



இலங்கை கணக்கீட்டுத் தொழில்நுட்பவியலாளர் கழகம்

AA2 பரீட்சை - ஜூலை 2019

(July 2019 Examination – AA2 Level)

வினாக்களும் விதந்துரைக்கப்பட்ட விடைகளும்
பாட இலக்கம் : **AA26**

**வியாபார முகாமையும் தந்திரோபாயமும்
(BMS)**

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

தொ.பே - 011 2 559 669

கல்வி மற்றும் பயிற்சிப் பிரிவின் ஒரு வெளியீடு

இலங்கை கணக்கீட்டுத் தொழில்நுட்பவியலாளர் கழகம்
கல்வி மற்றும் பயிற்சிப் பிரிவு

AA2 பரீட்சை – ஜூலை 2019
(AA26) வியாபார முகாமையும் தந்திரோபாயமும்
பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்

பத்து (10) கட்டாய வினாக்கள்
(மொத்தம் 20 புள்ளிகள்)

பகுதி A

வினா 01 இற்கான பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்

வினா	விடை
1.1	(2)
1.2	(4)
1.3	(3)
1.4	(2)
1.5	(1)
1.6	தவரு
1.7	சரி
1.8	சரி
1.9	சரி
1.10	தவரு

(ஒவ்வொன்றிற்கும் 02 புள்ளி வீதம் மொத்தம் 20 புள்ளிகள்)

பிரிவு A இன் நிறைவு

வினா 02 இற்கான பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்

அத்தியாயம் 1 – வணிக முகாமைத்துவத்திற்கான அறிமுகம்

முகாமைத்துவ மட்டங்கள்

1. கீழ்மட்ட முகாமையாளர்கள் முகாமைத்துவமல்லாத ஊழியர்கள், எழுதுவினைஞர்நிலை ஊழியர்கள் மற்றும் செயற்பாட்டு நிலை ஊழியர்களினது நாளாந்தக் கடமைகளை கண்காணிப்பதற்கு பொறுப்பு மிக்கவர்களாவர்.

Eg. மேற்பார்வையாளர்கள்

2. இடைநிலை முகாமையாளர்கள் முதல்நிலை முகாமையாளர்களை மேற்பார்வை செய்வர். நிறுவனத்தினுடைய இலக்குகள் நோக்கங்களை அடைவதற்காக புதிய வழிமுறைகளை அடையாளம் காண்பதற்காக இவர்கள் முதல்நிலை முகாமையாளர்களுடன் சேர்ந்து செயற்படுவர். இவர்களால் உச்ச மட்ட முகாமைத்துவத்திற்கு மேற்கொள்ளப்படும் பரிந்துரைகளும் சிபார்சுகளும் நிறுவனத்தினுடைய செயற்பாட்டுப் பெறுபேற்றினை அதிகரித்து அதன் மூலம் அதிகரித்த வருமானத்திற்கு வழிவகுக்கலாம்.

Eg. சூனை முகாமையாளர் பிரிவு திணைக்கள தலைவர்

3. உயர்மட்ட முகாமையாளர்கள் நிறுவனத்திலே காணப்படுகின்ற அனைத்து நிறுவனங்களினுடைய பெறுபேற்றிற்குப் பொறுப்பாக இருந்து அதன் மூலம் அவர்கள் அனைத்து திணைக்களங்களிடையேயும் பொறுப்பினைக் கொண்டிருக்கின்றனர். நிறுவனத்தினுடைய வெற்றி அல்லது தோல்விக்கு உச்சப் பொறுப்பினைக் கொண்டிருப்பவர்கள் இந்த உயர்மட்ட முகாமையாளர்களே ஆவார். நிறுவனத்தினுள்ளே மேற்கொள்ளப்படும் வெற்றியளிக்காத நடைமுறைப்படுத்தல்கள் தொடர்பில் இவர்களிடமே விளக்கங்கள் கோரப்படும்.

Eg. நிறைவேற்று அதிகாரி, முகமமைக் குழு, பொது முகாமையாளர்

(மொத்தம் 05 புள்ளிகள்)

வினா 03 இற்கான பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்

- (a) அதிகாரவியவின் பண்புகள்

அத்தியாயம் 02 – முகாமைத்துவத்தினுடைய வரலாற்று ரீதியான நோக்கு

- (a) சிறப்புத் தேர்ச்சி
- (b) ஆதிகாரக் கட்டமைப்பு
- (c) விதிகள்
- (d) நபர் சாராத் தன்மை
- (e) நியமன அதிகாரிகள்

- (f) தொழில் அதிகாரிகள்
 (g) முழு நேர் அதிகாரிகள்
 (h) பொது மற்றும் தனிப் பிரிவுகள்

(03 புள்ளிகள்)

(b)

அதிகாரவியலில் எதிர்பார்க்கப்படுகின்ற சவால்கள்

- இது வேலைத்தாள்களிலான வேலை நிலைக்கு இட்டுச் செல்லும்
- ஊழியர்களின் மெதுவான பங்களிப்பு
- ஊக்குவித்தல் இன்மை
- முறையற்ற உறவுமுறைகளிற்கான அடையாளமின்மை
- இறுக்கமான விதிமுறைகளட மற்றும் ஒழுங்குட்டுத்தல்களால் செயற்பாட்டு வினைத்திறன் பாதிக்கப்பட்டமை
- மெதுவான தொடர்பாடல்
- மாற்றங்களுக்கு மெதுவான நுலங்கள்

(02 புள்ளிகள்)

(மொத்தம் 05 புள்ளிகள்)

வினா 04 இற்கான பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்

அத்தியாயம் 04 – நிறுவன திட்டமிடல்

சுமல் ஆய்வானது திட்டமிடலானாகள் எதிர்கால் நிலைமைகளை எதிர்வு கூறுவதற்காக, பொருளாதார நிலமைகள், போட்டியானர்கள் மற்றும் வாடிக்கையாளர்கள் ஆகியோரது இக்கட்டபின துழ்நிலைகள் தொடர்பான தெனிலைவ கொண டிகுத்தலுடன் தொடர்பானதாகும்.

1. இன்றைக வணிக சுமுவில் ஏற்படும் விரைவான மாற்றங்கள் இடம்பெறுவதாலும், அவை வணிக நிறுவனங்கள் மீது அதிக பாதிப்பை ஏற்படுத்துவதாலும், சுமல் ஆய்வானது முக்கியமானதாகும்.
2. சுமல் ஆய்வினை அடையானம் காண, வணிகம் மற்றும் சுமுவிலால் ஏற்படும் பாதிப்பை அடையானம் காணல் அவசியம். சுமல் ஆய்வானது தந்திரோபாய தேவைகளிற்கான தகவல்களை சேகரித்தல், பகுப்பாயவு செய்தல் மற்றும் பரவலாக்கல் செய்முறை ஆகும்.
3. PEST ஆய்வாகது பேரின சுமல் காரணிகளின் கோட்பாட்டை விரப்பதுடன் இது உயர்மட்ட முகாமைக்கு அவசியமானதாகும். சுந்தை வளர்ச்சி அல்லது வீழ்ச்சி, வணிக நிலைமை, சந்தர்பங்கள் மற்றும் வழிநடத்தல் போன்றவற்றை அறிந்து கொள்ள இது ஓர் பயனுள்ள கருவி ஆகும்.
4. SWOT மற்றும் PEST பகுப்பாய்வானது புதிய பொருள் ஒன்றிற்கான சந்தை கருன் துழை வதற்கான தீர்மானத்தை பாதிக்கும் உள்ளக மற்றும் வெளியக காரணிகள் பற்றி வெளிப்படுத்தும்

வினா 05 இற்கான பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்

அத்தியாயம் 05 – நிறுவன தீர்மானம் மேற்கொள்ளல்

1. தீர்மானம் எடுத்தலானது முகாமைத்துவ செயன்முறையில் திட்டமிடல் கட்டத்திற்குப் பின்னர் இடம்பெறுகின்றது. திட்டமிடல் செயன்முறையில் அடையாளம் காணப்பட்ட வணிகத்தின் நோக்கங்கள் அடையப்படுவதற்கான நடவடிக்கைகளைத் தீர்மானிப்பதற்கு இது உதவுகின்றது. ஆகவே தீர்மானம் எடுத்தல் என்பது முழுமையான முகாமைத்துவ செயற்பாட்டுக்கு வசதியளிக்கின்றது. உண்மையில் தீர்மானம் எடுத்தல் என்பது ஒரு திட்டமிடல் வகை ஆகும். பிரத்தியேகமான நோக்கங்களை அடைவதற்காக வளங்களை அர்ப்பணிக்கின்ற ஒரு திட்டத்தின் வகையே தீர்மானம் எடுத்தல் ஆகும். மேலும் தீர்மானம் எடுத்தலானது ஏனைய முகாமைத்துவ நடவடிக்கைகளாகிய ஒழுங்கமைத்தல், ஊழியரிடல், ஒருங்கிணைத்தல், தொடர்பாடல் ஆகியவற்றிலும் முக்கியமானதாகக் காணப்படுகின்றது.
2. தீர்மானம் எடுத்தல் ஒரு தொடர்ச்சியான செயற்பாடாகும். அதிகாரக் கட்டமைப்பின் அனைத்து மட்டங்களிலுமுள்ள அனைத்து முகாமையாளர்களும் தமக்கு வழங்கப்பட்டுள்ள பொறுப்புக்களின் அடிப்படையில் தீர்மானம் எடுத்தல் முக்கியமானதாகும். தொடர்ச்சியான தீர்மானம் எடுத்தல் காரணமாக நடவடிக்கைகள் பின்தொடரப்பட்டு நிறைவேற்றப்படலாம்.
3. தீர்மானம் எடுத்தலானது நிறுவனத்தின் புதிய பிரச்சினைகள் மற்றும் சவால்களை வெற்றிகரமாக எதிர்கொள்வதற்கு உதவுகின்றது. வெளிவாரி சூழலில் எதிர்வுகூறப்படாத மாற்றங்கள் காரணமாக புதிய சவால்கள் உருவாகலாம். ஆகவே அவ்வாறான சவால்களை பயனுறுதி வாய்ந்த முறையிலே எதிர்கொள்வதற்கு பொருத்தமான தீர்மானங்கள் இன்றியமையாதவையாகும்.
4. தீர்மானம் எடுத்தல் என்பது ஒரு சிக்கலான செயன்முறையாகும். தீர்மானம் எடுத்தல் என்பது அத்தியாவசியமான செயன்முறையுமாகும். முகாமையாளர்கள் தாம் சரியான தீர்மானம் எடுக்கின்றோம் என்பதை உறுதிப்படுத்தும் அதேவேளை விரைவாகவும் பயனுறுதி வாய்ந்த முறையிலும் தீர்மானத்தினை மேற்கொள்ளுதல் வேண்டும். சரியான தீர்மானத்தை எடுப்பதன் மூலம் நிறுவனத்தினை வெற்றிப் பாதையில் இட்டுச் செல்வதுடன், பிழையான தீர்மானங்கள் நிலையற்ற தன்மை மற்றும் நட்டத்திற்கு வழிவகுக்கக் கூடும்

வினா 06 இற்கான பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்

அத்தியாயம் 12 – மாற்றத்தினை முகாமை செய்தல்

1. திட்டமிடப்பட்ட மாற்றம்

நிறுவன மாற்றமானது சூழலினைக் கவனமாக ஆய்வு செய்த பின்னரே திட்டமிடப்படுகிறது. திட்டங்கள் நிறுவனம் தொழிற்படும் சூழல் ஸ்திரமானது அல்லது எதிர்வு கூறக் கூடியது (தற்போதைய நிலைமையில் உள்ளவாறே) என்கின்ற எடுகோளிலேயே மேற்கொள்ளப்படுகின்றன. இதன் போது முன்னரே திட்டமிடப்பட்ட, புத்திசாதுரியமான, முறைசார்ந்த மையப்படுத்தப்பட்ட மாற்றத்திற்கே முக்கியத்துவம் வழங்கப்படுகிறது.

2. அவசர மாற்றம்

மிகவும் நிச்சயமற்ற சூழல் நிலைமைகளில் நவீன வணிகங்களில் திட்டமிட்ட மாற்ற அணுகுமுறையானது பொருத்தமற்றது என சவால் விடுக்கப்படுகிறது. அவசர மாற்ற அணுகுமுறையில் மாற்றமானது தொடர்ச்சியானது, எதிர்வு கூற முடியாததும் வரையறுக்க முடியாததும் மற்றும் சூழல் மாற்றங்களுக்கு ஏற்ப தொடர்ச்சியாக இணக்கப்பாட்டை உருவாக்கும் செயற்பாடு என்னும் நோக்கினை அடிப்படையாகக் கொண்டுள்ளது. அவசர மாற்ற அணுகுமுறையானது நிறுவனம் தொழிற்படும் சூழல் நிலையற்றது, எதிர்வு கூற முடியாதது மற்றும் நிறுவனத்தினால் கட்டுப்படுத்த முடியாதது என்னும் எடுகோள்களை அடிப்படையாகக் கொண்டது ஆகும். ஒரு முன்னரே வரையறுக்கப்பட்ட தந்திரோபாயதிலும் பார்க்க நிலைமைகளுக்கு ஏற்ப ஊழியர்கள் தொடர்பாடல்கள் மற்றும் ஆலோசனைகள் மூலம் வழிமுறைகளை பின்பற்றுதலே சிறந்ததாகும்.

3. வளர்ச்சிமுறை மாற்றம்

வளர்ச்சிமுறை மாற்றமானது விற்பனை வளர்ச்சி அல்லது தொழிநுட்ப விருத்தி போன்ற சூழல் போக்குகளுக்கு ஏற்ப ஏற்படுத்தப்படும் மாற்றங்களை உள்ளடக்கும். இது இறுதி வெளியீட்டை நோக்கி மேற்கொள்ளப்படும் ஒரு சிறிய மேம்பாட்டைக் குறிக்கும். வணிகச் சூழலில், வேலை செய்யும் முறைகளில் படிப்படியாக மாற்றங்களை ஏற்படுத்திச் செல்லுதல் நடைமுறையில் உள்ள சக்தி மூலங்கள் மற்றும் வேலை நுட்பங்களை ஆபத்தானவையாக மாற்றுவதில்லை.

4. படிமுறை மாற்றம்

படிமுறை மாற்றம் என்பது ஒரு குறித்த காரணி ஒன்றின் போக்கு நிறுத்தப்பட்டு நிறுவனத்தின் நடவடிக்கையிலே மேல்நோக்கிய அல்லது கீழ்நோக்கிய எதிர்பார்க்கப்படாத பாய்ச்சல் ஒன்று ஏற்படுத்தப்படும். படிமுறை மாற்றமானது முன்கூட்டியே திட்டமிடப்பட முடியாது.

5. நிலைமாறல் மாற்றம்

ஜொன்ஸன் மற்றும் ஸ்கோல்ஸ் (2002 (Johnson and Scholes (2002)) ஆகியோர் நிலைமாற்ற முறை என்கிற மேலுமொரு மாற்ற முறைமையை விளக்கி இருக்கின்றனர். இங்கு ஒரு கட்டமைப்பு மாற்றம் அவசியமாக உள்ள போது, நிறுவனம் தற்போது உள்ள கட்டமைப்புக்கு அப்பால் செயற்படும். இதன்போது மாற்றமானது வெற்றிகரமாக மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும் எனில் ஒரு பாரிய கலாசார நகர்வு அவசியம் என்பது தெளிவாகிறது.

(மொத்தம் 05 புள்ளிகள்)

பிரிவு B இன் நிறைவு

03 கட்டாய வினாக்கள்
(மொத்தம் 30 புள்ளிகள்)

பகுதி C

வினா 07 இற்கான பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்

அத்தியாயம் 02 – முகாமைத்துவத்தினுடைய வரலாற்றுரீதியான நோக்கு

(a)

- மனிதக் காரணிகளின் மீதான மிகையான முக்கியத்துவம் மற்றும் மிகையான தங்கியிருத்தல்
- கூடுதலான சேர்ந்தியங்கும் தன்மை கட்டுப்பாட்டு பிரச்சினைகளை ஏற்படுத்தக்கூடும்.
- சிக்கலான ஊழியர்களது நடத்தைகள் முகாமையாளர்களுக்கு குழப்பத்தை ஏற்படுத்தக்கூடும்
- அதிகளவான சமூகத்தொடர்புகள் மற்றும் முறைசாரா உறவுகள் மூலமாக உற்பத்தித்திறன் குறைவடையலாம்.
- முறைசாரா நிறுவனங்கள் முகாமைத்துவ பிரச்சினைகளுக்கு இட்டுச்செல்லலாம்
- முகாமைத்துவத்தினை ஒரு முழுமையான முறைமையாக கருத்தில் கொள்ளாமை

(05 புள்ளிகள்)

(b)

- கணிதவியல் எதிரவு கூறல் (Mathematical Forecasting)
- நேர்கோட்டு நிகழ்ச்சி வடிவமைத்தல் (Liner programming)
- இருப்பு மாதிரியிடல் (Inventory modeling)
- வலையமைப்பு மாதிரிகள் (Network models)
- வரிசையிடல் கோட்பாடு (Queuing theory)
- உருவகமாக்கல் (Simulations)

(05 புள்ளிகள்)
(மொத்தம் 05 புள்ளிகள்)

வினா 08 இற்கான பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்

அத்தியாயம் 06 –நிறுவனக் கட்டரம்பு மற்றும் வடிவமைப்பு

(a)

அதிகாரம் என்பது மேல்மட்ட ஊழியர் ஒருவருக்கு கீழ் ஊழியர்கள் மீது கட்டளை இடுவதற்காக வழங்கப்பட்டுள்ள சட்டரீதியான உரிமையாகும். அதேவேளை பொறுப்பு என்பது ஒருவருக்கு வழங்கப்பட்டுள்ள வேலைகளை அதற்கான நியமங்களுக்கிணங்க செய்து முடிக்க வேண்டிய கடப்பாடாகும். அதிகாரமானது மேல்நிலையிலிருந்து கீழ்நிலைக்கு வழங்கப்படுகின்ற போது வேலைகளைச் செய்து முடிப்பதற்கான கட்டளைகள் மற்றும் அறிவுறுத்தல்களும் வழங்கப்படுகின்றன. முகாமையாளர் ஒருவர் அதிகாரத்தின் மூலம் மாத்திரமே கட்டுப்பாட்டினை நடைமுறைப்படுத்துகின்றார். கட்டுப்பாட்டினை நடைமுறைப்படுத்துவதன் மூலமாக ஊழியர்களிடையேயான பொறுப்புக் கூறல் தன்மையினை முகாமையாளர் வேண்டி நிற்கின்றார். உதாரணமாக கீழ்நிலை சந்தைப்படுத்தல் ஊழியரிடமிருந்து முகாமையாளர் குறித்த மாதத்தில் 50 அலகினை விற்பனை இலக்காக வேண்டி நிறுதல். அந்த விற்பனை அலகானது அடையப்படாவிடின் சந்தைப்படுத்தல் முகாமையாளர் தலைமை நிர்வாக அதிகாரிக்கு பொறுப்புக் கூற வேண்டியராகின்றார். ஆகவே அதிகாரமானது மேலிருந்து கீழாக வருகின்ற போது பொறுப்பானது கீழிருந்து மேலாகச் செல்கின்றது. பொறுப்புக் கூறல் என்பது பொறுப்பிலிருந்து உருவாகின்றது. பொறுப்பானது அதிகாரத்திலிருந்து உருவாகின்றது. அந்த வகையில் ஒவ்வொரு அதிகாரத்திலும் அதற்குச் சமமான பொறுப்புக் கூறும் தன்மை இணைக்கப்படுதல் வேண்டும்.

(04 புள்ளிகள்)

(b)

மேல்நிலை ஊழியர் பகிர்ந்தளிப்பவர் அல்லது முகாமையாளர் பகுதியிலிருந்து ஏற்படக்கூடிய தடைகள்

1. அதிகாரத்தை பகிர்ந்தளிப்பதற்கு முகாமைத்துவத்துடைய விருப்பமின்மை:

சில முகாமையாளர்கள் வேலைகளை பகிர்ந்தளிப்பதிலும் பார்க்க தாமே அந்த வேலையை சிறப்பாக செய்யக்கூடும் என நினைப்பர். நானே எதனையும் சிறப்பாக செய்வேன் என்று நினைக்கின்ற இந்த மேல்நிலை அதிகாரியின் சிந்தனை காரணமாக அதிகாரப்பகிர்வு தடைப்படுகின்றது. அதிகாரநிலை அல்லது சர்வாதிகாரநிலையில் இருக்கின்ற முகாமையாளர்கள் கீழ்மட்டதிற்கு அதிகாரங்களை வழங்குகின்ற போது நிறுவனத்திலே தாம் செல்வாக்கு செலுத்துகின்ற ஆற்றல் குறைவடையக்கூடும் என எதிர்பார்கின்றனர்.

2. போட்டிக்கான பயம்

முகாமையாளர் ஒருவர் அதிகாரத்தினை பகிர்ந்தளிக்கின்ற போது ஒரு திறமையான ஊழியர் ஒருவருக்கு பகிர்ந்தளித்து அவர் அதனை சிறப்பாக செய்யும் போது அவர் முகாமையாளரிலும் பார்க்க சிறந்த பெயரை பெற்றுகொள்ளக்கூடும் என்கின்ற பயம் முகாமையாளரிடத்தே காணப்படலாம் கீழ்மட்ட ஊழியர்கள் தொடர்பான பயமானது அதிகாரப்பகிர்விலே ஒரு தடையாக காணப்படும்.

3. கீழ்மட்ட ஊழியர்கள் மீது நம்பிக்கையின்மை

குறித்த பிரச்சனையுடன் தொடர்புபட்டு தீர்மானம் எடுப்பதிலே கீழ்மட்ட ஊழியர்கள் திறமை மிக்கவர்களாக இல்லை என முகாமையாளர் நினைக்குமிடத்து முகாமையாளர் அதிகாரப்பகிர்வினை மேற்கொள்ள தயங்குகின்றார். கீழ்மட்ட ஊழியர்களிடையே தமது கட்டுப்பாட்டினை இழக்கூடும் என்கின்ற பயம்கூட அதிகாரப்பகிர்விற்கு தடையாக அமையும். மேலும் தனது குறைபாடுகள் கண்டறியப்படலாம் என்பதனால் அதிகாரத்தினை பகிர்ந்தளிப்பதற்கு தடையாக அமையும்.

4. நிர்வகித்தலுக்கான ஆற்றலின்மை

சில முகாமையாளர்கள் தமது நீண்டகால திட்டங்கள் மற்றும் நிகழ்ச்சி திட்டங்களின் அடிப்படையிலே முக்கியமான விடயங்களை அடையாளங்கண்டு அதனை ஊழியர்களுக்கு தொடர்பாடல் செய்து அவர்களை நிர்வகிப்பதிலே சிக்கல் தன்மைகளை எதிர்கொள்கின்றனர்.

5. ஏற்படக்கூடிய பிரச்சனைகளை இனங்காணக்கூடிய கட்டுப்பாடுகளின் செயற்படாத் தன்மை

காணப்படுகின்ற சிக்கலான பிரச்சனைகளை அடையாளம் காணக்கூடிய வகையில் சில நிறுவனங்கள் கட்டுப்பாடுகளை உருவாக்கியிருப்பதில்லை இது சிலபேருடைய கைகளில் இருக்கும் வலுவினை கவனத்தில் கொள்வதன் காரணமாக ஏற்பட்டிருக்கக்கூடும். இதன் காரணமாக முகாமைத்துவமானது பகிர்ந்தளிப்பிற்கு எதிர்ப்பை காட்டக்கூடும்.

6. முகாமைத்துவத்தினுடைய எச்சரிக்கையான பாதுகாப்பான நடவடிக்கைகள்

முகாமைத்துவமானது எச்சரிக்கை மிக்கதாகவும் பாதுகாப்பான நடைமுறைகளை பின்பற்றுவதாகவும் இருப்பின் அங்கு அதிகாரப்பகிர்விற்கான ஒரு உளவியல்ரீதியான தடை காணப்படும் ஊழியர்கள் நம்பகமாவும் வழங்கப்படுகின்ற அறிவுறுத்தல் தெளிவாக இருப்பினும் கூட அதிகாரப்பகிர்வின் மூலம் சில பாரதூரமான விளைவுகள் ஏற்படக்கூடும் என முகாமையாளர்கள் நினைப்பதனால் இது ஏற்படும்.

7. கீழ்நிலை ஊழியர்கள் மீது ஆதிக்கம் செலுத்துவதற்கான விருப்பம்

முகாமையாளர்கள் பொதுவாக கீழ்நிலை ஊழியர்கள் கட்டுப்பாட்டின் கீழ் இருக்க வேண்டும் என்பதனையே சிந்திக்கின்றனர். வலுவானது கீழ்நிலை ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்படும் போது அவர்கள் மீது தாம் ஆதிக்கம் செலுத்தும் தன்மை குறைவடையக்கூடும் என அவர்கள் உணர்கின்றனர். மேலும் அவ்வாறு பகிர்ந்தளிப்பதனால் தமது முகாமைத்துவ திறனின்மைகள் கீழ்நிலை ஊழியர்களுக்கு தெரியக்கூடும் எனவும் சிந்திப்பார். தமது சிரேஷ்ட நிலையை தக்கவைத்து கொள்வதற்காகவும் ஊழியர்கள் மீது ஆதிக்கம் செலுத்துவதற்காகவும் அவர்கள் பகிர்ந்தளிப்பினை தவிர்ப்பர்

கீழ்நிலை ஊழியர்களிடமிருந்தான அதிகாரப்பகிர்விற்கான தடை (ஏன் கீழ்நிலை ஊழியர்கள் அதிகாரப்பகிர்வை விரும்புவதில்லை?)

1. தீர்மானங்களை மேற்கொள்வதற்கு முகாமையாளர்களை கூடுதலாக தங்கியிருத்தல்

சில ஊழியர்கள் முகாமையாளர்கள் அதிகாரத்தினை தரத் தயாராக இருக்கின்ற போதும் அதனை ஏற்றுகொள்ள விரும்புவதில்லை அவர்கள் முகாமையாளரே பிரச்சனைகளை எதிர்கொண்டு தீர்மானத்தினை மேற்கொள்ள வேண்டும் என விரும்புகின்றனர். தனது பெறுபேறு

அல்லது ஆற்றல் தொடர்பாக நம்பிக்கையில்லாத ஊழியர் ஒருவர் மேல்நிலை அதிகாரிகள் அதிகாரத்தையும் பொறுப்புகளையும் பகிர்ந்தளிக்க தயாராக இருக்கின்ற போதும் அதனை ஏற்றுக்கொள்வதிலிருந்து தப்பிக்கவே விரும்புகின்றனர்.

2. விமர்சனம் தொடர்பான பயம்

கீழ்நிலை ஊழியர்கள் பிழைகள் ஏற்படும் போது ஏற்படக்கூடிய விமர்சனங்கள் காரணமாக அதிகாரத்தை பகிர்ந்தளிந்து பெற்றுக்கொள்ள விரும்புவதில்லை. ஏதாவது பிழைகள் ஏற்படும் சந்தர்ப்பத்தில் ஏனையோரது விமர்சனங்களுக்கு உள்ளாக வேண்டும் என்கின்ற பயம் அவர்களிடம் காணப்படுகின்றது. எனது மேல்நிலை அதிகாரியின் விடயத்தில் நான் ஏன் தலையிட வேண்டும் என்கின்ற சிந்தனை அவர்களிடம் காணப்படும்.

3. போதிய தகவலின்மை

குறித்த ஒரு செயலை செய்வதற்கான போதிய தகவல் தனக்கு வழங்கப்படாது என தெரிந்திருக்கின்ற வேளையில் கீழ்நிலை ஊழியர்கள் புதிய ஒரு பொறுப்பை ஏற்று கொள்ள தயங்குவார். போதிய தகவல் வழங்கப்படாத தன்மை காரணமாக குறித்த வேலையினை தன்னால் சிறப்பாக செய்து கொள்ள முடியாது என்கின்ற நிலைமை தெரியும் பட்சத்தில் கீழ்நிலை ஊழியர் பொறுப்புகளை பகிர்ந்தளித்து பெற்றுக்கொள்ள விரும்புவதில்லை.

4. நேர்கணிய ஊக்குவிப்புகள் இன்மை

கீழ்நிலை ஊழியர்களுடைய நியாயத்தன்மையை அதிகரிப்பது வேலை தொடர்பான பெறுபேற்று அடையாளம் காணல் மற்றும் வெகுமதியளித்தல் முதலான நேர்கணிய ஊக்குவிப்புகள் வழங்கப்படுதல் வேண்டும் அவ்வாறான பெறுபேற்று மதிப்பீடுகள் நிதிசார்ந்த நன்மைகள் முதலான ஊக்குவிப்புகள் வழங்கப்படாவிடத்து ஊழியர்கள் பகிர்ந்தளிக்கப்பட்ட அதிகாரத்தினை ஏற்று கொள்ள விரும்பமாட்டார்கள்

5. தன்னம்பிக்கையின்மை

கீழ்நிலை ஊழியர்கள் விரைவாகவும் சரியாகவும் தீர்மானம் எடுத்தல் தொடர்பில் தன்னம்பிக்கை அற்றிருக்கக்கூடும் தன்னம்பிக்கையின்மை காரணமாக புதிய சவால்களை ஏற்று கொள்ள அவர் விரும்பமாட்டார் அந்த வகையிலே தன்னம்பிக்கையின்மை என்பது அதிகாரப்பகிர்விற்கான ஊழியர்களிடையே காணப்படும் ஒரு தடையாகும்

6. தீர்மானம் எடுத்தலில் சிக்கல்தன்மை

விரைவாக மற்றும் சரியாக தீர்மானம் எடுப்பதற்கு போதிய அறிவு மற்றும் நிபுணத்துவம் ஆகியன கீழ்நிலை ஊழியர்களிடம் காணப்படாது போகலாம். அந்நேரங்களில் அவர் தனது மேல்நிலை அதிகாரியிடம் உதவிக்காக அல்லது அபிப்பிராயத்திற்காக செல்ல கூடும். இவ்வாறான நடத்தையானது பகிர்வினை ஏற்றுக்கொள்ளாத தன்மையினை காட்டுகின்றது. அவ்வாறான தரமற்ற நிலைமை காரணமாக கீழ்நிலை ஊழியர்கள் பகிர்வினை ஏற்றுக்கொள்வதில்லை

7. மேல்நிலை, கீழ்நிலை ஊழியர்களுக்கிடையான மோசமான உறவுமுறை

மேல்நிலை அதிகாரிகள் மற்றும் கீழ்நிலை ஊழியர்களுக்கிடையே ஒரு சிறப்பான உறவுமுறை இல்லாத போது

அதிகாரப்பகிர்வானது சாத்தியமற்றதாகின்றது கீழ்நிலை ஊழியர்களின் மேல்நிலை ஊழியர்கள் தொடர்பான மனப்பாங்கானது சிநேகரீதியாக இல்லாமல் அபாயமானதாக இருக்ககூடும் கீழ்நிலை ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்பட்ட வேலைகளிலே தேவையற்ற தலையீடுகள் காணப்படலாம். கீழ்நிலை ஊழியர்கள் சிறப்பாக செய்யினும் கூட மேல்நிலை அதிகாரிகள் அதனை பாராட்டாது விடலாம். இவ்வாறான சூழ்நிலைகள் காரணமாக பகிர்ந்தளித்தல் தொடர்பாக பாதகமான நிலைமைகள் ஏற்படலாம் இதன் காரணமாக அவர்கள் பகிர்ந்தளித்தலை விரும்பமாட்டார்கள்

8. மேல்நிலை அதிகாரிகளால் தேவையற்ற தலையீடுகள்

கீழ்நிலை ஊழியர்களுக்கு பகிர்ந்தளிக்கப்பட்ட கடமைகளில் மேலதிகாரிகளால் தலையீடு செய்தல் கூடாது. தேவைப்படும் போது வழிகாட்டல்களை வழங்கமுடியும், ஆனால் சில மேலதிகாரிகள் கீழ்நிலை ஊழியர்களுடைய வேலைகளில் தலையீடு செய்து அவர்களை கட்டுப்படுத்த முயல்வார். இவ்வாறாக சுகந்திரமற்ற தன்மை காணப்படுமிடத்து கீழ்நிலை ஊழியர் அதிகாரப்பகிர்வு செயன்முறையிலிருந்து விலக்கிக்கொள்ளவே விரும்புவார்

9. பிழைபிடிக்கப்படுதல் தொடர்பான பயம்

ஊழியர்கள் குறைந்த தகைமை கொண்டவராக காணப்படுவார். இவ்வாறானவர்கள் அதிகாரப்பகிர்வினை பெற்று கொள்ளும் போது தமது குறைபாடுகள் வெளியே தெரியக்கூடும் என அஞ்சுவர். இந்த அதிகாரப்பகிர்வின் போது பிரச்சனைகளை தீர்ப்பதில் தமக்கு காணப்படும் இயலாமையின்மை தொடர்பாக ஏனையவர்கள் தெரிந்து கொள்ளகூடும் என்பதன் காரணமாக அவர்கள் அதிகாரப்பகிர்விற்கு எதிரானவர்களாக காணப்படுகின்றனர்.

(06 புள்ளிகள்)
(மொத்தம் 05 புள்ளிகள்)

வினா 09 இற்கான பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்

(a)

அத்தியாயம் 14 – நிறுவனங்களுடைய தந்திரோபாய நோக்கு

1. கூட்டு வணிகத் தந்திரோபாயம்

ஒற்றை வணிக அமைப்புகள் அதிகரித்த கவனம் மற்றும் விரைவான துலங்கள் முதலான நன்மைகளை அனுபவிக்கின்ற போதும் கைத்தொழிலில் காணப்படக் கூடிய பிரச்சினைகளுக்கு அதிகம் முகம் கொடுக்கின்றன. அவற்றின் கூட்டு வணிக தந்திரோபாயம் ஒரேயொரு துறையில் மாத்திரம் உள்ளதன் நன்மைகளை வெளிப்படுத்துவதுடன், இணைந்த வகையில் மேற்கொள்ளக் கூடிய வேறு துறைகளின் வாய்ப்புக்களையும் கண்டறியக் கூடியதாக இருத்தல் வேண்டும். வணிகத்தின் செயற்பாடுகளை இலாபகரமாக்கும் நோக்குடன், இலாபதன்மை மற்றும் வளர்ச்சியைக் கருத்தில் கொண்டு தந்திரோபாயம் தனியான வணிக வரிசையின் முதலீட்டுத் நிரம்பல் மற்றும் வேறு இணைந்த வணிகங்களை மேற்கொள்வதால் ஏற்படக் கூடிய திரும்பல் ஆகியவற்றையும் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும்.

2. **வணிகத் தந்திரோபாயம்**

ஒற்றை வணிக அமைப்பின் வணிகத் தந்திரோபாயம் பன்முகப்படுத்தப்பட்ட வணிகம் ஒன்றின் தந்திரோபாய வணிக அலகு ஒன்றின் தந்திரோபாயத்துக்கு ஒப்பானது ஆகும். அங்கு ஒரேயொரு வேறுபாடு அது தனது வணிகத்துக்கு ஒதுக்கப்பட்ட கூட்டுவணிக தந்திரோபாய கருமங்களை நிறைவு செய்தல் வேண்டும் என்பதாகும். வணிகத் தந்திரோபாயம் பெறுபேற்றுக்கான இலக்கினை அமைத்து, போட்டியாளர்களது நடவடிக்கைகளை பகுப்பாய்வு செய்து வணிகம் போட்டி நன்மையை பேணவும் மேம்படுத்தவும் அவசியமான நடவடிக்கைகளை பரிந்துரை செய்யும். வழக்கமான தந்திரோபாயங்களாக, குறைந்த விலை தலைமைத்துவம், தரம் அல்லது ஏனைய இயல்புகள் தொடர்பான வேறுபடுத்தல் மற்றும் குறுகிய சந்தை முறைமை என்பனவாகும்.

3. **சந்தைப்படுத்தல் செயற்பாட்டுத் தந்திரோபாயம்**

சந்தைப்படுத்தலில் அதிகம் முன்னுரிமை கொண்டுள்ள வணிகங்களில் செயற்பாட்டு மட்டத்திலான சந்தைப்படுத்தல் தந்திரோபாயம் ஏனைய செயற்பாடுகளில் செல்வாக்கு செலுத்தும். வழக்கமான சந்தைப்படுத்தல் தந்திரோபாயம் வணிகம் இயல்பாக போட்டி நன்மையைக் கொண்டுள்ள ஒரு பகுதியிலான வாடிக்கையாளர் தேவைகளை கவனத்தில் எடுக்கின்றன. அவ்வாறான போட்டி நன்மைகள் அமைவிடம், வசதிகள், மதிப்பு அல்லது ஊழியர்கள் தொடர்பானதாகக் காணப்படலாம். சந்தைப்படுத்தல் தந்திரோபாயம் வாடிக்கையாளர்களது தேவையை அடையாளம் கண்டு கொண்டதும், அந்தத் தகவலை உற்பத்திப் பகுதிக்கு அனுப்பி குறித்த கிரயத்தில் அவ்வாறான ஒரு உற்பத்தியை வழங்குமாறு கேட்டுக் கொள்ளும். விளம்பரப்படுத்தல் திணைக்களம் ஒரு விற்பனை மேம்படுத்தல் தந்திரோபாயத்தை தீர்மானிக்க, விற்பனைத் திணைக்களம் விற்பனையை மேற்கொள்ள வாடிக்கையாளர் சேவைப் பிரிவு அதற்கு துணை புரியும். சந்தைப்படுத்தல் தந்திரோபாயம் ஏனைய பகுதிகளின் தந்திரோபாயத்துக்கு அடிப்படையாக அமையும்.

4. **ஏனைய தொழிற்பாட்டுத் தந்திரோபாயங்கள்**

சந்தைப்படுத்தலல்லாத ஏனைய செயற்பாட்டுத் தந்திரோபாயங்கள் சந்தைப்படுத்தல் தந்திரோபாயத்துக்கு உதவியினை வழங்கி ஒட்டுமொத்த தந்திரோபாயத்தினை பலப்படுத்துதல் வேண்டும். ஒற்றை வணிக நிறுவனம் ஒன்றில், இந்தத் தந்திரோபாயம் ஒரே துறையை மாத்திரம் கருத்தில் கொண்டு காணப்படினும், கூட்டு வணிக தந்திரோபாயம் சாத்தியமான பன்முகப்படுத்தல் தொடர்பான முடிவுகளை மேற்கொள்வதற்காக உரிய தரவுகளை வழங்குவதாக இருத்தல் வேண்டும். ஒற்றை வணிக அமைப்புகள் பொதுவாக தமது ஒற்றை வணிக துறையில் முன்னணியில் காணப்படுவதாகவோ அல்லது தமது இலக்கு சந்தையில் ஆதிக்கம் உடையனவாகவோ இருக்கலாம். செயற்பாட்டு மட்டத்திலான தந்திரோபாயங்கள் அவ்வாறான ஒரு நிலைமையினை பேணிக்கொள்ள முற்படுவதுடன், வெளிவாரியான அபாயகரமான சைகைகளையும் கவனிக்கின்றன. வணிகத்தின் கட்டுப்பாட்டுக்கு வெளியேயான காரணிகள் வணிகத்தின் இந்த நிலைமையில் அழிவை ஏற்படுத்தக் கூடும் ஏனில், செயற்பாட்டு மட்டத்திலான தந்திரோபாய கூறுகள் மாற்றுத் தந்திரோபாயம் அவசியம் என்பதற்கான சைகைகளை கூட்டு வணிக தந்திரோபாயத்துக்கு வழங்குதல் வேண்டும்.

(06 புள்ளிகள்)

(b)

1. **நவீனத்துவம்** - தந்திரோபாயம் துணிவான செயற்பாடு மற்றும் புத்துருவாக்கம் என்பவற்றின் விளைவாக இருத்தல் வேண்டும். அது முன்பு அறியப்படாத புதிய அல்லது நவீன பகுதிகளைக் கொண்டிருத்தல் வேண்டும். தந்திரோபாயம் புதிய விடயங்களைக் கொண்டிராதவிடத்து எதிராளிகள் பிரயோகிக்கப்படும் விதிமுறை தொடர்பான தகவல்களை ஏற்கனவே பெற்றுக் கொண்டிருத்தல் கூடும். ஆகவே தந்திரோபாயம் எதிராளிகளிடம் இருந்து வேறுபாடாகக் காணப்படுவதற்காகவும் தனித்துவமாக இருப்பதற்காகவும் நவீனத்துவத்தைக் கொண்டிருத்தல் வேண்டும்.
2. **இரகசியமாக உருவாக்கப்படல்** - தந்திரோபாயம் வணிகத்தின் கட்டுப்பாட்டுக்குள் மாத்திரம் தெரிந்த சில இரகசியமான விடயங்களினைக் கொண்டிருத்தல் வேண்டும். தந்திரோபாயம் தொடர்பான பிரதான காரணியானது அது எதிராளிகளுக்கு அதன் செயன்முறை தொடர்பில் எப்போதும் ஆர்வத்தை ஏற்படுத்துவதாக இருத்தல் வேண்டும். செயன்முறையை உருவாக்கும் போது கட்டுப்பாட்டுக் குழு வணிகத்தின் தந்திரங்களை இரகசியமாகப் பேணக் கூடிய வகையில் காணப்படல் வேண்டும்.
3. **புத்தி சாதாரியத் தன்மை** - தந்திரோபாயம் புத்திசாதாரியமான மற்றும் அறிவுசார்ந்த விதமாக உருவாக்கப்படல் வேண்டும். அறிவுசார் விடயங்களைக் கொண்டு மட்டுமே நோக்கங்கள் அடையப்படக்கூடும் ஆகையால் தந்திரோபாயம் இந்த விடயத்தைக் கொண்டிருக்காதவிடத்து அது சிறந்த அணுகுமுறையாக இருக்காது.
4. **தவறுகள்** - தந்திரோபாயம் தவறான தீர்மானத்துக்கான இயல்பினைக் கொண்டிருப்பதுடன் ஒழுக்கநெறிக்கு உட்பட்ட வகையில் சந்தை நோக்கினை தவறாக வழிநடாத்தி செல்ல வேண்டும். தவறான காரணியை உள்ளடக்கும் போது வரையறைகளைத் தாண்டிச் செல்லாதவாறும் மக்களை சட்டத்துக்கு முரணாக வழிநடாத்தி செல்லாதவாறும் கவனமாக இருத்தல் அவசியமாகும்.
5. **செலவு சிக்கனமானது** - தந்திரோபாயம் நடடமற்று இருப்பதாகவும் அதற்காக ஏற்பட்ட செலவினை மீள்புறக் கூடியதாக இருப்பதும் அவசியமாகும். வேறு வகையில் கூறின், தந்திரோபாயம் ஒன்று செயற்படுத்தப்படும் போது பெற்றுக் கொள்ளப்படும் நன்மைகள் அதற்கான செலவிலும் பார்க்க அதிகமாக இருத்தல் வேண்டும்.

(04 புள்ளிகள்)
(மொத்தம் 10 புள்ளிகள்)

பிரிவு C இன் நிறைவு

வினா 10 இற்கான பரிந்துரைக்கப்பட்ட விடைகள்

அத்தியாயம் 07 – தலைமைத்துவம்

(a)

உயர்வு	9	1, 9							9, 9	
	8	நாட்டுக் கழக முகாமைத்துவம்: உறவுமுறைகளைத் திருப்தி செய்வதற்கான மக்களது தேவைகள் மீதான சிந்தனை என்பவற்றினால் ஏற்படுத்தப்படும் சிநேகபூர்வ வேலைச் சூழல் மற்றும் வேலைக் காரணிகள்				குழு முகாமைத்துவம்: அர்ப்பணிப்பான ஊழியர்களிடமிருந்தான வேலை அடைவு. "பொதுவான அக்கறை" மூலமான இடைதொடர்பினால் நம்பிக்கை மற்றும் மரியாதை அடிப்படையிலான உறவுமுறை				
	7									
	6									
	5	Middle of the Road Management:				5, 5				
	4	வேலையை நிறைவு செய்வதற்கான அவசியதன்மையையும் வேலை செய்யும் நபர்களின் நியாயத்தன்மையை திருப்திகரமான மட்டத்தில் பேணுவதையும் இணக்கப்படுத்துவதன் மூலம் பொருத்தமான நிறுவனப் பெறுபேறு அடையப்படலாம்.								
	3	திறனற்ற முகாமைத்துவம்: நிறுவன அங்கத்தவர்களது உறுப்பினர்மையைப் பேணுவதற்கு வலை மீது குறைவான அழுத்தத்தைக் கொண்டு இருத்தல் பொருத்தமாக இருக்கும்.				அதிகாரம்- இணக்கப்பாட்டு முகாமைத்துவம்: மனித முயற்சிகளின் தலையீடு குறைவாக இருக்கும் படியான வகையில் வேலைக் காரணிகளை ஒழுங்கமைப்பு செய்வதன் மூலம் செயற்பாடுகளில் வினைத்திறன் டையப்படலாம்.				
	2									
	1	1, 1							9, 1	
ஊழியர் மீதான கவனம்		1	2	3	4	5	6	7	8	9
குறைவு		குறைவு	பெறுபேற்றுக்கான கவனம்							
										உயர்வு

தரப்பட்ட தகவலின் அடிப்படையில், திரு. ஏம் சில்வா என்பவர் உழையர்களின் தேவை மற்றும் நிறுவனத்தின் அடைவ மற்றும் வெற்றியை பெறுவதனை கருத்தில் கொண்டுள்ள ஆகையினால், முகாமைத்துவ அட்டவணைக் கேற்ப இது ஓர் குழு முகாமைத்துவமாகும். திருபதியடைந்த ஊழியர்களால் நிறுவனத்திற்கு சாதகமான பங்களிப்பு கிடைக்கப் பெறும் என அவர் நம்புகின்றார்.

மாற்று விடை

ஜனநாயகத் தலைமைத்துவம்

தீர்மானம் எடுப்பதற்கு முன்னதாக திரு. ஏம் சில்வா குழும உறுப்பினர்களுடன் கலந்துரையாடி அவர்களின் உள்ளீட்டை பெறுவதுடன் அவர்களது அறிவை பதிரவும் இடமளிக்கின்றார். யாராவது ஊழியர் ஒருவர் அவரைச் சந்திக்க வேண்டியிருப்பின், அவ்ஊழியர் எந்த தேரத்திலும் அவரை சமூக வலைத் தளங்கள் ஊடாக அணுக முடியும். (05 புள்ளிகள்)

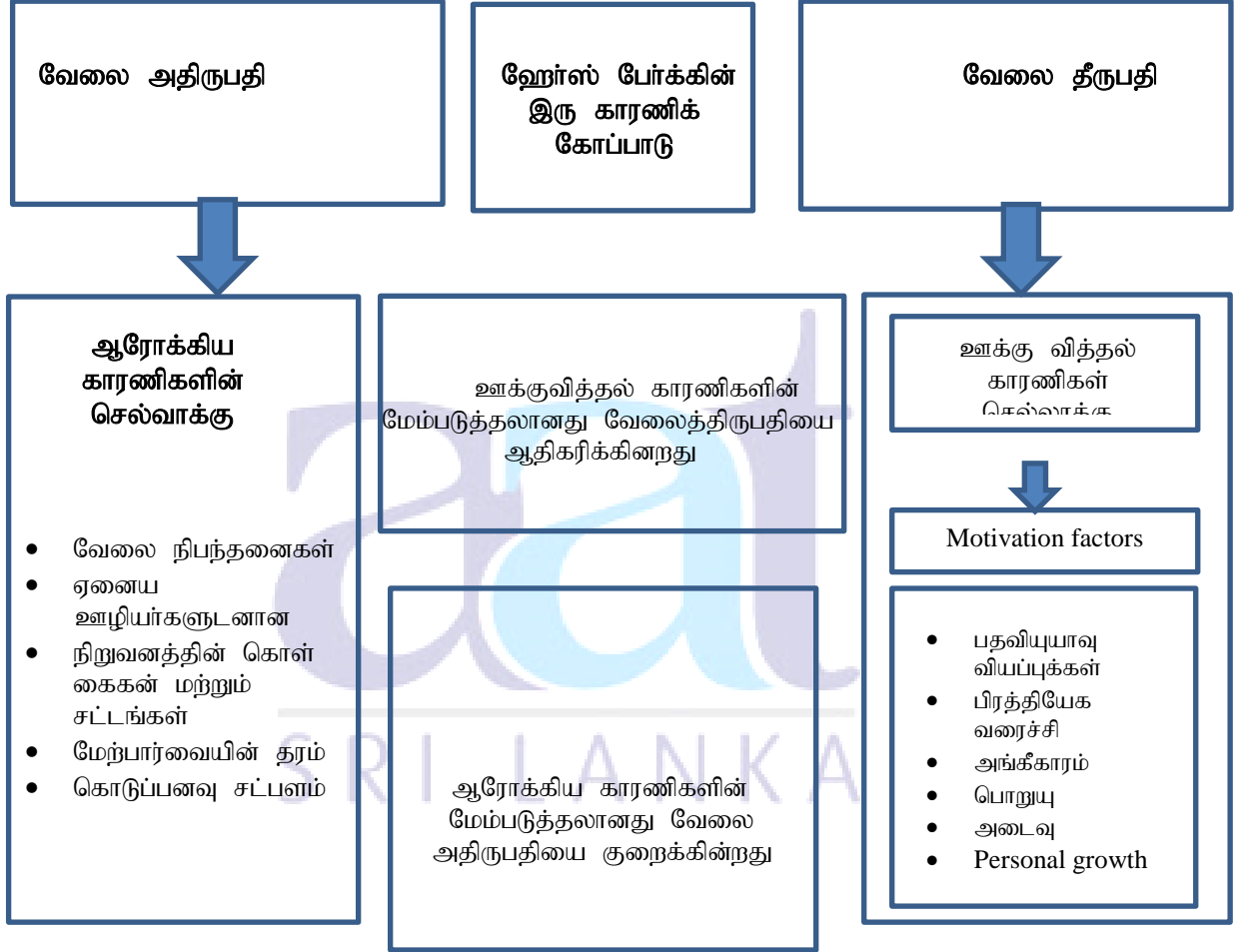
(b)

அடிப்படை	முகாமையாளர்	தலைவர்
மூலம்	நபர் ஒருவர் தனது பதவி நிலையின் இயல்புகளால் முகாமையாளராக முடியும்	ஒருவர் தனது தனிப்பட்ட இயல்புகள் மூலம் தலைவர் ஆகலாம்.
முறையான உரிமைகள்	முகாமையாளர் தனது தகமை காரணமாக நிறுவனத்தில் முறையான உரிமைகளைப் பெற்றுக் கொள்கிறார்.	தலைவருக்கு உரிமைகள் காணப்படுவதில்லை.
அங்கத்தவர்	அங்கத்தவர்கள் கீழ்நிலை ஊழியர்கள் எனப்படுவர்	அங்கத்தவர்கள் தொடர்ந்து செல்பவர்கள் எனப்படுவர்.
தொழிற்பாடுகள்	முகாமையாளர் முகாமைத்துவத்தின் ஐந்து செயற்பாடுகளையும் கையாள்வர்.	தலைவர்கள் - மக்களை நோக்கங்களை நோக்கி விருப்பத்துடன் செயற்பட வைப்பர்.
மதிப்பு	முகாமையாளர்கள் மதிப்பினை எதிர்பார்ப்பார்.	தலைவர்கள் இயல்பாக மதிப்பினைப் பெறுவார்.
நிலைத்த தன்மை	நிலைத்த தன்மையானது	தலைமைத்துவம் தற்காலிகமானது.
பொறுப்புக் கூறல்	முகாமையாளர் தனது மற்றும் கீழ்நிலை ஊழியர்களது நடத்தை மற்றும் பெறுபேறுகளுக்கு பொறுப்பானவர்.	தலைவர்களுக்கு தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்ட பொறுப்புக்கள் காணப்படுவதில்லை
கவனம்	முகாமையாளரது கவனம் நிறுவன நோக்கங்கள் மீதே காணப்படும்.	தலைவரது கவனம் குழு இலக்குகள் மற்றும் அங்கத்தவர் நலனில் காணப்படும்.
எதிர்கால நோக்கு	முகாமையாளர்கள் குறுங்கால நோக்கிலானவர்கள்	தலைவர்கள் நீண்ட கால நோக்கில் சிந்திப்பார்.
மாற்றம் தொடர்பான மனநிலை	முகாமையாளர்கள் தகமையைத் தக்க வைத்துக் கொள்ள முயற்சிப்பவர்கள்	தலைவர்கள் புதுமையானவற்றை ஏற்றுக்கொள்பவர்கள்

தூண்டுதல் முறைமை	முகாமையாளர்கள் கீழ்நிலை ஊழியர்கள் மீது தண்டனை மூலம் செல்வாக்கு செலுத்துவர்.	தலைவர்கள் தம்மைப் பின்தொடர்பவர்களை வெகுமதிகள் மூலம் செல்வாக்கு செலுத்துவர்.
------------------	---	---

(08 புள்ளிகள்)

(C)



(08 புள்ளிகள்)

(d)

- நம்பகமான தொடர்பாடல்
- வெற்றியைக் கொண்டாடுதல்
- வெளிப்பிடையாக இருத்தல்
- ஒவ்வொருவரது பங்களிப்பினையும் மதித்தல்
- தொடர்ச்சியாக பெறுபேறு மட்டக்குறியை அளவீடு செய்தல்

(04 புள்ளிகள்)
(மொத்தம் 25 புள்ளிகள்)

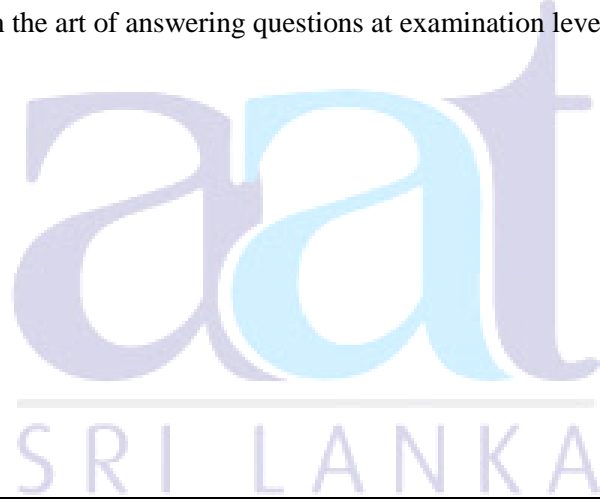
பிரிவு D இன் நிறைவு



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.



© 2019 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)