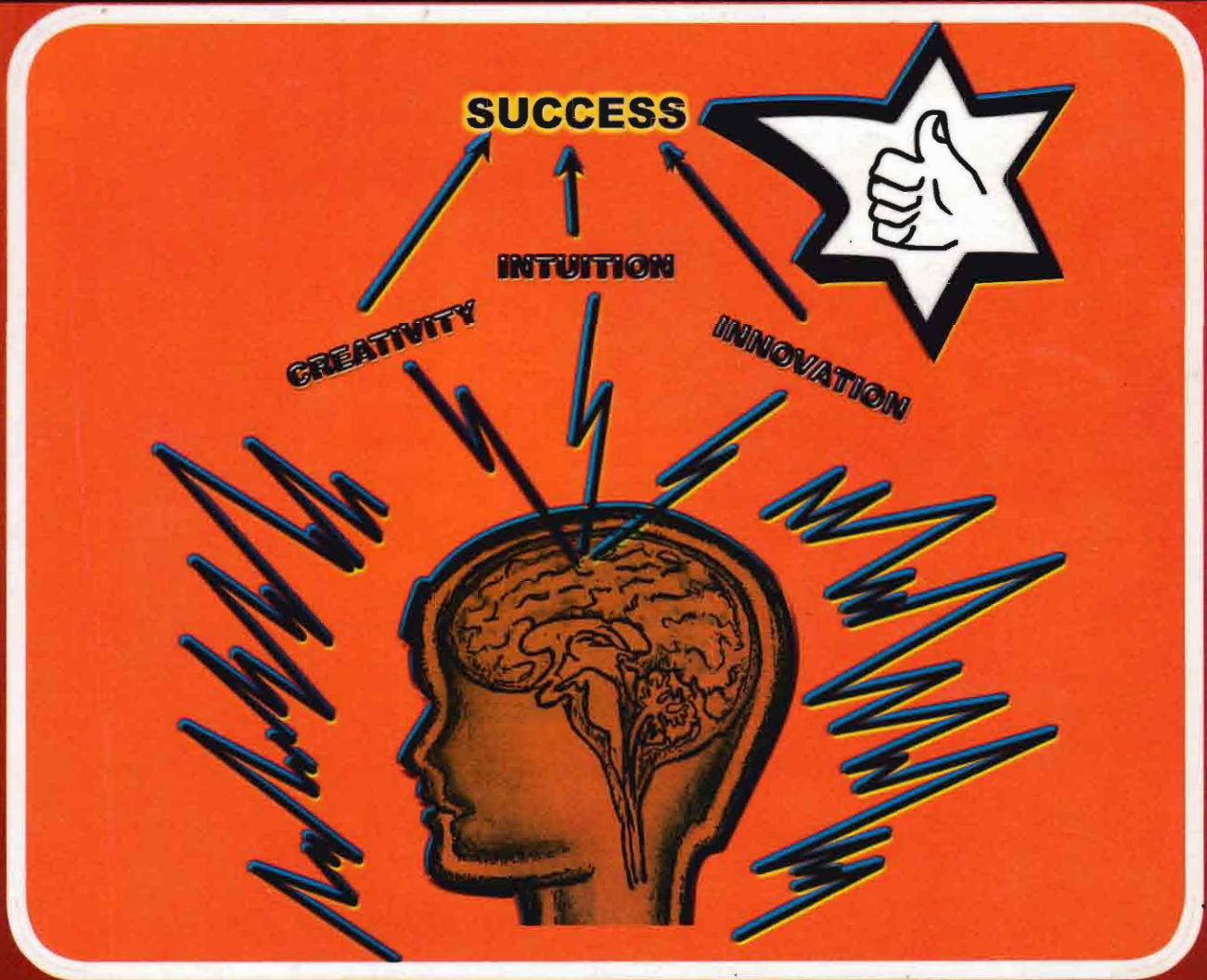
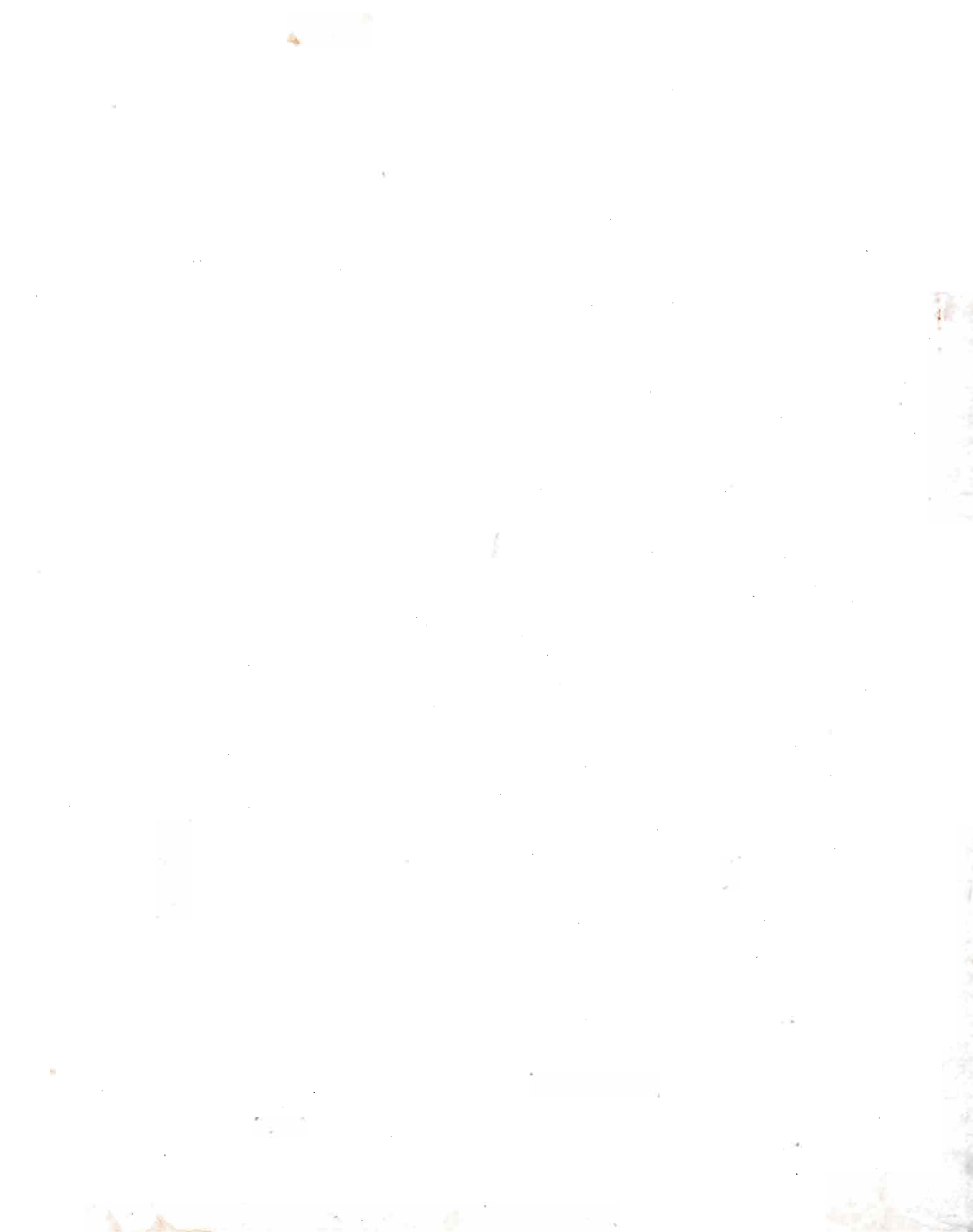


புனைவு ஔக்கு

MANAGEMENT FOCUS



MANAGEMENT STUDENTS' UNION
UNIVERSITY OF JAFFNA





MANAGEMENT FOCUS

1999

VOLUME-4



Joint - Editors
B. MUGUNTHAN
A. SHANTHARUBY

*

Management Students' Union
University of Jaffna.



MANAGEMENT FOCUS
1999
VOLUME-4



Joint - Editors
B. HOGUNTAN
S. SHANTANUBDY

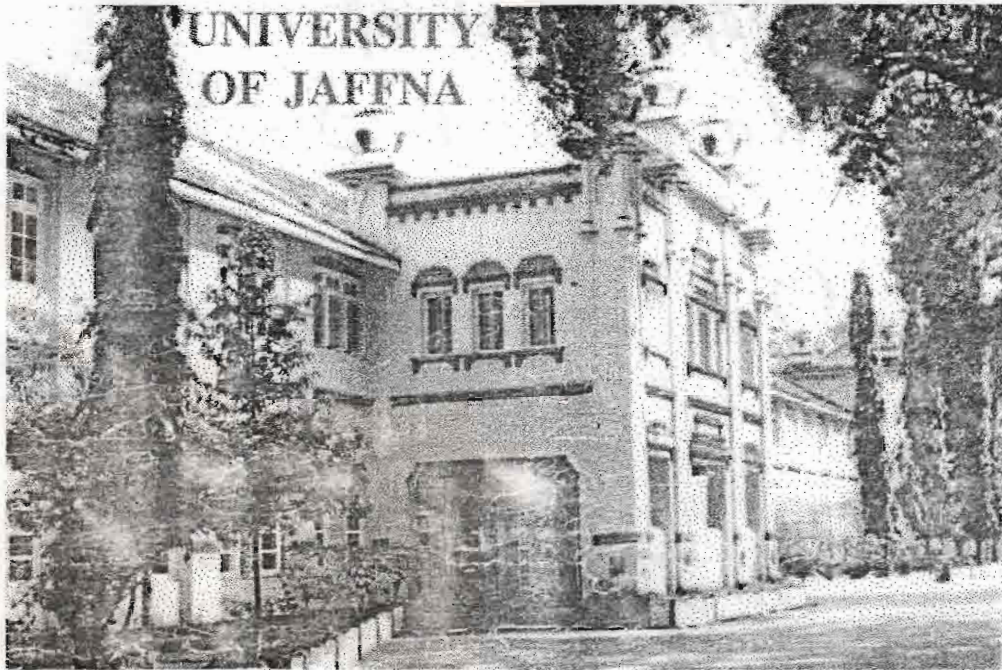
*

Management Students' Union
University of Jammu

Department of Management Studies

Our Mission

Our Graduates will be amongst those who exercise effective leadership in tomorrow's business world due to their ability to sense possibilities to think along different perspectives and the smart way of doing things and with a sense of responsibility and innovation create strategic thinking in the market place.



**We send our greetings
for
the Silver Jubilee Celebration**

Management Students' Union

துணைவேந்தரின் ஆசிச்செய்து

யாழ்ப்பாண பல்கலைக்கழக முகாமைத்துவ மாணவ மன்றத்தினர் “முகாமைநோக்கு - 4” சஞ்சிகையை வெளிக்கொண்டு வருவதையிட்டு பெரு மகிழ்ச்சியடைகிறேன். முகாமைத்துவ சஞ்சிகை வழமையிலும் பார்க்க கூடு தலாக மாணவர்களின் ஆக்கங்களைத்தாங்கி வருகின்றது. இதனால் மாணவர் தம்முடைய ஆற்றலை வெளிக்காட்ட இச்சஞ்சிகையே பெரும் உதவியாக அமையும். மாணவப் பருவத்தில் அவர்கள் எழுதிய ஆக்கங்கள், கட்டுரைகள், சஞ்சிகைகள் என்பன பிற்காலத்தில் பலர் சிறந்த எழுத்தாளர்களாக உருவா வதற்கு வழிகாட்டியாக அமைந்தது. இதனால் இச்சஞ்சிகையில் ஆக்கங்கள் அளித்த மாணவர்கள் மேலும் எழுதுவதற்கு ஆற்றல் பிறக்கும் என்றும் இவர்களைப்போல் பலரும் எழுத முற்பட இச்சஞ்சிகை வழிகோலும் என்றும் எதிர்பார்க்கின்றேன்.

கடந்த தசாப்தமாக முகாமைத்துவ கல்வி சர்வதேச ரீதியில் பல் கலைக்கழக மற்றும் உயர்மட்ட நிறுவனங்களில் பெரும் முக்கியத்துவம் பெற்று வருவதனைக் காண்கின்றோம். ஓர் பாடநெறியாக இருந்து இன்று பல கற்கைநெறிகளாக வளர்ச்சி, பெற்று பீடமாக பல பல்கலைக்கழகங்களில் வளர்ந்துள்ளது. எமது பல்கலைக்கழகத்திலும் நீண்டகாலமாக அமைக்க முயன்ற முகாமைத்துவ, வர்த்தக பீடம் அமையவிருப்பவையிட்டு மிகவும் மகிழ்ச்சியடைகிறேன். புதியபீடம் பல முகாமைத்துவம் சார் கற்கைநெறி களை முன்னெடுக்க வாய்ப்பு அளிக்கிறது. இக்கற்கை நெறியில் முகாமைத் துவம் சம்பந்தமான பல புதிய கருத்துக்கள், சிந்தனைகள், எண்ணக்கருக்கள் மாற்றத்துக்கு உட்பட்டு வருகின்றன.

இந்த சஞ்சிகையை வெளிக்கொண்டு வர நிதி சேகரித்து மற்றும் கட்டுரைகள் எழுதி அச்சிட முயன்ற பத்திராசிரியர்கள், செயற்குழு உறுப்பினர் கள், மாணவர்கள், ஆசிரியர்கள் ஆகியோரும் பாராட்டுக்குரியவர்கள். அவர்கள் எல்லோருடைய கூட்டு முகாமைத்துவத்தின் விளைவாக உருவெடுத்ததே இச்சஞ்சிகையாகும். இவர்களின் பணி தொடரட்டும்.

பேராசிரியர் பேரா. பாலசுந்தரம்யின்னை
துணைவேந்தர்,
யாழ்ப்பாண பல்கலைக்கழகம்.

யொது விழிப்புணர்விற்கு ஒரு சஞ்சிகை

யாழ்ப்பாணப் பல்கலைக்கழக முகாமைத்துவ மாணவர் மன்றம் வெளியிடும் முகாமை நோக்கின் நான்காவது இதழ் வெளிவருவதையிட்டு எனது மகிழ்ச்சியையும் வாழ்த்துக் களையும் தெரிவித்துக் கொள்கிறேன். கடந்த மூன்று இதழ்களில் வெளிவந்த கட்டுரைகள், முகாமைநோக்கு தொடர்ந்து வெளிவர வேண்டியதன் அவசியத்தை வலியுறுத்துவதாகக் கருதுகின்றேன். ஏனெனில் அக்கட்டுரைகள் தரும் தகவல்களும் ஆய்வு ஒழுங்கும் சிறப்பான கல்விப் பணியாக அமைவதோடு, சமூக பொது விழிப்புணர்விற்கும் தூண்டுதலாக அமைந்துள்ள திறனை எவரும் மறுக்கவியலாது. முகாமை நோக்கின் நான்காவது இதழ் அவ்வாறான பணியை முன்னெடுக்கும் என்பதில் எனக்கு ஐயமில்லை. திறனும், ஆக்கச் சிந்தனையும் கொண்ட முகாமைத்துவ மாணவர்களின் கைவண்ணத்தில் மலரும் இச்சஞ்சிகை யாழ்ப்பாண பல்கலைக்கழகப் பதிவாளர் என்ற வகையில், என்காலகட்டப் பணிக்குப் பெருமை சேர்க்கிறது. இது மனந்திறந்த வார்த்தையாகும்.

கலாநிதி க. குணராசா
பதிவாளர்,
யாழ் பல்கலைக்கழகம்.

கலைப்பீடாதிபதியின் வாழ்த்துரை

“முகாமைத்துவ நோக்கு” இதழ் இவ்வாண்டும் வெளிவரவிருப்பதை அறிந்து மகிழ்ச்சியடைகின்றேன். முகாமைத்துவ மாணவர்களின் ஊக்கம், உழைப்பு, ஆர்வம் ஆகியவற்றை வெளிப்படுத்துவதாக இவ்விதழ் வெளியீட்டு முயற்சி அமைகின்றது.

இவ்விதழிலும் மாணவர்களுடைய ஆய்வு மனப்பாங்கினையும் அறிவு வீச்சினையும் புலப்படுத்தும் கட்டுரைகள் வெளிவரவுள்ளன: அவர்களுடைய எதிர்கால ஆய்வு எழுத்துக்களுக்கு இது ஓர் பயில்களமாக அமையும்.

“முகாமைத்துவ நோக்கு” சிறப்புற அமைவதற்கு என் வாழ்த்துக்களைக் கூறுவதில் மிகுந்த மகிழ்ச்சியடைகிறேன். யாழ்ப்பாணப் பல்கலைக்கழகத்தின், வெள்ளி விழா ஆண்டிலே வெளிவரும் இவ்விதழுக்கு ஒரு சிறப்புண்டு என்பதையும் இங்கு குறிப்பிட விரும்புகிறேன்.

பேராசிரியர் அ. சண்முகதாஸ்
கலைப்பீடாதிபதி,
யாழ், பல்கலைக்கழகம்.

துறைத்தலைவரின் வாழ்த்துச்செய்தி

தற்பொழுது உங்கள் முன் இதழ் விரித்துக் கொண்டிருக்கும், முகாமைத்துவ மாணவ மன்றத்தினரின் வெளியீடான ‘‘முகாமை நோக்கு’’ சஞ்சிகையின் நான்காவது மலருக்கு வாழ்த்துரைப்பதில் பெருமகிழ்ச்சியடைகின்றேன். அண்மைக்காலங்களில் எல்லாத்துறையினராலும் முகாமைத்துவத்தின் முக்கியத்துவம் பெரிதும் உணரப்பட்டுள்ளமையால் முகாமைத்துவத்தின் துரித வளர்ச்சி தவிர்க்கப்பட முடியாததாக உள்ளது. இதன் வளர்ச்சியும் விருத்தியும் காலவோட்டத்துடன் இணைந்த ஒன்றாகும்.

இந்நிலையில் முகாமைத்துவத்துறை சார்ந்த பரப்புக்களில் அண்மைக் காலங்களில் ஏற்பட்டுக்கொண்டிருக்கும் புதிய அறிவு விருத்திகளை தமிழில் வெளிக்கொணர்வதற்கு முகாமை நோக்கு ஆற்றும் பணி அளப்பரியதாகும். இச்சஞ்சிகைக்கான ஆக்கங்களை உருவாக்குவதில் இச் சஞ்சிகையை வெளிக்கொணர்வதிலும் எமது மாணவர்கள் காட்டிய அக்கறையும் ஆர்வமும் எனக்கு பெருமகிழ்வையூட்டின. மேலும் ஒரு சஞ்சிகை சிறப்பாக வெளியிடப்படுவதுடன் மட்டும் அதன் நோக்கம் அடையப்படுவதில்லை. அச்சஞ்சிகையை பலர் வாசித்து தமது அறிவை விருத்தி செய்யும் போதே அச் சஞ்சிகை வெளியீட்டின் நோக்கம் எய்தப்படும். எனவே மாணவர்கள் முழுமையாக இதனை வாசித்துப் பயன்பெற வேண்டும் என்பதே எனது அவா. இறுதியாக முகாமை நோக்கு சஞ்சிகையானது எதிர்வரும் காலங்களிலும் தன்பணியைத் தொடர்ந்து முன்னெடுக்க வேண்டும். என வாழ்த்துகின்றேன்.

மா. நடராஜசுந்தரம்

தலைவர்,

முகாமைத்துவத்துறை,

யாழ். பல்கலைக்கழகம்.

பெரும் பொருளாளரின் வாழ்த்துச் செய்தி

“முகாமை நோக்கு” என்னும் கொடியின் இன்னொரு மலர் இன்று உங்கள் கைகளிலே மணம் வீசிக் கொண்டிருக்கின்றது. இதை மலரச் செய்தவர்கள் தங்களுடைய கடப்பாடு என்பதற்காக அல்லது முன்னே சென்றவர்கள் சென்ற தடயங்களிலேயே தாமும் அடி எடுத்து வைக்க வேண்டும் என்பதற்காக மட்டும் இந்தக் கொடிக்கு நீர் வார்த்தார்களா ? இல்லை. தாங்கள் இந்த சமூகத்தின் ஓர் அங்கம். அந்த சமூகம் தங்களால் எதையாவது பெற்றுவிட வேண்டும் என்ற அவாவோடு முயற்சித்தார்கள். வியர்வை சிந்தினார்கள். மலரை மலர வைத்திருக்கின்றார்கள். இவர்களது இந்த முயற்சி பாராட்டுக்குரியது. சமூகத்தைச் சிந்தித்து செயற்பட வைக்கக்கூடியது.

இதற்காக உழைத்த அனைவரையும் வாழ்த்தி பணி தொடர ஆசி கூறுகின்றேன்.

திருமதி நி. தர்மசீலன்
சிரேஷ்ட விரிவுரையாளர்,
முகாமைத்துவத்துறை,
யாழ். பல்கலைக்கழகம்.

மன்றத் தலைவரின் சிந்தனைத் துளிகள்....

முகாமை நோக்கு இதழ்-4 மலராக மலர்ந்துள்ளமையையிட்டு நான் பெருமகிழ்ச்சியடைகின்றேன். எப்போதும் மாற்றமடைந்து கொண்டிருக்கின்ற இன்றைய போட்டிச் சூழலில் நிலைத்திருக்கக்கூடிய போட்டி அடிப்படையிலான நன்மையினைப் பெற்றுக்கொள்வதற்கு இந்நூல் ஓர் வழி காட்டியாக அமையும் என்பதில் ஐயமில்லை.

இக் கல்வியாண்டிலே Management Lab அமைக்கப்பட்டமை, வர்த்தக முகாமைத்துவ பீடம் ஒன்று உருவாக்கப்பட இருப்பது போன்றன எமது மாணவர்களின் தேவைகளை ஓரளவுக்கேனும் திருப்தி செய்யும் என எதிர்பார்ப்புகின்றேன்.

எமது துறைக்கென ஓர் தனியான நூலகத்தை அமைக்க வேண்டுமென்ற எமது அவா மிகவிரைவில் செயல் வடிவம் பெறவேண்டுமென ஆசிக்கிறேன். மேலும் எமது மாணவர்கள் அனைவருமே ஆங்கில மொழி மூலம் தமது கல்வியை மேற்கொள்வதே அவர்களது எதிர்கால முன்னேற்றத்திற்கு உதவும் என்பதால் இதற்கு அனைத்துத் தரப்பினரும் ஆவன செய்ய வேண்டும் என விரும்புகிறேன்.

மன்ற செயற்பாடுகளுக்கு ஆக்கமும் ஊக்கமும் அளித்த அனைவரும் நன்றிக்குரியவர்களே.

புதிய பீடத்திலிருந்து உதிக்க இருக்கும் அடுத்த இதழ் இதனைவிடச் சிறப்பாக அமையவேண்டும் என்றும் மன்றச் செயற்பாடானது விரிவுபடுத்தப்பட வேண்டும் என்றும் எதிர்பார்த்து விடைபெறுகிறேன்.

நன்றி.

ஜேம்ஸ் ரொபின்சன்

தலைவர்,

முகாமைத்துவ மாணவர் மன்றம்,

யாழ்ப்பகலைக்கழகம்.

மன்றச் செயலாளரின் கருத்து

யாழ். பல்கலைக்கழக முகாமைத்துவ மாணவர் மன்றத்தில் செயலாளர் என்ற முறையில் முகாமைத்துவ மாணவர் மன்றத்தின் செயற்பாடுகள் தொடர்பாகவும் “முகாமைநோக்கு” தொடர்பாகவும் சில செய்திகளை உங்களுடன் பரிமாற விரும்புகின்றேன்.

இன்றைய உலகில் துரிதமாக வளர்ச்சி பெற்று வரும் துறைகளில் முகாமைத்துவமும் ஒன்றாகும். அத்துறை பற்றிய அறிவினை தமிழில் வழங்குவதற்கு புத்தகங்கள் மிக அரிதாகவே உள்ளன. அக்குறையை நிவர்த்தி செய்ய முகாமை நோக்கு சஞ்சிகை பெரும் பாங்காற்றுகின்றது என்று கூறுவது பொருத்தமுடையதே.

எமது மன்றத்தின் குறிப்பிடத்தக்க பணிகளில் முக்கியமானது க. பொ த. உயர்தர மாணவர்களுக்கென ஒழுங்கு செய்யப்பட்ட வினாடிவினாப் போட்டியினைக் கூறலாம். இது அவர்களது செயற்பாட்டிற்கு ஓர் ஊக்குவிப்பாக அமைந்தது. இதற்கு ஒத்துழைப்பு வழங்கிய அனைத்து உள்ளங்களுக்கும் எனது மனமார்ந்த நன்றிகள்.

இனிவரும் காலத்தில் எமது புதிய வர்த்தக முகாமைத்துவ பீடத்தில் இருந்து மலரப் போகும் “அடுத்த சஞ்சிகை” எமது துறைசார் பல பயனுள்ள தகவல்களை தாங்கி மேலும் சிறப்புடன் மலரவேண்டும் என வாழ்த்தி விடைபெறுகின்றேன்.

நன்றி

செ. வசந்தகுமார்

செயலாளர்,

முகாமைத்துவ மாணவர் மன்றம்,

யாழ். பல்கலைக்கழகம்.

இதழாசிரியர்களின் உள்ளத்திலிருந்து...

முகாமைத்துவ மாணவ மன்றத்தினராகிய நாம் 'முகாமை நோக்கு இதழ்-4' சஞ்சிகையினை வெளியிடுவதில் பெருமகிழ்ச்சியடைகின்றோம்.

எப்போதும் மாறிக்கொண்டிருக்கின்ற இன்றைய போட்டிச் சூழலில் நிறுவனங்கள் எதிர்நோக்குகின்ற பல்வேறு சவால்களை வெற்றிகொள்ள அந்நிறுவன முகாமைதாளர்கள் சிறந்த அறிவு உடையவர்களாக இருக்க வேண்டும் என்பதே அண்மைக்காலங்களில் முகாமைத்துவ சிந்தனையாளர்களின் வெளிப்பாடாகும். அதாவது தற்போது அறிவு முகாமைத்துமே (Knowledge management) நிறுவனம் தனது இலக்குகளை அடைவதற்கு வழிகாட்டுகின்றது என்பது வலியுறுத்தப்படுகின்றது. இந்தவகையில் எமது சஞ்சிகையும் பல்கலைக்கழக சமூகத்திற்கும் எமது மாணவர்களுக்கும் அறிவுத் தேடலினை நிறைவு செய்வதில் பெரும் பங்காற்றும் என்பதில் ஐயமில்லை.

முகாமைத்துவ மாணவ மன்றத்தின் ஆரோக்கியமான குழத்தை யாக இச்சஞ்சிகை பிரசவிக்க எமக்கு ஆலோசனை வழங்கி நெறிப்படுத்திய துறைத்தலைவர், பெரும்பொருளாளர், மற்றும் அனைத்து விரிவுரையாளர்களுக்கும், கட்டுரைகளை சிறப்பாக ஆக்கி வழங்கிய விரிவுரையாளர்கள், மாணவர்கள் அனைவரும் எமது மனமார்ந்த நன்றிக்குரியவர்கள்.

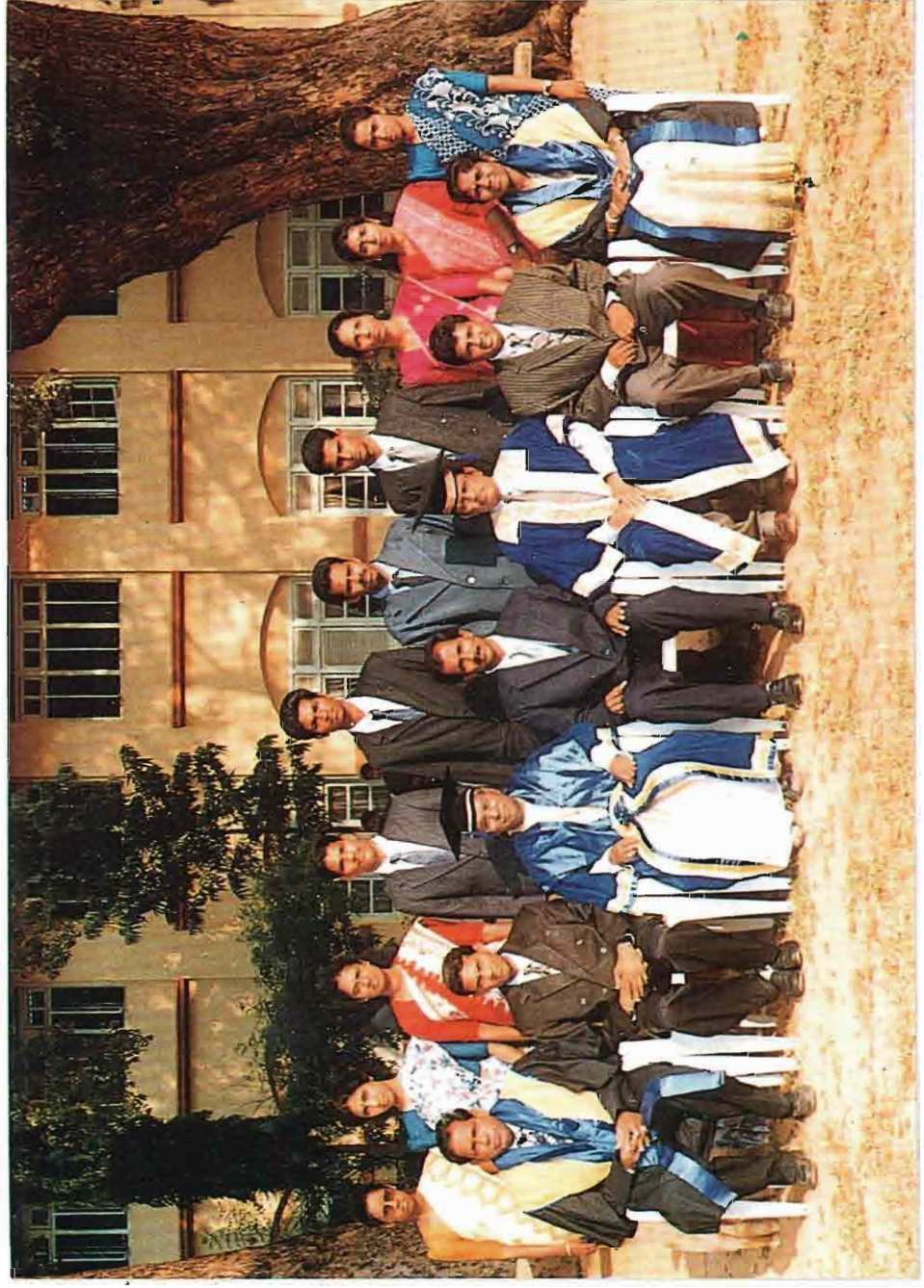
"Reading make 'a fullman. Conference a ready man, writing! make' an Exact man'" என்ற பிளேட்டோவின் ஆழமான கூற்றுக்கிணங்க முகாமைத்துவ மாணவர் மன்றமும் தனது சஞ்சிகை வெளியிடும் பணியை கைவிடாது பல சிறப்பம்சங்களை உள்ளடக்கி தொடர்ந்து வரும் ஆண்டுகளிலும் தொடர வேண்டும் என்று வாழ்த்தி விடைபெறுகின்றோம்.

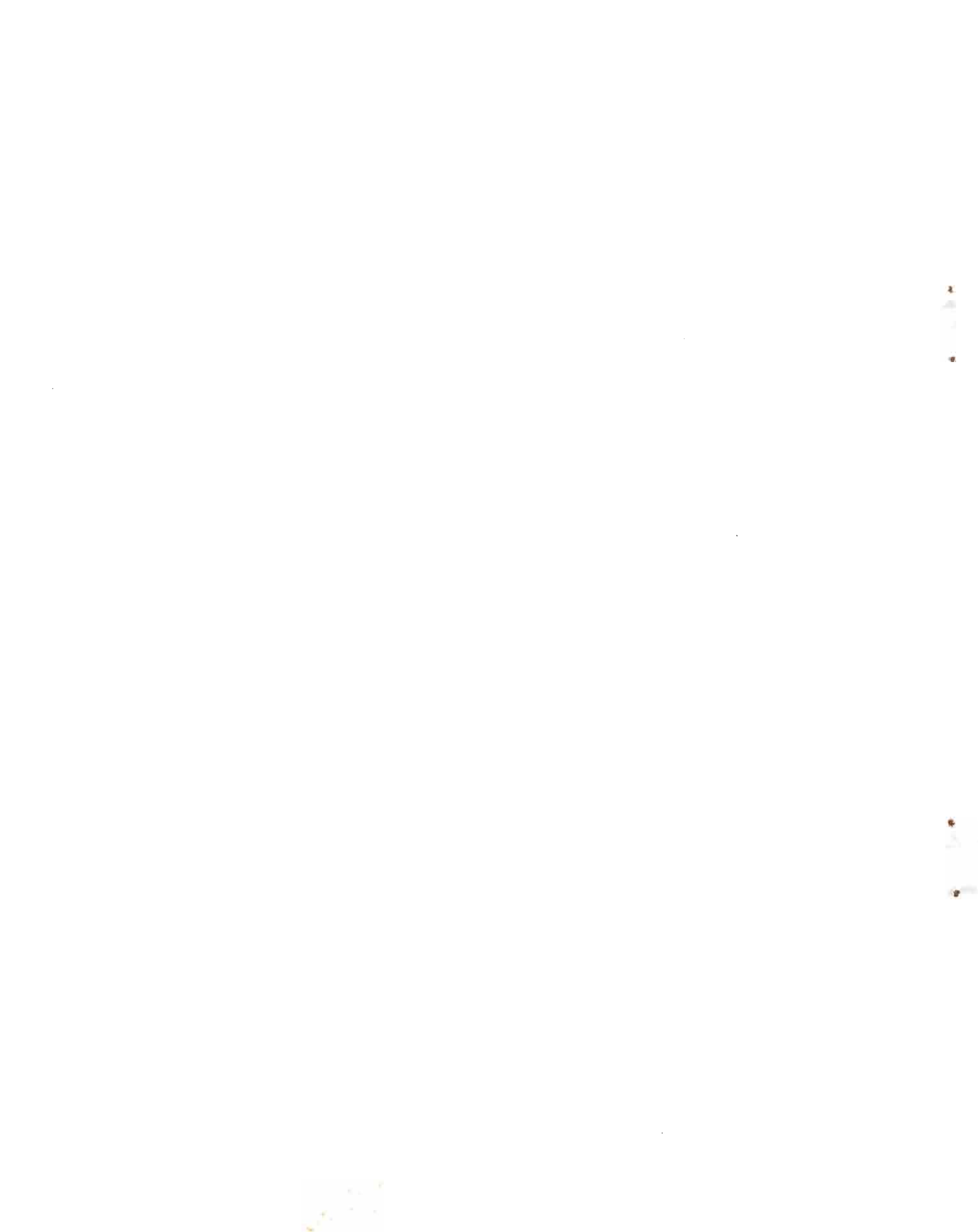
இணை இதழாசிரியர்கள்

பா. முகுந்தன்

ஏ. சாந்தசூபி

EXECUTIVE COMMITTEE OF MANAGEMENT STUDENT'S UNION - 1999
(ACADEMIC YEAR, 1996/97)





SEATED (LEFT TO RIGHT)

Mr. M. Nadarajasundaram, (Patron) Mr. S. Vasanthakumar (Secretary), Prof. A. Shanmugadas (Dean Arts), Mr. J. Robinson (President), Prof. P. Balasundarampillai (Vice Chancellor), Mr. B. Mugunthan (Editor), Ms. N. Tharmaseelan (Senior Treasurer).

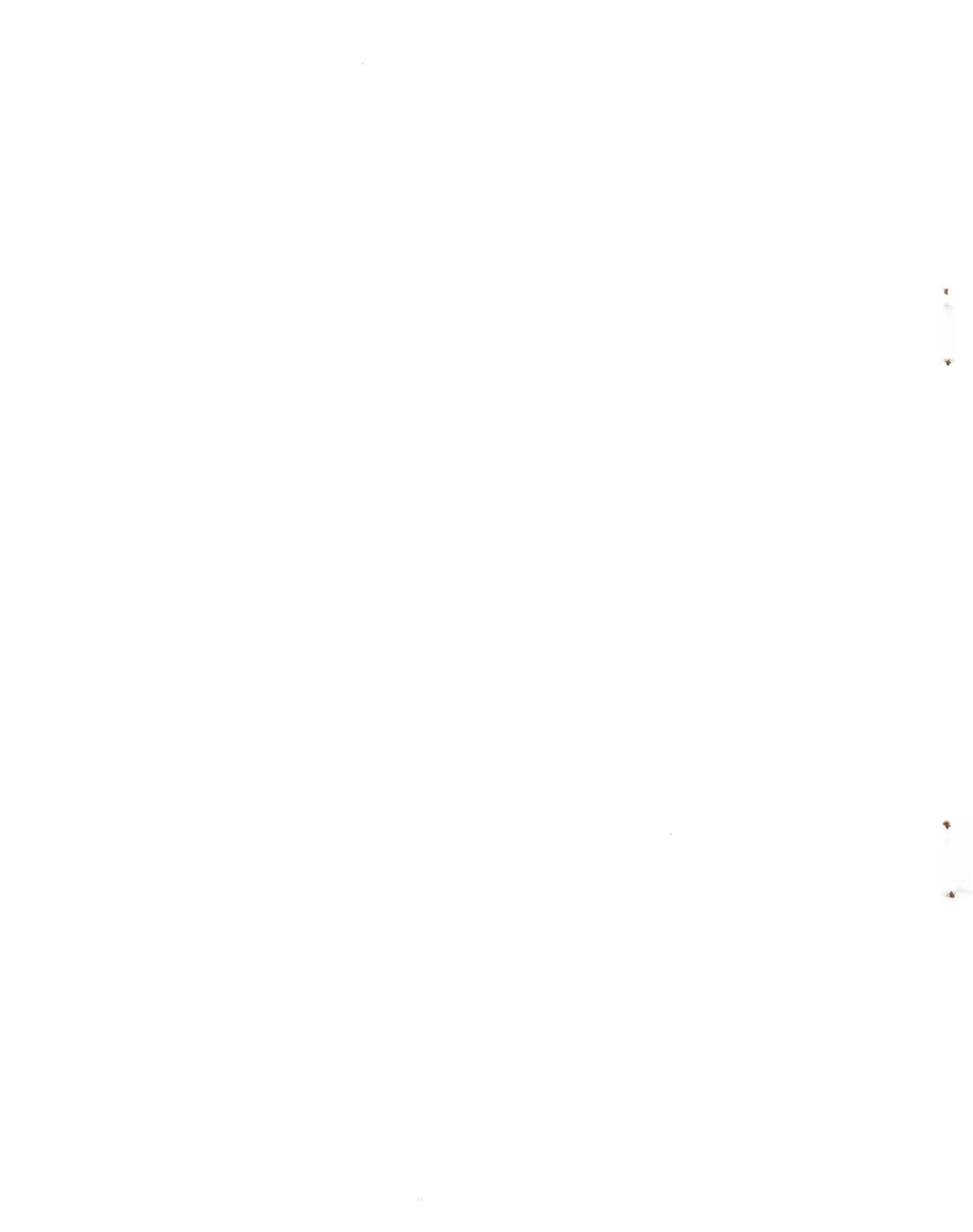
STANDING (LEFT TO RIGHT)

Ms. A. Shantharuby (Joint-Editor), Ms. S. Sujeetha, Ms. P. L. Velayinee, Mr. S. Sathiyaseelan (Treasurer), Mr. S. Vijithran, Mr. V. Ranganathan, Mr. S. Arulnathan, Ms. P. Sulosiny, Ms. R. Dharsini (Vice President), Ms. R. Vanitha.



FINAL YEAR MANAGEMENT STUDENTS - 1999
(ACADEMIC YEAR, 1996/ 97)





SEATED (LEFT TO RIGHT)

Mr. S. Thevarajah (Lect), Ms T. Krishnav (Senior Lect), Mr. M. Nadarajasundaram (Patron), Prof. A. Shanmugas (Dean Arts), Mr. J. Robinson, Prof. P. Balasundarampillai (Vice Chancellor), Mr. N. Tharmaseelan (Senior Lect), Ms. T. Raveendren (Lect), Ms. K. Tharmalingam (Lect), Mr. A. Subramaniam (Lect).

STANDING (LEFT TO RIGHT) 1ST ROW

Ms. V. Kasthuri, Ms A. Shantharuby, Ms. R. Dharshini, Ms. M. Maithili, Ms. M. Sivakumari, Ms. R. Sutharshini, Mr. V. Kalaichelvan, Mr. A. Rathesan, Mr. K. Parthiban. Mr. S. Vasanthakumar, Mr. A. D. Honstantyn, Ms. B. Nalayini, Ms. T. Manchula, Ms. R. Renuga, Ms. T. Sumangala, Ms. P. Pathmajothy.

STANDING (LEFT TO RIGHT) 2ND ROW

Mr. S. Sriskantharajah, Mr. T. Jeyakanthan, Mr. B. Vasan, Mr. S. W. Silvestor, Mr. V. Sayeeswaran, Mr. J. J. Walton, Mr. J. Emil Rajan, Mr. R. Uthayakumar, Mr. S. Umeshkumar, Mr. B. Mugunthan, Mr. P. Vickneswaran.



**EXECUTIVE COMMITTEE OF
MANAGEMENT
STUDENTS' UNION
1999**

●

Patron	:	Mr. M. Nadarajasundaram
Senior Treasurer	:	Mrs. N. Tharmaseelan
President	:	Mr. J. Robinson
Vice - President	:	Ms. R. Dharshini
Secretary	:	Mr. S. Vasanthakumar
Vice - Secretary	:	Ms. R. Vanitha
Treasurer	:	Mr. S. Sathiyaseelan
Joint - Editors	:	Mr. B. Mugunthan
	:	Ms. A. Shantharuby
Committee Members	:	Mr. V. Ranganathan
	:	Ms. S. Sujetha
	:	Mr. S. Arulnathan
	:	Ms. P. L. Velayinee
	:	Mr. S. Vijitharan
	:	Ms. P. Sulosiny

●

இதழின் இதயத்தினுள்ளே....

யொது முகாமைத்துவம்

1. அறிவு முகாமைத்துவம்	செல்வி த. குலரஞ்சிளி	1—6
2. நெகிழும் தலைமைத்துவ கோட்பாடுகள்	திரு. ச. பிறேம்குமார்	7—21
3. முகாமையில் கலாச்சாரத் தொடர்புகள்	திரு. க. சுதாகரன்	22—25
4. நிறுவன வேலையில் ஜப்பானிய 'ஐ' விதி எண்ணக்கரு	திரு. ஏ. ஜெயகாந்தன்	26—30
5. The Effectiveness	செல்வி இ. தர்சினி	31—35

தந்திரோபாய முகாமைத்துவம்

6. கொள்வனவு தீர்மானம்	செல்வி எஸ். இந்திரா	36—42
7. Competitive Advantage through Market Segmentation	செல்வி ம. மைதிலி செல்வி ஏ. சாந்தரூபி	43—50
8. புதுமை புனைதல்	திரு. எஸ். வசந்தகுமார்	51—58

தகவல் தொழில்நுட்பம்

9. Communication Network	திரு. எஸ். யோகராஜா	59—65
10. தகவல் தொழில் நுட்பத்திற்கான தந்திரோபாய பங்களிப்பு	செல்வி தே. சாரதாதேவி	66—70

நிதி முகாமைத்துவம்

11. யூரோ நாணயம்	செல்வி ச. கௌசீதகி செல்வி R. வனிதா	71—76
12. நாணய மாற்றல்	திரு. ஜி. தேவசுதன் திரு. டி. கரேஷ்குமார்	77—81
13. E-Cash: A Threat to Banking Worldwide:	திரு. ம. நடராஜசுந்தரம்	82—89

மனிதவள முகாமைத்துவம்

14. நிறுவன நோக்கினை அடைவதில் மனித வளத்தைக் கையாள்வது தொடர்பில் முகாமைப்பாளர்களின் பங்கு	திரு. C. A. கோல்டன்	90—93
---	---------------------	-------

முயற்சியாண்மை

15. முயற்சியாளர்களின் வெற்றியில்
தொழில் முயற்சியாண்மை திறமைசார்
தகுதிகளின் பங்கு
- செல்வி வீ. கஸ்தூரி
செல்வி ப. பத்மஜோதி
- 94—104

பொருளியல்

16. வேலைவாய்ப்புக் கோட்பாடு
- திரு. ஆ. தயாபரன்
- 105—115

சட்டச்சூழல்

17. 21-ம் நூற்றாண்டின் சவால்களை
எதிர்கொள்ள கம்பனி முகாமைத்துவம்
செப்பனிடப்பட வேண்டுமா?
- திரு. பொன். பூலோகசிங்கம்
- 116—120

முகாமை கணக்கியல்

18. இலாப நடட்டமற்ற புள்ளி பகுப்பாய்வில்
பணத்தினுடைய காலப்பெறுமதி
- திரு. ஆ. சுப்பிரமணியம்
- 121—129
19. மாற்று விலையிடல்
- திரு. ஆ. டீன்ஸ் ராஜ்குமார்
திரு. சி. சிவதரன்
- 130—140



0.

0.

•
•

அறிவு முகாமைத்துவம் KNOWLEDGE MANAGEMENT

செல்வி
குலரஞ்சினி - தர்மலிங்கம்
உதவி விரிவுரையாளர்
முகாமைத்துவத்துறை
யாழ். பல்கலைக்கழகம்

அறிமுகம்

நிறுவனத்தின் வெற்றியானது ஊழியர்களிலேயே தங்கியுள்ளது. எனவே, நிறுவனத்தின் வினைத்திறனானது செயற்பாட்டிற்கு ஊழியர்களின் பங்கு மிக முக்கியமானது. நிறுவனத்தில் அறிவுள்ள ஊழியர்கள் (Knowledge workers) காணப்படுதல் என்பது நிறுவனத்தின் பலமாகக் காணப்படும். மேலும் பொருளின் கூட்டிய பெறுமதியுடன் (Adding value) ஊழியர்கள் நேரடியாகத் தொடர்பு கொண்டுள்ளார்கள். நிறுவனத்தில் அறிவற்ற ஊழியர்கள் காணப்படின் பொருட்களின் கூட்டிய பெறுமதியானது வீழ்ச்சியடையும். எனவே, அறிவுள்ள வேலையாட்கள் ஏற்றவாறு நிறுவனத்தில் அதிகரிக்கப்பட்டாலே நிறுவனத்தின் நோக்கம் நிறைவேற்றப்பட்டு நிறுவனம் வெற்றியுடன் தொடர்ந்து செயற்படமுடியும். ஆகையால், முகாமைதையைச் சூழ்ந்துள்ள வளங்கள் அவற்றின் உருவாக்கத்திலும், நுகர்விலும் சிறந்த பயன்பாட்டுத் தன்மையை முக்கிய சொத்துக்களில் (Material Assets) ஏற்படுத்த வேண்டுமென்பது அறிவின் முக்கிய பாகமாக உள்ளது. எனவே, அறிவுத் தொகுதியானது வளங்களின் உருவாக்கம், நுகர்வு போன்றவற்றை முகாமைசெய்ய அறிவுச் சொத்துக்களானது (Knowledge Assets) நிறுவனங்களில் ஆரம்பம் முதல் இறுதிவரை காணப்படல் வேண்டும்.

இக்கட்டுரையானது நிறுவனங்கள் அதன் கடுமையான போட்டிகள் தொடர்பாகவும் நிறுவனம் தன் குறிக்கோள், இலக்குகள்,

நோக்கங்கள் என்பவற்றை அடைந்து கொள்வது தொடர்பாகவும் அறிவைப் பயன்படுத்தி நிறுவனத்தின் தேவைகளை எவ்வாறு பின்வரும் செய்முறைகளின் ஊடாக ஒழுங்கமைத்து நிறைவேற்றுகிறது என்பதனை விளக்குகின்றது.

- * உருவாக்கம் Creation
- * வடிவமைப்பு Design
- * திட்டமிடல் Planning
- * அளவிடுதல் Measurement
- * பாதுகாத்தல் Protection
- * பயிற்சியளித்தல் Training.

எனவே, அறிவு முகாமைத்துவமானது ஊழியர்களின் அறிவு உருவாக்கம், அதன் வடிவமைப்பு, திட்டமிடல், அளவிடல், பாதுகாத்தல், பயிற்சியளித்தல் போன்றவற்றில் எவ்வாறு காணப்படுகின்றது என ஆராய்வோம்.

அறிவு முகாமை என்றால் என்ன? What is Knowledge Management?

அறிவு முகாமை யானது நிறுவனத்தின் வேலைகளைச் சரியான முறையில் நிறைவேற்றுவதற்கு மிகவும் அவசியமானதாகும். வேலைகள் சரியாக நிறைவேற்றப்படவேண்டுமாயின் தேவையான தகவல்கள் சரியான முறையில் விளங்கிக்கொள்ளப்படுதல் வேண்டும். இதற்கு உருவாக்கல் செய்முறை (The Process of Creating) முறைசார்ந்த தாக்கப்படல், (Formalisation) பரவலாக்கல், (Disseminating) உறுதிப்படுத்தல், (Confirming) போன்றன அவசியமாகும்.

இவ் வேலையானது,

- ❖ களஞ்சியத்தில் ஆபத்தான பொருட்களைக் கையாளல்,
- ❖ நிறைவேற்றலின் தரத்தை பரீட்சிப்பதுடன் முக்கிய செயல்முறைகளில் காணப்படும் பிரச்சனைகளைத் தவிர்த்தல்.
- ❖ தற்போதைய பாதுகாப்புத் தேவைக் கேற்ப பிள்ளைகளுடைய விளையாட்டுப் பொருட்களை வடிவமைத்தல்.
- ❖ தற்போதைய சர்வதேச கணக்கீட்டு நியமங்களுக்கேற்ப கணக்குப் பதிவு முறைகளை உருவாக்கல்.
- ❖ கம்பனியினுடைய போட்டியாளர்களின் பலவீனங்களை அடையாளங்கண்டு, அதற்கேற்ற வகையில் நிலைமைக்கேற்ப ஒழுங்குபடுத்தப்பட்ட சந்தையை வடிவமைத்தல்.

போன்ற வேலைகளைச் சரியான முறையில் மேற்கொள்ள தகவல்களைச் சரியான முறையில் விளங்கிக்கொள்ளப்படுதல் வேண்டும். இதற்காக ஊழியர்களை வழிநடத்தத் தலே அறிவு முகாமை ஆகும்.

அறிவின் உருவாக்கம் Creation of Knowledge

அறிவின் உருவாக்கமானது பலவழிகளில் ஏற்படலாம். தரவுகளை (Data) அடிப்படையாகக் கொண்டு கைத்தொழில்களில் அறிவானது உருவாக்கப்படுகின்றது. எனினும் கம்பனிகளில் அறிவுருவாக்கத்திற்கு முக்கிய நான்கு வழிகள் உள்ளன. அவையாவன:

- 1) பிரச்சனைகளை ஒழுங்கான முறையில் தீர்வுகாணுதல் (Systematic problem - Solving).
- 2) பரிசோதனைகளைச் செய்தல் (Experimentation)
- 3) கடந்தகால அனுபவங்கள் (Past Experience)
- 4) ஏனையவர்களிடமிருந்து கற்றல் (Learning from others)

போட்டியிடும் கம்பனியானது ஒழுங்கு முறையான அறிவை உருவாக்க மேற்கூறிய 4 நியதிகளின் பரப்புக்களிலிருந்து நிச்சயம் ஒரு வழியைக் கண்டுகொள்ள வேண்டும். கடினமான வேலைகளில் ஈடுபடும்போது தகவல் கட்டமைப்பு (Structuring information) அபிவிருத்தி (Development) வடிவமைப்பு (Design), தரஉறுதி (Quality assurance) என்பன ஒவ்வொரு நாள் வேலையிலும் ஒரு பகுதியாகக் காணப்படவேண்டும். மேலும், கற்பிப்பவர்கள் (Teaching people) ஊழியர்களின் செயற்பாட்டில் அறிவை உருவாக்குவதுடன் ஒவ்வொருவரிடமிருந்தும், வெளியாட்களிடமிருந்தும் ஒரு சவாலை (Challenge) வெளிக்காட்டுகிறது. இது யப்பான் கைத்தொழிலில் மிகப்பெரிய வெகுமதியைக் காட்டியுள்ளது.

உ.எம்; Matsushita கம்பனியின் பாண் தயாரிக்கும் பொறிக்கு அனுபவம்வாய்ந்த தயாரிப்பாளர்களை (Osaka International Hotel விட்டுச் சென்றுள்ளது.

ஆகவே, நிறுவனங்கள் தங்கள் ஊழியர்களுக்கு மேற்கூறிய 4 செய்முறைகளில் ஏதாவது ஒரு ஏற்ற முறையைத் தெரிவு செய்து ஊழியர்களிடையே அறிவை உருவாக்க வேண்டியது முகாமையாளர்களின் கடமையாகும். இவ்வாறு ஊழியர்களிடையே அறிவை உருவாக்குவதன் மூலமே நிறுவனம் தன்னுடைய இலக்கினை அடைந்துகொள்ள முடியும்.

வடிவமைப்பு Design

ஒரு நிறுவனத்தில் திறனுள்ள ஊழியனுக்கு (Skill Employee) அவன் தொடர்பான வேலைப் பங்கினை (Work Role) வழங்கும்போது அவனிடம் பல திறமைகள் காணப்பட வேண்டும் என விரும்பப்படும்.

உதாரணமாக: ஒரு விற்பனையாளனுக்கு பின்புலம் திறமைகள் விரும்பப்படும்:

* உற்பத்தி அறிவு
(Product Knowledge)

- * பேரம் பேசும் திறன்
(Negotiating Skills)
- * முடிவு எடுக்கும் திறன் / தீர்மானம்
எடுக்கும் திறன்
(Closure Skills)
- * கைத்தொழில் திறன்
(Industry Skills)

இன்னொரு உதாரணத்தை நோக்கின் கணக்கியல், கொள்வனவு போன்றவற்றில் முறையான தொழில் ரீதியான பயிற்சி பெற்றிருப்பதைக் கூறலாம். இத்திறனானது உள்வாரியான, வெளிவாரியான (Internal and External) அறிவின் முக்கியத்துவத்தில் தங்கியுள்ளது. அறிவானது முறைசார்ந்த தாக்கப்பட்டதாகவும் சரிபார்க்கப் பட்டதாகவும் காணப்படல் வேண்டும். (Knowledge should be formalised and verified). இதனை அறிவின் வெளிவாரிக் காரணிகள் நிரூபித்துக் கரட்டியுள்ளது.

இருந்தும் கம்பனிகள் வெளிப்படையாக வேலைச் சமையை குறைக்கக்கூடியதாக தேவையான அறிவைப் பெறுவதில் ஈடுபட்டுள்ளது. எனவே மூலப்பொருள் கையாளல், உபகரணப் பரிசோதனை போன்ற கடுமையான வேலைகளை ஊழியர்கள் விளங்கிக் கொண்டார்களா? என்பதனைச் சிரத்தையுடன் பரிட்சித்தல் வேண்டும். மேலும் திறமையான ஊழியர்களை இனம்கண்டு அவர்கள் நிறுவனத்தில் உறுதிப்படுத்தப்படுவதனை நவீன சூழல் முகாமையாளர்களுக்கு வழங்குகின்றது.

இதனால் குறைந்தளவு முயற்சி, வசதியீனங்களுடன் ஊழியர்கள் திறமை காரணமாக நிபுணத்துவம் (Expertise) பெறுவதற்கு அனுமதிக்கப்படுகின்றார்கள். அத்துடன் பயிற்சியையும் மதிப்பீட்டையும் (Training and Evaluation) ஒரே வரிசையில் நிறுத்த முடிவதுடன் இதற்காக ஒரே விடையைப் பெற்றுக்கொள்ள முடியாது. எனினும் கம்பனிகள் உள்ளக வெளியக அறிவைப் பயன்படுத்தி (Internal and External bodies of knowledge) மிகக்கூடுதலான விளைவைப் பயிற்சிக்கான முதலீட்டிலிருந்து பெற்றுக் கொள்ளலாம்.

Planning for Expertise

போட்டியிடும் நிறுவனம் தனது வியாபாரத் திட்டமிடலை மேற்கொள்ளும்போது இத் திட்டமானது வினைத்திறனானதாக அமையப் பின்வருவன ஆதாரமாக அமையும். அவையர்வன:

- * Production plan: உற்பத்தித் திட்டம்.
- * Marketing plan: சந்தைப்படுத்தல் திட்டம்
- * Skills plan: திறன்களுக்கான திட்டம்.
- * Finance plan: நிதித்திட்டம்.

வியாபாரத் திட்டமிடலில் நிதித்திட்டமானது மிக முக்கியமானதாகக் காணப்படுகின்றது. நிதித் திட்டமானது பாதீட்டில் இருந்து அடையாளம் கண்டுகொள்ளப்பட வேண்டும். மேலும் நிதித்திட்டமானது திட்டத்துக்கான மூலாதாரங்கள் (Projected source), நிதிப்பிரயோகங்கள் (Applications of fund) என்பவற்றின் தேவைக்கு இணங்க வியாபாரத் திட்டமானது ஆதாரமாக அமைவதை வெளிக்காட்டுகின்றது.

மேலும் நிறுவனமானது தனது திட்டத்தினைச் சிறப்பானதாக முன்னெடுத்துச் செல்லத் திட்டமிடலின்போது நிறுவனத்தின் வளக்கிடைப்பனவு, நிறைவேற்றலுக்கான எதிர்வுகூறல் போன்றவற்றைக் கவனத்தில் கொள்வதுடன், ஊழியர்கள் வினைத்திறனான வெற்றிகரமான திட்டத்தினை திட்டமிடும் போது அவர்களின் திறன் அல்லது திறன்கள் அத்திட்டமிடலின்போது வெளிக்காட்டப்படுவது உறுதிப்படுத்தப்படல் வேண்டும். எனவே நிறுவனங்களின் திட்டமிடலானது நிபுணத்துவமானதாகக் காணப்பட மேற்கூறியவற்றை முகாமையாளர்கள் கவனத்தில் கொள்ளல் வேண்டும்.

நிறுவனத் திட்டமிடல் Organisation Planning

அறிவு முகாமைத்துவத்தில் நிறுவனத்தின் திட்டமானது ஊழியத்திறனின் தொகையையும் முழுநேரப் பெறுமதியையும் நேரத்துக்கு நேரம் ஒவ்வொரு திணைக்களத்தாலும் காட்டப்பட வேண்டும். நிறுவன

மானது திட்டத்தின் முக்கிய பகுதியை அமுல்படுத்தும் போது அத்திட்டத்தினை அமுல்படுத்தப் பயன்படுத்தும் ஊழியர்கள் பல திறன்களைக் (Multi-skilled) கொண்டவர்களாக இருத்தல் வேண்டும். அத்துடன் ஊழியர்கள் மணித்தியாலத்தில் பலவகையானவற்றை உற்பத்திசெய்யக் கூடியவர்களாக இருத்தல் வேண்டும்.

உதாரணமாக; ஒரு படவரைவுநராக (Draftsman) இருப்பவர் ஒரே நேரத்தில் ஒரு திறன்வாய்ந்த பொறியியலாளராகவும் காணப்படுவார். ஊழியனின் உற்பத்தி இயலாமை (Productive Capacity) மணிக்கு நிலையானதாக இருக்கும். அதே வேளை அவனின் செயற்பாட்டுக் கலவைகள் (Mix of activities) மாறுந்தன்மை உடையவையாக இருக்கும். ஒரு சிறந்த பொறியியலாளன் ஒரே நேரத்தில் தகுதியுடைய படவரைவுநராகவும் இருக்கும்போது அவனின் செயற்பாடுகள் மாறுபட்டவையாகக் காணப்படலாம்.

நிறுவனத்தின் திட்டமிடல் முறைமையில் அறியப்பட்ட தேவையாக தரப்பட்ட வேலையில் திறமை மட்டமானது விளைவாகக் காணப்பட வேண்டும் என்பது உள்ளது. மேலும், ஊழியர்கள் பலவகையான திறமைகளைக் கொண்டிருக்க நிறுவனம் நிச்சயம் திட்டம் ஒன்றைக் கொண்டிருக்க வேண்டும். இது நிறுவனத்துக்கு முக்கியமாக எங்கு செல்ல வேண்டும் என்பதற்கு வழிகாட்டுவதுடன் உற்பத்தி நுட்பங்கள் (Manufacturing Techniques) உற்பத்திக் கம்பனிகள் தொடர்ச்சியாகப் பின்பற்றல் வேண்டும் என்பதற்கும் துணையாக அமையும். மேலும் செயற்பாட்டாளர்களுக்கு தங்களின் வேலை தொடர்பான பலவகை செயற்பாடுகளை மேற்கொள்ள தொழில்நுட்பத் திறமைகள் தேவைப்படும்.

Proficiency Planning

தேர்ச்சி / திறமையான திட்டமிடல்

மூலப்பொருள் வேண்டுகை திட்டமானது (MRP) பல வழிகளை உள்ளடக்கக் கொண்டிருப்பதுடன் திறமையான திட்டமிடலுக்கு

பின்வரும் தேவைகள் கவனத்தில் கொள்ளப்பட வேண்டுமெனவும் கூறுகிறது.

அத்தேவைகளாக:

* திறன்களின் கையிருப்பு (Skills Inventory)

அதாவது தனிநபர் ஏற்கனவே திறமைகளைக் கொண்டிருத்தலைக் குறிக்கின்றது.

* வேலை வடிவமைப்பு (Job Design)

நிறுவனத்துக்குள்ளேயே வேலையை மேற்கொள்வதற்கு திறமைகள் (Proficiencies) தேவைப்படுகிறது.

* தொழில் திட்டம் (Career Plan)

ஒரு தனிநபருக்கு (Individual) கொடுக்கப்பட்ட வேலைகள் குறித்த காலப்பகுதியில் விருப்பமுடையதாகக் காணப்படல்.

* சுழற்சித் திட்டம் (Rotation Plan)

முகாமைத்துவத்திலும் வேலை வலுவிலும் பல வகையான திறன்களை (Management and workforce) (Multi-skills) கொண்ட ஊழியர்களை நிறுவனத்தின் பல்வேறு பகுதிகளிலும் சுழற்சி முறையில் ஈடுபடுத்த கம்பனிகள் விரும்பும்.

* தொடர்ச்சி திட்டமிடல் (Succession planning)

கம்பனியின் பாதுகாப்புக்கு அதாவது கம்பனிகளின் ஆபத்தான நிலைமைகளில் கம்பனிக்கு தொடர்ச்சியான திறமையான முகாமைத்துவமானது தேவைப்படுகின்றது. இத் திறமையான முகாமைத்துவத்தில் தனிநபர்களினதும், நிறுவனத்தினதும் இலக்குகளை பூர்த்திசெய்யக் கூடியதாக பயிற்சி, திட்டமாதிரி வடிவமைக்கப்பட்டு அனுமதிக்கப்படும்.

Training Effectiveness control

உற்பத்தி செயற்பாடு அறிவு முகாமைத்துவத்தைக் கட்டுப்படுத்தல்

Production activity control of knowledge management]

எந்த ஒரு நிறுவன ஊழியர்களுக்கும் பயிற்சியளித்தல் என்பது இன்றியமையாதது

ஆகும். பயிற்சியின் ஊடாகவே மனிதவள அபிவிருத்தியானது ஏற்படுகின்றது. மேலும் ஊழியர்களின் வினைத்திறனான செயற்பாட்டுக்கு சரியான முறையில் மைந்த வினைத்திறனான பயிற்சி அவசியம். எனவே எந்த ஒரு நிறுவனமும் ஊழியர்களின் பயிற்சிக்கு பெருமளவு செலவு செய்வதுடன் இப்பயிற்சியின் செலவிலும் பார்க்க கூடிய நன்மையை எதிர்காலத்தில் பெறுகின்றார்கள். எனவே பயிற்சிக்கான செலவை நிறுவனங்கள் முதலீடாகவே கருதுகின்றன. எனினும் பயிற்சியளித்தல் தேவைகளில் இருந்து நிறுவனங்கள் விடுபடும்போது பல வழிகளுக்கூடாக அவை மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றன.

Instructor Led
Interactive Television
Media
Video
Audio
Paper.

அறிவு முகாமைத்துவ முறைமையை அளவிடுதல் Measuring the Knowledge Management system

நிறுவனம் தன்னுடைய அமைப்பில் அறிவுள்ள ஊழியர்களை பெறுமதியாக வைத்திருப்பதைப் பற்றி ஒரு நிறுவனம் கடுமையாக இருப்பின் அங்கு கணக்கு சம்பந்தமான நடவடிக்கையும், அளவிட்டு முறைகளிலும் சில உண்மையான தாக்கம் காணப்படும். நிறுவனத்தின் இலக்கு முகாமையாளர்கள் "இரண்டு சராசரி எண்ணிக்கைகளும், செயல்திறன் மிக்க பாதிட்டுக்கு (Performance budget) உறுதிப்படுத்தப்பட்ட திறன்கள் (Certified Skills), பயிற்சி ஒரு பருவகாலச் செலவு (Training as a period cost) ஆகிய இரண்டு அளவைகளும் ஒன்றுக்கொன்று முரண்படுகின்றன" எனக் கூறுகின்றார்கள்.

அறிவுச் சொத்தை நடத்துவதில் உள்ள முரண்பாடுகளை சர்வதேசகணக்கியல் நியமம் (IAS - 9) - ஒன்பது விளக்குகின்றது. சர்வதேச கணக்கியல் நியமம் - ஒன்பது கணக்கியல் உலகிற்கு ஆராய்ச்சி அபிவிருத்தியில் உணர

முடியாத சொத்துக்களை (Intangible assets) சரியான முறையில் நடத்துதல் என வரையறுக்கின்றது. ஆராய்ச்சி அபிவிருத்திக்கான முதலீடானது கம்பனிகளுக்கு ஆதாரமாக கருதப்பட்டது எனினும் ஆராய்ச்சியானது நிறுவனத்துக்கு சிறந்த பலனைத் தரக்கூடியதாகக் காணப்பட்டாலே அவ்வாராய்ச்சி செலவானது அங்கீகரிக்கப்பட்டு அனுமதிக்கப்படும். மேலும் சர்வதேச கணக்கியல் நியமம் - முப்பத்தெட்டு (IAS - 38) ஆனது பயிற்சிக்கான செலவையும், தொடர்ணர முடியாத சொத்தாக (Intangible asset) உள்ளடக்குகின்றது.

பயிற்சியளித்தல் ஆனது பிரயோசனமானதாகக் காணப்பட்டாலே அப்பயிற்சியளித்தல் செலவுகள் நிறுவனத்தால் ஏற்றுக்கொள்ளப்படும். பிரயோசனமான பயிற்சியளித்தல் (Useful training) எப்படி அளவிடப்படுகின்றது என நோக்கின் அது இரண்டு வழிகளில் நோக்கப்படுகின்றது. அவையாவன:

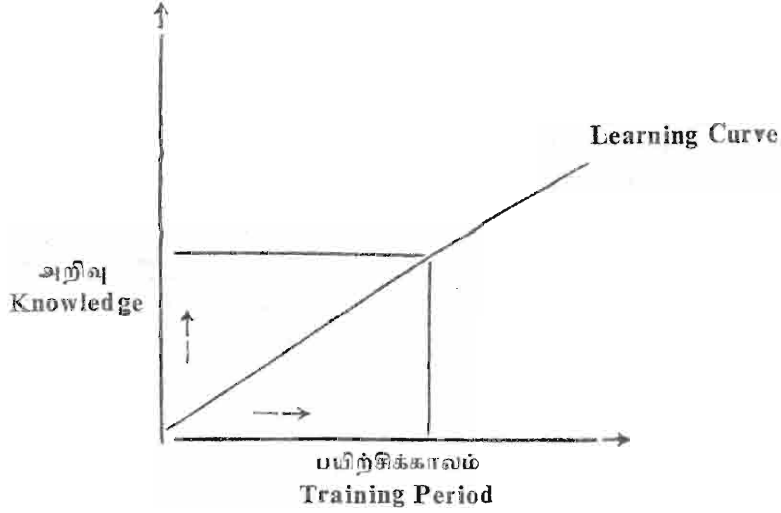
1. Technical Obsolescence

இம் முறையின் சீழ் எந்த தொழில் நுட்ப சொத்துக்களும் ஒரே மாதிரியானது. பராமர்ப்பு இல்லாவிட்டால் உபயோகமற்றதாகப்போய்விடும். எந்த தொழில் நுட்ப அல்லது உற்பத்திக்கான பயிற்சியளித்தல் செலவும் நடைமுறையில் இல்லாது போய் விடலாம். அவ்வாறு வழக்கில் இல்லாது போய்விடும் காலத்தில் அதனை அடையாளம் காணல் வேண்டும். எனவே பயிற்சியளித்தல் ஆனது தொடர்ச்சித் தன்மை உடையதாகக் காணப்படல் வேண்டும்.

2. Learning Curve

(கற்றல் வளைகோடு)

இது பயிற்சி பெறும் ஊழியர்களின் அறிவில் ஏற்படும் அதிகரிப்பைக்கருதும். எப்போதுமே பயிற்சி அதிகரிக்க அதிகரிக்க அறிவும் அதிகரித்துச் செல்லும் எனக் கொள்ளப்படுகின்றது. இதனால் பயிற்சிக்கும் அறிவுக்கும் இடையே நேர்கணிபு உறவு இருப்பதாகக் கருதப்படும். இதன் காரணமாக கற்றல் வளைகோடு (Learning Curve) பின்வரும் வடிவம் கொண்டதாக அமையும்.



முடிவுரை:- Conclusion

அறிவுச் சொத்தைப் பாதுகாத்தல் Protection of Knowledge Assets

தொட்டுணர முடியாத சொத்துக்களை IAS-38ன் மூலம் இலகுவாக அளவிடலாம் என கூறப்படுகின்றது. அறிவுச் சொத்தின் இலக்கானது அடையாளம் காணக்கூடியதாகவும், பாதுகாக்கக்கூடியதாகவும் இருத்தல் வேண்டும். ஒப்பந்த வேலைகளில் தனி உரிமைத்தன்மைக்கான ஆய்வுகள் தொடர்பான விளைவுகள் வெளியிடப்படுவதில்லை. நாட்டுக்கு நாடு மக்களிடம் காணப்படும் அறிவு வேறுபாட்டுக்கு இணங்க முதலீட்டுக்கான பாதுகாப்பும் வேறுபடும். எனினும் நிறுவனம் முக்கியமான இச் சொத்தினை பெறுமதியிட (Value) விரும்பினால் நிறுவனம் பங்குதாரர்களுக்கு சொத்துக்களை பாதுகாப்பதற்கான நடவடிக்கைகளை வழங்க வேண்டிய தேவை உள்ளது.

நிறுவனம் தன் இலக்கு, குறிக்கோள் நோக்கங்கள் என்பவற்றை அடைந்து கொள்வதற்கு சிறந்த திட்டமிடல் முறையும், அதனைச் சரியான முறையில் நிறைவேற்றலும் காணப்பட வேண்டும். இதற்கு வினைத்திறனான மனித வளமானது நிறுவனத்தில் காணப்பட வேண்டும். எனவே வினைத்திறனான மனித வளத்தினைப் பெறுவதற்கு முகாமையாளர்கள் அறிவு முகாமையைப் பயன்படுத்தி ஊழியர்களை அறிவுடையவராக மாற்றி அமைத்தல் வேண்டும். இதற்கு ஊழியர்களுக்கு அறிவினை உருவாக்குவதுடன் அவ் அறிவினைப் பாதுகாத்து, அதனை அபிவிருத்தி செய்வதற்கு ஊழியர்களுக்கு பயிற்சியளித்தல் செயற்பாட்டினையும் மேற்கொள்ள வேண்டும். எனவே அறிவு முகாமையானது நிறுவனத்தின் வளங்களை ஊழியர்கள் தாம் பெற்ற அறிவின் காரணமாக வினைத்திறனாகப் பயன்படுத்துவதனால் நிறுவனம் தன் இலக்கினை அடைவதோடு வெற்றியையும் பெற்றுக்கொள்ள முடியும்.

நெகிழும் தலைமைத்துவக் கோட்பாடுகள் FLEXIBLE LEADERSHIP THEORIES

ச. பிறேம்குமார்
மூன்றாம் வருடம்
முகாமைத்துவம்

1. அறிமுகம்

தலைமைத்துவம் என்ற பதமானது இலகுவில்லி வரையறுக்க முடியாத சிக்கல் தன்மை நிறைந்தவையாகும். வெற்றிகரமான தலைமைத்துவம் என்பது பல காரணிகளுடன் தொடர்புபட்டதால் அவை யாவற்றையும் அடையாளம் காண்பதும், அளவிடுவதும் சாத்தியமானதல்ல. வெற்றிகரமான தலைமைத்துவம் என்பது குழு செயற்பாடுகளின் அடிப்படையில் வெளிப்படுத்தப்படலாம். உதாரணமாக நுகர்வோனின் திருப்தி, நன்மதிப்பு என்பவற்றைக் குறிப்பிடலாம்.

தலைமைத்துவம் என்ற பதத்திற்கு பலர் பலவகையான வரைவிலக்கணத்தை முன்வைத்துள்ளனர். Chester Barnard என்பவர் பின்வருமாறு வரையறுத்துள்ளார்:

“தலைமைத்துவம் என்பது முகாமை யாளர் ஒருவர் தனது ஊழியர்களை குறிப்பிட்ட வழியில் செயற்படத் தூண்டுவதையும் அவர்களது நடத்தையில் செல்வாக்குச் செலுத்துவதையும் கருதும். இவ் வரைவிலக்கணம் தலைமைத்துவம் என்பது ஓர் குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் சில நோக்கங்களை அடைவதற்காக தனிநபரது அல்லது குழுவினது நடத்தை அல்லது செயற்பாடுகள் மீது செல்வாக்குச் செலுத்துகின்ற செய்முறை என்பதைக் கருதுகிறது.”

தலைமைத்துவமானது முகாமையிலும், அதிகாரத்திலும் இருந்து வேறுபட்டது.

தலைமைத்துவத்தின் அவசியத்தன்மை

- * நிறுவனமானது வினைத்திறனான திட்டங்களையும், அத்திட்டங்களை அடைவதற்குத் தேவையான வளங்களையும் போதுமான அளவு கொண்டு இருந்தாலும் அங்கு வினைத்திறனான தலைமைத்துவம் காணப்படாவிடின் அதன் இலக்குகளை அடைவது என்பது சாத்தியமற்ற ஒன்றாகும். செயற்பாடுகளை ஒருங்கிணைத்து நிறுவன இலக்குகளை நோக்கிய மனித வளங்களையும் ஏனைய வளங்களையும் வழிநடத்த தலைமைத்துவம் இன்றியமையாததாகும்.
- * நிறுவனக் கட்டமைப்பானது நிறைவற்ற தன்மை கொண்டதாகக் காணப்படின இக்குறைபாட்டினை அகற்ற தலைமைத்துவம் அவசியம். அதாவது நிறுவனக் கட்டமைப்பானது எல்லா வகையான தொடர்புகளுக்கும் வசதியளிக்காமையினால் அங்கு முறைசாராக் குழுக்கள் உருவாகின்றன. இவர்களை நிறுவன இலக்கினை நோக்கி வழிநடத்த தலைமைத்துவம் அவசியமாகின்றன.
- * குழல் காரணிகள் மிக வேகமாக மாற்ற மடைகின்றன. இதனால் நிறுவனம் தனது செயற்பாடுகளை ஒரே நடைமுறையினைப் பின்பற்றி மேற்கொள்ள முடியாது. குழல் காரணிகளில் ஏற்படுகின்ற மாற்றங்கள் நிறுவனங்களில் பல்வேறு வகையான மாற்று நடவடிக்கை

களை மேற்கொள்ளவேண்டிய அவசியத்தை உருவாக்குகின்றது. வினைத்திறனான தலைமைத்துவம் இச்சூழ்நிலைக் காரணிகளை வெற்றி கொண்டு நிறுவனம் நிலைத்து இருக்கவும் இலக்கினை அடையவும் அவசியமாகின்றது.

- நிறுவனத்தில் மிக முக்கியமானதும் அதே வேளை மிகவும் சிக்கல் தன்மை கொண்டதும் மனிதவளமாகும். இவர்களை வினைத்திறனான முறையில் கையாள்வதற்கும், ஊக்கப்படுத்தி உயர்ந்த செயற்றிறன் ஆற்றலைப் பெற்றுக் கொள்ளவும் தலைமைத்துவம் அவசியம்.
- நிறுவன ஊழியர், வேலைக்குழுக்கள், பகுதிகளுக்கிடையில் தோன்றுகின்ற பாதகமான முரண்பாடுகளை நீக்கவும் உத்தம முரண்பாட்டு மட்டத்தினைப் பேணவும் தலைமைத்துவம் அவசியம்.

தலைமைத்துவமானது பல்வேறு முறைகளில் ஏற்படுகின்றன. அவையாவன:

- சிலர் மரபு ரீதியான தலைமைத்துவத்தினை ஏற்கின்றனர்.
உதாரணம்: அரசன்
- சிலர் தெரிவின் மூலம் தலைமைத்துவத்தினை ஏற்கின்றனர்.
உதாரணம்: தொழிற்சங்கத் தலைவர்
- சிலர் குறிப்பிட்ட பதவிக்கு நியமிக்கப்படுவதன் மூலம் அதிகாரத்தைப் பெற்று தலைமைத்துவத்தினை ஏற்கின்றனர்.
உதாரணம்: முகாமையாளர்
- சிலர் தமது ஆளுமை, செயற்றிறன் என்பவற்றின் மூலம் தலைமைத்துவத்தினைப் பெறுகின்றனர். இவர்கள் கரிஸ்மற்றிக் தலைவர் (Charismatic leader) என அழைக்கப்படுவார்கள்.
உதாரணம்: நெப்போலியன்.

2. தலைமைத்துவம் தொடர்பான கோட்பாடுகள்

தலைமைத்துவம் தொடர்பாக பெருமளவான கோட்பாடுகள் காணப்படுகின்றன. இவற்றில் அதிகமானவை முரண்படுகின்றன

வாகவும், குழப்பத்தை ஏற்படுத்துபவையாகவும் காணப்படுகின்றன. பொதுவாக தலைமைத்துவம் தொடர்பான கோட்பாடுகளைப் பின்வரும் வகைகளுக்குள் நோக்கலாம்.

1. பண்புக் கோட்பாடுகள்
2. நடத்தைக் கோட்பாடுகள்
3. பரங்குக் கோட்பாடுகள்
நெகிழும் கோட்பாடுகள்.

பண்புக் கோட்பாடானது சில குறிப்பிட்ட சமூக, உளவியல் பண்புகளை ஒருவர் கொண்டு இருப்பதன் மூலம் அவர் தலைவராகலாம். அதாவது தலைவர்கள் பிறக்கின்றார்கள் தவிர உருவாக்கப்படுவதில்லை என விளக்குகிறது. உதாரணமாக,

நுண்ணறிவு
சுவழி நடத்தல்
சிறந்த தீர்மானம் எடுக்கும் ஆற்றல்
எதிர்வு கூறும் திறன்
கற்பனா சக்தி
தோற்றம்
பொறுமை

போன்ற பண்புகளை ஒருவர் கொண்டு இருப்பதன் மூலம் அவர் தலைவராக முடியும் என விளக்குகிறது. ஆனால் இக் கோட்பாடானது காலப்போக்கில் நிராகரிக்கப்பட்டது. ஏனெனில் மேற்கூறப்பட்ட பண்புகளை ஒருவர் தனது அனுபவத்தின் மூலம் கற்று தேர்ச்சியடைய முடியும். மேலும் வினைத்திறனான தலைமைத்துவம் என்பது இப்பண்புகளில் தங்கியிருக்கவில்லை. இப்பண்புகளை அவர் சூழ்நிலைகளில் எவ்வாறு பயன்படுத்துகிறார் என்பதில் தங்கியுள்ளது. தோற்றப் பண்பானது கலாச்சார காரணிகளில் தங்கியுள்ளது. உதாரணமாக யப்பான் நாட்டுத் தலைவர்கள் அமெரிக்க நாட்டவரிலும் பார்க்கக் கட்டையானவர்கள்.

பண்பு கோட்பாடானது தோல்வியடைந்தமையால் ஆய்வாளர்கள் தலைவர்களின் நடத்தையினை ஆராய்ந்தனர். வினைத்திறனான தலைவர்கள் எவ்வாறு அதிகாரங்களைக் கையளிக்கிறார்கள், எப்படி தொடர்பு கொள்கிறார்கள், வேலைகளை எவ்வாறு

நிறைவேற்றுகிறார்கள், எப்படி ஊழியர்களை ஊக்குவிக்கிறார்கள் என்பது பற்றி ஆராய்ந்தனர்.

எனினும் ஒரு தலைமைத்துவ நடத்தை யானது எல்லா சூழ்நிலைகளிலும் வினைத் திறனாக அமையும் என்று கூற முடியாது. உதாரணமாக ஊழியர் நலனை மையமாகக் கொண்ட இராணுவத் தளபதி வினைத் திறன் அற்ற தலைவராகக் கருதப்படலாம்.

தலைமைத்துவப் பாங்கு கோட்பாடானது எவ்வாறு அதிகாரமானது, பிறரை வழி நடத்தும் பொருட்டு முகாமையாளர்களால் பயன்படுத்தப்படுகின்றது என்பதனை விளக்குகிறது.

எந்தவொரு தலைமைத்துவப் பண்பும் வெற்றிக்கான உத்தரவாதத்தை வழங்கவில்லை. அதேபோல எந்தவொரு தலைமைத்துவ நடத்தையும் எல்லா சூழ்நிலைகளிலும் வினைத்திறனாக அமையும் என்று கூற முடியாது. எனவே வெற்றிகரமான தலைமைத்துவம் என்பது சூழ்நிலைக் காரணிகளில் மட்டுமே தங்கியுள்ளது. இதனால் இக்கட்டுரையில் நெகிழும் கோட்பாடுகள் பற்றி விரிவாக ஆராயப்பட்டுள்ளது.

3. நெகிழும் கோட்பாடுகள்

நெகிழும் கோட்பாடானது முகாமையாளர்களுக்கு என ஒரு பொதுவான தலைமைத்துவ முறை இல்லை. வெற்றிகரமான தலைமைத்துவம் என்பது சூழ்நிலைக் காரணிகளை கவனத்தில் எடுத்து அதற்கேற்ப பொருத்தமான தலைமைத்துவமுறையினைக் கையாள்வதனைக் கருதும். சூழ்நிலைக் காரணிகள் எனும்போது,

- (a) தலைவர் பின்பற்றுவோர் உறவு
- (b) நிறுவனக் கட்டமைப்பு, அதன் நோக்கம், வேலையின் தன்மை
- (c) தலைவரின் வலு
- (d) ஊழியரின் தன்மை, திறமை, தேவைகள், ஆளுமைக் காரணிகள்.
- (e) சமூக, கலாச்சாரம், பொருளாதாரம், அரசியல் போன்ற வெளியக சூழ்நிலைக் காரணிகள்

ஆகிய சூழ்நிலைக் காரணிகளிலே எவ்வகையான தலைமைத்துவ பாங்கு வினைத்திறனானது என்பது தங்கியுள்ளது. தலைவர் என்ன நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ள வேண்டும் என்பது இச் சூழ்நிலைக் காரணிகள் கவனத்தில் கொண்டே தீர்மானிக்க வேண்டும். தலைவர் தனது பின்பற்றுவோர் அல்லது ஊழியர்களுக்கு கட்டளைகளையோ அல்லது அறிவுறுத்தல்களையோ வழங்க முன்னர் இச்சூழ்நிலைக் காரணிகளை நன்கு ஆராய வேண்டும். இதனைக் கவனத்தில் கொள்ளாத தலைவர் நிறுவனத்தினை வெற்றிகரமாக வழிநடத்த முடியாது.

ஒருவர் இன்னொருவருக்கு கட்டளையினை வழங்க முடியாது. ஆனால் இருவரும் சூழ்நிலைக் காரணிகளில் இருந்து வருகின்ற கட்டளைகளுக்குக் கீழ்ப்படிய வேண்டியுள்ளது கட்டளை என்பது சூழ்நிலைக் காரணிகளின் ஓர் பகுதியாகும்.

ஒரு நிறுவனம் ஒன்றுக்கு பின்வரும் சூழ்நிலை காரணப்படுமாயின் அங்கு தலைவர் ஒருவரின் வழிநடத்தல் அவசியமில்லை.

* ஊழியர்கள் தொழில் தொடர்பான ஆழ்ந்த அனுபவம் உடையவர்களாகவும், அர்ப்பணிப்புப் பாங்கு, பிரச்சனைகளை திறனாக தீர்க்கும் ஆற்றல், எதிர்வு கூறல் என்பவற்றைக் கொண்டவர்கள்.

* நிறுவன இலக்குகள், வேலைச் செய்முறை, அதிகார வரிசை முறை, தொடர்பாடல் ஒழுங்கு என்பன முறையாக ஒழுங்கமைக்கப்பட்டு இருத்தல்.

இப்பண்புகள் காணப்படாத சந்தர்ப்பத்தில் அந் நிறுவனத்துக்கு வினைத்திறனான தலைமைத்துவம் அவசியம்.

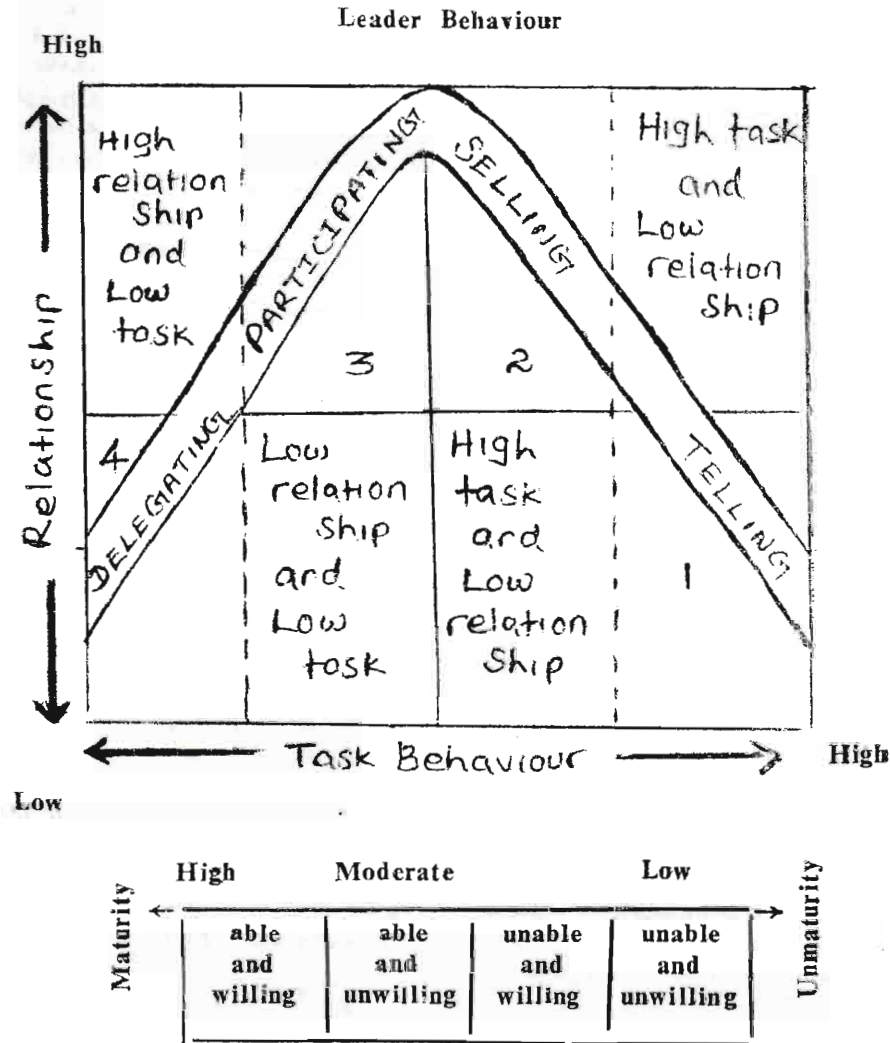
பிரதானமான நெகிழும் கோட்பாடுகளை நோக்குவோம்.

3.1. Hersey and Blanchard இன் நிலைமைக்கு ஏற்ற மாதிரி

இக் கோட்பாட்டின்படி தலைவர்களின் தலைமைத்துவப் பாங்கானது ஊழியரின்

முதிர்ச்சித் தன்மைக்கு ஏற்ப மாற்றமடையும் என விளக்குகிறது. இங்கு முதிர்ச்சி என்பது ஊழியரின் வயதினையோ அல்லது மன உறுதியினையோ கருதவில்லை. மாறாக சாதனை செய்வதற்கான விருப்பமும், பொறுப்பை ஏற்கத் தயாராக இருத்தல், வேலை தொடர்பான ஆற்றல், அனுபவம், ஆற்றல் என்பனவற்றையே கருதும். இங்கு ஊழியர் வேலைக்கு சேர்ந்ததிலிருந்து படிப்படியாக முதிர்ச்சியடைந்து அபிவிருத்தியடைகிற போது அதற்கு ஒவ்வொரு கட்டத்திலும் தலைமைத்துவப்பாங்கானது எவ்வாறு மாறும் என்பதை

பதனை Hersey and Blanchard ஆகியோர் Life Cycle Theory மூலம் விளக்குகிறார்கள். இவர்கள் ஊழியரை மையமாகக் கொண்ட தலைமைத்துவப் பாங்கு, வேலையினை மையமாகக் கொண்ட தலைமைத்துவப் பாங்கு ஆகிய இரண்டு நடத்தைகளையும் அதிகம், குறைவு என்ற இணைப்பின் அடிப்படையில் நான்கு வகையான தலைமைத்துவப் பாங்கினை இதற்குள் உள்ளடக்குகிறார்கள்: இதனைப் பின்வரும் வரைபடம் மூலம் காட்டலாம்.



1-ம் கட்டம் அறிவிக்கும் பாங்கு:-

ஆரம்பத்தில் ஊழியர் முதல் முதலாக வேலைக்குச் சேர்கின்றபோது முகாமையாளர் அதிகளவில் வேலையினை மையமாகக் கொண்டே வழிநடத்துவார்கள். ஏனெனில் இல்லாவிடின் ஊழியர் அதிகம் குழப்பம் அடைவர். இங்கு ஊழியர்களின் பங்குகளை வரையறுத்து அவர்கள் எதை, எப்படி, எப்போது செய்ய வேண்டும் எனக் கூறுவார்கள். இது உத்தரவிடும் பாங்கினை ஒத்தது. முகாமையாளர் ஊழியர்களுடன் அதிகம் பழக்கப்படாத காரணத்தால் குறைந்தளவு தொடர்புகளையே பேணுவர். இக்கட்டத்தில் ஊழியர்கள் தமது செயற்பாடுகளை நிறைவேற்றுவதற்கான விருப்பத்தையோ, திறமையையோ கொண்டிருப்பதில்லை.

2-ம் கட்டம், திணிக்கும் பாங்கு

இக்கட்டத்தில் ஊழியர்கள் தமது வேலையினைக்கற்று அறியத் தொடங்கினாலும் அவர்கள் தமது முழுப் பொறுப்புகளையும் ஏற்க சம்மதமாக இருக்க மாட்டார்கள். இதனால் முகாமையாளர் தொடர்ந்தும் அதிக வேலையினை மையமாகக் கொண்டே வழிநடத்துவர். அத்துடன் இக்கட்டத்தில் ஊழியருடன் பழக்கமாகுவதாலும் அவர்களை உற்சாகப்படுத்த விரும்புவதாலும் தொடர்புகளை அதிகளவில் பேணுவர். இக்கட்டத்தில் ஊழியர் தமது செயற்பாடுகளை நிறைவேற்ற விருப்பம்கொண்டு இருக்கின்ற போதிலும் அதனை நிறைவேற்றத் தேவையான திறமைகளைக் கொண்டு இருப்பதில்லை.

3-ம் கட்டம், பங்குபற்றும் பாங்கு:-

இக்கட்டத்தில் ஊழியரது ஆற்றல், சாதனை செய்வதற்கான விருப்பமும், பொறுப்பை ஏற்பதற்கான சம்மதம் என்பன அதிகரித்தால் முகாமையாளரின் அதிக வழிநடத்தல் தேவைப்படமாட்டாது. எனினும் ஊழியர்களுக்குப் பாரிய வேலைகளில் உதவும் பொருட்டு அதிக தொடர்புகளைப் பேணுவார். இங்கு முகாமையாளரின் பிரதான பங்கு தீர்மானம் எடுப்பதில் ஊழியர்களைப் பங்குபற்ற வைப்பதும், தொடர்

பாடலை மேற்கொள்வதும் ஆகும். இங்கு ஊழியர் திறமைகளைக் கொண்டு இருக்கிறார்கள். ஆனால் முகாமையாளரின் தேவைகளைப் பூர்த்திசெய்ய விருப்பம் கொண்டு இருக்கவில்லை.

4-ம் கட்டம், கையவிடும் பாங்கு:-

ஊழியர் படிப்படியாக முதிர்ச்சியடைந்து 4-வது கட்டத்தை அடைகிறபோது அவர்கள் கையமாக இயங்கக்கூடியவர்களாகவும், அனுபவம் வாய்ந்தவர்களாகவும் ஆகுவதால் முகாமையாளருடன் அதிக அளவில் தொடர்பு தேவைப்படாது இதனால் முகாமையாளர் குறைந்தளவு வழிநடத்தலையும், குறைந்தளவு தொடர்பினையும் பேணலாம். இங்கு ஊழியர் முகாமையாளர்களின் தேவைகளை நிறைவேற்ற விருப்பமும், திறமையும் கொண்டு இருக்கிறார்.

இவ்வாறு ஊழியரின் முதிர்ச்சிக்கு ஏற்ப தலைமைத்துவப் பாங்கு மாறும் என Hersey and Blanchard விளக்குகிறார்கள். இது ஊழியர்களின் தன்மைக்கு ஏற்ப தலைமைத்துவம் மாறுகிற தன்மையும் ஊழியரின் தொழில்சார் திறமைகளையும் அபிவிருத்தி செய்ய உதவுவதுடன் ஊழியர்களை ஊக்குவிக்கவும் உதவுகிறது.

3.2. Nicholl இன் நிலைமைக்கு ஏற்ற மாதிரி

Hersey and Blanchard இன் நிலைமைக்கு ஏற்ற மாதிரியில் ஊழியரின் முதிர்ச்சியானது இவ் ஒழுங்கில் தான் வளர்ச்சியடைந்து செல்லும் என்று திட்டவாட்டமாகக் கூற முடியாது. உதாரணமாக 1வது கட்டத்தின் பின் 3ம் கட்டமும் அதற்கு அடுத்ததாக 2வது கட்டமும் ஏற்படலாம்.

இதனால் இக்குறைபாடுகளை நீக்கி Nicholl நிலைமைக்கு ஏற்ப சரியான மாதிரி ஒன்றை முன் வைத்தார்.

இவரது மாதிரியினை பின்வருமாறு வளக்கலாம்.

i) ஒரு வேலை குழுவானது வேலைக்கு சேருகின்ற ஆரம்ப கட்டத்தில் செயற்றிறனை நிறைவேற்றுவதற்கான திறமைகளை,

விருப்பங்களைக் கொண்டிராத கீழ்மட்ட நிலையில் காணப்படும். இந்நிலையில் பெற்றோர் தமது குழந்தையின் திறமையினையும், சமூக அறிவினையும் ஏககாலத்தில் விருத்தி செய்ய விரும்பி தொழிற் படுவார்களோ அதேபோல தலைவரும் உயர்ந்தளவு வேலையினை மையமாகவும் கொண்டு உயர்ந்தளவு தொடர்பினையும் கொண்டு ஊழியரின் திறமையினையும், விருப்பத்தையும் அதிகரிக்கக் கூடிய வகையில் செயற்படுவர். ஊழியரின் திறமையும், விருப்பமும் அதிகரிக்கின்ற போது வேலையினை மையமாகக் கொண்ட பாங்கும், தொடர்பும் குறைக்கப்படும். இதன் போது தலைமைத்துவப் பாங்கானது அறிவிக்கும் பாங்கில் இருந்து கலந்தாலோசிக்கும் பாங்குக்கு மாற்றமடையும்.

ii) மேலும் திறமையும் விருப்பமும் அதிகரித்து செல்கின்ற போது தலைமைத்துவப் பாங்கானது பங்குபற்றுதலும் கையளிப்பும் அதிகரித்துச் செல்லும்.

iii) எவ்வாறாயினும் திறமையிலும் பார்க்க ஊழியரின் விருப்பம் அதிகரித்துச் செல்லுமாயின் தலைவர் ஓர் Coach போல்

தொழிற்பட்டு ஊழியரின் திறமையினை முன்னேற்ற மிகவும் ஆவலுடன் தொழிற்பட வேண்டும்.

iv) மாறாக விருப்பத்திலும் பார்க்க திறமை வளர்ச்சியடைந்து இருந்தால் தலைவர் ஓர் Driver போல தொழிற்பட்டு ஊழியரின் விருப்பம் இன்மையினை நீக்கவும், விருப்ப மின்மை ஊழியரின் செயற்திறனில் வீழ்ச்சி ஏற்படுத்துவதனைத் தடுக்கவும் செயற்படுவர்.

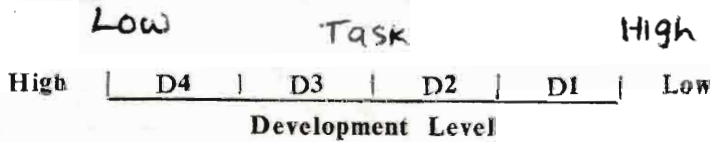
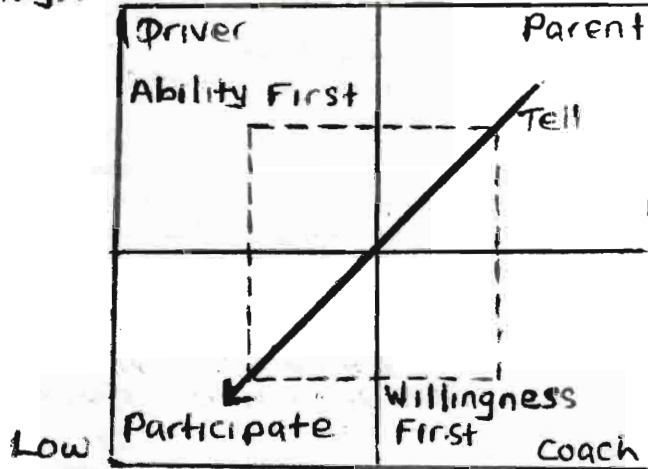
v) இத் தலைமைத்துவ மாதிரியானது தலைமைத்துவப் பாங்கானது உயர்ந்த வேலையினை மையமாகக் கொண்ட வழி நடத்தல், உயர்ந்த தொடர்பு என்பவற்றில் ஆரம்பித்து அறிவிக்கும் பாங்கில் (Tell) இருந்து திணிக்கும் பாங்கு (Sell) அல்லது கலந்தாலோசித்தல் பாங்கு இதில் இருந்து பங்குபற்றுதல் (Participate) க்கும் இதில் இருந்து கையளிப்பு (Delegate) மாற்றமடைகிறது. இறுதியில் குறைந்த தொடர்பு, குறைந்த வேலையினை மையமாகக் கொண்ட உறவு காணப்படும்.

ஆனால் திறமையும், விருப்பமும் சம அளவில் அதிகரிக்காவிடின் தலைவர் எது

கூடுதலாக வளர்ச்சியடைந்துள்ளது என அடையாளம் கண்டு அதாவது திறமையானது விருப்பத்திலும் வளர்ச்சியடைந்து காணப்பட்டால் Driver போலவும் அல்லது விருப்பம் வளர்ச்சியடைந்து காணப்பட்டால் Coach போலவும் தொழிற்பட வேண்டும்.

இம் மாதிரியினை பின்வரும் வரையடம் மூலம் காட்டலாம்.

High



3.3. Fiedler இன் நிலைமைக்கு ஏற்ற மாதிரி

Fiedler இன் நிலைமைக்கு ஏற்ற மாதிரி யின்படி ஒரு குழுவின் செயற்றிறனானது தலைவர் தனது கீழ் ஊழியருடன் தொடர்பு படுகின்ற பாங்கு குறித்த நிலைமையானது தலைவரது கட்டுப்பாட்டையும், செல்வாக்கினையும் பிரயோகிக்கும் அளவு போன்றவற்றிற்கு இடையிலான ஏற்பு இணைப்பிலே தங்கியுள்ளது. இவர் Least Preferred Co-worker (LPC) Questionnaire என்ற நுட்பத்தை விருத்தி செய்தார். இந் நுட்பமானது ஒரு நபர் வேலையினை மையமாகக் கொண்டவரா அல்லது உறவினை மையமாகக் கொண்டவரா என அளவிட இவ் வினாக்கொத்தானது முரண்பாடான 16 வினாக்களைக் கொண்டு இருக்கும். இதற்கு 1 - 8 வரையிலான புள்ளிகள் இடப்படும். இம் முறையில் கூட்டாக வேலையாளர் சந்தித்து கூட்டு வேலையாளர் பற்றி விசாரிக்கப்படும். இவரது விடைகளை ஏற்ப பொருத்தமான புள்ளிகள் இடப்படும். கூட்டு வேலையாளர் பற்றி சாதகமாக விபரிக்கப்படின் அதாவது கூடுதலான புள்ளி பெறின் அவர் உறவினை மையமாகக் கொண்டவர் எனவும் கூட்டு வேலையாளர் பற்றி பாதகமாக விபரிக்கப்படின் அதாவது குறைவான புள்ளிகளைப் பெறின் அவர் வினைத்திறனாக செயற்றிறன் நிறைவேற்றவில் அக்கறை யுடையவர். இவர் வேலையினை மையமாகக் கொண்டவர். மாறாக நடுத்தர அளவு புள்ளி பெறின் அவரைப் பற்றித் தீர்மானிக்க முடியாது. இவ்வாறு ஒருவருடைய தலைமைத்துவப் பாங்கினை மதிப்பிட்ட பின்னர் அந்தத் தலைவரை பொருந்தச் செய்ய வேண்டும். இதற்காக நிலைமைக் காரணிகளை மதிப்பிட வேண்டும். இந் நிலைமைக் காரணிகளை 3 காரணிகளாக வகுத்துள்ளார். அவையாவன:

அ) தலைவர் ஊழியர் உறவு:-

இது தலைவர் மீது ஊழியர் கொண்டுள்ள நம்பிக்கை, மதிப்பு, விசுவாசம், கீழ்ப்படிவு என்பவற்றைக் கருதும்.

ஆ) வேலைக் கட்டமைப்பு:-

இது நிறுவன வேலைகள், கடமைகள் ஒழுங்கமைக்கப்பட்டுள்ள முறையினைக் கருதும்.

இ) பதவி வலு:-

இது தலைவருக்கு ஆட்களைச் சேர்க்க, நீக்க, பதவி உயர்வு வழங்க, சம்பளத்தைத் தீர்மானிக்க உள்ள அதிகாரம்.

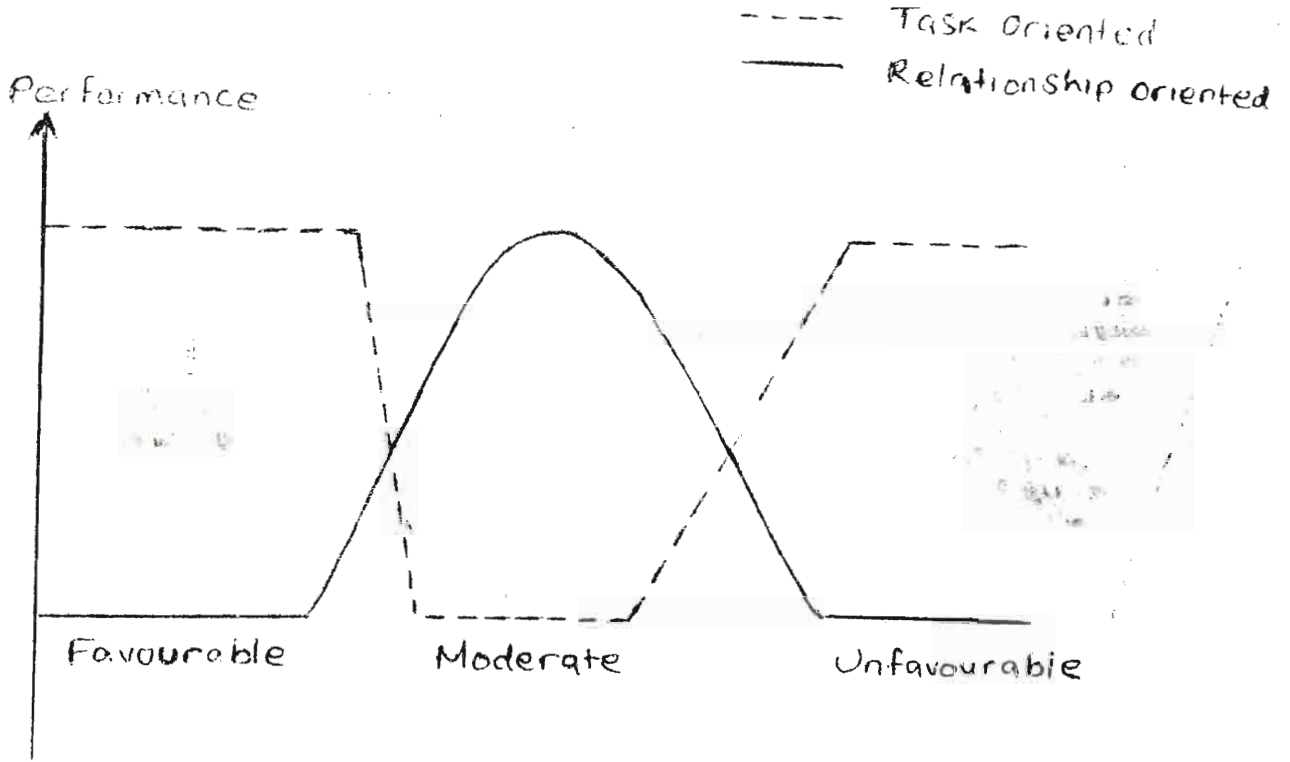
இம் மூன்று காரணிகளையும் அடிப்படையாகக் கொண்டு சூழ்நிலைக் காரணியானது அந்த தலைவர்க்கு மிகவும் சாதகமானதா அல்லது பாதகமானதா என்பதனை மதிப்பிட வேண்டும். அதாவது தலைவருக்கும், பின்பற்றுவோருக்கும் இடையில் நல்ல உறவு காணப்படுமாயின் தலைவர் அவர்கள் மீது செல்வாக்குச் செலுத்துதல் உயர்வாகக் காணப்படும். ஆகவே இது சாதகமான நிலைமையாகும். உறவு குறைவாகக் காணப்பட்டால் செல்வாக்குச் செலுத்துகின்ற ஆற்றல் குறைவாகக் காணப்படும். எனவே பாதகமானதாகும். நிறுவனம் உயர்ந்த வேலைப்படையினைக் கொண்டு இருந்தால் அந் நிலைமையானது பின்பற்றுவோர் என்ன செய்ய வேண்டும் என்று சொல்வதனை தலைவருக்கு இலகுவாக்கும். இது தலைவருக்குச் சாதகமான நிலையாகும். மாறாக இந் நிலைமை குறைவாகக் காணப்பட்டால் அவர் வழிநடத்துவதற்குத் தேவையான கட்டளைகளை வழங்குதல் கடினமாகும். ஆகவே இது தலைவர்களுக்குப் பாதகமான நிலையாகும். தலைவர் உயர்வான வலுவினைக் கொண்டு இருந்தால் செல்வாக்கு செலுத்துகின்ற ஆற்றல் உயர்வாக இருக்கும். எனவே இது தலைவருக்கு சாதகமான நிலையாகும். மாறாக குறைவான வலுவினைக் கொண்டு இருந்தால் செல்வாக்குச் செலுத்துகின்ற ஆற்றல் குறைவாகக் காணப்படும். எவ்வளவுக்கு எவ்வளவு தலைவர் - ஊழியர் உறவு சாதகமானதாகவும், வேலைக் கட்டமைப்பு உயர்வாகவும் பதவிவலு பலமானதாகவும் காணப்படுகின்றதோ அவ்வளவுக்கு அவ்வளவு குழுமீது தலைவர் செல்வாக்கும், கட்டுப்பாடும் உயர்வாகக் காணப்படும். இம் மூன்று காரணிகளின் வேறுபட்ட சேர்க்கை

யில் இருந்து 8 வகையான சூழ்நிலைகள் உருவாகின்றன.

மைத்துவத்தினை உருவாக்க முடியும் எனக் கூறுகின்றார்.

ஒருவரது தலைமைத்துவப் பாங்கினையும் சூழ்நிலைக் காரணிகளையும் பொருந்தச் செய்வதன் மூலம் வினைத்திறனான தலை

இவரது இவ் விளக்கத்தினைப் பின்வரும் வரைபடம் மூலம் காட்டலாம்.



I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	Category
Good	Good	Good	Poor	Poor	Poor	Poor	Poor	Leader Number Relation
High	High	Low	High	High	Low	Low	Low	Task Structor
Strong	Weak	Weak	Strong	Weak	Strong	Strong	Weak	Position Power

மேற்படி வரைபடத்தின்படி Task oriented leadership relationship இற்கும் 3 நிலைமைகளிலும் Fiedler மேற்கொண்ட ஆய்வுகளில் இருந்து Favourable சூழ்நிலையில் (i, ii, iii, iv) Unfavourable (vii) சூழ்நிலையிலும் Task oriented சிறந்தது எனவும் Moderate favourable சூழ்நிலையிலும் Relationship oriented சிறந்தது எனவும் கண்டறிந்தனர்.

இங்கு தலைவர் Task oriented பண்பினைக் கொண்டு இருக்கிறபோது சூழ்நிலை காரணியானது Relationship வுக்கு ஒத்ததாக காணப்பட்டால் ஒன்றில் தலைவரை மாற்றவேண்டும் அல்லது சூழ்நிலைக் காரணிகளை மாற்றி அமைத்தல் வேண்டும். இவ்வாறு தலைவர், சூழ்நிலை ஆகிய காரணிகளுக்கு ஏற்ப தலைமைத்துவம் மாற்றமடையும் என்பதை விளக்குகிறது.

Fiedler அணுகுமுறையின் குறைபாடுகள்:

இவரது இவ் அணுகுமுறையில் அனேக குறைபாடுகள் காணப்படுவதனை சில ஆய்வாளர்கள் கண்டு அறிந்துள்ளனர்.

- * சில தலைவர்கள் தமது ஆழ்ந்த அனுபவத்தினையும், அறிவினையும் கொண்டு தமது சொந்த சூழ்நிலைக் காரணிகளின் வரையறைகளை வெற்றிகொண்டு செயற்படுகிறார்கள்.
- * இங்கு சூழ்நிலைக் காரணிகளை கவனத்தில் கொள்கின்றபோது இம்மூன்று காரணிகள் மட்டுமே கவனத்தில் கொள்ளப்பட்டுள்ளது. ஆனால் இக்காரணிகளைவிட மேலும் பல காரணிகள் சூழ்நிலையில் செல்வாக்குச் செலுத்துகின்றன. குறிப்பாகப் பொருளாதாரம், கலாசாரம், அரசியல் என்பன கவனத்தில் கொள்ளப்படவில்லை.

3.4. வழி இலக்குக் கோட்பாடு

இக்கோட்பாடானது Robert House என்பவரால் விருத்திசெய்யப்பட்டது. இது Ohio state தலைமைத்துவ ஆய்வில் இருந்தும் ஊக்கப்படுத்தல் பற்றிய எதிர்பார்ப்பு கோட்பாட்டில் இருந்தும் பிரதான மூலகங்களைப்

பிரித்து எடுக்கிறது. எதிர்பார்ப்புக் கோட்பாட்டின்படி ஊழியரின் ஊக்கப்படுத்தலானது ஊழியரிடம் வெகுமதிக்கான எதிர்பார்க்கலையில் தங்கியுள்ளது. இங்கு ஊழியரின் வெகுமதிகளுக்கான எதிர்பார்க்கை உயர்வாகவும் வெகுமதிகள் உயர்வாகவும் காணப்படுகிறபோது ஊழியர் ஊக்கப்படுத்தல் உயர்வாகக் காணப்படும்.

வழிஇலக்குக் கோட்பாட்டின்படி முகாமையாளர் உதவியாளரது வெகுமதிகளுக்கான இலக்குகளைத் தீர்மானித்து அவ்வெகுமதிகளைப் பெறுவதற்கான வழிமுறைகளையும் தெளிவுபடுத்துவதன்மூலம் அவர்களின் ஊக்கப்படுத்தலினை அதிகரித்து அதனுடாக முகாமையாளர் அவர்கள்மீது செல்வாக்குச் செலுத்துகின்ற ஆற்றலை அதிகரிக்க முடியும். அதாவது ஊழியர்கள் ஊக்கப்படுத்தல் செய்முறையினை அதிகரிப்பதன் மூலம் இவருவாக ஊழியர்களை இலக்குகளை நோக்கி வழிநடத்திச் செல்லமுடியும்.

இவர் நான்கு வகையான தலைமைத்துவ நடத்தையினை இனங்கண்டுள்ளார். அவை:-

(a) உத்தரவிடும் தலைமைத்துவப் பாங்கு:-

இங்கு ஊழியர்களுக்கு என்ன செய்ய வேண்டும் என அறிவுறுத்தப்படுவார். ஊழியர்கள் விதிகள், ஒழுங்கு முறைகள் கடுமையாகப் பின்பற்ற வேண்டும் என எதிர்பார்க்கப்படுவார். ஊழியரிடமிருந்து எந்தவித ஆலோசனைகளோ கருத்துக்களோ பெறப்படமாட்டாது.

(b) ஆதரிக்கும் பாங்கு:-

இங்கு ஊழியர் சிநேகபூர்வமாக நடத்தப்படுவார். ஊழியர் நலன், தேவைகள் என்பன கவனத்தில் கொள்ளப்படும்.

(c) பங்குபற்றும் தலைமைத்துவப் பாங்கு:-

இங்கு ஊழியர்களிடமிருந்து கருத்து, ஆலோசனைகள் என்பன கேட்டு அறியப்பட்ட பின்னர் தீர்மானங்கள் மேற்கொள்ளப்படும்.

(d) சாதனை நோக்கிய தலைமைத்துவ பாங்கு:-

இங்கு ஊழியர் செயற்றிறன் மீது அதிக நன்மை வைக்கப்படும். ஊழியர்களின் செயற்

றிநன் அதிகரிக்கக்கூடிய வகையில் உயர்ந்த இலக்குகள், செயற்பாடுகள் நிர்ணயிக்கப்படும்.

இதில் எந்தத் தலைமைத்துவப் பாங்கினைப் பின்பற்ற வேண்டும் என்பதனைப் பின்வரும் இரண்டு காரணிகளில் தங்கியுள்ளது.

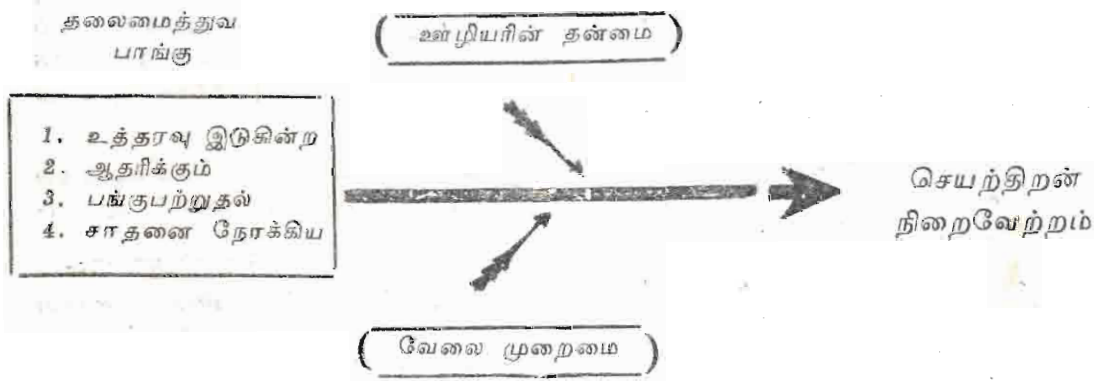
- (i) ஊழியரின் ஆளுமைப் பண்புகள்
- (ii) வேலை முறைமை.

ஊழியரின் ஆளுமைப் பண்புகள் என்பது வேலை தொடர்பான அனுபவம், பயிற்சி,

திறமை, பிரச்சினைகளைத் தீர்க்கும் ஆற்றல் என்பவற்றையும்

வேலை முறைமை என்பது வேலையானது. ஒரு சீரான ஒழுங்கு முறையில் மீள மாற்றம் இன்றி நடைபெறுகின்ற வேலையா, அல்லது ஊழியரின் வேலைகள் சூழ்நிலைக்கேற்ப அடிக்கடி மாற்றமடைகின்ற தன்மையானதா, அல்லது நிறுவன வேலையமைப்பு உயர்ந்த கட்டமைப்புக் கொண்டதா அல்லது குறைவான வேலை ஒழுங்கமைப்பைக் கொண்டதா என்பதனைக் கவனத்தில் கொண்டு மேற்கொள்ள வேண்டும்.

அதனைப் பின்வரும் வரைபடம் மூலம் காட்டலாம்.



உதாரணமாக ஊழியர் வேலை தொடர்பான பூரண அறிவுடைபவர்களாகவும், திறமை, அர்ப்பணிப்புப் பாங்கு கொண்டவர்களாகவும் வேலை முறை உயர்வானதாகவும் காணப்பட்டால் அங்கு பங்குபற்றுதல் அல்லது சாதனை நோக்கிய தலைமைத்துவப் பாங்கினைப் பின்பற்றலாம்.

வினைத்திறனான தலைமைத்துவப் பாங்கு என்பது முகாமையாளரின் தேவைகளை ஊழியர் பூர்த்தி செய்கின்றதாகவும் ஊழியரின் தேவைகளை முகாமையாளர் பூர்த்தி செய்கின்றதாகவும் இரு நிலைமைகளும் ஒருங்கே காணப்படும்.

3. 5. Leader-Participation model

1973-ம் ஆண்டு Victor Vroom and Philip Yetton ஆகியோர் தலைவர் பங்குபற்றும் முறையினை அபிவிருத்தி செய்தனர். வேலைச் செய்முறைபானது ஓர் சீரான ஒழுங்கு முறையினையோ அல்லது சீரான ஒழுங்கு முறையற்ற வேலை முறையினையோ கொண்டிருக்கலாம். தலைவர் தமது சூழ்நிலைகளுக்கு ஏற்ப தமது பாங்குகளை மாற்றிக்கொள்ள வேண்டும்.

இக்கோட்பாடானது நெகிழும் தலைமைத்துவத்தினைத் தீர்மானத்தின் தரத்திலும்

அதனை ஊழியர்கள் ஏற்றுக்கொள்கின்ற தன்மை ஆகிய இரு காரணிகளை தொடர்பு படுத்தி விளக்குகிறது.

இக்கோட்பாட்டில் 5 வகையான தலைமைத்துவப் பாங்கு இனம் காணப்பட்டுள்ளது. அவையாவன:

AI:- தலைவர் அந்த நேரத்தில் தனக்குக் கிடைக்கக்கூடியதாகவுள்ள தகவல்களைக் கொண்டு பிரச்சினையினைத் தீர்த்தல் அல்லது தீர்மானத்தை மேற்கொள்ளுதல்.

AII:- தலைவர் பின்பற்றுவோரிடம் இருந்து தேவையான தகவல்களைப் பெறுவார். பின்பு தலைவர் குறிப்பிட்ட பிரச்சினைக்கான தீர்வினை தானே மேற்கொள்வார். இங்கு தலைவர் பின்பற்றுவோரிடம் இருந்து தகவல்களைப் பெறுகின்றபோது குறிப்பிட்ட பிரச்சினை என்ன என்பதைத் தெரியப்படுத்திப்பெறலாம் அல்லது தெரியப்படுத்தாது பெறலாம்.

CI:- இங்கு குறிப்பிட்ட பிரச்சினை தொடர்பாக ஊழியருக்குத் தனித்தனியாக எடுத்துக் கூறப்பட்டு அவர்களிடம் இருந்து ஆலோசனைகளும் அறிவுறுத்தல்களும் தனித்தனியாகப் பெறப்படும். பின்பு தலைவரால் தீர்மானம் மேற்கொள்ளப்படும். இத்தீர்மானம் பின்பற்றுவோரின் கருத்துக்களைப் பிரதிபலிக்கலாம். அல்லது பிரதிபலிக்காது விடலாம்.

CII:- ஊழியர்கள் ஒரு குழுவாக்கப்பட்டு அக்குழுவுக்குப் பிரச்சினை தொடர்பாக எடுத்துக் கூறப்பட்டு அக்குழுவீதியான ஆலோசனைகளும் அறிவுறுத்தல்களும் பெறப்படும். பின்னர் தலைவரால் தீர்மானம் மேற்கொள்ளப்படும். இத்தீர்மானம் பின்பற்றுவோரின் கருத்துக்களைப் பிரதிபலிக்கலாம் அல்லது பிரதிபலிக்காது விடலாம்.

GII:- தலைவரும் ஊழியர்களும் ஒரு குழுவாக ஒன்றிணைந்து குறிப்பிட்ட பிரச்சினை தொடர்பாக விபரிக்கப்பட்டு மாற்றுவழிகள் விருத்தி செய்யப்பட்டு மிகச் சிறந்த தீர்மானம் எடுக்க முயற்சிக்கப்படும். இங்கு தலைவர் தீர்மானத்தில் செல்வாக்குச் செலுத்த முற்பட மாட்டார்.

இவ் ஐந்து தலைமைத்துவப் பாங்கில் AI, AII என்பன அதிகாரமான தலைமைத்துவப் பாங்கினையும் CI, CII என்பன கலந்தாலோசிக்கின்ற தலைமைத்துவப் பாங்கினையும் GII ஆனது முழுமையான பங்கு பற்றுக்கின்ற தலைமைத்துவப் பாங்கினைச் சார்ந்தது.

இவர்கள் சூழ்நிலைக் காரணிகளின் தொகுப்பில் இருந்து 12 அல்லது 10 வகையான சூழ்நிலைகளை அடையாளம் காண்கிறார்கள். இங்கு ஒவ்வொரு சூழ்நிலைகளுக்கும் தனித்தனியாக 5 வகையான புள்ளிகள் இடப்படுகின்றன. இதனைப் பின்வரும் அட்டவணை காட்டுகிறது.

QR:- தரத்திற்கான தேவைப்பாடு (Quality Requirement)

தீர்மானத்தின் தரம் எந்தளவுக்கு முக்கியமானது?

- 1 - முக்கியம் இல்லை
- 2 - குறைந்தளவு முக்கியத்துவம்
- 3 - சராசரியான அளவு
- 4 - உயர்ந்த தரம்
- 5 - தரம் இன்றியமையாதது.

CR:- ஏற்றுக்கொள்வதற்கான தேவைப்பாடு (Commitment Requirement)

தீர்மானத்தினை ஊழியர்கள் ஏற்றுக் கொள்ள வேண்டும் என்பது எந்த அளவுக்கு முக்கியமானது?

- 1 - முக்கியத்துவம் இல்லை
- 2 - மிகக்குறைந்தளவு முக்கியத்துவம்
- 3 - சராசரியான அளவு
- 4 - உயர்ந்தளவு முக்கியத்துவம்

- 5 - ஏற்றுக்கொள்ளல் மிகவும் அவசியமான அனைத்தும் முக்கியத்துவம் (Critical important):

LI:- தலைவருக்கான தகவல்கள் (Leader Information).

மிகத்தரமான தீர்மானத்தை மேற்கொள்ளப் போதுமான தகவல்களைத் தலைவர் கொண்டிருக்கின்றாரா?

- 1 - இல்லை
- 2 - சாத்தியம் இல்லை
- 3 - இருக்கலாம்
- 4 - சாத்தியம் உள்ளது
- 5 - ஆம்.

PS:- பிரச்சினையின் கட்டமைப்பு அல்லது தன்மை (Problem Structure)

பிரச்சினையானது சிறந்த கட்டமைப்பினைக் கொண்டதா?

- 1 - இல்லை
- 2 - சாத்தியம் இல்லை
- 3 - இருக்கலாம்
- 4 - சாத்தியம் உள்ளது
- 5 - ஆம்.

CP:- ஏற்றுக்கொள்வதற்கான சாத்தியம் (Commitment Probability)

தலைவர் தனித்து தீர்மானம் மேற்கொண்டால் அதனை ஊழியர் ஏற்றுக்கொள்வதற்கான காரணங்கள் உண்டா?

- 1 - இல்லை
- 2 - சாத்தியம் இல்லை
- 3 - இருக்கலாம்
- 4 - சாத்தியம் இல்லை
- 5 - ஆம்.

GC:- Good Congruence

குறிப்பிட்ட இந்தப் பிரச்சினை தீர்ப்பு தன் மூலம் ஊழியர் இலக்குகளை அடைவதில் பங்கு ஏற்கின்றார்களா?

- 1 - இல்லை
- 2 - சாத்தியமில்லை
- 3 - இருக்கலாம்

- 4 - சாத்தியம் உள்ளது
- 5 - ஆம்.

CO:- ஊழியர்கள் முரண்பாடுகள்

பிரச்சனைகளைத் தீர்ப்பதற்கு விரும்பப்படுகின்ற அளவிலும் பார்க்கப் பின்பற்று வோர்களுக்கிடையே முரண்பாடு கூடுதலாகக் காணப்படுகின்றதா?

- 1 - இல்லை
- 2 - சாத்தியம் இல்லை
- 3 - இருக்கலாம்
- 4 - சாத்தியம் உள்ளது
- 5 - ஆம்.

SI:- பின்பற்றுவோர் தகவல்கள் (Subordinate Information)

தரமான தீர்மானத்தை மேற்கொள்ளத் தேவையான போதுமான தகவல்களைப் பின்பற்றுவோர் கொண்டிருக்கின்றார்களா?

- 1 - இல்லை
- 2 - சாத்தியம் இல்லை
- 3 - இருக்கலாம்
- 4 - சாத்தியம் உள்ளது
- 5 - ஆம்.

TC:- நேரக்கட்டுப்பாடு (Time Constant)

ஊழியர்களுடன் தலைவர் திறமையான தொடர்புகளை ஏற்படுத்துவதற்கு நேரம் கட்டுப்பாடாக உள்ளதா?

- 1 - இல்லை
- 2 - —
- 3 - —
- 4 - —
- 5 - ஆம்.

GD:- புவிமியல் அல்லது இட ரீதியான தேவையற்ற செலவு (Geographical Dispersion)

ஊழியர்களை ஓர் இடத்தில் ஒருங்கிணைப்பதற்கு மிகக் கூடுதலான செலவு ஏற்படுகிறதா?

- 1 - ஆம்
- 2 - —
- 3 - —
- 4 - —
- 5 - இல்லை.

**MT:- நேரத்தை உச்சப்படுத்துதல்
(Time Motivation)**

தீர்மானத்தை மேற்கொள்ள எடுக்கின்ற நேரத்தை மிகுதப்படுத்துதல் என்பது எவ்வளவு முக்கியமானது?

- 1 - முக்கியத்துவமில்லை
- 2 - ஓரளவுக்கு முக்கியமானது
- 3 - சராசரி
- 4 - மிக முக்கியமானது
- 5 - இன்றியமையாதளவுக்கு முக்கியமானது.

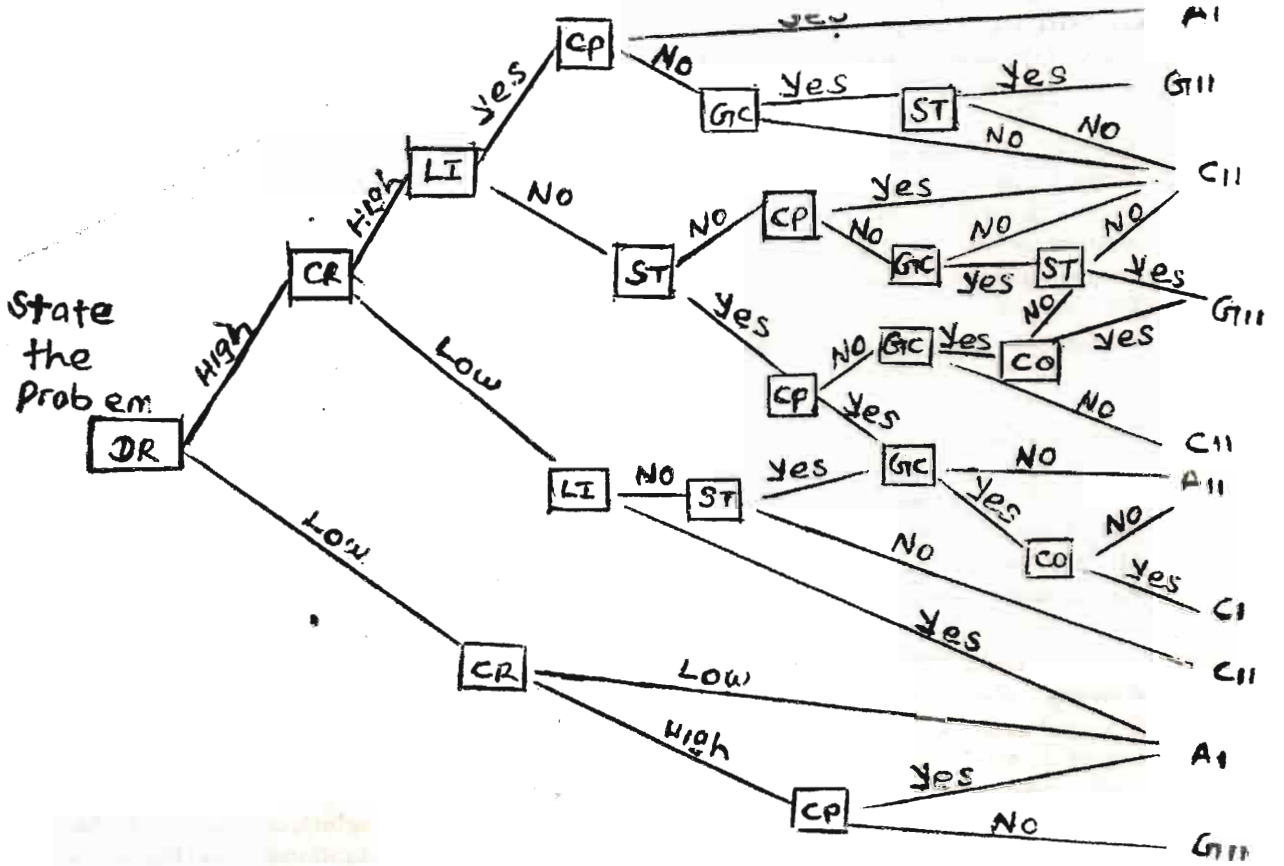
MD:- ஊக்கப்படுத்தலை அபிவிருத்தி செய்தல்

ஊழியர்களின் ஊக்கப்படுத்தலை அபிவிருத்தி செய்வதற்கான வாய்ப்புகளை

உச்சப்படுத்துதல் என்பது எவ்வளவுக்கு முக்கியமானது?

- 1 - இல்லை
- 2 - மிகக்குறைந்தளவு முக்கியமானது
- 3 - சராசரியளவு
- 4 - உயர்ந்தளவு முக்கியமானது
- 5 - இன்றியமையாதளவுவிற்கு முக்கியமானது.

மேற் கூறப்பட்ட குழ்நிலைமைகளில் AI, AII, CI, CII, GIII ஆகிய தலைமைத்துவப் பாங்குகளில் ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட தலைமைத்துவப் பாங்கினைத் தலைவர் பின்பற்ற முடியும். இதனைப் பின்வருமாறு தீர்மான வரிப்படம் மூலம் காட்டலாம்.



Vroom and yetton ஆகியோர் தலைவர் தமக்குள்ளே பல்வேறு கேள்விகளைக் கேட்பதன்மூலம் எந்த தலைமைத்துவப் பாங்கானது குறிப்பிட்ட பிரச்சனையினைத் தீர்க்கச் சிறந்தது என தீர்மானிக்க முடியும் என விளக்குகிறார்கள். அதாவது.

- i) குறிப்பிட்ட பிரச்சனையினை தீர்ப்பதற்கு தேவையான தகவல்களை அல்லது திறனை நான் கொண்டு இருக்கிறேனா? அவ்வாறு இல்லாவிடின் தலைவரே தனித்து தீர்மானம் மேற்கொள்கின்ற AI என்ற தலைமைத்துவப் பாங்கு பொருத்தமற்றது.
- ii) நான் மேற்கொள்கின்ற தீர்மானத்துடன் ஊழியர்கள் இணங்கி வரமாட்டார்கள் என்ற உயர்மட்ட தீர்மானத்தை நான் மேற்கொள்ள வேண்டுமா? அவ்வாறாயின் GII என்ற ஊழியர்களை அதிகளவு பங்குபற்றுகின்ற தலைமைத்துவப் பாங்கு பொருத்தமற்றது.
- iii) குறிப்பிட்ட பிரச்சனை கட்டமைப்பானதாகவும் அப்பிரச்சனையினைத் தீர்க்க என்ன தலைவர்கள் தேவை என்றும் அதனை எங்கு இருந்து பெற முடியும் என்றும் எனக்குத் தெரியுமா? அவ்வாறு இல்லாவிடின் என்ற தலைமைத்துவப் பாங்கானது சிறப்பானதாக அமையும்.
- iv) தீர்மானத்தின் வெற்றிக்கு ஊழியர்களின் பங்கு கொள்கின்ற தன்மை முக்கியமானதா? அவ்வாறாயின் ஊழியர்களைக் குறைந்தளவு பங்கு பற்ற வைக்கின்ற AI AII என்ற தலைமைத்துவப்பாங்கு சிறப்பானதாக அமையாது.
- v) குழுவில் பங்கு கொள்கின்ற தன்மை தீர்மான வெற்றிக்கு அவசியமாக இருந்தும் அதில் எத் தீர்மானம் சிறந்தது என்பதில் ஊழியர்களுக்கிடையே உடன்பாடு இல்லையா? அவ்வாறாயின் CII GII என்ற தலைமைத்துவப் பாங்கு சிறந்தது.

Vroom and Jago வினைத்திறனான தலைமைத்துவ தொழிற்பாடு என்பது வினைத்திறனான தீர்மானம், தீர்மானம் எடுக்கும் நேரத்தைக் குறைத்தல், தீர்மானத்தை ஏற்கச் செய்வதன் மூலம் ஊழியர்களின் செயற்றிறனை விருத்தி செய்தல் என்பவற்றை குறிப்பிடுகின்றனர். இவர்கள் வினைத்திறனான தலைமைத்துவம் என்பது தீர்மானத்தின் தரத்திலும் அத் தீர்மானத்தை ஏற்றுக்கொள்ளச் செய்தல் ஆகிய இரு காரணிகளில் தங்கியுள்ளது என எடுகோள் கொள்கின்றனர்.

இக்கோட்பாடானது சூழ்நிலைமைகளை இனம் கண்டு கொள்ளவும், அச் சூழ்நிலைக்கு ஏற்ப பொருத்தமான தலைமைத்துவத்தினை தெரிவு செய்து செயற்பாட்டினை விருத்தி செய்ய உதவுகிறது.

வரையறைகள்

நெகிழும் தன்மைத்துவப் பாங்கானது தலைவர் சூழ்நிலைக் காரணிகளை பூரணமாக அறிந்து இருக்க வேண்டும் எனக் கூறுகிறது. ஆனால் இச் சூழ்நிலை பற்றி பூரண தகவல்களைக் கொண்ட தலைவர்களில் பெருமளவான தலைவர் வினைத்திறன் அற்றவர்களாகக் காணப்படுகிறார்கள்.

நெகிழும் தலைமைத்துவமானது சூழ்நிலைக்கு ஏற்ப தலைமைத்துவப் பாங்கு மாற வேண்டும் எனக் கூறுகிறது. தவிர எவ்வாறு ஊழியர்களின் செயற்றிறனில் அதிகரிப்பை ஏற்படுத்தும் என்று கூறவில்லை.

முடிவுரை

நெகிழும் தலைமைத்துவம் தொடர்பாக பல்வேறு வகையான கோட்பாடுகள் காணப்படுகின்ற போதிலும் இவை அனைத்தும் ஒரே விடயத்தினையே வெவ்வேறுபட்ட சொற்களைப் பாவித்து தமது கோட்பாடுகளை விளக்குகின்றன. உதாரணமாக Fiedlerகள் Task relation என்பது Hersey and Blanchard Situational இல் Supportive

Behaviour ஐ ஒத்தது. அவ்வாறான அவ்
Relationship பானது Directive ஐ ஒத்தது.
இவ்வாறு Pathgoal கோட்பாட்டில் உத்தர
விடும் தலைமைத்துவப் பாங்கானது Task
relationயும் ஆதரவளிக்கும் தலைமைத்துவப்

பாங்கு, பங்குபற்றும் தலைமைத்துவப் பாங்
கையும், பங்குபற்றும் தலைமைத்துவப்
பாங்கு சாதனை நோக்கிய தலைமைத்துவப்
பாங்கு Relationship இனை ஒத்தது.

உசாத்துணை நூல்கள்

1. Management and Organisational Beha-
viour - Lourie J. Mullins 4th edition
1996.
2. Organisational Behaviour - Stephen
P. Robbins 7th edition.

3. Management - James A. F. Stone
R. Edward Freeman and Daniel
R. Gilbert - 6th edition.
4. Management Concepts and Situations-
Howard M. Carlille.
5. Organisational Behaviour - Fred
Luthans - 6th edition.

இயற்கையில் ஒழுங்கு இருப்பது சந்தேகத்திற்குரியது
ஒன்று மனிதன் இயற்கை பற்றியவொரு ஒழுங்கை
தனது மனதில் ஏற்படுத்த முயற்சிக்கிறான்.

- Cyril Hinshelwood

*

வாழ்வில் அஞ்சுவதற்கு எதுவுமேயில்லை
புரிந்து விளங்குவதற்குத் தான் அதிகமுள்ளது.

- Mary Currie

முகாமையில் கலாச்சாரத் தொடர்புகள் CULTURAL INTERACT IN MANAGEMENT

க. சுதாகரன்
3-ம் வருடம்
முகாமைத்துவம்

அறிமுகம்

பொதுவாக முகாமை நோக்கிய கலாச்சாரம் என்பது நிறுவன கலாச்சாரம், சமூக கலாச்சாரம் என இருவகையாக நோக்கப்படலாம். ஒரு நிறுவனத்தின் வெற்றி என்பது இக் காரணிகளை சிறப்பாக முகாமை செய்வதன் ஊடாகவே அடைந்துகொள்ள முடியும். இக்கட்டுரையானது நிறுவனக் கலாச்சாரம் பற்றியும் இதன்மீது சமூக கலாச்சாரத்தின் தாக்கத்தினையும் இதன் மூலம் உருவாகின்ற கூட்டு கலாச்சாரப் பண்புகளையும் (Cross Culture) பற்றியும் எடுத்துக் கூற விளைகின்றது.

சமூகக் கலாச்சாரம் (Socio-Culture)

ஒரு சமூகத்தின் நடத்தை வடிவங்களின் தொகுப்பே சமூக கலாச்சாரம் எனப்படும். இச்சமூக கலாச்சாரப் பண்புகளானவை ஒவ்வொரு அங்கத்தவரதும் நம்பிக்கைகள், நடத்தைகள் என்பவற்றின் மீது செல்வாக்குச் செலுத்துகின்றது.

நிறுவனக் கலாச்சாரம் (Organisational Culture)

நிறுவனத்தின் வழமையான செயற்பாடுகளை மேற்கொள்வதற்காகவும், பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதற்கு எனவும் சில எடுகோள்களின் அடிப்படையில் உருவாக்கப்பட்டு, விருத்தி செய்யப்பட்டு பயன்படுத்துகின்ற செயற்பாடுகளின் தொகுப்பே நிறுவனக்

கலாச்சாரம் எனப்படும். அதாவது முகாமைத்துவ சிந்தனைகளும், கொள்கைகளும் நிறுவனத்தில் பயன்படுத்தப்படுகின்ற முறை நிறுவனங்களின் கலாச்சாரங்களை உருவாக்குகின்றன. ஒரு நிறுவனக் கலாச்சாரத்தினைப் பொறுத்தே ஊழியர்களது நம்பிக்கைகள், புலன் உணர்வுகள், சிந்தனைகள் போன்ற நடத்தை வடிவங்கள் அமைகின்றன. இது நிறுவன முகாமையினால் உருவாக்கப்படலாம்.

உதாரணம்: பொறுப்புக்களின் அளவு, மேற்பார்வை முறைகள், விதிகள், ஊக்கப்படுத்தல் முறைகள்.

இக் கலாச்சாரமானது ஊழியர்களுக்கு கற்பிக்கப்படக் கூடியது என்பதுடன் ஒரு நிறுவனமானது புதிய ஊழியர்களுக்கு கற்பிப்பதன் ஊடாகவே தொடர்ச்சியான ஒரு கலாச்சாரத்தினை பேணமுடியும். இவ் கலாச்சாரக் காரணிகள் ஆனவை ஒன்றுடன் ஒன்று நெருங்கிய தொடர்பு கொண்டவை என்பதனால் ஒரு காரணியில் ஏற்படுத்தப்படும் மாற்றம் ஏனைய காரணிகளையும் பாதிக்கும். ஒரு நிறுவனக் கலாச்சாரமானது பலமானதாகவோ (Strong) பலவீனமானதாகவோ காணப்படலாம். இது நிறுவன முகாமையினால் தீர்மானிக்கப்படுகின்றது. இது நிறுவனத்தினுடைய நோக்கங்கள் தொடர்பான ஊழியர்களின் ஒருமித்த தன்மை, அவற்றிற்காகச் செயற்படத் தயாராகவுள்ள நிலைமை என்பவற்றினால் தீர்மானிக்கப்படுகின்றது. பலமான ஒரு கலாச்சார நிலைமையே இன்று அனேகமாக விரும்பப்படுகின்றது.

நிறுவனக் கலாச்சாரமானது நாட்டுக்கு நாடு, நிறுவனத்துக்கு நிறுவனம் வேறுபட்டமைகின்ற அதேவேளை, ஒரு நிறுவனமானது தொழிற்பாட்டு ரீதியாக, பிரதேச ரீதியாக என பகுக்கப்பட்டு செயற்படுகின்ற போது ஒரு நிறுவனத்துக்குள்ளேயே வெவ்வேறுவகை கலாச்சாரம் காணப்படலாம்.

உதாரணம்:

Theory A (அமெரிக்க நிறுவனங்களின் கலாச்சாரம்.)

Theory J (ஜப்பானிய நிறுவனங்களின் கலாச்சாரம்)

Theory Z (Cross-Culture)

சில நிறுவனங்களின் கலாச்சாரமானது (Organisational Culture) ஊழியர்களின் பின்னணியுடன் உருவாக்கப்பட்டவற்றையும் தம்முள்ளே கொண்டுள்ளன.

Eg: Managerial Culture, Engineering Culture, Labour union Culture.

மேற்கூறப்பட்டவாறு ஏன் கலாச்சாரங்களானவை வேறுபடுகின்றது என்பதனை அறிந்து கொள்வதற்காக Geert Hofstede அவர்களால் ஒரு ஆய்வு ஒன்று மேற்கொள்ளப்பட்டது. இதில் 70 நாடுகளைச் சேர்ந்த பல்வேறு தரங்களிலான 116,000 ஊழியர்களிடமிருந்து தரவுகள் வினாக்கொத்து முறையில் பெறப்பட்டு ஆய்வு செய்ததன்படி 4 பிரதான காரணிகளை அவர் கலாச்சார வேறுபாடுகளுக்கான காரணங்களாக முன் வைக்கின்றார். அவைகாவன:

1. அதிகார இடைவெளி (Power Distance)
2. பாதுகாப்புத் தன்மை (Uncertainty Avoidance)
3. தனிப்பட்ட - குழுத்தொடர்புகள் (Individualism - Collectivism)
4. Masculinity - Femininity.

1: அதிகார இடைவெளி

ஒரு நிறுவனத்தினுடைய அதிகார அமைப்பானது சமனற்ற வகையில் பங்கிடப்பட்டுள்ளதனைக் குறிக்கின்றது. இதனை

அதிகார இடைவெளிச் சுட்டி குறிக்கின்றது (The Power Distance Index). இச் சுட்டியானது ஜேர்மனி, அவுஸ்ரேலியா போன்ற கைத்தொழில் நாடுகளில் குறைவாகவும், இந்தியா, பிலிப்பைன்ஸ் போன்ற நாடுகளில் உயர்வாகவும் காணப்படுகின்றது.

அதிகளவான இடைவெளியானது அதிகாரங்கள் ஓர் இடத்தில் குவிந்துள்ள நிலைமையினை விளக்குவதுடன், அதிகளவான மேற்பார்வையையும் வேண்டி நிற்கின்றது.

பாதுகாப்புத்தன்மை (Uncertainty Avoidance)

பல்வேறுபட்ட சூழ்நிலைகளால் எழக் கூடிய எதிர்ப்புக்களை அல்லது எதிர்பாராத நிலைமைகளைத் தவிர்க்கும் முகமாக மேற்கொள்ளப்படுகின்ற நடவடிக்கைகளின் தன்மையினை இது குறிக்கின்றது. நிறுவனங்களானவை நிச்சயமற்ற தன்மையினைத் தவிர்க்கும் பொருட்டு கீழ்வரும் நடவடிக்கைகள் கையாளப்படுகின்றன.

- அ) நிலையான வேலையினை வழங்குதல்
- ஆ) முறைசார் விதிகளை உருவாக்கல்
- இ) மாறுபாடான நடத்தைகள், நிலைமைகளைத் தவிர்த்தல்.
- ஈ) நிபுணர்களின் ஆலோசனைகளைப் பெறல்.

தனிப்பட்ட - குழுத் தொடர்புகள் (Individualism - Collectivism)

இது வேலையினுடைய நோக்கத்தின் அடிப்படையில் வகைப்படுத்தப்படுகின்றது. ஒரு நபர் வேலை நிலைமைகளை விட தனிப்பட்ட வாழ்க்கை நிலைமைகளுக்கு முக்கியம் கொடுப்பாராயின் அது Individualism எனவும் மாறாக வாழ்க்கை நிலைமைகளைவிடவேலை நிலைமைகளில் அதிக அக்கறை செலுத்துவாராயின் அது Collectivism எனப்படும். வேலையானது எவ்வளவு நேரத்தினை தனிப்பட்ட வாழ்க்கைக்கு வழங்குகிறது என்ற அடிப்படையிலும் இது நோக்கப்படலாம்.

Masculinity - Femininity

இது முகாமையாளர்களின் வேலை தொடர்பான அக்கறையின் தன்மையினைப் பிரதிபலிக்கின்றது. பணம், பொருள் தொடர்பாக கூடிய கவனம் செலுத்தப்படுகின்ற போது அது Masculinity எனவும் மற்றவர் களுடனான தொடர்புகள், வாழ்க்கை முறை தொடர்பான கூடிய அக்கறை காட்டப்படுகின்ற போது அது Femininity எனவும் அழைக்கப்படுகின்றது.

மேற்கூறப்பட்ட காரணங்களினால் நிறுவன கலாச்சாரங்கள் வேறுபடுகின்றன என்பதுடன் இவ்வேறுபாடுகள் நிறுவனத்தினால் கடைப்பிடிக்கப்படுகின்ற கொள்கைகளிலும் தாக்கத்தினைச் செலுத்துகின்றன. உதாரணமாக,

1. Maslow, Herzberg ஆகியோரின் ஊக்கப்படுத்தல் தொடர்பான கோட்பாடுகள் சமமான அதிகார இடைவெளி, தனிப்பட்ட அக்கறை (Individualism) Masculinity போன்ற காரணிகள் உள்ள நிறுவன கலாச்சாரத்திலேயே இது சிறப்பாகப் பயன்படுத்தப்படலாம்.

2. திட்டமிடல், கட்டுப்படுத்தல் செயற்பாடுகளின் மீது பாதுகாப்புத் தன்மையின் (Uncertainty) தாக்கத்தினைக் காரணமுடியும்.

எனவே சமூக கலாச்சாரமானது (சமூக கலாச்சாரம் என்பது மக்களின் கலை, இலக்கியம், பொழுது போக்குகளுக்கு அப்பால் சமூகத்தினுடைய தொடர்பாடல் முறைகள், வழமைகள், நம்பிக்கைகள் என்பவற்றினையும் குறிக்கிறது) நிறுவன கலாச்சாரங்கள் மீது செல்வாக்குச் செலுத்துவதாலும், நிறுவன கலாச்சாரங்கள் வேறுபடுவதாலும் நிறுவன நடத்தைக் காரணிகளான ஊக்கப்படுத்தல், தலைமைத்துவம், தொடர்பாடல், பிரச்சனைகளைத் தீர்க்கும் முறைகள் என்பவற்றை வினைத்திறனாக அமுல்படுத்த இவற்றுடன் பல்வேறு கலாச்சார பண்புகள் (Cross Culture) எவ்வாறு தொடர்புபடுகின்றன என அறிதல் அவசியமாகும்.

கலாச்சாரத் தொகுப்புகளில் ஊக்கப்படுத்தல் (Motivation in Cross Culture)

ஊக்கப்படுத்தல் தொடர்பாக பல்வேறு பட்ட கோட்பாடுகள் உள்ள போதும் அவற்றினை நடைமுறைப்படுத்துகின்ற போது பின்வரும் கூட்டு கலாச்சாரப் பண்புகள் (Cross-Culture) கவனத்தில் எடுக்கப்பட வேண்டும்.

அ) வேலை தொடர்பான ஊழியரது எண்ணம்:

உதாரணம்: யப்பானியர்கள் வேலை செய்வதற்காகவே வாழ்வதாக கருதுகின்றார்கள். ஆனால் அமெரிக்கா போன்ற நாடுகளில் வாழ்க்கைக்காகவே வேலை என்ற கருத்து காணப்படுகின்றது. எனவே ஊழியர்களை ஊக்கப்படுத்துகின்ற போது வேலை தொடர்பான அவர்களின் கருத்துக்களும் கவனத்தில் எடுக்கப்பட வேண்டும். அதாவது வருமானத்துக்காக வேலை எனக் கருதினால் நிதியியல் ரீதியான ஊக்குவிப்பும், திருப்திக்காக வேலை எனும் போது நல்வெலைச் சூழல் வழங்கப்படுவது ஊக்குவிப்பாகவும், சமூக அந்தஸ்து எனும்போது பதவி உயர்வுக்கான சந்தர்ப்பங்கள் காணப்படல் ஊக்குவிப்பாகவும் அமையலாம்.

ஆ) சமயத்தின் பங்கு (Role of Religion)

உதாரணம்: சில சமய நம்பிக்கைகள் (இந்துக்கள்) தமது செயற்பாடுகள் தமது கட்டுப்பாட்டுக்கு அப்பால்பட்டது (விதி) என்ற நிலையினைத் தோற்றுவிக்கின்றன.

இ) பாதுகாப்புத் தன்மையின் பங்கு (The Role of Uncertainty Avoidance)

உதாரணமாக ஆபத்தினைத் தவிர்க்கும் முகமாக ஆயுட்கால வேலை வழங்கப்பட்ட ஊழியருக்கும், தற்காலிக வேலையாட்களுக்கும் வேறுபட்ட விதமான ஊக்கப்படுத்தல் நுட்பங்கள் அவசியம்.

ஈ) அதிகார இடைவெளியின் பங்கு

கலாச்சாரங்களில் தலைமைத்துவம் Leadership in Cross-culture

ஊக்கப்படுத்தல் போன்றே தலைமைத்துவக் கோட்பாடுகளும், நிறுவனங்களுடைய கலாச்சாரங்களுக்கு அமைய வேறுபட்டு அமைகின்றன. அவற்றிற்கான காரணங்களாவன:

அ) முகாமையாளரின் விழுமியங்கள் (Managers' Personal Values)

இது ஒவ்வொரு பிரச்சினைகளையும் முகாமையாளர்கள் தமது வழிகளில் உணரவும், விளங்கிக்கொள்ளவும் அதன் ஊடாக பிரச்சினைகளுக்கான தீர்வுகளை விருத்தி செய்வதிலும் பங்களிப்புச் செய்கின்றன.

அமெரிக்க, ஜப்பானிய முகாமையாளர்களது விழுமியங்கள் ஆனவை அதிகளவு நடைமுறைச் சாத்தியமான முறைகளை விரும்புவதுடன் உற்பத்தித்திறன், இலாபத்தன்மை ஆகியவற்றை முதன்மைப்படுத்துகிறது. மாறாக இந்தியா போன்ற நாடுகளில் அதிகளவு விதிகள், நடைமுறைகள் சார்ந்ததாக உள்ளது.

ஆ) முகாமையாளர்களின் பின்னணி (Managers' Background)

முகாமையாளர்களின் பின்னணியும் தலைமைத்துவப் பாங்கில் செல்வாக்குச் செலுத்துகின்றது. அதாவது உயர்வர்க்கம், மத்தியவர்க்கம், கீழ்மட்டம் போன்ற பின்னணிகளாகவோ அல்லது கல்விசார் பின்னணிகளாகவோ இருக்கலாம்.

இ) தனிப்பட்ட ரீதியான திறமை (Inter-personal Skills)

முகாமையாளரின் தனிப்பட்ட திறமைகளான மற்றவர்களுடைய நிலைமைகளை உணரும் பண்பு, மற்றவர்களுடன் ஒத்துழைக்கும் தன்மை, தங்கியிருக்கும் தன்மை அல்லது தனித்துச் செயற்படும் திறன் போன்றவையும் செல்வாக்குச் செலுத்துகின்றன.

தொடர்பாடல் (Communication)

கலாச்சார வேறுபாடுகளால் பாதிக்கப்படுகின்ற முமாமைத்துவ நடத்தைக் காரணிகளில் தொடர்பாடல் முறையும் முக்கியமானதாகும். பொதுவாக நிறுவனங்கள் தொடர்பாடல் சம்பந்தமாகப் பின்வரும் பிரச்சினைகளை எதிர்கொள்ளவேண்டியுள்ளது.

அ) புலன் உணர்வுப் பிரச்சினைகள் (Perceptual Problems)

ஒரு விடயத்தினை வெவ்வேறு விதமாகப் புலன் உணர்ந்துகொள்வதனை அல்லது செய்தியின் தன்மையை வேறுபட்ட விதமாக விளங்கிக்கொள்வதனைக் குறிக்கின்றது.

ஆ) Stereotyping Problems

இது ஒருவருடைய பொதுவான வகுப்புப் பண்புகளின் அடிப்படையில் புலன் உணர்வதாகும்.

இ) Ethnocentric Problems

இது ஒருவர் தன்னுடைய கலாச்சாரப் பண்புகள், நியமங்கள் அடிப்படையில் மற்றவர்களை மதிப்பிட்டுக்கொள்வதனால் உண்டாகின்றது.

முடிவுரை

நிறுவனங்கள் விரிவடைந்து செல்கின்ற போதும், சமூகக் காரணிகளின் செல்வாக்குகளினாலும் முகாமையாளர்கள் பல்வேறு நிறுவனங்களின் கலாச்சாரங்கள் பற்றியும் (Cross-Culture) அவை நடத்தைக் காரணிகளின் மீது ஏற்படுத்துகின்ற தாக்கங்கள் பற்றியும் அறிவதுடன் பொருத்தமான நிறுவனக் கலாச்சாரத்தினை உருவாக்கி விருத்தி செய்வது முகாமையாளர்களின் கடமையாகும்.

உசாத்துணை நூல்கள்:

1. Organisational Behaviour - Fred Luthans, 6th edition.
2. Socio-Cultural perspectives in Management - M. Nadarajasundaram.
3. The Organisation Behaviour A. Kolb, M. Robin, Dosland.

நிறுவன வேலையில் ஜப்பானிய “ஐ” விதி எண்ணக்கரு PUTTING THE JAPANESE STYLE 5 “S” METHOD TO WORK

C. A. ஜெயகாந்தன்

3-ம் வருடம்

முகாமைத்துவம்

அறிமுகம்

தற்போதைய போட்டி உலகில் பல நிறுவனங்கள் பல்வேறு வகையான முகாமைத்துவ நுட்பங்களைப் பயன்படுத்தி வினைத்திறனுடனும், செயற்திறனுடனும் இயங்கிக் கொண்டிருக்கின்றன. இந்த வகையில் ஜப்பானிய நிறுவனங்களினால் அறிமுகப்படுத்தப்பட்ட பல நுட்பங்களில் அண்மைக் காலத்தில் அறிமுகப்படுத்தப்பட்ட நுட்பமாக இது காணப்படுகின்றது. இந்த நுட்பமானது ஒரு சிறந்த தொழில் தளத்தை உருவாக்குவதனை நோக்கமாகக் கொண்டது. இதன் மூலம் உயர்ந்த உற்பத்தித் தரத்தையும், உயர்ந்த உற்பத்தியையும், குறைந்த மன அழுத்தத்தையும் பேண முடிகிறது. (Higher-quality productivity, and less stress) இவை ஜப்பானிய நிறுவனங்களில் மட்டுமன்றி உலகில் பல்வேறு பாகங்களிலுமுள்ள நிறுவனங்கள், பாடசாலைகள், வீடுகள், காரியாலயங்கள் என்பவற்றில் தற்போது நடைமுறைப்படுத்தப்பட்டு வருகிறது. இவ் எண்ணக்கருவானது ‘S’ என்ற எழுத்தில் ஆரம்பிக்கப்பட்டு 5 அடிப்படை அம்சங்களினால் கட்டியெழுப்பப்பட்டதால் ஐவிதி (5‘S’) எண்ணக்கரு என அழைக்கப்படுகிறது.

இவ் எண்ணக்கருவின் அம்சங்கள்

1) SEIRI (செய்ரி) (SORT) - (Clearing up)
(தெளிவாக்கல் அல்லது தரம்பிரித்தல்)

AIM: (நோக்கம்):- தேவையற்ற விடயங்களை அறிந்து அவற்றை அப்புறப்படுத்தல் (Remove unwanted things from the work place) அதாவது கண்டபடி காணப்படும்

குப்பை, கூழங்களை அகற்றல், இடைவெளிகளைச் சேமித்தல் (Saved spaced) நிறுவன இருப்பு மட்டத்தைக் குறைத்தல் (Reduce stock level) சிறந்த மகிழ்ச்சியான ஒரு வேலைத் தளத்தை உருவாக்குதல் (Create a pleasant work place), மன அழுத்தத்தைக் குறைத்தல் (Reduce mental stress), தேவையற்றவற்றை காசாக மாற்றல். (Convert unwanted things to cash), குழப்பமுடைய வேலைத் தளத்தால் ஏற்படும் குழப்ப மன நிலையைத் தவிர்த்தல். (To avoid ‘‘a cluttered mind through a cluttered work place’’).

இதற்காக நிறுவனத்தை, காரியாலயத்தை அல்லது வீட்டைச் சுற்றியுள்ள அனைத்தையும் வகைப்படுத்தல் வேண்டும்.

- * முற்றிலும் தேவையற்ற அம்சங்களை ஒதுக்குதல் அல்லது அகற்றல் (Not-required at all to be discarded).
- * இப்பொழுது தேவையற்றவையினும் பின்பு தேவைப்படுவனவற்றை வேலைத் தளத்திலிருந்து சேமித்து வைத்தல். (Not required now but may be required later - store away from work place).
- * வழக்கமாக தேவைப்படாதவை ஆனால் எப்பொழுதாவது தேவைப்படுவனவற்றை சேமித்து வைத்தல் (வருடத்தில் ஒரு முறை, அல்லது கால்வருடம்.)

(Not required regularly but required occasionally. (like once a year, once a quarter store away.)

- * வழக்கமாக தேவைப்படுபவற்றை அருகில் வைத்திருத்தல். (Required regularly - Keep close at hand.)

உம்முடைய பணப்பை, கைப்பை, திறப்புக் கோர்வை (Bunch of keys) நாட்குறிப்பு, லாச்சி, அலுமாரி முதலியவற்றிலிருந்து ஆரம்பித்து தேவையற்ற பொருட்களை வெளியில் எடுத்து சுத்தம் செய்யலாம்.

எல்லா தளபாடங்கள் உபகரணங்கள், தட்டச்சு, படிவங்கள், எழுதுகருவிகள், கோவைகள், மேலதிக பாகங்கள், பெட்டிகள், சஞ்சிகைகள், புதினப்பத்திரிகைகள் இன்றியாக வகைப்படுத்தலாம்.

உமக்கு இனிமேலும் தேவையற்ற பொருட்களில் விருப்பம் வையாது. இவற்றை வெவ்வேறாக அகற்றலாம். பழைய உடை, காலணி, Separate for disposal. Don't be sentimentally attached to your belongings that you no longer need.

“சிவப்புக் கட்டு” (Red Tagging) முறை மூலம் ஒதுக்கப்பட வேண்டிய பொருட்களை வெவ்வேறாகக் குடியும்.

அகற்றப்பட வேண்டிய பொருட்களுக்கு விதிகளை உருவாக்கலாம். ஆரம்ப சுத்திகரிப்புக்குப்பின் திரும்பவும் ஒன்றையும் சேர்க்கக்கூடாது.

உதாரணமாக பழைய பத்திரிகைகளை ஒழுங்கு முறையாகப் பேணி 3 மாதத்திற்கு ஒருமுறை விற்கலாம். விளம்பரப் பலகையில் உள்ள அறிவித்தல்களை காலம் முடிந்ததும் (Out of date) அகற்ற வேண்டும். அத்துடன் பழைய அறிக்கைகள், நாட்காட்டிகள், தேவைகள் யாவும் அகற்றப்பட வேண்டிய திகதிகளைக் கொண்டிருத்தல் சிறந்தது.

2) SEITON (செய்டோன்) (Set) (Organizing, orderliness)
(ஒழுங்குபடுத்தல்)

AIM:- பொருட்களைத் தேடுவதற்காக ஏற்படும் நேரத்தைத் தவிர்க்க நிறுவனத்தின் நாளாந்த செயற்பாடுகளை மேற்கொள்ளுவதற்குத் தேவையான பொருட்கள் யாவற்றையும் ஓர் இடத்தில் வைத்தல். எல்லாம் (பொருட்கள்) தெரியக்கூடியவையாகவும், எதையாவது குறிப்பிட்ட நேரத்திற்குள் கண்டுபிடித்து அவற்றைத் திரும்பவும் அவற்றின் இடத்தில் வைக்கக்கூடியதாக இருத்தல் வேண்டும்.

Prevent wasted time by having to search for things-Have a place for every thing and keep every thing in its place Everything must be visible. You should locate anything within particular time, and be able to return to its home.

இதற்காக பின்வரும் கருமங்களைச் செய்யமுடியும்.

- * நிறுவன அல்லது காரியாலய அறைகள், மண்டபங்கள் அமைத்தும் இலக்கமிடப்பட்டிருத்தல் வேண்டும். குறிப்புக்களுக்கு ஓர் அமைப்புமுறை வைத்திருத்தல். (Have a grid reference system) எல்லா இடங்களுக்கும் மின்சாரம், காற்றோட்ட வசதிகளுக்கு உத்தரவாதமளித்தல் (Ensure proper lighting, ventilation in all areas).
- * பொதுஇடங்களுக்கு வழிகாட்டிப் பலகைகள் வைத்தல், வாகனம் தரிப்பதற்கு எல்லைகள் நிர்ணயித்தல், எல்லா வகையான வாகனங்களுக்கும் தனித்துவமான தரிப்பிடம் அமைத்தல். (Have a unique parking place).
- * பார்வை சம்பந்தமான கட்டுப்பாடு நிறுவுதல் (Install visual control)
- * அலுமாரிசளில் அவை உள்ளடக்கியுள்ள பொருட்களின் பட்டியலை ஒட்டி வைக்கலாம்.

* பெரிய எழுத்துக்களுடன் முத்திரை பொறிக்கலாம். (Good labelling system with large letters) குறிப்பாக லேசர் மூலம்.

* எல்லா மின்சாரக் கருவிகளுக்கும் சீட்டு ஒட்டல்.

* எல்லா உபகரணங்களுக்கும் குறிப்பான இடங்களை வைத்தல்.

* நிறுவனத்திலுள்ள எல்லாப் பதிவேடுகள், கோவைகள், பூட்டுத் திறப்புக்களும் இலகுவாக அடையாளம் காண்பதற்காக வர்ணம் தீட்டப்பட்ட குறியீடுகளைக் கொண்டிருத்தல் (Colour code)

* படிவங்கள் சேமித்து வைக்கப்படும் இடங்களுக்கு சீட்டு ஒட்டிவைத்தல் வேண்டும். (Storage areas for all forms must be labelled)

மூடிவைப்பதைவிடத் திறந்து சேர்த்து வைக்கும் இடம் வைத்திருத்தல்.

(Have open storage system rather than a closed Storage system.)

* X, Y அச்ச மனப்பாங்கை மேம்படுத்தல் அதாவது எல்லா தளபாடங்கள், படங்கள், அறிவித்தல்கள் புகைப்படங்களை வரிசையாக வைத்தல் வேண்டும்.

Promote X-axis and Y-Axis mentality this means keep all furniture, pictures, notices, photographs perfectly aligned)

3) SEISO (செய்சோ) (SHINE) Cleanliness) (சுத்தம் - பிரகாசம்)

AIM:- வேலைத்தளமானது பிழைகளைக் குறைக்கக்கூடியவாறும், ஊக்கப்படுத்தலை முன்னேற்றுவதற்கும் ஏற்ப சுத்தமானதாக இருத்தல் வேண்டும். ஒரு சுத்தமான வேலைத்தளம் ஊழியர்களின் ஆரோக்கியத்தை முன்னேற்றுகிறது. அதேபோல் ஒரு சுத்தமான இயந்திரம், இயந்திர ஆரோக்கியத்தையும் முன்னேற்றுகிறது.

(Keep a clean work place which reduces errors and improves motivation. A clean work place improves employees health and clean machine improves machine health)

இதற்காகத் தனிப்பட்ட சுத்திகரிப்பு கலாச்சாரத்தை புகுத்தல் வேண்டும். (காவலாளிகளினதும், காரியாலய உத்தியோகத்தர்களினதும், வீட்டு வேலையாளர்களின் சேவையிலும் தங்கியிராது.)

(install a personal clearing culture. Rather than depending only on sanitorial services, office helpers, domestic help).

இதனால் மேலதிகமாக இவற்றுக்காக ஏற்படும் செலவுகளைக் குறைக்கலாம். உதாரணமாக தொலைபேசி பாவித்தபின் அதைத் துடைத்தல். ஜப்பானிய நிறுவனங்களில் தமது வேலைத்தளத்தைத் துப்பரவு செய்வதற்காக 15 நிமிடம் ஒதுக்குகிறார்கள். கடந்த ஆண்டு 1998-ல் நடந்த உலக உதை பந்தாட்டப் போட்டியின்போது ஜப்பானிய சிற்றுண்டிக்கடைகளின் சுத்தம் பாராட்டப்பட்டது அறிந்ததே.

எனவே எமது நிறுவனங்கள், 'காரியாலயங்களில் ஒவ்வொருநாளும் அவரவர் தமது வேலைத்தளத்தை துப்பரவு செய்தல் மேற்கூறிய செலவுகளைத் தவிர்க்கலாம். இதற்காக ஒவ்வொரு நபரும் ஊக்குவிக்கப்பட வேண்டும். அத்துடன் ஓர் சுத்திகரிப்புப் படத்தையும், பட்டியலையும் வைத்திருத்தல் வேண்டும். (Have a cleaning map and cleaning schedule.) உயர் அதிகாரிகள் சுத்தம் பேணப்படுவதை ஒழுங்காகப் பரிசீலிக்க வேண்டும் என்பதை வலியுறுத்துவதும் மலர் அவர்கள் முன்மாதிரியாகவும் இருத்தல் வேண்டும். (Heads of Division to inspect Cleanliness regularly, Top mgt should demand cleanliness and set an example).

4) SEIKETSU (செய்கெட்சு) (Standardisation) (Standardise)

Aim:- உயர்ந்த நியம அளவில் வேலைச் சூழலைப் பேணல் அதாவது எல்லா நிர்வாகத்திலும் ஒரேமாதிரியான சூழலை இந்த முதல் 3 'S' ஐக் கொண்டு பேணவேண்டும். (Maintain high standard of work place, to maintain an environment where all the first 3 'S' are implemented in the same manner throughout the organization.)

அத்துடன் கோவைமுறைகள், வீட்டுமுறை, நிர்வகிக்கும் முறை, சுத்தம் செய்யும் முறைகளை நியமத்தின்படி பேணவேண்டும்; இதனைக் கடிதம் எழுதுவதற்கும், திகதி இடுதலுக்கும் விஸ்தரிக்கலாம்.

* இதற்காக பார்க்கும் கட்டுப்பாடு முறையை வைத்திருத்தல் எல்லா வேலையும் நியம அளவின்படி பேணப்படுகின்ற தாவென அறிய பலரும் விறங்கல் பட்டியலை வைத்திருத்தல் வேண்டும். (Have a Comprehensive Checklist to ensure everything is according to a Standard Procedure)

* பல்வேறுபட்ட பகுதிகளை ஒப்பிட்டுப் பார்த்து மதிப்பிட தாம் அத்துடன் சுயமதிப்பீட்டினையும் (Self evaluation) ஊக்குவிக்கலாம்.

* இதனை மேற்கொள்ள ஊழியர்கள் மட்டுமன்றி உயர்முகாமையின் தியாக உணர்வு (Dedication of high level mgt), வழிநடத்தல் (Direction), நெருங்கிய மேற்பார்வை (Constant supervision) என்பன அவசியமாகின்றன. இதன் மூலம் ஊழியர்கள் நியம நடைமுறைக்கு ஏற்ப தமது செயற்பாடுகளை மேற்கொள்கிறார்கள் என்பதை பரந்த நோக்கில் உறுதிப்படுத்தப்படவேண்டிய கட்டுப்பாடு உயர்முகாமைக்கு உண்டு.

4) SHITSOKE (செயிட்சுகே) (Sustain)-(Training & Disciplining) பயிற்சியளித்தலும், ஒழுக்கமுறையும்:- வேலைத்தளத்தை ஒழுங்காகவும் சுத்தமாகவும் பேண உயர் மட்ட முகாமை ஓர் தகுந்த சூழ்நிலையை உண்டாக்க வேண்டும். (To Creat a working environment where every one is excited about keeping the place orderly and clean, with a high level commitment by the top level mgt.) இதற்காக ஊழியர்கள் 5 விதி தொடர்பாக பயிற்சி வைக்கப்பட வேண்டும். ஐ விதி போட்டிகள், படக்காட்சிப் போட்டிகளை ஊழியர் மத்தியில் நடைமுறைப் படுத்தப்படலாம். மேலும் 'ஐ' விதி தொடர்பாக சுலோகப் போட்டி. (Slogan Competitions) சுவ

ரொட்டிப் போட்டிகள் (Poster competitions) நடத்தல்.

பின் 5 'S' முறைமதிப்பீட்டை ஒழுங்காக பேண வேண்டும். ஒன்று உத்தமமானது என்ற பிரசாரத்தை வேலைத்தளத்தில் பேணல். Have a one is best Campaign in the Office ஒரு மணித்தியால கூட்டம் - ஒரு பக்கக்குறிப்பு (One Page memos).

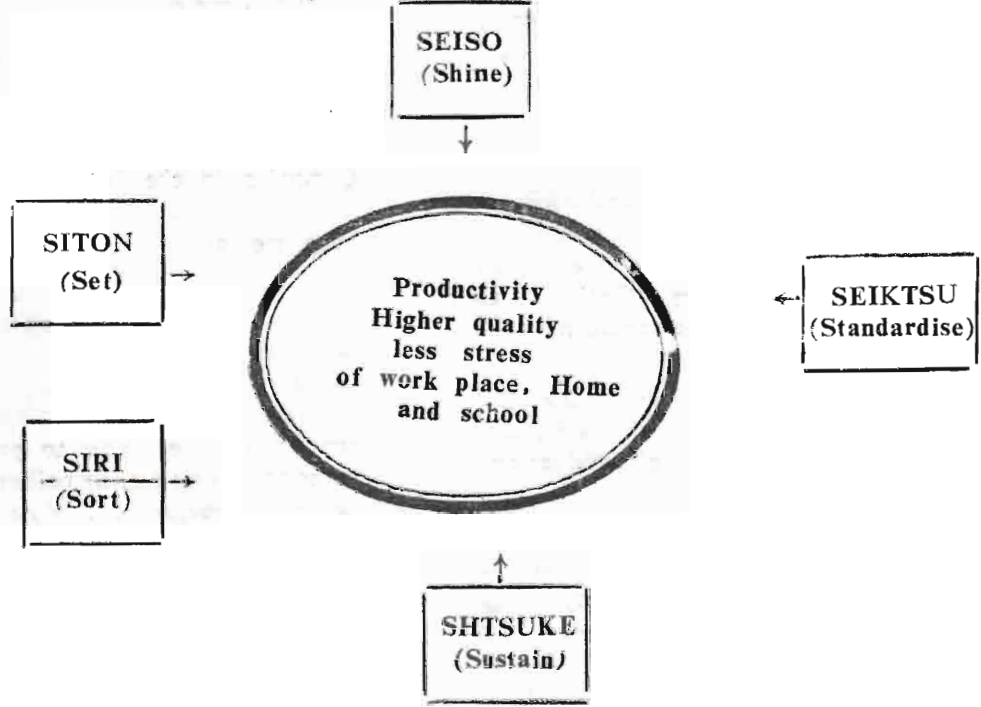
* ஒரு பிரதிக் கோவை, எப்படி தேவையற்ற பொருள் திரட்டப்படுதல், எப்படி பொருள் குளம்பியிருத்தல், தூசியும், அழுக்கும் எப்படி திரண்டது என்பதை தவிர்க்க ஆலோசித்தல் (Thing of preventive 5 S, ie, how to prevent unnecessary thing getting collected, things getting disorganized, dust and dirt getting collector).

இதன்மூலம் ஊழியர்கள் நிறுவனத்தை சிறப்பாக நடத்திச் செல்ல தமது முழுமையான பங்களிப்பையும், ஒத்துழைப்பையும் வழங்குவதுடன் புதிய தொழில் நுட்ப விஞ்ஞான மாற்றங்களுக்கு ஏற்பவும் தமது உற்பத்தியைச் செய்ய தயாராக இருப்பர்.

கீழ்வரும் மாதிரியிலிருந்து ஒரு சிறந்த தொழில்தளத்தை உருவாக்கக்கூடிய கீழ் உள்ள 5 அம்சங்களும் ஊழியர் உற்பத்தித்திறன், உயர்ந்த தரம், குறைவான மன அழுத்தம் என்பவற்றை உருவாக்கி வேலையில் ஊழியர்களுக்கு பாதுகாப்பை வழங்குகின்றது. ஆயினும் இவ் விதி வெற்றிகரமாக செயற்பட பின்வரும் அம்சங்கள் அவசியம்.

- * ஒவ்வொரு ஊழியர்களினதும் பங்களிப்புத்தன்மை
- * உயர்முகாமையின் அர்ப்பணிப்புத்தன்மை
- * வேலைத்திட்டங்கள் ஆராயப்பட வேண்டும். அத்துடன் மதிப்பிடலும்.
- * நெருங்கிய மேற்பார்வையும், வழிநடத்தலும் அவசியம்.
- * வேலைத்திட்டம் சுயதன்மை உடையதாக இருத்தல்.

இதனை ஒரு வரைபடம் மூலம் வருமாறு விளக்கலாம்:



முடிவுரை


காலத்திற்குக் காலம் பல் வேறு பட்ட முகாமை நிறுவனங்களாலும், அறிஞர்களாலும் பல எண்ணக்கருக்கள் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது. குறிப்பாக சந்தர்ப்ப அணுகு முறையான மக்கின் சேயின் 7 'S' மாதிரி, (Strategy, Staff System, Structure, Style, Skill, Sabordinate Goal and Share Value.). கோட்பாடு இந்த வகையில் இவ் 5 'S' எண்ணக்கரு புதிய அணுகுமுறையாக புகுத்தப்பட்டு வெற்றிகரமாக நடைமுறைப்படுத்தப்பட்டுவருகிறது. இதன் வெற்றிக்குக் காரணமாக இவ் எண்ணக்கரு பல அடிப்படை முகாமைத்துவ கருத்துக்களைக் கொண்டதாகவும் குறைந்தளவு செலவுடன் நடைமுறைப்படுத்தமுடியும் என்பதாகும். எமது நாட்டைப் பொறுத்தவரை இவ் விதியை நடைமுறைப்படுத்தும்போது சில பிரச்சனைகள் தோன்றினாலும், ஏனைய பிரச்சனை

களுடன் ஒப்பிடும்போது இதனை இலகுவாக நடைமுறைப்படுத்தி ஒரு சிறந்த தொழிற் தளத்தை அர்ப்பணிப்புள்ள ஊழியர்களைக் கொண்டு உருவாக்கி நிறுவன இலக்கை அடையலாம் என்பது வெளிப்படை.

References:

1. Daily News Dec. 1997.
2. Peter. F Drucker. Management task, Responsibilities, Practices, 2nd Ed. (UK PH publishing Ltd, 19 4).
3. G. A Cole. Management - theory and practice, 3rd Ed, Great Britain. DP Publications, 1990.

THE EFFECTIVENESS



R. Tharshini
Final Year
Management

Striving for greater effectiveness of operation has been seen to be one of the results of the application of Scientific Management. Greater effectiveness spring from improvements.

In performance, by technical innovation.

In the use of resources, by more scientific utilisation and in harmony, arising from human efforts to cooperate.

Ideally, the reason for this should be that each company recognise its obligation to produce needed goods and services without any waste. There is also an implied obligation to maintain employment to give employees a pride of accomplishment consistent with their talents. The social satisfaction of group inevitable follow industrial and commercial working and this too, contributes to effective working. On the economy every company is expected to make a contribution to the well being of the community, so that better use of

raw material and available of labour force, as they were converted into products. Although some obligation may be imposed upon companies by legal restriction and government controls, these measures are not striving for effectiveness throughout industrial and commercial working.

However there is motivating factor that is perhaps even more potent in the search for effectiveness. This is the more personal aim of increasing the wealth or power of the company or individual. There may be an ambition in the minds of directors to attain a dominant position in their industry. There may be a need to combat competition. Particularly if alteration in tariff barriers have removed artificial restraints to international competition. There may be a requirement from owners that the profit available for distribution are increased year by year. Any or all of these reasons may be the spur to encourage the search for greater effectiveness. This can be further personified by

the practice of offering incentives to individuals to provide an artificial stimulant to effectiveness of working

Whether for the discharge of social application or for the achievement of personal or group aspirations, there is a fairly wide-spread search for increased effectiveness of operations in the business field. The scientific management has evolved techniques are employed judiciously and at the proper time. They will be likely to result in a greater effectiveness of working in the company.

Process Research

The application of research and development work by the employment of scientists and technologists, to discover better methods of working is to improve the effectiveness which brings for reading long term results. It is also the most direct way of introducing the methods of science to aid the operating management of a company. When process research is undertaken, a critical appraisal of the current methods of working is made to discover any inefficiencies that needed to corrected, and the reason for them. The project to which the attention of the research worker is directed may present itself on grounds of time, cost or difficulty, but once the project is decided upon, the appli-

cation of scientific laws allows the evolution of a theory that can be tested by experiment under laboratory conditions and its necessary on a pilot of scale proportions.

By scientific methods of research and investigation fundamental changes in processing methods have taken place in all industries.

By co-operating with other companies in the industry, all of which will encounter similar technical problems, it is possible to store the cost without losing any benefit from the application of the results. Since it is in the interest of the community generally that technical innovation should be encouraged, the contribution of associations of manufacturers are commonly supplemented by subsidies from the government department of scientific and industrial research. As a result of government, if it is possible for both large and small firms to take advantage of the new ideas that arise from research into operating methods and processes.

Work Study

Work study is a technique for the improvement of effectiveness and it does not suffer from the disadvantages of process research. It is possible to determine with some degree of certainty not only the duration of work study, but also its

cost and this can usually be justified by the initial estimate of the savings that will accrue from the improved effectiveness gained. There is no heavy investment in new plant and equipment to be faced since the technique is not concerned with an extension of resources by installing new machinery and equipment on which is to do the work. Therefore it can be applied in small firms as well as in large corporation.

The aim of work study is to improve the utilisation of existing resources by eliminating waste of all kinds. Use is made of a system that spotlight the waste and leads to the possibility of suggestion for greater effectiveness of operation.

Management Audit

A management audit is essentially unique to a particular enterprise. The results cannot be more widely applied. However there is in all audits a common feature of investigation and check for which it is possible to lay down a series queries to be posed in relation to the detail work of the organisation. Therefore it is preferable for an external investigator skilled in the examination procedure to be engaged by the company to undertake the audit. This then becomes consultancy in which certain highly qualified group specialise. In the popular press, the consultant is often referred to as a

company doctor. Therefore it is necessary for audits to be undertaken periodically to ensure that the growth and changes taking place are accompanied by changes to maintain effectiveness of working. The suggested period for a review of the coordinated affairs of the whole company is of the order of five years.

Inter-firm Comparison

In determining the present position of a business, in overall terms as in detailed working. It is an advantage to have known standards for comparison. This is not a request for idealistic standards, but for some idea to be available of the practical accomplishments of other companies of similar type and size. The relative efficiency of the firm can then be determined. To permit such comparison it is necessary for each company to be prepared to donate figures of its results of clearing house. To preserve secrecy, these can be hidden under a cloak of anonymity. Through taking part in a series of inter firm statistical comparison it is possible for a company to obtain information of use in testing its own effectiveness of working. The basic principle for effective comparison is that the statistics used should be truly comparable.

Ratios rather than definite figures of units of output or costs incurred

are widely used for comparison. Significant ratios must be selected and the rules for their calculation must be laid down so that all firms complete their figures in the same way. Each participant in the scheme receives a report of information composed of either a list of all the figures submitted or an average figure, with the range indicated. This permits each firm to determine exactly where it stands relative to all the others. In regard to every comparison listed. The problem then posed for companies able to achieve higher efficiency or lower cost? This concentrates attention on the apparent causes of weakness. Investigations can then be made by managers to find a solution which will lead to increased efficiency of the company.

Cost Reduction

Inter firm comparison data often provides the implements for the introduction of cost reduction programmes. One of the indications of lack of effectiveness is a high cost factor at some point in the company's operations. Discovery of this fact would lead to an attempt to reduce cost to bring the concern into line with others in the industry. But it is not only through inter-firm comparison that cost reduction will be sought. Every firm should adopt a philosophy of minimum cost in its every day affairs. Although the technical aspects of utilisation of

materials, plant and man power are involved cost reduction is usually achieved by a careful consideration of the procedures adopted so that they all contribute to general effectiveness of operations.

In the large company in office section concerned with employing all possible techniques for the continuous reduction of operating costs may be justified. This is not the same as control. Which is concerned only with the setting of standards to which the actual cost can be compared nor is it to be likened to budgetary control, with its restriction of expenditure in every detailed center. Cost reduction is a positive search for more effective operations as a result of which operating costs will be minimised. If a company is not large enough to support a separate department of engineers and accountants with specific responsibilities for cost reduction, it may still benefit by inculcating in all managers the idea that cost matters. If all waste is avoided and supervisions are periodically trained in cost reduction programmes. So that they can more critically consider their own jobs and those of their subordinates, Improved effectiveness operation will follow. As overall operating cost is reduced by positive action, rather than by holding down the level of expenditure critically, an increased margin revealed by the accounts should be a true reflection of improvement. Cost

reduction can be aimed at in every company, no matter what its size or type of product may be. It is a positive way of striving for increased effectiveness.

Higher Controls

The system of higher control is a valuable one as it applies broadly to all types and sizes of company. It is simple, yet accurate results. The underlying idea is do process existing company records to facilitate their use, rather than to superimpose extra controls. Although concerned with expression of the position of the company in financial terms, control is not simply a rehash of account information. It is thoroughly planned approach to the presentation of useful figures to top management. In addition to the existing cost and financial information, there are some extra reports that particular executives are required to submit.

This higher control provides a means of checking the results following the implementation of policies formulated by the board, the value of the system lies in the prompt submission of interpreted information about company affairs. So that any favourable trends can be detec-

ted in sufficient time for correctness of the enterprise.

Summary

In this we have considered the more technical systems in vogue for improving the effectiveness of an operating unit, but financial schemes have also been discussed. Since the numerical figure of cost can usually and readily be compared, product by product and period by period. However the emphasis, has been on improvement of performance and on the use of resources by the employment of techniques and procedures. It has to be recognised that procedures by themselves are inadequate. They must be accompanied by the correct mental approach that ensures sound application. The overall feature of improvements of effectiveness is the necessity for a good spirit to prevail throughout the undertaking, So that the consequent co-ordination of effort leads to better results than would otherwise have been the case, men who are but poorly equipped, yet are enthused.

Reference:

Management Principles and Practice
- Wilkinson and Foster



கொள்வனவுத் தீர்மானம் (Purchase Decision)

இந்திரா

மூன்றாம் வருடம்

முகாமைத்துவம்

அறிமுகம் (Introduction)

கொள்வனவு செய்தல் அல்லது வாங்குதல் என்பது நிறுவனத்துக்கோ அல்லது தனிப்பட்டோருக்கோ ஓர் முக்கியமான செயற்பாடாகும். மாற்றமடைந்துவரும் இவ்வியாபாரச் சூழலில் தொழில்நுட்ப மாற்றங்களினால் பலவகையான புதிய பொருட்கள் சந்தையில் பிரவேசிப்பதுடன் ஒரு பொருளுக்குப் பதிலாக பல புதிய பதிலீடுகளும் உருவாக்கப்படுகின்றன. இத்தகைய ஒரு நிலையில் போட்டியினை அடிப்படையாகக் கொண்டு இலாபமீட்டும் நிறுவனங்களுக்கும், உச்சப்பயனை அடிப்படையாகக் கொண்ட நுகர்வோரும் பல தெரிவுகளுக்குமிடையில் ஒரு பொருளினைக் கொள்வனவு செய்வதற்கு நிர்ப்பந்திக்கப்படுகின்றனர். நுகர்வோரைப் பொறுத்தவரையில் இவை குறுங்காலப் பாவனைப் பொருட்களாகவோ அன்றி நீண்டகாலப் பாவனைப் பொருட்களாகவோ காணப்படலாம். குறுங்காலப் பாவனைப் பொருட்களைப் பொறுத்தவரை அவற்றைக் கொள்வனவு செய்வதில் நுகர்வோர் அதிக நேரம் அக்கறை செலுத்துவதில்லை. மாறாக நீண்டகாலப் பாவனைப் பொருட்களைக் கொள்வனவு செய்யும்போது குடும்ப அங்கத்தவர்களின் செல்வாக்கும் முக்கியத்துவம் பெறுகின்றது. இதைப்போலவே ஒரு நிறுவனத்தைப் பொறுத்தவரை அது பல உபதிணைக்களங்களையோ அன்றிப் பகுதிகளையோ உள்ளடக்கியதாகக் காணப்படும். எனவே அந்நிறுவனத்தின் கொள்வனவானது பாரிய கொள்வனவாகவும் (Large purchase),

அத்துடன் ஆபத்தான கொள்வனவாகவும் (Risky purchase) காணப்படலாம். எனவே இவற்றைக் கொள்வனவு செய்வதில் கொள்வனவு உத்தியோகத்தர் (Purchasing officer) கூடிய கவனம் செலுத்துதல் வேண்டும். நிறுவனத்தின் கொள்வனவுகளை நிறுவனத்தின் நோக்கம், நிதி நிலைமை, தேவைகள், கொள்வனவாளரின் மனோநிலை, குழுக்களின் பலம் போன்ற பல காரணிகள் நிர்ணயிக்கின்றன. எனவே ஒரு நிறுவனத்தைப் பொறுத்தவரை அது தனது இலக்கினை அடைவதற்குக் கொள்வனவு ஒரு முக்கிய காரணியாகும்.

இக்கட்டுரையில் நாம் நுகர்வோர் கொள்வனவு, வியாபாரக் கொள்வனவு, அவற்றைத் தீர்மானிக்கும் காரணிகள், கொள்வனவுச் செய்முறை போன்றவற்றை நோக்குவோம்.

நுகர்வோர் கொள்வனவும் அவற்றைத் தீர்மானிக்கும் காரணிகளும்

நுகர்வோர் தமக்கு வேண்டிய பொருட்களைக் கொள்வனவு செய்வதே நுகர்வோர் கொள்வனவு எனப்படும். இவை குறுங்காலப் பாவனைப் பொருட்களாகவோ அன்றி நீண்டகாலப் பாவனைப் பொருட்களாகவோ காணப்படலாம். இந்நுகர்வோர் கொள்வனவானது கலாசார, சமூக, தனிப்பட்ட உள்ளியல் காரணிகளால் நிர்ணயிக்கப்படும்.

1. கலாசாரக் காரணிகள் (Cultural Factors)

கலாசாரக் காரணிகள் நுகர்வோர் மன நிலையில் அதிக தாக்கத்தைச் செலுத்துகின்றது. கலாசாரக் காரணிகள் எனும்போது வாங்குவோரின் கலாச்சாரம் (Buyer's Culture), உப கலாச்சாரம் (Sub Culture), சமூக வகுப்பு (Social Class) போன்றவற்றைக் குறிப்பிடலாம். வாங்குவோரின் கலாச்சாரமானது கொள்வனவாளரின் விருப்பம், தேவை, நடத்தை என்பவற்றைத் தீர்மானிக்கும் அடிப்படைக் காரணியாகும். ஒரு வளரும் குழந்தையானது தனது குடும்பத்தில் இருந்தோ அன்றி வேறுபட்ட மூலகங்களிலிருந்தோ தனது பங்கு, விருப்பம் என்பவற்றைப் பெற்றுக்கொள்கின்றது. உதாரணமாக அமெரிக்காவில் வளரும் குழந்தையைப் பொறுத்த வரையில் அது சுறுசுறுப்பு, வெற்றி, திறமையும் முன்னேற்றமும், சுதந்திரம் போன்றவற்றைக் கொண்டிருக்கும். எனவே இதனை வைத்து நோக்கும்போது அமெரிக்காவிலுள்ள ஒரு குழந்தை கணனி என்றால் என்ன என அறிந்து இருக்கும். மாறாக மத்திய ஆபிரிக்காவிலுள்ள குழந்தை கணனி என்றால் ஒன்று மில்லை என்று நினைக்கும். எனவே அங்கு கணனிக்கான கொள்வனவுக்கு இடமில்லை. இதேபோன்று ஒவ்வொரு கலாச்சாரமும் பல சிறிய உப கலாச்சாரங்களைக் கொண்டிருக்கும். இத்தகைய காரணிகள் உணவு விருப்பம், உடைத் தெரிவு, பொருள் கொள்வனவு போன்றவற்றில் கூடிய செல்வாக்குச் செலுத்தும். மேலும் சமூக வகுப்பு என்னும்போது அது பல்வேறு வகையான சாதிகளைக் கொண்ட உறுப்பினர்களைக் கொண்டிருக்கும். இச்சமூக வகுப்புகள் ஒவ்வொன்றும் உடை, வீட்டுத்தளபாடங்கள், வாசிப்புப் பழக்கம் போன்றவற்றில் வித்தியாசமான பொருள் தெரிவினைக் கொண்டிருக்கும். எனவே இவையும் கொள்வனவுத் தீர்மானத்தில் செல்வாக்குச் செலுத்தும்.

2. சமூகக் காரணிகள் (Social Factors)

சமூகக்காரணி என்னும்போது ஆலோசனைக் குழுக்கள் (Reference Group), குடும்பம்,

ஒருவரின் தகுதியும், அவர் வகிக்கும் பங்கும் (Roles and Status) போன்றன உள்ளடங்கும். ஆலோசனைக் குழுக்கள் நுகர்வோர் மனநிலையில் நேரடியாகவோ அன்றி மறைமுகமாகவோ தாக்கத்தைச் செலுத்தும். இதேபோல் குடும்ப உறுப்பினர் ஒவ்வொருவரும் நுகர்வோர் கொள்வனவில் முக்கிய இடம் வகிப்பர். பெரும்பாலும் விலை உயர்ந்த பொருட்களைக் கொள்வனவு செய்யும்போது அங்கு கணவன் மனைவி ஆகிய இருவரினதும் செல்வாக்கும் காணப்படும், மேலும் ஒரு தனிநபர் தனது குடும்பம், கழகம் (Clubs) நிறுவனங்களின் ஊடாகப் பல குழுக்களில் பங்குகொள்ளலாம். ஒவ்வொரு குழுவிலும் அவரது நிலை (Position), அவரின் தகுதியினாலும் அவர் வகிக்கும் பங்கினாலும் தீர்மானிக்கப்படும். ஒவ்வொரு பங்கும் (Roles) அவரது கொள்வனவு நடத்தையைத் தீர்மானிக்கும். உதாரணமாக, ஒருவர் குடும்பத்தில் தலைவர் என்ற பங்கினையும், நிறுவனத்தில் விற்பனை முகாமையாளர் என்ற பங்கினையும் வகிக்கின்றார். இவற்றில் ஒவ்வொரு பங்கும் வேறுபட்ட பொருள் கொள்வனவுகளைத் தீர்மானிக்கும்.

3. தனிப்பட்டோர் காரணிகள் (Personal Factors)

தனிப்பட்டோர் காரணி என்னும்போது வயது, வாழ்க்கை வட்ட நிலை, தொழில், பொருளாதாரச் சூழ்நிலை, வாழ்க்கை முறை (Life Style) ஆளுமையும் சுயகொள்கையும் (Personality and Self concept) போன்றவற்றைக் குறிப்பிடலாம். மக்கள் தமது வாழ்க்கைக் காலத்தில் பல்வேறுபட்ட பொருட்கள், சேவைகள் என்பவற்றைக் கொள்வனவு செய்கின்றனர். உதாரணமாக, ஆரம்பவயதில் குழந்தைகளுக்கான உணவையும், பின் வயது வந்தபின் அதிக உணவையும் பிற்கால வயதில் விசேட உணவுகளையும் உண்பர். இதேபோல் அவர்களது உடை, தளபாடம் போன்றவையும் வயதுடன் துணைந்தவையாகக் காணப்படும். இவற்றை விட நுகர்வோர் கொள்வனவுப் பழக்கம் அவரது குடும்ப வாழ்க்கைச் சுற்றோட்டத்தில் தங்கியுள்ளது. தனிப்பட்ட ஒருவரின் தொழிலும் அவரது கொள்வனவைத் தீர்

மானிப்பதில் செல்வாக்குச் செலுத்தும். உதாரணமாக, ஒரு கீழ்மட்ட ஊழியர் தனது வசதிக்கேற்றவாறு குறைந்த விலையுடைய பொருட்களைக் கொள்வனவு செய்வார். மாறாக உயர்மட்ட ஊழியர் விலை கூடிய பொருட்களையே கொள்வனவு செய்வார். பொருளாதார சூழ்நிலை என்னும் போது செலவழிக்கக் கூடிய வருமானம், சேமிப்பு, கடன்கள், கடன் வாங்கும் வலு, சேமிப்புக்கு எதிராக செலவழிக்கும் மனோநிலை என்பவற்றைக் குறிக்கும். எனவே ஒருவர் கூடுதலான செலவழிக்கக் கூடிய வருமானம், கடன் வாங்கும் வலு, சேமிப்புக்கு எதிராக செலவழிக்கும் மனோநிலை என்பவற்றைக் கொண்டிருப்பாராயின் அவர் கூடிய விலையுடைய பொருட்களைக் கொள்வனவு செய்யத் தயங்கமாட்டார்.

மேலும் மக்கள் ஒரே சமூக வகுப்பு, தொழில், உப கலாச்சாரம் போன்றவற்றையுடையவராக இருப்பினும் வேறுபட்ட வாழ்க்கை முறையைக் கொண்டிருப்பார். உதாரணமாக, ஒருவர் Belonging life style உடையவராயின் அவர் புதிய உடைகளை அணிபவராகவும், தனது குடும்பத்துடன் குறைந்த நேரத்தைச் செலவழிப்பவராகவும் காணப்படுவார். எனவே வாழ்க்கை முறையும் நுகர்வோன் கொள்வனவைத் தீர்மானிக்கும். இவற்றை விட வெவ்வேறுபட்ட ஆளுமைப் பண்புகளைக் கொண்டவர் வெவ்வேறுபட்ட கொள்வனவுப் பண்புகளைக் கொண்டிருப்பார். ஆளுமைப் பண்பு சுயநம்பிக்கை, புதுமை, சமூக இயலுமை போன்றவற்றைக் கொண்டிருக்கும். உதாரணமாக அதிக ஆதிக்கம், புதுமை கொண்ட நபர்கள் புதிய பண்டக்குறியுடைய பொருட்களைக் கொள்வனவு செய்வதில் கூடிய கவனம் செலுத்துவர்.

4. உளவியல் காரணிகள் (Psychological Factors)

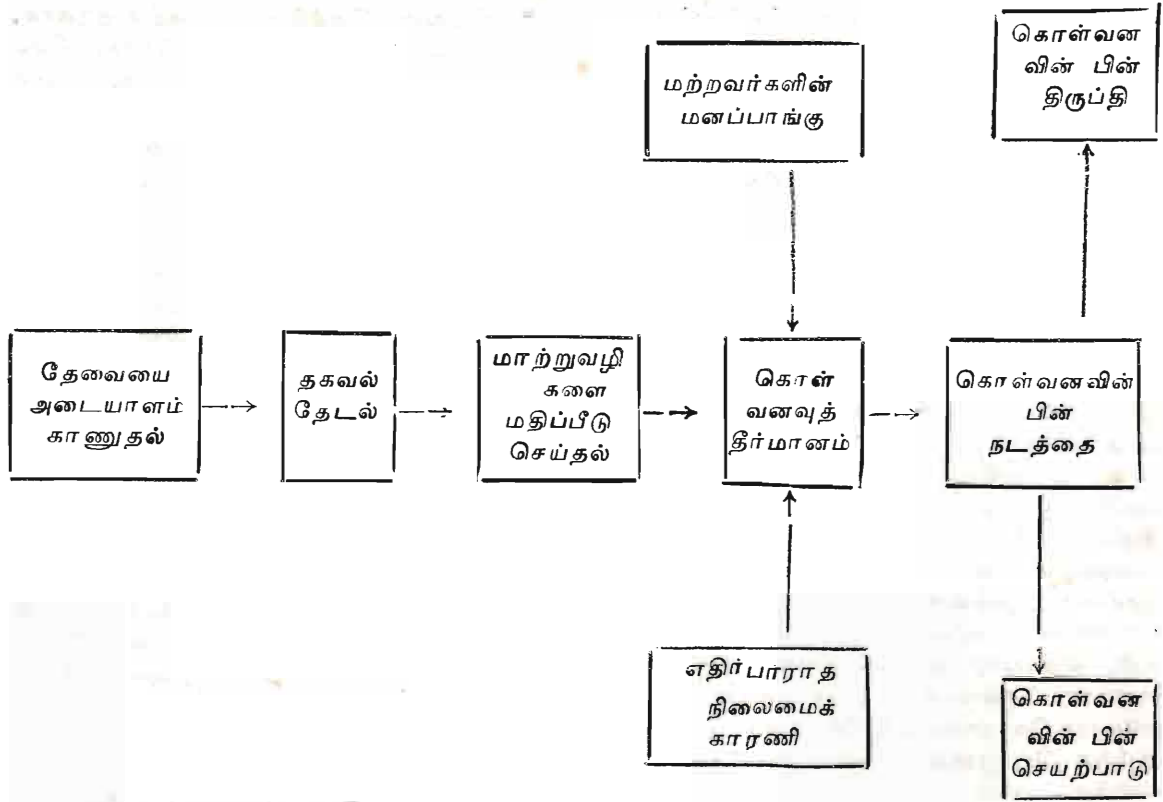
உளவியல் காரணிகள் என்னும் போது புலனுணர்வு (Preception) நம்பிக்கையும் மனப்பாங்கும் (Beliefs and attitudes), கல்வி அறிவு (Learning), ஊக்கப்படுத்தல் (Moti-

vation) போன்றவற்றைக் குறிப்பிடலாம். ஒரே பொருளை வெவ்வேறுபட்டவர் வெவ்வேறு விதமாக புலனுணர்வார்கள். எனவே அவர்கள் புலன் உணரும் விதத்திற்கமைய அவர்களது கொள்வனவு நடத்தைத் தீர்மானிக்கப்படும். மேலும் மக்கள் தங்கள் கல்வி அறிவினூடாக நம்பிக்கையும், மனப்பாங்குகளையும் கொண்டிருப்பர். உதாரணமாக, ஒருவர் IBM கணனி (Computer) அதிக தகவல் சேமிப்பினைக் கொண்டிருக்கும் என நினைத்தால் அவர் அக்கணனியை கொள்வனவு செய்வார். மனோநிலை என்னும் போது ஒருவர் ஒரு பொருளின் மீது சாதகமாகவோ அன்றி பாதகமாகவோ அபிப்பிராயத்தை வைத்தல் ஆகும். உதாரணமாக, கணனியானது உயர் பதவியில் உள்ளவருக்கு அத்தியாவசியம் என நினைத்தால் அவற்றுக்கான கொள்வனவு அதிகரிக்கும். சுற்றல் அல்லது கல்வியறிவு என்பது அனுபவத்தினூடாக ஒருவரின் நடத்தை மாற்றமடைவது ஆகும்.

உதாரணம்: ஒருவர் IBM கணனி சிறந்தது என நினைத்து அதனை வேறு சில வகையான கணனிகளுடன் ஒப்பிட்டுப் பார்த்த பின்பு IBM சிறந்தது என முடிவு செய்தலாகும். இவற்றை விட ஊக்கப்படுத்தலும் ஒருவரின் கொள்வனவு நடத்தையைத் தீர்மானிக்கும். ஒருவர் ஒரே நேரத்தில் பல தேவைகளைக் கொண்டிருப்பர். இவற்றில் சில உளவியல் ரீதியான தேவைகளாகவும் காணப்படலாம். இவ் உளவியல் ரீதியான தேவைகளை அதிக ஊக்கப்படுத்தலின் ஊடாக உடனடியாக அடைந்து கொள்ளலாம்.

கொள்வனவுத் தீர்மானச் செய்முறை (Buying Decision Process)

தினமும் நுகர்வோர் அநேக கொள்வனவுத் தீர்மானங்களை மேற்கொள்கின்றனர். பின்வரும் செய்முறையானது நுகர்வோர் ஐந்து படிமுறையினூடாக தமது கொள்வனவுத் தீர்மானங்களை மேற்கொள்கின்றனர் என்பதைக் காட்டுகின்றது. மாறாக சில நாளாந்த கொள்வனவின் போது நுகர்வோர் இந்த படிமுறையில் இருந்து விலகியும் செல்லலாம்.



நுகர்வோர் தமது தேவைகளை அடையாளம் காணுவதிலே கொள்வனவுச் செய்முறை ஆரம்பிக்கின்றது இத்தேவையானது உள்ளகத் தகவல்களிலிருந்தோ அல்லது வெளியகத் தகவல்களிலிருந்தோ அடையாளம் காணப்படலாம். உள்ளகத் தகவல் என்னும் போது பசி, தாகம் போன்றவற்றை உள்ளக ரீதியாக உணர்தல் ஆகும். வெளியகத் தகவல் என்னும்போது ஒருவர் போகும்போது புதிய பாணைக் கண்டவுடன் பசியை உணர்தலாகும். எனவே ஒருவர் மேற்கூறிய, உள்ளக, வெளியக ரீதியான தகவலின் மூலம் தமது தேவையை அடையாளம் காணலாம். இவ்வாறு தேவையை அடையாளம் கண்டபின் குறிப்பிட்ட நபர் தகவல் தேடும் நடவடிக்கையில் ஈடுபடுவார். அதாவது ஒருவர் ஒரு பொருளினைக் கொள்வனவு செய்வதற்கு முன் அப்பொருள் சம்பந்தமாக அதைப் பயன்படுத்தும் நண்பர்களிடமிருந்தோ அல்லது வேறு மூலகங்களிடமிருந்தோ தேவையான தகவல்களைப் பெற்றுக் கொள்ளலாம்:

உதாரணமாக, ஒருவர் பின்வரும் மூலகங்களிடமிருந்து தகவல்களைப் பெற்றுக் கொள்ளலாம்.

- * தனிப்பட்ட மூலகம் - குடும்பம், நண்பர், அயலவர்
- * வர்த்தக மூலகம் - விளம்பரம், பொதி செய்தல், பார்வையிடல்
- * பொது மூலகம் - பத்திரிகை
- * அனுபவ மூலகம் - பொருளைப் பயன்படுத்துதல், பரிசோதித்தல்.

இவ்வாறு பொருள் தொடர்பான தகவலைப் பெற்றுக் கொண்டபின் குறிப்பிட்ட அப்பொருள் தனது தேவையை திருப்திப்படுத்தக் கூடியதாகக் காணப்படுகின்றதா? தான் எதிர்பார்த்த தன்மைகளைக் கொண்டிருக்கின்றதா? என அவதானிப்பர்.

உதாரணம்:- புகைப்படக் கருவி - தெளிவான படம், விரைவு, அளவு, விலை விடுதி - இடவசதி, சுத்தம், செலவு ரயர் - பாதுகாப்பு, தரம், விலை

இவ்வாறு அவதானித்த பின்னர் மதிப்பீட்டுச் செய்முறையில் ஈடுபடுவர். இதன்படி மதிப்பீட்டுச் செய்முறை என்னும் போது நுகர்வோர் பல்வேறுபட்ட பண்டக்குறிகளையுடைய பொருட்களை ஆராய்ந்து அவை ஒவ்வொன்றும் தான் எதிர்பார்த்த திருப்தியை அளிக்கின்றதா? என ஆராய்வர். இறுதியாக குறித்த எதிர்பார்ப்பினை மையமாக வைத்து மதிப்பீட்டுச் செய்முறையினூடாக குறித்த சில பண்டக்குறிகளைத் தெரிவுசெய்யும் மனோநிலையைக் கொண்டிருப்பர். பின்பு இவற்றில் இருந்து அதிக முன்னுரிமையுடைய பண்டக்குறியைத் தெரிவு செய்வர். இத்தகைய கொள்வனவுத் தீர்மானங்களில் மற்றையவர்களின் மனப்பாங்குகள், எதிர்பாராத நிலைமைக் காரணிகள் என்பன செல்வாக்குச் செலுத்தும். இவ்வாறான கொள்வனவுத் தீர்மானத்தினூடாக குறித்த பொருளை கொள்வனவு செய்தபின் குறித்த நபர் பொருள் தொடர்பாக திருப்தியோ அன்றி அதிருப்தியையோ கொண்டிருப்பர். மாறாக திருப்தியினை நுகர்வோர் கொண்டிருப்பர் எனின் குறித்த பொருள் மீதான எதிர்பார்ப்பு நிறைவேற்றப்படும். அத்துடன் அத்திருப்தியானது கொள்வனவின் பின்னான நடத்தையிலும் செல்வாக்குச் செலுத்தும். அதாவது அப்பொருளை திரும்பவும் கொள்வனவு செய்யக்கூடிய சாத்தியத்தைக் கொண்டிருப்பர். அத்துடன் அப்பொருளின் தரம், பண்டக்குறி தொடர்பாக ஏனையவர்க்கும் எடுத்துக்கூறுவர்.

வியாபாரக் கொள்வனவு Business Buying

நிறுவனங்கள் வியாபார ரீதியாக கொள்வனவு செய்யும்போது அது பாரிய கொள்வனவாகவும், பலதரப்பட்ட பொருட்களைக் கொண்டதாகவும் காணப்படும். ஒரு வியாபாரக் கொள்வனவானது பின்னரும் பண்புகளைக் கொண்டிருக்கும்.

• நிறுவன இலக்கினை அடைவதற்காக, இலாபத்தினை உழைப்பதற்காக, செலவினைக் குறைப்பதற்காக, ஊழியர்களின் தேவையை நிறைவேற்றுவதற்காக, சட்டத் தேவையைத் திருப்திப்படுத்துவதற்காகவோ மேற்கொள்ளப்படலாம்.

• இவ் வியாபாரக் கொள்வனவு நிறுவன ரீதியாக இடம்பெறும்போது அதிக நபர்கள் பங்குபற்றுவதுடன் அவர்கள் பல்வேறுபட்ட திணைக்களங்களில் இருந்து பங்குகொள்வர்.

• கொள்வனவாளர்கள் முன்னைய கொள்வனவுத் தீர்மானம், தடைகள், மற்றும் கொள்வனவின் நோக்கம் போன்றவற்றிலும் கவனம் செலுத்துவர்.

• வியாபாரக் கொள்வனவின்போது கொள்வனவாளர் விலைப்பட்டியல், கொள்வனவு ஒப்பந்தம் போன்ற கருவிகளிலும் கவனம் செலுத்துவர்.

வியாபாரக் கொள்வனவில் செல்வாக்குச் செலுத்தும் காரணிகள் Factors Influence on Business Buying

Webster என்பவர் வியாபாரக் கொள்வனவில் செல்வாக்குச் செலுத்தும் காரணிகளை சூழல் காரணிகள் (Environmental Factors), நிறுவன ரீதியான காரணிகள் (Organisational Factors), தனிப்பட்டவர்களுக்கிடையேயான காரணிகள் (Interpersonal Factors), தனிப்பட்டோர் காரணிகள், (Personal Factors) எனப் பிரித்துள்ளார். நிகழ்கால, எதிர்கால பொருளாதாரச்சூழல், ஆரம்பக் கேள்வி, பொருளாதார வெளித்தோற்றம், பணத்தின் பெறுமதி போன்ற சூழல் காரணிகளும் வியாபாரக் கொள்வனவில் செல்வாக்குச் செலுத்தும். வியாபாரக் கொள்வனவைப் பொறுத்தவரை பின்தங்கிய பொருளாதாரத்தில் வியாபாரிகள் தம் முடைய முதலீட்டைக் குறைத்துக்கொள்வர். இவற்றைவிட தொழில்நுட்பம், அரசியல், சூழல், அபிவிருத்தி போன்றவற்றாலும்

அதிகம் பாதிக்கப்படுவர். மேலும் ஒவ்வொரு கொள்வனவு செய்யும் நிறுவனமும் குறித்த நோக்கம், கொள்கைகள், நடைமுறைகள், நிறுவனக் கட்டமைப்பு போன்றவற்றைக் கொண்டிருக்கும். எனவே வியாபார ரீதியான கொள்வனவில் இவையும் ஆதிக்கம் செலுத்துகின்றன. வியாபார ரீதியாக கொள்வனவு செய்யும்போது அதில் பல அங்கத்தவர்கள் காணப்படுவர். எனவே ஒவ்வொருவரும் வெவ்வேறுபட்ட விருப்பம், தூண்டும் தன்மை, ஆதிக்கம் போன்றவற்றைக் கொண்டிருப்பர். இவையும் வியாபார ரீதியான கொள்வனவை நிர்ணயிக்கின்றன. ஒரு வியாபார ரீதியான கொள்வனவு செய்யும் நிறுவனத்தைப் பொறுத்தவரை அது பல்வேறுபட்ட பண்புகளையுடைய தனிப்பட்டோரை அங்கத்தவராகக் கொண்டிருக்கும். இவர்கள் ஒவ்வொருவரும் வெவ்வேறுபட்ட ஊக்கப்படுத்தல்கள் புலன் உணர்வு, விருப்பம் போன்றவற்றைக் கொண்டிருப்பர். எனவே இவர்கள் ஒவ்வொருவரும் வெவ்வேறுபட்ட கொள்வனவு முறைகளைக் கையாள்வர். எனவே இவற்றை வைத்து நோக்கும்போது வியாபார ரீதியான கொள்வனவானது சூழல், நிறுவனக்காரணிகளால் மட்டுமன்றி, தனிப்பட்டோர் காரணிகளாலும் நிர்ணயிக்கப்படும் ஒன்றாகும்.

வியாபாரக் கொள்வனவுத் தீர்மானக் செய்முறை

வியாபாரக் கொள்வனவைப் பொறுத்தவரை அவை தனிப்பட்ட நுகர்வுக்காக மேற்கொள்ளப்படுவதில்லை. மாறாக அவை பணத்தினை உழைப்பதற்காகவோ அன்றி இயங்கும் செலவினைக் குறைப்பதற்காகவோ, சமூக அல்லது சட்டத் தேவைகளைத் திருப்திப்படுத்துவதற்காகவோ மேற்கொள்ளப்படலாம். உதாரணமாக ஒரு நிறுவனம் சூழல் மாசுபடுதலைக் கட்டுப்படுத்தும் கருவியைக் கொள்வனவு செய்யுமாயின் அது சமூக அல்லது சட்டத் தேவையைத் திருப்திப்படுத்துவதாக அமையலாம். மாறாக ஒரு கணக்கியல் நிறுவனம் கணனியைக் கொள்வனவு செய்யுமாயின் அது செலவினைக் குறைப்பதற்காக மேற்கொள்ளப்பட்டதாகும். எனவே

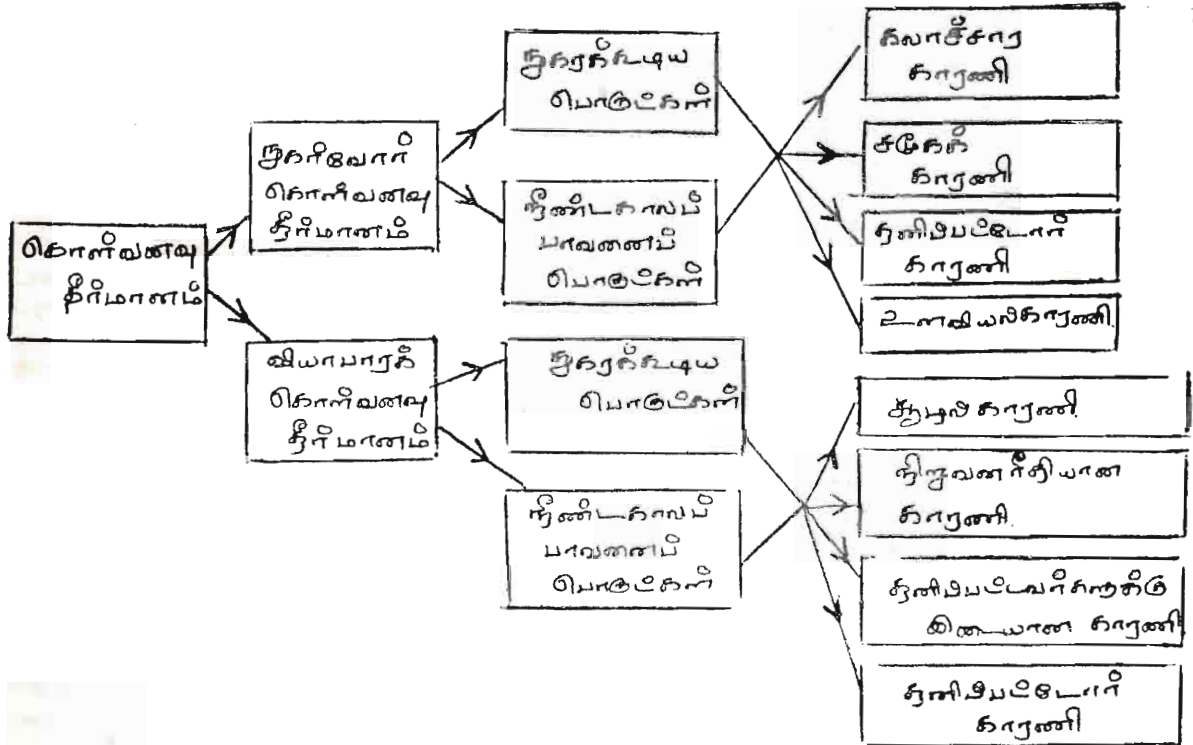
இத்தகைய வியாபாரக் கொள்வனவானது எட்டு படிமுறைகளினூடாக மேற்கொள்ளப்படலாம் என ரொபின்சன் (Robinson) என்பவர் கூறுகிறார்.

வியாபாரக் கொள்வனவின் ஆரம்ப செய்முறையாக தேவையை அடையாளம் காணல் காணப்படுகிறது. இத்தேவையானது உள்ளகத் தகவலில் இருந்தோ அன்றி வெளியகத் தகவலில் இருந்தோ அடையாளம் காணப்படலாம். உதாரணமாக ஒரு வியாபார நிறுவனத்தின் இயந்திரம் அடிக்கல் பழுதானால் அதற்குப் புதிய பாகம் இணைக்க வேண்டிய தேவையை உள்ளகத் தகவலில் இருந்து அடையாளம் காணல். பின்பு அடையாளம் காணப்பட்ட தேவையினை அடிப்படையாகக்கொண்டு தேவையான பொருளின் தரம், பண்பு போன்றவற்றை விபரித்தல். இது தேவையை விபரித்தல் (Need Description) என அழைக்கப்படும். அடுத்ததாக பொருளைக் கொள்வனவு செய்யும் நிறுவனம் குறித்த பொருள் தொடர்பாக தொழில்நுட்ப அடையாளம் காணலை மேற்கொள்ளும். இதனைப் பொருள் அடையாளம் காணல் (Product Specification) என அழைப்பர். இவ்வாறு பொருளினை அடையாளம் காண்பின்பு வழங்குநரைத் தேடல் செய்முறை மேற்கொள்ளப்படும். இச்செய்முறையானது விளம்பரம், வியாபாரக் காட்சிகள், நிறுவன சிபார்சு போன்றவற்றின் மூலம் அடையாளம் காணப்படலாம். இவ்வாறு அடையாளம் காணப்பட்ட வழங்குநரிடம் இருந்து அவர்களது மாதிரிகளை முன்வைக்குமாறு அழைப்புவிடல் மேற்கொள்ளப்படும். இதனை மாதிரிகளை வேண்டல் (Proposal Solicitation) என அழைக்கப்படும். இவ்வாறு கிடைக்கப்பெற்ற மாதிரிகளை அடிப்படையாகக் கொண்டு பொருத்தமான வழங்குநர் தெரிவு செய்யப்படுவர்.

நிறுவனம் தான் தெரிவுசெய்த வழங்குநர்களுக்கு தொழில்நுட்ப அடையாளம், தரம், தேவையான அளவு, திரும்பும் கொள்மை, உத்தரவாதம் போன்றவற்றைக் குறிப்பிட்டு இறுதிக்கட்டளைக்கான ஒப்பந்தத்தை மேற்கொள்வர். இறுதியாக ஒப்பந்த

அடிப்படையில் கொள்வனவு செய்த நிறுவனம் தாம் கொள்வனவு செய்த பொருட்களைப் பயன்படுத்துபவரிடம் அப்பொருள் தொடர்பான மதிப்பீடுகளை ஆராய்வர்.

இதனை அடிப்படையாக வைத்தே குறித்த நிறுவனம் குறித்த வழங்குநர் நிலைத்திருப்பாரா? இல்லையா? எனத் தீர்மானிக்கும்.



முடிவுரை


புதிய தொழில் நுட்ப மாற்றங்களினாலும் நவீன விஞ்ஞான கண்டுபிடிப்புக்களாலும் புதிய பொருட்களும், பதிலீடுகளும் சந்தையில் பிரவேசிப்பது தவிர்க்க முடியாதவையாகும். எனவே அதனைப் பயன்படுத்தும் நுகர்வோரும், நிறுவனங்களும் அதனைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் தமது இலக்கினை அடைய வேண்டும் எனின், அதற்கு அவர்கள் சரியான வழியைக் கையாள வேண்டும். இதற்கு அடிப்படையாக அமைவது கொள்வனவுத் தீர்மானம் ஆகும். அதாவது நிறுவனத்தைப் பொறுத்தவரை போட்டிச் சூழலில் நிலைத்திருத்தலும், இலாபம் உழைத்தலும் நுகர்வோரைப் பொறுத்தவரை உச்சப் பயனை அடைதலுமே அவர்களது நோக்க

மாகும். இதற்கு ஆரம்பமே அவர்கள் கொள்வனவு செய்யும் பொருட்களும் சேவைகளும் ஆகும். எனவே அவர்கள் தங்கள் தகுதிக்கேற்றவாறும் அவர்களது நோக்கத்திற்கு அமைவாகவும் பொருத்தமான பொருளைக் கொள்வனவு செய்ய வேண்டும். இவ்வாறு செய்வதன் மூலம் போட்டிச் சூழலின் சவாலை எதிர்கொள்ளலாம்.

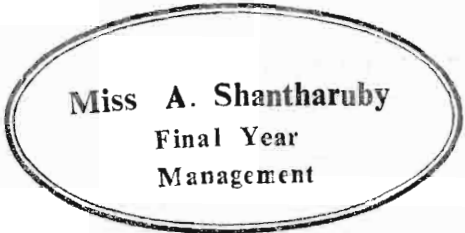
உசாத்துணை நூல்கள்:

1. Philip Kotler - Marketing Management 8th edition.
2. Bpp Study text - Stage 4 - 1992 Management Accounting Strategic Planning and Marketing.

COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH MARKET SEGMENTATION



Miss M. Maithily
Final Year
Management



Miss A. Shantharuby
Final Year
Management

All organisations are formed to achieve certain objectives with limited resources. In the changing world, organisations aim to gain competitive advantage and to sustain in long term. For this, several strategies are formulated by the organisations. In this way competitive advantage through market segmentation is one of the tools used by organisations to achieve their objectives. Since the achievement of the ultimate objective of the organisation depends on customers, it is mostly preferred by organisation.

To be successful, a business must hold some advantage relative to its competition. Competitive advantage is a process of identifying, developing and taking advantage of enclaves in which a tangible and preservable business advantage can be achieved. Firms that neither form of competitive advantage gene-

rally perform poorly in terms of their average profitability. In the longrun, a business without one or more of these competitive advantages is probably destined to earn no more than what economists call normal profits. Over the long run, firms that perform below this normal profits level will fail to attract or maintain the investment necessary to continue to operate. Business usually strive to achieve performance above the level of normal profit. Therefore the pursuit of competitive advantage has become the central theme of strategic management at the business level.

Market segmentation is a process to achieve organisation objectives through competitive advantage. Segmental process can be depicted as follows.

1. Market Segmentation

1. Identifying segmentation variable and segment the market
2. Develop profiles of resulting segments

2. Market Targeting

3. Evaluate the attractiveness of each segment
4. Select the target segments

3. Competitive Positioning

5. Identify possible positioning concepts for each target segment
6. Select, develop, communicate the chosen positioning concept

“Competitive positioning is the perception that targeted consumers have of a firm’s offering relate to competitors” Positioning is often the most critical element in the firm’s marketing strategy. Because it defines the intended perception of consumers of the firm’s product or service and positioning directs the entire marketing mix of the firm.

In order to position in the market, organisations should go through market segmentation and market targeting. The company, is instead of competing everywhere needs to identify most attractive market segments that it can serve effectively. Market segmentation is the process of dividing large heterogeneous markets into smaller homogeneous subsets of people or business with similar needs and responsiveness to marketing mix offerings.

MARKET SEGMENTATION

A great variety of factors can be used to segment a market. They

are geographic, demographic, psychographic or behavioural in nature. The 1st two classes describe the consumer’s “state of being”. The 3rd is related to the consumer’s “state of mind”.

Major segmentation variables are shown in the following table.

Variable	Typical Breakdown
1. GEOGRAPHIC	
Region	Northern, Southern, Eastern, Central:Uva
Density	Urban, Sub urban, Rural
Climate	Tropical
2. DEMOGRAPHIC	
Age	Under6, 6-11, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64, 65+
Sex	Male, Female
Family life cycle	Young-Single, Young-Married - No children, Young-Married-Youngest child under 6, Young - Married-Youngest child 6 or over, older-Married-

	With children, Older-Married No children under 18, Older-Single, Other.
Income	Under 1000, 1000-2500, 2500-4000, 4000-5000, 5000-7000, 7000-8000, above 8000
Occupation	Professional and Technical, Managers, Officials, Clerks, Foremen, Operatives, Farmers, Retired. Students, Housewives, Unemployed.
Education	Grade school, or less, Universities, Technical institutes.
Religion	Hindu, Catholic, Muslim, Buddhist and other.
Nationality	Srilankan Tamil, Indian Tamil, Sinhalese.

3. PSYCHOGRAPHIC

Social class	Upper, Middle, Lower.
Life style	Belongers, Achievers, Integrateds.
Personality	Authoritarian, Ambitious, Compulsive.

4. BEHAVIORISTIC

Occasions	Regular, Occasion, Specific, occasion,
Benefits	Quality, Service, Economy, Speed.

User status	Nonuser, Ex-user, Potential user, First time user.
Usage rate	Light user, Medium user, Heavy user.
Loyalty status	None, Strong, Medium, Absolute.
Readiness stage	Unaware, aware, Interested, Intending to buy.
Attitude toward Product	Enthusiastic, Positive Negative, Hostile

MARKET TARGETING

The firm now has to evaluate the various segments and decide how many and which ones to target. In evaluating market segments, firm must look at 3 Factors.

1. Segment size and Growth
2. Segment structural attractiveness
3. Company objectives and resources

1. Segment size and Growth

Potential segment must has the right size and growth characteristics.

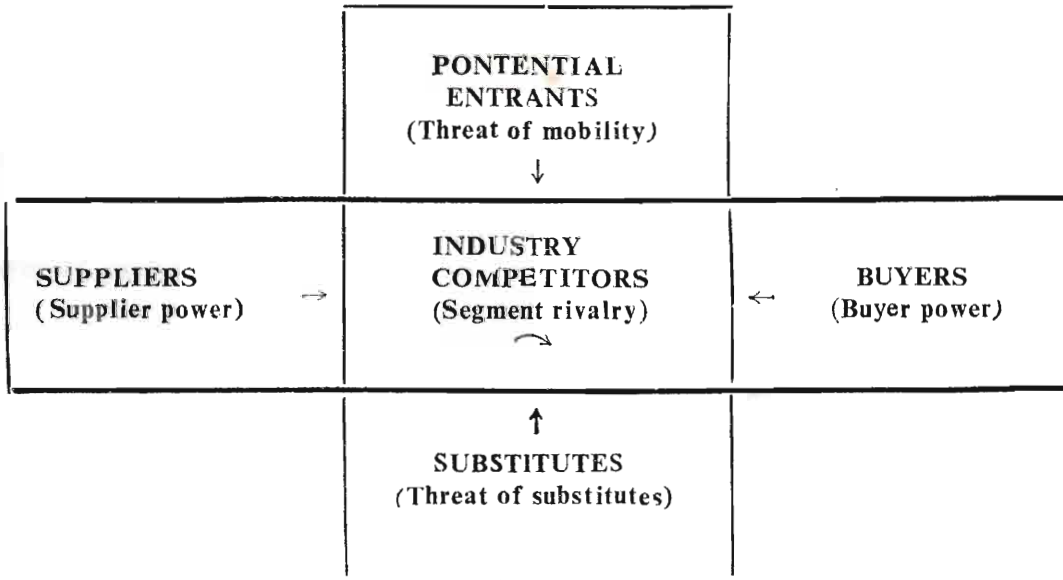
Eg: Large companies prefer large segments or avoid small segments.

Segment growth depend on sales and profits. At the same time, competitors will rapidly enter growing segments and depress their profitability.

2. Segment structural attractiveness

It is based on longrun profitability. Which can be determined by

the following factors. Which are affected by the following threats.



MICHAEL PORTERS' FIVE FORCES MODEL OF COMPETITIVE ANALYSIS

3. Company objectives and resources

Company needs to consider its own objectives and resources in relation to the segment. Some attractive segment could be dismissed. They do not match with company's objectives. Even if the segment fit the objectives, it must consider whe-

ther it possess requisite resources and skills to succeed in that segment.

The target market decision relates to the selection of the specific segment toward which promotional activity will be directed. Company can consider 5 patterns of target market selection.

1. Single-Segment Concentration

	M ₁	M ₂	M ₃
P ₁			
P ₂			
P ₃			

The company can select a single segment achieve strong market position in the segment owing to its greater knowledge of the segment need and gains special reputation. It faces higher risk than normal.

2. Selective Specialization

	M ₁	M ₂	M ₃
P ₁			Patterned
P ₂	Patterned		
P ₃		Patterned	

Firms select a number of segments each attractive to the firm's objectives. This strategy of multi-segment coverage has the advantage of firm's risk.

3. Product Specialization

	M ₁	M ₂	M ₃
P ₁			
P ₂	Patterned	Patterned	Patterned
P ₃			

Here the firm concentrates on making a certain product and sells several segments. Risk may occur, when the product is supplanted by new technology.

4. Market Specialization

	M ₁	M ₂	M ₃
P ₁	Patterned		
P ₂	Patterned		
P ₃	Patterned		

Here the firm concentrates on serving many needs of a particular customer group. Risk would occur, customers suddenly reduce their purchase.

5. Full Coverage

	M ₁	M ₂	M ₃
P ₁	Patterned	Patterned	Patterned
P ₂	Patterned	Patterned	Patterned
P ₃	Patterned	Patterned	Patterned

White P-product
M-market

Here a firm attempt to serve all customer groups with all the products, that they might need.

COMPETITIVE POSITIONING

This addresses the issue of how targeted consumers perceive your offering as compared to those of competitors.

Customer value is the key to the competitive advantage. In order to achieve competitive advantage, the firm have to create customer value by offering something that is

better, never, faster or cheaper. There are number of differentiation opportunities available for competitive advantage. A company offer can be differentiated along 4 basic dimensions.

1. Product differentiation
2. Service differentiation
3. Personnel differentiation
4. Image differentiation.

1. PRODUCT DIFFERENTIATION

The main product differentiation are features, performance, conformance, durability, reliability, repair, style and design.

Features:

Features are a competitive tool for differentiating the firms product. Introducing valued new features is one of the most effective ways to compete. So the company should calculate its customer value versus cost!

Performance quality:

Buyers of the expensive products normally compare the performance characteristics of different brands. They will pay more for better performance as long as the higher price doesn't exceed the higher perceived value.

Conformance quality:

It is the degree to which a product's design and operating

characteristics come close to the target standard.

Durability:

It is a measure of products expected operating life. Buyers will pay more for a more durable product.

Reliability:

It is a measure of the probability that a product will not fail within the a specified period. Japanese have been especially successful in improving the reliability of their products.

Repairability:

It is a measure of the ease of fixing a product that fails. It helps the buyer to remove the defective part and insert a replacement part.

Style:

It describes how well the product looks and feels to the buyer. It has the advantage of creating product distinctiveness that is difficult to copy.

Design:

It is an integrating-force. As competition intensifies, design will offer one of the most potent ways to differentiate and position a company's product.

2. SERVICE DIFFERENTIATION

When the physical product cannot easily be differentiated, the key to competitive success often lies in service augmentation and quality. They are delivery installation, customer, training, consulting, service, repair and a few others.

Delivery:

It refers to how well the product is delivered to the customer. Buyers will often choose on-time delivery.

Installation:

It refers to the work done to make a product operational in its planned location.

Customer training:

It refers to data, information systems and advising service that offers for a price to buyers.

Repair:

It describes the quality of repair service available to buyers of company's product.

PERSONNEL DIFFERENTIATION

Companies can gain a strong competitive advantage through hiring and training in better people than their competitors do.

Eg: Singapore Airlines enjoy an excellent reputation in large part because of beauty and grace of their flight attendants.

Better-trained personnel exhibit such characteristics as competence, courtesy, credibility, reliability, responsiveness and communication.

IMAGE DIFFERENTIATION

Even when competing offers look the same, buyers may respond differently to the company or brand images. Which is way the public perceives the company. It must be expressed in symbols, written and audio, visual media, atmosphere and events.

Symbols:-

A strong image consists of one or more symbols that trigger company or brand recognition.

Written and Audio visual media:-

The chosen symbols must be worked into advertisements that convey the brand personality.

Atmosphere:-

The physical space in which the company produces or delivers its product and service becomes another powerful image generator.

Events:-

A company can build identity through the type of events it sponsors.

Now a days the business world is ever changing and competitive. Every firms desire to be sustainable and survive in the competitive environment. The source of competitive advantage are customer value and uniqueness. In order to gain competitive advantage, firms have to formulate marketing strategy. Which can be achieved by segment the market, choice the target market within the

segment and achieve competitive positioning by differentiating firm's offers from their competitors. Thus the market segmentation process serves as a tool for achieving competitive advantage.

References:-

1. Marketing Management by Philp Kotler (Eighth Editon).
2. Promotional Strategy by Engel, Warsaw and Kinnear.
3. Strategic Management by Grogory G. Dess Alex Miller.

“Year 2000 was an information technology problem with business implication But Introduction of Euro money is a business problem with information technology”.

Robert Show (EMV Roll-out Manager)



The only job security any body has in this company
Some from quality, productivity and satisfied customer.

- Lea Lacolca

INNOVATION - புதுமை புனைதல்

எஸ். வசந்தகுமார்
இறுதி வருடம்
முகாமைத்துவம்

அறிமுகம்

புதுமை புனைதல் தொழிற்பாடு ஆனது இன்று உலகில் உள்ள சிறிய, நடுத்தர, பாரியளவு நிறுவனங்கள் என்ற வேறுபாடு இன்றி எல்லா நிறுவனங்களிலும் மிகவும் முக்கிய பங்கு வகிக்கின்ற தொழிற்பாடாக அமைந்துள்ளது. நிறுவனங்களில் தற்போது விரைவாக ஏற்பட்டு வரும் தொழில் நுட்ப சந்தை மாற்றங்கள், நிறுவனங்களுக்கிடையேயான போட்டி, நெகிழ்வுத்தன்மை, புதிய அணுகுமுறைக்கான விருப்பம் என்பன புதுமை புனைதலுக்கான அடிப்படையாக அமைகின்றன. எனினும் இப்புதுமை புனைதலில் சிறிய, நடுத்தர நிறுவனங்களே பெருமளவு அக்கறை செலுத்துகின்றன. பாரிய

நிறுவனங்கள் இதனை மரபாக அன்றி சில வேளைகளில் இவற்றினைச் செய்து வருகின்றன. 1960 களில் இங்கிலாந்து மற்றும் ஏனைய ஐரோப்பிய நாடுகளின் அரசாங்கங்கள் பாரிய நிறுவனங்களை உருவாக்கும் கொள்கையை ஊக்குவித்தன. ஏனெனில் ஆராய்ச்சி அபிவிருத்திகளின் மூலம் புதிய பொருட்கள், புதிய தொழில் நுட்பங்களை உருவாக்குவதற்காக அவ்வவ் அரசாங்கங்கள் அவ்வாறு நடந்து கொண்டன. நடைமுறையில் புதுமை புனைதலினால் நன்மைகளும் தீமைகளும் நிறுவனங்களுக்கு ஏற்படுகின்றன. Rothwell உடைய ஆராய்ச்சியின் சுருக்கமானது அட்டவணையில் காட்டப்பட்டுள்ளது.

* புதுமை புனைதலானது சிறிய நிறுவனங்களிலும் பாரிய நிறுவனங்களிலும் அவற்றின் தொழிற்பாடுகளில் ஏற்படுத்தும் நன்மைகளையும், தீமைகளையும் பின்வரும் அட்டவணையானது காட்டுகின்றது.

SMALL FIRMS

Function	Advantages	Disadvantages
1. முகாமைத்துவம்	தொழில் நிறுவனங்களின் முகாமையாளர்கள் புதிய சந்தர்ப்பங்களைத்தேடுவதுடன் ஆபத்தினையும் எதிர்நோக்குகின்றனர்.	உயர் வளர்ச்சியை சமாளிக்க முடியாது இருப்பதுடன் வளர்ச்சியை பொருந்தச் செய்வதிலும் சிக்கலை எதிர்நோக்குகின்றனர்.
2. நிறுவன தொழிலாளர்கள்		ஆராய்ச்சி அபிவிருத்திக்கு தொழில் நுட்ப, விசேட நிபுணத்துவத்தினை பெற்றவர்கள் தேவைப்படுவர்.

3. நிதி

மூலதன ஆபத்து உயர்
வடையும் முதலீட்டு
பட்டியல் ஆபத்தினை
பரவலாக்க முடியாது.

4. தொடர்பாடல்

உள்ளக தொடர்
பாடலானது விரை
வாகவும் வினைத்திறனா
கவும், பிரச்சினையை
தீர்க்கக் கூடியதாகவும்
இருத்தல்.

வெளியக நிபுணர்களை
தொடர்பு படுத்துவது
கடினமாகும்.

5. சந்தைப் படுத்தல்

சந்தைத் தேவைகள்
மாற்றமடைந்து
செல்லுகின்றன.

புதிய வளங்கள் முறைகள்
உருவாகும். சந்தைப்
படுத்தல் செலவினங்களும்
அதிகரிக்கும்.

LARGE FIRMS

Function	Advantages	Disadvantages
1. முகாமைத்துவம்	தொழில் ரீதியாக தகைமை பெற்ற முகாமையாளர் சிக்கல்களைக் கட்டுப் படுத்துவர்.	முகாமையாளர்கள் நிர் வாகிகளாக மாறுவர். ஆபத்தினை விரும்பாத கணக்காளர்களினால் கட்டுப்படுத்தப்படுவர்.
2. நிறுவன தொழிலாளர்கள்	உயர் தொழில்நுட்பம் பெற்றவர்கள் கவரப் படுவதுடன் ஆராய்ச்சி அபிவிருத்தி செயற் பாட்டுக்கும் அவர்கள் உதவுவார்கள்.	—
3. நிதி	மூலதனத்தினை அதிகரிக்க முடியும் ஆபத்தினை பரவலாக்க முடியும்.	—
4. தொடர்பாடல்	வெளியக நிபுணத்துவ வளங்களை இழப்பதுடன் நிர்மாணிக்கின்ற தொழில் நுட்பதகவல்கள், சேவை களை வாங்க முடியும்.	உள்ளக தொடர்பாடல் கள் அதிகார ரீதியா வும் மெதுவாகவும் காணப்படும்.

5. சந்தைப்படுத்தல்

ஏற்கனவே இருக்கின்ற உற்பத்திப் பொருட்களை பரந்த விசாலமாக சந்தைப்படுத்தலுடன் அதனை ஓர் வலைப் பின்னல் அமைப்பில் செயற்படுத்தலாம்.

சந்தைப்படுத்தும் பிரதேசத்தில் இருந்து முகாமை தாரத்தில் காணப்படும்.

புதுமைபுனைதல் என்றால் என்ன என்பதற்கு பல்வேறு வகையான விளக்கங்கள் கொடுக்கப்பட்டுள்ளன. அனேகமான சந்தர்ப்பங்களில் புதுமைபுனைதல் என்றால் என்ன? என்பதனை தவறாகவே விளங்கிக்கொண்டுள்ளனர்.

Mis - interpretation (i) innovation = invention (புதுமை புனைதலானது = கண்டுபிடிப்பு.)

புதுமை புனைதலும் கண்டுபிடிப்பும் நெருங்கிய தொடர்பு கொண்ட போதிலும் இவை இரண்டும் ஒன்றல்ல. கண்டுபிடிப்பானது அடிப்படையில் உருவாகும் எண்ணக்கரு ஆகும். (An Invention is essentially a creative idea). புதுமை புனைதலானது இவ் உருவாகும் எண்ணத்தினை (creative idea) நிறுவனத்தில் தொழிற்பட வைக்கின்றது.

புதுமை புனைதல் செயற்பாடு ஆனது புதிய கருத்துக்களின் விருத்திக்கு ஊக்கமளிப்பதுடன் அவை உபயோகமான உற்பத்திச் சேவைகள் உருவாக்குவதற்கு காரணமாக அமையும்.

Mis - interpretation (ii) innovation = new products or services only.

(புதுமை புனைதல் = புதிய பொருட்கள் சேவைகள் மட்டும்.)

புதுமை புனைதலானது,

புதிய பொருட்கள், சேவைகளை உருவாக்குவதில் மட்டும் கவனத்தினை கொள்கின்றதாக கருதப்படுகின்றது. ஆனால் இதுவும் தவறானதாகும். ஏனெனில் புதுமை புனைதலானது பொருட்கள், சேவைகளுடன்

மட்டும் நின்று விடுவதில்லை. பின்வரும் அம்சங்களிலும் கவனம் செலுத்துகின்றது.

1) New Markets (புதிய சந்தைகள்)

ஏற்கனவே உற்பத்தி செய்யப்படும் பொருட்கள் சேவைகளை புதிய சந்தைக்கு எடுத்துச் செல்லுவதும் புதுமை புனைதலின் ஓர் அம்சமாகும். இப் புதிய சந்தைகள் ஆனவை இறுதிப்பாவனையாளர்களின்வகைக்கேற்ப வேறுபடுத்த முடியும். ஓர் புதிய சந்தையானது புவிமியல் அடிப்படையிலும் வேறுபடுத்தப்படலாம். சிறிய ஸ்தாபனங்கள் புதுமை புனைதலை இந்த வகையிலேயே மேற்கொள்கின்றன.

2) New Marketing methods

(புதிய சந்தைப்படுத்தல் முறைகள்)

உற்பத்திகள், சேவைகள் ஆனவை மாறாமல் இருக்க, சந்தையும் மாறாமல் இருக்க, சந்தைப்படுத்தல் முறையில் புதுமை புனைதலை உருவாக்கலாம்.

3) New methods of operating

(நடவடிக்கையில் புதிய முறைகள்)

ஒரு நிறுவனமானது உள்ளக ரீதியாக எவ்வாறு செயற்படுகின்றது என்பதிலும் புதுமை புனைதலை மேற்கொள்ளலாம். அதாவது அந்நிறுவனத்தினுடைய முறைமைகளில் மாற்றங்களைக் கொண்டுவருவதன் மூலம் or தொழிலை மேற்கொள்ளும் சக்தியை மாற்றுவதன் மூலம் இதனை மாற்றியமைக்கலாம். இருந்தபோதிலும் இம்மாற்றங்கள்

உள்ளக ரீதியாக அமைந்தபோதிலும் அவற்றின் செல்வாக்கு வெளியக ரீதியாக சந்தையில் உணரமுடியும்.

Mis - interpretation (iii) innovation = original

புதிய கருத்துக்களானவை பழைய கருத்துக்களின் அடிப்படையிலேயே அமைகின்றன. அவை ஏற்களவே இருக்கின்ற கருத்துக்களுடன் அறிவுசார் இணைக்கின்ற தனித்துவமான வழியின் அடிப்படையில் மூலாதாரமாக உருவாகின்றது. புத்துருவாக்கல் நோக்கில் ஏற்களவே இருக்கின்ற எண்ணக்கருக்களிடையே இணைப்புக்களை உருவாக்குகின்ற முயற்சியில் ஆரம்பிக்கின்றது.

Mis - interpretation (iv) innovation = one off inspiration.

புதுமை புனைதலானது திடீரென உருவாகும் ஒரு கருத்தில் மட்டும் தங்கியிருக்கவில்லை. புதுமை புனைதலானது சில புதிய பிரயோசனமான அம்சங்களை வேறுபட்ட கட்டங்களினூடாகக் கட்டி எழுப்புகின்ற ஓர் படிமுறை அமைப்பிலான செய்முறையாகும். துர்ரதிஷ்டவசமாக பல சிறிய நிறுவனங்கள் முதலாவது புதுமைபுனைதலுடனேயே தமது செயற்பாட்டை நிறுத்திக்கொள்கின்றன.

எனவே இத்தகைய தவறான விளக்கங்களில் இருந்து விலகி புதுமை புனைதலானது மேதைத்தனத்தின் விளைவாகவே உருவாக்கப்படுகின்றது. விசேடமான வெற்றிகரமான உணர்வுள்ள நோக்கில் தேடுதலின் விளைவே புதுமை புனைதலாக அமைகின்றது. தொழில் முயற்சியாளர் புதுமை புனைதலுக்கான சந்தர்ப்பங்களைக் கண்டு கொள்ளும் பொருட்டு மாற்றங்களை எப்போதும் ஆய்வு செய்துகொண்டே இருக்கின்றனர்.

அவ்வாறான 7 சந்தர்ப்பங்களை Peter Drucker முன்வைத்துள்ளார். The Seven Sources for Innovative opportunity.

1) Unexpected occurrences

- எதிர்பாராதது

2) Incongruous

- ஒவ்வாமை

3) Process need

- செய்முறை தேவை

4) Industry and Market changes

- தொழில் சந்தை மாற்றங்கள்

5) Demographics changes

- குடியியல் மாற்றங்கள்

6) Changes in perception

- புலனுணர்விலான மாற்றங்கள்

7) New knowledge - புதிய அறிவு

1. Unexpected Occurrences

எதிர்பாராதது

புதுமை புனைதலானது எதிர்பாராத சந்தர்ப்பமாக அமைந்துவிடுவதும் உண்டு. இது தோல்வியாகவோ or வெற்றியாகவோ இருக்கலாம். அதனது எதிர்பார்க்காத வெற்றியோ தோல்வியோ புதுமைபுனைதலுக்கான சந்தர்ப்பமாக அமைந்துவிடுவதுண்டு.

Unexpected Success

எதிர்பாராத வெற்றி

IBM நிறுவனமானது தனது கணினியை விஞ்ஞான தேவைகளுக்கான சந்தையை இலக்காகக் கொண்டே வடிவமைத்தது. ஆனால் ஆச்சரியப்படத்தக்க வகையில் அவர்களுடைய அச்சிக்கலான கருவியை மிக இலகுவான வேலைகளான கணக்குப்பதிவியல், சம்பளப்பட்டியல் தயாரித்தல் போன்றவற்றுக்கு பயன்படுத்துவதில் அனேகர் அக்கறைகாட்டினர். ஏனைய கணனித் தயாரிப்பாளர்கள் இத்தகைய எதிர்பாராத வெற்றியை கவனிக்காது விட்டனர். எனினும் IBM நிறுவனத்தினர் இவ் எதிர்பாராத வெற்றியை தீவிரமாக பரிசீலித்து அதற்கு ஏற்றவகையில் கணனிகளின் கருவிகளையும் மென் தன்மிகளையும், (equipment and software) விசேடமாக வியாபார தேவைகளுக்காக வடிவமைத்தனர். இதன் காரணமாக IBM நிறுவனமானது கணனி உற்பத்தியில் ஓர் முன்னோடி நிறுவனமாக இன்று வரை திகழ்வதற்கு அன்று அவ் எதிர்பாராத வெற்றியை கவனமாக பரிசீலித்து பயன்படுத்தியதே காரணமாகும்.

Unexpected Failure

எதிர்பாராத தோல்விகளும் கூட சம அளவு புதுமைபுனைதலின் முக்கிய அம்சத்தினைக் கொண்டுள்ளன.

Ford Edsel கார் கம்பனியினது அன்றைய தோல்வியானது பிற்காலத்தில் அதன் பாரிய வெற்றிக்கு துணை போனது.

2. Incongruous

ஒவ்வாத நிகழ்வு

ஒவ்வாத நிகழ்வு என்பது எதிர்பார்ப்பிற்கும் உண்மையில் என்ன உள்ளது என்பதற்கும் இடையிலான வேறுபாடு ஆகும். உண்மையில் என்ன நிகழும் என்ற எதிர்பார்ப்பிற்கும் அது உண்மையில் எவ்வாறு நிகழ்ந்துள்ளது என்பதற்கும் இடையிலான வேறுபாடு புதுமை புனைதலுக்கு வழிவகுக்கின்றது. ஏனெனில் இவ் ஒவ்வாத தன்மை மேலதிக மாற்றங்களைக் காட்டுகின்ற ஓர் அடையாளமாகக் காணப்படுகின்றது. இதனை தொகைரீதியாகத் தனித்துக் காட்ட முடியாது. மாறாக புலனுணர்வு மனப்பாங்கு என்பவற்றின் மூலத்தான் பிரதிநிதித்துவப்படுத்தமுடியும். வாடிக்கையாளர் கொடுக்கும் பொருளுக்கான மதிப்பு, தேவை போன்ற புலனுணர்வின் அடிப்படையில் இவ் எண்ணக்கரு உருவாகின்றது.

ஓர் சுய முதலீட்டு ஆலோசகர் தமது வாடிக்கையாளர் தொடர்பில் அவர் எதிர்பார்த்ததிற்கும் அவருக்கு உண்மையில் என்ன நடந்தது என்பதனை அறிவதன்மூலம் இவ் ஒவ்வாத நிகழ்வினை மேலும் விளங்கிக் கொள்ளலாம்.

இவ் ஆலோசகர் தொழில் முயற்சியாளர்களில் ஊழியர்களின் சம்பளம் தொடர்பில் ஏற்படும் மேலதிக திரவத் தன்மையை முதலீட்டுத் திட்டங்களுக்குப் பயன்படுத்தத்தக்க வகையில் ஓர் முதலீட்டுத் திட்டத்தினைத் தயாரித்தார். இவர் தொழில் முயற்சியாளர்கள் ஏற்கனவே ஆபத்துள்ள முதலீடுகளில் முதலீட்டுள்ளார்கள். எனவே அவர்கள் மேலும் ஆபத்தினை எதிர்வுகொள்ளக்கூடியவகையில்

தமது முதலீட்டுத் திட்டத்தினை அவர் வடிவமைத்தார். ஆனால் தொழில் முயற்சியாளர் ஆபத்தினைக் குறைக்கக்கூடிய முதலீட்டுத் திட்டத்தினையே விரும்பினார்கள். இவ் ஒவ்வாத நிகழ்வு முதலீட்டு ஆலோசகருக்கு ஓர் புதுமை புனைதலுக்கான வழிகாட்டியாக அமைந்துள்ளது. அதாவது ஆபத்தற்ற (Risk Free) முதலீட்டுப் பட்டியலை உருவாக்க வழிவகுத்தது இவ் ஆபத்தற்ற முதலீட்டுத் திட்டமானது சிறப்பாக நல்ல வருமானத்தினைத் தரக்கூடியதாக வடிவமைக்கப்பட்டு பெருமளவு முதலீட்டாளர்களின் ஆதரவினையும் பெற்றுள்ளது.

3. Process need

செய்முறைத் தேவை

செய்முறைத் தேவை என்பதும் மேலும் புதுமை புனைதலுக்கான ஓர் அம்சமாகக் காணப்படுகின்றது. தேவைகள் என்பது கண்டுபிடிப்புக்களின் அடிப்படையாகும். Drucker இச் செய்முறைத் தேவையினைப் புதுமை புகுத்தலுக்கான ஓர் பிரதான காரணியாக எடுத்துக்கூறுகின்றார். இவர் இவ்வாறு கூறுவதற்கு பின்வரும் காரணங்களை முன்வைக்கின்றார். விசேடமாக குறித்துரைக்கப்பட்டதும் இவ்வாறாக அடையாளம் காணக்கூடியதுமான தேவை ஏற்கனவே செய்முறையில் உள்ள பொருளில் அதற்கான தற்போதைய மாற்றத்தினை அடையாளம் கண்டு அதனை அபிவிருத்தி செய்வதன் மூலம் அப்பொருளில் புதுமையாக்கத்தினை ஏற்படுத்தலாம். இதனை இலகுவாக பின்வரும் உதாரணம் மூலம் விளங்கிக்கொள்ளலாம்.

Davies என்பவர் ஒரு படவரை கலைஞர். அவர் விளம்பரத் தொழிலில் பயன்படுத்தப்படும் உயர்தரக் கலை வேலைப்பாடுகளை மிக இறுக்கமான முடிவுத் திகதிக்குள் வடிவமைத்துக் கொடுக்கும் வேலையில் ஈடுபடுவது வழக்கம்.

ஒவ்வொரு அம்சத்திலும் or தலைப்புகளிலும் மிகக் கவனமாகக் கையால் எழுதுதல் என்பது நேரத்தினை நுகர்வு செய்வதோடு மீண்டெழும் ஓர் செய்முறையாகவும் இருப்பதனை அவர் அடையாளம் கண்டார்.

எனவே வடிவமைத்தல் செய்முறையில் தொழில் நுட்பமாற்ற விருத்தியினைப் புகுத்தி இலகுவானதும் வேறுபட்ட வடிவ அளவுகளிலுமான எழுத்துக்களினை விருத்தி செய்தார்.

4) Industry and Market changes தொழில் சந்தை மாற்றங்கள்

எல்லா வகையான கைத்தொழில்களினதும், சந்தை கட்டமைப்புக்கள் இன்று மிகவிரைவாக மாற்றங்களுக்குள்ளாகி வருகின்றது. சில வேளைகளில் நீண்டகால நிலையான தன்மை ஒன்றுக்குப் பின் இத்தகைய மாற்றங்கள் ஏற்படலாம். இத்தகைய மாற்றங்கள் புதுமை புனைதலுக்கான பல சந்தர்ப்பங்களை அளிப்பதுடன் இம்மாற்றங்களை அவதானிக்கத் தவறுபவர்களுக்கு அச்சுறுத்தலாகவும் அமையலாம். பொதுவான கட்டமைப்பு மாற்றங்கள் புதுமை புனைதலுக்கான சந்தர்ப்பமாக அன்றி எதிர்பார்க்கப்பட வேண்டிய அச்சுறுத்தலாக கருதுகின்ற பாரிய நிறுவனங்களை விட சிறிய தொழில் முயற்சியாளர்களுக்கு புதுமை புனைதல் மூலம் நன்மை கிடைக்கின்ற ஓர் சந்தர்ப்பமாகவும் இது அமைவது உண்டு.

இப்படியான தொரு மாற்றத்தினை அண்மைக் காலங்களில் அச்சிடும் கைத் தொழில் நிறுவனங்கள் எதிர் நோக்கின. இவை நீண்டகால நிலைத்திருத்தல் அடிப்படை அச்சிடும் தொழில் நுட்பத்தில் இருந்து மாற்றமடைந்து தற்போது கணலி மயப்படுத்தப்பட்ட அச்சிடும் முறைக்கு மாறியுள்ளன. இம் மாற்றத்தினை தொழில், சந்தை, கட்டமைப்பு மாற்றத்திற்கு உதாரணமாகக் கூறலாம்.

கைத்தொழில் சந்தை கட்டமைப்புக்குள் அடிக்கடி ஏற்பட்டுவரும் மாற்றங்கள் சிறிய கைத்தொழிலாளர்களுக்கு சந்தர்ப்பங்களையும் நன்மைகளையும் கொடுக்கும் போது சேரம்பேறித்தனமான பாரிய நிறுவனங்களுக்கு இது ஓர் அச்சுறுத்தலாக அமையும்.

5) Demographics changes குடியியல் மாற்றங்கள்

ஒரு நிறுவனத்தினுடைய சூழல் மாற்றங்கள் கூட புதுமை புனைதலுக்கான பல சந்தர்ப்பங்களைக் கொண்டுள்ளன. அவை காலம் கடக்கும் வரை அல்லது தவறவிடப்படும் வரை, அதனை விளங்கிக் கொள்வது கடினமானது. அதாவது குடியியல் காரணிகளால் ஏற்படும் புதுமை புனைதலுக்கான சந்தர்ப்பங்களை இனம்கண்டு கொள்வது கடினமானதாகும். குடியியல் என்பது சனத்தொகை பற்றிய புள்ளி விபரங்களை உள்ளடக்கிய ஆய்வாகும். இவை பிறப்பு, இறப்பு, நோய்கள், தொழிற்கல்வி, வருமானம் போன்ற அம்சங்களை உள்ளடங்கலாகக் கொண்டுள்ளன. இப்புள்ளி விபர தகவல்களாவன ஒரு குறிக்கப்பட்ட சமூகத்தில் ஏற்படுகின்ற தேவைகளுக்கான மாற்றங்களைக் காட்டும் பிரதான சுட்டியாகும். இவை அபிவிருத்தி செய்யக்கூடியவை. உதாரணமாக, ஓர் குறிப்பிட்ட காலத்தில் ஏற்படும் பிறப்பு வீத அதிகரிப்பானது அவ்வாண்டில் இருந்து 5 வருடங்களின் பின் பாடசாலை அனுமதி தொடர்பான உயர்ந்த தேவை ஒன்றை கொண்டிருக்கக் கூடியதாகவும் உணவுத் தேவை, சுகாதார மருத்துவம் போன்ற பல தேவைகளை அதிகரிக்கக் கூடியதாகவும் அவற்றை எதிர்வு கூறக்கூடியதாகவும் உள்ளதனைக் குறிப்பிடலாம். மேலும் 1960 களில் உலகசனத்தொகையில் 18 வயதுடைய சனத்தொகை விகிதம் அதிகரித்த போது அவர்களுக்கான பொருட்களின் தேவை அதிகரித்தமை.

1990 களில் 70 வயதுடையவர்களின் சனத்தொகை விகிதம் அதிகரித்த போது அவர்களுக்கான பொருட்களின் தேவையும் அதிகரித்தமையை உதாரணமாக கூறலாம்.

6) Changes in Perception (புலனுணர்விலான மாற்றங்கள்)

சிலவகையான மாற்றங்கள் எல்லா வற்றுக்குமான மாற்றங்களாக அமைவதில்லை. அதாவது அடிப்படைத் தன்மைகள் மாறாமலே, மக்களது பொருட்களின் தன்மை

பற்றிய புலனுணர்விலான மாற்றங்கள் புதுமை புனைதலுக்கான சத்திமிக்க தாக்கத் தினைக் கொண்டுள்ளன. புலனுணர்விலான மாற்றங்கள் தொழில் முயற்சியாளர்களுக்கு பல வாய்ப்புக்களைக் கொடுக்க வல்லது.

திறமைமிக்க புதுமை புனைதலாளர்கள் புலனுணர்விலான மாற்றமானது தற்காலிகமானதா or நிரந்தரமானதா என்பதனை வேறுபடுத்துவதில் அவதானமாக இருக்கின்றனர்.

உதாரணமாக உலகத்திலேயே திறமையான, தலைசிறந்த திரைப்படத் தொழிற்சாலையான Hollywood இல் படத் தயாரிப்பாளர்கள் முன்பு தாம் தயாரித்த திரைப்படங்களில் தொடர்ச்சியாக ஒரு கதாநாயகனை மையமாகக் கொண்ட கதைகளையே தயாரித்தனர். ஆனால் இன்று மக்களின் மனமாற்றங்கள் புலனுணர்வுகளிலான மாற்றங்களின் அடிப்படையில் ஒரே மாதிரியான கதைகளைப் பார்த்து அலுத்தவர்களினால் அப்படிப்பட்ட கதையம்சங்களைக் கொண்ட படங்கள் தொடர்ச்சியாகத் தோல்வியடைந்தன. எனவே தற்போது ஜனரஞ்சகரமாகவும் பொழுதுபோக்காகவும் வித்தியாசமான கணனி மயப்படுத்தப்பட்ட தொழில்நுட்பம் உடைய காட்சிகளையும் கொண்ட திரைப்படங்களையே தயாரிக்கின்றனர். திரைப்பட ரசிகர்களும் அதனையே பெருமளவு விரும்புகின்றனர்.

New Knowledge (புதிய அறிவு)

அனேகமான பிரபல்யமான புதுமை புனைதல் சந்தர்ப்பங்கள் புதிய அறிவு கண்டுபிடிப்புக்கள் என்பவற்றினை அடிப்படையாகக் கொண்டமைகின்றன. அறிவுசார் அடிப்படையாகக் கொண்ட புதுமை புனைதலானது அனேகமான சந்தர்ப்பங்களில் பிரச்சினைக்குரியதாகவும் தொழில் முயற்சியாளர்களைக் கவர்வதில் குறைந்த செல்வாக்குள்ளதாகவும் கூறப்படுகின்றது.

புதிய அறிவு என்பது தோற்றுகின்ற காலத்திற்கும் அது அபிவிருத்தி செய்யப்பட்டு சந்தைக்குப் பொருளாக வரும் காலத்திற்கும் இடையேயுள்ள காலப்பகுதி ஓர் நீண்டதாகக் காணப்படுகின்றது. புதுமை புனைதலானது புதிய அறிவினை அடிப்படையாகக் கொண்டதாகவும் பல்வேறு அபிவிருத்திகளை அத்துடன் இணைத்துக்கொண்டதாகவும் காணப்படுகின்றது.

உதாரணமாக முதன்முதலில் Alexander Graham Bell என்பவர் தொலைபேசியைக் கண்டுபிடித்தார். ஆனால் தற்போதுபாவனையில் உள்ள தொலைபேசியானது பல அபிவிருத்திகள் மேற்கொள்ளப்பட்டு பல வடிவமைப்புக்களில் பாவனையில் உள்ளது. இது அவர் முதல்முதலில் உருவாக்கிய தொலைபேசியைவிட எவ்வளவோ வித்தியாசமானதாகும்.

எனவே மேற்காட்டிய 7 சந்தர்ப்பங்களிலும் நிறுவனங்கள் புதுமை புனைதலுக்கான சந்தர்ப்பங்களைக் கொண்டிருக்கலாம்.

Principles of Innovation

புதுமை புனைதல் தத்துவங்கள்

புதுமை புனைதலானது புதிய வாய்ப்புக்களைக் கண்டுபிடிப்பதற்கான மூலங்களை இனம்கண்டுகொள்வதுடன் ஆரம்பமாகின்றது இவ் ஆய்வானது பல்வேறுபட்ட சந்தர்ப்பத்தில் பல்வேறுபட்ட முக்கியத்துவத்தினைக் கொண்டிருக்கலாம். அதாவது கைத்தொழில் செயற்பாடுகளின் இயல்பிற்கிணங்க புதுமை புனைதல் செயற்பாடு தனியாக பொருள் உற்பத்தித்துறையில் மட்டுமல்லாது சேவைத்துறையிலும் இதன் முக்கியத்துவம் தற்போது உணரப்பட்டுள்ளது. புதுமை புனைதலில் ஈடுபடுபவர் தமது தொழிற்குழலை நன்கு ஆராய்ந்து அறிந்திருத்தல் வேண்டும். அத்துடன் பொருளின் தன்மை, நுகர்வோரின் பயன்பாட்டுத் தன்மை, போட்டிப்பொருளின் தன்மை போன்றவற்றையும் ஆராய்ந்திருத்தல் வேண்டும். இவற்றுடன் நின்றுவிடாது நன்கு சிந்தித்து ஆய்வுரீதியாகப் பிரச்சினைகளை அணுகுவதுடன் வெற்றிகரமான ஒரு தலைமைத்துவத்தினையும் கொண்டிருத்தல் இச்செயற்பாட்டை மேலும் வலுவாக்கும்.

வெற்றிகரமான புதுமை புனைவாளர்கள் வலது, இடது என இருபகுதி முளையையும் உபயோகிப்பவர்களாகவே காணப்படுகின்றனர். இவர்கள் ஆய்வுரீதியாக என்ன புதுமை புனைதலானது திருப்தியையும் நல்ல சந்தைவாய்ப்பினையும் தரும் என சிந்திப்பதுடன் எதிர்கால வாடிக்கையாளர்கள் அவர்களுடைய எதிர்பார்ப்புக்கள், அவர்களுடைய தேவைகள், அவர்களுடைய விழுமியங்கள் என்பனவற்றை கவனமாக ஆராய்ந்து புதுமை புனைதலை மேற்கொள்வர். மேலும் வினைத்திறனை புதுமை புனைவாளர்கள் எளிமையாகவும் எதிர்வு கூறக்கூடியதாகவும் ஒன்றை மட்டும் கவனத்தில் கொண்டும் பாவனையாளர்களைக் குழப்பாத வகையிலும் தமது நடவடிக்கையில் ஈடுபடுவர்.

இவை எல்லாவற்றுக்கும் மேலாக புதுமையாக்கமானது மே தா வி த் த ன் மையிலும் பார்க்க வேலைப்பணியையே மையமாகக் கொண்டது. மேலும் புதுமையாக்கத்துக்கான அறிவு மனதை ஒருமுகப்படுத்தும் தன்மை என்பனவும் காணப்பட வேண்டும். விவேகம், விடாமுயற்சி, அர்ப்பணிப்பு, இல்லையேல் திறமை, மேதாவித்தன்மை என்பவற்றால் பலனில்லை.

முடிவுரை:-

நிமிடத்திற்கு நிமிடம் Ever changing world) மாறிவரும் உலகத்திற்கேற்ப தமது பொருட்களையும் சேவைகளையும் மாற்றிக்

கொள்ள வேண்டிய கட்டாய தேவை இன்றைய போட்டி வர்த்தக உலகில் காணப்படுகின்றது. இதற்கு புதுமை புனைதலானது மிகவும் முக்கியமானதொரு கருமமாகக் காணப்படுகின்றது. ஓர் முகாமைத்துவத்தின் அடிப்படைத் தொழிற்பாடுகளான திட்டமிடுதல், கட்டுப்படுத்தல், ஒழுங்கமைத்தல் போன்று புதுமையாக்கமும், ஓர் அடிப்படைத் தொழிற்பாடாகவே இன்று நாம் கருத வேண்டியுள்ளது. போட்டி வர்த்தக உலகில் தமது சந்தை நிலவரத்தினை தொடர்ச்சியாக தமது கட்டுப்பாட்டுக்குள் வைத்திருப்பதற்கு நிறுவனங்கள் தமது உற்பத்திப் பொருட்களில் தொடர்ச்சியான மாற்றங்களைச் செய்து கொண்டிருக்க வேண்டிய நிலைக்கு இன்றைய போட்டி வர்த்தக சூழல் இட்டுச் சென்றுள்ளது என்றால் அது மிகையாகாது. எனவே இத்தகைய நிலையில் புதுமை புகுத்தல் தொழிற்பாடு நிறுவன அளவு வேறுபாடுகள் இன்றி எல்லா நிறுவனங்களிலும் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டிய தொழிற்பாடாக இன்று மாறியுள்ளது.

References:

- 1) Small Business Management
An active Learning Approach
by Stokes
- 2) Harvard Business Review
Nov - Dec. 1998.

பிறரிடமிருந்து நீ எதை எதிர்பார்க்கிறாயோ
அதையே நீ பிறருக்கு கொடு நீ
போற்றப்பட வேண்டுமானால் நீ பிறரை
வாழ்த்து! உன்னைப் பிறர் வைய வேண்டுமானால்
நீ பிறரை வைதுகொண்டிரு.

COMMUNICATION NETWORK

Mr. S. Yogarajah
Senior Lecturer,
Dept. of Maths & Stats
University of Jaffna

Communication is defined as the provision of information for decision making. The elements of communication are

- * Information source
- * Message
- * Transmitter
- * Signal
- * Receiver
- * Information Destination.

The non-automated communication consists of face to-face conversations, meetings, messenger service or postal service. The most common form of people-to-people communication is the voice-based communication.

The automated communications use telecommunication systems and computer systems.

Telecommunication systems

- * Telephones
- * Facsimile transmission (or fax)
- * Telex.

TELEPHONES

Here voice is converted into electric pulses and transmitted over cable or radio link. On the receiving side the electric pulses are converted to voice again.

FACSIMILE TRANSMISSION (or FAX)

The system uses a transmitter (Scanner) and receiver (Recorder) connected by a transmission medium, which may be a cable or radio, link. A document for transmission is placed in the scanner. A light beam scans the document and reflections of the light beams are directed towards a photoelectric cell, which converts it into an electric signal. The signal is carried via the telephone system to the receiver where it is re-constituted as a copy document.

This type of system is used when a hard-copy of the message is required at the destination.

TELEX

A telex system is rather like a telephone system except that teleprinters are used instead of telephones. A telex operator prepares the message that is to be transmitted on a tape, which is fed into the transmitter. The terminal receiving the message reconstitutes the signals back into printed words.

This too gives hard-copy

The telecommunication systems mentioned above had an impact on the office automation. The introduction of computers into office for word-processing and other routine jobs had similar impact on office work. New development is that the technologies of telecommunication and computer are converging to provide new dimension in communication. The industries of computing and telecommunication are also converging. All these improve the office work environment and the social life of people. Just as we talk of telecommunication network to mean the interconnection of telephones we can also speak of computer network to mean the interconnection of computers. The network of computers has lead to techniques of communication between computers and communication between computers and people.

Twentieth century has seen the installation of worldwide telephone networks, invention of radio and television, the birth and unprecedented growth of the computer industry, and the launching of communication satellites.

As we move on to the next century, these areas are rapidly converging, and the differences between collecting, transporting, storing and processing information are quickly disappearing. Organizations with

hundreds of office spread over a wide geographical area routinely expect to be able to inspect the current status of even their most remote outpost at the push of a button. The old model of a single computer serving all of the organization's computational needs is rapidly being replaced by one in which a large number of separate but interconnected computers do the job. These systems are called computer networks.

The main objective is to make all programs, data, and other resources available to anyone on the network without regard to the physical location of the resource and the user. Until about 1970, computers were relatively expensive compared to communication facilities. The reverse is now true. This is another reason for the development of computer network. A computer network can provide a powerful communication medium among widely separated people. Using a network, it is easy for two or more people who live and work far apart to write a report. The text is kept on-line so that all the authors always have access to the current versions. When one author makes a change, the others can get the change immediately, instead of waiting several days for a letter. In the long run, the use of networks to enhance human-to human communication may prove more important

than any other reason. Computer aided education is another possible candidate for use via a network, with many different courses being offered. Programs that accept a description of a person's symptoms and make a medical diagnosis may catch on quickly in areas where doctors are scarce. Extremely sophisticated games and other recreational activities are also possible. Playing Bridge or Chess with your friends in Canada may be as easy as playing with your next door neighbour. Almost any program offering a useful service to either businesses or individuals is a potential candidate for access via a network.

Another major area of potential network use is access to remote databases. Somebody sitting in front of a computer at home may be able to make reservations for airplanes, trains, hotels and so on with instant confirmation. Automated newspapers and library are possible facilities.

The above applications use networking for economic reasons: calling up a distant computer via network is cheaper than calling it directly. The lower rate is possible because a normal telephone call ties up an expensive, dedicated circuit for the duration of the call, whereas access via a network ties up long distance lines only while data are actually being transmitted.

Another category of network use is as medium for sending and receiving mails. Postal services have not changed very much but this form of electronic mail will catch up soon.

Teleconferencing is a whole new form of communication. With it, widely separated people can conduct meetings by being seated in front of computers at remote locations. Groups of three or more people, at two or more locations may be able to have a discussion or conference without moving.

It is said that there is a race going on between transportation and communication, and whichever one wins will make the other unnecessary. Using a computer network as a communication system may reduce the amount of travelling done, thus saving energy. The office and school as we now know them may disappear. Stores may be replaced by electronic mail order catalogs.

Latest in the series of advances is the introduction of multimedia computers. The users will be able to communicate via text, voice, sketching, computer graphics, still or motion video and facsimile. They will also be able to make easy transitions from one medium to another. Other computer based activities such as modelling or statistical analysis could also be carried out while the users remain in real time communi-

cation with one another. It is also possible to send voice-annotated document.

Technical Issues

Thus far attention was given to the social implications of communication network. We can now turn to technical issues related to computer network.

As stated earlier, the computer network is defined as the interconnection of computers. There are two types: peer-to-peer and client server. In peer-to-peer network all the computers are interconnected without any controlling computer.

In client-server network, most of the computers are called clients and one or few are called server or servers. A client request for service or data from server and the server provides the request. The network allows communicating among the connected computers via copper wire, coaxial wire, fiberoptic cable, satellite transmission and so on. These computers agree to talk the same language. This is referred as the protocol. Just as any language would have grammar and syntax, the protocol specifies a set of rules and procedures for communication between computers. The peer-to-peer network is normally used for interconnection within a small area. The client-server network is most commonly used over wide area. Thus in this network most are

clients and some are servers. The main reason for the establishment of network is the sharing of resources such as data, storage device, printer etc. The secondary reason is that of carrying of message from one place to another. A network within a localized area such as a building is called Local Area Network (LAN). If this spreads to other buildings as well then it becomes a Wide Area Network (WAN)

When computers are spread over a large geographical area they are interconnected using either the telecommunication lines or dedicated lines specially made for this purpose. Because the long distance communication are carried with signals referred as 'analog' signals and the computers use digital signals a device called 'modem' is required on either end of the communication link. The modem (modulator demodulator) helps to convert digital signal from a computer to analog signal required for transmission and re converts analog signal to digital signal at the receiving end.

The interconnection of computers or networks throughout the whole world is called the Internet. This Internet uses a special protocol called Transmission Control Protocol/Internet Protocol (TCP/IP). This protocol (the rules of communication between computers) is what makes the Internet. This Internet

did not come suddenly. It had a series of development, which are listed below.

- * In 1969/70, an experimental four computer network was established in the name of ARPAnet (ARPA-Advanced Research Project Reports Agency) of the U. S. Department of Defense.
- * By 1971, ARPAnet comprised almost two dozen sites and by 1980, it had more than 200 sites.
- * In 1983, the military portion of ARPAnet was moved into MILnet and ARPAnet was officially disbanded in 1990
- * In 1992, the World Wide Web system and software were released.
- * In late 1993, the first browser named Mosaic. (the program to view text on computer screen), was released.
- * Post 1993 period saw new browsers to view text, pictures on screen and hears sound through speakers connected to computer.

The last decade of the 20th century saw an exponential growth in the number of users and computers on the Internet. At the end of this century more than 100 million users are expected to be on the Internet. Arising from the Internet there are other services.

- * Electronic mail (e-mail)
- * Newsgroups
- * File transfers

In addition to these services the advent of Internet has produced Intranet and Extranet. The Intranet use the same protocol as the Internet but the geographical area is limited to one organisation's offices. The Intranet uses the same protocol for network spread over a wider area to include an organisation and its clients. All these use the same principle as that of Internet. The introduction of Extranet has lead to electronic commerce or e commerce, which is conducting of commercial activity or trading through computer network.

The Internet is a client server network. That is there are many clients and few servers. Clients request for information and server provides the information Any Personal Computer (PC) can work as either a client or a server. The client PC requires a browser software that can connect to the server, request and obtain the information from the server and display that information on the screen of the PC. The server PC requires Server software to find and provide the information that is required by the client. Normally companies called Internet Service Providers (ISP) maintain servers and they are connected to other servers connected in the Internet. A user, client, wanting to be connected to Internet,

must obtain a telephone link between the user's computer and the computer of the ISP. Once a telecommunication line is made available to the user, the user can apply and obtain from the ISP the necessary parameters to make the two computers communicate with each other via the telecommunication link and reach beyond all geographic boundaries. Because the Server of ISP is already on the Internet the connection of the client to the server makes the user's computer to become part of the Internet (or World Wide Web). The World Wide Web is sometimes abbreviated to Web to WWW. A server in the Internet is also called Web server. The software in the Web server accepts requests from the client and provides. The server also carries data on behalf of the clients. Some requests are for data from other servers. In this case the server will locate the appropriate server and will make requests from the other server. Here the server will become a client. Once the information is located, this will move out of the scene, so that the first client and the last server will have a direct connection.

When data of client is held on a server in the form files, that becomes a Web site. Thus a Web

site is the collection of related files under the control of a person or organisation. When a browser in a client computer obtains information from the server it comes in pages. The documents are in hypertext form. The first page of any Web site is called the "Home page". Usually there are marks on the "Home Page" to indicate that further details could be obtained on those marked areas. Such marks are called Hyperlinks. Further details can be obtained in other pages of the Web site by clicking on the Hyperlink by means of a Mouse attached to the computer. These pages contain special formatting instructions in a language called Hyper Text Markup Language (HTML). Some Web sites consist of a single page about a person or organisation, while others consist of hundreds of pages of information. Web sites can be simple, text-based pages, but many have elaborate graphics, sound, videos, and so on. The Web servers and clients speak to each other using a protocol called HyperText Transfer Protocol (HTTP) which is the method used to make hypertext documents readable.

One important part of the Internet is the mail known as elect-

ronic mail or e-mail. This gives the ability to send a letter to anywhere in the world with almost no effort. Like other services on the Internet, mail is a client-server system. The server receives all the mail for you and stores it for you the client. you use a mail reading program on the client computer to read save and to send new mail. A mailing address for a user is made up of two parts separated by an each symbol; the first part is the user's account name and the second part is server's name which is also called domain name or IP address. The domain name is in text and the IP address is the numerical translation of the

domain name. The users use the domain name in text because it is easy to remember. But the computer uses numeric address for identification of other computers in the network. The address for Internet consists of three parts and it is called URL(Uniform Resource Locator). The three parts of a URL are the service name, the host name and the request (usually a file name).

For example, a URL given as "http://www.lanka.net/lakehouse" represents the service name "http", the host's or server's name "lanka.net" and the request "lakehouse" meaning lakehouse Web site. A Web server is referred by "http".



Plans one nothing planing is everything

- Owight D. Eisenhower



Profit is the payment you get when you take advantage of change.

- Joseph Schumpere

தகவல் தொழில்நுட்பத்திற்கான தந்திரோபாயப் பங்களிப்பு The Strategic Role for Information Technology

செல்வி தே. சாரதாதேவி

உதவி விரிவுரையாளர்
முகாமைத்துவத்துறை
யாழ். பல்கலைக்கழகம்

ஆரம்ப காலங்களில் நிறுவனங்களில் கணனிப் பிரயோகத்தினை மேற்கொண்டதன் நோக்கம் தொழிற்பாட்டு வினைத்திறனை (Functional Efficiency) அதிகரித்தல் என்பதாகும். ஆனால் இன்று தகவல் தொழில்நுட்பமானது முகாமைதின் பல்வேறு மட்டங்களிற்கும் உதவி செய்யும் வகையில் பொருத்தமான தகவல்களை வழங்குவதுடன் தீர்மானம் எடுத்தல் (Decision Making), அறிக்கையிடல் (Reporting), கட்டுப்படுத்தல் (Controlling) போன்ற பல்வேறு முகாமைத் தொழிற்பாடுகளிலும் பயன்படுத்தப்படுகின்றது. தகவல்களைப் பெற்றுக் கொள்வதற்கும், பகுப்பாய்வு செய்வதற்கும் எல்லா வடிவங்களிலும் அனைத்துத் துறைகள் சார்பாகவும் பிரயோகிப்பதற்குமென பயன்படுத்தப்படுகின்ற முறைகளும் கருவிகளுமே தகவல் தொழில்நுட்பம் (Information Technology) எனப்படுகிறது. தகவல் தொழில்நுட்பம் ஆனது நிறுவனம் ஒன்றில் உள்ள (Hardware, Software, Data) என்பவற்றை பிரயோகங்களுடன் ஒன்றிணைக்கின்றது. தகவல் தொழில்நுட்பமானது நிறுவனம் ஒன்று செயற்படும் முறையை மாற்றியமைக்கின்றது.

அதிகளவு போட்டியை எதிர்நோக்கும் ஒரு நிறுவனம் மாறிவரும் சூழலில் தனது இருப்பினை நிலைப்படுத்திக்கொள்வதற்கு புதிய தொழில்நுட்பங்களை உள்வாங்குவது

அவசியமாகும். இவ்வகையில் நிறுவனம் ஒன்று போட்டி நிறுவனங்களை முறியடிக்கக்கூடிய வகையில் தந்திரோபாயரீதியாக செயற்படவேண்டியது அவசியமாகும். எனவே போட்டிக்குரிய நன்மைகளைப் பெறக்கூடிய வகையில் தகவல் தொழில்நுட்பத்தினைப் பயன்படுத்த வேண்டும். தகவல் தொழில்நுட்பத்தின் தந்திரோபாயரீதியான பங்களிப்பினைப் பெற நிறுவனமானது பொருத்தமான தகவல் முறைமைத் திட்டத்தினை உருவாக்குதல் அவசியம். எனவே இங்கு முகாமைத் தகவல் என்றால் என்ன? முகாமைத் தகவல் முறைமை என்றால் என்ன? முகாமைத் தகவல் முறைமையின் முக்கியத்துவம் என்ன? எவ்வாறு தந்திரோபாய தகவல் முறைமைத் திட்டம் ஒன்று உருவாக்கப்படலாம் என்பது பற்றி ஆராய வேண்டியது அவசியமாகும்.

முகாமைத் தகவல்-: (Management Information)

குறித்த தேவைகளை நிறைவு செய்வதற்காக தரவு நிரற்படுத்தல் நடவடிக்கைகளின் விளைவாகப் பெறப்படும் தனிப்பட்ட அறிவே முகாமைத்தகவல் (Management Information) எனப்படுகின்றது. அதாவது பெறுமதியளிக்கப்படாத செய்திகளாகப் பெறப்படும் தரவுகள், தரவு நிரற்படுத்தல் நடவடிக்கைகள் மூலம் (Data processing Operations) தகவல்களாக மாற்றப்படுகிறது.



எல்லாத் தகவல்களும் தரவுகளைக் கொண்டிருக்கின்றது. ஆனால் எல்லாத் தரவுகளும் விசேடமான அர்த்தம் உள்ள தகவல்களாக அமைவதில்லை.

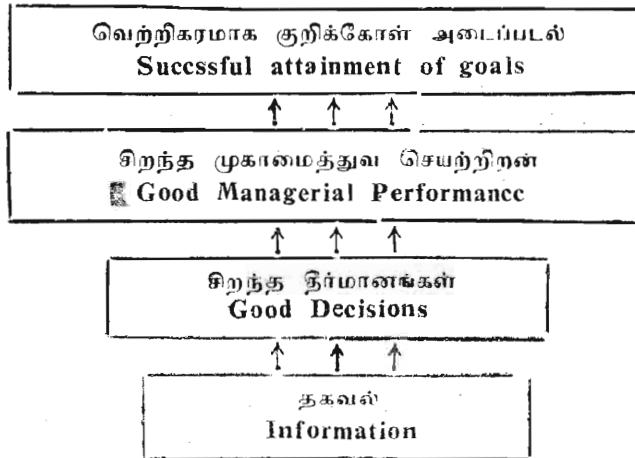
முகாமைத் தகவல் முறைமையும் அதன் முக்கியத்துவமும் Management Information System and its importance

புதிய வினைத்திறன் வாய்ந்த தகவலை முகாமையாளரிற்கு வழங்குவதற்கு ஒன்றிணைக்கப்பட்ட விருத்தி செய்யப்பட்ட தரவு நிரற்படுத்தல் செய்முறைகளின் வலைப் பின்னல் முகாமைத் தகவல் முறைமை எனப்படும்.

நிறுவனத்தின் இலக்கினை அடைந்து கொள்வதற்கு நிறுவனத்தின் முகாமையாளர் சில அடிப்படையான முகாமைத் தொழிற்பாடுகளை மேற்கொள்கின்றனர். வெவ்வேறு பட்ட நிறுவனங்களின் இலக்குகள் வேறு பட்டவையாக இருப்பினும் அவற்றின் முகாமைத் தொழிற்பாடுகள் பொதுவானவையாகும். அதாவது எல்லா முகாமையாளர்க்கும் திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், வேலைக்கமர்த்தல், கட்டுப்படுத்தல் போன்ற

தொழிற்பாடுகளையே மேற்கொள்கின்றனர். முகாமையாளரினால் இத்தொழிற்பாடுகள் எவ்வாறு நிறைவேற்றப்படுகின்றன என்பதிலேயே நிறுவனத்தின் வெற்றி தங்கியுள்ளது.

மேற்கூறப்பட்ட முகாமைத் தொழிற்பாடுகள் எவ்வாறு நிறைவேற்றப்படுகின்றன என்பது முகாமையாளரிற்குக் கிடைக்கும் தகவல்களிலேயே தங்கியுள்ளது. பெறப்படுகின்ற தகவல் காலாவதியாகாத தன்மை பூரணமான தன்மை சுருக்கமான தன்மை போன்ற இயல்புகளைக் கொண்டிருத்தல் வேண்டும். முகாமையாளரிற்குக் கிடைக்கும் தகவல்களானது மேற்படி இயல்புகளைக் கொண்டிருக்க வேண்டும். தீர்மானங்களின் பெறுமதியானது பாதிக்கப்படும். இந்த வகையில் தகவலானது போட்டித்தன்மையான நுட்பம் என்பதற்கு ஆதாரமாக அமைகின்றது. பெறுமதியுள்ள தகவலை வைத்திருக்கும் ஒரு நிறுவனம் தீர்மானங்களை மேற்கொள்வதன்மூலம் வெற்றிகரமாக நிறுவனத்தின் குறிக்கோள் அடையப்பட முடியும் என்பதனைப் பின்வருமாறு காட்டலாம்.



சிறந்த தகவல்களின் மூலம் தெளிவான தீர்மானங்கள் மேற்கொள்ளப்பட்டு இத்தீர்மானங்களால் சிறந்த முகாமைத்துவ செயற்றிறன் அடையப்பட்டு நிறுவனத்தின் குறிக்கோள் வெற்றிகரமாக அடையப்பட முடியும்.

தந்திரோபாய தகவல் முறைமைத் திட்டமிடல் (Strategic Information System Planning)

ஒரு நிறுவனத்தின் தகவல்களையும், செயற்பாடுகளையும் பகுப்பாய்வு செய்வதுடன் நிறுவனத்தின் எதிர்காலத் தேவைகள், எதிர்காலத்தில் எதிர்நோக்கும் ஆபத்துக்கள், சவால்கள் என்பவை பற்றிய முழுமையான மதிப்பீடு, தந்திரோபாய தகவல் முறைமை திட்டமிடல் எனப்படும். தந்திரோபாய தகவல் முறைமைத் திட்டமிடலானது தகவலின் உபயோகத்தினையும் அதன் முக்கியத்துவத்தினையும் வரிசைப்படுத்துவதுடன் நிறுவனம் எதிர்காலத்தில் எதிர்நோக்கும் சவால்களை எதிர்நோக்கி தந்திரோபாய ரீதியாகச் செயற்படவும் அவசியமான வழிகாட்டல்களை வழங்கும். சிறந்த முறையில் உருவாக்கப்படும் தந்திரோபாய தகவல் முறைமைத் திட்டத்தினால் நிறுவனங்கள் கீழ்வரும் நன்மைகளை அடைந்து கொள்ள முடியும்.

- * பொருத்தமற்ற தேவைக்கதிகமான, நெகிழ்வற்ற தகவல் முறைமைகளை தவிர்த்துக் கொள்ளலாம்.
- * முகாமைத்துவ தீர்மானங்களை எடுப்பதற்குப் பயன்படுத்தப்படும் தகவலின் சரியான தன்மை, பூரணமான தன்மை, காலாவதியாகாத தன்மை என்பவற்றை உறுதிப்படுத்தல்.
- * தொடர்புடைய முறைமைகளை (Related Systems) ஒன்றுடன் ஒன்று ஒருங்கிணைப்பதற்கான செலவுகள் குறைக்கப்படும்.
- * நிறுவன வளர்ச்சிக்கும் மாற்றங்களுக்கும் ஏற்ப இசைவாக்கப்படக் கூடிய தன்மையை வழங்கல்.

* புதிய தொழில்நுட்பங்களிற்கான உள் ளார்ந்த பயிற்சிகளுக்கு வழிகாட்டல் களை வழங்குதல்.

* தகவல் தொழில்நுட்ப முறைமையின் தொடர்ச்சியான அபிவிருத்திக்கு வழி காட்டுதல்.

* நிறுவனத்தின் தந்திரோபாயத்தை வடிவமைக்க உதவியாக இருக்கும்.

தகவல் முறைமை திட்டமிடல் செய்முறை (Information System Planning Process)

தகவல் தொழில்நுட்பத்தின் பயன்பாடானது அதனைப்பயன்படுத்த வழிகாட்டியாக உருவாக்கப்படும் தகவல் முறைமைத் திட்டத்தின் சிறப்பான உருவாக்கத்திலேயே தங்கியுள்ளது. தகவல் முறைமைத் திட்டமிடல் செய்முறையானது பின்வரும் படிகளின் ஊடாக மேற்கொள்ளப்படும்.

படிமுறை 1:-

சூழல் ஆய்வு

(Enviornmental Analysis)

நிறுவனம் தற்போது கொண்டுள்ள பலம், பலவீனம், நிறுவனம் எதிர்கொள்ளும் உள்ளக, வெளியக அழித்தங்கள், நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள், வெற்றிக் காரணிகள், உருவாக்கப்பட்ட தந்திரோபாய முகக்குறிப்பு என்பன ஆய்வு செய்யப்படல் வேண்டும். நிறுவனத்தினால் உருவாக்கப்பட்ட குறிக்கோள் கூற்றினை ஆய்வு செய்வதன் மூலம் நிறுவனம் ஏன் இயங்குகின்றது என்ற வினா விற்கான விடையினைப் பெற்றுக்கொள்ள முடியும்.

படிமுறை 2:-

நடைமுறை இயலுமைகளை

மதிப்பீடு செய்தல்

(Assessing Current Capabilities)

நிறுவனத்தில் தற்போதுள்ள உபகரணங்களின் இருப்பு,

பிரயோகங்கள் போன்றவை உட்பட நிறுவனத்தின் தற்போதைய இயலுமையை மதிப்பீடு செய்தல் வேண்டும்.

படிமுறை 3:-

நடைமுறை ஒழுங்குமுறைகளையும் வேலை வடிவங்களையும் அடையாளம் காணல்
(Study Current Procedures and Work patterns)

நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு திணைக்களங்களினாலும் நிறைவேற்றப்படும் செய்முறைகள், வேலை வடிவங்கள் என்பவற்றினை அறிந்து அவை எத்தகைய தகவல்களை உபயோகிக்கின்றன எனவும் இன்னும் எத்தகைய தகவல்களை அவை வேண்டி நிற்கின்றன எனவும் தீர்மானிக்க வேண்டும்.

படிமுறை 4:-

தேவைகளை இனங்காண தரவுகளைப் பகுப்பாய்வு செய்தல்
(Analysis of Data to identify the need)

ஒரு நிறுவனத்தினால் மேற்கொள்ளப்படும் தொழில்நுட்ப ரீதியான, பொருளாதார ரீதியான செயற்பாடுகளைப் பகுப்பாய்வு செய்வதன் மூலம் தேவைகளை இனங்கண்டு கொள்ள முடியும். அதாவது நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள், விநியோகங்கள், வாய்ப்புக்கள் என்பவற்றை இனம் காண்பதற்காக தரவுகளைப் பகுப்பாய்வு செய்தல் அவசியமாகும்.

படிமுறை 5:-

தந்திரோபாய பகுப்பாய்வு
(Strategic Analysis)

நிறுவனத்தின் இலக்கை அடைவதில் அச்சுறுத்தலாகவும், தடையாகவும் உள்ள காரணிகளை எதிர்த்து நிற்கக்கூடிய வகையில் தந்திரோபாய மாற்றீடுகள் இனம் காணப்படல் வேண்டும். இவ்வாறான தந்திரோபாய மாற்றீடுகளைப் பகுப்பாய்வு செய்து,

நிறுவனத்தின் நோக்கத்தினை அடைவதற்கேற்ற வகையில் சிறந்த தந்திரோபாயம் தெரிவு செய்யப்படும்.

படிமுறை :-6

அவசியமான முன்நிபந்தனைகளைத் தீர்மானித்தல்
(Determine Necessary Pre conditions)

தேவையான Hardware, Software என்பவற்றை இனம் காணல்வேண்டும். அத்துடன் செய்முறையானது தேவைப்படுகின்ற தனிப்பட்ட பயிற்சித் திட்டங்களையும், திட்டத்தின் ஏனைய உபகரணமல்லாத கூறுகளையும் இனம்காண வேண்டும்.

படிமுறை 7:-

நடவடிக்கைத் திட்டமிடல்
(Action Planning)

திட்டமிடலானது வேலைப்பரப்பாகவும், விசேட நடவடிக்கைத் திட்டங்களாகவும் பிரிக்கப்படுகிறது. திட்டத்தினை நிறைவேற்றுவதற்கு தேவையான மூலவளத் தேவைகளும் அதற்கான பாதிப்பு என்பன தயாரிக்கப்படுகின்றன.

படிமுறை 8:-

பின்தொடரலும் அளவிடலும்
(Follow-up and Measuring)

தந்திரோபாய திட்டமிடல் பயன்பாட்டால் ஏற்படும் விளைவுகளை அளவிடுதல், விளைவுகள் போதாத நிலையில் திருத்தங்களை மேற்கொள்ளல், செயற்பாட்டைத் தொடரல் என்பன திட்டங்களின் நோக்கங்கள் அடையப்பட்டுள்ளன என்பதனை உறுதி செய்வதற்கு அவசியமாகும். ஏற்கனவே நிர்ணயிக்கப்பட்ட நியமங்களுடனும், வழிகாட்டிகளுடனும் ஒப்பீடு செய்வதன் மூலம் இவ்விளைவுகள் அளவிடப்படுகின்றன.

படிமுறை 9:-

பிரதான திட்டத்தைப் பராமரித்தல்
(Maintenance of the Master plan)

காலத்திற்கேற்ப தகவல் முறைமைத் திட்டங்களை மாற்றி அமைக்க வேண்டியது அவசியமாகும். எதிர்காலத் திட்டங்கள், தொழில்நுட்பத்தில் ஏற்படும் மாற்றங்கள், புதிய முறைமைகளுக்கான தேவையில் ஏற்படும் மாற்றங்கள், நிறுவனத்தில் ஏற்படும் மாற்றங்கள் என்பவற்றைப் பிரதிபலிக்கக் கூடிய வகையில் பிரதான திட்டம் பராமரிக்கப்பட வேண்டும்.

படிமுறை 10:-

செயற்படுத்தும் குழு
(The Steering Committee)

தகவல் முறைமைத் திட்டத்திற்கு அனுமதி வழங்குவதற்கான குழுவானது செயற்படுத்தும் குழு எனப்படும். இக்குழுவானது பிரதம நிர்வாகி, தகவல் முறைமை முகாமையாளர், பயன்படுத்தும் முகாமையாளர், விசேடமான உள்ளீடுகளை வழங்குவதற்கான மக்கள் என்பவற்றைக் கொண்டதாகக் காணப்படும்.

மேற்கூறப்பட்ட படிமுறைகளினூடாக தந்திரோபாய தகவல் முறைமைத் திட்டம் உருவாக்கப்படுகிறது.

முடிவுரை - Conclusion

தகவல் தொழில்நுட்பத்தில் ஏற்பட்ட விரைவான முன்னேற்றமானது தந்திரோபாயத்திட்டமிடலின் அவசியத்தைத் தோற்றுவித்தது. நிறுவனங்கள் சிக்கல் தன்மையைக் கையாளுவதற்கு முகாமைத்துவ கருவியாக

தகவல் தொழில்நுட்பத்தைப் பயன்படுத்த வேண்டிய தேவை ஏற்பட்டது. ஒரு நிறுவனம் விருத்தி செய்யப்பட்ட புதிய திட்டங்கள், தந்திரோபாய திட்டமிடல் என்பன இன்றி தகவல் தொழில்நுட்பத்தின் நன்மையினைப் பெறமுடியாது. எனவே பொருத்தமான படிகளின் ஊடாக உருவாக்கப்பட்ட தந்திரோபாய தகவல் முறைமைத் திட்டமானது தகவல் தொழில்நுட்பத்தின் முழுமையான பயன்பாட்டினைப் பெறுவதற்கு அவசியமானது. பொருத்தமான தகவல் முறைமைத் திட்டமிடலானது, வியாபாரச் செய்முறைகள், தகவல் தொழில்நுட்பத்தின் பயன்பாடு, அவற்றிற்கான செலவினங்கள் என்பவை தொடர்பான தந்திரோபாயத் திசையிளையும் அத்துடன் முகாமைத்துவ தீர்மானம் எடுப்பதற்கான தகவலின் சரியான தன்மை, பூரணமான தன்மை, காலாவதியாகாத தன்மை என்பவற்றை ஏற்படுத்தி நிறுவனம் போட்டி நிறுவனங்களை முறியடிக்கக்கூடிய வகையில் தந்திரோபாய ரீதியாக செயற்பட வழிகாட்டியாக அமைகின்றது.

உசாத்துணை நூல்கள்

1. Gordon C· Everest, Database Management objectives, System functions and Administration.
2. Information Management CIMA Study Text.
3. Gunton Tony, Information System Practice NCC Publication 1993.
4. Donald Handers, Computers in Business - An Introduction.

□

இன்பத்தை விரும்பலாம், நினைக்கலாம்
ஆனால் விலைக்கு வாங்க முடியாது.

யூரோ நாணயம் (Euro Currency)

R. Vanitha
3rd Year
Management

S. Kowseethahi
3rd Year
Management

சர்வதேச நாணய அமைப்பில் ஆரம்ப காலங்களில் (1950-1960) டொலர் நாணயமும், ஸ்ரேலிங் பவுண் நாணயமும் அங்கீகரிக்கப்பட்டு சர்வதேசக் கொடுக்கல் வாங்கல்களிற்குப் பயன்படுத்தப்பட்டது எனினும் தொடர்ந்து வந்த ஆண்டுகளில் இந்நாணயங்களில் குறிப்பாக ஸ்ரேலிங் நாணயத்தின் பெறுமதி பல தடவைகள் உலக ரீதியாகக் குறைவடையத் தொடங்கியமையால் சர்வதேசக் கொடுக்கல் வாங்கல்களிற்கு டொலர் நாணயம் தனியான நாணயமாகத் தொடர்ந்தும் பயன்படுத்தப்பட்டுவந்தது. ஆனாலும் ஐக்கிய அமெரிக்கா வங்கியமைப்பில் காணப்பட்ட பல்வேறுவகையான நாணயக் கட்டுப்பாடுகள் காரணமாக அங்கு இருக்கின்ற டொலர் நாணயங்களை அந்நாட்டிலேயே முதலீடு செய்வது கடினமானதொன்றாகக் காணப்பட்டது. இதன் காரணமாக டொலர் நாணயத்தின் பயன்பாட்டினை ஐக்கிய அமெரிக்காவிற்கு வெளியே அதிகரிக்க வேண்டிய நிலை ஏற்பட்டது.

1970-ம் ஆண்டுகளில் ஏற்பட்ட பெரு மாற்றங்கள் யூரோ நாணய முறைமை (Euro Money System - EMS) வளர்ச்சியடையத் தூண்டுகோலாயின. குறிப்பாக 1970-ம் ஆண்டுகளில் பிரிட்டன் ஆட் நாணய மாற்றுத்திட்டம் (Bretton-wood System) ஒரு முடிவுக்கு வந்தமையால் டொலர் நாணயத்தை தங்கமாக மாற்றுவது ஐக்கிய அமெரிக்க அரசினால் தடை செய்யப்பட்டபோது உலக ரீதியாக நாணயமாற்று வீதத்தில் ஓர் ஆரம்ப நிலை தோன்றியது. இதனை (Breakdown

of Gold Exchange Standard என அழைப்பர் இவ்வாறு டொலர் நாணயத்தை தங்கமாக மாற்றும் முறை நிறுத்தப்பட்டதன் முக்கிய காரணம் Japanஇல் இருந்து அதிகளவு பொருட்கள் ஏற்றுமதி செய்யப்பட்டு ஐக்கிய அமெரிக்காவை வந்தடைந்தன. இதனால் Japan ஏற்றுமதி மூலம் கிடைத்த டொலர் நாணயத்தை தங்கமாக மாற்றுவதற்கு முயன்றது. இதன் விளைவாக ஐக்கிய அமெரிக்காவில் இருந்து அதிகளவு தங்கம் வெளியேறியது. இதனைத் தடுத்து நிறுத்தும் பொருட்டு ஐக்கிய அமெரிக்காவில் கொண்டு வரப்பட்ட சட்டத்தின் பிரகாரம் டொலர் நாணயத்தை தங்கமாக மாற்றுவது தடை செய்யப்பட்டது. (Breakdown of Gold Exchange) இதன் விளைவாக புதிய நாணயங்களை உருவாக்கவேண்டிய தேவை சர்வதேச நாணய நிதியத்திற்கு (IMF) ஏற்பட்டது.

இந்நிலை சர்வதேச நாணய அமைப்பில் பெரும் அதிர்ச்சியையும், நிச்சயமற்ற தன்மையையும், நாணய உறுதிப்பாடின்றமையையும் தோற்றுவித்தது. இதில் நம்பிக்கை இழந்தவர்கள் தமது நாணய தளம்பல்களை தவிர்ப்பதற்கும், அதனை உறுதி நிலையில் வைத்திருப்பதற்குமான வேண்டிய நடவடிக்கைகளை செயற்படுத்தத் தொடங்கினர். இவ்வாறான காரணங்களினால் அமெரிக்காவின் நியூயோர்க் நகரிலுள்ள வங்கிகளில் உள்ள டொலர் வைப்புக்கள் ஐரோப்பிய நாடுகளிற்கு மாற்றப்பட்டன. இதனால் பெருமளவு டொலர் நாணய வைப்புக்கள் ஐரோப்பாவை நோக்கி நகர்த்தொடங்கின.

அத்துடன் 1960-ம் ஆண்டளவில் ஐக்கிய அமெரிக்காவின் சென்மதி நிலுவையில் காணப்பட்ட பற்றாக்குறை காரணமாக டொலர் நாணயத்தின் நம்பிக்கைத் தன்மை குறைவடையத் தொடங்கியது. இதன் காரணமாக ஐக்கிய அமெரிக்காவிலுள்ள ஐக்கிய அமெரிக்க வங்கிகள் வெளிநாடுகளுக்கான கடன் கொடுப்பனவுகளைக் கட்டுப்படுத்தியதுடன் உள்நாட்டு முதலீடுகளிற்கு வெளிநாட்டு முதலீட்டாளர்களை வரவழைத்தனர். இதனால் இங்கிலாந்தில் டொலர் சந்தையின் வளர்ச்சி உயர்ந்த நிலையினை அடைந்தது. இச்சந்தர்ப்பத்தில் மேற்கு ஐரோப்பாவிலுள்ள மத்திய வங்கிகள் டொலர் நாணய ஒதுக்குகளை அதிகரிக்கத் தொடங்கின. இவ்வாறான காரணங்களினால் சர்வதேச ரீதியாகவே நிதி மாற்றல்கள் இடம்பெறத் தொடங்கின. தொடர்ந்து வந்த ஆண்டுகளில் உலகரீதியாக பணவீக்க நிலைமைகள் ஏற்பட்டு அவை உறுதியற்ற நிலைகளை உருவாக்கியமையால் 1979-03-13இல் உருவாக்கப்பட்ட ஐரோப்பிய நாணய முறையானது (European Monetary System - EMS) நாணயத் தளம்பல்களை ஒரு கட்டுக்கோப்பில் வைத்திருக்கும் பொருட்டு (Exchange Rate Mechanism - EMR) என்ற முறையை நடைமுறைப்படுத்தியது. இதன்படி இவ் ஐரோப்பிய நாடுகளின் நாணயங்களில் ஏற்படும் தளம்பல்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட எல்லைக்குள் தம்புவதற்கு அனுமதிக்கப்பட்டது. இதனை Sang in the tunnel என அழைப்பர். ஐரோப்பிய நாணய முறையின் முக்கிய நோக்கங்களாக நாணய உறுதிப்பாட்டைப் பேணுதல் (Exchange Stability), பொருளியல் ஒருங்கிணைப்பு (Economic Integration), அரசியல் ஒருங்கிணைப்பு (Political Cooperation) என்பன காணப்படுகின்றது.

உலக ரீதியாக ஐரோப்பிய நாடு சமாதானத்தைக் கொண்ட இடமாகவும், அடிவிருத்தியில் ஆர்வம் காட்டி வருவதாலும் டொலர் நாணயத்தைப் போன்று, வெவ்வேறு நாடுகளில் இருப்பவர்களும் தமது நாணயத்தை தமது எல்லைப் பிரதேசத்திற்கு அப்பால் கொண்டு சென்று ஐரோப்பிய நாடுகளில் முதலீடு செய்ய விரும்புகின்றனர்.

இவ்வாறான பெருமளவு முதலீடுகள் ஐரோப்பிய நாட்டில் இடம்பெறுவதனாலேயே யூரோ (Euro) என்ற பதம் முன்வைக்கப்படுகின்றது. அத்துடன் இம்முதலீடுகளுள் டொலர் நாணயம் முக்கிய நாணயமாகக் கருதப்படுவதனால் அதனை யூரோ டொலர் (Euro-Dollar) என அழைக்கப்படுகிறது. யூரோ நாணயம் என்பதனைப் பொதுவாகப் பின்வருமாறு வரையறை செய்யலாம். "ஒரு நாட்டின் எல்லைக்கு அப்பால் அந்நாட்டின் நாணயம் பயன்படுத்தப்படின் அது யூரோ" என்ற வடிவத்தினைப் பெறும்.

யூரோ நாணயத்தின் வளர்ச்சியை பின்வருமாறு ஒவ்வொரு கட்டங்களாக நோக்கலாம்.

1. 1979 - 1983 வரை

இக்கட்டம் 1979-03-13 இல் ஐரோப்பிய நாணய முறை உருவாக்கப்பட்டதினிருந்து ஆரம்பமாகின்றது. இது ஆரம்பக்கட்டம். ஆதலால் இக்கட்டத்தில் ஒரு பொதுவான கொள்கைத் தந்திரோபாயங்கள் உருவாக்கப்படவில்லை. நாடுகளிடையே உறுதியான பொருளாதாரத் திட்டங்கள் பேணப்படாமையினால் ஒவ்வொரு நாடும் பல்வேறு வகையான வெளிநாட்டு நாணயங்களினால் பாதிக்கப்பட்டிருந்ததுடன், நாடுகளிடையே உறுதியான தன்மை, விலைமட்டங்கள், செலவுகள் என்பவற்றைப் பேணக்கூடியதாக ஒரு கொள்கையை வழிவகுக்க முடியாமல் இருந்தது. இக்காலகட்டத்தில் யூரோ நாணயம் ஒதுக்குப் பணமாகவோ அல்லது கொடுக்கல் வாங்கலுக்கு பயன்படுத்தக்கூடிய வகையிலோ வளர்ச்சியடைய முடியாத நிலை உருவானதால் யூரோ நாணய அலகு (Euro money unit) ஒரு முக்கிய இடத்தினைப் பெறமுடியவில்லை.

2. 1983 - 1987 வரை

இக்கட்டத்தில் யூரோ நாணயத்தை ஒரு பொதுவான நாணயமாக உருவாக்குவதற்கான வழிமுறைகள் நடைமுறைப்படுத்தப்பட்டன. ஐரோப்பிய நாடுகளிற்கு இடையிலான பொருளாதாரக் கொள்கைகள் சர்வ

தேச நாணய உறுதிப்பாட்டினை உருவாக்கக் கூடிய நிலையில் முன்னெடுத்துச் செல்லப்பட்டன. குறிப்பாக 1983 மார்ச்சில் ஐரோப்பிய நாடுகளிற்கு இடையிலான நாணயமாற்று வீதங்கள் சீரமைக்கப்பட்டன. இதன்படி பிரான்ஸ், ஜேர்மனி போன்ற நாடுகள் தமது பொருளாதாரக் கொள்கைகளில் குறிப்பிட்டளவு மாற்றங்களைச் செய்து ஏனைய ஐரோப்பிய நாடுகளுடன் இணைந்து உறுதியான நடவடிக்கைகளை மேற்கொண்டன. இதன் காரணமாக பிரான்ஸ் நாட்டின் நாணயம், ஜேர்மனி நாட்டின் Dutch Mark இற்கு எதிராக 8% குறைவடைந்தது. இந்நாடுகளிற்கு இடையே ஒரு பொதுவான கடன் பொறிமுறை உருவாக்கப்பட்டு அதன் மூலம் வெற்றிகரமான முறையில் உறுதியான நடவடிக்கைகள் மேற்கொள்ளப்பட்டன. இக்கட்டத்தில் ஜேர்மன் நாட்டின் Dutch Mark நாணயம் பெருமளவுக்கு ஒரு ஒதுக்குப் பணமாக ஏற்றுக்கொள்ளக் கூடிய நிலையில் இருந்தது. இதனை Anchor Currency என அழைத்தனர். 1987ல் ஐரோப்பிய நாணய அமைப்பில் உள்ள மத்திய வங்கிகள் யாவும் ஒன்று சேர்ந்து நாணயத்தின் தளம்பல் எல்லைகளை ஓரளவு நிர்ணயிப்பதற்கு Basale/Nyborg ஒப்பந்தம் ஒன்றை மேற்கொண்டன. இவ் அமைப்பில் Dutch Mark ஓர் முக்கிய இடத்தினைப் பெறுகின்றது.

3. 1990-ம் அதன் பின்பும்

1990-ம் ஆண்டும் அதனைத் தொடர்ந்தும் யூரோ நாணயத்தின் வளர்ச்சி பெருமளவிற்கு நாணய உறுதிப்பாட்டினை தொடர்ந்தும் பேணுவதிலேயே கவனம் செலுத்துகிறது. ஐரோப்பிய யூனியன் சேர்ந்த 15 நாடுகளில் ஆஸ்திரியா, பெல்ஜியம், பின்லாந்து, பிரான்ஸ், ஜேர்மன், நெதர்லாந்து, அயர்லாந்து, இத்தாலி, லக்ஸம்பேர்க், போர்த்துக்கல், ஸ்பெயின் ஆகிய 11 நாடுகளும் 1998 மே மாதம் Brussels என்ற இடத்தில் சந்தித்து யூரோ நாணயத்திற்கான இறுதி வடிவத்தினைக் கொடுத்தனர். இது தொடர்பாக பொருளியலறிஞர்கள், நிர்வாகிகள் பலவகையான சாதகமான, பாதகமான கருத்துக்களை முன் வைத்து இறுதியில் இந் நாணயத்தை

வெளியிடுவதென்றும் அதற்காக ஒரு மத்திய வங்கியை உருவாக்குவதென்றும் தீர்மானித்தனர். இவ்வாறு இவ் ஐரோப்பிய நாடுகள் யாவும் இணைந்திருந்த போதும் அண்மைக் காலங்களில் தொடர்ந்து வந்த அனுபவங்கள், பொருளாதார முன்னேற்றம், சர்வதேச நாணய அமைப்பில் ஏற்படுகின்ற பல நிச்சயமற்ற தன்மைகள் என்பன காரணமாக தமக்கென ஒரு நாணய அமைப்பை செயற்படுத்தி, ஒரு நாணய அலகினை உருவாக்குவதன் மூலம் நீண்டகால உறுதியைப் பேணலாம் எனும் அடிப்படையிலேயே ஐரோப்பிய யூனியனைச் சேர்ந்த 11 நாடுகளும் ஒன்று சேர்ந்து யூரோ நாணயத்தை உருவாக்குவதற்கும், அதனை நிர்வகிப்பதற்கும் என ஜேர்மனியும், பிரான்சும் இணைந்ததான ஒரு மத்திய வங்கியை உருவாக்குவதற்கும் தீர்மானித்தனர். இம் மத்திய வங்கியானது European Central Bank என அழைக்கப்படுகிறது. இதன் ஆளுநராக ஜேர்மனி இருக்கும். ஒவ்வொரு 4 வருடத்திற்கு ஒருமுறை முதலில் பிரான்சும் அடுத்து ஜேர்மனியும் இதன் தலைமைப் பதவியை ஏற்பது என அங்கீகரிக்கப்பட்டுள்ளது. இக்காலகட்டத்தில் நாணய மாற்று வீதம் எவ்வாறு இருக்க வேண்டும் என்பது இப்பொழுது நிர்ணயிக்கப்பட்டு விட்டது. அதாவது 1 Euro = 66 ரூபா என நிர்ணயிக்கப்பட்டது. ஐரோப்பிய யூனியனில் உள்ள மேற்கூறப்பட்ட 11 நாடுகள் தவிர்ந்த ஏனைய நாடுகளான பிரிட்டன், சுவீடன், டென்மார்க், கிறீஸ் போன்ற நாடுகள் யூரோ நாணயத்தில் இன்னும் இணையவில்லை. இவற்றுள் முதல் மூன்று நாடுகளும் ஐரோப்பிய நாடுகளிற்குப் பொதுப்பணம் ஒன்றின் தேவையை ஏற்றுக்கொண்ட போதிலும் யூரோவில் இணைவதற்குப் பின் நிற்கின்றன. ஏனெனில் பிரிட்டன் நாட்டு நாணயமான பவுண்ட்ஸ்டீலிங் (£) நாணயம் டொலர் (\$) நாணயத்திற்கு அடுத்து செல்வாக்குள்ள நாணயமாக இருந்து வருவதனால் தனது நாட்டு நாணயத்தின் தனித்துவத்தை விட்டுக் கொடுக்க பிரிட்டன் பின்நிற்கிறது. கிறீஸ் நாடு ஐரோப்பிய யூனியன் மத்திய வங்கியின் நிபந்தனைகளை நிறைவு செய்யத்தவறியமையால் கிறீஸ் நாடும் யூரோ நாணயத்தில் இன்னும் இணையவில்லை.

ஐரோப்பிய யூனியன் மத்திய வங்கி யூரோ நாணய அமைப்பில் நாடுகள் இணைவதற்கு பின்வரும் நிபந்தனைகளை முன்வைக்கின்றது. இந் நிபந்தனைகளை ஐரோப்பா விலுள்ள எந்நாடுகள் பின்பற்றுகின்றனவோ அவை இவ் அமைப்பில் சேர்ந்து கொள்ள முடியும். அவையாவன:

* இவ் அமைப்பில் சேரும் நாடுகள், இவ் அமைப்பில் அங்கத்துவம் வகிக்கும் ஏனைய அங்கத்துவ நாடுகளின் பொருளாதார நிலைகளிற்கு ஏற்றவாறு தமது பொருளாதாரத்தினைக் கொண்டுவரல் வேண்டும். குறிப்பாக அங்கத்துவ நாடுகள் மேலதிகமான குறை நிலைகள் உருவாவதனைத் தவிர்த்தல் வேண்டும்.

இக்குறைநிலைகள் அந்நாட்டு சென்மதி நிலுவையையும், உள்நாட்டு வரவு செலவுத் திட்டத்தையும் உள்ளடக்கும் நாட்டின் மொத்தத் தேசிய உற்பத்தியின் 3%இற்கு மேல் இருத்தல் கூடாது.

* பணவீக்கத்தைப் பொறுத்தவரை அங்கத்துவ நாடுகளில் சிறப்பாகச் செயற்படும் மூன்று நாடுகளின் சராசரிப் பணவீக்கத்திற்கு மேலாக 1.5% வரை அதிகரிப்பு ஏற்படுவதற்கு இடமளிக்கப்படும்.

* நாணய மாற்றுவிதத்தினைப் பொறுத்தவரை கடந்த 2 வருடங்களில் ஐரோப்பிய நாணய அமைப்பில் அங்கீகரிக்கப்பட்ட தளம்பல் எல்லைக்குள் இருந்திருத்தல் வேண்டும்.

* நாட்டில் நிலவும் வட்டிவீதங்களைப் பொறுத்தவரை இந்த அங்கத்துவ நாடுகளின் பணவீக்கத்தில் மூன்று நாடுகளின் குறைந்தமட்ட பணவீக்கத்தின் சராசரியிலும் பார்க்க 2%அதிகரித்துக் காணப்படலாம்.

1998 மே 02இல் உத்தியோகபூர்வமாக அங்கீகரிக்கப்பட்ட யூரோ நாணயமானது 1999 ஜனவரி 01-ல் சட்டரீதியான நாணயமாக அமுல்படுத்தப்பட்டது. இந்நாணயம் பின்வருமாறு மூன்று கட்டங்களாக அமுல்படுத்தப்படும்.

1. 1999 ஜனவரி 01 தொடக்கம் யூரோ நாணயம் வங்கி நடவடிக்கைகளுடன் மட்டும்தொடர்புபடும். அத்துடன் வெளிநாட்டு நாணயமாற்று வீதங்களும் யூரோவில் காணப்படும். யூரோ நாணய அமைப்பில் சேர்ந்துள்ள 11 நாடுகளின் தேசிய நாணயங்களிற்கும் யூரோவிற்கும் இடையிலான நாணய மாற்று வீதத்தை ஐரோப்பிய யூனியனின் மத்திய வங்கி கட்டுப்படுத்தும்.

2. 2000-ம் ஆண்டு ஜனவரி மாதம் 01-ம் திகதி தொடக்கம் வங்கிகள் பொதுக் கடன்களை யூரோ நாணயத்தில் வழங்க ஆரம்பிக்கும். காசோலைகள் உட்பட சகல நடவடிக்கைகளும் வங்கிகளில் யூரோ நாணயத்தில் மேற்கொள்ளப்படும்.

3. 2002-ம் ஆண்டு யூலை மாதம் 01-ம் திகதி தொடக்கம் இப் 11 நாடுகளிலும் தேசிய நாணயங்கள் முழுமையாக நீக்கப்பட்டு அதற்குப் பதிலாக யூரோ நாணயம் கொடுக்கல் வாங்கல்களிற்குப் பயன்படுத்தப்படும். தற்போது நடைமுறையிலிருக்கும் பிரான்ஸ் நாட்டின் பிராங் நாணயம், ஜெர்மனி நாட்டின் மார்க் நாணயம் போன்றன தொடர்ந்து 2002-ம் ஆண்டு வரை மட்டுமே புழக்கத்தில் இருக்கும். 2002-யூலை-01இலிருந்து யூரோ நாணய தாள்களும் குற்றிகளும் புழக்கத்தில் வரும். யூரோ நாணயத் தாள்கள் 500 யூரோ, 200 யூரோ, 100 யூரோ, 50 யூரோ, 20 யூரோ, 10 யூரோ, 5 யூரோ தாள்களிலும், யூரோ நாணயக் குற்றிகள் 2 யூரோ, 1 யூரோ, 50 யூரோ சென்ட், 20 யூரோ சென்ட், 5 யூரோ சென்ட், 2 யூரோ சென்ட், 1 யூரோ சென்ட் குற்றி நாணயங்களாகவும் வெளியிடப்படும்.

யூரோ நாணயத் தாள்கள் Austrian Central Bank ஐச் சேர்ந்த Robert Kalina என்பவரினால் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளன. இந்நாணயத்தாள்கள் ஐரோப்பிய ரால் நிர்மாணிக்கப்பட்ட மரபுரிமையின் சரித்திரத்தில் குறிப்பிடத்தக்க ஒரு கட்டத்துடன் நெருக்கமான தொடர்புடைய திடமான

அடையாளம் மூலம் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது. வேறுபட்ட அளவுகளில் காணப்படும் இத்தாள்கள் Green, Yellow, Blue Mauve and Orange நிறங்களை உள்ளடக்கி நிறமூட்டப்பட்டுள்ளது. யூரோ நாணய குற்றிகள் Belgrun Royal Mist ஐச் சேர்ந்த கணனி விஞ்ஞானியான Lue Luyex என்பவரால் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது. இந்நாணயத்திற்கு மக்கள் பரிட்சயமாகும் வரை பொருட்களின் விலைகள் குறிக்கப்பட்ட நாட்டு நாணயத்திலும், யூரோ நாணயத்திலும் எல்லா இடங்களிலும் பிரசுரிக்கப்படும். இந்நாணயத்தை உருவாக்குவதற்காக ஆரம்பத்தில் 50 Million Dollar பயன்படுத்தப்பட இருக்கிறது.

யூரோ நாணய அறிமுகம் காரணமாக ஏற்படக்கூடிய விளைவுகள்.

1. யூரோ அறிமுகத்தின் பின் யூரோ பிரதேசத்திலுள் பிரயாணத்தை மேற்கொள்பவர்கள் தமது யூரோ பிரதேசத்திலுள்ள ஏதாவது ஒரு நாட்டின் நாணயத்தை மட்டும் கொண்டு எந்த நாட்டிற்கும் பிரயாணத்தை மேற்கொள்ள முடியும். இதனால் வெளிநாட்டு நாணய மாற்று விலைகள் அற்றுப்போய் விடுவதுடன் நாணயங்களை மாற்றுவது தொடர்பில் ஏற்படும் ஒரு விரயமும் தவிர்க்கப்படுகிறது.
2. யூரோ நாணயம் தேசிய நாணயங்களுள் ஒன்றாக அமைவதனால் தேசிய நாணயங்களைப் பயன்படுத்தி கொள்வனவு செய்யப்படும் பொருட்கள், சேவைகளின் சம அளவினையே யூரோ நாணயத்தைப் பயன்படுத்தியும் கொள்வனவு செய்யமுடியும். அத்துடன் யூரோ நாணய அமைப்பில் அங்கம் வகிக்கும் நாடுகளில் வாழும் மக்களின் சம்பளங்கள், ஓய்வூதியம், சேமிப்புக்கள் என்பவற்றிலும் மக்களின்கொள்வனவு சக்தியிலும் மாற்றத்தை ஏற்படுத்தாது.
3. யூரோ நாணய அறிமுகம் காரணமாக வங்கியியல் ஆனது ஆகக்குறைந்து பின்வரும் 3 வகையான சவால்களை எதிர்நோக்க வேண்டிய நிலை ஏற்படும்.

(i) அனைத்து வங்கிகளும் தமது உள்ளக வங்கி செயற்பாடுகளை யூரோ நாணயத்தில் செயற்படுத்தக் கூடியவர்களாக இருத்தல் வேண்டும். அதன் பொருட்டு ஊழியர்களுக்குப் பயிற்சியளிப்பதுடன், தமது உள்ளக கணக்குகளில் மாற்றத்தை ஏற்படுத்தி கணனி செயற்பாடுகளிலும் மாற்றத்தை ஏற்படுத்தல் வேண்டும். ஐரோப்பிய நாணய அமைப்பின் மத்திய வங்கியின் நாணயக்கொள்கைச் செயற்பாடுகளின் வழிநடத்தலின்படி யூரோ நாணயத்தின் திரவத்தன்மையினை முகாமை செய்தல் வேண்டும்.

(ii) வங்கிகள், நிதிச் சந்தைகள், தனிநபர்கள், கம்பனிகளுடனான தமது தொடர்புகளை யூரோ நாணயத்தில் மேற்கொள்ளும் போது அதற்கேற்ப யூரோ நாணயத்தின் பயன்பாடுகள் தொடர்பாக வாடிக்கையாளர்கள் அறிந்து கொள்வதற்கான வழிவகைகளை மேற்கொள்ளல் வேண்டும்.

(iii) வங்கிகள் தமது எதிர்காலச் செயற்பாடுகள் தொடர்பாக புதிய சிந்தனைகள், புதிய தந்திரோபாயங்கள் மத்தியில் புதிய நுட்ப முறைகளை அடையாளம் கண்டு செயற்படுத்த வேண்டி ஏற்படும்.

4. நாணயமாற்று வீத எல்லைகள் நிறுத்தப்பட்டு அங்கத்துவ நாடுகளிடையே கொடுக்கல் வாங்கல்கள், நாணய மாற்று தல்கள் என்பன வேகமாகவும், குறைந்தளவு செலவுடனும் மேற்கொள்ளப்படும். இதன் காரணமாக வாடிக்கையாளர், வியாபாரிகளைப் பொறுத்தவரை விலைகளில் காணப்படும் எதிர்கால நிச்சயமற்ற தன்மைகள் மறைந்து விடும்.

5. பொருட்கள் சேவைகளின் விலைகளையாவும் ஒரு நாணயத்தின் பெயரில் நிர்ணயிக்கப்படுவதனால் சடுதியாக ஏற்படும் நாணயமாற்று வீதம் காரணமாக ஏற்படும் இலாபநட்டங்கள் தோன்றுவதற்கான சாத்தியம் இல்லாதிருக்கும். இதனால் நுகர்வோர் நன்மை அடைவர்.

6. உலக நாடுகளில் அந்நிய செலாவணி மாற்று நடவடிக்கைகளிலும், ஏற்றுமதி இறக்குமதி செயற்பாடுகளிலும் பெரும் மாற்றங்களும் விளைவுகளும் இடம் பெறும். குறிப்பாக ஐரோப்பிய நாடுகளுடன் கூடிய வர்த்தகத் தொடர்புகளைக் கொண்டுள்ள நாடுகள் நன்மையடையும்.

7. ஐரோப்பிய நாட்டில் 15 நாடுகளின் தேசிய நாணயங்கள் புழக்கத்தில் இருந்து வருவதனால் அந் நாடுகளுடன் சர்வதேச வர்த்தகத்தில் ஈடுபடும் நாடுகள் 15 நாடுகளினதும் நாணய மாற்று விகிதங்களை அறிந்திருக்க வேண்டியிருப்பதோடு பெற வேண்டிய நாட்டின் நாணயத்திற்கான நாணயமாற்று செலவினையும் ஏற்றுக் கொள்ள வேண்டும். இச்சிக்கலான செலவு மிகுந்த நாணய மாற்று நடைமுறை யூரோ நாணய அறிமுகத்தின் பின் இருக்க முடியாது.

8. இவ்வாறு ஐரோப்பிய நாடுகள் ஒரே பணத்தைக் கையாளுகின்ற போது அந் நாடுகளிடையே ஒரு பொதுவான நாணயச்சந்தை உருவாகுவதுடன் ஓர் ஆரோக்கியமான வர்த்தகப் போட்டியும் ஏற்பட்டு நியாயமான விலையில் பொருட்களை வாங்கி விற்கும் நிலைமையும் ஏற்படும்.

இலங்கையைப் பொறுத்தவரை யூரோ நாணயம் ஓர் சாத்தியமான விளைவுகளை உருவாக்கும் என எதிர்பார்க்கப்படுகின்றது. குறிப்பாக ஐரோப்பிய நாடுகளுடனான இலங்கையின் வர்த்தகத் தொடர்புகள் இலகுவானதாக அமையும் எனவும், நாணயமாற்று வீதத்தில் ஏற்படும் ஆபத்துக்கள் யாவும் நீக்கப்பட்டு விடும் எனவும் எதிர்பார்க்கப்படுகின்றது. பொருளாதார நடவடிக்கைகளையும் பொறுத்து ஒரு பொதுவான

நாணய அளவு கோலாக இது காணப்படுவதனால் ஒரே வகையான சந்தை நிலவுவதற்கான ஒரு அடித்தளத்தினை இது அமைப்பதுடன் ஒவ்வொரு துறைகளிலும் ஏற்படும் போட்டி காரணமாக தரமான பொருட்கள் உற்பத்தி செய்யப்படுவதற்கான வாய்ப்பும் உருவாகுவதற்கு இடம் உண்டு. செல்வாக்கு மிக்க கம்பனிகளால் அதிகளவில் விலைமட்டங்களில் மாற்றங்களை ஏற்படுத்துவதற்கான சூழ்நிலைகள் குறைவடைந்து நுகர்வோர் உறுதியான நேர்மையான விலையில் பொருட்களை கொள்வனவு செய்யும் வாய்ப்புக்கள் அதிகரிக்கும்.

எனினும் யூரோ நாணயம் ஒரு பன்னாட்டுப் பணமாவும், டொலருக்குப் போட்டியாகவும் உடனடியாக வந்து விடும் என்று கூறமுடியாது. இவ்வாறு ஏற்பட வேண்டும் எனின் யூரோ நாணயத்தை பன்னாட்டு கொடுக்கல் வாங்கலில் பயன்படுத்துகின்ற நாடுகளின் எண்ணிக்கை அதிகரிக்கப்படல் வேண்டும். இவ்வாறு யூரோ நாணயத்தை ஏற்றுக்கொள்ளும் நாடுகளின் எண்ணிக்கைக்கு ஏற்பவே இதன் பயன்பாடும் செல்வாக்கும் உயரும்.

யூரோ நாணயம் எந்தளவிற்கு முதலீட்டு நாணயமாகப் பயன்படுத்தப்படப் போகின்றது? எத்தனை நாடுகளின் மத்திய வங்கிகள் யூரோ நாணயத்தை ஒதுக்குப் பணமாக வைத்திருக்கப் போகின்றன? என்பவற்றிலே யூரோவின் எதிர்காலம் தங்கியுள்ளது. எனினும் காலப்போக்கில் பெரும் மாற்றங்கள் ஏற்படும் என உலகப் பொருளாதார நிபுணர்கள் கருதுகின்றனர்.

உசாத்துணை நூல்கள்:

1. The New York Times - January 5 : 99
2. Finance and Development - Dec. 1998, June 1998.

நாணய மாற்றல் - (Currency Swap)

எஸ். ஜி. தேவசுதன்

3ம் வருடம்

முகாமைத்துவம்

ரி. சுரேஸ்குமார்

3ம் வருடம்

முகாமைத்துவம்

அறிமுகம்

சர்வதேச வர்த்தகம் முக்கியத்துவம் பெறும் இக்காலத்தில் நிதியினைக் கையாளுபவர்கள் பல்வேறு வகையான அந்நிய செலாவணி ஆபத்துக்களை எதிர்கொள்ளவேண்டியிருக்கின்றது. இந்த வகையில் நிதியாளர்களின் பங்கு பல்வேறு வகையான நிதி ஆபத்துக்களை அடையாளம் காணுதலும், முகாமை செய்வதிலும் பெருமளவு சம்பந்தப்படுகிறது. இந்த வகையில் பல கொள்கைகளும், நுட்பங்களும் நிதி ஆபத்துக்களைக் குறைப்பதிலும், கூடுதலான இலாபத்தினை உழைப்பதிலும், சந்தையில் தொடர்ந்து நிலைத்திருப்பதற்கும் நிதியாளர்களால் முன்வைக்கப்பட்டுள்ளது. இவ்வாறான நுட்பங்களின் வரிசையில் நாணயமாற்றல் (Currency Swap) என்றால் என்ன? அது எவ்வாறு அந்நிய நாணயக் கொடுக்கல் வாங்கலில் சம்பந்தப்படுவோரை நிதி ஆபத்துக்களில் இருந்து பாதுகாத்துக் கொள்கின்றது என்பதைப்பற்றி இக்கட்டுரை விளக்குகின்றது.

ஓர் நாணயமாற்றல் என்பது கட்சிக் காரர்கள் ஓர் காலப்பகுதிக்காக சமமான அளவு நாணயங்களைப் பரிமாற்றுவதற்கு உடன்படுகின்றனர். இது ஒரு நாணயத்தில் இருந்து இன்னொரு நாணயத்திற்கு கடன் மாற்றப்படுவதுடன் சிறப்பாகச் சம்பந்தப்படுகிறது. வட்டிவீதம் மாற்றமடைவதாய் இருப்பின் முதல் மீதான பொறுப்பு மாற்றப்பட மாட்டாது. அத்துடன் கட்சிக்காரர்கள் ஈடுசெய்யும் பிரிவினரின் ஆபத்துக்கு பொறுப்புடையவர்களாவர். (Counter party risk)

மற்றைய பிரிவினர் உடன்பட்ட வட்டியினைச் செலுத்தத் தவறுவார்களாயின் பிரதான கடன்பட்டவர் (Original Borrower) கடன் கொடுத்தவருக்கு கடமைப்பட்டவராக இருப்பார். இது சிக்கலான சட்டப் பிரச்சனைகளை ஏற்படுத்தக்கூடும் என்பதுடன் சில கடன்பட்டோர் இதன் காரணமாக நாணய மாற்றுதல் கொடுக்கல் வாங்கல்களில் சம்பந்தப்பட்ட தயாராக இருக்கமாட்டார்கள்.

ஓர் வங்கியிடமிருந்து அல்லது முதலீட்டாளர்களிடமிருந்து பெறக் கூடியதிலும் பார்க்கக் குறைவான வட்டி வீதங்களையே கம்பனியால் பெறக்கூடியதாக இருக்கும். அத்துடன் கம்பனியின் கர்சு வெளிப்பாய்ச்சலை வருமானத்துடன் பொருந்தச் செய்வதை விந்தி செய்வதற்காக கொடுப்பனவுக் காலத்தினைக் கட்டமைக்கக் கூடியதாக இருக்கும். நாணயமாற்று ஏதாவது அளவில் ஒழுங்குபடுத்தக் கூடியதாகவும், மாற்றக் கூடியதாகவும் இருக்கக் கூடுமாயின் ஒழுங்குபடுத்துவது இலகுவானதாகவும், நெகிழ்வானதாகவும் இருக்கும். தரகோ அல்லது உபகாரப்பணமோ செலுத்தப்படவில்லையாயின் கொடுக்கல் வாங்கல் செலவு (Transaction cost), சட்ட கட்டணத் தொகைகள் (Legal cost) குறைவாக இருக்கும்.

நாணய மாற்றுதலால் ஏற்படும் நன்மைகள்

1. இவ்வொப்பந்தத்தின் மூலம் கம்பனி களுக்கு ஏற்படும் நன்மை என்னவெனில் இன்னொரு நாட்டினதும், நாணயத்தி

னதும் கடன்நிதியின் மதிப்பீட்டினைப் பெறமுடியும். இதனால் அதனுடைய சொந்த நாட்டில் உள்ளதிலும் பார்க்க குறைந்த கடன் வீதத்தினை (Poorer credit rating) கொண்டிருக்கும். ஆகவே இந்நாணய மாற்றுதலைப் பயன்படுத்தி உயர் கடன் வசதிகளைப் பெறமுடியும்.

2. நாணயமாற்றுதல்களின் மேலதிக நோக்கம் கம்பனியினுடைய பொறுப்புக்களின் நாணயத் தளத்தினை (Currency base) மீள்கட்டமைப்பதாகும். அதில் முக்கியமாக கம்பனிகள் வெளிநாட்டில் வர்த்தக நடவடிக்கைகளை மேற்கொண்டு வெளிநாட்டு நாணயங்களை வருமானமாகப் பெற்றுக்கொள்ளும்போதும், அதே நேரத்தில் உள்நாட்டு நாணயத்தில் தமது கடன்களை அதிகளவுக்குப் பெற்றிருக்கும் போதும், இத்தகைய மாற்றுதல்கள் உதவி புரிவதாக அமையும். இதனால் வெளிநாட்டு நாணயத்தில் ஏற்படுகின்ற ஆபத்துக்களைக் குறைப்பதற்கு உதவுகின்றன.
3. நாணயம் பிரமாற்றம் அதேநேரம், கம்பனியால் நிலையான வீதக்கடனை தளம்பும் வீதத்திற்கு மாற்றக்கூடியதாக இருக்கும், அல்லது கம்பனியால் தளம்பும் வீதக்கடனை நிலையான வீதத்திற்கு மாற்றக்கூடியதாக இருக்கும். இவ்வாறாக நாணயமாற்றுதலின் ஏனைய நோக்கங்களை அடைவதற்கு மேலதிகமாக வட்டிவீத மாற்றுதலால் (Interest rate swap) சில நன்மைகளை அடையக் கூடியதாக இருக்கும்.
4. ஒரு நாணயத்தின் மேலதிக திரவத் தன்மை காணப்படும் போது அதனை உறுதுவதற்கு நாணயமாற்றல் முறைகள் உதவி புரிந்து வருகின்றன. இம் மேலதிகத் திரவத் தன்மையால் இன்னுமொரு நாணயத்திற்கான தேவையினை அதிகரிப்பதற்கு வாய்ப்பு உண்டு.

ஒரு வளிய உதாரணம்;

1. இங்கிலாந்தில் உள்ள கம்பனியொன்று ஒப்புக்கொள்ளப்பட்ட நாணயமாற்று

வீதத்தில் மூலதனத்தொகையை நாணய மாற்றல் செய்ய அமெரிக்கக் கம்பனியுடன் உடன்படுகிறது. இங்கிலாந்து கம்பனி அமெரிக்காவில் உள்ள NASA இற்கு செய்மதி உபகரணங்களை விற்கின்றது. ஆனால் இரண்டு ஆண்டுகளாக அமெரிக்கக் கம்பனி (U.S \$) கொடுப்பனவைச் செலுத்தவில்லை. என எடுத்துக் கொள்வோம். இங்கிலாந்துக் கம்பனி இரண்டு வருட காலத்தில் ஓர் உடன்பட்ட (ஒப்புக் கொள்ளப்பட்ட) நாணயமாற்று வீதத்தில் (Rate of Exchange) மூலதனத்தை நாணயமாற்றல் செய்ய மற்றைய கம்பனியுடன் உடன்படுகின்றது. இங்கிலாந்துக் கம்பனி எதிர்ப் பிரிவினருக்கு (ஈடுசெய்யும் பிரிவினருக்கு) US டொலரைக் கொடுப்பதோடு முறையே ஸ்ரேலிங்கையும் பெறும்:

உதாரணம்: 2

இங்கிலாந்தில் உள்ள X கம்பனி பிரான்ஸில் திராட்சைத் தோட்டத்தைச் சொந்தமாக வைத்திருக்கும் ஒரு துணைக் கம்பனியை கொண்டுள்ளது. நடைமுறை மாற்றுவிதம் (Spot Rate) 1£ = 10 Fr என எடுத்துக் கொள்வோம். தாய் கம்பனி (U K Company) பிரான்ஸில் உள்ள இன்னொரு திராட்சைத் தோட்டத்தை சொந்தமாக வைத்திருக்கும் ஒரு கம்பனியை வாங்கும் நோக்கத்திற்காக 10 மில்லியன் பிரான்ஸ் பிராங் கடனாக அதிகரிக்க விரும்புகிறது எனக்கொள்வோம். அதேநேரம் பிரான்ஸில் உள்ள துணைக் கம்பனியான Y, இங்கிலாந்தில் இருந்து இறக்குமதி செய்யப்பட்ட புதிய நவீன மூலதனச் சாதனங்களுக்காக கொடுப்பனவு 1 மில்லியனாக உயர்த்த விரும்புகிறது. இங்கிலாந்தில் தாய் கம்பனி X ஆனது 1 மில்லியன் பிராங் கடன்படுவதோடு பிரான்ஸ் துணைக் கம்பனி Y 10 மில்லியன் பிராங்கைக் கடன்படும். இதனை மீள-மீளப் பெறும் கடன் என அழைப்பர். (Back-to-back loan).

நாணயமாற்றல் மீதான வேறுபாடு (முரண்) "International Interest Arbitrage Financing)" எனக்கூறப்படுகிறது. இது கடன் பெறுவது கடினமானதும் வட்டிவீதம் உயர்

வானதும் ஓர் நாட்டில் செயற்படுகின்ற ஓர் தொழில் முயற்சிக்கான பெறுமதியாக இருக்கக்கூடும். குறைந்த வட்டிவீதம் நாட்டில் உள்ள துணைக்கம்பனிக்குத் தேவையான தொகையினைக் கடன்பட்டு அதனை நடைமுறை வீதத்தில் தாய்க்கம்பனியில் உள்நாட்டு நாணயமாக மாற்றுகிறது. இங்கிலாந்தின் தாய்க் கம்பனி காலமுடிவில் அந்நிய செலாவணியல் தொகையை திருப்பிச் செலுத்த ஓர் உடன்பாட்டில் ஒப்பமிடுகின்றது. அதே திகதியில் மீள் கொடுப்பனவுக்கான ஓர் முன்னோக்கிய ஒப்பந்தத்தை கொள்வனவு செய்கிறது.

ஆரம்பத்திலிருந்து காலம்
(Time from Start)

6 மாதங்கள்

12 மாதங்கள்

Blue Land இல் உள்ள உயர்ந்த பணவீக்கம் காரணமாக Adventure Ltd. இன் இயக்குநர்கள் அந்நிய செலாவணி ஆபத்து பற்றி மிகவும் கவலை கொண்டுள்ளனர். எவ்வாறாயினும் திட்டத்தின் ஆரம்பத்தில் முழுமையாக வினைவினைப் பெற்றுக்கொள்வதற்கு 1,100,000 Blues இற்காக 9 Blues = 1 பவுண் என்ற நிலையான வீதத்தில் நாணய மாற்றல் நடைபெறுகிறது. Blue; மீது அறவிடக்கூடிய வட்டி வீதம் ஆண்டுக்கு 18% ஆக இருக்கும். இது Adventure Ltd இன் 22%மாக மூலதனத்தின் இங்கிலாந்தின்

U. K.

%

2

3

4

Blueland

%

10

30

70

நிகழ்தகவு

0.2

0.3

0.5

வேண்டப்படுவது:- Adventurer Ltd நாணயமாற்றினைப் பயன்படுத்த வேண்டுமா? இல்லையா? எனக்காட்டுக.

குறிப்பு:- ஒரே நேரத்தில் வருவாய்கள், கொடுப்பனவுகள் கழிவு செய்யக்கூடாது.

தீர்வு:- முதற்படியாக வேறுபட்ட பணவீக்கம் ஒவ்வொன்றிலும் மாற்று வீதத்தினைக் கணிப்பிடுதல். இங்கு இரண்டு நாடுகளுக்கிடையேயும் கொள்வனவு சமனிலை இருப்பதாக எடுத்துக்கொண்டால் வீதங்கள் கண்டுகொள்ளக்கூடியதாக இருக்கும். பணவீக்க வீதங்கள் தசம பின்னமாகக் கூறப்படுகிறது.

Hedging Strategy using a Currency Swap:-

உதாரணம்:- Adventure Ltd ஓர் இங்கிலாந்து கம்பனியாகும். இது Blue Land Telecom இற்கு ஓர் தொலைபேசி முறைமையை விநியோகிக்க ஓர் ஒப்பந்தத்தினைச் செய்கிறது. எல்லாக் காசுப் பாய்ச்சலும் உள்ளூர் நாணயத்தில் மேற்கொள்ளப்படும். அவை பின் வருமாறு:

காசுப்பாய்ச்சல்
(Cash flow Blues)
(700,000)
(400,000)
(1,800,000)

அமையச் செலவுடன் (Opportunity Cost) ஒப்பிடப்படுகிறது.

Swap இற்கு மாற்றுவழி நடைமுறையில் 1 பவுனுக்கு = 10 Blues என்ற நடைமுறை மாற்று வீதத்தில் பவுண் ஸ்ரேலிங், Bluesக்கு இடையே மாற்றப்படும். Blues உலக நாணய சந்தைகளில் சுதந்திரமாக தளம்புகிறது. திட்டம் முடிவுறும் ஆண்டுக்கான Blue land இலும் இங்கிலாந்திலும் பணவீக்கம் பின்வருமாறு இருந்தது.

ஒரு வருடத்துக்குப்பின் மாற்றுவிதம் = நடைமுறை மாற்றுவிதம் $\times \frac{1 + \text{Blueland பணவீக்க \%}}{1 + \text{UK பணவீக்க \%}}$

ஆறு மாதத்திற்குப்பின் மாற்றுவிதம் = $\frac{1 + \text{Blueland பணவீக்க \%}}{1 + \text{UK பணவீக்க \%}}$
 நடைமுறை மாற்றுவிதம் $\times \sqrt{\frac{1 + \text{Blueland பணவீக்க \%}}{1 + \text{UK பணவீக்க \%}}}$

பணவீக்கம்

மாதம்	Blueland	UK	மாற்றுவிதம்
0	—	—	10.00
6	0.10	0.02	10.38
12	0.10	0.02	10.78
0	—	—	10.00
6	0.30	0.30	11.23
12	0.30	0.30	12.62
0	—	—	10.00
6	0.70	0.04	12.79
12	0.70	0.04	16.35

முதலீடுகள், வருவாய்கள் மீதான மாற்று விதங்களின் விளைவுகள் இப்பொழுது கணிப்பிடக்கூடியதாக இருக்கும். Adventure Ltd இங்கிலாந்தில் உள்ள நிதிக் கம்யனியில் இருந்து நிதி கடன்படும் என்று எடுத்துக்கொண்டால் வட்டிவிதம் நிதியின் அமையச் செலவில் 22% இல் கணிப்பிடப்படும். 6 மாதங்களுக்கான வட்டிவிதம்

$\sqrt{1.22} - 1 = 0.1045 = 10.45\%$ ஆகும்.

(A) நாணயச் சந்தையை உபயோகித்து:-

(1) பணவீக்க விதங்கள் 2% உம் 10% உம்

முதலீடு — 0 மாதம்	(700,000)	(70000)	(15,400)
6 மாதம்	(400,000)	(38536)	(4,027)
		<u>108536</u>	<u>(19,427)</u>
வட்டி		(19427)	
மொத்தச் செலவு		(127963)	
பெறப்பட்ட விலை 1,500,000		166976	
தேறிய இலாபம் / (நட்டம்)		<u>39013</u>	

(11) பணவீக்க விதங்கள் 3% உம் 30% உம்

முதலீடு — 0 மாதம்	(700,000)	(70,000)	(15,400)
6 மாதம்	(400,000)	(35,619)	(3,722)
		<u>(105,619)</u>	<u>(19,122)</u>
வட்டி		(19,122)	
மொத்தச் செலவு		(124,741)	
பெறப்பட்ட விலை 1,800,000		142,631	
தேறிய இலாபம் / (நட்டம்)		<u>17,890</u>	

(111) பணவீக்க வீதங்கள்

முதலீடு - 0 மாதம்	(700,000)	(70,000)	(15,400)
6 மாதம்	(400,000)	(31,274)	(3,268)
		(101,274)	(18,668)
வட்டி		(18,668)	
மொத்தச் செலவு		119,942	
பெறப்பட்ட விலை 1,800,000		110,092	
தேறிய இலாபம் / (நட்டம்)		(9,850)	

(B) நாணய மாற்றினை உபயோகித்தல்

Adventure Ltd Swap இல் நிதியிடுவதற்கு இங்கிலாந்தில் இருந்து ஸ்ரேளிங் நிதியை கடன்பட வேண்டும். இங்கிலாந்தில் நிதியின் செலவு 22% ஆகும். நாணயமாற்றல் பொறுப்புக்களுடன் தொடர்புபடுவது போல் முதலின் வட்டிவீத* மாற்றத்துடன் சம்பந்தப்படுகிறது. ஆகவே வட்டிச் செலவு 18% மாற்றல் வீதத்தில் (Swap Rate) கணிப்பிடப்படும்.

6 மாதம் வரை உபயோகமற்று இருந்த 400,000 Blues மீது வட்டி உழைக்கப்படவில்லை என எடுத்துக்கொள்ளப்படுகிறது. வட்டிக்கு முன் வேண்டப்படும் ஸ்ரேளிங்

பணவீக்க வீதம்	நடைமுறை மாற்று வீத வருமானம்
2%, 10%	64,935
3%, 30%	55,468
4%, 40%	42,813

பணவீக்க வீதம் எவ்வாறாயிருந்தாலும் Adventure Ltd நாணய மாற்றல் இன்றி இலாபம் பெறுவதிலும் பார்க்க நாணய மாற்றல் (Currency Swap) மூலம் அதிக இலாபத்தை உழைப்பதாக உதாரணத்தின் ஊடாக காண முடிகிறது. எனவே கட்டாயம் நாணய மாற்றலைப் பயன்படுத்த வேண்டிய நிலை உள்ளது.

முடிவுரை

நடைமுறையில் அனேக நாணய மாற்றல் கள் வங்கிகளுக்கும் அவற்றின் வாடிக்கையாளருக்குமிடையில் இடம் பெறுகிறது. இந்நாணயமாற்றல் ஆனது ஒரு வருடத்திலும் பார்க்க நீண்ட காலத்தினைக் கொண்டிருந்

$$\text{முதலீடு} = \text{₹ } 1100000 = \text{₹ } 122,222$$

9

ஆகும்.

பெற்றவிலை பணவீக்கத்தைச் சார்ந்து இருக்கும். 1, 100,000 Blues (₹ = 9Blues) 1 பவுனுக்கு = 9 Blues என்ற மாற்றல் வீதத்தில் (Swap Rate) இருக்கும். ஆரம்ப ஸ்ரேளிங் செலவுக்குச் சமமாக 122,222 பிராங் உழைக்கப்படுகிறது. மீதி (700,000 Blues) நடப்பாண்டு முடிவு வீதத்தில் இருக்கும். வட்டிக்கொடுப்பனவின் ஸ்ரேளிங் பெறுமதி (198,000 Blues) மாற்று வீதத்தையே சார்ந்து இருக்கும். ஆண்டு முடிவடையும் வரை வட்டி செலுத்தப்படவில்லை என எடுத்துக்கொள்ளப்படுகிறது.

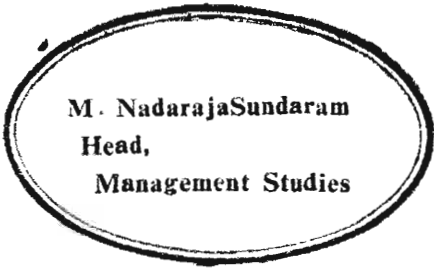
வட்டி	இலாபம்	இலாபம் / (நட்டம்)
18,367	46,568	39,013
15,689	39,779	17,890
12,110	30,703	(9850)

தால் மாத்திரமே உடன்பாடு அவசியமாகும். எனவே இம்முறையானது நீண்டகால உடன்பாடாக இருக்கும் போது இதில் ஈடுபடும் கட்சிக்காரர்கள் அதிக இலாபத்தை உழைக்க முடிவதோடு சர்வதேச ரீதியில் நாணய கொடுக்கல் வாங்கல்களினால் ஏற்படும் நிதி ஆபத்துக்களில் இருந்து தம்மைப் பாதுகாத்துக் கொள்வதற்கும் இந்நுட்பமானது பெரிதும் உதவும் எனக் கருதப்படுகிறது.

உசாத்துணை நூல்கள்

1. Strategic Financial Management
CIMA Study Text - June 1997
2. Money and Economy
Tohan T. Klein

E-Cash: A Threat to Banking World wide:



M. NadarajaSundaram
Head,
Management Studies

History of Money:

Ever since man wanted something which was not available with him, he has looked into ways of getting it. First he bartered with what he had with him as objects. Like, rice was exchanged for fruits. Then objects were replaced with gold thing kings and silver. Then the kings started currency as coins in gold and silver. Then the paper currency was introduced.

The information technology explosion has resulted in development of many new trends in computation, communication, entertainments etc. Now, we live in an information society and the biggest product we trade will be information itself.

By the year 2000, consumers, businesses, governments, and educational institutions worldwide will use electronic cash (e cash) for nine billion payment transactions. According to a new study by Killen & Associates, this increase in e-cash will pose a great to some of the biggest institution in the world. The report

specifically highlights the risk to the retail and banking industries. The report gives little solace to the problems facing traditional retail companies. It does, however, say that banks can regain their leadership in payments by moving quickly to leverage their payment transaction infrastructure to fully support e-cash. By 2005 e-cash transactions will escalate to almost 30 billion, "stated Michael Killen, president, Killen & Associates "Banks must act quickly to leverage their position in payment services". The report uses a very broad definition of e-cash including among others, secured debitcards, phone cards, electronic cheques, ATM transactions, point-of-sale loans, and automated toils. Using this broad definition, the report estimates that, in 1995, there were 536 billion non-e-cash transactions world wide, compared to 1 billion e-cash transactions, or about 0.0019 percent.

By 2005, of an estimated 1 trillion transactions, the report predicts 3 percent or around 30 billion

transactions will be e-cash. Killen's report findings were echoed by Mark Greene, Vice President of electronic commerce in the Internet division of IBM. At Internet World 96, he said that despite some stumbling blocks and even suggestions of its demise, electronic commerce is poised for growth. He added that some \$200 million changed hands in online transactions between January and September 1995. That, he admitted, is equivalent to only a few minutes worth of Visa or MasterCard transactions. But estimates of the transaction volumes, to be reached by 2000, range from \$3 billion to \$150 billion. He added \$1 trillion per year seems achievable by 2010. A new Avenue Opens Up. "The impact of e-cash will be widespread on both banking and commerce", Killen added. "Opportunities will open for financial and other product and services players, including ATM vendors such as NCR, Diebold, and IBM, credit card authorization firms, including First Data, Equifax, and National Data; ATM/POS terminal manufacturers and network suppliers, including bank-owned networks, American Express, Deluxe, ACS, and Verifone, and cash handling / Management services firms such as ADP, GEIS, National Data, and Brinks. Software firms that understand the enormous system integration opportunities of adapting legacy systems to online environments will also benefit from

the need to support e-cash transactions". "E-cash provides the necessary payment options to support new and low cost products and services, including micropublishing". Killen continued. "Information services such as AC Nielsen, Dun & Bradstreet, and Wall Street investment and advisory firms will fill their clients' needs for customized news. This will lead to a new understanding of personal and commercial buying patterns. Individual consumer purchase, transaction, and lifestyle profiles will be developed. Advertisers can then use this data to target market customized advertising and marketing programs.

Digital cash is basically just a cryptographic technology that provides to users, messages, bit patterns, etc. which are unforgeable, verifiable (by the institution that issues them, at least), and untraceable. What you do with this technology is then limited only by your imagination. Today, influential persons would like smart cards to replace all other moneys. Bankers, in particular, want to eliminate the costly, time-consuming process of sorting billions of cheques and credit cheques. Let's imagine that on January 1st we are required by law to take all the cash in our wallets, in our safe deposits boxes, and in our piggy banks to an official, biggy bank. This bank would count all our

moneys. Let us say Rs. 10,000, and issue us a plastic 'money card' with a balance of Rs. 10,000. This card might store our account number and financial records from various commercial banks, retail stores, and brokerage accounts. If you want to pay me Rs. 100 you might go to a "money machine" (an ATM look-alike) and press buttons that transfer Rs. 100 from one of your accounts to one of my accounts. You would receive a paper receipt for this transaction. These money machines would update cash registers and would be located in all business, perhaps in all homes. We would receive paychecks, buy consumables by inserting our money cards into money machines. Let us assume, as it advocates claim, that this system could keep our friends and enemies from using our money card with a technology called public-key encryption. Timothy L. Jones CEO of Natwest is behind the much talked about Mondex a new kind of electronic money which is also called E-Cash. David Chaum, CEO of Digichase, has done most to solve the security of E-Cash transactions. Other major players are likely to be cybercash, Microsoft, Xerox, Visa, Citicorp etc. Citicorp is even developing Electronic Monetary System and entire infrastructure using electronic money to be issued by Citybank and other banks. Microsoft is working with Visa on a system for securing credit card transaction over the net.

Will banks become obsolete?

The growth of E-Cash/could be bad news for banks. If the companies successfully offer their own brand or digital cash, they could by pass banks as the primary provider of consumer financial services "Banking is essential to the modern economy, but banks are not", says J. Richard Fredericks of Montgomery Securities. Banks now, must act fast Richard M. Rosenberg. CEO of bank of America says "No question, it is for real. It (E-Cash) will take fairly dramatically". Banks shall concentrate on getting customers use credit cards for purchase and more on Internet. Once that happens, the customers may be willing to start using E-Cash systems. First Virtual Holdings launched a relatively simple system using E mail, that lest consumer use credit cards on the Internet. Customers register with First Virtual by phone and receive ID numbers in exchange for their credit card numbers when they want to buy something electronically they simply supply their ID number to the merchant. First virtual became the first secure payment system on the net when it handled its first transaction in October 1994. Cybercash is experimenting with E-Cash in addition to its credit card based system. Consumers will setup E money accounts at their banks. Then, using software provided by cybercash, the customers can do their business on the net. At the end of the day,

Cybercash will clear all the E-money transactions and convert E-cash balances back to dollars. Mondex has signed up 40,000 consumers and over 1000 retailers to test Mondex money from July 1995. Digicash is yet to announce firm deals with companies to issue E-money. However, 5000 customers have already enrolled to be part of Digicash marketplace to use \$1 million in E-money to do business with 50 companies. Microsoft is spending \$2 billion for Intuit. Microsoft is throwing its considerable resources behind Microsoft Money - a personal finance package already offered by Chase Manhattan and others. From money, Microsoft expects to link customers to a variety on-line financial services, including electronic bill-paying. Banks worry that Microsoft could hook its 70 million Windows customers into electronic-commerce networks that is developing with or without bank's help. If Microsoft money becomes a utility, it will take away a lot of business from the banks. A clean wallet. We could toss out our money and keep just one clean money card plus a clean, digitised, high-security photo ID card. Abolish cash robberies. Muggings, liquor store holdups, and cash crimes would vanish, since cash would no longer exist eradicate counterfeiters. The counterfeiting of currency, money orders, and negotiable financial paper is a big business - especially with high resolution

computer scanners and laser printers. Money card advocates allege that bogus money cards might be harder to manufacture than bogus paper moneys. Restore accidental losses. Many people lose their wallets, cash hordes, and valuable paperwork through carelessness, fires, or natural disasters. A lost money card could be easily replaced. Simplify accounting. We could place our money card into a money machine, press a couple buttons, and get a 'hard copy' (a paper record) of every cent that we earned and spent. Promote business efficiency. Money machines would allow businesses to lay-off countless bank tellers, retail clerk, and bookkeepers-thereby passing on the savings to the users. Banks that issue E-Cash could find it much cheaper than handling cheques/demand drafts etc. and the paper records that accompany traditional money. Money card addicts. Millions of persons are addicted to credit cards - which is one reason why bankruptcy is rampant. A totally electronic financial system will make impurse buying even easier. Hackers, computer experts, working for themselves or on hire, might alter our records, create fictitious millionaires, set up dummy companies, etc. In short, they could create an electronic underground society. New barter system. People are ingenious. They might want to protect their legitimate privacy or their illegitimate criminality by circumventing money cards. For example, they

might use diamonds, gold, art works, or other commodities as people do in countries with unstable economics. People might steal, swindle, and kill for these new 'de facto' currencies just as they do today for Rs. 100 notes. Social implications. E-Cash could foster, a have and have-not society. Those with PCs would have ready access to the money, while those without, many of them low-income customers, could not get access to the money. Tax evasion. Money laundering and tax evasion could proliferate in stateless E-Money systems as criminals use untraceable cyberdollars to hide assets of ashore.

E-Cash on-line system:

In an on-line system, transactions are somewhat easier. On-line systems require the sellers to check with the bank to make sure a particular piece of cash has not been spent before. As long as the bank handles such quires sequentially, and adds each piece, as it sends an 'OK' response back to a seller, then each piece of cash can only be spent once. Customers send cash to sellers, sellers check the cash with the bank, and proceed with the sale. One problem with this trivial money is that double-spending cannot be detected or prevented since all the cash looks alike. This can be remedied by having the cash include a unique serial number. A person

(let's call him the first person) opens an accounts with a bank non anonymously. He shows ID so that the bank knows who he is; both he and the bank know his account numbers. When he withdraws cash, he goes to the bank or contacts them electronically and presents some proof of who he is and what his account number is, and the bank gives him some digital cash. The digital cash is an information on pattern, perhaps stored in a computer file on a smart card or magnetic disk. Later, he spends the digital cash by sending or giving it to someone (we'll call him the second person), a merchant. The second person can check and verify that the cash must have come from the bank. He accepts the cash if it is valid, giving the first person the merchandise. Later, he send the cash to the bank to added to his own account. When the second person accepts the case from the first person, he can call the bank and ask whether anyone else deposited serial number 1a3456? If not, he accepts the cash and deposits it. This is called on-line electronic money: the merchant must check with the bank for each transaction. When the bank sees money with serial number 1 2 3 4 5 6 being deposited, It recognises that this was the same bill that the first person withdrew. The bank can therefore deduce that the first person spent the money at the second person's

place, and from this kind of information a dossier could be build up with all kinds of pravacy-destroying information about him. On-line system might be preferable when there is less need for trust between the parties involved. Each person checks at each stage to make sure he is not being cheated. There is no need for a legal system to prove double-spending and force cheaters to make good. The protocols are much simpler and easier to understand. And the bandwidth requirements are less. The main disadvantages is the need for enough redundancy in the bank to allow continual accessibility, although even this would not be an issue for purchases which are delivered after a delay, typical of electronic purchases today.

OFF - LINE SYSTEM:

Chaum's off-line system also requires the vendor to communicate with the bank for every transaction. He has to send in the spent cash, as well as the result of his protocol with the customer, for every piece of cash he gets. The differents is that he doesn't have to do it right away. So this off-line system will actually require more bandwidth for communication with the bank than Chaum's on-line systems would. Off line systems are more complicated. They are designed so that the anonymity of the

spender is lost if the cash is double spent. This is achieved by having an exchange of messages between seller and spender, in which the seller specifies some random information and the spender responds based on the seller's message. Chaum's fancy mathematics guarantees that the spender's anonymity is protected if the only uses each piece of cash once. But if he uses it twice, the random information will be different for each transaction, and this will cause him to reveal more information about himself, enough information that the bank can deduce his identity. Also, if double-spending is discovered it's not clear what you do about it. Ideally, if the customer has a large enough bank balance to cover the extra spending the bank can just dip into the account (once the customer's anonymity is broken by Cham's algorithms) and pay off the sellers. But if this not the case then it isn't clear who would take the loss or what legal redress the bank would have against the customers. All this seems to require some legal infrastructure which would delay the acceptance of digital cash.

IMPLEMENTATION OF DIGITAL CASH :

The best way to give digital cash value is to make it possible to exchange it for regular cash. If you know that you can take received digital cash, E - mail it to

the bank, and receive a cheque in the mail a few days later for that amount, you are likely to accept it I have a Disney Dollar on my desk for which it is possible to take it to a Disney store and exchange it for a regular dollar. If the same think can be done for digital cash then I think it will be accepted. Whether you satisfy the patent lawyers or just decide to go with an underground approach, you then have the issue of backing the cash and the tax consequences. A digital cash system would be much like the 'barter exchanges' which have been tried from time to time, and which have stringent tax reporting requirements, with associated serious penalties. England is apparently less strict about this than the US, with several cases of barter exchanges having been publicised recently. Perhaps that would be a better forum for launching a cash system. Conceivable, a government might issue digital cash in parallel with its paper cash. It would then give it backing in the same way that the paper cash is backed; among other things, you can pay your taxes in digital cash. This is probably not too likely among the big countries but then there are many countries in the world. All the digital currency exchange would need to take in money from users, and pay out digital coins in cash. Once such an operation existed the

formation of an operation economy would be possible by just migrating existing services to work with the system. Such an operation could support itself by charging a small transaction fee (e.g. Re. 1 for deposits and Re. 1 for withdrawals plus the postage for sending the (cheque ..) If we have digital cash, we may want to send it through the mail. Sending regular cash through regular mail is not safe, as we all know. The cash could get lost or stolen. With digital cash, stealing can be made less of a problem; it can be encrypted with the public key of the person who wants to receive it. But loss is still a problem. E-mail is not perfectly reliable. All too often be experience mail bounces, errors, or mysterious disappearances. Given the heterogeneous nature of the net and the many systems through which mail must often pass, this is not too surprising. People have to learn to adapt to the vagaries and inconsistencies involved and take special care when they are sending something important. With digital cash, this problem will come to the fore. Many people never send anything too important through E-mail, but once they start sending cash, they will care if it disappears. Losing money gets people's attention. The solution, generally, is to keep a copy of whatever important mail you send, so that you can re-send it if it doesn't appear. Then, if and when you get confirmation that the mail has

arrived, you can delete the copy. There should be a protocol for reliable E-mail. Software to implement reliable E-mail would save copies of outgoing mail, automatically send receipts when mail arrives, re-send mail which does not arrive after a certain period of time, handle duplicate mail arrivals, and so on. It would present to the user a model of an E-mail system which is reliable as far as message delivery. All the issues of dealing with an unreliable network would be hidden by the reliable E-mail system. Reliable E-mail would have advantages beyond digital cash, of course. As we move to a world where more commercial data travels on the network the impact of lost E-mail will increase. Implementing reliable E-mail would not be easy, given the vast range of mail agents which exist on the net. First step would be to specify a protocol for receipt and retransmission so that 'reliable-aware' mail agents would have the tools needed to implement the reliable transmission. Then it would be a matter of time and user pressure to get this support built into more mail agents. Now it has long been clear that the future of money lies in electronic form, cryptographically protected. The prolific use of credit cards for mail-order purchases points to the need for a purely electronic form of usable money. The issue is who creates

this system, and what control exist. It seems unlikely that the US government will allow 'competing currencies' (one form of digital money) to spring into being, at least not in forms that are truly like cash. However, if the government creates this cashless society, then the government will have unprecedented control over nearly all aspects of our lives. All transactions, no matter how trivial, will be recorded, stored, and subject to analysis. A complete audit trail of all purchases, food preferences, entertainment choices, liasons with others, etc, will exist. Furthermore, transactions which are deemed to be politically incorrect, and there are dozens of obvious examples to choose from, can be 'outlawed' by the mere typinh of a few lines of instructions into the appropriate data bases. One point of digital case is to allow electronic payments, so printing it on paper would not be useful as other than a novelty. People would have to scan the bit patterns back in, which would be inconvenient.

References:

1. Electronics for You:- 'Asians' most popular Electronic Magazine - 1997
2. Daily News:-Information Technology Page 23, 15th Nov. 1996.
3. Chartered Institute of Management Accounts:- Study Pack - Information Technology 1995. BPP.

நிறுவன நோக்கினை அடைவதில் மனித வளத்தை கையாள்வது தொடர்பில் முகாமையாளர்களின் பங்கு

J. P. கோல்டன்

3ம் வகுடம்

முகாமைத்துவம்

அறிமுகம்

நாம் அன்றாட வாழ்க்கையில் பல்வேறு நிறுவனங்களுடன் தொடர்புபடுகின்றோம். அந்நிறுவனங்கள் ஏதோ ஒரு நோக்கத்தினைக் கொண்டுள்ளன. வரையறைக்கு உட்பட்ட வளங்களைக் கொண்டு உத்தம விளைவுகளை அடைவதே நோக்கமாகக் காணப்படுகின்றன. மனிதவள முகாமை நோக்கில் வினைத்திறன் (Efficiency), சமத்துவம் (Equity) என்பன நோக்கங்களாகக் காணப்படலாம். ஒரு நிறுவனம் நீண்டகாலத்தில் நிலைத்திருக்க வேண்டுமாயின் அது தனது நோக்கத்தினை சரியாக வரையறுத்துக்கொள்ளவேண்டும். இந்நோக்கங்களை அடைந்து கொள்ளல் என்பது நிறுவனத்தை சரியான முறையில் முகாமை செய்வதில் தங்கியுள்ளது. முகாமை என்பதற்கு பலரும் பல்வேறு வரைவிலக்கணம் கூறியுள்ளபோதிலும் Koontz & O' Donnell ஆகியோர் 1976 இல் கூறியுள்ள வரைவிலக்கணம் நடைமுறையில் அதிக பொருத்தப்பாடுடையது. முகாமை என்பது திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், ஊழியரிடல், வழிநடத்தலும் தலைமைதாங்கலும், கட்டுப்படுத்தல் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கிய செய்முறை ஆகும். இதுவே இவர்களது கருத்தாகும். இந்த முக்கிய பணிகளைப் பொறுப்பேற்று செய்பவர்கள் முகாமையாளர்கள் ஆவர்.

2. முகாமையாளர்கள்

நிறுவன இலக்குகளை நிர்ணயித்து நிறுவனத்தை வழிநடத்திச் செய்பவர்கள் முகாமையாளர்கள். இவர்கள் பொது முகாமையாளர்கள், நடுத்தரமட்ட முகாமையாளர்கள், கீழ்மட்ட முகாமையாளர்கள் என தனது சேவையினை நிறுவனத்திற்கு வழங்குபவர்.

2.1 பொது முகாமையாளர்கள்:-

நிறுவன இலக்கை அடைவதில் பொது முகாமையாளர்களின் பங்கு முக்கியமானது. இவர்கள் நிறுவன கட்டமைப்பில் உயர் மட்டத்தில் அங்கம் வகித்து இயக்குநர் சபையுடன் இணைந்து கொள்கைகள், நோக்கங்களை வகுத்தாலும் கீழ்மட்டத்திலுள்ளவர்களுக்கும் இயக்குநர் சபைக்கும் இடையில் ஓர் இணைப்பாளராகச் செயற்படுகின்றனர். அதாவது நடுத்தரமட்ட முகாமையாளர்களின் அதிகாரங்கள் பொறுப்புக்களை வரையறுத்து குழுக்களாகச் செயலில் ஈடுபட வைக்கின்றனர். அத்துடன் குழுக்களுக்கிடையில் போட்டியை ஏற்படுத்தக்கூடிய வகையில் இவர்கள் செயற்பட வேண்டும்.

2.2 நடுத்தரமட்ட முகாமையாளர்கள்:-

இங்கு ஒவ்வொரு பகுதியினது முகாமையாளர்களும், உதவி முகாமையாளர்களும் காணப்படுவர். அதாவது நிதி, சந்தைப்படுத்தல், உற்பத்தி ஆகிய பகுதிகளின் தலைவர்களும் அவற்றின் உதவி முகாமையாளர்களும் காணப்படுவர். இவர்கள் தமது குறுங்கால இலக்குகளை அடைவதன் மூலம் நிறுவனத்தின் உயர்மட்ட முகாமையால் உருவாக்கப்படும் கொள்கைகள் நோக்கங்களை அடைவதற்கு உதவுவர்.

2.3 கீழ்மட்ட முகாமையாளர்கள்:-

இதில் மேற்பார்வையாளர்கள், பிரதம இல்கிதர், Foreman ஆகியோர் அங்கம் வகிப்பர். இவர்கள்:

- * நுளந்த வேலைகளைத் திட்டமிடல்
- * தொழிலாளர்களை தேவைக்கேற்ப ஆலோசனை ஆதரவு என்பவற்றை வழங்கி வழிநடத்துதல்.
- * மேல் முகாமைக்கு அறிக்கைகளை சமர்ப்பித்தல்.
- * ஊழியர்களை நேரடியாகவோ மறைமுகமாகவோ தாமாக வேலை செய்யத் தூண்டுதல்.

ஆகிய கருமங்களில் ஈடுபடுவர்.

3. முகாமையாளர்களுக்கு இருக்க வேண்டிய தகைமைகள் :

நிறுவனம் வினைத்திறனாக இயங்குவதற்கு முகாமையாளர்களின் பண்புகளும் திறமைகளும் பங்காற்றும் ஒவ்வொரு மட்டத்திலுமுள்ள முகாமையாளர்களுக்கும் வெவ்வேறுபட்ட கடமைகள் ஒப்படைக்கப்படுகின்றன. எனவே அவர்கள் அவற்றைச் சிறப்பாக செய்வதற்கு தொழில் நுட்ப அறிவு, மனிதநேயம், கிரகிக்கும் தன்மை ஆகிய திறமைகளைக் கொண்டவர்களாக இருக்க வேண்டும். மேலும் ஒரு சிறந்த முகாமையாளருக்கு இருக்க வேண்டிய முக்கியமான தனிப்பட்ட பண்புகளாக பின்வருவனவற்றை குறிப்பிடலாம்.

1. சிறந்த தீர்மானங்களை எடுக்கக்கூடிய வராக இருத்தல்.
2. சுயமாக கருமங்களை ஆரம்பிக்கக் கூடிய வராக இருத்தல்
3. பொறுப்பு உள்ளவராக இருத்தல்.
4. தெளிவான சிந்தனை உடையவராகவும், பரந்த அறிவு உள்ளவராகவும் இருத்தல்.
5. புதிய காரியங்களைச் செய்யும் துணிவுள்ளவராகவும், உறுதியானவராகவும் இருத்தல்.
6. சுறுசுறுப்பானவராகவும் விவேகமானவராகவும் இருக்க வேண்டும். மேலும் விழிப்பான அவதானம், அனுபவம், புதிய எண்ணங்களை உருவாக்கல், கற்பனா சக்தி, உள்ளூணர்வு ஆகிய பண்புகளைக் கொண்டவராகவும் இருத்தல் வேண்டும்.

4. முகாமையாளர்களின் கடமைகள் :

நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் வெவ்வேறுபட்ட பிரச்சனைகள் காணப்பட்ட போதிலும் எல்லா நிறுவனங்களும் எதிர்நோக்கும் பொதுவான பிரச்சனைகள் காணப்படுகின்றன. அப்பிரச்சனைகளில் தொழிலாளர்களினதும் தொழிற்சங்கங்களினதும் கோரிக்கை ஒன்றாகும். ஒரு பிரச்சனையை வெற்றிகரமாக கையாள்வதற்கு அப்பிரச்சனையைத் தெளிவாக விளங்கிக் கொள்ள வேண்டும். எனவே முகாமையாளர்கள் இவர்களால் கோரிக்கை முன்வைக்கப்பட முன் ஊழியர் என்ன கோரிக்கையை முன்வைக்க இருக்கிறார்கள், அது நிறைவு செய்யப்படாவிடின் எத்தகைய எதிர் விளைவுகளை ஏற்படுத்துவார்கள் என்பதை முறைசாராரீதியில் அறிதல் வேண்டும். 1961-1980 காலப்பகுதியில் Thomas Peter, Robert Waterman ஆகியோர் அமெரிக்க கம்பனிகள் சிலவற்றை ஆராய்ந்ததில் அவை சிறந்த தொழிற்சாலைச் சூழலை ஏற்படுத்திக் கொடுத்ததன் மூலமும் ஊழியர்களின் சமூக தேவைகளைச் சிறந்த முறையில் திருப்தி செய்வதன் மூலமும் வெற்றிகரமாக இயங்கியமை கண்டறியப்பட்டது. எனவே சிறந்த தொழிற்சாலைச் சூழலை ஏற்படுத்திக் கொடுப்பதும், அவர்களின் சமூக உளவியல் தேவைகளைத் திருப்தி செய்தலும் முகாமையாளர் கடமையாகும். மேலும் ஊழியரின் முயற்சி செய்தலும் முகாமையாளர் கடமையாகும். மேலும் ஊழியரின் முயற்சி நிறுவன வெற்றிக்கு அவசியம் என்பதை ஊழியர் மத்தியில் ஏற்படுத்துவதோடு ஊழியர்கள் நிறுவனத்தின் மூல விழுமியங்களுக்கு மதிப்புக் கொடுக்கும் சூழலை ஏற்படுத்தவேண்டும்.

5. திட்டமிடலில்

முகாமையாளரின் பங்கு :

திட்டமிடல் என்பது இடைவெளியை நிரப்புவதற்கான ஒரு செய்முறை ஆகும். அதாவது நோக்கத்தினை அடையும் பொருட்டு தற்போதுள்ள வளங்களின் குறிப்பாக மனித வளத்தின் நிலை என்ன என்பதை ஆராய்ந்து அடைய விரும்பும் நோக்கத்தினை எய்துவதற்கான நிலைமை என்ன என்பதை

ஆராய்ந்து இரண்டிற்கும் இடையில் காணப்படும் வேறுபாட்டை எவ்வாறு நிவர்த்தி செய்யலாம் என்பது இச் செய்முறை ஆகும். திட்டமிடலில் வரையறைகள் காணப்பட்ட போதிலும் நிறுவனத்தை எதிர்காலத்தில் வளர்ச்சிப் பாதையில் இட்டுச் செல்ல திட்டமிடல் முக்கிய பங்காற்றுகின்றது. எனவே முகாமையாளர்கள் வியாபார வாய்ப்புக்களையும், பிரச்சனைகளையும் அடையாளம் கண்டு தொடர்புடைய தகவல்களை சேகரித்து பகுப்பாய்வு செய்து மாற்று வழிகளை பட்டியலிட்டு அவற்றை மதிப்பீடு செய்து சிறந்த மாற்று வழியினைத் தெரிவு செய்ய வேண்டும்.

6. ஊழியரிடலில்

முகாமையாளரின் பங்கு:

நிறுவனத்தின் நோக்கமானது ஊழியர்களை சிறந்த முறையில் வழிநடத்தி அடையப்பட வேண்டும் என்பதனால் நிறுவனத்திற்கு ஊழியர்களைச் சேர்க்கும் போது முகாமையாளர்கள் மிகவும் கவனமாக செயற்படல் வேண்டும். மனிதவள முகாமை நோக்கில் வினைத்திறன் ஒரு நோக்கமாக அமைவதால் ஊழியரிடும் போது அது நெகிழ்வுத்தன்மையினைக் கடைப்பிடிக்கின்றது. நெகிழ்வுத்தன்மையானது இரு வழிகளில் கடைப்பிடிக்கப்படலாம்.

1. செயற்பாட்டு நெகிழ்வுத்தன்மை:

இங்கு வேலைகளுக்கிடையில் மாற்றி பயன்படுத்தக்கூடிய தனி நபர்களைக் கொண்ட வேலைக்குழுக்கள் மீது அதிக கவனம் செலுத்தப்படுகின்றது.

2. நேர நெகிழ்வுத்தன்மை:

இங்கு ஊழியர்கள் வேலை ஆயுட்காலம் முழுவதற்குமாக அன்றி வேலை ஒப்பந்தங்களுக்காக அல்லது குறிப்பிட்ட வேலை மணித்தியாலங்களுக்காக வேலைக்கு அமர்த்தப்படுகின்றார்கள்.

ஊழியரிடும் போது:

- * எத்தகைய ஆற்றல், அனுபவங்கள், திறமைகளைக் கொண்ட ஊழியர்களை சேர்க்க வேண்டும்

* நபர்களது அறிவு, ஆளுமை, விழுமியங்கள், மனப்பாங்குகள்

* எப்போது, எப்படி நபர்களை உள்ளெடுக்க வேண்டும்

* பொருத்தமான நபரை எவ்வாறு தெரிவு செய்ய வேண்டும்
ஆகிய அம்சங்களை கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும்.

ஊழியர்கள் பல கருமங்களுக்கு மாற்றி பயன்படுத்த வேண்டி இருப்பதனால் அவர்கள் பல கருமங்களையும் ஆற்றக்கூடியவர்களாகவோ அவற்றை எளிதில் கற்கக்கூடியவர்களாகவோ இருக்க வேண்டும். எனவே அவர்களின் திறமையை அறிவதற்கு நுண்ணறிவுச் சோதனை நடாத்தல், சல்வித்தகைமைச் சான்றிதழ், நற்சான்றிதழ் என்பவற்றைச் சமர்ப்பிக்குமாறு பணிக்கலாம்; இவற்றில் தகைமை உடையவர்களை நேர்முகப்பரீட்சைக்கு உட்படுத்தலாம். இதில் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டவர்களை நிறுவனத்தேவைக்கேற்ப வேலைக்கு அமர்த்தலாம்.

7. ஒழுங்கமைத்தலில்

முகாமையாளரின் பங்கு:-

ஒழுங்கமைத்தல் என்பது நிறுவனத்தின் நோக்கத்தை அடைவதற்குத் தேவையான செயற்பாடுகளை நிர்ணயித்து வரையறுத்துக் கொள்வதன் ஊடாக நிறுவனக் கட்டமைப்பை உருவாக்கிக்கொள்ளும் ஒரு படிமுறை ஆகும். ஒழுங்கமைப்பு படிமுறையில் திணைக்கள மயமாக்கல், கையளிப்பு, பரவலாக்கல் ஆகிய அம்சங்கள் காணப்படுகின்றன. திணைக்கள மயமாக்கல் பல்வேறு வழிகளில்/அடிப்படைகளில் மேற்கொள்ளப்படினும் தொழிற்பாட்டு அடிப்படையில் திணைக்கள மயமாக்கல் மேற்கொள்ளப்படுமாயின் இங்கு தொடர்புடைய கருமங்கள் தொகுதியாக்கப்பட்டு ஒவ்வொரு பிரிவுகளுக்கும் ஒப்படைக்கப்படுகின்றன. பொறுப்புக்களை ஒப்படைத்தால் மாத்திரம் போதாது. அவற்றைத் திறமையாக நிறைவேற்றப் போதுமான அதிகாரங்களைக் கையளிக்க வேண்டும். அத்துடன் தொடர்புகளையும் தெளிவாக வரையறுக்க வேண்டும்.

8. கட்டுப்படுத்தலில்

முகாமையாளரின் பங்கு:-

முகாமையாளர்கள் நிறுவன முன்னேற்றம் கருதி பல திட்டங்களை வகுத்தாலும் அவை நடைமுறையில் அடையப்பட வேண்டும். எனவே உண்மையான செயற்பாட்டினை அறிந்து அளவிடவேண்டிய தேவை உள்ளது. இங்கு பின்னூட்டியின் பங்கு அவசியமானது. முகாமையாளரின் உருவாக்கப்பட்ட திட்டங்கள் நடைமுறையில் அடையப்பட்டுள்ளதை உறுதிப்படுத்த அவை உண்மைச் செயற்பாட்டுடன் ஒப்பிடப்படுகின்றன. இவ்வாறு ஒப்பிடப்படும்போது இரண்டிற்குமிடையில் வேறுபாடு அதாவது விலகல் காணப்படுமாயின் அவற்றை நிவர்த்தி செய்ய முகாமையாளர்கள் நடவடிக்கை எடுப்பர். எனவே முகாமையாளர்கள் கட்டுப்படுத்தல் நடவடிக்கை அறிந்திருப்பது அவசியமாகின்றது. தனிநபர்களுக்கான நியமங்கள் தீர்மானிக்கப்படும்போது அவர்களையும் பங்குபற்ற வைப்பதன்மூலம் விலகலினைக் குறைத்தளவில் பேணமுடியும்.

9. தகவலின் பங்கு

நிறுவனத்தை வெற்றிகரமாக வழிநடத்துவதற்கு மனித வளம் எவ்வளவு முக்கியமானதோ அதேபோன்று தகவலும் முக்கியமானது. தகவல் திட்டமிடலுக்கும் கட்டுப்படுத்தலுக்கும் இன்றியமையாதது. அது மாத்திரமின்றி உயர்மட்டங்களில் என்ன தீர்மானங்கள் எடுக்கப்படுகின்றன, அவற்றை

அமுல்படுத்துவதில் கீழ் மட்ட ஊழியரிடம் என்ன எதிர்பார்க்கப்படுகின்றன, கீழ்மட்டத்தில் என்ன நடைபெறுகின்றது என்பவற்றை அறிய தகவல் முக்கியமானது.

10. முடிவுரை

முகாமையாளர்கள் நியமங்களை தெளிவாக வரையறுத்து அவற்றினை ஊழியர்களுக்குத் தெளிவுபடுத்தி அவர்களை இலக்கு நோக்கி வழிநடத்த வேண்டும். இவ்வாறு வழிநடத்தும்போது நிறுவனங்களில் ஏற்படும் பிரச்சினைகளை சுமுகமான முறையில் கையாண்டு சிறந்த உறவுகளைப் பேணுவது முகாமையாளர்களின் பொறுப்பாகும். மேலும் நிறுவனத்தில் திறமையான ஊழியர்களை வேலைக்கு அமர்த்தினால் மட்டும் போதாது. அவர்களின் செயற்திறனை அதிகரிக்க அவர்களை சிறந்த முறையில் ஊக்கப்படுத்த வேண்டும். எனவே முகாமையாளர்கள் ஊழியர்களை கௌரவத்துடனும் அக்கறையுடனும் வழிநடத்துவதோடு ஊழியர்களில் அக்கறை உடையவர்களாகவும், அவர்களுக்கு ஆதரவு வழங்குவவர்களாகவும், அவர்களின் தேவைகளை நிறைவு செய்பவர்களாகவும் இருத்தல் வேண்டும். இவ்வாறு ஊழியர்களை வழிநடத்தும்போது ஊழியரின் திருப்தி அதிகரித்து அதன் மூலம் நிறுவனத்தின் நோக்கத்தினை அடையமுடியும். குறிப்பாக மனிதவள முகாமைத்துவ நோக்கங்களாக வினைத்திறன், சமத்துவம் ஆகிய இரண்டினையும் சமநிலையில் பேணமுடியும்.



யோசிப்பதை நிதானமாக யோசிப்போம்
செயல்படுத்துவதானால் உறுதியோடு செயற்படுத்துவோம்.
விட்டுக்கொடுப்பதானால் பெருந்தன்மையோடு
விட்டுக்கொடுப்போம்
எதிர்ப்பதானால் திடமாக எதிர்ப்போம்.

**முயற்சியாளர்களின் வெற்றியில் தொழில்
முயற்சியாண்மை திறமைசார் தகுதிகளின் பங்கு**
**Role of Personal Entrepreneurial Competencies
in the Success of Entrepreneurs**

ப. பத்மஜோதி
இறுதி வருடம்
முகாமைத்துவம்

வீ. கஸ்தூரி
இறுதி வருடம்
முகாமைத்துவம்

தொழில் முயற்சியாண்மை (Entrepreneurship) என்னும் பதமானது அண்மைக் காலங்களில் முகாமைத்துவ, பொருளியல் துறைகளில் பேசப்படும் முக்கியமான விடயமாகும். 1960களிற்கு முன் தொழில்முயற்சியாண்மையின் முக்கியத்துவம் வெகுவாக உணரப்படவில்லை. அக் காலகட்டங்களில் தொழில்முயற்சியாளரின் தொழிற்பாடாகப் "பொருட்களை விநியோகிப்பதற்காக உற்பத்திக்கான வளங்களை ஒழுங்கமைத்தல்" என்று கருதப்பட்டது. அதாவது, வாடிக்கையாளர் கேள்வியினை முகாமை செய்தல் என்பதாகக் காணப்பட்டது. 1970களில் அந்நிலைமை மாற்றமடைந்தது. நிறுவனங்களின் உற்பத்தித்திறனானது (Productivity) குறைந்த வீதத்திலேயே (அதாவது 2% அல்லது 3%) அதிகரித்தது. எனவே இக்காலகட்டத்தில் "பொருட்கள் சேவைகளை வழங்குதலே தொழில் முயற்சியாளரின் தொழிற்பாடு" எனவும் கேள்வியினை முகாமை செய்தல் குறைந்த முக்கியத்துவம் உடையதாகவும் காணப்பட்டது. தற்பொழுது சூழல் மாற்றங்களுக்கேற்ப புதிய பொருட்களை அல்லது புதிய உற்பத்திச் செய்முறையினை அறிமுகப்படுத்தக்கூடிய (New products or producing process) தொழிற்பாடாக தொழில் முயற்சியாளரின் முக்கியத்துவம் உணரப்பட்டுள்ளது.

தொழில் முயற்சியாளர் என்றால் என்ன என்பதற்கு காலத்துக்குக்காலம் பல்வேறு வரைவிலக்கணங்கள் முன்வைக்கப்பட்டுள்ளன. 1800களில் J.B. Sayயின் கருத்துப்படி "பொருளியல் வளங்களைக் குறைந்த உற்பத்தித்திறன் கொண்ட ஒரு பிரதேசத்திலிருந்து கூடிய உற்பத்தித் திறனையும் அதிக விளைவையும் கொண்ட ஓர் பகுதிக்கு மாற்றுகின்ற எந்த ஓர் நபரும் முயற்சியாளர் என இனங்காணப்பட்டார். இதற்கு 100 ஆண்டுகளுக்குப் பின்னர் Joseph Champeter என்பவர் "புதுமை புணையும் ஆற்றலின் மூலம் பொருளாதாரத்தை வழிநடத்திச் செல்பவரே முயற்சியாளர்" என்றார். ஆயினும் 1980களின் Petor Drucker தொழில் முயற்சியாளர் என்பவர் "எப்பொழுதும் மாற்றங்களைத் தேடுபவராகவும், அம்மாற்றங்களுக்கு தனது பிரதிபலிப்பை வழங்குபவராகவும், அவற்றைச் சிறந்த சந்தர்ப்பமாகவும் (Opportunities) கருதுபவர்" எனவும் அவரின் முக்கியமான பகுதிகளில் ஒன்றாக புதுமை புனைதல் (Innovation) காணப்படுகின்றது எனவும் வரைவிலக்கணப்படுத்தியுள்ளார்.

தொழில் முயற்சியாளரால் முன்னெடுக்கப்படும் மாற்றங்களின் வகைகள் வருமாறு:-
(Types of Changes)

1. ஆரம்ப விரிவாக்கம் (Initial Expansion)
2. தொடர்ச்சியான விரிவாக்கம் (Subsequent expansion) உற்பத்தி அலகுகளை அதிகரித்தல்
3. உற்பத்திக் காரணிகளில் புதுமை புனைதல் (Factor Innovation) நிதி, தொழிலாளர், மூலப்பொருள் தொடர்பாக
4. உற்பத்தியில் புதுமை புனைதல் (Production Innovation) அதாவது உற்பத்தி செயற்பாட்டில் (Production Process) தொழில்நுட்பரீதியான அமைப்புரீதியான (Technological and Structural).
5. சந்தையில் புதுமை புனைதல் (Market Innovation) அதாவது சந்தை அளவில் மாற்றம் (Market Size) பொருள் சார்பான தரம், செலவுகளில் மாற்றம் அல்லது புதிய பொருளை அறிமுகம் செய்தல், புதிய சந்தையினைக் கண்டு பிடித்தல்.

தற்காலத்தில் எந்தவகையான நபர்கள் தொழில் முயற்சியாளர்கள்? என்ன வகையான திறன்களையும் ஆயல்புகளையும் அவர்கள் கொண்டிருத்தல் வேண்டும்? நாம் அனைவரும் தொழில் முயற்சியாளர்களாக இருக்க முடியுமா? என்ற கேள்விகள் எழுப்பப்படுகின்றன. இவ்வினாக்களுக்கு விடை காணும் வகையில் Mccllland ஆல் மேற்கொள்ளப்பட்ட ஆய்வின்படி ஒருவர் தொழில் முயற்சியாளராக ஆவதற்கு அவரைத் தூண்டும் சக்தி சாதனைத் தேவை (Need for achievement) என அடையாளம் காணப்பட்டது.

ஓர் தொழில் முயற்சியாளனுடைய சாதனைத் தேவையானது பின்வரும் பல்வேறு வழிகளில் வெளிக்காட்டப்படலாம்.

1. ஆபத்தினை எதிர்கொள்ளல் (Risk taking)
2. வெற்றியின் மீதான நம்பிக்கை (Confidence of Success)

3. சுதந்திரத்திற்கான விரும்பம் (Desire for independence)
4. சுயநிர்ணயம் (Self determination)
5. இலக்குகளைப் பெறுவதில் பலம்/சக்தியைப் பெறுதல் (Energy in goals)
6. வெற்றியினை செல்வத்தின் அடிப்படையில் அளவீடு செய்தல்

Measurement of Success by wealth

அதுமட்டுமன்றி ஓர் தொழில் முயற்சியாளர் இணைவுத்தேவை (Need for affiliation), அதிகாரத் தேவை (Need for power) என்பவற்றையும் கொண்டிருத்தல் வேண்டும். ஆய்வுகளின்படி தொழில் முயற்சியாளர் ஒருவரின் வெற்றியைக் கட்டுப்படுத்தும் காரணி (Locus of Control) தமது முயற்சியின் பெரும்பகுதியே என்ற நம்பிக்கையினைக் கொண்டிருத்தல் வேண்டும் என்பதுடன் புதுமை புனையும் ஆற்றலினையும் (Innovation) கொண்டிருத்தல் வேண்டும். எனவே ஓர் தொழில் முயற்சியாளர் மேல் குறிப்பிட்ட தொழில் முயற்சியாளன்மைப் பண்புகள் (Entrepreneurial traits) கொண்டிருத்தல் அவசியமாகும் என்பது ஆய்வுகளின் வெளிப்படை.

இவற்றுடன் இணைந்ததாக தொழில் முயற்சியாளர் ஒருவர் பத்து தனிப்பட்ட தொழில் முயற்சியாளன்மைக் குணாதிசயங்களை (Personal Entrepreneurial Characteristics (PES)) கொண்டிருக்க வேண்டும் என சர்வதேச முகாமைத்துவ முறைமைகள் (IMSI) MC Ber நிறுவனத்தினால் உலகளாவிய ரீதியில் மேற்கொள்ளப்பட்ட ஓர் ஆராய்ச்சி கூறுகின்றது. இப்பத்து குணாதிசயங்களும் சாதனை ஆற்றல்கள், திட்டமிடல் ஆற்றல்கள், வலு - திறமைசார் தகுதிகள் என்ற 3 பிரிவிற் குள் வகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளன. பத்து குணாதிசயங்களும் வருமாறு:

- 1) சாதனை ஆற்றல்கள்
 - i) சந்தர்ப்பம் தேடல்
புதிய தொழில் தொடர்பான சந்தர்ப்பங்களைக் காணுதலும் செயற்படுத்தலும்.

நிதியிடல், உபகரணம், நிலம், வேலைத்தலம், உதவி போன்ற வற்றை பெறுவதற்காக அசாதாரணமான சந்தர்ப்பங்களின் நன்மைகளைப் பெறுதல்.

- 2) உறுதியாக தொடர்ந்து செல்லல் அல்லது விடாமுயற்சி தடைகளைத் தோற்கடிப்பதற்கு திரும்பத் திரும்ப | வேறுபட்ட நடவடிக்கைகளை எடுத்தல். தனிப்பட்ட தியாகங்களை மேற்கொள்ளல் அல்லது ஒரு வேலையை முடிப்பதற்கு அசாதாரண முயற்சிகளைப் பயன்படுத்தல்.

எதிர்ப்புக்களை எதிர் நோக்கும் போது அல்லது ஆரம்ப வெற்றியின்மையின் போது சொந்த நியாயப் படுத்தலில் தங்கியிருத்தல்.

- 3) வேலை ஒப்பந்தத்திலான ஈடுபாடு. வாடிக்கையாளரது வேலைகளை பூர்த்தி செய்வதற்கான பிரச்சினைகளுக்கான முழுப் பொறுப்பையும் ஏற்றுக்கொள்ளல்
- 4) தரம், வினைத்திறன் என்பவற்றை வேண்டி நிற்பல் கடந்தகால விளைவுகளை முன்னேற்ற அல்லது தற்போதய திறன் நியமங்களை அடைய அல்லது தோற்கடிக்க ஏதாவது ஒரு நடவடிக்கையை மேற்கொள்ளல், செயல்களை சிறப்பாக, விரைவாக அல்லது மலிவாக செய்ய முயலுதல்.

- 5) ஆபத்தினை எதிர் கொள்ளல்.

- i) ஓரளவான ஆபத்தினை கொண்டுவைய உணரப்படுபவற்றை எடுத்துக் கொள்ளல்.
- ii) ஓரளவான ஆபத்துடன் தொடர்புடைய நிலைமைகளை விரும்பும் நிலையைக் கொண்டிருத்தல்.

II) திட்டமிடல் ஆற்றல்.

- 6) இலக்குகளை அமைத்தல். தெளிவான, விசேடமான குறுங்கால நோக்கங்களை உருவாக்கல். தெளிவான நீண்டகால இலக்குகளை உருவாக்கல்.

- 7) முறைமையான திட்டமிடலும் கண்காணிப்பும்.

இலக்குகளை அடைவதற்கு தர்க்கரீதியான படிமுறை அமைப்பைக் கொண்ட திட்டங்களை விருத்தி செய்தலும் பயன்படுத்தலும்.

மாற்று வழிகளை மதிப்பீடு செய்தல்: முன்னேற்றத்தைக் கண்காணித்தலும் இலக்குகளை அடையத் தேவைப்படுமிடத்து மாற்று உபாயங்களுக்குச் செல்லலும்.

- 8) தகவல் தேடல்.

வாடிக்கையாளர், வழங்குனர், போட்டியாளர் என்போரைப் பற்றிய தகவல்களைத் தனிப்பட்ட முறையில் தேடல். பயனுள்ள தகவல்களைப் பெறும் பொருட்டு தொடர்புகளை அல்லது தகவல் வலைப்பின்னல்களைப் பயன்படுத்தல்.

- 9) வலு திறமைசார் தகுதிகள்.

ஏனையோரைக் கவர்தலும் தொடர்புகளை உருவாக்கலும். ஏனையோரின் செல்வாக்குச் செலுத்துவதற்கு அல்லது அவர்களை கவர்வதற்கு தந்திரோபாயங்களைப் பயன்படுத்துதல் சொந்த நோக்கங்களை அடைவதற்கு தனிப்பட்ட தொழில் தொடர்புகளை பயன்படுத்தல்.

- 10) தன்னம்பிக்கை.

தன்னிலும் தனது ஆற்றல்களிலும் பலமான நம்பிக்கையினைக் கொண்டிருத்தல்.

ஓர் கடினமான வேலையைச் செய்து முடிப்பதற்கு அல்லது ஓர் சவாலைச் சந்திப்பதற்கு தன் சொந்த ஆற்றலில் கொண்டுள்ள நம்பிக்கையினை வெளிப்படுத்தல்.

மேலும் ஒரு நபர் தொழிலில் ஈடுபடுவதற்கு அதாவது ஒருவர் தொழில் முயற்சியாளர் ஆவதற்கு அவரைப் பல் வேறு காரணிகள் ஊக்குவிக்கின்றன. இக்காரணிகளை இழுத்தல் (Pull) செல்வாக்குகள் தள்ளல்

(Push) செல்வாக்குகள் என வகைப்படுத்த முடியும் இழுத்தல் செல்வாக்குகளாக சுதந்திரமாக செயற்பட விரும்புதல் (Desire for independence) சந்தர்ப்பங்களைத் தனதாகக் கிக் கொள்ளல் (Desire to exploit an opportunity), முன்செய வேலையில் பெற்ற அநுபவம் (Previous work experience) போன்ற வற்றையும் தள்ளல் செல்வாக்குகளாக மீண்டெழும் தன்மை (Redundancy) வேலையின்மை (unemployment), தொழில் வழங்குனநடன் ஒத்துப் போகாத தன்மை (Disagreement with Previous employer) போன்ற வற்றையும் குறிப்பிடலாம்.

எனவே தற்பொழுது யார் தொழில் முயற்சியாளர் என்பதற்கு அவர் சில தொழில் முயற்சியாண்மைப் பண்புகள் திறமைசார் தகுதிகளை கொண்டிருப்பதுடன் புதுமை புனையும் தன்மையும் கொண்டிருத்தல் அவசியம். மேலும் ஆய்வுகளின்படி ஓர் தொழில் முயற்சியாளரின் வெற்றியின் கட்டுப்படுத்தற் காரணி (Locus of Control) அவரின் முயற்சியின் பெரும் பகுதி என்பது ஆய்வுகளின் வெளிப்படை.

மேற்குறிப்பிட்டவை வெற்றிகரமான தொழில் முயற்சியாளர்களில் எவ்வாறு வெளிப்படுகின்றது என்பதை மூன்று தொழில் முயற்சியாளர்களை ஆய்வு செய்வதன்மூலம் அறியப்பட்டது. ஆய்வின் முடிவுகள் வருமாறு.

முதலில் "Institute of Informatics Studies" (IIS) நிறுவனத்தின் நிர்வாக இயக்குநர் Mr. K. Vignesh, நிர்வாகப் பங்காளர் Mr. S. Prabaharan ஆகியோரின் கருத்துக்கள் வருமாறு.

இது ஓர் பங்குடமை அமைப்பாகும். இந்நிறுவனம் தகவல் தொழில்நுட்பத்தை அடிப்படையாகக்கொண்ட கணினியுடன் தொடர்புடைய பல்வேறு சேவைகளை வழங்கும் இலாபநோக்குடைய அமைப்பு. கணினி செயற்பாடுகள் நாடளாவிய ரீதியில் வளர்ந்து வரும்போது யாழ்ப்பாணத்தில் அத்துறைக்கான தேவை காணப்பட்டபோதிலும் அதனை வழங்குவதற்கு எந்த ஒரு நிறுவனமும் இல்லாத அச்சந்தர்ப்பத்தை நாம் எம

தாக்கிக்கொண்டோம். மேலும் கணினி சம்பந்தமான கல்வியில் நாம் பூரண பயிற்சி பெற்றிருந்தமை ஓர் உந்துகோலாக அமைந்தது மட்டுமன்றி கணினிப் பயிற்சியளித்தல் தொடர்பாக நாம் பெற்றிருந்த அநுபவம் எமக்குக் கைகொடுத்து உதவியது. அத்துடன் 1996 மாசி மாதம் 4-ம் திகதி நாம் எமது தொழிலை ஆரம்பிக்கும்போது வெளிப்படையாகவோ அன்றி மறைமுகமாகவோ எமக்குப் போட்டியாளர்கள் எவரும் இல்லாமை எமக்கு சந்தர்ப்பமாக அமைந்தது என்றார்கள்.

அவர்களுடைய வெற்றியின் கட்டுப்படுத்தற் காரணி எது என்பதற்கு "கல்விசார் கணினிப் பயிற்சியில் எமக்குப் போட்டியாளர்களாக ஓர் நிறுவனங்கள் காணப்படுகின்றன. எனினும் கணினிப் பயிற்சியளித்தலில் 75%ற்கு மேற்பட்ட சந்தைப்பங்கு எம்மிடமே உள்ளது. ஏனைய கணினிசார் சேவையை வேண்டிநிற்கும் நிறுவனங்களுக்கான 95%ற்கு மேற்பட்ட சேவையை நாமே வழங்குகின்றோம். எமது வெற்றியின் மிக முக்கிய காரணி எமது வெற்றியைக் கட்டுப்படுத்தும் காரணி (Locus of Control) எமது முயற்சியே" என இருவரும் ஒருமித்துப் பதிலளித்தார்கள்.

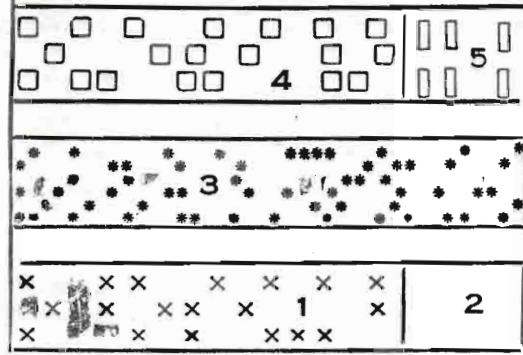
குறுகிய காலத்தில் அதாவது 3 வருடத்தில் நாம் இப்படி ஒரு நிலையான இடத்தை சந்தையில் பிடித்துள்ளோம் என்றால் அதற்கு நாம் எமது வாடிக்கையாளர்களை 100% திருப்திப்படுத்துவதே காரணம் என்றார்கள்.

Mc Celandன் தேவைக்கோட்பாட்டில் முன்வைக்கப்பட்ட அதிகார, இணைவு, சாதனைத் தேவைகளை தனித்தனியாக இருவரிலும் பரிசீலித்தோம்.

Mr K. Vignesh இம்மூன்றுவகையான தேவைகளையும் உயர்ந்தளவில் உடையவராகக் காணப்படுகின்றார். எனினும் இணைவுத்தேவையே இவரை அதிகளவு உள்வாங்கிய தேவையாக 33%ல் காணப்படுகின்றது. எனினும் அதிகாரத்தேவையும் சாதனைபடைத்தல் தேவையும் உயர்ந்தளவில் தனித்தனியாக 25%ஆகக் காணப்படுகின்றது. இது இவர் சமூக இணைவின் மூலமே தனது

சாதனையை அடைய விரும்புகின்றார் என்ப தனைக் காட்டுகின்றது. இதனைப் பின்வரும்

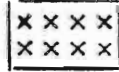
வரைபின்மூலம் இலகுவாக விளங்கிக்கொள் ளலாம்.



— சாதனைத் தேவை

— இணைவுத் தேவை

— அதிகாரத் தேவை



1. Need for Power

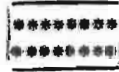
25%



2. அதிகாரத்தேவை அற்றபகுதி

85%

33%



3. Need for Affiliation

33%



4. Need for Achievement

25%



5. Need for Achive அற்றபகுதி

81%

33%

அடுத்து ஓர் வெற்றிகரமான தொழில் முயற்சியாளர் என்ற வகையில் உயர்ந்த ஆபத்து எதிர்கொள்வோனாகக் காணப்படு கின்றார். ஆய்வின்படி இவர் ஏறக்குறைய 85% ஆபத்து எதிர்கொள்ளும் ஆற்றல் உடையவராகக் காணப்படுகின்றார்

அடுத்து தொழில் முயற்சியாளர் கொண் டுள்ள பத்து திறமைசார் தகுதிகளை நோக்கும் போது ஓர் வெற்றிகரமான தொழில்

முயற்சியாளர் என்ற வகையில் PECs அனைத் துமே அவரிடத்தில் உயர்வாக உள்ளன. எனினும் இலக்குகள் அமைத்தல் என்னும் தகுதி உயர்வாக ஒப்பீட்டு ரீதியில் 12% ஆகக் காணப்படுகின்றது. ஒப்பீட்டளவில் தகவல் தேடும் இயல்பு குறைவாக 8.5% ஆகக் காணப்படுகின்றது. இவருடைய 10 PECs அவை அமைத்துள்ள வீதாசாரங்கள் வருமாறு:-

பண்புகள்	வீதாசாரம்
1. சந்தர்ப்பம் தேடல்	10%
2. உறுதியாகத் தொடர்ந்து செல்லல்/விடாமுயற்சி	10%
3. வேலை ஒப்பந்தத்திலான ஈடுபாடு	9.5%
4. தரம், வினைத்திறன் என்பவற்றை வேண்டிநிற்றல்	10.5%
5. ஆபத்தினை எதிர்கொள்ளல்	9%
6. இலக்குகளை அமைத்தல்	12%
7. தகவல் தேடல்	8.5%
8. முறையான திட்டமிடலும் கண்காணிப்பும்	9%
9. ஏனையோரைக் கவருதலும் தொடர்புகளை உருவாக்குதலும்	10%
10. தன்னம்பிக்கை	11.5%

தன்னம்பிக்கை, தரம், வினைத்திறன் என்பவற்றைத் தேடிநிற்றல் எனும் பண்புகளையும் உயர் வீதாசாரத்தில் கொண்டுள்ளார்.

Mr. S. Prabaharan ச.-தனை இணைவுத் தேவைகளை மட்டுமே கொண்டவராகக் காணப்படுகிறார். மாறாக அதிகாரத் தேவையற்ற ஓர் நபராக ஊழியருடன் சமூகமான ஓர் உறவினைப் பேணுபவராகக் காணப்படுகின்றார். ஒப்பீட்டுரீதியில் சாதனை இணைவுத்தேவைகளில் இவ்வளவு முழுமையாக சாதனைத் தேவை உள்வாங்கிக் கொள்கின்றது; இவர் சாதனை படைத்தல் குறிக் கோளாகக் கொண்ட முயற்சியாளன் என்பதனை எடுத்துக்காட்டும். அதேவேளை ஊழியருடன் நல்லுறவினையும் சமூக உறவினையும் பேணுவதன்மூலம் வெற்றியடைய விரும்பும் முயற்சியாளர் என்பதனையும் காட்டுகின்றது. இவருடைய இணைவுத்தேவை 27% ஆகவும் சாதனைத்தேவை 31% ஆகவும் அதிகாரத்தேவை அற்றவராகவும் காணப்படுகின்றார்.

இவருடைய மூன்று தேவைகளையும் பின்வரும் வரைபின் மூலம் தெளிவாகக் காட்டலாம்.



— அதிகாரத் தேவை



— சாதனைத் தேவை



— இணைவுத் தேவை



— இணைவுத்தேவை

27%



— இணைவுத்தேவையற்ற பகுதி

6%



— சாதனைத்தேவை

31%



— சாதனைத்தேவையற்ற பகுதி

2%



— அதிகாரத்தேவை அற்ற பகுதி

33%

ஓர் வெற்றிகரமான தொழில் முயற்சியாளர் என்ற வகையில் இவர் உயர்வான ஆபத்து எதிர்கொள்ளும் ஆற்றல் உடையவராக இதனை ஒப்பீட்டுரீதியில் 95% கொண்டு காணப்படுகிறார்.

இவர் கொண்டுள்ள தொழில் முயற்சியாண்மை திறமைசார் தகுதிகளை நோக்கும் போது வெற்றிகரமான தொழில் முயற்சியாளர் என்றவகையில் அவை அவரிடம் உயர்வாகவே காணப்படுகின்றன எனினும் அதீத நம்பிக்கையுடைய ஓர் முயற்சியாளராக ஒப்பீட்டுரீதியில் அதனை 12.42% ஆகக் கொண்டு காணப்படுகின்றார். உறுதியாகத் தொடர்ந்து செயற்படல், தரம் வினைத்திறன் என்பவற்றை தேடிநிற்றல், தகவல் தேடல், ஏனையோரைக் கவருதலும் தொடர்புகளை உருவாக்குதலும் எனும் பண்புகள் உயர்ந்தளவாக 10.39%ல் காணப்படுகின்றன. ஆயினும் இலக்குகளை அமைக்கும் இயல்பு குறைவாக 7.42% திலே காணப்படுகின்றது.

இவருடைய 10 PECsம் அவற்றின் வீதா சாரங்களும் வருமாறு:

1. சந்தர்ப்பம் தேடல்	9.9%
2. உறுதியாகத் தொடர்ந்து செல்லல், விடாமுயற்சி	10.39%
3. வேலை ஒப்பந்தத்திலான ஈடுபாடு	9.9%
4. தரம், வினைத்திறன் என்பவற்றை வேண்டி நின்றல்	10.39%
5. ஆபத்தினை எதிர்கொள்ளல்	8.9%
6. இலக்குகளை அமைத்தல்	7.42%
7. தகவல் தேடல்	10.39%
8. முறைமையான திட்டமிடலும் கண்காணிப்பும்	9.9%
9. ஏனையோரை கவருதலும் தொடர்புகளை உருவாக்கலும்	10.39%
10. தன்னம்பிக்கை	12.42%









அடுத்து மானிப்பாயில் 'KIRISHNA FARM' உரிமையாளரை அணுகினோம். இவர் ஓர் தனியுடமையாளர். தனது வியாபாரத்தினை 1983ம் ஆண்டில் ஆரம்பித்த போது அதற்கான காரணமாக "நான் பறவை வளர்ப்பு சம்பந்தமாக பெற்ற கல்வி அறிவு, எனது உற்பத்திப் பொருளுக்கான சந்தை வாய்ப்பு இருந்தமை, மற்றவர்களின் தலையீட்டின்மீது நான் வேலை செய்ய விரும்பாமல், அதிகளவு பணத்தேவையை ஈடு செய்யும் வகையில் வருமானம் ஈட்டித்தரும் தொழில் அத்துடன் எனது குடும்பத்தில் எனக்கிருந்த ஊக்குவிப்புக்களை குறிப்பிடலாம்" என்றார்.

இராணுவ நடவடிக்கைகளினால் பாரிய நட்டத்திற்குள்ளான நான் எனது தன்னம்பிக்கையினால் தொடர்ந்து செயற்பட்டு தற்போது குறிப்பிடத்தக்களவு வெற்றியை அடைந்துள்ளேன்" என்றார்.

மூன்று வகையான தேவைகளையும் ஆய்வு செய்தபோது இவர் மூன்று வகையான தேவைகளையும் உயர்ந்தளவில் கொண்ட நபராகவே காணப்படுகின்றார். எனினும் இணைவுத் தேவையும் அதிகாரத்தேவையும் இவரை உள்வாங்கிய தேவைகளாக ஒப்பீட்டளவில் உயர்வாகக் காணப்படுகின்றது. இவர் இணைவுத் தேவையை 28% லும் அதிகாரத் தேவையை 28% லும் கொண்டு காணப்படுகின்றார். எனினும் இவர் சாதனைத்தேவையில் சளைத்தவர் இல்லை. சாதனை படைத்தலை, இணைவு, அதிகாரம் இரண்டையும் உபயோகித்து அடைய விரும்புகின்றார். சாதனைத் தேவையை 27% ல் வைத்துள்ளார்.

இதனை பின் வரும் வரைபின் மூலம் தெளிவாக விளக்கலாம்.

- சாதனைத் தேவை
- இணைவுத் தேவை
- அதிகாரத் தேவை

1		— அதிகாரத்தேவை உள்ள பகுதி	} 28%
2		— அதிகாரத்தேவை அற்ற பகுதி	
3		— இணைவுத்தேவை உள்ள பகுதி	} 28%
4		— இணைவுத்தேவை அற்ற பகுதி	
5		— சாதனைத்தேவை உள்ள பகுதி	} 27%
6		— சாதனைத்தேவை அற்ற பகுதி	

KIRISHNA தனது வெற்றியின் கட்டுப் படுத்தற் காரணி (Locus of Control) தனது முயற்சியில் தான் தங்கியுள்ளது என ஆணித் தரமாகக் கூறினார்.

ஓர் தெர்ழில் முயற்சியாளன் என்ற வகையில் இவருடைய ஆபத்து எதிர்கொள் றும் இயல்பினைப் பரிசீலித்தபோது எமது ஆய்வுகளின்படி இவர் ஆபத்து எதிர்கொள் றும் தன்மை அற்றவராகக் காணப்படுகின் றார். ஆனால் இவர் உண்மையில் மேற் கொள்வது பாரிய ஆபத்தான ஓர் தொழி லாகும்.

அடுத்து தொழில் முயற்சியாளர் கொண் டுள்ள PECs ஐ நோக்கும்போது ஆபத்தினை எதிர்கொள்ளும் ஆற்றல் ஒப்பீட்டளவில் மிகக் குறைவாகக் காணப்படுகின்றது. தன் னம்பிக்கையினை உயர்ந்த அளவில் 12.46%ல் கொண்டுள்ளார். தகவல் தேடல் முறைமை யான திட்டமிடலும் கண்காணிப்பு என்பன வும் உயர்ந்த வீதங்களில் 11.44% லும் 10.94% லும் காணப்படுகின்றன. அப்பத்து

PECs லும் அவை அமைந்துள்ள வீதாசாரங் களையும் கீழ்வரும் அட்டவணை தெளிவாகக் காட்டுகின்றது.

1. சந்தர்ப்பம் தேடல்	8.95%
2. உறுதியாகத் தொடர்ந்து செல்லல், விடாமுயற்சி	8.95%
3. வேலை ஒப்பந்தத்திலான ஈடுபாடு	9.95%
4. தரம், வினைத்திறன் என்பவற்றை வேண்டிநிற்றல்	9.95%
5. ஆபத்தினை எதிர்கொள்ளல்	7.96%
6. இலக்குகளை அமைத்தல்	9.95%
7. தகவல் தேடல்	11.44%
8. முறைமையின் திட்டமிடலும் கண்காணிப்பும்	10.94%
9. ஏனையோரைக் கவருதலும் தொடர்புகளை உருவாக்குதலும்	9.45%
10. தன்னம்பிக்கை	12.46%

இறுதியாக நாம் மூன்று தொழில் முயற் சியாளர்களும் மூன்று வகைத் தேவைகளை என்ன வீதாசாரத்தில் கொண்டுள்ளார்கள் என நோக்குவோமாயின்,

PEC சுய - மதிப்பீட்டு வினாக்கொத்து
PEC புள்ளிவிபரத்தாள்

0 5 10 15 20 25

சந்தர்ப்பத்தைத் தேடல்

உறுதியாகத் தொடர்ந்து
செல்லல் / விடாமுயற்சி

வேலை ஒப்பந்தத்திலான
ஈடுபாடு

தரம், வினைத்திறன்
என்பவற்றை வேண்டி நின்றல்

ஆபத்தினை எதிர்கொள்ளல்

இலக்குகளை அமைத்தல்

தகவல் தேடல்

முறைமையான திட்டமிடலும்
கண்காணிப்பும்

ஏனையாரைக் கவர்தலும்
தொடர்புகளை உருவாக்கலும்

தன்னம்பிக்கை

	0	5	10	15	20	25
சந்தர்ப்பத்தைத் தேடல்						
உறுதியாகத் தொடர்ந்து செல்லல் / விடாமுயற்சி						
வேலை ஒப்பந்தத்திலான ஈடுபாடு						
தரம், வினைத்திறன் என்பவற்றை வேண்டி நின்றல்						
ஆபத்தினை எதிர்கொள்ளல்						
இலக்குகளை அமைத்தல்						
தகவல் தேடல்						
முறைமையான திட்டமிடலும் கண்காணிப்பும்						
ஏனையாரைக் கவர்தலும் தொடர்புகளை உருவாக்கலும்						
தன்னம்பிக்கை						

தேவைகள்	நபர்கள்		
	Vicgnesh	Praba	Kirishna
சாதனைத் தேவை	25%	31%	27%
இணைவுத் தேவை	33%	27%	28%
அதிகாரத் தேவை	25%	0%	28%

10 PECsம் அவை அமைந்துள்ள வீதாசாரமும்

1. சந்தர்ப்பம் தேட	10%	9.9%	8.95%
2. உறுதியாகத் தொடர்ந்து செல்லல்/ விடாமுயற்சி	10%	10.39%	8.95%
3. வேலை ஒப்பந்தத்திலான ஈடுபாடு	9.5%	9.9%	9.95%
4. தரம், வினைத்திறன் என்பவற்றை வேண்டி நிற்பல்	10.5%	10.39%	9.95%
5. ஆபத்தினை எதிர்கொள்ளல்	9%	8.9%	7.96%
6. இலக்குகளை அமைத்தல்	12%	7.42%	9.95%
7. தகவல் தேடல்	8.5%	10.39%	11.44%
8. முறையான திட்டமிடலும் கண்காணிப்பும்	9%	9.9%	10.94%
9. ஏனையோரைக் கவருதலும் தொடர்புகளை உருவாக்குதலும்	10%	10.39%	9.45%
10. தன்னம்பிக்கை	11.5%	12.42%	12.46%

Conclusion:

இறுதியாக எமது ஆய்வின்படி வெற்றி கரமான தொழில் முயற்சியாளரின் வெற்றிக்கு அத்தொழில் முயற்சியாளர்கள் கொண்டுள்ள தொழில் முயற்சியாண்மைப் பண்புகளும் (Entrepreneurial Traits) தொழில் முயற்சியாண்மைத் திறமைசார் தகுதிகளுமே (Personal Entrepreneurial characteristics or qualities) முக்கிய காரணங்களாக அமைகின்றன. எனினும் McClellandன் தேவைக் கோட்பாட்டில் சாதனைத் தேவையையே (Need for achievement) ஓர் முயற்சியாளன் உயர்வாக கொண்டிருத்தல் வேண்டும்.

10 PECs-ல் ஆபத்தினை எதிர்கொள்ளும் இயல்பு அருகில் காட்டப்பட்டுள்ள வரை படத்தில் 15-20ற்கும் இடையில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும். ஏனைய DEC 15தை விட உயர்வாகக் காணப்பட வேண்டும் என்பது ஆய்வுகளின் வெளிப்படை.

Reference:

Small Business Management
By An Active - Learning Approach
By - D . Stokes.
CEFE Handouls.

முயற்சி செய்கின்றவரையில் எவருக்கும் தங்களது திறமை தெரிவதில்லை.

ஓயாது பேசிக்கொண்டிருப்பவனின் உள்ளத்தில் ஒன்றுமே தங்காது; ஒன்றுமே பேசாமலிருப்பவனின் உள்ளத்தில் உண்மையே தங்காது.

துன்பத்தை நீயே தேடிக்கொள்; அல்லது பிறர் உண்டாக்கினால் அதற்காக நன்றிகூறு. ஏனெனில் மனவலிமை என்பது துன்பத்திலிருந்தே பிறக்கிறது.

வேலைவாய்ப்புக் கோட்பாடு Theory of Employment

ஆ. தயாமரன்

தற்காலிக விரிவுரையாளர்
பொருளியல் துறை

பொருளியலில் முன்வைக்கப்பட்டுள்ள கோட்பாடுகளில் வேலைவாய்ப்புக் கோட்பாடு என்பதும் முக்கியமானது. இக்கோட்பாடுபற்றி (2) பிரதான கோட்பாடுகள் முன்வைக்கப்பட்டுள்ளன. அவை பழம் பொருளியலாளர்களாலும் கெயின்சினாலும் எடுத்து விளக்கப்பட்டன. இதில் பழம் பொருளியலாளர்களின் வேலைக்கோட்பாட்டில் பொருளாதாரக் கருத்து முன்வைக்கப்பட்டது. ஆனால் இதற்கு மாறாக கெயின்சினது வேலைக்கோட்பாட்டில் அவர் இக்கருத்தை ஏற்றுக் கொள்ளவில்லை. பதிலாக முதலாளித்துவப் பொருளாதாரங்களிலும் கூட குறைதொழில் சமநிலை ஏற்படும் எனவும் எடுத்துக்கூறினார். பழம் பொருளியலாளரின் வேலைக்கோட்பாடுகளில் அவர்கள் கூறிய முக்கிய கருத்தாக முதலாளித்துவப் பொருளாதாரங்களில் உள்ளவளங்கள், ஊழியம் யாவும் நிறைதொழில் மட்ட சமநிலையில் இருப்பதாகக் கூறப்பட்டது. அதாவது “விருப்பமின்றி வேலையின்றி இருத்தல்” என்ற நிலை இல்லாது இருப்பதே நிறைதொழில்மட்டம் என்பதன் கருத்தாகும். பழம் பொருளியலாளர்களில் ஒருவரான J.B. Say என்பவர் ‘சேயின் விதி’ என்பதன் மூலமாக ‘நிரம்பல்’ தனக்குத்தானே ‘கேள்வியை உருவாக்கிக்கொள்கிறது’ என்ற கருத்தை முன்வைத்தார். அதாவது வேலைவாய்ப்பை பொறுத்தவரையில் பொருளாதாரமானது தொடர்ச்சியாக பூரண வேலைவாய்ப்பு நிலையில் இருக்கும். ஊழியத்தைப் பொறுத்து எந்தவொரு சூழ்நிலையிலும் அது வேலையை பெறக்கூடிய நிலையிலேயே இருக்கும். அதாவது வேலையின்மை அங்கு ஏற்பட்டால் அது

தற்காலிகமானது எனவும் அது விரைவில் நீங்கி பொருளாதாரம் நிறைதொழில் மட்ட சமநிலையை அடையும் எனவும் Say குறிப்பிட்டார்.

பூரண வேலைவாய்ப்பு நிலையில் கேள்வியும் நிரம்பலும் சமமாக அமையும் என்பதே சேயின் விதி குறிப்பிடும் முக்கிய சாராம்சமாகும். இவ்விதி நடைமுறையில் உள்ள போது ‘‘மிகை உற்பத்தி’’ இடம்பெற சாத்தியமில்லை. மக்கள் தமது தேவையைவிடக் கூடுதலாக உற்பத்தி செய்யும் பட்சத்தில் அவற்றை தமக்குத் தேவையான ஏனைய பொருட்கள் சேவைகளை கொள்வனவு செய்யப் பயன்படுத்துகின்றனர். எனவே இப்பொருளாதாரத்தில் பொருட்கள் பொருட்களுக்குப் பதிலாக மாற்றப்படுகின்றனவே தவிர பணத்துக்காக அல்ல. ஆகையால் பழம் பொருளியலாளர் குறிப்பிட்ட பொருளாதாரத்தில் பணத்துக்கு எவ்வித பங்கையும் அளிக்கவில்லை. அது பண்டமாற்று பொருளாதாரமாகவே கருதினர்.

பழம் பொருளியலாளர்கள் தமது வேலைவாய்ப்புக் கோட்பாடு என்பதை விளக்க பின்வரும் சில எடுகோள்களை அடிப்படையாகக் கொண்டிருந்தனர்.

1. ஒவ்வொரு நுகர்வோரும் (தொழிலாளர்) பகுத்தறிவான நடத்தைகளைக் கொண்டவர்கள்
2. பொருட்சந்தையிலும் காரணிச் சந்தையிலும் நிறைபோட்டி காணப்படுகின்றது.

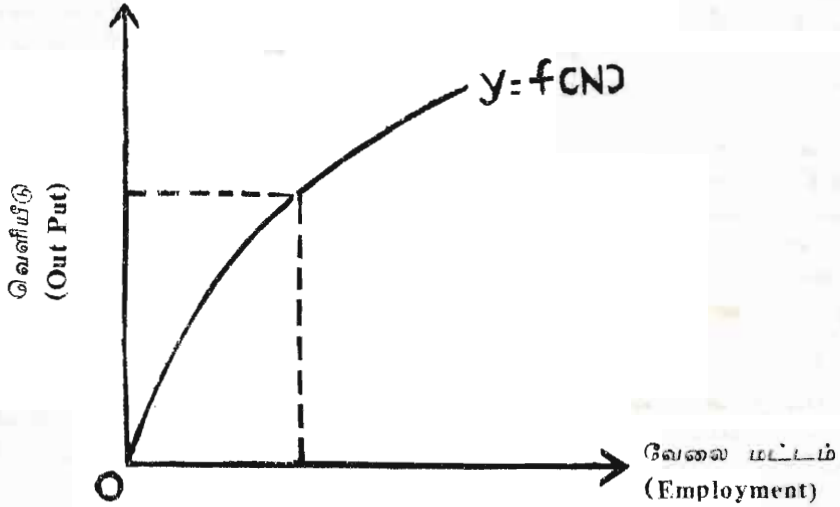
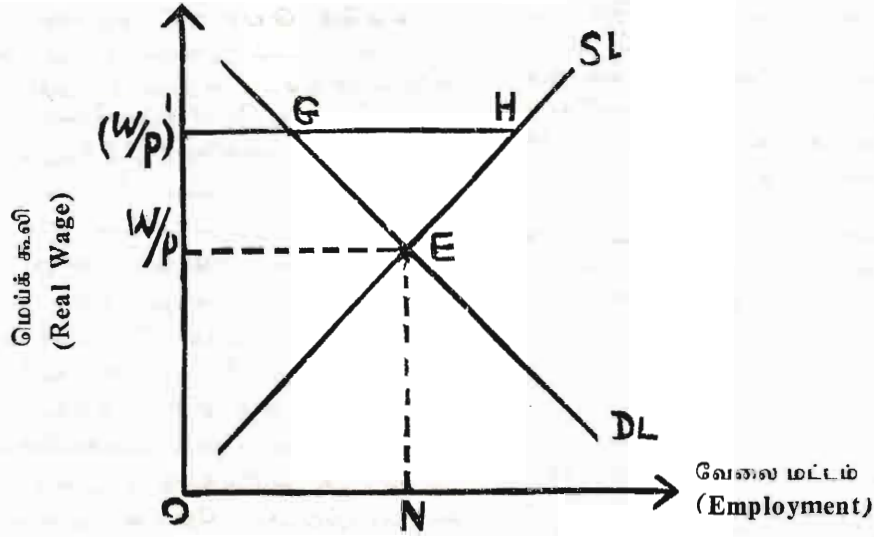
3. பொருளாதார நடவடிக்கையால் அரசாங்க தலையீடு இடம்பெறவில்லை
4. குறிப்பிட்ட இப்பொருளாதாரம் சர்வதேசத் தொடர்புகள் அற்ற மூடப்பட்ட பொருளாதாரம் ஆகும்
5. உற்பத்தியில் தொழில்நுட்பத்திலோ அல்லது வியாபார ஒழுங்கமைப்புக்களிலோ மாற்றம் ஏற்படவில்லை

என்ற இந்த எடுகோள்களின் கீழ் பழம் பொருளியலாளர்கள் நிறை தொழில்மட்ட சமநிலை சாதாரண நிலைமையால் உறுதியாக இருக்கும் எனவும் நிறைதொழில் மட்டத்திலும் விட குறைவாக உள்ள சமநிலை பொருளாதார முறைகளில் நீண்ட காலத்தில் ஏற்படும் தன்னிச்சையான பொறிமுறைகளால் சரிசெய்யப்படும் எனவும் குறிப்பிட்டனர். பழம் பொருளியலாளரின் வேலைக்கோட்பாடு கூலி, வட்டிவீதம் மற்றும் விலை போன்றவை நெகிழ்ச்சி உள்ளவை என்ற கருத்தின் அடிப்படையில் கேள்வி நிரம்பல் என்பவற்றுக்கேற்ப இவை நிர்ணயிக்கப்படுகிறது எனவும் இம் மாறிகளில் ஏற்படும் மாற்றம் பொருளாதாரத்தில் தன்னிச்சையாகவே நிறைதொழில் மட்டத்தை ஏற்படுத்தும் எனவும் கூறியுள்ளனர். பொருளாதாரத்தில் உள்ள (3) சந்தைகளான ஊழியச் சந்தை, பொருட்சந்தை, பணச்சந்தை என்பவற்றை எடுத்தாராய்ந்து இவற்றின் கேள்வி நிரம்பல் சக்திகளாலேயே முறையே கூலி, வட்டிவீதம், விலைமட்டம் என்பவை தீர்மானிக்கப்படுகின்றன எனவும் இவை நெகிழ்ச்சி உள்ளவை எனவும் காட்டினர்.

பழம் பொருளியலாளரின் ஊழியச்சந்தையைப் பொறுத்து, நிறை தொழில்மட்டம் எவ்வாறு ஏற்படுகின்றது என்பதை தமது வேலைக் கோட்பாட்டில் விளக்கும் போது ஏனைய காரணிகள் மாறாத நிலையில் நிறை போர்ட்டிச் சந்தையில் நிலவும் கூலி வீத

நெகிழ்ச்சித்தன்மையினால் நிறை தொழில் மட்டமும் நிறை தொழில்மட்ட வெளியீடும் உற்பத்தி செய்யப்படுகிறது என்றனர். ஊழியச் சந்தையில் ஊழியத்தின் கேள்வி, ஊழியத்தின் நிரம்பல் சக்திகளால் மெய்க்கூலிவீதம் தீர்மானிக்கப்படுவதுடன் ஊழியத்தின் கேள்வி மெய்க்கூலிவீதத்துடன் எதிர் தொடர்பு கொண்டது எனவும் எடுத்துக்காட்டினர். இதன்படி மெய்க்கூலி குறைந்தால் ஊழியத்தின் கேள்வி அதிகரிக்கும். மாறாக மெய்க்கூலி அதிகரித்தால் ஊழியத்தின் கேள்வி வீழ்ச்சி அடையும். ஊழியத்தின் நிரம்பலைப் பொறுத்து, அது மெய்க்கூலி வீதத்துடன் நேரான தொடர்பைக் கொண்டது எனவும் இதன்படி மெய்க்கூலி வீழ்ச்சி அடைந்தால் ஊழியத்தின் நிரம்பல் வீழ்ச்சி அடையும். மாறாக மெய்க்கூலி அதிகரித்தால் ஊழியத்தின் நிரம்பலும் அதிகரிக்கும். இதன் அடிப்படையில் ஊழியத்தின் கேள்வியும் நிரம்பலும் எங்கு சந்திக்கின்றனவோ அந்த இடத்தில் மெய்க்கூலிவீதம் தீர்மானிக்கப்படுகின்றது எனவும் இது நிறைதொழில் மட்ட சமநிலையை பிரதிபலிக்கின்றது எனவும் எடுத்துக் கூறினர். இங்கு வேலையின்மை என்பது நிலவுமாக இருந்தால் அது தொழிலாளரிடையே வேலை யொன்றைப் பெறுவதற்கான போட்டியை ஏற்படுத்தும். இதனால் மெய்க்கூலிவீதம் வீழ்ச்சி அடையும். மெய்க்கூலிவீதத்தில் ஏற்படும் வீழ்ச்சி ஊழியத்தின் கேள்வியை அதிகரிக்கச் செய்யும். அதே வேளையில் அது ஊழிய நிரம்பலை வீழ்ச்சி அடையச் செய்யும். இதனால் ஊழியத்தின் கேள்வி அதிகரிக்கும், நிரம்பல் குறையும். அது ஏற்கனவே இருந்த வேலையின்மை என்பதை இல்லாமல் செய்யும்.

நிறைபோர்ட்டிச்சந்தை என்ற நிபந்தனையின் கீழ் மெய்க்கூலிவீதம் நெகிழ்ச்சி உள்ளதாக இருந்தால் மட்டுமே அது ஊழியச் சந்தையைப் பொறுத்து நிறை தொழில் மட்டத்தை ஏற்படுத்தும். இதனை நாம் பின்வரும் வரைபடத்தின் மூலம் காட்டலாம்.



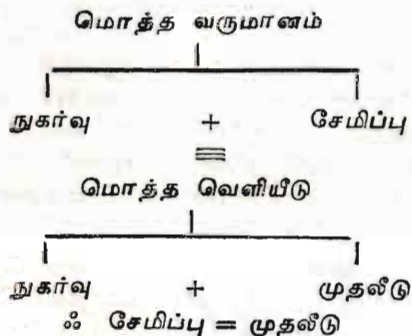
மேற்படத்தில் DL என்பது ஊழியத்தின் மொத்தக் கேள்வியையும் SL என்பது ஊழியத்தின் மொத்த நிரம்பலையும் காட்டுகிறது. இவ்விரு கோடுகளும் சந்திக்கும் புள்ளி E-ல் மெய்கூலி வீத சமநிலையாக (W/P) என்பதும் அச்சம நிலையில் ON என்ற நிறைதொழில் மட்டமும் தீர்மானிக்கப்படுகின்றது. (W/P) என்ற உயர்ந்தளவான மெய்க்கூலி வீதம் இருக்கும் போது ஊழிய நிரம்பலின் அளவு ஊழியத்தின் கேள்வியைவிட GH என்ற அளவால் அதிகமாகவுள்ளது. அதாவது G.H என்ற இந்த அளவு வேலையின்மையையே

காட்டுகின்றது. இவ் வேலையின்மையின் விளைவாக மெய்க்கூலி வீழ்ச்சி அடையும். அது ஊழியத்துக்கான கேள்வியை அதிகரிக்கும். மாறாக மெய்க்கூலியில் ஏற்படும் வீழ்ச்சி ஊழிய நிரம்பலை வீழ்ச்சி அடையச் செய்யும். இதனால் முன்பிருந்த வேலையின்மை என்பது நீங்கி மீண்டும் புள்ளி E-ல் ON என்ற நிறை தொழில்மட்ட சமநிலை நிலை நிறுத்தப்படும்.

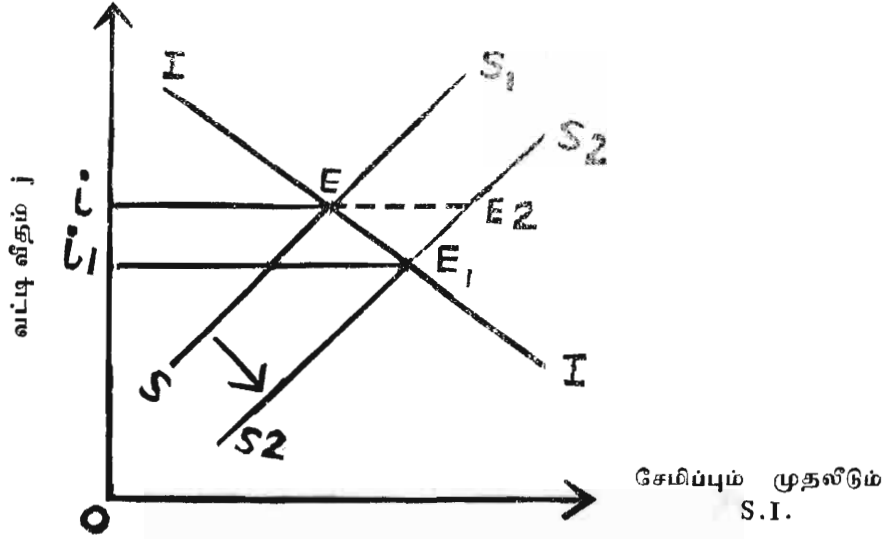
மேலேயுள்ள படத்தில் நிறை தொழில் மட்டத்தில் ஒரு பொருளாதாரத்தின்மொத்த வெளியீடு என்பது வேலையில் ஈடுபட்டுள்ள

தொழிலாளரின் எண்ணிக்கையின் தொழிற் பாடாக $Y = f(N)$ என்ற வளையி மூலம் காட்டப்படும்; எனவே இவ் வளையி மொத்த உற்பத்தித் தொழிற்பாட்டைப் பிரபலிப்பதுடன் தொழிலாளரின் எண்ணிக்கை அதிகரிக்கும் போது வெளியீடு அதிகரிக்கும் என்பதனையும் காட்டுகின்றது. இதில் ON என்ற நிறை தொழில் மட்டத்துக்கு ஒத்ததான நிறை தொழில் வெளியீட்டு மட்டமாக OY என்பது அமைந்துள்ளதைக் காணலாம்.

ஊழியச் சந்தையின் அடிப்படையில் ஒரு பொருளாதாரத்தில் எப்போதும் நிறை தொழில் சமநிலை இருக்கும் என்று எடுத்துக் காட்டியது போல் பொருட் சந்தையை மையமாகக் கொண்டு எங்கும் நிறை தொழில் சமநிலையே எப்போதும் காணப்படும் என்பதையும் பழம் பொருளியலாளர்கள் எடுத்துக் காட்டினர். குறிப்பாக சேயின் விதிப்படி ஒரு பொருளாதாரத்தில் நிறை தொழில் மட்டத்தை தொடர்ந்தும் பேண வேண்டுமாயின் அதில் உருவாக்கப்பட்ட முழு வருமானமும் அந் நிறை தொழில் மட்டத்தில் உருவாக்கப்பட்ட வெளியீட்டு மட்டத்தை கொள்வனவு செய்வதற்காக செலவு செய்யப்படல் வேண்டும். நுகர்வோர் தமது மொத்த வருமானத்தில் ஒரு பகுதியை நுகர்வுப் பொருள் மீதும் மறுபகுதியை சேமிக்கவும் பயன்படுத்துகிறார்கள். இங்கு சேமிப்பு இடம் பெறும் போது அது வருமானத்தின் ஒரு பகுதி நுகர்வு செய்யப்படவில்லை என்பதனையே காட்டுகிறது. எனவே அது கட்டாயமாக முதலீட்டுப் பொருட்கள் மீது செலவு செய்யப்படல் வேண்டும். அதாவது



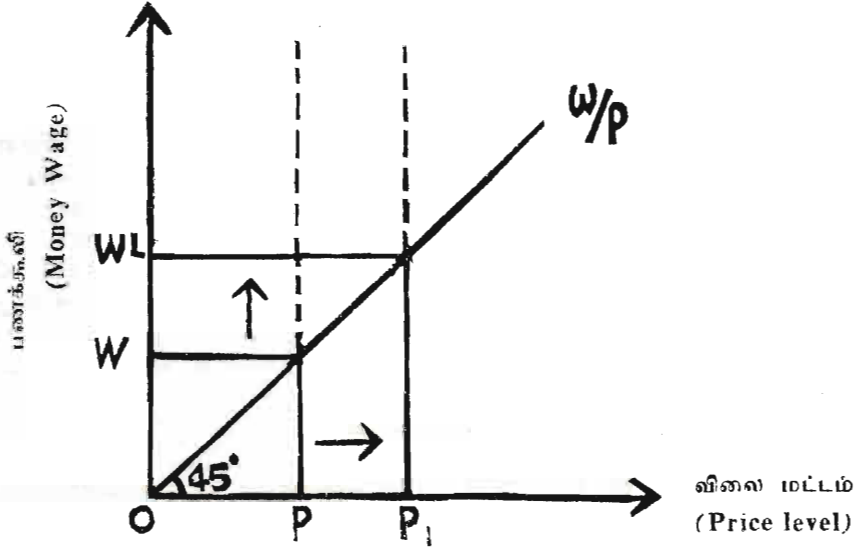
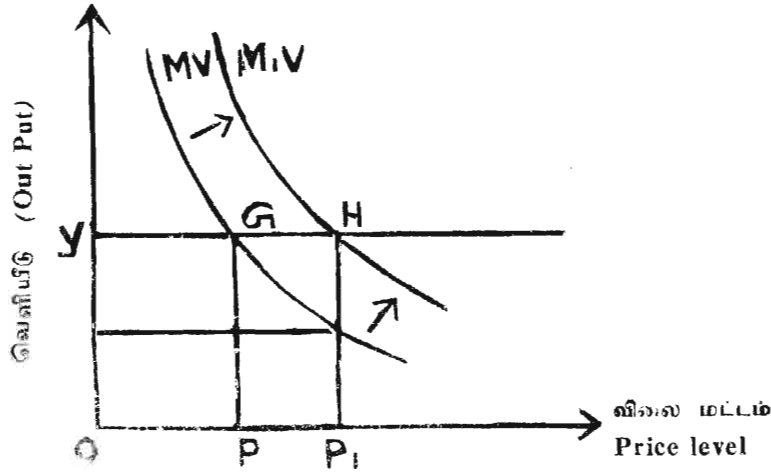
எனவே பொருட் சந்தையில் நிறை தொழில் மட்டம் நிலவும் போது சேமிப்பு முதலீட்டுக்கு சமமாக இருக்கும். இது பொருட் சந்தையில் முழு வெளியீடும் செலவு செய்யப்படுகிறது என்பதையே காட்டுகிறது. மாறாக வீட்டுத்துறையின் திட்டமிட்ட சேமிப்பு நிறுவனத்துறையின் திட்டமிட்ட முதலீட்டுக்கு சமமாக அமையாதுவிடின் அங்கு வேலையின்மை ஏற்படும் எனினும் பழம் பொருளியலாளரின் கருத்துப்படி சேமிப்பும் முதலீடும் சமமாகும்போது தீர்மானிக்கும் வட்டி வீதம் நெகிழ்ச்சி உள்ளது என்று கருதப்பட்டமையால் அது முன்பிருந்த வேலையின்மையை நீக்குவதற்கு வழிவகுக்கும். இங்கு சேமிப்பு வட்டிவீதத்துடன் நேரான தொடர்பைக் கொண்டதாயும் இதனால் வட்டிவீதம் உயர்வாக உள்ளபோது சேமிப்பும் உயர்வாகவும் மாறாக வட்டி வீதம் குறைவாக உள்ளபோது சேமிப்பும் குறைவாக இருக்கும் எனக் கூறப்பட்டது. இதேபோல முதலீடானது வட்டிவீதத்துடன் எதிரான தொடர்பைக் கொண்டது எனவும் வட்டி வீதம் குறைவாய் உள்ள போது முதலீடு அதிகமாகவும், வட்டி வீதம் உயர்வாக உள்ளபோது முதலீடு குறைவாயும் இருக்கும். சேமிப்பும் முதலீடும் சமமாக அமையும் போது அங்கு சமநிலை வட்டிவீதம் தீர்மானிக்கப்படும் எனவும் இவ்வீதத்தில் முழுநிறை தொழில் வெளியீட்டு மட்டமும் கொள்வனவு செய்யப்பட்டிருக்கும். மாறாக சேமிப்பு முதலீட்டை விட அதிகமாக இருந்தால் வட்டிவீதம் வீழ்ச்சி அடையும். இது சேமிக்கும் ஆர்வத்தைக் குறைத்து முதலீட்டு ஆர்வத்தை ஊக்குவிக்கும்: இந்நிலையில் ஆரம்பத்தில் இருந்த வேலையின்மை அல்லது மிகை உற்பத்தி என்பது நீக்கப்பட்டு மீண்டும் அங்கு சேமிப்பும் முதலீடும் சமநிலை அடையும். அதில் முழுநிறை தொழில் வெளியீடும் கொள்வனவு செய்யப்பட்டிருக்கும். இவற்றை பின்வரும் ஒரு வரைபடத்தின் மூலம் காட்டலாம்.



படத்தில் S S_1 என்பது சேமிப்பு வளையினையும் I என்பது முதலீட்டு வளையினையும் காட்டுகிறது. இவ்விருவளையின்களும் புள்ளி E யில் சந்திக்கும் போது சேமிப்பும், முதலீடும் iE ஆக இருக்கும். இதற்குரிய சமநிலை வட்டி வீதம் $O i$ என்பது தீர்மானிக்கப்படுகிறது. சமூகம் எல்லா வட்டி வீதங்களிலும் சேமிப்பை அதிகரிக்க விரும்பினால் சேமிப்பு வளையி S_2 ஆக வலது புறம் நகரும். இப்போது ஆரம்ப வட்டி வீதமானது $O i$ என்பதில் சேமிப்பு முதலீட்டைவிட $E E_2$ என்றளவால் அதிகமாக இருக்கும். இம்மிகையான சேமிப்பின் விளைவால் (மிகை உற்பத்தி) வட்டி வீதம் வீழ்ச்சி அடையும். இது ஒரு புறத்தில் முதலீட்டை அதிகரிக்கச் செய்ய மறுபுறத்தில் சேமிப்பைக் குறைக்கும் இதனால் வட்டி வீதம் $O i$ க்கு வீழ்ச்சியடைய மீண்டும் சேமிப்புக்கும் முதலீட்டுக்கும் இடையிலான சமநிலைப்புள்ளி E_1 ல் கொண்டு வரப்படும். அது நிறை தொழில் சமநிலையாக இருக்கும் என்றும் எனவே பொருட் சந்தையிலும் எப்போதும் நிறை தொழில் மட்ட சமநிலையே காணப்படும் என்றும் பழம் பொருளியலாளர்களது வேலைவாய்ப்புக் கோட்பாடு எடுத்துக்காட்டியது.

பணச்சந்தையை அடிப்படையாகக் கொள்ளும் பொருளாதாரங்களில் எப்போதும்

நிறைதொழில்மட்டம் இருக்கும் என்பதையும் இவர்கள் எடுத்துக்காட்டினர். குறிப்பாக ஐரிங்பிஷர் (Irving Fisher) என்பவரின் மாற்றுச் சமன்பாடான $MV = PT$ என்பதன் ஊடாக இறுதிப் பொருட்கள் சேவைகளது மொத்தச் செலவு (MV) என்பது மொத்த வெளியீட்டின் பெறுமதிக்கு (PY) சமமாக இருக்கும் என்று எடுத்துக்காட்டப்பட்டது. பழம்பொருளியலாளரின் கருத்துப்படி நிறை தொழில் மட்டத்தில் இறுதிப்பொருட்கள் சேவைகளது வெளியீடு நீண்டகாலத்தில் நிலையாக இருக்கும் எனவும் பணச்சுழற்சி வேகம் (V) என்பது உறுதியானது எனவும் கருதிக்கொண்டனர். ஏனெனில் மக்களது நுகர்வுப்பழக்கங்களில் ஏற்படும் மாற்றம் மெதுவானது. எனவே வெளியீடும் (Y) சுழற்சி வேகமும் (V) நிலையானதாக உள்ளபோது விலைமட்டம் (P) என்பது பணநிரம்பலால் (M) தீர்மானிக்கப்படுகிறது. அத்துடன் இவை இரண்டிற்கும் இடையே நேர்த்தொடர்பு காணப்படுகின்றது எனவும் பணநிரம்பலில் ஏற்படும் மாற்றங்கள் விலைமட்டங்களிலும் மாற்றத்தை ஏற்படுத்தும் எனவும் சுட்டிக்காட்டப்பட்டது. இவற்றை பின்வரும் ஒரு வரைபடத்தின்மூலம் காட்டலாம்.



படத்தின் மேற்பகுதியில் MV என்பது பணநிரம்பல் வளையி என்பதையும் பொருட்கள் சேவைகளுக்கான கேள்வி என்பதையும் பிரதிபலிக்கிறது. இது செவ்வக அதிபர வளையியாகக் காணப்படுகிறது. ஏனெனில் இவ்வளையின் எல்லாப் புள்ளிகளிலும் $MV = PY$ என்பது உண்மையாக இருக்கும். இதில் OY என்ற நிறை தொழில் வெளியீட்டு மட்டத்துக்கு ஒத்ததான விலைமட்டம் OP என்பது தீர்மானிக்கப்படுகிறது. அதில் பணநிரம்பல் MV ஆக அமையும். பணநிரம்பல் அல்லது பொருட்களுக்கான கேள்வி MV யிலிருந்து

M_1V ஆக GH என்ற அளவால் அதிகரிக்கும் போது மொத்த வெளியீடு (Y) கொடுக்கப்பட்ட நிலையில் விலையில் விலைமட்டம் OP யில் இருந்து OP_1 ஆக அதிகரிக்கும். இதில் $M_1V = P_1Y$ என்ற சமநிலை பேணப்படுகிறது. கீழே உள்ள படத்தில் கொடுக்கப்பட்ட மெய்க்கூலிக் கோடான W/P என்பது பணக்கூலி எவ்வாறு தீர்மானிக்கப்படுகிறது என்பதைக் காட்டுகிறது. OP என்ற விலைமட்டத்தில் பணக்கூலி OW ஆகவும் விலைமட்டம் OP_1 ஆக உயரும் போது பணக்கூலியும் OW_1 ஆக உயரும் எனவே W/P என்ற

மெய்க்கூலியில் $OW_1 = PP_1$ என்ற கூலி-விலை சேர்க்கையில் உறுதியான நிறை தொழில் மட்ட சமநிலை தீர்மானிக்கப்படுகிறது.

பழம் பொருளியலாளர் பொருளாதாரத்தில் வேலையின்மை ஏற்படுவது என்பது தற்காலிகமானது எனவும் பொருளாதாரம் எப்போதும் நிறைதொழில் மட்டத்தை நோக்கிச் செல்லும் எனவும் கூறியதுடன் பொருளாதாரத்தின் (3) சந்தைகளிலும் இந்த நிலை நிலவும் எனவும் சுட்டிக்காட்டினார். எனவே இயல்பாகவே நிறை தொழில் நிலைக்கு வேலையளவானது செல்லும் என விளக்கப்பட்ட கெயின்சுக்கு முற்பட்ட இவ்வேலைக் கோட்பாடு மெய்ச்சார்பான மாறிகளையே மையமாகக் கொண்டு விளக்கப்பட்டது.

வேலைவாய்ப்புக் கோட்பாடுகளில் பழம் பொருளியலாளருக்குப் பின்னர் எழுந்த கோட்பாடாக “கெயின்சின் வேலைக் கோட்பாடு” முன்வைக்கப்பட்டது. கெயின்ஸ் தான் 1936ல் வெளியிட்ட *The General Theory of Employment Interest and Money* என்ற நூலில் இது பற்றி எடுத்துக் கூறினார். இந்நூலில் இவர் பழம் பொருளியலாளர் வேலையின்மை ஏற்படுவது என்பது தற்காலிகமானது எனவும் நீண்டகாலத்தில் பொருளாதாரம் எப்போதும் நிறை தொழில் சமநிலையை அடையும் என்றும் கூறிய கருத்துக்களை நிராகரித்து தனது கருத்துக்களை வெளியிட்டார். கெயின்ஸ் தனது கோட்பாட்டில் பொருளாதாரம் முழுவதற்குமான வேலை மட்டத்தையும் வெளியீட்டையும் தீர்மானிப்பதில் பணத்துக்கு முக்கிய இடத்தை அளித்ததுடன் பொருளாதாரத்தில் தலையிடக் கொள்கையை மறுத்து பதிலாக அரசாங்கத்தின் தலையீடு அவசியம் என்றார்.

கெயின்ஸ் தனது வேலைவாய்ப்புக் கோட்பாட்டில் பின்வரும் சில பொருட்களை முன்வைத்தார்.

1) குறிப்பிட்ட பொருளாதாரம் சர்வதேசத் தொடர்புகள் அற்ற மூடப்பட்ட பொருளாதாரம் என எடுத்துக்கொண்டார்.

2) இவர் தனது ஆய்வில் பேரினப் பொருளாதார ஆய்வுக்கு அதாவது மொத்த ரீதியான ஆய்வுக்கு முக்கியத்துவம் கொடுத்தார்.

3) ஊழியர்கள் / தொழிலாளர்கள் பணமாயைத் தோற்றத்துக்கு (Money Illusion) உள்ளாகின்றார் என எடுகோள் கொண்டார். அதாவது ஒரு தொழிலாளி தனது கூலி இருமடங்காக அதிகரித்த அதேநேரம் விலைமட்டமும் இருமடங்காக அதிகரித்தபோது மெய்க்கூலி மாறாத நிலையிலும் தனது வருமானம் அதிகரித்துள்ளது என்று கருதுவதை இது குறிப்பிடுகிறது.

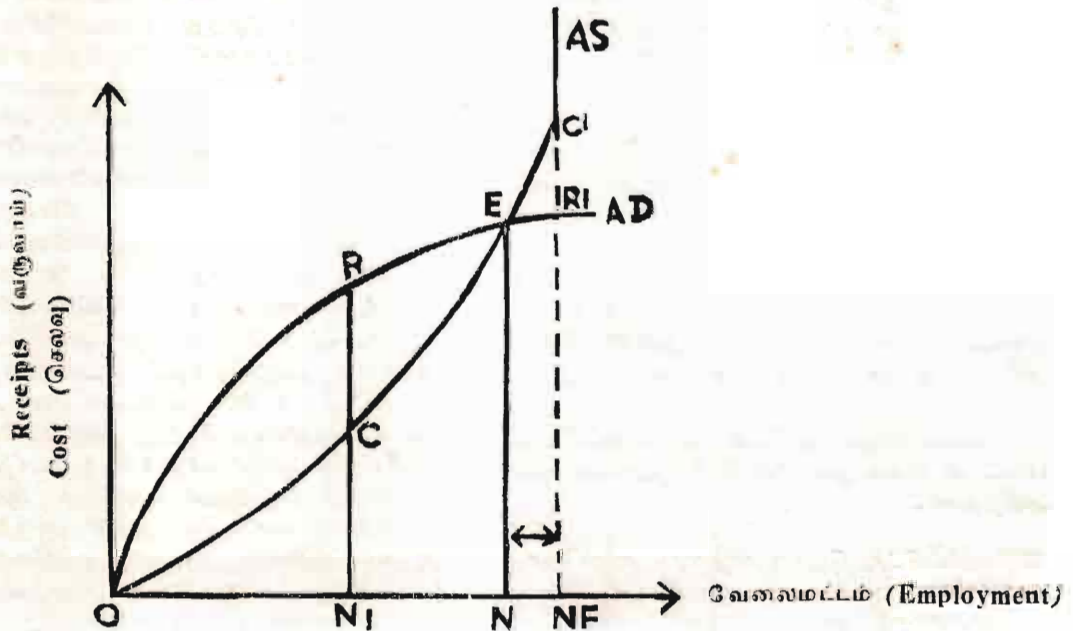
கெயின்சின் வேலைபற்றிய கோட்பாட்டில் செயற்படு கேள்வித் தத்துவம் என்பது அடிப்படையாக அமைந்தது. அதாவது இவரது கருத்துப்படி ஒரு நாட்டின் வேலை மட்டத்தின் அளவு செயற்படு கேள்வி/பயன்படு கேள்வி (Effective Demand)யின் அளவீனால் தீர்மானிக்கப்படுகிறது. செயற்படு கேள்வி என்பது மொத்தக் கேள்வித் தொழிற்பாடும், மொத்த நிரம்பல் தொழிற்பாடும் சந்திக்கும் இடத்தில் உள்ள புள்ளி ஆகும். முயற்சியாளர்கள் வெவ்வேறுபட்ட வேலை மட்டங்களில் இருந்து கிடைக்கின்ற வெளியீட்டின் விற்பனையில் இருந்து எதிர்பார்க்கின்ற வெவ்வேறுபட்ட பணவருவாய்களின் அளவுகளைத் தரும் தொழிற்பாடாகவே “மொத்தக் கேள்வித் தொழிற்பாடு” அமைகிறது. இவ்விரு தொழிற்பாட்டு வளையிகளும் சந்திக்கும் இடத்திலேயே வேலைமட்டம் தீர்மானிக்கப்படும் என்பது கெயின்சின் கருத்தாகும். இச் சமநிலையில் நாட்டிலுள்ள மொத்த உழைப்பினரும் வேலையில் ஈடுபட்டிருக்க வேண்டும் என்பது அவசியமில்லை. அதாவது நிறைதொழில் மட்டமாக இருக்க வேண்டும் என்ற அவசியமில்லை. சிலர் வேலையில்லாமலும் இருக்கலாம். செயற்படு கேள்வியின் அளவானது உண்மையாக இருக்க வேண்டிய அளவிலும் பார்க்கக் குறைவாக இருக்கிறது என்பதே இதன் கருத்தாகும். அந்த நிலையில் உள்ள சமநிலையானது “கீழ் உழைப்புச் சமநிலை” என அழைக்கப்படும். எனவே பழம்பொருளியலாளர் கருத்

துப்படி பொருளாதாரங்களில் நிறைதொழில் என்பது எப்போதும் நிலவும் என்ற கருத்தை நிராகரித்துக் கூறிய கெயின்ஸ் செயற்படு கேள்வி என்பதன் மூலமாகப்பொருளாதாரங்களின் நிறைதொழில் மட்டம் நிலவலாம். ஆயினும் அது ஏற்படுவது அரிது. குறுங்காலத்தில் மட்டுமன்றி நீண்டகாலத்திலும் கீழ் உழைப்பு சமநிலையே பெரிதும் நிலவும் என்பதை எடுத்துக்காட்டியுள்ளார்.

கெயின்ஸின் கருத்துப்படி மொத்த வேலை மட்டத்தின் அளவைத் தீர்மானிக்கின்ற செயற்படு கேள்வியின் ஒரு பகுதியான மொத்தக் கேள்வித் தொழிற்பாட்டில் நுகர்வு, முதலீடு என்ற இரு பகுதிகள் உள்ளடங்கியுள்ளன. இவற்றை மேலும் சில பிரிவுகளாக தனியார் நுகர்வு, அரசு நுகர்வு, தனியார் முதலீடு, அரசு முதலீடு ஆக வகுத்துக்கொள்ளலாம். மொத்த வேலைமட்டத்தை நிர்ணயிப்பதில் நுகர்வு முதலீடு என்பவை முக்கியம் பெறுகின்றன. எனினும் இதில் குறுங்காலத்தில் நுகர்வில் அதிகளவு மாற்றம் ஏற்படுவதில்லை. அது நிலையானது எனக் கருதிய கெயின்ஸ் முதலீட்டிற்கே அதிகளவு முக்கியத்துவம் அளித்தார். தனியார் முதலீடு அகபுறக் காரணங்களினால் மாற்றமடையலாம்

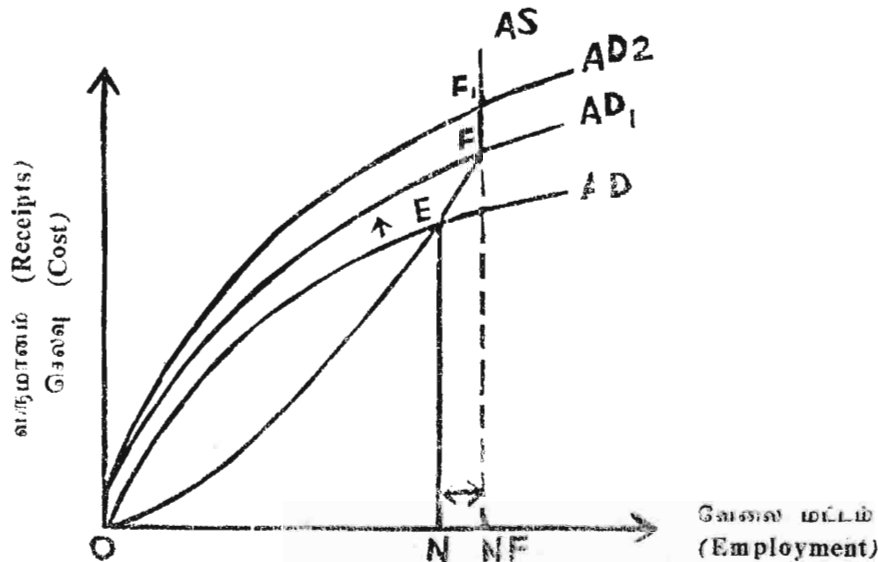
என்றும், தனியார் முதலீடு வீழ்ச்சி அடையுமாயின் அந்தக் குறைவை நீக்கும்முக்கமாக அரசு தானாகவே செலவுகளை மேற்கொள்ள வேண்டும் என்று கூறி வேலைமட்டத்தை நிர்ணயிப்பதில் முதலீடு பெறும் முக்கியத்துவத்தை விளக்கினார்.

கெயின்ஸின் செயற்படு கேள்வி என்பது எவ்வாறு நிர்ணயிக்கப்படுகிறது என்பதைப் பின்வரும் ஒரு படத்தில் காட்டமுடியும். இதில் X அச்சில் வேலைமட்டம் என்பதும் Y அச்சில் செலவு / வருமானம் என்பதும் குறிப்பிடப்பட்டுள்ளது. AD என்பது மொத்த கேள்வித் தொழிற்பாட்டு வளையியையும் AS என்பது மொத்த நிரம்பல் தொழிற்பாட்டு வளையியையும் காட்டுகிறது. இரு வளையிகளும் E என்ற புள்ளியில் வெட்டிச் செல்கின்றன. அப்புள்ளியே செயற்படு கேள்வி நிலவும் புள்ளியாகும். இப்புள்ளியில் முயற்சியாளர்களால் எதிர்பார்க்கப்பட்ட வருவாயும் அவர்களால் கட்டாயமாகப் பெறப்பட்ட வருவாயும் சமமாக இருக்கும். அதாவது இப்புள்ளியில் மொத்த நிரம்பல் விலையால் பிரதிபலிக்கப்படும் முயற்சியாளர்களது செலவு என்பதும் மொத்தக் கேள்வி விலையால் பிரதிபலிக்கப்படும் முயற்சியாளர்களது வருவாய் என்பதும் சமமாக அமையும்.



எனவே E என்ற புள்ளியில் இவையிரண்டும் சமமாகவுள்ளபோது ON என்ற அளவு தொழிலாளர் வேலையில் ஈடுபட்டிருப்பர். இப்புள்ளி தவிர்ந்த ஏனைய புள்ளிகளில் முயற்சியாளர் சாதாரண இலாபத்தையோ அல்லது நட்டத்தையோதான் அனுபவிப்பர். உதாரணமாக ON_1 என்ற வேலை மட்டத்தில் மொத்தக் கேள்வியை மொத்த நிரம்பல் விலையைவிட அதிகமாகவுள்ளது. அதாவது முயற்சியாளர்களால் கட்டாயமாகப் பெறவேண்டிய வருவாயை விட (செலவை அவர்களால் எதிர்பார்க்கப்பட்ட வருவாய் அதிகமாக $(RN^1 > CN^1)$) உள்ளதால் முயற்சியாளர்கள் அதிகளவு இலாபத்தைப் பெறுவதற்காக மேலதிகமாக ON என்ற அளவுவரைக்கும் தொழிலாளரை வேலைக்கு அமர்த்துவர். மாறாக E புள்ளிக்கு அப்பால் கட்டாயமாகப் பெறவேண்டிய வருவாய் (செலவு) எதிர்பார்க்கப்பட்ட வருவாயைவிட அதிகமாக உள்ளது. உதாரணமாக ONF என்ற வேலைமட்டத்தில் மொத்த நிரம்பல் விலை (செலவு) மொத்தக் கேள்வியைவிட அதிகமாக $(C_1NF > R_1NF)$ உள்ளதால் ONF என்றளவு தொழிலாளர் வேலைக்கு அமர்த்தப்படமாட்டார்கள். ஏனெனில் இந்தளவு தொழிலாளரை முயற்சி

யாளர் வேலைக்கு அமர்த்தினால் அவர்கள் நட்டமடைய நேரிடும் என்பதாலாகும். எனவே E என்ற புள்ளியிலேயே மொத்தக் கேள்வியிலையும் மொத்த நிரம்பல் விலையும் சமமாக அமைவதுடன் அதில் ON என்ற தொழிலாளர் வேலையில் ஈடுபடுத்தப்பட்டிருப்பதையும் காணலாம். எனவே ON என்ற அவ்வேலைமட்டத்தில் பொருளாதாரம் சமநிலை அடைந்துள்ளது எனலாம். எனினும் இச்சமநிலை குறிப்பிட்ட அப்பொருளாதாரம் நிறைதொழில் சமநிலை (Full Employment Equilibrium)யில் உள்ளது என்ற அர்த்தத்தைத் தரமாட்டாது. அதாவது செயற்படு கேள்வியில் உள்ள ஒரு புள்ளியில் காட்டப்படும் சமநிலை வேலைமட்டம் நிறைதொழில் மட்டத்தைத்தான் காட்டவேண்டும் என்ற அவசியமில்லை என கெயின்ஸ் குறிப்பிட்டார். அத்துடன் இப்புள்ளியில் காட்டப்படும் சமநிலை நிறைதொழில் சமநிலையிலும்விடக் குறைவான சமநிலையாகவே இருக்கும் என்றும் முதலாளித்துவப் பொருளாதாரங்களிலும் இக் “குறை சமநிலையே” காணப்படும் எனவும் கூறியதன்மூலம் பழம் பொருளியலாளர் கூறிய பொருளாதாரங்களில் எப்போதும் நிறைதொழில் சமநிலையே நிலவும் என்ற கருத்தை நிராகரித்தார்.



படத்தின்படி E புள்ளியில் செயற்படு கேள்வி நிலவுகிறது. ஆயினும் இப்புள்ளி குறிப்பிடும் வேலைமட்டம் ON என்பது நிறை தொழில் சமநிலையைவிடக் குறைவாகவே உள்ளது. இப்பொருளாதாரத்துக்கான நிறை தொழில் மட்டமாக ONF என்பது உள்ள போது செயற்படு கேள்வி நிலவும் புள்ளி Eயின்படி ON அளவு தொழிலாளரே வேலையில் ஈடுபட்டிருப்பர். எனவே நிறைதொழில் மட்டம் ONF என்ற அளவைவிடச் செயற்படு கேள்வி நிலவும் சமநிலை Eஇனது நிறை தொழில் சமநிலையைவிடக் குறைவாகவே உள்ளது. ஏனெனில் இங்கு NNF என்றளவு வேலையின்மை (Unemployment) நிலவுவதால் ஆகும். இவ்வாறு கெயின்ஸ் வேலை பற்றிய கோட்பாட்டில் வேலைவாய்ப்பு என்பது செயற்படு கேள்வியில் தங்கியிருக்கிறது என்றும் செயற்படு கேள்வியின் குறைவினால்தான் வேலையின்மை ஏற்படுகிறது எனவும் குறிப்பிட்டார். இவ்வேலையின்மையை நீக்குவதற்கு செயற்படு கேள்வி நிலவும் புள்ளி அதிகரிக்கப்படல் வேண்டும். அதாவது மொத்தக்கேள்வி தொழிற்பாட்டு வளையி வலதுபுறமாக அசைவடைய வேண்டும் என்றும் குறிப்பிட்டார். மொத்தக் கேள்வித் தொழிற்பாடானது நுகர்வுத் தொழிற்பாட்டிலும் முதலீட்டுத் தொழிற்பாட்டிலும் தங்கியுள்ளது என்றும் பொருளாதாரத்தில் வேலையின்மை ஏற்படுவதற்கு நுகர்வுச் செலவு அல்லது இவை இரண்டிலும் ஏற்படும் வீழ்ச்சியே காரணம் எனவும் சுட்டிக்காட்டினார். எனவே இவற்றில் அதிகரிப்பை ஏற்படுத்துவதன் மூலமே வேலையின்மையை நீக்கமுடியும் என்று கூறியதன் மூலம் வேலைமட்ட நிர்ணயிப்பில் செயற்படு கேள்வித் தத்துவத்தின் முக்கியத்துவத்தை எடுத்துக்காட்டினார். இத்தத்துவத்தின் மூலம் வேலையின்மையை நீக்குவதற்கு கூலிகுறைப்புச் செய்யவேண்டும் என்று கூறிய பழம்பொருளியலாளர்களின் கருத்துக்களையும் நிராகரித்தார். குறிப்பாக 'பிகு' (Pigua) என்பவர் நாட்டில் வேலையின்மை நிலவும்போது அதைக் குறைப்பதற்கு கூலியை குறைக்க வேண்டும் என்றார். இவரது கருத்துப்படி கூலியைக் குறைத்தால் உற்பத்திச் செலவு குறையும். இது பொருட்களது விலையைக் குறைத்து அவற்றின் கேள்வியை

அதிகரிக்கச்செய்யும். இந்த நிலை அதிக பொருட்களை உற்பத்தி செய்யும் நிலையை தோற்றுவிக்கவே அங்கு அதிக வேலையாளர்கள் தொழிலுக்கு அமர்த்தப்பட வேலையின்மை குறையும் என்றார். கெயின்ஸ் இக்கருத்தை ஏற்றுக்கொள்ளாது தொழில் முயல்வோருக்குச் செலவாக அமையும் கூலி தொழிலாளருக்கு வருமானமாக அமைவதால் அவர்களது வருமானத்தில் ஏற்படும் வீழ்ச்சி பொருட்களது கேள்வியைக் குறைத்து இறுதியில் வேலையின்மையையே ஏற்படுத்தும் என்று சுட்டிக்காட்டினார். எனவே வேலையின்மையை நீக்குவதற்கு வழி கூலி குறைப்பு அல்ல. பதிலாக மொத்தக் கேள்வியை அதிகரிப்பதன் மூலமே இதனைச் செய்யமுடியும் என்று கெயின்ஸ் குறிப்பிட்டார். படத்தின்படி இங்கு குறிப்பிடும் நிறைதொழில் மட்டம் NF என்பதை அடையவேண்டுமாயின் மொத்தக் கேள்வியானது ADயில் இருந்து AD ஆக அதிகரிக்கப்படல் வேண்டும். இதில் புதிய செயற்பாடு கேள்விப்புள்ளியான F என்பது நிறை தொழில்மட்டமான ONF என்பதை பிரதிபலிக்கின்றது. இது வளங்கள் யாவும் பூரணமாகப் பயன்படுத்தப்படும் நிலையைக் காட்டுகிறது. இதனால் மொத்த நிரம்பல் வளையியானது படத்தில் காட்டப்பட்டது போல் நிலைக்குத்தச்சுக்குச் சமாந்தரமாகச் செல்லும். இதற்கும் அப்பால் பொருளாதாரத்தில் மொத்தக் கேள்வி AD₂ ஆக அதிகரித்தால் இப்போது செயற்படு கேள்வி புள்ளி F₁ல் நிலவும் நிறைதொழில் சமநிலைக்கு மேலான நிலையைக் குறிப்பிடும். இந்நிலையில் வெளியிடும் வேலைமட்டம் அதிகரிக்காத போது கேள்வி அதிகரித்ததன் விளைவால் விலைமட்டம் அதிகரித்து பொருளாதாரத்தில் பணவீக்க நிலைமைகள் தோன்றும் என்ற கருத்துக்கள் எல்லாம் கெயின்ஸ் தத்துவத்தின் மூலம் எடுத்துக்காட்டப்பட்டது.

இவ்வாறு கெயின்ஸின் வேலை பற்றிய கோட்பாட்டில் செயற்படு கேள்வி என்பது முக்கியம் பெற்றது. இதன் மூலம் செயற்படு கேள்விதான் வேலைமட்டத்தை நிர்ணயிக்கின்றது. எனவும் இதில் ஏற்படும் குறைவினால்தான் நாட்டில் வேலையின்மை ஏற்படுகிறது எனவும் கெயின்ஸ் விளக்கினார். அத்துடன் செயற்படு கேள்வித் தத்துவத்தின்

ஊடாக சேயின் விதியான நிரம்பல் தனக்குத் தானே கேள்வியை உருவாக்கிக்கொள்ளும் என்ற கருத்தையும் நிராகரித்தார். சேயின் விதிப்படி அது உண்மையாக இருக்கவேண்டுமாயின் மொத்தக் கேள்வியும் மொத்த நிரம்பலும் சமமாக உள்ள வேலை மட்டத்தில் நிறைதொழில் சமநிலை நிலவுதல் வேண்டும். ஆனால் கெயின்சின் செயற்படுகேள்வித் தத்துவத்தின் மூலம் மொத்தக் கேள்வி மொத்த நிரம்பல் சமமாகவுள்ள இடத்தில் சமநிலை இருந்தபோதும் அது நிறைதொழில் சமநிலையில் இருப்பதில்லை என்றும் சாதாரணமாக இது நிறைதொழில் சமநிலையிலும்விடக் குறைவான சமநிலையிலேயே இருக்கும் எனவும் கூறினார். அது மட்டுமன்றி கூலியைக் குறைப்பதன்மூலமே வேலையின்மையை நீக்கமுடியும் என்ற பிசுவினது கருத்தையும் மறுத்து செயற்படுகேள்வியை அதிகரிப்பதே இதற்கு வழியாகும் என எடுத்துக்காட்டினார். அதுவுமின்றி

வேலைவாய்ப்பை அதிகரிப்பதற்கு முதலீடு அதிகரிக்கப்படவேண்டும் என்று கூறி அதன் முக்கியத்துவத்தையும் வலியுறுத்தினார்.

இவ்வாறாக வேலைவாய்ப்பை நிர்ணயிப்பதில் பழம்பொருளியலாளரின் வேலைபற்றிய கோட்பாடு கெயின்சினது கோட்பாடு என்பவை முக்கியம் பெற்றிருந்தபோதும் கெயின்சின் வேலைபற்றிய கோட்பாடு செயற்படுகேள்வித் தத்துவத்தை முக்கியப்படுத்தி அதன் மூலம் பழம்பொருளியலாளரின் வேலைக் கோட்பாட்டை மறுத்துக்கூறினார். இவ்வகையில் கெயின்சின் வேலைபற்றிய கோட்பாடு முன்னைய கோட்பாட்டைவிட சிறந்ததாகக் காணப்பட்டது.

Reference:

- 1) Monetary Economics ML. SETH
- 2) Monetary Economics PAUL;

ஐ

சேமிப்பை அலட்சியப்படுத்தி வளத்தைக் கொண்டுவர முடியாது; கூலி கொடுப்பவனை ஊனமொக்கி கூலி வாங்குபனுக்கு உதவமுடியாது.

பணக்காரனை அழித்து ஏழைகளை உயர்த்த முடியாது. கடன் வாங்கும் பணம் மூலம் தேவையான பாராட்டை அடைய முடியாது.

சுதந்திரத்தைப் பறித்து நன்னடத்தையையும் ஊக்கத்தையும் உண்டாக்க முடியாது.

— ஆபிரகாம் லிங்கன்

21-ம் நூற்றாண்டின் சவால்களை எதிர்கொள்ள கம்பெனி முகாமைத்துவம் செப்பனிடப்பட வேண்டுமா?

பொன். பூலோகசிங்கம்
இடைவரவு விரிவுரையாளர்
யாழ். பல்கலைக்கழகம்

இருபதாம் நூற்றாண்டு தனது கடைசி அத்தியாயத்தின் கடைசிப் பக்கங்களை நோக்கி நகர்ந்து கொண்டிருக்கின்றது. இதே வேளை புதியதொரு நூற்றாண்டின் உதயத்தை நோக்கி உலகின் பார்வை விரிந்துள்ளது. விடைபெறும் நூற்றாண்டு விஞ்ஞான, தொழில்நுட்ப முன்னேற்றத்தில் நெடும் பாய்ச்சல்களைக் கண்டதாயினும் பல கசப்பான, கறைபடிந்த அத்தியாயங்களைத் தனது வரலாற்றுச் சுவடியின் சுவடுகளில் பதித்துவிட்டே மறைகின்றது. அந்தத் தடத்தில் பதிக்கப்பட்ட பல தடயங்கள் அடுத்த நூற்றாண்டின் சவால்களுக்கு இசைந்து கொடுக்கக்கூடிய வகையில் சமூக, பொருளாதார, அரசியல், விஞ்ஞான, தொழில்நுட்ப, முகாமைத்துவ, நிர்வாகத் துறைகளிலும் புதிய படிமங்கள் செப்பனிடப்படவேண்டும் என்ற கருத்து மேலோங்கி வளர்ந்து வருகின்றதோடு அவை புதிய பரிமாணத்தையும் பெற்றுள்ளது. இந்த வேண்டுகையும், தூண்டுகையும் கம்பெனி முகாமைத்துவம் செப்பனிடப்பட வேண்டும் என்பதிலும் அழுத்தம் பெற்றுள்ளது. இதனால் நவீன முகாமைத்துவ நகர்வுகளுக்குப் பொருத்தப்பாடாக 1982-ம் ஆண்டு 17-ம் இலக்க கம்பனிகள் சட்டத்திலும் மாற்றங்களும், திருத்தங்களும் வேண்டப்படுகின்றன.

இருபத்தோராம் நூற்றாண்டு எதிர் நோக்கக்கூடிய சவால்களில் ஒன்றாக நவீன தொழில்நுட்ப கணினிமயமாக்கப்பட்ட துறைகளில் தேர்ச்சி பெற்ற வெண்உடைத் தொழிலாளர்களின் வேலைவாய்ப்புப் பிரச்சினை

களுக்குத் தொழில்வளங்களை வழங்கக்கூடிய வகையில் பொருத்தமான முகாமைத்துவக் கட்டமைப்பு உருவாக்கப்படவேண்டும் என்றும் அது பன்முகப்படுத்தப்பட்டு பலரது பங்களிப்பையும் உள்வாங்கிக்கொள்ளக்கூடிய வகையில் அமையவேண்டும் என்றும் எதிர் பார்க்கப்படுகின்றது. இதற்கேற்ப தனியார் துறையினரின் பங்களிப்புப் பெருமளவில் வேண்டப்படுகின்றது. இதனால்தான் இன்றைய அரசாங்கமும் தனியார் மயமாக்கலை வெறுமனே அரசின் கொள்கையாக மட்டுமன்றி அது இலங்கையில் அரசியல் சமூக, பொருளாதாரத் தளங்களில் தாக்கமான விளைவை ஏற்படுத்தக்கூடிய வகையில் அமைதல் வேண்டும் என வலியுறுத்திவருகின்றது. இதனால் அரசாங்கம் பலமான எதிர்ப்பு குரல்களுக்கு மத்தியில் தனியார்மயமாக்கலை ஒரு விசைக்கருவியாகக்கொண்டு வெண்உடைத் தொழிலாளர்களுக்குப் பெருமளவில் வேலைவாய்ப்பை வழங்குவதோடு உற்பத்தியை ஊக்குவித்துத் துரித அபிவிருத்திக்கு வழிகோலுவதோடு சமூக நகர்வுகளுக்கு ஏற்ப தனியார் கம்பனிகளின் இருப்பும், நிலைப்பும், போக்கும் அமையவேண்டும் என வலியுறுத்துகின்றது. கல்வி கற்ற கிராமிய இளைஞர்கள் வேலைவாய்ப்புக்களைத் தேடி நகர்ப்புறம் நோக்கி நகராமல் கிராமங்களிலேயே அவர்களுக்கு வேலைவாய்ப்புக்களை வழங்கக்கூடியவகையில் கம்பனிகளின் கட்டமைப்பு மாற்றப்படவேண்டும் எனவும், கம்பனிகளுள் பல மினிக்கம்பனிகள் உருவாக்கப்படவேண்டும் எனவும் கொழும்புப் பல்கலைக்கழகம்

இணைப் பேராசிரியர் சந்திரசேகரன் குறிப்பிட்டுள்ளார். கம்பனிகளின் உள்ளகக் கட்டமைப்பிலும், நடைமுறையில் உள்ள கம்பனிகள் சட்டத்திலும் மாற்றங்களைக் கொண்டு வருவதன் மூலமே இது சாத்தியமாகும் என வலியுறுத்திக் கூறப்பட்டுள்ளது. ஆகவே அடுத்த நூற்றாண்டில் சவால்களை எதிர்கொள்ளக்கூடிய வகையில் கம்பனிகளின் முகாமைத்துவக் கட்டமைப்பிலும் 1982-ம் ஆண்டு 17-ம் இலக்கக் கம்பனிகள் சட்டத்திலும் புதிய படிமங்கள் செப்பனிடப்பட வேண்டும் என்ற வாதப்பிரதிவாதங்கள் முன்வைக்கப்பட்டுள்ளன.

முதலில் தற்போது நடைமுறையிலுள்ள கம்பனிகள் சட்டத்தின் (17ம் இலக்க 1982) 2ம் பிரிவு (உபபிரிவு 01) என்ன விதியைக் கொண்டுள்ளதென்றும் அது இன்றைய சட்டகுழலுக்கு எத்தகைய தடைப்பொறியாக விளங்குகின்றது என்பதையும் கருத்தில் எடுத்து ஆராய்தல் பொருத்தமானதாகும். மேற்படி சட்டவிதி ஒவ்வொரு கம்பனியினதும் உறுப்பாண்மை தொடர்பாகப் பின்வரும் சட்ட ஏற்பாடுகளைக்கொண்டுள்ளது.

“அதாவது சட்டபூர்வமான நோக்கத்திற்காக ஒன்றிணைக்கப்படும் ஆட்கள் குழு ஆகக் குறைந்தது ஏழு பேரைக் கொண்டதாயின் அது பொதுக்கம்பனியாகவும், ஆகக் குறைந்தது இரண்டு பேரைக் கொண்டதாயின் அது தனியார் கம்பனியாகவும், ஆகக் குறைந்தது 50 பேரைக் கொண்டதாயின் அது மக்கள் கம்பனியாகவும் கம்பனியின் அமைப்புப் புறவிதியில் கையொப்பமிடுவதன் மூலம் அது பதிவு செய்யப்பட்டு ஒரு கம்பனி ஒன்றை அமைத்துக் கொள்ளலாம்” எனக் குறிப்பிடுகின்றது.

இந்த விதியின்படி ஒரு தனியார் கம்பனி ஒன்றை உருவாக்கி அதனைச் சட்ட பூர்வமாகப் பதிவு செய்து கொள்வதாயின் குறைந்தது 02 பேராவது இணைதல் வேண்டும். அதே வேளையில் இந்த இரண்டு பேருக்கிடையில் நம்பக உறவு இருந்தால்தான் ஒரு புதியகம்பனியின் உருவாக்கம் அனுசூலமாகும். தனியார் ஒருவர் தொழில் முயற்சி ஒன்றில் ஈடுபடுமுகமாக ஒரு கம்பனி ஒன்றைத் தனித்து உருவாக்குவதையும் முதலீடு செய்வதையும்

இவ்விதி பூரணமாகக் கட்டுப்படுத்துகின்றது. தற்போது நடைமுறையிலுள்ள கம்பனிகள் சட்டத்தின் 2ம் பிரிவு மட்டுமல்ல அண்மையில் கொழும்பு மாவட்ட நீதிமன்றம் வழங்கிய தீர்ப்பும் இந்த இறுக்கமான சட்டவிதிகளுக்கு சட்ட வியாக்கியானம் செய்வதாக அமைந்துள்ளது. அந்த வழக்கும், வழக்கின் நிகழ்வும், அந்த வழக்கின் தீர்ப்பும் பின்வருமாறு:

Seniviratne Vs Seniviratne (1980) 02 S.L.R./86

இந்த வழக்கின் நிகழ்வுகளின்படி இத்தனியார் கம்பனியானது உருவாக்கப்பட்ட போது மூன்று பங்குதாரர்கள் அதனது உறுப்பாண்மை பெற்றார்கள். ஆனால் காலகெதியில் இந்த மூன்று பங்காளர்களில் ஒருவர் ஏனைய இரண்டு பங்காளர்களது பங்குகளையும் விலைக்கு வாங்கினார். இதனால் மேற்படி தனியார் கம்பனி தனியொரு உறுப்பினரைக் கொண்ட ஒரு கம்பனியாக மடைமாற்றம் பெற்றது. இது பல சட்டச் சிக்கல்களைத் தோற்றுவித்தது. இந்த வழக்கில் எழுந்த கேள்வி என்னவென்றால் மேற்படி கம்பனியின் தனியொருவரின் உறுப்பாண்மை (Membership) தற்போது நடைமுறையிலுள்ள 1982-ம் ஆண்டு 17-ம் இலக்கச் சட்டத்தின் இரண்டாம் விதியுடன் ஒத்துப்போகக் கூடியதா? இல்லையென்றால் தனியொரு நபரைக் கொண்டு நடாத்தப்படும் இக்கம்பனியின் செயற்பாடுகள் சட்டவிரோதமானவையா? அவ்வாறு சட்டவிரோதமானவை என்றால் மேற்படி கம்பனி உடனடியாக ஒடுக்கப்படவேண்டுமா? என்பது போன்ற கேள்விகள் எழுந்தன.

இவ்வழக்கை விளங்கிய கொழும்பு மாவட்ட நீதிபதி இக்கம்பனியின் இருப்பும், நிலைப்பும், செயற்பாடும் தற்போது நடைமுறையிலுள்ள 1982-ம் ஆண்டு 17-ம் இலக்கக் கம்பனிகள் சட்டத்தின் சட்ட ஏற்பாடுகளுக்கு முரண்படுகின்றபடியால் கம்பனி ஒடுக்கப்பட வேண்டும் எனக்கூறித் தீர்ப்பளித்தார்.

இந்தத் தீர்ப்பின் விளைவாக தனியொரு நபர் கம்பனியொன்றின் ஊடாக இத்தகைய தொழில் முயற்சியில் ஈடுபடுவதால் ஏற்படக்

கூடிய சட்டரீதியான பிரதிகூலங்கள் பற்றிய சர்ச்சைகள் எழுந்தன. இதன் விளைவாக முன்வைக்கப்பட்டதே தனியார் ஒருவரைப் பங்குதாரராகக் கொண்ட கம்பனிகளின் உருவாக்கத்திற்கு (Formation of Single share holders companies) அரசாங்கம் அனுமதியும், ஊக்கமும் கொடுத்தல் வேண்டும் என்ற வேண்டுகையாகும்.

இத்தகைய தனியார் ஒருவரைப் பங்குதாரராகக் கொண்ட கம்பனி ஒன்றின் உருவாக்கத்தின் தேவைப்பட்டிருக்கக் கூறப்படும் இன்னொரு காரணம் யாதெனில், மக்கள் மத்தியில் சமூக, பொருளாதார, வாணிப உறவுகள் முன்னேற்றமடையாத கடந்த 19-ம் நூற்றாண்டிலேயே தனியார் கம்பனி செயற்பட நீதிமன்றத்தால் அனுமதிக்கப்பட்டிருந்த மையைச் சுட்டிக்காட்டும் சட்ட அறிஞர்கள் இதற்கு ஆதாரமாகக் கடந்த நூற்றாண்டில் நடைபெற்ற பிரபல வழக்கொன்றை உதாரணமாகக் காட்டுகின்றனர்.

Solomon Vs Solomon Company Ltd. (1867)

என்ற வழக்கில் தனிநபர் ஒருவரை உறுப்பினராகக் கொண்ட தனியார் கம்பனி செயற்படுவதற்கு அந்த வழக்கின் விளக்க நீதிபதியால் அனுமதிக்கப்பட்டது. ஆனால் 19-ம் நூற்றாண்டைவிட 20-ம் நூற்றாண்டின் தேவைகள் பன்மடங்கு பல்கிப் பெருகியும் தனியார் கம்பனிகள் செயற்பட சட்டரீதியாக மறுக்கப்பட்டிருக்கின்றன. ஆனால் 21-ம் நூற்றாண்டின் சவால்களைச் சமாளிக்க தனியார் கம்பனிகளின் உருவாக்கம் சட்டரீதியாக அங்கீகரிக்கப்படுவது அத்தியாவசியமானது என்றே பல சிபார்சுகளையும் செய்தும் இருக்கிறார்கள். அதாவது 21-ம் நூற்றாண்டில் தனியார் ஒருவரின் உறுப்பாண்மையைக் கொண்ட கம்பனிகளின் உருவாக்கம் எதிர்பார்க்கப்படும் நெருக்கடிகளின் எல்லை வரையறை செய்யும் என்பதே இச் சிபார்சுகளின் உள்ளடக்கமாகும். இந்தச் சிபார்சுகளைச் சாதகமாகப் பரிசீலிக்கக்கூடிய வகையில் ஒரு சட்டக் கமிஷன் நியமிக்கப்பட வேண்டும் எனவும் கோரிக்கை விடப்பட்டுள்ளது. மேலும் வட அமெரிக்க நாட்டிலுள்ள சட்ட வரைஞர் திணைக்களமும் அரசாங்கமும் தனியார் கம்பனியின் உருவாக்கத்திற்கு

அனுமதி கொடுத்திருப்பதையும் இலங்கை சட்ட அறிஞர்கள் சங்கங்கள் சுட்டிக் காட்டியுள்ளன.

ஆகவே அடுத்த நூற்றாண்டில் தனியார் ஒருவரே கம்பனி ஒன்றை உருவாக்கக்கூடிய வகையில் நியதிச் சட்டங்களில் மாற்றங்கள் தேவை என்பதும் முகர்மைத்துவக் கட்டமைப்பில் புதிய அமைப்பு வடிவம் அவசியம் என்பதும் இன்று தவிர்க்கப்படமுடியாத ஒரு விடயமாகவுள்ளது.

இன்று 1982-ம் ஆண்டு 17-ம் இலக்கக் கம்பனிகள் சட்டத்தில் ஒரு தனியார் கம்பனியின் ஆகக்குறைந்த உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கை 02 ஆகவும், ஆகக்கூடிய உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கை 50 ஆகவும் மட்டுப்படுத்தப்பட்டுள்ளது. இந்தக் கம்பனி உறுப்பாண்மைத் தொடர்பில் ஆகக்குறைந்த உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கை 01 ஆகவும் ஆகக்கூடிய உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கை 50 ஆகவும் மாற்றப்படவேண்டும் என்ற கருத்து வலியுறுத்தப்பட்டுள்ளது.

பங்குதாரர்களின் பொறுப்புக்கள்

21-ம் நூற்றாண்டில் கம்பனி முகாமைத்துவம் எதிர்கொள்ளக்கூடிய இன்னொரு பிரதான பிரச்சினை கம்பனியில் உறுப்பாண்மை பெற்றுள்ள பங்குதாரர்கள் பற்றிய நிலைப்பாடுகள் பற்றியதாகும். இன்றுள்ள கம்பனிகளின் சட்டக்கட்டமைப்புக்குள் முகாமைத்துவ பணிப்பாளர்களின் அதிகாரமே மேலோங்கி நிற்பதாகவும் ஒரு கம்பனியின் உருவாக்கத்திற்குப் பின்புலத்தில் நின்ற பங்குதாரர்கள், ஊக்குவிப்பாளர்கள் போன்றோரது முழுமையான பங்களிப்பு கம்பனி முகாமைத்துவம் தொடர்பான பணிகளில் உள்வாங்கிக்கொள்வதில்லை என்ற குற்றச்சாட்டும் கம்பனிப் பங்குதாரர்கள் பக்கத்திலிருந்து அடிக்கடி முன்வைக்கப்படுவதுண்டு.

ஒரு கம்பனியின் கட்டமைப்பிலும் அதன் அசைவுகளிலும் கம்பனிப் பங்குதாரர்களின் பங்களிப்புப் பற்றி இலங்கை சனாதிபதி சட்டத்தரணி கனகநாயகம் ஈஸ்வரன் அவர்கள் ஒரு கட்டுரையில் பின்வருமாறு குறிப்பிடுகின்றார்:

“There is a close bond between the management and share holders, because the management of a company and practices and policies carried out by the management are supplied to reflect the primary interests of the company and its share holders”.²

அதாவது ஒரு கம்பனி முகாமைத்துவத்திற்கும் அதன் பங்குதாரர்களுக்குமிடையில் எப்பொழுதுமே ஒரு நீரறுக்கமான தொடர்பு இருத்தல் வேண்டும். கம்பனி முகாமைத்துவத்தின் ஊடாக கம்பனியின் இலக்குகள் எய்தப்படுகின்றபோது கம்பனிப் பங்குதாரர்களின் நலன்களும் பிரதிபின்பப்படுத்தப்பட வேண்டும் என்பதே நவீன கம்பனி முகாமைத்துவக் கட்டமைப்பின் எதிர்பார்க்கையாகவுள்ளது. இந்த முகாமைத்துவ எதிர்பார்ப்புகள் கம்பனிப் பணிப்பாளர்களால் பெரும்பாலும் உதாசீனப்படுகின்றதே என்பது ஒரு பொதுவான குற்றச்சாட்டாகும். இந்தப் புறக்கணிப்பும் அதற்கெதிரான குற்றச்சாட்டுக்களும் நீண்டதொரு வரலாற்றுத் தொடர்ச்சியைக் கொண்டுள்ளதாகவே சட்ட அறிஞர்கள் கருத்துக் கொண்டுள்ளார்கள். இவர்கள் இதற்கு ஆதாரமாகப் பின்வரும் வழக்கைச் சுட்டிக்காட்டுகின்றார்கள்.

“Ashbury Railway Carriage and Iron Co. Vs Riche (1875) என்ற ஆங்கில வழக்கில் விளக்க நீதிபதி கொடுத்த தீர்ப்பில் கம்பனிப் பங்காளர்களுடைய உரிமைகளையும் தத்துவங்களையும் கம்பனி முகாமைத்துவம் புறக்கணித்து நடந்தமையைக் கண்டிப்பதோடு மேற்படி வழக்கில் குறிப்பிட்ட கம்பனியின் பணிப்பாளர்களுடைய செயற்பாடுகள் யாவும் சட்ட நெறிமுறைகளுக்குப் புறநடையாக விருந்தமையால் அவையாவும் வலுவற்றவை எனப் பிரகடனப்படுத்தித் தீர்ப்புக் கூறினார். அதேவேளையில் கம்பனி முகாமைத்துவம் கம்பனியின் நன்மைக்காக முகாமைத்துவ நிர்வாக இயந்திரத்தைச் சீராக்குவதில் தனது முழு அதிகாரத்தையும், தத்துவங்களையும் விசையாக்கினாலும் கம்பனிப் பங்குதாரர்களுக்குரித்தான சட்டப்படியான உரிமைகளையும், கடமைகளையும், தத்துவங்களையும் புறக்கணித்து நடக்கக்கூடாது எனவும் விளக்க நீதிபதி தனது தீர்ப்பில் கூறினார்.

ஆனால் இந்த வழக்குத் தீர்ப்பில் விளக்க நீதிபதியினால் வலியுறுத்தப்பட்ட விடயங்கள் எப்போதுமே ஒரு பேசாப் பொருளாகவும், செயல் வடிவமாக்கப்படாது முடமாக்கப்பட்டுள்ளதாகவுமே கம்பனிப் பங்குதாரர்கள் விசனப்படுகிறார்கள். மேற்படி வழக்கின் தீர்ப்பு ஒரு கட்டுப்படுத்தும் முத்தீர்ப்பாக வழங்கப்பட்டதாயினும் அத் தீர்ப்பு இந்த நூற்றாண்டில் முற்றாகவே கருத்தில் எடுக்கப்படவில்லை என்றும் கம்பனி முகாமைத்துவம் 21-ம் நூற்றாண்டில் எதிர்பார்க்கப்படும் சவால்களுக்கு ஏற்ப இசைவாக்கப்படவோ, செப்பனிடப்படவோ இல்லை என்பதே இந்தக் குற்றச்சாட்டுக்களின் தாற்பரியமாகும். இதனால்தான் கம்பனி முகாமைத்துவத்திற்கும் - கம்பனிப் பங்குதாரர்களுக்குமிடையில் நிர்வாக விடயங்களில் ஒரு நெருக்கமான பிணைப்பை ஏற்படுத்த வேண்டியதன் அவசியமும் அதனை வலியுறுத்தும் கோரிக்கைகளும் கூர்மை பெற்று வருகின்றது.

இத்தகைய பிணைப்பை ஏற்படுத்துவதற்கு முன்னோடியான 1982-ம் ஆண்டு 17-ம் இலக்கக் கம்பனிகள் சட்டத்தில் திருத்தங்களைக் கொண்டுவருவதன் மூலம் கம்பனிகள் பிணக்குகள் சபை ஒன்றை உருவாக்கி மேலே கூறப்பட்ட இருசாரர்களுக்குமிடையில் பிணக்குகள் ஏற்படுகின்றபோது அதனை மேற்படி சபையில் முன்னிலைப்படுத்த வேண்டும் என்றும், அப்பிணக்கு நடுவர்தீர்ப்புக்குப் பார்ப்படுத்தப்படவேண்டும் எனவும், அதற்கேற்ப 1982-ம் ஆண்டு 17-ம் இலக்கக் கம்பனிகள் சட்டத்தில் புதிய திருத்தங்கள் கொண்டு வரப்பட வேண்டும் எனவும் புகழ்பெற்ற சட்ட அறிஞர்கள் கருத்துத் தெரிவித்து இருக்கின்றார்கள்.

“A share holder who is not satisfied by the price offered by the company can resort to arbitration or that matter could be referred to the Company Law Disputes Board”.

இதன் தமிழ் மொழி பெயர்ப்பு பின்வருமாறு: “ஒரு கம்பனியால் முன்வரவு செய்யப்பட்ட ஒரு பங்கின் பெறுமதி தொடர்பில்

திருப்தியடையாத ஒரு கம்பனிப் பங்குதாரர் அது தொடர்பான தனது முறைப்பாட்டைக் கம்பனி பிணக்குகள் சபைக்கு ஆற்றுப்படுத்துவதே பொருத்தமானதாகும்.

ஆகவே இன்று கம்பனி முகாமைத்துவம் தொடர்பில் மாற்றங்களைக் கோருபவர்கள் கடந்த காலங்களில் கம்பனிகளின் கட்டமைப்பிலும் செயற்பாடுகளிலும் ஏற்பட்ட கசப்பான அனுபவங்களையும், நிகழ்காலத்தில் ஏற்பட்டுள்ள தேக்க நிலையையும் தடங்கல்களையும் கருத்தில் கொண்டு எதிர்காலத்தில் அபிவிருத்தி, சுபீட்சம் என்பவற்றை முன்னோக்காகக் கொண்டு அடுத்த நூற்றாண்டில் எதிர்கொள்ளக்கூடிய சவால்களையும் இடர்பாடுகளையும் களையக் கூடிய வகையில் நடைமுறையிலுள்ள 1982-ம் ஆண்டு 17-ம் இலக்க கம்பனிகள் சட்டத்தில் மாற்றங்களும் கம்பனி முகாமைத்துவக் கட்டமைப்பு செப்பனிடப்பட வேண்டும் எனவும் வலியுறுத்தப்படுகிறது.

அடிக்குறிப்புகள்

1. 1982-ம் ஆண்டின் 17-ம் இலக்கக் கம்பனிகள் சட்டம்-இலங்கை அரசாங்கஅச்சகத் திணைக்களத்தால் 1982-ம் ஆண்டு மே மாதம் 20-ம் திகதி கொழும்பில் வெளியிடப்பட்டது.
2. Nimal Jayawardena - "The Sunday Times" 21.06.1998-Colombo.
3. Kanaga - Iswaran K - Protection of Share holder's Rights under the Law- "நீதிமுரசு" மலர் 34 - 1998 இலங்கை சட்டக்கல்லூரி வெளியீடு - கொழும்பு பக்கங்கள் (37 - 45).

இந்த உலகத்திலேயே மிகவும் மலிவாகக் கிடைக்கும் சரக்கு அன்புதான். இது பெறுபவனுக்கும் கொடுப்பவனுக்கும் பன்மடங்கு லாபத்தைத் தரக்கூடியது.

*

எதைச் சிந்திக்கிறாய் என்பதல்ல, எப்படிச் சிந்திக்கிறாய் என்பதில் தான் புதிய கருத்துகள் தோன்றுகின்றன.

கவிஞர் கண்ணதாசன்

இலாப நட்டமற்ற புள்ளிப் பகுப்பாய்வில் பணத்தினுடைய காலப்பெறுமதி (The Time Value of Money in Breakeven Analysis)

V. A. SUBRAMANIAM

Lecturer,

Management Studies

நிறுவனங்கள் தமது எதிர்கால செயற் பாடுகளைத் திட்டமிட்டுக்கொள்வதற்கு பல் வேறு நுட்பங்களைப் பயன்படுத்துகின்றன. இவ்வகையில் நிறுவனங்கள் தமது உற்பத்தி மற்றும் விற்பனை மட்டங்களைத் திட்டமிட்டுக்கொள்வதற்கு இலாபநட்டமற்ற புள்ளி ஆய்வனைப் (Breakeven Analysis) பயன்படுத்துகின்றன. இவ் ஆய்வில் இலாப நட்டமற்ற புள்ளி என்பது நிறுவனத்துக்கு இலாபமோ அல்லது நட்டமோ காணப்படாத உற்பத்தி, விற்பனை மட்டமாகும்; இப்புள்ளியினை மையமாகக் கொண்டு நிறுவனங்கள் தமது செயற்பாட்டு மட்டங்களைத் திட்டமிடுகின்றன.

நிறுவனங்கள் தமது எதிர்காலம் தொடர்பான திட்டங்களை வகுக்கும்போது தேறிய இன்றைய பெறுமதி பகுப்பாய்வின்மையும் (Net Present Value Analysis) ஒரு நுட்பமாகப் பயன்படுத்துகிறார்கள். குறிப்பாக நிறுவனங்கள் முதலீடுகளைத் தெரிவு செய்யும்போது அவற்றை மதிப்பீடு செய்து கொள்வதற்கு (Investment Appraisal) இந்த நுட்பத்தை அதிகம் பயன்படுத்துகின்றன. இங்கு குறித்த முதலீட்டுடன் தொடர்புடைய தேறிய காசோட்டங்களின் தேறிய இன்றைய பெறுமதியை மதிப்பீடு செய்து அதனை அடிப்படையாகக் கொண்டு முதலீடுகளின் தெரிவை மேற்கொள்வர். இம்முறையில் பணத்துக்கான காலப்பெறுமதிக்கு (Time Value of Money) அதிக முக்கியத்துவம் வழங்கப்படுகிறது.

ஒரு நிறுவனத்தில் இத்தகைய இரு முறைகளையும் ஒரே நேரத்தில் பயன்படுத்தும் போது ஒரு இணக்கமற்ற தன்மையைக் காணமுடிகின்றது. அதாவது நிறுவனங்களில் திட்டமிடலை மேற்கொள்பவர்கள் இந்த இரு நுட்பங்களுக்குமிடையிலான அடிப்படைத் தொடர்பைக் கவனத்திலெடுக்கத் தவறிவிடுகின்றனர். குறிப்பாக முகாமைக் கணக்காளர்கள் இலாபநட்டமற்ற புள்ளி ஆய்வை மேற்கொள்ளும்போது பணத்தின் காலப்பெறுமதிக்கு முக்கியத்துவம் கொடுக்கத் தவறிவிடுகின்றனர். பொதுவாக கம்பனிகள் முதலீடுகளைத் தெரிவு செய்யும்போது அதிகளவிலான நேர்க்கணிய தேறிய இன்றைய பெறுமதியைத் தரவல்ல முதலீடுகளைத் தெரிவுசெய்து அவற்றில் முதலீடு செய்வதன் மூலம் கம்பனியின் பெறுமதியை உயர்த்த முற்படுகின்றனர். இத்தகைய ஒரு நிலையில் அக்கம்பனிகளில் பணத்துக்கான காலப்பெறுமதியைக் கருத்திற்கொள்ளாது இலாபநட்டமற்ற புள்ளி ஆய்வின் மூலம் தீர்மானங்கள் மேற்கொள்ளப்பட்டு நடைமுறைப்படுத்தப்படும்போது அங்கு ஒரு இணக்கமற்ற நிலை தோன்றி கம்பனியின் பெறுமதியை உயர்த்தல் என்ற நோக்கம் அடையப்பட முடியாது போகலாம். சில சந்தர்ப்பங்களில் கம்பனிகளின் பெறுமதி வீழ்ச்சிக்கும் இந்நிலைமை வழிவகுக்கும். இதனை ஒரு உதாரணத்தின் வாயிலாக நோக்குவோம். ஒரு நிறுவனமானது ரூபா 120,000/- பெறுமதியுடைய இயந்திரம் ஒன்றைக் கொள்வனவு செய்து பயன்படுத்துகின்றது. இந்த இயந்திரக்

கொள்வனவுக்கான நிதியானது முழுமையாக உரிமை மூலதனத்தைப் பயன்படுத்தி நிதியீட்டம் செய்யப்பட்டுள்ளதாகக் கருதுக. இந்த இயந்திரத்தைப் பயன்படுத்தி ஆண்டுக்கொன்றுக்கு 42000 அலகுகள் என்ற அடிப்படையில் மூன்று ஆண்டுகளுக்குப் பொருட்களை உற்பத்தி செய்ய முடியும் என எதிர்பார்க்கப்படுகின்றது. இந்த மூன்று ஆண்டுகளின் முடிவில் இயந்திரமானது பூச்சிய இழிவுப் பெறுமதியை உடையதாக இருக்கும்; (அதாவது மூன்று ஆண்டுகளின் பின் இயந்திரத்திற்கு எந்தவொரு பெறுமதியும் இருக்க மாட்டாது.) கணக்கியல் மற்றும் வரிவிதிப்பு நோக்கங்களுக்காக நேர்கோட்டு முறையிலான பெறுமானத்தேய்வு முறை பின்பற்றப்படுவதாகக் கருதுக. எளிமைத்தன்மைக்காக மேலதிக தொழிற்பெறுமல

தனம் புறக்கணிக்கப்படுகின்றது. ஒரு அலகுக்கான எதிர்பார்க்கப்படும் விற்பனை விலை ரூபா 3/- ஆகவும் ஒரு அலகுக்கான எதிர்பார்க்கப்படும் மாறும் செலவு ரூபா 1.08/- ஆகவும் உள்ளது. ஆண்டுக்கான நிலையான காசுச் செலவுகள் ரூபா 25000/- ஆகக் காணப்படும் என எதிர்பார்க்கப்படுகின்றது. ஆண்டுக்கான வரிவீதம் 25% ஆகும். மூலதனத்துக்கான சந்தர்ப்பச் செலவு அல்லது கழிவு வீதமானது ஆண்டுக்கு 10% என மதிப்பிடப்பட்டுள்ளது. முதலில் குறித்த இயந்திரத்தைப் பயன்படுத்தி நிறுவனம் அடுத்த மூன்று ஆண்டுகளுக்குப் பொருட்களை உற்பத்தி செய்து விற்பனை செய்வதனால் கிடைக்கக்கூடிய பங்களிப்பு, இலாபம், காசு உட்பாய்ச்சல் ஆகியவற்றை மதிப்பிடுவோம்:

	ரூபா
விற்பனை வருமானம் (42,000 × 3)	126,000
கழி:	
மாறும் செலவுகள் (42,000 × 1.08)	(45,400)
பங்களிப்பு (4200 × 1.92)	80,600
கழி:	
நிலையான காசு செலவுகள்	(25,000)
பெறுமானத் தேய்வு (120,000 ÷ 3)	(40,000)
இலாபம்	15,600
கழி:	
வரி (15,600 × 25%)	(3,900)
வரிக்குப் பின்பான இலாபம்	11,700
பெறுமானத் தேய்வு (மீள் கூட்டல்)	40,000
வரிக்குப் பின்பான காசு உட்பாய்ச்சல்	51,700

இங்கு பெறுமானத் தேய்வு என்பது காசாக மேற்கொள்ளப்பட்ட ஒரு செலவு அல்ல என்பதனால் காசு உட்பாய்ச்சலை மதிப்பிடும் பொருட்டு அது மீளக் கூட்டப்பட்டுள்ளது. இவ்வகையில் குறித்த நிறுவனம் குறித்த இயந்திரத்தைப் பயன்படுத்தி பொருள் உற்பத்தியில் ஈடுபடும்போது ஆண்டுக்கொன்றுக்கு 51,700/- வீதம் மூன்று ஆண்டு

களுக்கும் காசு உட்பாய்ச்சலைப் பெற்றுக் கொள்ளும்.

அடுத்ததாக குறித்த நிறுவனம் குறித்த இயந்திரத்தில் முதலீடு செய்வதன் மூலம் பெறப்படும் தேறிய காசோட்டத்தின் தேறிய இன்றைய பெறுமதியை மதிப்பிடுவோம்.

விபரம்	ஆண்டு	காசோட்டம் (ரூபா)	கழிவுக்காரணி (10%)	இன்றைய பெறுமதி ரூபா
இயந்திரக் கொள்வனவு கிரயம் (காசு வெளிப்பாய்ச்சல்) (வருமானம் - காசு உட்பாய்ச்சல்)	0	(120,000)	1.000	(120,000)
(வருமானம் - காசு உட்பாய்ச்சல்)	1	51,700	0.909	46,995
(வருமானம் - காசு உட்பாய்ச்சல்)	2	51,700	0.826	42,704
வருமானம் - காசு உட்பாய்ச்சல்)	3	51,700	0.751	38,827
தேறிய இன்றைய பெறுமதி				<u>8,526</u>

தற்போது கம்பனியானது 100,000 பங்குகளைக் கொண்டுள்ளதாகவும் பங்குகொன்றினது சந்தை விலையானது 10 ரூபாவாக இருப்பதாகவும் கருதுவோம். இந் நிலைமையில் ஆரம்பத்தில் கம்பனியினது பெறுமதியானது 10,00,000 ரூபாவாக மதிப்பிடப்பட்டிருக்கும். (10 x 100,000). தற்போது குறித்த கம்பனியானது குறித்த

இயந்திரத்தில் முதலீடு செய்வது தொடர்பான தகவல்களும் அம்முதலீட்டின் மூலமாக 8526/- இன்றைய பெறுமதியுடன் வருமானம் கிடைக்கவிருப்பது தொடர்பான தகவல்களும் பங்குச்சந்தைக்கு அறிவிக்கப்படுவதாகக் கருதுவோம். தற்போது இப்புதிய தகவலுக் கேற்ப பங்கு விலையில் பின்வருமாறு மாற்றம் நிகழும்.

$$\begin{aligned} \text{பங்குகொன்றின் சந்தை விலை} &= 10,00,000 + 8526 \\ &= \frac{10,00,8526}{100,000} \\ &= \text{ரூபா } 10.09 \end{aligned}$$

எனவே பங்குகொன்றின் சந்தை விலையானது 9 சதத்தினால் அதிகரிக்கும். இந்த அதிகரிப்பானது குறித்த கம்பனியின் எதிர்கால வருமானங்களானவை குறித்த இயந்திரத்தில் முதலீடு செய்யப்பட்டுள்ள தொகையையும் (ரூபா 120,000) குறித்த இயந்திரத்தில் முதலீடு செய்யப்பட்டுள்ள பணத்துக்கான சந்தர்ப்பச்செயலையும் ஈடு செய்வதற்கான ஆண்டுக்கு 10% மிகையையும், மீள்பெறுவதற்குப் போதுமானவை என்ற பங்குதாரர்களது எதிர்பார்க்கையைப் பிரதிபலிக்கும். எனவே இங்கு குறித்த இயந்திரத்தில் கம்பனியானது முதலீடு செய்வதன் மூலமாக கம்பனியின் பெறுமதியை உயர்த்தி அதன் மூலம் கம்பனியின் பங்குவிலையை உயர்த்தத் திட்டமிடப்படுகின்றது. ஆனால் கம்பனியின்

பெறுமதியை அதிகரிப்பதற்கான இத்திட்டமானது நடைமுறையில் வெற்றியளிக்குமா? என்பது கேள்விக்குரியதாக உள்ளது. ஏனெனில் இந்த எதிர்பார்க்கப்படும் தேறிய இன்றைய பெறுமதியை அடைந்து கொள்வதில் நிறுவனத்தின் முகாமையால் நாளாந்தம் அல்லது வாராந்தம் அல்லது மாதாந்தம் மேற்கொள்ளப்படும் செயற்பாட்டுத் தீர்மானங்கள் (Operating Decisions) பாரிய செல்வாக்குச் செலுத்துகின்றன. இந்தக் கட்டத்தில் தான் இலாபநட்டமற்ற புள்ளி ஆய்வினுடைய செல்வாக்கு முக்கியத்துவம் பெறுகின்றது.

முகாமைக் கணக்காளர்கள் இலாபநட்டமற்ற புள்ளி ஆய்வினை அடிப்படையர்க்கொண்டு குறித்த கம்பனியானது தனது

கிரயங்களை முழுமையாக ஈடுசெய்து கொள்வதற்கு எவ்வளவு அலகுகளை உற்பத்தி, விற்பனை செய்ய வேண்டும் என்ற தமது ஆலோசனையை முன் வைப்பர். இவர்களது இந்த ஆலோசனையின் பிரகாரம் கம்பனியானது தனது உற்பத்தி நடவடிக்கைகளை

மேற்கொள்ளும். இதன்படி மேலே உதாரணத்தில் கொடுக்கப்பட்டுள்ள கம்பனியின் முகாமைக்கணக்காளர் குறித்த கம்பனியின் இலாபநட்டமற்ற புள்ளியிலான உற்பத்தி விற்பனை அளவை பின்வருமாறு மதிப்பிட்டுக் கொள்வார்:

$$\begin{aligned} \text{அலகுக்கான பங்களிப்பு} &= \text{அலகுக்கான அலகுக்கான} \\ &\text{விற்பனை} - \text{மாரும் செலவு} \\ &\text{விலை} \\ &= 3.00 - 1.08 \\ &= \text{ரூபா } 1.92 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{மொத்த நிலையான செலவு} &= \text{நிலையான காசு செலவு} + \text{பெறுமானத் தேய்வு} \\ &= 25,000 + 40,000 \\ &= \text{ரூபா } 65,000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{இலாபநட்டமற்ற புள்ளி} &= \text{மொத்த நிலையான செலவு} \\ \text{விற்பனை அளவு} &\quad \frac{\text{அலகுக்கான பங்களிப்பு}}{\text{விலை}} \\ &= \frac{65,000}{1.92} \\ &= 33,854 \text{ அலகுகள்} \end{aligned}$$

விற்பனை வருமானம் (33,854×3)
மாரும் செலவுகள் (33,854×1.08)
பங்களிப்பு (33,854×1.92)
நிலையான காசுச் செலவுகள்
பெறுமானத் தேய்வு
இலாபம்

ரூபா
101,562
(36,562)
<hr/>
65,000
(25,000)
(40,000)
<hr/>
0
<hr/>

எனவே இங்கு விற்பனை விலை, மாரும் செலவு என்பவை மாறாத நிலையிருப்பதனால் ஆண்டொன்றுக்கு 33,854 அலகுகள் வீதம் மூன்று ஆண்டுகளுக்கும் உற்பத்தி மற்றும் விற்பனையை மேற்கொள்வதன் மூலம் அனைத்துச் செலவுகளையும் ஈடு செய்துகொள்ள முடியும் என முகாமைக்கணக்காளர்கள் ஆலோசனை வழங்குவர்.

இங்குதான் பிரச்சினை தோற்றம் பெறுகின்றது. 33,854 அலகுகளை விற்பனை செய்து கிடைக்கும் வருமானத்தை (ரூபா 101,562) பயன்படுத்துவதன் மூலம் மாரும் செலவுகளையும் (ரூபா 36,562) நிலையான செலவுகளையும் (ரூபா 25,000 + ரூபா 40,000) ஈடுசெய்துகொள்ள முடியும் என முகாமைக்கணக்காளர்கள் குறிப்பிடும்

போது இத்தொகைகள் தேறிய இன்றைய பெறுமதிகளைக் கவனத்திலெடுக்கத் தவறி விடுகின்றனர். உண்மையில் தேறிய இன்றைய பெறுமதிகளைக் கவனத்திலெடுக்கும்போது இந்த விற்பனைத் தொகையானது செலவுகளை ஈடுசெய்துகொள்வதற்குப் போதுமான

தல்ல. இதனைப் பின்வருமாறு நோக்கலாம். முதலில் 33,854 அலகுகளை ஆண்டுதோறும் உற்பத்தி விற்பனை செய்யும்போது ஆண்டுடொன்றுக்குக் கிடைக்கும் காசு உட்பாய்ச்சலை நோக்குவோம்.

	ரூபா
விற்பனை வருமானம் (33,854×3)	101,562
மாறும் செலவுகள் (33,854×1.08)	(36,562)
பங்களிப்பு (33,854×1.92)	65,000
நிலையான காசுச் செலவுகள்	(25,000)
பெறுமானத் தேய்வு	(40,000)
இலாபம்	0
வரி (0×25%)	0
வரிக்குப் பின்பான இலாபம்	0
பெறுமானத் தேய்வு (மீள் கூட்டல்)	40,000
வரிக்குப் பின்பான காசு உட்பாய்ச்சல்	40,000

எனவே ஆண்டுதோறும் ரூபா 40,000 காசு உட்பாய்ச்சலாகக் காணப்படும். தற்போது இக்காசுப் பாய்ச்சல்கள் தொடர்பான இன்றைய பெறுமதிகளை (Present Value)

கவனத்திலெடுத்து தேறிய இன்றைய பெறுமதியை (Net Present Value) மதிப்பிடுவோம்.

விபரம்	ஆண்டு	காசோட்டம் (ரூபா)	கழிவுக்காரணி 10% பெறுமதி (ரூபா)	இன்றைய பெறுமதி (ரூபா)
இயந்திரக் கொள்வனவு கிரயம்	0	(120,000)	1.000	(120,000)
வருமானம் - காசு உட்பாய்ச்சல்	1	40,000	0.909	36,360
வருமானம் - காசு உட்பாய்ச்சல்	2	40,000	0.826	33,040
வருமானம் - காசு உட்பாய்ச்சல்	3	40,000	0.751	30,040
தேறிய இன்றைய பெறுமதி				(20,560)

எனவே இங்கு பணத்தினது இன்றைய பெறுமதியைக் கவனத்தில் கொள்ளாத இலாப நட்டமற்ற புள்ளி ஆய்வின் மூலம் இலாப நட்டமற்ற புள்ளி என விதந்துரைக்கப்பட்ட ஆண்டுக்கு 33,854 அலகுகள் என்ற அடிப்படையில் கம்பனியானது உற்பத்தி விற்பனையை மேற்கொள்ளும்போது உண்மையில்

கம்பனிக்கு ரூபா 20,560/- இழப்பு ஏற்படுகின்றது. இந்த இழப்பின் மூலம் கம்பனியின் பெறுமதியில் வீழ்ச்சி ஏற்பட அதன் மூலம் கம்பனியின் பங்குகளின் விலையும் வீழ்ச்சியடையும். இங்கு கம்பனியின் பங்குவிலை பின்வருமாறு வீழ்ச்சியடையும்.

$$\begin{aligned} \text{கம்பனியின் பங்கொன்றின்} &= 10,00,000-20,560 \\ \text{சந்தை விலை} &= \frac{100,000}{100,000} \\ &= \text{ரூபா } 9.79 \end{aligned}$$

எனவே பங்கொன்று ரூபா 10 எனக் காணப்பட்ட குறித்த கம்பனியின் பங்கின் ரூபா 9.79 ஆக வீழ்ச்சியடையும். இங்கு நாம் வழமையான முறையில் இலாபநட்டமற்ற புள்ளியை மதிப்பிடும்போது குறித்த இயந்திரத்தின் கிரயத்தை மட்டுமே கணிப்பீடுகளில் உள்ளடக்கியுள்ளோம். இங்கு குறித்த இயந்திரத்தில் நிறுவனம் 120,000/-ஐ முதலிடுவதனால் நிறுவனத்துக்கும் பங்குதாரர்களுக்கும் ஏற்பட்டுள்ள உட்கிடையான சந்தர்ப்பச் செலவினை (Implicit Opportunity Cost) கவனத்திலெடுக்கத் தவறிவிட்டோம். இக்காரணத்திலேயே மேற்குறிப்பிடப்பட்டுள்ள நிலைமை உருவாகியுள்ளது.

குறித்த இயந்திரம் தொடர்பான முதலீட்டு மதிப்பீட்டை (Investment Appraisal) நாம் மேற்கொள்ளும் போது மூலதனத்துக்கான சந்தர்ப்பக் கிரயத்தைக் கவனத்திலெடுத்துள்ளோம். ஆனால் அதேவேளை

இலாபநட்டமற்ற புள்ளி ஆய்வினை அடிப்படையாகக் கொண்டு செயற்பாட்டுத் தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளும் போது மூலதனத்துக்கான சந்தர்ப்பக் கிரயத்தைக் கவனத்தில் எடுக்கத் தவறிவிட்டோம். இந்த முரண்பாடான நிலைமை கர்ரணமாகவே கம்பனியின் பெறுமதியில் ஓர் வீழ்ச்சி ஏற்பட்டுள்ளது.

எனவே தற்போது இயந்திரத்தில் முதலீடு செய்யப்பட்டுள்ள மூலதனத் தொகையான 120,000 ரூபாவிற்கான சந்தர்ப்பக் கிரயத்தையும் கவனத்தில் எடுத்து எவ்வாறு இலாபநட்டமற்ற புள்ளி ஆய்வினை மேற்கொள்ள முடியும் என்பதனை நோக்குவோம்.

இம்முறையின் பிரகாரம் இலாபநட்டமற்ற புள்ளியானது பின்வருமாறு கணிக்கப்படும்.

$$\begin{aligned} \text{இலாபநட்டமற்ற} &= \frac{\text{வரிக்குப் பின்பான மொத்த நிலையான செலவு}}{\text{வரிக்குப் பின்பான ஒரு அலகுக்கான பங்களிப்பு}} \\ \text{விற்பனை அளவு} & \end{aligned}$$

வழமையான இலாபநட்டமற்ற புள்ளி ஆய்வில் அங்கு இலாபமோ அல்லது நட்டமோ தோன்றாமையால் வரி கவனத்தில் கொள்ளப்படுவதில்லை. ஆனால் இங்கு வரி கவனத்திலெடுக்கப்படும்.

தற்போது வரிக்குப் பின்பான மொத்த நிலையான செலவை மதிப்பிடுவோம்.

மொத்த நிலையான செலவுகளுள் நிலையான காசுச் செலவுகள் 25,000 ரூபாவும் குறித்த இயந்திரத்தின் பெறுமானத் தொகையும் உள்ளடக்கப்பட்டுள்ளன. வழமையான இலாபநட்டமற்ற புள்ளி ஆய்வினை மேற்கொள்ளும்போது ஒரு ஆண்டுக்கான இயந்திரப் பெறுமானத் தேய்வாக 120,000 ÷ 3 =

40,000 ரூபா காட்டப்பட்டுள்ளது. இங்கு இப்பெறுமானத் தேய்வுக் கணிப்பீட்டின் போது குறித்த இயந்திரத்தில் முடக்கப்பட்டுள்ள 120,000 ரூபாவுக்கான சந்தர்ப்பக் கிரயம் கவனத்திலெடுக்கப்படவில்லை. இது தான் வழமையான இலாபநட்டமற்ற புள்ளி ஆய்வுக்கும் தற்போது முன்வைக்கப்படும் இலாபநட்டமற்ற புள்ளி ஆய்வுக்கும் இடையேயான பிரதான வேறுபாடு ஆகும். தற்போது முன்வைக்கப்படும் முறையில் அந்த மூலதனத்துக்கான சந்தர்ப்பக் கிரயத்தையும் உள்ளடக்கியதாக ஒரு ஆண்டுக்கான இயந்திர பெறுமானத் தேய்வுத்தொகை பின்வருமாறு மதிப்பிடப்படுகின்றது.

எனவே இன்றைய பெறுமதியை அடிப்படையாகக் கொண்ட இலாப நட்டமற்ற புள்ளியை பின்வருமாறு மதிப்பிடலாம்.

$$\begin{aligned} \text{இலாபநட்டமற்ற புள்ளியில்} &= \text{வரிக்குப் பின்பான நிலையான செலவு} \\ \text{விற்பனை அளவு} & \quad \text{வரிக்குப் பின்பான ஒரு அலகுக்கான பங்களிப்பு} \\ &= 57,000 \\ & \quad 1.44 \\ &= 39,583 \text{ அலகுகள்} \end{aligned}$$

எனவே தற்போது நிறுவனம் ஆண்டு தோறும் 39,583 அலகுகளை குறித்த இயந்திரத்தினைப் பயன்படுத்தி உற்பத்தி செய்து விற்பனை செய்வதன் மூலம் கம்பனியின் பெறுமதியையும் பங்குகளின் விலையையும் வீழ்ச்சியடையாது தடுக்க முடியும். இதனைப்

பின்வரும் கணிப்பீடுகளின் உதவியுடன் நிரூபிக்க முடியும். முதலில் ஆண்டு தோறும் 39,583 அலகுகளை உற்பத்தி செய்து விற்பனை செய்யும்போது கிடைக்கும் காசு உட்பாய்ச்சலை நோக்குவோம்.

விற்பனை வருமானம் (39,583×3)	= 118,749
மாறும்செலவு (39,583×1.08)	= 42,749
பங்களிப்பு (39,583×1.92)	= 76,000
நிலையான காசுச்செலவு	= (25,000)
பெறுமானத் தேய்வு	= (40,000)
இலாபம்	= (11,000)
வரி (25%)	= (2,750)
வரிக்குப் பின்பான இலாபம்	= 8,250
பெறுமானத் தேய்வு மீள் கூட்டல்	= 40,000
வரிக்குப் பின்பான காசு உட்பாய்ச்சல்	= 48,250

எனவே குறித்த இயந்திரத்தின் மூலம் ஆண்டொன்றுக்கு 39,583 அலகுகளை உற்பத்தி, விற்பனை செய்யும் போது ஆண்டொன்றுக்கு 48,250/- வீதம் மூன்று ஆண்டுகளுக்கும் காசு உட்பாய்ச்சல் காணப்படும்.

எனவே தற்பொழுது இந்த இயந்திரத்தில் முதலீடு செய்வதன் மூலம் பெறப்படும் தேறிய காசோட்டத்தின் தேறிய இன்றைய பெறுமதியை மதிப்பிடுவோம்.

விபரம்	ஆண்டு	காசோட்டம் (ரூபா)	கழிவுக்காரணி 10%	தேறிய இன்றைய பெறுமதி (ரூபா)
இயந்திரக்கொள்வனவு	0	(120,000)	1.000	(120,000)
வருமானம்-காசு உட்பாய்ச்சல்	1	48250	0.909	43,864
வருமானம்-காசு உட்பாய்ச்சல்	2	48,250	0.826	39,876
வருமானம்-காசு உட்பாய்ச்சல்	3	48,250	0.751	36,250
தேறிய இன்றைய பெறுமதி				0

எனவே நிறுவனமானது குறித்த இயந்திரத்தினைப் பயன்படுத்தி ஆண்டொன்றுக்கு ஆகக்குறைந்து 39,583 அலகுகளை உற்பத்தி செய்து விற்பனை செய்வதன் மூலம் மட்டுமே கம்பனியின் பெறுமதியையும், பங்குகளின் விலையையும் வீழ்ச்சியடையாது தடுக்கலாம்.

முடிவுரை

நிறுவனங்களில் மேற்கொள்ளப்படும் முதலீடுகள் தொடர்பான மதிப்பீடுகளை மேற்கொள்ளும் போது பணத்துக்கான இன்றைய பெறுமதி தொடர்பாக கவனம் செலுத்தப்படுகின்றது. அதாவது எதிர்கால காசோட்டங்களின் இன்றைய பெறுமதியைக் கவனத்திலெடுத்து நேர்க்கணிய தேறிய இன்றைய பெறுமதியைத் தரக்கூடிய திட்டங்களில் முதலீடுகள் மேற்கொள்ளப்படுகின்றது. இதன் மூலம் கம்பனிகளின் பெறுமதியையும் அதன் ஊடாக பங்குகளின் விலைகளையும் உயர்த்துவதற்கு முயற்சிகள் மேற்கொள்ளப்படுகின்றன. ஆனால் செயற்பாட்டுத் தீர்மானங்களை எடுப்பதற்கான நுட்பங்களான இலாபநட்டமற்ற புள்ளி ஆய்வு போன்றவற்றில் பணத்துக்கான காலப் பெறுமதியை அல்லது மூலதனத்துக்கான சந்தர்ப்பக் கிரயத்தைக் கவனத்திலெடுக்காது தீர்மானங்கள் எடுக்கப்படுவதால் கம்பனியின் பெறுமதியையும், பங்குவிலைகளையும் உயர்த்துவதற்கான முயற்சிகள் தோல்வியடைகின்றன. அத்துடன் சில சந்தர்ப்பங்களில் கம்பனியின் பெறுமதி மற்றும் பங்கு விலைகளின் வீழ்ச்சிக்கும் கூட இவை வழிவகுக்கின்றன. எமது உதாரணத்தில் தேறிய இன்றைய பெறுமதிகளை கவனத்தில் எடுக்காது மேற்கொள்ளப்பட்ட இலாபநட்டமற்ற புள்ளி ஆய்வின்படி ஆண்டொன்றுக்கு 33,854 அலகுகளை உற்பத்தி செய்து விற்பனை செய்தால் நிறுவனம் சகல செலவுகளையும் ஈடுசெய்து இலாபநட்டமற்ற நிலையில் இயங்க முடியும் எனத் தெரிவிக்கப்பட்டது. ஆனால் உண்மை

யில் தேறிய இன்றைய பெறுமதியைக் கவனத்திலெடுக்கும் போது நிறுவனம் குறித்த இயந்திரத்தினைப் பயன்படுத்தி ஆண்டொன்றுக்கு 33,854 அலகுகளை உற்பத்தி, விற்பனை செய்த போது நிறுவனத்தின் பெறுமதியானது மூன்று ஆண்டுகளில் ரூபா 20,560 இன்றைய பெறுமதியால் வீழ்ச்சியடைந்ததை அவதானித்தோம்.

இதனால் பங்கின் சந்தை விலையும் வீழ்ச்சியடைந்ததையும் பார்த்தோம். இதற்கு காரணம் யாதெனில் வழமையான இலாபநட்டமற்ற புள்ளி ஆய்வில் குறித்த இயந்திரத்தின் வரலாற்றுக் கிரயத்தை மட்டும் (அதாவது ஆண்டுக்கு 120000) ÷ 3 = 40,000/- மீளப் பெற்றால் போதுமானது எனக் கருதப்படுகிறது. ஆனால் தற்போது முன்வைக்கப்பட்டுள்ள தேறிய இன்றைய பெறுமதியைக் கவனத்திலெடுக்கும் இலாபநட்டமற்ற புள்ளி ஆய்வில் குறித்த இயந்திரத்தின் வரலாற்றுக் கிரயத்தை மீளப்பெறும் அதேவேளை குறித்த இயந்திரத்தில் முதலீடு செய்யப்பட்டுள்ள மூலதனத்துக்கான சந்தர்ப்பக் கிரயத்தையும் மீளப்பெறல் வேண்டும் என்ற கருத்து முன் வைக்கப்பட்டுள்ளது. எனவே இதன் பிரகாரம் கம்பனியானது குறித்த இயந்திரத்தைப் பயன்படுத்தி ஆண்டொன்றுக்கு ஆகக்குறைந்தது 39,583 அலகுகளை உற்பத்தி, விற்பனை செய்வதன் மூலமே கம்பனியின் பெறுமதியைக் குறைவடையாது பேணமுடியும்.

உசாத்துணை நூல்கள் :

1. Management Accounting
CIMA Journal - January 1998
2. Management Accounting
CIMA Journal - July 1998.



கவலை நம் சுவப்பெட்டிக்கு ஓர் ஆணி சேர்க்கிறது.
கலகலவெனும் சிரிப்பு கழற்றுகிறது ஒரு ஆணியை.

— பீட்டர் கீன்டர்

மாற்று விலையிடல் (Transfer Pricing)

திரு. ஆ. டீன்ஸ் ராஜ்குமார்

3-ம் வருடம்

முகாமைத்துவம்

திரு. கி. சிவதரன்

3-ம் வருடம்

முகாமைத்துவம்

அறிமுகம்

ஆரம்ப காலங்களில் நிறுவனங்கள் தனி ஒரு பகுதியாக காணப்பட்டதால் அப் பகுதியே பொருட்கள் சேவைகளை உற்பத்தி செய்தல், விற்பனை செய்தல், பராமரித்தல் கணக்குகளைப் பேணுதல் போன்ற பல்வேறு செயற்பாடுகளை மேற்கொண்டன. பின்னர் நிறுவனங்களுக்கு இடையிலான போட்டி வாடிக்கையாளர்களின் தேவை அதிகரிப்பு போன்ற பல்வேறு காரணங்களால் நிறுவனங்களின் செயற்பாடுகள் அதிகரித்தன. இதனால் நிறுவனங்கள் பல்வேறு பகுதியாகக் கட்டி (Departmentalization) ஒவ்வொரு செயற்பாட்டையும் ஒவ்வொரு பகுதிகளும் மேற்கொண்டன. இவ்வாறு நிறுவனங்கள் பகுதியாக்கப்பட்டதனால் குறிப்பிட்ட ஒரு பகுதியில் உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பொருள்கள், சேவைகள் ஏனைய பகுதிகளுக்கு தேவையானதாக இருந்தன. இதனால் ஒரு பகுதியில் உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பொருள்கள், சேவைகள் ஏனைய பகுதிகளுக்கும் மாற்றப்பட்டன. இவ்வாறு பொருட்கள், சேவைகள் ஒரு பகுதியிலிருந்து இன்னொரு பகுதிக்கு மாற்றப்படும் போது அவ்வாறு மாற்றப்படுகின்ற பொருள்கள், சேவைகளுக்கு விலையிட வேண்டிய தேவை எழுந்தது.

பொதுவாக மாற்று விலையிடல் என்பதனை பின்வருமாறு வரையறுக்கலாம். "ஒரு செய்முறையில் இருந்து அல்லது திணைக்களத்தில் இருந்து இன்னொரு செய்முறைக்கு அல்லது திணைக்களத்துக்கு

பொருட்கள், சேவைகள் மாற்றப்படும் போது இடப்படும் விலையிடலே மாற்று விலையிடலாகும்".

இம்மாற்று விலையானது நிறுவனத்தின் ஒரு பகுதிக்கு (விநியோகிக்கும்பகுதி) விற்பனை விலையாகவும். இன்னொரு பகுதிக்கு (பெறும்பகுதி) கொள்விலையாகவும் காணப்படும்.

மேலும் மையப்படுத்தப்பட்ட தீர்மானமெடுக்கும் நிறுவனங்களின் செயற்பாட்டை, இலாபம், விற்பனை, ஒரு பங்கிற்கான உழைப்பு போன்ற முறைகளினால் மதிப்பீடு செய்து கொள்ளலாம். ஆனால் மையப்படுத்தப்பட்ட தீர்மானமெடுக்கும் இலாப நிலையங்கள் (Profit Centres) உள்ள நிறுவனங்களில் பகுதிச் செயற்பாடுகளை மதிப்பீடு செய்ய இம்மாற்று விலையிடல் உதவுகின்றது.

1. மாற்று விலையிடலின் நோக்கம் (Objective of Transfer Pricing)

1. சிறந்த தீர்மானம் எடுக்க முகாமை யாளர்களுக்கு உதவுகின்றது.
2. செயற் திறனை மதிப்பிடுவதற்கு உதவுகிறது.
3. பகுதித்தன்னிறைவுக்கு வழிவகுக்கின்றது. அதாவது ஒவ்வொரு பகுதியும் அதன் சிறந்த செயற்பாட்டின்மூலம் தன்னிறைவை அடையும்.

2. நடைமுறையில் இரண்டு வகையான மாற்று விலையிடல் காணப்படுகிறது.

2.1 சந்தை விலையை அடிப்படையாகக் கொண்ட மாற்று விலையிடல்

2.2 செலவை அடிப்படையாகக் கொண்ட மாற்று விலையிடல்.

2.1 சந்தை விலையை அடிப்படையாகக் கொண்ட மாற்று விலையிடல் (Transfer Pricing based on Market price)

நிறுவனம் ஒன்றின் குறிப்பிட்ட ஒரு பகுதியில் உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பொருட்கள், சேவைகள் சந்தையில் விற்பனை செய்

யப்படும் விலையை அடிப்படையாகக் கொண்டு ஏனைய பகுதிகளுக்கு மாற்றப்படுகின்றபோது இடப்படும் விலையிடலே இதுவாகும்.

இதனைப் பின்வரும் உதாரணத்தின் மூலம் விளங்கிக்கொள்ளலாம்.

சுதேஸ் கம்பனியானது X, Y என்னும் இரண்டு இலாப நிலையங்களைக் கொண்டது. X பகுதியானது தனது உற்பத்திப் பொருட்களின் $\frac{1}{3}$ பங்கினை வெளிச்சந்தையிலும், மிகுதி $\frac{2}{3}$ பங்கினை Y பகுதிக்கும் விற்பனை செய்கிறது. குறிப்பிட்ட காலப்பகுதிக்கான செலவுகளும், வருமானங்களும் கீழ் வருமாறு:

விபரம்	X	Y	மொத்தம்
வெளியக விற்பனை	20,000	60,000	80,000
உற்பத்திக் கிரயம்	(30,000)	(25,000)	(55,000)
கம்பனி இலாபம்			<u>25,000</u>

வேண்டப்படுவது:-

● சந்தை விலையை அடிப்படையாகக் கொண்ட மாற்று விலையிடலின் விளைவுகளைத் தருக.

செய்கைகள்

விபரம்	X	Y	மொத்தம்
சந்தை விற்பனை	20,000	60,000	80,000
பகுதிக்கான விற்பனை	20,000	-	-
	<u>40,000</u>	<u>60,000</u>	<u>80,000</u>
மாற்றல் கிரயம்	-	20,000	
உற்பத்திக் கிரயம்	(30,000)	25,000	(55,000)
	<u>10,000</u>	<u>15,000</u>	<u>25,000</u>

விளைவுகள்:

i) X பகுதியானது Y பகுதிக்குப் பொருட்களை மாற்றுவதன் மூலம் சந்தையில் உழைத்த அதேயளவு இலாபத்தை உழைத்துக் கொள்கிறது. அதேவேளை

Y பகுதியானது மாற்றப்பட்ட பொருட்களுக்கு சந்தை விலையைச் செலுத்துகிறது. மேலும் இரு பகுதிகளும் இலாபத்தை இலகுவான முறையில் கணிப்பிட்டுக்கொள்கின்றன.

ii) Y பகுதியானது தனக்கு வேண்டிய பொருட்களை X பகுதியிடமிருந்து பெற்றுக்கொள்ள முடியும். எனினும் இத்தகவலிலிருந்து கம்பனியின் இலாபத்தை உச்சப்படுத்தும் உற்பத்தியளவு எவ்வளவு என அறிந்துகொள்ள முடியாது. அத்துடன் X பகுதிக்கு உற்பத்தித் தடைகள் காணப்படலாம். மேலும் X பகுதிக்கும், Y பகுதிக்கும் வெளியகச் சந்தையில் கேள்விக்குத் தடைகள் காணப்படலாம். எனினும் கம்பனியானது இலாபத்தை உச்சப்படுத்தக்கூடிய வெளியீட்டு மட்டத்தை அடைந்திருக்கும்.

நன்மைகள் :

- i) பகுதி முகாமையாளர்களின் தன்னிச்சையான செயற்திறன் ஊடாக முழு நிறுவனத்தின் செயற்திறனும் அதிகரிக்கப்படும்.
- ii) இம்மாற்று விலையிடலானது நிறுவனங்களின் சுதந்திரமான விலையிடல் தீர்மானத்துக்கு வழிவகுக்கின்றது.
- iii) நிறுவனத்தின் பகுதிகளுக்கிடையே தரமான பொருட்கள் எதிர்பார்க்கப்படுவதால் இது நிறுவனத்தின் தரமான உற்பத்தியைத் தூண்டும்.
- iv) பகுதிகளுக்கிடையே பொருட்கள் மாற்றும்போது அறவிடமுடியாக்கடன் நட்டம், விளம்பரப்படுத்தல் செலவு, கழிவுகள் என்பன ஏற்படமாட்டாது.

திமைகள் :

- i) சந்தை விலையானது அடிக்கடி மாற்றமடைவதனால் மாற்று விலையிடலை மேற்கொள்ளுதல் சிரமமானதாகும்.
- ii) இம்மாற்று விலையிடலானது சில சந்தர்ப்பத்தில் ஊக்கப்படுத்தலாக அமைய மாட்டாது.
- iii) பொருட்கள், சேவைகள் உற்பத்தி செய்யும் பகுதியானது சந்தையில் அதிகளவு பொருட்களை விற்பனை செய்ய வேண்டுமாயின் பொருட்கள், சேவைகளின் விலையைக் குறைத்தல் வேண்டும். இது மாற்று விலையிடலில் தளம்பலை ஏற்படுத்தும்.

2.2 செலவை அடிப்படையாகக் கொண்ட மாற்று விலையிடல் (Transfer Pricing based on Cost)

நிறுவனம் ஒன்றின் உற்பத்திப் பகுதியில் உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பொருட்கள், சேவைகளின் செலவே அடிப்படையாகக் கொண்டு ஏனைய பகுதிகளுக்கு அப்பொருட்கள், சேவைகள் மாற்றப்படும் விலையே செலவை அடிப்படையாகக் கொண்ட மாற்று விலையிடலாகும்.

நிபந்தனைகள் :

1. மாற்றப்படுகின்ற பொருட்களுக்கு வெளியகச் சந்தை இல்லை.
2. அப்பொருள்களுக்கு வெளியகச் சந்தை காணப்படுமாயின் சந்தைக் கேள்வியானது வரையறுக்கப்பட்டதாக இருக்கும்.

செலவை அடிப்படையாகக் கொண்ட மாற்று விலையிடலைப் பின்வருமாறு வகைப்படுத்தலாம்.

- a. முழுச்செலவு
- b. முழுச்செலவுடன் சேர்க்கப்பட்ட பெறுமதி
- c. மாறும் செலவு
- d. இரு பிரிவுக் கட்டணம்

a) முழுச்செலவு (Full Cost)

முழுச்செலவு என்பது நிறுவனம் ஒன்றின் பகுதியினால் உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பொருட்கள், சேவைகளின் முழுச்செலவை அடிப்படையாகக் கொண்டு ஏனைய பகுதிகளுக்கு மாற்றும்போது இடப்படும் விலையே இதுவாகும். இங்கு முழுச்செலவு என்பது ஏற்பட்ட மாறும் செலவு, நிலையான செலவு என்பவற்றுடன் உள்ளடக்கப்பட்ட நிலையான செலவையும் குறிக்கும். இச்செலவை அடிப்படையாகக் கொண்டு மாற்று விலையினைத் தீர்மானிக்கும்போது பொருட்கள், சேவைகளை மாற்றும் பகுதிக்கு இலாபம் ஏற்படமாட்டாது. இதனால் இம்மாற்று விலையிடலானது விநியோகிக்கும் பகுதிக்கு உற்பத்தித் தூண்டுதலாக அமையமாட்டாது. ஆனால் மொத்த ரீதியாக நிறுவனம் நன்மை அடையும்.

b) முழுச் செலவுடன் சேர்க்கப்பட்ட பெறுமதி (Full cost plus)

முழுச்செலவுடன் சேர்க்கப்பட்ட பெறுமதி என்னும்போது நிறுவனம் ஒன்றின் பகுதியால் உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பொருட்கள், சேவைகளின் மொத்தச் செலவுடன் குறிப்பிட்ட இலாபம் சேர்த்து ஏனைய பகுதிக்கு மாற்றும் போது இடப்படும் விலையினை இது குறிக்கிறது. இங்கு மாற்றும் பகுதிக்கு குறிப்பிட்டளவு இலாபம் காணப்படுவதால் இவ் விலையிடலானது உற்பத்தித் தரண்டதலாக அமையும்.

c) மாறும் செலவை அடிப்படையாகக் கொண்ட மாற்று விலையிடல் (Transfer Pricing based on Variable Cost)

பொருட்கள், சேவைகளை மாற்றும் பகுதியானது ஏற்பட்ட மாறும் செலவை மட்டும் கவனத்தில் கொண்டு ஏனைய பகுதிகளுக்கு பொருட்களை மாற்றும்போது இடப்படும் விலையினை இது குறிக்கிறது. இங்கு நிலையான செலவு கவனத்தில் கொள்ளப்படமாட்டாது. இதனால் மாற்றும் பகுதிக்கு நட்டம் ஏற்படும்.

d) இரு பிரிவுக் கட்டணம் (Two-part Charge)

செலவினை அடிப்படையாகக் கொண்ட இம்முறையானது மாறும் செலவினை அடிப்படையாகக் கொண்டு கணிப்பிடப்படும் போது ஏற்படும் பிரச்சினையைத் தவிர்ப்பதற்காக அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது. இங்கு மாற்று விலையானது பின்வரும் இரண்டு அடிப்படையில் உள்ளடக்குகிறது.

1. மாறும் செலவு (Variable Cost)
2. ஒரு வருடத்திற்கு ஒருமுறை விநியோகிக்கப்படும் நிறுவனத்தின் நிலையான செலவிற்காக ஒரு நிலையான தொகை வழங்கப்பட்டு அது கணிப்பீட்டிற்கு எடுத்துக்கொள்ளப்படுகிறது.

உதாரணம்:-

லோஜி கம்பனியானது மோட்டார் சைக்கிளை உற்பத்தி செய்கிறது. இது S1L என்னும் இரண்டு பகுதிகளைக் கொண்டது. இங்கு S இனால் உற்பத்தி செய்யப்படுகின்ற மோட்டார் சைக்கிளின் $\frac{1}{2}$ பகுதி L இற்கு மாற்றப்படுகிறது. இரண்டு பகுதிகளினதும் செலவு, வருமான விபரங்கள் வருமாறு:-

விபரம்	X (000)	Y (000)	மொத்தம் (000)
வெளியக விற்பனை	12,500	32,00	44,500
உற்பத்திக் கிரயம்	18,500	15,000	(33,500)
			<u>11,000</u>

மேலதிக தகவல்கள்:

1. S பகுதியானது 1000 மோட்டார் சைக்கிளை உற்பத்தி செய்கிறது.
2. S பகுதியானது உற்பத்திக் கிரயத்துடன்

20% இலாபத்தைச் சேர்க்கிறது.

3. S இன் ஒரு அலகுக்கான செலவானது ரூபா 18.50 ஆகும். இதில் ரூபா 6/- நிலையான செலவாகவும் ரூபா 12.50 மாறும் செலவாகவும் காணப்படுகிறது.

வேண்டப்படுவது:-

- செலவை அடிப்படையாகக் கொண்ட மாற்று விலையிடலின் ஒவ்வொரு வகையினதும் இலாபத்தை மதிப்பிடுக.

விடைகள்	S	L	மொத்தம்
* முழுச்செலவு	(000)	(000)	(000)
வெளிச்சந்தை விற்பனை	12,500	32,000	44,500
மாற்று விற்பனை	9,250	-	-
	<u>21,750</u>	<u>32,000</u>	<u>44,500</u>
மாற்றல் கிரயம்	-	9,250	
உற்பத்திக் கிரயம்	(18,500)	15,000	(33,500)
	<u>3,250</u>	<u>7,750</u>	<u>11,000</u>

2. முழுச்செலவுடன் சேர்க்கப்பட்ட பெறுமதி

● $9250 \times 120\% = 11,100$

	S	L	மொத்தம்
	(000)	(000)	(000)
வெளியக விற்பனை	12,500	32,000	44,500
மாற்று விற்பனை	11,100	-	-
	<u>23,600</u>	<u>32,000</u>	<u>44,500</u>
மாற்றல் கிரயம்	11,100		
உற்பத்திச் செலவு	(18,500)	15,000	(33,500)
	<u>51,00</u>	<u>59,00</u>	<u>11,000</u>

3. மாறும் செலவு

	S	L	மொத்தம்
	(000)	(000)	(000)
வெளியக விற்பனை	12,500	32,000	44,500
மாற்று விற்பனை	6,250	-	-
	<u>18,750</u>	<u>32,000</u>	<u>44,500</u>
மாற்றல் கிரயம்	-	6,250	-
உற்பத்திச் செலவு	(12,500)		
மாறும் செலவு	(6,000)	15,000	(33,500)
நிலையான செலவு	250	10,750	11,000

**வெளிச்சந்தை இல்லாதபோது
மாற்று விலையிடல்
(Transfer Pricing when there is no
external market)**

மாற்றப்படுகின்ற பொருட்கள் சேவைகளுக்கு வெளிச்சந்தை இல்லாத நிலையில் பின்வரும் மாற்று விலையிடல் முறைகள் காணப்படும்.

1. வெளிச்சந்தையில் காணப்படும் அதன் பிரதியீட்டுப் பொருட்களின் விலை அடிப்படையில்
2. நியமக்கிரயம்
3. நியமக்கிரயத்துடன் சேர்க்கப்பட்ட பெறுமதி

**இலாப உச்சப்படுத்தல்
(Profit Maximization)**

பொதுவாக இலாப உச்சப்படுத்தல் என்பது செலவு நடத்தை மாறுகின்ற அதே

வேளை சந்தை விலையானது குறைவடைந்து உச்ச உற்பத்தி மட்டத்தில் இருக்கும்போது இலாபம் உச்சப்படுத்தப்படும். இவ் உற்பத்தி மட்டமே உத்தம மட்டமாகக் காணப்படும். இவ் இலாப உச்சப்படுத்தலானது பின்வரும் இரண்டு சூழ்நிலைகளில் மேற்கொள்ளப்படும்.

**வெளிச்சந்தை இல்லாத நிலையில்
இலாப உச்சப்படுத்தல்
(Profit Maximization with no external
market)**

மாற்றப்படுகின்ற பொருட்களுக்கு வெளிச்சந்தை இல்லாத நிலையில் இலாபத்தை உச்சப்படுத்தலாம்.

உதாரணம்:-

வின்சன் கம்பனியானது $S_1 L$ என்னும் இரண்டு பகுதிகளைக் கொண்டது. S பகுதியானது தனது உற்பத்தி முழுவதனையும் L பகுதிக்கு மாற்றுகிறது. இவற்றின் செலவு, வெளியீடு, வருமான விபரங்கள் கீழ்வருமாறு:

வெளியீடு	செலவு S	வருமானம் L	செலவு L	தேறிய வருமானம் L	மொத்த இலாபம்
100	50	1260	60	1200	1150
200	100	1420	80	1340	1240
300	220	1600	110	1490	1270
400	360	1700	150	1550	1190
500	520	1800	200	1600	1080

வேண்டப்படுவது:-

கம்பனி இலாப உச்சப்படுத்தும் உற்பத்தியளவு 300 அலகுகளாக இருக்கும் அதே வேளை இலாபமானது 1270 ஆக காணப்படும்.

படல் வேண்டும் என்பதை அடிப்படையாகக் கொண்டு இரு பகுதி முகாமையாளர்களையும் மாற்று விலையிடுதல் மூலம் ஊக்கப்படுத்தும் மாற்று விலை வீச்சைக் கணிப்பிடுக.

தீர்வுகள்

வெளியீடு	எல்லைச் செலவு-(S)	தேறிய எல்லை வருமானம்-(L)
100	-	-
200	50	140
300	120	150
400	140	60
500	160	50

இங்கு S பகுதியானது 300 அலகுகளை உற்பத்தி செய்து L பகுதிக்கு மாறுகிறது. இவ்விலை S பகுதிக்கு ஏற்பட்ட மாறும் செலவினைவிட அதிகமாக இருத்தல் வேண்டும் ($V_c < TP$). ஏனெனில் S பகுதி இலாபம் உழைத்தால் தான் இது ஊக்குவிக்கப்பட முடியும்.

$$\begin{aligned} S \text{ பகுதி மாற்று விலை} &= \frac{120}{100} \\ &= \text{ரூபா: } 1.20 \\ L \text{ பகுதி மாற்று விலை} &= \frac{150}{100} \\ &= \text{ரூபா: } 1.50 \\ \text{மாற்று விலை வீச்சு} &= 1.20 - 150 \\ \text{சராசரி மாற்று விலை} &= \frac{1.20 + 1.50}{2} \\ &= \text{ரூபா: } 1.35 \end{aligned}$$

விற்பனை
மாற்று விற்பனை (300×1.35)
மாற்றல் கிரயம்
உற்பத்திச் செலவு

S	L	Total
	1600	1600
405	-	-
-	(405)	-
(220)	(110)	(330)
<u>185</u>	<u>1085</u>	<u>1270</u>

மேற் காட்டிய உதாரணத்திலிருந்து மாற்று விலையானது ரூபா 1.35 ஆக இருக்கும் போதே நிறுவனம் தனது மொத்த இலாபத்தை உச்சப்படுத்தும்.

வெளிச்சந்தை உள்ள நிலையில் இலாப உச்சப்படுத்தல்

(Profit Maximization with an external market)

1. நிறைவில் வெளிச்சந்தை
(Imperfect external market)

மாற்றப்படுகின்ற பொருட்களுக்கு நிறைவில் வெளிச்சந்தை காணப்படும் பொழுது மாற்று விலை மதிப்பீடானது வெளிச்சந்தை இல்லாத நிலையில் காணப்பட்டதைப் போன்று அமையும். எனினும் இங்கு சந்தை

அதேபோன்று L பகுதியும் 300 அலகுகளைப் பெற்றுக்கொள்ளும்போது விலை செலுத்த வேண்டும். இவ்விலை 1 அலகுக் கான தேறிய எல்லை வருமானத்திலும் குறைவாக இருக்க வேண்டும் என எதிர்பார்க்கப்படும். ($TP < NMR$) மாற்று விலை வீச்சு பின் வருமாறு கணிக்கப்படும்:

விலை காணப்படுவதால் இரண்டு பகுதிகளும் எல்லை வருமானமானது கவனத்தில் கொள்ளப்படும்.

உதாரணமாக,

ரஜனி கம்பனியானது மேர்ட்டார் சைக்கிளை உற்பத்தி செய்கிறது. இக்கம்பனியானது V.S என்ற இரண்டு பகுதிகளைக் கொண்டுள்ளது. V பகுதியானது தனது உற்பத்தியினை வெளியே விற்பனை செய்யலாம் அல்லது S பகுதிக்கு மாற்றலாம். அத்துடன் ஒரு மேர்ட்டார் சைக்கிள் ஒரு முறை மட்டுமே விற்கலாம் அல்லது மாற்றப்படலாம் என்ற நிபந்தனை அடிப்படையில் இக்கம்பனியானது செலவு, எல்லை வருமானம், உற்பத்தி மட்டம் என்பவற்றின் விபரம் வருமாறு:

மோட்டார் சைக்கிள் உற்பத்தி	மொத்தச்செலவு (000)-V	எல்லைச்செலவு (000)-V	எல்லை வருமானம் (000)-V	தேறிய எல்லை வருமானம்-S (000)
1	27	27	30	27
2	39	12	24	18
3	52.5	13.5	18	09
4	67.5	15	12	00
5	84	16.5	06	-9
6	102	18	06	-18
7	121.5	19.5	-06	-27
8	142.5	21	-08	00

- பகுதிகளுக்கு இடையில் பொருட்களை மாற்றும்போது நிர்ணயிக்கப்படும் மாற்றுவிலை பற்றி கருத்துரை தருக.

தீர்வுகள்

மோட்டார் சைக்கிள் உற்பத்தி	எல்லைச்செலவு (000)-V	எல்லை வருமானம் (000)-V	தேறிய எல்லை வருமானம்-S (000)
1	27	30(1)	27(2)
2	12	24(3)	18(4)
3	13.5	18(5)	9
4	15	12	0
5	16.5	6	-9
6	18	0	-18
7	19.5	-6	-27
8	21	-8	0

இங்கு V பகுதியானது தனது எல்லை வருமானத்தையும் (MR), S பகுதியின் தேறிய எல்லை வருமானத்தையும் (NMR) ஒப்பிட்டு விற்பனை செய்யும். இங்கு எது கூடவோ அங்கு பொருள் மாற்றப்படும். இங்கு V பகுதியானது தமது மாறும் செலவை விடக் கூடுதலான மாற்று விலையை (TP > VC) எதிர்பார்க்கும். மாறாக S பகுதி தேறிய எல்லை வருமானத்தை விட குறைவான மாற்று விலையை (NMR > TP) எதிர்பார்க்கும். எனவே இங்கே V பகுதியானது முதலாவது மோட்டார் சைக்கிளை தனது வெளிச்சந்தைக்கு விற்பனை செய்யும். இரண்டாவது மோட்டார் சைக்கிளை பகுதி S

இற்கும், மூன்றாவது மோட்டார் சைக்கிளை தனது வெளிச்சந்தைக்கும் முறையே 4, 5 ஆவது மோட்டார் சைக்கிள்களை முறையே தனது வெளிச்சந்தைக்கும், பகுதி S இற்கும் மாற்றும். எனவே இங்கு 5 மோட்டார் சைக்கிள் மட்டுமே உற்பத்தி செய்யப்படும். 6-வது மோட்டார் சைக்கிளை உற்பத்தி செய்வதாயின் V பகுதிக்கு 18,000/- செலவு ஏற்படும். இங்கு இம்மோட்டார் சைக்கிளுக்கு வெளிச்சந்தையில் விலை 12,000/-வாகும். S பகுதிக்கு மாற்றினால் 9000/- மாத்திரமே பெறமுடியும். இது V பகுதிக்கு நட்டத்தை ஏற்படுத்தும். இங்கு மாற்றுவிலை பின்வருமாறு மதிப்பிடப்படும்:

$$V \text{ பகுதியின் மாற்று விலை} = TP7VC \\ = TP716.5$$

$$S \text{ பகுதியின் மாற்று விலை} = NMR7TP \\ = 187TP$$

$$\text{மாற்று விலை வீச்சு} = 16.5 - 18$$

$$\text{சராசரி மாற்று விலை} = \frac{16.5 + 18}{2} \\ = 17.25$$

இம் மாற்று விலையில் S பகுதிக்கு மாற்றும்போது கம்பனி தனது இலாபத்தை உச்சப்படுத்தும்.

நிறை போட்டி வெளிச்சந்தை உள்ள நிலையில் இலாப உச்சப்படுத்தல் (Profit Maximization with a Perfect external market)

இம்முறையில் இலாப உச்சப்படுத்தலானது நிறைவில் சந்தையைப் போன்று

அமையினும் எல்லை வருமானமானது வேறு படுகின்றது.

உதாரணமாக:

மேலே கூறப்பட்ட ரஜனி கம்பனியின் உதாரணத்தை இங்கு கவனத்தில் கொள்வோம். மேலும் எல்லை வருமானமானது 15,000/- வினை நிலையாகக் கொண்டு செலவு, வருமான விபரங்கள் வருமாறு:

மோட்டார் சைக்கிள்	மொத்தச் செலவு-V (000)	எல்லைச் செலவு-V (000)	எல்லை வருமானம்-V (000)	தேறிய எல்லை வருமானம்-S (000)
1	27	27	15	27
2	39	12	15	18
3	52.5	13.5	15	09
4	67.5	15	15	00
5	84	16.5	15	09
6	102	18	15	18
7	121.5	19.5	15	27
8	142.5	21	15	00

தீர்வுகள்

இங்கு V பகுதியின் சந்தையானது நிறை போட்டியாகக் காணப்படுவதனால் சந்தை விலையானது மாற்றமடையாது நிலையாகக் காணப்படும். எனவே சந்தை விலையும் எல்லை வருமானமும் சமனாகக் காணப்படும். நிறைவில் போட்டிச் சந்தை போன்றே இங்கும் V பகுதியானது எல்லை வருமானமும் S பகுதியினது தேறிய எல்லை வரு

மானமும் ஒப்பிடப்பட்டு அதில் எது கூடவோ அங்கு பொருள் மாற்றப்படும்.

இங்கு முதலாவது, இரண்டாவது மோட்டார் சைக்கிளும் S பகுதிக்கே மாற்றப்படுகின்றது. மூன்றாவது, நான்காவது மோட்டார் சைக்கிள்கள் V தனது வெளிச் சந்தையில் விற்பனை செய்கின்றது. எனவே V பகுதியானது 4 மோட்டார் சைக்கிளை மட்டுமே உற்பத்தி செய்யும், மாறாக 5வது

மோட்டார் சைக்கிளை உற்பத்தி செய்வதாயின் V பகுதிக்கு 16,500/- செலவு ஏற்படும். ஆனால் அதற்கு வெளிச்சந்தை விலை 15,000/- ஆகவும், S பகுதிக்கு மாற்றினால் 9,000/-வுமே கிடைக்கப்பெறும். இது V பகுதிக்கு நட்டத்தை ஏற்படுத்துவதாகும். எனவே அது 5வது மோட்டார் சைக்கிளை உற்பத்தி செய்யமாட்டாது. இங்கு மாற்று விலையானது எல்லை வருமானத்துக்குச் சமனாக 15000/-வாக உள்ளது. எனவே அது 5வது மோட்டார் சைக்கிளை உற்பத்தி செய்ய மாட்டாது.

சந்தர்ப்பச் செலவை அடிப்படையாகக் கொண்ட மாற்று விலையிடல் (Transfer Pricing based on Opportunity cost)

உற்பத்திப் பகுதியில் நிர்ணயிக்கப்பட்ட நியமச் செலவுடன் விநியோகிக்கும் பகுதிக்கு முழுமையாக ஏற்பட்ட சந்தர்ப்பச் செலவினைச் சேர்ப்பதன் மூலம் பெறப்படும் விலையினை இது குறிக்கின்றது. சந்தர்ப்பச் செலவுகள் பின்வரும் காரணங்களால் ஏற்படுகிறது:

1. விநியோகிக்கும் பகுதியானது உள்ளக ரீதியாக பொருட்களை மாற்றுவதன் மூலம் வெளிச்சந்தை மூலம் பெறக்கூடிய உச்ச இலாபம் இழக்கப்படும்.
2. குறிப்பிட்ட பொருளை உற்பத்தி செய்வதற்குப் பயன்படுத்திய வளத்தை வேறு மாற்றுப் பயன்பாட்டுக்குப் பயன்படுத்தியிருக்கலாம். இதனால் பங்களிப்பு இழக்கப்படுகின்றது.
3. விநியோகிக்கும் பகுதிக்கு வெளிச்சந்தை இலாபத்துடன் பொருளுக்கு மாற்றுப் பயன்பாடு இல்லாதுவிடின் மாற்று விலை நியமச் செலவுக்கு சமனாக இருக்கும். மாறாக விநியோகிக்கும் பகுதிக்கு வெளியகச் சந்தை உள்ளதுடன் பொருட்களுக்கு மாற்று விலைப்பயன்பாடு இருப்பின் மாற்று விலை சந்தை விலைக்கு சமமாக இருக்கும்.

உத்தம மாற்று விலையினை அடையாளம் காணல் (Identifying the Optimal transfer price)

பின்வரும் வழிகாட்டல்கள் மூலம் உத்தமமான மாற்று விலையினை அடையாளம் காணலாம்.

1. சிறந்த மாற்று விலையிடலானது விநியோக பகுதியினதும், கொள்வனவுப் பகுதியினதும் சந்தர்ப்பச் செலவைப் பிரதிபலிக்கும். இது வெளியகக் கொள்வனவினது விலை, மேலதிக வெளியீட்டுப் பங்களிப்பு என்பவற்றைக் கவனத்தில் கொள்ளும். மேலும் சந்தர்ப்பச் செலவு பற்றிய முழுத் தகவல்களும் பெறுவது சாத்தியமில்லாத ஒன்றாகும்.

2. வெளியகச் சந்தை நிறைபோட்டியாக இருக்கும் போது ஒரு அலகு சந்தை விலையும் மாறும் செலவும் நிலையானது. இந்நிலையில் சந்தர்ப்பச் செலவை அடிப்படையாக மாற்று விலையானது பின்வருமாறு அமையும்.

வெளியகச் சந்தை விலை அல்லது வெளியகச் சந்தை விலையிலிருந்து விற்பனைச் செலவை சேமித்ததைக் கழிக்க வருவதாகும்.

3. மாற்றப்படுகின்ற பொருட்களுக்கு வெளியக நிறைபோட்டிச் சந்தை இல்லாத நிலையில் மாறும் செலவு நிலையாக இருக்கும். அதே மாற்றப்படுகின்ற பொருள் இறுதியாக விற்பனை செய்த விலை நிலையாக இருக்கும் போது ஒரு சிறந்த மாற்று விலையிடலாக அமையும். அத்துடன் இது விநியோகிக்கும் பகுதிக்கான நுகரப்பட்ட வளங்களின் சந்தர்ப்பச் செலவை பிரதிநிதித்துவப்படுத்த வேண்டும். இது பின்வருவனவற்றை உள்ளடக்கும்.

- * மாறும் நியமச்செலவு
- * அருமைத்தன்மை உள்ள உற்பத்தி வளங்களுக்கான மாற்றுவிலையிடலானது நியமச் செலவுடன் பங்களிப்பையும் சேர்க்க வருவதாகும். இது அதிக இலாபம் தரக்கூடிய மாற்று வழிக்குப் பதிலாக பதிலீடு செய்யப்படுகின்றது.
- * மாற்று விலையிடல் முறையானது மாறும் நியமச் செலவுடன் சந்தர்ப்பச் செலவையும் சேர்க்க வருவதாகும்.

முடிவுரை

மேற்கூறப்பட்ட விளக்கங்களிலிருந்து இம்மாற்று விலையிடலானது பகுதியாக்கப்பட்ட நிறுவனங்களிடையே முக்கியத்துவம் பெறுகின்றது. இம்மாற்று விலையானது ஒவ்வொரு பகுதியின் முகாமையாளர்களை

யும் ஊக்குவிப்பதன் மூலம் ஒவ்வொரு பகுதியின் செயற்றிறனை அதிகரிப்பதுடன் நிறுவனத்தின் மொத்த ரீதியான செயற்றிறனுக்கு இட்டுச் செல்கிறது. எனவே போட்டி உலகில் நிறுவனத்தின் செயற்றிறனை அறிந்து கொள்வதற்கும், ஒவ்வொரு பகுதியும் சுயமாக செயற்பட்டு நிறுவனத்தின் நோக்கத்தை அடைந்து கொள்வதற்கும் முக்கியம் பெற்ற ஒரு விலையாகக் காணப்படுகிறது.

Reference:

1. Management Accounting
CIMA Stage 03 June 1997
2. Management Accounting
by T. Lucey
3. Management Accounting 4th Edition
by Ray H. Gowrison.



கல்வி கல்லாதிருப்பது நல்லது - எப்போது?
 கற்றுப் பலனில்லாத போது.
 எதுவும் பேசாமலிருப்பதே நல்லது - எப்போது?
 பேசியபடி நடக்க இயலாதபோது.
 சுதந்திரம் பெறாமலிருப்பதே நல்லது - எப்போது?
 பெற்றும் வாழாதபோது.

எமது நன்றிக்குரியவர்கள்...

- ☉ முகாமை நோக்குக்கு வாழ்த்துச்செய்தி வழங்கிய துணைவேந்தர், பதிவாளர், கலைப்பீடாதிபதி, மன்றக்காப்பாளர், பெரும்பொருளாளர் அவர்கட்கும்
- ☉ முகாமை நோக்குக்கு ஆக்கங்களை வழங்கிய முகாமைத்துவத்துறை விரிவுரையாளர்கள், கணித புள்ளிவிபரவியல்துறை சிரேஷ்ட விரிவுரையாளர் திரு. யோகராஜா அவர்களுக்கும், மற்றும் இடைவரவு விரிவுரையாளர் திரு. பொன் பூலோகசிங்கம் அவர்களுக்கும், பொருளியல்துறை தற்காலிக விரிவுரையாளர் ஆ. தயாபரன் அவர்களுக்கும், மாணவர்களுக்கும்
- ☉ முகாமை நோக்கு சிறந்த முறையில் வடிவமைக்கப்படுவதற்கு பல்வேறு வழிகளிலும் ஒத்தாசை வழங்கிய எமது துறைத்தலைவர், பெரும்பொருளாளர் மற்றும் அனைத்து விரிவுரையாளர்களுக்கும்
- ☉ இச்சஞ்சிகை வெளியீட்டுக்குத் தேவையான நிதியினைத் திரட்ட உதவிய எமது மன்ற மாணவர்கள், குறிப்பாக 3-ம் வருட "B" பிரிவு மாணவர்களுக்கும்
- ☉ தமது சிரமத்தைப் பாராது கலை நிகழ்வுகளை உரிய நேரத்தில் ஆக்கி அளித்த மாண்புமிகு கலைக்கோயில் ஆசிரியர் திருமதி செ. வீரசிங்கம் அவர்களுக்கும், அவர் தம் மாணவிகளுக்கும், திருமறைக் கலா மன்றத்தினருக்கும்
- ☉ இச் சஞ்சிகையைத் தாங்கி நிற்கும் கருத்தாழம்மிக்க அட்டைப்படத்தினை வடிவமைப்பதில் உதவிய பெரும்பொருளாளர் திருமதி நி. தர்மசீலன் அவர்களுக்கும், இதனை வரைந்துதவிய 3-ம் வருட மாணவி செல்வி எஸ். சுஜித்தா அவர்களுக்கும்
- ☉ அட்டைப் படத்தினை அச்சிட உதவிய முகாமைத்துவத்துறை விரிவுரையாளர் செல்வி தே. கிருஷ்ணன் அவர்களுக்கும்
- ☉ ஆக்கங்களை அழகுற முழுமனதுடன் தட்டச்சுப் பொறித்துதவிய இறுதிவருட மாணவி வீ. கஸ்தூரி அவர்களுக்கும்
- ☉ மிகக்குறுகிய காலவேளையில் சிறப்பாக இச்சஞ்சிகையினை அச்சிட்டு உதவிய "BOSECO" பதிப்பகத்தினருக்கும்
- ☉ மேலும் எமக்கு நேரடிபாகவும் மறைமுகமாகவும் உதவிகள் புரிந்தவர்களுக்கும் ஆலோசனை வழங்கியவர்களுக்கும்

என்றென்றும் எமது நன்றிகள்!

முகாமை நோக்கு சிறக்க
எமது வாழ்த்துக்கள்!

செல்லமுத்தூஸ்
நெல்லியடி.

முகாமை நோக்கு வளர
எமது வாழ்த்துக்கள்

உங்கள் வீட்டு
வைபவங்களை அழகான
முறையில் வீடியோ
எடுப்பதற்கு, நீங்கள்
தொடர்பு கொள்ள வேண்டியது

திரு வீடியோ
கரணவாய்.

With Best Compliments
From;

MODERN EDUCATION CENTER
NELLIADY

With Best Compliments from:

DCS Jaffna.

COLLEGE OF COMPUTER TECHNOLOGY

Enroll at the Leading College of Computer Technology in the North.

- DIPLOMA COURSES
- WEEKEND CERTIFICATE COURSES.

For Course Details Contact

DCS.
P. O. Box 144,
JAFFNA.

DIRECTOR (Ad)
DCS.
124/2, Palaly Road,
THIRUNELVELY.

☎ 021-2604 - 021-2596

முகாமை நோக்கிற்கு

எமது வாழ்த்துக்கள் !!

மலிவான பொருட்களை அள்ளித்தரும்
ஸுரோர்ஸ்

மணியம் களஞ்சியம்

131, கண்டி வீதி,

கொடிகாமம்.

முகாமை நோக்கிற்கு எமது நல்வாழ்த்துக்கள்!

இதோ தங்களுக்குத் தேவையான
சகல பொருட்களையும் ஒரே
இடத்தில் பெறுவதற்கு

வே. சி. கணபதிப்பிள்ளை
★ பல்பொருள் வாணிபம் ★
மானிப்பாய்.

முகாமை நோக்கின் பணிதொடர வாழ்த்துகிறோம்!

வர்ண வகைகள், இரும்பு வகைகள், சீமேந்து, ஆணி வகைகள்,
வானொலிப் பெட்டிகள், கடிகார வகைகள், பாடசாலை
உபகரணங்கள், பாதணிகள் போன்ற தங்கள்
தேவைகளை நியாய விலையில் தரமானதாகப்
பெற்றுக் கொள்ள
ஒரே நிறுவனம்



தர்மரூபன் பல்பொருள் வாணிபம்
யாழ் வீதி, மானிப்பாய்.

வளரும் “முகாமை நோக்கு”க்கு
எமது நல்வாழ்த்துக்கள்

நவீன சாதனங்கள் மூலம்
திறமையான படப்பிடிப்பு
நேர்த்தியான தொழில் நுட்பம்
நுணுக்கமான படத்தொகுப்பு
அழகு ததும்பும் இயற்கைக் காட்சிகளின் கலவை
எல்லாவற்றையும் இணைத்து
உங்களை உங்களுக்கே பிரமிக்கும்படி தருகிறது,

முத்தொளி
வீடியோ படப்பிடிப்பாளர்
முத்தொளி,
கோண்டாவில்.

கிளை:
முத்தொளி
குளப்பிட்டிச் சந்தி,
கொக்குவில்.

“முகாமை நோக்கு” சிறந்து வளர
எமது நல்வாழ்த்துக்கள்

சுவையும் தரமுமான

- ★ ஐஸ்கிரீம் வகைகள்
- ★ சிற்றுண்டிகள்
- ★ குளிர்பான வகைகளிற்கு

நீங்கள் நாடவேண்டிய நிறுவனம்

கல்யாணி கிரீம் ஹவுஸ்

73, கஸ்தூரியாச் வீதி,
யாழ்ப்பாணம்.

With Best Compliments from

**SEGAR SOUND OF MUSIC
OF
MUSICALS**

*Specialist in Stereo Sound System
& Music instruments*

5/4, New Market,

JAFFNA.

T. P. **2377**

With Best Compliments
From

**Publishers, Stationers,
Importers, Exporters
& Agents for International
Publications**

POOBALASINGAM BOOK DEPOT

44, Hospital Road,
Jaffna,
Sri Lanka.

Branches:-

340, Sea Street, Colombo - 11
Tele - 422321
Fox - 94 - 1-337313

257/14,
Galle Road,
Wellawatta,
Colombo - 06
T.P. -074-515775

“முகாமை நோக்கு சிறப்புற
வாழ்த்துகிறோம்”



பாட்டா

மொத்த விற்பனை நிலையம்,
350, பலாலி வீதி,
யாழ்ப்பாணம்.

With Best Compliments from Commercial Bank

For a Regular Savings

PROGRESSIVE SAVER ACCOUNT



INTEREST ON DAILY BALANCE
25% BONUS ON EARNED INTEREST
IF NO WITHDRAWALS MADE.
ANNUAL RETURN OF 10.54%



COMMERCIAL BANK

OUR - INTEREST IS IN YOU

“முகாமை நோக்கு” சிறப்புற எமது வாழ்த்துக்கள்

கண்டவுடன் அகமகிழ்ந்து கொண்டவுடன் அணிந்து மகிழ
ஆடவருக்கான சேட்டிங், சூட்டிங்
நங்கையருக்கான ஸ்கேட், பிளவ்ஸ், சேலைகள்,
பஞ்சாபிகள், சிறுவர்களுக்கான எழில்கொஞ்சும் ரெடிமேட்
ஆடைகளுக்கு விரும்பிய டிசைன்களில் தெரிவு செய்ய
நீங்கள் நாடவேண்டிய ஒரே இடம்



கோபிகா ஆடையகம்

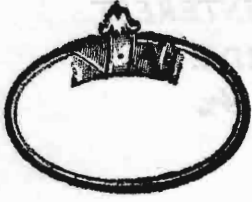


5/4, நவீன சந்தை,

யாழ்ப்பாணம்.

முகாமை நோக்கை வாழ்த்துகிறோம்

நீங்கள் விரும்பும் வகையில் விதம் விதமான நகைகளை
நம்பிக்கையுடனும் நாணயத்துடனும் பெற்றுக்கொள்ள
நீங்கள் செல்ல வேண்டியது



சாரங்கா நகை மாடம்

177/4, கஸ்தூரியார் வீதி,
யாழ்ப்பாணம்.

கிளை:

அருள் முருகன்
நகை அகம்
யாழ்ப்பாணம்.



சிவா நகை மாடம்
சாவகச்சேரி.

“முகாமை நோக்கிற்கு” எமது நல்வாழ்த்துக்கள்

சிறந்த வகை சாறிவகைகளை இணையற்ற
டிசைன்களில் தெரிவு செய்திட
பட்டு ஜவுளிகளின் சங்கமம்



SEEMATI

122, Power House Road,
JAFNA.

With Best Compliments from

MINDA

The Policy of Love

Lowest

Premium

Highest

Benefit

SRI LANKA INSURANCE CORPORATION LTD.,

முகாமை நோக்கு சிறப்புற எமது வாழ்த்துக்கள்

சுகாதார முறைப்படி தயாரிக்கப்பட்ட

- * எல்லா வகையான ஐஸ்கிரீம்
- * மட்டன் ரோல்
- * மிக்சர்
- * மற்றும் சிற்றுண்டி வகைகள்
- * அங்கர் பட்டர்

போன்றவற்றைப் பெறுவதற்கான ஒரே இடம்

LINGAM CREAM HOUSE

**119, KASTHURIAR ROAD,
JAFFNA.**

Greetings from the
Institute of Informatics Studies

to the

**Management Students' Union
University of Jaffna.**

The price of democracy is eternal vigilance:
The price of good management too, is eternal vigilance:
We train the future leaders of Management to be eternally vigilant:



Institute of Informatics Studies

(Affiliated with IMIS, UK)

68, Clock Tower Road, Jaffna.

சஞ்சிகையை முழுமூன் சில நிமிடங்கள்

இச் சஞ்சிகையானது உங்களை நீங்களே மதிப்பீடு செய்ய ஒரு அரிய சந்தர்ப்பம் வழங்குகின்றது. நீங்கள் செய்ய வேண்டியது இதுதான். கீழ் வரும் வினாக்களை வாசித்து உங்களை அடிப்படையாக கொண்டு 1-5 வரை புள்ளியிடுங்கள். அதன்பின் புள்ளி மதிப்பீட்டை அடிப்படையாகக் கொண்டு உங்களை நீங்களே மதிப்பிடுங்கள்.

1. நான் எதைச் செய்ய முயற்சி செய்தாலும் அதில் வெற்றியடைவேன் என்ற நம்பிக்கையை உணர்கிறேன்
2. ஏனையோர் கடுமையாக என்னை எதிர்க்கும் போதும் நான் என் எண்ணத்தை மாற்றிக்கொள்ளமாட்டேன்
3. நான் சிறந்த வேலையை செய்கிறேன் என நம்புகிறேன்
4. எனது சிந்தனைகள், ஆலோசனைகள் எப்போதும் நல்ல வரவேற்பை பெறும் என நம்புகிறேன்
5. எந்த சவால்களை வெல்லும் போதும் அது எனது சொந்த முயற்சியால் விளைந்தது என்றும் அதில் அதிசூட்டம் என்பதற்கு இடமில்லை என்றும் உணருகிறேன்

மேற்கூறப்பட்ட வினாக்களுக்கு நீங்கள் இட்ட புள்ளிகளை கூட்டிக்கொள்ளுங்கள். அது 12 புள்ளிக்கு மேலதிகமாக இருக்குமெனில் நீங்கள் நிச்சயமாக தன்னம்பிக்கை உடையவர். 12 ஐ விட குறைவான புள்ளிகளை எடுத்திருப்பின் உங்கள் தன்னம்பிக்கையை வளர்ப்பதற்கு முயற்சி செய்யுங்கள்.

