

ශ්‍රේණිය : 13

විෂයය : විකාසාර අධ්‍යයනය

පාඩම : කළමනාකරණය

12 - කළමනාකරණය



2017 වර්ෂයේ සිට ක්‍රියාත්මක විෂය නිර්දේශය පාදක කර ගනිමින් ගුරු මාර්ගෝපදේශයට අනුව සරලව සකස් කර ඇත

ආචාර්ය:- H. A. සහරා

බප/මිහු දූතතෙ රණසිංහ මහ විද්‍යාලය
දූතතෙ

➤ කළමනාකරණයේ අවශ්‍යතාව හා වැදගත්කම

කළමනාකරණය නිර්වචන

- “අන්‍යය සමඟ සහ අන්‍යය ලවා වැඩ කරවා ගැනීමේ කලාව කළමනාකරණය වේ.”
මේරි පාකර් පොලට් (Mary Parker Follet)
- “ආයතනයක ප්‍රකාශිත පරමාර්ථ ඉටු කර ගැනීම සඳහා එම ආයතනයේ ඇති මානව හා භෞතික සම්පත් සැලසුම් කිරීම, සංවිධානය කිරීම, මෙහෙයවීම හා පාලනය යන කාර්ය ඇතුළත් ක්‍රියාවලිය කළමනාකරණය වේ.”
ජේම්ස් ඒ. එෆ්. ස්ටෝනර් සහ ෆ්‍රීමන් (James A.F. Stoner & Freeman)
- “වෙනස් වෙමින් පවත්නා පරිසරයක් තුළ සම්පත් කාර්යක්ෂමතාවෙන් යුතු ව යොදාගනිමින් ආයතනික පරමාර්ථ ළඟා කර ගැනීම සඳහා අන්‍ය අය ලවා කාර්ය කරවා ගැනීමත්, අන්‍ය අය සමඟ කාර්ය කිරීමත් කළමනාකරණය වේ.”
රොබට් ක්‍රීට්නර් (Robert Kreitner)

ඉහත නිර්වචන අනුව කළමනාකරණය යන්නට පුළුල් අර්ථකථනය

❖ **කළමනාකරණය** යනු ගතික ව්‍යාපාර පරිසරය තුළ සංවිධානයක ප්‍රකාශිත පරමාර්ථ හා අරමුණු සම්බන්ධයෙන් ඉටු කර ගැනීම සඳහා සංවිධානය සතු සම්පත් කාර්යක්ෂමතාවෙන් සැලසුම්කරණය, සංවිධානකරණය, මෙහෙයවීම හා පාලනය ඇතුළත් වලදායී ක්‍රියාවලියකි.

නිර්වචනය තුළ ඇති සංකල්ප

- ගතික ව්‍යාපාර පරිසරය (Dynamic Business Environment)
විවිධ අවස්ථාවන්හි නිරන්තර වෙනස් වීම්වලට භාජනය වෙමින් පවතින අභ්‍යන්තර හා බාහිර පරිසරය ගතික ව්‍යාපාර පරිසරය යි.
- ආයතන / සංවිධාන
යම් පරමාර්ථයක් හෝ පරමාර්ථ කිහිපයක් හෝ ඉටු කර ගැනීම සඳහා එක් ව වැඩ කරන පුද්ගලයන්ගේ එකතුවක් සංවිධානයක් ලෙස සරලව හැඳින්විය හැකි ය. විශේෂ අරමුණු අත්පත් කර ගැනීම සඳහා ද ආයතන / සංවිධාන කටයුතු කරනු ලබයි.
- පරමාර්ථ හා අරමුණු
ආයතනයක් දිගු කාලයක දී ළඟා කර ගැනීමට අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵල පරමාර්ථ ලෙස හැඳින්විය හැකි අතර එවැනි පුළුල් වූ ආයතනික පරමාර්ථයකට අදාළ ප්‍රතිඵලය වඩාත් නිශ්චිත ආකාරයෙන් ප්‍රකාශ කරන්නේ නම් එය අරමුණක් ලෙස හැඳින්විය හැකි ය.
- ව්‍යාපාර සම්පත්
ව්‍යාපාර කටයුතු සඳහා යෙදවුමක් ලෙස භාවිත කරනු ලබන සියලු ම දේ ව්‍යාපාර සම්පත් ලෙස හැඳින්වේ. මෙම සම්පත් විවිධ ආකාරයෙන් වර්ග කළ හැකි ය.

1. 7 M

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| මානව සම්පත් - Men | වෙළෙඳ පොළ - Market |
| මුදල් - Money | කාලය - Minute/Time |
| ද්‍රව්‍ය - Materials | යන්ත්‍ර - Machines |
| තාක්ෂණය/ක්‍රම - Methods | |
| සංකල්ප - Concepts | ගනුදෙනුකරු - Customer |

- 2. මානව සම්පත් - Human Resources
- භෞතික සම්පත් - Physical Resources
- මූල්‍ය සම්පත් - Financial Resources
- තොරතුරු සම්පත් - Information Resources
- කාලය - Time Resources

- 3. භූමිය - Land
- ශ්‍රමය - Labour
- ප්‍රාග්ධනය - Capital
- ව්‍යවසායකත්වය - Enterprenurship

● සඵලදායකත්වය (Effectiveness)

ආයතනයක් විසින් කොතෙක් දුරට අපේක්ෂිත අරමුණු නිවැරදිව ළඟා කරගනු ලබන්නේ ද යන්න සඵලදායකත්වය ලෙස හැඳින්වේ. එනම් නිවැරදි තේරීමයි. හැකිනම් නිවැරදි දෙය කිරීමයි (“doing the right thing”)

● කාර්යක්ෂමතාව (Efficiency)

අපේක්ෂිත අරමුණු ඉටු කර ගැනීමේ දී අවම සම්පත් ප්‍රමාණයක් භාවිතකර උපරිම නිමැවුමක් ළඟා කරගැනීම කාර්යක්ෂමතාව ලෙස හැඳින්වේ.

එනම් කළ යුතු කාර්ය නිවැරදිව කිරීම යි (“doing things right ”)

● කාර්යක්ෂමතාව හා සඵලදායකත්වය අතර සම්බන්ධතාව

		කරන්නේ කෙසේ ද?	
		නිවැරදි ලෙස	වැරදි ලෙස
කළේ කුමක් ද?	නිවැරදි ද?	සඵලදායී කාර්යක්ෂම යි ①	සඵලදායී අකාර්යක්ෂම යි ②
	වැරදි ද?	සඵලදායී නොවේ කාර්යක්ෂම යි ③	සඵලදායී නොවේ අකාර්යක්ෂම යි ④

● ඵලදායකත්වය (Productivity)

● නියමිත කාලයක් තුළ ආයතනයක නිමැවුම් හා යෙදවුම් අතර පවතින අනුපාතික සබඳතාව ඵලදායකත්වයයි.

● ඵලදායකත්වය ගණනය කිරීම

$$\text{ඵලදායකත්වය} = \frac{\text{නිමැවුම්}}{\text{යෙදවුම්}}$$

- කළමනාකරණයේ දී සඵලදායකත්වය හා කාර්යක්ෂමතාව ඉහළ අගයකින් අත්පත් කර ගන්නා විටක ඵලදායකත්වය ද ඉහළ අගයක් ගනී. එනම් අනුලෝම සම්බන්ධතාවක් පවතී. එසේම නිවැරදි දේ නිවැරදි අයුරින් සිදුවන්නේ නම් ආයතනයේ ඵලදායකත්වය ද නිතැතින්ම ඉහළ අගයක් ගනී.

- ක්‍රියාවලිය

එකිනෙකට සම්බන්ධ, අඛණ්ඩ ව පවත්නා ක්‍රියාකාරකම් සමූහයක එකතුවක් ක්‍රියාවලියක් ලෙස හැඳින්විය හැකි ය. ඒ අනුව කළමනාකරණය ද ක්‍රියාවලියකි. කළමනාකරණ ක්‍රියාවලියට සැලසුම්කරණය, සංවිධානකරණය, මෙහෙයවීම හා පාලනය යන කාර්ය ඇතුළත් වේ.

කළමනාකරණය පුද්ගලයන්ගේ මෙන් ම සංවිධානවල පරමාර්ථ හා අරමුණු සාධනය සඳහා අවශ්‍ය වේ.

❖ **පුද්ගලයන්ගේ පරමාර්ථ හා අරමුණු සාධනය සඳහා කළමනාකරණය බලපාන ආකාරය**

- පුද්ගලයන්ගේ අපේක්ෂාවන් බලාපොරොත්තු වූ ආකාරයට ම ඉෂ්ට කර ගැනීමට
- පුද්ගලයන්ගේ ආර්ථික තත්ත්වය (ආදායම්, වියදම්) මනා ලෙස පාලනය කර ගැනීමට
- කාලය කළමනාකරණය කර ගැනීමට
- කාර්යක්ෂමතාව වර්ධනය කර ගැනීමට

❖ **සංවිධානවල පරමාර්ථ හා අරමුණු සාධනය සඳහා කළමනාකරණය බලපාන ආකාරය.**

- ලාභ උපරිම කර ගැනීමට
- සමාජ සුභසාධනයට
- වෙළෙඳ පොළ පුළුල් කර ගැනීමට
- වෙළෙඳ පොළ කොටස වැඩි කර ගැනීමට
- ව්‍යාපාරයේ ගමන් මඟ තීරණය කිරීමට
- ව්‍යාපාර කටයුතු සැලසුම් කර ගැනීමට
- ව්‍යාපාරයේ සාර්ථකත්වය මැන බැලීමට
- සීමිත සම්පත් අංශ අතර බෙදා හැරීමට
- සංවිධානයේ කටයුතුවල පුද්ගලයන් නිරත කරවීමට

❖ **ආයතනයකට කළමනාකරණයේ ඇති වැදගත්කම**

- ආයතනයේ පරමාර්ථ හා අරමුණු සාර්ථක ව ළඟා කර ගැනීමට
- සීමිත සම්පත් කාර්යක්ෂම ව හා සඵලදායී ව යොදා ගැනීමට
- ගතික ව්‍යාපාර පරිසරයට සාර්ථක ව ප්‍රතිචාර දැක්වීමට
- තරගකාරීත්වයට සාර්ථක ව මුහුණ දීමෙන් ව්‍යාපාරයේ දිගුකාලීන පැවැත්ම තහවුරු කර ගැනීමට
- ආයතනය පුළුල් වීමත් සමඟ ඒවායේ කටයුතු සංකීර්ණ භාවයට පත් වන බැවින් එම තත්ත්වයන්ට සාර්ථක ව මුහුණ දීමට
- ආයතනය පිළිබඳ ව ඇල්මැති පාර්ශ්වයන්ගේ අපේක්ෂා උපරිම ලෙස ඉටු කිරීමට
- ගැටලුවලට සාර්ථක ව මුහුණ දීමට හා නිවැරදි තීරණ ගැනීමට
- ව්‍යාපාර සමාජ වගකීම් ඉටු වන ආකාරයෙන් කටයුතු කර ගෙන යාමට

12.2 කළමනාකරුවකුගේ විවිධ භූමිකා

සංවිධානයක පරමාර්ථ හා අරමුණු ළඟා කර ගැනීම සඳහා සැලසුම්කරණය, සංවිධානකරණය, මෙහෙයවීම හා පාලනය කරනු ලබන්නා කළමනාකරු වේ. මොහු කළමනාකරණ ක්‍රියාවලිය ඔස්සේ සම්පත් කාර්යක්ෂම ව සහ සඵලදායී ව උපයෝජනය කරනු ලබයි.

හෙන්රි මින්ට්ස්බර්ග් (Henry Mintzberg) දක්වන පරිදි කළමනාකරුවකුගේ උපභූමිකා 10 කි, පහත දැක්වෙන ශීර්ෂ 3 යටතේ වර්ග කළ හැකි වේ.

- අන්තර් පුද්ගල භූමිකා (Interpersonal Roles) ● තොරතුරු භූමිකා (Informational Roles) ● තීරණ භූමිකා (Decisional Roles)

ප්‍රධාන භූමිකා	උපභූමිකා	භූමිකාවට අයත් කාර්ය සහ නිදසුන්
අන්තර් පුද්ගල භූමිකා (Interpersonal Roles)	1. ආයතන ප්‍රධානියා (Figurehead)	සංකේත නායකයා මෙන් ම නාමමාත්‍ර නායකයා වන මොහු සාමාජික සහ නිත්‍යානුකූල ව එදිනෙදා කටයුතුවල යෙදී සිටී. නිදසුන් : අමුත්තන් සිළිගැනීම, නිත්‍යානුකූල ව ලියකියවිලිවලට අත්සන් කිරීම, රැස්වීම් ඇමතිම.
	2. නායකයා (Leader)	සංවිධානමය ආරම්භයේ ඉටු කර ගැනීම සඳහා අනුගාමිකයන් අභිප්‍රේරණය කිරීමට මඟපෙන්වීම. නිදසුන් : අනුගාමිකයන්ගේ කටයුතු අගය කිරීම, ගුණදායී දැක්වීම් කාර්ය සාධනය, ඇගයීම් හා අනුගාමිකයන් ප්‍රමුඛ කිරීම.
	3. සබඳතා පවත්වන්නා (Liaison)	ආයතන හා විවිධ පාර්ශ්ව අතර සබඳතා පැවැත්වීම. නිදසුන් : ගනුදෙනුකරුවන්, සැපයුම්කරුවන්, වෙළෙඳ සංගම් හෝ ප්‍රදේශීය ජනතාව හෝ සමඟ සබඳතා පැවැත්වීම
තොරතුරු භූමිකාව (Informational Roles)	4. නියාමක (Monitor)	පරිසරය හා සංවිධානය වඩා හොඳින් තේරුම් ගැනීමට උපකාරී වන විවිධ අභ්‍යන්තර හා බාහිර තොරතුරු සොයා ගැනීම හා ලබාගැනීම. නිදසුන් : ලිඛිත - පුවත්පත්, වාර්ෂික වාර්තාව, වාර්ෂික - සැලසුම්කරුවන්, ගනුදෙනුකරුවන් හා අනෙක් කළමනාකරුවන් සමඟ සාකච්ඡා පැවැත්වීම.
	5. තොරතුරු බෙදාහරින්නා (Disseminator)	අභ්‍යන්තර ව හා බාහිර ව ලබා ගන්නා තොරතුරු නිවැරදි කිරීමේ ගැනීම් සඳහා සංවිධානයේ සාමාජිකයන් අතර බෙදා හැරීම. නිදසුන් : කොටස් හිමියන්ගේ රැස්වීම්, මාධ්‍ය සමඟ සම්මුඛ සාකච්ඡා
	6. මාධ්‍ය ප්‍රකාශකයා (Spokesperson)	සංවිධානය නියෝජනය කරමින් අභ්‍යන්තර පාර්ශ්වයන්ට මෙන්ම බාහිර පාර්ශ්වයන්ට තොරතුරු සැපයීම. නිදසුන් : මාධ්‍ය සමඟ සාකච්ඡා, කොටස් හිමියන්ගේ රැස්වීම්
තීරණ භූමිකා (Decisional Roles)	7. ව්‍යවසායකයා (Entrepreneur)	වෙනස් වන පරිසර කැපවීමට ගැලපෙන පරිදි සංවිධානය කළ වෙනස් කිරීම් සිදු කිරීම. නිදසුන් : නව වැඩසටහන්, සංවර්ධන උපාය මාර්ග සංවිධානය කිරීම, නව ව්‍යාපෘති ක්‍රියාවලි හඳුන්වා දීම
	8. බාධා පාලනය කරන්නා (Disturbance Handler)	අනපේක්ෂිත කැපවීමට සාපේක්ෂ ව මුහුණ දීමට ක්‍රියාමාර්ග ගැනීම. නිදසුන් : වැඩ වර්ජන, ගිවිසුම් කඩ කිරීම, පාරිභෝගික පැමිණිලි අමුද්‍රව්‍ය හිඟය ආදී කැපවීමට මුහුණ දීමට
	9. සම්පත් වෙන් කර දෙන්නා (Resource - Allocator)	සංවිධානයේ විවිධ අංශ අතර සම්පත් බෙදාහැරීම (වෙන් කර දීම) නිදසුන් : කමන්ගේ කාලය යටත් නිලධාරීන්ට වෙන් කර දීම ආයතනයේ භෞතික සම්පත් අංශ අතර බෙදා දීම
	10. සාකච්ඡා කරන්නා (Negotiator)	අභ්‍යන්තර හා බාහිර ගැටලුවල දී මැදිහත්කරුවකු ලෙස ක්‍රියා කිරීම වැදගත් සාකච්ඡාවල දී සංවිධානය නියෝජනය කිරීම නිදසුන් : කාර්මික සම්බන්ධතා ගොඩනැගීමට ක්‍රියා කිරීම රජයේ නියෝජිත ආයතන සමඟ කටයුතු කිරීම

12.3 විවිධ කළමනාකරණ මට්ටම් හා ඊට අදාළ කළමනාකරණ කුසලතා

සංවිධානයක් තුළ කළමනාකරුවන් විවිධ මට්ටම්වල ස්ථානගත විය හැකි ය. බලතල හෙවත් අධිකාරිය අනුව කළමනාකරුවන් වර්ග තුනකි.

- අග්‍ර කළමනාකරුවෝ - Top Managers
- මධ්‍ය කළමනාකරුවෝ - Middle Managers
- පළමු පෙළ කළමනාකරුවෝ - First Line Managers

අග්‍ර කළමනාකරුවෝ

- සංවිධානයේ ඉහළ මට්ටමේ කටයුතු කළමනාකරණය කරන කළමනාකරුවෝ ය. සමස්ත සංවිධානයේ ඉදිරි ගමන් මඟ තීරණය කරනු ලබන අතර සමස්ත ආයතනය සඳහා ම වගකීම දරයි.
- සංවිධානයක පරමාර්ථ හා අරමුණු ස්ථාපිත කිරීම.
- උපාය මාර්ග හා ප්‍රතිපත්ති තීරණය කිරීම.
- ආයතනයේ සමස්ත ක්‍රියාවලිය තීරණය කිරීම.
- මධ්‍ය මට්ටමේ කළමනාකරුවන්ගේ කටයුතු අධීක්ෂණය කිරීම.

මධ්‍ය කළමනාකරුවෝ

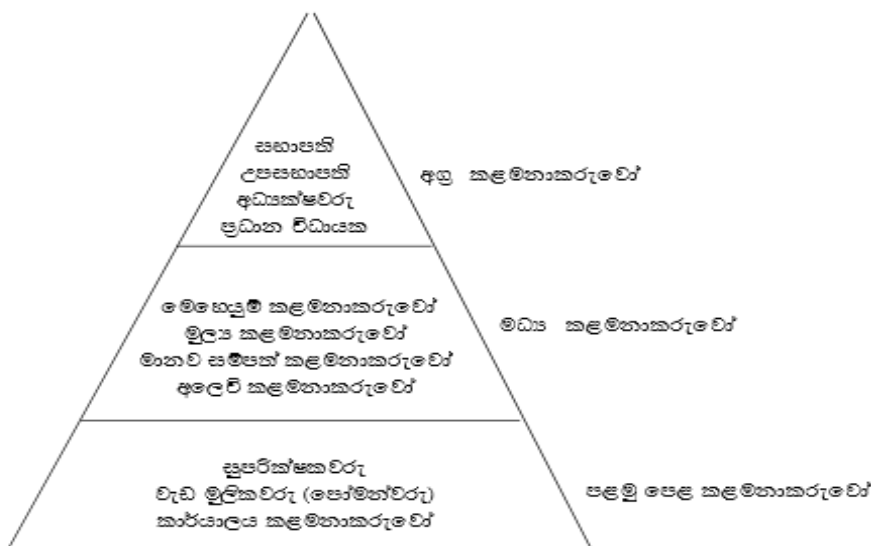
සංවිධානයේ ප්‍රධාන අංශවල හෝ දෙපාර්තමේන්තුවල හෝ ප්‍රධානියා වශයෙන් කටයුතු කරන්නේ මධ්‍යම කළමනාකරුවෝ ය. ඉහළ කළමනාකරණයේ උපායශීලී තීරණ පහළ කළමනාකරුවන් වෙත අවශ්‍ය මෙහෙයුම් තීරණ බවට පත් කරන කළමනාකරුවන් වේ. මොවුන් පළමු පෙළ කළමනාකරුවන්ගේ කටයුතු සම්බන්ධයෙන් වගකීමට බැඳේ. මධ්‍ය කළමනාකරුවන් පහත කාර්යන්හි නිරත වේ.

- අග්‍ර සහ පළමු පෙළ කළමනාකරුවන් අතර සම්බන්ධීකරණ කටයුතු කිරීම
- අග්‍ර කළමනාකාරිත්වය විසින් සංවර්ධනය කරන සැලසුම්, උපක්‍රම හා ප්‍රතිපත්ති ක්‍රියාත්මක කිරීම.
- අග්‍ර කළමනාකරණයට තීරණ ගැනීම සඳහා අවශ්‍ය තොරතුරු සැපයීම
- පළමු පෙළ කළමනාකරුවන්ගේ කටයුතු අධීක්ෂණය හා පාලනය

පළමු පෙළ කළමනාකරුවෝ

කළමනාකරණ නොවන සේවකයින් සමඟ සෘජු ව ම සම්බන්ධ වන ධුරාවලියේ පළමු පෙළ කළමනාකරුවන් ය. ඉහළ හෝ මධ්‍ය කළමනාකරුවන්ගේ සැලසුම් හා නිර්දේශ ක්‍රියාත්මක කිරීම සම්බන්ධයෙන් වගකීමට බැඳේ. පළමු පෙළ කළමනාකරුවන් පහත කාර්යන්හි නිරත වේ.

- ඉහළ හා මධ්‍ය කළමනාකරුවන්ගේ සැලසුම් හා නියෝග ක්‍රියාත්මක කිරීම.
- කළමනාකරුවන් නොවන සේවකයන්ගේ කටයුතු අධීක්ෂණය හා පාලනය කිරීම.

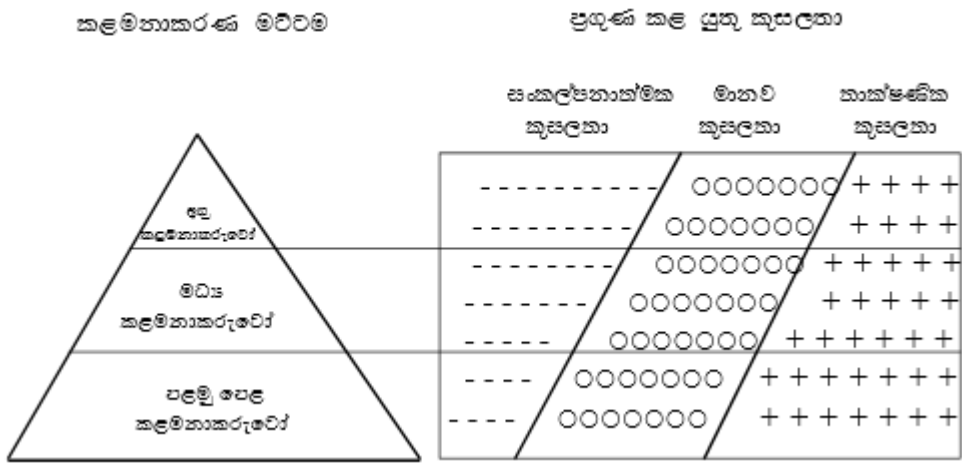


සංවිධාන ධුරාවලියේ විවිධ කළමනාකරණ මට්ටම්වලට අදාළ කළමනාකරුවන් සතු විය යුතු හා ප්‍රගුණ කළ යුතු කුසලතා වර්ග 3 කි.
 රොබට් එල් කැට්ස් (Robert L. Katz)

- 1 සංකල්පනාත්මක කුසලතා (මනෝභාවාත්මක කුසලතා) (Conceptual skills)
- 2 මානව කුසලතා (අන්තර් පුද්ගල කුසලතා) (Human skills)
- 3 තාක්ෂණික කුසලතා (Technical skills)

1. සංකීර්ණ අවස්ථා තුළ මතු වන නව අදහස් විශ්ලේෂණය කිරීමේ මානසික හැකියාව සංකල්පනාත්මක කුසලතා වේ. සංවිධානයක අභ්‍යන්තර හා බාහිර පරිසරය පිළිබඳ ව ඇති දැක්ම, අවබෝධය, සමස්ථය දැකීමේ හැකියාව, ගැටලු තේරුම් ගැනීමට හා විසඳීමේ හැකියාව, දුරදර්ශී බව, තීක්ෂණ ව සිතීමේ හැකියාව, ක්‍රියාවලියක් ලෙස විස්තර කිරීමේ හැකියාව වැනි දෑ **සංකල්පනාත්මක කුසලතා** වේ.
2. අන් අය අවබෝධ කර ගැනීමට ඔවුන් සමඟ සහයෝගයෙන් වැඩ කිරීමට ඔවුන් ලවා වැඩ කරවා ගැනීමට සහ මානුෂික ව සැලකීමට කළමනාකරුවකු සතු හැකියාව **මානව කුසලතා** ලෙස හැඳින්වේ.
3. කිසියම් විශේෂිත විෂය ක්ෂේත්‍රයකට අදාළ ව යම් කාර්යක් කිරීමට කළමනාකරුවකු සතු ව පැවතිය යුතු සුවිශේෂ දැනුම, පළපුරුද්ද හා හැකියාව **තාක්ෂණික කුසලතා** ලෙස හැඳින්වේ.

විවිධ කළමනාකරණ මට්ටම් හා එම මට්ටම්වල කළමනාකරුවන් සතු විය යුතු කුසලතා අතර සම්බන්ධතාවක් පවතී.



- සැම මට්ටමක ම කළමනාකරුවකුට ම පුද්ගලයන් හා කණ්ඩායම් සමඟ කටයුතු කිරීමට සිදු වන නිසා මානව කුසලතා එක සේ වැදගත් වේ.
- සංවිධානයේ සේවකයන්ගේ වැඩ කටයුතු සමඟ සෘජු ව ම සම්බන්ධ වන්නේ පළමු පෙළ කළමනාකරුවන් බැවින් ඔවුන්ට තාක්ෂණික කුසලතා වැඩිපුර අවශ්‍ය වේ.
- සංකීර්ණ අවස්ථා තුළ මතුවන නව අදහස් විශ්ලේෂණ හා තීරණ ගැනීම අග්‍ර කළමනාකරුවන් විසින් සිදු කරන නිසා ඔවුන්ට සංකල්පනාත්මක කුසලතා වැඩිපුර අවශ්‍ය වේ.

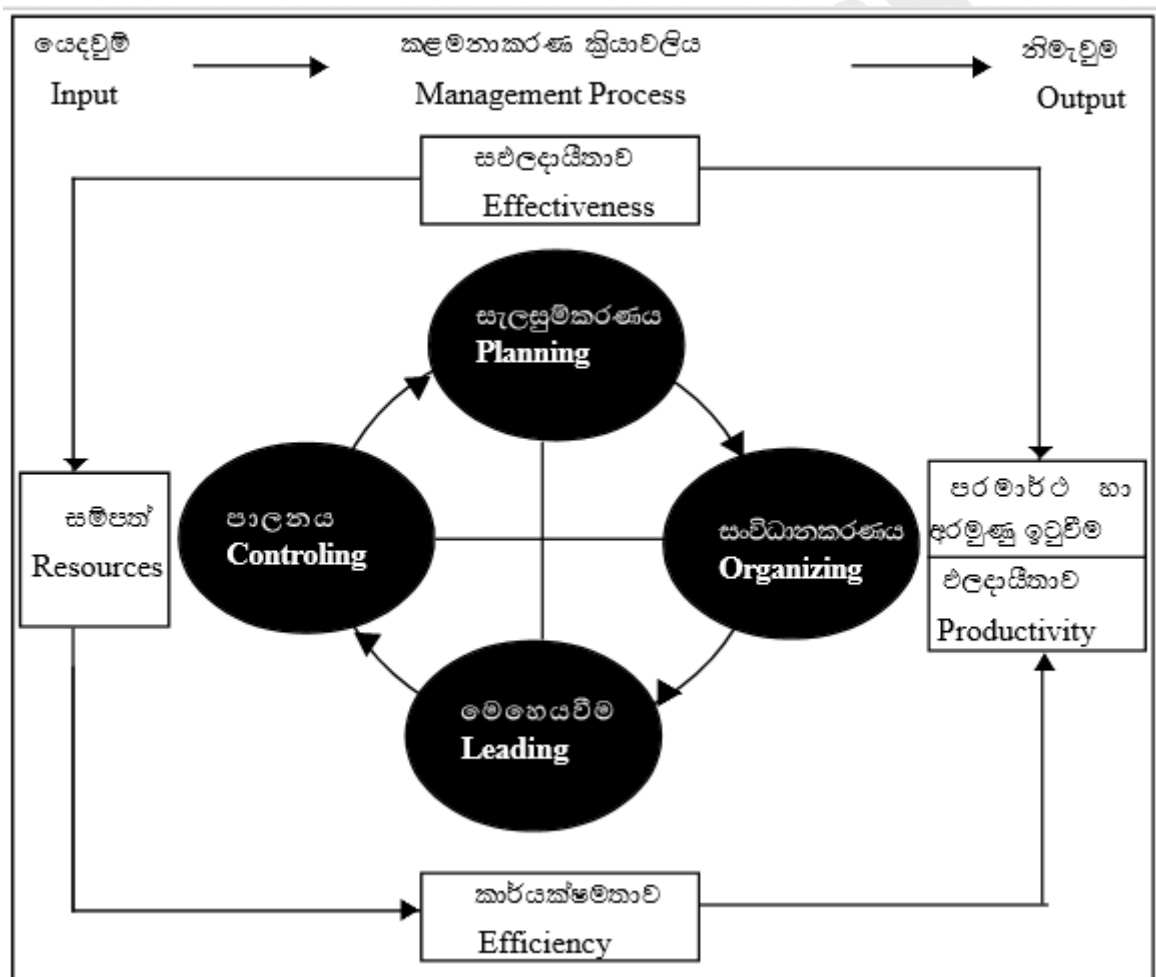
සාපේක්ෂව කළමනාකරණ මට්ටම් සඳහා පැවතිය යුතු කුසලතා ඉහතින් දැක්වූව ද කළමනාකරුවෙකුගේ භූමිකාව සාර්ථකවීම සඳහා මෙම කුසලතා තුනම පැවතීම බෙහෙවින්ම වැදගත් කරුණකි.

12.4 කළමනාකරණ ක්‍රියාවලිය

කළමනාකරණ ක්‍රියාවලිය මූලික කළමනාකරණ ශ්‍රිත (කාර්ය) හතරකින් සමන්විත ක්‍රියාවලියකි.

1. සැලසුම්කරණය - Planning
2. සංවිධානකරණය - Organizing
3. මෙහෙයවීම - Leading
4. පාලනය Controlling

කළමනාකරණ ක්‍රියාවලිය රූප සටහනකින්



යම් ආයතනයක් විසින් ළඟා කර ගැනීමට ආපේක්ෂා කරන පරමාර්ථ හා අරමුණු ස්ථාපිතකර ගැනීමේත්, එම පරමාර්ථ හා අරමුණු සාක්ෂාත් කරගැනීම සඳහා අදාළ උපාය මාර්ග ස්ථාපිත කිරීමේත් ක්‍රියාවලිය සැලසුම්කරණය වේ.

ආයතනයක පරමාර්ථ හා අරමුණු කාර්යක්ෂම හා සඵලදායී ආකාරයෙන් ඉටු කර ගැනීම පිණිස සම්පත් වෙන් කිරීම, බලතල පැවරීම හා වැඩ බෙදීම සම්බන්ධ ක්‍රියාවලිය **සංවිධානකරණය** වේ. නැතහොත් ආයතනයේ පරමාර්ථ හා අරමුණු ඉටු කර ගැනීමට ආයතනය සතු විවිධ සම්පත් හා කාර්ය සම්බන්ධීකරණය කිරීම හෙවත් මානව සම්පත් හා භෞතික සම්පත් අතර විධිමත් සම්බන්ධතාවක් ගොඩනැගීමයි.

ආයතනයේ පරමාර්ථ හා අරමුණු ළඟා කර ගැනීම සඳහා අවශ්‍ය කටයුතුවල පුද්ගලයන් නිරත කරවීම කෙරෙහි බලපෑම් කිරීම ඔවුන් දැනුවත් කිරීමේ හා ඔවුන් වැඩට උනන්දු කිරීමේ ක්‍රියාවලිය **මෙහෙයවීම** යි.

ආයතනයක පරමාර්ථ හා අරමුණු ඉටු වන ආකාරයෙන් සැලසුම් නිසි පරිදි ක්‍රියාත්මක වේ ද යන්න පරීක්ෂා කිරීමත්, වෙනස් වීම් ඇත්නම් ඒවා හඳුනාගෙන නිවැරදි කිරීමේ පියවර ගැනීමත්, **පාලනය** යන්නෙන් අදහස් වේ.

12.5 තීරණ ගැනීම

- අපේක්ෂිත තත්ත්වයන්, පවතින තත්ත්වයන් අතර වෙනසක් පවතින විට වය ගැටලුවක් ලෙස හැඳින්වේ.
- තීරණයක් යනු විකල්ප අතුරින් යෝග්‍යතම විකල්පය තෝරා ගැනීමයි.
- ඒ අනුව තීරණ ගැනීම යනු කිසියම් නිශ්චිත ගැටලුවක් විසඳීම සඳහා ගත යුතු විකල්ප විසඳුම්, ක්‍රියාමාර්ග හඳුනා ගැනීමත්, ඒ අතුරින් සුදුසු විකල්පය තෝරා ගැනීමත් ඇතුළත් ක්‍රියාවලියකි.
- ගැටලුවක් සරල වුව ද, සංකීර්ණ වුව ද කළමනාකරු වියට විසඳුම් ලබා දිය යුතු ය.
- මේ අනුව කළමනාකරුවකු කරන සියලු ම කාර්යයන්හි දී තීරණ ගැනීම ප්‍රධාන වේ.
- තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලියට අදාළ පියවර කිහිපයක් පහත දැක්වේ.
 - ✓ ගැටලුව පැහැදිලි ව හඳුනා ගැනීම
 - ✓ ගැටලුව විශ්ලේෂණය කිරීම
 - ✓ විකල්ප විසඳුම් ගොඩනැගීම
 - ✓ විකල්ප විසඳුම් ඇගයීම (විශ්ලේෂණය)
 - ✓ හොඳම විකල්පය තේරීම
 - ✓ හොඳම විකල්පය ක්‍රියාත්මක කිරීමට සැලැස්මක් සෑදීම
 - ✓ සැලැස්ම ක්‍රියාත්මක කිරීම
 - ✓ ඇගයීම හා ප්‍රතිපෝෂණය
- ගැටලුව නිසියාකාර ව නිශ්චිතව හා නිවැරදිව හඳුනා ගැනීම ඉතා වැදගත් වේ.
- ගැටලුව ගැඹුරින් අධ්‍යයනය කරමින් ගැටලුව විශ්ලේෂණය කළ යුතු ය.
- විකල්ප විසඳුම් ගණනාවක් ගොඩ නගා ගැනීමෙන් යෝග්‍යතම විසඳුම් පිළිබඳ තීරණයක් ගැනීම පහසු වේ.
- විවිධ විකල්ප ගොඩ නගා ගත් පසු ව එම විකල්පයන්ගේ ශක්තීන් හා දුර්වලතා පිළිබඳ කරුණු සොයා බලා විකල්ප ඇගයීමට ලක් කළ යුතු ය.
- විකල්ප ඇගයීමෙන් පසු ගැටලුවට විසඳුම් ලබා දෙන, ආයතනයේ අරමුණු හා සම්පත් සමඟ සැසඳෙන, ක්‍රියාත්මක කිරීමට හැකියාව ඇති හොඳ ම විකල්පය තෝරා ගත යුතු ය.
- හොඳ ම විකල්පය තේරීමේ දී එම විකල්පය පිළිගත හැකි බව, පිරිවැය දැරිය හැකි බව, ප්‍රායෝගිකව ක්‍රියාත්මක කළ හැකි බව, නිත්‍යනුකූල බව හා සදාචාරාත්මක බව යන කරුණු කෙරෙහි විශේෂ අවධානයක් යොමු කළ යුතුය.
- ගැටලුව විසඳෙන ආකාරයෙන් තෝරා ගත් විකල්පයට අදාළ ව සැලැස්මක් පිළියෙළ කිරීම කළ යුතු ය.
- සැලැස්ම ක්‍රියාත්මක කිරීමෙන් ගැටලුව විසඳීම සඳහා ගනු ලබන ක්‍රියාමාර්ගවලට අනුව විධාන දීම පමණක් නොව ක්‍රියාත්මක කිරීමට අවශ්‍ය සම්පත් ලබාගෙන විවිධ පුද්ගලයින් හා කාර්ය අතර බෙදා හැරීම හා අයවැය ලේඛන පිළියෙළ කිරීම ආදිය සිදු කළ යුතු වේ.

- ඇගයීම හා ප්‍රතිපෝෂණයෙන් සැලසුම් කළ ආකාරයට ගැටලුවට විසඳුම් ලැබී ඇත්දැයි විමසා බැලීම හා තවදුරටත් විචලන තිබේ නම් ඒ සඳහා ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාමාර්ග ගැනීම සිදුකිරීම

12.6 අරමුණු සඵලදායීව ළඟා කර ගැනීම සඳහා සැලසුම්කරණය

සැලසුම්කරණය පිළිබඳ නිර්වචන

“ආයතනයක පරමාර්ථ ස්ථාපිත කිරීමත්, ඒවා ළඟා කර ගැනීමට යෝග්‍ය කටයුතු සකස් කිරීම.”
 ස්ටෝනර්, ෆ්‍රීමන් සහ ගිල්බර්ට් (Stoner, Freeman & Gilbert)
 “ආයතනයක පරමාර්ථ හා අරමුණු තීරණය කිරීමත්, ඒවා ළඟා කර ගැනීමට සූදානම් වීමත්.”
 ජී. ඒ. කෝල් (G.A.Cole)

සැලසුම්කරණ ක්‍රියාවලියේ ප්‍රධාන ක්‍රියාකාරකම්

- ✓ පරමාර්ථ ස්ථාපිත කිරීම/ඉලක්ක ස්ථාපිත කිරීම
- ✓ අරමුණු හා උපායමාර්ග හඳුනාගැනීම
- ✓ පරිසර විශ්ලේෂණය
- ✓ සම්පත් විශ්ලේෂණය
- ✓ අවස්ථා හා තර්ජන හඳුනා ගැනීම
- ✓ කාර්යසාධන පරාසය හඳුනා ගැනීම හා විශ්ලේෂණය
- ✓ උපක්‍රමික තීරණ ගැනීම හා සැලසුම සකස් කිරීම
- ✓ උපාය මාර්ග ක්‍රියාත්මක කිරීම/සැලසුම් ක්‍රියාත්මක කිරීම
- ✓ සාර්ථකත්වය මැන බැලීම හා පාලනය

✓ **පරමාර්ථ ස්ථාපිත කිරීම**
 සංවිධානයේ දැක්ම හා නිෂ්ටාව අවබෝධ කර ගැනීම හා එය යථාර්ථයක් බවට පත් කරලීමට අවශ්‍ය වන පරමාර්ථ ස්ථාපිත කිරීම සිදු කළ යුතු ය.

✓ **අරමුණු හා උපාය මාර්ග හඳුනා ගැනීම**
 පවත්නා නිෂ්ටාවට හා පරමාර්ථ අනුකූල ව අරමුණු හා උපාය මාර්ග හඳුනා ගැනීම කළ යුතුය. මෙහි දී ප්‍රතිපත්ති, ක්‍රියාමාර්ග, නීතිරීති හා වැඩ සටහන් පිළිබඳව තීරණය කෙරේ.

✓ **පරිසර විශ්ලේෂණය**
 පරිසර විශ්ලේෂණයේ දී සංවිධානයේ පරමාර්ථ හා අරමුණු ළඟා කර ගැනීම සඳහා බලපෑම් චල්ල කරන අවස්ථා හා තර්ජන හඳුනා ගැනීම හා ආයතනයේ ශක්ති හා දුර්වලතා හඳුනා ගැනීම සිදු කෙරේ. මෙහිදී ශුද්ධ අභ්‍යන්තර විශ්ලේෂණයක් (SWOT) සිදු කළ හැකි ය.

✓ **සම්පත් විශ්ලේෂණය**
 සම්පත් විශ්ලේෂණයේ දී සංවිධානයේ පරමාර්ථ හා අරමුණු සපුරා ගැනීමට අවශ්‍ය සම්පත් මොනවා ද යන්න විශ්ලේෂණය කිරීම. එසේ ම වර්තමාන හා අනාගත තරගකරුවන්ට සාපේක්ෂ ව සංවිධානයේ ශක්ති හා දුර්වලතා විග්‍රහය ද මෙහි දී සිදු කෙරේ (මූල්‍ය,කළමනාකරණ හා සේවක හැකියා ආදී).

✓ **අවස්ථා හා තර්ජන හඳුනා ගැනීම**
 පරිසර විශ්ලේෂණය හා සම්පත් විශ්ලේෂණය මගින් අනතුරුව සංවිධානයට ලැබිය හැකි අවස්ථා මොනවා ද යන්න පැහැදිලි ව හඳුනා ගැනීමත්, සංවිධානයට ඇති තර්ජන පැහැදිලිව හඳුනා ගැනීමත් සිදු කෙරේ (වෙළෙඳ පොළ වෙනස්වීම්, නීතිරීති, තාක්ෂණය හා තරගකරුවන් හැසිරීම් ආදී).

✓ **කාර්යසාධන පරාසය හඳුනා ගැනීම හා විශ්ලේෂණය**

ව්‍යාපාර අපේක්ෂා ළඟා කර ගැනීමට වර්තමාන තත්ත්වය කොතෙක් දුරට බලපාන්නේ ද යන්න සහ ඒ අනුව සිදු කළ යුතු වෙනස්කම් හඳුනා ගැනීම සඳහා කාර්යසාධන පරාසය හඳුනා ගැනීම විශ්ලේෂණය සිදු කළ යුතුය.

✓ **උපක්‍රමික තීරණ ගැනීම හා සැලසුම සකස් කිරීම**

විකල්ප හඳුනා ගැනීම හා ඇගයීම මඟින් සුදුසු ම උපායමාර්ග තෝරා ගැනීම, උපක්‍රමික තීරණ ගැනීම යි.

✓ **උපාය මාර්ග ක්‍රියාත්මක කිරීම/සැලසුම් ක්‍රියාත්මක කිරීම**

ගැලපෙන ක්‍රියාකාරී සැලසුම සකසා ක්‍රියාත්මක කිරීම කළ යුතු ය.

✓ **සාර්ථකත්වය මැන බැලීම හා පාලනය**

සැලසුම ක්‍රියාත්මක කිරීමෙන් අනතුරු ව එහි සාර්ථකත්වය වරින් වර පරීක්ෂාවට භාජනය කිරීම කළ යුතු ය. ඒ අනුව සැලසුමට අනුව කාර්ය සාධනය සිදුවන්නේ ද නැද්ද යන්න සොයා බැලීමත්, එසේ නොවන්නේ නම් සැලසුම් ක්‍රියාවලියේ වෙනස්කම් කිරීමත් කළ යුතුය.

මනා ලෙස සැලසුම්කරණය කොට සකස් කරන ලද සැලසුමක අඩංගු විය යුතු කරුණු හෙවත් ව්‍යාපාර අපේක්ෂණ

- ⊙ දැක්ම - Vision
- ⊙ මෙහෙවර ප්‍රකාශය - Mission Statement
- ⊙ පරමාර්ථ - Objectives
- ⊙ ඉලක්ක - Goals / අරමුණු - Aims
- ⊙ ප්‍රතිපත්ති - Policies
- ⊙ උපාය මාර්ග - Strategy
- ⊙ ක්‍රියා මාර්ග - Procedures
- ⊙ නීතිරීති - Rules
- ⊙ වැඩසටහන් - Program
- ⊙ ව්‍යාපෘතී Project

⊙ **දැක්ම/ දෘෂ්ටි/ දුරදර්ශනය - Vision**

සමස්ත ආයතනය සඳහා මඟ පෙන්වන ආයතනයේ සමස්ත කාර්යභාරය සම්පිණ්ඩනය කරන ප්‍රකාශයකි. මෙය සංවිධානයක ප්‍රධානීන් නැතිනම් අයිතිකරුවන් විසින් කරනු ලබන ප්‍රකාශයකි.

⊙ **මෙහෙවර ප්‍රකාශය/නිෂ්චාය - Mission Statement**

දැක්ම තව දුරටත් පුළුල් ලෙස පැහැදිලි කෙරෙන සංවිධානයේ පුද්ගලයින්ට කටයුතු කිරීමට මඟ පෙන්වනු ලබන අනෙකුත් සංවිධානවල කාර්යභාරයන්ගෙන් තම සංවිධානය වෙන්කර හඳුනා ගත හැකි ප්‍රකාශයකි. මෙමඟින් සංවිධානයක ස්වභාවය හා ගමන් මඟ (Nature and direction) තීරණය කරයි.

මෙහෙවර ප්‍රකාශනයක් මඟින් පිළිතුරු සපයන ප්‍රශ්න

- සංවිධානයක් පවතින්නේ කුමක් සඳහා ද?
- එහි දර්ශනය කුමක් ද?
- එය කුමක් කරන්නේ ද?
- එය අනාගතයේ දී ළඟා කර ගැනීමට අපේක්ෂා කරන්නේ කුමක් ද?

මෙහෙවර ප්‍රකාශනයක් සකස් කිරීමේ දී අන්තර්ගත විය යුතු සාධක

- ඉලක්ක ගනුදෙනුකරුවෝ
- ව්‍යාපාරයේ ස්වභාවය

වෙළෙඳපොළ
 අපේක්ෂා කරනු ලබන වර්ධනය, පැවැත්ම
 වටිනාකම්, විශ්වාස හා දර්ශනය
 ව්‍යාපාරයේ සුවිශේෂී බව (වෙනත් ව්‍යාපාරවලින් වෙන් කෙරෙන සුවිශේෂතා)
 ජනතා ප්‍රතිරූපය
 සමාජය හා පරිසර හිතකාමී බව
 සේවකයෝ
 යොදා ගන්නා තාක්ෂණය

⊙ **පරමාර්ථ - Goals**

සංවිධානයක් දිගු කාලයක් තුළ සාක්ෂාත් කර ගැනීමට බලාපොරොත්තු වන අපේක්ෂාවන් පරමාර්ථ නම් වේ. ආයතනයේ දෘෂ්ටිකෝණය, ඒ අනුව ප්‍රකාශිත නිෂ්ටාවක් තවදුරටත් පරමාර්ථ මඟින් විස්තර කෙරේ.

⊙ **අරමුණු - Objectives**

කෙටි කාලයක් තුළ දී සාක්ෂාත් කර ගැනීමට බලාපොරොත්තු වන අපේක්ෂාවන් අරමුණු නම් වේ. කාලය සමඟ සම්බන්ධ වන ප්‍රමාණාත්මක මිනුම් ලෙස අරමුණු එළි දැක්වේ.

ව්‍යාපාර අරමුණක තිබිය යුතු ගුණාංග (SMART)

නිශ්චිත වීම / සුවිශේෂී වීම - Specific

මැනිය හැකි වීම - Measureable

ලඟා කර ගත හැකි බව - Achievable / Action based

යථාර්ථවාදී බව - Realistic/Rational

නිශ්චිත කාල සීමාවක් දක්වා තිබීම - Time bounded

⊙ **ප්‍රතිපත්ති - Policies**

ස්ථාපිත කරගත් පරමාර්ථ හා අරමුණු ලඟා කර ගැනීමේ දී කටයුතු කළ යුතු ආකාරය සඳහා මඟ පෙන්වන දර්ශක ප්‍රතිපත්ති ලෙස හැඳින්වේ.

⊙ **උපාය මාර්ග - Strategy**

දැක්ම, මෙහෙවර, පරමාර්ථ, අරමුණු ලඟා කර ගැනීමට කළ යුත්තේ කුමක්ද? සන්න උපාය මාර්ග වලින් පෙන්නුම් කරයි.

⊙ **ක්‍රියා මාර්ග - Procedures**

කිසියම් නිශ්චිත කාර්යභාරයක් ඉටු කර ගැනීම සඳහා අනුගමනය කිරීමට ස්ථාපිත කර ඇති පියවර සමූහයක් ක්‍රියා මාර්ග ලෙස හැඳින්විය හැක. ප්‍රතිපත්ති මඟින් ස්ථාපිත කොට ඇති දේ නිශ්චිතව කළ යුතු ආකාරය මෙමඟින් දක්වයි.

⊙ **නීතිරීති - Rules**

කිසියම් කාර්යක් ඉටු කිරීමේ දී කළ යුතු සහ නොකළ යුතු දේ පිළිබඳව නිශ්චිතව විස්තර කිරීමට සකස් කරන ලද දර්ශකයකි.

⊙ **වැඩසටහන් - Program**

නිශ්චිත කාර්යක් ඉටු කිරීමට අවශ්‍ය වන සම්පත් හා විය යොදා ගන්නා ආකාරය පිළිබඳ ප්‍රධාන හා උප කොටස්වලට බෙදා විස්තර කෙරෙන්නකි.

◎ ව්‍යාපෘති - Projects

කිසියම් විශේෂිත වූ ගැටලුවක්, ප්‍රශ්නයක් විසඳීම සඳහා සකස් කරන ලද විශේෂිත ඒකීය විසඳුම වෙනුවෙන් සකස් කරන ලද නිශ්චිත ආරම්භයක් හා අවසානයක් සහිත කාර්යයකි.

සැලසුම් සකස් කිරීමේ දී අනුගමනය කළ යුතු මූලධර්ම

- පැහැදිලි ව නිශ්චය කරගත් පරමාර්ථ හා අරමුණු පදනම් වීම.
- නිශ්චිත කාල සීමාවක් සඳහා සීමා වීම.
- ප්‍රායෝගික ව ක්‍රියාත්මක කිරීමට හැකි වීම.
- නම්‍යශීලී වීම.
- ආයතනයේ සැම මට්ටමක ම සේවකයන්ට තේරුම් ගත හැකි වීම.
- ප්‍රමුඛත්වය - සෙසු කළමනාකරණ කාර්යට කලින් සකස් කළ යුතු වීම සහ එම කාර්ය සම්බන්ධ වන ආකාරයට සකස් කළ යුතු වීම.
- සැම මට්ටමක ම කළමනාකරුවන් කැපවීම හා සහභාගිත්වය අවශ්‍ය වීම.
- කාර්යක්ෂමතාව රැකිය යුතු වීම. සකස් කිරීමේ පිරිවැය අධිබවා ප්‍රතිලාභ ලැබිය හැකි වීම.

සැලසුම්කරණයේ වැදගත්කම

- අනාගත අවිනිශ්චිතතාවලට හා ගතික පරිසරයට සාර්ථක ව මුහුණ දීමට.
- සම්පත් උපරිම කාර්යක්ෂමතාවෙන් යොදවා ගැනීමට.
- පාලනයට පහසුකම් සැලසීමට.
- සැලසුම්කරණය මගින් කළමනාකරුවන්ට අනාගතය ගැන සිතීමට අවස්ථා සැලසීමට.
- අනෙකුත් කළමනාකරණ කාර්යන්ට මඟ පෙන්වීම හා සම්බන්ධීකරණය කිරීමට.
- ආයතනයේ අඛණ්ඩ පැවැත්ම හා වර්ධනය තහවුරු කිරීමට.
- වර්තමාන හා අනාගත තරගකාරීත්වය ඇගයීමට.
- වෙනත් පාර්ශ්ව දිරි ගැන්වීමට හා ඒත්තු ගැන්වීමට.

සැලසුම්කරණයේ දී පැහ නගින ගැටලු හා සීමා

- ප්‍රමාණවත් හා නිවැරදි තොරතුරු යොදා නොගැනීම.
- පසුගිය උපහතීන් හා පවත්නා දත්ත මත සැලසුම් සකස් කිරීම.
- හැකියාව හා ධාරිතාව ඉක්මවා සැලසුම් සකස් කිරීම.
- සැලසුම සකස් කිරීමට උනන්දුව හා කැප වීම ප්‍රමාණවත් නොවීම.
- ආයතනයේ සැම මට්ටමක ම සේවකයන් සම්බන්ධ කර නොගැනීම
- සැලසුම ක්‍රියාත්මක කිරීමට සේවකයන් සහයෝගය නොලැබීම.
- සැලසුම් ක්‍රියාත්මක කළ විට විය බලාපොරොත්තු වන ආකාරයෙන් ම ක්‍රියාත්මක වනු ඇතැයි යන විශ්වාසය.
- සැලසුම සමස්ත කළමනාකරණ ක්‍රියාවලියට සමෝධානිත නොවීම.
- සැලසුම්කරණයේ ප්‍රයෝජන පිළිබඳ දැනුම මදකම.
- සැලසුම්කරණය නිෂ්චල ක්‍රියාවක් ලෙස සිතීම.

12.7 සාර්ථක කළමනාකරණයක් සඳහා සංවිධානකරණයේ අවශ්‍යතාව

ආයතනයක පරමාර්ථ සඵලදායී හා කාර්යක්ෂම ව මුදුන් පමුණුවා ගැනීම පිණිස එම සංවිධානයේ සාමාජිකයන් අතර සම්පත් බෙදාහැරීම, බලතල බෙදාහැරීම හා වැඩ බෙදාහැරීම සම්බන්ධ ක්‍රියාවලිය සංවිධානකරණය වේ. (Stoner, Freeman & Gilbert)

සංවිධානකරණයේ පියවර

- කාර්ය හඳුනා ගැනීම
- වැඩ බෙදීම
- දෙපාර්තමේන්තුකරණය
- අධිකාරිය හා වගකීම පැවරීම
- වැඩ කිරීමේ ප්‍රමිති ඇති කිරීම
- සම්පත් බෙදා දීම
- සමායෝජනය.

කාර්ය හඳුනා ගැනීම

සංවිධානයේ අරමුණු ළඟා කර ගැනීමට කළ යුතු කාර්ය හඳුනා ගැනීම හා රැකියා නිර්මාණය කිරීම සංවිධානකරණයේ දී ප්‍රථමයෙන් ම කළ යුතු වේ.

වැඩ බෙදීම

එක් එක් සේවකයාට පහසුවෙන් ඉටු කළ හැකි වන ආකාරයට සමස්ත කාර්යන් කුඩා හා සරල කොටස්වලට වෙන් කිරීම, වැඩ බෙදීම වේ. එනම් ශ්‍රම විභජනය සිදු කිරීම.

වැඩ බෙදීමේ කාර්ය විශේෂීකරණය වේ.

- කාර්ය විශේෂීකරණයෙන් වාසි මෙන් ම අවාසි ද පැන නැඟී.

දෙපාර්තමේන්තුකරණය

ආයතනයක කාර්ය වල දැකිය හැකි පොදු ලක්ෂණ උපයෝගී කර ගෙන රැකියා කාණ්ඩ ගත කිරීමේ ක්‍රියාවලිය දෙපාර්තමේන්තුකරණය ලෙස හැඳින්වේ.

දෙපාර්තමේන්තුකරණය සිදු කළ හැකි පදනම්

- ✓ ශ්‍රිතමය පදනම
- ✓ නිෂ්පාදිත පදනම
- ✓ ගනුදෙනුකරු පදනම
- ✓ භූගෝලීය පදනම
- ✓ මිශ්‍ර පදනම
- ✓ ක්‍රියාවලි පදනම
- ✓ න්‍යාස පදනම

අධිකාරිය

විවිධ කාර්යන් කිරීම සඳහා හෝ අණ කිරීම සඳහා හෝ සම්පත් බෙදාහැරීම සඳහා ඇති අයිතිය අධිකාරිය ලෙස හඳුන්වන අතර මෙය ආයතනය තුළ කෙනෙකුගෙන් තවත් කෙනෙකුට පැවරිය හැකි දෙයකි. විවිධ තනතුරු සඳහා ඇති අධිකාරියෙහි නිත්‍යානුකූල බවක් දක්නට ඇත.

වගකීම

කිසියම් කටයුත්තක් ඉටු කිරීම සම්බන්ධයෙන් ක්‍රියාකිරීමේ අවශ්‍යතාවයි. හැතිනම් අධිකාරී බලතල සමඟ ම එම කටයුත්ත සාර්ථකව ඉටු කිරීමට කළමනාකරුවන් බැඳී සිටීමයි.

වැඩ කිරීමේ ප්‍රමිති ඇති කිරීම

රැකියාවට අදාළ ව වැඩ කිරීමේ ක්‍රියාපටිපාටි පිළිබඳ ව කුමක්, කෙසේ, කෙදිනක කළ යුතු ද යන්න පැහැදිලි කිරීම වැඩ කිරීමේ ප්‍රමිති ඇති කිරීම වේ.

සම්පත් බෙදාහැරීම

සංවිධානයන්හි කාර්ය ඉටු කිරීමට අවශ්‍ය සම්පත් අවශ්‍ය ප්‍රමාණයෙන් අවශ්‍ය වේලාවට ලබා දීම සම්පත් බෙදාහැරීම යනුවෙන් අදහස් වේ.

සමායෝජනය

සංවිධානයේ ඉලක්ක කාර්යක්ෂම ව ළඟා කර ගැනීම සඳහා වෙන් වෙන් වූ වැඩ ඒකකවල කාර්ය හා අරමුණු සමෝධානිත කිරීමේ ක්‍රියාවලිය සමායෝජනය ලෙස හැඳින්වේ.

සංවිධානකරණයට අදාළ ව කාර්ය මතා ලෙස ඉටු කිරීමෙන් ආයතනයේ අරමුණු කරා පහසුවෙන් ළඟා විය හැකිය.

ආයතනයක සාර්ථකත්වය සඳහා සංවිධානකරණයේ වැදගත්කම

- ආයතනයේ අපේක්ෂිත පරමාර්ථ හා අරමුණු සාක්ෂාත් කර ගැනීමට උදවු වීම
- සැලසුම් සාර්ථක ව ක්‍රියාත්මක කිරීමට පදනමක් වීම
- වැඩ බෙදීමෙන් ඇති වන කාර්ය විශේෂකරණය නිසා වලදායිතාව ඉහළ නංවා ගත හැකි වීම
- බලතල හා වගකීම් බෙදා හැරීමෙන් තනතුරුවලට අදාළ කාර්ය සාර්ථකව ඉටු කර ගත හැකි වීම
- කාර්ය ඉටු කිරීමට අවශ්‍ය සම්පත් බෙදා හැරීමෙන් සම්පත්වලින් උපරිම ප්‍රයෝජන ගත හැකි වීම
- ආයතනයේ සියලු ක්‍රියාකාරකම් විහි පරමාර්ථ කරා යොමු කිරීම මගින් පුද්ගලයන්, කණ්ඩායම් හා දෙපාර්තමේන්තු අතර සම්බන්ධීකරණයක් ඇති වේ.

12.8 සාර්ථක සංවිධානකරණයක දී අවධානය යොමු කළ යුතු සංකල්ප

සංවිධාන ව්‍යුහය (Organization Structure)

ආයතනයක තිබෙන විවිධ අංශ, තනතුරු සහ කොටස් අතර අන්තර් සම්බන්ධතාවක් ඇති වන ආකාරයෙන් පිළියෙළ කර ඇති සැකිල්ලකි.

ආයතනයේ තනතුරු, කාර්ය, බලතල, වගකීම්, වගවීම් ආදිය බෙදී ගොස් ඇති ආකාරය හා සමායෝජනය වී ඇති ආකාරය මෙයින් පෙන්වයි

සංවිධාන ව්‍යුහයකින් නිරූපණය වන මූලධර්ම.

- ✓ අණ කිරීමේ ඒකීයත්වය Unity of Command
- ✓ නියෝග දීමේ දාමය Chain of Command
- ✓ පාලන අවකාශය Span of Control
- ✓ මධ්‍යගතකරණය හෝ විමධ්‍යගතකරණය Centralization or Decentralization
- ✓ රැකියා විශේෂීකරණය Job Specialization
- ✓ නීති රීති හා ක්‍රියාපටිපාටි Rules and Procedures
- ✓ සමායෝජනය Co-ordination
- ✓ ධුරාවලිය The Hierarchy

● අණ කිරීමේ දාමය (Chain of command)

සංවිධානයේ ඉහළ කළමනාකරණයේ සිට පහළ කළමනාකරණය තෙක් නොකැඩුණු අධිකාරී මාර්ගය.

● අණ කිරීමේ ඒකීයතාව (Unity of command)

එක් සේවකයකු එක් සුපරීක්ෂකවරයකුට පමණක් වගකිව යුතු ය යන මූලධර්මය.

● පාලන විතස්ථිය (Span of control) පාලන අවකාශය

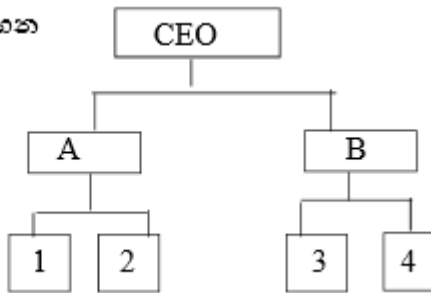
එක් කළමනාකරුවකුට සෘජු ව වාර්තා කරනු ලබන සහායකයන් සංඛ්‍යාව.

පාලන අවකාශය ලෙස වර්ග දෙකකි.

- 1 පටු
- 2 පුළුල්

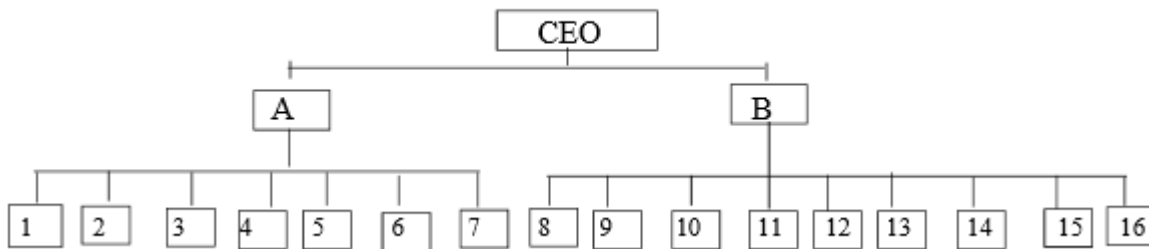
පටු

1 වන සංවිධාන සටහන



පුළුල්

2 වන සංවිධාන සටහන



● **අධිකාරිය හෙවත් බලතල (Authority)**

විවිධ කාර්ය කිරීම සඳහා හෝ අණ කිරීම් සඳහා හෝ සම්පත් බෙදා හැරීම සඳහා හෝ සංවිධානයක කළමනාකරුවකුට ලැබෙන හිතසනුකූල බලය වේ.

● **බලය (Power)**

පුද්ගලයකුට තමාගේ තත්ත්වය හෝ තනතුර හෝ අනුව ලැබෙන විධිමත් අධිකාරියත් ඊට අමතර ව වෙනත් මාර්ගවලින් ලැබෙන හැකියාව.

බලය ලැබෙන මූලාශ්‍ර

අධිකාරිය බලය (Authority power)

තනතුර අනුව හිතසනුකූල ව ලැබෙන බලය.

විශේෂඥ බලය (Expert power)

තෂාග දීම සඳහා ඇති බලය (Reward power)

දඬුවම් දීමට ඇති බලය (Coercive power)

බලපෑම් කිරීමේ බලය (Referent power)

පුද්ගලයෙකුට, විශේෂයෙන් කළමනාකරුවෙකුට බලය ලැබෙන මූලාශ්‍ර ඉහත අයුරින් දැක්විය හැකි අතර එම බල මූලාශ්‍ර ද ප්‍රධාන කොටස් දෙකක් යටතේ බෙදා දැක්විය හැකි බව සමහර විද්වතුන්ගේ මතය යි.

1 තනතුර මත ලැබෙන බලය

2 පුද්ගලයා මත ලැබෙන බලය

1 තනතුර මත ලැබෙන බලය

හිතසනුකූල බලය,

තෂාග දීම සඳහා ඇති බලය,

දඬුවම් දීමට ඇති බලය අයත්වන බවත්

2 පුද්ගලයා මත ලැබෙන බලය

විශේෂඥ බලය

බලපෑම් කිරීමේ බලය

● **මධ්‍යගතකරණය හා විමධ්‍යගතකරණය**

අධිකාරිය (බලතල) පවරා ඇති ආකාරය අනුව ආයතන මධ්‍යගතකරණය හා විමධ්‍යගතකරණය ලෙස හඳුනාගත හැකි ය.

මධ්‍යගතකරණය (Centralization)

ආයතනයක තීරණ ගැනීමේ සියලු බලතල එහි ඉහළ කළමනාකරණය මත කේන්ද්‍රගත වීම මධ්‍යගතකරණයේ වාසි

- තීරණ ගැනීම වේගවත් වීම.
- තීරණවල ඒකීයත්වයක් පැවතීම.
- පාලන කාර්ය පහසු වීම.
- සන්නිවේදනය පහසු වීම.
- පිරිවැය අඩු වීම.

මධ්‍යගතකරණයේ සීමා.

- තීරණ ක්‍රියාත්මක කිරීම අපහසු වේ.
- සේවක අභිප්‍රේණය පහළ යාම හා අතෘප්තිය වර්ධනය වීම.
- වඩා සාර්ථක තීරණ ගැනීමේ ඉඩකඩ ඇතිරීම.

විමධ්‍යගතකරණය (Decentralization)

ආයතනයක තීරණ ගැනීමේ බලතල ඉහළ කළමනාකරණයේ සිට පහළ කළමනාකරණය වෙත පැවරීම.

විමධ්‍යගතකරණයේ වාසි

- ඉහළ කළමනාකරණයේ කාර්යභාරය අඩු වීම.
- ගුණාත්මක තීරණ ගත හැකි වීම.
- පහසුවෙන් තීරණ ක්‍රියාවට නැංවීමට හැකි වීම.
- යටත් සේවකයන් සංවර්ධනය වීම.
- සේවක අභිප්‍රේරණය ඉහළ යාම හා තෘප්තිය වර්ධනය වීම.

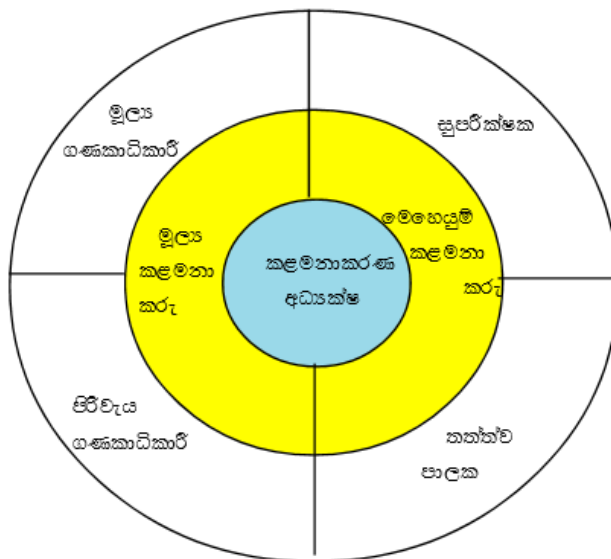
විමධ්‍යගතකරණයේ සීමා

- තීරණ ගැනීම ප්‍රමාද වීම.
- පිරිවැය වැඩි වීමට ඇති ඉඩකඩ.
- උසස්වීම් ලබා දීමේදී ගැටලු පැහැනැහීම.

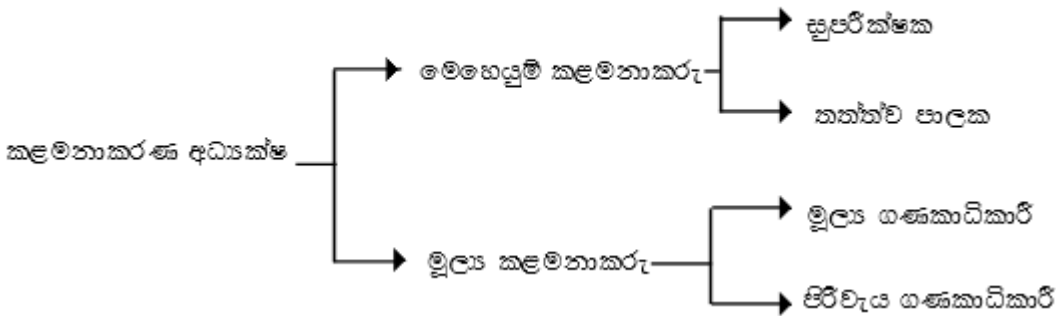
සංවිධානයක විවිධ ශ්‍රිත (කාර්ය) හෝ දෙපාර්තමේන්තු හෝ බෙදී ඇති ආකාරය නිරූපණය

● **වක්‍රීය සංවිධාන සටහන (Circular Organizational Chart)**

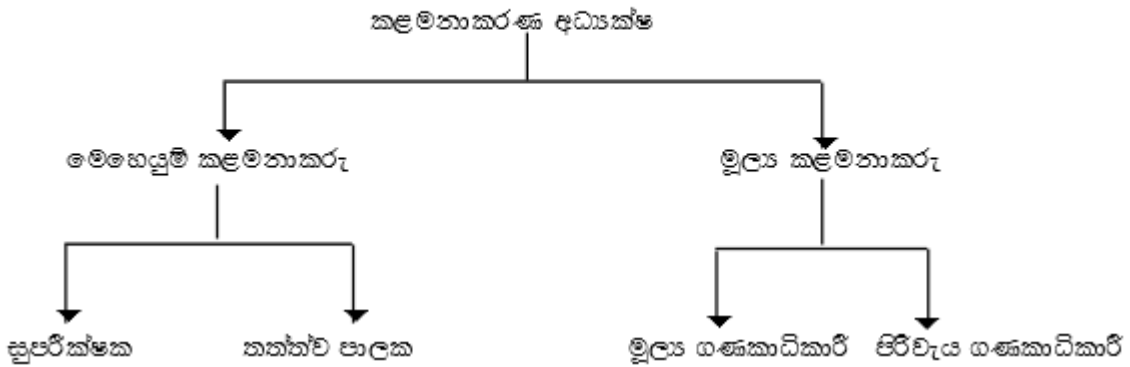
- වක්‍රීය සංවිධාන සටහන (Circular Organizational Chart)



• තිරස් සංවිධාන සටහන (Horizontal Organizational Chart)



• සිරස් සංවිධාන සටහන (Vertical Organizational Chart)



විධිමත් සංවිධානයක තනතුරු, කාර්ය, බලතල හා වගකීම් ආදිය බෙදී ගොස් ඇති ආකාරය විධිමත් සංවිධාන ව්‍යුහයකින් හා සංවිධාන සටහනකින් පෙන්වා දිය හැකි වුව ද ආයතනයක් තුළ ඇති අවිධිමත් සංවිධාන සම්බන්ධතා එසේ පෙන්වා දිය නොහැක.

අවිධිමත් සංවිධානයක් යනු විධිමත් සංවිධාන තුළ සංවිධානමය සාමාජිකයන් අතර ඇතිවන අන්තර් සම්බන්ධතාවල සම්පහාව හා පොදු අවශ්‍යතා හේතුකොටගෙන නිරායාසයෙන් ම බිහිවන ඒවාය. මේවාට අවිධිමත් කණ්ඩායම් (Informal Groups) යන්න ද භාවිත වන අතර විධිමත් කණ්ඩායම් කිහිපයක සාමාජිකයින් වුව ද මෙයට අයත් විය හැකි ය.

විධිමත් සංවිධානයක් තුළ අවිධිමත් සංවිධාන බිහිවෙන බවත් ඒවායේ ක්‍රියාකාරීත්වය ආයතනයේ පැවැත්මට මෙන්ම වර්ධනයට හේතුවන බවත්, කළමනාකරුවන් විසින් අවබෝධ කර ගත යුතු ය. එම නිසා ම අවිධිමත් සංවිධානවල අරමුණු පිළිබඳවත් ඒවා විධිමත් සංවිධානයේ අරමුණු හා සම්බන්ධ වන ආකාරයත් පිළිබඳ විමසා බැලිය යුතු ය.

12.09 මෙහෙයවීමේ ක්‍රියාවලිය සාර්ථක කර ගැනීමට නායකත්වය ඉවහල්වන ආකාරය

සංවිධානයක පුද්ගලයන් අරමුණු කරා යොමු කිරීම සඳහා අභිප්‍රේරණය ද, කණ්ඩායමක් තුළ සාමාජිකයන් එකමුතු ව කටයුතු කිරීමට යොමු කිරීම සඳහා නායකත්වය ද, සියලු කටයුතු සම්බන්ධීකරණය සඳහා සන්නිවේදනය ද අත්‍යවශ්‍ය වේ.

නායකත්වය පිළිබඳ නිර්වචන

“සංවිධානයක පරමාර්ථ ඉටුකරගැනීම පිණිස පුද්ගලයන්ගේ හෝ කණ්ඩායමක හෝ වර්ගයාට කෙරෙහි බලපෑම් කිරීමේ හැකියාව නායකත්වයයි”

Albert & Khedoorn

“කණ්ඩායම් සාමාජිකයන්ගේ රැකියාවලට සම්බන්ධ කටයුතුවලට මඟ පෙන්වීමේ හා බලපෑම් කිරීමේ ක්‍රියාවලිය නායකත්වය යි”

Stoner, Freeman & Gilbert

සංවිධානයේ සැලසුම් හා සංවිධානයේ යටත් නිලධාරීන්ගේ හැකියාවන් සම්බන්ධ කරනු ලබන්නේ නායකත්වය විසින් ය.

සංවිධානයකට නායකත්වයේ අවශ්‍යතාව

- සංවිධානයේ දැක්ම, මෙහෙවර, පරමාර්ථ හා අරමුණු සාක්ෂාත් කර ගැනීම සඳහා සැමගේ සක්‍රීය දායකත්වය ලබා ගැනීමට
- ඉහළ කාර්ය සාධනය සඳහා සේවකයන් අභිප්‍රේරණය කිරීමට
- විවිධ අංශ අතර සිටින සේවකයන්ගේ විවිධ කටයුතු සමායෝජනයට
- සංවිධානයේ විවිධ අංශ සමඟ සන්නිවේදනය පවත්වා ගැනීමට
- අවශ්‍ය ප්‍රමිතීන් අනුව සංවිධානයේ කටයුතු පාලනයට
- අනුගාමිකයන්ගේ ආත්ම විශ්වාසය හා මානසික ශක්තිය තහවුරු කිරීමට

නායකයෙකු හා කළමනාකරුවෙකු අතර ඇති වෙනස්කම්

නායකයෙකු ලෙස පිළිගැනීමට සම්පූර්ණ විය යුතු අභිවාර්ය කොන්දේසි,

- අනුගාමිකයින් පිරිසක් සිටීම
- නිශ්චිත අරමුණක් ඉටු කර ගැනීම පිණිස අනුගාමිකයින්ට බලපෑම් කිරීමට හැකි වීම.
- අනුගාමිකයා නායකයා කෙරෙහි බලපෑම් කිරීමට ඇති ශක්තියට වඩා නායකයාට අනුගාමිකයින් කෙරෙහි බලපෑම් කිරීමට හැකි වීම.
- අනුගාමිකයින් තම නායකයා ලෙස ඔහු පිළිගැනීම.

නායකත්ව ශෛලි (Leadship styles)

තම යටත් නිලධාරීන්ට බලපෑම් කිරීමේ ක්‍රියාවලියේ දී නායකයන් කටයුතු කරන ආකාරය වෙනස් වන අතර එම විවිධ හැසිරීම් රටා නායකත්ව ශෛලි ලෙස හඳුන්වයි.

නායකත්ව ශෛලි වර්ග කළ හැකි පදනම් දෙකකි.

1. නායකයා කටයුතු කරන ආකාරය අනුව
 - ඒකාධිපති නායකයා - Autocratic Leader
 - ප්‍රජාතන්ත්‍රවාදී නායකයා - Democratic Leader
 - නිර්බාධවාදී නායකයා - Laissez Faire Leader

2. නායකයාගේ වර්ගාත්මක රටාව අනුව

- කාර්ය අභිමුඛ නායකත්වය - Task Oriented Style&
- සේවක අභිමුඛ නායකත්වය - Employee Oriented Style

○ ඒකාධිපති නායකයා

අනුගාමිකයන්ගේ අදහස් සැලකිල්ලට නොගෙන තනි තීරණවලට අනුව කටයුතු කරන නායකයා ඒකාධිපති නායකයා වේ.

ඒකාධිපති නායකයා බලතල මධ්‍යගත ව පවත්වා ගනී. විධාන දීම මඟින් කාර්ය අනුගාමිකයන් ලවා ඉටු කරවා ගනී. දැඩුවමී ලැබීම වළක්වා ගැනීම සඳහා සේවකයෝ එම විධානවලට කීකරු ව කටයුතු කරති. සේවකයන්ට බල කිරීමෙන් බලපෑම් කරන අතර, සේවකයන්ගේ වුවමනාකම් හා හැඟීම්වලට වඩා නිෂ්පාදනයට මුල් තැන දී කටයුතු කරයි. මොවුහු තීරණ ගැනීම සඳහා තම යටත් නිලධාරීන් සහභාගී කර නොගනිති. සැම විට ම අනුගමනය කරන්නේ තමාගේ ම ක්‍රමයකි. ආයතනය පුරා එක් තීරණයක්, ඉක්මනින් තීරණ ගැනීම අවශ්‍ය ම අවස්ථාවක දී මෙම ශෛලිය යෝග්‍ය යැයි කිව හැකිය.

○ ප්‍රජාතන්ත්‍රවාදී නායකයා

අනුගාමිකයන්ගේ අදහස් සැලකිල්ලට ලක් කර කටයුතු කරන නායකයා ප්‍රජාතන්ත්‍රවාදී නායකයා ය.

ප්‍රජාතන්ත්‍රවාදී නායකයා බලතල විමධ්‍යගත කරයි. මෙම නායකයා තීරණ ගැනීමේ දී තමයටත් නිලධාරීන් සහභාගී කර ගනියි. අරමුණු නිගමනය කිරීමේ දී හා වැඩ කිරීමේ ක්‍රම තීරණය කිරීමේ දී සේවක සහභාගිත්වය ලබා ගැනීමට කටයුතු කරයි. මෙහි දී පහළ කළමනාකාරිත්වයේ සිටින, යටත් සේවකයෝ ද අභිප්‍රේරණය වී, අන් අයගේ මතයට ගරුකරති. සාමූහික තීරණ ගන්නා නිසා එම තීරණ ක්‍රියාත්මක කිරීම පහසු වන අතර සියලුම පාර්ශ්ව අතර සාමූහික බැඳීමක් ඇති වේ.

○ නිර්බාධවාදී නායකයා

කාර්ය ඉටු කිරීමේ දී අනුගාමිකයන්ට ඉහළ නිදහසක් ලබා දී ඇති නායකයා නිර්බාධවාදී නායකයා වේ.

මෙවැනි නායකයන් තීරණ ගැනීම සඳහා අනුගාමිකයන්ට සම්පූර්ණ නිදහස දී ඇත. මේ නායකයන් තම කණ්ඩායම කෙරෙහි බලපෑම් කරන්නේ ඉතා අඩුවෙනි. අවශ්‍ය දේ තීරණය කිරීමත්, අවශ්‍ය දේ කිරීමත් නායකයාගේ බලපෑමෙන් තොර ව සිදු වේ. ඉතා ඉහළ පලපුරුද්දක් හා දැනුමක් ඇති විශේෂඥයා සහිත අනුගාමිකයන් පිරිසක් ඇති අවස්ථාවක මෙම නායකත්ව ශෛලිය වැදගත් වේ.

○ කාර්ය අභිමුඛ නායකත්වය

මෙම නායකයාගේ හැසිරීම යොමු වී තිබෙන්නේ කෙසේ හෝ නිෂ්පාදනය වැඩි කර ගනිමින් කාර්ය සාර්ථක ව කිරීමට වේ.

සේවකයන්ගේ වෘත්තීය සංවර්ධනයට හෝ ඔවුන්ගේ පෞද්ගලික තෘප්තියට හෝ වඩා වැඩි අවධානයක් යොමු කරන්නේ ඔවුන්ට පවරන ලද කාර්ය ඉටු කරවා ගැනීම කෙරෙහි ය. විවිධ දැඩුවමී දීමේ ක්‍රියාමාර්ග අනුගමනය කරමින් නායකයා ද සෘජු ලෙස කාර්ය කිරීම හා සම්බන්ධ වේ.

○ සේවක අභිමුඛ නායකත්වය

මෙවැනි නායකයෝ සේවකයන් පාලනය කිරීමට වඩා ඔවුන් අභිප්‍රේරණය කිරීමට වැඩි අවධානයක් යොමු කරති. සේවකයන් සමඟ මිත්‍රශීලී විශ්වාසවන්ත මෙන් ම ගෞරවාන්විත සබඳතාවක් පවත්වා ගනිති. තීරණ ගැනීමේ දී බොහෝ විට සේවක සහභාගිත්වය ලබා ගනිති.

නායකයා කටයුතු කරන ආකාරය අනුව හෝ නායකයාගේ වර්ගාත්මක රටාව අනුව හෝ නායකයන් විවිධ අයුරින් වර්ග කළ ද වඩාත් සුදුසු නායකත්වය කුමක් ද යන්න විමසා බැලීමේ දී අවස්ථානුකූල නායකත්වය යන සංකල්පය පැහැන හැඟී ඇත.

අවස්ථානුකූල නායකත්වය (Situational Leadership)

කළමනාකරුවා, නායකත්ව අවස්ථාව (Leadership Situational) විධිමත් අධ්‍යයනයකට ලක් කොට වී වී අවස්ථාවට සුදුසු නායකත්ව ශෛලියක් තෝරා ගැනීම මෙහි අදහසයි.

නායකත්ව අවස්ථාව විධිමත් අධ්‍යයනයකට භාජනය කිරීමේ දී කළමනාකරුගේ ගති ලක්ෂණ, අනුගාමිකයින්ගේ ගති ලක්ෂණ, කාර්යයේ ගති ලක්ෂණ හා සංවිධානයේ බලපෑම් යන සාධක තුළින් අවධානයට ලක් කළ යුතු ය.

සාර්ථක නායකයකු තුළ තිබිය යුතු නායකත්ව ගුණාංග

- ප්‍රියජනක බව
- උසස් පෞරුෂත්ව ලක්ෂණ
- බුද්ධිමත් බව
- ආත්ම විශ්වාසය
- කායික හා මානසික නිරෝග බව
- ස්වයං විනය
- අධිෂ්ඨානය
- කැපවීම

12.10 මෙහෙයවීමේ ක්‍රියාවලිය සාර්ථක කර ගැනීමට අභිප්‍රේරණය ඉවහල් වන ආකාරය

අභිප්‍රේරණය පිළිබඳ නිර්වචන

“ නිශ්චිත ඉලක්ක ප්‍රභා කර ගැනීම සඳහා සේවකයන් උද්දීපනය කිරීමේ ක්‍රියාවලිය අභිප්‍රේරණය යි. ”
විලියම් ස්කොට් (William Scott)

යම් සංවිධානයක සේවාදායකයන් ගෙන් උපරිම දායකත්වයක් ස්ව කැමැත්තෙන් හා තෘප්තියෙන් ලබා ගැනීම සඳහා සේවය කිරීමට පෙලඹවීම.

අභිප්‍රේරණයේ වැදගත්කම

- ❖ සේවක ඵලදායීතාව ඉහළ නංවා ගත හැකි වීම.
- ❖ යහපත් කාර්මික සම්බන්ධතා වැඩි දියුණු වීම.
- ❖ ව්‍යාපාරයේ කීර්තිනාමය ඉහළ යාම.
- ❖ සේවක ප්‍රවාසිතාව අඩු වීම.
- ❖ සේවකයන්ගේ විශේෂ දක්ෂතා වලින් හා කුසලතාවලින් ප්‍රයෝජන ලබා ගත හැකි වීම.
- ❖ සම්පත්වලින් උපරිම ප්‍රයෝජන ලබා ගත හැකි වීම.
- ❖ ආයතනයේ පරමාර්ථ හා අරමුණු ඉටු කර ගත හැකි වීම.
- ❖ තෘප්තිමත් වූ සේවක පිරිසක් බිහි වීම.
- ❖ සම්පත් භාස්තිය අවම වීම.
- ❖ ශ්‍රම පිරිවැදුම අඩු වීම.
- ❖

සේවකයන් වැඩට පොලඹවා ගැනීම සඳහා ආයතන අනුගමනය කරනු ලබන විවිධ අභිප්‍රේරණ ක්‍රම

- මේවා ප්‍රධාන කොටස් දෙකකි.
1. මූල්‍යමය අභිප්‍රේරණ ක්‍රම
 2. මූල්‍යමය නොවන අභිප්‍රේරණ ක්‍රම

1. මූල්‍යමය අභිප්‍රේරණ ක්‍රම

- වැටුප් (විවිධ වැටුප් ක්‍රම)
- කොටස් හිමිකාරත්වය ලබා දීම.
- ප්‍රසාද දීමනා ලබා දීම.
- ණය පහසුකම් ලබාදීම.
- ආයතනයේ නිෂ්පාදිත සහන මිලට ලබා දීම.
- නිෂ්පාදන දිරි දීමනා.

2. මූල්‍යමය නොවන අභිප්‍රේරණ ක්‍රම

- සේවකයන් පුහුණු කිරීම.
- උසස් වීම් ලබාදීම.
- රැකියා සුරක්ෂිත බව ඇති කිරීම.
- යෝග්‍ය වැඩ පරිසරයක් ඇති කිරීම හා නවීන උපකරණ සැපයීම.
- සෞඛ්‍ය පහසුකම්, නිවාස, ආහාරපාන, නිල ඇඳුම් ලබා දීම.
- කළමනාකරණයට සේවකයන් සම්බන්ධ කර ගැනීම.
- විනෝද වාරිකා, විනෝදාත්මක වැඩසටහන්, ක්‍රීඩා පහසුකම් සංවිධානය කිරීම.
- සේවකයන් ඇගයීම.
- සම්මාන පිරිනැමීම.
- සේවක සවිබල ගැන්වීම.

12.11 මෙහෙයවීමේ ක්‍රියාවලිය සාර්ථක කර ගැනීමට මනා සන්නිවේදනය ඉවහල් වන ආකාරය.

සන්නිවේදනය

ආර්ථික දෙකක් හෝ වැඩි ගණනක් හෝ අතර තේරුම් ගත හැකි ආකාරයට තොරතුරු හුවමාරු කර ගැනීම.

සන්නිවේදනයේ වැදගත්කම

- ❖ ආයතනයේ පරමාර්ථ හා අරමුණු ස්ථාපිත කිරීම සඳහා සැලසුම් සකස් කිරීමට
- ❖ ආයතනයේ කටයුතු මනා ලෙස සංවිධානය කිරීම සඳහා
- ❖ තීරණ ගැනීම සඳහා අවශ්‍ය තොරතුරු ලබා ගැනීමට
- ❖ මානව සම්පත් කළමනාකරණය කිරීම සඳහා
- ❖ ආයතනයේ සමස්ත පාලන කටයුතු ක්‍රියාත්මක කිරීමට
- ❖ ආයතනයේ සියලු කාර්යන්හි විනිවිද භාවයක් ඇති කිරීමට
- ❖ කළමනාකරුවන්ගේ විදිනෙදා කටයුතුවලින් වැඩි ප්‍රමාණයක් සන්නිවේදනය හා බැඳී පැවතීම

සංවිධානයක් තුළ සන්නිවේදනය සිදුවන ආකාර

- සිරස් සන්නිවේදනය
- ඉහළ සිට පහළට
- පහළ සිට ඉහළට
- තිරස් සන්නිවේදනය

▪ **සිරස් සන්නිවේදනය**

සංවිධාන ධුරාවලියෙහි ඉහළ සිට පහළටත් පහළ සිට ඉහළටත් සිදු කෙරෙන්නා වූ සන්නිවේදනය

▪ **ඉහළ සිට පහළට සන්නිවේදනය**

සංවිධාන ධුරාවලියේ ඉහළ මට්ටම්වල සිටින කළමනාකරුවන්ගේ සිට පහළ මට්ටම්වල සිටින කළමනාකරුවන් හෝ යටත් සේවකයන් හෝ තෙක් ගමන් කරන සන්නිවේදනය

▪ **පහළ සිටඉහළට සන්නිවේදනය**

සන්නිවේදන ධුරාවලියේ පහළ මට්ටම්වල සිටින යටත් සේවකයන්ගේ හෝ කළමනාකරුවන්ගේ හෝ සිට ඉහළ විධායකය තෙක් ගමන් කරන සන්නිවේදනය

▪ **තිරස් සන්නිවේදනය**

ආයතනයක කටයුතු සම්බන්ධීකරණය කිරීමේ දී මෙන් ම, ගැටලු විසඳීමේ දී විවිධ දෙපාර්තමේන්තු අතර, විවිධ වැඩ කණ්ඩායම් අතර, සමාන මට්ටමේ තනතුරු අතර සිදු වන සන්නිවේදනය යි.

➤ **විධිමත් සන්නිවේදනය**

නිල සංවිධාන ව්‍යුහය තුළ ගලායන විනිවිද භාවයක් ඇති වාර්තාමය ස්වරූපයෙන් සිදු වන පිළිගත් පැහැදිලි පණිවිඩ හුවමාරු ක්‍රමය යි. එනම් ඉහළ සිට පහළට, පහළ සිට ඉහළට හා තිරස් ව ගලා යන ක්‍රමානුකූල හා සංවිධිත සන්නිවේදනය යි. විධිමත් සන්නිවේදනයේ ගලායාම සංවිධාන සටහන මඟින් විද්‍යා මාන වේ.

➤ **අවිධිමත් සන්නිවේදනය**

නිල සංවිධාන ව්‍යුහයට බාහිරින් නිල වශයෙන් නොපිළිගන්නා විනිවිද භාවයක් නොමැතිව තොරතුරු ගලා යාම මඟින් සිදු වන සන්නිවේදනය . නැතහොත් විධිමත් සන්නිවේදනයට අමතර ව තොරතුරු හුවමාරු වීම අවිධිමත් සන්නිවේදනය යි.

අවිධිමත් සන්නිවේදනය මඟින් ව්‍යාපාර සංවිධානයකට අත්වන වාසි

විධිමත් සන්නිවේදනයට වඩා වේගවත් වීම.

පුද්ගලයන්ගේ සමාජීය හා මානසික අවශ්‍යතා ඉටු වීම.

දැන ගැනීමට ඉතා අපහසු සත්‍ය තොරතුරු අනාවරණය කරගත හැකි වීම.

තීරණ ගැනීමට කල් තියා සුදානම් වීම.

අවිධිමත් සන්නිවේදනය නිසා ව්‍යාපාර ආයතනයකට ගැටලු කල් වේලා ඇති ව අනාවරණය කර ගැනීමටත්, ඇතැම් ගැටලු සඳහා පිළිතුරු හා අදහස් ද දැන ගැනීමටත් හැකියාව ලැබේ.

එසේ ම ආයතනයක් තුළ සිදු වන මූල්‍ය විෂමාවාර ආදිය අනාවරණයටත් අවිධිමත් සන්නිවේදනයෙන් ඉඩකඩ සැලසේ. චීනය ගැටලු ආදිය අනාවරණය කර ගැනීමට ද හැකියාව ඇත.

අවිධිමත් සන්නිවේදනය මඟින් ව්‍යාපාර සංවිධානයකට අත්වන අවාසි

බොහෝ අසත්‍ය තොරතුරු සන්නිවේදනයට ඇති අවකාශය ඉහළ යාම.

වැරදි අවබෝධයක් ලැබීම.

කීර්ති නාමයට හානි සිදු වීම.

12.12 අපේක්ෂිත අරමුණු ඉටු කර ගැනීමට පාලනයේ අවශ්‍යතාව හා වැදගත්කම

පාලනය

ආයතනික සත්‍ය ප්‍රතිඵල, සැලසුම්ගත ප්‍රතිඵල සමඟ සැසැඳීමත්, විචලන වෙතොත් ඒවා හඳුනාගෙන නිවැරදි කිරීමේ ක්‍රියාමාර්ග ගැනීමත් පාලනය ලෙස හැඳින්විය හැකි ය.

සංවිධානයක අපේක්ෂිත අරමුණු හා ප්‍රමිති, සත්‍ය වශයෙන් ළඟා කර ගෙන තිබේ ද යන්න සහතික කර ගැනීම සඳහා අනුගමනය කරන ක්‍රියාවලිය පාලනය ලෙස හැඳින්වේ.

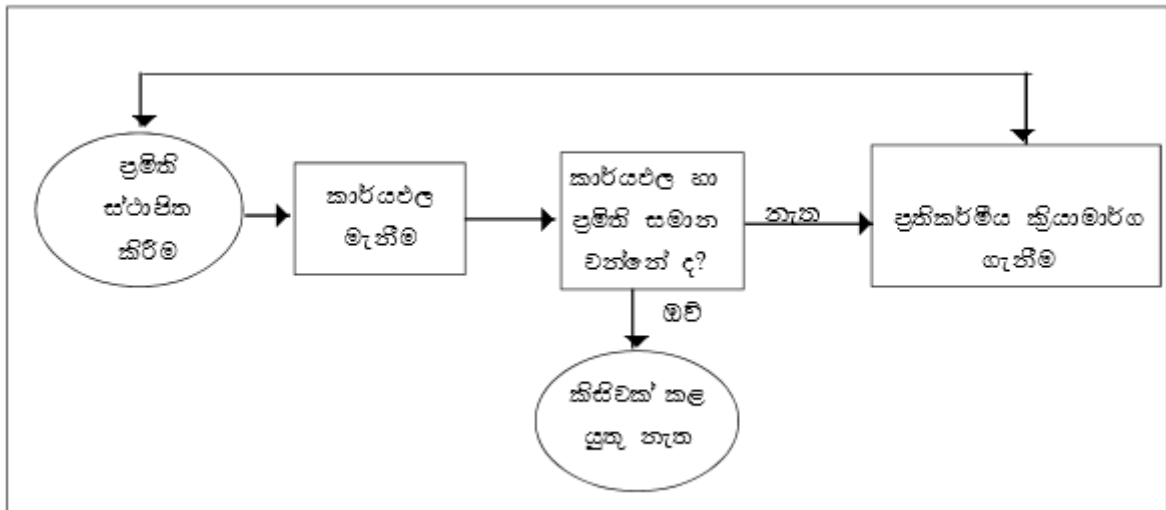
පාලන ක්‍රියාවලියේ වැදගත්කම

- ❖ නිෂ්පාදනයේ ගුණත්වය ආරක්ෂා කර ගැනීම.
- ❖ පිරිවැය අවම කරගත හැකි වීම.
- ❖ පුද්ගලයන් අතින් සිදු වන වැරදි අවම කර ගැනීමට හෝ ශුන්‍ය මට්ටමකට ගෙන ඒමට හෝ හැකි ය.
- ❖ පරිසරයේ වෙනස් වීමට අනුව ගැලපීමට හැකියාව ලැබීම.
- ❖ ආයතනයේ ප්‍රගතිය නිරීක්ෂණයට හා වැරදි නිවැරදි කර ගැනීමට හැකි වීම.
- ❖ ආයතනයේ කාර්ය සාධනය අපේක්ෂිත මට්ටමේ සිදුවන බව තහවුරු කර ගැනීමට හැකිය.

පාලන ක්‍රියාවලියේ පියවර

1. ප්‍රමිති ස්ථාපිත කිරීම
2. කාර්යඵල මැනීම
3. විචලන හඳුනා ගැනීම.
4. ප්‍රතිකර්මීය ක්‍රියාමාර්ග ගැනීම

පාලන ක්‍රියාවලියේ පියවර රූප සටහනක් මගින්



1. ප්‍රමිති ස්ථාපිත කිරීම

අනාගත දිනයක දී සත්‍ය ප්‍රතිඵල සමඟ සැසඳීම සඳහා නිර්ණායක පිලියෙළ කිරීම වේ.

2. කාර්යඵල මැනීම

සත්‍ය වශයෙන් සිදු වන කාර්ය සාධනය මත බැලීම වේ.

3. විචලන හඳුනා ගැනීම

සත්‍ය වශයෙන් සිදු වන කාර්ය සාධනය, ප්‍රමිති සමඟ සැසඳීමෙන් විචලන හඳුනා ගැනීමට හැකි වේ. සත්‍ය ප්‍රතිඵල ප්‍රමිති සමඟ සැසඳේ නම් ඉන් පැහැදිලි වනුයේ කාර්ය සාධනය සතුටු දායක බව ය.

4. ප්‍රතිකර්මීය ක්‍රියාමාර්ග ගැනීම

සත්‍ය ප්‍රතිඵල හා ප්‍රමිති අතර විචලනයක් වේ නම් හා විවැනි විචලන අවාසිදායක වේ නම්, ඒවා හඳුනාගෙන නිවැරදි කිරීමට පියවර ගත යුතු ය.

පාලනය සඳහා භාවිත කරන ශිල්පීය ක්‍රම (පාලන විධි)

- × වැළැක්වීම/ඉදිරි පෝෂණ පාලනය - Feedforward control
- × සහගාමී/ක්‍රියාවලි පාලනය - Concurrent control
- × නිවැරදි කිරීම/පසු පෝෂණ පාලනය - Feedback control

*** ඉදිරි පෝෂණ පාලනය**

ආයතනයක ඉදිරියේ දී ඇති විය හැකි අහිතකර වූ ප්‍රතිඵල ඇති වීම හා වියිනි අනාගතයේ කාර්ය සාධනයට ඇතිවිය හැකි හානි වළක්වා ගැනීම පිණිස ගනු ලබන පාලනය

- නිදසුන් : ● යන්ත්‍ර නිවැරදි ව නඩත්තු කිරීම හා ක්‍රියාත්මක කිරීමට පෙර පරීක්ෂාව
- සේවකයන් පුහුණු කිරීම මගින් ප්‍රවීණයන් බවට පත් කිරීම.

*** සහගාමී පාලනය**

ආයතනයක වැඩ කටයුතු සිදු වන අතරතුර විචලනයන් වළක්වා ගැනීමට ගන්නා ක්‍රියාමාර්ග

- නිදසුන් : ● හිඡ්පාදන ක්‍රියාවලියේ දී සිදු වන තත්ත්ව පාලනය.
- අභ්‍යන්තර විගණන ක්‍රියාවලිය.
- තොග පාලනය.

*** පසු පෝෂණ පාලනය**

ආයතනයක අපේක්ෂිත කාර්ය හා සත්‍ය කාර්යවල අතර ඇති විචලන නිවැරදි කිරීමේ ක්‍රියාමාර්ග ගැනීම . ක්‍රියාවලි සිදුවීමෙන් පසු ඒ වන විටත් අපගමන සිදු වී ඇත් නම් එම අපගමන සොයාගත් වනා ම ඒවා නිවැරදි කෙරේ. පසු පෝෂණ පාලන ක්‍රමයේ දී පාලන ක්‍රියාවලිය ආරම්භ කරනුයේ අදාළ කාර්ය අවසාන වීමත් සමග ය.

නිදසුන් : ● කර්මාන්ත ශාලාවක යන්ත්‍රයක් අක්‍රිය වූ පසු, එය යථා තත්ත්වයට පත් කර ගැනීම සඳහා කටයුතු කිරීම.

- විදුලිය කාන්දු වීමක් මගින් ගිනි ගැනීමක් සිදු වූ විට විදුලි කාන්දුවට විසඳුම් සෙවීම.

පසුගිය වසර 5 තුළ කළමනාකරණය පාඩම ඇසුරෙන් දෙවන ප්‍රශ්න පත්‍රය සඳහා ඉදිරිපත් කළ ගැටලු

2020

5 (i) (අ) සංවිධානයක් යනු කුමක්දැයි විස්තර කරන්න

(ආ) සඵලදායීතාවය හා කාර්යක්ෂමතාවය අතර ඇති සම්බන්ධතාව විස්තර කරන්න

(ii) (අ) සංවිධානයක් විමධ්‍යගතකරණය කිරීමෙන් ලැබෙන වාසි දෙකක් හා අවාසි දෙකක් ලියන්න

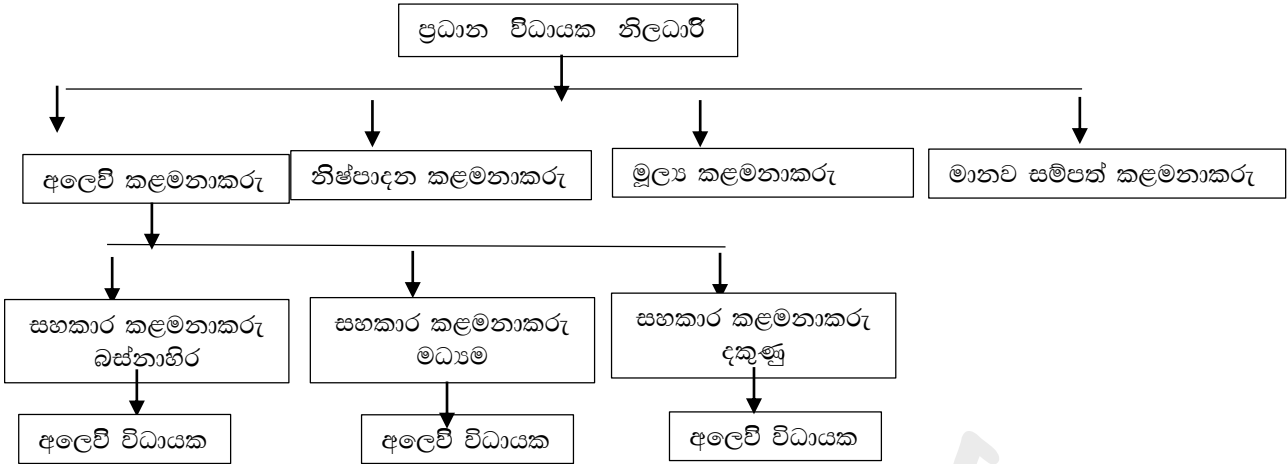
(ආ) පාලන ක්‍රියාවලියේ වැදගත්කම පිළිබඳව හේතු හතරක් සඳහන් කරන්න

(iv) (අ) සැලසුම්කරණ ක්‍රියාවලියේ සම්පත් විශ්ලේෂණය මගින් ඇති ප්‍රයෝජන දෙකක් සඳහන් කරන්න

(ආ) අග්‍ර කළමනාකරුවන් සඳහා සංකල්පනාත්මක කුසලතා වඩාත් වැදගත් වන්නේ ඇයි දැයි හේතු දෙකක් දක්වමින් පැහැදිලි කරන්න

2019

5. (i) පහත දැක්වෙන්නේ සංවිධාන සටහනක කොටසකි.



(අ) 'සංවිධාන ව්‍යුහය' යන්නෙන් අදහස් කරන්නේ කුමක්ද?

(ආ) 'පාලන අවකාශය' යන්න පැහැදිලි කරමින් ඉහත දී ඇති සංවිධාන සටහන අනුව අලෙවි කළමනාකරුගේ පාලන අවකාශයේ තරම දක්වන්න.

(ii) (අ) 'සහගාමී පාලනය' සහ 'පසු පෝෂණ පාලනය' යනුවෙන් අදහස් කරන්නේ කුමක්දැයි පැහැදිලි කරන්න.

(ආ) ව්‍යාපාර සංවිධානයකට පර්යේෂණය හා සංවර්ධනය වැදගත් වීමට හේතු හතරක් සඳහන් කරන්න.

2018

5. (i) (අ) "අන් අය ලවා වැඩ කරවා ගැනීමේ කලාව කළමනාකරණය වේ". මෙම නිර්වචනය පැහැදිලි කරන්න.

(ආ) පසුගිය සතියේ ඔබේ පාසලේ පැවති වාණිජ දිනය සංවිධානය කිරීමේ කණ්ඩායමෙහි ඔබ ද සාමාජිකයකු විය. එම දිනය පැවැත්වීම සඳහා ඔබ කණ්ඩායම විසින් ඉටු කරන ලද කාර්ය හතරක් උදාහරණ ලෙස යොදා ගනිමින් කළමනාකරණ ශ්‍රිත විස්තර කරන්න.

(ii) (අ) කළමනාකරුවකුගේ සංකල්පනාත්මක කුසලතා යන්නට ඇතුළත් වන හැකියා හතරක් සඳහන් කරන්න.

(ආ) හෙන්රි මින්ස්බර්ගේ කළමනාකරණ භූමිකාවල නායකයා සහ ව්‍යවසායකයා යන උප භූමිකාවලට අයත් කාර්ය විස්තර කරන්න.

(iii) ව්‍යාපාර උපදේශන සමාගමක් විසින් ඔබට නිෂ්පාදන පිරිවැය අවම කර ගැනීම සඳහා නව සූර්ය බලශක්ති පද්ධතියක් හා නිෂ්පාදනාගාර ස්වයංක්‍රීයකරණය කිරීමේ පද්ධතියක් යෝජනා කර ඇත. මෙම විකල්ප වලින් එකක් තෝරා ගැනීමට ඔබ අදහස් කරන අතර ඒ සඳහා මෙම විකල්පප ඇගයීමට යොදාගත හැකි නිර්ණායක හතරක් විස්තර කරන්න.

(iv) සංවිධානකරණයේ පියවර නම් කර, ඉන් පියවර තුනක් කෙටියෙන් විස්තර කරන්න.

2017

5. (i) (අ) “නිවැරදි දෙයක් නිවැරදි ආකාරයට කිරීම” කළමනාකරණය ලෙස පීටර් ඩ්‍රැකර් විසින් දක්වා ඇත. මෙම අදහසේ අඩංගු කළමනාකරණ මූලිකාංග දෙක සඳහන් කරන්න.
(ආ) හෙන්රි මින්ටස්බර්ග් විසින් විස්තර කළ කළමනාකරුවකුගේ තීරණ ගැනීමේ භූමිකාවට අයත් උප භූමිකා හතර නම් කරන්න.

(ii) (අ) පාලන විනයය (පාලන අවකාශය) තීරණය කිරීමට බලපාන කරුණු දෙකක් සඳහන් කරන්න
(ආ) ආයතනයක සංවිධාන සටහන පිරමීඩාකාර හැඩයක් ගැනීමෙන් විදහා දැක්වෙන කරුණු දෙකක් සඳහන් කරන්න.

(iii) ව්‍යාපාර ආයතනයක අරමුණුවල (Objectives) මූලික ගුණාංග හතරක් කෙටියෙන් විස්තර කරන්න

(iv) (අ) තාර්කික තීරණගැනීමේ ක්‍රියාවලියේ පියවර මොනවාද?
(ආ) මෙහෙවර ප්‍රකාශයක අන්තර්ගත විය යුතු මූලිකාංග දෙකක් සඳහන් කරන්න

(v) (අ) සැලසුම්කරණ ක්‍රියාවලියේ දී දැකිය හැකි ප්‍රායෝගික ගැටලු හතරක් ලියන්න
(ආ) “සංවිධානයක ඉහළ මට්ටමේ කළමනාකරුවන්ට සෙසු කළමනාකරණ මට්ටම්වලට වඩා වැඩියෙන් සංකල්පනාත්මක කුසලතා තිබිය යුතු වේ” මෙම අදහසට පසුව කරුණු දෙකක් කෙටියෙන් පැහැදිලි කරන්න.

6.(i) සංවිධානකරණයේදී සිදුවිය හැකි දුර්වලතා හතරක් කෙටියෙන් විස්තර කරන්න.

(ii) නෛතික බලය හැර කළමනාකරුවකුට බලය ලැබෙන වෙනත් මූලාශ්‍ර හතරක් නම්කර, ඉන් දෙකක් විස්තර කරන්න.

(iii) (අ) ජාතන්ත්‍රවාදී නායකත්ව හා නිර්බාධවාදී නායකත්ව ශෛලීන් අතර සමානකම් දෙකක් ලියන්න
(ආ) වැඩබිම් මට්ටමේ (floor-level) සේවකයින් අභිප්‍රේරණය කිරීම සඳහා ව්‍යාපාරයකට යොදා ගත හැකි ක්‍රම හතරක් ලියන්න.

(iv) (අ) ආයතනයක අවිධිමත් සන්නිවේදනයේ වාසි දෙකක් හා අවාසි දෙකක් සඳහන් කරන්න.
(ආ) සංවිධාන ධුරාවලියේ ඉහළ කළමනාකරණයේ සිට පහළ කළමනාකරණය දක්වාත් පහළ කළමනාකරණයේ සිට ඉහළ කළමනාකරණය දක්වාත් සන්නිවේදනය කෙරෙන තොරතුරු වර්ග දෙක බැගින් ලියන්න.

2016

5.(i) (අ) කළමනාකරුවකුගේ එක් අන්තර්පුද්ගල භූමිකාවක් තෝරාගෙන එම භූමිකාව තුළ ඉටු කළ යුතු කාර්ය දෙකක් උදාහරණ දක්වමින් විස්තර කරන්න.

(ආ) කළමනාකරණ තීරණ සාර්ථකව ක්‍රියාත්මක කිරීමට අවශ්‍ය වන සාධක දෙකක් කෙටියෙන් පැහැදිලි කරන්න.

(ii) (අ) රැකියා විශේෂීකරණය මගින් සේවකයකුට ඇති වන අවාසි දෙකක් විස්තර කරන්න

(ආ) “සංවිධානයක සාර්ථකත්වයට හොඳ නායකත්වයක් අත්‍යවශ්‍ය වේ” මෙම අදහස හේතු දක්වමින් තහවුරු කරන්න.

ආචාර්ය:- H. A. සහරා
බප/මිහු දුහගෙ රණසිංහ මහා විද්‍යාලය
දුහගෙ

0770322121