

EASTERN UNIVERSITY, SRI LANKA  
FACULTY OF COMMERCE AND MANAGEMENT

Part – I (2<sup>nd</sup> Year) Examination in Bachelor of Business Administration – 2009/10

(Proper/Repeat) (August / September 2014)

EXB 206 Organizational Behaviour

Answer all questions

Time: 03 Hours

Q1. பின்வரும் விடய கற்கையினை வாசித்து கீழ்வரும் வினாக்களுக்கு விடையளிக்குக.

ஒரு கம்பனியின் உயர் செயல்திறன் நோக்கிய அணுகுமுறை

ICU Medical Inc. கம்பனியில் குழுக்களாக வேலை செய்வது ஒரு தீர்வாக இருந்ததில்லை. San Clement California ல் அமைந்துள்ள மருத்துவ உபகரணங்களை உற்பத்தி செய்யும் நிறுவனமானது 1984ல் தற்போதய பிரதம நிறைவேற்று அதிகாரியான Jorge Lopez என்பவரால் உருவாக்கப்பட்டது. 1990களில் கம்பனியின் வர்த்தகம் மிகத்திறமையாக இருந்ததுடன், இது பொது வழங்கலுக்கும் தயாராக இருந்தது. Lopez ன் கூற்றுப்படி இக்கம்பனியின் பொருட்களுக்கு அதிகரித்த கேள்வி காணப்படுவதால் இத் தேவையை ஒரு முயற்சியாளனால் (கம்பனியில்) பூர்த்தி செய்வது சிரமமான காரியமாக காணப்படுகின்றது.

Lopez தனது மகள் விளையாடும் Hockey விளையாட்டை ஒரு நாள் பார்வையிடச் சென்றபோது அங்கு அவரின் மகளின் எதிர் அணியில் விளையாடும் நட்சத்திர வீரர் அந்த அணியில் முழுச் செல்வாக்குச் செலுத்தும் நபராகக் காணப்பட்டதை அவதானித்தார். அந்த நட்சத்திர வீரரின் முயற்சியை இவரின் மகளினுடைய அணியினர் குழுவாக இணைந்து செயற்பட்டதன் மூலம் எதிர் அணியை எதிர்கொண்டு அவ்அணியினை தோற்கடித்தனர். இதைப்பார்த்து Lopez ஒரு குழு முயற்சியின் முக்கியத்துவத்தை அறிந்து கொண்டதுடன் தனி மனித முயற்சியை விட குழுவினருடைய முயற்சியே சிறந்தது எனத் தீர்மானித்தார். இந்தப்படிப்பினை மூலம் தனது கம்பனியின் பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதற்கு குழு முயற்சியின் முக்கியத்துவத்தை உருவாக்க முனைந்தார்.

Lopez தனது கம்பனியின் வேலைத்தளத்தினை குழுக்களின் செயற்பாடுகளில் தங்கியிருக்கும் வேலைத்தளமாக மீள ஒழுங்கமைத்தார் இதில் குழுக்கள் சுதந்திரமாக செயற்படுவதற்கும், குழுக்களுக்குரிய வேலைத் தீர்மானங்களை அவர்களே மேற்கொள்வதற்கும் அதிகாரமளித்தார். உதாரணமாக, குழுக்கலந்துரையாடல்களை தீர்மானித்தல், குழு இலக்குகளைத் தீர்மானித்தல், குழுச்செயற்பாட்டுக் காலம், அத்துடன் புதிய குழுக்களை அமைத்தல் போன்றவற்றை ஏற்படுத்தினார்.

கம்பனியில் 100 தொழிலாளர்கள் வேலை செய்து கொண்டிருந்தனர். இவர்கள் கம்பனியின் தீர்மானம் எடுக்கும் விடயத்தில் உள்வாங்கப்பட்டிருக்கவில்லை. Lopez அவர்கள் புதிய வேலைத்தளத்தில் குழுக்கள் செயற்படும் திட்டத்தினை அறிமுகப்படுத்தியதுடன் தற்போது கம்பனியின் பிரச்சனையாக காணப்படும் அதிகரித்த கேள்வியை பூர்த்தி செய்வதற்குரிய தீர்மானத்தை எடுக்கும் பொறுப்பையும் தனது ஊழியர்களிடம் கையளித்தார்.

ஆரம்ப காலத்தில் இக் குழுச் செயற்பாட்டு வேலைத்திட்டமானது எதிர்பார்த்த விடயத்தினைப் பூர்த்தி செய்யவில்லை. இந்த திட்டத்தினால் கோபமடைந்த (அதிருப்தி அடைந்த) பிரதம நிதி திட்டமிடல் நிறைவேற்று அதிகாரி கம்பனியை விட்டு விலகினார். Lopez ன் கூற்றுப்படி ஆரம்பத்தில் குழுச்செயற்பாடு வெற்றியளிக்கவில்லை என்பதுடன் குழுக்களானது கதைப்பதற்கே அதிக நேரத்தை செலவிடுகின்றனர் என்பதும் கண்டறியப்பட்டது. ஆனால் குழுவாக செயற்படுவதுதான் தீர்வாக இருக்கும் என்ற நம்பிக்கையில் குழுக்களுக்குரிய தலைவர்களை தெரிவு செய்யுமாறு கூறினார். அத்துடன் குழுக்களுக்குரிய ஒழுங்குபடுத்தல் வழிகாட்டல்களும் நடைமுறைகளும் வழங்கப்பட்டன. உதாரணமாக, பிரச்சனையைத்தான் நீங்கள் எதிர் கொள்ள வேண்டுமே தவிர தனிப்பட்ட மனிதர்களை பிரச்சனையாக எதிர் கொள்ளாதீர்கள் என விளக்கினார்.

புதிய தந்திரோபாயங்கள் தொடங்கியதன் விளைவால் தொழிலாளர்கள் குழுவாக வேலை செய்வதனை விரும்பியதுடன் குழுக்களுக்குரிய தீர்மானங்களையும் எடுத்தனர். அத்துடன் அதிகரித்த கேள்விகளையும் இலகுவாக கையாளக் கூடியதாக இருந்தது. அதிலிருந்து கம்பனி தொடர்ச்சியான வளர்ச்சியினைக் காட்டியது. தற்போது இக்கம்பனி ஏறக்குறைய 1500 தொழிலாளர்களைக் கொண்டு இயங்குகிறது. அத்துடன் பொது வழங்கல் ஆரம்பித்த போது இருந்த சந்தை விலையை விட 6 மடங்கு அதிகரித்த விலையை எட்டியது. 2006ல் இக்கம்பனியின் வருமானமானது 28% யினால் அதிகரித்து 200M டொலராக காணப்பட்டது.

ஒவ்வொரு வருடமும் 5 முதல் 7 அங்கத்தவர்களைக் கொண்ட 60 குழுக்களானது செயற்திட்டங்களை பூர்த்தி செய்கின்றன. அந்த குழுக்களிலிருந்து வெற்றியடையும் குழுக்களானது ஒவ்வொரு வருடமும் 300,000 டொலர் Bonus தொகையினை பங்கிட்டுக் கொள்கின்றனர். குழுவாக வேலை செய்வது சிறப்பாக காணப்பட்டாலும் அங்கு சில பிரச்சினைகளும் காணப்படுகின்றன. குறிப்பாக குழுக்களுக்கிடையில் போட்டித்தன்மையும் வேலையில் பதட்டமும் (Tension) ஏற்படுகின்றது. Colleen Wilder எனும் தொழிலாளி குழுக்களில் அதிக காலமாக வேலை செய்தவர். இவருடைய அனுபவத்தில் குழுவாக வேலை செய்யும் போது இவருடைய சக தொழிலாளர்களுக்கு வெகுமதிகளை கொடுப்பதற்கு மறுப்பு தெரிவித்தார். இதற்குக் காரணம், சக தொழிலாளர்கள் தனது குழு வெற்றிக்குரிய பங்களிப்பைச் செய்ய தவறிவிட்டனர் என்பதாகும். இதனால் வெகுமதிகளை கொடுப்பதற்கு எதிர்ப்பை வெளியிட்டார்.

ஒரு குழுவில் வேலை செய்யும் குழு உறுப்பினர்கள் தங்களது தனிப்பங்களிப்பினை வழங்கி செயற்திட்டத்தினை வெற்றி பெற முடிவதன் மூலமாகவே Bonus பெற்றுக்கொள்ளல் எனும் திட்டத்தினை அறிமுகப்படுத்தினர். இதனை குழுக்களும் அங்கீகரித்தனர். மேலும் ஆரம்பத்தில் குழுக்கள் முழுச் சுதந்திரமாக செயற்பட வேண்டுமென்ற அபிப்பிராயம் காணப்பட்டாலும் பிறகு அறிமுகப்படுத்திய ஒழுங்குமுறை விதிகள் போன்ற விடயங்கள் அடிப்படையில், (உதாரணமாக குழுக்கள் எப்படி இயங்கவேண்டும் என்ற 25ம் பக்க கையேடு), குழுக்களை சிறப்பாக இயக்க வைக்கும் நோக்கத்தில் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டாலும் இது குழுக்கள் சுதந்திரமான தீர்மானம் எடுக்கும் இயலுமைகளை அகற்றிவிட்டது. இவ்வாறான பிரச்சனைகள் குழுச்செயற்பாடுகளில் காணப்பட்டாலும் Lopez குழுச்செயற்பாடுகளில் முழுமையாக நம்பிக்கை வைத்திருக்கின்றார். ஏனெனில், தனிப்பட்ட தீர்மானம் எடுத்தல் தவறான விடயமாகும் என்ற கருப்பொருளை உறுதியாக நம்பினார்.

வினாக்கள்

i) குழுக்களுக்கு முழுச்சுதந்திரம் வழங்குவதனால் ஏற்படும் நன்மை தீமைகளை விபரிக்க?

(Total 06 Marks)

ii) நான்கு வகையான காரணிகள் குழுச் செயற்பாடுகளில் செல்வாக்குச் செலுத்துகின்றன. அவையாவன, போதுமான ல்ளங்கள், நம்பிக்கையான சூழ்நிலைகள், தலைமைத்துவமும் கட்டமைப்பும், செயல்திறன் மதிப்பீடும் முறை போன்றனவாகும். இதில் எக் காரணி இந்த விடய கற்கையில் செல்வாக்கு செலுத்துகிறது. அக்காரணி நிறுவனத்தை மேன்மைப்படுத்துகிறதா இல்லையா என விபரிக்க?

(Total 06 Marks)

iii) நீங்கள் ஒரு சிக்கலான பிரச்சினையை தீர்ப்பதற்கான தீர்மானம் எடுக்கும் பொறுப்பு வாய்ந்த ஒரு குழுவை நியமிப்பதாக இருந்தால் எவ்வகையான இயலுமை மற்றும் ஆளுமை அடிப்படையில் உறுப்பினர்களை தெரிவு செய்வீர்கள்?

(Total 08 Marks)

iv) இவ்நிறுவனத்திற்கு என்ன வகையான செயற்பாட்டு நடவடிக்கைகள் ஏற்படலாம் என்பதையும் அவற்றை எவ்வாறு தவிர்ந்துக்கொள்ளலாம் என்பதையும் விளக்குக.

(Total 08 Marks)

(Total 28 Marks)

Q2. i) “முகாமையாளர்கள் பத்து வேறுபட்ட அதேவேளை மிகத் தொடர்புடைய செயற்பாடுகளில் ஈடுபடுகின்றனர் என Henry Mintzberg கண்டறிந்தார்”. அவ்வாறாக கண்டறியப்பட்ட மிக முக்கிய முகாமையாளர் பாங்குகளை (roles) சுருக்கமாக விளக்குக.

(08 Marks)

ii) “பல்வேறு தனிப்பட்டவர்கள் ஒரு விடயத்தை நோக்கினாலும் அதை அவர்கள் விளங்கிக்கொள்ளும் தன்மையானது வேறுபட்டதாகக் காணப்படுகின்றது”. இவ்வாறு தனிநபர்கள் விளங்கிக்கொள்ளுதலானது வேறுபடுவதற்கான காரணங்களை விளக்கப்படத்தின் உதவியுடன் ஆராய்க.

(06 Marks)

iii) “ஏனையவர்களின் நடத்தைகளை விளக்கிக்கொள்வதும் அதை விளங்கப்படுத்துவதும் (interpreting) கடினமானதாகும். இதனால் தனிப்பட்டவர்கள் அதனை இலகுபடுத்துவதற்கு சில இலகு வழிகளைக் கையாள்கின்றனர்”. அவ்வாறான இரு இலகுவழிகளை சுருக்கமாக ஆராய்க.

(04 Marks)

(Total 18 Marks)

Q3. i) “நடத்தை சார்பான பல்வேறு மாதிரிகளை நாம் எவ்வாறு எடுத்துக்கொள்கின்றோம் என்பது தொடர்பான செயன்முறையை விபரிப்பதாக கற்றல் தொடர்பான கோட்பாடுகள் காணப்படுகின்றன”. அவ்வாறான ஏதேனும் ஒரு கோட்பாட்டினை உதாரணத்துடன் விளக்குக.

(06 Marks)

ii) “நான்கு (04) வழிகளினூடாக ஊழியர்களின் நடத்தையானது சீரமைக்கப்படுகின்றது”. ஊழியர்களின் நடத்தை சீரமைக்கப்படும் 4 வழிகளை உதாரணத்துடன் சுருக்கமாக விளக்குக.

(06 Marks)

iii) “குழுக்களின் மூலம் பல்வேறு நன்மைகளைப் பெற்றுக்கொள்வதற்காகவே அநேகமாக தனிநபர்கள் குழுக்களில் ஒன்றிணைகின்றார்கள்”. அவ்வாறான நன்மைகளை சுருக்கமாக ஆராய்க.

(06 Marks)

(Total 18 Marks)

Q4. i) “ஒரு நிறுவனத்தின் கட்டமைப்பை உருவாக்கும்போது முகாமையாளர்கள் பின்வரும் ஆறு (6) விடயங்கள் சார்பாக தமது கவனத்தினைச் செலுத்த வேண்டும்”. அவ்வாறான விடயங்களினை எடுத்துரைக்குக.

(08 Marks)

ii) “முரண்பாடானது எப்போதுமே எதிர்மறையான விளைவினையையே ஏற்படுத்தும்”. இக்கூற்றினை தர்க்க ரீதியாக ஆராய்க.

(05 Marks)

iii) “ஒரு நிறுவனத்தில் முரண்பாடானது பல்வேறு காரணங்களால் உருவாகுகின்றது”. அவ்வாறான காரணங்கள் ஐந்தினை (05) சுருக்கமாக விளக்குக.

(05 Marks)

(Total 18 Marks)

Q5. i) “தற்காலத்தில் முகாமையாளர்கள் எதிர்கொள்ளத்தக்க மாற்றத்திற்கான காரணிகள் பல்வேறு வகைப்படுகின்றன”. அவ்வாறான மாற்றத்தின் காரணிகளை உதாரணத்துடன் விளக்குக.

(06 Marks)

ii) “மாற்றங்கள் நேர் விளைவுகளையும் பயன்களையும் தருவனவாக இருக்கின்ற போதிலும் நிறுவன அங்கத்தவர்களால் பெரும்பாலும் மாற்றங்கள் எதிர்க்கப்படுகின்றன”. மாற்றத்தினை எதிர்க்கும் காரணிகளையும் அதனை எவ்வாறு நிவர்த்தி செய்யலாம் என்பதையும் சுருக்கமாக 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)