



මෙහෙයවීමේ ක්‍රියාවලිය

තරංග ජයනන්ද



## ව්‍යාපාර කළමනාකරණය විෂය නිර්දේශය

1. කළමනාකරණය හැඳින්වීම සහ විවිධ කළමනාකරණ දර්ශනයන් (10%)
2. කළමනාකරණ ක්‍රියාවලියේ ශ්‍රිතයන් (35%)
  - ආයතනික තීරණ ගැනීම
  - සංවිධාන සැලසුම්කරණය
  - සංවිධාන ව්‍යුහය හා නිර්මාණය
  - මෙහෙයවීමේ ක්‍රියාවලිය (නායකත්වය සහ අභිප්‍රේරණය)
  - සංවිධාන සන්නිවේදනය
  - සංවිධානමය පාලනය
3. මෙහෙයුම් කළමනාකරණය (10%)
4. අලෙවි කළමනාකරණය (15%)
5. මානව සම්පත් කළමනාකරණය (15%)
6. වෙනස කළමනාකරණය (5%)
7. උපායමාර්ගවල ස්වභාවය (10%)

# නායකත්වය Leadership



## නායකත්වය යනු

- නායකයෙකුගේ කාර්යභාරය වන්නේ අනුගාමිකයන්ට බලපෑම් කිරීමයි
- පොදුවේ ගත් කල, නායකයෙකු යනු සුදුසු මග පෙන්වීමක් තුළින් ජනතාව නිවැරදි මාවතකට ගෙන යාම, අනුගාමිකයින්ගේ බුද්ධිමය හා සමාජ හැසිරීම් වල ධනාත්මක වෙනසක් සිදු කිරීම සහ අවසානයේ ඔවුන්ගේ ජීවිත කෙරෙහි බලපෑමක් ඇති කරන පුද්ගලයෙකි
- නිවැරදි වෙලාවේ නිවැරදි නායකයෙකු සිටින පුද්ගලයන් හට නිවැරදි කාලයේ දී නිවැරදි ප්‍රතිචල රැකීම ලොවම පිළිගත් සත්‍යයකි
- නායකයෙකුට විවිධ හැකියාවන් සහ කුසලතා අවශ්‍ය වේ . සමහර පුද්ගලයින්ට අවශ්‍ය හැකියාවන් සහ කුසලතා තිබුණද, ඔවුන් නිසි වේලාවට නිවැරදි ආකාරයෙන් භාවිතා නොකිරීම නිසා ඔවුන් නායකයින් බවට පත් නොවේ
- මිනිසුන් වෙනස් වේ, ක්‍රියාවලි වෙනස් වේ, සහ කාර්ය සාධනය ද වෙනස් වේ. කෙසේ වෙතත්, වෙනස්කම් වලට මුහුණ දීමට සහ නිවැරදි ප්‍රතිචල ගෙන ඒමට පුද්ගලයන්ට බලපෑම් කිරීමට නායකත්වය අවශ්‍ය වේ
- ඇයි මයෝවා (2009) නායකත්වය අර්ථ දැක්වූයේ “දිගුකාලීන සැලැස්මක් හෝ ප්‍රතිපත්තියක් තක්සේරු කිරීමට හෝ පුරෝකථනය කිරීමට සහ එම උපාය මාර්ග සාක්ෂාත් කර ගැනීම සඳහා අනුගාමිකයන්ට බලපෑම් කිරීමට ඇති හැකියාව ” ලෙස ය

## නායකත්වයේ වැදගත්කම (Importance of Leadership)

- නායකත්වය යනු නායකයා සහ අනුගාමිකයා අතර සම්බන්ධතාවයකි
- නායකයෙක් සෑම විටම නිවැරදි ගමනාන්තයක් කර යොමුවන අතර ඒ අනුව වෙනසක් සොයයි
- නායකයෙකු සැමවිටම විශ්වාසයෙන් මෙන්ම තෘප්තියෙන්, අනුගාමිකයන් තුළ ධනාත්මක වෙනසක් කිරීමට කැපවී සිටී
- නායකත්වයේ අවසාන ක්‍රියාවලිය වෙනසක් සඳහා අනුගාමිකයන්ට බලපෑම් කරයි



## නායකත්වයේ ලක්ෂණ (Characteristics of a Leader)

- එය සේවකයන් , යම් යම් ඉලක්කයක් කරා ලගා වීම සඳහා කළමනාකරුවන් විසින් සේවකයන්ට බලපෑම් කරමින් සහ මාගෝපදේශකත්වය සපයමින් සිදු කරන්නා වූ අන්තර් පුද්ගල ක්‍රියාවලියකි
- එය බුද්ධිමත් , පරිණත සහ පෞරුෂත්වයෙන් හෙබි පුද්ගලයෙකු ලෙස පෙනී සිටීමට අවශ්‍ය ගුණාංග කිහිපයක් පෙන්වා දෙයි
- නායකත්වය යනු කණ්ඩායම් ක්‍රියාකාරකමකි. එයට අන්තර් සම්බන්ධතා පවත්වන පුද්ගලයන් දෙදෙනෙකු හෝ වැඩි ගණනාවක් ඇතුළත් වේ
- යම් අරමුණක් කරා ලගාවීම උදෙසා නායකයෙකු විසින් තම කණ්ඩායමේ හැසිරීම වෙනස් කිරීම හා ඔප මට්ටම් කිරීම සිදුකල යුතුය
- නායකත්වය යනු විවිධ අවස්ථාවන් හා බැඳී පවත්නා දෙයකි. එයට වඩාත් ගැලපෙන රටාවක් නොමැත. එය සම්පූර්ණයෙන්ම විවිධ අවස්ථාවන්ට මුහුණ දෙන ආකාරය අනුව තීරණය වේ

# නායකයෙකුගේ කාර්යභාරය (Functions of a Leader)

## 1. දැක්මට අනුව කටයුතු සිදුවන බවට සහතික කර ගැනීම

දැක්ම යනු ව්‍යාපාරය ඉටු කිරීමට අදහස් කරන උපායමාර්ගික දිශාවයි. මෙය සඵලදායී කිරීම සඳහා නිසි නායකත්වයක් නිසි පරිදි සේවකයින් නිවැරදි මාවතට යොමු කරනු ඇති බවට සහතික කරනු ඇත

## 2. විත්ත ධෛර්යය කරා පෙළඹවීම

සේවකයින්ට හරි දේ දැන ගැනීමට අවශ්‍යයි. සඵලදායී නායකයෙකු සෑම විටම ආයතනික අරමුණු ඉටු කර ගන්නා අතරම තම සේවකයින්ගේ අවශ්‍යතා ද සපුරාලනු ඇත

## 3. විවිධත්වය වැලඳ ගැනීම සඳහා සංවිධානයකට මග පෙන්වීම

හොඳ නායකයෙක් තම කණ්ඩායම විවිධත්වය කරා මෙහෙයවනු ඇති අතර එම නිසා සංවිධානය විවිධත්වය අතර නිවැරදි මාවත ඔස්සේ ගමන් කරන බවට වග බලා ගනී





#### 4. නව උපායමාර්ගික දිශාවන් සන්නිවේදනය කිරීම

පාරිසරික අවිනිශ්චිතතාව සහ පුරෝකථනය කළ නොහැකි තත්වයක් තුළ දිගු කාලීන අපේක්ෂාවන්, වෙළඳපල අභියෝග සහ විකල්ප ක්‍රියාමාර්ග අත්‍යවශ්‍ය වේ . විවැනි තීරණාත්මක අවස්ථාවන්හිදී , විකල්ප උපායමාර්ගයන් හරහා , නායකයෙකුට තමා සහ තම කණ්ඩායම, විශ්වාසයෙන් තබා ගත හැකි අතර ඉටු කළ යුතු ඉලක්ක කෙරෙහි අවධානය යොමු කළ හැකිය

#### 5. සේවකයින් අභිප්‍රේරණය සහතික කිරීම

අඛණ්ඩ සන්නිවේදනය, කණ්ඩායම් වැඩ සහ වෙනත් චේතනාවන් හෝ ආකාර තුළින් නායකයෙකුට තම කණ්ඩායම අභිප්‍රේරණය කර තබා ගනිමින් ඉලක්ක සපුරා ගත හැකිය

#### 6. අවශ්‍ය සම්පත් හා සහාය ලබා ගැනීම

නිවැරදි වේලාවේදී නිවැරදි සම්පත් තම කණ්ඩායම සතු බව නායකයා විසින් තහවුරු කළ යුතුය වෙන් කරන ලද කාර්යය සම්පූර්ණ කිරීම සඳහා නායකයාට තම කණ්ඩායමට දිගුකාලීන සහයෝගයක් ලබා දීමට හැකි වනු ඇත



## 7. අධ්‍යයනය ඉගෙනීම දිරිමත් කිරීම

නූතන ව්‍යාපාර බොහෝ දුරට **ඉගෙනුම් සංවිධාන වේ**. ලෝකය දත්ත හා දැනුම මත ක්‍රියාත්මක වන බැවින් කාර්ය මණ්ඩලය සෑම ක්‍රියාකාරකමකදීම සෑම දිනකම අලුත් දේ ඉගෙන ගනී . එබැවින්, නායකයකු තම කණ්ඩායම අධ්‍යයනයට ඉගෙනීමෙහි යෙදවිය යුතුය

## 8. සාමූහික අනන්‍යතාවයක් ඇති කිරීම

නායකයෙකු යනු සාර්ථක කණ්ඩායමක් පිටුපස අත්‍යවශ්‍ය අංගයකි. නායකයෙක් **තමා වෙනුවෙන් නොව කණ්ඩායමට වැඩ කරයි**. කණ්ඩායමේ උත්සාහය සාර්ථක කර ගනිමින් නායකයා එහි ගෞරවය කණ්ඩායමේ සමග බෙදා ගනී.



## නායකත්වය හා කළමනාකරණය

කළමනාකරුවකු මිනිසුන් යා යුතු තනට රැගෙන යයි

ශ්‍රේෂ්ඨ නායකයෙකු මිනිසුන් අතවශ්‍යමයන් මා යා යුතු යැයි අපේක්ෂා නොකරන විහෙත් අනිවාර්යෙන්ම යා යුතු තනට රැගෙන යයි

වික්සන් ජනපද ජනාධිපති ආර්යාව ( 1927 ) රොසලින් කාටර්



කළමනාකරුවන්	නායකයන්
වැඩ කටයුතු කරගෙන යාමට උපදෙස් දෙයි	ප්‍රශ්න අසන්න සහ නිවැරදි දේ සිතීමට අනුගාමිකයන්ට ඉඩ දෙයි
උපදෙස් වලට අවනත වන යටත් නිලධාරීන් සිටියි	බලපෑම් කළ හැකි අනුගාමිකයන් සිටියි
බොහෝ විට දේවල් සිදු කිරීම සඳහා ඒකාධිපති ශෛලියක් භාවිතා කරයි	සේවකයින්ට බලපෑම් ඇති කිරීම සඳහා අනිප්‍රේරණ ශෛලියක් තබා ගනියි
කළ යුතු දේ පවසයි	කුමක් කළ යුතුද සහ කෙසේ කළ යුතුද යන්න පෙන්වයි



කළමනාකරුවන්	නායකයන්
හොඳ අදහස් ඇති අතර අනුගමනය කිරීමට අන් අයගෙන් ඉල්ලා සිටියි	හොඳ අදහස් ක්‍රියාත්මක කර අන් අයට අනුගමනය කිරීමට පෙන්නවයි
සේවා තත්වයන් වෙනස් කිරීමට ප්‍රතික්‍රියා කරයි	අනුගාමිකයන්ගේ ජීවිතයේ වෙනසක් ඇති කරයි
ඔවුන්ගේ කාර්යාලවල වීරයන් වීමට උත්සාහ කරයි	අවට සිටින සෑම කෙනෙකුගේම ජීවිත තුළ ඔවුන් වීරයන් කරනු ලබයි
මිනිසුන් කෙරෙහි බලය පාවිච්චි කරයි	මිනිසුන් සමග බලය වර්ධනය කරයි



# නායකත්වය හා කළමනාකරණය

- කළමනාකරු යනු ආයතනයක තනතුරකි යමෙකුට ඔවුන්ගේ සුදුසුකම්, අත්දැකීම් සහ රැකියා අවශ්‍යතා මත පදනම්ව එය පැවරිය යුතුය
- එය පත්වීම් ලිපියකින් පවරා ඇත. එයට යම් යම් වගකීම් සහ අධිකාරීත්වයන් ඇති අතර කළමනාකරු එයන් සමග බැඳී සිටී කළමනාකරුගේ වැඩ භූමිකාවන් සම්පූර්ණයෙන්ම පාලනය වන්නේ නීති ඊති මගිනි
- නායකයෙකු යනු තනතුරක් නොවේ. එය සංවිධානයක් තුළ සිටීම සීමා නොවේ
- නායකයෙකුට වැඩි විෂය පථයක් හා වැඩි නිදහසක් ඇත. නායකයා සාමාන්‍යයෙන් පත් නොකෙරේ. නායකයින්ට අනුගාමිකයන් විසින් තීරණය කරනු ලබන අතර අනුගාමිකයන් විසින් ඔහුට අනුගමනය කරයි
- විඛේදන නායකත්වයක් තුළ ප්‍රධාන අවශ්‍යතාව වන්නේ, සුදුසුකම් හෝ වෙනත් අංශවලට වඩා නායකත්වය පිළිගැනීමයි



# නායකත්වයේ විශිෂ්ටත්වය - නවීන නායකයින්ගේ සාර්ථකත්වයේ සාධක

විශිෂ්ටත්වය නායකත්ව සාදක	අදහස
අන් කිරීම හා කිරීම අයව ප්‍රබෝධමත් හා අභිප්‍රේරණය	නායකයින් අනාගතය පිළිබඳ දැක්මක් නිර්මාණය කරන අතර එය සාක්ෂාත් කර ගැනීමට සේවකයින් පොළඹවයි කණ්ඩායම් සාමාජිකයින්ට උපකාර කිරීමට නායකයෙකුට හැකි විය යුතුය
අවංකත්වය දැක්වීම විදහා	නායකයින් අවංක හා විනිවිදභාවයින් යුක්තවන අතර සත්‍යවාදී වීම ඇතැම් අවස්ථාවන්හිදී නායකයාට බොහෝ ගැටලු සහ පීඩන ගෙන එනු ඇත. කෙසේ වෙතත්, නායකයාට තමා අන් අයට ආදර්ශයක් ලෙස පෙන්වීමට හැකි විය යුතුය
ගැටළු විශ්ලේෂණය කිරීම හා ඒවා විසඳීම	සවිස්තරාත්මක විශ්ලේෂණාත්මක හා ගැටළු විසඳීමේ කුසලතා නායකයෙකු සතු විය යුතු අත්‍යවශ්‍ය අංගයකි. බොහෝ විට නායකයින් යම් අද්විතීය ගැටළු වලට මුහුණ දෙන අතර එබැවින් ඔවුන්ට නව විසඳුම් සෙවීමට සිදුවනු ඇත



විශේෂිතවය නායකත්ව සාධක	අදහස්
බලවත්ව හා බහුලව සන්නිවේදනය කිරීම	තවත් වැදගත් කුසලතා සමූහයක් වන්නේ සන්නිවේදනයයි. නායකයෙකුට නිවැරදි පණිවිඩය නිවැරදි ආකාරයෙන් සන්නිවේදනය කිරීමට හැකි විය යුතුය
සබඳතා ගොඩ නගා ගැනීම	නායකයෙකු නව පුද්ගලයන් හමුවීමට සහ මුහුණට මුහුණ ලා මෙන්ම විද්‍යුත් ක්‍රම හරහා සබඳතා ගොඩනගා ගැනීමට උනන්දුවක් දක්වයි. නායකයින් සෑම විටම නව සබඳතා හරහා ඔවුන්ගේ පරාසය පුළුල් කරයි



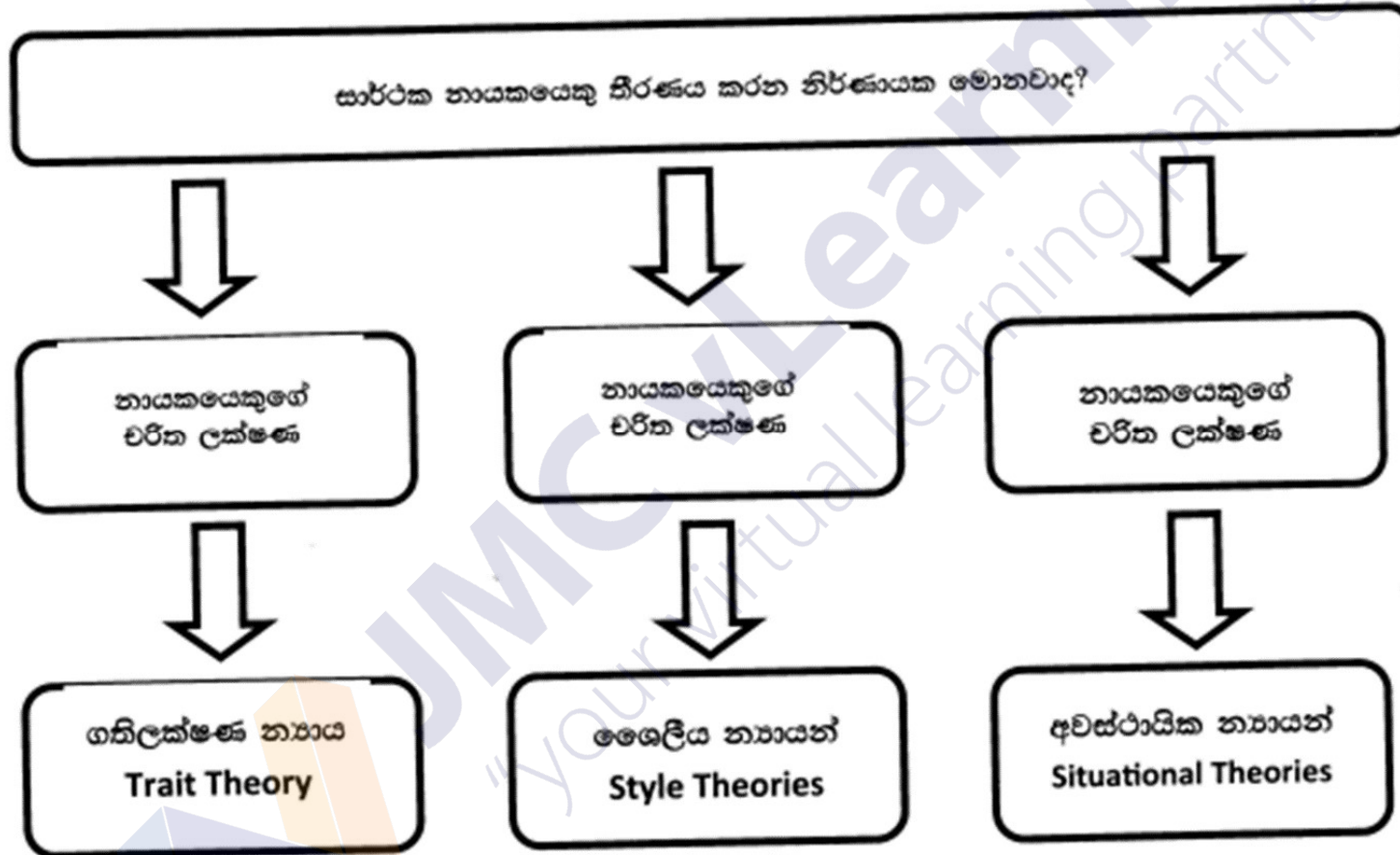
විශිෂ්ටත්වය නායකත්ව සාධක	අදහස්
තාක්ෂණික හෝ වෘත්තීය විශේෂඥතාව විදහා දැක්වීම	නායකයෙකුට ඔහුගේ වෘත්තීය අංශයන්හි විශිෂ්ට නිපුණතාවයක් තිබිය යුතුය. හොඳ නායකයෙකු දැනුමෙන් සන්නද්ධ වන අතර වඩා හොඳ ආකාරයකින් දේවල් ක්‍රියාවට නැංවිය හැකි ආකාරය පිළිබඳව තාක්ෂණික දැනුම වටහා ගනී
උපායමාර්ගික දෘෂ්ටිකෝණයක් පෙන්වීම	නායකයින්ගේ දැක්ම දිගු කාලීනය. නායකයින්ගේ සෑම තීරණයක්ම සහ ක්‍රියාවක්ම දිගු කාලීනව නැඹුරුවකින් යුක්ත වේ. කෙටි කාලීන කැපකිරීමකින් වුවද දිගුකාලීන ප්‍රතිලාභයක් ලබා ගැනීමට ඔවුන්ගේ අවධානය යොමු වේ





විශිෂ්ටත්වය නායකත්ව සාධක	අදහස්
අන් අය සංවර්ධනය කිරීම	නායකයන් ඔවුන් වෙනුවෙන් වැඩ කරන්නේ නැත, නමුත් ඔවුන්ගේ සැලකිල්ල ඔවුන්ගේ අනුගාමිකයන් කෙරෙහි යොමු වේ . හොඳ නායකයෙක් තම කණ්ඩායමට ඔවුන්ගේ පෞද්ගලික හා ව්‍යාපාරික අරමුණු තුළ හොඳින් ක්‍රියා කිරීමට හා විශිෂ්ටත්වයට පත්වීමට මාවතක් නිර්මාණය කරයි
නව්‍යකරණය ඇති කිරීම	නායකයා නව දෘෂ්ටිකෝණයකින් සිතිය යුතු අතර නව වර්ණාවලියක් තුළ ඇති හැකියාව සොයා ගත යුතුය
ප්‍රතිඵල කරා හඹායෑම	නායකයෙකු සෑම විටම ප්‍රතිඵල අහිමුද වේ. ඔවුන්ගේ අවධානය අවසාන ප්‍රතිඵලය කෙරෙහි යොමු වී ඇති බැවින්, ඒවා සාක්ෂාත් කර ගැනීම උදෙසා ඔවුන් නව ක්‍රම සොයා ගන්නා අතර, ස්වාධීනව කටයුතු කිරීමට කාර්ය මණ්ඩලය පොළඹවයි

# නායකත්ව න්‍යායයන් (Theories of leadership)



# නායකත්වය පිළිබඳ ගතිලක්ෂණ න්‍යාය (Trait theory of leadership)

ගතිලක්ෂණ න්‍යාය පැරණිතම හෝ සාම්ප්‍රදායික නායකත්ව න්‍යාය ලෙස සලකනු ලබන අතර, පුද්ගලයෙකුට ගති ලක්ෂණ (හොඳ චරිතයක් ) තිබේ නම් ඔහුට නායකයෙකු විය හැකිය

නායකත්වයේ සාර්ථකත්වය තීරණය කරන අත්‍යවශ්‍ය සාධකය නායකයා සතු ලක්ෂණය බව මෙම චරිතය පදනම් කරගත් නායකත්ව න්‍යාය තර්ක කරයි

මෑත කාලීනව සිදු කරන ලද පර්යේෂණයකට අනුව හොඳ නායකයෙකුට අවශ්‍ය වන විවිධ පොදු ගති ලක්ෂණ

- බුද්ධිය සහ ක්‍රියා - නැඹුරු විනිශ්චය
- වගකීම භාර ගැනීමට ඇති උනන්දුව
- කාර්ය නිපුණතාවය
- ඔවුන්ගේ අනුගාමිකයන් සහ ඔවුන්ගේ අවශ්‍යතා අවබෝධ කර ගැනීම
- පුද්ගල නිපුණතා
- සාක්ෂාත් කර ගැනීමේ අවශ්‍යතාවය
- මිනිසුන් පෙළඹවීමේ හැකියාව අනිප්‍රේරණය කිරීමේ හැකියාව
- ධෛර්යය සහ විසඳුම
- නොපසුබට උත්සාහය
- විශ්වාසනීයත්වය
- තීරණාත්මක බව
- ආත්ම විශ්වාසය
- බලපෑමට තැත්කළ හැකි බව

## ගතිලක්ෂණ න්‍යාය පිළිබඳ පැහැදිලි කරුණු ඇති විවේචන

- සඵලදායී නායකත්වයකට අවශ්‍ය **සමහර ගතිලක්ෂණ කිසි විටෙකත් ඔප්පු වී නොමැත.** නිදසුනක් වශයෙන්, මානව කුසලතා නායකයෙකුට අත්‍යවශ්‍ය ලක්ෂණයක්ද? ඉතිහාසයේ විවිධ අන්තර් පුද්ගල කුසලතා නොමැති සමහර නායකයන් අපි දැක ඇත්තෙමු
- නායකයන් සඳහා යෝජනා කරන ලද ගතිලක්ෂණ ලැයිස්තුව වරින් වර දීර්ඝ වී ඇති අතර **අඛණ්ඩව යාවත්කාලීන වී ඇත.** එබැවින් මෙය න්‍යායක් ලෙස සැලකිය නොහැකිය , නමුත් භාවිතයක් පමණි
- ඉහත ලැයිස්තුවක කර ඇති **සමහර ගති ලක්ෂණ පරස්පර විරෝධී ය.** නිදසුනක් වශයෙන්, බලපෑමට තැත්කළ හැකි බව සහ චිත්ත වේගීය ස්ථායීතාව වෙනස් හෝ ප්‍රතිවිරුද්ධ අංශ වේ
- **නායකත්ව ගති ලක්ෂණ ඇති සෑම කෙනෙක්ම හොඳ නායකයෙකු බවට පත් නොවේ.** ගති ලක්ෂණ තිබීම පමණක් සාර්ථක නායකයෙකු තීරණය නොකරයි

# නායකත්ව ශෛලියේ ( වර්ගාත්මක ) න්‍යායන් (Style-Behavioral) theories of leadership)

වර්ගාත්මක න්‍යායන් තර්ක කරන්නේ නායකයෙකුගේ සාර්ථකත්වය තීරණය වන්නේ ඔහුගේ හැසිරීම හෝ ඔවුන්ගේ අනුගාමිකයන් සමඟ ප්‍රවේශවීමේ විලාසය මත බවයි

ඔහියෝ ප්‍රාන්ත විශ්ව විද්‍යාලයේ දායකත්වය (Contribution of ohio State University)

ඔහියෝ ප්‍රාන්ත විශ්ව විද්‍යාලය නායකයින්ගේ මූලික ශෛලීන් දෙකක් හඳුනාගෙන ඇත

1. කාර්යයට නැඹුරු නායකයින් / කාර්ය අභිමුඛ නායකයින්

2. පුද්ගල නැඹුරු නායකයින් / පුද්ගල අභිමුඛ නායකයින්

## 1.කාර්යයට නැඹුරු නායකයින්/කාර්ය අභිමුඛ නායකයින්

ඔවුන්ගේ ප්‍රධාන අවධානය යොමු වන්නේ සංවිධානාත්මක ව්‍යුහය කෙරෙහි යන මෙහෙයුම් ක්‍රියා පටිපාටි සහ ඒවා පාලනය කිරීමට කැමතිය කාර්යයේ සාර්ථකත්වයට අනුකූල වන හැසිරීම් වලට ඔවුන් කැමති වනු ඇත

- ආරම්භ කිරීම
- සංවිධානය කිරීම
- පැහැදිලි කිරීම
- තොරතුරු රැස් කිරීම



## 2. පුද්ගල හැඹුරු නායකයින්/ පුද්ගල අභිමුඛ නායකයින්

ජනතාවගේ අභ්‍යන්තර අවශ්‍යතා සපුරාලීම සහතික කිරීම කෙරෙහි ඔවුන් අවධානය යොමු කරයි. මේ අනුව, ඔවුන් මානව සම්බන්ධතාවය අවධාරණය කරමින් **නම කාර්ය මණ්ඩලය පෙළඹවීමට උත්සාහ කරනු ඇත.** පුද්ගල අවධානය යොමු කරන නායකයින්ට අනුකූල වන හැසිරීම් ඇත

➤ ධෛර්යමත් කිරීම

➤ නිරීක්ෂණය කිරීම

➤ සවන් දීම

➤ පුහුණු කිරීම සහ උපදේශනය



# අෂ්‍රිජ් කළමනාකරණ විද්‍යාලයේ දායකත්වය (Contribution of Ashridge Management College)

අෂ්‍රිජ් කළමනාකරණ විද්‍යාලය විශේෂිත කළමනාකරණ ශෛලීන් හතරක් යෝජනා කරයි

## පැවසීමේ ශෛලිය (Tell Style)

අත්තනෝමතික ඒකාධිපතියෙකි කළමනාකරු තීරණ ගනී, නියෝග නිකුත් කරයි. කිසිදු අදහස් හා කරයි සිදුවීමෙන් පසු කිසිදු ප්‍රතිපෝෂණයක් නොමැතිව සන්නිවේදනය පහළට ගලා යයි

## විකිණීමේ ශෛලිය (Sell Style)

ඒත්තු ගන්වන තැනැත්තෙකි. කළමනාකරු තීරණ ගන්නා අතර එය ඔවුන්ගේ යහපත නියෝජනය කරන බව කාර්ය මණ්ඩලයට ඒත්තු ගැන්වීමට උත්සාහ කරයි.

## විමසීමේ ශෛලිය (Consult Style)

අර්ධ මැදිහත් වීමකි කළමනාකරු තීරණ ගැනීමේ අධිකාරිය රඳවාගෙන සිටින නමුත් තීරණයක් ගැනීමට පෙර වෙනත් අදහස් ලබා ගැනීමට උත්සාහ කරයි කලින් තීරණය කළ තීරණයක් වෙනස් කිරීමට කළමනාකරුට කිසිදු අදහසක් නොමැති, කාර්ය මණ්ඩලය රැවටීමේ උත්සාහයක් නොවන බවත්ය

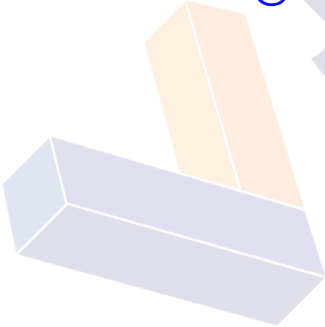


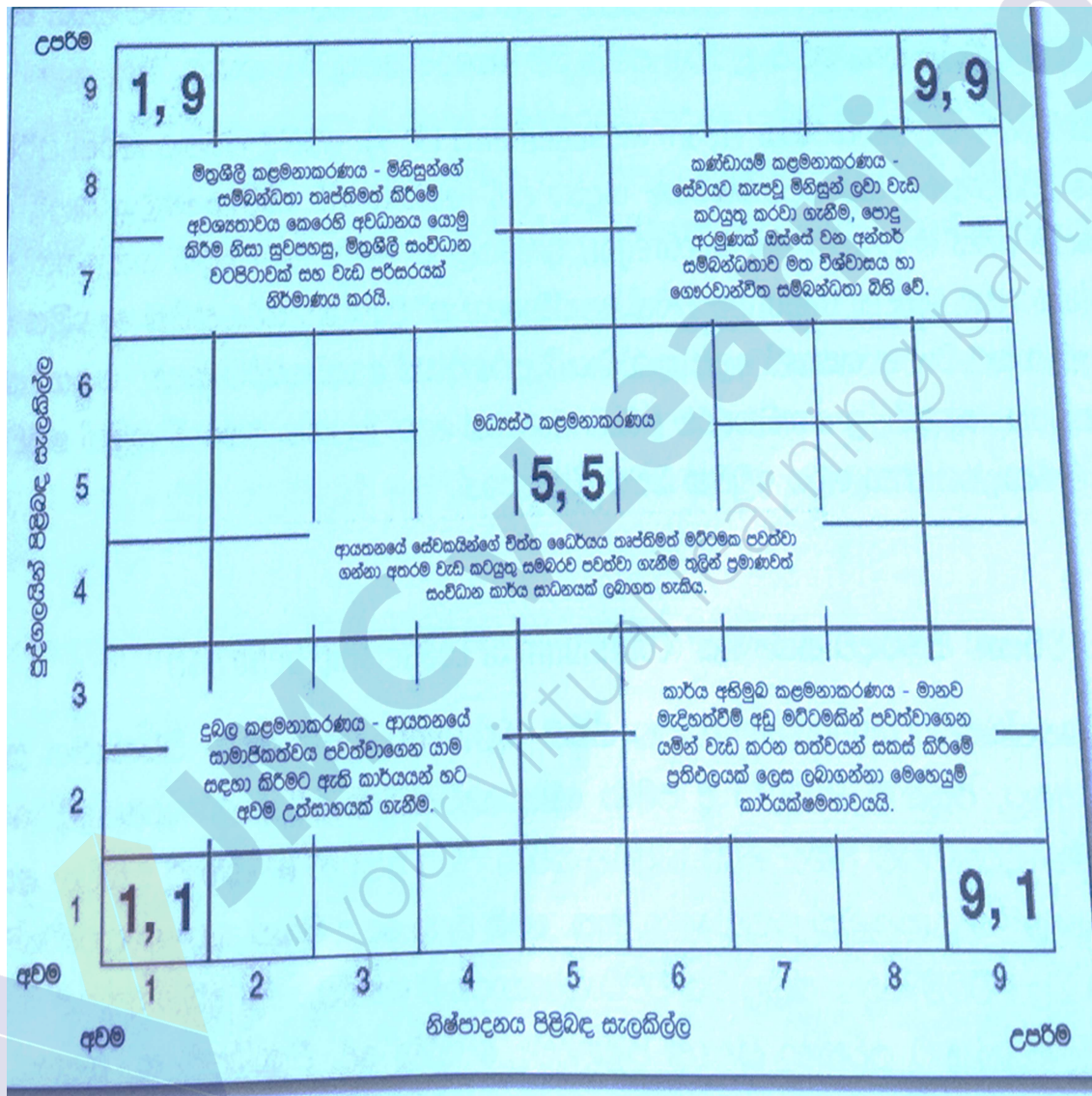
## සම්බන්ධවීමේ ශෛලිය (Join Style)

ප්‍රජාතන්ත්‍රවාදියෙකි. මෙහිදී නායකයා කාර්ය මණ්ඩලය සමග සම්බන්ධ වී සම්මුති තීරණයකට එළඹීම සඳහා කණ්ඩායම තුළ සිට ක්‍රියාත්මක වේ . කණ්ඩායමේ සියලුම සාමාජිකයින්ට දැනුම හා පළපුරුද්ද ඇති විට එය වඩාත් සවිලදායී වන අතර ඒකාකාරව සමබර දැනුවත් සාකච්ඡාවක් හොඳම තීරණයකට මග පෑදිය හැකිය

## කළමනාකරණ ජාලය (Managerial Grid)

රොබට් ඩ්ලේක් සහ ජෝන් මවුන්ටන් කළමනාකරණ හැසිරීම පිළිබඳ පර්යේෂණ සිදු කළ අතර නායකත්වයේ මූලික මානයන් දෙකක් නිරීක්ෂණය කර ඇත “නිෂ්පාදනය කෙරෙහි සැලකිලිමත් වීම” සහ “මිනිසුන් කෙරෙහි දක්වන සැලකිල්ල” මෙය ඔහුගේ ප්‍රාග්ධන විශ්ව විද්‍යාලයේ සොයාගැනීම් වලට සමාන වේ





## දුබල කළමනාකරණය (Impoverished Management)(1, 1)

- මෙම උපාය මාර්ගයේ සිටින කළමනාකරුවන් මිනුම් දඩ දෙකෙහිම අඩුම මට්ටමක සිටින අතර අන් අය ලවා වැඩ ඉටු කරවා ගැනීම සඳහා අවම වෙහෙසක් දරයි
- එහි ප්‍රතිඵලයක් ලෙස අසමගිය හා දුර්වල කළමනාකරණයක් සමාගම තුළ වර්ධනය වේ

## මිත්‍රශීලී කළමනාකරණය (Country Club)(1, 9)

- මෙය මිත්‍රශීලී ශෛලියක් වන අතර නිෂ්පාදනය සඳහා අඩු අවධානයක් ලබාදී පුද්ගලයින්ගේ අවශ්‍යතා සඳහා දැඩි ලෙස අවධානය යොමු කරමින් සේවකයින් හට සුභදූෂිලී හා නිදහස් වැඩ පරිසරයක් ලබාදීම සඳහා ක්‍රියා කරයි
- මෙහිදී සේවකයින් හට විවෘත ආකාරයෙන් සැලකීම හරහා ඔවුන් තුලින් තම කාර්යයන් ඉටු කිරීම සඳහා ස්වයං අභිප්‍රේරණයක් සිදුවන බවට නායකත්වය විසින් සිතයි
- කෙසේ වෙතත් නිෂ්පාදනය සඳහා දක්වන අඩු සැලකිල්ල සැක සහිත ප්‍රතිඵල ජනිත වීම කෙරෙහි හේතු විය හැක

## කණ්ඩායම් කළමනාකරණය (Team Management)(9, 9)

- මෙහිදී විස්තර කරන පරිදි පුද්ගලයින් සහ නිෂ්පාදනය යන දෙපාර්ශවයම සඳහා දැඩි අවධානයක් මෙම ශෛලිය තුළදී යොමු කරයි
- එහිදී කළමනාකරුවන් නායකයන් ලෙස කණ්ඩායම් පරිසරයක් ගොඩනැගීම සඳහා බලය, කැපවීම, විශ්වාසය සහ සැලකිල්ල ගොඩනැගීම ප්‍රධාන අංගයන් ලෙස සලකන අතර ඒ තුළින් සේවක කාර්යයන් හා නිෂ්පාදනය මනා ලෙස ඉටුවන බවට පිළි ගැනේ.

## මධ්‍යස්ථ කළමනාකරණය (Middle of the Road)(5, 5)

- මෙම ශෛලිය සාමාන්‍යයෙන් කැප කිරීම මත ගොඩ නැගුණු ශෛලියක් ලෙස හඳුනාගනී
- මෙහිදී කළමනාකරණය විසින් සංවිධානයේ පරමාර්ථ හා පුද්ගලයින්ගේ අවශ්‍යතා අතර සමබරතාවයක් පවත්වා ගැනීමට උත්සාහ දරයි.
- නායකත්වය විසින් කාර්යයන් ඉටු කිරීමට පවතින සීමා කෙරෙහි බලපෑම් නොකරන අතර ව්‍යාපාරය ඒකාකාරී ස්ඵලදායීතාවයක් කෙරෙහි මෙහෙයවයි
- මෙහිදී සේවක හෝ නිෂ්පාදන අවශ්‍යතාවයන් කිසිවක් සම්පූර්ණයෙන්ම ඉටු නොවේ

## කාර්ය කළමනාකරණය (Task Management Authority Compliance) (9, 1)

- කළමනාකරුවන් නිෂ්පාදනය කෙරෙහි වැඩි අවධානයක් දක්වන අතර පුද්ගලයින් කෙරෙහි අඩු අවධානයක් යොමු කරයි
- සේවක අවශ්‍යතා පිළිබඳව මෙහිදී කළමනාකාරිත්වය සැලකිල්ලක් නොදක්වයි
- මෙම නායකයින් බොහෝ විට සිතනුයේ සඵලදායී නිමැවුමක් ලබාගැනීම සඳහා නිසි කාර්යය පද්ධතියක් පැවතීම ප්‍රමාණවත් බවත් අවශ්‍ය සෑමවිටම පුද්ගලයින් ඉවත් කිරීම තුළින් එය සිදුකල හැකි බවත්ය
- මෙම ශෛලිය යටතේ කෙටිකාලීනව නිමැවුම් ඉහල මට්ටමකට ගෙන යා හැකි වුවත් ඉතා දැඩි රෙගුලාසි හා ක්‍රමවේදයන් නිසා හොඳ සේවක පිරිසක් ව්‍යාපාරයට අහිමි විය හැක



# නායකත්වයේ අවස්ථානුකූල න්‍යායන් (Situational theories of leadership)

අවස්ථානුකූල න්‍යායන් තර්ක කරන්නේ සාර්ථක නායකත්වය තීරණය වන්නේ ඔවුන්ගේ ගති ලක්ෂණ හෝ ප්‍රවේශයන් මගින් පමණක් නොව, අවස්ථාවට අනුකූලව ගැලපෙන ශෛලිය තෝරා ගැනීමෙන් බවයි මෙම ස්ථානීය ප්‍රවේශය තුළ, දාර්ශනිකයන් දෙදෙනෙකුගේ ස්ථානීය න්‍යායන් දෙකක් පිළිබඳව සාකච්චා කරයි

ෆීල්ඩර්

හර්සි - බ්ලැන්චාඩ්

ෆීල්ඩර් - අවස්ථානුකූල නායකත්ව න්‍යාය (Fiedler-situational leadership theory)

සාර්ථක නායකයින් වර්ධනය වන්නේ කොටසක් ඔවුන්ගේම ගුණාංග හා කොටසක් ඔවුන්ගේ තත්ත්වය හෝ අවස්ථාව මත බව ෆීල්ඩර් විසින් සොයා ගන්නා ලදී

සිල්බර් විසින් නායකයින් වර්ග දෙකක් හඳුනා ගන්නා ලදී

මනෝවිද්‍යාත්මකව දුරස්ථ කළමනාකරුවන්

ඔවුන් කාර්ය මණ්ඩලයට සමීප නැත. ඔවුන් සම්බන්ධතාවයකින් වෙන්කර ඇති අතර කාර්ය මණ්ඩලය සමග විධිමත් සන්නිවේදනය හරහා පමණක් සන්නිවේදනය කරයි. කාර්ය මණ්ඩලයෙන් මෙම අපගමනය , දැඩි උසස් මානසිකත්වයක් ඇති කරන අතර විඛේපිත ඔවුන් බොහෝ සෙයින් කාර්යය නැඹුරු වේ

මනෝවිද්‍යාත්මකව සමීප කළමනාකරුවන්

ඔවුන් කාර්ය මණ්ඩලය සමග ඉතා හොඳ සම්බන්ධතාවයක් පවත්වා ගෙන යන අතර අවිධිමත් සන්නිවේදනයකට ද සම්බන්ධ වේ. විධිමත් කාර්යය රෙගුලාසිවලට හසු නොවී ඔවුන් කාර්ය මණ්ඩල සබඳතාවලට ගරු කරයි. ඔවුන් තම කාර්ය මණ්ඩලයට බෙහෙවින් සමීප වන අතර විඛේපිත ඔවුන් බොහෝ කාර්ය මණ්ඩල නැඹුරුය

## නායකත්ව තත්වය / අවස්ථාව

වැඩ කිරීමේ තත්වය හෝ අවස්ථාව ප්‍රධාන විචල්‍ය තුනකින් සමන්විත බව ඊල්ඩර් විසින් සොයා ගන්නා ලදී

නිර්ණය කරනු ලබන සාධකය	හිතකර අවස්ථාව	අහිතකර අවස්ථාව
නායකයා සහ කණ්ඩායම අතර සම්බන්ධතාවය	නායකයා කැමතියි , පිළිගනු ලබයි සහ සාමාජිකයන් විසින් විශ්වාස කරයි	කණ්ඩායම නායකයාට අකමැතියි , ඔහුව පිළිගැනීමට හෝ නායකයා කෙරෙහි විශ්වාසයක් නැත
කාර්ය ව්‍යුහය සහ අර්ථ දැක්වීම	පැහැදිලිව නිර්වචනය කර ඇති හා පැහැදිලි හා නිශ්චිත කාර්යයන්	අපැහැදිලි කාර්ය නිර්වචනය නිසැක නීති සහ ක්‍රියා පටිපාටි ආදිය
කණ්ඩායම් මත නායකයාගේ බලය	නායකයාගේ ස්ථානීය බලය (ත්‍යාග දීමට හා දඬුවම් කිරීමට ඉහළ ය)	නායකයාට කණ්ඩායම කෙරෙහි බලයක් නොමැත



අවස්ථාව සැලකිල්ලට ගනිමින් නිවැරදි ප්‍රවේශය භාවිතා කළහොත් ස්ථානීය නායකයින් සාර්ථක වනු ඇත

අවස්ථාව ඉතා වාසිදායක හෝ නායකයාට ඉතා අහිතකර වන විට මනෝවිද්‍යාත්මක දුරස්ථ ශෛලියක් වඩාත් හොඳින් ක්‍රියාත්මක වේ

නායකයාට අවස්ථාව මධ්‍යස්ථව වාසිදායක වන විට මනෝවිද්‍යාත්මක සමීප ශෛලියක් වඩාත් හොඳින් ක්‍රියාත්මක වේ



## හර්සි බ්ලැන්චර්ඩ් අවස්ථානුකූල නායකත්ව න්‍යාය (Hersey - Blanchard situational leadership theory)

මෙම න්‍යාය නායකත්ව විලාසය අවස්ථාව සමග සම්බන්ධ කරයි. වැඩ කිරීමේ තත්වය තීරණය වන්නේ කණ්ඩායමේ සාමාජිකයින්ගේ පරිණත මට්ටම අනුව ය. පරිණතභාවය යනු තමන්ගේ හැසිරීම් මෙහෙයවීම සඳහා වගකීම් භාර ගැනීමට මිනිසුන්ට ඇති හැකියාව සහ කැමැත්තයි.

මෙම න්‍යායට අනුව , ඔවුන්ගේ සේවකයින්ගේ පරිණත මට්ටම් හතරක් තිබිය හැකිය.

සුදානම් මට්ටම	කාර්ය මණ්ඩලයේ හැකියාව	කාර්ය මණ්ඩලයේ කැමැත්ත
අඩු සුදානම	දී ඇති කාර්යය ඉටු කිරීමට හැකියාව හැත	වගකීම භාර ගැනීමට අකමැති
මධ්‍යස්ථ සුදානම	දී ඇති කාර්යය ඉටු කිරීමට හැකියාව හැත	වගකීම භාර ගැනීමට කැමැතිය
ඉහල සුදානම	දී ඇති කාර්යය ඉටු කිරීමට හැකියාව ඇත	වගකීම භාර ගැනීමට අකමැති
ඉතා සුදානම	දී ඇති කාර්යය ඉටු කිරීමට හැකියාව ඇත	වගකීම භාර ගැනීමට කැමැතිය

මෙම ආකෘතියට අනුව කළමනාකරුවකු හට සේවක පරිණාම  
බව මත පදනම්ව පහත නායකත්ව ශෛලීන් තෝරාගත හැක

සුදානම් මට්ටම (තත්වය / අවස්ථාව)	ප්‍රවේශය	පැහැදිලි කිරීම
අඩු සුදානම	<b>පැවසීමි - Tell</b>	නායකයා උපදෙස් දීම හා සම්පව අධීක්ෂණය කළ යුතු අතර, වැඩ කිරීම සඳහා සේවකයා වගකීම් භාරගෙන එම කාර්ය ඉටු කරනු ඇත. මෙය ඉතා කාර්යයට නැඹුරු ප්‍රවේශයකි.
මධ්‍යස්ථ සුදානම	<b>විකිණුම් - Sell</b>	නායකයා සියලු තීරණ ගන්නා නමුත් ඒවා පැහැදිලි කර යටත් නිලධාරීන්ට “විකුණා - Sells” ප්‍රශ්න ඇසීමට ඉඩ සලසයි. එවිට සේවකයාට එම කාර්යය ඉටු කිරීමට හැකි වේ. මෙය ඉහල මට්ටමේ කාර්ය නැඹුරු හා අඩු මට්ටමේ කාර්ය මණ්ඩල නැඹුරුවේ මිශ්‍රණයකි.
ඉහල සුදානම	<b>සහභාගී වීම - Participate</b>	නායකයා යටත් නිලධාරීන් සමග තීරණ ගැනීම බෙදා ගන්නා අතර කාර්යවලට වගකීම භාර ගැනීම සඳහා ඔවුන්ට උපදෙස් ලබා දේ. මෙය ඉහල මට්ටමේ කාර්ය මණ්ඩල නැඹුරු හා අඩු මට්ටමේ කාර්ය නැඹුරුවේ මිශ්‍රණයකි.
ඉතා ඉහල සුදානම	<b>පැවරීම - Delegate</b>	කාර්ය මණ්ඩලය වැඩ කිරීමට කැමැත්තෙන් සහ වැඩ කිරීමට හැකියාව ඇති හෙයින්, නායකයා විසින් තීරණ ගැනීමේ වගකීම කාර්ය මණ්ඩලයට ලබාදෙන අතර ඔවුන්ට ස්වාධීනව වැඩ කිරීමට ඉඩ ලබා දේ. මෙය ඉහල කාර්ය නැඹුරු ප්‍රවේශයකි

# පරිවර්තනීය හා ගනුදෙනු නායකත්ව (Transformational and Transactional Leadership)

- **පරිවර්තනීය නායකයින්** යනු ඔවුන්ගේ අනුගාමිකයින්ගේ පරිවර්තනීය වෙනසක අවශ්‍යතාවය දැකීමට හැකියාව ඇති නායකයින් වන අතර එමගින් ඔවුන්ට දිගු කාලීනව ප්‍රතිලාභ ලැබෙනු ඇත
- **ගනුදෙනු නායකයින්** යනු ව්‍යාපාරයේ මෙහෙයුම් සහ ගනුදෙනු ගැටළු සමඟ කටයුතු කිරීමට වඩාත් හැකියාව ඇති නායකයින් ය

පරිවර්තනීය නායකත්වයේ අංග හතරක් ඇත, එය 4I ලෙස හැඳින්වේ

○ පරමාදර්ශී බලපෑම (Idealized Motivation)

නායකයා අන් අයට අනුගමනය කිරීමට ආදර්ශයක් ලෙස ක්‍රියා කරයි .



○ ප්‍රබෝධමත් පෙළඹවීම (Inspirational Motivation)

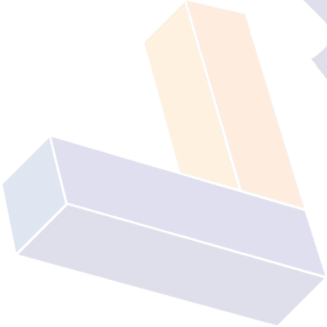
නායකයාට අනුගාමිකයින් දිරිගැන්වීමට හා පෙළඹවීමට හැකිය

○ පුද්ගල යොමුව (Individualized Motivation)

නායකයා අනුගාමිකයන්ගේ අවශ්‍යතාවය සහ හැඟීම් කෙරෙහි සැබෑ සැලකිල්ලක් දක්වයි . සෑම අනුගාමිකයෙකුටම මෙම පුද්ගලික අවධානය යොමු කිරීම , නායකයාට ඔවුන්ගේ උපරිම උත්සාහයන් ගෙන ඒමට ඇති හැකියාවෙහි ප්‍රධාන අංගයකි

○ බුද්ධිමය උත්තේජනය (Intellectual stimulation)

නායකයා අනුගාමිකයන්ට අභියෝග කරන්නේ නිර්මාණ හා නවෝත්පාදක සහ ඉහළ මට්ටමේ කාර්ය සාධනයක් ලබා ගැනීමට ය.



JMC vLearning  
"your virtual learning partner"



# අභිප්‍රේරණය Motivation



යම් පුද්ගලයෙකුගේ අභිප්‍රායක් ලඟාකර ගැනීම සඳහා ඔහු/ඇය තුලින් පහ නඟන ප්‍රේරණයක් හෙවත් පෙළඹීමක්

- මිනිස් අවශ්‍යතා තෘප්තිමත් නොවූ විට, එය මානසික අවපීඩනයක් ඇති කරන අතර අවසානයේ එය ශාරීරික සුවතාවය, මානසික සෞඛ්‍යය සහ සමාජ සම්බන්ධතා යන කාරණා සම්බන්ධයෙන් ජීවන තත්වයේ ගුණාත්මකභාවය පහත වැටීමට හේතු වේ
- අනෙක් අතට, අවශ්‍යතාවයක් තෘප්තිමත් වූ විට ඔවුන්ට හොඳ ශක්තියක්, බැඳීමක්, ප්‍රසන්න බවක් සහ සම්පූර්ණ බවක් දැනේ. වෙනත් වචන වලින් කිවහොත්, අවශ්‍යතා සපුරා ගන්නා අය අභිප්‍රේරණය වෙයි
- මෙම අභිප්‍රේරණයේ ප්‍රතිඵල වශයෙන්, මානසික බැඳීම, සමීප සමාජ සම්බන්ධතා සහ වැඩි වැඩියෙන් සම්බන්ධ වීම දැක්විය හැකිය

# අභිප්‍රේරණය හා සේවක කාර්ය සාධනය (Motivation and Employee Performance)

- සෑම කළමනාකරුවෙකුම යම් මට්ටමක සේවක අභිප්‍රේරණ ක්‍රියාකාරකමක් සඳහා සම්බන්ධ විය යුතුය. අභිප්‍රේරණය රඳා පවතින්නේ කළමනාකරුවෙකු සේවකයින් සමඟ කටයුතු කරන්නේ කෙසේද . කවදාද සහ ඇයි ද යන්න මතය. විය පුද්ගලයා හා තත්ත්වය මත රඳා පවතී
- පොදුවේ ගත් කළ අරමුණක් ළඟා කරගැනීමට පුද්ගලයෙකුට ඇති ආශාවේ ශක්තිය අභිප්‍රේරණය ලෙස හැඳින්විය හැකිය
- හුචාං , සහ ෂ්වොප් ( 2010 ) විසින්, අභිප්‍රේරණය සංරචක හතරක් මත රඳා පවතින බව සොයා ගන්නා ලදී
  - අවධානය
  - අදාළත්වය
  - විශ්වාසය
  - තෘප්තිය



## අභිප්‍රේරණ න්‍යායයන් (Motivational Theories)

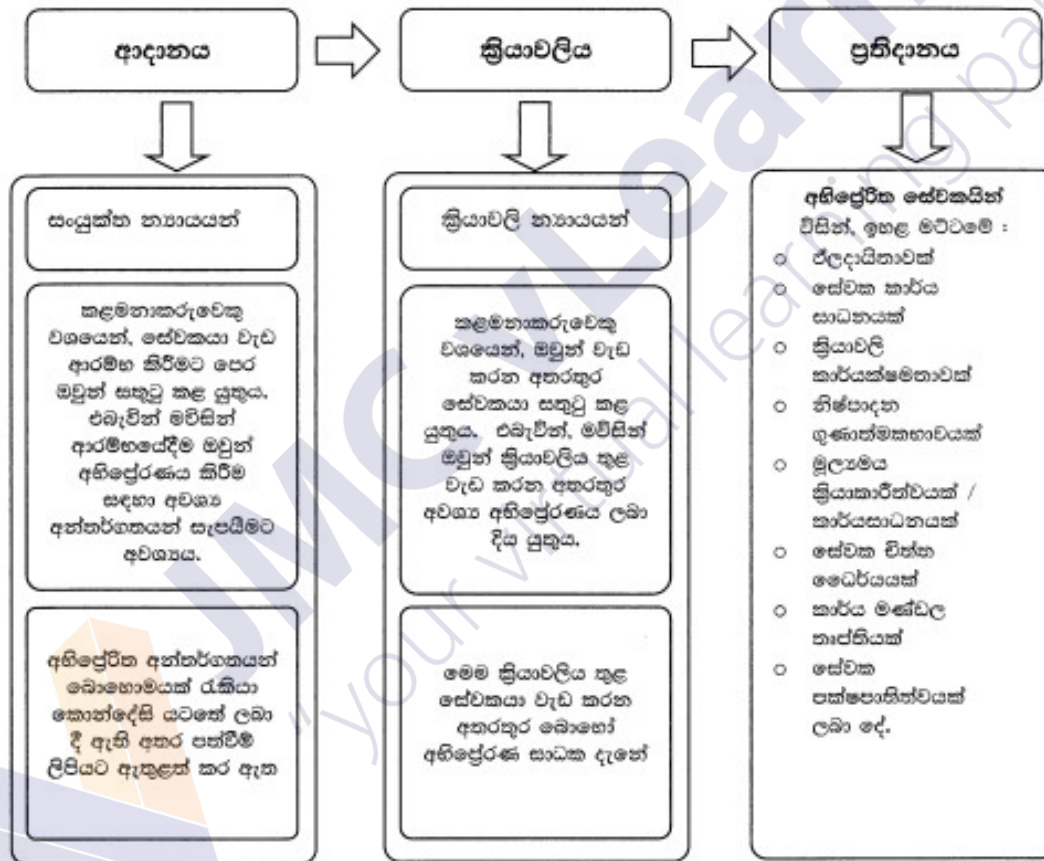
- අභිප්‍රේරණ න්‍යායන් පදනම් වී ඇත්තේ ආදානය සමග ආරම්භ වන ඉන් පසුව ක්‍රියාවලිය මගින් ආදානය පරිවර්තනය කර අවසානයේ දී ප්‍රතිදානය බවට පත්වන මූලික පද්ධති ප්‍රවේශයක් මතය
- කළමනාකරුවෙකුගේ ප්‍රශ්නය වන්නේ ප්‍රතිදානය ලෙස ලබා ගත යුතු අභිප්‍රේරිත කාර්යසාධනය ලබා ගන්නේ කෙසේද යන්නයි
- මේ සඳහා විකල්ප ක්‍රම දෙකක් තිබේ

### අභිප්‍රේරණයේ සංයුක්ත න්‍යාය (Content Theory of Motivation)

- අභිප්‍රේරණය සඳහා යෙදුම් සැපයීම, එවිට අපේක්ෂිත කාර්ය සාධනය නිපදවීම සඳහා ඔවුන්ගේ ක්‍රියාවලිය නිවැරදි වනු ඇත. එබැවින්, ක්‍රියාවලිය ආරම්භ කිරීමට පෙර යෙදවුම් ලබා දිය යුතුය මෙය අභිප්‍රේරණයේ සංයුක්ත න්‍යාය ලෙස හැඳින්වේ

## අභිප්‍රේරණ ක්‍රියාවලි න්‍යාය (Process Theory of Motivation)

ක්‍රියාවලිය ආරම්භ කිරීමට පෙර ආදානය සැපයීමට වඩා ඔවුන් ක්‍රියාවලියට සම්බන්ධ වන අතරම අවශ්‍ය අභිප්‍රේරණය ලබා දීම. ඔවුන් ක්‍රියාවලියට සම්බන්ධ වන අතරම ඔවුන් තුළ අභිප්‍රේරිත හැඟීමක් ඇති කිරීම අවශ්‍ය වේ මෙය අභිප්‍රේරණ ක්‍රියාවලි න්‍යාය ලෙස හැඳින්වේ

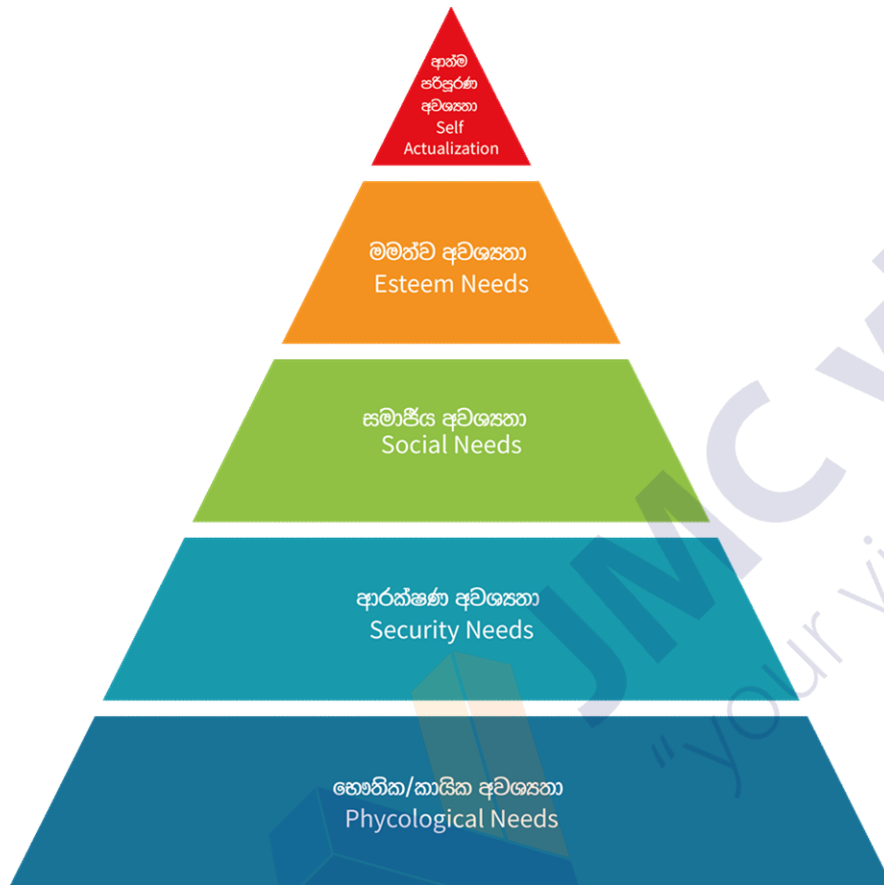


## සංයුක්ත න්‍යායන් (Content Theories)

- සේකයින්ට් ඔවුන්ගේ වෘත්තීය ආරම්භයේදීම ඔවුන් අභිප්‍රේරණය කිරීම සඳහා යෙදවුම් ලබා දීමට උත්සාහ කරයි
- විවිධ ඔවුන්ට වඩාත් හොඳ ප්‍රතිඵල ගෙන ඒමට හොඳින් ක්‍රියා කරයි
- මූලික වශයෙන් ඔවුන් ආරම්භයේදීම සේවකයාගේ නිශ්චිත අවශ්‍යතාවය හඳුනා ගැනීමට උත්සාහ කරයි
- මූලික උපකල්පනය නම් , සේවකයාට ඔහුට හෝ ඇයට අවශ්‍ය දේ ලබා දෙන්නේ නම්, ඔවුන් ව්‍යාපාරයට අවශ්‍ය දේ ලබා දෙනු ඇත
- විධිවිධාන ඔවුන්ගේ අවශ්‍යතා මොනවාදැයි හඳුනා ගැනීම සහ අවශ්‍යතා තෘප්තිමත් කිරීම සඳහා අභිප්‍රේරණය කිරීම අත්‍යවශ්‍යය වේ
- කෙසේ වෙතත් , අන්තර්ගත න්‍යායන්හි ඇති ප්‍රධානම අඩුපාඩුව නම්, ඔවුන් මූලික වශයෙන් සේවකයන් අතර ඇති පුද්ගල වෙනස්කම් සැලකිල්ලට නොගෙන සීමිත අභිප්‍රේරණ සාධක සමූහයක් උපකල්පනය කිරීමයි

අභිප්‍රේරණය සඳහා යෙදවුම් සැපයීමට උත්සාහ කරන ප්‍රධාන න්‍යායන්

## අවශ්‍යතා ධුරාවලි න්‍යාය (Hierarchy of Needs Theory)



මිනිසාගේ මූලිකම අවශ්‍යතා වල සිට ආත්ම පරිපූරණ අවශ්‍යතා දක්වා විවිධ අංශයන් සැලකිල්ලට ගනිමින් ධුරාවලියක් ආකාරයට ශ්‍රේණිකල හැකි අවශ්‍යතා වර්ග පහක් ප්‍රගාකර ගැනීම සඳහා මිනිසුන් අභිප්‍රේරණය වන බව මැස්ලෝ විසින් පෙන්වා දී තිබේ

<p>කායික අවශ්‍යතා Physiological Needs</p>	<p>මූලික අවශ්‍යතා ලෙස ඔවුන්ගේ ජීවනෝපාය සඳහා සෑහීමකට පත්වීම සඳහා ස්වාභාවිකවම මිනිසා තුළට ඉස්මතු වන අවශ්‍යතාය</p>	<p>කුසගින්න,පිපාසය, නවාතැන් , සහ වෙනත් ශාරීරික අවශ්‍යතා</p>
<p>ආරක්ෂක අවශ්‍යතා Security Needs</p>	<p>මිනිසාගේ ශාරීරික හා මානසික යහපැවැත්මට හානියක් විය හැකි සාධක වලින් ආරක්ෂා වීමේ අවශ්‍යතාවය</p>	<p>රැකියා සුරක්ෂිත භාවය, ශාරීරික සහ මානසික උපද්‍රව වලින් ආරක්ෂාව</p>
<p>සමාජ අවශ්‍යතා Social Needs</p>	<p>බොහෝ පුද්ගලයින් තම පිළිගැනීම, හැඟීම් සහ ජීවන රටාවන් බෙදා ගන්නා සමාජයක සාමාජිකයෙකු ලෙස දැනීමේ අවශ්‍යතා</p>	<p>අන් අය සමග සම්බන්ධතා ,සෙනෙහස,අයිතිවාසිකම් පිළිබඳ හැඟීමක්, පිළිගැනීමක් මිත්‍රත්වයක් යන කාරණා ඇතුළුව</p>
<p>මමත්ව අවශ්‍යතා Esteem Needs</p>	<p>ඔවුන් කවුරුන්ද , ඔවුන් කරන දේ සහ ඔවුන්ගේ විශේෂතාවයන් අනුව අන් අය අතර සුවිශේෂත්වයක් තිබීම</p>	<p>ආත්ම ගෞරවය,ස්වායත්තතාවය ,සහ ජයග්‍රහණය, තත්වය, පිළිගැනීම සහ අවධානය වැනි බාහිර සාධක</p>
<p>ආත්ම පරිපූර්ණ අවශ්‍යතා</p>	<p>අපේක්ෂිත ජීවන රටාව දිගු කාලීන අරමුණු සම්පූර්ණ කිරීම සහ ජීවිත කාලය තුළ ඇති අභිලාසයන් වැනි දිගු කාලීන පෞද්ගලික අභිලාසයන් ඉටු කිරීම</p>	<p>කල හැකි උපරිම දේ කිරීම සහ තමාට විය හැකි උපරිම පුද්ගලයා බවට පත්වීමේ අවශ්‍යතාවය, පුද්ගල සංවර්ධනය, නව වගකීම්</p>



- මෙහිදී සැලකිල්ලට ගන්නා කරුණක් නම් සේවකයා විසින් වරකට එක අවශ්‍යතාවයක් සඳහා පමණක් අවධානය යොමු කරමින් ක්‍රියාවලියේ පහල සිට ඉහළට ක්‍රමිකව ගමන්කරන බවයි
- ඒ අනුව සේවකයා ඉහළ අවශ්‍යතාවයක් පිළිබඳව සිතනුයේ ඊට පහළ අවශ්‍යතාවය තෘප්තිමත් වී ඇත්නම් පමණකි
- එසේම වරක් තෘප්තිමත් කරනු ලැබූ අවශ්‍යතාවයක් තවදුරටත් අභිප්‍රේරණ කාරකයක් නොවන බව මැස්ලෝ ප්‍රකාශ කරයි
- මෙම න්‍යායෙහි ඇති සරලභාවය, පහසුවෙන් අවබෝධ කරගත හැකිවීම, මිනිස් අවශ්‍යතා බොහෝමයක් මේ මගින් ආවරණය කර තිබීම නිසා අභිප්‍රේරණ න්‍යායක් ලෙස මෙය සුවිශේෂී වැදගත්කමක් උසුලයි.



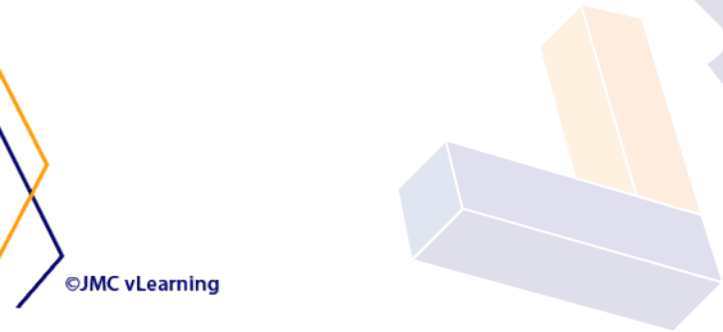
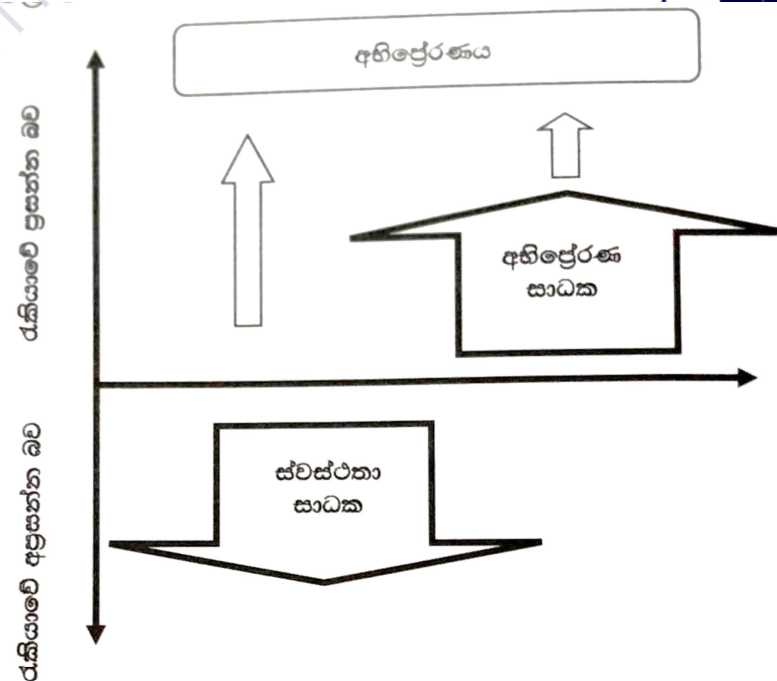
## අවශ්‍යතා ධුරාවලි න්‍යායට ඇති විවේචන

- මෙම අවශ්‍යතා පහ සෑම අවස්ථාවකදීම සෑම පුද්ගලයෙකු තුළම දැකිය නොහැකිය.
- මෙම අවශ්‍යතා පහ පෙළ ගස්වා ඇති අනුපිලිවෙල සෑම අවස්ථාවකදීම සහ සෑම පුද්ගලයෙකු සම්බන්ධයෙන්ම එක හා සමාන නොවීම
- මෙය ඇමරිකානු සමාජයෙහි මැද පංතිය පමණක් සැලකිල්ලට ගෙන ඉදිරිපත් කර ඇති බවත් ඒ නිසා ගෝලීයකරණය වූ සමාජයක දක්නට ලැබෙන විවිධ සමාජීය හා සංස්කෘතික විවිධත්වයන් මෙහිදී අවධානයට ලක්වී නොමැති බව
- සමාජීය හා සංස්කෘතික විවිධත්වයන් සහිත වර්තමාන ව්‍යාපාර ආයතනයක විශාල සේවක මණ්ඩලයක් සඳහා මෙය ප්‍රායෝගිකව යොදාගැනීම අපහසු බව
- වරක් තෘප්තිමත් වූ අවශ්‍යතාවයක් උපයෝගී කරගෙන නැවත වරක් සේවකයෙකු අභිප්‍රේරණය කල නොහැකි යන්න නිවැරදි සහ ප්‍රායෝගික නොවීම
- සේවකයෙකු අභිප්‍රේරණය කිරීම සඳහා අවශ්‍යතා තෘප්තිමත් කිරීම පමණක් ප්‍රමාණවත් නොවන බව.

## හර්ට්ස්බර්ග් ගේ ද්වි සාධක න්‍යාය (Two – factory theory)

- රැකියා තෘප්තිය සහ අතෘප්තිය එකිනෙකට වෙනස් සාධක කාණ්ඩ වලට අනුව මෙම න්‍යාය ඉදිරිපත් කර ඇත
- සම්ප්‍රදායිකව විශ්වාස කරනු ලබන ආකාරයට “තෘප්තිය” යන්නෙහි විරුද්ධ ස්වරූපය ආතෘප්තිය නොවන බවත්, එය තෘප්තියක් නොමැති වීම බවත් හර්ස්බර්ග් ප්‍රකාශකරන ලදී.
- මෙම සාධක වර්ග දෙක **අතිප්‍රේරක සාධක** සහ **ස්වස්ථතා සාධක** ලෙස හැඳින්වේ

ස්වස්ථතා සාධකවල පැවැත්ම හා බලපෑම අඩු කිරීමෙන් අතෘප්තිය අවම කිරීම හා **අතිප්‍රේරක සාධකවල** පැවැත්ම සහ බලපෑම වැඩි කිරීමෙන් තෘප්තිය උපරිම කිරීම කළමනාකරණයේ වගකීම බව මෙම න්‍යාය තුළින් පෙන්නා දේ





# ක්‍රියාවලි න්‍යායයන් (Process Theories)

- ක්‍රියාවලි න්‍යායන් තුළින්, සේවකයින් වැඩ කරන අතරතුර ඔවුන් තුළ අභිප්‍රේරණයක් ලබා දීමට උත්සාහ කරයි
- ක්‍රියාවලි න්‍යායන්හි ප්‍රධාන අවධානය යොමු වන්නේ සේවා පරිසරය තුළ සේවකයින්ට සතුටක් ලබා දීමයි
- විඛේපණය, සේවකයින් වැඩ කරන අතරතුර ඔවුන්ට හොඳින් සලකනු ලැබීම කළමනාකරණයේ වගකීමකි

## ක්‍රියාවලි න්‍යායන්

සාධාරණත්ව න්‍යාය - ජෝන් ඇඩම්ස්  
අපේක්ෂා න්‍යාය - වික්ටර් වෘම්

# සාධාරණත්ව න්‍යාය (Equity Theory)

- මෙම න්‍යායයට අනුව සේවකයාගේ අභිප්‍රේරණය, කාර්යඵල සහ තෘප්තිය තීරණය වනුයේ තමාවෙත ලැබෙන දෑ වූ හෝ ලැබෙන්නා වූ ප්‍රතිලාභයෙහි සාධාරණත්වය මතයි
- මෙහිදී සාධාරණත්වය යනු තමාගේ උත්සාහය සහ ප්‍රතිලාභ අනුපාතය අන් අයගේ උත්සාහය සහ ප්‍රතිලාභ අනුපාතයට සමානවීමයි
- ඒ අනුව අන් අයගේ නිමවුම්/යෙදවුම් අනුපාතය තමාගේ අනුපාතයට වඩා විශාල වන්නේ නම් සේවකයා කලකිරෙන බවත්, ඊට අනුකූලව තමාගේ උත්සාහය අඩු කිරීමක් තුළින් තුලිත තත්ත්වයකට පැමිණීමට උත්සාහ දරනු ලබන බවත් කියවේ
- ඒ අනුව සේවකයාගේ අවශ්‍යතාවය හඳුනාගෙන ඔහුට හෝ ඇයට ප්‍රමාණවත් වන වැටුපක් ගෙවීම පමණක් සේවක අභිප්‍රේරණය සඳහා ප්‍රමාණවත් නොවේ. ඒ ගෙවන වැටුප අන් අයට ලැබෙන වැටුප සමඟ සසඳා බැලූ විට සාධාරණ විය යුතු බවද මින් ප්‍රකාශ කෙරේ

## අභිප්‍රේරණයේ අපේක්ෂා න්‍යාය (Expectancy Theory)

- සේවක අභිප්‍රේරණය ඔවුන්ගේ පෞද්ගලික අවශ්‍යතා සහ අරමුණු ඉටු කර ගැනීම සඳහා දායක වීමට ඔවුන් දරන උත්සාහයේ ප්‍රතිඵල පිළිබඳව සේවකයාගේ අපේක්ෂාව , තීරණය කරන සාධකයක් බවයි
- අභිප්‍රේරණය තීරණය වන්නේ ප්‍රතිඵලයක් සඳහා ඇති කැමැත්ත හෝ මනාපය (චලිතතාව - Valence ) සහ ප්‍රතිඵලය සාක්ෂාත් කර ගැනීම සඳහා ඇති අපේක්ෂාව යන ප්‍රධාන සාධක දෙකෙනි
- චිබැටින් , වෘත්තීය අනුව මෙය ගණිතමය සූත්‍රයක් ලෙස පැහැදිලි කළ හැකිය
- අභිප්‍රේරණ බලවේගයන් (F) = චලිතතාව X අපේක්ෂාව
- (Force of Motivation (F) = Valence x Expectancy



## අභිප්‍රේරණයේ වැදගත්කම

- ඵලදායිතාවය වැඩි වීම
  - අභිප්‍රේරණය සේවකයාගේ ඵලදායිතාවය වැඩිකරන අතර හැකියාවන්ගෙන් උපරිම ලෙස වැඩිකිරීම සඳහා තල්ලුවක් නිර්මාණය කරයි
- ආයතනයේ කාර්යක්ෂමතාව සහතික කරයි
  - සේවකයන්ගේ ආකල්ප වෙනස් කිරීමෙහිලා අභිප්‍රේරණය ප්‍රධාන කාර්යභාරයක් ඉටු කරයි
- පක්ෂපාති ශ්‍රම බලකායක් සහතික කරයි
  - අභිප්‍රේරණය සේවක පිරිවැය අඩු කරන අතර නව සේවකයින් නිරන්තරයෙන් හඳුන්වා දීමේ අවශ්‍යතාවය අඩු කරයි
- මෙහෙයවීම සඳහා පහසුකම් සපයයි



## අභිප්‍රේරණ කුසලතා

- අභිප්‍රේරණ කුසලතා යනු පාර්ශවකරුවෙකුගෙන් අපේක්ෂිත හැසිරීමක් හෝ ප්‍රතිචාරයක් ලබා ගන්නා ක්‍රියා හෝ උපාය මාර්ග ලෙස අර්ථ දැක්විය හැකිය
- මෙම ක්‍රියා හෝ උපාය මාර්ග ප්‍රධාන සාධක තුනක් මත පදනම්ව වෙනස් වේ

1. අභිප්‍රේරක ශෛලිය

2. ඉලක්කගත ප්‍රේක්ෂකයින්

3. අභිප්‍රේරණය බලපෑම් කිරීමට උත්සාහ කරන පුද්ගලයාගේ පෞරුෂත්වය



# අභිප්‍රේරණ ක්‍රියාවලියේ පියවර (Steps in the Motivational Process)

- අභිප්‍රේරණය කළ යුතු පුද්ගලයාගේ හෝ කණ්ඩායමේ මනාපයන් සහ පෞරුෂ ලක්ෂණ තක්සේරු කිරීම. එක් පිරිසක් පෙළඹවීම වෙනත් පුද්ගලයින් පෙළඹවීමට සමාන නොවිය හැකිය
- එම ඉලක්කයට සුදුසු අභිප්‍රේරණ උපාය මාර්ග නිර්වචනය කිරීම
- අභිප්‍රේරණය කිරීමේ පරමාර්ථයෙන් කාර්ය සාධනය සඳහා අපේක්ෂාවන් ප්‍රකාශ කිරීම නැතහොත් , පුද්ගලයාට අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵල ලබා ගත හැකි ආකාරය පැහැදිලි කිරීම
- අපේක්ෂාවන් සපුරා ඇත්නම් හෝ සපුරා නොමැති නම් ප්‍රතිලාභ, පාරිතෝෂික හෝ සම්බාධක සන්නිවේදනය කිරීම
- අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵල සඳහා ප්‍රගතිය හෝ ප්‍රගතිය නොමැතිකම පිළිබඳ ප්‍රතිපෝෂණය හුවමාරුකර ගැනීම
- සාර්ථකත්වය සීමා කරන ගැටළු හෝ බාධක හඳුනා ගැනීම
- අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵල සඳහා පාරිතෝෂික / ත්‍යාග ලබා දීම
- සම්බාධක පැහැවීමට පෙර අනතුරු ඇඟවීම් නිකුත් කිරීම
- අපේක්ෂිත ආකාරයෙන් ප්‍රතිචාර දැක්වූ පුද්ගලයින් හඳුනා ගැනීම

# අභිප්‍රේරණයේ ලක්ෂණ හා ප්‍රතිප්‍රේරණයේ ලක්ෂණ ( Signs of Motivation and Demotivation)

## අභිප්‍රේරණයේ ලක්ෂණ

### ➤ කාර්ය පුරුදු (Work Habit)

සාමාන්‍යයෙන් අභිප්‍රේරිත සේවකයා ස්වේච්ඡාවෙන්ම වැඩ කාලයක් ව්‍යාපෘති සඳහා ලබාදෙන අතර කිසිම ප්‍රතිලාභයක් නොමැතිව හෝ කිසිවෙකුගේ ඉල්ලීමක් නොමැතිව ස්වේච්ඡාවෙන්ම ඉටු කරයි

### ➤ ආකල්ප

ධනාත්මක, සහයෝගය දනවන , දිරිගන්වන සුළු ආකල්ප සේවකයන් තුළ ස්ව- අභිප්‍රේරණය ඇති කරයි

### ➤ කණ්ඩායම් වැඩ (Teamwork)

- ඉල්ලීමකින් තොරව සිය කැමැත්තෙන්ම අනෙකාට සහාය දක්වන පුද්ගලයින් තුළින් මෙය වඩාත් නිරූපණය වේ



➤ වෙනස්කම් පිළිගැනීම

ඉතා ඉහල අභිප්‍රේරණයක් ලද සේවකයින් කැමැත්තෙන්ම ආයතනයේ වෙනස්කම් පිළිගනී

➤ ප්‍රතිඵල (Results)

ස්ව-අභිප්‍රේරණය පුද්ගලයන් වඩා නිවැරදි, ගුණාත්මක බවින් වැඩි, කලට වේලාවට වැඩ කරන, කාර්යක්ෂම හා ඵලදායී ප්‍රතිඵල ලබාදෙන පුද්ගලයින් බවට පත් කරයි.





## ප්‍රතිප්‍රේරණයේ ලක්ෂණ (Signs of de-motivation)

- ඵලදායිතාව අඩු වීම
- අකමැත්ත හෝ නොපැමිණීම
- අනවශ්‍ය ප්‍රතිපෝෂණයන්
- යම් පුද්ගලයෙකුගේ ආකල්ප හෝ වර්ගාවන් පිළිබඳව දිගින් දිගටම පැමිණිලි ලැබේ නම්, එයින් එම පුද්ගලයා ප්‍රතිප්‍රේරණය වී ඇති බව පෙනේ. මෙවැනි වූ පැමිණිලි පාරිභෝගිකයින්ගෙන් හෝ අනෙකුත් සේවකයින්ගෙන් ලැබිය හැකිය
- දුර්වල කාල කළමනාකරණය
- ප්‍රතිප්‍රේරණය වූ පුද්ගලයා සෑම විටම ප්‍රමාද වීම දක්නට ලැබෙන අතර ඔහුට යම් ව්‍යාපෘතියක් කිරීමේදී එය නියමිත කාලය තුළදී සිදු කළ නොහැක
- දුක්ගැහවිලි (Grievances)
- සහයෝගීතාවය අඩු වීම
- වෙනස් වීමට ඇති අකමැත්ත



2023 - ජූලි විභාගය

## 02 වන ප්‍රශ්නය

වර්තමානයේදී, බුද්ධිගුණය ශ්‍රී ලංකාවේ බොහෝමයක් කර්මාන්තවල දැවෙන ප්‍රශ්නයක් බවට පත්වී ඇත. සේවකයින් ආකර්ශනය කර ගැනීම, රඳවා තබාගැනීම සහ අභිප්‍රේරණය කිරීම සංවිධානයක කළමනාකරුවන්ට අභියෝගාත්මක කාර්යයක් වී ඇත. ගතික ව්‍යාපාරික පරිසරය මගින් සංවිධානයක සාර්ථකත්වය ලබාකරගැනීම පිණිස, අවිනිශ්චිත කළමනාකරණ ප්‍රවේශයන් අනුගමනය කිරීමට කළමනාකරුවන් පොළඹවනු ලැබේ.

මෙම විසින් කළ යුතු දෑ:

- (a) ඒබ්‍රහම් මැස්ලෝ (Abraham Maslow) විසින් හඳුන්වා දුන් අවශ්‍යතා ධුරාවලිය, එක් එක් අවශ්‍යතා මට්ටම සඳහා සුදුසු උදාහරණ සහිතව **පැහැදිලි කරන්න.** (ලකණු 06)
- (b) මිනූම සංවිධානයකට අභිප්‍රේරණය වැදගත් සාධකයක් වීමට හේතු දෙකක්(02) **පැහැදිලි කරන්න.** (ලකණු 04)  
(මුළු ලකණු 10)

2023 - ජූලි විභාගය

03 වන ප්‍රශ්නය

කළමනාකරුවෙකු ලෙස ඔබගේ වෘත්තීය දියුණුව සඳහා, භාර්තික භීරණ ගැනීමට සහ අනාගතය දැකීමට හැකි කුසලතාවය ඉතා වැදගත් වේ. දක්ෂ කළමනාකරුවෙකු විසින් සංවිධානයේ පෙර සැලසුම් කළ ඉලක්ක කාර්යක්ෂමවත්, සම්ප්‍රදායි ලෙසත් සපුරාගැනීම සඳහා තම කණ්ඩායම මෙහෙයවනු ලබයි.

ඔබ විසින් කළ යුතු දෑ:

- (a) භාර්තික භීරණ ගැනීම අනුගමනය කිරීමේදී, කළමනාකරුවන් මුහුණදෙන බාධක (barriers) හතරක්(04) සඳහන් කරන්න. (ලකුණු 04)
- (b) නුතන නායකයෙකුගේ සාර්ථකත්වය භීරණය කරන විශිෂ්ඨ නායකත්ව සාධක හතරක්(04) පැහැදිලි කරන්න. (ලකුණු 06)  
(මුළු ලකුණු 10)



## පසුගිය විභාග ප්‍රශ්න

### 2023 - ජනවාරි විභාගය

1.12 ප්‍රතිප්‍රේරණය වූ / අභිප්‍රේරණය නොවූ (demotivated) සේවකයෙකුගේ ලක්ෂණ දෙකක්(02) සඳහන් කරන්න.

### 2022 - ජූලි විභාගය

1.5 මෙහෙයවීමේ ක්‍රියාවලියට (leading process) ඇතුළත් නිවැරදි මූලිකාංග වන්නේ:

- (1) නායකත්වය, අභිප්‍රේරණය සහ සන්නිවේදනය.
- (2) නායකත්වය, සැලසුම්කරණය සහ සන්නිවේදනය.
- (3) සැලසුම්කරණය, සංවිධානකරණය සහ සන්නිවේදනය.
- (4) සැලසුම්කරණය, නායකත්වය සහ සන්නිවේදනය.

(එකකට ලකුණු 02 බැගින්, ලකුණු 10)

1.7 මැස්ලෝගේ අවශ්‍යතා පුරාවලි න්‍යායට (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) අනුව, පිලිගැනීම යන්න ..... [මමානව (esteem) / සමාජ (social)] අවශ්‍යතා සඳහා උදාහරණයකි.

## පසුගිය විභාග ප්‍රශ්න

### 2022 - ජූලි විභාගය

#### 07 වන ප්‍රශ්නය

- (a) නවීන නායකයන්ගේ සාර්ථකත්වය සඳහා අවශ්‍ය වන විශිෂ්ඨ නායකත්ව සාධක හතරක්(04) සඳහන් කරන්න. (ලකුණු 04)
- (b) “වුයල්” ආයතනයේ සේවක අභිප්‍රේරණය සඳහා ද්විත්ව සාධක න්‍යාය (Two Factor Theory) යොදාගන්නේ කෙසේද යන්න පැහැදිලි කරන්න. (ලකුණු 06)

### 2022 - ජනවාරි විභාගය

- 1.4 පහත සඳහන් ඒවා අතුරින්, ද්විත්ව සාධක න්‍යායේ (Two-Factor motivation theory) සවස්ථනා සාධක (hygiene factor) සඳහා උදාහරණයක් වන්නේ කුමක් ද?
- (1) වෘත්තීය දියුණුව. (2) සේවා තොන්දෙයි. (3) පිලිගැනීම. (4) අභියෝගාත්මක වැඩ.

## පසුගිය විභාග ප්‍රශ්න

2021 - ජූලි විභාගය

1.14 කළමනාකරුවෙක් සහ නායකයෙක් අතර ඇති වෙනස්කම් දෙකක්(02) ලැයිස්තුගත කරන්න.

*Thank  
you*



JMC vLearning  
"your virtual learning partner"

