

## නායකත්වය, අභිලේඛණය හා සන්නිවේදනය

සැකසුම: තරංග ජයනන්ද

### ව්‍යාපාර පරිසරය - 60%

- ව්‍යාපාර හා ආයතනික පරිසරය
  - ව්‍යාපාර සංවිධාන හැඳින්වීම
  - ව්‍යාපාර පරිසරය
  - ආචාරධර්ම සහ සමාජ වගකීම
- ව්‍යාපාර කළමනාකරණයේ ස්වභාවය සහ අවකාශය
  - ව්‍යාපාර කළමනාකරනය
- කළමනාකරණයේ කාර්යයන්
  - සැලසුම්කරණය සහ පාලනය
  - සංවිධාන ව්‍යුහය
  - නායකත්වය, අභිලේඛණය සහ සන්නිවේදනය

## ව්‍යාපාර පරිසරය - 60%

- ව්‍යාපාරවල ක්‍රියාකාරී ක්ෂේත්‍ර
  - මෙහෙයුම් කළමනාකරණය
  - අලෙවි කළමනාකරණය
  - මානව සම්පත් කළමනාකරණය
  - කළමනාකරණ තොරතුරු පද්ධති සහ ව්‍යාපෘති කළමනාකරණය



## පරිච්ඡේදයේ අන්තර්ගතය

1. නායකත්වය යනු කුමක්ද
2. නායකත්ව ගෛලීන්
3. අභිප්‍රේරණය
4. ඵලදායී / සඵලවත් සන්නිවේදනය
5. සන්නිවේදනයේ බාධා



## නායකත්වය පිළිබඳ නිර්වචන

“යම් කණ්ඩායම් අරමුණක් ළඟාකරගැනීම උදෙසා, ස්වේච්ඡාමය ප්‍රයත්නයක යෙදීම සඳහා, පුද්ගලයන්ට බලපෑම් කිරීමේ කටයුත්තකි” (Terry)

“යම් විශේෂිත ඉලක්කයක් හෝ ඉලක්ක ළඟාකරගැනීම උදෙසා, සන්නිවේදන ක්‍රියාවලිය මගින්, යම් දෙන ලද අවස්ථාවකට අදාළව, අන්තර්පුද්ගල බලපෑම ක්‍රියාත්මක කිරීම සහ මෙහෙයවීම නායකත්වයයි”

## කළමනාකරණය සහ නායකත්වය (Management & Leadership)

කළමනාකරණය යන්න බොහෝවිට සංකීර්ණත්වය (complexity) හා කටයුතු කිරීම වේ. එහි කටයුතු, තර්ක ව්‍යුහයන්, විශ්ලේෂණ හා පාලනය පිළිබඳව වේ. එමගින්, පිළිවෙල, සංගතභාවය (consistency) සහ පුරෝකථනය කිරීමේ හැකියාව (predictability) පිළිබඳ අවධානය යොමු කරයි.

නායකත්වය යනු, වෙනස (change) හා කටයුතු කිරීම වේ. එහි කටයුතුවලට ඇතුළත් වනුයේ, දිශාව පිළිබඳ අර්ථවත් බවක් නිර්මාණය කිරීම, සන්නිවේදන උපක්‍රම, අන්‍යයන් දිරිමත් කිරීම හා ප්‍රබෝධමත් කිරීම (energizing and inspiring) සහ අභිප්‍රේරණය තුළින් සංවිධානයේ 'දැක්ම' ක්‍රියාවට නැංවීම වේ.



## ප්‍රධාන නායකත්ව කුසලතා

01. ව්‍යවසායකත්වය
02. අන්තර්පුද්ගල කුසලතා
03. තීරණ ගැනීමේ සහ ගැටළු නිරාකරණය කිරීමේ කුසලතා
04. කාල කළමනාකරණය සහ පෞද්ගලික සංවිධානය
05. ස්වයං සංවර්ධන කුසලතා.

## බලය සහ නායකත්වය

සපලදායී නායකයෙකු වීමට නම් පුද්ගලයෙකු සංවිධානය තුළ බලය රඳවා ගත යුතුය. කෙසේ වෙතත්, මෙම බලය හුදෙක් නායකයා වීමේ ප්‍රතිඵලයක් ලෙස පැන නොනගින අතර නායකයින් සිය බලය ප්‍රභවයන් ගණනාවකින් ලබාගනී.

### 1. නීත්‍යානුකූල බලය

නායකයා වීමේ ප්‍රතිඵලයක් ලෙස නායකයෙකු සතු බලයයි

### 2. ප්‍රතිලාභ බලය

නීත්‍යානුකූල බලයට සමීපව බැඳී ඇත. උසස් වීමක්, වැටුප් වැඩිවීමක්, ප්‍රශංසාවක් හෝ පිළිගැනීමක් වැනි ත්‍යාග ලබා දීමට නායකයෙකුට ඇති බලයයි

©JMC vLearning

### 3. දඬුවම් කිරීමේ බලය

නායකයෙකුට කිසියම් ප්‍රතිඵලයක් හෝ හැසිරීමක් සඳහා බල කිරීමට ඇති බලයයි

### 4. විශේෂඥ බලය

දැනුම, කුසලතා හෝ පළපුරුද්ද මත ලබා ගන්නා බලයයි. උදාහරණයක් ලෙස ආයතනය තුළ කිසියම් ක්‍රියාවලියක් හෝ පද්ධතියක් ගැන වැඩිපුරම දන්නා පුද්ගලයින් ඉහළ මට්ටමේ විශේෂඥ බලයක් දරනු ඇත

### 5. තොරතුරු බලය

වඩාත්ම තොරතුරු සහ දැනුම ඇති පුද්ගලයින් සතු වන බලයයි. එය අන් අයගේ ඉල්ලුමට සරිලන තොරතුරු ලබා ගැනීමට පුද්ගලයෙකුට ඇති හැකියාවයි.



©JMC vLearning



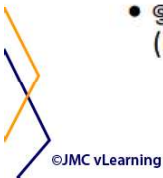
## නායකත්ව න්‍යායන්

### 01. ගතිලක්ෂණ න්‍යායන්

සාර්ථක නායකයන්ගේ පෞරුෂත්ව (personality) ගති ලක්ෂණ වර්ණයන් විශ්ලේෂණය කිරීම මත පදනම් වේ

#### නායකත්ව ගති ලක්ෂණයන්

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• විනිශ්චය (Judgement))</li> <li>• මානව සම්බන්ධතා පිළිබඳ කුසලතා (Human relations skills)</li> <li>• පරිශ්‍රමය (Drive)</li> <li>• කැපවීම (Dedication)</li> <li>• ඉදිරිය දැක්ම (Fore sight)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• මූල පිරීම (Initiative)</li> <li>• චිත්තවේගාත්මක ස්ථාවරත්වය (emotional Stability)</li> <li>• තීරණාත්මක බව (Decisiveness)</li> <li>• ශක්තිය (Energy)</li> <li>• විශ්වාසකළ හැකි බව (Dependability)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• දියුණුවීමේ ආශාව (Ambition)</li> <li>• අවංකභාවය / ඒකාග්‍රතාවය (Integrity)</li> <li>• සාධාරණත්වය (Fairness)</li> <li>• සහයෝගීතාවය (Co-operation)</li> <li>• විෂය මූලිකත්වය (Objectivity)</li> </ul> |
|---|---|--|



#### ගතිලක්ෂණ න්‍යායේ දුර්වලතා

- ඵලදායී නායකත්වය උදෙසා, සමහර ගතිලක්ෂණ අනිවාර්යයෙන්ම අවශ්‍යවන බවට වන උපකල්පන, කිසිදු සනාථ වී නොමැත
- නායකයන් සඳහා යෝජිත ගතිලක්ෂණ ලැයිස්තු, අනිවිශාල, විවිධාකාර හා පරස්පර විරෝධී ඒවා වේ
- නායකත්ව අවස්ථාවෙහි පවත්නා සංකීර්ණත්වය, ගතිලක්ෂණ න්‍යාය තුළින් නොසලකා හරින අතරම නායකත්ව ගතිලක්ෂණ සහිත සියල්ලන්ම හොඳ නායකයන් බවට පත්වීමද සිදුනොවේ .



## නායකත්ව න්‍යායන්

### 02. නායකත්වයෙහි ශෛලීය න්‍යායන්

විවිධ නායකත්ව වර්ගවලින්, පුද්ගලයන් මත විවිධ ආකාරයෙන් බලපෑම් ඇතිකරන අන්තර්පුද්ගල ක්‍රියාවලියක් ලෙස, නායකත්වය දකිනු ලැබේ. මෙමගින්, වඩාත් සඵලවත් වර්ග රටාවන්ට අනුගත වීමේ හැකියාව ලැබේ

**ශෛලීය ආකෘතීන් තුළින් බොහෝ දුරට අවධාරණය කරනුයේ එකම කරුණක් පිළිබඳව වේ. එනම්, පහත සඳහන් පරිදි වන වර්ගවන් පිළිබඳවයි**

- සම්පූර්ණයෙන්ම කාර්යයන්ට අවධානය යොමු වූ, විධානමය (Directive) නායකත්ව වර්ගවන් (ඉහළ නායකත්ව පාලනයක් (high leader control) මෙහිදී පෙන්නුම් කරයි)
- සම්පූර්ණයෙන්ම පුද්ගලයන්ට ද අවධානය යොමු මෙහිදී වූ උපකාරී/ සම්බන්ධී නායකත්ව වර්ගවන් (ඉහළ සේවක අභිමත (high subordinate discretion) පෙන්නුම් කරයි).



### ශෛලීය ප්‍රවේශයෙහි සීමාවන්

- සඵලවත් (effective) නායකත්වයක් ක්‍රියාත්මක කිරීම උදෙසා සහාය වන සියලුම විචල්‍යන් සලකා නොබලන්නේය යන්න, ශෛලීය ප්‍රවේශය සඳහා පවත්නා වැදගත්ම විවේචනය වේ
- කළමණාකරුවාගේ පෞරුෂත්වය (හෝ ක්‍රියාකාරී හැකියාව)විවිධ නායකත්ව ශෛලීන් ඵලදායී ලෙස අනුගමනය කිරීමට තරම් නම්‍යශීලී නොවිය හැකිය
- යම් කළමණාකරුවෙකුට භාවිතා කළ හැකි ඵලදායී නායකත්ව ශෛලීන් වලට, කාර්යයන් සඳහා පවත්නා ඉල්ලුම, තාක්‍ෂණය, සංවිධාන සංස්කෘතිය සහ අනෙකුත් කළමණාකරුවන් ආදිය මගින් සීමා පැනවීමක් සිදුවේ
- සංගතතාවය/ස්ථිරතාවය (consistency), යටත් සේවකයන්ට වැදගත් වේ. යම් කළමණාකරුවෙකු තම ශෛලීය වෙනස්වන අවස්ථාවන්ට අනුව භාවිතයට ගන්නේ නම්, යටත් සේවකයින්, සිය කළමණාකරු, අස්ථිර බවකින් අවබෝධකර ගැනීම හෝ ඔවුහු අනර්ථ සහ පීඩාකාරී තත්වයකට පත්වීම සිදුවේ.



## නායකත්ව න්‍යායන්

### 03. නායකත්වය සඳහා අසම්භාව්‍ය ප්‍රවේශය

නායකත්වය ලබාදීම සඳහා ඇත්තේ වඩාත්ම හොඳ යයි ගතහැකි එකම ක්‍රමයක් පමණක් නොවන බව විශ්වාස කිරීමේ පදනම මත පිහිටා, මෙම න්‍යාය ගොඩ නැගී ඇත. ඒ අනුව, එලදායි නායකයන්, නායකත්වය විෂය ක්‍ෂේත්‍රය තුළදී , විශේෂිත සහ වෙනස් වන විචල්‍යයන්ට මුහුණ දීමේදී තම වර්තමාන අනුගත කරගන්නා බව මෙහිදී පිළිගැනේ. කටයුතුවල ස්වභාවය, කණ්ඩායමේ සාමාජිකයන්ගේ පෞරුෂත්ව, සංවිධාන සංස්කෘතිය ආදිය එහිදී සලකා බැලේ.

අසම්භාව්‍ය න්‍යායන් තුළින්, නියමිත කාර්යය සඳහා නායකයකු සතුව තිබිය යුතු තාක්ෂණික දැනුම පිළිබඳව සලකා බලනු නොලැබේ. බොහෝ විට අසම්භාව්‍ය න්‍යාය යොදා ගැනීමට උත්සාහ කරන නායකයෙකුට තිබිය හැකි ප්‍රධාන දුෂ්කරතාවය වනුයේ, අවස්ථාවේ සිදුවන වෙනස්කම් අනුව තම වර්තමාන සුදුසු පරිදි වෙනස් කරගැනීමට (Modify) භාජනය කිරීමයි.



## නායකත්වය සහ උපක්‍රමය

උපක්‍රමය තුළ නායකත්වයේ වැදගත්කම, නවෝත්පාදනය සහ ආයතනික වෙනස වැඩි දියුණු කිරීම වේ. මෙය කළමනාකරනයෙන් නායකත්වය වෙන්කොට දක්වයි

කළමනාකරනය ව්‍යාපාරයේ ආයතනික අවශ්‍යතාවයන් තුළ කටයුතු කිරීමට නියෝග සහපටිපාටි සපයයි. ප්‍රභේදනය මගින් වෙනස නායකත්වය ජයගන්නා අතර වෙනස සමගසාර්ථකව වැඩ කරන්නේ කෙසේදැයි පෙන්වයි. මෙම මාර්ගයෙන් නායකයින්කළමනාකරුවන් සිදු නොකරන මාර්ගයකින් ඔවුන්ගේ අනුගාමිකයින් ප්‍රබෝධමත් කර අභිප්‍රේරණය කරයි.



## අභිප්‍රේරණය (Motivation)

“අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵල හෝ අරමුණු තෝරා ගැනීමත් එම ප්‍රතිඵල හෝ අරමුණු අත්පත් කර ගැනීමට සුදුසු හැසිරීම් වර්ග රටාවන් සකස් කර ගැනීම සඳහාත් සිදු කරනු ලබන තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලියයි”

“යම් පුද්ගලයෙකුට අභිමතතම අරමුණ හෝ ප්‍රතිඵල වේ. මුදල්, බලය හෝ මිත්‍රත්වය යනාදිය යමක් ඉටුකිරීම සඳහා වන අභිප්‍රායන් (Motives) විය හැක”

“අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵල තෝරා ගැනීමේ මානසික ක්‍රියාවලියයි. එනම්, එම ප්‍රතිඵල වෙත ගමන් කළ යුත්තේ කෙසේද සහ ඊට අවශ්‍ය වර්ගාවන් ක්‍රියාවට නැංවීමයි”

“සමාජ ක්‍රියාවලිය යනු, අනෙකුත් පුද්ගලයන්, ඔවුන්ට අවශ්‍ය ආකාරයට අපව හැසිරවීමට අභිප්‍රේරණය (motivation) කරනු ලබන ක්‍රියාවලියයි. එම නිසා සංවිධාන විසින්, තම සේවකයන්, සිය කටයුතු කිරීමට දරන පරිශ්‍රයම (Attempts) වර්ධනය කිරීම සඳහා දරනු ලබන ප්‍රයත්නයක් ලෙස අභිප්‍රේරණය (Motivation) දැක්විය හැකිය.”

## අභිප්‍රේරිත ශ්‍රම බලකාය

නායකත්වය, සංවිධානාත්මක ව්‍යුහය සහ සංස්කෘතිය සමඟ අභිප්‍රේරණය ශ්‍රම බලකායක ශ්‍රම ඵලදායීතාවයට සහ එහි උපායමාර්ගික අරමුණු හා අරමුණු සපුරාලීමට සංවිධානයේ සමස්ත හැකියාව සඳහා වැදගත් සාධකයකි

### අභිප්‍රේරිත ශ්‍රම බලකායක් සතු ලක්ෂණ

1. හෘද සාක්ෂියට එකඟව හා වෙනෙස මහන්සි වී වැඩ කරන සේවකයින්
2. සේවකයින් විමසීමෙන් තොරව මූලික පියවර ගැනීමට වැඩි ඉඩක් ඇත
3. ආයතනය වඩා හොඳ කිරීම සඳහා සේවකයින් කළමනාකරණයට අභියෝග කිරීමට වැඩි ඉඩක් ඇත
4. අභිප්‍රේරිත ශ්‍රම බලකායක් සම වයසේ මිතුරන්ට සහයෝගය සහ උපකාරය දක්වයි
5. කාර්ය මණ්ඩලයේ නොපැමිණීම මට්ටම පහළ යාම
6. පුද්ගලයන්, කණ්ඩායම් හෝ දෙපාර්තමේන්තු අතර ගැටුම් අවම වීම
7. සේවකයින්ට වගවීම හා වගකීම පිළිබඳ දැඩි හැඟීමක් ඇත
8. ශ්‍රම බලකාය ජවසම්පන්න හා උද්යෝගිමත්ය.





### අභිප්‍රේරණයකින් තොර ශ්‍රම බලකායක ලක්ෂණ

1. චලදායීතාව අඩුවීම
2. කාර්යයේ ගුණාත්මකභාවය අඩුවීම
3. ප්‍රමාද වීම සහ නොපැමිණීම
4. වගකීමෙන් වැළකී සිටීම
5. සංවිධානය තුළ ගැටුම් මට්ටම ඉහළ යාම
6. පෞරුෂත්වය හෝ හැසිරීම වෙනස් වීම වෙනස් වීම, උපහාසාත්මක තර්ක විතර්ක වැනි ප්‍රතිඵල
7. කාර්ය මණ්ඩල පිරිවැටුමේ වේගය වැඩි වීම.



### අභිප්‍රේරණයේ මූලික උපකල්පනයන්

1. පුද්ගලයන් හැසිරෙනුයේ ඔවුන්ගේ අවශ්‍යතා තෘප්තිමත් කර ගැනීමට සහ ඔවුන්ගේ අරමුණු ප්‍රගා කර ගත හැකි ආකාරයටය
2. පුද්ගලයන් විසින් අපේක්ෂා කරනු ලබන සමහර තෘප්තිමත් වීමේ අවශ්‍යතා පිරිහැමීමට, ආයතන වලට හැකියාව පවතී. එනම්, සම්බන්ධතා සහ අයිතීන්, අභියෝග හා ඒවා ජයග්‍රහණයන්, ආත්ම පරිපූර්ණත්වය (self actualisation) සඳහා වන ගමනේ ප්‍රගතිය, ආරක්ෂාව සහ ව්‍යුහය ආදියයි
3. මේ හේතුවෙන් ආයතනවලට, තම අභිප්‍රායන් ඉටුකරගත හැකි ආකාරයට (කාර්ය සාධනය ආරක්ෂා කර ගැනීම) පුද්ගලයන්ගේ වර්ධාවන් සකස්කර ගැනීම සිදුකළ හැක. මෙය සිදුවනුයේ, නව වර්ධාවට පිළිතුරු/ප්‍රතිලාභ වශයෙන්, පුද්ගලයන්ගේ අවශ්‍යතා තෘප්තිමත්කිරීම සහ ඉලක්ක ඉටුකරගැනීම සඳහා වන අවශ්‍යතා ඉටුකිරීම තුළිනි
4. ආයතනයේ වැඩ කටයුතුවලින්, පුද්ගලයන්ගේ අවශ්‍යතා ඉටුවීමත් හා අරමුණු සපුරා ගැනීමත් සිදු වේ නම්, පුද්ගලයන් තුළ ඔවුන්ගේ කාර්ය හා ආයතනය කෙරෙහි ධනාත්මක ආකල්ප වර්ධනය වීම සමඟම ඔවුන්ගේ රැකියා තෘප්තිය (job satisfaction) වැඩි වීමක් සිදු වේ.



## අභිප්‍රේරණ න්‍යායන්

### සංතෘප්තික සහ ක්‍රියාවලි න්‍යායන්

සංතෘප්තික න්‍යායන් (content theories) තුළින් ඉදිරිපත් කරනු ලබන පැහැය වන්නේ “පුද්ගලයන් අභිප්‍රේරණ කරනු ලබන දෑ” මොනවාද යන්නයි මෙහිදී, පුද්ගලයන්ට අවශ්‍යතා කට්ටලයක් හෝ අපේක්ෂා කරන ප්‍රතිඵල ගණනාවක් ඇති බව උපකල්පනය කරනු ලබයි. ඒබ්‍රහම් මැස්ලෝගේ ‘අවශ්‍යතා ධුරාවලි න්‍යාය’ (hierarchy of Needs) හා හර්ට්ස්බර්ග් ගේ ‘ද්වි සාධක න්‍යාය’ (Two-factor Theory), මෙම ගණයට වැටෙන ඉතා වැදගත් ප්‍රවේශයන් වේ

ක්‍රියාවලි න්‍යාය තුළින් ඉදිරිපත් කරනු ලබන පැහැය වන්නේ, “පුද්ගලයන් අභිප්‍රේරණය කළ හැක්කේ කෙසේද?” යන්නයි. මෙමගින් පුද්ගලයන් පොළඹවන කවර ප්‍රතිඵල වඩා වැදගත් වේද

(Desirable) යන ක්‍රියාවලිය ගවේෂණය කරනු ලබයි දැනුවත්ව හෝ නොදැනුවත්ව සිදුකරන ගණනය කිරීමේ ක්‍රියාවලියක් තුළින්, තමන්ට කැමති අරමුණු තෝරා ගැනීමට සහ ඒ වෙත ගමන් කළයුතු මාර්ගය තෝරා ගැනීමට පුද්ගලයන්ට හැකියාව ඇති බව මෙම ප්‍රවේශයේදී උපකල්පනය කරයි.



©JMC vLearning

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

හර්ට්ස්බර්ග් ද්වි සාධක න්‍යාය, අවශ්‍යතා දෙකක් පදනම් කරගෙන නිර්මාණය වී ඇත. එවා නම් අප්‍රසන්නතාවයෙන් වැළකීමේ අවශ්‍යතාවය සහ පුද්ගලික වර්ධනය සඳහා වූ අවශ්‍යතාවයයි

- ස්වාස්ථ සාධක (hygiene factors) මගින් අප්‍රසන්නතාවයක් වැළකීමේ අවශ්‍යතාවය තෘප්තිමත් කළ හැක. ස්වාස්ථ සාධක, පරිසරය හා වැඩ තත්වයන් සම්බන්ධ කරුණු මත පදනම් වේ. මේ තුළ පහත සඳහන් කරුණු ද අඩංගු වේ

1. ආයතනික ප්‍රතිපත්තීන් හා පරිපාලනය
2. අන්තර් පුද්ගල සම්බන්ධතා
3. වේතන / වැටුප්
4. වැඩ තත්වයන් / කොන්දේසි
5. අධීක්ෂණයේ ගුණාත්මක භාවය
6. රැකියා සුරක්ෂිතභාවය (job security)



©JMC vLearning



- **අභිප්‍රේරක (motivator) සාධක** මගින් පුද්ගලික වර්ධනය සඳහා වූ අවශ්‍යතාවය තෘප්තිමත් කරනු ලබයි. මෙම සාධකයන් තුළින් ක්‍රියාකාරී ලෙස, රැකියා තෘප්තිමත්තාවය ඇති කරවීම (මෙම නිසා මෙම සාධකයන් "තෘප්ති කාරක සාධක"(satisfiers) ලෙසද හැඳින්වේ) සහ වඩා උසස් කාර්ය සාධනයක් හා ප්‍රයත්න ලබා ගැනීම සඳහා පුද්ගලයෙකු අභිප්‍රේරණය කිරීමට උපකාරී වේ. මෙම සාධක, කාර්යයන් සමගම සම්බන්ධ වී ඇත.

1. තත්වය (status) (මෙය ස්වාස්ථ සාධකයක් ද වේ)
2. අභිවර්ධනය (advancement) (හෝ ඒ සඳහා අවස්ථාවක්)
3. සහායකයන් හා කළමනාකරුවන් අතර පිළිගැනීම
4. වගකීම්
5. අභියෝගාත්මක කාර්යයන් (challenging work)
6. කාර්ය සාධක ආස්වාදය
7. රැකියාවේ වර්ධනය (ඉහළ තනතුරු)



## විරෑමගේ අපේක්ෂා න්‍යාය (Vroom's expectancy theory)

වික්ටර් විරෑම, පුද්ගලයෙකුගේ අභිප්‍රේරණ ශක්තිය, සාධක 2 ක නිමැවුමක් බව සඳහන් කරන ලදී

- පළමු සාධකය වන්නේ, නිශ්චිත ප්‍රතිඵලයක් සඳහා ඇති ඔහුගේ හෝ ඇයගේ වරණ ශක්තියයි. විරෑම විසින් මෙය, සංයුජතාවය/නිරූපනය (Valence) ලෙස හැඳින්වන ලදී. මෙය ධනාත්මක හෝ සෘණාත්මක අගයක් ලෙස හෝ ශූන්‍යය ලෙසද නිරූපණය කළ හැක. ඒ මක් නිසාද යත් ප්‍රතිඵලය (outcome) පිළිබඳව කැමැත්තක් දැක්වීමට (ධන), ප්‍රතිඵලයෙන් වැළකී (සෘණ) සිටීමට හෝ ප්‍රතිඵලය පිළිබඳව උපේක්ෂාවෙන් (ශූන්‍ය) බැලීමටත් හැකි නිසාය
- වම ප්‍රතිඵලය, නිශ්චිත වර්ගාවක් තුළින් පැන නගී යැයි පවතින අපේක්ෂාව, විරෑම හැඳින්වෙන ලද්දේ "පුද්ගල බද්ධ සම්භාවිතාව" හෝ "අපේක්ෂිතතාවය"(subjective probability or expectancy) නමිනි. සම්භාවිතාවයක් වශයෙන් මෙය 0 ශූන්‍යය (කිසිම සම්භාවිතාවක් නොතිබීම) හා 1 (නිශ්චිත බව) අතර ඇති 'නෂ්ට සංඛ්‍යාවකින් නිරූපණය කළ හැක



## අපේක්ෂිත භාවයේ සමීකරණය

$$F = V \times E$$

- F** නිශ්චිත ආකාරයකට හැසිරීම සඳහා පුද්ගලයෙකු තුළ ඇති, අභිප්‍රේරණ බලය හෝ ශක්තිය
- V** සංයුජතාවය:- කිසියම් දෙන ලද ප්‍රතිඵලයකට හෝ ප්‍රතිලාභයකට, පුද්ගලයෙකු තුළ ඇති වරණයේ ශක්තිය
- E** අපේක්ෂිතභාවය:- එම වර්ගාව තුළින් ලබා ගැනීමට අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵලය/ ප්‍රතිලාභය අත් කර ගත හැකි බවට පුද්ගලයා තුළ ඇති සංජාතය/ අවබෝධය.

මෙම සමීකරණයේදී, සංයුජතාවයේ හෝ අපේක්ෂිතභාවයේ අගයන් පහළ මට්ටමක පවතී නම්, අභිප්‍රේරණය ද පහළ අගයන් ගනී.

## ඇඩම්ස්ගේ සාධාරණත්ව න්‍යාය

- ✓ ඇඩම්ස්ගේ සාධාරණත්ව න්‍යායෙන් සේවකයෙකු විසින් ඔවුන්ගේ කාර්යයේදී යෙදවුම් සහ නිමවුම් සමතුලිතතාවය බලනු ලැබේ
- ✓ යෙදවුම් - වේලාව, වැඩ, කුසලතා, පුහුණුව, උනන්දුව සහ විවෘත දෑ යනාදිය පුද්ගලයෙකුගේ ප්‍රයත්නය ඔවුන්ගේ භූමිකාවයට යෙදීම සම්බන්ධ වේ
- ✓ නිමවුම. සේවකයෙකුට ප්‍රතිලාභයක් ලෙස ලැබෙන දේ එනම් වැටුප පිළිගැනීම සහ වගකීම යනාදිය වේ
- ✓ සේවකයෙකු අභිප්‍රේරණය කල හැකි බව සාධාරණත්ව න්‍යායේ සඳහන් අතර යෙදවුම් සහ නිමවුම් අතර නියම සමතුලිතතාවය තිබෙන විට ඵලදායී වේ.

## මැක්ග්‍රෙර් ගේ X න්‍යාය සහ Y න්‍යාය

ඩග්ලස් මැක්ග්‍රෙර් (ව්‍යාපාරයක මානව ප්‍රජාව) විසින්, කළමනාකරුවන් (ඇමරිකා එක්සත් ජනපදයේ), සිය සේවා නියුක්තිකයන් පිළිබඳ ඇති උපකල්පනයන් කොටස් 2 න් එකක් භාවිතයට ගනිමින් ක්‍රියා කිරීමට නැඹුරු වී ඇති බව, යෝජනා කර ඇත

- X න්‍යාය තුළින් බොහෝ පුද්ගලයින්, වැඩ කිරීමට සහ වගකීම්වලට අකමැති බවත්/ ඔවුන් හැකි සෑම විටම ඒවායින් වැළකී සිටිනා බවටත් අදහස් ඉදිරිපත් කර ඇත. මේ නිසා ප්‍රමාණවත් තරම් වැඩ කොටසක් ඉටු කරවා ගැනීමට, බොහෝ පුද්ගලයින්, බල කිරීමට යටත් කිරීම, පාලනයට ලක් කිරීම සහ අධීක්ෂණයට ලක් කිරීම හෝ තර්ජන දණ්ඩනයන්ට ලක් කිරීම සිදුකල යුතුවේ. මෙම උපකල්පනය මත පදනම්ව කටයුතු කරන කළමනාකරුවන්, සුක්ෂම අධීක්ෂණය කිරීම, විස්තරාත්මක නීති සහ පාලනයන් අන්තර්ගත කිරීම හා අභිප්‍රේරකයන් භාවිතා කිරීම සඳහා නැඹුරු වේ
- Y න්‍යාය තුළින් වැඩ කිරීමේදී දරන්නා වූ කායික සහ මානසික ප්‍රයත්නයන්, ක්‍රීඩා කිරීම හෝ විවේක ගැනීමේදී මෙන්ම ස්වභාවිකවම ඇති වන බවට යෝජනා කරයි. සාමාන්‍ය පුද්ගලයන්, සහජයෙන්ම වැඩකිරීම සඳහා අකමැති නොවේ. පුද්ගලයන්ගේ ඉලක්ක ආයතනයේ ඉලක්ක සමග ගැලපීමක් කළ හැකි නම්, පුද්ගලයන් අභියෝග හා වගකීම් සෙවීම සඳහා අභිප්‍රේරණය වේ. මෙවැනි ආකල්ප සහිත කළමනාකරුවෙක්, ඔහුගේ හෝ ඇයගේ කාර්ය මණ්ඩලය සමග කටයුතු කිරීමේදී, උපදේශකයෙකු, පහසුකම් සපයන නායකයෙකු, ධනාත්මක ප්‍රතිපෝෂණයන් යොදා ගන්නෙකු, අභිප්‍රේරකයන් ලෙස අභියෝග හා වගකීම් යොදා ගන්නෙකු වශයෙන් කටයුතු කිරීමට නැඹුරු වේ.



## ඵලදායී/සඵලවත් සන්නිවේදනය (Effective Communication)

සන්නිවේදනය, සංවිධානයේ සැලසුම්කරණය, සම්බන්ධීකරණය සහ පාලන කටයුතු සිදු කිරීම සඳහා අවශ්‍ය වේ. සන්නිවේදනය යනු තොරතුරු සම්ප්‍රේෂණය හෝ හුවමාරු කිරීම සහ ප්‍රතිපෝෂණය සැපයීම සම්බන්ධ ද්වි-මාර්ග ක්‍රියාවලියකි

### කළමනාකරුවන්ට අවශ්‍ය වන සන්නිවේදන කුසලතා

- සවන්දීමේ කුසලතා
- සම්මුඛ පරීක්ෂණ කුසලතා
- ඉදිරිපත් කිරීමේ කුසලතා
- ලිවීමේ කුසලතා
- තොරතුරු තාක්ෂණ කුසලතා
- වාචික කුසලතා.





## විධිමත් සන්නිවේදනය

සංවිධාන ව්‍යුහය මගින් ස්ථාපිත කර ඇති පිළිගත් නිලවශයෙන් ක්‍රියාත්මක වන සන්නිවේදනයයි. එනම් සංවිධානයක විධිමත් කණ්ඩායම් අතර නිල වශයෙන් ක්‍රියාත්මක වන සන්නිවේදනයයි. සාකච්ඡා, රැස්වීම්, ඊමේල්, පුවත්පත්.



## අවිධිමත් සන්නිවේදනය

සංවිධානයක අවිධිමත් කණ්ඩායම් අතර පවතින නිල නොවන සන්නිවේදනයයි. නිර්නාමික ලිපි, කටකතා, පෙත්සම්.



## සන්නිවේදනය මෙහෙයවීම (Direction of Communication)

### 1. සිරස් සන්නිවේදන ප්‍රවාහ

අධිකාරී දාමය දිගේ, ඉහළ සිට පහළටත් එනම්, ප්‍රධානියාගේ සිට සහායකයන් දක්වාත්, පහළ සිට ඉහළටත් තොරතුරු හුවමාරු වීම සිදු වේ

### 2. තිරස් හෝ පාර්ශවීය සන්නිවේදන ප්‍රවාහ

එකම අංශයේ හෝ දෙපාර්තමේන්තුවේ පාර්ශවයන් හෝ විවිධ අංශවල හෝ විවිධ දෙපාර්තමේන්තුවල එකම මට්ටමේ තනතුරුවල සිටින, පුද්ගලයින් අතර තොරතුරු ගලා යාමට අවකාශ සලසයි. විවිධ තරාතිරම් වලට අදාල තනතුරුවලින් සිදුවන බලපෑමක් නොමැති නිසා, සම කණ්ඩායම් අතර සිදු වන මෙම තිරස් සන්නිවේදනය, සිරස් සන්නිවේදනයට වඩා පහසු හා සෘජු බවින් යුක්තය

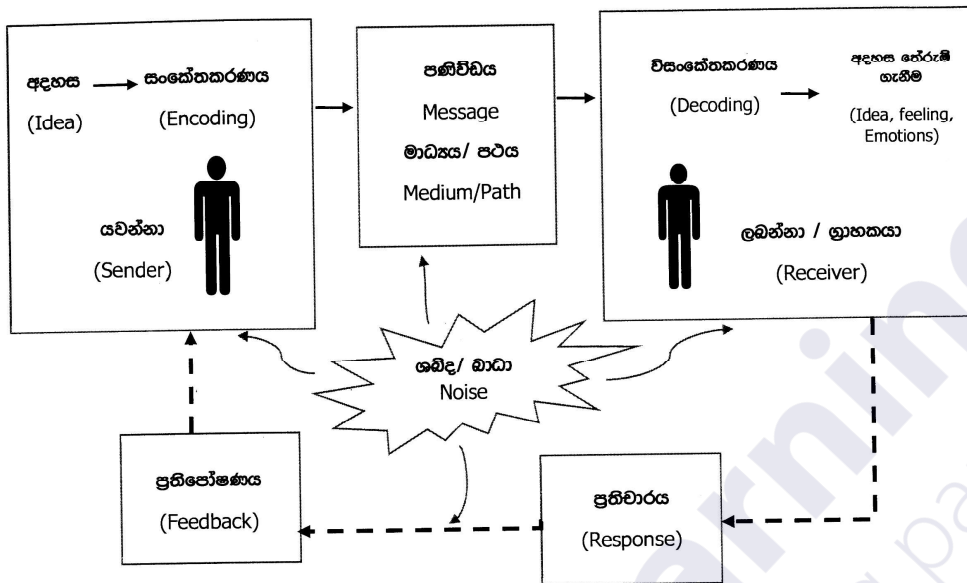
### 3. විකර්ණ සන්නිවේදනය (Diagonal Communication)

විවිධ තරාතිරම්වලට අදාල තනතුරුවල සිටින පුද්ගලයින් අතර සිදු වන අන්තර් දෙපාර්තමේන්තු සන්නිවේදනයයි. සමස්ථ සංවිධානයටම පොදුවේ සේවය කරන, මානව සම්පත් හෝ තොරතුරු පද්ධති යනාදී තාක්ෂණික ව්‍යුහයේ දෙපාර්තමේන්තුවල සහය අවශ්‍ය වන අනෙකුත් දෙපාර්තමේන්තුවල කළමනාකරුවන් හා සම්බන්ධ වීමට පැහැදිලි අධිකාරයක් (Clear line of authority) නොමැත.



## සන්නිවේදන ක්‍රියාවලිය

කිසියම් පාර්ශවයක් සතු පණිවිඩයක් තවත් පාර්ශවයක් සතු කිරීමේ ක්‍රියාවලිය සන්නිවේදන ක්‍රියාවලිය ලෙස හදුන්වයි .



## සන්නිවේදන මාධ්‍යයක පැවතිය යුතු ගුණාංග

### 1. පූර්ණ බව

- අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵල ලබා ගැනීමට අවශ්‍ය තොරතුරු පණිවිඩයේ ඇතුළත් වීමයි

### 2. සංක්ෂිප්ත බව

- පණිවිඩයට ඇතුළත් තොරතුරු කෙටියෙන් දැක්වීමට හැකි වීමයි. මේ නිසා සන්නිවේදනයට යන කාලය හා මුදල් ඉතිරි වේ

### 3. නිවැරදි බව

- නිවැරදි කරුණු හා වචන සංඛ්‍යා ඇතුළත් කරමින් ව්‍යාකරණානුකූලව යෝග්‍ය භාෂාවකින් පණිවිඩය යැවිය හැකි වීමයි

### 4. පැහැදිලි බව

- පණිවිඩය යවන්නා අපේක්ෂාකරන පරිදි ග්‍රාහකයාට අවබෝධය ලැබීම සඳහා භාවිතයේ පවත්නා හුරුපුරුදු වචන සහිතව පණිවිඩය යැවිය හැකි වීමයි

5. ආචාරශීලී බව

- පණිවිඩයට අදාළ පාර්ශවය අතර මිත්‍රත්වය තහවුරු වන ආකාරයට හා ගරුත්වය ආරක්ෂාවන පරිදි පණිවිඩය යැවිය හැකි වීමයි

6. නිශ්චිත බව

- ව්‍යාකූල හා විවිධ අර්ථ ගෙන දෙන යෙදුම් රහිතව පණිවිඩය යැවිය යුතු බව

7. සැලකිලිමත් බව

- පණිවිඩය ලබන්නා පිළිබඳ මනා අවබෝධයෙන් යුක්තව හා ඔහුට විය වටහා ගෙන ප්‍රතික්‍රියා දැක්වීමට හැකි වන අයුරින් ඉදිරිපත් කල හැකිවීමයි

8. පිරිවැය අවම බව

- අවම පිරිවැයක් තුල පණිවිඩයක් යැවිය හැකි වීමයි



9. වේගවත් බව

- ඉතා කෙටි කාලයක් තුල පණිවිඩය යවන්නා වෙත ලඟා විය යුතු බව

10. රහස්‍ය බව

- පණිවිඩය යවන්නා වෙත පමණක් යැවිය හැකි වීමයි. එනම් පණිවිඩය අස්ථාන ගත නොවී නිවැරදි පුද්ගලයන්ට පණිවිඩය ලැබීම සහතික වීමයි

11. සුලභ බව

- අවශ්‍ය ඕනෑම විටක යොදාගත හැකි වීමයි

12. ලඟා වීමේ හැකියාව

- එනම් අදාළ පාර්ශවයට තොරතුරු ලබා ගත හැකි වීමයි.



## ඵලදායී/සඵලවත් සන්නිවේදනය (Effective Communication)

ඵලදායී සන්නිවේදනය පහත ලක්ෂණ වලින් යුක්ත වේ

- අදාළ පුද්ගලයන් වෙත සාජුව යොමු වී තිබීම
- ඔවුන්ගේ අවශ්‍යතාවලට අනුරූපී වීම (relevant)
- සම්පූර්ණ සහ නිරවද්‍ය වීම (accurate)
- කාල නිශ්චය
- නමග්ලිභාවය
- අදහස සම්ප්‍රේෂණය (conveying) කිරීමේ කාර්යක්ෂමතාව
- පිරිවැය කාර්යක්ෂමතාව (අවම පිරිවැය).



## සඵලදායී සන්නිවේදනයට ඵල්ලවන බාධා

1. භෞතික සාධක
  - ශබ්ද, කැරලිකෝලාහල, අනතුරු
2. පද්ධතියේ වැරදි අඩුපාඩු
  - දත්ත පද්ධතියේ පවතින අඩුපාඩු, අන්තර්ජාල ගැටළු
3. සාණාත්මක සිතුවිලි
  - නවීන තාක්ෂණය හෝ තොරතුරු පිලිබඳව ප්‍රතිග්‍රාහකයා තුල ඇති වන සාණාත්මක සිතුවිලි
4. මනෝ විද්‍යාත්මක සාධක
  - විවිධ පුද්ගලයින් සන්නිවේදනයට සම්බන්ධ වන අවස්ථාවන් වලදී විවිධ මානසික තත්වයන් යටතේ සිටිය හැක. එසේ විවිධ මානසික තත්වයන් තුල සිටින පුද්ගලයින් සන්නිවේදනය තුලින් ලැබෙන පණිවිඩ කෙරෙහි විවිධාකාරයෙන් තේරුම් ගනී



5. භාෂාව හා සංස්කෘතික වෙනස්කම්

- විවිධ භාෂාවන් හා සංස්කෘතිකමය වෙනස්කම් සන්නිවේදනයට බාධා කරයි

6. සෞඛ්‍යමය ආබාධ

- ශ්‍රවණ ආබාධ, කථන ආබාධ, දෘෂ්ටිමය ආබාධ සන්නිවේදනයට බාධා කරයි.



©JMC vLearning

**සන්නිවේදන පද්ධතිය වැඩිදියුණු කිරීම**

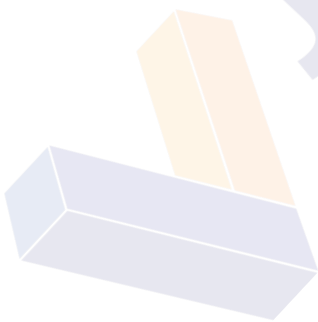
යහපත් සන්නිවේදන සම්බන්ධතා ඇති කර ගැනීම, පහත සඳහන්කරුණු මත රඳා පවතී.

- ස්ථාවර උපදෙස් සම්පූර්ණ යාවත්කාලීන කරන ලද අත්පොත් භාවිතා කරමින් සියලුම උපදෙස් පහසුවෙන් ළඟා විය හැකි ආකාරයට පවත්වාගෙන යාම
- කළමනාකරණ තීරණ, ඒවායේ බලපෑමට ලක්වන සියලුම පාර්ශවයන් වෙත ලිඛිතව යැවීම
- නිරන්තර සේවක මණ්ඩල රැස්වීම් පැවැත්වීම හෝ වෘත්තීය සමිති නියෝජිතයන් සමග උපදෙස් සාකච්ඡා පැවැත්වීම
- ත්‍රෛමාසික අර්ධ වාර්ෂික ආදී වශයෙන් සමාගම් සඟරාවක් චිලි දැක්වීම
- කළමනාකරුවන් හා යටත් නිලධාරීන් අතර, ඔවුන්ගේ අනාගත රැකියා අපේක්ෂාවන් හා රැකියා කාර්ය සාධනය පිලිබඳ සාකච්ඡා කිරීමට, ඇගයීම් සම්මුඛ සාකච්ඡා පැවැත්වීම
- විද්‍යුත් තැපෑල ( E- mail) වැනි නව තාක්ෂණයන් භාවිතය. එහෙත් වැදගත්කමින් තොරවු අනවශ්‍ය භාවිතය හැකිතාක් අවම කළ යුතුය.

©JMC vLearning



# Thank You!



JMC vLearning  
"your virtual learning partner"

