

EASTERN UNIVERSITY, SRI LANKA
FACULTY OF COMMERCE AND MANAGEMENT
PART II EXAMINATION IN BUSINESS ADMINISTRATION 1998/1999
(EXTERNAL DEGREE - MARCH -2005)
BBA - 206 - ORGANISATIONAL BEHAVIOUR



முதலாம் வினா உட்பட ஏதாவது ஐந்து வினாக்களுக்கு விடை தருக

நேரம் : 03 மணித்தியாலங்கள்

1) PMC AG நிறுவன வளர்ச்சியும் வீழ்ச்சியும்

PMC AG உயர் பெறுமதி கொண்ட விளையாட்டுக் கார்களை உற்பத்தி செய்யும் ஒரு ஜேர்மன் நிறுவனமாகும். இது 1930ல் உருவாக்கப்பட்டது. ஆரம்பத்தில் இது வாடிக்கையாளர்களுக்கு பொறிகளை வடிவமைப்பதில் உள்ள பிரச்சினைகளை தீர்ப்பதற்கான பொறியியல் ஆலோசனைகளை வழங்கும் ஒரு சிறு நிறுவனமாக இருந்தது. இரண்டாம் உலக மகாயுத்தத்திற்கு பிறகு PMC AG நிறுவன தோற்றுவிப்பாளரின் மகன் நிறுவனத்தின் நடவடிக்கையை பொறியியல் ஆலோசனை சேவையை விட தனது நிறுவனத்திற்குரிய மோட்டார் வாகனங்களை தயார் செய்வதற்கு தீர்மானித்தார்.

1948 இல் முதலில் சிறியளவிலான உற்பத்தி வசதிகளுடன் உற்பத்தி நடவடிக்கை ஆரம்பிக்கப்பட்டது. ஒவ்வொன்றும் மிகவும் திறமை வாய்ந்தவர்களால் மேற்கொள்ளப்பட்டது. பல வருடங்களாக இயந்திரம் மற்றும் உதிரிப்பாகங்கள் என்பன வெளிக் கம்பனிகளில் உற்பத்தி செய்யப்பட்டு PMC AG நிறுவனத்தில் ஒழுங்கு செய்யப்பட்டு கட்டியமைக்கப்பட்டது. 1960 இல் PMC AG தனது சொந்த உதிரிப்பாகங்களை உருவாக்க ஆரம்பித்தது.

1960 இலிருந்து 1980 நடுப்பகுதி வரை PMC AG விரைவாக வளர்ச்சியடைந்தது. 1960 களின் ஆரம்பத்திற் றுற்றிலும் புதிய கார்களை நிறுவனம் வடிவமைத்தது. அத்தோடு 1970 களில் குறைந்த பெறுமதியுள்ள வடிவங்களையும் உருவாக்கியது. மேலும் 1977 களில் நடுத்தர பெறுமதி கொண்ட கார்களையும் வடிவமைத்தது. 1980 நடுப்பகுதிகளில் மிகவும் இலாபகரமான நிறுவனமாக செயற்பட்டது. இதனால் இதனது பெயர் செல்வந்த முயற்சியாளர்களிடம் பிரபலமானது. 1986ம் ஆண்டு உயர் உற்பத்தி ஆண்டாக காணப்பட்டது. PMC ஆனது 5400 கார்களை விற்பனை செய்து இதில் அண்ணளவாக 2/3 பங்கு வட அமெரிக்காவில் விற்பனையானது.

PMC AG நிறுவன கட்டமைப்பு

PMC AG நிறுவன கட்டமைப்பானது அதனுடைய வெற்றியுடன் விரிவுபடுத்தப்பட்டது. ஆரம்பத்தில் உற்பத்தி, பொறியியல் திணைக்களங்களை மாத்திரம் கொண்டிருந்தது. 1980 களில் ஊழியர்கள் 20 ற்கு மேற்பட்ட தொழிற்பாட்டு திணைக்களங்களாக பிரிக்கப்பட்டனர். இது பல்வேறு மட்ட உற்பத்தி செய்முறைகளையும் உயர் கீழ்மட்ட செயற்பாடுகளைக் கொண்ட தொழிற்பாடுகளை உள்ளடக்கி இருந்தது. தொழிலாளர்கள் குறிப்பிட்ட ஒரு திணைக்களத்திற்கு மாத்திரமே உரித்தானவர்களாக காணப்பட்டனர். அதிகாரிகளுடன் ஒத்துழைக்காத ஊழியர்கள் தங்களது விருப்பத்துடன் வேறு திணைக்களங்களுக்கு மாறுவதற்கான வசதிகள் காணப்பட்டது.

PMC AG நிறுவன உற்பத்தி ஊழியர்கள் மரபு ரீதியான அதிகார மட்ட அடிப்படையில் தொழிற்படுத்தப்பட்டிருந்தனர். ஒவ்வொரு பகுதியிலும் முன்னிலை ஊழியர்கள் தங்களது குழுத்தலைவர்களுக்கும் குழுத்தலைவர்கள் தங்களது மேற் பார்வையாளர்களுக்கும் மேற்பார்வையாளர்கள் குழு மேற்பார்வையாளர்களுக்கும் அறிக்கையிட கூடியதாக வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது. குழுமேற்பார்வையாளர் உற்பத்தி முகாமையாளர்களுக்கும் உற்பத்தி முகாமையாளர் உற்பத்தி நிர்வாகிக்கும் உற்பத்தி நிர்வாகி PMC AG யின் நிறைவேற்று அதிகாரிக்கும் அறிக்கையிடுவர். குறிப்பிட்ட ஒரு நேர காலத்தில் சுமார் உற்பத்தி தொழிலாளர்களில் 20 வீதமானவர்கள் மேற்பார்வை நடவடிக்கைகளில் ஈடுபட்டு இருந்தனர். ஊதாரணமாக 1990களின் ஆரம்பத்தில் 48 குழு மேற்பார்வையாளர்களும் 96 மேற்பார்வையாளர்களும் 2500 முன்னிலை உற்பத்தி தொழிலாளர்களை மேற்பார்வை செய்யும் 162 வேலைக் குழுத்தலைவர்களும் காணப்பட்டனர்.

PMC AG யின் வேலை கைத்திறன் மரபு

கைத்தொழில் விற்பனையாளர்களுக்கு உறுதுணையான நீண்டகால மரபினையும் கலாச்சாரத்தினையும் PMC AG நிறுவனம் கொண்டுள்ளது. இது ஜேர்மன் தொழிலாளர்களின் கவனத்தை கவர்ந்த ஒரு விடயமாக காணப்பட்டது. ஏனெனில் இதலூடாக தொழிலாளர்கள் தங்கள் திறனை சோதிக்கவும் மேலும் வளர்த்தெடுக்கவும் வாய்ப்பை அளித்தது. நீண்ட வேலை வட்டத்தில் முக்கியமானவர்களாக திகழும் PMC AG நிறுவன ஊழியர்கள் ஊக்கப்படுத்தப்பட்டனர். அவர்கள் இயலுமானவரை சுயமாக ஒரு மோட்டார் வாகனத்தை உருவாக்கக் கூடியவகையில் ஊக்கப்படுத்தப்பட்டனர். உதாரணமாக குறிப்பிட்ட சில நபர்கள் முழு இயந்திரத்தினையும் ஒழுங்குபடுத்தி உருவாக்கக் கூடியவர்களாக காணப்பட்டனர். அவர்களுக்கான வெகுமதிகள் தனிப்பட்ட முறையில் அவர்களால் பூர்த்தி செய்யப்பட்ட வேலைகளுக்கென வழங்கப்பட்டது.

வடிவமைப்பு பொறியியலாளர்கள் உற்பத்தி காலத்தில் சுதந்திரமாக தொழிற்பட்டனர். இதனால் உற்பத்தி தொழிலாளர்கள் கிடைக்கக் கூடிய உத்திரிப்பாகங்களுக்கு ஏற்ப வடிவங்களை மாற்றியமைக்கக் கூடியதாக இருந்தனர். இதனை உற்பத்தி ஊழியர்கள் ஒரு கஷ்டமாக கருதாமல் தங்களது திறமைகளை சோதிப்பதற்கான ஒரு சவாலாகவே கருதினர். இதே போன்று உற்பத்தி பொறியியலாளர்கள் நிறுவன உற்பத்தி இயலுமைக்கு ஏற்ப இடையிடையே உற்பத்தி பொருளின் மீள வடிவமைத்த வண்ணம் இருந்தனர்.

வினைத்திறனை மேலும் மேம்படுத்துவதற்காக 1997 இல் அசையும் தடங்களை கொண்ட ஒழுங்குபடுத்தல் முறைமை அறிமுகம் செய்யப்பட்டது. ஊழியர்கள் துரிதமாக சகல உத்திரிப்பாகங்களையும் பொருத்துவதற்கு ஊக்கப்படுத்தப்பட்டனர். இதனால் உயர் திறன் மிக்க கைத்தொழிலாளர்கள் குறிப்பிட்ட மோட்டார் வண்டி உற்பத்தி செய்த பிற்பாடு பிழைகளைக் கண்டுபிடித்து திருத்தக் கூடியதாக இருந்தது. இது ஒரு தரத்தில் மோட்டார் வண்டியை ஒழுங்குபடுத்தி சரியாக உருவாக்குவதை விட கிரயம் நேரம் என்பன கூடுதலாகவுள்ளதாகவும் காணப்பட்டது. அது மேலும் ஒரு சவலை திறன்மிக்க தொழிலாளர்களுக்கு வழங்கியது. PMC AG நிறுவன வாகனங்களை வாடிக்கையாளர்களுக்கு விற்பனை செய்த போது அதில் உள்ள குறைபாடுகள் அறியக் கூடியதாக இருந்தது.



வெற்றியின் முடிவு

நாளாந்த பாவனையிலுள்ள சாதாரணமான விளையாட்டுக் கார்கள் தேவையானவர்களைக் கொண்ட மோட்டார் வண்டிச் சந்தையில் ஒரு சிறிய சந்தைப் பகுதியை PMC AG நிறுவனம் கைப்பற்றின PMC AG யின் அதிகூடிய செயற்திறன் தங்களது சாதாரணமான பொறியியல் தொழில் நுட்பத்தினால் ஏற்பட்டது என்பதை அறிந்திருந்தது. ஆனால் இது மிகவும் செலவு மிக்கதாக காணப்பட்டது. ஜப்பானினது விளையாட்டுக் கார்கள் PMC AG யைப் போன்று காணப்படவில்லை. இதனால் ஜப்பானின் வாகன உற்பத்திக்கான கிரயம் PMC AG கிரயத்தை விடக் குறைவாகவே காணப்பட்டது. இவ் வினைத்திறன்ற கிரய செய்முறை PMC AG நிறுவன விற்பனையில் 1980களின் பிற்பகுதியிலும் 1990 களின் முற்பகுதியிலும் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தியது. முதலாவதாக அமெரிக்க டொலருக்கு எதிராக ஜேர்மன் நாணயத்தின் பெறுமதி உயர்ந்தது. இது PMC AG யின் விளையாட்டு கார்கள் வட அமெரிக்கச் சந்தையில் மேலும் செலவு மிக்கதாக தோற்றியது.

1986 இல் விற்பனை செய்யப்பட்ட 5400 வாகனங்களுடன் ஒப்பிடும் போது 1990 இல் PMC AG 1400 வாகனங்களை மாத்திரமே விற்பனை செய்தது. 1995 இல் 20,000 மாக விற்பனை காணப்பட்டாலும் உயர் விலையானது புதிய வாடிக்கையாளர்களை கவர்வதில் தடையாகக் காணப்பட்டது. இந்நிலை மாற்றம் ஒன்றின் தேவையினை வேண்டி நிற்கின்றது. ஆனால் அதனை எங்கிருந்து ஆரம்பிப்பதில் உறுதியற்ற தன்மை காணப்படுவதை PMC AG நிறுவனத்திற்கு தெளிவாக எடுத்துக்காட்டியது.

வினாக்கள் :

- i) PMC AG நிறுவன கட்டமைப்பை நான்கு நிறுவன வடிவ அம்சங்களின் அடிப்படையில் விபரிக்குக. (கட்டுப்பாட்டு வீச்சு, மத்திமப்படுத்தப்பட்டது, திணைக்களமாக்கள், முறைமையாக்கம்) (12 புள்ளிகள்)
 - ii) PMC AG நிறுவனத்தின் கிரயத்தினை குறைப்பதற்கும் உற்பத்தியை மேம்படுத்துவதற்குமான ஒரு நிறுவன கட்டமைப்பை எடுத்து விளக்குக. (08 புள்ளிகள்)
 - iii) PMC AG ஆனது தனது போட்டித் தன்மையினை முன்னேற்றக் கூடிய வகையில் கையாண்டுள்ள சில தர முகாமை செயற்பாடுகளை எடுத்துரைக்க. (08 புள்ளிகள்)
- 2) i) நிறுவன நடத்தை பற்றிய கற்கை எல்லா நிறைவேற்று அதிகாரிகளுக்கும் முக்கியமானதாகும். விளக்குக. (06 புள்ளிகள்)
 - ii) புலக்காட்சி என்பது யாது? ஒரு தனி நபரது புலக்காட்சியில் செல்வாக்கு செலுத்தும் காரணிகள் யாவை? விளக்குக? (06 புள்ளிகள்)

iii) மற்றவரின் நடத்தையை பூரணமாக முன்னுணர்வது கடினமானதும் அதே நேரத்தை எடுக்கும் நடவடிக்கையாகும். எவ்வாறான குறுகிய முறைகளை பயன்படுத்த மற்றவர்களின் நடத்தையினை முன்னுணர் முடியும் என விளக்குக.

(06 புள்ளிகள்)

3) i) ஒரு குறிப்பிட்ட இரட்டையர்களின் உயிரியல் காரணிகள் ஒன்றாக இருந்த போதிலும் அவர்களது ஆளுமை வேறுபட்டது. விளக்குக.

(06 புள்ளிகள்)

ii) ஊழியர்களின் செயற்திறன் குறைவிற்கும் அவர்களது திருப்தியிமைக்குமான காரணம் அவர்களது தொழிலுக்கும் ஆளுமைக்கும் இடையிலான இடைவெளியேயாகும் விளக்குக.

(06 புள்ளிகள்)

iii) ஒரு நிறுவன கலாச்சாரத்தை உருவாக்குவதில் செல்வாக்குச் செலுத்தும் பரிமாணங்கள் யாவை?

(06 புள்ளிகள்)

4) i) முறை சார்ந்த முறை சாரா குழுக்களை எவ்வாறு வேறுபடுத்துவீர்?

(06 புள்ளிகள்)

ii) X வகை ஊழியர்களை Y வகைக்கு மாற்றுவதற்கு எவ்வகையான தூண்டுதல் தந்திரோபாயங்களை உபயோகிப்பீர்?

(06 புள்ளிகள்)

iii) நிறுவனம் வெற்றியடைய அழுத்தத்தினை முகாமை செய்ய வேண்டிய அழுத்தத்திற்கான காரணிகளும் அவற்றிற்கான விளைவுகளும் யாவை?

(06 புள்ளிகள்)

5) i) தகவல் தொழில்நுட்பத்தில் ஏற்பட்ட முன்னேற்றமானது தொடர்பாடலிலும் தடைகளை குறைத்துள்ளது. ஆராய்க.

(06 புள்ளிகள்)

ii) பின்வரும் சந்தர்ப்பங்களில் எவ்வகையான தொடர்பாடல் வழிமுறைகளை தெரி செய்வீர் என கூறுக. உமது விடையினை நியாயப்படுத்துக.

1. ஒரு கிளை முகாமையாளர் என்ற வகையில் குறிப்பிட்ட ஒரு வாடிக்கையாளருக்கு கணக்கு மீதியினை அனுப்புதல்.
2. கிளையினால் தலைமையகத்துக்கு செயற்பாட்டு மதிப்பீட்டு அறிக்கையினை அனுப்புதல்.
3. உயர்மட்டத்தினால் உறுதி செய்யப்பட்ட ஒரு விசேட விடுமுறை தொடர்பாடல் தகவலை எல்லாத் தொழிலாளர்களுக்கும் அறிவித்தல்.
4. அவசரமாக தேவைப்படுகின்ற பொருட்கள் தொடர்பான வழங்குனர்க்கு கட்டளையினை அறிவித்தல்.

(04 X 03 = 12 புள்ளிகள்)

- 6) i) மாற்றம் என்றால் என்ன? மாற்றம் ஒன்றினை நிறுவனம் ஒன்றில் நீர் எவ்வாறு அறிமுகம் செய்வீர். விளக்குக. (06 புள்ளிகள்)
- ii) இரு காரணிக் கோட்பாடு, மஸ்லோ தேவைக் கோட்பாடுகளுக்கிடையிலான வேற்றுமைகள் யாவை? (06 புள்ளிகள்)
- iii) முகாமைத்துவ மற்றும் தலைமைத்துவ பாணிகளுக்கிடையிலான வேறுபாடுகள் யாவை? (06 புள்ளிகள்)
- 7) i) சாட்டுதல் கோட்பாடு என்றால் என்ன? முகாமையாளருக்கு இதன் நடைமுறை முக்கியத்துவம் யாது? (06 புள்ளிகள்)
- ii) ஊழியர்களின் திருப்தியின்மையை நீர் எவ்வாறு அடையாளம் காண்பீர். விளக்குக. (06 புள்ளிகள்)
- iii) குழு விருத்தியின் 5 படிகளும் யாவை? விளக்குக. (06 புள்ளிகள்)
- 8) i) குழுப்பழக்கம் (Norms) என்பதனால் கருதுவது யாது? பொருத்தமான உதாரணங்களுடன் விளக்குக. (06 புள்ளிகள்)
- ii) பின்வருவனவற்றிற்கிடையிலான தொடர்பினை சுருக்கமாக விளக்குக.
1. தொழில் செயற்றிறன், தொழில் திருப்தி
 2. தொழில் செயற்றிறன், அழுத்தம்
 3. நிறுவன அர்ப்பணிப்பு, தொழிலாளர் புரள்வு

(04 X 03 = 12 புள்ளிகள்)

