7

மனித வள மேலாண்மை

JFQH66

கற்றலின் நோக்கங்கள்

- ஆட்சேர்ப்பு செயல்முறை பற்றிய அறிவினைப் பெறுதல்
- உணவக நிர்வாகத்தில் புதிய ஊழியர்களை பயிற்றுவிப்பதற்கான செயல்முறையைப் புரிந்து கொள்ளுதல்.
- ஊக்கப்படுத்துதலின் அவசியத்தைத் தெரிந்து கொள்ளுதல்.
- தலைமைப் பண்புகளைக் கற்றுக் கொள்ளுதல்.
- செயல்திறன் மதிப்பீடு மற்றும் ஊதியத்தின் பல்வேறு முறைகளை அறிந்து கொள்ளுதல்.

மனித வள மேலாண்மை அல்லது பணியாளர் மேலாண்மை என்பது உணவக நிர்வாகத்தில் மிகவும் முக்கியமானது. பல்வேறு பின்னணியில் இருந்து வரும் தொழிலாளர்களை நிர்வகிப்பது உணவக மேலாளரின் தலையாய பணிகளில் ஒன்றாகும். இதற்கு தனிச்சிறப்பு வாய்ந்த திறமைகள் மற்றும் நல்ல மனித உறவுகள் தேவைப்படுகிறது. மனித வளங்களை திறம்பட நிர்வகிப்பதே மனித வள மேலாண்மையின் முக்கிய நோக்கமாகும். திறமையான பங்களிப்பு மற்றும் பணி நெறிமுறைகளை பணிக்கொள்கையாகக் கொண்ட ஒரு பணிக்குழு, உணவக செயல்பாடுகளின் வெற்றிக்கு வழிவகுக்கும்.

உங்களுக்குத் தெரியுமா?

பணியாளர் மேலாண்மையின் தந்தை யார்?

பணியாளர் மேலாண்மையின் தந்தை ராபர்ட் ஓவன் 1800-ம் ஆண்டு தொழிலாளர் நலனுக்கான அம்சங்களில் தனது பங்களிப்பை வழங்கினார். தொழிற்சாலைகள் சட்டம் 1819-ம் ஆண்டில் அவர் அளித்த பங்களிப்பானது, 12 வயதிற்கும் குறைவான குழந்தைகள் பணிக்கு செல்வதைத் தடுத்து நிறுத்த உதவியது. மேலும் இலவச கல்வி, வீட்டு வசதிகள், பொழுதுபோக்கு மற்றும் குறைந்த வேலை நேரங்கள் போன்றவற்றைப் பெறவும் வழிவகை செய்தது.

முறையான செயல்முறைகளைப் பின்பற்றி, விவேகமாக சிறந்த மனிதவளம் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டு, பொருத்தமான பணிநிலையில் அமர்த்தப்பட்டு, போதுமான மேற்பார்வையுடன் அவர்களின் செயல்திறன் மதிப்பீடு செய்யப்பட வேண்டும். இம்மாதிரியான மனித வள மேலாண்மைக்கு கீழ்க்கண்ட படிகள் பின்பற்றப்படுகின்றன.

1. ஆட்சேர்ப்பு
2. தேர்வு செய்தல்
3. பயிற்சி மற்றும் ஊக்குவிப்பு

FSM_TAM_Chapter 07.indd 182 1/13/2020 1:13:56 PM

7.1 ஆட்சேர்ப்பு (Recruitment)

ஆட்சேர்ப்பு என்பது 'வருங்கால ஊழியர்களைத் தேடும் ஒரு செயல்முறையாகும்'. மேலும் இது ஒரு நிறுவனத்தின் பணிக்கு விண்ணப்பிக்க தூண்டுகோலாகவும், ஊக்குவிப்பு செயலாகவும் விளங்குகிறது. ஒரு உணவக நிறுவனத்தில் எந்தவொரு பணி நிலையையும் நிரப்புவதற்கு ஆட்சேர்ப்பு செயல்முறையானது உட்புற மற்றும் வெளிப்புற காரணிகளைப் பொறுத்து அமையும்.

புகைபடம் 7.1 ஆட்சேர்ப்பு

1. உட்புற காரணிகள் – ஆட்சேர்ப்பில் உட்புற காரணி என்பது பணி செய்யும் பணியாளர்களுக்குள்ளேயே நடைபெறுவது. இவை உணவக நிறுவனத்தின் அனைத்து பணி நிலைகளுக்கும் ஏற்றது. ஒரு நிறுவனத்தின் அலகிற்குள் (Unit) அல்லது ஒரு அலகிலிருந்து மற்றொரு அலகுக்கோ இடமாறுதல் அல்லது பணியிலிருக்கும் பணியாளரின் பதவி உயர்வு (எடுத்துக்காட்டாக உதவி சமையற்காரராக இருந்து தலைமை சமையற்காரராக பதவி உயர்வு பெறுவது ஆகும்). இம்முறை சிக்கனமானது, ஏனெனில் தேவையற்ற விளம்பரச் செலவைக் குறைக்கிறது. மேலும் நிர்வாகம் தம் பணியாளரைப் பற்றி நன்கு அறிந்திருக்கவும் வழி செய்கிறது. ஆகவே நிர்வாகத்தினரும், ஊழியர்களும் பழக்கமானவர்களாக இருப்பார்கள்.

2. வெளிப்புற காரணிகள் – விளம்பரம் மூலம் ஆட்சேர்ப்பு என்பது ஒரு பொதுவான வெளிப்புற காரணியாகும். அதாவது அதிக அளவு தகுதி வாய்ந்த நபர்களுக்கு, குறிப்பிட்ட காலிப்பணியிடங்கள் மற்றும் அதற்குத் தேவையான தகுதிகள் பற்றிய தகவல்கள் சென்றடைய செய்தித்தாள்கள், தொலைக்காட்சி, உள்ளூர் வானொலிகள் மற்றும் வணிக பத்திரிக்கைகளில் விளம்பரம் செய்யப்படுகிறது. சரியான நபர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்காக சில சமயங்களில் உணவக நிறுவனங்கள் கல்லூரிகளுடன் நெருக்கமான உறவைப் பராமரிக்கிறது.

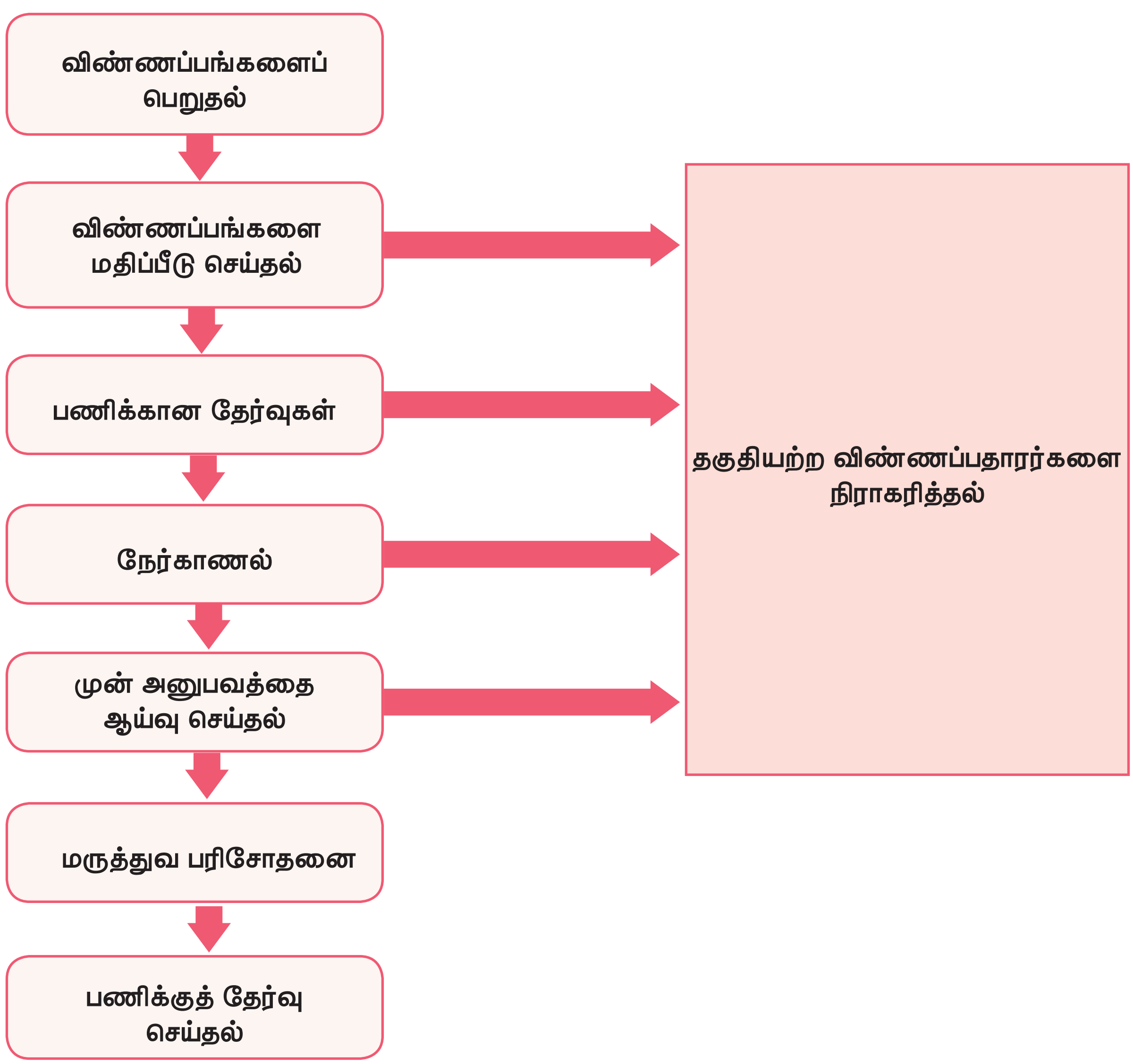
7.1.1 தேர்வு செய்தல் (Selection)

ஆட்சேர்ப்புக்கு அடுத்த படிநிலை, நிறுவனத்திற்குத் தேவையான தகுதி வாய்ந்த மற்றும் திறமையுள்ள நபர்களைத் தேர்வு செய்தல் ஆகும். தேர்வு செய்தல் என்பது குறிப்பிட்ட வேலைக்கு விண்ணப்பித்த நபர்களிடமிருந்து சிறந்த நபரைத் தேர்ந்தெடுக்கும் செயல்முறை என்று வரையறுக்கப்படுகிறது. ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு செய்தல் என்பவை ஒரு நாணயத்தின் இரு பக்கங்கள் போல் இருப்பதால், இவை பெரும்பாலும் ஒத்ததாகவும் மற்றும் ஒன்றுக்கொன்று மாற்றாகவும் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

பணியாளர்களின் தேர்வு என்பது ஒரு கடினமான செயல்முறையாகும். ஏனெனில் சரியான பணிக்கு சரியான நபரைத் தேர்ந்தெடுக்கப் பணத்தை அதிக முதலீடு செய்ய வேண்டியுள்ளது. பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கும் ஒவ்வொரு செயல்முறை படிகளும் விண்ணப்பதாரர்களைப் பற்றி பல தகவல்களைப் பெற உதவுவதால், முடிவெடுக்கும்செயலைஇதுஎளிதாக்குகிறது.

அட்டவணை 7.1 ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு செய்தலுக்கு இடையேயான வேறுபாடுகள்

வ.எண்	ஆட்சேர்ப்பு	தேர்வு
1.	ஆட்சேர்ப்பு முறையானது தகுந்த நபர்களை தேர்வு செய்வதற்கு முன்னரே நடைபெறும்	ஆட்சேர்ப்பதைத் தொடர்ந்து நபர்களைத் தேர்வு செய்தல் நடைபெறும்.
2.	நிறுவனத்தின் பணிக்குத் தேவையான தகுதி வாய்ந்தவர்களை அடையாளம் கண்டு ஊக்குவிக்கும் செயல்முறை	விண்ணப்பித்தவர்களிடம் இருந்து தகுதி வாய்ந்தவரைத் தேர்ந்தெடுப்பது.
3.	இது நேர்மறை செயலாகும். பல நபர்களை விண்ணப்பிக்கச் செய்து தேர்வு விகிதத்தை அதிகரிக்கிறது.	இது எதிர்மறை செயலாகும். பணிக்கு ஏற்ற சிறந்த நபரை தேர்வு செய்வதற்காக, தகுதியுடைய பல நபர்களை நிராகரிப்பது.
4.	ஆட்சேர்ப்பு என்பது மனித வளங்களைத் தேடுவதும் மற்றும் அடையாளம் காண்பதுமாகும்	அடையாளம் காணப்பட்ட மனிதவளங்களை ஒப்பிட்டு சரியான பணிநிலையில் அமர்த்துவது.



படம் 7.1 விண்ணப்பதாரர்களைத் தேர்வு செய்யும் செயல்முறை

FSM_TAM_Chapter 07.indd 184
1/13/2020 1:13:56 PM

நியமனம் செய்தல் (Placement) – நியமனம் செய்தல் என்பது சரியான வேலையில் தகுதியான பணியாளரை அமர்த்தும் செயலாகும். ஒரு உணவக நிறுவனத்தில் சரியான பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்து நியமனம் செய்தல் என்பது அந்நிறுவனத்தின் நிலையான சிறந்த வேலைத்திறன் மற்றும் உற்பத்தியை உருவாக்க உதவும். இதன் மூலம் அந்நிறுவனம் சுமூகமாக செயல்படவும் மற்றும் நோக்கங்களை சிறந்த முறையில் அடையவும் முடியும்.

பணிச்சூழலுக்கு அறிமுகப்படுத்துதல் (Induction) – தகுதியான பணியாளர்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டு, பொருத்தமான பணிநிலைக்குஅமர்த்தப்பட்ட பிறகு,அவர்களை பணிச்சூழலுக்கு அறிமுகப்படுத்துதல் என்பது அடுத்த படிநிலையாகும். பணிச்சூழலுக்கு அறிமுகப்படுத்துதல் என்பது புதிதாக பணியமர்த்தப்பட்ட பணியாளர்களுக்கு நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்கள் மற்றும் கலாச்சாரத்தை அறிமுகம் செய்தலும், அதை ஏற்றுக்கொள்ளச் செய்தலும் மற்றும் உணவக நிறுவனத்தின் வழக்கமான நடைமுறைகளை அறிந்து கொள்ளவும் உதவும் செயல்முறை ஆகும்.

7.2 பயிற்சி மற்றும் ஊக்கமளித்தல் (Training and Motivation)

7.2.1 பயிற்சியளித்தல் (Training)

ஒரு குறிப்பிட்ட பணியை செய்வதற்குத் தேவையான அறிவு மற்றும் திறன்களை அதிகரிப்பதற்காக ஊழியருக்குத் தரப்படும் செயலே பயிற்சியளித்தல் எனப்படும். புதிய பணியாளர்களுக்கு பயிற்சி அளிப்பது என்பது ஒரு முதலீடு ஆகும். நீண்ட கால அடிப்படையில் அதிகபட்ச பயன்களைப் பெற பணியாளர்களுக்கு முழுமையான பயிற்சி அளிக்க வேண்டியது அவசியம். நிறுவனத்தின்

புகைபடம் 7.2 பயிற்சியளித்தல்

செயல்பாட்டுக் கொள்கைகள், நடைமுறைகள் பற்றி ஊழியர்கள் நன்கு அறிந்திருந்தால், அது புதிய பணியாளர்களுக்கு ஊக்கத்தையும், தன்னம்பிக்கையையும் அளிக்கும்.

ஒரு பயிற்சி திட்டத்தின் முதல்படி என்பது எப்பொழுது பயிற்சி கொடுக்கப்பட வேண்டும்? என்ன கற்றுக் கொடுக்கப்பட வேண்டும்? யாருக்கு பயிற்சி அளிக்கப்பட வேண்டும்? என்பது பற்றி முடிவு செய்தலே ஆகும். ஒரு நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு பயிற்சிக்கான இலக்குகள் அமைக்கப்பட வேண்டும். மேலும் இலக்கைப் பற்றிய ஒரு சுருக்கத் திட்ட வரைபடம் (Outline) வடிவமைக்கப்பட வேண்டும். ஒரு சிறந்த பயிற்சித் திட்டம் நிறுவனத்திற்கும், பணியாளர்களுக்கும் நன்மைகள் பல வழங்கக்கூடியது.

பயிற்சியினால் நிறுவனத்திற்கு ஏற்படும் நன்மைகள்

- உற்பத்தி அதிகரித்தல்
- உணவு கெட்டுப்போதல் மற்றும் பொருள் சேதாரங்கள் குறைதல்
- விபத்துக்களின் எண்ணிக்கை குறைதல்
- குறைவான புகார்கள்
- பணியில் திருப்தியை அதிகரித்தல்
- பணியாளர்களின் பணிநிலைத்தன்மை அதிகரித்து பணியை விட்டு செல்லும் விகிதம் குறைதல்

FSM_TAM_Chapter 07.indd 185 1/13/2020 1:13:58 PM

- பணியாளர்கள் விடுப்பு எடுத்தல் குறைதல்
- சிறந்த தரத்தில் செயல்திறன்
- குறைந்த கண்காணிப்பு மற்றும் குறைந்த பணச்செலவு
- மன உறுதியை அதிகரித்தல்
- எதிர்கால மேலாளர்களைத் தயார்படுத்துதலை எளிதாக்குதல்
- சிறந்த மேலாண்மை திறன்

பயிற்சியினால் பணியாளர்களுக்கு ஏற்படும் நன்மைகள்

- சுயமரியாதை
- நம்பிக்கை
- செயல் ஊக்கம்
- புதிய திறன்கள், நுட்பங்கள் மற்றும் அறிவு
- பதவி உயர்வு
- அதிக வருமானம்
- ஒத்துப்போகும் நிலை
- பாதுகாப்பு அதிகரிப்பு

அ). பயிற்சி அளித்தலின் வகைகள்

1. ஊக்கமளித்தல் அல்லது பணிச்சூழலை அறிமுகப்படுத்தும் பயிற்சி (Induction or orientation programme)

இவ்வகையான பயிற்சியில் புதிய பணியாளருக்கு உணவக நிறுவனத்தின் வரலாறு, உணவுப்பட்டியலின் வகை, வழங்கப்படும் சேவையின் வகை, நிர்வாக அமைப்பு, துறைகள் அமைக்கப்பட்டிருக்கும் இடம் மற்றும் பணியாளர்களின் பணிகள், கொள்கைகள், நடைமுறைகள், விதிகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகள், குறைகளைத் தெரிவிக்கும் நடைமுறைகள் மற்றும் பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள் போன்றவற்றைத் தெளிவுபடுத்த வேண்டும்.

இப்பயிற்சியில் உணவகத்தின் பாதுகாப்பு பெட்டக அறைகள், கஃபடேரியா, உணவு இடைவேளை நேரம், விடுப்பிற்கான விதிகள் மற்றும் பிற வசதிகளைப் பற்றி அறிந்து கொள்ள முடியும். இதன் மூலம் பணியாளர்கள் தன்னம்பிக்கையைப் பெற்று உணவகத்தின் ஒரு அங்கத்தினராக உணர்ந்து விசுவாசத்தை வெளிப்படுத்துவர்.

2. உள்ளிருப்பு பயிற்சி (Internship Training)

உள்ளிருப்பு பயிற்சி என்பது வழக்கமாக கல்வி அல்லது தொழில் நிறுவனங்களில் பணியைப் பற்றிய செய்முறை அறிவைப் பெறத் தேவையான அனுபவ அறிவை வழங்குவதாகும். எடுத்துக்காட்டாக, உணவக மேலாண்மை பயிலும் மாணவர்கள் ஆறு மாதங்கள் முதல் இரண்டு ஆண்டுகள் வரை சிறந்த உணவக நிறுவனத்தில் பயிற்சியைப் பெறுவதன் மூலம் பணியைப் பற்றிய செய்முறை அறிவைப் பெற்றுக்கொள்கிறார்கள்.

ஆ). பயிற்சி முறைகள்

பணியில் பயிற்சி (On the Job Training) மற்றும் பணி சார்ந்த வெளிப்பயிற்சி (Off the Job Training) என பொதுவாக பயிற்சியில் இரண்டு முறைகள் உள்ளன.

1. பணியில் பயிற்சி (On the Job Training – OJT)

இந்த முறை 'உற்று நோக்கி பதிய வைத்தல்' (Observing and copying) அல்லது 'செயல்வழிக் கற்றல்' (Learning by doing) என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. உணவக நிறுவனத்தில் புதிய பணியாளர்கள் பணியில் அமர்த்தப்பட்டு பணி செய்வதற்குத் தேவையான திறன்கள் அவர்களுக்கு கற்றுக் கொடுக்கப்படுகிறது. இதனால் ஒரு புதிய பணியாளருக்கு இந்த வகையான பயிற்சியே சிறந்தது என வெற்றிகரமாக நிரூபிக்கப்பட்டுள்ளது.

FSM_TAM_Chapter 07.indd 186 1/13/2020 1:13:58 PM

அட்டவணை 7.2 **ஒரு சமையற்காரருக்கான பணியில் பயிற்சி திட்டம்**

நாள் 1
சமையலறையின் பல்வேறு பிரிவுகளைப் புரிந்து கொள்ளுதல்
அங்கு இருக்கும் உபகரணங்களைப் பற்றி அறிந்து கொள்ளுதல்
ஒரு நாளுக்கான உணவுப்பட்டியல் தயாரித்தல்
சேமிப்பிற்குத் தேவைப்படும் பொருட்களின் பட்டியலைத் தயாரித்தல்
வேலை செய்யும் மேசையை சுத்தம் செய்தல்
நாள் 2
தேவையான மூலப்பொருட்களை சோதனையிட்டு சரிபார்த்தல்
சமையற் குறிப்பின் தர நுட்பத்தினை HACCP-ஐ அடிப்படையாகக் கொண்டு அறிதல்.
உணவு முன் தயாரிப்பு செய்தல் மற்றும் சமைத்தல்
பரிமாறும் அளவினை நிர்ணயித்தல்
தயாரித்த உணவைப் பாதுகாப்பாக வைத்திருத்தல்
உணவின் தரத்தை பரிசோதித்தல்
உணவு மேசை மற்றும் உபகரணங்களை சுத்தம் செய்தல்

2. பணி சார்ந்த வெளியிடப்பயிற்சி (Off the Job Training)

i. மாதிரி முறை (Simulation method)

மாதிரி முறை என்பது ஒரு பணியாளருக்கு அவர் பணி செய்ய வேண்டிய இடத்தின் பணிச்சூழலை ஒத்த கிட்டத்தட்ட அதே பணிச்சூழலை வேறு இடத்தில் வழங்கும் உத்தியாகும். சமையற்காரர்களுக்கு கொடுக்கப்படும் பயிற்சி திட்டம் அட்டவணை 7.3-ல் கொடுக்கப்பட்டுள்ளது.

ii. அறிவு அடிப்படையிலான முறை (Knowledge based method)

இந்த முறையில் ஊழியர்களுக்கு விரிவுரைகள், திரைப்படங்கள், மாநாடுகள் மற்றும் கருத்தரங்குகள் மூலம் பயிற்சி வழங்கப்படுகிறது.

iii. பரிசோதனை முறைகள்

ஒரு தனிநபர் தன்னைப் பற்றியும், பணியிடங்களில் மனித உறவுகளின் பல்வேறு கோணங்கள் பற்றியும் புரிந்து கொள்வதும் (மேலாளரின் பணி உட்பட) இம்முறையின் நோக்கமாகும். இதில் இரண்டு முறைகள் அடங்கும். ஒன்று கூர்ந்தறியும் திறன் பயிற்சி (Sensitive training) மற்றொன்று கருத்துப் பரிமாற்ற பகுப்பாய்வு (Transactional analysis) முறையாகும்.

பயிற்சியின் தேவை மற்றும் பங்கேற்பாளர்களின் பணிநிலையைப் பொறுத்து மிகவும் பொருத்தமான பயிற்சி முறை தேர்வு செய்யப்படுகிறது.

7.2.2 ஊக்கப்படுத்துதல் (Motivation)

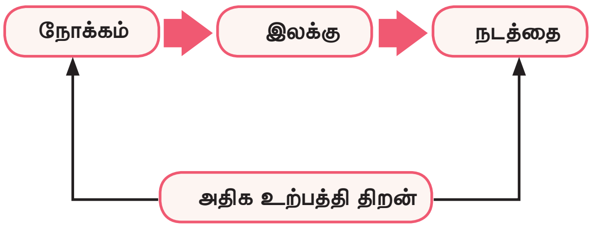
ஒரு சிறந்த நிர்வாக மேலாண்மை, எப்போதும் ஊழியர்களை உற்சாகப்படுத்தி பொருத்தமான பணிச் சூழலை அளிக்க முயற்சிக்கும். ஒரு உணவக நிறுவனத்தின் உற்பத்தித் திறனானது பணியாளர்களை ஊக்கப்படுத்துதலோடு நேரடி தொடர்புடையது.

அட்டவணை 7.3 சமையற்காரருக்கான பணி சார்ந்த வெளிப்பயிற்சித் திட்டம்

நேரம்	பொருளடக்கம்	அறிவுரை முறைகள்
9.00 மு.ப. - 9.45 மு.ப.	உணவக விடுதியின் வரலாறு தற்போதைய நிர்வாக அமைப்பு நோக்கங்கள் பணியாளர்கள் கொள்கைகள்	விரிவுரை (Lecture) விவாத முறை (Discussion) திரைப்படம் (Film show)
9.45 மு.ப. - 10.30 மு.ப.	சமையலறை சாதனங்கள் தூய்மை, பாதுகாப்பு மற்றும் பராமரித்தல்	செயல் விளக்கம் (Demonstration) விவாத முறை (Discussion)
10.30 மு.ப. -11.00 மு.ப.	சுகாதாரம்	திரைப்படம் (Film show) விவாத முறை (Discussion)
11.00 மு.ப. - 11.15 மு.ப.	தேநீர் இடைவேளை	
11.15 மு.ப. - 12.00 ந.ப.	சமைத்தலின் கொள்கைகள் கிரில்லிங் (Grilling)	செயல் விளக்கம் (Demonstration) விவாத முறை (Discussion)
12.00 ந.ப. - 1.00 பி.ப.	பரிமாறும் அளவினை நிர்ணயித்தல் (Portioning) தயாரித்தல் (Preparation) காட்சிப்படுத்துதல் (Presentation)	செயல் விளக்கம் (Demonstration) செய்முறை (Practical)
1.00 பி.ப. - 2.00 பி.ப.	மதிய இடைவேளை	
2.00 பி.ப. - 4.00 பி.ப.	சமையல் செய்முறை	செய்முறையை செய்து காட்சிப்படுத்துதல்
4.00 பி.ப. - 4.15 பி.ப.	காஃபி இடைவேளை	
4.15 பி.ப. - 5.00 பி.ப.	உணவின் விலையை நிர்ணயம் செய்தல் பரிமாறும் அளவினை நிர்ணயம் செய்தல்	உரை விவாத முறை
5.00 பி.ப. - 6.00 பி.ப.	தூய்மைப்படுத்துதல்	

"மோட்டிவேஷன்" அல்லது ஊக்கமளித்தல் (Motivation) என்பது 'மோட்டிவ்' (Motive) என்ற வார்த்தையிலிருந்து பெறப்பட்டது. மோட்டிவ் / நோக்கம் என்பது 'தனிநபரின் உள்ளார்ந்த எண்ணங்களே, அவர்களது நடத்தையை வழிநடத்தி செயல்படுத்துகிறது என்று வரையறுக்கப்படுகிறது. ஊக்கமளித்தல் என்பது உந்துதல், ஆர்வம் மற்றும் முயற்சி ஆகியவற்றைக் கொண்டு சில இலக்குகளை அடைய உதவும் வழியைக் குறிப்பதாகும்.

FSM_TAM_Chapter 07.indd 188 1/13/2020 1:13:58 PM



படம் 7.2 ஊக்கப்படுத்துதலின் செயல்முறை

அ). ஊக்கமளித்தலின் கொள்கைகள் (Motivational Theories)

மனிதவள நிறுவனங்கள் ஆரம்பிக்கப்பட்ட காலம் முதல், மக்களைப் பணி செய்ய எது தூண்டுதலாக அமைகிறது என்பது குறித்து பல்வேறு சிந்தனையாளர்கள் ஆய்வு செய்ய முயன்றுள்ளனர். பல்வேறு அணுகுமுறையின் விளைவாக பல கோட்பாடுகள் உருவாக்கப்பட்டன. ஆனால் இங்கே இரண்டு கோட்பாடுகள் பற்றிக் கூறப்பட்டுள்ளன. அவை மாஸ்லோவின் கோட்பாடு மற்றும் டக்ளஸ் மெக்ரிகெர் X மற்றும் Y கோட்பாடு.

1. மாஸ்லோவின் கோட்பாடு (Maslow's Theory)

செயல்கள் வெற்றிகரமாக செய்து முடிக்கப்பட,தேவைகள் ஐந்து நிலைகளில் பூர்த்தி செய்யப்பட்டு ஊக்கப்படுத்தப்பட வேண்டும். ஆபிரகாம் மாஸ்லோ ஐந்து வெவ்வேறான மனித தேவைகளை முன்வைத்தார். அதாவது அடிப்படை உடலியல் தேவைகளான உணவு மற்றும் தங்குமிடம், அதைத் தொடர்ந்து பாதுகாப்பு, சமூகத் தேவைகள் மற்றும் அவற்றை விட உயர்ந்தவைகளான சுய மரியாதை மற்றும் தன்னை உணர்ந்து கொள்ளுதல் ஆகியவையாகும்.

2. டக்ளஸ் மெக்ரிகெர் X மற்றும் Y கோட்பாடு (Douglas McGregor – X and Y Theory)

இந்தத் தத்துவம் மனித இயல்பைப் பற்றிய அனுமானங்களை அடிப்படையாகக் கொண்டது. டக்ளஸ் தனது கோட்பாடுகளை X கோட்பாடு (எதிர்மறை / அவநம்பிக்கை) (Pessimistic) மற்றும் Y கோட்பாடு (நேர்மறை / தன்னம்பிக்கை) (Optimistic) என இரண்டு கோட்பாடுகளாக குறிப்பிட்டுள்ளார். அவரது X கோட்பாட்டின்படி வேலையில் விருப்பமில்லாமல் இருப்பவர்கள், பொறுப்புகளைத் தவிர்ப்பவர்கள், எந்த இலட்சியமும் இல்லாமல் இருப்பவர்கள் மற்றும் அதிக பாதுகாப்புடன் இருப்பவர்கள் ஆகியோர் இதில் இருப்பதாகக் கருதப்படுகிறது. இந்தக் கோட்பாட்டைப் பொறுத்தவரை அவர்களை உழைக்க வைக்க வேண்டுமெனில் அவர்களை ஊக்கப்படுத்தி, கட்டுப்படுத்தி, தண்டனையால் அச்சுறுத்தப்பட வேண்டும் எனக் கூறப்பட்டது. Y கோட்பாட்டின்படி, தொழிலாளர்கள் நேர்மறையான எண்ணங்கள் உடையவர்கள், தன்னம்பிக்கைக்குரியவர்கள், மனப்பூர்வமாக பொறுப்பை ஏற்றுக்கொள்பவர்கள், வேலையில் செயல்திறனையும், படைப்பாற்றலையும் வெளிப்படுத்துபவர்கள் ஆகியோர் இதில் இருப்பதாகக் கருதப்படுகிறது. இத்தகைய தொழிலாளர்கள் தன்னம்பிக்கையுடன் தாங்களே வழிகாட்டியாக செயல்பட்டு சுயக் கட்டுப்பாட்டுடன் இருப்பர். அதனால் நிர்வாகத்தின் நோக்கங்களை அடைய உழைப்பவர்களாகவும் இருப்பார்கள்.

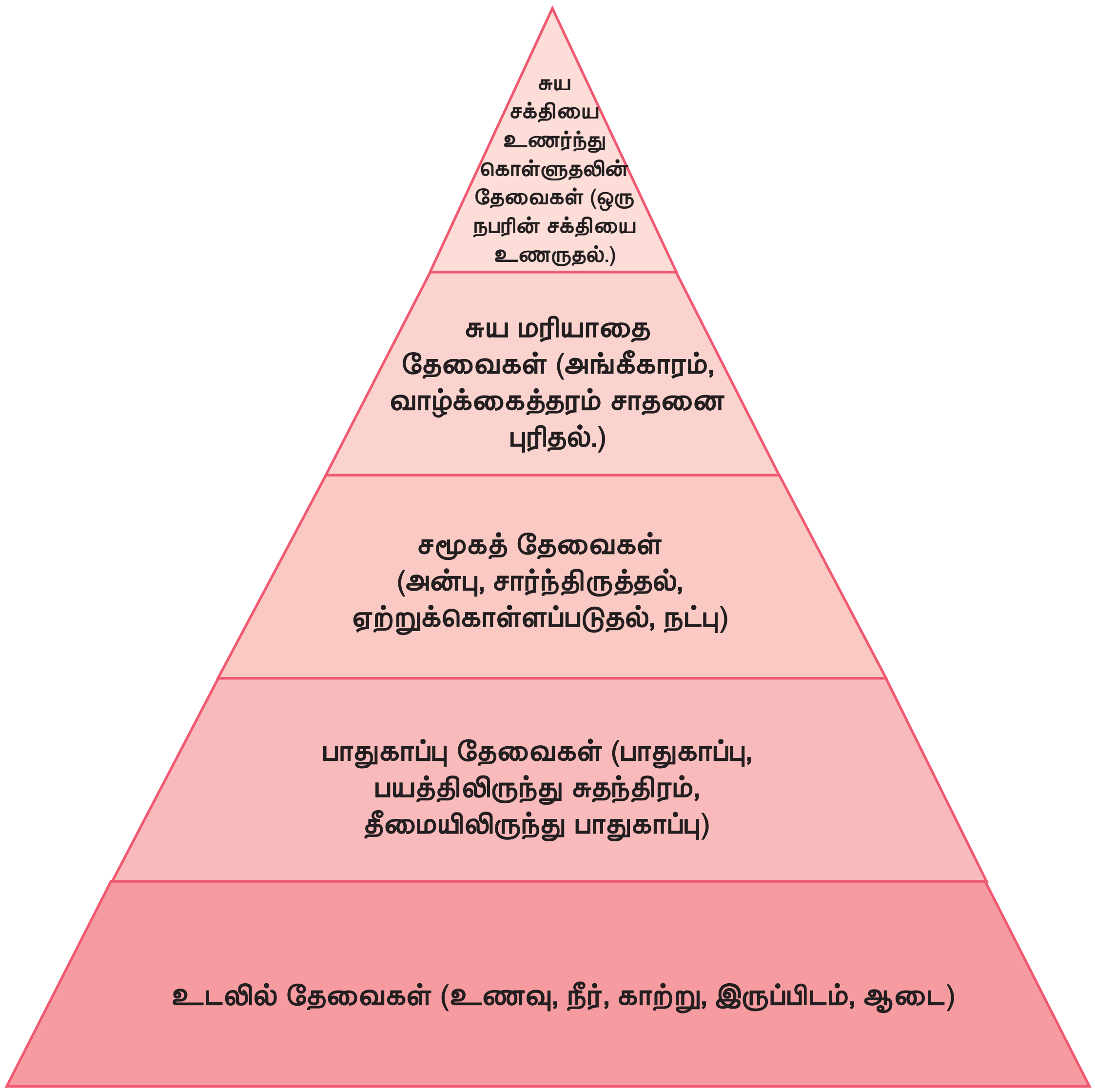
ஆ. ஊக்கமளித்தலின் வகைகள் (Types of Motivation)

ஒரு உணவக மேலாளர், பணியாளர்களிடமிருந்து பணியை முடித்துப் பெற விரும்பினால் அவர்களுக்கு ஒரு வெகுமதியைக் கொடுப்பதாகக் கூறி தனக்கு இணங்க வைக்கலாம் அல்லது அவர்களிடம் பயத்தை ஏற்படுத்திக் கட்டுப்படுத்தலாம்.

ஊக்கமளித்தலை இரண்டு வகையாக வகைப்படுத்தலாம்.

நேர்மறை (ஊக்க ஊதியம்)
எதிர்மறை (பயம்)

புறக்காரணி (Extrinsic) – (பணம், புகழ்)
உளக்காரணி (Intrinstic) – (பாராட்டு மற்றும் அங்கீகாரம்)



படம் 7.3 மாஸ்லோவின் தேவைகளின் படிநிலைகள்

1. நேர்மறை அல்லது கூடுதல் ஊதியத்துடன் ஊக்கப்படுத்துதல் (Incentive motivation)

இது பொதுவாக வெகுமதி அளித்தலின் அடிப்படையில் இருக்கும். மக்கள் ஊக்க ஊதியத்திற்காக பணி செய்ய நான்கு 'P'–ன் உந்துதல் அவசியமாகிறது, அதாவது புகழ் (Praise), கௌரவம் (Prestige), பதவி உயர்வு (Promotion) மற்றும் ஊதியம் (Pay).

நேர்மறையான ஊக்கமளித்தல் என்பது கீழ்வருவனவற்றைக் குறிக்கிறது.

- பாராட்டு மற்றும் பணி முடித்ததன் பலன் (Praise and credit for work done)
- கீழ்நிலையில் உள்ள பணியாளர்களின் மேல் அக்கறை (A sincere interest in subordinates as individuals)
- போட்டி (Competition)
- பங்கேற்பு (Participation)
- பெருமை (Pride)
- பொறுப்புகளைப் பகிர்ந்தளிப்பது (Delegation of responsibility)
- உயர்வாக மதித்தல் (Appreciation)
- ஊதியம் (Pay)

வேலையை சிறப்பாக முடித்ததற்காக கொடுக்கப்படும் விருதுகள், தகுந்த அங்கீகாரம் மற்றும் பாராட்டுக்கள் ஆகியவை நல்ல

FSM_TAM_Chapter 07.indd 190 1/13/2020 1:13:58 PM

குழு உணர்வினையும், ஒத்துழைப்பு மற்றும் மகிழ்ச்சியையும் ஏற்படுத்த வழிவகுக்கும்.

2. எதிர்மறை ஊக்கமளிப்பு அல்லது பயத்தினை ஏற்படுத்துதல் (Negative or fear motivation)

இது கட்டாயப்படுத்துவது அல்லது அச்சத்தை ஏற்படுத்துவதை அடிப்படையாகக் கொண்டது.

எதிர்மறையான ஊக்கமளித்தல் என்பது சில குறைகளைக் கொண்டுள்ளது. தண்டனை அடிக்கடி அளிக்கப்படும்போது மன அழுத்தம் மற்றும் விரக்தி அடைதல் போன்றவை ஏற்பட்டு எதிர்மறையான நடத்தைக்கு வழிவகுக்கிறது.

இவை கீழ்வருவனவற்றை உள்ளடக்கியது.

- ஊதியக்குறைப்பு (Wage cuts)
- எச்சரிக்கை (Warnings)
- விமர்சனங்கள் (Criticism)
- ஊதியத்துடன் கூடிய விடுப்பு நாட்கள் குறைப்பு (Reduction in paid holiday)
- சிரமமான இடத்திற்கு பணி மாற்றம் செய்தல் (Transfer to inconvenient places)
- பணி நீக்கம் (Dismissal)

இது போன்ற ஊக்கமளித்தலில் விசுவாசம், ஒத்துழைப்பு மற்றும் ஒற்றுமை போன்ற மனித இயல்புகள் மோசமாக பாதிக்கப்பட்டு நிர்வாகத்தின் உற்பத்தித் திறன் குறைந்து விடும்.

3. புறக்காரணி வழி ஊக்கமளித்தல் (Extrinsic Motivation)

இதுபுறக்காரணிகள்மூலம்ஊழியர்களை சந்தோஷப்படுத்தும் வழிமுறையாகும். இது பதவி உயர்வு, வாழ்க்கைத் தரம் உயர்தல், கூடுதல் பலன்கள், ஓய்வூதிய திட்டங்கள், மருத்துவ காப்பீட்டுத் திட்டங்கள், விடுமுறை நாட்கள் (Holidays) மற்றும் விடுமுறைக் காலம் (Vacations) ஆகியவற்றைக் குறிக்கிறது.

4. உளக்காரணி வழி ஊக்கமளித்தல் (Intrinsic Motivation)

இது பயனுள்ள ஒன்றை நிறைவேற்றிய திருப்தி உணர்வினைக் குறிப்பது. இது புகழ், பொறுப்பு, அங்கீகாரம், மரியாதை, ஆற்றல், அந்தஸ்து, போட்டி மற்றும் பங்கேற்பு ஆகியவற்றைக் குறிக்கிறது.

பணியாளர்களை சரியான வழியில் ஊக்கப்படுத்தும்போது அவர்கள் மிகவும் திருப்திகரமான உணர்வினைப் பெறுவர்.

7.3 தலைமைப் பண்புகள் (Leadership qualities)

தலைமைப் பண்பு என்பது ஒரு குழுவின் மீதான செல்வாக்கு ஆகும். பணிப்பொறுப்புகளைத் தெளிவாக உருவாக்கி பணியாளர்களுக்கு வழங்குதல், குழுவினை வழிநடத்திச் செல்லும் பொறுப்பினை ஏற்றுக் கொள்ளுதல் மற்றும் தன்னைப்போல் பணியாளர்களுக்கும் நன்மதிப்பு கொடுத்து அவர்களின் நம்பிக்கையை சம்பாதித்தல் போன்றவை பணியாளர்களைத் திறம்பட கையாளும் ஒரு உணவக மேலாளரின் பணிகளாகும். ஒரு நிறுவனம் சிறந்த முறையில், சுமூகமாக செயல்படுவதற்கு சக்தி வாய்ந்த குழு தேவைப்படுகிறது.

7.3.1 தலைமைப் பண்பின் வகைகள் (Styles of leadership)

ஒரு குழுவை உருவாக்க, உணவக மேலாளர் கீழ்க்கண்ட தலைமைப் பண்புகளில்

புகைபடம் 7.3 தலைமைப் பண்புகள்

ஒன்றைப் பின்பற்ற வேண்டும். வெவ்வேறு சூழ்நிலைக்கு ஏற்றவாறு பல வகைகள் உள்ளது. இதனடிப்படையில் தலைமைப் பண்பு வகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளது.

அ. சர்வாதிகார தலைமை (Autocratic leadership)

ஆ. ஜனநாயக தலைமை (Democratic leadership)

இ. சுதந்திரமான தலைமை (Laissez Faire or Free Rein leadership)

ஈ. அதிகாரத்துவ தலைமை (Bureaucratic leadership)

அ. சர்வாதிகார தலைமை (Autocratic leadership)

ஒரு சர்வாதிகார தலைவர் என்பவர் நிறுவனத்தின் எல்லாமுமாகத் திகழ்பவர். இவர் தனக்குக் கீழ் உள்ள பணியாளர்களுக்கு வேலையை பகிர்ந்தளிக்கும் பொறுப்பைப் பெற்றுள்ளார். இவ்வகைத் தலைமைப் பண்பு திறன் வாய்ந்தது. மேலும் தீர்மானங்கள் எடுக்கும்போது மற்றவர்களுடன் ஆலோசனை செய்ய சில நேரம் அனுமதிக்கும், பல நேரங்களில் அனுமதிப்பதில்லை. ஒருவரின் தீர்மானம் மட்டுமே பின்பற்றப்பட வேண்டிய நெருக்கடியான சூழலில் இவ்வகை தலைமைப் பண்பு சரியானது (எ.கா. இயந்திரக்கோளாறு).

இதில் கண்டிப்பான சர்வாதிகாரம் (Tough autocratic) மற்றும் இரக்கமுள்ள சர்வாதிகாரம் (Benevolent autocratic) என இரண்டு வெவ்வேறு வகைகள் உள்ளன.

கண்டிப்பான அல்லது கடுமையான சர்வாதிகாரம் (Hard boiled) என்பது பயம் மற்றும் தண்டனையை ஆயுதமாகப் பயன்படுத்தி எதிர்மறை தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும். இதில் கட்டளையிடுவதே தலைமைப் பண்பு என்று பார்க்கப்படுகிறது. கீழ் உள்ளவர்கள் மறுப்பு கூறாமல் கட்டளைக்குக் கீழ்ப்படிதல் வேண்டும். இத்தலைமைப் பண்பின் முக்கிய நோக்கமே 'செயல்திறனுக்கேற்ற ஊதியம் மற்றும் மிகக் குறைவான பாராட்டு போன்றவை ஆகும்.

இரக்கமுள்ள சர்வாதிகாரம் என்பது தந்தையைப் போன்ற தலைமை (Paternalistic leader) எனக் கூறப்படுகிறது. தலைமை ஏற்பவர் கீழ் பணி புரிபவர்களிடம் தன்னை பெற்றோராக பாவித்து நடந்து கொள்வார். இப்பண்பு வெகுமதி மற்றும் ஊக்க ஊதியத்தைப் பயன்படுத்தி நேர்மறை தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும். இதன் மூலம் தன் கீழ் பணிபுரிபவர்கள் நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களை அடைய சரியான திசையில் வழிநடத்திச் செல்ல உதவுகிறது.

ஆ. ஜனநாயக தலைமை (Democratic leadership)

ஜனநாயக தலைமை பங்கு பெறும் தலைமை (Participating leadership) அல்லது பகிர்ந்தளிக்கும் தலைமை (Shared leadership) என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. தீர்மானிக்கும் செயல்முறைகளில் இக்குழுவில் உள்ளவர்களின் பங்களிப்பு அதிகமாக இருக்கும். இது மாற்றியமைக்கும் தன்மையையும், பொருந்திக் கொள்வதையும் அனுமதிக்கும்.

FSM_TAM_Chapter 07.indd 192 1/13/2020 1:13:58 PM

குழுவின் கருத்துக்கு ஏதேனும் ஒரு நபர் எதிராக செயல்படும்போது, மற்ற உறுப்பினர்கள் சுய கட்டுப்பாட்டுடன் இருப்பதை தலைமை எதிர்பார்க்கும். அந்நபரை மற்ற உறுப்பினர்கள் உடனடியாகக் கண்காணித்து கட்டுப்படுத்த வேண்டும். இவ்வகை தலைமைப் பண்புக்கு நேரமும், சக்தியும் அதிகம் தேவைப்படும்.

இ. சுதந்திரமான தலைமை (Laissez Faire or Free Rein leadership)

புகைபடம் 7.4 சுதந்திரமான தலைமை

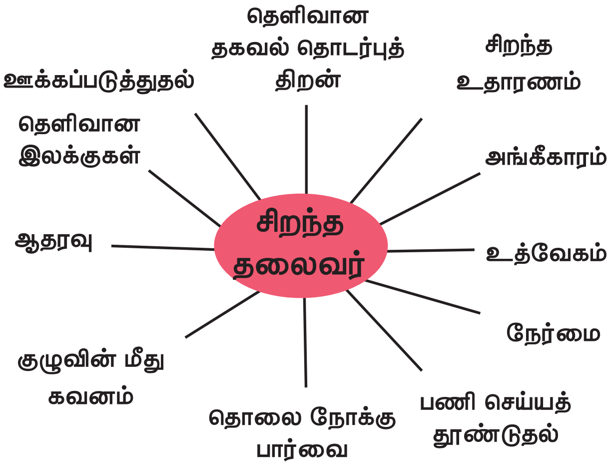
இவ்வகை தலைமை தன் கீழ் உள்ளவர்களை அவர்களின் விருப்பத்திற்கேற்றவாறு செயல்பட அனுமதிக்கிறது. அவர் எந்த கொள்கைகள் மற்றும் செயல்முறைகளையும் உருவாக்குவதில்லை. வழக்கமாக இவ்வகையில் நேரடி தலைமை என்று யாரும் இல்லாமல் இருப்பதால் இது 'எந்த தலைமையும் இல்லை' என்று அழைக்கப்படுகிறது. இத்தலைமைப் பண்பு வெற்றியடைய வேண்டுமானால் இக்குழுவில் உள்ள நபர்கள் எல்லா நிலைகளிலும் பக்குவப்பட்ட நடத்தை உடையவராக இருக்க வேண்டும்.

ஈ. அதிகாரத்துவ தலைமை (Bureaucratic leadership)

இவ்வகை தலைமைப் பணியில் தலைவரின் நடத்தையானது விதிகள், ஒழுங்குமுறை மற்றும் செயல்முறைகள் போன்றவற்றைச் சார்ந்தே உள்ளது. இதில் எந்தவொரு பணியாளரின் பங்களிப்போ அல்லது சுயமுயற்சியோ இருக்காது. இதன் விளைவாக நிர்வாக செயல்முறைகள் வழக்கமான நடைமுறையில் தொடர்ந்து செயல்படும்.

7.3.2 சிறந்த தலைமையின் குணநலன்கள்

ஓர் தலைவர் தனக்கு கீழ் உள்ள பணியாளர்களை வழி நடத்த, பயனுள்ள சில தலைமைப் பண்புகளைக் கொண்டிருக்க வேண்டும். அவை பின்வருமாறு வழங்கப்பட்டுள்ளது.



படம் 7.4 தலைவரின் குணங்கள்

i. உடல் மற்றும் மன வலிமை (Physical and mental vigour)

நீண்ட நேரம் பணி செய்ய அதிக சக்தியும், மனவலிமையும் தலைவருக்கு தேவைப்படுகிறது.

FSM_TAM_Chapter 07.indd 193 1/13/2020 1:13:59 PM

ii. மன எழுச்சியில் நிலைப்புத் தன்மை (Emotional Stability)

தலைவர்கள் பல்வேறு பிரச்சனைகளைப் பற்றி முடிவெடுக்கும்போது அதைப் பகுத்தறிந்து பொருத்தமான முடிவை எடுக்க வேண்டுமே தவிர தங்களின் உணர்வுகள் அல்லது உணர்ச்சிகளின் வழி செயல்படக்கூடாது. நல்ல தலைவருக்கு சிறந்த தீர்வளிக்கும் திறன் இருப்பது அவசியம்.

iii. இரக்கம் (Empathy)

ஒரு தலைவர் தன்னுடைய மற்றும் தன் கீழ் பணியாற்றுபவர்களின் பலம், பலவீனம், குறிக்கோள்களைப் பிரித்தறிந்து பார்க்கத் தெரிய வேண்டும். மேலும் நேர்மையாகவும் நடந்து மற்றவர் பார்வையில் இருந்து சிந்திக்கவும் தெரிய வேண்டும்.

iv. ஊக்கமளித்தல் (Motivation)

ஒரு தலைவர் தன்னுடைய பணியாளர்களை ஊக்குவிக்க தனக்குள் உற்சாகத்தை ஏற்படுத்திட வேண்டும். அதற்கு மாறாக தண்டனையைப் பற்றிய பயத்தைப் பயன்படுத்தி பணியை முடிக்கச் செய்தால், அது ஒரு நல்ல தலைவருக்கான பண்பாக இருக்க முடியாது.

v. தகவல் தொடர்புத் திறன் (Communicating Skill)

ஒரு நல்ல தலைவர் தனக்குக் கீழ் பணிபுரிபவர்களிடம் தகவலைத் தெரிவிக்கவும், பணி செய்யத் தூண்டவும், அதற்கு இணங்கச் செய்யவும் மற்றும் வழிநடத்தவும் சிறந்த தகவல் தொடர்புத் திறனைப் பெற்றிருக்க வேண்டும்.

vi. வழிகாட்டும் திறன் (Ability to guide)

தலைவர் தனக்குக் கீழ் உள்ள பணியாளர்களுக்கு குறிப்பிட்ட பணியை எவ்வாறு நிறைவேற்றுவது, தவறுகளை சரி செய்வது, சாதனை புரிய தயார் செய்வது மற்றும் பரிந்துரைகளை வழங்குவது போன்ற வழிகாட்டும் திறன்களைப் பெற்றிருக்க வேண்டும்.

vii. சமூகத் தொடர்பு (Social ability)

ஒரு தலைவர் நட்பாகவும், உதவியாகவும், அனுதாபம் காட்டக்கூடியவராகவும், எளிதில் அணுகக் கூடியவராகவும் இருக்க வேண்டும். மேலும் தன் பணியாளர்களின் நம்பிக்கை மற்றும் விசுவாசத்தைப் பெற்றவராக இருக்க வேண்டும்.

viii. தொழில்நுட்ப திறன் (Technical Competence)

ஒரு தலைவர் தன்னுடைய பணியின் கருத்தியல் (Theory) மற்றும் செய்முறை பற்றிய முழுமையான அறிவைப் பெற்றிருக்க வேண்டும். இவை நிறுவனத்தின் கொள்கைகள், செயல்முறைகள் மற்றும் செயல்பாடுகளுடன் தொடர்புடையதாகும்.

ix. மற்ற தனிப்பட்ட திறமைகள் (Other Personal Abilities)

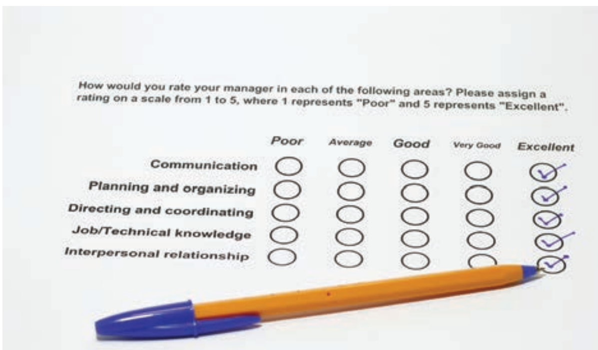
ஒரு தலைவர் செயல்திறன், தைரியம், பணியினைப் பற்றிய அறிவார்ந்த திறன், வளைந்து கொடுக்கும் தன்மை, முதன்மைப் பணிகளுக்கு முக்கியத்துவம் அளித்தல் மற்றும் ஒழுக்கநெறிகளைப் பின்பற்றுபவராகவும் இருக்க வேண்டும். பணியாளர் குழுவினை வழிநடத்துவதோடு சரியான முறைகளை பயன்படுத்தி அவர்களை மதிப்பீடு செய்வதும் ஒரு மேலாளருக்குத் தேவையான பண்பாகும்.

7.4 செயல்திறன் மதிப்பீடு, ஊதியம் (Performance Appraisal, Wages)

உணவக நிறுவனத்தின் ஒரு நல்ல மேலாளர் தனது பணியாளர்களின் செயல்திறனை தொடர்ந்து கவனித்துக் கொண்டிருக்க வேண்டும். நல்ல

FSM_TAM_Chapter 07.indd 194 1/13/2020 1:13:59 PM

செயல்திறனுக்கு ஊக்கமளிக்கும் வார்த்தையும், தவறுகள் இருந்தால் கண்டிக்கவும் வேண்டும். செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது ஒரு பணியாளரின் செயல்திறன் மற்றும் முன்னேற்றத்தை முறைப்படி மதிப்பிடுவதற்கான ஒரு செயல்முறையாகும்.



புகைபடம் 7.5 செயல்திறன் மதிப்பீடு, ஊதியம்

செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் நன்மைகள்

- மேற்பார்வையாளருக்கு பதவி உயர்விற்கான திட்டத்தை உருவாக்க உதவுகிறது.
- பணியாளருக்கு ஊக்க ஊதியத்தை வழங்குவதை முடிவு செய்கிறது.
- பணியாளருக்கான பயிற்சித்திட்டங்கள் மற்றும் கொள்கைகளை உருவாக்குகிறது.
- பணியாளர்களின் பணிக்கால அளவு மற்றும் தேர்ந்தெடுக்கும் செயல்முறைகளை அறிந்து கொள்ள உதவுகிறது.
- சிறந்த தகவல் தொடர்புத் திறனை உறுதிப்படுத்துகிறது.
- ஊக்கப்படுத்தும் காரணியாக செயல்படுகிறது.

7.4.1 மதிப்பீடு செய்யும் முறைகள் (Methods of Appraisal)

1. நேரடி தரவரிசை முறை (Straight Ranking Method)

இது செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் பழமையான மற்றும் எளிய முறையாகும். இதில் ஒரு பணிக்குழுவில் பணியாளர்கள் ஒருவருக்கொருவர் ஒப்பிடப்படுகிறார்கள். அவர்களின் தகுதி அடிப்படையில் ஆய்வு செய்யப்பட்டு திறமைக்கேற்றவாறு குழுக்களாகப் பிரிக்கப்படுகிறார்கள்.

2. சோடி ஒப்பீடு முறை (Paired Comparison Method)

இங்கே ஒவ்வொரு ஊழியரும் ஒரே நேரத்தில் குழுவில் உள்ள ஒவ்வொரு நபர்களுடனும் ஒப்பிடப்படுகிறார். ஒவ்வொரு நபரும் மற்றொரு நபருடன் ஒப்பிடப்படுகையில் எத்தனை முறை ஒப்பிடப்படுகிறார் என்பதை காகிதத்தில் குறித்துக்கொள்ள வேண்டும். இந்த எண்களே மொத்தக் குழுவின் தரவரிசையை அளிக்கும். எடுத்துக்காட்டாக, ஐந்து நபர்களை ஒப்பிடுவதாக இருந்தால் அதில் A நபரின் செயல்திறன் B உடன் ஒப்பிடப்படுகிறது. மேலும் யாருடையது சிறந்தது எனவும் முடிவு எடுக்கப்படுகிறது, பின் A நபர் B, C, D மற்றும் E என ஒவ்வொருவருடனும் ஒப்பிடப்படுகிறார். கீழ்க்கண்ட சூத்திரத்தைப் பயன்படுத்தி முடிவில் ஒருவர் தேர்ந்தெடுக்கப்படுவார்.

$$N(N-1)/2$$

இங்கே N என்பது ஒப்பிடப்பட வேண்டிய நபர்களின் எண்ணிக்கையைக் குறிக்கிறது. முடிவுகள் அட்டவணைப்படுத்தப்பட்டு ஒவ்வொரு நபருக்கும் ஒரு தரக்குறியீடு ஒதுக்கப்படும். குழு பெரியதாக இருக்கும்போது, தீர்வுகளின் எண்ணிக்கை அதிகமாக இருப்பதால், இம்முறை ஒரு பெரிய குழுவிற்கு பொருத்தமானதாக இருக்காது.

3. தரமிடுதல் (Grading)

பணியாளரைத் தரமிடுவதில் பின்வரும் அம்சங்களைக் கொண்ட குறியீடுகள் அளவுகோலாக பயன்படுத்தப்படுகிறது. அவை

FSM_TAM_Chapter 07.indd 195 1/13/2020 1:14:00 PM

புகைபடம் 7.6 தரமிடுதல்

பகுப்பாய்வுதிறன்,ஒத்துழைப்பு,சார்ந்திருத்தல், சுய வெளிப்பாடு, வேலையைப் பற்றிய அறிவு மற்றும் தலைமைப் பண்பு ஆகியவை. தரக்குறியீடுகளானது பின்வருமாறு -

- மிகச் சிறந்தது
- நன்று
- நன்று / சராசரி
- ஏற்றுக்கொள்ளத்தக்கது
- மோசமானது

ஒரு ஊழியரின் உண்மையான செயல்திறன் இந்த தரவரிசைகளுடன் ஒப்பிடப்பட்டு, இறுதியாக அவருக்கு ஒரு தரக்குறியீடு அளிக்கப்படுகிறது.

உங்களுக்குத் தெரியுமா?

ஊழியர்களின் செயல்திறனை மதிப்பீடு செய்ய பயன்படுத்தும் நவீன முறை / நடத்தை ரீதியான மதிப்பீட்டு அளவுகோல் (The Behaviourally Anchored Rating Score – BARS)

இது ஒரு வேலையில் முக்கிய பரிமாணங்களைக் கண்டறிந்து பின்னர் ஒவ்வொரு பரிமாணத்திலும் குறிப்பிட்ட நடத்தையை மதிப்பீடு செய்து தரமிடுகிறது. நடத்தை எப்போதும் செயல்களைச் சார்ந்தது, அது முடிவுகளைச் சார்ந்தது அல்ல. ஆகையால் மேலாளர் விரும்பிய பலனை ஊழியர் நிறைவேற்ற முடியாத போது இருவருக்கும் இடையில் கருத்து வேறுபாடு ஏற்பட வாய்ப்பு உள்ளது.

7.4.2 ஊதியங்கள் (Wages)

ஊதியத்தின் அடிப்படை நோக்கம், ஒரு நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்களுக்கு ஒரு நியாயமான ஊதிய விகிதத்தினை நிறுவுவதும், பராமரிப்பதும் ஆகும். பணியாளரைப் பொறுத்தவரை வீட்டிற்கு கொண்டு செல்லும் பணமானது அவர்களது உழைப்பிற்கு கிடைக்கும் ஊதியமாகும். ஊதியம் என்பது முதலாளிகள் தங்கள் ஊழியர்கள் செய்த வேலைக்கு கொடுக்கக்கூடிய எந்தவொரு பொருளாதார ஈடுசெய்தல் ஆகும்.

ஊதியம் இரண்டு பகுதிகளைக் கொண்டுள்ளது. அவை **அடிப்படை ஊதியம்** மற்றும் **இதர படிகள். அடிப்படை ஊதியம்** என்பது அடிப்படை சம்பளம் மற்றும் படிகளைக் குறிக்கும். இது ஒப்பந்த அடிப்படையில் செய்து முடிக்கப்பட்ட அல்லது முடிக்க வேண்டிய பணிக்கான ஊதியமாகும். அடிப்படை ஊதியத்தின் மதிப்பை குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு பராமரிக்க படிகள் ஊதியத்துடன் சேர்த்து வழங்கப்படுகிறது. **இதர படிகள்** என்பது விடுமுறைக்கான ஊதியம் (Holiday pay), கூடுதல் பணி நேர ஊதியம் (Overtime pay), வெகுமதி (Bonus) மற்றும் சமூக பாதுகாப்பு பலன்கள்.

உணவக நிறுவனங்களைப் போல் மற்ற நிறுவனங்களிலும், கடந்த காலங்களில் ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்பட்ட ஆண்டு ஊதிய விகிதமானது அவர்களின் அடிப்படைத் தேவைகளைக் கூட பூர்த்தி செய்ய முடியாத நிலை இருந்தது. நிறுவனங்கள் விகிதக் கொள்கைகளில் மாற்றம் செய்வதை ஏற்றுக்கொண்டபோது இந்நிலை மாறியது.

FSM_TAM_Chapter 07.indd 196 1/13/2020 1:14:01 PM

அ. ஊதியங்களின் வகைகள் (Types of Wages)

மூன்று வகையான ஊதியங்கள் உள்ளன. அவை.

i. நேர விகிதம் (Time Rate)

இது ஊதியங்களை நிர்ணயிக்கும் பழமையான மற்றும் பொதுவான முறையாகும். இம்முறையில் ஊழியர்களுக்கு ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்தில் செய்யப்பட்ட பணிக்காக ஊதியம் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. குறிப்பிட்ட கால அளவு என்பது ஒரு மணி நேரம், ஒரு நாள், ஒரு வாரம், பதினைந்து நாட்களுக்கு ஒரு முறை அல்லது ஒரு மாதம் அல்லது நிர்ணயிக்கப்பட்ட கால அளவு என்பதைக் குறிக்கும்.

ii. பணி விகிதம் (Piece Rate)

இந்த முறையின் கீழ், செய்து முடிக்கப்பட்ட பணியின் அளவு அல்லது எண்ணிக்கையைப் பொறுத்து தொழிலாளர்களுக்கு ஊதியம் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. பணி செய்ய எடுக்கும் நேரம் எவ்வளவாக இருந்தாலும், செய்து முடிக்கப்பட்ட எண்ணிக்கைக்கு ஏற்றவாறு ஊதியம் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது.

iii. சமநிலை அல்லது கடன் முறை (Balance or Debt Method)

இது நேரம் மற்றும் பணி விகிதம் ஆகிய இரண்டும் இணைந்த முறையாகும். ஒரு ஊழியருக்கு ஒரு மணி நேரம் அல்லது நாள் அடிப்படையிலும், அது மட்டுமல்லாமல் கூடுதல் பணி அளவிற்கேற்றவாறும் ஊதியம் உத்திரவாதம் அளிக்கப்படுகிறது. ஒரு ஊழியருக்கு நேர விகித அடிப்படையில் வழங்கப்பட்ட ஊதியத்தை, பணி விகித அடிப்படையில் கணக்கிடும்போது, அவருக்கு நேர விகித அடிப்படையில் வழங்கப்பட்ட ஊதியத்தை விட அதிகரித்தால் அவருக்கு கொடுக்கப்பட வேண்டிய கூடுதல் தொகையானது அவரது கணக்கில் வரவாக வைக்கப்படும். (எ.கா.) நேர விகிதத்தை விட பணி விகிதத்தில் ஊதியம் அதிகரித்தல்.

ஒரு பணியாளரின் பணி விகித ஊதியம், நேர விகித ஊதியத்தை விட குறையும்போது, கூடுதல் ஊதியத்தைப் பற்றி எந்தக் கேள்வியும் எழுவதில்லை. ஆனால் அவருக்கு நேர அடிப்படையில் ஊதியம் வழங்கப்பட்டிருந்தால், கூடுதலாக கொடுக்கப்பட்ட தொகையானது கடனாக கணக்கில் எடுத்துக்கொள்ளப்பட்டு, பின்வரும் நாட்களில் அவருக்கு வழங்கப்படும் பணி விகித ஊதியம் அல்லது கூடுதல் நேர பணி ஊதியத்தில் இருந்து பிடித்தம் செய்யப்படும்.

அறிவியல் பூர்வமாக பணி மற்றும் நேர விகிதத்தில் ஊதியத்தை நிர்ணயிக்க இவ்வமைப்பு வழிகாட்டுகிறது.

ஆ. ஊதியத்தை நிர்ணயித்தல்

விலைவாசி உயர்வு, உற்பத்தி, ஏற்கனவே நிர்ணயிக்கப்பட்ட ஊதிய விகிதங்கள், ஊதியம் வழங்கும் திறன், பணியாளர்களை ஈர்த்து தக்க வைக்கும் திறன் ஆகிய ஐந்து காரணிகளும் ஊதியத்தை நிர்ணயிக்க கணக்கில் எடுத்துக்கொள்ளப்பட வேண்டும்.

உணவக நிறுவனமானது மனித வளங்கள் இல்லாமல் செயல்பட முடியாது. ஒரு சரியான பணிக்கான தகுதியான பணியாளர், பணியாளருக்குத் தேவையான பயிற்சி மற்றும் தரமான ஊதியம் வழங்கி, அவர்களைத் தொடர்ந்து ஊக்கப்படுத்துதல் போன்றவை ஒரு சிறந்த நிர்வாகத்திற்கு அவசியமானதாகும்.

கலைச்சொற்கள்

மோரேல் (Morale)	:	ஒரு தனி நபர் அல்லது குழுவின் கையில் இருக்கும் பணியைப் பற்றிய மன மற்றும் மன எழுச்சி நிலைகளான நம்பிக்கை மற்றும் விசுவாசத்தைக் குறிப்பதாகும்.
க்ரீவன்ஸ் (Grievance)	:	ஒரு ஊழியர் நியாயமற்ற முறையில் நடத்தப்படும்போது எழும் மன உணர்வு அல்லது அதைப் பற்றி புகார் செய்வது
டெலிகேஷன் (Delegation)	:	பணிகளை பணியாளர்களுக்கு ஒதுக்குதல்
டிஸ்மிஸ்ஸல் (Dismissal)	:	பணியாளர்களை பணி நீக்கம் செய்தல்
ரெக்வெஸ்ட் (Requisite)	:	ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்கத்திற்கு அவசியமான ஒன்று
ஏம்பிஷியஸ் (Ambitious)	:	வெற்றியை அடைய விரும்பும் ஆர்வம்
பர்சுவேடு (Persuade)	:	ஒரு செயலை செய்ய வலியுறுத்தல்
சோஷியபிலிட்டி (Sociability)	:	பிறருடன் நேரத்தை செலவிட விரும்புதல்

இணையத்தில் தேட

- https://www.youtube.com/watch?v=9ZLbSk1Te68 Human Resource management.
- https://www.youtube.com/watch?v=Z3lOca6YVSc Learn the recruitment and selection process of an organization
- https://www.youtube.com/watch?v=PvK7XnEoy9U Recruitment and its importance, process and sources
- https://www.youtube.com/watch?v=S0hVtfp8HZk Importance of employee training in hotel industry
- https://www.youtube.com/watch?v=jnIuBktpwaM Motivating Your Team Using Herzberg's Motivators and Hygiene Factors
- https://www.youtube.com/watch?v=2DbSfuBeOnE Nine Leadership Traits For Success In The Hospitality Industry
- https://www.youtube.com/watch?v=B25itQMVcgo 5-Star Luxury Hotel HR Manager on "Leadership"
- https://www.youtube.com/watch?v=Pjlyz6y5QYI Qualities and responsibilities of an excellent hotel manager
- https://www.youtube.com/watch?v=jhoKHgCF11w Motivation and Team Building (Supervisory Skill Builders DVD)
- https://www.youtube.com/watch?v=Q6rfDAgGFIg Methods of performance appraisal in simple explanation

FSM_TAM_Chapter 07.indd 198 1/13/2020 1:14:01 PM

மாணவர் செயல்பாடு

- தலைமைப் பண்புகளை எடுத்துக்காட்டும் வகையில் நடித்துக் காட்டவும்.
- உணவகத்துறையில் உள்ள ஏதாவது ஒரு பணி நிலைக்கு வெவ்வேறு விளம்பரங்களைக் கொண்டு பத்திரிக்கை புத்தகம் ஒன்றை தயார் செய்யவும்.

ஆசிரியர் செயல்பாடு

- உணவகத் துறையில் ஒரு பொருத்தமான வேலைக்கு மாணவர்கள் தங்களைப் பற்றிய சுய விவரத் தொகுப்பினை (Curriculum Vitae) தயார் செய்யப் பழக்குதல்.
- உணவகத் துறையில் பல்வேறு நிலையிலான பதவிக்கு ஒரு நேர்காணலை எதிர்கொள்ளும் வகையில் நடித்துக் காட்டுக.

WCCBV2

வினாக்கள்

I. சரியான விடையைத் தேர்ந்தெடுத்து எழுதுக. (1 மதிப்பெண்கள்)

1. பணியாளர் மேலாண்மையின் தந்தை ___________

அ) ஹென்றி எல். கிராண்ட்

ஆ) ஃபிராங்க்கில்பெர்த்

இ) ராபர்ட் ஓவன்

ஆ) எஃப் டபிள்யு. டெய்லர்

2. காலிப்பணியிடங்களை நிரப்புவதற்கு தகுதியான ஊழியர்களைத் தேடும் செயல்முறை ___________

அ) ஆட்சேர்ப்பு

ஆ) தேர்வு செய்தல்

இ) அறிமுகப்படுத்துதல்

ஈ) பயிற்சி

3. ஆட்சேர்ப்பில் பொதுவான வெளிப்புற காரணி ___________

அ) வாய் வார்த்தை

ஆ) வளாக வேலை வாய்ப்பு

இ) விளம்பரம்

ஈ) பணியாளர்களின் பரிந்துரை

4. பணிக்குத் தேவையான அடையாளம் காணப்பட்ட மனித வளங்களை ஒப்பிட்டுப் பார்ப்பது ___________ ஆகும்.

அ) ஆட்சேர்ப்பு

ஆ) தேர்வு செய்தல்

இ) நியமனம்

ஈ) அறிமுகப்படுத்துதல்

5. புதிதாக பணியமர்த்தப்பட்ட பணியாளர்களுக்கு செயல்முறைகளை அறிமுகப்படுத்துதல் என்பது ___________ ஆகும்.

அ) நியமனம்

ஆ) அறிமுகப்படுத்துதல்

FSM_TAM_Chapter 07.indd 199 1/13/2020 1:14:01 PM

இ) ஆட்சேர்ப்பு

ஈ) பயிற்சி அளித்தல்

6. பயிற்சியினால் நிறுவனத்திற்கு ஏற்படும் நன்மை என்பது ___________

அ) பதவி உயர்வு

ஆ) அதிக சம்பளம்

இ) ஊக்கப்படுத்துதல்

ஈ) விடுப்பு எடுத்தலைக் குறைத்தல்

7. OJT என்பதன் விரிவாக்கம் ___________

அ) வெறும் நேரத்தில்

ஆ) பணியில் பயிற்சி

இ) பயிற்சியின் போது

ஈ) பணி நேரத்தில்

8. 'உற்று நோக்கி பதிய வைத்தல்' என்ற சொற்றொடர் ___________ ல் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

அ) பணியில் பயிற்சி

ஆ) பணி சார்ந்த வெளியிடப் பயிற்சி

இ) வேலைக்கான பயிற்சி

ஈ) உள்ளிருப்பு பயிற்சி

9. திரைப்படம் மூலம் பயிற்சி வழங்குதல் ___________ முறையில் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

அ) மாதிரி

ஆ) அறிவு அடிப்படையில்

இ) சோதனை

ஈ) அறிமுகப்படுத்துதல்

10. பல்வேறு மனித தேவைகளை கருத்தில் கொள்ளுதல் என்பது ___________ ன் ஊக்குவித்தல் கோட்பாடு ஆகும்.

அ) மாஸ்லோ

ஆ) ஹென்ஸ்பெர்க்

இ) X மற்றும் Y

ஈ) பார்ஸ் (BARS)

11. சாதனை புரிதல் என்பது ___________ தேவையைக் குறிக்கிறது.

அ) சமூக

ஆ) சுய மரியாதை

இ) பாதுகாப்பு

ஈ) உளவியல்

12. ___________ கோட்பாடு மனித இயல்பைப் பற்றிய அனுமானங்களை அடிப்படையாகக் கொண்டது.

அ) டக்ளஸ் மெக்ரிகெர் - X மற்றும் Y கோட்பாடு

ஆ) மாஸ்லோ

இ) பார்ஸ் (BARS)

ஈ) தூய்மை

13. X-கோட்பாட்டின் படி ___________

அ) மக்கள் பொறுப்புகளைத் தவிர்ப்பவர்கள்

ஆ) மக்கள் நேர்மறையான எண்ணங்கள் கொண்டவர்கள்

இ) மக்கள் பொறுப்புகளை ஏற்பவர்கள்

ஈ) படைப்பாற்றலை வெளிப்படுத்துபவர்கள்

14. ஊக்கமளித்தலின் நான்கு 'P' க்களாவன ___________

அ) பங்கு பெறுதல், கௌரவம், பதவி உயர்வு மற்றும் ஊதியம்

ஆ) பாராட்டு, கௌரவம், பதவி உயர்வு மற்றும் ஊதியம்

இ) பாராட்டு, கௌரவம், பதவி உயர்வு மற்றும் செயல்திறன்

ஈ) பங்கு பெறுதல், பதவி உயர்வு, ஊதியம் மற்றும் செயல்திறன்

15. ஊதியக் குறைப்பு என்பது ஒரு ___________ ஊக்குவித்தல்.

அ) நேர்மறை

ஆ) எதிர்மறை

இ) உளக்காரணி வழி

ஈ) புறக்காரணிவழி

16. மருத்துவக் காப்பீட்டுத் திட்டம் என்பது ஒரு __________ ஊக்குவித்தல்.

அ) நேர்மறை

ஆ) எதிர்மறை

இ) உளக்காரணி வழி

ஈ) புறக்காரணிவழி

17. செயல்திறனுக்கேற்ற ஊதியம் என்பது __________ தலைமைப் பண்பின் முக்கிய நோக்கமாகும்

அ) கண்டிப்பான சர்வாதிகாரம்

ஆ) இரக்கமுள்ள சர்வாதிகாரம்

இ) ஜனநாயகம்

ஈ) சுதந்திரமான

18. பங்குபெறும் தலைமை __________ எனவும் அழைக்கப்படுகிறது.

அ) கண்டிப்பான சர்வாதிகாரம்

ஆ) இரக்கமுள்ள சர்வாதிகாரம்

இ) ஜனநாயக தலைவர்

ஈ) சுதந்திரமான தலைவர்

19. குழுவில் உள்ள நபர்கள் எல்லா நிலைகளிலும் பக்குவப்பட்ட நடத்தை கொண்டிருந்தால்மட்டுமேவெற்றிபெறும் தலைமை __________

அ) சர்வாதிகார தலைமை

ஆ) ஜனநாயக தலைமை

இ) சுதந்திரமான தலைமை

ஈ) அதிகாரத்துவ தலைமை

20. செயல்திறன் மதிப்பீடு __________ தவிர மற்றவைகளை உள்ளடக்கியது.

அ) பயிற்சித் திட்டங்கள்

ஆ) பதவி உயர்வு திட்டங்களை உருவாக்குதல்

இ) பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தல் செயல்பாடுகள்

ஈ) ஊதியம் வழங்குதல்

II. மூன்று வரிகளில் விடையளி (3 மதிப்பெண்கள்)

1. ஆட்சேர்ப்பு – வரையறு.
2. ஆட்சேர்ப்புக்கான காரணிகளைப் பற்றி எழுதுக.
3. பணிச்சூழலுக்கு அறிமுகப்படுத்துதல் என்றால் என்ன?
4. பயிற்சி அளித்தலால் நிறுவனத்திற்கு ஏற்படும் பயன்களைப் பட்டியலிடுக.
5. பயிற்சி அளிப்பதால் பணியாளருக்கு ஏற்படும் பயன்களைக் குறிப்பிடு.
6. உள்ளிருப்பு பயிற்சி என்றால் என்ன?
7. பணியில் பயிற்சி என்றால் என்ன?
8. பயிற்சி முறைகளைப் பட்டியலிடுக.
9. பல்வேறு தேவைகளின் படிநிலையை எழுதுக.
10. கூடுதல் ஊதியம் வழங்கி ஊக்கப்படுத்துதல் என்றால் என்ன?
11. சுதந்திரமான தலைவர் என்பவர் யார்?
12. ஒரு சிறந்த தலைவரின் குணங்களைப் பட்டியலிடுக.
13. பணி விகிதம் என்றால் என்ன?
14. நேர விகிதம் என்றால் என்ன?
15. அடிப்படை ஊதியம் என்றால் என்ன?

III. ஒரு பத்தியில் விடையளி (5 மதிப்பெண்கள்)

1. ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு செய்தல் இவற்றிற்கிடையே உள்ள வேறுபாட்டை எழுதுக.

2. சமையற்காரரின் ஒரு நாளைக்கான பணி சார்ந்த வெளிப்பயிற்சி திட்டத்தை எழுதுக.
3. மாஸ்லோவின் ஊக்கப்படுத்துதல் கோட்பாட்டை விவரி.
4. டக்ளஸ் மெக்ரிகர் X மற்றும் Y கோட்பாட்டை விவரி.
5. செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் பல்வேறு முறைகளை எழுதுக.

IV. ஒரு பக்க அளவில் விடையளி (10 மதிப்பெண்கள்)

1. ஆட்சேர்ப்பு செயல்முறையை விரிவாக எழுதுக.
2. பயிற்சி அளித்தலின் வகைகள் மற்றும் முறைகளைப் பொருத்தமான எடுத்துக்காட்டுடன் விவரி.
3. உணவக நிறுவனத்தின் பல்வேறு பணியாளர்களைக் கையாள்வதற்குத் தேவையான தலைமைத்துவ குணங்களை நீ எவ்வாறு வளர்த்துக் கொள்வாய்?
4. உணவக நிறுவன ஊழியர்களின் செயல்திறனை மதிப்பிட பயன்படுத்தப்படும் பல்வேறு முறைகளை விளக்குக.
5. ஊதியத்தைப் பற்றி விரிவாக எழுதுக.

FSM_TAM_Chapter 07.indd 202 1/13/2020 1:14:01 PM