

[05]
කාර්යඵල ඇගයීමේ ක්‍රම

යසන්තිකා සදීශානී, ගෝනදූවගේ ජයන්ති, නිලාමනී මධුශානී, ප්‍රභාෂණී ජීවන්තිකා,
උදානී ආරියරත්න

1. හැඳින්වීම

වර්තමාන තරගකාරී ව්‍යාපාර පරිසරය තුළ රඳා පැවැත්මට හැකි වනුයේ සේවකයන් ප්‍රශස්ත අයුරින් උපයෝජනය කරගත් ව්‍යාපාරවලට පමණි. සේවකයන්ගේ ප්‍රශස්ත දායකත්වය ලබා ගත හැකි වනුයේ ඔවුන් එකිනෙකාට ආවේණික වූ ලක්ෂණ හඳුනා ගැනීමෙනි. ව්‍යාපාරයක් තුළ ඇති මානව සම්පත ව්‍යාපාරයේ අද්විතීය සම්පත ලෙස හඳුන්වන අතර මානව සම්පතෙන් උපරිම කාර්යඵල ලබා ගැනීම ඉතා දුෂ්කර කාර්යයකි. මන් ද යත් ඔවුන් එකිනෙකාට ඇත්තේ එකිනෙකට වෙනස් වූ අවශ්‍යතා සහ උවමනා නිසාය.

කාර්යඵල ඇගයීමේ දී සේවාදායකයන් විසින් සිය රැකියාව ඵලදායී ලෙස ඉටු කරන්නා වූ ප්‍රමාණය, සංවිධානය විසින් නිශ්චය කරනු ලැබීම මෙහිදී සිදු වේ. එසේම කාර්යඵල ඇගයීම සේවක කළමනාකරණ කාර්යයකි. සේවාදායකයා සිය රැකියාව වර්තමානයේ දී ඉටු කරනු ලබන ප්‍රමාණය අනාවරණය කර ගැනීම සඳහා සේවාදායකයාගේ රැකියාව හා සම්බන්ධ ගති ලක්ෂණ, වර්ග හා ප්‍රතිඵල මැනීම, ඇගයීමේ හා බලපෑම් කිරීමේ පද්ධතියක් ලෙසද කාර්යඵල ඇගයීම් දැක්විය හැකිය^[1].

ඒ අනුව, ව්‍යාපාර සංවිධානවල සේවාදායකයන්ගේ කාර්යඵල ඇගයීම් සඳහා කාර්යඵල ඇගයීම් ක්‍රමය හෝ ක්‍රම තෝරා ගැනීමක් සිදු කළ යුතු වේ. තව ද ආයතනය විසින් තෝරා ගනු ලබන කාර්යඵල ඇගයීම් ක්‍රමය ඉතා වැදගත්වනු ඇත. ඒ අනුව කාර්යඵල ඇගයීම සඳහා සාම්ප්‍රදායික ක්‍රම මෙන්ම නවීන ක්‍රම ද ඇත^[2-5].

මෙම ලිපියේ ප්‍රධාන අරමුණ වනුයේ රැකියා කාර්යඵල ඇගයීම් කරනු ලබන සාම්ප්‍රදායික ක්‍රම හා නවීන ක්‍රම මොනවා ද යන්න සැකෙවින් විස්තර කිරීම සහ එම කාර්යඵල ඇගයීම් ක්‍රම වල වාසි හා අවාසි මොනවා ද යන්න හඳුනා ගැනීමයි.

2. සාම්ප්‍රදායික ක්‍රම

සාම්ප්‍රදායික ක්‍රම යනුවෙන් අදහස් වනුයේ කාර්යසාධන ඇගයීම් කරනු ලබන ඉපැරණි ක්‍රම වේ. මෙම ක්‍රම මගින් සේවාදායකයන්ගේ පෞද්ගලික ගුණාංග අධ්‍යනය මත පදනම් වී කාර්යසාධන ඇගයීම් කරනු ලැබේ. එනම් දැනුම, වැඩ සටහන්, ආයතනයට ඇති පක්ෂපාතීත්වය, නායකත්වය හා විනිශ්චය ඇතුළත් වේ^[6].

සාම්ප්‍රදායික ක්‍රම ලෙස ගුණ පරිමාණ ඇගයුම් ක්‍රමය (Graphic Rating Scale), ශ්‍රේණිගත ක්‍රමය (Ranking Method), වැදගත් සිද්ධි ක්‍රමය (Critical Incident Method), රචනා ක්‍රමය (Essay Method), යුගල සංසන්දන ක්‍රමය (Paired Comparison Analysis) ආදී වශයෙන් දැක්විය හැකිය^[7].

2.1 ගුණ පරිමාණ ඇගයීම් ක්‍රමය (Graphic Rating Scale)

Shaout සහ Yousif^[8] විසින් පවසන පරිදි 1931 වර්ෂයේදී ගුණ පරිමාණ ඇගයීම් ක්‍රමය මුල් වරට ඉදිරිපත් කරන ලදී. මෙය බහුල වශයෙන් භාවිත වන ජනප්‍රිය ක්‍රමය වේ. Opatha^[9] විසින් පෙන්වා දෙන පරිදි මෙහිදී යම් පරිමා පරාසයක් තුළ සේවාදායකයාගේ කාර්යඵල පිළිබඳ බෙහෙවින් ආත්මීය ඇගයීමක් කිරීමට ඇගයීම්කරුට නියම වේ. මෙහිදී ඇගයීම් නිර්ණායක සහ ප්‍රමිතීන් ඇතුළත් පෝරමයක් ඇගයීම්කරුට දෙනු ලැබේ. ඇගයීම ප්‍රමාණාත්මක කරනු වස් හුදු විස්තරාත්මක පරිමාණ වලට අමතරව එක් එක් පරිමාණය සඳහා ලකුණු හඳුන්වාදිය හැකිය. Opatha^[10] පෙන්වා දෙන ආකාරයට මෙම ක්‍රමයේ වාසි හා අවාසි පහත දැක්වේ.

වාසි

1. ඇගයීම්කරුට පෝරමය පිරවීම සඳහා අවශ්‍ය වනුයේ අවම පුහුණුවකි.
2. භාවිතය පහසුය.
3. අවබෝධ කරගැනීම පහසුය.
4. සාපේක්ෂව පිරිමැසුම්දායකය.

අවාසි

1. ඇගයීම්කරු අතින් සිදුවිය හැකි වැරදි ප්‍රමාණය වැඩි විය හැකිය.
2. සේවක සංවර්ධන ප්‍රයෝජන සඳහා මෙම ක්‍රමය යොදා ගැනීමේ හැකියාව සාපේක්ෂව අඩුය.

2.2 ශ්‍රේණිගත ක්‍රමය (Ranking Method)

ශ්‍රේණිගත ක්‍රමය යනු සුවිශේෂ ගතිලක්ෂණයක් මත සියලු සේවකයන්ව ඉහළ සිට පහළට පෙළගැස්වීමයි^[11]. සංවිධානය විසින් මෙම ක්‍රමය සුපිරි, ඉතා විශිෂ්ඨ සහ දුර්වල කුසලතා මත පදනම්ව සේවකයන් පෙළගැස්වීමක් කරනු ලබන බව Opatha^[12] සහ Shaout හා Yousif^[13] විසින් පෙන්වා දී ඇත. මෙහිදී සේවකයා කුමන හේතූන් මත විශිෂ්ඨ ද කුමන හේතූන් මත දුර්වල ද යන්න හේතු ද සඳහන් කරනු ලැබේ.

ශ්‍රේණිගත ක්‍රමයෙහි වාසි සහ අවාසි පහත දක්වා ඇත. අංක 1 සිට 3 දක්වා ඇති වාසි ද අංක 1 හි දක්වා ඇති අවාසිද Opatha^[14] විසින් ද අංක 4 සිට 7 දක්වා ඇති වාසි ද අංක 2 සිට අංක 4 දක්වා ඇති අවාසිද Aggroawal සහ Thakur^[15] විසින් ද පෙන්වා දී ඇත.

වාසි

1. ඇගයීම්කරු පුහුණු කිරීම සඳහා අඩු කාලයක් ගත වීම.
2. පරිපාලනය අතින් පහසු වීම.
3. පහසුවෙන් අවබෝධ කරගත හැකි වීම.
4. විනිවිදභාවයකින් යුක්ත වීම.
5. වේගවත් වීම.

- 6. පිරිවැය අඩු වීම.
- 7. භාවිතය සරල සහ පහසු වීම.

අවාසි

- 1. පෝරමය පිටු ගණනාවකින් සමන්විත වියහැකි හෙයින් ඇගයීම්කරු අපහසුතාවකට ලක් වීම.
- 2. අරමුණුගතභාවය අඩු වීම.
- 3. පහළ ශ්‍රේණියේ සිටින සේවකයන්ගේ සහ ඉහළ ශ්‍රේණිවල සිටින සේවකයන්ගේ සදාචාරාත්මක ගැටලු පැන නැගීම.
- 4. සේවකයන්ගේ ශක්තීන් සහ දුර්වලතා ශ්‍රේණිගත කිරීමේ දී නිවැරදිව තීරණය කිරීම පහසු වීම.

2.3 වැදගත් සිද්ධි ක්‍රමය (Critical Incident Method)

මෙම ක්‍රමයට අනුව නිශ්චිත කාලයක් සඳහා සේවාදායකයාගේ කාර්යඵල ඉස්මතු කරන වැදගත් සිද්ධීන් පිළිබඳ ඇගයුම්කරු විසින් වාර්තා තැබීමක් සිදු කරනු ලබයි. සේවාදායකයාගේ රැකියාව සම්බන්ධ ධනාත්මක ගති ලක්ෂණ, ක්‍රියා සහ සෘණාත්මක ගති ලක්ෂණ, ක්‍රියා වාර්තා තබා ගැනීමට මෙහි දී විශේෂ පොතක් පවත්වා ගෙන යන අතර සේවාදායකයාගේ ධනාත්මක ගති ලක්ෂණ, ක්‍රියා සහ සෘණාත්මක ගති ලක්ෂණ, ක්‍රියා වෙන් වෙන්ව සටහන් කරයි^[16-18].

වැදගත් සිද්ධි ක්‍රමයේ ඇති වාසි සහ අවාසි පහතින් දක්වා ඇත. ඒ අනුව අංක 1 සිට 4 දක්වා වාසි ද අංක 1 සිට 2 දක්වා අවාසි ද Opatha^[19] මගින් හා අංක 5 සිට 6 දක්වා වාසි ද අංක 3 සිට 5 දක්වා අවාසි ද Aggroawal සහ Thakur^[20] විසින් හඳුන්වා දී ඇත.

වාසි

- 1. ඇගයීම වඩාත් ප්‍රායෝගික හා නිවැරදි වේ.
- 2. සේවාදායකයාගේ සංවර්ධනය සඳහා වඩා වැදගත් වීම.
- 3. විශේෂිත සිද්ධීන් පදනම් කරගෙන සේවාදායකයාට උපදෙස් ලබා දිය හැකි වීම.
- 4. ඇගයීම් කාලය පුරා සටහන් කළ කාර්යඵල පරීක්ෂා කොට ඇගයීම්කරුට සිය මතකය අලුත් කර ගත හැකි වීම.
- 5. පහසු, පිරිවැය අඩු සහ පරිපාලනයට පහසු ක්‍රමයක් වීම.
- 6. සෘජු නිරීක්ෂණයක් පැවතීම.

අවාසි

- 1. සිද්ධි වාර්තා කිරීම ආයතනයේ ප්‍රධානියාට අතිරේක රාජකාරියක් වීම.
- 2. වැදගත් සිද්ධි වාර්තා කරනු ලබන පොත ආරක්ෂා කරගැනීමේ ගැටලුවක් පැවතීම.
- 3. සැලකිය යුතු කාලයක් හා ශ්‍රමයක් ගත වීම.
- 4. පුද්ගලයන්ට සම්බන්ධ වැදගත් සිද්ධීන් පරීක්ෂණයක් මගින් හුවමාරු කිරීම අපහසු වීම.

5. ව්‍යාපාර සංවිධානයේ දුර්වලතා පුද්ගලික දැක්මකින් ඉදිරිපත් කිරීම.

2.4 රචනා ක්‍රමය (Essay Method)

සේවාදායකත්වේ කාර්යඵල ඇගයීම රචනා ශෛලියකින් වාර්ථා කිරීම මෙම ක්‍රමයේදී සිදු කරනු ලබන බව Opatha^[21] සහ Aggarwal හා Thakur^[22] විසින් පෙන්වා දී ඇත. සේවාදායකයන්ගේ ගුණාංග ප්‍රතිඵල වර්ගයා යනාදිය පිළිබඳව රචනා සකස් කිරීමක් සිදුකරනු ලබයි. මෙයට නිශ්චිත ආකෘතියක් නොමැති බව ද පෙන්වා දී ඇත. නමුත් ආවරණය කළ යුතු ප්‍රධාන ක්ෂේත්‍ර සඳහන් පොදු ආකෘතියක් ඇගයීම්කරු වෙත ඉදිරිපත් කිරීමක් සිදුකළ හැකි බව Opatha^[23] සඳහන් කර ඇත. මෙම ඇගයීම් ක්‍රමය සංසන්දනය කිරීම දුෂ්කර බව සහ ලිවීමේ කුසලතාවය ඇගයීමේ සාර්ථකත්වයට බලපානු ලබයි.

Shout සහ Yousif^[24] විසින් දක්වන ආකාරයට රචනා ක්‍රමයේදී පරීක්ෂකයෙකු විසින් සේවකයන්ගේ ශක්තීන් හා දුර්වලතාවයන් පිළිබඳ විස්තරාත්මක රචනයන් ඉදිරිපත් කරනු ලබයි. මෙහිදී සේවක වර්ගයාවන් පිළිබඳ අවධානය යොමුකරනු ලබන අතර සේවකයන්ගේ වර්තමානයේ පවතින කාර්යඵල තත්වය අතිත කාර්යඵල සහ අන් අය විසින් යෝජනා කරන ලද කාර්යඵල පිළිබඳ අවධානය යොමුකරයි^[25].

Shout සහ Yousif^[26] දක්වන ආකාරයට රචනා ක්‍රමයේ වාසි හා අවාසි පහත දක්වා ඇත.

වාසි

1. ප්‍රතිපෝෂණ ලබාදීම පහසුවේ.
2. ඇගයීම සත්‍ය රැකියා වර්ගයාවන් මත පදනම්ව සිදුකරනු ලබයි.
3. අනුගාමිකයන්ගේ වර්ගයා වර්ධනයට හේතුවේ.

අවාසි

1. දත්ත විශ්ලේෂණය කිරීම හා සාරාංශ කිරීම සඳහා ඉහළ කාල පිරිවැයක් පැවතීම.
2. සමහර අවස්ථාවලදී ඇගයීම දෝෂ සහිත වේ.

3. නූතන ක්‍රම

නූතන ක්‍රම වලදී සාම්ප්‍රදායික ක්‍රම වැඩි දියුණු කිරීම සඳහා නවීන ක්‍රම ඉදිරිපත් කර ඇති අතර තවද සාම්ප්‍රදායික ක්‍රමවල ඇති දුර්වලතා මග හරවා ගැනීම මෙහිදී සිදු කරනු ලබයි^[27].

3.1 අරමුණු අනුව කළමනාකරණය (Management by Objective)

Khanna සහ Sharma^[28] විසින් වර්ෂ 2014 දී දක්වන පරිදි Peter Drucker විසින් 1954 වර්ෂයේදී ප්‍රථම වරට අරමුණු අනුව කළමනාකරණ සංකල්පය හඳුන්වාදෙන ලදී. තවද එය වැඩ සැලසුම් සමාලෝචනයක් හෝ අරමුණු ඇති කිරීමේ ප්‍රවේශයක් ලෙස ද හැඳින්වේ. එ මගින් සේවකයන්ව ඔවුන්ගේ පුද්ගලික නිර්ණායකයන්ට පමණක් යටත්

නොවී කළමනාකරුවන් සහ සේවකයන් පොදුවේ එකඟ වූ නිර්ණායකයන්ට යටත්ව ඔවුන්ගේ කාර්යඵල ඇගයීම මෙ මගින් කරනු ලැබේ.

සේවකයින්ගේ කාර්යඵල ඇගයීම සඳහා සහ ඔවුන්ව දිරිගැන්වීමේ අරමුණින් කළමනාකරණය සහ සේවකයින් යන දෙපාර්ශවයම එකට එකතු වී අරමුණු ඇති කර ගැනීමේ ක්‍රියාවලිය මින් අදහස් කරයි. මෙය පියවර තුනකින් සමන්විත වේ. ඒවා නම් වැඩසැලසුම් සහ සමාලෝචනය, ඉලක්ක කළමනාකරණය, ඉලක්ක සහ පාලන ක්‍රම වේ^[29].

Shaout සහ Yousif^[30] විසින් වර්ෂ 2014 දී පෙන්වාදෙන පරිදි ඉහත සඳහන් අරමුණු අනුව කළමනාකරණ ක්‍රමයේ ඇති පියවර තුනට එරෙහිව තවදුරටත් එම පියවර විශ්ලේෂණය කිරීම උදෙසා එය සංරචක 07කින් Wehirich^[31] විසින් 2000 වර්ෂයේදී ඉදිරිපත් කර ඇති අතර එය අරමුණු අනුව කළමනාකරණය සඳහා පද්ධති ප්‍රවේශයක් (SAMBO – System Approach MBO) ලෙස හඳුන්වා දී ඇත. අරමුණු අනුව කළමනාකරණය සඳහා පද්ධති ප්‍රවේශයෙහි අන්තර්ගත සංරචක ලෙස අරමුණු සඳහා උපාය මාර්ගික සැලසුම් සහ ධුරාවලිය, අරමුණු ඇති කිරීම, අරමුණු ළඟා කරගැනීම සඳහා වූ ක්‍රියා මාර්ග සැලසුම් කිරීම, අරමුණු අනුව කළමනාකරණය ක්‍රියාත්මක කිරීම, පාලනය සහ විශ්ලේෂණය, ප්‍රතිඵල අනුව උප පද්ධති කළමනාකරණය කිරීම හා ප්‍රතිඵල අනුව ආයතනය කළමනාකරණය කිරීම හඳුන්වා දී ඇත^[32].

අරමුණු අනුව කළමනාකරණ ක්‍රමයෙහි කාර්යසාධනය ඇගයීමේ දී පහත සඳහන් අරමුණු ළඟා කර ගත හැකි බව සඳහන් කර ඇත^[33].

- අපේක්ෂිත ඉලක්ක සහ ප්‍රතිඵල තහවුරු කරගත හැකි වීම.
- කාර්යසාධන ප්‍රමිතීන් නියම කිරීමට හැකි වීම.
- සත්‍යාගත අරමුණු සහ ප්‍රමිතිගත අරමුණු සංසන්දනය කිරීමට හැකිවීම.
- පසුගිය වසර තුළ ළඟා කරගත නොහැකි වූ අරමුණු සඳහා නව උපාය මාර්ග ක්‍රියාත්මක කිරීමට හැකිවීම.

3.1 අරමුණු අනුව කළමනාකරණය ක්‍රමයෙහි ක්‍රියාවලිය

අරමුණු අනුව කළමනාකරණය ක්‍රමය පියවර කිහිපයක් ඇතුළත් ක්‍රියාවලියක් ලෙස හැඳින්විය හැකි අතර එම පියවර වන්නේ අරමුණු ස්ථාපිත කිරීම, පසු විපරමක් සහ කාර්යසාධනය ඇගයීම හා කාර්ය සාධනය අනුව ප්‍රතිඵල ලබා දීම^[34]. Lussier සහ අන් අය^[35] ට අනුව එම පියවර පහත පරිදි විස්තර කරයි.

පියවර I- අරමුණු ස්ථාපිත කිරීම

සේවකයන් සහ කළමනාකරුවන් ප්‍රථමයෙන් තනි තනිව අරමුණු සකස් කර පසුව එකට එක්වී සකස් කර ගන්නා ලද අරමුණු සසඳා බලා කාර්යසාධනය සඳහා ප්‍රතිඵල ළඟා කර ගැනීමට අවශ්‍ය කරන වැදගත් අරමුණු හඳුනාගැනීම මෙහි දී සිදු කරයි. තව

ද එම අරමුණු සුවිශේෂී වීම, මැනිය හැකි වීම, අදාළවීම, ළඟා කරගත හැකි වීම සහ කාලරාමුවකින් සමන්විත යුතු බවද (SMART) පවසා ඇත.

පියවර II - පසු විපරමක් සහ කාර්යසාධනය ඇගයීම

අරමුණු අනුව කළමනාකරණය ක්‍රමයෙහි සාර්ථකභාවය හෝ අසාර්ථකභාවය තීරණය වනුයේ සන්නිවේදනය මතය. සේවකයින්ගේ කාර්යසාධනය වරින් වර විචාරයට ලක් කළ යුතු ය. කළමනාකරණ සහ සේවක ඇගයීම් සංඛ්‍යාත සමාලෝචනය කිරීම බොහෝ විට රඳා පවතිනුයේ පුද්ගලයා සහ රැකියාව මත වේ. කෙසේ වෙතත් කළමනාකරුවන් දිගින් දිගටම සේවකයන් සම්බන්ධයෙන් පසු විපරමක් සහ සමාලෝචනයක් සිදුකරනු නොලැබේ.

පියවර III - කාර්යසාධනය අනුව ප්‍රතිඵල ලබා දීම

සේවකයන්ගේ කාර්යසාධනය ඔවුන්ගේ අරමුණුවලට එරෙහිව මැනිය යුතු ය. ඔවුන් එම අරමුණු ළඟා කරගෙන ඇතිනම් ඔවුන්ව දිරි ගැන්වීමක් කිරීම අවශ්‍ය වේ. වැටුප් ඉහළ දැමීම, උසස් වීම් ලබා දීම, ප්‍රශංසා කිරීම ආදිය මගින් ඔවුන්ව දිරි ගැන්වීමක් මෙම පියවරේදී සිදු කරයි. එමෙන්ම අරමුණු කරා ළඟා නොවූ සේවකයන්ට, එනම් දුර්වල කාර්යඵල පෙන්නුම් කරන සේවකයන් හට දඬුවම් ලබා දීමක් හෝ අවශ්‍ය ක්‍රියාමාර්ග ගැනීමක් සිදුකළ යුතු වේ.

අරමුණු අනුව කළමනාකරණය ක්‍රමයෙහි ඇති වාසි අවාසි Shaout සහ අන් අය^[36] පහත දැක්වෙන ආකාරයට පෙන්වා දී ඇත.

වාසි

1. ක්‍රියාත්මක කිරීම සහ මැනීම පහසු වීම.
2. ආයතනය විසින් බලාපොරොත්තු වූ කාර්යයන් සහ වගකීම් පිළිබඳ පැහැදිලි අවබෝධයක් සේවකයන් සතු වීම.
3. නිරන්තර සුපරීක්ෂණය සහ මග පෙන්වීම.

අවාසි

1. අරමුණු අර්ථකථනය කිරීමේ සිදුවන ගැටළු.
2. පොදු අරමුණු ඇති කර ගැනීමේ දුෂ්කරතා.
3. සියළු රැකියා සඳහා අදාළ නොවීම.

3.2 වර්ග ඇගයීම් පරිමා ක්‍රමය (Behavioural Anchored Rating Scale)

වර්ග ඇගයීම් පරිමා ක්‍රමය යනු කාර්යසාධනය මැනීමට භාවිත කරනු ලබන මිනුම් දණ්ඩකි. මේ තුළින් කාර්යසාධනයන් පවතින්නේ විශිෂ්ඨ තත්වයක ද, සාමාන්‍ය හෝ දුර්වල ස්ථානයක ද යන්න සංඛ්‍යාත්මකව සලකා බැලිය හැකි වේ.

ගුණ පරිමාණ ඇගයීම් ක්‍රමය (Graphic Rating Scale) වැනි කාර්යසාධනය මැනීමට භාවිතා කළ සාම්ප්‍රදායික ක්‍රමවල පවතින දුර්වලතා සඳහා විසඳුමක් ලෙස මෙම ක්‍රමය ඉදිරිපත් කළ හැකිය. කාර්යඵල ඇගයීම පිළිබඳව සලකා බැලීමේදී හමුවන විවිධ

විකල්ප ක්‍රම හමුවේ වර්ගය ඇගයීම් පරිමා ක්‍රමය වැදගත් තැනක් ගනී. මෙම ක්‍රමය පිළිබඳව ලෝක ප්‍රකට දේශකයින්, කතුවරුන්, මහාචාර්යවරුන් විසින් විවිධ කරුණු ඉදිරිපත් කර තිබේ. Jacobs, Kafry සහ Zedeck^[37] විසින් 2006 දී ඉදිරිපත් කරන ලද 'Expectation of Behaviorally Anchored Rating Scale' යන ලිපිය තුළ ඉදිරිපත් කර ඇති ආකාරයට වර්ගය ඇගයීම් පරිමා ක්‍රමය ප්‍රවේශයන් 02 ක් ඔස්සේ පෙන්වා දී ඇත.

01. නිශ්චිත ලෙස වර්ගය ඇගයීම් පරිමා ක්‍රමය.

මෙම ප්‍රවේශය තුළ පහත කරුණු කෙරෙහි අවධානය යොමු කර ඇත.

- නිර්ණායකයන් උපරිම කිරීම.
- ගුණාත්මක නිර්ණායක.
- සංඛ්‍යාත්මක නිර්ණායක.

02. මනෝමිතික ආකාරයට වර්ගය ඇගයීම් පරිමා ක්‍රමය ඒ තුළින් පහත දේ කෙරෙහි අවධානය යොමු කර ඇත.

- වර්ගය ඇගයීම් පරිමා ක්‍රමය දියුණු කිරීම.
- වර්ගය ඇගයීම් පරිමා ක්‍රමය උපරිම කිරීම.
- අනෙකුත් ක්‍රමයන් සමඟ වර්ගය ඇගයීම් පරිමා ක්‍රමය සංසන්දනය කිරීම.
- අදාළ අනුපාත පුහුණු කිරීම්වල යෙදවීම.

මේ තුළින් බොහෝ දුරට පෙන්වා දී ඇත්තේ සංඛ්‍යාත්මකව මැනීමේ ක්‍රමයක් ලෙස වර්ගය ඇගයීම් පරිමා ක්‍රමය ඉතා සුදුසු බවයි. The City of Columbus^[38] වෙබ් පිටුවේ ඉදිරිපත් කරන ආකාරයට Johanson සහ අන් අය^[39] විසින් පෙන්වාදෙන පරිදි වර්ගය ඇගයීම් පරිමා ක්‍රමය යනු, සාමාන්‍ය කාර්යඵලවලට ඔබ්බෙන් වූ හැසිරීම් වල කාර්යසාධනය මැනීමට යොදා ගන්නා ක්‍රමයක් ලෙසයි. වර්ගය ඇගයීම් පරිමා ක්‍රමය පියවර ගණනාවක් ඔස්සේ වැඩි දියුණු කිරීමට උත්සහ ගෙන ඇත. එම පියවරයන් විස්තරාත්මකව හඳුනා ගැනීම වැදගත් වේ. එසේම HRzone^[40] වෙබ් පිටුවට අනුව වර්ගය ඇගයීම් පරිමා ක්‍රමය නිර්මාණය කර ඇත්තේ සේවකයන්ගේ කාර්යඵල ඇගයීමේ ක්‍රියාවලිය තුළට පහසුවක් ඇතිවන ආකාරයට ගුණාත්මක මෙන්ම සංඛ්‍යාත්මකව සපයා දීමටයි. මෙම ක්‍රමය ඔස්සේ පුද්ගලයින් වෙත වෙනම සංසන්දනය කිරීමටද හැකියාවක් ලැබෙනු ඇත.

3.2.1 වර්ගය ඇගයීම් පරිමා ක්‍රමය වැඩි දියුණු කිරීම

මෙම මාතෘකාව පිළිබඳව 'The Critical Incident Technique Flanagan'^[41] ලිපියෙහි පෙන්වා දෙන පරිදි වර්ගය ඇගයීම් පරිමා ක්‍රමය වැඩි දියුණු කිරීමට පහත පියවරයන් අනුගමනය කළ හැකිය.

1. විධිමත් හෝ යම් ආකාරයකින් අවශ්‍ය වන වැදගත් තොරතුරු එක්රැස් කර ගැනීමට පළමුව යොමු විය යුතුය. ඒ සඳහා සිද්ධි අධ්‍යයනය තුළින් ද තොරතුරු එක්රැස් කළ හැකිය.
2. ඉහත එක්රැස් කරන ලද දත්ත භාවිතයෙන් කාර්යඵල මැනීමට අවශ්‍ය කරන මිනුම් දඬු සකසා ගැනීම සිදු කළ යුතුය.

3. එම විෂයානුගත තොරතුරු කාර්යසාධනයන් සමඟ ගළපමින් ඔවුන්ගේ කාර්යසාධන මට්ටම හඳුනා ගැනීම.
4. ඒ තුළින් එකිනෙකාගේ කාර්යසාධනයන්හි කාර්යක්ෂමතාව මැනීම.
5. පසුව කාර්යසාධන කාර්යක්ෂමතාව අඩු පිරිස රඳවා ගැනීමක් කරන අතර ඒ තුළින්
6. එකිනෙකාගේ එකඟතාවයන් සමඟ මෙම අනුපාත මැනීම සිදු කරයි.
7. අවසාන පියවර වශයෙන් සැකසූ මිනුම් දඬු, ප්‍රතිපත්තීන් ආදියෙහි සිදු කළ යුතු වෙනස්කම් සලකා බලා අදාළ වෙනස්කම් සිදු කරයි.

“Performance Appraisals and Phrases for Dummies” යන Lloyd^[42] විසින් රචිත ලිපිය තුළින් හඳුනාගත් වාසි හා අවාසිදායක තත්වයන් පහත ආකාරයට දැක්විය හැකිය.

වාසි

1. මෙම ක්‍රමයේදී සම්පූර්ණයෙන්ම අවධානය යොමු කර ඇත්තේ සේවකයන්ගේ කාර්යඵල
2. කෙරෙහි නිසා සංඛ්‍යාත්මක අනුපාතයන වල අවිනිශ්චිතතාවයන් ඉවත් කළ හැකි වීම.
3. භාවිතා කිරීමට පහසු වීම.
4. එය සාධාරණ ක්‍රමයක් වීම.
5. එය සම්පූර්ණයෙන් ම වෙන් වෙන් පුද්ගලයන් කෙරෙහි අවධානය යොමු කරයි.

අවාසි

1. මේ සඳහා විශාල කාලයක්, වියදමක් සහ වෙහෙසක් දැරීමට සිදු වේ. මන්ද ආයතනයක සියලු තනතුරු උදෙසා මෙම ක්‍රියාවලිය සිදු කිරීමට සිදු වීම.
2. ඇතැම් විට හැසිරීම් රටා ක්ෂණයෙන් වෙනස් වන නිසා සකසා ගනු ලබන අනුපාතයන්
3. ඇතැම් පුද්ගලයන්ට අදාළ කිරීම අපහසු වේ.
4. මෙම ක්‍රමය පවත්වාගෙන යාම ඉතා ඉහළින් සිදු කළ යුතු වේ. මන්ද රැකියාවක් තුළ වෙනස්වීම් සමගම වර්ග ඇගයීම් පරිමා ක්‍රමයේ වෙනස්කම් සිදු කළ යුතුය.
5. කළමනාකරුවන් විසින් මෙම ක්‍රියාවලියේ යෙදිය යුතුය. තමාගේ සේවකයන් කෙරෙහි අවධානය යොමු කිරීම නිසා විශාල කාලයක් ඒ සඳහා යොමු කිරීමට සිදු වේ.

වර්ග ඇගයීම් පරිමා ක්‍රමය ඉතා නිවැරදිව සිදුකිරීමට නම් එකිනෙක තනතුරු සම්බන්ධයෙන් මෙන්ම ඔවුන්ගේ ප්‍රධාන කාර්යන්, වගකීම් පිළිබඳව පුළුල් වූ අවබෝධයක් පැවතිය යුතුය. පසුව සේවකයන්ගේ කාර්යසාධනයන්, ඉතා හොඳ, අතිවිශිෂ්ට, විශිෂ්ට, සම්පූර්ණ හෝ අසම්පූර්ණ ආදී වශයෙන් හඳුනා ගැනීම් සිදු කළ හැකිය. මෙම තොරතුරු නිදසුනකින් පහත දක්වා ඇත.

මෙම තොරතුරු නිශ්චිත කාර්යයන්, වගකීම් ඇති රැකියාවකට අදාළ වේ.

5 - අති විශිෂ්ට

ඉල්ලීමක් ලද වහාම අදාළ කාර්යයන් සිදු කර භාර දීම සහ එය ඉතා සුළු වේලාවකින් සිදු කිරීම.

4 - විශිෂ්ට

ඉහළ කළමනාකාරිත්වයේ ඉල්ලීම මත සිදු කරයි.

3 - සාමාන්‍ය (සම්පූර්ණ)

පවරන ලද රාජකාරී වැඩ දිනය ඇතුළත නිම කරයි.

2 - තරමක් හොඳ

ඉල්ලීමක් සිදු කරන්නේ ඒ පිළිබඳව ප්‍රශ්න කිරීමක් ඇති වූ විටය.

1 - අසතුටුදායක

තමන්ගේ රැකියාවේ තත්වය වුව ද පහළ යන ආකාරයෙන් වැඩ කටයුතු සිදු කිරීමයි.

3.3 අංශක 360 ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමය (360 Degree feedback)

මෙම ක්‍රමය ප්‍රථමයෙන්ම භාවිතයට ගන්නා ලද්දේ වර්ෂ 1940 දී වන අතර මෙය උපයෝගී කර ගනු ලැබුවේ ජ්‍යෙෂ්ඨ සහ මධ්‍යම පන්තිවල සිටින කළමනාකරුවන්ගේ කාර්යඵල ඇගයීම සඳහාය^[43]. Gluck^[44] විසින් විස්තර කරන පරිදි ආයතනය විසින් කළමනාකරුවන් ඇගයීම සඳහා අංශක 360 ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමය යොදා ගනු ලබයි. මෙහිදී විස්තරාත්මක කාර්යසාධන ඇගයීමක් සිදු කරයි. ඇගයීමකට ලක් වන පුද්ගලයා සමග නිරන්තරයෙන් අන්‍යෝන්‍ය වශයෙන් සබඳතා පවත්වන පුද්ගලයන්ගෙන් සහ එම පුද්ගලයාගෙන් එනම් අභ්‍යන්තර සහ බාහිර පාර්ශවයන්ගෙන් තොරතුරු එකතු කර ගනිමින් කාර්යසාධන ඇගයීම මෙම ක්‍රමයේ දී සිදු කරනු ලැබේ.

Aggroawal සහ Thakur^[45] විසින් 2013 දී පවසා ඇත්තේ අංශක 360 ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමවේදය යනු අන් අයගේ අදහස් පදනම් කර ගනිමින් සේවකයාගේ කාර්යසාධනය පිළිබඳව තොරතුරු රැස් කර පසුව කාර්යඵල ඇගයීමේ ක්‍රමයකි. එහිදී වැඩ පරික්ෂකවරුන්, කණ්ඩායම් සාමාජිකයන්, පාරිභෝගිකයන්, සම වයසේ මිතුරන් සහ ස්වයං යන පාර්ශවකරුවන් ගණනාවකින් ඇගයීම සිදු කරනු ලබයි. තව ද Khana සහ Sharma^[46] විසින් 2014 වර්ෂයේ දී දක්වා ඇති පරිදි 360 ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමය උපයෝගී කර ගනු ලබන්නේ සේවක හැදියාව හා ඔවුන්ගේ ධාරිතාවය, සවන් දීම, සැලසුම් කිරීම සහ ඉලක්ක ස්ථාපිත කිරීම වැනි කුසලතා වැඩි දියුණු කිරීම සඳහා ය.

ඇගයීමට ලක් වන්නාගේ කාර්යසාධනය පිළිබඳව අන්‍යෝන්‍ය වශයෙන් සම්බන්ධිත සෑම පාර්ශවයකගෙන්ම පසු විපරම් ලැබෙන හෙයින් ලැබෙන්නා වූ අවසාන ප්‍රතිඵලය වඩාත් යෝග්‍ය බව ද, සෑම පුද්ගලයෙකුගෙන්ම සහ ආයතනයේ දෙපාර්තමේන්තුවලින් ලැබෙන ප්‍රතිඵල සමාන වන විට එය ගණන් නොගෙන සිටීම දුෂ්කර බව ද, මීට අමතරව මෙම ක්‍රියාවලියේදී ඇගයීමට ලක් වන පුද්ගලයාගේ එදිරිවාදීන්

විශ්ලේෂකයන් වන බැවින් නිශේධනීය ප්‍රතිවිපාක පිළිබඳ බියෙන් තොරව අවංකව පිළිතුරු දීමට දිරි ගැන්වෙන බවද සඳහන් කර ඇත^[47].

The Economic Time, News Paper^[48] සඳහන් කර ඇති පරිදි ප්‍රධාන පැතිකඩ හතරකින් සමන්විතව අංශක 360 ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමය සිදු කරනු ලැබේ. එනම් ස්වයං තක්සේරුව, සුපරීක්ෂක තක්සේරුව, යටත් සේවකයන් සහ සම සේවක තක්සේරුව ලෙස එහි දක්වා ඇත.

අංශක 360 ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමයේ ඇති වාසි සහ අවාසි පහතින් දක්වා ඇත. ඒ අනුව අංක 1 සිට 7 දක්වා වාසි ද අංක 1 සිට 5 දක්වා අවාසි ද The Economic Time, News Paper^[49] මගින් හා අංක 8 සිට 12 දක්වා වාසි ද අංක 6 සිට 9 දක්වා අවාසි ද Shaout සහ අන් අය^[50] විසින් හඳුන්වා දී ඇත.

වාසි

1. සේවක කාර්යසාධනය වඩාත් පුළුල් දැක්මකින් ඉදිරිපත් කිරීමට හැකි වීම.
2. කාර්යසාධන ඇගයීමේ විශ්වසනීයත්වය වැඩි කිරීම.
3. ස්වයං වර්ධනයට හේතු උපකාර වීම.
4. පාරිභෝගිකයන් උදෙසා ඇති සේවකයන්ගේ වගකීම් වැඩි වීම.
5. අදහස්වල සංකලනය වඩාත් නිවැරදි තක්සේරුවක් ලබා දීම.
6. කළමනාකරුවන් පමණක් නොව එහි කාර්ය මණ්ඩලයද අනෙක් සහයකයින්ද කාර්යසාධනය මත ඇගයීම් සිදු කිරීම.
7. අනෙකුත් පුද්ගලයන්ගේ ප්‍රතිචාර නිසා තමන් විසින් අඩු තක්සේරුවට පත් කර ගෙන සිටින සේවකයන්ව දිරි ගැන්වීමක් සිදු වීම.
8. කාර්යසාධන ඇගයීමේ ක්‍රියාවලිය ආයතනයේ බහුතරය කාර්ය මණ්ඩලය හරහා සිදු වේ නම් එමගින් ආයතනයේ සංස්කෘතිය වඩාත් අවංකභාවයට ලක් වේ.
9. කාර්යසාධනයට ලක් කරනු ලබන පුද්ගලයන් ඔවුන් සමග අන්තර් ක්‍රියා කරන ජනතාව මත ඇති කරන බලපෑම පිළිබඳව වඩාත් අවබෝධයක් ලබා ගත හැකි වීම.
10. විශිෂ්ට සේවක සංවර්ධන මෙවලමක් වීම.
11. නිවැරදි හා විශ්වාසනීය පද්ධතියක් වීම.
12. නීත්‍යානුකූලව වඩාත් සාධාරණීයකරණය කළ හැකි ක්‍රමයක් වීම.

අවාසි

1. කාලය ගත වීම සහ පරිපාලනය සංකීර්ණ වීම.
2. කාර්යසාධනය කරනු ලබන පුද්ගලයින් හට ආතතිය වැඩි වීම.
3. පුහුණු සහ වැදගත් කටයුතු සඳහා අවශ්‍ය කාර්යක්ෂම කම්කරුවන් ලබා ගැනීම අවශ්‍ය වීම.
4. ප්‍රතිඵල විශ්ලේෂණය කිරීම අපහසු වීම.
5. කාර්යඵල ඇගයීමේ ක්‍රමය ක්‍රමවත්ව සිදු නොකළ හොත් ලැබෙන ප්‍රතිචාර ප්‍රයෝජනවත් නොවේ.

6. තොරතුරු විවෘතව සහ අවංකව කළමනාකරණය කර නොමැති නම් සැක පරිසරයක් ඇති වීම.
7. පිරිවැය අධික වීම.
8. ලැබෙන කාර්යසාධන ප්‍රතිඵල කණ්ඩායමෙන් කණ්ඩායම අර්ථකථනය කිරීම අපහසු වීම.
9. රහස්‍යභාවය පවත්වා ගැනීමට අපහසු වීම.

අංශක 360 ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමය ඉතා සුක්‍ෂමව සිදු කළ යුතු අතර එහි දී ලැබෙන ප්‍රතිඵලවල නිවැරදිභාවය ඉහළ යනුයේ සිදුකරනු ලබන වැරදි අවම වන විටය. පහත දැක්වෙනුයේ පොදුවේ සිදු කරනු ලබන වැරදි කිහිපයකි^[51].

1. නිවැරදි අරමුණක් නොමැති වීම.
2. මෙය ආදේශක ක්‍රමයක් ලෙස යොදා ගැනීම.
3. පෙර පුහුණුවක් නොපැවැත් වීම (Not conducting a pilot test).
4. ප්‍රධාන පාර්ශවකරුවන්ගේ සහභාගීත්වය නොමැති වීම (Not involving key stakeholders).
5. අක්‍රමවත් සන්නිවේදනය (Having insufficient communication).
6. විශ්වාසවන්ත සම්මුතීන් (Compromising confidentiality).
7. පසු විපරම්වල භාවිතයන් ක්‍රමානුකූල හා ක්‍රමවත් නොවීම (Not making clear the feedback is use).
8. අදාළ පුද්ගලයන් ප්‍රමාණවත් සම්පත් ලබා නොදීම (Not giving people sufficient resources).
9. පසු විපරමේ අයිතිකරු පිළිබඳ සඳහන් නොමැති වීම (Not clarifying who “owns” the feedback).
10. පරිපාලනයට මිත්‍රශීලී නොවන ලකුණු දීමේ ක්‍රමයක් පැවතීම (Having unfriendly administration and scoring).
11. පෙර අධ්‍යයනයකින් තොරව පැවති ක්‍රම සමග සම්බන්ධ කිරීම (Linking to existing system without pilot).
12. ක්‍රියාවලියක් ලෙස නොව සිද්ධියක් ලෙස නිර්මාණය කිරීම (Making it an event rather than a process).
13. කාර්යක්‍ෂමතාවය අගය නොකිරීම (Not evaluating effectiveness).

3.4 අංශක 720 ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමය (720 Degree Feedback)

Aggarwal සහ Thakur^[52] විසින් 2013 වර්ෂයේ දී දැක්වන පරිදි අංශක 360 ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමයෙන් අසතුවට පත් වූ Rick Gul විසින් මෙම ක්‍රමය හඳුන්වා දී ඇති බව Mondy සහ Wayne^[53] පවසා ඇති අතර මෙය නවතම තක්සේරු ක්‍රමයක් වේ. නිවැරදිව හා වාස්තවිකව සේවක කාර්යසාධනය මැනීම වඩාත් දුෂ්කර වන අතර අංශක 720 ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමය මේ සඳහා උපකාරී වේ. අංශක 360 ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමය, අංශක 720 ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමය හා ඒකාබද්ධ වේ. කාර්යසාධනයේ ඇති ඉලක්ක මත පදනම් ව කාලීන ප්‍රතිචාර හරහා නැවත ඇගයීමකට ලක් කරයි. අංශක 360 ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමයදෙවරක් ඇගයීම අංශක 720 ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමය ලෙස සඳහන් කළ හැක. පෙර සකසා ඇති අරමුණු

අනුව සහ කළමනාකරු ලබා දෙන උපදෙස් අනුව නැවත සේවකයන් ව පසු විපරමකට ලක් කරයි. ඒ අනුව පෙර සහ පසු විපරම් ක්‍රියාවලීන් මෙහි ඇතුළත් වේ. Shaout සහ Yousif^[54] විසින් වර්ෂ 2014 දී දක්වන පරිදි අංශක 720 ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමයමගින් බොහෝ දුරට අවධානය යොමු කරනුයේ පාරිභෝගිකයන්ගේ හා ආයෝජකයන්ගේ වැඩ කටයුතු සම්බන්ධයෙනි. මෙහි මූලාශ්‍රය වනුයේ බාහිර පාර්ශවකරුවන් ය. පවුල, සැපයුම්කරුවන් හා ප්‍රජාව උදාහරණ ලෙස දක්වා ඇත. අංශක 720 ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමය මගින් තනි තනි පුද්ගලයන් ලෙස පුද්ගල නායකත්වය සහ වර්ධනය පිළිබිඹු වේ. මෙම ක්‍රමය අංශක 360 ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමය දෙවරක් ක්‍රියාත්මක කිරීමක් සිදු වන බව පැහැදිලි කරයි.

Shidhar^[55] විසින් විස්තර කරන පරිදි අංශක 720 ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමයේදී අංශ 07 ක් සාකච්ඡාවට ලක් කර ඇත. ඒවා නම්,

01. පෙර තක්සේරු විපරම (Pre Appraisal Feedback).
02. ස්වයං තක්සේරුව (Self Appraisal).
03. සම සේවක තක්සේරුව (Peers Appraisal).
04. පාරිභෝගික තක්සේරුව (Custmer Appraisal).
05. යටත් සේවක තක්සේරුව (Sub- Ordinates Appraisal).
06. කළමනාකරණ / සුපරීක්ෂක තක්සේරුව (Managers/ Superious Appraisal).
07. පසු තක්සේරු විපරම (Post Appraisal Feedback).

අංශක 720 ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමයේ ඇති වාසි සහ අවාසි පහතින් දක්වා ඇත. ඒ අනුව අංක 1 සිට 7 දක්වා වාසි ද අංක 1 සිට 9 දක්වා අවාසි ද Aggarwal සහ අන් අය^[56] මගින් හා අංක 8 සිට 11 දක්වා වාසි Shidhar^[57] විසින් හඳුන්වා දී ඇත.

වාසි

1. වැඩි සම්පත්වලින් වැඩි දියුණු වූ ප්‍රතිචාර ලැබීම.
2. කණ්ඩායම් සංවර්ධනය.
3. පුද්ගලික හා ආයතනික කාර්යඵල සංවර්ධනය.
4. වෘත්තීය සංවර්ධනය සඳහා වගකීම් ඇති වීම.
5. වෙනස්කම් කිරීමේ අවදානම අවම වීම.
6. වැඩි දියුණු පාරිභෝගික සේවය.
7. පුහුණු අවශ්‍යතා තක්සේරු කළ හැකි වීම.
8. වෙනස් වූ මානයන්ගේ සිට වඩාත් හොඳින් විශ්ලේෂණය වී ඇති බැවින් නිවැරදි ප්‍රතිචාරය දැක්වීමට උපකාරී වීම.
9. වඩාත් හොඳ සහ සාමූහික කණ්ඩායම් සංවර්ධනය කිරීමට උපකාරී වීම.
10. පක්ෂපාතී බව, නැඹුරුව සහ වෙනස්කම් කිරීම වැනි අයහපත් ප්‍රතිඵල අවම වීම.
11. යහපත් පාරිභෝගික ප්‍රතිචාර හේතුවෙන් හොඳ සේවාවක් ලබා දීමට හැකි වීම හා තෘප්තියක් ලැබීම.
12. විනිවිදභාවයකින් යුක්ත වීම.

අවසාසි

1. අංශක 720 ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රියාවලියේ දී අවශ්‍යතාවලින් බැහැර වන බලාපොරොත්තු ඇති වීම.
2. ප්‍රමාණවත් නොවන තොරතුරු.
3. නිර්මාණ ක්‍රියාවලියේ බිඳ වැටීම්.
4. ක්‍රියාවලිය සම්බන්ධ කිරීමට අපොහොසත් වීම.
5. ප්‍රමාණවත් නොවන පුහුණුව.
6. දුර්වලභාවයන්ට සහ සාමාන්‍යමය කරුණු සඳහා වැඩි අවධානය යොමු කිරීම.
7. ඉහළ කළමනාකරුවන්ගේ හා මානව සම්පතෙහි කැපවීම අවශ්‍ය වීම (කාලය, මුදල්, සම්පත්).
8. ලේඛන කටයුතු බහුල වීම.
9. තක්සේරුකරුවන්ගේ නොදැනුවත්කම අසාර්ථකත්වයට බලපෑම.

3.5 ඇගයීම් මධ්‍යස්ථාන (Assesment Center)

Bobrow^[58] ට අනුව ඇගයීම් මධ්‍යස්ථාන යනු එකිනෙකට වෙනස් වූ ඇගයීම් නිර්ණායක රාශියක් භාවිතා කරමින් එක් එක් අයෙකුට වැඩි වූ ඇගයුම්කරුවන් සංඛ්‍යාවක් යොදාගෙන ආයතනයේ දැනට සිටින සේවකයින් හෝ ආයතනයට අනාගතයේදී පැමිණීමට සිටින අයදුම්කරුවන් අගයනු ලබන ක්‍රියාවලියකි. The University of Sidney Career Center^[59] දක්වන ආකාරයට ඇගයීම් මධ්‍යස්ථාන සම්මුඛ පරීක්ෂණ ලෙස හෝ ආයතනයේ සේවකයන් කණ්ඩායම් ලෙස සත්‍ය රැකියා ස්ථානයට අනුකූල වූ ආදර්ශයක් තුළ ඇගයීම් පැය කිහිපයක් පුරා සිදුකරනු ලබන ක්‍රමවේදයකි. Gaurav Akrani^[60] ඇගයීම් මධ්‍යස්ථාන හඳුන්වා දී තිබෙන්නේ තෝරාගැනීමේ ක්‍රියාවලිය තුළ භාවිතා කරන ඉතා වැදගත් උපකරණයක් ලෙසයි. එය අයදුම්කරුවන්ගේ සහ සේවකයන්ගේ කළ ඇගයීම් මධ්‍යස්ථාන යනු යම් ස්ථානයක් නොවේ. එය යම් සලකා බලන තත්ත්වයක් යටතේ තම ආයතනයේ සේවකයන්ගේ කාර්යඵල ප්‍රමිතිකරණය කරන ලද තාක්ෂණයන් භාවිතයෙන් ඇගයීමේ ක්‍රමවේදයකි. මෙය නූතන ක්‍රමවේදයක් ලෙස හඳුන්වා දිය හැකිය.

Krause සහ අන් අය^[61] පවසන පරිදි වර්තමානයේ බහුල වශයෙන් මෙම ඇගයුම් ක්‍රම ආයතන තුළ භාවිත වේ. Bobrow^[62] දක්වන ආකාරයට ඇගයුම් මධ්‍යස්ථාන මූලික වශයෙන් නිර්මාණය වූයේ යුධමය අරමුණු පදනම් කරගෙනයි. ඒ අනුව පසුකාලීනව ආයතන පුද්ගලයන්ගේ ඉතා සංකීර්ණ වූ රැකියා හැසිරීම් මැනීමට මෙය භාවිත කරන ලදී. The University of Sidney Career Center^[63] අනුව මෙම ඇගයුම් ක්‍රියාවලිය පුහුණු කරන ලද ඇගයුම්කරුවන් විසින් හෝ බොහෝ විට කළමනාකරුවන් විසින් සිදුකරයි. ඒ අනුව ඇගයීම් මධ්‍යස්ථාන යනු යම් රැකියාවකට අදාළව පුද්ගල ගුණාංගයන් මැනීමේ සුදුසුම ක්‍රමවේදයක් ලෙස හඳුන්වා දිය හැකිය. මෙම ඇගයුම් මධ්‍යස්ථාන බොහෝවිට මධ්‍ය පරිමාණ සහ මහා පරිමාණ ආයතන විසින් භාවිත කරනු ලබන ක්‍රමයකි. University of Sidney Career Center^[64] දක්වන ආකාරයට ඇගයුම්කරුවන් කණ්ඩායම් ක්‍රියා මාර්ග යටතේ නායකත්ව කුසලතා, සන්නිවේදන කුසලතා, උත්තේජනය, තීරණ ගැනීමේ කුසලතා, ආයතනිකමය හැකියාවන්, ගැටලු නිරාකරණ කුසලතා, තාර්කික බුද්ධිය මැනීම පිළිබඳ අවධානය යොමු කරනු ලබයි.

ඇගයීම් මධ්‍යස්ථානවල ඇගයීම් සිදුකිරීම සඳහා විවිධ උපකරණ භාවිත කරන අතර Opatha^[65] දක්වන ආකාරයට ඉන් සමහරක් පහත දැක්වේ.

1. පෞරුෂ පරීක්ෂණ

මෙහිදී පෞරුෂත්වය යනු පුද්ගලයාගේ රැකියාව තුළ සාර්ථකත්වය හෝ පරාජය පෙන්නුම් කරන ඉතා වැදගත් නිර්ණායකයක් ලෙස සලකයි. මේ අනුව යම් යම් රැකියාවන්ට ඊට ආවේණික වූ පෞරුෂත්වයන් අවශ්‍ය වේ. සාමාන්‍යයෙන් මිත්‍රශීලීත්වය, ප්‍රායෝගික බව, තාර්කිකමය හැකියාව, සිතීමේ හැකියාව ඇතුළත් වේ.

2. සම්මුඛ පරීක්ෂණ

මෙය මුහුණට මුහුණලා සිදුකරන වාචික ඇගයුම් ක්‍රමයක් ලෙස හඳුන්වා දිය හැකිය. මේ යටතේ ව්‍යුහගත සම්මුඛ පරීක්ෂණ බොහෝවිට පවත්වනු ලබන අතර එමගින් අයදුම්කරුවන් සියල්ලටම එක හා සමාන ප්‍රශ්නාවලියක් යොමු කරයි. මෙමගින් රැකියාව, රැකියා ජීවිතය පිළිබඳ ඔහුගේ/ඇයගේ ආකල්ප, වර්ගයන් ආදිය මනිනු ලබයි.

3. භූමිකා රංගනය

මෙහිදී පුහුණුවන්නන්ට හෝ ඇගයුම්කරුට විවිධ තත්වයන් යටතේ යම් සිද්ධියක් හෝ අවස්ථාවක්, සිදුවීමක් රඟදැක්වීමට අවස්ථාව සලසා දෙනු ලබන අතර මෙමගින් එම පුද්ගලයාගේ ගැටලු විසඳීමේ හැකියාවන් ආදිය මනිනු ලබයි.

4. In - Basket ක්‍රමය

මෙහිදී අයදුම්කරුට හෝ වර්තමාන සේවකයාට විශේෂිත වූ පෙට්ටියක් ලබා දෙනු ලැබේ. එහි විවිධ ව්‍යාපාරික පත්‍ර, මෙමෝ, වාර්තා, ලියුම්, ඊ-මේල් සහ දුරකථන පණිවිඩ ඇතුළත් වේ. මේ අනුව ඇගයුම්කරුවන් මැනීම සිදුකරයි.

5. සිද්ධි අධ්‍යයන ක්‍රමය

මෙහිදී ඇගයීම තුළින් ලියන ලද විස්තර සහිත වූ ප්‍රශ්නයකට අනුව සිදු වේ. මෙහිදී ඇගයුම්කරු ඊට සුදුසු විසඳුම් ලබා දිය යුතුය. මෙ මගින් න්‍යායාත්මක සහ ප්‍රායෝගික දැනුම ඒකාබද්ධ කිරීමක් සිදු වේ.

6. ඉදිරිපත් කිරීම

යම්කිසි රැකියාවකට අදාළව කළමනාකරණයට සම්බන්ධ යම්කිසි ක්ෂේත්‍රයක් පිළිබඳව මාතෘකාවක් සම්බන්ධයෙන් හෝ වෙනත් කරුණකට අදාළව විනාඩි 5-10 අතර ප්‍රමාණයක් යම් කරුණු ඉදිරිපත් කිරීමක් මෙහිදී සිදුකළ හැකිය.

මෙසේ විවිධ වූ ඇගයුම් උපකරණ භාවිත කර ඇගයුම් මධ්‍යස්ථාන තුළදී සේවකයන්ගේ කාර්යඵල මැනීම සිදුකළ හැකි වේ. මෙහිදී වැදගත් වන්නේ මෙම ක්‍රමයේදී අනෙක් ක්‍රමය මෙන් නොව විවිධ ඇගයුම් ක්‍රම යටතේ සහ ඇගයුම්කරුවන් කිහිප දෙනෙකු යටතේ ඇගයීම සිදුවීමයි. අවසානයේ එක් එක් අයදුම්කරුවන්ට වෙන්

වෙන් වූ වාර්තා පිළියෙල කරනු ලබයි. Akrani^[66] ට අනුව මෙහි පහත සඳහන් වාසි දැකගත හැකි වේ.

1. කාර්යඵල ඇගයීමට අමතරව සේවකයන් තෝරාගැනීමේ දී සහ පුහුණු කිරීම්වලදී ද ඉතා සාර්ථක ලෙස යොදාගත හැකිය.
2. ඇගයීම අවසානයේ එක් එක් ඇගයුම්කරුවන් වෙත වෙනම තම සමස්ත ඇගයුම් ප්‍රතිඵල ලැබෙන බැවින් ඇගයුම්කරුවන්ට තම දුර්වලතා, ශක්තීන් අවබෝධ කරගත හැකිය.
3. ඇගයුම්කරුවන්ට තම හැකියාවන්, ඵලදායීතාවන් වර්ධනය කරගැනීමට හැකි වේ.
4. දුර්වලතාවන් මගහරවා ගත හැකිය.
5. විවිධ අගයන් හා විවිධ ක්‍රම යටත් ඇගයීම සිදුකරන බැවින් අවසන් ප්‍රතිඵලය ඉතා සාර්ථක වේ.
6. ඇගයුම්කරුවන් අතින් සිදුවන දුර්වලතා අඩුය.

එමෙන්ම Akrani^[67] ට අනුව මෙහි පහත සඳහන් අවාසි දැකගත හැකි වේ.

1. ඉහළ පිරිවැයක් සහිත ක්‍රියාවලියකි.
2. අගයන්නන් ඉහළ පළපුරුද්දක් ඇති අය විය යුතුය.
3. සමහර අවස්ථාවන් වලදී ඇගයුම්කරුවන් නිවැරදි ප්‍රතිපෝෂණයන් (feedback) දෙනු නොලැබේ.

මේ අනුව මෙහි වාසි අවාසි යන තත්ත්වයන් දෙකම දැකිය හැකිය. කෙසේ නමුත් ඇගයුම් මධ්‍යස්ථතා යනු වර්තමාන කාර්යඵල ඇගයුම් ක්‍රියාවලියේදී ප්‍රයෝජනයට ගන්නා වැදගත්, ජනප්‍රිය නූතන ක්‍රමවේදයකි.

3.6 මානව සම්පත් ගිණුම්කරණය (Human Resource Accounting)

මානව සම්පත් ගිණුම්කරණය පිළබඳ සංකල්පය ප්‍රථමයෙන් හඳුන්වා දෙන ලද්දේ 1691 දී ශ්‍රීමත් විලියම්පෙට්ටි (Sir Willam Petty)^[68] විසිනි. නමුත් මෙහි සැබෑ ආරම්භය වන්නේ 1960 දී මහාචාර්ය Rensis Likert^[69] විසිනි. Flamholtz^[70] දක්වන ආකාරයට මානව සම්පත් ගිණුම්කරණය යනුවෙන් අදහස් කරන්නේ පුද්ගලයන් ආයතනික සම්පතක් ලෙස සලකා ගිණුම් තැබීමයි. එහිදී සේවකයින් ආකර්ෂණය, බඳවා ගැනීම, තෝරා ගැනීම, පුහුණුව හා සංවර්ධනය වෙනුවෙන් දරණ ලද පිරිවැය අදාල වේ. Smrih සහ Kendall^[71] දක්වනුයේ මානව සම්පත් ආයතනයකට ඉතා වැදගත් සම්පතක් වන අතරම එය අනෙකුත් භෞතික සම්පත්වලින් වෙනස් වන බවයි. භෞතික සම්පත්වලට හැඟීම්, දැනීම් නොමැති අතර නමුත් මානව සම්පත හැඟීම්, දැනීම්වලින් සමන්විතය. එමෙන්ම මානව සම්පත භෞතික සම්පත් මෙන් ක්‍ෂය නොවන බව ඔහුගේ මතයයි. එම නිසා ආයතනයේ අනෙකුත් වත්කම් ද සමග මානව සම්පත ද තත්සේරු කර ආයතනය සඳහා වැය වූ මුළු මුදල සොයා ගැනීම වැදගත්වේ.

Stephen Knauf^[72] ට අනුව, මානව සම්පත් ගිණුම්කරණය යනු, ආයතන මානව යෙදවුම්වලට සාපේක්‍ෂව සේවකයින් බඳවා ගැනීම්, පුහුණු කිරීම්, අත්දැකීම්, කැපවීම,

ඇගයීම හා ප්‍රමාණකරණය වේ. ඒ අකාරයට ගත් කල මානව සම්පත් ගිණුම්කරණය ලෙස හඳුන්වන්නේ මානව සම්පතෙහි වැටුප්, වේතන හා පුහුණුවීම් සඳහා දරණ ලද වියදම පැවැරීම, අයවැයකරණය හා වාර්තාකරණය කිරීමේ ක්‍රියාවලිය වේ. එහිදී සේවකයන් ආකර්ෂණය සහ අනෙකුත් ප්‍රතිලාභ ලබා දීම සඳහා ආයෝජනය කරන ලද පිරිවැය හා එම සේවකයන් විසින් ආයතනයේ ලාභදායකත්වය වෙනුවෙන් ලබා දුන් දායකත්වය මනිනු ලබයි.

මානව සම්පත් ගිණුම්කරණය ගිණුම්කරණයේ නව ශාඛාවකි. ඉහත සඳහන් කළ ආකාරයට ඒ මගින් ආයතනයේ අනෙකුත් සම්පත් ගිණුම් තබන අකාරයට සේවකයන්වද ගිණුම්ගත කරයි. එහිදී පෞද්ගලික හා රාජ්‍ය ආයතනවල සේවකයින් ආකර්ෂණය, තෝරා ගැනීම, බඳවා ගැනීම හා පුහුණුව වෙනුවෙන් දරණ ලද ආර්ථික වටිනාකම මනිනු ලබයි. Nethson^[73] පවසන ආකාරයට කාර්යඵල මනිනු ලබන්නේ එම සේවකයන්ට අදාල පිරිවැය හා දායකත්වය අනුවය. ගණකාධිකාරී ඇමරිකානු සංගමය දක්වන ආකාරයට මානව සම්පත් ගිණුම්කරණය යනු, මානව සම්පත පිළිබඳ දත්ත හඳුනා ගැනීම සහ ඒවා ගිණුම් කර, උනන්දුවක් දක්වන පාර්ශවයන්ට මෙම තොරතුරු සන්නිවේදනය කිරීමේ ක්‍රියාවලිය වේ.

මානව සම්පත සෑම සංවිධානයකම වටිනාම සම්පත වේ. මානව සම්පත ගිණුම්කරණය මගින් මානව සම්පතෙහි සාපේක්ෂ වටිනාකම සොයා ගැනීමට උත්සහ කරයි. මෙම ක්‍රමය මගින් සේවක කාර්යසාධනය ඇගයීම, සේවක පිරිවැය සහ දායකත්වය අනුව විනිශ්චය කරනු ඇත. ඒ තුළ සේවකයින් සඳහා වූ වන්දි, බඳවා ගැනීම, තේරීම්, ප්‍රේරණය හා පුහුණු වියදම් යන ආදියෙහි මුදල්මය වටිනාකම ඇතුළත් වේ. මෙහි පිරිවැය සහ දායකත්වය අතර වෙනස සේවක කාර්යසාධනය වනු ඇත. තවද සේවක දායකත්වය ඔවුන් මත දරණ ලද වියදමට වඩා වැඩිවිය යුතුය.

Rensis Likert^[74] දක්වන ආකාරයට මානව සම්පත් ගිණුම්කරණයේ අරමුණු වන්නේ. මානව සම්පත හා මානව සම්පත පවත්වාගෙන යාම ගැන පිරිවැය අගය තොරතුරු ලබාදීම, මානව සම්පත භාවිතය නිරීක්ෂණය කිරීම සඳහා කළමනාකාරීත්වය සක්‍රීය කිරීම, ඵලදායී කළමනාකරණ පිළිවෙත් සංවර්ධනයට සහය වීම, මානව සම්පතෙහි වටිනාකම පිළිබඳව කළමනාකරණයේ දැනුවත් බව වැඩි කිරීම, වඩා හොඳ මානව සම්පත් සැලසුම් කිරීමක් උදෙසා උපකාරී වීම, වැඩිදියුණු තොරතුරු පද්ධතිය මත තීරණ ගැනීම සඳහා උපකාරී වීම සහ මිනිස් බලය ඵලදායී භාවිතය සඳහා සහය වීම වේ.

Whatishumanresource^[75] වෙබ් පිටුවේ දැක්වෙන පරිදි මානව සම්පත් කළමනාකරණය පිළිබඳ තක්සේරු ක්‍රම පහත අකාරයට පෙන්වා දිය හැකිය.

3.6.1 ඓතිහාසික පිරිවැය ප්‍රවේශය

මෙම ප්‍රවේශය සංවර්ධනය කරන ලද්දේ William සහ අන් අය විසින්^[76] 1967 දී ඔහියෝ ප්‍රන්තයේ හි කොලම්බස් නගරයේ (ඇමරිකා එක්සත් ජනපදය) පිහිටා තිබූ සංචාරක පාවහන් නිෂ්පාදනය පදනම් කොට ගෙනය. මෙම ප්‍රවේශයේදී සේවක

ආකර්ෂණ පිරිවැය, බඳවා ගැනීම් පිරිවැය, පුහුණු හා සංවර්ධන පිරිවැය, මානව සම්පතෙහි ප්‍රයෝජනවත් ජීව කාලය මත ක්‍ෂය කරනු ලැබේ. එම නිසා සේවක බඳවා ගැනීම්, පුහුණු හා සංවර්ධනය කිරීම් පිළිබඳව දරනු ලබන වියදම් නිසි ආකාරයට පත්වාගෙන යනු ලබයි.

Whatishumanresource^[77] වෙබ් පිටුවට අනුව ඓතිහාසික පිරිවැය ප්‍රවේශයේ ඇති වාසි අවාසි පහත ආකාරයට පෙන්වා දිය හැකිය.

වාසි

1. මෙම ක්‍රමය තේරුම් ගැනීමට සරල හා පහසු ක්‍රමයකි මන්ද, එය සාම්ප්‍රදායික ගිණුම්කරණ ආදයම් හා වියදම් සංකල්පයට බොහෝ සෙයින් ගැලපේ. මෙම ක්‍රමය ආයතනයේ මානව සම්පත් ආයෝජනය මත ඉපයීම ඇගයීමට පදනමක් ලෙස සලකනු ලබයි.

අවාසි

1. මෙම ක්‍රමය මගින් ගිණුම් ගත කරනුයේ සේවකයන් අත්පත් කරගැනීමේ පිරිවැයෙන් කොටසක් පමණකි. එමෙන්ම එහිදී ඔවුනගේ සේවාවේ සමස්ථ වටිනාකම නොසලකා හරිනු ලබයි.
2. සේවක වියදම් ක්‍ෂය කිරීමට නියමිත මුළු අවුරුදු ගණන ඇස්තමේන්තු කිරීම සහ ක්‍ෂය අනුපාතය තීරණය කිරීම අපහසුය.
3. සේවකයන් අත්දැකීම් ලබා ගන්නා විට මානව සම්පතේ ආර්ථික වටිනාකම කාලයක් සමග වැඩිවේ. නමුත් මෙම ප්‍රවේශයේදී ප්‍රාග්ධන වියදම, ක්‍රමක්‍ෂය හරහා අඩුවේ.

3.6.2 ආදේශන පිරිවැය ප්‍රවේශය

මෙම ප්‍රවේශය Likert^[78] විසින් ප්‍රථම වරට යෝජනා කළ අතර Flamholt^[79] විසින් දියුණු කරනු ලැබීය. මෙහි දී ආයතනයේ මානව සම්පත අගය කරනු ලබන්නේ එම සංවිධානය ඒ හා සමාන නව සංවිධානයක් පවතින සම්පත් හා අත්දැකීම් සහිත පුද්ගලයන් සමග ප්‍රතිස්ථාපනය කරනු ලබන බව උපකල්පනය කරමින්, ඒ සඳහා සමාගම වැය කළ මුදල සැලකිල්ලට ගනිමිනි. එහි දී සේවක ආකර්ෂණය, බඳවා ගැනීම, පුහුණුව හා සංවර්ධනය සඳහා දරනු ලැබූ මුළු පිරිවැය සැලකිල්ලට ගනී.

Whatishumanresource^[80] වෙබ් පිටුවට අනුව ඓතිහාසික පිරිවැය ප්‍රවේශයේ ඇති වාසි අවාසි පහත ආකාරයට පෙන්වා දිය හැකිය.

වාසි

1. මෙම ක්‍රමය වඩාත් තාක්වික ක්‍රමයකි. මන්ද මෙ මගින් වසර අග සුදානම් කරනු ලබන මූල්‍ය ප්‍රකාශන වලට මානව සම්පතෙහි වත්මන් වටිනාකම ඇතුළත් කළ හැකිය.

අවාසි

1. මෙම ක්‍රමය වත්කම් වටිනාකම මනිනු ලබන සාම්ප්‍රදායික ගිණුම් භාවිතයන් සමග විචලනය වේ.
2. සමහර පවතින වත්කම් සඳහා ඒ හා සමාන ආදේශ වත්කම් සොයා ගැනීමට නොහැක. පවතින මානව සම්පත හා සර්ව සම සම්පත් සොයා ගැනීම ඉතා අපහසු කාර්යයකි.
3. සේවකයන් සඳහා වූ වෙලඳපළ ආදේශන වටිනාකම විනිශ්චය කිරීම ඉතා අපහසු කාර්යයකි. මන්ද එම වටිනාකම පුද්ගලයාගෙන් පුද්ගලයාට වෙනස් වේ.

3.6.3 ආවස්ථික පිරිවැය ප්‍රවේශය

මෙම ප්‍රවේශය සංවර්ධනය කරන ලද්දේ Kiman හා Jone^[81] විසිනි. ආවස්ථික පිරිවැය ලෙස හඳුන්වන්නේ යම් කිසි වත්කමකට විකල්ප භාවිත ඇති විට එම වත්කම සම්බන්ධයෙන් ඇති වටිනාකමයි. සේවක හිඟයක් නොමැති ආවස්ථාවල සේවකයන් සම්බන්ධව ආවස්ථික පිරිවැයක් නොමැත. එම නිසා මානව සම්පතෙහි වටිනාකම සමන්විත වන්නේ හිඟ මානව සම්පත හා සමබන්ධවය.

වාසි

1. මෙම ක්‍රමය බොහෝ විට අදාල වන්නේ සාප්පු බීමි හා මැද පෙල කළමනාකරණ සේවකයින් සම්බන්ධවයි. මෙම ක්‍රමය මානව සම්පත ඇගයීමේ සහ සංවර්ධනය කිරීමේ ප්‍රමාණාත්මක පදනමක් ලෙස විශ්වාස කෙරේ.

අවාසි

2. මෙම තරගකාරී ක්‍රියාවලිය මගින් ආවරණය නොවන සේවකයින්ගේ විත්ත ධෛර්යය හා ඵලදායිතාවය පහත වැටීමට ඉඩ ඇත.
3. තරගකාරී ලංසු මිල මත මානව සම්පත තක්සේරු කිරීම නිරවටි නොවේ.

නිගමනය

ආයතනයක සාර්ථකත්වය සෑම විටම රඳා පවතින්නේ ආයතනයේ පවතින සියළු සම්පත් ඵලදායී ලෙස යොදා ගැනීම තුළිනි. ආයතනයක කර්ය මණ්ඩලය සහ එහි කළමනාකරණය යනු ආයතනයේ දැක්ම කරා යන ගමනේ ධාවකයින් බව කිව හැකිය. ඔවුන්ගේ හැකියාවන්, දක්ෂතාවයන් ආයතනයකට වටිනා සම්පත් වේ. එම නිසා සේවයන්ගෙන් සහ කළමනාකරණයෙන් මනා කැපවීමක් ලබා ගැනීම ආයතනයකට වැදගත් වේ. සේවකයන් අභිප්‍රේරණය කිරීම තුළින් ඔවුන්ගේ හැකියාවන්, දක්ෂතාවයන් හඳුනා ගෙන ඒවා සංවර්ධනය කිරීමට කටයුතු කිරීම වැදගත් වේ. ඒ සඳහා මෙම ලිපියේ අන්තර්ගත වන විවිධ වූ සාම්ප්‍රදායික කාර්යඵල මැනීමේ ක්‍රම වන ගුණ පරිමාණ ඇගයීම් ක්‍රමය (Graphic Rating Scale), ශ්‍රේණිගත ක්‍රමය (Ranking Method), වැදගත් සිද්ධි ක්‍රමය (Critical Incidents), රචනා ක්‍රමය (Essay Method) සහ නවීන ක්‍රම ලෙස දක්වනු ලබන අරමුණු අනුව කළමනාකරණය (Management by Objective), වර්යා ඇගයීම් පරිමා ක්‍රමය (Behaviorally Anchored Rating Scale), අංශක 360 ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමය (360 Degree), අංශක 720 ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමය

(720 Degree) සහ ඇගයීම් මධ්‍යස්ථාන (Assessment Center) ආදිය තුළින් සේවකයන්ගේ වර්තමාන සහ අතීත කාර්යසාධනයන් සලකා බලා ඒ තුළ සංවර්ධනය විය යුතු අංශ සඳහා පුහුණු හා සංවර්ධන වැඩසටහන් ක්‍රියාත්මක කිරීම සිදුකළ හැකිය. මෙම ලිපියේ පෙන්වා දී ඇත්තේ ඉතා සුදුසු වූ කාර්යසාධනය මැනීමේ ක්‍රමයක් තෝරාගැනීමට සහ ඒ තුළින් කාර්යසාධනය මැන බලා තමන්ගේ සේවයන්ගෙන් ඉහළ ඵලදායීතාවයක් ලබා ගන්නේ කෙසේද යන්න පිළිබඳවයි.

ආශ්‍රිත ග්‍රන්ථ

1. Opatha, HHNDP 2009, *Human Resource Management*, Author, Colombo.
2. *Ibid*
3. Aggarwal, A & Thakur SM 2013, 'International Journal of Engineering and Advanced Technology', *Journal of Techniques of Performance Appraisal-A Review*, Vol. 2, No 3, pp. 617.
4. Shaout, A & Yousif, MK 2014, 'Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey', *International Journal of Computer and Information Technology*, Vol. 3, No. 5.
5. Khanna, M & Sharma, RK 2014, 'Employees Performance Appraisal and its techniques', *Asian Journal of Adv. Basic Sci*, Vol. 2, No. 2, pp. 51-58
6. Aggarwal, A & Thakur SM 2013, 'International Journal of Engineering and Advanced Technology', *Journal of Techniques of Performance Appraisal-A Review*, Vol. 2, No 3, pp. 617.
7. Shaout, A & Yousif, MK 2014, 'Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey', *International Journal of Computer and Information Technology*, Vol. 3, No. 5.
8. *Ibid*
9. Opatha, HHNDP 2009, *Human Resource Management*, Author, Colombo.
10. *Ibid*
11. Gary, D 2011, '*Human Resource Management*', 10th Edn, Pearson.
12. Opatha, HHNDP 2009, *Human Resource Management*, Author, Colombo.
13. Shaout, A & Yousif, MK 2014, 'Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey', *International Journal of Computer and Information Technology*, Vol. 3, No. 5.
14. Opatha, HHNDP 2009, *Human Resource Management*, Author, Colombo.
15. Aggarwal, A & Thakur SM 2013, 'International Journal of Engineering and Advanced Technology', *Journal of Techniques of Performance Appraisal-A Review*, Vol. 2, No 3, pp. 617.
16. Opatha, HHNDP 2009, *Human Resource Management*, Author, Colombo.
17. Shaout, A & Yousif, MK 2014, 'Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey', *International Journal of Computer and Information Technology*, Vol. 3, No. 5.
18. Khanna, M & Sharma, RK 2014, 'Employees Performance Appraisal and its techniques', *Asian Journal of Adv. Basic Sci*, Vol. 2, No. 2, pp. 51-58
19. Opatha, HHNDP 2009, *Human Resource Management*, Author, Colombo.
20. Aggarwal, A & Thakur SM 2013, 'International Journal of Engineering and Advanced Technology', *Journal of Techniques of Performance Appraisal-A Review*, Vol. 2, No 3, pp. 617.
21. Opatha, HHNDP 2009, *Human Resource Management*, Author, Colombo.
22. Aggarwal, A & Thakur SM 2013, 'International Journal of Engineering and Advanced Technology', *Journal of Techniques of Performance Appraisal-A Review*, Vol. 2, No 3, pp. 617.
23. Opatha, HHNDP 2009, *Human Resource Management*, Author, Colombo.
24. Shaout, A & Yousif, MK 2014, 'Performance Evaluation – Methods and Techniques

- Survey', *International Journal of Computer and Information Technology*, Vol. 3, No. 5.
25. *Ibid*
 26. *Ibid*
 27. *Ibid*
 28. Khanna, M & Sharma, RK 2014, 'Employees Performance Appraisal and its techniques', *Asian Journal of Adv. Basic Sci*, Vol. 2, No. 2, pp. 51-58
 29. Lussier, RN & Hendon, JR 2015, '*Human Resource Management Functions, Applications, and Skill Development*, 2nd Edn, SAGE Publication.
 30. Shaout, A & Yousif, MK 2014, 'Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey', *International Journal of Computer and Information Technology*, Vol. 3, No. 5.
 31. *Ibid*
 32. *Ibid*
 33. Khanna, M & Sharma, RK 2014, 'Employees Performance Appraisal and its techniques', *Asian Journal of Adv. Basic Sci*, Vol. 2, No. 2, pp. 51-58
 34. Lussier, RN & Hendon, JR 2015, '*Human Resource Management Functions, Applications, and Skill Development*, 2nd Edn, SAGE Publication.
 35. *Ibid*
 36. Shaout, A & Yousif, MK 2014, 'Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey', *International Journal of Computer and Information Technology*, Vol. 3, No. 5.
 37. Jacobs, R, Kafry, D & Zedeck, S 1980, 'Expectations of behaviorally anchored rating scales', *Personnel psychology*, Vol. 33, pp. 595-640.
 38. Kafry, D & Zedeck, S 2013, 'Expectation of Behaviorally Anchored Rating Scale'. Available from <http://www.TheCityofColumbus.com>, [10 March 2016].
 39. Johanson, U, Eklöv, G, Holmgren, M & Mårtensson, M, '*Human Resource Costing and Accounting Versus the Balanced Scorecard: a literature survey of experience with the concepts*, Paper presented at the International Symposium Measuring Reporting Interlectual Capital: Experiences, Issues and Prospects, OECD, Amesterdam.
 40. What is behaviourally anchored Rating Scale (BARS)?, < <http://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-a-behaviourally-anchored-rating-scale-bars>>, [10 March 2016].
 41. Flanagan, JC 1954, 'The critical incident technique', *Psychological Bulletin*, Vol. 51, No. 4, pp. 51
 42. Lloyd, K 2009, *Performance Appraisals and Phrases for Dummies*, <https://www.amazon.com/Performance-Appraisals-Phrases-Dummies-Lloyd/dp/0470498722>, [10 March 2016].
 43. Lloyd, K 2014, *The Economic Time*, News Paper. Available from <<http://www.whatishumanresource.com>> [10 March 2016].
 44. Gluck, S 1979, '360 Degree Performance Appraisal Process', <http://smallbusiness.chron.com/360-degree-performance-appraisal-process-1923.html>, [10 March 2016].
 45. Aggarwal, A & Thakur SM 2013, 'International Journal of Engineering and Advanced Technology', *Journal of Techniques of Performance Appraisal-A Review*, Vol. 2, No 3, pp. 617.
 46. Khanna, M & Sharma, RK 2014, 'Employees Performance Appraisal and its techniques', *Asian Journal of Adv. Basic Sci*, Vol. 2, No. 2, pp. 51-58
 47. Gluck, S 1979, '360 Degree Performance Appraisal Process', <http://smallbusiness.chron.com/360-degree-performance-appraisal-process-1923.html>, [10 March 2016].
 48. Lloyd, K 2014, *The Economic Time*, News Paper. Available from <<http://www.whatishumanresource.com>> [10 March 2016].
 49. *Ibid*

50. Shaout, A & Yousif, MK 2014, 'Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey', *International Journal of Computer and Information Technology*, Vol. 3, No. 5.
51. The Economic Time, News Paper. Available from <<http://www.whatishumanresource.com>>, [10 March 2016].
52. Aggarwal, A & Thakur SM 2013, 'International Journal of Engineering and Advanced Technology', *Journal of Techniques of Performance Appraisal-A Review*, Vol. 2, No 3, pp. 617.
53. *Ibid*
54. Shaout, A & Yousif, MK 2014, 'Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey', *International Journal of Computer and Information Technology*, Vol. 3, No. 5.
55. Sridhar, K 2014, '720 Degree Performance Appraisal', < <http://www.ifet.ac.in>>.
56. Aggarwal, A & Thakur SM 2013, 'International Journal of Engineering and Advanced Technology', *Journal of Techniques of Performance Appraisal-A Review*, Vol. 2, No 3, pp. 617.
57. Sridhar, K 2014, '720 Degree Performance Appraisal', < <http://www.ifet.ac.in>>.
58. Bobrow, W 1997, '*All about performance*', 76th edn, Loss Angeles.
59. Career Center, The University of Sydney careers center, Darlington.
60. *Ibid*
61. Krause, DE, Rosseberger, RJ, Dowdeswell, K, Venter, N & Joubert, T 2011, 'Human Resource Management and Organizational Behavior', PP. 65-67
62. Bobrow, W 1997, '*All about performance*', 76th edn, Loss Angeles.
63. Career Center, The University of Sydney careers center, Darlington.
64. *Ibid*
65. Opatha, HHNDP 2009, *Human Resource Management*, Author, Colombo.
66. Akrani, G 2011, 'Assessment center –meaning, advantages and disadvantages'
67. *Ibid*
68. Aggarwal, A & Thakur SM 2013, 'International Journal of Engineering and Advanced Technology', *Journal of Techniques of Performance Appraisal-A Review*, Vol. 2, No 3, pp. 617.
69. *Ibid*
70. *Ibid*
71. Smith, PC & Kendall, LM 1963, 'Re translation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors to rating scales', '*Journal of Applied Psychology*', Vol. 47, No. 2, pp.47-55
72. Aggarwal, A & Thakur SM 2013, 'International Journal of Engineering and Advanced Technology', *Journal of Techniques of Performance Appraisal-A Review*, Vol. 2, No 3, pp. 617.
73. *Ibid*
74. *Ibid*
75. www. Whatishumanresource.com, A complete website on HRM subject for HR students, Available from <<http://www.whatishumanresource.com.com>>, [10 March 2016].
76. *Ibid*
77. *Ibid*
78. *Ibid*
79. *Ibid*
80. *Ibid*
81. *Ibid*



යසන්තිකා සදීශානි



ගෝනදුවගේ ජයන්ති



නිලාමනී මදුශානි



ප්‍රභාෂණී ජීවන්තිකා



උදානි ආරියරත්න
