



ශ්‍රී ලංකා ගණකාධිකරණ ශිල්පීය ආයතනය

2016 ජනවාරි විභාගය - AA2 මට්ටම

**ප්‍රශ්න සහ යෝජිත උත්තර
විෂය අංක (AA26)**

**ව්‍යාපාර කළමනාකරණය සහ උපායමාර්ග
(BMS)**

ශ්‍රී ලංකා ගණකාධිකරණ ශිල්පීය ආයතනය
නො. 540, පූජ්‍ය මුරුත්තේට්ටුවේ ආනන්ද නාහිමි මාවත,
නාරාහේන්පිට, කොළඹ 05.

දුරකථන : 011-2-559 669

මෙය අධ්‍යාපන හා පුහුණු කිරීම් අංශයේ ප්‍රකාශනයකි.

ශ්‍රී ලංකා ගණකාධිකරණ ශිල්පීය ආයතනය

අධ්‍යාපන හා පුහුණු කිරීම් අංශය

2016 ජනවාරි විභාගය - AA2 මට්ටම
(26) ව්‍යාපාර කළමනාකරණය හා උපායමාර්ග

යෝජිත උත්තර

A කොටස

වාස්තවික පරීක්ෂණ ප්‍රශ්න (OTQs)

අනිවාර්ය ප්‍රශ්න දොළහ (12) ට උත්තර අපේක්ෂිතය.

(මුළු ලකුණු 20)

1 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර :

| ප්‍රශ්න අංකය | උත්තරය |
|--------------|--------------------|
| 1.1 | 3 |
| 1.2 | 3 |
| 1.3 | 2 |
| 1.4 | 4 |
| 1.5 | 3 |
| 1.6 | අසත්‍යයි |
| 1.7 | සත්‍යයි |
| 1.8 | සත්‍යයි |
| 1.9 | වැඩසටහන්ගත තීරණයක් |
| 1.10 | සංකල්පිත කුසලතා |

1.11 සැලසුම් වර්ග දෙක වනුයේ

1. ඒකල භාවිත සැලසුම් (වැඩසටහන්, ව්‍යාපෘති, අයවැය)
2. ස්ථාවර සැලසුම් (ප්‍රතිපත්ති, පටිපාටිය, නීති හා රෙගුලාසි)

1.12: සඵලදායී සංවිධාන ක්‍රියාවලියක පහත සඳහන් ප්‍රතිලාභ හඳුනාගත හැකිය.

1. විශේෂීකරණයේ ප්‍රතිලාභ
2. පැහැදිලි කාර්යය සබඳතා
3. සම්පත් ප්‍රශස්ත ලෙස උපයෝජනය
4. අපේක්ෂිත ඉලක්ක හා අරමුණු ළඟා කරගැනීමට යොමු කෙරේ.
5. සඵලදායී පරිපාලනය
6. කාර්යමණ්ඩල සංවර්ධනය
7. ප්‍රසාරණය හා වර්ධනය

A කොටසෙහි අවසානය.

අනිවාර්ය ප්‍රශ්න පහ (05) ට උත්තර අපේක්ෂිතය.
(මුළු ලකුණු 25)

2 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර :

ඉහළ කළමනාකරණ මට්ටම, මධ්‍යම කළමනාකරණ මට්ටම සහ පහළ කළමනාකරණ මට්ටම යනුවෙන් විවිධ කළමනාකරණ මට්ටම් සංවිධාන තුළ පවතී. ඒවා මෙහෙයවනු ලබන මට්ටම මත පදනම්ව වෙනස් වූ කුසලතා වර්ගයන්ගෙන් සමන්විත වේ.

වෙනස් කළමනාකරණ මට්ටම්වල කළමනාකරුවෝ

- ඉහළ මට්ටමේ කළමනාකරුවෝ :** සංවිධාන ව්‍යුහයේ දූරාවලියෙහි ඉහළම මට්ටම හෝ දෙවන මට්ටමට අයත් කළමනාකරුවන් මෙයින් අදහස් කෙරේ. ඔහු විධි ව්‍යාපාරික ක්‍රියාකාරිත්වයන්ගේ සමස්ත කාර්යසාධනය ආවරණය වන වගකීම් භාරය දැරීමට මෙම මට්ටම්වල කළමනාකරුවෝ බැඳී සිටිති.
- මධ්‍යම මට්ටමේ කළමනාකරුවෝ :** ඉහළ සහ පහළ මට්ටම් අතර කළමනාකරුවන් මෙම ගණයට අයත් වේ. සාමාන්‍යයෙන් මොවුහු ව්‍යාපාරික ක්‍රියාකාරිත්ව එකකට වඩා වැඩියෙන් වගකීම් භාර නොදරති. එයින්ද සංවිධානයේ සමස්ත කාර්යාවලියෙන් කොටසකට පමණක් වගකිව යුතු වෙති.
- පහළ මට්ටමේ කළමනාකරුවෝ :** මොවුහු කළමනාකරණ දූරාවලියේ පහළම මට්ටම හෝ දෙක හොඳවතී. මෙහෙයුම් කාර්ය මණ්ඩලය කෙලින් ම අධීක්ෂණය කරමින් ඔවුන් හා කළමනාකරණය අතර සම්බන්ධතාවය ගොඩනැගීම ද සිදු කරති.

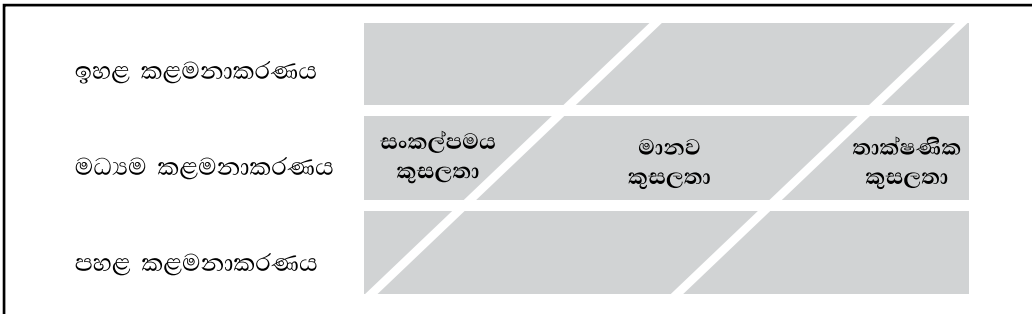
කළමනාකරණමය කුලසතා සංයෝගය

සංකල්පමය කුසලතා : කළමනාකරණයේ ඉහළ මට්ටම් සඳහා ඉතාමත් වැදගත්ය. විවිධ උප අංශ අතර සම්බන්ධතා අවබෝධ කරගැනීමට ද, පුළුල් පරිසරය සමග සංවිධානය ගළපාගන්නේ කෙසේදැයි ඉදිරි දැක්මක් ඇති කරගැනීමට ද ඒ තුළින් සමස්ත සංවිධානය දෙස බැලීමට ද, ඉහළ කළමනාකරුවන් සංකල්පමය කුසලතා භාවිත කළ යුතු වන්නේය.

මානව කුසලතා : සෑම කළමනාකරණ මට්ටමක දී ම එකසේ වැදගත් වනුයේ කළමනාකරුවන් කෙලින් ම මානවයන් සමග කටයුතු කළ යුතුව ඇති නිසාය.

තාක්ෂණික කුසලතා : වඩාත් වැදගත් වනුයේ පහළ මට්ටමේ කළමනාකරුවන් හටය. ඊට හේතුව වන්නේ සංවිධානයේ නිෂ්පාදන සහ සේවා සැපයුම්වල දී උපකරණ හා ශිල්පීය ක්‍රම භාවිත කරන සේවකයන් කළමනාකරණය කරගැනීමට ඔවුන්ට සිදුවන නිසාය.

පහත රූපසටහන භාවිතයෙන් මෙය තවදුරටත් පැහැදිලි කළ හැකිය;



3 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර :

සැලසුම්කරණයෙන් ලබාගත හැකි ප්‍රතිලාභ වනුයේ,

1. සැලසුම්කරණය තුළින් සංවිධානයට මාර්ගෝපදේශකත්වය සපයයි.
2. සැලසුම්කරණය අවිනිශ්චිතතාවන් නිසා ඇති වන තර්ජන අවම කරයි.
3. සැලසුම්කරණය තුළින් එකම කාර්යය අවස්ථා කිහිපයක දී සිදුවීම නතර කර සම්බන්ධීකරණය මගින් අකාර්යක්ෂම ක්‍රියාවන් අඩු කරයි.
4. සැලසුම්කරණය තීරණ ගැනීම පහසු කරයි.
5. සැලසුම්කරණය ආකර්ෂණීය අදහස් දිරිගන්වා සේවක වින්ත ධෛර්යය වර්ධනය කරයි.
6. සැලසුම්කරණය ආර්ථික අරපිරිමැස්මක් ළඟා කරවයි.
7. සැලසුම්කරණය පාලනය සලස්වයි.
8. සැලසුම්කරණයෙන් තරගකාරී වාසි සඳහා ඉඩ සලසයි.
9. සැලසුම්කරණයෙන් නව නිපැයුම් දිරිගන්වයි.

4 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර :

සංවිධානයක් සඳහා යෝග්‍ය සංවිධාන ව්‍යුහයක් නිර්මාණය කිරීමේදී කළමනාකරුවන් විසින් සැලකිල්ලට ගතයුතු අසම්භව්‍ය සාධක වනුයේ,

(i) උපායමාර්ග

තර්කානුකූලව ගත් කල ව්‍යුහයන් උපායමාර්ග අනුගමනය කරයි. මක්නිසාදයත් සංවිධාන ව්‍යුහය ගොඩනගන්නේ උපායමාර්ග ක්‍රියාත්මක කිරීම මගින් පරමාර්ථ ලඟාකර ගැනීම සඳහා වන බැවිනි. උපාය මාර්ග වෙනස් වන විට ව්‍යුහයද වෙනස් විය යුතු වේ. ආයතනික මට්ටමේදී ආයතනයේ නිෂ්චාල හා උපාය මාර්ගික ඉලක්ක හා පරමාර්ථ මත උපාය මාර්ග සකසනු ලබයි.

(ii) පරිසරය

තීරණ ගැනීම කෙරෙහි පරිසරය බලපායි. විශේෂයෙන්ම අවිනිශ්චිත හා පුරෝකථනය කල නොහැකි පරිසරයන් සංවිධානයක තීරණ ගැනීමට බාධා ඇති කරයි. එසේම සංවිධානයක සඵලදායී ක්‍රියාකාරීත්වයක් සඳහා ස්ථාවර හෝ පුරෝකථනය කල හැකි පරිසරයක් සෘජු බලපෑමක් ඇති කරයි. වේගයෙන් වෙනස්වන ස්ථාවර නොවන පරිසරයක් හා අඩු පුරෝකථන හැකියාවක් ඇති විම සංවිධාන වෙත අවශ්‍යතා දෙකක් ඇතිකරයි.

1. සංවිධානයකට වෙනස්වීම් වලට අනුගත විය හැකි යුතු වීම හා ඒ සඳහා නම්‍යශීලීත්වය හා ප්‍රතිචාර දැක්වීමේ අවශ්‍යතාවය තිබීම.
2. දෙපාර්තමේන්තු අතර වඩා හොඳ සම්බන්ධීකරණයක් සංවිධානයකට අවශ්‍ය වීම.

(iii) සංවිධානයේ ප්‍රමාණය

සංවිධානයක වැඩ කරන සේවා යෝජකයන් සංඛ්‍යාව තුළින්, ශ්‍රම විභජනය, නීති රෙගුලාසි, කාර්යඵල ඇගයීම හා ක්‍රියාපටිපාටි අනුව විශාල සංවිධාන කුඩා සංවිධාන වලින් ව්‍යුහාත්මකව වෙනස් වන බව නිරීක්ෂණය කල හැකි සාධකයකි.

(iv) සංවිධානයේ වයස

කාලයත් සමඟ සංවිධානයක් සම්මත පද්ධති, ක්‍රියාපටිපාටි හා රෙගුලාසි ස්ථාපිත කරගනී. මිනිසුන් මෙන්ම සංවිධානයද ජීවන චක්‍රයේ පියවරයන් අනුව උපත, තරුණවිය, මැදිවිය හා පරිනත විය ලෙස පරිණාමනය වේ. මුල් පියවරේදී සංවිධානය නීති රෙගුලාසි වලින් තොරව ව්‍යවසායකයා විසින් අවිධිමත්ව නිර්මාණය කරයි. තීරණ ගැනීම හිමිකරු සමඟ මධ්‍යගත වන අතර කාර්යයන් විශේෂීකරණය වී නැත.

මිලග අදියර සංවිධානයේ වර්ධන අදියරයි. එනම් තරුණ අවධියයි. එය ප්‍රසාරනය වන අතර සේවකයින් බඳවා ගැනීම සිදුකරනු ලබයි. ඒ සමඟම ශ්‍රම විභජනය හා විධිමත් නීති හා ප්‍රතිපත්ති ස්ථාපිත කරයි. තීරණ ගැනීම තවදුරටත් අයිතිකරුට ඉතා සමීප කිහිපදෙනෙකු සමඟ බෙදා ගනී.

මැදිවිය අදියරේදී සමාගම තරමක් විශාල වේ. මෙම අදියරේදී සේවකයන්ට මඟපෙන්වීම සඳහා පුළුල් නීති, රෙගුලාසි, ප්‍රතිපත්ති හා පද්ධති පවතී. පාලන පද්ධති භාවිත වේ. වෘත්තීයයන් බඳවා ගනී. කාර්යයන් විමධ්‍යගත කිරීම හා ශ්‍රීතීක දෙපාර්තමේන්තු අතර අධිකාරී බලය බෙදා හරී. එසේම පරිනත අදියරේදී නීති, රෙගුලාසි, විශේෂීකරණය වූ කාර්ය මණ්ඩල, අයවැය, ශුද්ධ ශ්‍රම විභජනය හා පාලන පද්ධති භාවිත කරයි. මෙම නිසා සංවිධානයක වයස හෝ පරිනත බව සංවිධාන ව්‍යුහයක් නිර්මාණය කිරීමේදී සලකා බැලිය යුතු සාධකයකි.

(v) තාක්ෂණය

සෑම සංවිධානයකම සම්පත් නිමැවුම් බවට පරිවර්තනය කිරීමේදී යම් ආකාරයක තාක්ෂණයක් භාවිත කරයි. තාක්ෂණයට යෙදවුම් නිමැවුම් බවට පත්කරන දැනුම, යන්ත්‍ර, වැඩ ක්‍රියාපටිපාටි හා අමුද්‍රව්‍ය ආදිය ඇතුළත් වේ. භාණ්ඩ නිෂ්පාදනය සඳහා භාවිත කරනු ලබන තාක්ෂණය අනුව නිෂ්පාදන පද්ධතියක් සඳහා අදාල වන සංවිධාන වර්ගය තීරණය කරයි.

(vi) අතීත අත්දැකීම් හා හිමිකාරීත්ව රටා

සංවිධාන ඉතිහාසය හා හිමිකරුවන් සෘජුවම ව්‍යාපාරයට සම්බන්ධවන්නන්ද යන්න සංවිධාන ව්‍යුහය තීරණය වීමට බලපෑම් ඇති කරයි. බොහෝ තනි පුද්ගල සංවිධාන වල මධ්‍යගත ව්‍යුහයක් පවතින අතර හා වාර්තා කිරීමේ සබඳතා තනි පුද්ගලයෙකු විසින් තීරණය කරනු ලබන ප්‍රවණතාවක් පවතී.

5 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර :

(1) පාලනය සෑම කළමනාකරුවකුටම අත්‍යවශ්‍ය කාර්යයකි. (Controlling is an Essential Function of Every Manager)

ව්‍යාපාරික මෙන්ම ව්‍යාපාරික නොවන ඕනෑම සංවිධානයකට පාලනය අත්‍යවශ්‍ය කාර්යයක් වන බැවින් මෙය කළමනාකරණය යටතේ සාකච්ඡා කරනු ලබන පොදු සංකල්පයකි. එසේම සෑම කළමනාකරණ මට්ටමක් තුළදීම මෙම පාලන කාර්යය සිදුකරනු ලබයි. එසේම සැලසුම් වලට සහ ඉලක්ක වලට අනුව ව්‍යාපාරික කාර්යයක් සිදුවන බවට තහවුරු කිරීමේ වගකීම දැරීම සෑම කළමනාකරුවකුගේම කාර්යභාරයකි.

(2) පාලනය යනු කළමනාකරණයේ මූලික කාර්යයකි. (Controlling is a Fundamental Management Function)

කළමනාකරණ කාර්යයන් වනුයේ සැලසුම් කිරීම, සංවිධානකරණය, මෙහෙයවීම සහ පාලනයයි. කෙසේ වෙතත් පාලනය මෙම කාර්යයන් අතරින් ඉතාමත් වැදගත් කාර්යයක් කොට සලකනු ලැබේ. මන්ද, එම කාර්යය නොමැතිව අනෙකුත් කාර්යයන් ඉටු කිරීම ඵලරහිත වන නිසාය.

(3) පාලනය යනු අඛණ්ඩව සිදුවන කාර්යයකි. (Controlling is a Continuous Activity)

පාලනය යනු සෑම අවස්ථාවකදීම අඛණ්ඩව භාවිත වන ක්‍රියාවකි. එය එකී අවස්ථාවකදී හෝ කාලයෙන් කාලයට පමණක් භාවිත කළ නොහැක. එසේම පාලනය යටතේ ව්‍යාපාරික ක්‍රියාවලිය අඛණ්ඩව නිරීක්ෂණය කල යුතු වේ.

(4) පාලනය ප්‍රතිඵල හා සම්බන්ධ වේ. (Controlling is related to Results)

මෙහිදී කාර්යඵල මනිනු ලබන්නේ ප්‍රතිඵල පදනම් කොටගෙන වන අතර, අවශ්‍ය කරනු ලබන ක්‍රියාමාර්ග ඒ අනුව ගනු ලබයි. එම නිසා මෙය ප්‍රතිඵල හා සම්බන්ධ වේ.

(5) පාලනය යනු ඉදිරිය දෙස බැලීමකි. (Controlling is forward looking)

පාලනය සෑමවිටම ඉදිරි අනාගතය දෙස අවධානය යොමු කරනු ලබයි. මේ නිසා අවශ්‍ය ඕනෑම මොහොතක නිවැරදි අයුරින් කාර්යයන් ක්‍රියාත්මක වේදැයි සොයා බැලිය හැකිය.

(6) පාලනය යනු කළමනාකරණ ක්‍රියාවලියේ ආරම්භය මෙන්ම අවසානයද වේ. (Controlling is Both the Beginning and the End of the Process of Management)

කළමනාකරණ ක්‍රියාවලියේ ආරම්භයේදී මෙන්ම අවසානයේදීද පාලනයේ අවශ්‍යතාවය මතු වේ.

(7) පාලනය සැලසුම්කරණය හා සම්බන්ධ වේ. (Controlling is related with planning)

පාලනය හා සැලසුම්කරණය යනු එකිනෙක බැඳී පවත්නා කළමනාකරණ කාර්යයන් දෙකකි. සැලසුම්කිරීමේ දුර්වලතා හේතුවෙන් පාලනය ඵලදායී වේ. එසේම පාලනයකින් තොරව සැලසුම් කිරීමද ඵලදායී වේ. සැලසුම් මගින් පාලනය ක්‍රම පෙර තියා හඳුනාගන්නා අතර පාලනය හේතුවෙන් සැලසුම් සාර්ථක වේ.

(8) පාලනය යනු වේගවත් වෙනස්වන සුළු ක්‍රියාවලියකි. (Controlling is a dynamic process)

පාලනය සඳහා විවිධ වූ විශ්ලේෂණ ක්‍රමවේදයන් අවශ්‍ය වන හෙයින් අවශ්‍ය අවස්ථාවන් වලදී සුදුසු පරිදි වෙනස්කම් සිදුකළ යුතු වේ.

6 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර :

(a) තරගකාරී වාසිය යනු පාරිභෝගිකයන්ට අඩු මිලකට භාණ්ඩ ලබාදීම මගින් හෝ විශේෂීගුණාංගවලින් යුත් භාණ්ඩයක් වැඩි මිලට ලබාදීම තුළින් තරගකරුවන්ට වඩා වාසියක් ලබාගැනීමයි.

(b) මයිකල් පෝටර්ට අනුව තරගකාරී වාසි ලබාගත හැකි මූලාශ්‍රයන් තුනක් (03) හඳුනාගත හැකිය.

i) **පිරිවැය මූලිකත්වය (Cost leadership)** — මෙහිදී ආයතනය යම්කිසි වෙළෙඳපොළක, අඩුම පිරිවැයක් යටතේ නිෂ්පාදනය සිදු කරන ආයතනයක් බවට තම ආයතනය පත් කරනු ලබයි. මෙහිදී සලකා බලන වෙළෙඳපොළට අනුව, ආයතනය ලබාගන්නා පිරිවැය වාසි වෙනස්වීම සිදු වන්නේ කෙසේද යන්න තීරණය වේ. මෙයට තාක්ෂණික ස්වාධීනතාව, පරිමාණකුල පිරිමැසුම්, අමුද්‍රව්‍ය සඳහා ඇති පක්ෂපාති පිවිසුම යනාදී දෑ ඇතුළත් වේ. අඩු පිරිවැයෙන් නිෂ්පාදනය කරන්නන් විසින් පිරිවැය වාසි සියල්ල ලබාගන්නා තම පිරිවැය නායකත්වයේ පැවැත්ම ඒ මගින් සහතික කරයි. එමගින් ආයතනය අදාළ කර්මාන්තයේ සාමාන්‍ය කාර්යසාධන මට්ටමට වඩා ඉහළින් වූ කාර්යසාධනයක් කරා යොමුවීම සිදුවේ.

ii) **විවිධාංගීකරණය (Differentiation)** — මෙම උපායමාර්ගයට අනුව සමාගමක් නව්‍ය සහ අනන්‍ය (Unique) විය යුතුය. එහිදී පාරිභෝගිකයන්ට වැදගත් යැයි සැලකෙන එක් ලක්ෂණයක් හෝ වැඩි ගණනක් තෝරාගනී. ඒ තුළින් තම නිෂ්පාදනය පාරිභෝගිකයින්ගේ එම අවශ්‍යතා සපුරන ආකාරයට අනන්‍ය වූ නිෂ්පාදිතයක් සේ ස්ථාපනය කරයි. මේ සඳහා ආයතනය ඉහළ මිලක් අය කිරීමෙන් ප්‍රතිලාභ ලබාගනී.

iii) **කේන්ද්‍රගත වීම (Focus)** — මෙහි සමාගමක් කර්මාන්තය තුළ පටු තරගකාරීත්ව විෂය පථයක් පමණක් කෙරේ නැඹුරුවීමට අදහස් කරයි. එහිදී ආයතනය කර්මාන්තයේ හෝ වෙළෙඳපොළේ එක් අංශයක් හෝ කොටසක් පමණක් තෝරාගෙන එයට අනුව තම උපක්‍රම සකසන අතර ම අන් පාරිභෝගිකයින්ගෙන් වෙනස් වූ ආකාරයට තම පාරිභෝගිකයින්ට සේවය සපයයි.

කේන්ද්‍රගත වීමේ උපායමාර්ගය උපකොටස් 02කින් සමන්විත වේ. ඉන් එකක් වනුයේ, පිරිවැය වාසි කෙරේ නැඹුරු වීමත් ඒ තුළින් ඉලක්ක වෙළෙඳපොළින් වාසි ලබා ගැනීමත්ය. අනෙක් විකල්පය නම්, අදාළ ඉලක්ක වෙළෙඳපොළ තුළ මනා විවිධාංගීකරණයක් කෙරේ නැඹුරුවීමයි.

B කොටසෙහි අවසානය.

අනිවාර්ය ප්‍රශ්න තුන (03) ට උත්තර අපේක්ෂිතය.
(මුළු ලකුණු 30)

7 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර :

- a) ජපන් කළමනාකරණ ශෛලිය ආශ්‍රිත ප්‍රධාන පරිචයන් හතරක් වනුයේ,
 - i) ආයතනය තුළ කළමනාකරුවන් පුහුණු කිරීම
 - ii) සාමූහික තීරණ ගැනීම
 - iii) තත්ත්ව පාලන ක්‍රමයන් පුළුල්ව භාවිත කිරීම
 - iv) කාර්යය මිනුම් සැකසීමේදී වැඩි සැලකිල්ලක් දැක්වීම
 - v) සේවකයන් අතර සුහද සම්බන්ධතා නිර්මාණය කිරීමට කටයුතු කිරීම
 - vi) යාවජීව රැකියා නියුක්තිය හා ජ්‍යෙෂ්ඨත්වය මත පදනම් වූ දීමනා ලබාදීම

- (b) ශ්‍රී ලංකාවේ සංවිධානවල ඵලදායීතාව ඉහළ නැංවීම සඳහා ජපන් කළමනාකරණ පරිචයන් භාවිතයට ගෙන ඇත. පහත සඳහන් පරිචයන් ඒ සඳහා උදාහරණ ලෙස දැක්විය හැකිය.
 - JIT තොග කළමනාකරණ පද්ධතිය
 - පූර්ණ ගුණත්ව කළමනාකරණය
 - කයිසන් (Kaizen)
 - ලීන් (Lean) නිෂ්පාදන ක්‍රමය
 - 5s (සෙයිරි, සෙයිතෝන්, සෙයිසෝ, සෙයිකෙට්සු, ෂිට්සුකේ)

ජපන් කළමනාකරණ පරිචයන් යොදාගනු ලබන ශ්‍රී ලාංකික ආයතනයකට උදාහරණ ලෙස MAS Holding ආයතනය දැක්විය හැකිය. ඔවුන් විසින් ඵලදායීතාවය වැඩි කරගැනීම සඳහා 5S සහ ලීන් (Lean) නිෂ්පාදන සංකල්පය යොදාගෙන ඇත.

මේ සඳහා දැක්විය හැකි තවත් ශ්‍රීලාංකීය උදාහරණයක් වනුයේ ලංකා බැංකුවයි. ලංකා බැංකුව ඵලදායීතාව වැඩි කිරීම සඳහා 5S යොදාගෙන ඇත.

8 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර :

- (a) සමාගම්වලට තම අධ්‍යක්ෂ මණ්ඩල සංස්ථාපනය කිරීමේදී, නිරීක්ෂණය කිරීමේදී හා තීරණය කිරීමේදී මෙම නියෝජ්‍යත්ව න්‍යාය හා භාරකාරත්ව න්‍යාය භාවිත කළ හැකිය. මෙම න්‍යායන්හි මූලධර්මයන් තුළින් සමාගමහි අධ්‍යක්ෂ මණ්ඩලය උදෙසා වඩාත් උචිත වන්නේ අභ්‍යන්තරික අධ්‍යක්ෂවරුන් ද නැතිනම් බාහිර අධ්‍යක්ෂවරුන් ද යන්න තීරණය කළ හැකිය.
- නියෝජ්‍යත්ව න්‍යායට අනුව කළමනාකරුවන් අනෙකුත් පාර්ශවයන්ගේ සුබසාධනයට වඩා තමන්ගේ සුබසාධනය කෙරෙහි අවධානය යොදවන බවට තර්ක කරයි. එසේම තමාගේ නමින් සැලකිය යුතු කොටස් ප්‍රමාණයක් සමාගමේ ආයෝජනය කොට නොමැති නම් තීරණයන්හි වගකීම දැරීමට කැමැත්තක් නොමැති බවත් පැවසේ. එබැවින් අභ්‍යන්තර අධ්‍යක්ෂවරු, අනෙකුත් ව්‍යාපාර පවරා ගැනීම්, අත්පත් කරගැනීම් හා විවිධාංගීකරණය ආදී තීරණ ගැනීමේදී අනවශ්‍ය අවදානමක් ගනියි. එය සිදු කරන්නේ

ඔවුන් සංවිධානය තුළ බලවත් වීමට හා ඔවුන්ගේ ප්‍රතිලාභයන් වැඩි කරගැනීම උදෙසා වේ. ඒ අනුව ඔවුන් කොටස් වෙළෙඳපොළ තුළ මිල ගණන් ඉහළ යාම පිළිබඳ තැකීමක් නොකරයි. එබැවින් නියෝජ්‍යත්ව න්‍යායට අනුව අධ්‍යක්ෂ මණ්ඩලයේ බාහිර අධ්‍යක්ෂවරුන් වැඩිපුර සිටිය යුතු බවට අවධාරණය කරයි.

අනෙක් අතට, භාරකාරත්ව න්‍යායට අනුව විධායක නිලධාරීන් ස්වකීය සුබසිද්ධියට වඩා ආයතනයේ සුබසිද්ධිය උදෙසා කටයුතු කිරීමට කැමැත්තක් දක්වන බව කියයි. ඔවුන් තුළ ව්‍යාපාරය කෙරෙහි මනා දැනුමක් සේ ම විශේෂඥතාවක් පවතින අතර, තම අභිරුචිය පිළිබඳ ඔවුන් තුළ අර්බුදකාරීත්වයක් නොවේ. අභ්‍යන්තර අධ්‍යක්ෂකරුන් මූල්‍යමය ප්‍රතිපාදන හා සුරක්ෂිතභාවයට වඩා ජයග්‍රහණ සහ පිළිගැනීම් වැනි ඉහළ තලයේ අවශ්‍යතා තෘප්ත කිරීම සඳහා වෙහෙසෙයි. එබැවින් අධ්‍යක්ෂ මණ්ඩලයට අභ්‍යන්තර අධ්‍යක්ෂවරුන් බහුල ලෙස පත්කර ගත යුතු බවට මෙම න්‍යායෙන් අවධාරණය කරයි.

ඒ අනුව, නියෝජ්‍යත්ව න්‍යාය සහ භාරකාරත්ව න්‍යායේ අවශ්‍යතාවන් ඉටුවීම සඳහා ආයතන අභ්‍යන්තරයෙන් සහ බාහිරව සමානව අධ්‍යක්ෂවරු නම් කිරීම වඩාත් සුදුසුය.

(b) කොටස් සඳහා දායකවීමට ආයෝජකයන්ට ආරාධනා කිරීම සඳහා ඉහළ කළමනාකාරීත්වයට පහත සඳහන් සන්නිවේදන ක්‍රම භාවිතයට ගත හැකිය.

- පුවත්පත්වල දැන්වීම් පල කිරීම
- වෙබ් අඩවියේ තොරතුරු පල කිරීම
- ගුවන්විදුලිය මගින් දැනුවත්භාවය ලබාදීම
- රූපවාහිනිය මගින් දැනුවත්භාවය ලබාදීම
- ව්‍යාපාර සඟරාවල දැන්වීම් පල කිරීම
- සමාජ ජාල - ක්ෂණික තොරතුරු දුරකතන

9 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර :

(a) සංවිධානයකට නිශ්චිත සංස්කෘතියක්, සංවර්ධනය කිරීමේ වැදගත්කම පහත සඳහන් පරිදි දැක්විය හැකිය.

ඒකීයභාවය (unity)

සංවිධාන සංස්කෘතිය මගින් විවිධාකාර පසුබිම්වලින් සමන්විත හා විවිධ ප්‍රදේශවලින් පැමිණි විවිධ වෙනස්කම්වලින් යුත් සේවකයින් එකට මුහු කිරීමක් සිදු වේ. ඒකීය බව, සානුකම්පිත බව, ඵලදායී සන්නිවේදනය හා අර්බුද අඩු කරගැනීම සඳහා සංවිධාන සංස්කෘතිය සේවකයින්ට උපකාරී වේ. වඩා වැදගත් දේ වනුයේ මෙම සංස්කෘතිය සියලුම සේවකයින්ට සමානව සැලකීමටත් කිසිම සේවකයෙකු නොසලකා හැරීමෙන් වැළැක්වීමටත් වග බලා ගැනීමයි.

පක්ෂපාතිත්වය (Loyalty)

ශක්තිමත් සංවිධාන සංස්කෘතියක් තුළින් සේවකයින් පක්ෂපාති වීමටත් අභිප්‍රේරණය කිරීමටත් හැකියාවක් ඇත. සේවකයින්ට ඔහුන් සංවිධාන සංස්කෘතියේ අභ්‍යන්තර අංගයක් බව ඇඟවීම තුළින් ඔවුන් වඩා කැමැත්තෙන් හා සතුටින් සංවිධාන සාර්ථකත්වය කරා ක්‍රියා කරයි.

තරගකාරීත්වය (Competition)

ශක්තිමත් හොඳ සංස්කෘතියක වාසි සහගත තත්වයක් වනුයේ හිතකර තරගකාරීත්වයයි. සේවකයින් සමාගම් විසින් ඇගයීමක් ලබාගැනීමේ අපේක්ෂාවෙන් වැඩ කිරීමත් මනා පිළිගැනීමත් ආයතන තුළ හොඳ තරගකාරීත්වයක් ඇති කිරීමට හේතු වේ. එබැවින් සේවකයාගේ ගුණත්වය ද, සමස්ත ආයතනයේ ඵලදායීතාවය ද වැඩි වේ.

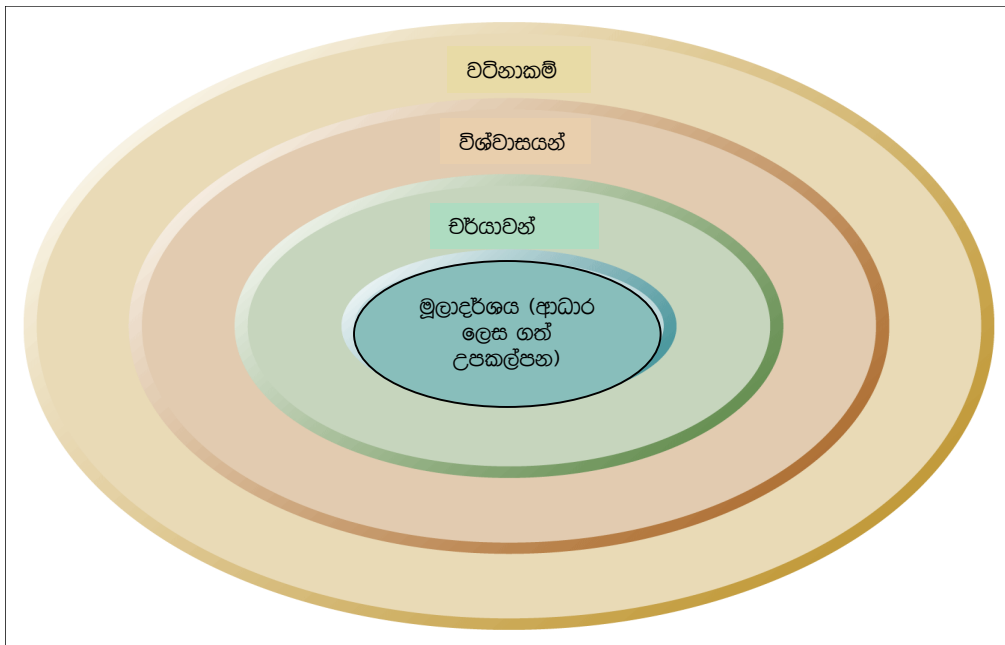
නිවැරදි දිශානතිය වෙත කේන්ද්‍රගත වීම (Focus on correct direction)

ආයතනික සංස්කෘතිය එහි සේවකයින්ට මාර්ගෝපදේශකත්වය හා මනා මෙහෙයුමක් ලබාදෙයි. සෑම සේවකයෙකු ම තමාගේ නියමිත දිනට පෙර කාර්යයන් ඉටු කිරීම උදෙසා තම භූමිකාව හා වගකීම හඳුනාගැනීම සඳහා සංස්කෘතිය උපයෝගී කොටගනී.

අනන්‍යතාව (Identity)

ආයතනික සංස්කෘතියේ ප්‍රධානම ප්‍රතිඵලය වනුයේ එහි ආයතනික අනන්‍යතාවයි. එහිදී ආයතනයේ ඒකීය අනන්‍යතාව ආයතනයට ආවේණික වූ ව්‍යාපාර කිරීමේ මාර්ගයන්, වටිනාකම් හා විශ්වාස යන ඒවා මත පදනම් වේ. මෙවැනි වූ හොඳ අනන්‍යතාවක් සන්නම් නාම වර්ධනයට දායක වේ.

(b)



- i) වටිනාකම් - වටිනාකම් යනු බෙදාහදාගනු ලබන මූලධර්ම, ප්‍රමිතයන් සහ අරමුණු ය.
- ii) විශ්වාසයන් - පුද්ගලයන් සහ කණ්ඩායම් විසින් යම් සංකල්ප, අවස්ථා, මිනිසුන් සහ දේවල් පිළිබඳව නිවැරදි යැයි උපකල්පනය කර ඇති දේවල්ය.
- iii) වර්ගාවන් - වර්ගාවන් යනු සංවිධාන එදිනෙදා කටයුතු සිදු කරන ආකාරයයි.
- iv) මූලාදර්ශය - ආයතනයක් විසින් පොදුවේ යොදාගනු ලබන භාවිතයන් සහ උපකල්පනවල සංකලනයකි.

C කොටසෙහි අවසානය.

උත්තර සැපයිය යුතු අනිවාර්ය ප්‍රශ්නයකි.
(ලකුණු 25)

10 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර :

- (a) ප්‍රනාන්දු මහතාගේ නායකත්ව ගෛලිය, ලෝවා විශ්වවිද්‍යාලය හඳුන්වා දුන් නායකත්ව ආකෘතිය මගින් පැහැදිලි කළ හැකිය. ඔවුන් විසින් පහත සඳහන් පරිදි නායකත්ව ගෛලීන් තුනක් හඳුනාගෙන ඇත.
 - i. ඒකාධිපති නායකයින් (Autocratic Leaders) - කණ්ඩායමේ අනෙක් සාමාජිකයින්ගේ මැදිහත්වීමක් නොමැතිව තීරණ ගනියි.
 - ii. ප්‍රජාතන්ත්‍රවාදී නායකයින් (Democratic Leaders) - නායකයාගෙන් නායකයාට අදහස් වෙනස් වුව ද, මෙම නායකත්ව ක්‍රමයේ දී කණ්ඩායමේ සියලු දෙනාගේ ම අදහස් සලකා බලනු ලැබේ.
 - iii. නිර්බාධවාදී නායකයින් (Laissez-faire Leaders) - මෙම නායකයන් තීරණ සඳහා අනවශ්‍ය ලෙස මැදිහත් නොවේ. ඔවුන් කණ්ඩායමේ සාමාජිකයින්ට තීරණ ගැනීම සඳහා පූර්ණ නිදහස ලබා දේ.

ලබා දී ඇති තොරතුරු අනුව ප්‍රනාන්දු මහතාගේ නායකත්ව ගෛලිය, ඒකාධිපති නායකත්ව ගෛලිය ලෙස හඳුනාගත හැකිය. ඒ සඳහා පහත සඳහන් හේතු දැක්විය හැකිය.

- ප්‍රනාන්දු මහතා විසින් ම විදේශීය සැපයුම්කරුවන් තෝරාගනු ලබන අතර, ශ්‍රී ලංකාවේ මෙහෙයුම් සඳහා සියලුම නිෂ්පාදිත වර්ගවල මිල නියම කිරීමේ ව්‍යුහය ද ඔහු විසින් ම තීරණය කරනු ලබයි.
- බොහෝ අවස්ථාවල දී ප්‍රනාන්දු මහතා සමාගමේ ප්‍රධාන උපායශීලී තීරණවලට මැදිහත් වන අතර, මෙහෙයුම්වල දී මෙන් ම උපායශීලී මට්ටමේ ගැටලු සම්බන්ධයෙන් ද ඔහුගේ පුද්ගලික මතය ක්‍රියාවට නංවන ලෙසට ඉහළ කළමනාකාරිත්වයට බල කර සිටියි.
- ඔහුගේ සෘජු තරගකරුවන් වෙත ප්‍රයෝජනවත් තොරතුරු සැපයෙනැයි සිතා, ඔහුගේ යටත් නිලධාරීන් හටවත් මිල නියම කිරීමේ උපාය මාර්ගය අනාවරණය නොකරනු ලබයි.
- සමාගම තුළ සේවක විනය පවත්වා ගැනීම සඳහා දැඩි මානව සම්පත් ප්‍රතිපත්ති පවත්වා ගැනීමට ඔහු උත්සාහ ගනු ලබන අතර, බොහෝ විට සේවක අභිමතය පරිදි නිවාඩු ලබාගැනීමට ද ඉඩ නොදෙයි.
- සියලුම වැටුප් වර්ධක ප්‍රනාන්දු මහතා විසින් තීරණය කරනු ලබන අතර, මානව සම්පත් අංශය ඔහුගේ උපදෙස් මත ක්‍රියා කර ඇත.
- එක් එක් විකුණුම් කණ්ඩායම්වල විකුණුම් ඉලක්ක දෙන ලද්දේ ප්‍රනාන්දු මහතා විසිනි.

- (b) ප්‍රෙඩ්රික් හර්ස්බර්ග් විසින් හඳුන්වා දෙන ලද ද්විත්ව සාධක න්‍යාය මෙහිදී සේවකයින් අභිප්‍රේරණය කිරීම සඳහා යොදා ගත හැකිය. මෙම න්‍යායට අනුව රැකියා තෘප්තිය සහ අතෘප්තිය ඇතිවීමට බලපාන ප්‍රධාන සාධක දෙකක් හඳුනාගත හැකිය.

ස්වස්ථතා සාධක (Hygiene factors)- සේවා කොන්දේසි, රැකියා සුරක්ෂිතභාවය, වැඩ කිරීමේ දී අන්තර් පුද්ගලික සම්බන්ධතා, අධීක්ෂණය, සමාගම් ප්‍රතිපත්ති හා වැටුප් වැනි වැඩ කිරීමේ කොන්දේසිවලට මෙය සම්බන්ධය. පුද්ගලික අවශ්‍යතා ඉටු නොවන්නේ නම් ස්වස්ථතා සාධක අසතුටුභාවයන් ඇති කරයි. වඩා හොඳින් කාර්යසාධනයේ යෙදීමට ඒවා පුද්ගලයින් අභිප්‍රේරණය නොකරයි.

අභිප්‍රේරණ සාධක (Motivator factors)- වැඩ කිරීමේදී සෑහීමට පත්වීමට මෙම සාධක හේතුවන අතර ඒවාට ඇතුළත් වන්නේ, අභියෝගාත්මක වැඩ, සේවා තත්ත්ව ඉහළ නැංවීම හෝ නැංවීමේ හැකියාව, හැකියාවන් මුදුන් පමුණුවා ගැනීමට ඇති ඉඩකඩ, අධීක්ෂකයන්ගේ හා සහායකයන්ගේ පිළිගැනීමට ලක්වීම, වගකීම් පවරනු ලැබීම, වැටුප් වැනි දෑ ය.

පහත සඳහන් පරිදි තස්ටාස් සමාගමට මෙම න්‍යාය අදාළ කරගත හැකිය.

- පළමුව, සේවක අතෘප්තිය ඇතිවීමට බලපා ඇති සාධක හඳුනාගත යුතුය. රැකියා අතෘප්තිය ඇතිවීමට බලපා ඇති සාධක ලෙස පහත සඳහන් සාධක හඳුනාගත හැකිය.
 - i. ප්‍රනාන්දු මහතා විසින් අනුගමනය කරන දැඩි සුපරීක්ෂණ රටාව
 - ii. සේවකයින්ට අඩු ගෙවීමක් සිදු කිරීම
 - iii. සමාගම විසින් අනුගමනය කරනු ලබන දැඩි ආයතනික ප්‍රතිපත්ති

 - දෙවනුව, ඉහත සාධක නිවැරදි කළ යුතුය. ඒ සඳහා පහත සඳහන් ක්‍රම අනුගමනය කළ හැකිය.
 - i. සේවකයින්ට වැටුප් වර්ධකයක් ලබාදීම
 - ii. සැහැල්ලු මානව සම්පත් ප්‍රතිපත්ති අනුගමනය කිරීම
 උදා :- දැඩි නිවාඩු ප්‍රතිපත්තිය ඉවත් කිරීම
- ඉහත ක්‍රම අනුගමනය කිරීම මගින් අවසානයේ දී රැකියා අතෘප්තිය ඉවත් කිරීමට අවස්ථාව ලැබෙනු ඇත.
- තෙවනුව, අභිප්‍රේරණ සාධක යොදාගැනීම මගින් සේවකයන්ව අභිප්‍රේරණය කළ හැකිය. එය පහත සඳහන් ආකාරයට සිදු කළ හැකිය.
 - i. තීරණ ගැනීමේදී දී සේවක සහභාගිත්වය දිරිගැන්විය හැකිය. _____
 මෙහිදී තීරණ ගැනීමේදී සම්බන්ධ වීමට සේවකයින්ට අවස්ථාවක් ලබාදිය හැකිය.
 උදා :- භාණ්ඩවල මිල තීරණය කිරීම සඳහා සේවක දායකත්වය ලබාගැනීම
 - ii. සේවකයින්ට උසස්වීම් අවස්ථා ලබාදීම
 උදා :- සේවකයින්ට උසස්වීම් ලබාගැනීම සඳහා පැහැදිලි ප්‍රතිපත්තියක් සකස් කිරීම
 - iii. සුද්ගල වර්ධනයන් ලබාගැනීම සඳහා සේවකයින්ට අවස්ථාවක් ලබාදිය යුතුය.
 - iv. සේවකයින් සිදු කරන කාර්යයන් පිළිගැනීමකට ලක් කිරීම

(c) කස්ටාස් ආයතනයේ දැනට පවතින සංවිධාන සංස්කෘතිය වෙනස් කිරීම සඳහා කර්ටි ලෙවින්ස්ගේ තුන් පියවර ආකෘතිය යොදාගත හැකිය. මෙම න්‍යායට අනුව ආයතන වෙනස්කම් අදියර තුනක් යටතේ සිදු කළ යුතුය.

දියවෙන්නට හැරීම (Unfreezing)

මෙහිදී සේවකයින්ගේ වෙනස්වීමට ඇති විරෝධය වෙනස්කම් කිරීම සඳහා මාර්ගයක් සොයා ගැනීම සිදුවෙයි. මෙහිදී වෙනස්කම් කිරීම සඳහා සහයෝගය දක්වනු ලබන බලවේග ශක්තිමත් කිරීම සහ වෙනසට විරෝධය දක්වන පාර්ශ්වයන් දුර්වල කිරීම සිදු කළ යුතුය.

වෙනස (Change)

මෙම අදියර වෙනස සිදු කිරීම හා සම්බන්ධ වෙයි. මෙහිදී මෙහෙයුම් කාර්යයන්, සේවකයින්ගේ සිතුවිලි, හැඟීම් සහ වර්ගාවන්ට අදාළව වෙනස්කම් සිදු කරනු ලබයි. මෙහිදී පැරණි ආකාරයේ සිට නව ආකාරයට කටයුතු සිදු කිරීමට යාමේ දී යම්කිසි කාලයකට සේවකයින් අතර නොසන්සුන්තාවයක් පැවතිය හැකිය. වෙනස්කම් කිරීම භාරව කටයුතු කරන කළමනාකරු එම තත්ත්වය මනාව කළමනාකරණය කිරීම ඉතා වැදගත්ය.

නැවත කැටි කිරීම (Refreezing)

වෙනස සිදු කළ පසු, සේවකයින් අලුත් ක්‍රමවේදයන් අමතක කර නැවත පැරණි ආකාරයට කටයුතු කිරීමට පෙළඹිය හැකිය. එමනිසා නැවත කැටි කිරීම මගින් වෙනස ස්ථාවර කිරීමට අදාළව කටයුතු සිදු කරනු ලබයි. මෙහිදී නව මෙහෙයුම් ක්‍රියාපටිපාටි සේවකයින් පිළිගැනීමකට ලක් කිරීම සිදු කරනු ලබයි.



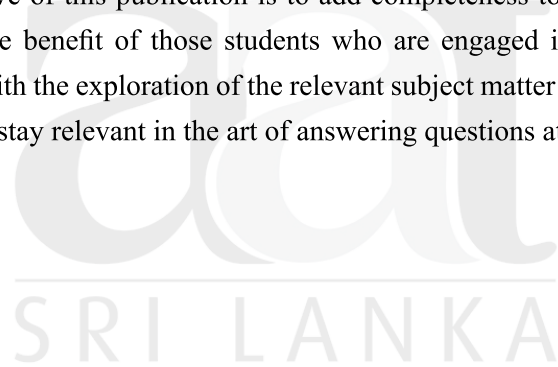
***D* කොටසෙහි අවසානය.**

Notice :

These answers compiled and issued by the Education and Training Division of AAT Sri Lanka constitute part and parcel of study material for AAT students.

These should be understood as Suggested Answers to question set at AAT Examinations and should not be construed as the “Only” answers, or, for that matter even as “Model Answers”.

The fundamental objective of this publication is to add completeness to its series of study texts, designs especially for the benefit of those students who are engaged in self-studies. These are intended to assist them with the exploration of the relevant subject matter and further enhance their understanding as well as stay relevant in the art of answering questions at examination level.



© 2014 by the Association of Accounting Technicians of Sri Lanka (AAT Sri Lanka)

All rights reserved. No part of this document may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without prior written permission of the Association of Accounting Technicians of Sri Lanka (AAT Sri Lanka)