



இலங்கை கணக்கீட்டுத் தொழில் நுட்பவியலாளர் கழகம்

ஜனவரி 2016 பரீட்சை - AA2 மட்டம்
(January 2016 Examination - AA2 Level)

வினாக்களும் பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகளும்
பாட இலக்கம் : **26**

வணிக முகாமையும் தந்திரோபாயமும்
(BMS)

இலங்கை கணக்கீட்டுத் தொழில்நுட்பவியலாளர்கள் கழகம்
இல, 640, வென். முறுத்தெட்டுவென ஆனந்த நகிமி மாவத்தை,
நாரேஹன்பிட்டி, கொழும்பு - 05

தொ.பே - 011 2 559 669

கல்வி மற்றும் பயிற்சிப் பிரிவின் ஒரு வெளியீடு

இலங்கை கணக்கீட்டுத் தொழில் நுட்பவியலாளர் கழகம்
கல்வி மற்றும் பயிற்சிப் பிரிவு

AA2 பரீட்சை – ஜனவரி 2016
(26) வணிக முகாமையும் தந்திரோபாயமும்
பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்

பகுதி - A

குறு நோக்குவினாக்கானவிடைகள் (OTQs)

12 (கட்டாய வினாக்கள்)

(மொத்தம் 20 புள்ளிகள்)

வினா 01ற்கான பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்.

வினா இலக்கம்	விடைகள்
1.1	3
1.2	3
1.3	2
1.4	4
1.5	4
1.6	பிழை
1.7	சரி
1.8	சரி
1.9	நிரல்படுத்தப்பட்ட முடிவு
1.10	கேர்ப்பாட்டுத் திறன்

1.11 இரண்டு வகையான திட்டங்கள்

1. ஒற்றைப் பயன்பாட்டுத் திட்டம். - திட்டங்கள், நிகழ்வுகள், பாதிடுகள்

11. நிலையானதிட்டங்கள் - கொள்கை நடைமுறைகள், சட்டம் மற்றும்

ஒழுங்குமுறைகள்

1.12: செயல்திறன்மிக்க ஒழுங்குபடுத்தல் செயன்முறையின் பயன்கள்.

1. சிறப்பு தேர்ச்சியின் பயனைப் பெறலாம்.

2. சிறந்த தொழில் உறவுமுறைகளைப் பேணல்.

3. வழங்களின் உச்சகட்டப் பயன்பாடு.

4. விரும்பிய இலக்கு மற்றும் நோக்கங்களை அடைய வழிவகுக்கும்.

5. செயல் திறன்மிக்க முகாமைத்துவம்.

6. பணியாளர் மேம்பாடு.

7. விரிவாக்கம் மற்றும் வளர்ச்சி.

பிரிவு A இன் நிறைவு

05 கட்டாய வினாக்கள்
(மொத்தம் 25 புள்ளிகள்)

வினா 02ற்கான பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்.

ஒரு நிறுவனத்தில் பல்வேறுபட்ட முகாமைத்துவ மட்டங்கள் காணப்படுகின்றன. அவையாவன உயர் மட்டம், இடைநிலைமட்டம், கீழ்நிலைமட்டம். அவர்கள் எந்த மட்டங்களை அடிப்படையாகக் கொண்டு இயங்குகிறார்களோ, அதற்கேற்ப வெவ்வேறு திறன்களைக் கொண்டுள்ளார்கள்.

வெவ்வேறுமட்ட முகாமைத்துவத்திலுள்ள முகாமையாளர்கள்

1. **உயர்மட்ட முகாமையாளர்கள்:-** நிறுவனக்கட்டமைப்பில் உயர்மட்டத்தின் முதலாவது, இரண்டாவது படிநிலைமுறைகளை குறிக்கிறது.
பல்வேறு நிறுவனச் செயற்பாடுகளைக் உள்ளடக்கும் ஒரு நிறுவன செயற்திறன்களுக்கு இவர்கள் பொறுப்புடையவர்கள் ஆவர்.
2. **இடை / நடுநிலைமட்ட முகாமையாளர்கள்:-**
இவர்கள் உயர்மட்டம் மற்றும் கீழ்மட்ட முகாமைத்துவத்திற்கு இடையில் இருப்பவர்கள். இவர்கள் பொதுவாக ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட நிர்வாக நடவடிக்கைகளுக்கு பொறுப்பு இல்லாதவர்கள். அத்துடன் ஒரு நிறுவனத்தின் முழு வேலைத்திட்டத்தின் ஒரு பகுதிக்கே பொறுப்புடையவர்கள் ஆவர்.
3. **கீழ்மட்ட முகாமையாளர்கள்:-**
முகாமைத்துவ படிநிலை முறையில் ஆகவும் கீழ்மட்டத்தில் ஒன்று / இரண்டு படிநிலை முறையை குறிக்கின்றது. இவர்கள் செயல்பாட்டு ஊழியர்களை கண்காணிப்பதற்கு உரித்துடையவர்கள். அத்துடன் ஊழியர்களுக்கும் முகாமைக்கும் இடையில் ஒரு இணைப்பை ஏற்படுத்துபவர்கள்.

முகாமைத்துவ திறன் சேர்க்கைகள்

எண்ணக்கரு திறன்கள் (Conceptual Skills)

உயர்நிலைமட்ட முகாமைத்துவத்திற்கு இது மிகவும் முக்கியமானது. நிறுவன கட்டமைப்பின் முழுமையை அறிதல், பல்வேறுதுணைப் பகுதிகளுக்கு இடையிலான உறவுமுறைகளை விளங்கிக் கொள்ளல், மற்றும் நிறுவகக் கட்டமைப்பு எவ்வாறு சுற்றுச் சூழலுடன் இணைக்கப்பட்டிருக்கிறது என்பதை அறிய முகாமையாளர்கள் இவ்விதமான கட்டாயமாக பயன்படுத்த வேண்டும்.

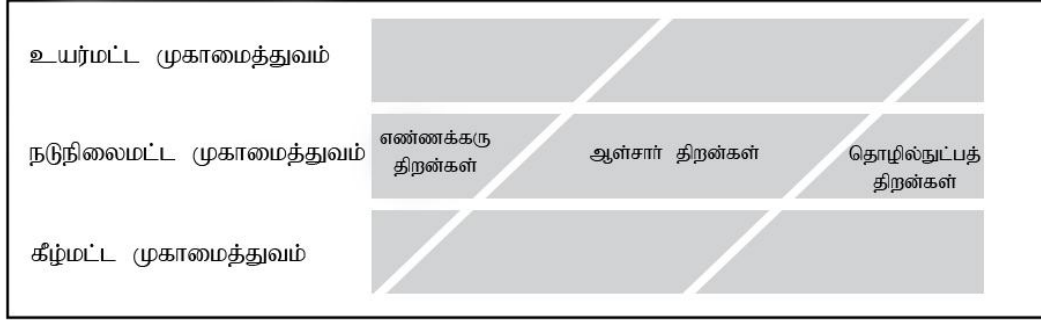
ஆள்சார் திறன்கள்

எல்லா மட்ட முகாமைத்துவத்திற்கு இது முக்கியமானதும் சமமானதுமாகும். ஏனென்றால் எல்லா முகாமையாளர்களும் நேரடியாக மக்களுடன் தொடர்பு வைக்கவேண்டும்.

தொழில்நுட்பத் திறன்கள்

இது கீழ்மட்ட முகாமையாளர்களுக்கு மிகவும் முக்கியமானது. நிறுவனத்தின் பொருட்கள் மற்றும் சேவைகளை உற்பத்தி செய்வதற்கு பயன்படும் கருவிகள் மற்றும் தொழில்நுட்பங்களை பயன்படுத்தும் ஊழியர்களை முகாமை செய்பவர்கள் கீழ்மட்ட முகாமைத்துவ முகாமையாளர்கள்.

மேலதிய விளக்கத்திற்காக கீழுள்ள விளக்கப்படத்தைப் பயன்படுத்துக.



வினா 3ற்கு பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்.

திட்டமிடலின் பயன்பாடுகள்

1. நோக்கத்தை அடையவழிகாட்டுதல்.
2. நிச்சயமற்ற தன்மையினை குறைத்தல்.
3. ஒருங்கிணைப்பை எளிதாக்கும்.
4. தீர்மானங்களை எடுப்பதற்கு உதவிசெய்யும்.
5. தொழிலாளர்களின் மனவலிமையை மேம்படுத்த.
6. பொருளாதாரத்தை அடைய உதவி செய்யும்.
7. கட்டுப்படுத்தலை எளிதாக்கும்.
8. போட்டித் தன்மையை எதிர்கொள்ள வழிவகுக்கும்.
9. புதிய கண்டுபிடிப்புகளை ஊக்குவிக்கும்.

வினா 4ற்கு பரிந்துரைக்கப்பட்டவிடைகள்.

i) தந்திரோபாயம் (Strategy)

தாக்கரீதியாக நிறுவன கட்டமைப்பானது தந்திரோபாயத்தை பின்பற்றுகிறது. ஏனென்றால் நிறுவனமானது இவ்வந்திரோபாயத்தை செயல்படுத்தியே அதன் நோக்கங்களை அடையவேண்டும். தந்திரோபாயம் மாற்றம் அடையும் போது கட்டமைப்பும் மாற்றமடையும். பெருநிறுவன (Corporate) மட்டத்தில் நிறுவன இலக்குகள் (Mission) அல்லது நோக்கங்களை அடிப்படையாகக் கொண்டு தந்திரோபாயத்தை முறைப்படுத்துகிறது.

ii) சூழல்

தீர்மானம் எடுப்பதில் சூழலானது தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறது. குறிப்பாக நிச்சயமற்ற அல்லது எதிர்பாராத சூழ்நிலையில் தீர்மானங்களை எடுத்தலில் இருக்கும் சிரமங்கள் இதேபோல் சூழலின் ஸ்திரத்தன்மை மற்றும் முன்னறிதல்தன்மை ஒரு நிறுவனத்தினை திறம்பட செயல்படுத்தும் திறனைக் கொண்டுள்ளது.

உறுதியற்ற சூழலானது அடிக்கடி மாறுபடும் மற்றும் அதனால் குறைவான கணிப்புத்தன்மை உடையது. இதனால் 2 தேவைகள் உண்டு. அதாவது நிறுவனமானது மாற்றத்திற்கு ஏற்ப மாற வேண்டும். அதற்கு நெகிழ்ச்சித்தன்மையான மாற்றத்துடன் பதிலளிக்க வேண்டியுள்ளன. நிறுவனத்தின் பிரிவுகளுக்கிடையில் ஒருங்கிணைப்பு தேவைப்படுகிறது.

iii) **நிறுவனத்தின் அளவு**

ஒரு நிறுவனத்தின் அளவு அதில் வேலைபார்க்கும் தொழிலாளர்களின் எண்ணிக்கையை குறிக்கும். பாரிய நிறுவனமானது சிறிய நிறுவனத்திலிருந்து பின்வரும் வழிகளில் வேறுபடுகிறது. அதாவது தொழிலாளர், சட்டம், ஒழுங்குமுறைகளின், செயல்திறன், மற்றும் பாதிீடு முறைகள்

iv) **நிறுவன வயது**

வயது அதிகரிக்கும் போது நிறுவனமானது தரப்படுத்தப்பட்ட அமைப்பு முறைகள், நடைமுறைகள், ஒழுங்குமுறைகள் என்பவற்றை இணைத்துக்கொள்ளும். மனிதர் போலவே ஒரு நிறுவனத்திற்கும் பிறப்பு, இளமைப்பருவம், நடுநிலை மற்றும் முதிர்வு என பருவங்கள் வரும். பிறப்பு பருவத்தில் நிறுவனமானது தொழிலதிபரால் முறைசாரா முறையில் சட்டம் மற்றும் ஒழுங்குகள் இன்றி உருவாக்கப்படுகிறது. இளமைப்பருவத்தில் நிறுவனமானது வளர்ச்சி அடைகிறது. அத்தொழிலாளர்களை வேலைக்கமர்த்துவதன் மூலம் விரிவடைகிறது. இத்தருணத்தில் இது தொழிலாளர் மற்றும் விதிகள், கொள்கைகளை இணைத்துக் கொள்ளும். உரிமையாளர் மற்றும் வேறு சிலர் குறிப்பாக உரிமையாளருடன் நெருங்கிய தொடர்புடையவர்களால் பகிரப்பட்டாலும் தீர்மானம் எடுத்தலானது உரிமையாளரால் மட்டுமே நடைபெறுவதாக உள்ளது.

நடுநிலைப் பருவத்தில் நிறுவனமானது இன்னும் சற்று பெரிதாகும். இது தற்போது விதிகள், விதிமுறைகள், கொள்கைகள், தொழிலாளரை வழிநடத்தும் முறைகளைக் கொண்டிருக்கும், கட்டுப்பாட்டு முறைகளைப் பயன்படுத்தல், தொழிற்பண்பட்ட வரை பணியமர்த்தல், பணிகளை பரவலாக்குதல், அதிகாரத்தை குறிப்பிட்ட செயல்பாட்டு துறைகளுக்கு பகிர்தல் என்பன நடைமுறைப்படுத்தப்படும்.

முதிர்வு நிலையில் விதிகள், விதிமுறைகள், சிறப்புத்தேர்ச்சி பெற்ற ஊழியர்கள், பாதிீடு முறைகள், தொழில் பிரிவுகள் அதனை கட்டுப்படுத்தும் முறைகள் என்பன அமுலில் இருக்கும்.

v) **தொழில்நுட்பம்**

ஒவ்வொரு நிறுவனத்தினதும் வளங்களை வெளியீட்டு உற்பத்தியாக மாற்ற சிலவகையான தொழில்நுட்பங்கள் பயன்படுத்தப்படுகிறது. அவ்வகையான தொழில் நுட்பங்களாவன அறிவு, இயந்திரங்கள், வேலை நடைமுறைகள் மற்றும் மூலப்பொருட்கள் என்பன உள்ளீட்டை வெளியீடாகமாற்றும்.

vi) **பழைய/முன்னைய அனுபவங்கள் மற்றும் உரிமை அமைப்பு**

ஒரு நிறுவனத்தின் வரலாறானது அதனுடன் அதன் உரிமையாளர்கள் நேரடியாக தொடர்புபட்டமை என்பன நிறுவனக் கட்டமைப்பில் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும். அதிகளவான உரிமையாளர்கள் மத்திய அறிக்கையிடல் உறவு முறை மூலம் தீர்மானம் ஒருவரால் மேற்கொள்ளப்படும்.

வினா 5ற்கு பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்.

1) **கட்டுப்படுத்தலானது ஒவ்வொரு முகாமையாளர்களின் முக்கிய செயற்பாடாகும்.**

கட்டுப்படுத்தலானது முகாமைத்துவத்தில் ஒரு முக்கியபங்கை வகிக்கிறது. இது வணிக மற்றும் வணிகமல்லாத நிறுவனங்களில் நடைமுறைப்படுத்தப்படும். அத்துடன் முகாமைத்துவத்தின் சகலமட்டங்களிலும் அமுல்படுத்தப்படும்.

ஒரு நிறுவனத்தில் உண்மையான செயல்திறனானது அதன் சரியான திட்டங்கள் மற்றும் நோக்கங்களுக்கு அமைவாக நடைபெறுவதை உறுதி செய்வது ஒவ்வொரு முகாமையாளரும் கடமையாகும்.

2) **அடிப்படையான முகாமைத்துவ செயற்பாட்டை கட்டுப்படுத்தல்.**

திட்டமிடல், பணியாளரை நியமித்தல், இயக்குதல், ஒழுங்கமைத்தல் மற்றும் கட்டுப்படுத்தல் என்பவை முகாமைத்துவ செயற்பாடுகளாகும். எப்படியாயின் கட்டுப்படுத்தலானது மிகமுக்கியமானதாகும். இதனை நீக்கிபார்த்தால் மற்றைய செயற்பாடுகள் அனைத்தும் பொருளற்றுப் போய்விடும்.

3) **தொடர்ச்சியான செயற்பாட்டை கட்டுப்படுத்தல்.**

கட்டுப்படுத்தலானது தொடர்ச்சியாக தேவைப்படுகிறது. இது ஒருமுறை மட்டுமோ அல்லது நீண்ட இடைவெளியில் அமூல்படுத்தப்படுவதும் இல்லை. கட்டுப்படுத்தலின் கீழ் வளர்ச்சியானது தொடர்ச்சியாக மதிப்பீடு செய்யவேண்டும்.

4) **கட்டுப்பாடானது பெறுபேறுகளுடன் தொடர்புபட்டது.**

விளைவுகள் மற்றும் அதற்காக எடுக்கப்பட்ட நடவடிக்கைகளை அடிப்படையாகக் கொண்டு செயல்திறனின் முன்னேற்றமானது மதிப்பீடு செய்யப்படும். அதனால் கட்டுப்பாடானது விளைவுகளுடன் தொடர்புபட்டது.

5) **கண்காணித்தல்**

அனைத்து மட்டங்களிலும் பார்வையை செலுத்துவதனால் எதிர்காலத்தில் அவசியமாகத் தேவையான நேரத்தில் தொடர்ச்சியாக பின்பற்ற உதவுகிறது.

6) **முகாமைத்துவசெயல்முறையின் தொடக்கம் மற்றும் முடிவில் கட்டுப்படுத்தல்.**

இவ் கட்டுப்படுத்தலானது முடிவிலும் ஆரம்பத்திலும் தேவைப்படுகிறது.

7) **கட்டுப்படுத்தலானதுதிட்டமிடலுடன் தொடர்புபட்டது.**

முகாமைத்துவத்தில் கட்டுப்படுத்தல் மற்றும் திட்டமிடலானது ஒன்றுடன் ஒன்று இணைந்ததாகும். ஒழுங்கான திட்டமிடல் இல்லாமை கட்டுப்படுத்தலை பொருளற்றதாகிவிடும். மற்றும் திட்டமிடலானது கட்டுப்பாடுகள் இல்லாவிட்டால் பயனற்றதாகிவிடும். திட்டமிடலானது கட்டுப்பாட்டிற்கு முன் ஊக்கமளிக்கிறது. கட்டுப்பாடானது திட்டமிடலுக்கு வெற்றியடைய வைக்கிறது.

8) **கட்டுப்பாடானது ஒரு மாற்றமடையும் செயல்முறையாகும்.**

கட்டுப்பாடானது பரிசீலிக்கப்பட வேண்டியதாக இருப்பதால் எங்கு எல்லாம் முடியுமோ அங்கெல்லாம் மாற்றத்தை ஏற்படுத்த வேண்டும்.

வினா 6ற்கு பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்.

a) சார்புநல / ஒப்பீட்டு நல அனுகூலம் போட்டியாளர்கள் மேல் பயன்படுத்தி பெறப்படுவது இது வாடிக்கையாளர்களுக்கு அதிக மதிப்பை பின்வரும் முறை மூலம் கொடுப்பதால் பெறப்படுகிறது. அதாவது விலைக்குறைப்பு மற்றும் சிறந்த நன்மைகள் சேவைகளை அதன் உயர் விலைக்கேற்ப வழங்குவதன் மூலம் இது அதிகளவில் விற்பனை ஏற்படுத்துவது மட்டுமன்றி போட்டியாளர்களை விட வாடிக்கையாளர்களை தக்கவைக்க உதவுகிறது.

b) ஒரு நிறுவனத்தின் சார்பு அனுகூலத்தை அடைவதற்கு “மைக்கல் போட்டர்” 3 வழிகளை அடையாளம் கண்டுள்ளார்.

i. விலைமுகாமைத்துவம் (Cost leadership)

இந்ததந்திரோபாயத்தில் கம்பனியானது குறிப்பிட்ட சந்தையில் ஆகக்குறைந்த விலையில் உற்பத்தி செய்யும் கம்பனியாக தன்னை நிலைநாட்டுகிறது. இது தனிஉரிம தொழில்நுட்பம், பொருளாதாரங்களின் அளவு, மூலப்பொருட்களை விருப்பிற்கேற்றவாறு அணுகல் போன்றவற்றை உள்ளடக்குகிறது. குறைந்தவிலை உற்பத்தியாளர் எல்லா வழங்களினதும் விலை அனுகூலத்தை கண்டறிவதுடன் விலை முகாமைத்துவத்தை நிலையாக வைத்திருப்பதால் கம்பனியானது தொழில் துறையில் சராசரிக்கு மேலாக செயலாற்றுபவராக மாற முடியும்.

ii) வகையீடு (Differentiation)

இவ் தந்திரோபாயத்தில் கம்பனியானது புதுமையானது மற்றும் தனித்தன்மையானதுமாக இருக்க வேண்டிய தேவைப்பாடு உள்ளது. இதற்காக ஒன்று அல்லது பல பண்புகளை வாங்குபவர்களுக்கு முக்கியமானதாக அடையாளப்படுத்தி அவற்றை தனித்தன்மை நிலைகளில் நிலைநிறுத்தி தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்யலாம்.

iii) கவனம் செலுத்துதல் (Focus)

ஒரு தொழில்துறையில் குறுகிய போட்டித்தன்மை நோக்கத்தில் கவனம் செலுத்துவதாகும். கம்பனியானது தொழில்துறையில் பாகங்களைத் தெரிவு செய்து அதன் தந்திரோபாயத்தை செயல்படுத்தி அதன் மூலம் மற்றையவற்றை விலக்கி பயனளிக்கிறது. கவனம் ஏற்படுத்தும் தந்திரோபாயமானது இரண்டு பாகங்களைக் கொண்டுள்ளது. ஒன்று குறிப்பிட்ட இலக்குப்பிரிவில் விலை அனுகூலத்தில் கவனம் செலுத்துதல். மற்றையது குறிப்பிட்ட இலக்குப்பிரிவில் அதிக வகையீட்டைநாடிச்செல்வதில் கவனம் செலுத்துதல்.

03 கட்டாய வினாக்கள்
(மொத்தம் 30 புள்ளிகள்)

வினா 7ற்கு பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்.

(a)

- I. முகாமையாளருக்கான உள்ளக பயிற்சிகள் (In-house Training of Manager).
- II. திரண்ட தீர்மானம் எடுத்தல்.
- III. விரிவான முறையில் தரக்கட்டுப்பாட்டு முறைகளை பயன்படுத்தல்.
- IV. வேலையின் தரத்தை கவனமாக நெறிமுறைப்படுத்தல்.
- V. பணியாளர்களுக்கிடையில் ஒற்றுமைத்தன்மை உருவாக்குவதை வலியுறுத்தல்.
- VI. வாழ்நாள் முழுவதுமான வேலைவாய்ப்பு மற்றும் மூப்படையும் காலஅடிப்படையில் இழப்பீடுவழங்கல்.

(b) இலங்கையில் இருக்கும் நிறுவனங்கள் உற்பத்தியை மேம்படுத்த ஜப்பானிய முகாமைத்துவ நடைமுறைகளை பயன்படுத்துகின்றனர். கீழ்வரும் சில தொழிற்புள்ளிகள் அவர்களால் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

- சரியானது சமயத்திலான இருப்பு முகாமைத்துவம். (Just in time inventory management system)
- மொத்த தர முகாமைத்துவம். (Total Quality management)
- கைசன் (Kaizen)
- சிக்கன உற்பத்தி (Lean manufacturing)
- 5S(seiri, Seiton, Season, seiketsu, shitsuke)

Mas holding எனும் கம்பனியானது ஜப்பானிய முகாமைத்துவ நடைமுறைகளை பயன்படுத்தும் கம்பனிக்கு ஒரு சிறந்த உதாரணமாகும். இக்கம்பனி 5S மற்றும் “Lean manufacturing” எண்ணக்கருவைக் கொண்டு உற்பத்தியை அதிகரிக்கின்றது. BOC என்பது 5S எண்ணக்கருவைக் கொண்டு உற்பத்தியை அதிகரிக்கும் மற்றுமொரு நிறுவனமாகும்.

வினா 8ற்கு பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்

- (a) முகவராண்மைக் கோட்பாடு (Agency theory) - உயர்மட்ட முகாமையானது பங்குதாரர்களின் நலனைப் பார்க்கிலும் சொந்த நலனைக் கூட்டுவதிலேயே ஆர்வம் செலுத்துவதே இக்கோட்பாடுகூறுகிறது. நிறுவனம் தன்னகத்தே கணிசமான இருப்பை கொண்டிருதால் அவர்களின் முடிவுகளுக்கு பொறுப்பேற்பதில் ஆர்வம் காட்டமாட்டார்கள். ஆகவே உள்ளக பணிப்பாளர்கள் சில உத்திகளை உருவாக்குகிறார்கள். அவையாவன வணிகத்தைதாமே எடுத்துக் கொள்ளல், வணிகத்தை பன்முகப்படுத்தல், மற்றும் ஆபத்தான வணிகத்தை எடுத்து நடத்துதல். இதன்படி இவர்கள் ஒரு நிறுவனத்தின் சக்கிவாய்ந்தவர்களாவதுடன் தங்களின் நன்மைகளையும் கூட்டிக் கொள்கிறார்கள். அவர்கள் பங்குச் சந்தையில் விலைகுறைவதைப் பற்றிகருத்தில் கொள்வதில்லை. ஆகவே இவ் முகவராண்மைக் கோட்பாடு கூறுவது என்னவெனின் பணிப்பாளர் சபையானது உள்ளக பணிப்பாளர்களைவிட அதிகளவு வெளியக பணிப்பாளர்களை கொண்டிருக்கவேண்டும்.
- செயன் முகாமைக் கோட்பாடு (Stewardship theory) – நிறைவேற்றதிகாரிகள் தமது சுயவிருப்பத்திற்

கேற்ப இயங்காது நிறுவனத்தின் நலன்கருதி செயற்படுவதற்காக ஊக்குவிக்கப்பட வேண்டும் என்பதையே இக்கோட்பாடு கூறுகிறது. இவர்களுக்கு வியாபாரம் சம்பந்தமாக நல்லஅறிவும், நிபுணத்துவமும் உண்டு. ஆனால் இவர்களின் விருப்பங்களுக்கு முரண்பாடுகிடையாது. உள்ளகபணிப்பாளர்கள் நிதி வெகுமதி மற்றும் பாதுகாப்பைத் தவிர சாதனையைச் செய்வதன் மூலம் அதிகதிருப்தி அடைகிறார்கள். அகவே பணிப்பாளர்கள் சபையில் அதிகளவு உள்ளகபணிப்பாளர்கள் நியமிக்க வேண்டும்.

இவ்விருகோட்பாடுகளுக்கு அமைவாக பணிப்பாளர் சபையில் உள்ளக மற்றும் வெளியக பணிப்பாளர்களை சமமாகநியமிக்க வேண்டும் என்பது பரிந்துரைக்கப்படுகிறது.

(b) பங்குகளை முதலீட்டாளர்களுக்கு கொடுப்பதற்காக பின்வரும் முறைகளில் அழைப்புவிடலாம்.

- பத்திரிகைகளில் விளம்பரப்படுத்தல்
- இணையத்தளத்தில் பிரசுரித்தல்.
- வானொலியில் விளிப்புணர்வை ஏற்படுத்தல்.
- தொலைக்காட்சியில் விளிப்புணர்வை ஏற்படுத்தல்.
- வியாபார சஞ்சிகைகளில் விளம்பரங்களை பிரசுரித்தல்.
- சமூக வலைத்தளங்களில் தகவலைப் பிரசுரித்தல்.

வினா 9ற்கு பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்

(a) கலாச்சாரம் ஒற்றுமையை ஊக்குவிக்கும்:-

பல்வேறுபட்ட மக்கள் தொகையில் இருந்து வந்த ஊழியர்களை நிறுவன கலாச்சார பகிர்வானது ஒன்று சேர்க்க உதவுகிறது. ஒரு நிறுவனத்தின் ஊழியர்கள் வெவ்வேறுபட்ட பின்னணி, குடும்பநிலைமை, பாரம்பரியம், மற்றும் அவர்களுடைய தனித்துவமான கலாச்சாரங்கள் போன்றவற்றினூடாக வருகிறார்கள். வேலை செய்யும் இடத்திலிருக்கும் கலாச்சாரபகிர்வானது, அவர்களுக்குள் ஒற்றுமை மற்றும் புரிந்துணர்வை ஏற்படுத்த, சிறந்த தொடர்பாடலைப் பேணல், குறைந்தளவான முரண்பாடுகளை உருவாக்குகிறது. நிறுவன கலாச்சாரப் பகிர்வானது வேலைத்தளத்தில் எந்தவொரு ஊழியர்களை அலட்சியம் செய்யாமையை உறுதிப்படுத்துவதுடன் அனைவரையும் சமமாக நடத்திக்கொள்ள உதவுகிறது.

நிறுவனங்களுக்கு விசுவாசத்தைக் காட்டுதல்:-

நிறுவன கலாச்சாரமானது ஊழியர்களை ஊக்கப்படுத்துவதுடன் நிறுவன முகாமைத்துவத்திற்கான விசுவாசத்தைக் காட்ட உதவுகிறது.

நிறுவன கலாச்சாரத்தின் ஒரு பாகமாக ஊழியர்கள் தம்மை நினைப்பார்களேயாயின் அந்நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கு அதிகளவு பங்களிப்பு செய்வதில் ஆர்வம் காட்டுவார்கள்.

நிறுவனத்தின் ஒரு பாகமாக தம்மை நினைப்பதனால் அவர்கள் அதிக சாதனை படைத்தவர்களாக உணர்வதுடன் நிறுவனம் பற்றிய பாதுகாப்பு மற்றும் கட்டாயப்படுத்தலின்றிய கடின உழைப்பாளிகளாக இருப்பார்கள்

போட்டித் தன்மை

ஊழியர்களிடையேயான ஆரோக்கியமான போட்டித்தன்மையானது நிறுவன கலாச்சார பகிர்வின்

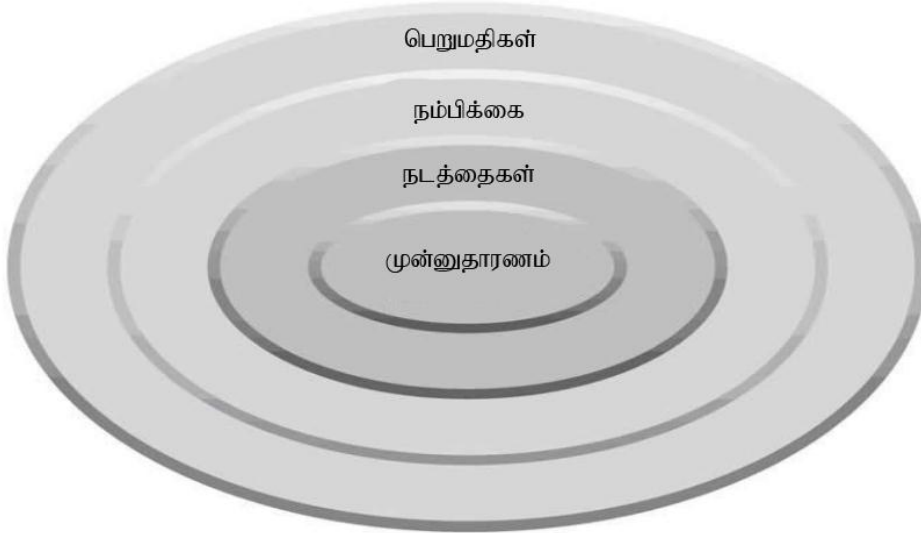
ஒரு விளைவாகும். ஊழியர்கள் தமது மேலதிகாரிகளிடமிருந்து அடையாளப்படுத்தலை பெற்றுக் கொள்வதற்கும் பாராட்டை பெற்றுக்கொள்வதற்கும் முயற்சியுடன் உழைப்பார்கள். இதனால் அவர்களினுடைய வேலையின் தரமானது அதிகரிக்கப்படுவதுடன் இதன்மூலம் நிறுவனம் வளமடைந்து வெற்றியும், விருத்தியுமடைகிறது.

சரியான திசையில் கவனம் செலுத்துதல்

நிறுவன கலாச்சாரத்திற்கு வழிகாட்டல்கள் பங்களிப்பை செய்கிறது. இது ஊழியர்கள் வேலையை நோக்கியதாகவும் மற்றும் எதிர்பார்ப்பையும் வழங்குவதாக அமைகிறது. இதன்மூலம் ஒவ்வொரு ஊழியரும் வேலையின் தமது பங்குகளையும் மற்றும் பொறுப்புக்களையும் உணர்வதற்கும் நிறுவப்பட்ட காலக்கெடுக்கு முன்னதாக வேலையினை எவ்வாறு செய்து முடித்தல் என்பதை விளக்குகிறது.

கலாச்சாரமானது அடையாளப்படுத்தலை ஊக்குவித்தல்

ஒரு நிறுவனத்தின் கலாச்சாரமானது அதன் அடையாளத்தை வரையறுக்கிறது. ஒரு நிறுவனம் தனது வியாபாரத்தை எவ்வாறு நடத்துகின்றது என்பதனை அதனுடைய நிறுவனத்தின் அங்கத்தவர்கள் வாடிக்கையாளர்கள் மூலம் உணரப்படுகிறது. இதனை நிறுவன கலாச்சாரமே தீர்மானிக்கிறது. ஒரு நிறுவனத்தின் பெறுமதி மற்றும் நம்பிக்கை அதற்கு நற்பெயரை வழங்குவதால் அந்நிறுவனமானது பலரால் அறியப்படுவதாகவும் மற்றும் மதிப்பிற்குரியதாகவும் விளங்குகிறது.



- i) பெறுமதிகள்: பெறுமதிகளானவை பகிர்வுக்கொள்கைகள் தரங்கள் மற்றும் இலக்குகளை உள்ளடக்கியது.
- ii) நம்பிக்கை : கருத்துகள் நிகழ்வுகள் மக்கள் மற்றும் பொருட்கள் சம்பந்தமாக தனிநபர் / குழுவால் சரியெனக் கூறப்படும் வகையில் எடுத்துக் கொள்ளப்படும் ஊகங்களும் தண்டனைகளும்
- iii) நடத்தைகள் : நாளாந்த நடைமுறையில் ஒரு நிறுவனம் எப்படி இயங்குகிறது என்பதைக் குறிக்கும்.
- iv) முன்னுதாரணம் : முன்னுதாரணம் என்பது நிறுவனத்தின் பொதுவாக நடைமுறை பற்றிய வளங்கள் மற்றும் நிறுவனத்துடனான தழுவி இருப்பது பற்றியதாகும்.

பிரிவு C இன் நிறைவு

கட்டாய வினா

(மொத்தம் 25 புள்ளிகள்)

வினா 10ற்கு பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்

- a) இவ் தலைமைத்துவமானது லோவா (LOWA) பல்கலைக்கழகத்தின் தலைமைத்துவ பாணிகளைக் கொண்டு ஆராயப்படுகிறது. இதற்கமைய 3 தலைமைத்துவ பாணிகள் அடையாளங் காணப்பட்டுள்ளது.
- I. சர்வாதிகார தலைவர்கள்: அவர்களுடைய குழுவினருடன் ஆலோசிக்காமல் முடிவுகளை எடுப்பர்.
 - II. ஜனநாயக தலைவர்கள்: தீர்மானங்களை எடுப்பதற்கு தமது குழுவினுடைய ஆலோசனையைப் (உள்ளீட்டை) அனுமதிப்பர் என்றாலும் உள்ளீட்டை அனுமதித்தல் தலைவருக்கு தலைவர் வேறுபடும்.
 - III. தலையிடா தலைவர்கள்: இவர்கள் எவற்றிலும் தலையிடமாட்டார்கள் குழுவினரின் அங்கத்தவர்களை அதிகளவான முடிவுகளை எடுக்க அனுமதிப்பார்கள்.
- இங்கே தரப்பட்ட தகவலின்படி திரு.பெர்னான்டோ தலைமைத்துவமானது ஒரு சர்வாதிகார தலைமைத்துவமாகும். அதற்கு கூறப்பட்ட காரணங்களாவன
- திரு.பெர்னான்டோ இலங்கையினுள் நடைபெறும் சகல நடவடிக்கைகளை எல்லா உற்பத்தி பொருட்களுக்கும் உரிய வெளிநாட்டு விநியோகஸ்தர் மற்றும் விலைக் கட்டமைப்பை தாமாகவே தீர்மானிக்கிறார்.
 - பெரும்பாலான நேரங்களில் திரு.பெர்னான்டோ கம்பனியின் முக்கிய தந்திரோபாய முடிவுகளில் தலையிடுவதுடன் மற்றும் கம்பனியின் செயல்பாட்டு, தந்திரோபாய நிலை பிரச்சினைகளில் தனது சொந்த கருத்துக்களை செயல்படுத்த உயர்மட்ட நிர்வாகத்தை வலியுறுத்துகிறார்.
 - திரு.பெர்னான்டோ தனக்கு கீழுள்ள ஊழியர்களுக்கு விலை மூலோபாயத்தை வெளிப்படுத்த விரும்பவில்லை. ஏனென்றால் அது தனது நேரடி போட்டியாளர்களுக்கு ஒரு பெறுமதிமிக்க தகவலாக அமையும் என நம்புகிறார்.
 - திரு.பெர்னான்டோ நிறுவன ஊழியர்களின் நன்னடத்தையை தொடர்ந்து செயலாக்க நிறுவனத்தினுள் கடுமையான மனிதவள கொள்கைகளை தக்கவைக்க முயற்சி செய்கின்றார். மற்றும் பெரும்பாலான நேரங்களில் நிறுவன ஊழியர்களின் விருப்பத்திற்கு இணங்க விடுமுறையை அனுமதிப்பதில்லை.
 - அனைத்து சம்பள உயர்வுகளும் திரு.பெர்னான்டோவால் தீர்மானிக்கப்படுவதுடன் மனிதவள துறையும் அவரின் ஆலோசனைப்படியே இயங்குகிறது.
 - விநியோக குழுக்களுக்குரிய விநியோக இலக்குகள் திரு.பெர்னான்டோவாவினாலேயே வழங்கப்படுகின்றது.
- b) நஸ்ரஸ்(தனி) கம்பனியின் ஊழியர்களை ஊக்குவிப்பதற்கு நான் இங்கு Fredrick Herzberg in இரண்டு கோட்பாடுகளை பின்பற்ற போகிறேன். இவ் கோட்பாட்டிற்கு அமைய இரண்டு காரணிகள் வேலை அதிருப்திக்கு காரணமாகின்றன.

சுகாதார காரணிகள்

இவை வேலை நிலைகளுடன் தொடர்புபட்டது. அவையாவன வேலை செய்வதற்குரிய நிலமைகள், வேலையின் பாதுகாப்பு தன்மை, வேலையில் ஒவ்வொருவருக்கும் இடைத்தொடர்பு, மேற்பார்வை, கம்பனி கொள்கைகள் மற்றும் பணம் செலுத்தல் தனிப்பட்டவர்களுக்கு அவர்களினுடைய தேவைகள் அடையப்படாவிட்டால் சுகாதார காரணிகள் தனிப்பட்டோருக்கு அதிருப்தியை ஏற்படுத்துகின்றது. இவை தனி ஒருவரை சிறந்த முறையில் செயல்பட ஊக்குவிப்பதில்லை.

ஊக்குவிக்கும் காரணிகள்

- இவை வேலையின் பூரணத்தன்மைக்கான தேவையை திருப்தி செய்கின்றது. இவற்றில் உள்ளடங்கும் காரணிகளாவன வேலையில் ஏற்படும் சவால், தொழில் முன்னேற்றம், சாதனை உணர்வு, முதலாளி மற்றும் சக ஊழியரிடமிருந்து அங்கீகாரம் பெறல், பொறுப்புணர்ச்சி மற்றும் பணம் செலுத்தல் (pay)
- இவ்கோட்பாட்டை நஸ்ரஸ் (தனி) நிறுவனத்திற்கு பின்வரும் முறைகளில் பிரயோகப் படுத்தலாம். ஊழியர்களுக்கு அதிருப்தியை ஏற்படுத்தும் காரணிகளை முதலில் அடையாளம் காண வேண்டும். தரப்பட்ட தரவுகளில் இதோ சில உதாரணங்கள்
 - i) திரு.பெர்னான்டோவால் செய்யப்படும் கண்டிப்பான மேற்பார்வை.
 - ii) ஊழியர்களுக்கு குறைந்த ஊதியம் கிடைக்கச் செய்தல்.
 - iii) கம்பனியால் அமுல்படுத்தப்பட்ட கண்டிப்பான கம்பனி கொள்கைகள்.
 - அடுத்ததாக பின்வரும் அதிருப்தியை ஏற்படுத்தும் காரணங்கள் சரி செய்யப்படும். கீழ்வரும் சில முறைகள் இதற்கு பயன்படுகிறது.
 - i) ஊழியர்களுக்குரிய ஊதியத்தை அதிகரித்தல்
 - ii) தளர்ந்த மனித வள கொள்கைகளை பிரயோகித்தல்
உ+ம் கண்டிப்பான விடுமுறை கொள்கையைத் தளர்த்துதல் இறுதியில் இது ஊழியர்களின் அதிருப்தியை நீக்குகிறது.
 - ஊழியர்களுக்கு ஊக்குவிக்கும் காரணிகளை பிரயோகப்படுத்துவதன் மூலம் ஊக்குவிக்கலாம். இது பின்வரும் வழிகளில் செயற்படுத்தலாம்.
 - i. முடிவுகளை எடுப்பதில் ஊழியர்களின் பங்களிப்பை ஊக்குவித்தல்
முடிவெடுக்கும் முறைகளில் ஊழியர்களுக்கு வாய்ப்பினை வழங்கல்
உ+ம் உற்பத்தி பொருட்களின் விலை பற்றிய தீர்மானம் எடுப்பதில் ஈடுபடுத்தல்.
 - ii. ஊழியர்களுக்கு கட்டாயமாக வேலை உயர்விற்கான வாய்ப்புக்களை வழங்கல்
உ+ம் ஊழியர்களின் வேலை உயர்வைத் தீர்மானிப்பதற்கு தெளிவாக கொள்கைகளை செயல்படுத்தல்.
 - iii. சொந்த வளர்ச்சிக்கான வாய்ப்புக்களை ஊழியர்களுக்கு வழங்கல்
 - iv. ஊழியர்களுக்கு அவர்களது வேலைகளுக்கான அங்கீகாரத்தை வழங்கல்
 - c) Kurt Lewin மாற்ற முகாமைத்துவ கட்டமைப்பு இதன் 3கட்ட கோட்பாடானது பின்வருமாறு கூறப்படும். உறையற்ற தன்மை (Unfreeze), மாற்றம் (Change), உறைதல் (Freeze)

படிநிலை 1 உறையாநிலை (Unfreezing)

இவ் படிநிலையானது நஸ்ரஸ் கம்பனியிற்கு தேவையான மாற்றத்தை விளங்கிக் கொள்ள மிக முக்கியமான படியாகும். இவ் படியானது மாற்றத்துக்கு தயாராதலைக் குறிக்கும். இது மாற்றம் அவசியமாக வேண்டிய தருணத்தை விளங்கிக்கொள்ள தொடர்புடைய தாவதுடன் தற்போதைய சுவாத்திய பகுதியில் விட்டு செல்ல வழிவகுக்கிறது. இவ் படிநிலையில் நிறுவனத்திற்கு மாற்றமானது அவசியம் என்பதை ஏற்றுக்கொள்ள தயார்படுத்துகிறது. அதாவது ஏற்கனவே இருக்கும் நிலையை உடைத்து புதிய வழியை உருவாக்கி நடத்த வழிவகுக்கிறது. இவ் படிநிலையில் நிறுவனத்தின் தற்போதைய கலாச்சார நிலை மாற்றமடைய வேண்டியதின் முக்கியத்துவத்தையும் மாற்றும் அவ் மாற்றம் ஏற்படுத்தப்படாவிட்டால் ஏற்படும் ஆபத்தை பற்றியும் ஆலோசகர் திரு.பெர்னான்டோவிற்கு ஆலோசனை (Convince) வழங்க முடியும்.

படிநிலை 2 - மாற்றம் ஏற்படல்

Kurt Lewin என்பவர் மாற்றம் என்பது ஒரு நிகழ்வல்ல அது ஒரு செயல்முறை என்பதை பற்றி அறிந்திருந்தார். அவர் செயல்முறையை மாறும்முறை என்கிறார். மாறும் முறை என்பது ஒரு மாற்றத்திற்கு ஏற்ப நாம் ஏற்படுத்தும் ஒரு உள்ளக அசைவு அல்லது பயணம். தேவைக்கேற்ப மாற்றத்தை உருவாக்குதலே 2ம் படிநிலை நடைபெறுகிறது. மக்கள் உறைநிலையிலிருந்து ஒரு புதிய வழியை நோக்கி செல்கிறார்கள். ஆகவே ஆலோசகர் தொடர்ச்சியாக ஊழியர்களுடன் தொடர்பினை ஏற்படுத்தி அவர்கள் முடிவு களை எடுப்பதற்கு மேம்படுத்துகிறார்.

படிநிலை 3 (உறைநிலை-Freezing)

Kurt Lewin இவ் படிநிலையை உறைதல் என்பதுடன் இருந்த போதிலும் அதிகமான மக்கள் மீள்உறைதலுக்கு உள்ளாகின்றனர் என்கிறார் இவ் படிநிலையில் பெயர் உணர்த்தும்படி ஒரு மாற்றத்தின் பின் உருவாக்கப்பட்ட உறுதித்தன்மையை இப்படிநிலை குறிக்கிறது. மாற்றங்கள் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட பின் இவை புதிய விதிமுறையாக மாறுகிறது. மக்கள் புதிய தொடர்புகளை ஏற்படுத்தி அவர்களது நடைமுறைக்கு வசதியாக மாறுகிறார்கள். இதற்கு நேரம் எடுக்கும் .ஆகவே இந்நிலையில் திரு.பெர்னான்டோ கட்டாயமாகக் தனது ஊழியர்களுக்கு புதிய முறைக்கு ஏற்ப மாறுவதற்குரிய ஆதரவு மற்றும் பயிற்சி வழங்குவது மட்டுமல்லாமல் முடியுமாயின் வெற்றியைக் கொண்டாட வேண்டும்.

Notice :

These answers compiled and issued by the Education and Training Division of AAT Sri Lanka constitute part and parcel of study material for AAT students.

These should be understood as Suggested Answers to question set at AAT Examinations and should not be construed as the “Only” answers, or, for that matter even as “Model Answers”.

The fundamental objective of this publication is to add completeness to its series of study texts, designs especially for the benefit of those students who are engaged in self-studies. These are intended to assist them with the exploration of the relevant subject matter and further enhance their understanding as well as stay relevant in the art of answering questions at examination level.

AAT
SRI LANKA

© 2014 by the Association of Accounting Technicians of Sri Lanka (AAT Sri Lanka)

All rights reserved. No part of this document may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without prior written permission of the Association of Accounting Technicians of Sri Lanka (AAT Sri Lanka)