

[01]

මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීම

හේමන්ත කෝට්ටවත්ත

1. හැඳින්වීම

සංවිධානයක සාර්ථකත්වය තීරණයවීමේ සාධක අතර ප්‍රබල හා වැදගත්ම සාධකයක් ලෙසට මානව සම්පත න්‍යායාත්මකවත් ප්‍රායෝගිකවත් පිළිගන්නා කරුණකි. මානව සම්පත සංවිධානයක දෛනික කෙටිකාලීන පැවැත්ම මෙන්ම දිගුකාලීන තිරසාර පැවැත්ම සඳහා එකලෙස බලපාන සාධකයකි. විශේෂයෙන්ම තරගකාරී වාසි ජනිත කිරීමට මානව සම්පත වැදගත් මූලිකාංගයක් බව පෙන්වා දිය හැකිය¹. Wright, Smart සහ McMahan² දක්වනුයේ සංවිධානයක යෙදවුම් අතර තීරණාත්මක යෙදවුම මානව සම්පත වන බවයි. සාමාන්‍යයෙන් පුද්ගලයන් තුළ ඇති විවිධාකාර වූ දක්ෂතා, අවශ්‍යතා, ඉලක්ක සහ අපේක්ෂාවන් රැකියාව තුළට සේවකයා විසින් ගෙනඑනු ලැබීම සිදුවේ³. පුද්ගලයා සංවිධානයට සමාජානුගත කරනුයේ සංවිධානයට බඳවාගැනීම ආරම්භකළ දින සිට වන අතර සංවිධාන කාර්යයන්හි නිරන්තර යෙදවීම තුළින් එය තවදුරටත් වර්ධනයවීම සිදුවේ⁴. Bulla සහ Scott විසින් 1994 දී දක්වනුයේ සංවිධානයක මානව සම්පත් අවශ්‍යතා හඳුනාගැනීම සහ එම අවශ්‍යතා තෘප්තකිරීමට සැලසුම් සකස්කිරීම කළයුතු කාර්යයක් වන බවයි⁵. විශේෂයෙන්ම මානව සම්පත් උපයෝජනය කිරීමේ දී වඩාත් බරපතල කාර්යය වනුයේ සංවිධානය සහ පුද්ගලයන් අතර අතුරු මුහුණත පවත්වා ගැනීමයි⁶. සංවිධාන සේවකයන් සංවිධානයට අනුයුක්ත වූ විට මෙම අතුරු මුහුණත පවත්වාගැනීම සිදුවනුයේ මනෝවිද්‍යාත්මක ගිවිසුම (Psychological contract) තුළින්⁷. සමස්තයක් ලෙසට සලකා බැලීමේ දී පුද්ගලයන් සංවිධානයකට සිය දායකත්වය ලබාදෙන අතර ඒ සඳහා ඔවුන් ප්‍රතිදානයන් අපේක්ෂාකරනු ලබයි. පුද්ගලයන්ට නිශ්චිත ප්‍රතිලාභ ලබාදීමෙන් යම්කිසි දායකත්වයක් ලබාගැනීමට සෑම සංවිධානයක්ම අපේක්ෂා කරනු ලැබේ⁸.

සංවිධානයකට පුද්ගලයෙකු පත්කරනු ලබන අවස්ථාවේ සිට මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචයෙහි කාර්යයන් ආරම්භ වේ⁹. මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තුළින් සංවිධානයක සේවකයන්ගේ දැනුම, අභිප්‍රේරණය, සහක්‍රියාව (Synergy) සහ කැපවීම වර්ධනය කරනු ලබන අතර¹⁰ එම නිසාම Baron සහ Kreps¹¹ දක්වනුයේ මානව සම්පත යනු සංවිධානයක සාර්ථකත්වයේ සහ අසාර්ථකත්වයේ ප්‍රධානම අංගය වන බවයි. මානව සම්පත සතු ලක්ෂණයන් තුළින් ඉහළ මට්ටමේ අභියෝගයන් මෙන්ම අවස්ථාවන් ජනිතකරනු ලැබුවත්¹² සංවිධාන මානව සම්පත පුරෝකථනය කළ නොහැකි දායකත්වයක් සහ අවිනිශ්චිත ස්ථාවරත්වයකින් යුතු සම්පතක්¹³ බව පැවසිය හැකිය.

2. මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය

මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය (HRM Practices) යනු සංවිධානයක් සහ සංවිධාන සාමාජිකයන් සඵලදායීව ක්‍රියාවට නැංවීම සහ උන්නතිය සහතික කරගැනීම සඳහා සේවකයන් ආකර්ෂණය, සංවර්ධනය, අභිප්‍රේරණය සහ පවත්වාගැනීමේ පද්ධතිය වේ¹⁴. Delery සහ Doty¹⁵ විසින් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය නිර්වචනය කරනුයේ සංවිධානයක ව්‍යාපාරික සාර්ථකත්වය ලඟාකර ගැනීම සහතිකකර ගැනීම සඳහා අභ්‍යන්තරික ප්‍රතිපත්ති සහ පරිචයන් සමූහය නිර්මාණය කිරීම සහ ස්ථාපිත කිරීම ලෙසටය. සංවිධානයක සංකීර්ණ සමාජ සම්බන්ධතා සහ තිරසාර වූ තරගකාරී වාසි සඳහා සංවිධාන දැනුම ජනිත කිරීමට හැකියාව ඇති නිපුණතා සංවර්ධනයට පහසුකම් සැපයීම තුළින්

සංවිධානයක් විසින් මානව සම්පත් කළමනාකරණය කිරීමේ ක්‍රියාමාර්ග රාශිය මානව සම්පත් කළමනාකරන පරිචය ලෙසට Minbaeva¹⁶ නිර්වචනය කර ඇත.

3. මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචයෙහි මිනුම්/නිර්ණායක

සංවිධාන මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීම සඳහා භාවිත මිනුම් නැතහොත් නිර්ණායකයන් විශාල සංඛ්‍යාවක් දැකගත හැකිවන අතර පර්යේෂකයන්ට අනුව එම නිර්ණායකයන් එකිනෙකට වෙනස්වන ස්වභාවයක් දැකගත හැකිවේ¹⁷⁻¹⁹. පර්යේෂණයන් යොමුවී ඇති පර්යේෂණ ක්ෂේත්‍රය අනුව මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීමේ නිර්ණායකයන් එකිනෙකට වෙනස්වන ආකාරය දැකිය හැකි පොදු කරුණකි. මේ නිසාම සමහර පර්යේෂකයන් සිය පර්යේෂණයේ දී මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීම සඳහා වෙනත් පර්යේෂකයෙකු භාවිත මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීමේ නිර්ණායකයන් භාවිත කර ඇති ආකාරය දැකිය හැකිය.

විවිධ පර්යේෂකයන් විසින් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීම සඳහා භාවිත කර ඇති නිර්ණායකයන් පිළිබඳ විස්තරයක් ඇමුණුම් අංක 01 මගින් දක්වා ඇති අතර ඇමුණුම් අංක 01 මගින් දක්වා ඇති දත්ත අනුව මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීමේ නිර්ණායක පිළිබඳ විමර්ශනයක් මෙම ලිපියෙන් සිදුකරනු ලබයි.

ඇමුණුම් අංක 01ට අනුව පරායත්ත විචල්‍ය ලෙසට මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය භාවිත කර ඇති පර්යේෂණ පත්‍රිකා සංඛ්‍යාව 01ක් වන අතර අනෙක් සියළුම පර්යේෂණ පත්‍රිකාවල මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය ස්වායත්ත විචල්‍ය ලෙසට ගෙන ඇත. මේ අතරින් පර්යේෂණ පත්‍රිකා 06 ක් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය පමණක් සලකාබලා ඇති අතර අනෙක් සියළුම පර්යේෂණ පත්‍රිකා තුළින් වෙනත් විචල්‍යයක් පරායත්ත විචල්‍ය ලෙසට සලකාබලා ඇත. වගු අංක 01 මගින් දක්වා ඇත්තේ මෙම ලිපිය සඳහා පාදක කර ගනු ලැබූ විචල්‍යන් පිළිබඳ විස්තරයකි.

වගු අංක 01: පර්යේෂණය පත්‍රිකා යොමුවී ඇති විචල්‍යයන්

	පරායත්ත විචල්‍යය	සංඛ්‍යාව
1	මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය (HRM Practices)	06
2	ආයතනික කාර්යඵල (Firm Performance)	02
3	සංවිධාන සංස්කෘතිය (Organizational Culture)	02
4	සංවිධාන නව්‍යතාවයන් (Organizational Innovation)	02
5	සේවක රඳවාගැනීම (Employee Retention)	01
6	ඵලදායීතාවය (Productivity)	01
7	ව්‍යාපාරික ඒකක කාර්යඵල (Business Unit Performance)	01
8	සේවක පිරිවැටුම (Employee Turnover)	03
9	ආයතනික වර්ධනය (Firm Growth)	01
10	රැකියා කාර්යඵල (Job Performance)	08
11	රැකියා තෘප්තිය (Job Satisfaction)	08
12	මූල්‍ය කාර්යඵල (Financial Performance)	01
13	මානව සම්පත් කළමනාකරණ ප්‍රතිඵලයන් (HRM Outcomes)	01
14	සංවිධාන ආධාරකයන් (Organizational Support)	01
15	උත්තේජක වෙනස්වීම් කියවීම (Stimulate Change Reading)	01
16	සංවිධාන කැපවීම (Organizational Commitment)	02
17	සේවක දියුණුව (Employee Wee-being)	01

එකම පර්යේෂණයක පරායත්ත විචල්‍යයන් දෙකක් භාවිත පර්යේෂණ පත්‍රිකා පහක් මෙම ලිපිය සඳහා භාවිතකරනු ලැබූ අතර එම පර්යේෂණවල පරායත්ත විචල්‍යයන් පහත පරිදි වේ.

1. ක්‍රියාකාරී කැපවීම/ පිරිවැටුම් අභිප්‍රාය (Affective Commitment/ Turnover Intention)
2. රැකියා කාර්යඵල/ වෘත්තීය සංවිධානය (Job Performance/ Career Development)
3. රැකියා තෘප්තිය/රැකියා කාර්යඵල (Job Satisfaction/ Job Performance)
4. සංවිධාන කැපවීම/ රැකියා තෘප්තිය (Organizational Commitment/ Job Satisfaction)
5. රැකියා තෘප්තිය/ පිරිවැටුම (Job Satisfaction/ Turnover)

පරායත්ත විචල්‍යයන් තුනක් භාවිත කර ඇති පර්යේෂණ දෙකක් මෙම ඇමුණුමේ දක්වා ඇති අතර එවැනි පර්යේෂණ පත්‍රිකාවල යොමුවී ඇති පරායත්ත විචල්‍යයන් පහත පරිදි වේ.

1. මූල්‍ය ප්‍රතිඵලයන්/ සංවිධාන ප්‍රතිඵලයන්/මානව සම්පත් ප්‍රතිඵලයන් (Financial Outcome/ Organizational Outcomes/ HR Outcomes)
2. සංවිධාන කැපවීම/ සේවක රඳවාගැනීම/ සේවක කැපවීම (Organizational Commitment/ Employee Retention/ Employee Loyalty)

මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය පමණක් සිදුකර ඇති පර්යේෂණවලදී පර්යේෂකයන් විසින් භාවිතකර ඇති මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීමේ නිර්ණායකයන් පිළිබඳ විස්තරයක් වගු අංක 02 මගින් දක්වා ඇත.

වගු අංක 02: මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීමට භාවිත නිර්ණායක

	නිර්ණායකය	
1	පුහුණුව	Iqbal et al. 2011
2	පුහුණුව හා සංවර්ධනය	Ashraf et al. 2014; Galang 2014
3	පුහුණුව හා වෘත්තීය සංවර්ධනය	Singh & Jain 2014
4	සමූහ කාර්යයන්	Iqbal et al. 2011; Ashraf et al. 2014; Singh & Jain 2014
5	කාර්යඵල ඇගයීම	Iqbal et al. 2011; Serasinghe & Opatha 2007; Ashraf et al. 2014; Galang 2014; Singh & Jain 2014
6	රැකියා නිර්වචනය	Iqbal et al. 2011; Ashraf et al. 2014
7	වේතන	Iqbal et al. 2011; Ashraf et al. 2014; Galang 2014
8	වේතන හා දිරිදීමනා	Singh & Jain 2014
9	සේවක සහභාගීත්වය	Iqbal et al. 2011; Ashraf et al. 2014; Singh & Jain 2014
10	ආකර්ෂණය	Serasinghe & Opatha 2007
11	තෝරාගැනීම	Serasinghe & Opatha 2007
12	දුක්ගැන්වීම් විසඳීම	Serasinghe & Opatha 2007
13	විනය පරිපාලනය	Serasinghe & Opatha 2007
14	උසස්වීම් පරිචය	Ashraf et al. 2014
15	බඳවාගැනීම	Galang 2014
16	සේවක සෞඛ්‍ය හා ආරක්ෂාව	Galang 2014
17	මිනිස්බල සැලසුම්කරණය	Singh & Jain 2014
18	මාණවලීකරණය	Singh & Jain 2014
19	වෘත්තීය සමීකරණය	Singh & Jain 2014
20	වැඩකිරීමේ තත්වය	Singh & Jain 2014

ඉහත දක්වා ඇති නිර්ණායකයන් 20 සලකා බැලීමේ දී පෙනීයන කරුණක් වනුයේ පර්යේෂණයන් 06ම සිදුකළ පර්යේෂකයන් විසින් මෙම නිර්ණායක 20 එකවර භාවිතකර නොමැති බවයි. වැඩි පර්යේෂකයන් සංඛ්‍යාවක් භාවිත නිර්ණායකයන් ලෙසට පුහුණුව හා සංවර්ධනය, කාර්යඵල ඇගයීම, වේතන හා සේවක සහභාගීත්වය දැක්වීමට හැකිය. නමුත් මෙම සියළු නිර්ණායකයන් අධ්‍යයනය කිරීමේ දී පෙනීයන ප්‍රධාන කරුණක් වනුයේ මෙම

නිර්ණායක 20 මගින් මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයන් සියල්ල බොහෝදුරට ආවරණයකරනු ලබන බවයි.

මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය සහ ආයතනික කාර්යඵල අතර ඇති සම්බන්ධතාවය මැනීමේ දී මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීම සඳහා භාවිත නිර්ණායක වගු අංක 03න මගින් දැක්වේ.

වගු අංක 03: මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීමේ නිර්ණායක (ආයතනික කාර්යඵල සමග)

	නිර්ණායකය	
1	සම්පත්කරණය	Mutual et al. 2012
2	ප්‍රතිදාන කළමනාකරණය	Mutual et al. 2012
3	පුහුණුව	Mutual et al. 2012
4	කාර්යඵල කළමනාකරණය	Mutual et al. 2012
5	හැකියාව	Khodabakhshi & Abbasi 2015
6	අභිප්‍රේරණය	Khodabakhshi & Abbasi 2015
7	අවස්ථාවන්	Khodabakhshi & Abbasi 2015

සංවිධානයක කාර්යඵල සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය අතර ඇති සම්බන්ධතාවය සෙවීමේ දී මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීම සඳහා Mutual et al.²⁰ භාවිත නිර්ණායකයන් අතර Mutual සහ අන් අය විසින් ඉදිරිපත් කළ මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයන් අතරින් සේවක දුක්ගැන්වීලි, විනය පරිපාලනය, සෞඛ්‍යය හා ආරක්‍ෂාව සහ කාර්මික සම්බන්ධතා ආදිය පිළිබඳ යොමුවක් නොමැති අතර Khodabakhshi සහ Abbasi²¹ විසින් ඉදිරිපත් කර ඇති AMO ආකෘතිය සාම්ප්‍රදායික මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයන්ගෙන් වෙන්ව එහි ප්‍රතිඵලයන් ඇගයීමක් සිදුකර ඇති බව දැකිය හැකිය.

මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය සහ රැකියා කාර්යඵල අතර ඇති සම්බන්ධතාවය සෙවීමේ දී මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීම සඳහා භාවිත නිර්ණායකයන් කිහිපයක් ඇතිබව පෙනෙන කරුණකි. වගු අංක 04 මගින් දක්වා ඇත්තේ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය සහ රැකියා කාර්යඵල අතර ඇති සම්බන්ධතාවය මැනීමේ දී එක් එක් පර්යේෂකයන් විසින් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීම සඳහා භාවිත නිර්ණායකයන් ය.

වගු අංක 04: මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීමේ නිර්ණායක (රැකියා කාර්යඵල සමග)

	නිර්ණායකය	
1	තෝරාගැනීම	Shaukat et al. 2015; Tanveer et al 2011
2	පුහුණුව	Shaukat et al. 2015; Tabiu 2013; Tanveer et al 2011
3	පුහුණුව සහ සංවර්ධනය	Kaveri & Prabakaran 2013; Goodarzi & Bazgir 2015
4	වෘත්තීය සැලසුම්කරණය	Shaukat et al. 2015
5	වේතන	Shaukat et al. 2015; Kaveri & Prabakaran 2013; Muchhal 2014; Ahmad & Ahmad 2011; Bowra et al 2012
6	ප්‍රතිදාන	Tabiu 2013
7	කාර්යඵල ඇගයීම	Shaukat et al. 2015; Muchhal 2014; Ahmad & Ahmad 2011; Tanveer et al 2011; Goodarzi & Bazgir 2015; Bowra et al 2012
8	රැකියා නිර්වචනය	Shaukat et al. 2015
9	සේවක සම්බන්ධතා	Shaukat et al. 2015
10	රැකියා නිර්මාණය	Kaveri & Prabakaran 2013
11	අභිප්‍රේරණය	Kaveri & Prabakaran 2013
12	සුපරීක්ෂකයේ සහායෝගය	Kaveri & Prabakaran 2013
13	වැඩකිරීමේ පරිසරය	Kaveri & Prabakaran 2013
14	ආකර්ෂණය	Tabiu 2013; Tanveer et al 2011; Goodarzi & Bazgir 2015
15	සම්බන්ධවීම	Tabiu 2013
16	නඩත්තුව	Tabiu 2013
17	වෙන්වීම	Tabiu 2013
18	උසස්වීම	Muchhal 2014; Ahmad & Ahmad 2011; Bowra et al 2012

මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය සමග බෙහෙවින් කතාබහට ලක්වී ඇති පරායත්ත විචල්‍ය වනුයේ සේවක කාර්යඵල වේ. සේවක කාර්යඵල සඳහා මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචයෙහි බලපෑම අධ්‍යයනය කළ පර්යේෂණ පත්‍රිකා 08න් වේතන සහ කාර්යඵල ඇගයීම නැමති නිර්ණායක වැඩි පර්යේෂණ සංඛ්‍යාවකට භාවිතකර ඇති බව දැකිය හැකිය. පුහුණුව හා සංවර්ධනය තෝරාගැනීම සහ ආකර්ෂණය අනෙකුත් මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයන් වන අතර අනෙකුත් පර්යේෂකයන් විසින් භාවිත නිර්ණායක සමස්ත මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයන් ආවරණය කරනු ලැබුවත් ඔවුන්ගේ නිර්ණායක පොදුවේ භාවිත නිර්ණායක නොවන බව දැකිය හැකිය.

රැකියා තෘප්තිය සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය පිළිබඳ සිදුකරනු ලැබූ පර්යේෂණවලදී මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය ඇගයීම සඳහා භාවිත මිණුම් කිහිපයක් පවතින බව වගු අංක 05 භාවිත කිරීමේ දී පෙනීයන කරුණකි.

වගු අංක 05: මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීමේ නිර්ණායක (රැකියා තෘප්තිය සමග)

	නිර්ණායකය	
1	පුහුණුව	Farahbold & Arzi 2014; Oyeniyi et al. 2014; Omar et al.2013; Jeet & Sayeeduzzafar 2014
2	පුහුණුව සහ සංවර්ධනය	Majumder 2012; Niazi 2014; Deeba 2014
3	මාණ්ඩලීකරණය	Farahbold & Arzi 2014
4	කාර්යඵල ඇගයීම	Farahbold & Arzi 2014; Oyeniyi et al. 2014; Omar et al.2013; Niazi 2014; Jeet & Sayeeduzzafar 2014; Deeba 2014
5	ප්‍රතිදාන	Farahbold & Arzi 2014; Majumder 2012
6	ආකර්ෂණය	Majumder 2012; Deeba 2014
7	තෝරාගැනීම	Majumder 2012; Deeba 2014
8	වේතන	Majumder 2012; Iqbal et al 2013; Oyeniyi et al. 2014; Niazi 2014; Jeet & Sayeeduzzafar 2014
9	රැකියා සුරක්ෂිතතාවය	Majumder 2012
10	වෘත්තීය සංවර්ධනය	Majumder 2012
11	කළමනාකරණ රටාව	Majumder 2012
12	රැකියා නිර්මාණය හා වගකීම්	Majumder 2012
13	අභිප්‍රේරණය	Majumder 2012
14	වැඩකිරීමේ තත්වය	Majumder 2012
15	සුපරික්ෂක භූමිකාව	Iqbal et al 2013; Oyeniyi et al. 2014
16	නිරණ ගැනීමට සම්බන්ධවීම	Iqbal et al 2013
17	උසස්වීම්	Oyeniyi et al. 2014; Niazi 2014; Deeba 2014
18	සේවක සහභාගිත්වය	Omar et al.2013; Jeet & Sayeeduzzafar 2014; Deeba 2014
19	ගෞරවය හා අවංකකම	Niazi 2014
20	වර්ධනයට ඇති අවස්ථා	Niazi 2014
21	දිරිදීමනා	Niazi 2014
22	ප්‍රතිලාභ	Niazi 2014
23	සමූහ කාර්යයන්	Jeet & Sayeeduzzafar 2014
24	මානව සම්පත් සැලසුම්කරණය	Deeba 2014
25	මාරුවීම්	Deeba 2014

මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය සහ සේවක තෘප්තිය අතර ඇති සම්බන්ධතාවය ඇගයීමේ දී පර්යේෂකයන් විසින් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීම සඳහා භාවිත නිර්ණායකයන් 25 අතරින් පුහුණුව හා සංවර්ධනය, කාර්යඵල ඇගයීම සහ වේතන වැදගත් ස්ථානයක් ගනු ලබන නිර්ණායක වන අතර සේවක සහභාගිත්වය සහ උසස්වීම් ද යම්කිසි ආකාරයකින් වැදගත් නිර්ණායකයන් ලෙසට පර්යේෂකයන් විසින් සලකාබලා ඇති බව පෙනෙන කරුණකි. කෙසේවෙතත් බොහෝ නිර්ණායක භාවිතකර ඇත්තේ එක් එක් පර්යේෂකයන් විසින් ආවේනික ක්‍රමයට බව දැකිය හැකිය.

සංවිධාන සංස්කෘතිය සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය අතර ඇති සම්බන්ධතාවය අනාවරණය කරගැනීම සඳහා යොමු වූ පර්යේෂණ දෙකක් මෙම ලිපිය සඳහා පාදකකර ගත් අතර ඒ අනුව සංවිධාන සංස්කෘතිය පරායත්ත විචල්‍ය වන අවස්ථාවේ දී මෙම පර්යේෂකයන් විසින් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීම සඳහා භාවිත නිර්ණායක භාවිතකර ඇත්තේ Judith R Gorden²² භාවිත නිර්ණායකයන් වේ. මෙම නිර්ණායකයන් වනුයේ සැලසුම්කරණය, ආකර්ෂණය, තෝරාගැනීම, කාර්යඵල ඇගයීම, පුහුණුව හා සංවර්ධනය, වෘත්තීය කළමනාකරණය හා ප්‍රතිදාන වේ²³⁻²⁴. මෙම පර්යේෂණ පත්‍රිකා දෙකට අනුව ඉහත නිර්ණායක මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීම සඳහා වැදගත් නිර්ණායක ලෙසට දක්වා ඇති අතර රැකියා නිර්වචනය, සේවක දුක්ගැන්වීම් පරිපාලනය,

සේවක සෞඛ්‍යය හා ආරක්‍ෂාව, විනය කළමනාකරණය, කාර්මික සම්බන්ධතා ආදී මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයන් සැලකිල්ලට ගෙන නොමැති බව දැකිය හැකිය.

සංවිධාන නව්‍යතාවය සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය අතර ඇති සම්බන්ධතාවය පාදක වූ පර්යේෂණ දෙකක් මෙම ලිපිය සඳහා භාවිතකළ අතර මෙම පර්යේෂකයන් විසින් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැණීම සඳහා භාවිතාකර ඇත්තේ Agarwala²⁵ විසින් සංවර්ධනය කර ඇති නිර්ණායකයන්ය. එම නිර්ණායකයන් වනුයේ කාර්යඵල ඇගයීම, වාත්තීය සංවර්ධනය, පුහුණුව, ප්‍රතිදාන පද්ධතිය සහ ආකර්ෂණය වේ²⁶⁻²⁷. මෙම පර්යේෂකයන් ද මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීමේ දී සැලකිල්ලට ගෙන ඇති නිර්ණායක පිළිබඳ අවධානය යොමුකිරීමේ දී පෙනීයන කරුණක් වනුයේ සාම්ප්‍රදායික මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයන් කිහිපයක් වැදගත්කම පමණක් සැලකිල්ලට ගෙන ඇති බවයි.

මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය සහ සේවක පිරිවැටුම අතර ඇති සම්බන්ධතාව පිළිබඳ සිදුකර ඇති පර්යේෂණ තුනක් මෙහිදී භාවිතකළ අතර එම පර්යේෂණ තුනෙන් එක් පර්යේෂකයෙකු භාවිත මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීමේ නිර්ණායක පැහැදිලිව දක්වා නොමැත. ඒ අනුව අනෙක් පර්යේෂකයන් දෙදෙනා විසින් සේවක පිරිවැටුම සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය ඇගයීමේදී මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැණීම සඳහා භාවිත නිර්ණායක ලෙසට සලකා ඇත්තේ පුහුණුව, කාර්යඵල කළමනාකරණය, වාත්තීය සංවර්ධනය, සේවක සම්බන්ධතාවය²⁸, වේතන හා ප්‍රතිලාභ²⁹⁻³⁰, යථාර්ථනිරූපී රැකියා පෙරහුරුව, රැකියා සුරක්‍ෂිතතාවය සහ පුහුණුව හා සංවර්ධනය³¹ වේ. රැකියා නිර්වචනය, සේවක ආකර්ෂණය, තෝරාගැනීම, සේවක සෞඛ්‍ය හා ආරක්‍ෂාව, විනය කළමනාකරණය, දුක්ගැනවිලි කළමනාකරණය හා කාර්මික සම්බන්ධතා ආදී මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයන් මෙහිදී සැලකිල්ලට ගෙන නොමැති බව දැකිය හැකිය.

සේවක රඳවාගැනීම පරායත්ත විචල්‍ය ලෙසට සලකනු ලැබූ පර්යේෂණයක මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීම සඳහා පුහුණුව හා සංවර්ධනය, සමූහ සංවර්ධනය, කාර්යඵල ඇගයීම, අභ්‍යන්තර සන්නිවේදන පද්ධතිය, සේවක සුරක්‍ෂිතතාවය, පුද්ගල-සංවිධාන ගැලපීම, සේවකයන් බලාත්මක කිරීම, ප්‍රතිධාන සහ වේතන නිර්ණායකයන් ලෙසට භාවිතකර ඇත³². මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැණීම සඳහා පොදුවේ භාවිත නිර්ණායකවලට අමතරව සන්නිවේදන පද්ධතිය, සේවක සුරක්‍ෂිතතාවය, සේවකයින් බලාත්මක කිරීම ආදී මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයන් මෙම පර්යේෂකයන් විසින් භාවිතකර ඇති විශේෂ නිර්ණායක ලෙසට දක්විය හැකිය. කෙසේවෙතත් මානව සම්පත් ආකර්ෂණය, තෝරාගැනීම, සේවක දුක්ගැනවිලි කළමනාකරණය, සේවක සෞඛ්‍ය හා ආරක්‍ෂාව, විනය කළමනාකරණය හා කාර්මික සම්බන්ධතා ආදී කාර්යයන් මෙහිදී සැලකිල්ලට ගෙන නොමැති නිර්ණායක ලෙසට දැක්විය හැකිවේ.

එලදායිතාව පරායත්ත විචල්‍ය ලෙස මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය ස්වයන්ත විචල්‍ය ලෙසට භාවිත පර්යේෂණයක මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැණීම සඳහා තෝරාගැනීම, අනුස්ථාපන පුහුණුව, කාර්යඵල ඇගයීම, මූල්‍ය නොවන ප්‍රතිධාන, වැඩ නිර්මාණය සහ විෂය සම්බන්ධ විශේෂඥයන්ගේ ඇගයීම (Assessed by subjective matter experts) භාවිත කර ඇත³³.

මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය සහ ව්‍යාපාරික ඒකකයක කාර්යඵල අතර ඇති සම්බන්ධතාව සෙවීමේ පර්යේෂණයක් සිදුකළ Wright, Gardner සහ Moynihan³⁴ දක්වනුයේ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීම සඳහා තෝරාගැනීම හා මාණ්ඩලීකරණය, පුහුණුව, කාර්යඵල සඳහා වේතන සහ සහභාගිත්වය යන නිර්ණායකයන් ය. ආයතනික වර්ධනය සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය සම්බන්ධයෙන් අධ්‍යයනයක් සිදුකළ Vlachos³⁵ දක්වනුයේ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීම සඳහා විමධ්‍යගතකරණය, වේතන ප්‍රතිපත්තිය, පුහුණුව හා සංවර්ධනය, තොරතුරු බෙදාගැනීම, තෝරාගත් බඳවාගැනීම සහ රැකියා සුරක්ෂිතතාවය යන නිර්ණායක භාවිතකර කළ යුතු බවයි. මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ ප්‍රතිවිපාක පිළිබඳව අධ්‍යයනයක් සිදුකළ Maresaux, Winne සහ Sels³⁶ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීම සඳහා භාවිත නිර්ණායක වනුයේ වෘත්තීය සංවර්ධනය, පුහුණුව, සෘජු සේවක සහභාගිත්වය, සංවර්ධිත ඇගයීම සහ උපදේශනය සිදුකිරීම ආදියයි. මූල්‍ය කාර්යඵල පරායත්ත විචල්‍ය ලෙසටත් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය ස්වයංත්ත විචල්‍ය ලෙසටත් භාවිත Arumugam, Mojtahezadeh, Asefi සහ Mehrizi³⁷ විසින් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීම සඳහා සේවක සහභාගිත්වය, පුහුණුව, රැකියා විස්තරය, වෘත්තීය සැලසුම් පද්ධතිය, වේතන පද්ධතිය, තෝරාගැනීමේ පද්ධතිය සහ කාර්යඵල ඇගයීමේ පද්ධතිය භාවිත කර ඇත. සංවිධාන සහයෝගය සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය පිළිබඳ අධ්‍යයනයක් සිදුකළ Nasuridin, Hemdi සහ Guat³⁸ විසින් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීම සඳහා කාර්යඵල ඇගයීම, පුහුණුව සහ වෘත්තීය සංවර්ධනය යන නිර්ණායක භාවිතකර ඇත.

සංවිධාන කැපවීම පරායත්ත විචල්‍ය ලෙසටත් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය ස්වායත්ත විචල්‍ය ලෙසටත් භාවිත පර්යේෂණ දෙකක් මෙම ලිපිය සඳහා භාවිතකළ අතර Smeenk, Eisinga, Teelken සහ Doorewaard³⁹ දී සිදුකළ පර්යේෂණය සඳහා විමධ්‍යගතකරණය, වේතන, සහභාගිත්වය, පුහුණුව/සංවර්ධනය, සේවක සුරක්ෂිතතාවය, කළමනාකරණ රටාව, සන්නිවේදන මට්ටම සහ කාර්යඵල ඇගයීම මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය ඇගයීම සඳහා භාවිතකර ඇති නිර්ණායක වන අතර Sabir, Irfamullah, Khan, Siddiqui, Nasrullah සහ Dad⁴⁰ විසින් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීම සඳහා තෝරාගැනීම, රැකියා නිර්වචනය, පුහුණුව, සේවක සහභාගිත්වය, වෘත්තීය සැලසුම්කරණය සහ කාර්යඵල ඇගයීම භාවිතකර ඇත. සේවක දියුණුව සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය අතර ඇති සම්බන්ධතාවය මැනීම සඳහා Conçalves සහ Neves⁴¹ සිදුකළ අධ්‍යයනයේ දී මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීම සඳහා සන්නිවේදනය හා තොරතුරු පරිචය සඳහා ලඟාවීම, සංවර්ධන පදනම් වූ ඇගයීම් පරිචය, සෞඛ්‍ය ප්‍රවර්ධන පරිචය, සහභාගිවීම සඳහා ඇති අවස්ථාවන් සහ පුහුණුව හා සංවර්ධන පරිචය ආදිය භාවිතකර ඇත.

4. මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය විවිධ පාර්ශව අනුව ඇගයීම

මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය පිළිබඳව අවධානය යොමුකරනු ලබන පුද්ගලයන් වර්ග කිහිපයක් දැකගත හැකිය.

1. සාමාන්‍ය සේවකයන් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය ඇගයීම
2. මානව සම්පත් කළමනාකරු හෝ ඔහුගේ/ඇයගේ කාර්ය මණ්ඩලය විසින් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය ඇගයීම
3. මානව සම්පත් කළමනාකරු නොවන අනෙක් කළමනාකරුවන් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය ඇගයීම
4. ඉහළ කළමනාකරුවන් විසින් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය ඇගයීම
5. පාරිභෝගිකයන් විසින් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය ඇගයීම

5. සේවකයන්ගේ දෘෂ්ඨියෙන් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැන දැක්වීම

සංවිධාන සේවකයන්ගේ දෘෂ්ඨියෙන් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැන දැක්වීමේ දී භාවිත කරනු ලබන මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයන් බොහෝවිට සේවක නැඹුරුවක් දැක්විය යුතු වේ. විශේෂයෙන්ම මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය සමග සේවක සුභසාධනය, සේවක සංවර්ධනය, සේවක තෘප්තිය, සේවයේ රැඳී සිටීම/සේවය හැරයාම ආදී සේවකයා කෙරෙහි නැඹුරුවක් ඇති පර්යේෂණයන් සිදුකිරීමේ දී සේවකයන්ගේ දැක්මෙන් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැන දැක්වීමේ නිර්ණායක භාවිත කිරීමට හැකියාවක් පැවතිය යුතුය. එහිදී අසනු ලබන ප්‍රශ්නවල ස්වභාවය සේවකයා කෙරෙහි යොමුවකින් පැවතිය යුතු වේ. මෙවැනි අවස්ථාවක දී පොදුවේ භාවිතකළ හැකි මානව සම්පත් කාර්යයන් කිහිපයක් මානව සම්පත් කළමනාකරණ සාහිත්‍ය විමර්ශනයෙන් හඳුනාගත හැකිය.

1. වෘත්තීය සංවර්ධනය
2. වේතන හා දිරිදීමනා කළමනාකරණය
3. සේවක ඇගයීම
4. පුහුණුව සහ සංවර්ධනය
5. කාර්යඵල ඇගයීම
6. සේවක සහභාගීත්වය
7. වෘත්තීය සම්බන්ධතා
8. රැකියා නිර්වචනය
9. දුක්ගැන්විලි කළමනාකරණය
10. විනය කළමනාකරණ පරිචය
11. උසස්වීම්
12. සේවක සෞඛ්‍යය හා ආරක්ෂාව
13. වැඩ පරිසරය
14. රැකියා සුරක්ෂිතතාවය
15. ප්‍රතිධානයන්
16. ආසන්නතම ප්‍රධානියාගේ සම්බන්ධය
17. මානව සම්පත් කළමනාකරණ අංශය/එහි කාර්ය මණ්ඩලය

වෘත්තීය සංවර්ධනය

වෘත්තීය සංවර්ධනය සේවකයෙකු විසින් රැකියාවෙන් අපේක්ෂාකරනු ලබන ප්‍රධානතම කාර්යයකි. සේවක තෘප්තිය, සේවක සංවර්ධනය, සේවක ප්‍රවාසිතාවය, රැකියාවේ රැඳීසිටීම ආදී පැතිකඩයන් පිළිබඳ ඇගයීමේ දී මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය ඇගයීම සඳහා වැඩි වශයෙන් භාවිතකළ යුතු නිර්ණායකයක් ලෙසට වෘත්තීය සංවර්ධනය දැක්වීමට හැකියාවක් පවතී. වෘත්තීය සංවර්ධනය සේවක තෘප්තිය තීරණය කිරීමේ ප්‍රධාන සාධකයක් බව Shelton⁴² දක්වන අතර සේවකයන් රැකියාව තුළ සිටීම හෝ නොසිටීම සඳහා වෘත්තීය සංවර්ධනය බලපානු ලබන බව Aguenza සහ Sam⁴³ පර්යේෂණ ආධාරයෙන් කරුණු දක්වා ඇත. සේවක ආකර්ෂණයට මෙන්ම රඳවාගැනීම සඳහා වෘත්තීය සංවර්ධනය බලපානු ලබන බව Laabs⁴⁴, Simonsen⁴⁵, Kappia සහ අන් අය⁴⁶ සහ Sullivn සහ Mainiero⁴⁷ පෙන්වා දී ඇත. මේ අනුව මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැණීමේ දී වෘත්තීය සංවර්ධනය නැමති නිර්ණායකය වඩාත් වැදගත් නිර්ණායකයක්වන බව දැක්විය හැකිය.

වේතන හා දිරිදීමනා කළමනාකරණය

සේවකයෙකු රැකියාවක යෙදෙනුයේ ප්‍රධාන වශයෙන්ම ආදායමක් ඉපයීම සඳහා වන අතර ඒ අනුව වේතන හා දිරිදීමනා ඉතා වැදගත් මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයක් ලෙසට

දැක්විය හැකිවේ. වේතන තීරණය කිරීමේ දී අභ්‍යන්තර සාධාරණත්වය, බාහිර සාධාරණත්වය සහ නිරපේක්ෂ සාධාරණත්වය පැවතිය යුතු බව Opatha⁴⁸ දක්වයි. ඒ අනුව වේතන කළමනාකරණය පිළිබඳ නිර්ණායක තීරණය කිරීමේ දී ඉහත දැක්වූ සාධාරණත්වයන් පිළිබඳව අවධානය යොමුකරමින් ප්‍රශ්නාවලියක් සැකසීමට පර්යේෂකයන් යොමුවිය යුතු වේ. සේවකයන් රැකියාවේ රැඳීම සඳහා වේතන බලපානු ලබන බව Fitz-enz⁴⁹ දක්වා ඇත. රැකියාවේ රැඳවීම සඳහා සේවකයන් වෙත වේතන බලපානු ලබන ආකාරය Pferrer⁵⁰, Willis⁵¹ සහ Irshad⁵² පෙන්වා දෙනු ලැබේ. 1997 දී Trevor සහ අන් අය⁵³ දක්වනුයේ වේතන සහ සේවක පිරිවැටුම අතර සෘණ සහ සම්බන්ධතාවයක් ඇති බවයි. වැටුප අභිප්‍රේරණ සාධකයක් මෙන්ම සේවකයන් රඳවාගැනීමේ ශිල්පක්‍රමයක් ලෙසට Gardner සහ අන් අය 1997 දී දක්වා ඇත⁵⁴. Milkovich සහ Newman විසින් 2004 වර්ෂයේ දී දක්වනුයේ සෑම වර්ගයකම ප්‍රතිධාන අතරින් මූල්‍ය වේතනය සේවක රඳවාගැනීම සඳහා බලපානු ලබන එක් ප්‍රධාන සහ වැදගත් සාධකයක් වන බවයි⁵⁵. සේවක තෘප්තිය සඳහා වැදගත් සාධකයක් ලෙසට වේතන බලපානු ලබන බව Ting⁵⁶ විසින් ඇමරිකාවේ සිදුකළ පර්යේෂණයකින් පෙන්වා දී ඇති අතර Adhikari⁵⁷ දක්වන පරිදි වේතන රැකියා තෘප්තිය සඳහා බලපානු ලබන සාධකයක් ය යන්න දක්වනු ලැබේ. සේවක තෘප්තිය සඳහා වැටුප් බලපානු ලබන බව Singh සහ Kohli⁵⁸, Thakur⁵⁹ සහ Jha සහ අන් අය⁶⁰ ද පෙන්වා දී ඇත. සේවකයන්ගේ දෘෂ්ටියෙන් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය ඇගයීමේ දී වේතන වැදගත් නිර්ණායකයක් බව ඒ අනුව දැක්විය හැකිය.

සේවක ඇගයීම

සේවක ඇගයීම මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයන් අතර තවත් වැදගත් කාර්යයකි. විශේෂයෙන්ම සේවක තෘප්තිය සහ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය ඇගයීමේ පර්යේෂණවලදී සේවක ඇගයීම පිළිබඳ යොමුවක් පැවතිය යුතු වේ. Aguenza සහ Sam⁶¹ පර්යේෂණ ආදාරයෙන් දක්වනුයේ සංවිධාන සේවකයන් සංවිධානය තුළ රැඳීම හෝ සංවිධානයෙන් ඉවත්වීම සඳහා සේවක ඇගයීම බලපානු ලබන බවයි. Nelson⁶², Darling සහ අන් අය⁶³ සහ Rathi හා Rastogi⁶⁴ දක්වන පරිදි සේවක ඇගයීම සේවක තෘප්තිය සඳහා බලපානු ලබන කාර්යයක් වේ.

පුහුණුව හා සංවර්ධනය

සේවක සංවර්ධනයේදීත් සේවක තෘප්තිය ඇගයීමේදීත් සේවක වෘත්තීය සංවර්ධනය කෙරෙහි යොමුවීමේ දීත් වැඩි අවධානයක් යොමුකළ යුතු මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයක් ලෙසට පුහුණුව සහ සංවර්ධනය දැක්විය හැකිය. සංවිධානයක් විසින් ලබාදෙනු ලබන පුහුණු වැඩසටහන්, ඒවායේ අදාලත්වය, අන්තර්ගතය කාල සීමාව ආදී උපමානයන් මෙහිදී අවධානය යොමුකළයුතු බව දැකිය හැකි කරුණකි. Umer සහ Akram⁶⁵ සහ Shujaat හා අන් අය⁶⁶ දක්වනු ලබනුයේ සංවිධානයක් විසින් සේවකයන් සඳහා වර්ධනීය අවස්ථා සැපයීම තුළින් තෘප්තියක් ඇතිවනු ලබන බවයි. සේවකයන් රැකියාවේ රැඳීම සඳහා පුහුණුව හා සංවර්ධනය සාධකයක් වන බව Fitz-enz⁶⁷ දක්වා ඇත. පුහුණුව සහ වෘත්තීය සංවර්ධනය සඳහා යොදවනු ලබන ආයෝජනය සේවකයන් රැඳවීම සඳහා බලපානු ලබන බව Bassi සහ Van Buren⁶⁸, Accenture⁶⁹ සහ Irshad⁷⁰ දක්වා ඇත. Kreisman⁷¹ සහ Dibble⁷² දක්වනුයේ සේවක අවශ්‍යතා සහ ඔවුන්ගේ වර්ධනීය ආශාව සංවිධානයක් විසින් ඉටු නොකිරීම නිසා සේවකයන් සංවිධානයෙන් ඉවත්වීම සිදුවනු ලබන බවයි. පුහුණුව හා සංවර්ධනය සේවක තෘප්තිය සඳහා බලපානු ලබන සාධකයක් බව Garcia⁷³ පෙන්වා දී ඇත.

කාර්යඵල ඇගයීම

කාර්යඵල ඇගයීම් පරිචය සේවකයා විසින් විශේෂ අවධානය සඳහා යොමුවන තවත් එක් මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයක් වේ. සේවක තෘප්තිය තීරණය කිරීමටත්, සේවක සංවර්ධනයටත් සේවක වෘත්තීය සංවර්ධනයටත් සේවක කාර්යඵල ඇගයීම වැදගත් වන නිසා මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය ඇගයීමේ දී මෙම නිර්ණායකය පිළිබඳ විශේෂ අවධානය යොමුකිරීමට සිදු වේ. සේවකයන් රැකියාව තුළ රඳවා ගැනීම සඳහා ක්‍රමාණුකූල පදනමකින් යුතුව සේවක කාර්යඵල සම්බන්ධව තාර්කික කරුණු ඉදිරිපත් කිරීමක් සිදුකළ යුතුව Neelman⁷⁴ දක්වා ඇත. සේවක තෘප්තිය සහ කාර්යඵල ඇගයීම අතර ශක්තිමත් සම්බන්ධතාවයක් පවතින බව Karimi, Malik සහ Hussain⁷⁵ පෙන්වා දෙනු ලැබේ. මෙය Ahmed සහ Hussain⁷⁶ විසින් ද පෙන්වා දෙනු ලබන කරුණකි.

සේවක සහභාගීත්වය

සේවක සහභාගීත්වය සේවකයාගේ පැත්තෙන් ඉතා වැදගත් මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයන් වේ. සේවක සහභාගීත්වය යටතේ සේවකයාගේ තීරණ සංවිධාන සංවර්ධනයට හෝ සේවක සංවර්ධනයට දායකත්වයක් ලබාදෙනු ලබන නිසා සේවක තෘප්තිය, සේවක සංවර්ධනය මෙන්ම සේවක වෘත්තීය සංවර්ධනය සඳහා දායකත්වයක් ලබාදෙනු ලබන කළමනාකරණ කාර්යයකි. සේවක සහභාගීත්වය ලබාදී ඇති ප්‍රමාණය පිළිබඳ ඇගයීම තුළින් සේවකයන් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය ඇගයීම සිදුකරනු ලබන ප්‍රමාණය අවබෝධකරගත හැකිවේ. Bhatti සහ Qureshi⁷⁷ පෙන්වා දෙනුයේ සේවක සහභාගීත්වය සේවක තෘප්තිය සඳහා බලපානු ලබන බවයි.

වෘත්තීය සමීකරණය

වෘත්තීය සමීකරණය මගින් දක්වනුයේ සේවක අයිතිවාසිකම් ලබාගැනීම සහ ආරක්‍ෂාකර ගැනීමටත් සේවක සුභසාධනය වර්ධනය කර ගැනීමටත් සේවකයන්ට සංවිධානය තුළ ඇති අවස්ථාව වේ. මෙම කාර්යය සේවක තෘප්තිය කෙරෙහි විශේෂ වැදගත්කමක් ඇති කාර්යයක් ලෙසට දැක්විය හැකිය.

රැකියා නිර්වචනය

සේවකයාගේ දෘෂ්ඨියෙන් වැදගත්වන තවත් මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයක් වනුයේ රැකියා නිර්වචනය වේ. රැකියාවේ අන්තර්ගතය සේවක සංවර්ධනයටත්, සේවක තෘප්තිය තීරණයවීමටත්⁷⁸ සේවක සංවර්ධනයටත් එකලෙසට බලපානු ලබයි.

සේවක දුක්ගැනවිලි කළමනාකරණය

සේවක දුක්ගැනවිලි කළමනාකරණය තුළින් සේවකයන්ට අදාළ සංවිධානමය දුක්ගැනවිලි හඳුනාගැනීම, ඒවා විසඳීමට ක්‍රියාකිරීම සිදුකරනු දැකගත හැකිය. දුක්ගැනවිලිවලින් තොර සේවකයා තෘප්තිමත්ව සිය රැකියාව සිදුකිරීමට යොමුවේ⁷⁹. ඔවුන්ට සිය වෘත්තීය සංවර්ධනය ඇතිකර ගැනීමට හැකියාවක් ලැබේ⁸⁰.

විනය කළමනාකරණය

අසාධාරණ විනය පරිපාලනය නිසා සේවක දුක්ගැනවිලි ඇතිවීම සේවක ගැටුම් ඇතිවීම සුලභ කාර්යයකි. සංවිධානයක් විසින් සේවක විනය නිවැරදි පද්ධතියක් තුළින් කළමනාකරණය කිරීම සිදුකළ යුතු වන අතර ඒ තුළින් සේවක තෘප්තිය, සංවර්ධනය මෙන්ම සේවක වෘත්තීය වර්ධය සිදුකරනු ලබයි.

උසස්වීම්

සේවක උසස්වීම් ප්‍රතිපත්තිය සහ පරිචය සේවක තෘප්තිය, සංවර්ධනය යන කරුණු සඳහා බෙහෙවින් බලපානු ලබන මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයකි. සේවක අභිප්‍රේරණය සඳහා ප්‍රබල සාධකයක් ලෙසට උසස්වීම් දැක්විය හැකිය. Pergmit සහ Veum 1989 දී දක්වන පරිදි උසස්වීම් සහ සේවක තෘප්තිය අතර දැඩි සම්බන්ධතාවයක් දැකිය හැකිවේ⁸¹. Witt සහ Nye⁸² පෙන්වා දෙන ආකාරයට සේවකයන් උසස්වීම් තීරණ දැකීමට ලබන්නේ ඔවුන්ගේ රැකියා තෘප්තියට බලපාන සාධකයක් ලෙසටය.

සේවක සෞඛ්‍ය හා ආරක්‍ෂාව

සේවක සෞඛ්‍ය හා ආරක්‍ෂාව සහතික කිරීම තුළින් සේවක අභිප්‍රේරණය ඇති කිරීමට හැකියාවක් සෑම සංවිධානයකටම ඇත. Sumarni සහ Soeprihanto⁸³ සහ Robin සහ Walker⁸⁴ පෙන්වා දෙනුයේ සේවක සෞඛ්‍ය හා ආරක්‍ෂාව සේවක තෘප්තිය සඳහා බලපානු ලබන බවයි. මෙම තත්ත්වය Kiliç සහ Selvi⁸⁵ දී තහවුරු කරති.

වැඩ පරිසරය

සේවක වැඩ පරිසරය සේවක තෘප්තියට, සේවයේ රැඳී සිටීමට, සේවක ප්‍රවාසිතාවයට සහ සේවක පිරිවැටුම ආදිය සඳහා බෙහෙවින් බලපානු ලබන සාධකයක් වේ. සේවකයන් රැකියාවේ රැඳීම සඳහා වැඩ පරිසරය බලපානු ලබන බව Fitz-enz⁸⁶ දක්වා ඇත. මෙය තවදුරටත් Martin විසින් 1979 දී⁸⁷ සහ Zeytinogiu සහ Denton⁸⁸ දී ඉදිරිපත් කළ කරුණු අනුව සනාථවන කරුණකි. Adhikari⁸⁹ දක්වන පරිදි වැඩ පරිසරය රැකියා තෘප්තිය සඳහා බලපාන සාධකයක් වේ. ඒ අනුව අනාරක්‍ෂිත සහ අප්‍රියජනක වැඩ තත්ත්වයක් තුළ සේවකයන් සේවාවන්හි තවමත් මැලිකමක් දක්වන බව Robbins⁹⁰ පෙන්වාදෙයි. වැඩකිරීමේ තත්ත්වය සහ රැකියා තෘප්තිය අතර සම්බන්ධතාවයක් පවතින බව Brill සහ අන් අය⁹¹, Newsham සහ අන් අය⁹², Finnegan සහ Solomon⁹³, Leather සහ අන් අය⁹⁴, Veitch සහ අන් අය⁹⁵, Newsham සහ අන් අය⁹⁶ සහ Kinzl සහ අන් අය⁹⁷ පෙන්වා දී ඇත.

රැකියා සුරක්‍ෂිතතාවය

රැකියාවක සුරක්‍ෂිතතාවය අපේක්‍ෂාකරනු ලබන සේවකයන් සංවිධානයක දැකිය හැකිවේ. මෙය සෑම අවස්ථාවකම පොදු කරුණක් නොවුවත් සේවක අවශ්‍යතා හා අභිලාශයන් අනුව රැකියා සුරක්‍ෂිතතාවය පිළිබඳ සේවක හැඟීම ජනිතවිය හැකිය. සේවකයන් රැකියාවේ රැඳීම සඳහා රැකියා සුරක්‍ෂිතතාවය බලපානු ලබන බව Fitz-enz⁹⁸ දක්වා ඇත. Adhikari⁹⁹ දක්වන පරිදි රැකියා සුරක්‍ෂිතතාවය රැකියා තෘප්තිය සඳහා බලපානු ලබන සාධකයක් වේ. සේවක තෘප්තිය සඳහා රැකියා සුරක්‍ෂිතතාවය බලපාන බව Singh සහ Kohli¹⁰⁰, Thakur¹⁰¹ සහ Jha සහ අන් අය¹⁰² පෙන්වා දෙනු ලැබේ. Blanchflower සහ Oswald¹⁰³ දක්වන පරිදි රැකියා අභිමිච්චිමේ හැකියාව රැකියා තෘප්තිය කෙරෙහි ඍණාත්මක සම්බන්ධතාවයක් පවතී. Moguerou¹⁰⁴ දක්වනුයේ සෑම වර්ගයකම සේවකයන් සහ ස්ත්‍රී පුරුෂ සේවකයන් අතර රැකියා තෘප්තිය සඳහා බලපානු ලබන ප්‍රධාන සාධකයක් ලෙසට රැකියා සුරක්‍ෂිතතාවය දැක්විය හැකි බවයි.

ප්‍රතිධාන

සේවක ප්‍රතිධාන මානව සම්පත් කළමනාකරණ කාර්යයන් අතර වැදගත් කාර්යයකි. එය සේවක තෘප්තිය ඇති කිරීමටත්, සේවක සංවර්ධනයට මෙන්ම සේවකයන් රැකියාවේ රැඳවූ ගැනීමටත් බලපානු ලබන කාර්යයක් ලෙසට හැඳින්විය හැකිය. Fitz-enz¹⁰⁵ දක්වන පරිදි සේවකයන් රැකියාවේ රැඳීම සඳහා ප්‍රතිධාන බලපානු ලබයි. Watson Wyatt¹⁰⁶ සහ Tower

Perrin¹⁰⁷ දක්වනුයේ සේවක රඳවා ගැනීම සඳහා ප්‍රතිධාන බලපානු ලබන බවයි. සේවකයන් රැකියාව තුළ සිටීම හෝ නොසිටීම සඳහා මූල්‍ය ප්‍රතිධාන බලපානු ලබන බව Aguenza සහ Sam¹⁰⁸ පර්යේෂණ ආධාරයෙන් කරුණු දක්වා ඇත. Nelson¹⁰⁹, Darling සහ අන් අය¹¹⁰ සහ Rathi හා Rastogi¹¹¹ දක්වන පරිදි ප්‍රතිධාන සේවක තෘප්තිය සඳහා බලපානු ලබන කාර්යයක් වේ. පර්යේෂණවලට අනුව මූල්‍ය සහ මූල්‍ය නොවන ප්‍රතිධානයන් සේවක තෘප්තිය සඳහා බලපානු ලබන බව DeCenzo සහ Robbins¹¹², Haile¹¹³ සහ Severinsson හා Hummelvoll¹¹⁴ දක්වා ඇත.

ආසන්නතම ප්‍රධානියා අතර ඇති සම්බන්ධය

ආසන්නතම ප්‍රධානියා සේවකයකුගේ වෘත්තීය සංවර්ධනයටත්, සේවක තෘප්තිය සඳහාත් සේවකයන් රැකියාවේ රඳවාගැනීම සඳහාත් විශාල බලපෑමක් ඇති කරනු ලබන පුද්ගලයෙකි. Fitz-enz¹¹⁵ දක්වන පරිදි සේවකයන් රැකියාවේ රඳවාගැනීම සඳහා ආසන්නතම ප්‍රධානියාගේ සහයෝගය අවශ්‍ය කාර්යයක් වේ. Irshad¹¹⁶ දක්වන පරිදි නායකත්ව රටාව සේවක රඳවා ගැනීම සඳහා බලපානු ලබන සාධකයක් බව දක්වා ඇත. Adhikari¹¹⁷ දක්වන පරිදි සුපරීක්ෂණය රැකියා තෘප්තිය සඳහා බලපානු ලබන සාධකයකි. නායකත්වය සහ රැකියා තෘප්තිය අතර ධනාත්මක සම්බන්ධතාවයක් පවතින බව Seo සහ අන් අය¹¹⁸, Nissa¹¹⁹, Mosadeghrad¹²⁰, Vance සහ Larson¹²¹, Chiok Foong Loke¹²², Dunharm-Taylor¹²³ සහ Stordeur සහ අන් අය¹²⁴ පෙන්වා දී ඇත.

මානව සම්පත් අංශය/එහි කාර්ය මණ්ඩලය

සංවිධානයක මානව සම්පත් කළමනාකරණ අංශය/දෙපාර්තමේන්තුව සහ එහි කාර්ය මණ්ඩලය මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය තීරණය කිරීමේ දී විශේෂ දායකත්වයක් ලබාදෙයි. සේවකයන් දෛනික කළමනාකරණ කාර්යයන් සඳහා සෘජුව සම්බන්ධ වනුයේ මානව සම්පත් කළමනාකරණ අංශය සමග නිසා එහි ක්‍රියාකාරීත්වය මනාව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැණීමේ දී ඉතා වැදගත් නිර්ණායකයකි.

මීට අමතරව මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය සංවිධාන කාර්යඵල, සේවක කාර්යඵල, සේවක කැපවීම ආදී දෘෂ්ඨියන්ගෙන් විමර්ශනය කිරීමටත් ඒ එක් එක් පැතිකඩයන් සඳහා යෝග්‍ය මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීමේ නිර්ණායක හඳුනාගැනීමටත් හැකියාව පවතී.

6. නිගමනය

ඉහත දක්වා ඇති පරිදි සැමටම පිළිගත හැකි ආකාරයේ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීමේ ඒකීය ලේඛණයක් (නිර්ණායකයන්) දැක්වීමට හැකියාවක් නොමැත^{125, 126}. එක් එක් පර්යේෂකයන් විසින් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීම සඳහා භාවිත නිර්ණායක එකිනෙකට වෙනස් ආකාරයෙන් යොදාගෙන ඇති නිසා පොදුවේ පිළිගැනීමට ලක්විය හැකි මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය මැනීමේ නිර්ණායක නොමැතිබව පෙන්වා දිය හැකිය.

අමුණුම් අංක 01: මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචය සම්බන්ධ පර්යේෂණ පත්‍රිකා

<p>1. <i>Mutual, SM, Karanja K & Namusonge, GS 2012, Role of HRM practices in performance of financial cooperatives based in Nairobi County, Kenya</i>¹²⁷</p> <p>Independent variable: HRM practices Dependent variable: Firm performance Sample: - HRM Dimensions: Resourcing practices, Reward management practices, Training practices, Performance management practices.</p>
<p>2. <i>Singh, AK 2009, A study of HRM practices and organizational culture in selected private sector organizations in India</i>¹²⁸</p> <p>Independent variable: HRM practices Dependent variable: Organizational culture Sample: 95, Managers from two different private organizations, All managerial levels in production, marketing, finance, HRM etc, Convenience sampling HRM Dimensions: 69 items, Adopted from Judith R Gorden (1986).</p>
<p>3. <i>Iqbal, MZ, Arif, MI & Abbas, F 2011, HRM practices in public and private universities of Pakistan: A comparative study</i>¹²⁹</p> <p>Variable: HRM practices Sample: 66 HRM executives (Directors/Head of Depts), Randomly selected, Six universities HRM Dimensions: Questionnaire adopted from Qureshi and Ramay 2006 and Feng-Hui Lee and Tzai-Zang Lee 2007, 30 items, Training, Team work, Performance appraisal, Job definition, Compensation, Employee participation</p>
<p>4. <i>Tan, CL & Nasuridin AM 2011, HRM practices and organizational innovation: Assessing the mediating role of knowledge management effectiveness</i>¹³⁰</p> <p>Independent variable: HRM practices Dependent variable: Organizational innovation Mediating variable: Knowledge management effectiveness Sample: 171 large manufacturing firms HRM Dimensions: 28 items; Performance appraisal (6 items), Career management (6 items), Training (4 items), Reward system (6 items) and Recruitment (6 items), Adopted from Argawala 2003</p>
<p>5. <i>Hussain T & Rehman SS ur 2013, Do HRM practices inspire employees' retention</i>¹³¹</p> <p>Independent variable: HRM practices Dependent variable: Employee retention Sample: 303, Simple random sampling HRM Dimensions: Training and Development, Development of teams, Performance appraisal, Internal communication system, Employment security, Person-organization fit, Employee empowerment, Reward and Compensation</p>
<p>6. <i>Vermeeren, B, Steijn, B, Tummers, L, Lankhaar, M & Poerstamper, R-J 2014, HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations</i>¹³²</p> <p>Independent variable: HRM practices Dependent variable: Financial outcomes/ Organizational outcomes/ HR outcomes Mediate variable: Job satisfaction Sample: Analyzed at the organizational level, Data collected at the employee or client level and aggregated, 61061 individuals HRM Dimensions: Training and Development, Performance related to pay, Team work, Job design, and Autonomy</p>
<p>7. <i>Serasinghe, DKS & Opatha, HHDNP 2007, HRM practices in listed firms in Sri Lanka</i>¹³³</p> <p>Independent variable: Size of the firm/ Age of the firm Dependent variable: HRM practices Sample: 66 HR managers, firm level analysis HRM Dimensions: Recruitment, Selection, Training and Development, Performance evaluation, Grievance handling, Discipline administration</p>

<p>8. Neal, A, West MA & Patterson, MG 2002, <i>Do organizational climate and strategic orientation moderate the relationship between HRM practices and productivity</i>¹³⁴</p> <p>Independent variable: HRM practices</p> <p>Dependent variable: Productivity</p> <p>Moderating variables: Organizational climate/ Strategic orientation</p> <p>Sample: Small to medium single site firms, 74 firms for HRM, strategic orientation and productivity and 41 firms for climate</p> <p>HRM Dimensions: Selection, Induction training, Performance appraisal, Non-monitory benefits and work design, Assessed by subjective matter experts,</p>
<p>9. Wright, PM, Gardner, TM & Moynihan, LM 2003, <i>The impact of HR practices on the performance of business unit</i>¹³⁵</p> <p>Independent variable: HRM practices</p> <p>Dependent variable: Business unit performance</p> <p>Sample: 50 business units of a large food service corporate, Salespeople, delivery drivers and warehouse employees</p> <p>HRM Dimensions: Selection and staffing, Training, Pay for performance and Participation</p>
<p>10. Slavianska, V 2012, <i>Measuring the impact of human resource management practices on employee turnover</i>¹³⁶</p> <p>Independent variable: HRM practices</p> <p>Dependent variable: Employee turnover</p> <p>Sample: 140 workers and administrative employees</p> <p>HRM Dimensions: 36 question items</p>
<p>11. Nadarajah, S, Kadiresan, V, Kumar, R, Kamil, NNA & Yusoff. YM 2012, <i>The relationship of HR practices and job performance of academicians towards career development in Malaysian Private Higher Institutions</i>¹³⁷</p> <p>Independent variable: HRM practices</p> <p>Dependent variable: Job performance/Career development</p> <p>Sample: -</p> <p>HRM Dimensions: Employee security, Selective hiring, Compensation and Training and Development</p>
<p>12. Vlachos, IP 2009, <i>The effects of human resource practices on firm growth</i>¹³⁸</p> <p>Independent variable: HRM practices</p> <p>Dependent variable: Firm growth</p> <p>Sample: 71 HR managers (95%) and Managing Director (5%)</p> <p>HRM Dimensions: Decentralization, Compensation Policy, Training and Development, Information sharing, Selective hiring, and Job security</p>
<p>13. Atteya, NM 2012, <i>Testing the impact of the human resource management practices on job performance: an empirical study in the Egyptian joint venture petroleum companies</i>¹³⁹</p> <p>Independent variable: HRM practices</p> <p>Dependent variable: Job performance/ Job satisfaction</p> <p>Sample: 549 supervisors and randomly selected sample</p> <p>HRM Dimensions: 13 items-measured developed by Tsaur and Lin 2002</p>
<p>14. Shaukat, H, Ashraf, N & Ghafoor, S 2015, <i>Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance</i>¹⁴⁰</p> <p>Independent variable: HRM practices</p> <p>Dependent variable: Job performance</p> <p>Sample: 70</p> <p>HRM Dimensions: Selection, Training, Career planning, Compensation, Performance appraisal, Job definition and Employee participation</p>
<p>15. Farahbod, L & Arzi, S 2014, <i>Impact of human resource management practices on employee job satisfaction: a study of Malaysian hotels</i>¹⁴¹</p> <p>Independent variable: HRM practices</p> <p>Dependent variable: Job satisfaction</p> <p>Sample: 139 collected data from 6 hotels</p> <p>HRM Dimensions: Training, Staffing, Performance appraisal and Reward system</p>
<p>16. Majumder, TH 2012, <i>Human resource management practices and employees' satisfaction towards private</i></p>

<p><i>banking sector in Bangladesh</i>¹⁴² Independent variable: HRM practices Dependent variable: Job Satisfaction Sample: 20 private commercial banks and 88 employees, HRM Dimensions: Recruitment and Selection systems, Compensation package, Job security, Career growth, Training and Development, Management style, Job design and Responsibilities, Reward and Motivation and Working environment.</p>
<p>17. <i>Sarker, AR n.d., Impact of HRM Practices on job satisfaction and organizational performance in private commercial banking sector of Bangladesh</i>¹⁴³ Independent variable: HRM practices Dependent variable: Job satisfaction/ Organizational performance Sample: 46 bank executives HRM Dimensions: Salary (3 items), Benefits (7 items) Decision making power of employees (4 items) and Leadership quality of the boss (6 items) Training facility of the organization (6 items), by Teseema et. al (2006), Shahzad et al (2008)</p>
<p>18. <i>Iqbal, HK, Malik, ME & Ghafoor, MM 2013, Impact of HR practices on job satisfaction: An empirical evidence from corporate sector of Punjab- Pakistan</i>¹⁴⁴ Independent variable: HRM practices Dependent variable: Job satisfaction Sample: 128 organizations participants HRM Dimensions: Supervisor's role, Participation in decision making and Compensation policy</p>
<p>19. <i>Arumugam, VC, Mojtahedzadeh, R, Asefi, SM & Mehrizi, AAH 2011, The impact of Human Resource Management Practices</i>¹⁴⁵ Independent variable: HRM practices Dependent variable: Financial performance Sample: 300 workers HRM Dimensions: Employee participation, Training, Job description, Career planning system, Compensation system, Selection system, and Performance appraisal system.</p>
<p>20. <i>Marescaux, E, Winne, SD & Sels, L 2013, HR practices and HRM outcomes: the role of basic need satisfaction</i>¹⁴⁶ Independent variable: HRM practices Dependent variable: HRM outcomes Sample: 5748 employees HRM Dimensions: Career development, Training, Direct employee participation, Developmental appraisal and Mentoring (e.g. Arthur, 1994; Gong et al., 2009; Snell and Dean, 1992).</p>
<p>21. <i>Savaneviciene, A & Stankeviciute, Z 2011, Human resource management practices linkage with organizational commitment and job satisfaction</i>¹⁴⁷ Independent variable: HRM practices Dependent variable: Organizational commitment/ Job satisfaction Sample: 62 top and line managers HRM Dimensions: Skill-enhancing, motivation-enhancing and empowerment-enhancing HRM practices (Subramony 2009)</p>
<p>22. <i>Kaveri, M & Prabakaran, G 2013, Impact of high performance human resource practices on employees' job performance in leather goods manufacturing companies at Vellore District</i>¹⁴⁸ Independent variable: HRM practices Dependent variable: Job performance Sample: 200 employees HRM Dimensions: Job design, Training and Development, Motivation, Supervisory support, Working environment and Compensation</p>
<p>23. <i>Nasurdin, AM, Hemdi, MA & Guat, LP 2009, Does perceived organizational support mediate the relationship between human resource management practices and organizational commitment?</i>¹⁴⁹ Independent variable: HRM practices Dependent variable: Organizational commitment Mediating variable: Organizational support Sample: 214 HR managers</p>

<p>HRM Dimensions: Performance appraisal, Training and Career development</p> <p>24. <i>Tabiu, A 2013, Assessing the effects of human resource management (HRM) practices on employee job performance: a study of Usmanu Danfodiyo University Sokoto</i>¹⁵⁰</p> <p>Independent variable: HRM practices</p> <p>Dependent variable: Job performance</p> <p>Sample: 198 teaching staff</p> <p>HRM Dimensions: Recruitment, Training, Involvement, Rewards, Maintenance, and Separation</p>
<p>25. <i>Oyeniya, KO, Afolabi, MA & Mufutau, O 2014, Effect of human resource management practices on job satisfaction: an empirical investigation of Nigeria banks</i>¹⁵¹</p> <p>Independent variable: HRM practices</p> <p>Dependent variable: Job satisfaction</p> <p>Sample: 60 employees from random sampling method</p> <p>HRM Dimensions: Compensation Practice, Supervisor role Practice, Promotion Practice, Training Practice, and Evaluation performance Practice</p>
<p>26. <i>Omar, MK, Ahmad, SNB, Zakaria, DA & Mohamed, BA 2013, The potential impact of HRM practices towards employee job satisfaction – a study of government hospital in Malaysia</i>¹⁵²</p> <p>Independent variable: HRM practices</p> <p>Dependent variable: Job satisfaction</p> <p>Sample: 106 employees in government hospital of Malaysia</p> <p>HRM Dimensions: Training, Performance appraisal and Employee participation</p>
<p>27. <i>Mudor, H & Tooksoon, P 2011, Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover</i>¹⁵³</p> <p>Independent variable: HRM practices</p> <p>Dependent variable: Job satisfaction/ Turnover</p> <p>Sample: -</p> <p>HRM Dimensions: Supervision, Job training, and Pay practices (areas related to internal fit)</p>
<p>28. <i>Muchhal, DS 2014, HR Practices and job performance</i>¹⁵⁴</p> <p>Independent variable: HRM practices</p> <p>Dependent variable: Job performance</p> <p>Sample: 512 respondents working in Steel & Power industries</p> <p>HRM Dimensions: 15 items of Compensation, Performance Evaluation process & Promotion</p>
<p>29. <i>Tummers, LG, Kruyen, PM, Vijverberg, D & Voesenek, T 2013, Connecting HRM and change management: How HR practices can stimulate change readiness</i>¹⁵⁵</p> <p>Independent variable: HRM practices</p> <p>Dependent variable: Stimulate change readiness</p> <p>Sample: 1,507 workers in health care three organizations</p> <p>HRM Dimensions: Training and Development, Feedback, Autonomy, Participation and Team working</p>
<p>30. <i>Niazi, MMK 2014, Impact of human resource practices on job satisfaction: a study of textile industry of Pakistan</i>¹⁵⁶</p> <p>Independent variable: HRM practices</p> <p>Dependent variable: Job satisfaction</p> <p>Sample: 192 employees in the departments of Marketing, Planning, Knitting, Processing, cutting, Quality, sewing, and packing</p> <p>HRM Dimensions: Training and Development, Respect and Integrity, Opportunities for growth, Increments and Promotion, Performance appraisal, and Compensation and benefits</p>
<p>31. <i>Ahmad, S & Ahmad, K 2011, HRM and employee performance: a case of university teachers of Azad Jammu and Kashmir (AJK) in Pakistan</i>¹⁵⁷</p> <p>Independent variable: HRM practices</p> <p>Dependent variable: Job performance</p> <p>Sample: 113 university teachers</p> <p>HRM Dimensions: Compensation practice (6 items), Performance evaluation practice (9 items) and Promotion practice (6 items)</p>
<p>32. <i>Tanveer, Y, Shaikat, MZ, Alvi, SA & Munir, A 2011, The way human resource management (HRM) practices effect employees performance: A case of textile sector</i>¹⁵⁸</p>

<p>Independent variable: HRM practices Dependent variable: Employee performance Sample: 87 employees in textile industry HRM Dimensions: Recruitment and Selection, Training and Performance appraisal</p>
<p>33. <i>Jeet, V & Sayeeduzzafar 2014, A study of HRM practices and its impact on employees job satisfaction in private sector banks: A case study of HDFC bank</i>¹⁵⁹ Independent variable: HRM practices Dependent variable: Job satisfaction Sample: 60 employees in banking sector HRM Dimensions: 25 statements on Training, Team work, Performance appraisal, Compensation, and Employee participation (Qureshi and Ramay (2006) scale on HRM practices)</p>
<p>34. <i>Abbas, F & Ahmed, S n.d., Human resource management practices: Perceptions of academia</i>¹⁶⁰ Independent variable: HRM practices Sample: 150 permanent faculty members HRM Dimensions: Human Resource-Best Practices Scale (HR-BPS) developed by Ahmed Abass & Akhter (2011) consisting of thirty-four (34) items</p>
<p>35. <i>Smeenk, SGA, Eisinga, RN, Teelken, JC & Doorewaard, JACM 2006, The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees</i>¹⁶¹ Independent variable: HRM practices Dependent variable: Organizational commitment Sample: 136 university academics HRM Dimensions: Decentralization (four-item scale - original instrument of Arthur 1994), Compensation (rate their own salary on a scale from 1 (¼ very inferior to my efforts) to 5 (¼ passes my efforts easily) cf. Boyer et al., 1994), Perceived participation (four-item - Gaertner and Nollen (1989), Level of training/development (Arthur’s instrument 1994), Perceived employment security (1 item - Gaertner and Nollen (1989), Social interactions (3 items-Sheldon’s instrument (1971), Perceived style of management (Blake and Mouton, 1985): (1) Impoverished Management (laissez-faire management); (2) Country Club Management (friendly atmosphere); (3) Middle of the Road Management (balancing work and people); (4) Authority–Compliance (efficiency); and (5) Team Management (trust and respect), Perception of the communication level (2 items - cf. DeCotiis and Summers 1987) and Style of performance appraisal (judgemental-oriented or developmentaloriented)</p>
<p>36. <i>Goodarzi, HT & Bazgir, R 2015, The impact of HRM practices on organizational performance</i>¹⁶² Independent variable: HRM practices Dependent variable: Organizational performance Sample: 140 employees- stratified random HRM Dimensions: Performance evaluation, Training & Development and Attraction & Recruitment standard questionnaire to measure HRM practices Siniq (2004)</p>
<p>37. <i>Ashraf, S, Hussain, I & Malik, MA 2014, Making the Best of It? Human Resource Management Practices in Universities of Azad Jammu & Kashmir</i>¹⁶³ Independent variable: HRM practices Sample: 44 Directors heads of the departments HRM Dimensions: 38 questions categorized in seven major dimensions including job definition, training and development, compensation, team work, employee participation, performance appraisal and promotion practices</p>
<p>38. <i>Bowra, ZA, Sharif, B, Saeed, A & Niazi, MK 2012, Impact of human resource practices on employee perceived performance in banking sector of Pakistan</i>¹⁶⁴ Independent variable: HRM practices Sample: 235 employees - stratified random sampling HRM Dimensions: Compensation practices, Performance evaluation, and Promotion practices</p>
<p>39. <i>Galang, MC 2014, The transferability question: comparing HRM practices in the Philippines with the US and Canada</i>¹⁶⁵ Independent variable: HRM practices</p>

<p>Sample: 82 employees in Philippines and 86 employees in Canada HRM Dimensions: Functional areas of Hiring (number of practices = 8), Training and Development (n = 10); Performance appraisal (n = 11); Pay (n = 9) and Occupational health and safety (n = 10); total of 48 practices</p>
<p>40. <i>Janjua, BH & Gulzar, A 2014, The impact of human resource practices on employee commitment and employee retention in telecom sector of Pakistan: exploring the mediating role of employee loyalty</i>¹⁶⁶ Independent variable: HRM practices Dependent variable: Employee commitment/ Employee retention/ Employee loyalty Sample: 250 employees of telecom companies HRM Dimensions: Recruitment and Selection, Training and Development, Performance evaluation practices, Promotion practices, Compensation and social benefits, and Grievance handling system</p>
<p>41. <i>Sabir, K, Irfanullah, Khan, J, Siddiqui, AZ, Nasrullah and Dad, K n.d., HRM practices a way for improving skills and commitment of the employees in organization (a case study of banking sector in Pakistan)</i>¹⁶⁷ Independent variable: HRM practices Dependent variable: Employee commitment Sample: 103 middle level managers and employees HRM Dimensions: Selection, Job definition, Training, Employee participation, Career planning and Performance appraisal</p>
<p>42. <i>Deeba, S 2014, Employee's satisfaction from Human Resource Management practices in airlines industry in India: a comparative study of air India and Jet Airways</i>¹⁶⁸ Independent variable: HRM practices Dependent variable: Employee satisfaction Sample: 105 employees HRM Dimensions: Human Resource Planning, Recruitment and Selection, Training and Development, Promotion and Transfer, Performance Appraisal and Employees Participation</p>
<p>43. <i>Singh, R & Jain, N 2014, To study the effectiveness of HRM practice in textile industries, in Madhya Pradesh., India</i>¹⁶⁹ Independent variable: HRM practices Dependent variable: Sample: 60 textile industries - Convenient and Purposive sampling HRM Dimensions: Manpower planning, Staffing, Training and Career development, Performance appraisal, Compensation and Incentive, Unionization, Team work and Employee participation, Working conditions and related practices</p>
<p>44. <i>Gonçalves, SP & Neves, J 2012, The link between perceptions of Human Resource Management practices and employee well-being at work</i>¹⁷⁰ Independent variable: HRM practices Dependent variable: Employee well-being Sample: 856 police officers from seven police institutions HRM Dimensions: Communication and access to information practices (6-items, Hargie & Tourish 2002), Development-oriented assessment practices (6- items, Neves 2000), Health promotion practices (5-items, Mazzola & Spector 2009), Opportunities for participation (4- items, Esteves 28) and Training and development practices (4-items, Neves 2000) - 25 items</p>
<p>45. <i>Long, CS, Perumal, P & Ajagbe, MA 2012, The impact of Human Resource Management practices on employees' turnover intention: a conceptual model</i>¹⁷¹ Independent variable: HRM practices Dependent variable: Turnover intention Sample: - HRM Dimensions: Training, Compensation and Benefits, Performance management, Career development and Employee relations</p>
<p>46. <i>Joarder, MHR, Sharif, MY & Ahmed, K 2011, Mediating role of affective commitment in HRM practices and turnover intention relationship: a study in a developing context</i>¹⁷² Independent variable: HRM practices Dependent variable: Affective commitment/ Turnover intention</p>

<p>Sample: 317 employees HRM Dimensions: Job security, Compensation, Job autonomy, Working conditions, Training & Development, and Supervisory support - 29 items</p>
<p>47. Hemdi, MA & Hamir, N 2007, <i>Clarifying the effects of Human Resource Management practices on turnover intentions: the mediating role of employee trust in organization</i>¹⁷³ Independent variable: HRM practices Dependent variable: Turnover intention Sample: 628 HR Managers HRM Dimensions: Realistic job previews (4-items, Tsur and Lin (2003), Job security (5-items, Delery and Dotty 1996), Perceptions concerning compensation systems (7-item, Uen and Chien 2004 and Tsui et al. 1997), Training and Development (6-items, Delery and Dotty 1996)</p>
<p>48. Chaturvedi, R 2013, <i>HRM practices & organizational culture have positive impact: a study of few selected organisations</i>¹⁷⁴ Independent variable: HRM practices Dependent variable: Organizational culture Sample: 100 employees HRM Dimensions: Planning, Recruitment, Selection, Performance evaluation, Training and Development, Career management and Rewards</p>
<p>49. Ling, TC & Nasurdin., AM 2010, <i>Human Resource Management Practices and organizational innovation: an empirical study in Malaysia</i>¹⁷⁵ Independent variable: HRM practices Dependent variable: Sample: 674 firms HRM Dimensions: performance appraisal (6 items), career management (6 items), training (4 items), reward system (6 items), and recruitment (6 items). All items were adapted from Agarwala (2003).</p>
<p>50. Khodabakhshi, F & Abbasi, B 2015, <i>The Relationship between HRM Practices and Social capital via the Moderating Role of Organizational Performance in Islamic Azad universities of Gilan province, Iran</i>¹⁷⁶ Independent variable: HRM practices Dependent variable: Social capital Moderating variable: Organizational performance Sample: 256 faculty members and staff HRM Dimensions: AMO model (ability, motivation, and opportunity).</p>

ආශ්‍රිත ග්‍රන්ථ

- Harter, J. K., Schmidt, F. L. and Hayes, T. L. (2002), —Business-Unit-Level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 2, pp. 268-279.
- Wright, PM, Smart, DL & McMahan, GC 1995, ‘Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams’, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 1052–1074.
- Singh, AK 2009, ‘A study of HRM practices and organizational culture in selected private sector organizations in India’, 10th International Conference on the topic of “UN Millennium Development Goals: Challenges and Perspectives, 23-26 June, pp. 64-80.
- Ibid
- Ibid
- Guest, D, Conway, N, Briner, R & Dickman, M 1996, *The state of psychological contract in employment: Issues in people management*, London, Institute of Personnel and Development.
- Singh, AK 2009, ‘A study of HRM practices and organizational culture in selected private sector organizations in India’, 10th International Conference on the topic of “UN Millennium Development Goals: Challenges and Perspectives, 23-26 June, pp. 64-80.
- Ibid
- Iqbal, MZ, Arif, MI & Abbas, F 2011, ‘HRM practices in public and private universities of Pakistan: A comparative study’, *International Educational Studies*, Vol. 4, No. 4, pp. 215-222.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. and Hayes, T. L. (2002), —Business-Unit-Level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 2, pp. 268-279.

11. Baron, JN & Kreps, DM 1999, *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, New York, John Wiley.
12. Singh, AK 2009, 'A study of HRM practices and organizational culture in selected private sector organizations in India', 10th International Conference on the topic of "UN Millennium Development Goals: Challenges and Perspectives, 23-26 June, pp. 64-80.
13. Guest, DE, 1991, 'Personnel Management: The end of Orthodoxy?', *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 3, pp. 137-156.
14. Schuler, RS & Jackson, SE 1987, 'Linking competitive strategies with human resource management practices', *Academy of Management Executive*, Vol.1, No.3, pp. 207-219.
15. Delery, JE & Doty, DH 1996, 'Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions', *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pp. 802-835.
16. Minbaeva, DB 2005, 'HRM practices and MNC knowledge transfer', *Personal Review*, Vol.34, No.1, pp. 125-144.
17. Boselie, P, Dietz, G & Boon, C 2005, 'Commonalties and contradictions in HRM and performance research', *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, pp. 67-94.
18. Dyer, L & Reeves, T 1995, 'Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, pp. 656-70.
19. Wood, SJ & Wall, TD 2002, 'Human resource management and business performance', In Warr, P. B. (Ed.), *Psychology at Work*, 5th edition, London, Penguin, 351-74.
20. Mutua, SM, Karanja, K & Namusonge, GS 2012, 'Role of HRM practices on performance of financial cooperatives based in Nairobi County, Kenya', *International Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 2, No. 22, pp. 289-297.
21. Khodabakhshi, F & Abbasi, B 2015, 'The Relationship between HRM Practices and Social capital via the Moderating Role of Organizational Performance in Islamic Azad universities of Gilan province, Iran', *Research Journal of Recent Sciences*, Vol. 4, No. 3, pp. 52-62.
22. Gorden, JR 1996, *Human Resource management*, Boston, Allyn and Bacon.
23. Singh, AK 2009, 'A study of HRM practices and organizational culture in selected private sector organizations in India', 10th International Conference on the topic of "UN Millennium Development Goals: Challenges and Perspectives, 23-26 June, pp. 64-80.
24. Chaturvedi, R 2013, 'HRM practices & organizational culture have positive impact: a study of few selected organisations', *International Journal of English Language, Literature and Humanities*, Vol. 1, No. 01, pp. 12-17.
25. Agarwala, T 2003, 'Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation', *International Journal of Human Resource Management*, Vol.14, No.2, pp. 175-197.
26. Tan, CL & Nasuridin AM 2011, 'HRM practices and organizational innovation: Assessing the mediating role of knowledge management effectiveness', *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 155-167.
27. Ling, TC & Nasuridin, AM 2010, 'Human Resource Management Practices and organizational innovation: an empirical study in Malaysia', *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 26, No. 4, pp. 105-115.
28. Long, CS, Perumal, P & Ajagbe, MA 2012, 'The impact of Human Resource Management practices on employees' turnover intention: a conceptual model', *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, Vol. 4, No. 2, pp. 629-641.
29. Ibid
30. Hemdi, MA & Hamir, N 2007, 'Clarifying the effects of Human Resource Management practices on turnover intentions: the mediating role of employee trust in organization', *TEAM Journal of Hospitality & Tourism*, Vol. 4, No. 1, pp. 12-26.
31. Ibid
32. Hussain T & Rehman SS ur 2013, 'Do HRM practices inspire employees' retention', *Research Journal of Applied Sciences, Engineeing and Technology*, Vol. 6, No. 19, pp. 3625-3633.
33. Neal, A, West MA & Patterson, MG 2002, 'Do organizational climate and strategic orientation moderate the relationship between HRM practices and productivity', Center for Economic Performance, CEP Discussion Paper No 624.
34. Wright, PM, Gardner, TM & Moynihan, LM 2003, 'The impact of HR practices on the performance of business unit', *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, No. 3, pp. 21-36.
35. Vlachos, IP 2009, 'The effects of human resource practices on firm growth', *International Journal of Business Sciences and Applied Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 18-34.
36. Marescaux, E, Winne, SD & Sels, L 2013, 'HR practices and HRM outcomes: the role of basic need

- satisfaction', *Personnel Review*, Vol. 42, No. 1, pp. 4-27.
37. Arumugam, VC, Mojtahedzadeh, R, Asefi, SM & Mehrizi, AAH 2011, 'The impact of Human Resource Management Practices', *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 5, No. 10, pp. 951-955.
 38. Nasurdin, AM, Hemdi, MA & Guat, LP 2009, 'Does perceived organizational support mediate the relationship between human resource management practices and organizational commitment?', *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 13, No. 1, pp. 15-36.
 39. Smeenk, SGA, Eisinga, RN, Teelken, JC & Doorewaard, JACM 2006, 'The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 12, pp. 2035-2054.
 40. Sabir, K, Irfanullah, Khan, J, Siddiqui, AZ, Nasrullah and Dad, K n.d., 'HRM practices a way for improving skills and commitment of the employees in organization (a case study of banking sector in Pakistan)', *International Journal of Asian Social Sciences*, Vol. 2, No. 10, pp. 1735-1742.
 41. Gonçalves, SP & Neves, J 2012, 'The link between perceptions of Human Resource Management practices and employee well-being at work', *Advances in Psychology Studies*, Vol. 1, No. 1, pp. 31-39.
 42. Shelton, S 2001, 'The effects of employee development programs on job satisfaction and employee retention', *International Journal of Business and Public Management*, Vol.3, No. 2, pp.10-60.
 43. Aguenza, BB & Sam, APM 2012, 'Motivational factors of employee retention and engagement in organizations', *International Journal of Advanced in Management and Economics*, Vol. 1, No. 6, pp. 88-95.
 44. Laabs, JJ 1996, 'Duke's newest power tool', *Personnel Journal*, Vol. 75, No. 6, pp.44-50.
 45. Simonsen, P 1999, 'Do your managers have the right stuff?', *Workforce*, Vol.78, No.2, pp. 47-52.
 46. Kappia, JG, Dainty, ARJ, & Price, ADF 2007, 'Prioritizing career development in relation to recruitment and retention: A trade and craft perspective', *Construction Management and Economics*, Vol. 25, pp. 239-253.
 47. Sullivan, SE & Mainiero, LA 2007, 'Kaleidoscope careers: Benchmarking ideas for fostering family-friendly workplaces', *Organizational Dynamics*, Vol. 36, No. 1, pp. 45-62.
 48. Opatha, HHDNP 2009, *Personnel: Human Resource Management*, Author, Colombo.
 49. Fitz-enz, J 1990, 'Getting and keeping good employees', *In personnel*, Vol. 67, No. 8, pp. 25-29.
 50. Pfeffer, J 1998, 'Six myths about pay', *Harvard Business Review*, May-June, pp. 38-57.
 51. Willis, C 2000, 'Go for your goals', *Working woman*, pp. 6-7.
 52. Irshad, M n.d., 'Factors affecting employee retention: Evidence from literature review', *Abasyn Journal of Social Sciences*, Vol. 4, No. 1, pp. 84-102.
 53. Das, BL & Baruah, M 2013, 'Employee retention: A review of literature', *IOSR Journal of Business and Management*, vol. 14, No. 2, pp. 8-16.
 54. Ibid
 55. Ibid
 56. Ting, Y 1997, 'Determinants of job satisfaction of federal government employees', *Public Personnel Management*, Vol.26, No.3, pp. 313-334.
 57. Adhikari, DR 2005, *Fundamentals of Human Resource Management*, 2nd ed, Kathmandu, Buddha Academic Publishers and Distributors.
 58. Singh, D & Kohli, G 2006, 'Evaluation of private sector banks in India: A SWOT analysis', *Journal of Management Research*, Vol. 6, No. 2, pp. 84-101.
 59. Thakur, M 2007, 'Job satisfaction in banking: A study of private and public sector banks', *The ICFAI Journal of Bank Management*, Vol. 6, No. 4, pp. 60-68.
 60. Jha, BK, Gupta, SL & Yadav, P 2008, 'Use and effectiveness of new technologies in Indian banking: A study', *The ICFAI Journal of Services Marketing*, Vol. 6, No. 1, pp. 6- 22.
 61. Aguenza, BB & Sam, APM 2012, 'Motivational factors of employee retention and engagement in organizations', *International Journal of Advanced in Management and Economics*, Vol. 1, No. 6, pp. 88-95.
 62. Nelson B 2005, *1001 Ways to Reward Employees*, 2nd ed., New York, Workman Publishing.
 63. Darling, K, Arm, J & Gatlin, R 1997, 'How to effectively reward employees', *Industrial Management*, Vol. 39, No. 4, pp. 1-4.
 64. Rathi N & Rastogi R 2008, 'Job satisfaction and psychological well-being', *The ICFAI Journal of Organizational Behavior*, Vol. 7, No. 4, pp. 47-57.
 65. Umer & Akram, 2011, 'Employee retention in Business Process Outsourcing industry in Pakistan', *Global Journal of Management and Business Research*, vol.11, No. 3, pp. 92-98.
 66. Shujaat, S, Sana, S, Aftab, F & Ahmed, I 2013, 'Impact of career development on employee satisfaction in

- private banking sector Karachi’, *Journal of Management and Social Sciences*, Vol. 9, No. 2, pp. 1-8.
67. Fitz-enz, J 1990, ‘Getting and keeping good employees’, *In personnel*, Vol. 67, No. 8, pp. 25-29.
 68. Bassi, LJ & Van Buren, ME 1999, ‘Sharpening the leading edge, In Training and Development. Vol. 53, No. 1, pp. 23-32.
 69. Accenture, 2001, ‘The high performance work force: Separating the digital economy’s winners from losers, In the battle for retention accentures study, pp.1-5.
 70. Irshad, M n.d., ‘Factors affecting employee retention: Evidance from literature review, *Abasyn Journal of Social Sciences*, Vol. 4, No. 1, pp. 84-102.
 71. Kreisman, BJ 2002, Identification of the drivers of employee dissatisfaction and turnover, Unpublished Doctoral Dissertation, Austin, TX, University of Texas.
 72. Dibble, S 1999, Keeping your valuable employees Retention strategies for your organization’s most important resource, New York, John Wiley and Sons, Inc.
 73. Garcia, M 2005, ‘Training and business performance: The Spanish case’, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.16, pp.1691-1710.
 74. Neelman, DD 2012, ‘Making your pay-forperformance program succeed’. <http://hr.blr.com/HR-news/Compensation/BonusPayments/zn-Making-your-pay-for-performanceprogram-succeed/>. August 30.
 75. Karimi, R, Malik, MI & Hussain, S 2011, ‘Examine the relationship of PAS and employee satisfaction’, *International Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 2, No. 22, pp. 243-247.
 76. Ahmed, A & Hussain, I 2010, ‘Performance Appraisals Impact on Attitudinal Outcomes and Organizational Performance’, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 10.
 77. Bassi, LJ & Van Buren, ME 1999, ‘Sharpening the leading edge’, In Training and Development, Vol. 53, No. 1, pp. 23-32.
 78. Opatha, HHDNP 2009, Personnal: Human Resource Management, Author, Colombo.
 79. හේමන්ත, කේ. එච්. එච්. 2003, සේවක දුක්ගැනවිලි කළමනාකරණය, කර්තෘ, කොළඹ
 80. එම
 81. Das, BL & Baruah, M 2013, Employee retention: A review of literature’, *IOSR Journal of Business and Management*, vol. 14, No. 2, pp. 8-16.
 82. Witt L & Nye, L 1992, ‘Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction’, *Journal of Applied Psychology*, Dec, pp. 910-17.
 83. Sumarni, M & Soeprihanto, J 2000, Pengantar Bisnis, Edisi Kelima, Yogyakarta , Liberty.
 84. Robin, T & Walker, D 2000, ‘Motivating the Workforce: The Value of External Health and Safety Awards’, *Journal of Safety Research*, Vol. 31, No.4, pp. 143-251 .
 85. Kiliç, G & Selvi, MS 2009, ‘The effect of occupational health and safety risk factors on job satisfaction in hotel enterprises’, *Ege Academic Review*, Vol. 9, No. 3, pp. 903-921.
 86. Fitz-enz, J 1990, ‘Getting and keeping good employees’, *In personnel*, Vol. 67, No. 8, pp. 25-29.
 87. Irshad, M n.d., ‘Factors affecting employee retention: Evidance from literature review, *Abasyn Journal of Social Sciences*, Vol. 4, No. 1, pp. 84-102.
 88. Zeytinoglu, IU & Denton, M 2005, ‘Satisfied workers, Retained Workers: Effects of work and work environment on Homecare workers, Job satisfaction, Stress, Physical Health, and Retention’, CHSRF FCRSS: Candanian Health Services Research Foundation, Foundation canadienne de la recherché sur les services de sante.
 89. Adhikari, DR 2005, *Fundamentals of Human Resource Management*, 2nd ed. Kathmandu, Buddha Academic Publishers and Distributors.
 90. Robbins, SP 1998, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, 8th ed., Prentice Hall.
 91. Brill, M, Weidemann, S & BOSTI Associates 2001, Disproving Widespread Myths About Workplace Design, Kimball International, Jasper, IN.
 92. Newsham, G, Veitch, J, Arsenault, C & Duval, C 2004, ‘Effect of dimming control on office worker satisfaction and performance’, in Proceedings of the IESNA Annual Conference, Tampa, Florida, USA, pp. 19-41.
 93. Finnegan, MC & Solomon, LZ 1981, ‘Work attitudes in windowed vs windowless environments’, *Journal of Social Psychology*, No. 115, pp. 291-292.
 94. Leather, P, Pygras, M, Beale, D & Lawrence, C 1998, ‘Windows in the workplace: sunlight, view and occupational stress’, *Environment and Behavior*, No. 30, pp. 739-762.
 95. Veitch, JA, Geerts, J, Charles, KE, Newsham, GR & Marquardt, CJG 2005, ‘Satisfaction with lighting in open-plan offices: COPE field findings, in Proceedings of Lux Europa 2005, Berlin, Germany, 414-417.
 96. Newsham, G, Veitch, J, Arsenault, C & Duval, C 2004, ‘Effect of dimming control on office worker satisfaction and performance’, in Proceedings of the IESNA Annual Conference, Tampa, Florida, USA,

- pp. 19-41.
97. Kinzl, JF, Knotzer, H, Traweger, C, Lederer, W, Heidegger, T & Benzer, A 2005, 'Influence of working conditions on job satisfaction in anesthetists', *British Journal of Anesthesia*, Vol. 94, No. 2, pp. 211-215.
 98. Fitz-enz, J 1990, 'Getting and keeping good employees', *In personnel*, Vol. 67, No. 8, pp. 25-29.
 99. Adhikari, DR 2005, *Fundamentals of Human Resource Management*, 2nd ed. Kathmandu, Buddha Academic Publishers and Distributors.
 100. Singh, D & Kohli, G 2006, 'Evaluation of private sector banks in India: A SWOT analysis', *Journal of Management Research*, Vol. 6, No. 2, pp. 84-101.
 101. Thakur, M 2007, 'Job satisfaction in banking: A study of private and public sector banks', *The ICFAI Journal of Bank Management*, Vol. 6, No. 4, pp. 60-68.
 102. Jha, BK, Gupta, SL & Yadav, P 2008, 'Use and effectiveness of new technologies in Indian banking: A study', *The ICFAI Journal of Services Marketing*, Vol. 6, No. 1, pp. 6- 22.
 103. Blanchflower, D & Oswald, A 1999, 'Well-Being, Insecurity and the Decline of American Job Satisfaction', Working paper, University of Warwick.
 104. Moguerou, P 2002, 'Job satisfaction among US PhD graduates: the effects of gender and employment sector', IREDU Working paper.
 105. Fitz-enz, J 1990, 'Getting and keeping good employees', *In personnel*, Vol. 67, No. 8, pp. 25-29.
 106. Watson, W 1999, 'Work USA 2000: Employee commitment and the bottom line', Bethesda, MD: Watson Wyatt. pp: 43-58.
 107. Tower P 2003, 'Rewards: the not-so-secret ingredient for managing talent (Retention)', *HR focus*, Vol. 80, No. 1, pp. 3-10.
 108. Aguenza, BB & Sam, APM 2012, 'Motivational factors of employee relation and engagement in organizations', *International Journal of Advanced in Management and Economics*, Vol. 1, No. 6, pp. 88-95.
 109. Nelson B 2005, *1001 Ways to Reward Employees*, 2nd ed., New York, Workman Publishing.
 110. Darling, K, Arm, J & Gatlin, R 1997, 'How to effectively reward employees', *Industrial Management*, Vol. 39, No. 4, pp. 1-4.
 111. Rathi N & Rastogi R 2008, 'Job satisfaction and psychological well-being', *The ICFAI Journal of Organizational Behavior*, Vol. 7, No. 4, pp. 47-57.
 112. DeCenzo DA & Robbins SP 2010, *Fundamentals of Human Resource Management*, 10th ed., Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, Inc.
 113. Haile G 2009, 'Workplace Job Satisfaction in Britain: Evidence from Linked Employer-Employee Data, Discussion Paper Series, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbei Institute for the Study of Labor.
 114. Severinsson E & Hummelvoll JK 2001, 'Factors influencing job satisfaction and ethical dilemmas in acute psychiatric care', *Nursing and Health Sciences*, Vol. 3, No. 2, pp. 81-90.
 115. Fitz-enz, J 1990, 'Getting and keeping good employees', *In personnel*, Vol. 67, No. 8, pp. 25-29.
 116. Irshad, M n.d., 'Factors affecting employee retention: Evidance from literature review, *Abasyn Journal of Social Sciences*, Vol. 4, No. 1, pp. 84-102.
 117. Adhikari, DR 2005, *Fundamentals of Human Resource Management*, 2nd ed. Kathmandu, Buddha Academic Publishers and Distributors.
 118. Seo, Y, Ko, J & Price, JL 2004, 'The determinants of job satisfaction among hospital nurses: A model estimation in Korea', *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 41, pp. 437-446.
 119. Nissa, R 2003, 'A Study of Relationship among College Principals and their Subordinate's Job Satisfaction and Acceptance of Leader- A Path-Goal approach', Unpublished doctoral dissertation, Lahore, The University of Punjab.
 120. Mosadeghrad, AM 2003, 'The role of participative management (suggestion system) in hospital effectiveness and efficiency', *Research in Medical Sciences*, Vol. 8, No. 3, pp. 85-89.
 121. Vance, C & Larson, E 2002, 'Leadership research in business and health care', *Journal of Nursing Scholarship*, Vol. 34, No. 2, pp. 165-171.
 122. Chiok, FLJ 2001, 'Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment', *Journal of Nursing Management*, Vol. 9, No. 4, pp. 191-204.
 123. Dunham-Taylor, J 2000, 'Nurse executive transformational leadership found in participative organizations', *Journal of Nursing Administration*, Vol. 30, No. 5, pp. 241-50.
 124. Stordeur, S, Vandenberghe, C & D'hoore, W 2000, 'Leadership styles across hierarchical levels in nursing departments', *Nursing Research*, Vol. 49, No. 1, pp. 37-43.
 125. Paauwe, J 2009, 'HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects', *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 1, pp. 129-142.
 126. Guest, DE 2011, 'Human resource management and performance: Still searching for some answers', *Human Resource Management Journal*, Vol. 21, No. 1, pp. 3-13.

127. Mutual, SM, Karanja K & Namusonge, GS 2012, 'Role of HRM practices in performance of financial cooperatives based in Nairobi County, Kenya', *International Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 2, No. 2, pp. 289-297.
128. Singh, AK 2009, A study of 'HRM practices and organizational culture in selected private sector organizations in India', 10th International Conference in the topic of "UN Millennium Development Goals: Challenges and Perspectives, Hungary, 23-26 June, pp. 64-80.
129. Iqbal, MZ, Arif, MI & Abbas, F 2011, 'HRM practices in public and private universities of Pakistan: A comparative study', *International Education Studies*, Vol. 4, No. 4, pp. 215-222.
130. Tan, CL & Nasurdin AM 2011, 'HRM practices and organizational innovation: Assessing the mediating role of knowledge management effectiveness', *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 155-167.
131. Hussain T & Rehman SS ur 2013, 'Do HRM practices inspire employees' retention', *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, Vol. 6, No. 19, pp. 3625-3633.
132. Vermeeren, B, Steijn, B, Tummers, L, Lankhaar, M & Poerstamper, R-J 2014, 'HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations', *Human Resources for Health*, Vol. 12, No. 35, pp. 1-9.
133. Serasinghe, DKS & Opatha, HHDNP 2007, 'HRM practices in listed firms in Sri Lanka', *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 36-52.
134. Neal, A, West MA & Patterson, MG 2002, 'Do organizational climate and strategic orientation moderate the relationship between HRM practices and productivity', Centre for Economic Performance, CEP Discussion Paper, No. 624, pp. 1-36.
135. Wright, PM, Gardner, TM & Moynihan, LM 2003, 'The impact of HR practices on the performance of business unit', *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, No. 3, pp. 21-36.
136. Slavianska, V 2012, Measuring the impact of human resource management practices on employee turnover', *Problems of Management in the 21st Century*, Vol. 4, pp. 63-73.
137. Nadarajah, S, Kadiresan, V, Kumar, R, Kamil, NNA & Yusoff. YM 2012, 'The relationship of HR practices and job performance of academicians towards career development in Malaysian Private Higher Institutions', *Procedia-Social and Behavioural Science, International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management*, 57, pp. 102-118.
138. Vlachos, IP 2009, 'The effects of human resource practices on firm growth', *International Journal of Business Science and Applied Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 17-34.
139. Atteya, NM 2012, 'Testing the impact of the human resource management practices on job performance: an empirical study in the Egyptian joint venture petroleum companies', *International Journal of Business and Social Sciences*, Vol.3, No. 9, pp. 105-119.
140. Shaukat, H, Ashraf, N & Ghafoor, S 2015, Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance', *Middle-East Journal of Scientific Research*, Vol. 23, No. 2, pp. 329-338.
141. Farahbod, L & Arzi, S 2014, 'Impact of human resource management practices on employee job satisfaction: A study of Malaysian hotels', *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 6, No. 3, pp. 73-90.
142. Majumder, TH 2012, 'Human resource management practices and employees' satisfaction towards private banking sector in Bangladesh', *International Review of Management and Marketing*, Vol. 2, No. 1, pp. 52-58.
143. Sarker, MAR n.d., 'Impact of HRM Practices on job satisfaction and organizational performance in private commercial banking sector of Bangladesh', <http://www.wbiconpro.com/434-Sarkar.pdf>, 01/08/2015.
144. Iqbal, HK, Malik, ME & Ghafoor, MM 2013, 'Impact of HR practices on job satisfaction: An empirical evidence from corporate sector of Punjab- Pakistan', *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 5, No. 2, pp. 442-454.
145. Arumugam, VC, Mojtahedzadeh, R, Asefi, SM & Mehrizi, AAH 2011, 'The impact of Human Resource Management Practices', *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 5, No. 10, pp. 951-955.
146. Marescaux, E, Winne, SD & Sels, L 2013, 'HR practices and HRM outcomes: the role of basic need satisfaction', *Personnel Review*, Vol. 42, No. 1, pp. 4-27.
147. Savaneviciene, A & Stankeviciute, Z 2011, 'Human resource management practices linkage with organizational commitment and job satisfaction', *Economics and Management*, No. 16, pp. 921-928.
148. Kaveri, M & Prabakaran, G 2013, 'Impact of high performance human resource practices on employees' job performance in leather goods manufacturing companies at Vellore District', *Bonfring International Journal of Industrial Engineering and Management Science*, Vol. 3, No. 1, pp. 7-12.
149. Nasurdin, AM, Hemdi, MA & Guat, LP 2009, 'Does perceived organizational support mediate the relationship between human resource management practices and organizational commitment?', *Asia Academy of Management Journal*, Vol. 13, No. 1, pp. 15-36.

150. Tabiu, A 2013, 'Assessing the effects of human resource management (HRM) practices on employee job performance: a study of Usmanu Danfodiyo University Sokoto', *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 5, No. 2, pp. 248-259.
151. Oyeniyi, KO, Afolabi, MA & 'Mufutau, O 2014, Effect of human resource management practices on job satisfaction: an empirical investigation of Nigeria banks', *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4, No. 8, pp. 243-251.
152. Omar, MK, Ahmad, SNB, Zakaria, DA & Mohamed, BA 2013, 'The potential impact of HRM practices towards employee job satisfaction – a study of government hospital in Malaysia', *Proceedings Book of ICEFMO: Handbook on the Economic, Finance and Management outlooks*, pp. 867-872.
153. Mudor, H & Tooksoon, P 2011, 'Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover', *Journal of Economics and Behavioural Studies*, Vol. 2, No. 2, pp. 41-49.
154. Muchhal, DS 2014, 'HR Practices and job performance', *IOSR Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 19, No. 4, ver. 1, pp. 55-61.
155. Tummers, LG, Kruijven, PM, Vijverberg, D & Voesenek, T 2013, 'Connecting HRM and change management: How HR practices can stimulate change readiness', *EGPA Conference*, 11-13, September, Edinburgh, pp. 1-27.
156. Niazi, MMK 2014, 'Impact of human resource practices on job satisfaction: a study of textile industry of Pakistan', *International Journal of Management and Organizational studies*, Vol. 3, No. 1, pp. 26-31.
157. Ahmad, S & Ahmad, K 2011, 'HRM and employee performance: a case of university teachers of Azad Jammu and Kashmir (AJK) in Pakistan', *African Journal of Business Management*, Vol. 5, No. 13, pp. 5249-5253.
158. Tanveer, Y, Shaukat, MZ, Alvi, SA & Munir, A 2011, 'The way human resource management (HRM) practices effect employees performance: A case of textile sector', *International Journal of Economics and Management Sciences*, Vol. 1, No. 4, pp. 112-117.
159. Jeet, V & Sayeeduzzafar 2014, 'A study of HRM practices and its impact on employees job satisfaction in private sector banks: A case study of HDFC bank', *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Management Studies*, Vol. 2, No. 1, pp. 62-68.
160. Abbas, F & Ahmed, S n.d., 'Human resource management practices: Perceptions of academia', 2nd International conference on Business Management, pp. 1-27.
161. Smeenk, SGA, Eisinga, RN, Teelken, JC & Doorewaard, JACM 2006, 'The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 12, pp. 2035-2054.
162. Goodarzi, HT & Bazgir, R 2015, The impact of HRM practices on organizational performance 162
163. Ashraf, S, Hussain, I & Malik, MA 2014, 'Making the Best of It? Human Resource Management Practices in Universities of Azad Jammu & Kashmir', *International Journal of Human Resources Studies*, Vol. 4, No. 4, pp. 48-60.
164. Bowra, ZA, Sharif, B, Saeed, A & Niazi, MK 2012, 'Impact of human resource practices on employee perceived performance in banking sector of Pakistan', *African Journal of Business Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 323-333.
165. Galang, MC 2014, 'The transferability question: comparing HRM practices in the Philippines with the US and Canada', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 7, pp. 1207-1233.
166. Janjua, BH & Gulzar, A 2014, 'The impact of human resource practices on employee commitment and employee retention in telecom sector of Pakistan: exploring the mediating role of employee loyalty', *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 16, No. 1, ver. VI, pp. 76-81.
167. Sabir, K, Irfanullah, Khan, J, Siddiqui, AZ, Nasrullah and Dad, K n.d., 'HRM practices a way for improving skills and commitment of the employees in organization (a case study of banking sector in Pakistan)', *International Journal of Asian Social Sciences*, Vol. 2, No. 10, pp. 1735-1741.
168. Deeba, S 2014, 'Employee's satisfaction from Human Resource Management practices in airlines industry in India: a comparative study of air India and Jet Airways', *International Journal in Management and Social Sciences*, Vol. 2, No. 4, pp. 1-21.
169. Singh, R & Jain, N 2014, 'To study the effectiveness of HRM practice in textile industries, in Madhya Pradesh., India', *Global Journal of Human Resource Management*, Vol. 2, No. 3, pp. 59-72.
170. Gonçalves, SP & Neves, J 2012, 'The link between perceptions of Human Resource Management practices and employee well-being at work', *Advances in Psychology Study*, Vol. 1, No. 1, pp. 31-39.
171. Long, CS, Perumal, P & Ajagbe, MA 2012, 'The impact of Human Resource Management practices on employees' turnover intention: a conceptual model', *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, Vol. 4, No. 2, pp. 629-641.
172. Joarder, MHR, Sharif, MY & Ahmmed, K 2011, 'Mediating role of affective commitment in HRM practices and turnover intention relationship: a study in a developing context', *Business and Economics*

- Research Journal*, Vol. 2, No. 4, pp. 135-158.
173. Hemdi, MA & Hamir, N 2007, 'Clarifying the effects of Human Resource Management practices on turnover intentions: the mediating role of employee trust in organization', *TEAM Journal of Hospitality & Tourism*, Vol. 4, No. 1, pp. 12-26.
 174. Chaturvedi, R 2013, 'HRM practices & organizational culture have positive impact: a study of few selected organisations', *International Journl of English Language, Literature and Humanities*, Vol. 1, No. 1, pp. 12-17.
 175. Ling, TC & Nasuridin, AM 2010, 'Human Resource Management Practices and organizational innovation: an empirical study in Malaysia', *Journal of applied Business Research*, Vol. 26, No. 4, pp. 105-116.
 176. Khodabakhshi, F & Abbasi, B 2015, 'The Relationship between HRM Practices and Social capital via the Moderating Role of Organizational Performance in Islamic Azad universities of Gilan province, Iran', *Research Journal of Recent Sciences*, Vol. 4, No. 3, pp. 52-62.



හේමන්ත කෝට්ටවත්ත