

[11] සඵලදායී වැඩ පද්ධති නිර්මාණය කිරීම

ඒ. අයි. එලියදුර, එල්. ඒ. එච්. පෙරේරා, පී. ඩබ්. යූ. හිමන්ති, එස්. ඩී. බී. පී. පෙරේරා,
ඩී. ජී. ඒ. කහඳවලආරච්චි

1. හැඳින්වීම

කාර්යක්ෂමතාවය හා සඵලදායීතාවය වර්තමාන ව්‍යාපාර පරිසරය තුළ කළමනාකරුවන්ගේ හා ආයතන හිමිකරුවන්ගේ දැඩි අවධානයට ලක්වී ඇත. මෙයට මූලිකම හේතුව වන්නේ අසීමිත වුවමනා ඉටු කර ගැනීමට සීමිත සම්පත් ප්‍රමාණයක් ආයතන සතුව පැවතීමයි.

එහිදී තම සීමිත වූ සම්පත් කුමන අරමුණු සඳහා කෙසේ භාවිතා කරන්නේ ද යන්න නිශ්චය කිරීම ඉතා වැදගත් හා අසීරු කාර්යයකි. වර්තමානයේ පවතින දැඩි තරඟකාරී ව්‍යාපාරික පරිසරය තුළ ආයතන මෙම තීරණය ඉතා සුපරීක්ෂාකාරී ලෙස ගත යුතුයි.

මෙහිදී සඵලදායීතාවය යන සංකල්පයට ප්‍රමුඛස්ථානයක් ලබා දීම වැදගත් බව පෙනී යයි. සඵලදායීතාවය විවිධාකාරයෙන් නිර්වචනය වී ඇත්තේ පහත පරිදිය.

Thibodeaux සහ Favilla (1996) නිර්වචනය කරන පරිදි සඵලදායීතාවය යනු ආයතනයක් විසින් සිය සාමාජිකයන් හා පුළුල් සමාජය වෙත අනවශ්‍ය බලපෑමක් හෝ පීඩනයක් ඇති නොකරමින්, තම අභිමතාර්ථ අවම සම්පත් භාවිතයකින් කොතෙක් දුරට ඉටු කරගන්නේ ද යන්නයි.

"අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵලයක් ලබා ගැනීම සඳහා ඇති හැකියාව හෝ බලය සඵලදායීතාවය වේ" යන්න Burnes (1998) දී දක්වා ඇත.

"සඵලදායීතාවය යනු නිවැරදි දේ කිරීමයි" [Doing the right thing] ලෙසට Drucker (1993) දක්වා ඇත.

මේ අනුව බලනකල පෙනී යන්නේ ආයතනයක් විසින් තමන් සතු සම්පත් ඇසුරු කර ගනිමින් නිවැරදි දේ කිරීම හරහා (Doing the right thing) එනම්, සඵලදායීත්වය වර්ධනය කිරීම තුළින් වත්මන් තරඟකාරී ව්‍යාපාරික ලෝකය ජය ගත හැකි බවයි.

සඵලදායීත්වය යන සංකල්පය ලොකු කුඩා සෑම ව්‍යාපාරික ආයතනයකටම ඉතා හරවත් සංකල්පයක් බවට පත් වී ඇත. කුඩා ව්‍යාපාර ආයතනයකට සිය වෙළෙඳපොළ කොටස වර්ධනය කර ගැනීමටත් මහා පරිමාණ ව්‍යාපාරික ආයතනයකට තම තරඟකාරීත්වය රැකගැනීමටත් සඵලදායීත්වය වැදගත් වේ. එබැවින් Drucker විසින් ඉහත දැක්වෙන පරිදි ලොවට හඳුන්වාදී ඇති සඵලදායීතාවය පිළිබඳ නිර්වචනය අතීතයට වඩා වැදගත් වන්නේ වර්තමානයටය.

ආයතනයක් තුළ සඵලදායීතාවය ඇති කර ගැනීමට සඵලදායී වැඩ පද්ධතියක් ආයතන පරිසරය තුළ බිහි කර ගැනීම මූලිකතම පියවරක් වේ. සඵලදායී වැඩ පද්ධතියක් හඳුනා ගැනීමට පෙර, වැඩ පද්ධතියක් යන්නෙන් අදහස් වන්නේ කුමක්දැයි හඳුනා ගැනීම වැදගත් කරුණකි.

2. වැඩ පද්ධතියක් යනු කුමක් ද?

තොරතුරු, තාක්ෂණය හා අනෙකුත් සම්පත් අනුසාරයෙන්, මිනිසුන් විසින් යන්ත්‍රෝපකරණ උපයෝගී කර ගනිමින්, අභ්‍යන්තර හා බාහිර පාරිභෝගිකයන් උදෙසා භාණ්ඩ හා සේවා නිෂ්පාදනය කිරීම සිදු කරන්නා වූ විධිමත් පද්ධතියක් වැඩ පද්ධතියක් ලෙසට අර්ථ දැක්විය හැක (www.wikipedia.org:work systems).

සාමාන්‍ය ව්‍යාපාර ආයතනයක් වැඩ පද්ධතීන්ගෙන් සමන්විත වේ. එය සපයන්නන්ගෙන් අමුද්‍රව්‍ය ලබා ගැනීම, භාණ්ඩ නිෂ්පාදනය කිරීම, එම භාණ්ඩ පාරිභෝගිකයන්ට සැපයීම, පාරිභෝගිකයන් හඳුනා ගැනීම, මූල්‍ය වාර්තා පිළියෙල කිරීම, සේවකයන් බඳවා ගැනීම, දෙපාර්තමේන්තු අතර වැඩ සම්බන්ධීකරණය යනාදියෙන් සමන්විත වෙයි.

වැඩ පද්ධතීන් විවිධ ස්වරූපයන් ගනු ලබයි. එනම් එය සේවා පද්ධතියක්, ව්‍යාපෘතියක්, සැපයුම් කළමනාකරණ පද්ධතියක්, විද්‍යුත් වාණිජ්‍යය වෙබ් අඩවියක්, මෙහෙයුම් තොරතුරු පද්ධති යන ස්වරූපයන් ගත හැකිය (www.wikipedia.org:work systems).

3. වැඩ පද්ධතියක මූලිකාංග

වැඩ පද්ධතියක මූලිකාංග කිහිපයකි.

1. ක්‍රියාවලි හා ක්‍රියාවන්
2. සහභාගිවන්නන් (වැඩ පද්ධතියේ කාර්යයන් ඉටු කරන පුද්ගලයින්)
3. තොරතුරු (සහභාගිවන්නන් සිය කාර්යයන් ඉටු කිරීමේදී භාවිතා කරන හා ජනනය කරන, සකස් කරන ලද හෝ නොකරන ලද තොරතුරු)
4. තාක්ෂණය (සහභාගිවන්නන් තම කාර්යයන් ඉටු කිරීමේදී භාවිතා කරන උපකරණ හා ක්‍රමෝපායයන්)

4. සඵලදායී වැඩ පද්ධතියක් නිර්මාණය කළ හැක්කේ කෙසේද?

මෙහි අපගේ මූලික පරමාර්ථය වන්නේ සඵලදායී වැඩ පද්ධතියක් නිර්මාණය කරගත හැකි ආකාරය විමසා බැලීමයි. ඒ සඳහා අප ඉහත දී සඵලදායීතාවය හා වැඩ පද්ධතිය යන සංකල්ප පිළිබඳ ලබාගත් දැනුම හා අවබෝධය සංයෝජනය කිරීම උචිත වේ.

මෙහිදී සඵලදායී වැඩ පද්ධතියක් නිර්මාණය කරගැනීමට ඉහත දක්වන ලද වැඩ පද්ධතියක මූලිකාංග 4 හි සඵලදායීතාවය වර්ධනය කළ හැකි ආකාර විමසා බැලිය යුතුය. පහතින් දක්වා ඇත්තේ එම එක් එක් මූලිකාංගයන්ගේ සඵලදායීත්වය වැඩි දියුණු කිරීමට ගත හැකි ක්‍රියාමාර්ගයන් ය.

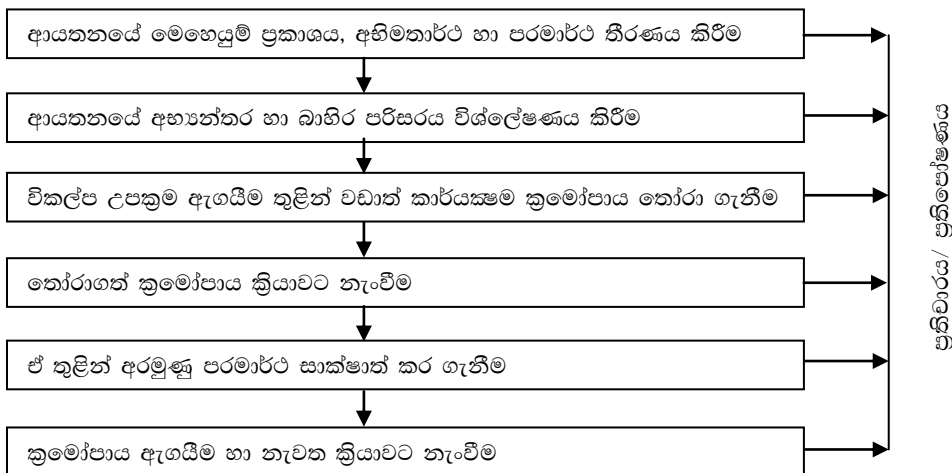
1. ක්‍රියාවලි හා ක්‍රියාවන්
 - උපාය මාර්ගික කළමනාකරණ ක්‍රියාවලියක් භාවිතා කිරීම
 - කළමනාකරණ ක්‍රියාවලීන් සම්බන්ධීකරණය
 - කාර්යඵල කළමනාකරණය
2. සහභාගිවන්නන්
 - සඵලදායී වැඩ කණ්ඩායම්
 - කළමනාකරණ කුසලතා වැඩි දියුණු කිරීම
 - නායකත්වයේ බලපෑම
3. තොරතුරු සහ තාක්ෂණය

4.1 ක්‍රියාවලි හා ක්‍රියාවන්

4.1.1 උපාය මාර්ගික කළමනාකරණ ක්‍රියාවලියක් භාවිතා කිරීම

Thibodeaux සහ Favilla (1996) නිර්වචනය කර ඇති පරිදි උපායමාර්ගික කළමනාකරණය යනු ආයතනයක අභිමතාර්ථ සාක්ෂාත් කර ගැනීමේදී කාර්යක්ෂම ප්‍රවේශයක් නිර්මාණය කිරීම සඳහා ඉවහල්වන තීරණ හා ක්‍රියා පටිපාටීන් සමූහයයි. මේ සඳහා උපයෝගීකරගත යුතු ක්‍රියාවලිය පහත රූප සටහන් අංක (01) මගින් දැක්වේ.

රූප සටහන් අංක 01: උපාය මාර්ගික කළමනාකරණ ක්‍රියාවලිය



මූලාශ්‍රය : (Thibodeaux and Favilla, 1996)

උපාය මාර්ගික කළමනාකරණ ක්‍රියාවලිය අධ්‍යයනය කිරීමේදී පැහැදිලිවන කරුණක් වන්නේ එය සෘජුවම ආයතනයේ සඵලදායීතාවය වර්ධනය කිරීමට උපකාරී වන බවයි. ආයතනයේ දිගුකාලීන අභිමතාර්ථ, අරමුණු හා පරමාර්ථ සාක්‍ෂාත් කර ගැනීමට වර්තමානයේදීම තම සම්පත් නිවැරදිව යොමු කරමින්, ආයතනයේ අභ්‍යන්තර හා බාහිර පරිසරය විශ්ලේෂණය කරමින්, එහි ඇති ශක්තීන්, දුර්වලතා, අවස්ථා හා තර්ජන හඳුනා ගනිමින්, ඊට අනුකූලව ආයතනික ක්‍රමෝපායයන් හැඩගස්වමින් ක්‍රියා කිරීමට උපායමාර්ගික කළමනාකරණ ක්‍රියාවලිය යුහුසුළු වී ඇත (Thibodeaux and Favilla, 1996).

මෙවන් පුළුල් හා ක්‍රමානුකූල ක්‍රියාවලියක් අනුගමනය කිරීම තුළින් සඵලදායී වැඩ පද්ධතියක් නිර්මාණය කිරීම පහසු කරනවායක් බවට පත් වේ.

4.1.2 කළමනාකරණ ක්‍රියාවලීන් සම්බන්ධීකරණය

ප්‍රධාන කළමනාකරණ ක්‍රියාවලීන් වන උපාය මාර්ගික සැලසුම් බිහි කිරීම, එම සැලසුම් ක්‍රියාත්මක කිරීම, කාර්යඵල, විගණනය යන ක්‍රියාවන් එකිනෙකට සම්බන්ධීකරණය තුළින් සඵලදායී වැඩ පද්ධතියක් නිර්මාණය කර ගත හැකි බව Sussland (2003) හි දක්වා ඇත.

එකිනෙක හා බද්ධ වූ හා ආයතනයේ දැක්ම වෙත කේන්ද්‍රගතවූ උපාය මාර්ගික අරමුණු ඇති කර ගැනීම තුළින් සඵලදායීතාවය වර්ධනය කර ගත හැක. පහත රූප සටහන් අංක (2) හි දක්වා ඇත්තේ ඉහත දී සඳහන් කරන ලද කළමනාකරණ ක්‍රියාවලීන් තුන එකිනෙක හා සම්බන්ධ වන ආකාරය හා ඒ තුළින් ආයතනයක් සඵලදායීතාවය කරා ලඟා වන ආකාරයයි (Sussland, 2003).

රූපසටහන් අංක 02 හි දක්වා ඇති ක්‍රියාවලියේ ප්‍රධාන අංග (Sussland, 2003) හි විස්තර කර ඇත්තේ පහත පරිදි ය.

4.1.2.1 උපාය මාර්ගික මූලිකාංග

උපාය මාර්ගික මූලිකාංග මගින් සංවිධානයේ සෑම ඒකකයක්ම එකම දිශාවකට එකම වේගයකින් ගෙන යාමට අවශ්‍ය පදනම සපයයි. රූප සටහන් අංක 02 හි දැක්වෙන පරිදි උපාය මාර්ගික මූලිකාංග ප්‍රධාන වශයෙන් කොටස් පහකින් සමන්විත වේ.

- I. ව්‍යාපාර අරමුණු (අරමුණු පිහිටුවීම ඉහළ පෙළ කළමනාකරණයට පැවරෙන අතර එය ඉතා අසීරු කාර්යයක් වේ).
- II. ව්‍යාපාර ආකෘතිය (මෙය අයිතිකරුවන්ගේ අරමුණු මුදුන් පමුණුවා ගැනීම සඳහා අවශ්‍ය ව්‍යාපාර ක්‍රියාවලියන්ගෙන් සමන්විත වේ).
- III. උපාය මාර්ගික තෙරපුම (ව්‍යාපාරයේ නායකත්වය විසින් ඉලක්ක හා අරමුණු ලඟා කර ගැනීමට ගත යුතු ක්‍රියාමාර්ගයන්. සංවිධානයක් දුර්වල අවස්ථාවේදී මෙන්ම වඩාත් කාර්යක්ෂමව පවත්වාගෙන යන විටදී, නායකත්වය කටයුතු කළ යුත්තේ කෙසේද යන්න විස්තර වේ).
- IV. ඇගයීම සහ ප්‍රතිදාන (මෙහිදී සංවිධානය අපේක්ෂිත පරිදි තම අරමුණු කරා ලඟාවී ඇද්ද යන්න විපරම් කර බැලීමක් සිදු කරයි).
- V. නායකත්ව ජාලයක් (ඉහත සඳහන් කළ සෑම ඒකකයක්ම එකිනෙකට ඒකාබද්ධ කිරීම සඳහා ශක්තිමත් නායකත්ව ජාලයක් තිබීම අවශ්‍ය වේ).

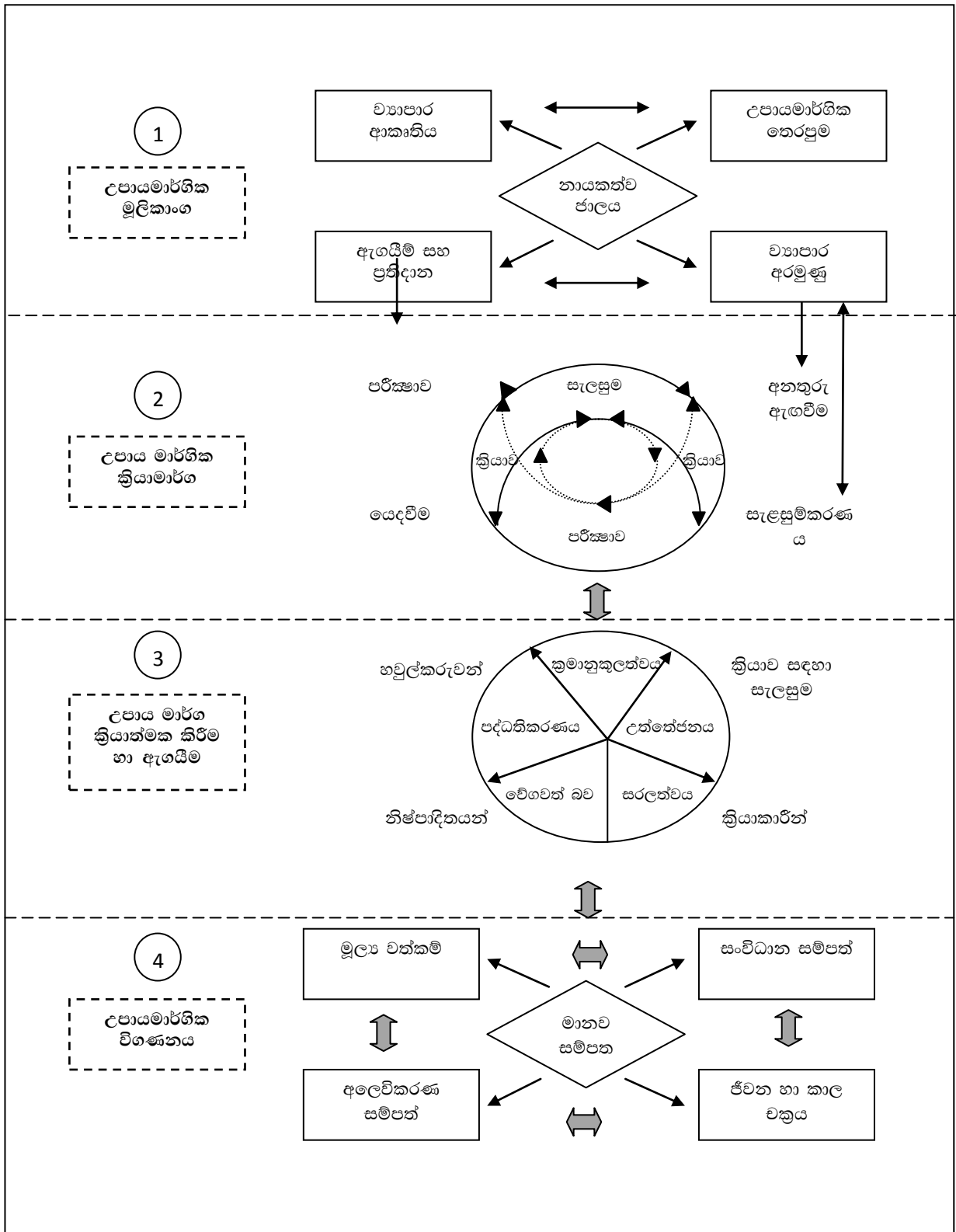
4.1.2.2 උපාය මාර්ගික ක්‍රියාමාර්ග

ඉහළ කළමනාකරණය විසින් පහළ කළමනාකරණය වෙත පවරන උපාය මාර්ගයන් නිසි ආකාරව ක්‍රියාත්මක නොවන බව අධ්‍යයනයන්ට අනුව සොයා ගෙන ඇත. ඊට හේතුව සංවිධාන ධුරාවලියේ පහළ පෙළ කළමනාකරණය සහ ඉහළ පෙළ කළමනාකරණය අතර පවත්නා දුරස්තභාවයයි. මෙම දුරස්ත බව අනිවාර්යයෙන්ම අඩු කළ යුතු අතර එය අවම කිරීමට සංවිධාන ක්‍රියාවලිය සම්බන්ධීකරණය කළ යුතුයි. ඉහත රූපසටහන් අංක 02 හි වක්‍ර මගින් පෙන්වාදී ඇත්තේ මෙයයි (Sussland, 2003).

4.1.2.3 උපාය මාර්ග ක්‍රියාත්මක කිරීම හා ඇගයීම

ඉහළ පෙළ කළමනාකරණය විසින් ගනු ලබන තීරණ පහළ පෙළ කළමනාකරුවන් විසින් ක්‍රියාත්මක කරයි. ඉහළ පෙළ කළමනාකරණය විසින් ස්ථාපිත ව්‍යාපාර අරමුණු සමඟ සංසන්දනය කර කාර්යඵල ඇගයීම සිදු කරයි (Sussland, 2003).

රූප සටහන් අංක 02: කළමනාකරණ ක්‍රියාවලීන් සම්බන්ධීකරණය



මූලාශ්‍රය: (Sussland, 2003)

4.1.2.4 උපාය මාර්ගික විගණනය

විගණනය මගින් ආයතනය දැනට සිටින තත්ත්වය පිළිබඳ නිවැරදි අවබෝධයක් ලබා ගත හැකි අතර තරඟකරුවන් අභිබවා යාම සඳහා අවශ්‍ය වඩාත් සාර්ථකම ක්‍රියාමාර්ගයන් හඳුනා ගනියි (Sussland, 2003).

කළමනාකරණ ක්‍රියාවලිය

ඉහත කළමනාකරණ ක්‍රියාවලිය කළමනාකරණ කාර්යයන් බෙදා ගැනීමට අවශ්‍ය රාමුව සපයයි. ඉහත සඳහන් ක්‍රියාවලිය තුළ ඇති ඒකක හතර එකිනෙකට සබැඳිව පවතී. Sussland (2003) ට අනුව පළමු සහ දෙවැනි ඒකකයන් වන උපාය මාර්ගික මූලිකාංගයන් සහ උපාය මාර්ගික ක්‍රියාමාර්ග, නිවැරදි දෙය කිරීම දෙසට අවධානය යොමු වී ඇති අතර, තෙවැනි අදියර වන, ක්‍රියාත්මක කරන ලද උපායමාර්ග ඇගයීම, නිවැරදි ආකාරයට කිරීම දෙසට යොමු වී ඇත. අවසන් කොටස වන උපාය මාර්ගික විගණනය මඟින් වැඩ පද්ධතිය නිවැරදි දෙය නිවැරදි ආකාරයට කළේද යන්න තහවුරු කර ගැනීමක් කරයි.

ආයතනයේ ඉහළ පෙළ කළමනාකරණය සහ පහළ පෙළ කළමනාකරණය අතර ඇති අන්තර් සහයෝගීතාවය, ක්‍රියාවලීන් තුළ ඇති විනිවිදභාවය සහ ප්‍රතිපෝෂණ පෙළගැස්ම ව්‍යාපාරයේ සියළුම අංශයන් උපාය මාර්ගිකව සහ සංවිධානාත්මකව එකිනෙකට සම්බන්ධ වී ඇති බවට සාක්ෂියකි. මෙම සම්බන්ධතාවය ඔස්සේ වැඩ පද්ධතියේ සඵලදායීතාවය වර්ධනය වේ (Sussland, 2003).

4.1.3 කාර්යඵල කළමනාකරණය

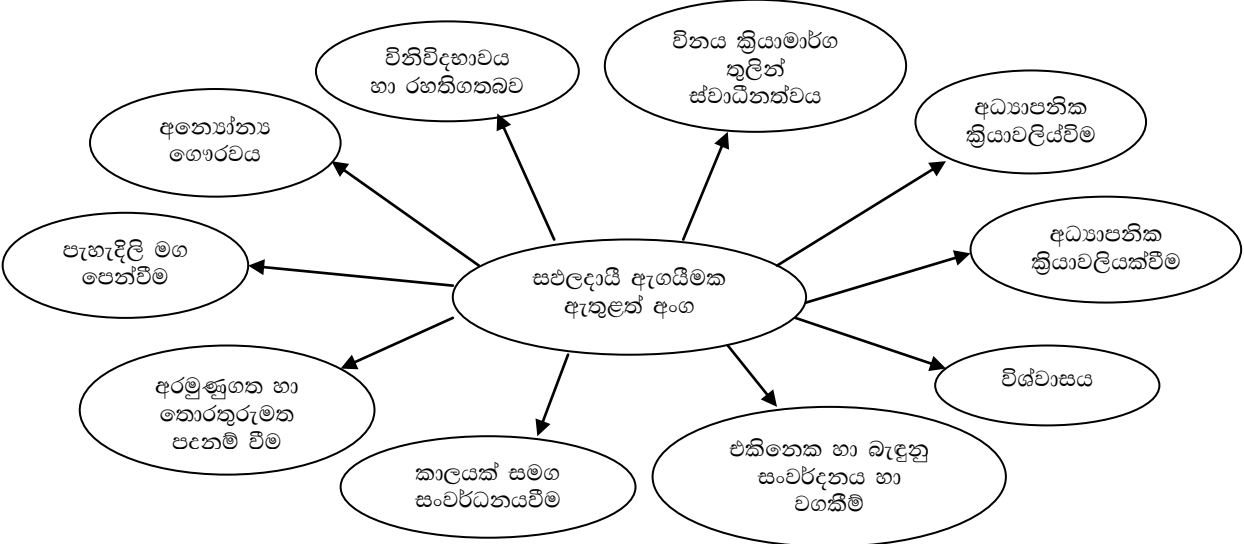
වැඩ පද්ධතියක මූලිකාංගයක් වන ක්‍රියාවලි හා ක්‍රියාවන්හි සඵලදායීතාව වර්ධනය හා පවත්වාගෙන යාම සඳහා කාර්යඵල කළමනාකරණය යොදා ගත හැක.

Irvine (2003) ට අනුව "කාර්යඵල කළමනාකරණය, යනු පුද්ගල කළමනාකරණය හා බැඳුණු පටු ක්‍රියාවලීන් රැසක් එක්වූ පුළුල් විෂයයකි. එයට සේවකයෙකු බඳවා ගැනීමේ සිට ඉවත්ව යාම දක්වා වූ සියළුම කටයුතු ඇතුළත් වේ. එනම්, බඳවා ගැනීම, රඳවා ගැනීම, තෝරාගැනීම, පත් කිරීම, සේවක සබඳතා, ලියාපදිංචිය, අනුමත කිරීම, පුද්ගල සංවර්ධනය, වෘත්තීය සංවර්ධනය, විනය, ඉවත් කිරීම, පාරිතෝෂික යනාදිය ඇතුළත් වේ (Irvine, 2003).

මනා කාර්යඵල කළමනාකරණයක් සඳහා සඵලදායී ඇගයීම් ක්‍රියාවලියක් අවශ්‍ය වේ. සඵලදායී ඇගයීමක මූලික ලක්ෂණ පහත රූප සටහන් අංක (03) හි දැක්වේ.

Irvine (2003) ට අනුව සඵලදායී ඇගයීමක් තුළින් සේවක මණ්ඩලයේ අනාගත සංවර්ධනය සඳහා ඔවුන්ගේ ශක්තීන් හා දුර්වලතාවන් හඳුනා ගැනීම සිදුවේ. එමඟින් වැඩ පද්ධතියට සහභාගිවන්නන්ගේ දායකත්වයේ සඵලදායීතාව දියුණු කරයි.

රූප සටහන් අංක 03: සඵලදායී ඇගයීමක මූලික ලක්ෂණ



මූලාශ්‍රය: (Irvine, 2003)

4.2 සහභාගිවන්නන්

4.2.1 සඵලදායී වැඩ කණ්ඩායම්

වැඩ පද්ධතියක සහභාගිවන්නන් අතර කණ්ඩායම් ක්‍රියාකාරකම් හා කණ්ඩායම් හැඟීම වර්ධනය කිරීම තුළින් එම වැඩ පද්ධතියේ සඵලදායීතාව වර්ධනය කළ හැක. මෙහිදී සඵලදායී වැඩ කණ්ඩායම් පිළිබඳ සංකල්පය සලකා බැලීම වැදගත්වේ.

Campion, Medsker සහ Higgs (1993) ට අනුව සඵලදායී වැඩ කණ්ඩායම් සම්බන්ධ පොදු තේමා 05 ක් ඔවුන් තම විමර්ශනය වෙනුවෙන් පාදක කරගෙන ඇති අතර, එම තේමා නියෝජනය කරන ගති ලක්ෂණ සඵලදායීතාව මනින මිනුම් දඬු සමඟ සම්බන්ධ කර ඇත. තේමාවන් ලෙසට,

- රැකියා නිර්මාණය (Job Design)
- අන්‍යෝන්‍යායත්තතාව (Interdependance)
- සංයෝජනය (Composition)
- සන්දර්භය (Context)
- ක්‍රියාවලිය (Process) දැක්විය හැකිය.

එමෙන්ම, සඵලදායීතාව මනින මිනුම් දඬු ලෙස,

- ඵලදායීතාවය
- සේවක තෘප්තිය
- කළමනාකරුගේ විනිශ්චයන් යනාදිය හඳුනා ගෙන ඇත.

අද වන විට වැඩ කණ්ඩායම් උපයෝගී කරගැනීම ආයතන තුළ විශාල ලෙස සිදුකරයි. එමනිසා වැඩ කණ්ඩායම්හි සඵලදායීතාව වර්ධනය කිරීම, සමස්ථ ආයතන වැඩ පද්ධතියේ සඵලදායීතාවයට ඉවහල් වේ.

වැඩ කණ්ඩායම්වල ඇති අවාසිදායක තත්ත්වය වන්නේ, සමහර අවස්ථාවන් හිදී වැඩ කණ්ඩායම් සාමාන්මක ප්‍රතිඵල ළඟා කර දීමයි (Campion et al., 1993). ඒ අතරින් පහතින් දැක්වෙන සාමාන්මක ප්‍රතිඵල Campion සහ අන් අය (1993) දක්වා ඇත.

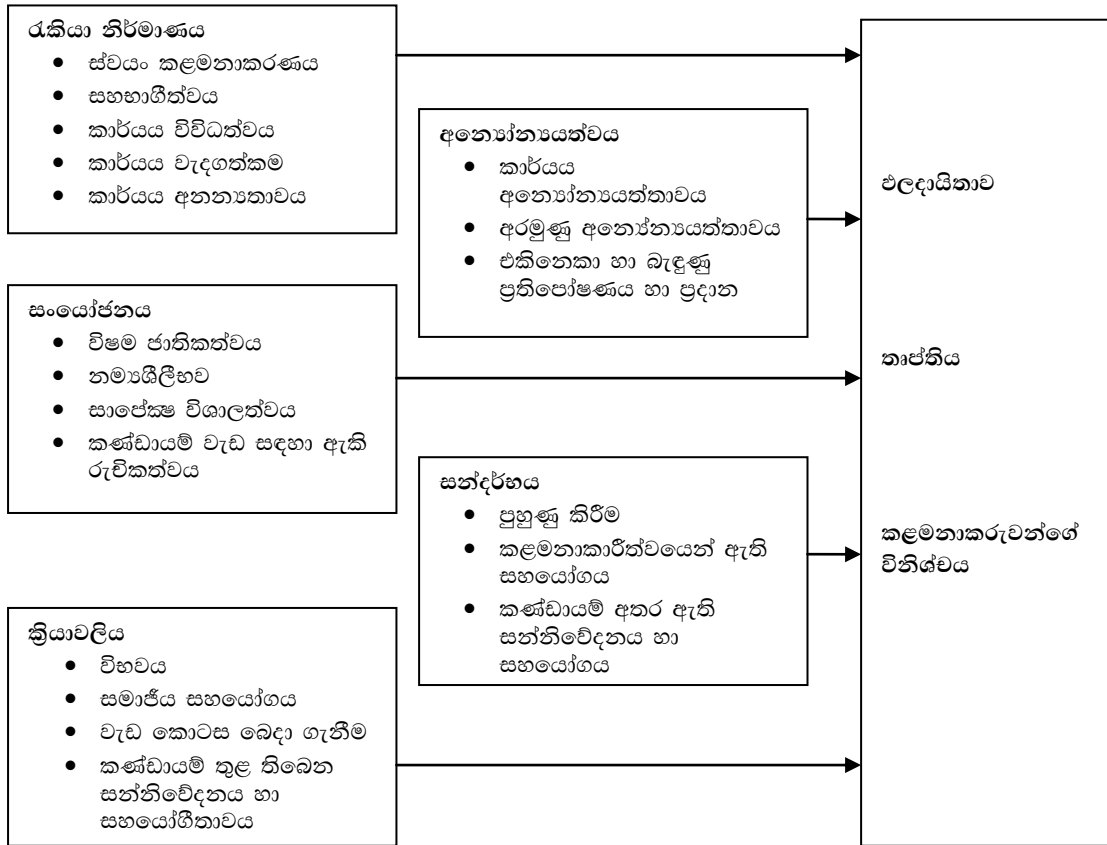
- ඵලදායීතාව අඩුවීම
- දුර්වල තීරණ
- ගැටුම්

පහත රූප සටහන් අංක 04 හි දක්වා ඇත්තේ (Campion et al., 1993) විසින් සඵලදායී වැඩ කණ්ඩායම් පිළිබඳව නිර්මාණය කරන ලද ආකෘතියයි.

පහත ආකෘතියෙන් වැඩ කණ්ඩායම් සම්බන්ධ පොදු තේමා පහ සහ ඒ යටතේ හඳුනාගෙන ඇති ගති ලක්ෂණයන් සඵලදායීතාව මනින මිනුම් දඬු සමඟ සම්බන්ධ කොට ඇත.

Campion සහ අන් අය., (1993) දැක්වූ පරිදි මෙම තේමා හා ගති ලක්ෂණ ඔස්සේ වැඩ කණ්ඩායමෙහි සඵලදායීතාව වර්ධනයකොට, එය ඵලදායීතාව, තෘප්තිය හා කළමනාකරුවන්ගේ විනිශ්චය යන මිනුම් දඬු ඇසුරෙන් ගණනය කර, වැඩ පද්ධතියේ සඵලදායීතාව උදෙසා යොදා ගැනීම වැදගත්වේ.

රූප සටහන් අංක 04 : වැඩ කණ්ඩායම් සඵලදායීතාව ඇති කිරීම



මූලාශ්‍රය: (Campion et al., 1993)

4.2.2 කළමනාකරණ කුසලතා වැඩිදියුණු කිරීම

විවිධාකාර වූ ඇගයීම් මූලාශ්‍ර (උදා : අධීක්ෂකයින්, සම සේවක මිත්‍රයින්, සහායකයින්) හා විවිධ වූ මෙවලම් අතුරින් Tonidandel, Braddy and Fleenor (2003) විසින් උපුටා දක්වන පරිදි, Scullen සහ අන් අය (2003) හි කළමනාකරණ කුසලතා කෝණ හතරකින් හඳුනාගෙන ඇත. ඒවා නම්,

1. තාක්ෂණික කුසලතා
2. පරිපාලන කුසලතා
3. මානව කුසලතා
4. පුරවැසි වර්ග වේ

Tonidandel සහ අන් අය., (2003) විසින් උපුටා දක්වන පරිදි Scullen සහ අන් අය., (2003) මෑතකදී කළ විමර්ශනයක ප්‍රතිඵලයක් ලෙස, සාධක හතරකින් යුක්ත වූ කළමනාකරණ කුසලතා වර්ග අධ්‍යයනවේදය (Four Factor Typology) හඳුනාගත හැක. එය පහත පරිදි වේ.

1. තාක්ෂණික කුසලතා (යම්කිසි කළමනාකරුවෙකුගේ ශ්‍රිතයට අදාළ නිශ්චිත වූ ක්‍රම හෝ ශිල්පීය න්‍යායන් සම්බන්ධව ඔහුට/ඇයට ඇති විශේෂඥතාවය).
2. පරිපාලන කුසලතා (සැලසුම් කිරීමට, සංවිධානය කිරීමට, වගකීම් පැවරීමට හා සමායෝජනය කිරීමට ඇති හැකියාව).
3. මානව කුසලතා (තම කණ්ඩායමේ සාමාජිකයන් සමඟ අන්‍යෝන්‍යව ක්‍රියාකරමින් ඵලදායී ලෙස කටයුතු කිරීමට කළමනාකරුවෙකුගේ හැකියාව).
4. පුරවැසි වර්ග (ආයතනයේ සාමාජිකයන්ගේ වැඩ පරිසරය තුළ හැසිරීමේදී එහි ඇති ප්‍රයෝජනවත් පැතිකඩයන්, එනම් සහයෝගීතාවයෙන් යුතුව ආයතනය තුළ කටයුතු කිරීම, ආයතනයට ඇති පක්ෂපාතීත්වය හා ප්‍රස්ථිතික (Persistence) බව වැනි හැසිරීම් ආයතනයට වැඩදායක වන අන්දමින් හසු කර ගැනීමට උත්සාහ කිරීම).

Tonidandel සහ අන් අය (2003) උපුටා දක්වන පරිදි Cullen සහ අන් අය., (2003) විසින් හඳුනාගත් ඉහත සඳහන් කළ කළමනාකරණ කුසලතා, කළමනාකරුවන්ගේ සම්ප්‍රදායිකතාවය සඳහා දැඩි වශයෙන් පාදක වන කරුණු ලෙසට ඔවුන් සිදුකළ විමර්ශනයේ ප්‍රතිඵල මඟින් හෙළිදරව් කරගෙන ඇත.

මෙහිදී පරිපාලන කුසලතාවය, කළමනාකරණ සම්ප්‍රදායිකතාවය වෙනුවෙන් අනෙක් කුසලතාවයන්ට වඩා ප්‍රමුඛ දායකත්වයක් ලබාදෙන බව හඳුනාගෙන ඇති අතර දෙවන වැදගත්කමක් ඇති කුසලතාව ලෙසට මානව කුසලතාවය නම් කොට ඇත (Tonidandel et al., 2003).

අවසාන වශයෙන් Tonidandel සහ අන් අය (2003) විමර්ශනයේ නිගමනයක් ලෙසට ඔවුන් සඳහන් කරනු ලබන්නේ කළමනාකරුවන්ගේ සමස්ථ සම්ප්‍රදායිකතාවය වර්ධනය කිරීම සඳහා ඉහත සඳහන් වූ සියළුම කුසලතාවයන් කළමනාකරුවන් විසින් වර්ධනය කරගත යුතු බවයි. මෙහිදී සමස්ථ කළමනාකරුවන්ගේ සම්ප්‍රදායිකතාවය ආයතනයේ වැඩ පද්ධතියේ සම්ප්‍රදායිකතාවයට බලපායි.

4.2.3 සම්ප්‍රදායික වැඩ පද්ධති නිර්මාණය සඳහා නායකත්වයේ බලපෑම

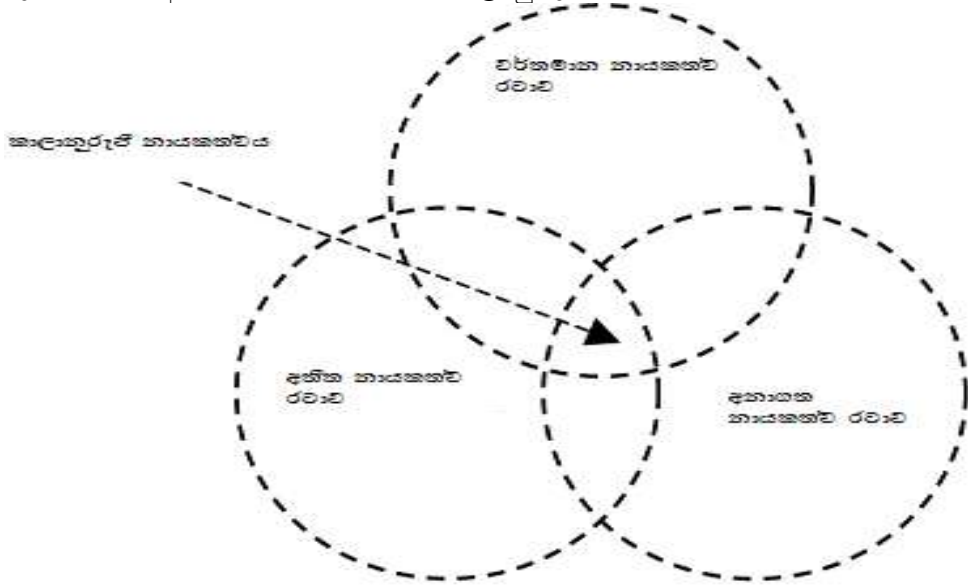
වර්තමානයේදී කළමනාකරුවන් සහ කළමනාකරණ විෂය පිළිබඳ පර්යේෂකයන් පෙන්වා දෙන පරිදි නායකත්වය, වෙළඳ පොළ පරිසරය සහ සමාජීය පරිසරය තුළ ආයතනික කාර්යඵල ලඟා කර ගැනීමට සෘජු හේතුකාරකයක් වේ (Svensson and Wood, 2006).

වැඩ පද්ධතියක මූලිකාංගයක් වන සහභාගිත්වයන් අතර නායකයාට ප්‍රමුඛ ස්ථානයක් හිමි වේ. එම නිසා සම්ප්‍රදායික වැඩ පද්ධතියක් නිර්මාණය කිරීමේදී සම්ප්‍රදායික නායකත්වයක් එම ක්‍රියාවට මනා පිටිවහලක් ලබා දෙයි. ආයතනික කාර්යඵල සඳහා නායකත්ව කාර්යක්ෂමතාවයේ ශක්තිය පහත ප්‍රධාන සාධක 03 මත රඳා පවතින බව දැක්විය හැක (Svensson and Wood, 2006).

1. නායකත්වයේ කාලානුරූපී බව
2. නායකත්වයේ පරිවෘත්තීය බව
3. නායකයාට ස්වයංක්‍රීය පිළිබඳ විශ්වාසය

I. නායකත්වයේ කාලානුරූපී බව - Svensson and Wood (2006) ට අනුව ඉහත නායකත්වයේ කාලීන බව ප්‍රධාන නායකත්ව හැඩ ගැසීම් 03 කට බෙදා දැක්විය හැක. එය පහත රූප සටහන් අංක 05 න් දැක්වේ.

රූප සටහන අංක 05: නායකත්වයේ කාලානුරූපී බව

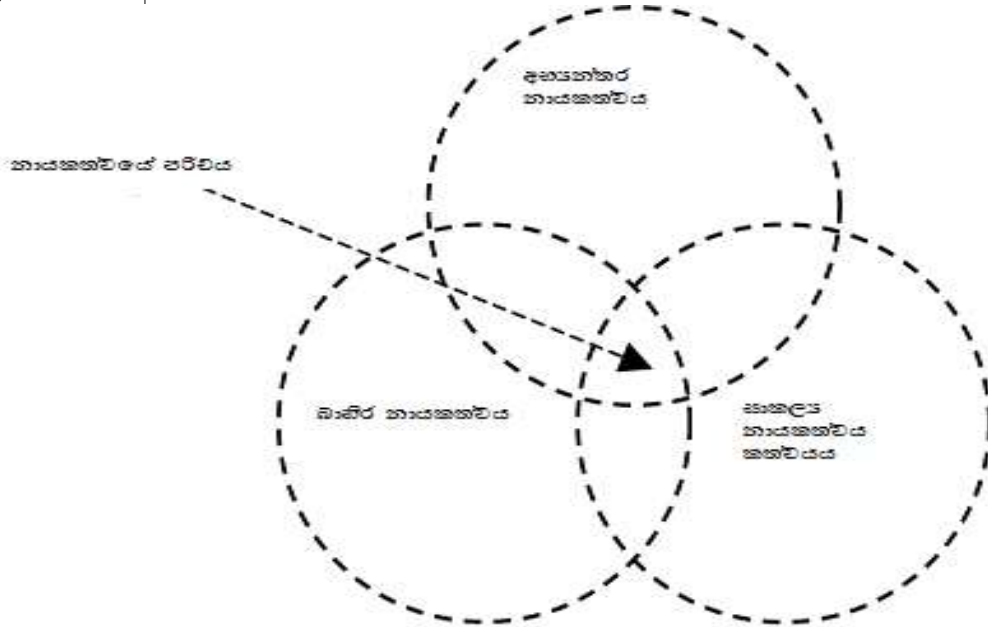


මූලාශ්‍රය: (Svensson and Wood, 2006)

කාලානුරූපී නායකත්ව රටාවේ සම්ප්‍රදායිකතාව ඇතිවන්නේ ඉහත දක්වන ලද නායකත්ව හැඩගැසීම් 03 ව්‍යාපාර තීරණ ගැනීමේදී හා ව්‍යාපාර හැසිරීමේදී මැනවින් ගැලපුන විටදීය (Svensson and Wood, 2006).

II. නායකත්වයේ පරිචය - Svensson සහ Wood (2006) ට අනුව නායකත්වයේ පරිචය රඳා පවතින්නේ ආයතනයක් අනාගතයේදී ලඟා කර ගැනීමට අපේක්ෂා කරන කාර්යඵල යොමු වන දිශාව මතයි. එනම් තම ආයතනයේ ස්වාර්ථය කේන්ද්‍ර කිරීම, ආයතනය පවතින රටේ ජාතිය පමණක් කේන්ද්‍ර කිරීම, සමස්ත බහුජාතීන් පිළිබඳ කේන්ද්‍ර වීම යන්න මතය (Svensson and Wood, 2006). එය පහත රූප සටහන් අංක 06 න් දැක්වේ.

රූප සටහන් අංක 06: නායකත්වයේ පරිචය



මූලාශ්‍රය: (Svensson and Wood, 2006)

III. නායකයාට ස්වභාවික පිළිබඳ විශ්වාසය - Svensson සහ Wood (2006) සඳහන් කරන පරිදි මෙයින් දැක්වෙන්නේ දෛවය පිළිබඳ සංකල්පයට ඵ්දිරිව කුසලතාපුර්ණ නායකත්වය පිළිබඳ හැඟීම සහ විශ්වාසයයි.

4.3 තොරතුරු හා තාක්ෂණය

Landon සහ Landon (2010) පෙන්වා දෙන පරිදි තොරතුරු පද්ධතීන් හි බලපෑම් හේතුකොටගෙන, වර්තමානයේදී ව්‍යාපාර සීඝ්‍ර වෙනස්කම්වලට භාජනය වෙමින් පවතී. මෙම වෙනස්කම් වඩාත් තීව්‍ර කිරීමට රැහැන් රහිත සන්නිවේදන තාක්ෂණය සහ ගෝලීයකරණය යනාදිය හේතු වී ඇත. මේ හේතුකොට ගෙන ව්‍යාපාර ආයතන තොරතුරුවලින් වඩාත් පොහොසත් වී ඇත.

එබැවින් තමන් සතු තොරතුරු යොදාගනිමින් විකල්ප ව්‍යාපාර අවස්ථාවන් විශ්ලේෂණය කර වඩාත් යෝග්‍ය/ සඵලදායී ව්‍යාපාර අවස්ථාව තෝරාගෙන ඒ වෙත සිය සම්පත් යොමු කිරීමේ හැකියාව ආයතන වෙත ලැබී ඇත. මේ සියල්ල හේතුකොටගෙන වැඩ පද්ධතීන්ගෙන් සැදුම්ලත් සමස්ත ව්‍යාපාර ආයතනයේම සඵලදායීතාවය වර්ධනය වී ඇති බව Landon සහ Landon (2010) තවදුරටත් පෙන්වා දෙන්නේය.

ව්‍යාපාර ආයතනයක් තොරතුරු පද්ධතිවල ආයෝජනය කිරීමෙන් ළඟාකර ගැනීමට අපේක්ෂා කරන උපාය මාර්ගික ව්‍යාපාර අරමුණු 06 ක් පහත දැක්වේ (Landon and Landon, 2010).

1. මෙහෙයුම් සාර්ථකත්වය
2. නව භාණ්ඩ හා සේවා, ව්‍යාපාර ආකෘති හඳුන්වාදීම
3. පාරිභෝගිකයන් හා සැපයුම්කරුවන් සමඟ වඩාත් සම්පව කටයුතු කිරීම
4. තාර්කික තීරණ ගැනීම
5. තරඟකාරී වාසි අත්කර ගැනීම
6. ව්‍යාපාර පැවැත්ම

ඉහත අරමුණු 06 තුළින්ම බලාපොරොත්තු වන්නේ තොරතුරු පද්ධති උපයෝගී කරගනිමින් ව්‍යාපාර සතු සම්පත් වඩාත් නිවැරදි දෙය සිදුකිරීම සඳහා යොදාගැනීමයි. එනම්, තම ව්‍යාපාර අරමුණු

ඉටුකරගැනීමට යොදාගැනීමයි. වෙනත් ආකාරයකින් කිවහොත් අපේක්ෂිත නිමවුම ලබාගැනීමට සම්පත් යොමු කිරීමයි. මේ අනුව බලකල මෙහි අවසාන ප්‍රතිඵලය වැඩ පද්ධතීන් හි සඵලදායීතාවය වර්ධනය වීමයි.

තොරතුරු තාක්ෂණය මගින් ව්‍යාපාර ආයතනවල වැඩ පද්ධතීන් හි ව්‍යාපාර ක්‍රියාවලි දියුණු කරන ආකාරය Landon සහ Landon (2010) තවදුරටත් දක්වා ඇත. ඒවා පහත සඳහන් පරිදි වේ.

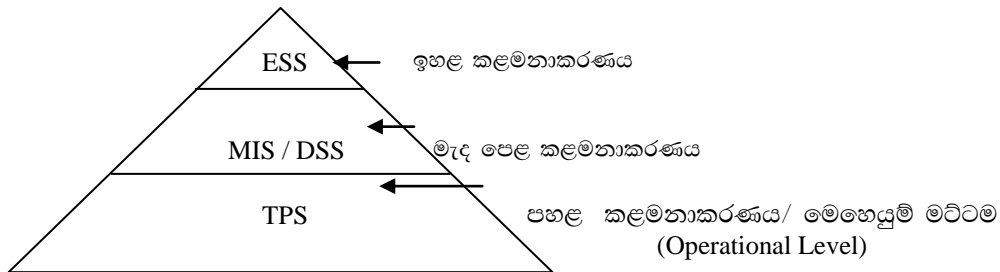
- කාර්යක්ෂමතාවය වර්ධනය කිරීම (කාර්යයන් යන්ත්‍රානුසාරයෙන් කිරීම කුලීන්)
- ව්‍යාපාරය නව මඟකට යොමුකරන නව ක්‍රියාවලි හඳුන්වා දීම (මෙම නව ක්‍රියාවලි මගින් සම්පත් අපතේ යාම අවම කොට, අපේක්ෂිත අරමුණු කරා සම්පත් යොමුකළ හැකිවේ. මින් සඵලදායීතාවය වර්ධනය වේ).
- ව්‍යාපාර සිදුකරන ආකාරය (ව්‍යාපාර ක්‍රමය) වෙනස් කිරීම (උදා : ව්‍යාපාර ස්ථානයකින් (Market Place) ව්‍යාපාර අවකාශය (Market Space) වෙත විතැන්වීම).

ව්‍යාපාර ආයතනයක කළමනාකරුවන්ගේ හා සේවකයන්ගේ තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලිය පහසුකොට වඩාත් තාර්කික තීරණ ගැනීමට උපකාරී වනු පිණිස විවිධ කළමනාකරණ කණ්ඩායම් සඳහා තොරතුරු පද්ධති බිහිවී ඇත (Landon and Landon, 2010). මෙම තොරතුරු පද්ධති උපයෝගී කරගනිමින් නිවැරදි තීරණ නිවැරදි අවස්ථාවේදී ගත හැකි බැවින් සම්පත් අපේක්ෂිත අරමුණු ඉටුකරගැනීම වෙත යොමුකළ හැකිවේ. මේ ඔස්සේ ආයතනයේ සඵලදායීතාවය වර්ධනය වේ. Landon සහ Landon (2010) විසින් දක්වා ඇති පරිදි එම තොරතුරු පද්ධති පහත විස්තර කර ඇත.

1. ගනුදෙනු සැකසුම් පද්ධති (TPS)
2. කළමනාකරණ තොරතුරු පද්ධති (MIS)
3. තීරණ උපකාරක පද්ධති (DSS)
4. විධායක උපකාරක පද්ධති (ESS)

පහත රූපසටහන් අංක 07 පෙන්වා දී ඇත්තේ මෙම තොරතුරු පද්ධති භාවිත කරන විවිධ කළමනාකරණ කණ්ඩායම්ය.

රූප සටහන් අංක 07: තොරතුරු පද්ධති භාවිත කරන විවිධ කළමනාකරණ කණ්ඩායම්



මූලාශ්‍රය : (Landon and Landon, 2010)

වැඩ පද්ධතීන්හි සඵලදායීතාවය වර්ධනය කිරීමට පුළුල් දායකත්වයක් ලබාදෙන තවත් අංශයක් වන්නේ ආයතනික යෙදුම් (Enterprise Applications) යන අංශයයි (Landon and Landon, 2010). මෙම තොරතුරු පද්ධති ආයතනයේ විවිධ දෙපාර්තමේන්තු පුරා ව්‍යාප්ත වන අතර සියළුම කළමනාකරණ මට්ටම් මෙයට ඇතුළත් වේ. Landon සහ Landon (2010) විසින් දක්වන පරිදි එවැනි ආයතනික යෙදුම් 04 ක් වේ.

- ආයතනික සම්පත් සැලසුම් පද්ධති (ERP)
- සැපයුම් දාම කළමනාකරණ පද්ධති (SCM)
- පාරිභෝගික සම්බන්ධතා කළමනාකරණ පද්ධති (CRMS)
- දැනුම් කළමනාකරණ පද්ධති (KMS)
- ආයතනික සම්පත් සැලසුම් පද්ධති (ERP)

ආයතනය පුරා විවිධ දෙපාර්තමේන්තු වල විසිරී පවත්නා තොරතුරු එක්රැස්කොට මධ්‍යම දත්ත ගබඩාවේ තැන්පත් කර තබයි.

- ආයතනය පුරා තොරතුරු වේගවත්ව සන්නිවේදනය කිරීම.
- දෛනික ව්‍යාපාර කටයුතු සම්බන්ධීකරණය කිරීම.

- කළමනාකරණ තීරණ සඳහා යාවත්කාලීන තොරතුරු සම්පාදනය කිරීම.
- පාරිභෝගික ඉල්ලුම් වලට කාර්යක්ෂමව ප්‍රතිචාර දැක්වීම.
- සැපයුම් දාම කළමනාකරණ පද්ධති (SCM)
 - ආයතනික සැපයුම්කරුවන් සමඟ ඇති සම්බන්ධතා කළමනාකරණය කරයි.
 - නිවැරදි භාණ්ඩ, නිවැරදි වේලාවටල නිවැරදි ස්ථානය කරා, අවම වේලාවක් තුළදී, අවම පිරිවැයක් යටතේ යැවීම මෙහි අරමුණයි.
 - අනවශ්‍ය තොග ගොඩ ගැසීම්, මෙන්ම වැරදි නිෂ්පාදන සැලසුම් අවම කොට සඵලදායීතාවය වර්ධනය කළ හැක.
- පාරිභෝගික සම්බන්ධතා කළමනාකරණ පද්ධති (CRMS)
 - පාරිභෝගික සම්බන්ධතා කළමනාකරණය කරයි.
 - පාරිභෝගිකයන් හා සම්බන්ධ සියළුම ක්‍රියාවලි සම්බන්ධීකරණය කොට පාරිභෝගිකයන්ට වඩාත් හොඳ සේවාවක් ලබාදෙමින්, පාරිභෝගික තෘප්තිය වර්ධනය කරයි.
 - පාරිභෝගික තොරතුරු ඒකාබද්ධ කොට පවත්වාගෙන යයි.
 - පාරිභෝගික කැමැත්ත පිළිබඳ තොරතුරු මත පදනම්ව වඩාත් සඵලදායී අලෙවිකරණ හා විකුණුම් ප්‍රවර්ධන කටයුතු සිදුකළ හැකිය.
- දැනුම් කළමනාකරණ පද්ධති (KMS)
 - තොරතුරු ලබාගැනීම, උත්පාදනය, ගබඩාකිරීම, බෙදාහැරීම, නව තොරතුරු යෙදීම හා ආයතනික කටයුතු වලට ඒකාබද්ධ කර ගැනීම මෙමගින් සිදුවේ.
 - අභ්‍යන්තර දැනුම් එක්රැස් කර බාහිර දැනුම හා බද්ධ කරයි.

අන්තර් ජාලය (Intranet)

මෙය ආයතනයේ අභ්‍යන්තර සේවකයන් අතර, අභ්‍යන්තර තොරතුරු බෙදාහැරීම හා ගබඩාකර තබා ගැනීම සිදුකරයි.

බාහිර ජාලය (Extranet)

අවසරලත් බාහිර පාර්ශවයන්ට ආයතනයේ අන්තර්ජාලය වෙත පිවිසීමට ඉඩ ඇත්නම් එය බාහිර ජාලය ලෙස හැඳින්වේ.

ඉහත පද්ධති 02 මඟින්ම තොරතුරු බාධාවකින් තොරව අදාළ පාර්ශව වෙත ගමන් කිරීමට ඉඩ සලස්වා ඇති බැවින්, වඩාත් නිවැරදි තීරණ නිවැරදි වේලාවේදී ගත හැකි වේ. මේ නිසා ව්‍යාපාර අවස්ථා මගහැරී යාමක් සිදු නොවේ. ආයතනයට තමන් සතු සීමිත සම්පත්වලින් තම අරමුණු ඉටුකරගත හැකිවේ. එනම් සඵලදායීතාවය වර්ධනය වේ.

5. සාරාංශය

සඵලදායී වැඩ පද්ධතියක මූලික පරමාර්ථය එම ආයතනික වැඩ පද්ධතිය භාවිතා කරන සියළුම පාර්ශවයන්ට (සේවකයන්, කළමනාකරුවන්, පාරිභෝගිකයන්, අයිතිකරුවන්) පහසුවෙන් හා කාර්යක්ෂම ලෙස තමා බලාපොරොත්තු වන කාර්යයන් ඉටුකර ගැනීමට ඉඩසැලසීමයි. සඵලදායීතා වර්ධනය කිරීම ප්‍රථමයෙන් ආරම්භ විය යුතු වන්නේ තමන් තුළම වේ. තමන් විසින් ඉටු කරනු ලබන ඕනෑම කාර්යයක් ප්‍රථම වරට නිවැරදිව ඉටු කිරීමට හැකියාවක් ඇති වූ විටදී පුද්ගල සඵලදායීතාව ඉහළ යාම අනිවාර්යයෙන්ම සිදු වනු ඇත. ඉන් පසුව ආයතනික ඵලදායීතාව වර්ධනය වීම සිදු වනු ඇත (ලාල් ආනන්ද්‍රාජ්, 2003). තොරතුරු හා තාක්ෂණය මෙන්ම ක්‍රියාවලි හා ක්‍රියාවන්හි සඵලදායීතාව වර්ධනය සඳහා සහභාගී වන්නන්ගේ සඵලදායීතාව මූලික සාධකයක් වේ. මන්ද යත් ආයතනික සියළුම සම්පත් සහ ක්‍රියාවලීන් පාලනය කරනු ලබන්නේ පද්ධතියේ සහභාගී වන්නන් ක්‍රියාකරන ආකාරය අනුවයි.

ආයතනික ප්‍රධාන වැඩ පද්ධතිය ප්‍රාථමික වැඩ පද්ධතීන් කිහිපයක් සමඟ මිශ්‍ර වීමෙන් නිර්මාණය වී ඇත. සැපයුම්කරුගෙන් අමුද්‍රව්‍ය ලබාගැනීමේ සිට අවසන් පාරිභෝගිකයාට භාණ්ඩ හෝ සේවා සැපයීම දක්වා ඇති සියළුම ප්‍රාථමික කාර්යයන් රැසක් එකිනෙක එක් වූ විට ආයතනික වැඩ පද්ධතිය නිර්මාණය වේ. එවන් වැඩ පද්ධතියක් සඵලදායී කළ හැක්කේ වැඩ පද්ධතියේ මූලිකාංග වල සඵලදායීතාව වර්ධනය කිරීමෙනි. ආයතනික වැඩ පද්ධතියක් සඵලදායීතාවය කරා රැගෙනයාමේදී එම ආයතනයේ දැක්ම, අරමුණු හා පරමාර්ථ ඒ කෙරෙහි නැඹුරුවීම වැදගත්වේ. එවන් වැඩ පද්ධතියකින් ලබාගත හැකි ප්‍රතිලාභ පිළිබඳ සැලකීමේදී එවැන්නක් නිර්මාණය කර

පවත්වා ගැනීම අභ්‍යන්තර හා බාහිර සියළුම පාර්ශවයන්ට මෙන්ම සමස්ථ සමාජයටම වැඩිදායක වේ.

ආශ්‍රිත ග්‍රන්ථ

[1.] Anon., n.d. Work Systems. [Online] Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Work_systems

[2.] Burnes, B., 1998. Reciepies for organizational effectiveness. Mad, bad or just dangerous to know?. Career Development International, Volume 3/3, pp. 100-106.

[3.] Campion, M. A., Medsker, G. J. & Higgs, A. C., 1993. RELATIONS BETWEEN WORK GROUP CHARACTERISTICS AND EFFECTIVENESS: IMPLICATIONS FOR DESIGNING EFFECTIVE WORK GROUPS. Personnel Psychology, Issue 46.

[4.] Drucker, P. F., 2009. The Effective Executive.

[5.] Irvine, E., 2003. Key Features of Appraisal Effectiveness. The International Journal of Education Mangement, Issue 17/4, pp. 170-178.

[6.] Landon, K. P. & Landon, J. P., 2010. Management Information Systems. 12 ed. s.l.:Prentice Hall.

[7.] Sussland, W. A., 2003. Align your Management Processes for Effectiveness. The TQM Magazine, Volume 15, pp. 108-116.

[8.] Svensson, G. & Wood, G., 2006. Sustainable components of leadership effectiveness in organizational performance. Journal of Management Development, 25(6), pp. 522-534.

[9.] Thibodeaux, M. S. & Favilla, E., 1996. Organizational effectiveness and commitment through strategic management. Industrial Management & Data Systems, pp. 21-25.

[10.] Tonidandel, S., Braddy, P. W. & Fleenor, J. W., 2012. Relative importance of managerial skills for predicting effectiveness. Journal of Managerial Psychology, 27(6), pp. 636-655.



ඒ. අයි. චන්දන



එස්. ඩී. ඩී. පෙරේරා



එල්. ඒ. එච්. පෙරේරා



ඩී. ජී. ඒ. කහඳවලආරච්චි



පී. ඩබ්. යූ. ගුණවර්ධන