



ව්‍යාපාර කළමනාකරණය හැඳින්වීම
Introduction to Business Management

යොහාන් ධනංජය



JMC Jayasekera Management Centre (Pvt) Ltd
Pioneers in Professional Education

65/2A, Chittampalam Gardiner Mawatha, Colombo 02 | T: +94 112 430451 | E: info@jmc.lk | F: +94 115 377917

ව්‍යාපාර කළමනාකරණය හැදින්වීම

Introduction to Business Management

කළමනාකරණය හැදින්වීම

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

කළමනාකරණය යනු, සංවිධානයක අරමුණු කාර්යක්ෂම හා සඵලදායීව ළඟා කර ගැනීම උදෙසා සංවිධානයක සම්පත් හිසි ආකාරව භාවිතය සඳහා ගොඩනඟා ගත් ක්‍රියාකාරකම් සමූහයකි. කළමනාකරු යනු, කළමනාකරණ ක්‍රියාවලිය හිසි ආකාරයෙන් පවත්වාගෙන යාම තම මූලික වගකීම කොටගත් පුද්ගලයෙකි.

කළමනාකරණයේ වැදගත් නිර්වචන

1. ආයතනයක සම්පත් සැලසුම් කිරීම, සංවිධානය කිරීම මෙහෙයවීම හා පාලනය තුළින් ආයතනයක අරමුණු සඵලදායී සහ කාර්යක්ෂම ලෙස ඉටු කිරීමයි. (Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading and controlling organizational resources - Richard L. Daft)
2. කළමනාකරණය යනු සෙසු අය ලවා වැඩ කරවා ගැනීමේ කලාවයි. (Management is the art of getting things done through others - Mary Parker Folet)
3. කළමනාකරණය යනු වෙනස් වන පරිසරයක් තුළ සංවිධානයේ අරමුණු ළඟා කර ගැනීම සඳහා සෙසු අය සමග වැඩ කිරීමත්, සෙසු අය ලවා වැඩ කරවා ගැනීමත් හා සම්බන්ධ ක්‍රියාවලියයි. (Management is the process of working with and through others to achieve organizational goals, objectives in a changing environment - Robert Krtner)
4. කළමනාකරණය යනු සංවිධානයක ප්‍රකාශිත අරමුණු ඉටු කර ගැනීම සඳහා එම සංවිධානයෙහි තිබෙන මානව හා අනෙකුත් සම්පත් සැලසුම් කිරීම, සංවිධානය කිරීම, මෙහෙයවීම සහ පාලනය කිරීම යන කාර්යයන් ඇතුළත් ක්‍රියාවලියයි. - ජේම්ස් ඒ.වීග්. ස්ටෝනර්
5. ආයතනයේ අරමුණු වඩා කාර්යක්ෂමව හා සඵලදායී ලෙස ඉටු කරන පරිදි ආයතනයේ සම්පත් (මානව, මූල්‍ය, භෞතික සහ තොරතුරු සම්පත්) වෙත යෙමු වූ කාර්යන් සමූහයකි. (සැලසුම්කරණය, තීරණ ගැනීම, සංවිධානකරණය මෙහෙයවීම හා පාලනය)

Management is a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading and controlling) directed at organizations' resources (human, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner. – Griffen

ආයතනයේ සම්පත් සහ වත්කම්

ආයතනයේ සම්පත්

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

.....

.....

.....

.....

.....
.....
.....

ව්‍යාපාරික සම්පත්

භාණ්ඩ හා සේවා නිෂ්පාදනය සඳහා යොදාගන්නා විවිධ සාධකයන්ය.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ව්‍යාපාරයක විවිධ අරමුණු

ඕනෑම ව්‍යාපාරයක් පිහිටුවීමකින් යම් කිසි අරමුණක් ඉටුකර ගැනීමට කටයුතු කරයි. ව්‍යාපාරයක අරමුණු විවිධ විය හැක. එක් ව්‍යාපාරයක අරමුණක් තවත් ව්‍යාපාරයක අරමුණ කරා වෙනස් විය හැක. ව්‍යාපාරික අරමුණු යම් කිසි කාල පරිච්ඡේදයක් තුළ ලගා කර ගැනීමට බලාපොරොත්තු වන අවසාන ප්‍රතිඵලයන් වේ.

01. වැදගත්කම පදනම්ව අරමුණු වර්ග 2 කි.

1. ප්‍රාථමික අරමුණු

ව්‍යාපාරයක් අනිවාර්යයෙන්ම ඉටු කර ගතයුතු අරමුණුවේ.

උදාහරණ:-

.....

2. ද්විතීක අරමුණු ආයතනයක ප්‍රාථමික අරමුණු ඉටු කර ගැනීමට උපකාර කරන අරමුණු වේ.

උදාහරණ:-

.....

02. නිර්ණායක අනුව වර්ගීකරණය.

1. ආර්ථික අරමුණු

ආර්ථික කටයුත්තක නිරතවීමෙන් ලබා ගන්නා ප්‍රතිඵලයන්වේ.

උදාහරණ:-

.....

2. ආර්ථික නොවන අරමුණු

සමාජීය හා මානුෂීය වශයෙන් ඉටු කිරීම වැදගත් වන අරමුණු වේ.

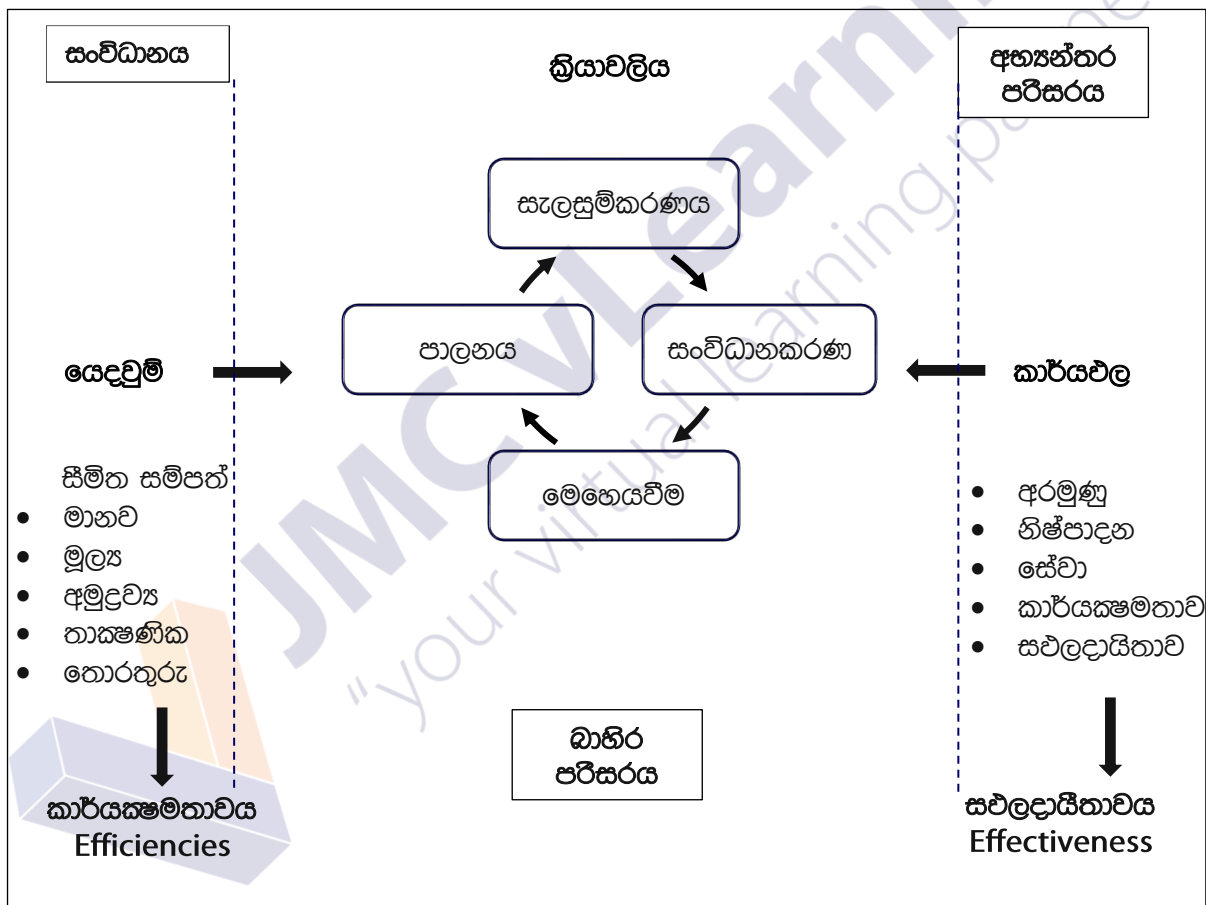
උදාහරණ:-

.....

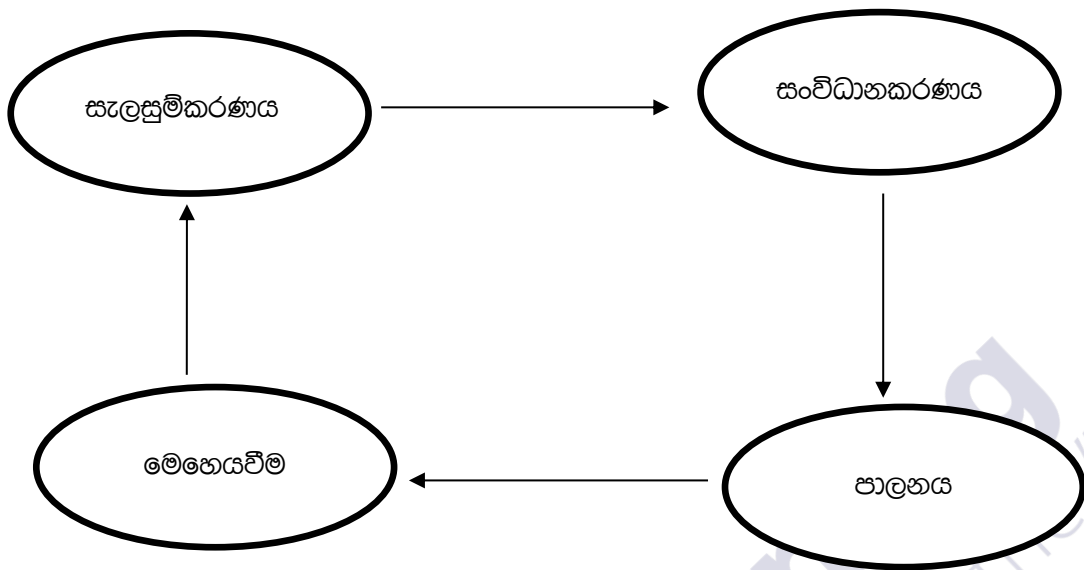
03. කාල පරාසය අනුව

1. කෙටිකාලීන අරමුණු (වසරකට වඩා අඩු)
 2. දිගු කාලීන අරමුණු (වසර දහයකට වඩා වැඩි)
04. Smart ලක්ෂණ අනුව වර්ගීකරණය.
1. අරමුණු
 - යම් නිෂ්චිත කාලයක් තුළ ලඟා කරගන්නා ප්‍රතිඵලවේ. (Smart වේ)
 - උදාහරණ:- වර්ෂයේ ලාභය 10% කින් වැඩි කර ගැනීම.
 2. පරමාර්ථ
 - දිගු කාලයකදී ඉටුකර ගැනීමට බලාපොරොත්තු වන අපේක්ෂාවන් (Smart භාවය අඩුය)

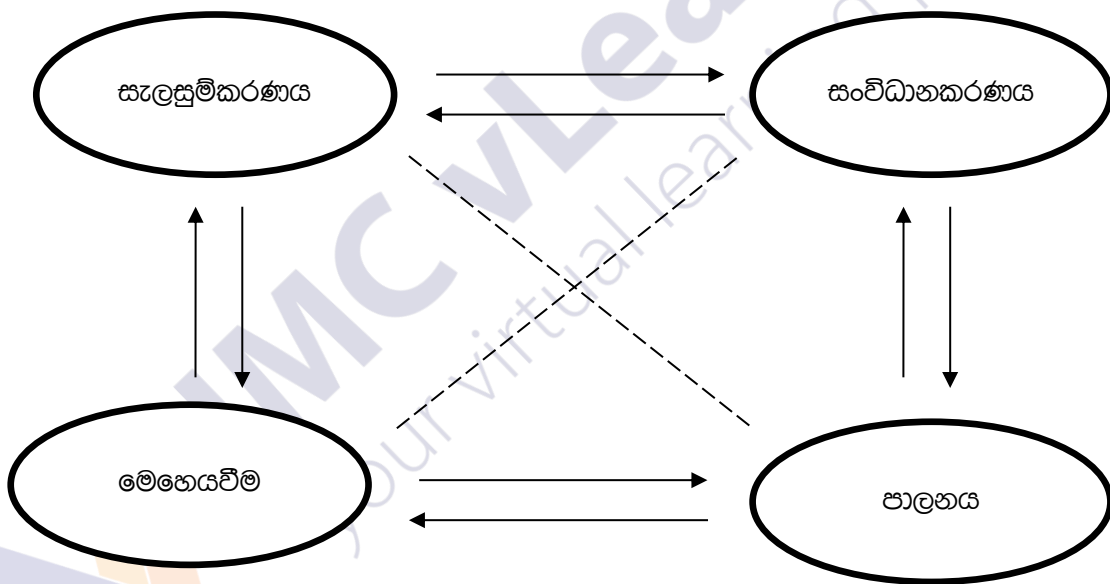
කළමනාකරණය හැඳින්වීම හා අදාළ මූලිකාංගයන් රූප සටහනක් ඇසුරින් දැක්වීම.



මනෝමූලිකත්වය



සත්‍යය තත්වය



කළමනාකරණ කාර්යයන් - Management Functions

කළමනාකරණ ක්‍රියාවලිය සඳහා උපයෝගී කරගනු ලබන මූලික කාර්යයන් පහත පරිදි විස්තර කළ හැක.

1. සැලසුම් කිරීම
2. සංවිධානකරණය
3. නායකත්වය
4. පාලනය

සැලසුම්කරණය – Planning

සංවිධානයක අරමුණු ළඟා කර ගැනීම සඳහා කළ යුතු කාර්යයන් තෝරා ගැනීමත්, කළ යුතු ආකාරය තීරණය කිරීමත් හා ඒවා කටයුතු කළ යුතුද යන්න තීරණය කිරීමත් සැලසුම්කරණය යටතේ සාකච්ඡා කෙරේ.

සංවිදානකරණය – Organizing

සැලසුම්කරණ අදියරේදී හඳුනාගත් කාර්යයන් ඉටු කිරීමේ වගකීම අදාළ පුද්ගලයින් හෝ පුද්ගල කණ්ඩායම් වෙත පැවරීම සංවිධානකරණය ලෙස හැඳින්වේ.

නායකත්වය – Leading

පෙර තීරණය කරන ලද අරමුණු ළඟා කර ගැනීම සඳහා තම සේවකයින්ට උපදෙස් ලබා දීම, මග පෙන්වීම, ඔවුන්ගේ කාර්යයන් යොමු කිරීමේ ක්‍රියාවලියක් ලෙස මෙහෙයවීම හැඳින්වේ.

පාලනය – Controlling

අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵල හා සත්‍ය ප්‍රතිඵල සංසන්දනයක් අවශ්‍ය අවස්ථාවලදී නිවැරදි කිරීමේ ක්‍රියා මාර්ග ගැනීමත් හරහා ව්‍යාපාරයේ මෙහෙයුම් තුළින් විභිෂ්ට ප්‍රතිඵල ලබා ගැනීමයි.

කළමනාකරණයේ කාර්යභාරය

- කළමනාකරණය තුළින් කාර්යක්ෂම හා සඵලදායීව ආයතනයේ සම්පත් සංවිධානයේ අරමුණු ළඟා කර ගැනීමට යොදා ගත හැක.
- ආයතනයේ සම්පත් අපතේ යාම අවම වීමත්, පිරිවැය අඩු වීමත් නිසා ලාභය උපරිම වේ.
- එය සඵල සංවිධාන ව්‍යුහයක් නිර්මාණය කිරීමට මග පෙන්වයි.
- එය වෙනස් වන වෙළඳපල තත්වයක් තුළදී සංවිධානයට නිසි පරිදි නම්‍යශීලී වීමට මග පෙන්වයි.
- එය රැකියා උත්සාහයට, ආර්ථික නිමැවුම වැඩි කිරීමට හා අවසානයේ පුද්ගල ජීවන මට්ටම ඉහළ නැංවීම දක්වා දායක වේ.

ඵලදායීතාවය, සඵලදායීතාවය හා කාර්යක්ෂමතාවය හැඳින්වීම.

(Productivity, Effectiveness, Efficiency)

කළමනාකරණයේ වැදගත්ම මූලික සංකල්පය මෙය වේ.

සඵලදායීතාවය යනු, අපේක්ෂිත අරමුණු ඒ ආකාරයෙන්ම (අපේක්ෂා කළ පරිදි) ඉටුකර ගැනීමයි.

පීටර් ඩුකර් (Peter Ducker) ට අනුව නිවැරදි දෙය කිරීම (Doing Right Thing) ලෙස සඵලදායීතාවය නිර්වචනය කළ හැක.

අවබෝධයට:-

සඵලදායීතාවය හැඳි තැන කළමනාකරණයක් ඇතැයි යන්න කිසිසේත් කිව නොහැකිය. කළමනාකරණ මූලිකාංග සියල්ලෙන්ම වැදගත්ම සංකල්පය මෙය වේ.

මෑත දක්වන ආකාරය:-

$$\text{සඵලදායකත්වය} = \frac{\text{ලබාගත් ප්‍රතිඵල}}{\text{අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵල}} \times 100$$

කාර්යක්ෂමතාවය - Efficiency

සීමිත සම්පත් අවම පිරිවැයකින් හා නාස්තියකින් තොරව උපරිම මට්ටමින් ප්‍රයෝජන ගැනීම සඳහා යොදාගැනීම කාර්යක්ෂමතාවය ලෙස හැඳින්වේ. කාර්යක්ෂමතාවය මගින් පෙන්නුම් කරනුයේ යෙදවුම් ප්‍රයෝජනයට ගත් ආකාරයයි.

මෙය පීටර් ඩ්‍රැකර් (Peter Drucker) විසින් "යමක් නිවැරදි ආකාරයේම කිරීම" (Doing Things Right) ලෙස අර්ථ දක්වා ඇත.

$$\text{කාර්යක්ෂමතාවය} = \frac{\text{උපයෝජනය කරන ලද සම්පත් ප්‍රමාණය}}{\text{වෙන්කරන ලද සම්පත් ප්‍රමාණය}} \times 100$$

ඵලදායීතාවය - Productivity

ඵලදායීතාවය යනු කාලසීමාවක් තුළ ගුණත්වය පිළිබඳ නිසි සැලකිල්ල යොමු කොට යෙදවුම් හා නිමැවුම් අතර පවත්නා සම්බන්ධතාවය ලෙස හැඳින්විය හැක. එනම් යම් නිශ්චිත කාලච්ඡේදයක් තුළ යම් යෙදවුමකින් ලබා ගන්නා නිමැවුම් ප්‍රමාණය වේ.

$$\text{ඵලදායීතාවය} = \frac{\text{නිමැවුම}}{\text{යෙදවුම}} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

$$P = \frac{O}{I}$$

ඉහත නිර්වචනයන් අනුව ඵලදායීත්වය වර්ධනය සිදු කළ හැකි විකල්ප ආකාර දෙකකි.

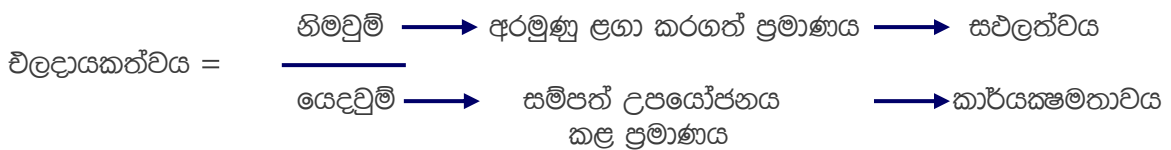
- 01. නිමැවුම වැඩි කිරීම
- 02. යෙදවුම් අඩු කිරීම

නිමැවුම වැඩි කිරීම

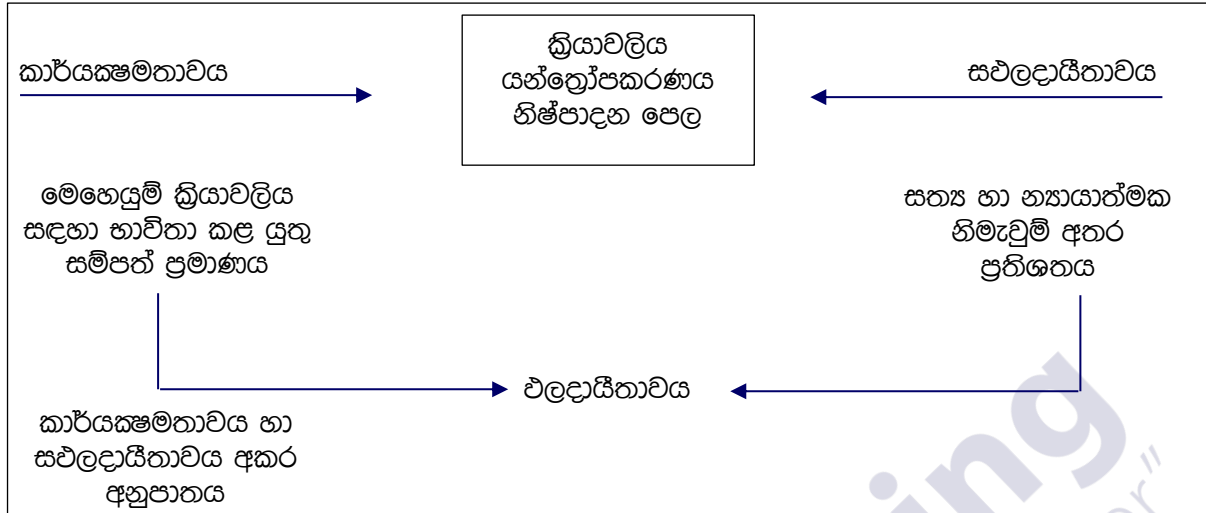
නිමැවුම යනු, ආයතනයක් යම් කිසි කාල පරිච්ඡේදයක් තුළ බිහි කළ භාණ්ඩ හා සේවා ප්‍රමාණය, රැස්කළ ආදායම, එකතු කළ වටිනාකම විය යුතුය. ඒ අනුව සම්පූර්ණ ආයතනයේ අරමුණු හා සම්බන්ධ වේ. සඵලත්වය ආයතනයේ අරමුණු හා සම්බන්ධවේ.

යෙදවුම අඩු කිරීම.

යෙදවුම් යනු, නිමැවුම නිම කිරීම සඳහා යොදාගත් සියලු සම්පත්ය. ඒ අනුව කාර්යක්ෂමව සෘජු ලෙස සම්පත් හා සම්බන්ධ වේ. ඒ අනුව කාර්යක්ෂමතාවය සඵලදායීත්වය සෘජුවම ඵලදායකත්වයට බලපායි. කාර්යක්ෂමතාවය, සඵලදායීත්වය හා ඵලදායීතාවය අතර සම්බන්ධය පහත පරිදි පෙන්විය හැක.



කාර්යක්ෂමතාවය, සඵලදායීතාව හා ඵලදායීතාව අතර ඇති සම්බන්ධය.



ඵලදායීතාවය යනුවෙන් හඳුන්වනු ලබන්නේ, භාණ්ඩ හා සේවා නිෂ්පාදන ක්‍රියාවලිය සඳහා යොදා ගනු ලබන යෙදවුම් හා නිමැවුම් අතර ඇති සම්බන්ධතාවයි. එය කොතරම් හොඳින් යෙදවුම් නිමැවුම් බවට පරිවර්තනය වන්නේ ද යන්න මත බලන මිනුමකි.

වැඩි නිමැවුමක් ලබා ගැනීම තුළින් අවම ආයාසයකින් අපගේ ඉලක්ක ළඟා කරගත හැකි නම් ඵලදායීතාව ඉහළ නැංවිය හැක.

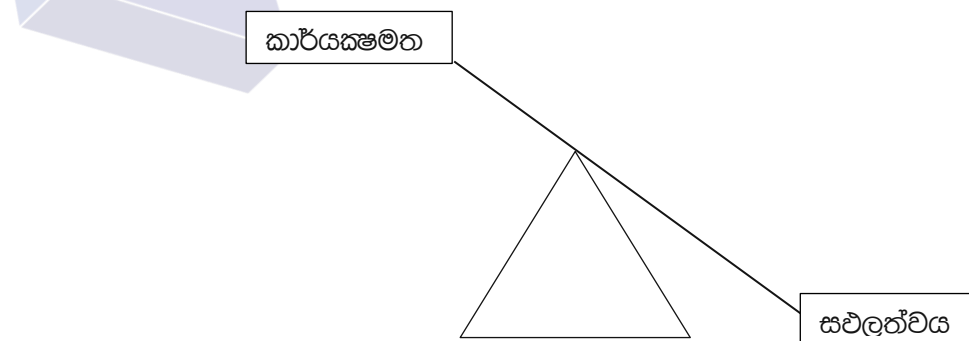
අප වැඩි ආයාසයකින් අඩු නිමැවුමක් ලබා ගත හැකි නම් ඵලදායීතාව අඩු වේ. අඩු සාමාන්‍ය පිරිවැයත්, සම්පත් නිසි ලෙස උපයෝජනයත්, ලාභය ඉහළ යෑමත්, වෙළඳපල කොටස ඉහළ නැංවීමත්, සඳහා ඵලදායීතාව මග පෙන්වීමක් සිදු කරයි.

ඵලදායීතාව කාර්යක්ෂමතායේ හා සඵලදායීතාවයේ සංයෝජනයකි. සංවිධානයක් විසින් කාර්යක්ෂමතාවය පමණක් සිතන විට පාරිභෝගිකයාට ලබා දෙන වටිනාකම පිළිබඳව අඩු අවධානයක් දක්වන අතර සඵලදායීතාවය පමණක් සිතන විට කාර්යයන් සඳහා වන පිරිවැය අවම කිරීම සඳහා සංවිධානය අවධානයක් යොමු නොකරයි.

එසේම කාර්යක්ෂමතාවය හා ඵලදායීතාවය ඉහළ නැංවීම තුළින් විහි ප්‍රතිලාභ නැවත සේවකයින්ට ලබා දීම තුළින් ඔවුන් අභිප්‍රේරණය කිරීම හරහා වැඩි කාර්යක්ෂමතාවයක් සඵලදායීතාවයක් ලබා ගත හැක. ඒ හේතුවෙන් ඵලදායීතාවය තව දුරටත් ඉහළ නැංවේ.

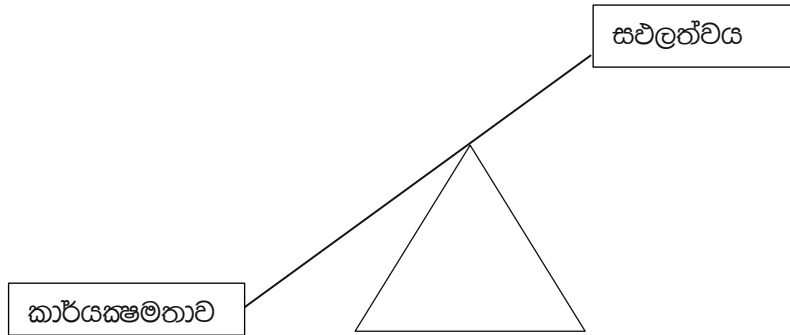
කාර්යක්ෂමතාව හා සඵලදායීත්වය සමතුලිත කිරීම.

1. සඵලත්වය කෙරෙහි වැඩි අවධානය



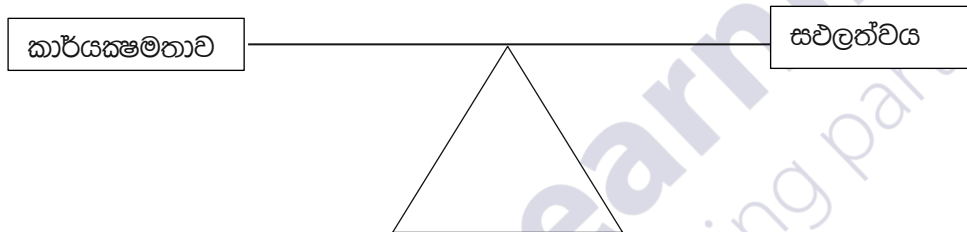
ඉහත රූපසටහන අනුව ආයතනයේ වැඩිපුර කටයුතු කර ඇත්තේ තම අරමුණු ඉටුකර ගැනීමටයි. (සඵලදායීත්වයට වැඩි බරක් තබා ඇත.) එම නිසා ආයතනය සම්පත් නාස්ති කර ඇත. මෙය ආයතනයේ ව්‍යාපාරික හීන කරගෙන ඇත.

2. කාර්යක්ෂමතාවය මත වැඩි අවධානය.



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

3. කාර්යක්ෂමතාවය හා සම්පත්වය අතර සමබරතාවය ඇති කිරීම.

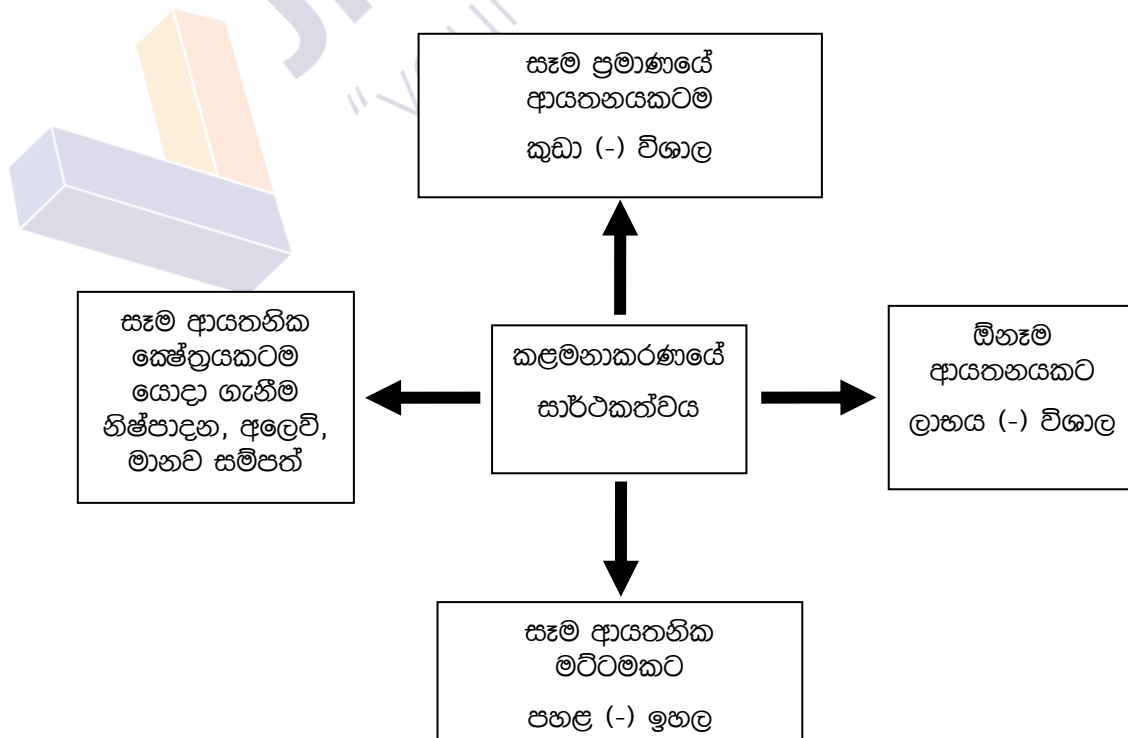


ආයතනයේ අරමුණු ඉටුකරගෙන ඇති අතර සම්පත් නාස්තිය ද වළකා ඇත. ඕනෑම කළමනාකරුවෙකුගෙන් බලාපොරොත්තුවන්නේ මෙයයි.

කළමනාකරණයේ සාර්විකත්වය. (Universality of Management)

ඕනෑම තැනක ඇති ආයතනයක, ඕනෑම ක්ෂේත්‍රයක ඇති ඕනෑම ආයතනයක, ඕනෑම ආයතන මට්ටමක හෝ ඕනෑම ප්‍රමාණයේ ආයතනයකට, කළමනාකරණය අවශ්‍යවීමේ යථාර්ථයයි.

(The reality that management is needed in all the types and sizes of organizational, at all organizational levels, organizational areas and in organizations no matter where located.)



කළමනාකරුවන් වර්ග - TYPE OF MANAGERS

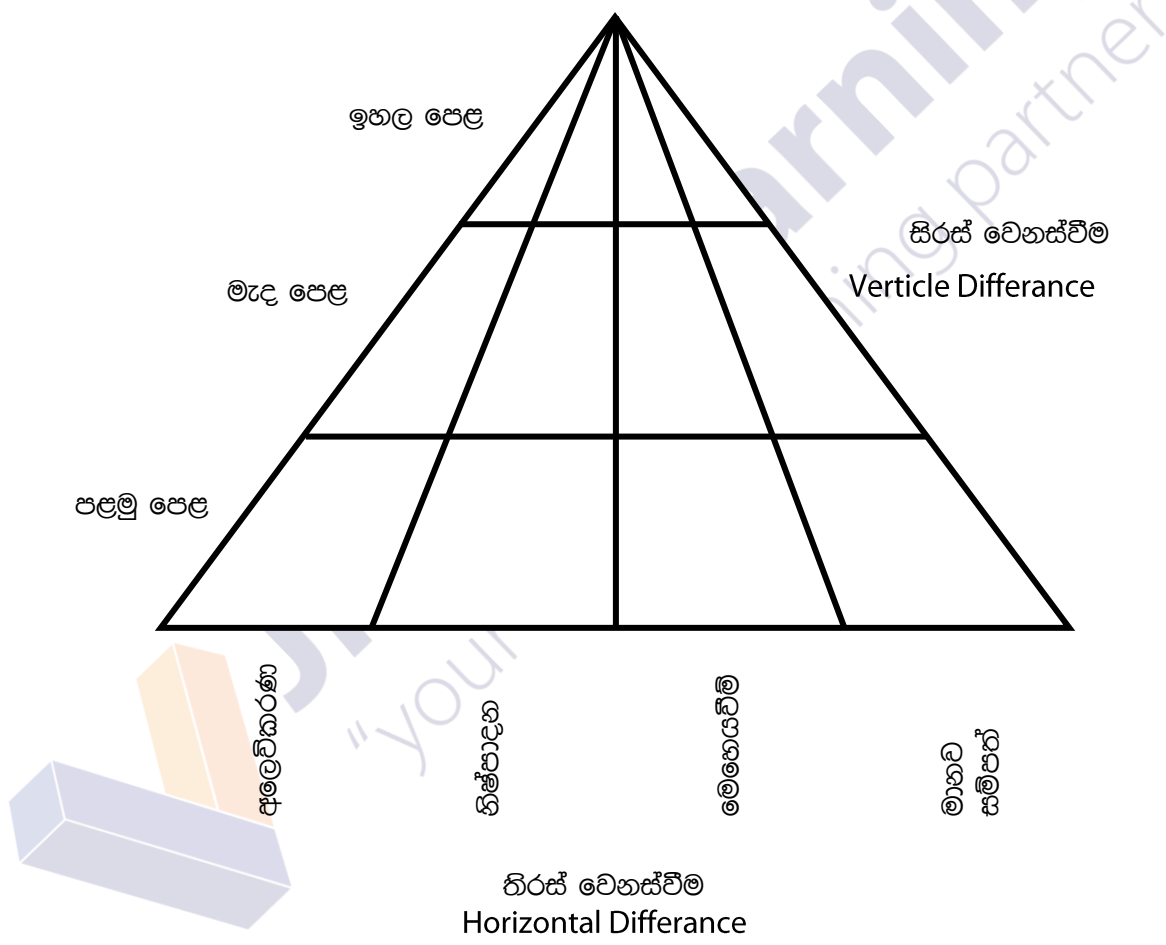
කළමනාකරුවන් වර්ගීකරණය.

ආයතනයක කළමනාකරුවන් වර්ග කිරීමට ප්‍රධාන ප්‍රවේශ 2 ක් හඳුනා ගනී.

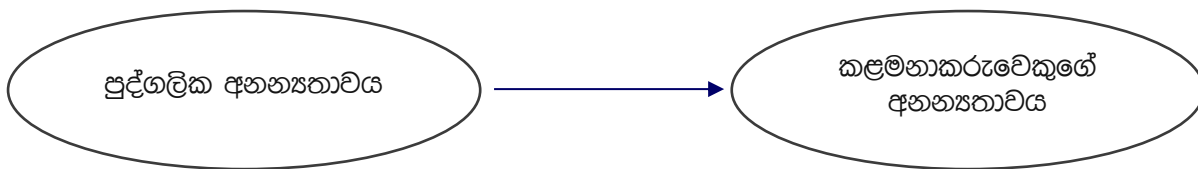
01. සිරස් වෙනස්කම් පදනම් කරගෙන Vertical Diferance
02. තිරස් වෙනස්කම් පදනම් කරගෙන Horizontal Diferance

01. සිරස් වෙනස්වීමේ

මෙහි ආයතනයේ කළමනාකරුවන් වර්ග කරනු ලබන්නේ ආයතනයේ ධුරාවලියේ ඇති මට්ටම් පදනම් කරගෙනය. ඒ අනුව කළමනාකරුවන් ප්‍රධාන මට්ටම් 3 කින් හඳුනාගත හැකිය. කළමනාකරුවන් 1400 ක දායකත්වයෙන් කරන ලද පර්යේෂණයකින් හෙළිවී ඇත්තේ මෙලෙස කළමනාකරුවන් ප්‍රධාන මට්ටම් අනුව බෙදීමට හේතුව ඔවුන්ගේ යොමුව වෙනස්වීමයි.



ආයතනයක කළමනාකරුවෙකු වීම ඉතා අභියෝගාත්මකය. බොහෝමයක් පුද්ගලයන් තම පෞද්ගලික අනන්‍යතාවයක (Personal Identity) සිට කළමනාකරුවෙකුගේ අනන්‍යතාවයට (Manager Identity & පත් විය යුතුය.



Specialist විශේෂඥයෙකි. විශේෂිත කටයුතු පමණක් කරයි.	Generalist බහුකාර්ය නිපුණ පුද්ගලයෙකි. විවිධ කටයුතුවලට සම්බන්ධවේ.
Get the things done through own efficiency තම උත්සාහයෙන්ම තම කටයුතු කරනු ලබයි.	Get things done through others අනෙකුත් අයලවා වැඩ කරවා ගනී.
An individual activity පෞද්ගලික ක්‍රියාවකි.	A network builder ජාල ගොඩනගන්නෙකි.
Works relatively independent ස්වාධීනව කටයුතු කරයි.	Work is highly independent maner ඉතා ඉහල ස්වාධීනත්වයක කටයුතු කරයි.

Skill Builder 02

පහත දැක්වෙන කාර්යයන් සිදු කරන කළමනාකරුවන් අග්‍ර / මධ්‍ය / පසු පෙළ ලෙස වර්ගීකරණය කරන්න.

1. ආයතනයේ පස් අවුරුදු සැලසුම පිළියෙල කිරීම : -----
2. ආයතනයේ නව යන්ත්‍රෝපකරණයක් හඳුන්වා දීම පිළිබඳ තීරණය කිරීම: -----
3. ආයතනයේ දෛනික සේවයේ යෙදී සිටින සේවකයින් නිරීක්ෂණය -----

කළමනාකරණ දක්ෂතා / කුසලතා - MANAGERIAL SKILLS

රොබට් චල් කාර්ට්ස් (Robert L. Kartz) හා ඩාන් (Khan) ට අනුව ප්‍රධාන කළමනාකරණ කුසලතා 03 කි.

1. සංකල්පනාත්මක / මනෝභාවාත්මක කුසලතා (Conceptual Skills)

සමස්ත ආයතනය පිළිබඳ අවබෝධය හා අනාගතය පිළිබඳ පුරෝකථනය කිරීමේ හැකියාව මින් අදහස් වේ. ආයතනයේ ඉදිරිගමන හා වෙළඳපල ස්ථාවරත්වය රැක ගැනීමට මෙම කුසලතාවය වැදගත් වේ.

ප්‍රධාන වශයෙන් ඉහළ කළමනාකරණය සතු මෙම කුසලතාවය තිබිය යුතුය.

2. මානව කුසලතා (Human Related Skills)

ඕනෑම ආයතනයක කළමනාකරුවන් අන්‍යන්තර හා බාහිර පාර්ශවයන් සමඟ කටයුතු කළ යුතුය. අන්තර් පුද්ගල සම්බන්ධතා, කණ්ඩායමක් ලෙස චිකට කටයුතු කිරීමේ හැකියාව මින් අදහස් වේ.

මෙම කුසලතාවය සෑම මට්ටමක සිටින කළමනාකරුවන් විසින් ප්‍රගුණ කළ යුතු වේ.

3. තාක්ෂණික / ශිල්පීය කුසලතා (Technical Skills)

පැවරී ඇති කාර්යය වඩා හොඳින් ඉටු කිරීමට මෙම කුසලතාව වැදගත්ය. ආයතනයේ ඉටු කළ යුතු කාර්යයන් තේරුම් ගැනීමට, නිම කිරීමට මෙය වැදගත්ය. මෙහෙයුම් කටයුතු, යන්ත්‍ර හැසිරවීම, වෘත්තීය කටයුතු සම්බන්ධ හැකියාව මීට අයත් වේ.

පහළ කළමනාකරුවන් හට මෙම කුසලතාවය ප්‍රධාන වශයෙන් තිබිය යුතුය.

උදාහරණ:- ගිණුම්කරණ කටයුතු

චාරිතා සැකසීම

Skill Builder 03

(A) පහත දැක්වෙන අවස්ථා සඳහා අවශ්‍ය වන්නේ කුමන කුසලතා (මානව කුසලතා හා තාක්ෂණික කුසලතා) ද හා මනෝභාවාත්මක කුසලතා ද යන්න හඳුනා ගන්න.

1. ආයතනයේ නව සේවකයන් බඳවා ගැනීම් ක්‍රමවේදයන් හඳුන්වා දීම.

.....

2. ආයතනයේ සේවකයන් සඳහා කළමනාකරණ හා සේවක සුහද හමුවක් සංවිධානය කිරීම.

.....

3. ආයතනයේ විදේශ ගැණුම්කරුවන්ට භාණ්ඩ පිළිබඳ විස්තර දැනුම් දීම සඳහා ලියවිලි පිළියෙල කිරීම.

.....

(B) මානව කුසලතාවය හැම කළමනාකරුවෙකුටම වැදගත් වන්නේ ඇයි?

.....

කළමනාකරණ මට්ටම් හා කළමනාකරණ කුසලතා අතර සම්බන්ධතාවය.



කළමනාකරුවන්ට අවශ්‍ය අනෙකුත් කුසලතා.

1. ගැටළු විනිශ්චය කිරීමේ කුලසතා (Diagnostic Skills)
 යම් අවස්ථාවකට අදාළව ලැබිය හැකි ප්‍රතිචාරයන් පෙර නිසා නිර්ණය කිරීමේ හෝ අනුමාන කිරීමේ හැකියාව.
2. සන්නිවේදන කුසලතා (Communication Skills)
 අනෙකුත් පාර්ශවයන් හට තොරතුරු සවිලදායී ලෙස සන්නිවේදනය කිරීමත්, ඔවුන්ගෙන් වලදායී ලෙස තොරතුරු ලබා ගැනීමත් මින් අදහස් වේ.

3. තීරණ ගැනීමේ කුසලතා (Decision Making Skills)

කළමනාකරුවන් නිවැරදිව ගැටළුව හඳුනා ගැනීමත්, අවශ්‍යතාවන් හඳුනා ගැනීමත් සහ නිර්ණය කිරීමේ හැකියාවන් ගැටළු විසඳීම සඳහා නිවැරදි කිරීමේ ක්‍රියා මාර්ග ගැනීමත් මින් අදහස් වේ.

4. කාල කළමනාකරණ කුසලතා (Time Management Skills)

නියමිත කාලයකට අනුව වැඩ කරන පරිසරයක් තුළ අදාළ පැවරු කාර්යයන් මනා ලෙස ඉටු කිරීම කළමනාකරුවෙකුට වැදගත් වේ. වැඩ ප්‍රමුඛතාකරණ හැකියාව, සඵලදායී වැඩ කිරීමේ හැකියාව, නිවැරදි අයුරින් කාර්යයන් පැවරීමේ හැකියාව.

හෙන්ඩ් මින්ස්ට්ට්බර්ගේ කළමනාකරණ භූමිකා (Hendry Mintzberg's Managerial Roles)

Hendry Mintzberg විසින් කරන ලද අධ්‍යයනයකට අනුව කළමනාකරුවන් ඉටු කරන කාර්යයන් 10 ක් ප්‍රධාන ශීර්ෂ 03 ක් යටතේ වර්ග කොට ඇත. එනම්,

1. පුද්ගලාන්තර කාර්යයන් - Interpersonal Roles
2. තොරතුරු කාර්යයන් - Information Roles
3. තීරණ කාර්යයන් - Decisional Roles

හෙන්රි මින්ස්ට්ට්බර්ගේ වර්ගීකරණයට අනුව කළමනාකාරීත්ව භූමිකා.

භූමිකා	භූමිකාව	භූමිකාවට අදාළ ක්‍රියාකාරකම්	නිදසුන්
අන්තර් පුද්ගල භූමිකා	ප්‍රධානියෙකු (Figurehead)	නාමික හෝ සංකේතාත්මක ප්‍රධානියා වශයෙන් නීතිමය හෝ සාමාජීය කාර්යයන්හි දී සංවිධානය වෙනුවෙන් පෙනී සිටීම.	නව ශාඛාවක් විවෘත කිරීම, අමුත්තන් පිළිගැනීම, නීතිමය ලියවිල්ලට අත්සන් තැබීම.
	නායකයකු (Leader)	සංවිධානමය ඉලක්ක ඉටු කර ගැනීම සඳහා යටත් නිලධාරීන් දිරිමත් කිරීම හා අභිප්‍රේරණය කිරීම.	සේවකයන්ගේ කටයුතු අගය කිරීම, ගුණ දොස් දැක්වීම, සේවකයන් පුහුණු කිරීම උසස් කිරීම ඉවත් කිරීම.
	සබඳතා ගොඩනගන්නෙකු (Liasion)	තොරතුරු සපයන බාහිර පාර්ශවයන්ගෙන් තොරතුරු ලබා ගැනීම හා එම පාර්ශව හා සංවිධානය අතර සබඳතා පැවැත්වීම.	ගනුදෙනුකරුවන් සමඟ සබඳතා පැවැත්වීම, වෙළඳ සංගම් ප්‍රාදේශීය ජනතාව සමඟ සම්බන්ධතා පැවැත්වීම.
තොරතුරු භූමිකා	නියාමකයකු (Monitor)	අනාගත කටයුතු සම්බන්ධයෙන් වඩාත් නිවැරදි අනාවැකි පල කිරීම සඳහා සංවිධානයේ හා පරිසරයේ තොරතුරු සෙවීම.	පුවත්පත් වාර්තා වාර ප්‍රකාශය පිරික්සීම, සැපයුම්කරුවන්, ගනුදෙනුකරුවන්, සේවකයින් සමඟ සාකච්ඡා කිරීම.
	තොරතුරු බෙදා හරින්නෙකු (Disseminator)	නිවැරදි තීරණ ගැනීම උදෙසා යටත් නිලධාරීන්ට සමාන මට්ටමේ නිලධාරීන් සමඟ තොරතුරු හුවමාරු කිරීම.	මාණ්ඩලික රැස්වීම් පැවැත්වීම, ලිඛිත වාර්තා විද්‍යුත් තැපෑල දුරකථන ඇමතුම් සඳහා ප්‍රතිචාර දැක්වීම තුළින් තොරතුරු බෙදා හැරීම.

	මාධ්‍ය ප්‍රකාශකයෙකු (Spokes person)	සංවිධානය නියෝජනය කරමින් සැලසුම් ප්‍රතිපත්ති ක්‍රියාමාර්ග ප්‍රතිඵල බාහිර පාර්ශවයන්ට අවශ්‍ය විට සැපයීම.	මාධ්‍ය සමඟ සම්මුඛ සාකච්ඡා රාජ්‍ය නියෝජිත පිරිස් ඇමතිම කොටස් හිමියන්ගේ රැස්වීම්.
තිරණ භූමිකා	ව්‍යවසායකයෙකු (Entrepreneur)	නව අවස්ථා හඳුනාගැනීම උදෙසා ව්‍යාපාර පරිසරය පිරික්සීම සහ වෙනස්වන පරිසර තත්ත්වයන්ට ගැලපෙන සේ සංවිධානය තුළ වෙනස් කිරීම් සිදු කිරීම.	නව ව්‍යාපෘති හා උපක්‍රම හඳුන්වා දීම. සංවිධානය ව්‍යුහය වෙනස් කිරීම, ව්‍යාපාර සංවර්ධන වැඩ සටහන් ක්‍රියාත්මක කිරීම.
	ගැටලු සමඵයට පත් කරන්නෙකු (Disturbance Handler)	අනපේක්ෂිත හා ප්‍රබල අර්බුද වලට මුහුණදීම හා ඊට ප්‍රතික්‍රියා දැක්වීම.	වැඩ වර්ජන, ගිවිසුම් කඩ කිරීම, පාරිභෝගික පැමිණිලි, අමු ද්‍රව්‍ය හිඟය යනාදී තත්ත්වයන්ට මුහුණ දීම.
	සම්පත් බෙදා හරින්නෙකු (Resource Allocator)	ප්‍රමුඛතාව අනුව සංවිධානයේ විවිධ ඒකක අතර සම්පත් බෙදා හැරීම.	චාර්ෂික අය වැය ලේඛණ සම්පාදනය, තමන්ගේ යටත් නිලධාරීන්ට වෙන් කර දීම, සේවකයන්ගේ කාර්යයන් නිශ්චය කිරීම.
	කේවල් කරන්නෙකු (Negotiator)	අභ්‍යන්තර හා බාහිර ගැටුම් වලදී මැදිහත්කරුවකු ලෙස ක්‍රියා කිරීම හා වැදගත් සාකච්ඡාවල දී සංවිධානය නියෝජය කිරීම.	කාර්මික ක්‍රියාමාර්ගවල දී මැදිහත් වී සාකච්ඡා කිරීම, සාමූහික ගිවිසුම් ඇති කර ගැනීමේ දී සහභාගී වීම, සැපයුම්කරුවන් සමඟ අමුද්‍රව්‍ය මිල හා ගුණත්වය ගැන කේවල් කිරීම.

Skill Builder 04

කළමනාකරුවෙකුගේ භූමිකා හඳුනා ගන්න.

1. ආයතනයේ විදේශීය ගැණුම්කරුවන් පිළිබඳව හා ඔවුන් කම්හල් පරීක්ෂාවන් සඳහා කැඳවාගෙන යාම.
.....
2. ආයතනය තුළ සේවකයින්ගේ දෛනික ගැටලු හඳුනා ගැනීම සඳහා ඔවුන් මුණ ගැසී සාකච්ඡා කිරීම.
.....
3. ආයතනයේ සේවකයන් සඳහා නව පුහුණු වැඩ පිළිවෙලක් හඳුන්වා දීම.
.....
4. ආයතනයේ සැලසුම් දැනුම් දීමා සඳහා සේවකයන් සඳහා විශේෂ සාකච්ඡාවන් සංවිධානය කිරීම.
.....
5. ආයතනයේ පසුගිය වර්ෂයේ සැලසුම්වල සාර්ථකත්වය ප්‍රකාශ කිරීම සඳහා මධ්‍ය හමුවක් සංවිධානය කිරීම.
.....
6. ආයතනයේ චාර්ෂික අයවැය පිළියෙල කිරීම.
.....

නූතන තත්ත්වය තුළ කළමනාකරුවන් මුහුණ දෙන අභියෝග

වර්තමානයේ කළමනාකරුවන් ඉතා විශාල අභියෝගයවලට මුහුණ දෙයි. මෙම අභියෝග සමග කළමනාකරුවන් තම ආයතනයේ සාර්ථකත්වයට මෙහෙයවීම සිදු කිරීමට සිදු වේ.

1. වර්ධනය අඩපණ කරන දුර්වල ආර්ථිකයන්

ලෝකයේ බොහෝමයක් රටවල්වල ආර්ථිකයන්ගේ වර්ධන වේගය (2018) වර්ෂයේ යම් පහළ බෑමකට ලක් විය. එය 3.6% ලෙස වාර්තා වී ඇත. විශේෂයෙන්ම බොරතෙල් මිල ඉහළ යෑම, අධි උද්ධමනය, ණය බර, යුද්ධ ස්වභාවික ව්‍යවසනයන් වැනි කරුණු නිසා බොහෝමයක් රටවල ආර්ථිකයන් කඩාවැටීමට පත්ව ඇත. මේ නිසා ව්‍යවහාරික ආර්ථිකවල සිටින ව්‍යාපාරිකයන්ට තම කළමනාකරණයේ විශාල අභියෝගවලට මුහුණදීමට සිදුව ඇත.

2. කළමනාකරණයේ ඇති විවිධත්වය Management of Diversity

වර්තමානයේ ආයතනවල විවිධ අදහස් දරණ, විවිධ රැචිකත්වයන් ඇති, විවිධ මත දරන, හැසිරීම් සහිත පුද්ගලයන් රාශියක් සිටිය හැක. ඔවුන්ගේ එම අදහස්, ප්‍රතිචාර සෘජුවම කළමනාකරණයට බලපායි.

3. ගෝලීයකරණය

ගෝලීයකරණය කළමනාකරුවන් තුළ විශාල අභියෝග ඇති කරන සාධකයකි. දේපල හිමිකාරත්වයේ ඇති විවිධත්වය, වටිනාකම් විශ්වාසයන් ගේ ඇති විවිධත්වය, සේවක හැසිරීම්වල ඇති විවිධත්වය යන කරුණු ගෝලීයකරණය තුළ ආයතනයක කළමනාකරණයට හමුවන තත්වයන්වේ.

4. ආචාරධර්ම, සමාජ වගකීම් සහ ඒවා හා ඒවා අතර ආයතනය යහපාලනය සම්බන්ධත්වය.

වර්තමානයේ ඇතැම් ව්‍යාපාර ආචාර ධර්ම විරෝධී වර්ගවත්වල නිරතවීම අවාසනාවන්ත කරුණකි. සමාජ වගකීමක් ලෙස සලකන ආයතනය පරිසර ආරක්ෂාව හා පාරිසර හානි වළක්වාලීමට කටයුතු කිරීමට අද බහුතරයක් ආයතන පෙළඹී ඇත.

5. ගුණත්වය පිළිබඳ ඇති වැදගත්කම

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

6. සේවා ආර්ථිකයන්ට මාරු වීම.

ලෝකයේ පැරණි ආර්ථිකවල සුලභ අංශයක් බවට ඒවායේ ආර්ථිකයන්වල පත් වූයේ නිෂ්පාදන ව්‍යාපාරයි. නමුත් මෑත යුගයක සිට ලෝකයේ සේවා නිෂ්පාදන ව්‍යාපාරවලට ඉහළ අගයක් ලැබී ඇත. අදටත් එම බොහෝමයක් ආර්ථිකවල හරි අඩක් සේ නියෝජනය වන්නේ සේවා ආර්ථිකයන් වේ.

මූල්‍ය වෘත්තීයයන් සඳහා තාක්ෂණය හා බැඳුණු කුසලතා

මෑත කාලයේ කරන ලද පර්යේෂණ අනුව මූල්‍ය වෘත්තීයයන් සඳහා අවශ්‍ය වැදගත් වන මූල්‍ය කුසලතා රාශියක් හඳුනාගෙන ඇත.

1. සන්නිවේදන කුසලතා

මෙය ඉතාමත්ම වැදගත්වන කුලතාවයයි. විශේෂයෙන්ම මූල්‍ය නොවන සේවකයින් සමග සඵලදායී ලෙස සන්නිවේදනය කිරීමට අවශ්‍ය ලිඛිත, වාචික හා ඉදිරිපත් කිරීමේ හැකියාව මෙහිදී වැදගත්වේ.

2. ගැටලු විසඳීමේ හැකියාව.

ගැටලු විසඳීම සඳහා වඩා විධිමත් තාර්කික ක්‍රමයන් භාවිතා කිරීමේ හැකියාව.

3. ව්‍යාපාර හැකියාව.

ආයතනයේ අරමුණු, ක්‍රියාවලීන්, වෙළෙඳ පොළ පරිසරය පිළිබඳ පැහැදිලි අවබෝධයක් තිබිය යුතුය.

4. අන්තර් පුද්ගල සම්බන්ධතා හැකියාව.

කණ්ඩායම් වැඩ කිරීම, අර්බුද කළමනාකරණය, සාකච්ඡා කිරීම ඉතා වැදගත් හැකියාවන්ය.

5. උපාය මාර්ග භාවිතය.

පරිසර වෙනස්වීම්වලට අනුව උපායමාර්ග නිර්මාණය කිරීමේ හැකියාව.

6. නායකත්ව හැකියාව.

ආයතනයේ සම්පත් පුද්ගලයින් මෙහෙයවීමේ හැකියාව.

7. වෙනස්කම් කළමනාකරණය.

වෙනස පිළිබඳව තක්සේරුව සහ වෙනසට පහසුකම් සැපයීම.

8. අවධානම් කළමනාකරණය කිරීමේ හැකියාව.

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

කළමනාකරණ චින්තනයේ පරිණාමනය.

කළමනාකරණයේ වේනිහාසික වර්ධනය හා එහි විකාශනය සිදු වූයේ කෙසේද යන්න දැනගැනීම නූතන කළමනාකරුවන්ට ඉතා වැදගත්වේ. විශේෂයෙන්ම කළමනාකරණය භාවිතයේ දී සිදු වී ඇති වැරදි අවම කිරීමට එය ඉතා වැදගත්ය. මෑත කාලීන ඉතිහාසය තුළ බොහෝ කළමනාකරුවන් තම ප්‍රශ්න විසඳීම සඳහා අතීත න්‍යායන්, සංකල්ප යොදා ගෙන ඇති බව නොරහසකි. (Shell Oil, Disney, Honda, Unilever)

පහත සඳහන් පරිදි කළමනාකරණ චින්තනයේ විකාශනය පැහැදිලි කළ හැක.

කළමනාකරණයේ පුරාතන යුගය

.....
.....
.....
.....
.....
.....

සම්භාව්‍ය ප්‍රවේශය

මෙම ප්‍රවේශය සම්ප්‍රදායික ප්‍රවේශය, ආචරණ කල්පිත ප්‍රවේශය යනාදී නම්වලින් හඳුන්වනු ලබයි. මෙහෙදී ආයතනය තුළ තාක්ෂණික හා ආර්ථික අංශයන් පැහැදිලිව වඩාත් අවධානයට යොමුවන ලදී. මෙම ප්‍රවේශ ප්‍රධාන කොටස් තුනකින් සමන්විත වේ.

- 1. විද්‍යාත්මක කළමනාකරණය
- 2. සම්භාව්‍ය සංවිධාන න්‍යාය
- 3. මිල තන්තුවාදී න්‍යාය.

විද්‍යාත්මක කළමනාකරණය

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

මෙම විද්‍යාත්මක කළමනාකරණයේ ප්‍රධාන පියවර 4 කි.

- 1. කළමනාකරණයට සත්‍ය විද්‍යාත්මක ප්‍රවේශයක් ලබා දීම හා ඒ අනුව කාර්යය සිදු කිරීමට අවශ්‍ය හොඳම ක්‍රමය තීරණය කිරීම.

2. විද්‍යානුකූලව සේවකයන්ගේ බඳවා ගැනීම හා තොරා ගැනීම සිදු කිරීම. ඒ අනුව යම් කාර්යයන් සඳහා සුදුසුම සේවකයින්ට එම කාර්ය සඳහා වූ වගකීම ලබාදීම.
3. විද්‍යානුකූලව සේවකයින්ට අධ්‍යාපනය ලබාදීම හා ඔවුන්ගේ සංවර්ධනය.
4. සේවකයන් හා කළමනාකරුවන් අතර සුහද සහයෝගීතාවය වර්ධනය.

විද්‍යාත්මක කළමනාකරණයේ විවේචන

1. තාක්ෂණ ශිල්ප ක්‍රම පිළිබඳ අධික අවධානය.
2. ඉතාම යාන්ත්‍රික වීම.
3. මානුෂීය හැඟීම් සහ අවශ්‍යතා නොසලකා හැරීම.
4. ආයතනයේ කණ්ඩායම් හැසිරීම් නොපැවතීම.

සම්භාව්‍යය න්‍යායන්

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

1. ශ්‍රම විභජනය
2. අධිකාරිය හා වගකීම
3. විනය
4. අණකිරීමේ ඒකීයතාවය
5. මෙහෙයවීමේ ඒකීයතාවය
6. පුද්ගල පරමාර්ථයන් පොදු පරමාර්ථයන් බවට පත්වීම
7. සේවකයින්ට ගෙවීම් සිදු කිරීම
8. මධ්‍යගතකරනය
9. අදීෂ නියමය
10. පිළිවෙල
11. සාධාරණත්වය
12. සේවක මණ්ඩල ස්ථාවරත්වය
13. මුල පිරීම
14. කණ්ඩායම් හැඟීම

හිල තන්ත්‍රවාදී කළමනාකරණ න්‍යාය

මෙය ඒං උරුර විසින් නිර්මාණය කර ඇත. නීත්‍යානුකූලව හා ලිඛිත කොන්දේසි මත පදනම්ව පුද්ගලයෙකුට අධිකාරී බලය භාවිතා කරනු ලබන බලය හිල තන්ත්‍රවාදය ලෙස හඳුන්වයි. මෙහි ලක්ෂණ 8 ක් පවතී.

1. විශේෂීකරණය
2. දුරාවලිය
3. කොන්දේසි
4. අපේශ්‍රණත්වය
5. පත් කරන ලද නිලධාරීන්
6. වෘත්තීය නිලධාරීන්

- 7. පූර්ණ කාලීන නිලධාරීන්
- 8. පොදු පෞද්ගලික විභජනය

වර්ගාත්මක ප්‍රවේශය

මෙය මානව සම්බන්ධතා ප්‍රවේශය ලෙස හඳුන්වයි. ආයතනයේ සේවකයන්ගේ චලදායීතාවය වර්ධනය කිරීම සඳහා මානව හැසිරීම් යොදා ගන්නේ කෙසේද යන්න මෙමගින් පැහැදිලි කරයි. අභිප්‍රේරණය, පුහුණුව, කණ්ඩායම් කළමනාකරණය, ගැටුම් වැනි දෑ මෙහිදී අධ්‍යයනය කරයි.

ප්‍රමාණාත්මක ප්‍රවේශය

දෙවන ලෝක යුද්ධයෙන් අනතුරුව විහි භාවිතා වූ යුධ ඥානය ව්‍යාපාරික තීරණ ගැනීමේවලට යොදා ගන්නා ලදී. ගණිතමය පුරෝකථනයන් තොග ආකෘති, ජාල ආකෘති, ජේලි න්‍යාය මීට උදාහරණ වේ.

විවිධ කළමනාකරණ දර්ශනයන්ගේ ලක්ෂණ

සම්භාව්‍ය කළමනාකරණ දර්ශනයේ විශේෂ ලක්ෂණ

- 1. පසු කාලීන කළමනාකරණ න්‍යායන් සඳහා හොඳ අඩිතාලමක් වශයෙන් යොදා ගන්නා ලදී.
- 2. කළමනාකරණ ක්‍රියාවලියේ කාර්යයන් හැකියාවන් හඳුනා ගන්නා ලදී.
- 3. විද්‍යාත්මක විමසුමක් සහිත විෂයක් ලෙස කළමනාකරණය හඳුන්වා දෙන ලදී.
- 4. මෙය වඩාත් ගැලපෙන්නේ ස්ථිර පැවැත්මක් සහිත සරල සංවිධානවලටය.
- 5. මෙම න්‍යාය මාර්ගෝපදේශයක් ලෙස ඉදිරිපත් කළත් වර්තමානයේ සෑම ආයතනයකටම නොගැලපේ.

වර්ගාත්මක කළමනාකරණ දර්ශනයේ විශේෂ ලක්ෂණ

- 1. ආයතනයක අභිප්‍රේරණය, කණ්ඩායම් ගතිකත්වය වැනි පුද්ගලාත්මක ක්‍රියාවලියන් ගැන දැනුම ලැබේ.
- 2. ආයතනයක සේවකයන් වටිනා සම්පත් ලෙස දකී.
- 3. සමහර වර්ගාත්මක සංකල්ප මේ දක්වා යොදා ගෙන නොමැත.
- 4. වර්ගාත්මක පැතිකඩ පිලිබඳ පර්යේෂණ දත්ත කළමනාකරුවන්ට තවම සන්නිවේදනය වී නොමැත.

ප්‍රමාණාත්මක කළමනාකරණ දර්ශනයේ ලක්ෂණ

- 1. තීරණ ගැනීම සඳහා නියුණු ප්‍රමාණාත්මක ක්‍රමවේද භාවිතයට ගන්නා ලදී.
- 2. සැලසුම්කරණය, පාලනයන ක්‍රියාවලිය වැඩි සාර්ථක වී ඇත.
- 3. මිනිසුන්ගේ හැසිරීම කල්තියා නිරීක්ෂණය කළ නොහැක.

මෙම ආකෘතිය සඳහා යථාර්ථවාදී නොවන උපකල්පන යොදා ගනී.

පද්ධති කළමනාකරණ දර්ශනයේ ලක්ෂණ

- 1. ආයතනය පද්ධතියක් ලෙස සැලකීම.
- 2. ආයතනයේ කළමනාකරුවන්ට පරිසරයේ ඇති වැදගත්කම අවබෝධ කර ගැනීමට හැකි වීම.
- 3. උප පද්ධති අතර අන්තර් සම්බන්ධත්වය හඳුනාගත හැක.
- 4. ආයතනයේ කළමනාකරුවන්ට තම තීරණ උප පද්ධතිවලට බලපාන ආකාරයෙන්ම එම උප පද්ධතිම තීරණ වලට බලපාන ආකාරය හඳුනාගත හැක.

අවස්ථානුකූල කළමනාකරණ දර්ශනයේ ලක්ෂණ

- 1. ආයතනයෙන් ආයතනයක් වෙතස් වන හිසා, විශ්ව න්‍යායන් යොදාගත නොහැක.

2. යම් අවස්ථාවක ඇති සුවිශේෂ ලක්ෂණ මත වඩා හොඳ කළමනාකරණ හැසිරීම කුමක්ද යන්න තීරණය වේ.
3. එක අවස්ථාවක් මත යොදා ගත කළමනාකරණ හැසිරීමක් අනෙකුත් අවස්ථාවලට යොදා ගත නොහැක.

සමෝධානික කළමනාකරණ දර්ශනයක් ලෙස

මෙහිදී සම්ප්‍රදායික, වර්ග, ප්‍රමාණාත්මක, පද්ධති හා අවස්ථානුකූල යන හැම ප්‍රවේශයකම සංකල්ප, ක්‍රම යොදා ගැනීමින් කළමනාකරණ ප්‍රශ්න විසඳයි.

