

[01]

සංස්කාරක සටහන

මානව සම්පත් කළමනාකරණය පරිචය සඳහා බලපාන සාධක

හේමන්ත කෝට්ටත්ත

1. හැඳින්වීම

මානව සම්පත් උපයෝජන කලාව නැතහොත් උපයෝජන රටාව ඇත අතීතයේ සිටම පැවත එන්නකි. විවිධ වකවානුවලදී මානව සම්පත් උපයෝජනය විවිධ දෘෂ්ටිකෝණවලින් අනුව නිර්වචනය කිරීමට මිනිසා යොමුවී සිටි අයුරු අතීතයේ සිට වර්තමානය දක්වා මානව සම්පත් උපයෝජනයේ විකාශය අධ්‍යයනය කිරීමෙන් පෙනීයන කරුණකි. කෙසේවෙතත් ලෝකයටම පිලිගත හැකි ඒකීය ආකාරයේ මානව සම්පත් උපයෝජනයක් දැකගත නොහැකිය. මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණය වනුයේ මානව සම්පත් උපයෝජනය සිදුකරනු ලබන ආකාරය අනුව වේ. මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය යනු Schuler සහ Jackson (1987) ට අනුව සංවිධාන සහ එහි සාමාජිකයන් සඵලදායීව ස්ථාපිත කිරීමත් පැවතීමත් සහතික කිරීම සඳහා සේවකයන් ආකර්ශණය, සංවර්ධනය, අභිප්‍රේරණය සහ රඳවා ගැනීමේ පද්ධතිය වේ. මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචයකදී සිදුවනුයේ අභ්‍යන්තරික වශයෙන් අඛණ්ඩ ප්‍රතිපත්ති සහ පරිචයක් නිර්මාණය කර ස්ථාපිත කිරීමෙන් ව්‍යාපාරික පරමාර්ථ ලඟාකර ගැනීම සඳහා සංවිධාන මානව ප්‍රග්ධනයේ දායකත්වය සහතික කිරීම ලෙසට Delery සහ Doty (1996) දක්වයි.

මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය එක් රටකින් තවත් රටකට වෙනස්වීම් ඇති කරනු ලබන බව ඒ ඒ සන්දර්භය විමර්ශනයේ දී පෙනීයයි (Tiwari and Saxena, 2012). අතීතයේ පැවති මානව සම්පත් උපයෝජන රටාව වර්තමානය තෙක් විකාශණය වීම සඳහා බලපානු ලැබූ සාධක විශාල සංඛ්‍යාවකි. එලෙසම වර්තමානයේ පවතින මානව සම්පත් උපයෝජන රටාව නැතහොත් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණයවීම සඳහා බලපානු ලබන සාධක විශාල සංඛ්‍යාවකි. මෙම සියලු සාධක ප්‍රධාන වශයෙන් එහි ස්වභාවය අනුව වර්ග දෙකකට වෙන්කල හැකිය (Ozutku and Ozturkler, 2009; Jhaveri, online¹). එම වර්ග දෙක වනුයේ බාහිර සාධක සහ අභ්‍යන්තර සාධකයන්ය. මෙම සාධකයන් දෙකෙහි ස්වභාවය අනුව එක් එක් රටෙහි මානව සම්පත් උපයෝජනය නැතහොත් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණය වේ. අනෙක් අතට මෙම සාධකවල හැසිරීම අනුව එකම රටක් තුළ විවිධ ප්‍රදේශවලදී මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය වෙනස්වීමක් සිදුවිය හැකිය. විශේෂයෙන්ම එක් එක් රටවල පවතින දේශපාලන, ආර්ථික, සමාජීය සහ සංස්කෘතික සාධක අනුව මිනිසාගේ ජීවන රටාව තීරණය වනු ලැබීමත්, ඒ අනුව මිනිසා විසින් සංවිධාන මෙහෙයවීමත් සිදුකරනු ලබන බැවිනි. කෙසේවෙතත් මෙම ප්‍රධාන සාධක දෙක භාවිත කරමින් මානව සම්පත් කළමනාකරණයේ විකාශය සහ පරිචය පිළිබඳ විමසීමක් සංස්කාරක සටහනෙන් සිදුකිරීමට බලාපොරොත්තු වේ.

2. බාහිර සාධක සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය

මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය සහ එහි විකාශය සඳහා විශාල වශයෙන් බලපානු ලැබූ සාධකය වනුයේ බාහිර පරිසර සාධක වේ. ඒ යටතේ විශේෂයෙන්ම ආර්ථික, දේශපාලන, සමාජ හා සංස්කෘතික, තාක්ෂණික මෙන්ම ස්වාභාවික පරිසර සාධක වැදගත් වේ. ඕනෑම රටක ඉහත දැක්වූ බාහිර සාධක කෙටිකාලයක් තුළ පාලනය කිරීමට සහ වෙනස් කිරීමට හැකියාවක් නොමැත (Kane and Palmer, 1995). පහත දක්වා ඇත්තේ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය සහ එහි විකාශය සඳහා බාහිර පරිසර සාධකවල බලපෑම සිදුවී ඇති අයුරුය.

ආර්ථික සාධක සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය

Jhaveri දක්වන පරිදි ආර්ථික සාධක මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය සඳහා බලපෑමක් ඇති කරයි (Jhaveri, online¹). ලෝකයේ ව්‍යාපාර අතර ඇතිවී ඇති දැඩි තරගකාරීත්වය සහ අස්ථිරභාවය නිසා සංවිධාන තරගකාරී වාසි ලබාගැනීමට නව්‍ය මාධ්‍යයක් ලෙසට මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය භාවිත කිරීමට පෙළඹී ඇත්තේය (Sparrow, Schuler & Jackson, 1994). බොහෝ ආර්ථික සහ ව්‍යාපාරික විශේෂඥයන් වර්තමානයේ දී අවධානයට යොමුකරන කරුණ වනුයේ ගෝලීයකරණය සහ ගෝලීයකරණය මත ඇතිවන දේශසීමාවන්ගේ විසුකිතියයි. අතීතයේ පැවති සාම්ප්‍රදායික මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය වෙනුවට වර්තමානයේ දී ගෝලීය මානව සම්පත් කළමනාකරණය පිළිබඳ ඔවුන් කතා කරනු දැකගත හැකිය. ගෝලීයකරණය රටක මානව සම්පත් කළමනාකරණය සඳහා බලපෑම් ඇති කරනු ලබයි (Satow and Wang, 1994). එමනිසා සාම්ප්‍රදායික මානව සම්පත්

කළමනාකරණ පරිචය බිඳවැටීමක් සිදුවී ඇත (Tiwari and Saxena, 2012). ගෝලීයකරණය තුළින් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය ප්‍රවර්ධනයක් සිදුවීම අනිවාර්ය වේ. එයට හේතුව වනුයේ විදේශීය ගැනුම්කරුවන් භාණ්ඩ හා සේවා ලබාගැනීමේදී විවිධ මානයන් ඔස්සේ ආයතනවල මානව සම්පත් උපයෝජනය පිළිබඳ අවධානය යොමුකිරීම වේ. කෙසේවෙතත් දියුණු රටවල මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය නොදියුණු සහ දියුණු වෙමින් පවතින රටවල මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචයට බලපෑම් එල්ල කිරීමෙන් දියුණු වෙමින් පවතින සහ නොදියුණු රටවල මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය යහපත් කිරීමේ වැයමක යෙදෙනු ලබන බව පෙනෙන කරුණකි. ගෝලීයකරණය තුළින් දැනුම වර්ධනය වනු ලබන ප්‍රදේශයේ සිට දැනුම අඩු ප්‍රදේශය වෙත දැනුම ගලායෑම සහ ඒ සඳහා දැනුම වැඩි පරිචයේ සිටිනු ලබන මිනිසා දැනුම අඩු පරිචයේ සිටින මිනිසා වෙත බලපෑම් කිරීම දැකගත හැකි කරුණකි. කෙසේවෙතත් ගෝලීයකරණය හමුවේ වඩාත් යෝග්‍ය සාම්ප්‍රදායික මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචයන් විනාශවීම වලක්වා ලිය යුතුම කරුණක් ලෙසට පෙන්වා දිය හැකිය.

තාක්ෂණික සාධක සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය

මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණයවීම සඳහා වැඩි වශයෙන් බලපානු ලබන දෙවන සාධකය වනුයේ තාක්ෂණික සංවර්ධනය වේ. තාක්ෂණික බලපෑම මත මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචයේ විවිධ වෙනස්කම් ඇතිකළ යුතුය (Iwari and Saxena, 2012; Jhaveri, online¹). නව තාක්ෂණය පැමිණීමත් සමග පවතින තාක්ෂණික යල්පැනැයෑම සිදුවේ. එනිසා පවතින රැකියා වෙනස් කිරීම, නව දක්ෂතා අත්පත්කර ගැනීමට සිදුවීම, වෘත්තීන් යල්පැනැයෑම, සේවකයන් නව තාක්ෂණය ඉගෙන ගැනීමට සහ භාවිතයට යොමුවිය යුතු වීම ආදිය සිදුවේ (Milkovich and Boudreau, 1991; Watson and Green, 1996; Wong, 1997). තාක්ෂණික සංවර්ධනය යනු පවතින ක්‍රමවේදය වෙනුවට පහසු සහ වේගවත් ක්‍රමවේදයන් හඳුන්වාදීම වේ. පවතින ක්‍රමවේදය වෙනුවට ඊට සාපේක්ෂව පහසු සහ කාර්යක්ෂම ක්‍රමවේදයන් නිපදවීම නිසා තාක්ෂණය මානව සම්පත් කළමනාකරණයේ විවිධ කාර්යයන් සිදුකිරීමේ දී පහසුව, වේගය සහ නිවැරදිතාවය ඇතිකර ඇති බව පෙනේ. කෙසේවෙතත්, තාක්ෂණික වෙනස්කම් නිසා සිදුවනුයේ මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයන් එතෙක් සිදුකරමින් පැවති ආකාරය වෙනස්කිරීම මිස මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචයට අදාල උපක්‍රම සහ ප්‍රතිපත්තිවල විශාල වෙනසක් සිදුකිරීම නොවේ. එසේ සිදුවුවත් සිදුවනුයේ ඉතා සුළු වශයෙනි.

ජාතික සංස්කෘතිය සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය

රටක හෝ ප්‍රදේශයක කළමනාකරණ පද්ධතිය තීරණයවීම සඳහා බලපානු ලබන තවත් වැදගත් සාධකයක් වනුයේ රටේ හෝ ප්‍රදේශයේ සංස්කෘතිය වේ. සංස්කෘතිය යනු මිනිසුන් විසින් පොදුවේ බෙදා හදාගත් අගනාකම්, වටිනාකම්, සාරධර්ම, ධර්මතා, චිරකතා, උපකල්පන ආදියේ එකතුවයි. සංස්කෘතිය මගින් යෝග්‍ය ව්‍යුහයක් නිර්මාණය කිරීම සහ ඒ මගින් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචයක් ඇති කිරීමට බලපෑම් කරනු ලබයි (Chandrakumara and Sparrow, 2004). ජාතික සංස්කෘතිය සහ ප්‍රදේශීය සංස්කෘතිය මිනිසාගේ වර්ගව තීරණය කිරීමේ ප්‍රධාන බලවේගයක් වනු ලබන නිසා ඒ අනුව කුඩා හෝ විශාල ප්‍රමාණයේ සංවිධානවල මානව සම්පත උපයෝජනයේ පරිචය තීරණයවීම පොදු කරුණකි. සංස්කෘතියක් එකතැන ස්ථාවරව නොපවතින අතර ක්‍රමිකව පරම්පරාවෙන් පරම්පරාවට වෙනස්වෙමින් සංවර්ධනයවනු ලබන්නකි. සෑම සංස්කෘතියකම හර පද්ධති කාලාන්තරයක් නොවෙනස්ව පවතින අතර ඒ මත ගොඩනැගෙන මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචයන් ද කාලාන්තරයක් යනතුරු වෙනස්කිරීමට මිනිසා අපොහොසත් වේ.

කර්මාන්තයේ/ අංශයේ ලක්ෂණයන් සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය

ඕනෑම රටක ව්‍යාපාරික පද්ධතිය කර්මාන්ත හෝ අංශ අනුව නිෂ්පාදන සහ සේවා ලෙසට බෙදා දක්වනු ලබන අතර නිෂ්පාදන සහ සේවා අංශයේ ව්‍යුහය අනුව මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණය වේ (Tiwari and Saxena, 2012). නිෂ්පාදන සංවිධානයක යෙදවුම්, පරිවර්තන සහ නිමැවුම් පද්ධති සේවා සංවිධානයක යෙදවුම්, පරිවර්තන සහ නිමැවුම් පද්ධති වලට වඩා වෙනස්වීම නිසා එක් එක් උප පද්ධතිවල හැසිරීමට අදාල වෙනස්වූ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචයක් සිදුකිරීමට කළමනාකරුවන්ට සිදුවේ. නිෂ්පාදන අංශයේ සිට සේවා අංශයට ආර්ථිකය විතැන්වීමේ දී පවතින මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය වෙනස්වීම ක්‍රමිකව සමස්ත සමාජය වෙත බලපෑම් කරනු ලැබේ.

නීති රීති හා රෙගුලාසි සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය

Kane සහ Palmer (1995) දී දක්වන ලෙස රටක නීති රීති සහ රෙගුලාසි එම රටේ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණය වීමේ ප්‍රධාන බලවේගයක් වේ. නීති රීති සම්පාදනය කරනුයේ රටක

මිනිසාගේ යහ පැවැත්ම උදෙසාය. නීති රීති සම්පාදනය කරනුයේ රජය විසිනි. ඒ අනුව රජය මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණය කිරීම සඳහා බලපෑමක් ඇති කරයි (Cohen and Pfeffer, 1986; DiMaggio and Powell, 1983). මෙම නීති රීති බොහොමයක් සේවකයන් ආරක්ෂා කිරීමට මෙන්ම සේවයෝජකයන් ආරක්ෂා කිරීමට යොමුවිය හැකිය. එක් එක් රටෙහි සමාජ සංස්ථාව සහ ආර්ථික දැක්ම අනුව මානව සම්පත් උපයෝජනයට අදාළ නීති රීති තීරණය වේ. ශ්‍රී ලංකාවේ වරින් වර හඳුන්වා දුන් පාර්ලිමේන්තු නීති රීති කහිපයක් පහත වේ.

- 1935 අංක 14 දරන වෘත්තීය සංගම් ආඥා පනත
- 1942 අංක 45 දරන කර්මාන්තශාලා ආඥා පනත
- 1950 අංක 43 දරන කාර්මික ආරවුල් පනත
- 1942 අංක 48 දරන අර්ථ සාධක අරමුදල් පනත
- 1954 අංක 19 දරන සාප්පු හා කාර්යාල පනත
- 1956 අංක 47 දරන ස්ත්‍රීන් හා තරුණ අය සහ ළමුන් සේවයේ දෙවීමේ පනත
- 1958 අංක 15 දරන සේවක අර්ථ සාධක අරමුදල් පනත
- 1980 අංක 46 දරන සේවා නියුක්තිකයින්ගේ භාර අරමුදල් පනත
- 1981 අංක 44 දරන සාප්පු හා කාර්යාල සේවක පනත
- 1983 අංක 12 දරන පාරිතෝෂික ගෙවීම් පනත

තරගකරුවන්ගේ ක්‍රියාවන් සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය

සංවිධාන මානව සම්පත් උපයෝජනය සඳහා බාහිරින් සිදුකරනු ලබන බලපෑම සිදුවන තවත් එක් ආකාරයක් වනුයේ තරගකරුවන්ගේ ක්‍රියාවන් ය. සංවිධාන මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය හරහා දිගුකාලීන තිරසාර තරගකාරී වාසි ලබාගැනීමට ක්‍රියා කරනු දැකගත හැකිය (Jakson et al, 1989; Kane and Palmer, 1995; Pool and Jenkins, 1996; Narsimha, 2000). තරගකාරීත්වය වැඩි වෙත්ම ඒ මත ඇතිවන පීඩනය නිසා යොදවාගනු ලබන මානව සම්පතේ උපයෝජන රටාව තීරණය කිරීමට සංවිධාන තීරණය කරයි. සමහර සංවිධාන තරගකාරී වාසි ලබාගැනීම සඳහා මානව සම්පත උපයෝජනය කරනු ලැබුවද සමහර සංවිධාන මානව සම්පත උපයෝජන රටාවට වඩා වෙනස් වූ ක්‍රම උපයන් මගින් තරගකාරී වාසි අත්කර ගනු දැක ගත හැකිවේ. කෙසේවෙතත් තරගකාරීත්වයේ ස්වභාවය අනුව මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණයවීම සිදුවේ.

වෘත්තීය සමිති ක්‍රියාකාරීත්වය සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය

රටක හෝ කර්මාන්තයක වෘත්තීය සමිති පැවතීම හෝ නොපැවතීම එම රටේ හෝ කර්මාන්තයේ මානව සම්පත් උපයෝජන පරිචය තීරණයවීම සඳහා බෙහෙවින් බලපානු ලැබේ (Kochan et al, 1984; Cohen and Pfeffer, 1986; DiMaggio and Powell, 1983; Jhaveri, online¹). වෘත්තීය සමිතියක් යනු සේවක හෝ සේවයෝජක එකතුවකි. ඔවුන් සිය අයිතිවාසිකම් සහ සුභ සාධනයන් සඳහා එකට ඒකරාශීවීම සිදුකරනු ලබයි. විශේෂයෙන්ම සිය වෘත්තීය අයිතිවාසිකම් වෙනුවෙන් පෙනී සිටීමෙන් වෘත්තීය සංවර්ධනය ඇතිකිරීමට ක්‍රියාකරනු ලබන නිසා වෘත්තීය සමිති මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචයක් ඇති කිරීම සඳහා බලපෑමක් ඇති කරනු ලබයි. කෙසේවෙතත් වෘත්තීය සමිතිවල ප්‍රබලත්වය අනුව මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණය වේ. බහු වෘත්තීය සමිතිකරණය සහ වෘත්තීය සමිති දේශපාලනිකරණය ආදී තත්ත්වයන් යටතේ සිදුවන මානව සම්පත් උපයෝජන පරිචය ප්‍රගතිගාමී ස්වභාවයක් ගනු ලබන්නේ ද යන්න ගැටලුවක් ඇතිකරනු ලැබේ. ලංකාවේ වෘත්තීය සමිති ව්‍යාපාරය සහ වෘත්තීය සමිති අරගල දෙස බැලීමේ දී අතීතයේ සිට බොහෝ වෘත්තීය සමිති සිය සේවා තත්ත්වය නගාසිටුවා ගැනීම සඳහා පාලක පක්ෂයට එරෙහිව අරගල වල යෙදී ඇති අයුරු පොතේ. ඒ නිසාවෙන්ම අතීතයේ කර්මාන්තශාලාවල සහ වෘත්තීන්වල පැවති තත්ත්වයට වඩා ධනාත්මක තත්ත්වයක් වර්තමානයේ දැකිය හැකිවේ.

ගෝලීයකරණය සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය

අතීතයේ බොහෝ සංවිධාන සිය නිෂ්පාදනයන් යොමුකරනු ලැබුවේ දේශීය වෙළඳපොළ සඳහා ය. එහිදී දේශීය වෙළඳපොළට ගැලපෙන සේ සිය නිමැවුම සැකසීම සහ අලෙවිය සිදුකළ අතර ඒ සඳහා භාවිත ක්‍රමෝපායන් වූයේද දේශීය හුරුවය. නමුත් සංතීවේදනය සහ පරිවහනය ආදී ක්‍රමයන් තුළ තාක්ෂණික සංවර්ධනයත් සමග වර්තමානයේ ලෝකය තුළ භූගෝලීය සීමා පැවතීම අර්ථ ශූන්‍ය තත්ත්වයකට පත්වී ඇති බව පෙනේ. අතීතයේ පැවති ඒකීය වෙළඳපොළ සංකල්පයේ භාවිත මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය වර්තමානය වන විට ගෝලීය සංකල්පය යටතේ බහුජාතික ව්‍යාපාර දක්වා සංවර්ධනය වී ඇති බව පෙනේ. බහු ජාතික ව්‍යාපාරකරණය තුළදී මානව සම්පත උපයෝජනය කිරීම සාම්ප්‍රදායිකව සිදුකළ නොහැකිවන අතර තාක්ෂණය පදනම් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පද්ධතියක් අවශ්‍ය වේ. ඒ අනුව අතීතයට සාපේක්ෂව වර්තමානයේ බහු ජාතික

ව්‍යාපාර හරහා බහු ජාතික නොවන ව්‍යාපාර කෙරෙහිද නව මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචයන් සංවර්ධනය වෙමින් පවතී.

ඉහත දැක්වූ ලෙසට මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණයවීම සඳහා ආර්ථික, තාක්ෂණික, සංස්කෘතික, වෘත්තීය සම්බන්ධ, තරගකරුවන්, නීති රීති සහ ගෝලීයකරණය ආදී සාධක බලපානු ලබන බව පෙන්වා දිය හැකිය. මෙම සෑම අංශයක්ම ක්‍රමිකව වර්ධනය වී ඇති නිසා ඒවාට සමගාමීව මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචයද වර්ධනයවී ඇති බව පෙනේ.

3. අභ්‍යන්තර සාධක සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණය පරිචය

Milkovich සහ Boudreau (1991) දී දක්වනුයේ සංවිධානයක මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණයවීම සහ සංවර්ධනය සඳහා සංවිධාන අභ්‍යන්තර සාධක බලපානු ලබන බවයි. සංවිධාන අභ්‍යන්තර සාධක යනු සංවිධානය තුළ පාලනය කළ හැකි සාධක වේ. ඒ අතර මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචයක් තීරණයවීම සඳහා බලපානු ලබන අභ්‍යන්තර සාධක කිහිපයක් පහත දක්වා ඇත.

සංවිධාන ප්‍රමාණය සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය

සංවිධානයේ ප්‍රමාණය එකී සංවිධානයේ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණය කරනු ලබයි. විශේෂයෙන්ම කුඩා පරිමාණයේ සංවිධාන තුළ අවිධිමත් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචයක් දැකගත හැකිවනු ලබන (McPherson, 2008) අතර විශාල සංවිධාන වල විධිමත් මානව සම්පත් කළමනාකරණය සඳහා වෙන්වූ මානව සම්පත් කාර්යයන්ට ශ්‍රිතයන් දැකගත හැකි වේ (Jackson et al, 1989; Kaynak et al, 1998). Brown, Hamilton සහ Medoff (1990) දකවන පරිදි සංවිධානය විශාල වේ නම්, සංවිධානයට බොහෝ ප්‍රතිලාභ දිය හැකි නිසා සේවකයන් ආකර්ශනයවීම සිදුවේ. ඒ අනුව සංවිධාන ප්‍රමාණය සහ රැකියා ප්‍රතිදාන අතර ශක්තිමත් සම්බන්ධතාවයක් පවතී (Hodson, 1984; Evans and Leighton 1988; Brown and Medoff, 1989).

සංවිධාන කුඩා පරිමාණයේ සිට විශාල පරිමාණය දක්වා සංවර්ධනය වීමේ දී අවිධිමත් මානව සම්පත් උපයෝජනය, විධිමත් මානව සම්පත් කළමනාකරණ උපයෝජනයක් දක්වා වෙනස්කිරීමට සංවිධාන කළමනාකරුවන් වෙහෙසෙයි. ලංකාවේ බොහෝ කුඩා සහ මධ්‍ය පරිමාණ සංවිධාන තුළ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචයක් පැහැදිලිව දැකගත නොහැකි අතර ඔවුන් සිය ව්‍යාපාර පවත්වාගෙන යාම සඳහා භාවිත සීමිත ශ්‍රමිකයන් සීමිත මානව සම්පත් කාර්යයන් කිහිපයක් යොදා ගනිමින් පාලනය කරනු දැකගත හැකිය. විශේෂයෙන් ම මෙවැනි සංවිධාන තුළ මානව සම්පත් උපයෝජනයේ දී බඳවා ගැනීම, වැඩුප් ගෙවීම, නිවාඩු ලබා දීම සහ සේවයෙන් ඉවත් කිරීම ආදී කාර්යයන්වලට සිය මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය සීමාකර ඇත. නමුත් ලංකාවේ විශාල පරිමාණ සංවිධාන සිය මානව සම්පත් උපයෝජනය සඳහා මනා කළමනාකරණ පද්ධතියක් පවත්වාගෙන යනු ලබයි. ඒ සඳහා විශේෂඥ දැනුමක් ඇති කළමනාකරුවන් බඳවාගෙන විධිමත් ප්‍රතිපත්ති සහ උපක්‍රම භාවිත කරනු ලැබේ.

සංවිධාන ව්‍යුහය සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය

සංවිධාන ප්‍රමාණය, නිෂ්පාදනයේ ස්වභාවය, ව්‍යාප්තිය ආදී කරුණු අනුව සංවිධානයක ව්‍යුහය තීරණය වේ. සංවිධාන ව්‍යුහය අනුව සංවිධානයක මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණය වනු ලබයි. (Gravin, 1986; Tomer 1995; Hudson et al, 2001). සංවිධාන ව්‍යුහය තුළ මානව සම්පත් කළමනාකරණ අංශය/ශ්‍රිතය තීරණය වීම සඳහා විවිධ සාධක බලපානු ලබයි. කෙසේවෙතත් සංවිධාන ව්‍යුහය තුළ වඩාත් වැදගත් කළමනාකරණ ශ්‍රිත තීරණය වනුයේ නිෂ්පාදන සහ සේවා අංශවල පදනම මතය. නිෂ්පාදන සංවිධානයක වඩාත් වැදගත් ශ්‍රිතයන් වනුයේ නිෂ්පාදන අංශය සහ අලෙවිකරණ අංශය වන අතර සේවා සංවිධානයක දී අලෙවිකරණ අංශය සහ සේවාවේ ස්වභාවය අනුව අනෙක් අංශය/ අංශ තීරණය වේ. සාමාන්‍යයෙන් මානව සම්පත් කළමනාකරණ අංශ සඳහා සංවිධාන ව්‍යුහය තුළ ඇත්තේ ඉතා අඩු වැදගත්කමකි. එයට හේතු වනුයේ මානව සම්පත් කළමනාකරණය යනු මාණ්ඩලික කාර්යයක් වීමය. සංවිධාන ව්‍යුහය තුළ වැදගත් තැනක් මානව සම්පත් කළමනාකරණ අංශය වෙනුවෙන් ලබා දී ඇත්නම්, ඉන් කියවෙනුයේ මානව සම්පත් කළමනාකරණය ප්‍රසස්ත මට්ටමෙන් උපයෝජනය සඳහා යොදාගනු ලබන බවයි. එසේ නොවෙන අවස්ථාවලදී මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය විශේෂ බලපෑමක් සිදු නොකරයි. ලංකාවේ සංවිධාන ගත් විට කුඩා පරිමාණ සහ මධ්‍ය පරිමාණ සංවිධාන වල බොහෝ විට පවතිනුයේ අවධිමත් සංවිධාන ව්‍යුහයන් වන අතර ඒවා තුළ මානව සම්පත් කළමනාකරණ ශ්‍රිතයක් දැකගත

නොහැකි වේ. නමුත් විශාල පරිමාණ සවිධාන තුළ මානව සම්පත් කළමනාකරණය සඳහා වෙනම ම වෙන්වූ ශ්‍රීතයක් පවතිනු දැකගත හැකි වේ.

ව්‍යාපාරික උපක්‍රම සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය

සංවිධාන උපක්‍රම සංවිධාන කළමනාකරණ පරිචය තීරණය කිරීමේ ප්‍රධාන සාධකයකි (Rowland & Summers, 1981; Lorange & Murphy, 1984; Nkomo, 1984; Mills, 1985; Buller & Napier, 1993; Brewster, 1994). විශේෂයෙන්ම මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණය කිරීමේ දී සමස්ත සහ ව්‍යාපාරික මට්ටමේ උපක්‍රම පිළිබඳ අවධානය යොමුකළ යුතු වේ. සංවිධාන උපක්‍රම යොදාගනිමින් කරගත හැකි වාසි අත්කර ගැනීමට ක්‍රියා කරනු ලබන නිසා ඔවුන්ගේ උපක්‍රම වරණයන් ඒ ඒ ව්‍යාපාරික ශ්‍රීත කෙරෙහි බලපෑමක් ඇති කරනු ලබයි. සංවිධානයක වර්ධිත උපක්‍රම භාවිත කරනු ලබන අවස්ථාවලදී සේවක ප්‍රජාවේ ඉල්ලුම අනුව ඔවුන්ගේ ඇති අද්විතීයත්වය මත මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණය වනු ලබන අතර එසේ නොවන අවස්ථාවලදී මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය සාම්ප්‍රදායික හෝ සංවර්ධන අභිමුඛ නොවන තත්ත්වයක පැවතිය හැකිය.

මානව සම්පත් උපක්‍රම සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය

සංවිධාන උපක්‍රම සමග ගමන් කරනු ලබන මානව සම්පත් උපක්‍රම ද සංවිධානයක මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණය වීම සඳහා බලපානු ලබයි (Tiwari and Saxena, 2012). සංවිධානයක් සිය දැනුම අනුව සහ වෙළඳපොළ අනුව මානව සම්පත් කළමනාකරණ උපක්‍රම තීරණය කරනු ලැබේ. බොහෝ සංවිධාන සිය මානව සම්පත් උපක්‍රම නිරාවරණය කර ගනු ලබනුයේ සංවිධාන උපක්‍රම තුළිනි. සංවිධානය සතුව සාර්ථක උපක්‍රම නොමැති අවස්ථාවක මානව සම්පත් කළමනාකරණ උපක්‍රම ද ඒ අනුව අසාර්ථක වේ.

ඉතිහාසය, සාම්ප්‍රදායන් හා අතීත පරිචය සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය

Kane සහ Palmer (1995) යන දෙදෙනාත් Pardo සහ Fuentes (2003) යන දෙදෙනාත් දක්වන පරිදි සංවිධානයක ඉතිහාසය, සාම්ප්‍රදායන් සහ අතීත පරිචය එම සංවිධානයේ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණය වීම සඳහා බලපානු ලැබේ. සංවිධානයක ඉතිහාසය තීරණය වනුයේ එකී සංවිධානයේ ආරම්භකයන්ගෙන් සහ අතීත කළමනාකරුවන්ගේ කළමනාකරණ රටාවෙනි. ඒ මත සාම්ප්‍රදායන් තීරණය වනු ලබන අතර ඉතිහාසය සහ සාම්ප්‍රදාය අතීත පරිචයක් වී මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණය කරනු ලබයි. කුඩා පරිමාණ සංවිධානයක සිට විශාල පරිමාණ සංවිධානයක් දක්වා සංවිධාන වෙනස්වීමේ දී ආරම්භයේ දී පැවති සාම්ප්‍රදායන් යම්කිසි ආකාරයක නටඹුන් ලෙසට විශාල පරිමාණයේ දී පවා දැකගත හැකිවේ.

ඉහළ කළමනාකරණය සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය

සංවිධානයක විධායක බලතල පවතිනුයේ ඉහළ කළමනාකරුවන්ටය. ඉහළ කළමනාකරණයේ තීරණ ක්‍රියාත්මක වීමේ සම්භාවිතාවය ඉතා ඉහළය. ඉහළ කළමනාකරුවන් තීරණ ගනුයේ ඔවුන්ගේ දැක්ම නැතහොත් දර්ශනය අනුවය. මානව සම්පත් කළමනාකරණය සම්බන්ධයෙන් ඉහළ කළමනාකරණයේ දැක්ම නැතහොත් දර්ශනය ඒ අනුව ඉතා වැදගත් වේ. මානව සම්පත් කළමනාකරණය සම්බන්ධයෙන් ඉහළ කළමනාකරුවන් තුළ ඇත්තේ ඇල්මැරුණු දර්ශනයක් නම්, සංවිධානයේ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය ඒ අනුව සාර්ථක මට්ටමක පැවතිය නොහැකි වේ. නමුත් ඉහළ කළමනාකරුවන් මානව සම්පත් කළමනාකරණය සම්බන්ධයෙන් ඇත්තේ ධනාත්මක දැක්මක් නම්, එවිට සංවිධානයේ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය ඉහළ මට්ටමක පවතිනු ලබනු ලැබිය හැකිය.

රේඛීය කළමනාකරණය සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය

සංවිධානයක මනාව සම්පත් කළමනාකරණයේ සාර්ථකත්වය සඳහා බලපානු ලබන තවත් වැදගත් අභ්‍යන්තර පාර්ශවයක් වනුයේ රේඛීය කළමනාකරුවන්ය. මානව සම්පත් කළමනාකරණ උපක්‍රම සහ ප්‍රතිපත්ති කිහිපම ආකාරයක වුවද, එය ක්‍රියාවට නගනුයේ රේඛීය කළමනාකරුවන් නිසා ඔවුන් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණය කිරීමේ වැදගත් පාර්ශවයකි.

බලය, දේශපාලනය සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය

බලය සහ දේශපාලනය සංවිධාන තුළ තීරණ ගැනීමටත්, උපක්‍රම තීරණය කිරීමටත් බලපෑමක් සිදු කරනු ලබයි. එම නිසා බලය සහ දේශපාලනය මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණය වීම සඳහා බලපානු ලැබේ (Tshi and Milkovich, 1987).

අධ්‍යාපනඥයන්ගේ, වෘත්තිකයන්ගේ බලපෑම සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය

මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණයවීම සඳහා බලපානු ලබන තවත් සාධකයක් වනුයේ මානව සම්පත් අධ්‍යාපනඥයන් (Kane and Palmer, 1995) සහ වෘත්තිකයන් (Kane and Palmer, 1995; Cohen and Pfeffer, 1986; DiMaggio and Powell, 1983; Jhaveri, online¹) විසින් මානව සම්පත් කළමනාකරණ ප්‍රතිපත්ති විකල්ප දැනුම තුළින් සංවිධානය කිරීම වේ . ඒ අනුව අධ්‍යාපනඥයන් සහ වෘත්තිකයන් විසින් මානව සම්පත් කළමනාකරණ දැනුම සංවිධානය කිරීමෙන් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණය කරනු ලබයි.

ඉහත දැක්වූ ලෙසට මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණයවීම සඳහා අභ්‍යන්තර පරිසරයේ විවිධ සාධක බලපානු ලබන බව පෙන්වාදිය හැකිය. නමුත් අභ්‍යන්තර පරිසරයේ සාධක තීරණය කිරීමේ බලය ඇත්තේ සංවිධාන කළමනාකරුවන්ට සහ සංවිධාන සේවකයන්ට වේ. එම නිසා ඉහත දැක්වූ අභ්‍යන්තර සාධක යම්තාක් දුරකට පාලනය කිරීමට හෝ ඒ මගින් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණය කිරීමට සංවිධානවලට හැකියාව ලැබේ.

4. මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය, ප්‍රසාරණය සහ සංකෝචනය

මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණයවීමේ බාහිර සහ අභ්‍යන්තර සාධක කිහිපයක් ඉහත විස්තර කරනු ලැබීය. මෙම සාධක අතරින් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණයවීම සඳහා වැඩි බලපෑමක් ඇති කරනු ලබන සාධකය හෝ සාධකයන් කුමක්දැයි විමසීමකට ලක් කළ යුතු කරුණකි. සංස්කාරකවරයාගේ ප්‍රධාන තර්කය වනුයේ ඉහත සියලු සාධක රඳා පවතිනුයේ ආර්ථික සාධක මත බවයි. යම්කිසි රටක ආර්ථිකය ප්‍රසාරණයවේද, එවිට මිනිසාගේ ක්‍රියාශක්තිය ඉහළ යනු ලැබේ. මිනිසාගේ ක්‍රියාශක්තිය ඉහළයාමත් සමග භාණ්ඩ හා සේවා සඳහා ඇති ඉල්ලුම ඉහළ යනු ලැබේ. භාණ්ඩ හා සේවා සඳහා ඇති ඉල්ලුම ඉහළ යන විට නිෂ්පාදනය වැඩිකල යුතු වේ. නිෂ්පාදනය වැඩි කිරීම සඳහා අමුද්‍රව්‍යය මෙන්ම මානව සම්පත වැඩියෙන් යොදවාගත යුතුය. අනෙක් අතට පවතින තාක්‍ෂණය ප්‍රමාණවත් නොවේනම්, නව තාක්‍ෂණ ක්‍රමභාවිත කළයුතු වේ. එවිට ශ්‍රමය සඳහා ඉල්ලුමක් ඇතිවීමත් තාක්‍ෂණය සඳහා ඉල්ලුමක් ඇතිවීමත් සිදුවේ. ශ්‍රමිකයන්ගේ ද ක්‍රියාශක්තිය ඉහළ යනු ලැබේ. ප්‍රසාරණයවනු ලබන ආර්ථිකයක් තුළ ශ්‍රමය සඳහා මිනිසාට කේවලයේ යෙදීමේ හැකියාවක් ඇතිවේ. ශ්‍රමික කේවලය නිසා ශ්‍රමිකයන්ගේ වැඩ තත්ත්වය වර්ධනය කිරීමට ඔවුන්ට හැකියාවක් ඇතිවේ. වෘත්තීය සමිති ක්‍රියාකාරීත්වය උද්දීපනය වේ. එවිට සංවිධානවල කළමනාකරුවන්ට වෘත්තීය සමිති බලපෑම ඉවත්කල නොහැකි වේ. ලාභ උපරිම කිරීමත් සමග සේවක පාර්ශවයේ ප්‍රවර්ධනය පිළිබඳ සිතීමට සංවිධානවලට සිදුවේ. අනෙක් අතට පවතින රජයට සේවක ඉල්ලීම් සඳහා ඇහුන්කම් දීමට සිදුවේ. නව නීති රීති පැනවීමට සිදුවේ. ආර්ථික ප්‍රසාරණයත් සමග තරගකාරීත්වය වැඩිවන නිසා සංවිධාන විවිධ උපක්‍රම භාවිත කිරීමට පෙළඹේ. තරගකාරීත්වය ජයගැනීමට තරගකාරී ශක්තියක් පවතින දක්‍ෂ සේවකයන් ආකර්ශනය කරනු ලැබේ. දක්‍ෂ සේවකයන් සංවිධානය තුළ රඳවා ගැනීම සඳහාත්, ඔවුන්ගේ කේවලයට මුහුණ දීම සඳහාත් සංවිධාන මානව සම්පත් කළමනාකරණ ප්‍රතිපත්ති සහ උපක්‍රම සුබවාදීව සංවර්ධනය කරනු ලැබේ. මේ අනුව බලන කළ බාහිර සහ අභ්‍යන්තර සියලු සාධක රඳා පවතිනුයේ සමස්ත ආර්ථිකයේ පැවැත්ම මත බව පෙනේ. ආර්ථික සාධක මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණය කිරීමේ ප්‍රධාන ධාවක බලය බව පැවසිය හැකිය.

අනෙක් අතට රටක ආර්ථික සංකෝචනයකදී භාණ්ඩ හා සේවා සඳහා මිනිසාගේ ඉල්ලුම අඩුවේ. අත්‍යවශ්‍ය භාණ්ඩ හා සේවා සඳහා පමණක් සිය ආදායම යෙදවීමට මිනිසාට සිදුවේ. භාණ්ඩ හා සේවා සඳහා පවතින ඉල්ලුම අඩුවෙන්ම, භාණ්ඩ හා සේවා නිෂ්පාදනය අඩුකලයුතු වේ. භාණ්ඩ හා සේවා නිෂ්පාදනය අඩු කිරීමේ දී අමුද්‍රව්‍යය මෙන්ම ශ්‍රම සැපයුම අඩු කිරීමට සංවිධාන පෙළඹේ. අනෙක් අතට නවීන තාක්‍ෂණය වෙනුවට මිල අඩු තාක්‍ෂණ ක්‍රම භාවිත කිරීමට පෙළඹේ. සංවිධාන තුළ සේවානියුක්ත සේවකයන්ගේ බලය අඩුවන අතර ඒ නිසා කේවලය දුර්වල වේ. අතිරික්ත සහ වැඩි සේවකයන් ඉවත් කිරීමට සංවිධාන ක්‍රියාකරනු ලැබේ. ශ්‍රම වෙළඳපොළ තුළ ඒ නිසාවෙන් ශ්‍රම අතිරික්තයක් ඇති වේ. එක් රැකියාවක් සඳහා ඉහල අනුපාතයකින් ශ්‍රම සැපයුමක් පවතී. ශ්‍රම සැපයුම ඉල්ලුමට වඩා වැඩිවන සෑම අවස්ථාවකදීම, ශ්‍රමය සඳහා පවතින කේවලයේ බලය අඩුවේ. සංවිධාන මානව සම්පත් ප්‍රතිපත්ති සංශෝධනය කිරීම හරහා සේවක ප්‍රතිලාභ අවම කිරීමට සංවිධාන උත්සුකවේ. සමහරවිට සංවිධානයේ මානව සම්පත් කළමනාකරණ ශ්‍රියත හැකිතාක් අවම කිරීමට සංවිධාන ක්‍රියා කරනු ලැබේ. මේ අනුව බලනකල, සංවිධාන මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණයවීම සඳහා බලපානු ලබන සාධක අතර වැදගත් සාධකය වනුයේ රටක ආර්ථිකයයි.

ආර්ථික ප්‍රසාරණය සහ ආර්ථික සංකෝචනය අනුව සංවිධාන මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණය වේ.

අතීතයේ සිට වර්තමානය දක්වා මිනිසාගේ හැසිරීම අධ්‍යයනය කළ විට පෙනීයන ප්‍රධාන කරුණක් වනුයේ මිනිසා ආර්ථික ප්‍රසාරණය කිරීමට වැඩි නැඹුරුවක් දැක්වනු ලබන බවයි. යම් යම් අවස්ථාවලදී ලෝක ආර්ථික අවපාතයන් සිදුවූවත් සමස්තයක් ලෙසට ලෝක ආර්ථිකය වර්ධනයක් සිදුවී ඇති බව පිළිගත යුතු කරුණකි. මෙම වර්ධනය නිසා වහල් සමාජ තත්ත්වයෙන් පැවති මානව සම්පත් උපයෝජන රටාව වර්තමානයේ පවතින උපක්‍රමශීලී මානව සම්පත් කළමනාකරණය දක්වා විකාශණය සිදුවී ඇති බව පෙන්වා දිය හැකි වේ. ඒ අනුව මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණය වීමටත් මානව සම්පත් කළමනාකරන විකාශය තීරණය වීමටත් බලපා ඇති සහ බලපානු ලබන ප්‍රධාන කරුණ වනුයේ රටක සහ ලෝකයේ ආර්ථික සාධක බව පැවසීමට හැකිය.

ආශ්‍රිත ග්‍රන්ථ

- [1.] Brewster, C. (1994). The integration of human resource management and corporate strategy. In: Brewster, C. and Hegewisch, A. (eds.), Policy and Practice in European Human Resource Management, pp. 23-35. London: Routledge
- [2.] Brown, C. and Medoff, J. (1989), The Employer Size-Wage Effect. *Journal of Political Economy*, 97: 1027-1059.
- [3.] Brown, C., Hamilton, J. and Medoff, J. (1990). Employers Large and Small. *Cambridge, M.A:Harvard University Press*.
- [4.] Buller, P.F. and Napier, N.K. (1993). Strategy and human resource management integration in fast growth versus other mid-sized firms. *British Journal of Management*, vol. 4, 77-90.
- [5.] Chandrakumara, A. and Sparrow, P. (2004). "Work Orientation as an Element of National Culture and Its Impact on HRM Policy – Practice Design Choices. *International Journal of Manpower*, Vol.25, No.6, pp.564-589.
- [6.] Cohen, Y and Pfeffer, J. (1986). Organizational hiring standards. *Administrative sciences quarterly*, No.31, pp. 1 – 24.
- [7.] Delery, J. E., and Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pp. 802-835.
- [8.] DiMaggio, P.J. and Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Industrial isomorphism and collective relationlity in organizational field. *American Sociological and Review*, No. 48, pp. 147 – 160.
- [9.] Evans, D.S., and Leighton L.S. (1988). Why Do Smaller Firms Pay Less? *The Journal of HumanResources*: 24: 299-318.
- [10.] Gravin, D. A. (1986). What does Product Quality really mean? *Sloan Management Review*, pp.25-43.
- [11.] Hodson, R. (1984). Companies, Industries and the Measurement of Economic Segmentation. *American Sociological Review*: 49: 335-348.
- [12.] Hudson, M., Smart, A. and Bourne, M. (2001). "heory and Practice in SME Performance Management System. *International Journal of Production and Operations Management*, 21, pp. 1096-1115.
- [13.] Jackson, S. E., Schuler, R. S.and Rivero, J. C. (1989). Organisational Characteristics as Predictors of Personnel Practices. *Personnel Psychology*, Vol.42, No.4, pp.727-786.
- [14.] Jhaveri, D. (on line1). Overview of Human resource management factors. <http://www.evancarmichael.com/Human-Resources/3437/Overview-of-Human-resource-management-factors.html> [05/03/2013].
- [15.] Kane, B. and Palmer, I. (1995). Strategic HRM or Managing Employment Relationship? *International Journal of Manpower*, Vol.16, No.5, pp.6-21.
- [16.] Kaynak, T., Adal, Z. and Ataay, I. (1998). *Human resource Management*, Istanbul: Donence Baisn ve Yajin Hizmetleri, Turkey.
- [17.] Kochan, T. A., MCKersie, R. B and Capelli, P. (1984). Strategic Choice and Industrial Relations Theory. *Industrial Relations*, Vol.23, pp. 16-39.
- [18.] Lorange, P. and Murphy, D.C. (1984). Bring human resources into strategic planning: Systems design considerations. In: Fombrun, C., Tichy, N. and Devanna, M. (eds.), *Strategic human resource management*, 275-296. New York: John Wiley & Sons.
- [19.] Milkovich, G. T. and Boudereau, J. W. (1991). *Human Resource Management*, USA: Richard D.Irwin,Inc.
- [20.] Mills, D. Q. (1985). Planning with people in mind. *Harvard Business Review*, July-August, 97-105.
- [21.] Narsimha, S. (2000). Organisational Knowledge, Human Resource Management and Sustained Competitive Advantage: Towards A Framework. *Competitiveness Review*, Vol.10, No.1, pp.123-136.

- [22.] Nkomo, S. M. (1984). Prescription vs. practice: the state of human resource planning in large U.S. organizations. Paper presented at the Southern Management Association meeting, 14-17 November, New Orleans, Louisiana.
- [23.] Ozutku H. and Ozturkler H. (2009). The Determinants of Human Resource Practices: An Empirical Investigation in the Turkish Manufacturing Industry. *Ege Academic Review*, Vol.9, No.1, pp.73-93.
- [24.] Pardo, M. and Fuentes, C. M. (2003). Resistance to Change: A Literature Review and Empirical study. *Management Decisions*, Vol.41, No.2, pp.148-155.
- [25.] Poole, M. and Jenkins, G. (1996). Competitiveness and Human Resource Management Policies. *Journal of General Management*, Vol. 22, No.2, pp.1-19.
- [26.] Rowland, K. and Summers, S. (1981). Human resource planning: A second look. *Personnel Administrator*, December, 73-80
- [27.] Satow, T. and Wang, Z. M. (1994). Cultural and Organisational Factors in Human Resource Management in China and Japa. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.9, No.4, pp.3-11.
- [28.] Sparrow, P., Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1994). Convergence or divergence: Human resource practices and policies for competitive advantage worldwidel, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.5, No.2, pp. 267-299.
- [29.] Tiwari, P. and Saxena, K. (2012). Human Resource Practices: A comprehensive review. *Pakistan Business Review*, pp. 669 – 705.
- [30.] Tomer, J. (1995). Strategy and Structure in the Human Firm: Beyond Hierarchy, Toward Flexibility and Integration. *Journal of Socio Economics*, Vol.24, No.3, pp.411-432.
- [31.] Tsui, A.S. and Milkovich, G.T. (1987). Personnel Department Activities: Constituency Perspectives and Preferences. *Personnel Psychology*, 40, 519-537.



හේමන්ත කෝට්ටවත්ත