



**Level 2**

**ව්‍යාපාර කළමනාකරණය  
Business Management  
(BMA)**

**T- 01**



## 1.1 කළමනාකරණය හැඳින්වීම

කළමනාකරණ සංකල්පයට ඉතා දිගු ඉතිහාසයක් ඇත. එය මානව සම්භවයේ ආරම්භය තරම් දිගු ය. ව්‍යාපෘතියේ ආරක්‍ෂා වීමේ උපක්‍රම, දඩයම් කිරීමේ සැලසුම්, තම ප්‍රජාව සතුරන්ගෙන් ආරක්‍ෂා කිරීමේ මෙහෙයුම් යන මෙම සියලු කාර්යයන්හි ම කළමනාකරණය හා ඒ ආශ්‍රිත සංකල්ප දැනුවත්ව හෝ නොදැනුවත්ව භාවිතා විය. ඊජිප්තුවේ පිරමීඩ වැනි ගෘහ නිර්මාණත්, ශ්‍රී ලංකාවේ දාගැබ්, වාරි කට්ඨානත් දෙස බැලූ විට, කළමනාකරණයේ, දියුණු භාවිතයන් විදා තිබුණු බවට මනා සාක්ෂි සපයයි. ඒ අනුව කළමනාකරණය හුදෙක් විෂයක් වශයෙන් සංවර්ධනය නොවූවත් එය පර්වයක් ලෙස ලෝකයේ ව්‍යාප්තව තිබූ බවට හොඳින් පැහැදිලි වේ.

### 1.1.1 නිර්වචන

- 01. ආයතනයක සම්පත් සැලසුම් කිරීම, සංවිධානය කිරීම, මෙහෙයවීම හා පාලනය තුළින් ආයතනයක අරමුණු සම්පූර්ණයෙන් සහ කාර්යක්ෂම ලෙස ඉටු කිරීමයි.
- 02. ....
- 03. ....
- 04. කළමනාකරණය යනු සංවිධානයක ප්‍රකාශිත අරමුණු ඉටු කර ගැනීම සඳහා එම සංවිධානයෙහි තිබෙන මානව හා අනෙකුත් සම්පත් සැලසුම් කිරීම, සංවිධානය කිරීම, මෙහෙයවීම, මෙහෙයවීම සහ පාලනය කිරීම යන කාර්යයන් ඇතුළත් ක්‍රියාවලිය යි. -ජේම්ස් ඒ. එෆ්. ස්ටෝනර්

### 1.1.2 කළමනාකරණයේ ස්වභාවය

කළමනාකරණය යනු සංවිධානයක අරමුණු, කාර්යක්ෂම හා සම්පූර්ණයෙන්ම සාර්ථකව ප්‍රගත කර ගැනීම උදෙසා සංවිධානයක සම්පත් නිසි ආකාරව භාවිතය සඳහා ගොඩනගා ගත් ක්‍රියාකාරකම් සමූහයක එකතුවකි. ඒ අන්ව කළමනාකරණයේ ස්වභාවය පහත පරිදි සාකච්ඡා කළ හැකි ය.

- කළමනාකරණය අරමුණු පාදක කොට ගනී. කළමනාකරණය සැමවිට ම සංවිධානයක භෞතික, මූල්‍ය සහ මානව සම්පත් කාර්යක්ෂමව හා සම්පූර්ණයෙන් යොදා ගනිමින් සංවිධානයක මූලික පරමාර්ථය වන සංවිධානයක අරමුණු ප්‍රගත කර ගැනීම දෙසට යොමු වේ.
- කළමනාකරණය සැමවිට ම සංවිධානයක භෞතික, මූල්‍ය හා මානව සම්පත් එකම පරමාර්ථයක් ප්‍රගත කර ගැනීම උදෙසා භාවිතා කිරීමට වගබලා ගනී. ඒ අනුව සම්පත් අතර සම්බන්ධීකරණයක් ඇති වීම මෙමගින් සිදු වේ.
- කළමනාකරණය දිගින් දිගට ම සිදුවන ක්‍රියාවලියකි. එහිදී අඛණ්ඩව සංවිධානයේ අරමුණු ප්‍රගත කර ගැනීම තහවුරු කරයි.
- සංවිධානයක අතිප්‍රාය, ප්‍රමාණය හෝ සංස්කෘතිය වෙනස් වුව ද කළමනාකරණය සෑම ආකාරයේ ම සංවිධානවලට එක සේ වැදගත් වේ.
- කළමනාකරණය, පුද්ගල කණ්ඩායම්වල ප්‍රයත්නයන් සමග කටයුතු කරන අතර ඒ තුළින් ඔවුන් සංවිධානයේ අරමුණු ප්‍රගත කර ගැනීම දෙසට යොමු කරවයි.

- කළමනාකරණය ස්වභාවයෙන් ම 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 නිර්මාණාත්මක අත්‍යවශ්‍ය වේ.
- කළමනාකරණය කාලීන නිර්ණයන් 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 තුළින් විහි අරමුණු ළඟා කර ගැනීමේ ක්‍රියාවලියකි. ඒ අනුව කළමනාකරණය පහත සඳහන් ලක්ෂණවලින් සමන්විත වේ.

- එය අඛණ්ඩ හා එකිනෙකට සම්බන්ධිත ක්‍රියාකාරකම්වලින් සමන්විත ක්‍රියාවලියකි.
- එය සංවිධානයේ අරමුණු ළඟා කර ගැනීම හා සම්බන්ධ වේ.
- එය සංවිධානයේ අරමුණු ළඟා කර ගැනීම උදෙසා සංවිධානයේ සම්පත් භාවිතා කරනු ලබයි.

එල්. ඩබ්. ටේලර්ට අනුව කළමනාකරණය යනු 'කළ යුත්තේ කුමක් ද? එය කවදා කළ යුතු ද සහ එය වඩාත් ම හොඳින් ම හා ලාභදායීව ම කළ හැකි මාර්ගය කුමක් ද යන්න පිළිබඳව වටහා ගැනීමේ හෝ දැන ගැනීමේ කලාවකි.

හැරල්ඩ් නුවිස්ට අනුව කළමනාකරණය යනු මිනිසුන් දෙදෙනෙකු හෝ වැඩි පිරිසක් සහිත විධිමත් ලෙස සංවිධානය වූ කණ්ඩායම් භාවිතය තුළින් වැඩ කරවා ගැනීමේ කලාවකි. තවද එය මිනිසුන්ට කාර්යය කිරීමට සහ පුද්ගලයින්ට කණ්ඩායම් අරමුණු ළඟා කරගැනීම සඳහා සහයෝගයෙන් කටයුතු කළ හැකි පරිසරයක් නිර්මාණය කිරීමේ කලාවකි.

කළමනාකරණයේ භූමිකාව වන්නේ සංවිධානයක සාමාජිකයන් විසින් ඉටු කිරීමට ක්‍රියාකාරකම් පැවරීම මගින් සංවිධානයේ අරමුණු ළඟා කර ගැනීම උදෙසා සංවිධානය මෙහෙයවීමයි. කළමනාකරණයේ ප්‍රතිඵලයක් ලෙස සම්පත් කාර්යක්ෂමව සහ සවිලදායීව උපයෝජනය කරයි.

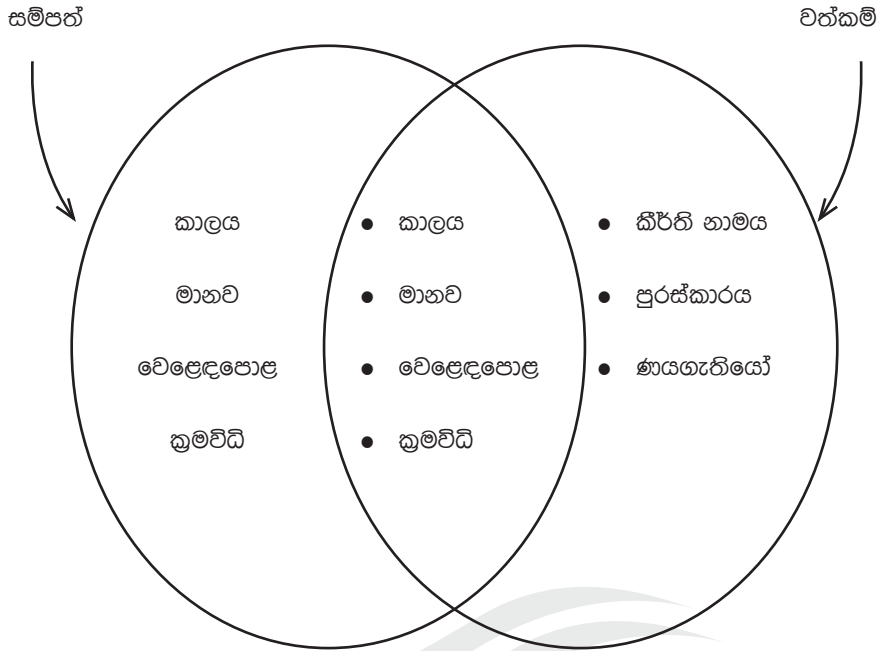
## 1.2 ආයතනයේ සම්පත් සහ වත්කම්

භාණ්ඩ හා සේවා නිෂ්පාදනය සඳහා යොදා ගන්නා යෙදවුම් ආයතනික සම්පත් ලෙස හඳුනා ගනී. මෙම සම්පත් පුළුල් ලෙස 7MS ලෙස හඳුනාගත හැකි ය.

1. .... (Men)
2. .... (Money)
3. .... (Machines)
4. .... (Materials)
5. .... (Methods)
6. .... (Minuts)
7. .... (Market)

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

ව්‍යාපාරික සම්පත් යනු, භාණ්ඩ හා සේවා හිඹ්පාදනය සඳහා යොදා ගන්නා විවිධ සාධකයන් ය.



ඉහත රූපසටහන අනුව ආයතනයක ව්‍යාපාර සම්පත් හා වත්කම් අතර වෙනස්කම් හඳුනාගත හැකි අතර එම සංකල්ප දෙකේම පොදු ලක්ෂණ ද හඳුනාගත හැකි ය.

### 1.3 සංවිධානයක විවිධ අරමුණු

සංවිධානයක අරමුණු යනු යම්කිසි කාලපරිච්ඡේදයක් තුළ ළඟා කර ගැනීමට බලාපොරොත්තු වන අවසාන ප්‍රතිඵලය වේ. එනම්, යම් කාලපරිච්ඡේදයක් අවසානයේ අපේක්ෂිත ප්‍රධාන ප්‍රතිඵලවල තත්වය යි. ව්‍යාපාරයක පැවතිය හැකි අරමුණු පහත පරිදි වර්ග කළ හැකි ය.

- 01. වැදගත්කම පදනම්ව අරමුණු වර්ග 2 කි.
  - 1. ප්‍රාථමික අරමුණු
    - ව්‍යාපාරයක් අභිවර්ධනයෙන් ම ඉටු කර ගත යුතු අරමුණු වේ.
    - උදා: පැවැත්ම / වර්ධනය
  - 2. ද්විතීයික අරමුණු ආයතනයක ප්‍රාථමික අරමුණු ඉටු කර ගැනීමට උපකාර කරන අරමුණු වේ.
    - උදා: ගුණත්වය ඉහළ දැමීම / නව්‍යයතා 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
    - සාමාජීය හා මානුෂීය වශයෙන් ඉටු කිරීම වැදගත් වන අරමුණු වේ.
    - උදා: සුබසාධනය / තෘප්තිය / හවේත්පාදනය

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 නිශ්චිත කාලයක් තුළ ළඟා කර ගන්නා ප්‍රතිඵලය වේ. (SMART වේ.)

උදා: 2016 වර්ෂයේ ලාභය 10% කින් වැඩි කර ගැනීම

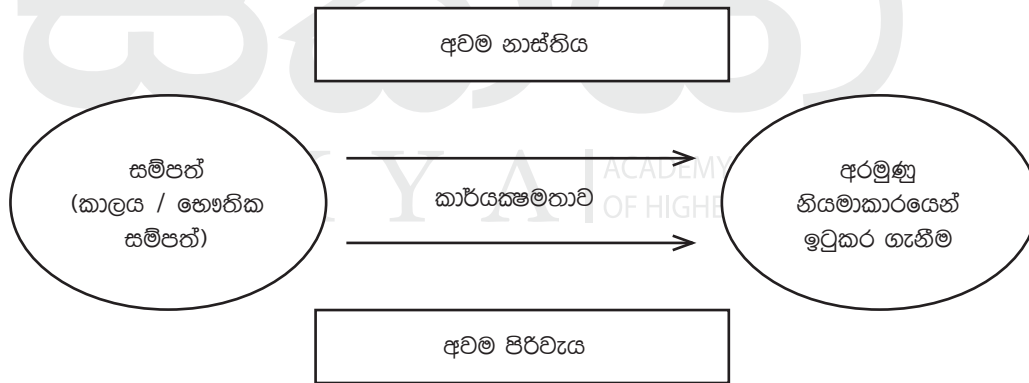
2. පරමාර්ථ

දිගු කාලයක දී ඉටු කර ගැනීමට බලාපොරොත්තු වන අපේක්ෂාවන (SMART භාවය අඩු ය.)

## 1.4 කාර්යක්ෂමතාව හා සම්බන්ධතාවය

### 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 ක ගැනීමේ දී සීමිත සම්පත්වලින් උපරිම නිමවුමක් ලබා ගැනීම මින් අදහස් වේ. පීට්ස් ඩුකර්ට් () අනුව කාර්යක්ෂමතාවය යනු, “නිවැරදි අයුරින් යමක් ඉටු කර ගැනීම යි.”



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

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

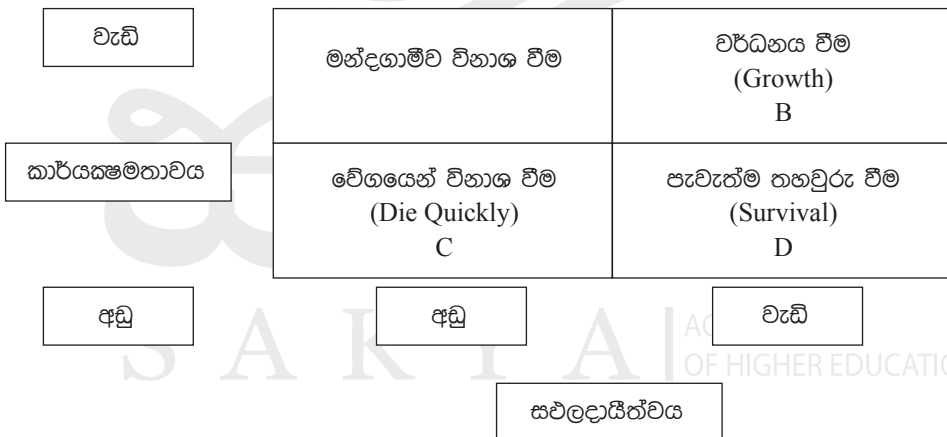
### 1.4.2 සඵලදායීත්වය (සඵලත්වය)

ආයතනයක් කොතෙක් දුරට තම තීරණ කර ගත් (සැලසුම් කරගත්) ප්‍රතිඵල ඉටු කරගෙන ඇත්ද යන්න සඵලදායීත්වය තුළ දී පැහැදිලි කෙරේ. පීටර් ඩ්‍රැකර්ට අනුව සඵලදායීත්වය යනු, 'නිවැරදි දේ ඉටු කර ගැනීමයි'.

ඒ අනුව සඵලදායීත්වය නිමැවුම් හා සම්බන්ධ වේ. ඉහත සංකල්ප දෙක ම ආයතනයක පරිවර්තන ක්‍රියාවලියට පහත පරිදි සම්බන්ධ වේ.



### 1.4.3 කාර්යක්ෂමතාව හා සඵලදායීත්වය ව්‍යාපාරයක ප්‍රාථමික අරමුණු සමග වෙනස් වන ආකාරය



- A අවස්ථාව  
සම්පත් විනාශ වී නොයයි. නමුත් ආයතනයේ ප්‍රතිඵල (අරමුණු) ඉටු කරගෙන නැත. දිගු කාලීනව ආයතනය සාර්ථකත්වයට පත් නොවිය හැකි ය.
- B අවස්ථාව  
සම්පත් විනාශ වී නැත. ආයතනය බලාපොරොත්තු වූ ප්‍රතිඵල ඉටුකර ගෙන ඇත. කෙටි කාලීනව හා දිගු කාලීනව සාර්ථක වී ඇත.
- C අවස්ථාව  
සම්පත් සීඝ්‍රයෙන් විනාශ වී යයි. (ආයතනයේ ධනය විනාශ වේ.) ආයතනයේ ප්‍රතිඵල ද ලාභ කරගෙන නැත. ඒ අනුව ආයතනයට කෙටි කාලීන මෙන්ම දිගු කාලීනව ද පැවැත්මක් නැත.
- D අවස්ථාව  
ආයතනයේ සම්පත් විනාශ වී යයි. නමුත් අපේක්ෂිත ඉලක්ක ඉටුකර ගෙන ඇත. ආයතනයේ පැවැත්ම තහවුරු කරගත හැකි වුවත් දිගු කාලීන සාර්ථකත්වයට යා නොහැකි ය. (විශට් භේතුව සම්පත් විනාශ වී යාමයි.)

## 1.5 කාර්යක්ෂමතාව හා ස්වලත්වය

යම් නිශ්චිත කාලපරිච්ඡේදයක් තුළ යෙදවුම් හා නිමැවුම් අතර සම්බන්ධතාවය මින් අදහස් කරයි. කාර්යක්ෂමතාවය සහ ස්වලත්වයකත්වය ළඟා කර ගැනීමේ දී ඵලදායීත්වය වැඩිකර ගත හැකි ය.

$$\text{ඵලදායීතාවය} = \frac{\text{මුළු නිමැවුම}}{\text{මුළු යෙදවුම}} \times 100$$

### 1.5.1 ඵලදායීතාවය වර්ධනය සිදු කළ හැකි ආකාර

ඵලදායීත්වය වර්ධනය සිදු කළ හැකි විකල්ප ආකාර දෙකකි.

01. නිමැවුම වැඩි කිරීම
02. යෙදවුම් අඩු කිරීම

#### නිමැවුම වැඩි කිරීම

නිමැවුම යනු, ආයතනයක් යම්කිසි කාලපරිච්ඡේදයක් තුළ බිහි කළ භාණ්ඩ හා සේවා ප්‍රමාණය, රැස් කළ ආදායම, එකතු කළ වටිනාකම විය යුතු ය. ස්වලත්වය ආතනයේ අරමුණු හා සම්බන්ධ වේ.

#### යෙදවුම අඩු කිරීම

යෙදවුම් යනු, නිමැවුම නිම කිරීම සඳහා යොදාගත් සියලු සම්පත් ය. ඒ අනුව කාර්යක්ෂමතාවය සෘජු ලෙස සම්පත් හා සම්බන්ධ වේ. ඒ අනුව කාර්යක්ෂමතාවය ස්වලත්වය සෘජුව ම ඵලදායකත්වයට බලපායි. කාර්යක්ෂමතාවය, ස්වලත්වය හා ඵලදායීතාවය අතර සම්බන්ධය පහත පරිදි පෙන්විය හැකි ය.

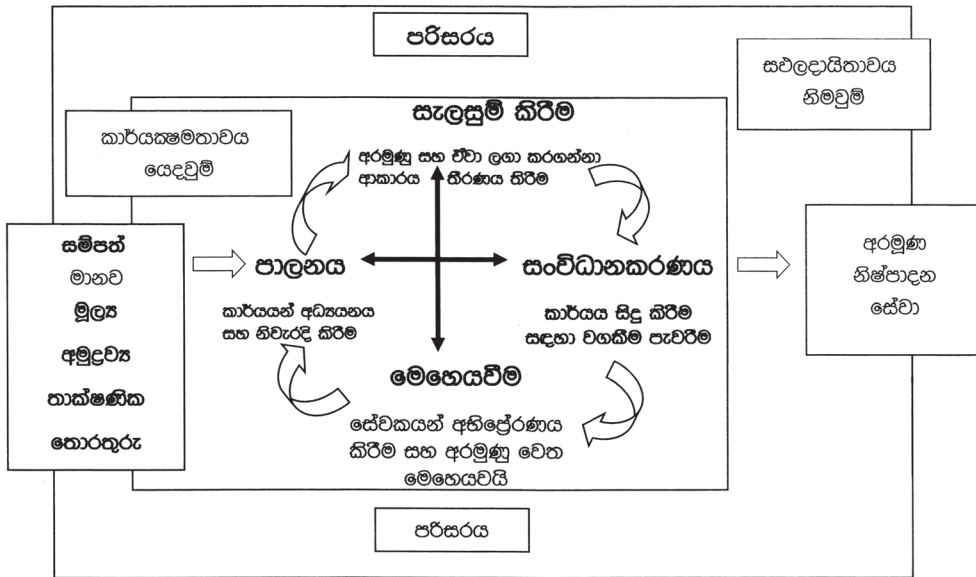
$$\text{ඵලදායීතාවය} = \frac{\text{නිමැවුම}}{\text{යෙදවුම}} \begin{matrix} \longrightarrow & \text{අරමුණු ළඟාකර ගත්} & \longrightarrow & \text{ස්වලත්වය} \\ \longrightarrow & \text{සම්පත් උපයෝජනය කළ} & \longrightarrow & \text{කාර්යක්ෂමතාව} \end{matrix}$$

## 1.6 කළමනාකරණ ක්‍රියාවලියේ ශ්‍රිත

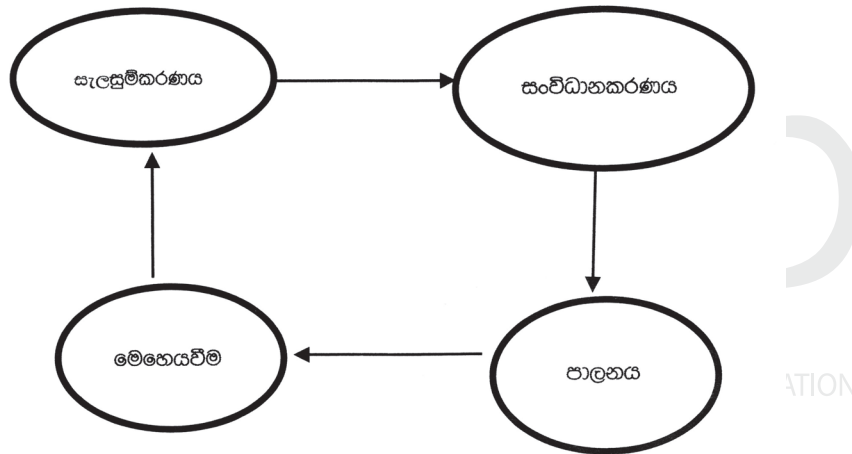
කළමනාකරණ තනි කාර්යයක් නොවේ. එය ක්‍රියාවලියකි. කළමනාකරණය ක්‍රියාවලියක් වන්නේ පහත හේතු නිසා ය.

01. එය ප්‍රධාන කාර්යයන් 4 ක එකතුවකින් සමන්විත වේ.
02. එය යෙදවුම්, ක්‍රියාවලිය, නිමැවුම් අතර සම්බන්ධතාවය පෙන්වුම් කරයි.

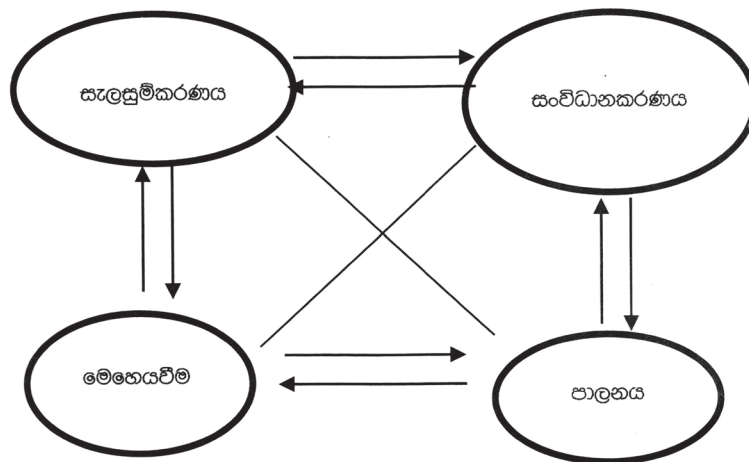
කළමනාකරණ ක්‍රියාවලිය පහත රූපසටහනින් පෙන්විය හැකි ය.



**බලාපොරොත්තු වන අවස්ථාව / මනෝ මූලිකත්වය**



**සත්‍ය තත්වය**



ආයතනයක කළමනාකරණ කාර්යයන් අනුපිළිවෙලට සිදු නොවේ. සාමාන්‍යයෙන් කළමනාකරුවන් සඳුදා සැලසුම්කර අඟහරුවාදා සංවිධානය කර බදාදා මෙහෙයවා බුහස්පතින්දා 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 වෙලාවක සිදු වීමට ඉඩ තිබීමයි.

කළමනාකරණ ක්‍රියාවලිය තුළ පහත සඳහන් කාර්යයන් 4 හඳුනාගත හැකි ය.

1. ....  
ආයතනයක ඉලක්ක තීරණය කිරීමත් ඒවා උපරිමයෙන් ඉටු කර ගන්නා ආකාරයත් මෙමගින් තීරණය කරයි. සංවිධානයක අරමුණු ළඟා කර ගැනීම සඳහා මෙය පළමුව සිදු කරන සහ ඉතා වැදගත් කාර්යයකි.
2. ....  
සැලසුම් අදියරේ දී හඳුනාගත් කාර්යයන් ඉටු කිරීමේ වගකීම් අදාළ පුද්ගලයින් හෝ පුද්ගල කණ්ඩායම් වෙත පැවරීම මෙමගින් සිදු වේ. ආතතියේ පුද්ගලයන් හට නිශ්චිත වැඩ කොටසක් පැවරෙන අතර ඒ සඳහා අවශ්‍ය සම්පත් හා අධිකාරීත්වය සපයනු ලබයි.
3. ....  
කලින් තීරණය කරගත් අරමුණු ළඟා කර ගැනීම සඳහා තම සේවකයින් අභිප්‍රේරණය කිරීම, උපදෙස් ලබා දීමත්, මග පෙන්වීමත් හා ඔවුන්ගේ කාර්යයන් අරමුණු දෙසට යොමු කිරීමේ ක්‍රියාවලිය මෙහෙයවීම ලෙසත් හඳුන්වයි.
4. ....  
ආයතනයේ අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵල හා සත්‍ය ප්‍රතිඵල සන්සන්දනයත් අවශ්‍ය අවස්ථාවල දී නිවැරදි කිරීමේ ක්‍රියාමාර්ග ගැනීමත් හරහා ව්‍යාපාරයේ මෙහෙයුම් තුළින් විශිෂ්ඨ ප්‍රතිඵල ලබා ගැනීමයි. ආයතනයේ ක්‍රියාත්මක කරන කටයුතු සුපරීක්ෂණය නිවැරදි කිරීම තුළින් ආයතනයේ අරමුණු ඉටු කිරීමට පහසුකම් සපයයි.

## 1.7 කළමනාකරණයේ අවශ්‍යතාවය

කළමනාකරණය මේ අනුව ඕනෑම ආයතනයකට විවිධ ප්‍රතිලාභ ලබා දෙයි.

01. ආයතනයේ ඇති විවිධ භෞතික, මූල්‍ය හා මානව සම්පත් කාර්යක්ෂම ලෙස යොදා ගැනීම තුළින් ආයතනයේ අරමුණු වඩා සවිලදායී ලෙස ඉටු කර දීමට කටයුතු කෙරේ.
02. එය සීඝ්‍රයෙන් වෙනස් වන පරිසර තත්වයන්ට සාර්ථකව මුහුණ දීමට මග පෙන්වයි.
03. එය ආයතනයේ සම්පත් නාස්තිය අවම කිරීමටත්, එමගින් පිරිවැය අඩු කිරීමටත් මග පාදයි.
04. හොඳ කළමනාකරණයක් ඇති ආයතනයක සියලු ම ඇල්මැති පාර්ශ්වයන්ගේ අරමුණු ඉටු කර ගැනීමට හැකියාවක් පවතී. (සේවකයන්, අයිතිකරුවන්, සැපයුම්කරුවන්)
05. වඩා හොඳ කළමනාකරණයක් තුළ සාර්ථක සංවිධාන ව්‍යුමයන් නිර්මාණය වීමට මග පෑදෙන අතර එය ආයතනයේ කටයුතු සාර්ථක කර ගැනීමට මග පාදයි.

කළමනාකරුවෙකු යනු ආයතනයක කළමනාකරණ කාර්යයන් වන සැලසුම්කරණය, සංවිධානකරණය, මෙහෙයවීම හා පාලනය සිදු කරනු ලබන ඕනෑම පුද්ගලයෙකු වේ. නැතහොත් ආයතනයේ අරමුණු ඉටු කර ගැනීම සඳහා ආයතනයේ සීමිත සම්පත් මෙහෙයවනු ලබන පුද්ගලයන් වේ.

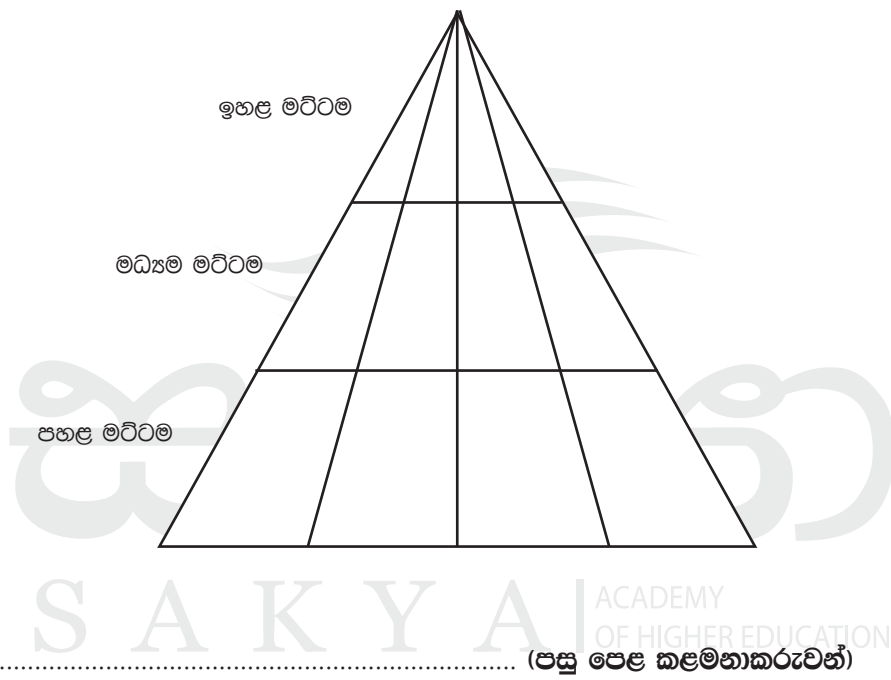
## 1.8 කළමනාකරුවන් වර්ගීකරණය

ආයතනයක කළමනාකරුවන් වර්ගීකරණය ප්‍රධාන ප්‍රවේශ 2 ක් හඳුනා ගනී.

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

### 1.8.1 සිරස් වෙනස්වීම පදනම් කරගෙන කළමනාකරුවන් වර්ගීකරණය

මෙහි ආයතනයේ කළමනාකරුවන් වර්ග කරනු ලබන්නේ ආයතනයේ ධූරාවලියේ ඇති මට්ටම් පදනම් කර ගෙනය. ඒ අනුව අධිකාරීත්වය සහ නීත්‍යානුකූල බලය මත කළමනාකරුවන් ප්‍රධාන මට්ටම් 3 කින් හඳුනාගත හැකි ය.



ආයතනයේ මෙහෙයුම් සේවකයන්ගේ කටයුතු අධීක්ෂණය, සම්බන්ධීකරණය සිදු කරනු ලබන්නේ මොවුන් විසින් ය. ආයතනයේ අවම අධිකාරී බලය ලැබෙන්නේ මොවුන්ට ය. ආයතනයේ තම අනුගාමිකයන්ට අභිප්‍රේරණය, තාක්ෂණික සහයෝග ලබා දීමටත්, ස්වලදායී මෙහෙයුම් ක්‍රියාකාරීත්වය ඇති කිරීම සඳහාත් නීතිරීති / ක්‍රමවේද මොවුන් යොදා ගනී. මොවුන් මධ්‍යම මට්ටමේ කළමනාකරුවන්ට අවශ්‍ය දෛනික කටයුතු පිළිබඳ තොරතුරු ලබා දෙයි.

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

ආයතනයේ ඉහළ කළමනාකරුවන් තීරණය කළ ප්‍රතිපත්ති, උපාය මාර්ග, සැලසුම් ක්‍රියාවට නැංවීම සිදු කරනුයේ මොවුන් විසින් ය. පළමු පෙළ කළමනාකරුවන්ගේ කටයුතු සම්බන්ධීකරණය මෙන්ම අධීක්ෂණය ද මොවුන් විසින් සිදු කරන වැදගත් කාර්යයකි. මෙම කළමනාකරණ මට්ටම ආයතනයේ ඉහළ සහ පහළ මට්ටම් සම්බන්ධ කරන පාලමක් 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 සමස්ත ආයතනයට ම වගකීමෙන් බැඳී සිටී. විශේෂයෙන් ම ආයතනයක අරමුණු, උපායමාර්ග, ප්‍රතිපත්ති මොවුන් විසින් පිහිටවනු ලබයි. ආයතනයක දිගු කාලීන අනාගතය මොවුන් දකින අතර පොදු පරිසරයේ ප්‍රවණතා මෙන්ම ආයතනයේ සමස්ත සාර්ථකත්වය වෙනුවෙන් අවධානය යොමු කරයි. ආයතනයක් අත්පත් කර ගැනීම පර්යේෂණ හා සංවර්ධන අංශයේ ආයෝජනය විවිධ වෙළෙඳපොළවල්වලට ප්‍රවිශ්ඨ වීම වැනි තීරණ මොවුන් විසින් ගනු ලබයි. ආයතනයේ මැදපෙළ කළමනාකරුවන් බඳවා ගැනීම, කාර්යඵල ඇගයීම හා සුපරීක්ෂණය මොවුන් ඉටු කරයි.

උදා: සාමාන්‍යාධිකාරී, සහාපති, ප්‍රධාන විධායක නිලධාරී

**1.8.2 නිරස් වෙනස්වීම පදනම් කරගෙන කළමනාකරුවන් වර්ගීකරණය**

මෙම වර්ගීකරණයට අනුව කළමනාකරුවන් ප්‍රධාන කොටස් දෙකකට වර්ග කළ හැකි ය.

1. පොදු කළමනාකරුවන් (General Managers)

ආයතනයේ විවිධ කාර්යයන් කරන දෙපාර්තමේන්තු කිහිපයක් හෝ සියලු ම වගකීම් ධාර ගන්නා කළමනාකරු වේ.

1. ශ්‍රීතීය කළමනාකරුවන් (Functional Managers)

විනම් ආයතනයක එක් කාර්යයකට පමණක් වගකීමෙන් බැඳී සිටින කළමනාකරු වේ.

උදා: අලෙවි කළමනාකරු, මානව සම්පත් කළමනාකරු, මෙහෙයුම් කළමනාකරු, නිෂ්පාදන කළමනාකරු

කළමනාකරණ මට්ටම් අනුව සිදු කරන කළමනාකරණ කාර්යයන් වෙනස් වේ.

**1.9 කළමනාකරණ භූමිකාවන්**

Mintzberg ට අනුව කළමනාකරුවෙකු සතුව ප්‍රධාන භූමිකාවන් 10 ක් පවතී.

වර්ගය	කාර්යභාරය
(Interpersonal Roles)	නාමමාත්‍ර විධායකයෙකුගේ කාර්යය (Figurehead) නායකයෙකුගේ කාර්යය (Leader) සහයෝගීතාව ගොඩනගන්නෙකුගේ කාර්යය (Liaison)
(Informational Roles)	නියමුවෙකුගේ කාර්යය (Monitor) තොරතුරු බෙදාහරින්නෙකුගේ කාර්යය (Disseminator) ප්‍රකාශකයෙකුගේ / නියෝජිතයෙකුගේ කාර්යය (Spokesperson)
(Decisional Roles)	ව්‍යවසායකයෙකුගේ කාර්යය (Entrepreneur) ආරවුල් සමනය කරන්නෙකුගේ කාර්යය (Disturbance Handler) සම්පත් බෙදාහරින්නෙකුගේ කාර්යය (Resource Allocator) කතිකාකරන්නෙකුගේ කාර්යය (Negotiator)

### 1.9.1 අන්තර් පුද්ගල කාර්යයන්

- 01. .... (Figurehead) - ආයතනයේ සමාජීය සහ නෛතික කටයුතුවල දී මෙන්ම සෑම අවස්ථාවල දී අදාළ කාර්යයන් ඉටු කිරීම සඳහා කළමනාකරුවෙකු වගකීමෙන් බැඳේ. මොහු නාමමාත්‍ර විධායකයෙකු ලෙස අනෙකුත් පුද්ගලයින් පෙළඹවීමේ හෝ ප්‍රධාන කිරීමේ හැකියාවක් තිබේ.
- 02. .... (Leader) - මේ යටතේ කළමනාකරුවෙකු සංවිධානයක සිටින පුද්ගල කණ්ඩායම් හට පවත්නා දෙපාර්තමේන්තුවලට හෝ සමස්තයක් ලෙස මුළු සංවිධානයට ම නායකත්වය සපයයි.
- 03. .... (Liaison) - සෑම කළමනාකරුවෙකු ම ව්‍යාපාරයේ අන්‍යෝන්‍ය හා බාහිර පාර්ශ්වයන් සමඟ සන්නිවේදනය කළ යුතු යි. මේ සඳහා ඔහුට හෝ ඇයට සංවිධානය වෙනුවෙන් සවිලදායීව විවිධ පාර්ශ්ව සමඟ සම්බන්ධතා ජාල ගොඩනගා ගැනීමේ හැකියාවක් පැවතීම වැදගත් වේ.

### 1.9.2 තොරතුරු කාර්යයන්

- 01. .... (Monitor) - මෙහිදී කළමනාකරුවෙකු නිතර ම ව්‍යාපාර සංවිධානයට හා කාර්යක්ෂමතාව අදාළ තොරතුරු සොයා බලන අතර ව්‍යාපාරික පරිසරයේ සිදුවන වෙනස්වීම් පිළිබඳව ද අවධානයන් යොමු කරනු ලබයි.
- 02. .... (Disseminator) - මෙහිදී කළමනාකරු විසින් තම සහයකරුවන් හා කණ්ඩායම් සමඟ අත්‍යවශ්‍ය තොරතුරු සන්නිවේදනය කර ගනු ලැබේ.
- 03. .... (Spokesperson) - මෙහිදී කළමනාකරු සංවිධානය වෙනුවෙන් අවශ්‍ය තොරතුරු බාහිර පාර්ශ්වයන්ට දීමට පෙනී සිටී. උදා: මාධ්‍ය සාකච්ඡා

### 1.9.3 තීරණ ගැනීම හා සම්බන්ධ කාර්යයන්

- 01. .... (Entrepreneur) - මෙහිදී ඔහු හෝ ඇය කළමනාකරුවෙකු ලෙස සංවිධානයේ වෙනස් වීම් නිර්මාණය මෙන්ම ඒවා පාලනය සඳහා ද දායක වේ. මෙයින් අදහස් වනුයේ ගැටලු නිරාකරණය නව අදහස් උත්පාදනය සහ ඒවා ක්‍රියාත්මක කිරීම තුළින් නව ව්‍යාපාරික අවස්ථාවන්වල ආයතනයේ සම්පත් ආයෝජනය කිරීමයි.
- 02. .... (Disturbance Handler) - සංවිධානයක් විසින් අනපේක්ෂිත සිදුවීම්වලට මුහුණ පෑ අවස්ථාවන්හි දී කළමනාකරුවෙකු ඒවා විසඳීම සඳහා ඉදිරිපත් විය යුතු ය. එසේ ම එම ගැටලුකාරී තත්වයන් තුළ පවතින විකෘති බව සමනය කිරීමට ද ඔහුට හෝ ඇයට හැකියාවක් පැවතිය යුතු ය.
- 03. .... (Resource Allocator) - ව්‍යාපාර සංවිධානයක් සතු සම්පත් හිසි 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 හිසි පරිදි බෙදාහැරීමක් සිදු කළ යුතු වේ.
- 04. .... (Negotiator) - සංවිධානයක් තුළ, දෙපාර්තමේන්තු තුළ හෝ කණ්ඩායම් තුළ ඇතිවන වැදගත් කට්ඨාචන් සඳහා සෘජුව ම සහකාරී විය යුතු වේ.

## 1.10 හොඳ කළමනාකරුවෙකු වීමට අවශ්‍ය ප්‍රධාන අවශ්‍යතාවයන්

ඉතා හොඳ කළමනාකරුවෙකු වීමට කළමනාකරුවෙකු හට අවශ්‍ය දැනුම, කුසලතා සහ ආකල්ප තිබිය යුතු වේ. ඒ තුළින් ව්‍යාපාරයේ අරමුණු ඉතා සඵලදායීව ඉටු කර ගැනීම සඳහා කණ්ඩායම් මෙහෙයවීම හොඳ කළමනාකරුවෙකුගේ ලක්ෂණයකි.

- දැනුම (Knowledge) - තමන් වැඩ කරන විෂය පථයට අදාළව න්‍යායාත්මක මෙන්ම ප්‍රායෝගික දැනුමක් සෑම කළමනාකරුවෙකුට ම තිබිය යුතු වේ. ඔහු වගකීමෙන් බැඳෙන සහ නියැලෙන කාර්යයන්වලට අදාළ සියලු තොරතුරු හා සාධක පිළිබඳව මනා අවබෝධයක් කළමනාකාරීත්වයට තිබිය යුතු වේ.
- කුසලතා (Skills) - අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵල ළඟා කර ගැනීම උදෙසා කළමනාකරුවෙකු විසින් තමාට අදාළ කාර්යයන් නිසි පරිදි ඉටු කරීම සඳහා අවශ්‍ය හැකියාවන්වලින් පරිපූර්ණ විය යුතු ය. කළමනාකරණ කුසලතාවයන් සවිස්තරාත්මකව පහතින් සාකච්ඡා කරයි.
- ආකල්ප (Attitudes) - මෙයින් අදහස් වනුයේ කළමනාකරුවෙකු යම් කාර්යයක් ඉටු කරන ආකාරය සහ විය ඉටු කිරීම සඳහා ඇති අවබෝධය සහ විශ්වාසයන් ය. කළමනාකරුවෙකු සැම විට ම තම කණ්ඩායම ආදර්ශමත් ලෙස මෙහෙයවීම සිදු කරනු ලබන්නේ මෙම ආකල්ප මත පදනම්ව යි. එම නිසා සෑම අවස්ථාවක ම කළමනාකරුවෙකු ධනාත්මක ආකල්පවලින් සමන්විත වීම ඉතා වැදගත් කරුණකි.

### 1.10.1 කළමනාකරණ කුසලති

ආයතනයක කළමනාකරුවන්ට විශාල මෙන්ම සංකීර්ණ භූමිකාවක් ඉටු කිරීමට එදිනෙදා ජීවිතයේ දී සිදු වේ. එම නිසා විවිධ කුසලතා කළමනාකරුවන් සතු වේ. 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

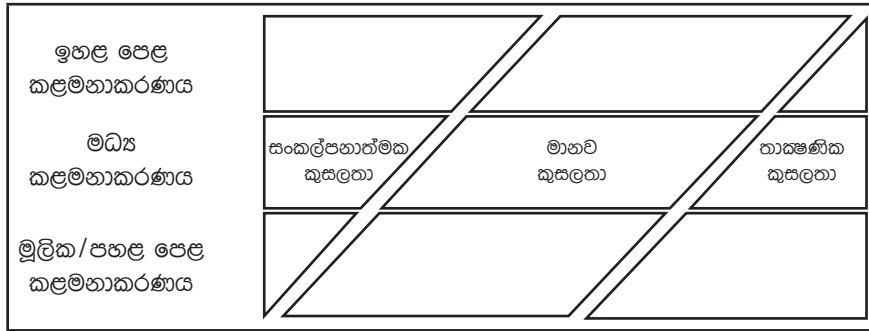
සංකල්පනාත්මක කුසලතා යනු ආයතනයක ඇති කටයුතු සියල්ල සම්බන්ධීකරණය හා ඒකාබද්ධ කිරීම යි. (The ability to coordinate and integrate all of the interest and activities) නැතහොත් ආයතනය සමස්ථ පද්ධතියක් ලෙස දැකීමත් එහි කොටස්වල සම්බන්ධතාවය දැකීමත් මින් අදහස් වේ. එනම් ආයතනයක් එහි පරිසරයේ සමස්තයක් වශයෙන් කටයුතු කරන ආකාරයත් මෙමගින් නිරූපණය කරයි. ආයතනයක මධ්‍යම සහ පහළ මට්ටමේ කළමනාකරුවන්ට වඩා ඉහළ මට්ටමේ කළමනාකරුවන්ට වැඩි සංකල්පනාත්මක කුසලතා අවශ්‍ය වේ.

#### මානව කුසලතා

ආයතන කළමනාකරුවන්ගේ සැලකිය යුතු කාලයක් ආයතනයේ අභ්‍යන්තර හා බාහිර පාර්ශ්ව සමග අන්තර් ක්‍රියාකාරීත්ව කටයුතු කරයි. මේ නිසා මානව කුසලතාවය ඉතා වැදගත් ය. මානව කුසලතාවය යනු, ආයතනයක පද්ධතියෙන්, කණ්ඩායම් අභිප්‍රේරණය කිරීම, අවබෝධ කර ගැනීම, සන්නිවේදනය කිරීමට ඇති හැකියාව යි. තාක්ෂණය ඉහළින් යොදා ගන්නා සමාගම් පවා මානව කුසලතාව තම කළමනාකරුවන් තුළ තිබිය යුතු අත්‍යවශ්‍ය කුසලතාවක් ලෙස හඳුන්වයි.

#### තාක්ෂණික කුසලතා

විශේෂ කාර්යයක් ඉටු කිරීමට අවශ්‍ය හැකියාවන් සහ දැනුම් තාක්ෂණික කුසලතා වේ. මේවා ප්‍රායෝගික වන අතර යන්ත්‍ර, තොරතුරු තාක්ෂණ, ගණිතමය හෝ විද්‍යාත්මක කාර්යයන්වලට නිතර ම සම්බන්ධ වේ. පහළ මට්ටමේ කළමනාකරුවන් සෘජුව ම සේවකයන්ගේ වැඩවලට සම්බන්ධ නිසා ඔවුන්ට වැඩි තාක්ෂණික කුසලතා අවශ්‍ය වේ.



### 1.10.2 කළමනාකරුවන් හට අවශ්‍ය වන අනෙකුත් කුසලතා

කළමනාකරණ කාර්යය සඵලදායීව ඉටු කිරීම සඳහා ඉහත සඳහන් කළ තාක්ෂණික, මානව හා සංකල්පනාත්මක කුසලතාවයන්ට අමතරව විවිධ කළමනාකරණ කුසලතා කළමනාකරුවෙකු හට පැවතිය යුතු වේ.

### 1.11 නූතන ව්‍යාපාර ලෝකය තුළ කළමනාකරුවන් මුහුණ දෙන අභියෝග

1. වර්ධනය අඩපණ කරන දුර්වල ආර්ථිකයන්
2. කළමනාකරණයේ ඇති විවිධත්වය
3. ගෝලීයකරණය
4. ආචාරධර්ම, සමාජ වගකීම් සහ ඒවා අතර ආයතනය යහපාලනය අතර සම්බන්ධතාවය
5. ගුණත්වය පිළිබඳ ඇති වැදගත්කම
6. සේවා ආර්ථිකයන්ට මාරු වීම
7. තොරතුරු තාක්ෂණය
8. ශ්‍රම බලකායේ විවිධත්වය

### 1.12 මූල්‍ය වෘත්තිකයන් සඳහා තාක්ෂණය සමග අවශ්‍ය කුසලතා

මූල්‍ය වෘත්තිකයන් සඳහා අවශ්‍ය වන කුසලතා රාශියක් හඳුනාගෙන ඇත.

01. සන්නිවේදන කුසලතා  
විශේෂයෙන් ම සේවකයින් සමග සඵලදායී ලෙස සන්නිවේදනය කිරීමට අවශ්‍ය ලිඛිත, වාචික හා ඉදිරිපත් කිරීමේ හැකියාව මෙහිදී වැදගත් වේ.
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 හැකියාවන් ය.
04. උපාය මාර්ග භාවිතය  
පරිසර වෙනස්වීම්වලට අනුව උපායමාර්ග නිර්මාණය කිරීමේ හැකියාව.

05. නායකත්ව හැකියාව  
ආයතනයේ සම්පත්, පුද්ගල මෙහෙයවීමේ හැකියාව.
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)

මූල්‍ය වෘත්තිකයන් සඳහා අවශ්‍ය වන කුසලතා රාශියක් හඳුනාගෙන ඇත.

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

පහත සඳහන් පරිදි කළමනාකරණ චින්තනයේ විකාශනය පැහැදිලි කළ හැකි ය.

#### 1.13.1 කළමනාකරණයේ පුරාතන යුගය

කළමනාකරණයේ භාවිතය මීට අවුරුදු දහස් ගණනක අතීතයකට උරුමකම් කියයි. ඊජිප්තුව, ශ්‍රී ලංකාව වැනි රටවල්වල චේතනාසිත උරුමය පරික්ෂා කර බැලීමේ දී කළමනාකරණයේ භාවිතය චිකල සිදු වූ ආකාරය වටහාගත හැකි ය. කළමනාකරණය විෂයක් වශයෙන් පෝෂණය වීම ආරම්භ වන්නේ 19 වන සියවසේ පසුවයි.

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

Charles Babbage (1792-1870) නිෂ්පාදනයේ කාර්යක්ෂමතාවය ඔහුගේ අවධානයට ලක් විය. 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, ආචාර්ය 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. නිලතන්ත්‍රවාදී න්‍යාය

#### 1.13.3 විද්‍යාත්මක කළමනාකරණය

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

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

01. පුරුද්දෙන් ඇති වූ ක්‍රම වෙනුවට කාර්යයන්වල විද්‍යාත්මක අධ්‍යයනය මත පදනම්ව විද්‍යාත්මක ක්‍රම ලබා දීම
02. විද්‍යානුකූලව සේවකයන්ගේ බඳවා ගැනීම හා තෝරා ගැනීම සිදු කිරීම. ඒ අනුව යම් කාර්යයන් සඳහා සුදුසුම සේවකයන්ට එම කාර්ය සඳහා වූ වගකීම ලබා දීම.
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. ඉතා ම යාන්ත්‍රික වීම
03. මානුෂීය හැඟීම් සහ අවශ්‍යතා නොසලකා හැරීම
04. ආයතනයේ කණ්ඩායම් හැසිරීම් නොපැවතීම

**1.13.4 සම්භාව්‍ය සංවිධාන න්‍යායන්**

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

1. ශ්‍රම විභජනය (Division of Work)	විශේෂීකරණය මත පදනම්ව පුද්ගලයන් අතර වැඩ බෙදනු ලැබේ. එමඟින් සේවකයින්ට පවරනු ලබන කාර්යය සවිලදායීව 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 බලය යි. වගකීම් යනු වගවීමයි. කළමනාකරුවෙකුට ඔහුගේ නිලය මත අධිකාරියක් ලැබේ. වගකීම් යනු පවරා ඇති කාර්යය කිරීමට සේවකයා තුළ ඇති බැඳීමයි.
3. විනය (Discipline)	සංවිධානයක් තුළ වැඩ කරන පුද්ගලයන්ට විනයක් තිබිය යුතුය. අනෙකුත් අයට පුද්ගලයන් පෙන්වන කීකරුකම, හැසිරීම සහ ගරුත්වය විනයට යොමු වේ.
4. අණ කිරීමේ ඒකීයතාවය (Unity of Command)	සේවකයින් විසින් අණ ලැබිය යුත්තේ ඉහළ එක් ප්‍රධානියෙකුගෙන් පමණක් බව මෙයින් අදහස් වේ. එක් පුද්ගලයෙකුට එක්කෙනෙකුට වඩා වාර්තා කිරීමට ඇති විය කාගේ උපදෙස් පිළිගන්නේ දැයි ගැටුම් ඇති වේ.
5. මෙහෙයවීමේ ඒකීයතාවය (Unity of Direction)	සංවිධානයක් තුළ විවිධ කාර්යයන් ඉටු කරන සියළු ම පුද්ගලයන් අයෙතනයේ පොදු අරමුණක් වෙනුවෙන් යොමු විය යුතු ය.
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 අහිමිවන නොයා යුතු ය. සේවකයින් අතර ගැටීම් හා විරෝධයන් මගහරවා ගැනීම සහ සංවිධානය තුළ ඒකීයතාවය රැකීම සඳහා මෙය ඉතා වැදගත් වේ.

7. සේවකයින්ට ගෙවීම් සිදු කිරීම (Remaration of employees)	සේවයෝජකයින්ට හා සේවා දායකයින්ට යන දෙපාර්ශ්වයට ම සාධාරණ පරිදි ගෙවීම් සිදු කිරීම හා ඔවුන් තෘප්තිමත් කිරීම සිදු කළ යුතු ය.
8. මධ්‍යගතකරණය (Centralization)	සේවක පිරිස් උපරිම උපයෝගීතාවයෙන් යුතුව භාවිතා කිරීම මධ්‍යගතකරණයේ පරමාර්ථය යි. එක් එක් සංවිධානයේ වෙනස්කම් අනුව මධ්‍යගතකරණයේ මට්ටම තීරණය වේ.
9. අදිශ නියමය (Scalar Chain)	මෙයින් අදහස් කරන්නේ සංවිධානයක් තුළ ධුරාවලිය යෝග්‍යව තිබිය යුතු යි. ඉහළ ම අධිකාරී තනතුරේ සිට පහළ ම අධිකාරී තනතුර දක්වා අධිකාරිය නොකැඩෙන දාමයක් ලෙස ක්‍රියාත්මක විය යුතු යි.
10. පිළිවෙල (Order)	සංවිධානයක් තුළ භාවිතා කරනු ලබන ද්‍රව්‍ය හා සේවක පිරිස් සඳහා හිස පිළිවෙලක් පැවැත්විය යුතු යි. එහිදී සංවිධානයේ සෑම කාර්යයක් හා ක්‍රියාකාරකමක් සඳහා ම නිවැරදි ද්‍රව්‍ය භාවිතය හා නිවැරදි සේවකයින් සිටීම අත්‍යවශ්‍ය කරුණකි.
11. සාධාරණත්වය (Equity)	සංවිධානයක් තුළ සමානාත්මතාවය යනුවෙන් අදහස් වන්නේ සියලු ම සේවකයන්ට සමානව සැලකිය යුතු වේ.
12. සේවක මණ්ඩල ස්ථාවරත්වය (Stability of tenure of Personnel)	සේවක මණ්ඩලයේ උපරිම ඵලදායිතාවය ළඟා කර ගැනීම සඳහා ස්ථාවර ශ්‍රම බලකායක් අවශ්‍ය වේ. සංවිධානයක් තුළ සේවකයන් රඳවා ගත යුතු ය.
13. මුල පිරීම (Initiative)	කළමනාකරුවෙකු සැලැස්මක් පිළිබඳව සිතීම හා එහි සාර්ථකත්වය තහවුරු කිරීම සඳහා යටත් සේවකයන් අභිප්‍රේරණය කළ යුතු ය.
14. කණ්ඩායම් හැඟීම / සහයෝගීතාවය (Espirit de Corps)	ඒකීය බව සංවිධානයක ශක්තියකි. අරමුණු ළඟා කර ගැනීම සඳහා සේවකයන් සාමූහිකව වැඩ කළ යුතු යි.

### 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. පත් කරන 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 ගොඩනැගූව ද 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 පිළිගන්නා තත්වයකි.
- දඬුවම් ලබා දෙන නිලතන්ත්‍රවාදය (Punishment Created Bureaucracy) නීති හා කොන්දේසි උල්ලංඝනය කිරීම නිසා බරපතල කිරීම නිසා බරපතල ලෙස දඬුවම් ලබා දෙයි. එමනිසා නිලතන්ත්‍රවාදයට පුද්ගලයින් බිය වීමත් ඒ තුළින් 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 සඳහා ම පැහැදිලි ලෙස පවරන ලද රාජකාරී හා වගකීම් පවතී. එම නිසා එය රැකියා භූමිකාව පැහැදිලිව දැක්වීමට මග පෙන්වීමක් සිදු කරයි.
- සේවකයෙකු සේවයෙන් ඉවත්ව ගිය ද එයට තවත් සේවකයෙකු ඉතා ඉක්මනින් බඳවා ගන්නා බැවින් රැකියාව නොකඩවා කරගෙන යාමට හැකියාව පවතී.

### 1.13.5.3 නිලතන්ත්‍රවාදයේ අවාසි

- එය රෙගුලාසිවලට හා අනවශ්‍ය ලෙස ලිපි ලේඛන සම්බන්ධ වැඩ සඳහා යොමු වේ.
- ඉතා දැඩි කොන්දේසි හා ක්‍රියාපටිපාටි හේතුවෙන් සේවකයින් අලුත් දේ කිරීමට මූල පිරිමක් 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 කාර්යයන්වලට හුරුවීම තුළින් වෙනස් වීමට අකමැත්තක් දක්වන අතර නමුණිලි භාවය නොමැති වීම හා කාර්යයන්ට හැඩගැසීමක් සිදු නොවේ.

## 1.14 වර්ගාත්මක ප්‍රවේශය

මෙය මානව සම්බන්ධතා ප්‍රවේශය ලෙස හඳුන්වයි. ආයතනයේ සේවකයන්ගේ ඵලදායීතාවය වර්ධනය කිරීම සඳහා මානව හැසිරීම් යොදා ගන්නේ කෙසේද යන්න මෙමගින් පැහැදිලි කරයි. අභිප්‍රේරණය, පුහුණුව, කණ්ඩායම් කළමනාකරණය, ගැටුම් වැනිදී මෙහිදී අධ්‍යයනය කරයි. මෙය සංවිධානය තුළ සේවකයින් සහ එහි වටිනාකම සම්පත ලෙස සලකනු ලැබේ.

## 1.15 ප්‍රමාණාත්මක ප්‍රවේශය

දෙවන ලෝක යුද්ධයෙන් අනතුරුව එහි භාවිත 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 හඳුන්වනු ලැබේ.

- ..... (Materials) මෙයට නිෂ්පාදන ක්‍රියාවලියේ භාවිත කරන අමුද්‍රව්‍ය ඇතුළත් වේ.
- ..... (Men) මෙය නිෂ්පාදන ක්‍රියාවලියට යොදා ගන්නා මිනිසුන් වේ.
- ..... (Machinery) යොදා ගන්නා ප්‍රාග්ධන උපකරණ වේ.
- ..... (Money) නිෂ්පාදන ක්‍රියාවලියේ ආයෝජනය කරන ප්‍රමාණය යි.
- ..... (Methods) විවිධ ක්‍රියාපටිපාටි සහ භාවිත කරන ක්‍රම මෙයින් අදහස් වේ.
- ..... (Market) ආයතනයේ භාණ්ඩ සහ සේවා සඳහා තිබෙන වෙළෙඳපොළ මෙයින් අදහස් වේ.
- ..... (Minutes) කළමනාකරණයට තිබෙන සීමිත කාලය වේ.

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

නිමැවුම් - යෙදවුම්, ආයතනයේ භාණ්ඩ සහ සේවා බවට පත් කිරීම

ප්‍රතිචාරය - පද්ධතියේ මෙහෙයුම් අවසානයේ පද්ධතිය මත ප්‍රතිචාර තොරතුරු සපයයි. විමනිසා 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 භාවිතයෙන් තෝරා ගැනීම සිදු කළ යුතු ය.

සංවෘත පද්ධති (Closed System) - සංවෘත පද්ධතියක් යනු පැවැත්ම උදෙසා පරිසරය සමග අන්තර් සම්බන්ධතාවයක් නොපවත්වන සහ පරිසරයෙන් කිසිදු බලපෑමක් නොමැති පද්ධතියකි. සියලු ම නිමැවුම් හා යෙදවුම් පද්ධතිය අන්තර්ගතයේ ම වේ. සාම්ප්‍රදායික හා කළමනාකරණ විද්‍යා දර්ශනවල මතයට අනුව සංවිධානයක් සංවෘත පද්ධතියක් වේ.

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

උප පද්ධතීන් (Sub System) - සමස්ත පද්ධතියක කොටස්, එකිනෙක පද්ධතවල ක්‍රියාකාරීත්වය මත යැපේ. සෑම පද්ධතියක් ම 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 ලෙස හඳුන්වයි. එහිදී උප පද්ධතීන් තනිව ක්‍රියාත්මක වනවාට වඩා පද්ධතියක් ලෙස එක්ව කටයුතු කිරීමේ දී කාර්යක්ෂම හා ඵලදායී ලෙස ක්‍රියාත්මක වේ. උදාහරණයක් ලෙස, දෙපාර්තමේන්තු එක්ව සම්බන්ධීකරණය වනවිට කාර්යක්ෂම බව වැඩි වී දෙපාර්තමේන්තු තම කාර්යය නැවත නැවත සිදු වීම (ද්විකරණය) වළක්වා ගනී.

ප්‍රලය (Entropy) - පද්ධතියක් අවසාන නාගය කරා ගොස් අභාවයට යාමේ ප්‍රවණතාවය විශ්වීය ධර්මතාවයකි. එබැවින් දිගු පැවැත්ම සහ සාර්ථකත්වය සඳහා, සංවිධානයන් වෙනස්වන පරිසරයට අනුගත වෙමින් නව යෙදවුම් හා නිමැවුම් හඳුන්වා දිය යුතු ය.

පද්ධති ප්‍රවේශය තුළින්, කළමනාකරුවන්ට සංවිධානයක් සම්පූර්ණ සමස්තයක් ලෙස දැකීමට අවස්ථාව ලබා දේ. සංවිධානයක් යනු අන්තර් සම්බන්ධතාවයක් ඇති උපාංගවලින් 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 ක්‍රියාකාරකම්වලට බලපෑම් සිදු කරයි.

### 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 සම්බන්ධතාවය හඳුනාගත හැකි ය.
- 04. ආයතනයේ කළමනාකරුවන්ට තම තීරණ උප පද්ධතිවලට බලපාන ආකාරයෙන් ම එම උප පද්ධතිම තීරණවලට බලපාන ආකාරය හඳුනාගත හැකි ය.

## 1.17 අවස්ථානුකූල දර්ශනය / න්‍යාය (Contingency Theory)

කළමනාකරුවන්ට තම තීරණ ගන්නා විට ඔවුන් සියලු ම වර්තමාන පැතිකඩ සැලකිල්ලට ගත යුතු බව සහ ඔවුන්ට ඇති අවස්ථාව අනුව කටයුතු කළ යුතු බව අවස්ථානුකූල දර්ශනයෙන් ප්‍රකාශ කෙරේ. එක් එක් සංවිධාන වෙනස් වන බව අවස්ථානුකූල දර්ශනය පෙන්වුම් කරන අතර එම නිසා එක් එක් සංවිධාන වෙනස්ව කළමනාකරණය කළ යුතු යි. අවස්ථානුකූල දර්ශනයට අනුව වර්තමාන තත්වය මත පදනම්ව සහ අදාළ කරුණු අගය කිරීමෙන් පසුව කළමනාකරුවන් තීරණයක් ගැනීම සිදු කරනු ලැබේ.

### අවස්ථානුකූල කළමනාකරණ දර්ශනයේ ලක්ෂණ

- 01. ආයතනයේ ආයතනයක් වෙනස් වන නිසා, විශ්ව න්‍යායන් යොදාගත නොහැකි ය.
- 02. යම් අවස්ථාවක ඇති සුවිශේෂ ලක්ෂණ මත වඩා හොඳ කළමනාකරණ හැසිරීම කුමක් ද යන්න තීරණය වේ.
- 03. එක අවස්ථාවක් මත යොදා ගත කළමනාකරණ හැසිරීමක් අනෙකුත් අවස්ථාවලට යොදා ගත හැකි ය.

## 1.18 ජපන් කළමනාකරණ ශෛලිය

William Ouchi විසින් රචිත "Theory Z" නම් නම් පොත ප්‍රකාශයට පත් වීමත් සමග ජපන් කළමනාකරණ ශෛලිය පිළිබඳව කළමනාකරුවන්ට උනන්දුවක් ඇතිවිය. ජපන් සංවිධාන තුළින් බටහිර සංවිධානවලට ඉගෙන ගතහැකි දෑ බොහෝ බව ඔහු විහිදී පෙන්වා දී ඇත. ජපන් කළමනාකරණය සංස්කෘතික පදනම මත නිර්මාණය වූ කළමනාකරණ ශෛලියකි.

ජපන් කළමනාකරණය සංවිධානයේ පහළ සිට ඉහළට තොරතුරු ගලා යෑමේ අවශ්‍යතාව අවධාරණය කරයි. මෙම කළමනාකරණ ශෛලිය මගින් ගුණත්වය අඛණ්ඩව වැඩි දියුණු කිරීම (Continuous Improvement in Quality), තීරණ ගැනීමේ සම්මුතීන්, සහ නිවැරදි තොග පද්ධතීන් පිළිබඳ අවධානය යොමු කරයි. මෙම ජපන් කළමනාකරණයේ මූලික ලක්ෂණය වනුයේ මෙම කළමනාකරණ ශෛලිය පුද්ගල නැඹුරුව මෙන්ම කාර්යය කෙරෙහි ද නැඹුරුවාවක් ඇති වීමයි. පුද්ගල නැඹුරුවා ප්‍රවේශය මානව සම්පත් කෙරෙහි අවධානය යොමු කරන අතර වැඩ නැඹුරුවා ප්‍රවේශය, තත්ව 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 සියල්ලන්ගේ ම සහභාගීත්වය ඇති සිදු කරන අඛණ්ඩ වැඩි දියුණු කිරීමයි. 5S හි ජපන් ක්‍රමය

තුළ වාග් මාලාවක් ඇතුළත් ය. එනම් Sort (seiri), Set in Order (seiton), Shine (seisō), Standardize (seiketsu), සහ Sustain (shitsuke). මෙය නාස්තිය අඩු කරන සහ ඵලදායීතාවය වැඩි දියුණු කරන පද්ධතියකි.

ජපන් කළමනාකරණ තාක්ෂණ ක්‍රමවේදයන්හි ප්‍රධාන ක්‍රියාකාරකම් කිහිපයක් පහතින් දැක්වේ.

- ආයතනය තුළ කළමනාකරුවන් පුහුණු කිරීම
- විමධ්‍යගත තීරණ ගැනීම
- තත්ව පාලන ක්‍රමයන් පුළුල්ව භාවිතා කිරීම
- කාර්යය මිනුම් සැකසීමේ දී වැඩි සැලකිල්ලක් දැක්වීම
- සේවකයන් අතර සුහද සම්බන්ධතා නිර්මාණය කිරීමට කටයුතු කිරීම
- යාවටු ව රැකියා නියුක්තිය හා ජ්‍යෙෂ්ඨත්වය මත පදනම් වූ දීමනා ලබා දීම

මෙම ජපන් කළමනාකරණ ශෛලිය, බටහිර හෝ සාම්ප්‍රදායික කළමනාකරණ ශෛලීන් සමඟ සැසඳීමේ දී වඩාත් හොඳින් තේරුම්ගත හැකි ය.

**සාම්ප්‍රදායික ශෛලිය හා ජපන් ශෛලිය සැසඳීම**

බටහිර (සාම්ප්‍රදායික) ශෛලිය	ජපන් ශෛලිය
ධනවාදී වේ	මිත්‍රත්වය මත පදනම් වේ
ලාභ උපරිම කිරීම අරමුණු කරයි	එකතු කළ අගය වැඩි කිරීම අරමුණ වේ
සමාගම වර්ධන කරයි	සමාගම සමඟ වර්ධනය වේ
කොටස්කරුවන්ගේ තෘප්තිය අරමුණු කරයි	පාරිභෝගික තෘප්තිය අරමුණු කරයි
කාර්යාලයට ප්‍රමුඛත්වය දේ	වැඩපොළට ප්‍රමුඛත්වය
පද්ධතිවලට නැඹුරුතාවයක් දක්වයි	සේවකයන් කෙරේ ප්‍රමුඛතාව දක්වයි
නව්‍යනා ප්‍රවේශය (Innovative Approach) අනුගමනය	Kaizen ප්‍රවේශය අනුගමනය කරයි
(Top down approach) - ඉහළ සිට පහළට ගලායන ප්‍රවේශයකි	(Bottom up approach) පහළ සිට ඉහළට ගලා යන ප්‍රවේශයකි
විශේෂඥ න්‍යායන් භාවිතා කරයි	සෑම පුද්ගලයෙකුගේ ම නැකියාවන් භාවිතා කරයි
ප්‍රතිඵල මත නැඹුරුතාවක් දක්වයි	ක්‍රියාවලි කෙරේ නැඹුරුතාවය දක්වයි
නවීන තාක්ෂණය යොදා ගනී	සරල තාක්ෂණය යොදා ගනී
ප්‍රශස්තිකරණය	නිරන්තර අභියෝගයන්

## 2 ආයතනික තීරණ ගැනීම (Decision Making)

### 2.1 තීරණ ගැනීම හැඳින්වීම

ව්‍යාපාරයක දැක්ම හා මෙහෙවර ළඟා කර ගැනීම සඳහා ව්‍යාපාරයක කළමනාකාරිත්වය තොරතුරු මත පදනම්ව තීරණ ගැනීමේ දී පහත පියවර අනුගමනය කරයි.



#### 2.1.1 ගැටලු හා අවස්ථා

- ..... (Problems) - යම් අවස්ථාවක පවතින වර්තමාන තත්වය හා අපේක්ෂිත තත්වය අතර පවතින වෙනස ගැටලුවක් ලෙස හැඳින්වේ.
- ..... (Opportunity) - ව්‍යාපාරයට වාසිදායක වන බාහිර පරිසරයෙන් සිදුවන බලපෑම් හෝ යම් කාර්යයක් ආරම්භ කිරීම සඳහා ඇති හැකියාවක් අවස්ථාවක් ලෙස හැඳින්වේ. එමගින් අවස්ථාවක් යනු ව්‍යාපාරයක ස්ථාපිත ඉලක්ක හා අරමුණු ඉක්මවා යාමේ හැකියාවක් ලබා දෙන කිසියම් වූ තත්වයකි.

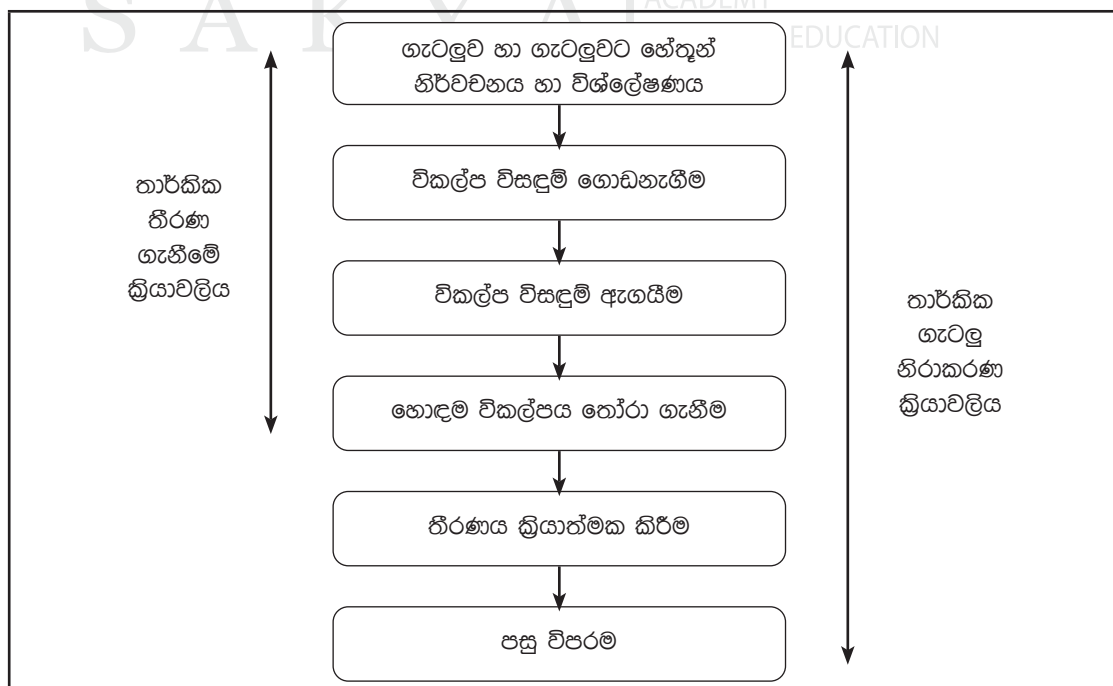
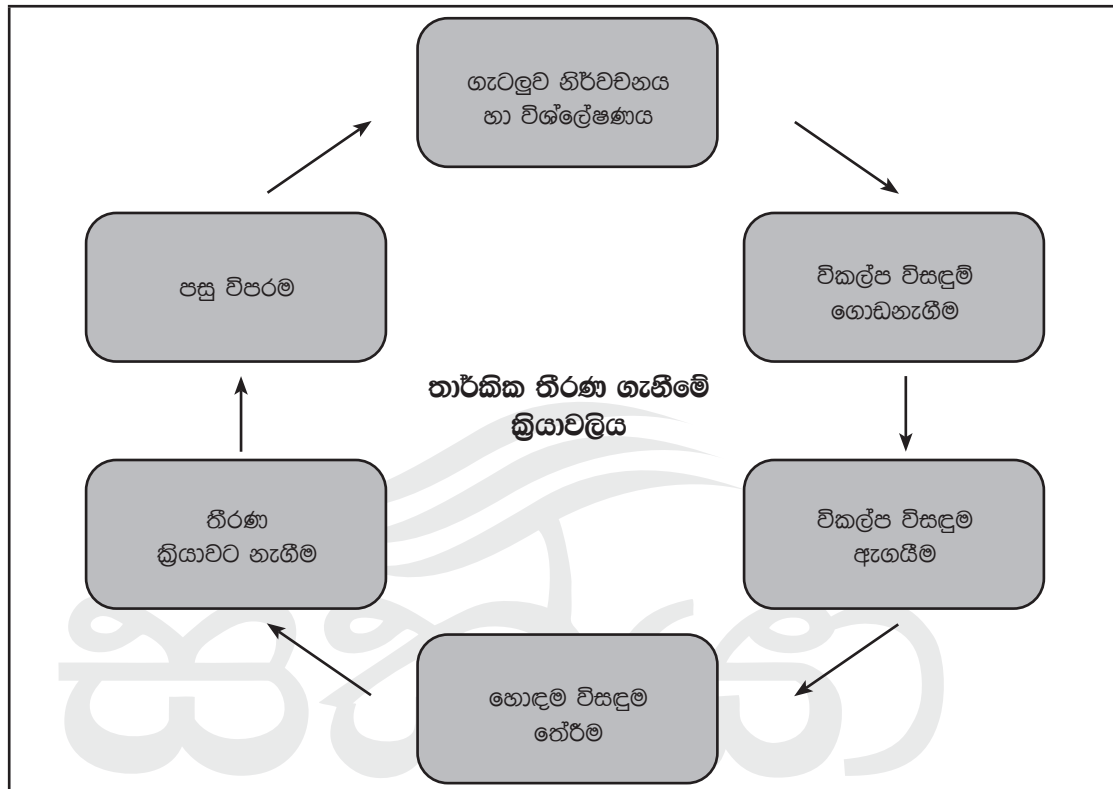
## 2.2 තීරණ ගැනීමේ වැදගත් වන්නේ ඇයි?

1. තීරණ ගැනීම කළමනාකරණ ක්‍රියාවලියේ සැලසුම්කරණ අදියරට පසුව සිදු වේ. මෙය සැලසුම්කරණයේ දී තීරණය කරන ලද ව්‍යාපාරික ඉලක්ක සපුරාගැනීමට අවශ්‍ය ක්‍රියාවන් සිදු කිරීමට යොමු වන අතර එමගින් තීරණ සම්පූර්ණ කළමනාකරණ ක්‍රියාවලියට ම පහසුකම් සැලසීමට උපකාරී වේ. එලෙස ම තීරණ ගැනීම සැලසුම්කරණයේ එක් ප්‍රභේදයක් වේ. තීරණයක් යනු නිශ්චිත ඉලක්කයක් සපුරා ගැනීම සඳහා සම්පත් යෙදවීම සම්බන්ධ වූ සැලසුම් වර්ගයක් වේ. තවදුරටත් තීරණ ගැනීම සංවිධානකරණය, මාණ්ඩලීකරණය, සම්බන්ධීකරණය, සන්නිවේදනය වැනි කාර්යයන් පවත්වා ගැනීමට ද වැදගත් වේ.
2. තීරණ ගැනීම නිරන්තරයෙන් සිදුවේ. ආයතන දුරාවලියේ සියලු ම මට්ටම්වලට අයත් කළමනාකරුවන්ට ඔවුන්ට අයත් වගකීම් පිළිබඳ තීරණ ගැනීමට සිදු වේ. නිරන්තර තීරණ ගැනීම් පසුපරම් කටයුතුවලට ද පහසුවක් වේ.
3. තීරණ ගැනීම ආයතනයකට නව ගැටලු හා අභියෝග සමග කටයුතු කිරීමට අවකාශ සලසයි. බාහිර ව්‍යාපාර පරිසරයේ අනපේක්ෂිත වෙනස්වීම් තුළින් නව අභියෝග ඇති කරනු ලබයි. නමුත් සඵලදායී ම අභියෝග ජයගැනීම සඳහා විධිමත් තීරණ අවශ්‍ය වේ.
4. තීරණ ගැනීම විවේචනාත්මක කාර්යයකි. කළමනාකරුවන් සඵලදායී හා ඉක්මන් තීරණ ගත යුතු අතර ම ඔවුන් නිවැරදි තීරණ ගත යුතු ය. නිවැරදි තීරණ ව්‍යාපාර සාර්ථකත්වය කරා ගෙන යන අතර ම වැරදි තීරණ ව්‍යාපාරය අස්ථාවර භාවයට හා අලාභ තත්වයන් කරා ගෙන යයි.

## 2.3 තාර්කික තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලිය

### 2.3.1 තාර්කික තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලියේ පියවරයන්

පහත රූප සටහන මගින් තාර්කික තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලියේ වැදගත් පියවර පෙන්වුම් කරයි.



## 2.4 තීරණ ගැනීමේ තත්වයන් හා ප්‍රවේශයන්

### තීරණ ගැනීමේ තත්වයන්

තීරණ ගැනීමේ දී කළමනාකරුවන් සලකා බැලිය යුතු තත්වයන් 3 ක් පවතී.

නිශ්චිත තත්වයක් යටතේ තීරණ ගැනීම - නිශ්චිතතාව පවතින්නේ යම් ක්‍රියාවක් සිදු කරන විට පවත්නා තත්වය හා එහි ප්‍රතිඵල මෙන්ම පවතින විකල්පයන් කළමනාකරුවන් විසින් දක්නා විට දී ය. එවැනි අවස්ථාවල දී පවතින තත්වයට අදාළ සියලු ම තොරතුරු කළමනාකරුවන් සතු බව උපකල්පනය කරයි. කලින් කලට නිශ්චිතව ම නිවැරදි තීරණවලට මෙවැනි තත්වයක් යටතේ විලභීය හැකි ය. නිශ්චිතතාව මත තීරණ ගැනීම කලාතුරකින් සිදු වේ.

### උදාහරණ :

කාර්යාලයට නව බුලුතරුණු මිලට ගැනීම හෝ උපකරණයක් සඳහා නව කොටසක් එක් කිරීම හෝ සේවකයෙකු සුපරික්ෂක තනතුරකට උසස් කිරීම වැනි තීරණ ඉහළ නිශ්චිතතාවයක් මත ගනු ලබයි.

..... - අවදානම පවතින්නේ කළමනාකරුවන් සියලු ම විසඳුම් පිළිබඳ දැනුවත් නමුත් ඒවායේ ප්‍රතිඵල හෝ බලපෑම් පිළිබඳ නොදන්නා විට දී ය. අවදානම යටතේ තීරණ ගැනීමේ දී සාමාන්‍යයෙන් පැහැදිලි හා නිවැරදි ඉලක්ක හා කාර්යක්ෂම විස්තර ඇතුළත් වන නමුත් අනාගත ප්‍රතිඵල පිළිබඳ නිශ්චිතව ම කිව නොහැකි ය. අවදානම් තත්වයක දී ශක්‍යතා වාර්තාවක් අවශ්‍ය වේ. ශක්‍යතාවය ගණනය කිරීමේ හැකියාව තීරණය වනුයේ අත්දැකීම්, අසම්පූර්ණ නමුත් සෘජු පිළිතුරු හෝ බුද්ධිය මතයි. සංඛ්‍යාන විශ්ලේෂණ වැනි ගණිතමය ගණනය කිරීම් මගින් යම් තීරණයක් අසාර්ථක හෝ සාර්ථක වීමේ හැකියාව හෝ එහි ඇති සම්භාවිතාවන් තීරණය කළ හැකි ය.

### උදාහරණ :

අයිතිකරු පැමිණ අපට නව කර්මාන්තශාලාවක් හැකි යෝග්‍යම ස්ථානයේ ගොඩනැගිය යුතු යැයි පැවසුවහොත් කළමනාකරු එම තීරණය ගැනීම සඳහා වෙළෙඳපොළ සමීක්ෂණයක් සිදු කර එහි සාර්ථකත්වය හෝ අසාර්ථකත්වය ගණනය කළ යුතු ය.

..... - අවිනිශ්චිතතාවය පවතින්නේ සියලු විකල්පයන් නොදන්නා විට දී හා දන්නා විකල්පයන්ගේ පවා ප්‍රතිඵල නොදන්නා විටදී ය. එම නිසා මෙවන් අවස්ථාවල දී කළමනාකරුවන්ට තීරණ ගැනීමේ රාමුව සකස් කිරීම සඳහා එම තත්වයන් පිළිබඳ යම් උපකල්පනයන් කිරීමට සිදු වේ. අනිශ්චිත තත්වයන් යටතේ තීරණ ගැනීමේ දී සහජ බුද්ධිය, විනිශ්චයන් හා අත්දැකීම් ප්‍රධාන කාර්යයන් ඉටු කරයි.

### 2.4.1 තීරණ ගැනීමේ ප්‍රවේශ

තීරණ ගැනීමේ ප්‍රධාන ප්‍රවේශයන් 3 ක් පහත දැක්වේ.

..... මෙම ප්‍රවේශය තීරණ ගැනීමේ දර්ශන (Perspective) ආකෘතිය වශයෙන් ද හැඳින් වේ. මෙම ප්‍රවේශය යම් අවස්ථාවක අවිනිශ්චිතතාවයක් හැඳැන ද යන්න හා ගැටලුව පිළිබඳ සියලු තොරතුරු ඇතැම් බව උපකල්පනය කරයි. එලෙස ම පවතින සියලු ම විකල්ප පිළිබඳ තීරණ ගනු ලබන්නා විසින් දන්නා බව ද උපකල්පනය කරයි. අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵල ළඟා කර ගැනීම සඳහා වඩා සුදුසු තීරණ ගැනීමේ ක්‍රමය මෙමගින් දක්වයි. මෙම ප්‍රවේශය ස්ථාවර හා තනි ඉලක්ක කරා තාත්වික ලෙස තීරණ ගැනීමකට කළමනාකරුවන් යොමු කරවනු ලබයි.

උදාහරණයක් ලෙස සේවකයන් තම කාර්යයන් පිළිබඳ තෘප්තිමත් නොවන විට කළමනාකරුවන් විසින් යෝග්‍ය විසඳුම් සෙවීම අරඹන අතර එමගින් සේවකයන්ට ඔවුන්ගේ කාර්යයන් ඉටු කිරීමට හෝ කළමනාකරණය කිරීමට හොඳම ක්‍රමය සොයනු ලබයි. එම නිසා සමීක්ෂණ ප්‍රතිඵල කළමනාකරණ හතරේ සම්ප්‍රදායික ප්‍රවේශය අනුව ගොඩනැගේ.

සම්ප්‍රදායික ප්‍රවේශය පහත උපකල්පන මත ගොඩනැගේ.

- ඉලක්ක පැහැදිලිව හා හොඳින් නිර්වචනය කර ඇති බව
- සියලු ම ප්‍රතිඵල හා ගැටලු නිවැරදිව හඳුනාගෙන ඇති බව
- විකල්ප විසඳුම් හා ක්‍රියාපටිපාටි සමග ඒවායේ අනාගත ප්‍රතිඵලයන් දන්නා බව
- තීරණ ගන්නා විකල්පයන්ගේ අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵලයන් මත පෙලගැස්විය හැකි බව හා ආයතනයකට අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵලය ලබා ගැනීමට අවශ්‍ය විකල්පය තෝරා ගතහැකි බව

නිශ්චිතතාව මත තීරණ ගන්නා ව්‍යාපාර පරිසරවල ව්‍යාපාරවලට වඩා මෙම ප්‍රවේශය විවේචනයට ලක් වී ඇත්තේ අවිනිශ්චිතතාව හා අවදානම මත තීරණ ගන්නා ව්‍යාපාර පරිසරවල දී ය. එසේම ඉලක්කවලට නිරන්තර පාරිසරික වෙනස්වීම් අනුව හැඩ ගැසීමට සිදුවන නිසා ඉලක්ක සෑම විට ම ස්ථාවර නොවේ.

සවිස්තර ප්‍රවේශය හා පරිපාලන ආකෘතිය ලෙස ද මෙය හඳුන්වනු ලැබේ. මෙම ප්‍රවේශය මගින් තත්කාලීන අවස්ථාවන්හි තීරණ ගැනීම විස්තර කරයි. ප්‍රමාණවත් නොවන සම්පූර්ණ තොරතුරු, සියලු ම විකල්ප ක්‍රියාපටිපාටි හා ඒවායේ අනාගත ප්‍රතිඵලයන් නොදැනීම, ව්‍යාපාරය පාරිසරික වෙනස්වීම්වලට මුහුණ දීම හා සියලු ම විකල්ප පිළිබඳ සම්පූර්ණ සමීක්ෂණයට අවශ්‍ය කාලය හා සම්පත් ප්‍රමාණවත් නොවන නිසා කළමනාකරුවන්ට ගැටලු පිළිබඳ මුළුමනින් ම තේරුම් ගැනීමේ හැකියාවක් නොමැති බව මෙම ප්‍රවේශයේ දී උපකල්පනය කරයි.

එම නිසා මෙම ආකෘතිය සංකල්ප දෙකක් මත පදනම් වේ. ඒවා නම් සීමිත තාර්කිකත්වය හා තෘප්තිමත් කිරීමයි.

- සීමිත තාර්කිකත්වය (Bounded Rationality) : කළමනාකරුවන්ට සීමිත තාර්කිකත්වය මත ක්‍රියා කිරීමට බලකරන ඔවුන්ගේ අභ්‍යන්තර හා බාහිර මෙන්ම ඔවුන්ගේ පාලනයෙන් පරිබාහිර වූ සාධක නිසා කළමනාකරුවන්ට සර්ව සම්පූර්ණ තාර්කික තීරණ ගැනීමට නොහැකි වේ.
- තෘප්තිමත් කිරීම (Satisfying) : කළමනාකරුවන් විසින් ඔවුන්ට සුදුසු යැයි හැඟෙන තීරණය ගැනීම මිස වඩාත් උචිත විසඳුම නොගැනීමේ සංකල්පය මින් අදහස් කෙරේ. මෙම තත්ත්වය තුල කළමනාකරුවන් ගැටළුවක් සඳහා තාවකාලික විසඳුම් සොයයි. මෙය සීමිත තාර්කිකත්වය නිසාද ඇතිවී හැක.

වර්ගාත්මක ප්‍රවේශයේ දී කළමනාකරුවන්ට ඉහත කොන්දේසි දෙක නිසා තාර්කික තීරණවලට එළඹිය නොහැක.

මෙම ප්‍රවේශයේදී කළමනාකරුවන් විසින් හඳුනාගත් ගැටළුව සඳහා විකල්ප විසඳුම් පලමුව තෝරා ගැනීමත් ඉන්පසු එක් එක් විසඳුමෙහි ශක්තීන් හා දුර්වලතා අනිකුත් විකල්ප සමග සංසන්දනය කිරීමත් අපේක්ෂා කෙරේ. මෙමගින් තෝරාගත් විකල්පය ගැටළුවට අදාල හොඳම විකල්පය බවට තහවුරු කරනු ලබයි.

## 2.4.2 කණ්ඩායම් ගැනීමේ ප්‍රවේශ

### කණ්ඩායම් තීරණ ගැනීම යනු කුමක්ද?

ආයතනයක බොහෝ තීරණ කණ්ඩායම් තීරණ ක්‍රියාවලියකින් පසුව ගනු ලබයි. කණ්ඩායම් තීරණ ගැනීම සඳහා පහත පරිදි සාධක කිහිපයක් අවශ්‍ය වෙව්

- සංවේදී ගැටළු හා සම්බන්ධ වීම.
- පිරිවැය ඉහළ විකල්ප පැවැතීම
- ඉහළ අවධානම් සාධක හා සම්බන්ධ වීම

- උපක්‍රමික බලපෑමක් තිබීම

විමෝචන කණ්ඩායම් තීරණ ගැනීමේදී අවශ්‍ය වන අවස්ථානුකූල සාධක පහත පරිදි වර්ගීකරණ කල හැක.

- නවෝත්පාදනය හා නිර්මාණශීලීත්වයේ අවශ්‍යතාවය
- දත්ත විකල්ප කිරීමේ අවශ්‍යතාවය
- පිළිගැනීමේ වැදගත්කම
- අවස්ථාවල වැදගත්කම
- සංකීර්ණ ගැටළු
- ප්‍රාභ්‍යන්තුවාදී ක්‍රියාවලිය
- අවදානම් ගැනීමේ අවස්ථාවල අවශ්‍යතාවය
- වඩා උචිත ලෙස තේරුම් ගැනීම
- සම්පූර්ණ වගකීම
- ප්‍රතිචාර වල අවශ්‍යතාවය

### 2.4.2.1 කණ්ඩායම් තීරණ ගැනීමේ ශිල්ප ක්‍රම

#### ■ ..... (Brainstorming)

සමූහ තීරණ ගැනීමේ ක්‍රම රාශියක් අතරින් ඉතා පොදුවේ භාවිතා කරන ක්‍රම කිහිපයක් පහත ලෙස දැක්විය හැක. කණ්ඩායම් සාමාජිකයින් වාචිකව තම අදහස යෝජනා කිරීම හෝ විකල්ප ක්‍රියාපටිපාටි යෝජනා කිරීම බුද්ධි කලම්බලයේ දී සිදුවේ. කණ්ඩායමේ සාමාජිකයන්ට ගැටලුව හෝ අවස්ථා පිළිබඳ මනා ලෙස තේරුම් ගැනීම සඳහා යම් තත්වයක් පිළිබඳව වඩාත් සවිස්තරව විග්‍රහ කිරීමක් මෙහිදී සිදුවේ. මෙහි පවතින ප්‍රධාන අපහසුතාවයක් වන්නේ මෙහිදී සියලු ම සාමාජිකයන්ගේ ප්‍රකාශ ලබා ගන්නා තුරු ඒ පිළිබඳ විනිශ්චයන් ඉදිරිපත් කිරීම තහනම් වීමයි. මේ නිසා පුද්ගලයින් තම අදහස් අනෙකුත් සාමාජිකයන් විසින් විවේචනය කරතැයි යන හැඟීම නිසා තම අදහස් පලකිරීමට බිය වෙති.

#### ■ ..... (Nominal Group Technique)

මෙම ශිල්ප ක්‍රමයට අනුව සාමාජිකයන් පුද්ගලිකව තම අදහස් පලකරයි. එය අවසන් වීමෙන් පසු, සෑම කණ්ඩායම් සාමාජිකයෙකු ම තම ලැයිස්තුවෙන් එක් අදහස බැගින් සියලු ම අදහස් හෝ විකල්ප වාර්තාකරන තුරු ඒවා හෝ සටහන් පුවරුවක ප්‍රසිද්ධියේ සටහන් කරයි. සියලු ම යෝජනා ලැයිස්තුගත කිරීමෙන් අනතුරුව කණ්ඩායම සාකච්ඡා කොට ඒවා වරණයන් අනුව ශ්‍රේණිගත කරනු ලබයි. බුද්ධි කලම්බලයේ දී මෙන්ම මෙහිදී ද පුද්ගලයන් තම අදහස් බෙදා ගැනීමට අකමැත්තක් දැක්වීම මගහරවා ගැනීම සඳහා විවේචනාත්මක යෝජනා ඉදිරිපත් කිරීම තහනම් වේ.

#### ■ ..... (Delphi Technique)

කණ්ඩායම් සාමාජිකයන් විවිධ භෞතික ස්ථානයන් වල සිට සාදාපිටි පවත්වන විට මෙම ක්‍රමය භාවිතා කරයි. මෙම ක්‍රමය හි දී ගොඩනගා ඇත. මේ සඳහා පුද්ගලයන් තෝරාගනු ලබන්නේ ඔවුන් සතුව ඇති ගැටලුව සම්බන්ධ විශේෂිත දැනුම හෝ අත්දැකීම් මත ය. ඩෙල්ෆි ක්‍රමයේ දී සෑම කණ්ඩායම් සාමාජිකයෙකුට ම අදහස් ඉදිරිපත් කිරීමට, යෙදවුම් හා විකල්ප විසඳුම් ස්වාධීනව ලබාදීම සඳහා අවස්ථාව ලබාදේ. ක්‍රියාවලියේ සෑම පියවරක් අවසානයේ දී ම කණ්ඩායමේ අනෙකුත් සාමාජිකයන් විසින් අසන ලද ප්‍රශ්න හා විකල්ප විසඳුම් යම් රටාවකට අනුව ශ්‍රේණිගත කරයි. වාර ගණනාවක් අවසානයේ කණ්ඩායම නොදැනුවත්ව ම හොඳම ක්‍රියා පටිපාටි මත වන තීරණයට එළඹේ.

..... (Didactic Interaction)

මෙම ක්‍රමයේදී සියලුම විකල්ප සලකා බලයි. මෙහිදී කණ්ඩායම විරුද්ධ පැති දෙකකට බෙදනු ලබයි. පසුව යෝජනා විසඳුමේ හෝ තීරණයේ වාසි අවාසි පිළිබඳ විවාදයක යෙදේ. එසේම තවත් එක් සාමාජිකයෙක් යෝජනා තීරණය හා බැඳී අනාගත ගැටලු ඉස්මතු කරයි. මෙම ශිල්ප ක්‍රමය නිර්මාණය කර ඇත්තේ තීරණයක පැවතිය හැකි සියලු ම පැතිකඩයන් කණ්ඩායම විසින් සලකා බැලීමට උත්සාහ දරන පරිදිය.

**2.4.2.2 කණ්ඩායම් තීරණ ගැනීම් වල වාසි අවාසි**

වාසි	අවාසි
තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලියට විවිධ වූ නිපුණතා එකතුවක් අදාල වන අතරම කණ්ඩායමේ සාමාජිකයින්ගේ පුද්ගල ශක්තීන්වල එකතුවක සහය ලැබීම	පුද්ගලික මත පක්ෂපාති හෝ කලින් නිගමනය කළ ඒවා විය හැකි වීම නිසා තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලියට බාධා ඇති කරයි.
මෙය සෑම විට ම තීරණය ගැනීමෙන් පසුව සිදුවන ක්‍රියාපටිපාටි පිළිබඳ සාමූහික තේරුම් ගැනීමක් ඉස්මතු වීම	තනි පුද්ගල තීරණ ගැනීමට වඩා වැඩි කාලයක් ගත වේ
පුද්ගලයන් තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලියට සම්බන්ධව ක්‍රියා කරන නිසා සාමාජිකයන්ගේ කැපවීම ඉහළ යාම	බොහෝ මතයන් ඇගයීමට හා සලකා බැලීමට ඇති බැවින් තීරණ ගැනීම දුෂ්කර වේ
තීරණ ක්‍රියාත්මක කිරීම පහසු වීම	සමස්ත කණ්ඩායම එක් පුද්ගලයෙකු හෝ කිහිපදෙනෙකු විසින් පාලනය කළ හැකි ය
අදහස් හා විකල්ප බොහෝ ප්‍රමාණයක් සලකා බැලීම	කණ්ඩායම් හැඟීම (Group Think) වැනි සංකල්ප නිසා හොඳම විසඳුම් ලබා ගැනීමට නොහැකි වීම

**2.5 තීරණ ගැනීමේ දී තොරතුරුවල භාවිතය**

**2.5.1 හොඳ තොරතුරුවල ගුණාංග**

යම් ආකාරයක දැනුමක් හා වැඩි ඵලදායීතාවයක් ලබා ගැනීම සඳහා තොරතුරු පහත ගුණාංගවලින් යුක්ත විය යුතු ය.

- නිරවද්‍යතාවය
- අදාළ බව
- සම්පූර්ණ බව
- විශ්වසනීය බව
- ප්‍රවේශ වීමේ හැකියාව
- පිරිවැය සඵලදායී බව

### 2.5.2 තීරණ ගැනීමේ දී තොරතුරුවල වැදගත්කම

තීරණ ගැනීමේ අදියර	තොරතුරුවල කාර්යභාරය
ගැටලුව / අවස්ථාව හඳුනා ගැනීම සහ ව්‍යුහගත කිරීම	ගැටලුවක් හඳුනාගෙන එය ක්‍රමානුකූල ක්‍රමවේදයකට තබා ගැනීමට තොරතුරු අවශ්‍ය වේ. තොරතුරු නොමැතිව තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලිය ආරම්භ කිරීමට පවා නොහැකි වේ.
ගැටලුව විශ්ලේෂණය කිරීම	ගැටලුව සිදුව ඇති සන්දර්භය පිළිබඳව ප්‍රමාණවත් තොරතුරු නොමැති තත්වයක් තුළ කිසිවෙකුට එක් ගැටලුව පිළිබඳ තීරණ ගැනීමට හැකියාවක් නොමැති කෙසේ වෙතත් සන්දර්භය පිළිබඳ තොරතුරු ගැටලුව විස්තර කරයි.
චිකල්ප උත්පාදනය / හඳුනා ගැනීම	තීරණ ගැනීම සඳහා චිකල්ප ඇගයීමේ දී තොරතුරු ප්‍රධාන කාර්යයක් ඉටු කරයි. එලදායි චිකල්ප හඳුනා ගැනීම සඳහා තොරතුරු ජනනය කිරීමට කළමනාකරුවන් විවිධ මට්ටම්වල පර්යේෂණවල නිරත විය යුතු ය. යම් අයෙකු හට චිකල්ප ජනනය කිරීම සඳහා ලබා දිය හැකි විසඳුම් පිළිබඳව තොරතුරු පැවතීම අත්‍යවශ්‍ය කරුණක් වේ.
හොඳ ම චිකල්පය තෝරා ගැනීම	චිකල්පයන්ගේ යෝග්‍යතාව පිළිබඳ ලබා ගත් තොරතුරු මත පදනම්ව හොඳම චිකල්පය තෝරා ගැනීම සඳහා චිකල්පයන් පෙළ ගැස්වීමක් සිදු කරයි. ඒවායින් හොඳම චිකල්පය තෝරා ගැනීම සඳහා එක් එක් චිකල්පය ඇගයීමට කළමනාකරුවන් සතුව තොරතුරු රාශියක් තිබිය යුතු ය.

## 2.6 තාර්කික තීරණ ගැනීමට පවතින බාධා

තාර්කික තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලිය ප්‍රගුණ කිරීම කළමනාකරුවන්ට නිර්දේශිත නමුත් කළමනාකරුවන් පහත විස්තර කරන බාධක හේතුකොටගෙන මෙයට අනුගත නොවේ.

1. ....
2. ....
3. ....
4. තීරණ ගැනීමේ දී තීරණ ගන්නන් තුළ ඇතිවන පුද්ගලික පක්ෂපාතීත්වය  
තීරණ ගැනීම සෑම විට ම අපක්ෂපාති මෙන්ම සංවිධානයට හිතකර විය යුතු ය
5. තීරණ ගැනීම සම්පූර්ණයෙන් ම ස්වාධීන විය නොහැකි වීම
6. සීමා වූ තාර්කිකත්වය (Bounded Rationality)
7. පවත්නා තත්වය තෘප්තිමත් කිරීමට පමණක් තීරණ ගැනීම (Satisfying)
8. කෙටි මාර්ග සෙවීමේ මූලධර්මය (Heuristic Principle)
9. හෙලෝ ඵලය (Helo effect)
10. පූර්ව නිගමනයන්ට එල්ල සිරීම (Stereo Typing)

### 2.6.1 වැඩසටහන්ගත හා වැඩසටහන්ගත නොකළ තීරණ

සාමාන්‍යයෙන් ව්‍යාපාරයක කළමනාකරණ තීරණ ප්‍රධාන කොටස් 2 කට බෙදා දැක්විය හැකි ය. එනම් සාමාන්‍යයෙන් වැඩසටහන්ගත හා වැඩසටහන්ගත නොකළ තීරණ ලෙස ය.

**වැඩසටහන්ගත තීරණ** - කළමනාකරුවෙකු අතීතයේ දී යම් තීරණවලට මුහුණ දී ඇත්නම් එවැනි තීරණ වැඩසටහන්ගත තීරණ ලෙස හැඳින්වේ. කළමනාකරු සමාගමේ ප්‍රතිපත්ති, අතීත ගණනය කිරීම් හෝ තීරණ ගැනීමේ මාර්ගෝපදේශ මත පිහිටා තීරණ ගනු ලබන නිසා නිගමනවලට එළඹීමට දිගු කලක් ගත නොවේ. එම නිසා වැඩසටහන්ගත තීරණ ඒවායේ අතීත සාර්ථකත්වය මත නැවත නැවත හෝ දෛනිකව සිදු වේ. එහි ප්‍රතිඵලයක් ලෙස වැඩසටහන්ගත තීරණ කළමනාකරුවන්ට විධිමත් හා ස්ථාවර සවලදායි තෝරා ගැනීම්වලට ඉඩ සලසයි.

#### උදාහරණ :

හදිසි අවස්ථාවක දී බොහෝ දෙනා 119 ඇමතිමට ස්වයංක්‍රීයව තීරණය කරයි. ව්‍යාපාර දෘෂ්ටිකෝණයෙන් ගත් කළ සමාගමකට තාක්ෂණික ගැටලු හැසිරවීමට, පාරිභෝගික සේවා ආශ්‍රිත ගැටලු හෝ විනය කටයුතු සම්බන්ධයෙන් දෛනික ක්‍රියාත්මක වන ප්‍රමිතීන් නිර්මාණය කළ හැකි ය. මෝටර් රථ කාර්මිකයෙක් තම පාරිභෝගිකයාගේ වාහනයේ පවතින ගැටලු හඳුනා ගැනීමේ හා ඒවා නිවැරදි කිරීමේ ක්‍රියාවලිය වැනි කාර්යයන් නිසා සේවකයන්ගේ රාජකාරි දෛනිකව සිදුවන රාජකාරි බවට පත් වේ.

**වැඩසටහන්ගත නොකළ තීරණ** - කළමනාකරුවෙකුට මාර්ගෝපදේශයක් ලෙස භාවිතයට සහතික කරන ලද පිළිතුරක් නොමැති නව්‍ය සිදුවීම්වල දී වැඩසටහන්ගත නොකළ තීරණ ගනු ලබයි. ඒවායේ පවතින තනි විචල්‍යයන් මත ඇති බැඳීම් හා අසම්පූර්ණ තොරතුරු හේතුවෙන් මෙවැනි තීරණ ගැනීමට දිගු කාලයක් ගත වේ. මෙවැනි අවස්ථාවල කළමනාකරුවන්ට තීරණයේ ප්‍රතිඵල පුරෝකථනය කළ නොහැකි අතර ම එම තීරණ අදාළ අවස්ථාවට අද්විතීය හා ගැලපෙන ආකාරයට සකස් කළ විසඳුමක ප්‍රතිඵලයක් ලෙස පෙන්වුම් කරනු ලබයි.

### 2.6.2 පුද්ගලික තීරණ රාමුව

කළමනාකරුවන් ඔවුන්ගේ පුද්ගලික ගුණාංග තීරණ ගැනීම සඳහා භාවිත කරයි. මෙය කළමනාකරණ තීරණ ගැනීම කෙරෙහි වැදගත් බලපෑමක් ඇති කරයි. පුද්ගලික තීරණ ගැනීමේ රාමුව අනුව පහත දැක්වෙන පරිදි පොදු තීරණ ආකෘති 3 ක් යටතේ දැකිය හැකි ය.

- තාර්කික තීරණ ආකෘතිය (Rational/Logical Decision Model) - මෙය සාධක හා හේතු සෙවීම කෙරෙහි අවධානය යොමු කරයි. ආපසු ගෙවීම් විශ්ලේෂණය (payback analysis), තීරණ ගැනීමේ රැක සටහන් හා විවිධ පර්යේෂණ මත පදනම්ව තීරණ ගැනීම මෙම ආකෘතියෙන් අවධාරණය කරයි.
- තීරණ ගැනීම සඳහා වූ සහජ බුද්ධිය පිළිබඳ ආකෘතිය (Intuitive Decision Model) - මෙම ආකෘතිය යටතේ කළමනාකරුවන් විසින් ගනු ලබන්නේ යම් අවස්ථාවක් පිළිබඳ ඔහු තුළ හටගන්නා හැඟීම අනුවයි. අත්දැකීම් සහිත කළමනාකරුවන් ඉක්මනින් විකල්පයන් පිළිබඳ ක්‍රමානුකූල විශ්ලේෂණයකින් හා ඒවායේ ප්‍රතිඵලය පිළිබඳව අධ්‍යයනයකින් තොරව ම විකල්ප හඳුනා ගනී.
- පෙරතිසා විධානය කළ තීරණ ආකෘතිය (Predisposed Decision Model) - මෙහිදී කළමනාකරුවන් විසඳුම තීරණය කර ඉන්පසුව එයට සහය දැක්වීම සඳහා සාධක සොයයි. මෙම ආකෘතියට අනුව කළමනාකරුවන් විවේචනාත්මක තොරතුරු නොසලකා හරින අතර ම එකම තීරණයට නැවත නැවත මුහුණ දේ.

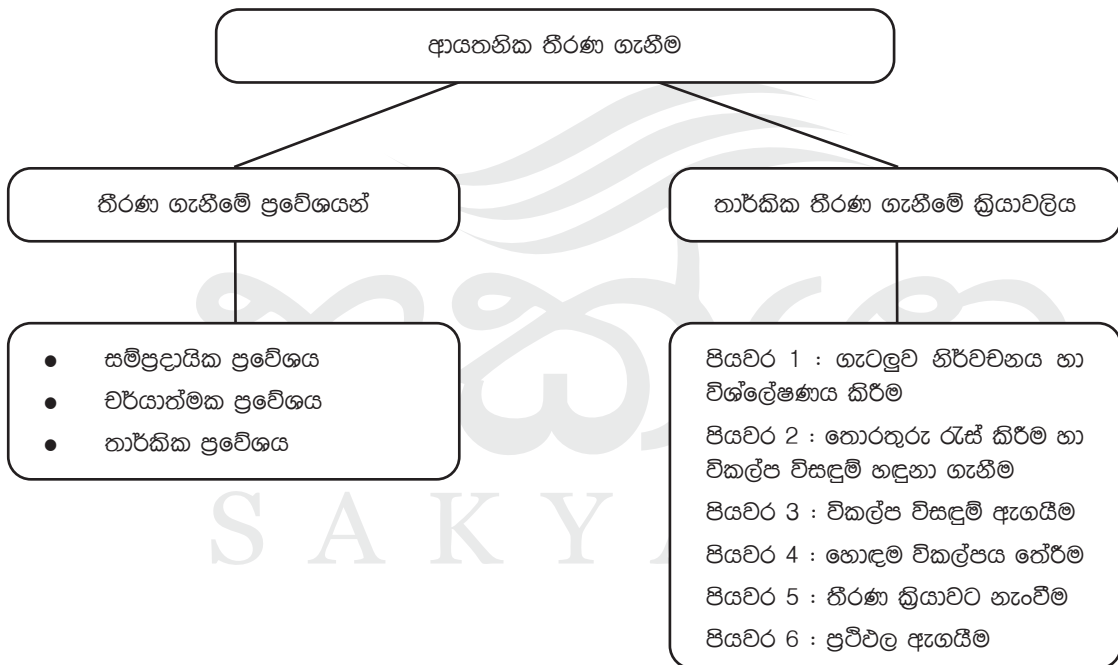
### 2.6.3 කළමනාකරුවන්ගේ ශෛලියන්

කළමනාකරුවන්ට ආයතනය තුළ විවිධ කාර්යයන් ඉටු කිරීමට සිදුවන අතර ඔවුන් විවිධ අවස්ථා පාලනය කරන ආකාරය අනුව ඔවුන්ගේ කළමනාකරණ ශෛලිය වෙනස් වේ. කළමනාකරුවෙකු විසින් භාවිතා කරනු ලබන නායකත්ව ක්‍රමය කළමනාකරණ ශෛලිය ලෙස හැඳින්වේ. එවැනි ශෛලීන් කිහිපයක් පොදුවේ හඳුනාගත හැකි ය.

- උපදේශනාත්මක ශෛලිය - කෙටි කාලය කෙරෙහි අවධානය යොමු කරන අතර තීරණ ගැනීම ඉක්මන් වේ. මෙම ආකාරයේ කළමනාකරුවන්ට අවුල්සහගත බව දරා ගැනීමේ හැකියාව අඩු අතර ඔවුන්ගේ මානසික ක්‍රියාවලීන් තුළ තීරණ ගැනීම වඩා කාර්යක්ෂම හා තාර්කිකව සිදු කර ගැනීමට උත්සාහ දරයි.

## සාරාංශය

මෙම පරිච්ඡේදය තීරණ ගැනීමේ ප්‍රවේශයන් හා තාර්කික තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලියේ පියවරයන් පිළිබඳ සාකච්ඡා කරයි.



## 2.7 සංවිධාන සැලසුම්කරණයේ ස්වභාවය

### 2.7.1 සංවිධාන සැලසුම්කරණය හැඳින්වීම

Daft ගේ නිර්වචනයට අනුව සැලසුම්කරණය යනු ආයතනයක් සිටිය යුත්තේ කොතැනක ද හා කෙසේ විය යුතු කර ගන්නේ ද යන්නයි. සැලසුම්කරණය විවිධ දර්ශනයන්ට අනුව නිර්වචනය කළ හැකි ය. පොදුවේ ගත් කළ, සැලසුම්කරණය යනු සංවිධාන අරමුණ පිහිටුවීමේ හා වම අරමුණු ළඟා කර ගැනීමේ හොඳම ආකාරය තීරණය කරන ක්‍රියාවලියකි. නැතහොත් විය අරමුණු ස්ථාපිත කොට ඒවා ළඟා කර ගැනීමට වඩාත් සුදුසු ක්‍රියාපටිපාටිය තීරණය කිරීමයි. අනෙක් අතට සැලසුම්කරණය යනු සංවිධානයක කෙටිකාලීන හා දිගු කාලීන පරමාර්ථ හඳුනාගෙන ඒවා ඉෂ්ට කර ගැනීමට අවශ්‍ය විශේෂ උපාය මාර්ග සකස් කරන හා අධීක්ෂණය කරන ක්‍රියාවලියකි. සැලසුම්කරණය නොමැතිව සංවිධානයේ අනෙකුත් ක්‍රියාවන් අර්ථාන්විත නොවේ. ආයතනයේ ප්‍රමාණය හා ව්‍යුහ සංකීර්ණභාවය වැඩිවත්ම සැලසුම්කරණයේ වැදගත්කම ද වැඩි වේ.

### 2.7.2 සැලසුම්කරණයේ ස්වභාවය

සැලසුම්කරණය සතුව, අනෙකුත් කළමනාකරණ ක්‍රියාවලීන්ට පදනම් වන සහ සැලසුම්කරණයට අනන්‍ය වූ ලක්ෂණ ඇත. එහි ඇතැම් ලක්ෂණ පහතේ දැක්වේ.

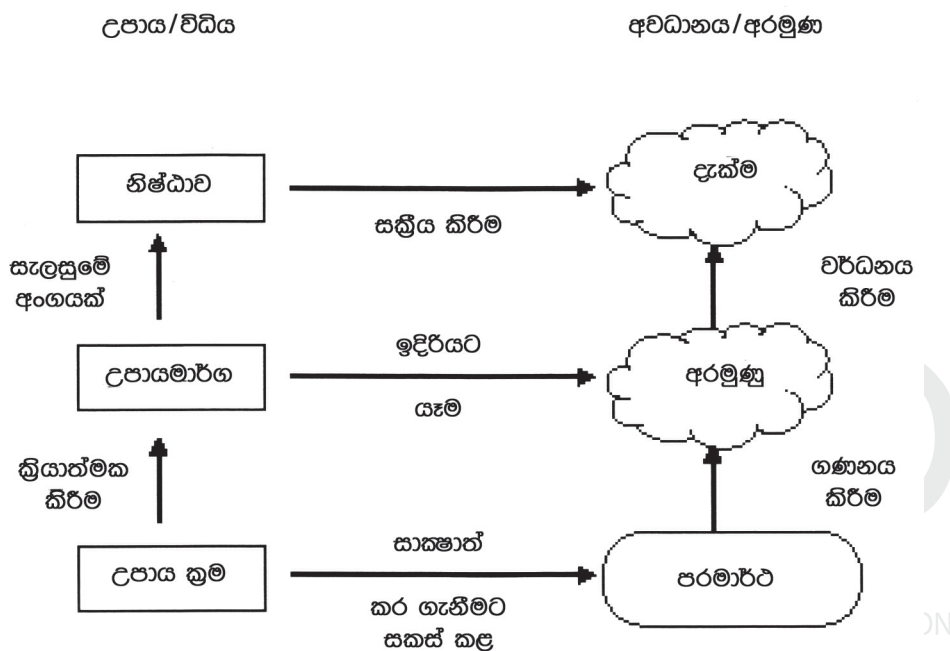
- **සැලසුම්කරණය ප්‍රමුඛ කාර්යය වීම :** සැලසුම්කරණය යනු කළමනාකරණයේ පළමු සහ ප්‍රාථමික ක්‍රියාව වේ.
- **සැලසුම්කරණය ක්‍රියාවලියකි :** සැලසුම්කරණය යනු කළමනාකරණ ක්‍රියාවලියේ එක් කාර්යයකි.
- **සැලසුම්කරණයේ ව්‍යාප්තිය / සර්වත්‍රතාව :** සැලසුම්කරණය කළමනාකරණ ධුරාවලියේ සෑම මට්ටමක ම පවතින ඉතා අත්‍යවශ්‍ය කාර්යයකි.
- **අනාගත දිශානතිය :** සැලසුම්කරණය සෑම විට ම අනාගතය පදනම් කොටගෙන ක්‍රියාත්මක වේ.
- **තොරතුරු මත පදනම් වීම :** සැලසුම් සකස් කරන ආකාරය අනුව සංවිධානය සම්බන්ධ සත්‍ය හා වැදගත් තොරතුරු රැසක් සැලසුම්කරණයේ දී අවශ්‍ය වේ. ඉතා හොඳ සැලසුම්කරණයක් සඳහා සංවිධානයේ වර්තමාන, අනාගත මෙන්ම අතීත තොරතුරු ද අවශ්‍ය වේ.
- **තාර්කිකත්වය :** සැලසුම්කරණය හේතු මත පදනම් වන අතර හැඟීම් මත පදනම් නොවේ.
- **විධිමත් හා අවිධිමත් ස්වභාවය :** විධිමත් සැලසුම්කරණය සිදු කරනු ලබන්නේ විවිධ සාධක පරීක්ෂණය හා විශ්ලේෂණය තුළිනි. අවිධිමත් සැලසුම්කරණය කළමනාකරුවන් විසින් කට වචනය වැනි නම්‍යශීලී මාර්ගවලින් අනෙක් අයට සන්නිවේදනය කරනු ලැබේ. එම නිසා මෙම අවිධිමත් සැලසුම්කරණය අත්හදා බැලීම් තුළින් වැරදි හඳුනා ගැනීමේ ක්‍රියාවලියක් ලෙස සලකනු ලැබේ.
- **බුද්ධිමය ක්‍රියාවලියක් වීම :** සැලසුම්කරණය බොහෝ තාර්කික චින්තනයන් හා යම් දෙයක් තේරුම් ගැනීම හා සම්බන්ධ වේ. නිවැරදිම පටිපාටිය තෝරා ගැනීම සැලසුම්කරණය සිදු කරන පුද්ගලයා සතු විය යුතු වැදගත් දක්ෂතාවයකි.
- **ප්‍රායෝගික, ක්‍රියාවන් කෙරෙහි හැඩගැසුණු ක්‍රියාවලියක් වීම :** ක්‍රියා කිරීමට පෙර සිතීම සහ කිරීමට පෙර තීරණය කිරීම යනු සැලසුම්කරණයේ ස්වභාවය යි. එහිදී ක්‍රියාවන් ප්‍රායෝගික හා ක්‍රියාත්මක කළ හැකි විය යුතු ය.
- **තීරණ ගැනීම දෙසට යොමු වීම :** සැලසුම්කරණය තුළ තීරණය ගැනීම හා ප්‍රශ්න විසඳීම ඇතුළත් වේ. තීරණ ගැනීම, සංවිධාන ප්‍රතිපත්ති, වැඩසටහන්, උපායමාර්ගයන්, පරමාර්ථ, වෙනත් සැලසුම් හා ක්‍රියාපටිපාටි මත පදනම් වේ. තවද එහි සම්පත් වෙන් කිරීම, සේවයේ යෙදවීම සහ සම්පත් පිළිබඳ වගකීම ද ඇතුළත් වේ.
- **ගතිකත්වය / වෙනස්වන සුළු බව :** සැලසුම්කරණය යනු ගතික ක්‍රියාවලියකි. විය බාහිර හා අන්‍යන්තර පරිසරයේ ඇති වන වෙනස්කම් මත පදනම් වේ. සැලසුම්කරණයේ සිදුවන අතපසුවීම් සංවිධානයේ විශාල පාඩුවලට ද හේතු වේ.

### 2.7.4 අනාගත දිශානතියේ ස්වභාවය (Nature of Future Directions)

සැලසුම්කරණය අදියර දෙකකින් සමන්විත වේ. අනාගත දිශාව තීරණය කිරීම පළමුවැන්න වන අතර, ඒ කරා ළඟා වීමට අවශ්‍ය වඩාත් සුදුසු උපායමාර්ග හඳුනා ගැනීම දෙවැන්න වේ. විශේෂයෙන් ම දැක්ම සහ නිෂ්ඨාව භාවිතා කර සංවිධානයක අනාගත දිශාව හඳුනා ගැනීම සැලසුම්කරණයේ දී සිදු වේ. තවද අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵල ළඟා කර ගැනීමට අවශ්‍ය වඩාත් සුදුසු උපාය මාර්ග හඳුනා ගැනීම ද සිදු කළ යුතු ය.

සංවිධානයක අනාගත දිශාව සලකා බලන කල්හි, එහි අදහස සැලසුම්කරණය වන අතර එහිදී සාකච්ඡාවට ලක් කළ යුතු වඩාත් වැදගත් කරුණු කිහිපයක් වේ.

පහත රූප සටහන, සංවිධානයේ අනාගත දිශාව හා සැලසුම්කරණ අදියරේ සම්බන්ධය පෙන්වයි. සෑම මූලයක්ම අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵල තුළින් අවසන් ප්‍රථිඵලයට බලපානු ලැබේ. මෙම රූපසටහන් මගින් අපේක්ෂිත ප්‍රථිඵල හරහා අවසන් ප්‍රථිඵලවලට සෑම අංගයක් ම බලපාන ආකාරය පිළිබඳව පෙන්නුම් කරයි.



මේ අනුව ආයතනයක් අනාගතයේ දී ළඟා කර ගැනීමට අපේක්ෂිත තත්වයන් සංකල්ප 04 ක් ලෙස දැක්විය හැකි ය.

**දැක්ම** - දැක්ම තුළින් සංවිධානයක අර්ථය විටිනාකම් යන දෙකම සන්නිවේදනය කරයි. එය සංවිධානය ගමන් කරන්නේ කුමන දිශාවට ද යන්න තීරණය කරයි.

**නිෂ්ඨාව** - පාරිභෝගික අවශ්‍යතා හා කණ්ඩායම් විටිනාකම්වලට අනුව සංවිධානයේ ඉලක්ක හා ප්‍රාථමික පරමාර්ථයන් නිර්වචනය කරයි.

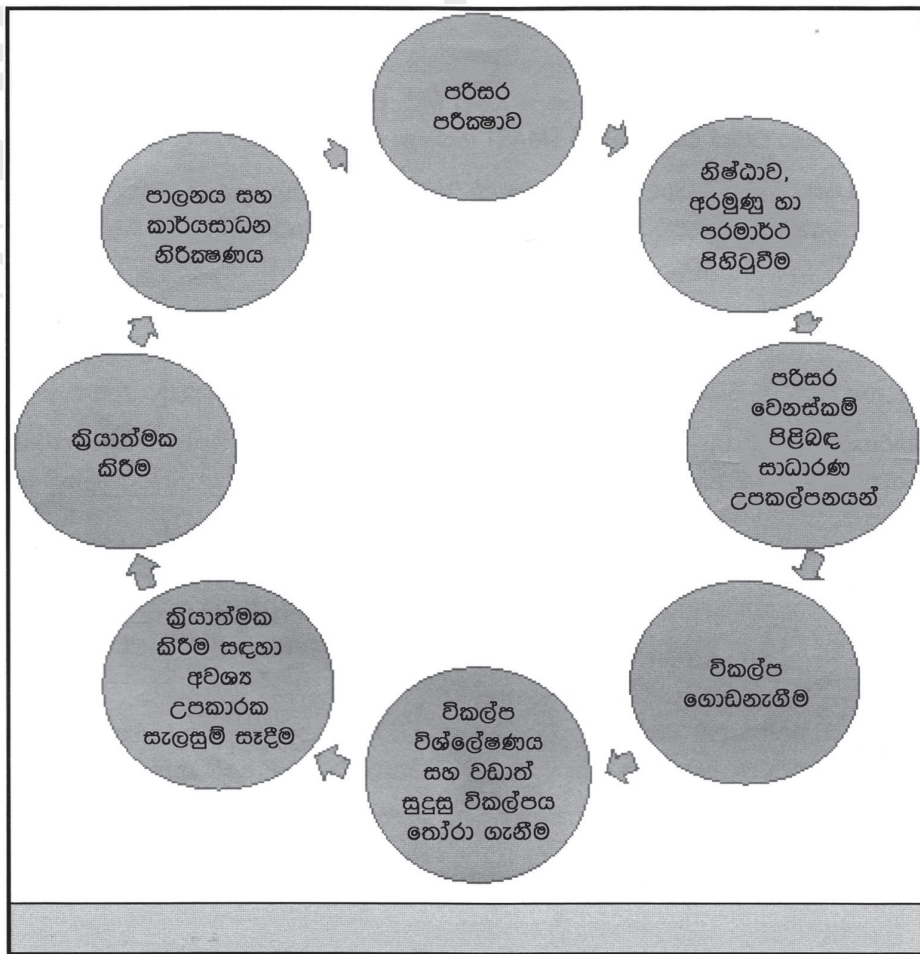
**අරමුණ** - ව්‍යාපාරික කාර්යයන් යම් දෙයක් දෙසට යොමු කිරීම මේ තුළින් අදහස් වේ. කෙසේ වෙතත් වෙනත් අරමුණු 100% ක් ම නිවැරදිව මැනිය නොහැකි අතර එය ස්පෘශ්‍ය නොවේ.

**පරමාර්ථ** - පවත්නා සම්පත් හා යම් කාල රාමුවකට යටත්ව පුද්ගලයෙකු හෝ පද්ධතියක් විසින් ළඟා කර ගැනීමට අපේක්ෂිත විශේෂිත වූ ප්‍රතිඵලයක් වේ. පරමාර්ථ සඳහා උදාහරණයක් වනවිට ලබා දීම අපහසු හමුත් අරමුණු හා බැඳුණු පරමාර්ථ පහත පරිදි දැක්විය හැකි ය.

සාමාන්‍යයෙන් පරමාර්ථයක් අරමුණකට වඩා පහසුවෙන් මැනිය හැකි ය. පරමාර්ථයක් යනු, සැලසුම්කරණය හා උපායශීලී ක්‍රියාවන්ට ඇතුළත්ව ඇති මූලික මෙවලම් ය. ඒවා ප්‍රතිපත්ති නිර්මාණය කිරීමේ දී සහ කාර්යය සාධන

විශ්ලේෂණයේ දී මූලික පදනම් ලෙස යොදා ගනියි. පරමාර්ථ SMART විය යුතු යි. එනම්, පරමාර්ථ සතුව ප්‍රධාන ලක්ෂණ පහක් පවතී. මේවා SMART ලක්ෂණ ලෙස හඳුන්වයි.

- ..... (Specific) : අරමුණක් එලදායි වීම සඳහා සාධක කිහිපයක් පැවතිය යුතු ය. ඒවා නිශ්චිත මෙන්ම පැහැදිලි විය යුතු ය. එනම්, විශේෂයෙන් ම අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵල එහිදී වස්තර කළ යුතු ය.
- ..... (Measurable) : පරමාර්ථයක දෙවන ලක්ෂණය වන්නේ මැනිය හැකි වීමයි. පරමාර්ථ ඇගයීම් ක්‍රියාවලියේ කොටසක් ලෙස භාවිතා කිරීම සඳහා යම් පුද්ගලයෙකු පරමාර්ථ ප්‍රධාන කරගෙන ඇත් ද නැද්ද යන්න පිළිබඳව පැහැදිලිව මැනීමේ හැකියාවක් පැවතිය යුතු යි.
- ..... (Achievable) : පරමාර්ථයක් ස්ථාපනය කිරීමේ මිලඟ වැදගත් කරුණ වන්නේ මෙහි ඇති ප්‍රධාන කර ගැනීමේ හැකියාවයි. විඛේදනීය පරමාර්ථයක් ම ප්‍රධාන කර ගැනීමේ හැකියාවක් තිබිය යුතු ය.
- ..... (Realistic) : මෙය පරමාර්ථවල මිලඟ සාධකය යි. තාත්වික පරමාර්ථ යනු පාලනය කරගත නොහැකි සාධක හඳුනා ගැනීමයි. නැතහොත් තාත්වික පරමාර්ථ අභියෝගාත්මක විය හැකි අතර සාර්ථක වීමේ ප්‍රවණතාවයෙන් ද අඩු ය. මේවා පුද්ගලයන් සතු කුසලතා හා දක්ෂතා භාවිතය තුළින් අවසානයේ දී ප්‍රධාන කර ගත හැකි ය.
- ..... (Time-based) : පරමාර්ථවල ලක්ෂණයන්හි අවසන් සාධකය යි. ඕනෑම පරමාර්ථයකට කිසියම් කාල පරිච්ඡේදයක් තිබිය යුතු ය. එනම් එම පරමාර්ථ ලබා දී ඇති කාල සීමාව තුළ සපුරාගත යුතු යි.



සැලසුම්කරණය ක්‍රියාවලියේ අදියරයන් තවදුරටත් පහත පරිදි විස්තර කළ හැකි ය.

### පියවර 1 - පරිසර පරීක්ෂාව - Environmental Scanning

මූලිකව අභ්‍යන්තර හා බාහිර පරිසරය විශ්ලේෂණය කළ යුතු ය. SWOT සහ PESTEL විශ්ලේෂණයන් බහුල වශයෙන් පරිසර පරීක්ෂාව සඳහා යොදා ගැනේ.

SWOT විශ්ලේෂණය යනු ආයතනයක ශක්තීන්, දුර්වලතා, අවස්ථා සහ තර්ජන විශ්ලේෂණය කිරීමයි.

- ශක්තීන් - අභ්‍යන්තර වාසි සහගත සාධක
- දුර්වලතා - අභ්‍යන්තර අවාසි සහගත සාධක
- අවස්ථා - බාහිර වාසි සහගත සාධක
- තර්ජන - බාහිර අවාසි සහගත සාධක

මෙසේ SWOT විශ්ලේෂණයක් සිදු කිරීම තුළින් සැලසුම්කරණයේ ප්‍රතිඵලය සර්ව ශුභවාදී සහ යථාර්ථවාදී වේ.

PESTEL විශ්ලේෂණය ආයතනයක බාහිර පරිසරයේ ඇති විවිධ උපනතීන් විග්‍රහ කිරීම මෙහිදී සිදු වේ. PESTEL විශ්ලේෂණයේ දී පහත සාධක සලකා බැලිය යුතු ය.

- දේශපාලන සාධක (Political Factors)
- ආර්ථිකමය සාධක (Economic Factors)
- සමාජීය සාධක (Social Factors)
- තාක්ෂණික සාධක (Technological Factors)
- පාරිසරික සාධක (Environmental Factors)
- නීතිමය / නෛතික සාධක (Legal Factors)

### පියවර 2 - නිෂ්ඨාව, අරමුණු හා පරමාර්ථ ස්ථාපිත කිරීම

අනාගත දිශාව/දැක්ම හා ස්වභාවය සාකච්ඡා කිරීම සඳහා සංවිධානයේ දැක්ම, නිෂ්ඨාව හා අරමුණු සැලසුම්කරණයේ දී අත්‍යවශ්‍ය වේ. වෙළෙඳපොළේ ඇති තරගකාරීත්වයත්, පරිසරයේ වනස්කමුත් නිසා කළමනාකරුවන් ඔවුන්ගේ අනාගත දිශාව පිළිබඳ නැවත සිතිය යුතු ය. සංවිධානය සතුව දැක්මක් හා නිෂ්ඨාවක් පවතින නම්, එයට අරමුණු හා පරමාර්ථ ස්ථාපිත කරමින් සැලසුම්කරණ ක්‍රියාවලියට සම්බන්ධ විය හැකියි. එසේ නැතහොත් කළමනාකරුවන් දැක්ම හා නිෂ්ඨාව ද සකස් කළ යුතු ය.

පාරිසරික වෙනස්කම්වලට අනුව සැලසුම්කරණ ක්‍රියාවලිය ක්‍රියාත්මක කිරීමේ දී, අප සෑම විට ම ළඟා කරගත යුතු පරමාර්ථ ලෙස පවත්වා ගත යුතු ය. මන්ද යත් සැලසුම් යථාර්ථවාදී නොවූ විට සැලසුම්කරණයේ කිසිදු වැදගත්කමක් නොමැති බැවිනි. එබැවින් සැලසුම්කරණ ක්‍රියාවලිය සාර්ථකව ක්‍රියාත්මක කිරීමට නම් නිර්මාණශීලී බව හා පුරෝකථනය තුළින් තීරණ ගැනීමේ හැකියාවක් තිබිය යුතු ය.

### පියවර 3 - පාරිසරික වෙනස්කම් පිළිබඳ සාධාරණ උපකල්පන ගොඩනැගීම

පාරිසරික පරීක්ෂාව මත පදනම්ව සමාගමේ ළඟා කර ගැනීමට අවශ්‍ය ඉලක්ක සඳහා පරිසරය වෙනස්කම්වලට භාජනය වනවාදැයි තීරණය කිරීමට යුක්ති සහගත සහ සාධාරණ උපකල්පන ගොඩනැගිය යුතු ය.

උදා:- නුදුරු අනාගතයේ මිල මට්ටම් හා පොලී අනුපාතය කෙසේ වෙනස් වේද යන්න උපකල්පනය කිරීම

**පියවර 4 - විකල්ප ගොඩනැගීම**

අරමුණු ළඟා කර ගැනීමට අවශ්‍ය ක්‍රම සහ විධි ගොඩනැගීම සහ දැක්ම ළඟා කර ගැනීමෙහි ලා අභියෝගවලට මුහුණ දීම සඳහා වූ විකල්ප ක්‍රමයන් ගොඩනැගීමේ ක්‍රියාවලිය මෙලෙසින් හඳුන්වනු ලැබේ.

**පියවර 5 - විකල්ප විශ්ලේෂණය තුළින් වඩාත් සුදුසු විකල්පය තෝරා ගැනීම**

ක්‍රියාත්මක කළ හැකි විකල්පයන් තීරණය කළ පසු සැලසුම්කරුවන් වයින් ක්‍රියාත්මක කිරීමට හොඳම විකල්පය තෝරා ගත යුතු වේ. පිරිවැය - ප්‍රතිලාභ විශ්ලේෂණය, අවස්ථානුකූල විශ්ලේෂණය, ආදිය සමාගමට හොඳම විකල්ප තෝරා ගැනීමට භාවිතා කළ හැකි විශේෂ ක්‍රමවේදයන් වේ.

**පියවර 6 - ක්‍රියාත්මක කිරීමට අවශ්‍ය උපකාරක සැලසුම් සකස් කිරීම**

හොඳම විකල්පය තෝරා ගත් පසු, සැලසුම ක්‍රියාත්මක කිරීම සඳහා සම්පත් බෙදා හැරීම, පිරිස් බඳවා ගැනීම, පුහුණු කිරීම හා ඊට සම්බන්ධ සෑම දෙනාට ම සහාය දැක්වීම සැලසුම්කරුවන් විසින් සිදු කළ යුතු ය. ඒ සඳහා ඔවුන් උපකාරක සැලසුම් සකස් කරයි. මූල්‍ය හා විවිධ ක්ෂේත්‍රයන්හි යන්ති විශේෂඥ සහාය මෙහිදී වඩා වැදගත් වේ.

**පියවර 7 - ක්‍රියාත්මක කිරීම**

සැලැස්මට අදාළ මෙහෙයුම් ක්‍රියාත්මක කිරීම මෙමගින් අදහස් වේ. කණ්ඩායම් සඳහා මග පෙන්වීම අඛණ්ඩව සිදු කිරීමට සහ ඉලක්ක ළඟා කර ගැනීමට අදාළ ක්‍රියාවලි ඇගයීම මින් අදහස් කරයි. සියලු කාර්යයන් අවශ්‍ය පරිදි සිදුවනවා ද යන්න සහතික කර ගැනීමට සැලසුම්කරුවන් සේවකයන් හා යටත් හිලධාරීන් සමග සම්පව වැඩ කළ යුතු ය.

**පියවර 8 - පාලනය හා කාර්ය සාධනය විමර්ශනය කිරීම**

සැලසුම් සංශෝධනය කිරීම, අත්වැරදීම් නිවැරදි කිරීම හා සැලසුම් තවදුරටත් වැඩිදියුණු කිරීමට මෙහිදී සලකා බැලේ. සත්‍ය ඉලක්ක අපේක්ෂිත ඉලක්ක හා සැසඳිය යුතු ය. විසේම වෙනස්කම් විශ්ලේෂණය හා වෙනස් වීම් සඳහා හේතු සොයා විය නිවැරදි කිරීමට අදාළ ක්‍රියාවන් සිදු කළ යුතු ය.

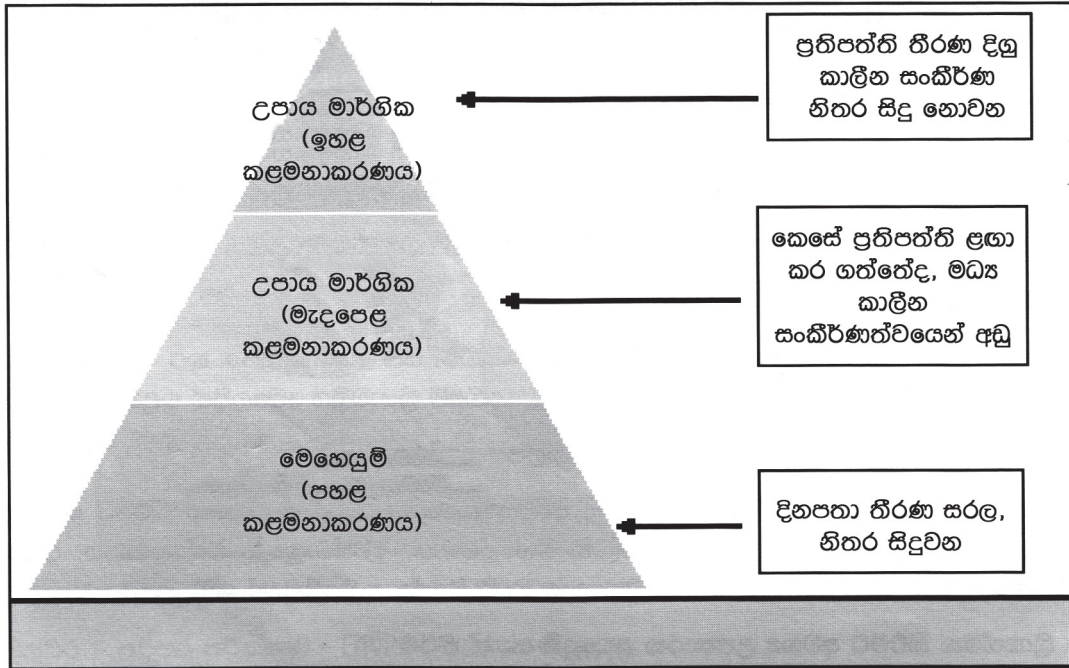
ඉලක්ක වෙනස් කළ යුතු ද හැද්ද යන්න දැන ගැනීමට නැවත නැවත පරිසර විශ්ලේෂණය සිදු කළ යුතු අතර සැලසුම්කරණ ක්‍රියාවලිය අඛණ්ඩව වැඩි දියුණු කිරීම ද සිදු කළ යුතු ය.

**2.9 සැලසුම්කරණයේ ප්‍රභේද**

විවිධ පදනම් යටතේ සැලසුම්කරණය වර්ගීකරණය කළ හැකි ය. උපායශීලී විෂය පථයට අනුව සැලසුම්කරණය මට්ටම් තුනකින් සමන්විත වේ.

- උපායමාර්ගික සැලසුම්කරණය - Strategic Planning
- උපායමාර්ගික සැලසුම්කරණය - Tactical Planning
- මෙහෙයුම් සැලසුම්කරණය - Operational Planning

පහත රූපසටහනෙන් මෙම සැලසුම්කරණ වර්ග තුනෙහි සම්බන්ධතාව පැහැදිලි කරයි.



### 2.9.1 උපාය මාර්ගික සැලසුම්කරණය (Strategic Planning)

සම්පූර්ණ සංවිධානය ම ආවරණය වන පරිදි කරනු ලබන දිගු කාලීන (අවු. 05 ට වඩා වැඩි) සැලසුම්කරණයන් මින් අදහස් කරයි. උපායමාර්ගික සැලසුම්කරණය සඳහා ඉහළ කළමනාකාරීත්වය සෑම විටම දායක වේ. එසේම උපක්‍රමික අරමුණු වෙත ළඟා වීම උදෙසා සංවිධානයේ සම්පත් විභජනය / බෙදාහැරීම, කාර්යයන් ප්‍රමුඛතාකරණය යන ක්‍රියාවන්ට අදාළ වූ පොදු සැලැස්මක් ලෙස මෙම උපායමාර්ගික සැලසුම් හඳුනාගත හැකි ය.

#### උදාහරණ :

ඉදිරි වසර පහ තුළ ලාභදායීතාව 15% කින් වැඩි කිරීම අරමුණු කර ගනිමින් වික්තරා සංවිධානයක් වන මෙහෙයුම් යුරෝපීය වෙළෙඳපොළ දක්වා ව්‍යාප්ත කිරීම.

සාමන්‍යයෙන් උපායමාර්ගික කළමනාකරණය සංවිධානයේ හිඡ්ඨාව මත පදනම් වේ. එනම් සංවිධානයේ පැවැත්ම සඳහා වන මූලික හේතු හා සම්බන්ධ වේ. උපායමාර්ගික සැලසුම්කරණය මගින් තරගකාරී අවස්ථාවන් හා තර්ජනයන් විශ්ලේෂණය කිරීමත්, ආයතනයේ ශක්තීන් හා දුර්වලතා විශ්ලේෂණය කිරීමත් සිදු කරනු ලබයි.

### 2.9.2 උපායක්‍රමික සැලසුම්කරණය (Technical Planning)

ඉහළ හා මධ්‍යම මට්ටම්වල කළමනාකරුවන් විකිව උපායමාර්ගික සැලසුම් කළමනාකරණය කළ හැකි සැලසුම්වලට වෙන්කර දක්වනු ලබන අතර, ඒවා කෙටිකාලීන සහ මධ්‍යකාලීන සැලසුම් වේ. මේවා උපායක්‍රමික සැලසුම් ලෙස හඳුන්වයි. උපායක්‍රමික සැලසුම්කරණය සෑම අංශයක ම පහළ මට්ටමේ ඒකක විසින් කළ යුත්තේ කුමක් ද, එය කෙසේ කළ යුතු ද සහ කවුරුන් විය භාරව ක්‍රියා කළ යුතු ද යන්න පෙන්වා දේ. උපායක්‍රම යනු උපායන් ක්‍රියාත්මක කිරීමට සහ එය ක්‍රියාවට නැංවීම තුළින් එම උපායන් සිදුවන බව හවුරු කරන කාර්යයකි.

**උදාහරණ :**

වෙනත් රටවල පාරිභෝගිකයන් හා සම්බන්ධතා ගොඩනැගීමට වෙළෙඳපොළ පර්යේෂණ ක්‍රියාත්මක කිරීම.

සංවිධානයක මධ්‍යම මට්ටමේ කළමනාකරුවන් උපායක්‍රමික සැලසුම්කරණය හා සම්බන්ධ වේ. එයට හේතුව වනුයේ ඔවුන්ගේ වගකීම් මෙම උපායක්‍රමික සැලසුම්කරණය හා සම මට්ටමේ පවතින බැවිනි.

**2.9.3 මෙහෙයුම් සැලසුම්කරණය (Operational Planning)**

මෙහෙයුම් සැලසුම්කරණයෙන් සමස්ත සංවිධානයේ හෝ එහි උප ඒකකයක අරමුණු සහ පරමාර්ථ උපකල්පනය කරන අතර ඒවා ළඟා කර ගැනීමට අවශ්‍ය මාර්ග නිගමනය කරයි. මෙහෙයුම් සැලසුම්කරණය කෙටිකාලීන (අවු. 1 අඩු) වන අතර එය උපායමාර්ග හා උපායක්‍රමික සැලසුම් සඳහා සහාය දෙන විශේෂ කාර්යයන් තුළින් නිර්මාණය කර ඇත.

මෙහෙයුම් සැලසුම්කරණය යටතේ සැලසුම් වර්ග 02 ක් පවතී.

1. .... Single Use Plan
2. .... Standing Plan

**2.9.3.1 ඒකල භාවිත සැලසුම්**

ඒකල භාවිත සැලසුම් වර්තමානයේ පවත්නා ගැටලු පිළිබඳ පමණක් අවධානය යොමු කරනු ලබයි. එය අනාගතයේ නැවත සිදු නොවන ආකාරයේ කාර්යයන් සිදු කිරීම සඳහා ගොඩනගා ඇත.

1. .... (Programmes) : මෙයින් යම් විශේෂ කාර්යයක්, කෙසේ, කවුරුන් විසින් සහ කවදා ඉටු කරන්නේ ද යන්න පැහැදිලි කරයි.  
උදා: නිෂ්පාදන වැඩසටහන්, පුහුණු වැඩසටහන්, විකුණුම් ප්‍රවර්ධන වැඩසටහන්, කළමනාකරණ සංවර්ධන වැඩසටහන් ආදිය
2. .... (Projects) : මෙය වැඩසටහන්වල කුඩා හෝ වෙන් වූ සීමිත විෂය පථයක් සහිත පැවරුම් සහ කාලය පිළිබඳ විශිෂ්ට මග පෙන්වීමක් වේ.  
උදා: මාසයක කාලයක් ඇතුළත නව භාණ්ඩයකට ඇති අලෙවිකරණ ප්‍රවණතා විමර්ශනය කිරීමට පර්යේෂණයක් ක්‍රියාත්මක කිරීම.
3. .... (Budget) : ක්‍රියාත්මක වන සැලසුමක ප්‍රමාණාත්මක හා සංඛ්‍යාත්මක වටිනාකමයි. ඒ මගින් විවිධ වැඩසටහන් හා ව්‍යාපෘති සඳහා වෙන්කොට ඇති මුදලි ප්‍රමාණයන් නිශ්චිතව දක්වයි.  
උදා: ආයතනයක විකුණුම් අංශය විසින් මිල දී ගන්නා ද්‍රව්‍ය වර්ගත්, එහි ප්‍රමාණය, මිල දී ගන්නා වේලාව සහ මිල ආදිය පිළිබඳ තක්සේරු කර අයවැයක් සකස් කරයි. එසේම මෙම අයවැය සකසනු ලබන්නේ වෙන ම දෙපාර්තමේන්තුවක් විසිනි.

### 2.9.3.2 ස්ථාවර සැලසුම්

නැවත නැවත සිදුවන කාර්යයන් සිදු කිරීම සඳහා ස්ථාවර සැලසුම් ක්‍රියාත්මක කරනු ලැබේ. වඩාත් කාලපරිච්ඡේදයක් තුළ නිරන්තරයෙන් නැවත නැවත සිදුවන ක්‍රියාකාරකම් උදෙසා ස්ථාවර සැලසුම් ගොඩ නගයි.

උදා: ව්‍යාපාරිකයන් ව්‍යාපාරයට ඇතුළු වීමට පෙර ඒ සඳහා සැලසුම් සකස් කරනු ලබයි. කෙසේ වුව ද ව්‍යාපාරයේ සාර්ථකත්වය ළඟා කර ගැනීමට ද මෙම සැලසුම් නිරන්තරයෙන් භාවිත කළ හැකි ය.

ස්ථාවර සැලසුම් වර්ග 3 ක් පවතී.

1. .... (Policy) : කිසියම් කර්තව්‍යයක් මුදුන්පමුණුවා ගැනීමට ලබා දෙන මාර්ගෝපදේශන මාලාවකි.
2. .... (Procedure) : කිසියම් කර්තව්‍යයක් මුදුන්පමුණුවා ගැනීමට අවශ්‍ය කරන ක්‍රියාපිළිවෙල හෝ අදියර මාලාවකි.
3. .... (Rules and Regulations) : කිසියම් කර්තව්‍යයක් මුදුන්පමුණුවා ගැනීමේ දී කුමක් කළ යුතු ද, කුමක් නොකළ යුතු ද යන්න අර්ථකථනය කරනු ලබන ස්ථාවර සැලසුමකි. වඩාත් නියම වශයෙන් කරගෙන යා යුතු විශේෂ ක්‍රියාකාරකම් මොනවා ද යන්න හිත හා රෙගුලාසිවලින් පැහැදිලි කරයි.

සැලසුම්කරණ කාල පරාසය අනුව සැලසුම්කරණයේ ප්‍රභේද 03 ක් ඇත.

1. දීර්ඝ කාලීන සැලසුම් - ආයතනයක සමාජීය, ආර්ථික හා දේශපාලනික පරිසරයේ ඇති තරගකාරී තත්වයන්ට ප්‍රතිචාර දැක්වීම සඳහා සහ අදාළ තත්වයන්ට අනුවර්තනය වීම සඳහා සංවිධානය විසින් සකසනු ලබන දිගු කාලීන ඉලක්ක සහ ඒවා ළඟා කර ගැනීම අවශ්‍ය උපාය මාර්ග මෙයින් විග්‍රහ කරයි.
2. මධ්‍යකාලීන සැලසුම් - අවු. 1 ත් 5 ත් අතර කාල පරාසයක් තුළ පවත්නා සැලසුම් මධ්‍යකාලීන සැලසුම් වේ. දිගු කාලීන සැලසුම්වල ඇති අවිනිශ්චිතතාව නිසා බොහෝ සංවිධාන මධ්‍යකාලීන සැලසුම් කෙරේ සැලකිල්ලක් දක්වයි. ඒ අනුව බොහෝවිට මධ්‍යකාලීන සැලසුම් මැදපෙළ කළමනාකරුවන්ගේ සහයෝගය ඇතිව ඉහළ කළමනාකරුවන් විසින් සාදනු ලැබේ.
3. කෙටි කාලීන සැලසුම් - අවු. 1 ක් හෝ ඊට අඩු කාලයක් ආවරණය කරන සැලසුම් කෙටි කාලීන සැලසුම් වේ. මේවා වැඩිදෙනෙකු කටයුතු ඉලක්ක කර සාදනු ලැබේ. එසේම මේ සැලසුම් දීර්ඝ කාලීන සැලසුම් හා මධ්‍යකාලීන සැලසුම් ළඟා කර ගැනීමේ දී වහි ප්‍රගතිය විශ්ලේෂණය කිරීම සඳහා පදනම් ලෙස යොදා ගනියි.

### අසම්භාව්‍ය / අවස්ථානුකූල සැලසුම් (Contingency Plan)

ඉහත දක්වා ඇති සැලසුම් වර්ග කිරීමට අමතරව අවස්ථානුකූල සැලසුම් යනුවෙන් විශේෂිත වූ සැලසුම් වර්ගයක් වේ. වියට අනුව ක්‍රියාකාරී ව්‍යාපාර ඒකකයක් හදිසි අවස්ථාවක දී පිළිපැදිය යුතු උපදෙස් මාලාවක් සපයා ඇත. තවද, කිසියම් සැලැස්මක් අනපේක්ෂිත ලෙස ක්‍රියාත්මක කළ නොහැකි තත්වයකට පත්වුවහොත් හෝ අදාළ නොවුවහොත් එම අවස්ථා මග හරවා ගැනීමට අවශ්‍ය වන විකල්ප ක්‍රියාපටිපාටියක් තීරණය කිරීම අවස්ථානුකූල සැලසුම්කරණය යටතේ සිදු වේ.

## 2.10 සැලසුම්කරණය සඳහා වන බාධාවන් හා සැලසුම්කරණයේ සඵලදායීතාවය වර්ධනය කිරීම

සැලසුම්කරණය තුළින් විවිධ බාධාවන් සාර්ථකව වැළැක්විය හැකි ය. සැලසුම් වඩාත් සඵලදායී වීමටත්, අපේක්ෂිත ප්‍රථිඵල ලබා ගැනීමටත්, කළමනාකරුවන් ඇති විශ්වාසී බාධාවන් හඳුනාගත යුතු අතර ඒවා වළක්වා ගැනීම සඳහා කටයුතු කළ යුතු ය. සාර්ථක සැලසුම්කරණයක් වළක්වන පොදු බාධාවන් පහතින් දැක්වේ.

- අනාගත තීරණ ගැනීමට ඇති බිය සාර්ථක සැලසුම්කරණයට බාධාවක් වේ. මූල්‍ය වශයෙන් බංකොලොත් තත්වයන් ඇති වේයැයි විශ්වාස කිරීම හා වෙළොඳපොළ තත්වය පිළිබඳ දැනුම ප්‍රමාණවත් නොවීම මත ඉහළ කළමනාකරණය විසින් අනාගතය සඳහා සැලසුම් කිරීම මග හැරීමටත් දෛනික මෙහෙයුම් මත ම අවධානය යොමු කිරීමටත් පෙළඹේ. මෙය දුර නොදක්නා වර්තමාන මග පෙන්වයි.
- සෘණාත්මක භාවය හා අනාගතය පිළිබඳ ධනාත්මක සිතිවිලිවල මද භාවය ද සැලසුම්කරණයට බාධාවක් වේ.
- අරමුණු හා සැලසුම් සන්නිවේදනය කිරීමේ දුර්වලතා සැලසුම්කරණයට බාධාවකි. විශේෂයෙන් ම නාෂා හෝ සංස්කෘතීන් වෙනස්වීම් තුළින් දුර්වල සන්නිවේදනයක් ඇති කරයි. විශේෂ කළමනාකරු උදාසීන / නිෂ්චලදායී සන්නිවේදනයකු වීමට ද එය හේතු වේ. කණ්ඩායම් අතර හෝ ඇතුළත සඵලදායී සන්නිවේදනය බිඳ වැටීම හෝ නොපැවතීම ද සැලසුම්කරණය නිෂ්චල වීමට බලපානු ලබයි.
- නිර්මාණශීලීත්වයේ මද බව හා දුර්වල නායකත්වය සේවකයන් උදාසීන වීමට හෝ අධෛර්යට පත්වීමට හේතු වේ. විශේෂ සිතෙන සේවකයන් හට උපරිමයෙන් වැඩ කළ නොහැකි බව ද හැඟේ. මෙය සැලසුම්කරණයට බාධාවකි.
- සැලසුම් කිරීමට නොහැකි වීම හෝ සැලසුම්කරණය ප්‍රමාණවත් නොවීම සහ ප්‍රමාණවත් තත්ව විග්‍රහයන් නොමැති වීම වැනි කරුණු නිසා නිසි පරිදි සැලසුමක් සකස් කළ නොහැක.
- කළමනාකරුවන් සැලසුම්කරණ ක්‍රියාවලියට ඇති කැපවීම අවම වීම. මෙය යම් කාර්යයකින් පරාජය වීමේ හිතිය නිසා ද සිදුවිය හැකි ය. මෙහි ප්‍රතිඵලයක් ලෙස කළමනාකරුවන් සැලසුම්කරණයට අදාළ කාර්යයන් අඩුවෙන් කිරීමට හෝ කිසිවක් නොකර සිටීමට පෙළඹෙයි.
- නොවැදගත් තොරතුරු, කල් ඉකුත් වූ තොරතුරු, ගුණාත්මක බව අඩු තොරතුරු, හෝ ප්‍රමාණවත් නොවන තොරතුරු සැලසුම්කරණයේ ප්‍රධාන බාධාවන් වේ.
- අනාගතයට වඩා වර්තමානය පිළිබඳ අවධානය, කෙටිකාලීන ප්‍රශ්න පිළිබඳ අවධානය කොට සිටීම නිසා දිගුකාලීන සැලසුම් ප්‍රතිඵල කෙරෙහි සැලකිල්ලක් දැක්වීම සිදු නොවේ. මෙය අනාගතය සඳහා සැලසුම් සකස් කිරීමේ දී ප්‍රශ්න ඇති කරයි.
- පාලනය කරගත හැකි විචල්‍යයන් කෙරෙහි පමණක් යොමු වීම
- වෙනස්වීමට ඇති අකැමැත්ත - සේවකයින් වෙනස්වීම සඳහා දක්වන අකැමැත්ත සැලසුම්කරණයට බාධාවකි. පුළුල් සැලසුම්කරණ ක්‍රියාවලියේ විරෝධය නැති කිරීම සඳහා අවස්ථානුකූල සැලසුම් තුළ ඇතුළත් කළ යුතු ය.
- ප්‍රමාණවත් නොවන සම්පත්

මෙම බාධාවන් සම්බන්ධයෙන් වූ සතුටුදායක දෙය නම් ඒවා සියල්ල බැහැර කළ හැකි වීමයි. සැලසුම්කරණය සාර්ථක කර ගැනීම සඳහා කළමනාකරුවන් සඵලදායී සන්නිවේදනය භාවිතා කිරීම අවශ්‍ය කරුණකි. විශේෂ ගුණාත්මක තොරතුරු අත්පත් කර ගැනීම සහ කාර්යයන්වලට අන් අය පෙළඹවීම සිදු කළ යුතු ය. මෙවැනි ක්‍රියාමාර්ග කිහිපයක් පහත කොටසින් සාකච්ඡා කරයි.

### 2.10.1 සැලසුම් ක්‍රියාත්මක කිරීමේ දී ඇතිවන බාධක මැඩ පැවැත්වීමේ මාර්ග

- .....  
සංවිධානය හා නායකයන් මේ සඳහා උපායමාර්ග ඉලක්ක හඳුනාගෙන ඒ සඳහා පහසුකම් සැලසිය යුතු ය.
- .....  
සම්පත් සීමිත වීමට හේතු සාධක වන කරුණු සංවිධානය විසින් හඳුනාගත යුතු අතර සමස්ත සංවිධානය සඳහා ම සැලසුම්කරණය බල පැවැත්වෙන හෙයින් සංවිධානය තුළින් ම සැලසුම්කරණය සඳහා අවශ්‍ය සම්පත් සොයාගත යුතු ය. එසේ නොමැති නම් සම්පත් ලබා ගැනීමේ ක්‍රමවේදයක් සකස් කළ යුතු ය.
- .....  
සංවිධානයේ සියලු ම පාර්ශ්ව වෙත සැලසුම්කරණයේ ඉලක්ක හා අරමුණු සන්නිවේදනය කළ යුතු ය. එසේම ක්‍රියාවලිය කෙසේ සිදුවන ආකාරය, ළඟාකරගත් දෑ මොනවා ද යන්න පිළිබඳ නිරන්තරයෙන් යාවත්කාලීන තොරතුරු ඔවුන් වෙත සැපයීම ඉතා වැදගත් වේ.
- අභිප්‍රේරණය, චිත්තන ධෛර්ය හා ඵලදායීතාවේ ඇති බාධා මැඩපැවැත්වීම  
සංවිධානයේ අධ්‍යක්ෂකවරු හා විධායක කළමනාකරුවන් නම්‍යශීලී තීරණ ගැනීම. එසේම සේවකයන්ට පාරිතෝෂික ලබා දීම හා ඔවුන්ට සහාය වීමෙන් ආයතනයේ ප්‍රතිඵල ළඟා කර ගැනීම සඳහා වගකීම් ගත යුතුය. සේවකයින් තීරණ ගැනීමට සම්බන්ධ වීම තුළින් වෙනස් වීමට ඇති අකැමැත්ත මැඩ පවත්වා ගත හැකිය.
- නායකත්ව ලබා දීම  
සංවිධානය තුළ සාර්ථක සැලසුම් ක්‍රියාත්මක කිරීමට ඵලදායී නායකත්ව වැදගත් වේ.
- වෙනස් වීමේ ක්‍රියාවලිය කළමනාකරණය  
ඵලදායී සැලසුම් ක්‍රියාත්මක කිරීමට සඵලදායී වෙනස්කම් කළමනාකරණයක් වැදගත් වේ.

### 2.10.2 සැලසුම්කරණ මූලධර්ම

ඕනෑම ක්‍රියාවක ඉදිරි මාර්ගෝපදේශකත්වය සපයන මූලධර්ම කාණ්ඩයක් පවතියි. එමනිසා සැලසුම්කරණය ද එවැනි වූ මූලධර්ම කිහිපයක් මත පදනම් වේ.

- ලැදිකම පිළිබඳ මූලධර්මය (The Principle of Passion) - කණ්ඩායම් ඉමහත් ලැදියාවකින් ක්‍රියාකරන විට උදවේගයේ හා බලවත් ඕනෑකමකින් සැලසුම් සකස් කිරීමට හා ක්‍රියාත්මක කිරීමට දායක වේ. එය තුළින් සැලසුම්කරණයට හොඳ අවධානයක් ලබා දේ.
- නිර්මාණාත්මකභාවය පිළිබඳ මූලධර්මය (The Principle of Creativity) - නිර්මාණශීලීත්වය නොතකා සිටින අතර මූලිකත්වය දෙන ලබන එක නිර්මාණශීලී පුද්ගලයෙකු මත එය රඳා පවතියි. සැලසුම්කරණය පිළිබඳ අදහස් ඉදිරිපත් කිරීමට නිර්මාණශීලීත්වය ඉතා වැදගත් කොට සලකනු ලැබේ.
- බලපාන කිරීම පිළිබඳ මූලධර්මය (The Principle of Influence) - සැලසුම් අත්පත් කර ගැනීම සඳහා කණ්ඩායම් වල මූල්‍ය තත්ත්වය හා වැඩසටහන් කෙරෙහි බලපෑම් කිරීමට කළමනාකරුට හැකි විය යුතු ය.
- ප්‍රමුඛතාකරණය පිළිබඳ මූලධර්මය (The Principle of Priority) - කාර්යය ප්‍රමුඛතාකරණය කිරීම පාදක වන්නේ කාර්යයන් හඳුනා ගැනීම සඳහා කළමනාකරණය නම්‍යශීලී විය යුතු යි.
- නම්‍යභාවය පිළිබඳ මූලධර්මය (The Principle of Flexibility) - නායකකරණය යටතේ සැලසුම් කිරීමේ දී හෝ අනෙකුත් ඕනෑම කාර්යයක දී අදාළ අවස්ථාවට අනුව කාර්යයන් හඳුනා ගැනීම සඳහා කළමනාකරණය නම්‍යශීලී විය යුතු යි.
- කාලය පිළිබඳ මූලධර්මය (The Principle of Timing) - ප්‍රධාන තීරණයක් ගැනීම සඳහා නිවැරදි වේලාව එළඹෙන තෙක් රැඳී සිටිය යුතු ය. තවද සැලැස්මක් සකස් කළ යුත්තේ එක්තරා කාල රාමුවක් තුළ ය.

- කණ්ඩායම් වැඩ පිළිබඳ මූලධර්මය (The Principle of Teamwork) - ප්‍රයෝජනවත් සැලැස්මක් හැකියාවන්ට වඩා නිරන්තරයෙන් වෙනස් විය යුතු ය. සෑම මිනිසෙකු ම සතුටු වන දුර්වල පැති සහ ලුහුඬුකම් තිබේ. ආයතන කළමනාකාරිත්වය කණ්ඩායම් වැඩ කෙරේ. අවධානය යොමු නොකලහොත් එය පුද්ගලයන්ගේ පුද්ගලික සීමාවන්ට යටත් වේ.
- ක්‍රියාත්මක කර හැකි බව පිළිබඳ මූලධර්මය (The Principle of Implementability) - ඉහතින් දැක්වූ සියලු මූලධර්මයන්ට අමතරව පවත්නා සම්පත් හා ව්‍යාපාර තුළ අදාළ සැලසුම් ප්‍රයෝගිකව ක්‍රියාත්මක කළ හැකි දැයි තේරුම් ගත යුතු ය.

සැලසුමක් ලේඛනගත කිරීම පහසු ය. නමුත් එය ප්‍රායෝගිකව ක්‍රියාත්මක කිරීමට මනා නායකත්වයක් අවශ්‍ය වේ. විඛේදන මෙම සැලසුම් කිරීමේ මූලධර්ම ලිඛිත සැලසුම් යථාර්ථවාදී කිරීම සඳහා අධාරයක් ලෙස සලකයි.

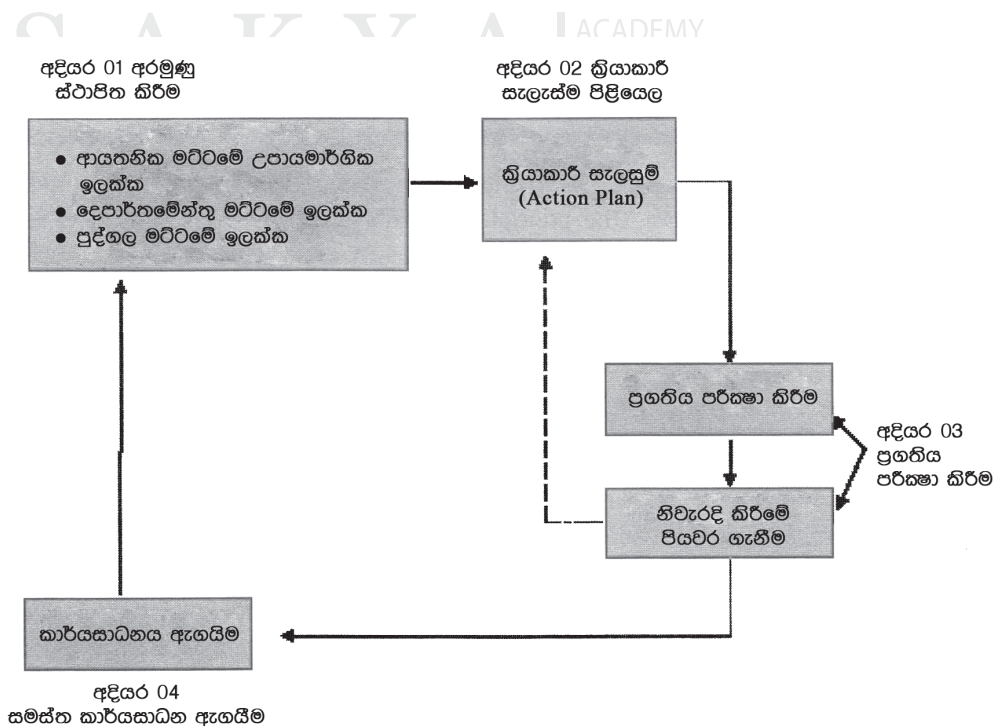
## 2.10 අරමුණු මූලික කළමනාකරණය (MBO)

1954, පීටර් ඩ්‍රැකර් විසින් රචිත "The Practice of Management" නමැති පොතේ මෙම සංකල්පය ප්‍රථමයෙන් නිර්වචනය කර ඇත. කාර්යසාධනය වර්ධනය හා සැලසුම්කරණයේ සාමාන්‍යම අංග කළමනාකරණය සඳහා ආයතන විසින් විවිධ සැලසුම්කරණ ප්‍රවේශ සලකා බලයි. මෙවැනි ප්‍රවේශ අතර අරමුණු මූලික කළමනාකරණය යනු සැලසුම්කරණය තුළ ඉතා වැදගත් හා ප්‍රබල ප්‍රවේශයකි.

මෙම ප්‍රවේශය යටතේ කළමනාකරුවන් හා සේවකයන් විසින් සෑම දෙපාර්තමේන්තුවකට ම අදාළව අරමුණු, ව්‍යාපෘතීන් හා පුද්ගලයින් පිළිබඳව විග්‍රහ කරන අතර පසුව මේවා කාර්යසාධනය පරීක්ෂා කිරීමට යොදා ගනියි. මෙය කළමනාකාරිත්වය හා සේවකයන් යන දෙපාර්ශ්වය ම එකඟ වන පරිදි නිවැරදිව නිර්වචනය කළ අරමුණු මත පිහිටා ක්‍රියා කරන බැවින් එය සංවිධානයේ කාර්යසාධනය ඉහළ යාමට ඉවහල් වේ.

සේවක කැපවීම, සහ සේවක සහභාගිත්වය ඉහළ දැමීම සැලසුමේ ඉලක්ක හා ක්‍රියාකාරකම් විසින් සහතික කළ යුතුය. ඊට අමතරව මෙම අරමුණු සමස්ත සංවිධානයට ම ගැලපෙන පරිදි පිහිටුවාගත යුතු වේ.

පහත රූපසටහනේ පරිදි අරමුණු මූලික කළමනාකරණ ක්‍රියාවලියේ සාරාංශය දක්වා ඇත.



අරමුණු මූලික කළමනාකරණ ප්‍රවේශය තුළ ධනාත්මක මෙන්ම ඍණාත්මක පැතිකඩයන් ද පවතී. ඇතැම් ප්‍රතිලාභ හා ගැටළු පහතින් දී ඇත.

අරමුණු මූලික කළමනාකරණයේ වාසි හා අවාසි

ප්‍රතිලාභ	ගැටළු
කළමනාකරුවන්ගේ සහ සේවකයන්ගේ උත්සාහයන්, සෑමවිට ම අරමුණු ළඟා කර ගැනීම මූලික කොටගත් ක්‍රියාකාරකම් කෙරෙහි අවධානය යොමු කරයි.	හිරන්තර වෙනස්වීම් අරමුණු මූලික කළමනාකරණයේ ක්‍රියාකාරීත්වය අඩපන කරයි.
සියලුම සමාගම් මට්ටමින් කාර්යසාධනය වර්ධනය කළ හැකි වීම	දුර්වල සේව්‍ය සේවක සම්බන්ධතා ඇති පරිසරයක අරමුණු මූලික කළමනාකරණයේ ඇති සඵලාදායීතාව අඩු කෙරේ.
සේවකයින් දිරි ගැන්වීම්	මෙහෙයුම් අරමුණු හේතුවෙන් උපායමාර්ගික අරමුණු අවුල් විය හැකි ය
දෙපාර්තමේන්තු සහ පුද්ගලික අරමුණු සංවිධානයේ අරමුණු හා ගැලපෙන පරිදි පිහිටුවා තිබේ.	සහනාභිත්වය අධෛර්යමත් කරන කාර්යයන් නිසා යාන්ත්‍රික සංවිධාන හා අරමුණු මූලික කළමනාකරණ ක්‍රියාවලියට බාධා සිදුවිය හැකි ය.
ඉහළ කාර්යසාධනයක් ළඟා කර ගැනීමට සංවිධානයේ එක් එක් මට්ටම්වලින් පැමිණෙන බාධාවන් හඳුනා ගත හැකි වීම	බොහෝ ලේඛන කටයුතු හේතුවෙන් අරමුණු මූලික කළමනාකරණයේ ප්‍රබලත්වය හීන කරයි.



## 2.12 සංවිධානකරණයේ මූලික සංකල්ප

### 2.12.1 සංවිධානකරණය හැඳින්වීම

සංවිධානයක් ඉලක්ක ලඟා කරගැනීම සඳහා අවශ්‍ය වන සංවිධානයක් තුළ පවත්නා විවිධ ක්‍රියාකාරකම් හඳුනා ගැනීම, කාණ්ඩගතකරණය හා භෞතික, මූල්‍ය, මානව සම්පත් වඩා ඵලදායී සබඳතාවයක් සඳහා ඒකරාශී කිරීම සංවිධානකරණය නම් වේ. වෙනත් ආකාරයකින් දැක්වෙන්නේ නම් සංවිධානයකට තම ඉලක්ක සපුරා ගැනීමට අවශ්‍ය හොඳ ම සංවිධාන ක්‍රියාකාරකම් හා සම්පත් කාණ්ඩගත කිරීම සංවිධානකරණය වේ.

සංවිධාන ක්‍රියාවලිය පහත පියවරවලින් සමන්විත වේ.

1. .... (Identification and Division of Work)

සංවිධානකරණය කාර්යයන් කුඩා කාර්යය ඒකකවලට බෙදාහැරීමෙන් ආරම්භ වේ. විවිධ ඒකක රැකියා ලෙස හැඳින්වේ. එක් පුද්ගලයෙකු ඔහුගේ හැකියාව හා සුදුසුකම් මත එක් රැකියාවක් සඳහා අනුයුක්ත කරනු ලබයි. මෙය ක්‍රමානුකූලව වැඩ කිරීමට හා විශේෂීකරණයකට සේවකයන් යොමු කරනු ලබයි.

2. .... (Departmentalization)

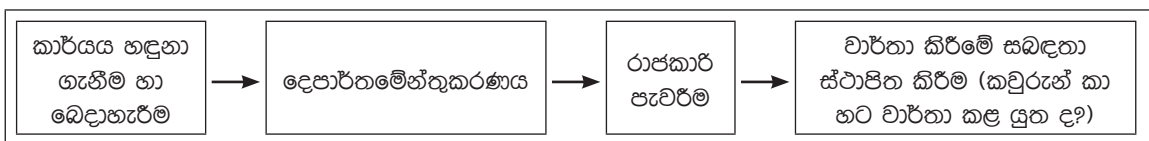
කාර්යයන් හැසිරවිය හැකි කුඩා ඒකකවලට බෙදීමෙන් අනතුරුව අදාළ රැකියා කාණ්ඩ කර එක් එක් දෙපාර්තමේන්තුවක් යටතට ගනු ලබයි. මෙම කාණ්ඩකරණ ක්‍රියාවලිය දෙපාර්තමේන්තුකරණය ලෙස හැඳින්වේ. බහුලව භාවිත වන දෙපාර්තමේන්තුකරණ ක්‍රම වන්නේ ශ්‍රිතික දෙපාර්තමේන්තුකරණය (Functional Departmentalization) හා ආංශික දෙපාර්තමේන්තුකරණය (Divisional Departmentalization) යි.

3. .... (Assignment of Duties)

දෙපාර්තමේන්තු ඇති කිරීමෙන් අනතුරුව, සෑම දෙපාර්තමේන්තුවක් ම පුද්ගලයෙකු යටතට පත් කරනු ලබයි. කාර්යය පවරනු ලබන්නේ ඒ සඳහා වඩාත් ම සුදුසු පුද්ගලයාට ය.

4. .... (Establishing Reporting Relationships)

රාජකාරි පැවරීමෙන් අනතුරුව, සෑම පුද්ගලයෙකු හට ම වියට ගැලපෙන අධිකාරී බලයක් පැවරිය යුතු ය. මෙම වගකීම් හා අධිකාරී බලය පැවරීම අනුගාමිකයා හා සුපරීක්ෂකවරයා අතර අධිකාරය - වගකීම සබඳතාවය ඇති කිරීමට හේතු වේ. මේ සමග ම කළමනාකාරීත්ව ධුරාවලියක් (විධාන දීමේ ක්‍රමය) නිර්මාණය වේ. එමනිසා සියලු ම දෙනා ඔවුන් අණ ලැබිය යුත්තේ කාගෙන් ද, වගවිය යුත්තේ කාහට ද යන වග දැනුවත්ව සිටී. එම පියවරයන් අතර සබඳතාවය පහත රූපයෙන් පැහැදිලි කළ හැකි ය.



### 2.12.2 සංවිධානකරණයේ වැදගත්කම

එලදායි සංවිධානකරණයක් සංවිධානයකට පහත ප්‍රතිලාභ ළඟා කර දෙයි.

1. විශේෂීකරණයේ ප්‍රතිලාභ  
 සංවිධානයක, සෑම කාර්යයක් ම කුඩා රැකියාවලට බෙදා පුද්ගලයන්ගේ සුදුසුකම් අනුව එක් රැකියාවක් එක් පුද්ගලයෙකුට පවරනු ලබයි. මෙම කාර්යය බෙදීම විශේෂීකරණයකට හේතු වේ.
2. පැහැදිලි කාර්යය සබඳතා  
 සංවිධානකරණ කාර්යය තුළින් සෑම පුද්ගලයෙකු ම සතු අධිකාරීත්වය හෝ බලය පැහැදිලිව නිර්වචනය කරයි. එම නිසා සෑම පුද්ගලයෙකු ම තමන් විධාන ලබන්නේ කාගෙන් ද තමාට විධාන දිය හැක්කේ කාහට ද යන්න ඉතා පැහැදිලි වේ. එමෙන්ම සංවිධානකරණය තුළින් ආයතනයේ අධිකාරීත්ව දුරාවලියක් නිර්මාණය කරයි.
3. සම්පත් ප්‍රශස්ත ලෙස උපයෝජනය  
 සංවිධානකරණය අමුද්‍රව්‍ය, මුදල්, මිනිස් බලය දෑ නිසි ලෙස භාවිතයට උපකාරී වේ. රැකියා නිසි ලෙස පවරා ඇති නිසා ව්‍යාකූලතා හෝ ද්විකරණයන් ඇති නොවේ. මෙය සම්පත් නාස්තිය අවම කිරීමට උපකාරී වේ. සියලු ම දෙනා තමන් විසින් අණ ලබාදිය යුත්තන් හා තමන් විසින් අණ පිළිපැදිය යුත්තන් පැහැදිලිව දැනී. මෙය කළමනාකරණ දුරාවලිය නිර්මාණයට ද උපකාරී වේ.
4. වෙනස්වීම්වලට අනුගත වීම  
 සංවිධානකරණය විවිධ දෙපාර්තමේන්තු හා කළමනාකරණ දුරාවලින් නිර්මාණයට උපකාරී වේ. බාහිර පරිසරයේ වෙනස්වීම්වලට ප්‍රතිචාර දක්වමින් ඒ අනුව ක්‍රියාකාරකම් සැකසීමටත් වියට අනුගතවීමටත් මෙම ව්‍යුහය උපකාරී වේ.
5. සඵලදායී පරිපාලනය  
 සංවිධානකරණ කාර්ය රැකියාව පිළිබඳ පැහැදිලි විස්තරයක් සපයයි. එහිදී ව්‍යාකූලතා හා ද්විකරණයන් ඇති නොවේ. සියලු ම දෙනා තම භූමිකාව හා තනතුර පැහැදිලිව දැනී. එම නිසා කළමනාකරණය පහසු වන අතර ම පරිපාලනය සඵලදායී කරයි.
6. කාර්යමණ්ඩල සංවර්ධනය  
 සංවිධානකරණ දුරාවලිය මගින් තම සහයකයන්ට දෛනික කාර්යයන් පැවරීම මගින් කළමනාකරුවන්ට තම කාර්යභාරය අවම කරගත හැකි ය. මෙමගින් කළමනාකරුවන්ට කාර්යය ඉටු කිරීම සඳහා නව ක්‍රමවේදයන් ගොඩනැගීමට අවකාශ සැලසෙයි. එලෙස ම ආයතනයේ තරගකාරීත්ව තත්වය ශක්තිමත් කිරීමට සහය වීම සඳහා ඔවුන්ට නවෝත්පාදන සිදු කිරීමට අවස්ථාවක් මෙන්ම කාලය ද ලබා දේ. මෙසේ බලය පැවරීමක් තුළින් සහයකයන්ට තම බාධක හැසිරවීමත් තම අනාගත හැකියාවන් හඳුනාගැනීමටත් අවස්ථාවක් ලබා දීම මගින් ඔවුන් සංවර්ධනය කරයි.
7. ප්‍රසාරණය හා වර්ධනය  
 සම්පත් ප්‍රශස්ත ලෙස උපයෝජනය, නිසි වැඩ බෙදීම හා දෙපාර්තමේන්තුකරණය මගින් ආයතනවලට අභියෝගවලට පහසුවෙන් මුහුණ දීමට හා සැලසුම් කළ පරිදි ඔවුන්ගේ ක්‍රියාකාරකම් ප්‍රසාරණයට ද හැකියාව ලැබේ. ඔවුන්ට පහසුවෙන් ම තවත් රැකියා තනතුරු හා දෙපාර්තමේන්තු එක් කිරීමට මෙන්ම නිෂ්පාදන විවිධාංගීකරණයට ද හැකියාව ලැබේ. විකුණුම් හා ලාභ ඉහළ දැමීමෙහි ලා නව භූගෝලීය ප්‍රදේශ හඳුනා ගැනීමට ද හැකි වේ.

## 2.13 අධිකාරීත්වය, වගකීම හා බලය

සංවිධාන ව්‍යුහය නිර්මාණය කිරීමේ ක්‍රියාවලියේ දී කළමනාකරුවන් අධිකාරීත්වය සේවකයන් හට පැවරිය යුතු යි. එසේම අධිකාරීත්වයට ගැලපෙන වගකීමක් ද ලබා දිය යුතු යි. එසේම බලය හා වගවීම මේ සම්බන්ධයෙන් තවත් වැදගත් සංකල්ප වේ.

### 2.13.1 අධිකාරීත්වය

අධිකාරීත්වය යනු, තීරණ ගැනීමට ඇති බලය යි. එමගින් පුද්ගලයෙකුට ඔහුගේ තනතුරේ විෂය පථය ඇතුළත තම සහයකරුවන්ට අණ දීමට ඇති අයිතිය මින් අදහස් කෙරේ. කළමනාකරුවන් විසින් ඔවුන්ගේ වගකීම තම සහයකරුවන්ට පවරන විට, එම වගකීමට ගැලපෙන අධිකාරීත්වයක් සහයකරුවන්ට පැවරිය යුතු වේ. නමුත් ඔවුන් තමන්ගේ සම්පූර්ණ අධිකාරී බලය තම සහයකරුවන්ට නොපැවරිය යුතු ය.

ව්‍යාපාර සංවිධාන හා සම්බන්ධයෙන්, ගත කළ සම්පත් වලදැයිව බෙදාහැරීමට හා භාවිතයට මෙන්ම සංවිධානයක ඉලක්ක ළඟා කර ගැනීම සඳහා තීරණ ගැනීමට හා අණ ලබා දීමට පුද්ගලයෙකුට ඇති බලය හා අයිතිය අධිකාරීත්වය ලෙස නිර්වචනය කළ හැකි ය.

### 2.13.2 වගකීම

මෙමගින් සහයකරුවන් විසින් ඔහුට පවරන ලද කාර්යය නිසි ලෙස ඉටු කිරීමට පවතින බැඳීම අදහස් කෙරේ. කාර්යය පැවරීමේ ක්‍රියාවලිය ආරම්භ වන්නේ කළමනාකරුවෙකු ඔහුගේ යම් වගකීමක් තම සහයකරුවන්ට ලබා දීම මගිනි. මෙමගින් වගකීම් පැවරීමක් අදහස් වේ. නමුත් සේවකයන්ට යම් කාර්යයක වගකීම පවරන විට එම කාර්යය ඉටු කිරීම සඳහා ඔහුට අවශ්‍ය අධිකාරී බලය ද ලබා දිය යුතු ය.

තමන්ට පැවරුණු කාර්යය ඉටු කිරීම පුද්ගලයෙකුටගේ යුතුකමක් වේ. පුද්ගලයෙකුට වගකීමක් ලබා දුන් විට එම පුද්ගලයා ඔහුට පැවරුණු කාර්යය ඉෂ්ඨ කරන බවට සහතික විය යුතු ය. ඔහු දරණ වගකීමට අදාළ කාර්යය සම්පූර්ණ නොවන්නේ නම් ඒ සඳහා පැහැදිලි කිරීමේ හෝ නිදහසට කරුණු ඉදිරිපත් කිරීමක් නොකළ යුතු ය. වගකීම පහළ සිට ඉහළට ගලා යයි. මධ්‍ය හා පහළ කළමනාකරණ මට්ටම් වැඩි වගකීම් දරයි. යම් කාර්යයකට අදාළ වගකීම දරන්නා ඒ පිළිබඳ පිළිතුරු දිය යුතු ය. එලෙස ම ඔහු පැවරුණු කාර්යය අපේක්ෂිත අයුරින් ඉටු කිරීමට අපොහොසත් වන්නේ නම් ඒ සඳහා හේතු ඉදිරිපත් කිරීමට ද ඔහු බැඳී සිටී.

### 2.13.3 අධිකාරීත්වය හා වගකීම අතර සබඳතාව

අධිකාරී බලය යනු පුද්ගලයෙකුට හෝ ප්‍රධානියෙකුට තම සහයකරුවන්ට විධාන දීමට ඇති නෛතික බලය වන අතර වගකීම යනු ප්‍රමිත කාර්යඵල මත පිහිටා පුද්ගලයන්හට පැවරුණු කාර්යය ඉටු කිරීමට පවතින බැඳීමයි. අධිකාරීත්වය ප්‍රධානියාගේ සිට සහයකරුවන්ට ගලා යන්නේ කාර්යයන් ඉටු කිරීම සඳහා අණ හා උපදෙස් සහයකරුවන්ට ලබා දීමෙනි. අධිකාරීත්වය තුළින් කළමනාකරුවන් කිසියම් වූ කාර්යයක් පාලනය කරනු ලබයි. ප්‍රධානියා පාලන කාර්යය සිදු කළ ද සහයකරුවන්ගේ කාර්යයන් පිළිබඳව වගකීම බලාපොරොත්තු වේ. අලෙවි කළමනාකරු විසින් තම විකුණුම් සුපරික්ෂණකව මෙම මාසය තුළ ඒකක 50 අලෙවි කිරීම සඳහා යොමු කළේ යැයි සිතමු. එහිදී සුපරික්ෂණ අදාළ ප්‍රමිත ඉලක්කය සම්පූර්ණ කර නොමැති නම් අලෙවි කළමනාකරු විසින් ප්‍රධාන විධායක නිලධාරියාට වගකිව යුතු ය. එම නිසා අධිකාරී බලය ඉහළ සිට පහළටත් වගකීම පහළ සිට ඉහළටත් ගලා යන බව පැවසිය හැකි ය. වගවීම වගකීමේ ප්‍රතිඵලයක් වන අතර වගකීම අධිකාරී බලයේ ප්‍රතිඵලයක් වේ. එම නිසා සෑම අධිකාරී බලයකට ම සමාන වූ වගකීමක් සම්බන්ධ වී පවතී. එසේම කිසියම් කළමනාකරුවෙකු තම අධිකාරීත්වය යටත් සේවකයන්ට පැවරුව ද වගකීම සම්පූර්ණයෙන් පැවරිය නොහැකි ය.

අධාර් බලය හා වගකීම අතර වෙනස

අධිකාරීත්වය	වගකීම්
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

**2.13.4 වගවීම**

වගවීම යනු වගකීමට සම්බන්ධ තවත් සංකල්පයකි. වගකීම යන්නෙන් අදහස් වනුයේ එකඟ වූ අපේක්ෂිත කාර්යය සාධනයට අදාළ වගකීම ගැනීම සහ ඒ කෙරෙහි ඇති බැඳීමයි. වගවීම හා වගකීම අතර වෙනසක් පවතී. වගකීම යනු ක්‍රියා කිරීමට ඇති බැඳීමයි. නමුත් වගවීම යනු කාර්යය ප්‍රතිපලයට සම්බන්ධව පිළිතුරු සැපයීමට ඇති බැඳීමයි. එම නිසා යම්කිසි කාර්යයක සත්‍ය ප්‍රතිඵල සහ අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵල අතර යම්කිසි විචලනාවක් ඇත්නම් ඒ සඳහා පිළිතුරු සැපයීමට ඇති බැඳීම වගවීම තුළ අන්තර්ගත වේ. වගවීම පැවරිය නොහැකි ය.

**2.13.5 බලය**

බලය අධිකාරයට වඩා පුළුල් සංකල්පයක් වේ. මෙය පුද්ගලයෙකුට අන් අයට බලපෑම් කිරීමට ඇති හැකියාව ලෙස නිර්වචනය කළ හැකි ය. එම නිසා අධිකාරීත්වය බලයේ එක් මූලාශ්‍රයක් බවට පත් වේ. කළමනාකරුවන්ට අධිකාරීත්වය හා වගකීම තම තනතුර අනුව ලබාගත හැකිමුත් අනෙකුත් මූලාශ්‍රවලින් ඔවුන් බලය ගොඩ නගා ගත යුතු ය. French and Raven අනුව බලයේ මූලාශ්‍ර 5 ක් පවතී.

- ..... - පුද්ගලයන්ට අන් අය කාර්යයන්ට අනුගත කිරීමට හා අන් අය හට විධානයන්ට කීකරු කර ගැනීමට පවතින විධිමත් අයිතිය මත ඇතිවන බලය යි.
- ..... - පුද්ගලයන්ගේ අවනතභාවයට තවත් අයෙකු විසින් වන්දියක් පිරිනැමීමේ හැකියාව මත ඇතිවන බලය යි.
- ..... - මෙය පුද්ගලයෙකුගේ විශේෂිත නිපුණතා හා දැනුම මත ඇති වන බලය යි.
- ..... - පුද්ගලයෙකුගේ ආකර්ෂණය, වටිනාකම හා අන් අයගෙන් පැසසුම් ලැබීමට ඇති හැකියාව තුළින් ඇතිවන බලය යි.
- ..... - යම් දෙයකට අවනත නොවීමේ හේතුවෙන් පුද්ගලයෙකුට අන් අයට දඬුවම් කිරීමට ඇති හැකියාව නිසා ඇතිවන බලය යි.

## 2.14 සංවිධාන ව්‍යුහයන්හි ප්‍රභේද

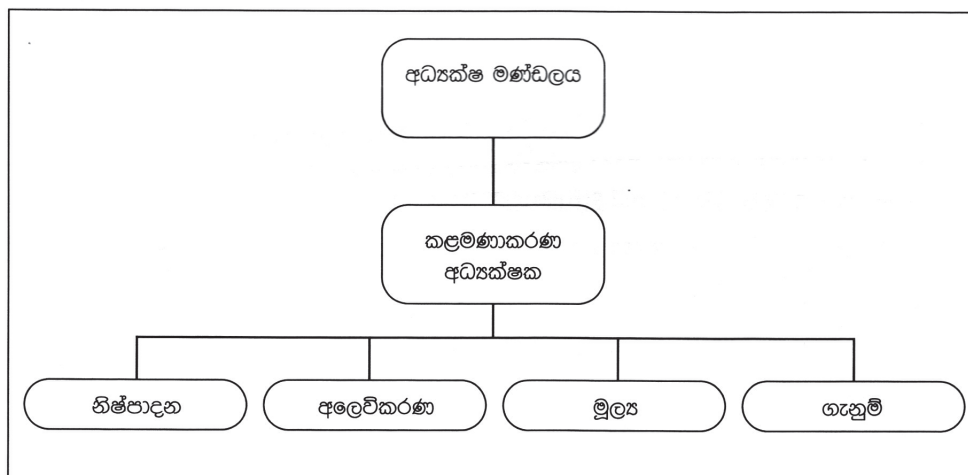
දෙපාර්තමේන්තුකරණයේ විවිධ පදනම් මත කළමනාකරණ විශේෂඥයන් විවිධ සංවිධාන ව්‍යුහයන් යෝජනා කරයි. නමුත් පොදුවේ ගත් කළ ශ්‍රීතීය හා ආංශික ව්‍යුහය ලෙස සංවිධාන ව්‍යුහ ප්‍රධාන වශයෙන් කොටස් දෙකකට බෙදා දැක්විය හැකි ය.

### 2.14.1 ශ්‍රීතීය ව්‍යුහය (Functional Structure)

ක්‍රියාකාරකම් හෝ රැකියාවන් ඒවායේ කාර්ය ශ්‍රිතයන් අනුව කාණ්ඩගත කිරීම ශ්‍රීතීය ව්‍යුහය ලෙස හැඳින්වේ. මෙම ශ්‍රිතයන් වෙනම දෙපාර්තමේන්තු ලෙස සංවිධානය වේ.

#### උදාහරණ :

හිඡ්පාදනය මූලික කරගත් ආයතනයක වැඩ බෙදීමක දී හිඡ්පාදනය, මූල්‍ය, අලෙවිකරණ හා සේවක මණ්ඩල කළමනාකරණය ප්‍රධාන ශ්‍රිතයන් ලෙස හඳුනාගත හැකි ය.



ශ්‍රීතීය සංවිධාන ව්‍යුහය තුළ පහත වාසි හා අවාසි ඇතුළත් වේ.

#### වාසි

1. .... : ක්‍රියාකාරකම් කාර්ය ශ්‍රිතයන්ට අනුව කාණ්ඩ කර ඇත. සමාන කාර්යයන් එක් දෙපාර්තමේන්තුවක් යටතට ගැනේ. මෙය සඵලදායීතාවයට මෙන්ම විශේෂීකරණයට ද හේතු වේ.
2. .... : ස්වභාවයෙන් සමාන කාර්යයන් එක් දෙපාර්තමේන්තුවක පවත්වා බැවින් සුපරීක්ෂකරුවෙහිට සේවකයන් රැකියාවේ නියුතු විට මගපෙන්වීම හා සුපරීක්ෂණය පහසු වේ.
3. .... : ඉටුකරනු ලබන කාර්යයන්වල සමානාත්මතාවය නිසා දෙපාර්තමේන්තු පාලනය හා සම්බන්ධීකරණයට උපකාරී වේ.
4. .... : සෑම දෙපාර්තමේන්තුවක ම කළමනාකරුවන් විසින් තම කාර්යය නැවත නැවත සිදු කරයි. මෙමගින් ඔවුන් විශේෂීකරණය වන අතර ම ඒ තුළින් කාර්යක්ෂමතාවය ද ඉහළ යයි.
5. සඵලදායී පුහුණුව : සීමිත නිපුණතා පරාසයකට පමණක් යොමුවන බැවින් සේවකයන් පුහුණු කිරීම පහසු වේ.

- 6. පිරිවැය පහළ යෑම : කාර්යයන්වල අවම ද්විකරණය හා පරිමාණකූල පිරිමැසුම් නිසා පිරිවැය අවම වීමට හේතු වේ.

**අවාසි**

- 1. දෙපාර්තමේන්තු ඔවුන්ගේ ක්‍රම පිළිබඳ විශේෂීකරණය වන අතර සමස්ථ සංවිධානයේ අරමුණු දෙස බැලීමට අපොහොසත් වේ. එම නිසා සංවිධාන ඉලක්ක ළඟා කර ගැනීම අපහසු වේ.
- 2. දෙපාර්තමේන්තු ප්‍රධානීන් ඔවුන් කාර්යය නියුතු දෙපාර්තමේන්තු සංවිධානය තුළ බලවත් ශ්‍රීතයන් කිරීමට උත්සාහ දරයි. මෙය දෙපාර්තමේන්තු අතර ගැටීම් ඇති වීමට හේතු වේ.
- 3. දෙපාර්තමේන්තු විශාල වනවිට සම්බන්ධීකරණය අපහසු වේ.
- 4. සංවිධාන ඉලක්ක ළඟා කර ගත නොහැකි වුව ද සියලු ම දෙපාර්තමේන්තු අන්තර්සම්බන්ධ බැවින් වගකීම පැවරීම අපහසු වේ.
- 5. කළමනාකරුවන් ඔවුන් අදාළ වන දෙපාර්තමේන්තුවට අදාළ ශ්‍රීතයට පමණක් පුහුණු වේ. මේ නිසා අන් අයගේ මතයන් ඇගයීමට අපහසු වීම නිසා නම්‍යශීලී නොවන තත්වයක් හට ගනී.

ඒ අනුව, ශ්‍රීතීක ව්‍යුහයන් සුදුසු වන්නේ,

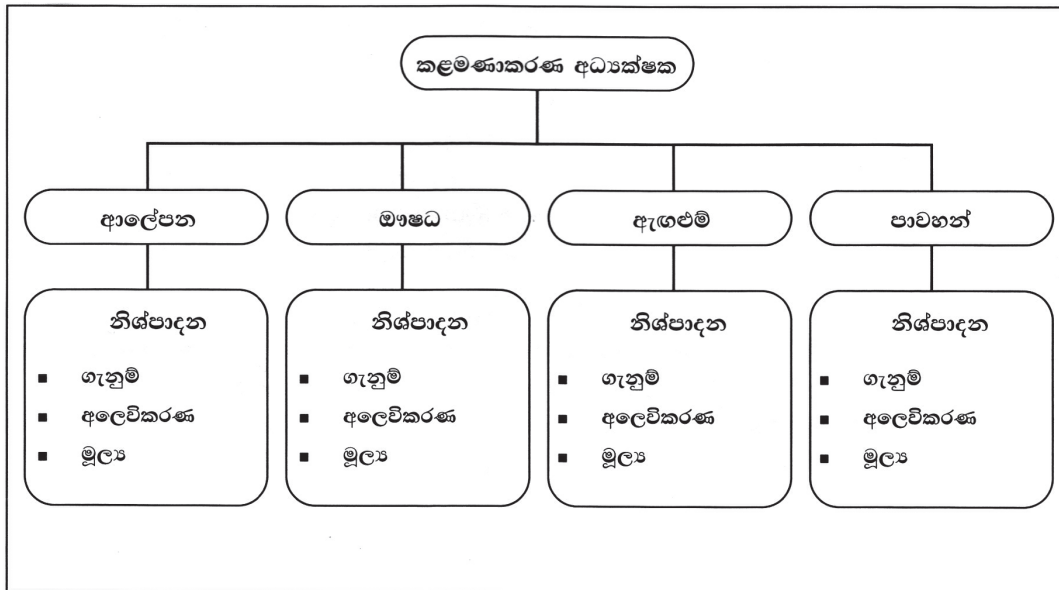
- 1. ව්‍යාපාර ඒකකය ප්‍රමාණයෙන් විශාල වනවිට
- 2. විශේෂීකරණය අවශ්‍ය වූ විට
- 3. අධිකාරී බලය විමධ්‍යගත කිරීමට අවශ්‍ය වූ විට
- 4. එක් නිෂ්පාදනයක් පමණක් අලෙවි කරනවිට

**2.14.2 ආංශික ව්‍යුහය (Divisional Structure)**

සංවිධානය ප්‍රමාණයෙන් ඉතා විශාල වූ හා එක් නිෂ්පාදනයකට වඩා නිෂ්පාදනය කරනවිට එහි සංකීර්ණත්වයට මුහුණ දීමට හැකිවන පරිදි නිර්මාණය සංවිධානය කළ යුතු වේ. සංවිධාන ව්‍යුහය වෙන් වූ අංශවලින් සමන්විත වන අතර සෑම අංශයකට ම කළමනාකරුවෙකු සිටී. සෑම අංශයක් තුළ ම නිෂ්පාදනය, අලෙවිකරණය, මූල්‍ය ආදී ශ්‍රීතයන් ක්‍රියාත්මක වේ.

වෙනත් අයුරකින් දක්වනවිට සෑම අංශයක් ම ශ්‍රීතීය ව්‍යුහය අනුගමනය කිරීමට පෙළඹේ. කෙසේ නමුත් අංශවල පවතින නිෂ්පාදනයන් අනුව අංශ අතර ශ්‍රීතයන් වෙනස් වේ.

**උදාහරණ :**



ආංශික ව්‍යුහයේ වාසි හා අවාසි පහත පරිදි දැක්විය හැකි ය.

**වාසි**

1. සේවක මණ්ඩල සංවර්ධනය : එක් නිෂ්පාදිත වර්ගයන්ට අදාළ සියලු ම ක්‍රියාකාරකම් එක් දෙපාර්තමේන්තුවක් යටතේ පමණක් කාණ්ඩගත කෙරේ. මෙමගින් ප්‍රධානියාගේ විවිධ නිපුණතා සංවර්ධනය වන අතර ඔහු ඉහළ තනතුරකට සුදානම් කරයි.
2. වගවීම : මෙම වර්ගයේ ව්‍යුහයක දී සෑම දෙපාර්තමේන්තුවක ම කාර්යඵල පහසුවෙන් ඇගයීම සිදු කළ හැකිය. එසේ ම මෙය දුර්වල කාර්යඵල සඳහා වගකීම් නියම කිරීමටත් එමගින් සුදුසු පිළියම් ක්‍රියාමාර්ග ගැනීමටත් හැකියාව ලබා දේ.
3. ඉක්මන් තීරණ ගැනීම : සෑම දෙපාර්තමේන්තුවක් ම ස්වාධීන වන නිසා තීරණ ගැනීම වඩා ඉක්මන් වේ. එලෙසම මෙමගින් නම්‍යශීලීත්වය හා මූලපිරීම ද ප්‍රවර්ධනය කරයි.
4. ප්‍රසාරණය හා වර්ධනය : පවතින දෙපාර්තමේන්තුවලට බාධා ඇති කිරීමකින් තොරව පහසුවෙන් නව දෙපාර්තමේන්තු එක් කළ හැකි ය.

**අවාසි**

1. සම්පත් බෙදී යාම පිළිබඳව අංශ අතර ගැටුම් ඇතිවිය හැකි ය. එසේම ඇතැම් අංශ අන් අයගේ පිරිවැයෙන් උපරිම ලාභ ඉපැයීමට උත්සාහ දැරිය හැකි ය.
2. සෑම දෙපාර්තමේන්තුවක් ම ස්වාධීන ඒකකයක් ලෙස කටයුතු කිරීම සඳහා අවශ්‍ය සියලු ම සම්පත් භාවිතයේ අවශ්‍යතාවයන් පවතී. මෙහිදී නිෂ්පාදිත අතර ක්‍රියාකාරකම් ද්වීකරණය නිසා පිරිවැය ඉහළ යා හැකි ය.
3. අංශ ප්‍රධානීන් ඔවුන්ගේ නිෂ්පාදිත වෙත පමණක් අවධානය යොමු කරයි. මේ නිසා ඔවුන් තමන් පොදුවේ සංවිධානයේ කොටසක් බව හඳුනා නොගැනීම හා අංශ අතර ගැටුම් ගොඩනැගීම, සංවිධාන ඇල්ම නොසලකා හැරීම වැනි දෑ සිදුවිය හැකි ය.

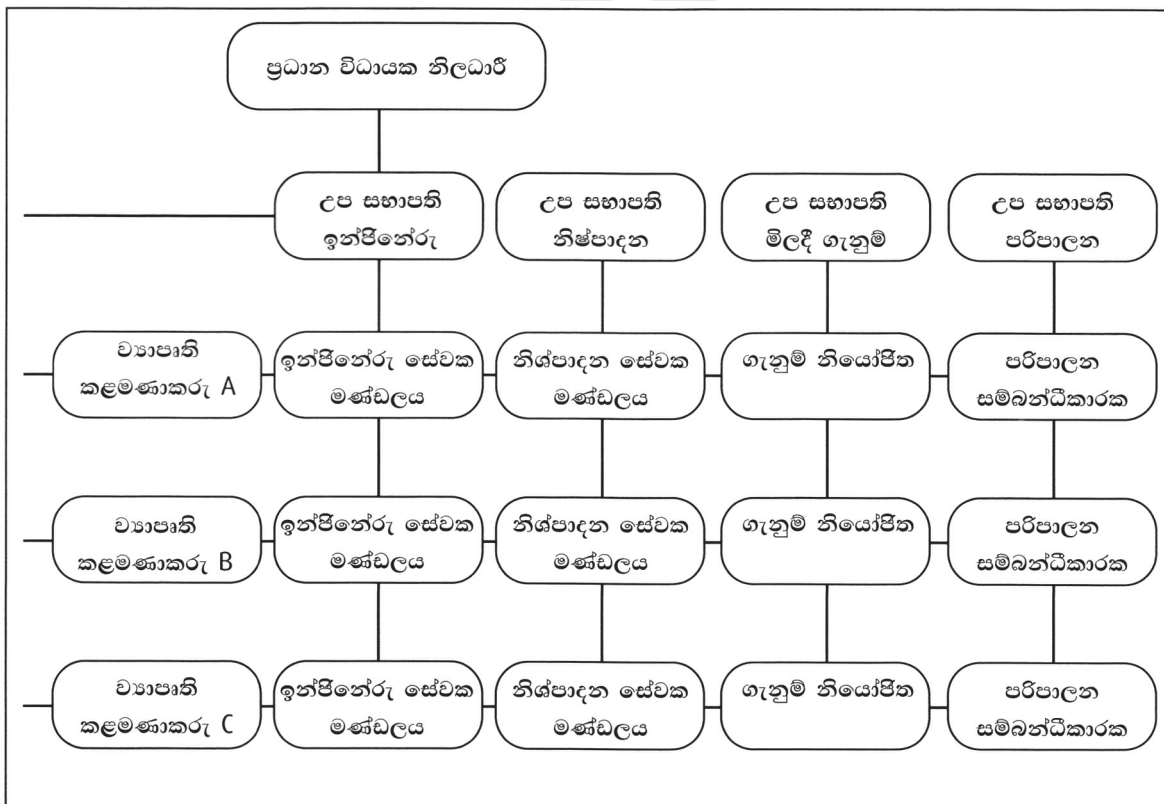
මේ අනුව ආංශික ව්‍යුහය යෝග්‍ය වන්නේ පහත අවස්ථාවන්වල දී ය.

1. එක් නිෂ්පාදිතයකට වඩා පවතිනවිට
2. විවිධ නිෂ්පාදන තාක්ෂණයන් හා අලෙවිකරණ ක්‍රමයන් භාවිතා කරනවිට
3. මහා පරිමාණ ව්‍යාපාර හෝ ව්‍යාපාර වර්ධනය වනවිට

සාමාන්‍යයෙන් ගත් කළ ආංශික ව්‍යුහය විවිධ නිෂ්පාදිත වර්ග අනුව නිර්මාණය වන නමුත් ඇතැම් ව්‍යාපාර විවිධ පාරිභෝගික කණ්ඩායම් (කණ්ඩායම් පදනම), භූගෝලීය ප්‍රදේශ (භූගෝලීය පදනම) හා වැඩි කණ්ඩායම් හෝ කණ්ඩායම් (කණ්ඩායම් පදනම) අනුව වෙන් වූ අංශ හඳුනා ගනී. ඇතැම් මහා පරිමාණයේ සංවිධාන තම ව්‍යුහය උපක්‍රමික ව්‍යාපාර ඒකක (SBU) මත පදනම්ව නිර්මාණය කරයි. තවදුරටත් ඇතැම් නූතන සංවිධාන ශ්‍රීතීක හා ආංශික ව්‍යුහයෙහි මිශ්‍රයන් භාවිතා කරයි. එමනිසා තවදුරටත් විවිධ වර්ගයේ සංවිධාන ව්‍යුහයන් හා ඒවායේ වාසි හා අවාසි අධ්‍යයනය කිරීම සඳහා සිසුන් අවධානය යොමු කළ යුතු ය.

### 2.14.3 න්‍යාස සංවිධාන ව්‍යුහය

න්‍යාස ව්‍යුහය භාවිතයේ දී මාණ්ඩලික හා ශ්‍රීතීක සේවකයන් මූලික ශ්‍රීතියන්ට මෙන්ම නිෂ්පාදිත හෝ ව්‍යාපෘති කළමනාකරුවන් යටතේ අනුයුක්ත කරනු ලබයි. ශ්‍රීතීක විශේෂීකරණයේ හා නිෂ්පාදිත / ව්‍යාපෘති විශේෂීකරණයේ ප්‍රතිලාභ එකතු කිරීම මගින් හැකියාව පරිපූර්ණ පුද්ගලයින් සේවයේ උපරිම ලෙස යෙදවීම න්‍යාස ව්‍යුහයෙන් අපේක්ෂා කරයි. න්‍යාස ව්‍යුහයට නිදසුනක් 6.5 රූපයෙන් දැක්වේ.



හතස සංවිධාන ව්‍යුහය තරමක් සංකීර්ණ වන අතර ඒවායේ වාසි හා අවාසි පහත ලෙස දැක්විය හැකි ය.

**වාසි**

- වඩා හොඳ සම්බන්ධීකරණයක් හා පාලනයක් පැවතීම
- වෙනස්වන පරිසරයට අනුගත වීමේ හැකියාව
- සම්පත් සවලදායීව උපයෝජනය කිරීමේ හැකියාව
- ඉහළ කළමනාකරණයට ප්‍රමාණවත් කාලය සමග ව්‍යාපෘති කළමනාකරුවන්ට අධිකාරී බලය බෙදා හැරීම
- අන්තර් ක්ෂේත්‍ර විශේෂීකරණයේ විශිෂ්ටතාව ඇති වීම
- කණ්ඩායමක් ලෙස වැඩ කිරීමට ඇති හැකියාව වර්ධනය වීම
- සේවක හිඳුණතා වර්ධනය වීම

**අවාසි**

- විධාන දීමේ ඒකීයතාවය නොමැති වීම නිසා ගැටුම් ඇතිවිය හැකි වීම
- පිරවැය වැඩි ව්‍යුහයක් වීම
- අධික විශේෂීකරණය නිසා ගැටලු ඇති වීම
- සමබර කිරීම අපහසු වීම
- සේවකයින් අතර අනාරක්ෂිත බවට ඇති හැඟීම වැඩි වීම
- ව්‍යාපාරයේ පවත්නා විවිධ ව්‍යාපාරික ශ්‍රිතයන් අතර අවම සම්බන්ධීකරණය

**2.15 අධිකාරීත්වය පැවරීම**

වෙනත් පුද්ගලයෙකුට අධිකාරීත්වය පැවරීම යනු වගවීමෙන් බැහැර වීමක් නොවේ. තවදුරටත් වගවීම උපරිම අධිකාරී බලය සහිත පුද්ගලයා සතු වේ. සහයකයන් වෙත වගකීම හා අධිකාරී බලය පැවරීම හා එම පවරන ලද පුද්ගලයන් මත වගවීම ඇති කිරීමේ ක්‍රියාවලියක් ලෙස පැවරීම හිච්චනය කළ හැකි ය.

පැවරීම යන්නෙන් අදහස් වනුයේ, ප්‍රධානියාගේ සිට සහායකයා දක්වා අධිකාරී බලය පහළට මාරු වීමයි. මෙය සංවිධානයක් කාර්යක්ෂමව ක්‍රියාත්මක වීමට මෙන්ම කළමනාකරුවන්ට ඉහළ වැදගත්කමකින් යුතු කාර්යයන් කිරීමට අවශ්‍ය කාලය ලබා ගැනීමට උපකාරී වේ. මෙමගින් සහායකයින්ට ඔහුගේ අවශ්‍යතා තෘප්තිමත් කිරීමට උපකාරී වේ.

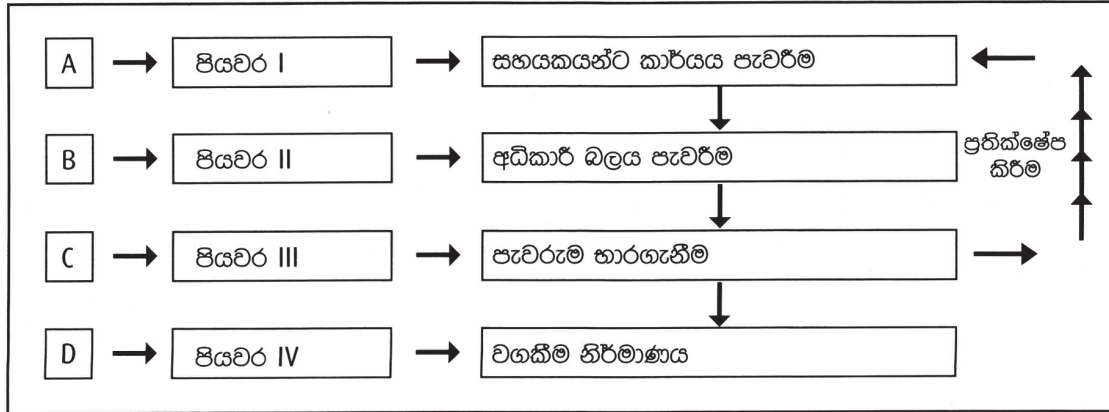
කෙසේ නමුත් මෙය අත්හැරීමේ ක්‍රියාවලියක් නොවේ. කළමනාකරුවන්ට තවදුරටත් තමන්ට පවරන ලද කාර්යය ඉටු කිරීම සඳහා වගකීමක් පවතී. තවදුරටත් බෙදාහරින ලද අධිකාරීත්වය හැවත ලබාගෙන වෙනත් පුද්ගලයෙකුට හැවත පැවරීමේ හැකියාව පවතී. නමුත් අධිකාරීත්වය පැවරීමක් පිළිබඳව නොසලකා කළමනාකරුවන් තම කාර්යය පිළිබඳව ප්‍රධානියාට වග විය යුතු ය.

**2.15.1 අධිකාරී බලය බෙදා හැරීමේ පරමාර්ථ**

- ප්‍රධානීන්ට ඇති අධික බර අවම කිරීම (එනම් විවිධ මට්ටම්වල මෙහෙයුම් නිරත විධායකයින් හා කළමනාකරුවන්)
- කණ්ණාඩි විධායකයින්ට වර්ධනය හා ස්වයං සංවර්ධනයට අවස්ථාව සැලසීම
- සංවිධානයට අත්දැකීම්වලින් පරිපූර්ණ හා පරිණත් කළමනාකරුවන් කණ්ඩායමක් බිහි කිරීම. මෙය කළමනාකරණ හා මානව සම්පත් සංවර්ධන ශිල්පක්‍රමයක් ලෙස ක්‍රියා කරයි.
- සමස්ථ සංවිධානයේ මෙන්ම පුද්ගලයන්ගේ කාර්යක්ෂමතාව වර්ධනය කිරීම

### 2.15.2 අධිකාරී බලය පැවරීමේ ක්‍රියාවලිය

පැවරීමේ ක්‍රියාවලිය පැහැදිලි පියවරයන්ගෙන් සමන්විත වේ. පැවරීමේ ක්‍රියාවලිය මෙම පියවර හරහා සිදු කරනු ලබයි. පහත රූපය අධිකාරී බලය පැවරීමේ ක්‍රියාවලියේ පියවරයන් පෙන්නුම් කරයි.



### 2.15.3 පැවරීමේ වාසි හා වැදගත්කම

ඉහත සඳහන් කර ඇති පැවරීමේ අරමුණු ඉටුකර ගැනීම තුළින් ආයතනයකට ළඟා කර ගතහැකි වාසි කිහිප ආකාරයකට පැහැදිලි කළ හැකි ය.

- .....  
පැවරීම මගින් කළමනාකරුවන් තම දෛනික වැඩ සහයකයන්ට පවරයි. එමගින් ඔවුන්ට වැදගත් කරුණු සලකා බැලීමට වැඩි කාලයක් ලැබේ. මෙය ඔවුන්ට නව ව්‍යාපාරික අවස්ථා ගවේෂණයට හා වඩාත් කාර්යක්ෂම හා සවිලදායී වීමට උපකාරී වේ.
- .....  
කළමනාකරණ ක්‍රියාවලියේ දී කාර්යය සේවකයන්ට පවරනු ලබයි. මෙය ඔවුන්ගේ දක්ෂතා හා භාවිතයට හා අත්දැකීම් වැඩි කර ගැනීමට අවස්ථාවක් සලසයි. එය ඔවුන්ට වඩා හොඳ නායකයන් හා තීරණ ගන්නන් බිහි කිරීමට උපකාරී වේ. එලෙසම පැවරීම තුළින් අනාගත හොඳ කළමනාකරුවන් සුදානම් කිරීමක් ද සිදු වේ.
- .....  
ප්‍රධානියෙකු වගකීමක් සහයකයෙකුට පවරන විට එය හුදෙක් වැඩ බෙදා ගැනීමක් පමණක් නොව විශ්වාසය බෙදාගැනීමක් ද වේ. මෙය සහයකයන්ගේ බැඳීම හා කැපවීම ගොඩනැගීමට උපකාරී වේ. ඔහු ඔහුගේ ආත්ම ශක්තිය වැඩි කරන අතර කාර්ය සාධනය වැඩි කිරීමට ද හේතු වේ.
- .....  
වගකීම හා අධිකාරී බලය පවරන අතර ම කළමනාකරුවන් තම සේවකයන්ගේ සුදුසුකම් හා හැකියාවන් පිළිබඳව සැලකිය යුතු ය. මෙම වැඩ බෙදීම හා විශේෂීකරණ තුළින් නව ව්‍යාපාර පිහිටුවීමේ දී හා ව්‍යාපාර ප්‍රසාරණයේ දී නායකත්ව ගැනීමට හැකි ශ්‍රම බලකායක් සකස් කිරීමට අවස්ථාව ලැබේ.
- .....  
පැවරීම සේවකයන් අතර අධිකාරී බලය හා වගකීම් අතර සම්බන්ධතාවයන් ස්ථාපිත කිරීම සඳහා උපකාරී වේ. කවුරු කානට වාර්තා කළ යුතු ද යන වග තීරණය කරනුයේ අධිකාරී බලය ලැබී ඇති තරම හා එය තනතුරු අතර බෙදීගොස් ඇති ආකාරය අනුවයි. එසේම මෙමගින් යම් රැකියා තනතුරකට අදාළව බලය භාවිතා කරන ආකාරය පිළිබඳව විස්තර කරනු ලබයි.

6. වඩා හොඳ සම්බන්ධීකරණය

සංවිධානයක විවිධ රැකියා තනතුරුවලට අදාලව බලය, රාජකාරි හා පිළිතුරු සැපයීම් අවශ්‍යතාවය යන දෑ නිර්වචනයට අධිකාරී බලය, වගකීම හා වගවීම උපකාරී වේ. මෙම උත්සාහය අතිවිච්ඡේදනය ( ) හා ද්විතීකරණය ( ) මගහරින අතර ම කළමනාකරණ ශ්‍රිතයන් හා දෙපාර්තමේන්තු අතර සම්බන්ධීකරණය පවත්වා ගැනීමට උපකාරී වේ.

**2.15.4 සවර්ණික ලෙස අධිකාරී බලය පැවරීමට ඇති බාධා**

පැවරීම සඳහා පවතින බාධක හෝ අවහිරතා බොහොමයක් ඇති වන්නේ කළමනාකරුවන් හා සේවකයන් යන දෙපාර්ශ්වය ම තුළිනි. එම නිසා මෙවැනි බාධක කළමනාකරුවන් පාර්ශ්වයෙන් හා සේවක පාර්ශ්වයෙන් ඇතිවන බාධාවන් ලෙස ප්‍රධාන වර්ගීකරණයක් සිදු කළ හැකි ය.

- කළමනාකරු / ප්‍රධානී / පවරන්නන් යන පාර්ශ්වයන්ගෙන් ඇතිවන බාධා

1. .....  
ඇතැම් ප්‍රධානීන් / කළමනාකරුවන් තමන් විසින් ම කාර්යය හසුරුවන විට දී වඩා හොඳින් කාර්යය ඉටු කළ හැකි බව සිතීමට පෙළඹේ. “මට කාර්යය වඩා හොඳින් ඉටුකළ හැකි ය.” යන ප්‍රදානියාගේ පාර්ශ්වයේ ආකල්පය පැවරීමට බාධාවකි. ආඥාදායක හා බලය අදහන ඇතැම් කළමනාකරුවන් (ප්‍රධානීන්) පැවරීම තුළින් සංවිධානය කෙරෙහි තමන්ට කළ හැකි බලපෑම් අඩුවන බවට විශ්වාස කරයි. විවිධ හැකියාවන් සහිත සහයකයෙකුට අධිකාරී බලය බෙදාහැරීම මගින් ඔහු ඉක්මනින් කළමනාකරුට වඩා කැපී පෙනී උසස් වීම් ලබාගත හැකි බව කළමනාකරුවෙකු සිතිය හැකි ය. එම නිසා ඔවුන් බලය පැවරීමට අකමැත්තක් දැක්විය හැකි ය.
2. .....  
හැකියාවන්වලින් සමන්විත සහයකයෙකුට අධිකාරී බලය බෙදාහැරීම මගින් ඔහු ඉක්මනින් කළමනාකරුට වඩා කැපීපෙනෙනු ඇතැයි කළමනාකරුවෙකු සිතිය හැකි ය. සහයකයාගේ විශිෂ්ටත්වයට පවතින බිය ද බලය බෙදාහැරීම සඳහා බලපෑ හැකි ය.
3. .....  
සහයකයන් තමන්ට පැවරෙන කාර්යය ඉටු කිරීමට අවශ්‍ය තොරතුරු ඔහුට නොපවතින බව දන්නා අවස්ථාවල නව පැවරුම් භාරගැනීමට මැලි වෙති. ඔහු පවරන ලද කාර්යය හා අධිකාරී බලය භාර ගැනීමට පසුබට වන්නේ ඔවුන්ට කාර්යය ඉටු කිරීමට අවම තොරතුරු පවතින බව හැඟෙන විට දී ය.
4. .....  
සහයකයන්ගේ ශක්තිය ගොඩනැගීමේදී ලා කාර්යය ඇගයීම හා පිළිගැනීම වැනි ධනාත්මක දිරිගැන්වීම් වැදගත් වේ. පිළිගැනීම, අගය කිරීම හෝ මූල්‍ය ප්‍රතිලාභ වැනි ප්‍රතිලාභ නොමැතිකම නිසා සහයකයන් අධිකාරී බලය පැවරීම පිළිගැනීමට සූදානම් නොවිය හැකි ය.
5. .....  
තමන්ට ඉක්මන් හා නිවැරදි තීරණ ගැනීමේ හැකියාව පිළිබඳ ආත්ම විශ්වාසයෙහි මදබවක් සහයකයන් තුළ පැවතිය හැකි ය. ආත්ම විශ්වාසය මදකම නිසා ඔහු නව අභියෝගාත්මක කාර්යයන් භාර ගැනීමට කැමැත්තක් නොදක්වයි. එහිදී සහයක පාර්ශ්වයේ පවතින මෙම ආත්ම විශ්වාසයේ මද බව අධිකාරී බලය පැවරීම කෙරෙහි බාධක ඇති කරයි.
6. .....  
සහයකයන්ට හදිසි හා නිවැරදි තීරණ ගැනීමට අවශ්‍ය නිපුණතා හා අත්දැකීම් නොතිබිය හැකි ය. ඔහු තම ප්‍රධානියා වෙත ගොස් ඔහුගේ මග පෙන්වීම් හා මතයන් විමසීමට කැමැත්තක් දක්වයි. මෙවැනි මානසික තත්වයන් අධිකාරීත්වය පැවරීම පිළිගොගැනීමට හේතු වේ. සහයකයන් විවැනි මානසික ආතතියක් හෝ හීනමානයක් නිසා පැවරුම් මගහරියි.

7. ....  
 ප්‍රධානියා හා සහකයා අතර මිත්‍රශීලී සබඳතාවයක් නොමැති වීම අධිකාරී බලය පැවරීමේ ක්‍රියාවලිය අවහිර කරයි. ප්‍රධානියා සහකයා පිළිබඳ මිත්‍රශීලී නොවී විරුද්ධ ආකල්ප දැරීම මගින් සහායකයාට පවරන ලද කාර්යය කිරීමට නොහැකිවන අයුරින් නුසුදුසු මැදිහත්වීමක් සිදුවිය හැකි ය. සහයකයන්ගේ හොඳ කාර්යයක් වුව ද ප්‍රධානියා අගය නොකර සිටිය හැකි ය. මෙවැනි තත්වයන් තුළින් බලය පැවරීම පිළිබඳ අයහපත් ආකල්ප සහයකයන් තුළ ඇති කරවයි. මේ නිසා ඔහු බලය පවරනවිට ඒවා මගහර.

## 2.16 සංවිධාන ව්‍යුහය හා දෙපාර්තමේන්තුකරණය

### 2.16.1 සංවිධාන ව්‍යුහය

සංවිධානකරණ ක්‍රියාවලියේ ප්‍රතිඵලය සංවිධාන ව්‍යුහය යි. ආයතන ප්‍රමාණයෙන් හා සංකීර්ණත්වයෙන් වර්ධනය වනවිට ප්‍රමාණවත් ව්‍යුහයක් අවශ්‍ය කෙරේ. ව්‍යුහයේ විවිධ සේවකයන්ගේ රැකියා තත්වය, අධිකාරී බලය හා වගකීම පැහැදිලිව නිර්වචනය කරයි.

සංවිධාන ව්‍යුහය විවිධ මට්ටම්වල රැකියා තත්වයන්, වගකීම් හා අධිකාරී බලයේ ජාලයක් ලෙස නිර්වචනය කළ හැකි ය. එම නිසා මෙය කළමනාකරුවන් සංවිධානයේ සාමාජිකයන් අතර ක්‍රියාකාරකම් බෙදාහැරීම හා සම්බන්ධීකරණය සඳහා සකස් කරන ලද්දක් සේ සැලකේ.

සංවිධාන ව්‍යුහය අනුපාතික මාධ්‍යයක් වන අතර ම වැරදි ව්‍යුහයක් නිසා ව්‍යාපාර කාර්යඵලවලට බරපතල බාධකයක් හෝ විනාශය පවා සිදු විය හැකිවිට පිටරට් ඩුකර් පැහැදිලිව පවසා තිබේ.

### 2.16.2 හොඳ ව්‍යුහයක ප්‍රතිලාභ

හොඳ සංවිධාන ව්‍යුහයක් ආයතනය තුළ පවත්වා ගැනීම තුළින් ආයතනයකට පහත ප්‍රතිලාභ අත්කරගත හැකි ය.

- මානව හා භෞතික සම්පත් අතර සම්බන්ධීකරණයට ඉඩ සැලසීම හා ව්‍යාපාර ඉලක්ක ළඟා කර ගැනීම සඳහා ඉඩ සැලසීම
- විය මෙහෙයුම්වල වඩා හොඳ පාලනයක් හා සුමට සන්නිවේදන ප්‍රවාහයක් ඇති කිරීම
- එමගින් සංවිධාන ශ්‍රිතයන් අතර මනා සම්බන්ධතාවයක් ඇති කරන අතර ම පුද්ගලයන් හා දෙපාර්තමේන්තුවල වගකීම් සම්බන්ධීකරණය කිරීම
- එමගින් පුද්ගලයන්ට වගවීමක් ඇති කරන අතර ම කණ්ඩායම් වැඩ කිරීම පිළිබඳ තෘප්තියක් මෙන්ම බැඳීමක් ඇති කිරීම

සඵලදායී සංවිධාන ව්‍යුහයක් සංවිධානයකට ඉහළ ප්‍රතිලාභ ලබා දුන්න ද දුර්වල අන්දමට නිර්මාණය කරන ලද සංවිධාන ව්‍යුහයක් පහත ගැටලු නිර්මාණය කරයි.

- සේවකයින් උනන්දුව අඩු වීම
- වාර්තා කිරීමේ දාමය පිළිබඳ අවිනිශ්චිතතාව
- සේවකයන් අතර ගැටුම් ඉහළ යෑම
- ක්‍රියාකාරකම් අතර සම්බන්ධීකරණය අවම වීම
- පාරිසරික වෙනස් වීම්වලට සෙමින් ප්‍රතිචාර දැක්වීම
- සම්පත් නාස්තිය

පාලන අවකාශය බොහෝ දුරට සංවිධාන ව්‍යුහය නිර්මාණයට දායකත්වයක් ලබා දේ. එක් සුපරීක්ෂකවරයෙකුට සඵලදායීව හැසිරවිය හැකි සහයකරුවන් ගණන මින් අදහස් කෙරේ. මෙමගින් ව්‍යුහයේ පවතින කළමනාකරණ මට්ටම් ගණන තීරණය වේ. පාලන අවකාශය පහත කරුණු මත රඳා පවතී.

- කළමනාකරුවන්ගේ ධාරිතාවය හා බුද්ධි මට්ටම
- කළමනාකරු සේවකයන් පිළිබඳ ඇති විශ්වාසය
- සේවකයන්ගේ බුද්ධි මට්ටම
- රැකියාවේ ස්වභාවය (දෛනික හෝ විශේෂිත කාර්යයන් සිදු කළ යුතු ද යන්න)

## 2.17 ප්‍රතිව්‍යුහගතකරණය හා ප්‍රතිඉන්ජිනේරුකරණය

### 2.17.1 සංවිධාන ප්‍රතිව්‍යුහගතකරණය

සංවිධාන ප්‍රතිව්‍යුහගතකරණය යනු ආයතනය පැතිකඩයකින් හෝ පැතිකඩයන් කිහිපයකින් ප්‍රතිනිර්මාණය කිරීමේ ක්‍රියාවලිය යි. ආයතනය වඩා තරගකාරී ස්ථානයක පිහිටුවීමේ, අහිතකර ආර්ථික තත්වයන් යටතේ වුව ද වෙළෙඳපොළ තුළ රැඳී සිටීමේ හෝ ආයතනය සම්පූර්ණයෙන් ම නව දිශාවකට යොමු වීමේ අවශ්‍යතාවයන් වැනි විවිධ කරුණු හිසා ආයතනයක් ප්‍රතිසංවිධානකරණ ක්‍රියාවලිය ක්‍රියාත්මක කරයි. ප්‍රතිව්‍යුහගතකරණයට හේතු හා ආයතනයට ඉන් ඇති විය හැකි බලපෑම් පහත පරිදි පැහැදිලි කළ හැකි ය.

මූල්‍ය හා ආයෝජන ප්‍රතිව්‍යුහගතකරණයන් ඇතුළත්ව සංවිධානයක් ප්‍රතිව්‍යුහගත කරන කිරීම ආයතනයක පහත දැක්වෙන පැතිකඩයන්ට බලපෑම් ඇති කරයි.

- සංවිධාන සංස්කෘතිය : සංවිධානයේ ධුරාවලිය හා වාර්තා මට්ටම්වල වෙනස් වීම් ආයතනයේ වැදගත් අංශයක් වන සංස්කෘතියට බලපෑම් කරයි.
- සංවිධාන මධ්‍යගතකරණය හා විමධ්‍යගතකරණය : උපායමාර්ග සඵලදායීව ක්‍රියාත්මක කිරීම සඳහා ශ්‍රීතයන් හෝ සංවිධාන ඒකකයන් මධ්‍යගතකරණය හෝ විමධ්‍යගතකරණය කළ හැකි ය. වාර්තා මට්ටම් හා ධුරාවලිය වෙනස් වීම් අනුව තීරණ ගැනීමේ ස්වභාවය ද මෙහිදී වෙනස් වේ.
- මානව සම්පත් ප්‍රතිපත්තිවල වෙනස් වීම් : සමාගමේ වෙනස් වීම්වලට අනුකූල වීම සඳහා මානව සම්පත් ප්‍රතිපත්ති ද වෙනස් විය යුතු ය. මෙහිදී වෙනස් වීම් කළමනාකරණය සඵලදායීව යොදා ගැනීමට ඉතා වැදගත් වේ.
- පුහුණු වීම් හා ප්‍රවීණතාවය : කාර්යමණ්ඩල පුහුණුව පිළිබඳව දැනුවත් කිරීම හා ඒ පිළිබඳව සන්නිවේදනය කිරීම තුළින් වෙනස් වන පරිසරයට වඩා හොඳින් මුහුණ දීම සඳහා ව්‍යාපාර මනා ලෙස හැසිරවීමේ හැකියාව මෙන්ම ඉඩ ප්‍රස්ථාව ද ලබා දිය යුතු ය.
- ගෙවීම් ව්‍යුහය තාර්කිකකරණය : සේවකයන්ට ගෙවීම් සිදු වීමේ දී අත්‍යන්තර හා ධානික පරිසරයේ සමානත්වය ඇතිවන පරිද්දෙන් ව්‍යුහය වෙනස් කළ යුතු වේ.

### 2.17.2 සංවිධාන ප්‍රතිව්‍යුහගතකරණයේ අවශ්‍යතාව පෙන්නුම් කරන ලක්‍ෂණ

ආයතනික කළමනාකරුවන්ට පහත ලක්‍ෂණ මත ආයතනයට ප්‍රතිව්‍යුහකරණයක් අවශ්‍ය වන්නේ ද? යන්න තීරණය කළ හැකි ය.

- ශ්‍රම බලකා ඵලදායිතාවය වෙනස් නොවන විට හෝ දුර්වල වනවිට
- සංවිධානයේ සමහරක් අංශ සඳහා සැලකිය යුතු තරමේ සේවක මණ්ඩලයක් නොසිටීම හෝ අවශ්‍යතාවයට වඩා සිටින විට
- තාක්‍ෂණය සහ / හෝ නවෝත්පාදන ක්‍රියාවලිය තුළින් කාර්යය ප්‍රවේශයේ සහ නිෂ්පාදන ක්‍රියාවලියේ වෙනස්කම් සිදු කිරීම අවශ්‍ය වනවිට
- සංවිධානයේ සන්නිවේදනය විශ්වාසදායී නොවන, ඒකාබද්ධ නොවන හා ඵලදායී නොවනවිට
- අපේක්ෂිත හෝ පවතින මෙහෙයුම් අවශ්‍යතාවලට ළඟා වීමට නව නිපුණතා හා හැකියාවන් අවශ්‍ය වීම
- සේවකයින්ගේ මානසික ශක්තිය පහළ යනවිට
- සැලකිය යුතු ලෙස කාර්යමණ්ඩල ඉහළ යෑම හෝ අවම වීමක් අපේක්ෂා කරනවිට
- සේවක රඳවා ගැනීම හා ශ්‍රම පිරිවැදුම සැලකිය යුතු මට්ටමේ ගැටලුවක් වනවිට
- ප්‍රතිඵල සඳහා වන වගකීම පැහැදිලිව සන්නිවේදනය නොවන විට හා පක්ෂපාතී හා විෂයානුබද්ධ ඇගයීම් කාර්යසාධනයක් මැනීම අවශ්‍ය වනවිට

### 2.17.3 ප්‍රතිව්‍යුහගතකරණයේ වාසි

ආයතනයක් ප්‍රතිව්‍යුහගතකරණය මගින් පහත වාසි අත්කර ගත හැකි ය.

- **අවම පිරිවැය :** ප්‍රතිව්‍යුහකරණය ව්‍යාපාරයේ ප්‍රමාණය කුඩා කිරීමට හේතු වන්නේ නම් මෙහෙයුම් පිරිවැය අඩු වේ. (වැටුප් හා වේතන වියදම් අඩු වීම) එමෙන්ම අභ්‍යන්තර ශ්‍රමයට වඩා මෙහෙයුම් බාහිරකරණය / බහිෂ්චේවාර්ථනය තුළින් පිරිවැය අඩු වීම
- **වඩා හොඳ උපායමාර්ග සැකසීම හා ක්‍රියාත්මක කිරීම :** සාමාන්‍යයෙන් ප්‍රතිව්‍යුහගතකරණය කරනු ලබන්නේ සඵලදායී හා වඩා හොඳ සැලසුම් ක්‍රියාත්මක කිරීමකට පහසුකම් සැපයීම සඳහා ය. එම නිසා ප්‍රතිව්‍යුහගතකරණය නව්‍ය උපායමාර්ග සහ ඒවා සාර්ථකව ක්‍රියාත්මක කිරීමට මග පෙන්වයි.
- **ඉහළ පාරිභෝගික තෘප්තිය :** ප්‍රතිව්‍යුහගතකරණය සාමාන්‍යයෙන් පාරිභෝගික තෘප්තිය කෙරෙහි වැඩි නැඹුරුවක් දක්වයි. නමුත් ඉතිරි හා පළල් / පැහැලි ව්‍යුහ පාරිභෝගික අවශ්‍යතා කෙරෙහි වඩා සංවේදී වන අතර පාරිභෝගිකයන් කෙරෙහි වැඩි නැඹුරුවක් දක්වයි.
- **නව භාණ්ඩ හා සේවා සඳහා ඉතා වේගවත් ලෙස වෙළෙඳපොළට ඉදිරිපත් කිරීම :** සංවිධානයක ප්‍රතිව්‍යුහගතකරණය තුළින් නව වෙළෙඳපොළ අවස්ථා වර්ධනය සහ නව භාණ්ඩ හා සේවා තරගකරුවන්ට ප්‍රථමයෙන් හඳුන්වා දීමට අවස්ථාව උදා කරයි.
- **බාධාවන් අවම කිරීම තුළින් ඉහළ ඵලදායිතාව හා ලාභදායීත්වය :** කළමනාකරණ මට්ටම ඉවත් කළහොත් සන්නිවේදන හා තීරණ ගැනීම නිරන්තරයෙන් වර්ධනය වේ. ප්‍රතිව්‍යුහගතකරණ ක්‍රියාවලිය තුළින් නව තාක්‍ෂණය හඳුන්වා දීම හා ඵලදායිතාවයේ වර්ධනයක් ඇති කළහොත් එය ව්‍යාපාරයේ ලාභදායීත්වය ඉහළ නැංවීමට උපකාරී වේ.

### 2.17.4 ප්‍රතිව්‍යුහගතකරණයේ අවාසි

ප්‍රතිව්‍යුහගතකරණයේ වාසි මෙන්ම පහත දැක්වෙන අවාසි ද ඇතිවිය හැකි ය.

- සේවක අවිනිශ්චිතතාව :** ප්‍රතිව්‍යුහගතකරණය හරහා ගොඩනගනු ලබන නව ක්‍රියාවලිය රැකියා සුරක්ෂිතතාවයට කොතරම් දුරට බලපායි ද යන්න පිළිබඳව බියක් හා පුදුමයක් ඇති කරවයි. ඇතැම් දක්ෂ සේවකයින් නව රැකියා අවස්ථා පවා සොයා ගැනීමට ඉඩ තිබේ. මෙය වර්තමාන කාර්යයන්ට සේවකයන් දක්වන අවධානය අඩු වීමට හේතු වේ.
- ආයෝජකයින්ගේ ප්‍රතිචාර :** සමාගමේ ප්‍රමාණය මූල්‍ය හා මූලාශ්‍රයන් මත පදනම්ව අයෝජකයින් විසින් සාමාන්‍යමක ප්‍රතිචාර දැක්විය හැකි ය. ආයෝජක සබඳතා ආශ්‍රිතව සමාගමකට තව තවත් ගැටලු මතු කිරීමට මෙම කාරණා හේතු වේ.
- සමාගම සම්බන්ධ මහජන ප්‍රතිරූපය පහළ යෑම :** සමාගමේ ප්‍රතිව්‍යුහගතකරණයේ දී සමාගම සම්බන්ධ මහජන ප්‍රතිරූපය වෙනස් වේ. ප්‍රතිව්‍යුහගතකරණය තුළින් පාරිභෝගිකයින් හා පොදු මහජනයාට සමාගමේ අනාගතය පිළිබඳව ප්‍රශ්න මතු කරවයි. බහුතර පිරිසක් රැකියා විරහිතව සිටින රළු ආර්ථික වටපිටාවක් ඇති අවස්ථාවක ආයතනයක් ඔවුන්ගේ කාර්යය මණ්ඩලය අඩු කරයි නම් ඒ තුළින් ජනතාව විශාල ලෙස අවධානමකට ලක් කරයි.
- වත්කම් අහිමි වීම :** ප්‍රතිව්‍යුහගතකරණය හේතුවෙන් සමාගමේ ප්‍රමාණයෙන් කුඩා කිරීමක්, ශ්‍රම බලකාය, පහසුකම් හා හිඟපාදන පෙළ අඩු කිරීමක් සිදු වේ. මෙය සමාගමක සිටින අත්දැකීම් බහුල හා නිපුණතා සහිත සේවයන් අහිමි වීමටත්, එම සේවකයන් සතුව සමාගමේ විශේෂ ව්‍යාපෘති සඳහා ඇති දැනුමක් අහිමි වීමට හේතු වේ.

### 2.17.5 ප්‍රතිව්‍යුහගතකරණ උපායමාර්ග

සංවිධාන ප්‍රතිව්‍යුහගතකරණය සංවිධාන සැකසීමෙහි වෙනස්කම් ඇති කිරීම හා සම්බන්ධ වේ. වගකීම, අධිකාරී බලයේ ප්‍රවාහය හා සංවිධානය තුළ තොරතුරු හුවමාරු වීමේ ක්‍රමය කෙරෙහි බලපෑම් ඇති කිරීමට මෙම වෙනස්කම් බලපායි. පහත දැක්වෙන ප්‍රතිව්‍යුහගතකරණ ප්‍රවේශයන් සමාගම් විසින් පොදුවේ ක්‍රියාත්මක කරනු ලබයි.

- ප්‍රමාණය අඩු කිරීම (Downsizing) :** සංවිධානයේ කාර්යක්ෂමතාවය වැඩි කිරීම සඳහා ශ්‍රම බලකාය අඩු කිරීම, වැඩ අවම කිරීම හා පද්ධති ඉවත් කිරීම සිදු කළ හැකි ය.
- කළමනාකරණ ස්ථරයන් ඉවත් කිරීම (De-Layering) :** මෙය සාම්ප්‍රදායික පිරමීඩ ව්‍යුහය පළල් / පැතලි සංවිධාන ව්‍යුහයක් බවට පත් කිරීමට හේතු වේ. මෙහි ප්‍රධාන අරමුණ වන්නේ ඵලදායිතාවයෙන් තොර ඉහළ ගෙවීම් කරන විධායක මට්ටමේ මෙන්ම ඉහළ ස්ථරයන්වල සේවයේ නියුතු කාර්යමණ්ඩලය ඉවත් කිරීමයි.
- සිරස්ගතකරණය (Verticalization) :** මෙය නූතන ප්‍රතිව්‍යුහගතකරණ ප්‍රවණතාවයකි. මෙම ප්‍රතිව්‍යුහගතකරණය මගින් ව්‍යාපාරවලට යම් ක්ෂේත්‍රයකට අදාළ නිෂ්පාදන හා සේවා වඩාත් සුදුසු ආකාරයට සකස් කිරීමට අවකාශය සලසයි.
- අඵතකරණය (Virtualization) :** මෙම උපාය මාර්ගය මගින් සේවකයන් කාර්යාලයෙන් පිටත පාරිභෝගිකයන්ට වඩාත් පහසු වන ස්ථානවල තම සේවා සැපයීම කෙරෙහි සේවකයින් නැඹුරු කරවයි. මේ සඳහා තාක්ෂණය යාවත්කාලීන කරවීම හා මිනිසුන් රහිත අතත්‍ය කාර්යාල (Virtual Office) පිහිටුවීමක් සිදු කළ යුතු වේ.
- දෙපාර්තමේන්තුකරණය පදනම වෙනස් කිරීම (Changing the base departmentalization) :** මෙම උපායමාර්ගය මගින් පරිසරයට හා සංවිධානයේ උපායමාර්ගවලට ගැලපෙන සේ දෙපාර්තමේන්තු පදනම වෙනස් කරයි.
- කණ්ඩායම් ව්‍යුහය (Team based Structuring) :** මෙම උපායමාර්ගය පුද්ගලයන්ට වගකීම් පැවරීමට වඩා කණ්ඩායමකට වගකීම් පැවරීමෙන් රැකියා භූමිකා වෙනස් කිරීම හා සම්බන්ධ වේ.

### 2.17.6 ව්‍යාපාර ක්‍රියාවලි ප්‍රතිඉංජිනේරුකරණය (Business Process Reengineering)

ව්‍යාපාර ක්‍රියාවලි ප්‍රතිඉංජිනේරුකරණය (BPR) සංවිධානයක ව්‍යුහයේ හා ව්‍යාපාර පරිසරයේ ක්‍රියාවලිවල වෙනස් වීම් හා සම්බන්ධ වේ. BPR මගින් සම්පූර්ණ සංවිධානයේ විශාලත්වයත්, තාක්ෂණය හා මානව සම්පත් වෙනස් වීම් ද සිදු වේ. එමෙන්ම කාර්යාල ස්වයංක්‍රීයකරණය ඇති කිරීම ව්‍යාපාරයට විවිධ ස්ථානවල සිට ක්‍රියා කිරීමට අවස්ථාව ලබා දීම, නිෂ්පාදනයේ නම්‍යශීලීත්වය ඇති කිරීම, පාරිභෝගිකයාට ඉක්මණින් භාණ්ඩ ලබා දීමට අවකාශ ලබා දීම හා ඉක්මන් මෙන්ම ලේඛන රහිත ගනුදෙනුවලට සහාය දැක්වීම හරහා ප්‍රතිඉංජිනේරුකරණය ක්‍රියාවලිය විශාල කාර්ය භාරයක් ඉටු කරයි. සාමාන්‍යයෙන් එය කාර්යක්ෂම හා සඵලදායී ආකාරයෙන් කාර්යය කිරීමට අවශ්‍ය වන පරිදි වෙනස්කම් සිදු කිරීමට ඉඩ ප්‍රස්තාව ඇති කරයි.

විශාල පාරිසරික වෙනස් වීම් තුළින් සංවිධානයකට වෙනස් වීමේ අවශ්‍යතාවයක් පෙන්වා දෙයි. එහිදී සම්පූර්ණ ක්‍රියාවලිය, සංවිධාන වාතාවරණය හා සංවිධාන ව්‍යුහය වෙනස් වෙයි. ව්‍යාපාර ක්‍රියාවලි ප්‍රතිඉංජිනේරුකරණය යන පදය පසුගිය වසර කිහිපය පුරා කතාබහට ලක් වූ මාතෘකාවකි. එහි ප්‍රතිඵලයක් ලෙස බොහෝ දෙනා ව්‍යාපාර ප්‍රතිඉංජිනේරුකරණය ඉගෙනුමට, සැලසුම් කිරීමට හා සාර්ථකව ක්‍රියාත්මක කිරීමට වැඩි කැපවීමක් දැක්වූහ. නමුත් මෙය තම ව්‍යාපාර සංවිධානයට පමණක් සීමා වේ. හැමර් හා චැම්පි (Hammer & Champy, 1993) ව්‍යාපාර ක්‍රියාවලි ප්‍රතිඉංජිනේරුකරණ පහත පරිදි නිර්වචනය කර ඇත.

“පිරිවැය, ගුණාත්මය, සේවා හා වේගය යන සංකීර්ණ මෙන්ම නූතන කාර්යසාධන මිනුම්වල සැලකිය යුතු වර්ධනයක් ඇති කර ගැනීම සඳහා ව්‍යාපාරික ක්‍රියාවලීන් පිළිබඳව මූලික වශයෙන් නැවත සිතා බැලීම හා ඒවා ප්‍රතිනිර්මාණය කරයි.”

#### 2.17.6.1 ව්‍යාපාර ප්‍රතිඉංජිනේරුකරණයේ ලක්ෂණ

- රැකියා කිහිපයක් එකට එක් කිරීම
- තීරණ ගැනීම සේවකයන්ගේ රැකියාවේ කොටසක් බවට පත් වීම (සේවක සවිබල ගැන්වීම්)
- ක්‍රියාවලියේ අදියර ස්වභාවික පිළිවෙලකට සිදු කිරීම හා කාර්ය කිහිපයක් එකවර ඉටු කිරීම
- ක්‍රියාවලීන් විවිධ ස්වරූපයෙන් යුතු වීම. මෙමගින් මහා පරිමාණ නිෂ්පාදන මගින් පරිමාණුකුල ඵල ශක්තිමත් කරන අතර ම භාණ්ඩ හා සේවා පාරිභෝගික අවශ්‍යතාවය අනුව නිපදවයි.
- කාර්යය වඩාත් ම ගැලපෙන අවස්ථාවේ දී ඉටු කිරීම
- අගය එකතු නොකරන කාර්යයන් අවම කිරීම පාලනය කිරීම හා පරික්ෂාවන් සිදු කිරීම
- බාහිර සම්බන්ධතා ලක්ෂණ අවම කිරීම හා වෙනත් ආයතන සමග සම්මුතීන් ඇති කර ගැනීම තුළින් බාහිර පාර්ශ්වයන් සමග සිදුවිය යුතු සමාදායන් අඩු වීම
- එක් සම්බන්ධතා ඒකකයක් පාරිභෝගිකයන්ට ලබා දීම
- මෙහෙයුම් කටයුතුවල දී මධ්‍යගතකරණයේ හා විමධ්‍යකරණයේ සම්මිශ්‍රණයක් භාවිතා කිරීම

#### 2.17.6.2 ව්‍යාපාර ප්‍රතිඉංජිනේරුකරණයේ වාසි

- මෙය පාරිභෝගික අවශ්‍යතා වටා කේන්ද්‍රගත වී ඇති අතර ව්‍යාපාරයට ඇති අවධානය නිවැරදිව ලබා දීමට උපකාරී වීම
- සංවිධානයට පිරිවැය වාසි ලබා දෙන අතර ව්‍යාපාරයේ තරගකාරී තත්වය නගා සිටුවීමට සහාය වීම
- ක්‍රියාව සිදු වන්නේ කෙසේ ද ක්‍රියාවලිය දියුණු කළ හැක්කේ කෙසේ ද වැනි ප්‍රධාන ප්‍රශ්න විමසීම මගින් මෙහෙයුම් ක්‍රියාවලියේ දිගු කාලීන උපාය මාර්ග දිරිමත් කරවීමට මෙය උපකාරී වීම
- ශ්‍රීතික සීමාවන් පිළිබඳව දැඩි ලෙස සිතීම තුළින් කෙටිකාලීන දැක්මක් ඇති කිරීම සඳහා මෙය උපකාරී වේ. සමස්ථ ක්‍රියාවලියට ම අවධානය යොමු කරමින් මුළු සංවිධානයට ම බලපාන පරිදි ක්‍රියාකාරකම් ගොඩනැගීම හා පුහුණු කිරීම සිදු වීම
- අනවශ්‍ය ක්‍රියාකාරකම් ඉවත් කිරීමෙන් සංවිධානයේ සංකීර්ණත්වය අඩු කිරීමට මෙය උපකාරී වීම

### 2.17.6.3 ව්‍යාපාර ප්‍රතිඉංජිනේරුකරණයේ අවාසි

- භාවිතයේ පවත්නා ක්‍රියාවන්වල සුළු වර්ධනයක් සඳහා මෙය භාවිතා වන බවට වැරදි දැක්මක් ඇත. සත්‍ය වශයෙන් ගත් කළ මෙය විප්ලවකාරී ප්‍රවේශයක් තුළින් පවතින ක්‍රමවේදයන් පවතින ආකාරයට ම සිදු කිරීම වැදගත් වන්නේ ද යන්න සොයා බැලීමක් විය යුතු ය.
- ප්‍රතිඉංජිනේරුකරණය සාමාන්‍යයෙන් තනි, සහ සියල්ලට ම බලපාන පරිදි එකවරම පිරිවැය කපා දමන ක්‍රියාවන් ලෙස ද වැරදි වැටහීමක් ඇත. ප්‍රතිඵලය පිරිවැය අවම වීමක් වුව ද මෙහි මූලික අවධානය යොමු වන්නේ පිරිවැය කප්පාදුවකට නොවේ. මෙය සියල්ලට ම බලපාන පරිදි එක් වරක් සිදුවන දෙයක් නොව දිගින් දිගට ම සිදුවන ක්‍රියාවලියක් ලෙස සැලකේ. මෙම වැරදි සංකල්පය නිසා සාමාන්‍යයෙන් සේවක මණ්ඩල සාමාජිකයන් අතර බියක් ඇතිවන අතර එමගින් ඔවුන්ට තම ආරක්‍ෂාව පිළිබඳව තර්ජනයක් ඇතිවන බවට හැරේ.
- මෙම ප්‍රතිඉංජිනේරුකරණය සඳහා කළමනාකරුවන්ගේ හා සේවක මණ්ඩලයේ දිගුකාලීන දැපවීමක් මෙන්ම දීර්ඝ කාලයක් ව්‍යාපාරික කටයුතු කරගෙන යාම සඳහා දැක්මක් අවශ්‍ය වේ. මෙම කාර්යය ඉටු කිරීම එතරම් පහසු නොවේ. එසේම බොහෝ ව්‍යාපාර තම උත්සාහය ප්‍රතිඵලදායක නොවන විට සම්පූර්ණ අදහස අතහැර දමයි.
- බොහෝ අවස්ථාවල ක්‍රියාවලීන් ප්‍රතිනිර්මාණය නොකර ඒවා ස්වයංක්‍රීයකරණය කිරීම පමණක් සිදු කරයි.
- සමහර අවස්ථාවල සමස්ත ක්‍රියාවලියේ ම අවශ්‍යතාවය කැපකොට එක් දෙපාර්තමේන්තුවක කාර්යක්ෂමතාවය පමණක් දියුණු කරවයි. නමුත් මෙම ප්‍රතිඉංජිනේරුකරණය සිදු කිරීමට නම් ඉහත සඳහන් කළ පරිදි සමෝදානික ක්‍රියාවලීන් සඳහා අවධානය යොමු කළ යුතු වේ. එහිදී පවත්නා ක්‍රියාවලීන් ඉවත් කිරීමක් සහ නව ක්‍රියාවලීන් නිර්මාණය කිරීමක් සිදු වේ.
- ඇතැම් සමාගම් අභ්‍යන්තර ක්‍රියාවලීන් දියුණු කිරීමට වැඩි අවධානයක් යොමු කරන අතර ඒ නිසා ඔවුන් බාහිර තරගකරුවන් වෙළෙඳපොළ තුළ සිදු කරනු ලබන ක්‍රියාවන් කෙරෙහි අවධානය යොමු නොකරයි.

### 2.18.1 සංවිධාන නිර්මාණයට බලපාන අවස්ථානුකූල සාධක

(i) **උපාය මාර්ග**

තර්කානුකූලව ගත් කළ ව්‍යුහයන් උපායමාර්ගික අනුගමනය කරයි. මක්නිසා ද යත් සංවිධාන ව්‍යුහය ගොඩනගන තේන් උපායමාර්ග ක්‍රියාත්මක කිරීම මගින් පරමාර්ථ ළඟා කර ගැනීම සඳහා වන බැවිනි. උපාය මාර්ග වෙනස් වනවිට ව්‍යුහය ද වෙනස් විය යුතු වේ. ආයතනික මට්ටමේ දී ආයතනයේ දී ආයතනයේ නිෂ්ඨාව හා උපාය මාර්ගික ඉලක්ක හා පරමාර්ථ මත උපාය මාර්ග සකසනු ලබයි.

(ii) **පරිසරය**

තීරණ ගැනීම කෙරෙහි පරිසරය බලපායි. විශේෂයෙන් ම අවිනිශ්චිත හා පුරෝකථනය කළ නොහැකි පරිසරයන් සංවිධානයක තීරණ ගැනීමට බාධා ඇති කරයි. එසේ ම සංවිධානයක සඵලදායී ක්‍රියාකාරීත්වයක් සඳහා ස්ථාවර හෝ පුරෝකථනය කළ හැකි පරිසරයක් සෘජු බලපෑමක් ඇති කරයි. වේගයෙන් වෙනස්වන ස්ථාවර නොවන පරිසරයක් හා අඩු පුරෝකථන හැකියාවක් ඇති විම සංවිධාන වෙත අවශ්‍යතා දෙකක් ඇති කරයි.

1. සංවිධානයකට වෙනස්වීම්වලට අනුගත විය හැකි විය යුතු වීම හා ඒ සඳහා නම්‍යශීලීත්වය හා ප්‍රතිචාර දැක්වීමේ අවශ්‍යතාවය තිබීම
2. දෙපාර්තමේන්තු අතර වඩා හොඳ සම්බන්ධීකරණයක් සංවිධානයකට අවශ්‍ය වීම

(iii) **සංවිධානයේ ප්‍රමාණය**

සංවිධානයක වැඩ කරන සේවා යෝජකයන් සංඛ්‍යාව තුළින් ශ්‍රම විභජනය, නීති රෙගුලාසි, කාර්යඵල ඇගයීම හා ක්‍රියාපටිපාටි අනුව විශාල සංවිධාන කුඩා සංවිධානවලින් ව්‍යුහාත්මකව වෙනස් වන බව නිරීක්ෂණය කළ හැකි සාධකයකි.

(iv) **අතිත අත්දැකීම් හා හිමිකාරත්ව රටා**

සංවිධාන ඉතිහාසය හා හිමිකරුවන් සෘජුව ම ව්‍යාපාරයට සම්බන්ධ වන්නේ ද යන්න සංවිධාන ව්‍යුහය තීරණය වීමට බලපෑම් ඇති කරයි. බොහෝ තනි පුද්ගල සංවිධානවල මධ්‍යගත ව්‍යුහයක් පවතින අතර හා වාර්තා කිරීමේ සබඳතා තනි පුද්ගලයෙකු විසින් තීරණය කරනු ලබන ප්‍රවණතාවක් පවතී.