

[01]

සංස්කාරක සටහන

මහා පරිමාණ ව්‍යාපාරවල මානව සම්පත් කළමනාකරණයට සාපේක්ෂව කුඩා සහ මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාරවල මානව සම්පත් කළමනාකරණය: ශ්‍රී ලංකාව ඇසුරින්

හේමන්ත කෝට්ටිවත්ත

1. හැඳින්වීම

සංවිධාන කළමනාකරණය අතර ඉතාමත් වැදගත් කළමනාකරණ කාර්යයක් ලෙසට මානව සම්පත් කළමනාකරණය හැඳින්වීමට හැකියාව පැවතියත් කුඩා පරිමාණ සංවිධානවල මෙන්ම මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල ද මානව සම්පත් කළමනාකරණය විධිමත්කරණයෙන් ක්‍රියාත්මකවන ආකාරය බොහෝ අවස්ථාවල දැකීමට අපහසුය. අනෙකුත් කළමනාකරණ කාර්යයන්ට සාපේක්ෂව මානව සම්පත් කළමනාකරණය සඳහා කුඩා මෙන්ම මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන තුළ ද ලබාදී ඇති ස්ථානය අඩු මට්ටමක පවතින අතර ඒ සඳහා විවිධ සාධක බලපානු ලබන බව පෙනෙන කරුණකි. විශේෂයෙන්ම මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයන් පිරිවැය ජනිත කිරීම පමණක් සිදුකරනු ලබන බවට ඇති හැඟීම මින් වඩාත් වැදගත් සාධකයක්වන අතර ඉහළ කළමනාකරණය මානව සම්පත් කළමනාකරණය සම්බන්ධයෙන් ඇති දුර්වල සංජානනය තවත් එක් ප්‍රධාන සාධකයක් ලෙසට දැක්වීමට හැකිය. මානව සම්පත් කළමනාකරණය යනු වැඩ පරිසරය තුළ සේවකයන් කුමණ ආකාරයකට අළුත් ක්‍රමයන් යටතේ කළමනාකරණය කරනු ලබන්නේ ද යන්න දක්වන අතර (Reid *et al.*, n.d.) මානව සම්පත් කළමනාකරණය යනු ව්‍යාපාර සංවිධානයක පරමාර්ථ ඉටුකර ගැනීම සඳහා සංවිධානය විසින් මානව බලය කාර්යක්ෂමව සහ ස්ඵලදායීව උපයෝජනය කිරීම ලෙසට දැක්වීමට හැකිවේ. මෙම ලිපියෙන් අවධානය යොමුකරනුයේ ශ්‍රී ලංකාවේ කුඩා පරිමාණ සහ මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය පිළිබඳ විමර්ශනයක යෙදීමය.

2. ශ්‍රී ලංකාවේ කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර

ගෝලීය ව්‍යාපාරික ප්‍රජාව තුළ කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලින් ආර්ථික සංවර්ධනය සඳහා සිදුකරනු ලබන දායකත්වය අතිමහත්ය. බොහෝ රටවල මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලට වඩා කුඩා සහ මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන වැදගත් වන බවත් ඒ අනුව සමස්තයක් ලෙසට මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලට වඩා වැඩි සේවක සංඛ්‍යාවක් කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ සංවිධාන තුළ දැකිය හැකිබවත් Koyuncu, Burke, Aaar සහ Wolphin (n.d) දක්වනු ලැබේ. ගෝලීය ව්‍යාපාර අතරින් 98% ක් ම කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර වන අතර එමගින් සිදුකරන සේවා නියුක්තිය 65% ක් බව ද දැක්වේ (ජාතික සැලසුම් දෙපාර්තමේන්තුව සහ මූල්‍ය හා සැලසුම් අමාත්‍යාංශය, 2010). කෙසේවෙතත් මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලට වඩා කුඩා සහ මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල සේවා නියුක්තිය වැඩි අගයක් ගැනීම සඳහා බලපානු ලබන සාධක අතර ප්‍රධාන සාධක කිහිපයක් වනුයේ මහා පරිමාණ ව්‍යාපාරවල පිරිහීම නිසා මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර බිඳවැටීම හේතුවෙන් කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සඳහා සේවකයන් විතැන්වීමත් සේවකයන් තුළ ඇතිවන කළකිරීම නිසා කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාරවලට විතැන්වීමත් ය (Burke, 2011). ශ්‍රී ලංකාවේ ආර්ථික පද්ධතිය අධ්‍යයනය කිරීමේ දී රාජ්‍ය අංශයේ රැකියා අවස්ථා මෙන්ම මහා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවල රැකියා අවස්ථා ඉතා සීමිතවන බැවින් රැකියා අවස්ථා විශාල ප්‍රමාණයක් ජනිතවීම සිදුවනු ලබන්නේ කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන ආශ්‍රයෙනි.

3. කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාරවල මානව සම්පත් කළමනාකරණය

Cooper සහ Burke (2011), Castogiogiovnni (2011), Collins (2001) සහ Rauch (2011) පවසනුයේ කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල සාර්ථකත්වය සඳහා මානව සම්පත් කළමනාකරණයෙන් දායකත්වයක් ලබාදෙන බවට මෑතකාලීන සාක්ෂි පවතින බවයි. ඒ අනුව කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන සිය සංවිධානයේ ප්‍රමාණය සහ ස්වභාවය අනුව නිරන්තරයෙන් මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයන්ට අදාල ප්‍රතිපත්ති සහ ක්‍රියාපටිපාටි සංවර්ධනය කිරීම සහ ස්ථාපිත කිරීම

සිදුකරනු ලබයි (Hernandez and Franklin, n.d.). එලෙසම අනාගතයේ දී ව්‍යාපාරයේ සිදුවනු ලබන වෙනස්වීම් පිළිබඳ පුරෝකථනයන් සිදුකිරීම මහා පරිමාණ සංවිධාන මෙන්ම කුඩා පරිමාණ සංවිධාන විසින් සිදුකරනු දැකිය හැකිය (Hernandez and Franklin, n.d.). Nooteboom (1993) දක්වනුයේ නිෂ්පාදනයේ පරිමාණානුකූල ආර්ථික වාසි ලබාගැනීමට කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවලට හැකියාවක් නොපවතින බවත් මහා පරිමාණ ආර්ථික වාසි නොලබන නිසා ඉහළ මට්ටමේ කාර්යඵල වැඩි පද්ධතිවල ස්ථාවර පිරිවැයට ප්‍රතිලාභ ලබාගැනීමට කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවලට නොහැකි බවත්ය. එහි ප්‍රතිඵලය වනුයේ කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන තුළ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචයක් සංවර්ධනය කිරීම සහ ස්ථාපිත කිරීම පිරිවැය අතින් අවාසිදායක කාර්යයක් වීමය (Nooteboom, 1993).

සම්පත්, මුදල් හා කාලය නැමති සාධක අතින් වෙනසක් කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන තුළ දැකිය හැකිවේ (Hernandez and Franklin, n.d.). කෙසේවෙතත් කුඩා මෙන්ම මහා පරිමාණ ආයතනවල දෛනික කාර්යයන් සිදුකිරීම සඳහා පොදුවේ මානව බලය අවශ්‍ය වේ (Hernandez and Franklin, n.d.). මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලට සාපේක්ෂව කුඩා පරිමාණ සංවිධානවල මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචයේ වෙනසක් දැකීමට හැකිවනුයේ ශ්‍රම බලකායේ අවශ්‍යතාවයෙහි පවතින වෙනස හෝ/සහ කුඩා පරිමාණ හිමිකරුවන්ට මානව සම්පත් කළමනාකරණ ගැටලු පිළිබඳව පවතින අඩු අවබෝධය නිසාය (Deshpande and Golhar, 1994).

බොහෝ අවස්ථාවල කුඩා පරිමාණ සංවිධානවල මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයන් සිදුකරනු ලබනුයේ අයිතිකරුම විසිනි. මේ සඳහා බලපානු ලබන ප්‍රධාන හේතුව වනුයේ සංවිධානය තුළ පුද්ගලයන් කිහිප දෙනෙකු පමණක් සිටිනු ලබන නිසාය (Hornshy and Kuratko, 1990). කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන අයිතිකරුවන් සිය තනි අයිතිය භාවිත කරමින් තීරණ ගැනීමටත් සේවකයන් බඳවා ගැනීමටත් හැකියාව පවතින අතර (Deshpande and Golhar, 1994) මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල තීරණ ගැනීමේ සහ බඳවා ගැනීමේ පරිචය මෙයට වඩා බොහෝ වෙනස් ස්වභාවයක් ගනු ලබයි.

සාමාන්‍යයෙන් කුඩා ව්‍යාපාර සංවිධානවල මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය අවිධිමත් සහ නම්‍යශීලී ස්වභාවයක් ගනු ලබයි (Chaston, 1997; Crick and Chaudry, 1997; Gibb, 1997; Hendrickson and Psarouthakis, 1998; Lee, 1995; Marlow and Patton, 1993; Pfeffer, 1994; Storey, 1994; Whittington, 1993). කෙසේවෙතත් සිදුකර ඇති පර්යේෂණවලට අනුව (සිද්ධි අධ්‍යයනයන් සහ කුඩා නියමු පරීක්ෂණ) සමහර අවස්ථාවලදී කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන සිය මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයන් මහා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවලට වඩා සංකීර්ණව පවත්වාගෙන යන අවස්ථා දැකීමට හැකිවේ (Arthur and Hendry, 1990; Bacon et al., 1996; Curran et al., 1993; Deshpande and Golhar, 1994; Duberley and Walley, 1995; Hendry et al., 1991; Hornsby and Kuratko, 1990; Marlow and Patton, 1993). මෙහිදී ප්‍රධාන ගැටලුව වනුයේ කිසියම් සංවිධානයක මානව සම්පත් කළමනාකරණය විධිමත්ද නැද්ද යන්න අධ්‍යයනය කරනුයේ කෙසේද යන්න වේ. ඒ සඳහා Kok සහ Uhlaner (2001) දී ඉදිරිපත් කළ අදහස් කිහිපයකි.

1. නීති සහ ක්‍රියාපටිපාටි කොපමණ ලිඛිතව පවතින්නේ ද?
2. සංවිධානය තුළ ක්‍රියාපටිපාටි දෛනිකව භාවිත කිරීමේ ප්‍රමාණය.
3. මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයන් සිදුවන්නේ ද යන්න සේව්‍යෝජකයාට ඇති සහතිකවීමේ ප්‍රමාණය.

මීට අමතරව මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයන් නීතියට අනුව සිදුවන ප්‍රමාණය සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයන් වෘත්තීය ප්‍රමිතියට අනුව සිදුවන ප්‍රමාණය තුළින් ද මානව සම්පත් කළමනාකරණයේ විධිමත්බව මැන දැක්වීමට හැකි වේ (Kok and Uhlaner, 2001). කෙසේවෙතත් මානව සම්පත් කළමනාකරණය අවිධිමත්භාවය තීරණයවීම සඳහා සංවිධාන ප්‍රමාණය සහ සන්ධර්භාණුගත සාදක බලපානු ලබයි (Kok and Uhlaner, 2001).

ගෝලීය කළමනාකර පරිචය තුළ මානව සම්පත් කළමනාකරණයේ වැදගත්කම අධ්‍යාපනඥයන් මෙන්ම වෘත්තිකයන් විසින් විවිධාකරයෙන් පෙන්වාදෙනු ලබන පරිචයක් තුළ ආර්ථිකයක වැදගත් නමුත් අමතකකර ඇති අංශයක් වන කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලට මානව සම්පත් කළමනාකරණයෙහි වැදගත්මක පහත පරිදි දැක්වීමට හැකිය.

1. මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචයන් කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලට තරගකාරී වාසි සංවර්ධනය කිරීම සහ දිගුකාලීනව පවත්වා ගැනීමට වැදගත් කාර්යයක් සිදුකරනු ලබයි (Duberley and Walley, 1995; Lado and Wilson, 1994). එයට හේතුව වනුයේ කුඩා ව්‍යාපාර සංවිධාන යනු ශ්‍රම සුක්ෂම (Labour Intesive) අංශයක් වීම වේ (Flanagan and Deshpande, 1996).
2. අතීතයට සාපේක්ෂව වර්තමානයේ කුඩා ව්‍යාපාර සංවිධාන සාර්ථකවීම සඳහා මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය වැදගත් මූලිකාංගයක් වී ඇත (Karpuzoglu, 2001; Tanova and Nadiri, 2005).
3. රැකියා උත්පාදනයන් කාර්යයන්ගේ නව මෝස්තරකරණයන් තුළින් කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන අනාගත ආර්ථිකය ගොදුරුකරගැනීමට අපේක්ෂා කිරීම (Overell, 1996).
4. නව්‍යාකාවයේ ප්‍රධාන මූලය හෙවත් ප්‍රභවය ලෙසටත් ශක්තිමත් ආර්ථිකයක් වර්ධනය කිරීමටත් හැකිවන පරිදි කුඩා ව්‍යාපාර සංවිධාන ක්‍රියා කිරීම (Story, 1994).
5. කුඩා ව්‍යාපාරවල සෑම සේවකයෙකුම, ශ්‍රම බලකායේ ස්වාධීන කොටසක් ඉදිරිපත් කරනු ලබන අතර එය මානව සම්පත් තීරණයන්ගේ වැදගත්කම වර්ධනය කරනු ලබයි (Brand and Bax, 2002).
6. මානව සම්පත් කළමනාකරණ පර්යේෂණයන් මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන සඳහා යොමුවන අතර ඒවා කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන සඳහා භාවිත කිරීමට අපහසුවීම (Tanova, and Nadiri, 2005).

කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය පිළිබඳ අවබෝධයක් ලබාගැනීම සඳහා ගෝලීය කළමනාකරණ සාහිත්‍ය තුළ විවිධ පර්යේෂකයන් සිදුකළ පර්යේෂණ ප්‍රතිඵලයන් හෙවත් න්‍යායාත්මක දැනුම සහ ශ්‍රී ලංකාවේ කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල ප්‍රායෝගික තත්ත්වය එකට එක්කරමින් විමර්ශනයක් පහත දක්වා ඇත.

**3.1. රැකියා විශ්ලේෂණය**

රැකියා විශ්ලේෂණය තුළින් කාලානුරූපව සංවිධාන රැකියාවන් සංවිධාන උපක්‍රම සමග ගැලපේද යන්න අධ්‍යයනය කිරීමත් අවශ්‍ය අවස්ථාවලදී රැකියා ප්‍රති නිර්මාණයට යොමුවීමත් සිදුවේ. රැකියා විශ්ලේෂණයේ ප්‍රතිඵල ලෙසට රැකියා පිරිවිතරය සහ රැකියා විස්තරය ජනිත කරනු ලබයි. ශ්‍රී ලංකාවේ මහා පරිමාණ සංවිධාන බොහොමයක රැකියා පිරිවිතරය සහ රැකියා විස්තරයන් පවත්වාගෙන යනු ලැබුවද විද්‍යානුකූලව රැකියා පිරිවිතරය සහ රැකියා විස්තරය ගොඩනැගීම පිළිබඳ ගැටලු පවතී. එලෙසම මෙම ලේඛණයන් කාලානුරූපව යාවත්කාලීන නොවීමත් අදාළ සේවකයන් වෙත මැනවින් සන්නිවේදනය නොකිරීමත් පොදු ගැටලුවක් වේ. මෙවන් අවස්ථාවක දී ශ්‍රී ලංකාවේ කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන තුළ රැකියා පිරිවිතරය සහ රැකියා විස්තරය දැකීමට නොහැකිය.

කුඩා සහ මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාරික ආයතන 313ක් භාවිත කරමින් Cetinel, Yolal සහ Emeksoy විසින් 2009 වර්ෂයේදී සිදුකරනු ලැබූ පර්යේෂණයට අනුව මෙම ව්‍යාපාරික සංවිධානවල රැකියා විශ්ලේෂණයේ දුෂ්කරතා පවතින බව හඳුනාගෙන ඇත. ශ්‍රී ලංකාවේ කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල රැකියා විශ්ලේෂණයක් නොකිරීමට ප්‍රධාන හේතුවක් වනුයේ නිශ්චිත රැකියා අත්තර්ගයක් රැකියා නිර්මාණය තුළින් සේවකයන් වෙත ලබාදී නොතිබීම වේ. මෙම අංශයේ සේවනියුක්ත සේවකයන් නිශ්චිත කටයුතු, රාජකාරි සහ වගකීම්වලින් සීමා කිරීම වෙනුවට අවස්ථානුකූලව ඇතිවන කටයුතු, රාජකාරි සහ වගකීම් සිදුකිරීම දැකිය හැකිවේ. සේවක සංඛ්‍යාව ක්‍රමයෙන් අඩුවෙත්ම මෙම ප්‍රවනතාවය තීව්‍රවනු ලබන අතර බොහෝවිට සේවකයන්ට රැකියාවට අමතරව අයිතිකරුගේ පෞද්ගලික ජීවිත කාර්යයන් සඳහා ද සම්බන්ධවීමට සිදුවේ.

### 3.2. මානව සම්පත් සැලසුම්කරණය

මානව සම්පත් සැලසුම්කරණය යටතේ සංවිධානයක් අනාගත උපක්‍රමික යොමුවට අදාළව අනාගතයට අවශ්‍ය ශ්‍රම බලය වර්තමානයේ පුරෝකථනය කිරීම සිදුකරනු ලබයි. ශ්‍රී ලංකාවේ මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල පවා මානව සම්පත් සැලසුම්කරණය පිළිබඳ විද්‍යාත්මකව සිදුවනු ලබන්නේ ද යන්න ගැටලු පවතින අවධියක කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල මානව සම්පත් සැලසුම්කරණය කිසිම විධිමත් අයුරකින් සිදු නොවේ.

කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවල මානව සම්පත් සැලසුම්කරණය බොහෝ අවස්ථාවල දී දැකගත නොහැකි වේ යන්න (Kamble, 1998) දක්වන අතර අවස්ථානුකූලව මානව බලය අත්පත්කර ගැනීමට යොමුවේ.

### 3.3. සේවක ආකර්ෂණය

සංවිධාන රැකියා ඇබැරුවක් පිරවීමේ දී වඩාත් සුදුසු අයදුම්කරුවන් හඳුනාගැනීමේ කාර්යය සේවක ආකර්ෂණය ලෙසට හැඳින් වේ. සේවක ආකර්ෂණයේදී කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර තුළ ඒ සඳහා කාලය සහ මුදල් සීමිත ස්වභාවයකින් යුක්ත වේ (Hernandez and Franklin, n.d.). එමනිසා මධ්‍යම තනතුරු සහ ඉහළ තනතුරු සඳහා අභ්‍යන්තර තනතුරු ප්‍රසිද්ධිය (Internal Job Posting) දැකිය හැකිය (Hernandez and Franklin, n.d.). එමගින් සේවකයන්ට සංවිධානයේ ඉදිරියට ගමන් කිරීමට හැකියාව පවතින අතර සේවක චිත්ත ධෛර්යය හා පක්ෂපාතීත්වය වර්ධනයවීමක් සිදුවේ (Hernandez and Franklin, n.d.). කුඩා සංවිධානවල පහළ මට්ටමේ තනතුරු සඳහා සිය කැමැත්තෙන් ඇවිද එන්නන්, ප්‍රාදේශීය පුවත්පත්වල සිදුකරනු ලබන දැන්වීම්, රාජ්‍ය හා පෞද්ගලික රැකියා ඒජන්සි, සේවක යොමුකිරීම ආදී ක්‍රම භාවිතකළ හැකිවන අතර (Hernandez and Franklin, n.d.) මෙම ක්‍රම අතරින් සේවක යොමුකිරීම වැඩි වශයෙන් දැකිය හැකි ආකර්ෂණ ක්‍රමය වේ (Hernandez and Franklin, n.d.). කුඩා සහ මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාරික ආයතන 313ක් භාවිත කරමින් Cetinel, Yolal සහ Emeksoy විසින් 2009 වර්ෂයේදී සිදුකරනු ලැබූ පර්යේෂණයට අනුව මෙම ව්‍යාපාරික සංවිධානවල ආකර්ෂණය දුෂ්කර කාර්යයක් බව හඳුනාගෙන ඇත.

පර්යේෂණවලට අනුව කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලට නිපුණ සේවකයන් ආකර්ෂණය කිරීම එක් ප්‍රධාන ගැටලුවකි (Deshpande and Golhar, 1994). සේවයෝජකයා මත ඇතිවන අහිකර ප්‍රතිරූපය මෙම දුෂ්කරතාවය ඇතිවීම සඳහා බලපා ඇති අතර (Moy & Lee, 2002) කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලට අභ්‍යන්තරයේ විශාල ශ්‍රම වෙළඳපොළක් නොමැතිවීමත් බාහිර ශ්‍රම වෙළඳ පොළ තුළින් බඳවා ගැනීමට නොහැකිවීමත් බලපා ඇත (Asiedu-Appiah, Aduse-Pake and Bamfo, 2013). Carroll සහ අන් අය (1999) සහ Taylor (1994) පෙන්වා දෙනුයේ විධිමත් ආකර්ෂණ ක්‍රමයන් ලෙසට පුවත්පත් දැන්වීම්, රැකියා මධ්‍යස්ථාන සහ සේවනියුක්ත ඒජන්සි ආදිය දැක්විය හැකි බවත් අවිධිමත් ආකර්ෂණ ක්‍රම ලෙසට සේවක යොමුකිරීම (Referrals) වැනි කට වහර (Word of Mouth) මගින් සිදුකරනු ලබන ආකර්ෂණය දැක්විය හැකි බවත් ය. පර්යේෂණයන්ට අනුව විධිමත් ආකර්ෂණ ක්‍රමයන්ට වඩා අවිධිමත් ආකර්ෂණ ක්‍රමයන් වඩා ඵලදායී බව පවසයි (Breugh, 1982; Taylor, 1994; Taylor and Schmidt, 1983; Zottoli and Wanous, 2000). Barber සහ අන් අය (1999), Carroll සහ අන් අය (1999), Deshpande සහ Golhar (1994) ට අනුව කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල ආකර්ෂණය අවිධිමත්වන අතර බොහෝවිට අයිතිකරු විසින් සිදුකරනු ලබයි (Millward et al., 1992). ගුවන් විදුලිය, රූපවාහිනිය, පුවත්පත් දැන්වීම්, අධ්‍යාපනික සම්බන්ධතා සහ ප්‍රචාරණ ක්‍රියාකාරකම් ආදී සම්පත් අධිකව අවශ්‍යවන ආකර්ෂණ ක්‍රම කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධාන විසින් භාවිත නොකරන අතර (Beardwell et al., 2004). මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලට වඩා කුඩා පරිමාණ සංවිධානවල කට වහරින් සිදුකරන ආකර්ෂණය ප්‍රබල වේ (Kotey and Sheridan, 2004) බොහෝ කුඩා ව්‍යාපාර සංවිධාන අවිධිමත් ආකර්ෂණ ක්‍රම තෝරාගැනීමට ප්‍රධාන හේතු අතර පිරිවැය වාසිය සහ කෙටි කාලීන ආකර්ෂණ පරිශ්‍රමය දැක්විය හැකිය (Carroll et al., 1999).

### 3.4. සේවක බඳවා ගැනීම

මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයක් ලෙසට නිවැරදි සේවකයන් නිවැරදි රැකියාවක් සඳහා තෝරාගැනීම සිදුකළ යුතු වේ. මේ සඳහා විවිධ ශිල්පක්‍රම සංවිධාන විසින් භාවිත කරනු ලැබේ. සේවකයන් බඳවාගැනීම සහ ස්ථානගත කිරීමේ දී කුඩා ව්‍යාපාර සංවිධාන මෙන්ම මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන එක හා සමාන ක්‍රම භාවිත කරනු ලබන බව දැකිය හැකිය (Hernandez and Franklin, n.d.). නමුත් මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන සේවක තෝරාගැනීමේ භාවිත ක්‍රමවලට සාපේක්‍ෂව කුඩා ව්‍යාපාර සංවිධාන සේවකයන් තෝරාගැනීම සඳහා භාවිත ක්‍රම අතර වෙනසක් දැකීමට හැකිය. කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන විසින් නිවැරදි නොවන බඳවා ගැනීමක් සිදුකිරීමෙන් ඇතිවන හානිය පිරිවැය ජනිත කිරීමක් පමණක් නොව වාර්ෂික ලාභ ආන්තිකය දක්වාම බලපානු දැකිය හැකිය (Hernandez and Franklin, n.d.). කුඩා ව්‍යාපාරය සංවිධානයක නිවැරදි නොවන බඳවා ගැනීමක් නිසා වැඩ නැවත සිදුකිරීමේ අවශ්‍යතාවයක් ජනිතවනු ලබයි (Walsh and Carrison, 2002). මෙම තත්ත්වය මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලටද පොදු තත්ත්වයක් වුවත් එහි බලපෑම යම්තාක් දුරකට අවමකර ගැනීමට ඔවුන්ට හැකියාව ලැබේ. කුඩා සහ මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාරික ආයතන 313ක් භාවිත කරමින් Cetinel, Yolal සහ Emeksoy විසින් 2009 වර්ෂයේදී සිදුකරනු ලැබූ පර්යේෂණයට අනුව මෙම ව්‍යාපාරික සංවිධානවල තෝරාගැනීමේ දුෂ්කර කාර්යයක් බව හඳුනාගෙන ඇත. බොහෝ කුඩා පරිමාණයේ ව්‍යාපාරික සංවිධාන සිටිනුලබන සේවකයන් මත යැපීම සිදුවනු දැකිය හැකිය (Kamble, 1998). තෝරාගැනීමේ දී කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන විසින් යතුරු ලියනය කිරීමේ හැකියාව, රිය පැදවීමේ හැකියාව, යෝග්‍යතා සහ භෞතික කාර්යඵල පරීක්‍ෂාව (Worthington and Worthington, 1987) සිදුකරනු දැකීමට හැකිවන අතර මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලදී බුද්ධිය, අවංකකම, ලඟාවීම, පෞරුෂත්ව පරීක්‍ෂාව ආදී සංකීර්ණ සහ දිගු පරීක්‍ෂාවන් සිදුකරමින් සේවකයන් තෝරාගැනීම සිදුකරනු දැකිය හැකිය (Hernandez and Franklin, n.d.). මේ සඳහා ප්‍රධාන වශයෙන් බලපානු ලබන සාධකය වනුයේ ආකර්ෂණ කාර්යය වේ. කුඩා සහ මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලට අයදුම්කරුවන් ආකර්ෂණය කිරීම දුෂ්කර කාර්යයක් වන නිසා වඩාත් යෝග්‍ය අයදුම්කරුවා තෝරාගැනීමට ඇති අවස්ථා සීමිත වීමක් දැකිය හැකිය. ආකර්ෂිත වූ සීමිත සංඛ්‍යාවක් අතරින් අයදුම්කරුවෙකු තෝරාගැනීම සඳහා කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන භාවිත කරනුයේ සරල තෝරාගැනීමේ උපක්‍රම කිහිපයකි. තෝරාගැනීමේ ක්‍රියාවලියේ දී මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලට සාපේක්‍ෂව කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන පසුතල පරීක්‍ෂාව සහ අයදුම්කරුගේ විභවතාවය පිළිබඳ නිර්දේශය පරීක්‍ෂාකරනු දැකිය හැකිය (Hernandez and Franklin, n.d.). කෙසේවෙතත් මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලදී බඳවා ගැනීමේ ක්‍රියාවලිය සඳහා කාලය සහ මුදල් වෙන්කිරීමට ඉහළ හැකියාවක් පවතිනු ලැබේ (Hernandez and Franklin, n.d.). තෝරාගැනීමේ අවසාන තීරණය කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල දී අයිතිකරු විසින් සිදුකරනු ලබන අතර මහා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවලදී එය මානව සම්පත් කළමනාකරු වෙත විතැන්වෙන අවස්ථා දැකිය හැකිවේ.

සේවකයෙකුට රැකියාව පිරිනැමීම සඳහා පත්වීමේ ලිපියක් සංවිධානය විසින් ලබාදීම සිදුකරනු ලබන අතර මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලදී පත්වීමේ ලිපි ලබාදීම දැකගත හැකිවුවත් කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවලදී විධිමත් ක්‍රමයකට පත්වීමේ ලිපි ලබාදීමක් දැකීමට අපහසු වේ.

### 3.5. පුහුණුව සහ සංවර්ධනය

සංවිධානයක වර්ධනය සඳහා සේවක පුහුණුව සහ සංවර්ධනය අත්‍යවශ්‍ය කාර්යයක් වේ. කෙසේවෙතත් සාමාන්‍යයෙන් කුඩා ව්‍යාපාර සංවිධානවල පුහුණු වැඩසටහන් සඳහා මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලට සාපේක්‍ෂව විශාල මුදලක් වෙන් නොකරන බව දැකිය හැකිය (Hernandez and Franklin, n.d.). කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල පුහුණු අවශ්‍යතා හඳුනාගනුයේ සංවිධානයට සහ සේවකයාට වඩාත් වැදගත්කමක් ලබාදෙනු ලබන අංශ කෙරෙහි අවධානය යොමුකරමිනි (Hernandez and Franklin, n.d.). කාලය, මුදල්, ස්ථානය සහ කාර්යමණ්ඩලය ආදී සාධක කුඩා ව්‍යාපාර සංවිධානවල සේවක පුහුණුවේ දී මුහුණ දෙනු ලබන බරපතලම සීමාකාරී සාධකයන් වේ (Cohen, 1998). සාමාන්‍යයෙන් කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල සේවක පුහුණුව අවිධිමත් ස්වභාවයක් ගනු ලබයි (Hernandez and Franklin, n.d.). අනෙකුත් සේවකයන්ගේ ස්වේච්ඡා දායකත්වය අනුව පුහුණුව සිදුවනු දැකිය හැකිය (Hernandez and Franklin, n.d.). කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල

සේවක පුහුණුව සඳහා බොහෝවිට දේශන, සම්මන්ත්‍රණ, විඩියෝ සහ රැකියාස්ථ පුහුණුව ලබාදීම සිදුකරනු ලබයි (Hernandez and Franklin, n.d.). විශේෂයෙන්ම සේවක පුහුණුව සඳහා තොරතුරු හුවමාරුව වඩා වැදගත් ක්‍රමයක් ලෙසට කුඩා පරිමාණ සංවිධාන භාවිත කරනු දැකිය හැකිය (Hernandez and Franklin, n.d.). කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල සේවක පුහුණුව ඉතා නම්‍යශීලීවනු ලබන අතර සේවකයන්ට පුහුණුව තුළින් විශාල බලපෑමක් ඇතිකළ හැකිවේ. එලෙසම කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාරවල සේවක පුහුණුව පුද්ගලයා මත සිදුකරනු ලබන කේවල පුහුණු ක්‍රමයක් වේ (Hernandez and Franklin, n.d.). කුඩා සහ මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාරික ආයතන 313ක් භාවිත කරමින් Cetinel, Yolal සහ Emeksoy විසින් 2009 වර්ෂයේදී සිදුකරනු ලැබූ පර්යේෂණයට අනුව මෙම ව්‍යාපාරික සංවිධානවල පුහුණුව දුෂ්කර කාර්යයක් බව හඳුනාගෙන ඇත. මහා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවලට සාපේක්ෂව සේවකයන් 100කට අඩු මට්ටමේ කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල පුහුණුව සඳහා අඩු අවධානයක් යොදවනු ලැබේ (Reid et al, 2002). කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවල පුහුණු වැඩසටහන් බොහෝවිට නොපවතිනබව Kamble (1988) දක්වයි. මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල සේවකයන් පුහුණු අවස්ථා ලබාගැනීම සඳහා පෙළඹවීමක් දැකීමට හැකියාවක් පැවතියත් කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල සේවකයන් පුහුණු අවස්ථා ලබාගැනීමට එතරම් කැමැත්තක් නොදක්වනු ලබයි (Westhead and Storey, 1997: 1999). එලෙසම කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල අයිතිකරුවන්/කළමනාකරුවන් සහ සේවකයන් සඳහා පුහුණු අවස්ථා ලබාදීමට පෙළඹවීමක් සිදු නොවන බව දැකිය හැකිය (Westhead and Storey, 1997: 1999). කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල සේවකයන්ගේ පුහුණුව අවිධිමත් ස්වභාවයක් ගනුයේ පුහුණුව සඳහා නිශ්චිත සැලසුමක් නොමැතිවීම, ලේඛනගත නොවීම, පුහුණුව ව්‍යුහගතව ඉදිරිපත් නොකිරීම ආදී සාධකයන් නිසාය (Smith and Hayton, 1999). අනෙක් අතට කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධාන කළමනාකරුවන් සඳහා සංවර්ධන වැඩසටහන් දැකීමට නොහැකිවන අතර (Marlow and Patton, 1993; Loan-Clarke et al., 1999) එයට හේතුව වනුයේ බොහෝ කුඩා පරිමාණ සංවිධානවල කළමනාකරණ මට්ටමේ සේවකයන් දැකීමට නොහැකිවීම වේ. කුඩා පරිමාණ සංවිධානයන්හි පුහුණු වැඩසටහන්වල ලක්ෂණ අතර ප්‍රතික්‍රියා දැක්වීම මත පුහුණුව සිදුවීම (Reaction), කෙටි කාලීනවීම, ආසන්නතම රැකියා ගැටලු විසඳීමට යොමුවීම දැකිය හැකිවේ (Hill and Stewart, 2000). කෙසේවෙතත් ශ්‍රී ලංකාව වැනි සංවර්ධනය වෙමින් පවතින රටක ශ්‍රම බලකායෙන් විශාල ප්‍රමාණයක් කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ සංවිධානවල සේවා නියුක්ත වී සිටින නිසා මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලට සාපේක්ෂව කුඩා පරිමාණ සංවිධානවල සේවකයන්ව සංවර්ධනය කිරීමේ හැකියාව පවතී. එයට හේතුව වනුයේ කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල සේවකයන් අඩු අධ්‍යාපන මට්ටමක සිටීමත් අඩු නිපුණතාවයෙන් යුක්තවීමත් නිසා ඔවුන්ට නිශ්චිත වෘත්තීය සංවර්ධනයකර ගැනීමට මෙකී සංවිධාන අවශ්‍ය මූලික පුහුණුවක් ලබාදෙනු ලබන බැවිනි (Holtmann and Idson, 1995).

3.6. උසස්වීම

මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයක් ලෙසට උසස්වීම සේවක අභිප්‍රේරණය සඳහා බෙහෙවින් බලපානු ලැබේ. මහා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධාන සමග සැසඳීමේ දී කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවල උසස්වීමේ ප්‍රතිපත්තියක් දැකගත නොහැකි ය (Kamble, 1988). එමනිසා කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල උසස්වීමේ ප්‍රතිපත්ති සම්බන්ධයෙන් ඇත්තේ ගැටළුකාරී ස්වභාවයක් වන අතර බොහෝවිට උසස්වීම අත්තනෝමතිකව සිදුකරනු ලබයි (Eresi, 2001). Andhra Pradesh සහ Jyothi (2004) දී දක්වනුයේ කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල උසස්වීමේ ප්‍රතිපත්තියක් දක්නට නොමැති බවය. ශ්‍රී ලංකාවේ කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන විමර්ශනයේ දී දැකගත හැකිවන ප්‍රධාන කරුණ වනුයේ සේවකයන්ට උසස්වීමේ අවස්ථා සංවිධාන තුළ නොමැතිවීම වේ. ඒ වෙනුවට කුඩා හා මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන සිදුකරනුයේ සේවකයන්ගේ වගකීම් ප්‍රමාණය වැඩිකරීම සහ වැටුප් වැඩිකිරීමය.

3.7. වැටුප් සහ වේතන

මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයන් අතර වැටුප් සහ වේතන මෙන්ම දිරිදීමනා ආදී මූල්‍ය ප්‍රදානයන් සේවක කළමනාකරණයේ දී වැදගත් කළමනාකරණ කාර්යයකි. Rolundo (2003) සහ Arthur (1987) ට අනුව මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන මෙන්ම කුඩා ව්‍යාපාර සංවිධාන වැටුප් හා වේතන

පරිපාලනයන් පවත්වාගෙන යනු ලැබේ. කෙසේවෙතත් මෙම සංවිධාන වර්ග දෙක අතර මූල්‍ය සහ වැඩ තත්ත්වය අනුව වෙනත අතර වෙනසක් දැකිය හැකිවේ (Hernandez and Franklin, n.d.). සාමාන්‍යයෙන් කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල වැටුප් තීරණය කිරීම ගැටලුකාරී ස්වභාවයක් ගනු ලබන අතර බොහෝවිට අත්තනෝමතික වේ (Eresi, 2001). කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල වෙනත පරිපාලනය ක්‍රමවත් නොවන අතර තාර්කිකද නොවෙයි (Deshpande and Golhar, 1994). මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන සමග සැසඳීමේ දී කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලට අතිවිශිෂ්ඨ නිපුණතා ඇති, පුහුණුව ලත්, පළපුරුද්ද ඇති, අධ්‍යාපනය අතින් ඉදිරියෙන් සිටින සේවකයන් බඳවා ගැනීමට මූල්‍ය ශක්තියක් නොමැත (Hernandez and Franklin, n.d.). මේ නිසා මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන සමග තරගකිරීමට කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලට බාධාවන් ජනිතවනු දැකිය හැකිවේ (Hernandez and Franklin, n.d.). විශේෂයෙන්ම මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන විසින් වැඩි වැටුප් ගෙවීම, දිගු වැඩ පැය ගණන, සමාගමේ ප්‍රතිරූපය, නීති, සම්ප සුපරීක්ෂණය, අඩු තීරණ ගැනීම, අපොද්ගලිකත්වය සහ විධිමත් වාතාවරණය ආදිය මගින් ප්‍රතිරූප ජනිත කිරීමක් සිදුකරනු ලැබේ (Brown, Hamilton and Medoff, 1990). කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල අඩු වැටුප් ගෙවීම, ලිහිල් බව, අවිධිමත් පරිසරය, සේවා-සේවක සම්බන්ධතාවය සහ පුද්ගල වාතාවරණය ආදිය දැකීමට හැකිය (Dundon, Grugulis and Wilkinson, 1999). එමගින් සේවකයන්ට තීරණ ගැනීමට අවකාශ පවතින අතර වගකීම් ලබා ගැනීමට හැකියාවක්ද පවතිනු ලබයි (Dundon, Grugulis and Wilkinson, 1999). එලෙසම කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල කාර්යඵල සමග වැටුප් ගැලපීමක් සිදුනොවේ (Joythi, 2004).

**3.8. කාර්යඵල ඇගයීම**

සේවකයන්ගේ කාර්යඵල මැනීම සහ ඒ අනුව විවිධ කළමනාකරණ තීරණ ගැනීම මානව සම්පත් කළමනාකරණයේ වැදගත් කාර්යයකි. සාමාන්‍යයෙන් කාර්යඵල මැනීම සඳහා සංවිධාන විවිධ ක්‍රම භාවිත කරනු දැකගත හැකිවන අතර ශ්‍රී ලංකාවේ බොහෝ මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන විසින් සේවකයන්ගේ කාර්යඵල ඇගයීමක් සිදුකරනු දැකගත හැකිය. කුඩා සහ මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාරික ආයතන 313ක් භාවිත කරමින් Cetinel, Yolal සහ Emeksoy විසින් 2009 වර්ෂයේදී සිදුකරනු ලැබූ පර්යේෂණයට අනුව මෙම ව්‍යාපාරික සංවිධානවල කාර්යඵල ඇගයීමේ දුෂ්කරතා පවතින බව හඳුනාගෙන ඇත. Eresi (2001) ට අනුව කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල සේවකයන් ඇගයීම සිදුවනුයේ සේවකයන්ගේ ඵලදායීත්වය සහ වර්ගය අනුවය. ශ්‍රී ලංකාවේ බොහෝ කුඩා සහ මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන විසින් සිය සේවකයන්ගේ කාර්යඵල කාලානුරූපව ඇගයීමක් සිදුකිරීම සඳහා විද්‍යාත්මක ක්‍රමයක් භාවිතා නොකරන අතර එය බොහෝවිට අයිතිකරු හෝ කළමනාකරුවන් විසින් අවිධිමත් අයුරින් සිදුකරනු ලබයි. කාර්යඵල මැනීම සඳහා කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලට නිශ්චිත පරමාර්ථයක් නොමැතිවීම දැකගත හැකිවන අතර සිදුකරනු ලබන අවිධිමත් ඇගයීම තුළින් වගකීම් පැවරීමක් වැටුප් සහ ප්‍රතිලාභ වැඩිකිරීමක් සිදුකරනු දැකගත හැකිය.

**3.9. ශ්‍රමික සම්බන්ධතාවය**

මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල මෙන්ම කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල ද ශ්‍රමික සම්බන්ධතාවය ඉතා වැදගත් සාධකයක් වේ. මෙම ව්‍යාපාර වර්ග දෙකම අවංකකම, විශ්වාසය, සාධාරණත්වය, පැහැදිලි බව ආදී ශ්‍රම සම්බන්ධතා ලක්ෂණයන් වැදගත් කොට සලකනු ලැබේ (Hernandez and Franklin, n.d.). විශේෂයෙන්ම කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල සම්ප, මිත්‍රශීලී සහ අනුකූලතාව ආදී ලක්ෂණ පෙන්නුම්කරනු ලබන අතර ශ්‍රම සම්බන්ධතාවය අවිධිමත් සන්නිවේදනය හා ඉහළ නම්‍යශීලීත්වය තුළින් පවත්වාගෙන යනු ලැබේ (Dundon, Grugulis and Wilkinson, 1999). සන්නිවේදනය පුද්ගලයා මතත්, මුහුණට මුහුණ සම්බන්ධතාවය තුළින් කුඩා ව්‍යාපාර සංවිධානවල සිදුවනු ලබන අතර මෙ මගින් සහයෝගය වැඩිවන අතර අඩු විධිමත් ප්‍රතිපත්ති ජනිත කිරීමට හේතු වේ (Hernandez and Franklin, n.d.). සමස්තයක් ලෙසට කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල සේවා-සේවක සම්බන්ධතාවය ශක්තිමත් ස්වභාවයකින් පවත්වාගෙන යනු දැකගත හැකිය (Roa and Roa, 2000). ශ්‍රී ලංකාවේ බොහෝ කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ සංවිධාන අයිතිකරුවන් විසින් සේවා-සේවක සම්බන්ධතාවය මැනවින් පවත්වාගෙන යනු ලබන අතර ඒ මත සමහර ආයතන වර්ධනය කිරීමට ද යොමුවනු දැකගත හැකිවේ.

**3.10. විනය කළමනාකරණය**

ව්‍යාපාර සංවිධාන මැනවින් පවත්වාගෙනයාම සඳහා පැවතිය යුතු තවත් එක් මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයක් වනුයේ විනය කළමනාකරණයයි. විනය කළමනාකරණයේ දී සේවකයන් ව්‍යාපාර සංවිධානයේ නීති රීති අනුගමනය කිරීම සිදුකළ යුතුවන අතර එසේ ව්‍යාපාර සංවිධානයේ ස්ථාපිත නීති රීති අනුගමනය කිරීමට නොහැකිවීම මත විනය දඬුවම් ලබාදීම සිදුකරනු ලැබේ. කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල විනය දඬුවම් තීරණය කිරීම සිදුකරනුයේ අයිතිකරු වන අතර වාචික අවවාද, ලිඛිත අවවාද, තාවකාලික නවතාලීම සහ සේවය අවසන් කිරීම වැනි විනය දඬුවම් දැකිය හැකිවේ (Hernandez and Franklin, n.d.).

**3.11. සන්නිවේදනය**

සේවක කළමනාකරණයේ දී වැදගත් අංගයක් වනුයේ සන්නිවේදනය වේ. කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවලට මෙන්ම මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලට එක ලෙසට සන්නිවේදනය වැදගත්වන අතර කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවල සන්නිවේදනය අවිධිමත් මට්ටමක පවතිනු ලබයි (Hernandez and Franklin, n.d.). එනම් ලිඛිත ස්වභාවයෙන් සන්නිවේදනය සිදුවීමක් කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවල දැකගත නොහැකිවේ. කෙසේවෙතත් සන්නිවේදනය ලෙන්ගතු ස්වභාවයකින් පවත්වාගෙනයාමට සේව්‍ය පක්ෂය යොමුවනුයේ ඉන් මනා ශ්‍රමික සම්බන්ධතාවයක් පවත්වාගෙනයාමට හැකිවන නිසාවෙනි. සංවිධාන ධුරාවලිය සංකීර්ණ නොවීම සහ අතරමැදි කළමනාකරණ ස්ථරයන් නොමැතිවීම නිසා සන්නිවේදනයේ විධිමත්බව මෙකී සංවිධානවලට අවශ්‍ය නොවේ.

**3.12. සෞඛ්‍ය හා ආරක්ෂාව**

සෑම මට්ටමකම ව්‍යාපාරික සංවිධානයකටම සේවක සෞඛ්‍ය හා ආරක්ෂාව වැදගත් ය. සම්පත් අතින් දුර්වල මට්ටමක සිටින නිසාත් දැනුම අඩු මට්ටමක පවතින නිසාත් කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවල සෞඛ්‍ය හා ආරක්ෂණය අඩු මට්ටමක පවතිනු ලැබේ (Minter, 2002). කෙසේවෙතත් මහා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධාන සමග සැසඳීමේ දී කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධාන විසින් සෞඛ්‍ය හා ආරක්ෂාව සඳහා වෙනම වූ ප්‍රතිපත්ති සහ උපක්‍රම භාවිත කිරීමක් දැකගත නොහැකි වේ. බොහෝවිට සේවකයා විසින් සිය ආරක්ෂාව සහතිකකර ගැනීම සිදුවන අතර අනතුරකදී වන්දි ගෙවීම නීතිමය තත්ත්වයෙන් මිදී පෞද්ගලිකත්වය මත සිදුවීම දැකගත හැකිය. බොහෝ කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ සංවිධාන තුළ පිරිසිදුබව අඩු මට්ටමක පවතින අතර සේවකයන් සඳහා අවශ්‍ය ප්‍රථමාධාර ආදිය පිළිබඳව සේව්‍ය-සේවක දෙපාර්ශවයම එතරම් සැලකිල්ලක් නොදක්වනු ලබයි.

**3.13. සුභසාධන පහසුකම්**

මැනවින් මානව සම්බන්ධතා පවත්වාගෙනයාම සඳහා මහා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධාන මෙන්ම කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාරික ආයතන විසින් සුභසාධන පහසුකම් සැපයීම සිදුකරනු දැකගත හැකිය. මහා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධාන මෙන් විධිමත් නොවුවත් කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධාන විසින් අවශ්‍ය අවස්ථාවලදී වෛද්‍ය පහසුකම් ලබාදීම, සේවකයන්ගේ දූදරුවන් වෙනුවෙන් අධ්‍යාපන පහසුකම් සැපයීම, විනෝද වාරික සංවිධානය කිරීම, සේවකයකුගේ නිවසක ඇතිවන මරණයකදී ආධාර කිරීම ආදී සුභසාධන කාර්යයන් දැකගත හැකිවේ.

**3.14. වෘත්තීය සංවර්ධනය සහ තීරණ ගැනීම**

මානව සම්පත් කළමනාකරණය යටතේ සේවකයන්ගේ වෘත්තීය සංවර්ධනය පිළිබඳ අවධානය යොමුකිරීම කළමනාකරණයේ කාර්යයකි. විශේෂයෙන්ම මහා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවලට කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධාන තුළින් සේවකයන්ගේ වෘත්තීය සංවර්ධනය සඳහා අවකාශ නොලැබෙනු දැකිය හැකිය (Szamosi et al, 2004). එලෙසම කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවල සේවකයන්ට තීරණ ගැනීම සඳහා සම්බන්ධවීමට අවස්ථාවන් ඉතා අල්ප වේ (Szamosi, et al., 2004). ශ්‍රී ලංකාවේ කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල සේවකයන් බොහෝවිට වෘත්තීය අභිවෘද්ධිය පිළිබඳ තැකීමක් සිදු නොකරන නිසා වෘත්තීය සංවිධානය පිළිබඳ විශේෂ අවදානයක් සේව්‍ය පක්ෂය විසින් සිදු නොකරයි. විශේෂ අවස්ථාවලදී හැර අනෙකුත් සෑම අවස්ථාවකදීම සේව්‍ය පක්ෂය විසින්



සේවකයාගෙන් ප්‍රසස්ත කාර්යඵලයක් ලබාගැනීමට යොමුවන අතර සේවකයාගේ විභවතාවය පිළිබඳ අවදානයක් යොමුකර අනාගත සුභසිද්ධිය ජනිත නොකරයි. සේවකයන්ගේ ස්වභාවයද ඒ සමානම වේ. ඔවුන් තුළ වෘත්තීය සංවිධානය හෝ අනාගත ජීවිත සංවර්ධනය පිළිබඳ පුළුල් අවබෝධයක් නොමැතිවීම නිසා ඒ පිළිබඳව ඇත්තේ අල්ප හැඟීමකි.

**3.15. මානව සම්පත් කළමනාකරණ පර්යේෂණ**

සංවිධානයක මානව සම්පත් උපයෝජනය සඳහා වඩාත් වැදගත්වනුයේ මානව සම්පත් උපයෝජනය පිළිබඳව විද්‍යානුකූලව සිදුකරනු ලබන පර්යේෂණ වේ. පර්යේෂණ සිදුකිරීම සඳහා දැනුම මෙන්ම මූල්‍ය ශක්තිය අවශ්‍යවන අතර ඒ සඳහා යම්කිසි පෙළඹවීමක් මහා පාරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධාන සිදුකරනු ලැබුවත් කාලය, මුදල්, සහ සම්පත් නොමැතිවීම නිසා මානව සම්පත් කළමනාකරණ පර්යේෂණ සඳහා කුඩා පරිමාණයේ ව්‍යාපාර යොමුවීමක් දැකීමට නොහැකිය (Hernandez and Franklin, n.d.). මානව සම්පත් කළමනාකරණය සම්බන්ධයෙන් ශාස්ත්‍රීය දැනුම කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන තුළ යම්කිසි ආකාරයක නොසලකා හැරීමක් සිදුකර ඇති බව පෙනෙන කරුණකි (Bacon *et al*, 1996). Wiesner සහ McDonald (2001) සිදුකළ පර්යේෂණයකට අනුව දක්වනුයේ ඕස්ට්‍රේලියාව තුළ කුඩා ව්‍යාපාර සංවිධානයන්හි හුරුව සහ ලක්ෂණ පිළිබඳ විධිමත්ව සිදුකර ඇති පර්යේෂණ සංඛ්‍යාව සාපේක්ෂව අල්ප බවයි. ඒ අනුව මානව සම්පත් කළමනාකරණයෙහි උපයෝජනය පිළිබඳව න්‍යායාත්මක අධ්‍යයනයන් ඉතා අල්ප බව Heneman, Tansky සහ Camp (2000), Duberley සහ Walley (1995), Guest and Conway (1999), Marlow (2002), Ram (1999), Deshpande සහ Golhar (1994) දී දක්වයි. මෙම අධ්‍යයනයන්ට අනුව මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලට වඩා කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල අඩු විධිමත් ස්වභාවයකින් පවතිනු ලබයි. මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලට සාපේක්ෂව කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන මානව සම්පත් කළමනාකරණය යටතේ නව්‍යතාවයන් උපයෝජනය කිරීම යන්තමින් සිදුවන අතර උපක්‍රමික මානව සම්පත් කළමනාකරණය පිළිබඳ කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල ඇති සාක්ෂි ප්‍රමාණය ඉතා අල්ප වේ (Duberly and Walley, 1995). 1998 දී ඕස්ට්‍රේලියාවේ කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන භාවිත කරමින් Wiesner සහ McDonald විසින් සිදුකළ පර්යේෂණයකින් හඳුනාගනු ලැබුවේ මෙම අංශයේ මානව සම්පත් කළමනාකරණය පරිචය පිළිබඳව පවතිනුයේ මධ්‍යස්ථ අවබෝධයක් පමණක් බවයි. Bacon සහ අන්දය (1996), Wagar (1998) සහ Duberly සහ Walley (1995) දක්වනුයේ කාලය සහ මුදල් යන සම්පත් සීමිතවීම නිසා කුඩා ව්‍යාපාර සංවිධානවල මානව සම්පත් කළමනාකරණය යොදාගැනීමත් වැඩ ස්ථානයේ නව්‍යතාවය පිළිබඳවත් විවාදයක් දැකිය හැකි බවයි. මානව සම්පත් කළමනාකරණය උපයෝජනය පිළිබඳ කළමනාකරණ නිපුණතාව අඩු බව (Hill and Stewart, 2000; Westhead and Story, 1997) දක්වන අතර Story (1994) දක්වනුයේ මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලට වඩා කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල මානව සම්පත් කළමනාකරණය අවිධිමත් බවයි. Bartram (2005) පෙන්වා දෙනුයේ කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල කළමනාකරුවන්ට මානව සම්පත් කළමනාකරණය පිළිබඳ අඩු අවබෝධයක් ඇති බවයි.

**3.16. මානව සම්පත් කළමනාකරණ අංශය**

මහා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවල බොහෝ අවස්ථාවලදී මානව සම්පත් කළමනාකරණ සිදුකිරීම සඳහා විශේෂයෙන්ම නිර්මාණය කළ ශ්‍රිතයක් නැතහොත් අංශයක් දැකගත හැකිවේ. නමුත් කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවල මානව සම්පත් කළමනාකරණය සඳහා වෙනම වෙන්වූ ඒකකයක් නැතහොත් ශ්‍රිතයක් දැකගත නොහැකිය (Kotey and Folker, 2007; Kotey and Slade, 2005). විශේෂයෙන්ම කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවල කළමනාකරුවන් මානව සම්පත් කළමනාකරණයෙහි වටිනාකම අගය නොකිරීම (Koyuncu *et al*, n.d.) මෙම තත්වය තවදුරටත් වර්ධනය වීමට බලපානු ලබයි. ඒ අනුව කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවල මානව සම්පත් කළමනාකරණය කිරීම සඳහා පුහුණුව ලත් මානව සම්පත් වෘත්තිකයන් සහ කාර්යය මණ්ඩලයක් දැකගැනීමට නොහැකි වේ (Kotey and Folker, 2007; Kotey and Slade, 2005). මෙහි අවසාන ප්‍රතිඵලය වනුයේ කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවල මානව සම්පත් කළමනාකරණය සඳහා ප්‍රතිපත්ති සහ ක්‍රියාපටිපාටි මහා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවල මෙන් දැකීමට නොහැකිවීම වේ (Kotey and Folker, 2007; Kotey and Slade, 2005).

#### 4. නිගමනය

ගෝලීය කළමනාකරණයෙහි විවිධ පරිචයන් තුළ මානව සම්පත් කළමනාකරණයෙහි භාවිතය පිළිබඳ වෙනස්කම් දැකීමට හැකියාවක් පවතී. කෙසේවෙතත් මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචයට සාපේක්ෂව කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවල මානව සම්පත් කළමනාකරණය අවිධිමත් ස්වභාවයක් ගනු ලබයි (Kotey and Folker, 2007; Kotey and Slade, 2005). එලෙසම කුඩා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධාන අතරෙහිද මානව සම්පත් උපයෝජනයේ වෙනසක් දැකීමට හැකිය (Cassell *et al.*, 2002). මේ අනුව බලන කළ සංවිධානයක මානව සම්පත් කළමනාකරණයේ විධිමත්බව තීරණයවීම සඳහා බලපානු ලබන සාධක අතර වැදගත් සාධකයක් වනුයේ සංවිධානයේ ප්‍රමාණය වේ (Hornsby and Kuratko, 1990; Deshpande and Golhar, 1994; Wagar, 1998; Nguyen and Bryant, 2004). කෙසේවෙතත් Hendry සහ Pettigrew (1992) පෙන්වා දෙනුයේ සංවිධානයක ප්‍රමාණය එහි මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය විධිමත්වීම සඳහා වක්‍ර බලපෑමක් සිදුකරනු ලබයි. මෙම අදහස තවදුරටත් විස්තරකරමින් Little (1986), Hornsby සහ Kuratko (1990) සහ Wagar (1998) දක්වනුයේ මානව සම්පත් කළමනාකරණයේ භාවිතය සඳහා සංවිධාන ප්‍රමාණය වැදගත් බලපෑමක් සිදුකරනු ලබන බවයි. ඒ අනුව මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය විධිමත්වීම සඳහා සංවිධානයේ ප්‍රමාණය ප්‍රබල බලපෑමක් අතිකරණ බව පැවසීමට හැකිය. සංවිධානයේ ප්‍රමාණය කුඩා වෙත්ම සේවක සංඛ්‍යාව අඩු මට්ටමක පවතින නිසා අයිතිකරුට හෝ කළමනාකරුට සෑම සේවකයෙකුගේම මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයන් ලිඛිතව තබාගැනීමේ අවශ්‍යතාවයක් නොපවතින අතර දෛනික අවශ්‍යතාවයන් අනුව කළමනාකරණය සිදුකරනු දැකිය හැකිය. නමුත් සේවක සංඛ්‍යාව විශාල වෙත්ම එක් එක් සේවකයා පිළිබඳ පෞද්ගලිකව අවධානය යොමුකරමින් කාර්යයන් සිදුකිරීමට සංවිධානයකට ඇති අපහසුව නිසාත් ඒකීය පාලනය සඳහාත් මානව සම්පත් කළමනාකරණය සම්බන්ධයෙන් ප්‍රතිපත්ති සම්පාදනය සහ ක්‍රියාත්මක කිරීමට සිදුවනු ලබයි. ඒ අනුව විධිමත් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචයක් ජනිතවීම සිදුවේ.

කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවල කළමනාකරණය බොහෝවිට අයිතිකරු හෝ ඔහුගේ බලය ලත් පුද්ගලයකු විසින් සිදුකරනු ලබන නිසා ඔවුන් වැඩි අවධානය යොමුකරනු ලබනුයේ නිෂ්පාදනය සහ අලෙවිය පිළිබඳව වන අතර සේවක කළමනාකරණය සඳහා දෙනු ලබන දායකත්වය අල්ප බව පෙනෙන කරුණකි. අනෙක් අතට කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවල අයිතිකරුවන් සහ කළමනාකරුවන් මානව සම්පත් කළමනාකරණය පිළිබඳ වෘත්තීය සුදුසුකම් රහිත පුද්ගලයන් වනු ලබන අතර ඔවුන්ට ආවේනික උපක්‍රම තුළින් සේවක කළමනාකරණය සිදුකරනු ලබයි. කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන අයිතිකරුවන් තුළ දිගුකාලීන වර්ධනය පිළිබඳ ඇති අල්ප හැඟීම නිසා අනාගතය පිළිබඳ අවධානය යොමු නොවීමත් දෛනික කාර්යයන්ට ප්‍රමුඛත්වය ලබාදීමත් නිසා මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය පිළිබඳ ඇති අවධානය අඩු මට්ටමක පවතිනු දැකිය හැකිය. මූල්‍ය දුෂ්කරතා පැවතීම මෙම තත්ත්වය තවදුරටත් උග්‍රවීමට බලපානු ලබයි.

සේවකයන්ගේ හැසිරීම අතින්ද කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධානවලට මානව සම්පත් කළමනාකරණය විධිමත් කිරීමක් අවශ්‍ය නොවන බව දැක්විය හැකිය. විශේෂයෙන්ම සේවකයන් තාවකාලික පදනම මත සේවනියුක්තිය සිදුකරනු ලබන අතර වෘත්තීය සංවර්ධනයක් පිළිබඳ හැඟීමක් ඔවුන් තුළ දැකීමට නොහැකිය. විධිමත්කරණය යටතේ මානව සම්පත් කළමනාකරණ ප්‍රතිපත්ති සහ ක්‍රියාපටිපාටි හඳුන්වාදීමේ දී ඒ සඳහා ඔවුන්ගේ කැමැත්තක් දැකීමට නොහැකිවීම තවත් එක් ගැටලුවක් වේ.

මේ අනුව බලන කළ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය ඒක් එක් සන්ධර්භය අනුව තීරණය වී පවතින්නක් බව පැවසිය හැකි අතර කුඩා හා මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවලට සාපේක්ෂව මහා පරිමාණ ව්‍යාපාරික සංවිධානවල මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය විධිමත්භාවයකින් යුක්ත වේ.

ආශ්‍රිත ග්‍රන්ථ

1. Armstrong, M. A. (2006), *A Handbook of Human Resources Management*. (10th ed.). London: Kogan Page.
2. Arthur, Diane, (1987), *Managing Human Resources in Small and Mid-Sized Companies*, New York, NY: American Management Association.
3. Arthur, M. & C. Hendry, (1990), *Human Resource Management and the Emergent Strategy of Small to Medium Sized Business Units*, *International Journal of Human Resource Management* 1 (3), 233-250.
4. Asiedu-Appiah, F., Aduse-Pake, O. & Bamfo, B. (2013), *An investigation into recruitment and selection practices of small and medium enterprises: Evidence from Ghana*. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, Vol. 2, No. 3, pp. 175-188.
5. Bacon, N., P. Ackers, J. Storey & D. Coates, (1996), *It's a Small World: Managing Human Resources in Small Business*, *The International Journal of Human Resource Management* 7 (1), 82-100.
6. Barber, A., Wesson, M., Roberson, Q. & Taylor, S. (1999), *A tale of two job markets: organizational size and its side effects on hiring practices and job search behaviour*, *Personnel Psychology*, Vol. 2 No. 4, pp. 841-67.
7. Bartram, T. & C. Cregan. (2001), *Employee management systems: An investigation of configurations and organisational contexts*. *Academy of Management Conference Proceedings*. Washington DC: Georgia Institute of Technology.
8. Beardwell, I., Claydon, T. & Holden, L. (2004), *Human Resource Management – Contemporary Approach*, 4th ed., Pearson Education, London.
9. Brand, M. J. and Bax, E. H. (2002), *Strategic HRM for SMEs: implications for firms and policies*, *Education þ Training Journal*, Vol. 44 No. 8, pp. 451-63.
- Breaugh, J. A. (1981), *Relationships between recruiting sources and employee tenure, absenteeism, and work attitudes*, *Academy of Management Journal*, Vol. 24 No. 1, pp. 142-7.
10. Brown, Charles, James Hamilton, & James Medoff, (1990), *Employers Large and Small*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
11. Burke, R. J., (2011), *Human resource management in small- and medium-sized enterprises: Benefits and challenges*. in R. J. Burke & C. L. Cooper (Ed.) *Human resource management in small business: Achieving peak performance*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, in press.
12. Carey, Patricia M., (1995), *Put Your Policies in Print*, *Home Office Computing*, 13(10), 52-53.
13. Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J. & Taylor, S. (1999), *Recruitment in small firms: processes, methods and problems*, *Employee Relations*, Vol. 21 No. 3, pp. 236-50.
14. Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002), *Exploring Human Resource Management Practices in Small and Medium Sized Enterprises*. *Personnel Review*, 31(6), 671.
15. Castogiouvanni, G. J. (2011). *The role of human capital factors in small business performance and success*. In C. L. Cooper & R J. Burke (Ed.) *Human resource management n small business: achieving peak performance*. Cheltenham, UK: Edward Elgar. In press
16. Cetinel, F., Yolal, M., & Emeksiz, M. (2009). *Human resources management in smalland medium-sized hotels in Turkey*. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, vol. 8, pp. 43-63.
17. Chaston, I. (1997), *Small Firm Performance: Assessing the Interaction Between Entrepreneurial Style and Organizational Structure*, *European Journal of Marketing* 31, 814-31.
18. Cohen, Sacha, (1998), *Big Ideas for Trainers in Small Companies*, *Training & Development*, 52(4), 26-31.
19. Collins, C. J. (2011), *Alternative systems of human resources practices and perform ace in small entrepreneurial organizations*. In C. L. Cooper & R. J. Burke (Ed.) *Human resource management in small business: Achieving peak performance*. Cheltenham, UK: Edward Elgar. in press.
20. Cooper, C. L. & Burke, R. J. (2011), *Human resource management in small business: Achieving peak performance*, Edward Elgar, Cheltenham, UK. in press.
21. Crick, D. and S. Chaudry, 1997, 'Small Businesses' Motives for Exporting: the Effect of Internationalisation, *Journal of Marketing Practice*, *Applied Marketing Science* 3 (3), 156-170.
22. Curran, J., Kitching, J., Abbott, B. & Mills, V. (1993), *Employment and Employment Relations in the Small Service Sector Enterprise-A Report*, Kingston: Kingston Business School.

23. Deshpande, S. P., & Golhar, D. Y. (1994), HRM Practices in Large and Small Manufacturing Firms: A Comparative Study. *Journal of Small Business Management*, 32,(2), 49-56.
24. Deshpande, S. P. & Golhar, D. Y. (1994), HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. *Journal of Small Business Management* 32: 49-55.
25. Deshpande, Satish P. & Damodar Y. Golhar, (1994), HRM Practices in Large and Small Manufacturing Firms: A Comparative Study, *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49-56.
26. Deshpande, S. & Golhar, D. (1994), HRM Practices in Large and Small Manufacturing Firms: A Comparative Study, *Journal of Small Business Management* 32 (2), 49-56.
27. Duberley, J. & Walley, P. (1995), Assessing the adoption of HRM by small and medium sized organizations, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6 No. 4, pp. 891-909.
28. Duberley, J. P. & P. Walley. (1995). Assessing the adoption of HRM by small and mediumsized organizations. *International Journal of Human Resource Management* 6: 891-909.
29. Dundon, Tony, Irena Grugulis, & Adrian Wilkinson, (1999), Looking Out of the Black Hole: Non-Union Relations in an SME, *Employee Relations*, 21(3), 251.
30. Eresi, K. (2001). Personnel Practices in Small Scale Industries of Bangalore City-A Survey. *SEDME*, 28(2), 1-15.
31. Eresi, K. (2006), Personnel Practices in Small Scale Industries of Bangalore City – A Survey, *SEDME*, Vol. 28, No.2 pp. 1-15.
32. Flanagan, D. J. & Deshpande, S. P. (1996), Top management's perceptions of changes in HRM practices after union elections in small firms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 34 No. 4, pp. 23-4.
33. Gibb, A. A. (1997), Small Firms' Training and Competitiveness: Building upon the Small Business as a Learning Organization, *International Small Business Journal*, 15 (3), 13-29
34. Greenidge, D., Alleyne, P., Parris, B. & Grant, S. (2012), A comparative study of recruitment and training practices between small and large businesses in an emerging market economy: The case of Barbados. *Journal of small Business and Enterprise Development*, Vol. 19, No. 1, pp. 164-182.
35. Guest, D.E. & N. Conway. (1999), Peering into the black hole: The downside of the new employee relations in the UK. *British Journal of Industrial Relations* 37: 367-89.
36. Hendrickson, L. U. & Psarouthakis, J. (1998), *Dynamic Management of Growing Firms: A Strategic Approach*, 2nd edition, Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press.
37. Hendry, C., Jones, C., Arthur, M. & Pettigrew, A. (1991), *Human Resource Development in Small to Medium Sized Enterprises*, London: Employment Department.
38. Hendry, C. & Pettigrew, A. (1992), Patterns of Strategic Change in the development of Human Resource Management. *British Journal of Management*, 3 (3), 137-156.
39. Heneman, H. G. & Berkley, R. A. (1999), Applicant Attraction Practices and Outcomes among Small Businesses, *Journal of Small Business Management* 37 (1), 53-74.
40. Heneman, R., J. Tansky, & Camp, S. (2000), HRM practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice* 25: 11-26.
41. Hernandez, V. and Franklin, G. M. (n.d.), *Human Resource Management basics: Small versus larger firm practices*.
42. Hill, R. & Stewart, J. (1999), Human Resource Development in Small Organizations, *Human Resource Development International* 2 (2) 103-123.
43. Hill, R. & Stewart, J. (2000), Human resource development in small organisations. *Journal of European Industrial Training* 24: 105-17.
44. Hill, R. & Stewart, J. (2000), Human resource development in small organizations, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24 No. 2, pp. 105-17.
45. Holtmann, A. G. & Idson, T. L. (1995), Information, employer size, training and wage growth, *Eastern Economic Journal*, Vol. 21 No. 2, pp. 187-96.
46. Hornsby, J. S. & Kuratko, D. K. (1990), Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990s, *Journal of Small Business Management* 28 (3), 9-18.

47. Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (2003), Human Resource Management in U.S. Small Businesses: A Replication and Extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8 (1), 73.
48. Hornsby, Jeffrey S. & Donald F. Kuratko, (1990), Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990's, *Journal of Small Business Management*, 28(3), 9-18.
49. Jackson, S. E., R.S. Schuler & J. C. Rivero, (1989), Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices, *Personnel Psychology* 42, 727-786.
50. Jyothi, P. (2004), Practices of HR Functions in a Small Scale Organisation, *SEDME*, Vol.31, No.4. pp. 19-26.
51. Kamble, H. (1998), Human Resource Management in SSI Units of Belgaum District. *SEDME*, X X X V (2), 9-21.
52. Karpuzoglu, E. (2001), Deg'is,im ve KOBİ'ler, *Executive Excellence*, September.
- Tanova, C. and Nadiri, H. (2005), Recruitment and training policies and practices: the case of Turkey as an EU candidate, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29 No. 9, pp. 694-711.
53. Kok, J.M.P. De & Uhlaner, L. M. (2001), Organization context and Human Resource Management in small firm. Tinbergen Institute Distribution paper, <http://www.tinbergen.nl>.
54. Kotey, B. & Sheridan, A. (2004), Changing HRM practices with firm growth, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11 No. 4, pp. 474-85.
55. Kotey, B., & Folker, C. (2007), Employee training in SMEs: Effect of size and firm type.- family and non-family, *Journal of Small Business Management*, vol. 45, pp. 214-238.
56. Kotey, B., & Slade, P. (2005), Formal human resources management practices in small growing firms, *Journal of Small Business Management*, vol. 43, pp. 16-40.
57. Koyuncu, M., Burke, R. J., Acar, F. T. and Wolphin, J (n.d.), Human resource management practices in small and medium sized enterprises in Turkey.
58. Lado, A. A. & Wilson, M. (1994), Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 19 No. 4, pp. 699-727.
59. Lee, G. L., (1995), Strategic Management and the Smaller Firm, *Journal of Small Business and Enterprise Development* 2, 158-164.
60. Little, B. (1986), The Performance of Personnel dating in Small Louisiana firms: A research note. *Journal of Small Business Management*, 10 (2), 53-63.
- Nguyen, T. V., and Bryant, S. E. (2004), A Study of the Formality of Human Resource Management Practices in Small and Medium- Size Enterprises in Vietnam. *International Small Business Journal*, 22(6), 595.
61. Loan-Clarke, J., Boocock, G., Smith, A. & Whittaker, J. (1999), Investment in management training and development by small business, *Employee Relations*, Vol. 21 No. 3, pp. 296-310.
62. Marlow, S. (2002), Regulating labour management in small firms. *HRM Journal* 12(3): 25-43.
63. Marlow, S. & Patton, D. (1993), Research Note-Managing the Employment Relationship in the Smaller Firm: Possibilities for Human Resource Management, *International Small Business Journal*, 11 (4) 57-64.
64. Marlow, S. & Patton, D. (1993), Managing the employment relationship in smaller firms – possibilities for HRM, *International Small Business Journal*, Vol. 11 No. 4, pp. 57-65.
65. Millward, N., Stevens, M., Smart, D. & Hawes, W. R. (1992), *Workplace Industrial Relations In Transition*, Dartmouth, Aldershot, (WIRS 3).
66. Minter, Stephen G., (2002), A Vision of Injury-Free Workplaces, *Occupational Hazards*, 64(10), 12.
67. Moy, J. W. & Lee, S. M. (2002), The Career Choice of Business Graduates: SMEs or NMCs? *Career Development International*. Vol. 7 Iss. 6, pp. 339-347
68. Nguyen, T. V., & Bryant, S. E. (2004), A Study of the Formality of Human Resource Management Practices in Small and Medium-Size Enterprises in Vietnam. *International Small Business Journal*, 22(6), 595.
69. Nooteboom, B. (1993), Firm size effects on transaction costs. *Small Business Economics*, 5, 283-295.
70. Overell, S. (1996), HR must lead British firms on every front, *People Management*, Vol. 2 No. 3, p. 14.
71. Panda, N. M. (2000), Human Resource Management in Small Enterprises: A Case Study of Hotel Industry in Nagaland. *SEDME*, 27, 95-107.

72. Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage through People*, Boston: Harvard Business School Press
73. Ram, M. (1999), *Managing autonomy: Employment relations in small professional service firms*. *International Small Business Journal* 17(2): 13–30.
74. Rauch, A. (2011), *Small business’s human resource practices: An examination of performance implications*, in C. L. Cooper & R. J. Burke (Ed..) *Human resource management n small business: Achieving peak performance*. Edward Elgar Cheltenham, UK. in press.
75. Rotundo, Maria, (2003), *The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers*, *Personnel Psychology*, 56(2), 500.
76. Smith, A. & Hayton, G. (1999), *What drives enterprise training? Evidence from Australia*”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10 No. 2, pp. 251-72.
77. Storey, D.J. (1994), *Understanding the Small Business Sector*, International Thomson Business Press, London
78. Rao, S. P. & Rao, G. M. (1984), *Personnel Management in Industrial Estates*, SEDME, Vol. XI, No.2, pp. 37-63.
79. Szamosi, L. T., Duxbury, L., & Higgins, C. (2004), *Towards an Understanding of People Management Issues in SMEs: A South-Eastern European Perspective*. *Education and Training*, 46 (8), 444.
80. Taylor, G. S. (1994), *The relationship between sources of new employees and attitudes toward the job*, *Journal of Social Psychology*, Vol. 134 No. 1, pp. 99-100.
81. Taylor, M.S. & Schmidt, D. (1983), *A process oriented investigation of recruitment source effectiveness*, *Personnel Psychology*, Vol. 36, pp. 343-54.
82. Wagar, T. H. (1998), *Determinants of Human Resource Management Practices in Small firms: Some evidence from Atlantic Canada*. *Journal of Small Business Management*, 36 (2), 13-23.
83. Walsh, Rod & Dan Carrison, (2002), *Hiring Your First Employee*, *Entrepreneur’s Start-Ups Magazine*, Retrieved from [http://entrepreneur.com/Your\\_Business/YB\\_SegArticle/0,4621,30112](http://entrepreneur.com/Your_Business/YB_SegArticle/0,4621,30112).
84. Westhead, P. & Storey, D. J. (1997), *Training Provision and the Development of Small and Medium-sized Enterprises*, DfEE Publications Research Report No. 26.
85. Westhead, P. & Storey, D. J. (1999), *Training Provision and the Development of Small and Medium-sized Enterprise: A Critical Review*, *Scottish Journal of Adult and Continuing Education* 5 (1), 35-41.
86. Westhead, P. & Storey, D. J. (1997), *Management training and small firm performance: Why is the link so weak?* *International Small Business Journal* 14: 13–24.
87. Whittington, R., (1993), *What Is Strategy And Does It Matter?* London: Routledge.
88. Wiesner, R. & McDonald, J (2001), *Bleak house or bright prospect? Human resource management in Australian SMEs*. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 39(2): 31–53.
89. Worthington, E. R. & Anita E. Worthington, (1987), *Staffing a Small Business: Hiring, Compensation and Evaluation*, Milpitas: Oasis Press.
90. Zottoli, M. A. and Wanous, J. P. (2000), *Recruitment source research: current status and future directions*, *Human Resource Management Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 353-82.



හේමන්ත කේට්ටවන්ත