

7  
Mrs. V. Coster

அலுவலக முகாமையும்  
அலுவலக முறைமையும்

OFFICE MANAGEMENT  
AND  
OFFICE SYSTEM



Compiled by :

P. KIDNAPILLAI, B. Dev. S. (Ceylon).

V. THARUMALINGAM, HNDA, DPFM, LCA, MAAT, FPFA.



S. Sivalumar

முதற் பதிப்பு : ஒக்டோபர், 1995.  
First Edition : October, 1995.

# அலுவலக முகாமையும் அலுவலக முறைமையும்

(இலங்கை பொது எழுதுநர் சேவையின் அதிசிறப்பு வகுப்பிற்கு நியமிப்பதற்கான மட்டுப்படுத்தப்பட்ட போட்டிப் பரீட்சைக்கான பாடத்திட்டத்திற்கமைவாக இந்நூல் எழுதப்பட்டுள்ளது. இந்நூல் பொது எழுதுநர் சேவையின் ஏனைய தரங்களுக்கான விதைத்திறமைகாண் தடைப்பரீட்சைக்கும், மற்றும் சகல அரச சேவைகளுக்கான விதைத்திறமைகாண் தடைப்பரீட்சைக்குத் தோற்று வோருக்கும் மிகுந்த பயனளிக்கத்தக்கது. கிராம அலுவலர் பதவியின் அதிசிறப்பு வகுப்பிற்கு நியமிப்பதற்கான போட்டிப் பரீட்சைக்குரிய பாடத்திட்டமும் இந்நூலில் சேர்க்கப்பட்டுள்ளது. பொது எழுதுநர் சேவையின் அதிசிறப்பு வகுப்பிற்கு நியமனை செய்வதற்கான போட்டிப் பரீட்சையின் கடந்த 5 வருட வினாத்தாள்களும் உள்ளடக்கப்பட்டுள்ளன).

— பதிப்புரிமை பிரத்தியேகப்படுத்தப்பட்டுள்ளது —

தலைப்பு	: அலுவலக முகாமையும், அலுவலக முறைமையும்;
வகை	: முகாமைத்துவம்.
தொகுப்பு	: ப. கிட்டிப்பிள்ளை, வே. தருமலிங்கம்.
மொழி	: தமிழ்.
பதிப்பு	: முதலாவது பதிப்பு - ஓக்ரோபர், 1995.
பக்கம்	: 87 + 6.
உரிமை	: வெளியீட்டாளருக்கு.
பதிப்பு	: சென். ஜோசப் கத்தோலிக்க அச்சகம், மட்டக்களப்பு
வெளியீடு	: திருமதி உதயநந்தினி - தருமலிங்கம், 18, வண்டிங்ஸ் லேன், மட்டக்களப்பு.

விலை  
Price : } Rs. 120/-

Title	: Office Management and Office System.
Classification	: Management.
Compiled by	: P. Kidnapillai and V. Tharumalingam.
Language	: Tamil.
Edition	: First Edition - October, 1995.
Pages	: 87 + 6.
Copy Right	: Publisher.
Printers	: St. Joseph's Catholic Press, Batticaloa.
Publication	: Mrs. Uthayananthini - Tharumalingam, 18, Buntings Lane, Batticaloa.

## முன்னுரை

தமிழ்மொழிமூலம் பொது எழுதுநர் சேவையின் அதிசிறப்பு வகுப்பிற்கு நியமிப்பதற்கான மட்டுப்படுத்தப்பட்ட போட்டிப் பரீட்சைக்குத் தோற்றுவோரின் எண்ணிக்கை அண்மைக்காலமாக அதிகரித்துவந்துள்ளது. ஆனால் இதுவரை இப்பரீட்சைக்குரிய அலுவலக முகாமை, அலுவலக முறைமை ஆகிய பாடங்களுக்கான தமிழ் மொழிமூலமான புத்தகங்கள் எதுவும் வெளியிடப்படவில்லை என்பது பெரிய குறையாகும். இக்கருத்து எழுதுநர் சேவையின் ஏனைய தரங்களுக்கான வினைத்திறமைகாண் தடைப் பரீட்சைக்குத் தோற்று வோருக்கும்; மற்றும் அரச சேவையாளர்களுக்கான வினைத்திறமை காண் தடைப் பரீட்சைக்குத் தோற்றுவோருக்கும் பொருந்தும். இக்குறைபாடு எங்களால் உணரப்பட்டதன் விளைவாக உருவானதே உங்கள் கைகளில் தவழும் இத்தொகுப்பு நூலாகும்.

அலுவலக முகாமை, அலுவலக முறைமை என்பன ஏற்கனவே எழுதப்பட்ட விதிகளாகும். இவற்றில் கற்பனைக்கு இடமில்லை.

இந்நூல் முழுக்க முழுக்கச் சொந்த ஆக்கம் என உரிமைகோரும் சிறுபிள்ளைத்தனம் எங்களிடமில்லை.

நாங்கள் படித்த புத்தகங்களில் இருந்தும்; பெற்ற பயிற்சி நெறிகளில் இருந்தும்; கிடைத்த அனுபவங்களைக்கொண்டும் தேவையானவற்றை மட்டும் பொறுக்கி எடுத்துத் தொகுக்கப்பட்ட ஒரு "தொகுப்பு நூலே" உங்கள் கைகளில் இருக்கின்றது. தேடித் தொகுத்த பொறுப்பு மட்டுமே எங்களிருவரையும் சார்ந்தது.

தமிழ்மொழிமூலம் பொது எழுதுநர் சேவையின் அதிசிறப்பு வகுப்பிற்குத் தோற்றுவோருக்குப் பாடத்திட்டத்திற்கு ஏற்ப ஒரு நூல் இல்லையென்ற குறையை இந்நூல் பெருமளவு நிறைவு செய்கின்றது என்பதில் மனநிறைவு கொள்கின்றோம்.

இந்நூல் மிகமிக அவசரமாக வெளியிடப்படவேண்டிய ஒரு தேவை இருந்தது. எனவே இதில் காணும் சகல குறைபாடுகளையும் எழுத்துமூலம் எமது வெளியீட்டாளருக்குத் தெரியப்படுத்தினால் நாம் நன்றியுடையவர்களாவோம்.

“நன்றி”

மட்டக்களப்பு.  
ஓக்ரோபர், 1995.

ப. கிட்ணபிள்ளை,  
வே. தருமலிங்கம்.



# பொருளடக்கம்

## CONTENTS

### பகுதி : 1

#### அலுவலக முகாமை Office Management

அத்தியாயம் Chapter		பக்கம் Page
1.	முகாமை பற்றிய சில கருதுகோள்கள் Management Concepts	01
2.	முகாமைத் தத்துவங்கள் Management Principles	02
3.	முகாமைத்துவ தொழிற்பாடுகள் Management Functions	05
4.	நிருவாக நடைமுறையும், தீர்மானமெடுத்தலும் Administrative Process and Decision Making	15
5.	ஒருமுகப்படுத்தலும் பன்முகப்படுத்தலும் Centralisation and Decentralisation	17
6.	தொடர்பாடலும் பொதுமக்கள் உறவும் Communications & Public Relations	18
7.	அரசின் கொள்கையும், பொது நிர்வாகமும் Government's Policy and Public Administration	24
8.	தலைமைத்துவம் Leadership	27
9.	அதிகாரக் கையளிப்பு Delegation of Powers	33

### பகுதி : 2

#### அலுவலக முறைமை Office System

அத்தியாயம் Chapter		பக்கம் Page
1.	அலுவலக நடைமுறை, அலுவலக முறைமையின் கோட்பாடுகள் Office procedure, Principles of Office Systems	37
2.	கடிதங்களைக் கோவை செய்தல் Records of Filing	43

3.	படிவக் கட்டுப்பாடும், படிவ வடிவமைப்பும் Form Control and Form Design	49
4.	உள்வரும், வெளிச்செல்லும் கடிதங்கள் Inward Letters and Outward Letters	52
5.	வேலை ஆய்வும், வேலை அளவீடும் work Study & Work Measurement	55
6.	அலுவலகக் கடிதத்தொடர்பு Official letters' Correspondence	58
7.)	வேலைக் கட்டுப்பாடு Control of Works	63
8.	அலுவலக உபகரணங்களைப் பயன்படுத்தலின்மீதான கட்டுப்பாடு Control of use of Office Equipment	66
9.	அலுவலக தள அமைப்பும், சூழலும் Office Lay-out and Environment	68

### பிற்சேர்க்கை

#### Annexure

		பக்கம் Page
A.	திணைக்களப்படுத்தல் Departmentalisation	73
B.	பதவியினர் பயிற்சியும் அபிவிருத்தியும் Staff Training and Development	75
C.	அலுவலக உதவியாளரின் கடமைகள் Duties of Office Assistant	77
D.	அலுவலகங்களில் காலதாமதத்தைத் தவிர்க்கும் வழிகள் The Ways and Means of eliminating delays in Office	79
E.	கடந்தகால பரீட்சை வினாத்தாள்கள் (5 வருடங்கள்) Past Question Papers (5 Years)	
	1. அலுவலக முகாமை Office Management	80
	2. அலுவலக முறைமை Office System	85





**பகுதி - 1**

**அலுவலக முகாமை**

**Office Management**

1-100

Office Management

# அத்தியாயம் - 1

## முகாமைபற்றிய சில கருதுகோள்கள் Management Concepts

முகாமை என்றால் என்ன என்பதற்குப் பல அறிஞர்கள் தாம் கைக் கொள்ளும் தத்துவங்களுக்கேற்ப பல்வேறு கோணங்களில் இருந்து வரைவிலக்கணங்களைக் கொடுத்துள்ளனர். இதுவரையில் முகாமை இயலுக்குக் கொடுத்துள்ள வரைவிலக்கணங்களை நுணுகி ஆராயின் அவற்றில் இரு அடிப்படைக் கருத்துக்கள் பொதிந்திருப்பதை அவதானிக்கலாம்.

சில வரைவிலக்கணம் 'மனித நடத்தைபற்றி ஆராய்கின்ற இயலே முகாமை' என்ற கருத்தின் அடிப்படையில் வழங்கப்பட்டுள்ளன. மற்றும் சில வரைவிலக்கணங்கள் வரையறுக்கப்பட்ட ஆக்க சாதனங்களை உரியமுறையில் பயன்படுத்தி அவற்றிலிருந்து உச்ச லாபத்தை அல்லது உச்சப் பயனை அடையும் மார்க்கத்தைத் தெளிவுபடுத்துகின்றன.

ஜே. சி. ஜெயின் என்ற முகாமையியல் ஆசிரியர் முகாமைபற்றிய வரைவிலக்கணத்தைப் பின்வருமாறு விளக்கியுள்ளார். "ஒரு வியாபார நிறுவனத்தின் முன் கூட்டியே திட்டமிட்ட நோக்கங்களை அல்லது இலக்குகளை ஆக்கக்கூடிய பயன்பெறும் நோக்குடன் செயல்படுவதற்கு உதவும் விஞ்ஞானக் கலையே முகாமையாகும்" என்று கூறியுள்ளார். "மனிதர்களைக்கொண்டு சில முயற்சிகளைத் திறம்பட நடாத்தித் தனி மனித முயற்சியின்மூலம் பொதுவான குறிக்கோளை அடைவதற்கான கூட்டு முயற்சிக்கு வழிகாட்டும் கலையே முகாமை" எனச் சைமன் என்ற முகாமை ஆசிரியர் கருத்து வெளியிட்டுள்ளார்.

எச். ஆர். லைற் என்ற முகாமையியல் ஆசிரியர் தனது நூலில் முகாமையென்பது "ஒரு வியாபார நிறுவனம் முன்கூட்டியே திட்டமிட்ட குறிக்கோளை இலகுவில் பெறுதற்பொருட்டு அங்கு கிடைக்கக்கூடிய பணம், பொருள், பொறித் தொகுதி, மனித சக்தி ஆகிய உற்பத்திச் சாதனங்களைச் சந்தைப்படுத்துவதற்கு ஏற்ப திட்டமிடுதல், ஒழுங்கமைத்தல், நெறிப்படுத்தல், ஒருங்கிணைத்தல், கட்டுப்பாடு செய்தல் போன்ற அடிப்படை முகாமை செயல்பாடுகளைச் சரியான முறையில் வழிநடத்தும் ஒரு கலையே முகாமை" ஆகும் எனக் கூறியுள்ளார்.

செலவுக் கணக்கியல் நிறுவனம் தனது அறிக்கையில் முகாமைபற்றித் தெரிவிக்கையில் "ஒரு வியாபார நிறுவனம் தனது இலக்குகளை இலகுவாக அடைதற்பொருட்டு, கிடைக்கக்கூடிய வளங்களைத் தகுந்த முறையில் பயன்படுத்தி உச்சப் பயன்பெறும் பொருட்டுத் திட்டமிட்டுக் கட்டுப்படுத்தும் ஒரு கலையே முகாமையாகும்" என விளக்கம் அளித்துள்ளது.

"ஒரு அரசாங்க நிறுவனம் அல்லது ஒரு சமூக நிறுவனம் போன்ற நிறுவனங்கள் தமது செயற்பாடுகளை மிகவும் இலகுவாகவும், சிறப்பாகவும் கொண்டு நடத்துவதற்குத் தொடர்ச்சியாக மேற்கொள்ளப்படுகின்ற இணைக்கப்பட்ட முகாமை நடவடிக்கைகளின் பல்வேறு பிரிவுகளே முகாமை" எனச் சர்வதேச தொழில் நிறுவனம் கூறியுள்ளது.

## அத்தியாயம் - 2

### முகாமைத் தத்துவங்கள் Management Principles

#### 2:1 முகாமைத்துவம் : (Management)

முகாமைத்துவம் என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் குறிக்கோளை அல்லது நோக்கத்தையடைவதற்காக ஒரு நிறுவனத்திற்குக் கிடைக்கும் வளத்தைச் சிக்கனமான முறையில் ஒழுங்குபடுத்தி அந்நிறுவனத்தின் குறிக்கோளையடையும் ஒரு தொடர் முயற்சியாகும். இந்த முயற்சி திறமையாகவும் பயனுள்ள முறையாகவும் நடைபெற முகாமையாளர் ஒருவர் அந்நிறுவனம் பற்றிய குறிக்கோளைச் சரியாகவும், முறையாகவும் அறிந்திருத்தல்வேண்டும்.

#### 2:2 முகாமையின் பிரிவுகள் : (Divisions of Management)

முகாமை பல்வேறு பிரிவுகளைக் கொண்டது. குறிப்பாக ஐந்து பிரிவுகளைக் கொண்டது.

- ★ ஆளணி முகாமை (Personnel Management)
- ★ நிதி முகாமை (Financial Management)
- ★ உற்பத்தி முகாமை (Production Management)
- ★ களஞ்சிய முகாமை (Stores Management)
- ★ அலுவலக முகாமை (Office Management)

#### 2:3 முகாமையின் படிமுறைகள் : (Functions of Management)

ஒவ்வொரு பகுதிக்கும் ஒவ்வொரு சிறப்புக் காணப்பட்டபோதிலும், பொதுவாக முகாமை பல படிமுறைகளைக் கொண்டது. அவை பின்வருமாறு:

- ★ திட்டமிடுதல் (Planning)
- ★ ஒழுங்கமைத்தல் (Organizing)
- ★ ஊழியரிடல் (Staffing)
- ★ நெறிப்படுத்தல் (Directing)
- ★ ஒருங்கிணைத்தல் (Co-ordinating)
- ★ கட்டுப்பாடு செய்தல் (Controlling)

திட்டமிடலென்பது நிறுவனத்தின் குறிக்கோளைத் தீர்மானித்தலும் அக்குறிக்கோளையடைவதற்கான நிறுவனத்தின் செயற்பாடுகளை வகுத்தலுமாகும்.

ஒழுங்கமைத்தல் என்பது திட்டமிடப்பட்ட செயல்முறைகளை நடைமுறைப்படுத்தப் பொறுப்புக்களைப் பகிர்ந்தளித்து, வளங்களைக் கிடைக்கக்கூடியதாகச் செய்தலுமாகும்.

நெறிப்படுத்தல் என்பது பகிர்ந்தளிக்கப்பட்ட பொறுப்புக்களைத் திறமையாகச் செய்வதற்கும், வளங்களைத் திறமையாகவும், சிக்கனமாகவும் பயன்படுத்தவும் வேண்டிய அறிவுரைகளையும் பயிற்சியையும், வழங்குவதாகும்.

ஒருங்கிணைத்தலென்பது நிறுவனத்தின் பல்வேறு பகுதிகள் அல்லது பிரிவுகளை ஒன்றிணைத்து இறுதிக் குறிக்கோளையடையும் விதத்தில் ஒன்றோடு ஒன்று சேர்ந்து செயற்படத் தேவையான தொடர்புகளைச் செய்வதோடு பணியாளரின் உறவுமுறையைப் பேணுவதுமாகும்.

கட்டுப்படுத்தல் என்பது, செயல்முறைகளைக் கண்காணித்தல், பரீட்சித்துப் பார்த்தல், முடிவுகளை ஆராய்ச்சி செய்தல், திருத்தங்களைச் செய்தல் என்பனவாகும்.

முகாமையாளர் ஒருவர் நிறுவனத்தின் சகல தொழிற்பாடுகளையும் தானே செய்பவராயின் அவர் சிறந்த முகாமையாளரல்ல. அப்படியாயின் அங்கு முகாமை செயற்படவில்லை என்பது தெளிவாகும். பல பெரிய நிறுவனங்களில் பலவித பண்புகளுக்குட்பட்ட ஊழியர்களையும், பலவித இயந்திரங்களையும் பயன்படுத்தி நிறுவனத்தின் குறிக்கோளையடையவேண்டிய முகாமையாளர் முகாமையின் தன்மையைறிந்திருத்தல் அவசியமாகும். இதிலிருந்து முகாமையென்பது தானே வேலை செய்வதல்ல; மாறாக மற்றவரைக்கொண்டு வேலை செய்விப்பதையடிப்படையாகக் கொண்டதாகும்.

## 2:4 முகாமையாளர் பின்பற்றும் செயல்முறைகள் (Functions of a Manager) :

- ✧ கிடைக்கக்கூடிய வளங்களை அடையாளம் செய்தல்வேண்டும்.
- ✧ அவ் வளங்களைப் பாவிப்பதிலுள்ள தடைகளை அறிந்து நீக்குதல் வேண்டும்.
- ✧ மதிப்பிடுதலும், எதிர்காலத்தை முன்னுணர்தலும் அவசியமாகும்.
- ✧ வரவு செலவுத் திட்டம் தயாரித்தல்.
- ✧ செய்து முடிக்கப்படவேண்டிய அளவுத்திட்டங்களைத் திட்டமிடுதல்.
- ✧ வேலைகளை நடைமுறைப்படுத்தும் திட்டத்தை வகுத்தல்.
- ✧ வேலைகள் ஒழுங்காக நடைபெறவேண்டிய ஏற்பாடுகளைச் செய்தல்.
- ✧ தேவைகளைப் பெற்றுக்கொள்ளவேண்டிய ஏற்பாடுகளைச் செய்தல்.
- ✧ வேலையில் கஷ்டமான பகுதிகளை அடையாளம் காணுதல்.
- ✧ திட்டமிட்ட வேலைகளையும் பொறுப்புக்களையும் பகர்ந்தளித்தல்.
- ✧ ஊழியரைப் பயிற்றுவித்தல்.
- ✧ குறிக்கோள்களை மறுபரிசீலனை செய்தல்.

## 2:5 சிறந்த முகாமையாளரின் குணவியல்புகள் (Characteristics of a Manager):

- ✧ சிறந்த ஒழுங்கமைப்பாளராக இருத்தல்.
- ✧ சிறந்த தலைமைப்பண்பு உள்ளவராக இருத்தல்.
- ✧ வேலைகளைப் பகிர்ந்தளிக்க விருப்பமுள்ளவராக இருத்தல்.
- ✧ பொருத்தமாக ஆளணியைத் தெரிவுசெய்வதிலும், பயிற்சியளிப்பதிலும் திறமையாக இருத்தல்.
- ✧ சொத்துக்களைப் பெறுவதிலும், பேணுவதிலும் திறமையுள்ளவராக இருத்தல்.

- ❖ சுய அபிவிருத்தியை விரும்புவவராக இருத்தல்.
- ❖ திட்டமிடுதல், முன் நிகழ்வுகளையும், எதிர்கால நிகழ்வுகளையும் அறிந்து கொள்ளக்கூடிய ஆற்றல்மிக்கவராக இருத்தல்.
- ❖ பிரதிநிதித்துவம் செய்யும் ஆற்றல்மிக்கவராக இருத்தல்.
- ❖ தொடர்ச்சியான முயற்சியில் ஈடுபடும் ஆற்றல்.
- ❖ கிடைக்கக்கூடிய ஊழியரைச் செவ்வனே நெறிப்படுத்தும் திறமை.
- ❖ வேலை செய்யும் ஊழியருக்குச் சிறந்த வசதி செய்துகொடுக்கும் ஆற்றல்
- ❖ பொருத்தமான உபகரணங்களையும், இயந்திரங்களையும் உபயோகிக்கும் அறிவு.
- ❖ பாரபட்சமற்ற மனப்பான்மை
- ❖ மற்றவரைச் சிறந்த முறையில் ஊக்குவிக்கும் மனப்பான்மை.



## அத்தியாயம் - 3

### முகாமைத்துவ தொழிற்பாடுகள் Management Functions

#### 3:1 திட்டமிடுதல் (Planning) :

திட்டமிடுவதின் முக்கிய நோக்கங்கள் பின்வருமாறு:

- ★ அமைப்பின் / திணைக்களத்தின் நோக்கத்தை இவகுவில் அடைய வழி அமைத்துக் கொடுக்கின்றது.
- ★ முகாமைதின் ஏனைய தொழிற்பாடுகளான ஒழுங்கமைத்தல், ஒருங்கிணைத்தல், நெறிப்படுத்தல், கட்டுப்படுத்தல் ஆகியவற்றைச் சிறப்பாகக் கொண்டுநடத்த வைப்பது திட்டமிடல் மூலமேயாகும்.
- ★ அலுவலகத்தின் / அமைப்பின் செயற்பாட்டிற்கு ஏற்ப பணியாளருக்குப் பொறுப்புக்கள் பகிர்ந்தளிக்கப்படுவதற்கும், அதன்மூலம் அவற்றிற்கான அதிகாரத்தைக் கொடுப்பதற்கும் உதவி செய்வதோடு, தொழிலாளர்கள் ஊக்குவிக்கப்படுவதனால் அவர்களது முழுத் திறமையையும் நிறுவனம் பெற்றுக்கொள்ளத் திட்டமிடல் வழிசெய்கின்றது.
- ★ எதிர்காலத்தில் நிறுவனத்திற்கு / அமைப்பிற்கு ஏற்படக்கூடிய தடைகளை ஆக்கபூர்வமான சிந்தனைமூலம் உணர்ந்து; அத்தடைகளை நீக்கும் வழிவகைகளைத் திட்டமிடலில் செய்வதனால் நிறுவனம் தங்கு தடையின்றி தனது நோக்கத்தை அடைய வழிவகுக்கும்.
- ★ திட்டமிடுதல்மூலம் அலுவலகத்திற்கு / நிறுவனத்திற்குக் கிடைக்கக்கூடிய பொறிகள், இடம், மனிதவளம், நேரம் போன்ற மூலவளங்களில் இருந்து அதிகூடிய உச்சப்பயன் பெறுவதற்கு இத்திட்டமிடல் வழி செய்வதனால் வீண் விரயமும் தடுக்கப்படுகிறது.
- ★ எதிர்காலத் தேவை நோக்கி அலுவலகத்தில் / நிறுவனத்தில் மாற்றங்கள் செய்வதற்கும், ஏற்ற வகையில் திட்டம் நெகிழ்ச்சித்தன்மை கொண்டதாக இருப்பதும் இதன் சிறப்பு அம்சமாகும்.
- ★ ஒரு நிறுவனத்தின் / அலுவலகத்தின் இலக்கை அடையும் நோக்கில் திட்டமிடல் வகுக்கப்பட்டிருப்பதால் நீண்டகாலத்தில் அத்தகைய திட்டத்திற்கும் நடைமுறைக்கும் இடையிலான ஒருமைப்பாட்டை மீளாய்வு செய்து, தவறுகளைத் திருத்திக்கொள்ளவும் திட்டமிடுதல் துணைபுரிகின்றது.

#### 3:2 ஒழுங்கமைத்தல் (Organising) :

- ★ வேலைகளைச் சரியாகப் பகிர்ந்தளித்தல்.
- ★ வேலைகளை நிறைவேற்றக்கூடிய பொறுப்பையும் அதிகாரத்தையும் பகிர்ந்தளித்தல்.

- ★ ஏனைய ஊழியர்களுடன் சிறந்த உறவுமுறையை ஏற்படுத்தல்.
- ★ எதிர்பார்க்கப்படும் மாற்றங்கள்பற்றி ஊழியருக்கு முன்கூட்டி அறிவித்தல் அல்லது ஊழியரின் விருப்பத்திற்கேற்ப மாற்றங்களை ஏற்படுத்தல்.
- ★ ஊழியர்மத்தியில் சிறந்த ஒழுக்கத்தைப் பேணுதல்.
- ★ ஊழியரைப் பயிற்றுவித்தல்.
- ★ ஊழியர் குழுவை உற்சாகப்படுத்துதல்.
- ★ ஊழியர்களிடையே குழு மனப்பான்மையை ஏற்படுத்தல்.

### 3:2:1 சிறந்த அலுவலக ஒழுங்குமுறைக் கோட்பாடு (Principles of good Organization) :

- ★ மேற்பார்வையைத் தவிர்க்கவல்ல எளிமையானதாக அமைதல்வேண்டும்.
- ★ சிறப்புத் திறமையின் பயனை இயன்றளவு பெறுதல்வேண்டும்.
- ★ தேவையற்ற எழுத்து, இடப்பெயர்ச்சி என்பவற்றைத் தவிர்த்தல் வேண்டும்.
- ★ தடைகளைத், தவிர்த்து வேலைகளைச் சிறந்த முறையில் விரைவாகச் செய்யக்கூடிய முறையில் உருவாக்குதல் வேண்டும்.
- ★ வேலைப்பெருக்கத்தைப் படிவ உபயோகத்தின்மூலம் குறைக்கவேண்டும்.
- ★ பொது விதிகளில் ஏற்படும் புற நடைகள் இயன்றளவு குறைந்ததாக இருக்கவேண்டும்.
- ★ தேவையற்ற செவ்வை பார்த்தலைத் தவிர்த்தல்வேண்டும்.
- ★ நெகிழ்ச்சித் தன்மையுடையதாகவும், மாற்றமும் சூழ்நிலையை ஏற்கக்கூடியதாகவும் இருத்தல்வேண்டும்.
- ★ செய்யப்படும் வேலைகளில் இடையறாத கட்டுப்பாடுகளையுடையதாக இருத்தல்வேண்டும்.
- ★ அலுவலகப் பொறிகளின் முழு உபயோகத்தையும் பெறக்கூடியதாக இருத்தல்வேண்டும்.
- ★ செயல்களும் சிறந்தமுறையில் ஒழுங்குபடுத்தப்பட்டதாக இருத்தல் வேண்டும்.
- ★ செய்யப்படும் செயல்கள் யாவும் வேலைகளைத் துரிதப்படுத்தும் நோக்கத்தை மனதில் கொண்டதாக அமைதல்வேண்டும்.
- ★ காகித வேலைகளை இயன்றளவு குறைத்தல்வேண்டும்.
- ★ புறநடைக் கோட்பாட்டை இயன்றளவு பயன்படுத்தல்வேண்டும்.

### 3:2:2 அலுவலக ஒழுங்குமுறை (Office Organization) :

ஒரு விடயத்தை ஒரு ஒழுங்கில் ஆற்றுப்போது அப்பல்வேறு ஒழுங்குமுறைகளும் சங்கிலித் தொடர்போல் அமைந்து எதனை, எவ்வாறு, யாரால், எப்பொழுது, எங்கே செய்யப்படவேண்டுமென்பதைக் குறித்துக் காட்டுகின்றது ஒன்றோடொன்று தொடர்புபட்ட ஒன்றோடு ஒன்று தங்கிநிற்கும் பரஸ்பரம் விளைவையேற்படுத்தும் பல பிரிவுகளைக் கொண்ட ஒரு பெரிய அமைப்பே ஒழுங்குமுறையாகும்.



ஒரு வணிக நிறுவனம், இடுகை, பெறுகை என்னும் ஒழுங்குமுறையை யடிப்படையாகக்கொண்டு இயங்கும் ஒழுங்குமுறைகள் பலதரப்படும். பின் வரும் அம்சங்களைச் சார்ந்து அவற்றின் தன்மை அமையும். நிறுவனத்தின் தன்மை, அவற்றினளவு, அலுவலக முகாமையாளர் அறிவு, அலுவலக ஒழுங்குமுறை சூழ்நிலைக்கும் தேவைக்குமேற்ப மிகப் பொருத்தமாக அமையவேண்டும். இது சிக்கனம், வேகம், செம்மை முதலியவற்றை முக்கியமாகக்கொண்டு மிகக் குறைந்த செலவிலே நிறுவனத்தின் தேவைகளை நிறைவு செய்யும் தன்மையதாக உருவாகவேண்டும்.

சிறந்த ஒழுங்குமுறை முகாமையாளருக்குப் பின்வருமாறு உதவுவதாகும்.

- ✧ தமது வேலையை ஆற்றத் தேவைப்படும் தகவல்களை வழங்கல்.
- ✧ நடவடிக்கைகளால் ஏற்படும் விளைவுகளை இயன்றளவு சிக்கனமான முறையில் அறியவல்ல விதத்தில் தகவல்களை நெறிப்படுத்தல்.
- ✧ முகாமையாளருக்கு வேண்டப்படும் வேறு கணிப்புக்களைச் செய்தல்.
- ✧ தமது பொறுப்புக்கள் அமையும் பகுதியில் கட்டுப்பாட்டைச் செலுத்த வல்ல தகவல்களை முகாமையாளருக்கு அளித்தல்;

ஒரு முகாமையாளர் தமது பகுதி வேலைகளை, ஊழியர்களைச் சிறந்த முறையில் ஈடுபடுத்தி உயர்ந்த நன்மைகளைப் பெற உதவுவதே ஒழுங்கு முறை என்ற எண்ணக்கருவின் தாற்பரியமாகும்.

பின்வருவனவற்றைக் கருத்திற்கொண்டு வேலைகளின் பல்வேறு அம்சங்களில் ஒழுங்குமுறை எண்ணக்கருக்களைப் பிரயோகிக்கமுடியும்.

- ✧ ஒரு நோக்கத்தை வரையறை செய்தல்.
- ✧ சூழலை வரையறை செய்தல்.
- ✧ தேவைப்படும் வளங்களை வரையறை செய்தல்.
- ✧ தேவைப்படும் அமைப்பு முறையை வரையறை செய்தல்.
- ✧ ஒழுங்குமுறை எவ்வாறு அமையவேண்டுமெனும் விதிகளை வகுத்தல்;
- ✧ முகாமையாளருக்கு வேண்டப்படும் தகைமைகளைத் தீர்மானித்தல்.

ஒரு குறிப்பிட்ட இடுகையை ஏற்கும்போது ஒரு வரையறுக்கப்பட்ட பெறுகையை ஒழுங்குமுறை வழங்கவல்லதாக இருத்தல்வேண்டும்.

3:2:3 அலுவலக ஒழுங்குமுறையின் முக்கியத்துவம் :

- ★ ஒரு அலுவலகத்தை ஒழுங்காகச் சிறந்தமுறையில் நடத்தச் சிறந்த ஒழுங்குமுறை ஏதுவாகின்றது. வேலைகளில் ஏற்படும் தடங்கல்களையும் தாமதத்தையும் தடுக்க இது உதவும்.
- ★ கையாளப்படும் வழிமுறைகளை அடிப்படையாகக்கொண்டதே ஒழுங்கு முறையாதலால் இது வேலைகளைத் துரிதமாகச் செய்ய உதவுகிறது.
- ★ உள்ளகச் செவ்வை பார்த்தலையும் ஒரு ஒழுங்குமுறையானது தன்னகத்தேயடக்கியுள்ளதனால் களவு, பிழை முதலியவற்றைத் தடுக்கவும், சண்டிப்பிடக்கவும், வேலையைச் சிறந்தமுறையில் கட்டுப்படுத்தவும் இது உதவும்.
- ★ நேரடித் தொழிலாளர் செலவு, மிகைச்செலவு ஆகியவற்றில் சேமிப்பை அளிக்கின்றது.

- ★ புதிய பணியாளருக்குப் பயிற்சியளிக்கவும், புதிய எழுதுநரை அறிமுகம் செய்யவும் இது உதவுகின்றது.
- ★ அலுவலகப் படிவங்களுடன் தொடர்புபட்டதே ஒழுங்குமுறை. படிவம், எழுதும் வேலைகளின் அத்தியாவசியக் கருவியாகும். எனவே படிவ உபயோகத்தால் அடையக்கூடிய முழுப்பயனையும் அடையமுடிகின்றது.
- ★ அமைப்பின் முழுத் திறனையும், பயனையும் ஒழுங்குமுறை மேலும் அளிக்கின்றது.

### 3:3 நெறிப்படுத்துதல் (Directing) :

ஒரு நிறுவனத்தின் திட்டமிடப்பட்ட நோக்கம் ஒழுங்கமைக்கப்பட்டு அது வேலைகளாகப் பிரிக்கப்பட்டு ஊழியரிடையே பகிர்ந்தளிக்கப்பட்டால் மட்டும் போதாது. வேலைகளில் ஈடுபடுத்தப்படுகின்ற தனி நபர்களினதும், குழுக்களினதும் செயல்களுக்குத் தேவையான அறிவுறுத்தல், ஆலோசனை, பணிப்புரை ஆகியவற்றை வழங்கி அவர்களின் நடத்தையை நிறுவனத்தின் நோக்கத்திற்கேற்ப வழிநடத்துதல் வேண்டும். தகவல்களைப் பெறுவதும், அவற்றை அனுப்புவதும், அவற்றில் அபிவிருத்தியையேற்படுத்துவதும் இந்த நெறிப்படுத்துதலில் அடங்கும்.

இந் நெறிப்படுத்தல் செயற்பாடானது தீர்மானம் எடுத்தல், ஊழியரிடையேயான தொடர்பாடல், முகாமையாளரின் தலைமைத்துவ பண்பு ஆகியவற்றின் அடிப்படையிலேயே கட்டியெழுப்பப்படுகின்றது. ஊழியர்களுக்கான வசதிகள், பயிற்சிகள், ஊக்குவிப்புக்கள், மற்றும் அவர்களின் உள அமைதியைப் பேணுவதற்கான விதிகள், மேற்பார்வை என்பன யாவும் இந் நெறிப்படுத்தல் செயற்பாட்டின் அம்சங்களாகும்.

### 3:4 ஒருங்கிணைத்தல் (Co-ordinating) :

ஒரு குறிப்பிட்ட நன்மையைப் பெறுவதில் பல்வேறு செயல்வகைகளோடு அல்லது செயலாளர்களையும் சிறந்த வகையில் இணைத்தலே ஒருங்கிணைத்தல் எனப்படும். ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் அநேக பகுதிகள் இருக்கலாம். இப்பகுதிகளின் நோக்கத்தையும், செயல்களையும் நன் குணர்ந்து செயல்சளின் (நடவடிக்கை) இடையறாத போக்கினையும், எதிர்பார்த்த முடிவு கிடைக்கக்கூடிய வாய்ப்பையும் ஏற்படுத்துதல் ஒரு முகாமையாளரில் தங்கியுள்ளது.

ஒருங்கிணைத்தல் நடைமுறையை ஒருங்கிணைப்பு அல்லது வேலை ஒருங்கிணைப்பு எனக் கூறலாம். உறவுமுறையில் ஒரு தெளிவான இணக்கத்தையேற்படுத்துவது நடைமுறை ஒருங்கிணைப்பு எனப்படும். உற்பத்தி நிறுவனங்களின் ஒவ்வொரு பிரிவின் செயற்பாடுகளையும் ஒருங்கிணைத்து இடுகை, பெறுகை என்ற முடிவினை அடைவது வேலை ஒருங்கிணைப்பு ஆகும்.

குழு நடவடிக்கைக்கு முக்கியமாக அமைவது தீர்மானமெடுப்பது மாத்திரமன்றி அத்தீர்மானத்தை நிறைவேற்றுவதில் யாவரும் பங்குகொள்வதே யாகும். ஒரு நடவடிக்கையில் பலரும் பங்குகொண்டு ஒரு பொதுவான முயற்சியை அடைய முனையும்போது அதை ஒத்துழைப்பு என்போம். திட்டமிட்ட நடவடிக்கை சம்பந்தமாக மற்றவருக்கு அறிவித்து அத்தி-

டத்தை நிறைவேற்றலை ஒருக்கிணைத்தல் என்போம், பங்குகொள்வோரின் நோக்கம் எதுவாக இருந்தபோதிலும் ஒருங்கிணைத்தல் இல்லாத விடத்து செயல் முடிவானதாக அமையாது.

3:4:1 பொது நிர்வாகமும், ஒருங்கிணைத்தலும் :

பொது நிர்வாகத்துறையைப் பொறுத்தமட்டில் ஒருங்கிணைத்தல் சூழ்நிலைக்கேற்ப மாறுபாடடையக்கூடியது. மற்றவர்களின் திட்டங்களுக்கமைய தமது திட்டத்தை மாற்றி ஒருங்கிணைக்க மறுக்கும் அதிகாரி தமது நோக்கத்தை அடையவேண்டுமானால் பூரண கட்டுப்பாடு இருக்க வேண்டுமென வாதிடலாம். தமது கட்டுப்பாட்டு நடவடிக்கையைப் பேணல் ஒருங்கிணைத்தல் எனச் சிலர் கருதுகின்றனர். ஆனால் ஒருங்கிணைத்தல் கட்டுப்பாட்டை எல்லோரும் ஒருமித்துச் செயல்படுவதை மையமாகக் கொண்டது. பொது நிர்வாகக் கொள்கையில் அடிக்கடி ஏற்படும் மாற்றம் சில, ஒருங்கிணைத்தலைப் பாதிக்கலாம். கொள்கை வகுக்கும் உயர்மட்டத்திலிருந்து பலர் கீழ்மட்டத்திலுள்ள பிரிவுகள் வரை ஒருங்கிணைத்தலின் அவசியம் நிலவுகின்றது. அரசாங்கத்தின் பல்வேறு திணைக்களங்களிலும், பல்வேறு மட்டங்களிலும் ஒருங்கிணைத்தல் இடையறாது ஏற்பட்டுவருகின்றது. பொதுவாக தனிப்பட்ட நோக்கம் எதுவாக இருந்தாலும் பொதுக் கொள்கையைச் செயற்படுத்துவதில் பல்வேறு பகுதிகளையும், பல்வேறுபட்ட நிர்வாகிகளையும் ஒருங்கிணைத்தல் உயர் பொது நிர்வாகியின் கடமையாகும்.

தீர்மானிக்கப்பட்ட நோக்கங்களை மற்றவரையும் ஏற்கவைப்பதில் ஒருங்கிணைத்தல் முக்கியத்துவம்வாய்ந்தது. ஏதாவதொரு பகுதி அல்லது தனி நபர் நோக்கத்தை நிறைவேற்ற மறுக்கும்வேளையில் ஒருங்கிணைத்தல் ஏதோவொரு வகையில் குறைவடைகின்றது.

3:4:2 ஒருங்கிணைத்தலின் முக்கியத்துவம் :

தற்போது நிலவும் அரசாங்கத் துறைகள் விருத்தி பெறுவதுடன் புதுப் புதுத் துறைகள் உருவாகியும் வருகின்றன. செயல்கள் விவிடைவதுடன் புதுப்புது எல்லைகளும் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன. எல்லைகள் ஒன்றோடொன்று மேலி மற்றவற்றுடன் மோத இடமேற்படுகின்றன. செயல்களில் இரட்டிப்பும், ஒன்றையொன்று மேவுதலும் ஏற்படுவதைக் காணலாம். எனவே பொது நிர்வாகத்துறையில் ஒருங்கிணைத்தல் மிக அவசியமாகத் தேவைப்படுகின்றது. அதேநேரத்தில் அரசாங்க நிர்வாக அமைப்பிலும் பலவித சிக்கல்கள் வருகின்றன. அதிகாரமும் தீர்மானமெடுக்கும் மையமும் பரவலாக்கப்படும்போது சிக்கல்கள் ஏற்படுகின்றன. பொது நிர்வாகத்தில் இவை சாதாரண வளர்ச்சியாகும். எனவே இவற்றிற்குப் பரிகாரம் தேடுமுகமாக அதிகளவில் ஒருங்கிணைத்தல் தேவைப்படுகின்றது.

3:4:3 ஒருங்கிணைத்தல் அடிப்படையம்சங்கள் :

அ. நோக்கங்களையேற்றல் :

நோக்கங்களையடைவதில் சகல பிரிவுகளையும் ஏற்சச்செய்வதே ஒருங்கிணைத்தலின் நோக்கமாகும். ஒருங்கிணைத்தலை நன்கு செயற்படுத்தவேண்டுமானால் நிர்வாகிகள் அனைவரும் அந்நோக்கத்தையேற்றலவசியம்.

ஆ. அவசியத்தையுணர்த்தல் :

சிலசமயங்களில் நோக்கத்தை ஒப்புக்கொள்ளத் தவறுவதாலன்றி நோக்கத்தின் அவசியம் உணரப்படுவதால் ஒருங்கிணைத்தலில் குறைபாடு ஏற்படுகின்றது. ஒரு நிர்வாகி அச்செயலில் சம்பந்தப்பட்ட மற்றவர்களைக் கவனியாது செயற்படுத்துவதன்மூலமும் ஏனையோர் அவசியத்தை உணர்வதில் சிக்கல்கள் ஏற்படுகின்றன.

இ. கால அவகாசம் :

ஒருங்கிணைத்தலை அடையவேண்டுமாயின் பொதுவாகக் காலதாமதமேற்படும். தமது கடமையைத் துரிதமாகச் செய்யமுனையும் அதிகாரிக்கு ஒருங்கிணைத்தல் விரக்தியையேற்படுத்தலாம். வேகம், ஒருங்கிணைத்தல் என்னும் இரு அம்சங்களிலும் நிர்வாகி அதன் அவசியத்தையுணர்ந்து செயல்படல்வேண்டும்.

ஈ. தொடர்பு :

செயலில் சம்பந்தப்படுபவர்களை அழைத்துக் கலந்துரையாடி அவர்களின் அனுசரணையுடன் நோக்கத்தை நிறைவேற்றல் இலகுவானது. இதற்குத் தொடர்பு அவசியம்.

உ. மத்தியப்படுத்தல் :

ஒருங்கிணைத்தல் பெரும்பாலும் ஒருமுனைப்படுத்தலுடன் தொடர்பானது. அரசியல் நிர்வாக முறையில் ஒருமுடிப்படுத்தல் அவசியமாகின்றது. எனவே ஒருமுனைப்படுத்தல் நெகிழ்ச்சி ஆகிய அம்சங்களிடையே ஒரு சம நிலையையேற்படுத்தல் அவசியமாகும்.

3:4:4 ஒருங்கிணைத்தலை விருத்தி செய்தல் :

ஒருங்கிணைத்தலின் தன்மை, அதையேற்படுத்தும் வழிவகைகள் ஆகியன இதுவரை யெடுத்துக்காட்டப்பட்டது. அளவிலும், செயலிலும் பெரிய நிர்வாக அமைப்புகள் வளர்ந்துவருவதால் ஒருங்கிணைத்தல் நிர்வாகத்திற்கு இன்றியமையாதது. நிறுவனத்தின் அமைப்பிற்கும், தேவைக்கு மேற்படவே ஒருங்கிணைத்தல் செயற்படவேண்டும். தர்க்கரீதியாக அமைந்த செயல்களைப் பிரித்தல், மாற்றல், மீளத் தொகுத்தல் ஆகியவற்றை ஒருங்கிணைத்தலேற்படுத்தும். அரசாங்கத்துறையில் அமைந்துள்ள மந்திரிசபை, அரசாங்க சேவை ஆணைக்குழு, திறைசேரி, திட்ட அமைப்பு ஆகியவற்றின் ஒருங்கிணைப்புப் பண்புகளை ஆராய்வது ஒருங்கிணைத்தல் சம்பந்தமாக மேலும் அறிவைப் பெற ஏதுவாகின்றது. இதனை ஆராயும் போது பின்வரும் வினாக்களை எழுப்பலாம்.

- ★ இந்த நிறுவனங்கள் மத்தியில் தேவைக்கு அதிகமான வகையில் ஒருங்கிணைத்தல் ஏற்பட்டுள்ளதா?
- ★ இவற்றிற்கும், விடயங்களைச் செயற்படுத்தும் திணைக்களங்களுக்கு மிடையில் விடயங்கள் எவ்வாறு ஒருங்கிணைக்கப்பட்டுள்ளன?
- ★ இவற்றிடையே நிலவும் உறவுமுறை ஒருங்கிணைப்பையடிப்படையாகக் கொண்டதா?

இவ்வித வினாக்களையெழுப்புவதன்மூலம் அரசாங்கத் துறையில் பல்வேறு திணைக்களங்களாலும் ஆற்றப்பட்டுவரும் செயல்வகைகளை எவ்வாறு நல்ல முறையில் ஒருங்கிணைக்கலாமென்பதை விளங்கிக்கொள்ளமுடியும்.

3:5 மேற்பார்வையும் கட்டுப்பாடும் (Supervision and Control) :

3:5:1 மேற்பார்வை (Supervision) :

மேற்பார்வை என்பது ஒரு மேற்பார்வையாளர் வேலை ஓட்டத்தை வழி நடத்தியும், கட்டுப்படுத்தியும், அவசியமான அளவிற்கு ஒருங்கிணைத்தும் மற்றவர்களின் வேலைகளை அதிகாரத்தோடு கண்காணக்கும் முறை எனக் கூறலாம்.

மேற்பார்வை மூன்று வகைப்படும். அவை பின்வருமாறு:

- வேலையை அமையமாகக் கொண்டது.
- ஆளை (ஊழியரை) அடிப்படையாகக் கொண்டது.
- பொருளை அடிப்படையாகக் கொண்டது.

மேற்பார்வையாளர் பின்வரும் விடயங்கள்பற்றி மிசவும் அக்கறையுடன் செயற்படுதல்வேண்டும்.

- ✧ அமைப்பின் / அலுவலகத்தின் குறிக்கோள், திட்டம், நிகழ்ச்சித்திட்டங்கள், முன்னுரிமைகள், அவற்றின் கொள்கைகள்.
- ✧ தனக்குரிய கடமைகள், பொறுப்புக்கள்.
- ✧ தனது பிரிவில் / அலுவலகத்தில் செய்யப்பட வேண்டிய வேலையின் தன்மை / விபரங்கள்.
- ✧ அதனைச் செய்யத் தனது பிரிவிற்கு / அலுவலகத்திற்கு இருக்கும் திறன்.
- ✧ தனிப்பட்டவர்களது ஆற்றல்சனும், ஒருவரை மற்றொருவரின் இடத்திற்கு மாற்றக்கூடிய நிலையும்.
- ✧ வேலை செய்முறைகளின் வினைத்திறமை.
- ✧ தனது பிரிவைச் சேர்ந்த பதவியினரின் உறவு நிலை.
- ✧ குறைபாடுகளைக் கண்டுபிடிக்கும் விழிப்புணர்ச்சியும், அவற்றைச் சரி செய்யும் ஆற்றலும்.

மேற்பார்வையாளரிடம் பின்வரும் விடயங்களில் சிறந்த அறிவு இருத்தல் வேண்டும்.

- ✧ அமைப்பின் / அலுவலகத்தின் குறிக்கோள் முதலியன பற்றிய அறிவு.
- ✧ தனது வேலைகள், பொறுப்புக்கள் பற்றிய அறிவு.
- ✧ தலைமைதாங்கும் திறமை.
- ✧ திட்டமிடுதல், ஒழுங்கமைத்தல், ஒருங்கிணைத்தல், கட்டுப்பாடு செய்தல் ஆகியவற்றில் நிரம்பிய அறிவு.
- ✧ செய்முறைகளை விருத்திசெய்வதில் திறமையும், செயல்நுட்ப அறிவும்.
- ✧ மேற்பார்வைக் கோட்பாடுபற்றிய அறிவு.

குறிப்பு : ஒரு அலுவலக மேற்பார்வையாளர் என்னும்போது கிளைத் தலைவரின் கடமைகளையும் சேர்த்து எழுதுதல்வேண்டும்.



அளவிடுதல் எவ்வாறு :

- ❖ தீர்மானிக்கப்பட்ட தரத்துடன் அளவிடுதல்.  
(தரம், அளவு, காலம், நிதி ஆகியவற்றுடன் ஒப்பிட்டு அளவீடு செய்தல்)
- ❖ ஒப்பிடுதல் - ஏனைய சம நிறுவனங்களுடன் ஒப்பிடுதல். கடந்த ஆண்டுகளுடன் ஒப்பிடுதல்.
- ❖ கட்டுப்பாட்டு முறைகள்.
- ❖ நிதிக் கட்டுப்பாடு, உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு, தரம் மீதான கட்டுப்பாடு, செலவு மீதான கட்டுப்பாடு.

கட்டுப்படுத்தும் நடவடிக்கைகள் பின்வருவனவற்றை உள்ளடக்கும் :

- ★ தொழிற்சாலைகளுக்கு அடிக்கடி விஜயம் செய்தல், சுற்றிப்பார்த்தல், பரிசோதித்தல். விரையம், ஊழலை இது தவிர்க்கும்.
- ★ உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பொருட்களை எதிர்பார்க்கப்பட்ட தரத்துடன் ஒப்பிடுதல்.
- ★ பாவனையாளர்களைச் சந்தித்து அவர்களிடம் கேட்டு முறைப்பாடுகளைப் பெறுதல்.
- ★ உற்பத்தி, விற்பனை, பணப்புழக்கம், செலவு போன்றன சம்பந்தமாகத் தகவல்களைச் சேகரித்து அவற்றை ஆராய்ந்து புற நடைகளைக் கண்காணித்தல்.
- ★ வேறுபாடுகளுக்கான காரணங்களை அறிந்துகொள்ளல்.
- ★ ஊழியர்களுடன் கவந்துரையாடல்.
- ★ மிக முக்கியத்துவம்வாய்ந்த பகுதிகளில் அடிக்கடி அல்லது தினம் பரிசோதனை செய்தல்.
- ★ பழுதுபார்த்தல், பராமரித்தல் நடவடிக்கைகளை உரிய நேரத்தில் செய்தல்.
- ★ குறைபாடுகளையும் தவறுகளையும் சரி செய்வதற்கான நடவடிக்கை மேற்கொள்ளுதல்.
- ★ உற்பத்தி; விற்பனை நடவடிக்கையை வேண்டியவிடத்து மீள நிர்ணயித்தல்.
- ★ ஊழியர்களின் திறமையையும் ஈடுபாட்டையும் மதிப்பீடு செய்தல்.
- ★ ஏனைய தொழில்நுட்ப சக்திகளைக் கையாண்டு செலவுகளைக் குறைத்தல்.

3:5:5 கட்டுப்பாட்டு வீச்செல்லை (Span of Control) :

நிர்வாகக் கோட்பாடு விதிகளில் இது ஒரு முக்கிய விதியாகும். ஒரு முகாமையாளர் எத்தனை கீழமைந்த ஊழியர்களைத் திறமையாக மேற்பார்வை செய்யலாமென்பதை இது குறிப்பிடும். பொதுவாக இந்த எல்லை ஆறிலிருந்து இருபது வரை மாறுபாடடையலாம். வெவ்வேறு விதமான கருமங்களைச் செய்யும் ஊழியர்களைப் பொறுத்தமட்டில் எப்போதும் வீச்செல்லை குறைவாக இருப்பது விரும்பத்தக்கது. ஆனால் ஒரே சீரான வேலைகளைச் செய்யும்போது ஊழியர்களைப் பொறுத்தமட்டில் இது சற்று அதிகமாக ஊழியர்களை உயர்ந்த மட்டத்தில் வைத்துக்கொள்ளலாம். எனவே ஒவ்வொரு நிறுவனத்திற்கும், அதன் தன்மை, செயல் திறமை என்பவற்றைக் கொண்டு வீச்செல்லை நிர்ணயிக்கப்படவேண்டும்.

3:5:6 வீச்செல்லையை நிர்ணயிப்பதில் பின்வரும் விடயங்கள் முக்கியத்துவம் பெறுகின்றன :

- ❖ முகாமையாளரின் வல்லமை (6 - 10 பேர் வரை).
  - ❖ கையாளப்படும் கட்டுப்பாடு முறைகளின் வினைத்திறமைகள். (வீச்செல்லை வேறுபடலாம்). அங்கு சிறந்த தகவல் தொடர்புமுறை, அறிக்கை சமர்ப்பித்தல், நிதிக்கட்டுப்பாடு, கணக்காய்வு என்பன இடம் பெற்றால் விரிந்த எல்லை கொண்டதாகக் கட்டுப்பாடு வீச்செல்லை நிர்ணயிக்கப்படலாம்.
  - ❖ பிரத்தியேக உதவியாளர்களைப் பாவித்தல் (மேலதிக உதவியாளர்). இது பரந்த உற்பத்தி நிறுவனங்களில் சிறு சிறு பகுதிகளை மேற்பார்வை செய்ய உப முகாமையாளர் இருக்கும்போது முகாமையாளரின் கட்டுப்பாட்டு வீச்செல்லை விரிந்திருக்கும். உற்பத்தி நிறுவனங்களின் வீச்செல்லை 8 - 12 பேராக இருத்தல் நல்லது.
- கட்டுப்பாட்டு வீச்செல்லை அளவுக்கதிகமாக இருந்தால் பின்வரும் குறைபாடுகள் ஏற்படும்.
- ❖ திட்டமிடுதல், ஒழுங்கமைத்தல், ஒருங்கிணைத்தல், கட்டுப்படுத்தல் ஆகியவற்றைச் செய்யப் போதியளவு நேரம் இருக்காது.
  - ❖ போதியளவு பணிப்புரை இல்லாதவிடத்து தொழிலாளர் குழப்பமடைவர்.
  - ❖ வேலையின் தரம் பாதிக்கப்படலாம்.





## அத்தியாயம் - 4

### நிருவாக நடைமுறையும், தீர்மானமெடுத்தலும் (Administrative Process & Decision Making)

4:1 தீர்மானமெடுக்கும் சந்தர்ப்பங்கள் :

- ★ நோக்கங்களை வகுக்கும்போது.
- ★ மாற்று வழிவகைகளைத் தெரிவு செய்யும்போது.
- ★ தற்போதுள்ள நிலையிலிருந்து மாற்றம் செய்யும்போது.
- ★ முகாமைத்துவ நடவடிக்கைகளாவன பின்வருமாறு:
  - திட்டமிடல்
  - ஒழுங்கமைத்தல்
  - கட்டுப்படுத்தல்
  - மீளாய்வு செய்தல்
  - ஒருங்கிணைத்தல்

போன்ற எல்லாப் படி நிலைகளிலும் தீர்மானங்களை மேற்கொள்ள வேண்டி இருக்கும்.

4:2 தீர்மானமெடுத்தலின் படிமுறைகள் (Process of Decision Making) :

- ★ நோக்கங்களையும், இலக்குகளையும் குறிப்பாக இனம்காணல்.  
(Identify Specific goals & objectives)
- ★ பிரச்சினையை இனங்காணல்.  
(Identify Problems)
- ★ மாற்று வழிவகைகளை உருவாக்கல்.  
(Develop alternatives)
- ★ மாற்று வழிவகைகளை மதிப்பாய்வு செய்தல்.  
(Evaluate alternatives)
- ★ சிறந்த மாற்று வழியைத் தெரிவுசெய்தல்.  
(Choose the best alternatives)
- ★ தேர்ச்சியைக் கட்டுப்பாடு செய்தல்.  
(Progress Control)

மேற்படி படிமுறைகளைப் பயன்படுத்தி எடுக்கப்படும் தீர்மானங்களைச் சரியான தீர்மானங்கள் எனக் கொள்ளலாம்.

4:3 பகுத்தறிவான முடிவெடுத்தல் (Rational Decision Making) :

மேற்படி படிமுறைகளைப் பின்பற்றித் தீர்மானமெடுக்கக் கூடுதலான தகவல்கள் தேவைப்படும். நடைமுறையில் இது சாத்தியமல்ல. இதைப் பல காரணிகள் பாதிக்கின்றன. உதாரணமாக,

- ★ நேரம்.
- ★ நிதி மட்டுப்படுத்தல்கள்.
- ★ அரசியல் சூழ்நிலை.

எனவே பகுத்தறிவான தீர்மானம் இறுதியானதும், சரியானதுமான தீர்மானமெனக் கருதமுடியாது. ஏனெனில் இத்தகைய தீர்மானமானது அப்போது கிடைத்த தகவல்களையும் இருந்த சூழ்நிலைகளையும் அடிப்படையாகக்கொண்டு மேற்கொள்ளப்பட்டவை. ஆனால் இப்போது காலமும், சூழலும் மாறிவிட்டது. எனவே கிடைக்கக்கூடிய தகவலும் மாறியுள்ளது. எனவே தீர்மானமும் மாறியிருக்கும்.

#### 4:4 தற்றுணிவை பிரயோகித்தல் (Exercise of Discretion) :

தீர்மானமெடுக்கும்போது தீர்மானமெடுக்கும் உத்தியோகத்தர் பின்வரும் அம்சங்களுக்கு முக்கியத்துவம் கொடுத்து முடிவெடுக்கலாம்.

- ★ தனது விசேட அறிவு (Special Knowledge).
- ★ சேவை முதிர்ச்சி.
- ★ அனுபவம் (Experience).
- ★ தீர்மானமெடுக்கும் காலத்தின் அரசியல் சமூக சூழ்நிலை.
- ★ தனது மன நிலை.

பொதுவாக இவ்வாறான தீர்மானமெடுத்தல் அதிவிசேட சந்தர்ப்பங்களில் மட்டுமே மேற்கொள்ளப்படுகின்றது. குறிப்பாக தேசிய நன்மை, மனிதாபிமான அடிப்படை என்பவற்றை அடிப்படையாக வைத்து மேற்கொள்ளப்படுகின்றன.

எனினும் எல்லாவகையான தீர்மானம் மேற்கொள்ளும் தனிமனிதர்களும் பொதுவாக சமனான தற்றுணிவுப் பிரயோகத்தை நடைமுறையில் கொண்டிருந்தல் சாத்தியமானதல்ல. எனவே இந்த அளவுக்கு ஒரு உத்தியோகத்தர் இத் தற்றுணிவை மேலதிகமாக பிரயோகிக்க நடைமுறையில் இடமுண்டு.

#### 4:5 மதிப்புத் தீர்ப்புக்கெதிரான உண்மை (Fact Vs Value Judgement) :

தீர்மானமெடுக்கையில் சம்பந்தப்பட்ட பிரச்சினை சம்பந்தமாக சேகரிக்கப்பட்டுள்ள தகவல்களுக்கு மதிப்பு (Value) அல்லது பெறுமானம் இடப்பட்டு சார்பான (Positive) எதிரான (Negative) பெறுமதிகளை ஒன்றுசேர்த்து, தீர்மானங்களாக இனங்காணப்பட்டுள்ள மாற்று வழிகளுக்குப் பெற்றுக் கொள்ளப்படுகின்ற கூட்டு மொத்த பெறுமதிக்குக் கிடைக்கின்ற சார்பான (Positive) பெறுமதி எது கூடியதோ அது சிறந்த மாற்று வழி (Alternative) யாக அடையாளங் காணப்பட்டுத் தீர்மானம் மேற்கொள்ளப்படுகின்றது.

இவ்வாறான தீர்மானம் மேற்கொள்ளும்போது சேகரிக்கப்பட்டுள்ள தகவல்கள் சம்பந்தப்பட்ட பிரச்சினையுடன் எவ்வளவு சிறந்த முறையில் தொடர்புடையது என்பதில் தங்கியுள்ளது. குறைந்தளவு தொடர்புடைய தகவல்கள் சேகரிக்கப்பட்டு, கூடிய தொடர்புடையவை தவிர்க்கப்பட்டிருந்தால், இந்த முறையில் பெறப்படும் பெறுமதிக்கும் குறைவாகவே இருக்கும். எனவே இவ்வாறு எடுக்கும் தீர்மானமும் இந்த அளவுக்குப் பாதிப்பானதாக அமையும்.

## அத்தியாயம் - 5

### ஒருமுகப்படுத்தலும், பன்முகப்படுத்தலும் Centralisation and Decentralisation

#### 5:1 ஒருமுகப்படுத்தலும், பன்முகப்படுத்தலும்

நிறுவனத்தின் நிருவாகக் கட்டுப்பாட்டினை ஒரு குறிப்பிட்ட மையத்தில் இணைத்தல் ஒருமுனைப்படுத்தல் எனப்படும். இதைவிட நிருவாகம் சம்பந்தமான தீர்மானத்தையெடுத்து அதனைச் செயற்படுத்தும்திகாரத்தினைக் கிடையான அல்லது கீழமைந்த மட்டங்களுக்குப் பிரித்து வழங்குதல் பன்முகப்படுத்தல் எனப்படும்.

ஒருமுகப்படுத்தல் தலைமைக் காரியாலயத்தில் இருந்து கிளைக் காரியாலயங்களைப் பரிசோதித்தல், அறிவுரை வழங்கல், அறிக்கைகளைப் பெறுதல் போன்ற அம்சங்கள் அடங்கும். நிறுவனங்களைப் பொறுத்து எந்த அளவிற்கு ஒருமுகப்படுத்தலாம் அல்லது பன்முகப்படுத்தலாமென்ற தீர்மானத்தையெடுத்தல் ஒரு முகாமையாளரைப் பொறுத்ததாகும். அல்லது கொள்கை திட்டமிடுவோரைச் சார்ந்ததாகும். ஆயினும் தட்டெழுத்து வேலைகள், தபால் வேலைகள், களஞ்சியம், ஊழியர் பயிற்சிபோன்ற அம்சங்களை ஒருமுகப்படுத்தல் நல்லது.

#### 5:2 ஒருமுகப்படுத்தலின் நன்மைகள் (Advantages of Centralisation) :

- ★ சிறந்த நிருவாகக் கட்டுப்பாடு.
- ★ வேலைக் குவிப்புகளை இலகுவாகக் கையாளலாம்.
- ★ குறிப்பிட்ட தரமான அளவு மேற்பார்வை செய்யமுடியும்.
- ★ இயந்திரங்களைப் போதியளவு பயன்படுத்தலாம்.
- ★ விசேட திறமை, நிபுணத்துவத் திறமைகளின் சேவையைப் பெறமுடியும்.
- ★ ஊழியர்களைப் பயன்படுத்துவதில் கூடுதலான நெகிழ்ச்சி இருக்கும்.

#### 5:3 ஒருமுகப்படுத்தலின் குறைபாடுகள் (Disadvantages of Centralisation) :

- ★ கூடுதலான கட்டுப்பாடு விரக்தியை ஏற்படுத்தும்.
- ★ கூடுதலான கடிதத் தொடர்பு, பதிவுகள் இருக்கும்.
- ★ நடைமுறையில் அடிமைச் சாயல் பிரதிபலிக்கும்.
- ★ வேலை நடைமுறையில் தாமதம் ஏற்படும்.
- ★ வேலை நடைபெறுமிடத்து அண்மையில் இல்லாத நிருவாக உத்தியோகத்தரின் பணிப்புரைகளை நடைமுறைப்படுத்தமுடியாத குறைவான கட்டுப்பாடு.

## அத்தியாயம் - 6

### தொடர்பாடலும், பொதுமக்கள் உறவும் Communications and Public Relations

6:1:1 தொடர்பாடல் (Communication) :

சிந்தனை, அல்லது தகவல்களைப் பரிமாற்றம் செய்வதன்மூலம் பரஸ்பர புரிந்துணர்வு, நம்பிக்கை, சிறந்த மனித உறவு என்பவற்றை வளர்த்தலே தொடர்பிணைப்பாகும்.

ஒரு நிறுவனத்தின் குறிக்கோளை இலகுவாகவும், விரைவாகவும் அடைவதற்காக அங்கு சிறந்த முகாமைத்துவம் அவசியமாகும். சிறந்த முகாமை நடவடிக்கைகளில் நிறுவனத்தின் செய்தித் தொடர்புமுறை முக்கிய இடத்தைப் பெறுகின்றது.

திருப்திகரமான செய்தித் தொடர்புமுறை ஒரு நிறுவனத்தில் நிலவினால் அங்கு சிறந்த ஊழியர் உறவுமுறை, பொதுசன உறவுமுறை, ஊழியர் ஊக்குவிப்பு போன்ற அம்சங்களைக் காணமுடிவதோடு விரைவாகக் குறிக்கோளையடையக்கூடிய சாத்தியக்கூறும் இருக்கும். பொதுவாகச் செய்தித் தொடர்பு பின்வரும் நோக்கங்களையடிப்படையாகக்கொண்டது.

- ★ சிந்தனைகளைப் பரிமாறிக்கொள்ளல்.
- ★ சிறந்த உறவுமுறைகளைப் பேணுதல்.
- ★ பொது விளக்கத்தையேற்படுத்தல்.
- ★ தகவல்களையளித்தல் அல்லது பெறல்.

செய்தித் தொடர்பில் செய்தியளிப்பவரும் செய்தி பெறுபவரும் முக்கிய இடத்தை வகிக்கின்றனர். செய்தியளிப்பவர் அச்செய்தியை உருவமைத்து பொருத்தமான மொழிமூலம் பெறுபவருக்கு அளிக்கவேண்டும். பெறுபவர் அதைத் தெளிவாக விளங்கிக்கொண்டு அதன்மூலம் நடவடிக்கையெடுக்க வேண்டும். அவர் சரியாக நடவடிக்கையெடுக்கின்றாரா என்பதைக் கவனிப்பதும் செய்தித் தொடர்பில் முக்கிய அம்சமாகும். செய்தித் தொடர்புகள் நிலைக்குத்தாகவும், கிடையாகவும் அளிக்கப்படலாம். நிலைக்குத் தான செய்தித் தொடர்பு என்பது அதிகார உயர்மட்டத்திலிருந்து அதிகாரப் படியின் கீழ்மட்டத்திற்குக் கட்டளை அல்லது அறிவுரை வடிவில் சிபார்சு வடிவில் நடைபெறுவதாகும். கிடையில், ஒருங்கிணைத்தலின் பாற்பட்டது. இச்செய்திகளைப் பரிமாறிக்கொள்ளல் அல்லது தரவுகளைச் சேகரித்தலுடன் தொடர்புபட்டது.

இதைவிடச் செய்தித் தொடர்பில் இரு வழிகள் உண்டு.

- ★ ஒருவழிச் செய்தித் தொடர்பு
- ★ இருவழிச் செய்தித் தொடர்பு.

ஒருவழிச் செய்தித் தொடர்பு எனும்போது செய்தியளிப்பவர் செய்தியை யளிப்பதுடன் நின்றுவிடுகின்றார். செய்தியைப் பெற்றவர் செய்தியைச் சரியாகப் பெற்றுக்கொண்டவரா அல்லது விளங்கிக்கொண்டவரா, அதன்படி நடக்கின்றாரா என்பதைத் தெரிந்துகொள்வதில்லை. ஆகவே இதில் குறைகள் அதிகமேற்பட இடமுண்டு. ஆனால் விரைவாகச் செய்யக்கூடியது.

இருவழிச் செய்தித் தொடர்பு எனும்போது செய்தியளிப்பவரும், செய்தியைப் பெறுபவரும் நேரடியாகப் பங்குகொண்டு கருத்துக்களைப் பரிமாறி தெளிவாகச் செய்தியளிக்கக்கூடியதாகவும், வேண்டாத சந்தேகங்களைக் கலந்துரையாடி நிவர்த்தி செய்யவுமுடியும். ஆனால் இது நீண்டகாலம் எடுக்கக்கூடியது. உ-மாக வானொலி, பத்திரிகை, பொதுக்கூட்டம், தொலைக்காட்சி என்பன ஒருவழிச் செய்தித் தொடர்புகளாகவும், தொலைபேசி, கருத்தரங்கு, மாநாடு என்பன இருவழிச் செய்தித் தொடர்பாகவும் விளங்குகின்றன.

6:1:2 செய்தித் தொடர்பு முறைகள் :

- |               |                    |
|---------------|--------------------|
| ✧ சொல்.       | ✧ சைகை (சிக்னல்)   |
| ✧ எழுத்து.    | ✧ நிறங்கள்.        |
| ✧ சாடைகள்.    | ✧ ஓசைகள்.          |
| ✧ குறியீடுகள் | ✧ ஒவியம், சிற்பம். |

6:1:3 செய்தித் தொடர்பில் கவனிக்கப்படவேண்டிய அம்சங்கள் :

- |                        |                      |
|------------------------|----------------------|
| ✧ நிலைமை - சூழ்நிலை.   | ✧ ஏற்கக்கூடிய தன்மை. |
| ✧ நேரம்.               | ✧ செயல் திறன்.       |
| ✧ விளங்கக்கூடிய தன்மை. | ✧ மீள் நோக்கு.       |

6:1:4 செய்தித் தொடர்பு ஊடகங்கள் :

- |                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| ✧ நேரடியான உரையாடல். | ✧ கருத்தரங்குகள்.   |
| ✧ கடிதங்கள்.         | ✧ மாநாடுகள்.        |
| ✧ தொலைபேசி.          | ✧ பொதுக்கூட்டங்கள். |
| ✧ பக்ஸ்.             | ✧ சினிமா.           |
| ✧ டெலக்ஸ்.           | ✧ செய்மதி.          |
| ✧ நேடியோ.            | ✧ மேடை நாடகங்கள்.   |
| ✧ பத்திரிகைகள்.      | ✧ கவிதைகள்.         |
| ✧ தொலைக்காட்சி.      | ✧ செயலமர்வுகள்.     |
| ✧ சிக்னல்கள்.        | ✧ மின் கணணி.        |

6:1:5 செய்தித் தொடர்பில் காணப்படும் தடைகள் :

- ✧ சமூக - பொருளாதார அரசியல் ரீதியில் உள்ள செய்தித் தொடர்பு இடைவெளி. (அமைச்சர் - கீழ்மட்ட ஊழியர்)
- ✧ தொழில்சார் வேறுபாடுகள்.
- ★ பிழையான கருத்துக்கள்.

- ✧ விடுபாடுகள் - தவறுகள்.
- ✧ சிதைவுகள் - திரிபுகள்.
- ✧ மனப்பான்மை.
- ✧ வேண்டாத தகவல்கள், மிகுதியான தகவல்கள்.
- ✧ காலத்தின் தாக்கம்.
- ✧ போதிய புரிந்துணர்வு இல்லாமை.
- ✧ பௌதீக தாக்கங்கள் - இருவருக்கிடையிலான தூரம்.
- ✧ சத்தம், சூழல்.

6:1:6 சிறந்த செய்தித் தொடர்பிற்குக் கையாளவேண்டிய முறைகள் :

- ✧ நம்பிக்கையும் ஏற்புடைமையும் கொண்ட சூழ்நிலையையுருவாக்கல்.
- ✧ குறிக்கோள்பற்றிய தெளிவு (செய்தித் தொடர்பில்)
- ✧ நிலமையையும் நேரத்தையும் கவனித்தல் (சூழ்நிலை)
- ✧ பெறுபவரின் அறிவுபற்றிய தெளிவு.
- ✧ கவனமாகக் கேட்டல்.
- ✧ மீள் ஆய்வினைப் பயன்படுத்தல்.
- ✧ வேண்டிய இடத்து திருத்தங்களையும், மறு அளிப்பையும் வழங்கல்.

6:1:7 நல்ல செய்தித் தொடர்பிற்குத் துணைபுரிவன :

- ✧ தெளிந்த சிந்தை.
- ✧ தெளிந்த பேச்சு.
- ✧ விசுவாசம், புரிந்துணர்வு.

6:1:8 நல்ல செய்தித் தொடர்பிற்கு வேண்டப்படும் அம்சங்கள் :

- |           |                              |
|-----------|------------------------------|
| ✧ தெளிவு. | ✧ நெறிப்பாடு.                |
| ✧ செம்மை. | ✧ கனிவு.                     |
| ✧ நிறைவு. | ✧ காலக்கெடு உணர்வு.          |
| ✧ செறிவு. | ✧ இடமறிந்து அமைத்துக் கோடல். |

6:1:9 பயன் உள்ள செய்தித் தொடர்பிற்குப் பாதகமானவை :

இதனை மூன்று வழிகளில் நோக்கலாம்.

1. அனுப்புநர்
2. பெறுநர்.
3. பெறுபவருக்கும் அனுப்புநருக்கும் இடையில் உள்ளவை.

1. அனுப்புநர் :

- ✧ செவிக்கெட்டக் கூறலும் தெளிவின்மையும்.
- ✧ அக்கறையின்மை.
- ✧ அறிவின்மை.
- ✧ விடய அறிவின்மை.
- ✧ செம்மையாகக் கருத்தை வெளிக்கொணர இயலாமை.
- ✧ தேர்ந்த சொல் ஆற்றலின்மை.

- ✧ பதச் சுருக்கங்கள், தொழில்நுட்பச் சொற்களை அதிகம் பயன்படுத்தல்.
- ✧ நடுநிலையுணர்வின்மை.
- ✧ விடயவுண்மைக் கூறுகளையும், முடிவையும் இணைக்கமுடியாமை.

## 2. பெறுநர்:

- ✧ செவிடு.
- ✧ பார்வை மந்தம்.
- ✧ தெளிவின்மை.
- ✧ மொழியை விளங்கவோ புரிந்துகொள்ளவோ இயலாமை.
- ✧ அக்கறையின்மை.
- ✧ விடய அறிவின்மை.
- ✧ நடுநிலையுணர்வின்மை.
- ✧ முன்கூட்டியே உள்ளத்தில் ஏற்பட்ட எண்ணக் கருத்துக்கள்.

## 3. அனுப்புநருக்கும் பெறுநருக்கும் இடையே உள்ளவை ;

- |            |                           |
|------------|---------------------------|
| ✧ சத்தம்.  | ✧ திரிபுகள்.              |
| ✧ தூரம்.   | ✧ முறையிலா தொடர்பிணைப்பு. |
| ✧ தலையீடு. | ✧ நாச வேலைகள்.            |
| ✧ தாமதம்.  | ✧ இயந்திரக் கோளாறு.       |

செய்தித் தொடர்பில் உள்ள குறைபாடுகள் :

- ✧ சகலருடனின்றி ஒருசிலருடன்.
- ✧ விடயத்தின் ஒரு பகுதியைப் புலப்படுத்தல்.
- ✧ சிலருக்கு ஒரு பகுதியையும்; மற்றவருக்கு முழுமையையும் புலப்படுத்தல்.

## 6:2 பொதுமக்கள் உறவு (Public Relations) :

ஒரு நிறுவனத்தின் தொடர்ச்சியான இயக்கத்திற்கு அந்த நிறுவனத்தின் ஊழியர்கள்; அந்த நிறுவனத்துடன் தொடர்பு வைத்துள்ள பொதுமக்களுடன் சிறந்த முறையில் உறவுகளைப் பேணினால் மாத்திரமே இது சாத்தியமாகும். பொதுமக்களுக்குத் தேவை இருப்பதனாலேயே எந்த நிறுவனமும் இயங்குகின்றது. பொதுமக்களுக்கு வேண்டப்படாத எந்தச் சேவையும் தொடர்ந்து இயங்கமாட்டாது முற்காலத்தில் பொதுமக்கள் உறவுமுறை சிறந்த முறையில் விளங்கவில்லை. ஆயினும் சனத்தொகைப் பெருக்கத்தினால் தேவையதிகரிப்புடன், உற்பத்தி, சேவைகள் குறையுமிடத்து பிரச்சினைகளும் கருத்து வேறுபாடுகளும் அதிகரித்துள்ள இன்றைய நிலையில் பொதுமக்களுடன் சிறந்த உறவைப் பேணுவதின் முக்கியத்துவம் மேலும் மேலும் உணரப்படுகின்றது. மக்களின் தேவைகளும் விருப்பங்களும் கால வேறுபாட்டுடன் மாற்றமடையக்கூடியது. அவர்களின் விருப்பத்தின்படி நிறுவனங்கள் சேவையாற்ற வேண்டுமெனின் மக்களின் தேவைக்கேற்ப நடத்தல் அவசியம் இச்சிறந்த உறவுமுறையைப் பேணுவதில் முகாமையாளரின் பங்கு முக்கியமாகும்.

பொதுமக்களின் உறவு என்னும் பதத்தினை "ஒரு நிறுவனத்திற்கும், அதுனுடைய பொதுசனத்திற்கும் இடையில் ஒரு சுமுமான புரிந்துணர்வையேற்படுத்துமுகமாக மேற்கொள்ளப்படும் திட்டமிட்ட செயற்பாட்டு

நடவடிக்கையாகும்'' வேறு வார்த்தையில் கூறின் நிறுவனத்தினை மக்கள் விருப்பவும், அதன் நடவடிக்கைகளை விளங்கிக்கொள்ளவும் செய்யப்படும் ஒரு கலையாகும்.

சிறந்த பொதுசன உறவு சிறந்த அபிப்பிராயத்தின்மீது கட்டியெழுப்பப் படுகின்றது. அதாவது ஒரு நிறுவனத்தின்மீது மக்கள் கொண்டுள்ள அபிப் பிராயத்தையறிதலும், அதனை ஆராய்தலும், மக்களுடன் செயற்படும் முறைகளை அறிதலும், சிறந்த செய்திகளையளித்து அவர்களின் அபிப் பிராயத்தைப் பெறுதலும் சிறந்த பொதுமக்கள் உறவுமுறையாகும்.

6:2:1 சிறந்த உறவுமுறை பின்வருவனவற்றை உள்ளடக்கும் :

- ✧ மக்களின் சுமுகமான அந்நியோன்னிய புரிந்துணர்வை ஏற்படுத்த எடுக்கப்படும் நடவடிக்கை.
- ✧ சிறந்த பொதுமக்கள் நம்பிக்கையைத் தொடர்ந்து எடுக்கப் பயன்படும் முறை.
- ✧ பிழையான விளக்கங்களை நீக்கல், அவற்றைக் கண்டுபிடிக்க நடவடிக்கை எடுத்தல்.
- ✧ நிறுவனத்தின் நடவடிக்கைகளைப் பரந்தளவில் மேற்கொள்ளல்.
- ✧ சிறு உண்மையைக்கூட பொதுமக்கள் அறியத் தடையாக இருக்கக் கூடாது.
- ✧ இது பிரச்சார நடவடிக்கையாக இருத்தல்கூடாது.
- ✧ இது ஏமாற்றம், பொய் நடவடிக்கையாக இருத்தல்கூடாது.

பொதுமக்கள் அபிப்பிராயம் பல சிந்தனைகளின் தொகுப்பாகும். இந்தச் சிந்தனையாளர்கள் அந்நிறுவனத்துடன் தொடர்பு கொண்டவர்களாக இருப்பர். எனவே இச்சிந்தனையை வெறுத்து ஒதுக்கிச் சிறந்த பொது மக்கள் உறவைப் பேணமுடியாது.

பொதுமக்கள் உறவு என்பது எப்போதும் மக்களுக்கு எதையும் சொல்லிக் கொண்டிருப்பதைக் குறிக்கின்றது. அவர்களிடமிருந்து தகவல்களையும், விருப்பங்களையும் கேட்டலையும் முக்கியமாகக் குறிக்கும்.

பொதுமக்கள் எனப்படுவோர் யார்? ஒவ்வொரு நிறுவனத்துடனும் ஏதோ வொரு வகையில் சம்பந்தப்படுவோர் அதன் பொதுமக்கள் எனக் குறிக்கப்படுவர்.

- ✧ அரசியல்வாதிகள்.
- ✧ சம நிறுவனங்கள்.
- ✧ தன்னிச்சை நிறுவனங்கள்.
- ✧ மத நிறுவனங்கள்.
- ✧ ஊழியர்கள்.
- ✧ பத்திரிகையாளர்கள்.
- ✧ தொழிற்சங்கங்கள்.
- ✧ பரந்த அளவிலான பொதுமக்கள்.
- ✧ பாராளுமன்ற உறுப்பினர்கள்.
- ✧ மாகாணசபை உறுப்பினர்கள்.
- ✧ பிரதேசசபை உறுப்பினர்கள்.
- ✧ வினியோகத்தர்கள் (வழங்குனர்கள்).



6:2:2 சிறந்த உறவுக்கான நடவடிக்கைகள் :

- ❖ மக்களின் அவசியத்தையுணர்தல்.
- ❖ தகவல்களை அல்லது கோவைகளைப் பேணுதல் - வெறும் நடவடிக்கை என்றில்லாமல் மனிதநலம் பேணப்படுகின்றதென்ற நோக்கில் செய்தல்.
- ❖ நிறுவனத்தில் உள்ளவர்களையும் மற்றவர்களையும் பொதுமக்கள் என்ற ரீதியில் பேணுதல்.
- ❖ மக்களுடன் பொறுமை, மரியாதையுடன் உறவாடல்.
- ❖ எப்போதும் முடிந்தளவு விரைவாகவும், இலகுவாகவும் அவர்களின் தேவைகளை நிறைவேற்றல்.
- ❖ பிரச்சினைகளை மனிதாபிமானத்துடன் கேட்டறிதல்.
- ❖ பொதுமக்களின் கருத்துக்களைப் பாராட்டல் (மதித்தல்)
- ❖ பொதுமக்களின் முறைப்பாடுகளை விசாரித்து ஏற்ற நடவடிக்கை யெடுக்கக்கூடிய ஏற்பாடுகளைச் செய்தல்.
- ❖ கருத்தரங்கு, கூட்டங்களை நடாத்தல்:
- ❖ மக்களுக்கு முன்கூட்டியே அறிவித்தல்.
- ❖ நேரடித் தொடர்பை மக்களுடன் பேணுதல்.
- ❖ சமூக முன்னேற்ற நடவடிக்கைகளில் பங்குபற்றல் (நலன்புரி நடவடிக்கை)
- ❖ இளைப்பாறும் மண்டபம், நேரடிச் சந்திப்புக்களையேற்படுத்தல்.
- ❖ உத்தியோகத்தரை அடைவதற்குச் சரியான வழியைக் காட்டல்.

6:2:3 பத்திரிகைத் தெரிவிப்புகள் :

பின்வரும் விடயங்கள் கவனிக்கப்படல்வேண்டும்.

- ❖ குறிக்கோளை நிர்ணயித்தல் (எதைச் சொல்வது)
- ❖ உள்ளடக்கவேண்டிய விடயங்களைக் குறித்துக்கொள்ளல். (காலம், இடம், யார்)
- ❖ யாருக்கு அறிவித்தல் வேண்டும் (பொதுமக்களுக்கா அல்லது வியாபாரிக்கா அல்லது வேறு நபருக்கா)
- ❖ வாசிப்பவரின் நிலையில் நம்மை வைத்துப் பார்த்தல். (கடினமான சொல், கருத்தாழம் என்பவற்றைத் தவிர்த்தல்)
- ❖ செயல்திறன் உள்ளதாக வார்த்தைகள் இருத்தல்வேண்டும். (நேரடியாகக் கருத்து இருத்தல்வேண்டும்)
- ❖ கடுமையான சொற் பிரயோகம் பயன்படுத்தக்கூடாது. (உ-ம்: மக்களயக்கும் - மக்கள் விரும்பும்)
- ❖ நீண்ட வாக்கிய அமைப்பு இருக்கக்கூடாது.
- ❖ அதிகாரமளிக்கப்பட்டவர்தான் செய்தியை விடவேண்டும்.
- ❖ எளிதில் புரிந்துகொள்ளக்கூடியதாக இருத்தல்வேண்டும்.



## அத்தியாயம் - 7

### அரசின் கொள்கையும், பொது நிர்வாகமும் Government's Policy and Public Administration

#### 7:1 அரசாங்கத்தின் கொள்கையும், நிர்வாகமும் (Government's Policy and Administration):

கொள்கை வகுத்தல் அரசியலாளரிடமும், நிர்வாகித்தல் நிர்வாகிகளிடத்தும் இருக்கும்வண்ணம் கொள்கை வகுத்தல் அமைந்துள்ளது. அரசியல் மேலானது. ஆதிக்கத்தில் அமைவது. ஒவ்வொரு துறையிலும் புலமை பெற்றவர்களின் செயற்பாட்டில் நடப்பது நிர்வாகமாகும்.

பரந்தளவில் எல்லாவற்றையும் அரசியலுள் அடக்கலாம். அதேவேளை சிறிய தனிப்பட்ட நிர்வாகம் வேறுபட்டது. கொள்கை புதுச்சட்டமாக, பிரமாணமாக அமையும். ஆனால் அச்சட்டத்தைக் குறிப்பாகச் செயற்படுத்தும்போது நிர்வாகமாக மாறும். உ-ம் வரிமதிப்பீடு, ஆட்சேர்ப்பு என்பன நிர்வாகமாகும். அவற்றைச் செய்யப் பணிக்கும் சட்டம் கொள்கையாகும். அரசியல்வாதிகள் நிர்வாகத்தில் ஈடுபடக்கூடாது என்பது வரவேற்கத்தக்கது. எனினும், கொள்கைக்கும் நிர்வாகத்திற்குமிடையிலான வேறுபாடு தெளிவாக எடுத்துக் கூறக்கூடியதாக இல்லை. தீர்மானத்தையெடுக்கும் பல்வேறு படிகள் நிறுவனமொன்றில் இருக்கின்றன. ஒவ்வொரு மட்டத்திலும் குறிப்பிட்ட விடயம் சம்பந்தமாகப் பிரதான கொள்கை என்ன என்பதை வேறுபடுத்த முடியும். கொள்கை வகுத்தலில் நிர்வாகத்தினர் ஈடுபடவில்லையெனக் கூறமுடியாது. ஏனெனில் நிர்வாகத்தைச் செயற்படுத்தும்போது இருவகையில் செயற்படுத்தப்படுகின்றன. சட்டங்களைப் பொருள்கோடல் செய்யும்பொது நிர்வாகிகள் பிரமாணத்தை விதிக்கின்றனர். இவ்வித கொள்கை எதிர்காலத்தில் நிர்வாகமாக மாறும்.

நிர்வாகிகள் தமது விதப்புரையை அமைச்சர்களுக்கும், சட்டமியற்றுவோருக்கும் கூறுகின்றனர் இவற்றை அரசியல் உயர்மட்டத்தில் உள்ளோர் நடைமுறையில் ஏற்கவேண்டுமெனினும் கொள்கை வகுப்பதில் அது தெரிவதில்லை. உயர்மட்டத்தில் தீர்மானமெடுக்கும்போது அது கொள்கை. கீழ்மட்டத்தீர்மானம் நிர்வாகமாகும் பல தீர்மானங்கள் கொள்கையையுருவாக்கும் தன்மையது. எனினும் அது கீழ்மட்டத்திலேயேயுள்ளது. அதேபோல சில தீர்மானங்கள் உயர்மட்டத்திற்கே விடப்பட்டுள்ளன.

#### 7:2 அரசியலும் நிர்வாகமும் (Politics and Administration):

அரசியல் நிலைமையைச் சுபீட்சமாக ஆராய்ந்தால் அதன்பயனாகப் பெறும் விளைவுகள் குறிப்பிட்ட தீர்மானங்களாக உருப்பெறுகின்றன. இந்த ஆய்வுகள் பொதுமக்களிடம் எதிர்பார்க்கப்படும் விளைவுகளின் அடிப்படையில் செயல்படுவதாகும். அபிவிருத்தியடைந்துவரும் நாட்டைப் பொறுத்தமட்டில் அரசாங்கம் செய்யவேண்டிய பணி அந்நாட்டின் முன்னேற்றத்திற்காகப்

பெருந்திட்டங்களை உருவாக்கி அவற்றை விருத்திசெய்து தேசிய வாழ்வின் மலர்ச்சிக்கு வித்திடலாம். இப்பணியைச் செய்ய அரசியலாளர்க்கும், நிர்வாகிகளுக்கும்மிடையே எவ்வாறு அதிகாரப் பகிர்வு இருக்கவேண்டுமென ஒரு கொள்கை இருக்கவேண்டும். கொள்கையை யுருவாக்கும் பணி ஒரு சாராரிடமும் அவற்றை நிறைவேற்றும் பணி மற்றச்சாராரிடமுமிருக்கவேண்டுமென்பது அரசியலின் முன்னைய சிந்தனையாகும். இன்றைய நிலையில் கொள்கைத் திட்டமிடலும், செயற்படுத்தலும் ஒன்றோடொன்று நெருங்கிய தொடர்புடனும் ஒன்றையொன்று கண்காணிக்கக்கூடியதாகவும் இருக்கவேண்டுமென்பதே இன்றைய சிந்தனையாகும்.

நிர்வாகிகளின் விதப்புரைகளை அரசியலாளரும் சீர்தூக்கிப்பார்த்து அவை, மக்கள் நலனுக்குச் சிறந்ததாக இருக்கும்பட்சத்தில் அவற்றை நடைமுறைப்படுத்தும் கொள்கைகளை வகுக்கவேண்டும். அதேவேளை நிர்வாக அதிகாரிகளும் மக்கள் நலன்பேணும் திட்டங்களை உருவாக்கிக் கொள்கை வகுக்கும் அரசியலாளருக்கு உதவுதல்வேண்டும்.

### 7:3 அரசாங்கத்துறை நிர்வாகமும், தனியார்துறை நிர்வாகமும் : (Public and Private Administration)

நிர்வாக அமைப்பு, அலுவலக ஒழுங்குமுறை ஆகியன தொடர்பாகப் பொது நிர்வாகத்திற்கும், தனியார்துறை நிர்வாகத்திற்கும் பல ஒற்றுமைகள் காணப்பட்டன. இவ்விரு துறைகளிடையேயுள்ள வேற்றுமைகளைப்பற்றிய அறிவு பொது நிர்வாகத்தின் சிறப்பியல்பையும், தேவைகளையும் உணர்ந்து செயற்பட வழிவகுப்பதாகும்.

தீர்மானமெடுப்பதில் தாமதம், விடயங்களையெடுக்காது ஒத்திவைத்தல், பொறுப்புக்களை மற்றவர்மீது சுமத்தல், முன் நிகழ் தீர்மானங்களின் அடிப்படையின் கண்முடித்தனமாக நடத்தல் என்பன பொது நிர்வாகத்தில் நிகழும் அம்சங்களாகக் கூறிக் கண்டிக்கப்படுகின்றன. எனினும் மக்களாட்சி இடம் பெறும் பொது நிர்வாகத்தில் இவ்விதங்களைத் தவிர்க்கமுடியாது. இவ்வித ஒழுங்குமுறையின்றி அரசாங்க சேவையிலுள்ள பல்லாயிரக்கணக்கான ஊழியர்களை மக்கள் பிரதிநிதிகள்மூலம் ஜனநாயக அடிப்படையில் கட்டுப்படுத்தி நெறிப்படுத்துவது இயலாத காரியமாகும்.

பெருந்தொகையான அரசாங்க ஊழியரைக் கட்டுப்படுத்தி நெறிப்படுத்த அதிகாரப் படிமுறையில் அமையும் நிறுவனமும், அதன் உயர்மட்டத்திலிருந்து அதிகாரம் பெற்ற சில அதிகாரிகளும் அவசியமாகும். நாளாந்தம் இந்நிறுவனத்துடன் தொடர்புகொள்ளும் பல்லாயிரக்கணக்கான மக்களுடன் உயர்மட்டத்தில் உள்ளவர்களினால் நேரடியாகத் தொடர்புகொள்ள முடியாது. எனவே அவர்கள் விதிகளையும், பிரமாணங்களையும் அமைத்து மற்ற ஊழியர்களைச் செயற்படத் தூண்டுவர். சாதாரண விடயத்தை மாத்திரமே அவர்களால் கவனிக்கமுடியும். இதன்விளைவாக மேலதிகாரி கோவைகளுக்குப் பின்னாலுள்ள மக்களுடன் தொடர்புகொள்ளாமல் அவர்கள் கோவைகளுடன் தொடர்புகொள்வர்.

கீழ்ப்படிதளில் உள்ளவர்களுக்கு விதிகளையும் பிரமாணங்களையும் மாற்று மதிதாரமில்லை. ஆனால் அவர்கள் மேல்மட்டத்திற்குத் தீர்மானமெடுக்க உதவுகின்றனர். இந்த முறைகளினால் நிறுவனத்தின் நோக்கத்திற்கு ஏதிரான செயல்முறைகளும் நிகழ்கின்றன.

வேற்றுமைகள் :

பொது நிர்வாகம்	தனியார் நிர்வாகம்
i. அதிகாரத்தன்மை வாய்ந்தது.	மிகத் திறமைமிக்கது.
ii. சிவப்பு நாடாமுறை (தாமதம்)	விரைவாக இயங்கக்கூடியது.
iii. அரசியல் சார்புடையது.	அரசியல் சார்பற்றது.
iv. விரிவான விதிகளுக்கும், சட்ட அமைப்பிற்கும் உட்பட்டது.	அவ்வாறில்லை.
v. தற்றுணிவுக்கு இடம் குறைவு.	தற்றுணிவுக்கு அதிக இடம் இருக்கின்றது.
vi. ஆட்சேர்ப்புத் திட்டமுறை கடினமானது.	அவ்வாறில்லை.
vii. நடவடிக்கைகள் யாவும் பாராளுமன்றத்தின் திறனாய்வுக்கும், கட்டுப்பாட்டிற்கும் உட்பட்டது)	அவ்வாறில்லை.
viii. பொதுநலனே நோக்கம். சமூக சேவைத்தன்மை பொருந்தியது.	பங்காளிகளின் நலனைப் பேணல். இலாபத்தைக் குறிக்கோளாகக் கொண்டது.
ix. அதிகாரக் கையளிப்பு கட்டுப்படுத்தப்பட்டுள்ளது.	அதிகாரக் கையளிப்பு மட்டுப்படுத்தப்பட்டுள்ளது.
x. போட்டித்தன்மையில்லை.	போட்டித்தன்மையதிகம்.
xi. திறமை, கடமை நோக்கி வெகுமதி உடனடியாக இல்லை (ஊக்கு விப்பு மிகக் குறைவு)	இங்கு உடனடி வாய்ப்பு அதிகம்.
xii. பொதுமக்களாலும், பாராளுமன்றத்தாலும் கண்டிக்கும் இயல்புடையது.	அவ்வாறில்லை.
xiii. பதிவுகள் அதிகம்.	அவ்வாறில்லை.



## அத்தியாயம் - 8

### தலைமைத்துவம் (Leadership)

ஒரு நிறுவனத்தைத் திறமையாகக் கொண்டு நடத்தவேண்டுமானால் அங்கு முகாமைத்துவச் செயற்பாடுகள் உரிய முறையில் பின்பற்றப்படவேண்டும். அதனைச் செய்கின்ற முகாமையாளர் மிகவும் பொறுப்புமிக்கவராக இருத்தல் வேண்டும். இயந்திரத்தையோ, மிருகங்களையோ வழிநடத்துவது இலகுவானது. ஆனால் பல்வேறு நோக்கங்களையும், சிந்தனைகளையும் கொண்ட மனிதனை ஒரே இலக்கை நோக்கி வழிநடத்திச் செல்வது மிகவும் பாரிய பிரச்சினையாகும். ஒரு முகாமையாளரிடம் தேவையான தகுதியும், பயிற்சியும், நடத்தையும் சிறப்பாக இருந்தால் மனிதனை வழிநடத்தி அமைப்பின் நோக்கத்தை எய்தலாம். இதற்கு அவனிடம் தலைமைத்துவ ஆற்றல் இருத்தல் அவசியமாகும். தலைமைத்துவம் சரியாக இல்லாவிட்டால் அமைப்பில் / நிறுவனத்தில் மனித சக்தி வீண்செலவும், வீண் விரயமும், இழப்புக்களும் மிஞ்சும். ஆகவேதான் முகாமைத்துவத்தில் தலைமைத்துவம் முக்கிய இடத்தை வகிக்கின்றது.

#### 8:1 தலைமைத்துவத்தின் அடிப்படை (Basic of Leadership):

ஒரு அமைப்பிற்கு அல்லது நிறுவனத்திற்குத் தலைமைத்துவம் இரு காரணங்களினால் உருவாக்கப்படலாம். பொதுவாக எல்லோராலும் ஏற்றுக் கொள்ளக்கூடிய சிறந்த பண்புகளைக் கொண்டவர்கள் தலைவராக வருவதற்கு நிறைய வாய்ப்பு உண்டு.

- ★ சட்டபூர்வமான தேவை.
- ★ அமைப்பிற்கு இருக்கும் அந்தஸ்து.
- ★ அமைப்பிற்குள் எல்லோருக்கும் மேலான உயர்ந்த இடம்.
- ★ பதவியின் தன்மை.
- ★ கல்வித் தகைமை.
- ★ நிபுணத்துவம்.
- ★ அமைப்பு பற்றிய விசேட அறிவு.
- ★ பிறப்புரிமை.
- ★ வெளியுலக மரியாதையும், கௌரவமும்;

இவற்றிற்கு மேலாக ஒரு அமைப்பிற்குள்ளேயே ஒரு தலைமைத்துவம் உருவாக்கப்படலாம். அது, பின்வரும் காரணங்கள் சாதகமாக இருக்கும் போதே சாத்தியமாகும்.

- ★ வாய்ப்பு.
- ★ அமைப்பிற்குள் இருப்பவருக்குப் பொருத்தமான வாய்ப்பு.
- ★ ஒழுங்கமைத்தலில் உள்ள அனுபவம்.
- ★ நிறுவனத்திற்குப் போதிய பணம் இல்லாமை.
- ★ நிறுவனம்பற்றிய ஒரு தோற்றப்பாட்டைக் காட்டுவதற்கு.
- ★ நிறுவனத்தில் உள்ளவர்களிடையே தெரிந்தவராக இருத்தல்.
- ★ நிறுவனத்தின் உரிமையாளரின் உறவினரை அமர்த்தல்.

### 8:2 தலைமைத்துவத்தின் தன்மை (Nature of Leadership):

தலைமைத்துவத்தின் தன்மை ஒருவருக்கொருவர் வேறுபட்டுக் காணப்படும். அது நிறுவனத்திற்கு நிறுவனமும், திணைக்களத்திற்குத் திணைக்களமும் மாறுபடும். நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்கள், நோக்கத்தை அடைவதற்கு எது தேவையோ அதை அடையக்கூடிய ஆற்றலை வெளிப்படுத்தும் விதம் ஒருவருக்கொருவர் வேறுபடும். அவை தனிநபரின் ஆளுமையையும், சூழ்நிலையையும், தேவையையும் பொறுத்து வேறுபடும்.

(அ) எதேச்சாதிகாரத் தலைமைத்துவம்.

(ஆ) ஜனநாயகத் தலைமைத்துவம்.

(இ) முழுமையான சுதந்திரத் தலைமைத்துவம்.

### 8:3 தலைமைத்துவத்தின் கடமைகள் (Duties of a leader):

- ★ கிடைக்கக்கூடிய வளங்களை அடையாளம் காணல்.
- ★ அவ்வளங்களைப் பாவிப்பதில் உள்ள தடைகளை அறிந்து அகற்றுதல்.
- ★ மதிப்பீடுதலும், எதிர்காலத்தை முன்னுணர்தலும்.
- ★ வரவு செலவுத் திட்டத்தைத் தயாரித்தல்.
- ★ செய்து முடிக்கவேண்டிய வேலையைத் திட்டமிடுதல்.
- ★ வேலையை நடமுறைப்படுத்தும் திட்டத்தை வகுத்தல்.
- ★ வேலை ஒழுங்காக நடைபெறவேண்டிய ஏற்பாடுகளைச் செய்தல்.
- ★ தேவையைப் பெற்றுக்கொள்ளக்கூடிய ஏற்பாடுகளைச் செய்தல்.
- ★ வேலையின் கஷ்டமான பகுதிகளை அடையாளம் காணல்.
- ★ திட்டமிட்ட வேலையையும், பொறுப்புக்களையும் பகிர்ந்தளித்தல்.
- ★ ஊழியரைப் பயிற்றுவிக்க நடவடிக்கை எடுத்தல்.
- ★ குறிக்கோளை மீள் பரிசீலனை செய்தல்.

### 8:4 தலைமைத்துவத்தின் குணவியல்புகள் (Leadership qualities):

- ★ ஒழுங்கமைப்பு ஆற்றல்.
- ★ வேலைப் பகிர்வில் ஆர்வம்.
- ★ ஆளணியைத் தெரிவுசெய்தல், பயிற்றுவித்தலில் திறமை.
- ★ தொடர்பாடும் திறமை.
- ★ தன்னம்பிக்கை.
- ★ நேர்மை.
- ★ நுண்ணறிவு.
- ★ பக்கம் சாராமை.
- ★ ஊக்குவிக்கும் திறமை.
- ★ அதிகாரக் கையளிப்பில் விருப்பம்.
- ★ ஒருங்கிணைப்புத் திறமை.
- ★ அனுபவம்.
- ★ நிபுணத்துவம்.
- ★ நல்ல சிந்தனை.
- ★ மற்றவரால் மதிக்கப்படுதல்.
- ★ நம்பிக்கைக்குரியவராயிருத்தல்.
- ★ மற்றவர் பின்பற்றத்தக்கவராக இருத்தல்.
- ★ விட்டுக்கொடுக்கும் மனப்பான்மை.

- ★ சொத்துக்களைப் பேணுவதில் திறமை.
- ★ சுய அபிவிருத்தியில் ஆர்வம்.
- ★ பிரதிநிதித்துவம் செய்யும் ஆற்றல்.
- ★ முன்மாதிரியான ஒழுக்கப் பண்பு.
- ★ மக்களில் அக்கறை.
- ★ தொடர் முயற்சியில் ஆர்வம்.
- ★ மற்றவர் இன்ப துன்பங்களில் பங்குகொள்ளும் மனப்பான்மை.
- ★ வலுவான உள உடல் அமைப்பு.
- ★ புதியனவற்றைக் கண்டுபிடித்தல் / உருவாக்கல்.
- ★ மற்றவரைக் கவரும் ஆற்றல்.
- ★ நோக்கத்தை அடைவதற்காகப் பிரச்சினையைத் தீர்த்தல்.
- ★ புஷ்முத்துரைக்கத் தயங்காமை.
- ★ திறமையை இனங்கண்டு அவரின் திறமையை அபிவிருத்தி செய்தல்.

### 8:5 ஊக்குவித்தல் (Motivation):

முகாமைத்துவத்தில் எதிர் பார்க்கும் குறிக்கோளையடைய, ஊழியர்கள் தேவையான அளவு ஊக்குவிக்கப்படல்வேண்டும். ஒரு ஊழியரின் செயல் திறமையை அதிகரிப்பதற்கு ஊக்குவிப்பு அவசியமாகின்றது. ஊக்குவிப்பு சம்பந்தமாகப் பல சிந்தனையாளர்கள் பல்வேறு கோட்பாடுகளை வழங்கியுள்ளனர். ஒரு ஊழியரின் செயல் திறமையையும், சக்தியையும் அதிகரிப்பதை நோக்காகக்கொண்ட ஊக்குவித்தலுக்கு ஒரு குறிப்பிட்ட சந்தர்ப்பத்தில் ஒரு குறிப்பிட்ட முறைதான் பொருந்துமெனத் திட்டவட்டமாகக் கூறமுடியாது. ஏனெனில் உழியரின் மனோநிலை, உணர்வுகள், திறமைகளில் ஒருவருக்கொருவர் வேறுபட்டுள்ளனர்.

முக்கியமாகப் பின்வரும் மூன்று கோட்பாடுகள் ஊக்குவித்தலில் அடங்கும்.

- ★ தேவைக் கோட்பாடு.
- ★ திருப்திக் கோட்பாடு.
- ★ ஊக்குவித்தல் கோட்பாடு.

மக்கள் தங்கள் தேவைகளை நிறைவேற்றிக்கொள்வதற்காகவே வேலை செய்கின்றனர் என்றும்; அவர்களின் தேவைகள் என்ன என்பதையறிந்து அவற்றை நிவர்த்திக்க நடவடிக்கையெடுக்கலாமெனவும் மாஸ்கோவின் தேவைக் கோட்பாடு கூறுகின்றது. இவரது கோட்பாட்டின்படி, முதலில் மனிதன் உடல்நீதியான தேவையையும், பின் பாதுகாப்புத் தேவையையும், பின் மற்றவரால் மதிக்கப்படும் தேவையுமாகப் படிப்படியாக வளர்ந்து தனது சுயதேவை பூர்த்தியடையும்வரை ஒரு த்தனுக்குத் தேவைகள் இருக்குமெனக் கூறுகின்றார்.

திருப்திக் கோட்பாடு ஒரு திருப்தியடைந்த ஊழியன், உற்பத்தித்திறன்மிகூந்த ஊழியன் என்பதை அடிப்படையாகக்கொண்டது. சிலர் சில நிறுவனங்களில் சில குறிப்பிட்ட வேலைகளைச் செய்வதன்மூலம் திருப்தியடைகின்றனர்.

இதனால் இவர்கள் அந்த நிறுவனத்தில் தொடர்ந்து சேவையாற்ற ஊக்கத்துடன் செயல்படுகின்றனர். ஒரு நிறுவனத்தில் அதிருப்தியடைந்த ஊழியர்கள் அடிக்கடி விலகுதல் அல்லது வேலையில் அக்கறை காட்டாமல் இருப்பர். எனவே நிறுவனத்தின் முகாமைத்துவ நடவடிக்கைகளில் ஊழியருக்குத் திருப்தியளிக்கக்கூடிய செயற்பாடுகளைக் கைக்கொள்ளவேண்டுமென 'பேஸ்பெக்' கூறுகின்றார்.

ஊக்குவித்தல் கோட்பாடு எதிர்பார்க்கப்படும் முடிவைத் தெளிவாக ஏற்றுக் கொண்ட ஒரு ஊழியர் தனது சக்தியை அதிகரிப்பதன்மூலம் ஊக்குவிக்கப் படுகின்றார் எனக் கொள்ளப்படுகின்றது. இக்கோட்பாட்டின் முக்கிய அம்சம் பின்வருமாறு நிரல்படுத்தலாம்:

- ★ ஒருவர் செய்யும் மேலதிக சக்திக்கேற்ப வெகுமதியளித்தல்.
- ★ ஒருவரின் செயல்திறனை அளவிட்டு அதற்கேற்ப ஊழியரைக் கௌரவித்தல்.
- ★ ஊழியர் விரும்பும் வெகுமதியை அளித்தல்.

#### 8:6 ஊக்குவிப்பு முறைகள்:

- ★ வேலைகளைக் கணித்தல்.
- ★ சம்பளங்களும், கூலிகளும்.
- ★ ஊக்குவிப்புக்கான வேறு விசேட திட்டம்.
- ★ போதிய செய்தித்தொடர்பு வசதி.
- ★ பிரச்சினைகளை அடையாளங்காணல்.
- ★ சுகாதார வசதிகள்.
- ★ ஊழியர் குறிக்கோளை நிர்ணயித்தல்.
- ★ ஊழியரின் சொந்த வாழ்க்கையில் உள்ள பிரச்சினைகளை இனங்காணல்.

#### 8:7 முகாமையாளர் தனது ஊழியரை ஊக்குவிக்க எடுக்கக்கூடிய நடவடிக்கைகள்:

- ❖ கூடுதலான சம்பளத்தை உறுதிசெய்தல் அல்லது ஏனைய வெகுமதிகளை வழங்கல்.
- ❖ ஊழியருக்கு வேலையில் பயிற்சியளித்து அந்த வேலையில் அவரைத் தேர்ச்சியடையச் செய்தல்.
- ❖ ஊழியர்கள்மத்தியில் ஒரு குழு மனப்பான்மையையேற்படுத்தி ஒருவரில் மற்றவர் தங்கிச் செயற்படக்கூடிய நிலையையேற்படுத்தல்.
- ❖ ஊழியர் ஒருவரின் செயல்திறனை மதிப்பீடுசெய்து முன்னேற்றக்கூடிய வழிவகைகளை அவருக்கு ஏற்படுத்திக்கொடுத்தல்.
- ❖ ஊழியரில் அக்கறை செலுத்தி வேலை செய்யும்போது நன்றியுடையவராய் இருத்தல்.
- ❖ ஊழியர்கள் செய்யும் வேலையில் அது எத்தகையதாக இருந்தபோதிலும் அது ஒரு கஷ்டமான வேலையென எடுத்துக் கூறவேண்டும்.
- ❖ ஊழியரைப் பாதிக்கக்கூடிய தீர்மானங்களை முன்கூட்டியே அறிவித்தல்.
- ❖ பதவி உயர்வுத் திட்டம், வசதிகள், பொழுதுபோக்கு, சுற்றுலாக்கள், கருத்தரங்கு போன்ற நடவடிக்கைகளையேற்படுத்தல்.
- ❖ நல்ல தரமான தளபாடம், உபகரணங்களை வழங்குதல்.
- ❖ அலுவலக தள அமைப்பையும், சுற்றாடலையும் வசதியாக வைத்திருத்தல்.

#### 8:8 மனக்குறைகளைக் கையாளுதல் (Grevance handling):

நிறுவனங்களில் ஊழியர்களிடமிருந்து மனக்குறைகள் ஏற்படுவது தவிர்க்க முடியாததொன்றாகும். இது பொதுவாக வேலை செய்வோன், வேலை கொள்வோரின் உறவுமுறையில் ஏற்படும் கசப்புக்களாக இருக்கலாம்.



பொதுவாக வேலை நிலமைகளுடன் தொடர்புபட்டதாகவே ஊழியரின் மனக்குறைகள் இருக்கும். எனவே இம்மனக்குறைகளைத் திருப்தியாகக் கையாளும் அறிவு, வழிமுறைகளைக் கொண்டிருப்பது முகாமையாளரின் முக்கிய கடமையாகும்.

பொதுவாகக் குறையீடுகள் முறைபாடுகளாக வெளிவந்தாலும் சில குறைகள் நேரடி முறைப்பாடுகள் அன்றி ஊழியர்களின் நடத்தை அல்லது சைகை மூலம் அறிந்துகொள்ளலாம். சிறிய மனக்குறைகளை உரியவிடத்துத் திருப்தியாகக் கையாளாதவிடத்து அவை பெரிதாக மாறி நிறுவனத்தின் வளர்ச்சியைப் பாதிக்கும். எனவே மனக்குறைகள் ஆரம்பத்திலேயே உரிய முறைப் படி கையாளப்படல்வேண்டும். பொதுவாக மனக்குறைகள் பின்வருவனவற்றின் காரணமாக ஏற்படலாம்.

- ❖ பாகுபாடு.
- ❖ கூடுதலான தண்டனைகள்.
- ❖ ஒப்பந்த நடவடிக்கை முறைகளை மீறுதல்.
- ❖ பதவி நீக்கம் செய்தல்.
- ❖ வேலைப் பகிர்வு.
- ❖ வினைத்திறமையை அளவிடுதல்.
- ❖ மேலதிக நேர வேலையை வழங்குதல்.
- ❖ முதுமுறையைத் தீர்மானித்தல்.

### 8:9 மனக்குறைகளைக் கையாளும் படிமுறைகள் :

- ❖ மனக்குறைகளை மொத்தமாக ஆராய்தல்.
- ❖ பகுதி பகுதியாக ஆராய்தல்.
- ❖ மனக்குறையைத் தெரியப்படுத்தல் (உரியவருக்கு).
- ❖ ஏனைய ஊழியர்களின் மனப்பான்மையை அளவிடுதல் (ஒருவரின் மனக்குறை சம்பந்தமாக).
- ❖ மனக்குறைகளைத் தெளிவாக அடையாளம் காணல். (அலுவலகத்திற்கு வெளியேயுள்ள விடயம் சம்பந்தமாக மனக்குறை இருக்கலாம்).
- ❖ கவனமாக்கவும், பொறுமையாகவும் கேட்டறிதல்.
- ❖ ஆராய்வதில் கவனமாக இருத்தல்வேண்டும்.
- ❖ சரியான விளக்கத்தைப் பெறல்வேண்டும்.
- ❖ நியாயமாகவும், பக்கம் சாராமலும் நடந்துகொள்ளல்வேண்டும்.
- ❖ பதிவுகளை எதிர்காலத் தேவைக்காக ஒழுங்காகப் பேணல்வேண்டும்.
- ❖ மேற்பார்வையாளருக்குத் தெரியப்படுத்தல்வேண்டும்.
- ❖ நடவடிக்கையெடுக்கும்போது நிறுவனத்தின் முகாமை பாதிக்கப்படக் கூடாது.
- ❖ வேண்டிய இடத்து விசேட ஆலோசனையைப் பெறலாம்.
- ❖ எதிர்காலப் பின்விளைவுகளை முன்கூட்டியே அறிந்துகொள்ளவேண்டும்.
- ❖ மூடி மறைக்க முயலக்கூடாது (தனது பிழையை).
- ❖ மனக்குறைகளை அவ்வப்போது உடனடியாகக் கையாளவேண்டும்.
- ❖ தலைமைத்துவப் பொறுப்புக்களைத் தொடர்ந்து பேணிவரவேண்டும்.
- ❖ முனையிலேயே தீர்வு காணவேண்டும்.
- ❖ கீழ்மட்டத்திலேயே தீர்மானமெடுத்து மனக்குறையைக் களைய முற்படவேண்டும்.

முகாமைக் கடமைகளை நிறைவேற்றும்போது மாநாடுகளை, கூட்டங்களை நடாத்தவேண்டிய கட்டாயம் ஒரு முகாமையாளருக்கு ஏற்படும். எனவே திறமையான மாநாட்டை நடாத்த மாநாடுபற்றிய நுட்பங்களைத் தெளிவாக அறிந்திருத்தல் அவசியமாகும். எனவே மாநாட்டை நடாத்துபவர் பின்வரும் படிமுறைகளைக் கவனித்தல்வேண்டும்.

- ❖ மாநாட்டின் குறிக்கோளைத் தெளிவாக அறிந்திருத்தல்வேண்டும்.
- ❖ பங்குகொள்வோரின் தரம், அறிவு போன்ற தகவல்களையும் சுமாராக அறிந்திருத்தல்வேண்டும்.
- ❖ மாநாட்டில் விவாதிக்கப்படவேண்டிய நிகழ்ச்சித் திட்டத்தைத் தயாரித்து வைத்தல்.
- ❖ மாநாட்டின் நோக்கத்தைப் பங்குபற்றுவோருக்கு விளக்கி அறிக்கை விடல்வேண்டும்.
- ❖ கலந்துரையாடலை நெறிப்படுத்திக் குறிக்கோள்களை அடைவதற்கான இலக்குக்கு இட்டுச்செல்லவேண்டும்.
- ❖ விவாதிக்கப்பட்ட விடயங்களை ஒன்றுதிரட்டி பங்குபற்றியோருக்குத் தெளிவுபடுத்தல், தீர்மானம் எடுப்போருக்கு உதவி செய்தல்.
- ❖ பங்குபற்றுவோருக்கிடையில் புரிந்துணர்வையேற்படுத்துதல்.
- ❖ கருத்துப் மரிமாற்றத்திற்கு வகைசெய்து கொடுத்தல்.
- ❖ பிரச்சினையுருவாகும்போது அவற்றைச் சுமுகமாகத் தீர்க்கத் தனது திறமையைப் பிரயோகித்தல்வேண்டும்.
- ❖ விவாதிக்கப்படும் விடயம்பற்றி விழிப்பாக இருத்தல்வேண்டும்.
- ❖ கருத்துக்களை (பங்குபற்றுவோரின்) விரும்பிச் செவிமடுக்கவேண்டும்.
- ❖ அதேவேளை குறிக்கோளை அடையப் பங்குபற்றுவோரின் ஒத்துழைப்புடன் தனது திட்டத்தை முன்வைக்க மற்றவரைப் புரிந்து ஏற்றுக் கொள்ள வைத்தல்வேண்டும்.
- ❖ தடைகளைக் கவனமாகத் தவிர்த்துக்கொள்ளல்வேண்டும்.
- ❖ கேட்போருக்கு ஒழுங்காகக் கேட்கக்கூடிய வசதிகளைச் செய்துகொடுத்தல்வேண்டும்.
- ❖ அனைவருக்கும் கருத்தைத் தெரிவிக்கச் சந்தர்ப்பம் கொடுக்கவேண்டும்.
- ❖ பங்குபற்றுவோரை அதிகம் கதைக்கவிடவேண்டும் (தலைவர் இடம் கொடுத்தல் அவசியம்).



## அத்தியாயம் - 9

### அதிகாரக் கையளிப்பு Delegation of Powers

தற்போதைய நிலையில் நிறுவனங்கள் பெரும் வளர்ச்சியடைந்து செல்கின்றன. இந்நிறுவனங்களை நிருவகிக்க அதிக ஊழியர்களும், முகாமையாளர்களும் தேவைப்படுகின்றனர். பாரிய நிறுவனத்தின் சகல அதிகாரத்தையும் ஒருவர் வைத்துக்கொண்டு மற்றவரைக்கொண்டு வேலை வாங்கமுடியாது. ஏனெனில் மனிதர்கள் இயந்திரங்களைப்போன்று வேலை செய்யமுடியாது. இவர்களுக்கு ஆற்றல் ஒரு குறிப்பிட்ட அளவேயிருக்கும். அத்துடன் அவர்கள் மனோரீதியில் பாதிப்படையக்கூடியவர்கள். எனவே பாரிய நிறுவனங்களை நிருவகிக்க அதிகாரங்களை கடமைகளைப் பகிர்ந்தளித்து ஒரு இணக்கரீதியில் நிர்வகிப்பதன் மூலம் குறிக்கோளையடையமுடிகின்றது.

அதிகாரக் கையளிப்பு கடமைகளை நிறைவேற்ற அவசியமானதாகும். தீர்மானமெடுத்தலுக்கு அதிகாரம் முக்கியம் தேவை. எனவே அதிகாரக் கையளிப்பால் நாம் புரிந்துகொள்வது தீர்மானமெடுக்கும்பொறுப்பைப் பகிர்ந்துகொள்ளுதல் என்பதாகும். அதிகாரத்தைக் கையளித்தபோதும் ஒரு நிர்வாகி தனது பொறுப்பிலிருந்து விலகமுடியாது. அதாவது தனக்களிக்கப்பட்ட பொறுப்பிலிருந்து விலக முடியாது.

அதிகாரக் கையளிப்பின்போது எக்கடமையை எந்தளவு கையளிக்கலாமென்பதைத் தீர்மானிப்பது கையளிப்பவரேயாகும். இத்தீர்மானத்தையெடுப்பதில் அவரது அனுபவம், முகாமையறிவு, நுண்ணறிவு, கீழமைந்தோரின் திறமை போன்ற பல்வேறு அம்சங்கள் கருத்திற்கொள்ளப்படவேண்டும்.

#### 9:1 அதிகாரத்தைக் கையளித்தலின் அமைப்பு :

கையளிப்பு பல வகையாக வரையறுக்கப்பட்டுள்ளது. அவை பின்வருமாறு :

- ❖ பிரதிநிதியாகச் செயற்பட அதிகாரத்துடன் அனுப்புவது.
- ❖ தாமதமின்றி தமக்கு அப்பாலுள்ள ஒருவர் நடவடிக்கையெடுப்பதையும் அவர் எடுக்கும் தீர்மானங்களை ஏற்பதுடன் அவற்றிற்கு உதவியாக இருத்தலையும் உள்ளடக்கும்.
- ❖ அடிப்படை விகவாசச்செயல். இதில் அடித்தளத்தில் அதிகளவு முனைப்பு, உச்சியில் மிகக் குறைந்த கட்டுப்பாடும் இருக்கும்.

கையளிப்பு முறை முகாமையின் மிக முக்கிய கருவியாகும். மேலாண்மைத்துறையில் கையளிக்கப்படும் நூட்பங்களில் மிகச் சிக்கலானதும், அருமையாக மற்றவர்களால் விளங்கிக்கொள்ளக்கூடியதும் கையளிக்கும் முறையாகும். ஒரு முகாமையாளர் பயன்பாட்டுடன் தொழிலாற்றவேண்டுமானால் வெற்றிகரமாகத் தனது அதிகாரத்தைக் கையளிக்க அறிந்துகொள்ள

வேண்டும். கையளித்தலையிட்டுப் பலர் அச்சப்படுகின்றனர். இதற்குக் காரணம் பெரும்பாலும் கையளிப்பு முறை கடந்த காலங்களில் வெற்றியீட்டத் தவறியமையாகும். இவ்வித தோல்விக்குக் காரணம் கையளிப்புச் செய்ததன் காரணமாகவன்றி, அவ்வாறு கையளிக்கப்பட்ட அதிகாரம் பிரயோகிக்கப்பட்ட முறையினாலாகும்.

சிறந்த முறையில் கையளிப்பு இடம்பெறப் பின்வரும் அறிவு முக்கியமானதாகும்.

- ❖ கையளித்தலின் அவசியம்.
- ❖ கையளித்தலின் தோல்விக்கான காரணம்.
- ❖ கையளித்தலை எவ்வாறு வெற்றிபெறச் செய்யலாம் என்ற அறிவு.

### 9:2 கையளித்தலின் அவசியம் (ஏன்) :

- ❖ வேண்டப்படும் சகல வேலைகளையும் முகாமையாளர் ஒருவரோ அல்லது மேற்பார்வையாளர் ஒருவரோ தனித்துச் செய்யமுடியாது.
- ❖ ஒரு முகாமையாளரிடம் ஒரு குறிப்பிட்ட சிறப்புத் திறமை இருந்த போதிலும் சிலவேளைகளில் மற்றொருவர் அவரிலும் சிறப்பாகச் செய்யமுடியும்.
- ❖ எவ்விடத்தில் நடவடிக்கை நிகழ்கின்றதோ அவ்விடத்தில் தீர்மானத்தை யெடுக்க கையளிப்பு வழிவகுகின்றது. இதனால் தாமதம் தவிர்க்கப்படுகின்றது.
- ❖ ஒரு பணியாளரிடம் பெருமளவு தற்றுணிவு முயற்சிகளை வழங்கும் போது அதை அவர் தனது விருப்பங்களின் ஈடேற்றத்திற்கு வழிவகுப்பதாகக் கருதி நிறுவனத்தின் அலுவல்களில் தன்னை முற்றாக அர்ப்பணிக்கச் செய்யும்.

### 9:3 கையளிப்பு தோல்வியுறக் காரணம் :

- ❖ கையளித்தல்பற்றிய நுணுக்கத்தை கையளிப்பவரும், கையளிப்பைப் பெறுபவரும் தெளிவாக அறிந்துகொள்ளாமை.
- ❖ கட்டுப்பாடுபற்றிச் சில மேற்பார்வையாளரிடமுள்ள அளவுக்குமிஞ்சிய ஆர்வம். அதன் காரணமாகக் கீழ் அமைந்தோருக்கு ஏற்படும் மனத் தாங்கல்கள் - சுதந்திரமின்மை.
- ❖ கீழ் அமைந்தோர் செயற்பாடு சம்பந்தமான அறிவுறுத்தல் இல்லாமை.
- ❖ கீழமைந்தோருக்குப் பயிற்சி இல்லாமை.
- ❖ தவக்குக் கீழ் கடமைபுரிபவரிடம் மேலதிகாரிக்கு நம்பிக்கையின்மை.
- ❖ மேற்பார்வையாளர் மத்தியில் தன்னம்பிக்கை இல்லாமை.
- ❖ அதிகாரத்தைக் கையேற்பவருக்குத் தன்னம்பிக்கையில்லாமை.
- ❖ தனக்கு விரும்பிய வேலைகளைத் தம்மிடம் வைத்திருக்கவேண்டுமென்ற மேலதிகாரியின் விருப்பம்.
- ❖ தாம் விரும்பியவற்றைப் பெறவேண்டுமென்ற கீழமைந்தோரின் விருப்பம்.
- ❖ கீழமைந்தோரிடையில் உள்ள உறவுமுறையில் தெளிவு இல்லாமை.

- ✧ கண்டனத்திற்கு ஆளாகலாமென்ற கீழமைந்தோரிடமுள்ள அச்சம்.
- ✧ வேலைக்குப் பொருத்தமானவரைத் தெரிந்தெடுக்கத் தவறல்.
- ✧ முறையான தொடர்பு இல்லாமை.
- ✧ தகவல் முதலிய அவசிய உபகரணங்களைக் கீழமைந்தோருக்கு வழங்கத் தவறுதல்.
- ✧ கையளித்தல் சம்பந்தமாக உரிய நேரத்தைத் தேர்ந்தெடுக்கத் தவறுதல்.

#### 9:4 கையளித்தலை வெற்றிபெறச்செய்தல் :

கையளித்தலை வெற்றிபெறச்செய்யப் பின்வரும் அம்சங்கள் முக்கியமாகும்.

- ✧ கையளிப்புக் கோட்பாடுபற்றிய தெளிவும் அதன்மீது நம்பிக்கையும்.
- ✧ அடையவேண்டிய நோக்கம் சம்பந்தமான கருத்திணக்கம்.
- ✧ மற்றவர்களை அபிவிருத்தி செய்யவேண்டுமென்ற மேற்பார்வையாளரிடமுள்ள ஆர்வம்.
- ✧ பரஸ்பர நம்பிக்கை.
- ✧ மேற்பார்வையாளரிடமுள்ள தன்னம்பிக்கை.
- ✧ பொறுப்பைப் பெறுபவரிடமுள்ள தன்னம்பிக்கை.

#### 9:5 கையளிப்பு விதிகள் :

- ✧ கையளித்தலின் நோக்கத்தைத் தெளிவாக விளங்கிக்கொள்ளல்.
- ✧ நோக்கத்தையும் குறிக்கோளையும் தெளிவாக வரையறை செய்தல்.
- ✧ கீழமைந்தோரின் குணநலன்களை, வல்லமையையறிந்துகொள்ளல்.
- ✧ எதைக் கையளிக்கலாம், எதைக் கையளிக்கமுடியாது என்பதைத் தெளிவாக அறிந்துகொள்ளுதல்.
- ✧ செயல்திறன்பற்றிய கருத்திணக்கம்.
- ✧ பயிற்சித் திட்டமொன்றை உருவாக்கிக் கீழமைந்தோருக்குப் பயிற்சியளித்தல்.
- ✧ கையளித்தலின் பெறுபேறுகளை மதிப்பீடு செய்தல். தவறு இருப்பின் திருத்தியமைத்தல்.
- ✧ என்ன செய்யப்படுகிறது என்பதில் ஆர்வம்காட்டி வெகுமதி தேவைப்படுமிடத்து வெகுமதியளித்தல்.
- ✧ ஒருமீத்த குழு மனப்பான்மையைப் பேணுதல்.
- ✧ வேலைக்கு ஏற்ற அளவிற்குக் கையளித்தலைச் செய்தல்.

#### 9:6 வரிசை முறையும், பதவியினர் உறவும் (Line and Staff Relationship):

தேவைக்கமைய மேற்பார்வை நிலைகள் மிகக் குறைந்தளவேயிருக்கவேண்டும். பின்வரும் நிலைமைகளை அணுகி ஆராய்ந்தே நிலைகள் தீர்மானிக்கப்படவேண்டும்.

- ✧ நிறுவனத்தின் செயல் அளவு.
- ✧ நோக்கங்களை அடைவதற்கு வேண்டிய வேலையின் அவசிய அளவு.
- ✧ செயற்படுத்தவுள்ள தீர்மானங்கள்.

- ❖ அவற்றைக் கையாளவுள்ள ஊழியர்களின் எண்ணிக்கை.
- ❖ தீர்மானங்கள் நிறுவனத்தில் எந்நிலையில் செயற்படுத்தவேண்டுமென்பது.
- ❖ உறவுமுறையைப் பரிசீலனை செய்தல்.

குறிப்பிட்ட செயலுக்குப் பொறுப்பாகவுள்ள முகாமையாளர் யாருடன் இணைந்து எச்செயலைச் செய்யவேண்டும், மற்றும் செயல்களுக்குப் பொறுப்பாகவுள்ள முகாமையாளருக்கு இவர் எவ்வித பதவியை வழங்கவேண்டும், அவரிடமிருந்து அவர் எதிர்பார்க்கும் உதவி என்ன, மேற்பார்வை நிலை அதிகமாக இருப்பின் தொடர்பு பாதிக்கப்படும், ஐக்கியம் குலைய ஏதுவாகும், நெகிழ்ச்சியற்று மந்தகெதியில் நிறுவனம் செயற்படும் தன்மையதாக அமையுமே.

### 9:7 ஆணையின் ஒருமைத்துவம் (Hierarchy of Authority):

எந்தவொரு வேலையைச் செய்யவேண்டியிருந்தாலும் அதுபற்றிய ஆணை ஒரு முகாமையாளரிடமிருந்து வரவேண்டும். இது நிறுவனத்தின் அடிப்படை நியதி. இது புறக்கணிக்கப்பட்டால் அங்கு, இருதலைப்பட்ட அதிகாரம் செயற்பட்டு ஒழுங்குமுறை பாதிப்படைகின்றது. ஒரு வேலைக்காரனுக்கு இரு முகாமையாளர்கள் கட்டளையிடும்போது அவன் யார் கட்டளையை நிறைவேற்றுவது என்பதுபற்றித் தெளிவில்லாமல் திண்டாடுகின்றான். இதனால் நிறுவனம் பாதிக்கப்பட்டு அதிகாரப் போட்டியினால் இறுதியில் அழிவு ஏற்படும். உ-ம் முதற்படியில் உள்ள ஒருவர் இரண்டாம் படியில் முகாமையாளருடன் கலக்காது அவரிட்கீழ் உள்ள ஊழியருக்குக் கட்டளையொன்றை விடுக்கும்போது அந்த ஊழியனுக்கு விசுவாசமாக நடப்பதென்பது மிகவும் சிக்கலான விஷயமாக இருக்கின்றது. எனவே எப்போதும் கீழ்மட்ட ஊழியனுக்கு ஆணை பிறப்பிக்கும்போது ஒரு குறிப்பிட்ட ரீதியாக ஆணை பிறப்பிக்கப்படவேண்டும். சிலர் இம்முறை காலதாமதத்தையேற்படுத்துகின்றது எனக் கூறுகின்றனர். நெகிழ்ச்சியற்றது எனக் கூறுகின்றனர். ஆனால் ஒப்பீட்டு ரீதியில் இதை ஆராயும்போது ஆணையின் ஒருமைத்துவம் இல்லாதவிடத்து ஏற்படும் பாதிப்பைவிட, ஏற்படும் காலதாமதத்தினால் ஏற்படும் பாதிப்புக் குறைவாகவேயிருக்கும்.



# பகுதி - 2

அலுவலக முறைமை

Office System





# அத்தியாயம் - 1

## அலுவலக நடைமுறை - அலுவலக முறைமையின் கோட்பாடுகள்

### Office Procedure - Principles of Office System

#### 1:1 அலுவலக நடைமுறை (Office Procedure) :

நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நிறைவேற்றத் தேவையான செயல்களை நிர்ணயித்து அவற்றை நிறைவேற்றத் தேவையான தகவல்களைக் கோவைகளிலும், பதிவேட்டிலும் பதிவுசெய்து, ஒழுங்காகப் பத்திரப்படுத்தி வைக்கும் இடம் அலுவலகம் (Office) எனப்படும்.

தர்க்கரீதியான ஒழுங்கில் (Logical Sequence) நிறைவேற்றப்படவேண்டிய செயல்களைக் குறிப்பதே நடைமுறை (Procedure) ஆகும்.

நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நிறைவேற்றத் தேவையான செயல்களை நிர்ணயித்து, அவற்றை நிறைவேற்றத் தேவையான தகவல்களை அவை நிறைவேற்றப்படவேண்டிய தர்க்கரீதியான ஒழுங்கில் கோவைகளிலும், பதிவேட்டிலும் பதிவுசெய்து, ஒழுங்காகப் பத்திரப்படுத்தி வைக்கும் ஒரு முறைமை அலுவலக நடைமுறை எனப்படும்.

#### 1:2 அலுவலக முறைமை (Office System) :

சிறந்த அலுவலக ஒழுங்கமைப்பில் திருப்தியான அலுவலக முறைமையைப் பேணல் இன்றியமையாத அம்சமாகும். அலுவலக முறைமை என்னும் சொல் ஒரு அலுவலகத்தில் என்ன வேலைகள் நிறைவேற்றப்படுகின்றன; அவை எவ்வாறு நிறைவேற்றப்படுகின்றன என்பதைப் படிமுறை ஒழுங்கில் கூறுவதாகும். அதாவது என்ன செய்யப்படுகின்றது, எப்போது செய்யப்படுகின்றது, எங்கே செய்யப்படுகிறது, யாரால் செய்யப்படுகிறது என்பனபற்றி விபரிக்கப்படுவதாகும்.

#### 1:3 அலுவலக முறைமையின் முக்கியத்துவம் :

நிறுவனத்தின் நோக்கத்தை நிறைவேற்ற அலுவலக முறைமை பின்வருவனவற்றை உறுதிப்படுத்தல்வேண்டும் :

- ✧ அலுவலகத்தின் வேலை ஒழுங்காக நிறைவேற்றப்பட அலுவலக முறைமை உதவுகின்றது.
- ✧ என்ன செய்யப்படுகிறது, எவ்வாறு செய்யப்படுகிறது என்பதற்குச் சிறந்த கட்டுப்பாட்டையோ அல்லது உதவியையோ அலுவலக முறைமை செய்கிறது.
- ✧ நிதி, மனிதவளம், காலம், பொருட்கள் என்பவற்றில் சிக்கனத்தைப் பேணுவதற்கு அலுவலக முறைமை உதவுகின்றது.

✧ பகுதிகளுக்கிடையில் தொடர்பிணைப்பையேற்படுத்தி புதிய உத்தியோகத்தர்களைப் பயிற்றுவிக்கவும் இவ்வலுவலக முறைமை உதவுகின்றது.

#### 1:4 அலுவலக முறைமையின் கோட்பாடுகள் (Principles of Office System):

- ✧ இலகுவானதாகவும், தொடர்ச்சியான மேற்பார்வையைத் தவிர்க்கக் கூடியதாகவும் இருத்தல்வேண்டும்.
- ✧ தொழிற்தேர்ச்சியின் பலனைப் பெறக்கூடியதாக அமைதல்வேண்டும்.
- ✧ வேண்டாத எழுத்துக்கள் (தேவையற்ற) ஆவணங்களின் இயக்கத்தைத் தவிர்த்தல்வேண்டும்.
- ✧ இரட்டிப்பு வேலையைத் தவிர்த்தல்.
- ✧ வழிமுறைகளை மிகக்குறைந்த அளவில் மட்டுப்படுத்துதல்.
- ✧ வேண்டாத பரிசாத்தங்கள் இருத்தல்கூடாது.
- ✧ நெகிழ்ச்சியுடையதாகவும், மாற்றங்களுக்கேற்ப சேர்ந்து செல்லக்கூடியதாகவும் இருத்தல்வேண்டும்.
- ✧ கடமைகளைச் சரியான முறையில் பகிர்ந்தளிக்கக்கூடியதாக இருத்தல்வேண்டும்.
- ✧ செயற்பாடுகளைக் கட்டுப்பாட்டுடன் பேண வழி இருத்தல்வேண்டும்.
- ✧ பாவிக்கப்படும் இயந்திரங்களின் உச்ச பாவனைக்கு வழிசெய்தல்வேண்டும்.
- ✧ வேலை இயக்கங்கள் சிறந்த ஒழுங்கமைப்பில் இருத்தல்வேண்டும்.
- ✧ அதிக கடித வேலைகள் இருத்தலாகாது.
- ✧ விதிவிலக்குக் கோட்பாட்டைப் பயன்படுத்தக்கூடியதாக இருத்தல்வேண்டும்.

#### 1:5 சிறந்த அலுவலக முறையைப் பேண எடுக்கப்படவேண்டிய நடவடிக்கைகள் :

- ✧ செய்யப்படும் வேலையைப் படித்து ஆராய்தல்.
- ✧ மேற்கொள்ளும் வேலைகளில் எது முக்கியமான வேலை என்பதை அடையாளம் காணுதல்.
- ✧ தேவையற்ற செயற்பாடுகளை (Operations) அடையாளம் காணல்.
- ✧ மாற்று முடிவுகளை ஆராய்தல்.
- ✧ பொருத்தமான முறையைக் கையாளுதல்.
- ✧ தரத்தை நிர்ணயித்தல் (வேலையளவு).
- ✧ ஒவ்வொரு செயற்பாட்டிற்கும் வேலையளவைத் தீர்மானித்தல்.
- ✧ வேண்டப்படும் ஊழியர்களைத் தீர்மானித்தல்.
- ✧ அலுவலகத் தள அமைப்பைத் தீர்மானித்தல்.
- ✧ வேலையில் சுமுகமான ஓட்டத்தையேற்படுத்தல்.
- ✧ புதிய நடைமுறையைக் கையாளுமுன் ஊழியர்களுக்குப் பயிற்சியளித்தல்.

#### 1:6 நிலையிற் கட்டளைகள் (Standing Orders):

ஒரு நிறுவனத்தில் தொடர்ச்சியாக நடைமுறைப்படுத்தப்படவேண்டிய ஒரு செயற்பாடு சம்பந்தமாகத் தொடர்ந்து அறிவித்தல் கொடுக்கத் தேவை

யில்லை. ஒருமுறை தெரியப்படுத்தினால் போதுமானது. பின்னர் அந்நிறுவனத்தின் ஊழியர்களினால் அந்நடைமுறை தொடர்ச்சியாக நடைமுறைப்படுத்தப்படல்வேண்டும்.

உதாரணம்: ஒரு அரசு ஊழியர் மாற்றத்தின்போது (Transfer) எவ்வாறு தனது வேலை சம்பந்தமான கோவை மாற்றும் ஆவணங்களை ஒப்படைத்துச் செல்லல்வேண்டும் என்பது சம்பந்தமாக நிலையியற் கட்டளை ஒன்றினைக் கொண்டிருப்பது சாதாரணமாக ஒவ்வொரு அரசு அலுவலகத்துக்கும் பொதுவான நடைமுறையாகும்.

### 1:7 ஒழுங்கமைப்பு வரிப்படம் (Organization Chart):

ஒரு நிறுவனத்தின் அமைப்பு, அவற்றின் அதிகாரப் பகிர்வு, அவற்றின் தொடர்பிணைப்பு என்பவற்றை ஒரு உருவமாகக் காண்பிக்கும் ஒரு அட்டவணையே ஒழுங்கமைப்பு வரிப்படமாகும். ஒவ்வொரு நிறுவனத்தையும் இந்த அட்டவணைமூலம் சரியாக அடையாளம் கண்டு கொள்ளமுடியும். இது கூம்பு வடிவத்தினை ஒத்ததாக இருக்கும். கூம்பு உருவ அட்டவணையில் அதி உயரத்தில் அதிகாரபீடம் இருக்கும். கீழே விரிந்துசெல்லும் பகுதியில் கீழமைந்த அதிகாரபீடம் இடம்பெறும். முக்கியமாக நான்கு விதமாக நிறுவனங்களை நாம் காணலாம்.

- ❖ நேர்கோட்டு நிறுவன அமைப்பு.
- ❖ நிபுணத்துவ நிறுவன அமைப்பு.
- ❖ நேர்கோட்டு பதவியணி நிறுவன அமைப்பு.
- ❖ குழு நிறுவன அமைப்பு.

(மாதிரி நேர்கோட்டு வரைபடத்தை (42ம் பக்கம் பார்க்கவும்)

நன்மைகள் :

- ❖ புதிதாக நிறுவனத்திற்கு வருபவர் ஒழுங்கமைப்பு அட்டவணையைப் பார்த்துப் பதவியணி, அதிகாரமட்டம் என்பனபற்றி இலகுவாக அடையாளம் காணலாம்.
- ❖ அதிகார மட்டங்கள் தெளிவாகக் காணப்படுவதால் வேலைகள் இரட்டிப்பு, தாமதம் என்பன ஏற்படமாட்டாது.
- ❖ வேலைகளைப் பகிர்ந்தளிக்கும்போது இந்த அட்டவணை உதவியாக இருக்கும்.

தீமைகள் :

- ❖ நெகிழ்ச்சியற்ற தன்மை காணப்படும், அதாவது குறிப்பிட்ட வேலையை ஒரு குறிப்பிட்ட முகாமையாளர் ஊடாகவே செய்யவேண்டுமென்பது.

### 1:8 அலுவலகக் கைநூல் (Office Manual):

அலுவலகங்களில் நடைபெறும் சேவைகளை இலகுவாகத் துவதற்காகக் அலுவலகக் கைநூல் பாவிக்கப்படுகின்றது. இந்தக் கைநூல்கள் பின்வருவனவற்றையுள்ளடக்கியிருக்கும்.

- ❖ நிறுவனத்தின் பொதுவான அமைப்பு.
- ❖ செய்யப்படும் வேலைகளை எந்த முறையில் யாரால், எங்கு, எப்பொழுது செய்யவேண்டுமென்ற விளக்கம்.

- ❖ பாவிக்கப்படவுள்ள படிவங்களும், இவை எவ்வாறு பாவிக்கப்படவேண்டுமென்பதும்.
- ❖ கைநூல் வெளியிட்ட திகதியும், அதிகாரம் யாரால் வழங்கப்பட்டதென்பது போன்ற விபரமும்.
- ❖ பாவிக்கும் வளங்கள்.

கைநூல்களைப் பாவிப்பதனால் ஏற்படும் நன்மைகள் :

- ❖ மேலே நடைமுறைகள் விபரிக்கப்பட்டுள்ளதனால் அவற்றை மறுபரிசீலனை செய்ய அது உதவும்.
- ❖ வேலைகளை அளவாகப் பகிர்ந்தளிக்க இலகுவாக இருக்கும்.
- ❖ மேற்பார்வையின் அளவைக் குறைக்க உதவியாக இருக்கும்.
- ❖ புதிய ஊழியர்களைப் பயிற்றுவிக்க உதவியாக இருக்கும்.
- ❖ குறிப்பிட்ட சில ஊழியர்களில் தங்கியிராமல் யாரும் யாரின் வேலையை யும் செய்யமுடியும்.
- ❖ விடய எழுதுநரின் தனியுரிமை தவிர்க்கப்படும்.
- ❖ தவறு தவிர்க்கப்பட உதவும்.
- ❖ வழிகாட்டியாக உள்ளது.

நீமைகள் :

- ❖ வேலைகளைக் குறிப்பிட்ட முறையில் செய்யமுடியுமே தவிர அதனால் திருந்திய முறையில் காலத்திற்கு ஏற்ப செய்யமுடிவதில்லை.
- ❖ வேலைகள் எப்போதும் ஒரே முறைப்படி செய்யப்படுவதில்லை. இதனைப் பின்பற்றுவதினால் சந்தர்ப்பத்திற்கேற்ப விசேட சூழ்நிலைகளில் மாற்றங்களையேற்படுத்துவது கஷ்டமாக இருக்கும்.
- ❖ கைநூலைத் தயாரிப்பதே பெரிய வேலையாகும். கூடிய நேரத்தையெடுத்துக் கைநூலை உருவாக்கினால்கூட குறுகிய காலத்தில் அதன் செயற்திறன்மிகு பலன் குறைந்துபோகலாம்.
- ❖ இது காலத்திற்குக்காலம் மாற்றம் செய்யப்படாவிடின் சில விடயம் பொருத்தமற்றதாக அமையலாம்.
- ❖ ஊழியரின் ஊக்கங்களையும், உற்சாகத்தையும் இது பாதிக்கும். புதிய சிந்தனையுருவாவதை இது தடுக்கும்.
- ❖ புதிய செயற்பாடுகளின் கண்டுபிடிப்பு இதனால் பாதிப்புறும்.

கைநூல்கள் இல்லாமல் பல அலுவலகங்கள் சிறப்பாக இயங்குகின்றன. கைநூல்தான் அலுவலகம் சிறப்பாக இயங்க முக்கிய காரணமல்ல என்பதும் இங்கு கவனிக்கத்தக்கது.

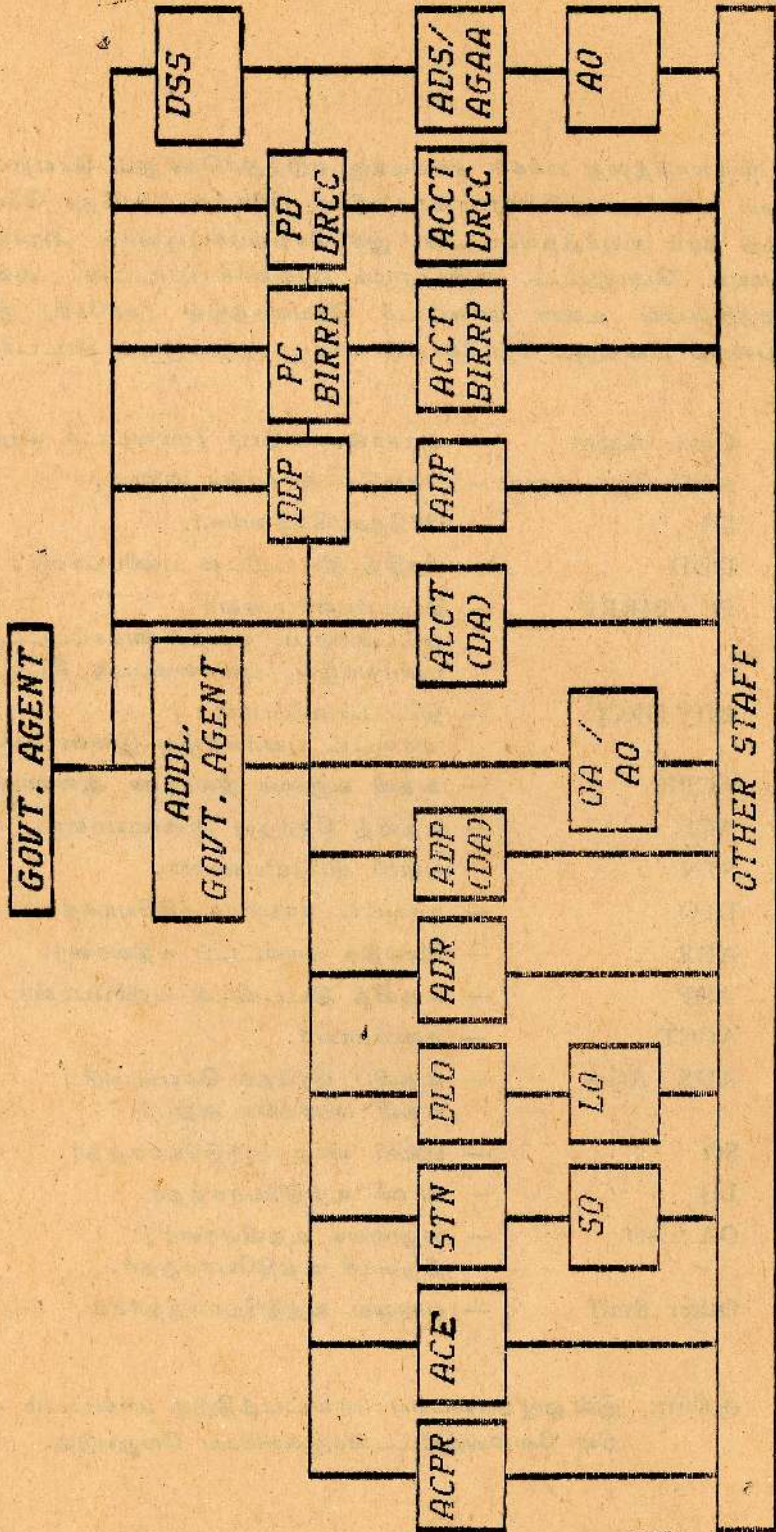
கைநூல்கள் பெரும்பாலும் பொதுவான பகுதியையும்; வேலைகளுக்கேற்ப வெவ்வேறு சிறப்பான பகுதிகளையும் கொண்டிருக்கவேண்டும். இறுக்கமாகக் கட்டப்பட்ட புத்தகமாக இல்லாமல், அவிழ்க்கக்கூடிய தாள்களாக இருப்பது நல்லது. மாற்றம் செய்யும்போது தேவையற்றவற்றை விலக்கவும், தேவையானவற்றைச் சேர்க்கவும் முடியும். பொதுவாக எல்லாக் கைநூல்களிலும் அட்டவணையிடுக்கவேண்டியது அவசியமாகும். குறிப்பிட்ட விடயத்தை அட்டவணையைப் பார்த்துத் தெரிந்துகொள்ள வசதியாகவிருக்கும். செய்யப்படும் மாற்றங்களையும் அட்டவணையில் குறிப்பிடுதல்வேண்டும். அதிக திருத்தங்கள் ஏற்படும்பட்சத்தில் புதிய அட்டவணையைத் தயாரித்துக்கொள்ளலாம்.

நிருவாகத்தை மக்கள் காலடிக்கு எடுத்துச்செல்லும் செயற்பாட்டில், நாடு பூராவும் உள்ள உதவி அரசாங்க அதிபர் பிரிவுகள் பிரதேச செயலாளர் பிரிவுகளாகத் தரம் உயர்த்தப்பட்டன. இச் செயற்பாட்டினால் அரசாங்க அதிபரின் கடமையும், பொறுப்பும், அதிகாரமும் பரவலாக்கப்பட்டன. அவ்வாறான ஒரு மாற்றத்தின்பின் உள்ள மாவட்டச் செயலகத்தின் (சச்சேரி) நிருவாக ஒழுங்கமைப்பைப் பின்வரும் நேர்கோட்டு வரிப்படத்தின்மூலம் காட்டலாம்.

Govt. Agent	— அரசாங்க அதிபர் (மாவட்டச் செயலாளர்).
Addl. Govt. Agent	— மேலதிக அரசாங்க அதிபர்.
DS	— பிரதேச செயலாளர்.
DDD	— பிரதித் திட்டமிடல் பணிப்பாளர்.
PC / BIRRP	— திட்டப்பணிப்பாளர், மட்டக்களப்பு ஒன்றிணைக்கப்பட்ட புனர்வாழ்வு, புனரமைப்புத் திட்டம்.
PD / DRCC	— திட்டப்பணிப்பாளர் / மாவட்ட புனர்வாழ்வு இணைப்புக் குழு.
ACPR	— உதவி வறுமை நிவாரண ஆணையாளர்.
ACE	— உதவித் தேர்தல் ஆணையாளர்.
STN	— புள்ளி விபரவியலாளர்.
DLO	— மாவட்ட காணி உத்தியோகத்தர்.
ADR	— மேலதிக மாவட்டப் பதிவாளர்.
ADP	— உதவித் திட்டமிடல் பணிப்பாளர்.
ACCT	— கணக்காளர்.
ADS / AGA	— உதவிப் பிரதேச செயலாளர் / உதவி அரசாங்க அதிபர்.
SO	— புள்ளி விபர உத்தியோகத்தர்.
LO	— காணி உத்தியோகத்தர்.
OA / AO	— அலுவலக உதவியாளர் / நிருவாக உத்தியோகத்தர்.
Other Staff	— ஏனைய உத்தியோகத்தர்கள்.

குறிப்பு: இவ் ஒழுங்கமைப்பு மாவட்டத்திற்கு மாவட்டம் அவற்றின் வேலைத்திட்டங்களுக்கமைய வேறுபடும்.

**ORGANISATION CHART**  
OF THE  
**DISTRICT SECRETARIAT'S ADMINISTRATION.**



## அத்தியாயம் - 2

### கடிதங்களைக் கோவை செய்தல் Records of Filing

#### 2:1 கோவை செய்தல் : (Filing)

கோவை செய்தல் என்பது பதிவுகளை ஒழுங்குமுறைப்படி அமைத்தலும்; வேண்டிய நேரத்தில் இலகுவாக எடுக்கக்கூடிய விதத்தில் அவற்றிற்கு இலக்கமிடுதலும், அவற்றைப் பாதுகாத்தலையும் குறிக்கும்.

கோவை செய்தல் ஏன் அவசியம் :

முகாமைத் தீர்மானங்களையெடுத்தலுக்கும், எதிர்கால நடவடிக்கைகளுக்கும் தேவையான முக்கிய தகவல்களை இതിலிருந்து பெறலாம். தேவைப்படும்போது இலகுவாகவும், விரைவாகவும் எடுத்துக்கொள்ளலாம். கோவை செய்யப்படாவிட்டால் ஆவணங்கள் கிழிந்து அல்லது அழுக்குப்பிடித்து அல்லது சிதைந்து அல்லது இரகசியத் தகவல்கள் வெளியேறலாம். நிறுவனத்தை அறியவேண்டியவர்களுக்குக் கோவையைப் படித்து அறிந்து கொள்ளலாம். முக்கியமான பத்திரத்தை மட்டுமே கோவையில் இட வழி செய்கின்றது.

#### 2:2 சிறந்த கோவையிடல் முறையின் இன்றியமையாத அம்சங்கள் : (Essentials of good filing system)

- ❖ இறுக்கமானதாக இருத்தல்வேண்டும்.
- ❖ இலகுவாக அடையக்கூடியதாக இருத்தல்வேண்டும் (பெறுதலில்).
- ❖ நடமுறையில் இலகுவத்தன்மையிருத்தல்வேண்டும் (பேணுதலில்).
- ❖ பாதுகாப்பு இருத்தல்வேண்டும்.
- ❖ சிக்கனம் பேணப்படுதல்வேண்டும்.
- ❖ வேண்டியவிடத்து தேவைக்கேற்ப நெகிழ்ச்சித்தன்மை இருத்தல்வேண்டும்.

#### 2:3 கோவை இடலின் படிமுறைகள் :

- ❖ சேகரித்தல்.
- ❖ பார்வையிடுதல்.
- ❖ சுட்டெண் இடுதல்.
- ❖ வகைப்படுத்தல்.
- ❖ மாற்றுத்தொடர்புகளைக் குறித்தல்.

## 2:4 கோவையிடலில் ஏற்படும் தவறுகள் :

- ❖ தலையங்கம் மிகச் சிக்கலானதாக / நீண்டதாக இருத்தல்.
- ❖ குழப்பமான முறையில் பெயரிடல்.
- ❖ கோவைக்கு அதிகமான பத்திரங்களைச் சேர்த்தல்.
- ❖ ஒரு கோவைக்குள் மற்றொரு கோவையைப் புகுத்தல்.
- ❖ கோவை வைக்குமிடங்களில் அதிக நெருக்கத்தை ஏற்படுத்தல்.
- ❖ கோவைகளில் சிறிய ஊசிகளைப் பாவித்து பத்திரங்களைச் சேகரித்தல்.

## 2:5 கோவைகளின் வகை :

- ❖ மத்திய கோவை
- ❖ நடைமுறைக் கோவை
- ❖ உசாத்துணைக் கோவை
- ❖ கொள்கைக் கோவை
- ❖ விடயக் கோவை
- ❖ பெயர்வழிக் கோவை.

### 2:5:1 மத்திய கோவை : (Central File)

சில சிக்கலான விடயங்களுக்கு சில துணைக் கோவைகளைத் திறக்கவேண்டியேற்படலாம். பல துணைக் கோவைகளுடன் தொடர்புபட்டதாக ஒரு கோவை பேணப்படும். இதுவே முக்கிய கோவையெனப்படும். உ-மாக: ஒரு நேர்முகப் பரீட்சையின்போது ஒவ்வொரு பரீட்சார்த்திக்குமாகத் துணைக்கோவைகள் பேணப்படும் வேளையில் குறிப்பிட்ட பதவிபற்றிய தகைமைகள், ஆட்சேர்ப்புத் திட்டம், நேர்முகப்பரீட்சை நிலையம்போன்ற விபரங்களைக்கொண்டதாக மத்திய கோவையிருக்கும். ஒவ்வொரு பரீட்சார்த்தியும் நேர்முகப் பரீட்சை செய்யப்பட்டுத் தெரிவுபற்றிய விபரமும் மத்திய கோவையில் சேர்க்கப்படும். இதுபோன்ற பல அம்சங்களைக் கொண்ட ஒரு செயல் திட்டத்திற்கு அந்தப் பல்வேறு அம்சங்களுக்குத் துணைக்கோவைகளும் அச்செயல் திட்டம் சம்பந்தமாக மத்திய கோவையும் பேணப்படும்.

### 2:5:2 நடைமுறைக் கோவை : (Procedure - File)

இக்கோவையில் ஒரு விடயத்துடன் தொடர்புபட்ட அந்த விடயத்தை நிறைவேற்றும் படிமுறைகள் குறிப்பிட்டிருக்கும். அதாவது ஒரு வேலையை எவ்வாறு ஆரம்பிப்பது, அது எவர் எவர் ஊடாகச் செய்யவேண்டும், இறுதியாக எடுக்கப்படவேண்டிய நடவடிக்கையென்ன என்பன இதில் குறிப்பிட்டிருக்கும் இக்கோவை விடய எழுதுநரின் வேலையை இலகுவாக்கும். புதிய எழுதுநரைப் பயிற்றுவிக்க இது உதவுகின்றது. இயக்கங்கள் சரியாகவும், முறையாகவும் நடைபெற உதவுகின்றன. வேலை நடைமுறைகளைப் படித்து மாற்றங்களைப் பாவிக்க இக்கோவை உதவுகின்றது.

### 2:5:3 உசாத்துணைக் கோவை : (Reference - file)

விடய எழுதுநர் ஒருவர் தனது விடயத்துடன் தொடர்பான (நாளாந்த வேலை) அறிவித்தல்கள், சுற்றுநிருபங்கள், முன் நடைமுறைகள் போன்ற



வற்றை இலகுவாகவும், விரைவாகவும் பெறுவதற்கு இக்கோவை உதவி செய்கின்றது. இக்கோவைகளில் முக்கியமான அறிவுறுத்தல்களை அல்லது சுற்றுநிபுத்தைக் கோவையின் முன்பக்கத்தில் அட்டவணைப்படுத்தி வைத்தல் விடய எழுதுநரின் வேலைகளை இலகுவடுத்த உதவும். உ-ம்: தாபன வேலையைக் கையாளும் எழுதுநர் அவருடைய வேலையுடன் சம்பந்தப்பட்ட ஆட்சேர்ப்புத் திட்டம், இடமாற்றம், இடைநிறுத்தம், ஒழுக்காற்று நடவடிக்கை போன்றவற்றிற்குத் தனித்தனி உசாத்துணைக்கோவைகளைப் பேணல் நல்லது. இதிலிருந்து கடிதத்தொடர்பு செய்யப்படுவ தில்லை.

## 2:5:4 கொள்கைக் கோவை (Policy - File):

இக்கோவை நடைமுறையில் உள்ள விடயத்துடன் தொடர்பானது. அதாவது அபிவிருத்தியடையும் அல்லது எதிர்காலத்தில் கவனிக்கக்கூடிய பிரச்சினையுடன் தொடர்புபட்டதாக இருக்கும். இக்கோவையில் பல கோவைகளிலிருந்து செய்யப்பட்ட கடிதப்பிரதிகளின் கோவைகள், குறிப்புக்கள், அவற்றைக்கொண்டு எடுக்கப்பட்ட கொள்கைத் தீர்மானங்கள் என்பன மாத்திரம் இடம்பெறும்.

## விடயக் கோவை (Subject file):

அலுவலகத்தில் கையாளப்படுகின்ற சகல விடயங்களுக்கும் அவற்றை இலகுவாக அடையவும், இனங்காணவும் வசதியாகத் தனித்தனிக் கோவைகள் பேணப்படும். இவை ஒவ்வொரு விடய எழுதுநராலும் பேணப்படுகின்றது. அவ்வாறு பேணப்படும் ஒரு விடயத்திற்குரிய கோவையே விடயக் கோவை எனப்படும். இக்கோவையில் விடயத்திற்குரிய பெயர் பொறிக்கப்பட்டு, கோவைப் பதிவேட்டு இலக்கமும் எழுதப்பட்டிருக்கும். ஒரு விடயம் சார்பான சகல கடிதத் தொடர்புகளும், அவற்றிற்கு எடுக்கப்பட்ட தீர்மானங்களும், பதில் கடிதங்களின் பிரதிகளும் இதில் கோவை செய்யப்பட்டிருக்கும். விடயம் பூர்த்தியானதும் நடவடிக்கை முடிவடைந்த கோவையாகக் கருதப்பட்டு உரிய நடவடிக்கை எடுக்கப்படும்.

## பெயர்வழிக் கோவை (Personnel file):

ஒரு நிறுவனத்தில் அல்லது திணைக்களத்தில் வேலை செய்யும் உத்தியோகத்தரின் கய விபரங்களை உள்ளடக்கிய ஒரு ஆவணமாகும். இக் கோவையில் நிமனக் கடிதம், அப்பதவியை ஏற்றுக்கொண்டமைக்கான கடிதம், அவர் பூரணப்படுத்தவேண்டிய அரசாங்கத்துடனான ஒப்பந்தப் பத்திரங்கள், சொத்துப் பிரகடணப் பத்திரம், மருத்துவ பரிசோதனை அறிக்கை, சத்தியபிரமாணப் படிவங்கள், பிறப்புச் சான்றிதழ், கல்விச் சான்றிதல், வரலாற்றுத் தாள் என்பன கோவை செய்யப்பட்டிருக்கும்.

அத்துடன் காலத்திற்குக் காலம் உத்தியோகத்தர் தொடர்பாக எடுக்கப்படும் சம்பள ஏற்றச் சான்றிதழ், இடமாற்றக் கட்டளை, பதவி உயர்வு, ஒழுக்காற்று நடவடிக்கை தொடர்பான கடிதங்கள் போன்ற விடயங்களும் கோவை செய்யப்படும்.

2:6 கோவையிடும் முறை (Methods of filing) :

- ❖ பிளந்த கோவை
- ❖ புத்தகமுறைக் கோவை

2:7 பிளந்த கோவை முறையில் உள்ள நன்மைகள் :

- ❖ குறிப்புத்தாள்களை மட்டும் படிப்பதன்மூலம் பதவி உத்தியோகத்தர்/ எழுதுநர் கோவையின் வரலாற்றையும் அதற்கு எடுக்கப்பட்ட நடவடிக்கைகளின் முன்னேற்றத்தையும் இலகுவாக அறிந்துகொள்ளலாம்.
- ❖ ஒரு கடிதத்தை இன்னுமொருவருக்கு அறிக்கை செய்வதற்காக அனுப்ப வேண்டுமாயின் பிரதி எடுக்காமல் அக்கடிதத்தையே அனுப்பிக்கொள்ளலாம். இதனால் எழுதுநரின் நேரம் மிஞ்சும்.
- ❖ குறிப்புத்தாளில் உள்ள அந்தரங்க விடயங்களைக் கோவை அனுப்பப்படும்போது வேறாக்கிவிடுவதனால் மற்றவர் அவைபற்றி அறிவதைத் தடுக்கலாம்.
- ❖ வெளியே அனுப்பப்படும் கோவை தவறும்பட்சத்தில் குறிப்புத்தாளைக் கொண்டு கோவைபற்றிய விபரத்தை அறிந்துகொள்ளலாம்.
- ❖ பதவி உத்தியோகத்தரின் கடமையை இலகுவாக்குகின்றது.
- ❖ எழுதுநருக்குக் குறிப்பு எழுதுவதில் பயிற்சி அளிக்கின்றது.

2:8 பிளந்த கோவையில் உள்ள தீமைகள் :

- ❖ காகிதாதிகளில் சிக்கனமின்மை.
- ❖ எழுதுநரின் வேலை / கடமையதிகரிக்கும்.
- ❖ கோவையின் தடிப்பு வளர்ந்துசெல்வதால் கையாள்வதில் கஷ்டம்.

2:9 புத்தகமுறைக் கோவையில் உள்ள நன்மை :

- ❖ அரசாங்க காகிதாதிகளில் சிக்கனம்.
- ❖ ஒரு கோவையின் முழு விடயத்தையும் பதவிநிலை உத்தியோகத்தர் வாசித்து பின்பு சட்டளையிடுவதால் தவறு தவிர்க்கப்படும்.
- ❖ எழுதுநரின் உழைப்பு / கடமையை / நேரத்தைச் சிக்கனப்படுத்தும்.
- ❖ அனுபவமற்ற எழுதுநருக்கு இம்முறை பயன் அளிக்கும்.
- ❖ கோவையின் கனம் கட்டுப்படுத்தப்படும்.

2:10 புத்தகமுறைக் கோவையில் உள்ள தீமைகள் :

- ❖ ஒரு கடிதத்திற்கு அறிக்கை பெறவேண்டி வேறு இடத்திற்கு அனுப்பும் போது பிரதி எடுக்கவேண்டியேற்படும்.
- ❖ பதவிநிலை உத்தியோகத்தரின் வேலை / பொறுப்பு அதிகரிக்கின்றது.
- ❖ ஒரு கோவையில் ஒரு கடிதம் தவறினால் அதன் சாரத்தை அறிவது கஷ்டம்.
- ❖ அந்தரங்கமான விடயங்களையும் பதவி உத்தியோகத்தருக்கும், எழுதுநருக்கும் இடையிலான சருத்து வேறுபாடுகளையும் கோவை வேறு இடத்திற்குச் செல்லும்போது வேறுபடுத்துவது கஷ்டம்.
- ❖ கோவையின் சாரத்தை அறிவதில் கஷ்டம்.

## 2:11 கோப்பிலிடும் உபகரணம் (Filing Equipments):

சாதாரணமாகப் பயன்படுத்தப்படும் கோப்பிலிடும் உபகரணங்கள் பின்வருமாறு:

- ◇ பெட்டிக் கோப்பு
- ◇ நிலைக்குத்துக் கோப்பு
- ◇ பேழைகள்
- ◇ தளர் இதழ் கட்டுக்கள்

மேலும் கோவைகள் மர அல்லது இரும்பு இறாக்கைகளில் (Racks) எண் ஒழுங்கில் நிலைக்குத்தாகப் பேணப்படுவதுமுண்டு. இத்தகைய இறாக்கைகளின் உச்சியில் ஏணியைப் பயன்படுத்தாது கோவைகளை அடுக்கக் கூடியதாக இருத்தல்வேண்டும். தெளிவாகத் தெரியுமாறு அடுக்குதல் அவசியமாகும்.

கோப்பிடும் உபகரணத்தைத் தெரிவுசெய்கையில் பின்வரும் காரணிகள் கருத்திற் கொள்ளப்படவேண்டும்.

- ◇ நேரம் சேமிப்பு (Time Saving).
- ◇ கோவையைத் தேடுதல், வெளியில் எடுத்தல், மீளவைத்தல் என்பவற்றில் உடற்பிரயாசத்தைக் குறைத்தல்.
- ◇ போதிய பாதுகாப்பு.
- ◇ இடத்தைச் சிக்கனமாகப் பாவித்தல்.

## 2:12 பதிவேடுகளைச் சேகரித்துவைத்தல் (Storage of Records):

கோவைகளைப் பயன்படுத்தும் அல்லது கையாளும் ஒவ்வொரு உத்தியோகத்தரும் பதிவேடுகளைப் பாதுகாப்பாகப் பேணிவருவதை முக்கிய பணியாகக் கொள்ளல்வேண்டும்.

பதிவேடுகளைப் பேணிவருகையில் பின்வருவன சம்பந்தமாக முக்கிய கவனம் செலுத்தப்படல்வேண்டும்.

- ◇ நெருப்பினால் சேதம் ஏற்படாதவாறான தற்காப்பு முறை.
- ◇ சூரிய ஒளி நேரடியாகப் படாதவாறு பாதுகாப்பு.
- ◇ எலி, கறையான் என்பவற்றினால் அழிக்கப்படாதவாறான பாதுகாப்பு.
- ◇ அடிக்கடி தூசிடட்டித் துப்பரவுசெய்யும் முறை.
- ◇ ஈரலிப்பு, மழை நீர் என்பவற்றால் பாதிக்கப்படாதவாறான பாதுகாப்பு முறை.

## 2:13 பெறுமதியற்ற ஆவணங்களைப்பற்றி முடிவுசெய்தல் : (Disposals of valueless documents)

பெறுமதியற்ற ஆவணங்களைப்பற்றி முடிவுசெய்து அழித்தல் சம்பந்தமாக (Destruction of valueless documents) தி.சு.செ.பி. 261ம் இலக்க (78/1/15 சீபி/சீ) 30-09-1955 திகதியிட்ட சுற்றுநிரும் விபரமாக எடுத்த

துரைக்கின்றது. இதன்பிரகாரம் ஆவணங்களைப் பேணிப் பாதுகாப்பதும், அழிப்பதும் சம்பந்தப்பட்ட திணைக்களத் தலைவரது பொறுப்பாகும். இவர் காலத்துக்குக்காலம் தேசிய சுவடிக்கூடக் காப்பாளர், திறைசேரி; கணக்காய்வாளர் தலைமை அதிபதி, ஏனைய திணைக்களங்களுடன் கலந்தாலோசனை செய்து இதுசம்பந்தமாகத் தீர்மானிக்கலாம்.

உதாரணமாகப் பெறுமதியற்ற ஆவணங்களின் பட்டியலும் அவை எவ்வளவு காலம் பேணிப் பாதுகாக்கப்படவேண்டும் என்ற விபரமும் பின்வருமாறு:

ஆவணத்தின் விபரம்	விடயம் முடிவுற்ற காலத்திலிருந்து அழிக்கப்படுமுன் பேணப்படும் காலம்
1. பிரயாண முற்பணம் வழங்கும் விண்ணப்பங்கள்.	கணக்காய்வு முடியும்வரை.
2. அரசு சொத்துக்களின் ஆண்டுக் கணக்கெடுப்பு சம்பந்தமான கடிதத்தொடர்பு.	5 வருடங்கள்.
3. காசுப்புத்தகம் (திறைசேரி - சச்சேரி)	20 வருடங்கள்.

மேற்படி சுற்றுநிர்யம் பதவிநிலை உத்தியோகத்தர்களுக்கு ஒரு வழிகாட்டியாகும். பகவிநிலை உத்தியோகத்தரின் அனுமதியின்றி ஆவணங்களை அழித்தொழிப்பதற்கான அதிகாரமாக இதைக் கொள்ளலாகாது.

எந்தவொரு ஆவணமும் அழித்தொழிக்கப்படு முன், முடிவடையாத அல்லது எதிர்காலத்தில் எழக்கூடிய சணக்காய்வு, மற்றும் விசாரணை சம்பந்தமாகச் சிறிதளவேனும் தொடர்புடைய ஆவணங்களைப் பாதுகாத்து வைக்க நடவடிக்கை மேற்கொள்ளப்படல்வேண்டும்.

அழிக்கப்படுவதற்கு அங்கீகரிக்கப்பட்ட பெறுமதியற்ற பதிவேடுகளையும் ஆவணங்களையும் காலத்துக்குக்காலம் அழிப்பதற்குத் திணைக்களத் தலைவரால் திகதியொன்று நிர்ணயிக்கப்படல்வேண்டும். அத்தகைய ஆவணங்களின் அழிப்பு திணைக்களத் தலைவரின் அனுமதியுடனும் அவரது பொறுப்பிலும் மேற்கொள்ளப்படல்வேண்டும்.

அழிக்கப்பட்ட ஆவணம் அல்லது பதிவேடு தொடர்பாகப் பின்வரும் விபரமடங்கிய பதிவேடு ஒன்று பேணப்படவேண்டும்.

- ❖ ஆவணங்களின் அல்லது கோவையின் இலக்கம், திகதி.
- ❖ விடயம்.
- ❖ பாவிக்கப்பட்ட காலம்.
- ❖ பொருளடக்கம்.
- ❖ அழிப்பதற்கு அனுமதியளித்த கடிதத்தின் தொடர்பு.
- ❖ அழிக்கும் முறை.
- ❖ அழித்த திகதி.
- ❖ அழிக்கப்பட்ட கோவையில் உள்ள பத்திரங்களின் எண்ணிக்கை.

## அத்தியாயம் - 3

### படிவக் கட்டுப்பாடும், படிவ வடிவமைப்பும் Form Control and Form Design

#### 3:1 படிவம் :

படிவமென்பது உத்தியோசபூர்வமான தேவைக்காகவும்; மற்றும் ஏனைய தகவல்களைச் சேகரிப்பதற்காகவும்; அந்தத் தகவல்களை அளிப்பவரின் வசதி கருதிக் கேள்விகளும், தலைப்புக்களும் தரப்பட்ட ஒரு காகிதம் அல்லது ஒரு அட்டையாகும்.

பொதுவாகப் படிவங்கள் அபிப்பிராயங்களைத் தெரியப்படுத்துவதற்காகவும், பதிவேடாகப் பேணுவதற்காகவும் தரவு அல்லது விபரம் சேகரிக்கும் வசதிக் காகவும் பாவிக்கப்படுகின்றன.

#### படிவம் ஏன் அவசியம் :

- ❖ தகவல்களைப் பிரதிபண்ணுவதில் ஏற்படும் காலதாமதத்தைக் குறைக்கின்றது.
- ❖ தோற்றத்தில் ஒரேயளவாக இருப்பதனால் தகவல்கள் சேகரிக்க இலகுவாக இருக்கின்றது.
- ❖ அடையாளம் கண்டுகொள்ளுதல் இலகுவாகவுள்ளது.
- ❖ தரம் பிரிக்க உதவுகின்றது.
- ❖ கோவையிடுவதற்கு இலகுவாக இருக்கின்றது.
- ❖ தரவுகளை விரைவாக நிரப்படுத்துவதற்கு உதவுகின்றது.
- ❖ எழுதுநரின் கடமைகளை இலகுவாக்குகின்றது.
- ❖ சேகரிக்கப்பட்ட தரவுகள் முழுமையானதாகவும், பூரணமானதாகவும் கிடைக்க உதவுகின்றது.

#### 3:2 படிவக் கட்டுப்பாட்டின் நோக்கம் (Purpose of Form Control) :

செயற்றிதன், சிக்கனம் என்பவற்றை அடையும்பொருட்டு நடைமுறைகளின் எளிதாக்கத்துடன் படிவங்களின் அளவு, தரம் என்பனமீது கட்டுப்பாடு இருத்தல் அவசியமாகும். கட்டுப்பாடற்ற படிவங்கள், கூடுதலான காகிதச் செலவையும், எழுத்து வேலையையும் ஏற்படுத்தும். படிவங்களைக் கட்டுப்பாடு செய்வதன் நோக்கங்கள் பின்வருமாறு:

- ❖ தேவையற்ற படிவங்களை அகற்றுதல்.
- ❖ தேவைப்படும் படிவங்களின் வடிவமைப்பை மேம்படுத்துதல்.
- ❖ படிவங்களை அச்சிடுவதிலும், விநியோகிப்பதிலும், உபயோகிப்பதிலும் சிக்கனத்தைப் பேணல்.
- ❖ நடைமுறைத் தேவைக்கும், காலத்தின் அவசியத்திற்கும், தேவையான முறையில் படிவங்களைப் பாகுபடுத்தல்.

3:3 பாவனையிலுள்ள படிவங்கள் தொடர்பில் படிவக் கட்டுப்பாடு மேற்கொள்ளும் போது கவனிக்கவேண்டியவை :

- ✧ படிவங்களை வழங்குதல், பெறுதல் ஒரு தனி நபரிடம் அல்லது ஒரு கிளையுடன் பொறுப்பளிக்கப்படல்வேண்டும்.
- ✧ விநியோகம் தேவையின்பொருட்டு உரிய அனுமதியுடன் வழங்கப்படல் வேண்டும்.
- ✧ விநியோகத்திற்கான ஏடுகள் சரியாகப் பேணப்படல்வேண்டும்.
- ✧ படிவங்களை இலகுவாக அடையாளம் காணுவதற்காகக் குறியீட்டு அட்டவணை பயன்படுத்தப்படல்வேண்டும்.
- ✧ படிவங்களை விநியோகிப்பவரே படிவ மாற்றத்திற்குத் தேவையான தரவுகளைக் காலத்திற்குக்காலம் சேகரித்தல்வேண்டும்.

3:4 படிவத்தின் வடிவமைப்பு (Form Design):

படிவத்தின் வடிவமைப்பின்போது கவனிக்கப்படவேண்டிய முக்கிய அம்சங்கள் பின்வருமாறு:

- ✧ படிவம் பயன்படுத்தப்படும் நோக்கம்;
- ✧ தகவலை நிரற்படுத்தும் முறை.
- ✧ தேவைப்படும் தகவல்.
- ✧ தகவல்களைத் தெரிவிக்கப் போதுமான இடைவெளி.
- ✧ தேவையான பிரதிகள்.
- ✧ படிவத்தைப் பயன்படுத்துபவரின் நிலை, கல்வித் தகைமை;

3:5 படிவத்தின் முக்கிய அம்சங்கள் :

- ✧ எளிமையானதாகவும், இலகுவான மொழிநடையிலும் இருத்தல் வேண்டும்.
- ✧ பார்ப்பதற்குத் தெளிவானதாகக் காட்சிதருதல்வேண்டும்.
- ✧ கேட்கப்படும் தரவைப் பதிவதற்குப் போதுமான இடவசதி இருத்தல் அவசியம்.
- ✧ கோவை செய்வதற்குப் போதுமான இடைவெளி ஒதுக்கப்படடிருத்தல் வேண்டும்.

3:6 ஒரு படிவத்தின் பிரதானமான பிரிவுகள் :

1. காகிதம்.                      2. மொழி.

- |   |  |
|---|--|
| 1. காகிதம் - தரம்                         | — மாறுபடும் தேவைக்குகந்ததாக இருத்தல் அவசியம்.                                  |
| - நிறம்                                   | — பிரதிகளை இலகுவாக அடையாளம் காணக்கூடியதாக வெவ்வேறு நிறத்தில் இருத்தல்வேண்டும். |
| - அளவு                                    | — வீண் விரயத்தைத் தடுக்க இது அவசியமாகும்.                                      |
| இருபக்கங்களையும் }<br>- பயன்படுத்துதல். } | — படிவ பாவனையின் முறைகேடான பாவனையைத் தவிர்க்க இது உதவும்                       |

2. மொழி - இலகு மொழிநடை — படித்தவர்களும்; கல்வி அறிவு குறைந்தவர்களும் இலகு வாகப் புரிந்துகொள்ளும் வண்ணம் மொழி நடை இருத்தல்வேண்டும்.

- பலமொழி பயன்பாடு — பல மொழிகளையும் பேசும் மக்கள் பயன்பெறு விதத்தில் அமைதல் வேண்டும்.

### 3:7 படிவத்தின் பகுதிகள் :

படிவம் நான்கு பகுதிகளைக் (Four Division) கொண்டிருக்கத்தக்கதாக அமைக்கப்படலாம்:

- ✧ தலைப்பு — உரிய நோக்கத்தைத் தெரிவித்தல் வேண்டும்.
- ✧ இலக்கம் — படிவத்தை அடையாளம் காண்பதற்காக ஒரு இலக்கம் வழங்கப்படுதல் அவசியம்.
- ✧ அறிவுறுத்தல் — படிவத்தை நிரப்புவதற்குத் துணைபுரியும் வகையில் இருத்தல்வேண்டும்.
- ✧ படிவத்தின் அங்கம் — பயன்படுத்தும் வசனநடை எளிமையானதாக இருத்தல்வேண்டும். கோடுகள், பெட்டிகள் என்பன ஒழுங்கான முறையில் அமைக்கப்பட்டிருத்தல்வேண்டும்.



## அத்தியாயம் - 4

### உள்வரும், வெளிச்செல்லும் கடிதங்கள் (Inward Letters and Outward Letters)

4:1 கடிதங்களைக் கையாளும் முறைகள் :

4:1:1 உள்வரும் கடிதங்கள் (Inward Letters) :

அலுவலகத்தில் கிடைக்கப்பெறுகின்ற சகல கடிதங்களும் காலதாமதமின்றித் தபால்களுக்குப் பொறுப்பான பதவிநிலை உத்தியோகத்தரின் முன்னிலையில் திறக்கப்படல்வேண்டும். இவர் வழமையாகத் திணைக்களத்தின் பதவிநிலை உதவியாளராக, அல்லது அலுவலக உதவியாளராக, நிருவாக உத்தியோகத்தராக இருப்பார்.

தபால் பைகள் திறக்கப்பட்டு தபால்களைப் பிரிக்கும் மேசையில் அவற்றைக் கொட்டுதல்வேண்டும். சகல தபால்களும் கொட்டப்பட்டனவா என்பதைத் தபால் பையினைப் பரிசோதனை செய்வதன்முலம் உறுதிப்படுத்திக்கொள்ளவேண்டும். பின்னர் கடிதங்கள் தரம் பிரிக்கப்படல்வேண்டும்.

- ❖ தனிப்பட்ட கடிதங்கள்.
- ❖ சாதாரண அலுவலகக் கடிதங்கள்.
- ❖ அந்தரங்கக் கடிதங்கள்.
- ❖ அவசரக் கடிதங்கள்.
- ❖ ஜனாதிபதி அலுவலகத்திலிருந்து கிடைக்கும் கடிதங்கள்.
- ❖ அமைச்சுக்களிலிருந்து கிடைக்கும் கடிதங்கள்.
- ❖ காசோலைகள், காசுக்கட்டளைகள் உள்ளடக்கிய கடிதங்கள்.
- ❖ பாராளுமன்ற அங்கத்தவர்களிடமிருந்து கிடைக்கும் கடிதங்கள்.
- ❖ முறைப்பாட்டுக் கடிதங்கள்
- ❖ பதிவுக் கடிதங்கள்.
- ❖ கடுகதிக் கடிதங்கள், தந்திகள்.
- ❖ காசோலைகள், தபால் கட்டளைகள்.
- ❖ கணக்காய்வு ஜபவினாக்கள்.

தனிப்பட்ட கடிதங்கள் சம்பந்தப்பட்டவர்களைச் சென்றடையக்கூடியதாக உரிய உத்தியோகத்தருக்கு உடனடியாக அனுப்பப்படல்வேண்டும்.

சாதாரண அலுவலகக் கடிதங்கள் திறக்கப்பட்டபின் சகல கடிதங்களிலும் திகதி முத்திரை இடப்பட்டு ஒப்பமிடப்பட்டுத் திணைக்களத் தலைவருக்குச் சமர்ப்பித்தல்வேண்டும். பின் சம்பந்தப்பட்ட விடயங்களுக்குப் பொறுப்பான பதவிநிலை உத்தியோகத்தர்களுக்கு அவை அனுப்பிவைக்கப்படல்வேண்டும். அமைச்சுக்களிலிருந்து கிடைக்கும் கடிதங்களுக்கென ஒரு தனியான



பதிவேடு பேணப்படுவதுடன் அவை சம்பந்தப்பட்ட கிளைக்கு / பதவிநிலை உத்தியோகத்தருக்கு அனுப்பிவைக்கப்பட்டு ஒப்படைக்கப்பட்டமைக்கான அத்தாட்சியாகப் பெற்றுக்கொண்டவரின் கையொப்பம் பெற்றுக்கொள்ளப்படல்வேண்டும்.

இவ்வாறே பாராளுமன்ற அங்கத்தவர்களிடமிருந்து கிடைக்கப்பெற்ற கடிதங்களும் தனியான பதிவேட்டில் பதியப்பட்டு சம்பந்தப்பட்ட விடயத்தைக் கையாளும் கிளைக்கு / பதவிநிலை உத்தியோகத்தருக்கு அனுப்பிவைக்கப்பட்டுக் கையொப்பம் பெற்றுக்கொள்ளப்படல்வேண்டும்.

ஜனாதிபதியின் அலுவலகத்திலிருந்து கிடைக்கப்பெறும் கடிதங்கள் சம்பந்தப்பட்ட பதவிநிலை உத்தியோகத்தர்களுக்கு அனுப்பப்பட்டு, அது பெற்றுக்கொள்ளப்பட்ட அத்தாட்சியாகப் பெற்றுக்கொண்டவரின் கையொப்பம் பெற்றுக்கொள்ளப்படல்வேண்டும். இதே நடைமுறை பதிவுத் தபால், கடுகதி தபால், கணக்காய்வு ஐயவினாவுக்கான தபால் ஆகிய வற்றிற்கும் பின்பற்றப்படுதல்வேண்டும்.

#### 4:2 தபால்மூலம் பணம் அனுப்புதல் (Remittance by Post):

தபால்மூலம் கிடைக்கப்பெறும் காசோலை, காசுக்கட்டளை என்பனவற்றைப் பதியவெனப் பேணப்படும் காசோலை காசுக்கட்டளை பதிவேட்டில் பதியப்படல்வேண்டும். இப்பதிவு பின்வரும் அடிப்படைத் தகவல்களைக் கொண்டிருத்தல் அவசியமாகும்.

காசோலை / காசுக்கட்டளை,

- ✧ இலக்கம்.
- ✧ திகதி.
- ✧ யாரிடமிருந்து கிடைக்கப்பெற்றது.
- ✧ தபாலைக் கையாளும் பதவி உத்தியோகத்தரின் பதிவு அத்தாட்சி ஒப்பம்.
- ✧ யாருக்கு அனுப்பிவைக்கப்பட்டது.
- ✧ பெற்றுக்கொண்டவரின் ஒப்பம்.

#### 4:3 பதிவுத் தபால் (Registered Post):

பதிவுத் தபாலில் கிடைக்கும் சகல கடிதங்களும் அதற்கெனப் பேணப்படும் பதிவேட்டில் பதியப்பட்டு சம்பந்தப்பட்ட கிளை / பதவிநிலை உத்தியோகத்தரைச் சென்றடையக்கூடியவற்று அனுப்பிவைக்கப்படுவதுடன், அவை பெற்றுக்கொண்டமைக்கான அத்தாட்சியாக அதைப் பெற்றுக்கொண்டவரின் கையொப்பம் பெற்றுக்கொள்ளப்படல்வேண்டும். இப்பதிவேடு பின்வரும் விபரங்களைக் கொண்டிருத்தல்வேண்டும்.

- ✧ பதிவுத் தபாலின் விடய விபரம்.
- ✧ யாரிடமிருந்து கிடைக்கப்பெற்றது.
- ✧ பதிவு இலக்கம், திகதி.
- ✧ யாருக்கு அனுப்பிவைக்கப்பட்டது.
- ✧ பெற்றுக்கொண்டவரின் ஒப்பம்.

#### 4:4 வெளிச்செல்லும் கடிதங்கள் (Outward Letters):

அனுப்பப்படும் சகல கடிதங்களும், திணைக்களத்தில் தபாலைக் கையாளும் கிளைக்கு அனுப்பிவைக்கப்படல்வேண்டும். இவ்வாறே பதிவுத் தபால்கள் சகலதும் தபாலைக் கையாளும் கிளைக்கு அனுப்பிவைக்கப்படல்வேண்டும். இங்கிருந்தே சகல கடிதங்களும் தபாலகத்துக்கு அனுப்பிவைக்கப்படும். பதிவுசெய்து அனுப்பப்பட்ட கடிதங்களுக்கான பதிவு இலக்கம், தேதி என்பன சம்பந்தப்பட்ட கிளைக்குத் தெரிவிக்கப்படல்வேண்டும். பெரிய திணைக்களங்களில், பல கிளைகளில் இருந்து கடிதங்கள் ஒரு அலுவலகத்திற்கு அல்லது திணைக்களத்திற்கு அனுப்பப்படுமானால், அவை ஒரே உறையில் இட்டு அனுப்பப்படல்வேண்டும்.

#### 4:5 அந்தரங்கக் கடிதங்கள் (Confidential Letters):

தபாலில் அந்தரங்கக் கடிதங்கள் கிடைத்தால் அவற்றின் உள்ளுறை திறக்கப்படாமலேயே அந்தரங்கக் கடிதங்களைக் கையாளும் உத்தியோகத்தருக்கு அனுப்பிவைக்கப்படல்வேண்டும். இவை உரிய உத்தியோகத்தரினால் திணைக்களத்தின் நிலையியற் கட்டளைகளுக்கு ஏற்ப கையாளப்படும்.

#### 4:6 அவசரக் கடிதங்கள் (Urgent Letters):

அவசரமான கடிதங்கள் உடனடியாகவே சம்பந்தப்பட்ட கிளைக்கு/பதவி நிலை உத்தியோகத்தருக்கு "அவசரம்" என்ற கொடியை (Flag) இணைத்து அனுப்புதல்வேண்டும்.





பார்க்கப்படும் விளைவு என்பன முக்கிய இடத்தைப் பெறும். ஆய்வின் போது பின்வரும் விடயங்களுக்கு "ஏன்" என்னும் கேள்வியை எழுப்புவதன்மூலம் பெறப்படும் விடைகள் ஆய்விற்கு உதவியாக இருக்கும்.

- ✧ என்ன செய்யப்படுகின்றது
- ✧ ஏன் செய்யப்படுகின்றது.
- ✧ எங்கே செய்யப்படுகின்றது.
- ✧ யாரால் செய்யப்படுகின்றது.
- ✧ எப்போது செய்யப்படுகின்றது.
- ✧ எவ்வாறு செய்யப்படுகின்றது.

இவ்வாறு பெறப்படும் விடைகள்மூலம் திருத்திய முறைகளைப் புகுத்திச் சிறந்த பயனைப் பெறச் சிறந்த முறை ஆய்வு உதவியாக இருக்கும். இதன் மூலம் வீண் தாமதம், தேவையற்ற நடைமுறைகள், மேலதிக பண நட்டம், குறைந்த வேலைத் தரம், முறைப்பாடுகள், பொதுமக்கள் ஊழியர் குறைபாடுகள் தவிர்க்கப்படலாம்.

## 5:2 வேலை அளவிடு : (Work Measurement)

வேலை அளவிடு என்பது ஒரு ஊழியர் தம் கடமைகளை எவ்வளவு சிறப்பாக நிறைவேற்றுகிறார் என்பதை அளவிடும் தொடர்ச்சியான நடவடிக்கையாகும். இதன்மூலம் ஒருவருடைய திறமையை அளவிட்டுப் பதவியுயர்வு, அதிகார கையளிப்பு (கடமைக் கையளிப்பு), மேலதிகக் கொடுப்பனவு, வளப் பங்கீடு, வேலைப் பகிர்வு போன்ற முக்கிய தேவைகளுக்குப் பயன்படக்கூடியதாகவுள்ளது.

இது பின்வரும் அடிப்படையில் செய்யப்படலாம்.

- ✧ நிறைவேற்றப்படும் வேலைகளின் அளவு.
- ✧ நிறைவேற்றப்படும் வேலைகளின் தரம்.
- ✧ ஒத்துழைப்பு நல்கும் பண்பு (கீழ்ப்படிவு).
- ✧ மேற்பார்வை எந்தளவுக்குத் தேவை என்பதைக் கணக்கிடுதல்.

வேலை அளவிடு மேற்பார்வை மட்டம்வரையில் உள்ள ஊழியர்களுக்காகச் செய்யப்படுகின்றது. இது ஒவ்வொரு வருடமும் முடியச் செய்யப்படும்.

வேலையளவீட்டை ஒரு ஊழியரின் நேரடி மேற்பார்வையாளரே அளவிடுதல் சிறந்தது. ஏனெனில் ஊழியர் திறமை அல்லது சக்திபற்றி நன்கு தெரியும். பொதுவாக வேலையளவீட்டினைச் செய்யும்போது ஊழியர்களுக்கு அதுபற்றி அறிவித்தல் வேண்டும் என்பதற்குச் சாதகமாகப் பின்வரும் காரணங்கள் கூறப்படுகின்றன.

- ✧ ஊழியர் தனது திறமைபற்றியறிய உரிமையுண்டு.
- ✧ இரகசிய அறிக்கைகள் ஒழுக்கத்திற்குப் பாதகமானது (நேர்மையின்மை தலைதூக்கும்).
- ✧ குறைபாடுகளையறிந்து அவற்றை ஊழியர்கள் தாமே திருத்தவேண்டியுள்ளது. ஆயினும் இதற்கு எதிராகப் பின்வரும் காரணங்கள் கூறப்படுகின்றன.
- ✧ ஊழியருடன் வேண்டாத வாக்குவாதம் ஏற்படுதல்.
- ✧ இரகசிய அறிக்கைமுறை சுமாரான ஊழியரைப் புண்படுத்தும்.

## 5:2:1 வேலையை அளவிடுதலின் நன்மைகள் :

- ✧ ஊழியரின் சிறப்புத் திறனுக்கு மதிப்பு அளிக்கப்படுகின்றது.
- ✧ ஊழியர்கள் தங்கள் நிலையறிந்துகொள்ள உதவியாக இருக்கின்றது.
- ✧ பதவி உயர்ச்சியில் நியாயத்தைக் கடைப்பிடிக்க முடிகின்றது.
- ✧ ஊழியர்களைத் தொடர்ச்சியாக அளவிட்டு அறிக்கை சார்ப்பிக்கும்படி மேற்பார்வையாளர்கள் சேட்கப்படுவதனால் அவர்கள் ஊக்கப்படுத்தப் படுகின்றனர்.
- ✧ வேலைகளவீடு தொடர்ச்சியாக நடைபெறுகின்றதென்பதனால் ஊழியர்கள் தங்கள் சிறப்புத் திறனைக் காட்டத் தூண்டுதல் அளிக்கின்றது.

## பாதகமான கருத்துக்கள் :

- ✧ முகஸ்துதியைத் தடுப்பது கஷ்டம்.
- ✧ வேலைகளவீட்டுக்கு விஞ்ஞானமுறை கடைப்பிடிக்கப்படுவதில்லை.
- ✧ வேலைகளவீடு செய்யும் மேற்பார்வையாளருக்குப் போதிய பயிற்சி இல்லாமை.
- ✧ தரத்தை அளவிடு செய்தல் மிகவும் கஷ்டமானதும் விரிவானதுமாகும்.
- ✧ வேலைகளவீடு அடிக்கடி பரிசோதிக்கப்படாவிட்டால் நீண்டகாலத் தவறுகளும் அண்மைக்கால நற்செயல்களால் மறைக்கப்பட்டுவிடும்.

## 5:2:2 வினையாற்றல் மதிப்பீடு : (Measurement of Efficiency)

வினையாற்றல் மதிப்பீடு என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் ஊழியர்களின் திறனை மொத்தமாகக்கொண்டு மதிப்பீடு செய்தலாகும். நிறுவனமொன்றின் வினையாற்றல் ஒவ்வொரு வருடமும் ஒரு ஐந்தெகை, லாப நட்டக் கணக்குமூலம் காட்டப்படுவதுபோன்று, தனிப்பட்ட ஊழியர்களுக்கு வினையாற்றல் மதிப்பீடு செய்யவேண்டுமெனக் கருதப்படுகின்றது.

பின்வரும் நோக்கங்களுக்காக வினையாற்றல் மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றது.

- ✧ ஊக்குவித்தல் நடவடிக்கையாக.
- ✧ அபிவிருத்தியை நோக்கில் கொண்டு.
- ✧ நிர்வாகத்திறனைக் கருத்திற்கொண்டு.

## மதிப்பீடும் முறைகள் :

- ✧ அந்தரங்க அறிக்கைகள்.
- ✧ சிறப்பு (Special) அறிக்கைகள்.
- ✧ நேரடி உரையாடல்மூலம் எழுதப்படும் அறிக்கைகள்.
- ✧ அறிக்கைகள் அற்ற நேரடி உரையாடல்கள்.

## மதிப்பீடுப்பொழுது கவனிக்கவேண்டியவை :

- ✧ நேரத்திற்கு வருதல்.
- ✧ கடிதத் தொடர்பில் சரியான முறையைக் கடைப்பிடித்தல்.
- ✧ செம்மை.
- ✧ வளங்களைப் பயன்படுத்தலில் கையாளப்படும் சிக்கனம்.
- ✧ செலவுகள்பற்றிய கண்ணோட்டம்.
- ✧ பொதுசன உறவு.
- ✧ ஒழுங்கமைப்புத் திறன்.
- ✧ ஆக்கத்திறன்.
- ✧ கஷ்டமான வேலைகளில் வேலை செய்யக்கூடிய திறமை.

## அத்தியாயம் - 6

### அலுவலக கடிதத் தொடர்பு Official Correspondence

6:1 கடிதத் தொடர்பில் கட்டுப்பாடு (Control of Correspondence) :

6:1:1 கடிதம் :

தபால்மூலம் கிடைக்கப்பெறும் ஒரு உரையாடலே கடிதமாகும். கடிதம் எழுதும்போது அது இயற்கையானதாக அமைந்திருத்தல்வேண்டும்.

6:1:2 கட்டுப்பாடு :

ஒவ்வொரு கடிதமும், சிக்கனமான முறையில் வடிவமைத்து எழுதப்படல் வேண்டும். சொல்லப்படவேண்டிய விடயங்கள், தகவல்கள், புள்ளி விபரங்கள் முதலியன பூரணமாகக் கொடுக்கப்படல்வேண்டும். அது ஒரு கடிதத்துடனேயே முன்வைக்கும் கோரிக்கைக்குரிய பதிலைப் பெற்றுக்கொள்ள உதவிபுரிதல்வேண்டும். பொருத்தமற்ற, தேவையற்ற விபரங்கள் கடிதத்தில் கையாளப்படத் தேவையில்லை. பதவியணிமட்டம், விடயத்தின் முக்கியத்துவம் கருதி கடிதம் யாருக்கு எழுதப்பட வேண்டும், யாரால் கையொப்பமிடப்படல்வேண்டும் என்பன கவனமாகப் பின்பற்றப்படல் வேண்டும். காசோலை, காசுக்கட்டளை மற்றும் ஆவணங்களைக்கொண்ட கடிதங்களே பதிவுத் தபாலில் அனுப்பப்படல்வேண்டும்.

6:2 கடிதத் தொடர்பின் நுட்பங்கள் (உத்திகள்) :  
(Techniques of Correspondence)

எழுதும் கடிதத்தின் தரம், அது எழுதப்படும் முறையில், எழுதும் பாணியில் தங்கியுள்ளது. எழுதும் பாணி என்பது (Style) பயன்படுத்தும் வசனங்களும், அவற்றைப் பயன்படுத்தும் முறையுமாகும்.

கடிதம் எழுதும் பாணியை பின்வரும் விடயங்கள் நிர்ணயம் செய்கின்றன.

- ✧ கல்வி (Education)
- ✧ அனுபவம் (Experience)
- ✧ சூழல் (Environment)
- ✧ சமூகம் (Society)
- ✧ கலாச்சாரம் (Culture)
- ✧ மனப்பான்மை (Attitude)

இவற்றை எந்த இரண்டு மனிதர்களும் சமனாகக் கொண்டிருப்பதில்லை. அவ்வாறு இருக்கவும் முடியாது.

6:3 கடிதத் தொடர்பின் பிரதான நுட்பங்கள் :

- ✧ தெளிவானது
- ✧ சுருக்கமானது.
- ✧ சரியானது
- ✧ பூரணத்துவமானது
- ✧ நன்றியறிதல்.
- ✧ பயன்படுத்தும் மொழியின் தன்மை.
- ✧ வடிவமைப்பு.
- ✧ வெளிப்படுத்தும் முறை.
- ✧ காலம் தவறாமை.

6:4 கடிதத்தின் வடிவம் (Form of Letter) :

- ✧ கடிதத் தலைப்பு.
- ✧ தொடர்பு இலக்கமும், திகதியும்.
- ✧ உள்ளக முகவரி.
- ✧ விளித்தல் (Salutations).
- ✧ உள்ளடக்கம்.
- ✧ முடிவு.
- ✧ ஒப்பம், பதவி.
- ✧ இணைப்புக்கள்.

உள்ளடக்கத்தின் பிரிவுகள் பின்வருமாறு அமையலாம்.

- ✧ ஏன் எழுதுகின்றீர்கள்.
- ✧ செய்தி.
- ✧ பெறுபவர் என்ன செய்யவேண்டும்.

6:5 அறிக்கைகள் (Reports) :

ஒரு தரப்பட்ட பிரச்சினையை மையமாக வைத்து அதனோடு தொடர்பான தகவல்களைச் சேகரித்து அவற்றைக் கவனமாக ஆராய்ந்து; வேண்டிய இடத்து சிபார்சுகளுடன் தயாரிக்கப்படும் ஆவணமே அறிக்கையெனப்படும்.

- ✧ வழமையான (Routine) அறிக்கைகள்.
- ✧ வெளியீட்டு (Expository) அறிக்கைகள்.
- ✧ விளக்க (Interpretative) அறிக்கைகள்.
- ✧ விடய ஆய்வு அறிக்கைகள்.

- உ - ம்
- ✧ விசாரணைக் கமிஷன் அறிக்கை.
  - ✧ பாராளுமன்ற தெரிவுக்குழு அறிக்கை.
  - ✧ நிருவாக அறிக்கை.
  - ✧ சட்ட விதிகளின்படி மேற்கொள்ளும் அறிக்கைகள்.
  - ✧ கணக்காய்வு அறிக்கை.
  - ✧ தொழில்நுட்ப அறிக்கை.
  - ✧ வைத்திய அறிக்கை.
  - ✧ பதவி உத்தியோகத்தர் பரிசோதனை அறிக்கை.
  - ✧ திட்ட அறிக்கை.

6:6 அறிக்கைகளின் படிமுறை :

- ❖ தயாரித்தல்: நோக்கம், வாசிப்பவர் சம்பந்தப்பட்ட விடயம் பற்றிய தெளிவு முக்கியமானதாகும்.
- ❖ ஒழுங்குபடுத்தல்: சேகரித்த தகவல்களை அறிக்கையின் அமைப்பிற்கு ஏற்ப ஒழுங்குபடுத்தல்.
- ❖ அறிக்கையெழுத்துதல்: முக்கியமாக முகவுரை, அறிக்கையின் உள்ளடக்கம், முடிவுரை, ஏனைய பின்னிணைப்புக்கள் சேர்க்கப்படல்வேண்டும்.

6.7 கருத்தில் கொள்ளவேண்டிய விடயங்கள் :

- ❖ தெளிவாகவும், சுருக்கமானதாகவும் இருத்தல்வேண்டும்.
- ❖ நிறைவானதாகவும், சரியானதாகவும் இருத்தல்வேண்டும்.
- ❖ உடன்பாடாக இருத்தல்வேண்டும் (எதிர்மறையாக இருத்தல் கூடாது).
- ❖ வசனங்கள் குறுகியதாக இருத்தல்வேண்டும்.
- ❖ இலகுவான வார்த்தைகளில் அமைதல்வேண்டும்.
- ❖ வாசிப்போரைக் கருத்திற்கொண்டு அதற்கேற்ப எழுதுதல்வேண்டும்.
- ❖ தேவையற்ற சொற்களை நீக்குதல்வேண்டும்.
- ❖ பேச்சு அமைவதுபோன்று தயாரித்தல்வேண்டும்.
- ❖ வெளிப்படையாகக் கருத்தைத் தெரிவித்தல்வேண்டும்.

6:8 அறிக்கைகளில் பொதுவாகக் காணப்படும் குறைகள் :

- ❖ முக்கிய விடயத்தை விட்டுவிடுதல்.
- ❖ பந்திகளைப் பிழையான ஒழுங்கில் அமைத்தல்.
- ❖ விடயங்களை முடிவின்றித் தொடர்தல்.
- ❖ பொருத்தமில்லாத விடயங்களைச் சேர்த்தல்.
- ❖ புதிய விடயங்களும், ஏற்கனவே அறிவிக்கப்பட்ட விடயங்களுக்கு மிடையே தெளிவையேற்படுத்தாமை.

6.9 பாராளுமன்ற வினாக்கள் (Question of Parliament) :

அரசு திணைக்களங்கள், அமைச்சுக்களின் நடவடிக்கைகள் சம்பந்தமாகப் பொதுமக்களின் பிரதிநிதிகளான பாராளுமன்ற அங்கத்தவர்களால் பாராளுமன்றத்தில் வினாக்கள் கேட்கப்படும். இவை பாராளுமன்ற வினாக்கள் எனப்படும்.

இத்தகைய வினாக்கள் எழுப்பப்படும் சந்தர்ப்பங்களில் பொதுவாக விபரமான பதில் அளிக்கத்தக்கதாகச் சம்பந்தப்பட்ட வினாவுக்குரிய திணைக்களத்திற்குப் பொறுப்பான அமைச்சர், கால அவகாசம் கோருவார்.

இத்தகைய வினாக்கள், பாராளுமன்ற அலுவல்கள் அமைச்சுக்கூடாகச் சம்பந்தப்பட்ட அமைச்சு / திணைக்களங்களுக்கு அனுப்பிவைக்கப்படும்.



இவ்வினாக்களுக்கு முன்னுரிமை கொடுக்கப்பட்டு உரிய பதில், மும்மொழி களிலும் தயாரிக்கப்பட்டுச் சம்பந்தப்பட்ட திணைக்களத் தலைவர் / அமைச்சின் செயலாளரினால் பாராளுமன்ற அலுவல்கள் அமைச்சின் செயலாளருக்கு அனுப்பிவைக்கப்படும்.

பாராளுமன்ற அலுவல்கள் அமைச்சு, பாராளுமன்றத்தில் இவ்வினாவுக்கான விடையைச் சம்பந்தப்பட்ட அமைச்சருக்குக் கிடைக்கக்கூடியதாயிருப்பதை உறுதிப்படுத்தும். அமைச்சரால் வினாவுக்கான விடை பாராளுமன்றத்தில் தெரிவிக்கப்படும்.

#### 6:10 திணைக்களங்களுக்கிடையிலான கடிதத் தொடர்புகள் :

மிக முக்கியமான விடயங்கள் சம்பந்தமானதெனின், திணைக்களங்களுக்கிடையிலான கடிதத் தொடர்புகள் சம்பந்தப்பட்ட திணைக்களத் தலைவரின் ஒப்பத்துடன் மேற்கொள்ளப்படலேண்டும்.

சாதாரண வழமையான (Routine) கடிதத் தொடர்புகள், பதவிநிலை உத்தியோகத்தர் மட்டத்தில் உள்ளவர்களின் ஒப்பத்துடன் மேற்கொள்ளப்படலாம்.

திணைக்களங்களுக்கிடையிலான கடிதத் தொடர்பின்போது நீண்ட காலமாகத் தீர்க்கப்படாத விடயங்கள் ஆகப்பின், அவைசம்பந்தமான பதிவைப் பெற்றுக்கொள்ளும்பொருட்டு பதில் அனுப்பாத திணைக்களத்தின் அமைச்சின் செயலாளருடன் தொடர்புகொள்ளலாம்.

ஆனால் இத்தகைய சந்தர்ப்பங்களில் அதன் பிரதி சம்பந்தப்பட்ட திணைக்களத் தலைவருக்கும் அனுப்பிவைக்கப்படுதல் நன்று.

#### 6:11 கணக்காய்வு ஐய வினாக்கள் (விசாரணைகள்) (Audit Queries) :

கணக்காய்வு ஐய வினாக்கள் கிடைக்கப்பெற்றதும் அவை திணைக்களத்தில் / அமைச்சில் இவற்றைக் கையாளுகின்ற கிளைக்கு அனுப்பிவைக்கப்படலேண்டும். இவை கிடைக்கப்பெறுகின்ற கிளை, இதற்கெனப் பேணப்படுகின்ற கணக்காய்வு ஐயவினாப் பதிவேட்டில் (Audit Query Register) இந்த வினாவைப் பதிவு செய்தல்வேண்டும்.

பின்னர் இவ்வினாவில் எழுதப்பட்டுள்ள விடயங்கள் சம்பந்தமாகப் பதிலளிக்கும்பொருட்டு தேவையான தகவல்கள், விபரங்கள் உடனடியாகத் திரட்டுவதற்கு உரிய வேலைகளை ஆரம்பிக்கவேண்டும். விபரங்கள் திரட்டுவதில் தாமதம் எதிர்நோக்கப்பட்டால் இவ்வினாவுக்கு ஓர் இடைக்காலப் பதிவை அனுப்ப நடவடிக்கை எடுத்தல்வேண்டும். விபரங்கள் திரட்டப்பட்டதும் பூரணமான பதில் சம்பந்தப்பட்ட திணைக்களத் தலைவரால் ஒப்பமிடப்பட்டுக் கணக்காய்வுத் தலைமை அதிபதிக்கு அனுப்பி வைக்கப்படலேண்டும்.

#### 6:12 பாராளுமன்ற உறுப்பினருடனான கடிதத் தொடர்பு :

பாராளுமன்ற உறுப்பினர்களிடமிருந்து கிடைக்கும் கடிதங்கள் இதற்கெனப் பேணப்படும் பதிவேட்டில் பதியப்படலேண்டும்.

பின்னர், பாராளுமன்ற உறுப்பினரால் விடப்பட்ட கோரிக்கை சம்பந்தமான விபரங்கள் திரட்டப்பட்டு பூரணமான பதில் அனுப்புதல்வேண்டும். தகவல்கள் சேகரிப்பதில் தாமதம் எதிர்பார்க்கப்படின் ஒரு இடைக்காலப் பதில் இதுதொடர்பாக அனுப்பப்படல்வேண்டும். விபரங்கள் கிடைக்கப் பெற்றதும் பூரணமான பதில் அனுப்பி வைக்கப்படல்வேண்டும்.

பாராளுமன்ற உறுப்பினரால் விடுக்கப்பட்ட கோரிக்கைகளை ஏதும் நிறைவேற்ற முடியாதிருப்பின், முடியாமைக்குரிய காரணங்களும் தெரிவிக்கப்படல்வேண்டும். சில சந்தர்ப்பங்களில் சம்பந்தப்பட்ட விடயம் தன்னிலும் பார்க்கக் கூடிய மட்டத்தில் செய்துகொள்ளப்படவேண்டிய விடயமாயிருப்பின் யாரால் அது நிறைவேற்றப்படமுடியும் என்பதுபற்றித் தெரியப்படுத்தல் நன்று. பொதுமக்களினால் தெரிவு செய்யப்பட்ட பாராளுமன்ற உறுப்பினர்களது கடமையைக் குறித்து மிக முன்னுரிமை கொடுத்துப் பதிலளிக்கப்படுவதுடன் பதில் திணைக்களத் தலைவரால் ஒப்பமிடுதலும் அவசியமாகும்.



## அத்தியாயம் - 7

### வேலைக் கட்டுப்பாடு (Control of Works)

#### 7:1 பதவியினரைப் பரிசோதனை செய்தல் (Staff Inspection):

ஒரு அலுவலகத்தில் வேலை செய்யும் ஊழியர்களின் சேவையின் தரம், விரைவு ஆகியவற்றைப் பேணுவதற்காகக் காலத்திற்குக்காலம் ஒவ்வொரு உத்தியோகத்தரையும் பரிசோதனைசெய்து அறிக்கையிடவே, பதவியினரைப் பரிசோதனை செய்தல் எனப்படும்.

இப்பரிசோதனைமூலம் எழுதுநர்களின் நுண்ணறிவு, ஆற்றல், திறமை, ஆர்வம் என்பவற்றை மதிப்பீடு செய்துகொள்ள வாய்ப்பு ஏற்படுகின்றது. இப்பரிசோதனை மாதத்திற்கு ஒரு முறையாவது நடத்தப்படல்வேண்டும். கிளைத் தலைவரின் முக்கிய கடமைகளில் ஒன்று இப்பரிசோதனையை மேற்கொள்வதாகும்.

இவ்வாறு கிளைத் தலைவரினால் மேற்கொள்ளப்படும் இவ் அலுவலகப் பரிசோதனை, உத்தியோகத்தர்களுக்கான வருடாந்த அந்தரங்க அறிக்கைகளைத் தயாரிக்கவும், பதவி உத்தியோகத்தர்களின் காலாண்டுக்கான அறிக்கையைத் தயாரிக்கவும் பெரிதும் உதவியாக இருக்கும்.

எழுதுநர் ஒருவரின் வேலைக்கான நேர அளவைப் பின்வரும் வேலை அடிப்படையில் கணிக்கலாம். ஒன்றைப் பிரதிசெய்தல், படிவத்தைப் பூர்த்தி செய்தல், கணக்கு எழுதுதல் ஆகியவற்றிற்கு நேரத்தை ஓரளவு மதிப்பிடலாம். அத்துடன் ஒரு கடிதத்திற்கான விளக்கக் குறிப்பு, மேலதிகாரிக்குச் சமர்ப்பிப்பதற்கான அறிக்கை எழுதுதல் ஆகிய எழுதுநரின் செயற்பாடுகளுக்கும் அண்ணளவாக நேரத்தைக் கணிக்கலாம்.

விளக்கக் குறிப்பை எழுதும்போது பின்வரும் அம்சங்களுக்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கப்படுதல் வேண்டும்.

- ❖ எழுத்து.
- ❖ முன்னைய தாள்கள், ஒழுங்கு விதிகள், அறிக்கைகள் என்பவற்றைப் படித்தல்.
- ❖ பொருத்தமான விளக்கக் குறிப்பை எழுதுவதற்கான சிந்தனைப் படிமுறை.

ஒரு கடிதத்தை எழுத எடுக்கும் நேரத்தைக் கணித்துக்கொள்வது இலகுவானதாகும். அதேவேளை எழுதுநருக்குப் பத்திரத்தைக் கோப்புச்செய்யும் முறையில் அனுபவமிருந்தால் கிடைத்த கடிதத்திற்கும் அதனோடு தொடர்பான முன்னைய கடிதத்திற்குமிடையிலான தொடர்பைக் கண்டறிவதற்கு எடுக்கும் நேரத்தையும் மதிப்பிட்டுக்கொள்ளலாம். ஆனால் ஒரு பதிவை எழுது

வதற்கான சிந்தனைக்கான நேரத்தை மதிப்பிடுவது கஸ்டமானதாகும்; ஒவ்வொரு எழுதுநரும் ஒவ்வொருவித ஆளுமையையும், நுண்ணறிவையும், திறமையையும், சிந்திக்கும் ஆற்றலையும் கொண்டிருப்பர். இதனால் இச் சிந்தனைக்கு எடுக்கும் நேரம் ஒவ்வொருத்தருக்கும் வேறுபடும்.

### 7:2 பரிசோதனை செய்யும் முறை :

- ✧ ஒரு கோப்பிற்குத் தீர்வு காண்பதற்கு எடுக்கும் நேரத்தை அறிவதற்கு அறிக்கை அல்லது விளக்கக் குறிப்பு எழுதுவதற்கு எடுக்கும் நேரத்தை எழுதுநரிடமே கேட்கலாம்.
- ✧ குறிப்பிட்ட விடயத்தை முன்பு கையாண்ட எழுதுநரிடம் அவ் வேலையைச் செய்ய எடுத்த நேரத்தைக் கேட்டறியலாம்.
- ✧ கிளைத் தலைவரைக் கேட்டும், ஒரு எழுதுநர் எடுக்கும் நேரத்தைத் தெரிந்துகொள்ளலாம்.
- ✧ இதன்பின் எழுதுநரின் சிந்தனைக்கான நேரத்தைப் பரிசோதிப்பவர் மதிப்பிடலாம். அல்லது பத்துப் பதினைந்து கோவைகளை வழங்கி, குறிப்பிட்ட எழுதுநர் எடுக்கும் நேரத்தைக் கணித்துக்கொள்ளலாம்.
- ✧ ஒவ்வொன்றிலும், மிகத் துல்லியமாக இதனை மதிப்பிட முடியாது. ஏனெனில் ஒவ்வொரு வேலையும் ஒவ்வொரு விதமாக அமைந்திருக்கும். இதனால் சிந்தனை ஆற்றலை அண்ணளவாகவே அளவிட முடியும்.

### 7:3 பரிசோதனையின் நன்மைகள் :

- ✧ ஒரு எழுதுநரின் வேலைப்பாரத்தை அளவிடலாம்.
- ✧ எழுதுநருக்கிடையில் வேலைப்பாரத்தைச் சமனாய்ப் பகிர்ந்தளிக்க உதவும்.
- ✧ எழுதுநரின் பண்பு, ஒழுக்கம், ஆர்வம், திறமைபற்றிய வருடாந்த அறிக்கைக்கு இது அடிப்படையாக அமையும்.
- ✧ வேண்டிய இடத்துப் பயிற்சிகளை அளிக்க உதவும்.
- ✧ உத்தியோகத்தர்களுக்கிடையே ஒரு போட்டிமனப்பான்மை உருவாகி அவர்களது திறமை வெளிப்பட உதவிசெய்யும்.
- ✧ உத்தியோகத்தர்களுக்கு வழங்கப்பட்டுள்ள உபகரண வசதி, தளபாட வசதி என்பனபற்றி அறிந்துகொள்ளலாம்.
- ✧ உத்தியோகத்தர் புறச் சூழ்நிலைகளினால் பர்திக்கப்படுகின்றனரா என்பதையறிந்து அதற்கேற்ப பொருத்தமான நடவடிக்கை எடுக்க வசதி செய்யலாம்.

### 7:4 அறிக்கை செய்யும் ஒழுங்கு முறைமை (Reporting System) :

வேலையைக் கண்காணிக்க (Monitoring) உதவிபுரியும் தகவல்களைப் பெற்றுக்கொள்ள வழிவகை செய்வதே அறிக்கை செய்யும் ஒழுங்கு முறைமையாகும்.

இவ்வறிக்கைகள் பின்வரும் வகைகளில் அமையலாம்.

- ✧ நாளாந்த அறிக்கைகள் (உ-ம்) காலநிலைபற்றிய அறிக்கை.
- ✧ வாராந்த அறிக்கைகள் (உ-ம்) விற்பனை அறிக்கைகள், உணவு, எரிபொருள்பற்றிய அறிக்கை.
- ✧ மாதாந்த அறிக்கைகள் (உ-ம்) செலவு அறிக்கை.
- ✧ காலாண்டு அறிக்கைகள் (உ-ம்) முற்பணக் கணக்குமீதான செலவு, அறவீடுபற்றிய அறிக்கை.
- ✧ அரையாண்டு அறிக்கைகள் (உ-ம்) வருமான அறவீடு சம்பந்தமானது.
- ✧ ஆண்டறிக்கைகள் (உ-ம்) இலாப நட்டக் கணக்கு, வருடாந்த நிர்வாக அறிக்கை.

இத்தகைய அறிக்கைகளைப் பெற்றுக்கொள்வதன்மூலம் தலைமை அலுவலகத்தில் (Head Office) இருந்துகொண்டே கிளைகளின் (Branches) கண்காணிப்பை (Monitoring) மேற்கொள்ளலாம்.

### 7:5 வேலை ஆற்றலின் புள்ளி விபரவியற் கணிப்பு : (Statistical Measurement of Work Performance)

இதுவும் வேலையின் நிறைவேற்றுகையைக் கண்காணிக்கப் (Monitoring) பயன்படுத்தும் ஓர் முறைமையாகும். பின்வரும் புள்ளி விபரவியற் தகவல்கள் வேலை ஆற்றலை அளவிடப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

- ✧ பௌதிக ரீதியான நிறைவேற்றுகை (Physical Performance).
- ✧ நிதி ரீதியான நிறைவேற்றுகை (Financial Performance).

இவற்றைப் பயன்படுத்திப் பாரிய அபிவிருத்திச் செயற்திட்டங்களில் (Project) முன்னேற்றங்கள் கண்காணிக்கப்படுகின்றன.

மேலும், ஊழியர்கள் ஆற்றவேண்டிய வேலையின் அளவு புள்ளி விபரவியலில் ரீதியாக (வேலை அளவீட்டு நுட்பங்கள்மூலம் நிர்ணயம் செய்யப்பட்டிருந்தால் (உ-ம்) ஒரு எழுதுநர் ஒரு அலுவலக நேரத்தில் எழுதி முடிக்கவேண்டிய காசோலைகளின் எண்ணிக்கை 60), உள்ளபடியான வேலை ஆற்றலை, நிர்ணயம் செய்யப்பட்ட வேலை ஆற்றலுடன் ஒப்பிட்டு செயற்திறனை (Effectiveness) அறிந்துகொள்வதுடன், செயற்திறனுடன் வேலையாற்றும் ஊழியர்களுக்குத் தகுந்த வெகுமதித் (Incentives) திட்டங்களை ஏற்படுத்திக் கொடுக்க இது உதவும்.



## அத்தியாயம் - 8

### அலுவலக உபகரணங்களைப் பயன்படுத்தலிம்மீதான கட்டுப்பாடு (Control of use of Office Equipments)

8:1 அலுவலக உபகரணப் பராமரிப்பு முகாமை :

ஒரு நிறுவனத்தின் உபகரணங்கள், வாகனங்கள், தளபாடங்கள், கட்டிடம் முறையாகவும், நாளாந்தம் தாமாகப் பேணுவதையும் பராமரிப்பு முகாமை உட்படுத்தும்.

(அ) கவனிக்கவேண்டிய அம்சங்கள் :

- ✧ தேவைப்படும் அளவு (எத்தனை, எவ்வளவு).
- ✧ வேண்டிய இடத்துச் சேவையையளித்தல்.
- ✧ இயந்திரம், உபகரணங்களின் பாதுகாப்பை உறுதிப்படுத்தல்.
- ✧ பராமரிப்புச் செலவினத்தை முடிந்தளவு குறைத்தல்.
- ✧ வரவு - செலவுத்திட்ட நிதிகளுக்குள்ளே பராமரிப்பைப் பேணல்.

(ஆ) பராமரிப்பு நடவடிக்கைகள் :

- ✧ திருத்தம்.
- ✧ கழுவிச் சுத்தம் செய்தல்.
- ✧ முழுமையாகப் பாதுகாத்தல்.
- ✧ பரிசோதனை.
- ✧ பதிலீடு செய்தல்.
- ✧ பராமரிப்பு அட்டவணையைத் தயாரித்தல்.
- ✧ பழுதுபார்க்கும் ஊழியர்களை அல்லது பராமரிக்கும் ஊழியர்களைப் பயிற்றுவித்தல்.

(இ) பராமரிப்பு முறைமை :

- ✧ உடைமைகளைப் பராமரித்தல்.
- ✧ நடைமுறை பராமரிப்பு.
- ✧ திட்டமிட்ட பராமரிப்பு.
- ✧ முற்காப்பு பராமரிப்பு.

8:2 தட்டச்சுப்பொறி, முகவரியிடும் பொறி, கணக்கீட்டு இயந்திரம், தொலைபேசி முதலியவற்றின் பராமரிப்பு :

தட்டச்சுப் பொறிகள், கணக்கீட்டு இயந்திரங்கள், நோணியோ, நிழற்பட இயந்திரங்கள், தொலைபேசி போன்ற நாளாந்த பாவனை உபகரணங்

களைத் திருப்தியாகப் பாவித்தலும், பராமரித்தலும் முகாமையாளரின் கடமையாகும். இத்தகைய உபகரணங்களைப் பராமரிப்பதில் பின்வரும் நடைமுறைகளைக் கைக்கொள்ளல் பொருத்தமானது.

- ✧ இயந்திரங்கள், உபகரணங்கள் அதற்சென இயக்குவதற்குப் பயிற்றப்பட்ட ஊழியர்கள் மாத்திரம் இயக்க அனுமதித்தல்.
- ✧ உபகரணங்களையும், இயந்திரங்களையும் பாதுகாப்பான இடங்களில் வைத்துப் பராமரித்தல் (மழை, வெயில் படாத இடங்களில்).
- ✧ காலாந்தர அட்டவணைப்படி பராமரிப்பைச் செய்தல் (பிழையை எதிர் பாராமல்).
- ✧ காலம் முடிந்த உபகரணங்களை மாற்றிப் புதியவற்றை வாங்குதல்.
- ✧ லைட் போன்றன வீணாக எரிவதைத் தடுத்தல்.



## அத்தியாயம் 9

### அலுவலகத் தள அமைப்பும், சூழலும் Office Lay-out and Environment

#### 9:1 அலுவலகத் தள அமைப்புக்கான அணுகுமுறை : (AMCO - PACT Approach to Office Lay-out)

அலுவலகத் தள அமைப்பைத் தீர்மானிக்கும்போது பின்வரும் விடயங்களைக் கவனத்திட்டுகொண்டு தள அமைவைத் தெரிவுசெய்தல் வேண்டும்.

- ❖ நடவடிக்கைப் பகுப்பாய்வு (Activity Analysis).
- ❖ இயந்திர உபகரணப் பகுப்பாய்வு (Machines and Equipment Analysis).
- ❖ தொடர்புமுறைப் பகுப்பாய்வு (Channel Analysis).
- ❖ ஒழுங்கமைப்புப் பகுப்பாய்வு (Organisation Analysis).
- ❖ தனிப்பட்ட தெரிவுகள் (Personal Preference).
- ❖ அழகுபடுத்தும் விருப்பங்கள் (Aesthetic desires).
- ❖ செலவு (Cost).
- ❖ காலம் (Time)

#### 9:2 அலுவலகத் தள அமைப்பு :

முகாமைத்துவத்தின் மிகவும் முக்கியமான பகுதி மனிதவளத்தைச் சிறந்த முறையில் பயன்படுத்துவதாகும். ஊழியர்களிடமிருந்து சிறந்த பயனைப் பெறவேண்டுமானால் அவர்களுக்கு வேண்டிய வசதிகளையும், அலுவலக ஒழுங்கு முறைகளையும் ஏற்படுத்திக்கொடுத்தல் அவசியமானதாகும். ஒரு சிறந்த வேலை நிலைமை, சிறந்த அலுவலக ஒழுங்கமைப்பின்மூலம் தீர்மானிக்கப்படலாம். இதன்மூலம் பின்வரும் நன்மைகள் ஏற்படும்.

- ❖ விரைவாகவும், இலகுவானதாகவும் வேலையோட்டமிருக்கும்.
- ❖ இடத்தைப் பயன்படுத்துவதில் சிக்கனம் கடைப்பிடிக்கப்படும்.
- ❖ சிறந்த மேற்பார்வைக்கு வசதி இருக்கும்.
- ❖ இலகுவான செய்தித்தொடர்பு நடைபெறும்.
- ❖ இயந்திரங்களையும், உபகரணங்களையும் அதிகளவு பயன்படுத்தமுடியும்.
- ❖ ஊழியர்களுக்குக் கூடுதலான வசதிகள் அளிக்கக்கூடியதாக இருக்கும்.
- ❖ சிறந்த ஒழுக்கக்கட்டுப்பாட்டைப் பேணமுடியும்.
- ❖ அழகான தோற்றத்தைக் கொடுக்கும்.
- ❖ போக்குவரத்து இலகுவானதாக இருக்கும்.
- ❖ ஊழியர்களின் வேலையோட்டத்திற்குத் தடையாக இருப்பவற்றைத் தவிர்க்கலாம்.
- ❖ ஊழியர்களின் ஆக்கபூர்வமான சிந்தனைக்கும், செயற்பாட்டிற்குமான பொருத்தமான சூழ்நிலை நிலவும்.



9:3 அலுவலக தள அமைப்பின்போது கவனிக்கவேண்டியவை :

- ❖ வேலை ஓட்டம்.
- ❖ கிடைக்கக்கூடிய இடத்தின் அளவு.
- ❖ ஒவ்வொருவரது பதவி நிலைமைகளைக் கருத்தில் எடுத்தல்.
- ❖ கிடைக்கக்கூடிய தொடர்புச்சாதன வசதிகள்.
- ❖ எதிர்கால விரிவாக்கத்திற்குரிய தேவைகள்.
- ❖ மேற்பார்வையத் தேவைக்கான வசதிகள்.
- ❖ கையாளும் உபகரணங்கள், இயந்திரங்கள், பாவிக்கும் ஊழியர்களின் எண்ணிக்கை.
- ❖ ஊழியர்களுக்குத் தேவையான இட அளவு.
- ❖ வெளிச்சம்.
- ❖ சத்தம்.
- ❖ காற்று.
- ❖ அழகான தோற்றம்.
- ❖ அமைதி.
- ❖ பாதுகாப்பு.

9:4 அலுவலக அமைவிடம் (Office Location):

கவனத்தில் கொள்ளவேண்டிய அம்சங்கள் :

- ❖ இணைந்து செயற்படும் பகுதிகள்.
- ❖ முக்கியமான இயக்கப்பகுதிகள்.
- ❖ பெரிய இயந்திரங்களைப் பாவிக்கும் பகுதிகள் அடித்தளத்தில் அல்லது வரவேற்பாளருக்கு அருகில் இருத்தல்வேண்டும்.
- ❖ சேவைப்பகுதிகள் மத்தியில் இருத்தல் வேண்டும். (தபால், தட்டச்சு, போட்டோப்பிரதி இயந்திரம்)
- ❖ மாநாட்டு மண்டபம் சத்தமில்லாத பின்பக்கம் அல்லது மாடிகளைக் கொண்ட அலுவலகமாயின் மேல்மாடியில் இருத்தல்வேண்டும்.
- ❖ கழிவகங்கள் இலகுவாகப் போய்வர ஏற்ற இடத்தில் இருத்தல்வேண்டும்.
- ❖ படம் வரையும் பகுதி மேல்மாடியில் இருத்தல் நல்லது.
- ❖ தனிப்பட்ட அறைகள் தேவையைப் பொறுத்து ஒதுக்கப்படல்வேண்டும்.
- ❖ களஞ்சிய அறை தேவைக்கேற்ப பொருத்தமான இடத்தில் இருத்தல் (வாகனம் வந்து போகக்கூடிய பக்கம் இருத்தல்).
- ❖ பாதுகாப்பு.
- ❖ போசனசாலை.
- ❖ ஓய்வு அறை (ஆண், பெண் தனியாக).

9:5 திறந்த அலுவலக அமைப்பின் நன்மைகள் :

- ❖ மேற்பார்வையை இலகுவடுத்துகின்றது.
- ❖ வேலையோட்டம் இலகுவாக இருக்கும்.
- ❖ விளக்குகள் பாவிப்பதில் சிக்கனம் கடைப்பிடிக்கப்படும்.

- ✧ காற்றை இலகுவாகப் பெறலாம் (இயற்கையாக).
- ✧ அதிக ஊழியருக்கு இடமிருக்கும்.
- ✧ கூடியளவு உபகரணங்களையும், இயந்திரங்களையும் உபயோகிக்கலாம்.
- ✧ மாற்றம் செய்வது இலகுவாக இருக்கும்.
- ✧ தொடர்புகளை இலகுவாக வைத்துக்கொள்ளலாம்.

#### 9:6 தீமைகள் :

- ✧ கூடுதலான சத்தம் வேலை செய்யும் சூழலைப் பாதிக்கும்.
- ✧ ஒழுங்குக் கட்டுப்பாடு கஷ்டமாக இருக்கும்.
- ✧ சில தனிப்பட்டவர்களுக்கு (மனநிலை) பொருத்தமற்றதாக இருக்கும்.
- ✧ பொதுசனத்தால் அதிக நெருக்கடி ஏற்படும்.
- ✧ அமைதியான சூழல் நிலவமாட்டாது.

#### 9:7 அலுவலக அமைவிடத்தின் பராமரிப்பு (Maintenance of Office Premises):

சிறந்த அலுவலகத்தின் உட்பகுதிகளைப் பராமரிப்பதுபோன்றே அவ்வலுவலகம் அமைந்துள்ள சூழலையும் பராமரித்தல்வேண்டும். அலுவலக அமைவிடத்தின் பராமரிப்பைப் பேணுவதைப் பின்வரும் நடவடிக்கைகள்மூலம் இலகுவாக்கமுடியும்.

- ✧ சூழலைப் பேணுதல் சம்பந்தமான ஒரு தொடர்ச்சியான விழிப்புணர்வை (Awareness) ஏற்படுத்துவதன்மூலம்.
- ✧ அலுவலக ஊழியர்களின் நடத்தையில் (Attitude) மாற்றத்தை ஏற்படுத்துவதன்மூலம்.
- ✧ தொடர்ச்சியாக, கிரமமான முறையில் துப்பரவுசெய்து, பேணுவதன்மூலம்.
- ✧ செழிப்பான மரம், பூமரங்கள் முதலியவற்றை வளர்த்து ஒரு மகிழ்ச்சிகரமான சூழலை ஏற்படுத்துவதன்மூலம்.

இவை எல்லாவற்றுக்கும் மேலாக ஊழியர்களையும் பராமரிப்பு நடவடிக்கைகளில் நேரடியாக பங்குகொள்ள ஊக்கமளித்து இது அவர்களது அலுவலகம் என்ற எண்ணத்தை மனதில் ஏற்படுத்துதல் மிகமிக அவசியமாகும்.

#### 9:8 துப்பரவாக வைத்திருப்பதற்கான கட்டுப்பாட்டு நடைமுறைகள் (Control Procedures for Cleanliness):

பின்வருவனவற்றிற்கு ஒழுங்குகளைச் செய்வதன்மூலம் அலுவலகத்தை வைத்திருப்பதற்கான சிறந்த ஒரு கட்டுப்பாட்டு நடைமுறையை உறுதிப்படுத்தலாம்.

- ✧ திட்டமிட்ட அடிப்படையில் பராமரிப்பு செய்வதற்கான ஒழுங்குகளைச் செய்தல்.
- ✧ உடனுக்குடன் கழிவுகளை அகற்ற நடவடிக்கை எடுத்தல்.

- ✧ அலுவலக ஊழியர்களுக்கு அலுவலகத்தைத் துபரவாச வைத்திருப்பதற்குப் பங்களிக்குமாறு அறிவுறுத்தல் வழங்குவதன்மூலம்.
- ✧ திட்டமிட்ட அடிப்படையில் மேற்குறிப்பிட்டவற்றின் செயற்திறனை மீளாய்வுசெய்து, அவற்றின் குறைபாடுகளை நிவர்த்திசெய்ய நடவடிக்கை எடுப்பதன்மூலம்.

9:9 அலுவலகத்தின் பாதுகாப்பு, வெளிச்சமிடல், காற்றோட்டம், பாதுகாப்பு முற்காப்பு முதலியன (Security, Lighting, Ventilation and Safety Precautions):

**பாதுகாப்பு (Security):**

வெளிப்பாதுகாப்புக்குக் காவலாளி (Watcher) பொறுப்பாக இருத்தல் வேண்டும். அலுவலக உபகரணங்கள், ஆவணங்கள் முதலியன போதுமான அளவு பாதுகாப்பாகப் பேணப்பட ஒழுங்குகள் மேற்கொள்ளப்படல்வேண்டும். (உ-ம்) இரும்புப் பெட்டகம் (Iron Safe) இருவர் திறக்கும் கட்டுப்பாட்டுமுறை (Dual Control) முதலியன.

**வெளிச்சமிடல் (Ventilation):**

வேலை செய்யும் ஊழியர்களுக்குப் போதுமான வெளிச்சம் கிடைக்க வழி செய்யப்பட்டிருக்கவேண்டும். பாதுகாத்து வைக்கப்பட்டிருக்கும் பதிவேடு, மற்றும் ஆவணங்களுக்கும் போதிய வெளிச்சமிடல் வசதி வழங்கப்படல் வேண்டும். இன்றேல் இவை இலகுவில் அழிந்துபோய்விடும்.

**பாதுகாப்பு முற்காப்பு (Safety Precautions):**

அலுவலகங்களில், சடுதியாக ஏற்படுகின்ற மின்சார ஒழுக்கினால் ஏற்படக்கூடிய தீ மற்றும் விபத்துக்களிலிருந்து பாதுகாப்பு முற்காப்பு நடவடிக்கையை மேற்கொள்ளத் தீயணை கருவி முதலியன அலுவலகத்தில் வைத்துப் பேணப்படல்வேண்டும்.

மேலும் அலுவலக ஊழியர்களுக்குச் சடுதியாக ஏற்படக்கூடிய வெட்டுக்காயம், விழுவதால் ஏற்படும் காயம் என்பனவற்றுக்குச் சிகிச்சை அளிக்கத்தக்க முதலுதவி (First Aid) சிகிச்சை வசதிக்கான ஒழுங்குகளும் மேற்கொள்ளப்படல்வேண்டும்.

இத்தகைய நடவடிக்கைமூலம், எதிர்பாராதவிதமாக ஏற்படவிருக்கும் பாரிய நடட்டம், மற்றும் அபாயங்களிலிருந்து ஊழியர்களையும் அலுவலகத்தையும் சொத்துக்களையும் பாதுகாத்துக்கொள்ளமுடியும்.





**பிற்சேர்க்கை**

**ANNEXURE**

1911

ANNEXURE

## பிற்சேர்க்கை ANNEXURE

### அ. திணைக்களப்படுத்தல் (Departmentalisation):

ஒவ்வொரு நிறுவனமும் / அமைப்பும் எவ்வாறு தனது நிறுவனத்தின் / அமைப்பின் நிருவாகத்தைத் திட்டமிட்ட குறிக்கோளை அடைவதற்காக ஒழுங்குபடுத்தி அமைத்துள்ளதோ அதுபற்றி விளக்குவதே திணைக்களப்படுத்தல் என அழைக்கப்படும். நிறுவனங்கள் / அமைப்புகள் தமது வசதிக்கும் வாய்ப்பிற்கும் ஏற்றவாறு திணைக்களப்படுத்தல் ஒன்றை மேற்கொள்ளும். அவை பின்வருமாறு:

1. செய்யும் கடமை அடிப்படையிலான திணைக்களப்படுத்தல்.
2. உற்பத்திசெய்யும் பொருள் அடிப்படையில் திணைக்களப்படுத்தல்.
3. பிரதேச அடிப்படையிலான திணைக்களப்படுத்தல்.
4. சேவைகள் அடிப்படையிலான திணைக்களப்படுத்தல்.
5. சாதனங்களின் அடிப்படையில் திணைக்களப்படுத்தல்.
6. செய்முறை அடிப்படையில் திணைக்களப்படுத்தல்.
7. எண் அல்லது எழுத்து அடிப்படையில் திணைக்களப்படுத்தல்.

#### (1) செய்யும் கடமை அடிப்படையில் திணைக்களப்படுத்தல்:

ஒரு அமைப்புடன் தொடர்பான ஒவ்வொரு தொழிற்பாட்டிற்கும் தனித்தனியாகத் திணைக்களங்கள் அமைக்கப்படுவதே, செய்யும் கடமை அடிப்படையிலான திணைக்களப்படுத்தல் எனப்படும். இதனை முகாமையியலின் தந்தையான ஹென்றி பயயோன் அறிமுகப்படுத்தினார். தற்காலத்தில் அநேக திணைக்களங்கள் இத்தகைய ஓர் திணைக்களப்படுத்தலையே கைக்கொள்ளுகின்றன. அவையாவன:

- ✧ உற்பத்தித் தொழிற்பாடு.
- ✧ சந்தைப்படுத்தல் தொழிற்பாடு.
- ✧ நிதித் தொழிற்பாடு.
- ✧ ஆளணித் தொழிற்பாடு.
- ✧ நிருவாகத் தொழிற்பாடு.

#### (2) உற்பத்திப் பொருள் அடிப்படையில் திணைக்களப்படுத்தல்:

ஒரு அமைப்பு உற்பத்திசெய்யும் பொருட்களின் அடிப்படையில் திணைக்களப்படுத்தல் ஒன்று மேற்கொள்ளப்படுவது இதனைக் குறிக்கும். வெவ்வேறு வகையான பொருட்களை உற்பத்திசெய்யும் அமைப்புகள் இத்தகைய திணைக்களப்படுத்தலை விரும்புகின்றன. உதாரணமாக அமெரிக்காவில் உள்ள 'போர்ட்' மோட்டார் நிறுவனம் உற்பத்திப்பொருள் அடிப்படையில் திணைக்களப்படுத்தலை மேற்கொள்கின்றது.

(3) சேவைகள் அடிப்படையில் திணைக்களப்படுத்தல் :

சேவைத்தொழிலில் ஈடுபட்டிருக்கும் அமைப்புக்கள் ஏற்படுத்திக்கொள்ளும் ஒரு திணைக்களப்படுத்தலே இம் முறையாகும். உ-மாக: கல்வி, சுகாதாரம் ஆகியவற்றில் ஈடுபட்டிருக்கும் நிறுவனங்கள் இத்தகைய திணைக்களப்படுத்தலை அநேகமாக விரும்புகின்றன. உ-மாக: ஒரு வைத்தியசாலையை எடுத்துப்பார்க்கில் அவை பின்வரும் முறையில் திணைக்களப்படுத்தப்பட்டிருப்பதை அவதானிக்கலாம். அவற்றுள் சில பின்வருமாறு:

- ◇ வெளி நோயாளர் பிரிவு.
- ◇ விபத்துப் பிரிவு.
- ◇ கண் சிகிச்சைப் பிரிவு.
- ◇ பல் சிகிச்சைப் பிரிவு.
- ◇ சத்திர சிகிச்சைப் பிரிவு.
- ◇ இருதய நோயாளர் பிரிவு.

(4) பிரதேச அடிப்படையில் திணைக்களப்படுத்தல் :

பிரதேசமட்டத்தில் நிருவாக முறையொன்றை அறிமுகப்படுத்தலையே பிரதேச அடிப்படையில் திணைக்களப்படுத்தல் எனப்படும். இது நிருவாகம் பரவலாக்கப்படுதலையும், அதன்மூலம் நிருவாகம் திறமையாக நடைபெறுவதையும் இது குறிக்கும். உதாரணமாக இலங்கை காப்புறுதிக்கூட்டுத்தாபனம், மத்திய போக்குவரத்துச்சபை, இலங்கை வங்கி, மக்கள் வங்கி ஆகியன பிரதேச ரீதியாகத் திணைக்களப்படுத்தப்பட்டுள்ளன.

(5) சாதனங்களின் அடிப்படையில் திணைக்களப்படுத்தல் :

ஒரு நிறுவனம் அதிகமான பொறிகளைப் பயன்படுத்துமாயின் அப்பொறிகளுக்கென தனித்தனிப் பகுதிகளைத் திணைக்களத்தில் அல்லது அமைப்பில் உருவாக்கிக்கொள்ளுவது வழக்கமாகும். ஒவ்வொரு பகுதியும் குறிப்பிட்ட பொறியின் பெயரினால் அழைக்கப்படும். உதாரணமாக தட்டச்சுப்பிரிவு, புகைப்படப்பிரிவு ஆகியவற்றைக் குறிப்பிடலாம்.

(6) செய்முறை அடிப்படையில் திணைக்களப்படுத்தல் :

மூலப்பொருள் ஒன்று முடிவுப்பொருளாக மாற்றப்படுவதற்கு இடையில் பெற்றுக்கொள்ளப்படும் பல்வேறு வகையான மாற்றங்கள் செய்முறைகள் எனப்படும்.

இச்செய்முறைகளுக்காக ஒரு அமைப்பு பல திணைக்களங்களை ஏற்படுத்திக்கொள்ளும். அவ்வாறானவை செய்முறை அடிப்படையில் திணைக்களப்படுத்தல் எனப்படும். உதாரணமாக புடவை உற்பத்தி நிறுவனங்களும், எண்ணெய் சுத்திகரிப்பு நிறுவனங்களும் இத்தகைய முறையைப் பின்பற்றுகின்றன. உ-மாக எண்ணெய் சுத்திகரிப்பு நிறுவனம் பெற்றோல், மண்ணெண்ணெய், டீசல் போன்றவற்றிற்காகத் தனித்தனிப் பிரிவுகளை உருவாக்கியுள்ளனர்.



(7) எண் அல்லது எழுத்து அடிப்படையில் திணைக்களப்படுத்தல் :

இலக்கங்களையோ அல்லது எழுத்துக்களையோ பயன்படுத்துவதன் மூலம் திணைக்களப்படுத்துவது இம்முறையாகும். ஒரு நிறுவனம் முன் கூறிய ஆறு முறைகளில் ஒன்றையேனும் பின்பற்றாத நிலையிலேயே இம்முறைமூலம் திணைக்களப்படுத்தலை ஒரு நிறுவனம் மேற்கொள்ளும்.

## ஆ. பதவியினர் பயிற்சியும், அபிவிருத்தியும் : (Staff Training and Development)

ஒரு முகாமையாளர் / அல்லது நிறுவனம் தனது திட்டமிட்ட குறிக்கோளின் இலக்குகளை அல்லது பெறுபேற்றை அந்நிறுவனத்தில் வேலைசெய்யும் மனிதர்களின் திறமையின் மூலமாகவன்றி அடையலாம் என நம்பிக்கை கொள்ளமுடியாது.

- ❖ பயிற்சி முகாமையின் ஒரு பகுதியாகும். அடிப்படை அறிவிலும், திறமைகளிலும் பயிற்சி அளிக்கப்பட்டிருந்தாலன்றி ஒரு உத்தியோகத்தர் ஒரு தொழிலை எதிர்பார்ப்பதுபோலச் செய்வார் என எதிர்பார்க்கமுடியாது.
- ❖ பயிற்சி அளித்தல் தகுதிவாய்ந்தவர்களினால் செய்யப்படுதல்வேண்டுமென்பது விஞ்ஞான முகாமையின் கருதுகோள் ஒன்றாகும். இது பயிற்சி அளிப்பவர் கூடப் பயிற்சி பெறுவதற்கு வழிவகுக்கும்.

(1) பயிற்சியின் குறிக்கோள் / நோக்கம் :

- ❖ முடிந்தவரை மிகக் குறுகிய காலத்திற்குள் தனது தொழிலை ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய செயல் நிறைவேற்றம் செய்வதற்குத் தேவையான அறிவினையும், திறமைகளையும் கற்பவருக்கு அளித்தல்.
- ❖ கற்பவருக்கு ஊக்கமளித்தல்.
- ❖ கற்பவருக்கு நம்பிக்கையூட்டல்.
- ❖ தனது கிளை, அமைப்பு ஆகியவற்றில் உள்ள பிற உத்தியோகத்தரின் வேலையுடன் கற்பவரின் வேலையைத் தொடர்புபடுத்தல்.
- ❖ கற்பவர் தான் தொடர்புகொள்ளும் அனைவருடனும் சரியான மனப்பான்மையை வளர்த்துக்கொள்ளல்.
- ❖ பொறுப்பு, விரைவு பற்றிய உணர்ச்சியையேற்படுத்தல்.
- ❖ சிறந்த வேலைப் பழக்கங்களை அளவிடுதல்.
- ❖ வளைந்து சொடுக்கும் தன்மையையும், சூழலுக்கு ஏற்ப இயைந்து வாழும் தன்மையையும் அடைதல்.
- ❖ கூட்டுறவையும், கூட்டாகப் பணியாற்றுவதையும், ஒழுங்குணர்வையும் ஊக்குவித்தல்.
- ❖ தான் வேலைசெய்யும் நிறுவனத்தைச் சிறப்படையச் செய்யும் அதேவேளையில், தம்மைத் தாமே அபிவிருத்தி செய்துகொள்ளல்.

(2) பயிற்சியின் நன்மைகள் :

2:(அ) சுற்பவருக்கு ஏற்படும் நன்மை:

- ❖ தொழிலில் திருப்தி காணல்.
- ❖ தற்போதைய தொழிலில் மட்டுமன்றி உயர் தொழில்களிலும் அக்கறையை / விருப்பை ஏற்படுத்துதல்.
- ❖ முனைப்பு, முயற்சி காண்பித்தல்.
- ❖ ஊக்கம் பெறுதல்.
- ❖ ஏற்றுக்கொள்வதற்குச் சந்தர்ப்பத்தை எதிர்பார்த்திருத்தல்:

2:(ஆ) முகாமையாளருக்கு / மேற்பார்வையாளருக்கு ஏற்படும் நன்மை:

- ❖ வேலையோட்டத்தில் தாமதம், பிழை ஆகியவற்றிற்கான தமது பிரச்சினைகளையும், நிகழ்வுகளையும் குறைத்தல்.
- ❖ திட்ட அமைப்பு, ஆராய்ச்சி போன்ற கூடுதலான சிறந்த உபயோகங்களுக்குப் பயன்படுத்துவதற்காக வழக்கமுறை மேற்பார்வையின் மீது நேரத்தை மீதப்படுத்தல்.
- ❖ தாமே தொழில் விருத்தியை விரும்புதல்.
- ❖ வராமே, வேலைப் பாரத்தில் திடீர் அதிகரிப்பு முதலியவற்றை எதிர்நோக்குவதற்குத் தயாராகத் தமது கிளை செயற்படுமாறு செய்தல்.
- ❖ கையளிப்பைச் சலபமானதாக்குதல்.
- ❖ பதவியினரை விருத்திசெய்வதற்கான சந்தர்ப்பத்தை உண்டாக்குதல்.

2:(இ) அமைப்பிற்கு / நிறுவனத்திற்கு / அலுவலகத்திற்கு ஏற்படும் நன்மை:

- ❖ பிற சொத்துக்களைப்போலவே பயிற்சிபெற்ற உத்தியோகத்தர்களையும் பெறுமதிவாய்ந்த சொத்தாகக் காணல்.
- ❖ தனது பொறுப்புக்களை நிறைவேற்றுவதற்கும் பொதுமக்களைத் திருப்திப்படுத்துவதற்கும் பயிற்சிபெற்ற பதவியினர்களை ஒரு வழிமுறையாகக் காணுதல்.
- ❖ ஆள்வலுவில் பெருமைகொள்ளல்.
- ❖ சாதனைகளையேற்படுத்துவதில் பெருமைகொள்ளுதல்.

பயிற்சி முறைகள் :

- ❖ புதிய உத்தியோகத்தரை வரவேற்றல்.
- ❖ நிறுவனத்தின் பின்ணனிப் பயிற்சி.
- ❖ உத்தியோகத்தரின் முக்கியத்துவத்தை உணர்த்தும் பயிற்சி.
- ❖ அடிப்படைப் பயிற்சி. இதில் பின்வருவன இடம்பெறும்.
  - அ. நிர்வாக முறைமை
  - ஆ. அலுவலக முறைமை
  - இ. தாபன, கணக்கீட்டு, பண்டங்களில் வேலைகளின் அடிப்படை.
  - ஈ. பொதுமக்கள் தொடர்பு முறைகள்.

பாடப் பயிற்சி :

உத்தியோகத்தரின் உளச்சார்பிற்கு ஏற்ப அவருக்குப் பொருத்தமான விடயத்தை அல்லது விடயங்களை அவரிடம் பொறுப்பளித்தல்.

பிரவேசத்தின் பின் அளிக்கப்படும் பயிற்சி :

- ✧ விதிகளையும், ஒழுங்கு விதிகளையும் கடைப்பிடித்தல்;
- ✧ முன் நிகழ்வுகள் ஏற்புடையதாக இல்லாதபோதும் அவற்றைக் கடைப்பிடித்தல்.
- ✧ நிலைமைக்கேற்ப மாறுந்திறனின்மை.
- ✧ பெறுநர்களின் உணர்ச்சிகளையும், அபிப்பிராயங்களையும் கூர்ந்து கவனித்தல்.
- ✧ நிறுவனத்துடன் ஒட்டிக்கொள்ளுதல்.
- ✧ தூண்டுதல், சுற்பனையை வளர்த்தல்.
- ✧ ஆள் வலுவை மிகச்சிறந்த உபயோகத்திற்குப் பயன்படுத்தல்.
- ✧ கையளித்தலில் ஆர்வம்.
- ✧ மற்றவர்களை ஊக்குவித்தல்.

## இ. அலுவலக உதவியாளரின் கடமைகள்! (Duties of Office Assistant)

1. பெறும் தபால், அனுப்பும் தபால்களுக்கு வழிசெய்தல்;
2. சிற்றூழியர்களை முகாமை செய்தல்.
3. அந்தரங்க விடயங்களைக் கவனித்தல்.
4. கிளைகளுக்கிடையே உத்தியோகத்தர்களை மாற்றுதல், வேலைகளைப் பகிர்ந்தளித்தல்.
5. புதிய உத்தியோகத்தர்களுக்கு ஏற்ற முற்பயிற்சியளித்தல்;
6. அலுவலகம், அலுவலக வளவு என்பன சுத்தமாக இருத்தலைக் கவனித்தல்.
7. அலுவலக இடவசதியைப் பேணல்.
8. தளபாடம், உபகரணங்களை ஒழுங்குசெய்தல்.
9. அலுவலக முறைமையில் திருத்தங்களைக் கொண்டுவருதல்.
10. ஏற்ற படிவங்களைப் பாவிக்கும்படி பணித்தல்.
11. நிலையியற் கட்டளைகளில் வேண்டிய மாற்றங்களைக் காலத்திற்குக் காலம் செய்தல்.
12. அலுவலகத்தின் பாதுகாப்பைக் கவனித்தல்.
13. விசாரணை எழுதுநர், தட்டெழுத்தாளர், சுருக்கெழுத்தாளர் தரங்களை முகாமை செய்தல்.
14. தாபனக்கோவை, அலுவலகக் கைநூல்கள் போன்றவற்றின் படி திணைக்கள வேலைகளை உறுதிப்படுத்தல்.
15. இயந்திரங்கள், உபகரணங்களைப் பழுதுபார்த்துப் பேணுதல்.
16. ஊழியரின் நலன்களுக்குரிய விடயங்களைக் கவனித்தல் (கன்டீன், ஓய்வு அறை).
17. அலுவலக ஒழுங்குக் கட்டுப்பாட்டை நிலைநாட்டல்.
18. திணைக்களச் சுற்றுநிருபங்களைத் தயாரித்து வெளியிடுதல்.
19. அலுவலகப் புறக்காட்சியை அழகுபடுத்தல்.
20. தகுந்த அலுவலக முறைமையைப் பின்பற்றல்.

21. சோதனை - மேற்பார்வை செய்தல்.
22. வேலை - ஒழுங்கமைப்பு - பகிர்வு - சரியான ஓட்டத்தைக் கவனித்தல்.
23. வேலை நியம அளவைப் பேணல்.
24. வேலையை ஒருங்கிணைத்தல்.
25. பொதுமக்கள் உறவைப் பேணுகல்.
26. தள அமைப்பைத் திறமையாக வைத்திருத்தல்.
27. உத்தியோகத்தரிடையே தொடர்பைப் பேணல்.
28. உத்தியோகத்தரை ஊக்குவித்தல்.
29. உத்தியோகத்தருக்குப் பொருத்தமான பொறிகளைப் பெற்றுக்கொடுத்தல்.
30. அலுவலகச் சூழலை நல்ல நிலையில் வைத்திருத்தல்.

அலுவலக உதவியாளர் ஒருவரினால் பேணப்படவேண்டிய ஏடுகள் :

1. பாராளுமன்ற கேள்விக்கான ஏடு.
2. ஞாபகமூட்டல் கடித ஏடு.
3. கணக்காய்வு ஐயவினாப் பதிவேடு.
4. காசோலை, காசுக்கட்டளை பதிவேடு.
5. தபால் ஏடு.
6. கடமைப் பகிர்வு ஏடு.
7. இளைப்பாறும் ஊழியர்களின் பெயர்ப் பதிவேடு.
8. விடுமுறைப் பதிவேடு.
9. கட்டு நிதியேடு.

கிளைத் தலைவர் அல்லது பிராதன எழுதுநர் ஆகியோரின் கடமைகள் :

1. நோக்கத்திற்கேற்ப வேலைகளை வரையறை செய்தல்.
2. வேலையைப் பகிர்ந்தளித்தல் (எழுத்துமூலம், ஒழுங்கமைத்தல்)
3. உத்தியோகத்தர்களைப் பயிற்றுவித்தல்.
4. மேற்பார்வை - பரிசோதனை.
5. வேலைக்கு வராத உத்தியோகத்தரின் கடமையைச் செய்தல் அல்லது மற்றவரைக்கொண்டு செய்வித்தல்.
6. உத்தியோகத்தர்களின் கடமையைக் காலத்திற்குக்காலம் மாற்றியமைத்தல்.
7. தாமதங்களைக் குறைத்தல் (பொருத்தமான படிவங்கள்மூலம்).
8. வேலை மேற்குவிவு - இரட்டிப்பைத் தவிர்த்தல்.
9. ஒருங்கிணைத்தல்.
10. உத்தியோகத்தர்களிடையே தொடர்பினைச் செம்மையாக வைத்திருத்தல்.
11. பொதுமக்கள் உறவைச் சிறப்பாகப் பேணல்.
12. அலுவலகத்தின் - கிளையின் தள அமைப்பைப் பேணல்.
13. உத்தியோகத்தர்களின் ஒழுக்கத்தையும் பண்பையும் பேணல்.
14. வேலை நியம அளவைப் பேணல்.
15. நடைமுறைப் பதிவேடுகளைப் பேணல்.
16. உத்தியோகத்தரின் நலனில் அக்கறை காட்டுதல்.
17. உத்தியோகத்தரை ஊக்குவித்தல்.

கிளைத் தலைவரின் கடமைகள் :

1. கிளை உத்தியோகத்தர்மத்தியில் ஒழுக்காற்றைப் பேணல்.
2. ஊழியர்களிடையே கடமையைத் தெளிவாகவும், அளவாகவும் பகிர்ந்தளித்துச் சீரான வேலையோட்டத்தை உறுதிசெய்தல்.
3. புதிய ஊழியருக்குப் பயிற்சியளித்து வழிகாட்டல்.
4. எழுதுநருக்குப் பயிற்சியளித்தல் (புதிய வேலைக்கு)
5. கிளையைச் சுற்றிப் பார்வையிட்டு விடய எழுதுநருடன் கலந்து பேசி வழிகாட்டி உதவிசெய்தல்.
6. வேலைக் குறைப்பைக் குறைக்க உதவுதல்.
7. எழுதுநரிடம் காணப்படும் குறைபாடுகளை நீக்க நடவடிக்கை எடுத்தல்.
8. மாதமொரு முறையாவது எழுதுநரின் வேலையைப் பரீட்சித்துப் பார்த்தல்.
9. புதிய ஊழியருக்குக் காலத்திற்குக்காலம் விடயத்தை மாற்றி எல்லா வேலைகளையும் செய்ய அனுமதியளித்தல்.
10. விடுதலையில் அல்லது வராமல் இருக்கும் ஊழியரின் கடமைகளை மேற்கொள்ள நடவடிக்கையெடுத்தல்.
11. விடய எழுதுநரின் கஷ்டமான விடயங்களுக்கு உதவிசெய்து அதை அவரே கையாளுதல்.
12. வேலை முறைமையையும், நடைமுறைகளையும் மீளாய்வுசெய்து வேண்டாத தாமதத்தைக் குறைத்தல்.
13. எழுதுநரின் கடமைகளை ஒரங்கிணைத்தல்.
14. கிளையில் சிறந்த ஊழியர் உறவுமுறையைப் பேணி, வேலைகளின் விரைவான ஓட்டத்தை உறுதிப்படுத்தல்.

ஈ. அலுவலகங்களில் காலதாமதத்தைத் தவிர்க்கும் வழிகள் :

### The Ways and Means of Eliminating Delays in Offices

1. அலுவலக முறைமைகளிலிருந்து விதிவிலக்களிக்கக்கூடாது.
2. தேவையற்ற குறிப்புக்களைப் பரிமாற்றம் செய்வதைத் தவிர்த்தல்.
3. நேரடி ஆலோசனை சலத்தல்மூலம் தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளல்.
4. எல்லா விடயங்களையும் ஓர் உயிருள்ள பிரச்சினை யாகக் கருதி அதனை விரைவாக முடிவுறுத்த வழிவகை செய்தல்.
5. தேவையற்ற கடிதம் எழுதலைத் தவிர்த்தல், தொலைபேசிமூலம் சான்றுறுதி செய்துகொள்ளல்,
6. எல்லா வழமையான நடவடிக்கைகளையும் கையளித்தல் செய்வது நன்று
7. கீழ் மட்ட ஊழியர்களது வேலையைச் சிரமமான முறையில் கட்டுப்பாடு செய்தல்.
8. தேவையற்ற இடைநிலை மட்டங்களினூடாக ஆவணங்கள் சமர்ப்பித்தலைத் தவிர்த்தல்.
9. விடய எழுதுநர்களின் எழுத்தாற்றல் நுட்பங்களையும், அறிவையும் முன்னேற்றம் செய்தல்.
10. பயிற்சியளித்தல்மூலம் ஊழியர்களின் மனப்பாங்கில் மாற்றத்தை ஏற்படுத்திப் பொதுமக்களுடன் பழகுவதிலும், வேலையை நிறைவேற்றுவதிலும் அபிவிருத்தியை ஏற்படுத்தல்.

கடந்தகால பரீட்சை வினாத்தாள்கள் (5 வருடங்கள்)  
Past Questions Papers (5 Years)

1. அலுவலக முகாமை  
Office Management

1989

ஐந்து வினாக்களுக்கு மட்டும் விடை தருக.

1. (அ) "பொது நிருவாகம்" என்பதன்மூலம் கருதப்படுவது யாது?  
(ஆ) இலங்கையின் அரசாங்கப் பொறிமுறையின் (Government Mechanism) தற்போதைய கட்டமைப்பை விளக்குக.
2. (அ) "அலுவலக முகாமையாளர்" என்ற பதத்தின்மூலம் நீர் விளங்கிக் கொள்வது யாது?  
(ஆ) அலுவலக முகாமையின் பிரதான மூலதத்துவங்கள் யாவை?
3. (அ) கீழமைந்த அலுவலர்கள்மூலம் வேலைகளைச் செய்விக்கும்போது, அலுவலக முகாமையாளர் எதிர்நோக்கும் பிரதான இடையூறுகள் யாவை?  
(ஆ) கீழமைந்த அலுவலர்களின் மனமுவந்த ஆதரவைப் பெறுவதற்கு நீர் வழங்கும் செயல்முறைச் சாத்தியமான ஆலோசனைகள் யாவை?
4. (அ) கையளிப்பின் பிரதான மூலதத்துவங்கள் யாவை?  
(ஆ) கையளிப்பின் காரணமாகக் கையளிப்பவர், கையளிப்பைப் பெறுநர் ஆகியோர் அடையும் அனுகூலங்களும், பிரதிகூலங்களும் யாவை?
5. (அ) செயலாற்றுகை (Performance) மதிப்பீடு என்பது யாது?  
(ஆ) அரசாங்க அலுவலகங்களில் செயலாற்றுகை மதிப்பீடு செய்வதற்குப் பயன்படுத்தப்படும் முறைகள் யாவை?  
(இ) இத்தகைய முறைகளை மேம்படுத்துவதற்கு நீர் கூறும் ஆலோசனைகள் யாவை?
6. (அ) அலுவலகப் பௌதிகச் சூழலின் பிரதான இயல்புகள் யாவை?  
(ஆ) ஓர் அலுவலகத்திலுள்ள ஊழியர்களின் செயலாற்றுகையில் இச்சூழல் எவ்விதமான தாக்கத்தை ஏற்படுத்தக்கூடும் என்பதை விளக்குக.
7. (அ) ஓர் அலுவலகத்தில் முன்னேற்றக் கட்டுப்பாடு என்பதன்மூலம் கருதப்படுவது யாது?  
(ஆ) ஓர் அரசாங்க அலுவலகத்தில் பயன்படுத்தப்படும் முன்னேற்றக் கட்டுப்பாடு தொடர்பான பிரதான முறைகள் யாவை?  
(இ) இம்முறைகளை மேம்படுத்துவதற்கு நீர் கூறும் ஆலோசனைகள் யாவை?

8. அலுவலக முகாமையுடன் தொடர்புபடுத்திப் பின்வருவனவற்றுள் நான்கு பற்றிச் சிறுகுறிப்பு எழுதுக.
- (1) ஒழுங்கமைப்பின் கட்டமைப்பு.
  - (2) வேலையின் எளிதாக்கம்.
  - (3) செய்தி ஒன்றைக் குறியீடாக்கல்.
  - (4) நேர ஆய்வு.
  - (5) தொழிற்பாட்டுத் திட்டங்கள்.
  - (6) பணியின்போது பயிற்சி.
  - (7) வேலைத் திசைமுகப்பட்ட தலைவர்கள்.

1987

1. (அ) பொது நிருவாக முறைமை ஒன்றின் பிரதான சிறப்பியல்புகள் யாவை? (10 புள்ளிகள்)
- (ஆ) அரசாங்க (பொது) துறை நிருவாகம் தனியார்துறை நிருவாகத்திலிருந்து எவ்வாறு வேறுபடுகின்றது? (10 புள்ளிகள்)
2. (அ) நிருவாகப் பன்முகப்படுத்தல் என்பதன்மூலம் கருதப்படுவது யாது? (8 புள்ளிகள்)
- (ஆ) பன்முகப்படுத்தலின் அநுகூலங்களையும் பிரதிகூலங்களையும் இனங்காண்க? (12 புள்ளிகள்)
3. (அ) “நிறுவனக் கட்டமைப்பு” என்ற பதத்தை விளக்குக. (5 புள்ளிகள்)
- (ஆ) ஒரு நிறுவனத்திற்கு இத்தகையதொரு கட்டமைப்பு ஏன் அவசியம்? (7 புள்ளிகள்)
- (இ) நிறுவனக் கட்டமைப்பை விதானமிடும்போது கவனத்திற்கொள்ளவேண்டிய காரணிகள் யாவை? (8 புள்ளிகள்)
4. (அ) தீர்மானங்களைச் செய்தல் என்பதன்மூலம் கருதப்படுவது யாது? (5 புள்ளிகள்)
- (ஆ) பகுத்தறிவு முறையான தீர்மானம் செய்யும் பிரதான படிகளைக் குறிப்பிடுக? (7 புள்ளிகள்)
- (இ) பிரதேச மட்ட அரசாங்கத்துறை நிறுவனம் ஒன்றில் பகுத்தறிவு முறையான தீர்மானம் செய்தலுக்குக் குந்தகமாக அமையும் தடைகளை இனங்காண்க. (8 புள்ளிகள்)
5. (அ) அலுவலகம் ஒன்றில் பயனுறுதிவாய்ந்த கையளிப்பை உறுதிப்படுத்துவதற்கு நீர் கவனத்தில் கொள்ளவேண்டிய பிரதான காரணிகள் யாவை? (8 புள்ளிகள்)
- (ஆ) அலுவலக முகாமையாளருடன் சிறப்பாகத் தொடர்புபடுத்தி, கையளிப்புத் தொடர்பான அநுகூலங்களையும், பிரதிகூலங்களையும் இனங்காண்க? (12 புள்ளிகள்)
6. (அ) அரசாங்கத்துறை நிறுவனமொன்றில், தனக்குக் கீழ்மைந்தோரை மேற்பார்வை செய்வதற்கு ஓர் அலுவலக உதவியாளர் பின்பற்றக்கூடிய முறைகள் யாவை? (10 புள்ளிகள்)
- (ஆ) இம்முறைகளை மேம்படுத்துவதற்கு நீர் கூறும் யோசனைகள் யாவை? (10 புள்ளிகள்)

7. (அ) ‘‘பொதுத்தொடர்பு’’ என்ற பதத்தை விளக்குக? (8 புள்ளிகள்)  
 (ஆ) அரசாங்க அலுவலகம் ஒன்றில் பொதுத்தொடர்பை மேம்படுத்துவதற்கு மேற்கொள்ளவேண்டிய வழிகள் யாவை? (12 புள்ளிகள்)
8. அலுவலக முகாமையுடன் சிறப்பாகத் தொடர்புபடுத்திப் பின்வருவனவற்றுள் விரும்பிய நான்குபற்றிச் சிறு குறிப்பு எழுதுக.
- (1) கொள்கை ஆக்கல்.
  - (2) பதவிப் படிமுறை அதிகாரம்.
  - (3) தொழிற்பாடுகளுக்கமைய திணைக்களமாக்கல்.
  - (4) அலுவலகப் பரிசோதனை.
  - (5) இருவழித் தொடர்பாடல்.
  - (6) வேலையின்போது பயிற்சி.
  - (7) பணிப் பாகுபாடு.

1986

1. பொதுக் கொள்கைகளை உருவாக்கும்போதும், நடைமுறைப்படுத்தும்போதும் கவனத்திற்கு எடுத்துக்கொள்ளவேண்டிய காரணிகளை இனங்காண்க. அத்துடன், இச்செயற்பாடுகளில் ஈடுபட்டுள்ளோரையும் குறிப்பிடுக.
2. ஒரு நிறுவனத்தில் வேலைப் பகிர்வு செய்யும்போது பயன்படுத்தக்கூடிய அளவுகோல்கள் யாவை? இத்தகையதொரு நிறுவனத்தின் வேலையை இயைபுபடுத்துவதற்கு எடுக்கக்கூடிய நடவடிக்கைகள் தொடர்பான உங்களது ஆலோசனைகள் யாவை?
3. ‘‘அதிகாரம் கீழமைந்தோரிடம் கையளிக்கப்பட முடியுமெனினும், பொறுப்பு மேலதிகாரிகளுடையதே’’ ஆராய்க.
4. பொதுத்துறை நிறுவனமொன்றில், கீழமைந்த பதவியாளர்களின் செயல்நிறைவேற்று ஆற்றலை மதிப்பீடு செய்வதற்கு ஓர் அலுவலக உதவியாளர் பின்பற்றக்கூடிய முறைகள் யாவை? இம்முறைகளை மேம்படுத்துவதற்கு நீங்கள் கூறக்கூடிய ஆலோசனைகள் யாவை?
5. தீர்மானங்களை மேற்கொள்வதற்கு ஓர் அரசாங்க அலுவலகத்திற் பயன்படுத்தக்கூடிய தகவல் ஆதாரங்களை விபரிக்க. தீர்மானங்களை மேலும் யதார்த்தமானவைகளாகவும் அர்த்தமுள்ளவைகளாகவும் ஆக்குவதற்குக் கவனத்திற் கொள்ளவேண்டிய காரணிகள் யாவை?
6. ஒரு நிறுவனத்திலுள்ள உறுப்பினர்களுடனும் அதற்கு வெளியிலுள்ளோருடனும் தொடர்பாடல் செய்யும்போது நீங்கள் எதிர்நோக்கக்கூடிய தடைகளை இனங்காண்க. இத்தடைகளை நீக்குவதற்கு மேற்கொள்ளக்கூடியவை என நீங்கள் கருதும் நடவடிக்கைகள் யாவை?
7. ‘‘சிறந்த செயல் நிறைவேற்று ஆற்றலைப் பெறுவதேயானால், ஓர் அலுவலக மேற்பார்வையாளர் அனுபவத்துடன் பொருத்தமான பயிற்சியையும் பெற்றிருத்தல் வேண்டும்’’ ஆராய்க.



8. பின்வருவனவற்றுள் எவையேனும் நான்குபற்றிச் சிறு குறிப்பு எழுதுக.
- (1) நிரை அதிகாரமும் பதவிநிலை அதிகாரமும்.
  - (2) அலுவலகத் தளக்கோலம்.
  - (3) இயக்க அட்டைகள்.
  - (4) சேவையில் உறுதிப்படுத்தல்.
  - (5) அளவாய்வுச் சபை.
  - (6) உள்முக, வெளிமுகத் தபால்.

1985

1. அரசு அலுவலகமொன்றிலும் தனியார் கம்பனி அலுவலகமொன்றிலும் பொதுவாக இருக்கவேண்டிய சிறப்புறுப்புக்கள் சிலவற்றை விளக்கி மதிப்பீடு செய்க.
2. வேலை நியமம் என்பதனாற் கருதப்படுவது யாது? அதன் பெறுமானம் யாது? அரசாங்கத் திணைக்களமொன்றில் அதனை எந்த அளவுக்குப் பிரயோகிக்கலாம்?
3. அலுவலக உதவியாளர் ஒருவர் தனக்குக் கீழமைந்தோர்களது வேலை, நடத்தை என்பவற்றை மேற்பார்வை செய்வதற்குப் பயனுறுதிவாய்ந்த வகையில் பின்பற்றவேண்டிய முறைகளை விளக்குக.
4. கச்சேரி ஒன்றிலுள்ள அலுவலக உதவியாளர் ஒருவர் எதிர்நோக்கும் ஏதாவது விசேட முகாமைத்துவப் பிரச்சினைகளைத் திணைக்களமொன்றின் தலைமை அலுவலகத்தில் எழும் பிரச்சினை ஒன்றுடன் ஒப்பிட்டு ஆராய்க.
5. தீர்மானங்களை எடுப்பதற்குச் செய்தி (தகவல்) முக்கியமெனக் காணப்படுகின்றது. இச்செய்தி (தகவல்) என்பது யாது? அது ஏன் முக்கியத்துவமுடையது?
6. அரசு திணைக்களமொன்றுடன் பொதுமக்கள் தொடர்புகொள்ளும் வழிவகைகள் யாவை? அத்தகைய தொடர்புகளைப் பயன்படும் சேவையாக ஆக்குவதற்கு எத்தகைய வழிவகைகள் ஏற்படுத்தப்படவேண்டும்?
7. பின்வருவனவற்றுள் நான்கினுக்குச் சிறு குறிப்புக்கள் எழுதுக:
  - (1) முன்னேற்றக் கட்டுப்பாடு.
  - (2) கட்டுப்பாட்டு விரிவெல்லை.
  - (3) பகுத்தறிவு முறையிலான தீர்மானம் எடுத்தல்.
  - (4) போக்குவரத்துக் குழுவும்.
  - (5) வரவேற்புக கருமபீடம்.
8. ஓர் உயர் அதிகாரியிடமிருந்து எத்தகைய பண்புகளைக் கீழமைந்த ஒருவர் நேராக எதிர்பார்க்கமுடியும்? அலுவலக முகாமை தொடர்பாக அவை ஒவ்வொன்றும் ஏன் முக்கியத்துவமுடையன?

1. அலுவலகக் கோப்பு ஒன்று எங்ஙனம் பேணப்படுதல்வேண்டும்? அதனுடன் சம்பந்தப்பட்டிருப்பவர்கள் யார்? முறையே அவர்களின் பொறுப்புக்கள் யாவை?
2. அலுவலக உதவியாளர் ஒருவரினால் பேணப்படவேண்டிய பதிவுகள் யாவை? அவற்றின் உபயோகங்கள் யாவை?
3. "அதிகிறப்பு வகுப்பு, எழுதுவிளைஞர்களுக்குப் பதவியுயர்வு வழங்குவதற்கான ஒரு வழியாக மட்டும் அமைந்துள்ளது". கருத்து வழங்குக.
4. அலுவலகமொன்றின் பௌதிக வேலைச் சூழலின் முகாமையில் அதிகிறப்பு வகுப்பு உத்தியோகத்தர் ஒருவரின் கடமைக்கூறு யாது?
5. தலைமை அலுவலகம், பிரிவு அலுவலகம் என்பன இரண்டிலும் அல்லது ஒன்றில் உள்ள சிற்றூழியர்களின் வகுதிகளை, அவர்களின் கடமைகள், பயிற்சித் தேவைகள் என்பவற்றை எடுத்துக்காட்டி நிரற்படுத்துக.
6. "உச்ச அளவுத் திறமை காண்பதற்கு அலுவலகம் ஒன்றிற் கடமையாற்றும் ஒவ்வொருவருக்கும் ஏனையோர் ஒவ்வொருவரினாலும் காணக்கூடியதாய் இருத்தல்வேண்டும்". கருத்துரை வழங்குக.
7. "அலுவலக உதவியாளர் ஒருவருக்கு அனுபவம் மட்டும் போதுமானதாக அமையாது, அவருக்குப் பயிற்சியும் தேவையானதே". இக்கூற்றினை நுண்ணாய்வு முறையில் ஆராய்க.
8. பின்வருவனவற்றுள் எவையேனும் நான்குபற்றிச் சிறு குறிப்புக்கள் எழுதுக.
  - (1) வரவு இடாப்பு.
  - (2) சணக்காய்வு விசாரணைகள்.
  - (3) அளவைச் சபை.
  - (4) செய்தித் தொடர்பு வழிகள்.
  - (5) அலுவலகப் பரிசோதனை.



## 2. அலுவலக முறைமை Office System

1987

ஐந்து வினாக்களுக்கு மட்டும் விடை தருக.

1. "நிறுவகமொன்றின் உயிர்நாடி தொடர்பாடலாகும்" ஆராய்க.
2. "அரசாங்கத் திணைக்களங்களில் வேலையிலான தாமதம், அடிக்கடி பொது மக்களின் கண்டனத்திற்குரிய விடயமாகியுள்ளது". இத்தாமதத்தை மிகக் குறைப்பதற்கான வழிகள் யாவை?
3. அரசாங்கத் திணைக்களம் ஒன்றிலே அலுவலக உதவியாளராக நீர் நியமிக்கப்பட்டால், அலுவலகத்தின் தகுந்த மேற்பார்வையையும் வினைத்திறமையுடன் கூடிய வேலையாற்றுகையையும் உறுதிப்படுத்துவதற்கு எவ்விடயங்களில் நீர் கவனம் செலுத்துவீர்?
4. புதிதாக உருவாக்கப்பட்ட ஒரு திணைக்களத்தின் நிர்வாக உதவியாளராக நீர் நியமிக்கப்பட்டால் உள்முகத் தபால், வெளிப்போகுந் தபால் ஆகியவற்றை வினைத்திறமைமிக்க வகையில் கையாள்தல் தொடர்பாக நீர் எவ்வறிவித்தல் களை வழங்குவீர்?
5. உமது திணைக்களத்தில் படிவங்களுக்கு வடிவமைப்புத் தரும் போது நீர் பின்பற்றவேண்டிய தத்துவங்கள் யாவை?
6. உமது அலுவலகத்துடன் சிறப்பாகத் தொடர்புபடுத்தி, அலுவலக நிர்வாகத்தில் பதிவேடுகள் சார் சிறந்த முகாமையின் முக்கியத்துவத்தை ஆராய்க.
7. பின்வருவனவற்றில் எவையேனும் நான்குபற்றிச் சிறு குறிப்புகள் எழுதுக.
  - (1) அலுவலக உதவியாளர்.
  - (2) தகுதிகாண் காலம்.
  - (4) வெளிநாட்டில் கழிக்கும் லீவு.
  - (4) சட்டத்துறை நாயகம் (அற்றோணி ஜெனரல்)
  - (5) கல்விச் சேவை ஆணைக்குழு.
  - (6) தேர்தல் ஆணையாளர்.

1986

1. கச்சேரி ஒன்றில் நீங்கள் ஒரு அலுவலக உதவியாளர் என்றும், கச்சேரியின் ஒரு கிளையை மீள நிறுவும்படி அரசாங்க அதிபரினால் கேட்கப்பட்டுள்ளீர்கள் என்றும் எண்ணிக்கொள்க. அக்கிளையில் தகுந்த வேலைப் பகிர்வை ஏற்படுத்திக்கொள்வதற்கு எத்தகைய வழிகாட்டல்களைப் பின்பற்றுவீர்கள்?

2. பொது நிருவாகத்தில் அலுவலக முறைமையின் முக்கியத்துவத்தை ஆராய்க.
3. வேலை அளவிடு என்பது யாது? நீங்கள் வேலை செய்யும் திணைக்களத்தில் அதன் பிரயோகத்தை ஆராய்க.
4. சிறந்த கோப்பு முறையொன்றின் இன்றியமையாத அம்சங்கள் யாவை? உங்களுடைய அலுவலகத்தில் பின்பற்றப்படும் கோப்புமுறையை விபரிக்கவும்.
5. பின்வருவனவற்றுள் எவையேனும் மூன்று பற்றிச் சிறு குறிப்பு எழுதுக.
  - (1) மாற்றச் சபை.
  - (2) மாவட்டச் செயலாளர்.
  - (3) ஆண்டுச் சம்பள ஏற்றம்.
  - (4) பதவியைவிட்டு நீங்கல்.
  - (5) மாகாண சபைகள்.
6. பொதுத்தொடர்பு என்பது யாது? இன்று இலங்கையின் நிருவாகத்தில் அதன் முக்கியத்துவத்தை ஆராய்க.
7. இன்று அரசாங்க அலுவலகங்களின் அலுவலக நிருவாகத்தில் காணப்படும் குறைபாடுகள் யாவை? இவற்றை நிவர்த்திசெய்வதற்கு எடுக்கப்படவேண்டிய நடவடிக்கைகள் யாவை?

## 1985

1. புதிதாக உருவாக்கப்பட்ட ஒரு திணைக்களத்தின் அலுவலக உதவியாளராக நீர் நியமிக்கப்பட்டிருக்கின்றீர். அலுவலகத்தில் உள்முக, வெளிமுகத் தபால் சேவையை ஒழுங்கமைப்பதற்கு நீர் எங்ஙனம் முற்படுவீர் என ஆராய்க.
2. "பொதுத்துறையிலும் பார்க்கத் தனியார்துறை கூடிய வினைத்திறமை வாய்ந்தது". ஆராய்க.
3. நன்கு திட்டமிடப்பட்ட ஒரு படிவத்தின் இன்றியமையா அனுகூலங்கள் எவையென ஆராய்க. உமது திணைக்களத்திலிருந்து உதாரணங்கள் தந்து விடையைத் தெளிவுபடுத்துக.
4. "இன்று அரசாங்க திணைக்களமொன்றில் புதிய பதவியொன்றை உருவாக்கச் செய்தல் மிகவும் சிரமமானது". ஆராய்க.
5. எந்த அடிப்படையின்மீது அலுவலகப் பதிவேடுகள் (1) தொடர்ந்து வைத்திருக்கப்படுதல் (2) அழிக்கப்படுதல் வேண்டும்.
6. தனது முதலாவது நியமனத்தில் அம்பாறைக் கச்சேரியில் மூன்று மாதங்கள் மட்டுமே சேவையாற்றிய ஓர் எழுதுவினைஞர் பாராளுமன்ற உறுப்பினர் ஒருவரின் விதப்புரைக் கடிதத்துடன் தனக்கு மாத்தறைக்கு இடமாற்றம் பெற்றுத் தரும்படி இணைந்த சேவைகளின் பணிப்பாளருக்கு வேண்டுகோள் ஒன்றை விடுத்திருக்கிறார் இடமாற்றத்தை இணைந்த சேவைகளின் பணிப்பாளரது கையொப்பத்திற்கு வழங்குவதிலுள்ள இடர்பாடுகளை எழுதுவினைஞருக்கு விளக்கும் பதிற் கடித வரைவினைத் தயாரிக்க:

7. பின்வருவனவற்றுள் மூன்றிற்கு மட்டும் சிறு குறிப்பு எழுதுக.
- (1) அரசாங்க சேவை ஆணைக்குழு.
  - (2) திறைசேரியின் பிரதிச் செயலாளர்.
  - (3) நியமனம்.
  - (4) வருடாந்த மதிப்பீடுகள்.
  - (5) அமைச்சரவையின் (சுபினட்) செயலாளர்.

1984

1. விடய எழுதுநர் முறைமையானது விரைவான நிர்வாகத்திற்குத் தடையாகவுள்ளது''. ஆராய்க.
2. ''பாரிய அளவில் தொழிலின்மையைத் தன்னியல்பாகக் கொண்ட இலங்கை போன்ற வளர்வுறும் நாடுகளுக்கு, அலுவலக முறைமையைச் சீர் செய்வதற்கும் ஒழுங்காக இயங்கச் செய்வதற்கும் நவீன தொழில்நுட்பத்தைப் பரந்த அளவிற்கு பயன்படுத்தல் பொருத்தமற்ற செயலாகும்''. ஆராய்க
4. அலுவலகம் ஒன்றின் அலுவலக உதவியாளராக நீர் இருக்கும்போது, அந்த அலுவலகம் புதிய கட்டடம் ஒன்றின் இரண்டாம் தட்டிற்கு இடம் மாற்றப்பட இருந்தால் உமது புதிய அலுவலகத்தின் தளக்கோலத்தை எங்ஙனம் நீர் அமைக்க முற்படுவீர்? அவசியமெனின் வெளியுருவப் படம் ஒன்றின் உதவியுடன் வெளிப்படுத்துக.
4. நான்குபற்றிச் சிறு குறிப்பு எழுதுக.
  - (1) வேலை அளவீடு.
  - (2) மேலொப்பம்.
  - (3) கோப்பு முறைமைகள்.
  - (4) பணியாளர்கள் பரிசோதனைகள்.
  - (5) கணக்காய்வு விசாரணைகள்.
5. அரசாங்க சேவைக்கு எழுதுநர்களை ஆட்சேர்ப்பதற்கு, வேலை வங்கி முறைமையின் அனுகூலங்களையும், பிரதிகூலங்களையும் ஆராய்க.
6. ''பயனுறுதிவாய்ந்த ஒரு நிறுவனத்தின் சுட்டி, தடையற்ற செய்திப் போக்குவரத்துடன் தொடர்பின் ஓட்டமாகும்''. உமது அலுவலகத்தில் செய்திப் போக்குவரத்துத் தொடர்பின் வலையமைவு தொடர்பாக இதனை ஆராய்க.
7. ''அலுவலக முறைமை'' என்பதாற் கருதப்படுவது யாது? உமது அலுவலகத்தில் இடம்பெறும் முறைமையுடன் தொடர்புபடுத்தி இதனை ஆராய்ந்து, உமது அலுவலகத்தின் செயல்முறையைச் சீர்செய்வதற்கு வேண்டப்படும் சீர்திருத்தங்களையும் சுட்டிக்காட்டுக.







சென். ஜோசப் கத்தோலிக்க பிச்சகம், மட்டக்களப்பு.

Composed by S. Singarajah,

Digitized by Noolaham Foundation.  
noolaham.org | aavanaham.org