும் அதற்கான விளக்கங்களும் முற்றாக வேறுபடுகின்றமை குறிப்பிடத்தக்கதாகும்.

எவ்வாறாயினும், மனித மூலதனம் என்பது பணியாளர்களிடம் காணப்படும் ஒருங்கிணைந்த அறிவு, திறன், பண்புகள் மற்றும் நிபுணத்துவம் என்பனவற்றைக் குறிப்பதற்கு பயன்படுத்தப்படுகிறது. இது நிறுவனமொன்றின் உற்பத்தித் திறனை விருத்தி செய்வதில் முக்கியமான வகிபங்கினைச் செலுத்துகின்றமை குறிப்பிடத்தக்கதாகும்.

1.2 மனித மூலதன முகாமைத்துவம் (Human Capital

Management) என்பதன் பொருள் விளக்கம்

மனித மூலதன முகாமைத்துவம் என்பது நிறுவனமொன்று தனது உற்பத்தி திறனை அதிகரிப்பதற்காக பணியாளர்களை ஆட்சேர்ப்பு செய்தல், முகாமைத்துவம் செய்தல், பயிற்சியின் மூலம் திறன்களை

விருத்தி செய்தல் மற்றும் ஊழியர்களின் பெறுமானத்தினை அதிகரிக்கச் செய்கின்ற நுட்ப முறைகளின் தொகுப்பாகும்.

எளிமையான பொருளில், நிறுவனமொன்றின் செயற்திறனை அதிகரிப்பதற்காக ஊழியர்களை வினைத்திறனாக முகாமைத்துவம் செய்கின்ற ஓர் செயன்முறையாகும். இன்னுமொரு வகையில், ஒரு ஊழியரிடம் இருக்கின்ற திறன்களை விருத்தி செய்வதன் மூலமாக அவரிடமிருந்து கிடைக்கக்கூடிய ஆகக்கூடிய வெளியீடுகளை நிறுவன முன்னேற்றத்திற்காக பெற்றுக்கொள்வதாகும்.

எனினும், மனித மூலதன முகாமைத்துவம் (Human Capital Management) எனும் சொற்பதம் அடிக்கடி, மனித வள முகாமைத்துவம் (Human Resource Management) மற்றும் தனியாள் முகாமைத்துவம் (Personal Management) ஆகியவற்றிற்கு ஒன்றுக்கொன்று மாற்றீடாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்றது. எவ்வாறாயினும், நடைமுறைச் செயற்பாட்டாளர்களான டேவிட் வாக்கர் (David Walker) மற்றும் பல கல்வியியலாளர்கள், மனித மூலதனம் எனும் பதத்தினை அரசாங்கத்தின் வெற்றிக்கு மக்களின் முக்கியத்துவத்தையும், வேலை வழங்குபவர்கள் மற்றும் நிறுவனங்கள் தொடர்பு கொள்ளும் வழிமுறைகளை மாற்ற வேண்டியதன் அவசியத்தையும் வலியுறுத்துவதற்கு பயன்படுத்துகின்றனர்.

இந்த அடிப்படையில், மனித மூலதன முகாமைத்துவம் என்பது எந்தவொரு பொது முகாமைத்துவ அமைப்பிலும் (Public management system) இன்றியமையாத அம்சமாகும். இது தகுதி வாய்ந்த அல்லது தகுதியற்ற அடிப்படையில் ஊழியர்களை உள்வாங்குகின்ற அமைப்புகள் (Merit or non-merit systems), சிவில் அல்லது சிவில் சேவை அல்லாத பொது நிறுவனங்களுக்குள் (Civil or non-civil services) மனித மூலதனத்தை நிருவகிப்பதற்கான அமைப்புகள், கொள்கைகள், நடைமுறைகள் மற்றும் செயன்முறைகளைக் குறிக்கிறது.

பொதுச் சேவையில் புதுமைக்கான மையத்தின் (the Center for Innovation in Public Service) மனித மூலதன முகாமைத்துவம் தொடர்பான விரிவான மீளாய்வில், மனித மூலதன முகாமைத்துவத்திற்கான நான்கு

வழிகாட்டிகள் கோடிட்டுக் காட்டப்படுகின்றன (Center for Innovation in Public Service, 2006 cited in Selden, 2008). அவை: (1) ஊழியர்களை முக்கியமான சொத்துகளாக அங்கீகரித்து நிருவகித்தல், (2) தந்திரோபாயரீதியாகத் திட்டமிடுதலும் பணியாளர்களை நிருவகித்தலும் (3) நிலைத்துநிற்கும் முதலீட்டிற்காக மனித மூலதனச் செலவுகளை முன்னுரிமைப்படுத்துதல் அல்லது திட்டமிடுதல், (4) தொடர்பாடல் மற்றும் ஒத்துழைப்பு வழிமுறைகளின் மூலம் ஊழியர்களை வெளிப்படையாக ஈடுபடுத்துதல் என்பனவாகும்.

மேலும், இம் மையத்தின் கருத்துப்படி, மனித மூலதன முகாமைத்துவத்தின் முதன்மையான இலக்கு என்பது ஒரு முகவர் அமைப்பொன்றின் தொடர்ச்சியானதும் ஒருங்கிணைக்கப்பட்டதுமான இலக்குகளின் அடிப்படையில் உந்தப்பட்ட மனித மூலதன முகாமைத்துவ முறைகள், கொள்கைகள், நடைமுறைகள் மற்றும் செயன்முறைகளைப் பின்பற்றுவதன் மூலம் செயற்திறன் சீரமைக்கப்பட்ட பணியாளர்களை (to create a performance-aligned workforce) உருவாக்குவதாகும் (cited in Selden, 2008).

எனினும், மேற்படி நடைமுறைகள் செயற்பாட்டில் மிகவும் விரிவானதாகும். இவை தந்திரோபாயரீதியான மனித மூலதன மற்றும் தொழிலாளர் திட்டமிடல், எதிர்கால நோக்குகளின் அடிப்படையில் ஊழியர்களை நியமித்தல், பணியாளர்கள் மற்றும் தலைவர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தல், ஊழியர்களுக்கு பயிற்சியளித்தல் மற்றும் மேம்படுத்தல், ஊழியர்களுக்கான வெகுமதிகள் மற்றும் அங்கீகாரத்தை நிருவகித்தல், ஊழியர் செயற்திறனை மதிப்பீடு செய்தல், நிலைகளை வகைப்படுத்துதல், ஒரு நேர்மறையான மற்றும் பாதுகாப்பான பணிச்சூழலை உருவாக்குதல் (பணியாளர் உறவுகள்), மற்றும் ஊழியர் நலன்களை நிருவகித்தல் ஆகிய விரிவான செயற்பாடுகளை உள்ளடக்கியுள்ளது.

பொது நிறுவனங்களில் ஊழியர்களின் முகாமைத்துவம் (Public personnel management) தொடர்பான மரபுரீதியான முறைமையில் ஏற்பட்ட மாற்றங்களின் விளைவே மனித மூலதன முகாமைத்துவம் குறித்த

சிந்தனையின் வளர்ச்சி என வாதிடப்படுகின்றது. இன்றளவும் இவையிரண்டும் ஒன்றுக்கொன்று பதீலீடாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்றது. இருந்தபேதிலும், பொது ஊழியர்களின் முகாமைத்துவம் என்பது சிவில் சேவையில் உள்ள ஊழியர்களின் முகாமைத்துவம் மற்றும் அவை தொடர்பான கொள்கைகளின் நிருவாகம் மற்றும் ஒழுங்குபடுத்தல் செயற்பாடுகளை முதன்மைப்படுத்தி கவனம் செலுத்துகின்றது. எனினும், மனித மூலதனம் என்பது தந்திரோபாயரீதியான செயன்முறைகள் மூலம் ஊழியர்களின் அறிவு, திறன் மற்றும் நலன்களை விருத்தி செய்து நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கு வழிவகுக்க முயலுகிறது.

குறிப்பாக, மனித மூலதன முகாமைத்துவத்தில் ஒரு அமைப்பு முன்னோக்கி சிந்திக்கிறது மற்றும் அந்த அமைப்பு அதன் மனித மூலதனத்தை நாட்டிற்கு மதிப்புமிக்க சொத்தாக கருதுகிறது. ஊழியர்களை கட்டுப்படுத்துதல் மற்றும் நிருவகித்தல் என்பதற்கு அப்பால், நிறுவனத்தின் வெற்றியில் மனித மூலதனம் ஒரு மூலோபாய பாத்திரத்தை (strategic role) வகிக்க முடியும் என்பதை இது குறிக்கிறது.

றைட் மற்றும் மக்மஹான் (Wright and McMahan) மனித மூலதன முகாமைத்துவம் என்பதற்கு, ஒரு அமைப்பினை அதன் இலக்குகளை அடைவதற்கு இயலச்செய்கின்ற நோக்கத்துடன் திட்டமிடப்பட்ட மனித வள வரிசைப்படுத்தல் மற்றும் செயற்பாடுகளின் ஒரு வடிவம் என குறிப்பிடலாம் என்கின்றனர் (Selden, 2008).

செல்டன், இங்கராஹாம் மற்றும் ஜேக்கப்சன் (Selden, Ingraham, and Jacobson) போன்றவர்களின் கருத்துப்படி, மனித மூலதனத்தை விரிவாக்குவதன் மூலம் பொது தலைவர்கள் மற்றும் முகாமையாளர்கள் அரசாங்கம் மற்றும் பொது நிறுவனங்களின் இலக்குகளை அடைவதற்கு திட்டமிடல், ஒத்துழைத்தல் மற்றும் கூட்டுப்பங்குடைமையுடன் செயற்படுதல் மனித மூலதன முகாமைத்துவம் என குறிப்பிடுகின்றனர்.

எனவே, ஒரு நிறுவனமொன்றில் மனித மூலதன முகாமைத்துவம் சிறப்பாக மேற்கொள்ளப்படுமாயின்: பொருத்தமான ஊழியர்கள் பணிக்கு ஆட்சேர்ப்பு செய்யப்படுவர், ஊழியர்கள் பணியுடன் பொருந்தக் கூடிய அடிப்படைத் திறன்களைக் (Essential skills) கொண்டிருப்பர்,

வினைத்திறனான ஊழியர் முகாமைத்துவம் காணப்படும் மற்றும் உற்பத்தி திறன் அதிகரித்து காணப்படும். இதனூடாக, ஒட்டுமொத்த நிறுவனத்தின் வளர்ச்சிக்கும் ஊழியர்களினால் சிறந்த பங்களிப்பினை வழங்க முடியும்.

1.3 மனித மூலதன முகாமைத்துவம் ஏன் அவசியம்?

பொதுச் சேவைகளை வழங்குகின்ற அரசாங்க ஊழியப்படைக்கு தகுதியானவர்களை ஆட்சேர்ப்பு செய்வது முதல் நிறுவன இலக்குகளை நோக்கி நெறிப்படுத்துவதற்கும் அதன் விளைதிறனை மதிப்பீடு செய்து உற்பத்தி திறனை மேலும் மேம்படுத்தவும் மனித மூலதன முகாமைத்துவம் என்பது அவசியமானதாகும். அந்தவகையில், மனித மூலதன முகாமைத்துவத்தின் முக்கியத்துவங்கள் வருமாறு:

திறமையானவர்களை ஆட்சேர்ப்பு செய்வதனை இலகுபடுத்துகிறது: நிறுவனத்திற்கு தேவையான திறமையான ஊழியர்களை ஆட்சேர்ப்பு செய்வதற்கும், அவர்களைத் தக்கவைத்துக் கொள்வதற்கும் மனித மூலதன முகாமைத்துவம் அவசியமாகின்றது. வெளிப்படையான ஊழியர் நலன் பேணும் திட்டங்கள், பதவியுயர்கள், வெகுமதிகள் மற்றும் நிவாரணங்கள் நிறுவனங்களை நோக்கி திறமையானவர்கள் கவரப்படுவதற்கும், அவர்களை இலகுவாக தேர்ந்தெடுப்பதற்கும் உதவுகிறது. மேலும், திறமையான ஊழியர்களை தொடர்ந்து தக்கவைப்பதற்கும் அவசியமானதாகக் காணப்படுகின்றது.

பணியாளர்களை சிறப்பாக முகாமைத்துவம் செய்வதற்கு உதவுகிறது: மனித மூலதன முகாமைத்துவம் நிறுவனமொன்றின் ஒவ்வொரு மட்டத்திலும் உள்ள ஊழியர்களுக்கும் இடையில் தெளிவான தொடர்புகளை ஏற்படுத்துவதன் மூலம் நிறுவனத்தின் இலக்குகளை நோக்கி சிறப்பாகச் செயற்படுத்த முடிகிறது. வெவ்வேறு மட்டங்களில் உள்ள ஊழியர்களையும் அவர்களது செயற்பாடுகளையும் சிறப்பாக கண்காணிக்கவும் முகாமைத்துவம் செய்யவும் முடிவதனால் மனிதவளச் செயற்பாட்டை சீராக்குவதற்கும் முடிகிறது.

ஊழியர்களுக்கு இடையில் சிறந்த தொடர்பாடலை ஏற்படுத்தல்: மனித மூலதன முகாமைத்துவம் மொத்த நிறுவனத்தினதும் பிரிவுகளுக்கும்

ஊழியர்களுக்கும் இடையில் கூட்டுச் செயற்பாட்டினை மேம்படுத்துவதன் மூலம் சிறந்த தொடர்பாடலை ஏற்படுத்த உதவுகிறது.

ஊழியர்களுக்கான பயிற்சியினை மேம்படுத்துகிறது: நிறுவனத்திற்கு பொருத்தமானவாறு ஊழியர்களை பயிற்றுவிப்பதற்கும், நிறுவனத்தில் ஏற்படும் மாற்றங்களுக்கு ஏற்ப அவர்களைப் பொருந்தச் செய்வதற்கும் மனித மூலதன முகாமைத்துவம் உதவுகிறது. இது தேயான ஊழியர்களுக்கு பொருத்தமான பயிற்சிகளை இனங்கண்டு வழங்க உதவுகிறது. மேலும், நிறுவனத்தில் ஏற்படுகின்ற கடினமான சூழல்களை கையாளுவதற்கான பயிற்சிகளை வழங்குதற்கு அவசியமானதாகக் காணப்படுகின்றது.

நிறுவன இலக்குகளை அடைவதனை விரைவுபடுத்துகிறது: நிறுவனத்தின் இலக்குகளை விரைவாக அடைவதற்கும், வினைத்திறனான உற்பத்தி மற்றும் சேவைகளை வழங்குவதற்கும் மனித மூலதன முகாமைத்துவம் அவசியமாகின்றது. இது ஊழியர்களுக்கு நிறுவன இலக்குகளை அடைவதற்கு தேவையான பயிற்சி, திட்டமிடல் மற்றும் ஊக்கத்தினை வழங்குவதனால் உற்பத்தி திறன், வெளியீடு மற்றும் தரம் என்பன அதிகரிக்கின்றது.

ஊழியர்களின் ஈடுபாடு, விசுவாசம் மற்றும் பங்கேற்பினை அதிகரிப்பதற்கு அவசியம்: மனித மூலதன முகாமைத்துவம் ஊழியர்களை நிறுவனத்தின் சொத்தாகக் கருதுவதுடன், அவர்களது நலன்களில் அதிக அக்கறை செலுத்துவதனால் ஊழியர்களின் ஈடுபாடு மற்றும் விசுவாசம் அதிகரிக்கின்றது. மேலும், நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு மட்டத்தில் உள்ளவர்களும் திட்டமிடல் மற்றும் அமுல்படுத்தற் செயன்முறைகளில் உள்வாங்கப்படுவதனால் அவர்களின் பங்குபற்றுதல் அதிகரிக்கின்றது.

ஊழியர்களிடையே மகிழ்ச்சி மற்றும் திருப்தியினை ஏற்படுத்துகிறது: மனித மூலதன முகாமைத்துவம் ஊழியர்களின் அறிவு, திறன் மற்றும் இயலுமையினை விருத்தி செய்வதன் மூலம் அவர்களை நிறுவனத்தின் வெற்றியின் பங்குதாரர்களாகவும் மாற்றுகின்றது. இதற்காக பதவியுயர்வு, வெகுமதிகள், நிவாரணங்கள் மற்றும் பயிற்சிகள் என பல ஊக்குவிப்பு திட்டங்களை முன்னெடுப்பதால் ஊழியர்களிடையே மகிழ்ச்சி மற்றும் திருப்தியினை ஏற்படுத்துவதற்கு உதவுகிறது.

ஊழியர்களை பொருத்தமான பதவிகளுக்க அமர்த்த உதவுகிறது:
ஊழியர்களினது திறமை மற்றும் இயலுமை மட்டத்திற்கு ஏற்ப அவர்களைப் பொருத்தமான பதவிகளுக்கும் வேலைப் பொறுப்புகளுக்கும் அமர்த்துவதற்கு மனித மூலதன முகாமைத்துவம் உதவுகிறது. இது ஊழியர்களின் திறன் மற்றும் ஆற்றல்களை அறிந்து வைத்திருக்கும் மனித மூலதன முகாமைத்துவ முறைமையினால் சாத்தியமாகின்றது.

ஊழியர்களைக் கண்காணித்தல் மற்றும் நிறுவன ஒழுக்கக் கட்டுப்பாடுகளை இலகுவாகப் பேணுவதற்கு மனித மூலதன முகாமைத்துவம் உதவுகிறது

சுருக்கம்

மனித மூலதனம் என்பது மூலதன வகைப்பாடுகளில் ஒன்றாகும்.

ஆரம்ப காலங்களில் பௌதீக வளங்களான உற்பத்திக்கு அவசியமான பொருட்கள் மற்றும் நிதி முதலீடுகளே மூலதனமாக நோக்கப்பட்டது.

எனினும், பின்நாட்களில் நிறுவனங்களில் பணிபுரியும் ஊழியர்களும் நிறுவனத்தின் சொத்தாக முக்கியத்துவப்படுத்தப்பட்டது.

பொதுத்துறை என்பது அரசாங்க ஊழியர்களை மையமாகக் கொண்டு சேவை வழங்கும் துறை என்பதால் மனித மூலதன முகாமைத்துவம் இதன் முதன்மையான பகுதியாகும்.

மனித மூலதனம் ஒரு நாட்டின் சமூக முன்னேற்றத்திற்கும் அபிவிருத்திக்கும் அவசியமானதாகும்.

எளிமையான பொருளில், மனித மூலதன முகாமைத்துவம் என்பது நிறுவனமொன்றின் செயற்திறனை அதிகரிப்பதற்காக ஊழியர்களை வினைத்திறனாக முகாமைத்துவம் செய்கின்ற ஓர் செயன்முறையாகும்.

பொதுத்துறையில் மனித மூலதன முகாமைத்துவம் என்பது பொது இலக்குகளைத் திட்டமிடல், ஆட்சேர்ப்பு, பயிற்சியளித்தல் மற்றும் மேம்படுத்தல், ஊழியர்களுக்கான வெகுமதிகள், ஊழியர் செயற்திறனை மதிப்பீடு செய்தல், ஒரு நேர்மறையான மற்றும் பாதுகாப்பான

பணிச்சூழலை உருவாக்குதல் (பணியாளர் உறவுகள்), மற்றும் ஊழியர் நலன்களை நிருவகித்தல் ஆகிய விரிவான செயற்பாடுகளை உள்ளடக்கியுள்ளது.

பொது நிறுவனமொன்றில் மனித மூலதன முகாமைத்துவம் சிறப்பாக மேற்கொள்ளப்படும் போது பொருத்தமான ஊழியர்கள் பணிக்கு ஆட்சேர்ப்பு செய்யப்படுவர், ஊழியர்கள் பணியுடன் பொருந்தக் கூடிய அடிப்படைத் திறன்களைக் (Essential skills) கொண்டிருப்பர், வினைத்திறமான ஊழியர் முகாமைத்துவம் காணப்படும் மற்றும் உற்பத்தி திறன் அதிகரித்து காணப்படும்.

பொது நிறுவனங்களை இலக்குகளை நோக்கி நெறிப்படுத்துவதற்கும் அதன் விளைதிறனை மதிப்பீடு செய்து உற்பத்தி திறனை மேலும் மேம்படுத்தவும் மனித மூலதன முகாமைத்துவம் என்பது அவசியமானதாகும்.

பயிற்சி வினாக்கள்

01. பின்வருவனவற்றினை சுருக்கமாக விளக்குக.

(அ) மனித மூலதனம்

(ஆ) மனித மூலதன முகாமைத்துவம்

(இ) மனித மூலதன முகாமைத்துவத்தின் முக்கியத்துவம்

02. “பொது நிறுவனங்களில் மனித மூலதன முகாமைத்துவம் என்பது

தவிர்க்க முடியாத அம்சமாகும்.” ஆராய்க.

திறவுச் சொற்கள்

மூலதனம், மனித மூலதனம், மனித மூலதன முகாமைத்துவம், பொதுத்துறை, பொதுச் சேவை, அரசாங்க ஊழியர்கள்

உசாத்துணை

Afiouni, F. (2013). Human capital management: a new name for HRM?. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 10(1), 18-34.

Azizan, N., Pangil, F & Zin, M.L.M. (2021), Human Capital Development in Malaysia: Issues and Challenges. In B.S. Sergi & Jaaffar, A.R. (Eds.), *Modeling Economic Growth in Contemporary Malaysia (Entrepreneurship and Global Economic Growth)*, pp. 151-175. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-806-420211013>

Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Human capital management: achieving added value through people*. Kogan Page Publishers.

Ingham, J. (2007). *Strategic human capital management*. Routledge.

Selden, S.C. (2008). *Human capital: Tools and strategies for the public sector*. CQ Press.

அத்தியாயம் - 02

மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாயம்

உள்ளடக்கங்கள்

2.1 மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாயம்	13
2.2 மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாயத்தில் செல்வாக்கு செலுத்தும் காரணிகள்	14
2.3 மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபய செயன்முறை	16

அத்தியாய சுருக்கம்

பொது நிறுவனங்களில் இலக்குகளை வடிவமைத்து, அவற்றினை அடைவதற்கேற்ப அரசாங்க ஊழியர்களை நிருவகிக்கின்ற உத்திகளே மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபயமாகும். இது அரசாங்க ஊழியர்களின் ஆட்சேர்ப்பு, பயிற்சி, ஊதியம், பதவியுயர்வு மற்றும் அவர்களின் செயற்திறன் மதிப்பீடு உள்ளிட்ட ஒட்டுமொத்த ஆளணி முகாமைத்துவ செயன்முறைகளையும் திட்டமிட்டு மேம்படுத்துவதனை நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளது. இதில் நிறுவனத்தின் தேவைகள், ஊழியர்களின் அறிவு, திறன், மற்றும் இயலுமைகள் உள்ளிட்ட உள்ளக காரணிகளும் மற்றும் வெளியக சூழ்நிலைகளும் பகுப்பாய்வு செய்யப்பட்டு மனித மூலதனத் தந்திரோபாயத் திட்டமிடல்கள் மேற்கொள்ளப்படுகின்றன.

அத்தியாயத்தின் நோக்கம்

மனித மூலதன முகாமைத்துவம் கற்கையினைத் தொடருகின்ற மாணவர்களுக்கு மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாயம், அதன் செயன்முறை, முக்கியத்துவம் மற்றும் அதில் செல்வாக்கு செலுத்துகின்ற காரணிகள் பற்றிய அறிவினை வழங்குவதே இதன் நோக்கமாகும்.

கற்றல் பெறுபேறுகள்

மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாயம், அதன் செயன்முறை, முக்கியத்துவம் மற்றும் அதில் செல்வாக்கு செலுத்துகின்ற காரணிகள் தொடர்பாக தெளிவுபடுத்துவார்.

2.1 மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாயம்

தந்திரோபாயம் என்பது ஒரு நிறுவனத்தை அதன் அடிப்படை நோக்கங்களை அடைய உதவும் வகையில், அந்நிறுவனத்தின் மூலதனங்கள் மற்றும் திறன்களை வினைத்திறனாக நிருவகிப்பதற்கான ஒரு திட்டமாகும்.

அந்தவகையில், மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாயம் (Human Capital Management Strategy) என்பது நிறுவனமொன்றில் மனித வளத்தை மேம்படுத்துவதற்கான ஊழியர்களை மையமாகக் கொண்ட அணுகுமுறையாகும். இது பல்வேறு மனித வள செயன்முறைகளை - ஆட்சேர்ப்பு, பயிற்சி, ஊழியர்களுக்கான ஊதியம் மற்றும் நன்மைகள், பணியாளர்கள் மற்றும் அவர்களின் செயற்திறன் மற்றும் முகாமைத்துவம் ஆகியவற்றை ஒன்றிணைக்கிறது.

பொதுத்துறையில் மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாயம் என்பது பொதுத்துறையில் உள்ள மனித வளங்கள் மற்றும் அதன் திறன்களை கண்டறிந்து அவற்றை மேம்படுத்துவதற்கான ஒரு செயன்முறையாகும். இது நிறுவன இலக்குகளை பூர்த்தி செய்ய மற்றும் அந்த இலக்குகளை நிறைவேற்றுவதற்கான தேவைகளை பூர்த்தி செய்வதற்கான உத்திகள் மற்றும் செயல் திட்டங்களை உருவாக்கி அமுல்படுத்துவதனை குறிக்கின்றது. அதுமட்டுமன்றி, மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாய செயன்முறையானது பொது நிறுவனமொன்றில் பொருத்தமான வேலைக்கு, சரியான நேரத்தில் மற்றும் சரியான செலவில், பொருத்தமான மனித மூலதனத்தின் இருப்பினை உறுதி செய்வதனை நோக்காகக் கொண்டது.

மேலும், மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாயம் பணியாளர்கள், அவர்களின் திறன்கள், அனுபவம், அறிவு, கருத்துக்கள் மற்றும்

புதுமையான சிந்தனைகள் என அனைத்தையும் வரவேற்று ஊக்குவிப்பதுடன், அவையனைத்தையும் ஒரு நிறுவனத்திற்குள் மதிக்கப்படுகின்ற அம்சங்களாக ஏற்றுக்கொள்கின்றன. அதிலும் குறிப்பாக, ஊழியர்கள் என்பவர்கள் நிறுவனத்திற்காக பணிபுரிபவர்கள் என்பதற்கு அப்பால், அந்நிறுவனத்தின் சொத்துக்களாக, அதன் வெற்றியின் பங்குதாரர்களாக மதிக்கப்படும் போக்கு நிறுவன உற்பத்தி திறனை அதிகரிக்கின்ற பிரதான உத்தியாகக் காணப்படுகின்றது.

ஒரு விரிவான மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாயம் நிறுவனத்தின் தேவையினை அடையாளப்படுத்துவதன் மூலம் ஒவ்வொரு மட்டத்திலும் மனித உற்பத்தித்திறன் மற்றும் இலாபத்தை துல்லியமாக அளவிடுவதற்கும் மேம்படுத்துவதற்கும் உதவுகிறது.

இதனால், நிறுவனமொன்றிற்கு தேவையான மனித மூலதன முகாமைத்துவ உத்திகளை உருவாக்கி, அதனை நிருவகிப்பதில் சிறந்து விளங்குவது என்பது மனித மூலதன முகாமைதாளர்களுக்கு அவசியமானதாகும். மேலும், நிறுவனமொன்றின் ஊழியர்களின் திறமை, அந்நிறுவனத்தில் செயற்திறனை உருவாக்கலாம் அல்லது உடைக்கலாம். இதனால், நிறுவனங்களின் முகாமைதாளர்கள் உட்பட தலைவர்களும் தமது நிறுவனங்கள் மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாயங்களை எவ்வாறு அணுகுகின்றன என்பதில், அதிக அக்கறை மற்றும் எதிர்பார்ப்புகளைக் கொண்டவர்களாகக் காணப்படுகின்றனர்.

2.2 மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாயத்தில் செல்வாக்கு

செலுத்துகின்ற காரணிகள்

ஒரு நிறுவனத்தின் மனித மூலதன முகாமைத்துவத்துவ உத்திகளைத் தீர்மானிப்பதில் பல காரணிகள் செல்வாக்கு செலுத்துகின்றன. இந்தச் செயன்முறையில் பல்வேறு உள்ளக மற்றும் வெளிப்புற மூலங்களிலிருந்து தந்திரோபாயங்களை விருத்தி செய்வதற்கான உள்ளீடுகள் சேகரிக்கப்படுகின்றன.

ஒரு நிறுவனத்தின் மனித மூலதன முகாமைத்துவ தேவைகள் அடையாளம் காணப்பட்டவுடன், மனிதவளம் மற்றும் ஏனையவை

எவ்வாறு ஒத்துழைக்க வேண்டும் என்பதற்கான அளவுகோல்கள் அமைக்கப்பட்டு, இந்த தேவைகள் இறுதியில் பூர்த்தி செய்யப்படுவதை உறுதிசெய்தல் வேண்டும். எனவே, ஒரு நிறுவனத்தின் தேவை என்பது மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாயத்தில் செல்வாக்கு செலுத்துகின்ற காரணியாகும்.

எந்தவொரு நிறுவனத்தினதும் உத்திகளை அல்லது தந்திரோபாயங்களை ஏனைய நிறுவனங்கள் அவ்வாறே பின்பற்றுவதும் பிரதி செய்வதும் பொருத்தமற்றதாகும். ஏனெனில், பொது நிறுவனமொன்றிற்கான மனித மூலதன முகாமைத்துவ உத்திகளை வகுப்பதில் அந்நிறுவனத்தின் தேவை, நோக்கம், தன்மை மற்றும் இயலுமை என்பன பிரதானமாகச் செல்வாக்கு செலுத்துகின்றன.

குறிப்பாக, ஒரு நிறுவனத்தின் தற்போதைய மற்றும் எதிர்கால மனித மூலதன தேவைகள் மற்றும் திறன்கள் பற்றிய தந்திரோபாய ரீதியான பகுப்பாய்வு அவசியமானதாகும். இதில் ஊழியர்களின் அறிவு, திறன், மற்றும் இயலுமைகள் உள்ளிட்ட நடத்தைகள் பகுப்பாய்வு செய்யப்பட்டு அதற்கேற்பவே மனித மூலதனத் தந்திரோபாயத் திட்டமிடல்கள் மேற்கொள்ளப்படுகின்றன. மேலும், இவ்வாறான பகுப்பாய்வு என்பது ஒரு நிறுவனத்தில் தற்போது காணப்படுகின்ற தரவுகளை அடிப்படையாகக் கொண்டே மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும். இது நிறுவனத்திற்கு எவ்வாறான திட்டமிடல் அவசியம் தேவை என்பதனை உணர வழிவகுக்கின்றது.

உதாரணமாக, தந்திரோபாயத் திட்டமிடல், தொழிலாளர் திட்டமிடல், வரவு செலவுத்திட்டம், மனித மூலதன செயன்முறைகள், மற்றும் இவற்றிற்கிடையே காணப்படுகின்ற முறையான தொடர்புகள் போன்றன அந்தந்த நிறுவனத்தில் காணப்படுகின்ற தரவுகளை அடிப்படையாகக் கொண்டு அந்நிறுவனங்களுக்கான தந்திரோபாய முடிவுகள் எடுக்கப்படுகின்றன.

எனவே, ஒரு நிறுவனத்தில் மேற்படி எடுக்கப்படுகின்ற தந்திரோபாய முடிவுகள் நிறுவனத்தின் இலக்குகளை அடைவதற்கான கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளுடன் ஒருங்கிணைக்கப்பட்டிருப்பதுடன், அதன் உள்ளக மற்றும் வெளிப்புறச் சூழ்நிலைகளுடனும்

இணைக்கப்பட்டிருத்தல் மனித மூலதன முகாமைத்துவ உத்திகளை வகுப்பதில் முக்கியமானதாகும்.

இதன்போது ஒரு நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் செயன்முறையில் அந்நிறுவனத்தின் மனித மூலதன பணியாளர்கள் நேரடிப் பங்கேற்பும் முக்கியமானதாகக் காணப்படுகின்றது. மேலும், நிறுவனமொன்றில் பகுப்பாய்வு மற்றும் தரவு அடிப்படையிலான மனித மூலதன முடிவுகளை எடுப்பதற்கான திறனை மேலும் மேம்படுத்த வேண்டும். இது ஒரு நிறுவனத்தின் தந்திரோபாய திட்டத்திற்கு வலுச் சேர்ப்பதுடன், நிறுவன உள்ளக மட்டத்தில் சீரான மற்றும் ஒத்திசைவான மனித மூலதனக் கொள்கைகள், திட்டங்கள் மற்றும் செயற்பாடுகளின் வளர்ச்சிக்கும் பங்களிக்கின்றது.

மேலும், வகிபாகங்கள் மற்றும் பொறுப்புகளை நிறுவுதல், அத்துடன் மனித மூலதன செலவுகள் பற்றிய அடிப்படைத் தரவுகளை சேகரித்தல் மற்றும் ஏனைய முதன்மையான செயற்திறன் குறிகாட்டிகள் (உற்பத்தி, செயற்திறன், சுழற்சி நேரம், தரம் மற்றும் வணிக தாக்கம்/ வெளியீட்டு மதிப்பீடுகள்) பற்றிய முக்கிய அடிப்படைத் தரவுகளும் மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாயத் திட்டத்தை உருவாக்கவும், கண்காணிக்கவும் மற்றும் மதிப்பீடு செய்யவும் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

2.3 மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாய செயன்முறை

மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாயம் என்பது ஒரு செயன்முறையாகும். அதுமட்டுமன்றி, இச்செயன்முறை ஒரு முழுமையான சுழற்சி வட்டமாகும். இது தேவைகளை அடையாளப்படுத்துதல், இலக்குகளை நிர்ணயித்தல், திட்டமிடல், அமுல்படுத்தல், கண்காணித்தல் மற்றும் மதிப்பிடல், மீளத்திட்டமிடல் போன்ற பிரதான செயன்முறைகளைக் கொண்டது.

மேலும், மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாயம் என்பது பொது நிறுவனங்கள் தமது எதிர்கால செயற்பாடுகளை வழிப்படுத்தவும், இருக்கின்ற வளங்களை உச்ச அளவில் பயன்படுத்துவதற்கும் தெளிவாக திட்டமிடப்பட்டு நடைமுறைப்படுத்தப்படுகின்ற அம்சமாகும்.

மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபய செயன்முறை என்பது நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் வேறுபாடுகள் கொண்டதாகும். இது ஒவ்வொரு நிறுவனத்தினதும் தேவை, இலக்குகள் மற்றும் ஊழியர்களை அடிப்படையாகக் கொண்டே திட்டமிடப்படுகின்றது. எனினும் பொதுவாக பின்வரும் செயன்முறைகள் இதில் உள்ளடங்குகின்றன:

தேவைகளை அடையாளம் காணுதல் (Identifying the needs)

ஒரு நிறுவனத்தின் மனித மூலதனம் தொடர்பான தேவைகளை அடையாளம் காணுதல் முதலாவது செயன்முறையாகும். இது ஊழியர்களின் தேவை (Workforce needs) மற்றும் மனித மூலதன முகாமைத்துவ அமைப்பின் தேவை (Human capital management system needs) என இரண்டும் வகையினதாகப் பார்க்கப்படுகின்றது. மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபய உருவாக்கத்தில் இவ்விரண்டு தேவைகளும் சரியாக அடையாளம் காணப்படுதல் தந்திரோபாய இலக்குகளை நிர்ணயிப்பதற்கு அவசியமாகும். குறிப்பாக, தந்திரோபாய திட்டமிடலில் இவ்விரண்டு தேவைகளும் ஒருங்கிணைக்கப்பட்டு திட்டமிடப்படுகின்றன.

தந்திரோபாய இலக்குகளைத் நிர்ணயித்தல் (Setting strategic goals)

நிறுவனமொன்றின் நோக்கங்களுக்கு ஏற்ப தந்திரோபாய இலக்குகளை நிர்ணயித்தல் அடுத்த முக்கியமான செயன்முறையாகும். நிறுவனத்தின் தற்போதுள்ள நிலைகளுக்கும் எதிர்காலத்தில் விரும்பப்படுகின்ற நிலைகளுக்கும் இடையில் உள்ள இடைவெளியினைக் கருத்திற்கொண்டு தந்திரோபாய இலக்குகளை வடிவமைத்தல் இன்றியமையாததாகும். குறிப்பாக, மனித மூலதன தந்திரோபாய இலக்குகள் அர்ப்பணிப்பு மற்றும் கடினமாக உழைக்கக்கூடிய ஊழியர்களைத் தக்கவைத்தல், பணியாளர்களின் திறன்களைத் தொடர்ந்து மேம்படுத்துதல், புதிய பணியாளர்களுக்கான யதார்த்தமான தூண்டல் திட்டங்களை உருவாக்குதல் மற்றும் குழுவில் மிகச் சிறந்த திறமையாளர்களை பணிக்கு அமர்த்துதல் போன்றவற்றை உள்ளடக்கியிருக்கும்.

தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் மற்றும் செயற்படுத்துதல்

தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் என்பது இலக்குகளை அடைவதற்கு எவ்வாறான நகர்வுகள் மற்றும் செயற்பாடுகள் எவ்வளவு காலத்தில் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும் என முன்கூட்டியே தீர்மானம் எடுத்தலைக் குறிக்கின்றது. விஷேடமாக, மனித மூலதன முகாமைத்துவம் தொடர்பான உத்திகளை எவ்வாறு நடைமுறைப்படுத்துவது என்கின்ற திட்டமிடல்களும் உள்ளடக்கப்பட்டு இருத்தல் அவசியமானதாகும். குறிப்பாக, வளங்களை ஒதுக்கீடு செய்தல், வரவு செலவுத் திட்டங்களை ஒதுக்கீடு செய்தல் மற்றும் மனித மூலதனத் திட்டங்களைச் செயல்படுத்துவதற்கான காலக்கெடு அல்லது காலச் சட்டகத்தை தீர்மானித்தல் போன்றவற்றைக் குறிப்பிடலாம். இறுதியாக, தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் உருவாக்கப்பட்டு, வகிபாகங்கள், பொறுப்புகள் மற்றும் செயற்பாடுகள் வரையறுக்கப்பட்டவுடன், மனித மூலதன முகாமைத்துவ உத்திகள் தொடர்பாக, நிறுவனம் முழுவதும் தொடர்ந்து அறிவுறுத்தப்படுகின்றது. மேலும், இது தொடர்ச்சியான தொடர்பாடல் மூலம் நிறுவனம் முழுவதும் முன்னெடுத்துச் செல்லப்படுகின்றது.

கண்காணித்தல், மதிப்பீடு செய்தல் மற்றும் மீளத் திட்டமிடல்

மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாயங்களை திட்டமிட்டபடி அமுல்படுத்தப்படுவதனை கண்காணிப்பதும், அவற்றின் பெறுபேற்றினை மதிப்பீடு செய்வதும் மற்றும் குறைபாடுகளுக்கு ஏற்ப மீளத் திட்டமிடல்களை மேற்கொள்வதும் அடுத்த முக்கியமான செயன்முறைகளாகும்.

சுருக்கம்

நிறுவனமொன்றில் மனித வளத்தை மேம்படுத்துவதற்கான உத்திகளை உள்ளடக்கிய செயன்முறை மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாயமாகும்.

உள்ளக மற்றும் வெளிப்புறக் காரணிகள் மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாய செயன்முறையில் செல்வாக்கு செலுத்துகின்றன. குறிப்பாக,

நிறுவனத்தின் தேவை, நோக்கம், தன்மை, ஊழியர்களின் இயலுமை மற்றும் செயற்திறன் என்பனவற்றைக் குறிப்பிடலாம்.

மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபய செயன்முறை ஒரு முழுமையான சுழற்சி வட்டமாகும்.

இது தேவைகளை அடையாளப்படுத்துதல், இலக்குகளை நிர்ணயித்தல், திட்டமிடல், அமுல்படுத்தல், கண்காணித்தல் மற்றும் மதிப்பிடல், மீளத்திட்டமிடல் போன்ற பிரதான செயன்முறைகளைக் கொண்டது.

எனவே, மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபயம் பொது நிறுவனங்களின் ஆளணி முகாமைத்துவ திட்டத்தை உருவாக்கி, கண்காணித்து, மதிப்பீடு செய்வதனை குறித்து நிற்கின்றது.

பயிற்சி வினாக்கள்

01 பின்வருவனவற்றினை சுருக்கமாக விளக்குக.

(அ) மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபயம் என்றால் என்ன?

(ஆ) மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபய செயன்முறைகளை விளக்குக.

02. பொது நிறுவனங்களில் ஊழியர்களின் செயற்திறனை மேம்படுத்துவதற்கு மனித மூலதன தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் செயன்முறைகளின் முக்கியத்துவத்தினை ஆராய்க.

திறவுச் சொற்கள்

தந்திரோபாயம், தந்திரோபாயத் திட்டமிடல், தந்திரோபாய செயன்முறை, ஆளணி முகாமைத்துவம், மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாயம்

உசாத்துணை

Ingham, J. (2007). *Strategic human capital management*. Routledge.

Selden, S.C. (2008). *Human capital: Tools and strategies for the public sector*. CQ Press.

அத்தியாயம் - 03

பணியாளர் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு

உள்ளடக்கங்கள்

3.1 பொது நிறுவனங்களில் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு	21
3.2 பொது நிறுவனங்களில் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு முறைகள்	24
3.3 பொது நிறுவனங்களில் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வுச் செயல்முறை	28
3.4 பொது நிறுவனங்களில் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வுச் செயல் முறையினை தீர்மானிக்கும் காரணிகள்	29
3.5 பொதுத்துறைக்கு ஊழியர்களை ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தெரிவு செய்வதில் உள்ள பிரச்சினைகள்	30

அத்தியாய சுருக்கம்

பொது நிறுவனங்களில் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு என்பது பொருத்தமான தகுதிவாய்ந்த அரசாங்க ஊழியர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கான செயற்பாட்டைக் குறிக்கின்றது. இதற்காக, பொது நிறுவனங்களில் தகுதி அடிப்படையிலான ஆட்சேர்ப்பு முறைகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. பொது நிறுவனங்களில் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வினைத் தீர்மானிப்பதில் நிறுவனத்தின் தேவை, அளவு, நோக்கங்கள், நிதி நிலைமை உள்ளிட்ட அகக்காரணிகளும் மற்றும் தொழிலாளர் சந்தை, அரசாங்கத்தின் கொள்கைகள் மற்றும் வேலையின்மை விகிதம் போன்ற புறக்காரணிகளும் செல்வாக்கு செலுத்துகின்றன. ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு திறமையான அரசாங்க ஊழியர்களை தேர்ந்தெடுக்க உதவுகின்ற போதிலும் கல்வி, பாதுகாப்பு, சுகாதார ரீதியான குறைபாடுகள், குறைந்தளவு ஊதியம் மற்றும் அரசியல் பொருளாதார நெருக்கடிகள் மற்றும் மூளைசாலிகளின் வெளியேற்றம் என்பன இதற்கு பெரும் சவாலாகக் காணப்படுகின்றன.

அத்தியாயத்தின் நோக்கம்

மனித மூலதன முகாமைத்துவக் கற்கையினைத் தொடருகின்ற மாணவர்களுக்கு பொது நிறுவனங்களில் பின்பற்றப்படுகின்ற ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு முறைகள், அதன் முக்கியத்துவம் மற்றும் அவற்றில் காணப்படுகின்ற பிரச்சினைகள் பற்றிய அறிவினையும் புரிதலையும் வழங்குவதே இதன் நோக்கமாகும்.

கற்றல் பெறுபேறுகள்

பொது நிறுவனங்களில் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு என்பதன் பொருள், ஆட்சேர்ப்பு முறைகள் மற்றும் அதன் முக்கியத்துவம் போன்றவற்றை விளக்குவதுடன், அவற்றில் காணப்படுகின்ற பிரச்சினைகளைக் கண்டறிவார்.

3.1 பொது நிறுவனங்களில் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு

மனித மூலதன முகாமைத்துவ செயற்பாடுகளில் பிரதானமான ஒன்றாக ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு காணப்படுகின்றது. பொது நிறுவனங்களில் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு என்பது பொருத்தமான தகுதிவாய்ந்த அரசாங்க ஊழியர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கான செயற்பாடாகும். இங்கு தேர்வு என்பது பெரும்பாலும் அரசாங்க நிறுவனங்களில் தகுதியின் அடிப்படையில் (Basis of Merit) உயர்ந்த திறமைகள் கொண்ட ஊழியர்களை தெரிவு செய்வதற்கான முறையினைக் குறிப்பிடுகின்றது (Laxmikanth, 2017).

இதன் நோக்கம், பொது நிறுவனத்திற்கு பொருந்தக் கூடிய அர்ப்பணிப்பும் ஆற்றலும் உள்ள பொது ஊழியர்களை திறமையின் அடிப்படையில் தேர்வு செய்வதேயாகும். இதற்காக மனித மூலதன முகாமைத்துவம் பல்வேறு தந்திரோபயத் திட்டமிடல்களை பயன்படுத்தப்படுகின்றது.

பெரும்பாலும், இது போட்டித்தன்மையான பரீட்சைகளை அடிப்படையாகக் கொண்டது. இதில் நுண்ணறிவு, எழுத்தாற்றல் மற்றும் நேர முகாமைத்துவங்களை உள்ளடக்கிய வினாக்களைக் கொண்ட எழுத்துப் பரீட்சை மற்றும் தலைமைத்துவ ஆற்றல், முன்வைப்புத் திறன் போன்றவற்றை பரீட்சிக்கும் நேர்முகப்பரீட்சைகள் என்பன தேர்வு

முறைகளாகக் கையாளப்படுகின்றன. இவை திறமையான நிறுவனத்திற்கு தேவையான ஊழியர்களைத் தெரிவு செய்வதற்கும் அரசியல் மற்றும் ஏனைய செல்வாக்குகளிலிருந்து விடுபட்டு பக்கச்சார்பற்ற வகையில் அரசாங்க ஊழியர் தெரிவினை மேற்கொள்ளவும் உதவுகிறது.

பொது நிறுவனங்களுக்கான ஊழியர்களை ஆட்சேர்ப்பு செய்தல் நீண்ட செயன்முறைகளையும் காலத்தையும் செலவிடுகின்ற ஒன்றாகும். தனியார் நிறுவனங்களைப் போன்று மிக விரைவாக அரசாங்க ஊழியர்களை ஆட்சேர்ப்பு செய்வது கடினமானதாகும் (Laxmikanth, 2017). இதற்கு சட்டரீதியாக அனுமதிக்கப்பட்ட வழிமுறைகளைப் பின்பற்றியே மேற்கொள்ள வேண்டும். இதில் விண்ணப்பங்களைக் கோருவதற்கான விளம்பரத்தை வெளியிடல், பரீட்சைகளை நடாத்துதல், முடிவுகளின் அடிப்படையில் நேர்முகத் தேர்வினை நடாத்துதல், ஊழியர்களை நியமித்தல் என நீண்ட செயன்முறைகளைப் படிப்படியாக மேற்கொள்ள வேண்டியுள்ளது.

மேலும், இச்செயன்முறைகள் நாட்டுக்கு நாடு, மாநிலத்திற்கு மாநிலம் மற்றும் நிறுவனங்களுக்கு நிறுவனம் வேறுபடுகின்றன. எனினும், அரசாங்க ஊழியர்களை திறமையின் அடிப்படையில் தேர்வு செய்வதற்கான பொதுவான வழிமுறைகள் பல நாடுகளில் உருவாக்கப்பட்டு, பின்பற்றப்படுகின்றமையும் குறிப்பிடத்தக்கது.

இதற்காக, தற்காலத்தில் பொது நிறுவனங்களின் மனித மூலதன முகாமைத்துவத்தில் 'தந்திரோபாய ஆட்சேர்ப்பு' (strategic staffing) முறைகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. இது நிறுவனமொன்று ஒரு தொகுதி தீர்மானங்களை உருவாக்குவதன் மூலம் பொருத்தமான விண்ணப்பதாரிகளை கவருவதற்கும் மற்றும் நிறுவனத்தின் பெறுமானம் மற்றும் இலக்குகளுடன் பொருந்தக்கூடிய திறமையான மற்றும் அறிவார்ந்த நபர்களை பதவிக்கு விண்ணப்பிக்க செய்வதற்கும், வழங்கப்படுகின்ற பதவியினை ஏற்றுக்கொள்வதற்கும் மற்றும் நிறுவனத்தில் தொடர்ந்து இருப்பதற்கும் ஊக்குவிக்கின்ற உத்திகளைக் குறிக்கின்றது (Selden, 2008).

மேலும், தற்காலத்தில் பொது நிறுவனங்களுக்கான ஆட்சேர்ப்பினை தொழிநுட்ப வசதிகள் சற்று இலகுவடுத்தியுள்ளன. நிகழ்நிலையில் பதவி தொடர்பான விண்ணப்பங்களைக் கோருதல், தகவல்களைப் பகிர்தல், விண்ணப்பங்களை நிகழ்நிலைகளில் விண்ணப்பிக்க முடிதல் போன்றன அவ்வாறான வசதிகளாகும். எனினும், ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வில் தொழிநுட்ப ரீதியான இலத்திரனியல் மயமாக்கம் என்பது இதுவரை முழுமையாக அடையப்படாததாகவே காணப்படுகின்றது. பெரும்பாலும், அபிவிருத்தியடைந்து வரும் நாடுகள் இன்றும் மரபுரீதியான ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு முறைகளிலேயே தங்கியுள்ளன.

எனினும், கடந்தகாலத்தில் ஏற்பட்ட இரண்டு மாற்றங்களால் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வில் உலகளாவிய ரீதியில் குறிப்பிடத்தக்களவு மாற்றம் ஏற்பட்டுள்ளன. அவை: முதலாவது, ஊழியர்கள் சந்தையில் ஏற்பட்டுள்ள விஸ்தரிப்பும் சில தொழிநுறைகளுக்கான ஊழியர் பற்றாக்குறையும், இரண்டாவது, இணையம் மற்றும் இலகுவில் கையாளக்கூடிய அதிநவீன மென்பொருட்களின் வளர்ச்சி மற்றும் அதிகரித்த பயன்பாடு போன்றனவாகும் (Selden, 2008). இவற்றால், வேலை தருநர்கள் மற்றும் வருங்கால ஊழியர்களுக்கான ஆட்சேர்ப்புக்கான தடைகள் குறைக்கப்பட்டுள்ளன. இது பொதுத்துறையில் கனிசமானளவு தாக்கத்தினை செலுத்துகின்றது.

மேலும், இணைய ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் நிகழ்நிலை (Online) விண்ணப்ப செயன்முறைகள் காரணமாக சில அரசாங்கங்களும் பொது முகவர் அமைப்புகளும் அதிக விண்ணப்பதாரர்களை ஈர்ப்பதனை எளிதாகக் கண்டறிந்துள்ளன. அதேபோன்று, இன்றைய தொழில்நுட்ப முன்னேற்றங்கள் பிரஜைகள் குறைந்த முயற்சியுடன் பல அரசாங்க வேலைகளுக்கு விண்ணப்பிப்பதை எளிதாக்கியுள்ளன.

மேலும், தந்திரோபாயத் திட்டமிடல்கள் மூலம் இயக்கப்படுகின்ற பொது நிறுவனமொன்றில் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு என்பது தேர்வு செயன்முறைகளை உருவாக்கி, உயர்தரமான விண்ணப்பதாரர்களை (சரியான அறிவு, திறன்கள், இயலுமைகளைக் கொண்டவர்களைக்) குறைவாக இருப்பவர்களிடமிருந்து வேறுபடுத்தி ஆட்சேர்ப்பு செய்வதற்கு அவசியமானதாகும். ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வுச் செயன்முறையின்

போது, நிறுவனம் மற்றும் அதன் இலக்கு, மதிப்பு மற்றும் மனித மூலதனத் தத்துவத்திற்கு ஏற்ப பொருந்தக் கூடிய எதிர்பார்க்கப்படும் திறன்களைக் கொண்ட வருங்கால ஊழியர்களை நியமிப்பதற்கான வாய்ப்பு காணப்படுகின்றது. எவ்வாறாயினும், ஆற்றல் மிக்க அனைத்து ஊழியர்களும் நிறுவனத்தின் தந்திரோபாய இலக்குகளுடன் பொருந்த மாட்டார்கள் அல்லது அந்நிறுவன இலக்குகளுக்கு தேவையான திறன்களைக் கொண்டிருக்க மாட்டார்கள்.

ஆகவே, அரசாங்கங்கள் வழங்கும் சேவைகளின் தரம் அவர்களின் பணியாளர்களின் தரத்தைப் பொறுத்தது. அரசாங்கத்தின் பணியாளர்களின் தரம் பணிக்கு அமர்த்தப்பட்ட விண்ணப்பதாரரின் தரத்தைப் பொறுத்தது. எனவே, ஒரு நிறுவனத்தின் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு செயன்முறைகள் அதன் செயற்திறன் மற்றும் வெளியீட்டில் நேரடியாக செல்வாக்கு செலுத்துகின்றன.

3.2 பொது நிறுவனங்களில் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு முறைகள்

பொது நிறுவனங்களுக்கான பணியாளர்களை ஆட்சேர்ப்பு செய்வது மற்றும் தேர்ந்தெடுப்பது என்பது ஆழமான மாற்றங்களுக்கு உட்பட்டு வரும் ஒரு முகாமைத்துவப் பொறுப்பாகும்.

மக்களிடையே வளர்ந்து வரும் அறிவும் குடியரிமை பற்றிய விழிப்புணர்வும், வெளிப்படைத்தன்மையையும் மற்றும் நிருவாக சேவைகளில் வேகத்தையும் கோருவதனால் சமூகத்தின் சவால்களை எதிர்கொள்ள பயனுள்ள பொது நிருவாக ஊழியர்களின் ஆட்சேர்ப்பு தேவைப்படுகிறது. மனித மூலதனக் கொள்கைகளின் நோக்கத்தின்படி, சரியான நபர்கள் சரியான பதவிகளை வகிப்பதனை (Right people occupy the right positions) உறுதிப்படுத்துவதே ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு முறைகளின் பிரதான நோக்கமாகும்.

எனினும், பொதுத்துறைக்கான பணியாளர்களை ஆட்சேர்ப்பு செய்வதற்கான பல்வேறு முறைகள் பின்பற்றப்படுகின்றன. இவை அரசாங்கத்திற்கு அரசாங்கம் மற்றும் பொது நிறுவனங்களின் வகைப்பாடுகள் மற்றும் தன்மைகளுக்கு ஏற்ப மாறுபடுகின்றன.

அந்தவகையில், பின்வரும் மூன்று முறைகள் பிரதானமாகப் பெரும்பாலான நாடுகளில் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

1. நேரடி அல்லது மறைமுக ஆட்சேர்ப்பு (Direct or Indirect Recruitment)
2. நேர் அல்லது எதிர்மறை ஆட்சேர்ப்பு (Positive or Negative Recruitment)
3. வெகுஜன அல்லது தனியாள் ஆட்சேர்ப்பு (Mass or Individual Recruitment)

1. நேரடி அல்லது மறைமுக ஆட்சேர்ப்பு

இந்தவகை ஆட்சேர்ப்புக்கு இரண்டு முறைகள் உள்ளன: (1) உள்ளிருந்து ஆட்சேர்ப்பு, அதாவது பதவி உயர்வு, (2) வெளியில் கிடைக்கக்கூடிய வளங்களில் இருந்து ஆட்சேர்ப்பு.

அரசாங்கத்தில் வெற்றிடமாகவுள்ள பதவிகள் திறந்த சந்தையில் (Open market) கிடைக்கும் தகுதியான மற்றும் பொருத்தமான நபர்களால் நிரப்பப்படும் போது அது நேரடி ஆட்சேர்ப்பு எனப்படும். ஆனால், ஏற்கனவே அரசாங்கப் பணியில் இருக்கும் தகுதியும் அனுபவமும் உள்ளவர்களால் பதவி உயர்வு மூலம் வெற்றிடங்கள் நிரப்பப்படும் போது அது மறைமுக ஆட்சேர்ப்பு எனப்படும்.

எனினும், மேற்படி இரண்டு ஆட்சேர்ப்பு முறைகளும் சில நன்மைகள் மற்றும் தீமைகளைக் கொண்டுள்ளன. ஆனால் உலகில் உள்ள அனைத்து நாடுகளிலும் அரசுப் பணியாளர்களை ஆட்சேர்ப்பு செய்வதற்கு நேரடி மற்றும் மறைமுக முறைகள் பின்பற்றப்படுகின்றமை குறிப்பிடத்தக்கது. மேலும், பொதுத்துறையின் கீழ் மட்டங்களில் உள்ள பதவிகள் பொதுவாக நேரடி ஆட்சேர்ப்பு மூலமாகவும், உயர் மட்டத்தில் உள்ள பதவிகள் பதவி உயர்வு மூலமாகவும் அதாவது மறைமுக ஆட்சேர்ப்பு மூலமாகவும் நிரப்பப்படுகின்றது.

வெவ்வேறு நாடுகளில் அவர்களின் அரசியல் மற்றும் நிருவாகக் கொள்கைகளின்படி இந்த இரண்டு வகையான ஆட்சேர்ப்புக்களின்

நியாயமான மற்றும் நடைமுறை சார்ந்த அம்சங்கள் ஒன்றாகச் சேர்க்கப்பட்டு ஏற்றுக்கொள்ளப்படுகின்றமை சுட்டிக்காட்டத்தக்கதாகும்.

2. நேர் அல்லது எதிர்மறை ஆட்சேர்ப்பு

ஆட்சேர்ப்பு நிறுவனம் அரசாங்க சேவையில் நியமனம் செய்வதற்காக சிறந்த தகுதி மற்றும் மிகவும் திறமையான ஊழியர்களைத் தீவிரமாக தேடும் போது, அது நேர்மறை ஆட்சேர்ப்பு முறை என அழைக்கப்படுகிறது. எனினும், எதிர்மறையான ஆட்சேர்ப்பு முறையானது, சிறந்த விண்ணப்பதாரர்களை ஈர்ப்பதில் எந்த செயலூக்கமான முயற்சியினையும் மேற்கொள்ளாமல், தகுதியற்ற மற்றும் பொருத்தமில்லாத விண்ணப்பதாரர்களை வெளியேற்றுவதை நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளது.

தற்போது பெரும்பாலான நாடுகளில் நேர்மறை ஆட்சேர்ப்பு முறை மூலம் பொது நிறுவனங்களுக்கு விண்ணப்பிப்பதற்கு சிறந்த ஆண் மற்றும் பெண் ஊழியர்கள் முன்னோக்கி வருவதற்கு ஏற்றவாறு செய்தித்தாள் விளம்பரங்கள், இலக்கியம் மற்றும் இலத்திரனியல் ஊடகங்கள் மூலம் பிரசாரம் முன்னெடுக்கப்படுகின்றது. அதே நேரத்தில், இருக்கும் வெற்றிடங்களை விட விண்ணப்பதாரர்களின் எண்ணிக்கை அதிகமாக இருக்கும் போது தகுதியற்ற மற்றும் குறைந்த திறன்கள் கொண்ட நபர்களை நீக்குவதற்காக எதிர்மறையான முறை பின்பற்றப்படுகிறது.

3. வெகுஜன அல்லது தனியாள் ஆட்சேர்ப்பு

விஷேட தொழிநுட்ப அறிவு மற்றும் சிறப்பான திறன்கள் தேவைப்படாத, பொதுவான தன்மைகளைக் கொண்ட அதிக எண்ணிக்கையிலான வெற்றிடங்கள் நிரப்பப்பட வேண்டும் எனும் போது, வெகுஜன ஆட்சேர்ப்பு நுட்பங்கள் பின்பற்றப்படுகின்றன. இம்முறையில் அரசாங்கத்தில் அதிக எண்ணிக்கையிலான வெற்றிடங்களை நிரப்புவதற்கு வெகுஜன ஊடகங்களில் விளம்பரம் செய்தல், அதிக எண்ணிக்கையிலான விண்ணப்பங்களைப் பெற்றுக்கொள்ளல், சிக்கலான தேர்வு மற்றும் நேர்காணல் போன்ற செயன்முறைகளை மேற்கொள்ள வேண்டும். ஆனால் சிறப்பு அறிவு, திறன் அல்லது தொழிநுட்ப அறிவு மற்றும் அனுபவம் தேவைப்படும் குறிப்பிட்ட பதவிகள் நிரப்பப்பட

வேண்டும் என்றால், தனிப்பட்ட ஆட்சேர்ப்பு முறை சாத்தியமானதும் மற்றும் விரும்பத்தக்கதுமாகும். இதுபோன்ற குறைந்த எண்ணிக்கையிலான வெற்றிடங்கள் நிரப்பப்பட வேண்டிய சந்தர்ப்பங்களில் தனியாள் ஆட்சேர்ப்பு முறை பின்பற்றப்படும். குறிப்பாக, இந்த இரண்டு முறைகளும் இந்தியாவில் உள்ள பொது சேவை ஆணைக்குழுக்களால் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

இவற்றைவிடவும், இலங்கை போன்ற சில நாடுகளில் சில பிரத்தியேகமான ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு முறைகள் பொதுத்துறையில் பின்பற்றப்படுகின்றன. அவை வருமாறு:

1. **திறந்த ஆட்சேர்ப்பு (Open Stream):** கல்வி மற்றும்/ அல்லது தொழில்முறை தகுதிகளின் அடிப்படையில் ஆட்சேர்ப்பு.
2. **மட்டுப்படுத்தப்பட்ட ஆட்சேர்ப்பு (Limited Stream):** கல்வி மற்றும் பொது சேவையில் பதவிகளை வகிக்கும் நபர்களிடமிருந்து சிறப்பு அளவுகோல்களின் அடிப்படையில் ஒரு பதவிக்கு/ சேவைக்கு ஆட்சேர்ப்பு செய்யப்படுகிறது.
3. **சிறப்புத் தேர்ச்சி அடிப்படையிலான ஆட்சேர்ப்பு (Merit Stream):** பொது சேவையில் அறிவு, அனுபவம் மற்றும் தகுதியைப் பெற்ற அதிகாரிகளிடமிருந்து சிறப்பு அளவுகோல்களின் அடிப்படையில் ஒரு குறிப்பிட்ட பதவிக்கு/ சேவைக்கு ஆட்சேர்ப்பு செய்யப்படுகிறது.

இவற்றில், திறந்த மற்றும் மட்டுப்படுத்தப்பட்ட முறைமைகளின் கீழ் போட்டிப்பரீட்சை மற்றும் நேர்காணல் ஆகிய இரண்டு வழிமுறைகளும் பின்பற்றப்பட்டு ஆட்சேர்ப்பு நடைபெறுகின்றது. ஆனால், சிறப்புத் தேர்ச்சி அடிப்படையிலான ஆட்சேர்ப்பு (Merit Stream) முறையின் கீழ் போட்டிப்பரீட்சையின்றி நேர்காணல் தேர்வின் மூலமே ஆட்சேர்ப்பு இடம்பெறுகின்றமை குறிப்பிடத்தக்கது. இம்முறைகளே இலங்கையின் பொதுத்துறை ஊழியர்களை ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்ந்தெடுப்பதற்கான பொதுவான வழிமுறைகளாகும்.

3.3 பொது நிறுவனங்களில் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வுச்

செயன்முறை

பொதுத்துறைக்கான ஊழியர் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு என்பது சட்டரீதியான நடைமுறைகள், பொறுப்புக்கூறல் மற்றும் வெளிப்படைத்தன்மை போன்றவற்றை அடிப்படையாகக் கொண்டது. தனியார் நிறுவனங்களைப் போன்று விரும்பியவாறு பொது நிறுவனங்களுக்கு ஆட்சேர்ப்பு செய்ய முடியாது. இது பிரதானமாக மூன்று தூண்களை அடிப்படையாகக் கொண்டது. அவை: அனைத்து விண்ணப்பதாரர்களுக்கும் சமத்துவமான நிபந்தனைகள் மற்றும் வாய்ப்புக்களை வழங்குதல், தேர்வுச் செயன்முறையில் பக்கச்சார்பற்ற நிலை மற்றும் ஆட்சேர்ப்பு முறைகள் ஆய்வுகள் மற்றும் தொழில்நுட்ப ஆராய்ச்சியின் அடிப்படையில் பயன்படுத்தப்படல் என்பனவாகும்.

பொது நிறுவனங்களுக்கான ஊழியர் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு செய்வதற்கான செயன்முறைகள் வருமாறு:

- பதவிகளுக்கான வெற்றிடங்களை நிரப்பக் கோருதல்
- ஆட்சேர்ப்பு கொள்கையின் நிபந்தனைகள் மற்றும் தகுதிகள் மற்றும் பிற அம்சங்களை தீர்மானித்தல்
- விண்ணப்பப் படிவங்களை வடிவமைத்தல்
- பதவி அல்லது பரீட்சைக்கான விளம்பரத்தினை மேற்கொள்ளல்
- விண்ணப்பங்களைப் பரீட்சித்தல், மற்றும் தேவையெனில், தகுதியானவர்களைக் கொண்ட குறுகிய பட்டியல்களைத் தயாரித்தல்
- போட்டிப்பரீட்சைகள், நேர்காணல்கள் மற்றும் பிற தேர்வுகளை நடத்துதல்
- பெறுபேறுகளை வெளியிடுதல் மற்றும் உறுதிப்படுத்துதல்
- பெறுபேறுகளுக்கான அமைய புள்ளிகளின் முன்னிலை அடிப்படையில் உள்ளவர்களில் வெற்றிடங்களின் எண்ணிக்கைக்கு ஏற்ப பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தல்
- பதவிகளுக்கான நியமனம் வழங்குதல் மற்றும் பொருத்தமான இடங்களில் வேலைக்கமர்த்துதல்

3.4 பொது நிறுவனங்களில் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தெரிவுச்

செயன்முறையினைத் தீர்மானிக்கும் காரணிகள்

பொது நிறுவனங்களில் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தெரிவுச் செயன்முறையினைத் தீர்மானிக்கின்ற காரணிகளை, உள்ளக (Internal factors) மற்றும் வெளியக காரணிகள் (External factors) என இரண்டாக வகைப்படுத்தலாம்.

உள்ளகக் காரணிகள் நிறுவனத்திற்குள் காணப்படுவையாகவும், அந்நிறுவனத்தினாலேயே கட்டுப்படுத்தக்கூடியதாகவும் உள்ளது. இதனால், இது உள்ளார்ந்த காரணிகள் (Endogenous factors) எனவும் அழைக்கப்படுகிறது. அவை பின்வருமாறு:

- நிறுவனத்தின் தேவைகள் (Need of the organization)
- நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள் (Organizational objectives)
- நிறுவனத்தின் அளவு (Size of the organization)
- நிறுவனத்தின் வளர்ச்சியும் விரிவாக்கமும் (Growth and expansion of the organization)
- ஆட்சேர்ப்புக் கொள்கைகள் (Recruitment policies)
- ஆட்சேர்ப்பிற்கான செலவுகள் மற்றும் நிதி நிலைமைகள் (Recruitment costs and financial condition)
- ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்படும் இழப்பீட்டுத் தொகுப்பு (Compensation package to the employees)
- வேலை செய்யும் சூழல் (Working environment)
- வேலையின் தன்மை மற்றும் அதற்கான நிபந்தனைகள் (Nature of the employment and conditions)

வெளியகக் காரணிகள் என்பது நிறுவனத்திற்கு வெளியிலிருந்து ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தெரிவுச் செயன்முறையினைப் பாதிக்கும் காரணிகளாகும். இவற்றை நிறுவனத்தினால் கையாளுவதும் கட்டுப்படுத்துவதும் கடினமானதாகும். அவை பின்வருமாறு:

- வழங்கல் மற்றும் கோரிக்கைகள் (Supply and demand)

- தொழிலாளர் சந்தை (Labour market)
- நிறுவனம் தொடர்பான நல்லெண்ணம்/ நற்பெயர் (Good will/ image of the organization)
- அரசியல், சமூக மற்றும் சட்டச் சூழல் (Political, Social and Legal environment)
- வேலையின்மை விகிதம் (Unemployment rate)
- போட்டியாளர்கள் (Competitors)
- அரசாங்கத்தின் கொள்கைகள் (Governments' Policies)

3.5 பொது நிறுவனங்களுக்கு திறமையான ஊழியர்களை ஆட்சேர்ப்பு செய்வதில் உள்ள பிரச்சினைகள்

திறமையான புத்திசாலிகள் மற்றும் துறைசார் நிபுணர்கள் பொது நிறுவனங்களுக்கு தேவைப்படுகின்றனர். இதன் மூலம் பொதுச் சேவை வழங்கலை வினைத்திறன் மிக்கதாகவும் இலாபகரமானதாகவும் மாற்ற முடியும். அதுமட்டுமன்றி, திறமையான மனிதவளத்தைக் கொண்டிருப்பின் வெளிநாட்டு பல்தேசியக் கம்பெனிகளை நாட்டை நோக்கி ஈர்ப்பதற்கும் நேரடி வெளிநாட்டு முதலீடுகளைப் (Foreign direct investment) பெற்றுக்கொள்ளவும் முடியும். எனினும், இதில் பல்வேறு பிரச்சினைகளும் சவால்களும் காணப்படுகின்றன.

கல்விசார் பிரச்சினைகள்

கல்வி என்பது மனித மூலதனத்தை ஏற்படுத்துவதற்கான ஓர் முதலீடாகும். சிறந்த கல்வியின் மூலமே அறிவு, திறன், சுயமாகத் தீர்மானமெடுக்கும் ஆற்றல், சுய ஆளுமை வெளிப்பாடு மற்றும் தனியாள் வளர்ச்சி என்பன ஏற்படுகின்றன. ஆனால், குறைந்தளவான தரத்தைக் கொண்ட கல்வி முறையும் அதன் கட்டமைப்பும் குறைந்த கல்வி மற்றும் மனநிலை வளர்ச்சி கொண்ட சமூகம், காட்டுமிராண்டித்தனமான அணுகுமுறை மற்றும் நடத்தை, உணர்ச்சி வசப்பட்ட தனிநபர், திறமையற்ற பணியாளர்கள், குறைந்த வருமானம் மற்றும் வறுமை போன்ற விளைவுகளுக்கு வழிவகுக்கும். இது ஒரு நாட்டின்

பொதுத்துறைக்கு தேவையான சிறந்த மனித மூலதனத்தை பெற்றுக்கொள்வதனை நேரடியாகப் பாதிக்கின்றது.

மூளைசாலிகளின் வெளியேற்றம்

மூளைசாலிகளின் வெளியேற்றம் (Brain drain) என்பது தொழிநுட்ப மற்றும் துறைசார் அறிவு கொண்ட நிபுணர்கள் நாட்டை விட்டு வெளியேறுவதனைக் குறிக்கின்றது. இதில், வைத்திய நிபுணர்கள், பேராசிரியர்கள், பொருளியலாளர்கள், தொழிநுட்பவியலாளர்கள் மற்றும் ஏனைய துறைசார் நிபுணர்கள் பொருளாதார நெருக்கடி, அரசியல் நெருக்கடி, பாதுகாப்புசார் அச்சுறுத்தல்கள் மற்றும் குறைந்தளவான வேலை வாய்ப்புக்கள் மற்றும் வேதனம் வழங்கப்படல் போன்ற பல்வேறு காரணங்களால் தமது சொந்த நாட்டை விட்டு வேறொரு நாட்டுக்கு வெளியேறுவதாகும். இது பொதுத்துறையில் துறைசார் நிபுணர்களை ஆட்சேர்ப்பு செய்வதனை நேரடியாகப் பாதிக்கின்றது. இதற்கு உதாரணமாக இலங்கையின் தற்போதைய நிலையினைக் குறிப்பிடலாம்.

இனமோதல்கள்

நாடுகளில் ஏற்படுகின்ற இன, மத, மொழி மற்றும் ஏனைய காரணிகளின் அடிப்படையிலான நீண்டகால மேதல்களும் அவற்றின் விளைவுகளும் கூட மனித மூலதனத்தைப் பாதிக்கின்றது. இதனால், சிறந்த கல்வி, பாதுகாப்பு மற்றும் திறன் விருத்தி கொண்ட மனித மூலதனத்தை கட்டியெழுப்ப முடியாததுடன், அதிகளவிலான இடப்பெயர்வுகள், அகதிகளின் உருவாக்கம், வெளிநாடுகளில் புகழிடம் கோருபவர்களின் எண்ணிக்கை அதிகரித்தல் என்பன மனித மூலதன வெளியேற்றத்திற்கும் பற்றாக்குறைக்கும் வித்திடுகின்றமை நாடுகளின் பொதுத்துறையின் வளர்ச்சியினை நேரடியாகப் பாதிக்கின்றமை குறிப்பிடத்தக்கது.

காலதாமதம்

பொதுத்துறைக்கான ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு என்பது தனியார் துறை போன்று விரைவாக மேற்கொள்வதற்கு கடிமானதாகும். இயல்பாகவே, பொது நிறுவனங்களுக்கான ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வுச் செயன்முறை என்பது பல படிமுறைகளைக் கொண்ட சட்டரீதியாகப் பொறுப்புக் கூறப்பட வேண்டிய செயற்பாடாகும். குறிப்பாக, ஆட்சேர்ப்பிற்கான

விண்ணப்பம் கோரப்படல், தகுதியான பிரஜைகள் விண்ணப்பிப்பதற்கு போதுமான கால அவகாசத்தினை வழங்குதல், போட்டிப்பரீட்சைக்கான அனுமதி அட்டைகளை வழங்குதல், பரீட்சைகளை நடாத்துதல், பரீட்சை முடிவுகளை வெளியிடல், பரீட்சை பெறுபேறுகளுக்கேற்ப நேர்காணலுக்கு தகுதி பெற்றவர்களை வெளியிடுதல், நேர்காணல்களை மேற்கொள்ளல் மற்றும் புள்ளிகளின் முன்னிலை அடிப்படையில் தகுதியானவர்களை நியமித்தல் என பல செயன்முறைகளைக் கொண்டதாகும். இதனால், தனியார் நிறுவனங்களைப் போன்று மிகக் குறுகிய காலத்திற்குள் தமக்கு தேவையானவர்கள் என நினைப்பவர்களை விரும்பியவாறு தெரிவு செய்ய முடியாதுள்ளது. இத்தகைய காலதாமதத்தினால் பல திறமையானவர்கள் பொது நிறுவனங்களுக்கு விண்ணப்பிக்க விரும்புவதில்லை.

அரசியல் தலையீடுகள்

பொது நிறுவனங்களில் திறமையானவர்களை ஆட்சேர்ப்பு செய்வதில் அரசியல் தலையீடுகள் பெரும் தடையாகவுள்ளன. பல நாடுகளில் தகுதியின் அடிப்படையில் (Based on merits) மாத்திரமே தெரிவு செய்யப்படக்கூடிய வழிமுறைகள் பின்பற்றப்படுகின்ற போதிலும், நேர்காணல்கள் மற்றும் வேறு வழிமுறைகளின் ஊடாக, தலையீடு செய்து தமக்கு விருப்பமானவர்களை அல்லது சகாயம் செய்பவர்களை பொதுத்துறையின் ஆளனிக்கு ஆட்சேர்ப்பு செய்கின்ற நடைமுறையினை அவதானிக்க முடிகிறது. இது பெரும்பாலும் அபிவிருத்தியடைந்து வரும் நாடுகளில் குறிப்பிடத்தக்க சவாலாகக் காணப்படுகின்றது. இவற்றை விட இலஞ்சம் மற்றும் கையூட்டினை வழங்கி அரசு நிறுவனங்களில் தொழில் ஒன்றினைப் பெறுவது இலங்கை மற்றும் இந்தியா போன்ற நாடுகளில் இடம்பெறுகின்றமையும் குறிப்பிடத்தக்கதாகும்.

குறைவான ஊதியம், மேலதிகக் கொடுப்பனவுகள் மற்றும் வெகுமதிகள் வழங்கப்படல்

பொது நிறுவனங்களில் ஊதியம், மேலதிகக் கொடுப்பனவுகள், வெகுமதிகள் மற்றும் நிவாரணங்கள் ஒப்பீட்டளவில் தனியார் நிறுவனங்களை விடக் குறைவாகக் காணப்படுகின்றமையும் திறமையான

மனித மூலதனத்தை பெற்றுக் கொள்வதில் சவாலாகக் காணப்படுகின்றது. குறிப்பாக, பண்டிகைக் காலங்கள் மற்றும் வருட இறுதியில் தனியார் நிறுவனங்களில் வழங்கப்படும் மேலதிக கொடுப்பனவுகள் மற்றும் வெகுமதிகள் பெரும்பாலான அரச நிறுவனங்களில் வழங்கப்படுவதில்லை.

பகுதி நேரக் கடமைகள் மற்றும் மேலதிக வேலை நேரம் என்பன வரையறுக்கப்பட்டிருத்தல்

அரச நிறுவனங்களில் பொறுப்பு வாய்ந்த பதவிகள் மற்றும் கடமைகளை மேற்கொள்ளும் போது பகுதி நேரக் கடமைகளுக்கு வரையறைகள் காணப்படுகின்றன. குறிப்பிடத்தக்க சில பொதுத்துறை ஊழியர்கள் வேறு நிறுவனங்களில் அல்லது தொழில்களில் பகுதி நேரங்களில் வேலை செய்வது தடை செய்யப்பட்டுள்ளதுடன், அவ்வாறு செய்வதாயின் தேவையான முன் அனுமதிகளைப் பெறவேண்டியுள்ளது. மேலும், அரசாங்க கடமை நேரம் தவிர்ந்த மேலதிக நேரங்களில் வேலை செய்வதற்கும் அதன் மூலம் மேலதிக வருமானத்தைப் பெறுவதற்கும் பெரும்பாலான அரச தொழில்களில் வாய்ப்பற்ற நிலையே காணப்படுகின்றது. இதனால், திறமையானவர்கள் பொது நிறுவனங்களில் சேவையாற்றுவதற்குப் பதிலாக தனியார் நிறுவனங்களை நாடிச் செல்கின்றனர்.

பொது நிறுவனங்களில் சட்டங்கள், நடைமுறைகள் மற்றும் கட்டுப்பாடுகள் அதிகம்

பொது நிறுவனங்களில் வெளியீடுகளை விடவும் சட்டதிட்டங்களையும் நடைமுறைகளையும் பின்பற்றுவதற்கே அதிக முக்கியத்துவம் வழங்கப்படுகின்றது. இலகுவாகவும் விரைவாகவும் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டிய பல்வேறு செயற்பாடுகள் தேவையற்ற நிருவாகச் சட்டங்கள் மற்றும் நடைமுறைகளால் கால தாமதத்திற்கு உட்படுத்தப்படுகின்றது. உதாரணமாக, பொது நிருவாகத்தில் காணப்படுகின்ற சிவப்பு நாடா முறையினைக் குறிப்பிடலாம். இதனால், திறமையானவர்கள் பொதுத்துறையினை விடவும் தனியார் துறையினையே விரும்புகின்றனர்.

இவற்றைவிடவும், பொது நிறுவனங்கள் வினைத்திறனற்றவை என்ற எண்ணம், தொழில் மற்றும் கடமைகளில் புதுவித மாற்றங்கள் ஏற்படாது, ஒரே வேலையினை திரும்பத் திரும்ப மேற்கொள்ளுவதில் ஏற்படுகின்ற சலிப்பு, திறமை மற்றும் பெறுபேற்றின் அடிப்படையில் பதவியுயர்வினைப் பெறுவது கடினம், பதவியுயர்வினைப் பெறுவதற்கான கட்டாய சேவைக்காலத்தை பூர்த்தி செய்ய வேண்டியிருத்தல், தேவையற்ற பொறுப்புக்கள் மற்றும் பொருத்தமற்ற கடமைகளை மேற்கொள்ள வேண்டியிருத்தல், உயர் அதிகாரிகளின் சுரண்டல், பாரபட்சம், புறக்கணிப்பு, நெகிழ்வற்றதன்மை மற்றும் அடக்குமுறை போன்ற பல்வேறு காரணிகள் பொது நிறுவனங்களில் திறமையான தொழில்சார் நிபுணர்களை ஆட்சேர்ப்புச் செய்வதில் சவால்களாகக் காணப்படுகின்றன.

சுருக்கம்

பொது நிறுவனங்களில் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு என்பது பொது நிறுவனத்திற்கு பொருந்தக் கூடிய அர்ப்பணிப்பும் ஆற்றலும் உள்ள பொது ஊழியர்களை திறமையின் அடிப்படையில் தேர்வு செய்வதேயாகும்.

இது மனித மூலதன முகாமைத்துவ செயற்பாடுகளில் முக்கியமானதொன்றாகக் காணப்படுகின்றது.

இது பொது நிறுவனங்களுக்கு பொருத்தமான தகுதிவாய்ந்த அரசாங்க ஊழியர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கான முழுச் செயன்முறைகளையும் குறித்து நிற்கின்றது.

பொது நிறுவனங்களில் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு என்பது பதவி வெற்றிடங்களுக்கான விண்ணப்பங்களைக் கோருதல், ஆட்சேர்ப்பு கொள்கையின் நிபந்தனைகளைத் தீர்மானித்தல், பதவி அல்லது பரீட்சைக்கான விளம்பரத்தினை மேற்கொள்ளல், விண்ணப்பங்களைப் பரீட்சித்தல், போட்டிப்பரீட்சைகள், நேர்காணல்கள் மற்றும் பிற தேர்வுகளை நடத்துதல், பெறுபேறுகளை வெளியிடுதல் மற்றும் பெறுபேறுகளுக்கமைய பதவிகளுக்கான நியமனம் வழங்குதல் மற்றும்

பணிக்கமர்த்துதல் போன்ற முக்கியமான செயன்முறைளைக் கொண்டதாகும்.

இதற்காக, தற்காலத்தில் பொது நிறுவனங்களில் மனித மூலதன முகாமைத்துவத்தினால் தந்திரோபாய ஆட்சேர்ப்பு முறைகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

இதில், நேரடி மற்றும் மறைமுக, வெகுஜன மற்றும் தனியாள், நேர் மற்றும் எதிர்மறை என பல்வேறு வகையான ஆட்சேர்ப்பு முறைகள் காணப்படுகின்றன.

இவற்றைத் தீர்மானிப்பதில் நிறுவனத்தின் தேவை, அளவு, நோக்கங்கள், நிதி நிலை, நிறுவனத்தின் வளர்ச்சி மற்றும் விரிவாக்கம் உள்ளிட்ட அகக்காரணிகளும் மற்றும் தொழிலாளர் சந்தை, நிறுவனத்தின் நற்பெயர் மற்றும் வேலையின்மை விகிதம் போன்ற புறக்காரணிகளும் செல்வாக்கு செலுத்துகின்றன.

மேலும், ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு பொது நிறுவனத்திற்கு அர்ப்பணிப்பும் ஆற்றலும் உள்ள உயர்திறன் கொண்ட ஊழியர்களை தேர்வு செய்வதற்கு உதவுகின்றது.

இருந்தபோதிலும், கல்வி, பாதுகாப்பு, சுகாதார ரீதியான குறைபாடுகள், மோதல்கள், குறைந்தளவு ஊதியம், அதிகளவிலான கட்டுப்பாடு, அரசியல் தலையீடுகள், அரசியல் பொருளாதார நெருக்கடிகள், உயர் அதிகாரிகளின் அடக்குமுறைகள், சுரண்டல்கள் மற்றும் இவற்றால் ஏற்படும் மூளைசாலிகளின் வெளியேற்றம் என்பன பொது நிறுவனங்களுக்கு திறமையான ஊழியர்களை ஆட்சேர்ப்பு செய்வதற்கு பெரும் சவாலாகக் காணப்படுகின்றன.

பயிற்சி வினாக்கள்

01. பொது நிறுவனங்களில் ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு என்றால் என்னவென விளக்கி, அதில் செல்வாக்கு செலுத்தும் காரணிகளை ஆராய்க.

02. பின்வருவனவற்றினை விளக்குக.

(அ) பொது நிறுவனங்களுக்கான ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு முறைகள்

(ஆ) பொது நிறுவனங்களில் திறமையான ஊழியர்களை ஆட்சேர்ப்பு செய்வதில் உள்ள சவால்கள்

திறவுச் சொற்கள்

பொது நிறுவனங்கள், அரசாங்க ஊழியர்கள், பதவி, ஆட்சேர்ப்பு, தேர்வு, திறமையின் அடிப்படை, விண்ணப்பதாரர்கள், போட்டித்தன்மை

உசாத்துணை

Jayapalan, N. (2020). *Public Administration*. Primemax Books.

Kirti (2018, July 04). *Types of recruitments in personnel management: The nucleus of Public administration*. Law Articles. <https://www.legalservicesindia.com/law/article/1033/18/Types-of-recruitments-in-personnel-management-The-nucleus-of-Public-administration>

Laxmikanth, M. (2017). *Public administration*. McGraw Hill Education Private Limited.

Selden, S.C. (2008). *Human capital: Tools and strategies for the public sector*. CQ Press.

அத்தியாயம் - 04

பயிற்சி

உள்ளடக்கங்கள்

4.1 ஊழியர்களுக்கான பயிற்சி என்றால் என்ன?	38
4.2 ஏன் நிறுவனங்கள் ஊழியர்களுக்கு பயிற்சி அளிக்கின்றன?	39
4.3 பொது நிறுவனங்களில் ஊழியர்களுக்கான பயிற்சி வகைகள்	43
4.4 பொது நிறுவனங்களில் பயிற்சித் திட்டங்களின் படிமுறைகள்	47

அத்தியாய சுருக்கம்

ஊழியர்களுக்கான பயிற்சியின் தேவை குறித்து அனைத்து நிறுவனங்களாலும் உணரப்படுகின்றது. ஏனெனில், தொழிநுட்பத்தின் பயன்பாடு, விஞ்ஞான வளர்ச்சி மற்றும் அதனால் உற்பத்தி, சேவைகள் மற்றும் சந்தைகளில் ஏற்பட்டுள்ள விரிவாக்கம் என்பன ஊழியர்களின் வகிபாகங்களில் பாரிய மாற்றங்களை ஏற்படுத்தியுள்ளமையினால் பயிற்சி அவசியமானதாகும். பயிற்சி என்பது ஊழியர்களுக்கான அறிவு, திறன் மற்றும் இயலுமை விருத்திகளை உள்ளடக்கிய தொடர்ச்சியானதொரு கற்றல் செயன்முறையாகும். பொது நிருவாக சேவை இலக்குகளுக்கு ஏற்ப வினைத்திறனாக செயற்படக் கூடிய அரசாங்க ஊழியர்படையினை உருவாக்குவதற்கு பயிற்சியளித்தல் மிகவும் அவசியமாகும். எனினும், ஒப்பீட்டளவில் பொதுத்துறையில் ஊழியர்களுக்கு அளிக்கப்படுகின்ற பயிற்சிகளும் அதற்காக செலவிடப்படும் நிதியின் அளவும் தனியார் துறையினை விட குறைந்தளவானதாகும்.

அத்தியாயத்தின் நோக்கம்

தரமானதும் செயற்திறன்மிக்கதுமான பொது நிருவாக சேவையினை உருவாக்குவதில் ஊழியர்களுக்கான பயிற்சி மற்றும் அதன் முக்கியத்துவம் எவ்வாறு தாக்கம் செலுத்துகின்றது என்பதனை

மாணவர்களுக்கு தெளிவுபடுத்துவதே இவ்வத்தியாயத்தின் நோக்கமாகும்.

கற்றல் பெறுபேறுகள்

பொதுத்துறை நிருவாகத்தில் ஊழியர்களுக்கான பயிற்சி, பயிற்சியின் வகைகள், பயிற்சியின் படிமுறைகள் என்பவற்றை விளக்குவார் மற்றும் மனித மூலதன விருத்தியில் ஊழியர்களுக்கான பயிற்சி எவ்வாறு தாக்கம் செலுத்துகின்றது என்பதனை ஆராய்வார்.

4.1 ஊழியர்களுக்கான பயிற்சி என்றால் என்ன?

ஊழியர்களுக்கான பயிற்சி என்பது ஊழியர்களுக்கான பல வகையான கற்றலை உள்ளடக்கிய பரந்த செயன்முறையாகும். இது மனித மூலதன முகாமைத்துவத்தில் முக்கியமானதொரு அம்சமாகவும் தந்திரோபாயமாகவும் காணப்படுகின்றது. ஏனெனில், வேலை செய்கின்ற சூழல் அதன் தன்மை மற்றும் நோக்கங்களைப் புரிந்து கொள்வதற்கும் அதற்கு இயைபாகச் செயற்படுவதற்கும் பயிற்சி அத்தியாவசியமானது.

பொதுவாக, ஊழியர்களுக்கான பயிற்சி என்பது ஊழியர்கள் தங்கள் தற்போதைய கடமைகளில் அல்லது வேலையில் செயற்திறனை மேம்படுத்த, அது தொடர்பான குறிப்பிட்ட அறிவு அல்லது திறன்களைக் கற்றுக்கொள்ள உதவும் ஒரு திட்டமாகும். மற்றுமொரு வகையில் கூறுவதாயின், வேலை தொடர்பில் ஊழியர்களின் அறிவு, திறன் மற்றும் இயலுமைகளில் நிலைமாற்றத்தை ஏற்படுத்தி, வேலையுடனும் நிறுவனத்துடனும் பொருந்தச் செய்கின்ற ஓர் செயன்முறையாகும்.

மேலும், ஊழியர்களுக்கான பயிற்சி என்பது ஊழியர்களுக்கு அறிவை வழங்குவதற்கான திட்டமிடப்பட்ட செயல்களாகவும் வரையறுக்கப்படுகிறது. இது நிறுவன வளர்ச்சிக்குத் தேவையான வேலைத் திறன்களை ஊழியரிடத்தில் மேம்படுத்த மேற்கொள்ளப்படும் பயிற்சியாகும். இத்தகைய பயிற்சிகள் தொழிநுட்பம், தொழில் மற்றும் முகாமைத்துவம் சார்ந்தவகையாக இருக்கலாம். உதாரணமாக, புதிய மென்பொருள் அல்லது இணையத் தொழிநுட்பம் ஒன்றினைப் பற்றிக் கற்கும் பயிற்சியினைக் குறிப்பிடலாம்.

இன்று வணிக மற்றும் பொதுத் துறைகளில் அதிகரித்து வரும் தொழிநுட்பத்தின் பயன்பாடு, விஞ்ஞான வளர்ச்சி மற்றும் அதனால் உற்பத்தி, சேவைகள் மற்றும் சந்தைகளில் ஏற்பட்டுள்ள விரிவாக்கம் என்பன ஊழியர்களின் வகிபாகங்களில் பாரிய மாற்றங்களை ஏற்படுத்தி இருப்பதால், ஊழியர்களுக்கான பயிற்சி என்பது அவசியமானதாக மாறியுள்ளது. இத்தகைய மாற்றங்களினால் தற்போது பொதுத்துறையிலும் ஊழியர் பயிற்சி என்பது தவிர்க்க முடியாத ஓர் அம்சமாக மாறியுள்ளது. இருந்தபோதிலும், ஒப்பீட்டளவில் தனியார் துறைகளில் ஊழியர்களுக்கு அளிக்கப்படுகின்ற பயிற்சிகளை விட குறைந்தளவான பயிற்சிகளே பொதுத்துறைகளில் வழங்கப்படுவதாகவும் விமர்சிக்கப்படுகின்றது.

எவ்வாறிருப்பினும், அதிகரித்து வருகின்ற ஊழியர்களுக்கான பயிற்சியின் தேவை குறித்து அனைத்து நிறுவனங்களாலும் உணரப்படுகின்றது. இதனால், ஒரு நிறுவனம் எவ்வளவு சிறியதாகவோ அல்லது பெரியதாகவோ காணப்பட்டாலும் தமது நிறுவனத்தின் அளவைப் பொருட்படுத்தாமல் ஊழியர்களுக்கு தொடர்ந்து பயிற்சிகளை வழங்குவதனை முக்கியத்துவப்படுத்தி வருகின்றன. இதில், வணிக நிறுவனங்கள், தொண்டு நிறுவனங்கள், தனியார் அமைப்புகள் மற்றும் பொது நிறுவனங்கள் என எந்த நிறுவனங்களும் விதிவிலக்கல்ல.

4.2 ஏன் நிறுவனங்கள் ஊழியர்களுக்கு பயிற்சி அளிக்கின்றன?

நிறுவனங்கள் பல்வேறு காரணங்களுக்காக ஊழியர்களின் பயிற்சி தொடர்பில் முதலீடு செய்கின்றன. இதில் மிகப்பிரதானமான காரணம், ஊழியர்களின் தற்போதுள்ள அறிவு, திறன் மற்றும் இயலுமைகளை மேம்படுத்துவதாகும். இதன் மூலம் வெளிப்படையாகக் கிடைக்கக்கூடிய நன்மை உற்பத்தி, சேவை மற்றும் செயற்திறன் அதிகரிப்பாகும். இவற்றைவிடவும் பல்வேறு நன்மைகளும் காணப்படுகின்றன.

ஊழியர்கள் குறிப்பிட்டதொரு மட்டத்திற்கு (Particular level) திறமையாக வேலை செய்யாவிடின், நிறுவனமொன்று தனது இலக்குகளை அடைவதற்கு தேவையான உற்பத்தித் திறன் மட்டத்தினை (Level of productivity) எட்ட முடியாது. இதற்காக, ஊழியர்களுக்கு மனித வள

அடிப்படைகளில் பயிற்சி, மக்களை கையாளும் விதம், தரமான சேவையை வழங்குதல், ஆவணப்படுத்தலை எவ்வாறு மேற்கொள்ளுதல், முரண்பாடுகளைத் தீர்த்தல், முன்வைப்புத் திறன்கள், வசதிப்படுத்தல் அல்லது இலகுபடுத்தல் திறன்கள் மற்றும் திட்ட முகாமைத்துவம் போன்றவற்றில் போதியளவு பயிற்சிகள் வழங்கப்பட வேண்டும்.

எவ்வாறாயினும், தனியார் நிறுவனங்களுடன் ஒப்பிடும் போது அரசு நிறுவனங்கள் ஊழியர்களின் பயிற்சிக்காக செலவிடுகின்ற அளவு மிகக் குறைவானது என விமர்சிக்கப்படுகின்றது. அதுமட்டுமன்றி, பல அரசுகளில் மாநில மற்றும் உள்ளூர் மட்ட பொது நிறுவனங்கள் பயிற்சிக்காக உருவாக்கப்பட்டிருக்கும் மத்தியரசாங்கத்தின் தேசிய நிறுவனங்களிலேயே தங்கியுள்ளன. இதனால், பொது நிறுவனங்களின் ஊழியர்களின் பயிற்சி மற்றும் திறன் விருத்தி என்பது தனியார் துறையினருடன் ஒப்பிடும்போது பின்தங்கிய நிலையிலேயே காணப்படுகின்றது.

எதுஎவ்வாறாயினும், பொது நிறுவனங்களின் மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாயத்தில் பயிற்சி என்பது தவிர்க்க முடியாத அம்சமாகும். ஏனெனில், ஒரு பொது நிறுவனமொன்றில் வேலை செய்யும் ஊழியர்கள் மக்களையும் அரசாங்கத்தின் திட்டங்களையும் ஒருங்கே முகாமைத்துவம் செய்ய வேண்டப்படுகின்றனர். இதனால், மக்கள் மற்றும் அரசாங்கத்தின் திட்டங்களை எவ்வாறு முகாமைத்துவம் செய்வது என்பது தொடர்பிலான பயிற்சியும் ஆற்றலும் மிக அவசியமானதாகும். அந்தவகையில், பொது நிறுவனங்களில் பின்வரும் காரணங்களுக்காக ஊழியர்களுக்கு பயிற்சி அளிக்கப்படுகின்றது:

ஊழியர்களின் அறிவு, திறன் மற்றும் ஆற்றல்களை விருத்தி செய்தல்

ஊழியர்களிடம் தற்போது காணப்படுகின்ற அறிவு, திறன் மற்றும் ஆற்றல்களை விருத்தி செய்வதற்கும் திறமையான ஊழியர் படையொன்றினை தக்கவைப்பதற்கும் பயிற்சி அவசியமானதாகும். சாதாரணமாக ஊழியர் ஒருவரிடம் காணப்பட வேண்டிய பொதுவான அறிவு மற்றும் திறன் விருத்திக்கு அப்பால், விஷேடமாக நிறுவனம் சார் அறிவு மற்றும் அனுபவத்தை வழங்குதற்கு பயிற்சி அவசியமாகும்.

பொதுத்துறை ஊழியர்களிடையே வாண்மை (தொழில்சார் திறன்) விருத்தியினை ஏற்படுத்தல்

பொதுவாக அரசாங்க ஊழியர்களிடையே தொழில்சார் விருத்தியினை ஏற்படுத்தும் நோக்கில் அரசாங்கம் பல்வேறு வாண்மை விருத்தி நிகழ்ச்சித் திட்டங்களை முன்னெடுக்கின்றன. அதிலும் குறிப்பாக, பதவிநிலை உத்தியோகத்தர்களுக்காக விஷேடமாக வடிவமைக்கப்பட்ட பல்வேறு பயிற்சித் திட்டங்கள் காணப்படுகின்றன. இதன் பிரதான நோக்கம் யாதெனில் அரச இயந்திரத்தின் பிரதான செயற்பாட்டாளர்களாகக் காணப்படும் பொது நிருவாகிகளை அவரது தொழிலுக்கு ஏற்ற திறன் கொண்டவர்களாக மாற்றுவதன் மூலம் பொதுச் சேவையினையும் நாட்டையும் விருத்தி செய்வதாகும்.

நிறுவனத்தின் இலக்குகளை அடைதல்

நிறுவனமொன்று தனது இலக்குகளை விரைவாக அடைவதற்கு ஊழியர்களுக்கு பயிற்சி அளிக்கின்றது. குறிப்பாக, தந்திரோபாயத் திட்டமிடல்கள் மூலம் இலக்குகளை குறுங்கால மற்றும் நீண்டகால இலக்குகள் என வரையறுத்து, அவற்றை அடைவதற்கான மூலோபாயங்கள் மற்றும் வழிவகைகளை பயிற்சிகளாக வடிவமைத்து வழங்குவதன் மூலம் எதிர்பார்த்த காலத்தில் உரிய இலக்குகளை அடைய உதவுகிறது.

மாற்றங்களுக்கு இயைபாகச் செயற்படக்கூடிய ஊழியர்களை உருவாக்குதல்

நிறுவனமொன்றில் காலத்திற்கு காலம் ஏற்படும் மாற்றங்களை கற்றுக்கொள்வதற்கும் அதற்கேற்ப இயைந்து செயற்படுவதற்கும் புதிய பயிற்சிகளும் திறன்விருத்தி செயற்பாடுகளும் அவசியமாகின்றன. குறிப்பாக, நிறுவனத்தின் கொள்கைகள், தந்திரோபாயங்கள், கட்டமைப்பு மற்றும் ஊழியர் வகிபாகங்களில் ஏற்படுகின்ற மாற்றங்கள் தொடர்பிலான பயிற்சிகளையே இது குறித்து நிற்கின்றது. இவ்வாறான புதிய சூழ்நிலைகளில் ஊழியர்கள் எவ்வாறு செயற்பட வேண்டும் என்ற அறிவு மற்றும் அனுபவத்தினை பயிற்சி வழங்குகிறது.

வளங்களை வினைத்திறனாகப் பயன்படுத்துதல்

ஊழியர்களுக்கான பயிற்சி வழங்குவதில் மற்றுமொரு முக்கியமான காரணம் வளங்களை சிக்கனமாகவும் செயற்திறன் மிக்க வகையிலும் பயன்படுத்துவதாகும். தற்கால தந்திரோபயத் திட்டமிடல்களின் பிரதான நோக்கங்களிலொன்று, குறைந்த வளங்களைப் பயன்படுத்தி (குறைந்த செலவில்) உச்ச பயனைப் பெற்றுக்கொள்வதாகும். இதன்படி, தேவையற்ற வீண்விரயங்களைத் தடுத்தல் மற்றும் மனித மற்றும் பொளதீக வளத்தின் உச்சப் பயன்பாடு வலியுறுத்தப்படுகின்றது. எனவே, இதனை அடைவதற்கு ஊழியர்களுக்கு வளங்களைச் சிறப்பாகக் கையாளுவதற்கான பயிற்சி வழங்கப்படுதல் இன்றியமையாததாகும்.

மோதல்களைக் கையாளுதல் மற்றும் தீர்த்தல்

பொதுவாக நிறுவனங்களில் மோதல்கள் ஏற்படுவது தவிர்க்க முடியாததாகும். பெரும்பாலும், பொது நிறுவனங்களில் பஸ்தரப்பு மோதல் சூழ்நிலைகளை சந்திக்க நேரிடும். இவ்வாறான சந்தர்ப்பங்களில் மோதல் தரப்புக்களை எவ்வாறு கையாளுவது, அதற்கான உடனடி, குறுங்கால மற்றும் நீண்டகாலத் தீர்வுகளை எவ்வாறு வழங்குவது எனும் மோதல் முகாமைத்துவ ஆற்றலை வழங்கப் பயிற்சி அவசியமானதாகும்.

புதிய தகவல் மற்றும் தொடர்பாடல் தொழிநுட்ப அறிவினை வழங்குதல்

தற்போதைய காலகட்டத்தில் ஏற்பட்டுள்ள இலத்திரனியல் அரசாங்க முறைமையின் வளர்ச்சி காரணமாக புதிய தகவல் தொடர்பாடல் தொழிநுட்பங்களைப் பயன்படுத்தி, எவ்வாறு பொதுச்சேவைகளை வழங்குவது எனும் பயிற்சி அவசியமானதாகும். இதன் மூலமே வெற்றிகரமான இலத்திரனியல் அரசாங்க சேவையின் ஊடாக மக்களுக்கு கிடைக்கக்கூடிய நன்மைகளை வழங்க முடியும்.

இவற்றைவிடவும், ஊழியர்களிடையே சிறந்த தொடர்பாடலை ஏற்படுத்துவதற்கு, நிறுவனக் கலாசாரத்தை கட்டியெழுப்புவதற்கு, ஊழியர்களை வலுப்படுத்தவும் நிறுவனத்தில் தொடர்ச்சியாகத் தக்கவைப்பதற்கும், நிறுவனத்தின் தரம் மற்றும் உற்பத்தி திறனை மேம்படுத்துவதற்கு, ஊழியர்களிடையே தொடர்ச்சியான கற்றலை

ஊக்குவிப்பதற்கு மற்றும் நிறுவனத்தை புரிந்துகொள்வதற்கும், அதனுடன் இயைந்து பணியாற்றுவதற்கும் பயிற்சி அளிக்கப்படுகின்றது.

4.3 பொது நிறுவனங்களில் ஊழியர்களுக்கான பயிற்சி வகைகள்

ஊழியர்களுக்கான பயிற்சிகளின் மூலம் சிறப்பான நன்மைகள் கிடைக்க வேண்டுமாக இருந்தால், பொது நிறுவனங்கள் சரியான வகையான ஊழியர் பயிற்சித் திட்டங்களைத் தயாரித்து நடைமுறைப்படுத்த வேண்டும். ஒவ்வொரு வகைப்பயிற்சிகளும் வெவ்வேறு வகையான செலவுகளையும் நன்மைகளையும் நிறுவனத்திற்கு வழங்கக்கூடியன.

ஊழியர்களை எவ்வாறு திறம்பட பயிற்றுவிப்பது என்பதற்கு பல வகையான பயிற்சி முறைகள் உள்ளன. இவை பல அடிப்படைகளைக் கொண்டு வடிவமைக்கப்படுகின்றன. உதாரணமாகப் பின்வரும் பயிற்சி வகைப்பாடுகள் நிறுவனத்துடனான ஊழியர்களின் பயணம் (Employee journey), கற்றல் இலக்கினை அடிப்படையாகக் கொண்ட பயிற்சி (Targeted learning) மற்றும் பரப்பும் முறைகள் (the mode of dissemination) என மூன்று பிரதான விடயங்களை அடிப்படையாகக் கொண்டு வழங்கப்படுகின்றன. அவை வருமாறு:

நிறுவனத்துடனான ஊழியர்களின் பயணத்தினை அடிப்படையாகக் கொண்ட பயிற்சி: நிறுவனமொன்றில் ஊழியர்களின் பதவிக்காலம் முழுவதின்மீதும் கருத்திற் கொண்டு, ஊழியர்களின் பயணம் மூன்று படிகளாகப் பிரிக்கப்பட்டு ஒவ்வொன்றுக்கும் ஒரு குறிப்பிட்ட வகை பயிற்சி வழங்கப்படுகிறது. அவை பணியிடலுக்கு முன்னரான பயிற்சி, பணிக் காலத்தில் வழங்கப்படும் பயிற்சி மற்றும் பணியிடத்தில் வழங்கப்படுகின்ற பயிற்சியாகும்.

பணியிடலுக்கு முன்னரான பயிற்சிகள் (Pre-onboarding training): பணியிடலுக்கு முன்னரான பயிற்சிகள் பொதுவாக அனைத்து வகையான நிறுவனங்களிலும் காணப்படுகின்ற ஊழியர்களுக்கான பயிற்சி வகையாகும். சுருக்கமாக இதனை ஊழியர் ஒருவரை நிறுவனத்துக்கும் நிறுவனத்தை ஊழியருக்கும் அறிமுகப்படுத்துகின்ற ஒரு வகைப்பயிற்சியாகும். இது ஊழியருக்கும் நிறுவனத்துக்கும் இடையில்

இணைப்பை ஏற்படுத்த உதவும் ஒரு மிகக் குறுகிய கால பயிற்சித் திட்டமாகும்.

இவ்வகையான பயிற்சிகள் ஒரு புதிய பணியாளருக்கு நிறுவனத்தின் கலாசாரம், கட்டமைப்பு, மதிப்புகள் மற்றும் பணியைப் பற்றிய ஆரம்ப அறிவு மற்றும் அனுபவத்தினை அவர்கள் அலுவலகத்திற்குள் நுழைவதற்கு முன்பே அளிக்கிறது. இது பெரும்பாலும் பல நிறுவனங்களில் திசைமுகப்படுத்தல் (Orientation) என அறியப்படுகின்றது. இவை, நிறுவனக் கொள்கைகள், இலக்குகள், கட்டமைப்புகள், நிருவாக நடைமுறைகள் மற்றும் இணக்க விதிமுறைகள் போன்ற தேவையான தலைப்புகளை உள்ளடக்கியதாகவிருக்கும்.

இந்தப் பயிற்சி எந்தவொரு நிறுவனத்திற்கும் ஒரு கட்டாய வகைப் பயிற்சியாக காணப்படுகின்றது. ஆனால், சில அரசாங்க நிறுவனங்களில் இவ்வகைப் பயிற்சிகள் வேலையில் உள்ளீர்க்கப்பட்ட பின்னர் முதலாவதாக வழங்கப்படுகின்றது. மேலும், குறித்த பதவியில் பணியாளர்கள் தங்களது தகுதிகாண் காலத்தை நிறைவு செய்து நிரந்தர நியமனத்தை உறுதிப்படுத்துவற்கும் கட்டாயமாக நிறைவு செய்ய வேண்டிய தொடக்கப் பயிற்சியாகவும் (Induction) காணப்படுகின்றமை குறிப்பிடத்தக்கது.

பணியிடப்படுகின்ற நேரத்தில் வழங்கப்படுகின்ற பயிற்சி (Onboarding training): பணியிடப்படுகின்ற நேரத்தில் வழங்கப்படுகின்ற பயிற்சி என்பது ஆட்சேர்க்கப்பட்ட ஊழியர் ஒருவரின் வேலையின் அடிப்படைகளைப் (Basics of their job) பயிற்றுவிப்பதாகும். இது வேலையின் பல்வேறு அம்சங்களை விளக்குவதாகும். இவ்வகைப் பயிற்சியின் கீழ் முதல் நாளிலிருந்து பணியாளருக்குத் தேவைப்படும் அடிப்படைத் திறன்கள் மற்றும் தேவையான உற்பத்தித்திறன்களைப் பயன்படுத்துவதற்கான டிஜிட்டல் திறன்கள் ஆகியவை வழங்கப்படுகின்றன. அதனால்தான் மனித மூலதன முகாமைத்துவத்தில் புதிய ஊழியர்களுக்கு பயிற்சி அளிப்பதில் இது ஒரு முக்கியமான பகுதியாக அமைகின்றது.

எனினும், பணியில் அமர்த்துவதற்கு முன்னரான பயிற்சியும் பணியிடப்படுகின்ற நேரத்தில் வழங்கப்படுகின்ற பயிற்சியும் அடிக்கடி ஒன்றாக விளங்கிக் கொள்ளப்படுவதனை அவதானிக்க முடிகிறது. ஆனால், இவையிரண்டும் ஒன்றன் பின் ஒன்றாக வழங்கப்படுகின்ற இரு வேறுபட்ட பயிற்சிகளாகும். இருப்பினும், சில அரசாங்க நிறுவனங்களில் இவையிரண்டும் தொடக்கப் பயிற்சி (Induction) எனும் பெயரில் ஒன்றாக வழங்கப்படுவதனையும் அவதானிக்க முடிகிறது.

பணியிடத்தில் பயிற்சி (Workplace training): பணியிடத்தில் பயிற்சி என்பது ஒருவர் தனது நாளாந்த வேலைகளைச் செய்து கொண்டு, பணியிடத்திலேயே பெற்றுக்கொள்ளுகின்ற வகையில் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ள அனுபவரீதியான பயிற்சியாகும். இதில், பணியாளர்கள் தங்கள் நிறுவனத்திற்குப் பங்களிப்புச் செய்து கொண்டே, தங்கள் கடமைகளைச் செய்வதற்குத் தேவையான அறிவைப் பெற உதவுகிறது. இந்தப் பயிற்சித் திட்டங்கள் பணியாளர்கள் தங்கள் அன்றாடப் பணிகளைத் திறம்படச் செய்வதற்கும், ஒட்டுமொத்த செயற்திறனை மேம்படுத்துவதற்கும், அவர்களின் வேலையில் செயற்திறனை மேம்படுத்துவதற்கும், சட்டங்கள் மற்றும் விதிமுறைகளை மீறுவதைத் தவிர்ப்பதற்கும் வெவ்வேறு திறன்களைக் கற்றுக்கொள்ளவும் உதவும் வகையில் வடிவமைக்கப்படுகிறது.

கற்றல் இலக்கினை அடிப்படையாகக் கொண்ட பயிற்சி: இவ்வகைப் பயிற்சிகள் ஊழியர்களுக்கு பயிற்சி வழங்கப்படும் நோக்கங்களை அடிப்படையாகக் கொண்டு வழங்கப்படுவனவாகும். ஊழியர்களுக்கு வேலை தொடர்பான எவ்வாறான வன்திறன்கள் (Hard skills) மற்றும் மென்திறன்கள் (Soft skills) பயிற்சிகளாக வழங்கப்பட வேண்டும் என்பது திட்டமிடப்பட்டு, இவ்வகைப் பயிற்சி அளிக்கப்படுகின்றன.

வன்திறன்கள் (Hard skills) பயிற்சி: பணியிடத்தில் வழங்கப்படுகின்ற பயிற்சிகளில் வன்திறன்கள் தொடர்பான பயிற்சி மிக முக்கியமானதாகும். இது பணிகளைச் செய்வதற்கு தேவையான வன்திறன்களை ஊழியர்களுக்கு பயிற்றுவிப்பதனை நோக்காகக் கொண்டது. இதற்கு உதாரணமாக தரவு விஞ்ஞானம், வடிவமைத்தல், மொழியாற்றல்,

எழுத்தாற்றல் மற்றும் சமூக ஊடக முகாமைத்துவம் உள்ளிட்ட பயிற்சிகளை உதாரணமாகக் குறிப்பிடலாம்.

மென்திறன்கள் (Soft skills) பயிற்சி: ஊழியர்களின் செயற்திறனை மேம்படுத்துவதற்கு மென்திறன்கள் பற்றிய பயிற்சி அவசியமானதாகும். ஊழியர்களை தொழில் தொடர்பான பிரச்சினைகளைத் தீர்க்கவும், சிறப்பான தீர்மானங்களை மேற்கொள்வதற்கும், ஒத்துழைப்புடன் செயற்படுவதற்கும் மற்றும் மக்களுடன் சிறந்த தொடர்பாடல் திறனைக் கொண்டிருப்பதற்கும் மென்திறன்கள் தொடர்பான பயிற்சி உதவுகிறது.

பன்முகத்தன்மையினைக் கையாளும் பயிற்சி (Diversity training): ஊழியர்களுக்கான பயிற்சியில் நடத்தை அல்லது மனப்பாங்கு ரீதியான மாற்றத்தை ஏற்படுத்துவதற்கு நிறுவனங்கள் முற்படுகின்றன. அதிலும் குறிப்பாக, பொது நிறுவனங்களில் பன்முகத்தன்மையினைப் பிரதிபலிக்கக்கூடிய வேலைச் சூழலில் சேவைகளை பக்கச்சார்பற்ற வகையில் வழங்குவதற்கும் ஏனையோரின் இன, மத, பால், மொழி மற்றும் சாதி ரீதியான வேறுபாடுகளை தவிர்த்து ஒத்துழைப்புடன் செயற்படுவதற்கும் பன்முகத்தன்மை தொடர்பான பயிற்சி உதவுகிறது.

பாதுகாப்பு மற்றும் கட்டளைகளுக்கு இணங்கிச் செல்வதற்கான பயிற்சி (Safety and compliance training): பாதுகாப்பு மற்றும் கட்டளைகளுக்கு கீழ்ப்படிதல் என்பது ஒவ்வொரு நிறுவனங்களிலும் ஊழியர்கள் அறிந்திருக்க வேண்டிய முக்கியமானதொரு அம்சமாகும். பொது நிறுவனமொன்றில் கொள்கை, சட்டம் மற்றும் விதிமுறைகள் மூலமாக பாதுகாப்பு மற்றும் கட்டளைகளுக்கு கீழ்ப்படிவதற்கான விடயங்கள் வலியுறுத்தப்படுகின்றன. எனவே, பாதுகாப்பான வேலைச் சூழல் மற்றும் முறையான முகாமைத்துவக் கட்டமைப்பை உருவாக்குவதற்கு பாதுகாப்பு மற்றும் கட்டளைகளுக்கு கீழ்ப்படிதல் தொடர்பான பயிற்சிகள் அவசியமானதாகும். துன்புறுத்தலுக்கு எதிரான விடயங்கள், உயர் அதிகாரிகளின் கட்டளைகளுக்கு கீழ்ப்படிதல், பிரஜைகளினதும் நிறுவனத்தினதும் இரகசியங்களைப் பாதுகாத்தல் மற்றும் பொறுப்புக்கூறல் தொடர்பான பயிற்சிகளை இதற்கு உதாரணங்களாகக் குறிப்பிட முடியும்.

பரப்பும் முறைகளை அடிப்படையாகக் கொண்ட பயிற்சி: ஊழியர்களுக்கு பயிற்சிகளை வழங்குகின்ற வழிமுறைகளை அடிப்படையாகக் கொண்டு பல பயிற்சி வகைப்பாடுகள் காணப்படுகின்றன. அவற்றில், சுயமான இணையவழிக்கற்றல் (Self-driven e-learning), தூண்டல் பயிற்சிகள் (Simulations), வழிகாட்டுதல் (Mentoring), விரிவுரை முறையிலான (Lecture sessions training) பயிற்சிகள் போன்றவற்றைக் குறிப்பிடலாம்.

மேற்படி, பல்வேறு வகையான பயிற்சி முறைகளில், எந்தப் பயிற்சி முறையினைப் பயன்படுத்துவது என்பது பயிற்சியின் விடய உள்ளடக்கம், பங்குபற்றுவவர்களின் எண்ணிக்கை, பயிற்சிக்காக ஒதுக்கப்பட்டுள்ள நிதி, பயிற்சிக்கான கால எல்லை மற்றும் புவியியல் அமைவிடம் என்பவற்றை அடிப்படையாகக் கொண்டே தீர்மானிக்கப்படுகின்றது.

4.4 பொது நிறுவனங்களில் பயிற்சித் திட்டங்களின் படிமுறைகள்

ஊழியர்களுக்கான பயிற்சிகளின் மூலம் எதிர்பார்க்கப்படுகின்ற நன்மைகளைப் பெறவேண்டுமாயின், பயிற்சித் திட்டங்கள் முறையான படிமுறை ஒழுங்கின் அடிப்படையில் ஒழுங்கமைக்கப்பட்டு, அமுல்படுத்தப்பட வேண்டும். அந்தவகையில், பிரதானமாக நான்கு படிமுறைகள் காணப்படுகின்றன. அவை, பயிற்சி வழங்குவதற்கான தேவைகளைக் கண்டறிதல், பயிற்சித் திட்டங்களை வடிவமைத்தல், பயிற்சித் திட்டங்களை நடைமுறைப்படுத்தல் மற்றும் பயிற்சித் திட்டங்களை மதிப்பீடு செய்தல் என்பனவாகும். எனவே, ஊழியர்களுக்கான பயிற்சி என்பது ஒன்றன் பின் ஒன்றாக நிறுவனத்தின் முகாமைத்துவ தந்திரோபாய இலக்குகளை அடைவதற்கு ஏற்றவாறு மேற்கொள்ளப்பட வேண்டிய தொடர் செயன்முறைகளாகும். அவை வருமாறு:

பயிற்சி வழங்குவதற்கான தேவைகளைக் கண்டறிதல்

பொது நிறுவனமொன்றில் ஊழியர்களுக்கான பயிற்சியினை வழங்கும் போது, பொருத்தமான பயிற்சித் திட்டத்தினை வடிவமைத்து அமுல்படுத்துவதில் ஊழியர்கள் மற்றும் நிறுவனத்தின் தேவைகளை அடையாளப்படுத்துதல் முதற்கட்டச் செயன்முறையாகக் காணப்படுகின்றது. இது ஊழியர்களுக்கு எவ்வாறான பயிற்சிகள்

அளிக்கப்பட வேண்டும் என்பதனை தீர்மானிக்கவும் அதற்கேற்ப பயிற்சித் திட்டத்தின் நோக்கங்களை வடிவமைப்பதற்கும் உதவுகிறது. குறிப்பாக, நிறுவனம், வேலை மற்றும் ஊழியர் (Organization, job and employee) ஆகிய மூன்று விடயங்களும் தேவைப் பகுப்பாய்விற்கு உட்படுத்தப்பட்டு எவ்வாறான தேவைகள் உள்ளன என்பது அடையாளம் காணப்படுகின்றது.

பயிற்சித் திட்டங்களை வடிவமைத்தல்

நிறுவனமொன்றில் ஊழியர்களுக்கு பயிற்சி வழங்குவதற்கான தேவைகள் கண்டறியப்பட்டதும், பயிற்சித் திட்டங்கள் வடிவமைக்கப்படுகின்றன. இதில் ஊழியர்களுக்கு எவ்வாறான பயிற்சி வழங்கப்படவுள்ளது, பயிற்சி முறைகள், காலம், செலவு மற்றும் செயற்படுத்தும் முறைகள் என அனைத்தையும் முற்கூட்டியே திட்டமிட்டு தயாரிப்பதனையே பயிற்சித் திட்டங்களை வடிவமைத்தல் என்பது குறித்து நிற்கின்றது.

பயிற்சித் திட்டங்களை நடைமுறைப்படுத்தல்

தயாரிக்கப்பட்ட பயிற்சித் திட்டங்களுக்கு ஏற்ப ஊழியர்களுக்கான பயிற்சி நெறிகளை செயற்படுத்துதல் முக்கியமானதாகும். இவ்வாறான பயிற்சித்திட்டங்களை நடைமுறைப்படுத்துவதில் ஊழியர்களின் தன்னார்வ ரீதியான பங்கேற்பு மிக முக்கியமானதாகும். இதற்காக பொது ஊழியர்களை ஊக்கப்படுத்துவதற்காக அரசாங்கம் உதவித்தொகைகளை வழங்குதல், விடுமுறை வழங்குதல் மற்றும் பதவியுயர்விற்கான நிபந்தனைகளிலும் உள்ளடக்கியுள்ளமை குறிப்பிடத்தக்கது. பல நாடுகளில் பயிற்சிகளை வழங்குகின்ற பொறுப்பு பிரத்தியேகமாக உருவாக்கப்பட்ட பொதுத்துறை ஊழியர்களுக்கான பயிற்சி வழங்கும் நிறுவனங்களால் மேற்கொள்ளப்படுகின்றன.

பயிற்சித் திட்டங்களை மதிப்பீடு செய்தல்

ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்படுகின்ற பயிற்சி நெறிகளின் விளைவுகளை மதிப்பீடு செய்தல் இறுதியாக மேற்கொள்ளப்படும் முக்கியமான செயன்முறையாகும். இது பயிற்சி நெறி மூலம் எதிர்பார்க்கப்பட்ட இலக்குகளை அடைய முடிந்துள்ளதா என மதிப்பிடுவதற்கு

அவசியமானதாகும். மேலும், பயிற்சியின் தரம், நன்மைகள் மற்றும் குறைபாடுகளை அறிந்து, அவற்றை மீளவடிவமைப்பதற்கும் இது உதவுகிறது.

சுருக்கம்

மனித மூலதன முகாமைத்துவத்தில் முக்கியமானதொரு அம்சமாகவும் தந்திரோபாயமாகவும் பயிற்சியளித்தல் காணப்படுகின்றது.

பயிற்சி என்பது வேலை தொடர்பில் ஊழியர்களின் அறிவு, திறன் மற்றும் இயலுமைகளில் நிலைமாற்றத்தை ஏற்படுத்தி, வேலையுடனும் நிறுவனத்துடனும் பொருந்தச் செய்கின்ற ஓர் செயன்முறையாகும்.

இன்று வணிக மற்றும் பொதுத் துறைகளில் அதிகரித்து வரும் தொழிநுட்பத்தின் பயன்பாடு, விஞ்ஞான வளர்ச்சி மற்றும் அதனால் உற்பத்தி, சேவைகள் மற்றும் சந்தைகளில் ஏற்பட்டுள்ள விரிவாக்கம் பயிற்சியின் அவசியத்தினை வலியுறுத்துகின்றது.

இதனால் ஒரு நிறுவனம் எவ்வளவு சிறியதாகவோ அல்லது பெரியதாகவோ காணப்படும் தமது ஊழியர்களுக்கு தொடர்ந்து பயிற்சிகளை வழங்குகின்றன.

பொதுத்துறையில் ஊழியர்களுக்கு மனித வள அடிப்படைகளில் பயிற்சி, மக்களை கையாளும் விதம், தரமான சேவையை வழங்குதல், ஆவணப்படுத்தலை எவ்வாறு மேற்கொள்ளுதல், முரண்பாடுகளைத் தீர்த்தல், முன்வைப்புத் திறன்கள், வசதிப்படுத்தல் அல்லது இலகுவடுத்தல் திறன்கள் மற்றும் திட்ட முகாமைத்துவம் போன்றவற்றில் போதியளவு பயிற்சிகள் வழங்கப்பட வேண்டும்.

பொதுவாக, ஊழியர்களுக்கான பயிற்சித் திட்டங்கள் பயிற்சி வழங்குவதற்கான தேவைகளைக் கண்டறிதல், பயிற்சித் திட்டங்களை வடிவமைத்தல், பயிற்சித் திட்டங்களை நடைமுறைப்படுத்தல், பயிற்சித் திட்டங்களை மதிப்பீடு செய்தல் என நான்கு படிமுறைகளைக் கொண்டதாகக் காணப்படுகின்றது.

எனினும், தனியார் நிறுவனங்களுடன் ஒப்பிடும் போது அரசு நிறுவனங்கள் ஊழியர்களின் பயிற்சிக்காக செலவிடுகின்ற அளவு மிகக்

குறைவாகவே காணப்படுகின்றது. இதனால், ஒப்பீட்டளவில் தனியார் துறைகளில் ஊழியர்களுக்கு அளிக்கப்படுகின்ற பயிற்சிகளை விட குறைந்தளவான பயிற்சிகளே பொதுத்துறைகளில் வழங்கப்படுவதாக விமர்சிக்கப்படுகின்றது.

பயிற்சி வினாக்கள்

01. ஊழியர்களுக்கான பயிற்சி என்றால் என்னவென விளக்கி, அதில் செல்வாக்கு செலுத்தும் காரணிகளை ஆராய்க.

02. பின்வருவனவற்றை விளக்குக.

(அ) ஏன் பொது நிறுவனங்கள் ஊழியர்களுக்கு பயிற்சியளிக்கின்றன?

(ஆ) பொது நிறுவனங்களில் ஊழியர்களுக்கான பயிற்சி வகைகள்

திறவுச் சொற்கள்

ஊழியர்களுக்கான பயிற்சி, அறிவு, வன்திறன்கள், மென் திறன்கள், திறன் விருத்தி, திசைமுகப்படுத்தல், நிறுவன இலக்குகள், இணையவழிக்கற்றல், தூண்டல் பயிற்சிகள்

உசாத்துணை

Ingham, J. (2007). *Strategic human capital management*. Routledge.

Jayapalan, N. (2020). *Public Administration*. Primemax Books.

Laxmikanth, M. (2017). *Public administration*. McGraw Hill Education Private Limited.

Selden, S.C. (2008). *Human capital: Tools and strategies for the public sector*. CQ Press.

அத்தியாயம் - 05

பதவி உயர்வு

உள்ளடக்கங்கள்

5.1 பதவி உயர்வு என்றால் என்ன?	52
5.2 பதவி உயர்வு வழங்கப்படுவதன் முக்கிய நோக்கங்கள்	53
5.3 பதவி உயர்வுக்கான முக்கியமான கொள்கைகள்	54
5.4 பதவி உயர்வின் முக்கியத்துவம் மற்றும் சவால்கள்	56

அத்தியாய சுருக்கம்

பொதுத்துறையில் பதவி உயர்வு என்பது மனித மூலதன முகாமைத்துவத்துவ செயற்பாடுகளில் ஒன்றாகவும் பணியாளர்களை ஊக்குவிப்பதற்கான முக்கியமானதொரு உத்தியாகவும் கைக்கொள்ளப்படுகின்றது. பதவி உயர்வானது ஒரு பணியாளரை அவரது பதவி நிலை, சம்பளம், பொறுப்புக்கள், கடமைகள் மற்றும் அந்தஸ்து என்பனவற்றில் உயர் நிலைக்கு முன்னேற்றுவதைக் குறிக்கின்றது. இதன் மூலம் அதிக சம்பளம், பதவி நிலையில் உயர்வு, அந்தஸ்து என்பன கிடைக்கப்பெறுவதால் ஊழியர்கள் வேலையில் திருப்தியினைப் பெறுகின்றனர். இது நிறுவனத்தின் உற்பத்தி மற்றும் சேவைத் திறனை அதிகரிக்க உதவுகிறது. எவ்வாறாயினும், தனியார்துறையுடன் ஒப்பிடுகையில் பொதுத்துறையில் காணப்படும் காலதாமதம், திறமை இருப்பினும் கட்டாய சேவைக்காலத்தை பூர்த்தி செய்தல் மற்றும் இறுக்கமான நடைமுறைகள் பதவி உயர்வு பெறுவதில் பிரதானமான பிரச்சினைகளாகக் காணப்படுகின்றன.

அத்தியாயத்தின் நோக்கம்

மனித மூலதன முகாமைத்துவக் கற்கையினைத் தொடருகின்ற மாணவர்களுக்கு பதவி உயர்வு மற்றும் அதன் முக்கியத்துவம் தொடர்பான அறிவை வழங்குவதே இதன் நோக்கமாகும்.

கற்றல் பெறுபேறுகள்

பொது நிறுவனங்களில் பதவி உயர்வு மற்றும் அதன் முக்கியத்துவம், மற்றும் அவற்றில் காணப்படுகின்ற பிரச்சினைகள் தொடர்பாக விளக்குவார்.

5.1 பதவி உயர்வு என்றால் என்ன?

பதவி உயர்வு என்பது சேவையில் முன்னேற்றத்தை காண்பதற்காக வேண்டி ஒரு நிறுவனம் அதன் ஊழியர்களுக்கு வழங்கக்கூடிய ஒரு சிறந்த ஊக்கமாக கருதப்படுகிறது. மேலும், பதவி உயர்வானது ஒரு பணியாளரை அவரது வேலை, அதிக பொறுப்பு மற்றும் உயர் அந்தஸ்து உள்ளடக்கிய உயர் வேலைக்கு முன்னேற்றுவதைக் குறிக்கும். இப்பதவி உயர்வானது ஊக்கத்தொகையின் சிறந்த வடிவமாகும். மேலும் இது ஊழியர்களுக்கு அதிக பொறுப்புகள், சிறந்த சம்பளம், அதிக மன உறுதி மற்றும் வேலை திருப்தி ஆகியவற்றை வழங்குகிறது. நடைமுறையில் அனைத்து ஊழியர்களும் தொழில் முன்னேற்றத்தையே விரும்புவதுடன் இது நிறுவன படிநிலையின் பணியாளரின் முன்னேற்றமாகும். ஊழியர்களின் திறமையான மற்றும் பொறுப்பான பதவிகளை வெளியில் இருந்து நிரப்பாமல் உள்ளிருந்து நிரப்புவதன் மூலம் அவர்களின் திறன்களை அடையாளம் கண்டு வளர்ப்பதற்கான ஒரு வழியாகவும் பார்க்கப்படுகிறது.

இருப்பினும், அனைத்து பதவி உயர்வுகளும் மேற்கூறிய அனைத்து குணாதிசயங்களையும் கொண்டிருப்பதில்லை. எடுத்துக்காட்டாக, சில வகையான பதவி உயர்வில் ஊதிய உயர்வு இருக்காது. இதற்கு உதாரணமாக **உலர் உயர்பதவி** (Dry Promotion) வகையினைக் குறிப்பிடலாம். உலர் பதவி உயர்வு என்பது ஊதிய உயர்வு இல்லாமல் பொறுப்பு மற்றும் அந்தஸ்து அதிகரிப்பதைக் குறிக்கிறது. இப்பதவி

உயர்வானது முறைசார் மற்றும் முறைசாரா வழிமுறைகளில் இடம்பெறலாம்.

எட்வின் பி.பிலிப்போ (Edwin B. Flippo) என்பவர் “பதவி உயர்வு என்பது அந்தஸ்து மற்றும் பொறுப்புகளின் அடிப்படையில் சிறந்த ஒரு வேலையிலிருந்து மற்றொரு வேலைக்கான மாற்றத்தை உள்ளடக்கியது” என்கிறார்.

ஏல்.டி.வெயிட் (L.D White) என்பவர் பதவி உயர்வு என்பது “ஆரம்பத்தில் கொடுக்கப்பட்ட நிலையில் இருந்து கடினமான பணிக்கான நியமனம் மற்றும் அதிக பொறுப்புடனும் ஊதிய உயர்வு ஆகியவற்றை குறிக்கிறது” என்கிறார்.

5.2 பதவி உயர்வு வழங்கப்படுவதன் முக்கிய நோக்கங்கள்

பதவி உயர்வு என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் சிறந்த கொள்கையாகும். இது ஊழியர்களுக்கும் நிறுவனத்திற்கும் பயனுள்ளதாக அமைகிறது. எனவே ஒவ்வொரு நிறுவனத்திற்கும் முறையான மற்றும் கட்டமைக்கப்பட்ட திட்டமாக அமைக்கப்பட்டிருக்க வேண்டும். இப்பதவி உயர்வுத் திட்டத்தினை பதவி உயர்வு கொள்கை எனவும் கூறலாம். இந்தவகையில் பதவி உயர்வின் நோக்கங்களாக,

- ஒரு பணியாளரின் செயற்திறனைக் கண்டறிந்து வெகுமதி வழங்குதல்.
- தகுதி வாய்ந்த மற்றும் திறமையான நபர்களின் சேவைகளை ஈர்த்தலும் தக்கவைத்தலும்
- ஊழியர் மற்றும் நிறுவனத்தின் செயல்திறனைக் அதிகரித்தல்
- அதிக உற்பத்தித் திறனுக்கு ஊழியர்களை ஊக்குவித்தல்.
- நிறுவனத்தின் காணப்படும் அதிக வெற்றிடங்களை நிரப்புதல்.
- பணியாளர்கள் சிறப்பாகச் செயற்பட்டால் அவர்களுக்கும் நிறுவனத்தின் வாய்ப்புக்கள் கிடைக்கும் என்பதை சம்பந்தப்பட்டவர்களிடம் பதிய வைத்தல்.

- ஊழியர்களிடம் விசுவாசம், மன உறுதி, மற்றும் உணர்வுகளை கட்டியெழுப்புதல்.

Watkins, Dodd மற்றும் பலர் பதவி உயர்வுக்கான நோக்கங்களை பின்வருமாறு குறிப்பிடுகின்றர்.

- அதிருப்தி மற்றும் அமைதியின்மையை குறைத்தல்.
- பொருத்தமான மற்றும் திறமையான தொழிலாளர்களை ஈர்த்தல்.
- முன்னேற்றத்திற்கான தர்க்கரீதியான பயிற்சியை பரிந்துரைத்தல்.
- நீண்ட சேவையை பெற்றுக் கொள்ளல்.

5.3 பதவி உயர்வுக்கான முக்கியமான கொள்கைகள்

பதவி உயர்வு கொள்கைகளை உருவாக்குவதிலும் பதவி உயர்வு முடிவுகளை எடுப்பதிலும் சில கொள்கைகளை கடைபிடிக்க வேண்டும்.

சீரான தன்மை (Uniformity)

பதவி உயர்வு கொள்கையானது ஒரு நிறுவனத்தில் சீரான முறையில் இடம்பெற வேண்டும். மேலும் நிறுவனத்தின் அனைத்து துறைகளிலும் உள்ளக பதவி உயர்வு மற்றும் வெளி ஆட்சேர்ப்பு விகிதம் ஒரே மாதிரியாக இருக்க வேண்டும். இது இல்லாத பட்சத்தில், பதவி உயர்வு விகிதம் குறைவாக உள்ள துறைகளில் ஊழியர்களின் மன உறுதி கடுமையாக பாதிக்கப்படும்.

நிலைத்தன்மை (Consistency)

பதவி உயர்வு சீரானதாகவும், நிலைத்தன்மையுடையதாகவும் காணப்பட வேண்டும். அதாவது நிறுவனத்தின் அனைத்து பணியாளர்களுக்கும் இது வழக்கப்பட வேண்டும். பதவி உயர்வானது அனைத்து பணியாளர்களின் தொழில் திட்டமிடலுடன் இணைக்கப்பட்டிருக்க வேண்டும் என்றும் இது ஒரு சில பணியாளர்களுக்கு மாத்திரம் பயனளிக்கும் வகையிலும் திடீரென வழங்கப்படுவதாகவும் மற்றும் தற்காலிகமானதாகவும் இருக்க கூடாது என நிலைத்தன்மை கோருகிறது.

நியாயமான மற்றும் பாரபட்சமற்ற தன்மை (Fair and Impartial)

பதவி உயர்வுக் கொள்கை நியாயமானதாகவும் பாரபட்சமற்றதாகவும் இருக்க வேண்டும். பதவி உயர்வில் நேர்மை மற்றும் பாரபட்சமற்ற தன்மையானது தகுதியான பணியாளர்களை மட்டுமே பதவி உயர்வு பெறுவதற்கு உதவி செய்கிறது. மேலும், குடும்ப இணைப்பு, இன, மத, சாதி ரீதியான இணைப்பு போன்ற காரணிகள் இதில் தாக்கம் செலுத்தாது. நடைமுறையில் இது பின்பற்றப்படாவிட்டால் நிறுவனத்தில் அதிக மோதல்களையும் அரசியலையும் உருவாக்கும். இதனால் பதவி உயர்வில் நடுநிலையான நியாயமான கொள்கைகள் மற்றும் விதிமுறைகள் பின்பற்றப்பட வலியுறுத்தப்படுகின்றது.

திட்டமிட்ட செயற்பாடு (Planned Activity)

பதவி உயர்வு கொள்கை என்பது ஓர் தற்காலிகமான செயற்பாடாக இல்லாமல் ஒரு திட்டமிடப்பட்ட செயற்பாடாக இருப்பதனை உறுதி செய்ய வேண்டும். நிறுவனத்தின் பதவி உயர்வு வாய்ப்புக்களை மதிப்பிடுவதோடு, பணியாளர்களை பதவி உயர்வு பெறுவதற்கான மேம்பாட்டுடன் முன்னோக்கிய இணைப்பாக பார்க்க வேண்டும். பதவி உயர்வுக்கான அடைவு மட்டங்கள், காலம் மற்றும் திறன் விருத்தியினை அளவிடுவதற்கான மதிப்பீடுகள் உள்ளிட்ட பதவி உயர்வு தொடர்பான நிபந்தனைகள் திட்டமிடப்பட்டு உருவாக்கப்பட வேண்டும்.

பதவி உயர்வின் அடிப்படை (Sound Basis of Promotion)

பதவி உயர்வுக்கான சரியான அடிப்படை இருக்க வேண்டும். மேலும் அது ஊழியர்களுக்கு தெரியப்படுத்தப்பட வேண்டும். இதன் அடிப்படையில், ஊழியர்கள் தங்கள் பதவி உயர்வை வளர்த்துக் கொள்கிறார்கள். பதவி உயர்வுக்கான சரியான அடிப்படை இல்லாத நிலையில், ஒவ்வொரு பதவி உயர்வுக்கு ஆசைப்படுபவரும் பதவி உயர்வுக்கு முயற்சி செய்யலாம் மற்றும் பதவி உயர்வுக்கு சாத்தியமான அனைத்து தந்திரங்களையும் பயன்படுத்தக்கூடும் என்பதால், பதவி உயர்வுக்கான அடிப்படைகள் அவசியமானதாகும். மேலும், பதவி உயர்வுக்கான அடிப்படைகளில் வெளிப்படைத்தன்மை பேணப்படுவதும் முக்கியமானதாகும்.

அனுமதி (Sanction)

அனைத்து பதவி உயர்வுகளும் இறுதியாக சம்பந்தப்பட்ட அதிகாரியால் அனுமதிக்கப்பட வேண்டும். பொதுவாக, பொது நிறுவனங்களில் பதவி உயர்வுக்கு தகுதி பெற்ற (Eligible) ஊழியர்கள் தமது திணைக்களத் தலைவரின் மூலம் விண்ணப்பிக்க முடியும். மேலும், சில பதவி உயர்வுகளுக்கு சாத்தியமான விண்ணப்பதாரர்களின் பெயர்களை நிறுவனங்களின் தலைவர்கள் அல்லது உயர் அதிகாரிகளினால் முன்மொழியவும் மற்றும் பதவி உயர்வு மூலம் வெற்றிடங்களை நிரப்புவதற்கான கோரிக்கையை திணைக்களத்திற்கு அனுப்பவும் முடியும். எவ்வாறிருப்பினும், பதவி உயர்வுக்கான அனுமதி வழங்கப்பட வேண்டுமாயின் அதற்குரிய தகுதிகளைப் பூர்த்தி செய்திருத்தல் இன்றியமையாததாகும்.

5.4 பதவி உயர்வின் முக்கியத்துவம் மற்றும் சவால்கள்

பதவி உயர்வின் முக்கியத்துவத்தினை எடுத்து நோக்கும்போது இச் செயன்முறையை பலர் நேர்மறையான ஒரு செயற்பாடாக நோக்குகின்றனர். ஏனெனின், பதவி உயர்வு பெற்ற நபர் வெற்றிகரமானவர், மதிப்புமிக்கவர், பயனுள்ளவர் என்பதாக குறிப்பிடுகின்றனர். பணியாளர்கள் பதவி உயர்வினை நோக்கி தீவிரமாக வேலை செய்வதுடன் இது ஒரு நிறுவனத்தின் வளர்ச்சிக்கும் நீண்ட கால வேலைவாய்ப்பினையும் ஏற்படுத்திக் கொடுக்கின்றன. ஒரு பணியாளரின் செயல்திறனை மேம்படுத்துவதோடு குறிப்பிட்ட நிறுவனத்தின் இலக்குகளை அடையவு முயற்சிக்கிறது. பணியாளர்களுக்கு பதவி உயர்வுடன் ஊதிய உயர்வும், பல சலுகைகளும் வழங்கப்படுவதனால் ஊழியர்களுக்கான மாற்று வாழ்க்கை பாதைகளையும் ஏற்படுத்திக் கொடுக்கிறது.

மேலும், வேலையில் திருப்தி நிலையினை ஏற்படுத்தவும் ஊழியர்களுக்கு தொழில் மீதான விசுவாசத்தை அதிகரிப்பதற்கும் உதவுகிறது. அதுமட்டுமன்றி, பதவி உயர்வு தொழில் மீதான சலிப்புத்தன்மையினை குறைப்பதற்கும் ஒரே பதவியில் இருப்பினும் புதுமைகளை உணரவதற்கும் முன்னேற்றம் மற்றும் மாற்றம் நிகழுவதனை

உணருவதற்கும் பதவி உயர்வு முக்கியமானதாகும். இதனூடாக ஊழியர்கள் தமது தகுதி நிலை அதிகரித்துள்ளதாக கருதுவர்.

ஊழியர்களின் ஈடுபாட்டினையும் பங்கேற்பினையும் அதிகரிப்பதிலும் பதவி உயர்வு முக்கியமான பங்களிப்பினை செலுத்துகிறது. இதன் மூலம் நிறுவனத்தின் உற்பத்தி திறன் அதிகரிப்பதற்கும் செயற்திறன்மிக்க பொதுச் சேவை வழங்கலை ஊக்குவிக்கவும் முடியும்.

எதுஎவ்வாறாயினும், பொதுத்துறை நிறுவனங்களில் பதவி உயர்வு மூலம் ஊழியர்களை ஊக்குவித்தல் அல்லது தட்டிக்கொடுத்தல் என்பது ஒப்பீட்டளவில் தனியார் துறையினை விட மந்தமானதாகவே காணப்படுகின்றது.

தனியார்துறைகளில் பதவி உயர்வு வழங்கப்படும் முறை பிரதானமாக ஊழியர் ஒருவரின் திறமையில் தங்கியுள்ளது. தனியார் நிறுவனமொன்றில் பணியினைத் தொடங்கும் ஒருவர் திறமையாகவும் அர்ப்பணிப்புடனும் செயற்பட்டால் அவரின் செயற்திறனுக்கு (Performance) ஏற்ப விரைவாகப் பதவி உயர்வினைப் பெறமுடியும். ஆனால், பெரும்பாலான பொதுத்துறை நிறுவனங்களில் பதவி உயர்வு பெற வேண்டுமாயின் குறிப்பிட்ட திறமைகளுடன் குறிப்பிட்ட சேவைக்காலத்தினையும் கொண்டிருத்தல் கட்டாயமானதாகும்.

பொதுத்துறையில், நிதி நெருக்கடிகள் மற்றும் நாட்டின் பொருளாதார நெருக்கடிகள் ஏற்படுகின்ற போது பதவி உயர்வுகள் மற்றும் அதன் மூலம் கிடைக்கப்பெறுகின்ற சம்பள அதிகரிப்புக்கள் மற்றும் சலுகைகள் மட்டுப்படுத்தப்படுகின்றன. மேலும், பல பொது நிறுவனங்களில் பதவி உயர்விற்கு உரிய தகுதியுடன் விண்ணப்பித்தாலும் காலதாமதமாகவே பதவி உயர்வு கிடைக்கப் பெறுகின்றமையும் அதற்கான நடைமுறை நீண்டதாகவும் நெகிழ்வுத்தன்மை குறைந்ததாகவும் காணப்படுகின்றது.

இவ்வாறான சந்தர்ப்பங்களில் ஏற்படுகின்ற காலதாமதத்தால் சம்பள மாற்றங்கள் காலதாமதம் அடைவதுடன், சம்பள நிலுவைகளும் மிகத் தாமதமாகவே வழங்கப்படுவதான குற்றச்சாட்டுக்களும் முன்வைக்கப்படுகின்றன. இது இலங்கை போன்ற பெரும்பாலான அபிவிருத்தியடைந்து வரும் நாடுகளில் காணப்படும் குறைபாடாகும்.

சுருக்கம்

பதவி உயர்வு என்பது சேவைக்காலத்தில் ஊழியர்களுக்கு வழங்கக்கூடிய ஒரு சிறந்த ஊக்குவிப்பாகக் கருதப்படுகிறது.

ஏனெனில், அனைத்து ஊழியர்களும் தொழில் முன்னேற்றத்தையே விரும்புவதுடன், இது நிறுவன படிநிலையில் பணியாளரின் முன்னேற்றமாகும்.

பதவி உயர்வானது ஒரு பணியாளரை அவரது பதவி நிலை, சம்பளம், பொறுப்புக்கள், கடமைகள் மற்றும் அந்தஸ்து என்பனவற்றில் உயர் நிலைக்கு முன்னேற்றுவதைக் குறிக்கின்றது.

இதன் மூலம் அதிக சம்பளம், பதவி நிலையில் உயர்வு, அந்தஸ்து, மன உறுதி, வேலையில் திருப்தி முதலான உடனடி நன்மைகள் கிடைக்கப்பெறுகின்றன.

இருப்பினும், அனைத்து பதவி உயர்வுகளும் மேற்கூறிய அனைத்து குணாதிசயங்களையும் கொண்டிருப்பதில்லை. எடுத்துக்காட்டாக, உலர் பதவி உயர்வு என்பது ஊதிய உயர்வு இல்லாமல் பொறுப்பு மற்றும் அந்தஸ்து அதிகரிப்பதைக் குறிக்கிறது.

பதவி உயர்வு கொள்கைகளை உருவாக்குவதிலும் பதவி உயர்வு முடிவுகளை எடுப்பதிலும் சீரான தன்மை, நிலைத்தன்மை, நியாயமான மற்றும் பாரபட்சமற்ற நிலை, திட்டமிட்ட பதவி உயர்வுக்கான அடிப்படைகள், திட்டமிட்ட வகையிலான அமுல்படுத்தல்கள் மற்றும் வெளிப்படைத்தன்மை போன்ற கொள்கைகளை கடைபிடிக்க வேண்டும்.

பெரும்பாலான பொதுத்துறை நிறுவனங்களில் பதவி உயர்வு பெற வேண்டுமாயின் குறிப்பிட்ட திறமைகளுடன் கட்டாய சேவைக்காலத்தினையும் பூர்த்தி செய்தல் அவசியம். மேலும், நிதி நெருக்கடி, காலதாமதம் மற்றும் இறுக்கமான நடைமுறைகள் உள்ளிட்ட பதவி உயர்வு தொடர்பான பிரச்சினைகளும் காணப்படுகின்றன.

பயிற்சி வினாக்கள்

01. பதவி உயர்வு என்றால் என்னவென விளக்கி, பதவி உயர்வு வழங்கப்படுவதற்கான நோக்கங்களை ஆராய்க.

02. பின்வருவனவற்றினை விளக்குக.

(அ) பொதுத்துறையில் பதவி உயர்வும் அதன் நோக்கங்களும்

(ஆ) பொது நிறுவனங்களில் ஊழியர்களுக்கு பதவி உயர்வு வழங்குவதில் காணப்படுகின்ற சவால்கள்

03. “பொது நிறுவனங்களில் ஊழியர்களை ஊக்குவிப்பதற்கான மிகச் சிறந்த உத்திகளில் ஒன்றே பதவி உயர்வாகும்.” ஆராய்க.

திறவுச் சொற்கள்

பதவியுயர்வு, கட்டாய சேவைக்காலம், செயற்திறன், பதவி நிலை, பணியார் ஊக்குவிப்பு, காலதாமதம்

உசாத்துணை

Jayapalan, N. (2020). *Public Administration*. Primemax Books.

Laxmikanth, M. (2017). *Public administration*. McGraw Hill Education Private Limited.

Selden, S.C. (2008). *Human capital: Tools and strategies for the public sector*. CQ Press.

அத்தியாயம் - 06

ஊதியம் மற்றும் நன்மைகள்

உள்ளடக்கங்கள்

6.1 ஊழியர்களுக்கான ஊதியம் மற்றும் நன்மைகள்	61
6.2 ஊதியம் மற்றும் நன்மைகளைத் தீர்மானிப்பதற்கான கொள்கைகள்	62
6.3 ஊதியம் மற்றும் நன்மைகள் வழங்கப்படுவதன் நோக்கம்	65
6.4 பொதுத்துறை ஊழியர்களுக்கு ஊதியம் மற்றும் நன்மைகளை வழங்குவதில் அரசாங்கம் எதிர்நோக்கும் நெருக்கடிகள்	66

அத்தியாய சுருக்கம்

அரசாங்க சேவைக்கு திறமையான ஊழியர்களை ஆட்சேர்ப்பதற்கும் தொடர்ந்து தக்கவைப்பதற்கும் ஊதியம் மற்றும் நன்மைகள் முக்கியமானவையாகும். ஊதியம் என்பது பணியாளர் ஒருவருக்கு அவரது வேலைக்கு கிடைக்கும் பணத்தினை குறிப்பிடுகின்ற அதேவேளை நன்மை என்பது ஊதியம் எனும் பெயரில் இல்லாமல் கிடைக்கப்பெறும் நலன்புரி அம்சங்களைக் குறிக்கின்றது. எனினும், அதிகரித்துவரும் பொருளாதார நெருக்கடி காரணமாக அரசாங்க ஊழியர்களுக்கு ஊதியம் மற்றும் நன்மைகளை வழங்குவது உலகில் உள்ள அனைத்து அரசாங்கங்களுக்கும் சவாலான ஒன்றாகவே காணப்படுகின்றது.

அத்தியாயத்தின் நோக்கம்

பொது நிறுவனங்களின் செயற்திறனில் பணியாளர்களுக்கான ஊதியம் மற்றும் நன்மைகள் எவ்வாறு தாக்கம் செலுத்துகின்றன என்பதனையும் மற்றும் பணியாளர்களுக்கான ஊதியம் மற்றும் நன்மைகளை வழங்குவதில் பொது நிறுவனங்கள் எவ்வாறான நெருக்கடிகளை எதிர்நோக்குகின்றன என்பதனையும் ஆராய்வதே இதன் நோக்கமாகும்.

கற்றல் பெறுபேறுகள்

பொதுத்துறை ஊழியர்களின் செயற்திறனில் ஊதியம் மற்றும் நன்மைகள் எத்தகைய பங்களிப்பினை செலுத்துகின்றது என்பதனையும் மற்றும் பணியாளர்களுக்கான ஊதியம் மற்றும் நன்மைகளை வழங்குவதில் பொது நிறுவனங்கள் எவ்வாறான நெருக்கடிகளை எதிர்நோக்குகின்றன என்பதனையும் ஆராய்வார்.

6.1 ஊழியர்களுக்கான ஊதியம் மற்றும் நன்மைகள்

அரசாங்கத் தொழில்களை நோக்கி தகுதியான பணியாளர்களை கவர்ந்திழுப்பதற்கும், ஊக்குவிப்பதற்கும் மற்றும் தக்கவைப்பதற்கும் அரசு ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்படுகின்ற ஊதியம் (Compensation) மற்றும் நன்மைகள் (Benefits) முக்கிய வகிபங்கினைச் செலுத்துகின்றன.

ஒரு பணியாளர் செய்கின்ற வேலைக்காக தொழில்வழங்குனரிடமிருந்து (Employers) கிடைக்கப் பெறுகின்ற ஒரு தொகைப் பணத்தையே ஊதியம் அல்லது வேதனம் என அழைக்கின்றோம். இத்தகைய ஊதியம் என்பது அடிப்படை சம்பளம் மற்றும் ஏனைய கொடுப்பனவுகளை உள்ளடக்கியதாகவிருக்கும். இவற்றைவிடவும் மேலதிக வேலை நேரக்கொடுப்பனவுகள், மிகையூதியம் மற்றும் ஊக்குவிப்பு தொகைகள் உள்ளிட்டவையும் ஊதியத்தின் வகைகளில் உள்ளடங்கும். இவை நேரடியான ஊதியம் (Direct Compensation) எனவும் அழைக்கப்படும்.

ஆனால், நன்மைகள் என்பது வேலையின் மூலம் கிடைக்கப் பெறுகின்ற சம்பளம் அல்லாத (வேலைக்கான ஊதியம் எனும் பெயரில் வழங்கப்படாத) ஊழியர் நலன்புரி விடயங்களாகும். உதாரணமாக காப்புறுதி, மருத்துவ உதவி, சம்பளத்துடனான விடுமுறை மற்றும் பிள்ளைப் பராமரிப்பு உதவி போன்றவற்றைக் குறிப்பிடலாம். இவ்வாறு பணியாளர்களுக்கு வழங்கப்படுகின்ற நன்மைகள் பெரும்பாலும் பொது நிறுவனங்களில் சம்பளத்துடன் ஊழியர்களை ஊக்குவிப்பதற்காகவும் தொடர்ந்து நிறுவனங்களில் தக்கவைப்பதற்குமான தந்திரோபாய வழிமுறையாகப் பயன்படுத்தப்படுகிறது. அதுமட்டுமன்றி, தொழில்வழங்குனர்கள் ஊழியர்கள் விடயத்தில் கரிசனையுடனும்

உதவியாகவும் இருக்கின்றார்கள் என்பதனை வெளிப்படுத்துவதாகவும் அமைகிறது. மேலும், இவை ஊதியம் அல்லது சம்பளம் எனும் பெயரில் பணமாக நேரடியாக வழங்கப்படாமையினால் மறைமுகமான ஊதியம் (Indirect Compensation) எனவும் அழைக்கப்படுகிறது.

எனினும், பணியாளர்களுக்கு வழங்கப்படுகின்ற ஊதியத்தை கையாளுவது தொடர்பில் தொழில்வழங்குனர்களுக்கு பல்வேறு சட்டதிட்டங்கள் மற்றும் விதிமுறைகள் காணப்படுகின்றமையும் குறிப்பிடத்தக்கது. குறிப்பாக, பணியாளர்களிடையே காணப்படுகின்ற பால், இன, மத, மொழி, பிரதேச, சாதி மற்றும் ஏனைய வேறுபாடுகளைக் காரணமாகக் கொண்டு பாகுபாடான ஊதியம் வழங்கப்படுவதனை தடுப்பதற்கு பல நாடுகளில் பாகுபாடுகளுக்கு எதிரான தொழிலாளர் சட்டங்கள் மற்றும் விதிமுறைகள் உருவாக்கப்பட்டுள்ளன.

இலங்கையினைப் பொறுத்தவரை பயனுறுதி வாய்ந்த அரசு சேவையொன்றை பேணுவதற்கு ஏற்றவகையில் சம்பளங்கள் மற்றும் பல்வேறு நன்மைகள் உள்ளிட்ட முன்மொழிவொன்றை அறிமுகப்படுத்தவும் தேசிய சம்பளக் கொள்கையொன்றை தயாரித்தல் மற்றும் நடைமுறைப்படுத்தல் தொடர்பாக அரசாங்கத்திற்கு ஆலோசனை வழங்குவதற்கும் உதவுவதற்கும் தேசிய சம்பள ஆணைக்குழுவொன்று தாபிக்கப்பட்டுள்ளது. அரசியலமைப்பின் 33வது உறுப்புரையின் பிரகாரம் ஜனாதிபதிக்கு வழங்கப்பட்டுள்ள அதிகாரங்களின்படி, 2019ஆம் ஆண்டு மார்ச் மாதம் 18ஆம் திகதி அவ்வப்போது திருத்தங்களுக்குட்பட்டு செயற்பட்டு வந்த தேசிய சம்பளங்கள் மற்றும் ஆளணி ஆணைக்குழு இரத்து செய்யப்பட்டு, தேசிய சம்பள ஆணைக்குழு நியமிக்கப்பட்டமை குறிப்பிடத்தக்கது.

6.2 ஊதியம் மற்றும் நன்மைகளைத் தீர்மானிப்பதற்கான கொள்கைகள்

சிவில் சேவையாளர்களுக்கான சம்பள அளவினை (Salary Scale) உறுதியாக தீர்மானிக்கக் கூடிய நிலையான கொள்கைகள் கிடையாது. இவை நாட்டுக்கு நாடு வேறுபடுகின்றன. உண்மையில், சிவில்

சேவையாளர்களுக்கான சம்பள அளவினை தீர்மானிக்கின்ற போது வெவ்வேறு கொள்கைகளும் விடயங்களும் பின்பற்றப்படுகின்றன.

சமமான வேலைக்கு சமமான ஊதியம் (Equal Pay for Equal Work): பொதுத்துறைப் பணியாளர்களுக்கான சம்பளத்தினைத் தீர்மானிக்கின்ற பிரதானமான கொள்கைகளில் “சமமான வேலைக்கு சமமான ஊதியம் (Equal Pay for Equal Work)” என்ற கொள்கை மிகப் பிரதானமானதாக அமைகிறது. இது எல்லா நாடுகளிலும் எல்லா அரசாங்கங்களினாலும் பின்பற்றப்படுகின்ற கொள்கையாகும். மேலும், சம்பளம் என்பது தனிப்பட்ட நபர்களுக்கான தொழிலை (Job) அடிப்படையாகக் கொண்டே தீர்மானிக்கப்பட வேண்டும். அத்துடன், உயர்ந்தவகையான தொழில்களுக்கு உயர்வான சம்பளமும் குறைந்த மட்டத்தில் உள்ள தொழிலுக்கு அதற்கேற்ற சம்பளமும் வழங்கப்பட வேண்டும்.

வெளிப்புற சூழலுடன் சமநிலை (Parity with Outside Environment): அரசாங்க ஊழியர்களுக்கு செலுத்துகின்ற சம்பளத்தின் அளவு தனியார்துறையில் ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்படுகின்ற சம்பளத்தின் அளவுடன் ஒப்பிடுகையில் நீதியானதாக (Should be fairly comparable) இருக்க வேண்டும். இன்னொரு வகையில் கூறுவதாயின், பொதுத்துறையில் வழங்கப்படும் சம்பள அளவு அதற்கு வெளியில் உள்ள சூழலுடன் ஒப்பிடக்கூடிய நிலை காணப்பட வேண்டும். இல்லாவிடில், சமூகத்தில் உள்ள திறமையான ஊழியர்கள் தனியார்துறையுடன் இணைந்து விடுவர். இதனால், பிரித்தானிய கைத்தொழில் நீதிமன்றம் 1935 இல் இக்கொள்கைக்கு ஆதரவளித்தமை குறிப்பிடத்தக்கது.

வாழ்க்கை செலவு (Cost of Living): அரசாங்க ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்படுகின்ற சம்பளம் வாழ்க்கைச் செலவுடன் தொடர்புடையதாக அமைய வேண்டும். அதேபோன்று வாழ்க்கை செலவில் ஏற்படுகின்ற மாற்றங்களுக்கு ஏற்ப சம்பளத்திலும் மாற்றங்கள் ஏற்பட வேண்டும். மேலும், ஒரு நாட்டிற்குள்ளேயே பிராந்தியங்கள் மற்றும் மாநிலங்களுக்கு இடையில் வாழ்க்கைச் செலவில் வித்தியாசம்

காணப்படுமாயின் அவை கவனத்திற் கொள்ளப்பட்டு, அதற்கேற்பவே சம்பள அளவு நிர்ணயிக்கப்பட வேண்டும்.

நாட்டின் பொருளாதார நிலை (Economic Position of the Country): அரசாங்கம் ஊழியர்களுக்கான சம்பள அளவுத் திட்டத்தை தீர்மானிக்கும் போது நாட்டின் தலாவருமானத்தினை கவனத்திற் கொள்ள வேண்டும். தலாவருமானத்துடன் தொடர்புடைய வகையிலேயே அரசாங்க ஊழியர்களுக்கான சம்பளமும் நிர்ணயிக்கப்பட வேண்டும். ஏனெனில், ஒரு அரசாங்கத்தின் நிதி நிலைமை என்பது ஒரு நாட்டின் பொருளாதார நிலைமையில் தங்கியுள்ளது. இதனால், நாட்டின் பொருளாதார நிலைக்கு தொடர்பில்லாத வகையில் அதிகளவான அரசாங்க நிதி பொது ஊழியர்களின் சம்பளத்திற்கு செலவிடப்படுமாயின் அது நாட்டின் பொருளாதாரத்தை மிக மோசமாகப் பாதிக்கும்.

செயற்திறனைப் பேணுதல் (Maintenance of Efficiency): பொதுத்துறைக்கு தேவையான திறமையான ஊழியர்களை கவர்ந்திழுப்பதற்கும் தொடர்ச்சியாகத் தக்கவைப்பதற்கும் பொருத்தமான கவர்ச்சிகரமான சம்பள அளவினை அரசாங்கம் நிர்ணயிக்க வேண்டும். இதனூடாகவே, பொதுத்துறையினை செயற்திறன் மிக்க துறையாகப் பேண முடியும்.

அரசு முன்மாதிரியான தொழில்வழங்குனராக இருத்தல் (State as the Model Employer): அரசாங்க ஊழியர்களின் சம்பளத்தினைத் தீர்மானிக்கும் போது, தனியார் மற்றும் ஏனைய துறையினருக்கு அரசு முன்மாதிரியானதொரு தொழில்வழங்குனராக செயற்படுதல் வேண்டும். ஏனெனில், அரசே சமூகத்தின் முன்னிலையில் உள்ள உயர்ந்த தொழில்வழங்குனராகக் காணப்படுகின்றது. எனவே, ஏனைய துறைகளுக்கு முன்மாதிரியான சம்பளத்தினை வழங்குவது அதன் முக்கியமானதொரு பொறுப்பாகும்.

மேலும் சம்பள அளவைத் தீர்மானிக்கக் கூடிய காரணிகளாக, தொழிலின் தன்மை (Nature of the job), வேலை நேரம் (Hours of working), தொழிற்தகைமை (Professional qualification) மற்றும் அரசாங்கத்தின் ஊழியர் ஒருவருக்கான ஆகக்குறைந்த சம்பள அளவு

தொடர்பான சட்டம் (Minimum Wages Act) என பல விடயங்கள் காணப்படுகின்றன. அதிலும் குறிப்பாக, ஒவ்வொரு அரசாங்கமும் ஊழியர்களுக்கான ஆகக்குறைந்த வேதனத் தொகையினை நிர்ணயித்துள்ளன. இவை காலத்திற்கு காலம் அரசாங்கத்தின் கொள்கைகளுக்கு ஏற்ப தீர்மானிக்கப்படுகின்றன.

6.3 ஊதியம் மற்றும் நன்மைகள் வழங்கப்படுவதன் நோக்கம்

தொழில் ஒன்றை தெரிவு செய்வதற்கும், தொழில் ஒன்றிற்கான சலுகையினை பெற்றுக்கொள்வதற்கும் மற்றும் தொடர்ச்சியாக குறித்த தொழிலில் நிலைத்திருப்பதற்கும் அந்த தொழிலின் மூலம் கிடைக்கப் பெறுகின்ற ஊதியம் மற்றும் நன்மைகளே முதன்மையான அம்சமாகக் கவனத்திற்கொள்ளப்படுகின்றன.

தற்போது உலகம் முழுவதிலும் ஏற்பட்டுள்ள பொருளாதார நெருக்கடியினால் அரசாங்க ஊழியர்களின் எண்ணிக்கை மற்றும் அவர்களின் ஊதியத்திற்காக செலவிடப்படும் அரச செலவீனம் தொடர்பில் கடுமையான விமர்சனங்கள் முன்வைக்கப்படுகின்ற போதிலும், பொதுச் சேவை வழங்கலின் விளைத்திறனான செயற்பாட்டிற்கும் அபிவிருத்திக்கும் பொது ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்படுகின்ற ஊதியம் மற்றும் நன்மைகள் முக்கிய செல்வாக்கு செலுத்துகின்றன. ஏனெனில், பெரும்பாலான நாடுகளில் சமூகத்திற்கு தேவையான அத்தியாவசிய சேவைகளான கல்வி, சுகாதாரம், போக்குவரத்து மற்றும் பாதுகாப்பு உள்ளிட்ட பொறுப்புக்களை நிறைவேற்றுவது சிவில் சேவையாளர்கள் என்பதனால் செயற்திறன் மிக்க பொதுச் சேவைகளை வழங்குவதற்கு நியாயமான ஊதியம் மற்றும் நன்மைகள் வழங்கப்படல் அவசியமானதாகும்.

மேலும், எவ்வாறான விமர்சனங்கள் மற்றும் பிரதிகூலங்கள் முன்வைக்கப்பட்டினும், வேலைக்கான ஊதியம் என்பது ஊழியர்களுக்கு அவர்களது தொழில்வழங்குனருடன் காணப்படுகின்ற உளவியல் ரீதியான பிணைப்பினைத் தீர்மானிப்பதாகும். இதனை அடிப்படையாகக் கொண்டே தொழிலில் தொடர்ச்சியாக நிலைத்திருப்பதா என்பது தீர்மானிக்கப்படுகின்றது. மேலும், ஊழியர்கள் அர்ப்பணிப்புடனும்

ஈடுபாட்டுடனும் வேலை செய்வதற்கு ஊதியம் மற்றும் நன்மைகள் அவசியமானதாகும்.

அதுமட்டுமன்றி, பொதுத்துறையில் பொருத்தமான ஊதியம் மற்றும் நன்மைகள் வழங்கப்படாத போது திறமையான ஊழியர்கள் தனியார்துறையினை நாடிச் செல்கின்றனர். இது பொதுத்துறையின் வீழ்ச்சி வழிவகுக்கும். இதனை தடுக்கும் நோக்கில் பல்வேறு நாடுகளின் அரசாங்கங்கள் பொதுத்துறை ஊழியர்களுக்கு கவர்ச்சிகரமான ஊதியம் மற்றும் நன்மைகளை வழங்குவதன் ஊடாக பொதுத்துறையில் திறமையான மனித மூலதனத்தை தக்கவைப்பதற்கு முயற்சி செய்கின்றன. மேலும், கவர்ச்சிகரமான ஊதியம் மற்றும் நன்மைகளை வழங்குவது பொது மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாயங்களில் ஒன்றாகவும் காணப்படுகின்றமை குறிப்பிடத்தக்கது.

மேலும், போதுமான ஊதியம் மற்றும் நன்மைகள் கிடைக்காத சந்தர்ப்பத்தில் பொதுப் பணியாளர்கள் விரக்தியடைந்து பணிப் பகிஷ்கரிப்பு, எதிர்ப்பு ஆர்ப்பாட்டங்கள், தொழிற்சங்க நடவடிக்கைகள் மற்றும் வன்முறை நோக்கி நகர்தல் என அரசாங்கத்திற்கு எதிரான நிலைக்கு தள்ளப்படுகின்றனர். இவற்றைத் தடுக்கும் நோக்கில் போதுமான ஊதியம் மற்றும் நன்மைகள் பொதுத்துறை ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்படுகின்றன. வருடாவருடம் அரசாங்க உத்தியோகத்தர்களுக்கு பல்வேறு சலுகைகள் மற்றும் நிவாரணங்கள் வரவு செலவு திட்டத்தின் மூலம் வழங்கப்படுகின்றமையினை நாம் கண்கூடாகக் காண்கிறோம். இதனூடாக, பொது ஊழியர்களின் மனக்கவலைகள் தணிக்கப்பட்டு பணிப் பகிஷ்கரிப்பு, எதிர்ப்பு ஆர்ப்பாட்டங்கள் மற்றும் தொழிற்சங்க நடவடிக்கைகள் உருவாவது தடுக்கப்படுகின்றது. மேலும், அரச ஊழியர்களை ஊக்குவிப்பதன் மூலம் சிறப்பான பொதுச் சேவையினை ஏற்படுத்துவதே இதன் பிரதான நோக்கமாகும்.

6.4 பொதுத்துறை ஊழியர்களுக்கு ஊதியம் மற்றும் நன்மைகளை வழங்குவதில் அரசாங்கம் எதிர்நோக்கும் சவால்கள்

அதிகரித்துவரும் பொருளாதார நெருக்கடி காரணமாக அரசாங்க ஊழியர்களுக்கு ஊதியம் மற்றும் நன்மைகளை வழங்குவது உலகில்

உள்ள அனைத்து அரசாங்கங்களுக்கும் சவாலான ஒன்றாகவே காணப்படுகின்றது.

சர்வதேச நிதி நிறுவனங்கள், வங்கிகள், வியாபராக் குழுமங்கள் மற்றும் வர்த்தக ஆய்வு நிறுவனங்களின் அறிக்கைகளில், நாளுக்கு நாள் அதிகரித்து வருகின்ற பொருளாதார நெருக்கடிகளை சமாளிப்பதற்கு அரசுகள் அரசாங்க ஊழியர்களின் எண்ணிக்கையினைக் குறைத்தல், அவர்களுக்கான சம்பளத்தைக் குறைத்தல், ஓய்வூதியம் உள்ளிட்ட நன்மைகளை இல்லாதொழித்தல் மற்றும் அரசாங்க நிறுவனங்களை தனியார்மயப்படுத்துதல் போன்ற பரிந்துரைகளை முன்வைத்துள்ளன. இந்நிலையில் அபிவிருத்தியடைந்த நாடுகளை விட அபிவிருத்தியடைந்துவரும் நாடுகளே பொதுத்துறை ஊழியர்களுக்கு ஊதியம் மற்று மற்றும் நன்மைகளை வழங்குவதில் பல்வேறு சவால்களை எதிர்நோக்குகின்றன.

கோவிட் மற்றும் அதனைத் தொடர்ந்து ஏற்பட்டுள்ள உலகப் பொருளாதார நெருக்கடி காரணமாக நாடுகளின் உள்நாட்டு உற்பத்தி மற்றும் ஏற்றுமதி என்பன வெகுவாகப் பாதிக்கப்பட்டுள்ளது. இதனால் நாடுகளின் தலாவருமானமும் வீழ்ச்சி கண்டுள்ளது. இந்நிலையினால் அரசு ஊழியர்களுக்கு சம்பளம் வழங்குவதில் பெரும்பாலான நாடுகள் நெருக்கடி நிலைக்கு தள்ளப்பட்டுள்ளன.

மேலும், பெரும்பாலான அபிவிருத்தியடைந்துவரும் நாடுகள் நலன்புரி அரசுகளாகவே காணப்படுவதனால் சுகாதாரம் மற்றும் கல்வி உள்ளிட்ட பல்வேறு நலன்புரி சேவைகளுக்காக பெருமளவு தொகையினைச் செலவிடுகின்றன.

மேலும், இத்தகைய சேவைகளை வழங்குவதற்கான பொதுத்துறையின் அளவும் ஊழியர்களின் எண்ணிக்கையும் பெரியளவிலானதாகும். இந்நிலை அரசு செலவீனத்தை அதிகரித்துள்ளது. குறிப்பாக, அபிவிருத்தியடைந்து வரும் நாடுகளில் அரசின் மொத்த செலவீனங்களில் அண்ணளவாக 20 வீதத்திற்கும் அதிகமானவை பொதுத்துறைக்கு செலவிடப்படுகின்றமை குறிப்பிடத்தக்கது (OECD,

2012). இது சில அபிவிருத்தியடைந்து வரும் நாடுகளில் 24 வீதத்திற்கும் அதிகமாகக் காணப்படுவதாக குறிப்பிடப்படுகின்றது.

இதனால், அரசு செலவீனங்களை குறைப்பதற்காக ஊதியம் மற்றும் நன்மைகளைக் குறைக்க வேண்டிய நிலைக்கு அரசுகள் தள்ளப்பட்டுள்ளன. அதுமட்டுமன்றி, நாணய நிதியம் உள்ளிட்ட நிதி நிறுவனங்கள் ஓய்வூதியத் திட்டங்களை இல்லாமல் செய்தல், அரசாங்க ஊழியர்களுக்கான வரியினை அதிகரித்தல் மற்றும் அரசு நிறுவனங்கள் மற்றும் ஊழியர்களின் எண்ணிக்கையினைக் குறைப்பதற்கு நிரப்பந்திப்பதனால் பல அரசாங்கங்கள் நெருக்கடி நிலைக்குள் தள்ளப்பட்டுள்ளன.

மேலும், பல நாடுகளில் பொருட்களின் விலை வெகுவாக அதிகரித்துள்ளது. இதனால் ஏற்பட்டுள்ள வாழ்க்கைச் செலவு அதிகரிப்பிற்கு ஏற்ப அரசாங்கத்தினால் சம்பளத்தை அதிகரிக்க முடியாத சூழலில் அரசுகள் திணறுகின்றன.

அரசாங்க ஊழியர்களுக்கான சம்பளம் வழங்குவதில் தனியார் துறைகளில் பயன்படுத்தப்படும் வேறுபட்ட நடைமுறைகள் அரசு நிறுவனங்களிலும் பின்பற்றப்பட ஆரம்பிக்கப்பட்டுள்ளன. உதாரணமாக, வேலைக்கு ஏற்ற சம்பளம் (Performance-related pay methods) வழங்கப்படல். இவ்வாறான மாற்றங்களினை உள்வாங்க வேண்டிய கட்டாய சூழ்நிலைகளினால் தனியார்துறையினரை விட அரசாங்க ஊழியர்களுக்கு அதிகளவிலான ஊதியத்தை வழங்க முடியாத நெருக்கடி நிலை காணப்படுகின்றது.

சுருக்கம்

ஊதியம் என்பது ஒரு பணியாளர் செய்கின்ற வேலைக்காக தொழில்வழங்குனரிடமிருந்து கிடைக்கப் பெறுகின்ற ஒரு தொகைப் பணமாகும். இவை நேரடியான ஊதியம் எனவும் அழைக்கப்படும்.

ஆனால், நன்மைகள் என்பது வேலையின் மூலம் கிடைக்கப் பெறுகின்ற சம்பளம் அல்லாத ஊழியர் நலன்புரி விடயங்களாகும். உதாரணமாக

காப்புறுதி, மருத்துவ உதவி, சம்பளத்துடனான விடுமுறை மற்றும் பிள்ளைப் பராமரிப்பு உதவி போன்றவற்றைக் குறிப்பிடலாம்.

ஊதியம் என்பது அடிப்படை சம்பளம் மற்றும் மேலதிக வேலை நேரக்கொடுப்பனவுகள், மிகையூதியம் மற்றும் ஊக்குவிப்பு தொகைகள் உள்ளிட்ட ஏனைய கொடுப்பனவுகளையும் உள்ளடக்கியதாகவிருக்கும்.

அரசாங்கத் தொழில்களை நோக்கி தகுதியான பணியாளர்களை கவர்ந்திழுப்பதற்கும், ஊக்குவிப்பதற்கும் மற்றும் தொடர்ந்து அரசு நிறுவனங்களில் ஊழியர்களைத் தக்கவைப்பதற்கும் ஊதியம் மற்றும் நன்மைகள் அவசியமானதாகும்.

பணியாளர்களுக்கு வழங்கப்படுகின்ற ஊதியத்தை கையாளுவது தொடர்பில் தொழில்வழங்குனர்களுக்கு பல்வேறு சட்டதிட்டங்கள் மற்றும் விதிமுறைகள் காணப்படுகின்றமையும் குறிப்பிடத்தக்கது.

சிவில் சேவையாளர்களுக்கான சம்பள அளவினை உறுதியாக தீர்மானிக்கக் கூடிய நிலையான கொள்கைகள் கிடையாது. இவை நாட்டுக்கு நாடு வேறுபடுகின்றன.

வேலைக்கு சமமான ஊதியம், வெளிப்புற சூழலுடன் சமநிலை, வாழ்க்கை செலவு, நாட்டின் பொருளாதார நிலை, செயற்திறனைப் பேணுதல், தொழிலின் தன்மை, தொழிற்தகைமை மற்றும் அரசாங்கத்தின் ஊழியர் ஒருவருக்கான ஆகக்குறைந்த சம்பள அளவு தொடர்பான சட்டம் என்பன சிவில் சேவையாளர்களுக்கான சம்பள அளவினை தீர்மானிக்கின்றன.

அதிகரித்துவரும் பொருளாதார நெருக்கடி காரணமாக அரசாங்க ஊழியர்களுக்கு ஊதியம் மற்றும் நன்மைகளை வழங்குவது உலகில் உள்ள அனைத்து அரசாங்கங்களுக்கும் சவாலான ஒன்றாகவே காணப்படுகின்றது.

பயிற்சி வினாக்கள்

01. ஊழியர்களுக்கான ஊதியம் மற்றும் நன்மைகள் என்றால் என்னவென விளக்கி, அதனைத் தீர்மானிக்கின்ற கொள்கைகளை ஆராய்க.

02. பொதுத்துறை ஊழியர்களுக்கான ஊதியம் மற்றும் நன்மைகளை அதிகரிப்பதில் காணப்படும் நன்மை தீமைகளை விமர்சிக்குக.

03. அபிவிருத்தியடைந்துவரும் நாடுகளில் பொதுத்துறை ஊழியர்களுக்கு ஊதியம் மற்றும் நன்மைகளை வழங்குவதில் அரசாங்கம் எதிர்நோக்கும் சவால்களை விபரிக்குக.

திறவுச் சொற்கள்

ஊதியம், நன்மைகள் (Benefits), சம்பள அளவு, வாழ்க்கைச் செலவு, கொடுப்பனவுகள், தொழில்வழங்குனர், ஓய்வூதியம், ஊழியர் நலன்புரி

உசாத்துணை

Jayapalan, N. (2020). *Public Administration*. Primemax Books.

Laxmikanth, M. (2017). *Public administration*. McGraw Hill Education Private Limited.

Selden, S.C. (2008). *Human capital: Tools and strategies for the public sector*. CQ Press. The Organization for Economic Cooperation and Development. (2012). Public Sector Compensation in Times of Austerity. <https://doi.org/10.1787/9789264177758-5-en>

அத்தியாயம் - 07

செயற்திறன் மதிப்பீடு

உள்ளடக்கங்கள்

7.1 செயற்திறன் மதிப்பீடு என்றால் என்ன?	72
7.2 செயற்திறன் மதிப்பீட்டின் வகைகள்	74
7.3 பொது நிறுவனங்களில் செயற்திறன் மதிப்பீட்டின் நன்மைகள்	75
7.4 பொதுத்துறையில் செயற்திறன் மதிப்பீட்டினை மேற்கொள்வதில் காணப்படுகின்ற சவால்கள்	77

அத்தியாய சுருக்கம்

பொது நிறுவனங்களினால் வழங்கப்படும் சேவைகள் எதிர்பார்க்கப்பட்ட பெறுபேறுகளை அடைந்துள்ளதா என்பதனைக் கண்டறிவதற்கு உதவும் கருவியே செயற்திறன் மதிப்பீடாகும். இது பொது இலக்குகளை அடைவதில் ஊழியர்களின் திறனை தடுக்கக் கூடிய தடைகளைக் கண்டறிந்து பொதுச் சேவை வழங்கலை முகாமைத்துவம் செய்வதற்கும் விருத்தி செய்வதற்கும் உதவுகிறது. எனினும், பொது நிறுவனங்களின் செயற்திறனை மதிப்பீடு செய்வது என்பது அவ்வாறு எளிதானதொரு விடயமல்ல. ஏனெனில், பரந்துபட்ட பொதுச் சேவைகளை, அதன் விளைவுகளை, மக்களின் அபிப்பிராயங்கள் மூலமாக அறிந்து மதிப்பீடு செய்தல் கடினமானதாகும்.

அத்தியாயத்தின் நோக்கம்

பொதுத்துறை நிறுவனங்களில் நடைபெறும் செயற்திறன் மதிப்பீட்டுப் பொறிமுறைகள் பற்றிய அறிவை வழங்குவதும் மற்றும் செயற்திறன் மதிப்பீட்டினை மேற்கொள்வதில் எதிர்நோக்கப்படுகின்ற சவால்களைக் கண்டறிவதும் இவ்வத்தியாயத்தின் நோக்கமாகும்.

கற்றல் பெறுபேறுகள்

பொதுத்துறை நிறுவனங்களில் நடைபெறும் செயற்திறன் மதிப்பீட்டுப் பொறிமுறைகள் பற்றி விளக்குவார் மற்றும் செயற்திறன் மதிப்பீட்டினை மேற்கொள்வதில் பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் எதிர்நோக்குகின்ற சவால்களை அடையாளப்படுத்துவார்.

7.1 செயற்திறன் மதிப்பீடு என்றால் என்ன?

அரசாங்கத்தின் முகவர்கள் மற்றும் இலாப நோக்கற்ற பொது நிறுவனங்கள் தங்களது நிகழ்ச்சித்திட்டங்கள் மற்றும் சேவைகள் எதிர்பார்க்கப்பட்ட பெறுபேறுகளை தருகின்றதா என்பதனை அறிந்து கொள்வதற்கு உதவுகின்ற ஒரு கருவியே செயற்திறன் மதிப்பீடு (Performance Evaluation) ஆகும். மற்றொரு வகையில் கூறுவதாயின், சேவை வழங்கலை அடிப்படையாகக் கொண்ட பொது நிறுவனங்கள் தமது சேவை பெறுநர்களுக்கு சிறப்பான சேவைகளை வழங்குகின்றோமா என்பதனை கண்டறிவதற்கானதொரு கருவி அல்லது தந்திரோபாயமே செயற்திறன் மதிப்பீடாகும். எனினும் பொது நிறுவனங்களின் செயற்திறனை மதிப்பீடு செய்வது என்பது அவ்வாறு எளிதானதொரு விடயமல்ல.

எனினும், செயற்திறன் மதிப்பீட்டின் மூலம் பெறப்படுகின்ற தரவுகள் மற்றும் ஆதாரங்களைக் கொண்டு, பொது நிறுவனங்கள் தமது நிகழ்ச்சித்திட்டங்கள் மற்றும் பொதுச் சேவை வழங்கலை முகாமைத்துவம் செய்வதற்கும் விருத்தி செய்வதற்கும் எதிர்பார்க்கின்றன.

மனித மூலதன முகாமைத்துவத்தில், செயற்திறன் முகாமைத்துவத்தின் மையப்பகுதி செயற்திறன் மதிப்பீடாகும். ஆகக்குறைந்தது ஒரு வருடத்திற்கு ஒரு முறையாவது பொது நிறுவனங்களின் செயற்திறனை மதிப்பீடு செய்து, எழுத்து மற்றும் வாய்மொழி மூல தகவல்களை ஊழியர்களுக்கு வழங்குகின்ற முறையானதும் மற்றும் கட்டமைந்ததுமான ஒரு செயன்முறையே செயற்திறன் மதிப்பீடாகும்.

பொதுத்துறையில் தகுதியி அடிப்படையிலான ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் செயற்திறன் மதிப்பீடுகள் அறிமுகப்படுத்தப்பட்ட போது, ஊழியர்களின் செயற்திறனை மதிப்பீடும் செயன்முறையும் ஆரம்பமாகியது. இது பொதுத்துறையில் நிறுவன ரீதியான செயற்திறனை அதிகரிக்கும் நோக்கில் ஊழியர்களின் செயற்திறன் மற்றும் விருத்தியினை மேம்படுத்த எதிர்பார்க்கப்பட்டது. இத்தகைய செயற்திறன் மதிப்பீட்டு மேம்பாட்டுச் செயன்முறை நிறுவனத்தின் உச்சியிலிருந்து அடிமட்டத்தில் காணப்பட்ட அலகுகள் மற்றும் தனிநபர்களை நோக்கியதாக பாய்ச்சப்பட்டது.

ஆரம்பத்தில் வருடாந்த செயற்திறன் மதிப்பீட்டு செயன்முறையில் பொது ஊழியர்கள் தமது அந்த ஆண்டிற்கான இலக்குகளை அடைந்திருக்கிறார்களா அல்லது அதனை அடைவதில் ஊழியர்களின் திறனை தடுக்கக் கூடிய ஏதாவது கட்டுப்பாடுகள் காணப்படுகின்றதா என கவனம் செலுத்தினர். எனினும், பின்னர் இது ஒரு பரந்த செயன்முறையாக விரிவுபடுத்தப்பட்டது.

இதனால், அனைத்து பொது நிறுவனங்களும் பெரும்பாலும் குறைந்தது வருடத்திற்கு ஒரு முறையாவது செயற்திறன் மதிப்பீட்டிற்குட்படுத்தப்பட வேண்டியது அவசியமானதாகும். இந்த விடயம் பெரும்பாலான நாடுகளில் சட்டதிட்டங்கள் மூலம் உறுதிப்படுத்தப்படுகின்றமை குறிப்பிடத்தக்கது. குறிப்பாக, சில நாடுகளில் அரையாண்டுக்கு ஒரு முறை பொதுத்துறை நிறுவனங்களில் செயற்திறன் மதிப்பீடு மேற்கொள்ளப்படுகின்றது. இது பொதுத்துறை நிறுவனங்களின் மனித மூலதன முகாமைத்துவத்தின் செயற்திறன் மதிப்பீட்டின் முக்கியத்துவத்தை எடுத்துக்காட்டுகிறது.

எனவே, மனித மூலதன முகாமைத்துவத்தில் செயற்திறன் மதிப்பீடு என்பது பொது நிறுவனங்கள் தாம் சேவை வழங்குகின்ற மக்கள் அல்லது பிரஜைகள் அல்லது சமூகத்தின் மீது தங்களது பொது நிகழ்ச்சித்திட்டங்கள் மற்றும் சேவைகள் எத்தகைய தாக்கத்தினை ஏற்படுத்தியுள்ளது என்பதனைக் கண்டறிவதாக அமையும். இவ் மதிப்பீடானது, குறிப்பிட்ட பொது நிகழ்ச்சி திட்டம் என்ன செய்துள்ளது, அதனை எவ்வாறு செய்துள்ளது மற்றும் அதன் இலக்குகள் அடையப்பட்டுள்ளதா போன்ற விடயங்கள் தொடர்பான ஆதாரங்களை

வழங்குகின்ற பல்வேறுபட்ட செயற்பாடுகளைக் கொண்டதாகக் காணப்படும். எனவே, செயற்திறன் மதிப்பீடு சரியாக மேற்கொள்ளப்பட்டால், ஒரு நிகழ்ச்சித்திட்டம் தொடர்பான பெறுமதியான தகவல்களைப் பெற்றுக்கொள்ள முடியும்.

எவ்வாறாயினும், ஒரு நிகழ்ச்சித்திட்டத்தின் எல்லா வகையான நேரடி விளைவுகளையோ அல்லது குறித்த நிகழ்ச்சித்திட்டம் செயற்திறன்மிக்கதா எனும் பொதுமைப்படுத்தப்பட்ட முடிவுகளையோ முழுமையாக மதிப்பீடு செய்து விடமுடியாது. இது மதிப்பீட்டுக்காக பயன்படுத்துகின்ற வினாக்கள் மற்றும் முறைகளில் தங்கியுள்ளது. ஆனால், பல முறைகளைப் பயன்படுத்துவதன் (Using multiple methods) மூலம் ஒரு நிகழ்ச்சித்திட்டம் தொடர்பான முழுமையான தகவல்களைப் பெறமுடியும்.

7.2 செயற்திறன் மதிப்பீட்டின் வகைகள்

பொது நிறுவனங்களில் செயற்திறன் மதிப்பீடு என்பது பிரதானமாக இரண்டு வகைப்படும். அவை வடிவமைப்பு மதிப்பீடு (Formative evaluation) மற்றும் கூட்டு மதிப்பீடு (Summative evaluation) ஆகும்.

வடிவமைப்பு மதிப்பீடு (Formative evaluation): வடிவமைப்பு மதிப்பீடு என்பது ஒரு நிகழ்ச்சித்திட்டம் அல்லது செயற்திட்டத்தின் உருவாக்கம் மற்றும் அமுலாக்கத்தின் போது கருத்துக்களை சேகரித்து, பகுப்பாய்வு செய்கின்றதொரு செயன்முறையாகும். இது ஒரு நிகழ்ச்சித்திட்டத்தின் தரம் மற்றும் செயற்திறனை மேம்படுத்துவதற்கு ஏற்றவாறு இலக்குக்களை சீரமைக்கும் நோக்கில் பலம், பலவீனம் மற்றும் விருத்தி செய்யப்பட வேண்டிய பகுதிகளை அடையாளப்படுத்துகின்றது.

வடிவமைப்பு மதிப்பீடு முக்கியமானதாகும். ஏனெனில், அதன் மூலம் வழங்கப்படுகின்ற பெறுமதியான தகவல்கள் மூலம் பொது நிறுவனங்களின் நிகழ்ச்சித்திட்டங்களின் உருவாக்கம் மற்றும் அமுலாக்கல் செயன்முறையினை வடிவமைக்கவும் மற்றும் தேவையற்ற விடயங்களை நீக்கி செம்மைப்படுத்தவும் உதவுகிறது. முன்னேற்றம் தேவைப்படும் பகுதிகளை முற்கூட்டியே கண்டறிவதன் மூலம், நேரம், வளங்கள் மற்றும் பணத்தை நீண்ட காலத்திற்கு சேமிக்க முடியும்.

மேலும், அதன் நோக்கம் கொண்ட பார்வையாளர்களின் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதை உறுதிப்படுத்தவும் உதவுகிறது, இது அதிக திருப்தி மற்றும் வெற்றிக்கு வழிவகுக்கும்.

செயற்படுத்தல் மற்றும் பெறுபேறுகளை மேம்படுத்த பயன்படும் தகவலை வழங்கும் நோக்கத்துடன், ஒரு நிகழ்ச்சித் திட்டம் எவ்வாறு வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது அல்லது செயன்முறைப்படுத்தப்படுகின்றது என்பதனை அறிந்து கொள்வதே வடிவமைப்பு மதிப்பீடாகும்.

கூட்டு மதிப்பீடு (Summative evaluation): கூட்டு மதிப்பீடு என்பது ஒரு நிகழ்ச்சித்திட்டத்தின் முடிவில், அந்நிகழ்ச்சித்திட்டமானது எதனை வெற்றிகரமாக முடித்துள்ளது என்பதனை கண்டறிவதற்கு உதவுகிறது. இது பொதுச் சேவையின் மூலம் எதிர்பார்க்கப்பட்ட இலக்குகள் இறுதியில் அடையப்பட்டுள்ளதாக என்பதனையும் அதன் தரம் (Quality) மற்றும் செயற்திறனையும் (Effectiveness) மதிப்பீடு செய்கிறது. இது பெரும்பாலும், பொதுச் சேவை வழங்கலில் பொது நிறுவனங்களின் அல்லது பொது ஊழியர்களின் ஒட்டுமொத்த அடைவினையும் அளவீடு செய்வதனை நோக்காகக் கொண்டது.

இது பொதுத்துறையில் அதிகமான மக்களுக்குச் சேவை செய்வதற்கு மேலதிகமான வளங்களை ஒதுக்குவது ஒரு நல்ல முதலீடாக இருக்குமா என்பதை நிதியளிப்பவர்கள் தீர்மானிக்க உதவுகிறது. மறுபுறம், இலாப நோக்கற்ற நிறுவனங்கள் அல்லது நிதியளிப்பவர்கள் செயற்திறன்மிக்க வெளிப்பாட்டை காட்டத் தவறிய ஒரு திட்டத்தை மறுவடிவமைப்பு செய்ய வேண்டும் அல்லது படிப்படியாக அகற்ற வேண்டும் எனத் தீர்மானிக்கவும் உதவுகிறது.

7.3 பொது நிறுவனங்களில் செயற்திறன் மதிப்பீட்டின் நன்மைகள்

மனித மூலதன முகாமைத்துவ தந்திரோபாயங்களில் பிரதானமான படிமுறைகளில் ஒன்றாக செயற்திறன் மதிப்பீடு காணப்படுகின்றது. இது பொது நிறுவனமொன்றின் வெளியீடுகளை மதிப்பீடு செய்வதற்கு உதவுகிறது. இதன் ஊடாக அந்நிறுவனத்தின் இலக்குகள், ஆட்சேர்ப்பு, பயிற்சி, பதவியுயர்வு, ஊதியம், நிறுவனத்தின் கட்டமைப்பு என அனைத்து செயன்முறைகளின் செயற்திறனையும் மதிப்பீடு செய்து,

அவற்றை எவ்வாறு மீள வடிவமைக்க வேண்டும் என்பதனையும் அறிந்து கொள்ள உதவுகிறது.

குறிப்பாக, பொது நிறுவனங்களின் வினைத்திறன் மற்றும் சேவைத் தரத்தினை புரிந்து கொள்ளவும் அவற்றை மேம்படுத்தவும் உதவுகிறது. அதாவது, அரசாங்க நிறுவனங்களின் செயற்திறனை மதிப்பீடு செய்வதன் மூலம் அந்நிறுவனங்களின் வினைத்திறன் மற்றும் சேவை வழங்கலின் தரம் என்பவற்றை புரிந்து கொள்ள முடியும். இத்தகைய அளவீடுகள் பொதுச் சேவைகளை மேம்படுத்தவும் மற்றும் பொதுத்துறை நிறுவனங்களின் வினைத்திறனை அதிகரிக்கவும் உதவும்.

மேலும், அரசாங்க ஊழியர்களின் செயற்திறனை மதிப்பிடுவதன் மூலம் அவர்களிடம் காணப்படும் குறைபாடுகளை கண்டறிந்து ஊழியர்களின் அறிவு மற்றும் திறன்களை விருத்தி செய்ய முடியும். இதனை பின்னூட்டல்களைப் (Feedbacks) பெற்று அவற்றை மதிப்பீடு செய்வதன் மூலம் அறிந்து கொள்ள முடியும். அத்துடன், செயற்திறன்மிக்க ஊழியர்களை ஊக்கப்படுத்தவும் திருப்திப்படுத்தவும் அவர்களுக்கு வெகுமதிகளை அளிப்பதன் மூலம் மேலும் சிறப்பான சேவையினை அவர்களிடமிருந்து பெறமுடியும்.

அரசாங்க ஊழியர்கள் பொதுத்துறை நிறுவன இலக்குகளுக்கு ஏற்ப செயற்படுவதன் மூலமே சிவில் சேவை வளர்ச்சியடையும். இதற்கு செயற்திறன் மதிப்பீடு முக்கியமானதாகும். செயற்திறனை மதிப்பீடு செய்வதன் மூலம் ஊழியர்களுக்கும் பொதுச்சேவையின் இலக்குகளுக்கும் இடையே காணப்படும் விலகலை அடையாளம் கண்டு, இலக்குகளை மீளவும் சீரமைக்கவும் ஊழியர்களை அதனுடன் இயைபாக்கவும் முடியும். இது பொதுச் சேவையின் எதிர்கால வளர்ச்சிக்கு வழிவகுக்கும் பிரதானமான முகாமைத்துவ தந்திரோபாயமாகும்.

மேலும், செயற்திறன் மதிப்பீடு சரியாக மேற்கொள்ளப்பட்டால், ஒரு நிகழ்ச்சித்திட்டம் தொடர்பான பெறுமதியான தகவல்களைப் பெற்றுக்கொள்ள முடியும். இத்தகைய தகவல்கள், கொள்கை வகுப்பாளர்கள் திறமையான மற்றும் திறன் குன்றிய

செயற்பாட்டாளர்களையும் நிகழ்ச்சி திட்டங்களையும் அடையாளம் காணவும், திறமையான செயற்திறனில் காணப்படக்கூடிய தொடர்புகளைப் புரிந்துகொள்ளவும், பல்வேறு வகையான பொதுச் செலவினங்களுக்கான வருமானத்தை அளவிடவும் அனுமதிக்கிறது. இந்த அறிவு எதிர்காலத்தில் பொது வளங்களின் ஒதுக்கீட்டை மேம்படுத்தவும், பொது நிதித் தாக்கத்தை அதிகரிக்கவும் உதவுகிறது. இது பொது நிறுவனங்களின் உற்பத்தி திறனை அதிகரித்து, நாட்டின் ஒட்டுமொத்த பொருளாதார அபிவிருத்திக்கும் பங்களிக்கிறது.

ஒவ்வொரு நிறுவனமும் ஒரு முழுமையான அணுகுமுறையுடன் பணியாளர் ஈடுபாடு மற்றும் செயற்திறனில் கவனம் செலுத்த வேண்டும். ஒரு நிறுவனத்தில் செயற்திறன் மதிப்பீடுகள் கட்டாயமானதாக இருப்பதைப் போல, மதிப்பீட்டு செயன்முறைக்குப் பின்னர் பணியாளர் செயற்திறன் மற்றும் உற்பத்தித்திறனை மேம்படுத்துவதற்கான தந்திரோபாயங்களை உருவாக்குவதும் அதேபோன்று அவசியமானதாகும். இது சிறந்த ஒட்டுமொத்த நிறுவன உற்பத்தித்திறனை உறுதி செய்கிறது.

7.4 பொதுத்துறையில் செயற்திறன் மதிப்பீட்டினை மேற்கொள்வதில் காணப்படுகின்ற சவால்கள்

பொது நிறுவனங்களின் செயற்திறனை மதிப்பீடு செய்வது என்பது அவ்வாறு எளிதானதொரு விடயமல்ல.

ஏனெனில், ஒரு நாட்டின் அனைத்து பொதுச் சேவைகளும் பெரும்பாலும் பொது நிறுவனங்களினாலேயே மேற்கொள்ளப்படுகின்றமையால், அத்தகைய பரந்துபட்ட சேவைகளை, அதன் விளைவுகளை மதிப்பீடு செய்தல் கடினமானதாகும். அத்துடன், பெரும்பாலான பொதுத்துறையினரால் விரும்பப்படாததும் மேலதிக வேலைப்பழுவாகவும் இது நோக்கப்படுகின்றது. மேலும், மக்களுக்கு வழங்கப்படுகின்ற சேவைகளை மதிப்பீடு செய்தல் என்பது சேவையினைப் பெற்ற மக்களின் திருப்தி நிலையினை அறிவதாகும். எனவே, மக்களின் திருப்தி நிலையினை சரியாக மதிப்பீடு செய்வது கடினமானதும் சிக்கலானதுமான செயற்பாடாகும்.

சுருக்கம்

மனித மூலதன முகாமைத்துவத்தில், செயற்திறன் முகாமைத்துவத்தின் மையப்பகுதி செயற்திறன் மதிப்பீடாகும்.

அரசாங்கத்தின் முகவர்கள் மற்றும் இலாப நோக்கற்ற பொது நிறுவனங்கள் தங்களது நிகழ்ச்சித்திட்டங்கள் மற்றும் சேவைகள் எதிர்பார்க்கப்பட்ட பெறுபேறுகளை தருகின்றதா என்பதனை அறிந்து கொள்வதற்கு உதவுகின்ற ஒரு கருவியே செயற்திறன் மதிப்பீடாகும்.

அனைத்து பொது நிறுவனங்களும் பெரும்பாலும் குறைந்தது வருடத்திற்கு ஒரு முறையாவது செயற்திறன் மதிப்பீட்டிற்குட்படுத்தப்பட வேண்டியது அவசியமானதாகும்.

பொது நிறுவனங்களில் செயற்திறன் மதிப்பீடு என்பது பிரதானமாக இரண்டு வகைப்படும். அவை வடிவமைப்பு மதிப்பீடு மற்றும் கூட்டு மதிப்பீடு ஆகும்.

செயற்திறன் மதிப்பீடு என்பது பொது நிறுவனங்கள் தாம் சேவை வழங்குகின்ற பிரஜைகள் அல்லது சமூகத்தின் மீது தங்களது பொது நிகழ்ச்சித்திட்டங்கள் மற்றும் சேவைகள் எத்தகைய தாக்கத்தினை ஏற்படுத்தியுள்ளது என்பதனைக் கண்டறிவதாக அமையும்.

செயற்திறன் மதிப்பீடு சரியாக மேற்கொள்ளப்பட்டால், ஒரு நிகழ்ச்சித்திட்டம் தொடர்பான பெறுமதியான தகவல்களைப் பெற்றுக்கொள்ள முடியும்.

பொது நிறுவனங்களின் செயற்திறனை மதிப்பீடு செய்வது என்பது அவ்வாறு எளிதானதொரு விடயமல்ல.

பயிற்சி வினாக்கள்

01. பின்வருவனவற்றினை விளக்குக.

(அ) செயற்திறன் மதிப்பீடு என்பதன் பொருள் விளக்கம்

(ஆ) பொது நிறுவனங்களில் செயற்திறன் மதிப்பீட்டை மேற்கொள்வதனால் ஏற்படும் நன்மைகளைத் தெளிவுபடுத்துக.

02. பொது நிறுவனங்களில் செயற்திறன் மதிப்பீடு மேற்கொள்ளப்படுவதில் உள்ள சவால்களை ஆராய்க.

திறவுச் சொற்கள்

செயற்திறன் மதிப்பீடு, சேவை வழங்கல், பொது நிகழ்ச்சித்திட்டம், பொதுநிதி, வடிவமைப்பு மதிப்பீடு, கூட்டு மதிப்பீடு, வெளியீடுகள்

உசாத்துணை

Jayapalan, N. (2020). *Public Administration*. Primemax Books.

Laxmikanth, M. (2017). *Public administration*. McGraw Hill Education Private Limited.

Selden, S.C. (2008). *Human capital: Tools and strategies for the public sector*. CQ Press. The Organization for Economic Cooperation and Development. (2012). Public Sector Compensation in Times of Austerity. <https://doi.org/10.1787/9789264177758-5-en>

Tatian P. A. (2016). Performance measurement to evaluation. Washington, DC: Urban Institute, 21. <http://www.urban.org/research/publication/performance-measurement-evaluation-0>, 2100.

அத்தியாயம் - 08

நிதிக் கொள்கை

உள்ளடக்கங்கள்

8.1 நிதிக் கொள்கை என்றால் என்ன?	81
8.2 நிதி அடிப்படைக் கொள்கைகள்	82
8.3 பொது நிதிக் கொள்கை என்றால் என்ன?	86
8.4 பொது நிதிக் கொள்கையின் நோக்கங்கள்	88

அத்தியாய சுருக்கம்

வெற்றிகரமான வணிகத்தை அல்லது சேவையினைக் கொண்டு நடத்துவதற்கு நிதி மிகவும் அவசியமானதாகும். நிதி என்பது வர்த்தகம் அல்லது சேவை ஒன்றினை மேற்கொள்வதற்கான நிதி மூலத்தினை குறித்து நிற்கின்றது. நிதி விடயங்களை நிருவகிப்பதற்காக நிதிக்கொள்கைகளானது அவசியமாகின்றன. நிதிக் கொள்கைகளானது ஒரு வணிகம் எவ்வாறு வருமானத்தை பெற்றுக் கொள்ள வேண்டும் மற்றும் செலவழிக்க வேண்டும் என்பது பற்றிய திட்டமிடல்களாகும். அந்தவகையில், ஒரு நாட்டின் அபிவிருத்திக்கு பொது நிதியினை முகாமைத்துவம் செய்வதற்கு பொது நிதிக் கொள்கைகள் அவசியமானதாகும்.

அத்தியாயத்தின் நோக்கம்

மனித மூலதன முகாமைத்துவக் கற்கையினைத் தொடருகின்ற மாணவர்களுக்கு நிதி முகாமைத்துவத்தின் முக்கிய எண்ணக்கருக்களான நிதிக்கொள்கை மற்றும் அதன் முக்கியமான கூறுகள் மற்றும் பொது நிதிக் கொள்கை தொடர்பான ஆரம்ப அறிவினையும் புரிதலையும் வழங்குவதே இவ்வத்தியாயத்தின் நோக்கமாகும்.

கற்றல் பெறுபேறுகள்

இவ்வத்தியாயத்தினை திறம்படக் கற்பதன் மூலம் நிதிக் கொள்கை என்றால் என்ன, முக்கியமான நிதிக் கொள்கைகள் மற்றும் பொது நிதிக் கொள்கை தொடர்பாக விளக்குவார்.

8.1 நிதிக் கொள்கை என்றால் என்ன?

ஒரு வணிக அல்லது பொது நிறுவனத்தின் நிருவாகத்திற்கு நிதி அத்தியவசியமாகும். நல்ல நிதி நெறிமுறைகள், நிதியியல் யுக்திகள் மற்றும் கருவிகள் இன்றி, வெற்றிகரமான வணிகத்தை அல்லது சேவையினைக் கொண்டு நடத்துவது மிகவும் கடினமாகும். இதன்பொருட்டு நிதி விடயங்களை நிருவகிப்பதற்காக நிதிக்கொள்கைகளானது அவசியமாகின்றன.

பொதுவாக நிதி என்பது எந்தவொரு அமைப்போ அல்லது நிறுவனமோ தொழிற்படுவதற்கு அவசியமான நிதிசார் மூலத்தினை குறிக்கின்றது. பொதுத்துறையினைப் பொறுத்தவரையில் பொது நிறுவனங்களுக்கு தேவையான நிதியை வழங்குவது அரசின் பணியாகும். எனினும், சில நிறுவனங்கள் சுயமாக நிதியினை ஈட்டுகின்றன.

பொதுவாக, நிதிக்கொள்கை என்பது நிதி கொள்முதல் மற்றும் பயன்பாடு ஆகிய இரண்டு செயல்பாடுகளை விவரிக்கும் ஒரு பரந்த சொல்லாகும். எனவே நிதி கொள்கைகளானது, நிதி அமைப்பை உருவாக்கும் பணம், வங்கிக் கடன், முதலீடு, சொத்துக்கள் மற்றும் பொறுப்புகள் ஆகியவற்றின் மேற்பார்வை, உருவாக்கம் மற்றும் ஆய்வு ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியுள்ளது.

மேலும், நிதி கொள்கைகளானது ஒரு வணிகம் எவ்வாறு வருமானத்தை பெற்றுக் கொள்ள வேண்டும் மற்றும் செலவழிக்க வேண்டும் என ஒரு நிறுவனத்திற்கான திட்டமிடலை வழங்குகின்றது. இது மூலதனத்தை திரட்டுதல், கடன் வாங்குதல், வரவு செலவுத் திட்டம் மற்றும் முதலீட்டின் பகுப்பாய்வு பற்றிய முடிவுகளை உள்ளடக்கியுள்ளதுடன் நிதி இலக்குகளை நிர்ணயித்தல் மற்றும் கிடைக்கக்கூடிய நிதித் தரவை பகுப்பாய்வு செய்தல் போன்றனவும் இதில் உள்ளடங்கும். இது ஒரு

குறிப்பிட்ட காலப்பகுதியில் ஒரு நிறுவனத்தின் அனைத்து வருமானம் மற்றும் செலவினங்களை பதிவு செய்வதன் மூலம் தொடங்குகிறது, பின்னர் ஒரு நிறுவனத்தின் ஆரோக்கியத்தை பகுப்பாய்வு செய்ய பதிவுசெய்யப்பட்ட தரவைப் பயன்படுத்துகிறது.

நிதிக் கொள்கைகள் பொதுவாக முகாமையாளர், முதலீட்டாளர் மற்றும் அரசாங்க முகவர்கள் போன்ற உள் மற்றும் வெளி பங்கேற்பாளர்கள் நிதி விடயங்களை எவ்வாறு கையாள்கிறார்கள் என்பதில் கவனம் செலுத்துகிறது. இது பல்வேறு நிதித் துறைகளுக்கான ஒரு அறிமுகப் பாடமாகவும் காணப்படுகின்றது. மேலும், தனிப்பட்ட மற்றும் வணிக நிதிகளை நிருவகிப்பதற்கும், தகவலறிந்த முதலீட்டு முடிவுகளை எடுப்பதற்கும் மற்றும் பொருளாதாரத்தைப் புரிந்துகொள்வதற்கும் நிதிக் கொள்கைகள் அவசியமானவையாக காணப்படுகின்றன.

8.2 நிதி அடிப்படைக் கொள்கைகள் (Basic Principles of Finance)

ஆபத்து மற்றும் வருமானம் (Risk and Return)

நிதி கொள்கைகளின்படி ஆபத்து மற்றும் வருமானம் என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட முதலீடு மற்றும் அதன் வருமானத்துடன் தொடர்புடைய பகுதியாகும். பொதுவாக, அதிகளவான ஆபத்து முதலீடுகள் சிறந்த நிதி வருவாயையும், குறைந்தளவான ஆபத்து முதலீடுகள் குறைந்த வருமானத்தையும் தருகின்றன. அதாவது, ஒரு குறிப்பிட்ட முதலீட்டின் அபாயம் அதிலிருந்து கிடைக்கும் வருமானத்துடன் நேரடியாக தொடர்புடையதாக காணப்படுகின்றது. வரலாற்று நிதிச் சந்தைகளின் ஆய்வுகள், இந்த உறவு பொதுவான உண்மையாக இருப்பதையும், காலப்போக்கில் அபாயகரமான முதலீடுகள் அதிக வருமானத்தை அளித்துள்ளன என்பதையும் நிரூபிக்கும் வகையில் அமைந்துள்ளன.

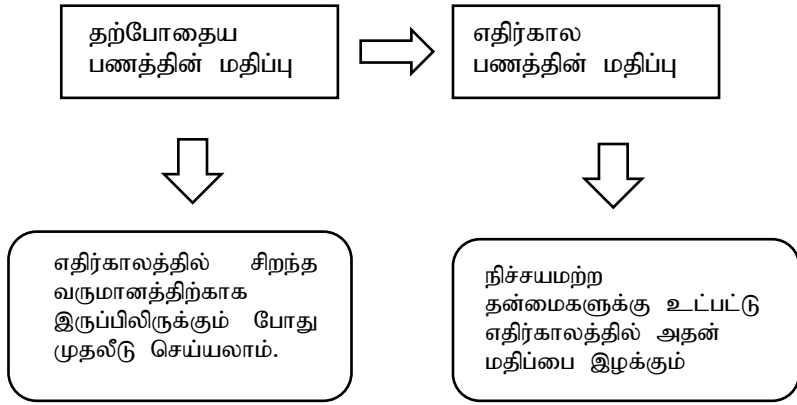


முதலீட்டு விருப்பத்தைத் தேர்ந்தெடுக்கும் போது முதலீட்டாளர்களால் கவனத்திற் கொள்ளப்படும் முக்கியமான அளவுருக்களாக ஆபத்து

மற்றும் வருமானம் என்பன காணப்படுகின்றன. எனவே இந்த ஆபத்து மற்றும் வருமானம் குறித்த பகுப்பாய்வானது முதலீட்டாளர்கள் சிறந்த முதலீடுகளைக் கண்டறிய உதவுவதை நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளது.

பணக்கொள்கையின் நேர மதிப்பு (Time Value of Money Principle)

பணத்தின் நேர மதிப்பு என்பது நிதி பற்றிய அடிப்படை கருத்தியலாகும். இந்த கருத்தியலின் படி இருப்பிலிருக்கும் தற்போதைய பணத்தின் மதிப்பானது எதிர்கால பண மதிப்பை விட அதிகமாக உள்ளது என கூறுகின்றது.



இக்கருத்தியலானது முதலீட்டாளர்கள் அவர்கள் முதலீடு செய்வதிலிருந்து, எதிர்பார்க்க வேண்டிய எதிர்கால வருமானத்தை அறிந்து சிறந்த முதலீட்டு முடிவுகளை எடுக்க உதவுகிறது.

பணப்புழக்கக் கொள்கை (Cash Flow Principle)

பணப்புழக்கம் என்ற சொல் ஒரு நிறுவனத்திற்கு உள்ளேயும் வெளியேயும் மாற்றப்படும் பணத்தின் நிகர அளவு மற்றும் பணத்திற்கு சமமான தொகையைக் குறிக்கின்றது. இதன்போது ஒரு நிறுவனத்தினால் பெற்றுக்கொள்ளப்பட்ட பணம் வருமானமாகவும் செலவழித்த பணம் வெளியேற்றமாகவும் கருதப்படும். நிறுவனங்கள் விற்பனையிலிருந்து பணத்தை வருவாயாகப் பெற்று செலவுகளுக்காக பணத்தைச் செலவிடுகின்றன. அத்துடன் பணப்புழக்கங்களின் அளவுகள், நேரம் மற்றும் நிச்சயமற்ற தன்மையை மதிப்பிடல் போன்றவற்றுக்காக

பணப்புழக்கங்கள் அறிக்கையிடப்படுகின்றன. இவை பணப்புழக்க அறிக்கைகள் (Cash flow Statement) எனப்படுகின்றன. இவ்வறிக்கைகளின் மூலம் ஒரு நிறுவனத்தின் பணப்புழக்கம், நெகிழ்வுத்தன்மை, மற்றும் ஒட்டுமொத்த நிதி செயல்திறன் ஆகியவற்றை மதிப்பிடுவதற்கும் பகுப்பாய்வு செய்வதற்கும் இயலுமானதாகக் காணப்படுகின்றது. எனவே பணப்புழக்க அறிக்கை என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் இருப்புநிலை மற்றும் வருமான அறிக்கையுடன் வெளியிடப்படும் மிக முக்கியமான நிதிநிலை அறிக்கைகளில் ஒன்றாகும்.

ஒரு நிறுவனத்தின் செலவுகளை விட வரவு அதிகமாக இருக்கும் போது அங்கு நேர்மறையான பணப்புழக்கம் இடம்பெறுவதோடு, இந்நிலைமை ஒரு நிறுவனத்தின் திரவச் சொத்துக்கள் (Liquid assets) அதிகரிப்பதற்கும் வழிவகுக்கும். இதனூடாக ஒரு குறித்த நிறுவனம் பொறுப்புக்களை ஈடுகட்டவும், வணிகத்தில் மீண்டும் முதலீடு செய்யவும், பங்குதாரர்களுக்கு பணத்தைத் திருப்பி செலுத்தவும், மற்றும் எதிர்கால நிதிச் சவால்களுக்கு எதிராக ஒரு இடை இயக்கத்தை வழங்கவும் முடிகின்றது. சில சந்தர்ப்பங்களில் ஒரு நிறுவனத்தின் வரவுகளைவிட வெளிச்செல்லும் அளவு அதிகமாக இருக்கும் போது பணப்புழக்கம் எதிர்மறையானதாக இருக்கும்.

இலாபம் மற்றும் பணப்புழக்கத்தின் கொள்கை (Profitability and liquidity)

இலாபம் (Profitability) மற்றும் பணப்புழக்கம் (Liquidity) ஆகியவை வணிகத்தின் இரண்டு முக்கிய செயல்திறன் குறிகாட்டிகளாகும். இவை வணிக உரிமையாளர்களின் வளர்ச்சி மற்றும் நிலைத்தன்மைக்கான திறனை மதிப்பிடுவதற்கும் பகுப்பாய்வு செய்வதற்கும் உதவும் நடவடிக்கைகளாகும்.

இலாபம் (Profitability) என்பது ஒரு நிறுவனம் அதன் தயாரிப்புக்களின் விற்பனையிலிருந்து பெற்றுக்கொள்ளும் இலாபத்தின் அளவீடாக இருப்பதோடு இது அனைத்து நிறுவனங்களினதும் இறுதி நோக்கமாகவும் காணப்படுகின்றது. சிறந்த இலாபத்தை நிறுவனங்கள் ஈட்ட தங்கள் செயற்பாட்டு மூலதனத்தை சிறந்த முறையில் நிருவகிக்க வேண்டும்.

பணப்புழக்கம் (Liquidity) என்பது உடனடி மற்றும் குறுகிய கால நிதிக்கடமைகள் அல்லது அவசர நிலைகளை நிருவகிப்பதற்காக சொத்துக்களை பணமாக மாற்றுவதற்காக எடுக்கும் நேரத்தையும் திறனையும் அளவிடுகின்றது. இது பணப்புழக்க விகிதங்களின் தொகுப்பால் கணக்கிடப்படுகின்றது.

பன்முகத்தன்மையின் கோட்பாடுகள் (Principles of Diversity)

பன்முகத்தன்மையின் கோட்பாடுகள் என்பது நிறுவனங்களினுள் வேறுபாட்டை ஏற்றுக்கொள்ளும் கலாசாரத்தை உருவாக்குவதுடன் அதனை ஏற்றுக்கொள்ள ஊழியர்களை ஊக்குவிக்கும் நடவடிக்கைகளுடன் தொடர்புடையது. அதாவது இனம், மதம், பால், சாதி, நிறம், வயது, பாலின நோக்குநிலை அல்லது பிற குணாதியங்கள் காரணமாக எந்தவொரு ஊழியரும் பாரபட்சத்திற்கு உள்ளாகாமல் அவர்களுக்கு தங்கள் திறமைக்கேற்ற தொழிலை புரிவதற்கும், சமமாக நடத்தப்படுவதற்கும் நிறுவனத்தினுள் காணப்படும் சுதந்திரமாகும்.

இவ்வாறு புதிய சிந்தனைகள், கருத்து வேறுபாடுகள் மற்றும் முன்னோக்குகளை ஊக்குவிப்பதன் மூலம் பன்முகத்தன்மை நிறுவனங்களின் வெற்றியை பலப்படுத்தும். பன்முகத்தன்மை ஊழியர்களின் மன உறுதியை அதிகரிப்பதோடு திறமையாக வேலை செய்வதற்கான விருப்பத்தையும் ஊக்குவிக்கும். அதாவது தங்கள் கருத்துக்களுக்கு மதிக்கப்படுவதை உணரும் பணியாளர்கள் நிறுவனத்தின் வெற்றிக்காக உழைக்க உந்துதல் பெறுவதற்கான வாய்ப்புக்கள் அதிகமாக இருப்பதோடு ஆக்கபூர்வமானவர்களாகவும், ஆபத்துக்களை (Risk) முன்னெடுக்க விருப்பமுள்ளவர்களாகவும் இருப்பார்கள். இந்நிலைமை ஒரு நிறுவனத்தின் வளர்ச்சிக்கு அவசியமான பண்பாகும்.

ஹெட்ஜிங் கொள்கை (The Hedging Principle)

ஹெட்ஜிங் என்பது ஒரு நிதி மூலோபாய திட்டமாகும். இது ஒரு நிறுவனத்தின் முதலீட்டை, மதிப்பு இழப்புக்கு வழிவகுக்கும் அபாயகரமான சூழ்நிலைகளிலிருந்து பாதுகாக்கிறது. அதாவது

ஒவ்வொரு முதலீட்டிலும் இருந்து வரும் ஆபத்துக்களை அங்கீகரித்து, நிறுவனத்தின் நிதியை பாதிக்கக்கூடிய எந்தவொரு விரும்பத்தகாத நிகழ்விலிருந்தும் பாதுகாக்கப்படுவதை உறுதிசெய்கின்றது. இதற்கு ஒரு தெளிவான உதாரணமாக கார் காப்பீட்டை குறிப்பிடலாம். கார் விபத்து ஏற்பட்டால், காப்பீட்டு கொள்கையானது பழுதுபார்க்கும் செலவில் ஒரு பகுதியையாவது ஏற்பதை காணலாம்.

இதன்படி ஹெட்ஜிங் என்பது எந்த வகையான முதலீட்டையும் ஆதரிக்கும் இருப்பாகும். ஹெட்ஜிங்கின் பொதுவான வடிவம் ஒரு வழித்தோன்றல் அல்லது ஒரு ஒப்பந்தமாகும். அதன் மதிப்பு அடிப்படை சொத்தின் மூலம் அளவிடப்படுகிறது. உதாரணமாக, ஒரு முதலீட்டாளர் ஒரு நிறுவனத்தின் பங்குகளை, பங்குகளின் விலை உயரும் என்ற நம்பிக்கையில் வாங்குகிறார். இருப்பினும், அதற்கு மாறாக, விலை வீழ்ச்சியடைந்து முதலீட்டாளருக்கு நஷ்டத்தை ஏற்படுத்துகிறது எனின், அத்தகைய எதிர்மறை நிகழ்வின் தாக்கம் சமநிலையில் இருப்பதை உறுதிசெய்ய முதலீட்டாளர் ஒரு உத்தியைப் பயன்படுத்துவராயின், இதுபோன்ற சம்பவங்களைத் தணிக்க முடியும். இங்கு உத்தி என்பது, முதலீட்டாளர் ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்குள் ஒப்புக்கொள்ளப்பட்ட விலையில் ஒரு பங்கை வாங்க அல்லது விற்க அனுமதிக்கும் ஒப்பந்தமாகும். இது முதலீட்டாளருக்கு பங்குகளின் விலை வீழ்ச்சியிலிருந்து இலாபம் ஈட்ட உதவும். அந்த இலாபம், பங்குகளை வாங்கியதால் ஏற்பட்ட இழப்பின் ஒரு பகுதியையாவது ஈடுசெய்யும். இது மிகவும் பயனுள்ள உத்திகளில் ஒன்றாகக் கருதப்படுகிறது.

8.3 பொது நிதிக் கொள்கை என்றால் என்ன?

பொது நிதியானது பொருளாதாரத்தின் ஒரு கிளையாக காணப்படுகின்றது. இது ஒரு நாட்டின் அரசு வருமானம் மற்றும் செலவீனங்களைக் குறிப்பிடுகிறது. அதாவது பொதுநிதி என்பது அரசின் கட்டுப்பாட்டில் அல்லது நிருவாகத்திற்குட்பட்ட நிதியினைக் குறிக்கின்றது. எனவே, உண்மையில் பொதுநிதி என்பது பொதுமக்களின் இலக்குகளை அடைவதற்காக அரசு பொருளாதார வளங்களை ஒதுக்குவது பற்றிய கற்கை எனலாம். சுருங்கக் கூறின் பொது நிதி என்பது நாட்டின் பொருளாதாரத்தில் பொது நிதியை நிருவகிப்பதற்கான

அணுகுமுறையாகும். இது உள்நாட்டிலும் சர்வதேச அளவிலும் பொருளாதார அபிவிருத்தியில் மிக முக்கிய பங்கு வகிக்கிறது.

அடம் ஸ்மித் (Adam Smith) என்பவரின் கருத்துப்படி, “பொது நிதி என்பது அரசு வருவாய் மற்றும் செலவீனங்களின் இயல்பு மற்றும் கொள்கைகள் மீதான விசாரணை” எனக் குறிப்பிடுகின்றார். மற்றும், “அரசாங்கங்களின் வருமானம் மற்றும் வெளியேற்றம் தொடர்பாக விசாரணை செய்கின்ற துறையே பொதுநிதி” என ஹரோல்ட் குருவ்ஸ் (Harold Groves) குறிப்பிடுகின்றார். பேராசிரியர் ஓட்டோ எக்ஸ்டெய்ன் (Prof. Otto Eckstein) என்பவரின் கூற்றுப்படி, “பொது நிதி என்பது பொருளாதாரத்தில் வரவு செலவுத் திட்டங்களின் விளைவுகள் தொடர்பான ஆய்வாகும்” என்கின்றார்.

அத்துடன், பொருளாதார வல்லுனர் பிலிப் E டெய்லர் கூறுகையில், “பொதுநிதி என்பது, அரசாங்கத்தின் நிறுவனத்தின் கீழ், பொது மக்களின் நிதியுடன் ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட குழுவாக உள்ளது. இதன் மூலம் அரசாங்கத்தின் நிதி நிலைமை பற்றி மட்டுமே ஆராய்கிறது. அரசின் நிதியுதவி அரசாங்க நிதிகளை உயர்த்துவது மற்றும் வழங்குவது ஆகியவை இதனுள் அடங்கும்” என்கின்றார்.

மேலும், பொது நிதி என்பது அரசாங்க நடவடிக்கைகளின் ஆய்வு எனவும் வரையறுக்கப்படுகிறது, இதில் செலவுகள், பற்றாக்குறைகள் மற்றும் வரிவிதிப்பு ஆகியவை உள்ளடங்கும். தற்போதைய பொருளாதாரத்தில் அரசாங்கம் எப்போது, எப்படி, ஏன் தலையிட வேண்டும் என்பதை அங்கீகரிப்பதும், சந்தையில் மாற்றங்களைச் செய்வதன் ஊடாக சாத்தியமான விளைவுகளைப் பெற்றுக்கொள்வதும் பொது நிதிக் கொள்கையின் குறிக்கோள்களாகும்.

பொது நிதி பல்வேறு கூறுகளைக் கொண்டு செயற்படவருகின்றது. அவற்றுள் வருவாய் சேகரிப்பு, சமுதாயத்திற்கு ஆதரவாக செலவுகள் செய்தல் மற்றும் நிதி மூலோபாயத்தை செயல்படுத்துதல் (அரசு கடனை வழங்குதல்) தொடர்பான நடவடிக்கைகளை முக்கிய கூறுகளாக அடையாளப்படுத்தலாம். இதன்போது பொதுநிதிக்கான வருவாயானது

வரிகள், கட்டணங்கள், சிறப்பு மதிப்பீடுகள், அபராதங்கள் மற்றும் கடமைகள் மூலம் பெற்றுக்கொள்ளப்படுவதோடு சமூக திட்டங்கள், கல்வி மற்றும் உட்கட்டமைப்பு வசதிகள் என்ற வகையில் அரசாங்கத்தின் செலவினங்கள் மேற்கொள்ளப்படுவதையும் அடையாளப்படுத்தலாம்.

பொது நிதி கொள்கையானது பொது அதிகாரிகளின் வருமானம் மற்றும் செலவினங்களையும் கையாள்கிறது. இதன்போது அரசாங்கத்தின் நிதி மத்திய, மாநில மற்றும் உள்ளூர் போன்ற அனைத்து மட்டங்களிலும் பகிர்ந்தளிக்கப்படுகின்றது. அத்துடன் வருமானம் மற்றும் செலவினங்களை சரிசெய்வதில் உள்ள சிக்கல்களையும் பொதுநிதி கையாள்கிறது.

8.4 பொது நிதிக் கொள்கையின் நோக்கங்கள்

பொது நிதியின் நோக்கங்களான பின்வருவனவற்றை அடையாளப்படுத்தலாம்

- பொது நிதியை நிருவகித்தல் மற்றும் பொருளாதாரக் கொள்கைகளை தயாரித்தலும் அவற்றை நடைமுறைப்படுத்தலும்
- பொருளாதாரக் கொள்கைகளில் வெளிப்படைத்தன்மையுடன் செயற்படுதல் மற்றும் வருமானம், செலவுகளின் பதிவுகளை பராமரித்தல்
- பொருளாதாரக் கொள்கையின் செயல்பாடு மற்றும் செயற்றிறனைக் கண்காணித்தல்
- பொருளாதார மேம்பாடு மற்றும் விலை நிலைத்தன்மையை தக்கவைத்தல்.
- பொது நிதியானது ஏற்ற இறக்கங்களை தவிர்க்கிறது மற்றும் பொருட்களின் விலைகளில் நிலைத்தன்மையை பராமரிக்கிறது. பணவாட்டத்தின் போது, அரசாங்க வரி விகிதத்தை குறைப்பதன் மூலம் அதிகரிக்கும் பொருட்களின் விலைகளை அரசாங்கம் குறைக்கிறது.

- சமத்துவமின்மையை நீக்குதல். இதன்போது வளங்களை சரியான முறையில் பங்கீடு செய்தல். உதாரணமாக செல்வந்தர்களிடமிருந்து வரி வசூலித்து ஏழைகளுக்கு நிவாரணங்களை வழங்குதல்.
- நாட்டின் அடிப்படை தேவைகளை பூர்த்தி செய்தல் மற்றும் உட்கட்டமைப்பு வசதிகளை மேம்படுத்தல். இதன்போது பொதுமக்களின் உணவு, தங்குமிடம், சுகாதாரம் மற்றும் கல்வி என்பவற்றை திறம்பட நிர்வகித்தல்.
- சர்வதேச சந்தையில் நாணய மதிப்பை நிர்வகித்தல்
- வரி வசூல் பகுப்பாய்வு மற்றும் வரிச்சுமை இன்மையை உறுதிப்படுத்தலும் கண்காணித்தலும்
- தேசிய பொருளாதாரத்திற்கு பங்களித்தல்
- வேலையின்மையைக் குறைத்தல்
- நாட்டில் சுகாதாரம் மற்றும் தூய்மையைப் பேணுதல்
- பொதுமக்களின் நம்பிக்கையைப் பேணுதல்
- ஏற்றுமதியை ஊக்குவித்தல். அதாவது ஒவ்வொரு நாட்டிற்கும் போதுமான அந்நியச் செலாவணியைப் பெறுவதற்கு பொருட்கள் மற்றும் சேவைகளின் ஏற்றுமதி அவசியமாக காணப்படுகின்றது. பொது நிதியானது ஏற்றுமதியை ஊக்குவிப்பதில் அரசாங்கத்திற்கு உதவுகிறது. ஒரு பொருளாதாரத்தில் இறக்குமதி. ஏற்றுமதி செய்யப்படும் பொருட்களுக்கு குறைந்த வரி விதிக்கப்படுகின்றன அல்லது விலக்கு அளிக்கப்படுகின்றன. அதேசமயம், அதிக வரி விகிதங்களை வசூலிப்பதன் மூலம் பொருட்களின் இறக்குமதி கட்டுப்படுத்தப்படுகிறது.

சுருக்கம்

நிதி என்பது வர்த்தகம் அல்லது சேவை ஒன்றினை மேற்கொள்வதற்கான நிதி மூலத்தினை குறித்து நிற்கின்றது.

நிதியின்றி எந்தவொரு வணிகத்தையோ சேவையினையோ வழங்க முடியாது. இதனால், நிதி விடயங்களை நிர்வகிப்பதற்காக நிதிக்கொள்கையானது அவசியமாகின்றன.

பொதுவாக, நிதிக்கொள்கை என்பது நிதி கொள்முதல் மற்றும் பயன்பாடு ஆகிய இரண்டு செயல்பாடுகளை விவரிக்கும் ஒரு பரந்த சொல்லாகும்.

நிதிக் கொள்கைகளானது ஒரு வணிகம் எவ்வாறு வருமானத்தை பெற்றுக் கொள்ள வேண்டும் மற்றும் செலவழிக்க வேண்டும் என ஒரு நிறுவனத்திற்கான திட்டமிடலை வழங்குகின்றது.

இது மூலதனத்தை திரட்டுதல், கடன் வாங்குதல், வரவு செலவுத் திட்டம் மற்றும் முதலீட்டின் பகுப்பாய்வு பற்றிய முடிவுகளை உள்ளடக்கியுள்ளதுடன் நிதி இலக்குகளை நிர்ணயித்தல் மற்றும் கிடைக்கக்கூடிய நிதித் தரவை பகுப்பாய்வு செய்தல் போன்றனவும் இதில் உள்ளடங்கும்.

நிதிக் கொள்கைகள் தொடர்பில் விளக்கும் பல்வேறு கோட்பாடுகளும் நடைமுறைகளும் காணப்படுகின்றன. இருப்பினும், ஆபத்து மற்றும் வருமானம், பணக்கொள்கையின் நேர மதிப்பு, பணப்புழக்கக் கொள்கை, இலாபம் மற்றும் பணப்புழக்கத்தின் கொள்கை, பன்முகத்தன்மையின் கோட்பாடுகள், நிதியின் ஹெட்ஜிங் கோட்பாடு முதலான கொள்கைகள் பொதுவாக கவனத்திற் கொள்ளப்படும் நிதிக் கொள்கைகளாகும்.

தனிப்பட்ட மற்றும் வணிக நிதிகளை நிருவகிப்பதற்கும், தகவலறிந்த முதலீட்டு முடிவுகளை எடுப்பதற்கும் மற்றும் பொருளாதாரத்தைப் புரிந்துகொள்வதற்கும் நிதிக் கொள்கைகள் அவசியமானவையாக காணப்படுகின்றன.

பொது நிதி என்பது அரசு நிதியினைக் குறிக்கின்றது. பொது நிதியினை நிருவகிப்பதற்கு பொது நிதிக்கொள்கை அவசியமானதாகும். இதில் செலவுகள், பற்றாக்குறைகள் மற்றும் வரிவிதிப்பு ஆகியவை உள்ளடங்கும். பொது நிதிக்கொள்கை என்பது ஒரு நாட்டின் அரசு வருமானம் மற்றும் செலவீனங்களை நிருவகிப்பதற்கான அணுகுமுறையாகும்.

தற்போதைய பொருளாதாரத்தில் அரசாங்கம் எப்போது, எப்படி, ஏன் தலையிட வேண்டும் என்பதை அங்கீகரிப்பதும், சந்தையில் மாற்றங்களைச் செய்வதன் ஊடாக சாத்தியமான விளைவுகளைப் பெற்றுக்கொள்வதும் பொது நிதியின் குறிக்கோள்களாகும்.

பயிற்சி வினாக்கள்

01. பொது நிதிக் கொள்கை என்பதனை வரைவிலக்கணப்படுத்தி, அதன் நோக்கங்களை தெளிவுபடுத்துக.

02. ஒரு நாட்டின் அபிவிருத்திக்கு அவசியமான பொது நிதிக் கொள்கைகளின் முக்கியத்துவத்தினை ஆராய்க.

03. பின்வருவனவற்றினை விளக்குக.

(அ) நிதிக் கொள்கை மற்றும் பொது நிதிக் கொள்கை

(ஆ) நிதி தொடர்பான அடிப்படைக் கொள்கைகள்

திறவுச் சொற்கள்

நிதி, நிதிக் கொள்கை, வணிகம், பொதுநிதி, பொது நிதிக் கொள்கை, நிதி நிருவாகம், இலாபம், பணப்புழக்கம், வரிகள், முதலீடு, வருமானம்

உசாத்துணை

Jayapalan, N. (2020). *Public Administration*. Primemax Books.

Laxmikanth, M. (2017). *Public administration*. McGraw Hill Education Private Limited.

Shaikat, N.M. (n.d). Principles of Finance. <https://ordnur.com/academic-study/finance/principles-of-finance/>

அத்தியாயம் - 09

நிருவாக நெறிமுறைகள்

உள்ளடக்கங்கள்

9.1 நிருவாக நெறிமுறைகள் என்றால் என்ன?	93
9.2 பொதுத்துறை நிருவாகிகள் கடைப்பிடிக்க வேண்டிய நிருவாக நெறிமுறைகள்	95
9.3 நிருவாக நெறிமுறைகள் ஏன் அவசியம்?	97

அத்தியாய சுருக்கம்

நிருவாக நெறிமுறைகள் அல்லது விதிகள் பொதுத்துறை நிறுவன பணியாளர்களை ஒழுங்குபடுத்துவதற்கு அவசியமானதாகும். இவை சிறப்பானதும் வினைத்திறனானதுமான பொதுச் சேவை வழங்கலை உறுதிப்படுத்துவதற்கு அவசியம். அந்தவகையில், கடமையின் போது நேர்மை, பொறுப்புணர்வு, பக்கச்சார்பற்ற தன்மை, இரகசியங்களை பேணுதல், சுயநலமற்ற தன்மை, அநீதிக்கு துணைபோகாதிருத்தல் மற்றும் சட்டதிட்டங்களை மதித்தல் போன்றன முக்கியமான நிருவாக ஒழுக்கங்களாகும். இத்தகைய நிருவாக ஒழுக்கங்கள் சரியாகப் பின்பற்றப்படுகின்ற போது பாரபட்சம், ஒழுக்கக்கேடு, அநீதி, அதிகார துஷ்பிரயோகம், லஞ்சம் மற்றும் ஊழலற்ற பொது நிருவாக சேவையினைக் கட்டியெழுப்புவதற்கு உதவுகின்றன. எவ்வாறாயினும், மேற்படி நிருவாக நெறிமுறைகளைப் பின்பற்றச் செய்வதில் பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் பல்வேறு சவால்களை எதிர்நோக்குகின்றன.

அத்தியாயத்தின் நோக்கம்

மனித மூலதன முகாமைத்துவத்தில் நிருவாக நெறிமுறைகள் மற்றும் அவற்றின் முக்கியத்துவம் பற்றிய தெளிவினையும் புரிதலையும் வழங்குவதே இவ்வத்தியாயத்தின் நோக்கமாகும்.

கற்றல் பெறுபேறுகள்

இவ்வத்தியாயத்தினை திறம்படக் கற்பதன் மூலம், மாணவர்கள் நிருவாக நெறிமுறைகளை அடையாளம் காண்பதுடன், மனித மூலதன முகாமைத்துவத்திற்கும் அவை ஏன் அவசியம் என்பது தொடர்பாகவும் விளக்குவார்.

9.1 நிருவாக நெறிமுறைகள் என்றால் என்ன?

பொதுத்துறை நிருவாகம் என்பது காலத்தால் முந்திய பழமையான நிறுவனமாகும். எனினும் இப்பொதுத்துறை நிருவாகத்திற்கான நிருவாக நெறிமுறைகள் என்பது இன்னும் முழுமையாக வளர்ச்சியடையாத ஒரு பகுதியாகவே காணப்படுகின்றது. அதாவது இருபதாம் நூற்றாண்டுகளுக்கு பிற்பட்ட காலங்களிலேயே பொது நிருவாக சேவைகளில் உள்ள நெறிமுறைகள் தொடர்பான கேள்விகள் எழுப்பப்பட்டதன் அடிப்படையில் நிருவாக நெறிமுறைகள் தொடர்பான ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட மற்றும் முறையான விவாதம் தொடங்கப்பட்டது. அந்தவகையில் பொது நிருவாகத்தில் நெறிமுறைகள் மிக முக்கியமான ஆய்வுத்துறையாக தற்போது வளர்ந்து வருகிறது எனலாம்.

இதனடிப்படையில், நிருவாக நெறிமுறைகள் என்ற சொல்லானது நிருவாகம் மற்றும் நெறிமுறைகள் ஆகிய இரண்டு சொற்களால் ஆனது. இதன்படி நிருவாகம் எனப்படுவது ஒரு நிறுவனத்தை அல்லது அதன் பொது விவகாரங்களை அல்லது அரசாங்கத்தை நிர்வகிக்கும் செயல்முறையாகும். மற்றும் நெறிமுறைகள் எனப்படுவது, மனித நடத்தைக்கு வழிகாட்டும் ஒரு முயற்சியாகும். அதாவது தார்மீகக் கொள்கைகளைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் நல்ல வாழ்க்கையை வாழ மனிதனுக்கு உதவும் செயல்முறையாகும்.

பொதுவாக உரிமைகள், கடமைகள், சமூகத்திற்கான நன்மைகள், நியாயம் அல்லது குறிப்பிட்ட நற்பண்புகள் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் மனிதர்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை பரிந்துரைக்கும் சரி மற்றும் தவறுகளின் அடிப்படையிலான தரநிலைகளை நெறிமுறைகள் குறிக்கின்றன. இவை உரிமை, சரி மற்றும் தவறு தொடர்பான சிக்கல்களுடன் தொடர்புபட்டுள்ளன. எது சரியோ அது

நெறிமுறையானது, எது தவறோ அது நெறிமுறையற்றதாக விளங்குகின்றது. எனவே, இதன்படி நிருவாக நெறிமுறைகள் என்பது ஒரு அரசு ஊழியரின் தார்மீக இழைகளான, சிவில் சேவைகளில் தொழில்முறை ஒழுக்க நெறிமுறையைக் குறிக்கிறது.

வேறுவகையில் கூறின், நிருவாக நெறிமுறைகள் என்பது பொது நிருவாகத்தில் உள்ளவர்கள் பொதுநலத்தை அடைவதற்கும், ஒழுக்க விழுமியங்களை திறம்பட செயற்படுத்துவதற்குமான விதிமுறைகளின் தொகுப்பாகவும் விவரிக்கப்படலாம்.

இவ் நிருவாக நெறிமுறைகள் அல்லது விதிகள் பொதுத்துறை நிறுவன பணியாளர்களை ஒழுங்குபடுத்துவதற்கு பயன்படுத்தப்படுவதாகும். இது பொதுத்துறை நிருவாக விடயங்களில் நேர்மை, வெளிப்படைத்தன்மை, லஞ்சம், ஊழல், ஒழுங்குமுறை நெறிமுறைகள், மோதல்கள், முறையற்ற தன்மை, மற்றும் சட்ட நெறிமுறைகள் போன்ற விடயங்களைக் கையாள்கிறது. நிருவாக நெறிமுறைகள், அதிகாரிகளின் முடிவுகளும் செயல்களும் தங்களுக்குப் பதிலாக பொதுமக்களுக்குச் சேவை செய்ய வேண்டும் என்ற கொள்கையின் அடிப்படையில் இருக்க வேண்டும் என்பதை வலியுறுத்துகின்றது. அதேவேளை, 1992 இல் உலக வங்கியால் தொடங்கப்பட்ட நல்லாட்சி இயக்கம் (Movement of Good Governance) நிருவாகியின் நெறிமுறை மற்றும் தார்மீக நடத்தைக்கு அழுத்தம் கொடுக்கின்றமையும் குறிப்பிடத்தக்கது.

நவீன ஜனநாயக ஒழுங்குமுறைகளில், பொது அமைப்புகள் மற்றும் அதிகாரிகளின் நடத்தை ஒழுங்குமுறை நிருவாக நெறிமுறைகளால் கட்டுப்படுத்தப்படுகிறது. இது சட்டத்தின் ஆட்சியின் இன்றியமையாத அம்சமாக அமைகிறது. இதன்படி அதிகாரிகளின் நடத்தைகளானது மனித உரிமைகள், அடிப்படை உரிமைகள் உட்பட தனிப்பட்ட குடிமக்களின் உரிமைகளை மதிக்க வேண்டிய கடமையால் வரையறுக்கப்பட்டுள்ளது. பொதுத்துறை நிருவாகமானது நெறிமுறை நடத்தை விதிகள் மூலமாகவும், நெறிமுறை தரநிலைகள் மூலமாகவும் ஊக்குவிக்கப்படுகிறது எனலாம்.

9.2 பொதுத்துறை நிருவாகிகள் கடைப்பிடிக்க வேண்டிய நிருவாக நெறிமுறைகள்

அந்தவகையில் பொதுத்துறை நிருவாக செயற்பாடுகளில் ஈடுபடும் நிர்வாகிகள், பின்வரும் நிர்வாக நெறிமுறைகளை கடைப்பிடிக்க வேண்டும் என எதிர்பார்க்கப்படுகின்றது.

- நிருவாக நடைமுறைப்படுத்தல்களை பொறுப்பேற்றல்.
- திறமையானவராக இருத்தல் (தேவையான அறிவு, அனுபவத்தை நிரூபித்தல்)
- இரகசியத்தன்மையை பேணுதல் (நிருவாகத்தின் தனிப்பட்ட அல்லது சலுகை பெற்ற தகவலை ரகசியமாக வைத்திருத்தல்)
- பொதுப் பணத்தைச் செலவழிப்பதில் சிக்கனமாகவும் பொறுப்புணர்வுடனும் இருத்தல்
- நேர்மையானவராக இருத்தல்.
- எந்த நபருக்கும் அல்லது குழுவிற்கும் பக்கச்சார்பின்றி நடுநிலையாக செயற்படுதல்
- அரசியல் விழிப்புணர்வுடன் இருத்தல் (தேர்தல் ஆணை மற்றும் விருப்பங்களை நன்கு அறிந்திருக்க வேண்டும்)
- ஒரு குறிப்பிட்ட குழுவைச் சேர்ந்தவர்களுக்காகவன்றி பொது நலனுக்காக செயற்படுதல்.
- நம்பகமானவராகவும் ஊழல் சார் செயற்பாடுகளில் ஈடுபடாமலும் இருத்தல்.
- வெளிப்படாத்தன்மையுடன் செயற்படுதல்.
- கடமையுணர்ச்சியுடனும் தியாக மனப்பான்மையுடனும் செயலாற்றுதல்.
- நிர்வாகி தனது கடமைகளில் உறுதியாக இருத்தல் மற்றும் ஈடுபாடு, புத்திசாலித்தனம் மற்றும் அர்ப்பணிப்புடன் தனது வேலையைச் செய்தல்.
- சரியான நேரத்தில் வாக்குறுதிகளை நிறைவேற்றுதல்.

- பல்வேறு வகையான கொள்கைகள் மற்றும் முடிவுகளை நிருவகிக்கவும் வழிகாட்டவும் வடிவமைக்கப்பட்ட சட்டம் மற்றும் விதிகளைப் பின்பற்றுதல்.

மேலும், பொதுத்துறை நிருவாகிகள் நிருவாக அரசின் “பாதுகாவலர்கள்” எனவே, அவர்கள் பொது நம்பிக்கையை மதிக்க வேண்டும், அதை மீறக்கூடாது என்று எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. பொதுநலன்களைத் தவறாகக் கருதி, சுயநலத்தை மேம்படுத்தி, ஊழலில் ஈடுபடும், தேச நலனைத் தகர்க்கும் போக்கிலிருந்து நிர்வாகிகள் விடுபடுதல் வேண்டும். நீதித்துறை, சட்டமன்றம், அரசியல் நிருவாகிகள், ஊடகங்கள் மற்றும் சிவில் சமூக அமைப்புகள் போன்ற வெளிப்புற அமைப்புகளால் அவர்கள் பாதுகாக்கப்பட வேண்டும்.

சமகாலத்தில், பொதுத்துறை நிருவாகத்தில் நிருவாக நெறிமுறைகளானது அதன் கோட்பாட்டு பார்வையிலிருந்தும் தார்மீகக் கொள்கைகள் மற்றும் விதிமுறைகளின் நடைமுறைத் தன்மையிலிருந்தும் பரவலாக விவாதிக்கப்படுகின்ற மற்றும் சவாலுக்குட்பட்டுள்ள பகுதியாக காணப்படுகின்றது எனலாம். எனினும் பொதுத்துறை நிருவாகத்தில் நிருவாக நெறிமுறைகளை கடைப்பிடிப்பது பொதுத்துறை நிருவாகத்தின் வளர்ச்சிக்கு இன்றியமையாதது என்ற ரீதியில் நிருவாக நெறிமுறைகள் அமுல்படுத்தப்படுவது அவசியமாகும்.

பொதுத்துறை நிருவாகத்தில் நெறிமுறை தரங்களை மேம்படுத்துவதற்காக பணியாளர் நிருவாகத்தை உறுதி செய்தல், ஆளுகை பொறிமுறையை மேம்படுத்துதல், திறன்கள், அறிவு மற்றும் அனுபவத்திற்கு ஏற்ப திறமையான மற்றும் பொருத்தமான நிருவாகிகளை தேர்ந்தெடுத்தல், பாரபட்சம் மற்றும் உறவுமுறை அம்சங்களை புறக்கணித்தல் மற்றும் நிருவாக அமைப்பை மீண்டும் சரியான பாதைக்கு கொண்டு வரவும், குடிமக்கள் அரசாங்கத்தின் மீதான நம்பிக்கையை மீண்டும் கட்டியெழுப்பவும் வெகுமதிகள் மற்றும் தண்டனைகள் முறை நேர்மையாக பின்பற்றப்படல் போன்ற நடடிவக்கைகளை மேற்கொள்ள முடியும்.

9.3 நிருவாக நெறிமுறைகள் ஏன் அவசியம்?

நெறிமுறைகள் என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட குழுவின் அல்லது நிறுவனத்தின் சித்தாந்தத்தின்படி ஒழுக்க நடத்தையை வரையறுக்கும் விதிகளின் தொகுப்பாகும். இத்தகைய நெறிமுறைகளானது, பொது நிருவாக செயன்முறைகளுக்கும் மேம்பாட்டுக்கும் இன்றியமையாதவையாகும்.

அந்தவகையில், நெறிமுறைகள் பொதுமக்களுக்கும் நிருவாகத்திற்கும் இடையே பொறுப்புணர்வை வழங்குகிறது. நெறிமுறைகளை கடைபிடிப்பது பொதுமக்களுக்கான தேவைகள் நியாயமான முறையில் பெற்று கொடுக்கப்படுவதை உறுதி செய்கிறது. நிருவாகத்தின் செயல்பாடுகளில் நேர்மைக்கான வழிகாட்டுதல்களையும் இது வழங்குகிறது. இந்த ஒருமைப்பாடு, சமூகத்தின் நம்பிக்கையை வளர்க்க உதவுவதுடன் இதன் மூலம், நிருவாகிகள் மக்கள் நலன்களை மனதில் கொண்டு செயல்படுகிறார்கள் என்பதை பொதுமக்கள் புரிந்துகொள்ள உதவுகிறது.

மேலும், நிருவாக நெறிமுறைகளின் மற்றொரு நேர்மறையான விளைவு யாதெனில் சமூகத்துடன் சரியான நேரத்தில் தகவல் தொடர்புகளை மேற்கொள்ளக்கூடியதாக இருத்தலாகும். இது வெளி மூலங்களிலிருந்து தகவல் வெளியிடப்படும் போது ஏற்படக்கூடிய சாத்தியமான சிக்கல்களைத் தடுக்கிறது அல்லது குறைக்கிறது. அதேவேளை, பொதுமக்கள் தெரிந்து கொள்ள வேண்டிய முக்கிய விடயங்கள் தலைவர்கள் மற்றும் நிருவாகத்திடமிருந்து நேரடியாக வருவது நிருவாக வெளிப்படைத்தன்மையை வெளிக்காட்டுகின்றது. அதுமட்டுமல்லாது தகவல்தொடர்பு அனைத்து தரப்பினரையும் நிருவாக நடவடிக்கைகளில் பங்கேற்க செய்கிறது. இதனால் அவர்கள் அனைவரும் பொதுவான இலக்கை நோக்கி செயல்பட முடியும். நல்ல தகவல்தொடர்பு சமூகம் தங்கள் தலைவர்களை முக்கியமான பிரச்சினைகளில் ஈடுபடுத்துவதை உறுதி செய்கிறது

நிருவாக நெறிமுறைகளானது, பொதுத்துறையில் உள்ள சக பணியாளர்கள் ஒருவருக்கொருவர் எதிர்பார்க்கக்கூடிய தொழில்முறை தரங்களை உருவாக்குகிறது இதன்போது பொதுமக்களும் தங்கள்

தலைவர்களிடமிருந்து எதிர்பார்க்கலாம். பொது நிருவாக நெறிமுறைகள், தலைவர்கள் தங்கள் பணிகளைச் செய்வதற்குத் தேவையான வழிகாட்டுதல்களை வழங்குகின்றது. இது அவர்களின் ஊழியர்களையும் குழுக்களையும் சமமான முறையில் சட்டங்களைச் செயல்படுத்த ஊக்குவிக்கின்றது. அத்துடன் மக்கள் நம்பிக்கைக்குரிய பதவிகளில் இருப்பவர்கள் தங்கள் செயல்களுக்கு பொறுப்பேற்று அவற்றை நடைமுறைப்படுத்துவதையும் உறுதி செய்கின்றது.

அதுமட்டுமல்லாது, பாரபட்சமற்ற தன்மை மற்றும் புறநிலை ஆகியவை ஒரு நிறுவனத்திற்கு தகுதியைக் கொண்டுவரும் நெறிமுறை விதிமுறைகளாகும். இதன் விளைவாக, பொருளாதார செயல்திறன் அதிகரிப்பதுடன் சமூகம் ஊழலின்றி திறம்படவும் திறமையாகவும் முன்னேறுவதை உறுதிசெய்வதுடன் நிர்வாக செயல்முறையின் செயல்திறனையும் மேம்படுத்துகின்றது.

மேலும் அரசு ஊழியர்களின் தன்னிச்சையான நடவடிக்கைகளை கட்டுப்படுத்தி அவர்களுக்கு நிருவாகப் பொறுப்புணர்வை ஊக்குவிப்பதற்கு நிருவாக நெறிமுறைகளானது அவசியமாகின்றது. அதாவது முறையான சட்ட முறைகள் மற்றும் நடைமுறைகளால் கட்டுப்படுத்த முடியாத நிர்வாக அதிகாரத்தை அனைத்து வகை அரசு ஊழியர்களிடையேயும் உயர்ந்த ஒழுக்கத்தை வளர்த்து பேணுவதினுடாக கட்டுப்பாட்டிற்குள் கொண்டு வரமுடியும். இதனுடாக குடிமகனுக்கும் சிவில் சேவைக்கும் இடையே நல்லுறவை ஏற்படுத்தவும் மேம்படுத்தவும் இயலுமாவதுடன் பொது வளங்களின் பொறுப்பான பயன்பாட்டுக்கும் உத்தரவாதமளிக்கப்படுகின்றது.

பொதுத்துறை நிருவாகம் பொது நலனுக்கு ஆதரவாக செயல்படுகிறது என்று நம்பப்படுகிறது. அந்தவகையில் நிருவாக நெறிமுறைகளின் ஊடாக சமூக நல்வாழ்வு, பொது நலன், பொது நலனைப் பாதுகாத்தல் மற்றும் மேம்படுத்துதல் என்பவற்றுக்கு ஊக்கமளிக்கப்படுகின்றது. இது தனிநபர்களின் ஒருமைப்பாட்டிற்கான தார்மீகக் விடயங்களில் கவனம் செலுத்துவதின் ஊடாக சமூக ஒருமைப்பாட்டிற்கு வழியமைக்கின்றது.

பொது நலன் மற்றும் வளங்களைப் பாதுகாக்கும் பொறுப்பில் உள்ளவர்களின் தவறான நடத்தை பொது நிறுவனங்களின்

நம்பிக்கையின் அடிப்படையில் தாக்கங்களை ஏற்படுத்துகிறது. நிர்வாகிகளின் நெறிமுறையற்ற நடத்தை பொதுமக்களின் நம்பிக்கையை சிதைத்து விடும். இது பலவீனமான நிர்வாகத்திற்கு சான்றாக அமைந்து விடும். எனவே நிருவாக நெறிமுறைகளானது நிருவாகிகளின் நன்நடத்தைக்கு வழிக்காட்டுவதோடு சிறந்த நிருவாகத்திற்கான ஆசானாகவும் தொழிற்பரிகின்றது எனலாம்.

நிருவாக நெறிமுறைகளானது பொது அதிகாரிகளின் நடத்தையை வரையறுக்கும் விதிகளை உள்ளடக்கியுள்ளதால் பொதுமக்கள் நியாயமாகவும் சமமாகவும் நடத்தப்படுவதை உறுதி செய்வதனை இது அங்கீகரிப்பதுடன் அதிகாரிகள் பொதுமக்கள் சார்பாக சிறந்த முடிவுகளை எடுக்கவும் உதவுகிறது. அதுமட்டுமன்றி, பொது அதிகாரிகள் தங்கள் சார்பாக மேற்கொள்கின்ற முடிவுகளை மக்கள் மதிப்பீடு செய்ய உதவுகிறது.

இவ்வாறாக, நன்கு அமைக்கப்பட்ட, நவீன பொதுச் சேவையை அடித்தளமாகக் கொண்ட நெறிமுறைக் கோட்பாடுகள் மற்றும் மதிப்புக்களின் முக்கியத்துவத்தை மிகைப்படுத்த முடியாது. ஒரு நாடு முன்னேறவும், வளர்ச்சியடையவும் வேண்டுமானால், அந்நாட்டின் பொதுச் சேவைகள் உயர் தரமான நிருவாக நடத்தை நெறிமுறைகளை கொண்டிருத்தல் வேண்டும். இதற்காக, அரசு பொதுச் சேவைகளின் வளர்ச்சிக்கும் முன்னேற்றத்திற்கும் பொருத்தமான நெறிமுறைக் கட்டமைப்பை உருவாக்குவது அவசியமாகும். நல்லாட்சிக் குறியீட்டில் உயர்ந்த தரமதிப்பீடு பெற்றுள்ள பெரும்பாலான வளர்முக நாடுகள், நிருவாகிகளுக்கான நெறிமுறைகள் மற்றும் மதிப்புகள் உள்ளிட்ட பயனுள்ள நெறிமுறை உள்கட்டமைப்புக்களை உருவாக்கியுள்ளன எனலாம்.

சுருக்கம்

நிருவாகம் எனப்படுவது ஒரு நிறுவனத்தை அல்லது அதன் பொது விவகாரங்களை அல்லது அரசாங்கத்தை நிர்வகிக்கும் செயல்முறையாகும். மற்றும் நெறிமுறைகள் எனப்படுவது, மனித நடத்தைக்கு வழிகாட்டும் ஒரு முயற்சியாகும்.

நிருவாக நெறிமுறைகள் என்பது ஒரு அரசு ஊழியரின் தார்மீக கடமைகளையும், சிவில் சேவையில் ஈடுபடும்போது பின்பற்ற வேண்டிய தொழில்முறை ஒழுக்க நெறிமுறையைக் குறிக்கிறது.

இது பொதுத்துறை நிருவாக விடயங்களில் நேர்மை, வெளிப்படைத்தன்மை, லஞ்சம், ஊழல், ஒழுங்குமுறை நெறிமுறைகள், மோதல்கள், முறையற்ற தன்மை, மற்றும் சட்ட நெறிமுறைகள் போன்ற விடயங்களைக் கையாள்கிறது.

நிருவாக நெறிமுறைகள் அல்லது விதிகள் பொதுத்துறை நிறுவன பணியாளர்களை ஒழுங்குபடுத்துவதற்கு அவசியமானதாகும்.

இவை சிறப்பானதும் வினைத்திறனானதுமான பொதுச் சேவை வழங்கலை உறுதிப்படுத்துவதற்கு அவசியம்.

அந்தவகையில், கடமையின் போது நேர்மை, பொறுப்புணர்வு, பக்கச்சார்பற்ற தன்மை, இரகசியங்களை பேணுதல், சுயநலமற்ற தன்மை, அநீதிக்கு துணைபோகாதிருத்தல் மற்றும் சட்டதிட்டங்களை மதித்தல் போன்றன முக்கியமான நிருவாக ஒழுக்கங்களாகும்.

இத்தகைய நிருவாக ஒழுக்கங்கள் சரியாகப் பின்பற்றப்படுகின்ற போது பாரபட்சம், ஒழுக்கக்கேடு, அநீதி, அதிகார துஷ்பிரயோகம், லஞ்சம் மற்றும் ஊழலற்ற பொது நிருவாக சேவையினைக் கட்டியெழுப்புவதற்கும் பொது நிருவாக சேவையின் செயற்திறனை அதிகரிக்கவும் முடியும்.

எவ்வாறாயினும், மேற்படி நிருவாக நெறிமுறைகளைப் பின்பற்றச் செய்வதில் பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் பல்வேறு சவால்களை எதிர்நோக்குகின்றன.

பயிற்சி வினாக்கள்

01. பாரபட்சமற்றதும் செயற்திறன்மிக்கதுமான பொதுச் சேவையினை உறுதிப்படுத்துவதற்கு நிருவாக நெறிமுறைகளின் பங்களிப்பினை ஆராய்க.

02. பின்வருவனவற்றினை விளக்குக.

(அ) நிருவாக நெறிமுறைகள் என்றால் என்ன?

(ஆ) பொது நிறுவனங்களில் ஊழியர்கள் கடைப்பிடிக்க வேண்டிய நிருவாக நெறிமுறைகளைக் குறிப்பிடுக.

03. பொதுச் சேவை வழங்கலின் போது நிருவாக நெறிமுறைகளைக் பின்பற்றுவதில் பொது நிறுவனங்கள் எதிர்நோக்கும் சவால்களைப் பற்றிக் கலந்துரையாடுக.

திறவுச் சொற்கள்

பொது நிறுவனங்கள், ஆட்சேர்ப்பு, தேர்வு, ஊழியர்கள்,

உசாத்துணை

Jayapalan, N. (2020). *Public Administration*. Primemax Books.

Laxmikanth, M. (2017). *Public administration*. McGraw Hill Education Private Limited.

அத்தியாயம் - 10

பணியாளர் மேம்பாடு

உள்ளடக்கங்கள்

10.1 பணியாளர் மேம்பாடு என்பதன் பொருள்	103
10.2 பணியாளர் மேம்பாட்டின் முக்கியத்துவம்	104
10.3 பணியாளர் மேம்பாட்டின் சவால்கள்	106

அத்தியாய சுருக்கம்

ஒரு நிறுவனத்தின் ஊழியர்களின் வளர்ச்சி மற்றும் மேம்பாட்டிற்கு பணியாளர் மேம்பாட்டு நடவடிக்கைகள் உதவுகின்றன. ஒரு பணியாளரை எதிர்கால பணிகளுக்காக தயார்ப்படுத்தலே பணியாளர் மேம்பாட்டின் முக்கிய நோக்கமாக இருக்கின்றது. ஒரு பணியாளர் எல்லா இடங்களிலும் ஒரே மாதிரியான திறன்கள் மற்றும் தொழிநுட்பங்களை பயன்படுத்த முடியாது. ஏனெனில், கால மாற்றத்திற்கேற்ப புதிய விடயங்கள் அறிமுகப்படுத்தப்படுவதனால், ஊழியர்கள் கால மாற்றத்திற்கேற்ப தங்களது அறிவை விருத்தி செய்ய பணியாளர் மேம்பாடு அவசியமானதாகும். இருப்பினும், பணியாளர் மேம்பாட்டினை மேற்கொள்ளுவதில் பொது நிறுவனங்கள் பல்வேறு தடைகளைச் சந்திக்கின்றமையும் குறிப்பிடத்தக்கது.

அத்தியாயத்தின் நோக்கம்

மனித மூலதன முகாமைத்துவம் கற்கையினைத் தொடருகின்ற மாணவர்களுக்கு பணியாளர் மேம்பாடு என்பதன் பொருள், பணியாளர் மேம்பாட்டின் முக்கியத்துவம் மற்றும் அதில் காணப்படுகின்ற சவால்களைப் பற்றிய அறிவினை வழங்குவதே இவ்வத்தியாயத்தின் நோக்கமாகும்.

கற்றல் பெறுபேறுகள்

இவ்வத்தியாயத்தினை திறம்படக் கற்பதன் மூலம் மாணவர்கள் வெற்றிகரமான மனித மூலதன முகாமைத்துவத்திற்கு பணியாளர் மேம்பாடு ஏன் அவசியம் என்பதனை விளக்குவார்.

10.1 பணியாளர் மேம்பாடு என்பதன் பொருள்

பணியாளர் மேம்பாடு (Employee Development) என்பது ஊழியர்களை எதிர்கால இலக்குகளை நோக்கி வளப்படுத்துவதற்கான ஒரு செயன்முறையாகும். இம்மேம்பாடானது ஊழியர்கள் தங்கள் வாழ்க்கையை நிருவகிக்கவும், புதிய விடயங்களைக் கற்றுக்கொள்ளவும் தனிப்பட்ட முறையில் மற்றும் தொழில் ரீதியாக மேம்படுத்துவதற்குமான நடவடிக்கைகளை எடுக்கவும் உருவாக்கப்பட்ட ஒரு செயன்முறையாகும். இதனால் ஊழியர்கள் தொடர்ந்து தங்கள் நிறுவனத்திற்கு மதிப்புமிக்க பங்களிப்புக்களை வழங்க முடிகிறது. தற்போதைய சூழ்நிலையின் தொழில்நுட்பத்தின் முன்னேற்றமானது பாரிய ஒரு சவாலாக காணப்படுகிறது. ஊழியர்களின் திறமையை மேம்படுத்துவதன் மூலமும் அவர்களின் நடைமுறை அறிவை மேம்படுத்துவதன் மூலமும் குறித்த ஒழுங்கமைப்புக்கும், ஊழியர்களுக்கும் பயனாக அமையும்.

“ஊழியர்களுக்கான சமத்துவம், பன்முகத்தன்மை மற்றும் மனநல விழிப்புணர்வு ஆகியவற்றை மேம்படுத்தும் முயற்சியே பணியாளர் மேம்பாடு” என Dr. Paul Symonds குறிப்பிடுகின்றார்.

புதிய பணியாளர்களை வேலைக்கு அமர்த்துதல், பயிற்சியளித்தல் என்பன நேரத்தை எடுத்துக்கொள்ளும் செயன்முறைகளாகும். இருப்பினும், பணியாளர் மேம்பாடானது, பணியாளர் தங்கள் பணிச் செயற்றிறனை உயர்த்த உதவும் ஒரு வழியாகும். இவை பெரும்பாலும் எதிர்காலத்தில் அடையப்பட வேண்டிய இலக்குகளுக்கும் மற்றும் எதிர்காலத்தில் சந்திக்கக் கூடிய பிரச்சினைகளுக்கும் வெற்றிகரமாக முகம் கொடுக்கக் கூடிய ஊழியர் படையினை உருவாக்குவதனை பிரதான நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளது.

பணியாளர் மேம்பாட்டு திட்டங்களைச் செயற்படுத்தவதற்கு முகாமையாளர்கள் அல்லது நிருவாகத் தலைமை அதிகாரிகள் பின்வரும் விடயங்களைக் கவனத்திற் கொள்ள வேண்டும்.

- நிறுவனத்தின் வரவு செலவு திட்டம் மற்றும் தேவைகளுக்கு ஏற்றவாறு பணியாளர் மேம்பாட்டு திட்டங்களை மனிதவள முகாமையாளர்கள் வடிவமைக்க வேண்டும்.
- உறுதியான இலக்குகளை உருவாக்குதல்.
- ஊழியர்கள் என்ன விரும்புகிறார்கள் அவர்களின் தேவைகளை கண்டறிதல்.
- ஊழியர்களின் இலத்திரனியல் கற்றலினை ஊக்கப்படுத்தல்.
- எதிர்காலத்தில் உற்பத்தி, சந்தை மற்றும் சேவைத்துறைகளில் ஏற்படக்கூடிய மாற்றத்திற்கு முகங்கொடுக்கக் கூடிய வகையில் நீண்டகால பயிற்சித் திட்டங்கள் மற்றும் வளப்படுத்தல்களை திட்டமிடல்.
- தமது தொழிற்சாலைகளில் ஏற்படும் விஞ்ஞான மற்றும் தொழிநுட்ப வளர்ச்சிகளைக் கவனத்திற் கொள்ளுதல்.

10.2 பணியாளர் மேம்பாட்டின் முக்கியத்துவம்

பல நிலைகளிலும் பணியாளர்களின் மேம்பாடு முக்கியமானதாகும். இப்பணியாளர்களின் மேம்பாட்டினால் ஊழியர்கள், மனிதவள முகாமையாளர்கள், பரந்த அமைப்பு உட்பட சம்பந்தப்பட்ட அனைத்து தரப்பினருக்கும் பல நன்மைகளை பெறலாம்.

ஒரு நிறுவனத்தின் உண்மையான சொத்துக்களான, ஊழியர்களின் வளர்ச்சி மற்றும் மேம்பாட்டிற்கு பணியாளர் மேம்பாட்டு நடவடிக்கைகள் உதவுகின்றன. பணியாளர்கள் நிறுவனத்தின் இலக்குகளையும் நோக்கங்களையும் நிறைவேற்ற பாடுபடுகின்றனர். எனவே அவர்களின் கடின உழைப்பு பாராட்டப்பட வேண்டும். அத்துடன், அவர்களை நிருவாகம் அங்கீகரிக்க வேண்டும். இவ்வாறு உழைக்கும் ஊழியர்களுக்கு ஒரு நிறுவனத்திடமிருந்து பணம் ஒரு ஊக்கமளிக்கும் காரணியாக இருக்கலாம். இருப்பினும் ஒரு பணியாளரை எதிர்கால பணிகளுக்காக

தயார்ப்படுத்தலே பணியாளர் மேம்பாட்டின் முக்கிய நோக்கமாக இருக்க வேண்டும்.

ஒரு பணியாளர் எல்லா இடங்களிலும் ஒரே மாதிரியான திறன்கள் மற்றும் தொழிநுட்பங்களை பயன்படுத்த முடியாது. ஏனெனின் கால மாற்றத்திற்கேற்ப புதிய விடயங்கள் அறிமுகப்படுத்தப்படுவதனால் ஊழியர்கள் மட்டத்தில் கடுமையான போட்டி தன்மை நிலவுகிறது. எனவே ஒரு ஊழியர் கால மாற்றத்திற்கேற்ப தனது அறிவை விருத்தி செய்ய பணியாளர் மேம்பாடு அவசியமாகும்.

பணியாளர் மேம்பாடு என்பது ஊழியர்களின் தொழில் முறைக்கு மட்டுமல்ல, தனிப்பட்ட வளர்ச்சிக்கும் முக்கியமானதாகும். இப் பணியாளர் மேம்பாட்டு நடவடிக்கைகள் அசாதாரண சூழ்நிலைகள் மற்றும் எதிர்பாராத சூழ்நிலைகளுக்கும் தனிநபர்களை தயார்படுத்துகின்றது.

ஒவ்வொரு பணியாளரும் பணியில் ஈடுபடும்போது புதிய திறன்களையும் கற்றலையும் பெற விரும்புகின்றனர். தங்களுக்கு பயிற்சியளிக்க தனது நிறுவனம் நேரத்தையும் வளங்களையும் முதலீடு செய்வதாக அவர்கள் உணரும் பட்சத்தில், அவர்கள் நிறுவனத்திற்காக செயலாற்றும் உணர்வு தோற்றம் பெறுகிறது.

பணியாளர்களுக்கு உள்ளக மற்றும் வெளியக பயிற்சிகள், மாநாடுகள், கருத்தரங்குகள், அமர்வுகள் போன்றவற்றின் மூலம் பயிற்சிகளை வழங்க முற்படும்போது, இவ்வாறான பயிற்சிகள் மூலம் ஒரு ஊழியர் வளர்வது மாத்திரமல்லாமல் இறுதியில் குறிப்பிட்ட நிறுவனத்திற்கும் பயனளித்து அதிக இலாபத்தை ஈட்டவும் முயற்சிக்கிறது.

மேலும், பணியாளர் மேம்பாடு ஒரு நிறுவனத்திற்கு கற்றல் கலாசாரத்தை உருவாக்கிறது. அங்கு ஒரு பணியாளன் புதிய திறன்களை கற்றுக்கொள்ளவதற்கும் புதிய கற்றலைப் பெறுவதற்கும் உந்துதல் பெறுகின்றனர். இதனால் அவர்களின் தனிப்பட்ட வாழ்க்கைக்கான கற்றல் பழக்கத்தை உருவாக்குவதுடன் ஆன்லைன் மற்றும் தொலைத்தூரக் கற்றுலுக்காக பதிவு செய்ய ஊக்குவிப்பதன் மூலம் அவர்களின் வேலையுடன் இணைத்து அவர்களின் திறன்களும் மேம்படுத்த உதவும்.

மேலும் பணியாளர் மேம்பாடு ஒரு பணியாளர் தன்னை பற்றிய சுய பகுப்பாய்வு செய்ய உதவுகிறது. அவரின் பலவீனமான விடயங்கள், புதிய திறன்கள் மற்றும் கற்றல் செயல்திறன்கள் மேம்படுத்தி சிறந்த முடிவுகளை பெற முடிவதுடன் தன்னுடைய தற்போதைய நிலைக்கும் தான் விரும்பிய நிலைக்கும் இடையில் உள்ள இடைவெளியினை அளவிடுவதற்கான மதிப்பீடுகளை செய்யலாம். அத்துடன் பணியாளர் மேம்பாடு ஒரு ஊழியனை நிகழ்காலத்திற்கு மட்டுமல்லாமல் எதிர் காலத்திற்கும் தயார்படுத்துகின்றன.

மேலும், ஒரு பணியாளரை சுயசார்புடையவராகவும், மோசமான சூழ்நிலையிலும் கூட புன்னகையுடனும் எதிர்கொள்ளும் திறன் கொண்டவராகவும் மாற்றுவதால் இம் மேம்பாடு முக்கியமாகும். பணியாளர் மேம்பாடு ஊழியர்களுக்கிடையே ஒரு சுழுகமான உறவை வலுப்படுத்துவதால் அவர்களுக்கிடையிலான உறவில் விட்டுக்கொடுப்பு, புரிந்துணர்வு, சகோதரத்துவம் என்பனவும் வலுப்படுத்தப்படுகின்றன. அதாவது பல்வேறு பயிற்சிகள், அமர்வுகள் மன்றங்கள் ஆகியவற்றின் விளைவாக தனிநபர்கள் ஒருவருக்கொருவர் அதிகமாக தொடர்பு கொள்கின்றனர் அதனால், அவர்களுக்கிடையிலான அறிவைப் பகிர்ந்துக் கொள்ளவும், தேவையான தகவல்களை வழங்க எத்தனிப்பதால் தனது சக ஊழியர்களுக்கு பயிற்சி அளிக்கவும் அவர்கள் தயக்கம் காட்ட மாட்டார்கள்.

10.3 பணியாளர் மேம்பாட்டின் சவால்கள்

தகவல் சுமை (Information Overload)

பொதுவாக ஒரு பணியாளரை பணிக்கமர்த்திய பிறகு எந்தவொரு நிறுவனமும் உடனடியாக கவனம் செலுத்துவது அவர்களை வேலைக்குள் உள்வாங்குவதாகும். இதில் நிறுவனத்திற்குள் மென்பொருளில் பயிற்சி செய்து உற்பத்தி செய்வது இதன் யோசனை ஆனால், அப்பயிற்சி திட்டத்தில் ஒரு நாளில் அதிகமான தகவல்களை கொடுத்து, பணியாளர்கள் அனைத்தையும் புரிந்துக்கொள்ள வேண்டும் என்று விரும்புகின்றனர். ஊழியர்கள் திறமையானவர்களாக இருந்தாலும்

புதிய மென்பொருட்களை கையாள்வதற்கும் தேர்ச்சி பெறுவதற்கும் நேரம் எடுக்கும்.

ஊழியர்களின் எதிர்ப்பு (Workforce Resistance)

ஒரு நிறுவனத்திற்கு புதிய ஒரு விடயத்தை அறிமுகப்படுத்தும்போது அது 2 முறைகளில் எதிர்கொள்ளப்படுகிறது. முதலாவது, பணியாளர்கள் மாற்றத்தை வரவேற்று அதற்கு ஏற்றவாறு செயற்படத் தொடங்குவர். இரண்டாவதாக, பணியாளர்கள் அது ஒரு சுமை என எண்ணி மாற்றத்தை எதிர்ப்பார்கள். எனவே ஒரு மாற்றம் நிகழ வேண்டும் எனின் அதற்கேற்றவாறு ஒரு திட்டத்தை கொண்டுவருவதுடன் அது தொடர்பான ஊழியர்களின் அபிப்பிராயங்களையும் பெறல் வேண்டும்.

பயனற்ற பயிற்சி முறைகள் (Ineffective Training Methods)

பணியாளர் மேம்பாட்டு நுட்பங்களில் பாரம்பரிய முறைகள் இல்லாதொழிக்கப்பட்டு நவீன முறையில் இடம்பெறல் வேண்டும். பயனுள்ள பயிற்சி இல்லாமல் ஒரு நிறுவனம் தனது இலக்கினை அடைய முடியாது. இதனால் பணி நீக்கம், உற்பத்தித்திறன் தடை, விரக்தி என்பன ஏற்படலாம்.

ஒரே பணிகளை தொடர்ச்சியாக செய்தல் (Periodical Tasks)

திரும்ப திரும்ப ஒரே பணியை செய்யும் போது அது ஒரு ஊழியனுக்கு சோர்வை ஏற்படுத்தக்கூடியதாக இருக்கும். இதனால் அவ்வப்போது பணிகள் சவாலாக அமையலாம்.

பணியாளர் ஈடுபாடின்றமை (Lack of Employee Engagement)

பணியாளரின் முறையான ஈடுபாடின்றமையினால் அவர்களை தனது பணியில் 100 சதவீதத்தை கொடுக்க மாட்டார்கள். மேலும், சக ஊழியர்களிடையே எதிர்மறையான விடயங்களை விதைப்பார்கள். இது பணியாளர் மேம்பாட்டிற்கு பாரிய ஒரு சவாலாக அமையும்.

பணியாளர்களின் முன்னேற்றத்திற்கான தடைகள் (Employee Roadblocks)

பணியாளர்கள் மேம்பாட்டு அம்சங்களுக்கான விடயங்களை கையாளும்போது அவர்கள் நிகழ்க்காலத்திலும் சரி, எதிர்க்காலத்திலும் சந்திக்கும் பல்வேறு சவால்கள் குறித்த விழிப்புணர்வை ஏற்படுத்த வேண்டும். ஏனெனில் சவால்கள் ஒரு பணியாளரை வெற்றிகரமான பணியைச் செயல்படுத்துவதை தடுக்கின்றன. இதனால் இது குறித்து ஆரம்பத்திலேயே விழிப்புணர்வூட்ட வேண்டும்.

சுருக்கம்

ஒரு நிறுவனத்தில் ஊழியர்கள் எனப்படுவோர் மிக முக்கியமானதொரு பங்காளர்கள். ஏனெனின் இவ்வூழியர்களே வாடிக்கையாளர்களின் திருப்தியினையும், பொருட்கள் மற்றும் சேவையின் தரத்திற்கான பொறுப்பையும் அவர்களே ஏற்கின்றனர்.

இவ்வாறான சேவைகளை முறையான பயிற்சி மற்றும் பணியாளர் மேம்பாடு இன்றி முழு திறனுடன் நிறைவேற்ற முடியாது.

இப் பணியாளர் மேம்பாடானது குறிப்பிட்ட பணியை திறன்பட செய்வது மாத்திரமல்லாமல் ஊழியர்கள் திறமையான உற்பத்திதிறன் கொண்டவர்களாக மாறவும், பணியிடத்தில் திருப்தியாகவும், ஊக்கத்துடனும் செயற்படுவதற்கு காரணமாக அமைகிறது.

இன்றைய போட்டிகரமான உலகச் சந்தையில் ஊழியர்களுக்கான முறையான கற்றல் வாய்ப்புக்களை அடையாளம் காணுதல் ஒரு நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கும் வளர்ச்சிக்கும் உறுதுணையாக அமையும் எனலாம்.

பயிற்சி வினாக்கள்

01. பின்வருவனவற்றினை விளக்குக.

(அ) பணியாளர் மேம்பாடு என்பதன் பொருள்

(ஆ) பொது நிறுவனங்களில் பணியாளர் மேம்பாட்டின் முக்கியத்துவம்

02. பொது நிறுவனங்களில் பணியாளர் மேம்பாட்டினை மேற்கொள்வதில் மனித வள முகாமையாளர்கள் எதிர்நோக்கும் சவால்களை ஆராய்க.

திறவுச் சொற்கள்

பணியார் மேம்பாடு, திறன் விருத்தி, செயற்திறன், சேவைத்துறை, தகவல் சமை, போட்டித்தன்மை, முகாமையாளர், இலத்திரனியல் கற்கை

உசாத்துணை

Van Marrewijk, M., & Timmers, J. (2003). Human capital management: New possibilities in people management. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 171-184.

Selden, S.C. (2008). *Human capital: Tools and strategies for the public sector*. CQ Press. The Organization for Economic Cooperation and Development. (2012). Public Sector Compensation in Times of Austerity. <https://doi.org/10.1787/9789264177758-5-en>

மேலதிக வாசிப்புக்கான நுல்களும் கட்டுரைகளும்

Afiouni, F. (2013). Human capital management: a new name for HRM?. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 10(1), 18-34.

Azizan, N., Pangil, F & Zin, M.L.M. (2021), Human Capital Development in Malaysia: Issues and Challenges. In B.S. Sergi & Jaaffar, A.R. (Eds.), *Modeling Economic Growth in Contemporary Malaysia (Entrepreneurship and Global Economic Growth)*, pp. 151-175. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-806-420211013>

Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Human capital management: achieving added value through people*. Kogan Page Publishers.

Ingham, J. (2007). *Strategic human capital management*. Routledge.

Jayapalan, N. (2020). *Public Administration*. Primemax Books.

Kirti (2018, July 04). *Types of recruitments in personnel management: The nucleus of Public administration*. Law Articles. <https://www.legalservicesindia.com/law/article/1033/18/Types-of-recruitments-in-personnel-management-The-nucleus-of-Public-administration>

Raghavan, R. (2011). *Human Capital Management Challenges in India*. Elsevier.

Salsbury, M. P. (2013). *Human capital management: Leveraging your workforce for a competitive advantage*. Salsbury Human Capital Management, LLC.

Shaikat, N.M. (n.d). Principles of Finance.
<https://ordnur.com/academic-study/finance/principles-of-finance/>

Tatian P. A. (2016). Performance measurement to evaluation. Washington, DC: Urban Institute, 21. <http://www.urban.org/research/publication/performance-measurement-evaluation-0,2100>.

Van Marrewijk, M., & Timmers, J. (2003). Human capital management: New possibilities in people management. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 171-184.