

[11]

ශ්‍රී ලංකාවේ මානව සම්පත් කළමනාකරණයේ 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රමයේ
ක්‍රියාකාරීත්වය: න්‍යාය සහ භාවිතය

එස්. ඩී. කරුණාරත්න, කේ. ඒ. ඩී. එස්. කුමාර, එස්. එම්. ඩී. ඉෂිධර, බී. ඒ. කේ. මධුසංක,
ඩබ්ලිව්. වයි. එස්. මධුරංග

හැඳින්වීම

අතීතයේ සිටම මිනිසුන් තමා ආශ්‍රය කරන පුද්ගලයන්ගේ හා අවට සිටින පුද්ගලයන්ගේ හැසිරීම්, ක්‍රියාකාරකම් හා ඵලදායීතාව සම්බන්ධයෙන් අදහස් දැක්වීමට එසේත් නැතහොත් ප්‍රතිපෝෂණයන් සැපයීමට පුරුදුව සිටිති. මේ ආකාරයෙන් බලනවිට මෙම ප්‍රතිපෝෂණ සංකල්පය මිනිසාට අළුත් දෙයක් නොවේ. නමුත් කාලයාගේ ඇවැමත්, තාක්ෂණයේ සිදුවන වෙනස් වීමත් හේතුකොටගෙන මෙම ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලියේ අරමුණු, ප්‍රතිපෝෂණ මූලාශ්‍ර, එහි ක්‍රියාවලිය සහ ප්‍රතිපෝෂණයන් සපයන ආකාරය වෙනස් වී තිබේ.

වර්තමානයේ තරඟකාරී ව්‍යාපාරකරණය තුළ බොහෝ සංවිධාන තම සේවකයන්ගේ කාර්යය සාධනය මැන බැලීම සඳහා විවිධ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රමයන් භාවිතා කරයි. නමුත් බොහෝ විට භාවිතා වනුයේ තම සේවකයන්ගේ කාර්යඵල එම සේවකයන්ගේ ප්‍රධානීන් විසින් මනිනු ලබන ක්‍රමයයි. එලෙසින් ප්‍රධානීන්ට පමණක් සීමා නොවී එම සේවකයන් හා සම්බන්ධ වන විවිධ පාර්ශවයන්ගේ ප්‍රතිපෝෂණයන් ලබාගෙන සේවකයන් ඇගයීමට ලක් කරන ක්‍රමයකි අප මෙම ලිපිය මගින් සාකච්ඡාවට බඳුන් කරනුයේ.

සේවක කාර්යඵල ඇගයීම හැඳින්වීම

සේවක කාර්යඵල ඇගයීම යනු මානව සම්පත් කළමනාකරණයේ ඉතා වැදගත් මිනුමක් වන අතර එමගින් සේවකයන්ගේ සේවා දිවියේ විවිධ අවස්ථාවන් සම්බන්ධව තීරණ ගැනීමේ අති ප්‍රබල භූමිකාවක් රඟදක්වනු ලබයි (Jayatilake, 2012).

සේවක කාර්යඵල ඇගයීම සම්බන්ධව විවිධ කර්තව්‍යවරුන් විසින් ඉදිරිපත් කොට ඇති නිර්වචන කිහිපයක් පහත දක්වා ඇත.

කාර්යඵල ඇගයීම යනු සේවාදායකයා විසින් සිය රැකියාව ඵලදායී ලෙස ඉටු කරන්නාවූ ප්‍රමාණය සංවිධානය විසින් නිශ්චය කරනු ලැබීමේ සේවක කළමනාකරණ කාර්යයකි (Glueck, 1979).

විවිධ තීරණ ගැනීම පිණිස සේවාදායකයා විසින් සිය රැකියාවේ කටයුතු රාජකාරි සහ වගකීම් යම් නිශ්චිත කාලයක් තුළදී ඉටුකරනු ලබන ප්‍රමාණය නිශ්චය කිරීමට සාක්ෂි රැස්කිරීම සහ භාවිතා කිරීම පිළිබඳ ක්‍රියාවලියකි (Opatha, 2011).

ස්වල්ල සහ යංබ්ලඩ් (1968) ට අනුව සේවක කාර්යඵල ඇගයීම යනු සේවාදායකයන්ගේ ගති ලක්ෂණ, වර්ග සහ ප්‍රතිඵල තක්සේරු කිරීමේ සහ ඒවාට බලපෑම් කිරීමේ පද්ධතියක් ලෙස හඳුන්වා ඇත.

සේවක කාර්යඵල ඇගයීම යනු සේවකයාගේ කාර්යඵල ප්‍රමාණාත්මකවත් ගුණාත්මකවත් තක්සේරු කිරීමේ ක්‍රියාවලියයි (Leap and Crino, 1989).

ඉහත දැක්වූ ලෙසට කාර්යඵල ඇගයීම විශ්වීයව පිළිගත හැකි නිර්වචනයක් නොමැති බව පෙනේ. ඒ අනුව කාර්යඵල ඇගයීමේ නිර්වචනය තීරණය වනුයේ පරිචයට අනුව වේ.

සංවිධානයකට සේවක කාර්යඵල ඇගයීමක් අවශ්‍ය වනුයේ ඇයි?

සංවිධානයක සම්පත් දෙස බලන විට මානව සම්පත සුවිශේෂී ලෙස කැපී පෙනේ. මානුෂික සම්පත් වල කාර්යඵල වැඩි කිරීමෙන් එක්තරා ලක්ෂ්‍යයක් දක්වා සංවිධාන වලට ඵලදායීකත්වය වැඩිකර ගත හැකිය (Opatha, 2011). එබැවින් සේවාදායකයන්ගේ කාර්යඵල මැනීම ඉතා වැදගත් වේ.

ඕපාත (2011) ට අනුව සේවක කාර්යඵල මැනීම ක්‍රම දෙකකින් කළමනාකරණයට ප්‍රයෝජනවත් වේ.

1. සේවාදායකයන් හා සම්බන්ධ විවිධ තීරණ ගැනීමට අවශ්‍ය තොරතුරු ලබාගැනීම පිණිස සේවාදායකයාගේ යම් කාලච්ඡේදයක් තුළදී රැකියා ප්‍රාප්තිය තක්සේරු කෙරේ.
2. සේවාදායකයන් සංවර්ධනය කිරීම පිණිස හා අවශ්‍ය තොරතුරු ලබා ගැනීම පිණිස සේවාදායකයාගේ රැකියා ප්‍රාප්තිය තක්සේරු කෙරේ.

එබැවින් ආයතනයකට සිය සේවක කාර්යඵල පාලනයට කාර්යඵල ඇගයීම ඉතා වැදගත් බැව් පෙනේ.

සේවක කාර්යඵල ඇගයීම සඳහා භාවිතා කරන විවිධ ක්‍රම

සේවකයන්ගේ කාර්ය සාධනය ඇගයීම සඳහා විවිධ ක්‍රම කිහිපයක් හඳුන්වා දී තිබේ. කළමනාකරණ සාහිත්‍යය තුළ විවිධ පර්යේෂකයන් සහ රචකයන්ට අනුව භාවිත කල හැකි කාර්යඵල ඇගයීමේ ක්‍රම වනුයේ ගුණ පරිමාණ ඇගයීම් ක්‍රමය (ඕපාත, 2010; හේමන්ත, 2006), නිවැරදි ප්‍රකාශන ලකුණු කිරීමේ ක්‍රමය (ඕපාත, 2010; හේමන්ත, 2006), රචනා ක්‍රමය (ඕපාත, 2010; හේමන්ත, 2006), විභාග ක්‍රමය (ඕපාත, 2010; හේමන්ත, 2006), වැදගත් සිද්ධි ක්‍රමය (ඕපාත, 2010; හේමන්ත, 2006), ස්වයං ඇගයීම් ක්‍රමය (ඕපාත, 2010; හේමන්ත, 2006), ක්ෂේත්‍ර විචාර ක්‍රමය (හේමන්ත, 2006), අනුපිළිවෙලින් ඇගයීම (ඕපාත, 2010; හේමන්ත, 2006), යුගල සංසන්දන ක්‍රමය (ඕපාත, 2010; හේමන්ත, 2006), අරමුණු අනුව කළමනාකරණය (ඕපාත, 2010) සහ වර්යා ඇගයීම් පරිමා (ඕපාත, 2010) ආදියයි. 360⁰ ඇගයීම් ක්‍රමය ඇගයීම් ක්‍රමයකට වඩා ඇගයීමේ දී කවරකු විසින් ඇගයීම සිදුකරනු ලබන්නේ ද යන්න විස්තර කරනු ලබන්නක් බව පෙන්වා දිය හැකිය.

360⁰ කාර්යඵල ඇගයීම් ක්‍රමය හැඳින්වීම

360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමය එසේත් නැතහොත් බහුවිධ ඇගයීම් ක්‍රමය මේ වන විට ලෝකයේ වේගයෙන් ජනප්‍රිය වෙමින් පවතින කාර්යඵල ඇගයීම් ක්‍රමයකි. 21 වන සියවසේ මුල් භාගයේදී මෙය වේගයෙන් ජනප්‍රිය වී තිබේ. 2002 වසරේ 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමය ලෝකයේ ජනප්‍රියම හා වැඩිම ආදායම් ලබන සමාගම් 500 න් සියයට අනුවක්ම භාවිතා කර තිබේ (Carruthers, 2003). සාමාන්‍යයෙන් මෙම ක්‍රමය ඉතා සඵලදායී ක්‍රමයක් ලෙස සැලකුවද තවමත් මෙම ක්‍රමයේ වාසි පිළිබඳව සැක සහිත මත පල කරන පුද්ගලයන් විශාල ප්‍රමාණයක් සිටී (Linman, 2011).

360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රමය සේවකයන්ට සිය කාර්යසාධනය පිළිබඳව විවිධ පාර්ශවයන් වෙතින් ප්‍රතිපෝෂණයන් ලබා ගැනීමට ඉඩ සලසනු ලබන කළමනාකරණ මෙවලමක් හා කාර්යඵල ඇගයීම් ක්‍රමයකි. මෙම ක්‍රමය අංශක 360 ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමය ලෙස සලකනුයේ එමගින් ප්‍රධානීන්ගෙන්, යටත් සේවකයන්ගෙන්, සමාන්තර සේවකයන්ගෙන්, වැඩ පරීක්ෂකයන්ගෙන්, පාරිභෝගිකයන්ගෙන්, සැපයුම් කරුවන්ගෙන් මෙන්ම තමන් විසින් තමන් ගැනද තක්සේරුවක් කරගැනීමට අවස්ථාව සලසා දෙන නිසාය (www.ehow.com, n.d.).

360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමය සම්බන්ධයෙන් තවදුරටත් අධ්‍යයනය කිරීමේදී මේ පිළිබඳ විවිධ කර්තව්‍යවලින් විසින් ඉදිරිපත් කොට ඇති නිර්වචන සම්බන්ධයෙන් අවධානයට යොමු කිරීම වැදගත් වේ. ඉන් කිහිපයක් පහත දක්වා ඇත.

360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමය යනු සේවකයාගේ, ඔහුගේ හෝ ඇයගේ සමාන්තර සේවකයන්ගේ, ප්‍රධානීන්ගේ, යටත් සේවකයන්ගේ හා පාරිභෝගිකයන්ගේ ප්‍රතිපෝෂණයන් ඇතුළත්වන කාර්යඵල තක්සේරු කිරීමේ ක්‍රමයකි (Linman, 2011).

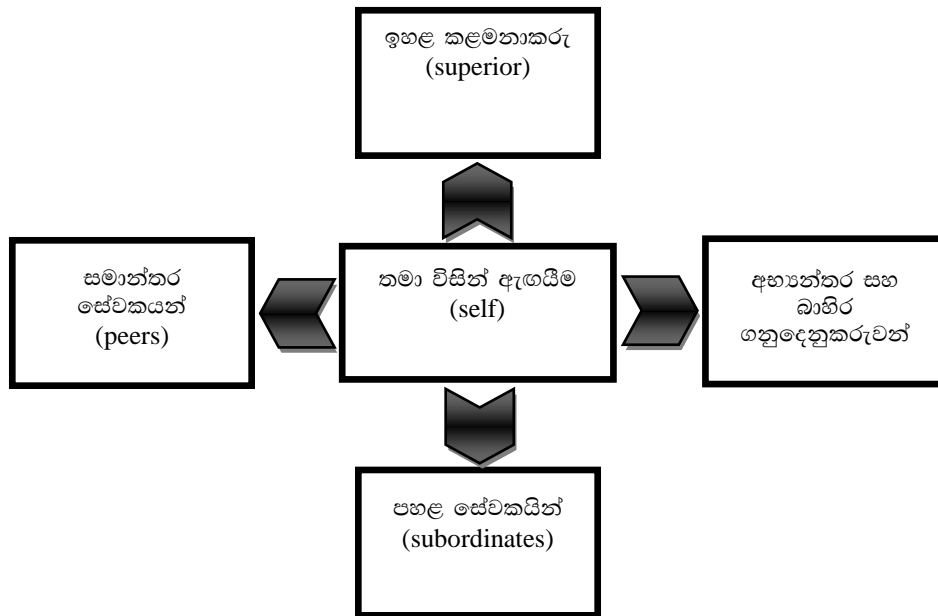
360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමය යනු සේවකයන්ට තමා වටා වැඩ කරන පුද්ගලයන්ගෙන් රහසිගතව හා නිර්නාමිකව ප්‍රතිපෝෂණයන් ලබාගත හැකි ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලියක් හෝ පද්ධතියක් වේ (www.custominsight.com, 2012).

බොහෝ අවස්ථාවල 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයීම් ක්‍රමය තුළ යටත් සේවකයන්ගේ, සමාන්තර සේවකයන්ගේ හා ආයතන ප්‍රධානීන්ගේ මෙන්ම තමන් ගැන තමන් විසින්ම සපයනු ලබන සෘජු ප්‍රතිපෝෂණයන් අන්තර්ගත වේ (www.wikipedia.com, n.d.). රූප සටහන් අංක 1 මගින් මෙම ප්‍රතිපෝෂණයන් ලැබෙන විවිධ ක්‍රම දක්වා තිබේ.

මෙම පූර්ණ වක්‍රාකාර රහසිගත ඇගයීමේ ක්‍රමයේ මූලික අරමුණ වනුයේ සේවකයාට තම කාර්යඵල සම්බන්ධයෙන් විවිධාකාර පැතිකඩ වලින් තොරතුරු එනම් ප්‍රතිපෝෂණයන් සැපයීමයි (Linman, 2011). මෙමගින් ලැබෙන ප්‍රතිචාර මගින් සේවකයාට තම පුද්ගල සංවර්ධනයට අවශ්‍ය කරන ඉලක්ක

ගොඩනගා ගැනීමට හැකි වන අතර එමගින් සේවකයාගේ රැකියා ජීවිතයේ ඉහළ යාමක් ඇතිකරයි. එමගින් සංවිධානයටද වාසි සැලසේ. 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයුම් ක්‍රමය තුළ සේවකයා කේන්ද්‍රය වන අතර එහි අවසන් අරමුණ වනුයේ සංවිධානය තුළ සේවක කාර්යඵල වැඩිදියුණු කිරීමයි. බොහෝ අවස්ථාවල 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයුම් ක්‍රමය හුදු සේවක කාර්යඵල ඇගයීමේ ක්‍රමයක් ලෙස භාවිතා කරනවාට වඩා සේවක සංවර්ධනය අරමුණු කරගත් තක්සේරු ක්‍රමයක් ලෙස භාවිතා කරනු ලබයි (Tomow, 1998).

රූප සටහන් අංක 01: 360⁰ ඇගයීම් ක්‍රමය



සංවිධානයක් තුළ 360⁰ ඇගයුම් ක්‍රමය සාර්ථක වීමට අත්‍යවශ්‍යයෙන්ම තිබිය යුතු සාධක 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයුම් ක්‍රමයේ සාර්ථකත්වය අත්විඳින සංවිධාන තුළ සුවිශේෂී වූ සංවිධාන ලක්ෂණ කිහිපයක් දක්නට ලැබේ. ලින්මන් (2011) ට අනුව මේවායින් සමහරක් පහත දැක්වේ.

- පුද්ගල සංවර්ධනය දිරිමත් කරන වාතාවරණයක් සංවිධානය තුළ පැවතීම.
- විවේචන, පුද්ගල සංවර්ධනය සඳහා පවතින මහඟු අවස්ථා ලෙස හඳුනාගැනීම.
- කළමනාකරණය මගින් මනා ප්‍රතිපෝෂණ රාමුවක් සකස්කොට පැවතීම.
- ප්‍රතිපෝෂණ තොරතුරු වල රහස්‍ය භාවය සහතික කොට තිබීම.
- සංවිධානයේ අරමුණු හා අගනාකම් මත පදනම් වූ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලියක් සංවර්ධනය කොට තිබීම.
- ප්‍රතිපෝෂණයන් ලබා දීමටත් ලබා ගැනීමටත් වඩාත් සුදුසු ආකාරයට සේවකයන් පුහුණු කිරීම.
- ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලිය සඳහා අවශ්‍ය පහසුකම් හා මාර්ගෝපදේශනයන් මනා ලෙස සැපයීම.

සංවිධානයක් තුළ 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රමය අසාර්ථක වීමට හේතු

බොහෝ සංවිධාන 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයුම් ක්‍රමය සිය ආයතනය තුළ පිහිටුවීමට උත්සුක වූ වද රට අවශ්‍ය මූලික පදනම ගැන අවධානයක් නොදක්වනු ලබයි. මේ නිසා මෙම ක්‍රමය අසාර්ථක වීම පුදුමයක් නොවේ. ලින්මන් (2011) ට අනුව සංවිධාන මගින් එලෙස සිදු කරන මූලික වැරදි කිහිපයකි.

- 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයුම් ප්‍රතිඵල දිරි දීමනා හා රැකියා උසස්වීම් සමග සාප්‍රචම සම්බන්ධ කොට තිබීම.
- සේවකයින්ගේ පෞද්ගලික කෝන්තර මත පදනම් වූ ප්‍රතිචාර.
- සංවිධානයේ අරමුණු හා අගනාකම් සමග සම්බන්ධ නොවූ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලීන්.
- ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලිය සංවිධානයේ අනෙකුත් පද්ධති හා ක්‍රියාවලිවලින් හුදකලාව පැවතීම.

- 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයුම් ක්‍රමය දුර්වල ලෙස කළමනාකරණය කිරීම නිසා හටගන්නා සේවක අතෘප්තිය.

360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලියේ දී පොදුවේ විය හැකි අතපසුවීම්

360⁰ ක්‍රියාවලිය සැලසුම් කිරීමට පෙර විය හැකි අතපසුවීම් අවබෝධ කර ගෙන සිටීම වැදගත්ය. 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලියේ සාර්ථකත්වය ඒ මත රඳා පවතියි. විවර් හා කෙන්න් (2006) දක්වන ආකාරයට මෙලෙස සිදුවිය හැකි අතපසුවීම් 13 කි.

1. පැහැදිලි අරමුණක් නොමැති වීම - එනම් ප්‍රතිපෝෂණය නිසිලෙස සංවිධානයේ උපාය මාර්ගික අවශ්‍යතා හෝ ක්‍රියාකාරීත්වය වෙත යොමු නොවීමයි. ලෝක මට්ටමේ ප්‍රබල ආයතන 360⁰ ක්‍රියාවලිය යොදා ගැනීම නිසාම, ඉහළ කළමනාකරුවන්ගේ හිතුවනාපයට මේ ක්‍රියාවලිය යොදා ගැනීම තුළින් සාර්ථක ප්‍රතිඵල නොලැබේ. අනික් අතට පුහුණු උපදේශකයින් ආයතනික සංස්කෘතිය අවබෝධ කර නොගෙන අර්ථකථන නිර්දේශ කිරීම හා පැරණි උපාංග යොදා ගැනීමත් මත මේ ක්‍රියාවලිය අසාර්ථක වන බැවින් පැහැදිලි අරමුණක් මූලිකවම ඇති කර ගෙන ක්‍රියාවලිය ඒ ඔස්සේ ගෙනයාම අත්‍යවශ්‍යය.

2. 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලිය ආදේශකයක් ලෙස යොදා ගැනීම - බොහෝ විට කළමනාකරුවන් මේ ක්‍රියාවලිය සියලුම ගැටළුවලට විසඳුමක් ලෙස සැලකුවත් දුර්වල ක්‍රියාකාරීත්වයක යෙදෙන්නෙකු කළමනාකරණය කිරීමට මෙය ආදේශකයක් නොවේ. අනික් අතට දුර්වල ක්‍රියාකාරීත්වයක් ඇති අයෙකුගේ ප්‍රතිපෝෂණ මත පදනම් වීම ප්‍රායෝගික නැත. අනික් අතට සේවකයා හා කළමනාකරු අතර අත්‍යවශ්‍ය සෘජු සන්නිවේදන වෙනුවට මේ ක්‍රියාවලිය ආදේශ කළ නොහැක.

3. නියමු පරීක්ෂණයක් යොදා නොගැනීම - මූලික පරීක්ෂණයක් හා පරීක්ෂණ කාල සමයක් භාවිතා නොකර එකවර ආයතනය තුළ ප්‍රධාන වෙනසක් සිදු කිරීම තුළින් භයානක වෙනසක් සිදුවිය හැක. මන්දයත් 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණයේ දී ආයතනයේ සාම්ප්‍රදායික ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලිය අන්තරාමී අපගමනයකට ලක් කරන නිසාය. විශේෂයෙන්ම පුද්ගල මනෝ විනිතිය හා දෛනික වර්ගාව වෙනස් කිරීමට අවධානය යොමු කරන ක්‍රියාවලියක් බැවින් මූලික නියමු පරීක්ෂණයක් වැදගත්ය.

4. ප්‍රධාන Stakeholders (උනන්දුවක් දරන්නන්) සම්බන්ධ නොවීම - වගකිවයුතුභාවය, නිවැරදි තොරතුරු හුවමාරුව තුළින් 360⁰ ක්‍රියාවලිය නිර්මාණය කර, සාර්ථකව ගොඩනගා ක්‍රියාත්මක කිරීමට උනන්දුවක් දක්වන්නන්ගේ සහභාගිත්වය අනිවාර්යයි. තීරණ ගැනීමේ දී ඔවුන්ගේ තාර්කික කරුණුවලට ඇහුම්කන් දිය යුතු අතර, මෙවැනි පාර්ශවයන්ට ඇහුම්කන් නොදීමෙන් ඔවුන් ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලිය කඩා කප්පල කිරීමටත් පෙළෙහිය හැක.

5. සන්නිවේදනය ප්‍රමාණවත් නොවීම - තොරතුරු සම්පූර්ණයෙන් සන්නිවේදනය නොවූනොත් වැරදි අවබෝධය ඇති වී, වැරදි තීරණ ගැනීමට ඉඩ ඇත. කුමන තොරතුරු කුමන පුද්ගලයෙකුට, කුමන අවස්ථාවේ, කුමන වේලාවක, කුමන ස්ථානයකදී සන්නිවේදනය කළ යුතු ද යන්න අවබෝධ කර නොගැනීම තුළින් විධිමත් සන්නිවේදනයක් ඇති නොවී අතවශ්‍ය පිරිවැය ඇති වේ.

6. තොරතුරුවල විශ්වසනීයත්වය ගැන සම්මුතියකට නොපැමිණීම - බොහෝවිට මේ ක්‍රියාවලියේදී සිදුවන්නේ නිර්නාමික ප්‍රතිපෝෂණ ලබා දීමක් නිසා ඒවායේ විශ්වසනීයත්වය ගැන සම්මුතියකට පැමිණීම වැදගත්ය. එහිදී අදාළ පාර්ශව සපයන ලිඛිත හා සංඛ්‍යාත්මක ප්‍රතිපෝෂණයන් පරිශීලනය කරනුයේ කෙසේ ද, ලිඛිත අදහස් දැක්වීම් ඉදිරිපත් කරනුයේ කෙසේ ද, ප්‍රස්තාරිකව දත්ත සාරාංශ කරනුයේ කෙසේ ද, කුමන ආකාරයක ප්‍රතිපෝෂණයන් කොපමණ ප්‍රතිපෝෂණ සපයන්නන් සමඟ හුවමාරු කර ගන්නේද යන දැ පිළිබඳව සම්මුතියකට එළඹිය යුතු අතර එසේ නොවූනොත් විශ්වසනීයත්වය අඩුවේ.

7. ප්‍රතිපෝෂණයේ භාවිතය පැහැදිලිව අවබෝධ කර නොගැනීම - පුද්ගල ප්‍රතිපෝෂණ යොදා ගනුයේ ඇගයීමක් සඳහා ද, නැතහොත් සංවර්ධන අරමුණුවලට ද යන්න අවබෝධ කර නොගැනීම තුළින් ගැටළු මතුවේ. සමහර ආයතන 360⁰ න්‍යාය සෘජුවම සංවර්ධන උපාංගයක් ලෙස යොදා ගැනීමෙන්, පුද්ගල සෘණාත්මක ප්‍රතිපෝෂණ ලබා ගැනීමේ ප්‍රතිවිපාක විමසා බැලීමක් නොකිරීමේ අවදානමක් ඇත.

8. ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලිය සඳහා ප්‍රමාණවත් සම්පත් ලබා නොදීම - ප්‍රධාන ප්‍රශ්ණයක් නම් පුද්ගලයෙක් තමන් ලත් ප්‍රතිපෝෂණවලින් කුමක් කරන්නේ ද යන්න නොදැන සිටීමයි. එනිසා දර්ශනය පමණක් ප්‍රමාණවත් නොවන අතර මගපෙන්වීම් කරන පුද්ගලයන් ප්‍රමාණවත් පරිදි

අවශ්‍යය. මෙකී මගපෙන්වීම් අතර තනි තනි වශයෙන් කරන පුද්ගල පුහුණුව, තීරණ ගැනීම පිළිබඳ ස්වයං අධ්‍යයන ආදිය වේ. බොහෝ දෙනෙකුට ප්‍රතිපෝෂණ ලබා දෙන ආකාරය ගැනත් නිසි අවබෝධයක් නැති නිසා, ඊට අදාළ දැනුවත් කිරීමේ පහසුකම් සලසා දිය යුතු ය.

9. කුමන අයෙකුට ප්‍රතිපෝෂණ අවශ්‍යවේද යන්න පැහැදිලි නොවීම - දත්ත ප්‍රවේශය හා අයිතිය ඇත්තේ කාටද යන්න විමසිය යුතුමය. සංවර්ධන අරමුණ හා ඇගයීමේ අරමුණු වෙන් කොට හඳුනා නොගැනීමෙන් වැරදි පුද්ගලයන් වෙත ප්‍රතිපෝෂණ යොමුවීම කාලය, පිරිවැය අපතේ යැවීමකි.

10. මිනුම්පිටි නොවූ පරිපාලනය - 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලිය අනිවාර්යයෙන් පරිශීලකයන්ට මිනුම්පිටි විය යුතු ය. සමස්ථ ක්‍රියාවලිය සංකීර්ණ එකක් නිසා පැහැදිලි සමාලෝචනයක් අවශ්‍යය. නිදසුනක් ලෙස මුළුමනින්ම පහළ සිට ඉහළට ප්‍රතිපෝෂණය ගලා ඒමේ ක්‍රියාවලියක් නිසා ප්‍රතිපෝෂණලාභීන් සතුව කළමනාකරණය කරගත හැකි කාර්ය මණ්ඩලයක් සිටීමත්, එකී කාර්ය මණ්ඩලය සමාලෝචනයට දායක වීමත් නිසා පරිපාලන කාර්යයක් මත ගැටුම් සමනය කළ මිනුම්පිටි එකක් වීම වැදගත්ය.

11. නියමුවෙක් නොමැතිව පද්ධතියට සම්බන්ධ වීම - ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලිය සංවිධානයට නවතම වූ නුහුරු එකක් නම් පුද්ගලයන් විසින් ඔවුන් පිළිබඳව අන් අය කරන තක්සේරු කිරීම්වල නිවැරදිභාවය ගැන සැලකිලිමත් නොවීමට ඉඩ ඇත. එනිසා කුමන ක්‍රියාකාරීත්ව සාධක ඇගයිය යුතුද, වර්ගයම නියමත් කළින් ඒවා අගයන්නේ කෙසේද? ප්‍රතිපෝෂණ තක්සේරු කිරීම් සපයනුයේ කවුද, සමානාත්මතාව තහවුරු කර ගැනීමට කොපමණ ප්‍රතිපෝෂණ සපයන්නන් ගණනක් අවශ්‍යද හා එකී ප්‍රතිපෝෂණ සපයන්නන් තෝරා ගනුයේ කෙසේද යනාදී කරුණු විමසා බලා සමස්ථ පද්ධතියට සම්බන්ධ විය යුතුය.

12. ක්‍රියාවලියකට වඩා සිද්ධියක් ලෙස යොදා ගැනීම - අනිකුත් පුහුණු හා සංවර්ධනමය මැදිහත්වීම්වලට වඩා වැඩි ප්‍රාණවත් බවක් 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලියේ ඇත. එනිසා විධිමත් හෝ අවිධිමත් ප්‍රදානයක් හෝ නිරන්තර සංවර්ධනයන්හිදී 360⁰ න්‍යාය සාර්ථක වූවත්, සමස්ථ ක්‍රියාවලියේ ප්‍රතිඵල කෙරේ අවධානය යොමු නොකිරීම අවධානම් සහිතය.

13. සාර්ථකත්වය නොඇගයීම - නිරන්තරයෙන් 360⁰ ක්‍රියාවලියේ සාර්ථකත්වය ගැන කතා කළත්, පද්ධතියක් ලෙස ඇගයීම බොහෝ විට සිදු නොවේ. නැතහොත් නිරන්තර ඇගයීම් නොකරයි. ප්‍රතිපෝෂණ සපයන්නන්ගේ විසිරී පවතින අර්ථකථන හෝ ඉහළ කළමනාකාරීත්වයේ ප්‍රතිපෝෂණයක් බොහෝවිට සිදුවන එකම ඇගයීම් ක්‍රියාවලිය වේ. ශ්‍රී ලංකාවේ ආයතන කීපයක් පමණක් 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලියේ සාර්ථකත්වය ඇගයීම සිදු කරන අතර බොහෝ ආයතන මීට කාලය මීඩංගු කිරීමට අකමැති වීම ප්‍රධාන බාධකයකි.

උක්ත කරුණු මෙන්ම 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලියේදී අතපසුවීම් සිදුවීමට ඉඩ ඇති අවස්ථා පිළිබඳව පැහැදිලි විග්‍රහයක් ජැක්සන් (2012) විසින් දක්වා ඇති අතර, එය ප්‍රධාන කරුණු 07 ක් කේන්ද්‍ර කොට ගෙන ඇත. ඒවා නම්,

1. සංවිධාන ප්‍රධානීන් 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලියට සම්බන්ධ නොවීම - ප්‍රධානීන් තම වාර්තා ලබා ගැනීමට මුල්තැනක් ලබාදෙන අතර, ප්‍රධානියාගේ ප්‍රමාණවත් අවධානය යොමු නොවූ ව්‍යාපෘති සාර්ථක නොවේ.
2. 360⁰ න්‍යායේ ප්‍රශ්නාවලිය නොපැහැදිලි/ අනුමාන එකක් වීම - බොහෝවිට මේ න්‍යායට ඇතුළත් වන්නේ පෞද්ගලික ආකෘති වේ. 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලිය තරමක් සංකීර්ණ නිසා ප්‍රශ්නාවලියේ ප්‍රමාණය අනුව තමාගේ කණ්ඩායමේ ආකෘතිය විශේෂිත ස්වරූපයක, මැනිය හැකි එකක් බවට පත් කර ගැනීමට සැලකිය යුතු කාලයක් වැය කිරීමට සිදුවේ.
3. පුද්ගලයින් වැඩිදායක ඒවාට වඩා ස්වභාවයෙන් පුද්ගලික අර්ථකථන බලාපොරොත්තු වීම - ඒ කෙසේදයත් 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලිය තුළ අයහපත් අත්දැකීම් ඇති අය විසින් නිරන්තරයෙන් අතින් අයව මෙකී ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලිය තුළ අපගමනය කරවීමට කටයුතු යෙදීමයි. අනිත් අයත් මෙලෙස අයහපත් අත්දැකීම් ඇති අයවලුන්ගේ පුද්ගලික අර්ථකථන පිළිගනිමින්, ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලිය කෙරේ විශ්වාසය නොතබා, වැරදි හෝ අඩුලුහුඬුකම් සහිත ප්‍රතිපෝෂණයක් ලබාදීමට උත්සුක වීමට ඉඩ ඇත.
4. ප්‍රතිපෝෂණයන් ප්‍රතිග්‍රහණයට විධිමත් සැලසුම් නොමැතිවීම - බොහෝ වැඩසටහන් ප්‍රතිපෝෂණයක් ලබා ගැනීමෙන් පසු ඒවා ප්‍රතිග්‍රහණය නොකර අමතක කර දැමීම සිදුවීමෙන් එකී

ප්‍රතිපෝෂණ ලබා ගැනීමේ කිසිදු ප්‍රයෝජනයක් අත් නොවේ. නිකරුනේ කාලය, පිරිවැය අපතේ යාමක් පමණක් සිදුවේ.

5. වරක් පමණක් භාවිතය - බොහෝ විට එක් වරක් පමණක් ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලිය භාවිතය තුළින් සාර්ථක ප්‍රතිඵල අත් කරගත නොහැක. නිශ්චිත කාලච්ඡේදයකට වරක් ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලිය ක්‍රියාවට නැංවීමෙන් ශක්තීන් හා දුර්වලතා අවබෝධ කරගෙන අඩුපාඩු මගහරවා ගත හැකිය.

6. විශ්වසනීයත්වය අඩුකම - දත්ත යොදා ගනුයේ කෙසේද? ඒවායේ විශ්වසනීයත්වය තහවුරු කරනුයේ කෙසේද යන්න කෙරේ අවධානය යොමු කිරීම වැදගත්ය.

7. ශක්තීන් අමතක කර නිරන්තරයෙන් දුර්වලතා පමණක් කේන්ද්‍ර කර ගැනීම - දුර්වලතා මගහරවා ගැනීමට 360⁰ න්‍යාය වරින්වර භාවිතා කරන නමුදු, ශක්තීන් වර්ධනය කර ගැනීමට එය යොදා නොගැනීම තුළ ශක්තීන් ඒකාකාර මට්ටමකට රඳා පවතී.

එමෙන්ම 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලියේදී නිසි පරිදි ප්‍රතිපෝෂණ සියලු පාර්ශවයන්ගෙන් ලබා ගත්තත් එකී ප්‍රතිපෝෂණයන් අර්ථවත් නොවීමට කරුණු කීපයක් බලපාන බව මතක තබා ගත යුතුය. මෙකී කරුණු වන්නේ,

- අසාර්ථක ප්‍රශ්නාවලියක් භාවිතා කර ප්‍රතිපෝෂණ එකතු කිරීම තුළින් නිවැරදිව ප්‍රතිපෝෂණයක් පරිපූර්ණ ලෙස ලබාගත නොහැකි වේ. එමෙන්ම රැකියාව පදනම් කරගත් දක්ෂතා හා ක්‍රියාකාරීත්වය මෙන්ම සංවිධානමය අරමුණුද සාක්ෂාත් කරගත නොහැකි වේ.
- නොගැලපෙන ප්‍රතිපෝෂණයන් නොගැලපෙන පුද්ගලයින්ට හෝ නොගැලපෙන අවස්ථාවක ලබාදීම තුළින් එකී ප්‍රතිපෝෂණයන් සෘණාත්මක/ වැරදි ඒවා විය හැක.
- දුර්වල ලෙස ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලිය සැලසුම් කිරීම හා සංවර්ධනය සැලැස්මක් නොමැතිකම නිසා කලට වේලාවට ප්‍රතිපෝෂණ ලබා ගැනීමට නොහැකි වී කාලය, පිරිවැය අපතේ යයි. එමෙන්ම ප්‍රතිපෝෂණ ලබන්නන්ට එකී ප්‍රතිපෝෂණ පදනම් කරගෙන ළඟා කරගත හැකි, මැනිය හැකි සංවර්ධන අරමුණු ඇති කළ හැකි විය යුතුය.
- ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලිය ආයතනයේ දැක්ම/ නිෂ්ඨාව සමග එකඟ නොවීම තුළ සේවක දක්ෂතා වර්ධනය කරගැනීමට අවස්ථාවක් නොවීම.
- අවසාන වශයෙන් පොදුවේ කිව හැක්කේ 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ න්‍යාය දුර්වල ලෙස යොදා ගැනීමෙන් විශාල හානියක් සිදුවන බවත්, එය සාර්ථකව සිදු කළොත් කණ්ඩායමේ හා සමස්ථයක් ලෙස සංවිධානයේම ඉදිරි වර්ධනය කරා මෙහෙයවන ප්‍රධාන කාර්යභාරයක් ඉටු කරන බවත්ය.

සෑන් ෆ්‍රැන්සිස්කෝ සරසවියේ ආචාර්ය ජෝන් සලිවන් (1998) 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයුම් ක්‍රමය පිළිබඳ ඔහුගේ අදහස මෙසේ ප්‍රකාශ කළේය.

මෙම ක්‍රමය මගින් ඵලදායීතාවය ඉහළ යාම, සේවකයන්ගේ රඳාපැවැත්ම ඉහළ යාම, දුක්ගැනවිලි පහළ යාම හෝ මෙම ක්‍රමය අනෙකුත් කාර්යඵල ඇගයුම් ක්‍රම වලට වඩා හොඳ ක්‍රමයක් යැයි පැවසීමට සාධක නැත. මෙම ක්‍රමය හොඳ ක්‍රමයක් විය හැකියි. බොහෝ සමාගම් උත්සාහ කළද එය ඔප්පු කිරීමට තරම් ප්‍රමාණවත් සාධක තවමත් නැත.

360⁰ ඇගයුම් ක්‍රමයේ විකාශය

360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයුම් ක්‍රමය මුලින් ම භාවිතා කළ බවට සාක්ෂි පවතිනුයේ දෙවන ලෝක යුධ සමයේ ජර්මන් යුධ හමුදාවේය. දෙවන ලෝක යුධ සමයේදී ජර්මන් හමුදාව විසින් ඔවුන්ගේ හටයන්ගේ කාර්යඵල මැනීම සඳහා බහුපාර්ශවීය ප්‍රතිපෝෂණයන් ලබාගෙන ඇත (Fleenor and Prince, 1997).

මෙහිදී නමින් මද වශයෙන් වෙනස් වුවත් සංකල්පය සමාන විය. කුමක්ද යත් සොල්දාදුවන්ව සමාන්තර සහෝදර සොල්දාදුවන්, ඔවුන්ගේ ප්‍රධානීන්, හා යටත් සේවකයන් මගින් ඇගයීමකට ලක්කොට කාර්යඵල වැඩිදියුණු කරගැනීමට උපදෙස් හා නිර්දේශ ඉදිරිපත් කිරීමයි (www.ehow.com, n.d.).

සේවකයන් පිළිබඳ තොරතුරු රැස්කරමින් 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයුම් ක්‍රමය පිළිබඳ මූලිකම සමීක්ෂණයක් කරනු ලැබුයේ 1950 දී එස්කෝ පර්යේෂණ සහ ඉන්ජිනේරු සමාගම (Esco Research and Engineering Company) විසින්ය (Bracken, Dalton, Jacko, Macauley and Pollman, 1997).

එතැන් සිට මෙම සංකල්පය වර්ධනය වීමට පටන් ගත් අතර වර්ෂ 1990 පමණ වන විට බොහෝ මානව සම්පත් හා සංවිධාන සංවර්ධන වෘත්තිකයන් විසින් අවබෝධ කරගන්නා ලදී (www.wikipedia.com, n.d.). කෙසේ වුවද අන්තර්ජාල භාවිතය හා ඇගයුම් කටයුතු ඒ මගින් පහසුවෙන්ම කරගතහැකි වූ නිසා මෙම අංශක 360 ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයුම් ක්‍රමය ඉතා වේගයෙන් ලෝකයේ ජනප්‍රිය විය (Atkins and Wood, 2002).

නිර්නාමිකව ප්‍රතිපෝෂණයන් සැපයීමට ඇති හැකියාවද මෙම ක්‍රමය ජනප්‍රිය වීමට එක් හේතුවක් විය. මෙම ක්‍රමය වඩාත් ජනප්‍රිය වූයේ යතුරු ලියන යන්ත්‍ර හා පරිගණක යන්ත්‍ර හඳුන්වාදීමෙන් අනතුරුවයි. මීට හේතුව වී ඇත්තේ මීට පෙර මෙම ප්‍රතිපෝෂණයන් සපයනු ලැබුයේ අත් අකුරු භාවිතයෙන් වීමත් එම නිසා රහස්‍ය භාවය හා නිර්නාමිකත්වය ආරක්ෂා කර ගැනීමට අපහසු වීම නිසාය (www.ehow.com, n.d.).

ඉන් පසුව අති විශාල සමාගම් ප්‍රමාණයක් මෙම ක්‍රමය අනුගමනය කිරීමට පටන් ගත් අතර ඒ අතර බහුජාතික සමාගම් ද වේ. බහුජාතික සමාගම් මෙම ක්‍රමය අනුගමනය කිරීම මගින් විශාල ප්‍රගතියක් ලබා ගත් බව කියැවේ. මෙහිදී අමතක නොවන සිදුවීම නම් ජෙනරල් ඉලෙක්ට්‍රොනික් සමාගමේ (General Electronic Company) ප්‍රධාන විධායක නිලධාරී ජැක් වෙල්ච් විසින් මෙම ක්‍රමය සික්ස් සිග්මා ක්‍රමය (Six sigma method) සමග භාවිතා කිරීම නිසා වසරක් වසරක් පාසා ආයතනයේ කොටස් හිමියන්ගේ වටිනාකම වැඩි කිරීමට හැකි වීමය (www.ehow.com, n.d.). වර්තමාන අධ්‍යයන හා සමීක්ෂණ වලින් පෙනීයන ආකාරයට ඇමරිකානු සමාගම්වලින් තුනෙන් එකක්ම යම් තරමක් දුරට හෝ අංශක 360 ප්‍රතිපෝෂණ ඇගයුම් ක්‍රමය භාවිතා කරන බව හෙළි වී තිබේ (Bracken, Timmerek and Church, 2001).

360⁰ ඇගයුම් ක්‍රමයේ වාසි සහ අවාසි වාසි

- ප්‍රතිපෝෂණයන් තුළින් කළමනාකාරීත්වයට සිය සේවකයන් තමන් පිළිබඳව දරන ආකල්ප අවබෝධ කරගත හැකිය. (කළමනාකාරීත්වයට සිය නායකත්වය හා ක්‍රියාවන්ට සේවකයන්ගේ ඇති පිළිගැනීම අවබෝධ කර ගත හැකිය.)
- සේවකයන්ට සිය ශක්තීන් හා දුර්වලතා හඳුනාගෙන, ඒවා වර්ධනය කර රැකියා ජීවිතයේ දියුණුවක් ඇති කර ගත හැකිය.
- සංවිධානය තුළ සන්නිවේදන ක්‍රියාවලිය වර්ධනය කර ගත හැකිය.
- යෙදවුම් හා නිමැවුම් වලට බලපෑම් කළහැකි කණ්ඩායම් වෙතින් ප්‍රතිපෝෂණයන් ලබාගත හැකිය.

අවාසි

- යම් යම් අවස්ථාවලදී සෘජු හා අවංක අදහස් නොලැබීමට ඉඩ තිබේ.
- ප්‍රතිපෝෂණයන් සැපයීමේදී සේවකයන් මත යම් පීඩනයක් ඇතිවිය හැකිය.
- එම ප්‍රතිපෝෂණයන් ප්‍රතික්ෂේප වීමට ඇති අවස්ථාවන් විශාලය.
- අධික ලෙස තාක්ෂණය මත යැපීමට සිදු වේ.
- අධික නිලබල වාදයක් ඇති විය හැකිය.

360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රමයේ වාසි රැසක් ඇති මුත් බොහෝ විචාරකයන්ගේ මතයට අනුව උසස්වීම්, විනය ක්‍රියාමාර්ග ආදිය සම්බන්ධයෙන් ප්‍රබල අවියක් ලෙස මෙය භාවිතා නොකළ යුතු ය. තවද, මෙය ප්‍රාථමික මට්ටමින් ප්‍රතිපෝෂණ බහුලව ලබා ගන්නා ක්‍රියාවලියක් බැවින් සංකීර්ණ ක්‍රියාවලීන් හා සංස්කෘතික විපර්යාසයන් සඳහා විසඳුමක් ලෙසත් මෙය භාවිතා නොකළ යුතුය. සමහර අවස්ථාවල 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලියේ දී පුද්ගලයන් තනි තනි වශයෙනුත්, පොදුවේ සමස්ථ සංවිධානයක් වෙතසකට බඳුන්වීම නිසාත් ඇතැම් පාර්ශ්වයන් මෙකී ක්‍රියාවලියට අකමැත්ත පළ කරයි. ඉහළ කළමනාකාරීත්වයේ තීරණවලට අයුතු ලෙස බලපෑම, කිසිසේත් නොගැලපෙන තීරණවලට යොමු වීමේ අවධානමක් මෙයින් ඇති වේ.

මානව සම්පත් කළමනාකරණයේ ප්‍රධාන අරමුණු ලඟා කර ගැනීම උදෙසා 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රමයේ දායකත්වය

මානව සම්පත් කළමනාකරණයේ අරමුණු විවිධ පාර්ශව විසින් විවිධ ලෙස නිර්වචනය කර ඇති අතර, ඒ සියල්ල සලකා බැලීමේ දී ප්‍රධාන අරමුණක් ලෙස තෘප්තිමත් හැකියාවලින් පිරුණු සේවක පිරිසක් ආයතනය තුළ ජනිත කර ගැනීමට අවශ්‍ය උපරිම දායකත්වය ලබා ගැනීම මූලික ලෙස හඳුනාගත හැක. එනම් මානව සම්පත් කළමනාකරණයේ අරමුණු ඉටුකර ගත යුත්තේ ආයතනයේ ප්‍රධාන අරමුණු ඉටුකර ගැනීම සඳහා ය. ආයතනයේ ප්‍රධාන අරමුණු ඉටුකර ගැනීම හා මානව සම්පත් කළමනාකරණයේ අරමුණු ඉටු කරගැනීම අතර සම්බන්ධතාවක් පවතී.

මානව සම්පත් කළමනාකරණයේ එක් කාර්යයක් වන කාර්යඵල ඇගයීම බොහෝ ආයතනවල අඩු හෝ සාමාන්‍ය මට්ටමේ සැලකිල්ලකින් යුතුව කෙරීගෙන යයි. එලෙස ඔවුන් නිරතවන්නේ කාර්යඵල ඇගයීම තුළින් මානව සම්පත් කළමනාකරණයේ විවිධ ප්‍රධාන කාර්යයන් සඳහා මනා පිටු බලයක් සපයන බැවිනි. කාර්යඵල ඇගයීමේ එක් ක්‍රමයක් වන 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රමය තුළින් මානව සම්පත් කළමනාකරණයේ ප්‍රධාන අරමුණු ළඟාකර ගැනීමට සපයන දායකත්වය පහත පරිදි දැක්විය හැක.

- සේවකයාට අංශ කිහිපයකින් ඇගයීමට ලක් කරන බැවින් වඩා හොඳ ප්‍රතිඵලයක් එම අංශවලින් ලබාගත හැකි වීම.
- එම නිසා ඇතිවිය හැකි පක්ෂපාතීත්ව ගැටලු මඟහරවා ගත හැකි වීම.
- සේවකයාගේ ශක්තීන් හා දුර්වලතා පාර්ශවයන් කිහිපයක් මගින් ඇගයීමට ලක් කරන නිසා එක් එක් පාර්ශවයන් සේවකයාගේ ශක්තීන් හා දුර්වලතා දකින අයුරු හඳුනාගත හැකි වීම.
- එක් එක් සේවකයාගෙන් ආයතනයේ ප්‍රධාන අරමුණු ඉටුකර ගැනීමට ලැබෙන දායකත්වය හඳුනාගත හැකි වීම හා අවශ්‍ය කරන පරිදි එය හැඩගස්වා ගැනීමට ගත යුතු ක්‍රියාමාර්ග (පුහුණුව හා සංවර්ධනය) ගත හැකි වීම.

ආයතනයේ සාර්ථකත්වය උදෙසා සුළු, මධ්‍ය හා විශාල ප්‍රමාණයේ දායකත්වයන් ලබා දෙන සේවකයන් වෙන් වෙන්ව හඳුනාගැනීම හා සුදුසු සේවකයන් පමණක් රඳවා තබාගෙන අනෙකුත් පුද්ගලයින්ට අවවාදාත්මක ලිපි, උපදෙස්, සේවය නවතා තැබීම, සේවයෙන් ඉවත්කිරීම් ආදී ක්‍රියාමාර්ග වුවද ගැනීමට හැකියාව ඇත.

ශ්‍රී ලංකාවේ මානව සම්පත් කළමනාකරණයේ 360⁰ ක්‍රමයේ භාවිතය

ශ්‍රී ලංකාවේ බොහෝ සමාගම් පලපුරුදු හා කාර්යසාධනයෙන් යුත් සේවකයන් රඳවා ගැනීමට පෙළඹේ. මක්නිසාදයත් පැරණි සේවකයන්ගේ කාර්යසාධනය ඉහළ මට්ටමක පැවතීම තුළින් අළුතින් සේවකයන් ආයතනයට බඳවා ගැනීමේ පිරිවැය අඩුවීමත්, නව සේවකයන් ආයතනයේ කටයුතු සඳහා පුහුණු කිරීමට ගතවන කාලය හා පිරිවැය අවම කරගත හැකි බැවිනි.

විවිධාංගීකරණය වූ ව්‍යාපාරයක මානව සම්පත් ප්‍රධානියාගේ අදහස නම්,

ඔබගේ ආයතනය තුළ ශක්තිමත් කාර්ය සාධන පද්ධතියක් පවතී නම් සේවකයන් හඳුනා ගැනීම හා ඔවුන්ව නියමිත පරිදි වර්ග කිරීම සිදුවේ. ඒ සඳහා කාර්යක්ෂම වර්ග කිරීමේ ක්‍රමයක් වන අංශක 360 ප්‍රතිපෝෂණ න්‍යාය යෝග්‍ය වේ. (සුනිල් දිසානායක-(මානව සම්පත් අංශ ප්‍රධානි) හේලිස් සමාගම)

ඔහුගේ මතයට අනුව වැඩි කාර්යසාධනයකින් යුත් සංස්කෘතියක සියළුම පුද්ගලයන් අංශක 360 ක්‍රමය මත තම තමන්ගේ පෞද්ගලික දක්ෂතා හා හැකියාවන් පිළිබඳ සැලකිලිමත් වේ. තවද ශ්‍රී ලංකාවේ බොහෝ ආයතන අතර අංශක 360 ක්‍රමය ජනප්‍රිය වෙමින් පවතී. එයට ප්‍රධාන හේතුව වන්නේ ආයතනයේ සම සේවකයන්, අධීක්ෂකයන් හා යටත් සේවකයන් විසින් යම් මට්ටමක සිටින සේවකයන්ව ඇගයීම සිදුකිරීමයි. එමඟින් ආයතනයට වඩා පහසුවෙන් එක් එක් සේවකයාගේ හැකියාවන්, ඔහුගේ/ ඇයගේ කාර්යසාධන හැකියාව මැනීමට අවස්ථාවක් සලසයි. එමඟින් ආයතනයට එම සේවකයා රඳවා ගන්නේද? නැද්ද යන්න තීරණය කිරීමට අංශක 360 ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රමය ඉවහල් වේ.

කළමනාකරණකාර්ය සාධනය සඳහා 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රමයේ ඇති බලපෑම (ශ්‍රී ලංකාවේ බැංකු හා රක්ෂණ සමාගම් ඇසුරෙන්)

කාර්යසාධන ඇගයීමේ ක්‍රියාපටිපාටිය මානව සම්පත් කළමනාකරණයේ විශේෂ අංගයක් හා ඉතා වැදගත් සේවක වර්ගය වෙතස් කිරීමේ ක්‍රමවේදයකි. සේවක කාර්යය යනු ක්‍රමානුකූල ක්‍රියාවලියක් වන සේවක රැකියාව හඳුනා ගැනීම, මැනීම හා වර්ධනය කාර්යක්ෂමව හා සඵලදායීව සිදු කිරීමයි.

පළමුව සේවක කාර්ය සාධනයට අදාළ කළමනාකරණ තීරණ වන උසස් වීම, වැටුප් - වේතන හා හුණුව පිළිබඳ අවධානය යොමු කළ යුතුය. දෙවනුව එය සේවක ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රමවේදයක් ලෙස භාවිත කළ යුතුය. එමෙන්ම 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රමයේ ඇගයීම් පුද්ගල කාර්යසාධනයේ සිට විවිධ කළමනාකරණ මට්ටම් දක්වා ව්‍යාප්ත වේ. ප්‍රධාන වශයෙන් එය තුන් ආකාර ගනු ලබයි. එනම් සමාන කළමනාකරණ මට්ටම් වල පුද්ගල ප්‍රතිචාර, පහළ සේවකයන්ගේ ප්‍රතිචාර හා අධීක්ෂකයන්ගේ ප්‍රතිචාර ලෙසටය. එය විවිධ ආයතන වල සංවිධානය ව්‍යුහය මත රඳා පවතී. එමෙන්ම බාහිර පාර්ශව වන සැපයුම්කරුවන් හා ගනුදෙනුකරුවන් ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රමය ඇගයීමේ තක්සේරුවන් ලෙස යොදාගැනීමට ද හැකියාවක් පවතී.

මෙම සමීක්ෂණයට අදාළ ප්‍රධාන අරමුණ වන්නේ කළමනාකරුවන්ගේ කාර්ය සාධනය අධ්‍යයනය, හඳුනා ගැනීම හා විචලනයන්ගේ බලපෑම මත බැංකු හා රක්ෂණ සමාගම්වල සේවයේ නියුතු සම මට්ටමේ සේවකයන්, යටත් සේවකයන් හා අධීක්ෂණ මට්ටමේ සේවකයන්ගේ කළමනාකරණ කාර්ය සාධනය මැනීම සිදුවිය. ආයතන 50 ක නියැදියක් සලකා බලන ලද අතර එමෙන්ම තනි තනි පුද්ගල කාර්ය සාධනය ඇගයීම සිදුවිය. අධීක්ෂණ මට්ටමේ එක් කළමනාකරුවෙක්, සම මට්ටමේ කළමනාකරුවන් දෙදෙනෙක් හා පහළ මට්ටමේ කළමනාකරුවන් තිදෙනෙක් බැගින් සලකා බලන ලදී. එවිට සමස්ථයක් ලෙස 300 ක් පමණ කළමනාකරුවන සමීක්ෂණයට සහභාගී විය. මෙහිදී ගණුදෙනුකරුවන් හා ගුණත්වය, ප්‍රවීණතාවය, ව්‍යාපාර විවේචනාත්මකතාවය, නායකත්වය, ජයග්‍රහණ, ප්‍රශ්න විසඳීමේ හැකියාව, නිර්මාණශීලීත්වය හා නව්‍යතා සම්පාදනය යන අංශ තුන දක්වන කාර්ය සාධන හැකියාව පරීක්ෂා කරන ලද අතර ඉහත අංශයන්ගේ උපයෝජන සංඛ්‍යාත්මකව ලබා ගත්හ.

මෙම ආදර්ශයට අනුව සමස්ථ කාර්යසාධනය 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රමය මත බැංකු කළමනාකරුවන් වඩා රක්ෂණ කළමනාකරුවන්ගේ කැපී පෙනෙන වැඩි අගයක් දක්නට ලැබුණි. මෙහිදී රක්ෂණ කළමනාකරුවන්ගේ රැකියාව සම්බන්ධ නිපුණතාවය උසස් මට්ටමක පැවතුණි. එය විෂය මූලිකව 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රමය තුළින් හඳුනා ගත හැකිවිය. බැංකු හා රක්ෂණ සමාගම් යන ආයතන වර්ග දෙකෙහිම අධීක්ෂණ හා සම මට්ටම් කළමනාකරුවන් තුළ පැහැදිලි විචලනයක් හඳුනාගත නොහැකි විය. සමස්ථයක් ලෙස රක්ෂණ සමාගම් යටත් සේවක කාර්ය සාධනය බැංකු යටත් සේවකයන් පෙන්වුම් කළ කාර්ය සාධනයට වඩා වැඩි විය.

හේමාස් (Hemas) සමාගමේ අංශක 360 ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රමවේද භාවිතය (Dail Mirror SL ඇසුරෙන්)
360⁰ ප්‍රතිචාර ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රමය මගින් එක් එක් සේවකයාට තම කාර්යසාධනය ඇගයීමට හොඳ අවස්ථාවක් ලබාදෙයි. මෙම සමීක්ෂණය සඳහා (360⁰ ප්‍රතිචාර ප්‍රතිපෝෂණ සඳහා) සුපරීක්ෂණ, සමසේවක මට්ටම්, කාර්ය සාමාජිකයන් හා ගනුදෙනුකරුවන් සම්බන්ධ විය. මෙම අත්හදා බැලීම සංවිධානයේ කාර්ය සාධනය හා දියුණුව මැනීම සඳහා උදව් වූ අතර මෙ මගින් සංවිධානයේ එකිනෙක සේවකයන්ගේ තම පුද්ගලික කාර්යක්ෂමතාවය පිළිබඳ ස්වයං අවබෝධයක් ලබා ගැනීමට ඉවහල් විය. සෑම සේවකයන්ටම හා කාර්යාල සේවකයන්ට දැනුම, කුසලතා හා ධනාත්මක ආකල්ප ලබා ගැනීමට වඩා පුළුල් ඉඩක් ලබා ගත හැකි වේ. එමෙන්ම 360⁰ ප්‍රතිචාර ක්‍රමය තුළින් සංවිධානයක අරමුණු හා පරමාර්ථ ලඟා කර ගැනීමට අවස්ථාව පහසුවෙන් සලසයි. මෙම ප්‍රතිචාර ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රමය ඇසුරෙන් සේවක කාර්යක්ෂමතාවය හා ඔවුන්ගේ ශක්තීන් නිසි පරිදි සංවිධානයේ අභිවෘද්ධිය සඳහා උපකාරී වේ.

හේමාස් සමාගමේ 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ න්‍යායේ භාවිතය පිළිබඳ සලකා බැලීමට පෙර සමාගමේ සංයුතිය පිළිබඳ අවබෝධයක් ලබා ගැනීම වැදගත්ය. හේමාස් සමාගම හොඳින් විවිධාංගීකරණය වූ උප සමාගම් 20 කින් සමන්විත ක්‍රියාකාරී සමාගමකි. මෙහි ප්‍රධාන අංශ 5 ක් දැකිය හැකිය. ඉන් සෞඛ්‍ය මධ්‍යස්ථාන, ප්‍රවාහන ආයතන, නිවාඩු හා විනෝදාස්වාද, උපක්‍රමික ආයෝජන හා පාරිභෝගික නිෂ්පාදන අලෙවිය දැකිය හැකි වේ. දශකයක පමණ සිට සමාගම් සමූහයේ පහැදිලි වර්ධනයක් දක්නට ලැබුණු අතර යම් යම් අංශයන්ගෙන් පෙරමුණ ගැනීමටද ඔවුන්ට හැකි වී තිබේ.

මෙම සමීක්ෂණය සිදුකරන ලද්දේ මිනිසුන් කේන්ද්‍ර ව්‍යාපාර විසඳුම් නමින් උපදේශණ සේවා සපයන ඉන්දියානු ආයතනයකි. මෙම සමීක්ෂණයේ දී 360⁰ ප්‍රතිචාර ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රමවේදය පරිපාලනය කරන ලද්දේ හේමාස් සමාගමේ අධ්‍යක්ෂක මණ්ඩලය හා ජ්‍යෙෂ්ඨ කළමනාකරුවන් විසිනි. තක්සේරුව සඳහා තෝරාගත් වෘත්තීමය අන්තර් ක්‍රියාකාරී පදනම මත උපදේශන සමාගම විසින් 360⁰ ප්‍රතිචාර ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රමය ඉදිරිපත් කරන ලදී.

මෙහි මූලිකවම අවධානය යොමු කරන ලද්දේ එක් එක් පුද්ගලයන්ගේ ශක්තීන් හා හැකියාවන් සමස්ථ ආයතනයේ කාර්යඵල ඉහළ නැගීම සඳහා දායක වන අන්දම පිළිබඳ අවබෝධයක් ලබා ගැනීමය. මෙම සමීක්ෂණය එකිනෙක ප්‍රතිචාර වාරයන් ලෙස පාලනය වූ අතර තක්සේරුකරු ලෙස

උපදේශණ ආයතනයේ එන්. අහමඩින් මහතා කටයුතු කරන ලදී. ඔහු මානව සම්පත් කළමනාකරණය පිළිබඳ අවුරුදු 30 කට අධික පළපුරුද්දක් ඇති අයෙක් මෙන්ම 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ න්‍යායේ භාවිතයන් පිළිබඳ හසල දැනුමක් සතු අයෙකි. සමීක්ෂණයට සහභාගී වූ හේමාස් සමාගමේ නියෝජිතයින් මෙහි ප්‍රතිචාර හා ප්‍රතිපෝෂණය පිළිබඳ තම උද්‍යෝගය පල කළහ. එය ධනාත්මක ප්‍රවේශයක් හා ප්‍රයෝජනවත් ප්‍රතිලාභ රැසක් අඩංගු බව ඔවුන් පිළිගත්හ. මෙහිදී තක්සේරුකරු ලෙස කටයුතු කළ අහමඩින් මහතා සංවර්ධන සැලසුම් හා සහභාගී වූවන්ගේ සමස්ථ කාර්යක්ෂමතාවය පිළිබඳ අවධානය යොමු කරන ලදී. ඔහුගේ අධ්‍යයනයට අනුව පහත සඳහන් නිගමනයන් වලට එළඹෙන ලදී.

- 360⁰ ප්‍රතිචාර ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රමය පිළිබඳ ආයතනයේ අභ්‍යන්තර හා බාහිර පාර්ශව දැනුවත් කිරීම තුළින් පුද්ගල සංවර්ධනය සිදුකළ හැකිබව.
- මුළු ක්‍රියාවලියම මාර්ග ගත (On line) කිරීම තුළින්, අවශ්‍ය පුද්ගලයන්ට පිවිසුම හා භාවිතය පහසුවෙන් සිදුකළ හැකිය. එමෙන්ම විශ්වාසය හා නඩත්තුව ද ඉහළ මට්ටමක පවතී.
- 360⁰ ප්‍රතිචාර ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රමය කෙටිකාලීන හා දිගු කාලීන ක්‍රියා සැලසුම් (Action Plan) සංවර්ධනය සඳහා උපකාරී වීම.
- එක් එක් කළමනාකරණ මට්ටම් වල ශක්තීන් හා සංවර්ධනය විය යුතු අංශ පහසුවෙන් හඳුනා ගත හැකිවීම.

තක්සේරුකරුගේ නිරීක්ෂණයට අනුව 360⁰ ප්‍රතිචාර ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රමය භාවිතය තුළින් දිනපතා ආයතනයේ කාර්යසාධනය වර්ධනය වීමක් සිදුවන බව අවසාන නිගමනය තුළින් දැක්විය. මේ වන විට බොහෝ සමාගම් මේ ක්‍රමය කාර්ය සාධනය ඇගයීමේ පහසු හා කාර්යක්ෂම ක්‍රමවේදයක් ලෙස යොදා ගන්නා අතර සේවක සහභාගීත්වය ද ඉහළ මට්ටමක පවතී.

ශ්‍රී ලංකාව තුළ 360⁰ න්‍යාය භාවිතය අඩු වීමට හේතු

ශ්‍රී ලංකාව වැනි සංවර්ධනය වෙමින් පවතින රටක් 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලිය වැනි සංකීර්ණ ප්‍රතිපෝෂණ න්‍යායන් වෙත යොමුවීම අඩුවීමට ප්‍රායෝගිකව කරුණු කිහිපයක් බලපායි.

1. ප්‍රාග්ධන හිඟය

සම තත්ත්වයේ පුද්ගලයන්, කාර්ය මණ්ඩලය, පහළ සේවකයන්, ගනුදෙනුකරුවන් ආදී පාර්ශව ගණනාවකින් ප්‍රතිපෝෂණ ලබා ගැනීමට විශාල පිරිවැයක් දැරීමට සිදු වේ. අනික් අතට අත්දැකීම් අඩුකම නිසා ප්‍රතිපෝෂණ ලබාදීමට මගපෙන්වීම් කිරීමට, නිදසුන් මගින් පහදාදීම් කිරීමට සම්පත් දායක පුද්ගලයන් අවශ්‍ය අතර, එකී සම්පත් දායකයන් ලබා ගැනීමට අමතර පිරිවැයක් දැරීමට සිදු වේ. අනික් අතට ශ්‍රී ලංකාව තුළ මගපෙන්වීම් කිරීමට අය ප්‍රමාණවත් නොවීම තුළ අතැම්විට විදේශ රටවලින් සම්පත්දායකයන් ලබා ගැනීමට විශාල පිරිවැයක් ඇති කරයි. එවැනි විශාල පිරිවැයක් පෝෂණ ක්‍රියාවලියක් වෙනුවෙන් දැරිය හැක්කේ මහා පරිමාණ ආයතනවලට පමණි. ශ්‍රී ලංකාවේ බොහෝ ආයතන මහා පරිමාණ ඒවා නොවන මධ්‍යම මට්ටමේ ඒවා නිසා සෘජුවම 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලිය ක්‍රියාවට නැන්වීම ප්‍රධාන දුෂ්කරතා මතු කරයි. එනිසා බොහෝ ආයතන 360⁰ න්‍යාය අත්හැර අඩුපිරිවැයක් සහිත ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලීන් වෙත යොමුවන අයුරු දක්නට ලැබේ.

2. තාක්ෂණික දැනුම අඩුකම

360 න්‍යායේ සියලුම පාර්ශවල ප්‍රතිපෝෂණයන් එකතු කර ගැනීම, ක්‍රියාවට නැංවීම හා නිගමනවලට එළඹීමට නිසි තාක්ෂණික දැනුම සහිත පුද්ගලයන් අවශ්‍යය. එමෙන්ම කාලය ඉතිරි කර ගනිමින් ප්‍රතිපෝෂණ ලබාගැනීමට දියුණු තාක්ෂණික ශිල්ප ක්‍රම භාවිත කළ යුතු මුත්, බොහෝ විට එවැනි දියුණු ක්‍රමෝපායක් විධිමත් ලෙස ලංකාව තුළ ක්‍රියාත්මක නොවේ. ඇතැම් විට ඊට අවශ්‍ය තාක්ෂණික උපාංග රට තුළ නොතිබීමට ද පුළුවනි. තාක්ෂණිකමය අඩුපාඩු කම් සහිත ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලියක් තුළින් නිවැරදි ප්‍රතිපෝෂණ නොලැබීමේ ඉඩකඩ පවතී. අනික් අතට බොහෝ පිරිසකට ඉංග්‍රීසි හා පරිගණක දැනුම අඩුකමක් මීට බලපායි.

3. හොඳ සන්නිවේදනයක් නොමැතිවීම

හැරිසන් (2007) දක්වන ආකාරයට “හොඳ සන්නිවේදනය හොඳ වැඩ ස්ථානයක හඳවන සේ සැලකිය හැකිය” අද ලෝකය බොහෝ විට විද්‍යුත් සන්නිවේදන ක්‍රම වෙත යොමු වී තිබුණත් ඉංග්‍රීසි සහ පරිගණක දැනුම අඩුකම, තාක්ෂණය සඳහා විශාල මූලික පිරිවැයක් දැරීමට සිදුවීම, බිඳ වැටීම් යථා තත්ත්වයට පත් කිරීමට ක්ෂේත්‍ර විශේෂඥයන් අවශ්‍යවීම හා ඔවුන් ප්‍රමාණවත් ව නොසිටීම යනාදී හේතු මත ශ්‍රී ලංකාවේ බොහෝ ආයතන තවමත් විද්‍යුත් සන්නිවේදන ක්‍රම භාවිතයේ ඉහළතලයක නොසිටී.

විශේෂයෙන් 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලියේ දී මතු වන ගැටළුවක් නම්, කළමනාකරුවන් මගින් හොඳ සන්නිවේදනයක් සිදු නොවීමයි. ඊට හේතුව ඒ පිළිබඳව මනා පුහුණුවක් කළමනාකරුවන් සතු නොවීමයි. 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලියේ දී සාර්ථක සන්නිවේදනයක් ඇති කිරීමට තිබෙන බාධා දෙකක් Melcrum Publishing Ltd (2004) මගින් සොයා ගන්නා ලදී. ඒවා නම්,

- සන්නිවේදන ක්‍රියාකාරිත්වය මැනීමට තිබෙන ක්‍රමවල අඩුපාඩු කළමනාකරුවන් විසින් සන්නිවේදනයේ දී සංවිධාන සංස්කෘතිය කෙරේ අවධානය යොමු නොකිරීම (ලාභ අරමුණු පමණක් තිබීම).
- සන්නිවේදනය යනු ක්‍රියාකාරිත්වය මනින දෙයක් ලෙස පිළිගැනීමට ඉහළ කළමනාකාරිත්වයේ ඇති අකමැත්ත.

4. කළමනාකරුවන්ගේ අනවබෝධය

විමර් හා කෙනන් (2006) ප්‍රකාශ කරන්නේ 360⁰ න්‍යාය යනු සියලුම ප්‍රශ්නවලට විසඳුමක් ලෙස කළමනාකරුවන් සිතීම ප්‍රායෝගික නොවන බවයි. පින්ගෝ (2009) දක්වන්නේ 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලිය සාර්ථක වීමට කළමනාකරුවන්ට පැහැදිලි උපකාර, මඟ පෙන්වීම් තිබිය යුතු බවයි. ශ්‍රී ලංකාවේ බොහෝ ආයතනවල නිලධාරීවාදය ක්‍රියාත්මක වන අතර, බොහෝ කළමනාකරුවන් පහළ සේවකයන්ට ඇහුම්කන් නොදී ස්වකීය දැනුම, කුසලතා මත පමණක් පදනම් වී තීරණ ගැනීමට පෙළඹීම දක්නට ලැබේ. මෙය පහළ මට්ටමේ සේවක ප්‍රතිපෝෂණයක් අධෛර්යයට ලක් කරන්නක් වන අතරම, බොහෝ කළමනාකරුවන්ට 360⁰ න්‍යායේ වැදගත්කම ගැන අවබෝධයක් නොතිබීමත් මෙකී ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලිය ක්‍රියාත්මක කිරීමට ගැටලු මතු කරවයි. මෙලෙස 360⁰ න්‍යායේ වැදගත්කම ඉගෙනීමට කළමනාකරුවන්ට නොහැකි වන්නේ ඔවුන්ගේ උසස් අධ්‍යාපනයේ හෝ රැකියා පුහුණුවේ දී 360⁰ න්‍යාය ගැන ප්‍රායෝගික අත්දැකීම් ලබා නොමැති බැවිනි.

5. වැඩි කාලයක් වැය කිරීමට සිදුවීම

360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලියේ දී පහළ සිට ඉහළට ප්‍රතිපෝෂණ පියවරෙන් පියවර ගමන් කිරීමට විශාල කාලයක් ගත වේ. ඕනෑම ආයතනික ප්‍රතිපත්තියක් සාර්ථක වීමට යම් කාලයක් ලබා නොදී කෙටි කාලයකින් අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵල හා ලාභයක් බලාපොරොත්තු වීම ලංකාවේ සුලභ දෙයකි. එනිසා 360⁰ න්‍යාය වැනි ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලියක් වෙත යොමු වී යම් කාලච්ඡේදයක් එය ක්‍රියාත්මක වීමට සැලැස්වීමට බොහෝ ආයතන මැලිකමක් දක්වයි. මන්දයත් ඔවුන් කෙටි කාලීන ලාභ අපේක්ෂාවෙන්, කඩිනම් ප්‍රතිඵල අඩු කාලසීමකින් ලබා ගැනීමට බලාපොරොත්තු වන නිසාය.

6. අනවබෝධයෙන් 360⁰ න්‍යාය ක්‍රියාත්මක කළ ආයතන අසාර්ථක වීම

ලෝක මට්ටමේ ජනප්‍රිය ආයතන 360⁰ න්‍යාය භාවිතා කිරීම නිසා සාර්ථක වුවද, පැහැදිලි අරමුණක් නොමැතිව 360⁰ න්‍යාය භාවිතා කරන ආයතන අසාර්ථක වේ. විමර් හා කෙනන්ගේ (2006) මතයට අනුව ආයතනික සංස්කෘතිය අවබෝධ කර නොගෙන, නොදැනුවත් අර්ථකථනයන් නිර්දේශ කිරීම තුළින් 360⁰ න්‍යාය අසාර්ථක වේ. ලංකාවේ ආයතන බොහෝ විට අනුකරණවාදීන් නිසා අන් ආයතනවල භාවිතා කරන 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලිය පූර්ව අත්හදා බැලීමකින් තොරව යොදා ගෙන අසාර්ථක වන අවස්ථා බොහෝ ය. මේ නිසා 360⁰ ක්‍රියාවලිය භාවිතා කිරීමට අදහස් කරන ආයතනවලට පියවරක් පසුපසට ගැනීමට සිදු වේ.

උත්තර කැනඩාවලට අමතරව සාම්ප්‍රදායික ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලීන් වෙනස් නොකොට දිගින් දිගටම අනුගමනය කිරීමට කැමැත්ත දැක්වීමත්, 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලිය වැනි දියුණු ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලීන් භාවිතය අඩු වීමට හේතුවකි. විශේෂයෙන් ම අළුතින් හඳුන්වා දෙන ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලීන්ට විශාල පිරිවැයක් යටකර ඒවා අසාර්ථක වෙනැයි පවතින බිය නිසාත් මෙවන් තත්ත්වයක් උද්ගත වේ. ජැක්සන් (2012) දක්වන්නේ ප්‍රතිපෝෂණ දත්ත යොදා ගන්නේ කෙසේ ද? ඒවායේ විශ්වසනීයත්වය තහවුරු කර ගන්නේ කෙසේ ද? යන ගටලු මතු වීම මතත් 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ න්‍යාය භාවිතය අඩුවීම සිදුවන බවයි. ශ්‍රී ලංකාව වැනි සංවර්ධන වෙමින් පවතින රටක මේ තත්ත්වය පැහැදිලිව දක්නට ලැබේ.

අනික් අතට කුර්පර් හා ස්විට්ට් (1995) විසින් වැඩිදුරටත් කරුණු දක්වමින් ප්‍රකාශ කරන්නේ, 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රියාවලියට සම්බන්ධ පරිපාලන කාර්යයන් හි සංකීර්ණත්වයක්, මෙතෙක් අත්හදා නොබැලූ ක්‍රියාවලීන් හා අන්පාතයන් භාවිතයෙන් විය හැකි අවධානම් තුළින් කළමනාකරණය හා කාර්ය මණ්ඩලය අතර ගැටළු මතු විය හැකි බවයි.

360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රමය ශ්‍රී ලංකාවේ භාවිතය උසස් කිරීමට ගත හැකි ක්‍රියාමාර්ග

- 360⁰ ඇගයීම් ක්‍රමය පිළිබඳව ඇති අවබෝධය ඉහළ දැමීම සඳහා පුහුණු වැඩසටහන් සම්මන්ත්‍රණ, වැඩමුළු ආදිය සංවිධානය කිරීම සඳහා වෘත්තීය ආයතන ප්‍රමුඛත්වය ගෙන කටයුතු කිරීම.
- රාජ්‍ය අංශයේ සේවක කාර්යඵල ඇගයීම් ක්‍රියාත්මක වීම ඉතා මන්දගාමී තත්ත්වයක පවත්නා බැවින් එය ඉහළ දැමීම සඳහා විශේෂ ආවධානයක් රාජ්‍ය ආයතන මගින් ගත යුතුව ඇත.
- වඩා වැඩි කාලයක්, ශ්‍රමයක් හා පිරිවැයක් දැරිය යුතු වුවත් එමගින් ලැබෙන ප්‍රතිඵලය එයට වඩා යහපත් බැවින් එය තමන්ගේ ආයතන තුළ ක්‍රියාත්මක කිරීමට පුද්ගලික ආයතනවල කළමනාකරුවන් උනන්දු කිරීම.
- ජාත්‍යන්තර පිළිගැනීමක් ඇති ආයතනයකින් හෝ පුද්ගලයෙකුගෙන් අවශ්‍ය කරන දැනුවත් කිරීම් ලබාගැනීම සඳහා ජාත්‍යන්තර මට්ටමේ සම්මන්ත්‍රණ හෝ ව්‍යාපාරික සමුළු සංවිධානය කිරීම.
- ශ්‍රී ලංකාවේ වර්තමානයේ බහුලව භාවිතා වන ඇගයීම් ක්‍රමවල ඇති දුර්වලතා හා ඒවා මග හැර ගැනීමට 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රමය තුළින් ලැබෙන පිටුබලය පැහැදිලි කර දෙමින් වාර සඟරා, පුවත්පත්, වෙබ් අඩවි මාර්ගයෙන් දැනුවත් කිරීම.
- රාජ්‍ය අංශයේ කාර්යඵල ඇගයීම් බොහෝ විට සිදුවන්නේ වර්ෂයකට වරක් ඉහළ නිලධාරියාගේ මාර්ගයෙන් පමණි. එය අර්ධ වාර්ෂිකව හෝ වෙනත් කිසියම් කාලපරිච්ඡේදයකට වරක් ක්‍රියාත්මක කිරීම සඳහා මානව සම්පත්තු දෙපාර්තමේන්තුවල පුද්ගල කාර්යඵල ඇගයීම් අංශයක් ස්ථාපිත කිරීම. ඒ තුළින් 360⁰ ප්‍රතිපෝෂණ ක්‍රමය ක්‍රියාත්මක කිරීමට කටයුතු කිරීම.

ආශ්‍රිතයන්

- [1.] Atkins, P., and Wood, R. (2002). Self-versus others' ratings as predictors of assessment center ratings: Validation evidence for 360-degree feedback programs. *Personnel Psychology*, 55(4), 871–904.
- [2.] Bracken, D.W., Dalton, M.A., Jako, R.A., McCauley, C.D., and Pollman, V.A. (1997). *Should 360-degree feedback be used only for developmental purposes?* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- [3.] Bracken, D.W., Timmerreck, C.W., and Church, A.H. (2001a). *The handbook of multisource feedback*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [4.] Burgess, L. R. (1989). *Compensation Administration* (2nd ed), Merrill Publishing Company, 250.
- [5.] Carruthers, F. (2003). Nothing but the truth. *Australian Financial Review*, p. 78.
- [6.] Clark, S., and Whittall, A. (2003). Performance management develops productivity. *Winnipeg Sun*. Retrieved November 29, 2012 from <http://web.lexis-nexis.com/universe/document>.
- [7.] Cooper, C.L. and Schmitt, N. (1995). *Self & Interpersonal Insight: How People Gain Understanding of Themselves and Others*. New York Oxford press.
- [8.] Fleenor, J. W., and Prince, J. M. (1997). *Using 360-degree feedback in organizations: An annotated bibliography*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- [9.] Grobler, P. (2001). *Human Resource Management in South Africa* (3rd ed.), 813.
- [10.] Harrison, K. (2007) What you can do to improve manager's communication skills. Retrieved November 29, 2012 from <http://www.cuttingedgepr.com/anticles>.
- [11.] Jackson, E. (2012). The seven reasons why 360 degree feedback programs fail. Retrieved November 29, 2012 from <http://www.forbes.com/sites/ericjackson>.
- [12.] Lawler, E. E. (1981). *Pay and Organizational Development*, p.129.
- [13.] Linman, T. (2011). 360-degree Feedback: Weighing the Pros and Cons. Retrieved November 29, 2012 from http://edweb.sdsu.edu/people/ARossett/pie/Interventions/360_1.htm
- [14.] Melcrom publishing Ltd. (2004) *Making Managers Better Communicator: Tools and Techniques for Best Practice Line Manager Communication*, Retrieved November 29, 2012 from <http://www.melcrom.com>
- [15.] Nel, P.S., Werner, A., Haasbroek, G. D., Poisyt, P., Sono, T. and Schultz, H. B. (2008). *HRM* (7th ed.), 275.
- [16.] Pinho, S.C. (2009) *Managers Subjective Experience of 360 Degree Feedback*. Retrieved November 29, 2012 from <http://www.uri.unisc.ac.zal.bitstream>.
- [17.] Sullivan, J. (1998). *HR program evaluation template: 360-degree feedback*. Retrieved November 29, 2012 from <http://www.drjohnsullivan.com/articles/1998/net12.htm>.
- [18.] Swanepoel, B. and Erasmus, B. (2003). *South African Human Resource Management: Theory and Practices* (3rd ed). Juta-p.813.

- [19.] The History of 360 Degree Feedback. (n.d.). Retrived November 29, 2012 from www.ehow.com/the-history-of-360-degree-feedback.htm.
- [20.] Tornow, W., London, M. (1998). Maximizing the value of 360-degree feedback. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- [21.] Wimer, S. and Kenneth, M. (2006). 13 Common Mistakes Using 360 - Degree Feedback. Retrieved November 29, 2012 from [http:// www.360 dgreefeedback.net.media](http://www.360dgreefeedback.net/media)
- [22.] 360-Degree Feedback. (n.d.). Retrived November 29, 2012 from [http://en.wikipedia.org/ wiki/360-degree_feedback](http://en.wikipedia.org/wiki/360-degree_feedback)
- [23.] 360 Degree Feedback: What is 360 Degree Feedback? (2012). Retrieved November 29, 2012 from <http://www.custominsight.com/360-degree-feedback/what-is-360-degree-feedback.asp>.
- [24.] හේමන්ත කේ. එච්. කේ. (2006). මානව සම්පත් කළමනාකරණය. කතෘ: කොළඹ.