

01

කළමනාකරණය හැඳින්වීම සහ විවිධ කළමනාකරණ දර්ශනයන්

පරිච්ඡේදය හැඳින්වීම

සීනෑම ආයතනයක සාර්ථකත්වය රඳා පවතින්නේ එම ආයතනයේ කළමනාකරණය මතය. එම නිසා කළමනාකරණය අතිශය වැදගත් විෂය ක්ෂේත්‍රයකි. මෙම පරිච්ඡේදය තුළින් කළමනාකරණයේ ස්වභාවය, කළමනාකරුවන් වර්ග, කළමනාකරණ කුසලතා, කළමනාකරණ භූමිකා වැනි මූලික කළමනාකරණ දැනුම ලබා දෙන අතර විශේෂයෙන් මූල්‍ය වෘත්තිකයන් කළමනාකරණය යොදා ගන්නා ආකාරය හා ඒ සඳහා තිබිය යුතු සුදුසුකම් පිළිබඳව අවශ්‍ය මූලික දැනුම දෙනු ලබයි.

මෙය සඳහා ව්‍යාපාර කළමනාකරණය විෂය නිර්දේශයේ 10%ක බර තැබීමක් දෙයි.

1.1 කළමනාකරණය හැඳින්වීම.

කළමනාකරණ සංකල්පයට ඉතා දිගු ඉතිහාසයක් ඇත. එය මානව සම්භවයේ ආරම්භය තරම් දිගුය. ව්‍යාපාරයේ ආරක්ෂාවීමේ උපක්‍රම, දඩයම් කිරීමේ සැලසුම්, තම පුජාව සතුරන්ගෙන් ආරක්ෂා කිරීමේ මෙහෙයුම් යන මෙම සියලු කාර්යන්හිම කළමනාකරණය හා ඒ ආශ්‍රිත සංකල්ප දැනුවත්ව හෝ නොදැනුවත්ව භාවිතා විය. රිජිස්ත්‍රවේ පිරමිඩ් වැනි ගෘහ නිර්මාණයන්, ශ්‍රී ලංකාවේ දා ගැබ්, වාරි කර්මාන්තයේ දෙස බැලූ විට, කළමනාකරණයේ, දියුණු භාවිතයන් එදා තිබුණු බවට මනා සාක්ෂි සපයයි. ඒ අනුව කළමනාකරණය හුදෙක් විෂයක් වශයෙන් සංවර්ධනය නොවුවත් එය පර්වයක් (Practice) ලෙස ලෝකයේ ව්‍යාප්තව තිබූ බවට හොඳින් පැහැදිලි වේ.

අපි සියලු දෙනාම සෘජුව / වක්‍රව කිසියම් සංවිධානයක සාමාජිකයන් වෙමු. එය පාසලක් රජය ආයතනයක්, ව්‍යාපාරයක්, ආගමික සිද්ධස්ථානයක් හෝ විය හැක. එම ඇතැම් සංවිධාන විධිමත්ව සංවිධානය වී ඇති අතර සමහර සංවිධාන අවිධිමත්ව සංවිධානය වී ඇත. නමුත් මෙම සෑම සංවිධානයක්ම යම් අරමුණක් හෝ අරමුණු නිර්මාණය කරගෙන ඇති අතර එම අරමුණු ඉටුකර ගැනීම සඳහා මිනිසුන් හා විවිධ සම්පත් භාවිතා කරනු ලබයි. මෙම සම්පත් භාවිතා කරමින් තම අරමුණු ඉටුකර ගැනීමට යොදා ගන්නා ක්‍රමවේදය කළමනාකරණය ලෙස සරලව හඳුනාගත හැක.

1.1.1 නිර්වචන

- 01. ආයතනයක සම්පත් සැලසුම් කිරීම, සංවිධානය කිරීම, මෙහෙයවීම හා පාලනය තුළින් ආයතනයක අරමුණු සම්පූර්ණයෙන් සහ කාර්යක්ෂම ලෙස ඉටු කිරීමයි (Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading and controlling organizational resources - Richard L. Daft)
- 02. කළමනාකරණය යනු සෙසු අය ලවා වැඩ කරවා ගැනීමේ කලාවයි (Management is the art of getting things done through others - Mary Parker Follett)
- 03. කළමනාකරණය යනු වෙනස් වන පරිසරයක් තුළ සංවිධානයේ අරමුණු ප්‍රශ්න කර ගැනීම සඳහා සෙසු අය සමඟ වැඩ කිරීමත්, සෙසු අය ලවා වැඩ කරවා ගැනීමත් හා සම්බන්ධ ක්‍රියාවලියයි (Management is the process of working with and through others to achieve organizational goals, objectives in a changing environment - Robert Kreitner)
- 04. කළමනාකරණය යනු සංවිධානයක ප්‍රකාශිත අරමුණු ඉටු කර ගැනීම සඳහා එම සංවිධානයෙහි තිබෙන මානව හා අනෙකුත් සම්පත් සැලසුම් කිරීම, සංවිධානය කිරීම, මෙහෙයවීම සහ පාලනය කිරීම යන කාර්යයන් ඇතුළත් ක්‍රියාවලියයි -ජේම්ස් ඒ.එෆ්. ස්ටෝනර් (Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling of all organizational member and usage of other resources to be reaching the organizational goals which have been specified - James A F Stoner)

05. ආයතනයේ අරමුණු වඩා කාර්යක්ෂමව හා සඵලදායී ලෙස ඉටු කරන පරිදි ආයතනයේ සම්පත් (මානව, මූල්‍ය, භෞතික සහ තොරතුරු සම්පත්) වෙත යොමු වූ කාර්යන් සමූහයකි. (සැලසුම්කරණය, සංවිධානකරණය මෙහෙයවීම හා පාලනය) (Management is a set of activities (including planning, organizing, leading and controlling) directed at organizations' resources (human, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner – Ricky W Griffin)

1.1.2 කළමනාකරණයේ ස්වාභාවය

කළමනාකරණය යනු සංවිධානයක අරමුණු, කාර්යක්ෂමව හා සඵලදායීව ප්‍රභාකර ගැනීම උදෙසා සංවිධානයක සම්පත් නිසි ආකාරව භාවිතය සඳහා ගොඩනගාගත් ක්‍රියාකාරකම් සමූහයක එකතුවකි. ඒ අනුව කළමනාකරණයේ ස්වාභාවය පහත පරිදි සාකච්ඡා කල හැක.

- කළමනාකරණය අරමුණු පාදක කොට ගනී: කළමනාකරණය සෑමවිටම සංවිධානයක භෞතික, මූල්‍ය සහ මානව සම්පත් කාර්යක්ෂමව හා සඵලදායීව යොදා ගනිමින් සංවිධානයක මූලික පරමාර්ථය වන සංවිධානයක අරමුණු ප්‍රභාකර ගැනීම දෙසට යොමු වේ.
- කළමනාකරණය සෑමවිටම සංවිධානයක භෞතික, මූල්‍ය හා මානව සම්පත් එකම පරමාර්ථයක් ලඟාකර ගැනීම උදෙසා භාවිතා කිරීමට වගබලා ගනී. ඒ අනුව සම්පත් අතර සම්බන්ධීකරණයක් ඇති වීම මෙමගින් සිදු වේ.
- කළමනාකරණය දිගින් දිගටම සිදුවන ක්‍රියාවලියකි. එහිදී අඛණ්ඩව සංවිධානයේ අරමුණු ප්‍රභාකර ගැනීම තහවුරු කරයි.
- සංවිධානයක අතිප්‍රාය, ප්‍රමාණය හෝ සංස්කෘතිය වෙනස් වුවද කළමනාකරණය සෑම ආකාරයේම සංවිධාන වලට එකසේ වැදගත් වේ.
- කළමනාකරණය, පුද්ගල කණ්ඩායම්වල ප්‍රයත්නයන් සමඟ කටයුතු කරන අතර ඒ තුලින් ඔවුන් සංවිධානයේ අරමුණු ප්‍රභාකර ගැනීම දෙසට යොමු කරවයි.
- කළමනාකරණය ස්වාභාවයෙන්ම වෙනස්වන නැතහොත් ගතික ක්‍රියාවලියකි. කාලයෙන් කාලයට මෙම ක්‍රියාවලිය වෙනස් වේ.
- කළමනාකරණය යනු කලාවකි: කළමනාකරණ කාර්යයන් නිසි ආකාරව ඉටු කිරීම සඳහා කුසලතා, දැනුම, අත්දැකීම්, නිපුණත්වය සහ නිර්මාණශීලීඛව අත්‍යවශ්‍ය වේ.
- කළමනාකරණය කාලීන නිරීක්ෂණයන් මත ගොඩනැගුණු සමහර මූලධර්ම හා කාර්ය කිරීමේ ක්‍රමවේදයන් මත පදනම් වේ. මේ නිසා කළමනාකරණය යනු විද්‍යාවකි.

1.1.3 කළමනාකරණයේ කාර්යභාරය

කළමනාකරණය යනු සංවිධානයක සිටින මිනිසුන් හා අනෙකුත් සම්පත් භාවිතය තුලින් එහි අරමුණු ප්‍රභාකර ගැනීමේ ක්‍රියාවලියකි. ඒ අනුව කළමනාකරණය පහත සඳහන් ලක්ෂණවලින් සමන්විත වේ.

- එය අඛණ්ඩ හා එකිනෙකට සම්බන්ධිත ක්‍රියාකාරකම් වලින් සමන්විත ක්‍රියාවලියකි.
- එය සංවිධානයේ අරමුණු ප්‍රභාකර ගැනීම හා සම්බන්ධ වේ.
- එය සංවිධානයේ අරමුණු ප්‍රභාකර ගැනීම උදෙසා සංවිධානයේ සම්පත් භාවිතා කරනු ලබයි.

ඒල්.ඩබ්ලිව්. ටේලර්ට (F.W. Taylor) අනුව කළමනාකරණය යනු "කල යුත්තේ කුමක්ද ? එය කවදා කල යුතුද සහ එය වඩාත්ම භෞද්ධිම හා ලාභදායීවම කල හැකි මාර්ගය කුමක් ද යන්න පිළිබඳව වටහා ගැනීමේ හෝ දැනගැනීමේ කලාවකි.

හැරල්ඩ් කුන්ට්ස් (Harold Koontz) අනුව කළමනාකරණය යනු මිනිසුන් දෙදෙනෙකු හෝ වැඩි පිරිසක් සහිත විධිමත් ලෙස සංවිධානය වූ කණ්ඩායම් භාවිතය තුලින් වැඩ කරවා ගැනීමේ කලාවකි. තවද එය මිනිසුන්ට කාර්යය කිරීමට සහ පුද්ගලයින්ට කණ්ඩායම් අරමුණු ප්‍රභාකර ගැනීම සඳහා සහයෝගයක් කටයුතු කල හැකි පරිසරයක් නිර්මාණය කිරීමේ කලාවකි.

කළමනාකරණයේ භූමිකාව වන්නේ සංවිධානයක සාමාජිකයන් විසින් ඉටුකිරීමට ක්‍රියාකාරකම් පැවරීම මගින් සංවිධානයේ අරමුණු ප්‍රභාකර ගැනීම උදෙසා සංවිධානය මෙහෙයවීමයි. කළමනාකරණයේ ප්‍රතිඵලයක් ලෙස

සම්පත් කාර්යක්ෂමව සහ සඵලදායීව උපයෝජනය කරයි.

කළමනාකරණය සංවිධානයක ව්‍යුහය නිර්මාණය කරන්නන් මෙන්ම සංවිධානයක විවිධ පැතිකඩයන් හා ඒවා අතර අන්තර් ක්‍රියාවන් සිදුවන ආකාරය විග්‍රහ කිරීම ලෙස සැලකිය හැක. කළමනාකරණය මූලික ක්‍රියාවලීන් හතරකින් සමන්විත වේ. ඒවා නම් සැලසුම් කිරීම, සංවිධානය කිරීම, මෙහෙයවීම, සහ පාලනයයි. එසේම සංවිධානයක විවිධ කළමනාකරණ මට්ටම් පවතින අතර කළමනාකාරීත්වය සංවිධානයේ සාර්ථකත්වයේ මිනුමකි. තවද මෙය ප්‍රශ්නවලට සාර්ථකව මුහුණදීමට සහ නිවැරදි තීරණ ගැනීමට උදව් කරයි. දුර්වල කළමනාකරණය දිගුකාලීන පැවැත්ම පිළිබඳ අවිනිශ්චිතතාවයක් ඇති කරන අතර සංවිධානයේ අරමුණු ප්‍රශාසනා ගැනීමට නොහැකි වේ.

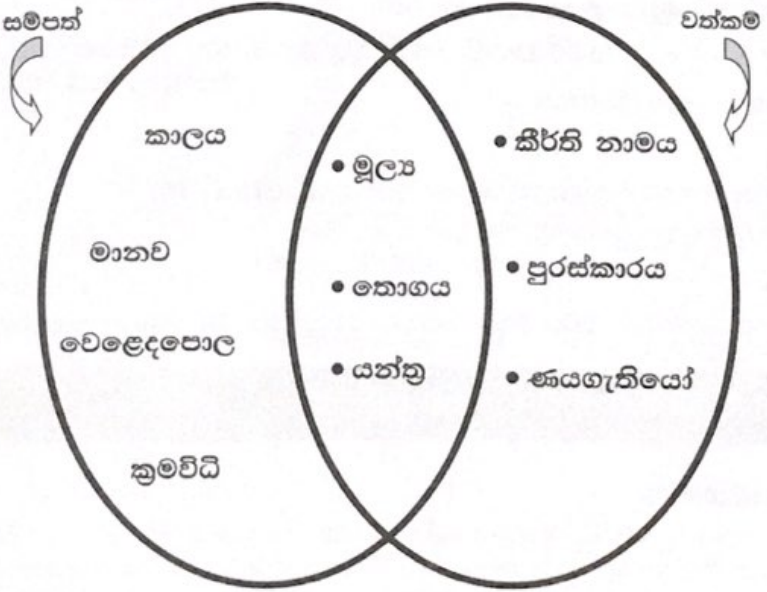
1.2 ආයතනයේ සම්පත් සහ වත්කම්

භාණ්ඩ හා සේවා නිෂ්පාදනය සඳහා යොදාගන්නා යෙදවුම් ආයතනික සම්පත් ලෙස හඳුනා ගනී. මෙම සම්පත් පුළුල් ලෙස 7Ms ලෙස හඳුනාගත හැක.

1. මිනිසුන් (Men)
2. මුදල් (Money)
3. යන්ත්‍ර (Machines)
4. ද්‍රව්‍ය (Meaterials)
5. ක්‍රමවිධි (Methods)
6. කාලය (Minuts)
7. වෙළෙඳපොල (Market)

ආයතනයක සම්පත් හා වත්කම් අතර වෙනසක් හඳුනාගත හැක. ඒ අනුව වත්කම් යනු, ව්‍යාපාරයේ අරමුදල් ආයෝජනය වී ඇති ආකාරයන්ය. උදාහරණ ලෙස ස්ථාවර වත්කම් හා ජංගම වත්කම් හඳුනාගත හැක.

ව්‍යාපාරික සම්පත් යනු, භාණ්ඩ හා සේවා නිෂ්පාදනය සඳහා යොදාගන්නා විවිධ සාධකයන්ය.



BMA
ශ්‍රී ලංකා ව්‍යාපාරික සම්පත් පිළිබඳ අධ්‍යයනය

ඉහත රූප සටහන අනුව ආයතනයක විකපාර සම්පත් හා වත්කම් අතර වෙනස්කම් හඳුනාගත හැකි අතර එම සංකල්ප දෙකෙහි පොදු ලක්ෂණ ද හඳුනාගත හැක.

1.3 සංවිධානයක විවිධ අරමුණු

සංවිධානයක අරමුණු යනු යම් කිසි කාලපරිච්ඡේදයක් තුළ ළඟා කර ගැනීමට බලාපොරොත්තු වන අවසාන ප්‍රතිඵලයන් වේ.

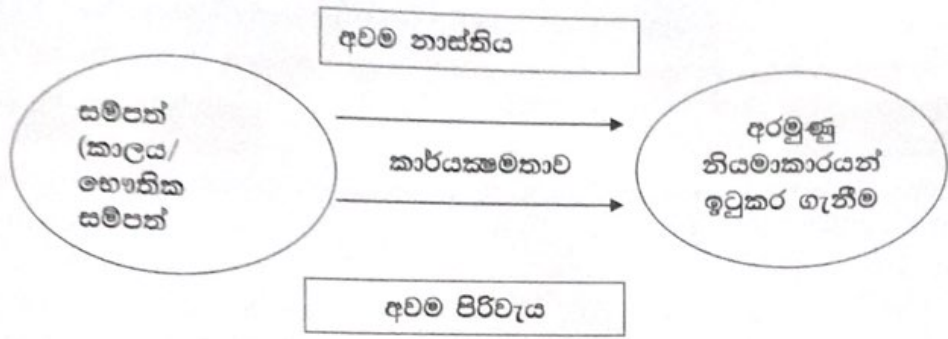
එනම් යම් කාලපරිච්ඡේදයක් අවසානයේ අපේක්ෂිත ප්‍රධාන ප්‍රතිඵලවල තත්වයයි. විකපාරක පැවතිය හැකි අරමුණු පහත පරිදි වර්ග කළ හැක.

01. වැදගත්කම පදනම්ව අරමුණු වර්ග 2 කි.
 1. ප්‍රාථමික අරමුණු
විකපාරයක් අනිවාර්යයෙන්ම ඉටු කර ගතයුතු අරමුණු වේ.
උදා:- පැවැත්ම/වර්ධනය
 2. ද්විතීක අරමුණු ආයතනයක ප්‍රාථමික අරමුණු ඉටු කර ගැනීමට උපකාර කරන අරමුණු වේ.
උදා:- ශුභත්වය ඉහළ දැමීම / නව්‍යයා ඇති කිරීම / කීර්තිනාමය වර්ධනය.
02. නිර්ණායක අනුව වර්ගීකරණය.
 1. ආර්ථික අරමුණු
ආර්ථික කටයුත්තක නිරතවීමෙන් ලබා ගන්නා ප්‍රතිඵලයන් වේ.
උදා:- ලාභය / විකුණුම්
 2. ආර්ථික නොවන අරමුණු
සමාජීය හා මානුෂීය වශයෙන් ඉටු කිරීම වැදගත් වන අරමුණු වේ.
උදා:- සුබසාධනය / තෘප්තිය / නවෝත්පාදනය
03. කාල පරාසය අනුව
 1. කෙටිකාලීන අරමුණු (වසරකට වඩා අඩු)
 2. දිගු කාලීන අරමුණු (වසර දහයකට වඩා වැඩි)
04. SMART ලක්ෂණ අනුව වර්ගීකරණය
 1. අරමුණු
යම් නිෂ්චිත කාලයක් තුළ ළඟා කරගන්නා ප්‍රතිඵල වේ. (SMART වේ)
උදා:- 2016 වර්ෂයේ ලාභය 10% කින් වැඩි කර ගැනීම.
 2. පරමාර්ථ
දිගු කාලයකදී ඉටුකර ගැනීමට බලාපොරොත්තු වන අපේක්ෂාවන් (SMART භාවය අඩුය)

1.4 කාර්යක්ෂමතාව හා සවිලක්ෂ්‍යතාව

1.4.1 කාර්යක්ෂමතාවය.

කාර්යක්ෂමතාවය කළමනාකරණයේ වැදගත් සංකල්පයකි. එය ආයතනයක යෙදවුම් හා සම්බන්ධ වේ. එමගින් ආයතනයක අරමුණු ඉටු කර ගැනීම සඳහා යෙදවුම් යොදා ගන්නා ආකාරය පැහැදිලි කරයි. අරමුණු සහ පරමාර්ථ ළඟා කර ගැනීමේදී සීමිත සම්පත්වලින් උපරිම නිමවුමක් ලබාගැනීම මින් අදහස් වේ. පීටර් ඩ්‍රැකර්ට් (Peter Drucker) අනුව කාර්යක්ෂමතාවය යනු, "නිවැරදි අයුරින් යමක් ඉටු කර ගැනීමයි".



ඒ අනුව කාර්යක්ෂමතාවය ඇති ආයතනයක අදාළ කාර්යයන් හෝ අරමුණු අවම පිරිවැයකින්, අවම සම්පත් නාස්තියෙන් හා අවම වෙනසකින් හා අවම කාලයකින් ඉටු වනු ඇත. කාර්යක්ෂමතාවය පහත පරිදි මැනිය හැක.

$$\text{කාර්යක්ෂමතාව} = \frac{\text{උපයෝජනය කළ සම්පත්}}{\text{වෙන් කරන ලද සම්පත් ප්‍රමාණය}} \times 100$$

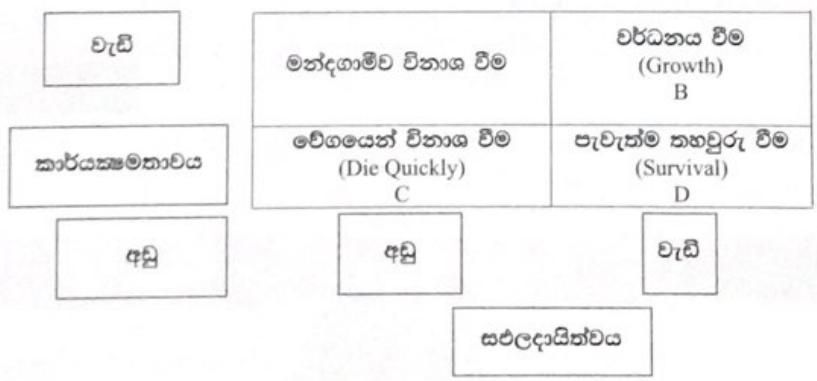
1.4.2 ස්වල්පායිත්වය (ස්වල්ප්වය)

ආයතනයක් කොතෙක් දුරට තම තීරණ කරගත් (සැලසුම් කරගත්) ප්‍රතිඵල ඉටු කරගෙන ඇත්ද යන්න ස්වල්පායිත්වය තුලදී පැහැදිලි කෙරේ. පීටර් ඩ්‍රැකර් (Peter Drucker) අනුව ස්වල්පායිත්වය යනු, "නිවරදි දේ ඉටු කර ගැනීමයි".

ඒ අනුව ස්වල්පායිත්වය නිමවුම් හා සම්බන්ධවේ. ඉහත සංකල්ප දෙකම ආයතනයක පරිවර්තන ක්‍රියාවලියට පහත පරිදි සම්බන්ධ වේ.



1.4.3 කාර්යක්ෂමතාව හා ස්වල්පායිත්වය ව්‍යාපාරයක ප්‍රාථමික අරමුණු සම්භවනයේ වන ආකාරය.

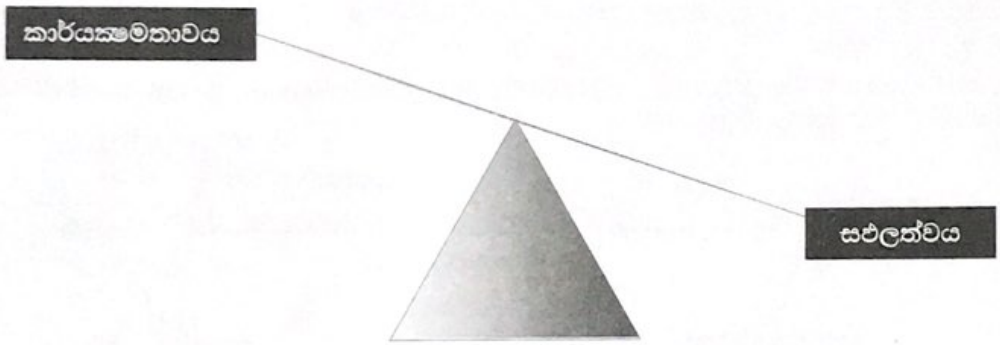


BMA
ශ්‍රී ලංකා මහලේඛනවල පිලිවෙල ආයතනය

- A. අවස්ථාව
සම්පත් විනාශ වී නොයයි. නමුත් ආයතනයේ ප්‍රතිඵල (අරමුණු) ඉටු කරගෙන නැත. දිගු කාලීනව ආයතනය සාර්ථකත්වයට පත් නොවිය හැකිය.
- B. අවස්ථාව
සම්පත් විනාශ වී නැත. ආයතනය බලාපොරොත්තු වූ ප්‍රතිඵල ඉටුකර ගෙන ඇත. කෙටි කාලීනව හා දිගු කාලීනව සාර්ථක වී ඇත.
- C. අවස්ථාව
සම්පත් ශීඝ්‍රයෙන් විනාශ වී යයි. (ආයතනයේ ධනය විනාශ වේ.) ආයතනයේ ප්‍රතිඵලද ලග කරගෙන නැත. ඒ අනුව ආයතනයට කෙටි කාලීන මෙන්ම දිගු කාලීනවද පැවැත්මක් නැත.
- D. අවස්ථාව
ආයතනයේ සම්පත් විනාශ වී යයි. නමුත් අපේක්ෂිත ඉලක්ක ඉටුකර ගෙන ඇත. ආයතනයේ පැවැත්ම තහවුරු කර ගත හැකි වුවත් දිගු කාලීන සාර්ථකත්වයට යා නොහැක. (වයට හේතුව සම්පත් විනාශ වී යාමයි.)

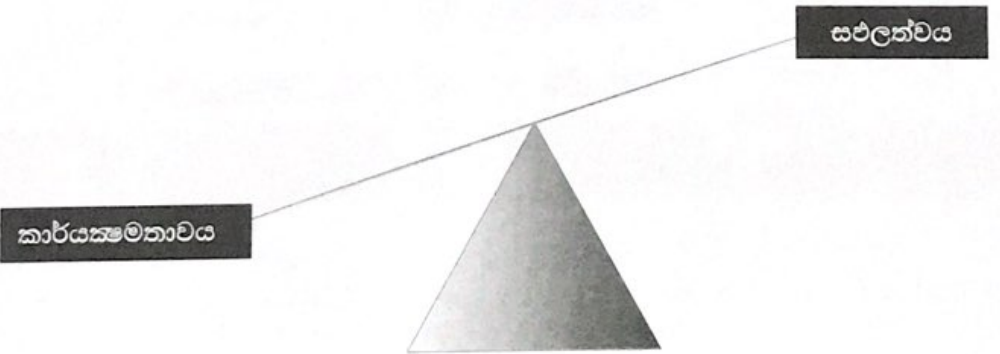
1.4.4 කාර්යක්ෂමතාව හා ස්වලදායීත්වය සමතුලිත කිරීම.

1. ස්වලත්වය කෙරෙහි වැඩි අවධානය



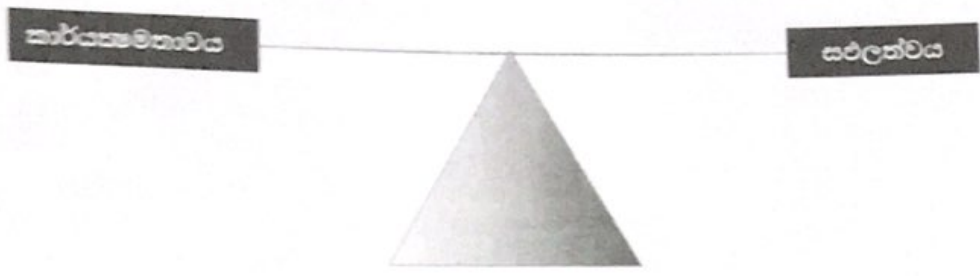
ඉහත රූපසටහන අනුව ආයතනයේ වැඩිපුර කටයුතු කර ඇත්තේ තම අරමුණු ඉටුකර ගැනීමටයි. (ස්වලදායීත්වයට වැඩි බරක් තබා ඇත.) එම නිසා ආයතනය සම්පත් නාස්ති කර ඇත. මෙය ආයතනයේ ව්‍යාපාරික හීන කරගෙන ඇත.

2. කාර්යක්ෂමතාවය මත වැඩි අවධානය



සම්පත් පිරිමැසීමට කටයුතු කිරීම නිසා සම්පත් උපයෝජනය අඩු වී අරමුණු ඉටු කර ගැනීමට නොහැකි වීම.

3. කාර්යක්ෂමතාවය හා සම්බන්ධය අතර සම්බන්ධතාවය ඇති සිරිම.



ආයතනයේ අරමුණු ඉටුකරගෙන ඇති අතර සම්පත් නාස්තිය ද වලකා ඇත. ඕනෑම කළමනාකරුවෙකුගෙන් බලාපොරොත්තුවන්නේ මෙයයි.

1.5 ඵලදායිතාවය

යම්කිසිවක කාලපරිච්ඡේදයක් තුළ යෙදවුම් හා නිමවුම් අතර සම්බන්ධතාවය මින් අදහස් කරයි. කාර්යක්ෂමතාවය සහ සම්බන්ධතාවය ළඟා කර ගැනීමේදී ඵලදායිතාවය වැඩිකර ගත හැකිය.

$$\text{ඵලදායිතාවය} = \frac{\text{මුළු නිමවුම}}{\text{මුළු යෙදවුම}} \times 100$$

1.5.1 ඵලදායිතාවය වර්ධනය සිදු කළ හැකි ආකාර

ඵලදායිතාවය වර්ධනය සිදු කළ හැකි විකල්ප ආකාර දෙකකි.

- 01. නිමවුම වැඩි කිරීම
- 02. යෙදවුම් අඩු කිරීම

නිමවුම වැඩි කිරීම

නිමවුම යනු, ආයතනයක් යම් කිසි කාල පරිච්ඡේදයක් තුළ බිහි කළ භාණ්ඩ හා සේවා ප්‍රමාණය, රැස්කළ ආදායම්, විකතු කළ වටිනාකම් විය යුතුය. සම්බන්ධය ආයතනයේ අරමුණු හා සම්බන්ධවේ.

යෙදවුම අඩු කිරීම.

යෙදවුම් යනු, නිමවුම් නිම කිරීම සඳහා යොදාගත් සියලු සම්පත්ය. ඒ අනුව කාර්යක්ෂමතාවය සෘජු ලෙස සම්පත් හා සම්බන්ධ වේ. ඒ අනුව කාර්යක්ෂමතාවය සම්බන්ධතාවය සෘජුවම ඵලදායිතාවයට බලපායි. කාර්යක්ෂමතාවය, සම්බන්ධතාවය හා ඵලදායිතාවය අතර සම්බන්ධය පහත පරිදි පෙන්විය හැක.

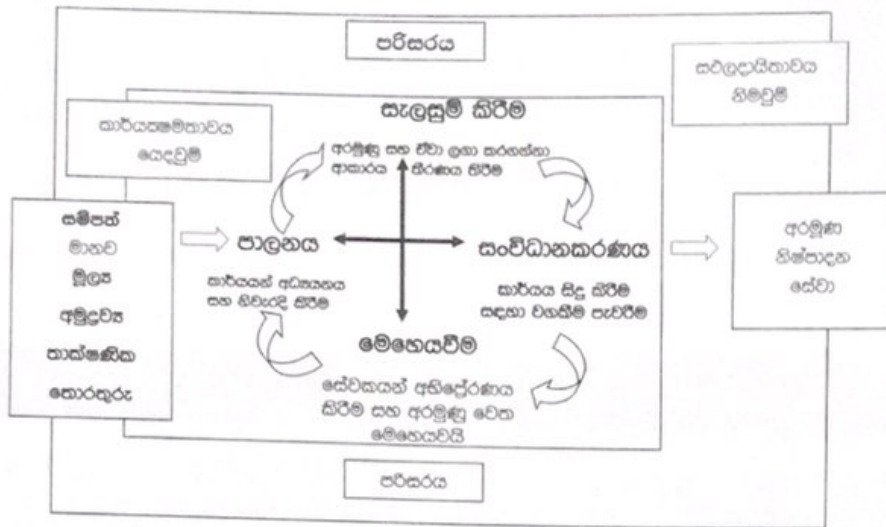
$$\text{ඵලදායිතාවය} = \frac{\text{නිමවුම්}}{\text{යෙදවුම්}} \rightarrow \begin{matrix} \text{අරමුණුලඟා කරගත්} \\ \text{සම්පත් උපයෝජනය කළ} \end{matrix} \rightarrow \begin{matrix} \text{සම්බන්ධය} \\ \text{කාර්යක්ෂමතාව} \end{matrix}$$

1.6 කළමනාකරණ ක්‍රියාවලියේ ශ්‍රිත

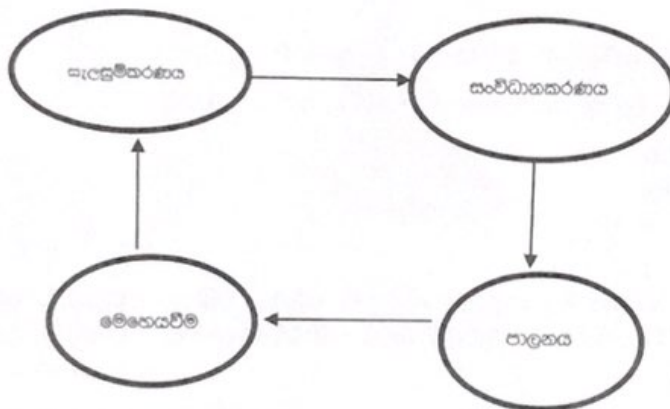
කළමනාකරණ තනි කාර්යයක් (Single Activity) නොවේ. එය ක්‍රියාවලියකි. කළමනාකරණය ක්‍රියාවලියක් වන්නේ පහත හේතු නිසාය.

BMA
ශ්‍රී ලංකා සමාජවාදී ජනරජයේ මුදල්, ආයතන

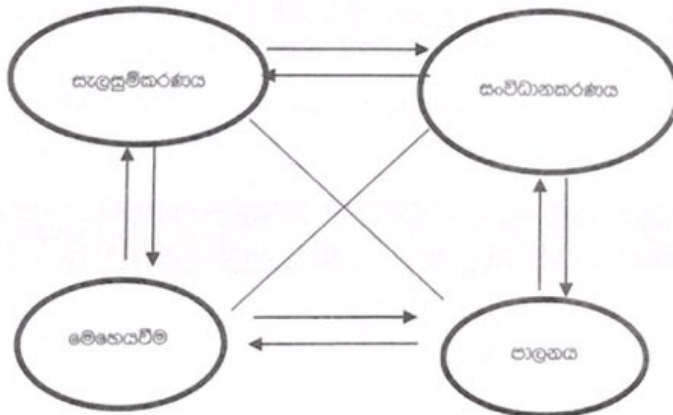
01. එය ප්‍රධාන කාර්යයන් 4 ක එකතුවකින් සමන්විත වේ.
 02. එය ගෞරවුම්, ක්‍රියාවලිය, නිමවුම් අතර සම්බන්ධතාවය පෙන්වුම් කරයි.
- කළමනාකරණ ක්‍රියාවලිය පහත රූපසටහනින් පෙන්විය හැකිය.



මූලාසාරාංශය වන අවස්ථාව/මනෝ මූලිකත්වය



සත්‍ය තත්වය



ආයතනයක කළමනාකරණ කාර්යයන් අනුපිළිවෙලට සිදු නොවේ. සාමාන්‍යයෙන් කළමනාකරුවන් සඳහා සැලසුම්කර අභ්‍යන්තරව සංවිධානය කර බදාදා මෙහෙයවා ඉහස්පතින්දා පාලනය කිරීම සිදු නොවේ. සැබෑ තත්වය වන්නේ කළමනාකරණ ක්‍රියාවලිය තුළ අන්තර්ගත කාර්යයන් එකම දිනයක එකම අවස්ථාවක සිදු වීමට ඉඩ තිබීමයි. එනම් එකම කාර්යයන් දෙකක් හෝ වැඩි ගණනක් එකම වේලාවක සිදුවීමට ඉඩ තිබීමයි.

කළමනාකරණ ක්‍රියාවලිය තුළ පහත සඳහන් කාර්යයන් 4 හඳුනාගත හැක.

1. සැලසුම්කරණය

ආයතනයක ඉලක්ක තීරණය කිරීමත් ඒවා උපරිමයෙන් ඉටු කරගන්නා ආකාරයත් මෙමඟින් තීරණය කරයි. සංවිධානයක අරමුණු ලඟා කර ගැනීම සඳහා මෙය පළමුව සිදු කරන සහ ඉතා වැදගත් කාර්යයකි.

2. සංවිධානකරණය

සැලසුම් අදියරේදී හඳුනාගත් කාර්යයන් ඉටු කිරීමේ වගකීම අදාල පුද්ගලයින් හෝ පුද්ගල කණ්ඩායම් වෙත පැවරීම මෙමඟින් සිදුවේ. ආයතනයේ පුද්ගලයන්හට නිෂ්චිත වැඩ කොටසක් පැවතෙන අතර ඒ සඳහා අවශ්‍ය සම්පත් හා අධිකාරිත්වය සපයනු ලබයි.

3. මෙහෙයවීම

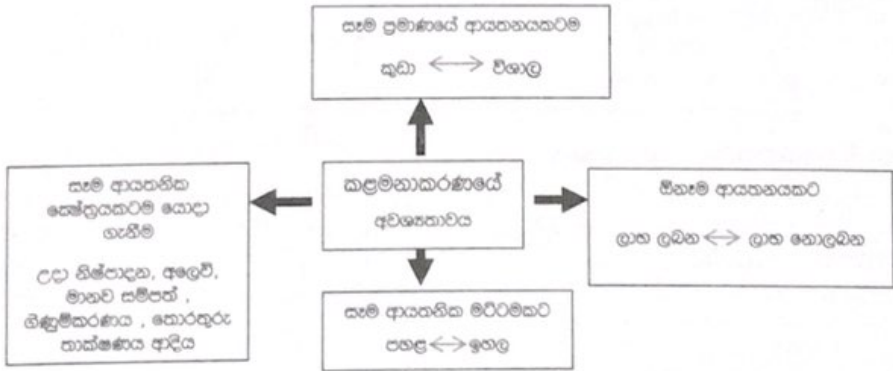
කලින් තීරණය කරගත් අරමුණු ලඟා කර ගැනීම සඳහා තම සේවකයින් අභිප්‍රේරණය කිරීම, උපදෙස් ලබා දීමත්, මඟ පෙන්වීමත් හා ඔවුන්ගේ කාර්යයන් අරමුණු දෙසට යොමු කිරීමේ ක්‍රියාවලිය මෙහෙයවීම ලෙස හඳුන්වයි.

4. පාලනය

ආයතනයේ අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵල හා සත්‍ය ප්‍රතිඵල සන්සන්දනයක් අවශ්‍ය අවස්ථාවලදී නිවැරදි කිරීමේ ක්‍රියාමාර්ග ගැනීමත් හරහා ව්‍යාපාරයේ මෙහෙයුම් තුලින් විශිෂ්ඨ ප්‍රතිඵල ලබා ගැනීමයි. ආයතනයේ ක්‍රියාත්මක කරන කටයුතු සුපරීක්ෂණය නිවැරදි කිරීම තුලින් ආයතනයේ අරමුණු ඉටු කිරීමට පහසුකම් සපයයි.

1.7 කළමනාකරණයේ අවශ්‍යතාවය

ආයතනයේ අරමුණ, ස්වභාවය, ප්‍රමාණය, වෙළඳපොළ සහ අරමුණ පිළිබඳ නොසලකා ඕනෑම ආයතනයකට කළමනාකරණය අවශ්‍ය වන බව පහත රූප සටහනින් පෙන්වුම් කෙරේ.



කළමනාකරණය මේ අනුව ඕනෑම ආයතනයකට විවිධ ප්‍රතිලාභ ලබා දෙයි.

- 01. ආයතනයේ ඇති විවිධ භෞතික, මූල්‍ය හා මානව සම්පත් කාර්යක්ෂම ලෙස යොදා ගැනීම තුලින් ආයතනයේ අරමුණු වඩා සඵලදායී ලෙස ඉටු කරදීමට කටයුතු කෙරේ.
- 02. එය ශිෂ්ටයෙන් වෙනස් වන පරිසර තත්වයන්ට සාර්ථකව මුහුණ දීමට මඟ පෙන්වයි.
- 03. එය ආයතනයේ සම්පත් නාස්තිය අවම කිරීමටත්, එමඟින් පිරිවැය අඩු කිරීමටත් මඟ පාදයි.

04. හොඳ කළමනාකරණයක් ඇති ආයතනයක සියලුම ඇල්මිනි පාර්ශවයන්ගේ අරමුණු ඉටු කර ගැනීමට හැකියාවක් පවතී. (සේවකයන්, අයිතිකරුවන්, සැපයුම්කරුවන්)

05. වඩා හොඳ කළමනාකරණයක් තුළ සාර්ථක සංවිධාන ව්‍යුහයන් නිර්මාණය වීමට මඟ පෑදෙන අතර එය ආයතනයේ කටයුතු සාර්ථක කර ගැනීමට මඟ පාදයි.

කළමනාකරුවෙකු යනු ආයතනයක කළමනාකරණ කාර්යයන් වන සැලසුම්කරණය, සංවිධානකරණය, මෙහෙයවීම හා පාලනය සිදු කරනු ලබන ජීනෂම පුද්ගලයකු වේ. තැනහොත් ආයතනයේ අරමුණු ඉටුකර ගැනීම සඳහා ආයතනයේ සීමිත සම්පත් මෙහෙයවනු ලබන පුද්ගලයන් වේ.

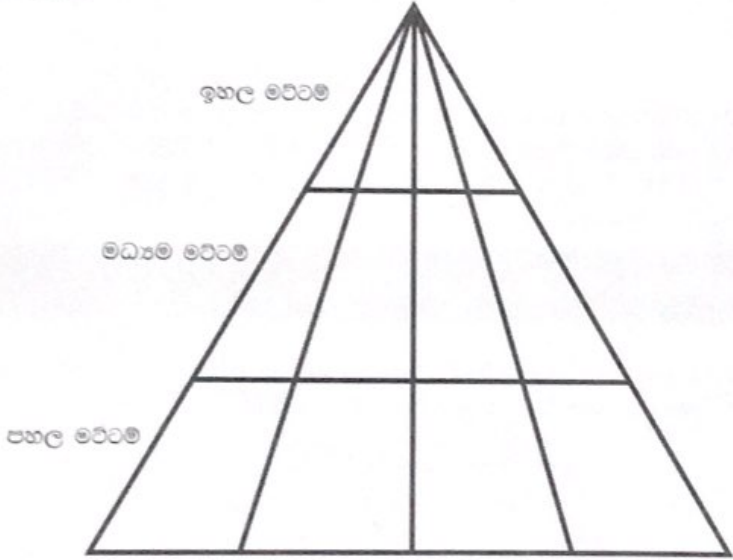
1.8 කළමනාකරුවන් වර්ගීකරණය.

ආයතනයක කළමනාකරුවන් වර්ගීකරණ ප්‍රධාන ප්‍රවේශ 2 ක් හඳුනා ගනී.

- 01. සිරස් වෙනස්කම් පදනම් කරගෙන - ධුරාවලිය මත (Vertical Difference)
- 02. තිරස් වෙනස්කම් පදනම් කරගෙන - (Horizontal Difference)

1.8.1 සිරස් වෙනස්වීම් පදනම් කරගෙන කළමනාකරුවන් වර්ගීකරණය

මෙහි ආයතනයේ කළමනාකරුවන් වර්ග කරනු ලබන්නේ ආයතනයේ ධුරාවලියේ ඇති මට්ටම් පදනම් කරගෙනය. ඒ අනුව අධිකාරීත්වය සහ නිත්‍යානුකූල බලය මත කළමනාකරුවන් ප්‍රධාන මට්ටම් 3 කින් හඳුනාගත හැකිය.



පහල මට්ටමේ කළමනාකරුවන් (පසු පෙළ කළමනාකරුවන්)

ආයතනයේ මෙහෙයුම් සේවකයන්ගේ කටයුතු අධීක්ෂණය, සම්බන්ධීකරණය සිදු කරනු ලබන්නේ මොවුන් විසින්ය. ආයතනයේ අවම අධිකාරී බලය ලැබෙන්නේ මොවුන්ටය. ආයතනයේ තම අනුගාමීකයන්ට අභිප්‍රේරණය, තාක්ෂණික සහයෝග ලබාදීමටත්, සඵලදායී මෙහෙයුම් ක්‍රියාකාරීත්වය ඇති කිරීම සඳහාත් නියෝජිත / ක්‍රමවේද මොවුන් යොදා ගනී. මොවුන් මධ්‍යම මට්ටමේ කළමනාකරුවන්ට අවශ්‍ය දෛනික කටයුතු පිළිබඳ තොරතුරු ලබා දෙයි.

උදා:- සුපරීක්ෂක, වැඩ ප්‍රධානී, ප්‍රධාන ලිපිකරු, කණ්ඩායම් නායක

මධ්‍යම මට්ටමේ කළමනාකරුවන්

ආයතනයේ ඉහළ කළමනාකරුවන් තීරණය කළ ප්‍රතිපත්ති, උපායමාර්ග, සැලසුම්, ක්‍රියාවට නැංවීම සිදු කරනුයේ මොවුන් විසින්ය. පළමුපෙළ කළමනාකරුවන්ගේ කටයුතු සම්බන්ධීකරණය මෙන්ම අධීක්ෂණයද මොවුන් විසින් සිදු කරන වැදගත් කාර්යයකි. මෙම කළමනාකරණ මට්ටම ආයතනයේ ඉහළ සහ පහළ මට්ටම් සම්බන්ධ කරන පාලකක් ලෙස කටයුතු කෙරේ. මොවුන් ආයතනයේ, දෙපාර්තමේන්තු ප්‍රධානීන් /

අංශ ප්‍රධානීන් ලෙස කටයුතු කරයි.

උදා:- අලෙවි කළමනාකරු, මානව සම්පත් කළමනාකරු

ඉහළ මට්ටමේ කළමනාකරුවන්

ආයතනයක මොවුන් ඉතා කුඩා කණ්ඩායම් ලෙස පෙනී සිටී. ඔවුන් සමස්ථ ආයතනයටම වගකීමෙන් බැඳී සිටී. විශේෂයෙන්ම ආයතනයක අරමුණු, උපායමාර්ග, ප්‍රතිපත්ති මොවුන් විසින් පිහිටවනු ලබයි. ආයතනයක දිගු කාලීන අනාගතය මොවුන් දැකින අතර පොදු පරිසරයේ ප්‍රවණතා මෙන්ම ආයතනයේ සමස්ථ සාර්ථකත්වය වෙනුවෙන් අවධානය යොමු කරයි. ආයතනයක් අත්පත් කර ගැනීම පර්යේෂණ හා සංවර්ධන අංශයේ ආයෝජනය විවිධ වෙළෙඳපලවල්වලට ප්‍රවීණත්වය, වැනි තීරණ මොවුන් විසින් ගනු ලබයි. ආයතනයේ මැදපෙළ කළමනාකරුවන් බඳවා ගැනීම, කාර්යවල ඇඟයීම හා සුපරීක්ෂණය මොවුන් ඉටු කරයි.

උදා:- සාමාන්‍යාධිකාරී, සභාපති, ප්‍රධාන විධායක නිලධාරී,



9 වන කොටසේ දී ලියා ඇත.

1.8.2 තිරස් වෙනස්වීම පදනම් කරගෙන කළමනාකරුවන් වර්ගීකරණය

මෙම වර්ගීකරණයට අනුව කළමනාකරුවන් ප්‍රධාන කොටස් දෙකකට වර්ග කළ හැක.

1. පොදු කළමනාකරුවන් (General Managers)
ආයතනයේ විවිධ කාර්යයන් කරන දෙපාර්තමේන්තු කිහිපයක් හෝ සියලුම වගකීම් ධාර ගන්නා කළමනාකරුවේ.
2. ශ්‍රේණි කළමනාකරුවන් (Funtional Managers)
විනම් ආයතනයක වික කාර්යයකට පමණක් වගකීමෙන් බැඳී සිටින කළමනාකරු වේ.
උදා:-අලෙවි කළමනාකරු, මානව සම්පත් කළමනාකරු, මෙහෙයුම් කළමනාකරු, නිෂ්පාදන කළමනාකරු

කළමනාකරණ මට්ටම් අනුව සිදු කරන කළමනාකරණ කාර්යයන් වෙනස්වේ.

1.9 කළමනාකරණ භූමිකාවන්

Mintzberg ට අනුව කළමනාකරුවකු සතුව ප්‍රධාන භූමිකාවන් 10 ක් පවතී.

වර්ගය	කාර්යභාරය
අන්තර්පුද්ගල කාර්යයන් (Interpersonal Roles)	නාමමාත්‍ර විධායකයකුගේ කාර්යය (Figurehead) නායකයකුගේ කාර්යය (Leader) සහයෝගීතාව ගොඩනගන්නකුගේ කාර්යය (Liaison)
තොරතුරු කාර්යයන් (Informational Roles)	නියමුවකුගේ කාර්යය (Monitor) තොරතුරු බෙදාහරින්නෙකුගේ කාර්යය (Disseminator) ප්‍රකාශයකුගේ/නියෝජිතයෙකුගේ කාර්යය (Spokesperson)
තීරණ කාර්යයන් (Decisional Roles)	ව්‍යවසායකයෙකුගේ කාර්යය (Entrepreneur) ආරවුල් සමනය කරන්නෙකුගේ කාර්යය (Disturbance Handler) සම්පත් බෙදාහරින්නෙකුගේ කාර්යය (Resource Allocator) කතිකාකරන්නකුගේ කාර්යය (Nigotiator)

1.9.1 අන්තර් පුද්ගල කාර්යයන්

- 01. **නාමමාත්‍ර විධායකයකු (Figurehead)** ආයතනයේ සමාජීය සහ නෛතික කටයුතුවලදී මෙන්ම සෑම අවස්ථාවලදී අදාල කාර්යයන් ඉටු කිරීම සඳහා කළමනාකරුවෙකු වශකිමෙන් බැඳේ. මොහු නාම මාත්‍ර විධායකයකු ලෙස අනෙකුත් පුද්ගලයින් පෙළඹවීමේ හෝ ප්‍රබෝධ කිරීමේ හැකියාවක් තිබේ.
- 02. **නායකයකු (Leader)** මේ යටතේ කළමනාකරුවෙකු සංවිධානයක සිටින පුද්ගල කණ්ඩායම්, හට පවත්නා දෙපාර්තමේන්තුවලට හෝ සමස්ථයක් ලෙස මුළු සංවිධානයටම නායකත්වය සපයයි.
- 03. **සහයෝගීතාවය ගොඩනගන්නකු (Liaison)** සෑම කළමනාකරුවෙකුම ව්‍යාපාරයේ අභ්‍යන්තර හා බාහිර පාර්ශවයන් සමඟ සන්නිවේදනය කළ යුතුයි. මේ සඳහා ඔහුට හෝ ඇයට සංවිධානය වෙනුවෙන් සම්බන්ධීකාරක වීඩි පාර්ශව සමඟ සම්බන්ධතා ජාල ගොඩනගා ගැනීමේ හැකියාවක් පැවතීම වැදගත්වේ.

1.9.2 තොරතුරු කාර්යයන්

- 01. **නියමුවකු (Monitor)** - මෙහිදී කළමනාකරුවෙකු නිතරම ව්‍යාපාර සංවිධානයට හා කර්මාන්තයට අදාල තොරතුරු සොයා බලන අතර ව්‍යාපාරික පරිසරයේ සිදුවන වෙනස්වීම් පිළිබඳවද අවධානයක් යොමු කරනු ලබයි.
- 02. **තොරතුරු බෙදාහරින්නෙකු (Disseminator)** - මෙහිදී කළමනාකරු විසින් තම සහයකයින් හා කණ්ඩායම් සමඟ අත්‍යවශ්‍ය තොරතුරු සන්නිවේදනය කරගනු ලැබේ.
- 03. **ප්‍රකාශයෙකු (Spokesperson)** - මෙහිදී කළමනාකරු සංවිධානය වෙනුවෙන් අවශ්‍ය තොරතුරු බාහිර පාර්ශවයන්ට දීමට පෙනී සිටී.
උදා-මාධ්‍ය සාකච්ඡා

1.9.3 තීරණ ගැනීම හා සම්බන්ධ කාර්යයන්

- 01. **ව්‍යවසායකයෙකු (Entrepreneur)** - මෙහිදී ඔහු හෝ ඇය කළමනාකරුවෙකු ලෙස සංවිධානයේ වෙනස්වීම් නිර්මාණය මෙන්ම ඒවා පාලනය සඳහා ද දායක වේ. මෙයින් අදහස් වනුයේ ගැටළු නිරාකරණය නව අදහස් උත්පාදනය සහ ඒවා ක්‍රියාත්මක කිරීම තුළින් නව ව්‍යාපාරික අවස්ථාවන්වල ආයතනයේ සම්පත් ආයෝජනය කිරීමයි.
- 02. **ආරවුල් සමනය කරන්නෙකු (Disturbance Handler)** - සංවිධානයක් විසින් අනපේක්ෂිත සිදුවීම් වලට මුහුණ පෑ අවස්ථාවන්හිදී කළමනාකරුවෙකු ඒවා විසඳීම සඳහා ඉදිරිපත් විය යුතුය. එසේම එම ගැටළුකාරී තත්වයන් තුළ පවතින ව්‍යාකූල බව සමනය කිරීමටද ඔහුට හෝ ඇයට හැකියාවක් පවතිය යුතුය.
- 03. **සම්පත් බෙදාහරින්නෙකු (Resource Allocator)** - ව්‍යාපාර සංවිධානයක් සතු සම්පත් නිසි ආකාරව ප්‍රයෝජනයට ගන්නා ආකාරය පිළිබඳව කළමනාකරුවෙකු සතුව මනා අවබෝධයක් පැවතිය යුතු වේ. ඒ සඳහා නිවැරදි අයවැය ලේඛන සකස් කිරීමක් සහ මානව හා අනෙකුත් ව්‍යාපාරික සම්පත් නිසි පරිදි බෙදාහැරීමක් සිදුකළ යුතු වේ.
- 04. **කතිකාකරන්නකු (Negotiator)** - සංවිධානයක් තුළ, දෙපාර්තමේන්තු තුළ හෝ කණ්ඩායම් තුළ ඇතිවන වැදගත් කටීකාවන් සඳහා සෘජුවම සහභාගී විය යුතුවේ.

1.10 හොඳ කළමනාකරුවෙකු වීමට අවශ්‍ය ප්‍රධාන අවශ්‍යතාවයන්

ඉතා හොඳ කළමනාකරුවෙකු වීමට කළමනාකරුවෙකු හට අවශ්‍ය දැනුම, කුසලතා සහ ආකල්ප තිබිය යුතුවේ. ඒ තුළින් ව්‍යාපාරයේ අරමුණු ඉතා සම්බලදායීව ඉටුකර ගැනීම සඳහා කණ්ඩායම් මෙහෙයවීම හොඳ කළමනාකරුවෙකුගේ ලක්ෂණයකි.

- **දැනුම (Knowledge)** - තමන් වැඩකරන විෂය පථයට අදාලව න්‍යායාත්මක මෙන්ම ප්‍රායෝගික දැනුමක් සෑම කළමනාකරුවෙකුටම තිබිය යුතු වේ. ඔහු වගකීමෙන් බැඳෙන සහ නියැලෙන කාර්යයන් වලට අදාල සියළු තොරතුරු හා සාධක පිළිබඳව මනා අවබෝධයක් කළමනාකාරීත්වයට තිබිය යුතු වේ.
- **කුසලතා (Skills)** - අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵල ලගාකර ගැනීම උදෙසා කළමනාකරුවෙකු විසින් තමාට අදාල කාර්යයන් නිසි පරිදි ඉටුකිරීම සඳහා අවශ්‍ය හැකියාවන් වලින් පරිපූර්ණ විය යුතුය. කළමනාකරණ කුසලතාවයන් සවිස්තරාත්මකව පහතින් සාකච්ඡා කරයි.

- **ආකල්ප (Attitudes)** - මෙයින් අදහස් වනුයේ කළමනාකරුවෙකු යම් කාර්යයක් ඉටුකරන ආකාරය සහ වය ඉටු කිරීම සඳහා ඇති අවබෝධය සහ විශ්වාසයන්ය. කළමනාකරුවෙකු සෑමවිටම තම කණ්ඩායම් ආදර්ශයක් ලෙස මෙහෙයවීම සිදුකරනු ලබන්නේ මෙම ආකල්ප මත පදනම්වයි. එම නිසා සෑම අවස්ථාවකම කළමනාකරුවෙකු ධනාත්මක ආකල්ප වලින් සමන්විත වීම ඉතා වැදගත් කරුණකි.

1.10.1 කළමනාකරණ කුසලතා

ආයතනයක කළමනාකරුවන්හට විශාල මෙන්ම සංකීර්ණ භූමිකාවක් ඉටු කිරීමට වදිනෙදා පිවිසියේ දී සිදුවේ. එම නිසා විවිධ කුසලතා කළමනාකරුවන් සතුවේ. Robert L. Katz ට අනුව කළමනාකරණයේ කුසලතා වර්ග 3 කි.

1. තාක්ෂණික කුසලතා (Technical Skills)
2. මානව කුසලතා (Interpersonal Skills)
3. සංකල්පනාත්මක කුසලතා (Conceptual Skills)

සංකල්පනාත්මක කුසලතා

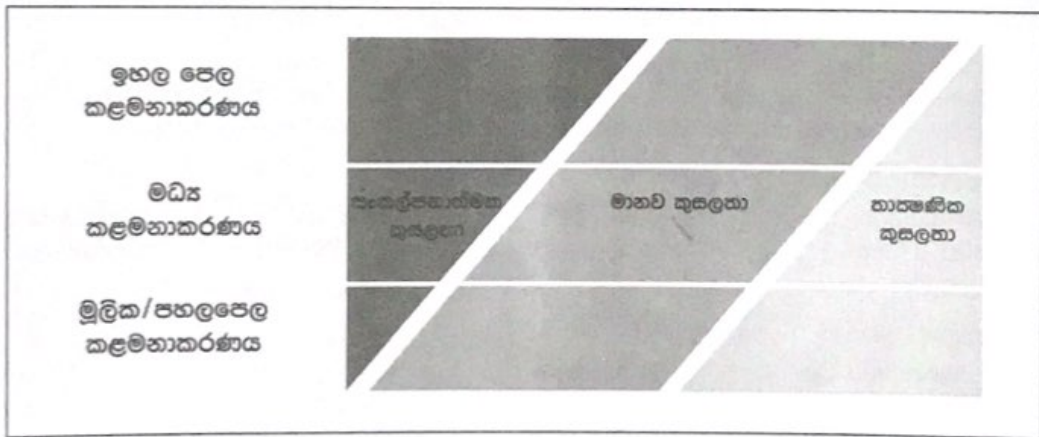
සංකල්පනාත්මක කුසලතා යනු ආයතනය ඇති කටයුතු සියල්ල සම්බන්ධීකරණය හා ඒකාබද්ධ කිරීමයි (the ability to Cordinate and intergrate all of the intrest and activities). නැතහොත් ආයතනය සමස්ථ පද්ධතියක් ලෙස දැකීමත් එහි කොටස්වල සම්බන්ධතාවය දැකීමත් මින් අදහස් වේ. එනම් ආයතනයක් එහි පරිසරයේ සමස්ථයක් වශයෙන් කටයුතු කරන ආකාරයක් මෙමගින් නිරූපණය කරයි. ආයතනයක මධ්‍යම සහ පහල මට්ටමේ කළමනාකරුවන්ට වඩා ඉහල මට්ටමේ කළමනාකරුවන්ට වැඩි සංකල්පනාත්මක කුසලතා අවශ්‍ය වේ.

මානව කුසලතා

ආයතන කළමනාකරුවන්ගේ සැලකිය යුතු කාලයක් ආයතනයේ අභ්‍යන්තර හා බාහිර පාර්ශව සමඟ අන්තර් ක්‍රියාකාරීත්ව කටයුතු කරයි. මේ නිසා මානව කුසලතාවය ඉතා වැදගත්ය. මානව කුසලතාවය යනු, ආයතනයක පුද්ගලයින්, කණ්ඩායම් අභිප්‍රේරණය කිරීම, අවබෝධ කර ගැනීම, සන්නිවේදනය කිරීමට ඇති හැකියාවයි. තාක්ෂණය ඉහලින් යොදා ගන්නා සමාගම් පවා මානව කුසලතාව තම කළමනාකරුවන් තුල තිබිය යුතු අත්‍යවශ්‍ය කුසලතාවක් ලෙස හඳුන්වයි.

තාක්ෂණික කුසලතා

විශේෂ කාර්යය ඉටුකිරීමට අවශ්‍ය හැකියාවන් සහ දැනුම තාක්ෂණික කුසලතා වේ. මේවා ප්‍රායෝගික වන අතර යන්ත්‍ර, තොරතුරු තාක්ෂණ, ගණිතමය හෝ විද්‍යාත්මක කාර්යයවලට නිතරම සම්බන්ධ වේ. පහල මට්ටමේ කළමනාකරුවන් සෘජුවම සේවකයන්ගේ වැඩවලට සම්බන්ධ නිසා ඔවුන්ට වැඩි තාක්ෂණික කුසලතා අවශ්‍ය වේ.



1.10.2 කළමනාකරුවන් හට අවශ්‍ය වන අනෙකුත් කුසලතා

කළමනාකරණ කාර්යය සඵලදායීව ඉටුකිරීම සඳහා ඉහත සඳහන් කල තාක්ෂණික, මානව හා සංකල්පනාත්මක කුසලතාවයන්ට අමතරව අනෙකුත් විවිධ කළමනාකරණ කුසලතා කළමනාකරුවකු හට

BMA
ශ්‍රී ලංකා මහ බැංකුවේ මූලික ආයතන

පැවතිය යුතු වේ.

• **ගැටළු විනිශ්චය කිරීමේ කුසලතා (Diagnostic Skills)**

මෙම කුසලතා වලින් අදහස් වනුයේ යම් අවස්ථාවකට අදාලව ලැබිය හැකි ප්‍රතිචාරයන් පෙර තිසා නිර්ණය කිරීමේ හෝ අනුමානය කිරීමේ හැකියාවයි. උදාහරණයක් ලෙස වෛද්‍යවරයෙකු විසින් රෝගියෙකුගේ රෝග ලක්ෂණ විශ්ලේෂණය කොට වයින් විය හැකි රෝගී තත්ත්වය කුමක්ද යන්න නිර්ණය කරනු ලබයි. ඒ අයුරින් කළමනාකරුවකු විසින් ද ගැටළුවකට අදාලව තේකුසාධක සොයා බලා නිසි පිලියම් යෙදීමක් සිදුකරනු ලබයි.

• **සන්නිවේදන කුසලතා (Communication Skills)**

අනෙකුත් පාර්ශවයන් හට තොරතුරු සඵලදායී ලෙස සන්නිවේදනය කිරීමත් ඔවුන්ගෙන් ඵලදායී ලෙස තොරතුරු ලබාගැනීමත් සඳහා සන්නිවේදන කුසලතා ඉතා වැදගත් වේ. කළමනාකරුවකුගේ අදහස් යටත් සේවකයින් හට සම්ප්‍රේෂණය කිරීම තුලින් අපේක්ෂා කරනු ලබන දේ නිවැරදිව දැනුම් දීමටත්, සාමාජිකයින් සමඟ කාර්යයන් සම්බන්ධීකරණය හරහා සාමූහිකව වැඩ කිරීමටත් සහ සංවිධානයේ සිදුවන දෑ පිළිබඳව ඉහල මට්ටමේ කළමනාකරුවන් දැනුවත් කිරීමටත් මෙම කුසලතාවය ඉතා වැදගත් වේ. සංවිධානයක් තුළ සිදුවන විධිමත් හා අවධිමත් සන්නිවේදනයේ නිරවද්‍යතාවය වටහා ගැනීමට මෙන්ම අන් පාර්ශවයන්ට හොඳින් ඇහුන්කන් දීමේ හැකියාවද මෙම කුසලතා තුලින් වර්ධනය වේ.

• **නිර්ණ ගැනීමේ කුසලතා (Decision-Making Skills)**

සඵලදායී කළමනාකරුවන් හොඳ නිර්ණ ගැනීමේ හැකියාවකින් සමන්විත යුතු වේ. මෙම කුසලතා තුලින් අදහස් වනුයේ කළමනාකරුවකු විසින් නිවැරදිව ගැටළු හා අවස්ථාවන් හඳුනාගැනීමේ සහ නිර්ණය කිරීමේ හැකියාවක් ගැටළු විසඳීම සඳහා නිවැරදි ක්‍රියාමාර්ග ගැනීමේ හා ව්‍යාපාර අවස්ථාවලින් නිසි ප්‍රයෝජන ගැනීමේත් හැකියාවක්ය.

• **කාල කළමනාකරණ කුසලතා (Time Management Skills)**

නියමිත කාලයට අනුව වැඩකරන පරිසරයක් තුළ කාල කළමනාකරණය ඉතා වැදගත් වේ. ඉතා කෙටි කාලයක් තුළ පවරා ඇති කාර්යයන් මනා ලෙස ඉටු කිරීම සඳහා කාල කළමනාකරණය ප්‍රයෝජනවත් වේ. කාල කළමනාකරණය තුලින් අදහස් වනුයේ වැඩ ප්‍රමුඛතාකරණ හැකියාව, සඵලදායීව වැඩ කිරීමේ හැකියාව සහ නිවැරදි අයුරින් කාර්යයන් පැවරීමේ හැකියාවයි.

1.11 නූතන ව්‍යාපාර ලෝකය තුළ කළමනාකරුවන් මුහුණ දෙන අභියෝග

- වර්ධනය අඩපණ කරන දුර්වල ආර්ථිකයන්**
ලෝකයේ බොහෝමයක් රටවල්වල ආර්ථිකයන්ගේ වර්ධන වේගය (2018) වර්ෂයේ සිට යම් පහළ බැසීමකට ලක් විය. එය 3.6% ලෙස වාර්තා වී ඇත. විශේෂයෙන්ම බොරතෙල් මිල ඉහළ යෑම, අධි උද්ධමනය, ණය බර, යුද්ධ ස්වභාවික ව්‍යවසනයන්, කොරෝනා වැනි ලොවරෝග ආදී කරුණු නිසා බොහෝමයක් රටවල ආර්ථිකයන් කඩාවැටීමට පත්ව ඇත. මේ නිසා ඵවැනි ආර්ථිකවල සිටින ව්‍යාපාරිකයන්ට සම කළමනාකරණයේ විශාල අභියෝගවලට මුහුණදීමට සිදුව ඇත.
- කළමනාකරණයේ ඇති විවිධත්වය**
වර්තමානයේ ආයතනවල විවිධ අදහස් දරණ, විවිධ රූපීකත්වයන් ඇති, විවිධ මත දරන, හැසිරීම් සහිත පුද්ගලයන් රාශියක් සිටිය හැක. ඔවුන්ගේ එම අදහස්, ප්‍රතිචාර සෘජුවම කළමනාකරණයට බලපායි.
- ගෝලීයකරණය**
ගෝලීයකරණය කළමනාකරුවන් තුළ විශාල අභියෝග ඇති කරන සාධකයකි. දේපල හිමිකාරත්වයේ ඇති විවිධත්වය, වටිනාකම් විශ්වාසයන්ගේ ඇති විවිධත්වය, සේවක හැසිරීම්වල ඇති විවිධත්වය යන කරුණු ගෝලීයකරණය තුළ ආයතනයක කළමනාකරණයට හමුවන තත්වයන් වේ.
- ආචාරධර්ම, සමාජ වගකීම් සහ ඒවා අතර ආයතනය යහපාලනය අතර සම්බන්ධතාවය.**
වර්තමානයේ ඇතැම් ව්‍යාපාර ආචාර ධර්ම විරෝධී වර්ගවත්වල නිරතවීම අවාසනාවන්ත කරුණකි. එමනිසා ආයතනයේ කටයුතු සඳහා ආචාරධර්ම ඇති කල යුතු අතර යහපාලනයක් තිබිය යුතුයි.

මෙය ආයතනයට අභියෝගයක් වේ. තවදුරටත් පරිසර ආරක්‍ෂාව හා පාරසර හානි වළක්වාලීමට කටයුතු කිරීමට ආයතනයට සමාජ වගකීමක් තිබේ.

5. ගුණත්වය පිළිබඳ ඇති වැදගත්කම

වර්තමානය තුළ කළමනාකරුවෙකුට ඇති තවත් වැදගත් අභියෝගයක් එන්නේ ගුණත්වය පිළිබඳ අවධානයයි. විශේෂයෙන්ම තරඟකාරීත්වයට මුහුණදීමට එය අත්‍යවශ්‍ය කරුණකි. එය ආයතනයේ ඵලදායීත්වයට බලපායි.

6. සේවා ආර්ථිකයන්ට මාරු වීම

ලෝකයේ පැරණි ආර්ථිකවල සුලභ අංශයක් බවට ඒවායේ ආර්ථිකයන්වල පත් වූයේ නිෂ්පාදන ව්‍යාපාරයි. නමුත් මෑත යුගයක සිට ලෝකයේ සේවා නිෂ්පාදන ව්‍යාපාරවලට ඉහළ අගයක් ලැබී ඇත. අදටත් එම බොහොමයක් ආර්ථිකයන් සේවා ආර්ථිකයන්ට මාරු වීමේ ප්‍රවණතාවයක් තිබේ.

7. තොරතුරු තාක්‍ෂණය

වර්තමානයේ තොරතුරු තාක්‍ෂණයෙන් තොරව කිසිදු ව්‍යාපාරයකට වෙළඳපොල තුළ රැඳී සිටීමේ හැකියාවක් නොමැත. එසේම කළමනාකාරීත්වය විසින් තම භාණ්ඩ අලෙවිය සඳහා විවිධ විකුණුම් මාර්ග (අන්තර්ජාලය, දුරකථන මාර්ග) පිළිබඳව අවධානය යොමු කරයි. තොරතුරු තාක්‍ෂණය තුළින් ව්‍යාපාරයේ මෙහෙයුම් හා ක්‍රියාවලීන්වල වේගවත් භාවය ඉහල නැංවිය හැකි බැවින් අලෙවි කළමනාකරුවන් මෙන්ම සෑම කළමනාකරුවන්ද තොරතුරු තාක්‍ෂණයේ සෑම අංශයක් පිළිබඳවම මනා දැනුවත් භාවයකින් සිටිය යුතු වේ. ඒ අනුව කිසිදු කළමනාකරුවකුට තොරතුරු තාක්‍ෂණයේ වැදගත්කම නොසලකා සිටිය නොහැක.

8. ශ්‍රම බලකායේ විවිධත්වය

එකිනෙකට ඉතා වෙනස් වන පුද්ගල කණ්ඩායම් කළමනාකරණයද වර්ථමානයේ කළමනාකරුවන් මුහුණ දෙන තවත් අභියෝගයකි. ශ්‍රම බලකායේ විවිධත්වය වර්ථමානයේදී ඉතා දැඩි ලෙස පෙන්නුම් කරයි. මෙය ශ්‍රම බලකායේ විවිධත්වය ලෙස පොදුවේ හඳුන්වනු ලබයි. එයින් අදහස් වනුයේ විවිධ වයස් මට්ටම්, ලිංගභේදයන්, සංස්කෘතීන්, ජාතීන් සහ ජනවර්ගයන්ගෙන් සමන්විත ශ්‍රම බලකායක මිශ්‍රයක් සංවිධානයන් තුළ පවතින බවයි. එසේම කාන්තාවන්, විවිධ වර්ණයේ පුද්ගලයින්, ආබාධිත පුද්ගලයින්, වයස්ගත පුරවැසියන්, තරුණ පිරිස්, සමාරෝධිතයන්, සහ විවිධ රටවල් වල ආගම්වලට හා සංස්කෘතීන්වලට අයත් පුද්ගලයින්ගෙන් සමන්විත ශ්‍රම බලකායන් කළමනාකරණය කිරීම ගෝලීය මට්ටමින් විශාල ලෙස සැලකිල්ලට භාජනය වන කරුණක් මෙන්ම කළමනාකරණ අභියෝගයක් ලෙසද සැලකේ.

1.12 මූල්‍ය වෘත්තිකයන් සඳහා තාක්‍ෂණය සමග අවශ්‍ය කුසලතා

මූල්‍ය වෘත්තිකයන් සඳහා අවශ්‍ය වන කුසලතා රාශියක් හඳුනාගෙන ඇත.

- 01. සන්නිවේදන කුසලතා
විශේෂයෙන්ම සේවකයින් සමග සඵලදායී ලෙස සන්නිවේදනය කිරීමට අවශ්‍ය ලිඛිත, වාචික හා ඉදිරිපත් කිරීමේ හැකියාව මෙහිදී වැදගත්වේ.
- 02. ගැටලු විසඳීමේ හැකියාව.
ගැටලු විසඳීම සඳහා වඩා විධිමත් තාර්කික ක්‍රමයන් භාවිතා කිරීමේ හැකියාව.
- 03. අන්තර් පුද්ගල සම්බන්ධතා හැකියාව.
කණ්ඩායම් වැඩ කිරීම, අර්බුද කළමනාකරණය, ඉතා වැදගත් හැකියාවන්ය.
- 04. උපාය මාර්ග භාවිතය.
පරිසර වෙනස්වීම්වලට අනුව උපායමාර්ග නිර්මාණය කිරීමේ හැකියාව.
- 05. නායකත්ව හැකියාව.
ආයතනයේ සම්පත්, පුද්ගලයින් මෙහෙයවීමේ හැකියාව.

BMA
ශ්‍රී ලංකා මහ බැංකුවේ මූල්‍ය සාක්ෂිකරණ

06. වෙනස කළමනාකරණය.

වෙනස පිළිබඳව තක්සේරුව සහ වෙනසට පහසුකම් සැපයීම.

07. අවධානම් කළමනාකරණය කිරීමේ හැකියාව.

අවධානම් පැමිණෙන මාර්ග හඳුනා ගැනීම සහ ඒවා පාලනය කිරීමට අවශ්‍ය ක්‍රියාමාර්ග ගැනීම.

1.13 කළමනාකරණයේ විකාශනය (විවිධ කළමනාකරණ දර්ශනයන්)

වසර ගණනාවක් තිස්සේ ව්‍යාපාරික පරිසරය තුළ සිදුවෙමින් පවතින සමාජයීය, සංස්කෘතික, දේශපාලන, සහ ආර්ථික වෙනස්කම් සමඟ වෙනස් කිරීමට කළමනාකරණ වින්තනය නොකඩවා ගෙන තිබේ.

පහත සඳහන් පරිදි කළමනාකරණ වින්තනයේ විකාශනය පැහැදිලි කළ හැක.

1.13.1 කළමනාකරණයේ පුරාතන යුගය

කළමනාකරණයේ භාවිතය මීට අවුරුදු දහස් ගණනක අතීතයකට උරුමකම් කියයි. ඊජිප්තුව, ශ්‍රී ලංකාව වැනි රටවල්වල ඓතිහාසික උරුමය පරික්ෂා කර බැලීමේ දී කළමනාකරණයේ භාවිතය එකල සිදු වූ ආකාරය වටහාගත හැක. කළමනාකරණය විෂයක් වශයෙන් පෝෂණය වීම ආරම්භ වන්නේ 19 වන සියවසෙන් පසුවයි.

Robert Owen (1771 - 1858) ආයතනයේ සේවකයන් සම්පත් ලෙස හඳුනා ගැනීම මොහුගේ යුගයේ දී සිදු විය. සේවකයන්ගේ සුභසාධනය මොහුගේ අවධානයට ලක්විය.

Charles Babbage (1792 - 1870) නිෂ්පාදනයේ කාර්යක්ෂමත්වය ඔහුගේ අවධානයට ලක්විය. ඔහු ගණිතය පිළිබඳ විශේෂඥවරයෙක් වන අතර ආයතනයේ කාර්යක්ෂමතාවය වැඩි කිරීම සඳහා ගණිතය භාවිතා වන ආකාරය ඔහු විසින් අවධාරණය කරන ලදී.

1.13.2 සම්භාව්‍ය ප්‍රවේශය

මෙම ප්‍රවේශය සම්ප්‍රදායික ප්‍රවේශය, ආචරණ කල්පිත ප්‍රවේශය යනාදී නම්වලින් හඳුන්වනු ලබයි. මෙහිදී ආයතනය තුළ තාක්ෂණික හා ආර්ථික අංශයන් පැහැදිලිව වඩාත් අවධානයට යොමුවන ලදී.

මෙම ප්‍රවේශය ප්‍රධාන කොටස් තුනකින් සමන්විත වේ.

- 01. විද්‍යාත්මක කළමනාකරණය
- 02. සම්භාව්‍ය සංවිධාන න්‍යාය
- 03. නිලතල්තුවාදී න්‍යාය

1.13.3 විද්‍යාත්මක කළමනාකරණය

විසිවන සියවසේ මුල් යුගයේ දී ඵලදායීතාවය ප්‍රධාන ව්‍යාපාරික ප්‍රශ්නයක් ලෙස ව්‍යාපාර ලෝකයේ මතු විය. ව්‍යාපාර ශීඝ්‍රයෙන් වර්ධනය වූවත් සේවකයන් හිඟය දැඩිව දැනුණි. එම නිසා සිටින සේවකයන්ගෙන් උපරිම කාර්යක්ෂමතාවයකින් යොදා ගැනීමේ අවශ්‍යතාවය කළමනාකරුවන්ට දැනුණි.

ආයතනවල සිටින විශේෂඥයින් තම සේවකයන්ගේ කාර්යඵල වැඩිකරන ක්‍රම සොයා ගැනීමට උනන්දු විය. එහි ප්‍රතිඵලයක් ලෙස විද්‍යාත්මක කළමනාකරණය Federick Winslow Taylor විසින් බිහි කරන ලදී. මෙම විද්‍යාත්මක කළමනාකරණයේ ප්‍රධාන මූලධර්ම 4 කි.

- 01. පුරුද්දෙන් ඇති වූ ක්‍රම වෙනුවට කාර්යයන්වල විද්‍යාත්මක අධ්‍යනය මත පදනම්ව විද්‍යාත්මක ක්‍රම ලබා දීම
- 02. විද්‍යානුකූලව සේවකයන්ගේ බඳවා ගැනීම හා තෝරා ගැනීම සිදු කිරීම. ඒ අනුව යම් කාර්යයක් සඳහා සුදුසුම සේවකයින්ට එම කාර්ය සඳහා වූ වගකීම ලබාදීම.
- 03. විද්‍යානුකූලව ලබා දුන් ක්‍රම සේවකයන් අනුගමනය කරන බව සහතික වීම
- 04. සේවකයන් හා කළමනාකරුවන් සමානව ඔවුන් සිදු කරන කාර්යය අනුව වැඩ බෙදීම

විද්‍යාත්මක කළමනාකරණය සඳහා වන විවේචන

01. තාක්ෂණ ශිල්ප ක්‍රම පිළිබඳ අධික අවධානය.
02. ඉතාම යාන්ත්‍රික වීම.
03. මානුෂීය හැසිරීම් සහ අවශ්‍යතා නොසලකා හැරීම.
04. ආයතනයේ කණ්ඩායම් හැසිරීම් නොපැවතීම.

1.13.4 සම්භාව්‍ය සංවිධාන න්‍යායන්

හෙන්රි ෆෙයොල් (Henry Fayol) මෙම න්‍යාය නිර්මාණය කිරීමට මුල්විය. ටේලර් විසින් ආයතනයක කටයුතු පිළිබඳ අදහස් ඉදිරිපත් කළ මුත් ෆෙයොල් විසින් සමස්ත ආයතනයම වෙනම අවධාරණයට යොමු කරන ලදී. මෙහිදී ෆෙයොල් විසින් පහත කළමනාකරණ මූලධර්ම 14 ක් ඉදිරිපත් කරන ලදී.

1 ඉම විභජනය (Division of Work)	විශේෂීකරණය මත පදනම්ව පුද්ගලයන් අතර වැඩ බෙදනු ලැබේ. එමඟින් සේවකයින්ට පවරනු ලබන කාර්යය සඵලදායීව සම්පූර්ණ කිරීම මත යොමු වේ.
2 අධිකාරිය හා වගකීම (Authority and responsibility)	අධිකාරිය හා වගකීම එකිනෙකට සම්බන්ධ වේ. අධිකාරිය යනු අණ කිරීමට ඇති අයිතිය සහ යටත් කරවා ගැනීමට ඇති බලයයි. වගකීම යනු වගවීමයි. කළමනාකරුවෙකුට ඔහුගේ නිලය මත අධිකාරියක් ලැබේ. වගකීම යනු පවරා ඇති කාර්යය කිරීමට සේවකයා තුල ඇති බැඳීමයි.
3 විනය (Discipline)	සංවිධානයක් තුල වැඩ කරන පුද්ගලයන්ට විනයක් තිබිය යුතුය. අනෙකුත් අයට පුද්ගලයන් පෙන්නුම් කිරීම, හැසිරීම සහ ගරුත්වය විනයට යොමු වේ.
4 අණ කිරීමේ ඒකීයතාවය (Unity of command)	සේවකයින් විසින් අණ ලැබිය යුත්තේ ඉහල එක් ප්‍රධානියෙකුගෙන් පමණක් බව මෙයින් අදහස් වේ. එක් පුද්ගලයෙකුට එකිනෙකුට වඩා වාර්තා කිරීමට ඇතිවිට කාගේ උපදෙස් පිළිගන්නේ දැයි ගැටුම් ඇති වේ.
5 මෙහෙයවීමේ ඒකීයතාවය (Unity of direction)	සංවිධානයක් තුල විවිධ කාර්යයන් ඉටුකරන සියළුම පුද්ගලයන් ආයතනයේ පොදු අරමුණක් වෙනුවෙන් යොමුවිය යුතුය.
6 පුද්ගලික පරමාර්ථයන් පොදු පරමාර්ථයන් බවට පත් කිරීම (Subordination of individual interest to general interest)	එක් සේවකයෙකුගේ හෝ සේවක කණ්ඩායමකගේ පරමාර්ථ ව්‍යාපාරයේ හෝ සංවිධානයේ පරමාර්ථ සහ අරමුණු අහිමිව නොයා යුතුය. සේවකයින් අතර ගැටීම් හා විරෝධයන් මගහරවා ගැනීම සහ සංවිධානය තුල ඒකීයතාවය රැකීම සඳහා මෙය ඉතා වැදගත් වේ.
7 සේවකයින්ට ගෙවීම් සිදුකිරීම (Remaration of employees)	සේවයෝජකයින්ට හා සේවාදායකයින්ට යන දෙපාර්තමේන්තුවට සාධාරණ පරිදි ගෙවීම් සිදු කිරීම හා ඔවුන් තෘප්තිමත් කිරීම සිදුකල යුතුය.
8 මධ්‍යගතකරණය (Centralization)	සේවක පිරිස් උපරිම උපයෝගීතාවයෙන් යුතුව භාවිතා කිරීම මධ්‍යගතකරණයේ පරමාර්ථයයි. එක් එක් සංවිධානයේ වෙනස්කම් අනුව මධ්‍යගතකරණයේ මට්ටම තීරණය වේ.

BMA
ශ්‍රී ලංකා මහ බැංකුවේ විදුලි සන්නායක

9 අදිශ නියමය (Scalar chain)	පමයින් අදහස් කරන්නේ සංවිධානයක් තුළ ධුරාවලිය යෝග්‍යව තිබිය යුතුයි. ඉහලම අධිකාරී තනතුරේ සිට පහලම අධිකාරී තනතුර දක්වා අධිකාරිය නොකැඩෙන දාමයක් ලෙස ක්‍රියාත්මක විය යුතුයි.
10 පිළිවෙල (Order)	සංවිධානයක් තුළ භාවිතා කරනු ලබන ද්‍රව්‍ය හා සේවක පිරිස් සඳහා හිසි පිළිවෙලක් පැවතිය යුතුයි. එහිදී සංවිධානයේ සෑම කාර්යයක් හා ක්‍රියාකාරකමක් සඳහාම නිවැරදි ද්‍රව්‍ය භාවිතය හා නිවැරදි සේවකයින් සිටීම අත්‍යවශ්‍ය කරුණකි.
11 සාධාරණත්වය (Equity)	සංවිධානයක් තුළ සමානාත්මතාවය යනුවෙන් අදහස් වන්නේ සියළුම සේවකයන්ට සමානව සැලකිය යුතු වේ.
12 සේවක මණ්ඩල ස්ථාවරත්වය (Stability of tenure of personnel)	සේවක මණ්ඩලයේ උපරිම ඵලදායිතාවය ලබාකර ගැනීම සඳහා ස්ථාවර ඉම බලකායක් අවශ්‍ය වේ. සංවිධානයක් තුළ සේවකයන් රඳවා ගත යුතුයි.
13 මුල පිරීම (Initiative)	කළමනාකරුවෙකු සැලැස්මක් පිළිබඳව සිතීම හා එහි සාර්ථකත්වය තහවුරු කිරීම සඳහා යටත් සේවකයන් අභිප්‍රේරණය කළයුතුයි.
14 කණ්ඩායම් හැඟීම / සහයෝගීතාවය (Esprit de corps)	ඒකීයච්ච සංවිධානයක ශක්තියකි. අරමුණු ළඟාකර ගැනීම සඳහා සේවකයන් සාමූහිකව වැඩකල යුතුයි.

1.13.5 නිලතන්ත්‍රවාදී කළමනාකරණ න්‍යාය

මෙය Max Weber විසින් නිර්මාණය කර ඇත. නීත්‍යානුකූලව හා ලිඛිත කොන්දේසි මත පදනම්ව පුද්ගලයෙකුට අධිකාරී බලය භාවිතා කරනු ලබන බලය නිලතන්ත්‍රවාදය ලෙස හඳුන්වයි. Max Weber ට අනුව මෙහි ලක්ෂණ 8 ක් පවතී.

- 01. විශේෂීකරණය
- 02. ධුරාවලිය
- 03. කොන්දේසි
- 04. අපෞද්ගලිකත්වය
- 05. පත්කරන ලද නිලධාරීන්
- 06. වෘත්තීය නිලධාරීන්
- 07. පූර්ණ කාලීන නිලධාරීන්
- 08. පොදු / පෞද්ගලික විභජනය

1.13.5.1 නිලතන්ත්‍රවාදයේ වර්ග

නිලතන්ත්‍රවාදය භාවිතා වන ආකාරය අනුව ප්‍රධාන කොටස් 03 කි.

- ව්‍යාජ නිලතන්ත්‍රවාදය (Mock bureaucracy) - නිලතන්ත්‍රවාදයේ නීති හා කොන්දේසි ගොඩනැගුවද ඒවා සත්‍ය වශයෙන් ක්‍රියාවේ යොදවන්නේ නැති අවස්ථාවයි.
- නියෝජනාත්මක නිලතන්ත්‍රවාදය (Representative bureaucracy) - මෙහිදී සමාගමේ නීති හා කොන්දේසි ආරක්ෂා කිරීම සඳහා සමස්ථ කාර්යමණ්ඩලය හා සේවකයින් සාමූහිකව කටයුතු කරයි. මෙය නිලතන්ත්‍රවාදය පිලිගන්නා තත්වයකි.
- දඩුවම් ලබා දෙන නිලතන්ත්‍රවාදය (Punishment created bureaucracy) - නීති හා කොන්දේසි උල්ලංඝනය කිරීම නිසා බරපතල ලෙස දඩුවම් ලබා දෙයි. එමනිසා නිලතන්ත්‍රවාදයට පුද්ගලයින් බිය වීමත් ඒ තුලින් කාර්යයන් කිරීමට පෙළඹීමත් සිදු වේ.

1.13.5.2 නිලතන්ත්‍රවාදයේ වාසි

- සේවකයන් විසින් තීරණය කරන ලද කොන්දේසි හා ක්‍රියාපටිපාටීන් අනුව ඔවුන් ඒකාකාරී ලෙස හැසිරෙන බැවින් කළමනාකරණය ඉතා පහසු වේ.
- සෑම රැකියාවක් සඳහාම පැහැදිලි ලෙස පවරන ලද රාජකර් හා වගකීම් පවතී. එම නිසා එය රැකියා භූමිකාව පැහැදිලිව දැක්වීමට මගපෙන්වීමක් සිදුකරයි.
- සේවකයෙකු සේවයෙන් ඉවත්ව ගිය ද එයට තවත් සේවකයෙකු ඉතා ඉක්මනින් බඳවාගන්නා බැවින් රැකියාව නොකඩවා කරගෙන යාමට හැකියාව පවතී.

1.13.5.3 නිලතන්ත්‍රවාදයේ අවාසි

- එය රෙගුලාසි වලට හා අනවශ්‍ය ලෙස ලිපිලේඛණ සම්බන්ධ වැඩ සඳහා යොමු වේ.
- ඉතා දැඩි කොන්දේසි හා ක්‍රියාපටිපාටි හේතුවෙන් සේවකයින් අවත් දේ කිරීමට මුලපිරීමක් සිදු නොවන අතර ඉගෙනුම් ක්‍රියාවලියක් ද දක්නට නොලැබේ. සේවකයින්ට සැලකිය හැකි හොඳම ආකාරයෙන් නොසලකන බැවින් ඔවුන් සංවිධානය කෙරෙහි බැඳීමක් හා හැඟීමක් නොමැතිව කටයුතු කරයි.
- සේවකයෙකු ඒකාකාරී කාර්යයන් වලට හුරුවීම තුලින් වෙනස්වීමට අකමැත්තක් දක්වන අතර නම්‍යශීලී භාවය නොමැතිවීම හා කාර්යයන්ට හැඩගැසීමක් සිදු නොවේ.

1.14 වර්ගාත්මක ප්‍රවේශය

මෙය මානව සම්බන්ධතා ප්‍රවේශය ලෙස හඳුන්වයි. ආයතනයේ සේවකයන්ගේ ඵලදායිතාවය වර්ධනය කිරීම සඳහා මානව හැසිරීම් යොදා ගන්නේ කෙසේද යන්න මෙමගින් පැහැදිලි කරයි. අභිප්‍රේරණය, පුහුණුව, කණ්ඩායම් කළමනාකරණය, ගැටුම් වැනි දෑ මෙහිදී අධ්‍යයනය කරයි. මෙය සංවිධානය තුළ සේවකයන් එහි වටිනාම සම්පත ලෙස සලකනු ලැබේ.

1.15 ප්‍රමාණාත්මක ප්‍රවේශය

දෙවන ලෝක යුද්ධයෙන් අනතුරුව එහි භාවිතා වූ යුධ ඥානය ව්‍යාපාරික තීරණ ගැනීම්වලට යොදා ගන්නා ලදී. ගණිතමය පුරෝකථනයන්, තොග ආකෘති, ජාල ආකෘති, ඒකජ වැඩසටහන් මීට උදාහරණ වේ.

1.16 පද්ධති න්‍යාය

1.16.1 පද්ධතියක මූලික සංරචක

- යෙදවුම් - මෙය 7M ලෙස හදුන්වනු ලැබේ
- අමුද්‍රව්‍ය (Materials) මෙය නිෂ්පාදන ක්‍රියාවලියේ භාවිතා කරන අමුද්‍රව්‍ය ඇතුලත් වේ.
 - මිනිසුන් (Men) මෙය නිෂ්පාදන ක්‍රියාවලියට යොදා ගන්නා මිනිසුන් වේ.
 - යන්ත්‍ර (Machinery) යොදාගන්නා ප්‍රාග්ධන උපකරණ වේ.
 - මුදල් (Money) නිෂ්පාදන ක්‍රියාවලියේ ආයෝජනය කරන ප්‍රමාණයයි
 - ක්‍රම (Methods) විවිධ ක්‍රියාපටිපාටි සහ භාවිතා කරන ක්‍රම මෙයින් අදහස් වේ.
 - වෙළඳපොළ (Market) ආයතනයේ භාණ්ඩ සහ සේවා සඳහා තිබෙන වෙළඳපොළ මෙයින් අදහස් වේ.
 - කාලය (Minutes) කළමනාකරණයට තිබෙන සීමිත කාලය

පරිවර්තන ක්‍රියාවලිය - නිෂ්පාදන ක්‍රම භාවිතයෙන් යෙදවුම්, නිමවුම් බවට පත් කෙරේ.

නිමවුම් - යෙදවුම්, ආයතනයේ තාක්ෂණික සහ සේවා බවට පත් කිරීම

ප්‍රතිචාරය - පද්ධතියේ මෙහෙයුම් අවසානයේ පද්ධතිය මත ප්‍රතිචාර තොරතුරු සපයයි. එමනිසා කාර්යයසාධනය අගය කරන අතර නිවැරදි කිරීමට ක්‍රියාවන් ගනු ලැබේ.

පරිසරය - ආයතනය ක්‍රියාත්මක වන වටපිටාව වේ.

1.16.2 පද්ධති න්‍යායේ මූලික සංරචක

පද්ධතියක මූලිකාංග සැලකිල්ලට ගෙන කළමනාකරුවන් හොඳ න්‍යායන්, සහ හොඳ කළමනාකරණ භාවිතයන් තෝරා ගැනීම සිදු කල යුතුය.

සංවෘත පද්ධති (Closed systems) - සංවෘත පද්ධතියක් යනු පැවැත්ම උදෙසා පරිසරය සමඟ අන්තර් සම්බන්ධතාවක් නොපවත්වන සහ පරිසරයෙන් කිසිදු බලපෑමක් නොමැති පද්ධතියකි. සියළුම නිමැවුම් හා යෙදවුම් පද්ධතිය අභ්‍යන්තරයේම වේ. සාම්ප්‍රදායික හා කළමනාකරණ විද්‍යා දර්ශනවල මතයට අනුව සංවිධානයක් සංවෘත පද්ධතියක් වේ.

විවෘත පද්ධති (Open systems) - පැවැත්ම උදෙසා පරිසරය සමඟ අන්තර් සම්බන්ධතා පවත්වන හා පරිසරයේ බලපෑමට භාජනය වන පද්ධති වේ. මෙහිදී යෙදවුම් නිමැවුම් බවට පරිවර්තනය කරන අතර ඒවා පරිසරයට මුදා හරී. සැබෑ ලෝකයේ සියළුම සංවිධානයන් විවෘත පද්ධති වේ.

උප පද්ධතීන් (Subsystem) - සමස්ත පද්ධතියක කොටස්, එකිනෙක පද්ධති වල ක්‍රියාකාරීත්වය මත යැපේ. සෑම පද්ධතියක්ම විශාල පද්ධතියක උප පද්ධති වේ. උදාහරණයක් ලෙස, දෙපාර්තමේන්තුවක් සමාගමක උප පද්ධතියක් වේ. සමාගම කර්මාන්තයේ උප පද්ධතියක් වන අතර කර්මාන්තය ආර්ථිකයේ උප පද්ධතියක් වේ.

අධිඵල (Synergy) - මෙම උප පද්ධතීන් සියල්ල එක් පද්ධතියක් ලෙස සම්බන්ධීකරණය හා ක්‍රියාත්මක වීම නිසා ලැබෙන ප්‍රතිලාභය අධිඵල (Synergy) ලෙස හඳුන්වයි. එහිදී උප පද්ධතීන් තනිව ක්‍රියාත්මක වනවාට වඩා පද්ධතියක් ලෙස එක්ව කටයුතු කිරීමේදී කාර්යක්ෂම හා ඵලදායී ලෙස ක්‍රියාත්මක වේ. උදාහරණයක් ලෙස, දෙපාර්තමේන්තු එක්ව සම්බන්ධීකරණය වන විට කාර්යක්ෂම බව වැඩිවී දෙපාර්තමේන්තුව තම කාර්යය නැවත නැවත සිදුවීම (ද්විකරණය) වලක්වා ගනී.

ප්‍රමය (Entropy) පද්ධතියක් අවසාන භාගය කරා ගොස් අභාවයට යාමේ ප්‍රවණතාවය විශ්ලීය ධර්මතාවයකි. එබැවින් දිගු පැවැත්ම සහ සාර්ථකත්වය සඳහා, සංවිධානයන් වෙනස්වන පරිසරයට අනුගත වෙමින් නව යෙදවුම් හා නිමැවුම් හඳුන්වා දිය යුතුය.

පද්ධති ප්‍රවේශය තුළින්, කළමනාකරුවන්ට සංවිධානයක් සම්පූර්ණ සමස්තයක් ලෙස දැකීමට අවස්ථාව ලබා දේ. සංවිධානයක් යනු අන්තර් සම්බන්ධතාවයක් ඇති උපාංග වලින් යුතු පද්ධතියක් වන අතර, මෙම උපාංග විවිධ කාර්යයන් ඉටු කරයි. කෙසේ වුවත් මෙම උපාංග සියල්ලෙහි අවසන් ඉලක්කය එකක් වේ.

පද්ධති ප්‍රවේශය තුළ සංවිධානයේ එක් එක් කොටසේ ක්‍රියාකාරීත්වය අනෙක් පද්ධතීන්හි ක්‍රියාකාරකම් වලට බලපෑම් සිදුකරයි.

1.16.3 පද්ධති කළමනාකරණ න්‍යායේ ලක්ෂණ

- 01. ආයතනය පද්ධතියක් ලෙස සැලකීම.
- 02. ආයතනයේ කළමනාකරුවන්ට පරිසරයේ ඇති වැදගත්කම අවබෝධ කර ගැනීමට හැකි වීම.
- 03. උප පද්ධති අතර අන්තර් සම්බන්ධත්වය හඳුනාගත හැක.
- 04. ආයතනයේ කළමනාකරුවන්ට තම තීරණ උප පද්ධතිවලට බලපාන ආකාරයෙන්ම එම උප පද්ධතිම තීරණවලට බලපාන ආකාරය හඳුනාගත හැක.

1.17 අවස්ථානුකූල දර්ශනය/න්‍යාය (Contingency Theory)

කළමනාකරුවන්ට තම තීරණ ගන්නා විට ඔවුන් සියළුම වර්තමාන පැතිකඩ සැලකිල්ලට ගත යුතු බව සහ ඔවුන්ට ඇති අවස්ථාව අනුව කටයුතු කල යුතු බව අවස්ථානුකූල දර්ශනයෙන් ප්‍රකාශ කෙරේ. එක් එක් සංවිධාන වෙනස් වන බව අවස්ථානුකූල දර්ශනය පෙන්වුම් කරන අතර එමනිසා එක් එක් සංවිධාන

වෙනස්ව කළමනාකරණය කල යුතුයි. අවස්ථානුකූල දර්ශනයට අනුව වර්තමාන තත්වය මත පදනම්ව සහ අදාල කරුණු අගය කිරීමෙන් පසුව කළමනාකරුවන් තීරණයක් ගැනීම සිදු කරනු ලැබේ.

අවස්ථානුකූල කළමනාකරණ දර්ශනයේ ලක්ෂණ

01. ආයතනයෙන් ආයතනයක් වෙතක් වන නිසා, විශ්ව න්‍යායන් යොදාගත නොහැක.
02. යම් අවස්ථාවක ඇති සුවිශේෂ ලක්ෂණ මත වඩා හොඳ කළමනාකරණ හැසිරීම තුළින්ද යන්න තීරණය වේ.
03. එක අවස්ථාවක් මත යොදා ගත කළමනාකරණ හැසිරීමක් අනෙකුත් අවස්ථාවලට යොදා ගත

1.18 ජපන් කළමනාකරණ ශෛලිය

William Ouchi විසින් රචිත "Theory Z" නම් පොත ප්‍රකාශයට පත්වීමත් සමඟ ජපන් කළමනාකරණ ශෛලිය පිළිබඳව කළමනාකරුවන්ට උනන්දුවක් ඇතිවිය. ජපන් සංවිධාන තුලින් බටහිර සංවිධාන වලට ඉගෙන ගත හැකි දෑ බොහෝ බව ඔහු විවිදී පෙන්වාදී ඇත. ජපන් කළමනාකරණය සංස්කෘතික පදනම මත නිර්මාණය වූ කළමනාකරණ ශෛලියකි.

ජපන් කළමනාකරණය සංවිධානයේ පහල සිට ඉහලට තොරතුරු ගලායෑමේ අවශ්‍යතාව අවධාරණය කරයි. මෙම කළමනාකරණ ශෛලිය මගින් ගුණාත්මක අඛණ්ඩව වැඩි දියුණු කිරීම (continuous improvement in quality), තීරණ ගැනීමේ සම්මුතිය, සහ නිවැරදි තොග පද්ධතිය පිළිබඳ අවධානය යොමු කරයි. මෙම ජපන් කළමනාකරණයේ මූලික ලක්ෂණය වනුයේ මෙම කළමනාකරණ ශෛලිය පුද්ගල හැඹුරුව මෙන්ම කාර්යය කෙරෙහිද හැඹුරුවත් ඇති වීමයි. පුද්ගල හැඹුරුවා ප්‍රවේශය මානව සම්පත කෙරෙහි අවධානය යොමු කරන අතර වැඩ හැඹුරුවා ප්‍රවේශය, තත්ත්ව පාලනය, Just in time සංකල්පය වැනි නිෂ්පාදන කාර්යයන් කෙරේ අවධානය යොමු කරයි. උදාහරණයක් ලෙස ජපන් කළමනාකරණයේ Kaizen, 5S සහ සමස්ථ තත්ව කළමනාකරණය යන සංකල්පය ඇතුළත් වේ. Kaizen යනු ආයතනයේ සියලුම මට්ටම්වල සහභාගීත්වය ඇතිව සිදු කරන අඛණ්ඩ වැඩි දියුණු කිරීමයි. 5S හි ජපන් ක්‍රමය තුල වාග් මාලාවක් ඇතුළත්ය. එනම් Sort (Seiri), Set in Order (Seiton), Shine (Seiso), Standardize (Seiketsu) සහ Sustain (Shitsuke). මෙය නාස්තිය අඩුකරන සහ ඵලදායීතාවය වැඩි දියුණු කරන පද්ධතියකි.

ජපන් කළමනාකරණ භාෂණ ක්‍රමවේදයන්හි ප්‍රධාන ක්‍රියාකාරකම් කිහිපයක් පහතින් දැක්වේ.

- ආයතනය තුළ කළමනාකරුවන් පුහුණු කිරීම.
- විමර්ශන තීරණ ගැනීම.
- තත්ත්ව පාලන ක්‍රමයන් පුළුල්ව භාවිතා කිරීම.
- කාර්යය මිනුම් සැකසීමේදී වැඩි සැලකිල්ලක් දැක්වීම.
- සේවකයන් අතර සුභද සම්බන්ධතා නිර්මාණය කිරීමට කටයුතු කිරීම.
- යාවපිට රැකියා නියුක්තිය හා ජ්‍යෙෂ්ඨත්වය මත පදනම් වූ දීමනා ලබාදීම.

මෙම ජපන් කළමනාකරණ ශෛලිය, බටහිර හෝ සාම්ප්‍රදායික කළමනාකරණ ශෛලීන් සමග සැසඳීමේදී වඩාත් හොඳින් තේරුම්ගත හැක.

සාම්ප්‍රදායික ශෛලිය හා ජපන් ශෛලිය සැසඳීම

බටහිර (සාම්ප්‍රදායික) ශෛලිය	ජපන් ශෛලිය
ධනවාදී වේ	මිත්‍රත්වය මත පදනම් වේ
ලාභ උපරිම කිරීම අරමුණු කරයි	එකතු කල අගය වැඩි කිරීම අරමුණ වේ
සමාගම වර්ධනය කරයි	සමාගම සමග වර්ධනය වේ
කොටස් කරුවන්ගේ තෘප්තිය අරමුණු කරයි	පාරිභෝගික තෘප්තිය අරමුණු කරයි
කාර්යාලයට ප්‍රමුඛත්වය දේ	වැඩ පොළට ප්‍රමුඛත්වය

BMA
ශ්‍රී ලංකා කළමනාකරණ ශිල්පීන්ගේ සංගමය