

मानवी संसाधनाचे व्यवस्थापन (संकल्पना, व्याख्या, व्याप्ती आणि कार्य)

Introduction to Human Resource Management

प्रकरणाची रचना:

- १.० उद्दिष्टे
- १.१ प्रस्तावना
- १.२ व्यवस्थापन अर्थ व व्याख्या
- १.३ व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये
- १.४ व्यवस्थापनाची व्याप्ती
- १.५ मानवी संसाधन अर्थ व व्याख्या संकल्पना
- १.६ मानवी संसाधनाच्या व्यवस्थापनाचे वैशिष्ट्ये
- १.७ मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची कार्ये
- १.८ मानवी संसाधनांच्या व्यवस्थापनासमोरील आव्हाने
- १.९ कर्मचारी व्यवस्थापन व मानव संसाधनाचे व्यवस्थापनामधील फरक
- १.१० बदलत्या व्यावसायिक पर्यावरणात मनुष्यबळ व्यवस्थापनाची बदलती भूमिका
- १.११ समारोप
- १.१२ प्रश्न

१.० उद्दिष्टे

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थ्याला –

- व्यवस्थापनाची व्याख्या सांगता येईल.
- व्यवस्थापन कार्याची व्याप्ती स्पष्ट करता येईल.
- मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची व्याख्या व वैशिष्ट्ये समजतील
- मानवी संसाधन व्यवस्थापनाच्या कार्याबाबत चर्चा करता येईल.
- कर्मचारी व्यवस्थापन व मानवी संसाधन व्यवस्थापन यांतील फरक स्पष्ट करता येईल.

१.१ प्रस्तावना (Introduction)

समाजाचा घटक म्हणून जीवन जगणाऱ्या प्रत्येक व्यक्तीची कांही उद्दिष्टे असतात. स्वतःजवळ असलेल्या विभिन्न साधनांचा परिणामकारकपणे उपयोग करून ही उद्दिष्टे साध्य करून घेण्याचा प्रयत्न व्यक्ती करीत असते. पण व्यक्तीजवळ असलेल्या भौतिक, आर्थिक, शारीरिक, मानसिक अशा असलेले. ह्या मर्यादेमुळे उद्दिष्ट साध्य करण्याची इच्छा बाळगणाऱ्या प्रत्येक व्यक्तिला इतर व्यक्तीची मदत घेणे भाग पडते. जेव्हा अनेक व्यक्ती एकत्र येतात, आपली साधने एकवटतात व परस्परांशी सहकार्य करू लागतात. तेव्हा ह्या व्यक्तींच्या प्रयत्नांमध्ये सामंजस्य व समन्वय निर्माण केल्याशिवाय ह्या व्यक्तींचे प्रयत्न परिणामकारक ठरत नाहीत.

सामान्य व पुर्वनिर्धारित उद्दिष्ट गाठण्यासाठी व्यक्तीनी परस्पराशी केलेले सहकार्य हे जेव्हा संघटनेचे स्वरूप धारण करते, तेव्हा ह्या संघटनेला योग्य दिशा दाखविण्यासाठी उद्दिष्टित करण्यासाठी व प्रभावी बनविण्यासाठी व्यवस्थापनाची गरज भासू लागते. एखादे कार्य व्यवहार किंवा चळवळ प्रभावी रितीने घडवून आणण्यासाठी आवश्यक असलेली कार्ये ज्या यंत्रणेकरवी करण्यात येतात, त्या यंत्रणेला व्यवस्थापन असे म्हणतात. व्यवस्थापनाची संकल्पना फार जुनी आहे. शिवाय ती सातत्याने बदलणारी पण आहे. व्यवस्थापन ह्या संकल्पनेचा अर्थ नीट समजून घेण्याकरिता व्यवस्थापनाच्या क्षेत्रामधील विचारवंतांनी विभिन्न दृष्टिकोनातून केलेल्या व्याख्यांचा अभ्यास करणे आवश्यक आहे.

१.२ व्यवस्थापन अर्थ व व्याख्या

किम्बॉल ह्या सुप्रसिद्ध लेखकांच्या मते “औद्योगिक उपक्रमामध्ये उपयोगात येणाऱ्या सामग्रीचे आणि व्यक्तीचे नियंत्रण करण्याकरिता आर्थिक सिद्धांताचा अवलंब करण्याचा क्रियेला व्यवस्थापन म्हणावे.” ह्या लेखकांच्या मते, व्यवस्थापनाला औद्योगिक उपक्रमाची किंवा कारखान्याची स्थापना करणे, महत्त्वाची धोरणे ठरविणे, आवश्यक ती उपकरणे उपलब्ध करून देणे, संघटनेचे स्वरूप निश्चित करणे तसेच मुख्य अधिकाऱ्यांची निवडे करणे अशी विविध कामे करावी लागतात.

श्री. शुल्जे यांच्या मते “व्यवस्थापन ही एक शक्ती असून ती पुर्वानिर्धारित उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी संपूर्ण संघटनेचे नेतृत्व, मार्गदर्शन आणि संचालन करते. ”

श्री. ऑलिव्हर शोल्डन यांच्या दृष्टिकोनातून “व्यवस्थापन हे उद्योगामधील एक कार्य असून ते प्रशासनाने ठरवून दिलेल्या चौकटीच्या आत पुर्वनिर्धारित धोरणाची अंमलबजावणी करणे आणि विशिष्ट उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी संघटनेचा उपयोग करणे ह्या क्रियांशी संबंधित असते.”

विल्यम स्पिगेल यांच्या शब्दात “व्यवस्थापन हे संचालनात्मक कार्य असून त्यांच्या संबंध प्रशासनाने ठरवून दिलेल्या ठळक धोरणाची अंमलबजावणी करण्याशी असतो.”

व्यवस्थापन शास्त्राच्या विकास प्रक्रियेमध्ये श्रीमती मेरी कुसिंग नाईल्स यांचे योगदान महत्त्वाचे आहे. **श्रीमती नाईल्स यांच्या मते**, “व्यवस्थापनाचे कार्य उपलब्ध साधनांचा उपयोग करून, उपक्रमाची सामान्य उद्दिष्टे पूर्ण करणे हे असते.”

कारखान्याच्या किंवा औद्योगिक उपक्रमाच्या संचालनात व्यवस्थापनाला कोणती कार्ये करावी लागतात, ह्यासंबंधी उल्लेख कांही लेखकांनी केलेल्या व्याख्येमध्ये आढळून येतो. जेम्स यांच्या मते योजना आखणे, कर्मचाऱ्यांच्या कार्यात एक सुत्रिता आणणे, कर्मचाऱ्यांनी अधिक कार्य करावे याकरीता त्यांना प्रोत्साहित करणे आणि विशिष्ट उद्दिष्टे पूर्ण व्हावे याकरीता त्यांच्या हालचालीवर नियंत्रण ठेवणे ही व्यवस्थापनाची कार्ये होत. व्यवस्थापनाचा संबंध लोकांशी येतो आणि लोकांकडून हवे ते काम हव्या त्या पद्धतीने करवून घेण्याच्या प्रक्रियेशी येतो. लोकांकडून काम करून घेण्याची कला म्हणजे व्यवस्थापन होय. उपक्रमातील व्यक्तीच्या कसब असते, परंतु तयारी व प्रवृत्ती नसते, त्यांना प्रोत्साहित करून त्यांच्या सामर्थ्याच्या योग्य मार्गाने उपयोग करून घेण्यासाठी करण्यात येणाऱ्या सर्व विशेष प्रयत्नांचा व्यवस्थापनात समावेश होतो. प्रा. जॉन मी यांच्या मते, व्यवस्थापन ही एक कला आहे.

वरील विवेचनावरून व्यवस्थापनाचा अर्थ, उद्दिष्टे तसेच व्यवस्थापनाच्या जबाबदारीवर पुरेसा प्रकाश पडतो. व्यवस्थापन हे कारखान्याच्या संचालनाशी संबंधित असलेले महत्त्वाचे कार्य असते. कारखान्यात काम करणाऱ्या सर्व कामगारांकडून आवश्यक ते प्रयत्न करवून घेण्याची जबाबदारी व्यवस्थापनाची असते. व्यवस्थापनात अनेक कार्यांचा समावेश होतो. ही सर्व कार्ये पार पाडणाऱ्या व्यक्तिसमुहाला सुद्धा व्यवस्थापन म्हणण्याची पद्धत सर्वरुढ आहे.

१.३ व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये (Characteristics of Management)

व्यवस्थापनाच्या संकल्पनेबाबत वर चर्चा केली आहे. ह्या चर्चेवरून व्यवस्थापनाची पुढील वैशिष्ट्ये होतात.

१) उद्दिष्ट पूर्ती :-

व्यवस्थापनाला विविध कार्ये करावी लागत असली तरी ह्या कार्याची निष्पत्ती व्यवसायाचे उद्दिष्टे साध्य करून घेण्यामध्ये होत असते. व्यवसायाची उद्दिष्टे अनेक असली, तरी नफा मिळविणारा हे प्रत्येक व्यवसायाचे सर्वात महत्त्वाचे उद्दिष्ट असते. योग्य प्रमाणात नफा मिळविण्याचे महत्त्वाचे उद्दिष्ट असते. योग्य प्रमाणात नफा मिळविण्याचे महत्त्वाचे उद्दिष्ट गाठण्यात न आल्यास, व्यवस्थापनाला अपयश आले असेच म्हणावे लागेल.

२) मानवी संसाधनांचा योग्य वापर :-

एकापेक्षा जास्त व्यक्ति एकत्र आल्याशिवाय उद्दिष्टांच्या बाबतीत त्यांचे एकमत झाल्याशिवाय व त्यांनी आपली साधने एकवटल्याशिवाय व्यवस्थापनाची गरज जाणवत नाही. व्यवस्थापनाचा संबंध विशिष्ट व्यक्तिसमुहाशी जसा असतो, तसाच तो उत्पादनाच्या विभिन्न साधनाशी पण असतो.

३) व्यवस्थापन प्रक्रिया होय :-

व्यवस्थापनाची विभिन्न कार्ये असतात. ही सर्व कार्ये परस्परांशी संबंधित व परस्परपूरक असतात. उभे व आडवे धागे विणल्यानंतर जसे कापड तयार होते तसे व्यवस्थापनाची विविध कार्ये एकत्रित आल्यानंतर व्यवस्थापनाची प्रक्रिया अस्तित्वात येते.

४) साधनांचा योग्य उपयोग :-

श्रम, भांडवल व सामग्री ही उत्पादनाची साधने एकत्र आल्यामुळे आपोआप उत्पादनकार्याला चालना मिळत नाही. किंवा विकासही घडून येत नाही. ह्या साधनांना व्यवस्थापनाचा स्पर्श आवश्यक असतो. संसाधनांचे व्यवस्थापन कार्यक्षम पद्धतीने करण्यात आल्यास त्याची निष्पत्ती किंवा परिणाम चांगले मिळतात, उलट व्यवस्थापन अकार्यक्षम असल्यास प्राप्त होणारे परिणाम अत्यंत असमाधानकारक असतात. व्यवस्थापनाच्या दर्जावर उत्पत्तीची पातळी व उत्पन्नाचा दर्जा अवलंबून असतो.

५) इतराकडून कार्ये करून घेणे :-

व्यवस्थापनाची कांही कार्ये असतात. जबाबदाऱ्याही असतात. पण शेवटी व्यवस्थापनाचे सर्वात महत्त्वाचे इतराकडून कार्ये करून घेणे हेच असते.

६) व्यवस्थापन व्यवस्था :-

व्यवस्थापनामध्ये अधिकारांची एक व्यवस्था अंतर्भूत असते. ही व्यवस्था एखाद्या उभ्या त्रिकोणासारखी असते. ह्या त्रिकोणाच्या पाया व्यापक असला तरी वरच्या दिशेने तो निमुळता होत गेलेला असतो. सर्वोच्च बिंदूवर उपक्रमामधील सर्व सत्ता केंद्रित झालेली असते.

७) निर्णय घेणे :-

व्यवस्थापकाला एक वेळेस सारे काही टाळता येईल, पण निर्णय घेणे टाळता येणार नाही. प्रत्येक प्रश्नाच्या संदर्भात व्यवस्थापनापुढे निरनिराळे पर्याय उपलब्ध असतात. उपलब्ध पर्यायांपैकी एकच पर्याय उत्कृष्ट असतो ह्या विशिष्ट पर्यायाची निवड करणे म्हणजेच निर्णय होय. व्यवस्थापक जे काही करतात, ते निर्णयाच्या माध्यमातून निर्णय-प्रक्रियेशिवाय व्यवस्थापनाची कल्पनाही करवत नाही.

८) नेतृत्व करणे :-

व्यवस्थापन म्हणजे निव्वळ सत्ताधिष्ठित संरचना नव्हे सहायकांनी आदेश दिल्यानंतर त्यांनी ते पाळावेत ह्याकरिता त्यांच्यावर जबरदस्ती करण्याची पाळी येत असेल तर अशा परिस्थितीत कार्यक्षम व्यवस्थापनाची कल्पनाही करवत नाही. नेतृत्व हा व्यवस्थापन प्रक्रियेचा केंद्र बिंदू होय.

१.४ व्यवस्थापनाची व्याप्ती (Scope of Management)

व्यवस्थापनाच्या कार्याची व्याप्ती बरीच मोठी आहे. उत्पादनाच्या कार्याचे भवितव्य आणि उपक्रमाच्या यश हे ज्या बाबींवर अवलंबून असते, अशा सर्व बाबींचा व्यवस्थापनात समावेश केला जातो.

१) सामग्रीचे व्यवस्थापन :-

उत्पादन कार्यासाठी आवश्यक असलेली साठवण, मुल्यांकन, सामग्रीचे अंतर्गत वाहतूक इत्यादी बाबींचा समावेश होतो.

२) उत्पादन व्यवस्थापन :-

उत्पादनाचे इष्टांक ठरविणे उत्पादनाची शास्त्रीय योजना तयार करणे ह्या योजनेची अंमलबजावणी करणे. इष्टांक पूर्ण करणे, वस्तूचा दर्जा ठरविणे, दर्जेदार वस्तूचे उत्पादन व्हावे ह्याकरिता गुणनियंत्रणाच्या तंत्राचा अवलंब करणे. उत्पादित वस्तूच्या निरीक्षणाची व्यवस्था करणे इत्यादी.

३) वित्त व्यवस्थापन :-

वित्तीय योजना तयार करणे. विविध स्रोतामधून भांडवल प्राप्त करणे. भांडवलाची गुंतवणूक करणे, लाभांषाचा दर ठरविणे, अधिक्य व संचिती निर्माण करणे, अवक्षयणाकरिता व्यवस्था करणे, नफ्याची पुनर्गुंतवणूक करणे इत्यादी कार्यांचा व्यवस्थापनामध्ये समावेश होतो.

४) विपणन व्यवस्थापन :-

विपणन व्यवस्थापनामध्ये बाजारपेठेचे स्वरूप व क्षेत्र निश्चित करणाऱ्या घटकाचा अभ्यास करणे, ग्राहकाचे मानसशास्त्र समजून घेणे, बाजारपेठांचे संशोधन करणे, वितरणाचे मार्ग ठरविणे, उत्पादित वस्तू बाजारात पाठविण्याची व्यवस्था करणे विक्रीची धोरणे ठरवून ती अमलात आणणे, विक्री विभागाचे संघटन करणे, विक्रीच्या खरेदीवर नियंत्रण ठेवणे, विक्रयसंघटनेची कार्यक्षमता वाढविण्याकरिता उपाययोजना करणे, इत्यादी.

५) कार्यालय व्यवस्थापन :-

कार्यालय व्यवस्थापनामध्ये विविध कार्यांचे संघटन व संरचना करणे कार्यालयीन कर्मचाऱ्यांमध्ये कामाची वाटणी करणे, अधिकाऱ्यांना आवश्यक ते अधिकार देणे, संघटनेमध्ये दळणवळणाची व्यवस्था करणे, वेळ, श्रम व पैसा वाचविण्याकरिता विभिन्न उपकरणांचा उपयोग करून घेणे, भविष्य काळासाठी दिर्घ मुदतीच्या योजनांची आखणी करणे, इत्यादी.

६) मानवी संसाधनाचे व्यवस्थापन :-

अधिकारी व सर्व प्रकारच्या कर्मचाऱ्यांची भरती व निवड, कर्मचाऱ्यांचे प्रशिक्षण, कर्मचाऱ्यांची बदली, बदली, पदोन्नती व निवृत्ती, सुरक्षितता व सेवा, कामगारांच्या असंतोषाची चिकित्सा करून त्यावर उपाय योजना करणे, तक्रारीच्या निवारणाची व्यवस्था निर्माण करणे, कामगारांच्या मनोधैर्याचा अभ्यास करणे व ते श्रेष्ठ प्रतीचे राहाव ह्यासाठी उपाययोजना करणे, कामगारांना जास्त काम करण्यासाठी प्रोत्साहित करण्याकरीता विविध प्रकारच्या प्रेरणाची व्यवस्था करणे, दळणवळणाची कार्यक्षम व्यवस्था निर्माण करणे इत्यादी कार्यांचा मानवी संसाधनाचे व्यवस्थापन कार्यात समावेश होतो.

व्यवस्थापनाची व्याप्ती निश्चित करण्याकरिता व्यवस्थापनाच्या ठळक श्रेत्राच्या वर उल्लेख केला आहे. मानवी संसाधनाच्या व्यवस्थापनाचा संबंध उपक्रमामध्ये काम करणाऱ्या सर्व प्रकारच्या कर्मचाऱ्यांशी येतो. व्यवस्थापनाचे हे विशिष्ट क्षेत्र इतर सर्व क्षेत्रांशी निगडित आहे. मानवी संसाधन व्यवस्थापन हे व्यवस्थापनाचे सर्वात महत्त्वाचे क्षेत्र होय. कार्ये ही कार्ये करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचे व्यवस्थापन करणे, हेच व्यवस्थापनाचे खरे कार्य होय.

१.५ मानवी संसाधन अर्थ व व्याख्या संकल्पना (Concept of Human Resource & Definition)

१.५.१ अर्थ :

कोणत्याही व्यक्त्याचा, कुटुंबाचा, समाजाचा व देशाचा विकास हा कधीही योगयोगाने किंवा अपघाताने होत नाही विकास हा साधनांची उपलब्धता आणि संसाधनांचा व्यवस्थित उपयोग, ह्या बाबींवर अवलंबून असतो. ही संसाधने नैसर्गिक संसाधने, वित्तीय संसाधने आणि मानवी संसाधने अशी तीन प्रकारची असतात. देशाचे एकूण भौगोलिक क्षेत्र, जमीन, जमिनीची सुपिकता, पर्वत, नद्या, समुद्र, जंगले, खनिज संपत्ती इ. ही सर्व नैसर्गिक साधने आहेत. देशाचे राष्ट्रीय उत्पन्न, दरडोई उत्पन्न, बचतीचा दर, भांडवल निर्मितीचा दर ही वित्तीय संसाधनांची उदाहरणे आहेत. मानवी संसाधनामध्ये देशाची लोकसंख्या व लोकांच्या गुणवैशिष्ट्यांचा अंतर्भाव होतो.

विकासाच्या संदर्भात ह्या तीनही प्रकारच्या संसाधनांचे महत्त्व असते. तरी मानवी संसाधनाचे विशेष महत्त्व आहे. मानवी संसाधनाशिवाय वित्तीय संसाधन निरर्थक आहे. तर नैसर्गिक साधने निष्क्रिय राहतात. भारत हा देश सर्व नैसर्गिक साधनांनी संपन्न होता. पण

मानवी संसाधनाच्या समुचित उपयोगाकडे दुर्लक्ष झाल्यामुळे, कोट्यावधी नागरिकांवर पिढ्यात पिढ्या दारिद्र्यात खितपत राहण्याची पाळी आली. मानवी संसाधनाचा ह्या तसा उपयोग करण्यात न आल्यामुळे, नैसर्गिक संसाधनाच्या बाबतीत समृद्धी असूनही, समाज प्रगतीच्या प्रकाशकिरणापासून वंचित राहिला.

मानवी संसाधने ही संकल्पना स्थूल पातळीवर देशाच्या संदर्भात जशी वापरली जाते, तशीच ती उद्योग किंवा उपक्रमाच्या संदर्भातही उपयोगात आणली जाते. देशाच्या संदर्भात मानवी संसाधने म्हणजे देशाची लोकसंख्या, लोकसंख्येची जडणघडण व लोकांची वैशिष्ट्ये, तर उद्योग किंवा उपक्रमाच्या संदर्भात मानवी संसाधने म्हणजे उपक्रमामधील श्रमशक्ती किंवा काम करणारे लोक होय. श्रमशक्तीचे परिमाणात्मक व गुणात्मक असे दोन पैलू आहेत. श्रमिकांची कार्यक्षमता व श्रमाची उत्पादकता श्रमशक्तीच्या गुणात्मक पैलूवर अवलंबून असल्यामुळे मानवी संसाधने ह्या संज्ञेमध्ये संघटनेच्या श्रमशक्तीच्या एकूण ज्ञान कौशल्ये सृजनात्मक क्षमता, बुद्धीमत्ता आणि प्रकृतीप्रमाणेच, व्यक्तीची मूल्य, कृती आणि धोरणांचाही अंतर्भाव होतो. उद्योग म्हणजे कारखान्याच्या प्रचंड इमारती, अवजड सामग्री, क्लिष्ट उत्पादनप्रक्रिया, कच्च्या मालाचा निरंतर प्रवाह, वाहतूकीची गतिमान साधने नव्हे, ह्या सर्व गोष्टींना स्वतःचे असे अस्तित्वाच नाही. व्यवस्थापकानी घेतलेल्या निर्णयानुसार, कामगारांनी केलेल्या प्रयत्नांमुळे उद्योगाची व्यवस्था कार्य करू लागते.

१.५.२ व्याख्या :

मानवी संसाधनाचे व्यवस्थापन ह्या संकल्पनेची व्याप्ती काळानुसार व परिस्थितीनुसार विकसित झालेल्या विभिन्न विचारधारा, विद्वानांच्या दृष्टिकोनातील अंतर सर्वमान्य शब्दावलीचा विकास करण्यासाठी करण्यात आलेल्या प्रयत्नांचा अपुरेपणा, अशा विविध कारणांमुळे ह्या विशिष्ट क्षेत्रामध्ये शब्दावलीची गंभीर समस्या उद्भवल्याचे दृष्टीस पडते. विसाव्या शतकाच्या तिसऱ्या व चवथ्या दशकांमध्ये औद्योगिक संबंध व श्रम संबंध ह्या संज्ञा चलनात होत्या. त्याऐवजी मानवी संबंध हा शब्दप्रयोग रुढ झाला. मागच्या दशकात मानवीय अभियांत्रिकी ही संज्ञा लोकप्रिय झाली. त्यानंतर कर्मचारी सेवा, कर्मचारी व्यवस्थापन, कर्मचारी प्रशासन, ह्या संज्ञा उपयोगात आणल्या जाऊ लागल्या. अलिकडे मानवी संसाधनांचे व्यवस्थापन ही संकल्पना विकसित झाली आहे. उपरनिर्दिष्ट संकल्पनाचा अनेकदा पर्यायी स्वरूपात उपयोग केला जात असल्यामुळे ह्या संकल्पनांचा नेमका अर्थ समजून घेण्याच्या दृष्टीने अभ्यासकांचा गोंधळ उडतो. ह्या संज्ञामध्ये विषयांच्या वेगवेगळ्या पैलूवर भर देण्यात आला आहे. त्यांच्या व्याप्तीमध्ये अंतर आहे. त्यामुळे ह्या सर्व संज्ञांचा एक दुसऱ्याचे ऐवजी उपयोग करणे, हे तसे चुकीचेच आहे.

मानवी संसाधनाचे व्यवस्थापन ही औद्योगिक व्यवस्थापनाची एक स्वतंत्र, वेगळी वैशिष्ट्यपूर्ण व इतर शाखापेक्षा जास्त महत्त्वपूर्ण असलेली शाखा आहे. या ज्ञानशाखेचा संबंध उपक्रमाच्या पातळीवर संघटनेत काम करणाऱ्या श्रमशक्तीशी, मॅनेजिंग डायरेक्टरपासून तो साध्या नवशिक्या कामगारापर्यंत सर्वांशी आहे. उपक्रमाची उद्दिष्टे गाठण्यासाठी, संघटनेमध्ये काम करणाऱ्या सर्व प्रकारच्या व्यक्ती ह्या विशिष्ट ज्ञानशाखेच्या परिघामध्ये येतात. श्रमशक्तीचे योगदान महत्तम रहावे, श्रमशक्तीची कार्यक्षमता कमालीची राहावी, योग्य व्यक्तीची निवड व्हावी व त्यांना योग्य काम करण्याची संधी मिळावी, काम करणाऱ्या सर्व व्यक्तींनी त्यांचे कामे तत्परतेने व निष्ठेने करावे, त्यांना त्यांच्या कामाचा योग्य मोबदला प्राप्त व्हावा, मानसिक व शारीरिक

परिश्रम करणाऱ्या व्यक्तीची कोणत्याही प्रकारे पिळवणूक करण्यात येऊ नये, कामगारांच्या तक्रारीची तातडीने दखल घेतली जावी, व्यवस्थापन व कामगारांचे संबंध स्नेहपूर्ण व विधायक सहकार्याचे राहावेत आणि उद्योगाची प्रगती, उद्योगपतीची भरभराट आणि उपक्रमामध्ये काम करणाऱ्या सर्व व्यक्तीचे कल्याण समन्वयाने साध्य व्हावे, याकरिता व्यवस्थापनाच्या विविध पातळ्यावरून करणाऱ्यात येणाऱ्या सर्व प्रयत्नाच्या मानवी संसाधनाचे व्यवस्थापन ह्या संकल्पनेत अंतर्भाव हो. मानवी संसाधने ही उपक्रमाची मूल्यवान व सर्वात महत्त्वाची संपत्ती आहे ही जाणीव ठेऊनच सर्व प्रयत्न केले जाणे आवश्यक आहे. मानवी संसाधनांचे व्यवस्थापन ह्या संकल्पनेची व्याप्ती विचारात घेता, ह्या संकल्पनेची नेटकी व सर्वमान्य होऊ शकेल अशी व्याख्या करणे तसे अवघड आहे. शिवाय विचारवंत वेगवेगळ्या पैलूवर भर देतात. ह्या बाबतीत मतभिन्नता राहणे फार स्वाभाविक आहे.

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचा संबंध कशाशी आहे ह्या प्रश्नाचे उत्तर जॉर्ज टेरी यांनी पुढील प्रमाणे दिले आहे. "मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचा संबंध कारखान्यात काम करण्यासाठी योग्य व संतुष्ट कर्मचाऱ्यांची भरती करून त्यांना तेथे टिकवून ठेवण्याशी असतो."

सी. एच. नॉर्थकॉट यांचे दृष्टकोनातून "व्यवसायात उद्दिष्टाप्रति प्रत्येक कर्मचाऱ्यांचे योगदान महत्तम राहावे याकरिता कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करण्यासाठी करण्यात येणारा व्यवस्थापनाचा विस्तार म्हणजेच मानवी संसाधनाचे व्यवस्थापन होय."

एकबिन फिलिमो यांनी मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची व्याख्या पुढीलप्रमाणे केली आहे. "व्यक्तिगत संघटन वियक व सामाजिक उद्दिष्टे साध्य करून घेण्यासाठी मनुष्यबळाची किंवा मानवी संसाधनाची प्राप्ती, विकास, नुकसानभरपायी, एकीकरण, टिकवून ठेवणे व विभक्त करणे, हे सर्व साधता यावे, याकरिता करण्यात येणाऱ्या क्रिया म्हणजे योजना आखणे, संघटनेची उभारणी करणे, संचालन करणे आणि नियंत्रण करणे म्हणजे मानवी संसाधन व्यवस्थापन होय."

डेल योलर यांच्या मते, "कारखान्यात काम करणाऱ्या स्त्री-पुरुषांचे योगदान महत्तम राहावे आणि त्यांना कामापासून महत्तम समाधान मिळावे याकरिता त्यांना मदत करण्याच्या व संचलित करण्याच्या कार्याला किंवा क्रियेला मानवशक्ती व्यवस्थापन असे म्हणतात."

आपली प्रगती तपासा-

- अ) व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये यादी स्वरूपात लिहा.
- आ) "उत्पादनाच्या कार्याचे भवितव्य आणि उपक्रमाचे यश ज्या बाबींवर अवलंबून असते त्यांना एकत्रितपणे व्यवस्थापन म्हणतात" स्पष्ट करा.
- क) खालील संकल्पना स्पष्ट करा.
 - १) व्यवस्थापन
 - २) मानवि संसाधन व्यवस्थापन
- ड) व्यवस्थापनाच्या विविध व्याख्या द्या.
- ई) मानवी संसाधन व्यवस्थापनाच्या विविध व्याख्या द्या.

१.६ मानवी संसाधनाच्या व्यवस्थापनाचे वैशिष्ट्ये (Characteristics of H.R.M)

मानवी संसाधनाच्या व्यवस्थापनाची प्रमुख वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) **सर्व उपक्रमाशी संबंधित :-** मानवी संसाधनाचे व्यवस्थापन हे केवळ औद्योगिक उपक्रमाशी संबंधित नसते. अर्थव्यवस्था ज्या ज्या क्षेत्रामध्ये व्यक्ती काम करण्यासाठी एकत्र येतात, अशा सर्व क्षेत्रांमध्ये मानवी संसाधनांचे व्यवस्थापन करणे जरूरीचे असते.

२) **व्यवस्थापनाची एक शाखा :-** व्यवस्थापनाच्या विभिन्न शाखा व क्षेत्र आहेत मानवी संसाधनाचे व्यवस्थापन ही त्यापैकी एक शाखा आहे.

३) **मानवाशी संबंधित :-** व्यवस्थापनाच्या इतर शाखांचा संबंध सामग्री किंवा कच्चा माल, वित्त किंवा भांडवल, यंत्रसामुग्री, उत्पादनाच्या प्रक्रिया, उत्पादित वस्तू यासारख्या निर्जीव वस्तूशी येतो. मानवी संसाधनांचे निर्जीव वस्तूशी येतो. मानवी संसाधनांचे व्यवस्थापन ही एकमेव अशी शाखा आहे जिखा संबंध जिवंत व चालत्याबोलत्या मानवांशी येतो.

४) **कर्मचारी व व्यवस्थापनाशी संबंधित :-** मानवी संसाधनाच्या व्यवस्थापनाचा संबंध फक्त उपक्रमांमध्ये शारीरिक किंवा कष्टाचे काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांशी कामगार संघाचे सदस्य असलेल्या कामगारांशी किंवा प्रशिक्षित कर्मचाऱ्यांशीच येतो असे मानणे चुक आहे. मानवी संसाधनांच्या व्यवस्थापनाचा संबंध उपक्रमांमध्ये काम करणाऱ्या सर्व कर्मचाऱ्यांशी येतो.

५) **व्यक्तिगत व सामुहिक संबंध :-** मानवी संसाधनाच्या व्यवस्थापनाचा संबंध उपक्रमांमध्ये काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांशी व्यक्तिगत व सामुहिक अशा दोन्ही रीतीने येतो. कर्मचाऱ्यांच्या व्यक्तिगत प्रवृत्ती, वागणूक व व्यवहार हे तर महत्त्वाचे आहेतच पण त्यापेक्षा कर्मचारी किंवा कामगार हे समुहात राहून व सामुहिक घटक बनून जेव्हा काम करतात. तेव्हा त्यांच्या प्रवृत्ती, वागणूक व व्यवहारांचे जास्त महत्त्व आहे.

६) **व्यापक संकल्पना आहे :-** मानवी संसाधनाचे व्यवस्थापन ही एक व्यापक संकल्पना आहे. योग्य कर्मचाऱ्यांना आकृष्ट करणे, त्याची नेमणूक करणे, कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षित करणे, त्यांना योग्य मजुरी व सोयी मिळवून देणे, कर्मचाऱ्यांना अभिप्रेरित करणे, तसेच त्यांच्यावर नियंत्रण ठेवणे, अशा बहुविध क्रियांचा मानवी संसाधनांचे व्यवस्थापन ह्या संकल्पनेमध्ये समावेश होतो.

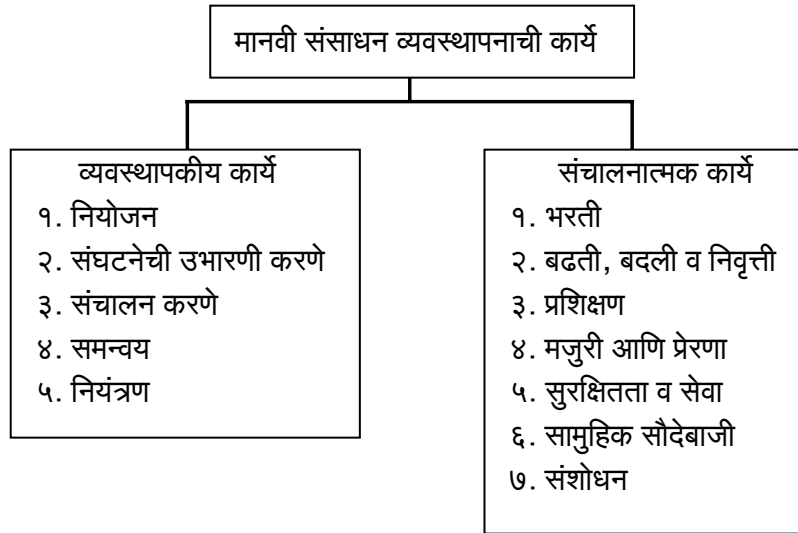
७) **विभिन्न कार्य :-** व्यवस्थापनाची विभिन्न कार्य, योजना आखणे, निर्णय घेणे, समन्वय साधणे, संचालन करणे, अभिप्रेरित करणे, नियंत्रण करणे इ. मानवी संसाधनांचे व्यवस्थापन ह्या क्षेत्रातही केली जातात.

८) **महत्तम उपयोगिता** :- मानवी संसाधनांचा संबंध कर्मचाऱ्यांची क्षमता व योग्यता कमाल पातळीपर्यंत वाढवून त्याचे योगदान महत्तम करण्याशी आहे. असे झाल्यास एका बाजूने कर्मचाऱ्यांचे कौशल्य वाढते, त्यांचे उत्पन्न व जीवनमान वाढते, त्यांना त्यांच्या कामापासून समाधान मिळते.

९) **तत्त्वज्ञान** :- मानवी संसाधनाचे व्यवस्थापन हे मुळात एक तत्त्वज्ञान आहे. त्याचा संबंध मानवी संबंधाशी आहे. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना निव्वळ जास्त मजुरी देणे, विभिन्न सोयी व सवलती उपलब्ध करून देणे, ह्या क्रियापेक्षा कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षित व कुशल करणे, त्याचे व्यक्तिमत्त्व विकसित करणे, त्यांच्या दृष्टीकोनामध्ये व प्रवृत्तीमध्ये आवश्यक ते बदल घडवून आणणे आणि त्याचे संपूर्ण सहकार्य मिळविणे ह्या क्रियांचे विशेष महत्त्व आहे.

१.७ मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची कार्ये (Functions of H.R.M)

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाच्या कार्याचे वर्गीकरण स्थूलपणे व्यवस्थापकीय कार्ये आणि संचालनात्मक कार्ये असे केले जाते.



मानवी संसाधनांचे व्यवस्थापन ही व्यापक संकल्पना आहे. ह्या संकल्पनेचे स्पष्टीकरण करतांना मानवी संसाधन व्यवस्थापनाला कोणकोणती कार्ये करावी लागतात याचा उल्लेख आला आहे. उपक्रमामध्ये राबणाऱ्या श्रमशक्तीच्या संदर्भात, ह्या श्रमशक्तीचे योगदान महत्तम राहावे याकरिता, करण्यात येणाऱ्या कार्यांचे वर्गीकरण विविध प्रकारे करण्यात आले आहे. मानवी संसाधन व्यवस्थापनाच्या कार्याचे

अ) **व्यवस्थापकीय कार्ये** :- व्यवस्थापकांची कांही मूलभूत कार्ये आहेत. मानवी संसाधन व्यवस्थापनाला ही सर्व कार्ये एका वेगळ्या संदर्भात, श्रमशक्तीचा उपयोग करण्याचे उद्दिष्टे दृष्टीसमोर ठेवून पार पाडावी लागतात. मानवी संसाधन व्यवस्थापनाच्या व्यवस्थापकीय कार्याबद्दल पुढे थोडक्यात विवेचन केले आहे.

१) नियोजन :- विभिन्न उद्दिष्टे, विभिन्न धोरणे, विभिन्न कार्यपद्धती आणि विभिन्न कार्यक्रम यामधून व्यवस्थापकाला योग्य उद्दिष्ट, योग्य धोरण, योग्य कार्यपद्धती आणि योग्य कार्यक्रमाची निवड करावयाची असते. ह्याकरिता जे कार्य केले जाते, त्यालाच नियोजन असे म्हणतात. एक दृष्टीने विचार केल्यास, योग्य पर्याय निवडण्याकरीता निर्णय घेण्याच्या क्रियेला नियोजन असे म्हणतात. नियोजन म्हणजे मुळात निवड करण्याची क्रिया होय. एखादे कार्य करण्यासाठी जेव्हा निरनिराळे पर्याय उपलब्ध असतात. तेव्हाच नियोजनाची समस्या उद्भवते.

नियोजन ही एक बौद्धिक प्रक्रिया होय. कार्य करण्याच्या मार्गाचे ते जाणीवपूर्वक निर्धारण होय. उद्दिष्टे, वास्तविक माहिती व विचारपूर्वक ठरविलेला अंदाज ह्या आधारावर निर्णय घेण्याची ती प्रक्रिया होय. नियोजन हे भविष्यकाळात डोकावून पाहण्याचे तंत्र होय. पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टे आणि भविष्यकाळात करण्यात येणारे व्यवहार यामध्ये योग्य समायोजन असावे, ह्याकरिता भविष्यकालीन गरजा भागविण्यासाठी कराव्या लागणाऱ्या प्रयत्नांचे निर्धारण म्हणजे नियोजन होय. उपक्रमाच्या व्यवसायाचे स्वरूप आणि परिणाम लक्षात घेऊन उपक्रमाच्या कर्मचारीविषयक गरजाबद्दल अनुमान करणे, कर्मचारीविषयक विभिन्न धोरणाची आखणी करणे, कर्मचारीविषयक गरजांची पूर्तता करण्यासाठी विभिन्न पर्यायांचा शोध घेणे ह्या पर्यायांच्या गुणदोषाबद्दल तुलनात्मक विचार करून यापैकी योग्य उपायांची निवड करणे, प्रत्येक कार्य करण्यासाठी योग्य कार्यपद्धती व्यवस्थापनाची कार्ये आहेत. संशोधन आणि पूर्वानुमान ही नियोजनाची दोन ठळक तत्त्वे आहेत. ही दोन्ही तत्त्वे परस्परांशी निगडीत बाबीबद्दल संशोधन करून, कामगार संघटनाची सांभाव्य धोरणे ह्या व इतर तत्सम बाबीबद्दल पूर्वानुमान केले जाते व नंतर ह्या रीतिने प्राप्त झालेल्या माहितीचा उपयोग करून उपक्रमाच्या मनुष्यबळविषयक गरजा भागविण्याच्या हेतूने योजना आखली जाते.

२) संघटनेची उभारणी करणे :- संघटना म्हणजे विशिष्ट उद्दिष्टांची पूर्णतेकरीता एकत्रितपणे काम करणाऱ्या व ज्याची ओळख पटू शकते, अशा व्यक्तींचा एक समुदाय होय. उपक्रमाचा आकार व त्यांचे स्वरूप कसेही असो, उपयुक्त व कार्यक्षम संघटनेच्या साहाय्यशिवाय त्या उपक्रमाचे संचालन होऊ शकत नाही. उपक्रमात कार्य करणाऱ्या प्रत्येक व्यक्तीचा तिच्या कार्याशी आणि ह्या व्यक्तीचा इतर व्यक्तीशी असलेल्या संबंध ज्या एका विशिष्ट चौकटीत समाविष्ट झालेले असतो, त्या चौकटीलाच संघटना असे म्हणतात. अशा रीतिने एखाद्या उपक्रमाची, कारखान्याची किंवा व्यावसायिक संस्थेची संघटना म्हणजे त्या उपक्रमात कार्य करणाऱ्या सर्व व्यक्तींच्या परस्परसंबंधांचे काळजीपूर्वक विणलेले एक जाळेच असते.

३) संचालन करणे :- संचालन म्हणजे साहाय्यकांना त्यांच्या कार्याबद्दल निश्चित आदेश देणे आणि त्यांच्याकडून त्यांचे काम करवून घेणे होय. संचालन हे साहाय्यकांना मार्गदर्शन करण्यासाठी व त्यांच्या कार्याचे निरीक्षण करण्यासाठी करण्यात येणारे कार्य असते. संचालन हे प्रशासनाचे हृदय आहे, त्यामध्ये मार्ग निश्चित करणे, आदेश व सुचना देणे आणि गतिशील स्वरूपाचे नेतृत्व करणे ह्या क्रियांचा समावेश होतो.

४) समन्वय :- उपक्रमाच्या विविध विभागामध्ये निरनिराळ्या स्तरांवर अनेक कर्मचारी कार्य करीत असतात. उपक्रमात कार्य करणाऱ्या सर्व कर्मचाऱ्यांची शक्ती विशिष्ट दिशेने वळविण्याकरीता, मानवी संसाधन व्यवस्थापनाला काळजी घ्यावी लागते. उपक्रमात काम करणाऱ्या सर्व कर्मचाऱ्यांचे कार्य परस्पर पूरक राहावे व सर्वांनी नियोजित पद्धतीने कार्य करावे

याकरीता कर्मचाऱ्यांच्या कार्यामध्ये समन्वय साधणे हे मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे एक महत्त्वाचे कार्य मानले जाते.

समन्वय म्हणजे समुहाची उद्दिष्टे गाठता यावीत यासाठी व्यक्तिगत प्रयत्नामध्ये संगती निर्माण करण्याकरीता व्यवस्थापनाकडून करण्यात येणाऱ्या प्रयत्नाचे सार होय. समन्वय ह्या कार्यामध्ये समुहाचे सभासद असलेल्या सर्व व्यक्तित्मध्ये कामाचे योग्य रीतीने वाटणी करणे आणि नंतर ह्या व्यक्ती आपले काम परस्पर सामंजस्याने करतात. याबद्दल खात्री करून घेणे, ह्या दोन्ही क्रियांचा अंतर्भाव होतो. ह्या क्रियांच्या माध्यमातून संतुलन साधण्यासाठी व समूहाला टिकवून ठेवण्यासाठी करण्यात येणाऱ्या प्रयत्नांना समन्वय असे म्हणतात.

५) नियंत्रण :- उपक्रमाचे उद्दिष्ट गाठण्याकरीता योजना आखल्या जातात. योजनांची अंमलबजावणी करण्यासाठी उपक्रमाची संघटना उभारली जाते. संचालनकार्याच्या माध्यमातून संघटनेला सक्रिय केले जाते. तर समन्वयाच्या माध्यमातून प्रयत्नाची परिणामकारकता वाढविली जाते. मानवी संसाधन व्यवस्थापनाने ही सर्व कार्ये केल्यानंतर वस्तूतः उपक्रमाचे उद्दिष्ट साध्य व्हायला हवे, पण तसे ते घडत नाही. नियोजनानुसार सर्व गोष्टी घडून याव्यात ह्याकरिता, प्रत्येक उपक्रमामध्ये नियंत्रणाचे कार्य अपरिहार्यपणे केले जाते. एखाद्या उपक्रमामध्ये स्वीकृत योजना, निर्गमित सुचना आणि प्रस्थापित तत्त्वानुसार कार्य घडून येते किंवा नाही हे पडताळून पाहण्यासाठी करण्यात येणाऱ्या क्रियांचा नियंत्रणामध्ये अंतर्भाव होतो. नियंत्रणाचे उद्दिष्टे, उणिवा व चुका दुरुस्त करण्यासाठी व त्यांची पुनरावृत्ती टाळण्यासाठी त्यांचा निर्देश करणे हे असते. नियंत्रणाचा संबंध घटना, लोक आणि क्रिया ह्या सर्वांशी येतो. नियंत्रणाचे कार्य सर्व पातळ्यावरून केले जाते.

ब) संचालनात्मक कार्य :- मानवी संसाधन व्यवस्थापनाच्या संभावनात्मक कार्याचा प्रामुख्याने योग्य कर्मचाऱ्यांना संघटनेकडे आकृष्ट करून त्यांची नेमणूक करणे, कर्मचाऱ्यांचा विकास करणे, कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कार्याचा योग्य मोबदला देणे तसेच संघटनेमध्ये कार्यक्षम कर्मचारी वर्ग टिकवून ठेवून त्यांच्या क्षमतेच्या पूरेपूर उपयोग करून घेणे इत्यादी बाबींशी संबंध येतो. मानवी संसाधन व्यवस्थापनाच्या संचालनात्मक कार्याचा पुढे थोडक्यात उल्लेख केला आहे.

१) भरती :- हे कार्य व्यवस्थितपणे करण्यासाठी मानवी संसाधन व्यवस्थापन विभागाला खालील क्रिया कराव्या लागतात. श्रमाचा पूरवठा करणाऱ्या साधनांचा विकास करणे सर्व कृत्यांबद्दल तसेच मजुरीच्या प्रमाणित दराबद्दल सविस्तर माहिती संकलित करणे, इच्छुक उमेदवारांकडून आवेदनपत्रे भरून घेणे, त्यांची लेखी परीक्षा व तोंडी मुलाखत घेणे, त्यांची लेखी परीक्षा व तोंडी मुलाखत घेणे, सध्या नोकरीत असलेल्या तसेच काही कारणामुळे नोकरी सोडून गेलेल्या कर्मचाऱ्यांबद्दल सविस्तर वैयक्तिक माहिती गोळा करून ठेवणे, योग्य कर्मचाऱ्यांनी नेमणूक करणे, नव्याने नेमलेल्या कर्मचाऱ्यांची महत्त्वाच्या अधिकाऱ्याशी ओळख करून देणे व त्यांना उपक्रमाची मुख्य धोरणे, महत्त्वाचे निर्णय, नियम व कार्यपद्धती समजाऊन सांगणे.

२) बढती, बदली व निवृत्ती :- या बाबतीत संबंधित विभागाला प्रत्येक कार्ये करावी लागतात. काही उल्लेखनीय कार्यांचा पुढे थोडक्यात निर्देश केला आहे. कर्मचाऱ्यांची बढती करण्यासंबंधीचे धोरण ठरविता यावे याकरीता तत्त्वे निर्धारित करणे व नंतर बढतीसंबंधीचे धोरण

ठरविण्याकरीता सहाय्य करणे, कर्मचाऱ्यांची बदली व निवृत्ती करण्यासंबंधी धोरण ठरविण्याकरीता साहाय्य करणे.

३) **प्रशिक्षण :-** कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण दिल्यामुळे त्यांना ज्ञान मिळते. त्यांच्या कौशल्यामध्ये वाढ होते, त्यांनी कार्यक्षमता वाढते. व पर्यायाने त्यांची उत्पादकता अनेक पटींनी वाढते.

४) **मजुरी व प्रेरणा :-** कर्मचाऱ्यांना मजुरी कशी देण्यात यावी हे निश्चित करून मजुरीचे शोधन करण्याच्या पद्धतीचे स्वरूप ठरविणे. कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढविण्याच्या दृष्टीने त्यांना अभिप्रेरित करण्यासाठी योजना आखणे, कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य वाढविण्याकरीता उपाययोजना करणे अभिप्रेरणासाठी करण्यात आलेल्या उपाययोजनेच्या परिणामकारकतेबद्दल संशोधन करणे.

५) **सुरक्षितता व सेवा :-** कामगारांना अपघात होऊ नये याकरिता संभाव्य धोक्याच्या ठिकाणी सुरक्षितता स्तर निर्धारित करणे, कामगारांच्या त्या सुरक्षिततेसाठी नियम ठरविणे, त्याकरीता कामगारांना आवश्यक ते शिक्षण देणे, दुर्घटनेची कारणे ठरविणे व पुन्हा ती घडू नयेत याकरीता आवश्यक ती कारवाई करणे.

६) **सामूहिक सौदेबाजी :-** कामगारांच्या प्रतिनिधीबरोबर विभिन्न प्रश्नांच्या बाबतीत चर्चा करणे तसेच त्यांचा दृष्टिकोन, विचार व मते वरिष्ठ अधिकाऱ्यांना समजावून सांगणे, कामगारांच्या व्यक्तिगत व सामूहिक तक्रारीचे निवारण करण्यासाठी आवश्यक कार्यवाई करणे.

७) **संशोधन :-** कामगाराची वर्तणूक, निरनिराळ्या प्रश्नांच्या बाबतीत त्यांची प्रतिक्रिया, संपाची खरी कारणे व संपामुळे झालेले आर्थिक नुकसान; कामगारांचे मनोधैर्य, मनोधैर्य निम्न दर्जाचे असल्यास त्यांची कारणे, त्यांची मनोधैर्य उंचावण्याकरीता सहाय्यक ठरणाऱ्या बाबी, अशा विविध प्रश्नांच्या बाबतीत संशोधन करणे, इत्यादी.

१.८ मानवी संसाधनांच्या व्यवस्थापनासमोरील आव्हाने (Challenges for HR Manager)

उपक्रमाचा आकार व त्यांच्या व्यवसायाचे स्वरूप कोणतेही असो, उपक्रमाच्या व्यवस्थापनाची जी विभिन्न क्षेत्रे किंवा शाखा आहेत. त्यामध्ये मानवी संसाधनाचे व्यवस्थापन ही शाखा सर्वात महत्त्वाची आहे. ह्याबद्दल आधुनिक काळात दुमत असू नये. पुढे केलेल्या विवेचनावरून मानवी संसाधनांचे व्यवस्थापन किंवा मनुष्यबळाच्या व्यवस्थापनाचे महत्त्व निदर्शनास येईल. यावरून व्यवस्थापनाच्या कार्यात मानवी घटक व मानवी घटकांच्या भूमिकेचे महत्त्व लक्षात येते.

मानवी संसाधनाच्या व्यवस्थापनापुढील आव्हाने खालील प्रमाणे आहेत.

१) **योग्य व्यवस्थापक :-** आधुनिक काळात व्यवस्थापन कार्य हा एक पेशा बनला आहे. पुरेसे शिक्षण घेऊन, ज्ञान संपादन करून, विभिन्न कौशल्ये अर्जित करून, नंतर स्वेच्छेने व जाणीवपूर्वक उपक्रमांच्या व्यवस्थापनाची जबाबदारी पार पाडण्यासाठी अनेक आव्हाने स्वीकारावी लागतात. कारखान्यामधील किंवा औद्योगिक, व्यावसायिक उपक्रमांमध्ये काम करणाऱ्या

कर्मचाऱ्याकडून, त्याचे कार्य कार्यक्षमतेने करवून घेण्याचे आव्हान हे सर्वात महत्त्वाचे आव्हान होय. उत्पादनाच्या कार्यात अगदी आधुनिक यंत्रांचा उपयोग केला तरी ही यंत्रे आपोआप कार्य करीत असतात. यंत्राचे संचालन करणाऱ्या कामगारांच्या कार्यक्षमतेवर व कौशल्यावरच यंत्राची उत्पादकता अवलंबून असते. उत्तम दर्जाच्या वस्तूंची उत्पादन करण्यासाठी उत्कृष्ट प्रतीचा कच्चा माल आवश्यक असतो. परंतू हा कच्चा माल अकार्यक्षम व बेजबाबदार कर्मचाऱ्यांच्या हातात पडल्यास उत्पादित वस्तूंचा दर्जा घसरल्याशिवाय राहणार नाही.

२) कर्मचाऱ्याकडून काम करवून घेणे :- व्यवस्थापकाचे यश त्यांना मिळणारे अधिकार व प्राप्त होणाऱ्या सवलतीवर अवलंबून नसते. तर त्यांचे यश हे प्रामुख्याने ते त्यांच्या उपक्रमांत काम करणाऱ्या सर्व कर्मचाऱ्याकडून कशा रीतीने काम करवून घेतात यावर अवलंबून असते. कर्मचाऱ्याकडून काम करवून घेण्याचा प्रश्न वाटतो इतका सोपा नाही. शारीरिक सामर्थ्य किंवा शारीरिक क्षमतेच्या दृष्टिकोनामधूनच कर्मचाऱ्यामध्ये असणारी भिन्नता शारीरिक भिन्नतेपेक्षाही जास्त तीव्र असते.

३) उपक्रमाची स्पर्धाक्षमता :- आधुनिक काळात विकसनशील देशातसुद्धा कारखानदारीचा झपाट्याने विकास होत असल्यामुळे आणि वस्तूचे उत्पादन मोठ्या प्रमाणावर करण्यात येते असल्यामुळे बाजारपेठेत तीव्र स्पर्धा आढळून येते.

१.९ कर्मचारी व्यवस्थापन व मानव संसाधन व्यवस्थापनातील फरक (How it differs from personnel management)

मानवी संसाधन व्यवस्थापन व कर्मचारी व्यवस्थापन यांतील मुलभूत फरक म्हणजे मानव संसाधन ही एक मानवी विकासाची प्रकीया असून, मानवी संसाधनाची व्याप्ती कर्मचारी व्यवस्थानापेक्षा व्यापक असून कर्मचारी व्यवस्थापनाचा मानवी संसाधन व्यवस्थापनात अंतर्भाव होत असतो. कर्मचारी व्यवस्थापन ही पायाभूत व पुरोगामी संकल्पना असून मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची सुरुवात कर्मचारी व्यवस्थापनापासून झालेली आहे.

१.१० बदलत्या व्यावसायिक पर्यावरणात मनुष्यबळ व्यवस्थापनाची बदलती भूमिका (Role of HR Manager in the changing Business Environment):

व्यावसायिक पर्यावरण हे सतत बदलत असते. ते व्यवसायाला अनुकूल किंवा प्रतिकूल असते. व्यवस्थापकाला नवीन समस्यांना तोंड द्यावे लागते. या बदलत्या पर्यावरणानुसार व्यवसायामध्ये बदल करणे आवश्यक असते. जर बाजारामध्ये स्पर्धा, जागतिकीकरण तंत्रज्ञानातील बदल, यामुळे व्यावसायिक पर्यावरणात बदल होत असतात. या बदलत्या पर्यावरणाला तोंड देण्यासाठी HR मॅनेजरला अनेक कार्य करावी लागतात. यामध्ये व्यवस्थापकाची महत्त्वाची भूमिका असते. याबदलत्या पर्यावरणाचा परिणाम हा आर्थिक सामाजिक, सांस्कृतिक, राजकीय आणि तांत्रिक घटक यांचा असतो. या बदलत्या पर्यावरणामध्ये HR व्यवस्थापनाला पुढील आव्हान स्विकारावे लागतात.

१) भरती कामगार निवड आणि विकास या बाबतचे आव्हान:

मनुष्यबळाची भरती, निवड प्रशिक्षण आणि विकास यांच्या HR मॅनेजरचा संबंध असतो. यामध्ये अनेक आव्हाने त्याला स्विकारावी लागतात. एका विशिष्ट कामासाठी योग्य कामगार मिळवणे आवश्यक असते. कामगाराची संख्या खूप असते. त्यातून योग्य अशा पात्र उमेदवाराची निवड करावी लागते. या संबंधी HR व्यवस्थापकासमोर एक आव्हान असते. कामगारांना प्रशिक्षण देण्यासाठी चांगल्या प्रशिक्षकाची निवड करावी लागते. तो मिळणे कठिण असते. त्यामध्ये आर्थिक अडचणी, चांगला प्रशिक्षक मिळणे कठिण असते. कामगारांकडून प्रशिक्षणासाठी सहकार्य लागते ते मिळेलच असे नाही. प्रशिक्षण कार्यक्रम राबविताना येणाऱ्या अडचणी त्याचप्रमाणे व्यवसाय संघटनेला चांगला प्रशिक्षित कर्मचारी मिळवणे आवश्यक असते व ती व्यवसाय संघटनेची गरज असते. थोडक्यात HR व्यवस्थापकाला मनुष्यबळाची भरती, निवड, प्रशिक्षण आरि विकास कार्यक्रमासाठी एक आव्हान असते.

२) औद्योगिक संबंधाबाबतचे आव्हान:

कारखान्याच्या विकासासाठी कामगार व माल यांचे संबंध सलोख्याचे असणे आवश्यक आहे. कामगार तंटे निर्माण झालेच तर त्यांची सोडवणूक लवकरात लवकर करण्याचे आव्हान मनुष्य बळ विकास व्यवस्थापकाला पार पाडावे लागते. औद्योगिक संबंधाबाबत HR व्यवस्थापकाला अनेक आव्हाने स्विकारावी लागतात. अनेक कामगारांना संघटना अस्तित्वात असतात ते कामगारांसाठी पगार, बोनस वाढविण्यासाठी संप करतात. या प्रसंगाला तोंड देण्याचे काम मनुष्यबळ विकासाच्या व्यवस्थापकाला पार पाडावे लागते. औद्योगिक कलहाचा परिणाम संघटनेवर होणार नाही. याची काळजी व्यवस्थापकाला घ्यावी लागते. दिर्घकाळ चांगले संबंध कसे टिकवता येतील याविषयी त्याला आव्हान स्विकारावे लागते. HR व्यवस्थापकाला त्यासाठी कामगारांशी कामगार संघटनेचे नेते यांच्याशी सतत संपर्क साधावा लागतो.

३) कामगार कल्याणकारी योजनांच्या तरतूदींना आव्हान देणे:

HR व्यवस्थापकाला कामगार कल्याण सुविधासाठी करण्यात येणाऱ्या तरतूदीबाबत विशेष काळजी घ्यावी लागते. कामगार ज्या ठिकाणी काम करतात त्या ठिकाणचे वातावरण सुरक्षित असावे. त्याचप्रमाणे कामगारांच्या सुरक्षितेसाठी काही सुविधा पुरवाव्या लागतात. त्यासाठी काही पॅकेज ठरवावे लागते. कामगार अधिक कल्याणकारी सुविधांची मागणी करीत असतील तर त्या बाबत तरतूद HR व्यवस्थापकाला करावी लागते. मानवी संसाधन व्यवस्थापकाला कर्मचाऱ्यासाठी कामगार कल्याण योजना राबवावी लागते. यामध्ये कर्मचाऱ्यांना विविध सोयी सवलती पुरवल्या जातात. उदा. मेडिकल सुविधा, विमा, योजना कॅन्टीनची सोय, पाळणाघर, करमणुकीच्या सोयी, रेस्तरूम, वाहतुकीच्या सुविधा याबाबतचे आव्हान HR व्यवस्थापकाला स्विकारावे लागते. कामगार कल्याण योजना राबविण्यासाठी किती पैसे खर्च करावे, कशाप्रकारे योजना आखावी याबाबतचे आव्हान HR व्यवस्थापकाला स्विकारावे लागते.

४) मनुष्यबळ व्यवस्थापना संबंधाचे आव्हान:

मानव संसाधन व्यवस्थापनामध्ये मनुष्यबळ उपलब्ध करून देणे संघटनेमध्ये कर्मचाऱ्याची भरती करणे, निवड करणे, हे एक व्यवस्थापकासमोर आव्हान असते. मानवी

संसाधन व्यवस्थापक त्या प्रकारची योजना आखतात. त्यासाठी भरती निवड प्रक्रिया घेऊन योग्य उमेदवाराची निवड करावी लागते. संघटनेसाठी वेगवेगळ्या विभागांसाठी मनुष्यबळ मिळून द्यावे लागते. या संबंधीचे कार्य करत असताना व्यवस्थापकाला अनेक आव्हाने स्विकारावी लागतात. कर्मचाऱ्याला बदली देणे, बदली करणे, कामगार तक्रारीचे निवारण करणे, कामगार कायदे, व्यवस्थापन या विषयी आव्हाने असतात. कामगारांची बदली बदलीबाबत अनेक कर्मचारी नाराज होतात. त्याला व्यवस्थापकाला तोंड द्यावे लागतात. इतर विभागाशी चांगले संबंध ठेवावे लागतात. इत्यादी समस्यांना व्यवस्थापकाला तोंड द्यावे लागतात.

५) माहिती गोळा करणे, साठवून ठेवणे व गरज लागेल त्याप्रमाणे पुरविण्याचे आव्हान:

कामगारांबद्दल आवश्यक आणि महत्त्वाची माहिती मिळवावी लागते ते जपून ठेवावी लागते व गरजेप्रमाणे संबंधित विभागाला समस्यांना तोंड द्यावे लागते. हे कार्य करताना या माहितीमध्ये प्रशिक्षक कार्यक्रमाबाबतीची माहिती प्रत्येक कर्मचाऱ्याची वैयक्तिक माहिती गुप्त ठेवावी लागते. त्या कामगारांचा लिहावा लागतो. याबाबत देखिल HR व्यवस्थापकाला एक आव्हान असते.

६) व्यवसाय विस्तार आधुनिकीकरण याची विवरणाविषयी आव्हाने :

व्यवसायामध्ये व्यवसाय विस्तार करणे, आधुनिकीकरण करणे यांत्रिकीकरण करणे इ. व्यवस्थापकाच्या दृष्टीने महत्त्वाचे असते. ही कार्ये असताना अधिक कर्मचारी ही एक समस्या असते. यांत्रिकीकरण करायचे असेल तर अधिक कर्मचारी संख्या ही एक मोठी समस्या HR व्यवस्थापकापुढे असते. संघटनेला अशावेळी तोंड द्यावे लागते. विस्तार आधुनिकीकरणाच्या योजनांना कामगार संघटनांचा विरोध असतो. त्यांना या सर्व गोष्टी पटून द्याव्या लागतात. कामगारांची मानसिकता बदलावी लागते. माहिती आणि तंत्रज्ञान सारख्या क्षेत्रात ही समस्या प्रखरतेने जाणवते. बाह्यस्त्रोतार्थ, उपकंटाट देणे इ.

७) कामगारांना व्यवस्थापनामध्ये सहभागी करून घेण्याबाबतचे आव्हान :

काही वेळेस कामगार संघटनांच्या नेत्याकडून HR व्यवस्थापकावर कामगारांना व्यवस्थापनामध्ये घेण्यासंबंधी दबाव आणण्याचा प्रयत्न केला जातो. या समस्येला HR व्यवस्थापकाला तोंड द्यावे लागते. अशा वेळेस या संघटनांकडून सहकार्य मिळेलच असे नाही.

८) कामगार धोरण अंमलबजावणी संबंधी आव्हान:

कामगार धोरणांची प्रत्यक्ष अंमलबजावणी करण्याची संपूर्ण जबाबदारी HR व्यवस्थापकाची असते. नवीन कामगार धोरणांचा स्विकार कामगारांकडून होणे आणि प्रत्यक्ष त्याची अंमलबजावणी करणे व्यवस्थापकाच्या दृष्टीने कठीण काम असते. त्यासाठी कामगारांचे सहकार्य आवश्यक असते. त्यांच्या सहकार्याशिवाय कामगार धोरणांची अंमलबजावणी होऊ शकत नाही. यातून अनेक नवीन समस्या, भांडणे निर्माण होऊ शकतात. त्यासाठी त्याला धोरणांची व्यवस्थित अंमलबजावणी होण्याच्या दृष्टीने अनेक प्रयत्न करावे लागतात.

१.११ समारोप

दुसऱ्याकडून काम करवून घेण्याची कला म्हणजे व्यवस्थापन होय. उद्दिष्टपूर्ती, मानवी संसाधनाचा योग्य वापर, साधनांचा योग्य वापर, इतरांकडून कार्य करवून घेणे, निर्णय घेणे, नेतृत्व करणे ही व्यवस्थापनाची प्रमुख वैशिष्ट्ये आहेत.

व्यवस्थापन कार्याची व्याप्ती बरीच व्यापक आहे. यामध्ये सामग्रीचे व्यवस्थापन, उत्पादन व्यवस्थापन, वित्त व्यवस्थापन, विपणन व्यवस्थापन, कार्यालय व्यवस्थापन, मानवी संसाधनाचे व्यवस्थापन इ. बाबींचा समावेश होतो.

मानवी संसाधनाशिवाय वित्तीय संसाधन निरर्थक आहे. तर नैसर्गिक साधने निष्क्रिय राहतात. मानवी संसाधनाचा संबंध योग्य कर्मचाऱ्याची भरती करणे व त्यांना कामावर टिकवून ठेवण्याशी आहे. मानवी संसाधन व्यवस्थापनाच्या प्रमुख वैशिष्ट्यांमध्ये सर्व उपक्रमाशी संबंधित व्यवस्थापनाची एक शाखा मानवाशी संबंधित कर्मचारी व व्यवस्थापनाशी संबंध, व्यक्तिगत व सामुहिक संबंध व्यापक संकल्पना, कर्मचाऱ्यांची महत्तम उपयोगिता इ. मुद्द्यांचा समावेश होतो.

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची एकूण कार्ये दोन विभागात विभागली जातात. १) व्यवस्थापकीय कार्ये, २) संचालनात्मक कार्ये. व्यवस्थापकीय कार्यामध्ये नियोजन, संघटन संचालन समन्वय व नियंत्रण ही सर्व व्यवस्थापकीय कार्ये मानवी संसाधनाबाबत करावी लागतात.

संचालनात्मक कार्यामध्ये कामगारांबाबत- भरती, बढती, बदली व निवृत्ती, प्रशिक्षण, मजुरी आणि प्रेरणा, सुरक्षितता व सेवा, सामुहिक सौदाबाजी, संसाधन इ. कार्ये करावी लागतात.

योग्य व्यवस्थापन कर्मचाऱ्याकडून काम करवून घेणे, उपक्रमाची स्पर्धाशक्ती वाढविणे ही मानवी संसाधन व्यवस्थापनापुढील महत्त्वाची आव्हाने आहेत.

१.१२ प्रश्न

१. मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची व्याख्या लिहा व महत्त्व स्पष्ट करा.
२. मानवी संसाधन संकल्पना स्पष्ट करा.
३. मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची कार्ये लिहा.



मानवी संसाधन नियोजन (Human Resource Planning)

प्रकरणाची रचना:

- २.० उद्दिष्टे
- २.१ प्रस्तावना
- २.२ मानवी संसाधन नियोजन अर्थ व व्याख्या
- २.३ मानवी संसाधन नियोजनाची वैशिष्ट्ये
- २.४ मानवी संसाधन नियोजनाची उद्दिष्टे
- २.५ मानवी संसाधन नियोजनाचे फायदे
- २.६ मानवी संसाधन नियोजन प्रक्रिया
- २.७ समारोप
- २.८ प्रश्न

२.० उद्दिष्टे

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थ्यांला-

- मानवी संसाधन नियोजनाच्या विविध व्याख्या सांगता येतील.
- मानवी संसाधन नियोजनाची वैशिष्ट्ये स्पष्ट करता येतील.
- मानवी संसाधन नियोजनाचे फायदे समजतील.
- मानवी संसाधन नियोजन प्रक्रियेतील विविध टप्पे स्पष्ट करता येतील.

२.१ प्रस्तावना (Introduction)

संसाधने दुर्मिळ असतात. शिवाय, ती मौल्यवान असतात. त्यामुळे विशिष्ट उद्दिष्ट गाठण्यासाठी संसाधनांचा उत्कृष्ट उपयोग करता यायला हवा. हा दृष्टिकोन समोर ठेऊनच संसाधनांचे नियोजन केले जाते. उदयोगाच्या संदर्भात मानवी संसाधनांचे नियोजन करणाऱ्या प्रक्रियेला मानवी संसाधन नियोजन म्हणतात. ह्या प्रक्रियेला मनुष्यबळाचे नियोजन असेही म्हणतात.

व्यवसायामधील स्थिती कधीही निश्चित व स्थिर नसते. व्यवसायामधील स्थितीमध्ये सुधारणा घडून असल्यास वस्तूची मागणी वाढते. त्यामुळे उत्पादनात वाढ करणे जरूरीचे होते. उत्पादनात वाढ करण्यासाठी संघटनेमधील श्रमशक्ती, मनुष्यबळ किंवा विविध कौशल्ये असलेल्या कर्मचाऱ्यांच्या संख्येमध्ये विशिष्ट प्रमाणात वाढ करावी लागते. भविष्यकाळातील मानवी संसाधनाच्या मागणीचे परिणाम व स्वरूप लक्षात घेऊन, गरजेनुसार योग्य वेळी, मानवी संसाधनाच्या उपलब्धतेमध्ये वाढ करण्यासाठी करण्यात येणाऱ्या प्रयत्नांचा मानवी संसाधन योजना ह्या संज्ञेमध्ये अंतर्भाव होतो. श्रमशक्तीच्या संभाव्य मागणीनुसार श्रमशक्तीच्या संभाव्य पुरवठ्यामध्ये योग्य समायोजन करण्याकरिता सहाय्यक ठरणारी व्यवस्थापकिय प्रक्रिया म्हणजे मानवी संसाधन नियोजन होय.

२.२ मानवी संसाधन नियोजन अर्थ व व्याख्या (Human Resource Planning Meaning and Definition)

ड्रेटर यांनी मानवी संसाधन नियोजन ही संकल्पना पुढिलप्रमाणे स्पष्ट केली आहे. “मानवी संसाधन नियोजन ही उपक्रमाच्या बाबतीत मानवी संसाधनाच्या सध्याच्या स्थितीपासून तो संकल्पित स्थितीपर्यंत पोचण्यासाठी अवलंबण्यात येणारी प्रक्रिया होय”. व्यवस्थापन या प्रक्रियेच्या माध्यमातून संघटनेमध्ये योग्य प्रकारची कर्मचारी, योग्य संख्येमध्ये योग्य ठिकाणी व योग्य वेळेवर उपलब्ध करून देते. मानवी संसाधन नियोजन केल्यामुळे संघटना आणि कर्मचारी या दोघांचाही दीर्घकाळात जास्तीत जास्त लाभ होतो.

लिऑन मेगीन्सन यांच्यामते मानवी संसाधन नियोजनाचे उद्दिष्ट संघटेची उद्दिष्टे गाठणे आणि संघटनेच्या सभासदांच्या गरजा भागविणे, त्यांचे ध्येय साधणे दुहेरी आहे. त्याकरिता अनेक कर्तव्ये आणि कार्ये पार पाडावी लागतात. ही कर्तव्ये व कार्ये करण्यासाठी आवश्यक असलेले कार्यक्षम व अभिप्रेरित कर्मचारी पुरेशा प्रमाणात मिळविणे हे मानवी संसाधन नियोजनाचे कार्य आहे.

२.३ मानवी संसाधन नियोजनाची वैशिष्ट्ये (Features of Human Resources Planning)

वरील विवेचनावरून मानवी संसाधन नियोजनाची काही ठळक वैशिष्ट्ये अधोरेखित करता येतात.

१. मानवी संसाधनेचे नियोजन करण्याचे हे कार्य व्यवस्थापनांच्या वरच्या पातळीवरून केले जाते.
२. मानवी संसाधन नियोजनाचे कार्य सातत्याने करावे लागते. ह्या कार्यात सातत्य व निरंतरपणा असण्याची गरज आहे, त्यामुळेच मानवी संसाधन नियोजन ही एक प्रक्रिया आहे, अशी मान्यता आहे.
३. मानवी संसाधन नियोजन ही प्रक्रिया वर्तमानकाळात केली जाते, पण तिचा संबंध भविष्यकाळात उद्भवणारी गरज भागवण्याशी आहे.

४. भविष्यकाळात विशिष्ट वेळेस कोणत्या प्रकारचे कर्मचारी, किती प्रमाणात व कोणत्या ठिकाणी लागतील याचा अंदाज केला जातो व नंतर ही मागणी लक्षात घेऊन श्रमशक्तीचा पुरवठा वाढविण्याकरीता योग्य ते प्रयत्न केले जातात.
५. मानवी संसाधन नियोजन प्रक्रियेचे चार पैलू आहेत.
- अ) कर्मचाऱ्याची अपेक्षित योग्यता, क्षमता, प्रवृत्ती व त्यांची कौशल्ये.
- ब) कर्मचाऱ्यांची संख्या.
- क) स्थान
- ड) वेळ
६. संघटनेचे उद्दिष्ट साध्य करणे हे मानवी संसाधन योजनेचे उद्दिष्ट आहे.
७. मानवी संसाधन नियोजन प्रक्रिया करण्यात आल्यामुळे संघटनेला जसे फायदे होतात तसेच कर्मचाऱ्यांनाही होतात.

२.४ मानवी संसाधन नियोजनाची उद्दिष्टे (Need / Objectives of H.R.P)

मानवी संसाधन नियोजनाची बहुविध उद्दिष्टे असतात, काही ठळक उद्दिष्टे सूत्ररूपाने पुढे थोडक्यात विशद केली आहेत.

- १) **योग्य कर्मचाऱ्यांची भरती** : उद्योगाचा भविष्यकालीन विस्तार आणि संभाव्य उत्पादनवाढीची निकड विचारात घेऊन त्याकरिता आवश्यक असलेली गुणवैशिष्ट्ये योग्यता व कौशल्ये असलेले कर्मचारी पुरेशा प्रमाणात भरती करणे.
- २) **बढती, बदली यांचा योग्य अंदाज** : नजीकच्या भविष्यकाळात श्रमपरिवर्तन किंवा कर्मचाऱ्यांना टर्नओवर किती राहिल याबाबतीत नेमका अंदाज करणे, श्रमपरिवर्तनाचा किंवा टर्नओव्हरचा दर न्यूनमत राहावा याकरिता प्रयत्न करणे आणि उपक्रमाच्या संघटनेमध्ये निर्माण होणाऱ्या जागा भरल्या जाव्यात याकरिता व्यवस्था करणे.
- ३) **अतिरिक्त कर्मचारी गरज ठरविणे** : उद्योगाच्या विस्तार झाल्यामुळे अतिरिक्त कर्मचाऱ्यांचा सेवेची जी गरज निर्माण होईल ती लक्षात ठेऊन, नवीन कर्मचाऱ्यांची नेमणूक करण्याची योजना तयार ठेवणे.
- ४) **तांत्रिक बदलांचा अभ्यास** : तंत्रविज्ञानाचा उद्योगामधील कामकाज, सध्या काम करणारे कर्मचारी आणि मानवी संसाधनाच्या भविष्यकालीन गरजेवर होणाऱ्या परिणाबाबत अनुमान करणे.
- ५) **कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यात सुधारणा करणे** : कर्मचाऱ्यांच्या कार्याचे प्रमाप उंचावणे, कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान, त्यांची योग्यता व कौशल्य यामध्ये वाढ करणे आणि शिस्तपालनाचे बाबतीत सुधारणा घडवून आणणे.

६) भविष्यकाळात विविध प्रकारचा मनुष्यबळाचा किती तुटवडा राहिल किंवा किती व कोणते कर्मचारी अतिरिक्त ठरतील याबद्दल नेमका अंदाज करणे आणि त्या अनुषंगाने आवश्यक ती उपाययोजना करणे.

७) सौहार्दपूर्ण औद्योगिक संबंध निर्माण करणे आणि ते टिकवून ठेवणे.

८) आवश्यक असलेली योग्यता असलेले कर्मचारी योग्य प्रमाणात योग्य ठिकाणी व योग्य वेळेस न मिळाल्यास, उद्भवणाऱ्या असंतुलनाची तीव्रता कमी करणे.

९) उपलब्ध मानवी संसाधनांचा किंवा दुसऱ्या शब्दात कर्मचाऱ्यांच्या क्षमतेचा व कौशल्यांचा सर्वोत्कृष्ट उपयोग करून घेणे.

१०) मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची परिणामकारकता वाढविणे.

२.५ मानवी संसाधन नियोजनाचे फायदे (Advantages of HRP)

मोठ्या उदयोगांमध्ये मानवी संसाधन नियोजनाची भूमिका फार महत्त्वाची असते. मानवी संसाधन नियोजनाचे विविध फायदे आहेत.

१) मानवी संसाधनांचा सर्वोत्कृष्ट उपयोग संभवतो:

प्रत्येक उदयोगाची प्रगती व भरभराट नैसर्गिक, वित्तीय व मानवी संसाधनांच्या उत्कृष्ट उपयोगावर अवलंबून असते. त्याकरिताच ह्या संसाधनांचे नियोजन करणे आवश्यक असते. मानवी संसाधनाचे नियोजन व्यवस्थितपणे करण्यात आल्यास, त्यामुळे उदयोगामधील मानवी संसाधनांचा सर्वोत्कृष्ट उपयोग खात्रीपूर्वक घडून येईल.

२) नैसर्गिक व वित्तीय नियोजन प्रभावी ठरते:

मानवी संसाधनाचे नियोजन हे उदयोगामधील नैसर्गिक व वित्तीय संसाधनांच्या नियोजनाशी निगडित असते. नैसर्गिक व वित्तीय संसाधनांच्या नियोजनाचे यश हे निश्चितपणे मानवी संसाधनांच्या नियोजनाच्या यशावर अवलंबून असते.

३) मानवी संसाधनांच्या भविष्यकालीन गरजेबद्दल अचूक अनुमान करता येते:

मानवी संसाधनाचे नियोजन केल्यामुळे भविष्यकाळात मानवी संसाधनांच्या गरजेबद्दल अचूक अंदाज करतात.

४) कुशल मानवी संसाधनांचा तुटवडा कधीही जाणवत नाही:

मानवी संसाधन नियोजन केल्यामुळे भविष्यकाळात कोणत्या प्रकारचे किती कर्मचारी आवश्यक राहतील याचा अचूक अंदाज येतो. त्यामुळे अपेक्षित कौशल्ये असलेले कर्मचारी, योग्य प्रमाणात योग्य ठिकाणी व योग्य वेळेस उपलब्ध करून देता येतात. असे केल्यामुळे कुशल मानवी संसाधनांचा तुटवडा कधीही जाणवत नाही. त्याचे दुष्परिणाम जाणवत नाहीत.

५) उदयोगांचा वेगाने विकास घडून येतो:

मानवी संसाधनाचे नियोजन केल्यामुळे अपेक्षित कौशल्ये असलेले कर्मचारी पुरेशा प्रमाणात सहजपणे मिळतात. त्यामुळे उदयोगाच्या पातळीवर उत्पादनामध्ये वाढ व उदयोगाचा विस्तार करण्यासाठी आखण्यात आलेल्या सर्व कार्यक्रमांची व्यवस्थितपणे अंमलबजावणी होते. परिणामतः उदयोगांच्या विकासप्रक्रियेत गतिरोध उत्पन्न होत नाही. उदयोगांचा विकास निरंतर व अपेक्षित वेगाने घडून येतो.

६) अतिरिक्त ठरणाऱ्या मनुष्यबळाचा उपयोग करण्यासाठी आगावू योजना तयार ठेवता येते:

काही वेळेस मंदी येते. वस्तूची मागणी घटते बाजारामधील परिस्थितीमध्ये प्रतिकूल बदल घडून येतात. उत्पादनाची मात्रा कमी करण्याचा प्रसंग येतो. अशा परिस्थितीत उदयोगामध्ये पूर्वीइतक्या कर्मचाऱ्यांची गरज राहत नाही. अनावश्यक कर्मचाऱ्यांची छाटणी करण्याचा प्रसंग येतो. अशा परिस्थितीत उदयोगामध्ये पूर्वीइतक्या कर्मचाऱ्यांची गरज राहत नाही. अनावश्यक कर्मचाऱ्यांची छाटणी करण्याचा व्यवस्थापनावर प्रसंग येतो. मानवी संसाधन नियोजन केल्यामुळे व्यवस्थापनाला या प्रकारचा परिस्थितीबद्दल आगावू अंदाज येतो. त्यामुळे अतिरिक्त मनुष्यबळाचा कसा उपयोग करावयाचा किंवा ह्या मनुष्यबळाचे काय करावयाचे याबद्दल व्यवस्थापनाला आगावू योजना तयार करून ठेवता येतात.

७) प्रशिक्षण व व्यवस्थापक विकास कार्यक्रमांना दिशा मिळते:

मानवी संसाधन नियोजन केल्यामुळे उद्योगात विविध प्रकारची व श्रेणीची कौशल्ये असलेले किती कर्मचारी आहेत हे जसे व्यवस्थापनाला कळते, त्याचप्रमाणे भविष्यकाळात कोणत्या प्रकारची कौशल्ये असलेले किती कर्मचारी आहेत हे जसे व्यवस्थापनाला कळते. त्याचप्रमाणे भविष्यकाळात कोणत्या प्रकारची कौशल्ये असलेले किती कर्मचारी लागतील हे पण कळते हे कर्मचारी व व्यवस्थापक कुटून व कसे मिळविणार ? त्याकरिता कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देण्याकरिता प्रशिक्षण योजना व व्यवस्थापकाची योग्यता वाढवण्याकरिता व्यवस्थापन विकास योजना आखून तयार ठेवता येतात व गरजेनुसार ह्या योजनांची अंमलबजावणी सुरु करता येते. अशा रीतीने मानवी संसाधन नियोजन हे प्रशिक्षण व व्यवस्थापन विकास कार्यक्रमांच्या अंमलबजावणीची दिशा, स्वरूप, व आधार ठरविते.

८) वित्तीय व्यवस्थापनामध्ये निश्चितता येते:

मानवी संसाधन नियोजन केल्यामुळे उद्योगामध्ये कोणत्या वेळेस कोणत्या प्रकारचे किती कर्मचारी लागतील, याबद्दल निश्चित अंदाज करता येतो. कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या दर्जा व श्रेणीप्रमाणे वेतन द्यावे लागते, भत्ते द्यावे लागतात व काही अनुषंगिक लाभ द्यावे लागतात. ह्या सर्व बाबी विचारात घेऊन कर्मचाऱ्यांकरिता किती खर्च करावा लागेल याबाबतीत निश्चित अंदाज करता येतो. उद्योगाचे अंदाजपत्र करण्यासाठी ही माहिती उपयोगी पडते. असे केल्यामुळे उद्योगाच्या वित्तीय व्यवस्थापनामध्ये निश्चितता व अचूकता येते.

९) प्रतिकूल परिस्थितीमध्ये कर्मचाऱ्यांवरील बेकारीचे संभाव्य संकट टाळता येते:

व्यवसायावर प्रतिकूल परिणाम करणाऱ्या घटना घडल्यास उद्योगामध्ये उत्पादनाची पातळी घटते व काही प्रमाणात कर्मचारी अनावश्यक ठरतात. उद्योगाला या कर्मचाऱ्यांची गरज

नसते. या कर्मचाऱ्यांची छाटनी करणे हा एक पर्याय असतो. पण असे केल्यास अनेक कर्मचारी बेकार होतात, त्यांना उत्पन्न मिळणे बंद होते व परिणामतः या कर्मचाऱ्यांचा घरांमध्ये चूली पेटण्याचे बंद होते. सरकारने वेळीच हस्तक्षेप केल्यास काही उद्योगपतींनी एकत्र येऊन सामूहिक कृती केल्यास ह्या कर्मचाऱ्यांना पर्यायी रोजगार देण्याबाबत योजना आखली जाऊ शकते. असे झाल्यास कर्मचाऱ्यांवरील बेकारीचे संकट टाळता येणे काही प्रमाणात शक्य आहे.

१०) कर्मचाऱ्यांच्या बदलत्या मानसिकतेची माहिती मिळते:

मानवी संसाधन योजना ही मानवी संसाधन व्यवस्थापन विभागाचे कार्य आहे. संबंधीत विभागाने हे कार्य व्यवस्थीतपणे केल्यास कर्मचाऱ्यांच्या मानसिकतेत होणाऱ्या बदलांची माहिती मिळते. कर्मचाऱ्यांची मानसिकता, त्यांच्या वागणूकीला, व्यवहारांना व निर्णयप्रक्रियेला प्रभावित करते. कर्मचाऱ्यांची मानसिकता ते ज्या मुल्यांना मानतात त्या मूल्यांमधून व्यक्त होते. कर्मचाऱ्यांची मानसिकता त्यांच्या प्रवृत्तीमधूनही प्रकट होते. व्यवस्थापकांना कर्मचाऱ्यांच्या मानसिकतेमध्ये होणाऱ्या बदलांची चाहूल लागताच व त्यांनी या बदलांची योग्य ती दखल घेताच व्यवस्थापकांना अनेक प्रश्नांची अचूक उत्तरे मिळविण्यात मदत होते. उदाहरणार्थ, कर्मचाऱ्यांमध्ये बेशिस्तता वाढते आहे का? पर्यवेक्षक व कर्मचारी यांचे संबंध का बिघडलेत? कर्मचाऱ्यांवर कामगार पुढाऱ्यांचा प्रभाव का वाढत आहे? कर्मचारी संपावर सामूहिक कृती करण्याची शक्यता आहे का? इ. व्यवस्थापनाला ह्या व अशाच प्रश्नांची उत्तरे वेळीच मिळाल्यास, मानवी संसाधन व्यवस्थापन विभागाला आपल्या धोरणांचे आवश्यक ते बदल करणे शक्य आहे.

२.६ मानवी संसाधन नियोजन प्रकीया

मानवी संसाधन नियोजन प्रकीया खालील प्रमाणे स्पष्ट केली आहे.

- अ. व्यवसाय नियोजन
- ब. कार्य मुल्यमापन
- क. कार्यभार मुल्यमापन
- ड. कार्य विश्लेषण
- इ. कार्य विशेषिकरण

अ. व्यवसाय नियोजन :

व्यवसाय नियोजन ही मानवी संसाधन नियोजनाची प्रथम प्रकीया आहे. व्यवसायाचे स्वरूप, व्यवसायाची व्याप्ती व व्यवसाय संघटन नियोजन करणे व निर्णय घेण्याच्या प्रकीयेस व्यवसाय नियोजन असे म्हणतात.

ब. कार्य मुल्यमापन :

कार्य मुल्यमापनात व्यवसायातील कार्यांचे मुल्यमापन करणे. कार्याची जबाबदारी निश्चित करणे, कार्यांचे गणवैशिष्ट्ये निश्चित करणे याचा अंतर्भाव होतो.

क. कार्यभार मुल्यमापन :

मानवी विकास नियोजनासाठी कार्यभार नियोजन करणे. आवश्यक असते व्यवसायाच्या कार्य व व्याप्तीवर कार्यभार व्याप्ती अवलंबून असते.

ड. कार्य विश्लेषण

कार्य विश्लेषण म्हणजे एखादे कार्य करून घेण्यासाठी कर्मचाऱ्यातील आवश्यक असणाऱ्या बाबीचे स्पष्टीकरण म्हणजेच कार्य विश्लेषण होय.

इ. कार्य विश्लेषण :

कार्य विश्लेषणामध्ये कार्याचा सविस्तर स्पष्टीकरण करण्यात येतो. कार्य विश्लेषणात कार्याचे महत्त्व, पात्रता, अनुभव इत्यादीचा अंतर्भाव होतो.

२.७ समारोप

श्रमशक्तीची संभाव्य मागणी व संभाव्य पुरवठा यामध्ये समायोजन करण्यासाठी सहाय्यक ठरणारी व्यवस्थापकीय प्रक्रिया म्हणजे मानवि संसाधन नियोजन होय.

मानवि संसाधन नियोजन कार्याची प्रमुख वैशिष्ट्ये सांगताना उच्च व्यवस्थापनाचे कार्य, सातत्याने चालणारी प्रक्रिया, भविष्यकालीन गरजांशी संबंधित योग्य वेळी, योग्य प्रमाणात, योग्य ठिकाणी व योग्य पात्रतेचा कर्मचारी मिळवून देणारी प्रक्रिया इ. मुद्दे सांगता येतील.

मानवि संसाधन नियोजनातून विविध उद्दिष्ट्ये साध्य करता येतात. यामध्ये संस्थेची भाविकाळातील कर्मचाऱ्यांची गरज लक्षात घेऊन ती पूर्ण करण्यासाठी योग्य कौशल्ये असलेला कर्मचारी वर्ग उपलब्ध करणेसाठी सर्व प्रयत्न मानवि संसाधन नियोजन केले जातात.

मानवि संसाधन, नियोजनाचे अनेक फायदे होतात. मानवि संसाधनाचा पर्याप्त वापर, भविष्यकालीन गरजेबाबत अचूक अनुमान, मानवि संसाधना पुरेसा पुरवठा, अतिरिक्त मनुष्य बळाचा योग्य वापर, प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रमांना योग्य दिशा, वित्तीय व्यवस्थापनामध्ये निश्चितता, कर्मचाऱ्यांवरील बेकारीचे संकट टाळता येते, कर्मचाऱ्यांच्या बदलत्या मानसिकतेची माहिती मिळते. इ. फायदे होतात.

मानवि संसाधन नियोजन प्रक्रियेमध्ये व्यवसाय नियोजन, कार्य मुल्यमापन कार्यभार मुल्यमापन, कार्यविश्लेषण इ. टप्प्यांचा समावेश होतो.

२.८ प्रश्न

१. मानव संसाधन नियोजन म्हणजे काय ?
२. मानव संसाधन नियोजनाचे महत्त्व स्पष्ट करा.
३. मानव संसाधन नियोजनाचे उद्दिष्ट्ये स्पष्ट करा.



कार्य विश्लेषण, कार्य मूल्यांकन व कार्य स्पष्टीकरण (Job Analysis, Job Evaluation and Job Discription)

प्रकरणाची रचना:

- ३.० उद्दिष्टे
- ३.१ प्रस्तावना
- ३.२ कार्य मूल्यांकनाचा अर्थ व व्याख्या
- ३.३ कार्य मूल्यांकनाचे उद्देश
- ३.४ कार्य विश्लेषण अर्थ
- ३.५ कार्य स्पष्टीकरण
- ३.६ कार्य विश्लेषण
- ३.७ समारोप
- ३.८ प्रश्न

३.० उद्दिष्टे

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थ्याला-

- कार्य मुल्यांकन, कार्य विश्लेषण, कार्य स्पष्टीकरण व कार्य विशेषीकरण या संकल्पनांचा अर्थ समजेल.
- कार्य मुल्यांकनाची उद्दिष्टे स्पष्ट करता येतील.
- कार्य विश्लेषणाचे घटक सांगता येतील.
- कार्य विश्लेषणाचे हेतू स्पष्ट करता येतील.
- कार्य स्पष्टीकरणाचे घटक सांगता येतील.
- कार्य विशेषीकरणाच्या महत्त्वाबाबत चर्चा करता येईल.

३.१ प्रस्तावना (Introduction)

प्रत्येक व्यक्ती स्वतःच्या आणि आपल्या कुटुंबाच्या उपजिवीकेसाठी काम करून पैसा मिळविता येतो. कामगार वर्ग देखील मजुरी मिळविण्यासाठीच कारखान्यात काम करीत असतो. कामगारांना त्यांच्या कामासाठी मजुरीच्या स्वरूपात किती मोबदला द्यावा हा एक गुंतागुंतीचा प्रश्न आहे. त्यामुळे कामगार आणि व्यवस्थापन व कामगार संघटना यांच्यात मजुरीच्या दराच्या प्रश्नाच्या आधारे सातत्याने संघर्ष होत असतात. उत्पादन कार्यात आपल्या योगदानाच्या तुलनेत मिळणारे शोधन अपूरे आहे अशी कामगारांची आणि कामगार संघटनांची भूमिका असते. याऊलट कामगारांना काम आणि कामाचा मोबदला देऊन आपण त्यांच्या उत्पादन कार्यातील उत्पादन कार्यातील योगदानाच्या तुलनेत बरेच अधिकच देत आहोत. अशी व्यवस्थापनाची भूमिका असते. या मुद्द्यावर कामगार व व्यवस्थापन यांच्यात नेहमीच हितसंघर्ष असतो. म्हणून अनेक व्यवस्थापन शास्त्रज्ञांनी हा प्रश्न दोन्ही पक्षांच्या दृष्टीने समाधानकारकरित्या कसा सोडविला जाईल यावर बरेच चिंतन केले आहे. त्यातून मजुरी निर्धारणाच्या वैज्ञानिक पद्धती शोधून काढण्याचा प्रयत्न सुरु झाला. कामाचे मूल्य आणि त्या तुलनेत देण्यायोग्य वाजवी मजुरी ठरविण्यासाठी पद्धतशीर प्रयत्न करण्यात आले; या प्रयत्नांच्या प्रक्रियेत एक भाग म्हणजेच कार्य मूल्यांकन होय. संस्थेतील विविध कार्यांचे स्वरूप निश्चित करणे आणि त्याप्रित्यर्थ द्यावयाची वाजवी मजुरी ठरविणे हा कार्य मूल्यांकनाचा मुख्य उद्देश आहे.

३.२ कार्य मूल्यांकनाचा अर्थ व व्याख्या (Meaning and Definition of Job Evaluation)

३.२.१ अर्थ :

कोणत्याही व्यापार-व्यवसायातील संबंधित कार्यांच्या तुलनेत कोणत्याही एका कार्याचे मूल्यांकन करणे म्हणजे कार्य मूल्यांकन होय. मोटमोठ्या उपक्रमात विविध प्रकारची कार्ये केली जातात. त्यासाठी त्यांच्या कार्यांचे मोल निश्चित करणे आणि त्याला अनुरूप असा मोबदला ठरविणे म्हणजे कार्यमूल्यांकन होय. एखादे विशिष्ट काम करण्याचे परिश्रमिक निर्धारित करण्यासाठी तसेच योग्य व कार्यक्षम व्यक्तींना आकर्षित करण्यासाठी कार्य मूल्यांकन आवश्यक असते.

३.२.२ व्याख्या

व्यवस्थापनातील शास्त्रातील विविध अभ्यासकांनी कार्य मूल्यांकनाच्या वेगवेगळ्या व्याख्या केल्या आहेत. त्यातील काही प्रमुख व्याख्या पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) कोणत्याही कारखान्यातील प्रत्येक कार्यांच्या सापेक्षित मूल्याचा शोध घेणे तसेच त्या कार्यासाठी किती मजुरी योग्य राहिल हे ठरविण्याचा प्रयत्न करणे म्हणजे कार्यमूल्यांकन होय.

- किबॉल आणि किबॉल

२) 'मजूरी आणि वेतन यातील फरक समजून घेण्यासाठी कौशल्य प्रशिक्षण, प्रयत्न इत्यादी सामान्य तत्वांच्या आधारे कोणत्याही कार्याचे सापेक्ष मूल्य व महत्त्व यांचे मापन करण्याची पद्धत म्हणजे कार्य मूल्यांकन होय.'

- ए. शुबिन

३) मजूरीच्या दरात दृश्य साधनाद्वारे योग्य फरक करण्यासाठी कार्याच्या सापेक्ष गुणांचे मूल्यांचे गुणात्मक मापन करण्यासाठी केलेल्या कार्याच्या विश्लेषणात्मक, तांत्रिक प्रयोगांना कार्य विश्लेषण म्हणतात. त्यामुळे विशिष्ट कार्यासंबंधीच्या गरजांवर आधारित तसेच सांख्यिकीय स्वरूपात अंतर प्रस्थापित करण्यासाठी आणि मजूरीच्या दरात परिवर्तन करण्यासाठी निरनिराळ्या कार्यातील अंतराच्या दराने परिवर्तन करण्यासाठी निरनिराळ्या कार्यातील अंतराच्या मापनाला कार्य मूल्यांकन म्हणतात.

४) एखादे विशिष्ट कार्य सामान्यपणे पूर्ण करण्यासाठी एखाद्या सामान्य कर्मचाऱ्याकडून केल्या जाणाऱ्या अपेक्षांना संबंधित कर्मचाऱ्यांची वैयक्तिक योग्यता लक्षात घेतल्याशिवाय निर्धारित करणे आणि एकाची दुसऱ्याशी तुलना करण्याचा प्रयत्न करणे म्हणजेच कार्य मूल्यांकन होय.

५) पदोन्नतीची रेषा निश्चित करणे, प्रशिक्षणाचा आधार ठरविणे, तसेच कोणत्याही विभागातील कार्यासाठी मजूरीचा दर निश्चित करणे यासाठी कार्याचे सापेक्ष मूल्य निश्चित करण्याच्या पद्धतीला कार्य मूल्यांकनकड असे म्हणतात.

- डॉ. सुधीर बोधकर व प्रा. अविनाश वेखंडे

३.२.३ वैशिष्ट्ये

वरील व्याख्यांवरून कार्य मूल्यांकनाची पुढील वैशिष्ट्ये स्पष्ट होतात.

- १) प्रत्येक कर्मचाऱ्याद्वारे केल्या जाणाऱ्या कार्याचे पूर्ण, योग्य आणि अवैयक्तिक विवरण करण्याची कार्य मूल्यांकन ही वैज्ञानिक पद्धत आहे.
- २) यात व्यापारी संस्थेतील प्रत्येक पदाचे सापेक्ष मूल्य निश्चित करण्याचा प्रयत्न केला जातो.
- ३) यात प्रत्येक कार्यात समाविष्ट असणाऱ्या जबाबदाऱ्या आणि उत्तरदायित्व निश्चित केले जाते.
- ४) प्रत्येक कार्याचे मोल लक्षात घेऊन त्यासाठी कमीत कमी आणि जास्तीत जास्त मोबदल्याचे प्रमाण ठरविले जाते.
- ५) कर्मचाऱ्यांमधील गुणांना व कौशल्यांना सक्षम करण्याकरीता मान्यता देणे आणि त्यांची पदोन्नती करणे यासाठी कार्य मूल्यांकनाचा आधार महत्त्वपूर्ण समजला जातो.
- ६) कार्य मूल्यांकनामुळे विशिष्ट कार्यासाठी कर्मचाऱ्यांना सक्षम करण्याकरीता प्रशिक्षणाचा आराखडा निश्चित करता येतो.
- ७) कार्य मूल्यांकनामुळे मजूरीच्या दरात तफावत ठेऊनही प्रामाणिकपणे आणता येते.
- ८) कार्य मूल्यांकनामुळे संस्थेतील मजूरीची संरचना सुगम व सुलभ करता येते.

३.३ कार्य मूल्यांकनाचे उद्देश (Objectives of Joab Evaluation)

- i) संस्थेमध्ये प्रत्येक कार्यासाठी न्याय आणि योग्य मजुरीची संरचना निश्चित करणे आणि
- ii) संस्थेसाठी असणाऱ्या मजुरीच्या संरचनेत एक वाक्यता निर्माण करणे, या बाबतीत व्यवस्थापनाला मार्गदर्शन करणे हे कार्य मूल्यांकनाचे मुख्य उद्देश आहेत. वरील दोन प्रमुख उद्देशांव्यतिरिक्त कार्य मूल्यांकनाचे पुढील इतर उद्देश आहेत.
- iii) इतर उद्देश
 - १) अभिप्रेरणा आणि बोनस कार्यक्रमांसाठी समर्पक मजुरी संरचना पाया प्रस्थापित करणे.
 - २) सुसंगत मजुरी धोरण कार्यान्वित करणे.
 - ३) संस्थेतील मजुरीचे बिल अचूकपणे निर्धारित करणे आणि त्यावर प्रभावी नियंत्रण ठेवणे.
 - ४) मजुरी व वेतन दरांचे वेळोवेळी परीक्षण करणे.
 - ५) कार्याचे सुलभीकरण करण्यासाठी आणि व्यवस्थापन-कर्मचारी संबंध सुधारण्यासाठी कर्मचाऱ्यांच्या तक्रारीचे प्रमाण कमी करणे आणि कर्मचाऱ्यांच्या अनुपस्थितीचा व श्रमपरिवर्तनाचा दर कमी करणे.
 - ६) कर्मचाऱ्यांचे मनोबल उंचावण्यासाठी व कामाची पुनरावृत्ती टाळण्यासाठी कार्याचे आणि त्यासाठी असणाऱ्या अधिकाराचे व जबाबदाऱ्यांचे वर्गीकरण करणे.
 - ७) कामगार संघटनांशी मजुरीबाबत वाटाघाटी करण्याबाबत आधार निश्चित करणे.
 - ८) प्रत्येक कर्मचाऱ्यांद्वारे केल्या जाणाऱ्या कार्याचे, पूर्ण, योग्य व अवैयक्तिक विवरण तयार करणे.
 - ९) कोणत्याही विभागातील निरनिराळ्या पदांचे साक्षेप मूल्य माहित करणे तसेच निरनिराळ्या विभागातील अशाच प्रकारच्या कार्याचे स्वरूप माहित असणे.
 - १०) संघटनेच्या आकृतीबंधाची व्याख्या करणे तसेच उत्तरदायित्व व अधिकारांच्या माध्यमांचा शोध घेणे.
 - ११) सुरुवातीची नियुक्ती तसेच हस्तांतरणाच्या भावनेबाबत रोजगार कार्यालयात पूर्ण माहिती कळविणे.
 - १२) प्रत्येक पदाचे कमीत कमी व जास्तीत जास्त मोबदल्याचे प्रमाण निश्चित करणे.
 - १३) कोणत्याही कर्मचाऱ्याचे वेतन त्याच्या कार्याच्या तुलनेत कमी किंवा जास्त आहे. हे लक्षात घेऊन त्या दृष्टिने वेतनाचे समायोजन करणे.
 - १४) त्याच प्रकारच्या कार्यासाठी इतरत्र दिल्या जाणाऱ्या वेतन दराचा वैज्ञानिक आधार निश्चित करणे.
 - १५) गुणाला मान्यता देणे तसेच अधिक जबाबदारीच्या पदांवर पदोन्नती सुलभ करणे व कर्मचाऱ्यांच्या आकांक्षा प्रोत्साहित करणे.
 - १६) अधिक कार्यक्षमता असणाऱ्या आणि आर्थिक उत्तरदायित्व असणाऱ्या पदांच्या प्रशिक्षणाचा आधार निश्चित करणे.
 - १७) पदोन्नतीची रेषा निश्चित करणे.

३.४ कार्य विश्लेषण अर्थ (Meaning of Job Analysis)

कार्य विश्लेषणाची क्रिया करण्यापूर्वी कर्मचारी व्यवस्थापक हा कार्य म्हणजे काय हे समजाऊन घेतो. 'कार्य म्हणजे एका विशिष्ट मर्यादेपर्यंत समान असणाऱ्या क्रियांचा समूह होय.' अनेकदा एखाद्या कार्यासाठी एकच पद किंवा स्थिती देखील असू शकते. उदा. एखाद्या लहान संघटनेत एका कर्मचारी व्यवस्थापकाने कार्याचे स्वरूप हे एकच स्थिती या अवस्थेचे असते. परंतु समजा त्याच्या हाताखाली एकाच प्रकारची कार्ये करणारे सहा सहाय्यक असतील तर मात्र त्यांची कार्ये एकाच शीर्षकांतर्गत समाविष्ट होऊ शकणारी असतील तरी त्यात काही प्रमाणात फरक असतो. या फरकाचे विश्लेषण करणे म्हणजेच कार्य विश्लेषण होय.

उदा. एखाद्या मोठ्या व्यापारी बँकेत सहा 'रोखपाल' कार्य करीत असतील व त्यांच्या कार्याचे शीर्षक एकच असेल तरच प्रत्येकाच्या कार्यात थोडासा फरक असतो.

कार्य विश्लेषण हा कार्याची संपूर्ण माहिती मिळविणे व सखोल अभ्यास करण्याची प्रक्रिया असून त्या कार्याचे घटक व जबाबदाऱ्या कार्य विश्लेषणाद्वारे निश्चित केल्या जातात.

३.४.१ कार्य विश्लेषणाचे घटक :

कार्य विश्लेषणाचे दोन महत्त्वाचे घटक आहेत.

- १) कार्य स्पष्टीकरण : कार्य स्पष्टीकरण हे कार्याचे स्वरूप व आवश्यकतेवर भर देते.
- २) कार्य विशेषीकरण : हे प्रत्यक्ष कार्ये पूर्ण करणाऱ्या व्यक्तीच्या वैशिष्ट्यांचे विवरण असते. यामध्ये ठरविलेले काम पूर्ण करण्यासाठी लागणाऱ्या किमान आर्हता किंवा निकष ठरविले जातात. म्हणजेच कार्य विशेषीकरण ही कार्याकरिता लागणाऱ्या किमान गुणांची निश्चिती करण्याची प्रक्रिया आहे. कार्य करणाऱ्या व्यक्तीचे शिक्षण, अनुभव, प्रशिक्षण, कुशलता, शारिरीक तंदुरुस्ती, प्रेरणा मानसिक पात्रता, बुद्धीमत्ता, सामाजिक भुमिका, पुढाकार, आवडीनिवडी, तणाव व्यवस्थापन इ. कार्य विशेषीकरणाचे महत्त्वाचे घटक आहेत.
- ३) कार्य स्पष्टीकरण हा कार्याचे स्वरूप, त्याची कर्तव्ये, जबाबदाऱ्या व आवश्यकता ह्याबाबत लिखित स्वरूपात तयार केलेला दस्तावेज आहे. यामधून कोणते कार्य करावयाचे व ते कसे आणि का करायचे ह्याचे संपूर्ण स्पष्टीकरण होते. कार्य स्पष्टीकरणामध्ये प्रामुख्याने कार्याचे नाव, कर्तव्य व जबाबदाऱ्या कार्य गोषवारा, कार्यस्थळे, यंत्रसामग्री व कच्चा माल, कामात येणारे संभाव्य धोके, नियंत्रण ठेवण्याची स्थळे, बढतीच्या शक्यता, भविष्यातील संधी, कार्य समाधान मिळणारा मोबदला इ. बाबींचा समावेश होतो.

३.४.२ कार्य विश्लेषणाची उद्दिष्टे/हेतू/उपयोग (Purpose of Job Analysis):

कार्य विश्लेषणाची प्रमुख उद्दिष्टे खालील प्रमाणे आहेत.

- i) **कार्य ओळख :** कार्य ओळख यामध्ये कार्याचे शीर्षक, जागा, कार्याचा संकेत क्रमांक, लघु नाव, कार्याचा विभाग / घटक याबाबत सविस्तर माहिती गोळा केली जाते, कामाचे वाटप करताना तिचा उपयोग केला जातो.

- ii) **कार्यासाठी आवश्यक असणारी वैशिष्ट्ये** : विशिष्ट कार्याच्या पूर्ततेसाठी आवश्यक असणाऱ्या वैशिष्ट्यांची निश्चिती करताना कार्याचे स्थळ, शारीरिक बैठक, पर्यवेक्षण, भौगोलिक स्थिती, अपघातांची शक्यता आणि संभाव्य धोके याबाबत संपूर्ण माहिती संकलीत केली जाते.
- iii) **विशिष्ट कर्मचाऱ्याची कार्ये ठरविणे** : विशिष्ट कर्मचाऱ्यांची कार्ये ठरविण्यासाठी विशिष्ट प्रक्रिया पूर्ण करावयाची उद्दिष्टे याबाबत संपूर्ण माहिती गोळा करून संबंधित विशिष्ट कर्मचारी उपक्रमातील कोणती कार्ये करणार आहेत हे निश्चित केले पाहिजे. यात कामाचा वेळ, महत्त्व, त्यातील सुलभता, सरळता किंवा कठीणता, कर्मचाऱ्याच्या इतरांच्या कार्याप्रती असणाऱ्या जबाबदाऱ्या इत्यादी माहिती विश्लेषित केली जाते.
- iv) **कार्य कर्तव्ये** : उपक्रमातील प्रत्येक कार्याची वारंवारता आणि तंतोतंतपणा इत्यादीबाबत कर्मचाऱ्याची कर्तव्ये यात निश्चित केली जातात.
- v) **सामग्री व उपकरणांचा उपयोग** : उपक्रमातील विशिष्ट कामे, विशिष्ट पद्धतीने व विशिष्ट वेळात पूर्ण करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना कोणती सामग्री आणि उपकरणे आवश्यक आहेत हे सुद्धा ठरविणे आवश्यक असते. यात धातू, प्लास्टिक, धान्य, यार्न, कातडे, उपकरणे, टेस्टर, पंच, मायक्रोमीटर्स इ. विविध उपकरणे आणि सामग्रीची विश्लेषित माहिती दिली जाते. चांगल्या सामग्रीची आणि उपकरणांचा उपयोग करून कर्मचारी हे उपक्रमाची उत्पादकता वाढवू शकतात यात शंका नाही.
- vi) **कार्य पद्धती** : उपक्रमातील संपूर्ण कार्य पद्धती कार्यक्षम, सुसंगत आणि सामन्वीत असली पाहिजे. त्यासाठी कर्मचाऱ्यांना कार्याबाबत संपूर्ण माहिती दिली जाते. कामाची हाताळणी, त्यातील चढउतार स्वच्छता, धुलाई, भरणी, रिकामे करणे, हलविणे, चालविणे, खाली बसणे, इत्यादी क्रियांबाबत अत्यंत सुक्ष्म परिक्षण करून उपक्रमातील कार्यपद्धतीची सविस्तर माहिती कर्मचाऱ्यांना देतात.
- vii) **आवश्यक व्यक्तिगत गुण** : कर्मचाऱ्याला आवश्यक असणारा अनुभव, प्रशिक्षण, शिकाऊ उमेदवारी, शारीरिक क्षमता, उमेदवारी, समन्वय, मानसिक क्षमता, बुद्धिमत्ता, सामाजिक कौशल्ये इत्यादींची सविस्तर माहिती आवश्यक असते. कर्मचाऱ्यांमध्ये हे गुण किती प्रमाणात आहेत यावर त्यांची उपक्रमासाठी असणारी उपयुक्तता निश्चित होते. तसेच कर्मचाऱ्यांची उपयुक्तता वाढविण्यासाठी त्यांच्यातील अशा गुणांची वाढ होईल अशा वातावरणाची निर्मिती केली जाते.
- viii) **कार्य संबंध** : उपक्रमातील कर्मचाऱ्यांचे कार्याशी असणारे संबंध कसे आहेत यावर उपक्रमाची उत्पादकता अवलंबून असते. काम करणे व मन लावून काम करणे यात जमीन अस्मानाचा फरक पडतो. मन लावून केलेल्या कामाची गुणवत्ता कामाचे प्रमाण, येणारा खर्च, होणारा अपव्यय, कार्याचे मिळणारे समाधान, या सर्वच बाबी उपक्रमाच्या दृष्टीने अनुकूल असतात म्हणून कर्मचाऱ्यांसाठी उपलब्ध असणाऱ्या विकासाच्या संधी पद्धतीची पद्धती, सहकार्याची आवश्यकता इत्यादी बाबत सविस्तर माहिती दिली जाते.

वर्तमान कार्यरत कर्मचारी, पर्यवेक्षक, कर्मचारी, फोरमन, कामगार इत्यादींकडून कर्मचारी व्यवस्थापक हे वरील कार्यासंबंधी परिपूर्ण माहिती गोळा करीत असतात. अनेकदा उपक्रमात अशा प्रकारचे कार्य विश्लेषण करण्याकरिता बाहेरील कार्यविश्लेषण नियुक्त केले जातात. उपक्रमात प्रत्यक्षात ही कार्ये होत असताना कार्य विश्लेषक हे त्यांचे निरीक्षण करून आणि संबंधीत कर्मचाऱ्यांशी प्रत्यक्ष चर्चा करून कार्य विश्लेषण विवरण तयार करण्यासाठी संपूर्ण माहिती गोळा करीत असतात.

कार्य विश्लेषणासंबंधी माहिती गोळा करण्यासाठी i) मुलाखत ii) प्रत्यक्ष निरीक्षण iii) अभिलेख iv) प्रश्नावली v) विशिष्ट तंत्रे यांचा उपयोग केला जातो. या तंत्रांचा उपयोग व्यक्तीगत तसेच सामुहिकपणे करता येतो.

३.५ कार्य स्पष्टीकरण (Job Description)

३.५.१ अर्थ :

कार्याचे स्पष्टीकरण हे कार्य विवरणातील अत्यंत महत्त्वपूर्ण क्रिया आहे. यात कार्याची माहिती दिली जातेच शिवाय कार्यासंबंधी गृहित धरण्यात येणाऱ्या बाबींचे देखील विवरण त्यात दिले जाते. कार्य स्पष्टीकरणावरून कोणते कार्य करावयाचे आहे ते कार्य कसे करावयाचे आहे, ते कार्य कोठे करावयाचे आहे याचे स्पष्टीकरण मिळते.

३.५.२ कार्यस्पष्टीकरणाचे घटक

कार्य स्पष्टीकरणात सामान्यपणे पुढील बाबीसंबंधी माहिती दिली जाते.

- i) कार्य शीर्षक
- ii) कार्याचे संघटनात्मक स्थान
- iii) पर्यवेक्षण घेणे आणि देणे.
- iv) सामग्री, साधने, क्षेत्रे आणि उपकरणे यांचा उपयोग
- v) नजीकच्या अधिकाऱ्यांचे व सहकाऱ्यांचे पद
- vi) वेतनमान : यात वेतन, महागाईभत्ता, इतर भत्ते, बोनस, प्रेरणा, मजुरी, वेतनाची पद्धत, कार्य तास, पाळी, विश्रांतीची वेळ इ. चा समावेश होतो.
- vii) कर्तव्याची संपूर्ण यादी : यात दैनिक; आठवडी, मासिक, आणि अन्य प्रसंगी कार्याचे स्वरूप, कार्याचा वेळ, प्रत्येक कार्यासाठी द्यावयाचा वेळ इत्यादींची माहिती दिली जाते.
- viii) असंभाव्य आणि असाधारण.
- ix) कार्याच्या अटी : जागा, वेळ, कार्य, गती, तंतोतंतपणा, आरोग्यावरील परिणाम अपघाताच्या संभाव्यता इत्यादी बाबत यात माहिती दिली जाते.
- x) बढतीच्या संधी व प्रक्रिया : विविध विभागात कार्यरत असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांसाठी उपलब्ध असणाऱ्या बढतीच्या संधी, नियम, त्यासाठी कार्यान्वित करण्याची प्रक्रिया याबद्दल माहिती दिली जाते.

आपली प्रगती तपासा-

- अ) खालील संकल्पना स्पष्ट करा.
 १) कार्य विश्लेषण
 २) कार्य मुल्यांकन
 ३) कार्य स्पष्टीकरण
- ब) “एखाद्या विशिष्ट कामासाठी योग्य व कार्यक्षम व्यक्तींना आकर्षित करण्यासाठी कार्यमुल्यांकन आवश्यक असते.” चर्चा करा.
- क) टिपा लिहा
 १) कार्य विश्लेषण
 २) कार्य स्पष्टीकरण
- ड) कार्य विश्लेषणाच्या उद्देशांची यादी करा.

३.६ कार्य विशेषीकरण (Job Specification)

कार्यासाठी आवश्यक असणारी कर्मचाऱ्यांची पात्रता, कौशल्य तसेच शारीरिक आणि मानसिक वैशिष्ट्ये इत्यादीबाबत लेखी स्वरूपात विवरण दिले जाते. कार्य विशेषीकरणाचे विवरण तयार करण्यासाठी पुढील माहिती संकलीत केले जाते.

- i) **शारीरिक वैशिष्ट्ये** : उंची, वजन, छाती, दृष्टी, ऐकू येण्याची क्षमता, वजन वाहून नेण्याची क्षमता, आरोग्य, वय, विविध यंत्रे, सामग्री व उपकरणे हाताळण्याची क्षमता इत्यादीबाबत माहिती गोळा केली जाते. कर्मचारी शारीरिक दृष्ट्या सुदृढ असणे आवश्यक असते.
- ii) **मानसिक वैशिष्ट्ये** : कोणतीही बाब सादर करण्याची क्षमता, गणितीय क्षमता, माहितीचे सादरीकरण, माहितीचे विवरण, विविध शब्दांचे वाचन, योजना तयार करण्याची क्षमता, वाचन क्षमता, विज्ञान क्षमता, निष्कर्ष काढण्याची क्षमता, एकाग्रता, विविध घटकांशी हाताळणी, सामान्य ज्ञान इत्यादी घटकांबद्दल माहिती गोळा केली जाते.
- iii) **भावनिक व सामाजिक वैशिष्ट्ये** : व्यवस्थापक निरीक्षक आणि फोरमेन पदासाठी भावनिक व सामाजिक वैशिष्ट्ये अधिक महत्त्वाची ठरतात. भावनिक स्थिती, लवचिकता, सामाजिक जबाबदारीची जाणीव, मानवी संबंधांची जाणीव, व्यक्तीगत राहाणी पोशाख, चालण्या बोलण्याची छाप इत्यादी बाबत यात माहिती गोळा केली जाते.
- iv) **वर्तणुकीची वैशिष्ट्ये** : संघटनेतील वरच्या स्तरांवरील पदांवर कर्मचाऱ्यांना नियुक्त करण्यासाठी त्यांच्या वर्तणुकीची वैशिष्ट्ये महत्त्वपूर्ण ठरतात. व्यवस्थापकांच्या निर्णयाची क्षमता, संशोधन नवीन कार्ये, करण्याची उमेद, शिकविण्याची क्षमता, परिपक्वता, आत्मविश्वास, प्रभाव, इतरांना आदेश देण्याची क्षमता, कार्य विशेषीकरण इत्यादी विविध बाबींची माहिती यात गोळा केली जाते.

कार्य विशेषीकरणाचे महत्त्व (Importance)

संपूर्ण कार्य विश्लेषण अहवाल हा संघटनेच्या विविध कार्यांसाठी आणि कर्मचारी व्यवस्थापकाच्या कार्यासाठी अत्यंत महत्त्वपूर्ण समजला जातो. कार्य विश्लेषणाचे महत्त्व पुढील बाबींवरून स्पष्ट होते.

१) कर्मचाऱ्यांचा रोजगार : कार्य विश्लेषण हे कर्मचाऱ्यांच्या नियुक्तीसाठी प्रत्येक बाबतीत सहाय्यक ठरते. यात मानव संसाधनाचे नियोजन, भरती, निवड, नियुक्ती, ओळख, आणि कार्यमूल्यांकन इत्यादी बाबत संपूर्ण माहिती उपलब्ध होते.

२) संघटनेचे अंकेक्षण : कार्य विश्लेषणाचे विवरण तयार करण्यासाठी कार्याविषयी संपूर्ण माहिती गोळा केली जाते. त्यामुळे कार्यातील अटी आणि शर्ती तसेच कार्यावर प्रभाव पडणारे घटक इत्यादीबाबत सविस्तर माहिती प्राप्त होते. त्यामुळे कार्य विश्लेषण अहवाल हा एक प्रकारे संघटनेच्या अंकेक्षणाचेच कार्य करीत असतो.

३) प्रशिक्षण कार्यक्रमांचे आयोजन : विविध साधनांचे आणि कर्तव्यांचे स्पष्टीकरण हे विविध प्रशिक्षण आणि विकास कार्यक्रमांचे आयोजन करण्यास मोठ्या प्रमाणावर मदत करते. यावरून प्रशिक्षणाची आवश्यकता स्पष्ट होते तसेच प्रशिक्षणाचा अपेक्षित परिणाम साध्य झाला किंवा नाही याची देखील नोंद घेतली जाते.

४) झालेल्या कार्याचे मूल्यांकन : उपक्रमाची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी संघटनेच्या कार्याची दिशा योग्य आहे किंवा नाही हे तपासून पाहणे आवश्यक आहे. त्याकरीता कार्य उद्दिष्ट निश्चित करून ते साध्य करण्याच्या दृष्टीने कार्याचे स्वरूप निश्चित केले जाते. ही कार्ये त्याच स्वरूपाप्रमाणे पार पाडण्यासाठी कार्य विश्लेषण महत्त्वपूर्ण ठरते.

५) बदली आणि बढती : कार्य विश्लेषण अहवालावरून कर्मचाऱ्यांच्या बदलीचा व बढतीचा निर्णय घेणे सोपे जाते. कार्य विश्लेषणावरून संघटनेतील कर्मचाऱ्यांची बदली उदग्र करावी की **क्षौतिज** करावी याबाबत निर्णय घेणे सोयीचे जाते. उपक्रमांच्या आवश्यकतांची पूर्तता करण्यासाठी तसेच कार्यक्षेत्रात वाढ करण्यासाठी बदली व बढती आवश्यक असतात.

६) कार्याचे वितरण : विविध कर्मचाऱ्यांमध्ये कार्य वाटप कसे करावे हे कार्य विश्लेषणाच्या आधारे ठरविता येते. कार्यभार, कार्याचे स्वरूप, कार्याची पद्धती इत्यादींचा विचार करून कार्याचे हस्तांतरण तसेच नवीनीकरण करणे शक्य होते. एका विशिष्ट पातळीवर कार्यरत असणारे सर्व कर्मचारी लौकीक अर्थाने गुणवत्तेच्या दृष्टीने सारखेच असले तरी प्रत्यक्षात मात्र ते तसे नसतात. म्हणून कर्मचाऱ्यांच्या प्रवृत्तीचा अभ्यास करून विशिष्ट कामासाठी विशिष्ट व्यक्तींचीच निवड करणे लाभदायक असते.

७) शिस्त : कार्य विश्लेषण अहवालासाठी माहिती संकलीत करताना काही कार्य प्रमाण निश्चित केले जातात. या प्रमाणांप्रमाणे कार्य व्हावे यासाठी संघटनेत प्रयत्न करणे आवश्यक असते. प्रत्येक कर्मचाऱ्याने आचार संहितेचे पालन करणे बंधनकारक आहे कारण त्याशिवाय कार्यालयीन शिस्तीचा दर्जा उंचावणार नाही. सर्वच कर्मचाऱ्यांनी आपापली कार्ये जबाबदारीने पार पाडणे म्हणजेच आचार संहितेचे पालन करणे होय.

८) **मजुरी आणि प्रशासनाचे वेतनाचे प्रशासन** : कार्य विश्लेषण अहवाल हाच कार्य मुल्यांकन करण्याचा प्रमुख आधार समजला जातो. कार्याच्या अटी व शर्ती, कर्तव्ये, जबाबदाऱ्या, धोके, अपघाताची शक्यता इत्यादी बाबी कार्य विश्लेषणाद्वारे निश्चित केल्या जातात. त्यामुळे त्यावरून कर्मचाऱ्यांच्या मजुरीचे आणि वेतनाचे प्रमाण ठरविणे सोपे जाते. जसे प्रत्येक कर्मचाऱ्याला त्याच्या कार्याचा वाजवी मोबदला मिळाला पाहिजे हे जेवढे महत्त्वाचे असते तेवढेच प्रत्येक कर्मचाऱ्याने आपापल्या आचार संहितेचे काटेकोरपणे पालन करणे महत्त्वाचे असते. या दोन्ही बाबीत जेवढा सुसंगपणा असेल तेवढाच उपक्रमाचा प्रगतीचा वेग वाढतो.

९) **आरोग्य आणि सुरक्षा** : कर्मचाऱ्यांच्या आरोग्यावर आणि सुरक्षेवर त्यांच्या कार्यामुळे होणारा परिणाम देखील कार्य स्पष्टीकरणात विशद केला जातो. त्यामुळे त्याबाबत आवश्यक त्या सुरक्षेच्या सोयी निर्माण करणे संघटनेला सुलभ जाते. उपक्रमातील कर्मचाऱ्यांसाठी असणाऱ्या आरोग्य आणि सुरक्षेची पातळी समाधानकारक असली तर उत्पादकतेत निश्चित वाढ होते. तसेच अपघातात होणाऱ्या संख्येत कपात होते.

१०) **ओळख** : कार्याविषयी ओळख करून घेण्यासाठी कार्यविश्लेषण अहवालाची माहिती कर्मचाऱ्याला अत्यंत उपयुक्त ठरते. त्यावरून कर्मचारी संपूर्ण संघटनेतील कार्याबाबत माहिती मिळवू शकतात आणि आपापली कार्ये सुरळीतपणे करू शकतात. कर्मचाऱ्यांची आपल्या कार्याविषयी योग्य प्रकारे ओळख झाल्यास त्यांना काम करण्यासाठी सोयीचे जाते. त्यांची कामातील कार्यक्षमता वाढते. तसेच अपव्यय कमी होऊन उत्पादकतेत वाढ होते.

११) **औद्योगिक संबंध** : कार्य स्पष्टीकरणाद्वारे कार्याचे प्रमाण निश्चित होतात. त्यामुळे औद्योगिक समस्या सोडविणे सोपे जाते. उद्योगात सलोख्याचे संबंध प्रस्थापित होतात. सेवायोजक आणि कामगार यांच्यातील सलोख्याच्या संबंधात वाढ होण्यासाठी कार्य विश्लेषणाची मोलाची मदत होते. औद्योगिक संबंध दीर्घकाळपर्यंत सलोख्याचे रहात असल्यास उपक्रमाची प्रगती होते.

३.७ समारोप

व्यवसायातील एखाद्या कार्याचे इतर कार्याशी तुलनात्मक मुल्यांकन करणे म्हणजे कार्य मुल्यांकन होय.

कार्य मुल्यांकनाची वैशिष्ट्ये सांगताना-

वैज्ञानिक पद्धत, पदाचे सापेक्ष मुल्य, प्रत्येक कामाची जबाबदारी व उत्तरदायित्व निश्चिती, मोबदला ठरविणे, पदोन्नतीचा आधार, प्रशिक्षणाचा आराखडा, मजुरीची संरचना इ. उद्देश सांगता येतील.

एकाच प्रकारचे कार्य करणारे अनेक सहाय्यक असतील व त्यांचे कार्य एकाच शिर्षकाखाली समाविष्ट होणार असतील तरीही त्यांच्या कार्यात काही प्रमाणात फरक असतो. या फरकाचे विश्लेषण म्हणजेच कार्य विश्लेषण होय. कार्य ओळख कार्य सारांश, इतर कार्याशी संबंध इ. उपक्रमातील पदे, संभाव्य अपघात हे कार्य विश्लेषणाचे घटक होत. कार्य विवरणातील

एक महत्त्वपूर्ण क्रिया म्हणजे कार्य स्पष्टीकरण होय. कार्य स्पष्टीकरणामध्ये विविध बाबींसंबंधता माहिती दिलेली असते.

कार्यासाठी आवश्यक कर्मचाऱ्यांची विशेष माहिती म्हणजे कार्य विशेषीकरण यासाठी कर्मचाऱ्यांबाबत शारिरीक वैशिष्ट्ये, मानसिक वैशिष्ट्ये सामाजिक वैशिष्ट्ये वर्तणुक वैशिष्ट्ये इ. बाबत माहिती मिळविली जाते. कार्य विशेषीकरणाद्वारे मिळालेली माहिती कर्मचारी नियुक्ती, प्रशिक्षण कार्यमुल्यांकन, बढती, बदली, शिस्त; औद्योगिक संबंध इ. साठी उपयुक्त ठरते.

३.८ प्रश्न

१. कार्य मुल्यांकनाचा अर्थ स्पष्ट करून त्याची उद्दिष्ट्ये लिहा.
२. कार्य मुल्यांकनाच्या पद्धती विशद करा.
३. कार्य विश्लेषण म्हणजे काय ?
४. कार्य विशेषीकरण स्पष्ट करून त्याचे महत्त्व लिहा.



कर्मचाऱ्यांची भरती आणि निवड (Recruitment and Selection)

प्रकरणाची रचना:

- ४.० उद्दिष्टे
- ४.१ प्रस्तावना
- ४.२ भरतीची व्याख्या
- ४.३ भरतीचे स्रोत
- ४.४ भरतीच्या विविध पद्धती
- ४.५ निवड कार्यपद्धती
- ४.६ समारोप
- ४.७ प्रश्न

४.० उद्दिष्टे

या घटकाच्या अभ्यासानंतर विद्यार्थ्यांना-

- भरतीचा अर्थ सांगुन त्यावर परिणाम करणारे घटक स्पष्ट करता येतील.
- भरतीच्या विविध स्रोतांची चर्चा करता येईल.
- भरतीच्या पद्धती समजतील
- कर्मचारी निवड प्रक्रियेतील विविध टप्पे स्पष्ट करता येतील.

४.१ प्रस्तावना (Introduction)

कर्मचाऱ्यांची भरती हे कर्मचारी व्यवस्थापनाचे अत्यंत महत्त्वाचे कार्य समजले जाते, कारण योग्य कर्मचाऱ्यांची भरती होणाऱ्याबरोबरच उपक्रमाचे भविष्यकालीन यशापयश अवलंबून असते. उपक्रमाच्या कार्याविषयक गरजा लक्षात घेऊन ती कार्ये कार्यक्षमतेने आणि मन लाऊन करू शकणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचा शोध घेऊन आणि त्यांच्या प्रवृत्तींचे अचुक पुर्वानुमान करून त्यांना उपक्रमातील जागांसाठी अर्ज करण्यास प्रोत्साहित करण्याची भरती ही एक महत्त्वपूर्ण प्रक्रिया आहे. उपक्रमासाठी लागणारे कर्मचारी उपक्रमाच्या गरजेनुसार पर्याप्त संख्येत उपलब्ध करण्याकरिता कर्मचाऱ्यांच्या भरतीचे कार्य शास्त्रशुद्ध असले पाहिजे.

४.२ भरतीची व्याख्या (Definition of Recruitment)

व्यवस्थापन कार्याच्या निरनिराळ्या अभ्यासकांनी भरतीच्या निरनिराळ्या व्याख्या केल्या आहेत. यापैकी काही प्रमुख व्याख्या पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) "भविष्यकालीन कर्मचाऱ्यांना शोधण्याची आणि त्यांना उपक्रमातील रिकाम्या जागांसाठी अर्ज करण्याकरीता प्रोत्साहित करण्याची भरती ही एक प्रक्रिया आहे."

- एडविन. बी. फिलप्पो

२) "उपक्रमातील विविध पातळींवरील रिक्त पदांचे कार्यमूल्यांकन करून त्यानुसार पात्रता असणाऱ्या व्यक्तींना वैज्ञानिक पद्धतीनुसार आपल्या उपक्रमाकडे आकर्षित करून आणि त्यांचे गुण मूल्यांकन करून कार्यमूल्यांकन आणि गुणमूल्यांकन यांची पद्धतशीर जुळवणी करण्याच्या प्रक्रियेला भरती असे म्हणतात."

- डॉ. सुधीर बोधनकर

भरतीवर परिणाम करणारे घटक

(Factors Governing Recruitment)

कर्मचाऱ्यांच्या भरतीवर खालील घटकांचा परिणाम होतो.

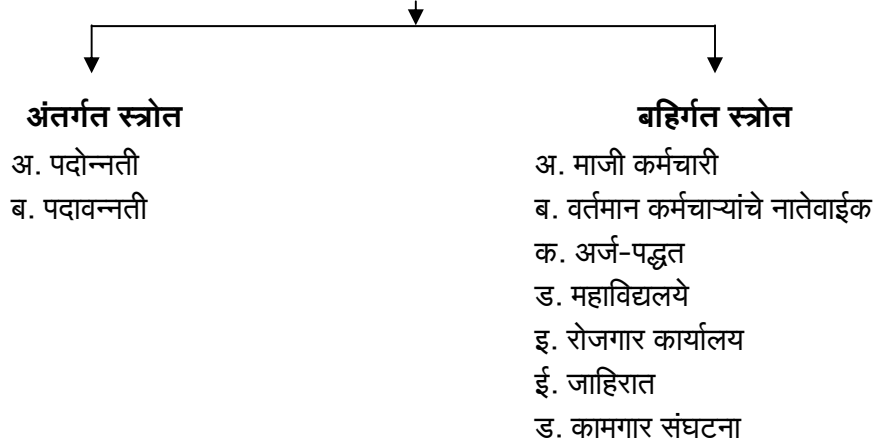
१. अंतर्गत वातावरण
२. व्यवसायाची पत
३. मनुष्यबळाची उपलब्धता
४. पात्र उमेदवार
५. व्यवसायाची स्पर्धा
६. भरतीच्या पद्धती
७. भरतीचे स्रोत
८. बहिर्गत वातावरण
९. कर्मचारी संघटन
१०. व्यवसायाचा प्रकार

वरील सर्व घटकांचा कर्मचारी भरतीवर परिणाम होतो.

४.३ भरतीचे स्रोत (Sources of Recruitment)

उपक्रमांना आवश्यक असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचा पुरवठा ज्या विविध मार्गांनी केला जातो त्यांना भरतीचे किंवा श्रमशक्ती पुरवठा स्रोत असे म्हणतात. भारतासारख्या विकसनशील देशात एका बाजूला बेकारीचा प्रश्न गंभीर स्वरूप धारण करीत आहे तर दुसऱ्या बाजूला उपक्रमातील अनेक कार्यासाठी सुयोग्य कर्मचारी मिळवणे अत्यंत कठीण जाते, असा विरोधाभास दिसून येतो. उपक्रमाच्या गरजा लक्षात घेऊन अपेक्षित कार्य पार पाडून शकणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची निवड करणे हे अत्यंत महत्त्वाचे कार्य समजले जाते. साधारणपणे कर्मचाऱ्यांच्या भरतीसाठी पुढील अंतर्गत आणि बाह्य स्रोतांचा उपयोग केला जातो.

भरतीचे स्रोत
(Sources of Recruitment)



अ) अंतर्गत स्रोत (Internal Sources) :

मुख्यतः मध्यमस्तरीय आणि उच्च स्तरीय पदांवर कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती करण्यासाठी अंतर्गत स्रोत उपयोगात आणले जातात. उपक्रमातील विद्यमान श्रमशक्ती हाच या पदांसाठी भरतीचा मुख्य स्रोत समजला जात असल्यामुळे त्याला भरतीचा अंतर्गत स्रोत असे म्हणतात.

अंतर्गत स्रोताचे असलेले पुढील प्रमुख मार्ग आहेत.

१) पदोन्नती :

उपक्रमातील वरिष्ठ जागांवर नियुक्ती करण्यासाठी कनिष्ठ जागांवर नियुक्ती करण्यासाठी कनिष्ठ जागांवर कार्यरत असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना बढती देणे म्हणजेच पदोन्नती होय. पदोन्नतीच्या आशेने कर्मचारी आपली कार्ये अधिकाधिक चांगल्या प्रकारे करण्याचा प्रयत्न करतात. उपक्रमाच्या प्रगतीबरोबरच आपली सुद्धा प्रगती होण्यासाठी वाव आहे. या भावनेमुळे त्यांना उपक्रमाविषयी आत्मीयता वाटू लागते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांची तसेच उपक्रमाची सुद्धा उत्पादकता वाढते. त्याचप्रमाणे वरिष्ठ पदांवर बाहेरच्या व्यक्तींची नियुक्ती केल्याने निर्माण होणाऱ्या समस्यासुद्धा सहज टाळता येतात.

२) पदावन्नती :

वरिष्ठ पदांवर काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना कनिष्ठ पदांवर स्थानांतरीत करून घेणे म्हणजेच पदावन्नती होय. जे कर्मचारी आपल्या जबाबदाऱ्या यशस्वीपणे पार पाडू शकत नाहीत. किंवा ज्यांच्या कार्यपद्धतीमुळे उपक्रमाची उद्दिष्टे पूर्ण होण्यामध्ये अडथळे निर्माण होतात किंवा ज्यांच्या कार्यशैलीमुळे कर्मचारी व्यवस्थापनात समस्या निर्माण होतात. अशा कर्मचाऱ्यांची पदावन्नती केली जाते. पदावन्नती हा अयोग्य कर्मचाऱ्यांना दिलेल्या शिक्षेचाच एक प्रकार आहे. तरीपण पदावन्नतीमुळे मध्यस्तरीय कर्मचाऱ्यांची गरज भागविली जाते.

बहुतांश उपक्रमातील रिक्त जागावरील नियुक्तीसाठी विद्यमान कर्मचाऱ्यांनाच प्राधान्य देण्याचे धोरण असते. उपक्रमाच्या वाढत्या व्यापाच्या गरजा भागविण्यासाठी आवश्यकतेनुसार

विद्यमान कर्मचाऱ्यांना प्राधान्य देण्याच्या धोरणामुळे कर्मचाऱ्यांच्या नैतिकतेला प्रोत्साहन मिळते. त्यांना उपक्रमाबद्दल आपुलकी वाटू लागते. त्यामुळे उपक्रमाच्या गरजा आणि उद्दिष्टे तसेच कर्मचाऱ्यांच्या गरजा आणि उद्दिष्टे यात एकवाक्यता निर्माण होऊन दोघांचाही लाभ होणे शक्य होते. पदोन्नतीमुळे कर्मचाऱ्यांच्या प्रशिक्षण खर्चात कपात होते आणि कर्मचाऱ्यांच्या क्षमतेचे आणि योजनेचे अचूक मूल्यमापन होते.

ब) बाह्य स्रोत (External Sources):

उपक्रमातील विविध पदांसाठी बाह्य कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती करण्याला बाह्य स्रोत म्हणतात. उपक्रमाचा व्याप जसजसा वाढत जातो, तसतसे ते उपक्रम आपल्या संपूर्ण श्रमशक्तीचे गरज अंतर्गत स्रोतांमधून पूर्ण करू शकत नाहीत. अशी स्थिती निर्माण होते. काही वर्षांनंतर अंतर्गत स्रोत समाप्त होत असल्यामुळे उपक्रमाला बाह्य स्रोतांचा शोध घेणे आणि त्यांचा विकास करणे आवश्यक असते.

बाह्य स्रोतांचे पुढील मार्ग आहेत :

१) माजी कर्मचारी :

काही अपरिहार्य कारणामुळे उपक्रमातून काढून टाकलेल्या कर्मचाऱ्यांना किंवा आपणहून उपक्रम सोडून गेलेल्या कर्मचाऱ्यांना उपक्रमात परत येण्याची इच्छा असेल तर कधी कधी भरतीच्या बाबतीत त्यांनाच प्राधान्य दिले जाते.

अशा कर्मचाऱ्यांची भूतकाळातील वागणूक उपक्रमाच्या व्यापक हितांना बाधक नसेल तर नवीन कर्मचाऱ्यांपेक्षा माजी कर्मचाऱ्यांचीच नियुक्ती करणे अधिक लाभदायक असते.

२) वर्तमान कर्मचाऱ्यांचे मित्र आणि नातेवाईक :

वर्तमान कर्मचाऱ्यांचे मित्र आणि नातेवाईक यांच्या मार्फत सुद्धा कामगारांची भरती केली जाऊ शकते. वर्तमान कर्मचाऱ्यांना उपक्रमाच्या गरजा, वातावरण, कामाचे स्वरूप इत्यादी बाबी माहित असल्यामुळे ते भरतीसाठी योग्य कर्मचाऱ्यांची शिफारस करू शकतात. म्हणून काही उपक्रम अशा प्रकारच्या नियुक्तीला नेहमीच प्रोत्साहन देत असतात.

३) कार्यालयात अर्ज बोलाविणे :

उपक्रमाच्या कार्यालयात उमेदवारांकडून अर्ज बोलावून सुद्धा श्रमशक्तीची पूर्तता केली जाऊ शकते. उमेदवारांच्या अर्जांची, छानणी करणे आणि उमेदवारांची मुलाखत घेणे यासाठी उपक्रमाचा कर्मचारी व्यवस्थापन विभाग कार्यरत असतो. उच्च स्तरावरील जागा भरण्यासाठी ही पद्धती फारशी उपयुक्त समजली जात नाही.

४) विद्यालये, महाविद्यालये आणि तांत्रिक संस्था :

नामांकित विद्यालये, महाविद्यालये आणि तांत्रिक संस्था इत्यादींशी संपर्क ठेऊन आपल्या उपक्रमातील रिक्त जागांची पूर्तता केली जाऊ शकते. काही उपक्रम निरनिराळ्या

शैक्षणिक संस्थांमध्ये आणि तांत्रिक संस्थांमध्ये आपले अधिकारी पाठवून आपल्या संस्थेच्या गरजा पूर्ण करू शकणाऱ्या होतकरु उमेदवारांची भरती करत असतात.

५) रोजगार कार्यालये :

रोजगार कार्यालये हे श्रमशक्तीच्या पूर्ततेचे एक महत्त्वपूर्ण माध्यम आहे. रोजगाराची निकड असणारे उमेदवार आपले नाव रोजगार कार्यालयांमध्ये नोंदवितात. त्याचवेळी त्यांची गुणवत्ता, अनुभव, वय, शैक्षणिक पात्रता, इत्यादी बाबींची नोंद रजिस्टरमध्ये केली जाते. ज्या कंपन्यांना आणि उपक्रमांना कर्मचाऱ्यांची गरज आहे. अशा संस्था रोजगार कार्यालयाशी संपक साधून योग्य उमेदवारांची निकड करून रिक्त जागा भरीत असतात.

६) जाहिराती :

जाहिराती हे श्रमशक्तीच्या भरतीचे अत्यंत प्रभावी माध्यम आहे. जाहिरातींमुळे निरनिराळ्या उमेदवारांना आपल्या उपक्रमाकडे सहज आकृष्ट करता येते. जाहिरातींमुळे विशिष्ट कामासाठी अनेक उमेदवारांकडून अर्ज येतात. त्यामुळे योग्य आणि सक्षम उमेदवाराची निवड करण्यास उपक्रमाला बराच वाव असतो. साधारणपणे विशिष्ट कर्मचाऱ्यांच्या भरतीसाठी जाहिरातीच्या माध्यमांचा उपयोग केला जाऊ शकतो.

७) कामगार संघटना :

कामगार संघटना श्रमिकांच्या कल्याणासाठी कार्यरत असतात त्याचबरोबर त्या उपक्रमाच्या हितांचाही विचार करीत असतात. कारण उपक्रमाचे हित आणि कामगारांचे कल्याण या दोन्ही बाबी परस्परावलंबी आणि परस्परपूरक आहेत. म्हणून काही उपक्रम आपल्या कामगार संघटनांना विश्वासात घेऊन त्यांच्या शिफारशींच्या आधारे नवीन कामगारांची भरती करीत असतात. त्यामुळे व्यवस्थापन आणि कामगार संघटना यांचे संबंध सुद्धा सलोख्याचे होण्यास मदत होते.

८) इतर कंपन्यांशी संपर्क :

एकाच पद्धतीने कामगारांची नियुक्ती करणाऱ्या दोन किंवा अधिक कंपन्या असतील तर त्या कंपन्या विशिष्ट परिस्थितीत परस्परांशी संपर्क साधून एकमेकांच्या कामगारांचे भरती विषयक गरजा पूर्ण करू शकतात. कधी कधी पदोन्नती मागणाऱ्या आपल्या कर्मचाऱ्यांचे सुद्धा अशा कंपन्या परस्परांमध्ये हस्तांतरण करू शकतात.

९) व्यावसायिक आणि वाणिज्य संघ :

व्यावसायिक आणि वाणिज्य संघसुद्धा श्रमशक्तीच्या पूर्ततेचे महत्त्वाचे साधन समजले जाते. प्रशासक निरीक्षक, आणि तांत्रिक कर्मचाऱ्यांच्या भरतीसाठी हे माध्यम अत्यंत उपयुक्त समजले जाते. कारण अशा कर्मचाऱ्यांच्या भरतीच्या समस्या व्यापारी क्षेत्राशी संबंधित असल्यामुळे त्यांना विशिष्ट उपक्रमाच्या कामगार विषयक गरजांचे योग्य आकलन होते. त्यामुळे योग्य उमेदवारांची शिफारस करणे त्यांना सुलभ जाते.

१०) अंशकालीन कर्मचारी :

ज्या निरनिराळ्या कारणांमुळे निरनिराळ्या अवधीत अतिरिक्त श्रमशक्तीची आवश्यकता भासते त्या उपक्रमात अंशकालीन उपक्रमात कर्मचाऱ्यांच्या भरतीसाठी नेहमीच एक यादी तयार ठेवली जाते. त्यातून अंशकालीन कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती केली जाते. साधारणपणे कमी आवडीच्या, निरस आणि पुनरावृत्ती कार्यासाठी अंशकालीन कर्मचारी नियुक्त केले जातात.

११) नैमित्तिक अर्ज :

मेहनती, योग्य आणि तरुण कर्मचाऱ्यांसाठी ज्या उपक्रमात प्रगतीच्या आणि विकासाच्या संधी उपलब्ध असतात, त्याठिकाणी भविष्यकालीन कर्मचाऱ्यांकडून नैमित्तिक अर्ज मागविले जातात. कोणतेही पद रिकामे झाल्यानंतर त्या अर्जातून योग्य कर्मचाऱ्याची निवड केली जाते.

१२) अन्य स्रोत :

सामान्यपणे उपयोगात आणल्या जाणाऱ्या कामगारांच्या भरतीच्या स्रोतांव्यतिरिक्त प्रत्येक उपक्रमाची कामगारांची भरती करण्याची एक विशिष्ट पद्धती असते. त्या सर्वांना इतर स्रोतांमध्ये समावेश होणे, कर्मचाऱ्यांना पट्ट्यावर घेणे, शिलीरामार्फत त्यांची भरती करणे, नातेवाईकांना प्राधान्य देणे, करार पद्धतीचा अवलंब करणे इत्यादी यात समावेश होतो.

४.४ भरतीच्या विविध पद्धती (Selection Methods)

उत्पादन कार्यात योग्य आणि कुशल कामगारांचे सहकार्य मिळविण्यासाठी त्यांची योग्य पद्धतीने भरती करणे ही पहिली पायरी आहे. यासाठी भरतीचे विविध स्रोत लक्षात घेऊन भरतीची पद्धती निवडली जाते. भरतीच्या अनेक पद्धती आहेत. कारण कोणत्याही एका पद्धतीने उपक्रमात श्रमशक्तीची गरज पूर्ण होऊ शकत नाही. कर्मचाऱ्यांच्या भरतीसाठी सामान्यपणे पुढील पद्धतींचा अवलंब केला जातो.

१) मध्यस्थांमार्फत भरती :

कर्मचाऱ्यांची भरती करण्याची ही अत्यंत प्राचीन पद्धत आहे या पद्धतीद्वारे केवळ कामगार व निम्न पातळीवर काम करणाऱ्या मजुरांची मध्यस्थांमार्फत भरती केली जाते. निरनिराळ्या ठिकाणी हे मध्यस्थ निरनिराळ्या नावाने ओळखले जातात. जसे, चौधरी, सरदार, मुक्कदम, ठेकेदार, जॉबर अशा मध्यस्थांच्या साहाय्याने व्यवस्थापक आपली श्रमशक्तीची गरज भागवत असतात. अशा प्रकारे नियुक्ती झालेल्या कर्मचाऱ्यांचे प्रशिक्षण, पदोन्नती, सुट्ट्या, कामावरून कमी करणे इत्यादी बाबतचे सर्व निर्णय याच मध्यस्थांशी विचार विनिमय करून व्यवस्थापकाद्वारे घेतले जातात. कामगारांचे शोषण करण्यासाठी मध्यस्थ आपल्या या स्थितीचा नेहमीचा उपयोग करीत असतात. अनेकदा कामगारांना कधी कधी अशा मध्यस्थांना नियमितपणे किंवा कधी कधी पैसे आणि वस्तुच्या स्वरूपात टिप द्यावी लागते. ही पद्धती अवैज्ञानिक, शोषणकारी आणि दोषयुक्त समजली जाते. कारण अशा पद्धतीने भरती होणाऱ्या कामगारांमध्ये ऐक्य आणि स्थैर्य निर्माण होऊ शकत नाही.

२) प्रत्यक्ष भरती :

आधुनिक काळात बहुतांश उपक्रमात कर्मचाऱ्यांच्या भरतीसाठी या पद्धतीचा उपयोग केला जातो. या पद्धतीत मध्यस्थांचा हस्तक्षेप नसल्यामुळे ही पद्धती वैज्ञानिक आणि उपयुक्त समजली जाते. उपक्रमातील कर्मचारी, व्यवस्थापक, कामगार व अधिकारी यांच्यामार्फत कामगारांची भरती केली जाते. या पद्धतीत आवेदन पत्र बोलाविणे, लेखी परीक्षा आयोजित करणे, मुलाखत घेणे इत्यादींचा उपयोग केला जातो. या प्रक्रियेतून निवड झालेल्या कर्मचाऱ्यांची वैद्यकीय तपासणी केली जाते. यात निरनिराळ्या पद्धतीने भविष्यकालीन कर्मचाऱ्यांची योग्यता, गुण आणि मनोवृत्तीचे अध्ययन करून त्यांची निवड केली जाते.

३) रोजगार कार्यालयामार्फत भरती :

केंद्र आणि राज्य सरकारमार्फत जिल्हा रोजगार केंद्राचीड स्थापना करण्यात आली आहे. या केंद्रात रोजगार व्यक्ती आपले नाव, पत्ता, योग्यता, व्यवसायाबाबत रुची इत्यादींची नोंद करतात. ज्यावेळी उपक्रमांना कर्मचाऱ्यांची आवश्यकता भासते त्यावेळी ते उपक्रम रोजगार केंद्राकडे आपल्या श्रमशक्तीच्या गरजांचा तपशील कळवतात. त्यानंतर ही रोजगार केंद्रे स्वतःला योग्य वाटणाऱ्या उमेदवारांची सूची त्यांच्याकडे पाठवतात. तसेच संबंधित कर्मचाऱ्यांना सूचनासुद्धा देतात. अशा प्रकारे आलेल्या उमेदवारांच्या सूचीतून उपक्रमाद्वारे योग्य उमेदवारांची कर्मचारी म्हणून निवड केली जाते. ज्यांची निवड होत नाही त्यांच्यासाठी रोजगार शोधण्याचे काम रोजगार केंद्रे सुरुच ठेवतात. अशा प्रकारे श्रमाची मागणी व पुरवठा यामध्ये समन्वय प्रस्थापित करून ही रोजगार केंद्रे कामगारांच्या भरतीचा गुंतागुंतीचा प्रश्न सोडविण्यासाठी मदत करित असतात. भरतीचीही पद्धती सद्यस्थितीत मान्यता प्राप्त असल्यामुळे बरीच लोकप्रिय झाली आहे.

४) मित्र आणि नातेवाईकांमार्फत भरती :

उपक्रमातील विद्यमाल कर्मचाऱ्यांनी शिफारस केलेल्या त्यांच्या मित्र आणि नातेवाईकांची भरती करून श्रमशक्तीची गरज भागविली जाते. काही उपक्रम तर योग्य व्यक्तीची शिफारस करण्यासाठी आपल्या कर्मचाऱ्यांना मुद्दाम प्रोत्साहित करत असतात. कधी कधी तर योग्य व्यक्तीची शिफारस करणाऱ्यांना कमिशन सुद्धा दिले जाते. या पद्धतीत काही कर्मचाऱ्यांच्या शिफारशींना प्राधान्य मिळून पक्षपात होण्याची शक्यता असते. हा या पद्धतीचा दोष समजला जातो. त्यामुळे कधी कधी अयोग्य कर्मचाऱ्यांची सुद्धा निवड होते. या पद्धतीला तोंडी शब्द पद्धती असे म्हणतात. ही पद्धतीसुद्धा विशेष समाधानकारक मानली जात नाही.

५) खाजगी रोजगार संस्थांमार्फत भरती :

कधीकधी कर्मचाऱ्यांच्या भरतीसाठी खाजगी संस्थांच्या सेवा उपयोगात आणल्या जातात. अशा सेवांसाठी संस्था ठराविक शुल्क आकारतात. या संस्थांना उपक्रमाकडून तसेच कर्मचाऱ्यांकडून भरतीसाठी ही पद्धती उपयोगात आणली जाते.

६) कर्मचारी संघटनेमार्फत भरती :

ज्या उपक्रमातील कर्मचारी संघटना पुरेशी प्रभावशाली असते त्या उपक्रमातील कर्मचाऱ्यांच्या भरतीच्या कार्यात अशा संघटनांकडून बरेच सहकार्य प्राप्त होते. कर्मचाऱ्यांच्या भरतीसाठी कर्मचारी संघटनांना विश्वासात घेतल्यामुळे औद्योगिक संबंध सलोख्याचे होण्यास मदत होते. या पद्धतीद्वारे अकुशल कर्मचाऱ्यांच्या भरतीला प्रोत्साहन मिळत असल्यामुळे या पद्धतीचा मर्यादित प्रमाणात उपयोग केला जातो.

आपली प्रगती तपासा-

- अ) कर्मचारी भरतीवर परिणाम करणाऱ्या घटकांची यादी तयार करा.
- ब) कर्मचारी भरतीचे स्रोत दाखविणारा तक्ता काढा.
- क) खालील संकल्पना स्पष्ट करा.
 - १) भरती
 - २) कर्मचारी भरतीचे अंतर्गत स्रोत
 - ३) भरतीचे बहिर्गत स्रोत
 - ४) पदोन्नती
 - ५) पदावन्नती
 - ६) मध्यस्थांमार्फत भरती
 - ७) प्रत्यक्ष भरती
 - ८) मित्र आणि नातेवाईकांमार्फत भरती
 - ९) कर्मचारी संघटनांमार्फत भरती.

४.५ निवड कार्यपद्धती (Selection process)

कर्मचाऱ्यांची निवड करणे ही प्रक्रिया अतिशय महत्त्वपूर्ण असते. उपक्रमाला आवश्यक असणाऱ्या योग्य उमेदवारांची निवड करण्यासाठी विशिष्ट कार्यपद्धतीचा अवलंब करावा लागतो. त्या दृष्टीने उपक्रमाकडे रोजगारासाठी अर्ज करणाऱ्या उमेदवारांचे पुढील दोन प्रमुख प्रकारांमध्ये वर्गीकरण केले जाते.

- १) नेमणूक केलेले उमेदवार
- २) नेमणूक नाकारलेले उमेदवार

निवड प्रक्रियेचा शेवट योग्य कर्मचाऱ्यांच्या नियुक्तीमध्ये होत असल्यामुळे कर्मचाऱ्यांची निवड करण्याचे कार्य अतिशय काळजीपूर्वक करावे लागते. कर्मचाऱ्यांच्या निवडीचे कार्य वैज्ञानिक पद्धतीने करता यावे सद्यस्थितीत सर्वच मोठ्या कारखान्यांमध्ये विशिष्ट कार्यपद्धतीचा अवलंब केला जातो. उपक्रमाचे स्वरूप, पदांची गरज उमेदवारांची उपलब्धता, स्पर्धेची परिस्थिती इत्यादी विविध घटक लक्षात घेऊन विशिष्ट उपक्रमांसाठी निवड कार्यपद्धती निश्चित केली जाते. निवड कार्यपद्धतीचे सामान्य स्वरूप पुढीलप्रमाणे असते.

१) अर्जाची छाननी करणे :

ज्यावेळी उपक्रमातील रिक्त पदांची संख्या कमी असते आणि आलेल्या अर्जांची संख्या बरीच जास्त असते. त्यावेळी अर्जांची छाननी करणे आवश्यक असते. अशी छाननी केल्यानंतर पदांची गरज पूर्ण करणाऱ्या उमेदवारांचे अर्ज पुढील प्रक्रियेसाठी वेगळे काढून ठेवले जातात. निवड कार्यपद्धतीचा फक्त अशाच अर्जांचा विचार केला जातो.

२) अर्जातील संदर्भाची चौकशी करणे :

उमेदवारांचे केलेले अर्ज साध्या कागदावर असतील तर त्यातील माहिती साधारणपणे विखुरलेली असल्यामुळे सुरुवातीलाच त्या माहितीचे वर्गीकरण केले जाते. कधी कधी असे वर्गीकरण दर्शवण्यासाठी एक निश्चित आराखडा तयार केला जातो. त्यात उमेदवारांची संपूर्ण माहिती पद्धतशीरपणे परंतू थोडक्यात नोंदविली जाते. त्यामुळे योग्य उमेदवाराची निवड करणे सुलभ जाते.

उमेदवारांचे अर्ज प्रपत्रात छापील असतील तर उपक्रमाला हवी असणारी उमेदवारांची संपूर्ण माहिती उपलब्ध असते. या माहितीचा एक भाग म्हणजे या उमेदवारांना ओळखणाऱ्या दोन प्रतिष्ठित व्यक्तिकांची नावे संदर्भ म्हणून लिहिलेली असतात. निवड मंडळाला आवश्यकता भासल्यास ते अशा व्यक्तिकांची स्वतंत्रपणे पत्रव्यवहार करून उमेदवारांसंबंधीच्या माहितीची शहानिशा करू शकतात. अशा व्यक्तिकांकडून आलेली पत्रे निवड मंडळाला योग्य उमेदवारांची निवड करण्यात उपयुक्त ठरतात.

३) मानसशास्त्रीय चाचण्या :

ज्यावेळी उमेदवारांची संख्या जास्त असते त्यावेळी उपक्रमाला हव्या असणाऱ्या नेमक्या गुणवत्ता धारक व्यक्तिकांच्या निवडीचा प्रश्न अतिशय गुंतागुंतीचा होतो. सद्यस्थितीत निवड प्रक्रियेत मानसशास्त्रीय चाचण्या घेतल्या जातात. या चाचण्यांमुळे उमेदवारांच्या व्यक्तिमत्त्वाचे अचूक मूल्यांकन करता येते. मानसशास्त्रीय चाचण्या i) व्यापक आणि ii) मर्यादित अशा दोन्ही दृष्टीकोनातून घेतल्या जातात. दोन किंवा अधिक व्यक्तिकांच्या वर्तणुकीची तुलना करण्यासाठी उपयोगात आणलेल्या चाचण्याच्या व्यापकच्छ स्वरूपाच्या असतात. त्यातुलनेत उमेदवारांची योग्यता, प्रवृत्ती वागणूक इत्यादी दृष्टीकोनातून केलेले त्यांचे वस्तूनिष्ठ अनुमान म्हणजे याच मर्यादित चाचणी होय. उपक्रमातील पदांच्या गरजेनुसार या मानसशास्त्रीय चाचण्यांची निवड आणि अंमलबजावणी केली जाते.

४) मुलाखत घेणे :

विविध प्रकारच्या चाचणीतून उत्तीर्ण झालेल्या उमेदवारांना मुलाखतीसाठी बोलविले जाते. मुलाखत हा निवड प्रक्रियेत महत्त्वाचा टप्पा आहे. मुलाखतीद्वारे निवड मंडळाला जशी उमेदवारांसंबंधी माहिती मिळविता येते तशीच उमेदवारालासुद्धा उपक्रमासंबंधीची बरीच माहिती मुलाखतीमुळे प्राप्त होते. उमेदवार स्वतःसंबंधी उपक्रमाच्या दृष्टीने आवश्यक असणारी कितीतरी माहिती मुलाखतीच्या वेळी अनौपचारिकपणे सांगू शकतो. मुलाखतीच्या अनुषंगाने निवड मंडळ उमेदवारांची निवड करण्याबाबत अंतिम निर्णय प्राप्त येत असते. तसेच जर उमेदवाराला अनेक ठिकाणच्या रोजगाराच्या संधी असतील तर तो सुद्धा रोजगारासाठी विशिष्ट

उपक्रमाची निवड करण्याच्या निर्णयप्रत येत असतो. याउलट जर उमेदवार गरजू असेल तर तो सुद्धा रोजगरासाठी विशिष्ट उपक्रमाचा निवड मंडळाच्या निर्णयांवर अवलंबून असतो.

५) विभाग प्रमुखाची स्वीकृती :

उमेदवारांची मुलाखत झाल्यानंतर त्यांचे वस्तुनिष्ठ मुल्यपान करून उमेदवारांच्या निवडीला निवड मंडळ मान्यता देते. उमेदवाराची बौद्धिक पातळी, त्यांचा मानसिक कौल, कल, व्यक्तिमत्त्व, योग्यता, कौशल्य, या सर्व बाबी लक्षात घेऊन निवड मंडळाने निवड केलेल्या उमेदवारांना विभाग प्रमुखाची स्वीकृती असणे आवश्यक असते. त्यानंतर विभाग प्रमुखाची स्वीकृती असणे आवश्यक असते. त्यानंतर विभाग प्रमुखाशी उमेदवाराचा परिचय करून दिला जातो. विभाग प्रमुख उमेदवाराला त्यांच्या कार्यासंबंधी प्राथमिक माहिती देतो.

६) वैद्यकीय तपासणी :

निवड मंडळाने निवड केलेल्या उमेदवारांना संबंधित विभाग प्रमुखांनी मान्यता दिल्यानंतर त्यांची वैद्यकीय तपासणी केली जाते. ज्या कामासाठी उमेदवारांची नियुक्ती केली जाणार आहे. त्या कामासाठी तो शारीरिक दृष्ट्या सक्षम आहे हे वैद्यकीय अधिकाऱ्याकडून प्रमाणित करवून घेतले जाते. त्यामुळे उमेदवारांमध्ये असणाऱ्या व्यंगाचा, शारीरिक मर्यादांची आणि क्षमतेची कल्पना येते. या आधारावर त्याची शारीरिक क्षमता लक्षात घेऊन त्याचेकडे योग्य कामाची जबाबदारी सोपविता येते.

७) नेमणूक करणे :

वरील निवड कार्यपद्धतीतील सर्व टप्पे यशस्वीपणे पूर्ण केलेल्या उमेदवारांची उपक्रमातील रिक्त जागेवर नेमणूक केली जाते. कर्मचाऱ्याची निवड करण्याची प्रक्रिया ही अत्यंत गुंतागुंतीची आणि लांबलचक अशी प्रक्रिया आहे. यशस्वी उमेदवाराला कर्मचारी व्यवस्थापन विभागाकडून नेमणूक पत्र पाठविले जाते. संबंधित व्यक्तीची ज्या अटींवर नेमणूक केली जाते आहे. त्या सर्वांचा नेमणूक पत्रांमध्ये उल्लेख असतो. आपल्या कामावर रुजू होण्यासाठी उमेदवाराने कोणत्या दिवशी, किती वाजता आणि कुणाशी संपर्क साधावयाचा आहे याची माहिती नेमणूक पत्रात नमूद केली जाते.

नेमणूक पत्रांमध्ये निर्दिष्ट केलेल्या विशिष्ट दिवशी उमेदवार उपक्रमातील विशिष्ट विभागात आल्यानंतर विभागप्रमुखाद्वारे त्याला त्याच्या कार्याची माहिती दिली जाते. कर्मचाऱ्याला त्याच्या कामाचे स्वरूप, जबाबदाऱ्या आणि त्या प्रित्यर्थ देण्यात आलेले अधिकार इत्यादींची पूर्ण कल्पना दिल्यानंतर त्याने कामावर रुजू होत असल्यासंबंधीचे पत्र संबंधित विभागप्रमुखाला द्यावयाचे असते. त्यानंतरच त्याला त्याचे काम सुरु करण्याची परवानगी दिली जाते. त्यानंतर त्या कर्मचाऱ्याला उपक्रमाचे स्वरूप, संघटनेची उद्दिष्टे, रचना, कार्यपद्धती इत्यादींचा थोडक्यात परिचय करून दिला जातो. तसेच ज्या विभागात त्याला आपले काम सुरु करावयाचे आहे त्या विभागातील इतर कर्मचाऱ्यांशी त्याचा परिचय करून दिला जातो.

उपक्रमातील विशिष्ट पदासाठी नियुक्ती होण्याची प्रक्रिया उमेदवाराने केलेल्या अर्जापासून सुरु होते आणि त्याच्या शेवट त्याच्या नियुक्तीत होत असतोत. या टप्प्यांमधून

प्रामुख्याने विविध प्रकारच्या चाचण्या, मुलाखत आणि वैद्यकीय तपासणी यांचा समावेश होतो. औपचारिकदृष्ट्या हे सर्व टप्पे योग्य उमेदवाराची निवड करण्यासाठी कार्यान्वित केले जातात. उपक्रमाच्या गरजा भागविणाऱ्या उमेदवारांच्या क्षमतेचे, निष्ठेचे आणि तत्परतेचे पूर्वानुमान करण्याची ही शास्त्रीय पद्धत आहे, असा दावा केला जातो. परंतु प्रत्यक्षात मात्र उमेदवाराची निवड शास्त्रीय पद्धतीने करण्यापेक्षा ज्या उमेदवारांची निवड केली जाणार नाही त्यांच्यासाठी वैज्ञानिक कारणमीमांसा देण्यासाठी अशा पद्धतींचा अवलंब केला जातो. म्हणजेच निवड कार्यपद्धती ही सकारात्मक नसून नकारात्मक आहे. कारण निवड होऊ न शकणाऱ्या उमेदवारांना निवड मंडळाला समाधानकारक स्पष्टीकरण देता यावे यासाठी ही प्रक्रिया असल्याचा अनौपचारिकरित्या वाटू लागते. असे असले तरी योग्य कामासाठी योग्य व्यक्तीची निवड करण्याची ही शास्त्रशुद्ध प्रक्रिया आहे. आणि त्याची अंमलबजावणी निवड मंडळाद्वारे केली जाते.

४.६ समारोप

कर्मचारी भरती हे मानव संसाधन व्यवस्थापनाचे महत्त्वाचे कार्य आहे. अंतर्गत व बहिर्गत वातावरण, व्यवसायाची पत; मनुष्यबळाची उपलब्धता, पात्र उमेदवार, व्यवसायाची स्पर्धा, भरतीच्या पद्धती, स्रोत, कर्मचारी संघटना, व्यवसायाचा प्रकार हे भरतीवर परिणाम करणारे महत्त्वाचे घटक आहेत.

व्यवसायांना कर्मचाऱ्यांचा पुरवठा करणारे विविध मार्ग म्हणजे भरतीचे स्रोत होय. भरतीसाठी पदोन्नती व पदावन्नती हे दोन अंतर्गत स्रोत आहेत तर माजी कर्मचारी, वर्तमान कर्मचाऱ्यांचे नातेवाईक अर्ज-पद्धत, महाविद्यालये, रोजगार कार्यालये, जाहिरात व कामगार संघटना हे बहिर्गत स्रोत आहेत.

कर्मचारी भरतीसाठी सर्वसाधारणपणे-मध्यस्थांमार्फत भरती, प्रत्यक्ष भरती, रोजगार कार्यालयामार्फत भरती, मित्रव नातेवाईकांमार्फत, खाजगी रोजगार संस्थांमार्फत भरती, कर्मचारी संघटनेमार्फत भरती इ. पद्धती आहेत.

कर्मचारी निवड करताना विशिष्ट कार्यपद्धतीचा अवलंब केला जातो. यामध्ये अर्जाची छाननी करणे, अर्जातील संदर्भाची चौकशी करणे, मानसशास्त्रीय चाचण्या, मुलाखत घेणे, विभाग प्रमुखाची स्वीकृती, वैद्यकीय तपासणी आणि नेमणूक करणे या टप्प्यांचा समावेश होतो.

४.७ प्रश्न

१. भरतीची व्याख्या लिहून भरतीचे स्रोत विषद करा.
२. भरतीच्या विविध पद्धती स्पष्ट करा.
३. कर्मचारी निवड पद्धती स्पष्ट करा.



मुलाखत व मानसशास्त्रीय चाचण्या (Interviews & Psychological Testing)

प्रकरणाची रचना:

- ५.० उद्दिष्टे
- ५.१ प्रस्तावना
- ५.२ मुलाखतीची व्याख्या
- ५.३ मुलाखतीची उद्दिष्टे
- ५.४ मुलाखत प्रकार
- ५.५ मुलाखतीचे तत्त्वे
- ५.६ मानसशास्त्रीय चाचण्या
- ५.७ समारोप
- ५.८ प्रश्न

५.० उद्दिष्टे

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थ्यांना-

- मुलाखतीची व्याख्या व उद्दिष्टे सांगता येतील.
- मुलाखतीचे प्रकार स्पष्ट करता येतील.
- प्रभावी मुलाखतीच्या तत्वांबाबत चर्चा करता येईल.
- मानसशास्त्रीय चाचण्यांचा हेतू समजेल.
- मानसशास्त्रीय चाचण्या स्पष्ट करता येतील.

५.१ प्रस्तावना (Introduction)

कर्मचाऱ्यांच्या निवड प्रक्रियेतील मुलाखत हा अत्यंत लोकप्रिय आणि अविभाज्य घटक आहे. मुलाखतीचे तंत्र सर्वात जुने समजले जाते. या पद्धतीत निवडकर्ता आणि उमेदवार समोरासमोर बसून संभाषण करतात. त्यामुळे निवडकर्त्याला उमेदवाराची योग्यता आणि गुणांचे परीक्षण आणि मूल्यपान करता येते.

उमेदवारांचा स्वभाव, प्रकृती, शरिरयष्टी, आचार-विचार, व्यवहार, हावभाव इत्यादींचे अवलोकन आणि विश्लेषण करून त्याचा अभिरुची, प्रेरणा, संतुलनक्षमता, परिपक्वता इत्यादी संबंधी माहिती मिळविली जाते. उमेदवारांच्या अर्जावरून ज्या गोष्टी समजू शकत नाहीत त्या सर्व गोष्टी मुलाखतीच्या दरम्यान समजू शकतात. यावरून मुलाखतीची व्याख्या पुढीलप्रमाणे करता येते.

५.२ मुलाखतीची व्याख्या (Definition of Interviews / Purpose)

"उमेदवारांच्या योग्यता आणि अपेक्षा जाणून घेण्याबरोबरच त्याला उपक्रमासंबंधी पुरेशी माहिती देऊन त्याच्यात विश्वासाची भावना निर्माण करून योग्य उमेदवारांच्या शास्त्रशुद्ध निवडीला मुलाखत असे म्हणतात."

- डॉ. सुधीर बोधनकर, प्रा. विवेक अलोणी.

५.३ मुलाखतीची उद्दिष्टे (Objectives of Interviews Purpose)

स्ट्रोस आणि सेयल्स यांच्या मतानुसार संबंधित कार्यासाठी उमेदवार उपयुक्त ठरले किंवा नाही याचे मापन आणि मुल्यांकन करणे हा मुलाखतीचा मुख्य उद्देश आहे. मुलाखतीमुळे प्रश्नोत्तरामार्फत उमेदवारालासुद्धा उपक्रमासंबंधी माहिती प्राप्त होते. अमेरिकन मॅनेजमेंट असोसियेशनने मुलाखतीचे चार उद्देश स्पष्ट केले आहेत.

- १) योग्य निवड आणि नियुक्तीसाठी उमेदवारांच्या योग्यतेचे परीक्षण करण्यासाठी संधी उपलब्ध करणे.
- २) प्रमंडळाच्या उद्देशासंबंधी उमेदवाराला आवश्यक तथ्यांची माहिती देणे.
- ३) पारस्परिक समज आणि विश्वासाची भावना निर्माण करणे.
- ४) मुलाखतीनंतर उमेदवाराची निवड होवो किंवा न होवो परंतू त्याची उपक्रमाच्या प्रती सद्भावना निर्माण करणे.

अशाप्रकारे निरनिराळ्या प्रकारच्या कार्यासाठी योग्य व्यक्तिमत्त्व असणाऱ्या उमेदवारांची निवड करण्याचे मुलाखत हे लवचिक उपकरण आहे. उमेदवारांच्या निवडीचे हे तंत्र दुहेरी उपयोगाचे समजले जाते. कारण, यात अर्जदाराकडून आवश्यक सुचना प्राप्त केल्या जातात. तसेच अर्जदारांनासुद्धा मुलाखतीच्या दरम्यान सुचना देता येतात. या पद्धतीत मुलाखतकर्ता आणि उमेदवार यांच्या पारस्परिक विश्वास निर्माण होतो. मुलाखत ही एक प्रकारची रस्सीखेच आहे. यात अर्जदार आपली योग्यता प्रदर्शित करून अत्यंत सावध होऊन प्रश्नांची उत्तरे देतो, आणि आपल्या प्रभावी व्यवहाराने आपल्या व्यक्तिमत्त्वाची मुलाखतकर्त्यावर छाप पाडतो. त्याचबरोबर मुलाखतकर्त्याला देखील उमेदवारासंबंधी वास्तविक माहिती प्राप्त होते. म्हणूनच मुलाखत ही कला मानण्यात आली आहे.

१.४ मुलाखत प्रकार (Types of Interviews)

मुलाखतीचे अनेक प्रकारे वर्गीकरण करता येते. मुलाखत घेणाऱ्या उमेदवाराशी कसा बोलतो, त्याच्या प्रश्नांवर कशी प्रतिक्रिया देतो, कसे प्रश्न विचारतो, मुलाखतीची रचना कमी केली जाते. यासारख्या विविध बाबींच्या आधारे मुलाखतीचे पुढील प्रकार पाडले जातात.

अ) प्रतिरूप मुलाखत :

प्रतिरूप मुलाखतीला 'निर्देशित मुलाखत' किंवा 'संरचित मुलाखत' असे सुद्धा म्हणतात. होवर्लँड आणि वोण्डरलिक हे या मुलाखतीच्या तंत्राचे जनक आहेत. उमेदवाराचा कार्य इतिहास, सामाजिक, वैयक्तिक आणि कौटुंबिक इतिहास संकलीत करण्यासाठी अशा मुलाखतीसाठी त्यांना एक प्रश्नावली तयार केली होती. होवर्लँड आणि वोण्डरलिक यांनी या मुलाखतीला निदान मुलाखत मार्गदर्शन असे म्हटले आहे. त्यांच्यानंतर मॅकमूर आणि इतर व्यक्तींनी ही पद्धती विकसित केली. उमेदवाराच्या व्यक्तिमत्त्वाचे मूल्यांकन करणाऱ्या मुलाखतीच्या या तंत्राला निश्चित योजनेचा आधार दिला. या तंत्रात विचारलेले प्रश्न आणि मिळालेले उत्तरे यांची नोंद करतात. तसेच याच प्रश्नांची भाषा आणि रचना न बदलता फक्त क्रम बदलला जाऊ शकतो. हे प्रश्न लेखी स्वरूपात उपलब्ध असतात. त्यामुळे मुलाखतकर्ता पक्षपात करू शकत नाही. तसेच त्याच्या पूर्वग्रहदोषितेचा विपरित परिणाम होत नाही. या पद्धतीत उमेदवाराला आपला विचार व्यक्त करण्याची संधी दिली जाते. त्यासाठी संभाषण लांबविले जाते. अनेक विषयांवर उमेदवाराला मतप्रदर्शन करण्यास प्रवृत्त केले जाते. त्यामुळे मुलाखतीच्या वेळी कोणतीही टिका किंवा समर्थन केले जात नाही. खऱ्या अर्थाने तथ्ये जाणून घेण्याची ही प्रक्रिया आहे.

कमी कुशल आणि अर्धकुशल कर्मचाऱ्यांच्या निवडीसाठी ही पद्धती अत्यंत उपयुक्त समजली जाते. उमेदवारांना त्यांच्या कार्यकौशल्यासंबंधी कोणतेही प्रश्न विचारले जात नाहीत. कारण या तंत्रात उमेदवाराच्या व्यक्तिमत्त्वाचे, अभिरुचीचे, आणि प्रेरणांचे मूल्यांकन केले जाते. मॅकमूचीच्या मतानुसार प्रौढ व्यक्तींच्या स्वभावात फारसा फरक होत नसतो. त्यामुळे प्रतिरूप मुलाखतीतून उमेदवाराचे स्थैर्य, चिकाटी, आत्मविश्वास, निष्ठा, मिळून काम करण्याची योग्यता, नेतृत्व आणि स्पर्धा या गुणांचे मूल्यांकन केले जाते. त्यावरून उमेदवार उपक्रमासाठी काय करतील आणि काय करू शकतील याबाबत जवळपास अचूक अंदाज घेता येतात.

ब) अनिर्देशित मुलाखत :

प्रतिरूप मुलाखतीत उमेदवारांच्या व्यक्तिमत्त्वासंबंधी प्रत्यक्ष आणि सरळ प्रश्न विचारले जातात. परंतु मिळालेली माहिती त्यांच्या व्यक्तिमत्त्वाच्या गुणांवर पुर्णपणे प्रकाश टाकू शकत नाही. म्हणून अनिर्देशित मुलाखतीत उमेदवाराला सरळ पद्धतीने प्रश्न विचारल्या जात नाहीत. उमेदवारांची कार्याबाबत असणारी धारणा जाणून घेण्यासाठी त्याला वर्तमान कार्याबाबत काय अधिक पसंत आहे. याची माहिती देणारे प्रश्न विचारले जातात. म्हणजेच त्याला 'वर्तमान कार्य' पसंत आहे काय असा प्रश्न विचारू नये.

क) महत्त्व देणारी मुलाखत :

दुसऱ्या महायुद्धाच्या वेळी हेरांची निवड करण्यासाठी अमेरिकेमध्ये या पद्धतीचा विकास झाला. ज्यामुळे उमेदवार दबावाच्या स्थितीत कार्य करतात त्या संदर्भात त्यांच्या योग्यतेचे मूल्यपान करण्यासाठी मुलाखतीचे हे तंत्र उपयोगात आणले जाते. हारेल यांच्या मतानुसार, एखादा उद्देश समोर ठेऊन या मुलाखत पद्धतीत उमेदवाराला जाणून-बुजून दबावाखाली आणले जाते. या स्थितीत त्याच्या भावनात्मक संतुलन क्षमतेचे परीक्षण केले जाते. भावनात्मक दबावाखाली उमेदवाराकडून मिळणाऱ्या प्रत्युत्तराचे परीक्षण केले जाते. या पद्धतीत उमेदवारांवर प्रश्नांची बरसात केली जाते. आणि ती उमेदवार आपले संतुलन न बिघडू देता त्यांची विचारपूर्वक उत्तरे देतो किंवा नाही हे बघितले जाते. जे उमेदवार अशा दबावापुढे टिकू शकतात त्यांना विशेष स्थान दिले जाते. विशिष्ट उपक्रमाच्या दृष्टीने हे तंत्र फारसे उपयुक्त नाही. कारण त्यामुळे उपक्रमाबाबत कलुषित विचारप्रवाह निर्माण होतात. तसेच यात मुलाखतकर्ता असहकार्यात्मक पद्धतीने संभाषण करून उमेदवारांना अडचणीत आणतात. म्हणून मुलाखतींच्या या तंत्रात सुधारणा होण्याची आवश्यकता आहे. या प्रकारात अनुभवी आणि योग्य व्यक्तींची मुलाखत घेणे संयुक्तिक समजले जाते.

ड) संचालक मुलाखत :

संचालक मुलाखत पद्धतीत उमेदवाराला एकावेळी अनेक मुलाखतकर्त्यांशी संभाषण करावे लागते. त्यामुळे निवडमंडळातील सर्वच सभासद उमेदवाराच्या योग्यतेचे, क्षमतेचे, गुणवत्तेचे आणि उपक्रमासाठी त्याच्या उपयुक्ततेचे मूल्यमापन करू शकतात. म्हणून उमेदवाराच्या योग्यतेबद्दल चुकीचा निर्णय घेतला जाण्याची शक्यता बरीच असते. या पद्धतीत उमेदवार सर्व मुलाखतकर्त्यांना एकाच वेळी भेटू शकत असल्यामुळे यात निवड प्रक्रियेसाठी लागणाऱ्या वेळेची बचत होते. या पद्धतीत निवड मंडळाचे सभासद निरनिराळे प्रश्न विचारून उमेदवाराची योग्यता, गुणवत्ता आणि क्षमता या बाबत माहिती संकलित करण्यात यशस्वी होतात.

या पद्धतीत निवड मंडळातील सभासद प्रश्न आणि प्रतिप्रश्न विचारून उमेदवारांवर दबाव आणतात. काही अपवाद सोडल्यास ही स्थिती योग्य नव्हे असे काही तज्ज्ञांचे मत आहे. अनेकदा तर निवड मंडळाचे सभासद उमेदवाराला विचारवयाच्या प्रश्नांच्या बाबतीत स्पर्धा करीत असल्यामुळे ते उमेदवाराची योग्यता जाणून घेण्यापेक्षा स्वतःच्याच योग्यतेचे प्रदर्शन करण्याचा प्रयत्न करतात. त्यामुळे मुलाखतीच्या मुख्य उद्देशालाच तडा जातो.

इ) समुह मुलाखत :

समुह मुलाखतीचे तंत्र हे संचालक मुलाखतीच्या अगदी विरुद्ध आहे. संचालक मुलाखतीत एकावेळी एक उमेदवार असतो. आणि अनेक मुलाखतकर्ते असतात. याउलट समूह मुलाखतीत उमेदवार अनेक असतात तर मुलाखतकर्ता एक असतो वेळेची बचत करणे हा या मुलाखत तंत्राचा मुख्य उद्देश आहे. मिल्टन एम. मेंडेल हे या पद्धतीचे जनक आहेत. या पद्धतीत ५-६ उमेदवारांना मुलाखत कक्षात बसविले जाते. मुलाखतकर्ता त्यांच्याशी संभाषण करतो. त्यासाठी तो एखाद्या समस्येबाबत आपले विचार व्यक्त करतो व त्यानंतर त्या समस्येबाबत आपले मत उमेदवारांना व्यक्त करायला सांगतो. अशा प्रकारे संभाषणातून चांगल्या उमेदवाराची निवड करता येते. या पद्धतीत समुह मुलाखत या दोन्ही पद्धतीचे मिश्रण करून अचूक

उमेदवारांच्या निवडीसाठी पद्धतशीय प्रयत्न केले जातात. म्हणजेच यात मुलाखतीच्या दोन्ही तंत्राचे लाभ घेण्याचा प्रयत्न केला जातो. अशा मिश्रित मुलाखतीला 'गोलमेज मुलाखत' असे म्हणतात. समूह मुलाखत तंत्राद्वारे नेतृत्व योग्यतेचे निर्धारण सुलभतेचे होऊ शकते.

ई) गहन आणि चर्चात्मक मुलाखत :

गहन किंवा चर्चात्मक मुलाखत ही थोडीफार प्रतिरूप मुलाखतीसारखीच आहे. यामध्ये मुलाखतकर्ता आधीच प्रश्न विचारण्याची क्षेत्रे निश्चित करत असतो आणि त्या संदर्भातच प्रश्न विचारले जातात. यात मुख्यतः उमेदवाराचे वैयक्तिक जीवन, शिक्षण, कला, छंद, पूर्वाभुव इत्यादीबाबत प्रश्न विचारले जातात. या पद्धतीत मुलाखतकर्त्या आपल्या उपक्रमासंबंधीची माहिती, कामाचे स्वरूप, वेतनमान, पदोन्नतीच्या संधी, यासारख्या उमेदवाराला अपेक्षित असणाऱ्या प्रश्नांच्या **माहिती** देतो. उमेदवाराची पार्श्वभूमी व विचार करण्याची पद्धती खऱ्या अर्थाने समजून घेणे, त्याचे मुल्यांकन करणे आणि त्यानंतर त्याबाबत **अचूक** निर्णय घेण्याचा प्रयत्न करणे हा या मुलाखतीचा मुख्य उद्देश आहे.

आपली प्रगती तपासा-

- अ) “संबंधित कार्यासाठी उमेदवार उपयुक्त ठरेल किंवा नाही याचे मापन आणि मुल्यांकन मुलाखतीद्वारे केले जाते.” स्पष्ट करा.
- ब) खालील संकल्पना स्पष्ट करा.
- १) प्रतिरूप मुलाखत
 - २) अनिर्देशित मुलाखत
 - ३) महत्त्व देणारी मुलाखत
 - ४) संचालक मुलाखत
 - ५) समूह मुलाखत
 - ६) चर्चात्मक मुलाखत

५.५ मुलाखतीचे तत्त्वे (Principles/Guidelines for effective Interviews)

कोणत्याही प्रकारची मुलाखत घेत असताना पुढील काही सामान्य तत्त्वांचे पालन होणे आवश्यक आहे.

१) मुलाखतकर्त्याची योजना :

मुलाखत घेणाऱ्या व्यक्ती प्रतिष्ठित आणि संबंधित क्षेत्रात अनुभवी असल्या पाहिजेत. त्या व्यक्ती उपक्रमाची पार्श्वभूमी, उद्दिष्टे, गरजा, कर्मचाऱ्यांकडून अपेक्षा इ. बाबींशी परिचित असल्या पाहिजेत. त्याचप्रमाणे व्यक्तिमत्त्व, भेदभाव, गतिशास्त्र, प्रेरणा, वैफल्य, कल, क्षमता, प्रवृत्ती, मानवी गुण, स्वभाग इत्यादींची त्यांना माहिती असली पाहिजे. त्यांचा दृष्टीकोन सहानुभूतीचा व निपक्षपाती असावा.

२) मुलाखत एक कला :

मुलाखतीचा संबंध मानवी प्रवृत्तींशी असल्यामुळे त्या सर्व जाणून घेणे ही एक कला आहे. त्यासाठी मुलाखतकर्ता अनुभवी व प्रशिक्षित असला पाहिजे. मुलाखत घेण्याची कला अभ्यासापेक्षा अनुभवानेच विकसित होते. तरीपण व्यवस्थापन शास्त्राची अद्ययावत पुस्तके, मासिके, हस्तपत्रके इत्यादींचा अभ्यास करून त्याचे मुलाखतीचे ज्ञान व तंत्र यांचा विकास केला पाहिजे. मुलाखतीचे शास्त्रीय तत्त्व माहित असणे जेवढे महत्त्वाचे आहे त्याहीपेक्षा प्रत्यक्षपणे मुलाखत घेणे अधिक महत्त्वाचे आहे. कारण मुलाखत सुरु असताना विशिष्ट उमेदवाराचे परिपूर्ण मूल्यमापन करणे यासाठी मुलाखतकर्त्याला वेळेवर उद्भवणाऱ्या समस्या अतिशय कौशल्यपूर्ण पद्धतीने हाताळाव्या लागतात. म्हणून मुलाखत घेणे ही एक कला समजली जाते.

३) स्वागत पद्धती :

आपण ज्या ठिकाणी मुलाखतीसाठी आहोत ज्या ठिकाणी अगोदर पुरेशी तयारी केली आहे आणि अनुकूल वातावरण तयार केली आहे आणि अनुकूल वातावरण तयार केले आहे असे उमेदवाराचे मत झाले पाहिजे. त्याचप्रमाणे मुलाखत घेणे हा आपल्या दैनंदिन कामकाजातील व्यत्यय आहे, असे सुद्धा मुलाखतकर्त्याला वाटू नये. **मुखत** घेणे व त्याची काटेकोरपणे अंमलबजावणी होणे आवश्यक होते. त्याचप्रमाणे शक्य असल्यास उमेदवारांना चहा-कॉफी देण्याची तसेच त्यांच्या वाट पाहण्याच्या अवधीचा उपयोग करण्यासाठी वृत्तपत्रे, मासिके, इत्यादींची व्यवस्था केली असावी. त्यामुळे उमेदवाराचे मत उपक्रमाविषयी अनुकूल होते.

४) मुलाखतीची पूर्वतयारी :

उमेदवाराने दिलेल्या चाचण्या आणि प्राथमिक मुलाखती यांचे निष्कर्ष अभ्यासल्याशिवाय तसेच उमेदवाराच्या अर्जाची पाहाणी केल्याशिवाय मुलाखत कर्त्यांनी मुलाखतीची सुरुवात करू नये.

५) औपचारिकतेला मार्गदर्शन महत्त्व :

मुलाखतकर्त्याने मुलाखतीच्या वेळात औपचारिकतेला मर्यादित महत्त्व दिले पाहिजे. उमेदवाराच्या अर्जाची पाहाणी केल्याशिवाय अर्जावरून व प्रमाणपत्रांवरून जी माहिती अत्यंत सहजपणे मिळू शकते. तीच माहिती उमेदवारांना विचारून मुलाखतकर्त्याने वेळेचा अपव्यय करू नये.

६) मुलाखतीची पद्धती :

मुलाखतीच्या पद्धतीपैकी विद्यमान मुलाखतीसाठी मुलाखतकर्त्याने योग्य पद्धतीची निवड केली पाहिजे. त्याप्रमाणे उमेदवारांसंबंधी सर्वकष माहिती मिळू शकेल. या पद्धतीने मुलाखतीचे संचालन केले पाहिजे उमेदवाराचे व्यक्तिमत्त्व, प्रेरणा, कला, रुची, तडजोडीची प्रवृत्ती, स्वभाव, इतर वैयक्तिक गुण या सर्वांची मुलाखतीद्वारे मुलाखतकर्त्याला कल्पना आली पाहिजे.

७) अनुकूल वातावरण :

मुलाखतीत प्रश्न विचारण्याची मुलाखतकर्त्यांनी घाई किंवा स्पर्धा करू नये. उमेदवाराला मुलाखतीच्या वातावरणात एकरूप होण्यासाठी सुरुवातीला एखाद्या माहित असणाऱ्या विषयाबद्दल चर्चा करावी. सुहास्य वदनाने स्वागत करणे, खुर्चीवर बसण्यास सांगणे आणि स्वतःसंबंधी माहिती सांगा अशी उमेदवाराला विनंती करणे. यावरून मुलाखतीचा बराचसा उद्देश्य साध्य होतो. याशिवाय त्याची कौटुंबिक माहिती, छंद, इत्यादी बाबत चौकशी करावी. त्यामुळे उमेदवार शारीरिक मोकळ्या मनाने बोलू लागतो. त्यामुळे उमेदवाराचे योग्य मूल्यमापन करणे सुलभ जाते.

८) संभाषण पद्धती :

मुलाखत घेणाऱ्याची मुलाखतीची संभाषण पद्धतशीररित्या केले पाहिजे अनावश्यक प्रश्न विचारून संभाषणाचा विचका करू नये. एकूण अर्जदारांमधून योग्य व्यक्तीची निवड करण्यासाठी अत्यंत कौशल्याने नैसर्गिक पद्धतीने, अनुभवाने आणि स्वाभाविक दृष्टिकोन ठेऊन करावी.

९) मुलाखतकर्त्याची निःपक्षपाती भूमिका :

मुलाखतकर्त्याने आपल्या अनावश्यक पूर्वग्रहदुषिततेमुळे किंवा विशिष्ट विचारांनी आणि तत्त्वांनी प्रभावित होऊ नये. स्वतःच्या भावना व प्रमाप यामुळे त्यांनी कार्याच्या गरजा प्रभावित करू नयेत, तसेच आपला धर्म, समाज, मते इ. निवड निर्णयावर प्रभाव पाडू नये. कारण मुलाखत मंडळाचा निर्णय योग्य व निपक्षपाती असावा.

१०) प्रश्नांचे स्वरूप :

मुलाखतकर्त्याने शक्यतोवर प्रत्यक्ष प्रश्न टाळावेत. तसेच ज्या प्रश्नांमुळे मुलाखतकर्त्यांचा आकस आणि पूर्वग्रहदुषितता स्पष्ट होते असे सुद्धा प्रश्न विचारू नयेत. ज्या प्रश्नांची उत्तरे होय किंवा नाही अशी आहेत त्यांचा सुद्धा विचार करू नये.

उमेदवाराशी चर्चा करताना मिळणाऱ्या एखाद्या मुद्द्याचे गहन विश्लेषण करून उमेदवाराच्या व्यक्तिमत्त्वाचा शोध घ्यावा. जोपर्यंत कार्यासंबंधीच्या प्रश्नांची उत्तरे मिळत नाहीत तोपर्यंत उमेदवाराला वैयक्तिक स्वरूपाचे प्रश्न विचारू नयेत.

११) मुलाखतीचा अवधी :

मुलाखत मंडळाने उमेदवाराला मोकळ्या मनाने बोलण्याची संधी दिली पाहिजे. त्यामुळे त्याच्या मनावरील ताण कमी होतो तसेच कोणताही महत्त्वाचे प्रश्न अनुत्तरीत राहात नाहीत आणि त्याच्या क्षमतेचे योग्य मुलांकन करता येते. कुशल आणि अर्धकुशल उमेदवारांच्या मुलाखतींसाठी २५ ते ३० मिनिटांचा अवधी पुरेसा होतो. याउलट व्यवस्थापकीय, तांत्रिक यासारख्या उच्च स्तरीय पदांसाठी मुलाखतीचा अवधी एक तासाचा असणे पुरेसा असतो.

१२) वेळेचे नियोजन :

मुलाखतीच्या दरम्यान मुलाखत मंडळाने शक्यतोवर अनावश्यक बोलणे टाळले पाहिजे. साधारणपणे मुलाखतीच्या एकूण वेळेपैकी २५% वेळ बोलण्यासाठी तर ७५% वेळ उमेदवाराची मते, विश्लेषण, माहिती ऐकून घेण्यासाठी उपयोगात आणला पाहिजे. कारण ज्या मुलाखतीत मुलाखतकर्ता कमीत कमी बोलतो आणि उमेदवार जास्तीत जास्त वेळ बोलतो ती मुलाखत उत्तम समजली जाते.

१३) मुलाखतकर्त्याची वस्तुनिष्ठता :

उमेदवाराच्या आवडीचा निर्णय घेताना मुलाखतकर्त्याने जास्तीत जास्त प्रमाणात वस्तुनिष्ठ राहण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे. त्याने सकारात्मक, नकारात्मक, अविवेकी यासारख्या भावनांना फारसा थारा देऊ नये. त्याचप्रमाणे उमेदवार हा नोकरीसाठी भिक्षापात्र घेऊन आला आहे असे सुद्धा समजू नये. कारण उमेदवाराला नोकरीची जेवढी गरज आहे त्याहिपेक्षा अधिक उपक्रमाला गरज आहे. हे मंडळाचे लक्षात घ्यावे. या दृष्टीने मुलाखत कर्त्याने उमेदवाराला कमीपणा आणणारी विधाने करू नये.

१४) मुलाखतीचा निर्णय :

मुलाखत पूर्ण झाल्यानंतर मुलाखतीसंबंधी मुलाखतीचा निर्णय उमेदवाराला थोडक्यात आणि अत्यंत स्पष्ट शब्दात कळविला पाहिजे. मुलाखतीचा निर्णय ताबडतोब सांगणे शक्य नसेल तर त्याला तो किती दिवसात कळू शकेल याची माहिती दिली पाहिजे.

वॅंडाल फ्रेंच यांच्या शब्दात "सुरक्षितता, आपुलकी, प्रतिष्ठा, परिपूर्णता, आत्मसन्मान इत्यादी बाबत उमेदवाराच्या गरजा लक्षात घेतल्याशिवाय मुलाखत यशस्वी होऊ शकत नाही. पद्धतशीर कार्यवाही सलोख्याचे संबंध, अहंकाराचा अभाव, घातक घटना, प्रक्रियेची माहिती हे सर्व उत्तम मुलाखतीचे घटक आहेत."

उमेदवाराला अनावश्यक प्रतिक्रिया करावयास लावणे, बेपर्वाईची वागणूक देणे, अपमान करणे, आवश्यक माहिती न देणे, अमानवीय व्यवहार करणे, इत्यादींची मुलाखतीचे मैत्रीपूर्ण वातावरण दूषित होते.

५.६ मानसशास्त्रीय चाचण्या (Psychological Testing)

संभाव्य कर्मचाऱ्यांच्या विशिष्ट कार्यासंबंधी योग्यतांच्या बाबतीत खात्री करणे हा निरनिराळ्या निवड तंत्राचा उद्देश आहे. आवेदन पत्र, संदर्भाचे परीक्षण, मुलाखत इत्यादींवरून उमेदवाराच्या काही वैयक्तिक स्वरूपाच्या योग्यता समजू शकत नाहीत. उमेदवाराची ही वैशिष्ट्ये जाणून घेण्यासाठी मानसशास्त्रज्ञांनी निरनिराळी प्रकारच्या पुढील चाचण्या तयार केल्या आहेत.

१) बुद्धी चाचणी :

एखादी समस्या नीट समजून घेण्याची आणि त्यावर तर्कशुद्ध विचार करण्याची क्षमता म्हणजे बुद्धी होय. इ.स. १९१२ मध्ये जर्मन मानसशास्त्रीय स्टर्न विलीयम यांनी बुद्धीगुण ही कल्पना मांडली. या पद्धतीत निरनिराळ्या चाचण्यांद्वारे मानसिक आयुर्मान निश्चित करून त्याला त्याच्या वयाने भाग देण्यात येतो आणि त्याचा बौद्धिक गुणक निश्चित करण्यासाठी या भागाकाराला १०० ने गुणले जाते. यावरून असे सिद्ध झाले आहे की सामान्य कार्यासाठी बुद्धिमान माणसाची नियुक्ती अयोग्य ठरते. कारण त्या कामात त्यांना आपल्या बुद्धिचा पुरेपुर उपयोग करण्याची संधी मिळत नाही. तसेच त्यांना अनेक महत्त्वाचे निर्णय घ्यावयाचे असतात. अशा पदांवर सामान्य बुद्धिमत्तेचा व्यक्तीची नियुक्ती केल्यास उपक्रमाची कार्यहानी होते. एखाद्या नवीन स्थितीत किंवा कठिण परिस्थितीत व्यक्तीची मानसिक सक्रियता, तर्कशक्ती, विचार करण्याच्या आणि समजण्याच्या क्षमतेचे परीक्षण म्हणजे बुद्धिचे परीक्षण होय. तत्परतेने शिकणारी सक्रिय आणि हुशार व्यक्ती इतर व्यक्तींच्या तुलनेत कोणतेही कार्य तत्परतेने शिकू शकते. या गोष्टीला मानसशास्त्रीय बुद्धीपरीक्षण चाचणी मान्यता देते. म्हणूनच बहुतेक उपक्रमात कर्मचाऱ्यांची निवड करण्यासाठी बुद्धी परीक्षणाचा उपयोग केला जातो. हे परीक्षण तोंडी किंवा लेखी असू शकते. या परीक्षणाची विश्वसनीयता आणि तंतोतंतपणा निर्माण करण्यासाठी व्यावसायिक तज्ञांच्या सेवा, बराच वेळ व अधिक साधनांची गरज असते. एखाद्या कार्यासाठी ज्या दर्जाची क्षमता असणाऱ्या व्यक्तींची आवश्यकता आहे, त्यापेक्षा किंवा कमी, जास्त क्षमता असणाऱ्या व्यक्ती निवडल्या जाऊ नयेत, याकडे लक्ष दिले पाहिजे म्हणूनच बहुतेक उपक्रमात कर्मचाऱ्यांची निवड करण्यासाठी बुद्धी परीक्षणाचा उपयोग केला जातो.

२) प्रवृत्ती चाचणी :

साधारणपणे ज्या कार्यासाठी यांत्रिकी, कलात्मक योग्यता, लिपीक आणि कौशल्याची आवश्यकता असते, त्यासाठी कर्मचाऱ्यांची निवड करताना प्रवृत्ती परीक्षणाचा उपयोग केला जातो. एवादा उमेदवार विशिष्ट कार्यासाठी उपयुक्त ठरेल किंवा नाही याबाबत माहिती करून घेणे हा या परीक्षणाचा एकमेव उद्देश आहे. या परीक्षणामुळे उमेदवारातील विशिष्ट सूप्त प्रवृत्ती, कल, इत्यादींची माहिती मिळते. तसेच त्याच्या वैशिष्ट्यांचे, एखादी गोष्ट शिकण्याचे व समजण्याचे कसब, योग्यता, क्षमता इत्यादींचे मूल्यांकन केले जाते. तांत्रिक परिवर्तनामुळे बेकार झालेल्या कर्मचाऱ्यांची पुनर्परिक्षणासाठी निवड करताना प्रवृत्ती परीक्षणाची मदत होते.

३) रुची चाचणी :

संबंधित व्यवसाय, उपक्रम व कार्यासंबंधी उमेदवारांच्या रुचीचा शोध घेण्यासाठी रुची परीक्षण केले जाते. भविष्यकालीन कर्मचाऱ्यांना व्यावसायिक मार्गदर्शन करण्यासाठी हे परीक्षण उपयोगी पडते. मुख्यतः प्रश्नावलीच्या माध्यमातून हे परीक्षण केले जाते. या परीक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांना कार्याशी जुळवून घेण्यासाठी अडचणींचा अभ्यास करण्यास मदत होते.

४) व्यक्तिमत्त्व चाचणी :

उमेदवारांच्या व्यक्तिमत्त्वात असणाऱ्या उणीवांमुळे बहुतांश कर्मचारी आपल्या कार्यात यशस्वी होऊ शकत नाहीत. असे अनेक पर्यवेक्षक, व्यवस्थापक आणि सेवायोजकांचे मत आहे. कार्यस्थितीशी पूर्णपणे एकरूप झालेले आणि अभिप्रेरित करणारे कर्मचारी त्यांच्यापेक्षा अधिक क्षमता असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या तुलनेत अधिक श्रेष्ठ असतात. व्यक्तिमत्त्वामुळे अनपेक्षितपणे

कार्यसंपादन प्रभावी होते. हे अनेकदा लक्षात येते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांची निवड करताना त्यांच्या व्यक्तिमत्त्वाचे परीक्षण करणे आवश्यक मानले जाते. उमेदवारांची सामाजिक व कौटुंबिक जीवनपद्धती, भावनांवर नियंत्रण ठेवण्याची क्षमता, आत्मविश्वास, मानसिक संतुलन, अभिरूची, स्वभाव इत्यादी गुणांची माहिती या परीक्षणामुळे मिळते. हे परीक्षण मुख्यतः प्रयोग्य पद्धती व प्रश्नोत्तरे पद्धतीने केले जाते. सद्यस्थितीत विक्री, जनसंपर्क, कार्ये, इत्यादींच्या संपादनासाठी हे परीक्षण आवश्यक मानले जाते.

५) निष्पादन चाचणी :

कार्यालयातील विविध पदांवर कर्मचाऱ्यांची निवड करण्यासाठी निष्पादन चाचणी अधिक उपयोगी पडते. उमेदवारांचा अनुभव, पूर्वीच्या सेवेचा तपशील पूर्वीच्या कार्यात मिळालेले यश इत्यादीसंबंधी आयोजित केलेल्या प्रश्नोत्तरांच्या माध्यमातून या चाचण्या घेतल्या जातात. भविष्यकालीन कर्मचाऱ्यांचा पूर्वानुभव लक्षात घेणे हा या चाचणीचा मुख्य उद्देश आहे.

६) व्यापारिक चाचणी :

संबंधित कार्यासाठी उमेदवार योग्य आहे किंवा नाही या बाबीचा या चाचणीद्वारे शोध घेतला जातो. उमेदवाराने ज्ञान, नैपुण्य, योग्यता, कौशल्य तसेच वर्तमान कार्यातील नवीन यशाचे मापन करणे हा या चाचणीचा मुख्य उद्देश आहे. ही चाचणी प्रवृत्ती चाचणीपेक्षा भिन्न आहे. संबंधित कार्यात विकासाच्या दृष्टीने पुढे जाण्यात प्रवृत्ती परीक्षण मदत करीत असते. याउलट व्यापारिक परीक्षणात उमेदवारांचे प्रचलित नैपुण्य, कौशल्य, योग्यता आणि कार्यक्षमतेच्या स्तराचे परीक्षण केले जाते. हे परीक्षण तोंडी, लेखी व प्रात्यक्षिक पद्धतीने केले जाते.

मानसशास्त्रीय चाचण्याचे उद्देश : (Purpose)

मानसशास्त्रीय चाचण्या या भावी कर्मचाऱ्यांच्या अंतर्गत असलेले गुण व कौशल्य जाणून घेण्यासाठी करण्यात येतात. एखादा कर्मचाऱ्यामधील कार्याशी आवश्यक असणाऱ्या बाबी जाणून घेणे. मानसशास्त्रीय चाचण्या घेतल्याजातात. प्रामुख्याने मानसशास्त्रीय चाचण्या खालील उद्देशाने घेण्यात येतात.

१. कर्मचाऱ्यांची योग्यता जाणून घेणे.
२. कर्मचाऱ्यांचे कौशल्याची जाण करून घेणे.
३. कर्मचाऱ्यांच्या ज्ञानाची पडताळणी करणे.
४. कर्मचाऱ्यांच्या संभाव्य क्षमतेचा शोध करणे.
५. कर्मचाऱ्यांमधील समुहभावना जाणून घेणे.

५.७ समारोप

निवड प्रक्रियेतील मुलाखत हा सर्वास वापरला जाणारा प्रकार आहे. योग्य उमेदवाराची निवड करण्यासाठी व त्याची योग्यता व अपेक्षा जाणून घेण्यासाठी मुलाखत घेतली जाते. प्रतिरूप मुलाखत, अनिर्देशित मुलाखत, महत्त्व देणारी मुलाखत, संचालक मुलाखत, समूह मुलाखत, चर्चात्मक मुलाखत इ. मुलाखतीचे प्रमुख प्रकार आहेत.

मुलाखत प्रभावी होण्यासाठी मुलाखत घेणारी व्यक्ती त्या क्षेत्रातील तंज्ञ असावी, त्याचबरोबर अनुकूल वातावरण, पुर्वतयारी, मुलाखतीची योग्य पद्धत, योग्य संभाषण पद्धत, निःपक्षपातीपणा, प्रश्नाचे स्वरूप, मुलाखतीचा वेळ, वेळेचे नियोजन, मुलाखतीचा निर्णय इ.बाबींचा विचार गरजेचा आहे.

मुलाखतीतून उमेदवाराच्या काही वैयक्तिक योग्यता समजू शकत नाहीत. त्यासाठी काही मानसशास्त्रीय चाचण्या तयार केल्या आहेत. त्यामध्ये बुद्धी चाचणी, प्रवृत्ती चाचणी, रुची चाचणी, व्यक्तिमत्त्व चाचणी निष्पादन चाचणी, व्यापारीक चाचणी इ. चा समावेश होतो.

५.८ प्रश्न

१. मुलाखतीची व्याख्या लिहून मुलाखतीचे उद्दिष्टे स्पष्ट करा.
२. मुलाखतीचे प्रकार स्पष्ट करा.
३. मुलाखतीचे तत्त्व स्पष्ट करा.

टीपा लिहा :

१. मानसशास्त्रीय चाचण्या.





परिचय (Induction)

प्रकरणाची रचना:

- ६.० उद्दिष्टे
- ६.१ प्रस्तावना
- ६.२ परिचय प्रक्रिया अर्थ व व्याख्या
- ६.३ परिचय प्रक्रियेची उद्दिष्टे
- ६.४ परिचय प्रक्रियेचे स्वरूप
- ६.५ परिचय प्रक्रियेतील टप्पे
- ६.६ परिचय प्रक्रियेचे महत्त्व
- ६.७ समारोप
- ६.८ प्रश्न

६.० उद्दिष्टे

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थ्यांना-

- परिचय ही संकल्पना स्पष्ट करता येईल.
- परिचय या संकल्पनेचे उद्देश सांगता येतील.
- परिचय या संकल्पनेचे स्वरूप स्पष्ट करता येईल.
- परिचय प्रक्रियेतील टप्पे समजतील.
- परिचय प्रक्रियेचे महत्त्व समजेल.

६.१ प्रस्तावना (Introduction)

शैक्षणिक गुणवत्ता, कौशल्य, अनुभव, विविध चाचण्या, मुलाखत इत्यादी बाबी विचारात घेऊन निवड, मंडळाद्वारे कर्मचाऱ्यांची निवड केली जाते. परंतु भरती प्रक्रियेतून निवड झालेले उमेदवार एकदम उपक्रमातील कामाची जबाबदारी स्विकारू शकत नाहीत. परिचय प्रक्रियेचे महत्त्व लक्षात घेऊन सुरुवातीपासूनच कर्मचाऱ्यांशी योग्य व्यवहार करून त्यांच्यात उपक्रमाविषयी आपुलकी निर्माण करणे आवश्यक असते. अन्यथा उपक्रमातील 'श्रम परिवर्तनाचा

दर' वाढू शकतो. अशा परिस्थितीत पुन्हा नव्याने भरती आणि निवड प्रक्रिया सुरु करावी लागते. नव्याने भरती केल्या जाणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची आणि कामगारांची उपक्रमाशी जुळवून घेण्याची समस्या आणि नवीन वातावरणाशी एकरूप होण्याची समस्या अत्यंत महत्त्वपूर्ण असते. त्यावरच कर्मचाऱ्यांमध्ये उपक्रमाविषयी आपुलकीची भावना निर्माण होणे आणि दीर्घकाळापर्यंत एकाच उपक्रमात राहण्याची इच्छा निर्माण होणे याबाबी अवलंबून असतात. कर्मचारी आणि उपक्रम या दोघांनाही या घटकांचा लाभ होतो.

६.२ परिचय प्रक्रिया अर्थ व व्याख्या (Meaning Definition of Induction)

६.२.१ अर्थ

निवड मंडळाद्वारे कर्मचाऱ्याची निवड झाल्यानंतर त्यांची नेमणूक झाल्याचा त्यांना आदेश दिला जातो. हा आदेश घेऊन संबंधित कर्मचारी विशिष्ट अधिकाऱ्यांची भेट घेऊन कामावर रुजू होतो. कर्मचारी एकदा कामावर रुजू झाल्यावर सुरुवातीला तो त्याला सांगितलेले काम त्याच्या क्षमतेनुसार अतिशय काळजीपूर्वक करतो. परंतु उपक्रमाविषयी माहिती असलेल्या कितीतरी प्रकारच्या माहितीबाबत अनाभिज्ञ किंवा अपरिचित असतो. म्हणून त्याला उपक्रमाचा परिचय करून देणे आवश्यक असते. संघटनेचे स्वरूप, कामाचे स्वरूप, त्याची जबाबदारी, त्यांच्याकडून अपेक्षित असणारी कार्यपद्धती कामाचे नियम, अपेक्षा, कर्मचाऱ्याने घ्यावयाची **काळजी**, पाळावयाची पथ्ये, आचारसंहिता इत्यादीबद्दल त्याला लवकरात लवकर परिचीत करून देणे आवश्यक असते. यासाठी नव्यानेच कामावर रुजू झालेल्या कर्मचाऱ्यांच्या बाबतीत व्यवस्थापनाच्या वतीने केल्या जाणाऱ्या प्रक्रियेला 'परिचय किंवा ओळख' म्हणतात.

परिचयामुळे नवीन कर्मचाऱ्यांचे अज्ञान दूर होते, त्यांना उपक्रमाची उद्दिष्टे समजतात. उपक्रमाची कार्यपद्धती व नियमावली समजते. त्यामुळे त्यांच्याकडून चूका होण्याची शक्यता कमी होते. त्यांच्या मनात उपक्रमाबद्दल आस्था आणि स्वतःच्या कामाबद्दल व क्षमतेबद्दल विश्वास निर्माण होतो. आपल्याला आपली कामे कोणत्या नियमांच्या चौकटीत करावयाची आहेत हे देखील त्याला समजते. म्हणून ओळख आणि परिचय हे व्यवस्थापकीय प्रक्रियेचे अविभाज्य अंग समजले जाते. परिचयामुळे नवीन कर्मचाऱ्यांना नवीन वातावरणातील खाजखळगे समजतात. निरनिराळ्या कर्मचाऱ्यांतील अंतर कमी होते आणि उपक्रमाविषयी त्यांना आपुलकी वाढू लागते. नवीन कर्मचाऱ्यांच्या मनात उपक्रमाविषयी कितीतरी बाबतीत शंका असते. त्यामुळे त्यांच्या मनात असुरक्षिततेची, उदासीनतेची आणि अस्वस्थतेची भावना असते. सुरुवातीला त्याला याबाबत कुणालाही काहीही विचारण्याचे धाडस नसते. म्हणून तो दबलेल्या भावनेनेच कार्य करत असते. त्यामुळे कधीकधी अस्थिरता निर्माण होऊन तो श्रम परिवर्तन करण्याचा विचार करू लागतो. अशा परिस्थितीत नवीन कर्मचाऱ्यांना उपक्रमासंबंधी आपणहूनच आवश्यक तेवढे सांगण्याची परिचय ही एक प्रक्रिया आहे. नव्याने भरती झालेल्या कार्यक्रमांना कर्मचाऱ्यांना उपक्रमाची धोरणे, व्यवहार आणि उद्देश यासंबंधी माहिती देण्याचे परिचय एक तंत्र आहे. नव्याने भरती झालेल्या कर्मचाऱ्यांना उपक्रमाची धोरणे, व्यवहार आणि उद्देश यासंबंधी माहिती सांगण्याची परिचय ही एक प्रक्रिया आहे. परिचय ही नवीन कर्मचाऱ्यांची स्वागताची एक पद्धत आहे. त्यामुळे त्यांच्या मनात आपल्या कार्याविषयी आणि उपक्रमाविषयी विश्वास निर्माण होतो व आपल्या कार्यातील विविध आव्हाने स्वीकारून उपक्रमाला आपली उपयुक्तता सिद्ध करण्याची जिद्द त्यांच्यात निर्माण होते. म्हणून उपक्रमाचे स्वरूप लहान किंवा मोठे असले तरीही परिचय प्रक्रियेचे महत्त्व अनन्यसाधारण आहे.

६.२.२ व्याख्या

विविध अभ्यासकांनी परिचय प्रक्रियेच्या निरनिराळ्या व्याख्या केल्या आहेत. त्यापैकी काही प्रमुख व्याख्या पुढीलप्रमाणे आहे.

- १) 'नवीन कर्मचाऱ्याला मोकळेपणा वाटावा आणि संघटनेबद्दल त्याच्या मनात आत्मियतेची भावना उत्पन्न व्हावी या हेतूने त्याचे स्वागत करण्याच्या प्रक्रियेला 'परिचय' म्हणतात.'
- २) नवीन कर्मचाऱ्यांचे बदललेल्या परिस्थितीशी समायोजन साधण्याने आणि त्याला संघटनेच्या कार्यपद्धती धोरणे व उद्दिष्टे त्यांच्याशी परिचीत करण्याचे 'परिचय' एक तंत्र आहे.
- ३) नव्याने नियुक्त झालेल्या कर्मचाऱ्याला त्याच्या कार्याविषयी आवश्यक माहिती देणे, जबाबदारी समजावून सांगणे, त्यांच्या कार्याशी संबंधित असणाऱ्या ज्येष्ठ अधिकारी व सहाय्यकांचा परिचय करून देणे, उपक्रमाच्या उद्दिष्टांची माहिती देऊन उपक्रमाविषयी आत्मीयता निर्माण करणे यासाठी अवलंबिलेल्या पद्धतीला परिचय प्रक्रिया म्हणतात.

- डॉ. सुधीर, प्रा. विवेक अलोणी

६.२.३ वैशिष्ट्ये

वरील व्याख्यांवरून परिचयाची पुढील वैशिष्ट्ये स्पष्ट होतात.

- १) परिचय प्रक्रियेत नव्याने नियुक्त झालेल्या कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कार्याविषयी आवश्यक ती माहिती देण्यात येते.
- २) कर्मचाऱ्यांना त्यांची जबाबदारी समजावून सांगितली जाते.
- ३) उपक्रमाच्या ध्येय धोरणांविषयी परिचय प्रक्रियेत नवीन कर्मचाऱ्यांना माहिती दिली जाते.
- ४) नवीन कर्मचाऱ्यांचे सहकारी, ज्येष्ठ अधिकारी आणि त्याच्या हाताखाली काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या मनात उपक्रमाविषयी परिचय करून दिला जातो.
- ५) नवीन कर्मचाऱ्यांच्या मनात उपक्रमाविषयी आत्मीयता निर्माण करणे हा परिचय प्रक्रियेचा उद्देश असतो.
- ६) परिचय प्रक्रियेत उपक्रमातील वातावरण आणि परिस्थिती यांच्याशी जुळवून घेण्याच्या दृष्टीने नवीन कर्मचाऱ्यांना आवश्यक माहिती दिली जाते.

६.३ परिचय प्रक्रियेची उद्दिष्टे (Objectives of Induction)

परिचय ही एक व्यवस्थापन प्रक्रिया आहे. म्हणून तिची विशिष्ट कार्यपद्धती आहे. उपक्रमाचे स्वरूप, कर्मचाऱ्यांची गुणवत्ता, कार्यक्षमता इत्यादी बाबी लक्षात घेऊन व्यवस्थापकाला परिचय प्रक्रिया निश्चित करावी लागते. उपक्रमानुसार परिचयाची उद्दिष्टे वेगवेगळी असू शकतात. सामान्यपणे 'परिचय प्रक्रियेची' उद्दिष्टे असतात.

- १) उपक्रमामध्ये नव्याने आपल्या कामावर रुजू होणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना उपक्रमाची संघटना, कर्मचाऱ्यांचे काम, कामाचे नियम, माहिती, कार्यपद्धती, त्यांचे अधिकारी आणि सहाय्यक इत्यादींची माहिती देणे.
- २) कर्मचाऱ्यांना त्यांचे काम समजावून सांगणे आणि उपक्रमातील वातावरणाशी परिचित करणे.
- ३) नवीन कर्मचाऱ्यांना उपक्रमातील जुन्या कर्मचाऱ्यांशी परिचय करून देणे.
- ४) नवीन कर्मचाऱ्यांच्या मनात उपक्रमाविषयी आत्मीयता निर्माण करणे हा परिचय प्रक्रियेचा उद्देश असतो.
- ५) उपक्रमातील वातावरण आणि परिस्थिती यांच्याशी जुळवून घेण्याच्या दृष्टीने परिचय प्रक्रियेत उपक्रमातील नवीन कर्मचाऱ्यांना आवश्यक ती माहिती दिली जाते.
- ६) कर्मचारी म्हणून या उपक्रमात त्याला कोणकोणत्या सोयी उपलब्ध आहेत. त्याला कोणकोणते लाभ मिळणार आहेत आणि संघटनेच्या हिताबरोबरच त्याच्या वैयक्तिक हितांशी सांगड कशी आहे याची माहिती देणे.
- ७) व्यवस्थापक, पर्यवेक्षक, जून कर्मचारी आणि नव्याने रुजू होणारा कर्मचारी यांच्यात सलोख्याचे संबंध प्रस्थापित करणे.

६.४ परिचय प्रक्रियेचे स्वरूप

नवीन कर्मचाऱ्यांची संघटनेत ओळख करून देण्यासाठी व्यवस्थापनाच्या पातळीकडून औपचारिक आणि अनौपचारिक अशा दोन्ही प्रकारचे प्रयत्न केले जातात. उपक्रमाचा आकार, व्यवस्थापनाची धोरणे, कर्मचाऱ्यांची संख्या, उपक्रमातील वातावरण इत्यादी विविध बाबींवर परिचय प्रक्रियेचे स्वरूप अवलंबून असते.

उपक्रमाचा आकार लहान असेल, संघटनेचे स्वरूप गुंतागुंतीचे नसेल, कर्मचाऱ्यांची संख्या मर्यादित असेल. नवीन कर्मचाऱ्यांकडे सोपविले जाणारे काम तांत्रिक असेल तर मात्र परिचय प्रक्रियेचे स्वरूप औपचारिक असते. तरी औपचारिक प्रक्रियेत अनौपचारिक बाबी समाविष्ट करून नवीन कर्मचाऱ्यांना उपक्रमासंबंधी परिचय करून देत असताना सामान्यपणे पुढील बाबींची माहिती दिली जाते.

- १) उपक्रमाचा इतिहास, उद्दिष्टे आणि धोरणे.
- २) उपक्रम सुरु करणाऱ्या मूळ प्रवर्तकांचे योगदान.
- ३) स्पर्धेच्या स्थितीत उपक्रमाचे असणारे स्थान.
- ४) संघटनेचे स्वरूप, विविध विभाग, त्यांची कार्ये, उपक्रमाचा आवाका इत्यादी.
- ५) नवीन कर्मचाऱ्यांकडून उपक्रमाच्या असणाऱ्या अपेक्षा, त्यांच्याकडे सोपविल्या जाणाऱ्या जबाबदाऱ्या, त्यासाठी दिले जाणारे अधिकार, संसाधने उपलब्ध करवून घेण्याची पद्धत, कामाचे वेळापत्रक इत्यादीसंबंधी माहिती.
- ६) नवीन कर्मचाऱ्यांना ज्यांच्या हाताखाली काम करावयाचे आहे त्या ज्येष्ठ कर्मचाऱ्यांचा आणि त्यांच्या कार्यपद्धतींचा परिचय.

- ७) उपक्रमातील अंतर्गत कामकागाचा स्वरूप, आचारसंहित, बंधने आणि नियंत्रणाचे स्वरूप समजावणे.
- ८) कर्मचाऱ्यांना उपक्रमाद्वारे मिळू शकणाऱ्या विविध सोयी-सवलती आणि लाभ यांची माहिती.
- ९) स्थायी आदेशांची माहिती.
- १०) सुरक्षिततेसंबंधीचे उपाय समजावणे.
- ११) तक्रार निवारण पद्धती.

वरील बाबींची माहिती नवीन कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थितपणे सांगितली तर कर्मचाऱ्यांच्या मनावरील ताण आणि दडपण कमी होते आणि आपण एका चांगल्या उपक्रमात सहभागी झालो आहोत याचे त्यांना समाधान मिळते.

६.५ परिचय प्रक्रियेतील टप्पे :

नवीन कर्मचाऱ्यांचा परिचय करून देण्यासाठी मोठ्या उपक्रमांमध्ये केल्या जाणाऱ्या प्रयत्नांचे पुढील टप्पे आहेत.

- १) पहिल्या टप्प्यामध्ये कर्मचारी विभागातील एखादा जबाबदार अधिकारी किंवा त्या विभागाचा व्यवस्थापक नवीन कर्मचाऱ्यांचे स्वागत करतो. त्याला उपक्रमाची थोडक्यात माहिती देतो.
- २) दुसऱ्या टप्प्यामध्ये नवीन कर्मचाऱ्यांची पर्यवेक्षकाशी भेट करून दिली जाते. त्याला त्यानंतर तो पर्यवेक्षक त्याला त्याचे काम समजाऊन सांगतो.
- ३) काही आठवड्यांचा कालावधी लोटल्यानंतर परिचय प्रक्रियेचा तिसरा टप्पा आहे. आता नवीन कर्मचारी थोडे जुने झालेले असतात. त्यांचा सहकाऱ्यांशी आणि कार्यपद्धतींशी निकटचा संबंध आलेला असतो. त्यामुळे त्याला आता सहकाऱ्यांविषयी उपक्रमाच्या कामकाजात कितपत समरस झाले आहेत याची कल्पना येते आणि त्याच आधारे उपक्रमाच्या संदर्भात त्यांचे व्यक्तिमत्त्व विकसित होऊ लागते. तसेच त्यांना हळूहळू मान्यता मिळू लागते.

६.६ परिचय प्रक्रियेचे महत्त्व (Importance of Induction)

कर्मचारी व्यवस्थापनामध्ये परिचय प्रक्रियेला अनन्य साधारण महत्त्व आहे. परिचय प्रक्रियेचे महत्त्व पुढील बाबींवरून स्पष्ट होते.

१) विश्वासाची भावना निर्माण होते :

ज्यावेळी एखादा नवीन कर्मचारी कामावर रुजू होतो तेव्हा तो सर्वच बाबतीत अनोळखी असतो. त्याच्या मनात अनेक शंका असतात. परंतु भीतीपोटी तो त्या सर्व त्या सर्व व्यक्त करू शकत नाही. नवीन वातावरणात आपण कितपत समरस होऊ अशी शंका त्याच्या मनात असते. परिचय प्रक्रियेमुळे त्याचे शंकानिसन होते. मनातील भीती दूर होते. जुन्या कर्मचाऱ्यांचा परिचय होतो आणि या सर्वप्रती त्याच्या मनात विश्वासाची भावना निर्माण होऊ लागते.

२) रोजगाराचे स्वरूप समजते :

नवीन कर्मचाऱ्यांना मिळणारा पगार सोयी-सवलती विविध लाभ बढतीच्या संधी, बदलीची शक्यता इत्यादी बाबत माहिती मिळविण्याची इच्छा असते. परंतु तो त्यासंबंधी आपले मन मोकळे करू शकत नाही. म्हणून परिचय प्रक्रियेमध्ये हा सर्व तपशील थोडक्यात त्याला सांगितला जातो. त्यामुळे त्यांच्या मनात उपक्रमाकडून असणाऱ्या अपेक्षा आणि वस्तुस्थिती यातील तफावत लक्षात येते. ही तफावत धनात्मक असेल तर मात्र उपक्रमात रहावयाचे किंवा नाही यासंबंधी निर्णय घेण्याबाबत त्यांच्या मनात विचारचक्र सुरु होते.

३) समरसता निर्माण होते :

परिचय प्रक्रियेमुळे नव्याने रुजू होणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना उपक्रमासंबंधी बरीच माहिती मिळते. त्यामुळे उपक्रमाच्या कार्यपद्धतीशी समरस होणे त्याला सुलभ जाते. हळुहळू उपक्रमात त्याचे मन रमू लागते. त्याला कार्यसमाधान मिळू लागते आणि उपक्रमाविषयी त्यांच्या मनात आपुलकीची भावना विकसित होते.

४) अडचणींचे निराकरण करणे :

परिचय प्रक्रियेद्वारे नवीन कर्मचारी आपल्या अडचणींचे व्यवस्थितपणे निराकरण करवून घेऊ शकतो. त्यामुळे त्यांच्याकडून होणाऱ्या चुकांचे प्रमाण कमी होते. त्याचा आत्मविश्वास वाढतो. त्याला अनेकांचे मार्गदर्शन आणि सहकार्य मिळू लागते. तो आपली कामे जाणीवपूर्वक करू लागतो.

५) उपयुक्तता सिद्ध होते :

परिचय प्रक्रियेद्वारे नव्याने रुजू होणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कामाचे स्वरूप, कार्यपद्धतीशी, जबाबदाऱ्या, उत्तरदायित्व आणि अधिकारी या सर्व गोष्टी समजू लागतात. त्यामुळे तो उपक्रमाच्या आचारसंहितेचे पालन करतो आणि नियमांच्या चौकटीत काम करून उपक्रमाला स्वतःच्या उपयुक्ततेचे महत्त्व सिद्ध करू शकतो.

६) सकारात्मक भावना निर्माण होते :

परिचय प्रक्रियेमुळे नवीन कर्मचाऱ्यांचा उपक्रमाविषयी असणारा दृष्टिकोन अनुकूल होतो. त्यांच्या मनात उपक्रमाविषयी निष्ठा निर्माण होऊन त्याची प्रचिती येऊ लागते. तो स्वेच्छेने काही जबाबदाऱ्या स्विकारू लागतो. त्यामुळे उपक्रमाची उत्पादकता वाढून उपक्रमाची उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी नवीन कर्मचाऱ्यांच्या योगदानाचे परिमाण आणि दर्जा वाढू लागतो.

६.७ समारोप

कामावर रुजू झालेल्या नवीन उमेदवारास उपक्रमाचा परिचय करून देण्यासाठी केली जाणारी प्रक्रिया म्हणजे परिचय किंवा ओळख होय.

नविन रूजू होणाऱ्या कर्मचाऱ्याला संघटनेबाबत, कामाचे नियम, अटी याबाबत माहिती देणे, जुन्या कर्मचाऱ्यांशी परिचय उपक्रमाविषयी आत्मियता, उपक्रमातील सोयी सवलती, वरिष्ठांशी सलोख्याचे संबंध हे परिचयाचे प्रमुख उद्देश आहेत.

परिचय प्रक्रियेमुळे नविन कर्मचाऱ्यांमध्ये विश्वासाची भावना निर्माण होते, रोजगाराचे स्वरूप समजते, समरसता निर्माण होते, अडचणींचे निराकरण करता येते, उपयुक्तता सिद्ध होते, सकारात्मक भावना निर्माण होते.

६.८ प्रश्न

१. परिचय प्रक्रियेची व्याख्या लिहून त्याची उद्दिष्टे स्पष्ट करा.
२. परिचय प्रक्रियेचे स्वरूप स्पष्ट करा.
३. परिचय प्रक्रियेचे महत्त्व स्पष्ट करा.





प्रशिक्षण (Training)

प्रकरणाची रचना:

- ७.० उद्दिष्टे
- ७.१ प्रस्तावना
- ७.२ प्रशिक्षण अर्थ व वैशिष्ट्ये
- ७.३ प्रशिक्षणाची उद्दिष्ट्ये / तत्त्वे
- ७.४ प्रशिक्षणाचे महत्त्व आवश्यकता
- ७.५ प्रशिक्षणाच्या पध्दती
- ७.६ प्रशिक्षण अधिक प्रभावी होण्यासाठी आवश्यक घटक / तत्त्वे
- ७.७ समारोप
- ७.८ प्रश्न

७.० उद्दिष्ट्ये

हा घटक अभ्यासल्यानंतर विद्यार्थ्यांला-

- प्रशिक्षणाची वैशिष्ट्ये सांगता येतील.
- प्रशिक्षणाची तत्त्वे स्पष्ट करता येतील.
- प्रशिक्षणाचे महत्त्व सांगता येईल.
- प्रशिक्षणाच्या पध्दती स्पष्ट करता येतील.

७.१ प्रस्तावना (Introduction)

प्रत्येक उपक्रमाचे यशस्वी संचालन हे पुरेसा अर्थपूरवठा, अद्ययावत यंत्रसामुग्री, कार्यक्षम कर्मचारी आणि शास्त्रीय पध्दती या चौकटीवर अवलंबून असते. भांडवलाचा पुरवठा पुरेसा असला, कारखान्यात बसविलेली यंत्रसामुग्री अद्ययावत असली, उत्पादनकार्यात वापरला जाणारा कच्चा माल उच्च दर्जाचा असला आणि संघटनेत विविध स्तरावर नियुक्त करण्यात आलेले कर्मचारी चांगल्या योग्यतेचे असले तरी त्यामुळे उत्पादनाचे कार्य कमाल कार्यक्षमतेने

केले जाईल आणि उपक्रमाचे संचालन प्रभावीपणे घडून येईलच, असे निश्चितपणे म्हणता येणार नाही. कामगारांना कारखान्यात बसविलेली यंत्रे हाताळण्याचे ज्ञानच नसेल किंवा त्यांच्यामध्ये अपेक्षित कौशल्ये पुरेशा प्रमाणात नसतील, तर यंत्रे चांगली असून, कच्चा माल उत्तम दर्जाचा असून व स्वतः कर्मचारी चांगल्या योग्यतेचे असून, कोणतेच उद्दिष्ट साध्य होणार नाही. या दृष्टिकोनातून उत्पादन कार्यात भाग घेणाऱ्या सर्व कर्मचाऱ्यांना उत्पादनाच्या पध्दतीबद्दल प्रक्रियाबद्दल व तंत्राबद्दल व्यवस्थित ज्ञान असणे आणि स्वतःची विशिष्ट जबाबदारी पार पाडण्याकरीता आवश्यक असलेली कौशल्ये व क्षमता त्यांच्याजवळ असणे आवश्यक असते.

७.२ प्रशिक्षण अर्थ व वैशिष्ट्ये (Meaning and Nature of Training)

७.२.१ अर्थ

कर्मचाऱ्यांकडे सोपविलेले विशिष्ट कार्य त्यांना व्यवस्थितपणे करता यावे याकरिता आवश्यक असलेले विशेष ज्ञान त्यांना देण्याच्या पध्दतीला प्रशिक्षण असे म्हणतात. प्रशिक्षणाचा संबंध ज्ञानवृद्धी व कौशल्यांच्या निर्मितीशी आहे.

एडाविन फिलिप्पो यांच्या मते "विशिष्ट कार्य करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान व कौशल्य वाढविण्याकरीता करण्यात येणाऱ्या क्रियेला प्रशिक्षण असे म्हणतात."

डेल योहर यांच्या मते "प्रशिक्षणामुळे कर्मचारी त्यांना सोपविलेले कार्य व्यवस्थितपणे करण्यासाठी योग्य होतात. प्रशिक्षण ही व्यवस्थित आणि संघटित कार्यपध्दतीचा उपयोग करून घेण्याची एक अल्पकालीन प्रक्रिया आहे. त्यामुळे कर्मचारी विशिष्ट उद्दिष्टाकरीता आवश्यक असलेले तांत्रिक ज्ञान आणि कौशल्ये हस्तगत करू शकतात. "

७.२.२ वैशिष्ट्ये

काही व्याख्यांच्या साहाय्याने प्रशिक्षण ह्या संज्ञेचा अर्थ वर स्पष्ट केला आहे. प्रशिक्षणाची कांही ठळक वैशिष्ट्ये पुढे स्पष्ट केला आहे. प्रशिक्षणाची कांही ठळक वैशिष्ट्ये पुढे स्पष्ट केली आहेत.

१. प्रशिक्षण ही एक अल्पकालीन प्रक्रिया आहे.
२. प्रशिक्षणाचा उद्देश कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान वाढविणे आणि त्यांच्या कौशल्यांमध्ये वाढ करणे हा असतो.
३. उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी व्यवस्थित व संघटित कार्यपध्दतीचा उपयोग करून घेतला जातो.
४. प्रशिक्षणामध्ये व्यवस्थापनाच्या नियंत्रणाखाली काम करणारे जे कर्मचारी व कामगार असतात, त्यांच्यामध्ये कौशल्यनिर्मितीकरीता करण्यात येणाऱ्या सर्व प्रयत्नांचा अंतर्भाव होतो.

५. प्रशिक्षण हे निरंतरपणे करण्यात येणारे कार्य आहे. वैज्ञानिक संशोधन, नवीन तंत्रविद्येचा विकास, नवीन यंत्रे व कार्यपद्धतीचा अवलंब करण्याची निकड आणि नवीन व्यवस्थापकीय पद्धती यामुळे प्रशिक्षण हे कधीही न संपणारे कार्य बनले आहे.
६. कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे ही व्यवस्थापनाची जबाबदारी आहे. प्रशिक्षण ही व्यवस्थापकीय नियंत्रणाची एक महत्त्वाची अवस्था आहे.
७. कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण दिल्यामुळे संबंधित कर्मचाऱ्यांप्रमाणेच व्यवस्थापनालाही अनेक फायदे प्राप्त होतात. कर्मचाऱ्यांना दिल्या जाणाऱ्या प्रशिक्षणावर कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता, उत्पादनाचा दर्जा, उत्पादनाचा खर्च, व्यवस्थापनाची परिणामकारकता, उपक्रमाची स्पर्धाक्षमता आणि यशस्वी संचालन अवलंबून असते.
८. प्रशिक्षणाची उपयुक्तता व महत्त्व लक्षात घेतल्यास प्रशिक्षणावर करण्यात येणारा खर्च म्हणजे व्यवस्थापनाने उपक्रमाच्या मानवी संसाधनामध्ये केलेले महत्त्वाची गुंतवणूक होय.

७.३ प्रशिक्षणाची उद्दिष्टे / तत्त्वे (Objectives / Principles of Training)

कर्मचाऱ्यांना देण्यात येणाऱ्या प्रशिक्षणाची अनेक उद्दिष्टे असतात. प्रशिक्षणाची कांही ठळक उद्दिष्टे पुढे थोडक्यात नमुद केली आहेत.

१) तांत्रिक ज्ञान : प्रत्येक कर्मचाऱ्यावर विशिष्ट कार्याची निश्चित जबाबदारी सोपवून ह्या विशिष्ट कार्याची निश्चित जबाबदारी सोपवून ह्या विशिष्ट कार्याचे स्वरूप, त्या कार्याला अनुसरून असलेल्या विभिन्न बाबी, हे कार्य करण्यासाठी कराव्या लागणाऱ्या क्रिया तसेच त्याकरीता अवलंबण्यात येणाऱ्या कार्यपद्धतीबद्दल आवश्यक असलेले तांत्रिक ज्ञान कर्मचाऱ्यांना देणे.

२) कौशल्य निर्माण करणे : कर्मचाऱ्यांमध्ये त्यांना सोपविलेले विशिष्ट कार्य करण्यासाठी आवश्यक असलेली कौशल्ये निर्माण करून त्यांच्यामध्ये अपेक्षित योग्यता निर्माण करणे.

३) अडचणीवर मात करणे : विशिष्ट कार्य करित असतांना कोणत्या अडचणी उद्भवू शकतात. ह्याबद्दल कर्मचाऱ्यांना माहिती देऊन, ह्या अडचणीचे तत्परतेने निराकरण करण्यासाठी आवश्यक असलेली क्षमता कर्मचाऱ्यांमध्ये निर्माण करणे.

४) निर्णय क्षमता वाढवणे : कर्मचाऱ्यांना ज्ञान देऊन व त्यांच्यामध्ये विभिन्न कौशल्ये निर्माण करून त्यांच्यामध्ये त्यांच्या कार्यासंबंधी योग्य निर्णय घेण्याची क्षमता निर्माण करणे.

५) परस्पर संबंध वाढवणे : कर्मचाऱ्यांना एकत्रित आणून त्यांना परस्परांचे दृष्टिकोन, विचार व भावना समजून घेण्याकरिता प्रवृत्त करणे, असे केल्यामुळे कर्मचारी सामुहिक जीवन जगण्याकरीता प्रवृत्त होतात. परस्परांशी सहकार्य करतात आणि एकजूट ठेवून आपली सामुहिक जबाबदारी पार पाडण्याचा शर्थीने प्रयत्न करतात.

६) प्रत्येक कर्मचाऱ्याला स्वतःची वागणूक व व्यवहार समजून घेण्याची संधी मिळवून देणे, असे केल्यामुळे कोणती न्यूनता आहे हे समजते व ते दोष दूर करण्यासाठी तो आवश्यक ती उपाययोजना करू शकतो.

७) कर्मचाऱ्यांना उपक्रमाबद्दल आवश्यक ती माहिती पुरविणे.

८) उपक्रमाचा विस्तार होण्याची शक्यता आणि भविष्यकाळात उपक्रमाच्या संघटनेत उत्पन्न होणाऱ्या जागा लक्षात घेऊन कर्मचाऱ्यांना तयार करणे असे केल्यामुळे संघटनेच्या लवचिकतेमध्ये वाढ होते.

९) उपक्रमाच्या संघटनेमध्ये विभिन्न कारणामुळे घडून येणारे बदल सहजपणे घडून यावेत ह्याकरीता कर्मचाऱ्यांचे सहकार्य प्राप्त करणे. दुसऱ्या शब्दात, बदलांचे व्यवस्थापन करण्यासाठी कर्मचाऱ्याची अनुकूलता व सहकार्य मिळविणे.

१०) कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यामध्ये वाढ करून त्यांची उत्पादकता वाढविणे आणि त्यांचे मनोधैर्य उंचावणे.

७.४ प्रशिक्षणाचे महत्त्व आवश्यकता (Importance of Training)

उपक्रमाचा आकार कोणताही असो, संघटनेचे स्वरूप कसेही असो, उत्पादनाच्या कार्याचे स्वरूप कोणतेही असो, व त्या उपक्रमामध्ये काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची संख्या कितीही असो, प्रत्येक उपक्रमामध्ये कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देण्याची नितांत आवश्यकता असते. प्रशिक्षणामुळे प्रयत्नांची परिणामकारकता वाढत असल्यामुळे, प्रशिक्षणाला सुदृढ व्यवस्थापनाची आधारशीला मानता येईल. प्रशिक्षणाचे महत्त्व पुढे विषद केले आहे.

१) **उत्पादकतेमध्ये वाढ होते** : कारखान्यात नव्याने नियुक्त केलेल्या कर्मचाऱ्यांना आवश्यक ते प्रशिक्षण देऊन नंतर त्यांच्यावर निश्चित कार्याची जबाबदारी सोपविल्यामुळे, असे कर्मचारी कारखान्यामधील यंत्रे व उपकरणे व्यवस्थितपणे हाताळू शकतात. नवीन कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देण्याची जशी गरज आहे. त्याचप्रमाणे संघटनेत अनेक वर्षांपासून काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांनाही प्रशिक्षण देण्याची गरज असते. विज्ञानाच्या क्षेत्रात प्रत्यक्ष लागणारे नवनवीन शोध आणि तंत्रविज्ञानाची निरंतर प्रगती यामुळे उत्पादनाचे कार्य करणारा कारखानदार स्पर्धेत टिकू शकत नाही. बाजारपेठेमध्ये तीव्र स्पर्धा असल्यामुळे स्वतःचे अस्तित्त्व टिकवून ठेवण्यासाठी प्रत्येक कारखानदाराला उत्पादनाच्या अद्ययावत पद्धतीचा अवलंब करणे शक्य व्हावे याकरीता, अनेक वर्षांपासून काम करणाऱ्या कामगारांना नवीन पद्धतीचे ज्ञान द्यावे लागते.

२) **अपघाताचे प्रमाण कमी होते** : प्रशिक्षणामुळे कामगारांना कारखान्यामध्ये असणारी विविध यंत्रे व्यवस्थितपणे कशी हाताळावीत याचे ज्ञान होते. प्रशिक्षणामुळे कामगारांच्या कौशल्यामध्ये वाढ होत असल्यामुळे, विविध कारणामुळे घडून येणाऱ्या अपघातांचे प्रमाण पूर्वीपेक्षा बरेच कमी होते. अपघातामुळे यंत्रांची मोडतोड होते. सामुग्रीची नासधूस होते. तसेच हे अपघात कामगारांच्या मृत्यूला किंवा त्यांना अपंग करण्यासाठी कारणीभूत होतात. प्रशिक्षणामुळे अपघातांचे प्रमाण बरेच कमी होते असल्यामुळे यंत्रे, सामुग्री आणि कर्मचारी यांच्याशी निगडित असणारी सर्व प्रकारची हानी टाळली जाते.

३) **निरीक्षणाची गरज राहत नाही** : कारखान्यामध्ये उत्पादित होणारी प्रत्येक वस्तू विशिष्ट दर्जाची असावी लागते. उत्पादित वस्तूंचा दर्जा अपेक्षित पातळीवर कायम राहावा याकरीता निरीक्षकांची नेमणूक करण्यात येते आणि निरीक्षकांची नेमणूक करण्यात येते आणि निरीक्षणकार्याकरीता योग्य ती सोय करण्यात येते. प्रशिक्षणामुळे कामगारांच्या योग्यतेमध्ये व कौशल्यामध्ये वाढ होत असल्यामुळे, सर्व कामगार आपली जबाबदारी ओळखून ती व्यवस्थितपणे पार पाडण्याचे कार्य करित असतात. कामगारानी स्वतःची जबाबदारी ओळखून ती पार पाडण्याकरीता आवश्यक ते प्रयत्न केल्यामुळे त्यांना उत्पादित केलेल्या वस्तूचे किंवा त्यांच्या कार्याचे निरीक्षण करण्याकरीता वेगळी सोय करण्याची गरज राहत नाही. प्रशिक्षित कर्मचारी स्वतःच विविध उपकरणांच्या साहाय्याने उत्पादित वस्तूच्या गुणाची तपासणी करू शकतात. ते आपली जबाबदारी समर्थपणे व स्वेच्छेने पार पाडतात. त्यामुळे निरीक्षणाचे कार्य करण्यासाठी वेगळ्या निरीक्षकाची नेमणूक करण्याची मुळीच गरज राहत नाही.

४) **कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य वाढते** : प्रशिक्षित कर्मचारी जबाबदार असतात. प्रशिक्षित कर्मचाऱ्यांच्या मनात आपण एखादे विशिष्ट कार्य निश्चित करू अशी आत्मविश्वासाची भावना असते. आत्मविश्वासाची भावना, जबाबदारीची जाणीव समाधानी प्रवृत्ती व एखादे कार्य सामूहिकपणे करण्याची तयारी ह्या सर्व बाबी कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य वाढविण्याकरीता कारणीभूत ठरतात.

५) **कर्मचाऱ्यांची गतिक्षमता वाढते** : प्रशिक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांना विशेष प्रकारचे व तांत्रिक ज्ञान मिळत असल्यामुळे आणि त्यांच्या कौशल्यात व कार्यक्षमतेमध्ये वाढ होत असल्यामुळे प्रशिक्षित कर्मचाऱ्यांना जेथे संधी मिळेल किंवा त्यांना जेथे मागणी असेल, तेथे ते सहजपणे जाऊ शकतात. प्रशिक्षित कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान, कौशल्य, कार्यक्षमता व त्यांना असलेली व्यापक मागणी ह्या सर्व बाबी प्रशिक्षित कर्मचाऱ्यांचे गतिक्षमता वाढविण्यासाठी कारणीभूत ठरतात.

६) **संघटनेमधील स्थिरता कायम राहते** : एका बाजूने कर्मचाऱ्यांचा मृत्यू व निवृत्ती घडून आल्यामुळे, तर दूसरीकडे बदली, बढती इत्यादी कारणामुळे संघटनेमध्ये योग्य कर्मचाऱ्यांचा मृत्यू, निवृत्ती, बदली किंवा बढतीमुळे संघटनेमध्ये ह्या व्यक्तीची जी जागा रिकामी होते. तेथे दुसरा तेवढ्याच योग्यतेचा कर्मचारी आल्यास; उपक्रमाच्या संघटनेत कोणत्याही प्रकारचा विस्कळीतपणा किंवा असंतुलन निर्माण होत नाही. प्रत्येक कर्मचाऱ्याची योग्यता ही त्याच्या अंतर्गत गुणापेक्षा त्याला मिळालेल्या प्रशिक्षणावर प्रामुख्याने अवंबून असते. कारखान्यात कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षित करण्याची व्यवस्थित सोय असल्यास योग्य, कार्यक्षम व कुशल कर्मचाऱ्यांची संघटनेत कधीही उणीव भासत नाही. प्रशिक्षित व कार्यक्षम कर्मचाऱ्यांचा ओघ सतत सुरु राहतो. व त्यामुळे संघटनेच्या स्थैर्याला कोणताही धोका उत्पन्न होत नाही.

७) **उपक्रमाचा विस्तार सहजपणे घडून येतो** : प्रशिक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांचे कौशल्य व कार्यक्षमता वाढते. प्रशिक्षित कर्मचारी नवनवीन जबाबदाऱ्या व आव्हाने सहजपणे स्वीकारून त्या पार पाडू शकतात. उपक्रमाचा विस्तार होण्यासाठी निव्वळ भांडवल पुरेसे नते. उपक्रमाच्या विस्तारासाठी आवश्यक असलेली भौतिक साधने सहजपणे मिळवता येतात. कारखान्याची इमारत वाढविता येते व भांडवलही सहजपणे मिळविता येते. मुख्य समस्या जबाबदार व कार्यक्षम व्यवस्थापकांची व कुशल कर्मचाऱ्यांची असते. अपेक्षित कौशल्ये, गुण व योग्यता असलेले कार्यक्षम व जबाबदार कर्मचारी नसतील तर, इतर सर्व परिस्थिती अनुकूल असूनही, गतिरोध

निर्माण होतील आणि उपक्रमाचा विस्तार व विकास सहजपणे घडून येणार नाही. प्रशिक्षणाचा कार्यक्रम व्यवस्थितपणे राबविल्यास, कार्यक्षम व जबाबदार कर्मचाऱ्यांचा अभाव कधीही जाणवत नाही. व उपक्रमाचा विस्तार व विकास सहजतेने आणि वेगाने घडून येतो.

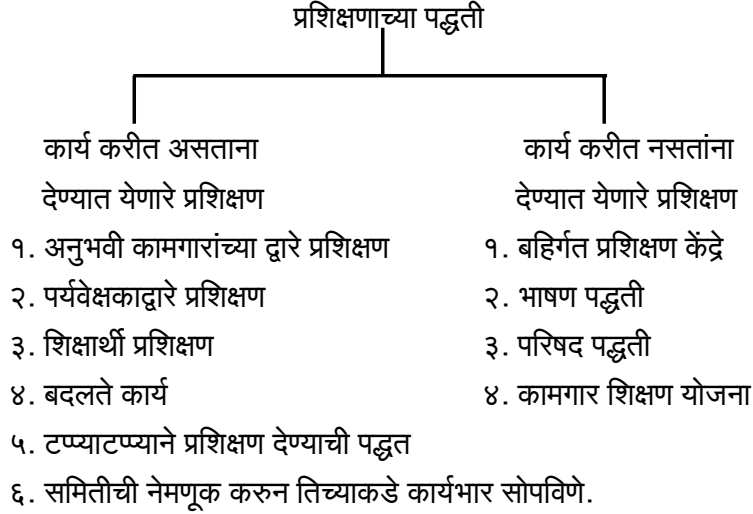
८) योग्य व्यक्तीकडे योग्य कार्याची जबाबदारी सोपविता येते : विकास करणाऱ्या उपक्रमामध्ये विभिन्न प्रकारची योग्यता व कौशल्य असलेल्या कर्मचाऱ्यांची आवश्यकता असते. उपक्रमामध्ये जेव्हा नवीन कर्मचाऱ्यांची निवड व नेमणूक केली जाते. तेव्हा तिचा आधार व्यक्तींची शारीरिक व मानसिक क्षमता एवढाच असतो. ह्या कर्मचाऱ्यांना विशिष्ट प्रकारचे पद्धतशीर प्रशिक्षण दिल्यानंतर व त्यांना त्यांच्या कर्तव्याची व जबाबदारीची जाणीव करून दिल्यानंतर, प्रत्येक कर्मचाऱ्याचे व्यक्तित्व, योग्यता व प्रवृत्ती विचारात घेऊन त्यांच्याकडे योग्य कामाची जबाबदारी सोपविता येते. योग्य व्यक्तीकडे योग्य कार्याची जबाबदारी सोपविण्यांत आल्यामुळे, प्रत्येक कार्य कमाल कार्यक्षमतेने पूर्ण होऊ शकते.

९) उपक्रमापुढील अनेक प्रश्न सहजपणे सुटतात : प्रत्येक उपक्रमाला भेडसावणारे अनेक प्रश्न हे त्या उपक्रमामध्ये काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांशी निगडित असतात. उदा. कर्मचाऱ्याची गैरहजरी, श्रमपरिवर्तन, अपघात, संघटनेमधील तणाव, संघर्ष बिघडलेले औद्योगिक संबंध औद्योगिक शांततेचा भंग, इत्यादी. कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण दिल्यामुळे कौशल्यनिर्मिती व कार्यक्षमता संवर्धन ही उद्दिष्टे तर साध्य होतातच पण शिवाय कर्मचारी जबाबदार बनतात. ते अभिप्रेरित होतात व्यवस्थापनाच्या अडचणी समजून घेण्याची त्यांची प्रवृत्ती वाढते आणि विधायक सहकार्याचा मार्ग प्रशस्त होतो. त्यामुळे उपक्रमापुढे कर्मचाऱ्यांशी संबंधित कांही प्रश्न निर्माण झाले तरी त्यांचे सहजपणे निराकरण घडून येते.

१०) यंत्र व सामुग्रीचा व्यवस्थित उपयोग संभवतो : प्रशिक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांना काम करण्याच्या शास्त्रीय पद्धतीचे ज्ञान होते. प्रशिक्षित कर्मचारी अत्यंत गुंतागुंतीची यंत्रेही समर्थपणे हाताळतात. त्यामुळे कारखान्यात बसविण्यात आलेल्या यंत्राचा जास्तीत जास्त उपयोग होतो. सामुग्रीचा अपव्यय टळतो. अपघात होत नाहीत आणि ह्या प्रक्रियांचा परिणाम म्हणून कारखान्याचा उत्पादकतेची पातळी कमाल मर्यादेपर्यंत वाढविता येतो.

७.५ प्रशिक्षणाच्या पद्धती (Methods of Training)

कामगारांना देण्यात येणाऱ्या प्रशिक्षणाची परिणामकारकता ही प्रामुख्याने त्यांना प्रशिक्षण देण्यासाठी कोणत्या पद्धतीचा कसा अवलंब केला जातो यावर अवलंबून असते. कामगार त्यांना सोपविण्यात आलेल्या नित्यांचे काम करीत असतांनाच, उपयुक्त पद्धतीचा अवलंब करून त्यांना प्रशिक्षित करता येते. याचा पर्याय कामगार त्यांचे कार्य करीत नसतांना, त्यांना प्रशिक्षण देण्यासाठी उपयुक्त पद्धतीचा अवलंब करणे हा आहे. पुढील आकृतीमध्ये प्रशिक्षण पद्धतीचे वर्गीकरण दर्शविले आहे.



प्रशिक्षणाच्या उदरनिर्दिष्ट पद्धती, त्यांचे स्वरूप आणि ह्या पद्धतीचे फायदे व तोटे याबद्दल पुढे चर्चा केली आहे.

अ) कार्य करीत असतांना देण्यात येणारे प्रशिक्षण : कामगारांना प्रशिक्षित करण्यासाठी विविध पद्धतीचा अंतर्भाव असलेला, सर्वांना परिचित असलेला हा सामान्य प्रकार आहे. प्रशिक्षणाच्या ह्या प्रकाशन कामगार त्यांना सोपविण्यात आलेले नित्याचे काम करीत असतात आणि ते त्यांचे काम करीत असतांनाच, त्यांना प्रशिक्षित करण्यासाठी आवश्यक ते प्रयत्न केले जातात, प्रशिक्षणाचे हे कार्य कारखान्यात, यंत्राच्या सानिध्यातच केले जाते. ह्या पद्धतीने प्रशिक्षण घेणारे कामगार स्वतः सर्व प्रक्रियांचे निरीक्षण करतात. प्रत्येक प्रक्रियेची कार्यविधी समजून घेतात, सुचना घेतात, माहिती मिळवितात, मार्गदर्शन प्राप्त करतात आणि आत्मविश्वास आल्यानंतर प्रत्येक प्रक्रिया स्वतः करून बघतात. प्रत्येक कामगार काम करतो, काम करीत करीतच शिकतो आणि शिकत असतांनाच काम करीत असतो. काम करणे आणि शिकणे, शिकणे आणि काम करणे ह्या दोन्ही जुळ्या क्रिया आहेत. अशा रीतीने एकाच वेळेस करण्यात येतात. कामगार अशा रीतीने विशिष्ट विभागात, ठराविक काम करीत असतांनाच ज्ञान, कौशल्य व अनुभव प्राप्त करीत असतात. कामगारांना कार्य करीत असताना प्रशिक्षण देण्याकरीता कांही पद्धती उपलब्ध आहेत गरजेनुसार ह्यापैकी योग्य पद्धतीचा उपयोग केला जाऊ शकतो ह्या पद्धतीचे स्वरूप पुढे थोडक्यात विशद केले आहे.

१) अनुभवी कामगारांच्याद्वारे प्रशिक्षण : पूर्वी परंपरागत उद्योगामध्ये नव्याने नियुक्त केलेल्या कामगारांना प्रशिक्षण देण्याचे काम अनुभवी कामगारांनाच सोपविण्यात येत असे.

ह्या पद्धतीचा अवलंब केल्यामुळे पुढील महत्त्वाचे फायदे प्राप्त होतात.

- नवीन कामगारांना प्रशिक्षण देण्यासाठी कोणतीही वेगळी व्यवस्था करावी लागत नाही; त्याकरीता कुणाची नव्याने नेमणूक करावी लागत नाही आणि वेगळी भांडवल गुंतवणूकही करावी लागत नाही.
- सर्व कामगार त्यांचे नित्याचे काम नेहमीच्या पद्धतीने करीत असतात.

- नवीन कामगारांना प्रशिक्षण दिले जात असतानाही यंत्राच्या कार्यामध्ये, सामग्रीच्या प्रवाहामध्ये व कामगारांच्या हालचालीमध्ये मोठा गतिरोध निर्माण होत नाही. उत्पादनाचे कार्य सुरुच राहते.
- जेव्हा एखादे काम करण्यासाठी एकापेक्षा जास्त कामगारांना एकत्र यावे लागते. तेव्हा अनुभवी कामगारांकडून नवीन कामगारांना प्रशिक्षण देण्याची पद्धती फार सोईची असते.
- नवीन कामगार कोणत्याही प्रकारचे दडपण न येता, अगदी सहजतेने कौशल्ये आत्मसात करतात.

ह्या पद्धतीच्या मर्यादा

अनुभवी कामगारांनी नवीन कामगारांना प्रशिक्षण देण्याच्या ह्या पद्धतीच्या कांही गंभीर मर्यादा पुढे थोडक्यात स्पष्ट केल्या आहेत.

- अनुभवी कामगारांवर नवीन कामगारांना प्रशिक्षित करण्याचे काम सोपविण्यात आल्यास अनुभवी कामगार त्यांचे नित्याचे काम व्यवस्थितपणे पूर्ण करू शकत नाही. याचा उत्पादन कार्यावर विपरीत प्रभाव पडतो.
- कामगार अनुभवी असेल तरी शेवटी ते कामगारच असतात. त्यांना कार्याची व्यावहारिक बाजू माहित असते पण एखादी प्रक्रिया नेमकी कशी व का घडून येते किंवा एखादी क्रिया विशिष्ट रीतीनेच का केली जाते. यासंबंधी सैद्धांतिक व पटणारे स्पष्टीकरण ते देऊ शकत नाहीत.
- जुन्या कामगारांनी नवीन कामगारांना शिकविल्यास आपण कांही नवीन शिकतो आहोत, असे नवीन कामगारांना वाटत नाही.
- नवीन कामगारांना प्रशिक्षण देण्यासाठी जुने कामगार अनुभवी तर असायलाच हवेत, पण शिवाय त्यांच्या कामात ते वाकबगार व कुशल बौद्धिक दृष्टीने परिपक्व आणि भावनात्मक दृष्टीने संतुलित असावे लागतात. बहुतेक जुन्या कामगारांच्या व्यक्तिमत्त्वामध्ये ही सर्व वैशिष्ट्ये एकत्रित स्वरूपामध्ये आढळत नाहीत.
- अनुभवी कामगार स्वतः त्यांच्या कामात कुशल असतात. पण बहुतेक प्रसंगी त्यांचे जवळ संदेशवहनाचे कौशल्य नसते. त्यामुळे अनुभवी कामगारांना शिक्षकांची भूमिका समर्थपणे पार पाडता येते.

२) पर्यवेक्षकांचेद्वारे प्रशिक्षण : अनुभवी कामगारांकडून नवीन कामगारांना प्रशिक्षण देण्याच्या पद्धतीच्या मर्यादा विचारात घेतल्यास, प्रशिक्षणाची जबाबदारी पर्यवेक्षकांवर सोपविणे इष्ट असते. उपरनिर्दिष्ट पद्धतीप्रमाणेच येथेही कामगार त्यांचे काम करीत असतानाच शिकत असतात आणि शिकत असतानाच ते त्यांचे कार्य करीत असतात.

उद्योगांच्या संघटनेमध्ये पर्यवेक्षकांद्वारे प्रशिक्षण ह्या पद्धतीचा अवलंब केल्यामुळे पुढील फायदे प्राप्त होतात.

- कामगारांना प्रशिक्षण देण्यासाठी स्वतंत्र व्यवस्था करावी लागत नाही. त्याकरीता वेगळी गुंतवणूक किंवा खर्च करावा लागत नाही.

- पर्यवेक्षक कामगारांना त्यांच्या कामाबद्दल सैद्धांतिक व व्यावहारिक असे दोन्ही प्रकारचे ज्ञान देऊ शकतात.
- पर्यवेक्षकांजवळ विशिष्ट सत्ता असते. ते अनुभवाच्या बाबतीत समृद्ध असतात. कामगारांना प्रशिक्षित करण्याचे कार्य ते प्रभावीपणे करू शकतात.
- पर्यवेक्षकाकडून नवीन कामगारांना प्रशिक्षण देण्यात आल्यामुळे, पर्यवेक्षक कामगारांना व्यक्तिशः ओळखू लागतात. त्यांना व्यक्तिगत मार्गदर्शन करू शकतात. कामगारांच्या वैयक्तिक अडचणीचे निराकरण करू शकतात. पर्यवेक्षकानी नवीन कामगारांना प्रशिक्षण देण्याकरीता आपला वेळ व शक्ती खर्च केल्यास ते त्यांच्या नैमित्तिक जबाबदाऱ्या व्यवस्थितपणे पार पाडण्याकरीता असमर्थ ठरतात.

३) शिक्षार्थी प्रशिक्षण : उद्योगांमध्ये नोकरी करू इच्छिणाऱ्या युवकांना उत्पादनतंत्र, उत्पादन प्रक्रिया व उत्पादन पद्धतीबद्दल सैद्धांतिक व व्यावहारिक असे दोन्ही प्रकारचे ज्ञान मिळावे, प्रत्यक्ष कामाचा अनुभव प्राप्त व्हावा व उच्च कार्यक्षमतेकरीता आवश्यक असलेली कौशल्ये अर्जित करता यावीत याकरीता, शिकाऊ कामगार नेमून त्यांना प्रशिक्षण देण्यासाठी विशेष व्यवस्था करण्याची योजना राबविली जाते. १९६१ साली देशात संमत करण्यात आलेल्या एका कायदानुसार उद्योगावर शिकाऊ कामगार नेमून त्यांना प्रशिक्षित करण्याची जबाबदारी सोपविण्यात आली आहे. ह्या कायदानुसार प्रत्येक उपक्रमाने ठराविक संख्येमध्ये शिकाऊ उमेदवार घेतले पाहिजेत असा निर्बंध आहे.

४) बदलते कार्य : प्रत्येक मोठ्या कारखान्यामध्ये विविध विभाग असतात व प्रत्येक विभागामध्ये विविध कार्ये केली जातात. एखाद्या कामगारांकडे विशिष्ट कार्याची जबाबदारी सोपविल्यानंतर, त्याला प्रशिक्षण दिल्यानंतर, त्याने तेच काम यांत्रिकपणे व दीर्घकाळापर्यंत केल्यास, कालांतराने त्यांची कार्यक्षमता खालावते, याकरीता कामगारांना आळीपाळीने विभिन्न कार्ये सोपविली जातात व ह्या कामांचे त्यांना प्रशिक्षण दिले जाते.

५) टप्प्याटप्प्याने प्रशिक्षण : आधुनिक काळात उद्योगामध्ये अद्यावत् उत्पादनतंत्र उपयोगात आणले जाते. उत्पादनाच्या प्रक्रिया फार तांत्रिक व गुंतागुंतीची असते. त्यामुळे कामगारांना प्रशिक्षण देवून त्यांच्यामध्ये कौशल्य निर्माण करणे हे व्यवस्थापनाकरीता एक मोठे आव्हान बनले आहे. अलिकडे संघटित क्षेत्रामधील मोठ्या उद्योगामध्ये कामगारांना प्रशिक्षण देण्याकरीता टप्प्याटप्प्याने शिकविण्याच्या पद्धतीचा अवलंब केला जातो.

६) निवड समिती : या पद्धतीमध्ये कांही कामगारांच्या एका समूह किंवा एक समिती निर्माण केली जाते व ह्या समितीकडे एवादी संघटनात्मक किंवा इतर प्रकारची समस्या सोपविली जाते. ही समिती ह्या समस्येचे विश्लेषण करते. समस्येचे मुळ कारण शोधून काढणे उपाय योजनेकरीता विविध प्रस्थांचा मूल्यमापन करते आणि त्यामधून एक उपाय सुचवते.

ब) कार्य करीत नसतांना देण्यात येणारे प्रशिक्षण : कारखान्यात काम करणारे कामगार किंवा विविध प्रकारचे कर्मचारी त्यांचे नेहमीचे काम करीत असतांना, ते जेथे काम करतात तेथेच त्यांचे प्रशिक्षण करण्यासाठी अवलंबिण्यात येणाऱ्या पद्धतीचा अभ्यास वर केला आहे. कामगार त्याचे काम करीत नसतांना त्यांचे प्रशिक्षण करण्यासाठी विभिन्न पद्धती उपलब्ध

आहेत. प्रशिक्षणाची गरज लक्षात घेऊन, योग्य पद्धतीची निवड केली जाते. ह्या पद्धतीचे स्वरूप थोडक्यात पुढीलप्रमाणे आहे.

१. बहिर्गत प्रशिक्षण पद्धती :

कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षणासाठी प्रशिक्षण केंद्रावर पाठविण्याच्या पद्धतीवर बहिर्गत प्रशिक्षण पद्धत असे म्हणतात. या पद्धतीमध्ये कर्मचारांना प्रशिक्षणाकरीता कामावरून मुक्त करण्यात प्रशिक्षणाकरीता कामावरून मुक्त करण्यात येते असे प्रशिक्षण एक आठवडा ते तीन आठवड्या पर्यंत घेतले जाते.

२. भाषण पद्धती :

ही पद्धत अतीशय प्रभावी पद्धत असून एखाद्या खास विषयावर कार्यशाळा किंवा भाषणाचे आयोजन करण्यात येते.

३. परिषद पद्धती :

कार्यशाळेप्रमाणेच तज्ञ व्यक्तीकडून विशिष्ट विषयाचे मार्गदर्शन देण्याच्या पद्धतीत परिषद-पद्धत असे म्हणतात.

४. कामगार शिक्षण योजना :

राष्ट्रीय व अंतरराष्ट्रीय पातळीवर कामगार शिक्षण योजनेची अमलबजावणी होते. या पद्धतीमध्ये कामगारांस त्यांच्या कामाचे शिक्षण देण्यात येते.

७.६ प्रशिक्षण अधिक प्रभावी होण्यासाठी आवश्यक घटक / तत्त्वे (Essentials/Principles of Training)

१) अभिप्रेरणा (Motivation) :

चांगल्या प्रशिक्षणासाठी अभिप्रेरणा महत्त्वाची असते. सुचना देणाऱ्याचा दर्जा, उद्दिष्टे यांचा विचार करून प्रशिक्षण दिल्यास त्याचा चांगला परिणाम होईल. चांगले प्रशिक्षण घेतल्यामुळे बढती मिळते. अधिक पगार मिळणे, इ. साठी अभिप्रेरणा मिळते.

२) कार्यक्षम सहभाग (Active Involvement) :

प्रशिक्षणामध्ये कर्मचारी शिकत असताना प्रशिक्षणामध्ये त्याने कार्यक्षम सहभाग घेऊन प्रशिक्षण घेतले पाहिजे शिकवणाऱ्याचे लक्षपूर्वक ऐकून घेणे महत्त्वाचे असते.

३) प्रगती अहवाल (Progress Report) :

कर्मचाऱ्याने प्रशिक्षण घेत असताना संशोधनाद्वारे अनेक माहिती मिळविलेली असते. त्याने प्रशिक्षणा संदर्भात दिलेल्या परिक्षा व त्यातील त्याची प्रगती हा घटक महत्त्वाचा आहे.

४) अधिक बळकटी (Reinforcement) :

कर्मचाऱ्याने प्रशिक्षण संपल्यावर त्याला त्याच्या कामाबाबत अधिक समाधान मिळणे, अधिक पगार मिळणे, राहणीमानात सुधारणा.

५) **सुचनांचा भाग (Instruction in Parts) :**

प्रशिक्षणामध्ये सुचनांचा भाग असावा.

६) **तज्ञ प्रशिक्षक (Expert Training) :**

प्रशिक्षण देणारा प्रशिक्षक हा तज्ञ, हुशार व शैक्षणिक पात्रता धारण केलेला असतो. त्याला कामातील अनुभव असतो.

७) **वैयक्तिक फरक (Individual Difference) :**

सर्व कर्मचारी सारखे नसतात. त्यांचे कौशल्य, आकलन शक्ती, अनुभव भिन्न भिन्न प्रकारचा असतो. त्याप्रमाणे त्यांचे कौशल्य, आकलन शक्ती, अनुभव भिन्न भिन्न प्रकारचा असतो. त्याप्रमाणे त्यांचे गट तयार केले जातात.

८) **प्रशिक्षणाची पद्धत (System of Training) :**

प्रशिक्षणामध्ये खालील उद्दिष्टे असावीत.

- कर्मचाऱ्यांना देण्यात येणारे प्रात्यक्षिक काम थेंअरी यात योग्य तो समतोल असावा.
- प्रशिक्षणासाठी जी माहिती व जे मटेरिअल पुरविले जाते ते उपयुक्त व सोपे असावे.
- त्यासाठी स्लाईड, फिल्म, ऑडिओ इ. चा वापर करावा.

९) **प्रशिक्षणाची योग्य जागा (Ideal Place) :**

प्रशिक्षणासाठी जी जागा निवडलेली असते ती चांगली असावी लागते. प्रत्यक्ष कामावरील प्रशिक्षणासाठी फॅक्टरीची जागा किंवा कंपनीच्या आवारात असावे. कामाबाहेरील प्रशिक्षणासाठी कंपनीच्या बाहेरील जागा निवडावी.

१०) **प्रशिक्षणाचा कालावधी (Training Period) :**

प्रशिक्षणाचा कालावधी हा जास्त काळासाठी किंवा त्याचा कालावधी कमी देखील नसावा. प्रशिक्षणाच्या स्वरूपानुसार प्रशिक्षणाचा कालावधी निवडावा.

७.७ समारोप

कर्मचाऱ्यांवर सोपविलेले विशिष्ट काम त्यांना व्यवस्थितपणे करता यावे याकरीता आवश्यक असलेले विशेष ज्ञान त्यांना देण्याच्या पद्धतीला प्रशिक्षण असे म्हणतात.

प्रशिक्षण आवश्यक असते कारण, यामुळे उत्पादकतेत वाढ होते, अपघाताचे प्रमाण कमी होते, निरीक्षणाची गरज राहत नाही, कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य वाढणे, कर्मचाऱ्यांची गतीक्षमता वाढते, संघटनेमध्ये स्थिरता राहते, योग्य व्यक्तिला योग्य काम मिळते, यंत्रसामग्रीचा व्यवस्थित उपयो होतो.

कार्य करित असताना प्रशिक्षण व कार्य करीत नसताना देण्यात येणारे प्रशिक्षण हे या प्रशिक्षणाच्यादोन पद्धती आहेत.

७.८ प्रश्न

१. प्रशिक्षणाची व्याख्या लिहून त्याची वैशिष्टे स्पष्ट करा.
२. प्रशिक्षणाची उद्दिष्टे व गरज विशद करा.
३. प्रशिक्षणाचे महत्त्व लिहा.
४. प्रशिक्षण पद्धती विषद करा.
५. खालील सकल्पना स्पष्ट करा.
 - अ) प्रशिक्षण
 - ब) कार्यावरील प्रशिक्षण
 - क) कार्याबाहेरील प्रशिक्षण
 - ड) शिक्षार्थी प्रशिक्षण
 - इ) बहिर्गत प्रशिक्षण
 - फ) परिषद पद्धती
 - ग) कामगार शिक्षण योजना





व्यवस्थापकीय विकास (Managerial Development)

प्रकरणाची रचना:

- ८.० उद्दिष्टे
- ८.१ प्रस्तावना
- ८.२ व्यवस्थापन विकास अर्थ व व्याख्या
- ८.३ व्यवस्थापन विकास प्रक्रिया
- ८.४ व्यवस्थापन विकासाची तंत्रे
- ८.५ कार्य करीत असताना व कार्य करीत नसतानाचे प्रशिक्षण
- ८.६ प्रशिक्षण आणि व्यवस्थापन विकास यातील फरक
- ८.७ प्रश्न

८.० उद्दिष्टे

या घटकांचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थ्यांना-

- व्यवस्थापन, विकास या संकल्पनेचा अर्थ व वैशिष्ट्ये सांगता येतील.
- व्यवस्थापन विकासाची तंत्रे स्पष्ट करता येतील.
- प्रशिक्षण आणि व्यवस्थापन विकास यातील फरक स्पष्ट करता येईल.

८.१ प्रस्तावना (Introduction)

व्यवस्थापन प्रक्रियेची परिणामकारकता ही बऱ्याच प्रमाणात व्यवस्थापकांच्या कार्यक्षमतेवर अवलंबून असते. "कार्यक्षम व्यवस्थापन जन्मतात" असे मानणारी विचारधारा आता कालबाह्य ठरली आहे. व्यवस्थापनाचे कार्य एक पेशा म्हणून करणाऱ्या व्यक्तीशी, आपल्या कार्यक्षमतेमध्ये वाढ करण्यासाठी स्वतः प्रयत्न करणे हे जितके आवश्यक आहे, त्यापेक्षा त्याकरीता उपक्रमाच्या पातळीवरून प्रयत्न होणे. जास्त आवश्यक आहे, व्यवस्थापकाची कार्यक्षमता अनेक गोष्टीवर अवलंबून असते. व्यवस्थापकांच्या कार्यक्षमतेमध्ये वाढ करण्यासाठी करण्यात येणाऱ्या सर्व प्रकारच्या प्रयत्नांचा 'व्यवस्थापन विकास' या संज्ञेमध्ये अंतर्भाव होतो.

१.२ व्यवस्थापकीय विकास अर्थ व व्याख्या (Mcanin and Definition of Mcangenal Development)

१.२.१ अर्थ व व्याख्या-

व्यवस्थापन विकास ही वाढ आणि विकासाची अशी पद्धतशीर प्रक्रिया आहे, जिच्या माध्यमातून व्यवस्थापक त्यांची व्यवस्थापन करण्याची क्षमता वाढवितात. व्यवस्थापकांनी स्वतःहून आपल्या कौशल्यांमध्ये व योग्यतेमध्ये वाढ करण्यासाठी प्रयत्न करायला हवेत. या मुद्याचा उल्लेख वर आला आहे.

रिहज या विद्वानाच्या मते, “व्यवस्थापकांनी सगळ्या स्थितीमध्ये आपल्या योग्यतेमध्ये वाढ व्हावी किंवा पुढे व्यापक जबाबदाऱ्या पेलणे शक्य व्हावे, याकरीता केलेल्या प्रयत्नांचा व्यवस्थापन विकास या संज्ञेमध्ये समावेश होतो.”

कुन्टेज व ओडोनेल ह्या ग्रंथकारांच्या मते, “व्यवस्थापकांच्या क्षमतेचा परिपूर्ण उपयोग शक्य व्हावा याकरीता त्याचा व्यक्तिगत विकास साधण्याच्या प्रक्रियेला व्यवस्थापन विकास असे म्हणतात.”

डी. एस. ब्रेच या सुप्रसिद्ध लेखकाच्या मते “व्यवस्थापन विकास ही प्रशिक्षण व विकासाची अशी पद्धतशीर प्रक्रिया होय, की जिच्याद्वारे व्यक्ती संघटनेचे व्यवस्थापन कार्य प्रभावीपणे करता यावे यासाठी ज्ञान, कौशल्य, दूरदृष्टी व प्रवृत्ती प्राप्त करून घेतात व त्यांचा उपयोग करतात.”

१.२.२ वैशिष्ट्ये

वर दिलेल्या व्याख्यांवरून व्यवस्थापन विकासाची कांही ठळक वैशिष्ट्ये पुढे स्पष्ट केली आहेत.

- १) व्यवस्थापन विकासाचा संबंध व्यवस्थापकाशी येतो. व्यवस्थापनाचे कार्य करणारी व्यक्ती म्हणजे व्यवस्थापक ह्या दृष्टीकोनातून विचार केल्यास, उपक्रमाच्या संघटनेमध्ये विविध पातळ्यांवरून व्यवस्थापनाचे कार्य करणाऱ्या व्यवस्थापकांशी त्याचा संबंध येतो.
- २) व्यवस्थापन विकास ही शिक्षण, प्रशिक्षण व विकासाची प्रक्रिया आहे.
- ३) व्यवस्थापन विकास ही एक पद्धतशीर प्रक्रिया आहे.
- ४) व्यवस्थापन विकास या प्रक्रियेचा संबंध व्यवस्थापकाचे ज्ञान, व्यवस्थापकांचे कौशल्य व्यवस्थापकांची दूरदृष्टी व व्यवस्थापकांची प्रवृत्ती या चार बाबींशी येतो.
- ५) व्यवस्थापन विकासामुळे व्यवस्थापकांची योग्यता व त्यांच्या कौशल्यामध्ये वाढ व्हायला हवी.

- ६) व्यवस्थापन विकास प्रक्रियेची निष्पत्ती म्हणून वाढलेली योग्यता व कौशल्यांचा, व्यवस्थापकांना त्यांचे कार्य पूर्वीपेक्षा जास्त परिणामकारक करण्यासाठी, उपयोग व्हायला हवा. व्यवस्थापक विकास प्रक्रियेमुळे व्यवस्थापकांच्या कार्याची परिणामकारकता वाढणे अपेक्षित आहे.

८.३ व्यवस्थापन विकास प्रक्रिया (Process of Management Development)

व्यवस्थापकांच्या योग्यतेसंबंधी, कौशल्यामध्ये आणि त्यांच्या क्षमतेमध्ये वाढ करण्यासाठी पद्धतशीरपणे व सातत्याने प्रयत्न करण्याची गरज असते. डेल योडट याच्या शब्दात व्यवस्थापन विकास कार्यक्रमात समाविष्ट असलेल्या सर्व क्रियांचा उद्दिष्ट विद्यमान व भविष्यकाळामधील व्यवस्थापकीय गुणवत्तेमध्ये वाढ करणे हे असते. ह्या क्रिया अधिक चांगले व प्रभावी व्यवस्थापन बनविण्याकरीता साहाय्यक ठरतात. त्याबरोबरच भविष्यकाळात उद्भवणाऱ्या समस्यांचे आव्हान स्वीकारण्यासाठी विद्यमान व भावी व्यवस्थापकाला तयार करणे हा या प्रक्रियेचा उद्देश असतो. व्यवस्थापन विकास प्रक्रियेची उद्दिष्टे पुढीलप्रमाणे आहेत :

- १) व्यवस्थापकांच्या योग्यतेमध्ये कौशल्यांमध्ये व त्यांच्या कार्यक्षमतेमध्ये वाढ करणे.
- २) व्यवस्थापकांच्या व्यक्तिमत्त्वाला नवीन पैलू पाडणे, त्यांच्या दृष्टिकोनात व विचारप्रक्रियेमध्ये अनुकूल बदल घडवून आणणे.
- ३) व्यवस्थापक त्यांच्या योग्यतेचा व क्षमतेचा परिपूर्ण उपयोग करतील, ते त्यांची सध्याची कार्ये प्रभावीपणे पार पाडतील व नवीन आव्हाने स्वीकारण्याकरीता तयार होतील त्याकरीता त्यांना तयार करणे.
- ४) व्यवस्थापकांमध्ये सामुहिक पद्धतीने काम करण्याची प्रवृत्ती रुजवून संघटनेच्या परिणामकारकतेमध्ये वाढ करणे.
- ५) उपक्रमाकडे कार्यक्षम व्यवस्थापकांना आकृष्ट करणे.
- ६) व्यवस्थापकांची वरच्या जागावर बढती करण्यापूर्वी त्यांच्याजवळ ह्या पदाकरिता आवश्यक असलेली पात्रता आहे किंवा नाही हे तपासून पाहण्याकरीता उपयुक्त साधनांचा पूरस्कार करणे.
- ७) व्यवस्थापकांचे मनोधैर्य वाढविणे.

रॉबर्ट जे हाऊस यांनी व्यवस्थापन विकास प्रक्रियेची खेळाशी तुलना केली आहे. खेळामध्ये खेळाडू असतात, त्यांचे विरोधी असतात. खेळाडूंना विशिष्ट उद्दिष्ट साध्य करून घ्यावयाचे असते. हे उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी ते हालचाली करतात. त्यांच्या मार्गात कांही अडथळे उत्पन्न होतात हे अडथळे दूर सारल्याशिवाय त्यांना प्रगती साधता येत नाही. खेळामध्ये जसे चांगले व वाईट असे दोन्ही प्रकार खेळाडू असतात. तसेच व्यवस्थापनाचे कार्य करणारे व्यवस्थापकही चांगले व वाईट असे दोन्ही प्रकारचे असतात. व्यवस्थापक विकास प्रक्रियेचे पुढील तीन पैलू आहेत.

- १) व्यवस्थापक त्यांचे जे कार्य करीत आहे ते करीत असतांना त्यांच्या ज्ञानात व कौशल्यात घट झाली असल्यास ती दूर करणे.
- २) व्यवस्थापनाच्या वरच्या पातळीवर समर्थपणे काम करता यावे ह्याकरीता आवश्यक असलेले ज्ञान व कौशल्य संपादन करणे.
- ३) कार्यपद्धतीमध्ये सुधारणा घडवून आणण्यासाठी आवश्यक असलेल्या सवयी लावून घेणे. व्यवस्थापकांच्या विकासाचे उद्दिष्ट दृष्टीसमोर ठेवून एखादा कार्यक्रम आखण्यापूर्वी व्यवस्थापकामध्ये विकासाची संभाव्यता किंवा क्षमता किती आहे. ह्याबद्दल निर्णय घेण्यात आला पाहिजे.

८.४ व्यवस्थापन विकासाची तंत्रे : (Techniques of Managerial Development)

व्यवस्थापनाच्या कौशल्यांमध्ये वाढ करण्यासाठी व्यवस्थापन विशेषज्ञानी विभिन्न तंत्रांचा पुरस्कार केला आहे. स्थूलमानाने ह्या व्यवस्थापन विकास तंत्रांचे पुढील दोन प्रकारांमध्ये वर्गीकरण करता येते.

- अ) व्यवस्थापक त्यांचे काम करीत असतांना त्यांच्या कौशल्यांमध्ये विकास घडवून आणण्यासाठी उपयुक्त तंत्रे आणि
- ब) व्यवस्थापक त्यांचे काम करीत नसतांना त्यांच्या कौशल्यांमध्ये विकास घडवून आणण्यासाठी उपयुक्त तंत्रे.

व्यवस्थापक त्यांचे काम करीत असतांना त्यांच्या कौशल्यांमध्ये विकास घडवून आणण्यासाठी उपयुक्त तंत्रे पुढील प्रमाणे स्पष्ट केलेली आहेत.

व्यक्ती त्यांचे कार्य करीत असतांना शिकतच असतात, पण काम करीत शिकण्याच्या ह्या प्रक्रियेमध्ये व्यक्ती अभावितपणे चुका करतात. अशा प्रसंगी काम करणाऱ्या व्यक्तींना त्यांच्या कार्यासंबंधीची सौद्धांतिक माहिती सांगितल्यानंतर व एखादे कार्य करण्याची प्रत्यक्ष कार्यपद्धती समजावून सांगितल्यानंतर तज्ज्ञांनी त्यांना वेळोवेळी मार्गदर्शन करणे, साहाय्य करणे आणि अडचणीचे निराकरण करणे, ह्या उपायांचा अवलंब केल्यास, शिकण्याची प्रक्रिया सुलभ व परिणामकारक होते. ह्या श्रेणीमध्ये समाविष्ट होणाऱ्या महत्त्वाच्या तंत्राबद्दल पुढे चर्चा केली आहे.

८.५ कार्य करीत असतांनाचे प्रशिक्षण व कार्य करीत नसतांनाच प्रशिक्षण (On the Job Training and off the Job Training)

कार्य करीत असतांना शिकविणे ही प्रशिक्षणाची एक सामान्य सुलभपणे अत्यंत उपयुक्त पद्धती आहे. प्रशिक्षण किंवा अध्यापनाची मुदत संपल्यानंतर व्यक्ती ज्या वातावरणात त्यांचे कार्य असते त्याच वातावरणात त्यांना कार्य शिकविले जाते. त्या वेळेस त्यांना जी साधने व उपकरणे हाताळण्याची आहेत. नेमक्या त्याच साधनांशी प्रशिक्षणार्थीना परिचित करून दिले जाते. प्रशिक्षणाच्या ह्या पद्धतीचा उपयोग करून कामगारांप्रमाणेच व्यवस्थापकांनाही प्रशिक्षित

केले जाऊ शकते. ह्या तंत्राचे अनेक फायदे आहेत. सर्वात महत्त्वाचा फायदा असा की, व्यवस्थापक त्यांचे काम करू लागल्यानंतर त्यांना नवखेपणा जाणवत नाही. त्यांचा बुजरेपणा कधीच निघून गेलेला असतो. तसेच त्यांना कार्यपद्धती व साधनांचा सराव झालेला असतो. ह्या तंत्राचा एक तोटा असा की, ह्या प्रशिक्षण पद्धतीचे संघटन करणे हे कठीण कार्य आहे ह्या तंत्राचा अवलंब करण्यासाठी बरीच मोठी गुंतवणूक करावी लागते, शिवाय ज्यांना प्रशिक्षण घ्यावयाचे आहे, अशा व्यवस्थापकांची संख्या मोठी असल्यास प्रस्तूत तंत्राचा अवलंब करता येणार नाही. कनिष्ठ पातळीवर काम करणाऱ्या व्यवस्थापकांशिवाय, इतर व्यवस्थापकांच्या कौशल्यामध्ये वाढ करण्यासाठी ह्या तंत्राचा अवलंब करता येणार नाही.

१) बदलते काम :

मोठ्या उस्त्रोगांच्या संघटनेमध्ये निरनिराळे विभाग असतात. कांही विभागात एकापेक्षा जास्त उपविभाग असतात. प्रत्येक उपविभागामध्ये एक किंवा जास्त व्यवस्थापकीय कामे असू शकतात. व्यवस्थापकांनी विशिष्ट मुदतीनंतर निरनिराळ्या विभागामधून फिरविले जाते. विविध प्रकारच्या जबाबदाऱ्या त्यांच्यावर सोपविल्या जातात, तसेच विभिन्न समस्यांची सोडवणीक करण्याची संधी त्यांना प्रदान केली जाते. ह्या तंत्राचा पद्धतशीरपणे पण संयमाने अवलंब करण्यात आल्यास, त्यामुळे विविध फायदे संभवतात.

२) व्यक्तिगत शिक्षण :

व्यवस्थापक त्यांचे काम करीत असतांना, त्यांच्या कौशल्यामध्ये विकास घडवून आणण्यासाठी ज्या तंत्राचा उपयोग केला जातो, त्यामध्ये व्यक्तिगत शिक्षणाचे तंत्र फार लोकप्रिय आहे. ह्या तंत्रानुसार व्यवस्थापक काम कसे करावे ह्या बाबतीत शिक्षणाचे तंत्र फार लोकप्रिय आहे ह्या तंत्रानुसार व्यवस्थापक काम कसे करावे ह्या बाबतीत त्यांच्या अधिकाऱ्यांकडून मार्गदर्शन मिळवितात. अधिकाऱ्यांनी दिलेल्या सुचना हुकूम त्यांचे काम करतात, काम करीत असतांना कांही अडचणी जाणवल्यास, अधिकाऱ्यांचा सल्ला घेऊन ह्या अडचणीचे निराकरण करवून घेतात व काम संपल्यानंतर कामाचे संपूर्ण अहवाल अधिकाऱ्यांना सादर करून त्यांचा त्यावर अभिप्राय विचारतात.

३) विशेष प्रकल्प :

प्रत्येक विकसनशील औद्योगिक उपक्रमापुढे आपला विस्तार कोणत्या दिशेने व कसा करावा, उपक्रमामध्ये उत्पादनाच्या पातळीत वाढ करावी की कांही नवीन वस्तूचे उत्पादन करण्याच्या कार्यक्रमात कार्यान्वित करावा, नवे यंत्र स्थापन करावे, असे कांही प्रश्न नेहमीच निर्माण होत असतात. याशिवाय उपक्रमापुढे दैनंदिन कारभाराशी संबंधीत असणाऱ्या समस्याही असतात. प्रमुख व्यवस्थापकाने ह्या सर्व बाबीकडे व्यक्तिगत लक्ष पुरवावे, प्रत्येक प्रश्नाची बारकाईने मीमांसा करावी, गरज पडल्यास तज्ज्ञांचा सल्ला घेऊन व सविस्तर अहवाल तयार करून तो अंतिम निर्णयासाठी संचालक मंडळापुढे सादर करावा, अशी प्रशासनाची रास्त अपेक्षा असते. पण प्रमुख व्यवस्थापकांवर नेहमीच्या जबाबदाऱ्यांना एकटा बोझा असतो, की त्यांना ही आगळ्या स्वरूपाची कार्ये करण्यासाठी सवड मिळू शकत नाही. उपक्रमांच्या संघटनेमध्ये व्यवस्थापनाच्या वरच्या पातळीवर या प्रकारची परिस्थिती अनेकदा निर्माण होते. अशा परिस्थितीमध्ये प्रमुख व्यवस्थापकाने आपल्या कांही कामाची जबाबदारी एखाद्या दुसऱ्या बुद्धीमान व्यवस्थापनाकडे सोपविणे इष्ट असते. व्यवस्थापकांना विशेष प्रकल्प पूर्ण करण्याची संधी प्राप्त झाल्यास, त्यांना सामान्य परिस्थितीमध्ये जे कार्य करण्याची संधी मिळाली नसती, असे कार्य

करण्याची संधी प्राप्त होते. विशेष प्रकल्प पूर्ण करण्यासाठी लागणारे प्रयत्न केल्यामुळे, व्यवस्थापकांना नवीन ज्ञान व मौलिक अनुभव प्राप्त होतो.

४) कनिष्ठ मंडळे :

मोठ्या उपक्रमामध्ये व्यवस्थापकांना निरनिराळ्या विभागांच्या कार्यपद्धतीचे ज्ञान व्हावे, प्रश्नाची मीमांसा करण्याचे तंत्र कळावे, सामुहिक वृत्तीने कार्य करण्याच्या भावनेचा परिपोष्ट व्हावा आणि त्यांचा अचूक निर्णय घेता यावेत ह्या हेतून कनिष्ठ मंडळाची स्थापना केली जाते.

कनिष्ठ मंडळामध्ये साधारणतः १० ते १२ सभासद असतात. कनिष्ठ मंडळाची संघटना उबारताना प्रत्येक विभागाला प्रतिनिधीत्व मिळणे अशी काळजी घेतली जाते. कनिष्ठ मंडळाचा अभ्यास सभासदामधून निवडण्याची पद्धती असते. कनिष्ठ मंडळाची कार्यमुदत साधारणतः ६ महिन्यापासून व १ वर्षापर्यंत असते.

५) व्यवस्थापन प्रशिक्षण योजना :

ज्या उद्योग समुहाचा झपाट्याने विस्तार होत असतो, तसेच नजीकच्या भविष्यकाळात महत्त्वाकांक्षी योजना राबविण्यासाठी ज्यांना बऱ्याच व्यवस्थापकांची गरज भासते, असे उद्योगसमुह नवे व्यवस्थापक निर्माण करण्यासाठी तसेच व्यवस्थापकांच्या कौशल्यांचे संवर्धन करण्यासाठी व्यवस्थापक प्रशिक्षण योजनांची आखणी करून, त्या कार्यान्वित करतात. ह्याकरीता विद्यापीठामधून तसेच व्यवस्थापन संस्थांमधून पदवी परीक्षा उत्तीर्ण झालेल्या बुद्धिमान व व्यवस्थापकाचा पेशा स्वीकारण्यासाठी उत्सुक असलेल्या तरुणांची निवड केली जाते. व्यवस्थापक प्रशिक्षण योजनेसाठी निवडलेल्या युवकांना व्यवस्थापनशास्त्राचे सैद्धांतिक शिक्षण देण्यासाठी भाषणे, चर्चासत्रे, समुहचर्चा, प्रत्यक्ष प्रकरण अभ्यास इ. पद्धतीचा अवलंब केला जातो. ह्याशिवाय प्रशिक्षणार्थींना उच्चोच्च विभिन्न विभागांमध्ये प्रत्यक्षात निरनिराळी कामे शिकण्याची आणि विविध जबाबदाऱ्या पार पाडण्याची संधी दिली जाते. व्यवस्थापन प्रशिक्षणाचा सर्वात महत्त्वाचा फायदा असा की ह्या पद्धतीमध्ये प्रशिक्षणार्थींना व्यवस्थापन शास्त्राचे सैद्धांतिक व व्यावहारिक असे दोन्ही प्रकारचे ज्ञान दिले जाते.

व्यवस्थापक त्याचे काम करीत नसताना त्यांच्या कौशल्यामध्ये विकास घडवून आणण्यासाठी उपयुक्त तंत्रे व्यवस्थापक त्यांचे काम करीत असतांना त्यांच्या योग्यतेमध्ये व कौशल्यामध्ये वाढ करण्यासाठी उपयुक्त ठरतील अशा एकतर सहा तंत्रांचे स्वरूप, तसेच ह्या तंत्रांचे फायदे व मर्यादाबद्दल वर चर्चा केली आहे. सध्या भारतीय समाजात व्यवस्थापकांची बरीच गरज आहे व औद्योगिकीकरणाच्या गतीबरोबर ही गरज सुद्धा उद्गारोत्तर वाढत आहे. अशा परिस्थितीमध्ये व्यवस्थापकीय कौशल्याचा विकास करण्यासाठी निव्वळ वर नमूद केलेल्या तंत्रावरच सर्वस्वी अवलंबून राहता येणार नाही. विकसनशील समाजाची व्यवस्थापकांबद्दलची गरज भागवायची असेल तर, व्यवस्थापकीय कौशल्यांचा विकास करण्याची प्रक्रिया निव्वळ कारखान्याच्या चार भिंतीपूरती बंदिस्त करणे कधीच संयुक्तिक ठरणार नाही. याकरीता व्यवस्थापक त्यांचे काम करीत नसतांना व्यवस्थापकीय कौशल्यामध्ये संवर्धन करण्यासाठी कांही वेगळे प्रयत्न करण्याची निश्चित गरज आहे.

८.६ प्रशिक्षण आणि व्यवस्थापन विकास यातील फरक

प्रशिक्षण विरुद्ध व्यवस्थापन विकास TRAINING V/S. DEVELOPMENT			
मुद्दा	प्रशिक्षण	व्यवस्थापन विकास	
१)	अर्थ	विशिष्ट काम करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान व कौशल्ये यांत वृद्धी करण्याची संघटित कृती म्हणजे कर्मचारी प्रशिक्षण होय.	व्यवस्थापकांच्या क्षमतेचा परिपूर्ण उपयोग शक्य ठरावा या करिता व्यक्तिगत विकास साधण्याच्या प्रक्रियेला व्यवस्थापन विकास असे म्हणतात.
२)	स्वरूप	प्रशिक्षण हे व्यवस्थापनाशी संबंधित नसून ते एक तांत्रिक कौशल्य आहे. यामध्ये कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण दिले जाते. हे एक प्रात्यक्षिक काम आहे.	व्यवस्थापकांचे कौशल्य व ज्ञान अद्यावत ठेवणे. व्यवस्थापन विकास ही संकल्पना व्यवस्थापनाशी संबंधित आहे. हा याचा हेतू आहे.
३)	विशेष / सर्वसाधारण	प्रशिक्षण हे विशिष्ट कामासाठी दिले जाते. ते सर्व स्तरांवर दिले जाते.	विकास हा सर्वसाधारण आहे तो उच्च व्यवस्थापनासाठी केला जातो.
४)	पद्धती	प्रशिक्षणामध्ये कार्य करित असताना उपयोगात येणारे प्रशिक्षण दिले जाते.	विकासामध्ये कार्य करित नसताना उपयोगात आणली जाणारी तंत्रे वापरली जातात.
५)	खर्चिक	ही तुलनेने कमी खर्चिक प्रक्रिया आहे.	ही खर्चिक प्रक्रिया आहे.
६)	पारदर्शकता	प्रशिक्षण ही सतत चालणारी प्रक्रिया नाही. यात फारशी पारदर्शकता नसते.	विकास ही सतत चालणारी प्रक्रिया आहे. यात पारदर्शकता असते.
७)	कोण घेते	प्रशिक्षण हे वरिष्ठ अधिकाऱ्यांकडून किंवा पर्यवेक्षकांकडून दिले जाते त्यासाठी तज्ञ व्यक्तीची गरज नसते.	विकास प्रक्रियासाठी तज्ञ व्यक्तीची निवड करावी लागते. त्या व्यक्तीला सखोल ज्ञान असावे लागते.
८)	प्रात्यक्षिक आणि तात्वीक	प्रशिक्षणामध्ये प्रात्यक्षिकांवर जास्त भर दिला जातो.	विकासामध्ये तत्त्वज्ञानावर जास्त भर दिला जातो.

८.७ प्रश्न

१. व्यवस्थापन विकास म्हणजे काय ?
२. व्यवस्थापन विकासाचे तंत्रे विशद करा.
३. व्यवस्थापन विकास प्रक्रिया स्पष्ट करा.



कार्यसिद्धी मुल्यमापन (Performance Appraisal)

प्रकरणाची रचना:

- १.० उद्दिष्टे
- १.१ प्रस्तावना
- १.२ कार्यसिद्धी मुल्यमापनाची संकल्पना
- १.३ कार्यसिद्धी मुल्यमापनाची व्याख्या
- १.४ कार्यसिद्धी मुल्यमापनाची वैशिष्टे
- १.५ कार्यसिद्धी मुल्यमापनाची उद्दिष्टे
- १.६ कार्यसिद्धी मुल्यमापनाच्या पध्दती आणि तंत्रे
- १.७ कार्यसिद्धी मुल्यमापनाची आधुनिक तंत्रे
- १.८ उद्दिष्टनिष्ठ व्यवस्थापन: (अर्थ / व्याख्या)
- १.९ उद्दिष्टनिष्ठ व्यवस्थापन प्रक्रिया
- १.१० कार्यसिद्धी मूल्यमापनाच्या मर्यादा
- १.११ समारोप
- १.१२ प्रश्न

१.० उद्दिष्टे

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थ्यांना-

- कार्यसिद्धी मुल्यमापनाची व्याख्या सांगता येईल.
- कार्यसिद्धी मुल्यमापनाची वैशिष्टे समजतील
- कार्यसिद्धी मुल्यमापनाची पद्धती आणि तंत्रे समजतील.

१.१ प्रस्तावना (Introduction)

जीवनाची अनेक क्षेत्र असतात. प्रत्येक क्षेत्रामध्ये अनेक व्यक्ती त्यांचे कार्य करीत असतात. ज्या व्यक्तीमध्ये विचार करण्याची क्षमता असते. अशा व्यक्ती त्यांचे उद्दिष्ट निश्चित

करतात. हे उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी योग्य मार्ग ठरवितात. आवश्यक तो प्रयत्न शर्थीने करतात. ज्या व्यक्तींचे उद्दिष्टे साध्य होते, त्या व्यक्तींना यश मिळाले. त्यांचे प्रयत्न परिणामकारक ठरले असे आपण म्हणतो. याउलट ज्या व्यक्तींचे उद्दिष्ट साध्य होत नाही, अशा व्यक्तींना अपयश आले, त्यांचे प्रयत्न परिणामकारक ठरले नाहीत असे आपण मानतो. व्यक्तीचे उद्दिष्ट योग्य मुदतीत पूर्ण होणे आवश्यक आहे. ठराविक कालमर्यादेमध्ये ज्या व्यक्तींना यश मिळत नाही. विचार करणाऱ्या व्यक्ती स्वतःच्या वाटचालीचा विचार सातत्याने करीत असतात. ही वाटचाल योग्य दिशेने आहे किंवा नाही, साधने पूरेशी आहेत किंवा नाही, अशा अनेक गोष्टींचा ह्या व्यक्ती नियमितपणे आढावा घेत असतात. ही एक निरंतर प्रक्रिया आहे. ह्या प्रक्रियेलाच मूल्यमापन असे म्हणतात. व्यक्ती स्वतःच्या प्रयत्नाचे, स्वतःच्या वाटचालीचे मूल्यमापन जसे करतात, तसेच ह्या व्यक्ती ज्यांच्या निकट सहवासात येतात. ज्यांचेवर त्या अवलंबून असतात. त्यांचेही मूल्यमापन करीतच असतात. शिक्षक विद्यार्थ्यांचे मूल्यमापन करतात तर विद्यार्थी सुद्धा शिक्षकांचे मुल्यांकन करीत असतात. शिक्षक विद्यार्थ्यांचे मूल्यमापन करीत असतात. आई-वडील मुलाचे मूल्यमापन करतात, मुलेही त्यांच्या आईवडीलांचे मूल्यमापन करीत असतात. अधिकारी त्यांच्या सहाय्यकाचे मूल्यमापन करतात. तर सहाय्यक सुद्धा त्यांच्या परीने त्यांच्या अधिकाऱ्यांचे मूल्यमापन करतात. राजकीय नेता त्यांच्या कार्यकर्त्यांचे मुल्यांकन करतात. तर कार्यकर्ते सुद्धा त्यांच्या परीने पुढाऱ्यांचे मुल्यांकन करीत असतात. विचार करण्याची क्षमता असलेल्या व्यक्ती, स्वतःचे, स्वतःच्या कामगिरीचे, स्वतःच्या वाटचालीचे, स्वतःच्या प्रयत्नांचे प्रयत्नांच्या परिणामकारकतेचे मुल्यांकन करतात तसेच या व्यक्ती आपल्या परीने इतरांचेही मूल्यमापन करीत असतात. विचार करणाऱ्या व्यक्तित्वाच्या जीवनात मूल्यमापनाची ही प्रक्रिया सातत्याने अविरतपणे सुरु असते.

१.२ कार्यसिद्धी मूल्यमापनाची संकल्पना (Concept of performance appraisal)

प्रत्येक कारखान्याची विशिष्ट अशी संघटना असते. ह्या संघटनेमध्ये निरनिराळी कार्ये करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांची नेमणूक केली जाते. विविध प्रकारची योग्यता असलेले हे कर्मचारी त्यांची क्षमता उपयोगात आणून त्यांना सोपवण्यास आलेली कामे करीत असतात. ह्या कर्मचाऱ्यांनी केलेल्या प्रयत्नांचा परिणाम म्हणून विशिष्ट निष्पत्ती निर्माण होते. कर्मचाऱ्यांकरीता सोपविण्यात आलेले काम ह्या कामाचे उद्दिष्ट किंवा प्रमाण आणि कर्मचाऱ्यांनी केलेल्या प्रयत्नाची निष्पत्ती यांचा परस्परंशी तुलना करून, कर्मचाऱ्यांना केलेल्या कामगिरीची मूल्यमापन केले जाते. कर्मचाऱ्यांनी त्यांना सोपविण्यात आलेले कामे करण्याचे दृष्टीने केलेल्या कामगिरीचे मूल्यमापन करण्यासाठी, करण्यात आलेल्या वस्तूनिष्ठ व पद्धतशीर प्रक्रियेलाच कार्यसिद्धी मूल्यमापन असे म्हणतात.

कारखान्याचे इष्टांक साध्य करण्यासाठी आवश्यक त्या संख्येमध्ये कर्मचाऱ्यांची भरती व नेमणूक करणे, त्यांच्या योग्यतेनुसा त्यांना काम सोपविणे, भरती केलेल्या कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे, त्यांना योग्य दराने मजूरीचे शोधन करणे हे जसे आवश्यक आहे; मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची कार्यक्षमता आणि हे कार्य करण्याकरीता निर्माण करण्यात आलेल्या विभागाचे वेळोवेळी घेतलेल्या निर्णयाची परिणामकारकता, बऱ्याच प्रमाणात कर्मचाऱ्याची योग्यता त्यांनी केलेल्या प्रयत्नांच्या निष्पत्तीचे मूल्यमापन कशा रीतीने येते यावर अवलंबून असते.

९.३ कार्यसिद्धी मूल्यमापनाची व्याख्या (Definition of performance appraisal)

कार्यसिद्धी मूल्यमापन ही संज्ञा तशी व्यापक आहे. काळाच्या ओघात ह्या संज्ञेचा आशय व्याप्ती बदलत गेलेली दिसते. निरनिराळ्या विद्वानांनी ह्या संज्ञेच्या वेगवेगळ्या पैलूवर भर दिला आहे. त्यामुळे कार्यसिद्धी मूल्यमापन ह्या संज्ञेचे नेटकी सर्वांना मान्य ठरेल आणि काळाच्या कसोटीवर नेहमीकरीता टिकून राहील अशी व्याख्या करणे तसे फार अवघड आहे. कार्यसिद्धी मूल्यमापनाच्या कांही तज्ज्ञांच्या व्याख्या पुढीलप्रमाणे स्पष्ट केलेल्या आहेत.

- १) स्कॉट, क्लोदीयर आणि स्पिगेल यांच्या मते, "कार्याच्या आवश्यकतेनुसार, विशिष्ट कार्याच्या संदर्भात कर्मचार्याने केलेले कार्याचे मूल्यमापन करण्याची प्रक्रिया म्हणजे कर्मचार्यांचे कार्यसिद्धी मूल्यमापन होय."
- २) श्री. एडविन फिलप्पो यांच्या मते, "कार्यसिद्धी मूल्यमापन ह्या प्रक्रियेचा संबंध प्रत्येक कर्मचारी त्यांचे सध्याचे कार्य कशा रीतीने करतो, हे जाणून घेण्याशी जसा आहे. तसाच संबंधित कर्मचारी हा अधिक चांगल्या कार्यासाठी कितपत योग्य आहे हे जाणून घेण्याशीसुद्धा या प्रक्रियेचा संबंध आहे."
- ३) स्कॉट व स्पिगेल यांच्या शब्दात "कार्याच्या आवश्यकतेनुसार विशिष्ट कार्याच्या संदर्भात कर्मचार्याने केलेल्या कृतीचे मूल्यमापन करण्याच्या प्रक्रिया म्हणजे गुणमुल्यांकन किंवा कार्यसिद्धी मूल्यमापन होय."
- ४) नॉर्वेल्स आणि थॉम्पसन यांच्या मते, "कार्यसिद्धी मूल्यमापन ही कर्मचार्यामधील वैयक्तिक विविधतांचा शोध घेण्याची व त्यानुसार वर्गीकरण करण्याची एक पद्धती आहे. कर्मचारी करीत असलेल्या कार्याच्या संबंधात कर्मचार्यांच्या व्यक्तिमत्त्वाच्या सापेक्ष गुणाचे मूल्यमापन करण्याचे ते एक साधन आहे."
- ५) किम्बॉल आणि किम्बॉल यांच्या मते "विशिष्ट कार्याशी संबंधित असे व्यक्तीचे सापेक्ष मूल्य ठरविणे म्हणजेच गुण मुल्यांकन किंवा कार्यसिद्धी मूल्यमापन होय."
- ६) हेवेल यांच्या मते "कर्मचार्याची निवड ज्या कामाकरीता केली जाते व त्याला जे काम सोपविले जाते, त्या कार्याशी आवश्यकता लक्षात घेऊन, कांही प्रशासकीय स्वरूपाची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी, कर्मचार्याची कामगिरी आणि त्यांच्या पात्रतेचे मूल्यमापन करण्याची प्रक्रिया होय."
- ७) श्री. अॅलफोर्ड आणि बेट्टी यांच्या मते एखाद्या कर्मचार्याने त्यांच्यावर सोपविलेले कार्य करण्यासाठी केलेल्या सेवेमुळे प्रमंडळाला मिळणाऱ्या सापेक्ष लाभाच्या मूल्यमापनाला कार्यसिद्धी मूल्यमापन असे म्हणतात.
- ८) श्री. जोसेफ टीफीन यांच्या मते, संघटनेमधील कर्मचार्यांची वर्तमानकालीन व संभाव्य उपयुक्ततेचे मूल्यमापन करण्यासाठी अवलंबिण्यात येणाऱ्या पद्धतशीर क्रमबद्ध आणि वस्तूनिष्ठ पद्धतीला कार्यसिद्धी मूल्यमापन असे म्हणतात.

९.४ कार्यसिद्धी मुल्यमापनाची वैशिष्ट्ये (Nature of performance appraisal)

कार्यसिद्धी मुल्यमापनाची संकल्पना आणि कार्यसिद्धी मुल्यमापनाची व्याख्या याबद्दल वर स्पष्टीकरण केले आहे. कार्यसिद्धी मुल्यमापनाची वैशिष्ट्ये पुढे नमूद केली आहेत. त्यामुळे कार्यसिद्धी मुल्यमापनाचे स्वरूप व्यवस्थितपणे समजू शकेल.

१) कार्यसिद्धी मुल्यमापन ही एक प्रक्रिया आहे

प्रक्रिया ही संज्ञा सातत्य, निरंतरपणा दर्शवते. कारखान्यामध्ये काम करणाऱ्या कामगिरीचे मुल्यमापन करण्यात येते. कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे मुल्यमापन केव्हा तरी एकदाच केल्यास, त्यामुळे उद्दिष्ट साध्य होणार नाही. मोठ्या कारखान्याची संघटनेमध्ये, कर्मचाऱ्यांच्या कार्यसिद्धी मुल्यमापनाची प्रक्रिया निरंतर नियमितपणे, ठराविक कालमर्यादेनंतर केली जाते.

२) कार्यसिद्धी मुल्यमापन ही एक व्यवस्थापकीय प्रक्रिया आहे

संबंधित निर्णय व्यवस्थापनाच्या वरच्या पातळीवरून घेतले जातात. कार्यसिद्धी मुल्यमापनाच्या प्रक्रिये घडवून आणणे ही मानवी संसाधन व्यवस्थापन विभागाची जबाबदारी आहे. ही जबाबदारी पार पाडण्याचे दृष्टीने महत्त्वाचे निर्णय व्यवस्थापनाच्या वरच्या पातळीवरून घेतले जातात. गरजेनुसार विशेषज्ञांची मदत घेतली जाते.

३) कार्यसिद्धी मुल्यमापन ही एक सहेतूक प्रक्रिया आहे

ह्या प्रक्रियेची विशिष्ट उद्दिष्टे असतात. ह्या प्रक्रियेची कांही ठराविक उद्दिष्टे असतात. ही उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी कार्यसिद्धी मुल्यमापनाची प्रक्रिया घडवून आणली जाते.

४) सर्वच कर्मचाऱ्यांच्या संदर्भात ही प्रक्रिया लागू होते

कार्यसिद्धी मुल्यमापन हे फक्त कामगारांच्या संदर्भातच केले जाऊ शकते हा समज बरोबर नाही. कार्यसिद्धी मुल्यमापन हे कारखान्यामध्ये सर्व पातळ्यावर काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या संदर्भात, गरजेप्रमाणे केले जाऊ शकते, सैद्धांतिक दृष्टिकोनातून विचार केलेल्या कामगिरीचे मुल्यमापन करण्यासाठी पद्धतशीर प्रयत्न करण्याची गरज आहे.

५) कार्यसिद्धी मुल्यमापन हे कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे मुल्यमापन आहे

कार्यसिद्धी मुल्यमापनाचा संबंध कर्मचाऱ्यांनी केलेल्या प्रयत्नांचा निष्पत्तीशी आहे. ते कर्मचाऱ्यांनी त्यांचे काम करित असतांना केलेल्या प्रयत्नांचे मुल्यमापन नाही ते कर्मचाऱ्यांनी केलेल्या प्रयत्नांच्या निष्पत्तीचे मुल्यमापन आहे.

६) ही एक शास्त्रीय प्रक्रिया आहे

कार्यसिद्धी मुल्यमापन ही एक शास्त्रीय प्रक्रिया आहे. कार्यसिद्धी मुल्यमापन करण्यासाठी सोपविलेल्या कार्याच्या बाबतीत कांही प्रमाण निश्चित केले जातात. कर्मचाऱ्यांनी केलेल्या प्रयत्नांच्या निष्पत्तीची ह्या प्रमाणांशी तुलना करून, मगच कर्मचाऱ्यांनी केलेल्या कार्याच्या बाबतीत काळजीपूर्वक पणे निष्कर्ष काढले जातात.

७) ही एक वस्तूनिष्ठ प्रक्रिया आहे

कार्यसिद्धी मूल्यमापन ही कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे मूल्यमापन करण्याची एक वस्तूनिष्ठ प्रक्रिया आहे. ह्या मूल्यमापनामध्ये आणि मूल्यमापन प्रक्रियेच्या निष्कर्षामध्ये कारखान्याचे संचालक, व्यवस्थापक किंवा प्रत्यक्षात हे काम करणाऱ्या अधिकाऱ्याच्या मतांचे, समज, गैरसमज किंवा किल्मिषांचे प्रतिबिंब पडायला नको कार्यसिद्धी मूल्यमापन ही प्रक्रिया संपूर्णपणे पारदर्शक असायला हवी.

८) कार्यसिद्धी मूल्यमापन हे प्रमंडळाला प्राप्त झालेल्या सापेक्ष लाभाचे मूल्यमापन होय

कारखान्याच्या संघटनेमध्ये विविध पदे असतात. प्रत्येक पदाच्या कांही आवश्यकता असतात. कार्यसिद्धी मूल्यमापन करीत असतांना, कर्मचाऱ्यांनी केलेल्या प्रयत्नांमुळे ह्या आवश्यकता कितपत पूर्ण होतात. त्यांचा प्रामुख्याने विचार केला जातो. व त्यामुळे प्रमंडळाला सापेक्ष लाभ किती आहे. हे ठरविले जाते, अशा रीतीने कार्यसिद्धी मूल्यमापन म्हणजे एखाद्या कर्मचाऱ्याने त्याचेवर सोपविलेले कार्य करण्यासाठी केलेल्या सेवेमुळे प्रमंडळाला प्राप्त झालेल्या सापेक्ष लाभाचे मूल्यमापन होय.

९) कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे परिणामात्मक व गुणात्मक असे दोन्ही पैलू विचारात घेतले जातात.

कार्यसिद्धी मूल्यमापन करीत असतांना संघटनेमधील कर्मचाऱ्यांनी केलेल्या कामगिरीचे परिणामात्मक आणि गुणात्मक असे दोन्ही पैलू विचारात घेतले जातात.

१०) कर्मचाऱ्यांच्या कर्तृत्वाचे व व्यक्तिमत्त्वाचे सर्व पैलू स्पष्ट होतात

कार्यसिद्धी मूल्यमापन हे कर्मचारी त्यांचे काम करीत असतांना प्रदर्शित झालेल्या गुणांचे, त्यांच्या सामर्थ्याचे किंवा क्षमतांचे जसे मूल्यमापन आहे, तसेच ते कर्मचाऱ्यांच्या दोषांचे किंवा उमीवांचेही मूल्यमापन आहे अशा रीतीने कार्यसिद्धी मूल्यमापन केल्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कर्तृत्वाचे व त्यांच्या व्यक्तिमत्त्वांचे सर्व महत्त्वाचे पैलू स्पष्ट होतात.

९.५ कार्यसिद्धी मूल्यमापनाची उद्दिष्टे (Objectives of performance appraisal):

कार्यसिद्धी मूल्यमापनाची विविध उद्दिष्टे आहेत. कार्यसिद्धी मूल्यमापनाची प्रमुख उद्दिष्टे पुढीलप्रमाणे आहेत.

- १) कारखान्यात भरती केलेल्या कर्मचाऱ्यांनी योग्यता तपासणे.
- २) योग्य व्यक्तिला योग्य कार्याची जबाबदारी सोपवण्याकरीता पर्यवेक्षकांना सहाय्य करणे.
- ३) विशिष्ट काळाकरीता नेमलेल्या कर्मचाऱ्यांच्या योग्यतेचे मूल्यमापन करून, त्यांची नोकरी पुढे चालू ठेवावी की नाही, यासंबंधी निर्णय घेणे.
- ४) कर्मचाऱ्यांमध्ये कामाची वाटणी करणे. कर्मचाऱ्यांचे प्रशिक्षण, बदली, बढती, अवनती यासंबंधीचे धोरण ठरविण्याकरीता वास्तववादी आधार उपलब्ध करून देणे.
- ५) कर्मचाऱ्यांना संतुष्ट करणे त्यांचे समाधान टिकवून ठेवणे व त्यांचे मनोधैर्य उंचावणे.

- ६) कर्मचाऱ्याकरीता प्रशिक्षित आणि अधिकाऱ्याकरीता व्यवस्थापन विकास कार्यक्रमाचे आयोजन करून, त्या माध्यमातून मानवी संसाधन विकास प्रक्रियेला हातभार लावणे.
- ७) वरिष्ठ पातळीवर व्यवस्थापकांना त्यांच्या नियंत्रणाखाली काम करणारे अधिकारी व कर्मचारी कसे आहेत. हे समजून घेण्याकरीता साहाय्य करणे.

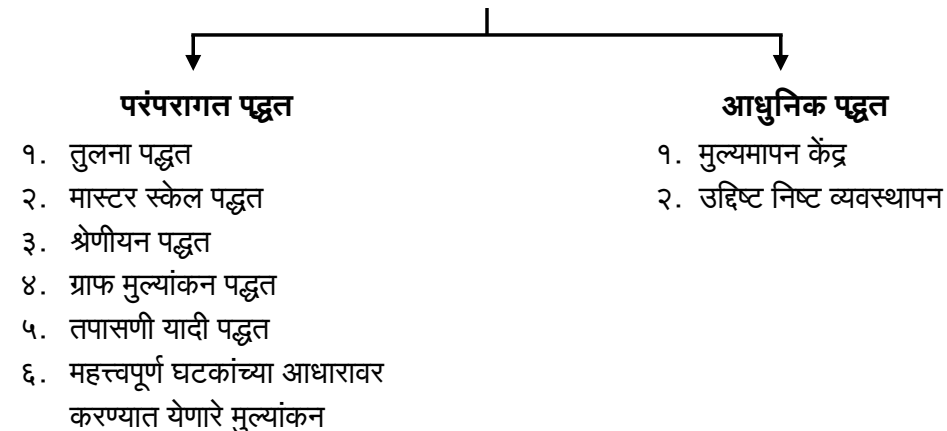
श्री. जोसेफ टिफन यांच्या मते, कार्यसिद्धी मुल्यमापनाची उद्दिष्टे पुढीलप्रमाणे आहेत.

- १) कर्मचाऱ्याशी संबंधित कोणत्याही प्रकारच्या समस्या उद्भवणार नाहीत अशी परिस्थिती निर्माण करणे.
- २) कर्मचाऱ्यांच्या कामामध्ये सुधारणा करणे.
- ३) पर्यवेक्षकांच्या विश्लेषण करण्याच्या क्षमतेमध्ये वाढ करणे.
- ४) कर्मचाऱ्याची बढती, बदली, अवनती यांचेशी संबंधित असलेले प्रश्न सोडविण्याकरीता व्यवस्थापनाला साहाय्य करणे.
- ५) कोणत्या कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षणाची गरज आहे ते स्पष्ट करणे.

१.६ कार्यसिद्धी मुल्यमापनाच्या पद्धती आणि तंत्रे (Methods and Techniques of performance Appraisal)

साधारणपणे पहिल्या महायुद्धानंतर औद्योगिक उपक्रमामध्ये व्यावसायिक प्रतिष्ठानांमध्ये आणि सेवा संस्थानामध्ये काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे किंवा कार्यसिद्धीचे मुल्यमापन करण्यास सुरुवात झाली. काळानुसार व गरजेनुसार त्याकरीता वेगवेगळ्या पद्धतींचा अवलंब करण्यात आला. एक विशिष्ट पद्धतीचा अवलंब करण्यात आला. एक विशिष्ट पद्धतीचा उपयोग केल्यानंतर काही समस्या उद्भवतात ह्या पद्धतीचे दोष व मर्यादा स्पष्ट होतात हे दोष दूर करण्यासाठी करण्यात आलेल्या प्रयत्नांमुळे दूसरी पद्धती साकारते ह्या प्रक्रियेतून वेगवेगळ्या पद्धती अस्तित्वात आल्या. सध्या कर्मचाऱ्यांचे कार्यसिद्धी मुल्यमापन करण्याच्या वेगवेगळ्या पद्धती आहेत. ह्या पद्धतीचे वर्गीकरण स्थूलमानाने परंपरागत पद्धती आणि आधुनिक तंत्रे असे केले जाते.

कार्यसिद्धी मुल्यमापनाच्या पद्धती



कार्यसिद्धी मुल्यमापनाच्या उपरनिर्दिष्ट पद्धती व आधुनिक तंत्राबद्दल पुढे चर्चा केली आहे.

३) श्रेणीयन पद्धती (Grading Method) :

कर्मचाऱ्यांच्या कार्यसिद्धीचे मुल्यांकन करण्याच्या श्रेणीयन पद्धतीचे स्वरूप मुल्यांकन करण्याच्या श्रेणीयन पद्धतीचे स्वरूप अगदी साधे, क्लिष्टता व गुंतागुंतीचा अभाव असणारे असते. श्रेणीयन पद्धतीमध्ये योग्यतेच्या कांही विशिष्ट श्रेणी ठरविण्यात येतात व नंतर संघटनेमधील प्रत्येक कर्मचाऱ्यांची योग्यता ह्या श्रेणीपैकी नेमकी कोणत्या श्रेणीची आहे हे निश्चित करून त्याच्या योग्यतेनुसार एक श्रेष्ठता यादी तयार केली जाते. अमेरिकेमधील फेडरल सिव्हिल सर्व्हिसमध्ये काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या कार्यसिद्धीचे मुल्यांकन करण्यासाठी असाधारण समाधानकारक व असमाधानकारक अशा तीन श्रेणी निश्चित करण्यात आल्या. कर्मचाऱ्यांच्या कार्यसिद्धी मुल्यांकनाची क्रिया अधिक सुक्ष्मपणे व्हावी, अशी सेवायोजकांची किंवा व्यवस्थापकाची इच्छा असल्यास, योग्यतेच्या असाधारण, उत्कृष्ट, समाधानकारक, साधारण, असमाधानकारक व निकृष्ट अशा सहा श्रेणी ठरविता येतात.

४) ग्राफ मुल्यांकन पद्धती :

ग्राफ मुल्यांकन पद्धतीमध्ये कार्यसिद्धीचे विविध घटक प्रत्येक कर्मचाऱ्यामध्ये किती प्रमाणात आहेत हे ठरविण्यासाठी एका ग्राफचा उपयोग केला जातो. कर्मचाऱ्यांच्या कार्यसिद्धीचे मुल्यांकन करण्यासाठी ग्राफचा उपयोग करण्यात येते. असल्यामुळे प्रस्तुत पद्धतीला ग्राफ मुल्यांकन पद्धती असे म्हणतात. प्रस्तुत पद्धतीमध्ये उपयोगात आणल्या जाणाऱ्या ग्राफचे स्वरूप कसे असते हे पुढे दर्शविले आहे.

कार्यसिद्धी मुल्यांकन विवरण

कर्मचाऱ्याचे नाव पद
 कामाचे स्वरूप विभाग
 पयवेक्षकाचे नाव तारीख

घटक	असाधारण	चांगले	सामान्य	निकृष्ट
१) कार्याचा दर्जा				
२) कार्याची भाषा				
३) कौशल्य				
४) विश्वसनीयता				
५) सहकार्याशी जुळवणूक				
६) नियमितपणा				
७) चारित्र्य				
८) शारीरिक सामर्थ्य				
९) निष्ठा				
१०) बुद्धिमत्ता				

५) तपासणी यादी पद्धती (Check Your Progress) :

कर्मचाऱ्यामध्ये कोणकोणते गुण आहेत हे पाहण्यासाठी विशेष रीतीने तयार केलेली प्रश्नांची एक यादी हे तपासणी यादी एक ठळक वैशिष्ट्य म्हणता येईल तपासणी यादीमध्ये असणारे विविध प्रश्न हे कर्मचाऱ्यांच्या योग्यतेबद्दल, व्यक्तिमत्त्वाबद्दल, कामाबद्दल, व्यवहाराबद्दल स्वभावाबद्दल व वागणूकीबद्दल असतात. ह्या पद्धतीनुसार तपासणी यादीमध्ये समाविष्ट असलेल्या सर्व प्रश्नांची उत्तरे प्रत्येक कर्मचाऱ्यांच्या बाबतीत मिळविण्याची जबाबदारी पर्यवेक्षक, कारखान्याचा अधीक्षक किंवा विभाग प्रमुखाकडे सोपविण्यात येते. तपासणी यादीमधील प्रत्येक प्रश्नात निद्दिष्ट असलेला गुण किंवा वैशिष्ट्य संबंधित कर्मचाऱ्यामध्ये आहे असे वाटल्यास, त्या प्रश्नांसमोर ठेवलेल्या जागेत धन / ऋण (+/-) चिन्ह दर्शविले जाते.

६) महत्त्वपूर्ण घटनांच्या आधारावर करण्यात येणारे मुल्यांकन :

कारखान्याच्या विविध विभागात कर्मचारी त्यांचे नेहमीचे काम करीत असतांना अनेक घटना घडतात. यापैकी बऱ्याच घटना कर्मचाऱ्यांच्या कामाशी प्रत्यक्षपणे किंवा अप्रत्यक्षपणे संबंधित असतात. कारखान्याच्या धावपळीच्या व यांत्रिक जीवनात ह्या घटनांकडे लक्ष देण्याकरीता कुणाजवळ सवड नसते. त्यामुळे ह्या घटनांकडे दुर्लक्ष करण्याची संबंधित कर्मचारी त्यांचे सहकारी व पर्यवेक्षकांची सुद्धा प्रवृत्ती असते. ह्या घटनांपैकी कांही महत्त्वाच्या घटनांचे विश्लेषण करून, त्यांच्या साहाय्याने संबंधित कर्मचाऱ्यांच्या वर्तणुकीबद्दल, चारित्र्याबद्दल व प्रवृत्तीबद्दल कांही निश्चित स्वरूपाचे निष्कर्ष काढणे शक्य आहे. हाच कार्यसिद्धी मूल्यांकनाच्या प्रस्तूत पद्धतीचा तात्विक आधार होय.

आपली प्रगती तपासा-

- अ) कार्यसिद्धी मूल्यमापनाच्या व्याख्या द्या.
- ब) कार्यसिद्धी मूल्यमापनाच्या वैशिष्ट्यांची यादी करा.
- क) खालील संकल्पना स्पष्ट करा.
 - १) कार्यसिद्धी मूल्यमापन
 - २) तुलना पध्दती
 - ३) मास्टर स्केल पध्दती
 - ४) श्रेणीयन पध्दत
 - ५) ग्राफ मूल्यांकन पध्दत
 - ६) तपासणी यादी पध्दत

९.७ कार्यसिद्धी मूल्यमापनाची आधुनिक तंत्रे (Modern Techniques of performance appraisal)

कर्मचाऱ्यांच्या कार्यसिद्धीचे किंवा त्यांच्या योग्यतेचे मूल्यांकन करण्यासाठी अवलंबण्यात आलेल्या कांही पद्धतीबद्दल वर विवेचन केले आहे. परिस्थितीनुसार व गरजेनुसार ह्या पद्धतीचा उपयोग करण्यात आला आहे. ह्यापैकी प्रत्येक पद्धतीचे जसे कांही फायदे आहेत.

तसेच प्रत्येक पद्धतीचे जसे कांही दोष आहेत. कार्यसिद्धी मूल्यमापन करण्यासाठी कांही आधुनिक तंत्राची प्रगती माहिती पुढील प्रमाणे स्पष्ट केली आहे.

१) मूल्यमापन केंद्र (Assessment Centre) :

कर्मचाऱ्यांच्या कार्यसिद्धीचे मूल्यमापन करण्यासाठी एक नेतृत्व गट गठित केला जातो. ह्या नेतृत्व गटामधील २/३ व्यक्तींची निवड करून एक कार्य गट निर्माण केला जातो. हा कार्यगट एका तज्ज्ञाच्या नेतृत्वाखाली कार्य करतो. कर्मचाऱ्यांच्या कार्यसिद्धीचे मुल्यांकन कसे करावयाचे हे हा नेता ठरवित असतो. मूल्यमापन केंद्रामध्ये कर्मचाऱ्यांची जशी व्यक्तिगत परीक्षा घेतली जाऊ शकते. तशीच त्यांची सामुहिक परीक्षा सुद्धा घेतली जाऊ शकते. कर्मचाऱ्यांची बढती झाल्यानंतर त्यांना ज्या प्रकारचे काम करावे लागते. त्या प्रकारच्या कामाशी सादृश्यता असलेला एखादा प्रकल्प ह्या कर्मचाऱ्यांना दिला जाऊ शकतो. कर्मचाऱ्यांमध्ये योजना आखण्याची क्षमता, संघटन करण्याची क्षमता, निर्णय घेण्याची क्षमता, काम करवून घेण्याची क्षमता आहे किंवा नाही याचा शोध घेतला जातो. ह्या कर्मचाऱ्यांची प्रत्यक्ष थेट मुलाखत घेतली जाते. त्यामुळे संबंधित कर्मचाऱ्यांमध्ये एखाद्या विषयावर व्यवस्थित विचार करण्याची क्षमता, संदेशवहनाची क्षमता आहे किंवा नाही हे समजते. ह्या कर्मचाऱ्यांची लेखी परीक्षाही घेतली जाते. ह्या सर्व क्रिया मूल्यमापन केंद्रामध्ये सलगपणे केल्या जातात. पर्यवेक्षक, विक्रेते, कनिष्ठ व्यवस्थापक व प्रशिक्षणार्थी व्यवस्थापकांच्या बाबतीत कार्यसिद्धी मूल्यमापनाचे कार्य एक दिवसात सहजपणे केले जाते, तर वरिष्ठ व्यवस्थापकांच्या कार्यसिद्धीचे मूल्यमापन करण्यासाठी ३ ते ४ दिवस लागतात. मूल्यमापनाचे कार्य पूर्ण झाल्यानंतर प्रत्येक कर्मचाऱ्याकरीता मूल्यमापनाचा स्वतंत्र अहवाल तयार करावा लागतो.

२) उद्दिष्टनिष्ठ व्यवस्थापन (Management by objectives) :

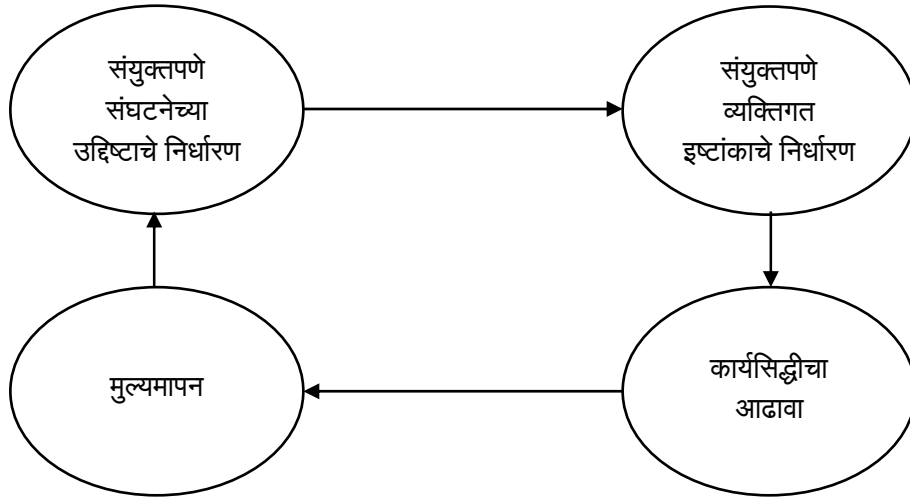
उद्दिष्टनिष्ठ व्यवस्थापनाचा विचार पीटर ड्रुफर यांनी व्यवस्थापन शास्त्रामध्ये टाकलेली अत्यंत महत्त्वाची भर आहे. पीटर ड्रुफर यांनी The practice of Management या ग्रंथात उद्दिष्टनिष्ठ व्यवस्थापन ह्या संकल्पनेची चर्चा केली आहे. नियोजन करण्यासाठी कार्याचे प्रमाण (standard) ठरविण्यासाठी, व्यवस्थापकांना व त्यांच्या नियंत्रणाखाली काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना अभिप्रेरित करण्यासाठी त्यांच्या कार्याचे मूल्यमापन करण्यासाठी व्यवस्थापन हा विचार वेगवेगळ्या स्वरूपात, एक तंत्र म्हणून उपयोगात आणता येतो.

ध्येयनिष्ठ व तत्त्वनिष्ठ व्यक्तित्वाच्या जीवनाची दिशा ठरलेली असते. प्रवासाचा क्रम ठरलेला असतो. हळूहळू पण निर्धाराने ही व्यक्ती मार्गक्रमण करते आणि कोणत्याही प्रकारचा अपघात न होता, आपले उद्दिष्ट साध्य करून घेते. अशा ध्येयनिष्ठ व्यक्तीला कुणाच्याही संदेशाची प्रोत्साहनाची, मार्गदर्शनाची फारशी गरज नसते. ह्या व्यक्तित्वाच्या हालचालीवर इतर कुणाचीही नियंत्रण ठेवण्याची मुळीच गरज नसते. ज्या उद्योगाचे उद्दिष्ट निश्चित आहे आणि हे उद्दिष्ट गाठण्याच्या दिशेने सर्व क्रिया व हालचाली करण्यात येतात. अशा उद्योगांच्या बाबतीत सुद्धा नेमकी हीच परिस्थिती राहू शकते. उद्दिष्टनिष्ठ व्यवस्थापनाबद्दलपुढे थोडक्यात स्पष्टीकरण केलेले आहे. प्रत्येक उपक्रमांत कांही व्यक्तित्वा समुह काम करीत असतो. प्रत्येक व्यक्ती आपल्या परीने प्रयत्न करीत असते. ह्या सर्व व्यक्तित्वाचे अंतिम उद्दिष्टे सारखी असायला हवी. हे उद्दिष्टे साध्य होण्यासाठी या सर्व व्यक्तींचे प्रयत्न एकाच दिशेने असावेत.

१.८ उद्दिष्टनिष्ठ व्यवस्थापन (अर्थ / व्याख्या) (Management by objectives)

जॉर्ज ओडिओर्न यांच्या मते, वस्तुनिष्ठ व्यवस्थापन ही अशी एक प्रक्रिया आहे. जिच्या माध्यमातून संघटनेमधील वरिष्ठ आणि कनिष्ठ व्यवस्थापक हे संयुक्तपणे संघटनेची उद्दिष्टे ठरवू शकतात. प्रत्येक व्यक्तीकडून किती निष्पत्ती अपेक्षित आहे याचा विचार करून त्या व्यक्तीच्या जबाबदारी प्रमुख क्षेत्रे निर्धारित करतात, नंतर ह्या उपायांच्या साहाय्याने उपक्रमाचे संचालन करतात आणि संघटनेमधील प्रत्येक घटक व्यक्तीने केलेल्या योगदानाचे मुल्यमापनाचे करू शकतात.

१.९ उद्दिष्टनिष्ठ व्यवस्थापन प्रक्रिया :



कर्मचाऱ्यांचे कार्यसिद्धी मूल्यमापन करण्यासाठी उद्दिष्टनिष्ठ व्यवस्थापन तंत्राचा उपयोग करून घेण्याचे दृष्टीने विभिन्न स्तरांवरून पद्धतशीर प्रयत्न केले जातात. ह्या प्रयत्नांचे टप्पे पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) **संयुक्तपणे संघटनेच्या उद्दिष्टांचे निर्धारण** : उपक्रमाची संघटना निर्माण झाल्यानंतर ह्या संघटनेची उद्दिष्टे निर्धारित केली जातात. ही उद्दिष्टे निश्चित असावीत, ती सुस्पष्ट असावीत आणि अचुकपणे मोजमाप करता येतील अशी असावीत.

२) **व्यक्तिगत इष्टांकांचे निर्धारण** : संघटनेची उद्दिष्टे विचारात घेऊन संघटनेची घटक म्हणून कार्य करणाऱ्या प्रत्येक व्यक्तीसाठी विशिष्ट मुदतीकरीता इष्टांक ठरविले जातात. व्यवस्थापक त्यांच्या नियंत्रणाखाली काम करणाऱ्या प्रत्येक कर्मचाऱ्याकरीता इष्टांक ठरवितो, साहाय्यकांना त्यांच्या कामाचे इष्टांक ठरविण्याकरीता सुचवितो. आणि मग व्यवस्थापक व साहाय्यक दोघेही एकत्र येऊन एक बैठकीमध्ये सर्वाकरीता इष्टांक कोणते राहतील याचा निर्णय घेतात.

३) **कार्यसिद्धीचा आढावा** : व्यवस्थापक आणि त्यांच्या साहाय्यकांची वेळोवेळी बैठक होते. ह्या बैठकीमध्ये साहाय्यकांनी केलेल्या कामगिरीचा व्यवस्थितपणे आढावा घेतला जातो.

४) **मुल्यमापन** : ज्या उपक्रमामध्ये उद्दिष्टनिष्ठ व्यवस्थापन व्यवस्थापनाचे तंत्र कार्यान्वित केले जाते. तेथे सुरुवातीच्या काळात व्यवस्थापकांनी त्यांचे साहाय्यक त्यांची जबाबदारी प्रभावीपणे पार पाडतात. किंवा नाही याचे मुल्यमापन करतो. त्यांच्या प्रगतीवर लक्ष ठेवणे, त्यांच्या कार्यावर नियंत्रण ठेवणे आणि त्यांच्या अडचणीचे वेळीच निराकरण करणे आवश्यक असते. नंतर कर्मचाऱ्यांवर असलेली नियंत्रणे शिथिल केली जातात. कर्मचाऱ्यांनी स्वतःहूनच त्यांच्या कार्याचा अहवाल वरिष्ठांना द्यावा अशी अपेक्षा असते.

१.१० कार्यसिद्धी मूल्यमापनाच्या मर्यादा (LIMITATION OF PERFORMANE APPRAISAL) :

१) हालो परिणाम

जेव्हा मूल्यांकनकर्ता एखाद्या व्यक्तीचे मूल्यांकन मापन करताना त्याच्या एखाद्या कौशल्याच्या किंवा खुबीच्या किंवा विशेष लक्षणाच्या आधारेच संपूर्ण घटकांचे किंवा कौशल्यांचे मूल्यमापन करतो तेव्हा त्याला हालो परिणाम असे म्हणतात. एखाद्या घटकाबाबत कर्मचाऱ्याची प्रत्यक्ष कार्यक्षमता किती आहे याचा विचार न करता सर्वच घटकांचे मूल्यमापन एकाच श्रेणीच्या आधारे केले जाते. कर्मचाऱ्यांच्या मूल्यांकन कर्त्यांवर असणाऱ्या चांगल्या किंवा वाईट प्रभावामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेबाबत विचार करावयाच्या प्रत्येक घटकाला तो जास्त किंवा कमी किंवा साधारण दर्जा देत असतो. जेव्हा मूल्यांकनक त्याला कोणत्या घटकांच्या साहाय्याने मूल्यांकन करायचे आहे आणि मूल्यांकन करताना कोणत्या खुबीचा किंवा कौशल्याचा विचार करणे आवश्यक आहे याबाबत माहिती किंवा संदिग्धता असते किंवा ह्यात व्यक्तिगत संबंधाचा समावेश होतो. तेव्हा हालो परिणाम निर्माण होतो.

२) सौम्य किंवा कठोर शैली

प्रत्येक मूल्यांकन कर्त्याची स्वतःची एक शैली असते. मूल्यांकनकर्त्यांच्या शैलीचा मूल्यांकनाच्या कार्यावर प्रभाव पडत असतो. काही मूल्यांकनकर्तांचा स्वभाव किंवा भूमि...सौम्य नसते ते आपल्या कर्मचाऱ्यांचे मूल्यांकन करताना सातत्याने योग्यतेपेक्षा चांगली श्रेणी देतात. तर इतर वेळा मात्र कर्मचाऱ्यांचे मूल्यांकन करताना योग्य ते तुलनेत कमी श्रेणी देतात. सातत्याने चांगली श्रेणी देण्याच्या प्रकाराला घनात्मक सौम्यता चूक Positive Leniency Error असे म्हणतात.

तर याउलट ऋणात्मक सौम्य चुकीमुळे कर्मचाऱ्याला त्याच्या प्रत्यक्ष कार्यक्षमतेच्या तुलनेत कमी श्रेणी प्राप्त होते. कार्यक्षमता मूल्यमापनाच्या प्रमाणामध्ये सातत्याने बदल होत असल्यास किंवा कोणत्या घटकांच्या आधारे कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेचे मूल्यांकन करावे यात असणाऱ्या मतभिन्नतेमुळे घनात्मक किंवा ऋणात्मक सौम्य चुका उद्भवतात.

३) मध्यवर्ती भूमिका समस्या

ही सर्वत्र आढळणारी चूक आहे. कोणत्याही प्रकारची वचनबद्धता किंवा सहभागीत्व स्वीकारण्यास तयार नसलेले मूल्यांकनकर्ते अशा प्रकारची भूमिका घेत असतात. ह्या प्रकारच्या समस्येत मूल्यांकनकर्ते अशा प्रकारची भूमिका घेत असतात. ह्या प्रकारच्या समस्येत

मूल्यांकनकर्ता सर्व कर्मचाऱ्यांना साधारण श्रेणी देत असतो. जेव्हा मूल्यांकन कर्त्याला पुरेसा वेळ मिळत नाही किंवा कर्मचाऱ्यांच्या स्वभावाबद्दल फारशी माहिती नसते किंवा त्याच्याजवळ पुरेशी आकडेवारी नसते किंवा आकडेवारीत संदिग्धता असते तेव्हा त्याला मध्यवर्ती भूमिका स्वीकारणे जास्त योग्य वाटते. ह्या प्रकारच्या भूमिकांमुळे मूल्यांकनाचा उद्देश पूर्ण होत नाही. बढतीसाठी, पगारासाठी किंवा सल्लामसलत करण्यासाठी अशा प्रकारच्या मूल्यांकनाचा उपयोग होत नाही.

४) सादृश्य किंवा सारखेपणाच्या चुका

जेव्हा मूल्यांकनकर्ता तो स्वतः जसा आहे त्या आधारे कर्मचाऱ्यांचे मूल्यांकन करीत असेल तेव्हा ह्या प्रकारच्या चुका उद्भवतात. संघटनेतील सर्व कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन करण्याचे कार्य अशा मूल्यमापनकर्त्याकडे सोपविले तर त्याच्यामार्फत हा दोष नष्ट होईल.

५) इतर पक्षपातपणा

लिंग, जात, वर्ण, राष्ट्रीयत्व किंवा स्तर या आधारे पक्षपात होताना अनेकदा दिसून येते. उदाहरणार्थ वरिष्ठ कर्मचाऱ्यांचे मूल्यांकन करताना त्यांना उच्च श्रेणी देणे त्याचप्रमाणे वरच्या पदांवर काम करणाऱ्या अधिकाऱ्यांना उच्च श्रेणी देणे ही साधारण बाब बनलेली आहे.

६) सामाजिक फरक

मूल्यांकन कर्त्याच्या मूल्यांकन करण्याच्या पद्धतीमुळे सुद्धा अनेकदा समस्या उद्भवतात मूल्यांकन कर्त्याचे दोन प्रकार असतात. ज्ञास्त फरक करणारे आणि कमी फरक करणारे हे आहेत. जे मूल्यांकनकर्ते कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेचे मूल्यांकन करताना मूल्यांकनासाठी दिलेल्या सर्व बिंदूचा उपयोग करतात. अशा मूल्यांकनकर्त्याला जास्त फरक करणारे मूल्यांकनकर्ते असे म्हणतात. याउलट कमी फरक करणारे मूल्यांकनकर्ते म्हणजे असे मूल्यांकनकर्ते जे मोजमाप करताना फार कमी बिंदूचा उपयोग करतात.

७) सध्याची वर्तणूक

सध्याची वर्तूक कार्यसिद्धी मूल्यमापन करताना महत्त्वाची असते.

८) वैयक्तिक पक्षपाती

मूल्यांकन कर्त्याकडून मूल्यांकन करत असताना वैयक्तिक पक्षपाती केल्यास मूल्यांकन करणाऱ्याकडून योग्य मूल्यांकन होणार नाही. कर्मचाऱ्यांचे मूल्यांकन करताना त्यांना श्रेणी देताना जर पक्षपातीपणा केल्यास योग्य मूल्यांकन होणार नाही.

९) कागदोपत्री कामे

काही पर्यवेक्षकांकडून अशी टिका केली जाते कि, कार्यसिद्धी मूल्यमापन म्हणजे कागदोपत्री कामे होत. यामध्ये विविध कागदपत्रे रंगवावी लागतात. काही वेळेत कार्य सिद्धी मूल्यमापनाचा अहवाल फक्त फाईलमध्येच रहातो. प्रत्यक्षात त्याचा काही एक उपयोग होत नाही.

१०) मूल्यमापन तंत्रातील समस्या

मूल्यमापनाच्या अनेक तांत्रिक पद्धती आहेत. त्यातील काही तंत्रे सोपी व आर्थिकदृष्ट्या परवडणारी आहेत. तर काही तंत्रे खर्चीक व वेळखाऊ आहेत.

११) तीव्र विरोधाची भावना

काही पर्यवेक्षकांकडून मूल्यमापन करताना तीव्र विरोधाची भावना केल्यास कार्यसिद्धी मूल्यमापन योग्य प्रकारे होत नाही

१२) संबंध बिघडतात

कार्यसिद्धी मूल्यमापनामध्ये वरिष्ठ व कनिष्ठ यांच्यातील संबंध बिघडतात.

१.११ समारोप

कर्मचाऱ्यांवर सोपविण्यात आलेले काम पूर्ण झाल्यानंतर करण्यात आलेल्या वस्तूनिष्ठ व पद्धतशीर प्रक्रियेला कार्यसिद्धी मूल्यमापन म्हणतात.

कार्यसिद्धी मूल्यमापनाच्या वैशिष्ट्यांमध्ये एक व्यवस्थापकीय व शास्त्रिय प्रक्रिया सहेतूक प्रक्रिया सर्व कर्मचाऱ्यांना लागू होणारी प्रक्रिया, कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन करणारी प्रक्रिया, कामगिरीचे परिणामात्मक व गुणात्मक दोन्ही पैलू विचारात घेणारी प्रक्रिया इ. मुद्दचे सांगता येतील.

कार्यसिद्धी मूल्यमापनाची तंत्रे परंपरागत व आधुनिक अशा दोन विभागात विभागली जातात. परंपरागत तंत्रामध्ये तुलना पद्धत, मास्टर स्केल पद्धत, श्रेणीयन पद्धत, ग्राफ मूल्यांकन पद्धत, तपासणी यादी पद्धत इ. चा समावेश होतो.

आधुनिक तंत्रामध्ये मूल्यमापन केंद्रे, उद्दीष्ट निष्ठ व्यवस्थापन इ. चा समावेश होतो.

१.१२ प्रश्न

१. कार्यसिद्धी मूल्यमापन संकल्पना स्पष्ट करा.
२. कार्यसिद्धी मूल्यमापन व्याख्या लिहून त्याचे वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.
३. कार्यसिद्धी मूल्यमापनाचे उद्दिष्टे व तंत्रे स्पष्ट करा.
४. कार्यसिद्धी मूल्यमापनाचे आधुनिक तंत्रे स्पष्ट करा.
५. खालील संकल्पना स्पष्ट करा.
 - अ) मूल्यमापन केंद्रे
 - ब) उद्दीष्टनिष्ठ व्यवस्थापन
६. कार्य सिद्धी मूल्यमापनाच्या मर्यादा स्पष्ट करा.



गट प्रभाव [Group Dynamics]

प्रकरण रचना :

- १०.० उद्दिष्टे
- १०.१ प्रस्तावना
- १०.२ गट प्रभावाची वैशिष्टे
- १०.३ गट प्रभावाचे प्रकार
- १०.४ गट प्रभावाचे महत्त्व
- १०.५ समारोप
- १०.६ प्रश्न

१०.० उद्दिष्टे

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर-

- गटप्रभाव या संकल्पनेचा अर्थ व वैशिष्टे सांगता येतील.
- गट प्रभावाचे प्रकार स्पष्ट करता येतील.
- गट प्रभावाच्या कार्याची चर्चा करता येईल.

१०.१ प्रास्ताविक (Introduction)

व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्य करतांना कर्मचाऱ्यांना बऱ्याच वेळा एकत्र येऊन गटांमध्ये काम करावे लागते. कामाच्या ठिकाणी कर्मचाऱ्यांमध्ये विचारांच्या होणाऱ्या देवाण-घेवाणीच्या पद्धतीला गट प्रभाव असे म्हणतात. कर्मचारी एकटा असताना किंवा गटामध्ये असताना त्याच्या वर्तनामध्ये फरक असतो. कर्मचाऱ्यांच्या भौतिक आणि नैतिक वर्तनात त्याच्या गटाचा परिणाम होत असतो. ह्या गटप्रभावाचा व कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनाचा अभ्यास व्यवस्थापकास करणे आवश्यक असते. व्यवस्थापक जेव्हा कर्मचाऱ्यांशी संवाद साधतो किंवा विचारांची देवाण घेवाण करतो. तेव्हा गट प्रभावाच्या परिणामानुसार त्याचा दृष्टीकोन ठरविणे आवश्यक असते.

१०.२ गट प्रभाव (Group Dynamics)

१०.२.१ व्याख्या

गट प्रभाव म्हणजे कर्मचाऱ्याचा स्वभाव, त्यांचे एकमेकाशी व समुहाशी असलेले संबंध याविषयी अभ्यास होय.

१०.२.२ गट प्रभावाची वैशिष्ट्ये

गट प्रभावाची वैशिष्ट्ये पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येते.

- १) व्यवसायात काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांमध्ये निर्माण होणारे गट हे सुसंबंध रितीने एकत्रित झालेले असतात.
- २) निर्माणीमध्ये निर्माण होणारे गट हे सामान्य व सम गरजा आणि आडचनीवर अधारीत असतात.
- ३) गटांमध्ये मुख्यतः औपचारिक व अनौपचारिक अशा दोन प्रकारचे गट निर्माण होतात.
- ४) औपचारिक गट हे व्यवसायाने हेतू पूरस्सर कार्य संबंधातून उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी निर्माण केले जातात.
- ५) अनौपचारिक गट हे व्यक्तीगत संबंधातून समप्रवृत्तीच्या कर्मचारी यांच्या एकत्रितकरणातून निर्माण होतात.
- ६) गटांमधून होणाऱ्या निर्णयाकरीता कोणतीही विशिष्ट कार्यपद्धती अवलंबली जात नाही.
- ७) व्यवसायात कार्यरत असणाऱ्या दोन्ही प्रकारच्या गटांचा प्रभाव कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनावर पडतो व त्यांची दखल व्यवस्थापकास उद्दिष्टे साध्य करताना घ्यावी लागते.

१०.३ गट प्रभावाचे प्रकार (Methods of Group Dynamics)

व्यवसाय संघटनेमध्ये साधारणतः दोन प्रकारचे गट दिसून येतात.

- i) औपचारिक गट
- ii) अनौपचारिक गट

१) औपचारिक गट : (Formal Group)

व्यवसायाची ठराविक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी दोन किंवा अधिक व्यक्तींच्या कार्यामध्ये जाणीवपूर्वक समन्वय साधून त्यांच्या कार्याचे एकत्रीकरण करणे म्हणजे औपचारिक गट निर्माण करणे होय.

निर्माणितील सर्व कामे सुरळीत पार पाडणे करीता व्यवस्थापकाकडून तयार करण्यात येणाऱ्या गटास औपचारिक गट असे म्हणतात, औपचारिक गट हे व्यवसायास सहकार्य करण्यासाठी तयार करण्यात येतात. औपचारिक गटात प्रत्येक व्यक्तीची कार्ये तपशीलवार ठरविली जातात. अधिकारी व कर्मचारी यांची कार्ये व परस्परसंबंध दर्शविणारा आराखडा तयार केला जातो. औपचारिक गटात परिस्थितीनुसार बदल व सूधारणा केल्या जातात.

२) अनौपचारिक गट : (Informal Group)

कामाच्या ठिकाणी अस्तित्वात असलेल्या औपचारिक गटातूनच अनौपचारिक गट तयार होतात. व्यवसाय संस्थेतील औपचारिक गटांमध्ये काम समप्रवृत्तीच्या व्यक्तीचे उत्स्फूर्त असे निर्माण झालेले गट / समूह म्हणजे अनौपचारिक गट होय. या गटामध्ये आपूलकीचे जवळीकतेचे व भावनात्मक संबंध असतात. अनौपचारिक गटामध्ये सभासदाची विचार करण्याची पद्धत सारखीच असते. मैत्री व सलोख्याचे संबंध निर्माण करून त्या गटांचा प्रभाव व्यवसायाच्या कार्यावर असतो.

अनौपचारिक गटांमधून सभासदाच्या गरजा भागवल्या जातात गटातील त्रुटी सुद्धा दूर होतात. व्यवस्थापकास ह्या गटांच्या अस्तित्वाची दखल घेऊन त्यांची कार्यशक्ती औपचारिक उद्दिष्टे साध्य करण्याकडे वळवावी लागते.

१०.४ गट प्रभावाचे कार्ये / महत्त्व

(Functions / Significance of Group Dynamics)

संघटनेत उद्दिष्ट पूर्ततेच्या दृष्टीने गट प्रभावाचे महत्त्व अनन्य साधारण असून कर्मचाऱ्यांच्या भावना व कार्य प्रेरणा एकत्र करण्याचे कार्य गटांमध्ये किंवा समुहातून होत असते. समूहातील सभासदांना एक विशिष्ट अस्तित्त्व प्राप्त होऊन त्यांना भावनिक सुरक्षितता मिळते. ह्या सर्वांचा परिणाम कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य उंचावण्यावर होऊन व्यवसायाची उत्पादकता व कार्यक्षमता वाढीस लागते. खालील मुद्द्यांच्या आधारे गट भावाचे महत्त्व आणि कार्य स्पष्ट करता येईल.

- १) कर्मचाऱ्यांमध्ये समन्वय साधणे.
- २) भावनात्मक सुरक्षितता
- ३) उत्पादकतेत वाढ
- ४) समविचारांचे एकत्रिकरण
- ५) स्व-प्रतिमांचे जतन
- ६) गट मुल्यांची मान्यता
- ७) उद्दिष्टे पूर्तता

१) कर्मचाऱ्यांमध्ये समन्वय साधणे :

व्यवसायामधील विविध विभागातून व गटातून काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांमध्ये चांगल्या प्रकारचे संबंध प्रस्थापीत करून समन्वय निर्माण होतो. एकमेकांच्या वर्तनामध्ये गटप्रभावाचा परिणाम होऊन समन्वय चांगल्या प्रकारचा राहतो.

२) भावनात्मक सुरक्षितता :

व्यवसायात काम करीत असताना एकटा कर्मचारी स्वतःला भावनिक व मानसिक दृष्ट्या असुरक्षित समजत असतो. कर्मचारी जेव्हा औपचारिक किंवा अनौपचारिक समूहात काम

करतो तेव्हा विचारांची देवाण घेवाण होते. समप्रवृत्तीच्या लोकांमध्ये स्वतःचे अस्तित्व निर्माण करून भावनात्मक व मानसिक सुरक्षितता कर्मचाऱ्याला मिळते.

३) उत्पादकतेत वाढ :

गट प्रभावातून कर्मचाऱ्यांचे वर्तन व सहकार्य निर्माण होते. समूहाच्या स्वयंप्रेरित कार्य शक्तीतून व समन्वयातून उत्पादकतेत वाढ होते.

४) समविचारी गटांचे अस्तित्व :

संघटनेमध्ये समूहाचे किंवा गटांचे विशेष महत्त्व आहे. संघशक्ति निर्माण करण्यासाठी कार्य गट प्रभाव महत्त्वाचे असते. व्यावसायिक व नैतिक संघ शक्तीच्या माध्यमातून समविचारी गटांचे अस्तित्व जोपासले जाते.

५) स्व-प्रतिमांचे जतन :

प्रत्येक व्यक्तीस स्वतःची वेगळी प्रतिमा निर्माण करून तिचे जतन करायचे असते. गट प्रभावातून व्यक्तीच्या विचारांना व वर्तनाला विशेष अर्थ प्राप्त होतो. त्यामुळे त्यांच्या स्वतंत्र प्रतिमा निर्माण होतात व त्यांना संघटनेत स्थान मिळते.

६) गट मुल्यांची मान्यता :

संघटनेत कार्यरत असणाऱ्या विविध गटांचे स्वतंत्र अस्तित्व व मुल्य विकसित होत असतात गट प्रभावामुळे त्या मुल्यांना व त्यांच्या वर्तनाला मान्यता मिळत असते.

७) उद्दिष्टे पूर्तता :

व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी संघटनेतील कर्मचाऱ्यांचे सहकार्य व समन्वय निर्माण करणे शक्य होते. व्यक्तीच्या समूहातील वर्तनामुळे व्यवस्थापकास औपचारिक उद्दिष्टे पूर्ण करणे शक्य होते.

१०.५ गट समुहाची आवश्यकता (Need for Grouping)

व्यवसायामध्ये कोणतेही कार्य साध्य करणे साठी समुहाची आवश्यकता असते. समुहा शिवाय कोणतेही उद्दिष्टे साध्य करणे अशक्य असते. गट समुहाची आवश्यकता खालील प्रमाणे स्पष्ट केलेली आहे.

- १) गट समुहामुळे कोणतेही अशक्य कार्य शक्य होते.
- २) निर्माणी मध्ये सहकार्याची भावना निर्माण होऊन एकत्रित पणे कार्य सिद्धी होते.
- ३) कामाचा एकोण, उद्दिष्ट पूर्वी, हेवेदेवे निरसन इत्यादी गोष्टी या गट समुहामुळेच साध्य होतात.

१०.६ समारोप

कामाच्या ठिकाणी कर्मचाऱ्यांमध्ये होणाऱ्या विचारांच्या देवाणघेवाणीच्या पध्दतीला गट असे म्हणतात.

साधारणपणे गट दोन प्रकारचे असतात. औपचारीक गट व अनौपचारीक गट.

कर्मचाऱ्यांचे समन्वय भावनात्मक सुरक्षितता, उत्पादकतेत वाढ, समविचारांचे एकत्रिकरण, स्व-प्रतिमांचे जतन, गट मुल्यांना मान्यता, उद्दीष्टांची पूर्तता ही गटप्रभावाची कार्ये आहेत.

१०.७ प्रश्न

१. गट प्रभावाची व्याख्या घ्या व वैशिष्टे स्पष्ट करा.
२. औपचारिक गट व अनौपचारिक गट म्हणजे काय ?
३. गट प्रभावाचे कार्ये विशद करा.
४. संकल्पना स्पष्ट करा.
 - अ) गट प्रभाव
 - ब) औपचारीक गट
 - क) अनौपचारीक गट



तक्रार निवारण (Conflict Managing)

प्रकरण रचना :

- ११.० उद्दिष्टे
- ११.१ प्रस्तावना
- ११.२ कर्मचाऱ्यांच्या तक्रारी अर्थ
- ११.३ कामगार तक्रारींची कारणे
- ११.४ कर्मचाऱ्यांचे असामाधान समजून घेण्याचे मार्ग
- ११.५ तक्रार निवारणाचे यंत्रणेची गरज
- ११.६ कर्मचारी तक्रार निवारण यंत्रणेच्या यशस्वीतेची तत्त्वे
- ११.७ कर्मचाऱ्यांच्या तक्रार निवारण प्रक्रियेतील टप्पे
- ११.८ शिस्त
- ११.९ बेशिस्तपणा
- ११.१० शिस्तीच्या आदर्श धोरणासाठी आवश्यक तत्त्वे
- ११.११ शिस्तभंगाच्या कारवाईची पद्धती
- ११.१२ शिक्षेचे प्रकार
- ११.१३ व्यवसायसंस्थेत शिस्तपालनाच्या बाबतीत मानव संसाधन व्यवस्थापनाची भूमिका
- ११.१४ आदर्श शिस्तपालन प्रक्रियेसाठी आवश्यक बाबी
- ११.१५ समारोप
- ११.१६ प्रश्न

११.० उद्दिष्टे

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थ्यांना-

- कर्मचारी तक्रार अर्थ, वैशिष्ट्ये व कारणे सांगता येतील
- यशस्वी तक्रार निवारणाची तत्त्वे स्पष्ट करता येतील
- तक्रार निवारण प्रक्रियेतील टप्पे समजतील
- शिस्तीचा अर्थ, दृष्टीकोन व उद्देश सांगता येतील.
- बेशिस्तपणाची कारणे व घटक स्पष्ट करता येतील

- शिस्तभंगाच्या कारवाईची पद्धती समजेल.
- शिक्षेचे प्रकार स्पष्ट करता येतील.
- आदर्श शिस्तपालन प्रक्रियेबाबत चर्चा करता येईल.

११.१ प्रास्तावना (Introduction)

व्यवस्थापन आणि कामगार संघटना कामगारांना अधिक फायदे देण्याचा प्रयत्न करतात. तरीसुद्धा कर्मचारी काही वेळेस असमाधानी असतात. कर्मचाऱ्यांचे असमाधान तक्रारीचे कारण बनते. व्यवसाय संस्थेच्या गरजेप्रमाणे असमाधानी कर्मचारी आपले काम पूर्ण करत नाहीत. शिस्तीचा मुद्दा त्याच्याशीच संबंधीत आहे.

११.१ कर्मचाऱ्यांच्या तक्रारी अर्थ (Meaning of Conflict)

११.२.१ अर्थ

वेगवेगळ्या तज्ञांची विभिन्न रितीने तक्रार ही संकल्पना स्पष्ट केली आहे.

बीचच्यामते “तक्रार म्हणजे व्यवस्थापनाच्या लक्षात आणून दिलेले कार्याशी संबंधीत कोणतेही असमाधान किंवा अन्यायाची भावना.”

ज्यूसिसच्यामते, “कामगारांना अयोग्य अन्यायपूर्ण वाटते असे व्यवसायसंस्थेशी संबंधित असमाधान होय. जे व्यक्त केलेले असो अथवा नसो, कायदेशीर असो अथवा नसो.”

११.२.२ कर्मचाऱ्यांच्या तक्रारीची वैशिष्ट्ये (Features of Conflict)

- कर्मचाऱ्यांची तक्रार संघटनेशी संबंधीत कोणत्यातरी प्रकारचे असमाधान या स्वरूपात असते.
- तक्रार म्हणजे कर्मचाऱ्यांच्या कौटुंबिक किंवा वैयक्तिक समस्येतून उद्भवलेले असमाधान नसून ते त्यांच्या रोजगाराशी संबंधीत असते.
- असमाधान व्यक्त केलेले किंवा अव्यक्त स्वरूपातील असू शकते. जी तक्रार स्पष्ट केलेली, व्यक्त केलेली असते ती लगेच लक्षात येते. उदा. टीका करणे, आर्जव करणे, अफवा निर्माण करणे इत्यादी. अव्यक्त तक्रारीची उदाहरणे म्हणजे कार्यक्षमतेवर विपरीत परिणाम, गैरहजेरी, तत्परतेचा अभाव इत्यादी सांगता येतील.
- कर्मचाऱ्यांचे असमाधान संयुक्तिक किंवा योग्य व अयोग्य किंवा असंयुक्तिक किंवा हास्यापद देखील असू शकते.

- जेव्हा एखाद्या कर्मचाऱ्याला आपल्यावर अन्याय झालेला आहे असे वाटते तेव्हा तक्रार उद्भवते.
- ज्या तक्रारी योग्य वेळी सोडविल्या जात नाहीत त्यातून कर्मचाऱ्याचे मनोधैर्य व उत्पादकतेवर परिणाम होतो

११.३ कामगार तक्रारींची कारणे (Reasons of Conflict)

मालक आणि कामगार यांच्यातील संबंधावरून सुद्धा तंटा उद्भवू शकतो. त्यामुळे कामगार असमाधानी राहतो. तसेच काही वेळेस रोजगाराच्या ठिकाणची परिस्थिती किंवा रोजगारासंबंधी एखादी घटना/परिस्थिती कामगारांच्या व्यक्तिगत किंवा सामुहिक कराराच्या विरोधात जात असेल तर त्यातून असमाधान व तक्रार निर्माण होऊ शकते. त्यामुळे वेतन आणि इतर अनुषंगिक लाभ, कामाचे तास, पदोन्नती, बदावनी बदली असुरक्षितता आणि कार्याशी संबंधित इतरही प्रश्न निर्माण होऊ शकतात.

१. प्रोत्साहनपर योजनांबाबत तक्रारी
२. कार्ये वर्गीकरणाबाबत तक्रारी
३. व्यक्तिगत वेतन समायोजना बाबतच्या मागण्या
४. विशिष्ट अधिकाऱ्यासंबंधी तक्रारी
५. शिस्तीचे नियम व पद्धतीसंदर्भातील तक्रारी
६. पर्यवेक्षणाच्या सर्वसाधारण पद्धतीवरील आक्षेप.
७. जेष्ठताप्रधान क्रमवारीबाबत असमाधान.
८. शिस्तीचा बडगा उभारणे किंवा कामावरून काढून टाकणे.
९. पदोन्नती
१०. दुसऱ्या विभागात बदली किंवा शिफ्टमध्ये बदल.
११. आरोग्य व सुरक्षिततेच्या सेवा व साधनांची अपूर्ण उपलब्धता.
१२. वेळेत साहित्य उपलब्ध न होणे.
१३. अनुरूप, योग्यतेनुसार कामाची विभागणी नसणे.
१४. कामाच्या ठिकाणी असमाधानकारक परिस्थिती.
१५. दंड.

११.४ कर्मचाऱ्यांचे असमाधान समजून घेण्याचे मार्ग :

कर्मचाऱ्यांच्या तक्रारी धोकादायक स्वरूप धारण करण्याअगोदरच त्यांना ओळखून योग्यरित्या हाताळण्यासाठी योग्य पावले उचलणे आवश्यक असते. साधारणपणे व्यवस्थापक तक्रारी उद्भवल्यानंतर ती सोडविण्याचा प्रयत्न करतात. तर कुशल व्यवस्थापक अशा तक्रारी अगोदरच जाणून घेऊन त्या निर्माण होऊ नयेत म्हणून प्रयत्न करतात. तक्रारीचे रूप धारण करण्याअगोदरच समस्या जाणून घेण्याचे वेगवेगळे मार्ग उपलब्ध असतात, ते पुढिलप्रमाणे.

अ) निरीक्षण : व्यवस्थापक किंवा पर्यवेक्षक यांच्या कनिष्ठांच्या वर्तणूकीचा मागोवा घेऊ शकतात. जर एखादा कर्मचारी इतरांसोबत सहकार्याने काम करत नसेल तर, निष्काळजीपणे साहित्याची नासधूस करत असेल. सातत्याने गैरहजर असेल तर पर्यवेक्षकांच्या लगेच लक्षात येते. अशी अयोग्य वर्तणूक सातत्याने दिसून आली तर तत्परतेने वरिष्ठांकडे अहवाल पाठविला जातो.

ब) तक्रार पेटी : कामाशी संबंधित कोणत्याही तक्रारींसाठी कंपनीमध्ये मध्यवर्ती ठिकाणी अशा पेट्या ठेवल्या पाहिजेत. त्यामुळे कर्मचारी मुक्तपणे, कोणतीही भीती न बाळगता आपल्या मनातील असमाधान किंवा अन्यायाची भावना व्यक्त करू शकतात.

क) एक्झिट मुलाखत : बाहेर दुसऱ्या कंपनीत चांगली संधी मिळाली किंवा कर्मचारी असमाधानी असेल तर संस्था सोडून जातात. जर व्यवस्थापकांनी योग्यरितीने अशा कर्मचाऱ्यांची एक्झिट मुलाखत घेतली तर त्यांना कर्मचाऱ्यांच्या तक्रारी कोणत्या असतात याबाबत महत्त्वपूर्ण माहिती प्राप्त होू शकते.

ड) मुक्तद्वार धोरण : काही संघटनांमध्ये मुक्तद्वारे धोरण राबविले जाते. या धोरणांतर्गत कर्मचारी केव्हाही व्यवस्थापकांच्या कक्षात जावून आपल्या तक्रारीसंबंधी बोलू शकतात. ही योजना जरी आकर्षक दिसत असली तरी खूप लहान व्यवसाय संस्थांमध्ये राबविणे शक्य नाही. तसेच मानसिक व सामाजिक कारणांमुळे सामाजिक कारणांमुळे कर्मचारी मुक्तद्वाराने प्रवेश करणे टाळतात.

११.५ तक्रार निवारण यंत्रणेची गरज :

व्यवसायसंस्थेचे स्वरूप व आकार कोणताही असो प्रत्येक व्यवसायसंस्थेला पुढे दिलेल्या कारणांमुळे तक्रार निवारण यंत्रणा स्थापन करणे आवश्यक असते.

- १) कामगारांच्या बऱ्याचशा समस्या त्यांचे मनःस्वास्थ्य बिघडवतात. त्यामुळे त्यांच्या मनोधैर्यावर व उत्पादकतेवर विपरीत परिणाम होतो. संघटनेमध्ये स्वेच्छेने त्यांचे संपूर्ण सहकार्य मिळत नाही. जर संस्थेत एखादी प्रक्षोभक स्थिती उद्भवली आणि जर तक्रार निवारण यंत्रणा असेल तर अशी स्थिती व्यवस्थितरित्या हाताळता येते.
- २) सर्वच पर्यवेक्षकांना तक्रार निवारण्यासाठी योग्य ते प्रशिक्षण दिलेले नसते आणि त्यांना पुरेसे अधिकारही नसतात. त्यामुळे प्रत्येक तक्रारीचे निवारण पर्यवेक्षकांकडून केले जावू शकत नाही.
- ३) कर्मचाऱ्यांच्या मनात जी नाउमेदी व असमाधान असते ते व्यक्त करण्याचे माध्यम म्हणून ही यंत्रणा कार्य करते. कर्मचाऱ्यांना या तक्रार निवारण यंत्रणेच्या माध्यमातून त्यांच्या हक्कासंबंधी कायदेशीर संरक्षण मिळते. एक प्रकारे ही यंत्रणा उर्ध्वगामी संदेश वहनाचे उत्तम माध्यम म्हणून कार्य करते.

११.६ कर्मचारी तक्रार निवारण यंत्रणेच्या यशस्वीतेची तत्त्वे : (Principles of Conflict Mechanisum)

तक्रार निवारण यंत्रणा यशस्वी होण्यासाठी काही तत्त्वांचे पालन करणे आवश्यक असते. ही तत्त्वे पुढिलप्रमाणे आहेत.

- १) **सादृश्यता** : तक्रार निवारण संस्था स्थापित करताना अस्तित्वात असलेल्या सर्व कायदेशीर तरतूदींचे पालन होईल हे बघणे गरजेचे असते. थोडक्यात कायद्याने सांगितलेली यंत्रणा राबविली गेली पाहिजे.
- २) **सुस्पष्टता** : तक्रार निवारण यंत्रणेतील प्रत्येक तरतूदीबाबत सुस्पष्टता असली पाहिजे. तक्रारकर्त्या कर्मचाऱ्याला निवेदन कोणाकडे द्यायचे, अर्ज कोठे व कसा सादर करायचा, तक्रार निवारण्यासाठी लागणारा कालावधी इत्यादी बाबींची स्पष्ट माहिती असावी. तसेच तक्रार कालावधी इत्यादी बाबींची स्पष्ट माहिती असावी. तसेच तक्रार निवारक अधिकाऱ्यांना त्यांचे अधिकार कोणते व किती, त्यांच्याकडून काय अपेक्षित आहे, ते कोणत्या मर्यादेपर्यंत कारवाई करू शकतात इत्यादी बाबी सुस्पष्ट असाव्यात.
- ३) **सुलभता** : तक्रार निवारण यंत्रणा सुलभ असली पाहिजे. प्रत्येक कर्मचाऱ्यांला यंत्रणेतील वेगवेगळे टप्पे, भरावयाचे व सादर करावयाचे अर्ज आवश्यक साक्षीदार, इत्यादी सहजपणे समजेल इतकी यंत्रणा सुलभ असावी. जर तक्रार निवारण्यासाठी वेगवेगळे क्लिष्ट टप्पे असतील, खूप अर्ज करावे लागत असतील तर एवढी यातायात करण्यापेक्षा कर्मचारी त्या मार्गालाच जाणार नाहीत.
- ४) **तत्परता** : किती तत्परतेने तक्रारीचे निवारण केले जाते. यावरच त्या यंत्रणेशी यशस्वीतता अवलंबून असते. न्यायाला विलंब म्हणजे न्याय नाकारणे. म्हणून यंत्रणेने तक्रारींचे तत्परतेने निवारण होईल याकडे लक्ष दिले पाहिजे.

तक्रारींची हाताळणी करणारे व्यवसाय संस्थेचे व कामगारांचे प्रतिनिधी यांना योग्य प्रशिक्षण दिलेले असेल तर यंत्रणा अधिक प्रभावी ठरते. तसेच तक्रारींचे निवारण केल्यानंतर देखील मानव संसाधन विभागाच्या मदतीने त्यांच्या मागोवा घेणे आवश्यक ठरते. वेळोवेळी या विभागाने यंत्रणेचे करून आवश्यकता वाटल्यास यंत्रणा अधिक प्रभावी करण्यासाठी त्यात योग्य ते बदल सुचविणे अपेक्षित असते.

आपली प्रगती तपासा-

- अ) कर्मचारी तक्रारीची वैशिष्ट्ये सांगा.
- ब) कामगार तक्रारीच्या कारणांची यादी करा.
- क) कुशल व्यवस्थापक तक्रारी अगोदरच जाणून घेवून त्या निर्माण होवू नयेत म्हणून प्रयत्न करतात. चर्चा करा.

११.७ कर्मचाऱ्यांच्या तक्रार निवारण प्रक्रियेचे टप्पे (Steps of Conflict Managing)

- १) व्यवस्थापनाच्या एखाद्या कारवाईने कर्मचाऱ्यांच्या मनात तक्रार निर्माण झाल्यानंतर अशा तक्रारकर्त्या असमाधानी कर्मचाऱ्यांने एक आठवड्याच्या आत त्याच्या लगतच्या पर्यवेक्षकांकडे लेखी किंवा तोडी स्वरूपात तक्रार नोंदविली पाहिजे. तक्रार नोंदविल्यावर दोन आठवड्यांच्या आत लगतच्या पर्यवेक्षक त्याला प्रदान करण्यात आलेले अधिकार व तक्रारीचे स्वरूप यानुसार त्या कर्मचाऱ्यासोबत चर्चा करून आपला निर्णय देतो.
- २) जर पहिल्या टप्प्यात कर्मचाऱ्याचे पूर्ण समाधान झाले नसेल तर त्याचा फेरविचार व्हावा म्हणून तो विभाग प्रमुखाकडे विशिष्ट नमुन्यातील लेखी अर्ज सादर करू शकतो. विभाग प्रमुखांनी पंधरा दिवसांच्या आत निर्णय देणे बंधनकारक असते.
- ३) तिसऱ्या टप्प्यात मात्र संयुक्त समितीमार्फत अर्जाची व तक्रारीची हाताळणी केली जाते. या संयुक्त समितीवर कामगारांचे व व्यवस्थापनाचे समान प्रतिनिधी नियुक्त केलेले असते. या समितीला तक्रार सादर करणे व त्यावर निर्णय देणे यासाठी वेळेची मर्यादा असते. समिती सर्वसंमती आपल्या शिफारशी सादर करते. समितीने सर्वसंमतीने सादर केलेल्या शिफारशी स्वीकारून व्यवस्थापनाला त्यानुसार आदेश द्यावे लागतात. कामगार किंवा व्यवस्थापन या दोघांनाही शिफारशी नाकारण्याचा देखील अधिकार असतो. जर समितीमध्ये एकवाक्यता होत नसल्यास उच्चस्तरीय संयुक्त समितीकडे तक्रार पाठविली जाते.
- ४) उच्चस्तरीय संयुक्त समितीमध्ये कामगार प्रतिनिधी व उच्चस्तरीय व्यवस्थापन आणि प्रतिनिधी नियुक्त केलेले असतात. वर नमूद केलेल्या टप्प्यांमध्ये समाधानकारक निर्णय न झालेल्या तक्रारींबाबत निर्णय घेऊन त्याची अमलबजावणी केली जाते. तरी देखील कर्मचारी समाधानी नसेल तर ती तक्रार लवादाकडे सोपविली जाते.

वर सांगितलेल्या कर्मचाऱ्यांचा तक्रारी हाताळणाऱ्या यंत्रणेचे स्वरूप ऐच्छिक असते. प्रत्येक वेळेस कर्मचारी याच टप्प्यातून जाईल असे नाही. जर कामावरून काढून टाकण्याची तक्रार असल्यास तो दुसऱ्या टप्प्यात तक्रार नोंदवेल. आणि नंतर प्रत्यक्षात व्यवस्थापनाच्या योग्य त्या अधिकाऱ्याकडे एक आठवड्याच्या आत तक्रार नोंदवेल. तथापि तक्रार हाताळणाऱ्या यंत्रणेला कायद्याचे पाठबळ असले पाहिजे अन्यथा पुष्कळशा प्रकरणांमध्ये अपेक्षित अडथळे निर्णय घेतले जात नाहीत. त्यासाठी उर्ध्वगामी संज्ञापनातील अडथळे दूर होतील अशा योजनादेखील व्यवसाय संस्थेत राबविल्या गेल्या पाहिजेत. कर्मचाऱ्यांकडून येणाऱ्या सूचना लक्षात घेतल्या पाहिजेत. कर्मचाऱ्यांकडून येणाऱ्या सूचना लक्षात घेतल्या तर व्यवस्थापन व कर्मचारी संबंध सलोख्याचे राहतात.

११.८ शिस्त :

१८.१.१ अर्थ

शिस्त म्हणजे नियमानुसार व आखलेल्या पद्धतीनुसार वागणूक प्रत्येक व्यवसायसंस्था व्यवसायाचे कार्य यशस्वीपणे व प्रभावीपणे पार पाडले, जावे म्हणून कर्मचाऱ्यांच्या वागणूकीचे

काही नियम बनविते. हे नियम करारानुसार केलेले किंवा कायदेशीर असतात किंवा दोघांच्या संमतीने निश्चित केलेले असतात. वागणूकीच्या संदर्भातील ठरविलेले मापदंड मोडल्यास शिस्तभंगाच्या समस्या उद्भवतात.

वेलस्टर्स डिक्शनरीमध्ये शिस्तीचे तीन अर्थ दिले आहेत.

- १) जे चूका दुरुस्त करते, अधिक मजबूत किंवा योग्य बनवते असे प्रशिक्षण.
- २) शिस्त म्हणजे आज्ञाधारकपणा लादून मिळविलेले नियंत्रण होय.
- ३) ही एक प्रकारची शिक्षा आहे.

शिस्त अशी शिस्त आहे की ज्यामुळे व्यक्ती किंवा समूहाला संघटनेची कार्ये प्रभावीपणे पार पाडण्यासाठी आवश्यक नियम, कायदे व पद्धतीचे पालन करावे लागते.

११.८.२ शिस्तपालनाचे दृष्टीकोन

शिस्तपालनाबद्दल दोन दृष्टिकोन दिसून येतात.

- १) सकारात्मक
- २) नकारात्मक

सकारात्मक शिस्त : कर्मचारी शिस्त मान्य करतात आणि त्यावर विश्वास ठेवतात. ते नियम कायदे व अपेक्षित वागणूकीवर ठाम असतात. शिस्त कर्मचार्यांचे वर्तन बदलवण्यास मदत करत आणि त्यांचा विकास होण्यास मदत करते. तेव्हा कर्मचारी स्वेच्छेने वागणूकीचे अपेक्षित मापदंड स्वीकारतो तेव्हा ती सकारात्मक शिस्त किंवा स्वयंशिस्त ठरते.

नकारात्मक शिस्त : काही वेळेस कर्मचारी शिस्त मान्य करत नाहीत किंवा त्यावर त्यांचा विश्वास नसतो. संघटनेने व्यवसाय संस्थेने ठरवून दिलेले नियम, कायदे, वागणूकीचा अपेक्षित मानदंड याबाबत ते बेपर्वा असतात. अशा परिस्थितीत कर्मचार्यांनी ठरवून दिलेल्या नियमानुसार व कायदानुसार आदेशाचे पालन करून आपले कार्य पार पाडावे यासाठी ताकीद, दंड, शिस्तेच्या अन्य नकारात्मक मार्गांचा अवलंब केला जातो.

११.८.३ शिस्तीचे उद्देश

- १) संघटनात्मक उद्दिष्टे यशस्वीरित्या पूर्ण करता यावी म्हणून संघटनेचे नियम, कायदे आणि पद्धतीला कर्मचार्यांकडून स्वेच्छेने स्वीकृती मिळविणे.
- २) कर्मचार्यांमध्ये तडजोडी करण्याची व सहनशीलतेची भावना निर्माण करणे.
- ३) दिशानिर्देशन करणे व कर्मचार्यांवर जबाबदारी सोपविणे.
- ४) संघटनेतील आंतसंबंध सुरक्षित राहून प्रत्येकाची अस्मिता जोपासली जाईल अशी वातावरणनिर्मिती करणे.
- ५) कर्मचार्यांचे मनोधैर्य व कार्यक्षमतेत वाढ करणे. त्यातून उत्पादकतेत वाढ होऊन उत्पादनमूल्य किमान राखण्यास मदत होते.

११.९ बेशिस्तपणा

११.९.१ अर्थ

संघटनेने आखून दिलेले नियम व कायदे न पाळणे, मुजोरी करणे म्हणजे बेशिस्तपणा होय. सामान्य वर्तणूकीत बदल, गैरहजेरी, उदासीनता, कामाचा वेग मंदावणे, तक्रारींच्या संख्येत व स्वरूपात वाढ होणे, सातत्याने अतिरिक्त भत्याच मागणी. कार्यक्षमतेचा अभाव इत्यादी बेशिस्तीची लक्षणे दिसून येतात. भारतात प्रामुख्याने कामगार संघटना व व्यवस्थापन बेशिस्तीला जबाबदार असते. राजकीय पार्श्वभूमी असलेल्या कामगार संघटनेच्या नेतृत्वाकडून राजकीय लाभासाठी बेशिस्तीला प्रोत्साहन दिले जाते. आंतरसंघटनात्मक विरोधामुळे देखील बेशिस्त आढळून येते. तसेच थोड्या कालावधीची सूचना देवून अयोग्य ठिकाणी बदली करणे. गोपनीय अहवाल तयार करणे इत्यादी व्यवस्थापनाच्या वेगवेगळ्या कृत्यांमुळे तसेच वरिष्ठांचा अप्रामाणीकपणा, कामाप्रतीची निष्ठा नसणे. इत्यादी बाबीदेखील बेशिस्तीला कारणीभूत ठरतात.

११.९.२ बेशिस्तीची कारणे

- १) कर्मचाऱ्याला त्याचे शिक्षण, अनुभव व प्रशिक्षणाच्या योग्यतेनुसार कार्य प्रदान करणे.
- २) वरिष्ठ आपण ठरवून दिलेल्या चौकटीतच कनिष्ठांना रहावे अशी अपेक्षा ठेवतात. मात्र त्यांची स्वतःची वागणूक तशी नसते. अशा परिस्थितीत नियमांचे उल्लंघन होणारच.
- ३) वरिष्ठ व्यक्तीनिष्ठ दृष्टीकोन ठेवून कर्मचाऱ्यांचे व परिस्थितीचे संदोष मूल्यमापन करतात त्यामुळे बेशिस्त वाढते.
- ४) उर्ध्वगामी संदेशवहनाच्या अभावामुळे कर्मचाऱ्यांच्या भावना, विचार, प्रतिक्रिया उच्चस्तरीय व्यवस्थापनापर्यंत पोहचत नाही. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांची भुमिका आक्रमक बनते.
- ५) जेव्हा नेतृत्व कमकुवत, लवचिक व अयोग्य असते व कनिष्ठांवर त्यांचा विश्वास नसतो. अशा वेळी कर्मचाऱ्यांमध्ये बेशिस्तीची भावना येते
- ६) संदोष पर्यवेक्षण व योग्य पर्यवेक्षकांचा अभाव यामुळे कर्मचाऱ्यांवर वचक न राहिल्याने बेशिस्त वाढते.
- ७) जे नियम व कायदे प्रत्यक्षात राबविणे कठिण आहे असे नियम व कायदे अस्तित्वात असतील तर नियमभंग होतो. तसेच नियम व कायदे तयार करतातना पुरेशी काळजी न घेणे हे देखील बेशिस्तीचे एक कारण ठरते.
- ८) कर्मचाऱ्यांचा अशिक्षितपणा, किमान बौद्धिक पातळी, सामाजिक वातावरणामुळे त्यांच्यामध्ये कर्जबाजारीपणा, व्यसनाधीनता, जातीयता इत्यादी दुष्परिणाम दिसून येतात.
- ९) नियमांचे प्राबल्य आणि ताठरपणा तसेच त्याचे अयोग्यरित्या करावे लागणारे पालन या बाबी कर्मचाऱ्यांच्या मनात नकारात्मक प्रतिक्रिया उमटवतात.
- १०) कर्मचाऱ्यांच्या व्यक्तीगत समस्या त्यांच्या मनातील भीती, अपसमज अपेक्षा, आत्मविश्वासाचा अभाव, वरिष्ठ व सहकाऱ्यांसमवेत जुळवून न घेता येणे.

- ११) कार्य करण्याच्या ठिकाणची वाईट स्थिती
- १२) नियमभंग करण्याची वाईट परिस्थिती
- १३) कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहित करणाऱ्या सहिष्णु व शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा अभाव.
- १४) भरती व निवड, नियुक्ती, बढती, बदली करतेसमयी जात, वर्ण, लींग भेद करणे.
- १५) समन्वयताचा अभाव, जबाबदारी व अधिकारांची अयोग्य विभागणी.
- १६) मानसिक व सामाजिक कारणे – गैरसमज, विरोध, कर्मचारी व पर्यवेक्षकातील अविश्वास, कनिष्ठाबद्दल अपपार भाव व्यवस्थापनाप्रती अन्यायाची, उदासीनतेची भावना.

आपली प्रगती तपासा

- ड) संकल्पना स्पष्ट करा.
 - १) शिस्त
 - २) सकारात्मक शिस्त
 - ३) नकारात्मक शिस्त
 - ४) बेशिस्तपणा
- इ) कर्मचारी तक्रार निवारणातील टप्पे स्पष्ट करा.

११.९.३ बेशिस्तीला जबाबदार घटक

बेशिस्तीमुळे व्यवसायसंख्येत वेगवेगळ्या समस्या निर्माण होतात. म्हणून त्यावर योग्य उपाययोजना करण्यासाठी प्रत्यक्षात कोणत्या घटकामुळे कर्मचाऱ्यांची वर्तणूक प्रभावीत झाली हे पाहणे आवश्यक ठरते.

- १) स्वतः कर्मचारी
- २) पर्यवेक्षक किंवा
- ३) संघटना.

खरे पाहता बेशिस्तीची कारणे संघटनेतच आढळून येतात. तथापि हे कर्मचारी असामान्य असतात. त्यांच्यातील काही वैशिष्ट्यांमुळे त्यांचे विशिष्ट व्यक्तीमत्त्व घडते. सवयी जडतात आणि आपोआपच ते आग्रही बनून शिस्तभंग करतात. असे कर्मचारी संख्येने कमी असले तरी याचा इतरांवर प्रत्यक्ष किंवा अप्रत्यक्षरित्या प्रभाव पडतो. त्यातून संघटनेतील इतर कर्मचाऱ्यांची वर्तणूक प्रभावीत होऊन संघटनेच्या कार्यामध्ये अडथळे निर्माण होतात. काही वेळेस पर्यवेक्षक अयोग्यरित्या पर्यवेक्षक करतात तर आदेश देताना, व्यक्तिनिष्ठपणे आदेश देतात. जर गरज असताना कठोर धोरणे अवलंबली व कठीण कायदे राबविले तर संघटना बेशिस्तीला जबाबदार ठरू शकते.

शिस्तभंगाची समस्या निर्माण होऊ नये म्हणून संघटनेने एकात्मनेने व वस्तुनिष्ठपणे नियम तयार केले पाहिजेत. कर्मचाऱ्यांच्या वागणुकीबद्दल त्यांच्याशी सुसंवाद साधला पाहिजे. कर्मचाऱ्यांकडून योग्य व माफक अपेक्षा ठेवाव्यात, पर्यवेक्षकांनी देखील कर्मचाऱ्यांना आपल्या अधिकारांसाठी लवाद, शासन किंवा न्यायालयात जावे लागणार नाही याची काळजी घेतली पाहिजे.

११.१० शिस्तीच्या आदर्श धोरणसाठी आवश्यक तत्त्वे :

प्रत्येक व्यवसायसंस्थेत शिस्तभंगाची समस्या निर्माण होवू नये म्हणून योग्यरित्या शिस्तीचे धोरण निश्चित केलेले असावे. शिस्तीबाबत योग्य व चांगले धोरण ठरविले असेल तर संघटनेत परस्परप्रांती आदराची भावना निर्माण होऊन पोषक वातावरण व कायदेशीर आवश्यकतांवर हे धोरण आधारित असते. पण व्यवस्थापकाने शिस्तीचे धोरण मानवीय दृष्टिकोनातून राबविल्यास पुढिल तत्त्वांचा अवलंब केल्यास ते अधिक प्रभावी ठरू शकतात.

१. कर्मचारी व त्यांच्या प्रतीनिधींसोबत चर्चा करून शिस्तीबाबतचे नियम तयार केले पाहिजेत.
२. जर एखाद्या नियमाचे सातत्याने उल्लंघन होत असेल तर त्यामागच्या कारणांचा शोध घेवून त्यात योग्य तो बदलदेखील करतात.
३. नियम ताठर न ठेवता लवचिक असावेत.
४. वेळोवेळी अनुभवाच्या कसोटीवर नियम तपासून पहावेत.
५. कोणताही भेद न करता नियमांचे पालन करणे बंधनकारक असते.
६. व्यवस्थापकाकडून नियमांचे काटेकोरपणे पालन झाले पाहिजे. जेणेकरून इतरांसमोर तो एक आदर्श ठरतो.
७. शिस्तभंगावर कारवाई करण्याअगोदर योग्य परिक्षण करून त्यामागची कारणे तपासून पाहणे आवश्यक असते.

११.११ शिस्तभंगाच्या कारवाईची पद्धती :

जेव्हा व्यवसायसंस्थेतील एखाद्या कर्मचार्याने गैरवर्तन केले आहे किंवा एखादी चुकीची कृती केली आहे असे व्यवस्थापनाच्या लक्षात येते त्यावेळी कर्मचार्याचे वर्तन योग्य आहे की अयोग्य हे निश्चित करण्यासाठी शिस्त भंगाची कारवाई पद्धती राबविली जाते. या प्रक्रियेतील पायऱ्या पुढिलप्रमाणे –

- अ) **प्राथमिक चौकशी** – प्रथम खरोखर गैरवर्तन घडले आहे का याची प्राथमिक चौकशी करण्यात येते. जर घडले असेल तरच व्यवस्थापन पुढिल प्रक्रिया राबविते. अन्यथा त्या टप्प्यावरच ही बाब संपते.
- ब) **कर्मचार्याला चार्ट शीट पाठविणे** – जेव्हा व्यवस्थापनाच्या लक्षात येते कि विशिष्ट कर्मचार्याने वर्तन गैर करून शिस्तभंग केली आहे त्यासंबंधी त्याला चार्जशीट पाठविली जाते. शिस्तभंग किंवा गैरवर्तनाबद्दलचा दंडाचा किंवा भरपाईचा स्पष्ट उल्लेख असावा. त्या विरोधात कर्मचार्याला स्पष्टीकरणाची व पुरेशा मुदतीची संधी द्यावी. चार्जशीट व्यक्तीगत किंवा पोस्टाने पाठवितात.
- क) **आवश्यकता असल्यास निलंबनात्मक चौकशी** – जर कर्मचार्याचे गैरवर्तन गंभीर असेल तर अशा कर्मचार्याला निलंबनाच्या कालावधीत उपजिवीकेसाठी भत्ता देण्यात येतो. तो पुढिलप्रमाणे.

- १) निलंबनाच्या त्याच्या पहिल्या १० दिवसात त्याच्या वेतनाच्या निम्मे.
- २) नंतरच्या कालावधीसाठी वेतनाच्या तीन-चार पट
- ३) कारणे दाखवा नोटीस.

कर्मचाऱ्याकडून चार्जशीटचे स्पष्टीकरण प्राप्त झाल्यानंतर पुढिल दोहोंपैकी एक स्थिती उद्भवते.

- १) कर्मचारी चार्ज मान्य करतो. अशावेळेत पुढिल कारवाई टाळतात.
 - २) कर्मचारी चार्ज मान्य करतो. त्याच्या स्पष्टीकरणाने व्यवस्थापनाचे समाधान झाले नाही तर त्याला कारणे दाखवा नोटिस पाठवितात.
- ड) **चौकशीची कारवाई** : चौकशीची कारवाई करताना नैसर्गिक न्यायाच्या तत्वांचा अवलंब करणे आवश्यक असते. दोषी कर्मचाऱ्याला त्याची बाजू मांडण्याची पूरेपूर संधी दिली गेली पाहिजे.
- इ) **चौकशीचा निर्णय** : चौकशी प्रक्रियेच्या शेवटी चौकशी अधिकारी कर्मचाऱ्या विरुद्धचे आरोप खरे असल्यास शिस्तभंगाची कारवाई करतात. ही कारवाई करताना त्या संबंधीत कर्मचाऱ्याचा मागील कार्यकाळ लक्षात घेऊन शिक्षा केली जाते.
- ई) **शिक्षा जाहीर करणे** : दोषी कर्मचाऱ्याला त्याच्याविरुद्ध कोणती कारवाई करण्यात येणार आहे हे लगेच कळविले जाते त्या पत्रामध्ये पुढिल मुद्दे असतात.
- १) चार्जशीट, चौकशी, चौकशीचा निर्णय यांचा संदर्भ.
 - २) घेतलेला निर्णय.
 - ३) कोणत्या तारखेपासून शिक्षा किंवा कारवाई अमलात येईल ती तारीख.
- उ) **आढावा घेणे** – शिस्तभंगावरून कारवाई केल्यानंतर कारवाई केल्यामुळे कर्मचारी पुन्हा तीच चुक करणार नाही यासाठी त्यांचा वारंवार आढावा घेणे आवश्यक असते.

११.१२ शिक्षेचे प्रकार :

- १) **तोंडी ताकीद** : जेव्हा कर्मचाऱ्याची चूक साधारण असते अशावेळी वरिष्ठांकडून त्याला पुन्हा ती चूक न करण्याची ताकीद देण्यात येते. विरिष्ठ सातत्याने कर्मचाऱ्यांकडून चूकीची पुनरावृत्ती होणार नाही याबाबत त्याला जागृत करतात.
- २) **लेखी ताकीद** : जेव्हा संबंधीत कर्मचाऱ्याला त्याच्या गैरवर्तनाबाबत वारंवार तोंडी ताकीद देऊनही त्याच्या वर्तनात सुधारणा होत नाही तेव्हा त्याला लेखी ताकीद देतात. लेखी ताकीद म्हणजे जर त्या कर्मचाऱ्याने चूकीची पुनरावृत्ती केली तर त्यावर कारवाई करण्याचा संस्थेला अधिकार असतो.

- ३) **दंडात्मक निलंबन** : दंडात्मक निबनांतर्गत कर्मचाऱ्याला व्यवसाय संस्थेत दिलेले काम करण्यावर आणि निलंबित काळातील वेतन घेण्यावर निर्बंध घातले जातात.
- ४) **वेतनवाढीवर प्रतिबंध** : ही गंभीर स्वरूपाची शिक्षा आहे. या अंतर्गत दोषी कर्मचाऱ्यांच्या वेतनात होणाऱ्या वार्षिक वाढीवर निर्बंध लादले जातात. वेतनवाढ रोखली जाते.
- ५) **पदावनती** : पदावनती म्हणजे कर्मचारी आता ज्या पदावर आहे त्यापेक्षा खालच्या श्रेणीवरील पद प्रदान करणे. जेव्हा चूकीने एवढ्या कर्मचाऱ्याला बढती दिली असेल तर त्या कर्मचाऱ्याची सेवा समाप्त करण्यात येते, कामावरून काढले जाते.
- ६) **सेवा समाप्ती** : दोषी कर्मचाऱ्याच्या गैरवर्तनाने व्यवसायसंस्थेवर गंभीर परिणाम होणार असल्यास कर्मचाऱ्याची सेवा समाप्त करून त्याला कामावरून काढण्यात येते.

११.१३ व्यवसायसंस्थेत शिस्तपालनाच्या बाबतीत मानव संसाधन व्यवस्थापकाची भूमिका :

- १) व्यवसायसंस्थेत कर्मचारी व त्यांच्या वर्तनाबाबत रचनात्मक व्यवस्थापकीय तत्त्वज्ञान विकसित करून स्वीकारण्याची लेखा व्यवस्थापकांना मार्गदर्शन व सहाय्य करणे.
- २) शिस्तपालनासंबंधी प्रभावी व सकारात्मक धोरण व योजना निश्चित करण्यास सहाय्य करणे.
- ३) संघटनेतील सर्व कर्मचाऱ्यांशी धोरणाबाबत संवाद साधणे.
- ४) शिस्तपालनासंदर्भातील धोरणे व पद्धती कायद्याला सुसंगत राखणे.
- ५) कोणताही भेदात्मक दृष्टिकोन न ठेवता योजना अमंलात आणणे.
- ६) शिस्तभंगाची कारवाई योग्य राहिल व मानव संसाधन व्यवस्थापनाच्या तत्त्वांचे उल्लंघन होणार नाही हे पाहणे.
- ७) शिस्तपालनाच्या समस्या व बाबी हाताळण्यासाठी पर्यवेक्षक व अधिकाऱ्यांना प्रशिक्षित करणे.
- ८) शिस्तपालन प्रक्रिया निश्चित करताना व स्थापित करताना कर्मचारी व कामगार संघटनांना समाविष्ट करून घेणे.
- ९) कर्मचाऱ्यांमध्ये स्वयंशिस्तीची व स्वयंनियंत्रणाची भावना विकसित होण्यासाठी प्रयत्न करणे.

११.१४ आदर्श शिस्तपालन प्रक्रियेसाठी आवश्यक बाबी :

अ) नियमांची संपूर्ण माहिती :

संस्थेतील सर्व कर्मचाऱ्यांना चांगले वर्तन कोणते आणि त्याचे लाभ काय याबाबत स्पष्ट माहिती असावी. त्यासाठी कर्मचाऱ्यांच्या सहभागातून शिस्तीचे मापदंड निश्चित केलेले असावेत. हे मापदंड माहिती पुस्तिका म्हणून प्रकाशित करावेत.

ब) जलद कारवाई -

सर्व गैरलागू व अयोग्य वर्तनाबद्दल जलद कारवाई करणे आवश्यक असते. जर गैरवर्तनानंतर लागलीच दंडआकारणी केली तर त्याचा अधिक प्रभाव पडतो. शिक्षेला उशीर झाल्यास आपण शिक्षेला पात्र नाही असे कर्मचाऱ्याला वाटते.

क) योग्य कारवाई -

अयोग्य अशा सर्व कारवायांसाठी एकाच पद्धतीने योग्य शिक्षा दिली गेली पाहिजे. यासारख्या शिस्तभंगासारखी सर्वांना एकच किंवा एकच स्वरूपाचा दंड झाला पाहिजे.

ड) सुव्यवस्थित व सुनियोजित पद्धती -

शिस्तभंगाच्या कारवाईसाठी जी पद्धती वापरली जाईल ती निश्चित व योग्य असावी. कारवाईचा आढाव्याची तरतूद असावी.

इ) रचनात्मक दृष्टिकोन -

शिस्तपालन प्रक्रियेचे स्वरूप दंडात्मक असण्यापेक्षा सुधारात्मक असावे. या प्रक्रियेचा मुख्य भर प्रशासकीय दंडावर न ठेवता गैरवर्तन रोखण्यावर असावा.

ई) आढावा व पुनर्मूल्यांकन -

ठराविक कालावधीनंतर सर्व नियम व कायदे तपासून पहावेत. बदलत्या काळानुसार ते बदलले पाहिजे. जर एखाद्या नियमाचे सातत्याने उल्लंघन होत असेल तर अशा प्रकारचे वर्तन घडूच नये त्यासाठी सखोल अभ्यास करून त्यावर उपाय शोधला पाहिजे.

११.१५ समारोप

अनेक वेळा कर्मचाऱ्यांचे असमाधान तक्रारीचे कारण बनते. तक्रारी या संघटनेबाबतचे असमाधान कौटुंबिक, वैयक्तिक असमाधान असते. मालक कामगार तंटे, रोजगाराच्या ठिकाणची परिस्थिती कराराच्या विरोधात घटना, वेतन इतर अनुषंगिक लाभ, कामाचे तास, पदोन्नती, पदावन्नती, बदली इ. बाबत असामाधान व असुरक्षितते इ. तक्रारीची प्रमुख कारणे असतात. कुशल व्यवस्थापक निरीक्षण तक्रार पेटी एक्झिट मुलाखत, मुक्तद्वार धोरण इ. मार्गाद्वार कर्मचाऱ्यांमधील असमाधान तक्रारीतरूपांतरीत होण्याआधिच जाणून घेतो.

सादृश्यता, सुस्पष्टता, सुलभता, तत्परता हे ही यशस्वी तक्रार निवारणाची महत्त्वाची तत्त्वे आहेत.

तक्रार निवारण कार्यपद्धतीमध्ये कनिष्ठ पातळीवर पर्यवेक्षक तक्रार हाताळतो, त्यातून कर्मचाऱ्याचे समाधान झाले नाही तर तक्रार विभागप्रमुखाकडे येते. तिसऱ्या टप्प्यात तक्रार संयुक्त समितीकडे येते. संयुक्त समितीत कामगारांचे व व्यवस्थापनाचे समान प्रतिनिधी असतात, जर या समितीमध्ये एकवाक्यता नसेल तर तक्रार उच्चस्तरीय संयुक्त समितीकडे पाठविली जाते.

व्यक्ति किंवा समुहाने संघटनेची कार्ये प्रभावीपणे पार पाडण्यासाठी आवश्यक नियम, कायदे व पद्धतींचे पालन करणे म्हणजे शिस्त होय. शिस्त दोन प्रकारची असते. –

सकारात्मक व नकारात्मक

संघटनेने आखून दिलेले नियम व कायदे न पाळणे म्हणजे बेशिस्त होय. स्वतः कर्मचारी, पर्यवेक्षक किंवा संघटना यासाठी जबाबदार असते.

एखाद्या कर्मचार्याने चुक किंवा गैरवर्तन केले तर ते योग्य की अयोग्य हे ठरविण्यासाठी शिस्तभंग कारवाई प्रक्रिया राबविली जाते. यामध्ये प्राथमिक चौकशी, चार्टशीट पाठविणे, विलंबनाटक चौकशी, चौकशीची कारवाई, निर्णय, शिक्षा जाहीर करणे व आढावा घेणे या टप्प्यांचा समावेश होतो. आदर्श शिस्तपालन प्रक्रियेमध्ये नियमांची संपूर्ण माहिती, जलद कारवाई, योग्य कारवाई, सुनियोजित पद्धती, रचनात्मक दृष्टीकोन, आढावा या मुद्द्यांचा समावेश होतो.

११.१६ प्रश्न

१. कर्मचार्यांच्या तक्रारीचे कारणे स्पष्ट करा.
२. कर्मचार्यांच्या तक्रार निवारणाच्या पद्धती स्पष्ट करा.
३. शिस्तीचे आदर्श धोरण कसे असावे याबाबत चर्चा करा.
४. टिपा लिहा :
 - अ) आदर्श शिस्त पालन.
 - ब) शिक्षेचे प्रकार
 - क) बेशिस्तीचे घटक
 - ड) शिस्तभंगाची कारवाई
 - इ) आदर्श शिस्तपालन प्रक्रिया
५. शिस्तपालनाबाबत मानव संसाधन व्यवस्थापकाची भूमिका स्पष्ट करा.
६. खालील संकेल्पना स्पष्ट करा.
 - अ) तोंडी ताकीद
 - ब) दंडात्मक निलंबन
 - क) पदावनती
 - ड) सेवा समाप्ती



मानवी संबंध (Human Relations)

प्रकरण रचना :

- १२.० उद्दिष्टे
- १२.१ प्रस्तावना
- १२.२ मानवी संबंध : अर्थ व व्याख्या
- १२.३ मानवी संबंधाची उद्दिष्टे
- १२.४ मानवी संबंधाची व्याप्ती
- १२.५ मानवी संबंधाचे महत्त्व
- १२.६ मानवी संबंधाची मुलभूत संकल्पना
- १२.७ समारोप
- १२.८ प्रश्न

१२.० उद्दिष्टे

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थ्यांना-

- मानवी संबंधांची व्याख्या व उद्दिष्टे सांगता येतील.
- मानवी संबंधांची व्याप्ती स्पष्ट करता येईल.
- मानवी संबंधांचे महत्त्व स्पष्ट करता येईल.
- मानवी संबंधांची मुळ संकल्पना समजेल.

१२.१ प्रस्तावना (Introduction)

व्यवस्थापकास सर्व व्यक्तीमध्ये सांमजस्य निर्माण करून स्नेहसंबंध निर्माण करणे आवश्यक असते. कर्मचाऱ्यांकडून एकत्रितरीत्या परिणामकारकपणे काम करून होण्यासाठी व्यवस्थापकास मानवी संबंधाचे ज्ञान व कौशल्य असणे आवश्यक आहे.

व्यवसाय संघटना ही लोकांचा एक समुह असून विशिष्ट उद्दिष्ट पूर्वीकरीता स्थापन झालेले असतात. प्रत्येक संघटनेमध्ये विविध प्रकारचे लोक किंवा व्यक्ती कार्यरत असतात.

प्रत्येक लोक किंवा व्यक्ती कार्यरत असतात. प्रत्येक व्यक्ति गुणानुक्रमे, स्वभावाने, मानसिक व शारीरिक व बौद्धिक दृष्टिकोन वेगळा असतो. व्यक्तीचे वर्तन केवळ अंतर्गत व बहिर्गत घटकामुळे प्रभावित होत असते.

१२.२ मानवी संबंध : अर्थ व व्याख्या (Meaning & Definition of Human Relation)

१२.२.१ अर्थ

सामुहिक उद्दिष्टे व वैयक्तिक उद्दिष्टे पूर्तीच्या उद्देशाने एकत्र आलेला मानवी समुह म्हणजे मानवी संबंध होय. व्यवसाय संघटनेत विविध व्यक्ती एकत्र येतात. त्यांची परस्परांशी चर्चा व विचारांची देवाण घेवाण होऊन त्यांच्यामध्ये सहसंबंध निर्माण होतात. परस्परांच्या विचार देवाण-घेवाणीतून निर्माण झालेल्या संबंधानाच मानवी संबंध असे म्हणतात. सर्व व्यक्तीनी एकत्र येऊन सामंज्यस्थानी काम केल्यास संघटनेचा विकास होतो. याउलट परस्पर भांडण, कलह, हेवेदावे यामुळे व्यवसायाची अधोगती होते. व्यवसायाच्या संदर्भात मानवी संबंधाना विशेष स्थान व महत्त्व आहे. त्यामुळे मानवी संबंध चांगल्यारितीने विकसित करण्यासाठी जानीवपूर्वक प्रयत्न केले जातात. मानवी संबंध कर्मचार्यांच्या परस्परातील असलेले संबंध प्रस्थापीत करून व्यावसायिक वातावरणाची निर्मिती करतात.

१२.२.२ व्याख्या

मानवी संबंधाची व्याख्या खालीलप्रमाणे दिलेली आहे.

- १) मानवी संबंध म्हणजे कामाच्या ठिकाणावरील लोकांचे वर्तन स्पष्ट करणारा पद्धतशीर प्रयत्न होय.
- २) मानवी संबंध हे एक व्यवस्थापनाचे महत्त्वाचे क्षेत्र असून त्याद्वारे लोकांच्या कामाच्या ठिकाणी विशिष्ट कार्य परिस्थितीत एकत्र करून त्यांना सहकार्याने आणि कार्यक्षमतेने काम करण्यास प्रोत्साहित करून आर्थिक, मानसिक व सामाजिक समाधान मिळवून देण्याची प्रक्रिया होय.

१२.३ मानवी संबंधाची उद्दिष्टे (Objectives of Human Relation)

अ) कर्मचारी व उद्योजक संबंध प्रस्थापीत करणे

उद्योगातील कार्यपर्यावरणानुसार कर्मचारी वर्तन घडत असते. कर्मचारी आपल्याकडील विविध क्षमतांचा उपयोग करून कार्य करीत असतो. तसेच नवीन संधी किंवा व्याप्ती त्याच्या कार्यात शोधत असतो. परंतु बऱ्याच वेळेस उद्योगातील कार्यपर्यावरण त्यांच्या ह्या वर्तनास सकारात्मक नसते व म्हणूनच मुलभूत वादविवाद व्यवस्थापन व कर्मचारी ह्यांच्यात निर्माण होते.

ब) वैयक्तिक तफावत दूर करणे

प्रत्येक व्यक्ती सर्वतोपरी भिन्न असते. तिचा स्वभाव, मुल्ये, गरजा, विश्वास, दृष्टीकोन ही सर्व वेगवेगळी असतात त्यामुळे एकाच प्रकारचा कार्यपर्यावरणास व्यस्ती विविध पद्धतीने प्रतिसाद देत असतात. कर्मचाऱ्यांना काम करण्यास प्रोत्साहन विविध मार्गांनी दिले जात असते. परंतू व्यवस्थापक प्रत्येक व्यक्ती परत्वे स्वतंत्र कार्यनीती अवलंबू शकत नाही. त्यामुळे व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांमधील वैयक्तिक भिन्नता दूर करणे मानवी संबंधाचा उद्दिष्ट होय.

क) अंतर्गत कलह कमी करणे :

प्रत्येक व्यक्ती ही भिन्न असल्यानेच अंतर्गत कलह निर्माण होतात. व्यक्तीचे स्वभाव, गरजा व मुल्ये ही एक सारखीच नसतात. कार्य पर्यावरणात काम करीत असताना व्यक्तीचा एकमेकांशी संपर्क येऊन त्यांच्यात विचारांची देवाण घेवाण होत असते. ज्यावेळेस व्यक्तीच्या उद्दिष्टामध्ये कार्यस्थळी मतभेद होतात. तेव्हाच अंतर्गत कलह सुरु होतात. त्यातूनच गटबाजी, द्वेष व असहकार्य हे प्रश्न निर्माण होतात. मानवी संबंध अंतर्गत कलह कमी करून परस्परसंबंधाचा विकास घडवून आणते.

ड) अनौपचारिक संबंध :

उद्योग संघटनामधून अनौपचारिक व औपचारिक गट कार्यरत असतात. अनौपचारिक गटांच्या माध्यमातून व्यवस्थापकावर दबाव व नियंत्रण निर्माण करण्याचा प्रयत्न केला जातो. जेव्हा अनौपचारिक गटांना व्यवस्थापकाकडून अपेक्षित प्रतिसाद मिळत नाही. तेव्हा दोन्ही गटांमध्ये वादविवाद किंवा कलह निर्माण होण्याची शक्यता असते. मानवी संबंध विकासांमुळे संबंधीत वाद टाळता येतात.

१२.४ मानवी संबंधाची व्याप्ती : (Scope of Human Relation)

उद्योगात सलोख्याचे व सौहार्दपूर्ण मानवी संबंध असणे अगत्याचे असते. व्यक्ती तितक्या प्रकृती ह्या उक्तीनुसार प्रत्येकाचे वर्तन व स्वभाव वेगवेगळे असतात. मानवी संबंध सलोख्याचे होण्याकरीता व्यवस्थापकाकडून विविध प्रयत्न होणे गरजेचे असते. अन्यथा उद्योगास विविध प्रश्नाला सामोरे जावे लागते. व्यावसायातील मानवी संबंधाची व्याप्ती पुढील प्रमाणे दर्शवली आहे.

अ) वैयक्तिक समुपदेशन : व्यवस्थापकाने कर्मचाऱ्यांचे प्रश्न ऐकुन त्यांचे सोडवणूक करण्याकरीता वैयक्तिक मार्गदर्शनाचा किंवा सामुपदेशनाचा मार्ग अवलंबणे श्रेयस्कर ठरते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या मनावर ताण कमी होऊन आत्मविश्वास वाढीस लागतो.

ब) वादविवाद निराकरण : कर्मचाऱ्यांमधील मतभेद किंवा वादविवाद सोडविणे व त्यांच्यात समजुतीचे वातावरण निर्माण करणे हे एक मानवी संबंधाचे तंत्र आहे.

क) संज्ञापन : अनेकदा मानवी संबंध हे अपूऱ्या किंवा चूकीच्या संज्ञापनामुळे निर्माण होतात. कर्मचाऱ्यांशी योग्य प्रकारे संपर्क साधून कर्मचाऱ्यांमधील भीती, अविश्वास व गैरसमज निर्माण होतात. त्यामुळे स्पष्ट संज्ञापन कर्मचाऱ्यांमध्ये योग्य ते निर्देश मार्गदर्शन देण्यास उपयुक्त ठरते.

ड) **कार्य पर्यावरण निर्मिती** : कामाच्या ठिकाणी परिस्थिती चांगली असणे व विविध सोयीनी युक्त असणे आवश्यक असते. नोकरीची हमी सुरक्षितता योग्य पद्धती व चांगले अंतर्गत संबंध महत्त्वाचे असते.

इ) **गरजांचे एकत्रिकरण** : कर्मचाऱ्यांच्या व व्यवसाय संघटनेच्या गरजांचे एकत्रिकरण करणे व एक मानवी संबंध विकसित करण्याचा उपाय म्हणता येईल.

१२.५ मानवी संबंधाचे महत्त्व (Importance of Human Relation)

अ) **कार्यक्षमता वाढते** : मानवी संबंधामुळे उद्योगाची कार्यक्षमता वाढते. उत्पादन कार्यक्षमतेत वाफ होऊन उत्पन्न वाढते. उत्पन्नाच्या सर्व घटकापैकी मनुष्य बळ हा घटक सर्व दृष्टीनी वेगळ्या प्रकारचा आहे. त्याची कार्यक्षमता ही त्याच्या काम करण्याच्या मानसिक तयारीवर आधारीत असते. मानवी संबंधाच्या तंत्रामुळे लोकांना प्रोत्साहित करून त्यांच्याकडून आवश्यक असणाऱ्या कार्याची पूर्तता करून घेणे म्हणजेच चांगले व्यवस्थापन होय.

ब) **साधन सामग्रीचा पर्याप्त वापर** : मानवी संबंध निर्मितीमुळे यंत्र, पैसा, यंत्र, सामुग्रीचा योग्य वापर होतो. जर उद्योगातील मनुष्यबळ हे स्वयंप्रेरित नसेल. तर साधनसामुग्रीचा पर्याप्त वापर होत नाही. उत्पादकता व व्यवसायाची प्रगती ही कर्मचाऱ्यांच्या प्रश्नाकडे उद्योगाने कसे लक्ष दिलेले आहे, ह्यावर अवलंबून असते.

क) **नैतिक मान्यता** : कर्माचारी हे व्यवस्थापक व मालकासारखे माणस आहेत व त्यांना भावना आहेत हे पटवून देण्याची आणि जाणिव करण्याचे कार्य मानवी संबंधातून होते.

ड) **मानवी घटकाची ओळख** : मानवी संबंध हे व्यवस्थापकांचा मुख्य उद्दिष्ट पूर्ण करून घेण्यास व मानवी घटकास जाणून घेण्यास मदत करतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचा व्यवस्थापकांना कळून येते.

ई) **उद्योगाची नावलौकीकता वाढते** : उद्योगातील मानवी संबंध सलोख्याचे व समजूतीचे असल्यास त्याठिकाणी वादविवाद व भांडणे कमी असतात. व्यवस्थापक व कर्मचारी ह्यांच्यात सुसंवाद निर्माण होऊन उत्पादकता व नफा वाढीस लागतो.

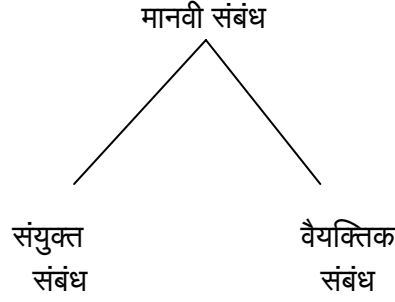
१२.६ मानवी संबंधाची मुलभूत संकल्पना

(Fundamental Concept in Human Relation)

मानवी संबंधाची मुलभूत संकल्पना ही संयुक्त संबंध व वैयक्तिक संबंध यावर आधारित आहे. उदा. तीन व्यक्ती मधील संबंध दोन प्रकारे दर्शवीता येतात.

- | | | | | |
|----|---|----|-----|-----|
| १) | अ | चे | ब | शीं |
| २) | अ | चे | क | शीं |
| ३) | अ | चे | ब क | शीं |
| ४) | ब | चे | क | शी |
| ५) | क | चे | अ ब | शी |
| ६) | ब | चे | अ क | शी |

अर्थात तीन व्यक्तीचे एकुण सहा प्रकारे संबंध तयार होतात.



मानवी संबंधाबाबत अनेक तंज्ञानी आपले मत वेगळ्या सिद्धांतामधून सिद्ध केलेले आहे. मानवी संबंधाची मुलभूत संकल्पना ही दोन घटकावर अवलंबून आहे. एक व्यक्तीगत संबंध व संयुक्त संबंध मानवी संबंध भुमीतिक पद्धतीचा आधार घेऊन तयार झालेले संबंध आहेत जसे

- अ. वैयक्तिक संबंध
- ब. संयुक्त संबंध
- क. संयुक्तचे व्यक्तीशी असलेले संबंध
या मुलभूत संकल्पनेस अत्यंत महत्त्व आहे.

१२.७ समारोप

परस्परांच्या विचार देवाण-घेवाणीतून निर्माण झालेल्या संबंधांना मानवीसंबंध म्हणतात.

वैयक्तिक तफावत दूर करणे, कलह कमी करणे, अनौपचारिक संबंध प्रस्थापित करणे ही मानवी संबंधांची प्रमुख उद्दीष्टे आहेत.

वैयक्तिक समुपदेशन, वादविवाद निराकरण, संज्ञापण, कार्य पर्यावरण निर्मिती, गरजांचे एकत्रिकरण स. बाबींचा समावेश मानवी संबंधामध्ये होतो.

मानवी संबंधांमुळे, कार्यक्षमता वाढते, साधनसामग्रीचा पर्याप्त वापर, नैतिक मान्यता, मानवी घटकाची ओळख, नावलौकिकात वाढ इ. बाबी साध्य करता येतात.

१२.८ प्रश्न

१. मानवी संबंधाची व्याख्या लिहून त्याची उद्दिष्टे स्पष्ट करा.
२. मानवी संबंधाची वैशिष्ट्ये आणि महत्त्व विषद करा.
३. मानवी संबंधाची व्याप्ती लिहा.

टिपा लिहा :

- अ. मानवी संबंधाची मुलभूत संकल्पना.



अभिप्रेरण (Motivation)

प्रकरण रचना :

- १३.० उद्दिष्टे
- १३.१ प्रस्तावना
- १३.२ अभिप्रेरणाची अर्थ व व्याख्या
- १३.३ अभिप्रेरणाचे वर्गीकरण
- १३.४ अभिप्रेरणाचे प्रकार
- १३.५ अभिप्रेरणाचे सिद्धांत
- १३.६ समारोप
- १३.७ प्रश्न

१३.० उद्दिष्टे

या घटकाचया अभ्यासानंतर विद्यार्थ्यांना-

- अभिप्रेरणेच्या व्याख्या सांगता येतील.
- अभिप्रेरणेचे वर्गीकरण करता येईल.
- अभिप्रेरणेचे प्रकार स्पष्ट करता येतील.
- अभिप्रेरणा सिद्धांतांबाबत चर्चा करता येईल.

१३.१ प्रास्ताविक (Introduction)

कोणत्याही व्यापार-व्यवसाय संस्थेतील विविध पातळीवर कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांवर आणि कामगारावर त्या संस्थेचे यश मोठ्या प्रमाणावर अवलंबून असते. संस्थेचे व्यवस्थापन कितीही कार्यक्षम असले. उत्पादनाची यंत्रसामग्री कितीही श्रेष्ठ दर्जाची असली तरी संस्थेतील कर्मचाऱ्याची मानसिकता काम करण्याची नसेल आणि त्यांना त्यांच्या कार्यात फारशी रुची नसेल तर संस्थेद्वारे योग्य प्रकारे कार्य केली जाणार नाहीत. त्यामुळे संस्थेची उद्दिष्टे पूर्ण करणे अत्यंत कठीण जाईल. संस्थेतील सर्व पातळीवरील, कर्मचाऱ्यांनी कार्यश्रवण व्हावे तसेच त्यांनी आपआपली कार्ये मन लावून करावीत. यासाठी कर्मचारी व्यवस्थापकाला पद्धतशीर प्रयत्न करावे लागतात. संघटनेतील कर्मचाऱ्यांनी आपआपली कार्ये स्वेच्छेनी आणि मन लावून केल्यास त्यांची

गुणवत्ता निश्चितच वाढते. परंतू त्यासाठी कर्मचारी व्यवस्थापकाने संस्थेतील वातावरण कार्यासाठी अनुकूल करणे आवश्यक असते. कोणत्याही कार्यात व्यवस्थापकाने संस्थेतील वातावरण कार्यासाठी अनुकूल करणे आवश्यक असते. कोणत्याही कार्यात यश मिळविण्यासाठी ती कार्ये करण्याची उत्कट इच्छा असणे तसेच कठोर परिश्रम आणि प्रोत्साहित वातावरण यांची सुद्धा आवश्यकता असते. त्यामुळे उपक्रमातील कर्मचाऱ्यांमध्ये कार्य करण्याची इच्छा निर्माण होऊन त्यांची ती कार्ये करण्यासाठी कठोर श्रम करण्याची मानसिकता तयार करणारे अनुकूल वातावरण निर्माण करण्याच्या प्रक्रियेला अभिप्रेरण असे म्हणतात. उपक्रमातील बहुसंख्य कर्मचारी अभिप्रेरित असतील तर ह्यांच्यातील कार्य करण्याच्या उत्साहात वाढ होते. ह्यांची कार्ये प्रती असणारी तत्परता वाढते आणि त्यांची संस्थेप्रती असणारी निष्ठा देखील वाढते. त्यामुळे व्यवसायाची उत्पादन उच्च दर्जाची राहून व्यवसायाचा एकुणच उत्पादकता वाढते.

१३.२ अभिप्रेरणेचा अर्थ व व्याख्या (Meaning Defenition of Motivation)

१३.२.१ अर्थ

अभिप्रेरण हे व्यवस्थापनाच कार्यापैकी एक महत्त्वाचे कार्य आहे. व्यवस्थापकाला आपल्या सहकाऱ्यांच्या मदतीने अपेक्षित उद्दिष्टे साध्य करावयाची असतात. दुसऱ्याकडून काम करून घेण्याची कला म्हणजे व्यवस्थापन अर्थातच सहाय्यकांना फक्त कामाचे व जबाबदारीचे वाटप करून उद्दिष्ट पूर्ण होत नाही. ते उद्दिष्ट साध्य करण्याची उत्कट इच्छा सहाय्यकांमध्ये निर्माण करणे महत्त्वाचे असते. ह्यालाच अभिप्रेरण असे म्हणतात. लोकांनी उत्तेजित करण्याचे किंवा प्रोत्साहित करण्याचे तंत्र म्हणजे अभिप्रेरण म्हणता येईल मनुष्य किंवा मानवी साधन संपत्ती ही इतर साधन सामग्रीपेक्षा वेगळ्या प्रकारची आहे. मनुष्यास इच्छा, आकांक्षा, भय, भीती चांगले वाईट ठरवण्याची क्षमता ईश्वराने दिलेली आहे. त्यामुळे आपण सहाय्यकांचे भौतिक अस्तित्व कामाच्या ठिकाणी मिळवू शकतो. परंतु त्यांचे मानसिक व ऐच्छिक सहकार्य जर कार्यात मिळवायचे असेल तर त्यांना प्रोत्साहनाची म्हणजेच अभिप्रेरणाची गरज भासते. म्हणूनच कर्मचाऱ्यांनी आपली कार्यक्षमता उपक्रमांसाठी आपणहुन वापरावी यासाठी त्यांना कार्य प्रवृत्ती करण्यासाठी केल्या जाणाऱ्या सर्व प्रकारच्या प्रयत्नास अभिप्रेरण असे म्हणतात.

१३.२.२ अभिप्रेरण व्याख्या

काही प्रमुख व्यवस्थापन तज्ञानी अभिप्रेरणाची व्याख्या पुढील प्रमाणे केली आहे.

- **श्री माईकेल जे. ज्युसियस, यांच्या मते**, “ठराविक मार्गाचा अवलंब करण्यासाठी इतर व्यक्तिला किंवा स्वतःला उत्तेजित करण्याचा कार्याला अभिप्रेरण असे म्हणतात.”
- **श्री इ. एफ. एल. ब्रेच, यांच्या मते**, “अभिप्रेरण ही संघटनेतील सर्व सभासदांना त्यांच्या कार्यामध्ये प्रोत्साहित करणारी एक सामान्य प्रक्रिया आहे. या प्रक्रियेमुळे संघटनेतील सर्व कर्मचारी एकत्रित राहून त्यांचे प्रयत्न एकवटतात.”
- **जार्ज टेरी यांच्या मते** विशिष्ट समुहाचे सभासद असणाऱ्या सर्व व्यक्तीमध्ये समुहाची उद्दिष्टे साध्य करण्याची इच्छा उत्पन्न करण्यासाठी आणि नंतर स्वेच्छेने तसेच व्यवस्थापकांनी केलेले नियोजन आणि उपक्रमाच्या उभारणीसाठी केलेले प्रयत्न

विचारात घेऊन ही उद्दिष्टे गाठण्यासाठी आवश्यक ते प्रयत्न करण्याकरीता प्रेरित करण्याच्या क्रियेला अभिप्रेरण असे म्हणतात.

- **डॉ. मेधा कानेटकर यांच्या मते**, “उपक्रमातील उत्पादनाचे परिमाण वाढविण्यासाठी आणि त्यांची गुणात्मक सुधारणा करणे साठी कर्मचाऱ्यांचे मनोबल उंचावून त्यांच्या व्यक्तिमत्व विकास करण्याकरीता त्यांच्यात विशिष्ट उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी उत्कट इच्छा उत्पन्न करणे आणि त्यांना कार्यासाठी प्रोत्साहित करणे यासाठी व्यवस्थापक आणि सहकारी यांच्यात रचनात्मक सहकार्य प्रस्थापित करण्यासाठी व्यवस्थापकाने स्वेच्छेने केलेल्या प्रयत्नांना ‘अभिप्रेरण’ असे म्हणतात.”

१३.३ अभिप्रेरणेचे वर्गीकरण (Classification of Motivation)

उपक्रमातील कामगारांच्या कार्य इच्छेला प्रवृत्त करण्यासाठी खालील अभिप्रेरणेचा उपयोग केला जातो.

अ) सकारात्मक अभिप्रेरण : ज्या घटकामुळे कर्मचाऱ्यांच्या मुलभूत गरजा पूर्ण होतात आणि कर्मचारी जास्त श्रम करण्यास तयार होतात त्यांना ‘सकारात्मक अभिप्रेरण’ असे म्हणतात. यात जास्तीचा पगार, भत्ते, बोनस, अधिकार, प्रतिष्ठा इत्यादी बाबींचा समावेश होतो.

ब) नकारात्मक अभिप्रेरण : ज्या बाबीमुळे कर्मचाऱ्यांच्या मुलभूत गरजांची पूर्तता न होता उलट त्या बाबी घडू नयेत. यासाठी कर्मचारी प्रयत्न करतात अशा घटकांना नकारात्मक अभिप्रेरण असे म्हणतात. उत्पादनाचे इष्टांक न गाठल्यास वेतनातून कपात करणे, चुकीसाठी दंड आणि शिक्षा करणे, बेजबाबदार वर्तनुकीसाठी आणि अकार्यक्षमतेसाठी काढून टाकण्याची शक्यता, गैरसोयीची बदली.

क) व्यक्तीगत अभिप्रेरण : प्रत्येक कर्मचाऱ्याने स्वतः केलेल्या कार्याबद्दल त्याला मीळणाऱ्या लाभास व्यक्तीगत अभिप्रेरण असे म्हणतात.

ड) सामुहिक अभिप्रेरण : उपक्रमात सामान्यपणे अनेक कर्मचारी एकाच स्तरावर कार्य करीत असतात. त्यामुळे त्यांचा एक समुह तयार होतो. परस्पर सहकार्याशिवाय कार्य करणे त्यांना अनेकदा शक्य नसते. त्यामुळे सामुहिकपणे केलेल्या कार्याच्या आधारावर लाभ निश्चित केले जातात यालाच ‘सामुहिक अभिप्रेरण’ असे म्हणतात.

१३.४ अभिप्रेरणाचे प्रकार (Types of Motivation)

अ) आर्थिक अभिप्रेरणा (Financial Motivation)

प्रत्येक व्यक्तीच्या गरजा आणि इच्छा या वेगवेगळ्या असतात. व्यक्तीचे ध्येय, शिक्षण, आर्थिक स्थिती, सामाजिक स्थिती यातील बदलाबरोबरचे व्यक्तीच्या स्वतःच्या इच्छांना देखील

विचारात घ्यावे लागते. कर्मचाऱ्यांना विविध घटकांमुळे प्रेरणा मिळकत असते. त्या प्रेरणांचे आर्थिक अभिप्रेरण आणि आर्थिकेतर अभिप्रेरण असे दोन प्रमुख प्रकार पाडता येतात.

डॉ. मार्शल यांच्या मते कार्यासाठी भौतिक स्वरूपात मिळणारे वेतन किंवा मजुरी हा कोणत्याही व्यवसायिक क्रियेसाठी असणारा भरभक्कम प्रेरणादायी घटक आहे.

श्री. ए. बी. फ्लिप्पो यांनी आर्थिक प्रेरणांबद्दल असे म्हटले आहे की मनुष्य पैशाद्वारे तसेच इतर मानसशास्त्रीय आणि सामाजिक घटकामुळे कार्य करण्यास प्रवृत्त होतो. कर्मचाऱ्यांना आपल्या आवश्यक गरजा स्वतःच्या इच्छेनुसार पूर्ण करण्यासाठी 'आर्थिक अभिप्रेरण' समर्थ बनवितात. आपल्या जवळ पुरेसे पैसे आहेत ही भावनाच मुळी मनुष्याच्या मनात सुरक्षितता निर्माण करते पैशाच्या मोबदलाच्या संबंध काही प्रमाणात उत्पादन वाढीशी असतो तर काही प्रमाणात त्यांच्या गुणांशी असतो. वस्तूच्या गुणवत्तेत वाढ करण्यासाठी प्रमाण निश्चित केले जातात. उत्पादनाची गुणवत्ता टिकवून ठेवली जाते किंवा नाही हे पाहण्यासाठी निरीक्षक नियुक्त केले जातात. प्रमाणापेक्षा जास्तीचे उत्पादन करणाऱ्या कामगारांना अतिरिक्त आर्थिक मोबदला दिला जातो. नेहमीच हलक्या प्रतीचे काम करणाऱ्या कामगारांना संघटनेतून काढून टाकले जाते. तर श्रेष्ठ दर्जाचे उत्पादन करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना बोनस दिला जातो. याशिवाय अपघाताची संख्या कमी होणे, उपस्थितीचे प्रमाण वाढणे, दीर्घकाळ सेवा करणे इत्यादीच्या आधारे. प्रव्यापी बोनस, बक्षिस इत्यादीच्या स्वरूपात आर्थिक प्रेरणा दिल्या जातात. अशा प्रकारे ज्या कारणामुळे कर्मचाऱ्यांच्या मौद्रिक उत्पन्नात वाढ होते आणि उत्पादन खर्चात कपात होते तसेच ज्या लाभांचे मुद्देमध्ये मुल्यांकन करता येते असे सर्व लाभ आर्थिक अभिप्रेरणांमध्ये समाविष्ट होतात.

आर्थिक अभिप्रेरण

१. सामुहिक विमा योजना
२. परस्पर लाभ योजना
३. वैद्यकीय मदत
४. कंपनीचे कर्जे
५. निवृत्ती वेतन
६. शैक्षणिक मदत
७. मनोरंजन सवलत
८. पगारी सुट्या
९. ग्रॅज्युटी
१०. संघटनेची भांडारे
११. भोजन सुवीधा

१. सामुहिक विमा योजना : या योजनेतर्गत विमा कंपनी कर्मचाऱ्यांच्या विम्याची सामुदायिक जबाबदारी स्वीकारते. यासाठी विमा कंपनीही संघटनेशी एक करार करते. त्यासाठी द्यावी लागणारी प्रव्यापी अत्याल्प असते.

२. परस्पर लाभ योजना : परस्परांना मदत करण्याच्या हेतूने सहकारी तत्त्वावर कर्मचाऱ्यांद्वारे अशी मंडळे स्थापन केली जातात. त्या मंडळाद्वारे गरजू लोकांना कमी ब्याज दरावर कर्ज दिले जाते. या मंडळाचे सभासदत्व ऐच्छिक असून मासिक वर्गणी नाममात्र असते.

३. **वैद्यकीय मदत** : व्यापार-व्यवसायात तसेच उत्पादन कार्यात अपघाताची शक्यता असते. तसेच अवांतर कारणांनी देखील आजारी पडू शकतो. अशा परिस्थितीत उपक्रमाद्वारे त्याला वैद्यकीय मदत दिली जाते. उपक्रमात कार्य करतांना अपघात झाल्यास निर्माणी अधिनियमानुसार त्याला नुकसान भरपाई दिली जाते.

४. **कंपनीची कर्जे** : उपक्रमातील कर्मचाऱ्यांला पैशाची गरज भासल्यास उपक्रमाद्वारे अत्याल्प व्याज दराने कर्जाऊ रक्कम दिली जाते. कर्मचाऱ्यांच्या सेवा काळाचा आधार घेऊन कर्जाची रक्कम ठरविली जाते. जेवढी जास्त सेवा शिल्लक असेल तेवढी जास्त रकमेचे कर्ज कर्मचाऱ्याला मिळू शकते. ठराविक हप्त्यांमध्ये कर्मचाऱ्यांच्या वेतनातून या रकमेची कपात केली जाते.

५. **निवृत्ती वेतन** : कर्मचारी निवृत्ती झाल्यानंतर देखील त्याला ठराविक दराने आर्थिक मोबदला मिळत राहावा यासाठी संघटनेत, निवृत्ती वेतन योजना आणि भविष्य निर्वाह निधी योजना राबविण्यात येतात. कर्मचाऱ्यांच्या मृत्युनंतर त्याची पत्नी हयात असल्यास तिला देखील ठराविक दराने पेन्सन दिले जाते.

६. **शैक्षणिक मदत**: उपक्रमातील कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षित करून त्यांच्या कौशल्यात वाढ घडवून आणण्यासाठी उपक्रमांतर्फे प्रशिक्षण केंद्रे सुरु केल्या जातात. आपल्या कर्मचाऱ्यांच्या पाल्यांच्या शिक्षणाचा खर्च करण्यासाठी उपक्रम आपल्या कर्मचाऱ्यांना शैक्षणिक भत्ता आणि काही सवलती देतात. अनेक उपक्रमाच्या स्वतःच्या शाळा असतात.

७. **मनोरंजनाच्या सवलती** : उपक्रमामध्ये क्रिडाग्रहे मनोरंजन मंडळे, चित्रपटगृहे इत्यादी स्थापन करून ती कर्मचाऱ्यांसाठी चालविली जातात.

८. **पगारी सुट्या** : उपक्रमातील कर्मचाऱ्यांना कोणत्याही प्रकारच्या आकस्मिक कामासाठी तसेच कामाचा ताण दुर करण्यासाठी सुट्याची आवश्यकता असते. उपक्रमाद्वारे त्यासाठी विविध प्रकारच्या पगारी सुट्या दिल्या जातात. ज्या कर्मचाऱ्यांनी त्यांना मान्यताप्राप्त असणाऱ्या सुट्यापेक्षा कमी सुट्या घेतल्या असतील आणि त्यामुळे त्यांच्या सुट्या जमा झाल्या असतील तर त्यांच्या सुट्या ठराविक दराने रोकीकृत केल्या जातात.

९. **गॅच्युटी** : उपक्रमातून सेवानिवृत्त झाल्यानंतर कर्मचाऱ्यांच्या जीवनात स्थैर्य येईपर्यंत थोडा कालावधी द्यावा लागतो. त्यामुळे त्या कर्मचाऱ्याला १५ महिन्यांच्या सरासरी वेतनाचा हिशोब करून एक रकमी रक्कम दिली जाते त्यालाच गॅच्युटी असे म्हणतात.

१०. **संघटनेची भंडारे** : आपल्या कर्मचाऱ्यांना दैनंदिन गरजेच्या वस्तू स्वस्त दरात मिळव्यात यासाठी अनेक उपक्रमाद्वारे अशी दूकाने सुरु केली जातत. त्यासाठी लागणारे भांडवल उपक्रमाद्वारे पूरविले जाते तर दुकानाचे व्यवस्थापन कर्मचाऱ्याद्वारे केले जाते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना जीवनावश्यक वस्तू कमी दरात उपलब्ध होतात.

११. **भोजन आणि अल्पोहार गृहे** : अनेक मोठ्या व्यवसाय संघटनाद्वारे कर्मचाऱ्यांना अत्यंत कमी दरात चांगल्या दर्जाचे भोजन आणि खाद्यपदार्थ उपलब्ध करून दिले जातात.

ब) आर्थिकेतर अभिप्रेरण (Non Financial Motivation)

मानवी प्रयत्नांना स्फूर्ती देणाऱ्या नियोजित आणि अनियोजित योजनाना आर्थिकेतर किंवा अमौद्रिक अभिप्रेरण असे म्हणतात. कर्मचाऱ्यांना अधिक चांगल्या दर्जाचे तसेच अत्याधिक प्रमाणात उत्पादन करण्यासाठी प्रोत्साहित करण्यामध्ये आर्थिकेतर प्रेरणा महत्त्वपूर्ण भूमिका वठवित असतात. अनेकदा आर्थिक प्रेरणाद्वारे कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यात वाढ होतेच असे नाही. कर्मचाऱ्यांनी आपले वाढलेले उत्पन्न सत्कारणी खर्च केले आणि बचतीसाठी तरतूद केली तरच त्याचे आणि त्याच्या कुटूंबाचे कल्याण होते.

आर्थिकेतर अभिप्रेरण

- नोकरीत स्थिरता
- कार्य स्थिती
- प्रतिष्ठा
- बढती
- बक्षिसे
- न्याय
- जबाबदारी
- व्यवस्थापनात सहभाग

१. **नोकरीत स्थिरता** : कर्मचाऱ्यांच्या गरजा पूर्ण होतील एवढे वेतन त्याला मिळत असल्यास आणि त्याची कार्य करण्याची स्थिती समाधानकारक असल्यास ते आपली वर्तमान नोकरी सोडून सहसा दूसरीकडे जात नाही. त्यामुळे नोकरीत स्थायी होण्यासाठी कर्मचारी सतत प्रयत्नशील असतात. म्हणून कर्मचाऱ्याला नोकरीत योग्य वेळी स्थायीत्व देणे ही त्याच्यासाठी मोठी प्रेरणा ठरते. स्थायीत्व दिल्यामुळे कर्मचाऱ्याला संघटनेविषयी अपूलकी वाटते तो अधिक मन लावून काम करतो.

२. **कार्य स्थिती** : कर्मचाऱ्यांची काम करण्याची जागा हवेशीर आणि वातानुकूलित असेल तर कर्मचाऱ्यांची प्रसन्नता टिकून राहते. त्यांचा कामाचा उत्साह वाढतो. त्याचप्रमाणे कामाचे प्रमापिकरण, गटसंबंध, पाळ्यांच्या बदलीचा निश्चिती इत्यादी विविध बाबी कर्मचाऱ्यांसाठी अनुकूल असतील तर त्यांना कार्याबद्दल आणि उपक्रमाबद्दल आत्मियता वाटते. म्हणून उपक्रमातील कार्य स्थिती जेवढी समाधानकारक असेल तेवढी कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता अधिक असते. म्हणून उपक्रमातील कार्य स्थिती जेवढी समाधानकारक असेल तेवढी कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता अधिक असते. म्हणूनच आधुनिक व्यवसाय संघटनेत कर्मचाऱ्यांना काम करतांना घालण्यासाठी वेगळे कपडे, पीण्याच्या पाण्याची सोय, स्नानगृहाची सोय, विश्रांतीची सोय, वाचनालय, भोजनकक्ष इत्यादी सुखसोयी संघटनेद्वारे उपलब्ध करून दिल्या जातात.

३. **प्रतिष्ठा** : प्रत्येक उपक्रमाचे समाजात एक विशिष्ट स्थान असते, त्याची जनमानसात एक प्रतिमा असते. त्या उपक्रमाच्या प्रतिष्ठेबरोबर कर्मचाऱ्यांना देखील प्रतिष्ठा मिळत असते. मोठ्या कंपन्यामध्ये नोकरी मिळावी यासाठी अनेक कर्मचारी विशेष प्रयत्न करीत असतात. कारण अशा कंपनीत काम करणे हे सन्मानाचे लक्षण समजले जाते. अशी प्रतिष्ठेची नोकरी मिळाल्यास ती टिकविण्यासाठी कर्मचारी नेहमीच अत्यंत कार्यक्षमतेने कार्य करतात. कर्मचाऱ्यांच्या प्रामाणिकपणाचा आणि मेहनतीचा विचार करून उपक्रमात त्यांना अधिक जबाबदारीची जागा मिळाल्यास कर्मचाऱ्यांची उपक्रमात, कुटूंबात आणि समाजात देखील प्रतिष्ठा वाढते.

४. **बढती** : कर्मचाऱ्याने उपक्रमातील आपली कार्यक्षमता सिद्ध केल्यास त्यांच्या कार्याचा आणि प्रामाणिकपणाचा संस्थेने विचार करावा अशी प्रत्येकच कर्मचाऱ्याची इच्छा असते. तसेच प्रामाणिक आणि मेहनती कर्मचाऱ्यांना प्रतिष्ठेच्या जागेवर बढती देऊन उपक्रमाची उत्पादकता वाढवावी. अशी उपक्रमाची इच्छा असते. त्यासाठी कर्मचारी कसून काम कार्य करतात.

५. **बक्षिसे** : कर्मचाऱ्याने विशिष्ट क्षेत्रात उत्कृष्ट कार्य केल्यास कर्मचाऱ्यांना त्या त्या क्षेत्राशी संबंधित स्मृती चिन्हे आणि बक्षिसे दिली जातात. अशी स्मृती चिन्हे, पदव्या किंवा बक्षिसे ही त्या त्या क्षेत्रातील सर्वोच्च आणि सन्मानजनक सेवेची पावती असते. त्यामुळे समाजात अशा कर्मचाऱ्यांना मान्यता मिळते.

६. **न्याय** : उपक्रमातील कोणत्याही कर्मचाऱ्यांमध्ये कोणत्याही मुद्यावरून भेदभाव न करता अत्यंत न्यायपूर्ण तत्वावर प्रत्येक कर्मचाऱ्याच्या कार्याचे मुल्यमापन केले जात असले तर कर्मचाऱ्याला उपक्रमाबद्दल विश्वास वाटतो. त्याच्या मनात फारसे संशय किंवा गैरसमज निर्माण होत नाहीत. त्यामुळे आपल्या कामाचे चीज होईल आणि आपल्याला विश्वासाने कर्मचारी अधिक उत्साहाने आपापली कामे करतात.

७. **जबाबदारी आणि अधिकार** : कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेचा, बुद्धीमतेचा आणि प्रामाणिकपणाचा विचार करून व्यवस्थापनाने त्यांच्यावर व्यवसायिक जबाबदाऱ्या पूर्ण करण्यासाठी पुरेसे अधिकार प्रदान केल्यास कर्मचाऱ्यांच्या मनात श्रेष्ठत्वाची भावना जागृत होऊन उपक्रमात आपल्याला देखील महत्वाचे स्थान आहे याची त्यांना जाणीव होते.

८. **व्यवस्थापनात सहभाग** : उपक्रमातील कर्मचाऱ्यांना कार्य प्रवृत्त करण्यासाठी आणि त्यांचे सहकार्य मिळविण्यासाठी त्यांना व्यवस्थापनात सहभागी करून घेण्याची पद्धत अलीकडच्या काळात मोठ्या प्रमाणात प्रचलीत झाली आहे.

आपली प्रगती तपासा-

- अ) खालील संकल्पना स्पष्ट करा.
- १) अभिप्रेरणा
 - २) आर्थिक अभिप्रेरणा
 - ३) आर्थिकेतर अभिप्रेरणा

- ४) सकारात्मक अभिप्रेरणा
- ५) नकारात्मक अभिप्रेरणा
- ६) सामुहिक अभिप्रेरणा

ब) आर्थिक अभिप्रेरणांची यादी करा.

क) “कर्मचाऱ्यांना आधिक चांगल्या दर्जाचे व अत्याधिक उत्पादन करण्यासाठी प्रोत्साहित करण्यामध्ये आर्थिकेतर प्रेरणांची भूमिका महत्त्वपूर्ण असते” स्पष्ट करा.

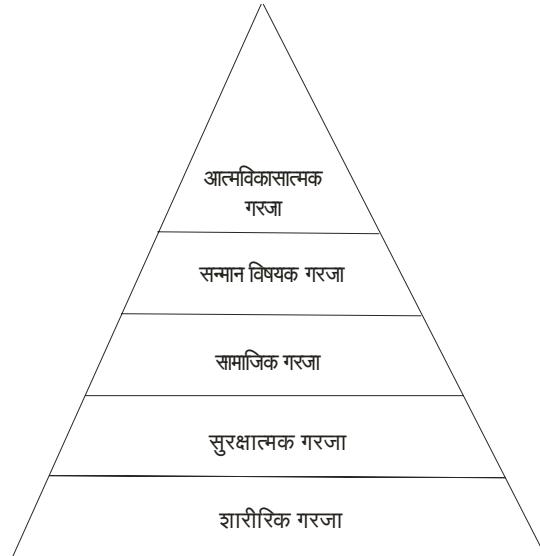
१३.५ अभिप्रेरणेचे सिद्धांत (Theories of Motivation)

औपचारिक आणि अनौपचारिक संघटना अस्तित्वात आल्यापासून कोणतीही व्यक्ती जास्तीत जास्त कार्य करण्यासाठी सामान्यपणे कशामुळे प्रेरित होते या समस्येचे उत्तर शोधून काढण्याचे प्रयत्न अनेक व्यवस्थापन तज्ञानी केले आहेत. त्यापैकी तीन प्रमुख तज्ञांच्या सिद्धांताचा अभ्यास पुढील प्रमाणे आहे.

१) श्री अब्राहम मास्लो यांचा गरजांचा श्रेणीचा सिद्धांत :

(Abraham Maslow's Need Hierachy Theory)

श्री अब्राहम मास्को यांनी आपले संशोधन आणि त्यावरील विचार संशोधन लेखांच्या स्वरूपात सर्व प्रथम इ.स. १९४३ मध्ये प्रसिद्ध केला. या सर्व संशोधन लेखावरून काढण्यात आलेले निष्कर्ष एकत्रित करून त्याचा 'Motivation and Persnality' हा ग्रंथ इ.स. १९५४ मध्ये प्रसिद्ध केला. मानवाच्या गरजा, स्वरूप, गरजांची वर्गवारी तसेच गरजांचा अभिप्रेरणावर होणारा परिणाम इत्यादी बाबींवर प्रकाश टाकणारा 'गरजांच्या श्रेणीचा सिद्धांत' (Need Hierachy Theory) सर्वमान्य ठरला. श्री मास्को यांचा गरजांच्या श्रेणीचा सिद्धांत हा अभिप्रेरणाच्या क्षेत्रात अत्यंत महत्त्वपूर्ण टप्पा मानला जातो. गरजांच्या श्रेणीचा सिद्धांत खालील आकृतीच्या सहाय्याने दर्शवलेला आहे.



Need Hierachy Theory

श्री मास्को यांचा गरजांच्या श्रेणीचा सिद्धांत ह्या अभिप्रेरणांच्या क्षेत्रात अत्यंत महत्वपूर्ण टप्पा मानला जातो. या सिद्धांतामध्ये श्री. मास्को यांनी मानवी गरजांच्या विविधतेबद्दल आणि स्वरूपाबद्दल विश्लेषण केले आहे. श्री मास्को यांच्या मते मानवी गरजांचे वर्गीकरण पूढील प्रमाणे असून या या गरजांची निश्चित अशी एक श्रेणी किंवा क्रम आहे.

१. **शारीरिक गरजा** – प्रत्येक व्यक्तीच्या दृष्टीने शारीरिक गरजा अत्यंत महत्वपूर्ण असतात. अन्न, वस्त्र, निवारा, झोप या मनुष्याच्या प्रमुख शारीरिक गरजा आहेत. या गरजा पूर्ण होण्यावरच मनुष्याचे अस्तित्व अवलंबून असते. म्हणून त्यांना मुलभूत किंवा प्राथमिक गरजा असे म्हणतात.

२. **सुरक्षात्मक गरजा**: शारीरिक गरजांच्या पूर्ततेनंतर सुरक्षात्मक गरजांचा क्रम लागतो. मनुष्याला शारीरिक तसेच भावनात्मक सुरक्षा हवी असते. भीती तसेच धोक्यापासून मुक्त होण्यासाठी मनुष्याला ज्या गरजा भागविणे आवश्यक असते. अशा गरजांना सुरक्षात्मक गरजा असे म्हणतात.

३. **सामाजिक गरजा** : शारीरिक आणि सुरक्षात्मक गरजा भागविल्यानंतर गरजांच्या श्रेणीच्या सामाजिक गरजांचे महत्त्व मनुष्याला जाणवते. मनुष्य हा समाजशील प्राणी आहे. त्याला समुहाशी संबंध प्रस्थापित करून समुहात राहावयास आवडते. सामाजिक गरजांची तीव्रता वाढल्यानंतर मनुष्य इतरांशी संपर्क आणि संबंध प्रस्थापित करण्याचा प्रयत्न करतो. तसेच संघटीत होऊन सामुहिकपणे वैचारिक – देवाण – घेवाण करतो. मनुष्य आपली सामाजिक गरजा भागविण्यासाठीच अनौपचारिक संस्थांची निर्मिती करतो.

४. **सन्मान विषयक गरजा** : श्री मास्को यांनी निर्दिष्ट केलेल्या वरील तीनही गरजा पूर्ण झाल्यानंतर 'सन्मान विषयक गरजांचा' क्रम लागतो. प्रत्येक व्यक्तीला सन्मानाची गरज असते. सामाजिक मान्यता, सामाजिक स्वीकृती आणि सामाजिक प्रतिष्ठा प्राप्त करण्याची प्रत्येक मनुष्याची असणारी तीव्र इच्छा म्हणजे सन्मान विषयक गरजा होय.

५. **आत्मविकासात्मक गरजा** : प्रत्येक व्यक्तीमध्ये विशिष्ट क्षमता किंवा योग्यता असते. आपल्या क्षमतेला कमाल मर्यादेपर्यंत वाढवून आणि आपल्या योग्यतेचा महत्तम उपयोग करून स्वतःची उत्तरोत्तर प्रगती घडवून आणण्याची प्रत्येक व्यक्तीच्या मनात असणारी इच्छा म्हणजेच आत्मविकासाची गरज होय.

श्री मास्को यांच्या मते “आत्मविश्वासाची गरज ही प्रत्येक व्यक्तीनुसार वेगवेगळ्या मार्गाने व्यक्त होते. ही गरज भागविण्यासाठी संबंधीत व्यक्ती योग्य परिस्थितीचा शोध घेत असते. एखादी व्यक्ती संगीतकार असेल तर तिला संगीताची साधना करण्याची संधी मिळावयास हवी. एखादी व्यक्ती चित्रकार असेल तर तिला चित्रे रंगवण्याची संधी मिळावयास हवी आणि एखादी व्यक्ती कवी असते तर पण संधी मिळावी.”

श्री अब्रहम मास्को यांनी वरील सिद्धांतात मनुष्याची एखादी गरज जेव्हा पूर्ण होते तेव्हा ही गरज संबधित मनुष्याला अभिप्रेरित करू शकत नाही. तसेच मुलभूत गरजा पूर्ण झाल्याशिवाय

इतर गरजा त्याला अभिप्रेरित करू शकत नाहीत. ही बाब त्यांनी या सिद्धांतात स्पष्टपणे मांडली आहे.

२) डग्लस मॅग्रीगर यांचा 'क्ष' आणि 'य' सिद्धांत :

(Duglus Megregor's Theory 'X' and Theory 'Y')

श्री डग्लस मॅग्रीगर हे अमेरिकेतील मॅसाच्युसेटस इन्स्टीट्यूट ऑफ टेक्नॉलॉजी या प्राख्यात संस्थेत व्यवस्थापन शास्त्राचे प्राध्यापक होते, त्यांनी इ.स. १९६० मध्ये प्रसिद्ध केलेला "The Human side of Enterprise" हा ग्रंथ जगप्रसिद्ध आहे. मानवी स्वभाव आणि मानवी वागणुकीशी संबंधित 'क्ष' आणि 'य' सिद्धांत मांडून त्यांनी सर्वत्र खळबळ माजवून दिली होती. श्री. मॅग्रीगर यांचा 'क्ष' आणि 'य' सिद्धांत थोडक्यात पूढे स्पष्ट केला आहे. 'क्ष' सिद्धांताचे गृहीतके पूढील प्रमाणे आहेत.

क्ष सिद्धांत Theory X

- सामान्य माणसाला कार्याबद्दल मुळात इच्छा नसते. तो काम टाळण्याचा प्रयत्न करतो.
- सामान्य मनुष्यामध्ये महत्त्वाकांक्षा नसते. त्याला इतरांनी काम सांगितलेले आवडते. तो स्वतःची जबाबदारी टाळतो.
- सामान्य व्यक्ती आत्मकेंद्रीत असून उपक्रमाच्या गरजाप्रती नेहमीच उदासीन असते.
- सामान्य व्यक्ती चाणाक्ष आणि स्वार्थी व्यक्तीकडून सहज फसविली जाऊ शकते.
- बदल किंवा परिवर्तनाचा विरोध करणे हे सामान्य माणसाच्या स्वभावातच असते.
- व्यवस्थापनाने प्रत्यक्ष हस्तक्षेप केला नाही तर कर्मचारी निष्क्रीय राहतात.

'य' सिद्धांत Theory 'Y'

खेळणे किंवा विश्रांती घेणे या गोष्टी जितक्या स्वाभाविक आहेत तितकेच शारीरिक आणि मानसिक परिश्रम करणे किंवा त्यासाठी प्रयत्न करणे हे देखील स्वाभाविक आहे.

- उपक्रमाची उद्दिष्टे साध्य करून घेण्यासाठी नियंत्रण आणि शिक्षेची भिती या साधनाचा उपयोग करून घेतलाच पाहिजे असे नाही.
- उपक्रमाच्या उद्दिष्ट्यांशी बांधीलकी असणे हा कार्यात यश मिळविण्यासाठी असणारा जवळचा संबंध आहे. उपक्रमाची उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांच्या प्रयत्नांची निष्पत्ती पर्यायाने व्यक्तीची सामाजिक मान्यतेची गरज आणि आत्मविकासाची गरज भागविण्यात येते.
- उपक्रमातील परिस्थिती योग्य असेल तर सामान्य कर्मचारी त्यांच्यावर सोपविलेली जबाबदारी पार पाडतो.
- उपक्रमातील नेहमी निर्माण होणाऱ्या समस्या सोडविण्यासाठी कामगारांमध्ये उच्च दर्जाची कल्पकता आणि सर्जनशीलता असणे आवश्यक असते.
- आधुनिक काळातील औद्योगिक जीवनात असलेल्या परिस्थितीत सामान्य व्यक्तीच्या बौद्धिक क्षमतेची पूर्णपणे उपयोग होतो.

३) श्री हर्झबर्ग यांचा अभिप्रेरण : आरोग्य विषयक सिद्धांत
(Herzberg's Motivation – Hygiene Theory)

इ.स. १९५९ मध्ये श्री फ्रेडरीक हर्झबर्ग यांनी अभिप्रेरणेचा अरोग्य विषयक सिद्धांत प्रतिपादीत केला. श्री. हर्झबर्ग यांनी आपले विचार दोन गटात विभागले आहेत. श्री हर्झबर्ग आणि त्यांच्या सहाय्यकांनी घेतलेल्या मुलाखतीवरून कार्य समाधान हे दोन स्वतंत्र विभागात विभागल्या जाते.

- I – कार्य समाधान
- II – कार्य असमाधान

त्यांच्या मते कार्य समाधान मिळवून देणारे समाधानकारी घटक पुढील प्रमाणे आहेत.

- I – संपादन
- II - मान्यता
- III - प्रगती
- IV - स्वतःचे कार्य
- V - विकासाची शक्यता
- VI - जबाबदारी

कार्यात असमाधान मिळवून देणारे असमाधानकारी घटक पुढील प्रमाणे आहेत.

- I – कंपनीची धोरणे आणि प्रशासन
- II - तांत्रिक निरीक्षण
- III - पर्यवेक्षकाशी परस्पर संबंध
- IV - वेतन
- V - कार्य अटी

वरील घटक असमाधान मिळवून देत असले तरी ते कर्मचाऱ्यांना कार्यासाठी आवश्यक आहेच.

१३.६ समारोप

संघटनेची उद्दीष्टे साध्य करण्यासाठी उत्कट इच्छा सहाय्यकांमध्ये निर्माण करण्यासाठी केलेले प्रयत्न म्हणजेच अभिप्रेरणा होय. अभिप्रेरणा या सकारात्मक, नकारात्मक, व्यक्तीगत व सामुहिक स्वरूपाच्या असतात.

प्रामुख्याने अभिप्रेरणेचे दोन प्रकार पडतात. आर्थिक व आर्थिकेतर.

पगाराव्यतिरिक्त सामुहिक विमा योजना परस्पर लाभ योजना, वैद्यकीय मदत, कंपनीची कर्जे निवृत्ती वेतन, शैक्षणिक मदत, मनोरंजन सवलत, पगारी सुट्ट्या, ग्रॅज्युटी, संघटनेची भांडारे, भोजन सुविधा इ.चा समावेश आर्थिक अभिप्रेरणेत होतो.

आर्थिकेतर अभिप्रेरणेमध्ये नोकरीत स्थिरता, कार्य स्थिती, प्रतिष्ठा, बढती, बक्षिसे, न्याय, जबाबदारी, व्यवस्थापनात सहभाग स. बाबींचा समावेश होतो.

व्यक्ति जास्तीत जास्त कार्य करण्यासाठी कशामुळे प्रेरित होते याचे उत्तर शोधण्याचा प्रयत्न अनेक व्यवस्थापन तंत्रज्ञानी केलेला आहे.

अब्राहम मास्लो यांनी गरजांच्या श्रेणीचा सिद्धांत मांडला त्याच्यामते गरजांचा एक विशिष्ट क्रम असतो. शारिरीक गरजा, सुरक्षात्मक गरजा, सामाजिक गरजा, सन्मानविषयक गरजा, आत्मविकासात्मक गरजा या मनुष्य आपल्या विविध गरजा भागविण्याचा प्रयत्न करीत असतो.

डग्लस मॅग्रीसर यांनी 'क्ष' आणि 'य' सिद्धांत मांडला.

हर्झबर्ग यांनी आरोग्यविषयक सिद्धांत मांडला. त्यांनी संघटनेतील प्रेरक घटकांचे वर्गिकरण कार्य समाधान मिळवून देणारे व कार्य असमाधान मिळवून देणारे घट असे केले.

१३.७ प्रश्न

१. अभिप्रेरण म्हणजे काय ?
२. अभिप्रेरणाचे वर्गिकरणाचे आधार स्पष्ट करा.
३. अभिप्रेरणाचे प्रकार विषद करा.

टिपा लिहा :

१. हर्झ बर्ग चा सिद्धांत
२. क्ष आणि य सिद्धांत
३. मास्लोचा सिद्धांत
४. आर्थिक अभिप्रेरणा
५. आर्थिकेतर अभिप्रेरणा
६. मानवी गरजांचे वर्गिकरण



कर्मचारी मनोबल (Employee Morale)

प्रकरण रचना :

- १४.० उद्दिष्टे
- १४.१ प्रस्तावना
- १४.२ मनोबलाची व्याख्या
- १४.३ मनोबलाचे वैशिष्ट्ये
- १४.४ मनोबलावर परिणाम करणारे घटक
- १४.५ मनोबलाचे मोजमाप
- १४.६ समारोप
- १४.७ प्रश्न

१४.० उद्दिष्टे

या घटकाच्या अभ्यासानंतर विद्यार्थ्यांना-

- मनोबलाची व्याख्या व वैशिष्ट्ये सांगता येतील.
- मनोबलावर परिणाम करणारे घटक स्पष्ट करता येतील.
- मनोबलाचे मोजमाप करण्याच्या पद्धती समजतील.

१४.१ प्रास्ताविक (Introduction)

मनोबल ही संकल्पना विविध संदर्भासाठी व्यापक प्रमाणावर उपयोगात आणली जाते. यात एखादी व्यक्ती किंवा व्यक्ती समुहाच्या भावना, कल्पना, विचार जाणीवा, प्रेरणा, प्रवृत्ती, प्रतिक्रिया इत्यादीचा समावेश होतो. मनोबल ही एक अदृश्य शक्ती हे. परंतु त्यांचा उपक्रमाच्या सर्वच घटकांवर परिणाम होत असतो. कामगाराचे वैयक्तिक मनोबल कधी कधी निम्न दर्जाचे असू शकते. परंतु उपक्रमातील कामगारांचे सामुहिक मनोबल मात्र उच्च दर्जाचे असले पाहिजे. मनोबलाचे सामर्थ्य हे प्रामुख्याने नेतृत्वावर अवलंबून असते.

१४.२ मनोबलाची व्याख्या (Definition of Morale)

विविध विचारवंतानी मनोबलाची व्याख्या पुढील प्रमाणे केली आहे.

- १) **श्री. एडविन बी. प्लिपा** यांच्या मते इतरांशी सहकार्य करण्याच्या इच्छेवर परिणाम करणाऱ्या व्यक्तीच्या आणि समुहाच्या मानसिक अवस्थेला किंवा प्रवृत्तीला मनोबल असे म्हणतात.
- २) **श्री. आर. सी डेव्हस** यांच्या मते, कंपनीची सेवा – उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी व्यक्तींना आणि समुहाना कांडी काळासाठी तसेच विशिष्ट मर्यादेत आपली व्यक्तीगत उद्दिष्टे दुय्यम समजण्यासाठी प्रवृत्त करणाऱ्या मानसिक अवस्थेला मनोबल असे म्हणतात.
३. **ज्युसिअस आणि स्लॅंडर** यांच्या मते मनोबल ही एक व्यक्तीच्या काम करणाऱ्या इच्छेला प्रभावित करणारी भावना आणि अवस्था असते. व्यक्तीच्या काम करण्याच्या इच्छेचा नंतर व्यक्तीगत आणि संघटनात्मक उद्दिष्टांवर परिणाम होत असतो.
४. **अलेक्झांडर लिडटन** यांच्या मते सामान्य उद्दिष्टे साध्य करण्याच्या हेतूने निरंतर आणि सातत्याने एकत्रित राहून काम करण्याच्या व्यक्ती समुहाच्या क्षमतेला मनोबल असे म्हणतात.
५. **श्री. ब्लॅकमनशिप** यांच्या मते मनोबल ही एकत्र राहण्याची किंवा एकोप्याची प्रवृत्ती आहे. त्या प्रवृत्तीमुळे व्यक्तीचे तिच्या कार्याशी काम करण्याच्या परिस्थितीशी, सहकार्यांशी, पर्यवेक्षकांशी, सेवायोजकांशी आणि संघटनेशी तादात्म्य साधले जाते.

यावरून असे म्हणता येते की, उपक्रमातील कामगारांचा व्यक्तीगत आणि सामाजिक गरजांच्या पूर्ततेसाठी कोणत्याही दडपणाशिवाय तसेच प्रलोभनाशिवाय त्यांना आपापली कार्ये अत्यंत मन लावून करण्यासाठी प्रवृत्त करणाऱ्या मानसिक अवस्थेला मनोबल असे म्हणतात.

१४.३ मनोबलाची वैशिष्ट्ये (Features of Morale)

वरील व्याख्यावरून मनोबलाची पुढील वैशिष्ट्ये स्पष्ट होतात.

- १) कामगारांच्या प्राथमिक गरजांच्या पूर्ततेशी मनोबलाचा संबंध असतो.
- २) कामगारांच्या शारीरिक गरजांप्रमाणे त्यांच्या मानसिक गरजा देखील पूर्ण होणे आवश्यक असते.
- ३) व्यक्तीगत व सामुहिक सहकार्य करण्याचे प्रमाण मनोबलावर अवलंबून असते.
- ४) कर्मचाऱ्यांच्या काम करण्याच्या भावनेला मनोबल प्रभावित करीत असते.

- ५) उपक्रमाचा विश्वस्त म्हणून आपापली कार्ये करण्याची भावना मनोबलामुळे विकसित होते.
- ६) मनोबल ही एक सामाजिक आणि मानसिक गरज आहे.
- ७) उपक्रमातील आपापल्या जबाबदाऱ्या आत्मियतेने आणि मन ओतून करण्याच्या प्रवृत्ती मनोबलामुळे वाढ होते.
- ८) उपक्रमाच्या उद्दिष्टांच्या पूर्णतेशी मनोबलाचा प्रत्यक्ष संबंध असतो.

१४.४ मनोबलावर परिणाम करणारे घटक

(Factors influencing Moral)

प्रामुख्याने मनोबल व्यक्ती परतवे भिन्न असते. व्यक्तीचे मनोबल खालील घटकांवर अवलंबून असते.

- १) **व्यक्तीगत हीत** : कर्मचाऱ्यांचे व्यक्तिगत हीत आणि उपक्रमाचे हीत तसेच कर्मचाऱ्यांशी व्यक्तिगत उद्दिष्टे आणि उपक्रमाची उद्दिष्टे याचा परिणाम मनोबलावर होतो.
- २) **गट प्रवृत्तीचा अभाव** : कर्मचाऱ्यांमध्ये गट करून राहण्याच्या प्रवृत्तीचा अभाव असण्याचे प्रमाण कमी असले पाहिजे.
- ३) **जुळवून घेण्याची क्षमता आणि तत्परता** : बदलत्या परिस्थितीशी, उपक्रमातील बदलांशी आणि उपक्रमाबाहेरील वातावरणाशी जुळवून घेण्याची कर्मचाऱ्यांची क्षमता आणि तत्परतेचा मनोबलाशी अधिक संबंध असतो.
- ४) **आदेश पालनाची मानसिकता** : वरीष्ठांनी दिलेले आदेश पाळण्याची कर्मचाऱ्याची मानसिकता आणि तत्परता अधिक असावी.
- ५) **सहकार्याची तयारी** : एकमेकांना समजून घेऊन सहकार्याची तयारी असावी. त्यामुळे अपत्ययात घट होऊन उत्पन्नात वाढ होते.
- ६) **व्यक्तिगत हिताचा त्याग करण्याची तयारी** : संघटनेच्या उद्दिष्ट पूर्तीसाठी गैरसोय सहण करून व्यक्तिगत हिताचा त्याग करण्याची कर्मचाऱ्याची तयारी असावी.
- ७) **कार्याची तत्परता** : कर्मचाऱ्यांची कार्ये तत्परता असली पाहिजे.

१४.५ मनोबलाचे मोजमाप (Measurement of Morale)

मनोबल ही एक मानसिक अवस्था आहे तसेच ती एक सामान्य प्रवृत्ती सुद्धा आहे. त्यामुळे मनोबलाचे तंतोतंत मोजमाप होऊ शकत नाही. काही विशिष्ट कसोट्या लाऊन मनोबलाचा दर्जा निम्न आहे की उच्च आहे हे मात्र ठरविता येते. उपक्रमातील कर्मचाऱ्यांच्या मनोबलाचे मापन करण्यासाठी विविध पद्धती देखील उपयोगात आणल्या जातात. सामान्यपणे मनोबलाचे मापन करण्यासाठी पुढील पद्धतीचा अवलंब केला जातो.

- मनोबलाचे मोजमाप
- १) निरीक्षकांचा अहवाल
 - २) कार्य अहवाल
 - ३) मुलाखत
 - ४) हस्तकांद्वारे मापन
 - ५) प्रश्नावली
 - ६) मतावली

१) निरीक्षकांचा अहवाल : उपक्रमातील कर्मचारी ज्या अधिकारी किंवा निरीक्षकांच्या नियंत्रणाखाली कार्य करतात. त्या अधिकारी किंवा निरीक्षकांनी कर्मचाऱ्याबद्दल संपूर्ण माहिती असते. कारण त्यांच्या या कर्मचाऱ्यांशी दररोज व्यक्तीगत स्वरूपाचा संबंध येत असतो. त्यातून निर्माण होणाऱ्या संबंधाचा उपयोग करून निरीक्षकाला आपल्या उपक्रमातील कर्मचाऱ्यांच्या विविध गटांची माहिती गोळा करणे. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कामाबद्दल त्यांच्या वागणुकीबद्दल किंवा त्यांच्याशी संबंधीत सर्व बाबींमध्ये निरीक्षकांच्या मताला महत्त्व असते. निरीक्षकांच्या अहवालावरून कर्मचाऱ्यांचे मनोबल मोजणे सुलभ जाते. परंतू निरीक्षक हा जर कर्मचारीविरुद्ध भुमीका घेत असेल तर मात्र निरपेक्ष मापण करता येत नाही.

२) कार्य अहवाल : कर्मचाऱ्यांच्या काम करणाऱ्या ठिकाणीच त्यांच्या कामाचा अहवाल तयार केला जातो. कर्मचाऱ्यांनी आपले काम मुदतीत पूर्ण केले, त्यांच्या कामाचा दर्जा योग्य होता किंवा नाही. कर्मचाऱ्यांच्या सुट्या आणि त्यांची कारणे, त्यांच्या कामाबद्दल तक्रारी त्यांचे वाद इत्यादी बाबत कार्य अहवालात नोंदी असतात. या कार्य अहवालाचा अभ्यास करून कर्मचाऱ्यांचे मनोबल कोणत्या दर्जाचे आहे हे ठरविले जाते.

३) मुलाखत : कर्मचाऱ्याशी वेगवेगळ्या प्रसंगी संपर्क साधून त्यांना प्रत्यय प्रश्नांची उत्तरे विचारून कर्मचाऱ्यांच्या मनोबलाचे मापन करता येते. सामान्यपणे मनोबल मापनासाठी मुलाखतीच्या पुढील पद्धती उपयोगात आणल्या जातात.

- अ. औपचारिक मुलाखत
- ब. अनौपचारिक मुलाखत
- क. निर्गमन मुलाखत
- ड. निर्देशित मुलाखत
- ई. अनिर्देशित मुलाखत

अ) औपचारिक मुलाखत : मुलाखतीचा कार्यक्रम निश्चित करून त्यानुसार नियोजित मुलाखत घेतल्यास त्याला औपचारिक मुलाखत असे म्हणतात. परंतु अशा मुलाखतीतून कर्मचाऱ्यांचे वैयक्तिक मत समजू शकत नाही.

ब) अनौपचारिक मुलाखत : अनौपचारिक मुलाखतीची कर्मचाऱ्यांना आगावू सुचना दिली जात नाही. केवळ गप्पा गोष्टीच्या स्वरूपात चर्चा करून कर्मचाऱ्यांकडून माहिती मिळविली जाते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या मनावर कोणतेही दडपण न येता ते आपली मते योग्य प्रकारे मांडू शकतात.

- क) **निर्गमन मुलाखत** : उपक्रमात कार्य करणारे कर्मचारी वरिष्ठांच्या दडपणामुळे अनेकदा खरी माहिती देऊ शकत नाही. त्यामुळे ते कधी कधी उपक्रम सोडून जातात. उपक्रम सोडून गेलेल्या किंवा जाणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची, मुलाखत घेतली जाते. या मुलाखतीस निर्गमन मुलाखत असे म्हणतात.
- ड) **निर्देशित मुलाखत** : निर्देशित मुलाखतीसाठी सर्व समावेशक प्रश्नावली तयार केली जाते. संबंधित अधिकारी हे त्या प्रश्नावलीतील प्रश्नाची उत्तरे कर्मचाऱ्याकडून घेऊन त्यावर टिपणी तयार करतात.
- इ) **अनिर्देशित मुलाखत** : मुलाखतीच्या या पद्धतीत कोणत्याही प्रकारची प्रश्नावली समोर न ठेवता विशिष्ट दिशेने कर्मचाऱ्यांना प्रश्न विचारून हवी ती माहिती संकलीत केली जाते.
- ४) **हस्तकांद्वारे मनोबलाचे मापन** : या पद्धतीत मनोबलाचे मापन स्वतः न करता कर्मचाऱ्यांमध्ये आपले काही हस्तक मिसलवून उपक्रमाचे अधिकारी त्यांचे मत जाणून घेतात. कर्मचाऱ्यांना कळू न देता हे हस्तक कर्मचाऱ्यांच्या आपाआपासाठी बोलण्यावरून तसेच विशिष्ट समस्याबाबत व्यक्त करीत असलेल्या मतांवरून त्यांचे विचार अधिकाऱ्यांपर्यंत पोहचवितात.
- ५) **प्रश्नावली** : अनेकदा कर्मचारी आपली मते स्पष्ट करण्यास घाबरतात. आपली मते स्पष्ट करण्याचा प्रयत्न करतात. अशा परिस्थितीत त्यांची मते जाणून घेण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना प्रश्नावली दिली जाते. प्रश्नावलीतील प्रश्नांची उत्तरे कर्मचाऱ्यांनी दिल्यास त्यावरून त्यांच्या मनोबलाचे मापन केले जाते.
- ६) **मतावली** : एखादा निर्णय किंवा एखादी नवीन सुधारणा कार्यान्वीत करण्याची योजना तयार करताना वरिष्ठ व्यवस्थापकाने कर्मचाऱ्यांची मते जाणून घेण्यासाठी तयार केलेल्या प्रश्नावलीला मलावली असे म्हणतात.

आधुनिक व्यवसाय व्यवस्थापनात कर्मचाऱ्यांच्या मनोबलाचे महत्त्व मान्य करण्यात आले आहे. ज्या उपक्रमातील कर्मचाऱ्यांचे मनोबल उच्च दर्जाचे असते त्या उपक्रमाची उत्पादकता निश्चितच जास्त असते.

१४.६ समारोप

मनोबल ही एक अदृश्य शक्ती आहे. ज्या उपक्रमातील कर्मचाऱ्यांचे मनोबल, उच्च दर्जाचे असते त्या उपक्रमाची उत्पादकता निश्चितच जास्त असते.

मनोबलावर व्यक्तिगत हीत, गट प्रवृत्तीचा अभाव, जुळवून घेण्याची क्षमता आदेश पालनाची मानसिकता, सहकार्याची तयारी, कार्याची तत्परता, व्यक्तिगत हिताचा त्याग करण्याची तयारी इ. घटक परिणाम करतात.

निरीक्षकांचा अहवाल, कार्य अहवाल मुलाखत, हस्तकांद्वारे मापन प्रश्नावली, मतावली इ.द्वारे मनोबलाचे मोजमाप केले जाते.

१४.७ प्रश्न

१. कर्मचारी मनोबल व्याख्या लिहून अर्थ स्पष्ट करा.
२. कर्मचारी मनोबलाचे वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.
३. कर्मचारी मनोबलावर परिणाम करणारे घटक कोणते ?
४. कर्मचारी मनोबल मोजमापाचे तंत्र स्पष्ट करा.
५. खालील संकल्पना स्पष्ट करा.
 - अ) कार्य अहवाल
 - ब) औपचारिक मुलाखत
 - क) अनौपचारिक मुलाखत
 - ड) निर्गमन मुलाखत
 - ई) अनिर्देशित मुलाखत
 - फ) प्रश्नावली
 - ग) मनावली



संज्ञापन (Communication)

प्रकरण रचना :

- १५.० उद्दिष्टे
- १५.१ प्रस्तावना
- १५.२ संदेशवहनाचा अर्थ आणि व्याख्या
- १५.३ संदेशवहनाचे स्वरूप
- १५.४ संज्ञापनाचे महत्त्व
- १५.५ संज्ञापनाचे उद्दिष्टे
- १५.६ औपचारिक आणि अनौपचारिक संदेशवहन
- १५.७ तोंडी संदेशवहन आणि लेखी संदेशवहन
- १५.८ उर्ध्वगामी आणि क्षैतिज संदेशवहन
- १५.९ शाब्दिक आणि अशाब्दिक संज्ञापन
- १५.१० संदेशवहनाची माध्यमे
- १५.११ संदेशवहनातील अडथळे
- १५.१२ उपाय
- १५.१३ सारांश
- १५.१४ प्रश्न

१५.० उद्दिष्टे

या घटकाच्या अभ्यासानंतर विद्यार्थ्यांना-

- आदेश वहनाचा अर्थ, व्याख्या व स्वरूप सांगता येईल.
- संदेशवहनाचे महत्त्व स्पष्ट करता येईल.
- संदेशवहनाची उद्दिष्टे सांगता येतील.
- संदेशवहनाच्या विविध प्रकारांची चर्चा करता येईल.

१५.१ प्रस्तावना (Introduction)

कोणत्याही संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी अनेक व्यक्ती किंवा व्यक्तिसमुह एकत्र असलेले असतात. व्यक्तिसमुह किंवा मानवी प्रयत्नांमध्ये प्रभावी समन्वय व एकत्रीकरण असल्याशिवाय उद्दिष्टे साध्य होत नाहीत. संघटनेत अनेक व्यक्ति कार्य करीत असताना त्यांचा एकमेकाशी संबंध येतो. त्यांचे कामकाज व आपसातील संबंध प्रभावीपणे होण्यासाठी संदेशवहनाची आवश्यकता आहे. सध्याच्या परिस्थितीत प्रत्येक बाब संदेशवहनावर आधारित आहे असे म्हणणे संयुक्तिक ठरते. निरनिराऱ्या पाहणीनुसार व्यवस्थापक आपल्या वेळेपैकी ७०% ते ७५% वेळ संदेशवहनात घालवितात. संदेशवहनामुळेच व्यवस्थापक दुसऱ्याकडून व्यवस्थितपणे काम करवून घेऊ शकतात.

१५.२ संदेशवहनाचा अर्थ व व्याख्या

(Meaning and Definition of Communication)

कम्युनिकेशन हा इंग्रजी शब्द कम्युनिस् (Communis) या मुळ लॅटिन शब्दापासून तयार झालेला आहे. या शब्दाचा अर्थ समान कल्पना किंवा विचारांची देवाण-घेवाण अस आहे.

व्याख्या (Definition)

१. “एखाद्या व्यक्तीचे दुसऱ्या व्यक्तीच्या मनात विशिष्ट जाणीव निर्माण करण्याच्या हेतूने केलेल्या सर्व क्रियांची गोळाबेरीज म्हणजे संदेशवहन होय. संदेशवहन ही सांगण्याची ऐकून घेण्याची व समजून घेण्याची एक पद्धतशीर व निरंतर चालणारी प्रक्रिया आहे.”
२. “दोन किंवा अधिक व्यक्तीमध्ये माहिती कल्पना, मते, भावना किंवा संवेदना यांची देवाण-घेवाण म्हणजे संदेशवहन होय.”
३. “शब्द, पत्र माहिती किंवा सुचना मते किंवा विचार यांची देवाण-घेवाण करण्याची क्रिया म्हणजे संदेशवहन होय.”
४. “एका व्यक्तीकडून दुसऱ्या व्यक्तीकडे माहिती व विचार पाठविण्याची प्रक्रिया म्हणजे संदेशवहन होय.”

१५.३ संदेशवहनाचे स्वरूप

(Characteristics of Communication)

संदेशवहनाचे स्वरूप लक्षात घेतल्याने आपणास संदेशवहनातील कौशल्य वाढविता येते. संदेशवहनाचे चार घटक किंवा गुण आहेत.

१. **संदेशवाहन एक गतीमान प्रक्रिया आहे.** संदेश परिस्थितीप्रमाणे गतीमान व बदलत असतो. सारख्या दोन व्यक्तींना पूर्वीचाच संदेश परत दिल्यास ह्याचा अर्थ ते वेगवेगळा घेऊ शकतात. कारण परिस्थितीत फरक बदल झालेला असतो.
२. **संदेशवहन एक पद्धतशीर प्रक्रिया आहे.** संदेशवहन प्रक्रियेतील प्रत्येक भाग / घटकही प्रक्रियेतील इतर प्रत्येक घटकाने प्रभावित होत असतो. जर संदेश प्राप्तकर्ता निरुत्साही तर

माध्यम प्रभावीपणे संदेश देण्यास असमर्थ ठरतात. संदर्भ वातावरण, उद्देश, माध्यम, संदेशाचे स्वरूप, प्रतीसाद इत्यादी सर्व एकमेकांवर परिणाम करीत असतात. जर उद्देश स्पष्ट नसेल तर संदेश गोंधळात पाडणारा ठरू शकतो किंवा संदेशासाठी चुकीचे माध्यम निवडले गेले तर संदेशामुळे अपेक्षित निकाल मिळू शकत नाही. संदेशवहन प्रक्रियेतील कोणत्याही टप्प्यात निर्माण झालेल्या अडथळाचा परिणाम पूर्ण संदेशवहन प्रक्रियेवर होऊ शकतो.

३. **संदेशवहन परस्पर क्रिया व आदानप्रदान दोन्ही आहे.** संदेशवहनातील संदेशदाता व संदेश प्राप्तकर्ता मनात उद्भवलेल्या कल्पनाचे व माहितीचे आदान-प्रदान करतात व एकमेकाला प्रभावित करतात. ते विचारांची व माहितीची देवाण-घेवाण करतात.
४. **जाणून बुजून केलेले संदेशवहन :** आपण नेहमीच आपल्याला नेमके जे सांगावयाचे आहे ते सांगतोच असे नाही. संदेशप्राप्तकर्ता आपणास जे सांगावयाचे आहे त्यापेक्षा कमी अथवा अधिक माहिती मिळवू शकतो. आकस्मिक संदेशप्राप्तकर्ता चुकीचा संदेश प्राप्त करू शकतो. आपल्या वर्तनाची प्रत्येक कृती आपल्या बदल काहीतरी सांगत असते आणि आपण जे बोलतो अथवा लिहितो ते आपल्या इतर संबधीत वर्तनाद्वारे जोडले जाते.

१५.४ संज्ञापनाचे महत्त्व (Importance of Communication)

संदेशवहन अत्यंत व्यापक स्वरूपाचे असून ते व्यवस्थापनाच्या नियोजन, समन्वय, संघटन व नियंत्रण इत्यादी कार्यातील अत्यंत महत्त्वाचे आहे. व्यवस्थापनाचे कोणतेही कार्य संदेशवहनाअभावी व्यवस्थित होऊ शकत नाही. त्यामुळे घेस्टर बर्नॉर्ड यांनी संदेशवहनाची व्यवस्था निर्माण करणे आणि ती टिकवून ठेवणे हे व्यवस्थापकाचे प्रमुख कर्तव्य आहे असे म्हटले हे. अलीकडे स्पर्धा, उत्पादनातील गुंतागुंत, वैशिष्ट्यीकरण व मोठ्या प्रमाणावरील उत्पादत इत्यादीमुळे संदेशवहन हा व्यवस्थापनातील प्रथम क्रमांकाचा महत्त्वाचा प्रश्न आहे. असेही काही तज्ज्ञांचे मत आहे. किथ डेव्हिस यांनी संदेशवहनाची तुलना मानवी शरीरातील रक्तवाहिन्यांशी केलेली आहे. मनुष्य शरीरात रक्तवाहिन्यांची जशी गरज आहे. तशीच व्यवस्थापनाला संदेशवहनाची गरज आहे. व्यवस्थापनात उच्च अधिकाऱ्यांच्या अडचणी वरिष्ठ अधिकाऱ्यांपर्यंत पोहोचवाव्या लागतात. त्यामुळे व्यवस्थापनात संदेशवहन निश्चितच महत्त्वाचे आहे. प्रभावी संदेशवहनामुळे गैरसमजही टाळता येतात. व्यवस्थापनाचा व्यवसायात जो अंतर्गत संबंध येतो, तो संबंध वृद्ध करण्याचे काम संदेशवहन करते. संदेशवहन फक्त व्यवसायातच उपयुक्त आहे असे नाही. आपल्या दैनंदिन जीवनात व्यक्तीचा सकाळी उठल्यापासून रात्री झोपेपर्यंत अनेक घटकांशी किंवा लोकांशी संबंध येतो. यामध्ये संदेशवहन मोलाची मदत करते. थोडक्यात, संदेशवहन अत्यंत महत्त्वाचे आहे. त्याचे महत्त्व पुढील मुद्यांवरून अधिक चांगल्या रीतीने स्पष्ट होते.

१. प्रेरणा व मनोबल बांधणी संदेशवहनाची प्रभावी यंत्रणा सहाय्यक व कर्मचाऱ्यांच्या प्रवृत्तीत बदल घडवून आणते. संघटनेतील अनेक संघर्ष मुळ नसून अज्ञान किंवा गैरसमजामुळे निर्माण झालेले असतात. सुयोग्य संदेशवहनामुळे योग्य वेळीच कर्मचाऱ्यांना माहिती मिळत असल्यामुळे मतभेद मिटतात किंवा कमी होतात. संदेशवहानामुळे **संस्थेची संपूर्ण माहिती**

कर्मचाऱ्यांना होते. संस्थेची वस्तुस्थिती त्यांना समजत असल्यामुळे अवास्तव मागण्या न करता कर्मचाऱ्यांना अधिक उत्पादनाबाबत प्रेरणा मिळते.

२. **लोकशाही व्यवस्थापन :** चांगले संदेशवहन लोकशाही व्यवस्थापनासाठी आवश्यक आहे. संदेशवहनाच्या माध्यमानेच व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांशी विचारविनिमय करून निर्णय घेऊ शकतात. कर्मचाऱ्यांना असंतोष संदेशवहनाच्या माध्यमामार्फतच व्यवस्थापनापर्यंत पोहोचतो. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थापनात सहभाग दिला जातो. व्यवस्थापनात सहभाग मिळाल्यामुळे कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थापनात प्रतिनिधीत्व मिळते. अशा रितीने संदेशवहनामुळे लोकशाही व्यवस्थापनास मदत होते.
३. **नेत्रत्वाचा आधार :** औद्योगिक संस्थेमध्ये उच्च व्यवस्थापनातील लोकांना नेतृत्वाचे कार्य करावे लागते. कुशल नेतृत्वाला संदेशवहनाची आवश्यकता असते. व्यवस्थापक व्यवस्था संचालक किंवा अधिकाऱ्यांच्या नियंत्रणाखाली संघटनेत अनेक कर्मचारी कामे करीत असतात. कर्मचाऱ्यांना संघटनेची उद्दिष्टे संदेशवहनामार्फत समजावून सांगितली जातात.
४. **कर्मचारी व्यवस्थापन संबंध सुधारणा :** संस्थेतील अधिकारी व कर्मचारी एकाच रथाची दोन चाके आहेत. अधिकारी उच्च स्तरावर तर कर्मचारी कनीष्ठ स्तरावर काम करीत असतात. अनेकदा दोन्ही घटकाची धोरणे परस्परविरोधी असतात. परंतु संदेशवहनाच्या माध्यमाने त्यांच्यामध्ये विचारविनिमय होऊ शकतो. व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांच्या अडचणी संदेशवहानामुळे त्वरीत जाणून घेऊ शकतात.
५. **व्यवस्थापकाच्या कार्यक्षमतेत वाढ :** व्यवस्थापक संघटनेची नीती, धोरण, उद्दिष्टे, इत्यादी बाबीबद्दल संघटनेतील कर्मचाऱ्यांना माहिती देतात. प्रत्येकाला कामाचे वाटप केले जाऊन जबाबदाऱ्या निश्चित केल्या जातात. वेळोवेळी त्यांच्या कामाचे अहवाल घेतले जातात व या सर्व बाबी केवळ प्रभावी संदेशवहनामुळेच शक्य आहेत. काही लेखकांनी व्यवस्थापकाचा ७०% वेळ संदेशवहनात जातो असे म्हटले आहे.
६. **उत्पादन खर्चात कपात करणे :** चांगल्या व परिणामकारक संदेशवहनामुळे संस्थेतील खर्चात बचत करता येऊन उत्पादनात वाढ करणे शक्य होते. प्रभावी संदेशवहनामुळे उत्पादनाचा सर्व साधनांमध्ये प्रभावी समन्वय घातला जातो. त्यामुळे कारखान्यातील यंत्रे, उपकरणे, साधने व कर्मचारी यांचा पूरेपूर उपयोग केला जातो.
७. **संघटनेची कार्यक्षमता वाढविणे :** व्यवसायाच्या आकारानुसार संघटनेची रचना केली जाते मोठ्या व्यवसायात संघटन रचना गुंतागुंतीची असते. अशा संघटनेत व्यवस्थापनाच्या गरजेनुसार स्तर निर्माण केलेले असतात. प्रत्येक स्तरावर काही अधिकारी व कर्मचारी काम करीत असतात. या सर्वांना संबंध प्रस्थापित करावा लागतो. सुचना व आचार विचारांची देवाण-घेवाण करावयाची असते. त्यासाठी संदेशवहन मदत करीत असते.
८. **व्यवसायाचे यशस्वी संचालन करणे :** आजकाल औद्योगिक संस्थांचा आकार सतत वाढत असल्याचे दिसून येते. मोठ्या उत्पादनामुळे व्यवसायात अनेक विभाग व उपविभाग निर्माण केले जातात. प्रत्येक विभागात अनेक कर्मचारी कार्य करीत असतात. या कर्मचाऱ्यांकडून कार्य करवून घेण्यासाठी त्यांना निर्देशनाची गरज आहे.
९. **योग्य नियोजन व समन्वयासाठी :** व्यवसायाचे यश नियोजनावर अवलंबून असते. नियोजन मागिल आकडेवारी व माहितीवर अवलंबून असते. नियोजनामुळेच प्रत्येक

कर्मचाऱ्यांला केव्हा, कोठे कसे काम करावे याबद्दल पूर्वसुचना मीळते. अचूक नियोजनाची प्रभावी अमलबजावणी व्हावी म्हणून प्रत्येक अवस्थेत संदेशवहन उपयुक्त ठरते.

१५.५ संज्ञापनाचे उद्दिष्टे (Objectives of Communication)

संदेशवहनाची प्रमुख उद्दिष्टे पुढीलप्रमाणे सांगता येतील :

१. **माहिती मिळविणे व पूरविणे** : व्यवसाय कार्यक्षमपणे आणि व्यवस्थित चालण्यासाठी अनेक प्रकारची माहिती व्यवसायाला मिळवावी लागते किंवा द्यावी लागते. व्यवसायाला मिळालेल्या माहितीच्या आधारावरच नियोजन करणे, धोरणे ठरविणे, संघटन रचना करणे इत्यादी गोष्टी शक्य होतात.
२. **सल्ला मसलत** : व्यवसायासंबंधीचे निर्णय घेताना अनेकदा इतरांशी विचार-विनीमय करावा लागतो. विक्री विभागाला, ग्राहकांना मालाच्या पूरवठ्याची तारीख देताना उत्पादन विभागाशी सल्लामसलत करावी लागते. याउलट वस्तुच्या आकार प्रकारामध्ये बदल करताना उत्पादन विभागाला विक्री विभागाचे मत जाणून घ्यावे लागते, कारण ग्राहकांशी त्याच्या निकटचा संबंध येत असतो.
३. **आदेश** : अशा स्वरूपाचे संदेशवहन वरीष्ठांकडून कनिष्ठाकडे जाणारे असते. विशिष्ट निर्णय घेतल्यानंतर त्यांची अमलबजावणी करण्यासाठी संबंधीताना आदेश द्यावे लागतात. नवीन वस्तू बाजारात आणण्याची ठरल्यास विविध विभागीय व्यवस्थापकांना कर्मचाऱ्यांसाठी आदेश द्यावे लागतात. जाहिरातीचे काम जाहिरात विभागाकडे तर कोणते काम केव्हा व कोणी करावयाचे या विषयी स्पष्ट आदेश देणे आवश्यक असते.
४. **सूचना करणे** : मोठ्या उद्योगसंस्था बऱ्याचदा आपल्या कर्मचाऱ्यांनी कामाबाबत सूचना कराव्यात म्हणून एक सूचना पेटी ठेवतात. त्या सूचना पेटीत कर्मचाऱ्याला आपल्या सूचना प्रस्ताव टाकता येतात. व्यवस्थापन चांगल्या प्रस्तावांचे स्वागत करून कर्मचाऱ्यांना बक्षिसेही देतात. सामान्यपणे सूचना करणे म्हणजे खालून वरच्या दिशेने होणारे संदेशवहन म्हटले जाते.
५. **मन वळविणे** : एखाद्याचे मत परिवर्तन करणे हे देखील संदेशवहनाचे एक उद्दिष्ट असते. बऱ्याचदा हाताखालील व्यक्तीने विशिष्ट प्रकारे कार्य करण्यासाठी त्याचे मन वळवावे लागते. मन वळविण्याच्या प्रक्रियेत व्यक्तीच्या विचारात, दृष्टिकोनात बदल व्हावा अशी अपेक्षा असते. अनेकदा व्यक्ती नवीन कल्पना किंवा नवीन कार्यपद्धती याला विरोध करतात. अशावेळी त्यांनी नवीन कार्यपद्धती किंवा कल्पना यापासून मिळणारे फायदे समजावून सांगणे लागतात.
६. **शिक्षण व प्रशिक्षण देणे** : शिक्षण व प्रशिक्षणामध्ये अध्ययन आणि अध्यापनाद्वारे ज्ञानशाखा विकसित होत असते. शिक्षणामुळे मनाचे सर्वसाधारण व विशेष सामर्थ्य वाढते तर

प्रशिक्षणामध्ये प्रात्यक्षिक शिक्षण अथवा पद्धती एखादा पर्यवेक्षणांतर्गत कौशल्यप्राप्तीसाठी दिले जाते. शैक्षणिक संस्था आणि मानवी संसाधन विभागाचे हे प्रमुख उद्दिष्ट पूर्ण करण्यासाठी संदेशवहन आवश्यक असते. यासाठी विशेष कौशल्य आणि सतत संशोधन आवश्यक असते.

७. **कामगारांना प्रेरणा देणे** : संदेशवहानद्वारे कर्मचाऱ्यांना चांगले काम करण्यास प्रेरणा देता येते. यासाठी त्यांच्या मनातील इच्छा, त्यांचा दृष्टीकोन, हेतू यांची चांगली जाण असावी लागते. एखाद्या कर्मचाऱ्यास फक्त आदेश देऊन काम भागत नाही तर सोपविलेले काम केल्याने त्याला पुढे कोणकोणत्या संधी उपलब्ध होतील हे समजावून सांगितले तर तो ते उत्साहाने करेल. कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरणा ओळखून त्यांना योग्य प्रकारे आवाहन करण्यासाठी औपचारिक गौरव, भाषणातून व कृतीतून चांगले काम केल्याची दखल घेतली हे जाणवून देणे, अनौपचारिक भेटीगाठी संघटने अंतर्गत बक्षीस योजना, प्रसिद्धी इ. मार्गांचा अवलंब करता येतो.
८. **मनोधैर्य वाढविणे** : एखाद्या महत्त्वाच्या विषयावर संबंधित व्यक्तीची मते वेगवेगळी असू शकतात. कारण प्रत्येकाचा दृष्टिकोन वेगवेगळा असतो. त्यांच्यात एकवाक्यता निर्माण करण्यासाठी विश्वास निर्माण करण्यासाठी, मनोधैर्य वाढविण्यासाठी, संदेशवहनाचा चांगला उपयोग ठरू शकतो. कामगाराचा आत्मविश्वास व संघटनेवरील निष्ठ यांचा नितीमत्तेवर प्रभाव पडत असतो.

१५.६ औपचारिक आणि अनौपचारिक संदेशवहन (Formal and Informal Communication)

व्यवसाय संस्थेतील औपचारिक व अनौपचारिक अशा दोन्ही प्रकारे संदेशवहन होते.

औपचारिक संदेशवहन :

जावेळी संदेशदाता आणि संदेशप्राप्तकर्ता यांच्यामध्ये औपचारिक स्वरूपाचे संबंध असतात व संदेशाची देवाण-घेवाण करण्यासाठी विशिष्ट औपचारिक पद्धतीचा अवलंब केला जातो. त्याला औपचारिक संदेशवहन असे म्हणतात. विक्री मध्यस्थांना पाठविलेली पत्रे, व्यवस्थापकाने आपल्या कनिष्ठ अधिकाऱ्यांच्या बैठकीत व्यक्त केलेली मते, एखाद्या कामगाराला दिलेली कारणे दाखवा नोटीस व कामगाराने त्यावर दिलेले उत्तर ही सर्व औपचारिक संदेशवहानची उदाहरणे सांगता येतील. व्यवसायसंस्थेत विशिष्ट व्यक्तीकडे सोपविलेले काम व त्याला दिलेले अधिकार यांच्या चौकटीत हे संदेशवहन घडून येते. औपचारिक संदेशवहनात पूर्वनिर्धारित कार्यपद्धतीचा व माध्यमाचा अवलंब करावा लागतो. संघटनेतील अधिकारांच्या साखळीला अनुरूप असे संदेशाचे वहन होते. औपचारिक संदेशवहनामुळे अधिकाऱ्यांची जबाबदारी निश्चित केली जाते. त्यामुळे ते आपल्या कर्तव्यात कसूर करीत नाहीत.

अनौपचारिक (द्राक्षवेल) संदेशवहन :

ज्यावेळी संदेशदाता व संदेशप्राप्तकर्ता यांच्यामध्ये कोणत्याही प्रकारचा औपचारिकपणा नसतो व अनौपचारिक पद्धतीने विचार मते, कल्पना इत्यादीची देवाण-घेवाण होते.

व्यवस्थापनाच्या समपातळीवर काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांमध्ये अशाप्रकारचे संदेशवहन अनेकदा होत असते. कधी कधी व्यवस्थापनातील विविध स्तरांवर सुद्धा अनौपचारिक संदेशवहन होत असते. अनौपचारिक संदेशवहन होत असते. अनौपचारिक संदेशवहनाचे जाळे संघटनेच्या सर्व स्तरात पोहोचलेले अनुभवास येते व त्यांचे कार्य कसे चालते याबद्दल निश्चित स्वरूपाचे निष्कर्ष कारणे कठीण असते. अनौपचारिक संदेशवहन औपचारिक संदेशवहनापेक्षा अनेक पट जलद असते व व्यवसाय संघटनेतून त्याचे समुळ उच्चाटन करणे आवश्यक असते. अनौपचारिक संदेशवहन विविध पद्धतीनी होत असते. उदा. कॅन्टीनमध्ये चहा घेताना, समारंभामध्ये बोलणे, खाजगी सभेमध्ये बोलणे इत्यादी अनौपचारिक संदेशवहनाचा अतिरेक झाल्यास मात्र व्यवस्थापनामध्ये बेशिस्त निर्माण होऊ शकते. अनौपचारिक संदेशवहनाद्वारे येणारी माहिती खरी नसते. बऱ्याच वेळा त्यांना अफवाचे स्वरूप प्राप्त झालेले असते. केथ डेव्हिसच्या म्हणण्यानुसार अनौपचारिक संदेशवहन हे परिस्थितीचे उत्पादन होय. व्यक्तीचे नव्हे. सेवेतील असुरक्षितता बदतीबद्दल अनिश्चितता, व्यक्ती-व्यक्तीमध्ये भेदाभेद इत्यादीमुळे अनौपचारिक संदेश पसरविणारे म्होरके तयार होतात व त्याच्याद्वारे संस्थेमध्ये अफवा पसरविली जाते. अनौपचारिक संदेशवहन खरे तर क्वैतिज संदेशवहनाचा प्रकार आहे की ज्यामध्ये समपातळीवरील कर्मचारी एकत्र अनौपचारिक चर्चा करतात.

आपली प्रगती तपासा-

- अ) “मनुष्य शरीरातील रक्तवाहिन्यां इतकेच व्यवस्थापनाला संदेशवहन गरजेचे असते.” चर्चा करा.
- ब) संज्ञापनाच्या उद्दीष्टांची यादी करा.
- क) खालील संकल्पना स्पष्ट करा.
- १) संदेशवहन
 - २) औपचारिक संदेशवहन
 - ३) द्राक्षवेल संदेशवहन

१५.७ तोंडी संदेशवहन आणि लेखी संदेशवहन

(Oral and Written Communication)

संघटन मर्यादेनुसार संदेशवहनाचे पूढील प्रमाणे प्रकार मोडतात.

अंतर्गत संदेशवहन

तोंडी संदेशवहन

१. वैयक्तिक सुचना
२. भाषण
३. समीती सभा
४. अंतर्गत टेलीफोन
५. चर्चा
६. माहितीपट
७. स्नेहसंमेलन
८. संघटन – कार्य

लेखी संदेशवहन

१. सुचना
२. आदेश
३. बातमी पत्रे
४. मार्गदर्शिका
५. परिपत्रके
६. अहवाल
७. सुचना फलक
८. तक्रारी

अ. तोंडी संदेशवहन (Oral Communication)

दोन किंवा अधिक व्यक्तींनी परस्परांशी प्रत्यक्ष बोलणे म्हणजे तोंडी संदेशवहन होय. वरिष्ठ आपल्या सहायकांना आदेश सुचना मार्गदर्शन जेव्हा तोंडी देतात किंवा कनिष्ठ जेव्हा आपल्या कामाचा अहवाल वरीष्ठांना तोंडी सांगतात तेव्हा त्याला तोंडी संदेशवहन असे म्हणतात. टेलीफोनवरून दिलेले आदेश बेटकीत केलेली चर्चा अथवा निर्णय किंवा हाताने व इतर प्रकारे खुना करून दाखविलेल्या कृती या सर्व तोंडी संदेशवहनात येतात. तोंडी संदेशवहनामुळे वेळ व पैसा यांची पूष्कळ बचत होते. कारण ते प्रत्यक्ष संपर्काद्वारे होते व त्याला कागदपत्राची जरूर नसते. दुहेरी संदेशवहन तोंडी संवाद साधल्याने अधिक चांगल्या प्रकारे होऊ शकते. त्यातील औपचारिकता कमी करता येते, वैयक्तिक स्वरूप देता येते. शब्दांना हालचाली व हावभाव यांची जोड मिळाल्याने संदेशवहन प्रभावी होते.

ब. लेखी संदेशवहन (Written Communication)

ज्यावेळी संदेश किंवा माहिती लेखी स्वरूपात देण्यात येते, त्याला लेखी संदेशवहन असे म्हणतात. लेखी संदेश वहनात शब्दांची योग्य पद्धतीने निवड केली जात असल्याने ते अधिक प्रभावी होते. लेखा संदेशवहनासाठी अनेक मार्गांचा उपयोग केला जातो. अहवाल, आकडेवारी, करार, किमंतीपत्रके, पत्रे, बीजके इत्यादींचा कायदेशीर जबाबदारी पार पाडतना उपयोग होतो. दैनंदिन कारभार सुरळीत चालण्यासाठी लेखी संदेशवहनाचा खूप उपयोग होतो. लेखी संदेशवहन औपचारिक, संक्षिप्त व स्पष्ट असते.

१५.८ उर्ध्वगामी आणि क्षैतीज संदेशवहन

(Vertical and Horizontal Communication)

उर्ध्वगामी संदेशवहन : (Vertical Communication)

संघटनेत जसे वरून खाली संदेशवहन होत असते तसेच खालून वर संदेशवहन होण्याची आवश्यकता असते. कर्मचारी यांना अनेक प्रश्न असतात. त्यांना वरिष्ठापर्यंत पोहोचवयाचे असतात. म्हणून त्यांनाही संदेशवहनाची संधी प्राप्त करून दिली जाते त्यामुळेच ज्यावेळी कर्मचारी सहाय्यक व्यवस्थापक त्याच्या प्रमुख व्यवस्थापकाला माहिती देतो. त्यालाच उर्ध्वगामी म्हणजेच खालून वर होणारे संदेशवहन असे म्हटले जाते. थोडक्यात या प्रकारात खालून वर टप्प्याटप्प्याने संदेशवहन होत असते. हे खालील आराखड्यातून स्पष्ट होते.

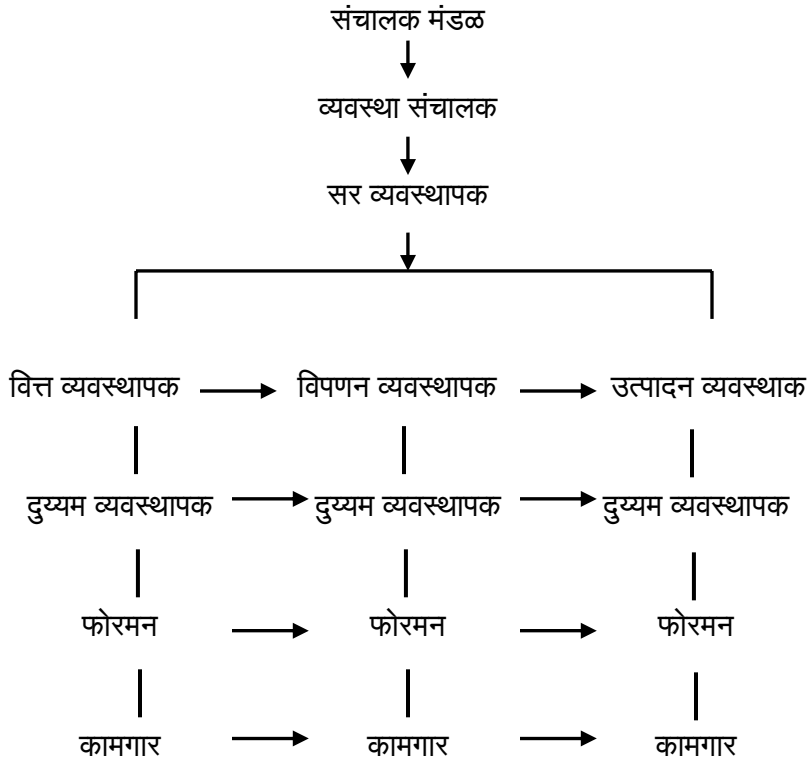


उर्ध्वगामी संदेशवहनाचे उद्देश

१. वरिष्ठांना कनिष्ठांच्या अडचणीबद्दल माहिती देणे.
२. वरिष्ठांना उत्पादनाचा अहवाल देणे.
३. कनिष्ठांचे मत जाणून घेणे.
४. कर्मचारी कायास्थितीबाबत माहिती घेणे.

समपातळी किंवा क्षैतिज संदेशवहन (Horizontal)

ज्यावेळी संस्थेत समान स्तरावर संदेशवहन होते त्याला समांतर संदेशवहन असे म्हणतात. उदा. एक विभाग प्रमुख दुसऱ्या विभाग प्रमुखाशी एक पर्यवेशक दुसऱ्या पर्यवेक्षकाशी, एक फोरमन दुसऱ्या फोरमनशी एक कामगार दुसऱ्या कामगाराशी संदेशवहन करित असतो त्याला समांतर संदेशवहन असे म्हणतात. या संदेशवहनाची माहिती खालील आकृतीवरून येते.



समपातळीवरील संदेशवहनामुळे संघटनेतील सर्व विभाग किंवा समान स्तरावर समन्वय साधला जाऊन एकमेकांना समजून घेतले जाते. उदा. विक्री विभागाला एखादा मोठा आदेश मिळाला तर खरेदी विभागाला त्यानुसार कच्चा माल खरेदी करावा लागेल व उत्पादन विभागाला त्यावर विशिष्ट वेळेत प्रक्रिया करून द्यावी लागेल.

म्हणजेच विक्री, खरेदी व उत्पादन विभागात समन्वय प्रस्थापित होऊन विशिष्ट उद्दिष्ट पूर्ण करणे शक्य होईल.

१५.९ शाब्दिक आणि अशाब्दिक संज्ञापन

(Verbal and Non-Verbal Communication)

शाब्दिक संज्ञापन (Verbal)

आपण बहुतांश उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी शाब्दिक संदेशवहनाचा उपयोग करतो. शाब्दिक संदेशवहन तोंडी अथवा लेखी स्वरूपाचे असू शकते.

तोंडी किंवा मौखिक संज्ञापन दोन व्यक्ती बोलत असताना होत असते. या प्रकारात एक व्यक्ती आपले विचार, मते, सुचना कल्पना तक्रारी दुसऱ्या व्यक्तीला सांगत असते. पहिल्या व्यक्तीला समजत असते. थोडक्यात, ज्यावेळी दोन घटकात बोलण्याने संज्ञापन होते. त्याला तोंडी संज्ञापन असे म्हणतात.

अशाब्दिक संदेशवहन (Non-Verbal):

अशाब्दिक संदेशवहनात हावभाव, देहबोली, चिन्हे चित्रे, खाणाखुणा, मौन इत्यादीचा समावेश समावेश होतो. तोंडी आणि लेखी संदेशवहनासोबत अशाब्दिक संदेशवहनाचा देखील उपयोग करता येतो. एखादा दस्तऐवजातील अथवा संभाषणातील संदेश हा सर्व प्रकारच्या आलेखाद्वारे पोहोचविता येतो. चित्र नकाशे, तक्ते, आलेख इत्यादीचा उपयोग संदेशवहन अधिक गुणवत्तापूर्ण व सुस्पष्टतेसाठी करता येतो. याशिवाय देहबोलीचा उपयोग अशाब्दिक संदेशवहनासाठी होतो. मुद्राभिनय, हातवारे, आवाजातील चढउतार, नेत्रबोली, पोषाख आणि व्यक्तिमत्त्वाचे इतर प्रकार देहबोलीत मोडतात. जे आपण बोलतो ते अधिक परिणामकारक होण्यासाठी अशाब्दिक पद्धतीचा जाणीवपूर्वक उपयोग करता येऊ शकतो. एक चांगला वक्ता आपल्या भाषणातील शब्दांना अधिक अर्थपूर्ण करण्यासाठी शारीरिक हालचाल, चेहऱ्यावरील हावभाव, आवाजातील चढउतार पोस्टर्स इत्यादीचा उपयोग करू शकतो. अशाब्दिक संदेशवहनात देहबोलीचा अजाणतेपणे व बेसावधपणे चांगला उपयोग होतो. तो दृश्य स्वरूपात आणि आवाजाच्या स्वरूपात आपणास दिसू शकतो. वैयक्तिक दृश्यपणा, पोशाखामध्ये आणि कार्यालयीन सजावटीमध्ये रंगाचा उपयोग इमारती, आवाज आणि इतर कार्यालयीन आवाजांचा दूसऱ्यावर प्रभाव होतो. त्यावरून ते आपल्याला माहिती सांगतात. शाब्दिक संदेशवहन नसताना देखील अशाब्दिक संदेशवहन घडून येऊ शकते. बऱ्याचदा लेखक / वक्त्याने शब्दामागे दडविलेले सत्य अशाब्दिक माध्यमाद्वारे उघड होऊ शकते. म्हणूनच अशाब्दिक संदेशवहन शब्दापेक्षा खूप काही सांगून जाते. असे म्हटले जाते.

अशाब्दिक संदेशवहनाचा पद्धती :

अशाब्दिक संदेशवहनाच्या पद्धती दृश्य अथवा श्रवण स्वरूपात असू शकतात. दृश्य पद्धतीमध्ये आपण संदेश डोळ्यांनी पाहू शकतो तर श्रवणासंबंधी पद्धतीमध्ये आपण संदेश ऐकू शकतो. खुना, चित्र, रंग आकृती हे दृश्य, तर आवाज, हॉर्न संगीत, शिट्टी ही श्रवणासंबंधी माध्यमे / पद्धती होत.

१. दृश्य चिन्हे (Visual Symbols):

रंग (Colour) रंग हे संदेशवहनाचे महत्त्वाचे व प्रभावी असे साधन आहे. रंग आपल्या जीवनाचा एक विभाज्य भाग आहे. आपण पोषाख, डिसाईन आणि सजावटीमध्ये रंगाचा वापर करतो. निरुत्साही वातावरण उत्साही करण्यासाठी रंगाचा वापर केला जातो. रंग विविध बाबींशी संबंधित असतात. उदा. काळा रंग हे दुःखाचे, पांढरा रंग हे शांततेचे, लाल रंग धोक्याचे तर गुलाबी रंग प्रेमाचे प्रतिक समजण्यात येते.

२. चित्र दर्शन (Pictorial):

चित्रांमुळे त्वरित संदेश दिला जातो. साधारण चित्रांपासून ते रंगीत चित्रांद्वारे आणि फोटोग्राफचा वापर पोस्टर्स आणि जाहिरातीमध्ये केला जातो. भारतासारख्या देशात जेथे अशिक्षित व कमी शिकलेल्याचे प्रमाण अधिक आहे तेथे शब्दापेक्षा चित्रांद्वारे मोठ्या प्रमाणावर संदेशवहनासाठी उपयोग केला जातो.

३. पोस्टर्स (Posters):

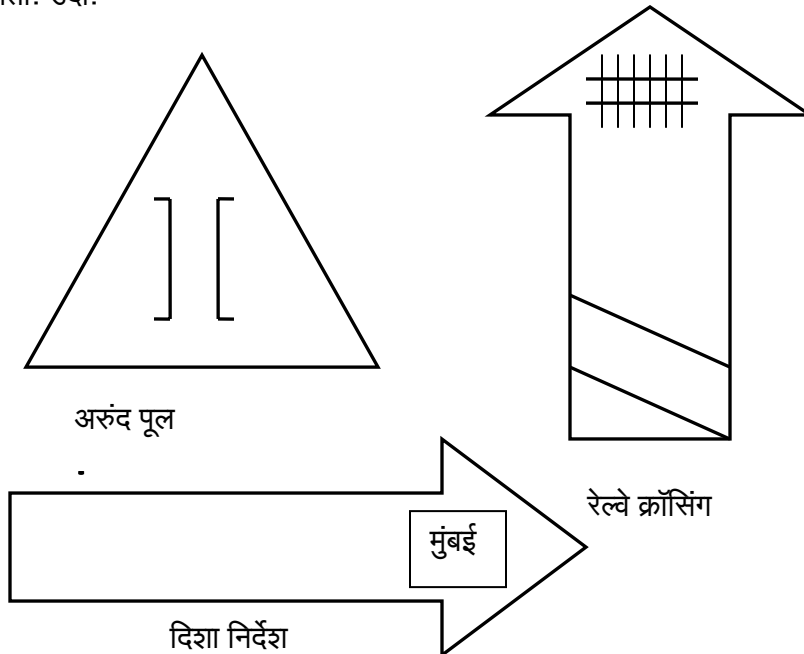
पोस्टर्स चित्र आणि शब्दांचा मिलाफ असतो. शब्दांचा कमीतकमी उपयोग यामध्ये करण्यात येतो. पोस्टर्सचा मालिकेद्वारे साधारण सूचना अथवा एखादी प्रक्रिया सांगण्यात येते.

४. तक्ते आणि आलेख :

सांख्यिकीय माहिती दर्शविण्यासाठी आणि विश्लेषणासाठी तक्ते आणि आलेखांचा उपयोग केला जातो. त्यासाठी विशेष कौशल्याची आणि तंत्राची गरज असते.

५. खुणा आणि चिन्हे

खुणा आणि चिन्हाद्वारे लगेच संदेश / माहिती मिळू शकते. वाहतूकीच्या चिन्हाचा उपयोग वाहनचालकाला सूचना करण्यासाठी होतो. गणितामध्ये देखील चिन्हाचा वापर केला जातो. उदा.



आपली प्रगती तपासा-

- अ) खालील संकल्पना स्पष्ट करा.
- १) तोंडी संदेशवहन
 - २) लेखी संदेशवहन
 - ३) उर्ध्वगामी संदेशवहन
 - ४) समपातळीवर संदेशवहन
 - ५) शाब्दिक संदेशवहन
 - ६) अशाब्दिक संदेशवहन
- ब) समपातळीवरील संदेशवहन स्पष्ट करणारी आकृति काढा.
- क) उर्ध्वगामी संदेशवहन दाखविणारी आकृति काढा.

१५.१० संदेशवहनाची माध्यमे**(Media & Modes of Communication)**

संदेश किंवा बातमी पाठविण्याचे अथवा सांगण्याचे साधन म्हणजे माध्यम होय. काही माध्यमामध्ये लिखित शब्द किंवा चित्रे / आलेख तर काही माध्यमामध्ये आवाजाचा उपयोग केला जातो.

अ. पारंपारिक माध्यमे (Conventional Mediums)

पारंपारिक माध्यमे पुढील प्रमाणे आहेत.

१. पत्रे (Mail)

टपाल खाते पत्रांचा देवाण-घेवाणीसाठी रेल्वे, रस्ते, विमान या तीनही मार्गांचा अवलंब करतो. आणि यासाठी केंद्र सरकारचे स्वतःचे असे जाळे देशभर व विदेशात पसरलेले आहे.

२. कुरीअर (Courier)

कुरीअर ही खाजगी सेवा आहे. अशा सेवा महागडी आहे. परंतु या संस्था जलद सेवा देत असल्यामुळे अलीकडे बहुतेक बँका, कंपनी कुरीअरचा उपयोग करतात.

३. तार (Telegram)

टपालखात्यामार्फत ही सेवा केंद्रसरकार पुरवीत असते. तार विभागांचे जाळे संपूर्ण जगभर पसरलेले आहे. संदेश पाठविताना आवाजाच्या बीटकोडचा वापर करून संदेश पाठविले जातो. तार साध्या किंवा जलद गतीने पाठवता येते.

४. टेलेक्स / दुर मुद्रण यंत्र (Telex)

टेलेक्स सुविधा टपालखात्याद्वारे उपलब्ध करून देण्यात येते. ज्याप्रमाणे प्रत्येक व्यक्तीच्या टेलीफोनला एखादा विशिष्ट नंबर दिलेला असतो. तसेच ज्या व्यक्तीकडे टेलेक्स मशिन आहे. त्याला देखील एक विशिष्ट नंबर दिलेला असतो.

५. जाहिराती

वर्तमानपत्रात व नियतकालिकात जाहिराती देणे व लेख देणे ही संज्ञापनाची पद्धती अत्यंत जुनी आहे. तथापि आजही वर्तमानपत्राचा दैनिक खप मोठ्या प्रमाणावर असल्यामुळे त्यात जाहिराती व लेख दिले जातात.

ब) यांत्रिक माध्यमे (Electronic Media)

ज्यावेळी आधुनिक इलेक्ट्रॉनिक साधनाद्वारे संदेश एका ठिकाणाहून दुसऱ्या ठिकाणी पाठविला जातो. तेव्हा अशा साधनांना यांत्रिक माध्यमे असे म्हटले जाते.

१. टेलिफोन (Telephone)

टेलिफोन हे श्राव्य स्वरूपाचे संदेशवहनाचे माध्यम आहे. बी. एस. एन. एल. एम. टी. एन. एल. ओडाफोन, रीलायन्स इ. कंपन्याद्वारे टेलीफोनची सोय उपलब्ध आहे. या सोयीमुळे शहरात शहराबाहेर विदेशात त्वरीत संपर्क साधता येतो.

२. भ्रमणध्वनी (Mobile Phone)

रेडीओ आणि दूरसंचार तंत्राचा मीलाफ या प्रकारात दिसून येतो. टेलीफोन प्रमाणेच भ्रमणध्वनी संदेश वहनाचे माध्यम म्हणून वापरण्यात येते.

३. फॅक्स

टेलिफोन प्रमाणे फॅक्सची सुविधा टेलीफोनद्वारे उपलब्ध करून दिली जाते. फॅक्ससाठी टेलीफोन आवश्यक असते.

४. चित्रफीती (Video Films)

चित्रफीती दाखविण्यासाठी स्लाईड-प्रोजेक्टर किंवा ओव्हरहेड प्रोजेक्टरचा उपयोग होतो.

५. संगणक

संदेशवहनाचे जलद व अती आधुनिक तंत्र संगणकाचा उपयोग करण्यात येतो.

१५.११ संदेशवहनातील अडथळे (Barriers to Communication)

संदेशवहनात आचार विचार, मते, कल्पना, कृती, संदेश इत्यादीची देवाण-घेवाण केली जाते. संस्थेतील संदेशवहन प्रक्रिया योग्य प्रकारची असेल तर ही देवाण-घेवाण सुलभतेने होते. परंतु अनेकदा संदेशाच्या देवाण-घेवाणीत अडचणी येतात किंवा अडथळे निर्माण होतात, त्यालाच संदेशवहनातील अडचणी असे म्हणतात. या अडचणीचे यांत्रिक अडथळे, भौतिक

अडथळे, मानसशास्त्रीय अडथळे, शब्दार्थ किंवा बौद्धिक अडथळे, दर्जा किंवा स्थानामुळे निर्माण होणारे अडथळे असे वर्गीकरण करता येते.

अ) यांत्रिक अडचणी (Mechanical Barriers)

यांत्रिक अडथळ्यामध्ये खालील अडथळ्याचा समावेश होतो.

१. संदेशवहनाच्या वितरण साखळीत अनेक नवनवीन साधनांचा वापर केला जातो. उदा. दूरदर्शन, रेडिओ, दूरध्वनी, तार, संगणक, इंटरनेट इत्यादी.
२. ध्वनीप्रदूषण यामुळे संदेश वहनात मोठा अडथळा निर्माण होतो. त्यामुळे अनेकदा संदेशप्राप्त कर्त्याला संदेश मीळत नाही.
३. संघटन पद्धतीमधील दोष यामुळे संदेश वहनात मर्यादा निर्माण होत असते.

ब) मानसिक व सामाजिक अडथळे (Psycho Sociological Barriers)

संदेशवहनाच्या वेळी संदेशदात्याची व संदेशप्राप्तकर्त्याची मानसिक अवस्था योग्य प्रकारची असणे आवश्यक आहे. संदेश दात्याने रागारागाने संदेश दिला तर तो अपूरा असू शकतो व संदेशप्राप्तकर्ता त्याच्याकडे दुर्लक्ष करू शकतो. या प्रकारच्या अडथळ्यात खालील प्रमाणे अडथळे निर्माण होतात.

१. आत्म संकुचन प्रवृत्ती
२. समुह मुल्य
३. आत्मसन्मान किंवा आत्मप्रौढी
४. पदाचा अभिमान
५. संदेशवहनाच्या कौशल्याचा अभाव
६. संदेशातील निवडक भाग स्विकारणे
७. संकुचित मन

क) बौद्धिक किंवा शाब्दिक अडथळे (Semantic Barriers)

बौद्धिक किंवा शाब्दिक संदेशवहनात प्रामुख्याने भाषेविषयीच्या अडचणीचा अभ्यास केला जातो. संदेशदात्याला आपले विचार, भावना, कृती, कल्पना, आदेश, शब्द भाषेद्वारे प्रगट करावे लागतात. मात्र भाषेचा उपयोग अत्यंत सावधपणे करावा लागतो.

ड) इतर अडचणी

संदेशवहनाच्या यांत्रिक, मानसशास्त्रीय व बौद्धिक अडचणीशिवाय इतर प्रकारच्या अडचणी सुद्धा संदेशवहनात अडथळे निर्माण करतात. या अडचणी खालील प्रकारच्या आहेत.

- निश्चित उद्देशाचा अभाव
- भौगोलिक अंतर
- संदेशप्राप्तकर्त्याची संख्या
- तांत्रिक ज्ञानाचा अभाव

- चुकीची वेळ
- संदेशदाता व संदेश प्राप्त कर्त्यामधील संबंध
- संदेशप्राप्त कर्त्याची अपेक्षा
- लिंगभेदाबाबतच्या अडचणी
- गतिरोध
- पिढीतील अंतर

१५.१२ उपाय (Solution / Removing the Barriers)

संदेशवहनातील अडथळे दूर करण्यासाठी संदेशवहन प्रक्रिया अधिक प्रभावी होण्यासाठी पुढील विविध मार्ग अवलंबता येतील.

१. भाषा कौशल्ये जाणून घेणे

लेखन व संभाषण यासाठी लागणारी कौशल्ये व्यावसायिकाने पद्धतशीर प्रयत्न करून आत्मसात करायला हवीत.

२. संदेशवहनाचा उद्देश माहित करून घेणे

संदेशवहनाचा हेतू काय हे संदेशदात्याने आधी जाणून घेणे आवश्यक असते. कारण संदेशदात्याच्या मनात संदेशाबद्दल संभ्रम असेल; जे बोलतो, सांगतो ते अपूरे असेल तर संदेशवहनाचा हेतू साध्य होणार नाही.

३. संदेशवहानची तत्त्वे समजून घ्या

संदेशवहन शिस्तबद्ध व प्रभावी होण्यासाठी संदेशदात्याने संदेशवहनाच्या मुलभूत तत्त्वांचा अभ्यास करावयास हवा. संदेशवहन स्पष्ट अचूक व थोडक्यात व्हावे म्हणून संदेशवहनाच्या तत्त्वांची चांगली जाण असावी.

४. संदेशवहनातील दृष्टिकोन

संदेशवहनातील तूम्ही दृष्टिकोन फार महत्त्वाचा आहे. आपण संदेश कोणाला देत आहोत म्हणजे आपल्या वरिष्ठाला की कनिष्ठाला, संदेशप्राप्तकर्ते सारख्याच प्रकारचे आहेत काय ?

५. संभाव्य अडचणी समजून घेणे

संदेशदात्याने संदेशवहन प्रक्रियेतील तांत्रिक मानसिक, सामाजिक, सांस्कृतिक प्रभावी कसे होईल याकडे लक्ष द्यावे.

६. स्वतःला जाणून घेणे
७. आढावा घेणे
८. संदेशवहनाच्या कौशल्याचा सराव करा.
९. संदेशाची माहिती व माध्यमे जाणून घेणे.
१०. संदेशाच्या विविध पद्धती जाणून घेणे.

१५.१३ सारांश

व्यवसाय संस्थेत संदेशवहनाची गरज विविध कारणामुळे भासते. कोणताही व्यवस्थापक जेव्हा संदेशवहनासाठी संदेश व माध्यम ठरवितो तेव्हा त्यातून काय साधायचे आहे याची स्पष्ट कल्पना त्याला असावी लागते. प्रयत्नाद्वारे आपल्याला काय साध्य करायचे ही बाब म्हणजे उद्दिष्ट म्हणता येईल. संदेश वहनातील विविध अडथळांचा पूर्ण विचार व अभ्यास करून प्रभावी संदेशवहन करणे म्हणजेच प्रभावी संदेशवहन होय.

१५.१४ प्रश्न

१. संदेशवहनाचा अर्थ स्पष्ट करा.
२. संदेशवहनाची व्याख्या लिहून महत्त्व स्पष्ट करा.
३. संदेशवहनाची उद्दिष्टे स्पष्ट करा.
४. उर्ध्वगामी संदेशवहन म्हणजे काय ?
५. संदेशवहनाचे प्रकार सांगा.

टीपा लिहा :

१. समपातळीवरील संदेशवहन.
२. संदेशवहनाची माध्यमे.
३. संदेशवहनाची पारंपारीक माध्यमे
४. संदेशवहनाची यांत्रिक माध्यमे
५. अशाब्दिक संदेशवहन
६. उर्ध्वगामी संदेशवहन



नेतृत्व (Leadership)

प्रकरण रचना :

- १६.० उद्दिष्टे
- १६.१ प्रस्तावना
- १६.२ नेतृत्वाची संकल्पना अर्थ व व्याख्या
- १६.३ नेतृत्वाची वैशिष्ट्ये
- १६.४ नेतृत्वाचे महत्त्व / कार्ये
- १६.५ नेतृत्वाचे प्रकार
- १६.६ समारोप
- १६.७ प्रश्न

१६.० उद्दिष्टे

या घटकाच्या अभ्यासानंतर विद्यार्थ्यांना-

- नेतृत्वाची व्याख्या व वैशिष्ट्ये स्पष्ट करता येतील.
- नेतृत्वाची कार्ये सांगता येतील.
- नेतृत्वाच्या विविध प्रकारांची चर्चा करता येईल.

१६.१ प्रस्तावना (Introduction)

कोणतेही उद्दिष्टपूर्ण करण्यासाठी नेतृत्वाची आवश्यकता असते. कौटुंबिक, सामाजिक, राजकीय, आर्थिक अशा मानवी जीवनाच्या विविध क्षेत्रात असणाऱ्या उद्दिष्टांचे स्वरूप निरनिराळे असते. प्रत्येक पातळीवरील व्यवस्थापनाला नेतृत्व करावेच लागते. त्यामुळे नेतृत्व हा व्यवस्थापनातील महत्त्वाचा घटक आहे. नेतृत्वाची समस्या अत्यंत प्राचीन आहे. ज्या वेळेपासून मानव संघटीत जीवन जगू लागला त्यावेळेपासूनच प्रत्येक प्रकारच्या संघटनेसाठी नेतृत्वाची आवश्यकता भासू लागली. कारण नेतृत्वाने घेतलेल्या, निर्णयांच्या अचूकतेवर आणि त्यांच्या प्रभावी अंमलबजावणीवर संघटनाच्या उद्दिष्टांच्या पूर्ततेची शक्यता अवलंबून असते. युद्धासाठी, मानवी कल्याणासाठी, वस्तु व सेवांच्या उत्पादनासाठी वस्तु आणि सेवांच्या उत्पादनासाठी इतर कोणत्याही प्रकारच्या ज्या ज्या कार्यासाठी मानवी संघटनेची आवश्यकता

असते त्या त्या वेळी त्या संघटनेचे नेतृत्व करणाऱ्या एका व्यक्तीचीसुद्धा आवश्यकता असते. संघटनेला अचूक मार्गदर्शन करणे व उद्दिष्टांची पूर्तता करणे हे नेतृत्वाचे महत्त्वपूर्ण कार्य समजले जाते.

१६.२ नेतृत्वाची संकल्पना अर्थ व व्याख्या

(Concept of Leadership Meaning & Definition)

१६.२.१ अर्थ

ज्यावेळी विशिष्ट उद्देशाने काही व्यक्ती एकत्रीत येतात आणि त्या उद्दिष्टांची पूर्ततेसाठी योजनाबद्ध प्रयत्न करतात. त्यावेळी नेतृत्वाचा प्रश्न निर्माण होतो. अनेक व्यक्तींना विशिष्ट पद्धतीने कार्य करण्यासाठी नेतृत्वाची आवश्यकता निर्माण होते. व्यक्तीच्या समूहाला योग्य नेतृत्व प्राप्त झाल्यास त्यांच्या कार्याला विशिष्ट दिशा प्राप्त होते. समूहाची संपूर्ण शक्ती त्या दिशेने वळवितात. संसाधनांचा महत्तम उपयोग करणे शक्य होते पूर्वनिर्धारित धोरणे व्यवस्थितपणे राबविता येतात. योजनांची कार्यक्षमपणे अंमलबजावणी करता येते. समूहातील व्यक्तीनी केलेल्या प्रयत्नांचा प्रभाव वाढविता येतो. आणि या सर्वामुळे उपक्रमाची विशिष्ट आणि सामान्य उद्दिष्टे पूर्ण करता येतात. प्रत्येक समूहामध्ये एखादी व्यक्ती जाणीवपूर्वक किंवा अजाणतासुद्धा नेतृत्वाचे कार्य करते.

नेतृत्वाची संकल्पना फा जुनी आहे. मानवी समाजाच्या निर्मितीबरोबर नेतृत्वाचा कार्याची गरज भासू लागली. नेतृत्व व्यवस्थापनाचे महत्त्वाचे कार्य मानले जाते. अनेक फुलांना दोऱ्यामध्ये गोवल्यानंतर हार तयार होतो परंतु वरवर पाहणाऱ्याला ती फक्त फुले दिसतात. दोरा मात्र दिसत नाही. परंतु दोऱ्याचे अस्तित्व कोणालाही नाकारता येत नाही. तसेच नेतृत्वाशिवाय कोणत्याही व्यक्तीसमूहाचे कार्य होऊ शकत नाही. नेतृत्वाद्वारे समूहातील सर्व व्यक्ती एकत्रीत आणल्या जातात. उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी संदेश वहनाद्वारे संपूर्ण समूहाला प्रभावित करण्याची क्षमता नेतृत्वात असते. व्यवस्थापकाचा संबंध इतरांकडून काम करून घेण्याशी येत असल्यामुळे त्याचे यश हे नेतृत्व देण्याच्या क्षमतेवर अवलंबून असते. यावरून विशिष्ट प्रकारची योग्यता, पात्रता किंवा विविध गुणांचा समुच्चय असा नेतृत्वाचा अर्थ स्पष्ट होतो.

आधुनिक काळात नेतृत्व हे प्रमुख व्यवस्थापकीय कार्य आहे. व्यवस्थापकाने हे कार्य केल्याशिवाय व्यवस्थापन प्रक्रियेला अपेक्षित वेग प्राप्त होत नाही. नेतृत्वाचा संबंध जसा व्यक्तिशी येतो तसाच तो परिस्थितीशीसुद्धा असतो. नेतृत्वामुळे समूहाला दिशा मिळते. समूह कार्यप्रवण होतो आणि समूहाने केलेल्या प्रयत्नांची परिणीती संघटनेची उद्दिष्टे साध्य होण्यात घडून येते.

१६.२.३ व्याख्या

निरनिराळ्या व्यवस्थापन शास्त्रज्ञानी नेतृत्वाचा निरनिराळ्या व्याख्या दिल्या आहेत. त्या पुढीलप्रमाणे :

- १) 'अधिकारांची अंमलबजावणी आणि निर्णय घेण्याला नेतृत्व म्हणतात' – आर. ड्युबिन
- २) 'समूहाच्या उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी लोकांना स्वेच्छेने प्रवृत्त करण्याच्या कृतीला नेतृत्व असे म्हणतात.'
- ३) 'संघटनेच्या समस्या सोडविण्यासाठी समूहाच्या आंतरक्रिया सातत्याने निर्देशित करण्यासाठी पुढाकार घेऊन केलेल्या कार्याला नेतृत्व म्हणतात.'
- ४) 'उद्दिष्ट निवडण्यासाठी आणि ती पूर्ण करण्यासाठी समूहाच्या कार्याचे निर्देशन, मार्गदर्शन आणि ती कार्ये प्रभावित करून व्यक्ति संघटना या दोन्ही पक्षांना महत्तम समाधान मिळण्यासाठी त्यांचा उद्दिष्टांचा मेळ घालण्यासाठी नेतृत्व ही प्रशासकीय प्रक्रिया आहे.'
- ५) 'सहकाऱ्यांच्या क्षमतेचा आणि उपलब्ध संसाधनांचा महत्तम उपयोग करण्यासाठी तसेच व्यक्ती आणि संघटनेच्या उद्दिष्टात एकवाक्यता प्रस्थापित करून योग्य वेळी अचूक निर्णय घेऊन प्रभावी अमलबजावणी करून घेण्यात पुढाकार घेण्याला नेतृत्व म्हणतात.'

१६.२.३ वरील व्याख्यावरून पुढिल उद्दिष्टे स्पष्ट होतात.

- नेतृत्वाला सहकार्यांच्या क्षमतेचा, कौशल्याचा व अनुभवाचा महत्तम लाभ घ्यावयाचा असतो.
- संघटनेमध्ये उपलब्ध असणाऱ्या सर्व प्रकारच्या संसाधनांचा अपव्यय होऊ न देता त्यांचा महत्तम उपयोग करावयाचा असतो.
- संस्थेतील कर्मचाऱ्यांची वैयक्तिक उद्दिष्टे व संघटनेची उद्दिष्टे यात एकवाक्यता निर्माण करण्याचे कार्य नेतृत्वाला करावे लागते.
- नेतृत्वात योग्य वेळी अचूक निर्णय घेण्याची क्षमता असते.
- घेतलेल्या निर्णयाची प्रभावी अंमलबजावणी करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना काम करण्यासाठी प्रवृत्त करणे, त्यांना निर्देशन आणि मार्गदर्शन करणे हे नेतृत्वाचे महत्त्वाचे कार्य आहे.
- संघटनेच्या उद्दिष्ट पूर्तीसाठी पुढाकार घेण्याची नेतृत्व ही एक प्रक्रिया आहे.

१६.३ नेतृत्वाची वैशिष्ट्ये (Characteristics of Leadership)

निरनिराळ्या व्यवस्थापनशास्त्रज्ञांनी आणि चिंतकांनी नेतृत्वाचा आणि त्यांच्या भूमिकेचा सखोल अभ्यास केला आहे. त्यावरून नेतृत्वाची पुढिल वैशिष्ट्ये स्पष्ट होतात.

- १) राजकीय, सामाजिक, आर्थिक व्यवस्थापकिय, सांस्कृतिक, कौटुंबिक अशा सर्वच क्षेत्रात लाभदायक कार्य करण्यासाठी **पुढाकार घेण्याची प्रेरणा** नेतृत्वात असते.

- २) **उपलब्ध संसाधनांचा महत्तम उपयोग** उपलब्धता संसाधनाचा अपव्यय किमान करुन महत्तम, उपयोग करण्याची योजना तयार करण्यासाठी नेतृत्वाला आपली संपूर्ण क्षमता, अनुभव आणि कौशल्य यांचा उपयोग करावयाचा असतो.
- ३) **नेतृत्वाजवळ सहकारी असतात** आणि त्या सहकार्यांच्या सहकार्यांने त्याला संस्थेची उद्दिष्ट पूर्ण करवयाची योजना निश्चित करावयाची असते.
- ४) **वैयक्तिक उद्दिष्टे व अंतिम उद्दिष्टांची सांगड घालतील** सहकाऱ्यांची, कर्मचाऱ्यांची, कामगारांची वैयक्तिक उद्दिष्टे आणि संस्थेची अंतिम उद्दिष्टे यात नेतृत्वाला प्रभावी सांगड घालावी लागते.
- ५) **सहकार्यांचा उद्दिष्टपूर्तीसाठी उपयोग करुन घेते** आपल्या बरोबर आणि हाताखाली काम करणाऱ्या विविध पातळीवरील कर्मचाऱ्यांची गुणवत्ता, कौशल्ये, अनुभव, कची, कार्य समाधानाचे स्वरुप, त्यांच्या अडचणी इत्यादी विविध बाबी लक्षात घेऊन त्यांच्या योग्यतेचा संस्थेने उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी उपयोग करावयाचा असतो.
- ६) **धोरणात्मक निर्णय घेणे** आणि आपल्या सहकाऱ्यांच्या माध्यमातून त्यांची प्रभावी अंमलबजावणी करणे यासाठी नेतृत्वाला सर्व शक्ती पणाला लावावी लागते.
- ७) **सामाजिक अपेक्षांना पुरक असणारी संघटनेची उद्दिष्टे निश्चित करणे** संस्थेचे कामकाज समाजात चालत असते. त्यामुळे संस्थेबाहेर असणारे आणि सामाजिक घटक, आपले स्पर्धक, शासकीय धोरणे, ग्राहकांच्या अपेक्षा, यासंबंधी अचूक पूर्वानुमान करुन सामाजिक अपेक्षांना पुरक असणारी संघटनेची उद्दिष्टे निश्चित करुन त्यात प्रभावी सांगड घालावी लागते.
- ८) संस्थेची आणि वैयक्तिक बलस्थाने आणि उणिवा याअंतर्गत घटकांचा अभ्यास करुन नेतृत्वाने आपल्या कार्याचे नियोजन करावयाचे असते.
- ९) **अंमलबजावणीचे अचूक वेळापत्रक तयार करणे** संस्थेला उपलब्ध होणाऱ्या संधी व वेळोवेळी संस्थेपुढे येणारी आव्हाने याचे अचूक पूर्वानुमान करुन त्याला संस्थेसाठी ध्येयधोरणे निश्चित करुन अंमलबजावणीचे अचूक वेळापत्रक तयार करावे लागते.
- १०) संस्थेच्या कार्याचे नियोजन, संघटन, कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती, निर्देशन, समन्वय नियंत्रण ही सर्व व्यवस्थापकीय कार्ये त्याला उद्दिष्टपूर्तीसाठी सातत्याने पार पाडावयाची असतात.
- ११) **नेतृत्व ही उद्दिष्टपूर्तीसाठी सातत्याने चालणारी प्रक्रिया आहे.** त्यामुळे नेतृत्वाचे यशपयश हे उद्दिष्टपूर्तीच्या यशपयशावर अवलंबून असते.
- १२) **संस्थेत कार्यरत असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांसाठी आचारसंहिता तयार करणे** आणि त्या आचारसंहितेने काटेकोरपणे पालन करण्याचे महत्त्व प्रतिपादन करुन त्याचप्रमाणे संघटनेच्या उद्दिष्टांसाठी त्यांची कार्यपद्धती निश्चित करणे यावरच नेतृत्वाचे यश अवलंबून असते.

१६.४ नेतृत्वाचे महत्त्व / (Functions) नेतृत्वाची कार्ये

प्रत्येक पातळीवर कार्यरत असणाऱ्या प्रत्येक व्यवस्थापकासाठी नेतृत्व ही एक अत्यावश्यक बाब असते. कारण त्याला त्याच्या क्षेत्रात त्याच्याकडे सोपविलेल्या जबाबदाऱ्या त्याच्या हाताखाली काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या सहकार्याने पूर्ण करावयाच्या असतात. कोणताही नेता व्यवस्थापक असू शकतो किंवा नसू सुद्धा शकतो. परंतु प्रत्येक व्यवस्थापक हा मात्र नेता असतो. वरीष्ठ आणि कनिष्ठ पातळीवरील कर्मचाऱ्यांमध्ये दुहेरी संदेशवहन आणि कर्मचाऱ्यांच्या गटाला सहभागासाठी कार्यप्रेरीत करून त्यांचेकडून महत्तम कार्यसहभाग मिळवण्यामध्येच व्यवस्थापकाचे यश अवलंबून असते. कर्मचाऱ्यांची वैयक्तिक उद्दिष्टे आणि संघटनेची उद्दिष्टे यात समन्वय प्रस्थापित करून त्याला आपल्या हाताखाली कर्मचाऱ्यांच्या कार्यांमध्ये समन्वय प्रस्थापित करावयाचा असतो. त्याचे महत्त्व पुढिलप्रमाणे.

१) उत्पादनकार्याचे यशस्वी संचालन :

भूमी, इमारत, यंत्रसामुग्री, उपकरणे, कच्चा माल, कामगार, इत्यादी विविध बाबी एकत्रित येण्यामुळे उत्पादन कार्य सुरु होऊ शकत नाही. त्यासाठी उत्पादनाचे धोरण पाठविणे, नियोजन करणे, कर्मचाऱ्यांमध्ये कामाचे वाटप करणे, धोरणांची अंमलबजावणी करणे, ती करताना येणाऱ्या अडचणी तत्परतेने दूर करणे या सर्व बाबी आवश्यक असतात.

२) समन्वय प्रस्थापित करणे :

लहान मोठ्या सर्वच व्यापारी संस्थांमध्ये अनेक विभाग असतात. प्रत्येक विभागाची थोडीफार भिन्न असली तरीही ती सर्व उद्दिष्टे संस्थेच्या अंतीम उद्दिष्ट्यांची पूर्तता करण्यामध्ये महत्त्वपूर्ण योगदार देत असतात. प्रत्येक विभागात अनेक कर्मचारी कामगार, निरीक्षक, तंत्रज्ञ आणि अधिकारी कार्यरत असतात. या विभागात काम करणाऱ्यांमध्ये आणि निरनिराळ्या विभागांच्या कार्यात समन्वय असणे अत्यंत आवश्यक असते. त्याशिवाय संस्थेच्या अंतीम उद्दिष्ट्यांची पूर्तता होऊ शकत नाही. ही सर्व कार्ये नेतृत्वानेच पूर्ण करावयाची असतात. म्हणून उत्पादन कार्यात नेतृत्वाची भूमिका ही अत्यंत महत्त्वपूर्ण असते.

३) मानवी संसाधनांचा महत्तम उपयोग :

कोणत्याही महत्तम व व्यापारी संस्थेमध्ये विविध पातळींवर अनेक कर्मचारी कार्यरत असतात. त्यासर्वांची पात्रता सारखी असली तरी प्रत्येकाची प्रेरणा, क्षमता, कौशल्य, अनुभव, गुणवत्ता, प्रवृत्ती, इत्यादी मात्र भिन्न असतात. या सर्व बाबी विचारात घेऊन नेतृत्वाने 'योग्य कामासाठी, योग्य व्यक्ती आणि योग्य व्यक्तीसाठी योग्य काम' या व्यवस्थापनातील मूलभूत तत्त्वाचे किमान खर्चात महत्तम उत्पादन करण्याचे उद्दिष्ट पूर्ण होते परंतु कर्मचाऱ्यांनुसार कार्य समाधान मिळाल्याने त्यांच्या मनात संस्थेविषयी आपुलकीची भावना निर्माण होते, कर्मचाऱ्यांकडून मिळणारे सहकार्य केवळ कायद्यातील तरतूदीनुसार न ठेवता ते स्वच्छेने मिळवण्यातच नेतृत्वाचे यश आणि महत्त्व अवलंबून आहे.

४) व्यवस्थापकीय कार्याचा प्रभाव :

व्यवस्थापन प्रक्रियेमध्ये अनेक कार्यांचा समावेश होतो. ही सर्व कार्ये परस्परावलंबी आणि परस्परपुरक असतात. म्हणून त्या कार्यांचा क्रम, त्यांचे नियोजन, नियोजनाची

अंमलबजावणी आणि कार्ये करीत असताना कर्मचाऱ्यांना येणाऱ्या अडचणींचे तत्परतेने निराकरण करण्याचे महत्त्वपूर्ण कार्य नेतृत्वाला करावे लागते. मानवी घटकाला प्राधान्य देऊन आणि कार्यासाठी प्रेरित करूनच नेतृत्व करूनच नेतृत्व संस्थेतील मानवी आणि भौतिक संसाधनांचा महत्तम उपयोग करू शकते. त्यासाठी त्याला आवश्यक अशा नेतृत्व शैलीचा स्वीकार करावा लागतो.

५) ग्राहकांचे हितसंरक्षण :

संस्थेतून तयार होणाऱ्या वस्तू आणि सेवा या अंतीमतः ग्राहकांसाठीच असतात. ग्राहकांकडून आपल्या वस्तूंना व सेवांना असणारी मागणी वाढली पाहिजे आणि वाढत्या मागणीचे परिणाम टिकले पाहिजे या दृष्टीने नेतृत्वाला आपल्या कार्याचे नियोजन करावे लागते. त्यामुळे ग्राहकांना वाढत्या प्रमाणात समाधान मिळेल आणि संस्थेची सातत्याने प्रगती होऊ शकेल याला नेतृत्वाचे महत्त्व असते.

६) प्रभावी संदेशवहन :

सद्यस्थितीत व्यापारी संस्थामध्ये आणि कारखान्यांमध्ये अनेक पातळ्यांवर अनेक कर्मचारी कार्यरत असतात. त्या सर्वांची कार्ये आणि कारखान्यातील विविध विभागांची कार्ये परस्परपुरक होण्यासाठी आणि याद्वारे संस्थेची अंतीम उद्दिष्टे पूर्ण करून घेण्यासाठी आपल्या संस्थेमध्ये प्रभावी संदेशवहन व्यवस्था कार्यान्वित करण्यासाठी नेतृत्वाला महत्त्वपूर्ण कार्ये करावी लागतात. अंतर्गत संदेशवहन व्यवस्था प्रभावी असण्याबरोबरच आपल्या संस्थेसाठी आवश्यक असणारी अवांतर माहिती बहिर्गत माध्यमातून वेळच्यावेळी उपलब्ध होण्याच्या दृष्टीने नेतृत्वाने अधिक दक्ष राहणे आवश्यक असते. असे केले तरच तो आपल्या स्पर्धकांवर मात करून उद्योगातील आपले स्थान टिकवून ठेऊ शकतो.

७) संस्थेतील उणीवांचे निराकरण :

संस्थेतील धोरणांची आणि व्यवस्थापकीय कार्यांची अंमलबजावणी करण्यासाठी आवश्यक असणाऱ्या मानवी व भौतिक साधनांची जुळवाजुळव करीत असताना अपेक्षित आणि अनपेक्षित अशा विविध समस्या आणि उणीवा लक्षात येतात त्या तत्परतेने दूर करणे. अतिरिक्त संसाधने उपलब्ध करून देणे, कर्मचाऱ्यांना वेळीच व अचुक मार्गदर्शन करणे या दृष्टीने नेतृत्वाचे महत्त्व आहे. डॅनियन कॉट्झ आणि रॉलर्ट कान्ह यांनी यासंदर्भात पुढिल कारणमीमांसा केली आहे.

- प्रत्येक उपक्रमाची औपचारिक संघटना नेहमीच अनेक बाबतीत अपूरी आणि अपूर्ण असते. औपचारिक संघटनेत असणारा अपूरेपणा आणि अपूर्णता दूर करण्यासाठी आपोआपच अनौपचारिक संघटना अस्तित्वात येतात. त्यामुळे उपक्रमाच्या संघटनेचे वास्तविक स्वरूप औपचारिक संघटनेपेक्षा बरेच वेगळे होते. म्हणून औपचारिक संरचनेमधील उणीवा दूर करण्यासाठी नेतृत्वाची आवश्यकता असते.
- संस्थेच्या कार्यामध्ये जसजशी वाढ होत जाते तसतशी संघटनेच्या चौकटींमध्ये काही असंतुलने निर्माण होऊ लागतात. अशी असंतुलने योग्यप्रकारे हाताळून संस्थेला उद्देश पूर्ततेसाठी विकसित करण्याची गरज नेतृत्वाने पूर्ण करावयाची असते.

- संस्थेमध्ये विविध विभागात आणि विविध पातळ्यांवर कार्यरत असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचा कार्यपद्धतीवर अनेक बाह्य घटकांचा सुद्धा निर्णायक प्रभाव पडत असतो. अशावर संस्थेचे नियंत्रण नसते. उदाहरणार्थ कर्मचाऱ्यांचे वय, त्यांचा अनुभव कौशल्ये इत्यादी बाह्य घटकांचा कर्मचाऱ्यांचा वर्तणूकीवर व कार्यपद्धतीवर परिणाम होत असतो. हे लक्षात घेऊन नेतृत्वाला कर्मचाऱ्यांची क्षमता, बुद्धिमत्ता इत्यादी बाबी संस्थेच्या हितासाठी उपयोगात आणावयाच्या असतात.

८) संघर्षाचे निराकरण :

कोणत्याही संस्थेमध्ये अनेक कर्मचारी कार्यरत असल्यामुळे अपेक्षित आणि अनपेक्षित अशा अनेक कारणांमुळे संघर्ष निर्माण होणार नाहीत यादृष्टिने नेतृत्व संस्थेची धोरणे निश्चित करून त्यांची अंमलबजावणी करीत असते. एवढे करूनही संघर्ष निर्माण झालेच तर ते तत्परतेने मिटविण्यासाठी प्रयत्न करीत असते. त्यामुळे संघर्षाच्या दोन्ही पक्षांचे प्रश्न प्रतिष्ठेचे होण्यापूर्वीच संघर्षाचे यशस्वी निराकरण होते. त्यामुळे औद्योगिक शांतता टिकून राहते. आणि उत्पादकतेत वाढ होते. श्रीमती मेरी फॉलेट यांच्यामते संघर्ष मिटविण्याच्या पुढील तीन पद्धती आहेत.

- पहिल्या पद्धतीत एक पक्ष दुसऱ्या पक्षावर वर्चस्व गाजवितो आणि संघर्ष मिटवण्याचा प्रयत्न करतो. ही पद्धत सुलभ असली तरी ती फारशी परिणामकारक नसते.
- दुसऱ्या पद्धतीत संघर्षाचा पक्षांनी परस्परांशी तडजोड करण्याचा प्रयत्न केला जातो. यात तडजोड करणाऱ्या प्रत्येक पक्षाला आपले काही अधिकार सोडून द्यावे लागतात. आणि दुसऱ्या पक्षाचे म्हणणे पटले नाही तर ते मान्य करावे लागते. म्हणून तडजोडीचा हा मार्ग पक्षांसाठी सुखद व समाधानकारक असतो.
- तिसऱ्या पद्धतीत संघर्ष मिटवण्याच्या दोन्ही पक्षांमध्ये एकीकरण घडवून आणले जाते. दोन्ही पक्षांच्या तुलनेत एकीकरण घडवून आणण्याची पद्धती निश्चित श्रेयस्कर आहे. म्हणून कुशल नेतृत्व व्यवस्थापकीय संघर्ष मिटविण्यासाठी या तिसऱ्यातच पद्धतीचा अवलंब सातत्याने करीत असतो. कारण यात संघर्षातील कोणत्याच पक्षाला त्याग करावा लागत नाही.

नेतृत्वाच्या प्रक्रियेचा एकूण परिस्थितीशी संबंध असलाच पाहिजे. नेत्याचे अस्तित्व त्याच्या गटाच्या अस्तित्वापेक्षा वेगळा असू नये. एका बाजूला नेता गटाचे नेतृत्व करीत असतो तर दुसऱ्या बाजूस तो गटाचे नेतृत्वसुद्धा स्वीकारतो. श्रीमती फॉलेट यांच्या मते 'स्वतः मोठी कृत्ये करणाऱ्या व्यक्तिला मी नेता मानित नाही. परंतु इतर व्यक्ति सुद्धा मोठी कृत्ये करू शकतात अशि जाणीव आपल्या गटातील व्यक्तीमध्ये निर्माण करून त्यांना मोठ्या कामासाठी कार्यप्रवृत्त करणाऱ्या व्यक्तिला मी नेता मानते.'

आपली प्रगती तपासा-

- अ) "नेतृत्वामुळे समुहाला दिशा मिळते" स्पष्ट करा.
- ब) नेतृत्वाच्या वैशिष्ट्यांची यादी करा.
- क) "कोताही नेता व्यवस्थापक असेलच असे नाही पण प्रत्येक यशस्वी व्यवस्थापक हा उत्तम नेता असतो." चर्चा करा.
- ड) संघर्ष मिटविण्याच्या पध्दती सांगा.

१६.५ नेतृत्वाचे प्रकार (Types of Leadership / Styles)

निरनिराळ्या व्यक्तिसमूहाची निरनिराळी उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी निरनिराळ्या प्रकारचे नेतृत्व आवश्यक असते. नेतृत्वाच्या कार्याची वैशिष्ट्ये लक्षात घेऊन श्री. ऑरेन युरीस यांनी नेतृत्वाचे पुढिल प्रकार केले आहेत.

- १) कार्यासंबंधीची विस्तृत आणि आद्यावत माहिती असणारे नेतृत्व.
- २) समन्वय प्रस्थापित करणारे नेतृत्व.
- ३) समस्या सोडविण्याचे कौशल्य असणारे नेतृत्व.
- ४) मानवी संबंधांना महत्त्व देणारे नेतृत्व आणि
- ५) इष्टांक पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक ते सर्व प्रयत्न करणारे नेतृत्व.

ॲलफोर्ड व बेट्टी यांनी व्यावसायिक क्षेत्रात नेतृत्व प्रदान करणाऱ्या व्यवस्थापकाचे पुढील प्रकार पाडले आहेत.

- १) बौद्धिक नेता.
- २) संस्थात्मक नेता.
- ३) लोकशाही वृत्तीचा नेता.
- ४) हुकुमशाही वृत्तीचा नेता.
- ५) सहाय्यकांवर विश्वास टाकून काम करणारा नेता.
- ६) रचनात्मक नेता.

जॉर्ज टेरी यांनी नेतृत्वाचे पुढिलप्रमाणे वर्गीकरण केले आहे.

- १) व्यक्तिगत नेतृत्व
- २) अव्यक्तिगत नेतृत्व
- ३) निरंकुश व हुकुमशाही
- ४) लोकशाही नेतृत्व
- ५) पैतृक नेतृत्व

व्यवस्थापकीय क्षेत्रात कार्यरत असणाऱ्या नेतृत्वाचे पुढिल प्रमुख प्रकार आहेत.

१) सकारात्मक व नकारात्मक नेतृत्व :

व्यवस्थापकांच्या सहायकांच्याप्रती असणारा दृष्टिकोन, सहाय्यकांकडून काम करवून घेण्याची व्यवस्थापकांची पद्धती व व्यवस्थापकांची पद्धती यावर नेतृत्वाचे 'सकारात्मक नेतृत्व व नकारात्मक नेतृत्व' असे दोन प्रकार पडतात. व्यवस्थापकाने सहाय्यकांना विश्वासात घेणे, त्यांना काम समजाऊन सांगणे, जबाबदारी पार पाडण्यासाठी सहाय्यकांना निर्णय प्रक्रियेमध्ये सहभागी करून घेणे, सहाय्यकांना कामासाठी प्रोत्साहित करण्यासाठी धनात्मक प्रेरणांचा भरपूर उपयोग करून घेणे, या पद्धतीचा अवलंब करणारया नेतृत्वाला सकारात्मक नेतृत्व असे म्हणतात. असे नेतृत्व कधीकधी अल्पकाळात प्रभावी ठरत नसले तरी दीर्घकाळात ते निश्चित प्रभावी ठरते.'

नकारात्मक नेतृत्वाचे स्वरूप नेमके याउलट आहे. ज्या वेळी काम करवून घेण्यासाठी नेता सहाय्यकांवर दडपण आणतो, सहाय्यकांच्या अपेक्षा, समस्या, व प्रतिक्रियांच्या फारसा विचार न करता त्यांच्यावर निर्णय लादतो. सहाय्यकांच्या चूकीसाठी शिक्षा देतो, तेव्हा त्या नेतृत्वाला नकारात्मक नेतृत्व म्हणतात. कामगार अशिक्षित व संघटित असल्यास नकारात्मक नेतृत्व सहन केले जाते. असाधारण परिस्थिती मध्ये इष्कांक गाठण्यासाठी नकारात्मक नेतृत्व सहाय्यक ठरते. परंतु नकारात्मक नेतृत्वाचे दीर्घकाळात विघातक परिणाम होतात.

२) व्यक्तिगत व अव्यक्तिगत नेतृत्व :

व्यवस्थापक व सहाय्यक यांच्यात असणारे परस्पर संबंध लक्षात घेऊन व्यवस्थापकीय नेतृत्व व्यक्तिगत नेतृत्व आणि अव्यक्तिगत नेतृत्व असे प्रकार पडतात. नेता आणि सहाय्यक यामध्ये असणाऱ्या संबंधातून व्यक्तिगत नेतृत्वाची निर्मिती होते. नेता आपल्या सहाय्यकांना व्यक्तिशः व अनेकदा तोंडी आदेश देतो आणि सहाय्यकांनी त्या आदेशांची अंमलबजावणी केली किंवा नाही याबाबत व्यक्तिगत संपर्क साधून खात्री करून घेतो अशा प्रकारच्या व्यवस्थापकीय नेतृत्वामध्ये नेत्याच्या व्यक्तिमत्त्वाला अतिशय महत्त्व असते. व्यक्तिगत औपचारिक बाबींना प्राधान्य दिले जाते.

संस्थेचा आकार मोठा असेल, कर्मचाऱ्यांची संख्या जास्त असेल कार्याचे स्वरूप, गुंतागुंतीचे असेल तर नेत्याला आपल्या सहाय्यकांशी व्यक्तिगत संबंध ठेवणे शक्य नसते. काही नेत्यांना आपल्या सहाय्यकांशी व्यक्तिगत संबंध ठेवणे आवडत नाही. अशा व्यवस्थेत सहाय्यकांना लेखी आदेश दिल जातात. आणि त्यानंतर त्या आदेशांच्या अंमलबजावणीबाबत सहाय्यकांकडून अहवाल मागविले जातात. अशा प्रकारच्या नेतृत्वाला अव्यक्तिगत नेतृत्व म्हणतात.

३) निरंकुश आणि हुकूमशाही नेतृत्व :

प्रत्येक व्यवस्थापक हा विशिष्ट समूहाचा नेता असतो. आपल्या अधिकारांचा उपयोग कसा करावयाचा आणि सहाय्यकांशी संबंध कसे ठेवायचे याबाबत निर्णय घेऊन व्यवस्थापकांनी आपली कार्यपद्धती ठरवायची असते. ज्यावेळी व्यवस्थापक सर्व अधिकार स्वतःजवळ ठेवतात त्या अधिकारांचा हवा तसा उपयोग करतात. सहाय्यकांची मते व प्रतिक्रिया यांचा विचार न करता निर्णय घेतात, सहाय्यकांवर कडक नियंत्रण ठेवतात तेव्हा त्या नेतृत्वशैलीला निरंकुश नेतृत्व म्हणतात. असे व्यवस्थापक हुकूमशाहासारखे वावरत असतात. कर्मचाऱ्यांच्या अपेक्षा, गरजा आणि प्रतिक्रियांच्या मुळीच विचार न करता निर्णय घेतात. सहाय्यकांवर कडक नियंत्रण ठेवतात. तेव्हा त्या नेतृत्वशैलीला निरंकुश नेतृत्व म्हणतात. असे व्यवस्थापक नेतृत्व हा आपला पदसिद्ध अधिकार आहे या गृहितावर निरंकुश नेतृत्व आधारित असते. औद्योगिक व्यवस्थापनामध्ये पूर्वी निरंकुश नेतृत्व बऱ्याच मोठ्या प्रमाणावर होते. परंतु सद्यस्थितीत कामगारांची संख्या जास्त अधिकाराविषयी कामगारांची असणारी जागृकता, कामगार चळवळीची प्रगती, कामगार संघाचे आक्रमक नेतृत्व अशा अनेक कारणामुळे निरंकुश नेतृत्व फारसे चालत नाही. म्हणून ते कालबाह्य होत आहे.

४) लोकशाही नेतृत्व :

निर्णय प्रक्रियेमध्ये सहाय्यकांचा प्रत्यक्ष सहभाग हे लोकशाही सहभागी व्यवस्थेचे वैशिष्ट्य आहे. व्यवस्थापकीय निर्णय प्रक्रियेमध्ये व्यवस्थापकांनी सहाय्यकांना सहभागी करून घेण्याच्या नेतृत्वाला लोकशाही नेतृत्व म्हणतात. या व्यवस्थापन पद्धतीत व्यवस्थापक

सहाय्यकांशी व्यक्तिगत संपर्क साधतो. अनौपचारिक पद्धतींचा अवलंब करुन त्याची मते जाणून घेतो, त्यांचा मतांचा विचार करुन धोरण ठरवितो. निर्णय घेतो आणि निर्णयाच्या अंमलबजावणीची जबाबदारी सहाय्यकांवर सोपवितो. सत्तेच्या केंद्रिकरणाला लोकशाही नेतृत्व प्रोत्साहन देत नाही. याउलट सत्तेच्या विकेंद्रिकरणाला शक्य तेवढा अधिक वाव दिला जातो. लोकशाही नेतृत्व हे प्रामुख्याने कर्मचारी केंद्रीत असते. ज्या उपक्रमामध्ये लोकशाही नेतृत्व असते तेथील व्यवस्थापक आणि सहाय्यक यांच्यातील संबंध सलोख्याचे असतात संघटनेमध्ये खेळीमेळीचे वातावरण असते व्यवस्थापकांना सहकाऱ्यांचे मनापासून सहकार्य मिळते. निर्णयांची अंमलबजावणी कार्यक्षमपणे घडून येते. कर्मचाऱ्यांचे मनोबल उच्च राहते. यासर्व बाबींमुळे संघटनेची उद्दिष्टे किमान खर्चात अल्पावधीत पूर्ण होतात.

५) पैतृक नेतृत्व :

प्रत्येक कुटुंबामध्ये पित्याची एक विशिष्ट भूमिका असते. तो कुटुंबातील सर्वच व्यक्तींना योग्य मार्गदर्शन करतो. त्यांना मदत करतो. त्यांना योग्य सल्ला देतो आणि त्यांच्या हिताचे रक्षण करतो. आपली व्यवस्थापन कार्याची जबाबदारी पार पाडीत असताना व्यवस्थापकाने पित्याची भूमिका स्वीकारल्यास त्याने दिलेल्या नेतृत्वाला पैतृक नेतृत्व म्हणतात. पैतृक नेतृत्वाचे अनेक लाभ आहेत. अशा नेतृत्वामुळे सहाय्यकांच्या मनात सुरक्षिततेची भावना निर्माण होते. व्यवस्थापकाकडे सहाय्यक आदराने बघू लागतात आणि त्यांचा मान ठेवतात. ही प्रक्रिया काही काळापर्यंत सुरु राहिल्यास व्यवस्थापकांच्या नैतिक प्रभावात वाढ होऊन नैतिक प्रभावात वाढ होऊन त्यांचा एक प्रकारचा दबदबा निर्माण होतो. नेतृत्वाचा वरील लाभ विचारात घेताना अशा नेतृत्वाची नकारात्मक बाजूसुद्धा लक्षात घेणे आवश्यक आहे. सामान्यपणे असे नेतृत्व निर्णय प्रक्रियेमध्ये सहाय्यकांना सहभागी करुन घेता येत नाही. उलट त्यांचे निर्णय सहाय्यकांवर लादले जातात. सहाय्यकांची पुढाकार घेऊन काम करण्याचे प्रवृत्ती कमी होते. सहाय्यक हे व्यवस्थापकावर अवलंबून राहणेच पसंत करतात. त्यामुळे कालांतराने ते व्यवस्थापकांचे मानसिक गुलाम होतात. जॉर्ज टेरी यांच्या मते, ज्या उपक्रमांमध्ये पैतृक नेतृत्व असते तेथे पैतृक नेतृत्व दूर झाले म्हणजे व्यवस्थापनात अनेक अडथळे निर्माण होतात. तसेच कारखान्याचा आकार असेल आणि व्यवस्थापकाच्या नियंत्रणाखाली काम करणाऱ्या सहाय्यकांची संख्या मोजकी असेल तसेच व्यवस्थापकाच्या कार्याचा व्याप मर्यादित असल्यास पैतृक नेतृत्वाची संकल्पना प्रत्यक्ष वस्तुस्थितीमध्ये उतरू शकते.

६) संस्थात्मक नेतृत्व :

एखाद्या व्यक्तीची व्यवस्थापक म्हणून नियुक्ती झाल्यामुळे त्या व्यक्तीच्या आदेशानुसार संस्थेतील कर्मचारी व सहाय्यक काम करतात. अशा प्रकारच्या नेतृत्वाला संस्थात्मक नेतृत्व म्हणतात. संस्थात्मक नेतृत्व हे कधीही उत्स्फूर्त नसते. कारण असे नेतृत्व व्यवस्थापन पद्धतीनुसार संस्थेतील इतर कर्मचाऱ्यांवर लादले जाते म्हणून अशा नेतृत्वात कोणत्याही कारणाने बदल झाल्यानंतर त्यांना त्याच संस्थेत फारसे महत्त्व नसते.

७) बौद्धिक नेतृत्व :

काही व्यक्ती अतिशय बुद्धिमान असतात, त्यांच्या असाधारण बुद्धीमुळे त्या व्यक्ती इतरांच्या आदराला पात्र ठरतात त्यामुळे इतर व्यक्ती आपल्या समस्या सोडविण्यासाठी बुद्धिमान व्यक्तीचा सातत्याने विचार घेत असतात. अशा परिस्थितीत बुद्धिमान व्यक्ती चालत येणाऱ्या नेतृत्वाला बौद्धिक नेतृत्व म्हणतात.

८) कार्यकेंद्रीत नेतृत्व :

उत्पादनाचे इष्टांक गाठण्यावर पूर्ण भर देऊन त्यासाठी शक्य ते सर्व प्रयत्न करणाऱ्या नेतृत्वालाला कार्य केंद्रीत नेतृत्व म्हणतात. असे नेतृत्व निष्पती आणि निष्पादनाला आग्रक्रम देते. यात कर्मचाऱ्यांच्या गरजा आणि अपेक्षांकडे दुर्लक्ष होणे स्वाभाविक असते. कर्मचाऱ्यांच्या प्रतिक्रिया तीव्र असल्या तरी वेळप्रसंगी कर्मचाऱ्यांनी संघटीत विरोध केल्यामुळे त्यांच्या अजिबात विचार न करता कार्यकेंद्रीत नेतृत्व उत्पादनाची योजना निर्धाराने राबवित असते.

९) कर्मचारी – केंद्रीत नेतृत्व :

आपल्या सहकाऱ्यांकडून काम करवून घेत असताना त्यांच्या गरजा, समस्या, अपेक्षा यांचा विचार करून उत्पादनाच्या योजना आखणाऱ्या व राबविणाऱ्या नेतृत्वालाला कर्मचारी-केंद्रीत नेतृत्व असे म्हणतात. अशा प्रकारच्या नेतृत्वाने व्यवस्थापनातील मानवी घटकाचे महत्त्व लक्षात घेतलेले असते. हे महत्त्व कारखान्याच्या आर्थिक आणि तांत्रिक पैलूंकडे लक्ष देण्याबरोबरच औद्योगिक लोकशाहीच्या निर्मितीसाठी प्रयत्नशील असते.

१०) चारित्र्य :

प्रत्येक व्यवस्थापकाचे एक चारित्र्य व संस्कृती असते त्याचे प्रतिबिंब संस्थेवर पडत असते. म्हणून सामान्यपणे नेत्यांच्या म्हणजे व्यवस्थापकांच्या नावाने संस्था ओळखल्या जातात. ज्यावेळी व्यवस्थापक संस्थेच्या नावाने ओळखले जाऊ लागतात. त्यावेळी त्यांच्या नेतृत्वात काहीतरी उणीव आहे असे समजले पाहिजे. चारित्र्यहीन व्यवस्थापकांचा त्यांचा सहाय्यकांवर प्रभाव पडत नाही. त्यामुळे आपल्या सहायकांना आदेश दिलेत तर त्याकडे ते दुर्लक्ष करतात.

१६.७ समारोप

मानव संघटीत जीवन जगू लागल्यापासून नेतृत्वाची संकल्पना अस्तित्वात आली. व्यक्तिमुहाला योग्य नेतृत्व प्राप्त झाल्यास त्यांच्या कार्याला विशिष्ट दिशा मिळते.

उत्पादन कार्याचे यशस्वी संचालन, समन्वय, मानवी संसाधनाचा महत्तम वापर, प्रभावी व्यवस्थापकीय कार्य, ग्राहकांचे हितरक्षण, प्रभावी संदेशवहन, उणीवांचे निराकरण संघर्षाचे निराकरण, इ. कारणांसाठी प्रभावी नेतृत्व आवश्यक असते.

सर्वसाधारणपणे सकारात्मक व नकारात्मक व्यक्तिगत व अव्यक्तिगत, निरंकुश, लोकशाही, पैतृक, संस्थात्मक, बौधिक, कार्य केंद्रीत, कर्मचारी केंद्रीत इ. नेतृत्वाचे विविध प्रकार आहेत.

१६.८ प्रश्न

१. नेतृत्वाची संकल्पना स्पष्ट करून व्याख्या लिहा.
२. नेतृत्वाची उद्दिष्टे विशद करा.
३. नेतृत्वाची कार्ये स्पष्ट करा.

४. नेतृत्वाचे प्रकार लिहा.
५. खालील संकल्पना स्पष्ट करा.
 - अ) नेतृत्व
 - ब) सकारात्मक नेतृत्व
 - क) नकारात्मक नेतृत्व
 - ड) अव्यक्तिगत नेतृत्व
 - ई) निरंकुश नेतृत्व
 - फ) लोकशाही नेतृत्व
 - ग) पैतृक नेतृत्व
 - ह) बौधिक नेतृत्व
 - ज) कार्यकेंद्रीत नेतृत्व



प्रश्नपत्रिका

- सूचना :** (१) सर्व प्रश्न अनिवार्य आहेत.
 (२) उजवीकडील अंक प्रश्नांचे पूर्ण गुण दर्शवितात.
 (३) दोन्ही विभागांची उत्तरे एकाच उत्तर-पत्रिकेत लिहा.
 (४) मूळ इंग्रजी प्रश्न प्रमाण मानावेत.

विभाग १

१. खालील संज्ञाचे चार ते पाच वाक्यात स्पष्टीकरण लिहा. (कोणत्याही चार) ८
 (अ) मनुष्यबल विकास (इ) गुणवत्ताक्रम पद्धती
 (ब) कार्य विवरण (फ) हॉर्न परीणाम
 (क) कृत्रिम चाचणी (ग) व्यवस्थापन विकास
 (ड) निवड मंडळाद्वारे मुलाखत (ह) मूल्यमापन केंद्र पद्धती.
२. खालील प्रश्नांची उत्तरे लिहा. (कोणतीही दोन) १६
 (अ) मानवी संसाधन व्यवस्थापन म्हणजे काय ? त्याची कार्ये कोणती ?
 (ब) मानवी संसाधन नियोजन म्हणजे काय ? मानवी संसाधन नियोजनातील विविध टप्पे थोडक्यात लिहा.
 (क) कर्मचारी निवड प्रक्रियेतील टप्प्यांचे वर्णन करा.
३. खालील प्रश्नांची उत्तरे लिहा (कोणतीही दोन) १६
 (अ) मुलाखत म्हणजे काय ? निवड प्रक्रियेतील मुलाखतीची भूमिका स्पष्ट करा.
 (ब) कामाबाहेरील प्रशिक्षण पद्धती स्पष्ट करा.
 (क) कार्यसिद्धी मूल्यमापनाच्या आधुनिक पद्धतींची चर्चा करा.
४. टिपा लिहा. (कोणतीही दोन) १०
 (अ) मुलाखतीचे प्रकार (क) व्यवस्थापकीय कौशल्य
 (ब) कार्य विश्लेषणाचे उपयोग (ड) कार्यसिद्धी मूल्यमापनाच्या मर्यादा.

विभाग २

५. खालील संज्ञाचे चार ते पाच वाक्यात स्पष्टीकरण लिहा (कोणत्याही चार) ८
 (अ) अनौपचारिक गट (इ) औपचारिक संदेशवाहन
 (ब) मानवी संबंध (फ) नोकरशाही नेतृत्व
 (क) आरोग्यशास्त्र विषयक घटक (ग) सुरक्षात्मक गरज
 (ड) कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य (ह) कार्य समाधान.

६. खाली प्रश्नांची उत्तरे लिहा. (कोणत्याही दोन) १६
 (अ) गट म्हणजे काय ? औपचारिक गटाच्या ध्येयांची व कार्याची चर्चा करा.
 (ब) मानवी संबंध म्हणजे काय ? त्याची उद्दिष्टे कोणती ?
 (क) कर्मचाऱ्यांना अभिप्रेरित करणाऱ्या विविध घटकांची चर्चा करा.
७. खाली प्रश्नांची उत्तरे लिहा. (कोणत्याही दोन) १६
 (अ) कर्मचाऱ्यांच्या मनोधैर्यावर परीणाम करणारे घटक कोणते ?
 (ब) तोंडी व लेखी संदेशवाहनाच्या गरजा व मर्यादांची चर्चा करा.
 (क) उत्तम नेत्यातील गुण स्पष्ट करा.
८. टिपा लिहा. (कोणत्याही दोन) १०
 (अ) नेत्याची भूमिका (क) वादविवाद पद्धती
 (ब) मानवाच्या बदलत्या गरजा (ड) हजबर्ग यांचा दोन घटक सिद्धांत



T.Y.B.A.
Human Resource Management
Commerce Paper – V

1. **Introduction to Human Resource Management (10)**
Introduction- What is Management?- What is Human Resource Management?
How it differs from Personnel Management?
Areas covered by HRM;
Changing environment of HRM;
Challenge for HRM Manager.
2. **Human Resource Planning (07)**
Importance-Definition-Need-Process of Human Resource Planning
Job-Job Analysis- Job Description, Job Specification and Purpose or Uses of Job analysis; Content of Job analysis.
3. **Recruitment and Selection Process (07)**
Introduction-Factors governing Recruitment-Constraints of Manger to Recruit-Sources of Recruitment-Internal and External, Selection Procedures – Steps involved.
4. **Psychological testing, Interviews and Induction (15)**
Psychological testing – Purpose, Characteristics, Classification, Advantages, Basic guidelines.
Interviews-
Objectives of Interviews-Types of Interviews-Guidelines for effective Interview, Interview Techniques (Preparation, Physical setting, Conduct, Close and Evaluation) errors in interviewing, Interview Guidelines for Interviewee,
Induction-
Objectives of Introduction,
Considerations in Developing Orientations (formal/informal), individual or collective, fixed or variable time, orientation process.
5. **Training and Development (15)**
Introduction – distinction-between Training and Development-Training-Need, Principles of Training, Steps in Training program, Training methods / Techniques (on – the - job, vestibule, demonstration, apprenticeship, classroom methods or off - the job training.)
 - Training evaluation – Principles, why training fails? And improving effectiveness of Training.
 - Managerial Development-Importance, Characteristics of Manager, Skills of Manager, Purpose and Objects of Manager, Components of MD program Basic requirements for the success of the program-on-the-job training (Coaching Job

rotation, Assignment, Participating in Committees) off-the-job training (Case study, Incident method, Role playing etc.)

- Organizational development (Definition, Goals-Characteristics-Process).

6. Performance Appraisal-

Importance and Purpose – Appraisal Process – Methods (traditional and new), - Contents of Appraisal-Problems.

Section - II

7. Group dynamic & human needs-

Definition of a Group – Features, Function & Goals of formal groups – informal groups – Need for Grouping-Process of Group Formation & its size-characteristics of Groups-conflicts & Managing the Conflicts.

8. Human Relations-

Introduction – Definition – Objectives – Scope – Fundamental concept in human relations – Measures to be taken by Management to improve relations.

9. Motivation-

Introduction-Definition – Classification of Motivation – Types of Motivation-steps involved in Motivation – Management techniques to increase Motivation. Organizational Detailed study of financial & non-financial Motivations, Important theories of Motivation by Maslow, Mc-Gregor, Herzberg, Vrooms.

10. Employee Morale-

Definition & features – Factors influencing Morale-Measurement of moral & improving Morale.

11. Communication

Definition & Characteristics – Importance – Objectives process – formal & informal communication – written & oral communication – vertical & horizontal communication – verbal & non-verbal-transmission of informal messages – Media of Communication – Significance of informal communication to Management – Barriers to communication – removing the barriers.

12. Leadership

Definition – Characteristics – Roles expected from leader – function of the – Qualities of the leader – Styles of leadership – Different approaches to leadership (trait-oriented, situational, functional, and interactive).

References:

- Parek Udai- Organizational Behaviour Process, Rawat Publication
M. Gangadhar Rao- Organizational Behaviour Text, Konark Publication
Mheta KIK – Organizational Behaviour, Prentwell Publication
Greenberg & Boron- Behaviour in Organization, Prentic Hall
Mathur, B.L.- Human Resource Development, Arihant Publication
V.S.P. Rao-Human Resource Management in Small Industry, Discovery
Publication.
Bhatia SK – Strategic Human Resouce Management Winning through
people, Deep & Deep Publication
Prakash Ved –Human Resource Management Anmol Publication



तृतीय वर्ष कला
वाणिज्य अभ्यासपत्रिका क्र. ५
मानवी संसाधन व्यवस्थापन

