



இலங்கை கணக்கீட்டுத் தொழில் நுட்பவியலாளர் கழகம்

**AA2 பரீட்சை - ஜூலை 2018**  
(July 2018 Examination - AA2 Level)

வினாக்களும் விதந்துரைக்கப்பட்ட விடைகளும்  
பாட இலக்கம் : **AA26**

**வியாபார 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 – ஜூலை 2018**  
**(AA26) வியாபார முகாமையும் தந்திரோபாயமும்**  
**பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்**

**பகுதி - A**

பத்து (10) கட்டாய வினாக்கள்  
(மொத்தம் 20 புள்ளிகள்)

வினா 01ற்கான பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்

வினா இலக்கம்	விடைகள்
1.1	3
1.2	2
1.3	4
1.4	3
1.5	2
1.6	தவறு
1.7	சரி
1.8	தவறு
1.9	தவறு
1.10	சரி

(ஒவ்வொன்றுக்கும் 02 புள்ளிகள், மொத்தம் 20 புள்ளிகள்)

பிரிவு A இன் நிறைவு

05 கட்டாய வினாக்கள்  
(மொத்தம் 25 புள்ளிகள்)

**வினா 02ற்கான பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்**

**தொழில்சார் திறன்கள்** - ஒரு குறிப்பிட்ட செயற்பாடு ஒன்றை மிகவும் திறமையான விதத்தில் நிறைவேற்றுவதற்கு அவசியமான திறன்கள் மற்றும் அறிவு முதலானவற்றை இது உள்ளடக்குகின்றது. ஒரு நிறுவனத்தில் விசேட வகையான வேலை ஒன்றை செய்து முடிப்பதற்கு தொழில்சார் திறன்கள் அத்தியாவசியமாகின்றது. நிறுவனத்தினுடைய பொருட்கள் சேவைகளை உற்பத்தி செய்கின்ற நபர்களைக் கண்காணிப்பது கீழ் மட்ட முகாமையாளர்களது கடமை ஆகையால் இந்தத் திறன்கள் அவர்களுக்கு முக்கியமானதாகின்றது. அவர்கள் தமது பெரும்பாலான நேரத்தை தமது கீழ் மட்ட ஊழியர்களிற்கு பயிற்சி அளிப்பது மற்றும் வேலை தொடர்பான அவர்களது வினாக்களிற்கு விடை அளிப்பதிலேயே செலவிடுகின்றனர். முகாமையாளர்கள் தமக்கு மேற்பார்வை செய்வதற்கு அளிக்கப்பட்ட கருமங்களை சிறப்பாக செய்து முடிக்க வேண்டுமாயின் இந்தத் திறன்கள் அவர்களுக்கு அவசியமானதாகின்றது.

**மானிடத்திறன்கள்** - இது தனியாகவோ குழுவாகவோ சேர்ந்து நபர்களுடன் வேலை செய்வதற்கான ஆற்றலைக் குறிக்கின்றது. அனைத்து மட்ட முகாமையாளர்களும் நபர்களுடன் தொடர்புபடுவதனால் இந்த மானிடத்திறன் அனைத்து முகாமையாளர்களுக்கும் அவசியமானதாகின்றது. முகாமையாளர்கள் உள்ளக மற்றும் வெளிவாரி நபர்களுடன் அதிக நேரத்தை செலவிடுவது வணிகத்தில் இன்றியமையாததாகின்றது. தொடர்பாடலுக்காக, புரிந்து கொள்வதற்காக மற்றும் தனி நபர்கள் குழுக்களினை ஊக்குவிப்பதற்காக இந்த மானிடத் திறன்கள் அவசியமாகின்றன. முகாமையாளர் நிறுவனத்தினுடைய வளர்ச்சிப் பாதையில் தனது கீழ்மட்ட ஊழியர்கள், தனது சக முகாமையாளர்கள் மற்றும் நிறுவனத்தினுடைய உயர்மட்டம் ஆகியோருடன் இணைந்து செயற்படுதல் அவசியமானதாகின்றது. முகாமையாளர்கள் பல்வேறு விதமான காரியங்களை நிறைவேற்றுகின்றமையினால் அவர்கள் வழங்குநர்கள் வாடிக்கையாளர்கள் முதலீட்டாளர்கள் முதலான அனைத்து தரப்பினருடனும் இணங்கி செயற்படுவதற்கு இது அவசியமானதாகின்றது.

**எண்ணக்கருத் திறன்கள்** - இது சிந்தனை ஆற்றல் மற்றும் சிக்கலான நிலைமைகளில் சரியான தீர்மானங்களினை எடுப்பதற்கான புரிந்துணர்வு ஆகியவற்றினைக் குறிக்கின்றது. எண்ணக்கருத் திறனானது முகாமையாளர்களது ஆழமாக சிந்திக்கும் ஆற்றலில் தங்கியுள்ளது. உயர்மட்ட முகாமையாளர்கள் நிறுவனத்தினை ஒட்டுமொத்த பார்வையில் புரிந்து கொள்வதற்கும் சூழலில் ஏற்படுகின்ற மாற்றங்களிற்கு ஏற்ப சிக்கலான தீர்மானங்களையும் மேற்கொள்ள வேண்டி இருப்பதனால் இந்தத் திறன்கள் அவர்களுக்கு அவசியமானதாகின்றது. உயர்மட்ட முகாமையாளர்கள் நிறுவனத்தினுடைய ஒட்டு மொத்த வேலை மற்றும் அதன் சூழலினைப் புரிந்து கொள்வதற்கும் நிறுவனத்தினுடைய ஒவ்வொரு பகுதியும் எவ்வாறு இணைந்துள்ளது என்பதை புரிந்து விளங்கிக் கொள்வதற்கும் நிறுவனத்தினை ஒரு பரிபூரண அலகாக நோக்குவதற்கும் இந்தத் திறன்கள் இன்றியமையாதாகின்றது.

(05 புள்ளிகள்)

## வினா 03ற்கான பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்

நோக்கங்களின் பண்பியலபுகள்

S - குறிப்பிட்ட நோக்கம்

M - அளவிடக்கூடிய தன்மை

A - அடையகட கூடியனு

R - தொடர்புடையதன்மை

T - காலப்பகுதிக்கு உட்பட்டவை

(05 புள்ளிகள்)

## வினா 04ற்கான பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்

### 1. பயனுறுதி வாய்ந்த முகாமைத்துவம்

பகிர்ந்தளிப்பின் மூலம் முகாமையாளர்கள் தமது மீண்டெழுகின்ற செயற்பாடுகளை தமது கீழ்நிலை ஊழியர்களுக்கு வழங்குகின்றனர். இதன் மூலம் முக்கியமான விடயங்களில் கவனம் செலுத்துவதற்கு அவர்களுக்கு அதிக நேரம் கிடைக்கின்றது. இதன் மூலமாக அவர்கள் புதிய சிந்தனைகளில் மேம்பட்டு மிகவும் வினைத்திறனும் பயனுறுதி மிக்கவர்களாக மாற்றமடைய முடியும்.

### 2. ஊழியர் விருத்தி

முகாமைத்துவ செயற்பாட்டிலே ஊழியர்களுக்கு வேலைகள் பகிர்ந்தளிக்கப்படுகின்றன. இதன் மூலமாக ஊழியர்கள் தமது திறமைகளைப் பயன்படுத்தவும் அனுபவத்தை அதிகரிக்கவும் முடியும் இதன் மூலமாக அவர்கள் தலைவர்களாகவும் தீர்மானம் மேற்கொள்பவர்களாகவும் மாற்றமடைகின்றனர். ஆகவே பகிர்ந்தளிப்பானது சிறந்த எதிர்கால முகாமையாளர்களை உருவாக்குவதற்கு வழிவகுக்கின்றது.

### 3. ஊழியர்களை ஊக்கப்படுத்தல்

மேல்நிலை முகாமையாளர் ஒருவர் தனது கீழ்நிலை ஊழியர் ஒருவருக்கு பொறுப்பினைப் பகிர்ந்தளிக்கின்ற போது அந்த வேலையினை மாத்திரமன்றி அவர் மீதான நம்பிக்கையினையும் வலுப்படுத்துகின்றது. இது ஊழியர் மீதான உரிமை மற்றும் ஈடுபாடு ஆகியவற்றையும் மேம்படுத்துகின்றது. ஊழியர் மீதான நம்பிக்கை அதிகரிப்பதனால் ஊழியர் ஊக்குவிக்கப்பட்டு அதன் மூலம் பெறுபேறு மேம்படுத்தப்படலாம்.

### 4. வளர்ச்சிக்கு வசதியளித்தல்

அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்புக்கள் பகிர்ந்தளிக்கப்படுகின்ற போது முகாமையாளர்கள் கீழ்நிலை ஊழியர்களின் தகைமை மற்றும் ஆற்றல் ஆகியவற்றைக் கருத்திற் கொள்ள வேண்டும். இந்த வேலைப் பகிர்வு மற்றும் சிறப்புத் தேர்ச்சி ஆகியன ஒரு புதிய முயற்சியிலே தலைமை வகிக்கக்கூடிய ஒரு ஊழியப்படையினை தயார்படுத்துவதனால் நிறுவனம் வளர்ச்சியடைவதற்கு இது வழிவகுக்கின்றது.

### 5. முகாமைத்துவ அதிகார வரிசையின் அடிப்படையாகக் காணப்படுதல்

பகிர்ந்தளிப்பானது ஊழியர்களிடையே பொறுப்பு மற்றும் அதிகாரத்திற்கான உறவு முறையினை உருவாக்குகின்றது. அதிகாரத்தினுடைய பாய்ச்சலானது யார் யாருக்கு அறிக்கையிடுதல் வேண்டும் என்பதனை தீர்மானிக்கின்றது. மேலும் நிறுவனத்திலே ஒவ்வொரு பதவி நிலைகளிலும் காணப்படுகின்ற வலுவின் அளவினை அது தீர்மானிக்கின்றது.

## 6. சிறந்த ஒருங்கிணைப்பு

அதிகாரம், பொறுப்பு மற்றும் பொறுப்புக் கூறும் தன்மை ஆகியன நிறுவனத்தில் காணப்படுகின்ற பல்வேறு பதவி நிலைகளினுடைய வலு, கடமை மற்றும் பதிலளிக்கும் தன்மை ஆகியனவற்றை வரையறை செய்கின்றன. இது செயற்பாடுகள் இருமுறை மேற்கொள்ளப்படுதல் அல்லது கட்டுப்பாடற்று மேற்கொள்ளப்படுதலைக் குறைப்பதுடன் வேறுபட்ட திணைக்களங்கள் மற்றும் முகாமைத்துவத் தொழிற்பாடுகளிடையே சிறந்த ஒருங்கிணைப்பை மேற்கொள்ளவும் உதவுகின்றது.

(05 புள்ளிகள்)

## வினா 05ற்கான பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்

பொருத்தமான ஊகத்தை தெரிவு செய்வதில் கவனத்தில் கொள்ளவேண்டிய காரணிகள்

- i. கிரயம்
- ii. வேகம்
- iii. செய்தியின் தன்மை
- iv. பெற்றுக் கொள்பவர் மற்றும் அனுப்புவரின் தன்மை
- v. பின்னூட்டலுக்கான அவசியம்
- vi. செயற்பாட்டினுடைய விசால அளவு
- vii. துல்லியத்தன்மை

(05 புள்ளிகள்)

## வினா 06ற்கான பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்

### நிறுவனம் கட்டமைப்பு:

இது நிறுவன வரைபு மற்றும் பங்களிப்புக்களின் பெறுமதியை வெளிப்படுத்தும் எழுதப்படாத வலு மற்றும் செல்வாக்கு வழிமுறைகள் ஆகிய இரண்டினாலும் வரையறுக்கப்படும் கட்டமைப்பு ஆகும். நிறுவனக் கட்டமைப்பானது நிறுவன இலக்குகளை அடைந்து கொள்வதற்காக வேலைப் பங்கீடு, தொடர்புபடுத்தல் மற்றும் நிர்வகித்தல் என்பவற்றை வரையறை செய்கின்றது.

### கதைகள்:

நிறுவனம் தொடர்பாக அதற்கு உள்ளேயும் வெளியேயும் மக்கள் உரையாடும் கடந்தகால் நிகழ்வுகள் இவையாகும். இவ்வாறான கதைகளில் வணிகத்தினது எபறுமதிகள், முக்கிய நடத்தைகள் ஆகியன முக்கியப்படுத்தப்படும்.

(05 புள்ளிகள்)

## பிரிவு B இன் நிறைவு

03 கட்டாய வினாக்கள்  
(மொத்தம் 30 புள்ளிகள்)

வினா 07ற்கான பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்

(a) பாரம்பரிய (மேற்கத்தைய) முகாமைத்துவ முறைக்கும் ஜப்பானியமுகாமைத்துவ முறைக்கும் இடையிலான வேறுபாடுகள்:

	(மேற்கத்தைய) பாரம்பரிய முறை	ஜப்பானிய முறை
1	முதலாளித்துவம்	வணிகமயமாதல்
2	இலாப உச்சப்படுத்தல்	அதிகரித்த பெறுமதி சேர்ப்பு
3	வளர்ச்சியடையும் வணிகங்கள்	கம்பனியுடனான வளர்ச்சி
4	பங்குதாரர் திருப்தி	வாடிக்கையாளர் திருப்தி
5	அலுவலக முன்னுரிமைகள்	விற்பனைப்பகுதி முன்னுரிமை
6	முறைமை நோக்கு	மனிதத் தேவை நோக்கு
7	புதுமையான அணுகுமுறை	கெய்சன் அணுகுமுறை (Kaizen Approach)
8	புத்தாக்க அணுகுமுறைமேலிருந்து கீழ் நோக்கிய அணுகுமுறை	மேலிருந்து கீழ், அடி மட்டதுக்கான அணுகுமுறை
9	நிபுணர்களின் கோட்பாடுகள்	அனைத்து நபர்களான பயிற்சி
10	பெறுபேற்றை நோக்கிய தன்மை	செயற்பாடு நோக்கு
11	மேம்பட்ட தொழில்நுட்பம்	எளிமையான தொழினுட்பம்
12	உச்சமாக்கல்	தொடர்ச்சியான சவால்கள்

(04 புள்ளிகள்)

(b) சமகால முகாமைத்துவ சவால்கள்:

1. உலகமயமாக்கல்:

வணிகங்களானவை சர்வதேச ரீதியில் செயற்படுகின்றன. ஆகவே முகாமையாளர்களுக்கு புதிய வாய்ப்புக்கள் மற்றும் சவால்கள் ஏற்படுத்தப்படுகின்றன.

2. அதிக தரம் வாய்ந்த பொருள் மற்றும் சேவைகளிற்கான கேள்வி :

தற்போது தரமானது ஓர் முக்கியமான தேவைப்பாடாக மாறியுள்ளது நுகர்வோர் தாம் நுகரும் பொருட்கள் மீதான தரத்தில் முக்கிய கவனம் செலுத்து கின்றனா.

3. அதிகரித்த ஊழியப்படை பல்வகைமை மற்றும் வேறுபட்ட கலாச்சாரங்கள்:

இன்று ஊழியப்படை பல்வகைமையானது வயது, பால் மற்றும் இனத்தின் அடிப்படையில் அதிகரித்து காணப்படுகின்றது. அத்தகைய ஊழியப்படை பல்வகைமையானது முகாமையாளர்க்கு முக்கிய சவாலாக உள்ளது. வேறுபட்ட நபர்கள் வேறுபட்ட தேவை, விருப்பம் மற்றும் வலுக்களை கொண்டுள்ளமையால் இவை நிறுவனத்தை வேறுபட்ட சவால்களுக்கு இட்டுச் செல்கின்றன.

4. தொடர் தொழில்நுட்ப மாற்றம்:

தற்போது தொழில்நுட்பமானது மிக விரைவாக மாற்றமடைகின்றது. வணிகங்களானவை எண்ணியல் தொழில்நுட்பம், வலையமைபு ஆகிய புதிய தொழில்நுட்பமுறைகளை தொடர்ச்சியாக

அறிமுகப்படுத்து கின்றன. இத்தகைய தொழில்நுட்ப விருத்திகளானவை வணிகங்களிற்கு பல்வேறு சந்தர்ப்பங்களையும் சவால்னளையும் ஏற்படுத்துகின்றன.

(06 புள்ளிகள்)

(மொத்தம் 10 புள்ளிகள்)

## வினா 08ற்கான பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்

### a) நிறுவனம் ஒன்றிற்கு தந்திரோபாயத்தின் முக்கியத்துவம்

தந்திரோபாயம் மூலம் நிறுவனம் மற்றும் தொழில்துறை பற்றிய விழிப்புணர்வை பெறலாம். நிறுவனத்தின் உள் திறன்கள் மற்றும் வெளிப்புற வாய்ப்புகள் மற்றும் அச்சுறுத்தல்கள், அடிப்படை வளங்கள், போட்டி, போட்டி நிலை என்பவற்றை தந்திரோபாயம் மூலம் புரிந்து கொள்ளலாம். மற்றும் தொழில்துறை முற்கணிப்பிற்கு தந்திரோபாய உருவாக்க செயல்முறை முக்கியமாகும். மேலும், ஒரு வணிகத்தின் வளர்ச்சிக்கு, நிறுவனம் அதன் மாறும் சுற்றுச்சூழலிலிருந்து கற்றுக் கொள்ள வேண்டும், சரியான தந்திரோபாயத்தை உருவாக்குவதன் மூலம் சுழலில் ஏற்படும் மாற்றங்களுக்கு ஏற்றவாறு நிறுவனத்தால் முகம் கொடுக்க முடியும். சுழலின் மாற்றங்களுக்கு ஏற்றவாறு நிறுவனம் மாறுவதற்கு தந்திரோபாயம் முக்கியம். நிறுவனத்தின் சரியான நோக்கை அமைப்பதற்கும் மற்றும் வழிகாட்டலுக்கும் தந்திரோபாயம் அவசியம் ஆகும்.

#### 1. வணிகம் மற்றும் துறை ஆகியவற்றை விளங்கிக் கொள்ளல்

தந்திரோபாயமானது தமது வணிகம் தொடர்பில் ஒரு தெளிவான விளக்கத்தை வழங்குவதுடன் வெற்றியடைவதற்காக மேற்கொள்ளப்பட வேண்டிய செயற்பாடுகள் தொடர்பிலும் தெளிவு படுத்துகிறது. இது நிறுவனம் அதன் முக்கிய இயலுமைகள் தொடர்பில் விளங்கிக் கொள்ளவும், இடர்களைக் குறைப்பதற்காக பலவீனங்களை அடையாளம் கண்டு கொள்ளவும் உதவி புரிகின்றது. வணிகங்கள் நிகழ்காலத்திலும் எதிர்காலத்திலும் சிறந்த பெறுபேறு, உற்பத்தித்திறன் மற்றும் இலாபம் ஆகியவற்றை வழங்குவதற்கான வகையில் சரியான செயல்களில் கவனம் செலுத்தவும் வழிகாட்டுகிறது.

#### 2. வளர்ச்சியடைதல் மற்றும் உலகை மாற்றுதல்

வெளிவாரிச் சூழலில் எவ்வாறான மாற்றங்கள் இடம்பெறுகின்றன என்பதனை புரிந்துகொள்ளுதல் ஒரு தந்திரோபாயத்துக்கான தயார்ப்படுத்தலுக்கு முக்கியமாகும். அது நீண்ட கால இலாபத்தன்மை மற்றும் வளர்ச்சி ஆகியவற்றை உறுதி செய்யும். கைதொழில் மற்றும் சந்தையில் ஏற்பாடு மாற்றங்களை விளங்கிக் கொள்ளுதல் மிக அவசியமாகும்.

#### 3. முழுமையான வணிகத்துக்கும் தூரநோக்கு மற்றும் பயணத்தின் திசையைத் தீர்மானித்தல்

அனைத்து நிறுவனங்களும் அவற்றின் ஊழியர்களும் தமது நோக்கங்கள், தாம் அடைய வேண்டிய மட்டங்கள் மற்றும் அதனை அடைந்து கொள்வதற்கான வழிமுறைகள் தொடர்பில் விளங்கிக் கொள்ள வேண்டும். தந்திரோபாயமற்ற வணிகம் ஒன்றின் நடவடிக்கை ஊழியர்களை பாலைவனத்தில் விட்டுவிட்டு நீரின் அமைவிடங்களை தேடுமாறு கேட்பதற்கு ஒப்பானதாகும். நோக்கங்கள் மற்றும் அடைவுகளைப் பற்றித் தெரியாதவிடத்து ஊழியர்கள் ஒரு செயல்முறையில் இருந்து மற்றோர் செயல்முறைக்கு என எந்த அடிப்படையும் இன்றி முன்னுரிமைகள் இன்றி அலைந்து திரியக் கூடும்.

(06 புள்ளிகள்)

b) அன்சொப் கட்டமைப்பிலுள்ள தந்திரோபாய மாற்றீடுகள்:

- i. **உற்பத்தி மேம்படுத்தல்-** இது ஏற்கனவே உள்ள வாடிக்கையாளர்களுக்காக புதிய உருவாக்குதலைக் குறிக்கும். வணிகத்தினுடைய இயலுமைகள் வெறுமனே உற்பத்தி மேம்படுத்தலுடன் மாத்திரமன்றி வாடிக்கையாளர்களின் பிரத்தியேக திருப்தியுடன் வெற்றிகரமாக இணக்கம் அடையுமாபின்பின் இது மேலும் வெற்றிகரமானதாக அமையும். இது முற்றிலும் புதிய உற்பத்தியுடன் தொடர்பு படுவதால் இது சந்தைத் தள்ளுகை தந்திரோபாயத்திலும் பார்க்க இடர் கூடியது ஆகும்.
- ii. **பன்முகப்படுத்தல்-** நான்கு மாற்றுத் தீர்மானங்களிலும் இடர் கூடிய முறை இதுவாகும். இது உற்பத்தி உருவாக்கல் இரண்டையும் உள்ளடக்குவதால், நிறுவனத்தின் பிரதான திறன்களுக்கு அப்பால் செயற்பட வேண்டி இருக்கும். ஆகவே இது இந்த மாதிரியில் "தற்கொலை கட்டம்" எனக் குறிப்பிடப்படும். இருப்பினும், கூடிய இடரானது கூடிய திரும்பலினால் செய்யப்படின, பன்முகப்படுத்தல் ஒரு அறிவுபூர்வமான தெரிவு ஆகும். மேலும் இது ஒரு சந்தைத் தலைமை வணிகமாக இருப்பதற்கும், கவர்ச்சிகரமான துறையினுள் நுழைவதற்கும் மற்றும் ஒட்டுமொத்த வணிகச் சேர்க்கை இடரைக் குறைப்பதற்கும் இது உதவலாம். எவ்வாறெனினும், நிறுவனமானது தொடர்புபட்ட பன்முகப்படுத்தல் மற்றும் தொடர்புபடாத பன்முகப்படுத்தல் என்கின்ற இரு வகையான முறைகளில் இதனைப் பின்பற்றலாம்.
  - **கிடையான அல்லது தொடர்புபட்ட பன்முகப்படுத்தல்** - போட்டியாளர் வணிகங்களைக் கையகப்படுத்தல் அல்லது உள்ளக ரீதியாக புதிய பொருட்கள் சேவைகளை உருவாக்குதல் மூலமாக பிரதான வணிகத்துடன் தொடர்புபட்ட அல்லது ஒத்த பொருட்கள் சேவைகளை சேர்த்தலே இதுவாகும்.
  - **பரந்தவணிக அல்லது தொடர்பற்ற பன்முகப்படுத்தல் (நிலைக்குதான ஒருங்கிணைப்பு)**- ஏற்கனவே உள்ள வணிகத்துக்கு எதுவிதமும் தொடர்பில்லாத வணிக நடவடிக்கைகளை அறிமுகப்படுத்தும் முறை இதுவாகும். தொடர்புபட்ட பன்முகப்படுத்தலினை விட தொடர்பற்ற பன்முகப்படுத்தல் இடர் கூடிய தந்திரோபாயம் ஆகும்.

(04 புள்ளிகள்)

(மொத்தம் 10 புள்ளிகள்)

வினா 09ற்கான பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்

a) வெற்றிகரமான மாற்றம் ஏன்றிற்கான காரணிகள்:

- **மாற்றத்துக்கான தேவை** - மாற்றத்துக்கான தேவை காணப்படுதல் அவசியமாகும். நிறுவனத்திலே எதிர்பார்க்கப்பட்ட பெறுபேற்றுக்கும் உண்மையான பெறுபேற்றுக்கும் இடையில் ஒரு வேறுபாடு காணப்படுகின்ற போது முகாமையாளர்கள் மாற்றத்துக்கான தேவையை இனம் கண்டு கொள்கின்றனர்.
- **மாற்றமடைதல்** - தீர்மானம் மேற்கொள்பவர்கள் எதிர்ப்பு கூறப்பட்ட மாற்றத்துடன் இணங்கிச் செல்வதற்கு முடிவெடுக்கும் போது மாற்றம் உருவாகுகிறது. பிரதான ஊழியர்கள் மற்றும் முகாமையாளர்கள் மாற்றத்துக்கு ஒத்துழைப்பு வழங்குதல் அவசியமாகும்.
- **வளங்கள்** - மாற்றம் தானாக ஏற்படுத்தப் படுவதில்லை. அதற்கு வளங்கள், நேரம், வடிவமைப்பு,



திட்டமிடல் மற்றும் அமுல்படுத்தல் என்பன அவசியமாகும். வழக்கமான பாதீட்டு ஒதுக்கீட்டு வரையறைகளைக் கடந்து செயற்படும் முகாமையாளர்களுக்கு விசேட நிதி ஒதுக்கீடு தேவைப்படும். ஏனைய மாற்றங்கள் அமுல்படுத்தலின் பின்னரான சுய நிதியிடல் எனப்படும்.

(06 புள்ளிகள்)

b) **உள்கை அக்கறை உள்ள தரப்பினர்கள்:**

உரிமையாளர்கள், முகாமையாளர்கள், ஊழியர்கள்

- **உரிமையாளர்கள்** - இவர்கள் முதலீட்டுத் தீர்மானத்திலும் முகாமைத்துவ தீர்மானத்திலும் செல்வாக்கு செலுத்துகின்றனர் வணிகத்தில் இவர்கள் முக்கிய தரப்பினர்களாவர்.
- **முகாமையாளர்கள்** - இவர்கள் முகாமைத்துவ தீர்மானங்கள், வளங்களின் ஒதுக்கீடு, ஊழியர்கள் மீதான கட்டுப்பாடு மற்றும் வணிகநடவடிக்கைகளை கட்டுப்படுத்தும் நடவடிக்கைகளில் செல்வாக்கு செலுத்துகின்றனர்.
- **ஊழியர்கள்** - முகாமையினால் எடுக்கப்பட்ட தீர்மானங்களை நடைமுறைப்படுத்தல் மற்றும் வணிக நடவடிக்கைகளில் நாளாந்த நடவடிக்கைகளில் இவை செல்வாக்கு செலுத்துகின்றன.

(04 புள்ளிகள்)

(மொத்தம் 04 புள்ளிகள்)

AA2  
SRI LANKA

பிரிவு C இன் நிறைவு

கட்டாய வினா

(மொத்தம் 25 புள்ளிகள்)

## வினா 10ற்கான பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்

- a) தரப்பட்ட விடயங்களின்படி, பிரியந்த ஹோல்டிங்ஸ் லிமிட்டெட்டின் தாபகரான திரு. பிரியந்த என்பவர் நிலைமாற்றல் தலைமைத்துவத்தினை பின்பற்றுவதுடன் புதிதாக நியமனம் செய்யப்பட்ட குழுமப் பிரதம நிறைவேற்று அதிகாரி திரு. ஒஸ்ரின் கொடுக்கல் வாங்கல் தலைமைத்துவத்தினை பின்பற்றுகின்றார்.

முகாமைத்துவக் கோட்பாடுகளின் அடிப்படையில் நிலைமாற்றல் தலைமைத்துவம் மற்றும் கொடுக்கல்வாங்கல் தலைமைத்துவம் ஆகியன ஒன்றுக்கு ஒன்று எதிரானவை ஆகும். கொடுக்கல்வாங்கல் தலைமைத்துவமானது தொழிற்பாடுகளின் சாதாரண பாய்வினைப் பேணுவதற்காக மேற்கொள்ளப்படுகின்றது. கொடுக்கல்வாங்கல் தலைவர்கள் ஊழியர்களை சிறந்த வகையில் செயற்பட வைப்பதற்காக ஒழுக்காற்று வலு மற்றும் ஊக்குவிப்புக்களைப் பயன்படுத்துகின்றனர். கொடுக்கல்வாங்கல் என்பது வெகுமதிகள் மூலம் பெறுமதிகளை உருவாக்குகின்ற செயற்பாடாகும். நிலைமாற்றுத் தலைவர் நாளாந்த செயற்பாடுகளைப் பின்தொடர்ந்து தனது வணிகத்தினை அல்லது திணைக்களத்தினை அல்லது வேலைக்குழு வினை அடுத்த மட்டப் பெறுபேற்றை அடையும் வெற்றிப் பாதைக்கு கொண்டு செல்வதற்காக திட்டமிடுவர். நிலைமாற்றல் தலைமைத்துவமானது குழு உருவாக்கல், ஊக்குவிப்பு மற்றும் பல்வேறு மட்டங்களிலான ஊழியர்களுடன் ஒன்றிணைந்து செயற்படல் மூலம் சிறந்த மாற்றத்தினை ஏற்படுத்துவதனை நோக்காக கொண்டிருக்கின்றது. கொடுக்கல்வாங்கல் தலைமைத்துவமானது இலக்குகள் மற்றும் ஊக்குவிப்புக்களை உருவாக்கி உயர்ந்த பெறுபேறுகளை நோக்கி கீழ்நிலை ஊழியர்கள் மீது அழுத்தம் செலுத்தும் அதே வேளை ஊழியர்களுக்கு தனிப்பட்ட மற்றும் தொழில்சார் விருத்திகளுக்கான சந்தர்ப்பங்களையும் வழங்குகிறது. இரண்டுக்கும் இடையேயான வேறுபாடானது பின்வரும் அட்டவணை மூலம் சுருக்கமாகக் கூறப்படலாம்.

கொடுக்கல்வாங்கல் தலைமைத்துவம்	நிலைமாற்றல் தலைமைத்துவம்
முயற்சி மற்றும் வெகுமதிகளுக்கு இடையேயான தொடர்பு பற்றி தலைவர்கள் அறிந்திருப்பர்.	தலைவர்கள் ஊழியர்களுடைய வழமையான இயலுமைக்கு அப்பால் வேலை செய்விப்பதற்காக அவர்களிடையே ஊக்குவிப்பை உருவாக்கி பரிமாற்றத் தொடர்புகள் மூலம் பெறுபேற்றினை அடைகின்றனர்.
தலைவர்கள் பொறுப்பு வாய்ந்தவர்களாக உள்ளதுடன் அதன் நோக்கமானது நடைமுறைப் பிரச்சனைகளுடன் ஈடுகொடுத்தலாகும்.	தலைவர்கள் முன்னோக்கிய சிந்தனை கொண்டவர்களாகவும் கீழ்நிலை ஊழியர்களிடையே புதிய எதிர்பார்ப்புக்களை உருவாக்குபவர்களாகவும் உள்ளனர்.
தலைவர்கள் வழக்கமான தூண்டுதல் அளித்தல், வெகுமதி அளித்தல், தண்டனை மற்றும் தடைகள் மூலம் கீழ்மட்ட ஊழியர்களைக் கட்டுப்படுத்துவர்.	தலைவர்கள் தூண்டுதல் அளிக்கக்கூடிய ஆற்றல், தனிநபர் மீதான அக்கறை, புலனறிவு விடயங்கள் மற்றும் திட்டமிட்ட செல்வாக்கு ஆகியவற்றின் மூலம் வேறுபடுகின்றனர்.

தலைவர்கள் கீழ்நிலை ஊழியர்களுக்கான இலக்குகளை உருவாக்கி வெகுமதிகளை அறிவித்து அதன் மூலம் பெறுபேற்றினைப் பெற்றுக் கொள்வர்.	தலைவர்கள் கீழ்நிலை ஊழியர்களுக்கான கற்றல் வாய்ப்புக்களை உருவாக்கி பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதற்கு அவர்களை அனுமதிக்கின்றனர்.
தலைமைத்துவத்தின் வெற்றியானது சிறந்த பேரம் பேசுதல் மூலம் ஊழியர்களை பெறுபேற்றினை அடைய வைக்கும் தலைவரது ஆளுமையின் வலுவிலே தங்கியுள்ளது.	தலைவர்கள் கீழ்நிலை ஊழியர்களது சுய அக்கறைக்கு அப்பாற்பட்ட இலக்குகள் நோக்கி அவர்களை ஊக்கப்படுத்துகின்றனர்.

(08 புள்ளிகள்)

**b) கவனத்தில் கொள்ளப்பட வேண்டிய ஊக்கப்படுத்தல்:**

நிறுவனமானது இரு காரணிக் கோட்பாட்டை பயன்படுத்தி ஊழியர்களை ஊக்குவிக்க முடியும். இக் கோட்பாட்டின் அடிப்படையில் நிறுவனம் முதலில் நிதிக்காரணிகள் உள்ளடங்கலான ஆரோக்கியக் காரணிகளை பயன்படுத்தி ஊழியர்களின் வேலை அதிருப்தியை குறைக்க வேண்டும். அடுத்து ஊக்குவித்தல் காரணிகளான பிரத்தியேக வளர்ச்சிக்கான சந்தர்ப்பம், பின்னூடல் மற்றும் ஏனைய காரணிகளை பயன்படுத்தல் வேண்டும்.

நிறுவனமானது ERG கோட்பாட்டையும் சமனான முறையில் பயன்படுத்தலாம். ERG கோட்பாட்டின் அடிப்படையில் நிறுவனத் தேவைகளை மூன்று வகையில் வகைப்படுத்த முடியும்.

- **நிலைத்த தன்மைக்கான தேவை** - பௌதீக மற்றும் வளர்தியான நலனிற்கான தேவை
- **தொடர்புகளுக்கான தேவை** - நபர்களுக்கிடையிலான தொடர்புகளை திருபதிப்படுத்துவதற்கான தேவை
- **வளர்ச்சிக்கான தேவை** - தனிநார் புத்தாக்கம் மற்றும் வளர்ச்சிக்கான தேவை

முகாமையாளர்கள், ஊழியர்களின் நிரப்பப்பட்டாத / அடையப்பட்டாத தேவைகளை அடையாளங்கண்டு அவற்றை புரணப்படுத்திக் கொள்வதற்கான நிகழ்ச்சிகளை ஆரம்பித்தல்.

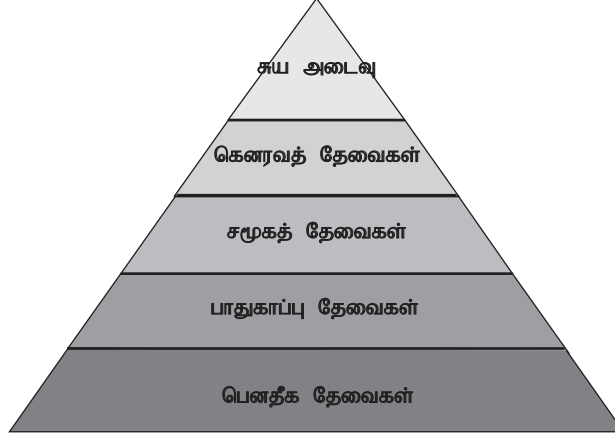
சமத்துவ கோட்பாடானது ஒரு ஊழியருக்கான கொடுப்பனவானது போதுமான தக்க வேளையில் அவர்களை ஊக்கு விப்பதற்கான வழிவகைகளை குறிக்கின்றது.

அவையாவன:

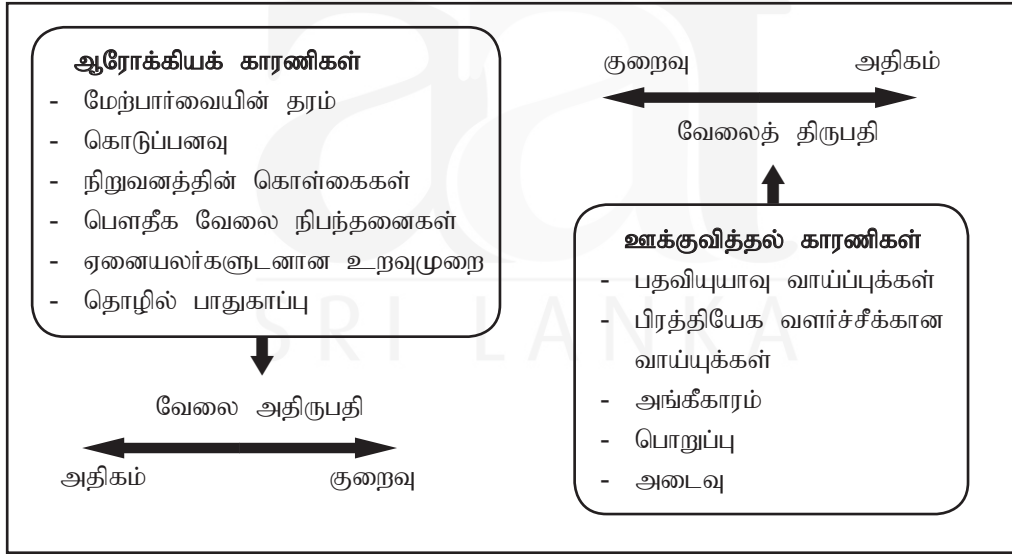
- முகாமையாளர் வெளியீடு / கொடுப்பளவு / சலுகைகளை அதிகரித்தல்
- நடத்தைகளிலான மாற்றம்
- ஏப்பிடும் ஊழியர்களுடனான சமத்துவத்தை மாற்றம் செய்தல்.

சமத்துவத்தை நிர்ணயித்தலும் சமத்துவக் கோட்பாட்டின்படி ஊழியர்களை ஊக்கப்படுத்தும் ஒரு பொறிமுறை ஆகும்.

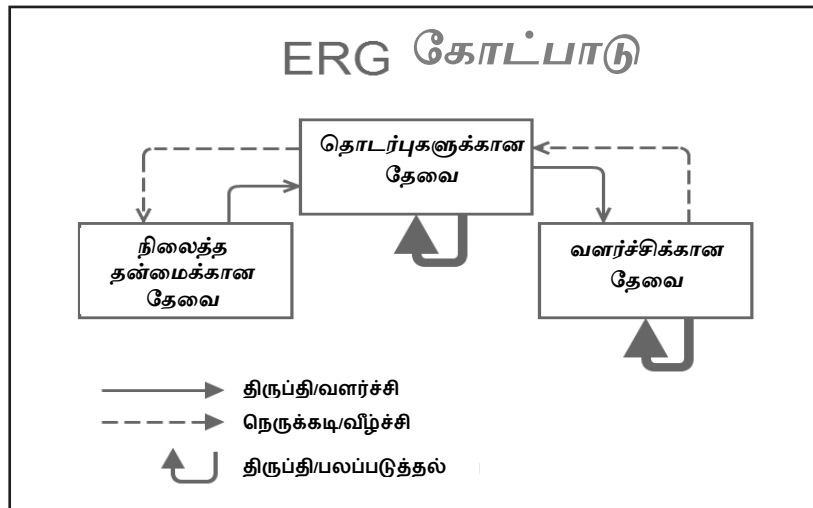
1. தேவைக் கூம்பாகம்



2. இரு காரணிக் கோட்பாடு



3. ERG கோட்பாடு



#### 4. McClelland's Acquire Needs Theory:

மக்லெல்லண்ட் கோட்பாடுகள் பொதுவாக மூன்று தேவைக் கோட்பாடுகள் அல்லது கற்கப்பட்ட தேவைக் கோட்பாடுகள் எனக் குறிப்பியிடும்.

- i. அடைவுக்கான தேவை
- ii. அங்கீகாரம்
- iii. வலு

(12 புள்ளிகள்)

#### c) நிறுவன கலாச்சாரத்தின் முக்கியத்துவம்:

- கலாச்சாரமானது நிறுவனத்தில் ஒற்றுமையை தேற்றுவிக்கின்றது இது வெவ்வேறுபட்ட தரப்பினருக்கு, அவர்களின் பல்லினத்தன்மையை பாராது ஒருமித்த வழிகாட்டலை வழங்குகின்றது.
- கலாச்சாரமானது ஊழியர்களில் விசுவாசத் தன்மையை தேற்றுவிக்கின்றது. உண்மையை கலாச்சாரத்தை அனுபவிக்கும் ஊழியர்கள் அக கலாச்சாரத்திற்கு விசுவாசம் மிக்கவர்களாக இருப்பார்கள்.
- ஒரு பலமான சிறந்த கலாச்சாரத்தின் முக்கிய நன்மையானது நியாயமான போட்டியை ஏற்படுத்தல் ஆகும். முக்கியாக வெளியக் ஊழியச் சந்தையலிருந்து ஊழியர்களை கவர்ந்து கொள்வதற்கும் மற்றும் தக்கவைத்து கொள்வதற்கும் கலாச்சாரமானது ஒரு பலமான மூலமாகும்.
- நிறுவனக் கலாச்சாரமானது வணிகத்திற்கு அடையாளத்தை தேற்றுவிக்கின்றது. இது நிறுவனத்தை ஏனைய வணிகங்களிலிருந்து வேறுபடுத்துகின்றது. நிறுவனமானது கலாச்சார அடையாளப்படுத்தலை அதன் பொருட்களிற்கான பண்டக்குறி உருவாக்கத்துக்கு பயன்படுத்தல்.
- நிறுவனக் கலாச்சாரம் ஊழியர்களுக்கு சில அறிவுறுத்தல்கள் மற்றும் திசைமுகப்படுத்தல்களை வழங்குகின்றன. ஒவ்வொருவரும் தமது பொறுப்புக்கள் மற்றும் வகிபாகங்கள் எவை என்பதை விளங்கிக் கொண்டு வழங்கப்பட்ட கால எல்லைக்குள் எவ்வாறு இலக்குகளை அடைத்து கொள்வது என்பதை தீர்மானிக்கின்றனர்.

(05 புள்ளிகள்)

(மொத்தம் 25 புள்ளிகள்)

பிரிவு D இன் நிறைவு

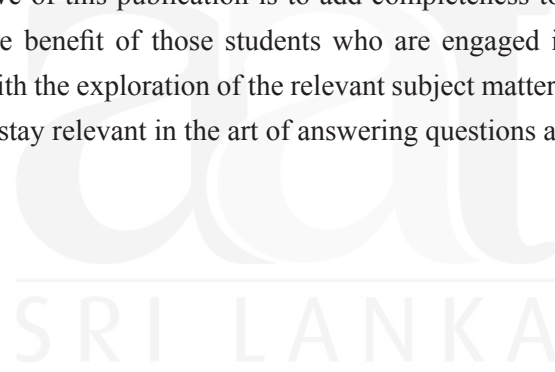
---

***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.



---

© 2018 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)*