EASTERN UNIVERSITY, SRI LANKA
FACULTY OF COMMERCE AND MANAGEMENT
Part – I Examination in Bachelor of Business Administration - 2008/09
(Proper/Repeat) (June 2013)
EXB 206 Organizational Behaviour

23 AUG 2013

Answer all questions **Time: 03 Hours**

Q1. பின்வரும் விடய கற்கையினை வாசித்து கீழ்வரும் வினாக்களுக்கு விடையளிக்குக.

No Bosses at Jonarthan's Business

ஜோனர்த்தன் நிறுவனத்தினுடைய ஆடை உற்பத்திகள் மிகப் பிரபல்யம் வாய்ந்தனவாக உள்ள அதேவேளை ஆடை தவிர 1000க்கு மேற்பட்ட வேறு பல உற்பத்திகளையும் மேற்கொள்கின்ற ஒரு பாரிய நிறுவனமாக இது இயங்குகின்றது. இந்நிறுவனத்தினுடைய நிதிசார் தகவல்கள் பொதுவாக வெளிவராமல் இருக்கின்றன. எனினும் நிறுவனத்தினுடைய பேச்சாளர் ஒருவர் கடந்த மூன்று வருடங்களாக ஜோனர்த்தன் நிறுவனமானது கணிசமான அளவு வருமான வளர்ச்சியை பெற்றுள்ளதாகத் தெரிவித்தார். இத்தகைய சிறப்பான செயற்றிறன் மற்றும் விரிவான உற்பத்தித் தொடர் போன்றவற்றை ஜோனர்த்தன் நிறுவனம் கொண்டிருப்பதனால் அதனுடைய நிறுவனக் கட்டமைப்பு பெரிய நிறுவனங்களான General Electric, Microsoft or 3M போன்றவற்றைப் போல் இருக்கலாம் என நினைக்கக்கூடும், ஆனால் அப்படியல்ல ஒருபோதும் இந்நிறுவனங்கள் போன்ற கட்டமைப்பை ஜோனர்த்தன் நிறுவனம் கொண்டிருந்ததில்லை.

ஜோனர்த்தன் என்பவரே ஜோனர்த்தன் நிறுவனத்தை 1958ம் ஆண்டில் ஆரம்பித்தார். தனது 17 வருட பொறியியலாளர் தொழிலின் அனுபவத்தின் மூலமாக அதிகளவான ஒழுங்கமைப்பு (hierarchy) மற்றும் அதிகாரம் (Bureaucracy) போன்றன புத்தாக்கம் மற்றும் புதியனவற்றை ஏற்றல் போன்றவற்றுக்குத் தடையாக இருக்கும் என பெரிதும் நம்பினார். முறைமையான தொடர்பாடலை விட ஊழியர்களுக்கிடையிலான முறைமையற்ற இலகுவான தொடர்பாடலே ஊழியர்கள் வெளிப்படையாக தமது கருத்துக்களை கூற வழி செய்வதுடன் முகாமை தொடர்பாக தவறுகளை சுட்டிக்காட்டவும் வழிவகுக்கும் என நம்பினார்.

எனவே அநேகமான நிறுவனங்களில் உள்ள ஒழுங்கமைப்பினை (hierarchy) ஜோனர்த்தன் முழுமையாகத் தவிர்த்தார். பதிலாக அனைத்து ஊழியர்களையும் எவ்வித தடையும் இன்றி வெளிப்படையாகத் தமது கருத்துக்களைத் தெரிவிக்கலாம் என கூறியதுடன் ஜோனர்த்தன் அந்தஸ்து (Status) வித்தியாசங்களையும் நீக்கினார்.

அதேவேளை ஜோனர்த்தன் நிறுவனத்தில் பதவிப்பெயர்கள் (Job Titles) கூட நியமிக்கப்படவில்லை. நிறுவனத்தினுடைய அனைத்து செயற்றிட்டங்களிலும் ஊழியர்கள் கூட்டாகப் பணிபுரிவதுடன் அவர்களுக்கு புதிய கருத்துக்களை உருவாக்கப் பூரண சுதந்திரமும் வழங்கப்பட்டுள்ளது.

அதிகாரம் (Bureaucracy) குறைவாக உள்ள அதேவேளை ஜோனர்த்தன் குறைந்த அளவான ஊழியர்களைப் பயன்படுத்தி தகவல்களைப் பரிமாற்றவும் சிறந்த குழு வேலைகளை மேற்கொள்வதற்குமான வசதிகளை ஏற்படுத்தியிருந்தார். உதாரணமாக, உற்பத்திக் கட்டமைப்பில் ஜோனர்த்தன் 200 ஊழியர்களையே மட்டுப்படுத்தியிருந்தார். இவ் ஊழிய எண்ணிக்கையானது ஏனைய போட்டி நிறுவனங்களுடன் ஒப்பிடுகையில் குறைவாகவே இருந்தது.

எனினும் குறைந்தளவான ஊழியர்கள் காணப்படுவதன் மூலமாக ஒருவர் இன்னொருவருடன் சுதந்திரமாகவும் இலகுவாகவும் சிறப்பான கருத்துக்களையும் நிறுவனம் சார் அறிவினையும் பரிமாற்றம் செய்து சிறப்பான பெறுபேற்றைப் பெற முடியும் என ஜோனர்த்தன் திடமாக நம்பினார். மேலும் இத்தகைய கட்டமைப்பானது மிகவும் சிறப்பான நிறுவன வளர்ச்சியினையும் பாரிய இலாபத்தையும் பெற்றுக் கொடுத்தது. அத்துடன் அவ்வணிகத் துறையின் புத்தாக்கங்களின் முதன்மைவாய்ந்த தலைவராக ஜோனர்த்தன் விளங்கினார்.

ஜோனர்த்தனினுடைய தனிச்சிறப்பு வாய்ந்த இக்கட்டமைப்பானது புதிய ஊழியர்களுக்கும் பயனள்ளதாக இருந்தது. **ஆயினும்** மைக்கல் என்பவருக்கு இவ்ஒழுங்கமைப்பானது (hierarchy) குறைவாக இருப்பது குழப்பமாக இருப்பதாக ஆரம்பத்தில் எண்ணினார். விற்பனை முகாமையாளரான மைக்கல் Fabrics வடிவமைப்பாளர்களுக்கான சில மேம்படுத்தல் நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்வதற்காக ஜோனர்த்தனினால் இந்நிறுவனத்திற்கு தெரிவு செய்யப்பட்டார். இந்நிறுவனம் தொடர்பாக மைக்கல் கூறுகையில், "மிகவும் பழமையான கட்டமைப்பைக் கொண்ட, ஆண்கள் அதிகமாக வேலை செய்கின்ற, ஆண்களுக்கான காலணிகளை உற்பத்தி செய்கின்ற நிறுவனத்திலேயே பணிபுரிந்தேன். எனவே ஜோனர்த்தன் நிறுவனத்தில் இணைந்து கொண்ட ஆரம்ப காலத்தில் யார் எந்த வேலையை இங்கே செய்கின்றார்கள் என்பதை அறிய முடியாதிருந்தது. அதே சமயம் எவ்வாறு ஜோனர்த்தன் நிறுவனத்தில் அனைத்து வேலைகளும் இடம்பெறுகின்றன எனப்பார்க்கின்ற பொது வியப்பாக இருந்தது. வழமையாக உள்ளது போன்ற முறைமையான மேற்பார்வையாளராக இல்லாமல் ஒரு "ஆரம்ப அனுசரணையாளர்" (Starting Sponsor) ஆகவே பணிக்கு அமர்த்தப்பட்டேன். இவ் அனுசரணையாளர் பதவியானது மேற்பார்வையாளர் போன்றல்லாமல் ஒரு ஊழியர் தன் குழுவினைப்பற்றிய அடிப்படை விடயங்களை அறிந்து கொள்வதில் ஆரம்ப கட்டத்தில் உதவியாக இருக்கக்கூடிய பதவியாகும்".

"என்னுடைய Boss யார்" என ஒரு ஊழியன் அனுசரணையாளனிடம் கேட்டால் பதில் "அந்த b-word ஐ சொல்வதை நிறுத்துங்கள்" என்பதாக இருக்கும்.

LIBR... 23 AUG 2013 ...ERN UNIV...

மேலும் மைக்கல் நிறுவனத்தின் கட்டமைப்பை அறியப்படுத்தும்போது, "உங்களுடைய குழுவே உங்களுக்கு Boss, ஏனெனில் உங்கள் குழுவின் செயற்றிறனை ஒரு போதும் குறைவடையச் செய்யக்கூடாது. அனைவரும் உங்களுக்கு Boss, அதே வேளை ஒருவரும் உங்களுக்கு Boss இல்லை" எனக்கூறுவார்.

ஜோனர்த்தன் நிறுவனத்தின் ஊழியர்களுக்கு முறைமையான மேற்பார்வையாளர்கள் இல்லை என்பது மட்டும் அல்லாமல் ஊழியர்களுக்கான வேலை விவரணமும் இல்லை. ஒரு புதிய பொருளை உற்பத்தி செய்வதற்காக மூல நிறுவனத்தில் உள்ள ஒவ்வொரு ஊழியரும் பல்வேறு வேலைகளைச் செய்வார். உதாரணமாக மைக்கலை எடுத்துக் கொண்டால் அவர் சந்தைப்படுத்தல், விற்பனை மற்றும் அனுசரணை வழங்கல் என பல வேலைகளில் ஈடுபடுவார். அம்முறைமையானது ஏனைய அனைத்து நிறுவனங்களிலிருந்தும் வேறுபட்டதாகக் காணப்படுகிறது.

வினாக்கள்

i) ஜோனர்த்தன் நிறுவனத்தின் கட்டமைப்பு முறையினை நீர் எவ்வாறு உணர்கின்றீர்? இக்கட்டமைப்பானது Mechanistic ஆகவா அல்லது Organic ஆகவா காணப்படுகின்றது? விளக்குக.

(Total 08 Marks)

ii) ஜோனர்த்தன் நிறுவனத்தின் தற்போதுள்ள நிறுவனகட்டமைப்பு முறையின் நன்மைகளையும் தீமைகளையும் நிறுவனத்தின் நோக்கத்திலும், ஊழியர்களின் நோக்கத்திலும் விளக்குக.

(Total 10 Marks)

iii) ஜோனர்த்தன் நிறுவனத்தின் வடிவமைப்பானது ஏனைய பாரம்பரிய ஒழுங்கமைப்பு (hierarchy) முறைமையைக் கொண்ட நிறுவனங்களுடன் ஜோனர்த்தன் கொண்டுள்ள தொடர்பினை எந்த வகையில் பாதிக்கும் என நீர் நினைக்கின்றீர்? உமது விடையினை உதாரணங்களுடன் விளக்குக.

(Total 10 Marks)

(Total 28 Marks)

Q2. **i)** "முகாமையாளர்கள் நிறுவனங்களில் பல்வேறுபட்ட முகாமைத்துவப் பங்களிப்பினை மேற்கொள்பவர்பளாகக் காணப்படுகின்றனர்". ஒரு நிறுவனத்தில் முகாமையாளர்களால் மேற்கொள்ளப்படும் பங்களிப்பினை (Managerial Roles) உதாரணத்துடன் விளக்குக.

(06 Marks)

ii) "தற்கால கட்டத்தில் நிறுவன நடத்தையானது பல்வேறுபட்ட சவால்களுக்கு முகங்கொடுக்க வேண்டியதாகக் காணப்படுகின்றது". இக்கூற்றை உதாரணத்துடன் ஆராய்க.

(06 Marks)

iii) "பல்வேறு தனிப்பட்டவர்கள் ஒரு விடயத்தை நோக்கினாலும் அதை அவர்கள் விளங்கிக்கொள்ளும் தன்மையானது வேறுபட்டதாகக் காணப்படுகின்றது". தனிநபர்களின் விளங்கிக்கொள்ளுதலானது வேறுபடுதலுக்காக காரணங்களை விளக்கப்படத்தின் உதவியுடன் ஆராய்க.

(06 Marks)

(Total 18 Marks)

Q3. **i)** "முகாமையாளர்கள் ஒரு ஊழியனிடமிருந்து எதிர்பார்க்கும் நடத்தையானது மிகக் குறைந்த அளவில் கிடைக்கும்போது அங்கு சீரமைத்தல் நடவடிக்கைகள் மேற்கொள்ளப்படும்". ஒரு ஊழியனின் நடத்தையை சீரமைக்கும்போது முகாமையாளர் கடைப்பிடிக்கும் வழிவகைகளை சுருக்கமாக விளக்குக.

(08 Marks)

ii) "குழுக்களானது எப்போதும் நிலையான படிமுறைகளுக்கூடாக விருத்தியடையும். இதனை 5 – படிநிலை குழு அபிவிருத்தி மாதிரியானது விளக்குகின்றது". ஐந்து படிநிலை மாதிரியைக் குறித்து சுருக்கமாக ஆராய்க.

(06 Marks)

iii) குழுத்தீர்மானம் எடுத்தல் சார்பான பலங்கள் மற்றும் பலவீனங்களை பட்டியற்படுத்துக.

(04 Marks)

(Total 18 Marks)

23 AUG 2013

4. i) "கடந்த தசாப்தங்களாக பல நிறுவனங்களில் பணிபுரியும் உயர்மட்ட முகாமையாளர்கள் தமது நிறுவனம் ஏனைய போட்டியாளர்களுடன் வினைத்திறனாக போட்டியிடும் வகையில் புதிய நிறுவனக் கட்டமைப்புக்களை உருவாக்கி வருகின்றனர்". அவ்வாறான புதிய கட்டமைப்புக்களை குறித்து விளக்குக.

(08 Marks)

ii) ஒரு நிறுவனக்கட்டமைப்பினை உருவாக்கும்போது முகாமையாளர் கவனம் செலுத்தவேண்டிய ஆறு (06) விடயங்களைக் குறித்து சுருக்கமாக விளக்குக.

(06 Marks)

iii) "முரண்பாடுகளானது எப்பொழுதுமே நிறுவனத்தில் பாதகமான தாக்கத்தையே ஏற்படுத்தும்". இக்கூற்றை நீர் ஏற்றுக்கொள்கின்றீரா? ஆராய்க.

(04 Marks)

(Total 18 Marks)

Q5. i) "21ம் நூற்றாண்டின் தொடக்கத்தில் இருந்து மாற்றம் என்பது எல்லா இடங்களிலும் மிக முக்கியமானது என நிரூபிக்கப்பட்டுள்ளது". நிறுவனங்களில் மாற்றமானது எப்பகுதிகளில் மேற்கொள்ளப்படலாம் என சுருக்கமாக விளக்குக.

(06 Marks)

ii) "மாற்றங்கள் நேர் விளைவுகளையும் பயன்களையும் தருவனவாக இருக்கின்ற போதிலும் நிறுவன அங்கத்தவர்களால் பெரும்பாலும் மாற்றங்கள் எதிர்க்கப்படுகின்றன". இவ்வாறாக ஒரு நிறுவனத்தில் மாற்றங்களுக்கான எதிர்ப்புக்கள் எவ்வழிகளில் உருவாகலாம் என விளக்குக.

(06 Marks)

iii) "மாற்றத்தினை நிறுவனங்களில் வெற்றிகரமாக அமுலாக்குவதற்கு பல அணுகுமுறைகள் காணப்பட்ட போதும் அவற்றில் பொதுவாக Kurt Lewin அணுகுமுறையானது அநேக நிறுவனங்களால் பின்பற்றப்பட்டு வருகின்றது". Kurt Lewin அணுகுமுறையைக் குறித்து சுருக்கமாக விளக்குக.

(06 Marks)

(Total 18 Marks)