

[05]

ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පරිසරයක් සඳහා මානව සම්පත් කළමනාකරණයේ බලපෑම

කසුන් රන්දික, ජාලිය වමින්ද, ප්‍රදීප් ගජසිංහ, පියුම් කසුන්දරා, අරුණී යශෝදා,
දීප්ති සංජීවනී

1. හැඳින්වීම

මානව සම්පත වූ කලී සංවිධානයක වඩාත් වැදගත් සම්පතක් වන අතර එහි ගුණාත්මකභාවය ආයතනයක ඉහළ කාර්ය සාධනය කෙරෙහි බලපානු ලබයි. සංවිධානය සේවකයන් මෙහෙයවන ආකාරය එකී සංවිධානයේ කාර්ය සාධනය කෙරෙහි ඇති කරනු ලබන බලපෑම නිර්ණය කිරීම, උපායමාර්ගික මානව සම්පත් කළමනාකරණයෙහි තීරණාත්මක සාධකයක් ලෙස හඳුනා ගත හැකිය. එසේම සංවිධානයක් ඉහළ කාර්ය සාධනය ලබා ගැනීමට හා සේවක ඵලදායීතාවය වර්ධනය කිරීමට විවිධ වූ මානව සම්පත් කළමනාකරණ ක්‍රම යොදා ගන්නා බව දැකිය හැක. එසේ භාවිතා කරන ක්‍රම අතර ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධතියක් නිර්මාණය කිරීම යන්නට හිමි වන්නේ අද්විතීය ස්ථානයකි.

තව දුරටත් විමසා බැලීමේ දී ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධතියක් විවිධ මානව සම්පත් පුරුදු, ක්‍රියාවලීන්, ක්‍රම හා වැඩ පද්ධතීන්ගේ එකතුවක් ලෙස ද හඳුනාගත හැක. ඒ මගින් සමස්ථයක් ලෙස සේවකයන්ගේ දැනුම, කුසලතා, නම්‍යතාවය හා වැඩ නැඹුරුව ආදිය උපරිම කිරීම මගින් සේවක ඵලදායීතාව වර්ධනය කිරීම අරමුණු කර ගෙන ඇති බව පැහැදිලි වේ. ඉතා වේගවත් ව්‍යාපාර ලොව තුළ ප්‍රචලිත වෙමින් පවතින ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පරිසරයක් යන්න හා ඒ සඳහා මානව සම්පත් කළමනාකරණය මගින් ඇති බලපෑම සම්බන්ධව අවබෝධයක් ලබා ගැනීමට මෙම ලිපිය තුළින් අපි උත්සාහ කළෙමු.

2. මානව සම්පත් කළමනාකරණය යනු කුමක්ද?

මානව සම්පත ව්‍යාපාරයක් සතුව පවතින ඉතා සුවිශේෂී අන්‍යය වූ ලක්ෂණවලින් හෙබි සම්පතකි. එය මනා ලෙස කළමනාකරණය කිරීමෙන් සංවිධානයකට පහසුවෙන් සාර්ථකත්වය කරා ළඟා විය හැක. මන්ද යත් අනෙකුත් සියලුම සම්පත් කළමනාකරණය හා මෙහෙයවීම සිදුකරන්නේ මානව සම්පත මගින් නිසාවෙනි.

කෙසේ හෝ වර්තමාන ව්‍යාපාර ලෝකය තුළ වැඩි වශයෙන් කතාබහට ලක්වී ඇති මානව සම්පතක් වන ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධතීන්ට මානව සම්පත් කළමනාකරණය මගින් ඉහළ බලපෑමක් ඇති කරනු ලබයි. ඒ සඳහා අවධානය යොමු කිරීමට පෙර මානව සම්පත් කළමනාකරණය යන්න නිර්වචනය කර ගැනීම වඩාත් වැදගත් වනු ඇත. පොදු ව්‍යවහාරයේ දී මානව සම්පත යනු ජනතාවයි. කෙසේ නමුත් විවිධ කළමනාකරණ විශේෂඥයන් මානව සම්පත හා මානව සම්පත් කළමනාකරණය යනාදිය විවිධාකාරයෙන් අර්ථ දැක්වා ඇති බව දැකිය හැකිය.

“මානව සම්පත් කළමනාකරණය යනු, මානව සම්පත හෝ මිනිසුන් පවත්වාගෙන යාම සඳහා වූ ප්‍රතිපත්ති හා ක්‍රමෝපායන්ගේ එකතුවයි”¹.

“මානව සම්පත් කළමනාකරණය යනු, ආයතනය හා එහි සේවකයන් අතර පවත්නා සම්බන්ධතාවල ස්වභාවයට බලපෑම් ඇති කරනු ලබන සියලුම කළමනාකරණ තීරණ හා ක්‍රියාමාර්ගයන්ගේ එකතුවකි”².

“මානව සම්පත් කළමනාකරණය යනු අපේක්ෂිත අරමුණු ලගා කර ගැනීම සඳහා වැඩ හා ජනතාව කළමනාකරණය කිරීමයි”³.

“මානව සම්පත් කළමනාකරණය මගින් ආයතනයක් එහි සේවකයන් කළමනාකරණය කරන්නා වූ ආකාරය විදහා දැක්වෙයි”⁴.

“සංවිධානයක වැඩ කරන ජනතාවගේ සංවර්ධනය හා පැවැත්ම උදෙසා වූ උපායමාර්ගික, ඒකාබද්ධ හා අන්‍යෝන්‍ය ගැලපීමෙන් යුතු වූ ප්‍රවේශයක් මානව සම්පත් කළමනාකරණය යනුවෙන් අදහස් කෙරේ”⁵.

ඉහත දක්වන ලද නිර්වචනයන්ට අමතරව දේශීය වශයෙන් මානව සම්පත් කළමනාකරණය යන්න නිර්වචනය කිරීමට ගෙන ඇති උත්සාහයන් සලකා බැලීම වැදගත් වේ. කෙසේ වෙතත් එසේ ගෙන ඇති ඉතා සුළු ප්‍රමාණයක් වූ උත්සාහයන් අතර ඕපාත දක්වා ඇති දායකත්වය සැබවින්ම ප්‍රශංසනීය වේ. එතුමා මානව සම්පත් කළමනාකරණය පිළිබඳව වූ එතුමාගේ පෙළපොතේ දක්වා ඇති පරිදි මානව සම්පත් කළමනාකරණය යනු, “සංවිධානයක අරමුණු ලගා කර ගැනීමට මානව සම්පත කාර්යක්ෂමව හා ඵලදායීව උපයෝජනය කිරීමයි”⁶.

ඒ අනුව ගත් කළ මානව සම්පත් කළමනාකරණ ශ්‍රිතයේ කාර්යක්ෂමව හා ඵලදායීව සිදු කිරීම මගින් ආයතනයකට ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පරිසරයක් ලගා කර ගත හැකි වේ. මානව සම්පත් කළමනාකරණයේ ඒකායන අරමුණ වන්නේ කුසලතා පරිපූර්ණ ශ්‍රම බලකායක් ආයතනය කෙරෙහි ආකර්ෂණයකර ගැනීම හා රඳවා තබා ගැනීමයි.

එහි දී කුසලතා පරිපූර්ණ යන්නෙන් අදහස් වන්නේ ආයතනික අරමුණු ලගාකර ගැනීම උදෙසා තම උපරිම දායකත්වය ලබා දෙන සේවකයන් සමූහයක් යන්නයි. ආයතනයක් සතුව එවැනි ශ්‍රම බලකායක් ඇත්නම් ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පරිසරයක් නිර්මාණය කර ගැනීම අපහසු කාර්යයක් නොවනු ඇත.

3. ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධතියක් යනු කුමක්ද?

බොහෝ පර්යේෂකයන්ට අනුව, ඉතා සැලසුම් සහගත ලෙස සකස් කර ඇති සේවකයන් ආකර්ෂණය කර ගැනීමේ සහ බඳවා ගැනීමේ ක්‍රියාවලීන්, ප්‍රතිලාභ ගෙවීම, සේවක කාර්යසාධනය ඇගයීමේ පද්ධතීන්, තොරතුරු හුවමාරු කර ගැනීම, පුළුල් සේවක මැදිහත් වීම, පුහුණුව යාන්දිය තුළින් ආයතනයට ඉතා වටිනා කුසලතා පූර්ණ සේවක පිරිසක් අත්පත් කර ගැනීමට, සංවර්ධනය කර ගැනීම සහ රඳවා තබා ගැනීමට අවකාශය සැලසෙන අතර මෙවැනි මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචයන්ගේ එකතුවකින් ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධතීන් සමන්විත වේ.

“ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධතීන් යනු, සේවක ඵලදායීතාවයක් හා සංවිධානාමය කාර්යඵල උපරිම කිරීම අරමුණු කරගත් සේවක පිරිවැටුම අවම කිරීමට හා සේවක කුසලතා, අභිප්‍රේරණය හා කාර්යඵල වර්ධනය කිරීමට නිර්මාණයකර ඇති පද්ධතීන් වේ”⁷.

“සේවක කුසලතා, වැඩ නැඹුරුව, නම්‍යතාව හා කැපවීම යනාදිය උපරිම කිරීම අරමුණු කරගත් කුසලතා පුහුණුව, දීමනා ප්‍රතිපත්තිය, වැඩ පරිසරයේ සහභාගීත්වය, වැඩ පද්ධති ක්‍රමෝපායන් යනාදී මානව සම්පත් ක්‍රියාමාර්ගයන්ගේ එකතුවක් ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධතියක් නම් වේ”.

එසේම ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධතීන් යනු එකිනෙකට අන්තර් සම්බන්ධතාවයක් පවතින උපාංගයන්ගෙන් හා සංකීර්ණ ආකෘතීන්ගෙන් සමන්විත වූ පද්ධතීන්ය. එලෙස ගත් කල මෙම සියළුම අනු කොටස් හා උපාංගයන් සමස්ත පද්ධතියේ ක්‍රියාකාරීත්වය කෙරෙහි සැලකිය යුතු බලපෑමක් සිදු කරනු ලබයි. එමෙන්ම ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පරිසරයක ඵලදායීතාවය සඳහා එම පද්ධතිය අභ්‍යන්තර හා බාහිර වශයෙන් ආයතනයට හොඳින් අනුකූලවීම/ගැලපීම ඉතා වැදගත් වේ. අභ්‍යන්තර වශයෙන් මනා ලෙස සම්බන්ධවීම මගින් සේවක තෘප්තිය වර්ධනය වන අතර බාහිර වශයෙන් සම්බන්ධ වීම මගින් ආයතනික වටිනාකම් හා තරගකාරී අභියෝග සඳහා සාර්ථකව මුහුණ දීමට ආයතනයට හැකියාව ලැබේ. එනම් උපායමාර්ගිකව ගත් කල මෙම පද්ධතීන්ගේ සාර්ථකත්වය උදෙසා, වැඩ සටහන් හා ක්‍රමෝපායන් තීරස් වශයෙන් අනෙකුත් මානව සම්පත් වැඩ සටහන් හා ගැලපිය යුතු අතරම සිරස් වශයෙන් ආයතනික උපායමාර්ගික සැලසුම් සමගද ගැලපීම වැදගත් වේ⁹.

වර්තමානයේදී රැකියාවක් සඳහා ඉහළ මට්ටමක දැනුමක් හා කුසලතාවක් අවශ්‍ය කෙරේ. ආයතනයට තම සේවයකයන් මගින් තරගකාරීත්වයට මුහුණ දීමට නම් ඔවුන්ගේ අඛණ්ඩ දැනුම වර්ධනයට ආයෝජනයක් කළ යුතු වේ. පුළුල් වූ පුහුණු වැඩ සටහන් සංවිධානයක ඒ සඳහා වන සහභාගීත්වය පෙන්නුම් කරයි. සේවකයන් තම රැකියාවලට අදාළව බොහෝ දැනුම, කුසලතා සහ හැකියා ළගා කරගත් විට ඔවුන් වැඩ ක්‍රියාමාර්ගයන්වල අර්ථය, ක්‍රියාත්මක කරන ආකාරය හා ඒවා මගින් ආයතනික සාර්ථකත්වයට එල්ල වන බලපෑම යනාදිය ගැන මානසික වශයෙන් බල ගැන්වීමක් සිදුවන බව දැකිය හැක¹⁰.

4. ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධති සංකල්පයේ බිහිවීම

ඉහළකාර්යඵල වැඩ පද්ධති සංකල්පය ප්‍රධාන වශයෙන් අවධානය යොමු කරනුයේ සේවක වැඩ නැඹුරුව සහ සංවිධානමය බැඳීම යනාදිය බව පැහැදිලිව අවබෝධ වේ. කෙසේ නමුත් ඒ සඳහා ඉතා දිගු ඉතිහාසයක් ඇති බව 1970 වකවානුවේ මානව සබඳතා, “ටව්ස්ටෝක්” සමාජ තාක්ෂණ පාසල සහ වැඩ ජීවිතයේ වලනයන්ගේ ගුණාත්මක භාවය යනාදියෙන් තහවුරු වේ.

තවදුරටත් විමසා බැලීමේදී, මෙම සුවිශේෂී සංකල්පයේ උපත එක්සත් ජනපදයේ දී සිදු වූ බවට සාක්ෂි හඳුනා ගත හැකිය. 1970-1980 වකවානුවලදී ජපානය “ලීන් නිෂ්පාදන ක්‍රමය” යන්න දියුණු වීමත් සමග එක්සත් ජනපදයේ ආයතන වලට එවකට භාවිතා වූ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පද්ධතීන්, ක්‍රමෝපායන් තරගකාරීත්වයට සාර්ථකව මුහුණ දීමට ප්‍රමාණවත් නොවන බව අවබෝධ විය. එහි ප්‍රතිඵලයක් වශයෙන් එක්සත් ජනපදයේ ආයතන ඒවායේ පැවැත්ම සඳහා මෙම ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධති සංකල්පය තම ආයතනවලට යොදා ගත්හ.

ඉහත අභියෝගවලට අමතරව උසස් නිෂ්පාදන තාක්ෂණයන්ගේ සොයා ගැනීම, අඩු පිරිවැය ක්‍රමෝපායන්ට නැඹුරු වීම යනාදිය නිසා ඉන්දියාව හා චීනය යනාදී රටවල් ද තම ආයතන තුළ මෙම ඉහළකාර්යඵල වැඩ පද්ධති සංකල්පය දිරිමත් කළහ. කෙසේ හෝ වර්තමානය

වන විට මෙම සංකල්පය මානව සම්පත් කළමනාකරණ විෂයට පමණක් සීමා නොවී ශ්‍රම ආර්ථික විද්‍යාව, කාර්මික හෝ සේවක සබඳතා, සංවිධානමය භූමිකාව හා මෙහෙයුම් කළමනාකරණය යනාදී විෂයන් කරාද ව්‍යාප්ත වී ඇති බව දැක්විය හැක.

5. ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධතියක ප්‍රධාන ලක්ෂණ

මෙම ඉතා ජනප්‍රිය, පැතිරුණු සංකල්පය විද්වතුන් පමණක් නොව රජයේ ඇමතිවරුන්, මානව සම්පත් වෘත්තීයයන්, අනෙකුත් කළමනාකරණ සංගම් මෙන්ම කළමනාකරණ උපදේශකවරුන් විසින්ද බහුල වශයෙන් භාවිතා කරන බව පැහැදිලි වේ. කෙසේ නමුත් ආයතනයක් ඉහළකාර්යඵල වැඩ පද්ධතියක් මත ආයතනය තුළ සාර්ථකව ස්ථාපිත කිරීමට අදහස් කරන්නේ නම් පහත දැක්වෙන මූලික ලක්ෂණයන් ගැන අවදානය යොමු කිරීම වැදගත් වේ.

1. ස්වයං කළමනාකරණ කණ්ඩායම් තිබීම හා තීරණ ගැනීමේ විමධ්‍යගතකරණය.
2. නව නිලධාරීන් තෝරාගැනීමේදී සැලකිලිමත් වීම.
3. කාර්යසාධනය, කැපවීම සහ දිරි දීමනා ඇතුළු සාපේක්ෂ වශයෙන් ඉහළ වන්දි. (උදා :- මූල්‍යමය දීමනා)
4. කළමනාකරණ සැලසුම් හා කාර්යසාධනය මැනීම. (උදා:- සේවකයන්ගේ කාර්යසාධනය මැනීම සඳහා සුදුසු පද්ධතියක් නිර්මාණය කිරීම)
5. පුළුල් පුහුණු වැඩ සටහන්.
6. ශක්තිමත් ශ්‍රමසබඳතා. (උදා:- වෘත්තීය සමිති සමග උපදේශනාත්මක හවුල්කාරීත්ව ස්වභාවයේ ශ්‍රම සබඳතා)
7. තාක්ෂණය (උදා:- තොරතුරු තාක්ෂණයේ දියුණුව)
8. රැකියා ආරක්ෂාව
9. ඇදුම්, භාෂාව හා වැඩ පරිසරයේ සැකසුම් යනාදියේ තත්වය හා බාධාවන් අවම වීම¹¹.

බොහෝ විචාරකයන් මානව සම්පත් වෘත්තීයයන් හා පර්යේෂකයන් දක්වන පරිදි ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධතියක් ආයතනයට මෙන්ම එහි සේවකයන්ටද බොහෝ වාසි අත් කර දෙනු ලබයි. කුඩා ව්‍යාපාර සංවිධානවල ආයතනයේ සියල්ලන් ව්‍යාපාරය සඳහා දායක කරගනු ලබන අතර එහි දී සේවක සහභාගීත්වය සඳහා යොමු වූ ප්‍රවේශයක් දැකිය හැක¹². ඉහළ සහභාගීත්වයක් සහිත ව්‍යාපාර ආයතනවල සේවකයන්ට ආයතනයේ සාර්ථකත්වය සඳහා ඔවුන්ගේ සහභාගීත්වයේ ඇති වැදගත්කම ගැන වගවීමක් ඇත. එම නිසා ඔවුන්ගේ දැනුවත්භාවය, කාර්යඵල හා ආයතනය වෙනුවෙන් දැක්වන දායකත්වය වැඩි වේ¹³. එමෙන්ම ඉහළ කාර්යඵල ලබා ගැනීම සඳහා වන බලය, තොරතුරු, දැනුම හා දීමනා යනාදිය ඔවුන් සතු වේ¹⁴.

ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධතියක් මගින් ආයතනයේ කළමනාකාරීත්වය කෙරෙහි විශ්වාසය තහවුරු කරන අතරම ආයතනයේ හැකියාවද වර්ධනය කරයි. විශේෂයෙන්ම ආයතනයක පහළ මට්ටමේ සේවකයන්ගේ සේවක පිරිවැටුම අවම කිරීම, සේවක තෘප්තිය වර්ධනය, ඉහළ සේවක නැඹුරුව, ඉහළ ඵලදායිතාවය, අවම අපනයන් මෙන්ම ඉහළ ආරක්ෂාව වැඩිපිළිවෙලක් සඳහා මෙම ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධති සංකල්පය උපකාර වන බව හඳුනා ගත හැක. එහිදී සංවිධානමය වැඩ පද්ධතීන්ගේ නිශ්චිත වූ අංගයන් වර්ධනය සඳහා අවශ්‍ය වන තොරතුරු, දැනුම හා බලය ලබා දීමක් සිදු කෙරේ¹⁵.

ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පරිසරයක් එම ආයතනයේ අවශ්‍යතාවයන් අනුව නිර්මාණය කළ යුතු වේ. මෙහිදී එම සේවක නැඹුරුව සහ සවිබල ගැන්වීම අරමුණු කරනු ලබන විටදී සුවිශේෂිතව මූලධර්ම කිහිපයක් පිළිබඳව අවධානය යොමු කළ යුතු වේ¹⁶. මෙහිදී මෙම සේවක නැඹුරුව සේවක පාලනයේ වෙනත් සංකල්පයකි. Greap Heart ට අනුව සේවකයන් අතර ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පරිසරයක් නිර්මාණයේදී ස්වයං මග පෙන්විය යුතු කණ්ඩායම්, තත්ව කව, පුළුල් සංවිධාන ව්‍යුහයන්, සුවිශේෂී ප්‍රතිලාභ පද්ධති, වැඩ පුහුණු වෙහි වර්ධනයක් සහ අඛණ්ඩව සිදු කරන වැඩි දියුණු කර ගැනීම් වැදගත් වනු ලබයි. ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පරිසරයක් ඉහළ කාර්යඵලවලට වඩා වැඩි අර්ථයක් ඇති එකකි¹⁷. ඔවුන්ට අනුව ප්‍රධාන ලක්ෂණයන් කීපයක් ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පරිසරයක් නිර්මාණයට වැදගත් වනු ලබයි. ඒවා නම්,

1. උපාය මාර්ග, දැක්ම, මෙහෙවර සහ අරමුණු
2. විශ්වාසය සහ වටිනාකම්
3. කළමනාකරණ ක්‍රමවේදය
4. ආයතනික සංවිධානයේ පෙළගැස්ම
5. වැඩ ක්‍රමය සහ ක්‍රියාවලිය
6. මානව සම්පත් පද්ධතිය
7. තාක්ෂණය
8. ඉහළ කාර්යය ඵල වැඩ පරිසරයක් සඳහා එකමුතු බව එය ආරම්භයේ සිට අවසානය දක්වා වැදගත් වේ.

Greap Heart සහ Veanburen¹⁸ අනුව සාමූහික එකමුතු භාවය පවත්වාගෙන යාමටනම් අදාළ සංවිධානයේ සියලුම පද්ධතීන් මනා ලෙස පවත්වාගෙන යා යුතු වේ. මෙහි දී ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පරිසරයකට අඛණ්ඩව සිදු කරනු ලබන්නා වූ ප්‍රතිපෝෂණය ද ඉතා වැදගත් වනු ලබයි.

Nedrla සහ Thushman¹⁹ ට අනුව ඉහළ කාර්යඵලවල වැඩ පරිසරයක් සඳහා වැදගත් වනු ලබන්නා වූ නිර්ණායකයන් කිහිපයකි. මෙය Greap Heart සහ Veanburen ගේ මූලධර්මවලට සමාන වෙයි. ඒ අනුව,

1. ආයතනික ක්‍රියාමාර්ගයන්හි පැහැදිලි සම්බන්ධතාවය
2. සවිබලගැන්වීම සහ ස්වාධීනත්ව ඇති ඒකක
3. පැහැදිලි දැක්ම, මෙහෙවර හා අරමුණු (අදාළ ඒකකවල ස්වාධීනත්වයට වැදගත් වෙයි.)
4. සම්පත්වල සිදුවන වෙනස්වීම් පාලනය
5. සමාජ හා තාක්ෂණික පද්ධතිවල එකමුතුභාවය.
6. තොරතුරු හුවමාරුවේ ඇති හැකියාව.
7. කුසලතා සහිත පුද්ගලයන්
8. මානව සම්පත් කළමනාකරණය සවිබලගැන්වීම
9. යාවත්කාලීන කිරීමේ හැකියාව

ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පරිසරයක් නිර්මාණයේ දී ආයතනයේ උපක්‍රම පැහැදිලිව හඳුනා ගත යුතු වේ. මෙය ආරම්භයේ දී පාරිභෝගිකයන්ගේ අවශ්‍යතාවයන් හඳුනා ගත යුතු වේ. අනතුරුව එම අවශ්‍යතාවයන්ට අනුරූප වන ලෙස ආයතනික කාර්යයන් සකස් කළ යුතු වේ. ආයතනයේ සිටිනු ලබන්නා වූ කණ්ඩායම් ගැන ද සැලකිලිමත් විය යුතු අතර මෙම කණ්ඩායම් මෙහි දී ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පරිසරයක හරය ලෙසද සලකනු ලබයි.

6. ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පරිසරයක වැදගත්කම

ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පරිසරයක ඵලදායී ක්‍රියාකාරීත්වය සේවකයන් හා ආයතන දෙපාර්ශවයට ප්‍රතිලාභ ගෙන දෙයි. සේවකයන් ආයතනයේ කටයුතු සඳහා බොහෝ සේ සම්බන්ධ වන අතර ඔවුන් ඉහළ වර්ධනයක් හා තෘප්තියක් අත්විඳින බව පෙනෙන කරුණකි. කෙසේ වෙතත් ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධතියක් සම්බන්ධයෙන් වන සොයා ගැනීම් අතර, ආයතනයේ එහි සේවකයන් ඔවුන්ගේ කාර්යඵල සම්බන්ධයෙන් වන තීරණ ගැනීමේ බලය ලබා දී ඇත්නම් හා ඔවුන්ට ආයතනයේ පිරිවැය හා ආදායම් සම්බන්ධයෙන් වන තොරතුරු ලබා ගැනීමේ බලය ලබා දී තිබේ. එ මෙන් ම කාර්යයන් නිවැරදිව කිරීමට අවශ්‍ය දැනුම පුහුණුව හා දීමනා නිසි පරිදි ලබා දී ඇත්නම් ඔවුන්ගේ ඵලදායීතාවය සාපේක්ෂව වැඩි බව දැක්විය හැක²⁰.

ආයතනයක මූල්‍ය ක්‍රියාකාරකම් හා මානව සම්පත් කළමනාකරණය ක්‍රියාමාර්ගයන් අතර ධනාත්මක සම්බන්ධතාවයක් ඇති බව දැක්විය හැකිය²¹. ආයතනයක් එහි සේවකයන්ගේ වැඩ නැඹුරුව හා රැකියා තෘප්තිය නිරතුරුව අගය කළ යුතුය. සේවකයන් ආයතනයේ අරමුණු ලඟාකර ගැනීමට දක්වන්නේ අඩු නැඹුරුතාවයක් නම් එ මගින් ගම්‍ය වන්නේ ඔවුන් තම රැකියාව කෙරෙහි තෘප්තිමත් නොවන බවකි. එවන් තත්වයක් ආයතනයක ක්‍රමවත් ක්‍රියාකාරීත්වයට ඇති කරනු ලබන්නේ අයහපත් බලපෑමකි. නිවැරදි හා කාර්යක්ෂමව මානව සම්පත් ක්‍රමෝපායන්ගේ හිඟකම් එවන් තත්වයකට හේතු වන බැවින් ආයතනයක් එහි සේවකයන්ගේ ආකල්ප හා ක්‍රියාකලාපයන් වර්ධනයට දායක වන ක්‍රමවත් මානව සම්පත් කළමනාකරණ පද්ධතියක් ස්ථාපනය කිරීම වැදගත් වේ. ඉහළ කාර්යය වැඩ පරිසරයක් නිර්මාණය කිරීම මේ සඳහා අනගි විසඳුමක් ලෙස දැක්විය හැක.

7. ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පරිසරයක් තුළ මානව සම්පත් කළමනාකරණයේ භූමිකාව

උපාය මාර්ගික මානව සම්පත් කළමනාකරණයේ එන එක් මූලික අරමුණක් නම් ආයතනයේ මානව සම්පත/සේවකයන් කළමනාකරණය කරන ආකාරය තුළින් ආයතනික කාර්යසාධනයට වන බලපෑම තක්සේරු කිරීමයි²². මෙම තක්සේරු කිරීම සිදු කිරීම සඳහා සේවක ඵලදායීතාවය වර්ධනය වන සහ ඉහළ ආයතනික කාර්යඵල ළඟා කර දෙන විවිධ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචයක් යොදා ගැනේ²³. ඒවායින් එක් අංගයක් ලෙස ඉහළ කාර්යඵල සඳහා වූ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පද්ධතීන් සැලකිය හැකිය.

මානව සම්පත් කළමනාකරණය සඳහා වූ ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධතීන් විග්‍රහයේ දී ආයතනික සේවකයන්ගේ ඵලදායීතාවය ඉහළ නැංවීම අරමුණු කොට ගත් සේවක දැනුම, කුසලතා, කැපවීම, නම්‍යශීලීත්වය උපරිම තලයකට ළඟා කරවන සුවිශේෂී වූ මානව සම්පත් කළමනාකරණ පරිචයන්ගේ, වැඩ ආකෘතීන්ගේ සහ ක්‍රියාවලීන්ගේ එකතුවක් ලෙස හැඳින්විය හැකිය²⁴. එසේම එය ප්‍රධාන ව්‍යාපාරික ක්‍රියාවලීන්/පරිචයන් සිදු කිරීම පිණිස කරන බලගැන්වූ වැඩ කණ්ඩායම් නිර්මාණය කරන ක්‍රමවේදයක් ලෙසද දැක්විය හැකිය²⁵. මෙම වැඩ කණ්ඩායම්වල සියළුම කණ්ඩායම් සාමාජිකයන් තාක්ෂණික, ගැටලු විසඳීමේ සහ අන්තර් පුද්ගල කුසලතා සංවර්ධනය සඳහා පුහුණු කිරීම් සිදු කරනු ලබයි.

ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පරිසරයේ කාර්යයන්ගේ ප්‍රතිඵල මූලික යාන්ත්‍රණ දෙකක් මත පදනම්ව ඇත. මානව ප්‍රාග්ධනය, කුසලතාවයන් එක පදනමක් වන අතර අනෙක් පදනම වනුයේ දිරිගැන්වීම් හා කැපවීමයි. කාර්යයන් සිදු කිරීමට ඉහළ කාර්යඵල මානව සම්පත් භාවිතයන්

සෘජුවම දායක වන බවය. එසේම එම අධ්‍යයනයන් තුළින් සේවක ආකල්ප හා හැසිරීම වක්‍රව ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පරිසරය සඳහා බලපාන බව තේරුම් ගැනීමට සිදු වේ²⁶. ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පරිසරය කාර්යක්ෂම ලෙස ක්‍රියාත්මක කිරීම සේවකයා හා සංවිධානය යන දෙකටම පත් වීමට, අත්දැකීම් ලබා ගැනීමට, ඉහළ වර්ධනයක් හා තෘප්තියක් ලබා ගැනීමට කටයුතු කරනු ලබයි²⁷. එසේම සංවිධානයද ඉහළ ඵලදායීතාවය, ගුණාත්මකබව, නම්‍යශීලීබව සහ පාරිභෝගික තෘප්තිය ලබා ගනී²⁸⁻³⁰.

ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධති ක්‍රියාත්මක කිරීම සඳහා ආයතනයේ සියලු පාර්ශවකරුවන්ට මෙම බහුමාන වෙනස් වැඩසටහන් අවශ්‍ය වේ. මෙ මගින් ආයතනය සඳහා තීරසාර වාසියක් ලබා දෙයි. එමගින් ආයතනයේ සේවකයන්ගේ සතුට, කැපවීම, ස්ථිරසාරව මැනීමට හා ඇගයීමට සංවිධානයක් සඳහා ඉතා වැදගත් වේ. සේවකයන් විසින් ආයතනය අපේක්ෂා කරනු ලබන මට්ටම දක්වා තම කාර්යයන් ඉටු නොකරන්නේ නම් එ මගින් පැහැදිලි වනුයේ ඔවුන් රැකියාව සඳහා තෘප්තීමත් නොවන බව හා ආයතනය සඳහා කැප නොවන බවයි. එයට බොහෝ දුරට හේතු වනුයේ උගත මානව සම්පත් භාවිතයන් හා පද්ධතිය. එම නිසා ආකල්ප, හැසිරීම් රටා හා කාර්යසාධනය වැඩි දියුණු කිරීමට අවශ්‍ය පද්ධතීන් සංවිධානයන් විසින් අනිවාර්යයෙන් ම අනුගමනය කළ යුතුය³¹⁻³².

ඉහළ කාර්යඵල සඳහා වූ කාර්ය පරිචයන්, සේවකයන් සඳහා සිදු කරනු ලබන සැලකිය යුතු ආයෝජනයන් හරහා ආයතනය ඉතා නම්‍යශීලී සහ ඵලදායී ආයතන බවට පත් කිරීමට කටයුතු කරයි. Fedric Taylor ගේ විද්‍යාත්මක කළමනාකරණයේ එන සාම්ප්‍රදායික නිෂ්පාදන පද්ධතීන් සඳහා ඇති විකල්ප පද්ධතීන් ලෙස මෙම ඉහළකාර්යඵල පද්ධතීන් සාමාන්‍යයෙන් හඳුන්වා දෙනු ලැබේ.

කෙසේ වුවද ඵලදායී මානව සම්පත් කළමනාකරණ ආකෘතීන් සහ ක්‍රියාවලීන් ආයතනයක පැවතීම නිසා එය මෙම ඉහළ කාර්ය ඵල පද්ධතියකින් ලැබෙන ප්‍රතිලාභ ඉහළ නැංවීමෙහි ලා හේතු වන බව පැවසිය හැකිය³³. මන්ද ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධතියක් තුළ දී මානව ප්‍රාග්ධනය සඳහා සුවිශේෂී වූ ආයෝජනයක් කෙරෙන බැවින් ඉහළ ගුණත්වයකින් යුතු සේවකයින් ආයතනයට ආකර්ෂණය කොට රඳවා ගත නොහැකි වුවහොත් එම මානව ප්‍රාග්ධනය සඳහා කරන ලද ආයෝජනය අපතේ යාමක් සිදුවන බැවිනි. එසේම ඵලදායී මානව සම්පත් කළමනාකරණ රාමුවක් තුළින් ආයතනයට නවෝත්පාදනයන් හරහා වේගයෙන් ජනිත වන වෙනස්කම්වලට සාර්ථකව මුහුණ දෙමින් ඒවාට අනුගත වීමේ අවකාශය ද ලැබෙන බැවිනි.

8. ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධති සඳහා ශ්‍රී ලාංකීය වර්තමාන නැඹුරුව

ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධති සංකල්පයෙන් නිෂ්පාදන හෝ සේවක සංවිධානවල කාර්යසාධනය වැඩි කර ගැනීම සඳහා මානව සම්පත් කළමනාකරණය යොදා ගන්නා ආකාරය ගැන අවධානය යොමු කරයි. කෙසේ නමුත් ශ්‍රී ලාංකීය සංවිධානවල කළමනාකරුවන් විශේෂිත වූ කාර්මික හා වෘත්තීයමය තත්වයන්ට ගැලපෙන පරිදි ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධති සංකල්පය යොදා ගත යුතුය. ඉහළ කාර්යඵල වැඩපද්ධති සංකල්පය වඩාත් ඵලදායී වන්නේ සේවකයන් සතුට ඉහළ අන්‍යෝන්‍ය රැඳියාවක් ඔවුන්ගේ කාර්යයන් සඳහා පවතින විටයි. එනම් සේවකයන් අතර අන්‍යෝන්‍ය රැඳියාව අඩු වූ විට ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධති සංකල්පය එතරම් ඵලදායී නොවන බවයි.³⁴

වර්තමාන ශ්‍රී ලාංකීය සංවිධානයන් ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පරිසරයක් සඳහා වැඩි නැඹුරුවක් පවතිනු ලබන අතර මෙහි දී මේ සඳහා වැඩිපුරම නැඹුරුවක් දක්වනු ලබන්නේ මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර සංවිධාන වේ. නමුත් මධ්‍ය පරිමාණ සහ සුළු පරිමාණ ව්‍යාපාරවලට මේ සඳහා පවතිනු ලබන නැඹුරුව ඉතා සුළු ය. මීට ප්‍රධාන හේතුව වනුයේ මහා පරිමාණ ව්‍යාපාරවලට සාපේක්ෂව කුඩා සහ මධ්‍ය පරිමාණ ව්‍යාපාරවලට දැනුමක් සහ මූල්‍ය වශයෙන් පවතිනු ලබන ශක්තිමත් බව සහ ඉහළ කළමනාකරණය විසින් මේ සඳහා දක්වනු ලබන නැඹුරුවාවය යි. ඒ අනුව බොහෝ ව්‍යාපාර ආයතන ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පරිසරයක් තම ආයතනය තුළ නිර්මාණයට කටයුතු කරනු ලැබේ. විශේෂයෙන් ම මෙහි දී සේවක නැඹුරුව සහ සේවක කැප කිරීම ළඟා කර ගැනීම කෙරෙහි අවධානය යොමු කරනු ඇත. ඒ අනුව ආයතනයෙහි වැඩ ක්‍රියාවලි නිසි ලෙස පවත්වාගෙන යාම, නව තාක්ෂණය හඳුන්වා දීම, මානව සම්පත් පද්ධතිය බල ගැන්වීම, අරමුණු හා පරමාර්ථ, දැක්ම, මෙහෙය, යනාදිය මානව සන්නිවේදනය කිරීම දැකිය හැකිය. මෙය සේවක පාලනය අභිබවා ගිය සංකල්පයකි.

ප්‍රායෝගික තත්වය සලකා බලන විට ප්‍රාග්ධන සුක්ෂම හා ඉතා ඉහළ තාක්ෂණයක් භාවිතා කරන ආයතනයන්ට ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධති සංකල්පය ඉතා ඉහළ වාසි අත් කර දෙන බව පැහැදිලි වේ. උදාහරණයක් ලෙස ඇඳුම් පැළඳුම්, විද්‍යුත් හා මෝටර් වාහන නිෂ්පාදන කර්මාන්ත දැක්විය හැකිය. එලෙසම බොහෝ ශ්‍රම සුක්ෂම හා සාපේක්ෂ වශයෙන් ඉතා අඩු තාක්ෂණයක් භාවිත කරන කර්මාන්තයන් ඇඟලුම් හා සෙල්ලම් බඩු නිෂ්පාදන කර්මාන්තයන් වැනි කර්මාන්තයන් සඳහා මෙම සංකල්පය එතරම් ආර්ථික වටිනාකමක් පෙන්වුම් නොකරයි.³⁵ ඉහත සඳහන් කළ පරිදි මෙම ඉහළ කාර්යඵල වැඩ සංකල්පය හුදෙක් නිෂ්පාදන කර්මාන්ත සඳහා පමණක් නොව සේවා සංවිධාන සඳහා ද එක සේ භාවිත කළ හැකිය. ශ්‍රී ලාංකීය සංවිධාන මේ වන විට ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධති සංකල්පය කෙරෙහි බහුල වශයෙන් නැඹුරු වීමක් දැක ගත හැකි වුවද කෙසේ හෝ එහි සාපේක්ෂ ඵලදායීතාවය තවදුරටත් අවබෝධ කර ගැනීමේ අවශ්‍යතාවයක් පවතින බව පැවසිය හැකිය.

9. නිගමනය

ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධතීන් කිසිවෙකුත් නිශ්චිත වශයෙන් අර්ථකථනය කොට හෝ සමරූපී ලෙස නම් කර හෝ නැති බව පැවසිය හැකිය³⁵⁻³⁹. මේ සඳහා ඇති විවිධ නාමික හැඳින්වීම් අතර “විකල්ප කාර්ය පරිවයන්” (Alternative work practices) “නම්‍යශීලී කාර්ය පරිවයන්” (Flexible work practices) සහ “ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පරිවයන්” (High performance work practices) යනාදිය දැක්විය හැකිය⁴⁰. නාමික වශයෙන් ඇති වෙනස්කම් නොසලකා හැර ගත් කල මෙම සියලුම සංකල්පයන් අතර ඇති පොදු තත්වයන්/ ලක්ෂණයන් ලෙස හොඳින් සැලසුම්කරන ලද සේවකයන් බඳවා ගැනීමේ හා තෝරා ගැනීමේ ක්‍රියාවලීන්, දිරි දීමනා පදනම් කර ගත් කාර්ය සාධනයන් මැනීම් සහ ව්‍යාපාරික අවශ්‍යතා ඉලක්ක කරගත් පුළුල් සේවක පුහුණු කිරීම් සහ සංවර්ධන වැඩසටහන් දැක්විය හැකිය⁴¹.

විශේෂයෙන් ගත්කල ඉහළ කාර්යඵල වැඩ පද්ධතීන් සඳහා සේවක කුසලතා, දැනුම, අභිප්‍රේරණය සහ නම්‍යශීලීත්වය ඉහළ දැමීම හරහා කාර්යස්ථානයේ කරනු ලබන තීරණ ගැනීම්වලට කෙරෙන සඵලදායකත්වය වැඩි දියුණු කිරීම අරමුණු කරගත් ඉහළ මානව ප්‍රාග්ධන ආයෝජනයක් අවශ්‍ය කරනු ලබයි⁴². මේ සියල්ලම තුළින් ආයතනය අපේක්ෂා කරනු ලබන්නේ සේවක බලගැන්වීම (Employee empowerment) හරහා සිග්‍රයෙන් වෙනස් වන

භාණ්ඩ හා ශ්‍රම වෙළඳපළ තත්වයන්ට අනුගත වීමේ හැකියාව ලබා දීම සහ මෙහෙයුම් ඵලදායීත්වය ඉහළ නැංවීම තුළින් ආයතනික කාර්ය සාධනය ඉහළ නැංවීමයි⁴³⁻⁴⁴.

ඉහළ කාර්යඵල වැඩි පද්ධතීන් බොහෝ විට සේවය සේවක දෙපාර්ශවයටම එකසේ හිතකර බව දක්වුව ද සැලකිය යුතු තවත් පැතිකඩක් නම් මේ සඳහා අවශ්‍ය කෙරෙන ඉතා විශාල ආයෝජනයයි. මෙම වැඩි පද්ධතීන් සඳහා ඉතා විශාල ආයෝජනයක් අවශ්‍ය කෙරෙන අතර එය පුහුණුව හා සංවර්ධනය, මූලපිරීම් සඳහා වූ සමායෝජනයන් (Coordination of initiatives) සහ කළමනාකරණ සහ සේවක යෙදවුම් සඳහා ගතවන කාලය යනාදී අංශ මඟින් දැක්විය හැකිය. සිදුකරනු ලබන මානව ප්‍රාග්ධන ආයෝජනයේ වටිනාකම යොදාගනු ලබන මානව සම්පත් පරිවෘත්තයේ සිදුවන කාර්යක්ෂමතාවය සහ සඵලදායීත්වය ඉහළ නැංවීම තුළින් හිලවී කළ යුතුය. නැතහොත් එම ඉහළ කාර්යඵල වැඩි පද්ධතියක් සඳහා කරනු ලබන ආයෝජනය අපතේ යාමේ අවදානමක් පවතී. නමුත් බොහෝ විචාරකයන්ට සහ පර්යේෂකයන්ට අනුව මෙවැනි පද්ධතීන්ගෙන් ආයතනික දියුණුවට ලැබෙන ධනාත්මක දායකත්වය ඉතාම ඉහළ මට්ටමක පවතී⁴⁵⁻⁴⁶.

ආශ්‍රිත ග්‍රන්ථ

1. Dessler, G 2003, *Human Resource Management*, Prentice Hall.
2. Beer, M, Spector, B, Lawrence, PR, Mills, DQ & Walton, RE 1984, *Managing Human Assets*, The Free Press, New York.
3. Boxall, P, Purcell, J & Wright, P 2007, *Human Resource Management scope, analysis andsignificance*, Oxford University Press, UK.
4. Marchington, MP, Grimshaw, D, Rubery, J & Willmott, H2007, *Fragmenting In Proceedings of the 59th Annual LERA Meeting*, Cornell University Press.
5. Armstrong, M 2012, *Human Resource Management Practice*, Author.
6. Opatha, HHDNP 2009, *Haman Resource Management*, Author, Sri Lanka.
7. Datta, DK, Guthrie, JP & Wright, PM 2003, *HRM and firm productivity: Does industry matter?*, Cornell University press, New York.
8. Bohlander, GW & Snell, S 2010, *Managing Human Resources*, York University Press, UK.
9. Liao, H, Toya, K, Lepak, DP & Hong, Y 2009, 'Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of High Performance Work Systems and influence processes on service quality', *Journal of Applied Psychology*.
10. Liao, H, Toya, K, Lepak, DP & Hong, Y 2009, 'Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of High Performance Work Systems and influence processes on service quality', *Journal of Applied Psychology*.
11. Jeffrey, P 1998, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Sage Publications, United States.
12. Lawler, EE 1992, *The Ultimate Advantage Creating the High-Involvement Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
13. Lawler, EE 1992, *The Ultimate Advantage Creating the High-Involvement Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
14. Lawler, EE, Mohrman, SA & Ledford, GE 1995, *Strategies for high performance organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
15. Lawler, EE 1992, *The Ultimate Advantage Creating the High-Involvement Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
16. Farias, GF & Varma, A 1998, *High Performance Work Systems: Human Resources Planning*.
17. Gephardt, MA, & Van Buren, ME 1996, *Building Synergy The Power of high performance work systems*.
18. Gephardt, MA, & Van Buren, ME 1996, *Building Synergy The Power of high performance work systems*.
19. Nedrla & Thushman, 1992, "work, people, technology and information" pp. 118.
20. Konrad, AM 2006, *Engaging Employees Through High-Involvement Work Practices*.
21. Delery, JE & Doty, HD, 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.
22. McMahan, G, Bell, M & Virick, M 1998, 'Strategic human resource management: Employee involvement, diversity and international issues', *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 3, pp. 193-214.
 23. Lawler, EE 1992, *The ultimate advantage: Creating the high involvement organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
 24. McMahan, G, Bell, M & Virick, M 1998, 'Strategic human resource management: Employee involvement, diversity and international issues', *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 3, pp. 193-214.
 25. Reich, RB 1991, *The Work of Nations: Preparing ourselves for 21st -century capitalism*, New York.
 26. Appelbaum, E, Bailey, T, Berg, P & Kalleberg, A 2000, *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*, ILR Press, New York.
 27. Becker, BE & Huselid, MA 1998. 'High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications', *Research in Personnel and Human Resources Journal*, vol. 16, no. 1, pp. 53-101.
 28. Delaney, JT & Huselid, MA 1996. 'The impact of human resource management practices on performance in for-profit and nonprofit organizations', *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 949-969.
 29. Huselid, MA 1995, 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance', *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 635-672.
 30. Lepak, DP and Shaw, JD 2008 'Strategic HRM in North America: looking to the future', *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, no. 8, pp.1486 – 1499.
 31. Dyer, L 1993, *Human resources as a source of competitive advantage*, Queen's University, Industrial Relations Centre Press, Ontario.
 32. Pfeffer, J 1994, *Competitive advantage through people*, Harvard Business School Press, Boston.
 33. Delaney, JT & Huselid, MA 1996 'The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance', *The Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 4, pp. 949-996.
 34. Dayarathna, NWKDK 2012 'Do high performance work systems pay off in asia?', *Proceedings of the 9th International Conference on Business Management*, vol. 9.
 35. Dayarathna, NWKDK 2012 'Do high performance work systems pay off in asia?', *Proceedings of the 9th International Conference on Business Management*, vol. 9.
 36. Baker, TL 1999 *Doing social research*, McGraw-Hill, New York.
 37. Becket, B & Gerhart, B 1996, *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects*, *Academy of Management Journal*.
 38. Godard, J & Delaney 2000, *Reflections on the "High Performance" Paradigms Implications for Industrial Relations as a Field*, *Industrial and Labor Relations Review*.
 39. Wood, S 1999, 'Human resource management and performance', *International Journal of Management Review*, vol. 1, no. 4, pp. 367–413.
 40. Godard, J & Delaney 2000, *Reflections on the "High Performance" Paradigms Implications for Industrial Relations as a Field*, *Industrial and Labor Relations Review*.
 41. Becker, BE, Huselid, MA, Pickus, PS & Spratt, M 1997, *HR as a source of shareholder value: Research and recommendations*, *Human Resource Management Journal*.
 42. Van, B& Werner, JM 1996, 'High Performance Work System', *Business & Economic Review*.
 43. Becker, B & Huselid, MA 1998, 'High-performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implication', *Research in personnel and human resources management*, vol.1, pp. 53-101.
 44. Cappelli P &Neumark D 2001, 'Do high-performance work practices improve establishment-level outcomes?', *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54, no. 4, pp. 737-775
 45. Delaney, JT&Godard, J 2001, 'High Performance and Transformation of Work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work', *Industrial and Labor Relations Review*.
 46. Kling, J 1995. 'High Performance Work Systems and Firm Performance,' *Monthly Labor Review*, vol. 118 pp. 29-36



කසුන් රනදික



පියුම් කසුන්දරා



ජාලිය චමින්ද



අරුණී යශෝදා



ප්‍රදීප් ගජසිංහ



දීප්ති සංජීවනී