



ශ්‍රී ලංකා ගණකාධිකරණ ශිල්පීය ආයතනය

AA2 විභාගය - 2018 ජූලි

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

**ව්‍යාපාර කළමනාකරණය හා උපායමාර්ග
(BMS)**

ශ්‍රී ලංකා ගණකාධිකරණ ශිල්පීය ආයතනය
අංක 540, පූජ්‍ය මුරුත්තෙට්ටුවේ 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
AA2 විභාගය - 2018 ජූලි
(AA26) ව්‍යාපාර කළමනාකරණය හා උපායමාර්ග
යෝජිත උත්තර

A කොටස

වාස්තවික පරීක්ෂණ ප්‍රශ්න (OTQs)
 අනිවාර්ය ප්‍රශ්න දහය (10) කි.
 (මුළු ලකුණු 20)

1 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර

ප්‍රශ්න අංකය	උත්තරය
1.1	3
1.2	2
1.3	4
1.4	3
1.5	2
1.6	අසත්‍යයි.
1.7	සත්‍යයි.
1.8	අසත්‍යයි.
1.9	අසත්‍යයි.
1.10	සත්‍යයි.

(එකකට ලකුණු 02 බැගින්, මුළු ලකුණු 20)

A කොටසෙහි අවසානය.

අනිවාර්ය ප්‍රශ්න පහ (05) කි.

(මුළු ලකුණු 25)

2 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර

තාක්ෂණික කුසලතා : පැවරී ඇති යම් කාර්යයක් විශිෂ්ට ලෙස නිමකිරීම සඳහා පැවතිය යුතු මෙන්ම එම රැකියාව හා සම්බන්ධ විශේෂිත දැනුම හා කුසලතාවය මින් අදහස් කෙරේ. සංවිධානයන් තුළ යම් කාර්යයක් නිසි පරිදි තේරුම් ගැනීමට හා නිම කිරීමට මෙම තාක්ෂණික කුසලතා ඉතා වැදගත් වේ. සංවිධානයක පහල මට්ටමේ කළමනාකරණයට මෙම කුසලතා ඉතා වැදගත් මෙන්ම අත්‍යාවශ්‍ය වේ. ඊට හේතුව වනුයේ ඔවුන් සෑම විටම භාණ්ඩ හා සේවා නිෂ්පාදනය කරනු ලබන කණ්ඩායම් මෙහෙය වීම හා නිරීක්ෂණ කටයුතු වල නියැලීමයි. මෙම කළමනාකරුවන් බොහෝවිට තම කාලය ගතකරනු ලබන්නේ යටත් සේවකයින් පුහුණු කිරීමට හා සේවා කාර්යයන්වලට අදාළව පැන නගින ගැටළු විසඳීමටයි. එම නිසා සඵලදායී කළමනාකරුවෙකු වීම උදෙසා තමන් සුපරීක්ෂණය කරනු ලබන සේවකයින් යම්කිසි කාර්යයක් කළයුතු නිවැරදි මෙන්ම යෝග්‍ය ක්‍රමයන් පිළිබඳව කළමනාකරු දැන සිටීම ඉතා වැදගත් වේ.

මානව කුසලතා : මෙයින් අදහස් වනුයේ කණ්ඩායම් හෝ පුද්ගල මට්ටමින් අනෙකුත් පුද්ගලයින් සමඟ සහයෝගයෙන් කටයුතු කිරීමේ හැකියාවයි. මෙම කුසලතා සංවිධානයක සියළුම කළමනාකරණ මට්ටම් සඳහා එක සේ වැදගත් වේ. ඊට හේතුව නම් සෑම කළමනාකරුවෙකුම සංවිධානයේ පුද්ගලයින් සමඟ සම්බන්ධතා පවත්වාගත යුතු මෙන්ම සහයෝගයෙන් වැඩකළ යුතු වීමයි. එසේම ඕනෑම සංවිධානයක කළමනාකරුවන් විසින් අභ්‍යන්තර මෙන්ම බාහිර පාර්ශවයන් සමඟ අන්තර්පුද්ගල සම්බන්ධතා පවත්වා ගැනීම සඳහා සැලකිය යුතු කාලයක් වැය කරනු ලබයි. මෙය නොවැලැක්විය හැකි සාධකයකි. මෙම කුසලතා අවශ්‍ය වනුයේ කණ්ඩායම් හා පුද්ගලයින් සමඟ සන්නිවේදනය කිරීම, ඔවුන්ව තේරුම් ගැනීම සහ අභිප්‍රේරණය කිරීම සඳහායි. එසේම සෑම කළමනාකරුවෙකුම සේවයෙන් උසස් වන විට තම යටත් සේවකයින් සහ ඉහළ පෙළ සේවකයින් සමඟ නිතරම කටයුතු කළයුතු වේ. කළමනාකරුවන් ඉටුකළ යුතු කාර්යයන් විවිධ වන හෙයින්, කළමනාකරුවන් හට සංවිධානයේ සැපයුම්කරුවන්, ගනුදෙනුකරුවන්, ආයෝජකයින් සහ අනෙකුත් සංවිධාන සමගද කටයුතු කිරීමේ හැකියාව පැවතිය යුතුයි.

සංකල්පනාත්මක

කුසලතා : මෙයින් අදහස් වනුයේ සංකීර්ණ අවස්ථාවන් වලදී නිවැරදි අයුරින් සිතීමේ, තේරුම් ගැනීමේ හා නිවැරදි තීරණ වලට එළඹීමේ හැකියාව හෝ කුසලතාවයයි. මෙම කුසලතාවය කළමනාකරුවෙකුගේ සිතීමේ හැකියාව මත වෙනස් වේ. මෙම කුසලතාවය ඉතා වැදගත් වනුයේ ඉහළ පෙළ කළමනාකාරීත්වයටයි. ඊට හේතුව නම් ඔවුන් සමස්ථ ව්‍යාපාරය සඳහා වූ ඉතා සංකීර්ණ තීරණ වලට එළඹීම තුළින් ව්‍යාපාරික පරිසරයේ වෙනස්වීම්වලට මුහුණ දීමයි. ඉහළ පෙළ කළමනාකාරීත්වය හොඳ මානසික ධාරිතාවයකින් සමන්විත විය යුතු වේ. මන්ද ඔවුන් තම සංවිධානයේ මෙන්ම පරිසරයේ සියළු කාර්යයන් පිළිබඳව දැනුවත්භාවයක් තිබීම, සංවිධානයේ කාර්යයන් අතර ඇති සම්බන්ධතාවය පිළිබඳව දැනුවත්භාවයක් තිබීම සහ සංවිධානය සමස්ථ පද්ධතියක් ලෙස සලකා කටයුතු කිරීමේ හැකියාවෙන් සමන්විත යුතු වීම අනිවාර්ය සාධකයක් වීමයි.

(ලකුණු 05)

3 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර

අරමුණක ලක්ෂණ:

- S - නිශ්චිත හා පැහැදිලි බව (Specific)
- M - මැනිය හැකි බව (Measurable)
- A - ළඟා කරගත හැකි වීම (Achievable)
- R - තාත්වික බව (Realistic)
- T - කාලෝචිත බව (Time Frame / Timely Bound)

(ලකුණු 05)

4 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර

අධිකාරිත්වය පැවරීමේ වාසි:

1. සඵලදායී කළමනාකරණය

පැවරීම මගින් කළමනාකරුවන් තම දෛනික වැඩ සහයකයන්ට පවරයි. එමනිසා ඔවුන්ට වැදගත් කරුණු සලකා බැලීමට වැඩි කාලයක් ලැබේ. මෙය ඔවුන්ට නව ව්‍යාපාරික අවස්ථා ගවේශනයට හා වඩාත් කාර්යක්ෂම හා සඵලදායී වීමට උපකාරී වේ.

2. සේවක සංවර්ධනය

කළමනාකරණ ක්‍රියාවලියේදී කාර්යය සේවකයන්ට පවරනු ලබයි. මෙය ඔවුන්ගේ දක්ෂතා හා භාවිතයට හා අත්දැකීම් වැඩිකරගැනීමට අවස්ථාවක් සලසයි. එය ඔවුන්ට වඩා හොඳ නායකයින් හා තීරණ ගන්නන් බිහිකිරීමට උපකාරී වේ. එලෙසම පැවරීම තුළින් අනාගත හොඳ කළමනාකරුවන් සුදානම් කිරීමක් ද සිදුවේ.

3. සේවක අභිප්‍රේරනය

ප්‍රධානියෙකු වගකීමක් සහයකයෙකුට පවරන විට එය හුදෙක් වැඩ බෙදාගැනීමක් පමණක් නොව විශ්වාසය බෙදාගැනීමක්ද වේ. මෙය සහයකයින්ගේ බැඳීම හා කැපවීම ගොඩනැගීමට උපකාරීවේ. එය ඔහුගේ ආත්ම ශක්තිය වැඩිකරන අතර කාර්ය සාධනය වැඩි කිරීමට ද හේතුවේ.

4. ව්‍යාපාර වර්ධනයට පහසුකම් සැපයීම

වගකීම හා අධිකාරී බලය පවරන අතරම කළමනාකරුවන් තම සේවකයන්ගේ සුදුසුකම් හා හැකියාවන් පිළිබඳව සැලකිය යුතුය. මෙම වැඩ බෙදීම හා විශේෂීකරන තුළින් නව ව්‍යාපාර පිහිටුවීමේදී හා ව්‍යාපාර ප්‍රසාරනයේදී නායකත්වය ගැනීමට හැකි ශ්‍රම බලකායක් සකස් කිරීමට අවස්ථාව ලැබේ.

5. කළමනාකරණ දූරාවලියේ පදනම සකස්කිරීමට හැකි වීම

පැවරීම සේවකයන් අතර අධිකාරී බලය හා වගකීම් අතර සම්බන්ධතාවයන් ස්ථාපිත කිරීම සඳහා උපකාරී වේ. කවුරු කාහට වාර්තා කළ යුතුද යන වග තීරණය කරනුයේ අධිකාරී බලය ලැබී ඇති තරම හා එය තනතුරු අතර බෙදීගොස් ඇති ආකාරය අනුවයි. එසේම මෙමගින් යම් රැකියා තනතුරකට අදාළව බලය භාවිතා කරන ආකාරය පිළිබඳව විස්තර කරනු ලබයි.

6. වඩා හොඳ සම්බන්ධීකරණය

සංවිධානයක විවිධ රැකියා තනතුරු වලට අදාළව බලය, රාජකාරී හා පිලිතුරු සැපයීම් අවශ්‍යතාවය යන දෑ නිර්වචනයට අධිකාරී බලය, වගකීම හා වගවීම උපකාරී වේ. මෙම උත්සාහය අතිවිච්ඡේදනය (overlapping) හා ද්විකරණය (duplication) මගහරින අතරම කළමනාකරණ ශ්‍රීතයන් හා දෙපාර්තමේන්තු අතර සම්බන්ධීකරණය පවත්වා ගැනීමට උපකාරී වේ.

(ලකුණු 05)

5 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර

සඵලදායී සන්නිවේදනයක් සඳහා සුදුසු මාධ්‍යයක් තෝරාගැනීමේ දී සලකා බැලිය යුතු සාධක:

- i. පිරිවැය
- ii. වේගය
- iii. පණිවුඩයේ ස්වභාවය
- iv. පණිවුඩය ලබන්නා / ග්‍රාහකයාගේ ස්වභාවය
- v. ප්‍රතිපෝෂණයේ වැදගත්කම
- vi. කාර්යයේ පරිමාණය
- vii. නිරවද්‍යතාවය

(ලකුණු 05)

6 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර

සංවිධාන ව්‍යුහය

සංවිධාන සටහනේ නිර්වචනය කර ඇති ආකාරයට සහ ලේඛනගත නොකළ බලය බෙදී ගොස් ඇති ආකාරයන් සලකා බලන අතර වඩා වටිනාත්මක කුමන පුද්ගලයන්ගේ දායකත්වය ද යන්න මෙහිදී වඩාත් වැදගත් වේ.

ව්‍යාපාරික

පැරණි සිද්ධීන් සහ ආයතනයට පිටතින් හා ඇතුළතින් ආයතනය පිළිබඳ මිනිසුන් කතා කරන දෑ මීට අයත් වේ. ආයතනය විසින් අගය කොට සලකන සහ විශිෂ්ට වර්ගයන් ලෙස තේරුම්ගෙන පසුව කවුරුන් සහ කුමක් දිගින් දිගටම පවත්වාගෙන යන්නේ ද යන්න සංවිධානය විසින් තීරණය කරනු ලබයි.

(ලකුණු 05)

B කොටසෙහි අවසානය.

අනිවාර්ය ප්‍රශ්න තුන (03) කි.

(මුළු ලකුණු 30)

7 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර

(a) සම්ප්‍රදායික කළමනාකරණ ශෛලිය සහ ජපන් කළමනාකරණ ශෛලිය අතර වෙනස්කම්:

	සම්ප්‍රදායික (බටහිර) කළමනාකරණ ශෛලිය	ජපන් කළමනාකරණ ශෛලිය
1	ධනවාදය / ඉලක්ක මත පදනම් වේ.	මිත්‍රත්වය මත පදනම් වේ.
2	ලාභ උපරිම කිරීම අරමුණු කරයි.	එකතු කළ අගය වැඩි කිරීම අරමුණු වේ.
3	සමාගම වර්ධනය කරයි.	සමාගම සමග වර්ධනය වේ.
4	කොටස්කරුවන්ගේ තෘප්තිය අරමුණු කරයි.	පාරිභෝගික තෘප්තිය අරමුණු කරයි.
5	කාර්යාලයට ප්‍රමුඛත්වය දේ.	වැඩපොළට ප්‍රමුඛත්වය ලබා දේ.
6	ඉහළ සිට පහළට ගලායන ප්‍රවේශයකි. (Top-down approach)	පහළ සිට ඉහළට ගලායන ප්‍රවේශයකි. (Bottom-up approach)
7	පද්ධති කෙරෙහි නැඹුරුතාවක් දක්වයි.	සේවකයන් කෙරෙහි නැඹුරුතාවක් දක්වයි.
8	නව්‍යනා ප්‍රවේශය (Innovative approach) අනුගමනය කරයි.	Kaizen ප්‍රවේශය අනුගමනය කරයි.
9	විශේෂඥ න්‍යායන් භාවිත කරයි.	සෑම පුද්ගලයෙකුගේම හැකියාවන් භාවිත කරයි.
10	ප්‍රතිඵල මත නැඹුරුතාවක් දක්වයි.	ක්‍රියාවලි කෙරෙහි නැඹුරුතාවක් දක්වයි.
11	නවීන තාක්ෂණය යොදාගනී.	සරල තාක්ෂණය යොදාගනී.
12	ප්‍රශස්ථීකරණය	අඩුණඩ අභියෝගයන්

(ලකුණු 04)

(b) නූතන කළමනාකරණ අභියෝග:

1. ගෝලීයකරණය:

කිසිම ව්‍යාපාරයක් එක් රටකට පමණක් සීමා වී නොමැත. ව්‍යාපාරයන් මුළු ලෝකය හරහාම තම මෙහෙයුම් කටයුතු සිදු කරයි. එබැවින් කළමනාකරුවන්ට නව අවස්ථා සහ අභියෝගවලට මුහුණදීමට සිදුවී ඇත.

2. උසස් තත්ත්වයේ භාණ්ඩ හා සේවා සඳහා ඉල්ලුම:

ගුණත්වය / තත්ත්වය වර්තමානයේ සුවිශේෂී අවශ්‍යතාවක් බවට පත් වී ඇත. පාරිභෝගිකයන්, ඔවුන් පරිභෝජනය කරන නිෂ්පාදිතවල ඇති ගුණත්වය / තත්ත්වය පිළිබඳ දැඩි උනන්දුවක් දක්වයි.

3. ශ්‍රම බලකායේ විවිධත්වය හා විවිධ සංස්කෘතීන් කළමනාකරණය:

ශ්‍රම බලකායේ විවිධත්වය වයස, ස්ත්‍රීපුරුෂභාවය, සංස්කෘතිය, ජාතිය ආදී දෑ තුළින් විදහා දැක්වේ. විවිධ පුද්ගලයන්ට විවිධ අවශ්‍යතා, වුවමනා, වටිනාකම් සහ හැසිරීම් කිබීම සහ ඒවා සංවිධානයේ විවිධ ගැටලු ඇතිවීමට මඟපෙන්වන නිසා මොවුන් කළමනාකරණය කිරීම කළමනාකරුවන්ට විශාල තර්ජනයක් වී ඇත.

4. තාක්ෂණයේ සිදුවන අඛණ්ඩ වෙනස්වීම්:

වර්තමානයේ තාක්ෂණය ඉතා වේගයෙන් වෙනස්වීම්වලට භාජනය වේ. සංවිධාන විසින් අන්තර්ජාලය, ඩිජිටල් තාක්ෂණය, නැතෝ තාක්ෂණය ආදී නව තාක්ෂණය දිගින් දිගටම හඳුන්වාදෙනු ලැබේ. මෙවැනි සංවර්ධනයන් සංවිධානයට බොහෝ තර්ජන මෙන්ම අවස්ථාවන් ද උදාකර දෙනු ලබයි.

(ලකුණු 06)

(මුළු ලකුණු 10)

8 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර

a) සංවිධානයක් සඳහා උපායමාර්ගයක වැදගත්කම:

ආයතනය සහ කර්මාන්තය පිළිබඳ දැනුවත්කමක් ලැබීමට උපායමාර්ග වැදගත් වේ. විශේෂයෙන්, අභ්‍යන්තර හැකියාවන් සහ බාහිර අවස්ථාවන්, තර්ජනයන්, සම්පත් සම්ප්‍රභවයන්, තරගකාරීත්වය ආදී දැනුණාගැනීමටත්, කර්මාන්ත දුරදර්ශිභාවය සඳහා ද උපායමාර්ග ක්‍රියාවලිය වැදගත් වේ. එමෙන්ම, ගතික පරිසරයේ දී නිවැරදි උපායමාර්ග ක්‍රමවත්ව දක්වමින් ව්‍යාපාරයේ සංවර්ධනය උදෙසා සංවිධාන එම පරිසරය තුළින් ම ඉගෙනගෙන වෙනස්වීම්වලට හැඩගැසිය යුතුය. පරිසර තත්ත්වවලට හැඩගැසීමේ දී උපායමාර්ගයන් වැදගත් වේ. තවදුරටත් දැක්විය යුත්තේ සමස්ත සංවිධානයටම නිවැරදි දැක්මක් සහ කාලානුරූපීව නිවැරදි මගපෙන්වීමක් ලබාදීම සඳහා උපායමාර්ග සංවිධානයකට වැදගත් වන බවයි.

1. ආයතනය හා කර්මාන්තය පිළිබඳව අවබෝධයක් ලබාගැනීමට:

සමාගමකට තම සමාගම පිළිබඳව පැහැදිලි අවබෝධයක් ලබාගැනීමටත්, සමාගම සාර්ථක වීම සඳහා අවශ්‍ය වන්නේ මොනවාද යන්න පිළිබඳව තීරණය කිරීම සඳහා උපායමාර්ග තුළින් ඉඩ ලබා දේ. එය ආයතනයන්ට තම ප්‍රධාන ශක්‍යතා හඳුනාගැනීමටත්, දුර්වලතා හඳුනාගැනීමටත්, ඒවා මඟහරවාගැනීමට සහ අවදානම් පහකිරීමටත් උපකාරී වේ. වර්තමානයේ සේ ම අනාගතයේ ද මනා කාර්යසාධනයක්, එලදායීතාවක් හා ලාභ යන දෑ වැඩිකර ගැනීම කෙරෙහි අවධානය යොමු කරමින් ඒ සඳහා ගත යුතු ක්‍රියාමාර්ග ඇතුළත් වන පරිදි තම සංවිධානය මනා ලෙස නිර්මාණය කිරීමට උපායමාර්ග සහාය වේ.

2. ගතික පරිසරය තුළ සංවිධාන වර්ධනය සඳහා

දිගුකාලීන ලාභ සහ වර්ධනය සහතික කිරීම උදෙසා, බාහිර පරිසරය තුළ සිදුවන දැට අනුව උපායමාර්ග සැකසීමට අවශ්‍ය වේ. එබැවින් කර්මාන්ත පරිසරයේ හෝ වෙළෙඳපොළ තුළ සිදුවන වෙනස්කම් අවබෝධකර ගැනීමට මෙය ඉතා වැදගත් වේ.

3. සමස්ත සංවිධානය සඳහාම දැක්මක් හා මගපෙන්වීමක් ලබා දීම සඳහා

සෑම ආයතනයක්ම හා සේවකයෙක්ම තම ආයතනයේ අරමුණු, ගමනාන්තය හා එයට ළඟා වීමට අවශ්‍ය කාර්යයන් අවබෝධ කර ගත යුතුය. උපායමාර්ගයක් නොමැති සංවිධානයක් යනු තම සේවකයින් කාන්තාරයට යවා ජලය සෙවීම සඳහා ඉඩ හැරීම තුළින් මිරිඟුවකට හසු වූ ක්‍රියාවන්ට සමාන වේ. නිශ්චිත ගමනාන්තයක් හෝ අවධානයක් නොමැති වීම තුළින් සේවකයින් නිවැරදි ඉලක්කයක් නොමැතිව නොමඟ යන අතර, එක් කාර්යයකින් පසු කුමක් කළ යුතුද යන්න හෝ කුමක් සඳහා ප්‍රමුඛතාවය දිය යුතුද යන්න පිළිබඳ ඔවුන් තුළ අවබෝධයක් නොමැත.

(ලකුණු 06)

b) ඇන්සෝෆ් න්‍යාසයේ (Ansoff Matrix) උපායමාර්ගික විකල්ප:

- i. නිෂ්පාදිත සංවර්ධනය (Product development) - මෙහිදී පවතින වෙළඳපොළට එනම් වර්තමාන පාරිභෝගිකයින්ට නව නිෂ්පාදිතයන් හඳුන්වා දීම සිදු වේ. හුදෙක් නව නිෂ්පාදනයන් හඳුන්වාදීමට වඩා, එමඟින් පාරිභෝගිකයින්ට විශේෂිත පාරිභෝගික තෘප්තියක් ලබා කර ගත හැකි නම් මෙම උපායමාර්ගය වඩා සාර්ථක වේ. මෙහි සම්පූර්ණයෙන්ම නව නිෂ්පාදනයක් අන්තර්ගත වන බැවින් එහි අවදානම වෙළඳපොළ කා වැදීම යන උපායමාර්ගයට වඩා වැඩි වේ.
- ii. විවිධාංගකරණය (Diversification) - විකල්ප හතරෙන් වඩාත්ම අවදානම් සහිත උපායමාර්ගය මෙය වේ. මෙයට නිෂ්පාදිතයේ සේම වෙළඳපොළ සංවර්ධනයන් අවශ්‍ය වන අතර, ඇතැම් විට මෙය ආයතනයේ ප්‍රධාන හැකියාවන්ගෙන් ඔබ්බට යාමක් අවශ්‍ය වේ. එබැවින් මෙම ආකෘතිය තුළ මෙම විකල්පය සියදිවි භානිකර ගැනීමක් "suicide cell" ලෙස ද හඳුන්වයි. කෙසේ වෙතත්, මෙම විවිධාංගකරණය යන විකල්පය සංවේදී එකක් විය හැක, එයට හේතුව නම්, ඉහල අවදානම් තුළින් ඉහල ආදායම් ලබා දෙන බැවිනි. මෙයට අමතරව, හැකියාව ඇති අයට කිසියම් ආකර්ශනීය කර්මාන්තයකට පිවිසීමට හා එහි ප්‍රමුඛයා වීමටත්, සමස්ත ව්‍යාපාර ආයෝජන කලඹෙහි අවදානම අවම කිරීමේ හැකියාවක්ද මෙයට පවතී. එසේම ව්‍යාපාරයට මෙම විවිධාංගකරණ උපායමාර්ග, සම්බන්ධිත (related) හා සම්බන්ධිත නොවන (unrelated) විවිධාංගිකරණය ලෙස වර්ග දෙකකි.
 - සිරස් හෝ සම්බන්ධිත විවිධාංගකරණය (Horizontal or related diversification) - පවතින මූලික ව්‍යාපාරයට අදාළ වන/සම්බන්ධවන නව සේවාවන්/භාණ්ඩ ව්‍යාපාරයට එකතු කර ගැනීම මෙහිදී සිදුවේ. මෙය තරඟකරුවන් අත්පත් කර ගැනීම හෝ නව භාණ්ඩ/සේවා ආයතනය අභ්‍යන්තරයෙන් සංවර්ධනය කිරීම තුළින් සිදුවේ.
 - සම්පිණ්ඩිත හෝ සම්බන්ධිත නොවන විවිධාංගකරණය/නිරස් විවිධාංගකරණය (Conglomerate or unrelated diversification (Vertical integration)) - පවතින ව්‍යාපාරයට කෙසේවත් සම්බන්ධයක් නොමැති නව ව්‍යාපාරයක් හඳුන්වාදීම මෙහිදී සිදුවේ. සම්පිණ්ඩිත විවිධාංගිකරණය (Conglomerate diversification) සම්බන්ධිත විවිධාංගිකරණයට වඩා අවදානම් සහිත වේ.

(ලකුණු 04)

(මුළු ලකුණු 10)

9 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර

a) සාර්ථක වෙනසක් සඳහා අවශ්‍යවන පරාමිතීන්:

- වෙනසෙහි අවශ්‍යතාව - සෑම වෙනසක් ම සිදු කළ යුත්තේ නිවැරදි අරමුණකට අනුව. අලුත් දෙයක් කළ යුතු නිසාම නොවේ. එමනිසා අවශ්‍යතාවයේ / අවශ්‍යතාවන්හි නිවැරදි හඳුනාගැනීමක් කර තිබීම දියුණුවට ඉඩකඩ සකස් කර දේ.
- අනුගත වීම - අදාළ වෙනස බලපානු ලබන පාර්ශ්වයන් (අභ්‍යන්තර සහ බාහිර ඇල්මැති පාර්ශ්වයන්) ප්‍රතිපත්තීන්, ක්‍රමවේදයන් යනාදිය අදාළ වෙනසට අනුගත වීම.
- සම්පත් - වෙනස ස්වයංක්‍රීය දෙයක් නොවේ. වෙනස නිර්මාණය කිරීමට, සැලසුම් කිරීමට සහ එය ක්‍රියාත්මක කිරීමට සංවිධානයට වේලාව, ශක්තීන් සහ වෙනත් සම්පත් අවශ්‍ය වේ. එමනිසා මෙහි තවත් එක් අත්‍යවශ්‍ය පරාමිතියක් ලෙස වෙනස ක්‍රියාත්මක කිරීම සඳහා නිවැරදි අවස්ථාවේදී අවශ්‍ය සම්පත් ලැබී තිබීම හඳුන්වාදිය හැකිය.

(ලකුණු 06)

b) සංවිධානමය අභ්‍යන්තර ඇල්මැති පාර්ශ්වයන්:

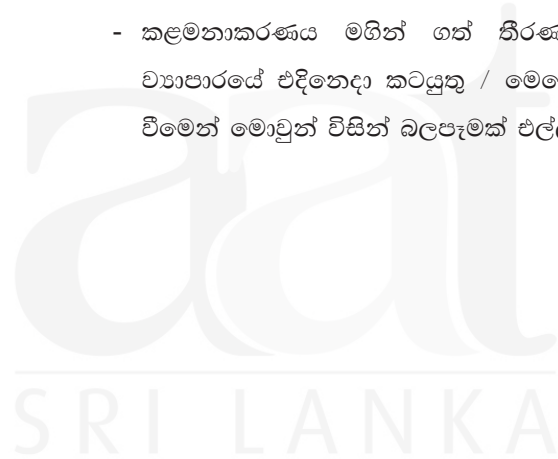
- කොටස්ගිමියන් / හිමිකරුවන්
- කළමනාකරුවන්
- සේවකයන්

(ලකුණු 02)

- කොටස්ගිමියන් / හිමිකරුවන් - මොවුන් විසින් ආයෝජන තීරණ හා කළමනාකරණ තීරණ හරහා ව්‍යාපාරයට බලපෑමක් එල්ල කරනු ලබයි. ව්‍යාපාරයේ 'ප්‍රධාන ක්‍රියාකරුවන්'ගේ ප්‍රධාන කොටස මොවුන් වේ.
- කළමනාකරුවන් - කළමනාකරණ තීරණ, සම්පත් වෙන් කර බෙදාදීම, සේවකයන්ට අණ ලබාදීම සහ ව්‍යාපාරයේ මෙහෙයුම් පාලනය කිරීම ආදී කටයුතු හරහා මොවුන් විසින් ව්‍යාපාරයට බලපෑමක් එල්ල කරනු ලබයි.
- සේවකයන් - කළමනාකරණය මගින් ගත් තීරණ ක්‍රියාත්මක කිරීමේදී සහ ව්‍යාපාරයේ එදිනෙදා කටයුතු / මෙහෙයුම් සඳහා සෘජුව සම්බන්ධ වීමෙන් මොවුන් විසින් බලපෑමක් එල්ල කරනු ලබයි.

(ලකුණු 02)

(මුළු ලකුණු 10)



C කොටසෙහි අවසානය.

එක් අනිවාර්ය ප්‍රශ්නයකි.

(මුළු ලකුණු 25)

10 වන ප්‍රශ්නය සඳහා යෝජිත උත්තර

a) දී ඇති තත්ත්වයට අනුව, සීමාසහිත ප්‍රියන්ත හෝල්ඩින්ග් සමාගමෙහි නිර්මාතෘ ප්‍රියන්ත මහතා විසින් පරිවර්තනීය නායකත්ව න්‍යාය ද, සමාගමට අලුතෙන් පත් වී ආ සමූහ ප්‍රධාන විධායක නිලධාරී වන ඔස්ටින් මහතා ගනුදෙනු නායකත්ව න්‍යාය ද අනුගමනය කර ඇත. කළමනාකරණ න්‍යායන් යටතේ ගත් කල ගනුදෙනු හා පරිවර්තනීය නායකත්වයන් එකිනෙකට ප්‍රතිවිරුද්ධ වේ. ගනුදෙනු නායකත්වය සාමාන්‍ය මෙහෙයුම් ප්‍රවාහය පවත්වාගෙන යාම පිළිබඳව අවධානය යොමු කරයි. මෙහිදී සේවකයන් ඔවුන්ගේ උපරිමයෙන් වැඩ කරවීම තහවුරු කරගැනීම උදෙසා ඔවුන් පෙළඹවීමට කළමනාකරණයට ලබාදී ඇති විනයානුකූල බලයන් හා දීමනා රැසකි.

ගනුදෙනු යන්තෙහි තේරුම වනුයේ මෙම නායකයන් යටතේ සේවකයන්ට ප්‍රතිදාන දීම තුළින් ඔවුන් දිරිගන්වා ඔවුන්ගෙන් හොඳ ක්‍රියාකාරිත්වයක් ලබාගැනීම යන්නයි. පරිවර්තනීය නායකයා විසින් දෛනික මෙහෙයුම් කළමනාකාරිත්වයෙන් ඔබ්බට ගොස් ආයතනයේ, දෙපාර්තමේන්තුවේ හෝ වැඩ කරන කණ්ඩායම්වල ක්‍රියාකාරිත්වය ඊළඟ මට්ටමට ගෙනයාම සඳහා අවශ්‍ය උපායමාර්ග ගොඩනගනු ලබයි. ආයතනයේ ප්‍රසිද්ධිය උදෙසා වෙනස්කම් සිදු කිරීමේදී, ඒ සඳහා මෙම කළමනාකරණය විසින් අවශ්‍ය කණ්ඩායම් ගොඩනැගීම, අභිප්‍රේරණය හා සේවක සහයෝගිතාව ගොඩනැගීම පිළිබඳ මෙහිදී අවධානය යොමු කරයි. පුද්ගලික හා වෘත්තීයමය සංවර්ධන අවස්ථා සේවකයන්ට සැපයීමක් හා පරිණාමන නායකත්ව අරමුණු හා දිරිදීමනා තුළින් සේවකයන් වඩා ඉහළ ක්‍රියාකාරකම් සඳහා පොළඹවනු ලැබීමත් සිදු කෙරේ. මෙම න්‍යායන් දෙකෙහි වෙනස්කම් පහත පරිදි සාරාංශගත කළ හැකිය.

ගනුදෙනු නායකත්වය	පරිවර්තනීය නායකත්වය
උත්සාහයන් හා ප්‍රතිලාභය පිළිබඳ නායකයාට මනා අවබෝධයක් ඇත.	අනුගාමිකයන්ගේ හැඟීම් පිබිදවීම තුළින් දෙන ලද කාර්ය රාමුවට වඩා වැඩි දෙයක් කිරීම සඳහා සේවකයන් අභිප්‍රේරණය කරවයි.
ප්‍රතිචාර දක්වන නායකත්වයක් වන අතර එහි මූලික අවධානය පවතින්නේ ගැටලු සමග ගනුදෙනු කිරීමටයි.	ප්‍රායෝගික නායකත්වයක් වන අතර අනුගාමිකයන් තුළ අපේක්ෂාවන් ගොඩනගයි.
නායකයින් පාලනය සඳහා පිහිටුවන ලද පෙළඹවීම්, ප්‍රතිලාභ, දඬුවම්, සහ සම්බාධක මත සේවකයින් පාලනය කරයි.	අනුගාමිකයින් ප්‍රබෝධමත් කිරීමේ හැකියාව, එක් එක් පුද්ගලයා පිළිබඳව සැලකිල්ලක් දැක්වීම, බුද්ධිමය උත්තේජනය හා පරමාදර්ශික මතයන් ඉදිරිපත් කිරීමේ හැකියාව මත නායකයින් වෙනස් වේ.
අනුගාමිකයන් හට අරමුණ හා පොරොන්දු වූ ත්‍යාග ලබා දෙමින් අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵල කරා යයි.	අධ්‍යාපන අවස්ථා ලබාදීම තුළින් සහ ගැටළු විසඳීම සඳහා අනුගාමිකයින් පෙළඹවීම නායකයා විසින් සිදුකරනු ලබයි.
යටත් සේවකයින් තම කාර්යයන් සාර්ථකව ඉටු කිරීම සඳහා පෙළඹවීමට ඇති බලය මත නායකත්වය රඳා පවතී.	ස්වපරමාර්ථයෙන් ඔබ්බට ගිය අරමුණු ළඟා කර ගැනීම සඳහා අනුගාමිකයන් අභිප්‍රේරණය කිරීම නායකත්වයේ අරමුණ වේ.

(ලකුණු 08)

b) සේවකයන් අභිප්‍රේරණය කිරීම සඳහා සලකා බැලිය හැකි න්‍යායයන්:

මෙම සමාගමට සේවකයන් අභිප්‍රේරණය කිරීම සඳහා ද්විත්ව සාධක න්‍යාය (Two factor theory) භාවිත කළ හැකිය. න්‍යායට අනුව සමාගම ප්‍රථමයෙන් සේවකයන්ගේ අතෘප්තිමත්භාවය ඉවත් කිරීම සඳහා මූල්‍ය සාධක ඇතුළත්ව ස්වස්ථතා සාධක (Hygiene factors) භාවිත කළ යුතුය. ඊළඟ අදියර වන්නේ, වර්ධන වාදය, අගය කිරීම්, ප්‍රතිපෝෂණ සහ අනෙකුත් අභිප්‍රේරණ සාධක භාවිත කළ යුතු වීමයි.

එසේම සමාගමට ERG න්‍යාය ද භාවිත කළ හැකිය. ERG න්‍යායට අනුව පුද්ගලයන් අභිප්‍රේරණය කිරීමට අවශ්‍යතා වර්ග 3ක් තෘප්තිමත් කළ යුතුය. ඒවා නම්,

- පවතින අවශ්‍යතා - භෞතික හා සුබසාධන සඳහා වන අවශ්‍යතා
- සබඳතා පිළිබඳ අවශ්‍යතා - අන්තර්පුද්ගල සම්බන්ධතා පවත්වා ගැනීමේ අවශ්‍යතා
- වර්ධන අවශ්‍යතා - පුද්ගල වර්ධනය සහ සංවර්ධනය අපේක්ෂා කරමින් ඒවා පවත්වා ගැනීමේ අවශ්‍යතා

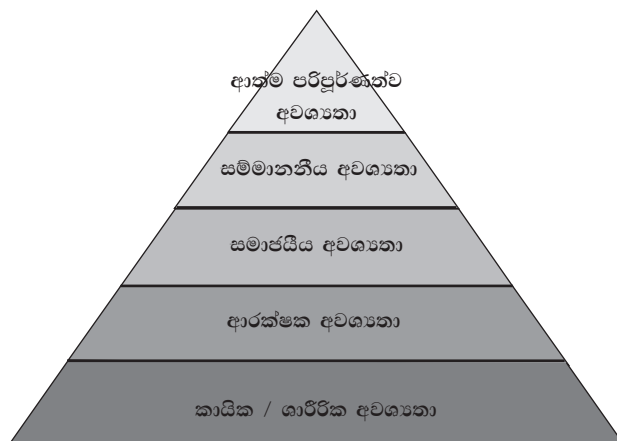
එමනිසා, කළමනාකරුවන්ට සේවකයන්ගේ තෘප්තිමත් නොවූ අවශ්‍යතාවන් පිළිබඳව සිය අවධානය යොමු කර එම අවශ්‍යතා තෘප්තිමත් කිරීම සඳහා අවශ්‍ය වැඩසටහන් ක්‍රියාත්මක කළ හැකිය.

තවද, මෙහි දී ඇති ආකාරයට සේවකයන් නව ප්‍රතිලාභ ප්‍රතිපත්තිය සමග කිසිසේත් සැහීමකට පත් නොවන බැවින් මෙයට සාධාරණත්ව න්‍යාය ද භාවිත කළ හැකිය. සාධාරණත්ව න්‍යායේ දී සේවකයෙක් අවම ප්‍රතිලාභ ලබන විටදී, ඔවුන්ව ද අභිප්‍රේරණය කිරීමේ අවස්ථා ඇත. ඒවා නම්,

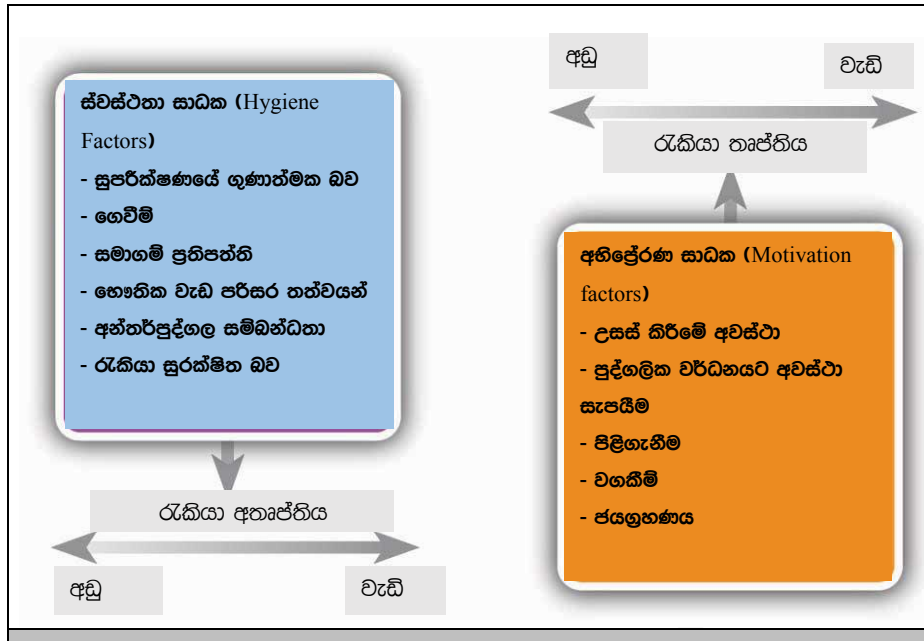
- කළමනාකරු විසින් ගෙවීම් / දිරිගැන්වීම් ලබාදීම ඉහළ දැමීම
- ආකල්පවල වෙනසක් සිදු කිරීම
- සේවකයන් සසඳා බලන අයගේ මිනුම් දණ්ඩ වෙනස් කිරීම

ආයතන තුළ සමාජ සාධාරණත්වය ඇති කිරීම, සාධාරණත්ව න්‍යායට අනුකූලව සේවකයන් අභිප්‍රේරණය කරන තාක්ෂණික ක්‍රමයකි.

1. අවශ්‍යතා ධුරාවලිය

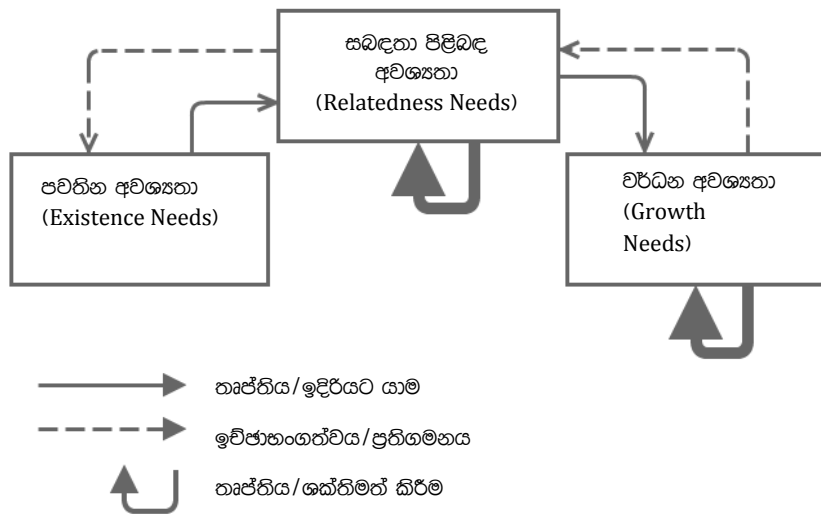


2. ද්විත්ව සාධක න්‍යාය:



3. ERG න්‍යාය:

ERG න්‍යාය



4. මැක්ලෙන්ඩ්ගේ අවශ්‍යතා අත්පත් කරගැනීමේ න්‍යාය:

මෙය තුන් අවශ්‍යතා න්‍යාය වශයෙන් පොදුවේ හඳුන්වන අතර ඇතැම් අවස්ථාවල එය උගත් අවශ්‍යතා සංකල්පය ලෙස ද හැඳින්වේ. මෙම න්‍යාය තුළ අන්තර්ගත වී ඇත්තේ,

- i. සාධනය හෝ ජයග්‍රහණය
- ii. සබඳතා
- iii. බලය යන දේවල් ය.

(ලකුණු 12)

c) සංවිධානමය සංස්කෘතියක වැදගත්කම:

- සංවිධාන සංස්කෘතිය මගින් සංවිධානයේ ඒකීයභාවය ඇති වේ. එමගින් විවිධ වූ පාර්ශ්වයන්ට එක් දිශාවකට මඟපෙන්වීම කරනු ලැබේ.
- සංස්කෘතිය මගින් සේවකයන්ගේ පක්ෂපාතිත්වය නිර්මාණය කරනු ලබයි. ඔවුන් සංවිධාන සංස්කෘතියේ අභ්‍යන්තර අංගයක් බව ඇඟවීම තුළින් සේවකයන්ට වඩා කැමැත්තෙන් යුතුව තම කටයුතු කිරීමට පෙළඹීම සිදු කළ හැකිය.
- සංස්කෘතිය, තරගකාරී වාසියේ ප්‍රබල අංගයකි. විශේෂයෙන් බාහිර වෙළෙඳපොළෙන් ගැලපෙන සේවකයන් ආකර්ෂණය කරගැනීමට සහ ඔවුන්ව රඳවා තබාගැනීමටත් උපකාරී වේ.
- සංස්කෘතිය, ව්‍යාපාරයට අන්‍යතාවක් ලබා දේ. එමගින් ආයතනය, අනෙක් ආයතනවලින් සුවිශේෂී කොට දක්වනු ලබයි. ව්‍යාපාර ආයතනයකට තම සංස්කෘතික අන්‍යතාවය හරහා භාණ්ඩ හා සේවා සහ සන්නම නිසි තැන ස්ථානගත කිරීමේ හැකියාව පවතී.
- සංස්කෘතිය මගින් ව්‍යාපාරය නිවැරදි දිශානතියකට යොමු කරනු ලැබේ. එය සේවකයන්ට මාර්ග නිර්දේශයන් සකස් කරමින් ඔවුන් ඒවා කෙරෙහි යොමු කරනු ලබයි. සෑම සාමාජිකයෙකු විසින්ම තම රාජකාරි සහ වගකීම් ආදිය නිවැරදිව හඳුනාගැනීමටත්, පැවරූ රාජකාරි නියමිත අවසාන දිනට පෙර සිදු කරන ආකාරය පිළිබඳවත් අවබෝධ කරගනී.

(ලකුණු 05)

(මුළු ලකුණු 25)



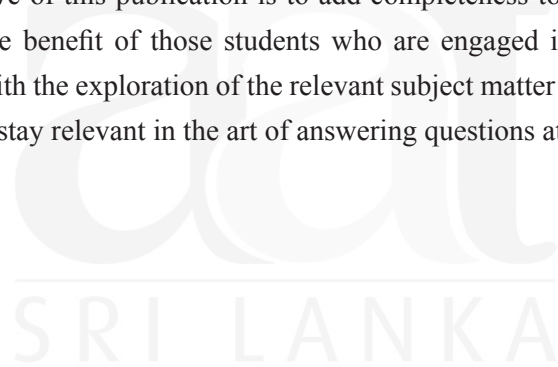
D කොටසෙහි අවසානය.

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.



© 2018 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)