



- **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

-

UNIT- II

மனித வள திட்டமிடுதல் HUMAN RESOURCE PLANNING

அறிமுகம் Introduction

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

மேலும், பயிற்சி பெற்ற, தகுதி வாய்ந்த முன் அனுபவமுடைய பணியாளர் களின் தேவை பேரளவு நிறுவனங்களுக்கு மட்டுமே உள்ளது எனவும் நாம் தவறாக புரிந்துகொள்வதல் சடாது. ஏனெனில், இதைப் போன்ற தேவை சிறிய நிறுவனங் களுக்கும் தனி ஆள் வணிக நிறுவனங்களுக்கும் உள்ளது. ஆகவே, ஒவ்வொரு நிறுவனமும் தமது இயக்கங்களை கமுகமாக மேற்கொள்ள தமது மனித வளத் தேவைகளை மதிப்பிடுவது அவசியம்.

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

மனித வள திட்டமிடுதல் என்பதற்கு மனித வளங்களுக்கான திட்டங்களைத் தீட்டுதல் என்று பொருள். இது மனித வளங்களின் போதுமான அளிப்புகள், முறையான அளவு மற்றும் தகுதி மற்றும் ஆற்றல்மிக்கப் பயன்பாடு போன்றவற்றை உறுதி செய்கிறது. இது மனித சக்தி திட்டமிடுதல் என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. பொருளாதாரம்சார்ந்த வகையில் மிகவும் பயனுள்ள விதத்தில் வேலையை செய்யும் வகையில் சரியான எண்ணிக்கையில், சரியான வகையிலான மக்களை, சரியான இடத்தில் சரியான நேரத்தில் தான் கொண்டிருப்பதாக நிறுவனம் ஒன்று உறுதி செய்யும் நடைமுறையே மனித வள திட்டமிடுதல் ஆகும்.

ராபர்ட் சி. ஆப்பிள்பையின் இலக்கணம் (Definition of Robert C. Appleby): ராபர்ட் சி. ஆப்பிள்பை என்பாரின் கருத்துப்படி, "மனித சக்தியின் தற்போதைய மற்றும் எதிர்கால பங்களிப்பினை அதிகரிப்பதற்கென வடிவமைக்கப்பட்ட நுட்பங்களின் மூலம் கமுக நோக்கங்களை அடைவதற்காக

மனித வள திட்டமிடுதலின் நோக்கங்கள்
Objectives of Human Resource Planning

23

அமைப்பு ஒன்றின் மனித வள திட்டமிடுதலின் முதன்மை நோக்கங்கள் பின்வருமாறு:

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

மனித வள திட்டமிடுதலின் முக்கியத்துவம்
Importance of Human Resource Planning

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

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

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

மனித வள திட்டமிடுதலின் நன்மைகள்
Merits of Human Resource Planning

மனித வள திட்டமிடுதலின் முக்கியமான நன்மைகளை நாம் பின்வருமாறு பட்டியலிடலாம்:

1. இது மேலாண்மைப் பாடினலையில் ஒவ்வொரு நிலையிலும் (பொதுமள என்சணிக்கையில் பணியாளர்களை தேர்ந்தெடுக்க உதவுகிறது)
2. இது பணியாளர் தேவைகளை மேம்பட்ட முறையில் சரிக்கட்ட உதவுகிறது. பணியாளரை ஓரிடத்திலிருந்து மற்றோர் இடத்திற்கு மாற்றுகிறது எனில் செய்யப்பட முடியும்.
3. இது உயர்ந்தளவு வேலை கழற்சி உள்ள பகுதிகளை அண்டியான கண்டுணர உதவுகிறது.
4. இது இடமாற்றம், பதவி உயர்வு, மேம்பட்ட ஊதியம் மற்றும் பயன்கள் தொடர்பான பணியாளர் தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய உதவுகிறது.
5. இது சேர்த்தல், பதவி உயர்வு மற்றும் பதவியுரிமை திட்டங்கள் ஆகியவற்றில் ஏற்படும் மாற்றங்களின் பொருளை முன்கணிக்கிறது.
6. இது எதிர்கால மனித சக்தியின் ஆற்றல்நிலை, தகுதிகள், அறிவாற்றல், போக்கு, மதிப்புகள் போன்றவை தொடர்பான தகவல்களை அளிப்பதன் மூலம் சரியான தேர்வுகளையும் பேட்டி நுட்பங்களையும் தேர்ந்தெடுக்க பணியாளர் மேலாளர்களுக்கு உதவுகிறது.
7. இது மனித வளங்களுக்கு தேவைப்படும் இயற்பியல்சார்ந்த வசதிகள், பணிச் சூழல்கள் மற்றும் ஏனைய வசதிகளை திட்டமிடுவதற்கு துணை புரிகிறது.
8. இது மனித வளங்களுக்கு என ஆகும் செலவை முன்கணிப்பதன் மூலம் அமைப்பு ஒன்றில் திட்டப்பட்டியல்களின் தயாரிப்பை எளிதாக்குகிறது.
9. பயிற்சியளித்தல் போன்றவற்றின் மூலம் அதிகபட்ச தனிநபர் மேம்பாட்டினை உறுதிசெய்கிறது.
10. இது அமைப்பில் பல்வேறு பணிகள், இயக்கங்கள் மற்றும் மனித வளங்களின் அடக்கச் செலவு போன்றவற்றை கட்டுப்படுத்தத் தேவையான வசதிகளை அளிக்கிறது.

மனித வள திட்டமிடுதலின் குறைபாடுகள் Limitations of Human Resource Planning

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

1. மனித வளத் திட்டமிடுதல் பணியை மேற்கொள்ள விவரமான பதிவுகள் தேவை. இதற்கு அதிகளவில் எழுத்தர்கள் பணியமர்த்தப்பட்டு அவர்களுக்கு ஊதியம் அளிக்கப்பட வேண்டும்.
2. மாற்றங்களை முன்கணிப்பதில் பிரச்சனைகள் உள்ளன. குறிப்பாக தொழில்நுட்பம், அரசுக் கொள்கை போன்றவற்றை முன்கணிப்பது கடினம்.
3. முன்கணிப்புகள் உறுதியற்றனவாக இருக்கலாம்.

குறிப்பாக, மாறுகின்ற வணிகச் சூழலில் 'எதிர்காலத்தை மிகத் துல்லியமாக முன்கணிப்பது உண்மையில் கடினம்.

1. பெரும்பாலான எஜமானர்கள் மனித வள திட்டமிடுதல் மனித வளங்களை
களின் அடக்கக் செலவை அதிகரிப்பதாக கருதுகின்றனர். ஏனெனில்,
மனித வளத் திட்டமிடுதலின் அடிப்படையிலேயே தொழிற்சங்கங்கள்
பணியாளர்களுக்கு என அதிக வசதிகளையும் பயன்களையும் கோரு
கின்றனர். மேலும், இந்தியாவில் வேலையில்லாத தண்டாட்ட குழுவும்
நிஷுவதால், பணியாளர்கள் அதிக எண்ணிக்கையில் கிடைக்கின்றனர்.
ஆகவே, நம் நாட்டில் மனித வள திட்டமிடுதல் அவசியமில்லை என்றும்
அவர்கள் கருதுகின்றனர். ஆகவே எஜமானர்கள் மனித வளத் திட்ட
மிடுதலுக்கு மிகத் தீவிரமாக எதிர்ப்புத் தெரிவிக்கின்றனர். பணியாளர்
களும் மனித வளத் திட்டமிடுதல் தம்முடைய பணிப்பளுவை அதிகரித்து
விடும் என்ற கருத்தில் மனித வளத் திட்டமிடுதலுக்கு எதிர்ப்புத்
தெரிவிக்கின்றனர்.
2. இந்தியாவில் மனித வளங்கள் தொடர்பான தகவல்முறை போதுமான
அளவில் வளர்ச்சியடையவில்லை. தவிரவும், பல்வேறு தொழிற்சாலை
கள், மனித சக்தி சந்தை, நாட்டின் பொருளாதாரம் போன்றவை தொடர்
பான தகவலும் சரிவர கிடைப்பதில்லை. ஆகவே, போதுமான தகவல்
முறையின்றி மனித வள திட்டமிடுதல் துல்லியமாக செய்யப்பட
முடியாது.
3. சமூகம் மாறிக்கொண்டே இருக்கும் தன்மையுடையதாக இருப்பதால்,
எதிர்காலத் தேவையை முன்கணிப்பது மிகவும் சிரமமாக உள்ளது. குறிப்
பாக, தொழில்நுட்பம், பொருளாதாரம், சமூகம், அரசியல் போன்ற துறை
கள் தொடர்ந்து மாற்றத்தை கண்டுகொண்டே வருவதால், மனித சக்தி
திட்டமிடுதல் பணி மிக சிரமமான ஒரு பணியாகவே கருதப்படுகிறது.

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

மனித வளத் திட்டத்தை பாதிக்கும் காரணிகள் Factors affecting Human Resource Plan

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

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

1. உட்புற காரணிகள் Internal Factors

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

1. கம்பெனியின் வளர்ச்சியும் மேம்பாடும் (Growth and Development
of the Company) : விரிவாக்கம், பரவலாக்கம் ஆகிய வகையிலான வளர்ச்சி மற்றும்
அபிவிருத்தியை நோக்கிய கம்பெனியின் கொள்கை மனித வளத் தேவையை

பாதிக்கிறது. அதாவது இது மேம்பாட்டை நோக்கமாகக் கொள்கிறதென்றால் மனித வளத் தேவைகள் அதிகரிக்கும். மாறாக மேம்பாட்டை நோக்கமாகக் கொள்ளவில்லை என்கின்றபட்சத்தில் இதன் மனித வளத் தேவைகள் அதிகரிக்காது.

2. கம்பெனியின் மனித வள கொள்கை (Human Resource Policy of the Company) : கம்பெனியின் மனித வள கொள்கை, மனித வள திட்டமிடுதலை பாதிக்கும் மற்றொரு காரணியாகும். மனித வள கொள்கையானது, மனித வள திட்டமிடுதலுக்கு மிக அத்தியாவசியத் தேவையான வேலைத் தரம், ஊதிய வீதம் போன்றவற்றைக் குறிப்பிடுகிறது.

3. பணி ஆய்வும் மதிப்பீடும் (Job Analysis and Evaluation) : பணி ஆய்வும் மதிப்பீடும், பணியாளர் தேர்ந்தெடுப்பு, பயிற்சியளித்தல், பதவி உயர்வு மற்றும் கூலி வீத நிர்ணயம் போன்றவை தொடர்பான பிரச்சனைகளை தீர்க்க உதவுகின்றன. ஆகவே, மனித வள திட்டமானது பணி ஆய்வு மற்றும் மதிப்பீட்டின் அடிப்படையில் தீட்டப்பட வேண்டும்.

4. அமைப்பின் போட்டித்தன்மை (Competitiveness of the Organization) : மனித வள திட்டமிடுதலை பாதிக்கும் மற்றொரு காரணி அமைப்பின் போட்டித்தன்மை ஆகும். கம்பெனிகள் நிலையான போட்டியை சந்தித்து வருகிறதென்றால் அலை நீண்டகால திட்டமிடலை மேற்கொள்ளலாம். இல்லை எனில், அமைப்பு குறுகிய காலத்திற்கே திட்டமிட வேண்டும்.

5. உள்ளிடுகை மற்றும் வெளியிடுகை கொள்கை (Input and Output Policy) : உள்ளிடுகை மற்றும் வெளியிடுகை தொடர்பான கம்பெனியின் கொள்கை, மனித வளத் திட்டமிடுதலின் மீது பாதிப்பை ஏற்படுத்தும் மற்றொரு காரணியாக உள்ளது. இது உற்பத்தி நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்வதற்குத் தேவையான பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையையும் வகையையும் நிர்ணயிக்கிறது.

6. தொழிற்சங்கங்கள் (Trade Unions) : தொழிற்சங்கங்கள் பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப்பட்டுள்ள பணிப்பளு, கூலி நிலைகள், இழப்பீட்டுப் பயன்கள், பணிச் சுற்றுச்சூழல் போன்றவற்றை வழக்கமாகவே கண்காணித்தும் ஒழுங்குபடுத்தியும் வருகின்றன. இக்காரணிகள் மனித வள திட்டமிடுதலின் மீது பெருமளவு பாதிப்பை ஏற்படுத்துகின்றன.

2. வெளிப்புற காரணிகள்
External Factors

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

1. தொழிலாளர் தொடர்பான அரசின் கொள்கை (Labour Related Policy of the Government) : பின்தங்கிய வகுப்பு, பழங்குடியினர், மலைவாழ் மக்கள் போன்ற பல்வேறு வகுப்புகளுக்கான ஒதுக்கீடுகள், தொழில் உறவுகள் கொள்வன போன்றவை தொடர்பான அரசுக் கொள்கை போன்றன மனித வள திட்டமிடுதலை பெருமளவில் பாதிக்கின்றன.

2. நாட்டின் பொருளாதார மேம்பாடு (Economic Development of the Country) : ஒரு நாட்டின் மனித வள மேம்பாடு அந்நாட்டின் பொருளாதார மேம்பாட்டினை சார்ந்தே உள்ளது.

3. **வணிகச் சுற்றுச்சூழல் (Environment of Business)** : வணிகத்தை பாதிக்கும் பல்வேறு வெளிப்புற கற்றுப்புற சூழல் காரணிகளால் வணிகம் ஒன்றின் உற்பத்தி அளவு, உற்பத்திக் கவனம் போன்றவை நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன. திறமையான ஒன்றின் மனித வள தேவை இக்காரணிகளையே பெரிதும் நம்பியுள்ளது.

4. **பயன்படுத்தப்படும் தொழில்நுட்பம் (Technology க்குழக்கம்)** : கம்பெனிக்குத் தேவைப்படும் தொழிலாளர் வகையானது அது பயன்படுத்தக்கூடிய தொழில்நுட்ப வகையை சார்ந்தே முடிவு செய்யப்பட வேண்டும். இயக்கம் பேரளவில் தொழில் நுட்பம் சார்ந்ததாக இருந்தால், உயர்ந்தளவு ஆற்றல்பெற்ற தொழிலாளர்கள் பணியமர்த்தப்படுகின்றனர். இல்லையென்றால், உயர்ந்தளவு ஆற்றல்பெற்ற அல்லது ஓரளவு ஆற்றல்பெற்ற பணியாளர்களை வைத்து சமாளித்துக் கொள்ளப்படலாம்.

மனித வள திட்டமிடுதல் பகுதிகள் அல்லது

மனித வள திட்டமிடுதலின் கட்டங்கள்

Human Resource Planning Areas or Steps in Human Resources Planning

மனித வள திட்டமிடுதலில் அடங்கியுள்ள பகுதிகள்/கட்டங்கள் வரைபடம் எண் - 2.1 -ல் விளக்கப்பட்டுள்ளன. அக்கட்டங்கள் ஒவ்வொன்றையும் விரிவாக நாம் கீழ்க்கண்டவாறு காணலாம்.

1. **அமைப்புசார்ந்த திட்டத்தை ஆய்வுசெய்தல்**
Analysing Organisational Plan

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

2. **அமைப்புசார்ந்த நோக்கங்களை வரையறுத்தல்**
Defining the Organisational Objectives

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

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

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

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

இவ் ஒவ்வொரு முறையையும் நாம் பின்வருமாறு விவரிக்கலாம்.

1. மேலாண்மைசார்ந்த மதிப்பீடு Managerial Estimation

இது மனித வளத் தேவைகளை மதிப்பிடும் மிக எளிமையான மற்றும் பரவலாக பின்பற்றப்படும் ஓர் முறையாகும். இம்முறை மனித சக்தித் தகவல் மற்றும் பணி ஆய்வு தொடர்பான தகவலை முறைப்படி சேகரிக்கும் பழக்கம் இல்லாத சிறிய நிறுவனங்களில் பயன்படுத்தப்படுகிறது. ஒட்டுமொத்த மனித வளத் தேவைகளை மதிப்பிடுவதற்கென அமைப்புகளில் இரண்டு வகையான அணுகு முறைகள் பரவலாக பின்பற்றப்படுகின்றன. அவையாவன: 1. சீழிருந்து மேலான அணுகுமுறை, மற்றும் 2. மேலிருந்து சீழான அணுகுமுறை ஆகியனவாகும். பிரிவின் பணிப்பளு, பணியின் தன்மை ஆகியவற்றைப் பற்றி நன்கு அறிந்திருக்கும் தனிநபர் வரிசை மேலாளர்கள், துறைக்கு தேவைப்படக்கூடிய மனித வளங்களின் வகை, தகுதி, அளவு போன்றவற்றை நிர்ணயிக்கின்றனர். இம்மதிப்பீடு பின்னர் மேல்நிலை மேலாண்மையால் தீட்டப்பட்ட அமைப்புசார்ந்த திட்டங்களுடன் ஒப்பிடப்பட்டு இறுதி முடிவு எடுப்பதற்கு முன்பு உரிய திருத்தங்கள் செய்யப் படுகின்றன. மேலிருந்து சீழான அணுகுமுறையில், மனித வளத் தேவைகள் முறைகளுமே அதனதன் நன்மை தீமைகளைக் கொண்டு விளங்குகின்றன. ஆகவே, சிறந்தமுறை கூட்டு அணுகுமுறை அதாவது, "கலந்தாய்வு அணுகுமுறை" ஆகும். இவ் அணுகுமுறையின் சீழ், மேல்நிலை மேலாண்மை, தனிநபர் வரிசை மேலாளர்கள் அல்லது மேற்பார்வையாளர்கள் ஆகிய இரு சாரருமே கலந்து பேசி, விவாதித்து, தனிநபர் வரிசை மேலாளரின் முன் அனுபவம் மற்றும் மேல்நிலை மேலாண்மையால் தீட்டப்பட்ட திட்டங்கள் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் மனித வளத் தேவைகளின் மீது முடிவெடுக்கின்றனர்.

2. புள்ளியியல்சார்ந்த முறைகள் Statistical Methods

மதிப்பீட்டிற்கு என தற்பொழுது பல்வேறு புள்ளியியல்சார்ந்த நுட்பங்கள் பயன்பாட்டில் உள்ளன. அவை: 1. விகித போக்கு ஆய்வு (Ratio-trend Analysis), 2. எளிய புறச்செருகல் (Simple Extrapolation), 3. புள்ளியியல் தகவல் ஆய்வு (Econometric Models).

1. விகித-போக்கு ஆய்வு (Ratio-trend Analysis) : விகித-போக்கு ஆய்வில், உற்பத்தி நிலை மற்றும் ஒவ்வொரு வரிசையிலும் உள்ள பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை, விற்பனை நிலை மற்றும் பணிப்பளுநிலை ஆகியவைகளுக்கு இடையிலான விகிதங்கள் கடந்த கால தகவலைக் கொண்டு கணக்கிடப்படுகின்றன. அமைப்பு, முறைகள், பணிகள் போன்றவற்றில் மாற்றங்களுக்குத் தேவையான படிக்களை அளித்து, எதிர்கால விற்பனை நிலை, பணிப்பளு, உற்பத்தி நிலை போன்றன மதிப்பிடப்பட்டு பின்னர் இத்தகவல்களின் அடிப்படையில் மேற்கூறப் பட்ட விதங்களிலான எதிர்கால விகிதங்கள் கணக்கிடப்படுகின்றன. பிறகு எதிர்கால விகிதங்களின் அடிப்படையில், எதிர்கால மனித வளம் நிர்ணயிக்கப் படுகிறது.

சேர்த்தலின் பொருளும் இலக்கணமும் Meaning and Definition of Recruiting

பணியாளர் நிர்வாகத்தின் மிக முக்கியமான பணி சேர்த்தல் ஆகும். நிறுவனத்திற்கு போதுமான அளவு மனித சக்தி வள ஆதாரங்களை அளிப்பதற்கு உதவும் முதல் நடைமுறை சேர்த்தல் ஆகும். சேர்த்தல் என்ற சொல்லுக்கு பல பணியாளர் மேலாண்மை அறிஞர்கள் இலக்கணம் வகுத்துள்ளனர். அவற்றில் சிலவற்றை நாம் இங்கே காணலாம்.

எஸ். பீச் கூறும் இலக்கணம் (Definition of S. Beach) : “போதுமான அளவிலான மனித சக்தி வள ஆதாரங்களை அபிவிருத்தி செய்தலும், நிர்வகித்தலுமே சேர்த்தலாகும். கிடைக்கக்கூடிய தொழிலாளர்களின் பொதுச் சேர்மத்தை (Pool) உருவாக்குதலை இது குறிக்கிறது. கூடுதலான தொழிலாளர்கள் தேவையாய் இருப்பின் இப்பொதுச் சேர்மத்தை நம்பியே அமைப்பானது செயல்படுகிறது” என எஸ். பீச் என்பவர் சேர்த்தல் என்ற சொல்லுக்கு இலக்கணம் வகுத்துள்ளார்.

எட்வின் பி. ஃபிலிப்போ கூறும் இலக்கணம் (Definition Given by Edwin B. Filippo) : “எதிர்காலத்துக்குரிய தொழிலாளர்களைத் தேடும், மற்றும் அவர்களை அமைப்பிலுள்ள வேலைக்கு விண்ணப்பிக்க வைக்கத் தூண்டும் ஓர் நடைமுறையே சேர்த்தல் ஆகும்” என எட்வின் பி. ஃபிலிப்போ சேர்த்தலை வரையறுத்துள்ளார்.

இவ்விலக்கணத்தின்படி, சேர்த்தல் என்றால் வாய்ப்பு வளம். தேடும் வேலை ஆகும். இதன் மூலமே அமைப்புகள் அவற்றின் வருங்காலத்துக்குரிய தொழிலாளர்களைத் தேடுகின்றன. ஆனால், நடைமுறையில் அமைப்புகள் வருங்காலத்துக்குரிய தொழிலாளர்களை நாடிச் செல்வதைப் போல, வருங்காலத்துக்குரிய தொழிலாளர்களும், அமைப்புகளை நாடிச் செல்கின்றனர். எனவே, சேர்த்தலின் வெற்றியானது இருதரப்பிலும் அதன் காலத் திட்ட அமைப்பைச் சார்ந்தேயுள்ளது. இல்லையேல், சேர்த்தலானது வெற்றி பெற முடியாது.

சேர்த்தல் கொள்கை Recruitment Policy

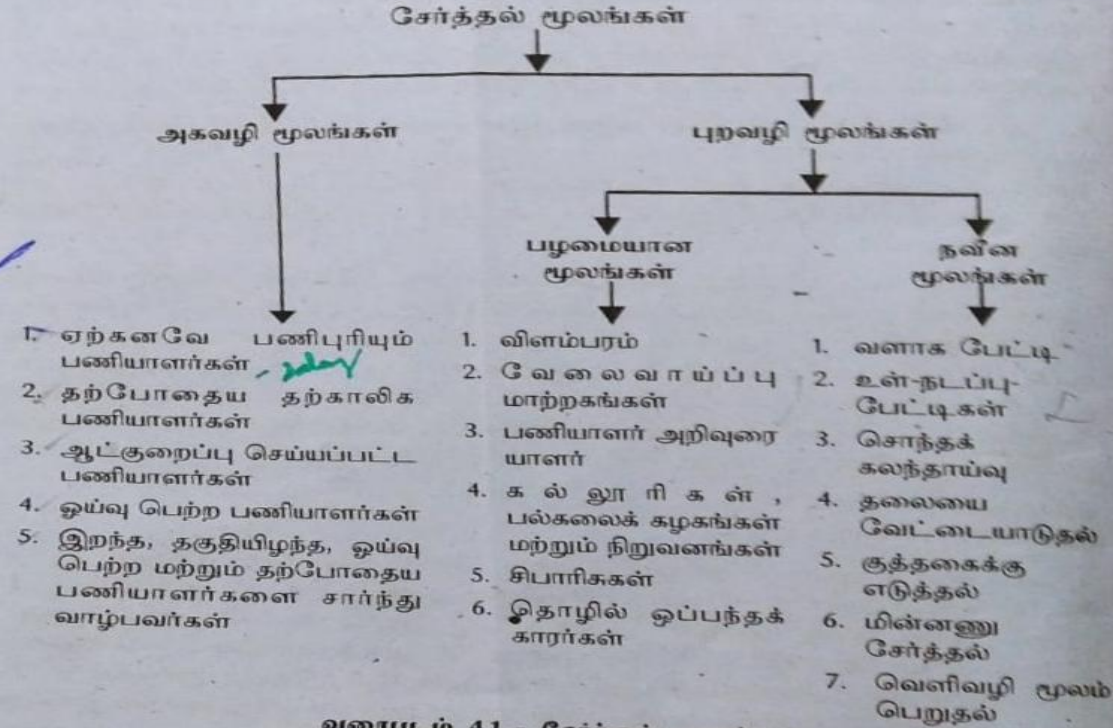
ஒவ்வொரு அமைப்பும் ஒரு திறமை வாய்ந்த சேர்த்தல் மற்றும் தேர்ந்தெடுத்தல் கொள்கையை உருவாக்க வேண்டும். ஆனால் நடைமுறையில், பெரும்பாலான அமைப்புகள் தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்ட சேர்த்தல் கொள்கையையும் முறையான மனித சக்தி திட்டமிடுதலையும் உருவாக்குவதில்லை. சேர்த்தல் முடிவுகளானது சூழ்நிலைக்கேற்ப குறிப்பிட்ட முறையில் எடுக்கப்படுகிறது (Adhoc Basis). இவ்விதக் கொள்கைகளும், செயல்முறைகளும் நிறுவனத்தின் வெற்றியையும், அதன் உற்பத்தித் திறனையும் வெகுவாக பாதித்துவிடும்.

ஒரு சிறந்த சேர்த்தல் கொள்கையானது பின்வரும் ஐந்து கூறுகளைக் கொண்டுள்ளது.

1. சேர்த்தலின் தேவைகளை கண்டுபிடித்தல்.
2. விரும்பப்படும் சேர்த்தலின் மூலங்கள்.
3. தேர்ந்தெடுத்தல் மற்றும் தேர்ந்தெடுத்தல் நடப்பதின் தேர்வுமுறை.
4. சேர்த்தலுக்காகும் செலவு.
5. சேர்த்தல் மற்றும் தேர்ந்தெடுத்தல் கொள்கைகளை உருவாக்குவதற்கும், நிறைவேற்றுவதற்கும் தொழிலாளர் கழகத்திற்கு ஒதுக்கீடு செய்யப்பட்ட ஏதேனும் பங்கு (Role Assigned).

சேர்த்தலின் மூலங்கள் Sources of Recruitment

பணியாளர்கள் திடீக்கக்கூடிய மூலங்களை நாம் இருபெரும் பிரிவுகளாகப் பிரிக்கலாம். அவை, அகவழி மூலங்கள் (Internal Sources), மற்றும் புறவழி மூலங்கள் (External Sources) ஆகியனவாகும். இவை தவிர, பல்வேறு நவீன மூலங்களும் இப்பொழுது பரவலாக பயன்படுத்தப்பட்டு வருகின்றன. ஒவ்வொரு மூலமும் அதனதன் நன்மைகளையும், தீமைகளையும் கொண்டுள்ளன. சேர்த்தல் மூலங்களை தொகுத்து வரையும் வரைபடம் கீழே வரைபடம் எண் 4.1 -ல் தரப்பட்டுள்ளது. நாம் இப்பொழுது அவற்றைப் பற்றி விரிவாக ஆராய்வோம்.



வரைபடம் 4.1 - சேர்த்தல் மூலங்கள்
(Sources of Recruitment)

1. அகவழி மூலங்கள் Internal Sources

அகவழி மூலங்கள் பெரும்பாலும், வெளிப்படையாகத் தெரிந்து கொள்ளக் கூடிய மூலங்களாகும். இது ஏற்கனவே அமைப்பின் சம்பளப் பட்டியலில் இடம் பெற்றுவிட்ட பணியாளர்களைக் குறிக்கிறது. அதாவது, இது நடப்பு வேலைப் படையைக் குறிக்கிறது. பெரும்பாலான அமைப்புகள் இவ்வழியையே பெரிதும் விரும்புகின்றன. நீதிமன்றங்களும் கூட இதற்கு முன்னுரிமை வழங்குகின்றன. மேலும், பாதிக்கப்பட்ட பணியாளர்கள் நீதிமன்றத்துக்கு இது தொடர்பான ரிட் மனுச் செய்யும்பொழுது நீதிமன்றங்களும் இதை ஒரு சட்டரீதியான உரிமை என்றே கருதி வந்திருக்கின்றன.

அகவழி மூலங்களில் பின்வரும் மூலங்கள் அடங்குகின்றன.

1. அமைப்பின் சம்பளப் பட்டியலில் ஏற்கனவே இடம்பெற்றுள்ள பணியாளர்கள் (Personnel already on the Pay Roll of an Organisation): இவர்கள் அமைப்பில் தற்சமயம் பணிபுரிந்து வரும் பணியாளர்கள் ஆவர். உலகெங்கும் நீதிமன்றங்கள் கூட இம்மூலத்தை விரும்புகின்றன எனலாம். அதனால்தான் பாதிக்கப்பட்ட பணியாளர்கள் நீதிமன்றம் செல்லும்பொழுது அவை இவர்களுக்கு சாதகமான தீர்ப்புகளை சொல்லியுள்ளன.

2. தற்போதைய தற்காலிகப் பணியாளர்கள் (Present Temporary Employees): தற்போது தற்காலிகப் பணியாளர்கள் மிகவும் நம்பிக்கையாகவும், நாணயமாகவும், திறமையுடனும், கடினமான உழைப்புடனும், மனப்பூர்வமாகவும் செயல்படும் பட்சத்தில், அவர்களையே நிரந்தரப் பணியில் அமர்த்தலாம்.

3. ஆட்குறைப்பு செய்யப்பட்ட பணியாளர்கள் (Retrenched Employees): வேலையின்மையின் காரணமாக, கம்பெனி பணியாளர்களை ஆட்குறைப்பு செய்து வெளியே அனுப்பலாம். பின்னர் கூடுதலாக வேலை உருவாக்கப் படும்பொழுது, அவ்வாறு முன்னர் வெளியேற்றிய நபர்களை மறுபடியும் எடுத்துக் கொள்ளலாம். இது தொழிற்சங்கங்களின் வலியுறுத்தலாலும் செய்யப்படலாம்.

4. ஓய்வு பெற்ற பணியாளர்கள் (Retired Employees): சில கம்பெனிகள் ஓய்வு பெற்ற பணியாளர்களை அமைப்பு மீதான அவர்களது விகிதாசாரத்தை கருத்தில் கொண்டு மீண்டும் பணிக்கு எடுத்துக் கொள்ளலாம்.

5. இறந்த, தகுதியிழந்த, ஓய்வு பெற்ற மற்றும் தற்போதைய பணியாளர்களை சார்ந்து வாழும் நபர்கள் (Dependants of Deceased, Disabled, Retired and Present Employees): இறந்த, தகுதியிழந்த, ஓய்வு பெற்ற மற்றும் தற்போதைய பணியாளர்களை சார்ந்து வாழும் நபர்களுக்கு வேலை அளிப்பது வழக்கமான ஒரு நடைமுறையே ஆகும். இது உட்புற சேர்த்தல் மூலங்களுள் ஆற்றல்மிக்க ஒரு மூலமாக கருதப்படுகிறது.

அகவழி மூலங்களின் நன்மைகள்

Benefits of Internal Sources

1. இது பணியாளர்களுக்கிடையே பற்றுதலை உருவாக்குகிறது.
2. வேலையில் தொடர்வதில் நிலைத்தன்மையை உருவாக்குகிறது.
3. பணியாளர்களுக்கிடையே பணிப் பாதுகாப்பு உண்டு என்ற ஓர் நம்பிக்கையை உருவாக்குகிறது.
4. தொடர்ச்சியான வேலைக்கு உறுதியளிக்கிறது.
5. சீழ்ப் பணியாளர்கள் மற்றும் பிற நிர்வாகிகளுக்கும் மேல்நிலைக்கு உயர்வதற்குரிய வாய்ப்பினைக் கொடுப்பதன் மூலம் அவர்களை உயர் நிலையை அடைவதற்குரிய வகையில் பணிபுரிய ஊக்குவிக்கிறது.
6. நிறுவனத்தின் பணியாளர்கள் நிறுவனத்தைப் பற்றியும், அதன் தேவைகளைப் பற்றியும் நன்கு அறிந்திருப்பதால், அவர்களால் பணியைச் செய்மையாகச் செய்ய முடியும்.
7. பணியாளர்களுக்கும், தற்பொழுதுள்ள அமைப்பின் முக்கியமான நுகர்வோருக்கும் இடையேயான விலைமதிப்பற்ற தொடர்புகள் தொடர்ந்து பயன்படுத்தப்படலாம்.

கருக்கமாகச் சொன்னால், நிறுவனத்தில் உள்ள பணியாளர்களுள் ஒருவரைத் தேர்ந்தெடுப்பது, கம்பெனிப் பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வை அதிகரிக்கும் எனவே, அகவழி மூலமே தேர்ந்தெடுத்தவின் ஓர் சிறந்த மூலம் ஆகும்.

அகவழி மூலங்களின் தீமைகள் Demerits of Internal Sources

அகவழி மூலமும் சில குறைபாடுகளைக் கொண்டுள்ளது. அவையாவன:

1. இது தகுதியுள்ளவர்கள் புறவழியில் இருந்து பணியில் சேர்வதைத் தடை செய்கிறது.
2. நிறுவனத்தில் இருக்கும் அனைத்துக் காவி இடங்களையும் நிரப்பும் அளவிற்கு தகுதியுள்ளவர்கள் நிறுவனத்தில் இல்லாமல் போகலாம்.
3. கள்ளுபிடிப்பு மற்றும் கயமான சிந்தனை தேவையாயுள்ள வேலைகளுக்கு இவ்வித அகச் சேர்த்தல் முறையானது பின்பற்றப்படக் கூடாது.
4. அனுபவ மூப்பை (Seniority) மட்டுமே அடிப்படையாகக் கொண்டு பதவி உயர்வுகள் அளிக்கப்பட்டால், அது திறமையில்லாதவர்களையும் கூட உயர் பதவிகளுக்கு பதவி உயர்வு செய்ய வேண்டிய சூழ்நிலையை உருவாக்கிவிடும். இது இறுதியில் நிறுவனத்தையே அழித்துவிடும்.

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

2. புறவழி மூலங்கள் External Sources

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

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

புறவழி மூலங்களிலிருந்து பணியாளர்களைச் சேர்க்கும் முறை Methods of Recruiting Persons from External Sources

புறவழி மூலங்களிலிருந்து பணியாளர்களைச் சேர்ப்பதற்கான பிரசித்தி பெற்ற முறைகளாவன:

1. புறவழி சேர்த்தலின் பழமையான மூலங்கள் (Traditional Sources of External Recruitment) : பல்வேறு பழமையான புறவழி மூலங்கள் பின் வருமாறு:

1) விளம்பரம் (Advertisement) : இது பணிக்கு மனுச் செய்பவர்களை (Candidates) பறவழியிலிருந்து கொண்டு வரும் ஓர் பொதுப்படையான மற்றும் சக்தி வாய்ந்த முறையாகும். தொழில் அதிபர் இது பொதுப்படையான மற்றும் நாளிதழில் செய்யவேண்டும். வேலையிடத்தில் பெயர், கல்வித் தகுதிகள், முன் அனுபவம், சம்பளம் போன்றவை விளம்பரத்தில் பொதுவாகவே, இம்முறை திறமையுள்ள பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்க பொருத்தமான ஓர் முறையாகும்.

2) வேலை வாய்ப்பு மாற்றகங்கள் (Employment Exchanges) : நமது மேலை நாடுகளில், தனியார் வேலை வாய்ப்பு மாற்றகங்களும், வேலை வாய்ப்பு இட்டங்களும் மிகவும் பிரசித்தி பெற்று விளங்குகின்றன. வேலை வாய்ப்பு பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்க தொழில் அதிபர்களுக்கு உதவி செய்கின்றன. இவை, பொருத்தமான குறிப்பாக, நம் நாட்டில், இவ்வித மாற்றகங்கள் தேர்ச்சியற்ற மற்றும் ஓரளவிற்கே நடைபெறும். இவ்வித மாற்றகங்கள் (காலி இடங்களின் கட்டாய அறிவிப்பு) தேர்ச்சி பெற்ற பணியாட்களைப் பெற மிகவும் உதவியாய் இருக்கின்றன. நமது நாட்டில், 1959 இன்படி, தனியார் துறை மற்றும் பொதுத் துறையின் தொழில் அடிப்படை அமைப்பின் நிறுவனத்தில் ஏற்படும் காலி இடங்களை நிரப்பும் முன்பு அவை பற்றிய விவரங்களை வேலை வாய்ப்பு மாற்றகங்களுக்கு கட்டாய அறிவிப்பு செய்ய வேண்டும். ஆனால், துரதிர்ஷ்டவசமாக, நம் நாட்டுத் தனியார் துறை நிறுவனங்களால் வேலை வாய்ப்பு மாற்றகங்கள் பிரசித்தியற்ற புறவழி மூலமாகக் கருதப்படுகின்றன.

3) பணியாளர் அறிவுரையாளர் (Personnel Consultants) : சமீப காலத்தில், சில தனிச் சிறப்பு பெற்ற ஏஜென்ஸிகள் "பணியாளர் அறிவுரையாளர்" என்ற விதத்தில் வளர்ந்து பணியாற்றி வருகின்றன. இவை, தொழில் அதிபர்களின் சார்பில், பணியாளர்களைச் சேர்க்கும் பணியை மேற்கொள்கின்றன. இவ்வித அறிவுரையாளர்கள், மேல் மற்றும் நடுத்தர நிர்வாகிகளைப் பெற மிகவும் உதவியாக உள்ளனர். இம்முறை, மேலைநாடுகளில் சிறப்பாக செயல்பட்டு வருகின்றது. ஆனால், நம் நாட்டில் இம்முறை அவ்வளவாக பிரசித்தி பெறவில்லை.

4) கல்லூரிகள், பல்கலைக் கழகங்கள் மற்றும் நிறுவனங்கள் (Colleges, Universities and Institutions) : முற்போக்கு தொழில் அதிபர்கள், பலதரப்பட்ட வேலைகளுக்குரிய பணியாளர்களைச் சேர்ப்பதற்காக, கல்லூரிகள், பல்கலைக் கழகங்கள், அலுவல்சார்ந்த நிறுவனங்கள், மேலாண்மை நிறுவனங்கள் போன்றவற்றுடன் ஒரு நெருங்கிய தொடர்பினைக் கொண்டுள்ளனர். புதிய பட்டதாரிகளை மெருகூட்டுவது எனினும், எனவேதான், அவர்கள் "இளைஞரைப் பிடியுங்கள்" (Catch the Young) என்ற தத்துவத்தைப் பின்பற்றுகின்றனர். ஆனால், இம்முறையும் நம் நாட்டில் அவ்வளவாகப் பிரசித்தி பெறவில்லை.

5) சிபாரிசுகள் (Recommendations) : நண்பர்களாலும், உறவினர்களாலும் அறிமுகப்படுத்தப்படும் விண்ணப்பதாரர்கள், பணியாளர் சேர்த்தலின் மற்றொரு மூலமாகும். இம்மூலத்தின் வழியாகச் சேர்க்கப்படும் விண்ணப்பதாரரின் வாழ்க்கைப் பின்னணியை ஓரளவிற்கு அறிய முடியும் என்பதால், பல தொழில் அதிபர்கள் இம்முறைக்கு முன்னுரிமை அளிக்கின்றனர். இம்முறை நம் நாட்டில் வெகுவாகப் பின்பற்றப்பட்டு வருகிறது.

ஆனால், இம்முறையானது உயர் அதிகாரிகள் உறவினருக்குக் காட்டும் தனி ஆதரவு, தனிச் சலுகை போன்ற சில குறைகளைக் கொண்டுள்ளது.

6) தொழில் ஒப்பந்தக்காரர்கள் (Labour Contractors) : நம் நாட்டில் இம்முறை, தேர்ச்சி பெற்ற மற்றும் ஓரளவுக்கு தேர்ச்சி பெற்ற பணியாட்களை கூலிக்கு ஒப்பந்தம் செய்ய மிகவும் பிரசித்தி பெற்ற ஓர் முறையாக உள்ளது. இவ்வித ஒப்பந்தக்காரர்கள் பேரளவிலான தொழிலாளர்களுடன் தொடர்பு வைத்துக் கொண்டிருப்பர். எனவே, பணியாட்களின் தேவையேற்படும் பொழுது தொழில் அதிபர்களுக்கு பணியாட்களை அளித்து உதவி செய்கின்றனர். கம்ப காலத்தில் இம்முறை வளைகுடா நாடுகளிலும், மத்திய கிழக்கு நாடுகளிலும் கட்டுமானத் தொழிலுக்குத் தேவையான வேலையாட்களை அளிப்பதற்கு பயன்படுத்தப்பட்டு வருகின்றது.

7) தற்செயல் மற்றும் கோரப்படாத விண்ணப்பதாரர்கள் (Casual and Unsolicited Applicants) : சில சமயங்களில், வேலை தேடுபவர்கள் வேலை கிடைக்கும் என்ற எண்ணத்தில் தொழிற்சாலை, அலுவலகம் அல்லது வேலையிடம் போன்ற இடங்களுக்கு வந்து அங்குள்ள மேலதிகாரிகளைச் சந்தித்து வேலை கேட்கின்றனர் அல்லது அவர்களின் விண்ணப்பங்களை அனுப்புகின்றனர். காலியிடம் இல்லையென்றாலும், அவ்வாறு அனுப்பப்பட்டு பெறப்பட்ட விண்ணப்பங்கள் பாதுகாத்து வைக்கப்படும். பின்னர், எதிர்காலத்தில் காலியிடம் ஏற்படும் பொழுது, அவர்கள் நேர்முகத் தேர்விற்கு அழைக்கப்படுவர். இது மிகச் சிக்கனமான மற்றும் உலகளவில் பின்பற்றப்பட்டு வரும் ஓர் சேர்த்தல் முறையாகும். மேலே குறிப்பிடப்பட்டவை தவிர, தொழிற்சாலை வாயிலில் அறிவிப்பு செய்தல், தொழிலாளர் சங்கங்கள் மூலம் விண்ணப்பங்களை வரவேற்றல் போன்ற பிற பல ஆள் சேர்த்தல் முறைகளும் உள்ளன. அமெரிக்காவில், கம்ப்யூட்டர் செய்திக் குறிப்புகள், வங்கிப் பணியாளர்களை சேர்ப்பதில் மிகப் பிரசித்தி பெற்ற ஓர் மூலமாக விளங்குகின்றன.

2. புறவழிசேர்த்தலின் நவீன மூலங்கள் (Modern Sources of External Recruitment) : பல்வேறு நவீன புறவழி சேர்த்தல் மூலங்கள் பின்வருமாறு

1) வளாகப் பேட்டி (Campus Interview) : வளாகப் பேட்டி மிகப் பிரசித்தி பெற்ற புறவழி சேர்த்தல் மூலமாகும். இது சுற்ற ஆனால் முன் அனுபவமற்ற நபர்களை கல்வி நிலையங்களிலிருந்து சேர்க்கும் ஒரு நவீன நுட்பமாகும். இம்முறை பொறியியல் கல்லூரிகள், மருத்துவக் கல்லூரிகள், விவசாயக் கல்லூரிகள் போன்ற நிறுவனங்களில் பரவலாக காணப்படுகிறது.

2) உள்-நடப்பு-பேட்டிகள் (Walk-in-Interviews) : உள்-நடப்பு-பேட்டிகள் மிக முக்கியமான நவீன சேர்த்தல் மூலமாகும். பேரளவில் நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளும் மற்றும் அடிக்கடி தீவிர மாற்றங்களுக்கு உள்ளாகும் நிறுவனங்கள் இம்மூலத்தை பின்பற்றுகின்றன. ஏனெனில் அவைகளுக்கு பேட்டிகளுக்கு ஏற்பாடு செய்வதற்கு என சமயம் கிடைப்பதில்லை. இவ்வித சமயங்களில் வேலைக்கு விண்ணப்பிக்க விரும்பும் நபர்கள் எந்தவித முன்னேற்பாடும் செய்து கொள்ளாமல் அந்நிறுவனங்களை நேரடியாக அணுகுமாறு கேட்டுக் கொள்ளப்படுகிறார்கள். அவர்கள் அப்படியே நேரடியாக நிறுவனத்தினுள் நுழைந்து மனித வள மேலாளரை சந்தித்து பேட்டி காணப்பெறுகிறார்கள். அவர்கள் பல்வேறு தேர்வுகளுக்கும் பேட்டிகளுக்கும் உட்படுத்தப்படுவர். பின்னர் அவர்கள் பணிக்கு ஏற்றவர்களாக கருதப்பட்டால் நியமனத்திற்கு என தேர்ந்தெடுக்கப்படுவர்.

3) சொந்தக் கலந்தாய்வு (Personal Consultation) : மிகவும் பரபரப்பாகவும் தீவிர மாற்றங்களுக்கும் உள்ளாகும் நிறுவனங்கள், பணிக்கு தேடி அலையும் நபர்களை தம்மை நேரடியாக அணுகுமாறு ஊக்குவிக்கலாம். இவர்கள் பணி தொடர்பாக கம்பெனிகளுடன் கலந்தாலோசனை செய்கின்றனர். அவர்களை

பணிக்கு உகந்தவர்களாக கருதும் பட்சத்தில் அவர்களை நியமனத்திற்கு என கம்பெனி தேர்ந்தெடுக்கிறது.

4) தலையை வேட்டையாடுதல் (Hunting the Head) : இம்முறை வழக்கமாகவே போளவு அறிவாற்றலும் மூல் அனுபவமும் உடைய முதுநிலை அதிகாரிகளை பணியாளர்த்த பின்பற்றப்படுகிறது. இவ்வித நபர்களைப் பெறுவது மிகவும் கடினம். ஆகவே, கம்பெனிகள் இவ்வித நபர்களைப் பெறுவது அமைப்புகளை அணுகுகின்றன. இதையே நாம் தலையை வேட்டையாடுதல் என்கிறோம்.

5) குத்தகைக்கு எடுத்தல் (Leasing) : நிறுவனம் ஒன்றால் வாடகைக்கு எடுக்கப்பட்டு வேலைக்கு என குறிப்பிட்ட காலகட்டத்திற்கு அனுப்பப்படும் தனிநபர்கள் குத்தகைக்கு எடுக்கப்பட்ட பணியாளர்கள் ஆவர். குத்தகைக்கு எடுக்கப்பட்ட பணியாளர்கள் நீண்டகாலத்திற்கு அமைப்பில் பணிபுரியும் வகையிலேயே பணியாளர்த்தப்படுவர். ஒரு குத்தகை ஏற்பாட்டின் கீழ், தனிநபர்கள், குத்தகைக்கு விடும் நிறுவனத்திற்கு என பணிபுரிவர். அமைப்பு ஒன்றிற்கு எண்ணிக்கையிலான பயிற்சி பெற்ற பணியாளர்களை அளிக்காமாறு குத்தகைக்கு விடும் நிறுவனத்துடன் ஒப்பந்தம் செய்து கொள்கிறது.

பணியாளர்களை குத்தகைக்கு பெறும் நிறுவனம் தான் பெற்ற பணியாளர்களுக்கு என குறிப்பிட்ட ஒரு தொகையை கட்டணமாக குத்தகைக்கு விட்ட நிறுவனத்திற்கு அளிக்கும். கம்பெனிக்கு முழுநேரப் பணியாளர்களுக்கு அளிப்பதைப்போல வேறு பயங்கள் அல்லது ஏனைய செலவுகள் எதையும் செலவிட வேண்டிய பொறுப்பேதும் இருக்காது. ஏனெனில் குத்தகைக்கு எடுக்கப்பட்ட பணியாளர்கள் உண்மையில் சொல்லப் போனால் குத்தகைக்கு விட்ட நிறுவனத்தில் பணியாளர்கள் ஆவர். மேலும், திட்டம் முடிந்தவுடன் இவர்களை பணியிலிருந்து விடுவிக்க அல்லது ஆட் குறைப்பு செய்ய, செய்யவேண்டிய செலவுகளையும் தவிர்க்க முடிகிறது.

குத்தகைக்கு எடுக்கப்படும் பணியாளர்கள் நன்கு பயிற்சி பெற்றவர்களாகவும் இருப்பர். இவர்கள் குத்தகைக்கு விடும் நிறுவனங்களால் தேர்வு செய்யப்பட்டு ஏற்ற வகையில் பயிற்சி அளிக்கப்பட்டு நிபந்தனையில்லா உத்தரவாதத்துடன் அவ்வப்பொழுது அமைப்புகளுக்கு அனுப்பப்படுபவர்கள் ஆவர். ஆகவே, இவர்களுள் யாரேனும் ஒருவர் சரியாக பணிபுரியாவிட்டாலும், கூட, கம்பெனியால் வேறொரு புதிய பணியாளரைப் பெற இயலும் அல்லது அளித்த கட்டணத்தைத் திரும்பப் பெற இயலும். பணியாளர் நோக்கிலும் பல நன்மைகள் உள்ளன. இன்றையப் பணியாளர்களுள் சிலர் தமது வாழ்க்கையில் அதிகபட்ச நெகிழ்வுத் தன்மையை விரும்புகின்றனர். குத்தகைக்கு விடும் கம்பெனிகளில் பணிபுரியும் பொழுது பணியாளர்கள் விரும்பும் பொழுது வேலை செய்யலாம், விரும்பும் காலம் வரை வேலை செய்யலாம்.

6) மின்னணு-சேர்த்தல் (E-Recruitment) : மின்னணு-சேர்த்தல் இணையத் தால் அளிக்கப்படும் மற்றொரு நவீன சேர்த்தல் மூலமாகும். அமைப்புகள் தங்களின் இணையதளங்களின் (Websites) மூலம் பணிக்கான காலி இடங்களை விளம்பரம் செய்கின்றன. பெரும்பாலான அமைப்புகள் தமது சொந்த இணைய தளங்களை உருவாக்குவதால், இது புதிய பணியாளர்களை தேடிக் கண்டுபிடிக்க இயற்கையிலேயே உருவாக்கப்பட்ட ஒரு புதிய பகுதியாக விளங்குகிறது எனலாம். இணையம் மூலம் ஆளெடுக்க திட்டமிடும் அமைப்புகள் பெரும்பாலும்

சேர்த்தலுக்கு என பிரத்யேகமாக இணையதளங்களை வடிவமைத்துக் கொள்கின்றன. வேலைவாய்ப்பு விளம்பரங்களில் பொதுவாக காணப்படும், விரும்புகின்ற தகுதிகள், முன் அனுபவம், அளிக்கப்படும் பயன்கள் போன்ற தகவல்கள் இதுபோல் இருக்கும். இதில் அதன் பொருள்கள், சேவைகள், கழகத்தின் கொள்கைகள், நோக்க அறிக்கை போன்றனவும் சாட்சிக்கு வைக்கப்பட்டிருக்கும். அமைப்பின் மதிப்புகளுடன் ஒத்துப்போக முடியாத பணியாளர்கள் விண்ணப்பம் செய்யாமலேயே இருந்துவிடுவர். இவ்வித இணையதளங்களில் சிலவற்றில் தொடர் வரிசை மறுமொழி படிவமும் (Online Response Form) இருக்கும். ஆகவே, விண்ணப்பம் செய்ய விரும்புபவர்கள் இப்படிவத்தை நிரப்பி "சமர்ப்பிக்கவும்" (Submit) என்ற பொத்தானை (Button) அழுத்துவதே போதுமானது. இதற்கென தனியான விண்ணப்பங்களை மின்னஞ்சல் மூலமோ அல்லது நகலி (Fax) மூலமோ அனுப்ப வேண்டியதில்லை. இதுவே ஆங்கிலத்தில் "Cyberspace Recruiting" என அழைக்கப்படுகிறது.

இணையதள சேர்த்தல் குறைந்த செலவில் உலகளாவிய வகையில் வாய்ப்பு வள மிக்க பணியாளர்களை அணுக பெரும்பாலான வணிக நிறுவனங்களுக்கு உதவியாக உள்ளது. அதாவது, இதற்கு ஆகும் செலவு குறைவு. இதன் பரப்பு பரவலானது. ஒரே நேரத்தில் இதனால் எவ்வளவு எண்ணிக்கையிலான நபர்களையும் (சுணக்கேயில்லாமல்) அணுக முடியும்.

7) வெளிவழிமூலம் பெறுதல் (Outsourcing): வெளிவழிமூலம் பெறுதல் என்பது ஒரு ஏற்பாடு ஆகும். இதன் மூலம் அமைப்பு ஒன்று, தமக்கென ஒரு மனித வள துறையை அமைத்துக் கொள்ளாமல் தமக்கு வேண்டிய பணியாளர்களை பிற அமைப்புகளுக்கு வழங்கும் நோக்கில் ஏனைய அமைப்புகளால் உருவாக்கப்பட்ட மனித வளங்களின் சேகரிப்பில் இருந்து பெற்றுக் கொள்கிறது. இவ்வாறு சில நிறுவனங்கள் தமக்கென மனித வளங்களை சேகரிக்காமல் பிறரின் உபயோகத்துக்கு அளிப்பதற்கென சேகரிப்பது ஒரு நவீன மேம்பாடாக உள்ளது. இப்பணியை இவை குறிப்பிட்ட ஒரு தொகை தரகாக பெற்றுக்கொண்டு செய்கின்றன.

புறவழி மூலத்தின் நன்மைகள் Merits of External Sources

புறவழி மூலத்தின் மூலம் பணியாளர்களைச் சேர்த்தல் சில நன்மைகளைக் கொண்டுள்ளது. அவையாவன:

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

இவ்விரண்டு மூலங்களும் அதனதன் நன்மை தீமைகளைக் கொண்டவையாகவே உள்ளன. எனவே, இவை இரண்டில் எது சிறந்தது என்பதை அறிவதில் நாம் பிடிவாதமாக இருத்தல் கூடாது. சில சமயங்களில் பணியாளர்கள் தேவையாயிருக்கும் பொழுது இவற்றில் ஏதேனும் ஒரு வழியை மட்டும் நம்பி செயலாற்ற முடியாது. எனவே, மூலங்களின் செலவு மற்றும் நெகிழ்ச்சித் தன்மை, அவையளிக்கும் பணியாளர்களின் தகுதி மற்றும் இவை நடப்பு வேலை விசையில் ஏற்படுத்தும் பாதிப்பு ஆகிய அனைத்தையும் மனதில் கொண்டு இரண்டு

வழியையும் ஒன்றிணைத்துச் செயல்பட வேண்டும். அப்பொழுதுதான், சிறந்த தேர்ச்சி பெற்ற பணியாளர்களை, குறைந்த செலவில் நாம் பெற முடியும்.

ஆனால், அகவழி மூலங்களிலிருந்து பதவி உயர்வு செய்யும் முறையானது மிகவும் நியாயமானதாகவும், பணியாளர்களுக்கு சிறந்த செயல்நிறைவேற்றத்திற்கு செயலாக்கம் அளிப்பதாகவும் இருக்கின்றது. ஆனால், பதவி உயர்வு அளிக்கப் பட்டதால், கீழ்மட்ட நிலையில் ஏற்படும் காலியிடங்களை நிரப்பத் தேவையான பணியாட்களை புறவழி மூலங்களிலிருந்து தேர்ந்தெடுக்கலாம்.

மாறுபட்ட மூலங்களின் மதிப்பீடு Evaluation of Alternative Sources

நிறுவனத்திற்கு உள்ளே, வெளியே ஆகிய இரண்டினுள் எந்த மூலத்திலிருந்து சேர்ப்பது மேம்பட்டது என்பது தொடர்பாக உறுதியான கொள்கையை கொண்டிருப்பது அபாயகரமானது ஆகும். ஒவ்வொரு மூலத்திலும் சில நன்மைகளும் உள்ளன, சில குறைபாடுகளும் உள்ளன. குறிப்பாக பேரளவு நிறுவனங்களுக்கு பல்வேறு ஆற்றல், திறமை, அறிவாற்றல் ஆகியவற்றைக் கொண்டுள்ள நபர்கள் தேவையாயிருக்கும். அவ்வித சமயங்களில் ஒரே ஒரு மூலத்தை மட்டும் நம்பி பணியாளர்களை பெறுவது இயலாது. ஆகவே, நிறுவனம் இரண்டு வழிகளிலும் ஆகும் செலவு, அவற்றின் நெகிழ்வுத்தன்மை, அவை அளிக்கும் நபர்களின் தகுதி மற்றும் ஏற்கனவே நிறுவனத்தில் பணிபுரிந்து வரும் பணியாளர்கள் மீதான அவற்றின் பாதிப்பு போன்றவற்றைக் கருத்தில் கொண்டு நிறுவனம் இம்மூலங்களுள் சிலவற்றை இணைத்துப் பயன்படுத்தலாம்.

ஆயினும், உள் வழியிலிருந்தே பதவி உயர்வு செய்யும் நடைமுறை பணியாளர்களை ஊக்குவிப்பதாகவும் அமையும். ஆனால் இவ்வாறு பதவி உயர்வு அளிப்பதன் காரணமாக கீழ்நிலையில், ஏற்படும் காலியிடங்களை நிரப்ப வெளிமூலங்களிலிருந்து நபர்களை சேர்க்கலாம்.

சேர்த்தல் நுட்பங்கள் Techniques of Recruitment

அமைப்பில் பல்வேறு பணிகளுக்கும் நபர்களை சேர்க்க பல்வேறு நுட்பங்கள் உள்ளன. இவற்றை இரண்டு வகைகளாக பாகுபடுத்தலாம். அவை: 1. பழமையான நுட்பங்கள், மற்றும் 2. நவீன நுட்பங்கள். இவ் ஒவ்வொன்றையும் நாம் கீழ்க் கண்டவாறு சுருக்கமாக விவரிக்கலாம்.

1. சேர்த்தலின் பழமையான நுட்பங்கள் Traditional Techniques of Recruitment

பழமையான நுட்பங்களுள் பின்வருவன அடங்குகின்றன:

1. விளம்பரம் செய்தல் (Advertising) : வேலை வாய்ப்புகளை செய்தித் தாள்கள், சஞ்சிகைகள் போன்றவற்றில் விளம்பரம் செய்வது வேலைக்கு ஆள் சேர்த்தலுக்கான மிகப் பழமையான அதே சமயத்தில் மிகப் பிரசித்தி பெற்ற ஒரு நுட்பமாகும். இது பின்வரும் தகவல்களை அளிக்கிறது:

1. வேலைத் தேவைகள்.
2. வேலைக்கு விண்ணப்பிக்கும் விதம்.
3. சம்பள விவரங்கள்.
4. விண்ணப்பம் செய்வதற்குரிய இறுதி நாள்.
5. விண்ணப்பத்தை அனுப்புவதற்கு ஏதுவாக கம்பெனியின் முகவரி.

பொதுவாக, வேலை தேடுபவர்கள் தினந்தோறும் செய்தித்தாள்களில் வரும் விளம்பரங்களை கவனித்துப் பார்த்து அவற்றுள் தமக்கு உகந்தவைகளை தேர்ந்தெடுத்து விண்ணப்பிக்கின்றனர். இது ஆள் சேர்த்தலின் மிக வசதியான ஒரு வழிவகையாகும்.

2. **பதவி உயர்வுகள் (Promotions)** : ஏற்கனவே அமைப்பில் பணிபுரிந்து கொண்டிருக்கும் நபர்களை கூடுதல் பொறுப்புகளும் சம்பளமும் உள்ள உயர்ந்த பதவிகளுக்கு உயர்த்துவது வேலைக்கு ஆள் சேர்த்தலின் மற்றொரு முறையாகும். இவ்வாய்ப்பு அளிக்கப்பட்டால், அமைப்பின் கீழ் நிலையில் பணிபுரிபவர்கள் மிகவும் உற்சாகத்துடனும் ஆர்வத்துடனும், நாணயமாகவும் நேர்மையாகவும் உண்மையுடனும் பணிபுரிவர். அதற்குக் காரணம் அதே அமைப்பில் உயர்ந்த பதவிகளுக்கு ஒரு நாள் அவர்களும் உயர்த்தப்படுவர் என்ற நம்பிக்கையே ஆகும்.

3. **இடமாற்றம் (Transfer)** : அமைப்பிற்கு பல இடங்களில் கிளைகள் இருப்பின், அது தமது பணியாளர்களை அவர்களின் விருப்பப்படி, ஓர் அலுவலகத்திலிருந்து மற்றொரு அலுவலகத்திற்கு மாறிக்கொள்ள அனுமதிக்கலாம்.

2. சேர்த்தலின் நவீன நுட்பங்கள் Modern Techniques of Recruiting

நவீன நுட்பங்களுள் பின்வருவன அடங்குகின்றன:

1. **பிரதிநிதித்துவம் (Scouting)** : பிரதிநிதித்துவம் என்பது பணிக்கு ஆட்களை சேர்க்க விரும்பும் நிறுவனங்கள் வேலைக்கு விண்ணப்பிக்குமாறு நபர்களை ஊக்குவிக்கும் வண்ணம் பல்வேறு சேர்த்தல் மூலங்களுக்கும் அவற்றில் பிரதிநிதிகளை அனுப்பும் ஒரு ஏற்பாடாகும். இந்நுட்பத்தில், பல்வேறு சேர்த்தல் மூலங்களுக்கும் பிரதிநிதிகள் அனுப்பப்படுகின்றனர். இவர்கள் நபர்களை நேரில் நேராக சந்தித்து கம்பெனி தொடர்பான தகவலை அளிக்கின்றனர். இவர்கள் நபர்களை நேரடியாக சந்திப்பதால் அவர்களது சந்தேகங்களை தீர்த்துக்கொள்ள வாய்ப்புகளை அளிக்கின்றனர்.

2. **அதிக சம்பளம் மற்றும் ஏனைய வசதிகளை முன்வைத்தல் (Offering Higher Pay and Other Facilities)** : வழக்கமாகவே, கம்பெனிகள் வாய்ப்புவளமிக்க நபர்களை அதிக சம்பளம், மேல்வருமானம் போன்றவற்றை முன்வைப்பதன் மூலம் ஈர்க்கின்றன. பணம்சார்ந்த வெகுமதிகள் சேர்த்தலின் முக்கியமான ஒரு நுட்பம் என்பதில் எந்த சந்தேகமும் இல்லை. ஏனெனில் மக்கள் முக்கியமாக பணத்திற்காகவே பணிபுரிகின்றனர்.

3. **பணியாளர் பங்கு உடைமையுரிமை திட்டம் (Employee Stock Ownership Programme)** : இது வாய்ப்புவளமிக்க பணியாளர்கள் தங்களது அமைப்புகளில் வேலைக்கு சேருமாறு ஈர்ப்பதற்கு என எஜமானர்களால் பயன்படுத்தப்படும் ஒரு நவீன நுட்பமாகும்.

சேர்த்தலை பாதிக்கும் காரணிகள் Factors affecting Recruitment

சேர்த்தலை பாதிக்கும் காரணிகளை வரைபடம் எண் 4.2 -ல் தந்துள்ளவாறு நாம் இரண்டு தலைப்புகளின் கீழ் கீழ்க்கண்டவாறு விவாதிக்கலாம்.

1. உட்புறக் காரணிகள் (Internal Factors), மற்றும்
2. வெளிப்புறக் காரணிகள் (External Factors).

