

[04]

මානව සම්පත් සංවර්ධනය: ඇගයීම් කර්මාන්තය ඇසුරින්

මකුලොඵව, අයි. යූ., මහවත්ත, එන්. ටී. එම්. ජී. ජී. එස්, මල්ලිකාආරච්චි, සී. ඩී.,  
නිසංසලා, කේ. ඩබ්ලිව්. සී., පුෂ්පකුමාරී, ටී. එච්. එස්.

1. හැඳින්වීම

මානව සම්පත් කළමනාකරණයේ මූලික ශ්‍රිතයක් වූ මානව සම්පත් සංවර්ධනය එදා මෙදා තුර ගතික පරිසරයක් සමග ගැටෙමින් නව මන් පෙන් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිවයට දායාද කළ ශ්‍රිතයකි. අතීතයේ මානව සම්පත් සංවර්ධනය වූ කලී හුදෙක් පුහුණුව පදනම් කරගත් කාර්යක් වූ අතර ඒ තුළින් මිනිසා තාක්ෂණිකමය වශයෙන් සංවර්ධනයකට භාජනය කෙරුණි. පුහුණුව මගින් දැනුම, කුසලතා සහ ආකල්ප සංවර්ධනයක් වන බව පසක් වුණි. නමුදු පසුකාලීනව කළමනාකරණ සේවකයන්ගේ අවශ්‍යතාව වැඩි වීමත් සමග සංවර්ධනය ඔවුන්ටම ආවේනික වූ සංකල්පයක් බවට පත්වූ අතර පුහුණුව එහි හුදෙක් අනු කොටසක් ලෙසත් කළමනාකරණ නොවන සේවකයින් සඳහා පලපුරුද්ද සපයන තාක්ෂණික පදනමක් බවත් සඳහන් කෙරුණි. අද වනවිට එය ඉගෙනුම් හා සංවර්ධනය ලෙසද නව කතුවරුන් විසින් විග්‍රහ කරන අතර මානව සම්පත් සංවර්ධනය පුද්ගල අරමුණු, ආයතනික අරමුණු මෙන්ම රටේ සාර්ව ආර්ථික අරමුණු ළඟා කර ගැනීමට නොමසුරු දායකත්වයක් සපයයි. වර්තමාන ආයතන තුළද මේ සඳහා වෙනම අංශයක් ඇති අතර මානව සම්පත් සංවර්ධනය ආයතනයේ උපාය මාර්ගික කළමනාකරණ හා බැඳී පවතී.

එපමණක් නොව කාර්මිකරණය කිරීම තුළින් රජයේ උපාය මාර්ගය වූයේද තරගකාරී පරිසරයක් තුළ ක්‍රියාත්මක විය හැකි කාර්මිකරණ ව්‍යුහයක් නිර්මාණය කිරීමයි. මක්නිසාද යත් ඒ තුළින් රටෙහි දේශීය ඉල්ලුම සපුරාලන අතර අපනයන සඳහා උපකාරී වේ. නිෂ්පාදනයක් අපනයන වෙළඳපලකට ඉදිරිපත් කිරීමේදී එමගින් අනෙකුත් තරගකරුවන් අහිබවා තරගකාරී වාසි ලබා ගැනීමේ හැකියාව තිබිය යුතුයි. ඒ සඳහා එම නිෂ්පාදනයන් සැලකිය යුතු ගුණාත්මක භාවයකින් හා ප්‍රමිතියකින් සමන්විත විය යුතුය. මානව සම්පත් සංවර්ධනය තුළින් සේවකයින්ට ඔවුන්ගේ රැකියාව නියමිත ප්‍රමිතියට සිදු කිරීමට උපකාරී වේ (Silva, 2001).

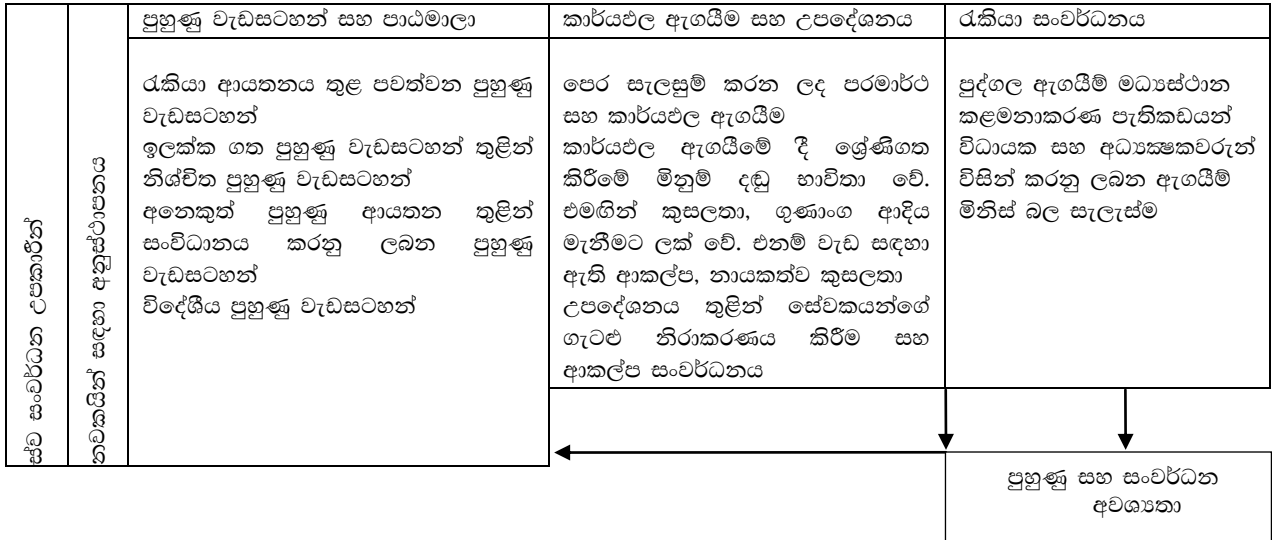
පරිසර සාධක විසින් තරගකාරීත්වය පිළිබඳ සිද්ධාන්තකරුවන් හා වෘත්තිකයන් විසින් ගොඩනැගූ මතයන් වෙනස් කර ඇති අතර තරගකාරී වාසිය යනු ආයතනයට බලපාන අභ්‍යන්තර සාධකයක් ලෙසද හඳුනාගෙන ඇත (Ulrich & Lane, 1990). අධ්‍යයනය, දැනුම අත්පත්කර ගැනීම හා උපයෝජනය යනු ජාත්‍යන්තර ව්‍යාපාර පරිසරය තුළ අන්තර්ජාතික ව්‍යාපාර ආයතන නිර්මාණය කිරීමටත් වැදගත්වන තර්කයන් වේ (Lyles & Salk, 1996). කළමනාකරණ කුසලතා වර්ධනය කිරීම සඳහා ආයතනයට අනුගත වියහැකි ප්‍රධාන ක්‍රම දෙකකි. එනම්, නිවැරදි සේවකයන් තෝරාගැනීම තුළින් කළමනාකරණ හැකියාවන් මිලදීගත හැකි අතර, කළමනාකරණ වැඩසටහන් මගින්ද වර්තමාන කළමනාකරුවන්ගේ කුසලතා වර්ධනය කළහැකිය (Delanney and Huselid, 1996; Olian සහ අන් අය, 1998). ඒ අනුව පවතින සාක්ෂි මගින් කළමනාකරණ සංවර්ධනය කෙරෙහි කරනු ලබන ආයෝජනයන් ආයතනයට ප්‍රතිලාභ අත්පත්කර දෙනු ලබන බවට සහතික කරනු ලබයි. එම නිසා සිද්ධාන්තකරුවන් හා වෘත්තිකයන් ආයතනයකට කළමනාකරණ සංවර්ධනය වැදගත් බව යෝජනා කර ඇත. මෙය මූලික හේතුව කරගනිමින් මෙම ලිපිය මගින් සාකච්ඡා කිරීමට බලාපොරොත්තු වන්නේ ඇගයීම් කර්මාන්තය තුළ නව මුහුණුවරක් ගත් මානව සම්පත් සංවර්ධනයේ භාවිතයන් පිළිබඳවයි.

2. මානව සම්පත් සංවර්ධනය

මානව සම්පත් සංවර්ධනය යනු මූලික මානව සම්පත් ශ්‍රිතයකි. මානව සම්පත් සංවර්ධනය ශ්‍රිතයක් ලෙස පුහුණුව හා සංවර්ධනය පමණක් නොව සේවකයාගේ රැකියා සැලසුම්කරණය සහ සංවර්ධනය, ආයතනික සංවර්ධනය, සහ කාර්යඵල ඇගයීම තුළින් පුහුණු අවශ්‍යතා හඳුනාගැනීම යන ශ්‍රිතයන්ද අදාල වේ. මේ අනුව ආයතනයක පුහුණුව සහ සංවර්ධනය යන්න සේවකයන්ගේ

කුසලතා වැඩිදියුණු කිරීම සහ ආයතනික කාර්යඵල සංවර්ධනය කිරීම සඳහා ගොඩනැගුණු ශ්‍රිතයකි (Mondy & Noe, 2005). මේ අනුව Silva (2001) දක්වා ඇති පරිදි ආයතනයක මානව සම්පත් සංවර්ධන පද්ධති පහත වගුවේ ආකාරයට විවිධ අනු ශ්‍රිතයන් ගෙන් සමන්විත වේ.

වගුව අංක 01: මානව සම්පත් (දක්ෂතා) සංවර්ධන පද්ධතිය



මූලාශ්‍රය: Silva, J. D. (2001) Human Talents Management. 1st edition. Colombo: Project SMED.

වගුව අංක 01න් නිගමනය වන්නේ ආයතනය මගින් සිදු කරනු ලබන පුහුණු වැඩසටහන් සහ පාඨමාලා, කාර්යඵල ඇගයීම සහ උපදේශන හා රැකියා සංවර්ධනය තුළින් ආයතනයේ පුහුණු සහ සංවර්ධන අවශ්‍යතා සපුරාලන බවයි.

### 3. පුහුණුව සහ සංවර්ධනය

පුහුණුව සහ සංවර්ධනය යනු සේවකයාගේ හැසිරීම වෙනස් කිරීම තුළින් හා සේවකයා අභිප්‍රේරණය කිරීම තුළින් සේවකයාගේ හා ආයතනික අරමුණු ළඟා කර ගැනීමයි. එය තව ආකාරයකින් විග්‍රහ කළහොත් පුහුණුව සහ සංවර්ධනය යනු සේවකයා හට නව දැනුම ලබා දීම මගින් සේවකයාගේ කුසලතා වැඩි දියුණු කිරීමක් කරන අතර ඒ තුළින් වර්තමාන රැකියාව සහ අනාගත රැකියාව හොඳින් කිරීමට අවශ්‍ය පදනම සපයන විධිමත් හා ක්‍රමානුකූල ක්‍රියාවලියකි (Opatha, 2009). මෙම පුහුණුව සහ සංවර්ධනය තනි සංකල්පයක් ලෙස නිර්වචනය කළද මෙම සංකල්පයන් අතර වෙනස්කමක් පවතී.

#### 3.1 පුහුණුව

විවිධ කතුවරුන් පුහුණුව යන්න විවිධ අයුරින් නිර්වචනය කර ඇත. පුහුණුව තුළින් වර්තමානයේ සේවකයා විසින් නියැලෙන රැකියාව කිරීම සඳහා අවශ්‍ය වන කුසලතාවයන් වර්ධනය කරනු ලබයි. මේ සඳහා යන්ත්‍ර ක්‍රියාකරවන ආකාරය ඉගැන්වීම හෝ දෛනිකව නිෂ්පාදනය සැලසුම්කරණ සිදුකරන ආකාරය යනාදිය පුහුණුව සඳහා දිය හැකි උදාහරණ වේ (Mondy & Noe, 2005). Armstrong (2001) ට අනුව පුහුණුව යනු යම් පුද්ගලයෙකුට තම රැකියාවේ අන්තර්ගත කාර්යයන් ඉටුකිරීමට ප්‍රමාණවත් දැනුම, කුසලතා සහ ආකල්පවල සිදුකරනු ලබන ක්‍රමවත් සංවර්ධනයකි. පුහුණුව යනු සේවකයෙකු හට යම්කිසි රැකියාවක් ඉටුකිරීමට අවශ්‍ය දැනුම හා කුසලතා වර්ධනය කිරීමේ ඕනෑම ක්‍රියා මාර්ගයකි (McGraw Hill, 1984). පුහුණුව යනු පුද්ගලයෙකුගේ දැනුම, කුසලතා සහ ආකල්පවල ස්ථිර වෙනසක් සිදුකිරීමට නිර්මාණය කරන්නාවූ සැලසුම් සහගත ඉගෙනුම් අත්දැකීමකි (Campbell සහ අන් අය, 1970). පුහුණුව යනු යම් විශේෂිත රැකියාවක් ඉටුකිරීම සඳහා සේවකයන්ගේ දක්ෂතා, කුසලතා සහ හැකියාවන් වර්ධනය කිරීමට අදාල වන ක්‍රියාවලියයි (Aswathappa, 2000). සේවකයන්ගේ

දැනුම, කුසලතා සහ හැකියාවන් වර්ධනය කිරීමට සංවිධානයක් තුළ යොදා ගන්නා උපාය මාර්ගය පුහුණුව වේ (Rowold, 2008).

3.2. සංවර්ධනය

සංවර්ධනය යනු වර්තමාන රැකියාව සාර්ථකව කිරීම සඳහා අවශ්‍ය කුසලතා වර්ධනය කිරීම ඉක්මවා ගිය ක්‍රියාවලියකි. එනම් සංවර්ධනය යනු දීර්ඝ කාලීන ප්‍රතිලාභ ලබාදෙන ඉගෙනුම් ක්‍රියාවලියකි. සංවර්ධනය තුළින් ආයතන තුළ නිරන්තරයෙන් ඇතිවෙන වෙනස්කම්වලට මුහුණ දීම සඳහා එහි සේවකයන්ව අනුගතකරවීමක් සිදුකරනු ලබයි. මෙසේ බලන කළ පුහුණුව සහ සංවර්ධනය තුළින් ආයතනයේ සේවකයන් සහ එහි සංවිධාන උපක්‍රම සමඟ ගැලපීමක් සිදුවේ (Mondy & Noe, 2005). Armstrong (2009) දක්වා ඇති පරිදි උපායමාර්ගික මානව සම්පත් සංවර්ධනය ලෙස සංවිධානයක වර්තමාන සහ අනාගත කාර්යයන් ඉටු කිරීම සඳහා අවශ්‍ය කුසලතා, දැනුම හා නිපුණත්වයන් පුද්ගලයන් සහ කණ්ඩායම් තුළ ඇති කිරීම සඳහා යොමුවී ඇති ක්‍රියාවලියක් ලෙස දැක්විය හැකිය.

මානව සම්පත් සංවර්ධනය යනු සංවිධානයක් තුළ පැහැදිලි වෙනසක් ඇතිකිරීම සඳහා සංවිධානයේ සේවකයන්ගේ දැනුම සහ කුසලතා වර්ධනය කිරීම සඳහා උපයෝගී කර ගන්නා ප්‍රධාන උපාය මාර්ගයකි (Smith, 2004). මානව සම්පත් සංවර්ධනය යනු පුද්ගලයෙකුට තම රැකියාව තුළ අන්තර්ගත කාර්යයන් සහ අනෙකුත් සමාජීය, සංස්කෘතික, බුද්ධිමය සහ දේශපාලනමය කාර්යයන් ඉටුකිරීමට අවශ්‍ය දැනුම හා කුසලතා පිලිබඳව සලකා බලන්නාවූ ක්‍රියාවලියයි (Horwitz අන් අය, 1996). Russell (1954) ට අනුව පුද්ගලයන්ගේ දැනුම හා කුසලතාවල සිදුවන සෑම වර්ධනයක් සමඟම ප්‍රඥාව ද වර්ධනය විය යුතු බව මානව සම්පත් සංවර්ධනය ලෙස දක්වා ඇත. Budhwani (2006) ට අනුව මානව සම්පත් සංවර්ධනය යනු නායකත්ව සංවර්ධනය, වෘත්තීය සංවර්ධනය, කාන්තා සංවර්ධනය සඳහා අවස්ථා සැලසීම, සමාජීය ක්‍රියාකාරකම් සඳහා උපකාර කිරීම, සේවක විවිධත්වය ක්‍රියාවට නැංවීම යනාදිය තුළින් සමාජය ශක්තිමත් කිරීම ප්‍රාථමික ක්‍රමවේදයකි. Swanson සහ Holton (2001) දක්වා ඇති පරිදි මානව සම්පත් සංවර්ධනය යනු කාර්යඵල ඉහළ නැංවීමේ අරමුණින් සංවිධානමය සංවර්ධනය හා පුද්ගල පුහුණුව හා සංවර්ධනය තුළින් පුද්ගලයින් සංවර්ධනය කිරීමේ ක්‍රියාවලියයි. මානව සම්පත් සංවර්ධනය සංවිධානයක දිගුකාලීන අරමුණුවල සඵලදායකත්වය වර්ධනය කිරීමේදී වැදගත් කාර්යභාරයක් ඉටුකරයි. එසේම සංවිධානමය සන්නිවේදනය, සේවක සංවර්ධනය හා සංවිධානමය සංවර්ධනය මේ තුළින් ඉටුකරගත හැකිය (Foster & Akdere, 2007). මානව සම්පත් සංවර්ධනය යනු පුද්ගලයන්ගේ රැකියා සම්බන්ධ දැනුම, කුසලතා සහ හැකියාවන් වැඩිදියුණු කිරීම පිලිබඳව සලකා බැලීමයි. මෙම ක්‍රියාවලිය තුළින් සංවිධානයේ ඵලදායීතාව වර්ධනය සහ අවසාන වශයෙන් සංවිධානය තුළ වෙනසක් ඇතිකිරීම බලාපොරොත්තු වේ (Smith, 2004). Armstrong සහ Baron (2002) ට අනුව සංවිධානයක් තුළ කණ්ඩායම් හා තනිපුද්ගල කාර්යඵල වර්ධනය කිරීම හා ව්‍යාපාර උපාය මාර්ග ළඟාකර ගැනීමට උපයෝගීකර ගන්නා ඉගෙනුම් හා සංවර්ධන අවස්ථා ලබා දීම පිලිබඳව සලකා බැලීම මානව සම්පත් සංවර්ධනයයි (Raiden & Dainty, 2006). මානව සම්පත් සංවර්ධනය යන්නට මානව සම්පත වැඩිදියුණු කිරීමේ ඕනෑම ක්‍රියාවක් ඇතුළත් වේ. සංවිධානමය සංවර්ධනය, වෘත්තීය සංවර්ධනය, පුහුණුව හා සංවර්ධනය සහ කාර්යඵල වර්ධනය යන කාර්යයන් අතර පවත්නා අන්තර් සම්බන්ධතාවය මානව සම්පත් සංවර්ධනයයි (Tome, 2011). Sluis (2007) ට අනුව මානව සම්පත් සංවර්ධනය යනු සංවිධානයක මානව සම්පත් වර්ධනය කිරීම හෝ මානව ප්‍රාග්ධනය වර්ධනය කිරීමයි.

4. පුහුණුව සහ සංවර්ධනයේ අරමුණු සහ පරමාර්ථ

ආයතනයක කාර්යඵල ඉහළ නැංවීම යනු උපාය මාර්ගික ඉලක්කයකි. ආයතනයක් තුළ පුහුණුව සහ සංවර්ධනය තුළින් මූලිකවම බලාපොරොත්තු වනුයේ කාර්යඵල ඉහළ නැංවීමයි. මේ සඳහා කල්තියා ඉදිරිය පිලිබඳව සැලසුම් කරන ආයතන බොහොමයක් ඉගෙනුම් සංවිධාන බවට පත් වී ඇත. ඉගෙනුම් සංවිධාන යනුවෙන් හඳුන්වනු ලබන්නේ, පුහුණුව සහ සංවර්ධනය හා බැඳුණු නිරන්තර කාර්යඵල සහ සුදුසු ක්‍රියාමාර්ග හඳුනාගනිමින් ක්‍රියාකරන ආයතනයකි. එබැවින්, පුහුණුව යනු දීර්ඝකාලීන ආයෝජනයක් ලෙස සැලකිය හැකිය (Mondy & Noe, 2005). කාර්යඵල ඉහළනැංවීම මානව සම්පත් සංවර්ධනයේ ප්‍රධානතම අරමුණක් ලෙස දැක්වෙන අතර Armstrong (2009) විසින්

පැහැදිලි කරන ආකාරයට කළමනාකරණ සංවර්ධනය තුළින් පහත දැක්වෙන පරමාර්ථ ද ලඟා කරගැනීම සිදුවේ.

1. පුද්ගලයන් බලගැන්වීම සහ සංවර්ධනය කිරීමට අවශ්‍ය කටයුතු ඉටුකිරීම.
2. අනෙකුත් පුද්ගලයන්ගේ කාර්යඵල කළමනාකරණය කිරීම.
3. අනෙකුත් පුද්ගලයන් සමඟ කටයුතු කිරීමට ඇති හැකියාව වැඩිදියුණු කිරීම.
4. අභ්‍යන්තර හා බාහිර පාරිසරික පාර්ශවයන් සමඟ සබඳතා වර්ධනය කරගැනීම.
5. කළමනාකරුවෙකු සතු විය යුතු තාක්ෂණික හා සාමාන්‍ය දක්ෂතාවයන් තුළනය කිරීම.

### 5. මූලධර්ම වෙනස්වීම්

Mondy සහ Noe (2005) පැහැදිලි කරන පරිදි සංවිධාන තුළ ඇතිවන ගතික තත්වය සහ පුහුණුව හා සංවර්ධනය අතර සෘජු සම්බන්ධතාවයක් පවතී. එනම්, වෙනස්වීම් යනු යම්කිසි තත්වයක සිට වෙනත් නොදන්නා තත්වයක් කරා ගමන් කිරීමකි. මෙය පුද්ගලයන්ට, කණ්ඩායම් සහ සමස්ත ආයතනයටත් බලපායි. ලොව පවතින සෑම සංවිධානයක්ම කිසියම් හෝ වෙනස්වීමකට ලක්වීමේ වේගයද ඉහළ ගොස්ය. ඒ අනුව පුහුණුව සහ සංවර්ධනය සඳහා පහත දැක්වෙන වෙනස්කම් බලපා ඇත.

1. ඒකාබද්ධවීම, අත්පත් කරගැනීම්, සීඝ්‍ර වර්ධනය, සංවිධානය හකුළුවාලීම (Downsizing) සහ සංවිධානයේ කටයුතු පිටත ආයතන (Outsourcing) මඟින් සිදුකිරීම්වලදී සංවිධාන ව්‍යුහයේ ඇතිවෙන වෙනස්වීම්
2. තාක්ෂණික වෙනස්වීම් නිසා ඉතාදක්ෂ සේවකයන්ගේ අවශ්‍යතාව
3. සේවකයන්ගේ අධ්‍යාපන මට්ටම්වල ඇති වෙනස්කම්
4. ශ්‍රමබලකායේ සිටින විවිධ කණ්ඩායම් නිසා ඇතිවන වෙනස්කම්
5. ඉගෙනුම් සංවිධාන සහ කාර්යඵල කළමනාකරණයේ ඇතිවෙන පිබිදීම

අනාගතයේ ඇතිවිය හැකි සියලුම අභියෝග පූර්වකථනය කිරීමට අපහසුවේ. එබැවින් වෙනස්වීම් ඇතිවීම නොවැලැක්විය හැකිය. සෑම මිනිසෙක්ම වෙනස්වීමට ලක් වේ. ඉහත දක්වා ඇති කරුණු අනුව වෙනස්වීම් කළමනාකරුවන් පුහුණු සහ සංවර්ධනය තුළින් සේවකයන් අනාගත වෙනස්වීම් සඳහා ඔවුන්ගේ පිළිගැනීම ලබාගැනීමට උත්සුක විය යුතුය. මෙම කරුණු සලකා බලන කළ වෙනස්වීම් පුහුණු සහ සංවර්ධනයේ ප්‍රධානතම මූලධර්මයන් ලෙස සැලකිය හැකිය.

පුහුණුව හා සංවර්ධනය සඳහා බලපාන කරුණු Mondy සහ Noe (2005) දක්වා ඇති ආකාරයට වෙනස්වීම් පුහුණුව හා සංවර්ධනය සඳහා බලපාන ප්‍රධාන සාධකයන් වන අතර පහත දැක්වෙන සාධක ද පුහුණුව හා සංවර්ධනයේ අරමුණු ලගාකර ගැනීමට බලපායි.

1. ඉහළ කළමනාකාරීත්වයේ සහයෝගය
2. විශේෂඥයන්ගේ සහ අනෙකුත් පාර්ශවයන්ගේ කැපවීම
3. පුහුණුව හා සංවර්ධන ක්‍රියාවලිය සඳහා අනෙකුත් සියලුම කළමනාකරුවන්ගේ සහභාගීත්වය
4. තාක්ෂණික වශයෙන් ඇතිවෙන සීඝ්‍ර වෙනස්වීම්
5. සංවිධාන තුළ ඇති සංකීර්ණත්වය
6. ඉගෙනීම සඳහා යොදාගනු ලබන විවිධ ශෛලීන්

කළමනාකරණ සංවර්ධන ප්‍රතිපත්තීන් කොටස් 3 කින් සමන්විත වන අතර Amstrong, (2009) විසින් ලිඛිත කළමනාකරණ සංවර්ධන ප්‍රතිපත්ති ප්‍රකාශනයන්, කළමනාකරණ සංවර්ධනය සඳහා ආයතනය ලබාදෙන ප්‍රමුඛතා මට්ටම, සංවිධානය තුළ කළමනාකරණ සංවර්ධනය සම්බන්ධව වගකීම දරනුයේ කවරහුද? ආදී ලෙස හඳුනා ගන්නා ලදී.

කළමනාකරණ සංවර්ධනයේ ප්‍රධාන දීර්ඝකාලීන පරමාර්ථය වනුයේ කළමනාකරුවන් රැකියාවේ ඕනෑම මට්ටමක් තුළ පවතින මානව කටයුතු කිරීමට අවශ්‍ය හැකියාව ඇතිකිරීම, සංවිධානය තුළ කළමනාකරුවන්ට අවශ්‍ය අත්දැකීම් නිසි වේලාවට රැකියාව තුළින් ලබාගැනීමට හැකිවීම සහ එම

අත්දැකීම් ඉදිරි කටයුතුවලට උපකාර කරගැනීමයි. කළමනාකරණ සංවර්ධනයේ පදනම වනුයේ මිනිස්බල කළමනාකරණයේ ප්‍රතිපත්තිය යි (Amstrong, 2009).

කළමනාකරණ සංවර්ධනයේ නිර්නායකයන් ලෙස Amstrong (2009) විසින් ආයතනයේ සහ පුද්ගලයින්ගේ සංවර්ධන අවශ්‍යතා හා ක්‍රියාවලීන් එකිනෙකට ගැලපිය යුතු වීම, සංවර්ධන ක්‍රියාවලියට සහභාගි වන්නන්ගේ හැකියාවන් හා ආකල්ප දියුණු කළ යුතු වීම හඳුනා ගන්නා ලදී. මීට අමතරව අනෙකුත් මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයන්ට උපකාරීවන පරිදි ක්‍රියාත්මක වියයුතු අතර සංවර්ධන ක්‍රියාවලියට සහභාගි වන්නන්ගේ ධනාත්මක ආකල්ප වර්ධනය කළ යුතුය (Amstrong, 2009).

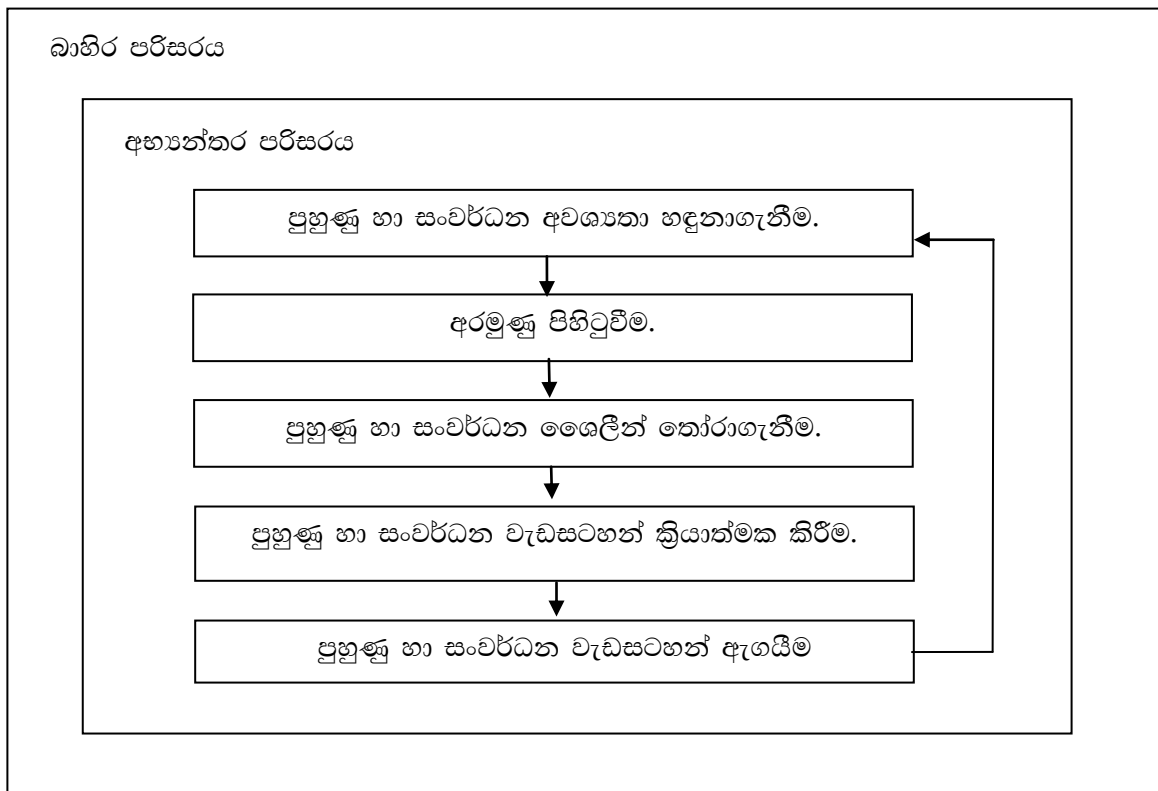
**6. මානව සම්පත් සංවර්ධන ක්‍රියාවලිය**

පුහුණු වැඩසටහනක් වුවත් සංවර්ධන වැඩසටහනක් වුවත් එම වැඩසටහන ක්‍රියාත්මක කිරීමේදී අනුගමනය කරනු ලබන අදියර බොහෝවිට සමාන වේ. Dessler සහ අන් අය (1999) පවසන ආකාරයට කළමනාකරණ වැඩසටහන්හි (මානව සම්පත් සංවර්ධනයේ එක් පැතිකඩක් වන) අවසාන පරමාර්ථය වනුයේ අනාගත කාර්යඵල වර්ධනය කිරීමයි. ඒ අනුව කළමනාකරුවන් සංවර්ධනය කිරීමේ ක්‍රියාවලිය පියවරයන් තුනකින් සමන්විත වේ.

1. සංවිධානයේ සංවර්ධන අවශ්‍යතා හඳුනා ගැනීම.
2. කළමනාකරුවන්ගේ කාර්යඵල ඇගයීම.
3. කළමනාකරුවන් සංවර්ධනය කිරීම (Dessler සහ අන් අය, 1999).

ඒ අනුව විවිධ විද්වතුන් විසින් නොයෙකුත් ආකාරයේ මානව සම්පත් සංවර්ධනය සඳහා අකෘතීන් ඉදිරිපත් කර ඇත. ඒ අතුරින් Mondy සහ Noe (2005) විසින් ඉදිරිපත් කර ඇති ආකෘතිය තුළින් මානව සම්පත් සංවර්ධන ක්‍රියාවලිය මනාලෙස පැහැදිලි කරගත හැකිය.

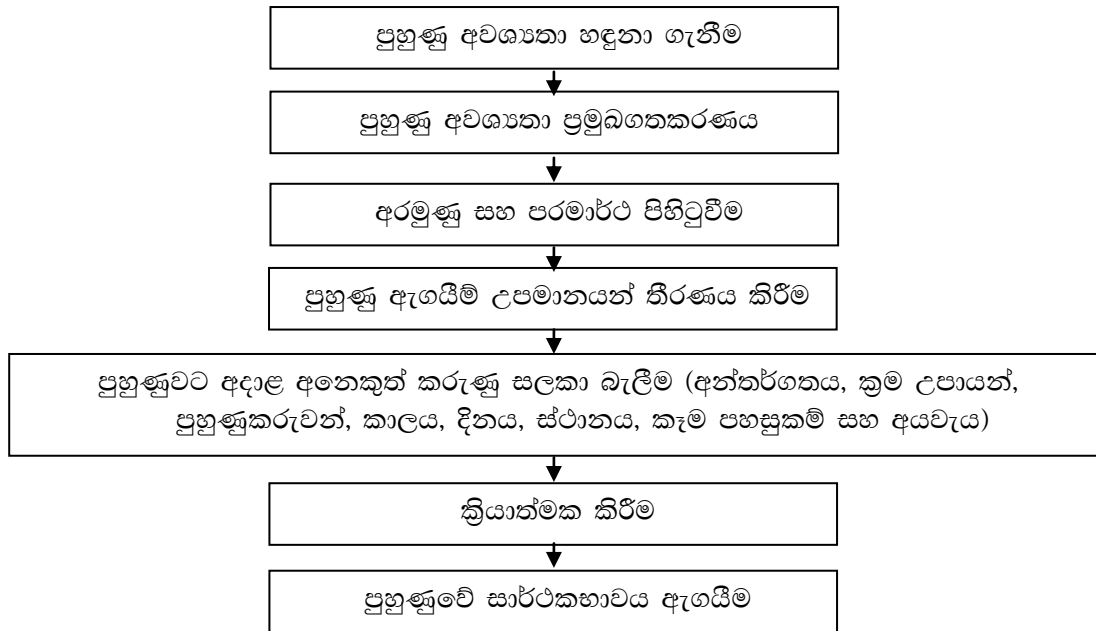
රූප සටහන් 01: මානව සම්පත් පුහුණු හා සංවර්ධන ක්‍රියාවලිය



මූලාශ්‍රය: Mondy, W. R. and Noe, R. M. (2005) Human Resource Management. London: Pearson Prentice Hall.

මානව සම්පත් සංවර්ධනය උදෙසා ලියවී ඇති නොයෙකුත් ශ්‍රාස්ත්‍රීය ලිපි අධ්‍යයනයෙන් පසුව Opatha (2009) විසින් පෙන්වා දී ඇති මානව සම්පත් සංවර්ධන ක්‍රියාවලිය පහත රූප සටහනින් පැහැදිලි කෙරේ.

රූප සටහන් අංක 02: මානව සම්පත් ක්‍රියාවලිය



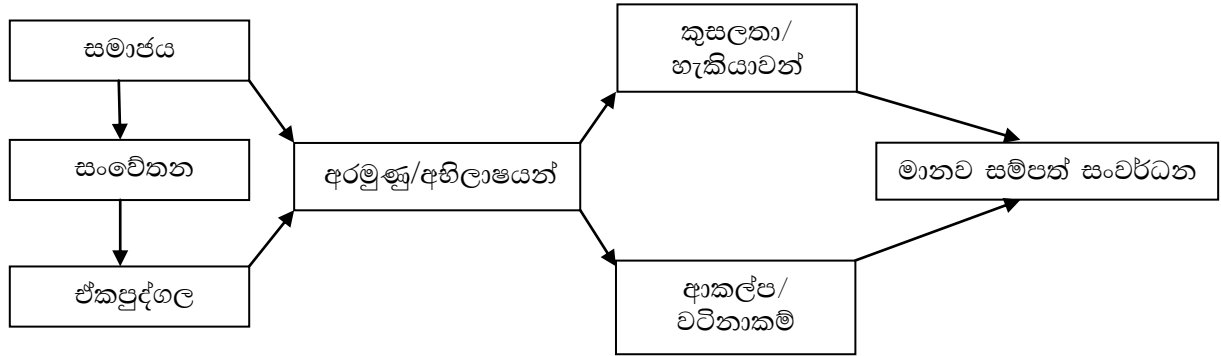
මූලාශ්‍රය: Opatha, H. H. D. N. P. (2009) Human Resource Management. 1st edition. Colombo: H H D N P Opatha.

Opatha (2009) විසින් දක්වා ඇති මානව සම්පත් සංවර්ධන ක්‍රියාවලිය සතුව පියවරයන් හතක් ඇත. නමුත් Mondy සහ Noe (2005) දක්වා ඇත්තේද ඊට සමාන වූ ක්‍රියාවලියකි. එය පියවරයන් පහකින් සමන්විත වේ. ආකෘති දෙකෙන්ම දක්වා ඇති පරිදි, පුහුණු සහ සංවර්ධන අවශ්‍යතා හඳුනා ගැනීම ප්‍රථම පියවර වී ඇත. පුහුණු අවශ්‍යතා හඳුනා ගැනීම සඳහා ආයතනික විශ්ලේෂණයක්, රැකියා අවශ්‍යතා විශ්ලේෂණයක් සහ පුද්ගල අවශ්‍යතා විශ්ලේෂණයක්ද කරනු ලබයි. තවද බාහිර සහ අභ්‍යන්තර සාධක තුළින් ද පුහුණු සහ සංවර්ධන අවශ්‍යතා තීරණය කර ගැනීම සිදුවේ. පුහුණු අවශ්‍යතාවයන් කීපයක් තිබුණද සංවිධානය සඳහා වැදගත් වන සහ ප්‍රමුඛතම පුහුණු අවශ්‍යතාවයන් තීරණය කරගැනීම ඉතා වැදගත් වේ. එනම් පවතින මූල්‍යමය තත්වය, ඉහළ කළමනාකාරිත්වය විසින් දක්වන කැමැත්ත, පුහුණුකරුවන් විසින් ලබාදෙන කුසලතාවයන් සහ ඔවුන්ගේ රුචිය, වෘත්තීය සම්බන්ධතා ඇති කරන බලපෑම් යන කරුණු මත පුහුණු අවශ්‍යතාවයන් ප්‍රමුඛතම කිරීමට සිදුවේ. පුහුණුවීම් තුළින් ළඟා කරගැනීමට බලාපොරොත්තු වන අරමුණු සහ පරමාර්ථ තීරණය කිරීම ඊළඟ පියවරයි. එමඟින් පුහුණුවීම් ප්‍රතිඵල ඇගයීමේදී, බලාපොරොත්තු වූ අරමුණු සහ පරමාර්ථ ඉටු කරගැනීමට හැකිවුවා දැයි සාර්ථකව මැන බැලීමට හැකිය. ඒ තුළින් පුහුණු වැඩසටහනේ සාර්ථක සහ අසාර්ථකභාවය මැනගැනීමට හැකිය. පුහුණු ඇගයීම් උපමානයන් තීරණය කිරීම තුළින් පුහුණු වැඩසටහන් ඇගයීමට ලක් කළයුතු විවිධ පැතිකඩයන් සලකා බලයි. ඊට අමතරව පුහුණු වැඩසටහන් ක්‍රියාත්මක කිරීම සඳහා බලපාන අනෙකුත් කරුණුද සලකා බැලිය යුතුය. එනම් කාලය, ක්‍රම උපායන්, අන්තර්ගතය යනාදිය පිළිබඳ සොයා බැලිය යුතුය. පුහුණු වැඩසටහන ක්‍රියාත්මක කිරීමෙන් පසුව එහි සාර්ථක/ අසාර්ථකභාවය ඇගයීමකට ලක් කරනු ලබයි.

**6.1 මානව සම්පත් සංවර්ධනය සමාජ විද්‍යාත්මක පැතිකඩකින්**

මානව සම්පත් සංවර්ධනය තුළින් අවසාන වශයෙන් ආයතනයක් විසින් සමස්ථ සමාජයේම සමාජීය සංවර්ධනය අපේක්ෂා කරයි. පහත රූප සටහන මගින් මානව සම්පත් සංවර්ධන ක්‍රියාවලිය සමාජ විද්‍යාත්මක පැතිකඩකින් මනාව පිළිබිඹු කරයි.

රූප සටහන අංක 03: මානව සම්පත් සංවර්ධන ක්‍රියාවලිය සමාජ විද්‍යාත්මක පැතිකඩකින්



මූලාශ්‍රය: Hettige, S. T. (1991) Human Resources Development in Sri Lanka. Seminar on the Contribution of Social Sciences to Human Resources Development in 1991. pp. 49 - 64.

Hettige (1991) විසින් ඉහත රූප සටහනින් පෙන්වා දී ඇති පරිදි මානව සම්පත් සංවර්ධනය යනු පුරා විද්‍යාත්මක, ආර්ථිකමය, සමාජීය, සංස්කෘතිමය වැනි නොයෙකුත් ලක්ෂණයන්ගෙන් සමන්විත ක්‍රියාවලියකි. මේ හේතුව නිසා මානව සම්පත් සංවර්ධනය නොයෙකුත් පැතිකඩයන්ගෙන් ගෙනහැර දැක්වීම සාමාන්‍යයි. පොදුවේ ගත් කළ මානව සම්පත් සංවර්ධනය, අනාගත පුද්ගල සහ සමාජීය අභිවෘද්ධිය සඳහා මානව සම්පත විවිධ ආකාරයන්ගෙන් සංවර්ධනය කිරීම ලෙස හඳුන්වයි. නමුත් ප්‍රායෝගිකව ගත්කළ මානව සම්පත් සංවර්ධනය තුළින් පුද්ගලයින්ට අධ්‍යාපනය ලබාදීම, දැනුවත් කිරීම, සාක්ෂරතාවය වැඩිදියුණු වීම, විරැකියාව අවම කිරීම, ජීවන තත්වය වැඩිදියුණු කිරීම, පුද්ගලයින් පුහුණු කිරීම වැනි සමාජීය ප්‍රතිලාභ ගෙන දෙන අභිලාෂයන් රාශියක් සාක්ෂාත් කරගැනීමක් සිදුවේ. ඒ අනුව පැහැදිලි වනුයේ මානව සම්පත් සංවර්ධනය ක්‍රියාවලිය තුළින් සමාජීය මෙහෙවරක් සිදුවන බවයි.

**7. මානව සම්පත් සංවර්ධනයේ නව ප්‍රවණතා**

හුදෙක් පුද්ගල සංවර්ධනය පමණක් අරමුණු කරගෙන ඇරඹුවද මානව සම්පත් සංවර්ධනයේ නව ප්‍රවණතා රාශියකි.

**7.1 දක්ෂතා කළමනාකරණය**

දක්ෂතා කළමනාකරණය යටතේ පහත දැක්වෙන කරුණු සලකා බලයි. පහත සඳහන් මූලධර්මයන්ද දක්ෂතා කළමනාකරණ හා සංවර්ධනය සඳහා උපකාරී වේ.

1. උපායමාර්ගික සැලසුම්කරණය හා මානව සම්පත් සංවර්ධනය අතර වැදගත් සම්බන්ධතාවයක් පැවතීම.
2. සේවකයන්ගේ රැකියා භූමිකාව, වගකීම් සහ ප්‍රමිතීන් වල අවශ්‍යතාවය හඳුනා ගැනීම.
3. මිනිස් බල සැලසුම් ක්‍රියාවලිය සහ කළමනාකරණ සංවර්ධනය අතර පවත්නා සම්බන්ධතාවය හඳුනා ගැනීම.
4. සේවකයින්ගේ සාමාන්‍ය කළමනාකරණ කුසලතා ඇගයීම සඳහා ඇගයීම් මධ්‍යස්ථාන භාවිතා කිරීම.
5. මානව සම්පත් සංවර්ධනය පුද්ගලයකුගේ ස්වයං ජීවිතය ආලෝකමත් කිරීම සඳහා පදනම් විය යුතු අතර ඉහළ කළමනාකරුවන් විසින් ඒ සඳහා සහාය දැක්වීම.
6. රේඛීය කළමනාකරුවන්ට තමන් යටතේ සිටින සේවකයන් පුහුණු කිරීම හා සංවර්ධනය කිරීමේ අවසාන වගකීම ඇත.

7. මානව සම්පත් සංවර්ධනය තුළින් පුද්ගල සංවර්ධන පරමාර්ථයන් හා ආයතනික සංවර්ධන පරමාර්ථයන් ලඟා කර ගැනීමට හැකිවිය යුතුය.
8. කළමනාකරුවන් හා විධායකයින් විසින් යාවත්කාලීන සංවර්ධන තාක්ෂණික සහ කළමනාකරණ උපක්‍රම යොදා ගනිමින් එක් එක් සේවකයාගේ හැකියාවන් වර්ධනය කිරීමට හා සංවර්ධනය කිරීමට අඛණ්ඩ සහභාගීත්වයක් යටතේ පුහුණු හා සංවර්ධන වැඩසටහන් දියත් කිරීමේ අවශ්‍යතාවය.
9. කළමනාකරුවකුට උසස්වීමක් ලබා ගැනීම සඳහා එම රැකියාවට අදාළව පුහුණුව ලබා ගත යුතු අතර එසේ නොවන්නේ නම් උසස්වීම් ලබාගත නොහැක. ඒ මක් නිසාද යත් මානව සම්පත් සංවර්ධනය සඳහා කාර්යඵල ඇගයීම ද සම්බන්ධ වන බැවිනි.
10. සංවර්ධනය ආයතනයේ පරමාර්ථ ලඟා කරගන්නා අතරතුරදී කළමනාකරණ සංවර්ධනයේ දී තරුණ විධායකයින් සංවර්ධනය සඳහා යොදා ගත යුතු අතර ඔවුන්ට ඔවුන්ගේ රැකියා ජීවිතයේ සංවර්ධනය සඳහා සෑම අවස්ථාවක්ම ලබා දිය යුතු වීම.
11. මානව සම්පත් සංවර්ධනයේ දී සෑම සේවකයෙකු සඳහාම සමාන අවස්ථාවන් ලබා දිය යුතුවීම.
12. සේවකයන්ගේ වැටුප ඔවුන් ඒ සඳහා දරණ පරිශ්‍රමයට සමාන විය යුතු අතර ඒ තුළින් ඔවුන්ගේ පවතින හැසිරීමට අභිප්‍රේරණයක් ඇති කළ හැක.
13. යහපත් මානව සම්පත් සම්බන්ධතාවය ආයතනික නිමැවුම වර්ධනය කිරීමට අවශ්‍ය වන අතර ඒ සඳහා ආකර්ශනය, නියමිත වැටුප් ගෙවීම හා පුහුණුව හා සංවර්ධනය අවශ්‍ය වේ (Silva, 2001)

**7.2 මානව සම්පත් සංවර්ධනය ඉගෙනුම් ක්‍රියාවලියක් ලෙස**

ඉගෙනීම හා සංවර්ධනය යනු දැනුම, කුසලතා, හැකියාවන්, හැසිරීම් සහ ආකල්ප ලඟා කරගැනීම තුළින් ඉගෙනීම හා සංවර්ධන අත්දැකීම් ලබාගැනීමේ ක්‍රියාවලියයි. ඒ තුළින් සංවිධානයක සිටින සේවකයන් දැනුම් කුසලතාවලින් පරිපූර්ණ වීම හා සේවයට කැප වී වැඩකරන සේවක පිරිසක අවශ්‍යතාව දක්වයි (Armstrong, 2009). ඉගෙනීම යනු පුද්ගලයකු විසින් නව දැනුම, කුසලතා, හැකියාවන්, හැසිරීම් හා ආකල්ප ලබාගැනීම හා සංවර්ධනය කිරීමයි. ඉගෙනීම යනු පවතින හැකියාවන්ගේ අඛණ්ඩ සංවර්ධන ක්‍රියාවලියක් ම පමණක් නොව එය මිනිසාගේ කුසලතා, දැනුම හා ආකල්ප සංවර්ධනය කරමින් මිනිසා අනාගත වගකීම් දරන්නට පිරිපුන් වූ මිනිසකු බවට පත් කරයි (Armstrong, 2009). සංවර්ධනය යනු මිනිසාගේ පවත්නා හැකියාවන්ගේ වැඩි දියුණු කිරීම හා අනාගත තත්වයන්ට මුහුණදීමට සුදුසු පරිදි නව දැනුම්, කුසලතා, හැකියාවන් ලබා දීමේ ක්‍රියාවලියයි (Armstrong, 2009).

ඉගෙනීම සහ පුහුණුව අතර තිබෙන වෙනස

ඉගෙනීම යනු මිනිසකුට නව දැනුම, හැකියාවන් සහ ආකල්ප ලබා ගැනීමේ ක්‍රියාවලියක් වන අතර පුහුණුව යනු හුදෙක් එහි එක් කොටසක් පමණි (Reynolds, et. al., 2002; Armstrong, 2009). ඉගෙනීම හා සංවර්ධන ප්‍රවේශයන් ලෙස අවිධිමත් සහ විධිමත් ඉගෙනීම යනුවෙන් කොටස් දෙකක් පවතී.

අවිධිමත් ඉගෙනීම

අවිධිමත් ඉගෙනීම යනු අත්දැකීම් තුළින් ඉගෙනීමයි. සේවකයා රැකියාවේ දිගුකාලීන නිරතවීම තුළින් ලබාගන්නා ඉගෙනීමයි. නමුදු බොහෝ ඉගෙනීම් මෙවන් අවිධිමත් පුහුණු වැඩසටහන් හරහා ලඟා කර ගත නොහැක (Armstrong, 2009). පර්යේෂකයන්ගේ වාර්තා අනුව බොහෝ ආයතනවල නිසි ලෙස සැලසුම්කරණය නොවූ අවිධිමත් ඉගෙනුම් ක්‍රම ක්‍රියාත්මක කරයි. එසේ ඇතිවන්නේ ආයතනික වැඩ පරිසරයේ කාර්යයන් තුළ ඇති අභියෝගාත්මක තත්වය හේතුවෙනි. අවිධිමත් ඉගෙනීමේ වාසි නම් ඉගෙනීමේ උත්සාහය කාර්යයට අදාළවන අතර එය ආසන්නම පරිසරයට අරමුණු කිරීම, ඉගෙන ගන්නන්හට තමා විසින් ලබාගත් දැනුම එසැනින් භාවිතා කළ හැකිවීම හා පියවර වශයෙන් ඉගෙනීමට හැකිවීම. අවිධිමත් ඉගෙනීමේ අවාසිය නම් සමහර සේවකයින් මෙයින් ප්‍රයෝජන ගන්නා නමුදු සමහර සේවකයන් ප්‍රයෝජන නොලැබීමයි.



**විධිමත් ඉගෙනීම**

විධිමත් ඉගෙනීම සැලසුම් සහගත හා ක්‍රමානුකූල බවකින් යුක්තවේ. රැකියාව තුළ හා රැකියාවෙන් පරිබාහිරව උපදෙස් හා පුහුණු ක්‍රම සහිත ක්‍රමානුකූල පුහුණු වැඩ සටහන් මඟින් පුහුණුව ලබා දේ. සේවකයාට සැලැස්මකට අනුකූලව අත්දැකීම් ලබා දීම මඟින් ඉගෙනීමට හා සංවර්ධනයට අවස්ථාවන් උදා කර දීම (Armstrong, 2009). විධිමත් හා අවිධිමත් ඉගෙනීම අතර ඇති වෙනස්කම් පහත වගුව අංක 02 මඟින් පැහැදිලි කර ඇත.

වගුව අංක 02: විධිමත් හා අවිධිමත් ඉගෙනීම අතර ඇති වෙනස්කම්

අවිධිමත් ඉගෙනීම	විධිමත් ඉගෙනීම
පුද්ගල අවශ්‍යතා සහ දැඩි සබඳතාවක් පවතී.	එක් පිරිසකට පමණක් අදාල වන නමුදු සියල්ලන්ටම අදාල නොවේ.
ඉගෙනගන්නන්ගේ අවශ්‍යතා අනුව ඔවුන් ඉගෙන ගනී.	සෑම පුහුණුවන්නෙක්ම එකම දෙයක් පමණක් ඉගෙන ගනී.
සමහර විටෙක වර්තමාන දැනුම හා ලබා ගැනීමට අපේක්ෂිත දැනුම අතර ඇත්තේ ඉතා කුඩා වෙනසකි.	වර්තමාන දැනුම හා ලබා ගැනීමට අපේක්ෂිත දැනුම අතර සැලකිය යුතු වෙනසක් පවතී.
ඉතා ඉක්මනින් භාවිතා කිරීමේ හැකියාව.	විවිධ කාලයන්හිදී භාවිතා කිරීමේ හැකියාව.
ඉගෙනීම සෘජුව ප්‍රායෝගිකව භාවිතා කිරීමේ හැකියාව.	ප්‍රායෝගිකව භාවිතා කිරීමේදී ගැටළු මතුවීම.
වැඩ පරිසරය තුළ සිදුවීම.	බොහෝවිට වැඩ පරිසරයෙන් පරිබාහිරව සිදුවීම.
ඉගෙනගන්නන් විසින්ම ඉගෙන ගැනීමේ ක්‍රියාවලිය නිර්ණය කිරීම.	පුහුණු කරන්නන් විසින් ඉගෙන ගැනීමේ ක්‍රියාවලිය නිර්ණය කිරීම.

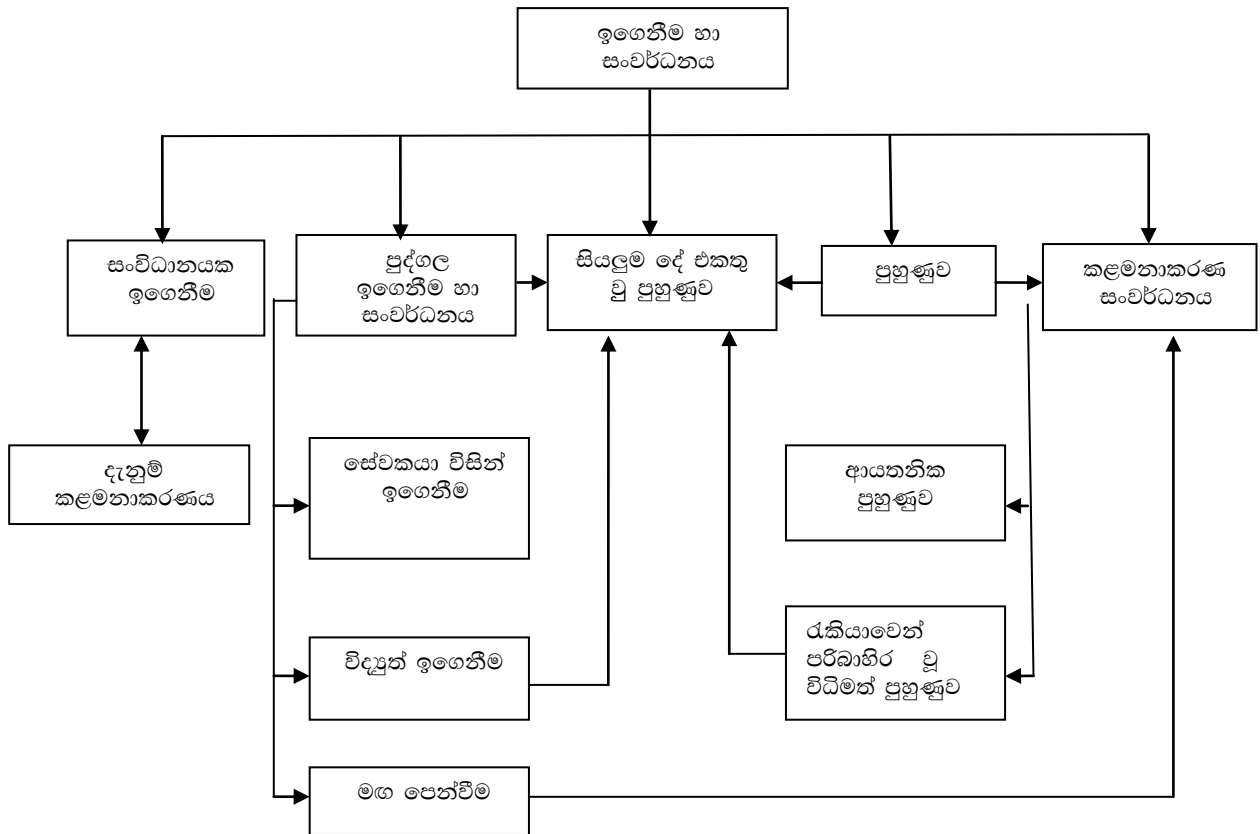
මූලාශ්‍රය: Armstrong, M. (2009) Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 11th edition. London & Philadelphia: Kogan Page Limited.

**ඉගෙනීම හා සංවර්ධනයේ ප්‍රධාන කොටස්**

තව දුරටත් පැහැදිලි කිරීම සඳහා පහත රූප සටහන් අංක 04 යොදාගෙන ඇත. එම රූප සටහන තුළින් ඉගෙනුම් ක්‍රියාවලිය මානව සම්පත් සංවර්ධනය සඳහා බලපා ඇති ආකාරය මනාලෙස පැහැදිලි වේ.

ඉගෙනීම හා සංවර්ධනයේ මූලිකාංග ඉහත දක්වා ඇති පරිදි කොටස් කිහිපයකින් යුක්ත වේ. සංවිධානයක ඉගෙනීම යනු සේවකයා යම්කිසි පුහුණු හා සංවර්ධනය කිරීම සඳහාම වෙන්වූ ආයතන ගොස් වැඩිදුර අධ්‍යාපනය ලබාගැනීමයි. එසේම පුද්ගලයා විසින්ම ස්වයං ඉගෙනීම් කටයුතු සිදු කළ හැක. විවිධ විද්‍යුත් මාධ්‍යය හරහා ද ඉගෙනීම් කටයුතු සිදු කළ හැක. එසේම මග පෙන්වීමේ වැඩමුළු හා පාඨමාලා හරහා කළමනාකරුවන් හට තවදුරටත් අවශ්‍ය ආකල්ප, කුසලතා හා දැනුම වැඩිදියුණුවක් සිදුකර දෙයි. ආයතනය තුළ රැකියාවේ නිරතව සිටියදී ලබාදෙන පුහුණුව ආයතනික පුහුණුව වන අතර රැකියාවෙන් පරිබාහිරව වෙනත් ස්ථානයක ලබාදෙන පුහුණුව රැකියාවෙන් පරිබාහිර වූ පුහුණුව වේ. එමෙන්ම කළමනාකරණ සංවර්ධනය තුළින් ද ඉගෙනීම හා සංවර්ධනය සේවකයන්ට ලබා දෙයි. මේ මූලිකාංග පිළිබඳ මෙම ලිපිය මඟින් තවදුරටත් සාකච්ඡා කෙරේ.

රූප සටහන් අංක 04: ඉගෙනීම හා සංවර්ධනයේ ප්‍රධාන කොටස්



මූලාශ්‍රය: Armstrong, M. (2009) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th edition. London & Philadelphia: Kogan Page Limited.

**7.3 කළමනාකරණ සංවර්ධන උපාය**

කළමනාකරණ සංවර්ධන උපාය යනු, කළමනාකරුවන් සංවර්ධනය සඳහා සංවිධානය තුළ ක්‍රියාත්මක කිරීමට අපේක්ෂා කරන ක්‍රියාවලිය වේ (Armstrong, 2009). කළමනාකරණ සංවර්ධන උපාය ස්ථාපිත කිරීමේදී, සංවිධානයේ අනාගත කළමනාකරණ අවශ්‍යතාවයන් විශ්ලේෂණයක් සිදුකළ යුතු අතර ඒ සඳහා මානව සම්පත් සැලසුම්කරණය සහ දක්ෂතා කළමනාකරණය ආදී ක්‍රියාවලීන් උපයෝගී කරගනියි. Armstrong (2009) අනුව, කළමනාකරණ සංවර්ධන ක්‍රියාවලියේ අවධානය යොමුවිය යුතු ප්‍රධාන සාධක කිහිපයක් විස්තර කරයි.

1. සංවිධානයේ අවශ්‍යතාවයන් ඉටුකර ගැනීමට හැකිවෙන පරිදි නිසි කාලයට සිදුකරන පුහුණු කිරීම් ක්‍රියාවලිය සමඟ සංවිධානයේ සමස්ථ සැකැස්ම සම්බන්ධ විය යුතුය.
2. එක් එක් කළමනාකරුවන්ගේ රැකියාවට සම්බන්ධ අනාගත ඉලක්කයන් සහ ඔවුන්ගේ ඉගෙනීමේ අවශ්‍යතාවයන් පිළිබඳව උපදේශනයන් ලබාගැනීමට ප්‍රමාණවත් තොරතුරු සැපයිය යුතුය.
3. කළමනාකරුවන්ගේ ස්වයං සංවර්ධනය සඳහා අනෙකුත් පාර්ශ්වයන්ගේ සංවර්ධනය ඇතිකිරීමට පොළඹවන හැකියාවන් ඇතිකළ යුතුය.
4. සංවිධානයේ සියලුම කළමනාකරුවන් සංවර්ධනය කිරීමට උපකාරී වන ලෙස උපාය මාර්ගික කළමනාකරණය සංවර්ධන ක්‍රියාවලිය ඉවහල් විය යුතුය.

කළමනාකරණ සංවර්ධනය සඳහා ප්‍රවේශයන්

1. උපදේශන වැඩසටහන්
2. කළමනාකරණ කාර්යඵල ඇගයීම් ක්‍රමය යොදාගනිමින් අවශ්‍යවන සංවර්ධනයන් සිදුකිරීම
3. සැලසුම් සහගත අත්දැකීම් (රැකියා භ්‍රමණය, රැකියා විස්තාරණය, ක්‍රියාකාරී ඉගෙනීම)
4. අභ්‍යන්තර සහ බාහිර පාඨමාලා

5. සැලසුම්ගත ස්වයං සංවර්ධන වැඩසටහන් (Armstrong, 2009).

අවිධිමත් ප්‍රවේශයන්

1. රැකියාවෙන් ලබාගන්නා අත්දැකීම්
2. ස්වයං ඇගයීම් ක්‍රම තුළින් සංවර්ධන අවශ්‍යතා හඳුනා ගැනීම
3. ස්වයං අධීක්ෂණය තුළින් ඉගෙනීමේ ක්‍රම (Armstrong, 2009).

අනෙකුත් ප්‍රවේශයන්

1. කළමනාකරණයේ පවතින තත්වය නිසිලෙස අවබෝධ කරගැනීමට අවස්ථාව සලසන ක්‍රම
2. ස්වයං සංවර්ධනය
3. අත්දැකීම් මඟින් ඉගෙනීම (Armstrong, 2009).

කළමනාකරණ සංවර්ධනය, කළමනාකරුවන්ගේ දැනුම වැඩිදියුණු කිරීම මඟින් ආකල්ප වෙනස් කිරීමෙන් හා කුසලතා වර්ධනය කිරීම තුළින් ඔවුන්ගේ වර්තමාන හා අනාගත කාර්යඵල වැඩි දියුණු කිරීමට දරනු ලබන ප්‍රයත්නයක් ලෙස දැක්විය හැක (Dessler et. al., 1999). මේ අනුව Dessler සහ අන් අය (1999) දක්වා ඇති පරිදි, කළමනාකරණ සංවර්ධනය සඳහා යොදාගන්නා ක්‍රම ප්‍රධාන වශයෙන් කොටස් දෙකකට බෙදා දැක්විය හැකිය.

1. රැකියාව තුළ පුහුණුව
2. රැකියාවෙන් පරිබාහිර පුහුණුව

රැකියාව තුළ පුහුණුව බහුල වශයෙන් කළමනාකරුවන් සංවර්ධනය සඳහා භාවිතා කෙරෙන අතර එයට රැකියා භ්‍රමණය, මගපෙන්වීම හා ක්‍රියාකාරී ඉගැන්වීම් ක්‍රම ඇතුළත් වේ. රැකියා භ්‍රමණය යනු කළමනාකරණ පුහුණුවන්නන් හෝ කළමනාකරණ විභවතාව සහිත හඳුනාගත් සේවකයන් දෙපාර්තමේන්තුවකින් දෙපාර්තමේන්තුවකට මාරු වෙමින් සංවිධානය තුළ සෑම අංශයක්ම පිළිබඳව අවබෝධය වැඩි දියුණු කරගැනීම වේ. වඩාත් බහුල වශයෙන් යොදා ගන්නා පුහුණු උපක්‍රමයක් ලෙස මග පෙන්වීම දැක්විය හැකිය. බොහෝ මිනිසුන් අධ්‍යාපනය ලබන්නන් ලෙස හෝ ආයතනයක සේවය කරන්නන් ලෙස හෝ යම් යම් ගැටළු විසඳා ගැනීමේදී පරිණත පුද්ගලයන්ගේ අවවාද හෝ උපකාරයන්ගේ අවශ්‍යතාවය දැඩි ලෙස බලාපොරොත්තු වේ. මගපෙන්වීම නම් වූ පුහුණු ක්‍රමය යටතේ අප හඳුනා ගන්නා එක් පුද්ගලයෙකු හට මෙවැනි ගැටළු විසඳීමේ යම් යම් අවස්ථාවලදී ලද අත්දැකීම් සම්භාරයක් තිබිය යුතු අතර පුහුණුවට භාජනය වන පුද්ගලයන් විසින් ඔහුගේ/ඇයගේ මතය විශ්වාස කිරීම හා එයට ගරු කළ යුතුය. මොවුන් මගපෙන්වන්නන් ලෙස හඳුනාගත හැකි අතර මෙම සංකල්පය කළමනාකරුවන් සඳහා උපදේශනය සඳහා ද යොදාගත හැකි වේ. තවත් පුහුණු කිරීමේ ක්‍රමයක් ලෙස කළමනාකරුවන් සමඟ දිනෙන් දින රැකියාව තුළදී ම කාලය ගත කරමින් උපායමාර්ගයක් පිළිබඳව අදහස් දක්වමින් සහ එයට ඔවුන්ගේ පරිශ්‍රමය හා කාර්යඵල සම්බන්ධව ප්‍රතිචාර ලබා දෙමින් පුහුණු කිරීම ද දැක්විය හැක. මෙහි කාර්යභාරය වන්නේ නව කුසලතා සැලසීම මඟින් කළමනාකරුවන් සංවර්ධනය කිරීමයි.

ක්‍රියාකාරී ඉගැන්වීම් යටතේ කළමනාකරුවන් යම් යම් ව්‍යාපෘති අරමුණු කරගෙන සම්පූර්ණ කාලයම වැඩ කටයුතු කිරීමෙන් මුදා හරින අතර ඔවුන්ගේ නොවන දෙපාර්තමේන්තු වල ගැටළු විසඳීම හා විශ්ලේෂණය කිරීම සඳහා අවස්ථාව සලසා දෙනු ලැබේ. කළමනාකරුවන් සාමාන්‍යයෙන් යම් කාලපරාසයක් තුළ සාමාජිකයන් කිහිප දෙනෙකුගෙන් සමන්විත ව්‍යාපෘති කණ්ඩායමක් මුණගැසීමත් ඔවුන් සමඟ ඔවුනොවුන්ගේ නව සොයාගැනීම්, සාර්ථකත්වය පිළිබඳව සාකච්ඡා කිරීම හා විවාදයට ගැනීම සිදු කෙරේ. ක්‍රියාකාරී ඉගැන්වීම් තුළදී ද ඊට සමාන තත්වයක් නිරූපණය කරන අතර අනෙකුත් සංවර්ධන ක්‍රම මත ද පදනම වී තිබේ. එලෙසම Dessler සහ අන් අය (1999) දක්වා ඇති පරිදි රැකියාවෙන් පරිබාහිර වූ කළමනාකරණ සංවර්ධන උපක්‍රම ලෙස කළමනාකරුවන් ප්‍රධාන කාර්යාලයේ සම්මන්ත්‍රණ ශාලාවක් තුළ හෝ සාමාන්‍ය පරිශ්‍රයෙන් පරිබාහිර වූ සරසවියක් හෝ විශේෂ සමුළුවක් තුළ සංවර්ධනය සඳහා යොදා ගත හැකිය. පළමු ක්‍රමය ලෙස මෙහි දක්වා ඇත්තේ, අවස්ථා අධ්‍යයනය වන අතර එය කාරක අධ්‍යයනය ලෙස ද දැක්විය හැක. රැකියාවෙන් පරිබාහිර වූ

කළමනාකරණ සංවර්ධන උපක්‍රම ලෙස අවස්ථා අධ්‍යයන ක්‍රමය, කළමනාකරණ ක්‍රීඩා ක්‍රමය, පරිබාහිර සම්මන්ත්‍රණ, විශ්ව විද්‍යාල හා සම්බන්ධිත වැඩසටහන්, භූමිකා නිරූපණ වර්ෂා ආකෘති හා ආයතනය තුළ සංවර්ධන මධ්‍යස්ථාන දැක්විය හැක.

කාරක අධ්‍යයනයේදී සේවකයාට සංවිධානයක් තුළ පවතින ගැටළුවක් පිළිබඳ වූ ලිඛිත සටහනක් ලබා දෙන අතර පුහුණුවට භාජනය වන්නන් පුද්ගලිකව එම අවස්ථාව විශ්ලේෂණය කළ යුතු වේ. එහිදී ගැටළුව විනිශ්චය කිරීම හා ඔවුන්ගේ සොයා ගැනීම් හා විසඳුම් අනෙකුත් පුහුණුවන්නන් සමඟ වන සාකච්ඡාවේදී ඉදිරිපත් කළ යුතුවේ. මේ තුළින් කළමනාකරුවන් තුළ ගැටළු විශ්ලේෂණය කිරීමේ හා විසඳුම් සෙවීමේ කුසලතාව වැඩි දියුණු කිරීම අරමුණු වේ.

පරිගණක ගත කරන ලද කළමනාකරණ ක්‍රීඩා පද්ධතියක් තුළ පුහුණුවන්නන් සංවිධාන කිහිපයකට බෙදා ගන්නා අතර ඔවුන්ට උපකල්පිත වෙළඳපොලක් තුළ තරඟ කිරීමට සිදු වේ. සෑම සංවිධානයකටම අරමුණු පිහිටුවා ගැනීමට හා තීරණ ගැනීමට සිදු වේ. කළමනාකරණ ක්‍රීඩා නම් වූ ක්‍රමය යටතේ කළමනාකරුවන් එම ක්‍රියාවන් සමඟ සම්බන්ධ වී හොඳ පුහුණුවක් හා සංවර්ධනයක් ළඟා කර ගනී. එය කළමනාකරුවන්ගේ ගැටළු විසඳීමේ කුසලතා වර්ධනයට, සැලසුම් කිරීම වෙත අවධානය යොමු කිරීමට උපකාරී වේ. පරිබාහිර සම්මන්ත්‍රණ යටතේ කළමනාකරුවන්ගේ කුසලතා වර්ධනයට බොහෝ සංවිධාන විශේෂ සම්මන්ත්‍රණ හා සම්මේලන පිරිනැමීමට යොමු වී තිබේ. ඕස්ට්‍රේලියානු කළමනාකරණ ආයතනය ද විවිධ අවකාශයන් ඔස්සේ විවිධ පාඨමාලා හඳුන්වා දී තිබේ (Armstrong, 2009).

විශ්ව විද්‍යාල හා සම්බන්ධිත වැඩසටහන් යටතේ විශ්වවිද්‍යාල හා අනෙකුත් විද්‍යාල මගින් කළමනාකරණ සංවර්ධන ක්‍රියාකාරකම් වර්ග තුනක් සපයා දෙනු ලබයි.

1. නායකත්වය හා අධීක්ෂණය සඳහා වන අධ්‍යාපන වැඩසටහන් - මෙම වැඩසටහන් තුළ නායකත්වය, උපාය මාර්ගික දැනුම හා තොරතුරු කුසලතාවන් කළමනාකරුවන් සමඟ කතිකා කිරීමේ හා බලපෑම් කිරීමේ කුසලතාවන් අන්තර්ගත වේ.
2. ව්‍යාපාර කළමනාකරණය, සෞඛ්‍ය රැකීම පිළිබඳ වූ පරිපාලනය සම්බන්ධ පෞද්ගලික පාඨමාලා කළමනාකරුවන්ට මේ යටතේ උපාධියක් හෝ පශ්චාත් උපාධියක් අපේක්ෂා කළ හැක.
3. ව්‍යාපාර පරිපාලනවේදී හෝ විධායක ව්‍යාපාර පරිපාලනවේදී උසස් උපාධියක් ලබා ගැනීමට හැකිය (Armstrong, 2009).

මේ සඳහා සේව්‍යයාගේ සහභාගීත්වය සලකා බලන කල බොහෝ සේව්‍යයන් මෙම ඉගැන්වීම් සඳහා වැයවන මුදල් ආපසු ලබාදීම, හා ආයතනය ඇතුළත උපාධි පාඨමාලා පවත්වාගෙන යාම දැක්විය හැකිය. එහිදී විශ්වවිද්‍යාල හා සම්බන්ධ වී ආයතනය තුළ දේශණ හා සම්මන්ත්‍රණ පැවැත්වීමට කටයුතු යොදා ඇත. මෙහි අරමුණ වන්නේ යථාර්ථ නිරූපිත තත්වයක් නිර්මාණය කිරීම හා පුහුණු වන්නන් එම අවස්ථාවේ විශේෂිත කොටසක් බවට පත්කොට පුහුණු කිරීමයි. මෙම භූමිකා නිරූපණය තුළින් නව කුසලතා සංවර්ධනය කිරීම සඳහා යොදා ගත හැකි අතර සිත උනන්දු කරවන හා මිල අධික නොවන ක්‍රමයක් ලෙසද දැක්විය හැක.

විශේෂිත වූ කළමනාකරුවන් සංවර්ධනය කිරීමේ රැකියාවෙන් පරිබාහිර වූ ක්‍රමයක් ලෙස වර්ෂා ආකෘති දැක්විය හැක. එයට පළමුවෙන්ම යම් දෙයක් සිදුකිරීමේ නිවැරදි ක්‍රමය පුහුණුවන්නන්ට පෙන්වා දීම, පසුව එම පුහුණුවන්නන්ට එය නිවැරදි ආකාරයට කිරීමට ඉඩ සැලැස්වීම, අවසාන වශයෙන් පුහුණුවන්නන්ගේ එම කාර්යයට අදාළව කාර්යඵල සම්බන්ධයෙන් ප්‍රතිචාර ලබාදීම සිදු කරයි. කළමනාකරුවන් සංවර්ධනය කිරීමේ අරමුණෙන් සමහර සේව්‍යයන් ආයතනය තුළ සංවර්ධන මධ්‍යස්ථානයක් පවත්වාගෙන යනු දක්නට ලැබේ. මෙම මධ්‍යස්ථාන සාමාන්‍යයෙන් පන්ති කාමර තුළ අධ්‍යාපනය සමඟ සම්බන්ධ වේ. එහිදී කළමනාකරුවන් සංවර්ධනය කිරීමට ඇගයුම් මධ්‍යස්ථාන හා භූමිකා රංගයනද දායක වේ. Dessler සහ අන් අය (1999) දක්වන පරිදි මෙම වැඩසටහන් සඳහා වන පිරිවැය ආයෝජනයකි. මෙම සංවර්ධන වැඩසටහන් සඳහා සහභාගී

වන්නන් සේවා ස්ථානයට පැමිණි පසු නැවතත් ඔවුන්ගේ පෙර ක්‍රියාමාර්ගයන් අනුගමනය නොකරන අතර එය ආයතනයට ප්‍රතිලාභයක් වේ.

කළමනාකරණ සංවර්ධනයේ වගකීම

සාම්ප්‍රදායික දැක්ම අනුව, සංවිධානයක කළමනාකරණ සංවර්ධනය පිළිබඳව විශේෂිත වූ ක්‍රියාවලියක් අවශ්‍ය නොවන අතර සාමාන්‍ය පරිදි සිදුවන මානව සම්පත් කාර්යයන් තුළින් එය සිදුවන බව ප්‍රකාශ කරයි. මක්නිසාද යත්, කළමනාකරුවන් නිර්මාණය කළ නොහැක යන සංකල්පය මත පදනම් වූ නිසාය. පසුකාලීනව කළමනාකරණ සංවර්ධනය යනු ආයතනයක සිටින සියළුම පාර්ශවයන්ගේ වගකීමක් බවට ඉදිරිපත්විය. එනම්,

1. කළමනාකරුවකු ලෙස තමා විසින්ම සංවර්ධන ඉලක්ක සපුරාගැනීම ඔවුන්ගේ වගකීමකි.
2. ආයතනයේ ඉහළ කළමනාකරණය ලෙස, තම ආයතනික කළමනාකරුවන් හට සංවර්ධනය සඳහා අවස්ථාවන් උදාකළ යුතුය.
3. මානව සම්පත් සංවර්ධන විශේෂඥයන් වශයෙන් ආයතනික කළමනාකරුවන්ගේ සංවර්ධන අවශ්‍යතා විශ්ලේෂණය කරමින් ඒ සඳහා අවශ්‍ය ක්‍රියාමාර්ග ගත යුතු ය.

**8. ශ්‍රී ලංකාවේ ඇඟළුම් කර්මාන්තයේ පසුබිම**

කාර්මිකරණය පිළිබඳ ශ්‍රී ලංකාව 1948 සිට දැඩි අභියෝගයකට මුහුණදෙමින් සිටින රටකි. ශ්‍රී ලංකාව තුළ අධික රැකියා විරහිතභාවය සහ ප්‍රමාණවත් නොවූ දේශීය ප්‍රාග්ධනය නිසාවෙන් විදේශ ආයෝජන කෙරෙහි ප්‍රමුඛත්වය ලබාදීමට සිදුවිය. විදේශීය සෘජු ආයෝජකයන්ගේ ප්‍රතිලාභයන් අත්විඳීම සඳහා විවෘත ආර්ථික ප්‍රතිපත්තිය තවදුරටත් ලිහිල් කිරීමට කටයුතු කරනු ලැබීය. අනෙක් අතට ගෝලීය තරඟය, අවම ශ්‍රම පිරිවැය හා ශ්‍රී ලංකාවේ රාජ්‍ය බලපෑම් මත අන්තර්ජාතික ව්‍යාපාර ශ්‍රී ලංකාවේ ව්‍යාප්තවීමේ ප්‍රවණතාවයන් ද දක්නට ලැබුණි.

විවෘත ආර්ථික ප්‍රතිපත්තීන් හඳුන්වාදීමත් සමඟම නිෂ්පාදන, වෙළඳ, සේවා සහ ඉදිකිරීම් යන කර්මාන්තයන්ගේ ආයෝජනයන් ඉහළ ගියේය. එසේම දළ ජාතික ආදායමට විවිධ අංශයන්ගෙන් වන දායකත්වයද සැලකිය යුතු වෙනසක් දක්නට ලැබුණි. මේ අතරතුර කාලයේදී නිෂ්පාදන අංශයේ මෙන්ම අපනයන ධුරාවලියේ ද විවිධ වෙනස්කම් හා විවිධාංගීකරණයන් දක්නට ලැබුණි. උදාහරණයක් ලෙස ඇඟළුම් මෙලෙස සාර්ථක ලෙස අපනයන අංශය තුළින් අන්තර්ජාතික වෙළඳපොළ සඳහා එකතු වූ නව නිෂ්පාදනයකි (මහ බැංකු වාර්තාව, 1998).

1960 වර්ෂ කාල සීමාවේ ඇඟළුම් කර්මාන්ත ක්‍ෂේත්‍රය, අපනයන ආදේශන කර්මාන්තයක් ලෙස දියුණු කළද, 1970 පසුව මෙම කර්මාන්තය තුළ විශාල ව්‍යාප්තියක් දක්නට ලැබුණි. ඇඟළුම් කර්මාන්තයේ දැකිය හැකි ශ්‍රම විභජනය කිරීමේ හැකියාව උපයෝගී කරගනිමින් විදේශ නිෂ්පාදකයන් විසින් ඔවුන්ගේ නිෂ්පාදන ක්‍රියාවලිය කොටස්කර, අඩු පිරිවැයක් යටතේ එම කාර්යය කළහැකි රටවල්වලට ලබා දුන්හ. ශ්‍රී ලංකාවද අඩු පිරිවැයක් යටතේ ඒ සඳහා සහාය ලබා දීමට හැකි රටක් බැවින් ශ්‍රී ලංකාවට ද වාසි අත්කර ගැනීමට මෙමගින් හැකියාව ලැබුණි (Karunathilaka, 1999; Senanayake, 2001; Waidyanatha, 1999). එසේම නැගෙනහිර ආසියාවේ හා යුරෝපයේ නිෂ්පාදනයන්ගේ ආයෝජනය තුළින් ශ්‍රී ලංකාවේ ද ඇඟළුම් කර්මාන්තය තව දුරටත් වර්ධනය විය. වර්තමානය වන විට දේශීය කර්මාන්ත මෙන්ම විදේශීය කර්මාන්ත ද ශ්‍රී ලංකාව තුළ ස්ථාපිතව ව්‍යාපාරික කටයුතු කරන අතර බද්ධ ව්‍යාපාර ලෙසද දේශීය හා විදේශීය කර්මාන්ත ව්‍යාපාරික කටයුතු කරයි. තව දුරටත් මෙම බද්ධ ව්‍යාපාර මහද්වීප මුල් කරගෙන ද වර්ගීකරණය කළ හැකිය.

**8.1 ශ්‍රී ලංකාවේ ඇඟළුම් කර්මාන්තය හා විධිමත් මානව සම්පත් සංවර්ධන ක්‍රියාවලිය**

ශ්‍රී ලංකාවේ ඇඟළුම් කර්මාන්තය පිළිබඳව විධිමත් මානව සම්පත් සංවර්ධන ක්‍රියාවලිය ඔස්සේ සලකා බලන විට දී, 1990 කාල වකවානුවේ ආයතනික සංවර්ධන වැඩසටහන් විශාල ලෙස අවධානය යොමු කරනු ලැබුවේ යන්ත්‍ර ක්‍රියාකරුවන්ගේ කුසලතා වර්ධනයකට වන අතර කළමනාකරණ කුසලතා වර්ධනය පිළිබඳව සියුම් අවධානයක් යොමුකරන ලදී (Fonseka & Fonseka, 1998). නමුදු නිරන්තර වෙනස්වීම්වලට නතු වන තාක්ෂණය මඟින් යන්ත්‍ර ක්‍රියාකරුවන් පමණක්

නොව කළමනාකරණ පිරිසගේ ද කුසලතා සඳහා විශාල බලපෑමක් සිදු කරයි (Tennakoon, 1999; Textile Training and Services Centre, 1999). මෑතකාලීන කරනු ලබන සමීක්ෂණවලින් හෙළිවන්නේ වර්තමානයේ ඇඟළුම් කර්මාන්තයේ නියැලී සිටින ආයතන මානව සම්පත් සංවර්ධනය සඳහා විශාල අවධානයක් යොමු කරන බවයි (Gunawardhena, 1999; Tennakoon, 1999). විදේශ ආයතනිකකරුවන් මෙන්ම බද්ධ ව්‍යාපාර විසින් ශ්‍රී ලංකාවේ නව ඇඟළුම් කර්මාන්ත ආරම්භ කිරීමත් සමඟම නව කළමනාකරණ ක්‍රම භාවිතය, දේශීය කර්මාන්තකරුවන්ට අත්දැකීමටද හැකිවිය (Tennakoon, 1999). එසේම විදේශීය ආයතන විසින් මානව සම්පත් කළමනාකරණය පිළිබඳව දරනු ලබන මතිමතාන්තර ද වෙනස් වේ. ඔවුන් විසින් මානව සම්පත් සංවර්ධනය ආරම්භ කරනු ලබන්නේ එය ආයතනයක සංවර්ධනයට අවශ්‍යවන ඉතා ප්‍රධානතම සම්පත ලෙස දකිමින්ය (Tennakoon, 1999). මේ හේතුවෙන් විදේශීය කළමනාකරණ සංවර්ධන ක්‍රම උපාය, දේශීය පෞද්ගලික ඇඟළුම් අංශයේ විශාල වර්ධනයක් සිදු කිරීමට හේතු විය. මන්ද ඔවුන් විසින් නවීන තාක්ෂණික උපකරණ හා යන්ත්‍ර සූත්‍ර වෙනුවට නවීන කළමනාකරණ භාවිතයන්ද මෙරටට ආයෝජනය කළ බැවිනි.

මේ අනුව ශ්‍රී ලංකාව තුළ ඇඟළුම් කර්මාන්තය ආශ්‍රිතව සිදු කරනු ලබන මානව සම්පත් සංවර්ධන ක්‍රියාවලිය තුළින් අනාවරණය වන්නේ, මානව සම්පත් කළමනාකරුවන් විසින් විධිමත් සංවර්ධන ක්‍රියාවලියක් අත්දැකීමට තිබෙන ප්‍රතිචාර ආයතනික අරමුණු හා පරමාර්ථ සමඟ වෙනස්වන බවය. ඒ වගේම තවදුරටත් කරනු ලබන විමර්ශනයන්ගෙන් හෙළි වන්නේ සෑම මානව සම්පත් කළමනාකරුවකුම විධිමත් මානව සම්පත් සංවර්ධන ක්‍රියාවලියක් දියත් කිරීම සඳහා ක්‍රියාකාරී ලෙස සහභාගී නොවන බවයි. ඒ වෙනුවට ඔවුන් විසින් සංවර්ධන ක්‍රියාවලිය ඇති කිරීමට උත්සාහ දරනු ලබන්නේ තම අංශ ප්‍රධානීන් විසින් සපයනු ලබන රැකියා මත පුහුණු ක්‍රමය, රැකියා නැවත සැලසුම් කිරීම සහ ස්ව සංවර්ධන ක්‍රම මඟින්ය (Wickramasinghe, 2007).

ගෝලීයකරණය තුළින් ආයතනික සංවර්ධනය කෙරෙහි කරනු ලබන බලපෑම් වගේම විදේශ පාරිභෝගික ඉල්ලුම, ජාත්‍යන්තර සම්මතයන් ආදිය තුළින් අතීතයේ මෙන් ශ්‍රී ලංකාවට අනෙක් රටවල් වලින් වෙන්ව හුදෙකලාව කටයුතු කිරීමට නොහැකිය. දැනුම නිර්මාණය කිරීම තුළින් මේ සඳහා සාර්ථක විසඳුමක් ලබා ගත හැකි වන අතර එමඟින් ආයතනයේ තරගකාරීත්වය ද ශක්තිමත් ලෙස වර්ධනය කරගත හැකිය. මේ අනුව පැහැදිලි වන්නේ විධිමත් සංවර්ධන ක්‍රියාවලිය තුළ සමන්විත විවිධ සම්ප්‍රදායන් හා භාවිතයන් ආයතනික තරගකාරීත්වය වර්ධනය කරගැනීමට ඉවහල් වන බවයි.

**8.2 ශ්‍රී ලංකාවේ මානව සම්පත් සංවර්ධන ක්‍රියාවලියේ පසුබැස්මට හේතු මූලයන්**

ශ්‍රී ලංකාවේ ඇඟළුම් කර්මාන්තය තුළ පමණක් නොව සමස්ත ව්‍යාපාර ලෝකය තුළම විධිමත් මානව සම්පත් සංවර්ධන ක්‍රියාවලිය එතරම් වැදගත් ස්ථානයක් නොලබයි. මානව සම්පත් කළමනාකරණය හා මානව සම්පත් සංවර්ධනය යන සංකල්ප බොහෝ විට කතා බහට ලක් වනුයේ එක් එක් රට වලට විශේෂිත අන්දමින්ය. අනෙක් අතට මානව සම්පත් සංවර්ධන යන සංකල්පයේ බිහි වීම සිදු වූයේ විදේශීය රට වලින් වන අතර එය ආසියාතික රටවල් තුළින් බිහි වූවක් නොවේ. එම නිසා දේශීය කර්මාන්ත විසින් විදේශීය සංකල්පයකට අනුගත වීමක් ලෙස මානව සම්පත් සංවර්ධන සංකල්පය දැකිය හැකිය (Hofstede, 1993). ඒ වගේම විවිධ රටවල් සීඝ්‍රයෙන් දියුණුව කරා ගමන් කළද, තමන්ගේ පැරණි වටිනාකම්, ක්ෂණයෙන් ඉවත්කර එම දියුණුව ලඟා කරගත නොහැකිය. සෑම පද්ධතියක්ම පැරණි වටිනාකම්, සම්ප්‍රදායන් සඳහා එහි ගරුත්වය රැක ගනිමින් දියුණුව කරා යා යුතුය. එමඟින් පැහැදිලි වන්නේ ද්වි පාර්ශ්වික ඉගෙනුම් ක්‍රමයක් මඟින් (දේශීය හා විදේශීය) මානව සම්පත් සංවර්ධනය ඇති කර ගත හැකි බවයි. වෙනත් ලෙසකින් කිවහොත් සෑම විටම විදේශිකයන්ගේ ක්‍රම ශිල්ප, දේශීය කර්මාන්තයට යොදා ගන්නවා වෙනුවට දේශීය වටිනාකම්ද මානව සම්පත් සංවර්ධන ක්‍රියාවලියට යොදාගත හැකි බවයි. තවද, විවිධ රටවල් තුළ පවතින සංස්කෘතික වෙනස්කම් ද මානව සම්පත් සංවර්ධන ක්‍රියාවලිය කෙරෙහි බලපෑම් ඇති කරයි. සෑම විධිමත් මානව සම්පත් සංවර්ධන ක්‍රියාවලියක්ම සෑම සංස්කෘතියක් තුළම සාර්ථක නොවේ (Wickramasinghe, 2007).

කළමනාකරණ සංවර්ධන ප්‍රතිපත්තීන් විසින් කළමනාකරුවන්ගේ මානව සම්පත් සංවර්ධනය සඳහා ඇති වගකීම විදහා දක්වනු ලබයි. ආයතනය සඳහා ලිඛිත කළමනාකරණ සංවර්ධන ප්‍රතිපත්තීන් ඇතිවීම කළමනාකරණය විසින් ආයතනික අරමුණු ඉටුකර ගැනීම සඳහා මානව සම්පත් සංවර්ධන විෂය පථය කෙරෙහි ඉතා ඉහළ වැදගත්කමක් ලබා දෙනු ලබයි. ශ්‍රී ලංකාවේ සිදු කරනු ලබන නිෂ්පාදන ක්‍රියාකාරකම් සඳහා ආයෝජකයින් විසින් ලාභ උපරිම කිරීමේ සංකල්පය ඔස්සේ ප්‍රමාණවත් මුදලක්, කාලයක් වැය කිරීමට මැලිකමක් දක්වනු ලබයි. එම නිසා ශ්‍රී ලංකාව මානව සම්පත් සංවර්ධනය කෙටිකාලීන ලෙස දකිනු ලබයි. එසේ වුවද මෙම කෙටි කාලීන දැක්ම තුළින් කළමනාකරුවන්ගේ වර්තමාන රැකියා කටයුතු ඉටු කිරීමට අවශ්‍ය දැනුම, කුසලතා, හැකියාවන් වර්ධනය කරගැනීමට අවශ්‍ය මඟ පෙන්වීම ලබාදේ. ඒ වගේම, කළමනාකරණ සංවර්ධනය තුළින් ආයතනයේ මෙන්ම කළමනාකාරීත්වයේ ද වෘත්තීය හැකියාවන් වර්ධනය කරගැනීමට අවශ්‍ය පසුබිම සකස් කළ යුතුය. එමඟින් කළමනාකරුවන් තුළ ආයතනය පිලිබඳ පවතින හැඟීම වර්ධනය කළ හැකිය. මේ සඳහා මානව සම්පත් කළමනාකරුවන්ගේ දායකත්වය ද සැලකිය යුතු මට්ටමක පැවතිය යුතුය (Akuratiyagamage, 2006).

**9. සාරාංශය**

මෙම ලිපිය සඳහා යෙදුණු ශාස්ත්‍රීය අධ්‍යයනය තුළින් රැස් කරගත් කරුණු සලකා බලන විට ශ්‍රී ලංකාව තුළ මානව සම්පත් සංවර්ධනය උදෙසා වර්තමානයේ ධනාත්මක නැඹුරුවක් පැවතුනද ඇඟවීම් කර්මාන්තය තුළ දකින්නට ලැබෙනුයේ එතරම්ම ධනාත්මක ප්‍රවණතාවයක් නොවේ. ඇඟවීම් කර්මාන්තයේ නියුතු ආයතන මුහුණ දෙනු ලබන සුවිශේෂ කරුණු වන මූල්‍ය දුෂ්කරතාවය හා ඉහළ කළමනාකාරීත්වය විසින් ලබාදෙන අනුග්‍රහයන්ගේ සහ අවධානයේ මදිකම යන කරුණු නිසා ශ්‍රී ලංකාව තුළ ඇඟවීම් කර්මාන්තයේ මානව සම්පත් සංවර්ධනය පසුගාමී බවක් පෙන්නුම් කරයි.

**ආශ්‍රිත ග්‍රන්ථ**

1. Adhikari, D. R. (2010), Human Resource Development for Performance Management. 59 (4). pp. 311.
2. Akuratiyagamage, V. M. (2006), Management development practices: empirical evidence from Sri Lanka. The International Journal of Human Resource Management. pp. 1607-1621.
3. Armstrong, M. (2009), Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 11th edition. London & Philadelphia: Kogan Page Limited.
4. Aswathappa, K. (2000), Human Resource and Personnel Management. New Delhi: Tata McGraw - Hill Publishing Company Limited.
5. Brooks, K. and Nafukho, F. M. (2006), Human Resource Development, Social Capital, Emotional Intelligence. 30 (2). pp. 18.
6. Central Bank of Sri Lanka, (1998) Economic Progress of Independent Sri Lanka:1948-1998.
7. Delaney, J. T. and Huselid, M. A. (1996), The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. Academy of Management Journal. 39 (4). pp. 949 - 969.
8. Dessler, Griffiths, Walker, L. & Williams, (1999), Human Resource Management. Victoria: Prentice Hall Australia.
9. Fonseka, A. T. and Fonseka, D. (1998), Garment Industry of Sri Lanka: Challenges and Responses. Sri Lanka Journal of Management. 3 (3). pp. 249 - 291.
10. Foster, R. D. and Akdere, M. (2007), Effective Organizational Vision Implications for Human Resource Development. 31 (2). pp. 108.
11. Gunawardena, D. P. (1999), The Human Resources Needs of the Apparel Industry: Sri Lanka Experience. Textile and Apparel (a publication of Textile Training and Services Centre - Sri Lanka). 2 (3). pp. 10 - 15.
12. Hettige, S. T. (1991), Human Resources Development in Sri Lanka. Seminar on the Contribution of Social Sciences to Human Resources Development in 1991. pp. 49 - 64.
13. Hofstede, G. (1993), The Applicability of McGregor's Theories in South East Asia. Darwin: NTU Press.
14. Horwitz, F. M., Bowmaker, A., Falconer and Searll, P. (1996), Human Resource Development & Managing Diversity in South Africa. 17 (4 & 5).
15. Karunatilake, A. G. N. (1999), The WTO and the Textile and Apparel Industry of Sri Lanka. Economic Review (a publication of People's Bank of Sri Lanka). 25 (3&4).

16. Khan, M. B. and Sheikh, N. N. (2012), Human Resource Development Motivation & Islam. 31 (10).
17. Lyles, M. A. and Salk, J. E. (1996) Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International Joint Ventures: An Empirical Examination in the Hungarian Context. Journal of International Business Studies. 27 (5). pp. 877 - 904.
18. Mclean, G. N., Kuo, M. H., Budhwani, N. and Yamunill, S. Social Development Through Human Resource Development.
19. Mondy, W. R. and Noe, R. M. (2005), Human Resource Management. London: Pearson Prentice Hall.
20. Olian, J. D., Durham, C. C., Kirstoff, A. L., Brown, K. G., Pierce, R. M. and Kunder, L. (1998) Designing Management Training Development for Competitive Advantage: Lessons from the Best. Human Resource Planning. 21 (1). pp. 20 - 32.
21. Opatha, H. H. D. N. P. (2009), Human Resource Management. 1st edition. Colombo: Auther.
22. Raiden, A. B. and Dainty, A. R. J. (2006), Human Resource Development in Construction Organizations. 13 (1). pp. 63.
23. Rowold, J. (2008), Multiple effects of Human Resource Development Interventions. 32 (1).
24. Silva, J. D. (2001), Human Talents Management. 1st edition. Colombo: Project SMED.
25. Smith, I. W. (2004), Continuing Professional Development & Workplace Learning 10: Human Resource Development - The Policy Imperative. 25 (8 & 9).
26. Tennakoon, R. (1999), Apparel Industry: The Future Scenario. Economic Review (a publication of People's Bank of Sri Lanka). 25 (3 & 4).
27. Textile Training and Services Centre, (1999), Vocational Education and Training Plan for Garment Industry.
28. Tome, E. (2011), Human Resource Development in the Knowledge Based & Services Driven Economy. 35 (6). pp. 525.
29. Ulrich, D. and Lake, D. (1990), Organizational Capability: Competing From the Inside/Out. 1st edition. New York: John Wiley.
30. Wickramasinghe, V. (2007), Formal Process of Managerial Learning: Empirical Evidence from Apparel Manufacturing Industry. Sri Lankan Journal of Human Resource Management. 1 (1). pp. 14 - 31.



මකුලොඵව, අයි. යූ.



නිසංසලා, කේ. ඩබ්ලිව්. සී.



මහවන්ත, එන්. ටී. එම්. ඒ. ඒ. එස්



පුෂ්පකුමාරී, ටී. එච්. එස්.



මල්ලිකාආරච්චි, සී. ඩී.