

## प्रकरण १

## मानवी संसाधन व्यवस्थापन आणि पर्यावरण ओळख (Introduction To Human Resource Management And Environment)

## घटक रचना

- १.० उद्दिष्टे
- १.१ प्रस्तावना
- १.२ मानवी संसाधन व्यवस्थापन अर्थ व व्याख्या
  - १.२.१ व्याख्या
  - १.२.२ मानवी संसाधन व्यवस्थापन वैशिष्ट्ये
- १.३ मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे स्वरूप
- १.४ मनुष्यबळ व्यवस्थापन विरुद्ध मानवी संसाधन व्यवस्थापन
- १.५ मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची उद्दिष्टे
- १.६ मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची कार्ये
  - १.६.१ व्यवस्थापकीय कार्ये
  - १.६.२ प्रशासकीय कार्ये
- १.७ मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे महत्त्व
- १.८ सारांश
- १.९ संदर्भ पुस्तके
- १.१० प्रश्न

---

### १.० उद्दिष्टे (Objectives)

---

ह्या अभ्यास घटकातून विद्यार्थ्यांना खालील संज्ञा व मुद्यांचा अभ्यास करावयाचा आहे.

- १) मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचा अर्थ व स्वरूप समजावून घेणे.
- २) कर्मचारी व्यवस्थापन व मानवी संसाधन व्यवस्थापन ह्यातील फरक माहित करून घेणे.
- ३) मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची उद्दिष्टे जाणून घेणे.
- ४) मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची कार्ये समजावून घेणे.
- ५) मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे महत्त्व अभ्यासणे.

## १.१ प्रस्तावना (Introduction)

औद्योगिक संघटनेची निर्मिती ही मुख्यतः विशिष्ट उद्दिष्टे साध्य करण्याकरिता केली जाते. ही उद्दिष्टे साध्य करण्याकरिता वस्तू किंवा सेवांचे उत्पादन केले जाते. औद्योगिक संघटना मुख्यतः चार घटकापासून तयार होते ते म्हणजे १) मनुष्यबळ २) कच्चा माल ३) भांडवल व ४) यंत्रसामुग्री. ह्यापैकी पहिला घटक म्हणजे 'मनुष्यबळ' जो आधुनिक काळात 'मानवी संसाधन' म्हणून ओळखला जातो, तो सजीव घटक असून उरलेले तीन घटक हे निर्जीव आहेत. मानव संसाधन हाच घटक इतर निर्जीव घटकांचा उपयोग करून वस्तू व सेवांची निर्मिती करित असतो. म्हणूनच मनुष्यबळ हे संघटनेतील सर्वात महत्त्वाची साधन संपत्ती (संसाधन) मानले जाते. एल.एफ.उर्विक ह्यांच्या मते कोणत्याही उद्योगाचे यश किंवा अपयश हे दीर्घ कालावधीत भांडवल, बाजारपेठ, यंत्रसामुग्री किंवा इ. मालमत्तांच्या उपलब्धतेवर आधारित नसून फक्त मानव संसाधनावरच आधारित असते.

मनुष्यबळ हे उत्पादनाच्या इतर घटकांप्रमाणे निर्जीव नसून भावना, आशा व आकांक्षा, स्वतःची वेगवेगळी उद्दिष्टे असलेले सजीव असतात. त्यांच्यातील प्रत्येकाच्या गरजा, नीती-अनीतीच्या कल्पना व मूल्ये वेगवेगळी असतात. त्यांचे वर्तन नेहमी अचानक घडणारे व अनपेक्षित असते. मनुष्यबळ हाच एक उत्पादनाचा घटक असा आहे की, कालमानानुसार त्यांच्या गुणांमध्ये व कार्यक्षमतेमध्ये वृद्धी होत असते अन्यथा इतर सर्व घटकांचे अवमूल्यन होताना दिसते. आधुनिक काळातील मनुष्यबळ अधिक शिक्षित, कार्यकुशल व त्यांच्या अधिकारांबद्दल जागरूक असलेले दिसून येते. ह्या विविध आधुनिक वैशिष्ट्यामुळे त्यांच्या व्यवस्थापनाचे कार्य हे एक आव्हान समजले जाते. जून्या काळातील व्यवस्थापनाचे धोपट मार्ग किंवा (Role of Thumb) हे कालबाह्य झालेले आहेत. ह्याच नवीन वैशिष्ट्यामुळे 'मानवी संसाधन व्यवस्थापन' ह्या दृष्टिकोनास जन्म दिला आहे. मानवी संसाधन व्यवस्थापन हे संघटनेतील मनुष्यबळाशी संबंधित आहे. संघटनेची उद्दिष्टे डोळ्यासमोर ठेवून त्यानुसार सर्व कर्मचाऱ्यांना कार्य करण्यास प्रवृत्त करण्याचे काम 'मानवी संसाधन व्यवस्थापनास' करावे लागते.

ह्या अभ्यास घटकामध्ये आपण 'मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचा' अर्थ, उद्दिष्टे, व्याप्ती व कार्ये ह्यांच्या सविस्तर अभ्यास करणार आहोत.

## १.२ अर्थ व व्याख्या (Meaning & Definition of HRM)

'मानवी संसाधन व्यवस्थापन' हे संघटनेतील लोकांचे व्यवस्थापन करण्याचा नवीन दृष्टीकोन आहे. मनुष्यबळ हे सर्वात महत्त्वाचे संसाधन असून त्याच्या व्यवस्थापनाचे कार्य मानवी दृष्टीकोनातून करणे हा मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचा हेतू आहे. मनुष्यबळ व्यवस्थापन म्हणजे औद्योगिक संघटनेत काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या परस्पर संबंधांचे नियंत्रण असे म्हटले जाते. हे संबंध यांत्रिक नसून मानवी असतात म्हणूनच गुंतागुंतीचे असतात. त्यातून अशी साहचर्याची भावना निर्माण होते तसेच कलह देखील निर्माण होऊ शकतात. मानवी संसाधन व्यवस्थापन हे संघटनेतील लोकांना हाताळण्याची प्रक्रिया आहे, यासाठी मानवी दृष्टीकोन ठेवण्यात येतो. मनुष्यबळाकडे मानवीय संसाधनाच्या दृष्टीकोनातून पाहण्याची व्यवस्थापकांची भूमिका अत्यंत महत्त्वाची मानली जाते. व्यवस्थापकांनी मनुष्यबळाचे नियंत्रण करताना सहकार्य व साहचार्य ही सहजप्रवृत्ती होऊन कलहावस्था अपवाद ठरेल असे उद्दिष्ट ठेवले पाहिजे.

खालील व्याख्यांवरून मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचा अर्थ व व्याप्ती अधिक स्पष्ट होईल.

### १.२.१ व्याख्या:

१) Edwin Flippo defines:

"Human Resource Management is the Planning, Organising, directing, and controlling of the procurement, development, Compensation, integration, maintenance and separation of human resources to the end that individual, organisational and social objective are accomplished."

एडविन फ्लिपो ह्यांच्या मते 'व्यक्तीगत, संघटनाविषयक व सामाजिक उद्दिष्टे साध्य करून घेण्यासाठी मानव संसाधनाची प्राप्ती, विकास, वेतन, एकीकरण टिकवून ठेवणे व विभक्त करणे हे सर्व साधता यावे यासाठी हाताळण्यात येणाऱ्या विविध क्रिया म्हणजे नियोजन करणे, संघटना उभारणे, संचालन करणे व नियंत्रण करणे म्हणजे मानवी संसाधन व्यवस्थापन होय.'

२) **जॉर्ज टेरी**- "मानवी संसाधनाचा संबंध कारखान्यात काम करण्यासाठी योग्य व संतुष्ट कर्मचाऱ्यांची भरती करून त्यांना तिथे टिकवून ठेवण्याशी असतो."

३) **इंडियन इन्स्टिट्यूट ऑफ पर्सोनेल मॅनेजमेंट** - "मानवी संसाधन व्यवस्थापन म्हणजे उपक्रमातील मानवी घटकाला हाताळण्याची जबाबदारी असणाऱ्या विशिष्ट वर्गाचे कार्य तसेच तज्ज्ञ म्हणून या कामासाठी ज्यांची नियुक्ती करण्यात आली त्यांच्या कार्याचे विवेचन होय."

### १.२.२ मानवी संसाधन व्यवस्थापन वैशिष्ट्ये : (Features of HRM):

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाच्या वरील व्याख्यांवरून खालील महत्त्वाची वैशिष्ट्ये लक्षात येतात.-

- १) मानवी संसाधन व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांशी संबंधित आहे.
- २) ह्यांत मानवी संसाधनाची प्राप्ती, विकास, एकीकरण व वेतन इ. बाबींचा समावेश होतो.
- ३) मानवी घटक संबंध चांगले राखणे व अपेक्षित उद्दिष्ट्ये साध्य करणे हा उद्देश ठेवून व्यवस्थापन केले जाते.
- ४) मानवी संसाधन व्यवस्थापनात नियोजन, संघटन, संचालन व नियंत्रण इ. विविध कार्यांचा समावेश होतो.
- ५) मानवी संघटनाचे व्यवस्थापन ही सतत चालणारी क्रिया आहे.

### १.३ मानवी संसाधन व्यवस्थानाचे स्वरूप (Nature of HRM)

मानवी संसाधन व्यवस्थापन हे आधुनिक काळातील उद्योगांच्या यशाचे गमक आहे. अनेक व्यवस्थापन तज्ज्ञांनी "व्यवस्थापन म्हणजे लोकांकडून काम करून घेण्याची कला" ह्या शब्दात वर्णन केलेले आहे. जॉन रॉकफेलर ह्या व्यवस्थापन तज्ज्ञानुसार "व्यवस्थापकातील इतर कोणत्याही गुणांपेक्षा

त्यांची लोकांना व्यवस्थित हाताळण्याची हातोटी जास्त महत्त्वाची असते.' संघटनेतील सर्व घटकांचे, सजीव व निर्जिव, परीणामकारक नियंत्रण मानवी संसाधन व्यवस्थानाद्वारेच शक्य होते.

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे स्वरूप खालील मुद्द्यांच्या आधारे स्पष्ट करता येईल.

### १) मानवी संसाधन व्यवस्थापन कार्य प्रक्रिया (HRM Functions Process):

मानवी संसाधन व्यवस्थापन ही एक सतत चालणारी कार्य प्रक्रिया असून त्याद्वारे मुख्यतः खालील चार कार्ये केली जातात.

#### अ) संपादन (Acquisition):

उद्योगसंस्थेस लागणारे मनुष्यबळ मिळविण्याचे हे कार्य आहे. भरती आणि निवड प्रक्रिया यांचा यांत समावेश होतो.

#### ब) विकास (Development):

विकास कार्यामध्ये किंवा प्रक्रियेमध्ये कर्मचार्यांचे प्रशिक्षण आणि विकास यांचा समावेश होतो. ह्या कार्यातून वृद्धी करण्याचे प्रयत्न केले जातात.

#### क) अभिप्रेरण कार्य (Motivation):

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचा 'अभिप्रेरण कार्य' आत्मा आहे, असे म्हटल्यास वावगे होणार नाही. अभिप्रेरणाद्वारे कर्मचार्यांना प्रवृत्त करून उद्योगसंस्थेच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यावर भर दिला जातो.

#### ड) निगा राखणे (Maintenance):

उद्योगातील मनुष्यबळ सतत कार्यक्षम राहण्याकरिता कामाची परिस्थिती, त्यांच्यातील संबंध, त्यांचे वेतन व इतर प्रश्नांची हाताळणी करण्याचे कार्य मानवी संसाधन व्यवस्थापनाद्वारे केले जाते. त्याकरिता स्वतंत्र मानवी संसाधन विभागाची स्थापना उद्योगाद्वारे केली जावून वरील कार्याचे समायोजन केले जाते.

### २) विविध उद्दिष्टांवर भर (Focus on Objective):

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचा विविध उद्दिष्टांच्या पूर्ततेवर भर असतो. त्यामध्ये खालील उद्दिष्टे समाविष्ट होतात.

अ) कर्मचार्यांचे वैयक्तिक उद्दिष्ट .

ब) सामुहिक, गट किंवा विभागीय उद्दिष्टे.

क) संघटनेची उद्दिष्टे.

ड) सामाजिक उद्दिष्टे.

### ३) सर्वव्यापी प्रक्रिया (Pervasive function):

मानवी संसाधन व्यवस्थापन हे विविध व्यवस्थापकीय स्तरावर करावे लागणारे कार्य आहे. तसेच फक्त औद्योगिक संघटनेमध्येच ह्याची उपयोगिता, मर्यादित नसून सरकारी, शैक्षणिक, सामाजिक व इतर संस्थामध्ये सुद्धा मानवी संसाधन व्यवस्थापन उपयुक्त असते.

### ४) सतत चालणारी प्रक्रिया (Continuous Process):

मानवी संसाधन व्यवस्थापन ही सतत चालणारी प्रक्रिया आहे, हे एकदाच करावे लागणारे कार्य नाही. पर्यावरणात ज्याप्रमाणे बदल होतात त्याप्रमाणे व्यवस्थापनात बदल केले जातात. ह्या बदलांप्रमाणे कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण कार्यक्रम राबविला जातो. कर्मचाऱ्यांमध्ये बदलत्या परिस्थितीनुसार जुळवून घेण्याचे सामर्थ्य निर्माण करणे, विविध बदलांना सामोरे जाण्यासाठी तयार करणे इ. कार्य सतत करावी लागतात.

### ५) लोकाभिमुख प्रक्रिया (People centred):

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाद्वारे संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्याकरिता मनुष्यबळासंदर्भातील सर्व कार्ये अभिप्रेत असतात. औद्योगिक संघटनेत काम करणाऱ्या काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या परस्परसंबंधाचे नियंत्रण म्हणजे मानवी संसाधन व्यवस्थापन असे म्हटले जाते. थोडक्यात, संघटनेतील कर्मचाऱ्यांशी संबंधित क्रिया मानवी संसाधन व्यवस्थापनात केल्या जातात.

### ६) विविध ज्ञान दृष्टिकोन (Multidisciplinary approach):

मानवी संसाधन व्यवस्थापन हे गतिमान आहे. ह्या क्षेत्रात नेहमी बदल व सुधारणा होत असतात. त्याचबरोबर विविध ज्ञान शाखांचा विचार व अभ्यास ह्यामध्ये विचारात घेतला जातो. जसे व्यवस्थापन शास्त्र, मानसशास्त्र, संज्ञापन, अर्थशास्त्र, संघटन शास्त्र इ.

### ७) मानवी संबंधात सुधारणा (Development of Human Relations):

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचा मुख्य उद्देशच संघटनेतील मानवी संबंध आणि कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य उच्चपातळीवर टिकवून ठेवणे हा आहे. औद्योगिक संघटनेतील कर्मचारी व त्यांच्या समुहाचे एकीकरण करून कर्मचाऱ्यांमध्ये एकीची भावना वाढीस लावण्याचे कार्य मानवी संसाधन व्यवस्थापनात केले जाते.

### ८) विविध प्रश्नांची उकल (Solving various Problems):

उद्योगसंघटनेतील कर्मचाऱ्यांच्या व्यवस्थापनात विविध प्रश्न व समस्या निर्माण होतात. वैयक्तिक किंवा गटाच्या समस्या सोडविण्यामध्ये मानवी संसाधन व्यवस्थापन महत्त्वाची भूमिका पार पाडत असते.

### ९) कर्मचारी विकास (Development of Deemployees Potentialities):

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचा उद्देश कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ करणे व त्यांची उपयोगिता वाढविणे हा असतो. विविध प्रशिक्षण कार्यक्रमाद्वारे कर्मचाऱ्यांची शक्ती / कार्यक्षमता वाढविली जाते.

### १०) दीर्घकालीन फायदे (Long term Benefits):

मानवी संसाधन व्यवस्थापनामुळे कर्मचाऱ्यांना व संघटनेला दीर्घकालीन फायदे मिळतात. औद्योगिक संघटनेस आपली उद्दिष्टे साध्य करता येणे शक्य होते तर कर्मचाऱ्यांना काम केल्याचे समाधान व मानवीय वागणूक ह्या व्यवस्थापनाद्वारे मिळाल्यामुळे त्यांची उद्योगाप्रती निष्ठा व आस्था वाढीस लागते.

## १.४ मनुष्यबळ व्यवस्थापन विरुद्ध मानवी संसाधन व्यवस्थापन (Personnel Management vs HRM)

मनुष्यबळ व्यवस्थापन व मानवी संसाधन व्यवस्थापन ह्या दोन्ही संकल्पनाबाबत मतभिन्नता आढळून येते. व्यवस्थापन शास्त्राच्या विद्यार्थ्यांपासून ते व्यवस्थापन तज्ज्ञांपर्यंत चूकीने दोन्ही संकल्पना एकाच अर्थाने वापरल्याचे आढळते. प्रत्यक्षात काही व्यवस्थापन तज्ज्ञ मनुष्यबळ व्यवस्थापन व मानवी संसाधन व्यवस्थापन ह्या दोन्ही संकल्पनांमध्ये भिन्नता करतात व आधुनिक काळातील बदलत्या परिस्थिती नुसार ते बरोबर सुद्धा असल्याचे दिसून येते. व्यवस्थापन तज्ज्ञ गॉस (Goss) ह्यांचे मते मनुष्यबळ व्यवस्थापन व मानवी संसाधन व्यवस्थापन ह्या संकल्पना खालील तीन बाबतीत भिन्न आढळून येतात. त्यांचे विवेचन खालील परिच्छेदांमधून करता येईल.

### १) नियम किंवा करार (Rule and Contract):

मनुष्यबळ व्यवस्थापन हे मुख्यतः नियम व करार पद्धतीवर भर देते. व्यवस्थापनाच्या क्रिया ह्या त्या नियमानुसार किंवा पद्धतीनुसार केल्या जातात. कामगार व व्यवस्थापन ह्यांच्यातील संबंध सामुहिक करार किंवा सौद्यांनुसार जोपासले जातात. विशेषतः सामुहिक सौदा (Collective Bargaining) हा कामगार व व्यवस्थापनातील संबंधाचा आधार असतो त्यामुळे कामगार संघटनांच्या माध्यमातून सामुहिक संबंध जोपासल्याचे आढळून येते. ह्याउलट, मानवी संसाधन व्यवस्थापन हे पूर्णतः खुल्या स्वरूपाच्या करारानुसार (open ended contract) केले जाते. त्यामधून कोणतेही विपरित प्रश्न निर्माण झाल्यास व्यक्तिगत परस्पर संबंधांच्या आधारावर सोडविले जातात. व्यवस्थापन काटेकोर नियम व पद्धतीवर भर न देता कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहन देण्यावर भर देते व उद्योगसंस्थेची उद्दिष्टे साध्य करीत असते.

### २) डावपेचांवर भर (Focus on Strategy):

मनुष्यबळ व्यवस्थापन डावपेचात्मक व्यवस्थापनावर केंद्रित नसते. त्याचा मुख्य उद्देश कामगार व व्यवस्थापन ह्यांच्यातील चांगले संबंध निर्माण करण्यावर असतो. मनुष्यबळ व्यवस्थापनाचे कार्य प्रतिक्रिया (reactive) स्वरूपाचे आहे तर मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे कार्य स्वतःहून क्रिया (proactive) स्वरूपाचे आहे. मानवी व्यवस्थापनाद्वारे कामगार व व्यवस्थापनाचे संबंध हे अंतीम उद्दिष्ट न मानता

भविष्यकाळातील गरजा गृहित धरून कामगिरी केली जाते. तसेच कर्मचाऱ्यांमधील अंतर्गत कार्यकुशलता व कार्यप्रणवता जागवण्याचा प्रयत्न मानवी संसाधन व्यवस्थापनाद्वारे केला जातो.

### ३) कर्मचाऱ्यांशी वैयक्तिक संबंध (Individulisation of Employee Relations):

मनुष्यबळ व्यवस्थापनाचा आधार किंवा मुख्य गाभा हा कर्मचारी व व्यवस्थापनातील सामुहिक करार (सौदा) असतो. कामगारांना कार्यमूल्यमापनाच्या आधारावर बक्षिसे व प्रशस्तीपत्रके मिळतात परंतु मानवी संसाधन व्यवस्थापनाद्वारे वैयक्तिक संबंध जोपासण्याचा प्रयत्न केला जातो. कामगारांच्या कार्यक्षमतेनुसार वेतन (performance related pay) हा मनुष्यबळ व्यवस्थापनाचा गाभा असतो तर मानवी संसाधन व्यवस्थापनाद्वारे कर्मचाऱ्यांच्या कार्यकुशलतेवर भर दिला जातो त्यांच्या उत्पादनक्षमता विकसित करून संघटनेची उद्दिष्टे साध्य केली जातात. कर्मचाऱ्यांच्या संपूर्ण क्षमतेचा वापर करून घेणे हा मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचा अंतीम उद्देश असतो. संघटनेतील मानवी संबंध व कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य उच्च पातळीवर टिकवून ठेवून त्यांच्यात एकीची भावना वाढेल व संघटनेप्रती बांधीलकी व निष्ठेची भावना निर्माण होईल.

### १.५ मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची उद्दिष्टे (Objectives of HRM):

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचा मुख्य उद्देश उद्योगसंस्थेतील विविध कार्याकरिता सुयोग्य व्याक्तिंची उपलब्धता करून देणे होय की जेणेकरून संघटनेची उद्दिष्टे परिणामकारकरित्या साध्य केली जावीत. तसेच संघटनेतील कर्मचाऱ्यांचा वैयक्तिक विकास करणे, कर्मचाऱ्यांमध्ये चांगल्या प्रकारचे संबंध निर्माण करणे व विविध भौतिक साधन संपत्तीच्या वापराकरिता मनुष्यबळास तयार करण्याची उद्दिष्टे मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची आहेत. खालील विविध उद्दिष्टे मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची सांगता येतील.

- १) उद्योग संस्थेस स्वयंप्रेरित, कार्यक्षम व कर्तबगार मनुष्यबळाची उपलब्धता करून संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्यास मदत करणे.
- २) मानवी संसाधनाचा प्रभावीपणे उपयोग करणे.
- ३) कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कामाचे पूर्ण समाधान मिळवून देणे.
- ४) मानवी संसाधनास विविध प्रेरकांचा वापर करून प्रोत्साहित करणे.
- ५) कर्मचारी व व्यवस्थापनातील संबंध जोपासणे व वृद्धीगंत करणे.
- ६) संघटनेमध्ये व बाहेर नैतिक धोरणे व वर्तन निर्माण करणे.
- ७) वैयक्तिक ध्येय ह्यांच्यात जुळवणी करणे.
- ८) मानवी संसाधनाच्या कार्यकुशलतेकरिता विविध विकास कार्यक्रम राबविणे.
- ९) बदलत्या व्यावसायिक पर्यावरणात कर्मचाऱ्यांमध्ये परिस्थितीशी जुळवून घेण्याचे सामर्थ्य निर्माण करणे.
- १०) औद्योगिक संस्थेतील कर्मचाऱ्यांचा जास्तीत जास्त चांगल्या पद्धतीने वापर करून उत्पादन खर्चामध्ये कपात घडवून आणणे व त्यायोगे औद्योगिक संस्थेची नफा मिळविण्याची क्षमता वाढविणे. थोडक्यात, मानवी संसाधन व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांच्या भरती, निवड, प्रशिक्षण, बढती व विकास ह्या सर्व कार्यांशी निगडित असते.

## १.६ मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची कार्ये (Functions of HRM)

मानवी संसाधन व्यवस्थापनास व्यवस्थापनाची सर्वच कार्ये करावी लागतात. मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची कार्ये बदलत्या कालमानानुसार बदलत आहेत. नवीन लोकांची भरती करण्याबरोबरच योग्य व्यक्तींची निवड करणे, त्यांचे वेतन ठरविणे, कर्मचाऱ्यांच्या अडीअडचणी सोडविणे इ. कामे फारपूर्वी पासून मनुष्यबळ व्यवस्थापनाद्वारे केली जात आहेत. परंतु मनुष्यबळाचे नियोजन, देखभाल, संवर्धन व प्रगती ही कामे मानवी संसाधन व्यवस्थापनास नवीन जबाबदारीने करावी लागत आहेत. जसजसे कर्मचाऱ्यांचे महत्त्व व्यवस्थापनास समजू लागले व तंत्रज्ञान बदलू लागले तसतसे मानवी संसाधन विभागाची कार्ये सुध्दा वाढू लागली.

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची मुख्य कार्ये खालील दोन गटांमध्ये वर्गीकृत करता येतात.

अ) व्यवस्थापकीय कार्ये (Managerial Functions)

ब) प्रशासकीय कार्ये (Operative Functions)

प्रशासकीय कार्ये सल्लागाराच्या भूमिकेतून केली जातात. त्यात कर्मचारी मिळविणे, त्यांचा विकास करणे, त्यांच्या वेतनाची व्यवस्था करणे, त्यांना औद्योगिक संघटनेशी एकरूप करणे, कर्मचारी सेवेत असेपर्यंत त्यांची देखभाल करणे इत्यादी कार्यांचा समावेश होतो तर व्यवस्थापकीय कार्यांमध्ये नियोजन संघटन, निर्देशन, नियंत्रण व समन्वय इ. चा समावेश होतो.

### १.६.१ अ) व्यवस्थापकीय कार्ये (Managerial Functions):

मानवी संसाधन व्यवस्थापक हा एका विभागाचा प्रमुख म्हणून काम करित असल्यामुळे सर्वसाधारण व्यवस्थापकास जी कामे करावी लागतात ती मानवी संसाधन व्यवस्थापन विभागाच्या संदर्भात त्याला करावी लागतात अशा प्रकारची व्यवस्थापकीय कार्ये पुढीलप्रमाणे सांगता येतील.

#### १)नियोजन (Planning):

मानवी संसाधन व्यवस्थापन विभागाचे नियोजन संघटनेची उद्दिष्टे साधण्याच्या दृष्टीने कर्मचाऱ्यासंबंधीची धोरणे ठरवून त्याला अनुसरून विभागीय कार्यांचे नियोजन करण्यासंदर्भात असते. कर्मचारी धोरणानुसार उद्योगसंस्थेस किती व कशाप्रकारचे कर्मचारी लागतील याबद्दलचे नियोजन व मार्ग ठरविले जातात.

#### २)संघटन (Organisation):

एकदा उद्दिष्टे ठरविल्यानंतर ती साध्य करण्यासाठी संघटना उभी करणे आवश्यक ठरते विविध प्रकारची कार्ये, ती करण्यासाठी लागणारी साधनसामग्री आणि ती सामग्री वापरून प्रत्यक्ष काम करणारे कर्मचारी यांचा परस्पर संबंध प्रस्थापित करून संघटनेची निर्मिती करण्याचे काम मानवी संसाधन व्यवस्थापन विभागास करावे लागते. मोठ्या व गुंतागुंतीच्या संघटनेत हे संबंधही खूप गुंतागुंतीचे असतात व त्यामुळे मानवी संसाधन व्यवस्थापकाचे काम अधिक महत्त्वाचे ठरते.



### ३) निर्देशन करणे (Directing):

संघटनेची उद्दिष्टे ठरवून तिची निर्मिती केल्यानंतर कर्मचाऱ्यांना निर्देशन करून त्यांच्याकडून काम करून घेतल्यानेच संघटनेची उद्दिष्टे साध्य होतात. मानवी संसाधन व्यवस्थापकास कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करूनच संघटनेची कार्ये उत्कृष्टरित्या पार पाडता येतात. निर्देशनानुसार काम करण्याकरिता कर्मचाऱ्यास उद्युक्त करणे व कार्य साफल्याची भावना त्यांच्यात निर्माण करणे यासाठी मानवी संसाधन व्यवस्थापकास प्रयत्न करावे लागतात.

### ४) नियंत्रण (Controlling):

औद्योगिक संघटनेची उद्दिष्टे साध्य होण्यासाठी नियोजनाप्रमाणे व आदेशानुसार प्रत्यक्ष कार्य होत आहे याची खात्री करून घेणे, ह्या कार्यास नियंत्रण असे म्हणतात. नियोजित ध्येय व प्रत्यक्ष कार्य यात तफावत दिसल्यास त्याची कारणे शोधणे व ती दूर करण्यासाठी उपाययोजना करणे याचा नियंत्रण कार्यात समावेश होतो.

### ब) प्रशासकीय कार्ये (Operative Functions):

प्रशासकीय कार्यानाच सेवा कार्ये असेही म्हणतात. ही कार्ये प्रत्येक विभागानुसार व त्याच्या स्वरूपानुसार बदलणारी असतात. मानवी संसाधन व्यवस्थापन विभागाच्या दृष्टीने कार्ये योग्य कर्मचाऱ्यांची, योग्य कामाकरिता योग्य वेळी निवड करणे ह्या संदर्भात असतात. त्यामध्ये कर्मचारी मिळविणे त्यांची नियुक्ती, विकास, वेतन, देखभाल इ.चा समावेश होतो. खालील प्रमाणे ह्या कार्याचे थोडक्यात विवेचन करता येईल.

### १) कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती (Man-power Procurement):

मानवी संसाधन विभागास संघटनेच्या विविध विभागांमध्ये कोणत्या स्तरावर कोणते कौशल्य अथवा नैपुण्य मिळविलेले व कीती कर्मचारी लागतील याचा अंदाज बांधून ते कसे मिळविता येतील याचा विचार करावा लागतो. प्रत्यक्षात जेव्हा गरज असेल त्यानुसार कर्मचाऱ्यांची भरती व निवड करण्याचे कार्य, मुलाखती घेणे, वैद्यकीय तपासणीची व्यवस्था करणे ह्या कार्यांचा सुद्धा अंतर्भाव होतो. निवड केलेले कर्मचारी प्रत्यक्ष कामावर रुजू झाले की त्यांना औद्योगिक संघटनेसंबंधी तसेच सेवाशर्ती संबंधी प्राथमिक माहिती देवून इतर कर्मचाऱ्यात मिसळून जाण्यास मदत करण्याचे कामही मानवी संसाधन विभागास करावे लागते.

### २) मनुष्यबळाचा विकास (Development of man-power):

नियुक्त केलेल्या कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमता व कार्यकुशलता वाढण्याकरिता कर्मचारी प्रशिक्षणाची सोय मानवी संसाधन व्यवस्थापनास करावी लागते. प्रशिक्षणाचा फायदा वैयक्तिक रित्या जसा कर्मचाऱ्यास होतो तसा तो लाभ औद्योगिक संघटनेसही मिळतो. त्यामुळे कामगारांपासून सर्वोच्च स्तरांवरील व्यवस्थापकांपर्यंत सर्वासाठी प्रशिक्षणाची सोय केली जाते.

### ३) कर्मचारी वेतन (Compensation):

कर्मचारी औद्योगिक संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्याकरिता हातभार लावित असतात. त्यांच्या श्रमाचा मोबदला योग्य वेतनाच्या रूपात त्याला संघटनेकडून दिला जातो. कर्मचाऱ्यांच्या वेतनासंबंधी धोरण ठरविणे, वेतनश्रेणी बनविणे, प्रत्येक कर्मचाऱ्यांच्या योग्यतेनुसार व कामानुसार त्याचे वेतन निश्चित करणे, कामाचे मूल्यमापन, बोनस, वेतन नोंदी ठेवणे इ. कार्ये मानवी संसाधन व्यवस्थापनास करावी लागतात.

### ४) कर्मचाऱ्यांची देखभाल (Maintenance of employees):

कर्मचाऱ्यांच्या देखभालीचे कार्य संघटनेत असलेले मनुष्यबळ टिकविणे व त्यांचे मनोधैर्य उच्च पातळीवर सदैव राखणे ह्यांच्याशी संबंधित आहे. त्याकरिता त्यांना वैद्यकीय, राहण्याची सुविधा, शैक्षणिक, वाहतुक व्यवस्था इ. व्यवस्था कर्मचाऱ्यांकरिता महत्त्वाचे ठरते. व्यवसायजन्य रोगांपासून सुरक्षा योजना, अपघातात शारिरिक नुकसान झाल्यास त्याबद्दल भरपाई या सर्वांची व्यवस्था मानवी संसाधन विभागास करावी लागते. विविध सामाजिक सुरक्षिततेची साधने जसे भविष्य निर्वाह निधी, ग्रॅज्युईटी, गट विमा इ. ची व्यवस्थासुद्धा करावी लागते.

### ५) कर्मचाऱ्यांचे एकरूपत्व (Involvement of Employees):

कर्मचाऱ्यांच्या संबंधीत सर्व कार्याबरोबरच व्यवस्थापकास सर्वात अवघड व जिकरिचे काम कर्मचाऱ्यांचे औद्योगिक संघटनेबरोबर एकरूपत्व साधण्याचे करावे लागते. आपण औद्योगिक संघटनेचा एक अविभाज्य व महत्त्वाचा घटक आहोत ही भावना कर्मचाऱ्यांच्या मनात निर्माण करण्याचे कार्य मानवी संसाधन व्यवस्थापकास करावे लागते. औद्योगिक संघटनेविषयी आपलेपणाची भावना निर्माण होण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना सामाजिक न्याय व सुरक्षा मिळणे गरजेचे असते. तक्रार निवारण व्यवस्था, सूचना पेटी, कर्मचारी संघटनेबरोबर वाटाघाटी, कर्मचाऱ्यांचा व्यवस्थापनातील सहभाग इ. तरतूदी त्यासाठी करायचे कार्य मानवी संसाधन व्यवस्थापन विभागास करायचे असते.

## १.७ मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे महत्त्व (Importance of HRM)

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे औद्योगिक संघटनेतील स्थान अतिशय महत्त्वाचे आहे. संघटनेतील कर्मचाऱ्यांच्या संदर्भातील विविध कार्ये - त्यांच्या नियुक्ती पासून तर निवृत्ती पर्यंत ह्या विभागामार्फत केली जातात. व्यवस्थापन विचार तज्ज्ञ पीटर ड्रुकर ह्यांनी म्हटल्याप्रमाणे, औद्योगिक संघटनेतील विविध उत्पादन घटकांचा पर्याप्त व चांगल्या रितीने वापर होणे हे मनुष्यबळाच्या (कर्मचाऱ्यांच्या) ईच्छाशक्तीवर अवलंबून असते. त्यामुळे मनुष्यबळास विविध प्रशिक्षणाची व विकास कार्याची गरज भासते. कर्मचाऱ्यांच्या सहभागातून व सहकार्यातून औद्योगिक संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करता येतात. परंतु त्याकरिता त्यांना चांगल्या मार्गदर्शनाची व कार्यक्षम व्यवस्थापनाची गरज असते. प्रत्येक औद्योगिक संघटनेत किंवा कोणत्याही संस्थेत काम करणारे कर्मचारी ही त्यांची मालमत्ता असते. म्हणूनच त्या कर्मचारी वर्गाचे जतन, विकास, मूल्यमापन व त्याचा उपयोग संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्यात मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे महत्त्व अनन्यसाधारण आहे.

### मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे महत्त्व संघटनेच्या दृष्टीने खालील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

- मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे संघटनेस / औद्योगिक संस्थेस विविध फायदे होतात. मुख्यतः संघटनेची उद्दिष्टे गाठण्याकरिता मानवी संसाधन व्यवस्थापन महत्त्वाची भूमिका बजावते.
- कर्मचारी भरती व नियुक्ती धोरण, मनुष्यबळ नियोजन निवड प्रक्रिया सुलभ करता येतात.
- मानवी संसाधन व्यवस्थापनामुळे विविध प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रम चांगल्या रितीने राबविले जातात. त्यामुळे त्यावर झालेल्या खर्चाचा संघटनेस फायदा मिळतो व कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यात वाढ होते.
- औद्योगिक संघटनेच्या व पर्यावरणाच्या बदलत्या गरजानुसार कर्मचारी तयार करण्याचे कार्य मानवी संसाधन व्यवस्थापकाद्वारे केले जाते.
- मानवी संसाधन व्यवस्थापनाकडून कर्मचाऱ्यांना अभिप्रेरित करून औद्योगिक संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्यास मदत होते.
- कर्मचारी ज्या ठिकाणी काम करतात त्या ठिकाणचे वातावरण चांगल्या प्रकारे ठेवले जाते, व कामाची स्थिती योग्य राखावी लागते.
- औद्योगिक संघटनेत नाविन्यपूर्ण संकल्पना व कार्यक्रम कर्मचाऱ्यांच्या बाबतीत राबवून उत्पादनाचा खर्च कमी करायचा प्रयत्न होतो व उत्पादकता वाढीस लागते.
- कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन, त्यांचे प्रश्न किंवा कामासंबंधी अडचणी इ. वर उपाययोजना मानवी संसाधन व्यवस्थापनामार्फत केल्या जातात.
- कर्मचारी व औद्योगिक संघटना ह्यांच्यातील संबंध शांततेचे व जिद्दाळ्याचे करण्यामध्ये मानवी संसाधन व्यवस्थापन महत्त्वाची भूमिका बजावतो. त्यामुळे कर्मचारी व उद्योग ह्यांच्यात सलोख्याचे वातावरण तयार होवून औद्योगिक ताणतणाव किंवा संघर्ष टाळले जातात.
- कर्मचाऱ्यांना सामाजिक सुरक्षेच्या विविध सोयी सुविधा मानवी संसाधन व्यवस्थापनाद्वारे पुरविल्या जातात.
- कर्मचाऱ्यांचे संपूर्ण कारकीर्दीच्या नोंदी मानवी संसाधन व्यवस्थापन ठेवत असते. त्यामुळे निवृत्ती किंवा अपघात प्रसंगी योग्य त्या आर्थिक मोबदल्याची रक्कम संबंधित कर्मचाऱ्यास देता येते. मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची भूमिका प्रत्येक संघटनेत महत्त्वाची ठरत आहे. त्यामुळेच भारत सरकारने सुद्धा स्वतंत्र 'मानवी संसाधन विकास' मंत्रालयाची स्थापन केली आहे. मानवी संसाधनाचे जसे औद्योगिक संघटनेला महत्त्व आहे तसेच ते प्रत्येक राष्ट्राच्या दृष्टीने सुद्धा आहे. मनुष्यबळ ही एक राष्ट्रीय संपत्ती समजली जाते. व्यवसाय व व्यापाराचे जागतीकरण व तंत्रज्ञानाचे आधुनिकीकरण आणि रोजगार निर्मिती यामुळे मानवी संसाधनाकडे पाहण्याचा दृष्टीकोन बदलत आहे. भारत आज संपूर्ण जगात एक तरुण राष्ट्र म्हणून उदयास येत आहे, कारण एकूण लोकसंख्येपैकी २/३ लोकसंख्या ही तरुण आहे. परंतु जोपर्यंत उपलब्ध मानवी संसाधनाचा पर्याप्त उपयोग त्यांना प्रशिक्षित व विकसित करून केला जात नाही, तोपर्यंत त्या मानवी संसाधनास महत्त्व नसते. म्हणूनच मानवी संसाधन व्यवस्थापनाद्वारे उपलब्ध मनुष्यबळास कार्यक्षम व कार्यकुशल करण्याचे कार्य अनन्यसाधारण महत्त्वाचे ठरते.

## १.८ सारांश

थोडक्यात, मानवी संसाधन व्यवस्थापन हे औद्योगिक संघटनेतील मनुष्यबळाशी संबंधित आहे. मनुष्यबळ हे सर्वात महत्त्वाचे संसाधन असून त्याचा व्यवस्थापनाचे कार्य मानवी दृष्टीकोनातून करणे हा मानवी संसाधनाचा हेतू आहे. मानवी संसाधनाचे संपादन, विकास, आभिप्रेरण व निगा राखणे ही मुख्य कार्ये मानवी संसाधन व्यवस्थापनात आभिप्रेत आहेत. औद्योगिक संघटनेच्या विकासाकरिता स्वयंप्रेरित, कार्यक्षम व कर्तबगार मनुष्यबळाची उपलब्धता करून त्यांचा प्रभावीपणे उपयोग संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्याकरिता करणे हे मुख्य उद्दिष्ट मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे आहे. संघटनेतील कर्मचार्यांची भरती, निवड, प्रशिक्षण, बढती, बदली व त्यांचा विकास ह्या प्रमुख कार्यांशी मानवी संसाधन व्यवस्थापन निगडीत असते. त्याचबरोबर मानवी संसाधनाचे नियोजन, संघटन, नेतृत्व व नियंत्रण ह्या कार्यांचा देखील समावेश होतो. औद्योगिक संघटनेतील विविध उत्पादन घटकांचा पर्याप्त व चांगल्या रीतीने वापर होणे हे मनुष्यबळाच्या सहभागावर व ईच्छाशक्तीवर अवलंबून असते. त्यांच्याच सहकार्यातून व सहभागातून औद्योगिक संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करता येतात. परंतु त्याकरिता उत्तम नेतृत्व व कार्यक्षम व्यवस्थापनाची आवश्यकता असते. म्हणूनच मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे महत्त्व औद्योगिक संघटनेच्या दृष्टीने अनन्यसाधारण आहे.

## १.१० प्रश्नसंच

१. 'मानवी संसाधन व्यवस्थापन' ह्या संज्ञेची व्याख्या देवून त्याची विविध वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.
२. मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचा अर्थ सांगून ते मनुष्यबळ व्यवस्थापनापेक्षा कसे वेगळे आहे ते स्पष्ट करा.
३. मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची उद्दिष्ट्ये सांगा.
४. मानवी संसाधन व्यवस्थापनाच्या कार्याची चर्चा करा.
५. मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे महत्त्व स्पष्ट करा.
६. मानवी संसाधन व्यवस्थापनाच्या व्याप्तीबाबत चर्चा करा.

## १.११ संदर्भ पुस्तके

१. Human Resource Management C.B.Sultan Chand & Sons. New Delhi.
२. Personnel Management Dr. C.B. Mamoria & S.V. GankarHimalaya Publishing House, Mumbai.
३. कर्मचारी व्यवस्थापन प्रा. एम. जी. पाटकर फडके प्रकाशन, कोल्हापुर
४. विपणन व मानवी संसाधन व्यवस्थापन शेट प्रकाशन , मुंबई, प्रा. दीपक रावरेकर, व प्रा. एस.एस. लिमण.

## प्रकरण २

## मानवी संसाधन व्यवस्थापन विचारांचा इतिहास (Evolution of Human Resource Management)

### घटक रचना

- २.० उद्दिष्टे
- २.१ प्रस्तावना
- २.२ मानवी संसाधन व्यवस्थापन विचारांचा इतिहास
  - २.२.१ पुरातन काळातील व्यवस्थापन
  - २.२.२ मध्य युगातील व्यवस्थापन
  - २.२.३ औद्योगिक क्रांती व परिणाम
  - २.२.४ मानवी संसाधन व्यवस्थापन शास्त्रीय दृष्टीकोन
  - २.२.५ मानवी संबंधाचा दृष्टीकोन
  - २.२.६ मानवी वर्तनाचा अभ्यास
  - २.२.७ मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचा संरचना दृष्टीकोन.
- २.३ व्यवस्थापकांसमोरील भविष्यातील आव्हाने
- २.४ मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची नवीन भूमिका
- २.५ मानवी संसाधन व्यवस्थापन व पर्यावरण
  - २.५.१ अंतर्गत पर्यावरण
- २.६ मानवी संसाधन व्यवस्थापकांची भूमिका
- २.७ सारांश
- २.८ संदर्भ पुस्तके
- २.९ प्रश्न

---

### २.० उद्दिष्टे (objective)

---

ह्या अभ्यास घटकातून विद्यार्थ्यांना खालील संज्ञा व मुद्यांचा अभ्यास करावयाचा आहे.

- १) मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची व्युत्पत्ती जाणून घेणे.
- २) मानवी संसाधन व्यवस्थापनाच्या विचारांचा आढावा घेणे.
- ३) मानवी संसाधनातील विविध उत्क्रांतीचे टप्पे अभ्यासणे.
- ४) व्यवस्थापकांसमोरील भविष्यातील आव्हानांचा आढावा घेणे.
- ५) मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची नवीन भूमिका समजावून घेणे.

## २.१ प्रस्तावना (Introduction)

‘व्यवस्थापन’ ह्या संज्ञेचे मूर्त स्वरूप आपणांस फार पुरातन कालावधीतील अनेक गोष्टींत आढळते. स्थापत्य शास्त्राचे उत्तम उदाहरण असलेले इजिप्त मधील पिरॅमिडस, चीन मधील शेकडो वर्षांचा इतिहास असलेली भिंत, भारतातील ताजमहाल, कुतुबमिनार किंवा समुद्रातील दुर्ग इ. अशी कित्येक नमुने आपणांस दाखविता येतील. ह्या सर्व निर्मितीमध्ये मनुष्यबळाचा उपयोग केलेलाच आहे. म्हणूनच मानवी संसाधनाचे आजचे स्वरूप काही अलिकडच्या कालावधीत झालेले नाही. त्यात इ.स.पूर्व ४०० ते ५०० पासून व्यवस्थापन शास्त्राच्या तत्त्वांचा अवलंब केलेला पहावयास मिळतो. ह्या प्रकणात आपण मानवी संसाधन व्यवस्थापनाच्या विचारांचा इतिहास अभ्यासणार आहोत. अभ्यासाच्या सोयीच्या दृष्टीने पुरातन काळातील व्यवस्थापन, मध्य युगातील व्यवस्थापन, औद्योगिक क्रांती व परिणाम, शास्त्रीय दृष्टीकोनातून मानवी संसाधन व्यवस्थापन, मानवी संबंधांचा दृष्टीकोन, मानवी वर्तनाचा अभ्यास व मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचा संरचना दृष्टीकोन असे कालबद्ध टप्पे केलेले आहेत. प्रत्येक टप्प्यातील मानवी संसाधनाचे एक वेगळे स्वरूप आपल्यासमोर येते. आजच्या जागतिकीकरण व उदारीकरण आणि खाजगीकरण प्रक्रियेमुळे मानवी संसाधन व्यवस्थापकांसमोर विविध नवीन आव्हाने निर्माण झालेली आहेत. त्यामुळे त्यांचा सामना करतांना व्यवस्थापकांना नवीन भूमिका बजवाव्या लागत आहेत. ह्या सर्व घटकांच्या आढावा आपण ह्या प्रकरणातून घेणार आहोत.

## २.२ मानवी संसाधन व्यवस्थापन विचारांचा इतिहास (Legacy of HRM)

### २.२.१ पुरातन काळातील व्यवस्थापन (Management in Ancient Period)

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे आजचे स्वरूप काही एकाएकी किंवा अलिकडच्या कालावधीत झालेले नाही. इ.स.पूर्व ४०० पासून मनुष्यबळाच्या व्यवस्थापनाची बीजे आपणांस पहावयास मिळतात. शेल्डन ह्यांनी कामगारां करिता प्रेरक मजुरी आराखडा तयार केला होता. काळाच्या ओघात मनुष्यबळाचे स्थान त्यांची भूमिका व व्यवस्थापन आणि कामगार ह्यांतील संबंध बदलत गेले. मनुष्यबळ व्यवस्थापन पुरातन काळी अस्तित्वात होते. चीनमधील पुरातन तत्त्वत्त्यांनी कोणत्याही संघटनेमध्ये कर्मचाऱ्यांची निवड व नेमणूक ही अत्यंत काळजीपूर्वक, काटेकोरपणे व शास्त्रशुद्ध पद्धतीत करावयास हवी हा विचार मांडला होता. भारतातील कौटिल्य ह्या मुत्सद्दी अर्थतज्ज्ञाच्या ‘कौटिलिय अर्थशास्त्र’ व इतर ग्रंथांतून राज्ये व शहरे ह्यांचे व्यवस्थापन कसे करावे ह्याचे शास्त्रशुद्ध विवेचन आढळते. जेथे जेथे मालक - नोकर हे संबंध निर्माण होतात. तेथे तेथे नोकरांचे म्हणजेच कर्मचाऱ्यांचे व्यवस्थापन करणे आवश्यक ठरते. तथापी व्यवस्थापनाची सार्वत्रिकता, विशेषीकरण, व्यवस्थापन कला, कर्मचाऱ्यांची निवड, अधिकारप्रदान, हालचाल अभ्यास ह्या बाबतच्या व्यवस्थापन तत्त्वांची विस्तृतपणे व लेखी स्वरूपात मांडणी करण्याचे श्रेय ग्रीकांना द्यावयास हवे. झेनॉफॉनच्या लिखाणातून ह्याचा प्रत्यय येतो.

### २.२.२ मध्य युगातील व्यवस्थापन:(Middle Age Management):

एकंदरित सुरवातीच्या कालखंडात कर्मचाऱ्यांना दिली जाणारी वागणूक गुलामगिरी पद्धतीची होती ती बदलून त्यांना चांगल्या प्रकारची मजुरी, नियमित कामाचे तास व कमी देखरेख ह्या सुधारणा मध्ययुगीन कालखंडात झाल्या. व्यवस्थापन विचार प्रणालीच्या दृष्टीने ह्या कालखंडात काही विशेष किंवा नाविष्यपूर्ण पाऊल टाकले गेले नाही. तरीपण कर्मचाऱ्यांचे व्यवस्थापन ही स्वतंत्र अशी प्रक्रिया आहे व व्यवस्थापन करणारा स्वतंत्र वर्ग हवा हा ह्या कालखंडातील विचार महत्त्वाचा होता.

### २.२.३ औद्योगिक क्रांती व परिणाम: (Industrial Revolution and its effects):

सतराव्या शतकानंतर उत्पादनात नवीन तंत्राची सुरवात व व्यवस्थापनाबाबत आलेला नवीन दृष्टिकोन हा महत्त्वाचा बदल दिसून येतो. औद्योगिक क्रांतीबरोबरच व्यवस्थापन संकल्पनातील संकुचितपणा उन्मळून पडला व वाढत्या विशाल दृष्टीकोनामुळे व्यवस्थापक उत्पादन व व्यवस्थापन तंत्र ह्यामध्ये सुधारणा करण्याच्या मागे लागले.

औद्योगिक क्रांतीनंतर जेव्हा संघटनांचे स्वरूप बदलते आणि अवाढव्य व गुंतागुंतीच्या रचनेच्या संस्था म्हणजे 'संयुक्त भांडवली संस्था' (Joint Stocks Company) अस्तित्वात आल्या तेव्हा या संस्थांमधील कर्मचाऱ्यांच्या व्यवस्थापनाचा वेगळ्या रितीने विचार करणे आवश्यक झाले. अर्थात औद्योगिक क्रांतीनंतर बरीच वर्षे म्हणजे दीड शतक उलटून जाईपर्यंत या प्रश्नांच्या साकल्याने विचार फारसा झाला नाही. १९ व्या शतकाच्या सुरवातीपर्यंत औद्योगिक संस्थांमध्ये व्यवस्थापनाचे वेगळे तंत्र असते, त्याचा व्यवस्थित अभ्यास करून वापर केला तर उत्पादकतेत आणि नफ्यात वाढ करता येईल ही कल्पनाच अस्तित्वात नव्हती. रॉबर्ट ओवेनसारख्या काही मालकांनी मनुष्यबळ व्यवस्थापनाचे नवे प्रयोग १९ व्या शतकाच्या सुरवातीलाच केले असले तरी ते अपवादात्मक होते. १८१९ चा ब्रिटीश फॅक्टरी ॲक्ट अस्तित्वात येण्यासाठी त्यांचे सक्रिय श्रम कारणीभूत झाले. कामगार व्यवस्थापनातून व्यवस्थापनालाच फायदा होत असतो व म्हणून योग्य प्रकारे कामगार व्यवस्थापन करणे हे व्यवस्थापनाचे कार्य आहे असे त्याने प्रतिपादन केले. चार्ल्स बॅबेज, हेन्री टाऊने, हेन्री पूअर ह्या व्यवस्थापन तज्ज्ञांनी कामगार व्यवस्थापनाची बीजे रोवली. जॉर्ज ज्यू ह्यांनी म्हटल्याप्रमाणे 'एकोणिसाव्या शतकातील व्यवस्थापन विचारवंत हे मुख्यत्वेकरून मूल तत्वांबद्दलच विचार मांडीत. जरी व्यवस्थापनाचे एकसंघ असे तत्वज्ञान त्यांनी मांडले नाही तरी व्यवस्थापनाची कार्ये त्यांना ज्ञात होती व त्यांचे महत्त्व त्यांनी जाणले होते. ह्या सर्व व्यवस्थापन विचारवंतांनी काय सांगितले ह्यापेक्षाही त्यांनी व्यवस्थापनाच्या नवीन दृष्टीकोणास चालना दिली हेच महत्त्वाचे आहे.

### २.२.४ मानवी संसाधन व्यवस्थापन शास्त्रीय दृष्टीकोन (Scientific Approach to HRM):

शास्त्रीय व्यवस्थापनाची संकल्पना २० व्या शतकाच्या सुरवातीला अमेरिकेमध्ये फ्रेडरिक विन्सलो टेलर ह्यांनी मांडली. त्यांच्या कारखान्यातील अनुभवांवर आधारित त्यांनी शास्त्रीय व्यवस्थापनाची खालील चार तत्वे विकसित केली .

- १) कार्यप्रमाणे व ठराविक काम ठराविक पद्धतीनेच करावयाच्या शास्त्रीय पद्धतीचा विकास करणे.
- २) कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढण्याकरिता, विविध प्रकारची कामे करण्यास कामगारांची शास्त्रीय पद्धतीने निवड, नियुक्ती व प्रशिक्षण करणे.
- ३) प्रत्यक्ष काम करणे व त्यासंबंधीचे व्यवस्थापन करणे ह्या दोन क्रिया वेगवेगळ्या व्यक्तींनी कराव्यात.
- ४) नियोजित आराखडा व योजनेनुसार काम पूर्ण कार्यक्षमतेने कामगारांकडून करून घेण्यासाठी व्यवस्थापन व कामगारांचे संबंध हे सौदारूपूर्ण व सलोख्याचे असावेत.

शास्त्रीय व्यवस्थापनाच्या पद्धतीत कालविषयक अभ्यास (Time Study) गतिविषयक अभ्यास (Motion Study) उत्पादन साधनांचे प्रमाणीकरण (Standardisation of production equipments) कार्यक्षम व अकार्यक्षम कामगारांकरिता प्रेरक मजुरी योजना (Incentive wage plan for efficient & inefficient workers) अनेक शिफारशी टेलर यांनी केल्या. या शिफारशी आजही महत्त्वाच्या मानल्या जातात. म्हणूनच त्यांना व्यवस्थापन शास्त्राचा 'जनक' असे संबोधण्यात

येते. कार्यविभाजन (Division of Labour), विशेषीकरण (Specialisation), विविध कार्याची खातेबंद रचना, जबाबदारी निश्चित करणे, अधिकार प्रदान, आदेशाची एकवाक्यता, संघटनेचे हित हे व्यक्तीच्या हितापेक्षा श्रेष्ठ मानणे अशा एकूण १४ तत्वांचा पुरस्कार संघटनेची निर्मिती करण्यास हेन्री फेयॉल ह्यांनी फ्रान्स मध्ये सुचविली. तसेच व्यवस्थापनाची कार्ये- नियोजन, संघटन, आदेश, समन्वय व नियंत्रण - असावीत असेही त्यांनी सुचविले.

### २.२.५ मानवी संबंधाचा दृष्टीकोन (Human Relations Approach):

१९२० पर्यंत मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे जे विविध दृष्टीकोन विकसित झाले ते कामगारांना मानवतावादी वागणूक न दिल्यामुळे अपूर्ण स्वरूपाचे वाटतात. कर्मचाऱ्यांच्या संदर्भात व्यवस्थापनाला एक नवी दिशा एल्टन मेयो यांनी दिली. १९२४ ते १९३२ या कालावधीत त्यांनी वेस्टर्न इलेक्ट्रिक कंपनीच्या हॉथॉर्न येथील कारखान्यात सतत प्रयोग केले. त्यापासून मेयो यांनी पुढील महत्त्वाचे निष्कर्ष काढलेत.

- १) उत्पादन क्षमता वाढविण्यासाठी भौतिक पर्यावरणाचा विशेष परिणाम कामगारांच्या कार्यक्षमतेवर होत नाही.
- २) कामगारांच्या कार्यक्षमतेवर परिणाम करणारा महत्त्वाचा घटक म्हणजे कामगाराला चांगली वागणूक देवून सुरक्षिततेच्या व आत्मप्रतिष्ठेच्या गरजा व्यवस्थापनाने भागविल्या पाहिजेत.
- ३) कामगारांच्या सामाजिक व मानसिक गरजांची पूर्तता केल्यास त्याचा चांगला परिणाम त्यांच्या मनोधैर्यावर व कार्यक्षमतेवर झालेला दिसून येतो.
- ४) उद्योगसंस्थेतील कर्मचाऱ्यांच्या सामाजिक गटांचा व त्यांच्या अनौपचारिक देवाण घेवाणीचा चांगला परिणाम उत्पादनक्षमतेवर व मनोधैर्यावर होताना दिसतो.
- ५) कामगारांना फक्त आर्थिक अमिषे दाखवून प्रोत्साहित करता येत नाही. त्यांना आर्थिकेतर प्रेरके जसे, सुरक्षा, कामाची हमी, आत्मप्रतिष्ठा व स्वतःचे मत प्रदर्शित करण्याची संधी अधिक परिणामकारक होतात.

### २.२.६ मानवी वर्तनाचा अभ्यास (Study of Human Behaviour):

मानवी संबंधाच्या अभ्यासाची पुढची पायरी म्हणजे मानवी वर्तनाचा अभ्यास असे म्हणता येईल. व्यक्तीचे वर्तनशास्त्र कार्यक्षमता मिळविण्याकरिता एक साधन म्हणून वापरता येवू शकते. समाजशास्त्र, सामाजिक मानसशास्त्र व व्यवस्थापनाच्या विद्याशांखामधील तज्ज्ञांनी मोठ्या प्रमाणावर संशोधन करून मानवी वर्तन दृष्टीकोन विकसित केला. त्यामध्ये अभिप्रेरणा, नेतृत्व, संज्ञापन, संघटन विकास, संघटन संस्कृती, वैयक्तिक व गट प्रभाव इ. क्षेत्रातील त्यांची कामगिरी मोलाची आहे. त्यातील महत्त्वाची तत्त्वे, कर्मचारी वर्तन दृष्टीकोनातून खालील प्रमाणे आहेत.

- १) वैयक्तिक कामगार हा गटाच्या प्रभावाखाली वर्तन करित असतो. उदा. संघटनेतील एखाद्या बदलास कामगार वैयक्तिकरित्या संमती देण्यास तयार नसतो. परंतु हेच त्यांच्या गटाने स्विकारल्यास तो सहज तयार होतो.
- २) औपचारिक नेतृत्वापेक्षा अनौपचारिक नेतृत्व कर्मचाऱ्यांवर छाप टाकण्यास व उद्दिष्टे पूर्ण करण्यास अधिक प्रभावी ठरते.
- ३) लोकांना निसर्गताच काम आवडते म्हणून त्यांना योग्य प्रेरणा दिली गेल्यास ते स्वःनियंत्रित व स्व-विकसित होत असतात.



४) जर स्व-नियंत्रण व स्व-विकास ही तंत्रे वृद्धिगंत झाली तर कार्यक्षतेत वाढ होते.

### २.२.७ मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचा संरचना दृष्टीकोन (System Approach to HRM):

व्यवसाय संघटना ही एक संरचना (System) व कर्मचारी आणि व्यवस्थापन ह्या त्यातील उपरचना (sub-system) असा विचार करणाऱ्या दृष्टीकोणास संरचना दृष्टीकोन असे म्हणतात. “एकमेकांशी निगडीत असलेल्या अनेक रचनांचा समूह म्हणजे संरचना”. व्यवसाय संघटना ही एक संरचना असली तरी ती संपूर्ण बंदिस्त व अलिप्त अशी संरचना नाही. ती तशी राहू शकत नाही. ह्या सर्व रचना-उपरचनांचा एकमेकींवर परिणाम होत असतो. प्रत्येक संघटनेत खालील मुख्य उपरचना समाविष्ट होतात.

१) तांत्रिक उप-रचना (Technical Sub-System):

म्हणजेच संघटनेतील सदस्यांचे औपचारिक सहसंबंध.

२) सामाजिक उपरचना (Social Sub-System):

म्हणजेच संघटनेतील सदस्यांचे अनौपचारिक संबंधाद्वारे सामाजिक गट.

३) शक्ती उपरचना (Power Sub-System):

म्हणजेच व्यक्ती किंवा गटाद्वारे प्रभावित करण्यासाठी शक्तीचा वापर.

विविध उपरचनांच्या देवाणघेवाणीतून एकूण रचनेची निर्मिती होते. व्यवसाय संघटनेतील व्यवस्थापकांना एकूण सामाजिक संरचनेतील आपल्या संघटनेतील व्यवस्थापकांच्या एकूण सामाजिक संरचनेतील आपल्या संघटनेचे स्थान काय आहे हे समजावून घ्यावे लागते. कारण संघटनेतील अंतर्गत व बहिर्गत घटकांचा परिणाम होत असतो.

वरील सर्व घटकांचा आढावा घेतल्यास आपणांस दिसून येते की, मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची उत्क्रांती विविध अवस्थामधून झालेली दिसते. मानवी संसाधन विभागास आजच्या आधुनिक काळात कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती, वेतन, प्रशासन, सुरक्षा, प्रशिक्षण, बदली, बढती, औद्योगिक तंटे इ. बाबतीत कामे करावी लागतात. बदलत्या परिस्थितीनुसार दृष्टीकोन (Situational Approach) हा नवीन सिद्धांत मानवी संसाधन व्यवस्थापनात विकसित झाला आहे. त्या सिद्धांतानुसार जशी परिस्थिती असेल त्यानुसार व्यवस्थापन करणे होय. प्रत्येक प्रकारची परिस्थिती ही वेगळी असते, व ती हाताळण्याकरिता एकच प्रकारचा दृष्टीकोन उपयुक्त ठरत नाही, म्हणूनच व्यवस्थापकांनी परिस्थितीचे पृथःकरण करून उत्कृष्ट स्वरूपाचा दृष्टीकोन ती परिस्थिती हाताळण्याकरिता अवलंबवावा.

### २.३ व्यवस्थापकांसमोरील भविष्यातील आव्हाने (Future Challenges before the Managers)

विसाव्या शतकात व विशेषतः चाळीस-पन्नास वर्षात औद्योगिक व्यवस्थापनाच्या संकल्पनेत मोठ्या प्रमाणात बदल झालेले दिसतात. हे बदल म्हणजे सामाजिक, आर्थिक, तांत्रिक व राजकीय बदलांचे उद्योग व्यवसाय क्षेत्रातील प्रतिबिंबच आहे. मानवी संसाधन व्यवस्थापकास वरील क्षेत्रात झालेल्या बदलामुळे नवीन आव्हानांना सामोरे जावे लागत आहे. ह्या झपाट्याने होणाऱ्या बदलांशी जुळवून घेणारे व्यवस्थापक व संस्थाच अशा संक्रमणावस्थेत टिकू शकतात. बदलत्या काळानुसार ज्या संस्थांना

बदलता येत नाही अशा संस्था अल्पावधीतच बंद पडलेल्या दिसतात. मानवी संसाधन व्यवस्थापकास प्रामुख्याने भविष्यात खालील आव्हानांना सामोरे जावे लागत आहे.

### १) कामगार संख्येत झालेली वाढ (Increasing size of work force):

आधुनिक उद्योग संस्थांमधील कामगार संख्येत संघटनेचे आकारमानात मोठे झाल्यामुळे वाढ होत आहे. मागील कालावधीत बहुराष्ट्रीय संस्थांच्या संख्येत झालेली वाढ सुद्धा कामगार संख्या वाढण्यास कारणीभूत आहे. एकाच संघटनेत कामगारांच्या संख्येत झालेल्या वाढीमुळे नवीन प्रश्न, आव्हाने निर्माण होतात. कर्मचारी एकत्रितरित्या त्यांच्या अधिकारांबाबत जागरूक झाल्यामुळे आक्रमक होतात.

### २) शैक्षणिक पातळीत झालेली वाढ (Increasing size of Education level):

कामगारांचा शैक्षणिक दर्जा आज खूपच सुधारलेला दिसतो. पूर्वी कारखान्यात काम करणारा कर्मचारी बहुतांशी निरक्षर अथवा अल्पशिक्षित असे. अशा कामगारांवर ताबा ठेवणे सोपे असे. मालक व व्यवस्थापक वेळप्रसंगी त्यांना फसवू शकत असत. आज मात्र भारतासारख्या देशातही कारखान्यांमध्ये काम करणाऱ्या कामगारांमध्ये शिक्षित कामगार अधिक आढळतात. अशा सुशिक्षित कामगारांच्या व्यवस्थापनाकडून अधिक अपेक्षा असतात. त्यामुळे भविष्यात सुशिक्षित कामगारांना हाताळणे हे व्यवस्थापकांसमोरील आव्हान आहे.

### ३) राजकीय पर्यावरणातील बदल (Changes in Political Environment):

कर्मचाऱ्यांविषयीच्या धोरणावरील सरकारचे नियंत्रण वाढत आहे. कारण १) कर्मचारी हे नागरिक असल्याने त्यांच्या नागरिकत्वाच्या हक्काचे संरक्षण करणे हे सरकारचे कर्तव्य असते. २) व्यवस्थापकाकडून कामगारांची पिळवणूक होण्याची शक्यता असते. सरकारच्या उद्योगव्यवसायातील वाढत्या हस्तक्षेपामुळे नवीन प्रश्न व आव्हाने निर्माण होतात. सरकार कामगार कल्याणाबरोबरच औद्योगिक संबंध चांगले राहावेत म्हणून खाजगी व्यवसायांवर दबाव वाढविते. औद्योगिक संबंध चांगले राहिल्यास उत्पादकता वाढून एकूण उत्पन्न वाढते.

### ४) तंत्रज्ञानातील विकास (Technological Advances):

तंत्रज्ञानातील विकासामुळे उद्योगास नवीन तंत्रज्ञान स्वीकारणे अपरिहार्य ठरते. त्यामुळे निर्माण होणारे बेरोजगारीचे, प्रशिक्षणाचे किंवा कामगार विरोधाचे नवीन आव्हान मानवी संसाधन व्यवस्थापकासमोर निर्माण होते. संगणकीकरण, स्वयंचलिकरण व माहितीच्या प्रसारामुळे मानवी संसाधन व्यवस्थापकास कामगारांचे वेळोवेळी उद्बोधन करणे व त्यांना माहिती देणे अपरिहार्य ठरते.

### ५) सामाजिक पर्यावरणातील बदल (Changes in Social Environment):

व्यवसाय संघटनांनी स्वतःच्या विकासाचे उद्दिष्ट साध्य करित असतानाच सामाजिक जबाबदाऱ्याही पार पाडल्या पाहिजेत हा विचार तत्त्वतः तरी मान्य झाला आहे. सामाजिक जबाबदारी अनेक क्षेत्रामध्ये निर्माण होते व व्यवस्थापनास त्याचा सर्वकष विचार करावा लागतो. कामगार, ग्राहक, गुंतवणूकदार व समाज असे विविध घटक व्यवसायाचे आधारस्तंभ असतात. आधुनिक बदलांनुसार त्यांच्या अपेक्षा मध्ये सुद्धा बदल होणे क्रमप्राप्तच ठरते. परंतू सामाजिक अपेक्षांच्या ओझ्याचा भार उद्योग संस्थेस पेलावा लागतो. बेकारी समस्या, वेतन सुधारणा, कामगार कल्याण, स्त्री-पुरुष समानता, मानवी व नागरी हक्काचे संरक्षण, प्रदूषण मुक्त पर्यावरण, आरोग्यदायी वातावरण, शैक्षणिक बांधिकलकी व सरकारी नियंत्रणे इ. विविध आव्हाने मानवी संसाधन व्यवस्थापकांसमोर निर्माण करतात.

### ६) कायदेविषयक पर्यावरणातील बदल (Changes in Legal Environment):

सरकारने कल्याणकारी राज्याचे उद्दिष्ट स्विकारले की तटस्थपणाचे धोरण बाजूला ठेवून कामगारांची पिळवणूक होवू नये म्हणून उपाययोजना करण्याची जबाबदारी सरकारला घ्यावी लागते. कामगारांच्या हितसंरक्षणासाठी बहुतेक सर्वच प्रगत देशात अनेक कायदे झालेले आढळतात. त्याबरोबरच जागतिकीकरण व उदारीकरणाच्या प्रक्रियेमुळे ह्या कायदेविषयक प्रक्रिया क्लिष्ट होतात. मानवी संसाधन व्यवस्थापन विभागास ह्या सर्व कायदेविषयक बाबीसंदर्भात होणारे बदल जाणून घेवून त्यानुसार आवश्यक तरतूदी करणे भाग असते. त्यामुळे कायदे विषयक पर्यावरणातील होणारे बदल हे एक मोठे आव्हान आहे.

### ७) मानवी संबंधाचे व्यवस्थापन (Management of Human Relations):

औद्योगिक संबंध हे थेट उत्पादकता व राष्ट्रीय उत्पन्नाशी संबंधित असतात. औद्योगिक अशांततेमुळे सामाजिक शांततेलाही धोक्याचा इशारा मिळतो. कामगारांना न्याय मिळवून देण्याचे सरकारचे उद्दिष्ट असते व त्यानुसार औद्योगिक संबंध नियंत्रित केले जातात. गेल्या २०-२२ वर्षात सरकारने उद्योगाच्या संदर्भात उदार धोरण अवलंबवायचे ठरविले. त्यानुसार कामगारांना न्याय मिळवून देण्याचे धोरण जावून त्याची जागा उदारीकरण, खाजगीकरण याला अनुरूप धोरणाने घेतली. प्रगत देशांमध्ये कर्मचारी व व्यवस्थापन यांच्यातील झगडण्याची- संघर्षाची अवस्था संपून सहकार्याची अवस्था सुरू झाली आहे. 'सामुदायिक देवाण-घेवाण' व 'कर्मचाऱ्यांचा व्यवस्थापनातील वाढता सहभाग' या क्षेत्रात नवीन कल्पना पुढे येत आहे. ह्या सर्वच बदलांमधून नवीन आव्हाने निर्माण होणे क्रमप्राप्त ठरते.

थोडक्यात, सर्व बदलत्या सामाजिक- राजकीय मूल्यांचा परिणाम मानवी संसाधन व्यवस्थापनावर झालेला आहे. त्यामुळे बदलणाऱ्या कल्पनांमुळे उद्योग संघटनांमध्ये मनुष्यबळाचे महत्त्व वाढले आहे. व त्यामुळे मनुष्य बळाच्या व्यवस्थापनालाही जास्त महत्त्व आले आहे.

## २.४ मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची नवीन भूमिका (New Role of HRM)

मानवी संसाधन व्यवस्थापनामध्ये मागील चाळीस-पन्नास वर्षात आमुलाग्र स्वरूपाचे बदल होवून नवीन शतकामध्ये नवीन भूमिका/ जबाबदाऱ्या निर्माण झाल्या आहेत. मनुष्यबळ व्यवस्थापनाच्या विविध अवस्थांमधून प्रवास करून जून्या किंवा परंपरागत मूल्यांची कात टाकून नवीन आधुनिक पद्धतीचा स्विकार मानवी संसाधन व्यवस्थापनाने केलेला आहे. व्यवस्थापन व कर्मचारी यांचे परस्परांबित्व मान्य करून मुत्सद्दीपणाची भूमिका (Statenmanship) मानवी संसाधन व्यवस्थापनाने स्विकारली आहे. व्यवस्थापन व कामगार ह्या दोघांचेही कल्याण साधता येईल अशा रितीने संघटनेचे व्यवस्थापन करण्याची जबाबदारी व्यवस्थापनाने मान्य केलेली दिसते व त्यास सहकार्य करण्याचे कर्मचाऱ्यांनीही मान्य केलेले आढळते. ह्या संक्रमणातून मानवी संसाधन व्यवस्थापनाच्या नवीन भूमिका सारांशाने खालीलरित्या मांडता येतील.

### १) नवीन बदलांचा पुरस्कार (A facilitator of change)

नवीन बदलांनुसार संघटनेतील लोकांना कार्यप्रवृत्त करण्यास मानवी संसाधनाचे व्यवस्थापन करणे.

### २) सर्वसमावेशक दृष्टीकोन (Integrated approach):

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचा विचार एकांगी न करता सर्वसमावेशक रितीने करणे. एकूण

व्यवस्थापनातील मानवी संसाधन व्यवस्थापन हे महत्त्वाचे असल्याने त्यास योग्य तो आकार, व रूप देवून त्याचा फायदा ग्राहकांना करून देणे.

### ३) मध्यस्थ म्हणून भूमिका (A mediator):

औद्योगिक संघटनेचे व्यवस्थापन व कामगार ह्यांच्यातील वाढत्या अपेक्षा व आवश्यकतांचा समतोल साधण्याकरिता मध्यस्थ म्हणून नवीन भूमिका मानवी संसाधन व्यवस्थापनास बजवावी लागत आहे. हे सर्व होणारे बदल संघटनेबद्दल नवीन बांधिलकी निर्माण करित आहेत.

## २.५ मानवी संसाधन व्यवस्थापन व पर्यावरण (Environment & HRM)

मानवी संसाधन व्यवस्थापन व पर्यावरणाचा अतिशय जवळचा संबंध आहे 'पर्यावरण' ह्या संज्ञेचा अर्थ म्हणजे असे सर्व घटक की जे मानवी संसाधन व्यवस्थापनाच्या क्रियेवर परिणाम करतात. पर्यावरणाच्या अभ्यासामुळे मानवी संसाधन व्यवस्थापकास पर्यावरणातील बदलांना प्रतिसाद देवून तीव्र स्पर्धेत टिकून राहणे शक्य होते. मानवी संसाधन व्यवस्थापन हे मुख्यतः दोन प्रकारच्या पर्यावरणात केले जाते.

- १) अंतर्गत पर्यावरण (Internal Environment)
- २) बहिर्गत पर्यावरण ( External Environment)

### २.५.१ अंतर्गत पर्यावरण (Internal Environment):

अंतर्गत पर्यावरण हे औद्योगिक संघटनेतीलच अंतर्गत घटकांचे मिळून तयार होते. त्यामध्ये कामगार संघटना, संघटना संस्कृती व संघर्ष, व्यावसायिक संघटना, संघटनेची उद्दिष्टे व धोरणे इ. चा समावेश होतो. कामगार संघटना ह्या कामगारांच्या हितांचे संरक्षण करण्यासाठी कार्यरत असतात. मानवी संसाधनाची भरती, निवड, प्रशिक्षण, वेतन, औद्योगिक संबंध व सामुहिक करार इ. क्रिया कामगार संघटनांच्या सहभागित्वानेच पूर्ण होतात.

संघटना संस्कृती व संघर्ष हा एक अंतर्गत पर्यावरणाचा महत्त्वाचा भाग असतो. प्रत्येक कामगारास जसे स्वतःचे व्यक्तीमत्व असते तसे प्रत्येक संघटनेची स्वतःची संस्कृती (Culture) असते. "संघटना संस्कृती म्हणजे प्रत्येक संघटनेतील सदस्यांनी पाळावयाची किंवा अंमलात आणायची मूल्ये किंवा मूलभूत पद्धती होय." संघटनेची संस्कृती व कामगार ह्यांच्यात नेहमीच संघर्ष पाहावयास मिळतो. संघर्ष होण्याचे कारण वैयक्तिक उद्दिष्ट व संघटनेची उद्दिष्ट यातील भिन्नता होय.

प्रत्येक क्षेत्रातील व्यावसायिक संघटनां प्रमाणे मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची (National Institute of personnel management) राष्ट्रीय कर्मचारी व्यवस्थापन संस्था कार्यरत आहे. ह्या संस्थेमार्फत मनुष्यबळाची आचारसंहिता तयार करून तिची अंमलबजावणी ह्या संघटनेच्या सदस्यांना करावी लागते.

### २) बहिर्गत पर्यावरण (External environment):

बहिर्गत पर्यावरणामध्ये विविध घटक जसे आर्थिक, राजकीय, तांत्रिक, लोकसंख्याविषयक इ. चा समावेश होतो. हे सर्व घटक गतिमान (Dynamic) असल्याने त्यातील बदलांचा परिणाम मानवी संसाधन व्यवस्थापनावर होणे क्रमप्राप्त आहे.

आर्थिक घटकांमध्ये औद्योगिक उत्पादन, राष्ट्रीय व दरडोई उत्पन्न, नाणे व भांडवल बाजार, स्पर्धा, औद्योगिक कामगार, विकास दर, व डावपेच इ. सर्व बाबींचा समावेश होतो. जागतिकीकरण व उदारीकरण हे एक नवीन कारण आर्थिक पर्यावरणात बदल घडविणारे झाले आहे. ह्या सर्वांचा परिणाम मानवी संसाधनाच्या वेतन व मजुरी धोरण, किंवा कामगार कल्याण धोरणांवर होत असतो. राजकीय पर्यावरणात सरकारने मानवी संसाधन संदर्भात केलेल्या कायद्याचा किंवा न्यायालयाने दिलेल्या विविध प्रश्नांच्या निवाड्यांचा समावेश होतो. तांत्रिक पर्यावरण हे नवीन शोध व तंत्रज्ञानाच्या विकासामुळे बदलत असते. त्यानुसार मानवी संसाधनाचे प्रशिक्षण, नवीन साधनसामुग्री व त्यासंदर्भातील प्रश्नांचा समावेश होतो. लोकसंख्या विषयक पर्यावरण हे विविध चल घटकांमुळे बदलत असते. जसे लोकसंख्येतील स्त्री-पुरुषांचे प्रमाण, लिंग, वय, साक्षरता प्रमाण इ. त्याचबरोबर आधुनिक सामाजिक समतेच्या तत्वानुसार अनुसूचित जाती व जमाती व त्यांचे हितरक्षण करणे महत्त्वाचे असते. थोडक्यात, मानवी संसाधन व्यवस्थापनावर ह्या सर्व बहिर्गत घटकांचा परिणाम होत असतो.

## २.६ मानवी संसाधन व्यवस्थापकांची भूमिका (Role of HR Manager)

मानवी संसाधन व्यवस्थापकाला संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी विविध स्वरूपाची कार्ये करावी लागतात. जागतिकीकरणामुळे निर्माण झालेली खूप मोठी स्पर्धा व मोठ्या कारखान्यांमध्ये योग्य प्रशासन करण्यासाठी एका वेगळ्या मानवी संसाधन विभागाची स्थापना करावी लागते. हा मानवी संसाधन विभाग ज्या अधिकाऱ्याच्या नियंत्रणाखाली व नेतृत्वाखाली काम करतो त्याला “मानवी संसाधन व्यवस्थापक” (Human Resource Manager) असे म्हणतात. मानवी संसाधन व्यवस्थापकास पुढील नावानेही ओळखतात.

- मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापक (HRD Manager)
- मनुष्यबळ व्यवस्थापक (Man power Manager)
- कर्मचारी व्यवस्थापक इ. (Personnel Manager)

मानवी संसाधन व्यवस्थापक हा तत्त्वज्ञ, बुद्धीवान, व दूरदृष्टी असणारा नेता म्हणून कार्यरत असतो. संघटनेच्या विकासाची व प्रगतीची जबाबदारी पूर्णपणे त्याच्यावर असते व त्या अनुषंगाने त्यास विविध भूमिका पार पाडाव्या लागतात. बदलत्या व्यावसायिक पर्यावरणामध्ये मानवी संसाधनाची भूमिकाही बदलली आहे. बदलत्या आधुनिक परिस्थितीमध्ये मानवी संसाधन व्यवस्थापकाची भूमिका आव्हानात्मक आहे. यशस्वी संघटना मोठ्या प्रमाणावर बदलाभिमुख, परिस्थितीप्रमाणे जुळवून घेणारी, बदलांप्रमाणे दिशा बदलणारी आणि ग्राहकाभिमुख असते. या बदलत्या पर्यावरणामध्ये मानवी संसाधन व्यवस्थापकाची भूमिका खालीलप्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

### १) मानवी संसाधन व्यवस्थापक एक विचारवंत (As an Intellectual):

मानवी संसाधन व्यवस्थापकास मूलभूत कौशल्यामध्ये तंत्रज्ञानाच्या प्राविण्यापेक्षा संज्ञापन, मार्गदर्शन, दुसऱ्यांना समजून घेणे, प्रोत्साहन देणे इ. आवश्यक असतात. हे व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांशी चांगल्याप्रकारे संज्ञापन करून त्यांचे प्रश्न सोडविण्या बरोबरच संघटनेच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करण्याकडे लक्ष देतात संघटनेचे व कर्मचाऱ्यांचे प्रश्न सोडविण्याकरिता साहजिकच त्यास उच्च मानसिक क्षमता व बुद्धिमत्तेची आवश्यकता असते.

## २) व्यवसायातील डावपेचात्मक भागीदार (Business strategic partner):

आजच्या आधुनिक संघटनेत यशस्वी होण्याची वृत्ती आणि योगदान देण्याची क्षमता यामुळे मानवी संसाधन व्यवस्थापक संघटनेचा डावपेच आखणारा भागीदार म्हणून कार्यरत असतो. संपूर्ण व्यवसायाचे डावपेच नियोजन व उद्दिष्टे ठरविण्याचे सखोल ज्ञान मानवी संसाधन व्यवस्थापकांना असते.

## ३) मानवी संसाधन व्यवस्थापक एक शिक्षक (As an Educator):

मानवी संसाधन व्यवस्थापकास फक्त संज्ञापन, बुद्धिमत्ता किंवा प्रशासकीय कौशल्ये असून चालत नाही, तर कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या सुप्त गुणांना जागृत करून संघटना विकास कार्यक्रमात आणण्याचे एका शिक्षकाचे कार्य सुद्धा करावे लागते. मानवी संसाधन व्यवस्थापकास एक शिक्षक म्हणून बऱ्याच वेळेस भूमिका बजावावी लागते. कर्मचाऱ्यांचे प्रशिक्षण, शिस्त, गुण विकास, कामाशी प्रामाणिकपणा किंवा कार्यक्षमता ह्या कार्याची अंमलबजावणी शिक्षक म्हणून करावी लागते.

## ४) मानवी संसाधन व्यवस्थापक एक न्यायाधिश (As a Judge):

एक प्रशासकीय अधिकारी म्हणून मानवी संसाधन व्यवस्थापकास योग्य व अयोग्य अथवा प्रमाणिक व अप्रमाणिक किंवा वाजवी व अवाजवी असा फरक एका न्यायाधिशानेच भूमिकेतून करता येणे आवश्यक असते. कर्मचाऱ्याची निवड, बदली, शिस्तबद्दलचे निर्णय, इ. बाबींवर व्यवस्थापकास न्यायाधिशानेच भूमिका बजावणे क्रमप्राप्त ठरते.

## ५) मानवी संसाधन व्यवस्थापक एक अधिकारी (As an Executive):

मानवी संसाधन व्यवस्थापकास व्यवस्थापनाने ठरविलेली धोरणे, आराखडे किंवा निर्णयाची अंमलबजावणी गतीने, ताबडतोब व अचूकतेने करावी लागते. त्याकरिता त्या प्रशासनात विशिष्ट मापदंड तयार करून पद्धतींचा (system) विकास करावा लागतो. त्यास विविध विभागांतील अधिकाऱ्यांशी समन्वय व सहाय्यकांवर नियंत्रण ही कार्ये सुद्धा एक अधिकारी म्हणून पार पाडावी लागतात.

## ६) मानवी संसाधन व्यवस्थापक एक नेता (As a Leader):

मानवी संसाधन व्यवस्थापकास कर्मचाऱ्यांचा व त्यांच्या गटाचा नेता म्हणून भूमिका बजावावी लागते. संघटनेतील विविध कार्ये जसे नियोजन, संघटना, मार्गदर्शन, समन्वय व नियंत्रण ह्यांची अंमलबजावणी मानवी संसाधन व्यवस्थापकास नेता म्हणून करावी लागते. मानवी संसाधन व्यवस्थापकास स्वतःच्या कृतीतून सहकाऱ्यांसमोर एक उदाहरण निर्माण करून प्रोत्साहन किंवा प्रेरणा देण्याचे कार्य करतो. सहाय्यकांमध्ये गटभावना (team building) वाढीस लावण्याची नेता म्हणून मानवी संसाधन व्यवस्थापकाची भूमिका महत्त्वाची असते.

## ७) मानवी संसाधन व्यवस्थापक - एक सल्लागार (As an Advisor):

मानवी संसाधन व्यवस्थापक एक सल्लागार म्हणून सुद्धा भूमिका बजावीत असतो. उत्पादन, विपणन, अर्थनिती, मनुष्यबळ विकास इ. कार्यांमध्ये सल्लागारांची भूमिका महत्त्वाची असते. सर्वच विभागांमध्ये मानवी संसाधन व्यवस्थापकांचा संबंध येत असतो. त्या विभागांच्या धोरणात्मक व डावपेचात्मक निर्णयांमध्ये मानवी संसाधन व्यवस्थापक हा सल्लागार म्हणून भूमिका बजावतो.

थोडक्यात, मानवी संसाधन व्यवस्थापकास संघटनेच्या विकासाकरिता व प्रगतीपथावर नेण्यासाठी

विविध भूमिकांमधून कार्य करावे लागते. संघटनेच्या यशस्वीतेवर सतत नजर ठेवून त्याचे मूल्यमापन करणारा मानवी संसाधन व्यवस्थापक असतो. मानवी संसाधन व्यवस्थापक कामगारांचा समर्थक म्हणून अतिशय महत्वाची भूमिका पार पाडतो. त्याच्या ज्ञानाने व बुद्धिने कामगारांचे समर्थन करून तो संघटनेला यशस्वी करण्याचा प्रयत्न नेहमी करीत असतो.

---

## २.७ सारांश (Summary)

---

थोडक्यात, मानवी संसाधन व्यवस्थापन हे औद्योगिक संघटनेचा एक अविभाज्य भाग त्याच्या विविध भूमिकांमुळे बनत आहे. मानवी व्यवस्थापनास शास्त्रीय व मूर्त स्वरूप देणारे आधुनिक व्यवस्थापन शास्त्राचे जनक एफ. डब्ल्यू. टेलर व मानवी संबंधांचा दृष्टीकोन मांडणारे एल्टन मेयो किंवा मानवी संसाधनाच्या अभिप्रेरणेचा सिद्धांत मांडणारे मॉस्लो हर्जबर्ग, एम्. सी. ग्रेगर, इ. तज्ज्ञांचे योगदान महत्त्वपूर्ण आहे. मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची उत्क्रांती विविध अवस्थांमधून झालेली दिसते. 'बदलत्या परिस्थितीनुसार दृष्टीकोन' (Situational Approach) हा नवीन सिद्धांत मानवी संसाधन व्यवस्थापनात विकसित झालेला दिसून येतो.

मानवी संसाधन व्यवस्थापन व पर्यावरण ह्यांचा निकटचा संबंध आहे. अंतर्गत पर्यावरण व बहिर्गत पर्यावरण अशा दोन्ही प्रकारच्या पर्यावरणातील बदलांची नोंद मानवी संसाधन व्यवस्थापनास घेणे भाग पडते. त्यामुळेच व्यवस्थापकांसमोर विविध नवीन आव्हाने निर्माण झालेली दिसतात. ह्या सर्व आव्हानांचा आपण सविस्तर अभ्यास करून ती सर्व आव्हाने पेलण्याकरिता कशा नवीन भूमिका मानवी संसाधन व्यवस्थापकास पार पाडाव्या लागत आहेत ह्याची सविस्तर चर्चा वरील भागात केलेली आहे. त्यात मानवी संसाधन व्यवस्थापन एक विचारवंत, शिक्षक, न्यायाधीश, नेता, भागीदार व सल्लागार म्हणून महत्त्वपूर्ण भूमिका बजावतो. त्यांच्या ह्या विविध भूमिकांमुळेच औद्योगिक संघटनेचे अस्तित्व अबाधित राहून विकास साध्य करता येतो.

---

## २.८ संदर्भ पुस्तके (Reference Books)

---

1. Human Resource Management L.M. Prasad - Sultan Chand & Sons. New Delhi.
2. Business Organisation & Management Y.K.Bhushan - Sultan Chand & Sons. New Delhi.
- ३ व्यवसाय व्यवस्थापन - सु. ग. दातार.
- ४ औद्योगिक व्यवस्थापन - एम. जी. पाटकर

---

## २.९ प्रश्न

---

- १ मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची उत्क्रांती थोडक्यात विशद करा.
- २ बदलत्या काळात मानवी संसाधन व्यवस्थापनास कोणत्या नवीन आव्हानांना सामोरे जावे लागत आहे, त्याची चर्चा करा.
- ३ मानवी संसाधन व्यवस्थापन व पर्यावरण ह्यातील परस्पर संबंधाचे विवेचन करा.
- ४ मानवी संसाधन व्यवस्थापकाच्या बदलणाऱ्या नवीन भूमिकेचा थोडक्यात आढावा घ्या.
- ५ मानवी संसाधन व्यवस्थापन आणि पर्यावरण संबंधाची सविस्तर चर्चा करा.

## प्रकरण ३

**मानवी संसाधन नियोजन  
(Human Resource Planning)****घटक रचना**

- ३.० उद्दिष्टे
- ३.१ प्रास्ताविक
- ३.२ मानवी संसाधन नियोजन स्वरूप
  - ३.२.१ मानवी संसाधन नियोजन व्याख्या
  - ३.२.२ मानवी संसाधन नियोजन वैशिष्ट्ये
  - ३.२.३ मानवी संसाधन प्रक्रियेतील क्रिया
- ३.३ मानवी संसाधन नियोजनाची गरज व महत्त्व
- ३.४ मानवी संसाधन नियोजनाची उद्दिष्ट्ये
- ३.५ मानवी संसाधन नियोजनातील पायऱ्या
- ३.६ मानवी संसाधन नियोजन प्रकार
  - ३.६.१ राष्ट्रीय स्तरावर मानवी संसाधन नियोजन
- ३.७ मानवी संसाधन माहिती पद्धती
- ३.८ सारांश
- ३.९ संदर्भ पुस्तके
- ३.१० प्रश्न

---

**३.० उद्दिष्टे (Objectives)**

---

- १) मानवी संसाधन नियोजनाचा अर्थ, आवश्यकता, व महत्त्व समजावून घेणे.
- २) मानवी संसाधन नियोजनाची उद्दिष्ट्ये अभ्यासणे.
- ३) मानवी संसाधन नियोजनातील पायऱ्या स्पष्ट करणे.
- ४) विविध प्रकारचे मानवी संसाधन नियोजन अभ्यासणे.
- ५) मानवी संसाधन माहिती पद्धती स्पष्ट करणे.

---

**३.१ प्रस्तावना (Introduction)**

---

‘नियोजन’ हा आधुनिक युगातील परवलीचा शब्द झालेला आहे. ‘नियोजन म्हणजे कृती करण्यापूर्वी विचार करणे होय.’ त्यामुळे प्रत्येकालाच नियोजनाचा उपयोग करावा लागतो. उदा. विद्यार्थ्यांना परिक्षेत



चांगले गुण मिळवायचे असतील तर नियोजन करावे लागते, किंवा उद्योगास चांगला नफा मिळविण्याकरिता नियोजन आवश्यक ठरते. नियोजन म्हणजे आपण काय काम करणार आहोत व ते कसे करणार आहोत याबद्दल अगोदरच निर्णय घेणे होय.

औद्योगिक संघटनेच्या उद्दिष्टपूर्तीसाठी आवश्यक ती विविध कार्ये करण्यासाठी कोणत्या प्रकारचे कौशल्य असलेली, किती माणसे, केव्हा लागतील याचा अंदाज करून त्यानुसार त्यांची भरती व निवड करण्याचे काम मानवी संसाधन व्यवस्थापन विभागास करावे लागते. भविष्यात लागणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची आवश्यकता पाहून योग्य कर्मचाऱ्यांची योग्य कामाकरिता योग्य संख्येत योग्य ठिकाणी व वेळेवर उपलब्धता होण्यासाठी निर्णय घेणे म्हणजे मानवी संसाधन नियोजन होय.

## ३.२ मानवी संसाधन नियोजन स्वरूप (Nature of HRP)

### ३.२.१ मानवी संसाधन नियोजन व्याख्या (Definition of HRP):

१) गिसलर यांच्या मते, “मानवी संसाधन नियोजन प्रक्रियेत पूर्वानुमान, विकास आणि नियंत्रण कार्याचा समावेश होत असून त्याद्वारे आर्थिकदृष्ट्या परवडणाऱ्या योग्य व्यक्तींची, योग्य संख्येत, योग्य जागी व योग्य वेळी निवड केली जाते.”

Geisler defines " HRP is the process - including forecasting developing and controlling - by which a firm ensures that it has the right number of people & the right kind of people at the right place at the right time doing works for which they are economically most useful".

२) कोलमन ह्यांनी मानवी संसाधन नियोजनाची व्याख्या करताना उद्योग संघटनेस तिचा कार्य आराखडा अंमलात आणण्याकरिता आवश्यक असणारे मनुष्यबळ व त्याच्या उपलब्धतेचे मार्ग ठरविण्याची प्रक्रिया” असे म्हटले आहे.

Coleman has defined Human Resource planning as " the process of determining manpower requirements and the means for meeting those requirements in order to carry out the integrated plan of the organisation".

३) जेम्स जे लिंग नुसार, “योग्य व्यक्तीची योग्य संख्येत योग्य कार्यासाठी, योग्य वेळी व्यवस्था करण्याचे उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी मनुष्यबळाचे धोरण, व्यवहार आणि पद्धतीच्या समन्वयाला मानवी संसाधन नियोजन असे म्हणतात.”

### ३.२.२ मानवी संसाधन नियोजन वैशिष्ट्ये (Features of HRP):

वरील व्याख्यांवरून मानवी संसाधन नियोजनाची खालील वैशिष्ट्ये दिसून येतात.

- १) उद्योगसंस्थेतील वर्तमान मानवी संसाधनाचा आढावा घेणे.
- २) उद्योग संस्थेस भविष्यात लागणाऱ्या मनुष्यबळाचा अंदाज करणे.
- ३) आवश्यकतेनुसार मनुष्यबळाचा पुरवठा निर्धारित करणे.
- ४) मानवी संसाधनाची मागणी व पुरवठा यांच्यात समतोल साधणे.
- ५) उद्योगसंस्था आणि कर्मचारी ह्या दोघांच्याही हिताच्या दृष्टीने मनुष्यबळाचे धोरण व योजना तयार करणे.

### ३.२.३ मानवी संसाधन प्रक्रियेतील क्रिया:

थोडक्यात मानवी संसाधन नियोजन प्रक्रियेत खालील क्रियांचा (कार्यांचा) समावेश होतो.

#### अ) मनुष्यबळ अंदाज करणे:

उद्योगसंस्थेस भविष्यात लागणाऱ्या कर्मचारी संख्येचा आर्थिक पर्यावरणाच्या कलानुसार किंवा उद्योगसंस्थेच्या विकासानुसार किंवा तर्कानुसार अंदाज करणे.

#### ब) सद्यस्थितीत कामावर असलेल्या कर्मचाऱ्यांची यादी करणे :

सद्यस्थितीत कामावर असलेल्या कर्मचाऱ्यांची यादी करून ते किती सक्षमपणे व पर्याप्तरीत्या उपयोगात आणले जात आहे ते पाहणे.

#### ३) मनुष्यबळाचे प्रश्न शोधणे:

उद्योगातील कर्मचाऱ्यांचा प्रश्न वर्तमानातील कर्मचारी संख्या व दर्जा पाहून भविष्यातील उपलब्ध कर्मचाऱ्यांशी तुलना करणे.

#### ४) मानव संसाधनाच्या योजना तयार करणे:

उद्योगास आवश्यक असलेले मानव संसाधन मिळविण्याकरिता भरती, निवड, प्रशिक्षण व विकास, बदली, बढती वेतन व अभिप्रेरण इ. योजना तयार करणे.

## ३.३ मानवी संसाधन नियोजनाची गरज व महत्त्व (Need & Importance of HRP)

औद्योगिक संघटनेच्या उद्दिष्टपूर्तीसाठी आवश्यक ती विविध कार्ये करण्यासाठी कोणत्या प्रकारचे कौशल्य असलेली किती माणसे, केव्हा लागतील याचा अंदाज करून त्यानुसार त्यांची भरती व निवड करण्याचे काम मानवी संसाधन व्यवस्थापन विभागास करावे लागते. प्रत्येक कार्यासाठी योग्य व्यक्तीची निवड केल्याने कार्य समाधान व कार्यक्षमता तर वाढतेच पण त्याचबरोबर कर्मचारी एक संस्था सोडून दुसरीकडे जाण्याचे प्रमाण कमी होते. कार्य समाधान वाढल्याने औद्योगिक संबंध सुधारण्यासही मदत होते. थोडक्यात, मानवी संसाधन नियोजन हे औद्योगिक संघटनेतील सतत वाढणाऱ्या व गुंतागुंतीच्या गरजा सोडवण्यास मदत करते. खालील मुद्द्यांच्या साहाय्याने मानवी संसाधन नियोजनाची आवश्यकता व महत्त्व अधिक स्पष्ट करता येईल.

#### १) कर्मचाऱ्यांची गरज (Personnel Requirement):

औद्योगिक संघटनेत केली जाणारी कार्ये अनेक प्रकारची असतात. प्रत्येक कार्ये इतर कार्यांपेक्षा वेगळे असते. ही विविध कार्ये योग्य रितीने पार पाडण्याकरिता वेगवेगळ्या क्षमता, सामर्थ्य व गुणांची आवश्यकता असते. जशी कार्ये विविध प्रकारची असतात, तशाच ती कार्ये करण्यासाठी उपलब्ध असलेल्या व्यक्तीही विविध प्रकारच्या असतात. प्रत्येक व्यक्तीची कार्यक्षमता भिन्न प्रकारची असते. भिन्न प्रकारची कार्ये व ती पार पाडण्याकरिता आवश्यक असलेल्या भिन्न क्षमता व प्रत्यक्षात उपलब्ध असणारे मनुष्यबळ यांची सांगड मानवी संसाधन नियोजनाने घालता येते.

#### २) भरती व निवड (Recruitment and Selection):

संघटनेच्या उद्दिष्टपूर्तीकरिता आवश्यक असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांसंबंधी संख्यात्मक व गुणात्मक अंदाज बांधल्या नंतर त्यानुसार कर्मचाऱ्यांची भरती व निवड करण्याचे काम मनुष्यबळ नियोजनामार्फत

केले जाते. संघटनेचे धोरण व विविध विभागांच्या आवश्यकतेनुसार कर्मचाऱ्यांची भरती व निवड केली जाते. अंतर्गत आणि बहिर्गत स्रोत ह्याकरिता वापरले जातात.

### ३) मनुष्यबळाचा पर्याप्त उपयोग (Optimum utilisation of HR):

प्रत्येक उद्योगाची प्रगती व भरभराट नैसर्गिक, वित्तीय व मानवी संसाधनाच्या पर्याप्त उपयोगावर अवलंबून असते. त्याकरिता मानवी संसाधन नियोजनाची आवश्यकता भासते.

### ४) तांत्रिक पर्यावरणातील बदल (Changes in Technological Environment):

जागतिकीकरण व तंत्रज्ञानातील बदल, वस्तू व सेवांच्या उत्पादन पद्धती व वितरण व्यवस्थेत मोठ्या प्रमाणात बदल करणे भाग पाडतात त्यामुळे संघटनेच्या मानवी संसाधनाच्या कौशल्यात व कर्मचाऱ्यांच्या संख्येत आवश्यक ते बदल करणे अपरिहार्य असते. मानवी संसाधन नियोजनामुळे कीर्ती कुशल कर्मचारी लागणार आहेत याबद्दल माहिती मिळून त्या माहितीच्या आधारे प्रशिक्षण कार्यक्रम राबविला जातो.

### ५) व्यवसाय विस्तार (Business Expansion):

प्रत्येक औद्योगिक संघटनेला आपला व्यवसाय वाढविण्याची किंवा वृद्धिंगत करण्याची ईच्छा असते त्यानुसार व्यवसाय विस्ताराकरिता नवीन मनुष्यबळाची गरज भासते. मानवी संसाधन नियोजनामुळे व्यवसाय विस्ताराकरिता आवश्यक असणाऱ्या कुशल व अकुशल मानवी संसाधनाचा अंदाज करून उपलब्धता करणे शक्य होते.

### ६) कर्मचाऱ्यांची निवृत्ती (Retirement of Employees):

निवृत्ती, बदली, बढती किंवा मृत्युमुळे कामगार किंवा कर्मचाऱ्यांचा जागा रिकाम्या होतात, औद्योगिक संघटनेत कर्मचाऱ्यांच्या रिक्त होणाऱ्या जागा योग्य त्या उमेदवारांची निवड करून भरण्यास मानवी संसाधन नियोजन उपयुक्त ठरते.

### ७) मानवी संसाधनाचे समायोजन (Adjustment of HR):

औद्योगिक संघटनेत विविध विभागात कार्यरत असलेले कर्मचारी एखादे वेळेस गरजेपेक्षा अधिक किंवा कमी असतात. कर्मचाऱ्यांच्या समायोजनानुसार त्या विभागातून अधिक असलेले कर्मचारी दुसऱ्या विभागात वळविणे किंवा कमी असल्यास दुसऱ्या विभागातून पाठविणे हे कार्य मानवी संसाधन नियोजनामुळे शक्य होते.

## ३.४ मानवी संसाधन नियोजनाची उद्दिष्ट्ये (Objective of HRP)

औद्योगिक संघटनेतील विविध कार्ये पार पाडण्याकरिता वेगवेगळ्या क्षमता व कौशल्य असलेले कर्मचारी योग्य प्रमाणात योग्य ठिकाणी व योग्य वेळी पुरविणे हे मुख्य उद्दिष्ट मानवी संसाधन नियोजनाचे असते. खालील मुद्द्यांच्या आधारे इतर उद्दिष्टे स्पष्ट करता येतील.

- १) औद्योगिक संघटनेस आवश्यक प्रमाणात योग्य कुशलतेचा कर्मचारी पुरवठा पाहिजे तेव्हा करणे.
- २) औद्योगिक संघटनेतील उपलब्ध मनुष्यबळाचा पर्याप्त वापर करणे.
- ३) विविध कौशल्याच्या कर्मचारी वर्गाचा भविष्यातील गरजांनुसार अंदाज करणे.

- ४) औद्योगिक संघटनेत असलेल्या कर्मचारी वर्गाचे, कमी किंवा अधिक प्रमाणानुसार समायोजन करणे.
- ५) तंत्रज्ञानातील होणाऱ्या बदलांच्या परिणामानुसार मानवी संसाधनाच्या कौशल्यात करावे लागणारे बदल अंदाजीत करणे.
- ६) औद्योगिक संघटनेत कार्यरत असलेल्या मानवी संसाधनाचे नियंत्रण करणे.
- ७) पदोन्नती, पदावनती, व बदली किंवा अकाली मृत्यूमुळे किंवा आजारपणामुळे काम करण्यास अपात्र होवून त्यांचे स्थान रिकामे झाल्यास तेथे नवीन व्यक्तीच्या नेमणूकीची व्यवस्था करणे.

थोडक्यात, मानवी संसाधन नियोजन हे औद्योगिक संघटनेच्या उद्दिष्टपूर्ततेकरिता आवश्यक असणारे मनुष्यबळ पुरविण्याचे कार्य करित असते. तसेच भविष्यातील गरजेनुसार आवश्यक मनुष्यबळाचा अंदाज करून त्यावरील गुंतवणूकीवर कसा जास्तीत जास्त परतावा मिळेल याबद्दलची कार्ये मानवी संसाधन नियोजनाद्वारे केली जातात. तसेच कर्मचारी बढती, बदली, किंवा पदावनती धोरण मानवी संसाधन नियोजनात होत असते. मानवी संसाधन नियोजन प्रत्येक विभागाचे उद्दिष्ट लक्षात घेऊन ते करण्यासाठी आवश्यक व्यक्ती ठरविण्याचे कार्य व त्यांच्या आवश्यक गुणावगुणांचे विश्लेषण करित असते.

### **३.५ मानवी संसाधन नियोजनातील पायऱ्या (Steps in HRP)**

आधुनिक औद्योगिक संघटनेत यंत्राच्या साहाय्याने, कायम बदलत असणाऱ्या तंत्रज्ञानाचा उपयोग करून मोठ्या प्रमाणावर उत्पादन केले जाते. त्यामुळे मनुष्यबळाची आवश्यकताही मोठ्या प्रमाणावर असते. मानवी संसाधन नियोजन औद्योगिक संघटनेतील विविध कार्ये करण्याकरिता कोणत्या प्रकारची कौशल्ये असलेली कीती माणसे केव्हा लागतील यांचा अंदाज करून त्यांची भरती व निवड करण्याशी संबंधित आहे. भविष्यात लागणाऱ्या योग्य कर्मचाऱ्यांची उपलब्धता योग्य संख्येत योग्य ठिकाणी व योग्य वेळेवर करायचे कार्य मानवी संसाधन नियोजन करत. मानवी संसाधन नियोजन प्रक्रियेत खालील पायऱ्यांचा समावेश होतो.

#### **१) औद्योगिक संघटनेच्या योजना व उद्दिष्टांचे पृथःकरण (Analysis of Organisational Plan & Objectives):**

औद्योगिक संघटनेच्या विविध योजना व उद्दिष्टांचे पृथःकरण ही मानवी संसाधन नियोजनातील पहिली पायरी आहे. मानवी संसाधन नियोजन हे व्यवसायाच्या नियोजनातील एक महत्त्वाचे अंग आहे. व्यवसायाच्या नियोजनाचे व विविध कार्यांचे व उप-कार्यांचे पृथःकरण जसे तंत्रज्ञान, उत्पादन, वित्त, विपणन, विस्तार इ. करून भविष्यात प्रत्येक प्रक्रियेकरिता व विभागाकरिता लागणाऱ्या मनुष्यबळाचा अंदाज करता येतो. तसेच संघटनेच्या विविध उद्दिष्टांनुसार आपणांस मानवी संसाधनाची आवश्यकता मोजता येते. उदा. जर व्यवसाय संघटनेचे उद्दिष्ट जलद गतीने विकास व विस्तार हे असेल तर त्याकरिता मोठ्या प्रमाणावर मनुष्यबळाची आवश्यकता भासेल. अशारितीने संघटनेच्या विविध कार्ये योजना व उद्दिष्टांच्या पृथःकरणातून लागणारे मानवी संसाधन अंदाजीत करता येते.

#### **२) मानवी संसाधन मागणीचा अंदाज (Forecasting Demand for HR):**

औद्योगिक संघटनेतील मानवी संसाधनाची मागणी नेहमीच बदलत असते, कारण अंतर्गत व बहिर्गत घटकांवर ही आधारित असते. बहिर्गत घटकांमध्ये स्पर्धा, आर्थिक व राजकीय पर्यावरण,

तंत्रज्ञानातील बदल, सरकारी धोरण इ. घटकांचा समावेश होतो. अंतर्गत घटकांमध्ये वाढ व विस्तार, व्यवस्थापन तत्त्वज्ञान, नेतृत्वशैलीतील बदल, कर्मचाऱ्यांचे राजीनामे, बदल्या, निवृत्ती इ. घटक समाविष्ट होतात. त्यामुळे जेव्हा मानवी संसाधनाच्या मागणीचा अंदाज करताना ह्या दोन्ही घटकांचा विचार करणे आवश्यक असते. मानवी संसाधन नियोजन हे खालील कारणांमुळे महत्वाचे असते.

- १) अपेक्षित संख्येत उत्पादन मिळविण्याकरिता पूर्ण करावयाचे कार्य ठरविण्यास मदत होते. भविष्यात लागणारे कर्मचारी व त्यांचे कौशल्य ठरविणे.
- २) औद्योगिक संघटनेस वेळोवेळी आवश्यक असलेला कुशल कर्मचारी वर्ग उपलब्ध करण्यास मदत होते.

### ३) मानवी संसाधनाच्या पुरवठ्याचा अंदाज करणे (Forecasting supply of HR):

मानवी संसाधन नियोजन प्रक्रियेतील मानवी संसाधनाच्या मागणीच्या अंदाजानंतर त्याच्या पुरवठ्याचा अंदाज करणे ही महत्वाची पायरी आहे. मानवी संसाधन पुरवठा अंदाजानुसार उपलब्ध कर्मचारी संख्या व त्यांची गुणवत्ता कळून येते. औद्योगिक संघटनेस कर्मचाऱ्यांचा पुरवठा अंतर्गत व बहिर्गत स्रोतांद्वारे होत असतो. मानवी संसाधन पुरवठा ठरविताना गैरहजेरी, बढती, बदली, कामाच्या तासांमधील बदल इ. घटक विचारात घ्यावे लागतात. औद्योगिक संघटनेकडे सद्यस्थितीतील उपलब्ध मानवी संसाधन विचारात घेवून नियोजन प्रक्रिया सुरू होते ह्यालाच मानवी संसाधन अंकेक्षण (Human Resource Audit) असे म्हणतात. त्यातून उपलब्ध मानवी संसाधन नियोजन व भविष्यात लागणारे कर्मचारी कळून येतात. म्हणजे मानवी संसाधनाचा पुरवठा हा त्याच्या मागणीपेक्षा कमी आहे किंवा जास्त आहे हे समजून येते.

### ४) मानवी संसाधनातील तफावत ठरविणे (Estimating Gap in H/R):

मानवी संसाधनाची मागणी व पुरवठा ह्यांच्यातील तफावत दोघांची तुलना करून ठरविता येते. औद्योगिक संघटनेकडे भविष्यात लागणाऱ्या कर्मचाऱ्यांपेक्षा अधिक मानवी संसाधन उपलब्ध असल्यास व्यवस्थापनास अतिरिक्त कर्मचारी कमी करावे लागतील. तसेच भविष्यातील मागणीपेक्षा कमी कर्मचारी उपलब्ध असल्यास कामगारांची टंचाई भासेल व ही टंचाई दूर करण्याकरिता बाहेरून कामगारांची भरती करणे आवश्यक ठरेल. जर कामगारांच्या कार्य कुशलते मध्ये किंवा शिक्षणात कमतरता असल्यास प्रशिक्षणाची तरतूद करून ती व्यवस्थापनास भरून काढावी लागेल.

### ५) मागणी व पुरवठा संतुलित करणे (Matching Demand and Supply):

औद्योगिक संघटनेस लागणाऱ्या मानवी संसाधनाच्या मागणीचा व पुरवठ्याचा अंदाज एकदा केला म्हणजे त्या दोघांचे संतुलन करणे आवश्यक ठरते. मानवी संसाधनाच्या मागणी व पुरवठ्याच्या तुलना प्रक्रियेत उपलब्ध कर्मचारी एकतर अतिरिक्त असतात किंवा कमी प्रमाणात तरी असतात. त्यानुसार भविष्यात घ्यावयाच्या निर्णयांची एक योजना करावी लागते. जर औद्योगिक संघटनेस भविष्यात कर्मचाऱ्यांची टंचाई भासणार असेल तर ती नवीन भरती किंवा निवड, बदली, बढती अथवा प्रशिक्षणाद्वारे भरून काढावी लागते. याऊलट, जर मानवी संसाधन हे अतिरिक्त प्रमाणात असेल तर कामगारांच्या ऐच्छिक निवृत्ती योजना, किंवा कामगार संख्या कमी करणे अथवा काही कर्मचाऱ्यांची सेवा समाप्ती करणे अशा उपाययोजना करणे आवश्यक ठरते. कर्मचारी कपात ही कामगार संघटनांच्या सहभागाने झाल्यास औद्योगिक कलह टाळता येतात.

## ६) पाठपुरावा व नियंत्रण (Monitoring and Control):

मानवी संसाधन नियोजनातील शेवटची पायरी म्हणजे पाठपुरावा व नियंत्रण होय. औद्योगिक संघटनेने मानवी संसाधनाच्या तुलनेनुसार योजना करून त्यांची अंमलबजावणी केली म्हणजे ठरविलेल्या परिणामानुसार त्यांचे नियंत्रण व पाठपुरावा करणे अगत्याचे असते. त्यामुळे मानवी संसाधनाच्या पुरवठ्यात जर काही त्रुटी असतील तर त्यांची वेळीच दखल घेऊन योग्य ती कार्यवाही करणे शक्य होते. व्यवसायाच्या बदलत्या पर्यावरणामुळे योजनांमध्ये सुधारणा किंवा बदल करणे शक्य होते. व्यवसायाच्या बदलत्या पर्यावरणामुळे योजनांमध्ये सुधारणा किंवा बदल करणे आवश्यक झाल्यास ते सुद्धा पाठपुरावा व नियंत्रण प्रक्रियेमुळे शक्य होते.

### ३.६ मानवी संसाधन नियोजन प्रकार (Types of HRP)

मनुष्यबळाची उपलब्धता व त्यासंबंधीचे नियोजन राजकीय, सामाजिक व आर्थिक घटकांवर अवलंबून असते. देशातील प्रत्येक नागरिकाला रोजगाराचा हक्क मान्य केल्यामुळे बेकारीला आळा घालण्यासाठी आणि देशातील मानवी संसाधनाचा उपयोग जास्तीत जास्त उत्पादन वाढीसाठी होत आहे. यावर लक्ष ठेवण्यासाठी सरकारला खास प्रयत्न करावे लागतात. विकसनशील देशांमध्ये मानवी संपत्ती मुबलक प्रमाणात असल्यामुळे या संपत्तीचा पर्याप्त वापर करून घेणे आवश्यक ठरते.

#### ३.६.१ राष्ट्रीय स्तरावर मानवी संसाधन नियोजन:

राष्ट्रीय स्तरावर निर्माण होणारी मानवी संसाधनाची मागणी मुख्यतः खालील तीन क्षेत्रांतून असते.

१) शेती. २) उद्योगधंदे व. ३) सहाय्यक सेवा

या क्षेत्रांमधील उत्पादनासंबंधी दीर्घकालीन व अल्पकालीन योजना व अंदाज तयार करावे लागतात. विविध क्षेत्रातील उत्पादनाची ध्येये ठरविल्यानंतर त्यासाठी आवश्यक असणाऱ्या मानवी संसाधनाचा विचार केला जातो. हा विचार संख्यात्मक तसाच गुणात्मकही करावा लागतो. मानवी संसाधनाची निर्मिती व त्यावर अवलंबून असणारा मानवी संसाधनाचा पुरवठा सहजतेने व अल्प कालावधीत बदलता येणारा नसल्याने त्यासंबंधीचे नियोजन दीर्घकालीनच असावे लागते.

श्रमिकांच्या उपलब्धतेवर जननदर आणि मृत्यूदर ह्या दोघांचा परिणाम होत असतो. उतरता जन्मदर व मृत्यूदर विकसित देशांमध्ये असल्यामुळे काम करण्यायोग्य व्यक्तींची संख्या कमी होऊन निवृत्त झालेल्या धडधाकट असलेल्या व्यक्तींची संख्या वाढत आहे. याऊलट, भारतासारख्या विकसनशील देशात वाढता जन्मदर व उतरता मृत्यूदर यामुळे श्रमिकांची उपलब्धता खुप मोठ्या प्रमाणावर वाढल्याने बेकारीची समस्या निर्माण होत आहे.

लोकसंख्येतील बदलाबरोबरच सामाजिक परिस्थितीतील बदल, बदलती शारिरिक क्षमता, श्रमीकांची गतीशिलता अशा अनेक गोष्टींचा विचार सरकारला करावा लागतो. कामगारांमध्ये आवश्यक ती क्षमता निर्माण करण्यासाठी शिक्षण प्रशिक्षणाची सोयही करावी लागते. कामगार मागणी व पुरवठा यात संतुलन साधण्यासाठी रोजगार विनिमय केंद्रांसारख्या संस्था निर्माण केल्या जातात.

पर्यावरणातील बदलांनुसार मानवी संसाधन नियोजनात खालील घटकांचा समावेश करावा लागतो.

अ) लोकसंख्या नियोजन व रोजगार नियोजन.

ब) शैक्षणिक नियोजन व धोरण.

क) सामाजिक व मानवी विकासाचे इतर घटक.

मानवी संसाधन नियोजनाची प्रत्यक्षात कार्यवाही करण्यासाठी सरकार पुढील उपाय योजना करित असते.

- १) आवश्यकतेनुसार शैक्षणिक व तंत्रवैज्ञानिक पात्रता निर्माण करण्यासाठी शैक्षणिक व प्रशिक्षण संस्थांची स्थापना करणे.
- २) प्रशिक्षणार्थींना शिक्षणक्रम पूर्ण झाल्यानंतर विविध संघटनांमध्ये कर्मचारी म्हणून नियुक्ती करणे.
- ३) अतिरिक्त श्रमिकांची कमतरता असलेल्या क्षेत्रात बदली.
- ४) देशाच्या आवश्यकतेनुसार भरती करण्यासाठी खास प्रयत्न.
- ५) नवीन औद्योगिक संघटनांची निर्मिती करणे.

सरकार वरीलप्रमाणे मानवी संसाधन नियोजन करण्याकरिता उपाय योजते. लोकशाही राज्यपद्धतीचा अवलंब केलेल्या देशांमध्ये मानवी संसाधन नियोजन ढोबळ स्वरूपाचे असते. खाजगी उद्योगांना स्वातंत्र्य असल्याने त्यांना फक्त दिशा दाखविण्याचेच काम सरकार करू शकते.

भारत सरकारने मानवी संसाधन नियोजनाची उद्दिष्टे पंचवार्षिक योजनेत ठरविली आहेत. त्यामध्ये मुख्यतः बेकारीच्या प्रश्नावर तोडगा काढून दारिद्र्य दूर करण्याचे उद्दिष्ट अग्रस्थानी ठरविले आहे. विकेंद्रीत स्वरूपाच्या कार्यवाहीचा भाग म्हणून मानवी संसाधन नियोजन व जिल्हा स्तरिय रोजगार निर्मिती करिता राज्यनियोजन मंडळ आणि जिल्हा स्तरीय रोजगार निर्मिती मंडळे स्थापन केली आहेत. ह्या मंडळांना जिल्हा रोजगार विनिमय केंद्रे, जिल्हा औद्योगिक केंद्रे, जिल्हा कृषी कार्यालय, विद्यापीठ रोजगार व मार्गदर्शन केंद्र इ. कार्यालये मदत करित असतात. रोजगार विनिमय केंद्रे मुख्यतः खालील तीन कार्ये करित असतात.

- १) रोजगार इच्छुक उमेदवारांची नोंदणी व नेमणूक.
- २) व्यावसायिक प्रशिक्षण व रोजगार माहिती सेवा पुरविणे.
- ३) मानवी संसाधनाची माहिती गोळा करून आवश्यक संस्थांना उपलब्ध करून देणे.

रोजगार निर्मितीच्या उपायांबरोबरच सरकारला येणाऱ्या नियोजनाच्या वर्षात, शैक्षणिक व तांत्रिक सुविधा मोठ्या प्रमाणावर पुरविण्याकडे लक्ष देणे महत्त्वाचे आहे. कर्मचाऱ्यांमध्ये विविध कौशल्यांचा विकास होण्याकरिता आवश्यक अभ्यासक्रम सुरु करणे आवश्यक असते. देशातील कर्मचाऱ्यांना विविध कौशल्ये आत्मसात करण्याकरिता शिकारू प्रशिक्षार्थी कायद्या (Apprenticeship Act) नुसार संधी उपलब्ध करून देणे आवश्यक आहे. एका बाजूस बेकारीचे चित्र तर दुसऱ्या बाजूस विशिष्ट प्रकारचे कौशल्य आवश्यक असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या तुटवडा ह्या विरोधाभासाच्या परिस्थितीचा सामना करण्याकरिता विशेष प्रयत्न करणे अपेक्षित आहे. त्याचबरोबर आपल्याकडील उच्चविभूषित लोकांचा परदेशात जाण्याकडे असलेला कल व त्यातून घडणारे 'ब्रेन ड्रेन' किंवा प्रदेशातून दुसऱ्या प्रदेशात स्थलांतर करून जाणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचे प्रश्न सोडविण्याकरिता विविध कायदे किंवा प्रशासकीय उपाय जिल्हा, राज्य व राष्ट्रीय स्तरावर केले आहेत.

थोडक्यात, सूक्ष्म पातळीवर मानवी संसाधन नियोजनाची प्रक्रिया ही खूपच गुंतागुंतीची आहे. त्याच बरोबर विविध पर्यावरणाच्या घटकांमध्ये होणाऱ्या बदलांमुळे ही प्रक्रिया अधिक कठिण होते.

म्हणूनच मानवी संसाधन नियोजनाची प्रक्रिया ही सर्वव्यापी स्वरूपाची (Dynamic) असून तिचे काटेकोरपणे मूल्यमापन करणे कठीण आहे. भारतामध्ये मुख्यतः मोठ्या प्रमाणावर तंत्रज्ञानाचा तुटवडा भासत असून व काही क्षेत्रात कुशल कर्मचारी उपलब्ध होणे अशक्य होत असते. मानवी संसाधनाच्या नियोजन प्रक्रियेत ह्या सर्व घटकांचा सांगोपांग विचार करून आवश्यक त्या मानवी संसाधनाची उपलब्धता, योग्य प्रमाणात होणे महत्वाचे आहे.

### **प्रमंडळ नियोजन आणि मानवी संसाधन नियोजन प्रक्रिया (Corporate Planning & HRP process):**

कंपनी नियोजनात मानवी संसाधन नियोजनाचे अनन्यसाधारण महत्त्व आहे. मानवी संसाधन नियोजन हे कंपनी संघटनेस अनेक प्रकारे मदत करीत असते. जसे

- १) मनुष्य बळाचे नियोजन, आडाखे, वेळापत्रक व संघटनात्मक नियोजन.
- २) मनुष्यबळाच्या व्यवस्थापनाची धोरणे ठरविणे.
- ३) मानवी संसाधनाच्या धोरणासंदर्भात अंमलबजावणीची कार्यपद्धती ठरविणे.
- ४) भरती व नेमणूक- गरज ठरविणे, भरती व निवड, मुलाखत, नेमणूक, बदली, बढती इ.
- ५) वेतन व्यवस्थापन, वेतनदर निश्चिती इ.
- ६) प्रशिक्षण व विकास - कार्यमूल्यांकन.
- ७) औद्योगिक संबंध.
- ८) नवीन प्रकल्पांकरिता मानवी संसाधनाचा खर्च ठरविणे इ.

मानवी संसाधन नियोजन मुख्यत्वेकरून खालील तीन प्रकारचे असते.

- १) अल्पकालावधीचे किंवा तात्काळ नियोजन.
- २) मध्यम मुदतीचे मानवी संसाधन नियोजन.
- ३) दीर्घ मुदतीचे नियोजन.

प्रत्येक औद्योगिक संघटनेस वरील प्रकारचे मानवी संसाधन नियोजन करणे आवश्यक असते.

अल्पकालावधीचे किंवा तात्काळ नियोजन हे सद्यस्थितीत निर्माण झालेल्या परिस्थितीचा मागोवा घेणारे असते. ह्यामध्ये कर्मचाऱ्यांचा पुरवठा वेळेवर ताबडतोब करणे आवश्यक असते. त्याकरिता बदली कामगार, किंवा जादा काम (Overtime) असे उपाय करावे लागतात. मध्यम मुदतीच्या नियोजनाचा कालावधी हा कंपनीपरत्वे बदलतो. साधारणतः हे मानवी संसाधन नियोजन दोन ते तीन वर्षे कालावधीकरिता केले जाते. दीर्घमुदतीचे मानवी संसाधन नियोजन हे ५ ते १० वर्षाकरिता केले जाते. ह्यामध्ये कंपनीच्या दीर्घ मुदतीच्या मानवी संसाधनाच्या गरजा व उपलब्धता विचारात घेतल्या जावून त्याप्रमाणे धोरणाची आखणी व अंमलबजावणी केली जाते.

### **३.७ मानवी संसाधन माहिती पद्धती (Human Resource Information System)**

मानवी संसाधन माहिती पद्धती ही एक संगणकीय पद्धती असून त्याद्वारे मानवी संसाधन व्यवस्थापनास मदत करणाऱ्या माहितीचे पृथःकरण केले जाते. आजच्या स्पर्धायुक्त बाजारपेठेत उद्योजकास आपल्या



व्यवसायाची यशस्वी वाटचाल सुरू ठेवण्यासाठी विभिन्न मानवी संसाधना संदर्भात निर्णय अचूक घ्यावे लागतात. बाजारपेठेतील बदलत्या स्थितीचा फायदा घेण्याकरिता आपले उत्पादन योग्य वेळेस व योग्य त्या प्रमाणात आणि योग्य ठिकाणी पोहचले पाहिजे. व्यवसायाची विविध कार्ये यशस्वी व परिणामकारक रीतीने पार पाडण्यासाठी सर्वच ठिकाणी मानवी संसाधन पुरेशा प्रमाणात योग्य कौशल्याचे उपलब्ध करणे आवश्यक असते. मानवी संसाधनाची उपलब्धता व त्यांची योग्य ती देखभाल करण्याचे महत्त्वाचे कार्य मानवी संसाधन माहिती पद्धतीद्वारा केले जाते.

मानवी संसाधन माहिती पद्धती (HRIS) मध्ये संघटनेतील मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे कार्य परिणामकारकरित्या करण्याकरिता मानवी संसाधन माहितीचे संकलन, वर्गीकरण, प्रक्रिया, नोंदणी व सादरीकरण केले जाते. व्यवस्थापन माहिती पद्धतीचा (Management Information system) मानवी संसाधन माहिती पद्धती हे एक अविभाज्य अंग आहे. मानवी संसाधनाची माहिती जसे उपलब्ध मानवी संसाधन, भविष्यात लागणारे कर्मचारी, त्यांच्या शैक्षणिक पात्रता, अनुभव, इतर गुण, त्यांचे वेतन व निवृत्ती लाभ इ. सर्व नोंदी संगणकाद्वारे ठेवल्या जातात. आधुनिक काळात कर्मचाऱ्यांबाबतची माहिती संगणकाद्वारे ठेवल्यामुळे खालील फायदे होतात.

- १) मानवी संसाधन माहिती पद्धती स्वस्त व वेळेची बचत करणारी आहे.
- २) मानवी संसाधनाची अचूक सविस्तर माहिती उपलब्ध होते.
- ३) मानवी संसाधनाची आवश्यक माहिती पाहिजे त्यावेळेस जलदरित्या उपलब्ध असते.
- ४) ह्या माहिती पद्धतीचा उपयोग व्यवस्थापनास निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेत होत असतो.
- ५) मानवी संसाधन माहिती पद्धतीमुळे व्यवस्थापनास कर्मचाऱ्यांवर नियंत्रण ठेवणे शक्य होते.
- ६) मानवी संसाधन माहिती पद्धती व्यवसाय नियोजन, नियोजन व नियंत्रण प्रक्रियांचा आधार म्हणून कार्य करते.
- ७) मानवी संसाधनाची अद्यावत माहिती उपलब्ध असल्याने बाजारपेठेतील संधीचा फायदा घेणे शक्य होते.
- ८) मानवी संसाधन माहिती पद्धतीमुळे व्यवस्थापकांना जलद व सोप्या पद्धतीने जुने संदर्भ मिळतात.
- ९) अद्यावत व संस्कारित माहितीच्या आधारे घेतलेले व्यवस्थापकीय निर्णय अधिक कार्यक्षम ठरतात. व्यवस्थापकांना उपलब्ध माहिती विविध बाजूंनी मार्गदर्शन करते.
- १०) मानवी संसाधन अद्यावत व बिनचूक माहिती संगणकाद्वारे मिळत असल्याने कर्मचाऱ्यांचा विश्वास संपादन करता येतो.

### ३.८ सारांश (Summary)

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाच्या विविध कार्यांपैकी मानवी संसाधन नियोजन हे एक महत्त्वाचे कार्य आहे. भविष्यात लागणाऱ्या मनुष्यबळाची आवश्यकता पाहून योग्य कर्मचाऱ्यांची, योग्य कामाकरिता योग्य संख्येत, योग्य ठिकाणी व वेळेवर उपलब्धता होण्यासाठी निर्णय घेणे म्हणजे मानवी संसाधन नियोजन होय. प्रत्येक कार्यासाठी योग्य व्यक्तीची निवड केल्याने कर्मचाऱ्यांचे कार्य समाधान तर वाढतेच परंतु कार्यक्षमता देखील वाढून औद्योगिक संघटनेस प्रगती पथावर नेणे शक्य होते. मानवी संसाधन नियोजन औद्योगिक संघटनेच्या उद्दिष्टपूर्ततेकरिता आवश्यक असणारे मनुष्यबळ पुरविण्याचे कार्य करते. तसेच मानवी संसाधनावरील गुंतवणुकीवर कसा जास्तीत जास्त परतावा मिळेल याबद्दल दखल घेतली जाते.

औद्योगिक संघटनेच्या योजना व उद्दिष्टांचे पृथःकरण करून त्यानुसार मानवी संसाधन मागणी व पुरवठ्याचा अंदाज घेतला जातो. मानवी संसाधन मागणी व पुरवठा संतुलित करून त्याचा पाठपुरावा व नियंत्रण ठेवले जाते. अशा रितीने विविध टप्प्यांच्या माध्यमातून मानवी संसाधन नियोजन प्रक्रिया करून कर्मचारी नवीन नियुक्ती किंवा कर्मचारी कपात अशा उपाययोजना केल्या जातात. आजच्या स्पर्धायुक्त बाजारपेठेत मानवी संसाधनासंदर्भात अचूक निर्णय घेण्याकरिता मानवी संसाधन माहिती पद्धती उपयुक्त ठरते. मानवी संसाधनाचे माहिती संकलन, वर्गिकरण, प्रक्रिया, नोंदणी व सादरीकरण इ. कार्ये ह्या माहिती पद्धतीद्वारे केली जातात. त्यामुळे व्यवस्थापनात कर्मचाऱ्यांवर नियंत्रण ठेवणे शक्य होते. थोडक्यात, मानवीसंसाधन माहिती पद्धती व्यवसाय नियोजन व नियंत्रण प्रक्रियांचा आधार म्हणून कार्य करते.

### ३.१० प्रश्न

- १) 'मानवी संसाधन नियोजन' ह्या संज्ञेचा तुम्हास काय अर्थबोध होतो ? मानवी संसाधन नियोजन व मनुष्यबळ बळ ह्या दोन्ही संकल्पना कशा भिन्न आहेत ?
- २) "परिणामकारक मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची मानवी संसाधन नियोजन ही गुरुकिल्ली आहे." ह्या विधानाच्या पुष्टयर्थ मानवी संसाधन नियोजन महत्त्व स्पष्ट करा.
- ३) मानवी संसाधन नियोजनाची प्रक्रिया विशद करा.
- ४) "व्यवसायाचे जागतिकीकरण होत असताना मानवी संसाधन नियोजन अधिकच महत्त्वाचे व कठीण होत आहे." चर्चा करा.
- ५) मानवी संसाधन नियोजनाच्या उद्दिष्टांची चर्चा करा.
- ६) मानवी संसाधन नियोजनाचे विविध प्रकार कोणते ? मानवी संसाधन नियोजनात सरकारची भूमिका कशा प्रकारे महत्त्वाची ठरते ?
- ७) "मानवी संसाधन नियोजन" ह्या संज्ञेचा अर्थ सांगून त्या प्रक्रियेतील पायऱ्या स्पष्ट करा.
- ८) मानवी संसाधन नियोजनात मानवी संसाधनात माहिती पद्धती कशारितीने उपयुक्त ठरते ?
- ९) मानवी संसाधन माहिती पद्धतीचे महत्त्व / फायदे विशद करा.
- १०) कंपनी नियोजन व मानवी संसाधन नियोजन ह्यांचा सहसंबंध स्पष्ट करा.

### ३.११ संदर्भ पुस्तके

- 1) Human Resource Management, C.B.Gupta, Sultan Chand & Sons. New Delhi.
- 2) Human Resource Management, L.M.Prasad, Sultan Chand & Sons. New Delhi.
- 3) Human Resource Management, Sudhir Dawra.
- ४) विपणन व मानवी संसाधन व्यवस्थापन शेट प्रकाशन , मुंबई, प्रा. दीपक रावरेकर, व प्रा. एस.एस. लिमण, शेट प्रकाशन, मुंबई.

**प्रकरण ४**  
**कार्य विश्लेषण**  
**(Job Analysis)**

**घटक रचना**

- ४.० उद्दिष्टे
- ४.१ प्रस्तावना
- ४.२ कार्य विश्लेषण - अर्थ व व्याख्या
  - ४.२.१ कार्य विश्लेषणातून मिळणारी माहिती
  - ४.२.२ कार्य विश्लेषण घटक
- ४.३ कार्य - विवरण
- ४.४ कार्य - निकष
  - ४.४.१ कार्य निकषाचे उपयोग
- ४.५ कार्य विश्लेषणाचे फायदे / महत्त्व
- ४.६ कार्य-विश्लेषणाचे हेतू/ उपयोग
- ४.७ कार्य-विश्लेषणाची प्रक्रिया
  - ४.७.१ कार्य-विश्लेषणाकरिता माहिती संकलनाचे स्रोत
  - ४.७.२ माहिती जमा करण्याच्या पद्धती
- ४.८ कार्य/वस्तू आराखडा
  - ४.८.१ कार्य-आराखड्यावर परिणाम करणारे घटक
  - ४.८.२ कार्य -आराखडा पद्धती/तंत्रे
- ४.९ सारांश
- ४.१० प्रश्न
- ४.११ संदर्भ पुस्तके

---

**४.० उद्दिष्टे (Objectives)**

---

ह्या अभ्यास घटकातून विद्यार्थ्यांना खालील संज्ञा व मुद्यांचा अभ्यास करावयाचा आहे.

- १) कार्य विश्लेषण ही संज्ञा समजावून घेणे.

- २) कार्य विश्लेषणाची पद्धती अभ्यासणे.
- ३) कार्य विश्लेषणाचे हेतू व उपयोग समजावून घेणे.
- ४) कार्य विश्लेषणाकरिता माहितीचे स्रोत माहित करून घेणे.
- ५) कार्य विवरण ही संज्ञा अभ्यासणे.
- ६) कार्य - निकष संज्ञेचा अभ्यास करणे.
- ७) कार्य -योजना ह्या संज्ञेचा अर्थ समजावून घेणे.

---

## ४.१ प्रस्तावना (Introduction)

---

मनुष्यबळाच्या आवश्यकतेचा अंदाज करण्यासाठी औद्योगिक संघटनेमध्ये कीती प्रकारची कार्ये करावी लागतात याचा अभ्यास करावा लागतो. हा अभ्यास प्रत्येक कार्याचा स्वतंत्रपणे तसेच इतर कार्यांबरोबर तौलनिक स्वरूपाचा करावा लागतो. ही कार्ये करण्यासाठी कोणत्या प्रकारचे लोक, गुण व पात्रता लागतील याचा अभ्यास करावा लागतो

कार्य विश्लेषण किंवा कार्य-पृथःकरण ही संज्ञा अभ्यासण्यापूर्वी कार्य (Job) म्हणजे काय हे समजावून घ्यावे लागेल. कार्य (Job) ह्या संज्ञेची व्याख्या डेल योडर यांनी पुढीलप्रमाणे केली आहे. “प्रत्येक व्यक्तीला नियमितपणे इतरांपेक्षा वेगळी दिलेली क्रिया करण्यासाठी कराव्या लागणाऱ्या विविध कर्तव्यांचा व जबाबदाऱ्यांचा एक समूह म्हणजे कार्य होय.” कार्य म्हणजे क्रियांचा एक समुच्चय पूर्ण करण्याकरिता पार पाडाव्या लागणाऱ्या कर्तव्ये व जबाबदाऱ्यांची, ज्ञानांची व कौशल्याची यादी होय. प्रत्येक कार्य हे एकमेकांपासून वेगळ्या प्रकारचे असते. उदा. शिपाई, कारकून, रोखपाल, निरीक्षक इ. प्रकारची कार्ये परस्परांपासून भिन्न आहेत. कार्य विश्लेषण म्हणजे वरील कार्यांचेच विश्लेषण किंवा पृथःकरण करणे होय. एखाद्या विशिष्ट कार्यातील कार्यागांची त्यासाठी आवश्यक असलेल्या क्रियांची व कार्याच्या स्वरूपाची माहिती गोळा करून ती वर्णनात्मक रितीने सादर करण्याच्या प्रक्रियेस कार्य विश्लेषण (Job Analysis) असे म्हणतात.

---

## ४.२ कार्य विश्लेषण-अर्थ व व्याख्या (Meaning & Definition of Job Analysis)

---

१) एडविन फ्लिपो- “विशिष्ट कार्यामधील क्रिया व जबाबदाऱ्यांशी संबंधित माहितीचा अभ्यास तसेच माहितीचे संकलन करण्याची प्रक्रिया म्हणजे “कार्य विश्लेषण” होय. त्यामधून कार्य विवरण व कार्य-निकष हे घटक मिळतात.”

"Edwin B. Flippo, has defined Job analysis as the process of studying and collecting information relating to the responsibilities of a specific Job. The immediate products of this analysis are Job discription and Job specifications"

२) कार्य विश्लेषणाची दुसरी व्याख्या खालील प्रमाणे करता येईल “कार्य विश्लेषण ही कार्याची संपूर्ण माहिती व अभ्यास करण्याची प्रक्रिया असून त्या कार्याच्या घटक व जबाबदाऱ्या निश्चित केल्या जातात.”

### ४.२.१ कार्य विश्लेषणातून मिळणारी माहिती:

कार्य विश्लेषणात खालील माहिती पुरविली जाते.

#### १) कार्य ओळख (Job Identification):

ह्यामध्ये करावयाचे कार्य नाव, नंबर किंवा त्याची स्वतंत्र अशी ओळख दिली जाते.

#### २) कार्याची विशेष वैशिष्ट्ये (Important features of a Job):

कार्याची विविध वैशिष्ट्ये स्पष्ट करावी लागतात. जसे त्याचे स्थळ, भौतिक सुविधा, देखरेख, त्यातील धोके व काम करताना घ्यावयाची काळजी इ.

#### ३) कार्यातील विविध कार्यांगे (Typical work of a Job):

कार्य पूर्ण करण्याकरिता कोणत्या प्रक्रिया व कार्यांगे करावयाच्या आहेत त्याबद्दल माहिती पुरविली जाते. कार्य सुरु करण्याची व पूर्ण करण्याची वेळ, त्यातील गुंतागुंत किंवा साधेपणा, त्यातील जबाबदाऱ्या व सुरक्षा इ. घटकांचा समावेश होतो.

#### ४) कार्य पूर्ततेकरिता लागणारा कच्चा माल किंवा यंत्रे (Material and Equipment Required):

कार्य पूर्ततेकरिता सध्या अस्तित्वात असलेल्या पद्धती, त्यासाठी वापरावा लागणारा कच्चा माल, यंत्रे, अवजारे व इतर सामग्रीची माहिती पुरविली जाते.

#### ५) कार्य पूर्ण करण्याची पद्धती (Way to Complete a Job):

कार्य पूर्ण करण्यास आवश्यक प्रक्रिया व पद्धती जसे उचलणे, हाताळणे, स्वच्छ करणे, धुणे, भोक पाडणे, आणि इ. क्रियांची यादी कार्य विश्लेषणात दिली जाते.

#### ६) कार्य पूर्तता करणाऱ्या व्यक्तीचे गुण (Required Personal Attributes):

ह्या ठिकाणी कार्य पूर्तता करणाऱ्या व्यक्तीच्या वैशिष्ट्यांची लिखित यादी असते. अनुभव, शिक्षण, किमान अर्हता, शारिरिक तंदरुस्ती, मानसिक पात्रता, बुद्धिमत्ता, दृष्टिकोन, सामाजिक कौशल्य इ. निकष ठरविले जातात.

#### ७) कार्य संबंध (Job Relationship):

यात हे कार्य करताना इतर कार्यांशी येणारा संबंध, तसेच मदतनीस, सहाय्यक व वरिष्ठ अधिकारी यांच्याशी येणारा संबंध यांचा उल्लेख केलेला असतो.

### ४.२.२ कार्य विश्लेषण घटक (Components of Job Analysis):

कार्य विश्लेषणाचे दोन महत्त्वाचे घटक आहेत.

१) कार्य-विवरण (Job Description)

२) कार्य-निकष (Job Specification)

कार्य विवरण हे कार्याच्या स्वरूप व आवश्यकतेवर भर देते तर कार्य निकष हे कार्य पूर्ण

करण्याकरिता व्यक्तीच्या आवश्यक पात्रता व गुणांची निश्चिती करते. वरील दोन्ही घटकांची थोडक्यात माहिती खालीलप्रमाणे देता येईल.

### ४.३ कार्य-विवरण (Job Description)

कार्य विश्लेषणाद्वारे गोळा केलेल्या माहिती व तथ्यांच्या आधारावर कार्य-विवरण किंवा कार्य वर्णन तयार केले जाते. कार्य विवरण हे कार्याचे स्वरूप, त्यांची कर्तव्ये जबाबदाऱ्या व आवश्यकता ह्याचे लिखित स्वरूपात तयार केलेले दस्तऐवज आहे. ह्यातून कोणते कार्य करायचे ? व ते कसे आणि का करायचे ह्याचे संपूर्ण स्पष्टीकरण होते. कार्य पूर्ण करताना कोणत्या जबाबदाऱ्या व कर्तव्ये पूर्ण करावी लागतील ह्याचे स्पष्टीकरण केले जाते. तसेच कार्याचे इतर घटकांशी असलेले संबंध, कार्य पूर्ततेकरिता आवश्यक असणारी यंत्रे व अवजारे, देखरेखीचे स्वरूप, कार्यातील धोके व सुरक्षा उपाय इ. चे विवरण दिले जाते. म्हणजेच कार्य विवरणाद्वारे प्रत्येक कार्य एकमेकापासून वेगळे दाखविले जाते.

कार्य-विवरणात सामान्यपणे प्रत्येक कार्याच्या संदर्भात पुढिल मुद्यांविषयी माहिती दिली जाते.

#### १) कार्य ओळख (Job Identification):

कार्याचे नाव व थोडक्यात वर्णन ह्या ठिकाणी केले जाते. कार्य ओळखीमुळे कार्य स्वरूप, त्याचा विभाग, नंबर इ. माहिती कर्मचार्याला मिळते. कार्य विभाग किंवा प्रभाग उल्लेख केलेला असल्याने कोणत्या ठिकाणी कार्य करावयाचे आहे हे निश्चितपणे कळून येते.

#### २) कार्याची थोडक्यात माहिती (Job Summary):

कार्यातील विविध कामे (tasks) व ती करण्याच्या सध्या अस्तित्वात असलेल्या पद्धती, त्यासाठी वापरावी लागणारी यंत्रे, अवजारे व इतर सामग्री ची माहिती पुरविली जाते. जेव्हा कार्य विवरण संबंधित व्यक्ती किंवा कर्मचार्याकडून वाचली जाते तेव्हा त्यास दृष्टीक्षेपात करावयाच्या कार्याची माहिती व पद्धती कळते.

#### ३) कार्य कर्तव्ये व जबाबदाऱ्या (Job Duty and Responsibilities):

प्रत्येक कार्य पूर्ण करण्याकरिता संबंधित व्यक्तीची कर्तव्ये व जबाबदाऱ्या स्पष्टपणे ठरवून देणे आवश्यक असते. त्यामुळे कार्य नियंत्रण करता येवून कामाचा दर्जा व कार्यक्षमतेचे मूल्यमापन करता येते.

#### ४) इतर कार्याशी आलेला संबंध (Relations to other Job):

ह्या ठिकाणी कार्य पूर्ण करताना इतर कार्याशी येणारा संबंध, तसेच मदतनीस, सहाय्यक व वरिष्ठ अधिकारी यांच्याशी येणाऱ्या संबंधाचा उल्लेख केला जातो.

#### ५) पर्यवेक्षणाचे स्वरूप (Nature of Supervision Job):

यात कार्य करणाऱ्या व्यक्तीस इतरांच्या कामावर कीती प्रमाणात देखरेख करावी लागेल याचा विचार केला जातो. त्याचबरोबर त्या व्यक्तीच्या कामांवर वरिष्ठ अधिकार्यांचे कीती बारकाईने लक्ष असते यांचा उल्लेख केला जातो.

### ६) कामाच्या ठिकाणची परिस्थिती (Working Conditions):

ह्यामध्ये कर्मचाऱ्यास कोणत्या वातावरणात काम करावे लागणार आहे ह्याबद्दल माहिती दिली जाते. यात विशेष करून धोकादायक परिस्थितीत काम करावे लागत असल्यास विशेष उल्लेख तसेच अतिरिक्त उष्णता किंवा थंडी, विशिष्ट वास, ओलावा इ. चा उल्लेख केला जातो.

### ४.३.१ कार्य विवरणाचे उद्देश/ हेतू (Purposes of Job Description):

कार्य विवरणाचा उपयोग मुख्यतः कामगारांची भरती व निवड करताना मार्गदर्शक म्हणून होत असतो. तसेच प्रशिक्षण कार्यक्रम ठरविणे, बढती व बदलीचे निर्णय व वेतन ठरविण्याचा आधार म्हणून सुद्धा उपयोग होत असतो. कार्य विवरण खालील बाबींकरिता उपयुक्त ठरते.

- १) कार्य प्रतवारी व वर्गीकरण.
- २) बढती व बदली.
- ३) नवीन कर्मचाऱ्यांचे प्रबोधन व नियुक्ती.
- ४) कार्य प्रमाणे विकसित करणे.
- ५) वादविवाद मिटविणे.
- ६) काल व हालचाल अभ्यास.
- ७) अपघातांवर नियंत्रण.
- ८) थकवा व आरोग्य अभ्यास.
- ९) कर्मचाऱ्यांना समुपदेशन.
- १०) यंत्रसामग्री व अवजारांची उपलब्धता व देखभाल.

---

### ४.४ कार्य - निकष (Job Specification)

---

कार्य विश्लेषणातील दुसरा घटक म्हणजे कार्य निकष (Job Specification) होय. कार्य विवरणातून कार्याविषयी संपूर्ण माहिती मिळाल्यानंतर पुढची पायरी म्हणजे ही कार्य करण्याकरिता कोणत्या प्रकारच्या व्यक्ती पाहिजेत हे ठरविणे. प्रत्येक कार्य योग्य रितीने करण्यासाठी ते कार्य करणाऱ्या व्यक्तीत कोणते गुण आवश्यक आहेत व कोणती किमान शैक्षणिक पात्रता अपेक्षित आहे ही माहिती म्हणजे कार्य-निकष होय.

कार्य निकष हे कार्य पूर्तता करणाऱ्या व्यक्तीच्या वैशिष्ट्यांची लिखित माहिती असते. ह्यामधून ठरविलेले कार्य व्यवस्थितपणे पूर्ण करण्याकरिता लागणाऱ्या किमान अर्हता व गुणांचे निकष ठरविले जातात. कार्य निकषांमधून कार्य करणाऱ्या व्यक्तीच्या शारीरिक, मानसिक, सामाजिक व वर्तन विषयक वैशिष्ट्ये ठरविलेली असतात. औपचारिक व अनौपचारिक शिक्षणाबरोबरच कार्य करण्याचा प्रत्यक्ष अनुभव व आवश्यक ते शारिरिक गुणविशेष यांचा विचार केला जातो. थोडक्यात, कार्य निकष ही कार्याकरिता लागणाऱ्या किमान गुणांची निश्चिती प्रक्रिया आहे.

कार्य-निकष ही प्रक्रिया खालील कार्याशी संबंधित आहे.

#### अ) शारिरिक गुण विशेष (Physical Characteristics):

प्रत्येक कार्य करण्यासाठी आवश्यक असलेली शारिरिक गुणविशेष ह्यामध्ये ठरविली जातात.

त्यात आरोग्य विषयक प्रमाणे जसे उंची, वजन, छाती, दृष्टी, आवाज, हात व पायांची हालचाल, वास जाणून घेण्याची क्षमता, रंग भिन्नता इ. वैशिष्ट्यांचा समावेश होतो.

### ब) औपचारिक व अनौपचारिक शैक्षणिक पात्रता (Educational Qualification):

अपेक्षित शैक्षणिक पात्रता व अर्हता कार्य विवरणाशी जुळणारी व वास्तव परिस्थितीला अनुरूप असणे आवश्यक आहे.

### क) वैयक्तिक गुण व वैशिष्ट्ये (Personal traits):

कार्य करणाऱ्या व्यक्तीचे वैयक्तिक गुण जसे वैयक्तिक चेहरा, चांगल्या सवयी व संस्कार, मानसिक कणखरपणा, भावनिक परिपक्वता, नेतृत्व कला, सहकार्याची भावना व तयारी, पुढाकार घेण्याची वृत्ती, संज्ञापन कौशल्य इ. समावेश होतो.

### ड) विशेष कल (Special Aptitude):

कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांमध्ये विविध प्रकारचे कल किंवा दृष्टी असणे आवश्यक ठरते. जसे तांत्रिक कल, बौद्धिक एकाग्रता, सावधानता, निर्णय शक्ती, चातुर्यता, पृथःकरणात्मक कौशल्य इ. चा समावेश होतो.

### इ) संबंधित जबाबदाऱ्या (Related Responsibilities):

कार्य करणाऱ्या व्यक्तीच्या विविध जबाबदाऱ्या ह्या ठिकाणी ठरविल्या जातात. जसे उत्पादनाबाबत जबाबदारी, यंत्र व अवजारांची जबाबदारी इतरांच्या सुरक्षा विश्वास व आत्मविश्वास निर्माण करण्याची जबाबदारी, आर्थिक नुकसान टाळण्याची जबाबदारी इ. समावेश ह्यामध्ये होतो.

### ई) इतर वैशिष्ट्ये (Other features):

ह्यांत लोकसंख्या विषयक वैशिष्ट्ये जसे वय, लिंग, अनुभव, भाषा प्रभुत्व इ. चा समावेश होतो. थोडक्यात, कार्य निकषामध्ये कार्य करणाऱ्या व्यक्तीच्या सर्व प्रकारच्या पात्रता व गुणविषेशांची यादीच करणे अभिप्रेत असते.

### ४.४.१ कार्य निकषाचे उपयोग (Usage of Job Specification):

कार्य निकषाच्या उपयोगांमध्ये खालील मुद्द्यांचा समावेश करता येईल.

- १) वैयक्तिक नियोजन (Personal Planning )
- २) कार्य-मूल्यमापन (Performance Appraisal )
- ३) प्रशिक्षण व विकास (Training & Development)
- ४) कार्य मूल्यमापन व मजूरी (Job evaluation & Compensation)
- ५) आरोग्य व सुरक्षा (Health & Safety )
- ६) कर्मचारी शिस्त (Employees discipline)
- ७) कार्य-वेळापत्रक (work scheduling) कारकिर्द नियोजन (Career Planning)



खालील आकृतीवरून कार्य-विवरण व कार्य निकष यांतील फरक स्पष्ट होईल.

कार्य विवरण (Job Description) (कार्याची वैशिष्ट्ये सांगण्याची प्रक्रिया )	कार्य निकष (Job Specification) (कार्यपूर्ततेकरिता आवश्यक गुण व वैशिष्ट्यांची निश्चिती)
<b>समाविष्ट घटक</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• कार्याचे नाव</li> <li>• कार्य स्थळ</li> <li>• कार्य-सारांश</li> <li>• संबंधित कर्तव्ये व जबाबदाऱ्या</li> <li>• यंत्रसामुग्री व अवजारे</li> <li>• कच्चा माल व इतर साहित्य</li> <li>• कामात येणारे संभाव्य धोके</li> <li>• नियंत्रण ठेवण्याची स्थळे</li> <li>• बढतीच्या शक्यता</li> <li>• मिळणारा मोबदला व फायदे</li> <li>• कामाची परिस्थिती</li> <li>• भविष्यातील संधी</li> <li>• कार्यसमाधान/प्रतिष्ठा,</li> </ul>	<b>समाविष्ट घटक</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• शिक्षण</li> <li>• अनुभव</li> <li>• प्रशिक्षण</li> <li>• निर्णय क्षमता</li> <li>• पुढाकार</li> <li>• शारीरिक तंदुरुस्ती</li> <li>• कार्य कुशलता</li> <li>• मानसिक पात्रता</li> <li>• सामाजिक भूमिका</li> <li>• संज्ञापन कौशल्य</li> <li>• भावनिक वैशिष्ट्ये</li> <li>• आवडी निवडी</li> <li>• तणाव व्यवस्थापन</li> <li>• पंचेद्रियांची कार्यक्षमता इ.</li> </ul>

#### ४.५ कार्य विश्लेषणाचे फायदे / महत्व (Advantages/ Importance of Job Analysis)

कार्य विश्लेषणातील दोन्ही घटक:

- १) कार्य विवरण व
- २) कार्य -निकष हे महत्वाचे दस्तऐवज असून मानवी संसाधन नियोजन व विकास कार्यक्रमाचे आधार आहेत. खालील मुद्यांवरून त्याचे महत्व किंवा फायदे स्पष्ट होतील

### १) कर्मचाऱ्यांची शास्त्रीय निवड व नियुक्ती (Scientific selection & placement of employees):

कार्य-विश्लेषणाच्या प्रक्रियेमुळे कार्याचे संपूर्ण स्वरूप व त्यास आवश्यक शैक्षणिक अर्हता व गुणांची निश्चिती होत असल्याने उपलब्ध उमेदवारांमधून अधिक योग्य व अचूक व्यक्तीची निवड केली जाते. योग्य जागेवर योग्य व्यक्तीची निवड ही कार्य- विश्लेषणामुळे शक्य होते.

### २) सविस्तर व हेतूवर्धित मुलाखत (Detailed and purpose oriented Interview):

मुलाखत कर्त्यांना कार्य - विश्लेषणाचे विवरण दिले जात असल्याने उमेदवारांची मुलाखत घेताना आवश्यक घटकांवर लक्ष केंद्रित केले जाते. त्यामुळे उमेदवारांची मुलाखत ही त्या कार्याशी संबंधित व तर्कशुद्ध रितीने घेतली जाते. उमेदवाराची गुणवत्ता व पात्रता कार्यविश्लेषणाच्या आधारे तपासली जाते.

### ३) योग्य बढती व बदली धोरण (Accurate Promotions & Transfer policy):

औद्योगिक संघटनेतील कर्मचाऱ्यांच्या बदल्या व बढत्या अचूक रित्या होण्याकरिता कार्य-विश्लेषणाच्या आधारावर वास्ववादी धोरण तयार करता येते. त्यामुळे प्रक्रिया अचूक व जलद गतीने होते.

### ४) वेतन रचना ठरविण्यास उपयुक्त (Useful in pay fixation):

कार्यस्वरूप व कार्यास आवश्यक शैक्षणिक अर्हता व वैयक्तिक गुणांच्या आधारावर त्या पदावर काम करणाऱ्या व्यक्तीचे वेतन व आर्थिक मोबदला ठरविण्यास कार्य विश्लेषण उपयुक्त ठरते.

### ५) प्रशिक्षण कार्यक्रम ठरविण्यास उपयुक्त (Useful in preparation of training programme):

कार्य विश्लेषणातून कार्यास आवश्यक गुण व शैक्षणिक अर्हते बरोबरच प्रशिक्षणाची निकड ठरविली जाते. त्यामुळे कार्य विश्लेषणाच्या माहितीचा उपयोग सुयोग्य व सविस्तर प्रशिक्षण कार्यक्रम ठरविण्यास होतो.

### ६) कर्मचाऱ्यांचे कार्यमूल्यमापन करण्यास उपयुक्त (Useful in performance appraisal):

औद्योगिक संघटना कार्य-विश्लेषणाच्या आधारावर व्यक्तीचे शास्त्रीय व निःपक्षपातीपणे कार्य मूल्यमापन करू शकते. कार्य-विश्लेषणातील विविध घटक ह्या कार्य -मूल्यमापनाच्या प्रक्रियेत उपयुक्त ठरतात.

## ४.६ कार्य-विश्लेषणाचे हेतू/ उपयोग (Purpose and uses of Job analysis)

आदर्श कर्मचारी व्यवस्थापना करिता कार्य-विश्लेषण हा आवश्यक घटक आहे. कार्य-विश्लेषण ही मुलभूत प्रक्रिया असून त्याचा उपयोग विविध कार्यक्रमाकरिता उपयुक्त ठरतील. कार्य-विश्लेषणातून मिळालेली माहिती ही खालील रित्या विविध कार्य पूर्ण करण्याकरिता उपयुक्त आहे.

### १) मानवी संसाधन नियोजन (Human Resource planning):

मानवी संसाधन नियोजन हे औद्योगिक संघटनेतील कर्मचारी व्यवस्थापनाचे महत्वाचे कार्य आहे. व्यवसायाच्या उद्दिष्ट पूर्ततेकरिता विविध कार्ये करण्याकरिता कोणत्या प्रकारचे कौशल्य असलेली, किती माणसे व केव्हा लागतील हे मानवी संसाधन नियोजन ठरविले जाते. कार्य-विश्लेषण प्रक्रियेत विशिष्ट कार्यातील कार्यांग व त्यासाठी आवश्यक गुण व शैक्षणिक पात्रता ठरविली जाते. ही माहिती मानवी संसाधन नियोजनाचा आधार असते.

### २) भरती व निवड (Recruitment and selection):

संघटनेच्या उद्दिष्टपूर्तीसाठी आवश्यक असणाऱ्या मानवी संसाधनाचा संख्यात्मक व गुणात्मक अंदाज बांधल्यानंतर त्यानुसार कर्मचाऱ्यांची भरती व निवड करण्याचे काम व्यवस्थापनास करावे लागते. कार्य-विश्लेषण प्रक्रियेतूनच कार्याची पुरेशी माहिती व आवश्यक कर्मचारी कळून येतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या भरती व निवड प्रक्रियेचा आधार सुद्धा कार्य-विश्लेषणच असते.

### ३) प्रशिक्षण व विकास (Training and Development):

संघटनेतील विविध स्तरांवर कोणत्या गुणवत्तेचे व कीती कामगारांची गरज आहे व त्याचप्रमाणे संबंधित कामगारांमध्ये कोणते कौशल्य असले पाहिजे हे कार्य-विश्लेषण प्रक्रियेतून कळते. त्या आधारावर संघटनेचा प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रम कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्य व गुणवत्ता वाढीकरिता तयार केला जातो. तसेच विकास कार्यक्रमांतर्गत कार्य विस्तार किंवा कार्य-समृद्धीकरण सुद्धा कार्य विश्लेषणाच्या माध्यमातून करणे शक्य असते.

### ४) कार्य-मूल्यमापन (Performance Appraisal):

कार्याशी संबंधित सर्व कर्तव्यांचे व जबाबदाऱ्यांचे ज्ञान कार्य-विश्लेषणामुळे होते. कार्य-विश्लेषणातून ठरविलेले काम व कर्मचाऱ्यांनी प्रत्यक्षात केलेले काम ह्यांची तुलना ठरविलेल्या प्रमाणाच्या आधारावर केली जाते. कार्य मूल्यमापन हे बढती, बदली, बक्षिस किंवा प्रशिक्षणाची गरज ह्या गोष्टींकरिता प्रमाणे ठरविली जातात व कार्य-मूल्यांकन अचूक रित्या होते.

### ५) मजूरी व वेतन निश्चिती (Wage and pay structure):

प्रत्येक कार्य करण्यासाठी ते काम करणाऱ्या व्यक्तीमध्ये कोणती योग्यता/पात्रता असली पाहिजे ही माहिती कार्य-विश्लेषणातून मिळते. ही माहिती मिळाल्यामुळे योग्य पात्रता असलेल्या कामगाराला कीती वेतन द्यावे हे ठरविता येते. थोडक्यात, कार्य-विश्लेषणामुळे प्रत्येक कामगाराला त्याच्या योग्यतेनुसार व कार्यसिद्धीनुसार वेतन किंवा मजूरी देता येते.

### ६) आरोग्य व सुरक्षा (Health and safety):

कार्य-विश्लेषण प्रक्रियेतून प्रत्येक कार्यात असलेले धोके किंवा सुरक्षा उपाय सुचविलेले असतात. जसे उष्णता, थंडी, आवाज, उग्रवास इ. त्यामुळे व्यवस्थापनास ह्या संभाव्य धोक्यापासून कामगारांचे रक्षण करण्यास आवश्यक ती उपाय योजना करणे शक्य होते.

### ७) वैयक्तिक माहिती (Personnel Information):

कर्मचाऱ्यांची वैयक्तिक माहिती संघटनेस विविध हेतूकरिता उपयुक्त व आवश्यक ठरते. कर्मचाऱ्याचे नाव, वय, शैक्षणिक पात्रता, अनुभव, आवडी-निवडी, कामास रुजू झाल्याचा दिनांक, त्याचा निवृत्ती दिनांक त्यास मिळालेले वेतन व भत्ते, बक्षिसे इ. सर्व माहिती संगणीकृत केली जाते. ह्यालाच मानवी संसाधन माहिती पद्धती (Human Resource Information system) असे म्हणतात. आधुनिक मानवी संसाधन व्यवस्थापनात ह्या माहिती प्रक्रियेचे महत्त्व अनन्यसाधारण आहे. कार्य-विश्लेषण प्रक्रिया ह्या मानवी संसाधन माहिती पद्धतीचा पाया असून संघटनेत कार्यरत असलेल्या कर्मचाऱ्यांची अद्यावत माहिती ठेवणे त्यामुळेच शक्य होते.

### ४.७ कार्य-विश्लेषणाची प्रक्रिया (Process of Job Analysis)

कार्य-विश्लेषण ही प्रक्रिया जरी खूप उपयुक्त व आवश्यक असली तरी ती सोप्या स्वरूपाची निश्चितच नाही. कार्य-विश्लेषणाची अधिकृत अशी प्रक्रिया जरी उपलब्ध नसली तरी खालील पायऱ्यांचा त्यामध्ये समावेश होतो.

#### १) संघटनात्मक कार्य-विश्लेषण (Organisational Job Analysis):

कार्य-विश्लेषण प्रक्रियेची सुरवात कार्यागार्याच्या माहिती मिळविण्यापासून होते. जॉर्ज टेरी, ह्यांच्या मते, कार्याचे स्वरूप जाणून घेऊन संघटनात्मक कार्यातील त्याची असलेली भूमिका तपासून पाहणे महत्त्वाचे असते. ही कार्यागार्यांची माहिती विविध आधी तयार केलेल्या दस्तऐवजांवरून जसे संघटन-तक्ता ( Organisation chart) तयार केली जाते. त्यामध्ये विविध कार्ये, त्याच्या इतर कार्याशी संबंध, कार्य पूर्ण करण्याच्या इतर गरजा इ. चा समावेश होतो.

#### २) प्रतिनिधीक कार्याची विश्लेषणास निवड (Selecting Representative Jobs for analysis):

संघटनेच्या सर्वच कार्यांचे 'कार्य-विश्लेषण' करणे वेळखाऊ व खर्चिक स्वरूपाचे असते. त्यामुळे प्रतिनिधीक कार्याची निवड विश्लेषण करण्यास केली जाते.

#### ३) कार्य-विश्लेषणाकरिता माहितीचे संकलन (Collection of Data for Job Analysis):

कार्य-विश्लेषणाच्या ह्या पायरीमध्ये कार्याच्या वैशिष्ट्यांनुसार ती पूर्ण करण्यास कर्मचाऱ्याची आवश्यक असलेली किमान अर्हता व योग्यता ठरवून त्यासंदर्भात माहितीचे संकलन करणे अभिप्रेत असते. ह्या माहितीचे संकलन निरीक्षण, प्रश्नावली किंवा मुलाखतीद्वारे करता येते. परंतू ही माहिती संकलीत करताना ती विश्वासाहर् व्यक्ती कडून गोळा करणे आवश्यक असते. अन्यथा त्या आधारावर केलेले कार्य-विश्लेषण वास्तव ठरत नाही.

#### ४) कार्य विवरण तयार करणे (Preparing Job Description):

संकलीत केलेल्या माहिती व तथ्यांच्या आधारावर कार्यविवरण तयार करणे ही महत्त्वाची पायरी होय. कार्य विवरण हे कार्याविषयी संपूर्ण माहिती, कर्तव्ये, जबाबदाऱ्या व संभाव्य धोके देणारे एक

लिखित स्वरूपाचे दस्तऐवज असते. ह्या दस्तऐवजातून कोणते कार्य करायचे ? कसे करायचे आणि का करायचे ? हे स्पष्ट होते.

#### ५) कार्य-निकष तयार करणे (Preparing Job Description):

कार्य-विश्लेषणाची शेवटची पायरी म्हणजे मिळालेल्या माहितीच्या आधारे कार्य-निकष तयार करणे होय. ह्या लिखित दस्तऐवजात विशिष्ट कार्य पूर्ण करणाऱ्या व्यक्तीमध्ये आवश्यक असलेल्या शैक्षणिक, मानसिक, शारिरिक, भावनात्मक व पृथःकरणात्मक गुणांचा समावेश होतो. खालील आकृतीवरून कार्य विश्लेषणाच्या पायऱ्या एका दृष्टीक्षेपात दर्शविता येतील.

#### कार्य -विश्लेषण प्रक्रियेतील पायऱ्या

- १) संघटनात्मक कार्य-विश्लेषण.
- ↓
- २) प्रतिनिधिक कार्याची विश्लेषणास निवड.
- ↓
- ३) कार्य-विश्लेषणाकरिता माहितीचे संकलन.
- ↓
- ४) कार्य -विवरण तयार करणे.
- ↓
- ५) कार्य - निकष तयार करणे.

#### ४.७.१ कार्य-विश्लेषणाकरिता माहिती संकलनाचे स्रोत (Sources of Information for Job Analysis):

कार्य-विश्लेषण हे कार्यासंबंधित माहितीवर आधारित असते. जार्ज टेरी ह्यांच्या मते, “एखाद्या कार्याचे घटक व त्यांचा दुसऱ्या कार्याशी असलेला संबंध आणि त्या कार्याच्या परिणामकारक कार्यक्षमतेकरिता कार्य-विश्लेषणासाठी माहिती आवश्यक असते.” कार्याची माहिती खालील तीन मुख्य स्रोतांमधून मिळविता येते.

१) कार्यासंबंधीत कर्मचारी.

२) कार्या व्यतिरिक्त कर्मचारी जसे निरीक्षक, गटनायक इ.

३) कंपनी बाहेरील निरीक्षक ज्यांची नियुक्ती कामगारांवर देखरेख करण्यासाठी झालेली असते. काही वेळेस स्वतंत्र अशा देखरेख किंवा आढावा समित्या सुद्धा नियुक्त करण्यात येतात. थोडक्यात, कर्मचारी प्रत्यक्ष संबंधित कामगार किंवा त्यांच्यावर नियंत्रण ठेवणारे इतर अधिकारी हे कार्य-विश्लेषणाकरिता माहिती मिळविण्याचे स्रोत असतात.

#### ४.७.२ माहिती जमा करण्याच्या पद्धती (Methods of Data Collection):

कार्य-विश्लेषणासंदर्भात कार्याची माहिती मिळविण्याकरिता निरीक्षण व मुलाखत ह्या पद्धती मुख्यतः वापरल्या जातात. अलिकडच्या काळात प्रश्नावली, चेकलिस्ट, वैयक्तिक नोंदी आणि तांत्रिक परिषदा ह्या पद्धतींचा देखील उपयोग कार्यासंबंधी माहिती गोळा करण्याकरिता केला जातो.

#### १) निरीक्षण (Observation):

ह्या पद्धतीमध्ये कामगार कार्य करित असताना निरीक्षण करून माहिती गोळा केली जाते.

विश्लेषक कामगाराचे निरिक्षण करून तो काम कसा करीत आहे आणि त्याला दिलेले काम पूर्ण करण्यास किती कालावधी लागतो ह्याची काळजीपूर्वक नोंद केली जाते. कार्यासंदर्भात माहिती मिळविण्याची ही सर्वात विश्वासाहर् पद्धती मानली जाते. कारण ह्या पद्धतीद्वारे प्रत्यक्षात वास्तव माहिती गोळा केली जाते. ज्या कार्याचे किंवा प्रक्रियांच्या साखळीचे प्रत्यक्ष निरिक्षण करता येते अशा ठिकाणी निरिक्षण पद्धत उपयुक्त ठरते. परंतु ज्या कार्याचे निरिक्षण करता येत नाही, जसे बौद्धिक कार्य, त्यासंदर्भात निरिक्षण पद्धती वापरता येत नाही. तसेच ह्या पद्धतीची दुसरी मर्यादा म्हणजे वेळखाऊपणा ! निरिक्षण करण्यास प्रशिक्षित कर्मचाऱ्यांची कमतरता सुद्धा भासते. त्यामुळे निरिक्षकांना प्रशिक्षण देवून कार्याची माहिती द्यावी लागते.

## २) मुलाखत (Interview):

ह्या पद्धतीमध्ये कार्याशी प्रत्यक्ष संबंधित असलेल्या कामगारांची विश्लेषकाकडून संरचित मुलाखत (Structured Interview) घेतली जाते. ज्या ठिकाणी प्रत्यक्ष निरिक्षण करून कार्याबाबत माहिती घेता येत नाही, तेथे ही पद्धती उपयुक्त ठरते. कामावरील व्यक्तीस प्रत्यक्ष भेटून मुलाखत घेता येत असल्याने ह्या पद्धतीत वास्तव व अचूक माहिती गोळा करता येते. परंतु, मुलाखत पद्धती ही वेळखाऊ व खर्चिक स्वरूपाची असते. व्यवस्थापकीय कार्य किंवा गुंतागुंतीच्या कार्यासंदर्भात मुलाखत घ्यावयाची असल्यास अधिक वेळ खर्च करावा लागतो. बऱ्याच वेळेस मुलाखतकर्ता किंवा काम करणारी व्यक्ती माहितीची नोंद करताना खरी माहिती टाळण्याचा प्रयत्न करतात. त्यामुळे मुलाखत पद्धतीचे यश हे मुलाखतकर्ता व संबंधित व्यक्तीच्या सहकार्यावर व पात्रतेवर आधारित असते.

## ३) प्रश्नावली (Questionnaire):

‘प्रश्नावली’ ही एक कार्याची माहिती मिळविण्याची पद्धती आहे. मुख्यतः खालील दोन परिस्थितीत ती उपयुक्त ठरते.

१) ज्या ठिकाणी प्रत्यक्ष कार्यावर काम करणाऱ्या व्यक्तींची संख्या अधिक असते व त्यांची प्रत्यक्ष मुलाखत घेणे शक्य नसते.

२) ज्या ठिकाणी कामाशी संबंधित व्यक्तीस विचार करून उत्तर देण्यास पुरेसा वेळ हवा असतो आणि विशेष माहिती कामगाराकडून काढून घ्यावयाची असते.

ह्या पद्धतीमध्ये कामगारास एक संरचित प्रश्नावली भरावयास दिली जाते. व त्यातील प्रश्नांची उत्तरे लिहून निरिक्षकाकडे परत द्यावयाची असते. निरिक्षक त्या प्रश्नाची उत्तरे तपासून आवश्यक त्या ठिकाणी दुरुस्ती करतात व विश्लेषकाकडे जमा करतात. प्रश्नावली पद्धतीचा सर्वात महत्वाचा फायदा म्हणजे कामाशी संबंधित असलेल्या आधिक कर्मचाऱ्यांकडून माहिती गोळा करता येते. परंतु विश्लेषक व कर्मचारी ह्यांच्यात जर जवळचे संबंध नसले तर कर्मचारी प्रश्नावली भरताना पाहिजे तसा प्रतिसाद देतीलच असे नाही. त्यामुळे प्रश्नावली पद्धतीवर मर्यादा पडतात. कामगारांना आवश्यक प्रशिक्षण जर दिले गेले नसेल तर ते प्रश्नावलीत कार्यासंदर्भात अर्थपूर्ण माहिती लिहित नाही. तसेच ही पद्धती सुद्धा वेळखाऊ व खर्चिक स्वरूपाची आहे.

## ४) पडताळणी - सूची (Check lists):

तथ्य संकलनाची ‘पडताळणी सूची’ पद्धती प्रश्नावली पेक्षा वेगळ्या स्वरूपाची आहे ह्यामध्ये

अतिशय महत्वाचे व मर्यादित प्रश्न 'होय' किंवा 'नाही' ह्या पर्यायाचे दिले जातात. कामगारांला प्रश्नांच्या योग्य उत्तरापुढे बरोबरची (=) खूण करावयास सांगितले जाते. पडताळणी सूची ही निरीक्षक, अभियंता किंवा इतर संबंधित लोकांकडून मिळालेल्या माहितीच्या आधारावर तयार केली जाते. एकदा पडताळणी सूची तयार झाल्यानंतर ती कामगारांकडे उत्तरे देण्यास पाठविली जाते. प्रत्येक कार्य करण्यास लागणारा वेळ सुद्धा कर्मचाऱ्यास लिहावयास सांगितले जाते व कार्य पूर्ततेकरिता प्रशिक्षणाची गरज आहे काय ? ह्याबद्दल विचारणा करण्यात येते. शेवटी पडताळणी-सूचीच्या उत्तरांचे सारणीकरण (Tabulation) करून विश्लेषण करण्यात येते.

#### ५) वैयक्तिक नोंदी (Personal Information or Log Records):

ह्या पद्धतीनुसार कार्य संबंधित व्यक्तीस आपल्या कार्याच्या दैनंदिन नोंदी करावयास सांगितल्या जातात. जर कार्याच्या नोंदी नियमितपणे केल्यास कामगारांकडून कार्याची सविस्तर माहिती उपलब्ध होते. प्रत्येक दिवसाच्या नोंदी ठेवणे हे कंटाळवाणे व वेळखाऊ असल्याने कर्मचारी दुर्लक्ष करू शकतात. तसेच ह्या पद्धतीतून कर्मचारी व निरीक्षक ह्यांच्याबद्दल माहिती उपलब्ध होत नाही.

#### ६) तांत्रिक परिषद पद्धती (Technical conference method):

सविस्तर ज्ञान असणाऱ्या निरीक्षकांची परिषद ह्या पद्धतीत आयोजित केली जाते. कामाचा दीर्घ-अनुभव व ज्ञानाच्या आधारावर कार्यासंबंधी चर्चा ह्या निरीक्षकांमध्ये होते. त्या होणाऱ्या चर्चेतून कार्यविश्लेषकांना कार्याची माहिती मिळते. ही पद्धत अतिशय मोलाची माहिती अल्प कालावधीत उपलब्ध करून देते. परंतू कार्य करणाऱ्या व्यक्तीकडून ही माहिती मिळत नसल्यामुळे माहितीची अचूकता किंवा विश्वासाहता साशंक असते.

### ४.८ कार्य/वस्तू आराखडा (Job Design)

वस्तू आराखडा म्हणजे काय ? आपण आताच कार्य-विश्लेषणाकरिता माहिती किंवा तथ्ये गोळा करण्याचे मार्ग पाहिलेत. कार्य-विश्लेषणाद्वारे कार्यासंबंधी माहिती (वैशिष्ट्ये) व ते कार्य पूर्ण करण्यास आवश्यक असलेले गुण किंवा अर्हता (कौशल्य) ठरविली जातात. कार्य उत्कृष्ट व कार्यक्षमरितीने पूर्ण करण्याकरिता कार्यातील घटकांचा क्रम ठरविणे सुद्धा महत्वाचे असते. त्यासाठी कार्यातील कर्तव्ये व जबाबदाऱ्या ठरवाव्या लागतात. ह्यालाच वस्तू आराखडा असे म्हणतात. वस्तू आराखडा म्हणजे तर्कशुद्धरित्या केलेले 'कार्य-विश्लेषण' होय. वस्तू आराखड्यात कार्याचे घटक, कार्यपद्धती- कार्य पूर्ण करण्याचे तंत्र व कामगारांचे त्याच्या वरिष्ठांशी, सहकाऱ्यांशी व कनिष्ठांशी असलेल्या संबंधाचा समावेश होतो. थोडक्यात, कार्यक्षमतेकरिता हेतू पुरस्सर रितीने कार्याचे केलेले तांत्रिक व सामाजिक विवरण होय. त्यामुळे कामगाराची कार्यक्षमता तर वाढतेच व त्यास कार्य समाधान पण मिळते. कार्याचे विविध घटक व कार्यगटातील सदस्य यांच्यातील देवाण-घेवाण वस्तू आराखड्यात संघटित केली जाते.

**व्याख्या-** मायकल अॅमस्ट्रॉंग, यांच्या मते, "कार्य-आराखडा ह्या प्रक्रियेत कार्याचे घटक व संबंधित कर्तव्ये आणि जबाबदाऱ्या ठरविल्या जावून ते कार्य पूर्ण करण्यास आवश्यक असलेल्या पद्धती, तंत्रे व प्रणाली आणि कामगारांची त्याच्या वरिष्ठ, कनिष्ठ व सहकारी लोकांशी अपेक्षित असलेली संबंध निश्चित केले जातात."

(Michael Armstrong has defined Job design as " the process of

deciding on the contents of a Job in terms of its duties and responsibilities, on the methods to be used in carrying out the Job, in terms of techniques, systems and procedures, and on the relationship that should exist between the Job holder and his superiors, subordinate and colleagues")

वस्तू आराखड्याचा मुख्य उद्देश वैयक्तिक व संघटनेच्या आवश्यकतांचे समाधान करणे हा होय. कार्याशी संबंधित असलेल्या व्यक्तीचे उद्देश कार्य-समाधान मिळविणे हा असतो. कार्याशी संबंधित घटकांमध्ये रस वाटणे, किंवा आव्हानात्मक जबाबदारी मिळणे व कार्य-सिद्धी हे कार्य समाधान देणारे असतात. संघटनेच्या आवश्यकतांमध्ये उच्च उत्पादकता, तांत्रिक कार्यक्षमता व दर्जेदार कार्य ह्यांचा समावेश होतो. आजच्या काळात शिक्षित व जिज्ञासू कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थित वस्तू आराखडा असलेले कार्य आवडते. त्यामुळे कार्याचा आराखडा तयार करणे हे काम करण्याच्या पद्धतीत दर्जा आणण्यास उपयुक्त ठरतो.

#### ४.८.१ कार्य-आराखड्यावर परिणाम करणारे घटक (Factors affecting on Job Design):

कार्य- आराखडा तयार करताना विविध घटकांचा विचार करणे आवश्यक असते. तसेच त्यावर अनेक घटक परिणाम करतात. ते घटक खालीलप्रमाणे सांगता येतील.

- १) संघटनात्मक घटक (Organisational factors),
- २) पर्यावरण घटक (Environmental factors).
- ३) वर्तनविषयक घटक (Behavioural factors).

ह्या घटकांचे विश्लेषण थोडक्यात खालीलप्रमाणे करता येईल.

#### १) संघटनात्मक घटक (Organisational factors):

संघटनात्मक घटकांमध्ये कार्य वैशिष्ट्ये (Task features) कार्यप्रवाह (work flow) कार्य-परिस्थिती शास्त्र (Ergonomics) कार्य पद्धती (work practice) इ. मुद्यांचा समावेश होतो. ह्या घटकांचे थोडक्यात विश्लेषण खालीलप्रमाणे करता येईल.

#### कार्य - वैशिष्ट्ये (Task features):

संघटनेतील एखाद्या कामगार गटास विविध सोपविलेली कामे करायची असतात. ह्या सोपविलेल्या कामात तीन अंतर्गत वैशिष्ट्ये समाविष्ट समाविष्ट असतात. ते म्हणजे

- अ) नियोजन
- ब) अंमलबजावणी
- क) नियंत्रण

आदर्श कार्य-आराखड्यात संबंधित कार्याच्या तिन्ही अंतर्गत वैशिष्ट्यांचे एकत्रिकरण आवश्यक असते.



### कार्य-प्रवाह (Work flow):

प्रत्येक कार्य कार्यक्षम व परिणामकारक रीतीने होण्याकरिता त्याच्या वैशिष्ट्यांनुसार प्रक्रियांचा क्रम ठरविणे आवश्यक असते. त्यालाच 'कार्यप्रवाह' असे म्हणतात.

### कार्य-परिस्थिती शास्त्र (Ergonomics):

कार्यपरिस्थिती शास्त्र म्हणजे कार्य व कार्य करणारी व्यक्ती ह्यांच्यात एकरूपता आणणे होय. म्हणजेच कार्य आराखडा अशारितीने तयार करणे की जो काम करणाऱ्या कामगारांच्या शारिरिक क्षमतांशी मिळताजुळता असेल कार्य किंवा वस्तू तयार करणाऱ्या व्यक्तीस चांगल्या पर्यावरण व अनुरूप कामाची जबाबदारी दिली जाणे महत्वाचे असते.

### कार्य-पद्धती (work practice):

कार्य करताना आदर्श पद्धतींचा अवलंब करणे उचित ठरते. कार्य-पद्धती म्हणजे रूढीनुसार कार्य पूर्ण करण्याची प्रक्रियांचा संच किंवा कामगारांच्या एकत्रितरित्या ठरविलेल्या पद्धतीने काम करण्याच्या ईच्छा एफ. डब्ल्यू. टेलर ह्यांनी कार्य पद्धतीची निवड कालव हालचाल अभ्यासनुसार केली त्याकरिता सतत कार्य-प्रक्रियांचे निरीक्षण आवश्यक ठरते.

### २) पर्यावरण घटक (Environmental factors):

पर्यावरण घटकांमध्ये सामाजिक व सांस्कृतिक अपेक्षा व कर्मचाऱ्यांची पात्रता व उपलब्धता ह्यांचा समावेश होतो. ह्यांचे विवेचन खाली केलेले आहे.

### सामाजिक व सांस्कृतिक अपेक्षा (Social and Cultural Expectations):

कामगारांनी कोणतेही काम कोणत्याही परिस्थितीत पूर्ण करण्याचे दिवस सध्या राहिलेले नाहीत. कामगारांच्या शैक्षणिक प्रगतीमुळे त्यांच्या ज्ञानात व जाणिवांमध्ये वाढ होवून त्यांच्या अपेक्षांमध्ये वाढ झालेली आहे. त्यामुळे कार्य आराखडा त्यानुसार तयार करणे आवश्यक ठरते. कामगारांना मर्यादित कामाचे तास, सुटीच्या वेळा, कामाच्या ठिकाणी विविध सोयी इ. उपलब्धता करून द्यावी लागते. त्यांच्या अपेक्षांची पूर्ती न झाल्यास त्यांच्यात असमाधान, कमी -अभिप्रेरण, उच्चदराने कामगार बदल, आणि कमी दर्जाची कार्य - संस्कृती निर्माण होते.

### कामगार पात्रता व उपलब्धता (Employee ability and availability):

कार्य -आराखड्यात कार्य पूर्ततेकरिता आवश्यक असलेल्या कामगार पात्रतांचा व त्यांच्या क्षमतांचा समावेश होतो. जर कार्य आराखड्यात कामगारांच्या क्षमतांपेक्षा अधिक कार्य-घटक अंतर्भूत केल्यास कामगारांमध्ये नैराश्य येते.

### वर्तणूक घटक (Behavioural factors):

वर्तणूक घटकांमध्ये कार्य करणाऱ्या "कामगारामध्ये काम करण्याची ईच्छा त्याच्या गरजेपोटी असते" असे समजण्यात येते. जेव्हा एखाद्या कामगारांची ईच्छा ही उच्च स्वरूपाची असते तेव्हा तो आव्हानात्मक कामे करण्यास तयार होतो. प्रत्येक कामगारांचे कामावरील वर्तन हे खालील घटकांनी प्रभावित असते.

### स्वायत्तता (Autonomy):

‘स्वायत्तता’ म्हणजेच एखाद्यास त्याच्या क्रिया नियंत्रित करण्याचे दिलेले स्वातंत्र्य होय. संशोधन अहवालानुसार असे दिसून आले आहे की, कामगारांना कार्य करण्यास स्वायत्तता दिल्यास त्यांच्यात जबाबदारीची जाणीव व स्वप्रतिमा अधिक निर्माण होते. याविरुद्ध कामगारांना स्वायत्ततेचा अभाव असल्यास त्यांच्यात कामाबद्दल उदासिनता निर्माण होवून कार्यक्षमता कमी होते.

### पात्रतांचा उपयोग (Use of abilities):

कामगारांना त्यांच्या पात्रतांचा उपयोग करावयास मिळाल्यास ते कार्य अधिक परिणामकारक रितीने करतात, व ते अधिक आव्हानात्मक व जबाबदारीचे कार्य शोधतात.

### पाठपुरावा (Feed back) :

कार्य आराखडा तयार करताना कामगारांना त्यांच्या कामाचा आढावा मिळाला पाहिजे. त्यामुळे त्यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होण्यास मदत होते.

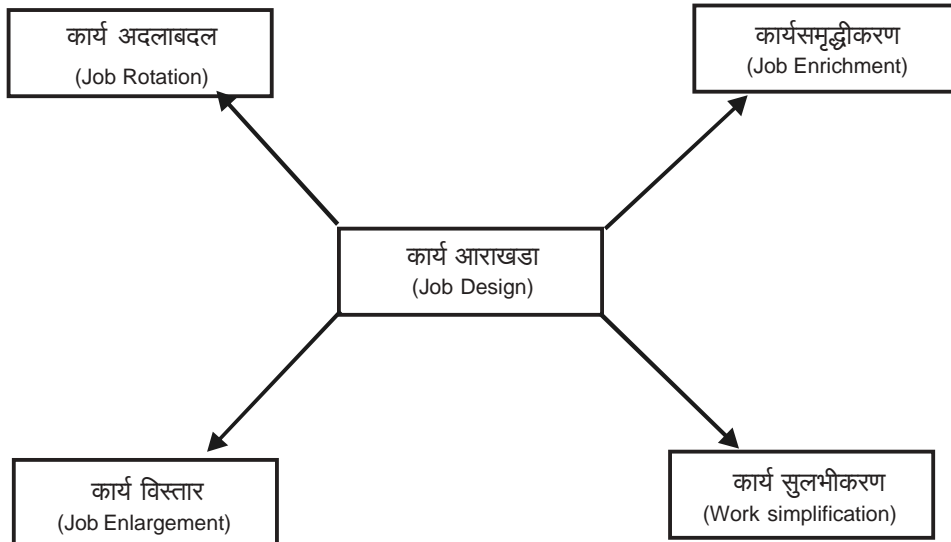
### विविधता (variety):

एक सारखे काम करण्यामुळे कामगारांना कंटाळा येणे स्वाभाविक असते, व त्यामुळेच त्यांना थकवा येतो. कामगारांना थकवा आल्यामुळे त्यांच्या हातून चूका व अपघात होतात. परंतु जर कामात विविधता आणली तर कामातील कंटाळा थकवा व अपघात टाळता येतात व कार्य अधिक मनोरंजक करता येते.

### ४.८.२ कार्य -आराखडा पद्धती/तंत्रे (Methods / techniques of Job Design):

कार्य आराखडा अतिशय साध्या पद्धतीपासून कठीण किंवा गुंतागुंतीच्या पद्धतींनी करता येतो. अर्थातच हे कामगारांच्या कार्य कौशल्यावर आधारित असते.

कार्य- आराखड्याच्या काही लोकप्रिय पद्धती खालील आकृतीत दर्शविल्या आहे.



वरील कार्य आराखडा तंत्रांची थोडक्यात माहिती करून घेवू .

### कार्य-सुलभीकरण (Job Simplification):

ह्या पद्धतीत कामगाराने करावयाच्या कार्याची लहान भागात विभागणी केली जाते. त्यानंतर प्रत्येक भाग संबंधित कर्मचार्याला दिला जातो. बऱ्याच कालावधी पासून एकच कार्य संबंधित कामगार करीत असल्याने त्यांस कामावर प्रभुत्व प्राप्त करता येते. त्यामुळे कार्यात सराईतपणा येवून कार्यक्षमता वाढते. कार्य सुलभीकरणामुळे कामगार प्रशिक्षणाचा खर्च जवळपास शून्य होतो. परंतु एकच काम बऱ्याच कालावधी पासून कामगार करीत असल्याने कामात कंटाळा येणे स्वभाविक असते. कामातील आळस व कंटाळा आल्यामुळे चूका व अपघात होण्याची शक्यता वाढते. त्यामुळे कामाच्या दर्जात व उत्पादनात घट होणे शक्य असते. अशारितीने प्रत्येक वेळेस कार्याचे भाग करून विशेषीकरणाचा फायदा कंपनीत मिळेलच असे नाही.

### कार्य -अदलाबदल (Job Rotation):

कामातील कंटाळा किंवा आळस ह्यावर उपाय म्हणजे कार्यातील अदलाबदल होय. कार्य अदलाबदल म्हणजे कामगारांची एकाच कार्यातील उपकार्यांमध्ये हलवाहलव होय. त्यामुळे कामगार वेगळे कार्य पण एकाच स्वरूपाचे करू शकतो. कार्य अदलाबदलाचे खालील फायदे सांगता येतील.

- १)कार्यातील कंटाळा किंवा आळस कमी होतो.
- २)कामगारांचे ज्ञान व कौशल्य विकसित होते.
- ३)कामगार एका कार्यापेक्षा अधिक कार्य करण्यास पात्र होतो.

परंतु खालील काही तोटे सुद्धा संभावतात.

- १)कामाच्या अदलाबदलीमुळे कामगारांना एकमेकांपासून तोडल्या सारखे वाटते.
- २)कामाच्या सारख्या अदलाबदलीमुळे कार्याच्या दैनंदिनीत अडथळे निर्माण होतात.
- ३)ज्या कामगारांना अधिक आव्हानात्मक कार्य हवे असते त्यांच्यात नैराश्य येते.

### कार्य - विस्तार (Job Enlargement):

कार्य -विस्तार म्हणजे कामगारांच्या कार्यात नवीन कार्य घटक किंवा कर्तव्यांची वाढ करणे होय. कार्य-विस्तार हे आडव्या स्वरूपातील कार्य वृद्धी आहे. कामगारांच्या कार्यात नवीन घटकांची वाढ करून कार्याची व्याप्ती वाढविली जाते. उदा. टपालाचे वितरण करणाऱ्या कर्मचार्यास त्या टपालाच्या वर्गिकरणाचे कार्य सोपविले जाते. कार्य विस्तारामुळे कर्मचार्यास विविध प्रकारची कार्ये देवून त्यातील कंटाळवाणेपणा कमी केला जातो. त्यामुळे कर्मचार्यास कामात रस निर्माण होवून कार्यक्षमता वाढीस लागते. अलिकडेच प्रसिद्ध झालेल्या एका संशोधन अहवालानुसार, कार्याच्या व्याप्तीत वाढ केल्यामुळे कर्मचार्यास अधिक कार्य समाधान मिळते व चूका कमी होतात.

### कार्य समृद्धीकरण (Job Enrichment):

कार्य समृद्धीकरण हा कर्मचार्यास प्रोत्साहित करण्याचा एक दृष्टीकोन आहे. कामातील

विशेषीकरणामुळे (कार्य सुलभीकरण) कामात कंटाळा किंवा अकार्यक्षमता येवू शकते व त्यांना नवीन कार्याचे आव्हानच शिल्लक राहत नाही. त्यावर एक उपाय म्हणून कार्य समृद्धीकरणाचा वापर केला जातो. कार्य-समृद्धीकरणामध्ये कामाच्या अभिप्रेरण घटकांचा अंतर्भाव केला जातो. कार्यातील जबाबदारी व स्वातंत्र्यता कामगारांना अधिक देवून उर्ध्व स्वरूपाने कार्य-समृद्धीकरण केले जाते. फ्रेडरिक हर्जबर्ग त्यांच्या मते, कार्यसमृद्धी करणात कर्मचाऱ्यांच्या कार्यात आव्हानात्मक घटक, नवीन जबाबदाऱ्या, नाविन्यता व संकल्पना गुणास वाव आणि स्वतःचा विकास करण्यास संधी उपलब्ध करून दिल्या जातात. उदा. औद्योगिक संघटनेत निरीक्षक (Supervisor) म्हणून कार्य करणाऱ्या व्यक्तीस 'दर्जा नियंत्रक' (Quality controller) म्हणून जबाबदारी देते. किंवा एखाद्या कॉलेजमध्ये विभाग प्रमुख म्हणून कार्य करणाऱ्या प्राध्यापकास उप-प्राचार्य म्हणून काम पाहण्यास सांगणे इ. कार्य समृद्धीकरणामुळे कार्यातील खोली (Depth) वाढून कर्मचारी त्याच्या स्वतःच्या कामावर नियंत्रण करावयास लागतो. कार्यसमृद्धीकरणामुळे कामाचा दर्जा वाढतो तसेच कामगारांना कार्य समाधान व अभिप्रेरण मिळत असते. कार्य-समृद्धीकरणामुळे कामाचा दर्जा वाढतो तसेच कामगारांना कार्यसमाधान व अभिप्रेरण मिळत असते. थोडक्यात, कार्य-समृद्धीकरण हे कर्मचाऱ्यांना आव्हानात्मक कामे देवून अभिप्रेरित करित असते व त्यांच्या कौशल्याचा फायदा औद्योगिक संघटनेस उत्पादकता व कार्यक्षमता वाढविण्यास होतो.

---

### ४.९ सारांश (Summary)

---

कार्य-विश्लेषण म्हणजे एखाद्या विशिष्ट कार्यातील कार्यागाची त्यासाठी आवश्यक असलेल्या क्रियांची व कार्याच्या स्वरूपाची माहिती गोळा करून ती वर्णनात्मक रीतीने सादर करणे होय. औद्योगिक संघटनेत मानवी संसाधनाची अचूक निवड होण्याकरिता कार्य विश्लेषण आवश्यक असते. कार्य विश्लेषणात कार्यविवरण व कार्यनिकष हे दोन महत्त्वाचे घटक असतात. कार्य विवरण हे कार्याचे स्वरूप, त्यांची कर्तव्ये व जबाबदाऱ्या निश्चित करते; तर कार्यनिकष हे कार्याच्या कर्तव्ये व जबाबदाऱ्या पार पाडण्याकरिता नियुक्त व्यक्तीकडे कोणते गुण व किमान शैक्षणिक पात्रता आवश्यक आहे याबद्दल माहिती देते. थोडक्यात, आदर्श कर्मचारी व्यवस्थापना करिता कार्यविश्लेषण हा अविभाज्य घटक आहे. कार्यविश्लेषणातून मानवी संसाधनाचे नियोजन, भरती व निवड प्रशिक्षण व विकास, कार्यमुल्यमापन वेतन निश्चिती, वैयक्तीक माहिती इ. कार्ये यशस्वी रित्या पार पाडली जातात. कार्य विश्लेषणाच्या परिणामकारक अंमलबजावणी करिता एका आदर्श प्रक्रियेचा अवलंब कसा केला जातो ह्याचा आढावा आपण वरील प्रकरणात घेतलेला आहे. कार्य किंवा वस्तू आराखडा ह्या संकल्पनेचा अभ्यास सुद्धा कार्यविश्लेषणात आवश्यक आहे. कार्यातील घटकांचा क्रम ठरविणे व कार्यातील कर्तव्ये व जबाबदाऱ्या कार्य उत्कृष्टरितीने कार्यक्षमतेने पार पाडण्याकरिता निश्चित करणे म्हणजे वस्तू आराखडा असे म्हणता येईल. वस्तू आराखड्याचा मूळ उद्देश वैयक्तीक व संघटनांच्या आवश्यकतांचे समाधान करणे हा असतो. त्याकरिता कार्य अदलाबदल, कार्य-समृद्धीकरण, कार्य विस्तार व कार्य सुलभीकरण अशा तंत्रांचा उपयोग केला जातो. थोडक्यात, कार्यविश्लेषण व वस्तू आराखडा ह्यांचा उपयोग औद्योगिक संघटनेस उत्पादकता व कार्यक्षमता वाढविण्यास होतो.

---

### ४.१० प्रश्न

---

- १) 'कार्य-विश्लेषण' ह्या संज्ञेचा अर्थ सांगून त्याची प्रक्रिया स्पष्ट करा.
- २) कार्य-विश्लेषण म्हणजे काय ? कार्य-विश्लेषणाचे हेतू किंवा उपयोग स्पष्ट करा.
- ३) कार्य -विवरण व कार्य निकष ह्या संज्ञांचे अर्थ स्पष्ट करून त्यांच्या घटकांची चर्चा करा.

- ४) 'कार्य आराखडा' ह्या संज्ञेचा अर्थ सांगून त्यावर परिणाम करणारे घटक कोणते ?
- ५) 'कार्य आराखडा' म्हणजे काय ? कार्य आराखडाची विविध तंत्रे किंवा पद्धती स्पष्ट करा.
- ६) कार्य-विस्तार व कार्य-समृद्धीकरण ह्यातील फरक स्पष्ट करा.

---

#### ४.११ संदर्भ पुस्तके

---

- 1) Personnel Management Dr. C.B. Mamoria & S.V. Gankar
- 2) Human Resource Management, L.M.Prasad, Sultan Chand & Sons. New Delhi.
- 3) Principles of Personnel Management Edwin Flippo, Mcgraw Hills.
- ४) औद्योगिक व्यवस्थापन एम. जी. पाटकर, फडके प्रकाशन, कोल्हापुर.

★★★

**प्रकरण ५**  
**कर्मचाऱ्यांची भरती**  
**(Recruitment of Employees)**

**घटक रचना**

- ५.१ उद्दिष्टे
- ५.२ प्रस्तावना
- ५.२ भरती
  - ५.२.१ भरतीचे मार्ग
  - ५.२.२ अंतर्गत मार्ग
  - ५.२.३ बहिर्गत स्रोत
  - ५.२.५ बहिर्गत मार्गाचे तोटे
- ५.३ कर्मचारी भरती प्रक्रिया
- ५.४ भारतातील कर्मचारी भरती
  - ५.४.१ सार्वजनिक क्षेत्रातील कर्मचारी भरतीचे स्रोत
  - ५.४.२ खाजगी क्षेत्रातील कर्मचारी भरतीचे स्रोत
  - ५.४.३ सरकारी संघटनांमधून कर्मचारी भरती
- ५.५ कर्मचारी भरतीच्या पद्धती
  - ५.५.१ प्रत्यक्ष पद्धती
  - ५.५.२ अप्रत्यक्ष पद्धती
  - ५.५.३ त्रयस्थ व्यक्ती पद्धती
- ५.६ ई-भरती
- ५.७ संघटनेचे भरती धोरण
- ५.८ सारांश
- ५.९ संदर्भ पुस्तके
- ५.१० प्रश्न

---

**५.० उद्दिष्टे (Objectives)**

---

ह्या अभ्यास घटकातून विद्यार्थ्यांना खालील संज्ञा व मुद्यांचा अभ्यास करावयाचा आहे.

- १) कर्मचाऱ्यांची भरती व निवड ह्या संज्ञा समजावून घेणे.
- २) कर्मचारी भरतीचे विविध अंतर्गत व बहिर्गत स्रोत माहित करून घेणे.
- ३) बहिर्गत स्रोतांचे फायदे व तोटे अभ्यासणे.
- ४) कर्मचारी भरती प्रक्रियेतील पायऱ्यांचा अभ्यास करणे.
- ५) कर्मचारी भरती पद्धतीचा अभ्यास करणे.

---

## ५.१ प्रस्तावना (Introduction)

---

उद्योग संघटनेत आवश्यक असलेली कार्ये निश्चित केल्यानंतर प्रत्येक विभागाचे उत्पादन विषयक उद्दिष्ट लक्षात घेवून ते गाठण्यासाठी विविध कार्ये करण्यासाठी किती व्यक्ती व कोणत्या अर्हतेच्या व कौशल्यांच्या लागतील हे कार्य-विश्लेषणाद्वारे ठरविले जाते. कार्य-विश्लेषणाच्या आधारावर संघटनेच्या उद्दिष्टपूर्तीसाठी आवश्यक असणाऱ्या कर्मचाऱ्यासंबंधी संख्यात्मक व गुणात्मक अंदाज बांधल्यानंतर त्यानुसार कर्मचाऱ्यांची भरती व निवड करण्याचे काम मनुष्यबळ व्यवस्थापन विभागास करावयाचे असते. संघटनेच्या धोरणानुसार व विविध विभागांच्या आवश्यकतेनुसार कर्मचाऱ्याची भरती व निवड या विभागातर्फे केली जाते.

प्रत्येक संघटनेचे कर्मचाऱ्यांच्या निवडी विषयी खास धोरण असते. हे धोरण विचारपूर्वक व अनुभवावर आधारित अशा निकषांवर ठरविले असल्यास कर्मचाऱ्यांची निवड योग्य प्रकारे होते. काही संघटना कर्मचाऱ्यांची निवड करतानाच खूप काळजीपूर्वक प्रशिक्षित व अनुभवी व्यक्तीची निवड करणे पसंत करतात काही संघटनांमध्ये वरिष्ठ पातळीवर कर्मचाऱ्यांची निवड करताना अंतर्गत उमेदवारास प्राधान्य देण्याचे धोरण असते. स्थानिक लोकांना निवडीत प्राधान्य देण्याचे धोरणही काही वेळा कर्मचारी संघटनांच्या दबावामुळे अथवा सामाजिक दबावामुळे व्यवस्थापनास मान्य करावे लागते. सामाजिक न्याय मिळावा म्हणून त्यावर सरकारचे बंधन असते तर कर्मचाऱ्यांच्या व्यवस्थापनातील सहभागाचे प्रतिक म्हणून कर्मचारी संघटनांचेही सहकार्य निवड धोरण ठरविताना घ्यावे लागते. मनुष्यबळाचे नियोजन करून कोणत्या प्रकारचे कर्मचारी नेमायचे ते ठरवून आणि भरती व निवडीचे धोरण ठरविल्यानंतर त्यानुसार प्रत्यक्ष भरती व निवड करण्याचे काम कौशल्याचे व अनेकदा जिकरिचेही असते. त्यासाठी कर्मचाऱ्यांची भरती व निवड योग्य निकष लावून होणे महत्वाचे असते. भरती व निवड या दोन वेगवेगळ्या कार्यपद्धती आहेत. 'भरती करणे' ही जास्तीत जास्त व्यक्तींना औद्योगिक संघटनेकडे काम करण्यासाठी आकर्षून घेण्याची क्रिया आहे, तर 'निवड करणे' ही भरती केलेल्या व्यक्तीमधून निकषात न बसणाऱ्या व्यक्तींना बाद करून योग्य व्यक्ती निवडण्याची क्रिया आहे.

---

## ५.२ भरती (Recruitment)

---

“भरती म्हणजे आपल्या संघटनेत पात्र व कार्यक्षम व्यक्तींना आकर्षित करण्याची क्रिया होय.” भरती म्हणजे यादी करणे, संभाव्य उमेदवारांचा एक उपलब्ध गट तयार करणे होय. ह्या संभाव्य उमेदवारांच्या गटातून निवड प्रक्रिया पूर्ण करता येते. भरतीचा मूळ उद्देश कर्मचारी उपलब्धता करणे हा असतो. कार्य विवरण व कार्य निकषांच्या आधारावर ह्या संभाव्य उमेदवारांमधून सर्वात अधिक योग्य कर्मचारी निवडता येतात. थोडक्यात भरती हे जास्तीत कार्य इच्छूक लोकांना आकर्षित करण्याचे सकारात्मक कार्य आहे.

**व्याख्या-** 'भरती' ह्या संज्ञेचा अर्थ खालील व्याख्यांवरून अधिक स्पष्ट होईल.

१) फिलिपो ह्यांच्या मते, "भरती ही एक आपल्या संघटनेकरिता संभाव्य कर्मचारी शोधण्याची प्रक्रिया असून त्याद्वारे त्यांना संघटनेतील कार्याकरिता अर्ज करण्यासाठी अभिप्रेरित व प्रोत्साहित केले जाते."

Flippo has defined recruitment as , " a process of searching for prospective employees and stimulating and encouraging them to apply for jobs in an organisation"

२) डेल यॉडर ह्यांनी सांगितल्याप्रमाणे "भरती ही आपल्या संघटनेकरिता आवश्यक असलेल्या कार्यक्षम कामगार गटाची परिणामकारकरितीने निवड करता येणे शक्य व्हावे म्हणून मनुष्यबळाचे विविध स्रोत शोधून त्यांना पुरेशा संख्येत संघटनेकडे आकर्षित करण्यास परीणामकारक उपाय अवलंबणे होय."

According to Dale Yoder, "Recruitment is a process to discover the sources of manpower to meet the requirements of the staffing schedule and to employ effective measures for attracting that man-power in adequate number to facilitate effective selection of an efficient working force."

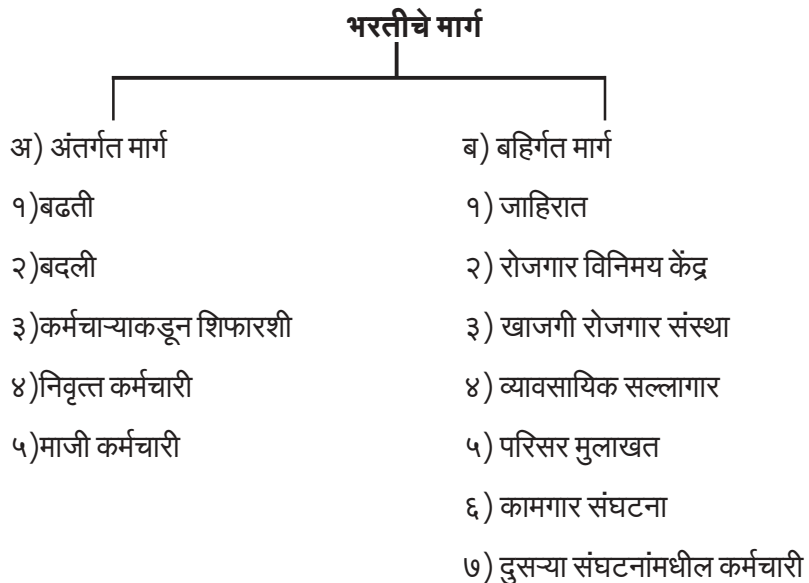
#### ५.२.१ भरतीचे मार्ग (Sources of Recruitment):

विविध प्रकारच्या व्यक्तींना आपल्या औद्योगिक संघटनेत भरती होण्यासाठी आकर्षित करून घेण्याकरिता अनेक मार्ग उपलब्ध असतात. त्यांचे दोन गटांमध्ये वर्गीकरण करता येईल.

अ) अंतर्गत मार्ग (Internal Sources).

ब) बहिर्गत मार्ग (External sources)

खालील आकृतीवरून भरतीचे विविध मार्ग स्पष्ट होतील.





वरील मुद्यांचे थोडक्यात विवेचन खाली केलेले आहे.

### ५.२.३ अंतर्गत मार्ग (Internal Sources):

कर्मचाऱ्यांच्या भरतीसाठी बाहेरील व्यक्ती न शोधता संघटनेतील कर्मचाऱ्यांमधूनच नवीन पदासाठी भरती केली जाऊ शकते. त्यासाठी खालील स्रोत उपलब्ध असतात.

#### १) बढती (Promotion):

संघटनेच्या मानव संसाधन धोरणानुसार वरिष्ठ पातळीवरील रिकाम्या जागा कर्मचाऱ्यांना पदोन्नती देऊनच भरल्या जातात. 'आपल्याच संघटनेतील कार्यक्षम किंवा वरिष्ठ व्यक्तीस पदोन्नती देवून वरिष्ठ पदावर नियुक्ती करणे म्हणजे बढती होय.' बढतीमुळे संघटनेतील लोकांनाच वरिष्ठ पदाच्या संधी मिळतात.

#### २) बदली (Transfers):

'बदली' म्हणजे एखाद्या कर्मचाऱ्यास त्याच्या सद्यस्थितीतील पदावरून दुसऱ्या पदावर पाठविणे किंवा नवीन जबाबदाऱ्या सोपविणे होय. एखाद्या कर्मचाऱ्यास काढून टाकण्यापेक्षा त्यास दुसऱ्या स्वरूपाचे काम त्याच्यातील गुण ओळखून देणे म्हणजे बदली होय. कर्मचाऱ्यांची बदली केल्यास संघटनेस विश्वासू व कार्य कुशल कर्मचारी मिळून त्यांच्या मनात संघटनेविषयी कायमची आपुलकीची भावना निर्माण होते.

#### ३) कर्मचाऱ्यांकडून शिफारशी (Employee Referrals):

हा एक कर्मचारी भरतीचा अंतर्गत मार्ग होय. संघटनेतील कर्मचारी त्यांचे नातेवाईक मित्र किंवा त्यांचा कुटुंबातील व्यक्तीची शिफारस करू शकतात. कर्मचाऱ्यांनी सुचविलेल्या लोकांची भरती हा एक चांगला मार्ग समजला जातो. कारण संघटनेस त्यांची गरज भागविण्याकरिता एक विश्वासू व माहितीगार कर्मचारी मिळतो.

#### ४) माजी/ निवृत्त कर्मचारी (Previous Employees):

माजी किंवा निवृत्त कर्मचाऱ्यांमधून संघटनेतील रिक्त पदे भरण्याचा एक अंतर्गत मार्ग आहे. आपल्याच उद्योगातून निवृत्त किंवा काढून टाकलेले कर्मचारी अर्धवेळ परत संघटनेत काम करण्यास इच्छूक असतात. अशा कर्मचाऱ्यांची कार्यपद्धती व कार्यक्षमता संघटनेस आधीच माहित असल्याने त्यांना कामावर घेणे फायदेशीर ठरते. अंतर्गत मार्गाद्वारे भरती ही संघटनेस फायदेशीर स्वरूपाची असते. आपल्या संस्थेतच तयार झालेल्या व्यक्तींना वरिष्ठ पदावर बढती किंवा बदली दिल्यास कर्मचाऱ्यांचे संस्थेविषयी चांगली भावना निर्माण होते. बढती हे कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देण्याचे एक सकारात्मक साधन आहे. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य वाढून व्यवस्थापन व कर्मचारी ह्यांच्यात सलोख्याचे संबंध निर्माण होतात. अंतर्गत स्रोतामधून भरती ही एक कमी खर्चाची पद्धत असून उद्योगांशी परिचित असलेल्या व्यक्तींची नेमणूक करता येते. अतिशय जलद व विश्वासार्ह म्हणून अंतर्गत मार्गाद्वारे भरतीचे वैशिष्ट्य आहे.

परंतु अंतर्गत मार्गाद्वारे भरतीच्या काही मर्यादासुद्धा आहेत. मुख्यत्वे करून संघटनेत नवीन

तरुण कर्मचारी येण्यास ह्या पद्धतीमुळे अवरोध होतो. अंतर्गत रित्या भरती केल्यामुळे बाहेरील उमेदवारांची चाचपणी करण्याची संधी मिळत नाही व आपल्याकडे उपलब्ध असलेल्या कर्मचाऱ्यांमधूनच चांगल्या व्यक्तीस किंवा वरिष्ठ व्यक्तीस किंवा जवळच्या व्यक्तीस बढती दिली जाते. बढती किंवा बदली धोरण पारदर्शक नसल्यास कर्मचाऱ्यांमध्ये असंतोष निर्माण होण्याची शक्यता असते.

### ५.२.३ बहिर्गत स्रोत (External sources):

कोणत्याही विकसनशील औद्योगिक संघटनेस कर्मचाऱ्यांच्या भरतीसाठी केवळ अंतर्गत मार्गावर अवलंबून राहून चालत नाही. उद्योगाची वाढ व विकास होत असताना मोठ्या प्रमाणावर कर्मचाऱ्यांची आवश्यकता भासते. हे सर्व मानवी संसाधन मिळविण्यासाठी फक्त बदली व बढती करून मानवी संसाधनाची गरज पूर्ण करता येत नाही. त्यामुळे वाढत्या मनुष्यबळाची पूर्तता करण्यासाठी भरतीचे बहिर्गत मार्ग शोधणे आवश्यक ठरते. बहिर्गत स्रोतांचा मुख्य उद्देश उद्योगात नवीन रक्तास वाव देणे हा असतो जेव्हा संघटनेअंतर्गत विशिष्ट अर्हता व अनुभव असलेले लोक उपलब्ध होत नाही तेव्हा बहिर्गत स्रोत अवलंबले जातात. त्यामध्ये खालील मार्गांचा समावेश होतो.

#### १) प्रसार माध्यमांद्वारा जाहिरात:

प्रसारमाध्यमांद्वारे जाहिरात देवून व्यक्तीची भरती करण्याचा एक लोकप्रिय व मोठ्या प्रमाणावर अवलंबला जाणारा मार्ग आहे. वर्तमानपत्रे किंवा मासिके हे अशा प्रकारच्या जाहिरातीसाठी सर्वात जास्त वापरले जाणारे माध्यम आहे. औद्योगिक संघटनेतील सूचना फलकावर माहिती देवूनही जाहिरात केली जाते. मुख्यतः मध्यम व उच्च व्यवस्थापन पातळीवरील पदे ह्या स्रोताद्वारे भरली जातात. हा मार्ग जरी खर्चिक स्वरूपाचा असला तरी मोठ्या प्रमाणावर जाहिरात झाल्याने उमेदवार मोठ्या संख्येने उपलब्ध होतात. वर्तमानपत्रांमध्ये अशा प्रकारच्या जाहिरातीसाठी खास जागा राखून ठेवलेली असते. ह्या माध्यमातून जास्तीत जास्त व्यक्तीपर्यंत संदेश पोहचविला जातो.

#### २) रोजगार विनिमय केंद्र (Employment Exchanges):

भारतात अशी केंद्रे सरकारतर्फे चालविली जातात. ही रोजगार केंद्रे अकुशल, अर्धकुशल व कुशल कामगार पुरविण्याचे कार्य करतात. ईच्छुक उमेदवार त्यांची नावे पूर्ण माहितीसह ह्या केंद्रात नोंदवितात. जेथे नवीन कर्मचारी भरती करावयाचे आहेत अशा संघटना व नोकरीच्या शोधात असलेले उमेदवार यांचा परस्पर संबंध साधून देण्याचे कार्य ही विनिमय केंद्रे करतात. विनिमय केंद्राकडे उद्योग संघटना ज्या पदांसाठी भरती करावयाची आहे त्या पदांची माहिती उद्योगसंघटनेने केंद्राकडे पाठविल्यानंतर त्या माहितीनुसार लायक उमेदवारांची नावे निवडून उद्योगसंस्थेकडे पाठविण्याचे काम विनिमय केंद्र करते.

#### ३) खाजगी रोजगार केंद्र (Private Employment Agencies):

रोजगार विनिमय केंद्राच्या धर्तीवर खाजगी क्षेत्रातही महत्वाच्या औद्योगिक शहरांमध्ये सल्लागार संस्था मोठ्या संख्येने आढळून येतात. या संस्था औद्योगिक संघटनांच्यावतीने उमेदवारांच्या भरती व निवडीचे संपूर्ण काम करतात. तांत्रिक व व्यावसायिक क्षेत्रातील व्यक्तींच्या नेमणूकीकरिता खाजगी रोजगार केंद्राच्या सेवा महत्वाची भूमिका बजावितात.

#### ४) व्यावसायिक सल्लागार (Professional Consultants):

आधुनिक काळात व्यवस्थापक सल्लागार किंवा आर्थिक सल्लागार सुद्धा मनुष्यबळाची भरती करण्यास मदत करीत असतात. अभियंता संस्था, भारतीय वैद्यकीय मंडळ, भारतीय व्यवस्थापक मंडळ इ. व्यावसायिक संस्था देखील कर्मचारी भरणीच्या सेवा पुरवितात. ह्या संस्थांकडून मुख्यतः उच्च पदाच्या भरतीसाठी उमेदवार आकर्षिते जातात. परंतु भारतात ह्या पद्धतीचा अवलंब कमी प्रमाणात केला जात असल्याचे आढळून येते.

#### ५) परिसर मुलाखत (Campus Interview):

सुशिक्षित परंतु अननुभवी व्यक्तींची नेमणूक करून संघटनेच्या आवश्यकतेनुसार त्यांना प्रशिक्षित करण्याचे व त्यांचा व संघटनेच्या विकास करण्याचे धोरण काही उद्योग आखित असतात. अशा वेळेस शैक्षणिक संस्थांशी संपर्क साधून तेथून शिक्षण घेऊन बाहेर पडणाऱ्या विद्यार्थ्यांना भरती करण्याचा प्रयत्न केला जातो. शाळा, महाविद्यालये व तंत्रशिक्षण संस्थांकडे औद्योगिक संघटना आपली माहिती पत्रके दरवर्षी पाठवितात. त्यानंतर औद्योगिक संघटनांचे प्रतिनिधी शैक्षणिक वर्ष संपण्याच्या वेळेस शैक्षणिक संस्थाना भेट देवून अंतीम वर्षाला असणाऱ्या विद्यार्थ्यांच्या मुलाखती घेतल्या जातात. ह्या मुलाखती शैक्षणिक संस्थांच्या परिसरातच घेतल्या जातात. मुलाखती व त्यांच्या अभ्यासक्रमातील गुणांच्या आधारे सुयोग्य विद्यार्थ्यांची निवड केली जाते. विप्रो, एल अॅण्ड टी, रिलायन्स इ. उद्योग संस्था अशा प्रकारे परिसर मुलाखती आयोजित करून पात्र विद्यार्थ्यांची भरती त्यांच्या औद्योगिक संघटनेकरिता करत असल्याचे दिसून येते.

#### ६) कामगार संघटना (Labour Unions):

व्यक्ती व संघटना ह्या दोघांना मदत करण्याच्या उद्देशाने कामगार संघटना सुद्धा भरतीच्या कार्यात हातभार लावतात. पाश्चात्य देशांमध्ये कर्मचारी भरतीच्या कामात कामगार संघटनांचा मोठा वाटा असतो. भारतातसुद्धा कामगार संघटना कर्मचारी भरतीसाठी मदत करताना दिसतात. काही कामगार संघटना भरती व नियुक्तीसाठी नेमलेल्या समित्यांवर कर्मचारी संघटनेचे अधिकारी असतात. कामगार संघटनांचा सहभाग भरतीच्या कामात करून घेतल्यास संघटना व उद्योग ह्यांच्यातील संबंध सुधारतात. तसेच कामगार संघटनेमार्फत भरती केल्यास अतिशय कमी खर्चात व्यक्तींची उपलब्धता होते.

#### ७) दुसऱ्या संघटनामधील कर्मचारी (Raiding):

दुसऱ्या संघटनांमध्ये चांगले काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना अधिक वेतन किंवा चांगल्या सेवा शर्तीची सुविधा देवून त्यांना आपल्या उद्योगात आकर्षित करण्याचे काम ह्या मार्गाद्वारे केले जाते. भारतात ह्या स्त्रोतांचा उद्योग संघटनांमध्ये सर्रास वापर केला जातो. आजकाल सरकारी सेवेत असलेले किंवा बँकेत उच्चपदावर काम करणारे व्यवस्थापक आय.ए.एस./आय.पी.एस आधिकारी खाजगी उद्योगांकडे आकर्षित झाल्याचे दिसून येते. अनेक तऱ्हेची अमिषे दाखवून आपल्या स्पर्धक संघटनांमधील कर्मचाऱ्यांना आपल्याकडे आकर्षित करता येते. त्यामुळे आपल्याला तर कार्यकुशल व प्रशिक्षित कर्मचारी मिळतातच, शिवाय त्याचबरोबर स्पर्धकांची ताकदही कमी होते. अर्थात आपण जसे स्पर्धकांचे कर्मचारी आपल्याकडे खेचण्याचा प्रयत्न करतो तसेच आपले स्पर्धकही आपले कर्मचारी त्यांच्याकडे आकर्षून घेण्याचा प्रयत्न करीत असतात. स्पर्धकांच्या संघटनेत यशस्वी ठरलेल्या कर्मचाऱ्यांचे आपल्या संघटनेत योग्य तऱ्हेने

समायोजन होईलच असे नाही.

### ८) इतर मार्ग (Other Sources):

बहिर्गत मार्गांमध्ये निवृत्त सैनिक अधिकारी किंवा कंपनीच्या प्रवेशाद्वारावर किंवा कामगारांच्या नातेवाईकांमधून भरती करण्याच्या पर्यायांचा समावेश होतो. रोटरी क्लब, लायसन्स क्लब महाविद्यालयातील रोजगार मंडळे सुद्धा भरतीसाठी प्रयत्न करीत असतात. काही वेळेस संघटनेत जागा भरण्याबद्दल लोकांमार्फतच जाहिरात करून भरती करून घेतली जाते. अशा विविध पर्यायांचा विचार इतर मार्गांमध्ये होतो.

### बहिर्गत स्रोतांचे फायदे (Advantages of External sources):

भरती करिता उपलब्ध पर्यायांमधून संघटनेस योग्य असा मार्ग निवडता येतो. अंतर्गत व बहिर्गत मार्ग हे दोन्ही उपयुक्त असून त्यांचे फायदेतोटे एकमेकांच्या अगदी उलट आहेत. बहिर्गत मार्गांचे फायदे आपणांस खालीलप्रमाणे सांगता येतील.

#### १) खुली प्रक्रिया (open process):

बहिर्गत स्रोतांमधून भरती ही खुली प्रक्रिया असून कोणत्याही पात्र उमेदवारास त्यात सहभागी होता येते. त्यामुळे मोठ्या प्रमाणावर उमेदवारांचे अर्ज संघटनेस मिळतात व योग्य उमेदवार निवडण्याकरिता भरपूर पर्याय उपलब्ध होतात.

#### २) हुशार व्यक्तींची निवड (Fresh Talent):

बहिर्गत स्रोतांमधून हुशार व कल्पनाशक्ती असलेले नवीन व्यवस्थापक निवडता येतात. ह्या मार्गाचा मुख्य फायदा म्हणजे तरुण व उमदे व्यवस्थापक आणता येवून नवीन रक्तास वाव देता येतो.

#### ३) योग्य व्यक्तींची निवड (Selection of Best candidate):

बहिर्गत स्रोतांमधून संघटनेस मोठ्या प्रमाणावर कर्मचाऱ्यांची निवड करण्यास वाव मिळतो. त्यामुळे निवड प्रक्रियेत स्पर्धा निर्माण होवून योग्य व्यक्तीची निवड करणे शक्य होते.

#### ४) स्पर्धात्मक वातावरण (Competitive Spirit):

बाहेरील व्यक्तीची निवड संघटनेत केल्या नंतर संघटनेतील व्यक्ती त्यांच्यापेक्षा चांगले काम करून दाखविण्याकरिता परिश्रम घेतात. त्यामुळे संघटनेत स्पर्धात्मक वातावरणाची निर्मिती होवून लोकांमधून सकारात्मक दृष्टीकोन तयार होतात.

### ५.२.५ बहिर्गत मार्गांचे तोटे (Disadvantages of External sources):

#### १) खर्चिक व वेळखाऊ प्रक्रिया (Lengthy and Costly Process):

बहिर्गत मार्गांमधून कर्मचाऱ्यांची भरती करण्यास बराच वेळ व पैसा खर्च होतो. वर्तमानपत्र किंवा

मासिके ह्या माध्यमातून जाहिरात देण्याकरिता संघटनेस मोठ्या प्रमाणावर खर्च करावा लागतो. जाहिरातीद्वारे उमेदवारांचे अर्ज मागविल्यानंतर बऱ्याच लांबलचक प्रक्रियेतून उमेदवारांची निवड होत असल्याने ही प्रक्रीया व वेळखाऊ स्वरूपाची असते.

## २) संघटनेतील लोकांमध्ये असंतोष (Dissatisfaction among Existing Staff):

बहिर्गत स्रोतामधून कर्मचारी किंवा वरिष्ठ व्यवस्थापकाची नियुक्ती केली गेल्यास संघटनेतील आधीच्या लोकांमध्ये असंतोष व नैराश्याची भावना निर्माण होण्याची शक्यता असते. त्यांना आपल्याच संघटनेत बढती मिळणार नसल्याची खात्री होते. त्यातूनच त्यांच्या कामाचा दर्जा ढासळतो.

## ३) अयोग्य व्यक्तींची निवड (Unfamiliarity with the organisation):

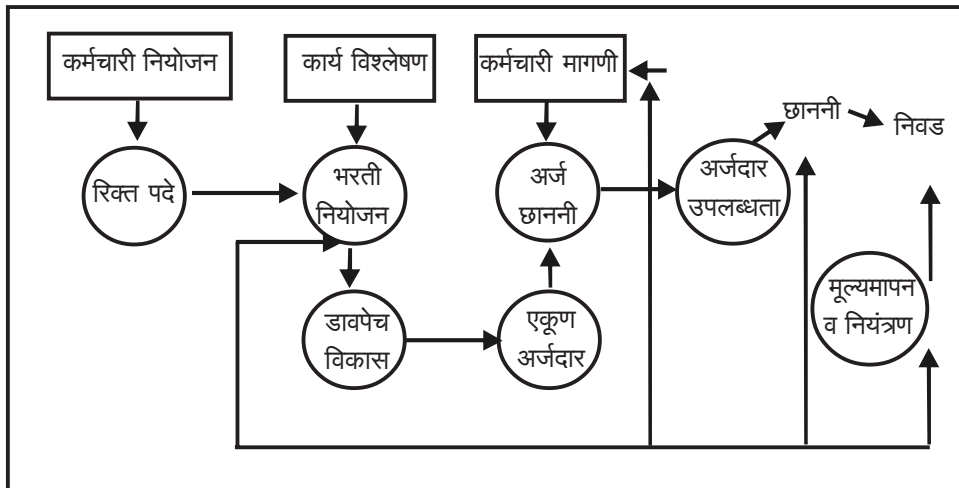
बाहेरील मार्गातून निवडण्यात येणारा कर्मचारी संघटनेस अनभिज्ञ व नवखा असतो तो एखाद्या वेळेस आपल्या संघटनेच्या कार्य संस्कृतीत मिसळणे शक्य नसते. त्यामुळे ह्या पद्धतीद्वारे नवखा माणूस संघटनेस उपयुक्त किंवा योग्य होईल किंवा नाही हे सांगता येत नाही.

## ५.३ कर्मचारी भरती प्रक्रिया (Recruitment Process)

आपण सुरवातीस पाहिल्या प्रमाणे भरती म्हणजे आपल्या संघटनेत पात्र व कार्यक्षम व्यक्तींना आकर्षित करण्याची क्रिया होय. त्यामुळे आपणांस उपलब्ध संभाव्य उमेदवारां मधून सर्वात अधिक योग्य कर्मचारी निवडता येतात. त्याकरिता भरती प्रक्रियेत खालील विविध पायऱ्यांचा समावेश होतो. भरती प्रक्रियेतील पायऱ्या (Steps in Recruitment Process)-

- १) भरती नियोजन (Recruitment Planning)
- २) डावपेच विकास (Strategy Development)
- ३) कर्मचारी शोधणे (Searching of Employees)
- ४) कर्मचारी अर्ज छाननी (Screening of Application)
- ५) मूल्यमापन व नियंत्रण (Evaluation and Control)

खालील आकृतीवरून भरती प्रक्रिया स्पष्ट होईल.



भरती प्रक्रियेतील पायऱ्यांचे थोडक्यात स्पष्टीकरण खालील प्रमाणे करता येईल.

### १) भरती नियोजन (Recruitment Planning):

कर्मचारी भरती प्रक्रियेतील पहिली पायरी ही नियोजन होय. भरती नियोजनात रिक्त पदांचा कार्य विवरणाची माहिती, कर्मचाऱ्यांच्या मुख्य जबाबदारी, त्यांना आवश्यक कौशल्ये, अनुभव, त्यांचा दर्जा व वेतन ह्या माहितीचा समावेश होतो. तसेच सदर पदे ही कायम स्वरूपी आहेत की तात्पुरत्या तत्वावर भरायच्या आहेत, त्या कार्याच्या काही विशेष अटी आहेत काय ? इ. गोष्टींचा सुद्धा विचार केला जातो.

### २) डावपेच विकास (Strategy Development):

एकदा किती कर्मचारी व कोणत्या शैक्षणिक पात्रतेचे व कौशल्याचे भरायचे हे ठरल्यावर कर्मचारी भरतीच्या डावपेचांची निश्चिती केली जाते. भरती डावपेचात आवश्यक कर्मचारी संघटनेतूनच निर्माण करायचे की भाडेतत्वावर नियुक्त करायचे, भरती करण्याकरिता कोणत्या पद्धतींचा उपयोग करायचा, कोणत्या भौगोलिक क्षेत्रातून उमेदवार शोधून काढायचे, भरतीच्या कोणत्या स्रोतांचा वापर करायचा, भरती करण्याच्या प्रक्रियेत कोणत्या क्रमाने करायच्या इ. बाबी ठरविल्या जातात.

### ३) कर्मचारी शोधणे (Employees Searching):

ह्या पायरीमध्ये आपणांस आवश्यक असलेल्या कर्मचाऱ्यांच्या संघटनेकडे आकर्षित करण्याचा समावेश होतो. मुख्यतः उमेदवार आकर्षित करण्याकरिता दोन स्रोतांचा उपयोग केला जातो.

१) अंतर्गत स्रोत (Internal Sources)

२) बहिर्गत स्रोत (External sources) ह्या दोन्ही स्रोतांचा अभ्यास, त्यांच्या फायद्या तोट्यासहित आपण मागे केलेला आहे.

### ४) कर्मचारी अर्ज छाननी (Screening of Application):

कर्मचारी अर्ज छाननी ही जरी निवड प्रक्रियेची सुरवात असली तरी सुद्धा हा भरती प्रक्रियेचा अविभाज्य भाग आहे. कारण उमेदवारांच्या आलेल्या अर्जामधून योग्य/ अयोग्य किंवा पात्र/ अपात्र अशी छाननी करून पात्र उमेदवारांची संक्षिप्त यादी (Short List) तयार केल्याशिवाय कर्मचारी निवड प्रक्रिया सुरू होत नाही. ह्या पायरीमध्ये कार्य विवरणाची (Job Specification) महत्वाची भूमिका असते. अर्जांची छाननी शैक्षणिक पात्रता, ज्ञान, कौशल्य, अनुभव, उमेदवारांचा कल इ. गुणांच्या आधारावर केली जाते.

उमेदवारांच्या अर्जांची छाननी करण्यासाठी वापरावयाचे तंत्र भरतीचा स्रोत व पद्धतीवर अवलंबून असते. अर्जांची प्राथमिक छाननी, छाननी मुलाखत, अनिवड चाचणी इ. भरती छाननी तंत्रे उपलब्ध आहेत.

### ५) मूल्यमापन व नियंत्रण (Evaluation and Control):

कर्मचारी भरती प्रक्रियेत विविध खर्चाचा अंतर्भाव होतो. मुख्यतः भरती प्रक्रियेत खालील बाबींवर खर्च होत असतो.

अ) भरती करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचे वेतन

ब) कार्य-विश्लेषण व जाहिराती तयार करण्यासाठी लागणाऱ्या वेळेचा खर्च

क) प्रशासन खर्च

ड) बाहेरून कर्मचारी मागवण्याचा किंवा रिक्त पदे भरली जाई पर्यंत सद्यस्थितीत असलेल्या कर्मचाऱ्यांना दिला जाणारा जादा काम भत्ता (Overtime)

इ) अपात्र उमेदवारांची भरती करण्याचा खर्च ह्या खर्चाचे मूल्यमापन व नियंत्रण व्यवस्थापनाने करणे गरजेचे असते. वरील खर्चाच्या परिस्थितीत संघटनेस खालील प्रश्नांची उत्तरे देणे आवश्यक ठरते. जसे संघटनेने अवलंबलेली भरती पद्धती योग्य आहे का ? आणि संघटनेने अवलंबिलेली भरती प्रक्रिया परिणामकारक आहे किंवा नाही ? जर ह्या प्रश्नांची उत्तर नकारात्मक असतील तर यथायोग्य नियंत्रणाचे उपाय संघटनेस अवलंबणे अपरिहार्य ठरते. परंतू अशा प्रकारचे मूल्यमापन संघटनांमधून क्वचितच स्वरूपात आढळते.

#### **५.४ भारतातील कर्मचारी भरती (Recruitment Practices in India)**

भारतात विविध औद्योगिक संघटनांमधून कर्मचारी भरती करताना एकाच स्रोतांचा अवलंब न करता भिन्न मार्गातून कर्मचारी भरती केली जाते. कर्मचारी भरतीच्या अंतर्गत व बहिर्गत अशा दोन्ही स्रोतांचा उपयोग केला जातो. त्यामध्ये संघटनेअंतर्गत बदली, बढती किंवा तात्पुरत्या स्वरूपात नेमणूका, रोजगार संस्था, जाहिरात, कामगार कंत्राटदार इ. मार्गांचा समावेश होतो. एका संशोधन अभ्यासानुसार, असे आढळून आले आहे की, सार्वजनिक क्षेत्र व खाजगी क्षेत्रांतून कर्मचारी भरती करताना खालील स्रोतांचा उपयोग केला जातो.

##### **५.४.१ सार्वजनिक क्षेत्रातील कर्मचारी भरतीचे स्रोत (Recruitment in Public Sector):**

सार्वजनिक क्षेत्रातील औद्योगिक संघटनांमधून कर्मचारी भरती करण्या करिता खालील स्रोतांचा उपयोग अग्रक्रमाने केला जातो.

१) रोजगार विनिमय केंद्र (Employment Exchanges)

२) जाहिरात (Advertisements).

३) अंतर्गत स्रोत (बदली व बढती)(Internal Sources).

४) तात्पुरत्या स्वरूपातील रोजगार (Casual Employment).

५) अस्थायी व्यक्ती (Displaced Persons)

६) कर्मचाऱ्यांचे नातेवाईक व मित्र (Employee's relatives and Friends)

##### **५.४.२ खाजगी क्षेत्रातील कर्मचारी भरतीचे स्रोत (Recruitment in private source):**

खाजगी क्षेत्रातील कर्मचारी भरतीकरिता पद्धती किंवा प्रक्रिया ह्या निश्चित केलेल्या नसतात. खाजगी संघटना स्वतःच्या भरती पद्धतींचा वापर करतात. परंतू खालील भरती मार्ग मुख्यतः खाजगी क्षेत्रातून अग्रक्रमाने वापरल्या जातात.

- १) जाहिरात (Advertisements).
- २) रोजगार विनीमय केंद्र (Employment Exchanges).
- ३) कर्मचाऱ्यांचे नातेवाईक व मित्र (Employment Relatives and Friends).
- ४) अंतर्गत मार्ग-बदली व बढती (Internal Sources).
- ५) तात्पुरत्या स्वरूपातील रोजगार (Casual cauers)

### ५.४.३ सरकारी संघटनांमधून कर्मचारी भरती (Recruitment in Govt Organisations):

सरकारी संघटनांमधून कर्मचारी भरती करताना जवळपास सार्वजनिक क्षेत्रातील वापरल्या जाणाऱ्या स्रोतांचा वापर केला जातो. मुख्यतः कनिष्ठ स्तरावरील व अर्ध-कुशल कर्मचाऱ्यांची भरती ही रोजगार विनीमय केंद्राच्या माध्यमातून केली जाते तर वरीष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांची भरती ही प्रामुख्याने जाहिरात ह्या मार्गाचा अवलंब करून केली जाते. तसेच ही उच्चपदे भरण्याकरिता इतर संघटनांमधून बदली किंवा बढती ह्या सारख्या अंतर्गत स्रोतांचा सूद्धा उपयोग केला जातो. उच्चपदस्थ अधिकारी हे जाहिरातीद्वारे स्पर्धापरिक्षांचे आयोजन करून भारतीय प्रशासकीय सेवा (IAS) भारतीय पोलीस सेवा (IPS) भारतीय वन सेवा (IFS) इ. केंद्रामधून केली जाते.

### भूमिपुत्र म्हणून भरती (Sons of the soil claim):

अलिकडच्या काळात भरती करताना भूमिपुत्र म्हणून कर्मचारी भरती प्राधान्याने करावी लागत आहे. विविध प्रकल्पांच्या उभारणी करिता लागणाऱ्या जमिनी ह्या स्थानिक लोकांकडून घेतल्यानंतर त्यांना प्रकल्पग्रस्त म्हणून प्राधान्याने नोकरीमध्ये सामावून घ्यावे लागते. स्थानिक रहिवाशांच्या शेतजमिनी प्रकल्पात गेल्यानंतर त्यांच्या मुलांकरिता कोणत्याही प्रकारचे उदर निर्वाह साधन शिल्लक राहत नाही. म्हणून ज्यांच्या जमिनी सरकारने अधिग्रहित प्रकल्पाकरिता केल्या असतील त्यांच्या कुटुंबातील व्यक्तींकरिता नोकरी देण्याची व्यवस्था कायदानेच करण्यात येते. व त्यानुसार संघटनांना ह्या प्रकल्पग्रस्त भूमिपूत्रांच्या नातेवाईकांना प्राधान्याने कर्मचारी भरतीमध्ये सामावून घ्यावे लागते.

त्यानुसार राष्ट्रीय कामगार आयोगाने खालील अग्रक्रम कर्मचारी भरतीकरिता सुचविले आहेत.

- १) प्रकल्पग्रस्त जमिन मालकांच्या कुटुंबातील व्यक्तींना प्रथम प्राधान्य देवून उपलब्ध रिक्त पदांवर आवश्यक ते प्रशिक्षण देवून नियुक्त्या कराव्या.
- २) दुसऱ्या क्रमांकाचे प्राधान्य प्रकल्प किंवा संघटनेच्या सान्निध्यातील जवळपासच्या क्षेत्रातील उमेदवारांना द्यावे.
- ३) कनिष्ठ पातळीवरील पदांच्या नियुक्त्या करण्याकरिता सरकारी प्रतिनिधींच्या उपस्थितीत निवड समित्या नेमाव्यात.
- ४) मध्यम व उच्च पदावरील नियुक्त्यांकरिता लोकसेवा आयोग (Public service commission) लक्ष देईल.
- ५) संचालक मंडळावर राज्यसरकारचे प्रतिनिधी असावे.
- ६) रोजगारां संदर्भातील स्थिती संदर्भात कालबद्ध अहवाल राज्य व केंद्र सरकारकडे पाठवावेत.



## ५.५ कर्मचारी भरतीच्या पद्धती (Methods of Recruitment)

कर्मचारी भरती पद्धती म्हणजे संघटनेकरिता संभाव्य उमेदवार मिळविण्याचे साधन होय. विविध प्रकारच्या व्यक्तींना आपल्या औद्योगिक संघटनेत भरती होण्यासाठी आकर्षित करून घेण्याकरिता अनेक मार्ग असतात. ह्या मार्गांद्वारे संभाव्य उमेदवारांशी संपर्क प्रस्थापित करावयाचा असतो. ह्या ठिकाणी हे स्पष्ट करणे आवश्यक आहे की, कर्मचारी भरतीच्या पद्धती ह्या कर्मचारी भरतीच्या मार्गापेक्षा वेगळ्या आहेत. ह्यातील मुख्य फरक म्हणजे कर्मचारी भरतीच्या पद्धती ह्या संभाव्य उमेदवारांशी संपर्क साधण्याचे साधन असतात. तर भरतीचे मार्ग हे संभाव्य उमेदवाराचे मिळण्याचे ठिकाण असते. भरतीच्या पद्धती मुख्यतः खालील तीन गटात विभागल्या आहेत.

- १) प्रत्यक्ष पद्धती (Direct Method).
- २) अप्रत्यक्ष पद्धती (Indirect method).
- ३) त्रयस्थ व्यक्ती पद्धती (Third party method).

वरील पद्धतीचे थोडक्यात वर्णन खालीलप्रमाणे करता येईल.

### ५.५.१ प्रत्यक्ष पद्धती (Direct Method):

भरतीच्या प्रत्यक्ष पद्धतीद्वारा संभाव्य उमेदवारांची भरती करताना संघटनेचे प्रतिनिधी शैक्षणिक संस्था किंवा तांत्रिक महाविद्यालयांमधून इच्छूक उमेदवारांशी प्रत्यक्ष संपर्क साधतात. महाविद्यालये व प्रशिक्षण केंद्रांमधून सध्या आपल्या विद्यार्थ्यांना चांगल्या संघटनांमध्ये काम मिळण्याकरिता व्यवसाय मार्गदर्शन व नियुक्ती केंद्र (Career Guidance and Placement cell) कार्यरत असतात. संघटनेचे प्रतिनिधी ह्या नियुक्ती केंद्राच्या सहाकार्याने संभाव्य उमेदवारांच्या 'परिसर मुलाखती' (Campus Interview) आयोजित करतात. परिसर मुलाखती करिता अंतिम वर्षाच्या परिक्षेला बसणाऱ्या विद्यार्थ्यांची निवड केली जाते. त्या संभाव्य उमेदवारांचे मूल्यमापन परिसर मुलाखतीद्वारे करून त्यातून चांगल्या विद्यार्थ्यांना आपल्या संघटनेत भरती केल्याचे सांगण्यात येते. अभियांत्रिकी, मेडिकल, व्यवस्थापन, माहिती तंत्रज्ञान इ. विद्याशाखातील विद्यार्थ्यांकरिता ह्या पद्धतीचा उपयोग करण्यात येतो.

या व्यतिरिक्त काही संघटना महाविद्यालये व प्रशिक्षण केंद्राच्या प्राध्यापकांना चांगले विद्यार्थी संभाव्य उमेदवार म्हणून सूचित करण्याचे सांगतात. ज्या विद्यार्थ्यांचे शैक्षणिक रेकॉर्ड चांगले आहे असे विद्यार्थी सूचित करण्यात येतात. काही वेळेस संघटनेचे प्रतिनिधी संभाव्य उमेदवारांशी संपर्क साधण्याकरिता चर्चासत्रे, परिषदा किंवा प्रदर्शनाच्या ठिकाणी आपली फिरती केंद्रे उभारतात व त्यामार्फत संभाव्य उमेदवारांची माहिती मिळविली जाते.

### ५.५.२ अप्रत्यक्ष पद्धती (Indirect method):

कर्मचारी भरतीच्या अप्रत्यक्ष पद्धतीमध्ये जाहिराती द्वारे संभाव्य उमेदवारांशी संपर्क साधण्याचा समावेश होतो. जाहिरात ही विविध माध्यामांद्वारे करता येते. उदा. वर्तमानपत्र, रेडिओ, दूरचित्रवाणी, व्यावसायिक किंवा तांत्रिक मासिके. इ. पद्धती मुख्यतः खालील परिस्थितीत उपयुक्त ठरते.

अ) जेव्हा उच्चपदावरील व्यक्ती भरण्यास संघटनेतून बदली किंवा बदली करण्यास कर्मचारी उपलब्ध नसतात.

ब) जेव्हा संघटनेला उच्चपदे भरण्याकरिता मोठ्या भौगोलिक क्षेत्रातून संभाव्य उमेदवार शोधायचे

असतात.

क) जेव्हा संघटनेस व्यावसायिक, तांत्रिक किंवा शास्त्रीय पदांवर कर्मचारी नियुक्त करायचे असतात.

मुख्यतः जेव्हा उच्च पदांच्या नियुक्त्या करताना अधिक कौशल्ये किंवा चतुरस्त्र उमेदवारांची आवश्यकता असते तेव्हा पात्र उमेदवार मिळविण्याकरिता मोठ्या प्रमाणावर जाहिरात करून प्रसिद्धी दिली जाते. काही वेळेस संघटना चांगले उमेदवार मिळावे म्हणून संघटनेच्या नावांचा उल्लेख जाहिरातीत न करता पोस्टाचा बॉक्स क्रमांक अर्ज मागविण्यासाठी देतात. त्यामुळे जाहिरात प्रतिसाद अधिक मिळण्याची शक्यता असते. परंतु मोठ्या किंवा राष्ट्रीय पातळीवरील औद्योगिक संघटना अशा बॉक्स क्रमांक देण्याच्या पद्धतीचा अवलंब करताना दिसत नाही. कारण त्यांच्या संघटनेची ख्याती किंवा नावलौकिक पाहूनच चांगले पात्र उमेदवार त्यांच्याकडे काम करण्यास उत्सुक असतात.

जेव्हा औद्योगिक संघटना संभाव्य काम मागणाऱ्या उमेदवारांपर्यंत पोहचण्याकरिता जाहिरात देतात तेव्हा खालील तीन मुद्द्यांचा समावेश त्याला असणे आवश्यक ठरते.

अ) कोणत्या प्रकारच्या उमेदवाराची संघटनेस आवश्यकता आहे.

ब) दुसरा मुद्दा म्हणजे, ज्या पदासाठी उमेदवार हवा आहे त्याचे विविध मिळणारे फायदे, उदा, वेतन, भत्ते, सवलती इ. व

क) तिसरा मुद्दा म्हणजे कोणत्या स्तरावरील वर्तमानपत्रात (स्थानिक, राज्य, राष्ट्रीय व आंतरराष्ट्रीय) जाहिरात देणे हे ठरविणे.

### ५.५.३ त्रयस्थ व्यक्ती पद्धती (Third party method):

कर्मचारी भरतीच्या पद्धतीतील ही एक महत्वाची पद्धती आहे. जेव्हा संघटनेस चांगल्या पात्र उमेदवारांची आवश्यकता असते. तेव्हा त्रयस्थ व्यक्ती पद्धतीचा उपयोग केला जातो. ह्यामध्ये रोजगार संस्था (Employment Agency), व्यवस्थापन सल्लागार, व्यावसायिक संस्था, सामाजिक कार्यसंस्था, कामगार संघटना, कामगार कंत्राटदार, माहिती केंद्रे इ. त्रयस्थ व्यक्ती किंवा संस्थांचा समावेश होतो.

मोठ्या शहरांमध्ये कर्मचारी भरतीसाठी जत्रा भरविण्याची पद्धत अलिकडे सुरू झाली आहे नोकरीच्या शोधात असलेले उमेदवार व संघटनेतील कामांसाठी ज्यांना लोक भरती करायचे आहेत असे व्यवस्थापक यांची एकमेकांशी गाठ घालून देण्याचा हा एक प्रयत्न असतो. रोटरी इंटरनॅशनल, लायन्स क्लब यांसारख्या संघटना अशा जत्रा भरविण्यामध्ये पुढाकार घेतात.

### ५.६ ई - भरती (E-Recruitment)

ई-भरती म्हणजेच इंटरनेटद्वारा संभाव्य उमेदवारांची केलेली भरती होय. आजच्या आधुनिक काळातील संभाव्य उमेदवारांची भरती करण्याचा एक लोकप्रिय मार्ग होय. ह्या पद्धतीद्वारा संघटना स्वतःची वेबसाईट/संकेतस्थळ (Website) तयार करते. ह्या वेबसाईटचा उपयोग इतर कामांबरोबरच कर्मचाऱ्यांच्या भरतीसाठी जाहिरात देण्याकरिता उमेदवारांची माहिती मागविण्याकरिता किंवा त्यांच्याशी ई-मेलद्वारे संपर्क साधण्याकरिता केला जातो. ई-मेलद्वारे उमेदवारांचे संगणकीकृत अर्ज भरून घेणे, त्यांना मुलाखतीची आमंत्रणाची पत्रे पाठविणे इ. कामे कर्मचारी भरतीसाठी केली जातात.

आजकाल इंटरनेट वर कर्मचाऱ्यांची भरती करण्यासाठी विविध संकेतस्थळे कार्यरत आहेत. ह्या संकेत स्थळावर सुद्धा आपल्या कर्मचारी भरतीच्या जाहिराती देता येतात. सविस्तर संघटनेची माहिती व आवश्यक उमेदवारांची पात्रता/कौशल्ये ह्या संकेतस्थळावर देवून मोठ्या प्रमाणात संभाव्य उमेदवारांपर्यंत पोहचणे शक्य असते. आजच्या परिस्थितीत राष्ट्रीयकृत बँका, राज्य सेवा आयोग, केंद्र सेवा आयोग इ. आस्थावने कर्मचारी भरतीचे अर्ज भरून घेण्याकरिता ई-भरतीचा वापर मोठ्या प्रमाणावर करताना दिसून येतात.

## ५.७ संघटनेचे भरती धोरण (Organisation Recruitment Policy)

प्रत्येक संघटनेचे कर्मचाऱ्यांच्या भरती व निवडीविषयी खास धोरण असते. हे धोरण विचारपूर्वक व अनुभवावर आधारित अशा निकषांवर ठरविले असल्यास कर्मचाऱ्यांची निवड योग्य प्रकारे होते. परंतु केवळ उच्च व्यवस्थापनाच्या वैयक्तिक आवडीनिवडी वा पूर्वग्रह यांवरच आधारित धोरण बनले असल्यास कर्मचाऱ्याची अयोग्य निवड होवून संघटनेस मोठा तोटा होण्याची शक्यता असते. प्रत्येक औद्योगिक संघटना भरतीच्या विविध मार्गांचा उपयोग करेलच असे नाही. प्रसंगानुरूप व आवश्यकतेनुसार कोणत्या मार्गांचा उपयोग करायचा याचा निर्णय मानवी संसाधन व्यवस्थापक घेतो. भरतीचे उद्दिष्ट जास्तीत जास्त संभाव्य उमेदवारांना संघटनेकडे आकर्षित करण्याचे असल्याने कीती उमेदवारांपर्यंत, भरतीविषयी माहिती पोहचते यावरच भरतीचे यश अवलंबून असते. कर्मचारी भरती ह्या प्रकरणाचा शेवट करताना भरती कार्यक्रम परिणामकारक व यशस्वी होण्याकरिता खालील काही मुद्दे विचारात घेणे आवश्यक ठरते.

- १) चांगले सुसंबद्ध भरती धोरण.
- २) सुव्यवस्थित संघटनेचा आराखडा.
- ३) संभाव्य उमेदवार शोधण्याकरिता सुनियोजित पद्धती .
- ४) संभाव्य उमेदवार मिळण्याकरिता सोप्यास्कर भरती पद्धती व तंत्र.
- ५) भरती कार्यक्रमाचे सतत मूल्यमापन व आवश्यक त्या ठिकाणी बदल.
- ६) संभाव्य उमेदवारांना संघटनेची व त्यांनी करावयाच्या कार्याची इत्यंभूत माहिती की जेणेकरून उमेदवारांस अर्ज करण्यासंबंधी निर्णय घेणे शक्य होईलच.

थोडक्यात, संघटनेमध्ये चांगले उमेदवार येण्याकरिता व्यवस्थापकांनी सुयोग्य धोरण व सुनियोजित भरती प्रक्रियेचा उपयोग करणे महत्वाचे ठरते.

## ५.८ सारांश (Summary)

कर्मचाऱ्यांची निवड ही भरती कार्यावर आधारित असते. बऱ्याच वेळेस निवड व भरती ह्या दोन्ही संज्ञा समानार्थी वापरल्या जातात. परंतु ह्या दोन्ही भिन्न कार्यपद्धती आहेत. भरती करणे ही प्रक्रिया आपल्या संघटनेकडे जास्तीत जास्त कार्य इच्छुक व्यक्तींना आकर्षित करण्यासंदर्भात असून निवड करणे ही भरती केलेल्या व्यक्तींमधून निकषात न बसणाऱ्या व्यक्तींना वगळून योग्य व्यक्ती निवडण्याची क्रिया आहे. थोडक्यात, भरती ही सकारात्मक क्रिया आहे तर निवड ही नकारात्मक क्रिया आहे. अर्थातच, निवड कार्याचे यश हे भरती कार्यावरच अवलंबून आहे. म्हणूनच भरती करण्याकरिता अंतर्गत मार्ग व बहिर्गत मार्ग अशा दोन्ही स्त्रोतांचा उपयोग केला जातो. कोणत्याही विकसनशील औद्योगिक

संघटनेस कर्मचाऱ्यांच्या भरतीसाठी केवळ अंतर्गत मार्गावर अवलंबून राहता येत नाही. व्यवसाय संस्थेत तरुण व नविन व्यक्तींची निवड करण्यास बहिर्गत मार्ग उपयुक्त ठरतात. त्याकरिता प्रत्येक संघटनेचे कर्मचाऱ्यांच्या भरती व निवडी विषयी खास धोरण असते. भरती कार्याचे यश जास्तीत जास्त कीती उमेदवारांना संघटना आकर्षित करू शकते यावरच अवलंबून असते. त्यामुळे संघटनमध्ये चांगले उमेदवार येण्याकरिता व्यवस्थापकांनी सुयोग्य भरती धोरण अवलंबणे महत्त्वाचे ठरते.

---

### ५.९ प्रश्नसंच

---

१. 'कर्मचारी भरती' ह्या संज्ञेचा अर्थ सांगून कर्मचारी भरतीचे विविध मार्ग स्पष्ट करा.
२. 'अंतर्गत भरतीचे मार्ग व बहिर्गत भरतीचे मार्ग' ह्या भरतीच्या दोन्ही स्रोतांचे तौलनिक मूल्यमापन करा.
३. कर्मचारी भरती प्रक्रियेचा थोडक्यात आढावा घ्या.
४. भारतातील कर्मचारी भरतीच्या मार्गाचे मूल्यमापन करा.
५. कर्मचारी भरती पद्धती व भरती धोरण ह्यांचा सहसंबंध स्पष्ट करा.

---

### ५.९ संदर्भपुस्तके

---

- 1) Human Resource Management, by Sudhir Dawara
- 2) Human Resource Management, by L.M.Prasad, Sultan Chand & Sons. New Delhi.
- 3) Personnel Management Dr. C.B. Mamoria & S.V. Gankar, Himalaya Publishing House Mumbai.
- ४) औद्योगिक संघटन - एम. जी. पाटकर.

**प्रकरण ६**  
**कर्मचारी निवड**  
**(Selection of Employees)**

**घटक रचना**

- ६.१ उद्दिष्टे
- ६.२ प्रास्ताविक
- ६.२ कर्मचारी निवड
- ६.३ कर्मचारी भरती व निवड यांतील फरक
- ६.४ शास्त्रीय कर्मचारी निवडीचे महत्त्व
- ६.५ कर्मचारी निवड तंत्रे व पद्धती
  - ६.५.१ शास्त्रीय निवड प्रक्रियेची उद्दिष्टे
- ६.६ कर्मचाऱ्यांची निवड
- ६.७ सारांश
- ६.८ संदर्भ पुस्तके
- ६.९ प्रश्न

---

**६.० अभ्यास घटकांची उद्दिष्टे (objectives of the topic)**

---

ह्या अभ्यास घटकात खालील संज्ञा व मुद्यांचा अभ्यास करावयाचा आहे.

- १) 'कर्मचारी निवड' ह्या संज्ञेचा अर्थ समजावून घेणे.
- २) निवड प्रक्रियेतील विविध पायऱ्यांचा अभ्यास करणे.
- ३) निवड चाचण्यांचे विविध प्रकार जाणून घेणे.
- ४) 'मुलाखत' हे एक कर्मचारी निवड तंत्र समजावून घेणे.
- ५) शास्त्रीय निवड पद्धतीचे फायदे व महत्त्व जाणून घेणे.
- ६) शास्त्रीय निवड पद्धती तंत्रे जाणून घेणे.

## ६.१ प्रस्तावना (Introduction)

मानवी संसाधनाचे नियोजन करून, कोणत्या प्रकारचे कर्मचारी नेमायचे ते ठरवून भरतीचे धोरण ठरविल्यानंतर त्यानुसार प्रत्यक्ष भरती व निवड करण्याचे काम कौशल्याचे व अनेकदा जिकरिचे सुद्धा असते. भारतासारख्या देशात मुबलक मनुष्यबळ उपलब्ध असल्याने भरतीचे काम तेवढेसे अवघड नाही. परंतु एकाच पदासाठी अनेक अर्ज येत असल्याने निवडीचे काम बऱ्याचदा कठीण होते. कारण जरी मोठ्या प्रमाणावर अर्ज आलेले असले तरी त्यातून संघटनेला अपेक्षित असलेल्या गुणवत्तेची व्यक्ती मिळेलच याची खात्री नसते. याकरिता काही संघटना कर्मचाऱ्यांची निवड करतानाच खूप काळजीपूर्वक करतात. संघटनेत एखाद्या व्यक्तीची निवड झाल्यानंतर ती व्यक्ती बऱ्याच कालावधीकरीता संघटनेत राहणार असते.

## ६.२ कर्मचारी निवड

### अर्थ व व्याख्या (Meaning & Definition of Selection):

कर्मचाऱ्यांची निवड ही विविध निकष लावून करण्यात येते. त्यामुळे निवड करणे म्हणजे भरती केलेल्या व्यक्तीमधून निकषात न बसणाऱ्या व्यक्तींना बाद करून योग्य व्यक्ती निवडण्याची क्रिया आहे. थोडक्यात, भरती प्रक्रियेत संघटनेकडे आकर्षित केलेल्या विविध संभाव्य उमेदवारांमधून संघटनेतील पदे भरण्याकरिता योग्य उमेदवार शोधणे म्हणजे कर्मचाऱ्यांची निवड होय. खालील काही तज्ज्ञांच्या व्याख्यांवरून 'निवड' ह्या संज्ञेचा अर्थ स्पष्ट होईल.

१) 'योडर' ह्या तज्ज्ञांच्या मतानुसार - 'निवड' ही एक प्रक्रिया असून त्याद्वारे रोजगार मागणाऱ्या उमेदवारांचे अनुक्रमे - ज्यांना रोजगार दिला जाणार आहे व रोजगार दिला जाणार नाही- ह्या दोन गटात विभागणी करण्यात येते.

According to Yoder, " Selection is the process by which candidates for employment are divided into class-these who will be offered employment & these who will not."

२) कुन्टझ ह्यांचे मते- "कर्मचारी निवड म्हणजे संघटनेतील वर्तमान किंवा भविष्यात तयार होणाऱ्या पदांकरिता संघटनेतूनच किंवा बाहेरून उपलब्ध असणाऱ्या संभाव्य उमेदवारांमधून योग्य उमेदवारांची निवडण्याची प्रक्रिया होय."

In the opinion of koontz' " selection is the process of choosing from among the candidates from within the organisation or from the outside, the most suitable person for the current position or for the future position" .

३) डेव्हिड व रॉबिन्स ह्यांनी 'निवड' संज्ञेची व्याख्या खालीलप्रमाणे केली आहे. " 'निवड ही एक व्यवस्थापकीय निर्णय घेण्याची क्रिया असून त्याद्वारे अर्जदार उमेदवारांपैकी कोणता उमेदवार नोकरी करीता यशस्वी होईल याचा अंदाज केला जातो."

David & Robbins have defined selection as a "; managerial deci-

sion- making process as to predict which job applicant will be successful if hired" .

थोडक्यात, संघटनेस आवश्यक असलेल्या कर्मचाऱ्याची उपलब्ध उमेदवारांमधून योग्य उमेदवाराची निवड करावयाची असते. त्यामुळे विविध कसोट्या व निकषांच्या आधारावर काही उमेदवारांना नाकारून आवश्यक तेवढे कर्मचारी निवडले जातात.

### ६.३ कर्मचारी भरती व निवड यांतील फरक (selection differs from Recruitment)

बहुतांश वेळा कर्मचारी भरती व निवड हे शब्द समानार्थी वापरले जातात. परंतु प्रत्यक्षात ह्या दोन्ही संज्ञा भिन्न असून एकाच नाण्याच्या दोन बाजू आहेत. भरती व निवड या दोन वेगवेगळ्या कार्यपद्धती आहेत. भरती करणे ही जास्तीत जास्त व्यक्तींना औद्योगिक संघटनेकडे काम करण्यासाठी आकर्षून घेण्याची क्रिया आहे, तर 'निवड करणे' ही भरती केलेल्या व्यक्तीमधून निकषात न बसणाऱ्या व्यक्तींना बाद करून योग्य व्यक्ती निवडण्याची क्रिया आहे. खालील तक्त्यावरून भरती व निवड ह्यातील फरक अधिक स्पष्ट होईल.

#### भरती व निवड ह्यातील फरक: (Difference between Recruitment and Selection)

भरती	निवड (selection)
१) 'भरती' ही निवड करावयाची आधीची क्रिया आहे.	१) 'निवड' ही भरती झाल्यानंतर केली जाणारी क्रिया आहे.
२) 'भरती' म्हणजे आपल्या संघटनेत पात्र व कार्यक्षम व्यक्तींना आकर्षित करण्याची क्रिया होय.	२) 'निवड' म्हणजे संघटनेतील वर्तमान किंवा भविष्यातील तयार होणाऱ्या पदाकरिता संघटनेतूनच किंवा बाहेरून उपलब्ध असणाऱ्या संभाव्य उमेदवारांमधून योग्य उमेदवार निवडण्याची क्रिया होय.
३) भरती ही सकारात्मक क्रिया असून त्याद्वारे संघटनेकडे काम करणाऱ्या जास्तीत जास्त संभाव्य उमेदवारांना आकर्षित केले जाते.	३) निवड ही नकारात्मक क्रिया असून त्याद्वारे प्रत्येक पायरीवर आपल्या कार्यास अयोग्य व्यक्तींना नाकारत योग्य व्यक्तीची निवड केली जाते.
४) भरती प्रक्रियेत संभाव्य उमेदवारांची शोध प्रक्रिया केली जाते.	४) 'निवड' ह्या प्रक्रियेत शोधलेल्या उमेदवारांची तुलना करून पात्र व योग्य व्यक्ती नियुक्त केली जाते.
५) भरती प्रक्रियेस विशेष प्रकारचे कौशल्य लागत नाही.	५) निवड प्रक्रिया ही पूर्णतः शास्त्रीय स्वरूपाची असल्याने ती करण्याकरिता तज्ज्ञ व अनुभवी व्यक्तींची आवश्यकता असते.

## ६.४ शास्त्रीय कर्मचारी निवडीचे महत्व (Importance of scientific selection process)

औद्योगिक संघटनेस आवश्यक असलेले मनुष्यबळ शास्त्रीय व योग्य पद्धतीने निवडले पाहिजे. कारण 'योग्य कामाकरिता योग्य कर्मचाऱ्यांच्या निवडी करीता शास्त्रीय निवड धोरण आवश्यक असते. त्याकरिता प्रत्येक संघटनेने विविध प्रकारच्या पदांवर योग्य कर्मचाऱ्यांची निवड करण्याकरिता शास्त्रीय निवड धोरण अवलंबावे लागते. जर पात्र व योग्य कर्मचाऱ्यांची शास्त्रीय पद्धतीने निवड झाली नाही तर त्याचा अंतीम परिणाम उत्पादकता व कार्यक्षमतेवर होत असतो. एवढेच नाहीतर संघटनेचे अस्तित्व व प्रगतीसुद्धा धोक्यात येवू शकते. संघटनेमध्ये चूकीच्या किंवा अयोग्य माणसांची निवड झाली तर दीर्घकालावधीकरिता ती संघटनेची डोकेदुखी ठरते. अशा कर्मचाऱ्यांकडून संघटनेच्या विकासात हातभार न लागता त्यांचे उपद्रवमूल्य वाढत असते. त्यामुळे कोणत्याही संघटनेचे यश, प्रगती व भरभराट ही त्या व्यवसायात निवडलेल्या कर्मचाऱ्यांच्या दर्जावर अवलंबून असते, असे म्हटल्यास वावगे ठरणार नाही. एकनिष्ठ, कार्यक्षम, समाधानी व कायम स्वरूपी कर्मचारी हे शास्त्रीय निवड प्रक्रियेद्वारेच उपलब्ध होवू शकतात. कर्मचारी शास्त्रीय निवड प्रक्रियेचे खालील फायदे / महत्व सांगता येईल.

### १) योग्य कर्मचाऱ्यांची योग्य कामाकरिता निवड (Selection of right man for the right job):

कर्मचाऱ्यांच्या शास्त्रीय निवड प्रक्रियेमुळे सर्वात योग्य व कार्यक्षम कर्मचारी निवडता येवू शकतो. काळजीपूर्वक व योग्य तऱ्हेने निवडलेला कर्मचारी संघटनेच्या कामात रस घेतो व त्याला सोपविलेले काम कार्यक्षमतेने पूर्ण करतो. कर्मचाऱ्यांची शास्त्रीय निवड केल्यामुळे भविष्यात निर्माण होणाऱ्या समस्या सुद्धा टाळता येतात.

### २) कर्मचाऱ्यांच्या गैरहजेरी व उलाढालीत घट (Reduction in Absenteesm & Turn-over):

शास्त्रीय निवड प्रक्रियेद्वारे कर्मचाऱ्यांची निवड करतांना विविध चाचण्या व कसोट्यांचा उपयोग केला जातो. त्यामुळे उमेदवारांची आवड निवड व पात्रता कळून येते. एखाद्या उमेदवारांस कामाचे स्वरूप आवडत नसल्यास त्यास शास्त्रीय निवड प्रक्रियेद्वारे वगळण्यात येते. आपल्याला मिळालेले काम आवडीचे किंवा पसंतीचे असले म्हणजे कर्मचारी अधिक चिकाटीने करतो. त्यामुळे त्यांच्या गैरहजेरीत व उलाढालीत घट होते. शक्यतोवर ते कर्मचारी कामात बदल करीत नाहीत.

### ३) कार्यक्षमतेत वाढ (Raises Efficiency):

कर्मचाऱ्यांच्या विविध गुण पडताळणीमधून आपल्या कार्यास योग्य व पात्र उमेदवारांची निवड शास्त्रीय निवड प्रक्रियेत केली जाते. निवडलेल्या कर्मचाऱ्यांकडे आवश्यक शैक्षणिक पात्रता, अनुभव, दर्जा व शारिरिक आणि मानसिक गुण असतात. त्यामुळेच हे कर्मचारी त्यांचे कार्य अधिक कार्यक्षमतेने करतात. अशा रितीने जर सर्वच कर्मचारी शास्त्रीयदृष्ट्या योग्य व पात्र असले तर संघटनेच्या एकूण कार्यक्षमतेमध्ये वाढ होते. तसेच प्रामाणिक, कष्टाळू व कार्यक्षम कर्मचारी आपल्या व्यवसायाचा नावलौकिक वाढवतात.

### ४) मर्यादित प्रशिक्षण व देखरेख (Limited Training & Supervision):



कर्मचाऱ्यांची निवड ही कार्यास आवश्यक असलेल्या कार्यविवरणाप्रमाणे शास्त्रीय दृष्ट्या झाली म्हणजे त्यांना प्रशिक्षणाची सुद्धा गरज मर्यादित प्रमाणातच भासते. तसेच ते कामात तरबेज व दक्ष असल्याने सुद्धा त्यांच्यावर वरिष्ठांना अधिक देखरेख करण्याची आवश्यकता भासत नाही. थोडक्यात कर्मचाऱ्यांच्या शास्त्रीय निवडीमुळे प्रशिक्षणावर व देखरेखीवर होणारा अवाढव्य खर्च कमी करता येतो.

#### ५) अपघात व नुकसानीत घट (Reduce Accidents and Wastages):

योग्य शैक्षणिक पात्रता व आवश्यक कौशल्ये असलेली मानव संपदा त्यांना सोपविलेली कामे काळजीपूर्वक व पद्धतशीरपणे करतात. त्यामुळे कच्चा माल, इंधन, वीज व हत्यारांचा काळजीपूर्वक वापर होवून त्यांच्या नुकसानीच्या प्रमाणात घट होते. तसेच यंत्रसामुग्रीचा वापर हा कुशल व पात्र व्यक्तींकडूनच होत असल्याने अपघाताचे प्रमाण सुद्धा कमी होते. थोडक्यात, शास्त्रीय निवड प्रक्रियेमुळे अपघात व साधन सामुग्रीचा अपव्यय टाळता येतो.

#### ६) कर्मचाऱ्यांच्या मनोधैर्यात वाढ (Raises employee morale):

कर्मचाऱ्यांच्या शास्त्रीय निवडीमुळे त्यांना दिलेले काम बिनदिक्कत व कार्यक्षमतेने पार पडते. त्यामुळे कोणत्याही प्रकारचे नुकसान किंवा अपघात होत नाही. औद्योगिक संघटनेच्या उत्पादकतेमध्ये व कार्यक्षमतेमध्ये वाढ होते. कर्मचाऱ्यांनी उद्दिष्टांची पूर्तता ठरविलेल्या वेळेत व कमी खर्चात केल्यामुळे ते वरिष्ठांच्या प्रशंसेस पात्र ठरतात. त्यांच्या चांगल्या कार्याची वरिष्ठांकडून दखल घेतली जाते. अंतीमतः ह्या सर्व सकारात्मक घटनांचा परिणाम कर्मचाऱ्यांचा आत्मविश्वास व पर्यायाने मनोधैर्य वाढण्यात होतो. थोडक्यात, कर्मचाऱ्यांचा विश्वास व मनोधैर्यात वाढ हा संघटनेस मिळणारा शास्त्रीय निवडीचा एक महत्त्वपूर्ण फायदा आहे. कर्मचाऱ्यांच्या शास्त्रीय निवड प्रक्रियेचे फायदे संघटना व कर्मचारी ह्या दोन्ही पक्षांना मिळत असतात. योग्य कर्मचाऱ्यांची निवड ही संघटनेस नेहमीच फायद्याची तर चूकीच्या कर्मचाऱ्यांची निवड ही कटकटीची ठरते. विविध प्रकारचे मानव संपदा प्रश्न फक्त शास्त्रीय निवड प्रक्रियेमुळे टाळता येतात. त्यामुळे कर्मचारी शास्त्रीय निवड प्रक्रियेस कोणताही पर्याय असू शकत नाही, ह्या एकाच वाक्यावरून त्याचे अनन्य साधारण महत्त्व स्पष्ट होते.

### ६.५ कर्मचारी निवड तंत्रे व पद्धती (Selection Techniques and Procedures)

भरती केलेल्या विविध व्यक्तींमधून योग्य व पात्र उमेदवारांची निवड ही एक आव्हानात्मक प्रक्रिया आहे. व्यक्ती व्यक्तींच्या कार्यक्षमतेत आढळून येणाऱ्या फरकामुळे निवड प्रक्रियेतील समस्या उद्भवत असतात. प्रत्येक व्यक्तीच्या कार्यक्षमतेचे मूल्यमापन १००% बरोबर करता येणे शक्य नसते. निवड साधनांचा वापर व विविध पद्धती उपयोगात आणून अधिक काळजीपूर्वक रीतीने योग्य व्यक्तीची निवड करावी लागते. व्यक्तींचा पूर्व इतिहास, मुलाखत चाचण्या इत्यादींच्या साहाय्याने व्यक्तीबद्दल उपलब्ध झालेल्या माहितीच्या आधारे ती व्यक्ती एखादे विशिष्ट कार्य कितपत यशस्वीपणे हाताळू शकेल हे जाणून घेवूनच तिची निवड केली जाते.

शास्त्रीय निवड प्रक्रियेचा मुख्य उद्देश 'योग्य कामाकरिता योग्य माणसांची निवड' हा असतो. निवड प्रक्रिया ही छाननी क्रिया (screening process) असून ती टप्प्याटप्प्याने तर्कशुद्धरित्या पूर्ण केली जाते. अतिशय उत्तम उमेदवार निवडण्याकरिता निवड प्रक्रिया ही शास्त्रीय, योग्य व अपक्षपाती असली पाहिजे. त्यामुळेच उपलब्ध उमेदवारांची प्रामाणिकपणे छाननी होवून अयोग्य व अपात्र उमेदवार

निवड प्रक्रियेच्या पहिल्याच टप्प्यात वगळले जातील. निवड प्रक्रिया ही उमेदवाराच्या दृष्टीने एक अडथळ्याची शर्यत असते. निवड प्रक्रियेतील प्रत्येक टप्पा/पायरी ही उमेदवाराकरिता अडथळा असते व मालकाकरिता त्या अयोग्य उमेदवारास वगळण्याची संधी असते. जेव्हा उमेदवार निवड प्रक्रियेतील सर्व टप्पे किंवा पायऱ्या यशस्वीपणे पूर्ण कामे करतो तेव्हाच तो निवड प्रक्रियेत यशस्वी होतो. संघटनेच्या दृष्टीने योग्य उमेदवारांची निवड करताना अडथळ्यांची शर्यत ही अपात्र/ अयोग्य उमेदवार वगळण्याची संधी मानली जाते. प्रत्येक संघटनेची निवड प्रक्रिया व त्यातील वापरली जाणारी तंत्रे व साधने ही वेगवेगळी असतात. संघटनेच्या स्वरूपानुसार व आकारमानानुसार त्यात बदल होत असतात.

#### ६.५.१ शास्त्रीय निवड प्रक्रियेची उद्दिष्टे (The aims and objectives of selection):

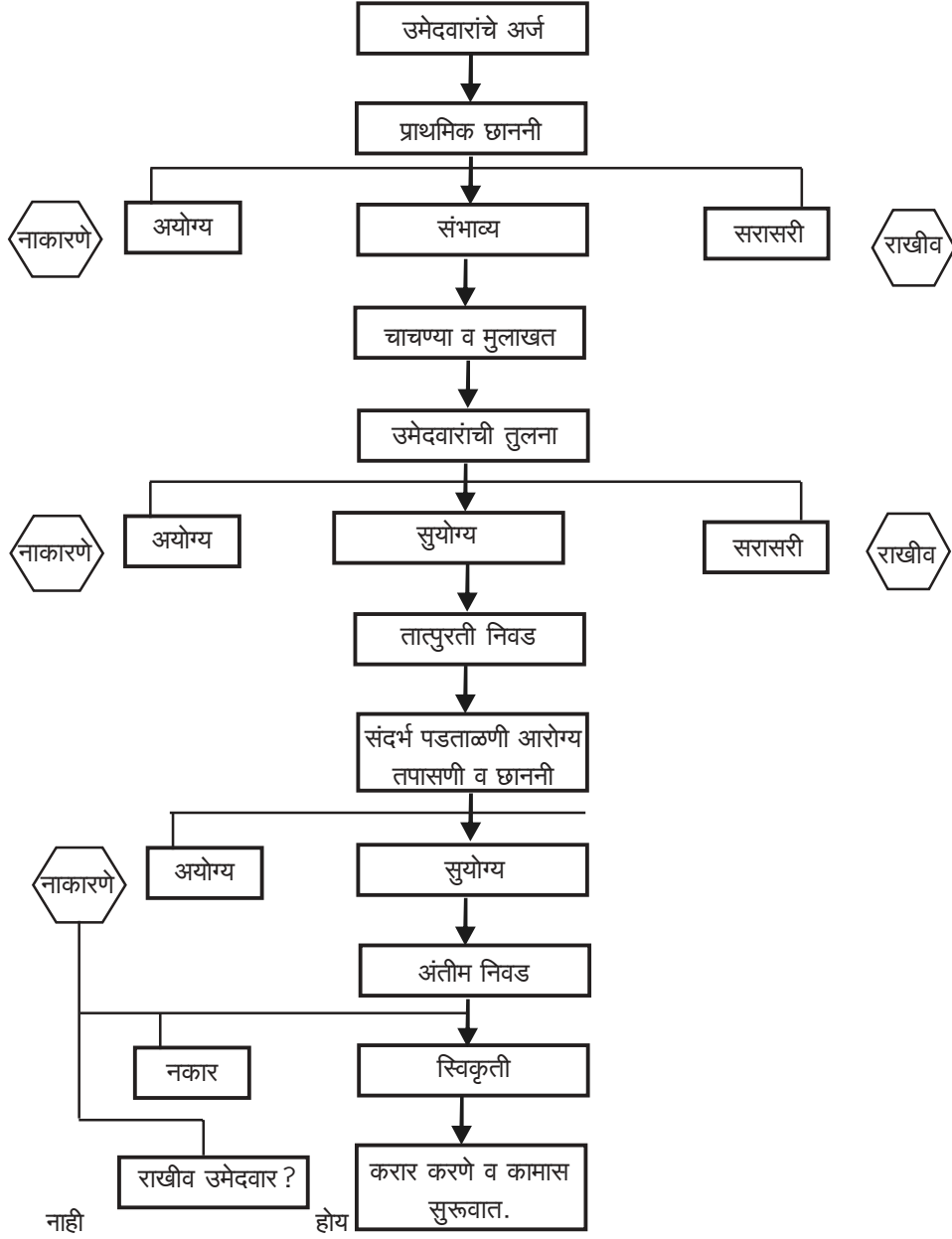
सर्वसाधारणपणे शास्त्रीय निवड प्रक्रियेचा उद्देश हा संघटनेतील रिक्त पदे भरण्यासाठी सुयोग्य व पात्र उमेदवारांची निवड करणे हा असतो. ह्या मुख्य उद्देशाच्या पूर्ततेकरिता खालील निरनिराळे उपउद्दिष्टे आढळून येतात.

- १) आपल्याकडे नोकरी मागीत असलेल्या उमेदवारांची भविष्यकाळातील काम करण्याच्या क्षमतेचा शक्यतेवढा अचूक अंदाज करणे.
- २) नोकरी करिता अर्ज केलेल्या अर्जदारांमध्ये संघटनेच्या आवश्यकता/गरजा भागविण्याकरिता शक्य तेवढी वास्तव तुलना करणे.
- ३) नोकरी करिता इच्छुक असलेल्या उमेदवारांना आपल्या संघटनेबद्दल अचूक व आधिक आकर्षक पद्धतीने माहिती पुरविणे. ह्या माहितीमध्ये आपल्या कंपनीबद्दल माहिती, करावयाच्या कार्याचे स्वरूप, नोकरीकरिता करावयाचा करार आणि भविष्यातील प्रगतीच्या संधी ह्यांचा समावेश होतो.

उमेदवारांना वरील सर्व माहिती नीटपणे देण्याचे खालील दोन उद्देश असतात.

- अ) उमेदवाराला आपल्या संघटनेत नोकरी करण्याची स्वयं-निवड करता येणे.
- ब) यशस्वी उमेदवारांना कंपनीमध्ये तडजोड करता यावी व त्यांना एखाद्या कारणामुळे नैराश्य येवू नये किंवा आपल्या संघटनेत त्यांनी अधिक काळ काम करावे.
- ४) उमेदवारांना आपल्या संघटनेची सर्वोत्तम प्रतिमा एक भविष्यातील नोकरी देणारा (Employer) म्हणून तयारी व्हावी. त्यामुळे आपल्याच क्षेत्रातील स्पर्धकांच्या तुलनेत आपले स्थान हे वरच्या दर्जाचे व्हावे.
- ५) उमेदवारांशी संघटनेच्या मूल्यांनुसार किंवा निवड धोरणानुसार वागणूक ठेवून सर्वांना समान संधी देण्याचे उद्दिष्ट साध्य करणे.
- ६) संघटनेच्या इतर मानव संसाधन धोरणांशी समन्वय साधणे.

खालील आकृतीवरून संघटनेतील कर्मचाऱ्यांची निवड शास्त्रीय पद्धतीने करण्याकरिता वापरावयाच्या पद्धती व तंत्रे स्पष्ट होतील.



## ६.६ कर्मचाऱ्यांची निवड (Selection of Employees)

भरती केलेल्या अनेक उमेदवारांमधून आपल्याला हवी ती कौशल्ये व पात्रता असलेली व्यक्ती शोधून तिची निवड करावी लागते. भरतीच्या क्रियेस 'होकारात्मक क्रिया' असे म्हटले जाते कारण त्यात जास्तीत जास्त व्यक्तींना आकर्षित करण्याचा भाग असतो. त्याउलट निवडीच्या प्रक्रियेस 'नकारात्मक क्रिया' संबोधले जाते. कारण निवड प्रक्रियेच्या प्रत्येक पायरीवर आपल्या कार्यास अयोग्य व्यक्तींना गाळत शेवटी कामास योग्य व्यक्ती निवडायची असते.

### ६.६.१ निवड कार्यपद्धती (Selection procedure):

कर्मचाऱ्यांच्या आवश्यकतेसंबंधी पहिली सूचना मिळाल्यापासून ते त्या जागेवर नवीन कर्मचारी रुजू होवून त्याची व संघटनेची ओळख होईपर्यंत ज्या वेगवेगळ्या प्रकारे उमेदवारांचे गुणमापन केले

जाते, त्या पद्धतीस 'निवडीची कार्यपद्धती' (Selection procedure) असे म्हणतात. प्रत्येक औद्योगिक संघटनेतील ही निवड कार्यपद्धती भिन्न असू शकते. तसेच वेगवेगळ्या स्तरांवरील कर्मचाऱ्यांसाठी वेगवेगळी पद्धत असते. विविध स्तरावरील कर्मचाऱ्यांमध्ये वेगवेगळ्या गुणांची आवश्यकता असल्याने त्यांचे मापन करण्याची पद्धतही बदलते. यंत्रावर प्रत्यक्ष कार्य करणाऱ्या कामगारांना यंत्र हाताळणी करण्याचे कौशल्य अभिप्रेत असते व त्याचे मापन त्याला यंत्रावर प्रत्यक्ष काम करावयास सांगून त्यांच्या कौशल्याचे मापन करणे शक्य होते. व्यवस्थापकांच्या जागेसाठी मात्र एखादेच कौशल्य अपेक्षित नसून कार्य नियोजन, संघटन, नियंत्रण, अभिप्रेरण इ. व्यवस्थापन कार्यातील कौशल्य व नेतृत्वगुण आवश्यक असतात. त्यांचे मापन करण्यासाठी वेगळ्या साधनांचा वापर करावा लागतो. जरी व्यक्तींच्या पदानुसार निवड पद्धतीत बदल करावा लागतो व त्यानुसार निवड पद्धतीत बदल आवश्यक असले तरी सर्वसाधारणपणे निवड पद्धतीतील विविध पायऱ्या ह्या सामाईक असतात. निवड ही दीर्घकालीन प्रक्रिया आहे. ह्या प्रक्रियेत खालील पायऱ्यांचा समावेश होतो.

### ६.६.२ निवड प्रक्रियेतील पायऱ्या (Steps in selection procedure):

- १) प्राथमिक मुलाखत (Preliminary interview).
- २) नोकरीसाठी अर्ज भरून घेणे (Application Blank).
- ३) निवड चाचण्या (Selection tests).
- ४) मुलाखत (Interview)
- ५) संदर्भ तपासणी (References checks).
- ६) वैद्यकीय तपासणी (Physical examination).
- ७) अंतीम निवड (Final selection)

निवड प्रक्रियेतील ह्या पायऱ्यांची थोडक्यात चर्चा खालीलप्रमाणे करता येईल.

#### १) प्राथमिक मुलाखत (Preliminary interview):

उमेदवारांची प्राथमिक मुलाखत घेण्याचे काम मानवी संसाधन विभागातील सहाय्यक करतात. अपेक्षित कार्यासाठी ज्या व्यक्ती प्रथमदर्शनीच अयोग्य वाटतात, त्यांना बाद केले जाते. आवश्यक ती किमान पात्रता धारण न करणाऱ्या उमेदवारांस पुढील निवडपद्धतीतून जाण्याचा उद्देश राहत नाही. मात्र ज्या व्यक्ती पात्रता अटी पूर्ण करतात त्यांना पुढील निवडपद्धती विषयी सूचना ह्याच मुलाखतीत दिली जाते. प्राथमिक मुलाखत घेणारी व्यक्ती उमेदवारांमध्ये विश्वास निर्माण करणारी आणि त्यांना प्रेरणा देणारी असावी. मुलाखत कर्त्याने अतिशय मायाळूपणे त्यांच्याकडील माहिती घ्यावी व त्यांना योग्य ते मार्गदर्शन करावे.

#### २) नोकरीसाठी अर्ज भरून घेणे (Application Blank):

आपल्या संघटनेत येणाऱ्या संभाव्य उमेदवारांची सविस्तर माहिती मिळविण्याकरिता 'अर्ज भरून घेणे.' ही निवड प्रक्रियेतील सामान्य प्रक्रिया आहे. हल्ली बहुतेक सर्व मोठ्या आस्थापनांमधून नोकरीसाठी छापील अर्जाचा नमुना तयार असतो. ह्या अर्जांमध्ये उमेदवारांची वैयक्तिक माहिती व कुटुंबाविषयी देखील सविस्तर माहिती विचारलेली असते. मुलाखतीच्या वेळेस उमेदवारांने दिलेली उत्तरे, संदर्भपत्रे

व इतर ठिकाणाहून मिळालेली उमेदवाराची माहिती यांचा मेळ या अर्जातील माहितीशी घालून सत्यता पडताळली जाते. खालील माहिती अर्जात भरून घेतली जाते.

**अ) उमेदवारांची जीवशास्त्रीय माहिती (Biographical Information):**

ह्यामध्ये उमेदवारांचे नाव, आई-वडिलांचे नाव, वय, जन्मतारिख, लिंग, रक्तगट, विवाहित/अविवाहित, जन्मखूण इ. माहितीचा समावेश होतो.

**ब) शैक्षणिक माहिती (Educational Information):**

ह्यामध्ये उमेदवारांची शैक्षणिक पात्रता, मिळविलेल्या पदव्या, गुण व त्यांचे वर्ष, त्यातील विषय, टक्केवारी शैक्षणिक संस्थांचे नाव, घेतलेले प्रशिक्षण, मिळालेली शिष्यवृत्ती इत्यादींचा समावेश होतो.

**क) कामाचा अनुभव (Works Experience):**

उमेदवारीने आपल्याकडे अर्ज करण्यापूर्वी नोकरी केली असल्यास त्या कामाच्या अनुभवाबद्दल माहिती आवश्यक ठरते. त्यात पदाचे नाव, मालकाचे नाव, कार्याचे स्वरूप, पगार, कार्यकाल आणि नोकरी सोडल्याचे कारण ह्या माहितीचा समावेश होतो.

**ड) वेतन (Expected salary):**

उमेदवाराने ह्या ठिकाणी त्याचे अपेक्षित वेतन व भत्ते आणि निवड झाल्यास हजार होण्यास लागणारा कालावधी द्यावयाचा असतो.

**इ) इतर बाबींमधील प्राविण्य (Extra curricular activities):**

ह्यामध्ये उमेदवाराने घेतलेला खेळामधील व इतर सांस्कृतिक-सामाजिक कार्यातील सहभाग, मिळविलेली बक्षिसे, एन.सी.सी. एन.एस.एस., वादविवाद स्पर्धा, छंद इ. माहितीचा समावेश होतो.

**फ) प्रतिष्ठित व्यक्तींचा संदर्भ (Reference Checks):**

उमेदवारांच्या चारित्र्य आणि पात्रतेसंबंधी माहिती असलेल्या दोन किंवा तीन प्रतिष्ठित व्यक्तींचे संदर्भ म्हणून नावे द्यावयाची असतात. उमेदवारांनी आपणांस ओळखत असलेल्याच प्रतिष्ठित व्यक्तींची नावे द्यावीत.

**३) निवड चाचण्या (Selection Tests):**

उपलब्ध उमेदवारांमधून 'सुयोग्य' व्यक्तीची निवड करणे हा निवड प्रक्रियेचा मूळ उद्देश असतो. सर्व दृष्टीने उमेदवाराची चाचणी घेण्याकरिता काही वेळेस लेखी परिक्षा हे साधन वापरले जाते. उमेदवाराविषयी अनेक प्रकारची माहिती जसे शैक्षणिक ज्ञान, बुद्धिमत्ता, कौशल्य, क्षमता, आवडी-निवडी व कार्यास अनुरूपता इ. मिळविण्याचे साधन म्हणून निवड चाचण्यांकडे पाहिले जाते. तांत्रिक कार्यासंदर्भात प्रत्यक्ष यंत्रसामुग्रीवर चाचणी घेणे आवश्यक ठरते. उमेदवारांची संख्या मोठ्या प्रमाणावर असल्यास लेखी परिक्षेच्या गुणांच्या आधारे काही उमेदवारांना नाकारता येते. निवडीसाठी वापरण्यात

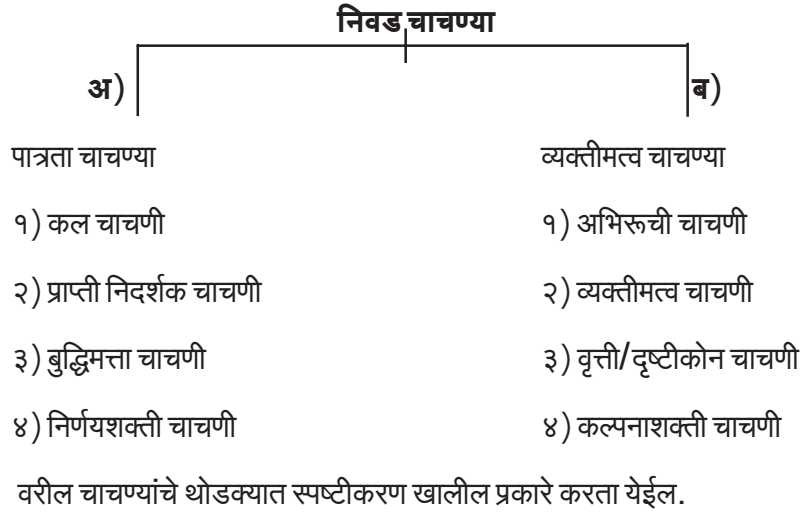
येणाऱ्या इतर सर्व मार्गापेक्षा चाचण्या वस्तूनिष्ठ असतात. तसेच त्या पूर्वग्रह विरहित असल्याने भेदभाव चाचण्यांमध्ये होण्याची शक्यता नसते.

### निवड चाचण्यांचे प्रकार (Types of Tests):

उमेदवारांची निवड करण्याकरिता घेण्यात येणाऱ्या चाचण्यांचे मुख्य दोन भागात वर्गीकरण केले जाते.

- १) पात्रता चाचण्या (Ability tests) व
- २) व्यक्तीमत्त्व चाचण्या (Personality tests)

खालील आकृती वरून निवडचाचण्यांचे प्रकार स्पष्ट होतील.



#### अ) पात्रता चाचण्या (Ability tests):

सुयोग्य कर्मचाऱ्याच्या निवडीकरिता विविध पात्रता चाचण्या विकसित केल्या आहेत. त्यापैकी काहींचे विवेचन करू या.

#### १) कल चाचणी (Ability test):

ह्या चाचणीचा उद्देश उमेदवारांचे कौशल्य व पात्रता मोजणे हा असतो. प्रत्येक व्यक्तीची कार्य करण्याची क्षमता भिन्न असते. भविष्यात संबंधित व्यक्ती कोणते कार्य अधिक कार्यक्षमपणे करू शकेल ह्या संबंधीचा अंदाज कल चाचणीद्वारा करता येतो.

विशिष्ट कार्य करण्याच्या पात्रता मोजण्याकरिता विशेष कल चाचण्या विकसित केल्या आहेत. जसे यांत्रिक कल चाचणी, लेखनिक कल चाचणी व्यवस्थापक कल चाचणी इ.

#### २) प्राप्ती निदर्शक चाचणी (Achievement tests):

प्राप्ती निदर्शक चाचण्यांचा उद्देश उमेदवारांच्या एखादे कार्य करण्याच्या सुप्त कौशल्यांचा अंदाज घेणे हा असतो. दुसऱ्या शब्दात त्याने घेतलेल्या शिक्षणाच्या व अनुभवाच्या आधारावर तो कोणते कार्य

करू शकतो. हे ह्या चाचण्याद्वारे ठरविता येते. विविध व्यवसायसंबंधिच्या चाचण्याही याच प्रकारच्या असतात. या चाचण्या लेखी किंवा तोंडी स्वरूपात घेता येतात.

### ३) बुद्धिमत्ता चाचणी (Intelligence tests):

उमेदवाराच्या बौद्धिक क्षमतेचे मोजमाप करण्यासाठी बुद्धिमत्ता चाचणी घेतली जाते. बुद्धिमत्ता चाचणीद्वारे उमेदवारांचे मानसिक वय (Mental Age) काढणे हा उद्देश असतो. वाढत्या वयाबरोबर बुद्धिमत्ताही वाढत जाते, हे एक सर्वसाधारण गृहित आहे. माणसाचे मानसिक वय 'बुद्ध्यांक' ह्या संज्ञेद्वारे दर्शविले जाते. खालील सुत्राद्वारे बुद्ध्यांक मिळविता येतो.

$$\text{बुद्ध्यांक} = \frac{\text{मानसिक वय}}{\text{प्रत्यक्ष वय}} \times १००$$

ह्या चाचणीत भाषा आकलन क्षमता शब्द चातुर्य, स्मृती, तार्किक विचार संख्याविषयक सामर्थ्य, मानसिक क्षमता इ. क्षमतांचे मापन केले जाते. ह्या चाचण्यांमुळे उद्योगास हुशार, चाणाक्ष व बुद्धिमान कर्मचारी मिळतात.

### ४) निर्णयशक्ती चाचणी (Judgement tests):

ह्या चाचण्यांद्वारे उमेदवाराची प्रश्न सोडविण्याकरिता उपलब्ध ज्ञान व पात्रता वापरण्याची क्षमता मोजली जाते. संबंधित उमेदवार एखाद्या गुंतागुंतीच्या परिस्थितीत कसा निर्णय घेईल, ह्या संबंधी मोजमाप केले जाते.

### ब) व्यक्तीमत्त्व चाचण्या (Personality tests):

व्यक्तीमत्त्वाचे विविध पैलू जाणून घेणे हा या चाचणीचा हेतू असतो. आत्मविश्वास, स्वयंपूर्णता, मानसिक परिपक्वता, अंतर्मुखता, सामाजिकता व वर्चस्ववृत्ती या वैशिष्ट्यांचे मापन या चाचण्यांनी केले जाते. व्यक्तीची कार्यप्रेरणा व सतत उच्च प्रतिचे कार्यमान दाखविण्याची ईच्छा, लोकांबरोबर काम करण्याची क्षमता सहनशिलता, वर्तन वैशिष्ट्ये यांसारखे घटक व्यक्तीमत्त्व चाचण्यांमध्ये असतात. ह्या चाचण्यांमध्ये खालील -उप-चाचण्या समाविष्ट होतात.

#### १) अभिरुची चाचणी (Interest test):

उमेदवार विशिष्ट कार्यात अभिरुची दाखवितो किंवा नाही हे ह्या चाचणीद्वारे तपासता येते. उमेदवारांच्या आवडीनिवडी किंवा छंद ह्या चाचणीच्या माध्यमातून निदर्शनास येतात. कर्मचाऱ्याची अभिरुची हीच कार्याच्या यशस्वितेची गुरुकिल्ली आहे. त्यामुळे त्याच्या अभिरुचीनुसार काम देणे आवश्यक ठरते.

#### २) व्यक्तीमत्त्व चाचणी (Personality test):

व्यक्तीमत्त्व चाचणी ही कर्मचाऱ्यांना निवड प्रक्रियेत महत्त्वाची भूमिका बजावते. कर्मचाऱ्यांचे विविध व्यक्तीमत्त्वाचे पैलू पडताळून पाहण्याचे कार्य ह्या चाचणीद्वारे केले जाते. जसे सहाकाऱ्यांमधील

संबंध, वर्चस्ववृत्ती, समाजापासून दूर राहण्याची वृत्ती, आत्मविश्वास, नेतृत्व करण्याची पात्रता, ध्येयवाद इ.गुणांचे मापन ह्या चाचणीद्वारे केले जाते.

### ३) वृत्ती / दृष्टिकोन चाचणी (Attitude tests):

ह्या चाचण्यांद्वारे उमेदवाराच्या भविष्यातील दृष्टिकोनाविषयी कल्पना येते. एखाद्या गोष्टीस दिलेल्या प्रतिसादानुसार उमेदवाराचा दृष्टिकोन जाणून घेता येतो.

### ४) कल्पना शक्ती चाचणी (Projective tests):

ही चाचणी चित्र/आकृती किंवा अपूऱ्या गोष्टीद्वारे घेतली जाते. उमेदवार एखादे अपूरे कार्य किंवा चित्र त्याच्या कल्पनाशक्ती नुसार कशाप्रकारे पूर्ण करतो हे पडताळले जाते. उमेदवाराने दिलेल्या प्रतिसादानुसार त्याची मूल्ये, प्रेरके, दृष्टिकोन, व्यक्तीमत्त्व इ. गुणाविषयी माहिती मिळते. ह्या चाचण्याद्वारे उमेदवारांना एखाद्या परिस्थितीत ते कसे वागतील किंवा निर्णय घेतील हे दाखविण्याची संधी मिळते.

### ४) मुलाखत (Interview):

‘मुलाखत’ हे निवड प्रक्रियेतील महत्वाचे तंत्र आहे. मुलाखत म्हणजे उमेदवाराची गुणवत्ता तपासून पाहण्यासाठी समोरा-समोर बसून प्रश्न उत्तराच्या माध्यमातून माहिती मिळविणे होय.’’ ऑक्सफर्ड डिक्शनरी मध्ये दिलेल्या व्याख्येनुसार-

An interview is face to face meeting especially for the purpose of obtaining a statement or assessing the qualities of a candidate".

मुलाखत हे मुख्यतः विचारांची व माहितीची देवाण-घेवाण करण्याचे म्हणजे दुहेरी संज्ञापनाचे साधन आहे उमेदवाराची प्रत्यक्ष ओळख करून घेण्याची व त्याच्याकडून प्रत्यक्ष माहिती मिळविण्याची संधी मुलाखतीनेच मिळते. तसेच उमेदवारास देखील उद्योग संघटनेबद्दल ओळख करून घेण्याची व मनातील शकांचे निरसन करून घेण्याची संधी मुलाखतीनेच मिळते. थोडक्यात, मुलाखतीद्वारा उमेदवाराची वर्तणूक, कार्यप्रेरणा व व्यक्तीसंबंध प्रस्थापित करण्याचे कौशल्य माहित करून घेता येते.

**मुलाखतीचे उद्देश (Objectives of Interview):** निवड प्रक्रियेतील मुलाखत तंत्राचे उद्देश खालीलप्रमाणे असतात.

- १) उमेदवाराने अर्जामध्ये दिलेल्या माहितीची पडताळणी करणे.
- २) समोरासमोर वार्तालाप करून उमेदवाराची इतर माहिती जाणून घेणे.
- ३) उमेदवारांची संघटनेच्या दृष्टीने लायकी व पात्रता तपासणे.
- ४) उमेदवारास संभाव्य कार्याविषयी व संघटनेविषयी माहिती देणे.
- ५) कार्य करण्यासंदर्भात अटी व शर्तीची चर्चा उमेदवारांशी प्रत्यक्षपणे करणे.

रिचर्ड कॉलहून ह्यांच्यामते निवड मुलाखतीचे खालील तीन उद्देश असतात.

- १) फक्त मुलाखतीद्वारेच उमेदवार कसा दिसतो ? कसा वागतो ? व कसे सहन करतो ? हे पाहता येते.



२) दुसरे म्हणजे उमेदवाराची संभाषण व प्रत्युत्तर देण्याची पद्धती, त्याची विचार करण्याची पद्धती आणि त्याच्या व्यक्तीमत्त्वाचा दुसऱ्यांवर पडणारा प्रभाव तपासणे.

३) तिसरे म्हणजे, भविष्यात उमेदवार कार्यक्षमता, अभिप्रेरणा, पुढाकार, स्थिरता, कार्य-सवयी, निर्णयक्षमता इ. बाबतीत कशारितीने कार्य करणार हे जाणून घेणे. मुलाखत ही एका व्यक्तीद्वारे किंवा तज्ज्ञ लोकांच्या समितीद्वारे घेतली जाते. मुलाखत कर्ते हे मुलाखत घेण्याकरिता पात्र असणे गरजेचे असते. त्याशिवाय मुलाखतीचे उद्देश साध्य होत नाही. त्याकरिता मुलाखत प्रभावी होण्यासाठी तिचे नियोजन करून प्रश्नावली तयार करणे हितकारक असते.

### **मुलाखतीचे प्रकार (Types of Interviews):**

निवड प्रक्रियेत मुलाखती विविध प्रकारे घेतल्या जातात. मुलाखतीच्या काही महत्त्वाच्या प्रकारांचा उल्लेख पुढे केला आहे.

#### **१) संरचित मुलाखत (Patterned interview):**

उमेदवाराला मुलाखतीच्या वेळेस कोणते प्रश्न विचारायचे व कोणत्या गुण वैशिष्ट्यांचे मुल्यांकन करायचे आहे हे आधीच ठरविले जाते. मुलाखतीच्या अगोदरच तयार करण्यात आलेल्या योजनेनुसार मुलाखत घेणारा उमेदवारास प्रश्न विचारतो, ह्या मुलाखतीच्या प्रकारास 'संरचित मुलाखत' असे म्हणतात. प्रत्येक गुण-वैशिष्ट्याचा सविस्तर विचार करून त्या क्षेत्रासंबंधी उमेदवारांचे मुल्यांकन केले जाते. अशा प्रकारच्या मुलाखतीमुळे उमेदवाराच्या व्यक्तीमत्त्वाचे व योग्यतेचे मूल्यमापन केले जाते. त्याच प्रमाणे भावनात्मक परिपक्वता (emotional stability) किती आहे. याचाही अंदाज येतो. काहीवेळेस ही मुलाखत साचे बंद किंवा कंटाळवाणी होण्याचा संभव असतो.

#### **२) अनिर्देशित मुलाखत (Non-directive Interview):**

संरचित मुलाखतीच्या अगदी उलट पद्धतीची ही मुलाखत आहे या पद्धतीमध्ये मुलाखतीचे नियोजन केले जात नाही. मुलाखत घेणारा या मुलाखतीसाठी कोणतेही प्रश्न ठरतित नाही व उमेदवाराला सामान्य स्वरूपाचे प्रश्न विचारून त्याची मते मांडण्याची संधी दिली जाते. म्हणून ह्या मुलाखतीस अनौपचारिक मुलाखत असेही म्हणतात.

#### **३) सखोल मुलाखत (Depth Interview):**

'सखोल मुलाखत' ह्या नावानुसारच उमेदवारांस प्रश्न विचारून विस्तृत स्वरूपात माहिती मिळविण्याचा प्रयत्न केला जातो. सखोल मुलाखतीमध्ये उमेदवाराला त्याचे कौटुंबिक जीवन, शिक्षण, पूर्वीचा अनुभव, आवडी-निवडी इ. जाणून घेण्यासाठी प्रश्न विचारले जातात. थोडक्यात, उमेदवाराच्या योग्यतेचे पूर्ण मूल्यांकन करून त्याचा निवडीबदल निर्णय सखोल मुलाखतीद्वारे घेता येतो.

#### **४) गट मुलाखत (Group Interview):**

एकाच वेळेस उमेदवाराच्या लहान गटाला त्यांचे मूल्यमापन करण्यासाठी करण्यात आलेला प्रयत्न म्हणजे 'गट मुलाखत' होय. नेतृत्व गुण, धडाडी, मानसिक समतोल, त्वरित निर्णय घेण्याची पात्रता, इतरांचे म्हणणे ऐकून त्यांच्याशी समायोजन करण्याची पात्रता इ. गुणांचे परिक्षण समूह वर्तनात अधिक चांगले होवू शकते. म्हणून एकत्रित समुहाला चर्चा करण्यासाठी एक विषय किंवा एखादी समस्या

दिली जाते, आणि त्यांना चर्चा करण्यासाठी ठराविक वेळ दिला जातो. ह्या चर्चेतून त्यांची पुढाकार घेण्याची वृत्ती, विचार करण्याची क्षमता भाषेवरिल प्रभुत्व व बौद्धिक कुवत इ.बाबीचे मकुल्यमापन करून त्यांच्या योग्यतेबद्दल निष्कर्ष काढले जातात.

#### ५) ताण मुलाखत (stress Interview):

ह्या प्रकारच्या मुलाखतीमध्ये उमेदवारांची मूलाखत विशिष्ट ताण परिस्थितीत घेतली जाते. जी कार्ये तणावग्रस्त परिस्थितीत पूर्ण करायची असतात. त्याकरिता ही मुलाखत घेतली जाते. विशिष्ट ताणाच्या प्रतिकूल परिस्थितीत भावनात्मक संतुलन ढळू न देता शांतपणे विचार करण्याची उमेदवाराची क्षमता किती आहे याचे मूल्यामापन ह्या प्रकारच्या मुलाखतीद्वारे केले जाते. उमेदवारावर वारंवार विविध प्रश्नांचा भडिमार करून किंवा उत्तर देताना मध्येच दुसरा प्रश्न विचारून त्यांचा ताण वाढविला जातो. त्याला उत्तर देण्यास पुरेसा वेळ दिला जात नाही. त्याची चूक झाल्यास लगेच दाखविली जाते. त्याला कायम दडपणात ठेवले जाते. अशा परिस्थितीत तो त्याचे संतुलन ढळू न देता कशी उत्तरे देतो याचे परिक्षण केले जाते. ताण मुलाखतीच्या शेवटी उमेदवाराचा ताण कमी करूनच त्यास जाण्याची परवानगी द्यावी.

#### ६) संदर्भ तपासणी (Reference checks):

उमेदवाराकडून अर्जाद्वारे माहिती घेताना काही प्रतिष्ठीत व्यक्तींचा किंवा मागील मालकाचा संदर्भ मागविला जातो. अर्थात संदर्भ तपासणीद्वारे फार उपयुक्त माहिती मिळते असे नाही. कारण आपली उत्तम शिफारस करतील अशी खात्री ज्यांच्याबद्दल वाटते, अशाचीच नावे उमेदवार सुचवितात. उमेदवाराने दिलेल्या संदर्भ व्यक्ती किंवा संस्थाकडून उमेदवारा संदर्भात अभिप्राय मागविला जातो. व्यक्तीचे चारित्र्य, अनुभव, वागणूक इ. बाबतीत उमेदवारांची माहिती संदर्भ व्यक्तींकडून तपासून पाहिली जाते.

#### ६) वैद्यकीय तपासणी (physical examination):

निवड प्रक्रियेतील ही महत्वाची पायरी असते. एखाद्या विशिष्ट कार्यासाठी उमेदवार योग्य की अयोग्य हे ठरविण्यासाठी पूर्वी वैद्यकीय तपासणी केली जात असे. परंतु आजच्या काळात उमेदवारास त्याच्या शारिरिक क्षमतेनुसार कोणते कार्य करण्यास उमेदवार लायक आहे हे तपासण्यासाठी वैद्यकीय तपासणी केली जाते. वैद्यकीय तपासणीच्या विविध उद्देशांमध्ये उमेदवारास संसर्गजन्य रोग झालेले आहेत का ? हे तपासणे आवश्यक असते. त्याच्यामुळे इतरांच्या आरोग्याला धोका पोचण्याचा संभव नाही याचीही खात्री वैद्यकीय तपासणी केली जाते. औद्योगिक संघटनेचे अधिकृत वैद्यकीय अधिकारी असल्यास त्यांच्याकडून ही तपासणी करून घेणे अधिक श्रेयस्कर ठरते.

#### ७) अंतीम निवड (final selection):

उमेदवाराची वरील सर्व चाचण्यांमधून तपासणी करून घेतल्यानंतर निवड प्रक्रियेचा शेवट निवडलेल्या उमेदवारास नेमणूक पत्र देणे ह्या क्रियेने होतो. नेमणूक पत्रात पदाचे नाव, वेतन व अटी आणि शर्ती ह्यांच्या समावेश असतो. काही वेळेस उमेदवार व व्यवसाय ह्यांच्यात विशिष्ट कालावधीकरिता करार सुद्धा केला जातो अंतीम निवड झालेला उमेदवार संघटनेत रुजू होण्यास आल्यानंतर त्याची संघटनेतील लोकांशी ओळख करून दिली जाते. तसेच त्याला संघटनेविषयी आ वश्यक ती माहिती योग्य तेहेने सहजतेने उपलब्ध करून दिली जावी. उमेदवारांची कंपनीच्या प्रमुख व्यवस्थापकांशीही

शक्य झाल्यास ओळख करून दिली जाते. नवीन कर्मचाऱ्यांची त्यांच्या विभागातील सर्वांशी ओळख झाल्यानंतर विभागीय कामाची, शिस्तीची व उपलब्ध सेवा-सुविधांची माहिती त्यांच्या पर्यवेक्षकाकडून दिली जाते. नवीन कर्मचाऱ्यास सुरवातीला एखाद्या अनुभवी कर्मचाऱ्याबरोबर काम करण्यास सांगण्यात येते. अशा रितीने कर्मचारी निवडीची प्रक्रिया ह्या विविध पायऱ्यांमधून पूर्ण होते.

## ६.७ सारांश (Summary)

‘कर्मचारी निवड’ हे मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे एक महत्त्वाचे कार्य आहे. आपण कर्मचाऱ्यांची भरती व कर्मचाऱ्यांची निवड ह्या दोन्ही भिन्न कार्यपद्धतींचा अभ्यास वरील प्रकरणामधून केलेला आहे. औद्योगिक संघटनेस आवश्यक असलेले मानवी संसाधन शास्त्रीय व योग्य पद्धतीने निवडले पाहिजे. कारण कोणत्याही संघटनेचे यश व प्रगती ही त्या व्यवसायात कार्यरत असलेल्या मानवी संसाधनाच्या दर्जावर अवलंबून असते. त्यामुळे योग्य कर्मचारी निवडीकरिता विविध प्रकारची तंत्रे व पद्धतींचा उपयोग करणे भाग असते. शास्त्रीय निवड प्रक्रियेचा उद्देश ‘योग्य कामाकरिता योग्य माणसाची निवड’ हा असतो. त्यादृष्टीने ईच्छुक उमेदवारांमधून सुयोग्य उमेदवाराची निवड करण्याकरिता त्यांच्यातील विविध गुण पडताळण्याकरिता विविध पायऱ्यांमधून उमेदवारांचे मुल्यमापन केले जाते. विविध चाचण्या, मुलाखती व वैद्यकीय तपासणीअंती उमेदवाराची निवड केली जाते. कर्मचारी निवड ही दिर्घकाळ चालणारी प्रक्रिया असून त्याबाबतीत अनुभवी व्यवस्थापक व तज्ज्ञ सल्लागारांची मदत घेणे अत्यावश्यक असते.

## ६.८ संदर्भपुस्तके

- 1) Human Resource Management, by C.B.Gupta, Sultanchand & Sons, New Delhi.
- 2) विपणन व मानवी संसाधन व्यवस्थापक - प्रा. दीपक राजरेकर व प्रा. एम. एस. लिमण शेट पब्लिशर्स, मुंबई.

## ६.९ प्रश्नसंच

१. ‘कर्मचारी निवड’ म्हणजे काय ? कर्मचारी भरती व निवड ह्यांतील फरक स्पष्ट करा.
२. कर्मचारी शास्त्रीय निवडीचे महत्त्व सविस्तर विशद करा.
३. ‘कर्मचारी शास्त्रीय निवड’ ह्या संज्ञेची व्याख्या देवून त्याची उद्दिष्टे कोणती ?
४. कर्मचारी निवड ह्या संज्ञेचा अर्थ सांगून निवड प्रक्रियेतील विविध पायऱ्यांचा थोडक्यात आढावा घ्या.
५. औद्योगिक संघटनेकडून कर्मचारी निवड प्रक्रियेत वापरण्यात येणाऱ्या निवड चाचण्यांची माहिती द्या.
६. ‘मुलाखत’ हे निवड प्रक्रियेतील एक महत्त्वाचे तंत्र आहे ; ह्या विधानाची सविस्तर साधक बाधक चर्चा करा.
७. मुलाखतीचे विविध प्रकार सांगून त्यांचे तुलनात्मक परिक्षण करा.

**प्रकरण ७**  
**कार्यमान मूल्यमापन**  
(Performance Appraisal)

**घटक रचना**

- ७.० उद्दिष्ट्ये
- ७.१ प्रास्ताविक
- ७.२ कार्यमान मूल्यमापन अर्थ आणि व्याख्या
  - ७.२.१ कार्यमान मूल्यमापनाची वैशिष्ट्ये
  - ७.२.२ कार्यमान मूल्यमापनाचे उद्देश
  - ७.२.३ कार्यमान मूल्यमापनाचे महत्त्व
- ७.३ कार्यमान मूल्यमापनाची वैशिष्ट्ये
- ७.४ कार्यमान मूल्यमापनातील पायऱ्या
- ७.५ कार्यमान मूल्यमापन पद्धती
  - ७.५.१ परंपरागत पद्धती
  - ७.५.२ आधुनिक पद्धती
- ७.६ कार्यमान मूल्यमापनाच्या मर्यादा
- ७.७ सारांश
- ७.८ संदर्भ पुस्तके
- ७.९ प्रश्न

---

**७.० अभ्यास घटकांची उद्दिष्ट्ये (objectives of the topic)**

---

ह्या अभ्यास घटकातून विद्यार्थ्यांना खालील संज्ञा व मुद्यांचा अभ्यास करावयाचा आहे.

- १) कार्यमान मूल्यमापन ह्या संज्ञेचा अर्थ व व्याख्या अभ्यासणे.
- २) कार्यमान मूल्यमापनाचे हेतू/उद्देश समजावून घेणे.
- ३) कार्यमान मूल्यमापनाचे उपयोग माहित करून घेणे.
- ४) परिणामकारक कार्यमान मूल्यमापन पद्धतीचे आवश्यक गुण माहित करून घेणे.
- ५) कार्यमान मूल्यमापनाच्या मुख्य पद्धती किंवा तंत्रे जाणून घेणे.

## ७.१ प्रस्तावना (Introduction)

उद्योगाचे मुख्य उद्दिष्ट संघटनेतील कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढविणे व त्यातून संघटनेचा विकास करणे हे असते. कर्मचारी विकासाचे एक महत्वाचे अंग म्हणजे कार्यमान मूल्यमापन होय. उद्योगात कार्यरत असणाऱ्या सर्व कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन होणे आवश्यक असते. किंबहुना ती काळाची गरज आहे. कर्मचाऱ्यांनी केलेल्या कार्याचे म्हणजेच कार्यमानाचे तसेच त्यांच्या गुणवत्तेचे, कौशल्याचे व दोषांचेही मूल्यमापन होणे आवश्यक असते. प्रत्येक कर्मचाऱ्याची बुद्धी, ज्ञान, कौशल्य व अनुभव वेगवेगळे असतात. मूल्यमापन विविध स्वरूपात होतच असते. त्यामध्ये कर्मचाऱ्यांची हजेरी, काम करण्याची प्रवृत्ती, उद्योगाबद्दल असणारा आदर, त्याची कार्यक्षमता, आरोग्य व इतरांबरोबर काम करण्याची क्षमता, ठराविक वेळेत केलेले काम व कामाची गुणवत्ता इ. बाबतीत मूल्यमापन करणे गरजेचे असते. कार्य मूल्यांकनाचे कर्मचारी व्यवस्थापनात महत्वाचे स्थान असून त्यामुळे कर्मचाऱ्यातील गुणांचा आढावा घेऊन त्यांची बढती, बदली, पदावनती, नोकरीतून कमी करणे, व निलंबन इ. बाबतीतील निर्णय घेणे शक्य होते. तसेच वेतन ठरविणे किंवा प्रशिक्षण देणे व कार्यबदल इ. निर्णय प्रमंडळ व्यवस्थापनास घेता येतात.

## ७.२ कार्य मूल्यमापन

### अर्थ व व्याख्या ( Meaning & Definition of Performance Appraisal):

कर्मचाऱ्याला देण्यात येणारे वेतन किंवा मजुरी ही त्याच्या कार्यक्षमतेवरच देण्यात यावी, अन्यथा कार्यक्षमता ठरविण्यासाठी त्यांच्या कार्याचे मूल्यमापन करावे लागते. त्यालाच 'कार्यमान मूल्यमापन' असे म्हणतात. कार्यमान मूल्यमापनाच्या व्याख्या अनेक विचार वंतानी केल्या आहेत. त्यापैकी काही महत्वाच्या व्याख्या पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) एडविन फ्लिपो ह्यांच्या मते, "कार्यमान मूल्यमापन ही एक पद्धतशीर, कालीक व निरपेक्ष मूल्यमापन करण्याची प्रक्रिया असून त्याद्वारे कर्मचाऱ्यांची त्यांच्या कार्यातील सर्वोत्कृष्टता व भविष्यात चांगले कार्य करण्याची क्षमता तपासली जाते."

According to Edwin Flippo, "Performance appraisal is the systematic, Periodic and an impartial rating of an employee's excellence in matters pertaining to his present job and his potential for better job".

२) किम्बाल व किम्बाल यांच्या मते- "विशिष्ट कार्याशी संबंधित असे व्यक्तीचे सापेक्ष मूल्य ठरविणे म्हणजेच कार्यमान मूल्यांकन होय."

३) डगल्स मॅकग्रेगर यांच्या मते- "कामगिरी मूल्यमापनाच्या योजना म्हणजेच कर्मचाऱ्याला त्याचे काम कसे चालले आहे व त्याची वर्तणूक, दृष्टीकोन, कौशल्य व कामाविषयीचे ज्ञान यामध्ये काही बदल हवा आहे का हे सांगण्याचे साधन आहे. कर्मचाऱ्यांचे मूल्य, दर्जा व सर्वोत्कृष्टता यांच्या संबंधीचा अंदाज बांधण्याची ती एक प्रक्रिया आहे."

४) डेलयोडर यांच्या मतानुसार- "ज्या कार्यासाठी कर्मचाऱ्याची नियुक्ती झाली असेल त्याबाबत केलेल्या कार्याचे मूल्यमापन करणे म्हणजेच कार्य मूल्यमापन होय."

थोडक्यात, कार्यमान मूल्यमापन ही कर्मचाऱ्याच्या कार्याचे पद्धतशीरपणे मूल्यांकन करण्याची प्रक्रिया असून त्याद्वारे तो भविष्यात कशाऱितीने कार्य करू शकेल हे अंदाजीत करता येते. कार्यमान मूल्यांकनामुळे संघटनेत कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांमधील असलेले फरक किंवा कामातील तफावत व्यवस्थापनास कळून येते. सर्वसामान्यपणे कर्मचाऱ्याचे मूल्यमापन त्याच्या निकटच्या वरीष्ठ अधिकाऱ्याकडूनच केले जाते, व त्या वरिष्ठ कर्मचाऱ्याचे कार्यमूल्यांकन त्याच्या निकटच्या वरीष्ठाकडून होते. म्हणजेच संघटनेतील सर्व कर्मचाऱ्यांचे मूल्यांकन ज्या त्या वरीष्ठाकडून होत असते.

### ७.२.१ कार्यमान मूल्यमापनाची वैशिष्ट्ये (Features of Performance Appraisal):

कार्यमान मूल्यमापनाची वरील व्याख्यांवरून खालील वैशिष्ट्ये सांगता येतील.

#### १) एक प्रक्रिया ( A Process):

कार्यमान मूल्यमापन हे एकाच वेळेस पूर्ण न होता विविध पायऱ्यांमधून पूर्ण करण्याची प्रक्रिया आहे.

#### २) पद्धतशीर मूल्यमापन (Systematic Assessment):

कर्मचाऱ्यास सोपविलेल्या कार्याच्या संबंधित त्याच्याकडे असलेल्या गुणवत्ता ( Strength) व कमतरता ( weakness) मोजण्याची पद्धतशीर पद्धत म्हणजे कार्यमान मूल्यांकन होय.

#### ३) शास्त्रीय मूल्यांकन ( Scientific Evaluation):

कार्यमान मूल्यमापन ही पद्धतशीर, कालिक व निरपेक्ष वृत्तीने कर्मचाऱ्याचे औपचारिकरित्या मूल्यमापन शास्त्रीय दृष्ट्या केले जाते.

#### ४) कालिक मूल्यमापन (Periodical Evaluation):

प्रत्येक कर्मचाऱ्यांचे त्याच्या निकटच्या वरिष्ठांकडून सातत्याने अनौपचारिक रितीने मूल्यमापन जरी होत असले तरी औपचारिक रित्या विशिष्ट कालावधीकरिता जसे सहामाही किंवा वार्षिक मूल्यमापन केले जाते.

#### ५) सतत चालणारी क्रिया ( Continuous Process):

कालिक मूल्यांकनाबरोबरच कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन हे सातत्याने विविध स्तरावरील वरिष्ठांकडून व त्यांच्या सान्निध्यात येणाऱ्या व्यक्तीकडून केले जाते. ही प्रक्रिया तो नोकरीवर असे पर्यंत चालूच असते.

#### ६) मुख्य उद्देश (Main Objective):

कार्यमान मूल्यमापन ह्या प्रक्रियेचा मुख्य उद्देश कर्मचारी त्यास सोपविलेले कार्य कशाऱितीने करित आहे हे जाणून घेऊन त्यात काही बदल करण्याची आवश्यकता आहे का ? हे तपासणे हा असतो.

### ७) कर्मचाऱ्यांना माहिती ( Employee's Feedback):

कार्यमान मूल्यमापन प्रक्रियेतून मिळालेली माहिती व काढलेले निष्कर्ष कर्मचाऱ्यांना दिले जातात. जर त्यांच्या कामात काही सुधारणा अपेक्षित असल्यास त्याचा पाठपुरावा केला जातो.

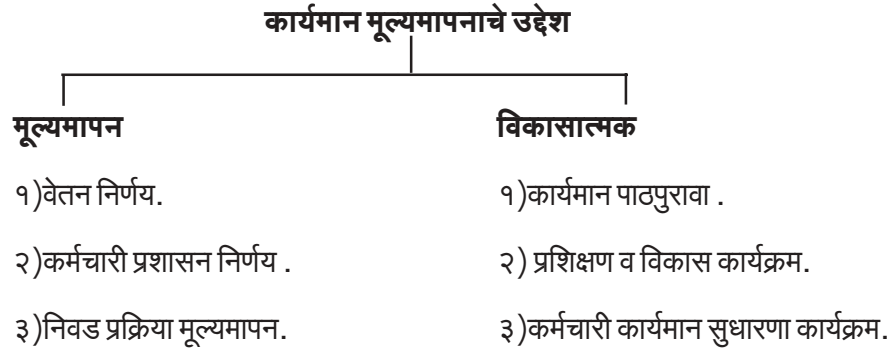
### ७.२.२ कार्यमान मूल्यमापनाचे हेतू/उद्देश (Purpose or Objectives of Performance Appraisal):

विविध औद्योगिक संघटनांच्या कार्यमान मूल्यमापनाचे परीक्षण केल्यास विविध हेतू किंवा उद्देश दिसून येतात. खालील हेतू/उद्देश पूर्ण करण्याकरिता कार्यमान मूल्यमापन केले जाते.

- १) कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रम ठरविणे.
- २) कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन करून त्यांना अभिप्रेरण करणे.
- ३) भविष्यातील मानव संसाधनाचे निर्णय घेण्याकरिता आधार तयार करणे.
- ४) वेतन व्यवस्थेस आधारभूत माहिती पुरविणे.
- ५) संघटनेत आदर्श वातावरण व संस्कृती निर्माण करण्यास मदत करणे.

६) कर्मचाऱ्यांना कार्यमान मूल्यमापनाचे निष्कर्ष देवून त्यांचे वैयक्तिक कार्यमान सुधारून विभागीय कार्यमान सुधारणे.

वरील विविध हेतू/उद्देश खालील दोन गटात विभागता येतील.



### ७.२.३ कार्यमान मूल्यमापनाचे उपयोग/महत्त्व (Importance / Uses of Performance Appraisal):

कार्यमान मूल्यमापन पद्धतीमुळे कर्मचाऱ्यांना त्यांची प्रगती व विकास करण्यास मदत होते. कर्मचाऱ्यांची भरती, बदली, बढती, प्रशिक्षण व विकास इ.विषयी निर्णय घेण्यासाठी व्यवस्थापनाला सुद्धा कार्यमान मूल्यमापनाचा उपयोग होतो. म्हणजेच कर्मचारी व औद्योगिक संघटना ह्या दोघांना कार्यमान मूल्यमापनाचा उपयोग होतो. त्यामुळे कामगार व मालक या दोन्ही वर्गाकडून कार्यमान मूल्यमापनाचे स्वागतच होते. परंतू ही पद्धती योग्य व पारदर्शक असावी. कर्मचाऱ्यांना शिक्षा देण्याकरिता ही पद्धती न वापरता त्यांची कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी असावी. कार्यमान मूल्यमापनाचे उपयोग/ महत्त्व पुढील प्रमाणे आहे.

### १) योग्य कार्य निर्धारण (Suitable Placement):

कार्यमान मूल्यमापनामध्ये कर्मचाऱ्यांच्या कामाचे मूल्यमापन केले जाते. आणि त्याची काम करण्याची क्षमता कीती आहे हे सुद्धा जाणून घेतले जाते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेनुसार व ईतर गुणांचा विचार करून त्याचे कार्य निर्धारण (म्हणजेच योग्य कामावर नियुक्ती) केली जाते.

### २) स्व-सुधारणेस मदत (Help in self-improvement):

कार्यमान मूल्यमापनामुळे कर्मचाऱ्यास त्यांच्या अंगी असणारे चांगले गुण (Plus points) आणि त्याच्या असणाऱ्या कमतरता (Weakness) यांची संपूर्ण माहिती कर्मचाऱ्यास मिळते. त्यामुळे त्याला त्याच्या कमतरतांकडे जास्त लक्ष पुरविता येते आणि कमतरतांचे रूपांतर तो चांगल्या गुणांमध्ये करू शकतो. ह्या पद्धतीने कर्मचाऱ्यास कार्यमान मूल्यमापनामुळे स्वतःमध्ये सुधारणा करता येतात.

### ३) वृद्धी व विकासास प्रेरणा (Motivation to Grow & Develop):

कार्यमान मूल्यमापन कर्मचाऱ्याला त्याची गुणवत्ता विकसित करण्यास व सुधारण्यास प्रेरणा देते. कर्मचारी आपल्यातील दोषांवर मात करून गुणांची वृद्धी करण्यास प्रयत्न करतो. थोडक्यात, कार्यमान मूल्यमापनामुळे कर्मचाऱ्यांचे करिअर विकसित होते.

### ४) प्रभावी प्रशिक्षण कार्यक्रम (Effective Training Programme):

सुयोग्य कार्यमान मूल्यमापनाची पद्धती व्यवस्थापनाला चांगला व प्रभावी प्रशिक्षण कार्यक्रम तयार करण्यास मदत करते. कर्मचाऱ्यांच्या न्यूनता व कमतरता कमी करण्यासाठी योग्य व प्रभावी प्रशिक्षणाचे नियोजन केले जाते. कार्यमान मूल्यमापन प्रशिक्षणातून कोणत्या कौशल्याचा विकास करायचा आहे ते ठरवून कर्मचाऱ्यातील सुप्त गुण विकसित करतात.

### ५) मानवी संसाधन नियोजन आणि विकास (HRP and Development):

कार्यमान मूल्यमापन मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे महत्वाचे तंत्र आहे. मूल्यमापनामुळे कोणत्या प्रकारचे मनुष्यबळ आवश्यक आहे, व उपलब्ध आहे हे समजते. संघटनेच्या भविष्यातील गरजेप्रमाणे सध्याचे मानवी संसाधन प्रशिक्षणाद्वारे विकसित करता येते.

### ६) कर्मचारी धोरण (Employee's Policy):

कर्मचाऱ्यांसंबंधी व्यवस्थापनाचे निर्णय जसे बढती, बदली, कामावरून कमीकरणे इ. घेण्यास मदत होते. कार्यमान मूल्यमापनाच्या आधारावर कर्मचाऱ्यांना पगारवाढ किंवा इतर आर्थिक फायदे ठरविता येतात. कर्मचाऱ्यांच्या विविध प्रश्नांसदर्भात धोरणे कार्यमान मूल्यमापनाशी संबंधित आहेत.

### ७) मालक -कामगार मैत्रीचे संबंध (Cordial Employer-Employee Relations):

कार्यमान मूल्यमापनामुळे कामगारांच्या विविध तक्रारीचे व समस्यांचे प्रमाण अतिशय कमी होते. त्यामुळे कर्मचारी मूल्यमापनाच्या आधार बढती व बदली सारखे निर्णय व्यवस्थापन घेत असते. कर्मचाऱ्यांना कोणत्याही प्रकारच्या तक्रारी करण्यास जागा उरत नाही. यामुळे कर्मचाऱ्यांचे मालकांशी मैत्रीचे संबंध



निर्माण होतात.

### **७.३ परिणामकारक कार्यमान मूल्यमापन पद्धतीचे आवश्यक गुण (Essentials of an Effective Performance Appraisal System)**

खालील काही वैशिष्ट्यांचा कार्यमान मूल्यमापन पद्धतीत समावेश केल्याने ती परिणामकारक होण्यास मदत होते.

#### **१) परस्पर विश्वास (Mutual Trust):**

कार्यमान मूल्यमापन ही एक परस्पर विश्वासावर चालणारी प्रक्रिया आहे. कर्मचारी व मालक ह्या दोन्ही घटकांमध्ये सांगोपांग चर्चा होवून कार्यमान मूल्यमापन ही पद्धत संघटनेमध्ये अवलंबली पाहिजे. त्यासाठी जाणीवपूर्वक प्रयत्न करून संघटनेमध्ये एकमेकांबद्दल विश्वासाचे वातावरण तयार केले पाहिजे. कामगार संघटनांनी जर काही सूचना किंवा बदल कार्यमान मूल्यमापनामध्ये सुचविल्या तर त्यांचा सकारात्मक विचार केला जावा. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचा पाठिंबा मिळविणे सोपे होते.

#### **२) स्पष्ट उद्दिष्टे (Clear Objectives):**

कार्यमान मूल्यमापन पद्धतीची उद्दिष्टे व उपयोग हे निश्चित व स्पष्ट केलेले असावे. उद्दिष्टे ही कार्य संबंधित, कालबद्ध व खुल्या स्वरूपाची असावीत. निरीक्षकांकडून कर्मचाऱ्यांचे कार्यमान सखोलपणे तपासले जावेत व त्याने कर्मचाऱ्यांच्या मूल्यांकनाबाबतचे सर्व आक्षेप स्पष्ट करावेत.

#### **३) प्रमाणीकरण (Standardisation):**

कार्यमान मूल्यमापन पद्धतीचा एक महत्वाचा गुण म्हणजे प्रमाणांचे प्रमाणीकरण होय. कार्यमापनाच्या पद्धती व तंत्रे ही प्रमाणीत केलेली असल्यास सर्वांचे कार्यमापन हे सारख्याच निकषांनुसार होते. उदा. उत्पादन मापे (Production Measures), व्यक्तीगत स्वरूपाची मापे (Personal Data Measures) व निर्णय स्वरूपाचे मापे (Judgemental Measures) ही तंत्रे कर्मचाऱ्यांना माहिती असावीत की जेणे करून त्यांना मूल्यमापनाबाबत शंका येणार नाहीत.

#### **४) प्रशिक्षण (Training):**

कार्यमान मूल्यमापन करणाऱ्या व्यक्तींना तत्वज्ञान व कार्यमान मूल्यमापनाच्या पद्धतीचे प्रशिक्षण देण्यात यावे. त्यात विविध कागदपत्रे भरण्याचे कौशल्य, कार्यमान मूल्यमापनानंतर कर्मचाऱ्यांची मुलाखत इ. समावेश असावा.

#### **५) कार्याशी संबंधितता (Job Related):**

कार्यमान मूल्यमापन पद्धती ही कर्मचाऱ्यांच्या कार्याशी वर्तन व कार्यक्षमता मूल्यमापनाशी संबंधित असावी. मूल्यमापनातून कर्मचाऱ्यांचे वैयक्तिक गुणांपेक्षा त्यांनी केलेल्या कामाच्या गुणवत्तेचे मूल्यमापन व्हावे. कनिष्ठांशी सल्लामसलत करून भविष्याशी निगडित संयुक्त नियोजन करावे. वैयक्तिक टीका किंवा व्यक्तीगत हेवेदावे या पद्धतीतून टाळले जावेत.

### ६) बलस्थाने व कमतरता (Strength & Weakness):

मूल्यमापन करणाऱ्या अधिकाऱ्याने त्याने केलेल्या कर्मचाऱ्याच्या मूल्यमापनाचे समर्थन (Justification) केले पाहिजे. त्याने कर्मचाऱ्यांची बलस्थाने व कमतरता तपासून पाहून कमतरता दुर करण्याकरिता सल्ला दिला पाहिजे.

### ७) सहभाग व पाठपुरावा (Feedback & Participation):

कार्यमान मूल्यमापन पद्धतीमध्ये कर्मचाऱ्याला त्याचे मूल्यांकन सांगण्याची सोय असावी. कर्मचाऱ्यांनी स्वतःच्या कार्यमूल्यमापनाकरिता व कार्यक्षमता वाढविण्याकरिता स्वतः सहभागी व्हावे. निरीक्षकाशी मूल्यमापनाच्या प्रक्रियेतील भूमिका मार्गदर्शक व समुपदेशकाची असावी.

### ८) संघटनेशी सुसंगत (Organisational Suitability):

कार्यमान मूल्यमापन पद्धती विकसित करताना ती आपल्या संघटनेच्या आकार, स्वरूप, पर्यावरण व आवश्यकतांशी समरूप व सुसंगत असावी. म्हणजेच प्रत्येक संघटनेच्या गरजांनुसार वेगळी कार्यमान मूल्यमापन पद्धती विकसित करावी.

### ९) कार्यमान मूल्यमापन मुलाखत (Post-Appraisal Interview):

कार्यमान मूल्यमापनानंतर कर्मचाऱ्यांची मुलाखत आयोजित करावी की जेणेकरून कर्मचाऱ्यात त्याच्या मूल्यमापनाबाबत माहिती पुरविली जावी. तसेच संघटनेला सुद्धा कर्मचाऱ्यांच्या अडचणी समजून याव्यात.

### १०) पुनःपरिक्षण व आव्हान (Review & Appeal):

कर्मचाऱ्यात जर त्याच्या मूल्यमापना संदर्भात शंका असतील तर त्यास पुनःपरिक्षण व आव्हान देण्याची तरतूद कार्यमान मूल्यमापन पद्धतीत असावी. जर मूल्यमापनाचे निष्कर्ष हे नकारात्मक असतील तर त्यांचे संज्ञापन लगेच कर्मचाऱ्यांना करावे. त्यामुळे त्यांना त्यांच्या कार्यात सुधारणा करणे शक्य होते.

## ७.४ कार्यमान मूल्यमापनातील पायऱ्या (Steps in Performance Appraisal)

प्रत्येक संघटनेच्या आकार व स्वरूपानुसार जी कार्यमान मूल्यमापन प्रक्रिया भिन्न स्वरूपाची असली तरी काही सामाईक पायऱ्यांचा उल्लेख आपणांस खालील प्रमाणे करता येईल.

### १) कार्यमान मूल्यमापन निकष ठरविणे (Establishing Performance Appraisal):

कार्यमान मूल्यमापन प्रक्रियेची सुरवात प्रमाणे किंवा निकष ठरविण्यापासून होते. व्यवस्थापकांनी कोणती कौशल्ये, उत्पादने किंवा कार्यफलाचे मूल्यमापन करावे हे ठरविणे गरजेचे असते. जसे उत्पादन मापे, व्यक्तीगत स्वरूपाची मापे व निर्णय-स्वरूप मापे इ. प्रमाणे कार्य विश्लेषण व कार्य-निकषांवरून ठरविता येतात. ही ठरविलेली प्रमाणे स्पष्ट व उद्दिष्टानूवर्ती असावी. प्रत्येक प्रमाणांना योग्य असे गुण किंवा श्रेणी ठरविण्यात यावी. वरिष्ठ व्यवस्थापक जेव्हा मूल्यमापन करतात, त्यावेळेस त्यांची नोंदणी 'मूल्यमापन तक्त्या' मध्ये करण्यात यावी.

## २) अपेक्षित कार्यदर्जा कर्मचाऱ्यांना कळविणे (Communicate Performance Expectations to Employee):

कार्यमान मूल्यमापनाचे निकष एकदा ठरविल्यानंतर त्यांचे संज्ञापन कर्मचाऱ्यांना कळविण्यात यावे. त्यामुळे कर्मचाऱ्याकडून अपेक्षित असलेल्या कार्यदर्जाची जाणीव त्यांना होते. जर त्यांना कार्यमापनाचे निकष कळविले गेले नाही तर मूल्यमापन प्रक्रियेतच अडथळे येतात. कर्मचाऱ्यांना फक्त निकष माहिती देवून उपयुक्त नसते तर ती त्यांना समजली आहेत किंवा त्यांनी समजून घेतली आहेत याबद्दल व्यवस्थापकांनी खात्री करावी. कर्मचाऱ्याकडून ह्या निकषांबाबत अभिप्राय घेवून त्यात आवश्यकता भासल्यास सुधारणा किंवा बदल करून घ्यावेत.

## ३) प्रत्यक्ष कार्यमानाचे मोजमाप (Measuring Actual Performance):

कार्यमान मूल्यमापन प्रक्रियेतील ही तिसरी पायरी होय. ह्या पायरीमध्ये कर्मचाऱ्याच्या प्रत्यक्ष कार्यमानाचे मोजमाप केले जाते. त्याकरिता निरीक्षण, सांख्यिकीय अहवाल, तोंडी अहवाल, व लेखी अहवालांचा उपयोग केला जातो. कर्मचाऱ्यांच्या कार्यमानाचे प्रत्यक्ष मूल्यमापन करताना निरीक्षकांनी स्वतःच्या मतांचा परिणाम कार्यमूल्यमापनावर होवू देवू नये. थोडक्यात, निरीक्षकांनी कार्यमूल्यमापन अधिक अचूक व वास्तव कसे होईल ह्याकडे लक्ष द्यावे.

## ४) प्रत्यक्ष कार्यमानाची प्रमाणांशी तुलना (Compare Actual Performance with Standards):

ह्या पायरीमध्ये प्रत्यक्ष कार्यमानाची तुलना ठरविलेल्या निकषांशी किंवा प्रमाणांशी केली जाते. ह्या तुलनेच्या आधारे प्रत्यक्ष कार्यमान व प्रमाणित कार्यमान ह्यात फरक किंवा तफावत (Deviation) आढळून येते. ह्या तफावतीबाबत निरीक्षकांस कर्मचाऱ्यांशी पुढील पायरीमध्ये समक्ष बोलण्याकरिता मदत होते.

## ५) कर्मचाऱ्यांशी कार्यमूल्यमापनाबाबत चर्चा (Discuss the Appraisal with the Employee):

कार्यमान मूल्यमापनाच्या मागील पायरीमध्ये काढलेल्या तफावत किंवा कार्यदर्जाच्या तफावतीबाबत कर्मचाऱ्यांशी प्रत्यक्ष संवाद व चर्चा ह्या ठिकाणी केली जाते. प्रत्यक्षात ही पायरी खूप नाजूक स्वरूपाची व निरीक्षकांस आव्हानात्मक आहे. ह्या चर्चेद्वारे कर्मचाऱ्यास त्याची बलस्थाने व कमतरता कळून येतात व त्याप्रमाणे त्याच्या कार्यपद्धतीत बदल करणे शक्य होते.

## ६) कार्य दुरुस्तीचे उपाय करणे (Initiate Corrective Action):

कार्यमान मूल्यमापन प्रक्रियेतील अंतीम पायरी म्हणजे निरीक्षकांच्या मूल्यमापन अहवाल व प्रत्यक्ष चर्चेतून निष्पन्न झालेल्या निष्कर्षांच्या आधारावर कर्मचाऱ्यांच्या कार्य दुरुस्तीचे उपाय करणे होय. कर्मचाऱ्यांच्या कार्य दर्जात सुधारणा होण्यासाठी ज्या ठिकाणी कर्मचाऱ्यांच्या कमतरता आहेत ते क्षेत्र शोधून त्यावर उपाय ह्या ठिकाणी सुचविले जातात. मूल्यमापन अहवालाच्या आधारावर दोन प्रकारच्या सुधारणा उपाय योजना करता येतात.

१) लक्षणांनुसार तात्काळ उपाय योजना. २) कारणांनुसार कायमस्वरूपी सुधारणा

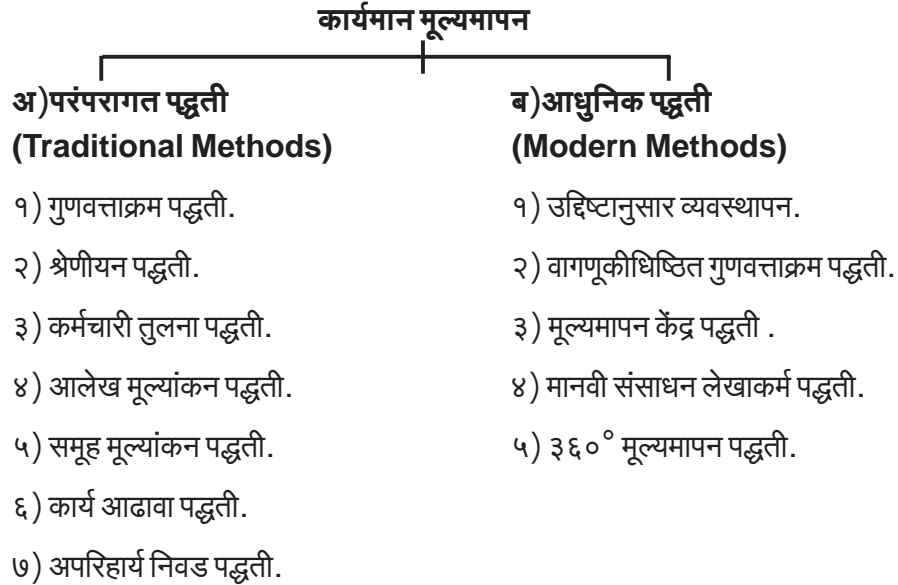
प्रशिक्षण व समुपदेशन हे दोन मार्ग कर्मचारी कार्यदर्जात सुधारणा करण्याकरिता वापरता येतात. कर्मचाऱ्यास एखाद्या प्रशिक्षण कार्यक्रमासाठी पाठवून त्यास स्वतंत्र अशी जबाबदारी व निर्णय घेण्याचे कार्य सोपविले जाते. त्या वाढत्या जबाबदारी नुसार पगारवाढ किंवा बढतीसुद्धा सुचविली जाते. तसेच समुपदेशन किंवा मार्गदर्शन हे सुद्धा कर्मचाऱ्यांच्या दृष्टीकोनात बदल घडविण्यास उपयुक्त ठरतात. थोडक्यात, व्यवस्थापकांनी कार्यमान मूल्यमापन प्रक्रियेचा उपयोग सकारात्मकरित्या करून त्या आधारावर कर्मचाऱ्यास अभिप्रेरणा व सुधारणा करण्यास उत्तेजित केले पाहिजे.

## ७.५ कार्यमान मूल्यमापनाच्या पद्धती (Methods or Techniques of Performance Appraisal)

मागील परिच्छेदामध्ये आपण कार्यमान मूल्यमापनाची प्रक्रिया अभ्यासली. आता संघटनेमार्फत कार्यमान मूल्यमापनाकरिता येणाऱ्या विविध पद्धती व तंत्रांचा अभ्यास करायचा आहे. कार्यमान मूल्यमापनाच्या विविध पद्धती उपलब्ध आहेत. वास्तविकतः प्रत्येक संघटना स्वतःची अशी एक कार्यमापन पद्धत अवलंबून असते. प्रत्येक पद्धतीला दोन्ही बाजू म्हणजे फायदे व मर्यादा असतात. कार्यमान मूल्यमापनाच्या पद्धतींचे वर्गीकरण सुद्धा लेखकांनी वेगवेगळ्या आधारावर केले आहे. परंतु त्यामध्ये सर्वदूर वापरण्यात येणारे वर्गीकरण म्हणजे-

१) परंपरागत पद्धती (Traditional Methods). २) आधुनिक पद्धती (Modern Methods)

खालील आकृतीवरून दोन्ही पद्धतींचे वर्गीकरण स्पष्ट होईल.



वरील विविध पद्धतींचे थोडक्यात विवेचन करूया.

**७.५.१ अ) परंपरागत पद्धती (Traditional Methods):**

**१) गुणवत्ताक्रम पद्धती (Ranking Method):**

कर्मचारी मूल्यमापनाची ही सर्वात जूनी व सोपी अशी पद्धती आहे. या पद्धतीस 'स्थानानुक्रम

पद्धती' असेही म्हणतात. ह्या पद्धतीत एखाद्या गुणाच्या संदर्भात कर्मचाऱ्याचे अनुक्रम ठरविले जातात. वेगवेगळ्या गुणांच्या बाबतीत स्वतंत्र अनुक्रम देवून शेवटी सर्व अनुक्रम याद्यांचे एकत्रीकरण केले जाते व त्यानुसार व्यक्तींचे स्थानानुक्रम ठरविले जातात. स्थानानुक्रम ठरविताना मूल्यमापन करणाऱ्यास कर्मचाऱ्यांच्या यादीतून प्रथम सर्वोत्कृष्ट व सर्वात निकृष्ट कर्मचाऱ्यांची निवड करण्यास सांगितले जाते. त्यानंतर दुसऱ्या क्रमांकाच्या उत्कृष्ट व निकृष्ट कर्मचाऱ्यांची निवड करायची. याप्रमाणे गुणवत्तेनुसार उतरत्या क्रमाने व चढत्या क्रमाने अशा दोन याद्या तयार केल्या जातात. कार्यक्षम व्यक्तींना अकार्यक्षम व्यक्तींपासून वेगळे करणारी ही पद्धती आहे.

### २) श्रेणीयन पद्धती (Grading Method):

या पद्धतीमध्ये कर्मचाऱ्यांच्या कार्यातील विविध वैशिष्ट्यांच्या आधारे त्यांची श्रेणी निश्चित केली जाते. या वैशिष्ट्यांमध्ये कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता, सहकार्य, परावलंबित्व, संदेशवहन, कामाचे ज्ञान, निर्णय क्षमता, नेतृत्व व संघटन, क्षमता इ. विचार केला जातो, आणि त्यानुसार खालील श्रेणींमध्ये कर्मचाऱ्यांची विभागणी केली जाते.

श्रेणी	अर्थ
अ	उल्लेखनीय काम (Excellent)
ब	फार चांगले काम (Very Good)
क	चांगले काम (Good)
ड	साधारण काम (Average)
इ	कमी प्रतीचे काम (Bad)
फ	निकृष्ट प्रतीचे काम (Worst)

वरील पैकी ठराविक कर्मचाऱ्यांची योग्यता कोणत्या श्रेणीची आहे त्यानुसार श्रेणी देऊन एक श्रेष्ठता यादी केली जाते.

### ३) कर्मचारी तुलना पद्धती (Man to Man Comparison Method):

ही पद्धती सर्वप्रथम अमेरिकेमध्ये सैन्यदलात पहिल्या महायुद्धाच्या काळात उपयोगात आणली. या पद्धतीनुसार व्यवस्थापनाला कर्मचाऱ्यांमध्ये अपेक्षित असणारे सर्व गुण विचारात घेऊन कर्मचाऱ्यांची परस्परांशी तुलना करण्यात येते. अशाप्रकारे तुलना करताना त्यांची काम करण्याची क्षमता, कौशल्य, तत्परता, नियमितपणा, वागणूक असे सर्वच गुण विचारात घेतले जातात. एकाचवेळी एका कर्मचाऱ्याची इतर सर्व कर्मचाऱ्यांशी तुलना करणे शक्य नाही. ही अडचण लक्षात घेऊन प्रत्येक कौशल्यासाठी एका व्यक्तीची प्रमाण (Standard) म्हणून निवड करण्यात येते. त्या व्यक्तीशी इतर व्यक्तींची तुलना करून त्यांना गुण देण्यात येतात. या आधारे प्रत्येक कर्मचाऱ्यांच्या योग्यतेचा किंवा श्रेष्ठतेचा निर्देश करणारी एक यादी तयार केली जाते.

### ४) आलेख मुल्यांकन पद्धती (Graphic Rating Scale):

या पद्धतीमध्ये कर्मचाऱ्यांच्या योग्यतेचे घटक दर्शविण्यासाठी आलेखाचा उपयोग केला जातो,

म्हणून या पद्धतीस “आलेख मूल्यांकन पद्धती” असे म्हणतात. कर्मचाऱ्यांच्या योग्यतेचे मूल्यमापन कोणकोणत्या घटकाच्या आधारे करावे, हे ठरविण्याचा प्रश्न आलेख मूल्यांकन पद्धतीत विशेष महत्त्वाचा असतो. या आलेखात नमूद करण्यात येणारी वैशिष्ट्ये ही प्रामुख्याने-

अ) कर्मचाऱ्यांच्या व्यक्तीमत्त्वावर प्रकाश टाकणाऱ्या बाबी,

ब) कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता किंवा कार्यासंबंधी घटक इ. असतात.

कर्मचाऱ्यांमध्ये प्रत्येक गुण किती प्रमाणात आहे हे दर्शविण्यासाठी आलेखात असाधारण, उत्कृष्ट, साधारण व असमानधानकारक असे स्तर नमूद केलेले असतात. आलेख फॉर्मवर मूल्यांकनकर्ता योग्य नोंदी करून कर्मचाऱ्यांची श्रेष्ठता ठरविली जाते.

खालील तक्ता ‘आलेख मूल्यांकन पद्धती’ दर्शवितो.

श्रेणी	गुणवत्ता	उत्पादन	नाविन्यता	स्वयंपूर्णता
उल्लेखनीय				
असाधारण				
उत्कृष्ट				
समाधानकारक				
साधारण				
असमाधानकारक				

#### ५) समूह मूल्यमापन पद्धती (Group Appraisal Method):

या पद्धतीमध्ये कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन करण्यासाठी एका समूहाची स्थापना केली जाते. या समूहामध्ये किंवा गटामध्ये त्या कर्मचाऱ्यांचा पर्यवेक्षक व इतर दोन ते तीन निरीक्षक असतात. या पर्यवेक्षकांना त्यांच्या कामगिरी संबंधीचे ज्ञान असते. कर्मचाऱ्यांच्या विभागातील पर्यवेक्षक इतर निरीक्षकांना कर्मचाऱ्यांच्या कामाचे स्वरूप समजावून सांगतो आणि मग सर्व पर्यवेक्षक चर्चा करून कामगिरी संबंधी प्रमाप ठरवितात, त्या अनुषंगाने मूल्यमापन करतात. समूहामध्ये अनेक पर्यवेक्षक असल्याने एका पर्यवेक्षकाच्या पक्षपाती भूमिकेवर अनेक बंधने येतात. त्यामुळे वास्तविक व अचूक मूल्यमापन होते. परंतू बऱ्याच वेळेस मूल्यांकनाची जबाबदारी सामूहिक असल्याने कोणताही पर्यवेक्षक वैयक्तिक लक्ष देत नाही.

#### ६) कार्य आढावा पद्धती (Field Review Method):

मूल्यांकनाची ही पद्धती तोंडी स्वरूपाचे प्रश्न विचारून पूर्ण केली जाते. जेव्हा मूल्यांकन कर्त्याकडून एखाद्या कर्मचाऱ्याच्या बाबतीत पक्षपातीपणामुळे अधिक किंवा कमी मूल्यांकन केले जाते तेव्हा त्याचा आढावा ह्या पद्धतीत घेतला जातो. त्या कर्मचाऱ्याची मुलाखत घेऊन त्याच्या योग्यतेचे मूल्यमापन केले जाते.

### ७) अपरिहार्य निवड पद्धती (Forced Choiced Method):

ही पद्धती जे.पी.गेलीफोर्ड ह्यांनी विकसित केली. या पद्धतीत दोन किंवा अधिक वर्तनविषयक विधानांची यादी दिलेली असते. मूल्यमापन करणाऱ्याने विशिष्ट कर्मचाऱ्याच्या वर्तनाशी जुळणारे विधान निर्देशित करायचे असते. अनुकूल व प्रतिकूल विधानांचे स्वतंत्र गट असतात. प्रत्येक गटातील एकच विशिष्ट विधान उत्कृष्ट व निकृष्ट कर्मचाऱ्यातील भेद स्पष्ट करणारे असते. उदा. अनुकूल (Positive Statement) विधान-

- १) कनिष्ठास चांगल्या व स्पष्ट सुचना देतो.
- २) काम दिल्यानंतर त्यावर पूर्णपणे विसंबून असतो.

### प्रतिकूल विधानाची जोडी (Negative Statement)

- १) मर्यादेपलीकडचे आश्वासन देतो.
- २) काही कर्मचाऱ्यांना जवळून मदत करतो.

प्रत्येक विधानाला गुण असतात की जे मूल्यांकन करणाऱ्या पर्यवेक्षकास माहित नसतात. त्यामूळे पूर्वग्रहाचा किंवा पक्षपातीपणाचा दोष या पद्धतीत येत नाही. अर्थात विधाने तयार करण्याचे काम अतिशय काळजीपूर्वक व व्यापक संशोधनावर आधारित करावे लागते. औद्योगिक संघटनांमध्ये ही पद्धत फारशी वापरली जात नाही.

### ब) आधुनिक पद्धती (Modern Methods):

#### उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन (Management by Objectives):

परंपरागत कार्यमान मूल्यमापनाच्या पद्धतीतील एक महत्त्वाचा दोष म्हणजे मूल्यांकन करणाऱ्याचा पक्षपातीपणा! हा दोष घालविण्याकरिता पीटर ड्रकर ह्यांनी १९५४ मध्ये उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन ही नवीन संकल्पना सुचविली. ह्या पद्धतीत पर्यवेक्षक व कर्मचारी दोघ मिळून साध्य होवू शकतील अशी उद्दिष्टे ठरवितात. प्रत्येक व्यक्तीच्या जबाबदारी व त्याच्याकडून असलेल्या अपेक्षा स्पष्ट करून त्यांचा व्यक्तीने केलेल्या कामाचे मोजमाप करण्यासाठी मार्गदर्शक म्हणून उपयोग केला जातो. व्यक्तीची उद्दिष्टे साध्य झालेली नसल्यास उपाययोजना सुचविणे व नवीन उद्दिष्टेही दोघांनी मिळून ठरविणे ह्या उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन अभिप्रेत असते. थोडक्यात, व्यवस्थापकाने कनिष्ठांच्या सहभागाने निश्चित अशी व्यक्तीगत उद्दिष्टे ठरवून विशिष्ट कालावधीनंतर ती उद्दिष्टे कीतपत पूर्ण झाली याबद्दल चर्चा केली जाते. उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापनात खालील चार पायऱ्यांचा समावेश होतो.

- १) पर्यवेक्षक व कर्मचारी ह्यांनी निश्चित उद्दिष्टे ठरविणे.
- २) कार्यमान निकषांची निश्चिती करणे.
- ३) ठरविलेली उद्दिष्टे व कार्यमान यांची तुलना करणे.
- ४) ठराविक कालावधीनंतर कार्यमानाचा आढावा घेऊन त्यावर उपाय योजना करणे.

## उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापनाचे फायदे (Advantages of MBO):

### १) उद्दिष्टांवर समतोल भर (Balanced Focus on Objectives):

उद्दिष्टानुवर्ती व्यवस्थापनाद्वारे सर्वच उद्दिष्टांवर समतोल भर दिला जातो. त्यामुळे संघटनेतील निर्माण होणाऱ्या अडचणी दूर करता येतात.

### २) योग्य व्यवस्थापन (Better Management):

उद्दिष्टानुवर्ती व्यवस्थापनात कर्मचाऱ्यांने स्वतःची उद्दिष्टे ठरविताना पर्यवेक्षक सहाय्य करतो. कधी पर्यवेक्षक प्रथम उद्दिष्टे सुचवितो व त्यावर विचार करून कर्मचारी ती जशीच्या तशी अथवा काही बदल सुचवून मान्य करतात. कार्यमान व उद्दिष्टांच्या तूलनेतही कर्मचाऱ्यांचा सहभाग असतोच. ही तुलना म्हणजे कार्यमान मूल्यमापन होय. अशारितीने उद्दिष्टानुवर्ती व्यवस्थापन व्यवस्थापनाची कार्यक्षमता वाढविते.

### ३) चांगले संघटन (Better Organising):

उद्दिष्टानुवर्ती व्यवस्थापनात सर्व कर्मचाऱ्यांची उद्दिष्टे मूलभूत उद्दिष्टांच्या क्षेत्रातच निश्चित केली जातात. व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांना त्यांची भूमिका व आराखडा समजून सांगतात. त्यामुळे चांगले संघटन केले जाते.

### ४) कर्मचाऱ्यांमधील वाद व संदिग्धता कमी होते (Reduce Role Conflict & Ambiguity):

जेव्हा दोन किंवा अधिक पर्यवेक्षकांकडून वेगळ्या प्रकारच्या अपेक्षा कर्मचाऱ्यांनी पूर्ण करण्याची अपेक्षा केली जाते तेव्हा कर्मचाऱ्यांमध्ये वाद किंवा संदिग्धता निर्माण होतात. उद्दिष्टानुवर्ती व्यवस्थापनात उद्दिष्टांची निश्चिती झालेली असल्याने वादाची किंवा संदिग्धतेची परिस्थिती उद्भवत नाही.

### ५) उद्दिष्ट मूल्यमापनाचे आधार (Objective Appraisal Criteria):

उद्दिष्टांची निश्चिती हेच मूल्यमापनाचे आधार असल्याने कर्मचाऱ्यांच्या कार्यमानाचे मूल्यमापन अधिक अचूक व खात्रीपूर्वक करता येते.

### ६) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा (Motivation to Employees):

संघटनेच्या उद्दिष्टांशी निगडित अशी कर्मचाऱ्यांची वैयक्तिक उद्दिष्टे असल्याने ती साध्य झाल्यावर कर्मचाऱ्यांना अधिक प्रेरणा मिळते. जर कार्यमानात त्रुटी आढळल्यास त्यावर उपाययोजनाही करता येतात.

### ७) वैयक्तिक नेतृत्वाचा विकास (Develops Personal Leadership):

व्यवस्थापकांना उद्दिष्टप्रेरित व्यवसायात नियोजन, निर्देशन, नियंत्रण, समुपदेशन, अभिप्रेरण व मूल्यमापन इ. कार्ये करावी लागत असल्याने त्यांचे नेतृत्व गुण विकसित होतात.



### ८) कार्यमानातील त्रुटी (Performance Defficiency):

उद्दिष्टप्रेरित व्यवस्थापनात कर्मचाऱ्यांच्या ठरविलेल्या उद्दिष्टेची पूर्तता झालेली आहे किंवा नाही ह्याचे मूल्यमापन केले जाते. जर कार्यमानात त्रुटी आढळून आल्या तर त्यांची सुधारणा करण्याकरिता उपाय योजना व्यवस्थापकांकडून केल्या जातात.

### उद्दिष्टानुवर्ती व्यवस्थापनाच्या मर्यादा (Limitations of MBO):

#### १) न मोजता येणारी उद्दिष्टे (Setting Unmeasurable Objectives):

उद्दिष्टानुवर्ती व्यवस्थापनाची एक मर्यादा म्हणजे बऱ्याच वेळेस न मोजता येणारी उद्दिष्टे ठरविली जातात. त्यामुळे त्यांचे मोजमाप करता येत नाही, व कर्मचाऱ्याला मूल्यांकनातून पळवाट काढता येते.

#### २) व्यवस्थापकांचा असहकार दृष्टीकोन (Unfavorable Attitude of Managers):

व्यवस्थापकांच्या उद्दिष्टानुवर्ती व्यवस्थापनाकडे पाहण्याचा दृष्टीकोन असहकाराचा असतो. कर्मचाऱ्यांच्या कार्याकडे सतत लक्ष पुरवावे लागत असल्याने त्यांना कार्यमग्न राहावे लागते व त्यामुळे त्यांच्या दृष्टीकोनात असहकार दिसून येतो.

#### ३) कर्मचारी व पर्यवेक्षक वाद (Tug of War):

उद्दिष्टानुवर्ती व्यवस्थापनात कर्मचारी व पर्यवेक्षक ह्या दोघांनी उद्दिष्टांची संयुक्तरीत्या निश्चिती करायची असते. बऱ्याच वेळेस कर्मचारी स्वतःची उद्दिष्टे ठरविताना ती सहज साध्य होतील अशीच निवडण्याकडे कल असतो. तर पर्यवेक्षक त्यांची उद्दिष्टे आव्हानात्मक असण्याकडे भर देतात. त्यामुळे दोघांमध्ये बऱ्याच वेळा वादाची परिस्थिती निर्माण होते.

#### ४) वेळखाऊ प्रक्रिया (Time Consuming):

उद्दिष्टप्रेरित व्यवस्थापनात उद्दिष्टे ठरविणे, कार्यमान मोजमाप व त्यावरील पाठपुरावा ही प्रक्रिया मोठ्या प्रमाणात वेळ खर्च करणारी आहे.

#### ५) कागदपत्राचा मोठ्या प्रमाणावर वापर (Heavy Paper Work):

उद्दिष्टानुवर्ती व्यवस्थापनात विविध पत्रके, सूचना पत्रे, प्रशिक्षण साहित्य, प्रश्नावली, कार्यमान पाहणी अहवाल, मूल्यमापन तक्ते इ. कागदपत्रे व दस्तऐवज तयार केले जातात. त्यामुळे संघटनेतील इतर कागदपत्रे व दस्तऐवजांबरोबर ह्या मूल्यमापनाच्या कागदपत्रांची भर पडते.

#### ६) विश्वासाचा अभाव (Lacks of Trust):

कर्मचाऱ्यांवर व्यवस्थापकांचा कमी विश्वास, हे एक उद्दिष्टप्रेरित व्यवस्थापन अयशस्वी होण्याचे कारण आहे. बऱ्याच वेळेस कर्मचाऱ्यांना विश्वासात न घेता हुकूमशाही पद्धतीने व्यवस्थापक निर्णय घेतात, व नियंत्रणाच्या तंत्रावर अवलंबून राहतात.

## २) वागणूकीधिष्ठीत गुणवत्ताक्रम पद्धती (Behaviorally Anchored Rating Scales) [BARS]:

ह्या कार्यसिद्धी मूल्यमापनाच्या पद्धतीत कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनाचे मूल्यमापन तज्ज्ञांकडून केले जाते. कर्मचाऱ्यांचे वर्तन कितपत प्रभावशाली किंवा सकारात्मक किंवा नकारात्मक आहे ह्यांची चाचणी करून त्यास गुणवत्ताक्रम दिला जातो. तज्ज्ञांकडून कर्मचाऱ्यांचे वर्तन तपासले जात असल्याने त्यांची कामाबाबत निष्ठा किंवा आत्मीयता मोजली जाते व त्यानुसार त्यांचे गुणवत्ताक्रम ठरविले जातात. ही पद्धती इतर पारंपारिक मूल्यमापनापेक्षा परिणामकारक समजली जाते, कारण यामध्ये कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन आधिक तर्कशुद्ध व स्पष्ट निकषांच्या आधारावर केले जाते. तसेच सातत्याने कर्मचाऱ्यांचा मूल्यमापनाचा पाठपुरावा केला जातो. परंतु ह्या पद्धतीत सुद्धा काही मर्यादा आढळून येतात. जसे कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनाबाबत गुणवत्ताक्रम ठरविताना अवास्तव निकष ठरविले जातात. त्यामुळे अतिशय खात्रीचे किंवा विश्वासपूर्वक कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन ह्या पद्धतीद्वारे मिळतेच असे नाही.

## ३) मूल्यमापन केंद्र पद्धती (Assessment Centres):

मूल्यमापन केंद्र पद्धतीची सुरवात १९३० च्या दरम्यान जर्मनीमध्ये त्यांच्या सैनिकी अधिकाऱ्यांचे कार्यमान मूल्यमापन करण्याकरिता झाली. त्यानंतर ह्या पद्धतीचा प्रसार १९४० पर्यंत अमेरिका व इंग्लंड मध्ये झाला. १९६० पर्यंत ही पद्धत सैन्यातून औद्योगिक क्षेत्रातील व्यवस्थापक व पर्यवेक्षकांचे कार्यमूल्यमापन करण्याकरिता उपयोगात आली. भारतात मात्र ही पद्धती उद्योगक्षेत्रात अलिकडच्या काळात म्हणजे १९६०च्या दरम्यान आली. हिंदूस्थान लिह्वर, मोदी झेरॉक्स क्रॉम्टपटन ग्रीव्हज ह्या कंपन्यामधून भारतात ही पद्धत वापरली जात आहे.

उद्योग क्षेत्रात मूल्यमापन केंद्र वरिष्ठ व्यवस्थापक व पर्यवेक्षकांचे नैसर्गिक गुण परिक्षणासाठी उपयोगात आणली जाते. मूल्यमापन केंद्रे म्हणजे विविध संभाव्य निवडलेल्या व्यवस्थापकांचा एक गट/समूह होय. हे व्यवस्थापक विविध प्रकारच्या सरावांकरिता एकत्र येतात. ह्या निवडलेल्या व्यवस्थापकांचे मूल्यमापन तज्ज्ञांकडून एकत्रित काम करित असताना केले जाते. मूल्यमापन केंद्राद्वारे एखाद्या व्यवस्थापकीय प्रश्नांच्या संदर्भात किंवा कसोटीच्या काळात संभाव्य व्यवस्थापक पदाचे उमेदवार कसे वागतात किंवा वर्तन करतात ह्याचे निरीक्षण केले जाते. ह्या व्यवस्थापकांना विविध खेळ, कार्यगट किंवा भूमिकांमध्ये सहभागी होण्यास सुद्धा सांगितले जाते. तज्ज्ञांकडून ह्या कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन निरीक्षण व चर्चेद्वारे केले जाते. ह्या प्रक्रियेच्या शेवटी संभाव्य व्यवस्थापक किंवा कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या मूल्यमापनातून मिळालेले निष्कर्ष (बलस्थाने व कमतरता) कळविले जातात. मूल्यमापन केंद्रे हे एक व्यवस्थापकांच्या निवडी व बढतीकरिता वापरले जाणारे तंत्र आहे.

मूल्यमापन केंद्राचे सर्वात महत्वाचे फायदे म्हणजे कर्मचाऱ्यांचे अचूक मूल्यमापन, कमीत कमी पक्षपात, व व्यवस्थापकांची योग्य निवड व बढती होय. मूल्यमापन करताना तज्ज्ञ मूल्यांकन गट कार्यरत असल्याने वरील फायदे ह्या पद्धतीतून मिळतात.

तसेच मूल्यमापन केंद्रे तंत्राचे काही तोटे किंवा मर्यादा सुद्धा आढळून येतात. त्यात मुख्यतः खर्चिक व वेळखाऊ, चांगल्या कार्यक्षम व्यवस्थापकांना कंटाळवाणी, अकार्यक्षम कर्मचाऱ्यांना निराश करणारी व व्यवस्थापकांमध्ये विनाकरण स्पर्धा निर्माण करणारी, हे तोटे दिसून येतात.

तरीसुद्धा जर मूल्यमापन केंद्राची अंमलबजावणी व्यवस्थित रितीने केली गेल्यास इतर पद्धतीपेक्षा

भविष्यात चांगले काम करणाऱ्या व्यवस्थापकांचा अंदाज व शोध ह्या पद्धतीने चांगल्या रितीने घेण्यात येतो. ह्याशिवाय विश्वासार्हता, अचूकता व भविष्याचा अंदाज ह्या मूल्यमापन केंद्रामधून कर्मचारी मूल्यमापना करिता मिळविता येतो ह्या मूल्यमापन केंद्रामुळे भावी व्यवस्थापकाचे सखोल परिक्षण होत असल्याने संघटनेमध्ये चूकीचे लोक भरले जात नाही किंवा त्यांना बदली दिली जात नाही.

#### ४) मानवी संसाधन लेखाकर्म पद्धती (H/R Accounting Method):

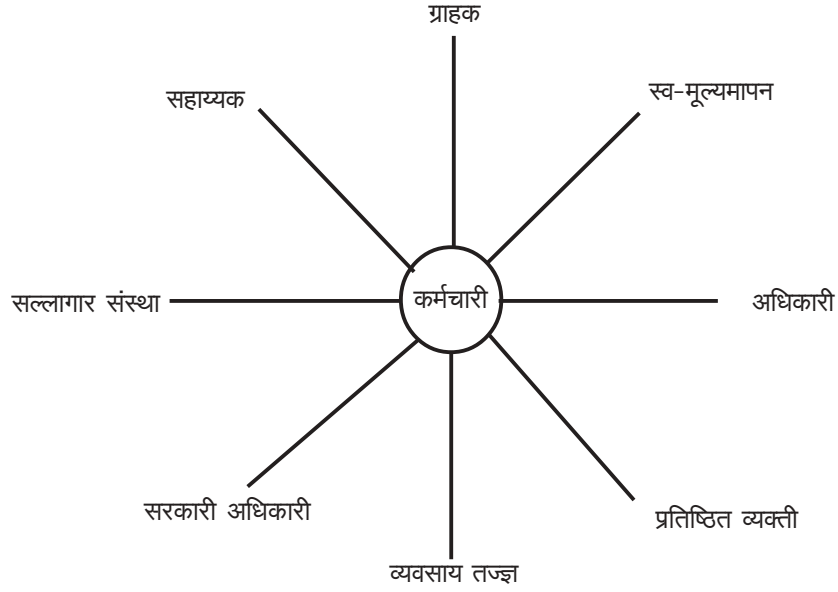
मानवी संसाधन लेखाकर्म किंवा मनुष्य बळाचे लेखांकन ही एक कार्यमान मूल्यमापनाची आधुनिक पद्धती आहे. व्यवसायाचा जमाखर्च लिहिताना ताळेबंदात मनुष्यबळाच्या मूल्याची संपत्ती दर्शविणे म्हणजे मनुष्यबळ लेखांकन होय. मानवी साधन संपत्ती ही उद्योगाची महत्त्वाची संपत्ती दर्शविणे म्हणजे मनुष्यबळ लेखांकन होय. मानवी साधन संपत्ती ही उद्योगाची महत्त्वाची संपत्ती असून त्याचे मूल्यांकन आवश्यक ठरते. कारण त्यावरच उद्योगाच्या प्रगतीची व भविष्यातील वाटचाल आधारित असते. जर आपल्या उद्योगसंस्थेतून प्रशिक्षित व अनुभवी कर्मचारी नोकरी सोडून निघून गेले तर संघटनेचे त्या प्रमाणात नुकसान होत असते. याऊलट ते संघटनेत टिकून राहिले किंवा नविन कर्मचारी प्रशिक्षित आले तर उद्योगाच्या मानवी संसाधनाचे मूल्य वाढते. त्यामुळे संस्थेकडील मानवी संसाधनाचे लेखांकन आवश्यक ठरते.

प्रत्येक औद्योगिक संघटनेतील कर्मचारी राखून ठेवण्याचा खर्च (Cost of Retaining the Employees) आणि त्यापासून मिळणारा फायदा शोधून त्याचे मूल्यांकन मानवी संसाधन लेखाकर्मात केले जाते. त्याकरिता विकसित पद्धतीचा वापर केला जातो. मानवी संसाधनाचे मूल्यांकन करताना संघटनेच्या व्यवस्थापनाचे धोरण, निर्णय, व्यवसाय नेतृत्व, कौशल्य, डावपेच व वर्तन ह्यासारखे घटक विचारात घेतले जातात. तसेच अंतर्गत चल घटकांवरून संस्थेच्या अंतर्गत पर्यावरणाचे आरोग्य दर्शविले जाते. त्यामध्ये दृष्टीकोन, अभिप्रेरण, संज्ञापन, कर्मचाऱ्यांमधील वैचारिक देवाण-घेवाण इ. घटकांचा समावेश होतो. अशा रितीने संघटनेतील विविध मूल्याचे परिक्षण करून मानवी संसाधन लेखाकर्म केले जाते. ही पद्धती कर्मचाऱ्यांच्या कार्यमान मूल्यमापनाकरिता वापरली जाते. औद्योगिक संघटनेत कार्यरत कर्मचारी मूल्य त्यांच्या शैक्षणिक पात्रता, अनुभव, कौशल्य, डावपेच, संज्ञापन, निर्णय-पद्धती व मानसिक परिपक्वता यावरून काढले जाते. थोडक्यात, संघटनेतील कर्मचारी जेवढे अधिक क्रियाशील व कार्यक्षम असतील तेवढे त्यांचे मूल्य वाढेल, याउलट अकार्यक्षम व आळशी मानवी संसाधनाचे मूल्य कमी असेल.

#### ५) ३६०° मूल्यमापन पद्धती (360° Appraisal Methods):

३६०° मूल्यमापन पद्धतीद्वारे कर्मचाऱ्यांच्या कार्यमानाचा आढावा विविध संबंधित व्यक्ती, तज्ज्ञ, ग्राहक, अधिकारी किंवा सल्लागार संस्थांकडून केला जातो. प्रत्येक कर्मचारी उद्योगाशी संबंध येणाऱ्या घटकांशी भिन्नपणे वागत असतो. त्यामुळे प्रत्येक घटकाचे मत त्या कर्मचाऱ्यांचे ग्राहकांशी असलेले वर्तन किंवा संस्थेच्या अधिकाऱ्यांशी असलेले संबंध इ. विविध गटातील तज्ज्ञांकडून कर्मचाऱ्यांचे केलेले परिक्षण म्हणजे ३६०° मूल्यमापन होय. कर्मचाऱ्यांचे फक्त त्याच्या वरिष्ठाने केलेले परीक्षण किंवा मूल्यमापन पक्षपाती किंवा अवाजवी होवू शकते. परंतू व्यवसायाशी संबंधीत सर्वच घटक जेव्हा त्यांचे मूल्यमापन करतात तेव्हा ते अधिक वास्तव होते. खालील आकृतीवरून आपणास ह्या ३६०° मूल्यमापन घटकांची कल्पना येईल.

### ३६० मूल्यमापन



वरील सर्व घटकांच्या मूल्यमापन आढाव्यावरून कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन करता येते. आधुनिक काळात सामाजिक जबाबदारी व दायित्व पूर्तता ह्या तत्वांचा अवलंब करण्यात आल्याने कर्मचाऱ्यांबाबत सर्वच घटकांच्या प्रतिक्रिया घेणे उचित ठरते. अर्थातच विविध-घटकांच्या प्रतिक्रिया किंवा मूल्यमापनातील तफावती ह्या वैयक्तिक आकसावर किंवा पूर्वग्रहदूषित नाहीत ह्याची छाननी अधिकाऱ्यांनी करणे. उचित ठरते. अर्थातच ही मूल्यमापन प्रक्रिया दीर्घ स्वरूपाची, वेळखाऊ व खर्चिक सुद्धा आहे. विविध घटकांनी दिलेल्या मूल्यमापन आढाव्यावरून एखाद्या कर्मचाऱ्याबाबत साशंकतेची परिस्थितीसुद्धा निर्माण होवू शकते. ह्या सर्व धोक्यांचा विचार करून ३६०° मूल्यमापन पद्धती उपयोगात आणल्यास नक्कीच एक आदर्श पद्धती कर्मचाऱ्यांच्या मूल्यमापनाकरिता होवू शकेल.

#### ३६०° मूल्यमापन पद्धतीचे गुण (Advantages of 360° Appraisal Method):

ह्या गुण पद्धतीचे फायदे खालील प्रमाणे आहेत.

- १) उद्योग संघटनेस त्यांचे कर्मचारी व अधिकारी ह्यांच्याबद्दल मूल्यमापन कळून येते. उद्योगास त्यांचे बलस्थाने व कमतरता व्यवस्थापन शैलीत कोठे आहेत ह्याबद्दल जाणीव होते.
- २) कर्मचाऱ्यांचे एकाच अधिकाऱ्याकडून मूल्यांकन करून घेण्यापेक्षा व्यवसाय संबंधित सर्वच घटकांकडून परीक्षण केले जाते.
- ३) कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापनात पक्षपातीपणा न येता सर्वच दृष्टीने मूल्यमापन (Allround Assessment) केले जाते.
- ४) स्वमूल्यांकन व अधिकाऱ्याने केलेले मूल्यांकन ह्यांतील दरी इतर घटक भरून काढतात.
- ५) अकार्यक्षम किंवा आळशी कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कार्यशैलीत बदल करावा लागतो.

#### ३६०° मूल्यमापन पद्धतीचे दोष (Demerits of 360° Appraisal):

- १) ह्या पद्धतीचा वापर कर्मचाऱ्यांचा छळ करण्यासाठी केला जावू शकतो.

- २) कर्मचाऱ्याचे सहकारी किंवा आधिकारी पक्षपाती अहवाल देवू शकतात.
- ३) विविध घटकांनी केलेल्या मूल्यांकनात तफावत आढळते.
- ४) ही पद्धती खर्चिक व वेळखाऊ स्वरूपाची आहे.
- ५) एखाद्या कर्मचाऱ्याबद्दल विविध घटकांच्या अहवालावरून साशंकतेची परिस्थिती निर्माण होवू शकते.

३६०° मूल्यमापन पद्धतीसुद्धा वरील मर्यादामुळे परंपरागत पद्धती सारखी साशंक किंवा पक्षपाती होवू शकते. जर थोडी पथ्ये पाळून अधिकाऱ्यांनी ३६०° मूल्यमापनपद्धतीचा उपयोग केला तर मात्र ही पद्धती अचूक व फायदेशीर होवू शकते. संपूर्ण औद्योगिक विश्वात जगातील सर्वच देशातून ह्या पद्धतीचा उपयोग केला जात आहे.

## **७.६ कार्यमान मूल्यमापनाच्या मर्यादा (Limitations of Performance Appraisal)**

कार्यमान मूल्यमापनाच्या कार्यात अनेक समस्या किंवा मर्यादा पडतात. त्यांची सविस्तर चर्चा पुढीलप्रमाणे केली आहे.

### **१) वेळखाऊ प्रक्रिया (Time Consuming):**

अनेक संघटनांमध्ये कार्यमान मूल्यमापनाचे कार्य पूर्ण वर्षभर चालते. परंतु मूल्यांकनाचे काम करणाऱ्या तज्ज्ञांना हे काम करण्यासाठी ठराविकच वेळ दिला जातो. त्यामुळे तज्ज्ञांना मोठ्या प्रमाणावर कागदोपत्रीच काम करावे लागते. ही संपूर्ण प्रक्रिया वेळ-खाऊ आणि तज्ज्ञांना कटकटीची वाटणारी आहे.

### **२) स्वयं-सुधारणेस मर्यादित वाव (Limited Stress on Self Improvement)-**

कामगारांची स्वयं-विकास ह्याच कारणांसाठी कामगिरी मूल्यमापन केले जाते. त्याकरिता ही प्रक्रिया शास्त्रीय पद्धतीने व कामगारांच्या मुलाखती घेवून केली जाते. अनेक संघटनांमध्ये याकडे सोयीस्करपणे दुर्लक्ष केले जाते. त्यामुळे मूल्यमापनाचा उद्देशच साध्य होत नाही.

### **३) एकवाक्यता प्रमाणांचा अभाव (Absence of Uniform Standards):**

कर्मचाऱ्यांच्या मूल्यांकनासाठी वापरण्यात येणारे प्रमाण/प्रमापे (Standards) एकाच संघटनेमध्ये सारखी नसतात. याचा परिणाम म्हणजे कर्मचाऱ्यांना दिल्या जाणाऱ्या गुणवत्ता श्रेणी शास्त्रीय ठरू शकत नाही. दिल्या जाणाऱ्या श्रेणी ह्या एकूण संघटनेच्या कार्यसिद्धीवरून (Overall Performance) दिल्या जातात. त्यामुळे त्या योग्य नसतात.

### **४) अप्रभावी संज्ञापन (Ineffective Communication):**

कार्यमान मूल्यमापनाकरिता लागणारी माहिती संज्ञापनाद्वारे कर्मचाऱ्यांकडून मिळविली जाते. परंतु अप्रभावी आणि वेळेत न होणाऱ्या संज्ञापनामुळे कार्यमान मूल्यमापनाच्या प्रक्रियेत मर्यादा पडतात.

#### ५) दीप्ती परिणाम (Halo Effect):

कर्मचाऱ्यांच्या एखाद्या गुणाचा अथवा सकारात्मक बाजूचा प्रभाव मूल्यांकन करणाऱ्यावर एवढा पडतो की, त्यामुळे डोळे दिपल्यासारखे होऊन इतर गुणावगुणांचा विचार स्वतंत्रपणे होऊच शकत नाही. एकाच गुणाच्या आधारावर संपूर्ण कामगिरीचे मूल्यमापन मूल्यांकन कर्ता करतो. त्यास दीप्ती परिणाम (Halo Effect) असे म्हणतात.

#### ६) हॉर्न परिणाम (Horn Effect):

मूल्यांकन कर्ता कामगारांच्या एखाद्या नकारात्मक किंवा अवगुणांच्या आधारेच संपूर्ण कामगिरीचे मूल्यमापन करतो. त्यास हॉर्न परिणाम (Horn Effect) असे म्हणतात. एकाच नकारात्मक बाबीमुळे कामगारांची संपूर्ण गुणवत्ता श्रेणी ठरविली जाते. त्याची नियमित तपासणी केली जात नाही. एका चूकीमुळे त्याने आतापर्यंत केलेल्या चांगल्या कामावर पाणी फिरते.

#### ७) व्यक्तीगत पक्षपातीपणा (Personal Bias):

मूल्यांकन कर्त्याचे कर्मचाऱ्यांशी मैत्रीपूर्ण संबंध असल्यास त्याची योग्यता नसतानाही त्याला उच्चश्रेणी दिली जाते, याऊलट संबंध मैत्रीपूर्ण नसल्यास पात्रता/योग्यता असतानाही त्यास कमी श्रेणी दिली जाते. थोडक्यात, मूल्यांकनकर्ता व्यक्तीगत पक्षपातीपणा करून जवळच्या लोकांना उच्च श्रेणी देतात.

#### ८) कामगारांचा विरोध (Resistance from Employees):

कार्यमान मूल्यमापनास संघटनेतील कर्मचारी व व्यवस्थापक तसेच वरिष्ठ की जे मूल्यांकन प्रक्रिया राबवितात, ह्या सर्वांचाच विरोध असतो. कर्मचाऱ्यांना वाटते की मूल्यमापन हे आपल्या चूका शोधण्यासाठी व शिक्षा करण्यासाठी केले जाते. व्यवस्थापक त्यांच्या सहाय्याकांचे मूल्यमापन करण्यास नाखूष असतात किंवा त्यांच्या चूका शोधणे त्यांना कठीण वाटते.

#### ९) मूल्यमापन शैलीतील दोष (Critarian Problem):

प्रत्येक मूल्यांकन कर्ता एक वेगळी शैली वापरत असतो. त्यांच्या शैलीचा मूल्यमापनावर परिणाम होत असतो. काही मूल्यांकन कर्ते अति उच्च किंवा निम्न श्रेणी देतात याऊलट मूल्यांकन कर्ता सर्वच कर्मचाऱ्यांना उच्च श्रेणी किंवा निम्न श्रेणी न देता यासर्वांचा मध्ये विचारात घेऊन सरासरी (Average) श्रेणी देतो. मूल्यांकनकार्याला पूरेसा वेळ नसतो. किंवा त्यांच्याकडे कर्मचाऱ्याविषयी पूरेशी आकडेवारी नसते. अशा वेळेस त्यास मध्यवर्ती भूमिका स्वीकारणे जास्त श्रेयस्कर वाटते अशा रीतीने मूल्यमापन शैलीतील दोष योग्य मूल्यमापन करू शकत नाही.

#### १०) योग्य पद्धतीची समस्या (Problem of Appropriate Method):

मूल्यांकनाच्या विविध पद्धती व तंत्रे आहेत. यामधील काही तंत्रे अतिशय सुलभ व आर्थिकदृष्ट्या परवडणारी आहेत, तर काही वेळखाऊ, खर्चिक व गैरसोईची आहे. योग्य तंत्राची निवड न करता कमी खर्चाची व सोयीची तंत्रे निवडली जातात. त्यामुळे योग्य मूल्यमापनापासून कर्मचारी वंचित राहतात.

## ७.७ सारांश

‘कार्यमान मूल्यमापन’ किंवा ‘कामगिरी मूल्यमापन’ हे मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे एक कार्य आहे. औद्योगिक संघटनेतील मानवी संसाधनाची कार्यक्षमता व विकास जर साध्य करावयाचा असेल तर उद्योगात कार्यरत असणाऱ्या सर्व कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन होणे आवश्यक असते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांमधील गुणांचा आढावा घेवून त्यांच्या बढती, बदली, पदावनती, वेतन, इ. बाबतीत निर्णय घेणे शक्य होते. तसेच कर्मचाऱ्यांना सुद्धा ह्या कार्यमान मूल्यमापनाच्या विविध पद्धती उपलब्ध असून त्यामध्ये परंपरागत पद्धती व आधुनिक पद्धती असे वर्गिकरण करता येते. कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन असे वर्गिकरण करता येते. कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन फक्त त्यांच्या वरिष्ठांनी केलेले अवाजवी किंवा पक्षपाती ठरू शकते. त्यामुळे आजच्या आधुनिक काळात ३६०० मूल्यमापन पद्धती चा स्विकार करतांना दिसून येते. ह्यामध्ये कार्यमानाचा आढावा विविध संबंधित व्यक्ती, तज्ज्ञ, ग्राहक, अधिकारी किंवा सल्लागार संस्थांकडून केला जातो. थोडक्यात, कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन योग्य रीतीने होण्याकरिता सर्व घटकांच्या प्रतिक्रिया घेणे उचित ठरते.

## ७.८ प्रश्नसंच

१. कामगिरी मूल्यमापन (कार्यमान मूल्यमापन) म्हणजे काय ? त्याचे महत्त्व सांगा.
२. कार्यमान मूल्यमापनाची उद्दिष्टे व उपयोग स्पष्ट करा.
३. ‘कार्यमान मूल्यमापन’ ह्या संज्ञेचा अर्थ सांगून त्याचे हेतू स्पष्ट करा.
४. कार्यमान मूल्यमापनाच्या औद्योगिक संघटनेतील भूमिकेचे टीकात्मक परिक्षण करा.
५. कार्यमान मूल्यमापनाची प्रक्रिया सविस्तरपणे स्पष्ट करा.
६. कार्यमान मूल्यमापनाच्या पारंपारिक पध्दतींचा थोडक्यात आढावा घ्या.
७. कार्यमान मूल्यमापनाच्या आधुनिक पद्धती कोणत्या ? त्यातील कोणत्याही दोन पद्धतीचे विश्लेषण करा.
८. ३६० मूल्यमापन पद्धतीचे गुण व दोष स्पष्ट करा.
९. कार्यमान मूल्यमापन कार्यप्रक्रियेतील अडथळे किंवा मर्यादांचे सविस्तर विवेचन करा.
१०. “कार्यमान मूल्यमापन हे फक्त कर्मचाऱ्यांच्या कामाचे मूल्यमापन नसून कर्मचाऱ्यांकडून कार्य-दर्जा मिळविण्याची प्रक्रिया आहे” चर्चा करा.

## ७.९ संदर्भ पुस्तके

- १) Human Resource Management By C.B. Gupta Sultanchand & Sons, New Delhi.
- २) Managing Human Resource Management By Wayne 'F' Cascio McGraw Hill International Edition.
- ३) Personnel Management By C.B. Mamoria, Himalaya Publishing House, Mumbai.

प्रकरण ८  
**कार्य मूल्यांकन**  
**(Job Evaluation)**

**घटक रचना**

- ८.० उद्दिष्टे
- ८.१ प्रास्ताविक
- ८.२ कार्यमूल्यांकन : अर्थ व व्याख्या
- ८.३ कार्य मूल्यांकन उद्दिष्टे
- ८.४ कार्य मूल्यांकन प्रक्रिया
- ८.५ कार्य मूल्यांकनाच्या पद्धती
- ८.६ कार्य मूल्यांकनाचे फायदे
- ८.७ गुण मूल्यांकन
  - ८.७.१ व्याख्या
  - ८.७.२ गुण मूल्यांकनाचे उद्देश
  - ८.७.३ गुण मूल्यांकन पद्धती
  - ८.७.४ कार्य मूल्यांकन व गुण मूल्यांकन ह्यांची तुलना
- ८.८ सारांश
- ८.९ संदर्भ पुस्तके
- ८.१० प्रश्न

---

**८.० उद्दिष्टे (objectives)**

---

ह्या अभ्यास घटकातून विद्यार्थ्यांना खालील संज्ञा व मुद्यांचा अभ्यास करावयाचा आहे.

- १) कार्य मूल्यांकनाचा अर्थ व व्याख्या समजून घेणे.
- २) कार्य मूल्यांकनाचे उद्देश माहित करून घेणे.
- ३) गुण मूल्यांकन संकल्पना समजून घेणे.
- ४) गुण मूल्यांकनाचे उद्देश माहित करून घेणे.
- ५) कार्य मूल्यांकनाच्या विविध पद्धतीचा अभ्यास करणे.
- ६) गुण मूल्यांकनासह विविध पद्धती अभ्यासणे.
- ७) कार्य मूल्यांकन व गुण मूल्यांकन ह्यांतील फरक अभ्यासणे.



## ८.१ प्रस्तावना (Introduction)

कर्मचाऱ्यांची एखाद्या कार्याकरिता निवड झाल्यानंतर त्यास द्यावयाचे वेतन व इतर आर्थिक लाभ निश्चित करणे आवश्यक असते. वेतनश्रेणी ठरविताना प्रत्येक कार्याचा स्वतंत्र विचार करून त्यासाठी वेतन निश्चिती करणे आवश्यक असते. आपल्याला मिळणारे वेतन कमी किंवा जास्त आहे याचा विचार कर्मचारी आपल्या गरजांच्या संदर्भात करतातच, परंतु आपल्यासारखेच काम करणाऱ्या इतर कर्मचाऱ्यांना इतर औद्योगिक संस्थांमध्ये मिळणाऱ्या वेतनाच्या तूलनेत सुद्धा केला जातो. अशा तुलनात्मक विचारांचा परिणाम कर्मचाऱ्यांच्या मनोर्धेर्यावर होत असतो. म्हणून वेतनश्रेणी ठरविताना इतर कार्याचा सापेक्ष विचार करणे महत्वाचे असते. त्यासाठी प्रत्येक कार्याचे इतर कार्यांच्या तूलनेत मूल्यांकन करणे व या मूल्यांकनानुसार प्रत्येक कार्याचे आर्थिक मूल्य म्हणजेच वेतन ठरविणे म्हणजे कार्य मूल्यांकन होय. कार्य मूल्यांकनाची प्रक्रिया ही सर्वच संघटनांमधून सुरु असते. त्यामुळे 'समानतेचे तत्व' कर्मचाऱ्यांचे वेतन ठरविताना अमलात आणले जाते.

### व्याख्या:

किंबाल आणि किंबाल ह्यांचे मते, "औद्योगिक संस्थेतील प्रत्येक कार्य पूर्ण करण्याकरिता रास्त मूलभूत वेतन ठरवण्याचा व सापेक्ष मूल्य निर्धारणाचा प्रयत्न म्हणजे कार्य मूल्यांकन होय."

## ८.२ कार्य मूल्यांकन : अर्थ व व्याख्या (Meaning & Definition of Job Evaluation)

In the words of Kimball & Kimball, "Job evaluation is an effort to determine the relative value of every job in a Plant to determine what the fair basic wage for such a job should be".

विंडेल फ्रेंच ह्यांच्या मते, "कार्य मूल्यांकन ही संघटनेतील विविध कार्यांचे सापेक्ष मूल्य ठरविण्याची एक प्रक्रिया असून त्याद्वारे प्रत्येक कार्याच्या विविध मूल्यानुसार निरनिराळे वेतन देता येणे शक्य होईल."

According to Wendell French, "Job evaluation is a process of determining the relative worth of the various jobs within the organisation so that the differential wages may be paid to jobs of different worth".

थोडक्यात, कार्यमानानुसार वेतन व इतर संघटनांमधील समान कार्याकरिता दिले जाणारे वेतन ह्यांच्यात तुलना करून कार्य मूल्यांकन केले जाते. कार्य मूल्यांकन न केल्यास व्यवस्थापकाने वैयक्तिक मतानुसार वेतनदर निश्चित केल्यास त्यास असमानता राहण्याचा धोका असतो. म्हणूनच कार्य मूल्यांकनाद्वारे प्रत्येक कार्यासाठी किती वेतन दर असावा हे ठरविण्याचे कार्य व्यवस्थित व वस्तुनिष्ठ दृष्टीने करणे शक्य होते. वेतन निश्चिती योग्य प्रकारे झाल्याने कार्य-समाधान वाढते व पर्यायाने कामातील कार्यक्षमता वाढते. याठिकाणी हे समजून घेतले पाहिजे की, कार्य मूल्यांकनात कार्याचे मूल्य निर्धारित होते, कर्मचाऱ्यांचा मूल्यमापनाचा संबंध ह्याठिकाणी नसतो. कर्मचाऱ्यांची सरासरी कार्यक्षमता अपेक्षित धरून कार्यमूल्यांकन केले जाते. त्यामुळे ह्या प्रक्रियेत कार्यकरणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या वैयक्तिक पात्रता विचारात घेतल्या जात नाही.

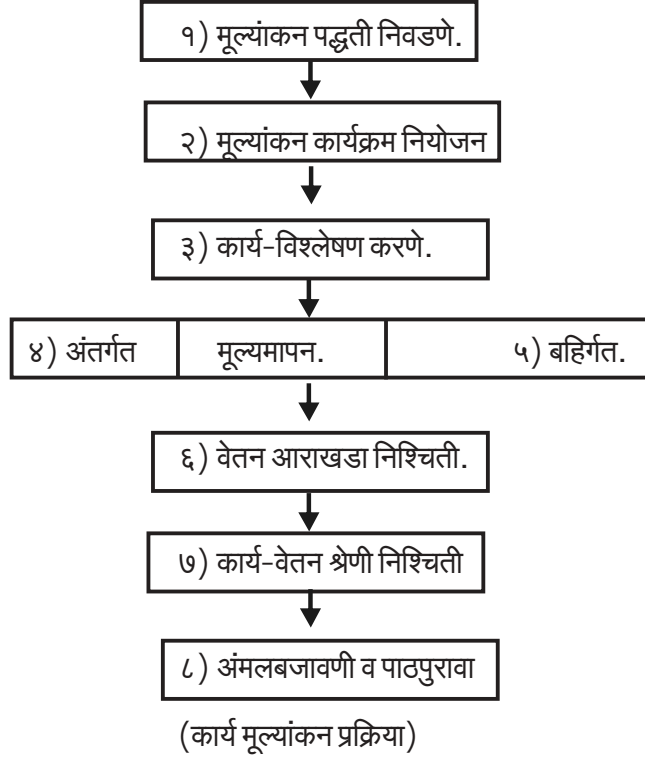
### ८.३ कार्य मूल्यांकनाची उद्दिष्टे (Objective of Job Evaluation)

कार्य मूल्यांकनाचे मुख्य उद्दिष्ट्य म्हणजे संघटनेमधील विविध कार्यांचे सापेक्ष मूल्य निर्धारित करून रास्त वेतन श्रेणीच्या आराखड्याकरिता आधार तयार करणे, हा होय. आंतरराष्ट्रीय कामगार संघटनेच्या अहवालानुसार “कार्य मूल्यांकनाच्या विविध पद्धतीचा मूळ उद्देश तार्किक आधारावर सयंत्रामधील विविध कार्यांच्या तौलनिक मूल्याचे निर्धारण करणे हा असतो. खालील मुद्यांमधून कार्य मूल्यांकनांची उद्दिष्टे स्पष्ट होतील.

- १) सयंत्रातील प्रत्येक कार्यांचे सापेक्ष मूल्य ठरविण्यास प्रमाणित पद्धती पुरविणे.
- २) विविध संघटनामधील कार्यांमधील रास्त वेतनातील तफावत शोधून काढणे.
- ३) वेतनातील तफावती दूर करणे.
- ४) कर्मचाऱ्यांना योग्य कामाकरिता योग्य वेतन दिले जात असल्याची खात्री करणे.
- ५) इतर आर्थिक प्रलोभने व बोनस देण्याकरिता आधार तयार करणे.
- ६) वैयक्तिक पातळीवर मजूरीचे वादविवाद मिटविण्याकरिता उपयुक्त संदर्भ पुरविणे.
- ७) संघटनेतील कर्मचाऱ्यांची निवड पद निर्धारण, प्रशिक्षण व इतर असंख्य प्रश्नांकरिता माहिती पुरविणे.
- ८) संघटनेतील कर्मचाऱ्याकरिता कारकीर्द नियोजनाकरिता ( Career Planning) उद्दिष्टे पुरविणे.

### ८.४ कार्य मूल्यांकन प्रक्रिया (Process of Job Evaluation)

कार्य मूल्यांकन प्रक्रियेचा उद्देश संघटनेतील विविध कार्यांचे सापेक्ष मूल्य ठरविणे हा जरी असला तरी सर्व संघटनांनी कार्यमूल्यांकनाकरिता समान पद्धतीचा वापर केल्याचे आढळत नाही. त्यामुळे संघटने परतवे त्यात विविधता दिसून येते. कार्यमूल्यांकनाच्या प्रक्रियेत सर्वसाधारणपणे खालील पायऱ्यांचा समावेश केला जातो. आकृतीवरून विविध टप्पे कार्य मूल्यांकन प्रक्रियेचे स्पष्ट होतील.



वरील पायऱ्यांचे थोडक्यात विश्लेषण खालीलप्रमाणे करता येईल.

### १) मूल्यांकन पद्धती निवडणे (Choose Scheme):

औद्योगिक संघटनेमध्ये कार्य मूल्यांकन करण्याच्या प्रक्रियेची निश्चिती करावयाची ही पायरी आहे. संघटनेकडून विविध कार्याबद्दल माहिती मिळवून त्यांचे मूल्यांकन करण्याचे निर्णय घेण्यात येतात. कार्य मूल्यांकनासाठी चार प्रमुख पद्धती वापरल्या जातात.

- अ) स्थानानुक्रम पद्धती
- ब) वर्गीकरण पद्धती
- क) घटक तुलना पद्धती
- ड) बिंदू पद्धती ओळखणे

यापैकी संघटनेस योग्य किंवा सोयीची निवड केली जाते.

### २) मूल्यांकन कार्यक्रम नियोजन (Planning of Evaluation Programme):

औद्योगिक संघटनेत केल्या जाणाऱ्या प्रत्येक कार्यासाठी स्वतंत्र मूल्यांकन करणे आवश्यक नसते. कार्याची विभागणी गटांमध्ये करून प्रत्येक गटातील प्रतिनिधीक स्वरूपाच्या कार्याचे मूल्यांकन केल्यास ते मूल्यांकन त्या गटातील इतर कार्यांना लागू करता येते. मूल्यांकन कार्यक्रमांतर्गत जे कर्मचारी येत असतील त्यांना सविस्तर माहिती दिली जाते. मूल्यांकनाकरिता एक स्वतंत्र उपविभाग निर्माण करून किंवा एखाद्या समितीची स्थापना करून त्यांच्याकडे ही जबाबदारी सोपविली जाते.

### ३) कार्य-विश्लेषण करणे (Analyse Job) :

प्रतिनिधीक स्वरूपात प्रत्येक कार्यगटातील नमुना कार्य निवडले जाते. त्या कार्याबद्दल माहिती व संदर्भ गोळा करून त्याचा उपयोग अंतर्गत व बहिर्गत मूल्यमापन करण्यासाठी केला जातो. कार्य-विश्लेषण (Job Analysis) ही मूल्यांकनाची खरी सुरवात आहे. एखाद्या विशिष्ट कार्यातील कार्यागांची, त्यासाठी आवश्यक असलेल्या क्रियांची व कार्यांच्या स्वरूपाची माहिती गोळा करून ती वर्णनात्मक रीतीने सादर करण्याच्या प्रक्रियेत कार्य विश्लेषण असे म्हणतात.

### ४) अंतर्गत मूल्यमापन (Internal Evaluation):

अंतर्गत मूल्यमापनात प्रतिनिधीक स्वरूपात निवडलेल्या कार्य-नमुन्याचे मूल्यांकन पद्धतीनुसार नियोजनाच्या पायरीत ठरविल्याप्रमाणे स्थानानुक्रम निश्चित केले जातात. कार्यांच्या जमविलेल्या माहितीच्या आधारावर त्याची श्रेणी ठरविली जाते. कार्यांचे तुलनात्मक परीक्षण करून त्याचे सापेक्ष मूल्य पाहिले जाते.

### ५) बहिर्गत मूल्यमापन (External Evaluation):

मूल्यांकनाकरिता निवडलेल्या प्रतिनिधीक कार्यांचे आजूबाजूच्या औद्योगिक संघटनांमध्ये अस्तित्वात असलेल्या वेतन श्रेणीबद्दल माहिती मिळविली जाते. आपल्या उद्योगातील वेतनश्रेणी इतरांपेक्षा अवास्तव वरच्या किंवा खालच्या पातळीवर असू नये यासाठी ही माहिती आवश्यक असते.

### ६) वेतन आराखडा निश्चिती (Salary Structure Design):

अंतर्गत व बहिर्गत कार्यांच्या मूल्यमापन आधारावर कार्यांच्या स्थानानुसार व वेतन श्रेणीनुसार वेतन आराखडा निश्चित केला जातो. सर्वेक्षणाच्या आधारे विविध औद्योगिक संघटनामधील वेतनश्रेणीमध्ये समानता आणली जाते.

### ७) कार्य-वेतनश्रेणी निश्चिती (Grading Stage):

वरील पायरीमध्ये वेतन आराखडा निश्चिती झाल्यानंतर संघटनेतील कार्याकरिता आराखड्यानुसार वेतन श्रेणी निश्चिती केली जाते. कार्य मूल्यांकनात कार्याची वेतनश्रेणी ठरविण्याची क्रिया अत्यंत नाजूक व महत्त्वाची असते.

### ८) अंमलबजावणी व पाठपुरावा (Implementation and Feedback):

प्रत्यक्ष कार्य मूल्यांकन पद्धतीनुसार वेतन श्रेणीची अंमलबजावणी व पाठपुरावा ह्या ठिकाणी केला जातो. प्रत्येक उद्योग संस्थेतील कार्यांचे स्वरूप सतत बदलत असते. तांत्रिक बदलांमुळे कार्यांचे महत्त्व कमी जास्त होते. ह्या सर्व बदलत्या परिस्थितीचा वेळोवेळी विचार करून त्यानुसार पूर्वीच्या कार्य मूल्यांकनात बदल करणे आवश्यक ठरते.

## ८.५ कार्य मूल्यांकनाच्या पद्धती (Methods of Job Evaluation)

कार्य मूल्यांकन सर्वसाधारणतः खालील पद्धतीचा उपयोग केला जातो.

### १) स्थानानुक्रम पद्धती (Ranking Method):

ह्या पद्धतीमध्ये मूल्यांकनाकरिता व्यवस्थापन व कामगार प्रतिनिधीची मिळून एक समिती नेमलेली असते. त्या समितीद्वारे कार्याचे वरच्या पातळीवरून खालच्या पातळीपर्यंत स्थान ठरविले जाते. ही सर्वात जूनी व सोपी पद्धती आहे. कार्यविश्लेषाद्वारे कार्याचे मिळविलेल्या माहितीच्या आधारे कामाचे स्वरूप जबाबदाऱ्या, पर्यवेक्षण व अनुभव या घटकांचा विचार करून कार्य मूल्यांकन केले जाते. कार्य मूल्यांकन करणारी व्यक्ती किंवा समिती प्रत्येक कार्याचे इतर संघटनेतील कार्याशी तुलना करून सापेक्ष मूल्य पाहते. थोडक्यात प्रत्येक कार्याचे इतर संघटनेतील मूल्य पाहून स्थानानुक्रम (Ranking) ठरविले जाते. कार्य मूल्यांकन करणाऱ्या व्यक्तीस सर्व प्रकारच्या कार्याची संपूर्ण माहिती असणे आवश्यक असते. बऱ्याच वेळेस प्रत्येक कार्याच्या सर्वच बाजू काटेकोरपणे तपासल्या जात नाही. त्यामुळे काही घटक मूल्यांकनातून सुटण्याची दाट शक्यता असते. एकाच वेळेस बऱ्याच कार्याचे मूल्यांकन करताना अडचणी येतात. त्यामुळे जोडी - तुलना तंत्राचे अवलंब करून मूल्यांकन केले जाते.

### २) वर्गीकरण पद्धती (Job Classification Method):

वर्गीकरण पद्धतीमध्ये कार्याचे मूल्यांकन करताना कार्याकरिता श्रेणी किंवा पातळी किंवा वर्ग ठरविला जातो. उदा. श्रेणी अ, ब, क, ड किंवा (I, II, III) ह्या श्रेणीची/वर्गाची निश्चिती काही सामान्य घटक विचारात घेवून केली जाते. उदा कार्य जबाबदारी, कौशल्य ज्ञान, किंवा कार्यपूर्ततेकरिता आवश्यक शिक्षण, अनुभव इ. बऱ्याच वेळेस कार्यमूल्यांकन करणाऱ्या व्यक्तीवर ते कार्य प्रत्यक्षात करणाऱ्या व्यक्तीच्या गुणावगुणांचा मोठा प्रभाव पडतो. त्यामुळे व्यक्ती निष्ठतेचा दोष ह्याही पद्धतीत आढळून येतो. कार्य मूल्यांकन करण्याअगोदरच श्रेणीची किंवा वर्गाची संख्या ठरवावी लागते. त्यानंतर कार्याचे त्या श्रेणीमध्ये वर्गीकरण करता येते. मूल्यांकन करावयाच्या कार्याशी संख्या जर मर्यादित असेल तर ही पद्धती यशस्वीपणे वापरता येते.

### ३) घटक तुलना पद्धती (Factors Comparison Method):

ही पद्धती म्हणजे स्थानानुक्रम पद्धती व वर्गीकरण पद्धतींचे एकत्रीकरण आहे. सर्व कार्ये एकमेकांशी सापेक्ष मूल्य ठरविण्यासाठी विविध घटकांच्या आधारावर तुलना केली जाते. सर्व कार्यांमधील काही समान घटक निवडले जातात. मानसिक आवश्यकता, शारीरिक, कौशल्ये, जबाबदारी व कामाची स्थिती इ. घटक निवडले जातात. काही ठिकाणी या घटकांचे विभाजन करून अधिक घटकांचा विचार करता येतो. सर्व कार्यांमधून काही कार्ये महत्त्वाची कार्ये (Key Jobs) म्हणून निवडली जातात. या महत्त्वपूर्ण कार्यांच्या उपयोग मोजपट्टी सारखा करून इतर कार्ये त्यांच्या तुलनेत मोजली जातात. त्यानुसार सर्व कार्यांसाठी वेतन- निश्चिती केली जाते. सर्व कार्यांचे वेतनदर दर्शवून वर्गीकरण करून वेतनश्रेणी तयार केली जाते. वेतन श्रेणीच्या कमाल व किमान दरांनुसार वेतन मिळणारे कर्मचारी एका श्रेणीत घातले जातात.

### ४) बिंदू पद्धती (Points Rating):

ह्या पद्धतीमध्ये कार्याचे मोजता येणाऱ्या घटकांमध्ये विभाजन केले जाते. उदा. कौशल्य ज्ञान, प्रशिक्षण, जबाबदाऱ्या, धोके इ. त्यानंतर प्रत्येक घटकाचे मोजमाप करण्यासाठी परिमाण तयार केले जाते. त्याघटकाच्या महत्त्वानुसार व गुणात्मक स्वरूपानुसार सांख्यिक रूप देवून बिंदू (Points) दिले जातात. सर्वात शेवटी प्रत्येक कार्यासाठी वेगवेगळ्या घटकांच्या संदर्भात दिलेले बिंदू एकत्रित करून त्या कार्याचे एकूण बिंदू ठरवून त्यानुसार स्थानानुक्रम ठरवितात.

बिंदू पद्धती ही सर्वात जास्त प्रमाणात वापरली जाणारी कार्य-मूल्यांकन पद्धती आहे ही पद्धती सविस्तर स्वरूपाची असून अचूक सूद्धा आहे. त्यामुळे मूल्यांकन कर्त्यांच्या पूर्वग्रहदूषितपणा किंवा मानवी पक्षपात कमी करता येतो. बिंदू पद्धती अधिक शास्त्रीय स्वरूपाची असल्याने कामगार ह्या पद्धतीस पसंती देतात. परंतु ह्या पद्धतीचा एक दोष म्हणजे वेळखाऊ व खर्चिक स्वरूप हा आहे. मोठ्या प्रमाणावर कारकूनी काम करून मूल्यांकन करावे लागते. त्यामुळे व्यवस्थापकीय स्तरावरील कार्याचे मूल्यांकन करण्यास ही पद्धत उपयुक्त नाही.

### **८.६ कार्य मूल्यांकनाचे फायदे (Advantages of Job Evaluation):**

आंतरराष्ट्रीय कामगार संघटनेच्या प्रकाशनानुसार कार्य मूल्यांकनाचे खालील फायदे होतात.

- १) प्रत्येक कार्याचे सापेक्ष मूल्य शास्त्रीय पद्धतीने ठरविल्याने विविध कर्मचाऱ्यांचे वेतन ठरविताना समानतेचे तत्त्व अंमलात आणले जाते.
- २) कर्मचाऱ्यांच्या तक्रारीमध्ये वेतनसंबंधीच्या तक्रारी बऱ्याच असतात. कार्य मूल्यांकनामुळे वेतन विषयक तक्रारीचे प्रमाण एकदम कमी होते. व कामगार संघटना आणि व्यवस्थापन ह्यांच्यातील संबंध सौहार्द्यपूर्ण राहतात.
- ३) कार्य मूल्यांकनामुळे वेतन विषयक प्रशासन सोपे होवून सर्वांचे वेतन सारख्या पद्धतीने ठरविले जाते.
- ४) कार्य मूल्यांकनामुळे वेतन करार व सामूहिक सौदा (Collective Bargaining) करण्यास आधार मिळतो.
- ५) कार्य मूल्यांकनातून मिळालेली माहिती निवड व बदली प्रक्रिया सुधारण्यास मदत होते. तसेच बढती धोरण ही ठरविता येते.
- ६) कार्य मूल्यांकनातून वेतन निश्चिती योग्य प्रकारे झाल्याने कार्य-समाधान वाढते व त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे अदला बदली प्रमाण कमी होते.
- ७) कार्य मूल्यांकन कर्मचाऱ्यांची कार्यप्रेरणा वाढविण्यासाठीही उपयुक्त ठरते.
- ८) कार्य मूल्यांकन कार्याचे सापेक्ष मूल्य ठरविते कर्मचाऱ्यांचे नव्हे त्यामुळे जरी कर्मचाऱ्यांची संख्या आजच्या उद्योगात वाढत असली तरी कार्य मूल्यांकनाच्या आधारावर वस्तूनिष्ठ पद्धतीने सर्व कार्याचे वेतन दर ठरविणे शक्य होते.

### **कार्य मूल्यांकनाच्या मर्यादा (Limitation of Job Evaluation):**

- १) मानवी चुकांमुळे किंवा वैयक्तिक पक्षपातामुळे कार्य मूल्यांकन हे संशयास्पद असते. कार्य मूल्यांकनात कोणते घटक विचारात घ्यावे हे प्रमाणिक नसते. त्यामुळे काही घटकांचे अचूक मूल्यांकन होत नाही.
- २) कार्य मूल्यांकनाद्वारे ठरविलेले वेतन व बाजारपेठेतील दर ह्यात तफावत आढळते. बाजारपेठेतील विविध घटक वेतनदरावर परिणाम करतात.
- ३) ज्यावेळेस संघटनेमध्ये कार्य मूल्यांकन पहिल्यांदाच अंमलात आणले जाते त्यावेळेस कर्मचाऱ्यांच्या मनात भिती व संशयांचे वातावरण असते.

- ४) कार्य मूल्यांकन पद्धती ह्या कार्यक्षम व अचूक आहेत की नाही ह्यावर कार्य मूल्यांकनाच्या शास्त्रोक्तपण अवलंबून असतो.
- ५) कार्य मूल्यांकन ही सतत चालणारी प्रक्रिया आहे. त्यामुळे वेतनदरामध्ये सतत बदल होत असतात, पर्यायाने त्याचा आर्थिक बोजा कंपनीच्या वित्त व्यवस्थेवर पडतो.

## ८.७ गुण मूल्यांकन (Merit Rating)

गुण मूल्यांकन हे व्यक्तीच्या गुणांचे किंवा पात्रता मूल्यमापनाचे तंत्र आहे. आपण मागील संकल्पनेत कार्य मूल्यांकनाचा अभ्यास केला. कार्य मूल्यांकनामध्ये कार्याचे मूल्य निश्चित केले जाते. त्या ठिकाणी कार्य करणाऱ्या व्यक्तीचा विचार केला जात नाही. एखादे कार्य पूर्ण करण्यासाठी कोणत्या कौशल्याची, तांत्रिक ज्ञानाची, अनुभवाची, शारीरिक व मानसिक क्षमतांची गरज आहे ह्याचा विचार केला जातो. कार्य करणाऱ्या व्यक्तीमध्ये कार्यास आवश्यक असणारे गुण आहेत किंवा नाहीत ह्याचा विचार कार्य मूल्यांकनात केला जात नाही. व्यक्तीच्या अंगी असलेल्या सर्व प्रकारच्या गुणांचा विचार 'गुण मूल्यांकनात' केला जातो.

प्रत्येक कर्मचाऱ्याच्या अंगभूत गुणामध्ये व कार्यक्षमतेमध्ये तफावत असते. तेव्हा एकाच प्रकारचे कार्य करणाऱ्या सर्व कामगारांना एकाच मापाने मोजणे अन्यायाचे ठरते. त्यामुळे प्रत्येक कर्मचाऱ्याच्या योग्यतेचे तो करीत असलेल्या योगदानाच्या आधारे मूल्यमापन करणे आवश्यक असते. यालाच 'गुण मूल्यांकन' असे म्हणतात.

### ८.७.१ व्याख्या (Definition):

अल्फ्रेड व बेही यांनी 'गुण मूल्यांकनाची' व्याख्या पुढील प्रमाणे केली आहे. "विशिष्ट कार्यावर काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या सेवा पासून उपक्रमाला किती सापेक्ष लाभ होतो, ह्याचे मूल्यांकन म्हणजे व्यक्ती मूल्यांकन होय."

(Employee or Personal rating is the evaluation or appraisal of the relative worth to the company of a man's services on his job)

फ्लीपो यांनी केलेली व्याख्या खालील प्रमाणे आहे.

"गुण मूल्यांकन म्हणजे पद्धतशीर, वेळोवेळी आणि माणसास शक्य असलेल्या निःपक्षपातीपणे कर्मचाऱ्यांच्या चालू कार्यावरील कौशल्याचे व त्याच्या बढतीच्या क्षमतेचे केलेले मूल्यांकन होय."

(According to Flippo, " Merit Rating is a systematic, Periodic and, so far as humanly possible, an impartial rating of an employee's excellence in matters pertaining to his present job and to his potentialities for better job".)

थोडक्यात, गुण मूल्यांकन ही कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्याची योग्यता, गुणवत्ता, कौशल्य, अनुभव, शिक्षण, कार्यक्षमता इ. आधारांवर करावयाच्या मूल्यांकनाची प्रक्रिया होय. गुण मूल्यांकन हे कर्मचाऱ्यांचे वेतनदार ठरविण्यास, त्यास आवश्यक असलेल्या प्रशिक्षणाचा अंदाज घेण्यास व त्याच्या उच्च कार्यावर बढती करण्याकरिता उपयुक्त व आवश्यक असते.

### ८.७.२ गुण-मुल्यांकनाचे उद्देश (Objective of merit Rating):

गुण मुल्यांकनाचे विविध उद्देश खालील प्रमाणे आहेत.

- १) विविध कर्मचाऱ्यांचे कौशल्य व गुणवत्तेचा तौलनिक अभ्यास करणे.
- २) कार्यक्षम कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कार्यातील योगदानाकरिता जादा मोबदला देवून प्रोत्साहित करणे.
- ३) बढती, बदली, वेतन वाढ इ. संबंधी निर्णय घेण्यास मानवी संसाधन व्यवस्थापकास मदत करणे.
- ४) कर्मचाऱ्यांना चांगले कार्य व आधिक काम करण्यास अभिप्रेरित करणे.
- ५) उद्योगात काम करीत असलेल्या कर्मचाऱ्यांची त्यांच्याकडे सोपविलेल्या कार्याच्या दृष्टीने त्यांची योग्यता तपासणे.
- ६) कर्मचाऱ्यांकरिता आवश्यक त्या प्रशिक्षणा कार्यक्रमाची आखणी करणे.
- ७) तात्पुरत्या स्वरूपात नेमलेल्या उमेदवाराचे गुण मूल्यांकन करून त्यांना कामावर कायम करायचे किंवा नाही ते ठरविणे.
- ८) कर्मचारी व व्यवस्थापन ह्यांच्या मधील संबंध सलोख्याचे व सौदार्यपूर्ण करणे.

८.७.३ गुण मूल्यांकन पद्धती (Methods of Merit Ratings): गुण मुल्यांकनाच्या विविध पद्धती खालीलप्रमाणे आहेत.

#### १) गुणवत्ता क्रम पद्धती (Rating Method):

ह्या पद्धतीमध्ये एका कर्मचाऱ्यांच्या पात्रतांची किंवा गुणांची तुलना इतर सर्वांशी करून श्रेष्ठता क्रम ठरविला जातो. कर्मचाऱ्यांची विभागणी 'कार्यक्षम कर्मचारी' आणि 'अकार्यक्षम कर्मचारी' ह्या दोन गटांमध्ये केली जाते. गुण मूल्यांकन करणारी व्यक्ती कर्मचाऱ्याने केलेले कार्य, कामाचा दर्जा, प्रामाणिकपणा, वर्तनपूक इ. गुण नरजेसमोर ठेवते. ह्या गुणांचा विचार स्वतंत्रपणे न करता एकत्रितरित्या विशिष्ट पदावर काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची तुलना केली जाते. सर्वोत्कृष्ट कर्मचारी एका टोकाला व सर्वात अकार्यक्षम दुसऱ्या टोकाला ठेवून इतर कर्मचाऱ्यांच्या श्रेष्ठता क्रम ठरविला जातो.

ह्या पद्धतीमध्ये एका व्यक्तीची इतर सर्व व्यक्तींशी एकत्रितरित्या तुलना करणे अशक्य असते. त्यामुळे हा दोष दूर करण्याकरिता एका व्यक्तीची सर्व व्यक्तींशी एकदम तुलना न करता एका कर्मचाऱ्याची दुसऱ्या प्रत्येक कर्मचाऱ्याबरोबर तुलना करण्यात येते.

उदा. अ,ब,क,ड हे चार कर्मचारी एकाच पदावर कार्यरत असतील तर त्यांची तुलना खालील सुत्रानुसार करता येईल.

क्ष (क्ष-१)

२

क्ष = एकाच पदावर काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची संख्या वरील उदाहरणात चार कर्मचारी आहेत म्हणून



$$\begin{aligned}
& 993 \\
& \frac{8(8-9)}{2} \\
& = \frac{8(3)}{2} \\
& = \frac{92}{2} \\
& = 6
\end{aligned}$$

तुलना खालीलप्रमाणे कराव्या लागतील.

$$अ = अ-ब, अ-क, अ-ड = (3)$$

$$ब = ब-क, ब-ड = (2)$$

$$क = क-ड = (1)$$

$$= (6)$$

ह्यावरून श्रेष्ठता क्रम ठरवून त्या यादीचा उपयोग बदली, बढती, प्रशिक्षण इ. साठी करण्यात येतो.

## २) श्रेणी पद्धत (Grading Method):

या पद्धतीमध्ये कर्मचाऱ्यांच्या पात्रता व गुणवत्ते नुसार मूल्यांकन करण्याकरिता श्रेणी ठरविल्या जातात. जसे अतीउत्तम, उत्तम, चांगला, समाधानकारक, अयोग्य अशा श्रेणी ठरविता येतात. कर्मचाऱ्यांच्या कार्याचा विचार करून तो यापैकी कोणत्या श्रेणीत बसतो ते पाहिले जाते. व त्याला ती श्रेणी दिली जाते. एकदा दिलेली श्रेणी ही कायमच राहिल असे नाही. कर्मचारी त्याच्या वर्तनात व कार्यक्षमतेत वाढ करून त्याला मिळालेली कनिष्ठ श्रेणी बदलू शकतो. ही पद्धती सर्वात जूनी व सोपी आहे. ह्या पद्धतीनुसार कर्मचाऱ्याला आपली श्रेणी समजत असल्याने तो कनिष्ठ किंवा असमाधानकारक श्रेणी मिळाल्यास वरची श्रेणी मिळविण्यासाठी प्रयत्न करतो. परंतु ह्या पद्धतीत व्यक्तीगत गुणांचा किंवा व्यक्तीमत्त्वाच्या सर्वच पैलूंचा विचार होत नाही. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांवर अन्याय होण्याची शक्यता असते.

## ३) आलेख मूल्यांकन पद्धती (Graphic Rating Method):

या पद्धतीत कामगारांच्या गुण मूल्यांकनाची नोंद करण्यासाठी आलेखाचा वापर केला जातो. प्रत्येक कर्मचाऱ्याच्या अंगभूत गुणांचे स्तर ठरवून ते आलेखात नमूद करण्यात येतात. व त्याच्या आधारे मूल्यांकन केले जाते. खालील गुणांचा समावेश कर्मचाऱ्यांची गुणवत्ता तपासण्या करिता केला जातो.

**उदा. १) कार्यासंबंधीचे गुण** - ह्यामध्ये कामाचे प्रमाण, कामाच्या दर्जा, नियमितपणा, शिकण्याची क्षमता, सुरक्षितता इ. गुण येतात.

**२) वैयक्तिक गुण-** ह्यामध्ये वैयक्तिक पात्रता, कौशल्य, पुढाकारवृत्ती, चारित्र्य इ. चा विचार केला जातो. वरील गुण कर्मचाऱ्यांमध्ये कशा प्रमाणात आहेत हे आलेख कागदावर श्रेणीद्वारे दर्शविले जाते. जसे उत्कृष्ट, चांगला, समाधानकारक, निकृष्ट इ. सर्वात शेवटी आलेख कागदावरून सर्व गुणवैशिष्ट्ये कर्मचाऱ्यात किती प्रमाणात आहेत ह्यावरून त्याची श्रेष्ठता ठरविली जाते. ह्या पद्धतीद्वारे कर्मचाऱ्यांचे मूल्यांकन आधिक योग्य व अचूकरितीने केले जाते. कारण कर्मचाऱ्यांचे अंगभूत गुण व कार्यासंबंधीचे घटक यांचा एकत्रित विचार केला जातो. परंतू हे मूल्यांकन निरीक्षकाद्वारे होत असल्याने त्याच्या मताचा परिणाम गुणमूल्यांकनावर होण्याची शक्यता असते. त्यामुळे पक्षपातीपणा मूल्यांकनात होण्याचा धोका संभवतो.

#### ४) पडताळणी सूची पद्धती (Checking List Method):

ह्या पद्धतीत एखादे कार्य कार्यक्षमतेने करण्याकरिता आवश्यक गुणांची एक यादी केली जाते. कर्मचाऱ्यांचे मूल्यांकन करण्यासाठी यादीतील गुणांचा वापर केला जातो. जर एखादा गुण त्या कर्मचाऱ्याकडे असेल तर "+" व नसेल तर "-" ठ अशा रितीने खूणा करण्यात येतात. जर एखाद्या गुणाबद्दल खात्रीने निर्णय घेता येत नसेल तर '?' (प्रश्नचिन्ह) करण्यात येतो. गुणांच्या यादीत केलेल्या '(+,-)' ह्या खूणांच्या आधारावर कर्मचाऱ्यांचे गुण मूल्यांकन केले जाते.

#### ५) अनिवार्य निवड पद्धत- (Forced choice Method):

गुण मूल्यांकनाची ही एक पद्धती असून कर्मचाऱ्यांच्या गुणा दोषांबाबत एक प्रश्नावली तयार करण्यात येते. गुण मूल्यांकन कर्त्याने प्रत्येक प्रश्नापुढे फक्त होय किंवा नाही एवढेच उत्तर लिहावयाचे असते. अशी उत्तरे प्राप्त झाल्यानंतर अगोदर ठरविलेल्या कसोट्यानुसार त्यांची तुलना करून संबंधित व्यक्तीचे गुण मूल्यांकन केले जाते. उदा. खाली एक छोट्या प्रश्नावलीचा नमुना दिला आहे. होय / नाही.

#### प्रश्न:

- १) कर्मचाऱ्याकडे त्याच्या कामासंबंधीत तांत्रिक ज्ञान आहे का ?
- २) कर्मचारी त्याच्या कामात रस घेतो का ?
- ३) कर्मचाऱ्याची हजेरी समाधानकारक आहे का ?
- ४) कर्मचाऱ्यांची शारीरिक स्थिती योग्य आहे का ?
- ५) कर्मचारी दिलेले आदेश व सूचना पाळतो का ?
- ६) कर्मचाऱ्याची वर्तणूक चांगली आहे का ?
- ७) कर्मचारी त्याची कर्तव्ये व्यवस्थित पार पाडतो का ?
- ८) कर्मचारी त्याची जबाबदारी टाळतो काय ?

इ. ह्या पद्धतीचा सर्वात महत्वाचा फायदा म्हणजे गुणमूल्यांकन कर्त्यांना स्वतःची मते मांडता येत नसल्याने गुणमूल्यांकन वस्तूनिष्ठ होते. परंतू गुणमूल्यांकनाची माहिती गुप्त ठेवण्यात येत असल्याने कर्मचाऱ्यांना माहिती मिळत नाही.

### ८.७.४ कार्य मूल्यांकन व गुण मूल्यांकन यांची तुलना (Distinction Between Job Evaluation And Merit Rating):

- १) कार्य मूल्यांकनामध्ये कार्याचा विचार केला जातो व कार्याचे मूल्य निश्चित केले जाते. त्याठिकाणी कार्य करणाऱ्या व्यक्तीचा विचार केला जात नाही. एखादे कार्य पूर्ण करण्यासाठी कोणत्या कोणत्या शारीरिक व मानसिक क्षमता आवश्यक आहेत हे ठरविले जाते. ह्याउलट गुण मूल्यांकनात व्यक्तीच्या अंगी असलेल्या कौशल्यांचा, पात्रतेचा, शिक्षणाचा व इतर गुणांचा विचार गुण मूल्यांकनात केला जातो. त्यामुळे कार्य मूल्यांकन हे कार्यास आवश्यक गुण कोणते हे ठरविते तर गुण मूल्यांकन व्यक्तीकडे असलेले गुण तपासून पाहते.
- २) कार्य मूल्यांकनाची प्रक्रिया कार्याच्या वैशिष्ट्यांचा व त्यांच्या गरजांचा अभ्यास करून पार पाडली जाते. गुण मूल्यांकनात व्यक्तीच्या अंगी असलेल्या गुणांनुसार त्यांच्या श्रेणी ठरविल्या जातात. म्हणजेच कार्य मूल्यांकनानुसार वेतन न देता कर्मचाऱ्यांच्या गुणांनुसार त्यांचे वेतन ठरविले जाते.
- ३) कार्य मूल्यांकन हे कर्मचारी भरतीच्या आधी केले जाते. ठराविक कार्यासाठी कोणत्या प्रकारचा कर्मचारी पाहिजे हे निश्चित करतात. ह्याउलट गुण मूल्यांकन हे कर्मचारी कामावर घेतल्यानंतर केले जाते.
- ४) कार्य मूल्यांकन व गुण मूल्यांकन ह्या दोघांचा संबंध अतिशय जवळचा आहे. ह्या दोन्ही कार्यांचा उद्देश वेतननीती ठरविण्यास होत असतो. त्यामुळे ते एकमेकास पूरक आहेत.
- ५) कार्य मूल्यांकनात विविध प्रकारच्या कार्यांचा अभ्यास व त्यांच्याकरिता आवश्यक गुण पडताळले जातात तर गुण मूल्यांकनात विविध कर्मचाऱ्यांच्या गुणांचा तौलनिक अभ्यास केला जातो.

---

### ८.८ सारांश

---

ह्या प्रकरणात आपण कार्यमूल्यांकन ह्या संज्ञेचा सविस्तर अभ्यास केला. कार्यमूल्यांकन ही संघटनेतील विविध कार्यांचे सापेक्ष मूल्य ठरविण्याची प्रक्रिया असून त्याद्वारे कर्मचाऱ्यांना योग्य वेतन देता येणे शक्य होते. कार्यमूल्यांकनामुळे इतर संघटनांमधील समान कार्याकरिता दिले जाणारे वेतन व कार्यमानानुसार वेतन ह्यांच्यात तुलना केली जाते. कार्यमूल्यांकन न केल्यास वेतनात असमानता राहण्याचा धोका असतो. वेतन निश्चिती योग्य प्रकारे झाल्यास कार्य समाधान वाढते व कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते. कार्यमूल्यांकनाबरोबरच गुण मूल्यांकन करणे महत्त्वाचे असते. गुणमूल्यांकनात व्यक्तीच्या अंगी असलेल्या सर्व प्रकारच्या गुणांचा विचार केला जातो. त्यामुळे प्रत्येक कर्मचाऱ्यांच्या योग्यतेचे तो करीत असलेल्या योगदानाच्या आधारे मूल्यांकन केले जाते. कार्यमूल्यांकन व गुणमूल्यांकनाकरीता विविध पद्धतींचा उपयोग केला जातो. औद्योगिक संघटना आपल्या व्यवसायाच्या स्वरूपानुसार योग्य त्या पद्धतीचा अवलंब करतात. थोडक्यात, कार्यमूल्यांकन व गुणमूल्यांकन ह्यांचा अतिशय जवळचा संबंध आहे. ह्या दोन्ही कार्यांचा उद्देश मात्र एकच असून त्याद्वारे योग्य वेतन निश्चिती करणे शक्य होते.

---

**८.९ प्रश्नसंच**

---

१. 'कार्य मूल्यांकन' म्हणजे काय ? त्याचे विविध उद्देश सांगा.
२. 'कार्य मूल्यांकन' ह्या संज्ञेची व्याख्या देवून त्याच्या विविध पद्धतीची चर्चा करा.
३. 'गुण मूल्यांकन' ह्या संज्ञेचा अर्थ स्पष्ट करा. गुण मूल्यांकनाचे विविध उद्देश स्पष्ट करा.
४. 'गुण मूल्यांकन' ह्या संज्ञेची व्याख्या द्या. गुण मूल्यांकनाच्या विविध पद्धतीची थोडक्यात चर्चा करा.
५. 'कार्य मूल्यांकन' व 'गुण-मूल्यांकन' ह्यातील फरक स्पष्ट करा.

---

**८.१० संदर्भ पुस्तके**

---

- 1) Principles of Management – Edwin Flippo, Mcgraw Hills.
- 2) Human Resource Management G. B. Gupta Sultanchand and Sons New Delhi
- 3) Human Resource Management H. John Bernadin Tata McGraw Hills

★★★

## प्रकरण ९ व्यष्टी अध्ययन

### घटक रचना

- १.१ व्यष्टी म्हणजे काय ?
- १.२ व्यष्टीचे मुख्य विभाग
- १.३ व्यष्टीमधील माहितीचे विवेचन
- १.४ व्यष्टीमधील माहितीचा संगतवार अभ्यास.
- १.५ नमुन्या दाखल व्यष्टी व त्यावरील संभाव्य प्रश्न.

---

### १.१ व्यष्टी अध्ययन करताना नेमके काय कराल?

---

#### मुद्दा १.- व्यष्टी म्हणजे काय? ते समजून घ्या.

- १) एखाद्या प्रत्यक्षदर्शी घटनेचे परिस्थितीजन्य, शाब्दीक, सापेक्ष निवेदन.
- २) संघटनेमध्ये जाणवत असलेल्या एखाद्या घटनेबाबतची निर्णयक्षमता.  
-उपलब्ध संधी किंवा भेडसावणाऱ्या प्रश्नाबाबतचे विवेचन व्यष्टीमध्ये अभिप्रेत असते.
- ३) व्यष्टी शांतपणे पुन्हा पुन्हा वाचून विद्यार्थ्यांनी प्रश्नांचा रोख ध्यानात येऊन एखाद्या निर्णयाप्रत येणे अपेक्षित आहे.
- ४) तार्कीकदृष्ट्या अथवा नेमकेपणाचे उत्तर येथे अपेक्षित नसून विद्यार्थी वेगवेगळ्या अंगांनी व्यष्टीचा कसा सांगोपांग अभ्यास करतात हे पाहिले जाते.

---

### १.२ व्यष्टीचे मुख्य विभाग

---

मुद्दा २- व्यष्टीचे सामान्यतः ३ विभाग मानले जातात.

- १) व्यष्टीमध्ये सामान्यतः पुढील पद्धतीनुसार माहितीचे विवेचन केलेले असते.
  - (Facts) घटना व तिचे वर्णन वेगवेगळ्या माध्यमांतून घेऊन संगतवार मांडले जाते.
  - (Inteference) एखाद्या परिस्थितीचा व्यक्तीसापेक्ष जाणवलेला दृष्टीकोन सारांशरूपात मांडणे.
  - (Assumptions) गृहितके -ज्यांची पुनर्पडताळणी शक्य नसते.

## ९.४ व्यष्टीमधील माहितीचा संगतवार अभ्यास.

घटना अथवा अनेक घटनांचा संगतवार सूक्ष्म अभ्यास व्यष्टीमध्ये होणे अपेक्षित असते.

- मनात व्यष्टीसंबंधी सतत तार्कीकअंगांनी साधकबाधक चर्चा व्हावी.
- असे करताना व्यष्टी पुनःपुनः अभ्यासा.
- घटना समजून घेऊन त्याचा रोख जाणून घेण्याचा प्रयत्न करा.
- कोण , काय, कुठे, का व कसे हे प्रश्न व्यष्टी वाचताना सतत विचारा व त्यांची नोंद करा.
- व्यष्टीमधील मुख्य पात्राची नेमकी भूमिका समजून घ्या.

पुढे काही व्यष्टी समग्र अध्ययनासाठी देत आहोत त्यांचा सूक्ष्म अभ्यास करा म्हणजे व्यष्टी व त्यावरील प्रश्नांसंदर्भात असेलेली भिती कायमची निघून जाईल.

## ९.५ नमुन्या दाखल व्यष्टी व त्यावरील संभाव्य प्रश्न

### ९.५.१ प्रशिक्षण आणि विकास:

विशाल डायरेक्शन कं.लि.चे श्री माधव चाफेकर श्री. सुभाष साठे ह्यांना म्हणाले “ आपण आपले सर्व प्रयत्न हा प्रशिक्षणाचा कार्यक्रम जास्त प्रभावी कसा करता येईल ह्यावर केंद्रीत करूया.”

गेल्या ६ महिन्यापासून श्री.सुभाष साठे ह्यांनी प्रशिक्षण व्यवस्थापक पदाचा कार्यभार सांभाळला आहे ह्या कालावधीत त्यांनी विक्री प्रतिनिधींच्या एकूण १० गटांना प्रशिक्षण दिले आहे. गेल्या ३ महिन्यापासून प्रथम श्रेणीच्या व्यवस्थापकांना प्रशिक्षणाची नेमकी गरज काय ह्यासाठी श्री सुभाष साठे आपले प्रयत्न, वेळ, खर्च करीत आहेत.

विशाल डायरेक्शन कं.लि.मध्ये प्रशिक्षण व्यवस्थापक म्हणून रुजू होण्यापूर्वी ह्या कामाचा त्यांना कोणताही पूर्वानुभव नव्हता. एका उत्तर भारतातील विद्यापीठातील एका महाविद्यालयातून मानव संसाधन विकास ह्या विशेष विषयावर त्यांनी स्नातक पदवी प्राप्त केली आहे. व्यवसाय प्रशासनातील पदव्युत्तर अभ्यासक्रम करताना त्यांनी सतत बदलत जाणाऱ्या ग्राहक वस्तुंवरील घेतल्या गेलेल्या उन्हाळी प्रशिक्षण कार्यक्रमात त्यांचा लक्षणीय सहभाग होता. ह्या कार्यक्रमांतर्गत कंपनीच्या विक्री प्रतिनिधीसाठी “प्रशिक्षणाच्या गरजांबद्दलचे विश्लेषण” ह्या विषयावर एक छोटासा प्रकल्प सादर केला होता त्यामध्ये प्रशिक्षण कार्यक्रमातील अनुभवांबद्दलचे, त्यांचे अनुभव त्यांनी विषद केले होते. खरं म्हणजे श्री. माधव चाफेकर ह्यांनी त्यांच्या ह्याच प्रकल्पाबद्दल सविस्तर माहिती विचारली व ह्या मुलाखतीमध्ये श्री. साठे ह्यांचा खास प्रभाव श्री माधव चाफेकरांवर पडला.

### प्रश्न:

१. थेट वस्तू विक्रीच्या कंपनीच्या योजनेबद्दल कंपनीच्या विक्री प्रतिनिधींना, प्रशिक्षणाच्या वेगवेगळ्या पद्धतीची माहिती तुम्ही श्री.सुभाष साठे ह्यांना कशी करून द्याल ?
- २) कंपनीतर्फे थेट विक्री प्रतिनिधी नेमताना तुम्ही श्री. सुभाष साठे ह्यांना कोणकोणत्या क्षेत्राबद्दल माहिती घ्याल ?

### १.५.२ व्यष्टी अध्ययन

सदर व्यष्टी ही, पश्चिम बंगालमध्ये पुनःपदार्पण करणाऱ्या मध्यम प्रतीच्या औषध निर्माण कंपनीसंदर्भात आहे. नव्याने रुजू झालेले विभागीय क्षेत्र व्यवस्थापक श्री देबू हे त्यांच्या क्षेत्रामध्ये कंपनीच्या एकूण डबघाईला अथवा खिळखिळ्या होत जाणाऱ्या एकंदर प्रशासनावर वकूब मिळविण्याच्या प्रयत्नात होते. ह्या कठीण कालखंडात सिलीगुडी येथे श्री. रोहित ह्यांची क्षेत्रिय व्यवस्थापक ह्या पदावर श्री देबू ह्यांनी नियुक्ती केली. श्री देबू व श्री रोहित ह्यांच्यामध्ये व्यवस्थापन कार्यशैली बदल पराकोटीचे मतभेद होते ह्याचा परिपाक म्हणून की काय श्री देबू ह्यांची श्री रोहित ह्यांच्याशी प्रत्यक्ष नजरानजर न होता देखील त्यांना ही रुंदावत जाणारी दरी जाणवली. श्री.रोहित ह्यांची आपल्या हाताखाली काम करणाऱ्या गटावर मजबूत पकड बसली आहे व ह्याचा परिणाम म्हणून श्री. रोहित त्यांच्या कार्यक्षेत्रात कंपनीचे निकाल चांगले येत आहेत. हे वास्तव देबू नाकारू शकत नव्हते.

दुदैवाने श्री रोहित ह्यांना एक जीवघेणा अपघात झाला त्यामुळे बरेच दिवस कामावर गैरहजर राहिल्यामुळे परिवीक्षा कालावधीवर (Probation Period) कार्यरत असणाऱ्या श्री. रोहित ह्यांना नियमानुसार इतकी दीर्घ रजा मिळू शकली नाही व त्यांना कंपनीने राजीनामा देण्यास भाग पाडले. ह्यात देबू ह्यांनी श्री. रोहित ह्यांच्या ह्या कठीण कालखंडात पाठींबा दिला नाही तसेच त्यांची वैद्यकीय कागदपत्रे कंपनीकडे वेळेवर पाठविली नाही असे श्री रोहित ह्यांना स्पष्टपणे वाटले.

काही काळातच श्री रोहित ह्यांच्याबरोबर काम करणारे अर्धअधिक कर्मचारी राजीनामा देऊन कंपनीतून बाहेर पडले व त्यामुळे श्री देबू ह्यांच्यासमोर अधिकच कठीण परिस्थिती उदभवली त्यांना श्री. रोहितची जागा घेईल असा योग्य उमेदवार शोधूनही सापडला नाही. शेवटी नाईलाजास्तव श्री देबू ह्यांना श्री. रोहित ह्यांच्याकडे जाऊन कामावर परत यावे अशी याचना करावी लागली. अर्थातच श्री. रोहित ह्यांनी श्री. देबू ह्यांना धूप घातली नाही व स्पष्टपणे कंपनीत पुनप्रवेश करण्यास नकार दर्शविला.

#### प्रश्न:

- १) वरील व्यष्टीचा अभ्यासाद्वारे मानव संसाधनाचे महत्व स्पष्ट रका.
- २) नवीन उदयोमुख नेतृत्वास आकर्षक करण्यासाठी कंपनीने काय करावे असे तुम्हास वाटते.

### १.५.३-व्यष्टी क्रं ३

सॅन डिऑगोच्या प्राणीशास्त्र संस्थेची स्थापना इ.स. १९१६ साली झाली. ही संस्था 'ना नफा ना तोटा' तत्वावर चालणारी असून ती सॅन डिऑगोच्या प्राणी संग्रहालयाचा कारभार बघते त्याचबरोबर सॅन डिऑगोच्या संस्थेच्या संधारण संशोधने केंद्राचे व्यवस्थापनही पाहते.

इ.स. २००६ पर्यंतचा आलेख पाहिल्यास साधारणतः वर्षभर २४०० कर्मचारी कार्यरत असतात व ऐन गर्दीच्या हंगामात ही संख्या साधारणतः ३००० पर्यंत जाते. इ.स. २००५ मध्ये संस्थेला १७६ लाख मिलियन यु.एस. डॉलर्स इतकी कमाई झाली संस्थेने ह्यावर्षीच आपल्या व्यवसायाची पूर्वपिटिका तपासून व्यवसायात नाविन्यपूर्ण संकल्पनांचा अंतर्भाव करून त्या राबविण्याचे ठरविले.

संस्थेच्याकर्मचाऱ्यांच्या कार्याचे मूल्यमापन करण्यासाठी संस्थेच्या व्यवस्थापकांनी एक नविनतम

संगणीकीकृत कर्मचारी कार्यमूल्यमापन पद्धती राबविण्याचे ठरविले. ह्यामागे संस्थेच्या ध्येयप्रणालीसाठी सुसंगत “अशी निरपेक्ष कर्मचारी ध्येयप्रणाली” तयार करणे हा एक उद्देश होता. संस्थेने सदर प्रणाली अत्यंत उत्तमरित्या राबविली. सुरुवातीस सदर प्रणालीसाठी ५० टक्के पाठिंबा मिळाला व सरतेशेवटी हाच दर १०० टक्के पर्यंत पोहोचला. निरिक्षकांच्या मते कार्यसिद्धी मूल्यमापनाचा हा नवा मापदंड होता व तो उत्तम रितीने राबविल्याबद्दल संस्था खचितच कौतुकास निःसंशय पात्र आहे. संस्थेच्या काही व्यवस्थापकांना असे वाटते की ह्या कार्यप्रणालीशी सुसंगत अशी कार्यसिद्धी मूल्यमापनाची पद्धत जर आपण जुळवून घेतली व त्याबरहुकूम आपल्या कामाची कार्यपद्धत ठरविली तर कार्यानुसार वेतन पद्धतीचे नवीन मॉडेल कंपनी आजमावेल व त्याचा फायदा सर्व कर्मचाऱ्यांना होईल.

**प्रश्न:**

- १) संस्थेच्या नवीन कार्यसिद्धीमूल्यमापनाबद्दल तुम्हास काय वाटते ?
- २) “कार्यास अनुसरून वेतन” ही संकल्पना अमलात आणल्यास कर्मचाऱ्यावरंचा ताण वाढेल असे तुम्हास वाटते काय ?

**१.५.४ व्यष्टी.४ संघ उभारणी/ समुह अभिसरण -(Team Building/Group Dynamics):**

मार्च २००७ मध्ये विश्वचषक क्रिकेट स्पर्धेत सणकून पराभव स्वीकारलेल्या भारतीय क्रिकेट संघाच्या दयनीय कार्यसिद्धी मूल्यमापनसंबंधी ही व्यष्टी आहे.

सदरचे मूल्यमापन तत्कालीन भारतीय क्रिकेट संघाचे प्रशिक्षक श्री. ग्रेग चॅपेल ह्यांनी केले. ‘उद्दिष्ट २००७’ द्वारे भारतीय क्रिकेट संघात काही महत्वपूर्ण बदल घडवून आणण्याच्या दृष्टीकोनातून श्री.चॅपेल ह्यांनी पावले उचलली व जगातील पहिल्या पाच क्रमांकात समावेश कसा करता येईल ह्या दृष्टीकोनातून क्रिकेट संघाची जडणघडण केली. प्रशिक्षणाची कार्यपद्धती सर्वस्वी श्री ग्रेग चॅपेल व त्यांचे सहकारी, व्यावसायिक भागीदार श्री फ्रेझर ह्यांची होती ही प्रशिक्षण पद्धत सर्वस्वी अपारंपारिक होती. व्यवस्थापन क्षेत्रात देण्यात येणाऱ्या प्रशिक्षणाशी मिळतीजुळती असणारी ही पद्धत व्याख्यानाद्वारे प्रशिक्षण, परिपूर्ण विचार संक्रमण पद्धत, नवनवीन कल्पना, कार्यपद्धत इ. गोष्टींनी व्यापलेली होती. ही प्रशिक्षण पद्धती भारतीय खेळाडूंना अनभिज्ञ, नवीन, काहीशी किचकट वाटेल अशी होती.

इ.स.२००५-०६ च्या सुरुवातीस संघाचा खेळ अत्यंत वाईट झाला. व त्यास सर्वस्वी संघ प्रशिक्षक श्री. ग्रेग चॅपेल ह्यांना संपूर्णपणे जबाबदार ठरविण्यात आले. चोहोबाजूंनी त्यांच्यावर टिकेचा भडीमार झाला त्यामुळे संघाबाहेर असलेल्या अनुभवी खेळाडूंना जसे सौरव गांगुली, जहीर खान, अनिल कुंबळे ह्यांना विश्वचषक क्रिकेट स्पर्धेपूर्वी पुन्हा संघात स्थान मिळाले. अत्यंत दारुण असा पराभव पत्करून भारतीय क्रिकेट संघ विश्वचषक क्रिकेट स्पर्धा आटोपून मायदेशी परतला आणि सर्वच प्रसार माध्यमांनी ह्या पराभवास प्रशिक्षक श्री चॅपेल ह्यांना जबाबदार धरले व त्यांची कानउघाडणी केली व खरडपट्टी काढली. ह्यांची संपूर्ण जबाबदारी स्वीकारून श्री.चॅपेल ह्यांनी आपल्या पदाचा राजीनामा दिला त्यावेळी, संघातील वरिष्ठ खेळाडू व प्रशिक्षक ह्यांच्यामधील वाढत्या दुराव्याची कारणे समोर आली. तज्ञांच्या मते संघाचा माजी कप्तान सौरव गांगुलीला श्री . चॅपेल ह्यांनी नाहक बकरा बनविला. चॅपेल ह्यांची भारतीय संस्कृतीशी फारकत घेतलेली प्रशिक्षण पद्धत भारतीय संघास भोवली तसेच चॅपेल ह्यांनी संघातील वरिष्ठ खेळाडूसंदर्भात प्रसारमाध्यमांकडे व्यक्त केलेली आगपाखडही अयोग्यच होती. काहींच्या मते भारतीय क्रिकेट क्षेत्रात असलेल्या “वलयांकित प्रभावळीच्या पद्धतीचा”



चॅपल ह्यांना फटका बसला, अर्थात ह्यांत खेळाडू, संघनायक, मुंबई क्रिकेट संघटनेसही टीकेचा भडिमार सोसावा लागला.

**प्रश्न:**

- १) समजा तुम्ही तुम्ही ग्रेग चॅपल ह्यांच्या जागी कार्यरत आहात. तुम्ही भारतीय क्रिकेटमध्ये संघबांधणी कशी केली असती ?
- २) मानव संसाधन व्यवस्थापनात सर्वांसाठी एकच प्रशिक्षण कार्यक्रमपद्धती असावी असे तुम्हाला वाटते का ? का ?

**व्यष्टी क्र.५ :**

**९.५.५ उत्तराधिकारी नियोजन:**

चितळे उद्योगसमुहाचे संस्थापक कै. भास्कर गणेश चितळे यांनी १९३९ मध्ये मे.बी.जी. चितळे डेअरीच्या रूपाने लावलेल्या रोपट्याचे आज वटवृक्षात रूपांतर झाले आहे. चितळे डेअरीचे विक्री व वितरणाच्या सोयीसाठी चितळेबंधू मिठाईवाले ही फर्म, श्रीकृष्ण फुड्स, चितळे मिठाई व स्नॅक्स फूड्स, चितळे डिजिटल्स, चितळे अॅग्रो इंडस्ट्रीज असा महाकाय विस्तार झाला आहे.

संपूर्ण उद्योगाचा कारभार नानासाहेब त्यांचे बंधू काकासाहेब तसेच त्यांची मुले श्रीपाद, दीपक, पराग, गिरीश, दिलीप तसेच पुतणे माधव व मकरंद पाहतात. ह्या सर्वांनी आपल्या वडिलधाऱ्या मंडळींकडून संपूर्ण उद्योगाचे कामकाजविषयक सर्व ज्ञान आत्मसात केले असून व्यवसायाच्या अनेक महत्वपूर्ण बाबींमध्ये, निर्णय प्रक्रियेत व अंमलबजावणीमध्ये त्यांचा वाटा महत्वपूर्ण असतो. एका पिढीकडून दुसऱ्या पिढीकडे आपल्या व्यवसायाची कमान आता निश्चिंतपणे नानासाहेब व काकासाहेब ह्यांनी सोपवली असून त्यांना ते व्यवसायाभिमुख स्वातंत्र्य देण्याच्या तयारीत आहेत.

**प्रश्न:**

- १) चितळे बंधूंनी एका पिढीकडून दुसऱ्या पिढीकडे व्यवसायाची धुरा सोपवताना कोणत्या गोष्टींचा विचार केला असावा असे वाटते ?
- २) समजा, तुम्ही चितळे बंधूंचे व्यवस्थापन सल्लागार आहात तेव्हा ह्या उत्तराधिकारी नियोजनाबद्दल आपण त्यांना कोणकोणती माहिती पुरवाल ?

**९.५.६ कार्यसिद्धी मूल्यमापन:**

व्यवसायातील सर्वात महत्वाचे साधन म्हणजे मनुष्यबळ होय. कोणताही व्यवसाय हा त्या व्यवसायातील कार्यक्षम व योग्य अभिप्रेरित मनुष्यबळावर अवलंबून असतो जर उत्तम मनुष्यबळ एखाद्या व्यवसायाला लाभले असेल तर त्या व्यवसायाची भरभराट ही होणारच ! व्यवसायाची उद्दिष्टे, कर्मचारीच साध्य करू शकतात. मग ते शाळेतले, महाविद्यालयातील, बँकामधील, कोणतेही कर्मचारी असोत !

आता हेच पहा ना, काही वर्षापूर्वी रिझर्व बँकेने त्यांच्या तीन कर्मचाऱ्यांना-अधिकाऱ्यांना त्यांच्या कार्यसिद्धी मूल्यमापनाच्या अहवालानुसार कामावरून कमी केले. या निर्णयप्रक्रियेमुळे रिझर्व बँकेतील कर्मचाऱ्यांमधील एकवाक्यता धोक्यात आली. त्यांच्या मते निलंबित अधिकाऱ्यांना, त्यांची बाजू, मुद्दे

मांडण्याची संधीच दिली गेली नाही, त्यामुळे सामान्य न्यायतत्त्वे तुडवली गेली आहेत असा ग्रह सर्व कर्मचाऱ्यांमध्ये झालेला आहे.

**प्रश्न :**

- १) रिझर्व बँकेचे मानवी संसाधन सुधारणाबद्दलचे धोरण तुम्हांस पटते का ? का ?
- २) कार्यसिद्धी मूल्यमापनात पारदर्शकता असावी असे तुम्हास वाटते का ? उपरोक्त व्यष्टीच्या दृष्टीकोनातून, ती कशी आणाल ह्याचे साक्षेपी विवेचन करा.

**१.५.७ (ब) व्यष्टी अध्ययन :-**

अर्जुन केमिकल्स प्रा.लि. ही एक भागिदारी संस्था आहे. ह्या संस्थेने व्यवसाय मोठ्या प्रमाणावर वाढविलेला असून आज त्यांच्या उत्पादनांना आंतरराष्ट्रीय बाजारपेठेतसूद्धा मागणी आहे. ह्या संस्थेने सुरुवातीपासूनच कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती करताना माहितगार व कर्मचाऱ्यांचे नातेवाईक व मित्र ह्यांना नियुक्त करण्याचे धोरण अवलंबिलेले आहे. आता कंपनीची मोठ्या प्रमाणावर वाढ झाल्याने मानव संसाधन विभागाने योग्य ते कर्मचारी भरतीचे धोरण सुचविले आहे. त्यानुसार कंपनीने कर्मचाऱ्यांची ४० टक्के अंतर्गत ६० टक्के बहिर्गत स्रोतामधून भरती करण्याचे ठरविले आहे. कामगार संघटनेने कंपनीच्या ह्या नवीन भरती धोरणाबाबत कोणताही आक्षेप घेतलेला नाही.

**प्रश्न :**

- (१) कर्मचारी भरती धोरणात केलेला बदल योग्य आहे काय ? का ?
- (२) अंतर्गत व बहिर्गत स्रोतामधून कर्मचारी भरती करण्याचा निर्णय शहाणपणाचा आहे काय ? का ?
- (३) कामगार संघटनेने नवीन कर्मचारी भरती धोरणाबाबत आक्षेप अथवा वाद का निर्माण केलेला नाही ?

**१.५.८ व्यष्टी अध्ययन**

राजाराम केमिकल्स लि.ने पर्यवेक्षकीय कर्मचारी व विभागप्रमुखांना सोडून सर्व विभागातील कर्मचाऱ्यांकरिता कालिक उजळणी प्रशिक्षण कार्यक्रम अंगिकारला आहे.

थोड्याच कालावधीत विविध विभागातील पर्यवेक्षकीय कर्मचारी व दुय्यम कर्मचारी ह्यांच्यात कलह निर्माण होऊन व्यवस्थापनापुढे एक यक्षप्रश्न निर्माण झाला आहे.

दुय्यम कर्मचाऱ्यांनी कामाच्या पद्धतीत बदल करण्याकरिता विविध सूचना देणे सुरू केले आहे. परंतु दुय्यम कर्मचाऱ्यांनी केलेल्या सुचनांना पर्यवेक्षकीय कर्मचाऱ्यांनी तीव्र विरोध दर्शविला आहे.

कंपनीने, तुम्हास, ह्या प्रश्नात लक्ष घालून तो सोडविण्याकरिता नियुक्त केले आहे.

**प्रश्न:**

- (१) उजळणी प्रशिक्षण कार्यक्रम म्हणजे काय ते स्पष्ट करा.

- (२) कंपनीने उजळणी प्रशिक्षण कार्यक्रम राबविण्यात कोणत्या चुका केल्या ?
- (३) सदर प्रश्न सोडविण्याकरिता तुम्ही कंपनीस कोणता सल्ला अथवा सूचना द्याल ?
- (४) कंपनीने उजळणी प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे धोरण बंद करावे काय ? तुमच्या मताच्या पुष्ट्यर्थ स्पष्टीकरण द्या.

#### ९.५.९ ब) व्यक्ती अध्ययन:

मोठ्या प्रमाणावर कर्मचाऱ्यांनी लेखा विभागातून बदली मागितली ज्याचे प्रमुख श्री रामगोपाल आहेत. श्री रामगोपाल यांच्यामते कर्मचारी, कार्य निकषाप्रमाणे काम करण्यास उत्सुक नाहीत. श्री रामगोपाल यांच्या हाताखाली काम करण्यास अनुभवी व कार्यक्षम कर्मचारी देखील काम करण्यास तयार नाहीत. काही चांगल्या कर्मचाऱ्यांनी राजीनामासुद्धा दिला, मानव संसाधन विभागाने सदर कर्मचाऱ्यांची कंपनी सोडून जाताना मुलाखत घेतली या मुलाखतीच्या आधारावर व्यवस्थापन विकास कार्यक्रम उपलब्ध केला व श्री. रामगोपाल यांचे समुपदेशन केले आता बऱ्याच प्रमाणात हा प्रश्न सोडविला गेला आहे.

#### प्रश्न:

- (१) कंपनीच्या लेखा विभागात कोणता प्रश्न होता ?
- (२) कर्मचारी सोडून जाताना घेतलेल्या मुलाखतीमुळे हा प्रश्न सोडविणे कसे शक्य झाले ?
- (३) कार्यपर्यावरणातील कोणता तणाव दूर झाला ? तो कर्मचाऱ्यांना कसा उपयुक्त ठरला ?

#### ९.५.९ व्यक्ती अध्ययन:

मे. फाइन केमीकल्स लि. आपल्या कर्मचाऱ्यांच्या प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रमावर मोठ्या प्रमाणात खर्च करते. कंपनी तिच्या प्रत्येक विभागाने राबविलेल्या प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रमाचा कालिक अहवाल मागविण्यावर भर देते. कालिक प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रमावर मोठ्या प्रमाणावर खर्च करूनही कंपनीच्या कर्मचाऱ्यांची गुणवत्ता वाढलेली दिसत नाही. कंपनीने प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रमाची अयशस्वीता शोधून काढण्यासाठी सल्लागारांची नियुक्ती केली. सल्लागारांच्या असे निदर्शनास आले की कंपनीने राबविलेल्या प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रमाची नेमकी गरज व उद्देश यांवर भर दिला गेलेला नाही. कंपनीने कर्मचाऱ्यांच्या प्रशिक्षण गरजा ओळखून प्रशिक्षण कार्यक्रम आखले पाहिजेत.

#### प्रश्न.

- (१) कंपनीला भेडसावणारा प्रश्न कोणता ?
- (२) चांगल्या प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे आवश्यक घटक कोणते ?
- (३) सल्लागाराने सुचविलेल्या शिफारशी योग्य आहेत काय ? का ?
- (४) प्रशिक्षणाची गरज नेमकी कशी ओळखावी ?

## प्रकरण १०

### वारसाधिकारी नियोजन

#### घटक रचना

- १०.१ प्रास्ताविक
- १०.२ वारसाधिकारी नियोजन व्याख्या व उद्देश
- १०.३ वारसाधिकारी नियोजनात वेळेची चौकट
- १०.४ वारसाधिकार नियोजनातील घटक
- १०.५ वारसाधिकार नियोजनात उदभवणारे संभाव्य प्रश्न आणि त्यावरील उपाय
- १०.६ सारांश
- १०.९ संदर्भ पुस्तके
- १०.१० प्रश्न

#### १०.० प्रास्ताविक

कोणत्याही संघटनेच्या अस्तित्वासाठी तिचे स्वत्व, वाढ व संघटनेची कार्यक्षमता हे महत्वाचे घटक आवश्यक असतात. काही ठराविक कालमर्यादेनंतर संघटनेमध्ये रिक्त झालेल्या पदांवर कार्यभार सांभाळण्यासाठी कार्यक्षम उमेदवारांची गरज भासेल. ह्या गरजेपोटीच उत्तराधिकारी अथवा वारसाधिकारी नियोजनाची आवश्यकता भासते.

वारसाधिकारी नियोजनाचा मूळ उद्देश हा संघटनेमधी वरिष्ठ स्तरावरील व्यवस्थापनात रिक्त झालेल्या जागेवर कार्यक्षम उमेदवारांचा शोध घेऊन त्या उमेदवारांना सदर रिक्त जागांसाठी तयार करणे हा आहे. वरिष्ठ जागा रिक्त होण्याची कारणे पुढील प्रमाणे असू शकतात. उदा. कर्मचाऱ्याची निवृत्ती, कर्मचाऱ्याने दिलेला राजीनामा, बढती, मृत्यू, नविन कामासाठी नव्याने केली गेलेली रिक्त पदे इ. उत्तराधिकारी अथवा वारसदार हा संघटनेच्या अंतर्गत अथवा बहिर्गत स्रोतामधून निवडला जातो. सहस्र स्रोताद्वारे निवडली गेलेली व्यक्ती ही संघटनेसाठी व संघटनेमधील कर्मचाऱ्यासाठी नेहमीच फायदेशीर ठरते. ह्याचे कारण म्हणजे उत्तराधिकारी म्हणून नेमणूक झालेली व्यक्ती जर संघटनेच्या अंतर्गत स्रोतामार्फत असेल तर संघटनेला, तिच्या निष्ठेचा, तत्परतेचा कार्याशी असलेल्या प्रामाणिकपणाचा फायदा मिळतो. व त्यायोगे संघटनेची प्रगती अथवा विकास होतो. ह्या प्रगतीचा फायदा संघटनेच्या वाढीसाठी ह्याच शिवाय नेमणूक झालेल्या व्यक्तीची संघटनेबद्दल असलेली आत्मीयता संघटनेला नैतिक बळ मिळवून देण्यास मदत करते.

संघटनेमध्ये सातत्याने कर्मचाऱ्यांच्या कामाचे मूल्यमापन केले जाते त्यायोगे कर्मचाऱ्यामधील कार्यक्षमता, अंगिभूत गूण समजण्यास मदत होते. त्यामुळे भविष्यात संघटनेमध्ये निर्माण होऊ घातलेल्या रिक्त पदासंदर्भात अशा कार्यक्षम उमेदवारांचा विचार केला जाऊ शकतो. व्यावसायिक पद्धतीने चालवल्या जाणाऱ्या संघटनांमध्ये ह्या बाबतीत वरिष्ठ व्यवस्थापकांना कायमस्वरूपी आदेश दिले गेलेले असतात.

असे असले तरी संघटनेमध्ये तरुण रक्ताला वाव देण्याचेही धोरण संघटनेला पुढे नेण्यास फायदेशीर ठरते. व्यावसायिक दृष्टिकोन, भविष्यकालीन फायदेशीर योजना, प्रगल्भ बुद्धी, चाणाक्षपणा या गोष्टींवर जर एखाद्या उमद्या, धडाडीचे नेतृत्वगुण असणाऱ्या व्यक्तीकडे आढळल्या तर कंपनीने केवळ अंतर्गत स्रोतावर अवलंबून न राहता बहिर्गत स्रोताचाही विचार करणे आवश्यक असते. थोडक्यात अंतर्गत व बहिर्गत स्रोतांमध्ये न्याय असा समतोल साधला जाणे ही वारसाधिकारी नियोजनातील महत्त्वाची बाब असते.

## १०.२ वारसाधिकारी नियोजन व्याख्या व उद्देश

“वारसाधिकारी नियोजन म्हणजे संघटनेतील नेतृत्वाची कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी, सुयोग्यपद्धतीने व सातत्यपूर्णरितीने केलेली मनुष्यबळाची पडताळणी व विकास होय.”

“संघटनेमधील एखाद्या कर्मचाऱ्याचीर कारकीर्द उज्वल होण्याच्या दृष्टीकोनातून त्या कर्मचाऱ्याकडे असणाऱ्या आवश्यक, सकारात्मक, नेतृत्वगुणांचा उपयोग संघटना वाढीसाठी करून घेणे म्हणजे वारसाधिकारी अथवा उत्तराधिकारी नियोजन होय.”

सोप्या शब्दात जर सांगावयाचे झाले तर “व्यवसायातील महत्त्वाचे उच्च पद रिक्त झाल्यास ते कसे भरावयाचे ह्याचा नियोनबद्ध केला गेलेला विचार ”म्हणजे वारसाधिकारी नियोजन होय.

कारकीर्द, वारसाधिकारी व मनुष्यबळ ह्या एकमेकाशी जोडल्या गेलेल्या संलग्न संज्ञा आहेत. त्यांचे एकमेकाशी निगडीत असणे व परस्परावलंबी असणे ह्यातूनच वारसाधिकारी नियोजनाची व्याप्ती व निश्चित होते.

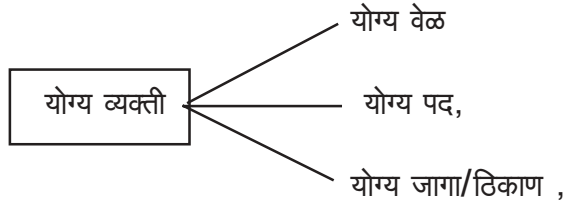
### वारसाधिकारी नियोजनाचा मुख्य उद्देश-

- १) योग्य व्यक्तींचा शोध घेऊन त्यांचा विकास घडवून महत्त्वाच्या पदावर त्यांची नियुक्ती करणे.
- २) महत्त्वाच्या पदावर अंतर्गत स्रोताद्वारे हुशार व्यक्तीची निवड करणे.
- ३) केवळ कामाच्या जबाबदाऱ्या पार न पाडता आपली कारकीर्द यशस्वी होण्याच्या दृष्टीकोनातून कंपनीच्या कर्मचाऱ्यांमधून हुशार कर्मचाऱ्याची निवड करून महत्त्वाचे पद देऊ करण्यास उद्युक्त करणे.
- ४) महत्त्वाच्या रिक्त पदांवर नेमणूक करण्यापूर्वी मानवी संसाधनामधील उणीवा तसेच कौशल्ये हेरून, योग्य प्रशिक्षणाद्वारे कर्मचाऱ्यांना वरिष्ठ पदप्राप्तीसाठी मानसिक व शारिरिकदृष्ट्या सक्षम करणे.

- ५) संघटनेची वाढ(विकास), होण्यासाठी तसेच कंपनीची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी वारसाधिकारी नियोजनाची अ आवश्यकता असते अन्यथा कंपनीच्या विकासावर त्याचा विपरित परिणाम होतो. समजा, कंपनीच्या वरिष्ठ व्यवस्थापनातील महत्वाचे पद रिक्त झाले व त्या पदावर लायक उमेदवार नसल्यामुळे अंतर्गत भरती होऊ शकली नाही तर , महत्वाचे निर्णय आणिबाणीजन्य परिस्थिती हाताळण्यास सक्षम नेतृत्व नसल्यामुळे कंपनीची, कालांतराने ऱ्हासाकडे वाटचाल सुरू होते. हे टाळण्यासाठी जर कंपनीने बाहेरून उमेदवार लादला तर अंतर्गत कुरबुरी, हेवेदावे इ. वाढीस लागतात. व कंपनीत निराशाजनक उद्वेगजन्य परिस्थिती उदभवू शकते.
६. धडाडीचे नेतृत्व, तरुण उमेदवाराकडे असलेली, मानसिक, शारिरिक ताकद ह्यांचा विचार वारसाधिकारी नियोजनाद्वारे केला जातो. वारसाधिकारी नियोजनामुळे रिक्त होऊ घातलेल्या वरिष्ठ श्रेणीच्या पदांवर लायक उमेदवारांचा शोध बऱ्याच आधिपासून केल्यामुळे निवृत्ती, मुदतीपूर्व निवृत्ती, आजारपण, पदावनती इ. कारणामुळे रिक्त पदांवर त्वरित नेमणूक होते व त्यामुळे व्यवस्थापनाची, व्यवसायाची घडी विस्कटत नाही. उदा .टाटा उद्योगसमुहाने अंतर्गत व बहिर्गत स्रोतांद्वारे लायक व्यक्तीचा त्या पदासाठी शोध सुरू केला आहे.

### १०.३ वारसाधिकारी नियोजनात वेळेची चौकट

येथे काल अथवा वेळेचे बंधन हा भाग अपेक्षित आहे. पुढील आकृतीवरून वरील मुद्दा अधिक स्पष्ट होईल.



योग्य वेळेस, व्यक्ती पद व ठिकाण ह्यांचा एकत्रित मेळ घातला गेला तर

- (Mentoring)- सद्गुपदेशन
- योग्य प्रशिक्षण,

- कार्याची अदलाबदल ह्या बाबी यशस्वी होऊ शकतात. समजा अंतर्गत स्रोतांद्वारे योग्य व्यक्ती उपलब्ध होऊ शकत नसेल तर वारसाधिकारी नियोजनाद्वारे कंपनी बहिर्गत स्रोतांद्वारे योग्य व्यक्तीची वरिष्ठ पदासाठी निवड करू शकते. परंतु वरिष्ठ व्यवस्थापन नेहमीच, मध्यम श्रेणी व कनिष्ठ श्रेणी व्यवस्थापनात काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांवर पर्यवेक्षण करीत असते. त्या योग्य योग्य, लायक उमेदवारांची निवड करून त्यांना प्रशिक्षण देणे इ. बाबी वारसाधिकारी नियोजनामुळेच साध्य होऊ शकतात.

## १०.४ वारसाधिकार नियोजनातील घटक

### वारसाधिकारी नियोजन व्यवस्थापन-

संघटनेच्या विकासात वारसाधिकार नियोजन ही सल्ला देण्याच्या भूमिकेतून, प्रशिक्षण आणि कार्य बदलातून महत्वाच्या भूमिका निभावणाऱ्या व्यक्तित्वाच्या जागी योग्य प्रक्रिये द्वारे सुयोग्य उमेदवाराची निवड करण्याचे काम करते. संभाव्य धोक्यांच्या (Risk) व्यवस्थानाच्या दृष्टीकोनातून विचार करता, समजा संघटनेच्या अंतर्गत स्रोतामधून जर योग्य व्यक्तीची निवड महत्वाच्या पदावर करू शकले नाही तर तदसंबंधी (Risk) व्यवस्थापनाकडून तरतूदी केल्या जातात. उदाहरणार्थ महत्वाच्या पदावरील व्यक्त्या आकस्मिकरित्या मृत्यू झाला तर व्यवस्थापनाकडे पर्यायी लायक उमेदवार तात्पुरत्या स्वरूपात का होईना हा असतोच त्या योगे संघटनेला भेडसावणारे प्रश्न (Risk) व्यवस्थापनाच्या माध्यमातून आवश्यक त्या रकमेची तरतूद केल्यामुळे रीतसर लायक व्यक्तीची नेमणूक होईपर्यंत संघटनेच्या विकासासाठी आणि प्रगतीसाठी उपरोक्त रकमेचा वापर केला जातो.

उपरोक्त गुंतागुंतीची प्रक्रिया सुलभ व्हावी यासाठी वरीष्ठ व्यवस्थापनातील व्यक्ती आपल्या वेगवेगळ्या विभागातील इतर तज्ज्ञ व्यक्तित्वांच्या माध्यमातून सुयोग्य, लायक व्यक्तीचा सातत्याने शोध घेत असतात.

उपरोक्त धोक्याची काही उदाहरणे खालील प्रमाणे-

- १) महत्वाच्या पदावर काम करणाऱ्या व्यक्तीने अचानकपणे काम करण्यास अगतिकता, हतबलता दर्शवणे.
- २) बाहेरील कंपन्यांकडून आकर्षक संधी उपलब्ध झाली तर सद्यस्थितीतील महत्वाचे पद सोडून उमेदवार राजीनामा देऊन बाहेर जातो.
- ३) संघटनेला धडा शिकविण्यासाठी व आपले महत्त्व इतरांना समजण्यासाठी उमेदवार संघटना सोडून जातो.
- ४) एखाद्या कार्यपूर्ती नंतर महत्वाचे पद रीक्त होण्याची शक्यता असते.

### २. व्यवसाय वारसाधिकार नियोजन:

व्यवसायातील खाचखळगे ओळखून व्यवसाय सुरळितपणे आणि यशस्वीपणे चालवण्यासाठी कार्यक्षम व्यक्तींची उपलब्धता हा एक मोठा भाग मानला जातो. या साठी लायक, तत्पर व हूशार नेतृत्वाची गरज असते. व्यवसाय वारसाधिकार नियोजनात नेहमीच वरील बाबी अग्रक्रमाने विचारात घेतल्या पाहिजेत. व्यवसाय वारसाधिकार नियोजनात मुख्यत्वे दोन पर्याय उपलब्ध असतात.

१. धारणशक्ती नियोजन (Retention Planning)- लायक व्यक्तित्वाची धारणक्षमता विचारात घेतली जाते. ह्यात कर्तृत्व, व्यक्तित्व, स्वामित्व इ. गोष्टींचा उहापोह केला जातो.
२. खरेदी विक्री नियोजन-: तयार अथवा चालू असलेल्या परिस्थितीतील उपक्रम दुसऱ्या व्यावसायिकास विकणे अथवा बाहेरील इच्छुक व्यक्तीस विकणे.

आशियामधील बहुतेक देशांमध्ये वारसाधिकार नियोजन हा अत्यंत संवेदनशील प्रश्न मानला जातो. कंपनीतील भागीदार आणि भागधारक ह्यांच्यासाठी हा प्रश्न कंपनीच्या हस्तांतरणापासून ते नफ्याच्या शाश्वतीपर्यंतदेखील संवेदनशील असू शकतो.

### ३. कौटुंबिक व्यवसाय वारसाधिकार नियोजन:

एका पिढीकडून दुसऱ्या पिढीकडे व्यवसाय हस्तांतरण करण्याची प्रक्रिया ह्यात अभिप्रेत असते. कौटुंबिक व्यवसायातील दृष्टीकोनाचा विचार करता ही प्रक्रिया अत्यंत गुंतागुंतीची असते. ह्या गुंतागुंतीच्या प्रश्नांवर विचार करता अमेरिकन व्यावसायिकांसाठी एक मॉडेल विकसित करण्यात आले आहे. ह्याला मॅक केब आर्च मॉडेल म्हणतात. ह्या मॉडेल नुसार वस्तुंचा खप आणि वितरण ह्या संदर्भात (Practical) प्रात्यक्षिक उत्तर (solution) मिळविण्याचा प्रयत्न केला जातो.

## १०.५ वारसाधिकार नियोजनात उदभवणारे संभाव्य प्रश्न आणि त्यावरील उपाय

१. वंशपरंपरेने चालत आलेल्या व्यवसायाचे हस्तांतरण एका पिढीकडून दुसऱ्या पिढीकडे होते तेव्हा व्यवसायाची वाट लागते. अथवा व्यवसायाची लय बिघडते. कौटुंबिक कलह निर्माण होतात व आपापसातील सौदारूपूर्ण संबंध बिघडतात.

अशावेळी महत्वाचा निर्णय घेणे क्रमप्राप्त असते. कौटुंबिक व्यवसायातील समभाग जेव्हा कुटुंबातील काही सदस्य विकत घेतात. त्यावेळेस त्यांची, व्यवसाय करण्याच्या दृष्टीकोनातून पात्रता, कुवत, कौशल्ये इ. गोष्टींचा सखोल अभ्यास केला गेला पाहिजे. केवळ काही न करता अलगदपणे कंपनीचा व्यवसाय अपात्र कुटुंबसदस्याकडे गेला तर व्यवसायाचे पार तीन तेरा वाजतात. शिवाय हुकूमशाही नेतृत्व उदयास येण्याची शक्यता वाढते म्हणूनच कौटुंबिक व्यवसायात मुले सर्वार्थाने कर्ती-सवरती झाली की त्यांना मुळापासून व्यवसायाचे संपूर्ण ज्ञान देणे आवश्यक ठरते.

२. जर एखादा कर्मचारी कंपनीतून निवृत्त झाला अथवा काही कारणास्तव त्याने राजीनामा दिला तर त्याची जागा भरून काढण्याइतकी लायक व्यक्ती मिळेपर्यंत कंपनी व्यवसायाचा ढाचा बदलतोच शिवाय नीतीमूल्याचीदेखील काही अंशी हेळसांड होते. ह्या परिस्थितीत कंपनीचा ताल व तोल बिघडण्याची दाट शक्यता असते.

अशा परिस्थितीत, निवृत्त होणाऱ्या, राजीनामा देऊ करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांनंतर, निर्माण होणाऱ्या पोकळीबाबतचा विचार तत्काळ होणे गरजेचे आहे त्या कर्मचाऱ्यांच्या कार्यभाराबाबत तसेच त्यांच्या अधिपत्याखालील विभागांबाबत सुयोग्य कर्मचाऱ्यांची तात्काळ भरती करणे गरजेचे ठरते.

३. मानव संसाधन व्यावसायिकांची व्यवसायात भरती केली गेल्यामुळे निर्माण होणारे प्रश्न-व्यवसायाचा सांगोपांग विचार न करता केवळ शिकारू ज्ञानाची मिजास मिरवणारे मानवी संसाधन व्यावसायिक सध्या बऱ्याच मोठ्या प्रमाणात उपलब्ध होऊ शकतात. परंतु व्यवसायाची रूपरेषा, पूर्वपिढीका जाणून न घेता व्यवसायाचे स्वरूप बदलवून टाकणारे व्यावसायिक व्यवसायाच्या मूळ उद्देशालाच हरताळ फासणार असतील तर व्यवस्थानाने



त्यांची गंभीर दखल घेऊन वेळीच उपाययोजना केली पाहिजे नाहीतर रोगापेक्षा इलाज भयंकर अशी अवस्था होऊ शकते.

४. उपलब्ध मानवीसंसाधन संपत्तीला राबवून व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्य करणाऱ्या नवीन उत्तराधिकार्याने सावध पावले टाकणे अत्यंत गरजेचे असते. किंबहुना त्याकडे त्याने एक 'निकड' म्हणूनच पाहणे इष्ट ठरते.
५. कार्य बदल केल्याने कधीकधी कामगारामधील छुपे कौशल्य पुढे येते परंतु त्यास वरिष्ठ व्यवस्थापनाकडून अपेक्षित प्रतिसाद मिळत नाही.

कार्यबदल हा कामगारांसाठी आवश्यक व नेहमी सुखावह असतो. तेच तेच काम करून उत्पादकतेवर एक विवक्षित परिणाम होतो व त्याचा परिपाक गुणवत्तेवर जाणवतोच. कार्यबदलाची गरज कामगारामधील संघटन कौशल्य, नेतृत्व, व्यावसायिक गुणांना प्रोत्साहित करते. हा भाग वरिष्ठ व्यवस्थापनाने कायम लक्षात ठेवून सुप्त गुणांना सातत्याने हेरून कामगारांना प्रोत्साहित करणे गरजेचे ठरते त्यातूनच उद्याचा एखादा व्यावसायिक उमदा, नवीन तंत्र कल्पना राबवणारा, कार्यकुशल असा व्यावसायिक उत्तराधिकारी सापडू शकतो.

---

## १०.६ सारांश

---

वारसाधिकार अथवा उत्तराधिकारी नियोजन हे यशस्वी व्यवसायाची धुरा सांभाळणाऱ्या लायक व्यक्तीसंदर्भात असते. हे महत्वाचे पद सांभाळताना येणारे खाचखळगे जाणणाऱ्या व्यक्तीमत्वाचा शोध उत्तराधिकारी नियोजनात अपेक्षित असतो. उच्चपदस्थाने दिलेल्या राजीनाम्यातून बढती, बदली, व्यवसायाचा विस्तार, व्यवसायाला मिळणारे वेगळे वळण ह्यामधून ह्या नियोजनाची गरज उदभवू शकते.

### उत्तराधिकारी नियोजन:

हे नियोजन व्यवसायाची समर्थ धुरा सांभाळणाऱ्या नेतृत्वाचा सातत्याने शोध घेते. त्यासाठी व्यवसायाची धोरणे, संकल्पना, ध्येयनिष्ठ उद्दिष्टपूर्ती, व्यवसायाचा वाढता विस्तार, नवीन दिशा इ. बाबीसंदर्भात हे नियोजन दिशा दिग्दर्शन करते. ह्या गरजेतूनच व्यवसायाच्या उत्तराधिकार्याचा शोध ह्या माध्यमातून घेणे हे उत्तराधिकारी नियोजनाचे फलित ठरते.

---

## १०.७ प्रश्न

---

- १) वारसाधिकार नियोजन म्हणजे काय? संघटनेमधील कर्मचाऱ्यांसाठी व्यवस्थापन वारसाधिकाराचे नियोजन कशा प्रकारे करते?
- २) वारसाधिकार नियोजनामधील महत्त्वाच्या घटकांची चर्चा करा.

---

**१०.८ संदर्भ**

---

- 1) Management of Human Resource C.B.Sultan Chand & Sons.  
New Delhi.  
A behavioural Approach Personnel
- 2) Dynamic Personnel Administration Mgt of Human Resources -  
M.N.Rudrabosav Raj Himalaya Publishing House, 1979.
- 3) Human Resource Mgt. C.B. Gupta, Sultanganj & Sons.
- 4) Business Organisations and Mgt. Y.K.Bhusham, S. Chand &  
Sons. Mumbai. Darovedo R.S.
- 5) मानवी संसाधन व्यवस्थापन-डॉ.श्रीनिवास जोशी व इतर प्रशांत पब्लिकेशन.

★★★

**प्रकरण ११**  
**कर्मचाऱ्यांचे आरोग्य व सुरक्षितता**

**घटक रचना**

- ११.० उद्दिष्टे
- ११.१ प्रास्ताविक
- ११.२ शारीरिक व मानसिक स्वास्थ्य
- ११.३ सुरक्षेचे उपाय
- ११.४ तणावाचे व्यवस्थापन
- ११.५ ताणतणाव म्हणजे काय ?
- ११.६ संघटनात्मक स्रोत
- ११.७ ताणतणावावर कशी मात करता येईल ?
- ११.८ कर्मचारी कल्याण
- ११.९ सारांश
- ११.१० संदर्भ पुस्तके
- ११.११ प्रश्न

---

**११.० उद्दिष्टे**

---

- कर्मचाऱ्यांचे आरोग्य व सुरक्षितता ह्या संकल्पनांची ओळख.
- संघटनेमध्ये कर्मचाऱ्यांच्या सुरक्षिततेचे कोणते उपाय योजले जातात व त्याचे मानव संसाधनाच्या दृष्टीकोनातून असलेले महत्त्व.
- ताण-तणाव म्हणजे काय ? उत्तम शारीरिक व मानसिक आरोग्य राखण्यासाठी ताण तणाव कशा प्रकारे हाताळले जाऊ शकतात.
- कर्मचारी कल्याण व एकतेची भावना -ह्या संकल्पनांचा अभ्यास.

---

**११.१ प्रास्ताविक**

---

कर्मचारी आपला बहुतांश कालावधी आपल्या कामाच्या ठिकाणी व्यतीत करतात. अशा

ठिकाणी कार्य परिस्थिती सदैव उत्तम असतेच असे नाही. कामाच्या ठिकाणी असणारे ताण - तणाव, कर्मचाऱ्यांची मानसीक व मानसशास्त्रीय स्थिती, कामाच्या ठिकाणी असलेल्या व्यवस्थेची दुरावस्था, कामास झालेला विलंब, दयनीय, वायुविजन आणि प्रसाधनगृहाची वाईट अवस्था, कुपोषण, इ. घटकांमुळे कर्मचाऱ्यांची, कामाच्या ठिकाणी असलेली काम करण्याची क्षमता ही संघटनेच्या उत्पादकता मोजण्याचा एक महत्त्वाचा मापदंड आहे. ह्या दृष्टीकोनातून कर्मचाऱ्यांचे आरोग्य व सुरक्षितता हा मानव संसाधनामधील एक महत्त्वाचा घटक आहे. संघटनेच्या अनुत्पादकतेचा विचार करताना तर कर्मचाऱ्यांचे आरोग्य व त्यासंबंधी निगडीत प्रश्नांचा विचार करता पुढील कारणे दृष्टीत्पत्तीस येतात.

- कर्मचाऱ्यांचा कामावर गैरहजर राहण्याचा दर/प्रमाण वाढतो अथवा वाढते.
- कर्मचारी राजीनामा देतात.
- औद्योगिक बेशिस्त, त्यातील विस्कळीतपणा
- दयनीय कार्यसिद्धी व कमी उत्पादकता
- कर्मचाऱ्यांमधील कलह, तंटे, वादविवाद इ.

वरिल सर्व बाबींचा एकत्रित विचार करता मानव संसाधन कर्मचाऱ्यांची सुरक्षितता व त्यांचे आरोग्य ह्या बाबींचा सर्वांगाने, सखोल पद्धतीने अभ्यास करणे गरजेचे आहे.

जागतिक अरोग्य संघटनेनुसार आरोग्य म्हणजे कर्मचाऱ्यांची अशी अवस्था की ज्यात कर्मचाऱ्यांचे संपूर्ण शारीरिक, मानसिक व सामाजिक स्वास्थ्य पाहिले जाते. ह्यात केवळ रोगाचा किंवा एखाद्या आजाराचा अंतर्भाव केलेला नसतो.

औद्योगिक स्वास्थ्य म्हणजे समाजाचे आरोग्य व प्रतिबंधित उपाय असलेली व्यवस्था की जी औद्योगिक क्षेत्रासही तशीच लागू राहिल. आंतरराष्ट्रीय श्रम संघटना व जागतिक आरोग्य संघटनेच्या संयुक्त विद्यमाने औद्योगिक स्वास्थ्य म्हणजे

- औद्योगिक क्षेत्रात, सर्व स्तरावर काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचे शारीरिक, मानसिक व सामाजिक स्वास्थ्य.
- कामाच्या ठिकाणी असलेल्या कार्यशर्तीमुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये निर्माण झालेले अनारोग्य अथवा प्रादुर्भाव रोखणे.
- कर्मचाऱ्यांच्या आरोग्यास बाधा येईल अशा संभाव्य धोक्यांपासून कर्मचाऱ्यांचे संरक्षण करणे.
- कर्मचाऱ्यांच्या शारीरिक आरोग्याशी सुसंगत व मानसशास्त्रीय साधनांचा वापर करून कर्मचाऱ्यांची कामाच्या योग्य ठिकाणी नेमणूक करणे.

---

## ११.२ शारीरिक व मानसिक स्वास्थ्य

---

शारीरिक स्वास्थ्य म्हणजे रोगांपासून बचाव किंवा आरोग्याचे संरक्षण तसेच व्यवसायाशी निगडीत आजारांपासून बचाव. आरोग्य म्हणजे व्यक्ती व त्यांच्या भोवतालच्या पर्यावरणाचा असलेला

निरोगी परस्परसंबंध होय, म्हणूनच कर्मचाऱ्यांचे आरोग्य हे त्यांच्याशी निगडित असलेल्या पर्यावरणाचा परिपाक असतो. कर्मचारी जर शारीरिक व मानसिक आरोग्याने परिपूर्ण असेल तर त्याची कार्यक्षमता नक्कीच वाढते.

कारखान्यामध्ये कर्मचाऱ्यांना अतिशय घातक, स्फोटक, रासायनिक प्रदुषणाने भरित अशा वातावरणात काम करावे लागते. ह्याचा कर्मचाऱ्यांच्या प्रकृतीवर विपरित परिणाम होतो. १९६९ साली सरकारने नेमलेल्या श्रम कल्याण समितीच्या अहवाल असे समजतो की वातावरण नियमितपणे राखणे हे सहज शक्य असते मग ते घरात असो अथवा कार्यालयात ... हवी असते ती फक्त योग्य जाणीव योग्य दिशेने जाण्यासाठी ...!

### ११.३ सुरक्षेचे उपाय

कर्मचारी व मालमत्तेचे कमीतकमी नुकसान व अपघातांपासून सुटका ही ह्या सुरक्षेचे उपाय योजण्यामागची भूमिका असते. संघटनेच्या पुढील ५ कलमी सुरक्षा उपायांनुसार कडक अंमलबजावणी करणे गरजेचे असते.

१. ज्या घटनांमुळे अपघात होतात. अशा घटना, कारणे इ. शोधून काढून त्यांचे विश्लेषण करून त्यावर जालीम उपाय योजून त्यांची अंमलबजावणी करणे.
२. अपघात ज्या ठिकाणी व ज्यामुळे घडू शकतात त्या ठिकाणी सुरक्षा उपायांची त्वरित अंमलबजावणी करणे.
३. संघटनेच्या उच्च स्तर व्यवस्थापनाने नियमित सुरक्षा उपायांचा वेळोवेळी फेर आढावा घेऊन त्यावर सातत्याने लक्ष ठेवणे.
४. संघटनेत कामाच्या ठिकाणी सुरक्षा उपायांच्या अंमलबजावणीसाठी पर्यवेक्षण विभागास व संपूर्ण व्यवस्थापनास जबाबदार ठरवणे. अपघातापासून बचाव अथवा सुटका करून घेण्यासंदर्भात, संघटनेतील कर्मचाऱ्यांना सातत्याने सुरक्षा उपायांसंदर्भात प्रशिक्षण देणे व सुरक्षा उपायांसंदर्भात वेळोवेळी सूचना करणे.

उपरोक्त ५ कलमी सुरक्षा उपायांचा कार्यक्रम जर आपण विचारात घेतला तर आपल्याला अपघातापासून बचाव करण्याकरीता पुढील त्रिसूत्रीची अंमलबजावणी करणे अत्यंत गरजेचे आहे.- सुरक्षा उपायांसंदर्भात प्रशिक्षण.

- सुरक्षा उपायांची अंमलबजावणी
- सुरक्षा उपायांसंदर्भात कर्मचाऱ्यांमध्ये जागृती.
- भारतामधील सुरक्षेच्या संदर्भातील कायदेशीर तरतुदी

कर्मचाऱ्यांच्या सुरक्षेकरिता फॅक्टरी (ॲक्ट) कायदानुसार पुढील नेमक्या तरतुदींचा नेहमी विचार केला जातो.

१. मशिनरी अथवा तिचा कोणताही भाग गतिमान अवस्थेत असेल तर त्या मशिनरीभोवती सुरक्षाकडे उभारणे अनिवार्य असावे.

२. जर एखाद्या मशिनरीची तपासणी करावयाची असेल अथवा त्यात काही सुधारणा करणे गरजेचे असेल तर अशी दुरुस्ती सदर पुरुष कर्मचाऱ्याने घट्ट पोशाखातील कपडे घालून, डोळ्यात तेल घालून (अत्यंत बारकाईने) करावी.
३. नादुरुस्त मशिनरीवर कोणत्याही प्रकारचा धोका पत्करता कामा नये अशा मशिनरीवर काम करणे धोक्याचे असते. व अशा मशिनरीवर अपघात होऊन एखादा कर्मचारी जायबंदी अथवा मृत्युमुखी पावला तर त्याची संपूर्ण जबाबदारी व्यवस्थापनाची ठरवावी.
४. आणीबाणीजन्य परिस्थितीमध्ये विजप्रवाह खंडित करताना संपूर्णतया सुरक्षा उपायांची अमंलबजावणी करणे.
५. स्त्रिया व मुले ह्यांना स्फोटकजन्य उत्पादनांचे काम करण्यासाठी प्रतिबंध करावा.
६. ज्वालामुखी पदार्थ, धोक्याच्या रासायनिक ज्वाला, सहज हलवता येतील अशी विद्युत उपकरणे, स्फोटक पदार्थ इ.जीवघेण्या पदार्थांशी व्यवहार करतात सुरक्षेची विशेष कळणी करणे.

### ११.४ तणावाचे व्यवस्थापन

संघटनेचे कार्य चालू असताना त्यामध्ये काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांमध्ये सतत ताणतणाव निर्माण होत असतात. कधीकधी हे ताणतणाव पराकोटीची मर्यादाही गाठतात. विशेषतः व्यवस्थापकांचे कार्य व त्यांचे व्यावसायिक आयुष्य ताणतणावाशीच निगडित असते असे म्हटले तर वावगे ठरू नये. अशा ताणतणावापासून कितीही दूर रहावयाचे जरी ठरवले तरी प्रत्यक्षतः अथवा वास्तवात असे शक्य होत नाही. अशावेळी ताणतणावाचे व्यवस्थापन करणे अत्यंत गरजेचे ठरते.

ताणतणावाचे व्यवस्थापन करण्यासाठी काही ठोस उपाययोजना कराव्या लागतात. त्या दीर्घकालावधीजन्य व बहुपेडी असतात.त्यापैकी काही उपाय योजना खालीलप्रमाणे

- व्यवस्थापनाचे कार्य ताण तणाव रहित करण्यासाठी जी समिती नेमली जाते त्या समिती सभासदाचे शिक्षण, योग्यता, कौशल्य, व कार्याशी संबंधित मानसिकता ह्या महत्वाच्या बाबी तपासून पाहणे इष्ट ठरते. उपरोक्त योग्य कौशल्ये आत्मसात केलेल्या व्यक्तींनीच हा व्यवस्थापकीय पेशा स्वीकारावा अन्यथा त्यांच्या वाटेला जाऊ नये.
- व्यवस्थापकीय पदभार स्वीकारण्यापूर्वी तत्संबंधीचे काम लक्षात घेऊन त्या पदावरील कार्याची संपूर्ण जाण असणे महत्वाचे ठरते म्हणून सदरचे ज्ञान, कौशल्ये, सातत्याने त्यात होत गेलेल्या सुधारणांचा सखोल अभ्यास करणे गरजेचे असते.
- व्यवस्थापनात यशस्वी होण्यासाठी वेळोवेळी प्रशिक्षणात्मक कौशल्ये व अनुभव त्यांची यथायोग्य सांगड व्यवस्थापकाला घालता आली पाहिजे त्यामुळे व्यवस्थापक व त्याचे कार्य ह्यांमध्ये सूत्रता येतेच शिवाय व्यवस्थापक अनुभवसंपन्न, परिपक्व होत जातो.
- महत्वाचे निर्णय घेताना, जबाबदाऱ्या पेलताना कंपनीचा विस्तार करताना वेळोवेळी त्या त्या क्षेत्रातील तज्ञ व्यक्तींचा व त्यांच्या अनुभवाचा सल्ला व फायदा व्यवस्थापकाने करून घेणे गरजेचे असते.

- व्यवस्थापकांनी त्यांना दिलेला पगार व त्यासंबंधीचे कार्य ह्याचे योग्यपद्धतीने नियोजन करणे गरजेचे असते.
- व्यवस्थापकांनी आपल्या कामाचा बोजा एका विशिष्ट मर्यादेपर्यंतच ठेवावा. अतिरिक्त बोजाच्या ताणामुळे गंभीर चुका होण्याचा अधिक संभव असतो. कामाचे वाटप, आपल्या हाताखालील कर्मचाऱ्यांवर त्यांच्या क्षमतेचा विचार करूनच सोपवावे व त्याप्रमाणे अधिकाराचे वाटप करावे. प्रभावीपणे कार्य होण्यासाठी अधिकाराचे (delegation) अन्तरण करणे, तणाव टाळण्याच्या दृष्टीने आवश्यक ठरते.
- संघटनेची ध्येये, उद्दिष्टे, सरकारची उद्योगांसंदर्भातील धोरणे ह्यांच्याबद्दल साकल्याने विचार करून संघटनेने आपले कार्यक्रम नियोजन स्वरूपात ठरवावेत. संचालकांचे निर्णय, प्रचलित कायद्यांमधील तरतुदी त्यामध्ये झालेले बदल इ. गोष्टींचा विचार करून व्यवस्थापकांनी जबाबदारीने निर्णय घ्यावेत त्यात कोणत्याही प्रकारची हयगय व घिसाडघाई असता कामा नये. असे करताना संघटनेने अवलंबिलेल्या स्वीकारार्ह कार्यप्रणालीचाच अवलंब करावा.
- काम करण्यासाठी अथवा ते काम लवकर करवून घेण्यासाठी गैरमार्ग टाळावेत. ह्या गैर पद्धतीने काम केल्यास संघटना बदनाम तर होतेच शिवाय व्यवस्थापकाच्या सर्वकष मर्यादा लक्षात येतात. भविष्याचा वेध घेता ह्या बाबी सर्वथैव अव्यवहार्यच ठरतात.
- कार्याच्या ठिकाणी जर वारंवार संघर्ष होत असेल तर अशा संघर्षाची मूळ कारणे शोधून काढून योग्य व आवश्यकता वाटल्यास कठोर निर्णय घ्यावेत व गरजेनुसार आवश्यक ते बदल संघटनेमध्ये घडवून आणावेत.
- आवश्यकते एवढेच काम करावे ह्याचा अर्थ कार्यक्षमतेच्या दृष्टीने कमी काम करावे असा नसून कार्यक्षमतेचा विचार करूनच कामाचा आवाका ठरवावा असा आहे. नियमितपणे विश्रांती घ्यावी. आरोग्याची नियमितपणे तपासणी करावी. मनाला विरंगुळा मिळण्यासाठी निरनिराळे आनंददायी, सुयोग्य असे छंद जोपासावेत. नियमितपणे व्यायाम करावा. मनाचा तोल कधीही ढळू न देण्याचा प्रयत्न करावा.
- आशावादी, सकारात्मक, धनउर्जेने प्रेरित होऊन व्यवस्थापकांनी आपले काम चोख करावे. काम करताना इतर सहकाऱ्यांचे प्रश्न, त्यांची मानसिक स्थिती इ. बाबींचा विचार करावा. मुख्य म्हणजे स्वतःच्या अहंकारावर सातत्यपूर्ण नियंत्रण ठेवावे.
- उपरोक्त घटकांचा विचार करता व्यवस्थापकाने आपले कार्य चोख करावे. व त्याबरोबरच येणाऱ्या ताणतणावाचे व्यवस्थापनही सुनियोजित पद्धतीने करावे म्हणजे सर्व संघटनेमध्ये सकारात्मक उर्जा खेळत राहिल.

---

### ११.५ ताणतणाव म्हणजे काय?

---

आधुनिक काळात जीवनांची गती खूप वाढली आहे जीवनाच्या विविधांगाचा विचार करता 'गती' हा जणू नियमच झालेला आहे. समाजीक प्रत्येक क्षेत्रामध्ये घडून येणारे बदल व त्याबरोबर आलेल्या स्पर्धेमुळे रोग, लाभ, मद, मोह, मत्सर यामुळे प्रत्येक क्षेत्रात विसंवादी सूर ऐकू येऊ

लागले आहे जिथे सुसंवाद हवा तिथे फक्त वाद होताना आढळतात. सामंजस्य, विचार, विवेक ह्या गोष्टींचे आजकाल कुणालाही भान राहिलेले नाही. चाकोरीबद्ध काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या कामाचा परीघ अथवा व्याप्ती वाढली आहे. कामाचे बदलते स्वरूप, नवनवीन जबाबदाऱ्या, आव्हाने कर्मचारी, व्यवस्थापक इ. ना पेलावी लागताहेत.ह्या तुलनेत मानवी संसाधने अपुरी आहेत.नवीन तंत्रज्ञानपद्धतीचा अवलंब न केल्यामुळे काळाच्या ओघात मागे पडू लागल्याची भावना वाढत आहे. सामाजिक, आर्थिक संकटे झेलत आज प्रत्येकाला आपापल्या कामाचा गाडा हाकावा लागत आहे. सहाजिकच व्यक्तीच्या वाढलेल्या जबाबदाऱ्या, त्याच्याजवळ असलेली तुटपुंजी साधने यामध्ये असंतुलन निर्माण झाल्यामुळे कामातील जोखमीचे प्रमाण वाढले आहे त्यातून संभावित नुकसानही होण्याची शक्यता असते. ह्यामधून अपयशही संभवते. अशा विशिष्ट स्थितीचा व्यक्तीच्या जीवनावर तसेच आजुबाजूच्या व्यक्तींवर विपरित परिणाम होतो म्हणजेच तणाव निर्माण होणे होय. संघटना, अथवा कार्याच्या ठिकाणी असलेली अंतर्गत परिस्थितीवर बहिर्गत परिस्थितीमुळे होणाऱ्या क्लेषदायक परिणामाला तणाव म्हणता येईल.

फ्रीड कुयान्स ह्यांच्यामते -

“Stress is defined as an adaptive response to an external situation that results in, physical, psychological and/or behavioural deviations for organizational participants.”

कार्याच्या ठिकाणी कार्याचा एक घटक ह्या नात्याने काम करणाऱ्या व्यक्तीनी बाह्य परिस्थितीशी जुळवून घेण्यासाठी केलेल्या शारीरिक, मानसशास्त्रीय आणि वर्तणूकविषयक तात्काळ प्रतिक्रिया म्हणजे तणाव होय.

व्यक्तीला कार्य करताना बऱ्याचवेळा मानसशास्त्रीय दडपण येते त्या दडपणाची फलनिष्पत्ती म्हणजे तणाव होय.तणावाची ठळक वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे- तणाव हा सकारात्मक किंवा नकारात्मक पद्धतीने व्यक्त होऊ शकतो. तणावामुळेजर सकारात्मक उर्जेचा प्रवाह तयार होत असेल व एखादी व्यक्ती त्यातून आपली प्रगती साधत असेल तर त्यास सकारात्मक तणाव म्हणतात.

जर तणावामुळे नुकसान होत असेल, मानसिक, शारिरिक दौर्बल्य येत असेल तर अशा तणावाला नकारात्मक तणाव म्हणतात.

**ताणतणावाचे स्रोत:**

संघटनेमध्ये मुख्यत्वे दोन प्रकारचे ताणतणाव कार्य करताना अनुभवास येतात.

(अ) संघटनात्मक स्रोत (ब)व्यक्तिगत स्रोत.

---

**११.६ संघटनात्मक स्रोत**

---

**१) कार्याचे स्वरूप:**

कामाच्या स्वरूपावरून निर्माण होणाऱ्या ताणतणावाचे स्वरूप व त्याची तीव्रता लक्षात येते. काही ठिकाणी कामाचे स्वरूप लक्षात घेता ताणतणाव जास्त निर्माण होण्याची शक्यता असते.उदा.



पोलीस बजावत असलेले त्यांचे कर्तव्य, अथक परिश्रम व बाहेर असणारी संवेदनशील परिस्थिती ह्यामुळे पोलीसांवर प्रचंड ताणतणाव असतो. अशावेळी कामाच्या सर्वसाधारण परिस्थितीच्या नेहमी उलट परिस्थिती असते त्यावेळेस काम, वेळ, श्रम ह्यांचे गुणोत्तर नेहमीच परिस्थितीच्या विरुद्ध असते.

## २) कार्यासंदर्भात संदिग्ध भूमिका (Role Ambiguity):

संघटनेमध्ये एखादी व्यक्ती, एखादी भूमिका निभावते म्हणजे नेमके काय करते? संघटनेत एका पदावर कार्यरत असताना बजावल्या जाणाऱ्या सुसंगत उपक्रमांचा समुह म्हणजे संघटनेच्या भल्यासाठी बजावलेली भूमिका. कामासंबंधी अथवा कार्यासंदर्भात मोठ्या प्रमाणात असलेली अनिश्चितता किंवा काम करण्यासंदर्भात वरिष्ठांनी कामगारांकडून केलेली अपेक्षा ह्या दोन्ही बाबींमध्ये जेव्हा गल्लत होते. तेव्हा कार्यासंबंधी संदिग्ध भूमिका घेतली जाते. विशेषतः व्यवस्थापकीय पदांवर काम करताना येणाऱ्या जबाबदाऱ्या व कार्यासंबंधीचा नेमकेपणा (Job specification) ह्यांमध्ये सरमिसळ झाली की तणाव निर्माण होतो. परिणामी मानस शास्त्रीय ताण तणाव व केलेल्या कार्यासंदर्भात असमाधान निर्माण होते व ह्याचा परिपाक मानव संसाधनाचा न्यूनतम वापरावर (Under Utilization) होतो. व ह्यामधून अपराधीपणाची (Futility) भावना निर्माण होते ही भावना संघटनात्मक पर्यावरणाच्या प्रगतीला नेहमीच घातक ठरते.

## ३. कार्य मतभिन्नता (Role Conflict):

एखाद्या भूमिकेसंदर्भात अथवा कार्यासंदर्भात दोन किंवा अधिक व्यक्ती परस्पर विरुद्ध मतप्रदर्शन करतात किंवा व दुसऱ्याकडून केल्या जाणाऱ्या कार्यासंदर्भात अवाजवी अपेक्षा ठेवतात तेव्हा कार्य. मतभेद अथवा कार्य मतभिन्नता निर्माण होते उदा. वास्तूचरणाकाराहा (Architect) नियमावलीच्या विरुद्ध कार्य करण्यास एखादा बांधकाम व्यावसायिक (Builder) उद्युक्त करतो. तेव्हा मूळ मुद्यापासूनची किंवा आरेखनापासूनची फारकत वास्तूचरणाकाराच्या लक्षात येताच कार्य मतभिन्नता निर्माण होते.

## ४. कर्मचाऱ्यावर टाकण्यात आलेल्या जबाबदाऱ्या:

व्यवसायात अथवा संघटनेत एखाद्या पदावर काम करताना वरिष्ठ नेहमीच जबाबदाऱ्या पार पाडण्यास सांगतात. ही जबाबदारी जर सुयोग्यरित्या पार पाडली तर वरिष्ठांची कोणतीही हरकत नसते परंतु एखादी जबाबदारी पार पाडताना, त्यात जर कुचराई झाली तर मात्र त्याचे परिणाम त्या कर्मचाऱ्यास भोगावे लागतात व त्याची परिणती ताणतणाव निर्माण होण्यात होते. अमर्याद जबाबदाऱ्या व वरिष्ठांचे न्यूनतम नियंत्रण (Minimal Control) ह्यामुळे देखील ताणतणाव निर्माण होतो.

## ५. कार्यामधील असहभाग (Lack of participation in work):

एखाद्या भूमिकेसंदर्भात कर्मचाऱ्यांनी निर्णय प्रक्रियेत आपला क्रियाशील सहभाग नोंदवणे जेव्हा अपेक्षित असते अशावेळेस नेमकी उलट भूमिका कर्मचारी घेतात तेव्हा ताणतणाव निर्माण होतो. ह्याने संघटनेची क्रियाशीलता (efficiency) कमी होते. पर्यायाने उत्पादकता व बाजारपेठेतील कंपनीचा प्रभाव ह्या बाबींवर देखील दुष्परिणाम होतो.

## ६. आपापसातील सहसंबंध (Architect):

संघटनेमधील कार्यक्षमता, कामगिरी (Interpersonal Relations) व परिणामकारकता (effectiveness) ह्या तीन बाबींचे मापदंड (measurement criteria), कार्यानुसार,कार्याच्या प्रभावानुसार वेगवेगळे असतात. सहाजिकच एखादे काम करताना कर्मचाऱ्यांमध्ये ह्या तीनही गोष्टींचे भान सातत्याने न राहिल्याने कामाच्या सूसूत्रतेवर (work-coordination) विपरित परिणाम होतो व ताणतणाव निर्माण होतो. परंतु कर्मचाऱ्यांमधील एकवाक्यता, कामासंबंधीची योग्य जाणीव, कौशल्य इ. बाबींबद्दल जर सुसंगत विचार (chronological thinking) असतील तर औद्योगिक शांतता निर्माण होते पण ह्याबाबतीत नेमके उलट चित्र दिसले तर ताणतणाव निर्माण होतो व त्यातून सांशकता (anxiety) निर्माण होते व आपापसात अविश्वासाचा बंध (Bond of distrust) तयार होतो.

## (ब) व्यक्तिगत स्रोत (Personal Sources):

### १. कार्य संबंध (Job concern):

कार्यामधील परिवर्तता (Job Variability) किंवा कामाचे स्वरूप सातत्याने बदलण्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या मनात कार्यासंबंधीचा नेमकेपणा लक्षात येत नाही. व त्यातून कार्याच्या मूळ हेतूपासूनच फारकत घेतली जाते व त्यामुळे वरिष्ठ व कर्मचारी ह्यांत एक प्रकारची तेढ निर्माण होते, परंतु हेच जर वरिष्ठांनी विश्वासात घेऊन, कर्मचाऱ्याला बदलत्या परिस्थितीनुसार कार्यातील बदल कसा अपरिहार्य आहे हे समजावून सांगितले तर सांशकता दूर होईलच पण संघटनेतील सौदारूपपूर्ण वातावरण वाढीस लागेल.

### २. पुर्नःस्थळ शोध (Relocation):

बदली किंवा बढतीमुळे कर्मचाऱ्यांना आपल्या कुटुंबासह नेहमी वेगवेगळ्या ठिकाणी तात्पुरते का होईना स्थलांतरित व्हावे लागते. ह्या स्थलांतराने कर्मचाऱ्यांची दिनचर्या, भौगोलिक वातावरण, इ. बाबींमध्ये मोठा बदल होतो. ह्यांच्या परिणाम त्यांच्या दैनंदिन कार्यावर होतो व परिणामी कार्यक्षमता कमी होते. असे झाल्याने बदली किंवा बढती बाबतचा वरिष्ठ व्यवस्थापनाचा मूळ उद्देश बाजुला राहतो व कर्मचाऱ्यांच्या मनात एक प्रकारची संभ्रमावस्था निर्माण होते. ताणतणाव होतो. व संघटन आपल्यावर अन्याय करते अशी भावना वाढीस लागते. व त्यातून अनिश्चिततेचे वातावरण तयार होते.

### ३. जीवनशैलीमधील बदल (Change of Life Structure):

माणूस हा नेहमीच स्वखलनशील राहीला आहे. त्यांच्या प्रगतीमध्ये धर्म संस्कृती शिक्षण, कुटुंब इ. घटकांचा नेहमी प्रभाव पडत असे.उपरोक्त घटक हे काळानुसार सतत बदलत राहतात. त्यामुळे मूळ मूल्ये व बदलते प्रवाह ह्यांमध्ये एक प्रकारची दरी निर्माण होऊन ताणतणाव निर्माण होतात उदा. पूर्वीच्या काळी संध्याकाळी सातच्या आत घरात येऊन नेहमीच कामे आटोपून रात्री लवकर निजानीज होत असे परंतु ह्यांच्या नेमके उलट चित्र आज पहावयास मिळते. बदलते समाज मन, निरनिराळ्या भुलविणाऱ्या गोष्टी, कामाची वेळ, प्रवास, राहण्याची दूरदूर ठिकाणे इ. मुळे नियमांची चौकट संभाळणे अवघड होऊन बसते. ह्याचेच पर्यावसान ताणतणावात होते.

## ११.७ ताणतणावावर कशी मात करता येईल?

### अ.संघटनात्मक धोरणे:

#### १. प्रतिबंधात्मक (Preventive) (व्यवस्थापन) (Management):

संघटनेमधील कर्मचाऱ्यांच्या समुहातून अथवा प्रत्यक्ष सर्वेक्षण पाहणीतून (survey) कर्मचाऱ्यांना प्रकर्षाने भेडसावणाऱ्या प्रश्नांचा उवापोह व्यवस्थापकांतर्फे केला जातो व उपरोक्त प्रश्नांमधून निर्माण होणाऱ्या ताणतणावावर कशी मात करता येईल ह्याचे यथायोग्य मार्गदर्शन केले जाते.

#### २.उपयुक्त संस्कृती संधारण (Productive Culture Maintenance):

संघटनेमध्ये धन उर्जेने प्रेरित (Positive energy oriented environment) अशी वातावरण निर्मिती केली गेली तर कर्मचाऱ्यांना यथायोग्य दिशादिग्दर्शन मिळून ताण-तणाव कमी करता येतो. उदा. नकारार्थी विचार मनात येऊ लागले की, योग साधना, प्राणायाम, इ. मानसीक शांती देणारे व्यायाम सहज करता येतात व त्यातून सकारात्मक उर्जा, विचार बळावण्यास मदत होते. म

#### ३.उद्दिष्टानुवर्ती व्यवस्थापन (Management by Objective):

उद्दिष्टानुवर्ती व्यवस्थापन व तत्दृश (similar) कामगिरी मूल्यमापन (Performance appraisal) तंत्रे ह्यांचा सुयोग्य वापर करून संघटनेची उद्दिष्टे, भूमिका, जबाबदाऱ्या व त्याअनुषंगाने घडणारे सशक्त संभाषण ह्यामुळे तणाव कमी होतो तसेच साहचर्य व समन्वयशील दृष्टीकोन (Coordinational Attitude) या बाबींमुळे संघटनेमधील अनिश्चितता कमी होते, तसेच कठीण प्रसंगी योग्य निर्णय घेणे सहज शक्य होते.

#### ४. प्राकृतिक पर्यावरणीय नियंत्रण (Physical Environmental Control):

प्रत्यक्ष पर्यावरण व संघटना ह्यांचा अन्वोन्य संबंध असतो. प्रत्यक्ष पर्यावरणात असंख्य घडामोडी घडत असत त्याचा प्रत्यक्ष-अप्रत्यक्ष ताण कार्य काम करत असताना कर्मचाऱ्यांवर होतो तो कमी करण्याकरीता व्यवस्थापनाने निरनिराळे उपाय किंवा धोरणे आखित असते. यंत्राचा आवाज कमीतकमी राखण्याचा प्रयत्न करणे, यथायोग्य वायुवीजन (Proper Ventilation) त्यायोगे तापमान नियंत्रण, सुरक्षेचे संबंधी योजले गेलेले उपाय इ. बाबींमधून ताणतणावाचे चांगल्या पद्धतीने व्यवस्थापन केले जाते.

### ब - वैयक्तिक धोरणे (Personal Strategies):

#### १. ध्यानधारणा (Meditation):

औपचारिक ध्यानधारणेमुळे (transcendental meditation) मानसिक व शारीरिक विश्रांती मिळते. त्यामुळे चिंता, काळजी (anxiety) कमी होते. व कार्यामध्ये गुणात्मक प्रगती होते. पर्यायाने कामाचा आनंद व समाधान लुटता येते.

## २. व्यायाम:

ताणतणाव कमी करण्याचा सर्वात सहज सोपा व कमी खर्चिक उपाय म्हणजे शारीरिक व्यायाम करणे. धावणे, निरनिराळे क्रिडाप्रकार, शरीर तंदुरुस्ती वर्ग (Fitness Classes) सायकलींग, पोहणे इ. सर्वांग परिपूर्ण व्यायामप्रकारांनी शारीरिक व मानसिक आरोग्य सुधारते.

## ३. करमणूक:

आवडते चित्रपट, नाटके, संगीत, लोककलांच्या तसेच दृकश्राव्य माध्यमांद्वारे करमणूक झाल्याने मनावरील ताणतणाव हलका होतो.

## ४. तणावांचे समूळ उच्चाटन:

मुळामध्ये तणाव-ताण उत्पन्न का होतात याचा मागोवा घेऊनच ताणतणावाचे मूळ कारण नाहीसे केले तर ताणतणाव शिल्लक राहात नाहीत. उदा. परीक्षेची भिती मनातून कायमची निघून गेली तर अभ्यासाचा ताण जाणवत नाहीच परंतु अभ्यास आनंददायी होतो.

## ५. समुपदेशनाचा मार्ग (Way to Counselling):

ताण-तणाव हा सर्वसामान्य मानसशास्त्रीय प्रश्न आहे.समुपदेशक नेहमी ताणतणावाच्या प्रश्नांवर सखोल चर्चा, विश्लेषण करून उपाय सुचवतात.

## ११.८ कर्मचारी कल्याण

व्यक्तीगत आयुष्यात निर्माण होणारे पेचप्रसंग (crisis) कौटुंबिक प्रश्न, कामाच्या ठिकाणी निर्माण होणारे ताणतणाव इ.गोष्टींवर मात करण्यासाठी कर्मचारी कल्याण ही संकल्पना (concept) अस्तित्वात आली. कर्मचारी कल्याण म्हणजे सरकारच्या सहकार्याने कायदेशीर बाबींनुसार, कंपनी कामगारांसाठी सुनियोजितरितीने कल्याणकारी मार्ग अवलंबते व त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे शारीरिक, मानसिक आरोग्य अबाधित राहणे व परिणामी उत्पादकतेच्या दृष्टीकोनातून उपयोगी वर्षे वाढतातच पण तणावरहित व्यवस्थापनास पूरक असे वातावरण निर्माण होते.तसेच विविध कल्याणकारी विविध प्रकारच्या मार्गांच्या अवलंबाने कर्मचाऱ्यांच्या आरोग्यात, छंदामध्ये, वर्तनामध्ये गुणात्मक सुधारणा घडून येते.

कंपन्यामध्ये विविध प्रकारचे प्रश्न सातत्याने निर्माण होत असतात. ह्या प्रश्नांवर कायमस्वरूपी तोडगा काढण्याच्या दृष्टीकोनातूनकर्मचारी कल्याणाचा कार्यक्रम राबविला जातो. येथे कर्मचाऱ्यांच्या आवडीप्रमाणे, जीवनशैली (life style) नुसार आरोग्यदायी, कर्मचारी कल्याणाचे विविध कलमी कार्यक्रम राबविले जातात.

कर्मचारी कल्याणाचा कार्यक्रम उत्तमरीतीने राबविल्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनात चांगले बदल घडून येतात. विवेक , विचार ह्यांचा सारासार विचार करून कर्मचारी एका ठोस निर्णयाप्रत येऊ शकतात त्यामुळे कर्मचारी सुरक्षा कार्य सुरक्षा, कंपनीच्या विविध कार्यक्रमात उपक्रमात बळजबरी न होता ऐच्छिक रितीने सहभागी होतात. कर्मचारी कल्याणामध्ये, नोकरीची हमी, सरंक्षण, सुरक्षा, विम्याचे कवच (Insurance coverage) विविध स्पर्धामधून होणारी निकोप वृत्ती इ. गोष्टींचा

सहभाग असल्यामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये 'कर्मचारी कल्याण' ही संकल्पना विशेष लोकप्रिय आहे.

---

### ११.९सारांश

---

कंपन्यामधील कर्मचाऱ्यांचे आयुष्य हे असंख्य धोके संघर्ष खाचखळग्यांनी भरलेले असते. दरवर्षी हजारो कर्मचारी कंपन्यामध्ये होणाऱ्या अपघातांना बळी पडतात. केवळ कंपन्यांच नव्हेत खाणी, रेल्वे, बंदरे (ports), गोदी (docks), इ. ठिकाणी नेहमीच कर्मचाऱ्यांच्या अपघाताचे प्रमाण लक्षणीय असते. कित्येक कर्मचारी अपघातात बळी पडतात, जायबंदी होतात हे टाळण्यासाठी कर्मचाऱ्यांच्या सुरक्षेचे विविध उपाय योजले गेले पाहिजेत. ह्याबरोबरच कर्मचाऱ्यांचे आरोग्य अबाधित राहण्यासाठी कर्मचारी कल्याणाच्या मार्गाद्वारे अथवा सुविधाद्वारे कंपन्यांनी प्रयत्न केले पाहिजेत. जर कर्मचाऱ्यांचे आरोग्य व सुरक्षा ह्या बांबीवर विचार झाला नाही तर ताणतणाव निर्माण होतात. ताणतणावामुळे उत्पादकता, गुणवत्ता इ. गोष्टीवर विपरित परिणाम तर होतोच पण संघटनात्मक तसेच वैयक्तिक अश्या दोहों रितीने हानी होते त्यावर वेळीच उपाययोजना केली नाही तर भविष्यात भयानक प्रश्नांना सामोरे जावे लागेल.

---

### ११.१० प्रश्न

---

१. कर्मचाऱ्यांचे शारिरिक व मनसिक आरोग्य म्हणजे काय ?
२. कर्मचाऱ्यांच्या सुरक्षाविषयक उपायांची चर्चा करा.
३. ताणतणाव म्हणजे काय ? ताणतणावाचे व्यवस्थापन कसे केले जाते ?
४. ताणतणावाची विविध कारणे सोदाहरण स्पष्ट करा.
५. ताणतणावावर मात करण्यासाठी योजण्यात आलेले विविध उपाय स्पष्ट करा.
६. कर्मचारी कल्याण म्हणजे काय ? कोणकोणत्या मार्गांनी कर्मचारी कल्याण साधता येते ?

---

### ११.११ संदर्भ

---

- 1) Human Resource Management C.B.Sultan Chand & Sons. New Delhi.
- 2) Personnel Management Dr. C.B. Mamoria & S.V. Gankar
- 3) Himalaya Publishing House, Mumbai.
४. मानव संसाधनाचे व्यवस्थापन-प्रा.बी एल. जीत काटे
५. मानव संसाधनाचे व्यवस्थापन-डॉ.बोधनकार, डॉ कानेटकर.

## प्रकरण १२

## मानव संसाधन व्यवस्थापनातील अलिकडील बदल

## घटक रचना

## १२.१ उद्दिष्टे

- बाहेरून कार्यभाग करून घेणे (BPO) म्हणजे काय ह्याची संकल्पना सोदाहरण स्पष्ट करणे.

- बँक ऑफिस, फ्रंट ऑफीस संकल्पना समजून घेणे.

## १२.२ बाहेरून काम करून घेण्याची गरज, उद्दिष्टे व फायदे स्पष्ट करणे.

## १२.३ BPO कडून पुरविल्या जाणाऱ्या सेवांची माहिती घेणे.

## १२.४ भारतामध्ये BPO चे भवितव्य कसे असेल ह्याचा अंदाज बांधणे.

## १२.५ KPO (माहिती संदर्भात कार्यभाग करून घेणे) ही संकल्पना स्पष्ट करणे, त्याची रचना, महत्त्व विशद करणे.

## १२.६ KPO चे प्रकार

## १२.७ KPO चे फायदे

## १२.८ KPO चे महत्त्व

## १२.९ KPO चे भवितव्य

## १२.१० BPO/KPO ची कारकीर्द

## १२.११ कर्मचारी कपात ही संकल्पना समजून घेणे.

## १२.१२ कर्मचारी कपातीसंबंधीचे धोरण व त्याची अंमलबजावणी ह्या बाबी विशद करणे.

## नोंद KPO - Knowledge Process Outsourcing

## BPO - Business Process Outsourcing

वरील संकल्पना ह्या नवीन संकल्पना असून त्याचे मराठी भाषांतर करताना बोजड भाषा वापरण्याऐवजी सद्यस्थितीत व्यवहार करतांना सर्वास वरील संक्षिप्त रुपांचा वापर करणे योग्य होईल अन्यथा KPO साठी माहिती प्रक्रीये संदर्भात बाहेरून काम करून घेणे असा शब्द प्रयोग वारंवार करताना वाचनात व्यत्यय येऊन मूळ उद्देश बाजूस सारला जाईल व तुटकता जाणवण्याचा संभव वाटतो. म्हणून KPO, BPO हेच संक्षिप्त रूप वापरणे श्रेयस्कर ठरेल.

१२.१३ कर्मचारी कपात मर्यादा

१२.१४ कर्मचारी यांचा समभागातील सहभाग वाव

१२.१५ प्रश्न

१२.१६ संदर्भ

## १२.१ प्रास्ताविक

BPO हे कंत्राट असून त्यायोगे एखादी संस्था (फर्म) जी बाहेरून कामे करून घेऊ इच्छिते ती आपल्याकडील उत्पादनाशी संबंधित बाबी व अर्थस्थितीयोग्य उत्पादने बाहेरून तिसऱ्या व्यक्ती अथवा संस्थेमार्फत करून घेते, जी व्यक्ती अथवा संस्था हे काम करते त्यांनी कंत्राटदाराशी केलेल्या करारान्वये ज्या व्यक्तीने हे कंत्राट दिले त्या व्यक्तीला अथवा संस्थेला लिखित स्वरूपातील करारानुसार सेवा देणे बंधनकारक व क्रमप्राप्त आहे. अशा प्रकारच्या सेवांमध्ये बँकींग, विमा व्यवसाय, पर्यटन अतिथ्यशील सेवा, Automobile, दूरसंचार, औषधी कंपन्या, वित्त, लेखाकर्म व मानव संसाधन इ. सेवांचा समावेश होतो. भारतात उद्योगक्षेत्रात बाहेरून कामे करवून घेणे ही मानव संसाधनामधील अभिनव व नाविन्यपूर्ण संकल्पना आहे. विकसीत देशांमध्ये ही संकल्पना उद्योगजगतात रुढार्थाने अंगवळणी पडली आहे. छोट्या उद्योगांना नेहमीच मोठ्या उद्योगांशी तगडी स्पर्धा करावी लागते त्यांच्यासाठी छोट्या उद्योगांना एका दृष्टीने हे एक वरदानच आहे. मानव संसाधन क्षेत्रात आपल्या सेवा देऊ करणारे सल्लागार हे प्रशासन, नोकरभरती, प्रशिक्षण, कायदेविषयक बाबी इ. क्षेत्रात आपला व्यावसायिक ठसा उमटवू शकतात.

भारतीय उद्योग जगतात कंपनीपरत्वे बाहेरून कामे करवून घेण्याचे प्रमाण भिन्न आहे. भारतीय पर्यटन क्षेत्रातील प्रतिथयश अशी वेलकम हॉटेल ग्रुप कं. आणि समुह हे नोकरभरती झाल्यानंतर देण्यात येणारे प्रशिक्षण बाहेरून देऊ करतात. अशा पद्धतीची कामं खर्चाच्या दृष्टीकोनातून प्रभावी आणि फायदेशीर ठरतात. संघटनेमधील काही बाबींवर फायदेशीर उतारा म्हणून बाहेरून कामे करून घेणे हा पर्याय स्वीकारला जातो. पूर्वीच्या कामाच्या बोजाच्या तुलनेत सद्यस्थितीमध्ये हा पर्याय सूकर फायदेशीर व उपयोगी ठरतो.

थोडक्यात, तिसऱ्या पक्षाकडून काही उत्पादीत सेवा करवून घेणे म्हणजे बाहेरून कामे करवून घेणे. उदा. एखाद्या मोटार कंपनीला मोटार कारचे उत्पादन घेताना संपूर्ण मोटार सर्वथैव कंपनीतच बनविण्यापेक्षा मोटारीचे काही सुटे भाग बाहेरून तयार करून घेऊन करारपद्धतीने तिसऱ्या पक्षाला देऊन त्याचा फायदा दोघांनी करवून घेणे. हा बाहेरून कामे करवून घेण्यामागचा मूळ उद्देश असतो. ह्या प्रक्रीयेत मुख्य कंपनी मुख्य/प्रमुख कामाचे उत्पादन स्वतः करते व तुलनेने कमी महत्वाचे परंतु आवश्यक असलेले इतर भाग बाहेरून करार तत्वावर करवून घेते. ह्यात करार करणारी दुसरी कंपनी केल्या जाणाऱ्या कामाबद्दल व सेवांबद्दल आपला मोबदला आकारते.

बाहेरून कामे करवून घेण्यासाठी दोन पद्धतींचा अवलंब केला जातो.

- १) कंपनीच्या अंतर्भागामधून (Back Office) बाहेरून कामे करवून घेण्याचा पर्याय.
- २) कंपनीच्या मुख्य कार्यालयाद्वारे (Front Office) बाहेरून कामे करवून घेणे.

बाहेरुन कामे करवून घेणे हा सर्वस्वी कंत्राटी पद्धतीने केला जाणारा व्यवसायाचा एक भाग आहे, ज्यात एक अथवा एकापेक्षा जास्त व्यवसाय विविध प्रक्रीयांद्वारे व्यवस्थापित केल्या जातात. बाहेरुन कामे करवून घेणे ह्या करारान्वये अस्तित्वात आलेल्या व्यवसायात परदेशातूनही अपूर्ण प्रक्रीया केल्या गेलेल्या वस्तू पूर्ण विकसीत रुपामध्ये करवून घेण्याचा पर्यायही उत्पादकाकडे उपलब्ध असतो. (Offshore Outsourcing) ह्या अथवा उपरोक्त पर्यायामध्ये तांत्रिकदृष्ट्या पाठबळ असणे अत्यंत आवश्यक असते. बाहेरुन कामे करवून घेण्यामध्ये माहिती प्रक्रीया बहिर्उत्पादकीकरण (KPO) व विधी प्रक्रीया बहिर्उत्पादकीकरण L (Legal Process Outsourcing) यांचा अंतर्भाव असतो. उपरोक्त पद्धतीचा अवलंब करणाऱ्या काही भारतीय निर्यात कंपन्यांची काही उदाहरणे

- १) जेनपॅक्ट
- २) WNS, ग्लोबल सर्व्हिसेस
- ३) ट्रान्सवर्क इन्फरमेशन सर्व्हिसेस
- ४) आय. बी. एम्. दक्ष
- ५) टाटा कन्सलटंसी सर्व्हिसेस

### बाहेरुन कामे करवून घेण्याची/बहिर्उत्पादकीकरण (BPO) ची उद्दिष्टे:

- महत्त्वाच्या सेवांवर लक्ष केंद्रीत करुन केवळ त्याच सेवा ग्राहकाला योग्य रितीने पुरविणे.
- अल्प साधनसंपत्ती असलेल्या गोष्टींचा चांगल्या पद्धतीने उपयोग.
- संघटनाना खास (Specialised) सेवा पुरविता येऊ शकतात.
- व्यवसायातील डावपेचांना प्रत्यक्षदर्शी आधार मिळाल्यामुळे व्यवसाय जगतात उद्योगाचे स्थान बळकट करता येऊ शकते.

## १२.२ बाहेरुन कामे करवून घेण्याची गरज (BPO ची गरज)

### १) लवचिकता:

साधनसंपत्ती व्यवस्थापनात BPO मुळे वाढती लवचिकता, संघटना, विशिष्ट उत्पादनांना पुरवू शकते. BPO च्या माध्यमातून कामे करणाऱ्या बऱ्याच सेवा ह्या कामासंदर्भात फी आकारतात ज्या योगे कंपनी आपल्या स्थिर खर्चाचे अस्थिर अथवा बदलत्या खर्चात परिवर्तन करू शकतात.

### २) केंद्रीभूत कार्ये:

ज्या उद्देशांसाठी कंपनीची स्थापना झाली आहे ती उद्दिष्टे साध्य होण्यासाठी बाह्यउत्पादकीकरणाचा मार्ग अवलंबणे श्रेयस्कर ठरते. त्यानुसार उद्दिष्टानुवर्ती नियोजन झाल्यास प्रशासनावर केंद्रीत होणारे अतिरिक्त लक्ष उद्देश्यपूर्तीसाठी वळवून उत्पादन, उत्पादकता व पर्यायाने विक्रीवृद्धी साध्य करणे सहजशक्य होते.



### ३) व्यवसाय उत्पादन प्रक्रीयांचा वेग:

वेगवेगळ्या सांख्यिकीय तंत्रांचा वापर करून माल व वेळ ह्यांच्या उत्पादन वर्तुळाचा वेग कमी करून उत्पादन प्रक्रीयांवर जास्त लक्ष देण्याने गुणवत्तापूर्ण उत्पादन घेणे सूर होते.

### ४) संघटनेमधील सकारात्मक बदल:

BPO मुळे नोकरशाही संघटनांची, व्यावसायिक चोख दृष्टीकोन सजगतेने सांभाळणाऱ्या संघटनेकडे वाटचाल होते. संघटना प्रेरणादायी, उद्दीष्टानुवर्ती काम करण्यास कर्मचाऱ्यांना प्रवृत्त करते, त्यामुळे उद्योजकाची काम करण्याची क्षमता, वेग आणि चापल्यतेत कमालीची वाढ होते.

### ५) ग्राहकांशी दीर्घ कालावधीपर्यंत सहसंबंध:

सातत्याने काम करण्याच्या प्रवृत्तीमुळे तसेच बाहेरून काम करवून घेण्यामुळे ग्राहकांना गुणवत्ता, वस्तुउत्पादनाचा दर्जा, ह्या बाबींबद्दल निःसंकोचपणे आश्वासीत करण्यात येते. ही सातत्याने चालणारी प्रक्रीया असल्यामुळे ग्राहकांचा बदलती मानसिकता दृष्टीकोन इ. बदल काळजीपूर्वक पावले टाकता येतात.

### उपरोक्त बाबींचे फायदे पुढीलप्रमाणे -

- कार्यान्वित खर्चावर नियंत्रण (Operational Cost Control)
- वायफळ खर्चावर बंधने घालून बचत करण्याची सवय वृद्धिंगत.
- मानव संसाधनात गुणात्मक सुधारणा.
- उत्पादकतेमध्ये वाढ.
- उद्योगाचा, उद्योगजगतात सहजसुलभ प्रवेश.
- छोट्या उत्पादक, पुरवठादारांना काम करण्याची उत्तम संधी व प्रगती करण्यासाठी नव्या वाटा मिळणे.
- अतिरिक्त गुंतवणूक न करता माहिती तंत्रज्ञानाच्या विविध अद्ययावत साधनांचा पुरेपूर फायदा करून घेता येतो.
- बदलत्या व्यावसायिक धोरणांमुळे एकूण काम करण्याच्या पद्धतीमध्ये लवचिकता वाढते.
- व्यावसायिक धोक्यांच्या प्रमाणात लक्षणीय घट संभवते.

## १२.३ बाह्य उत्पादन प्रक्रीयाकरणद्वारे पुरविण्यात येणाऱ्या विविध सेवा (BPO Services)

### १) दृकश्राव्य-विपणन सेवा (Telemarketing Services):

बाह्यउत्पादनीकरणाच्या माध्यमातून ग्राहकांना उत्तम दर्जाच्या सेवा दृकश्राव्य विपणनाद्वारे पुरविण्यात

येतात. उत्पादनाच्या छापाचे योग्य जाहिरातीकरण, दृक्श्राव्य माध्यमाचा प्रभावी वापर करून उत्पादकाला आपल्या उत्पादनाची जोरदार विक्री करण्यात येते. उदा. हार्पिक क्लिनर, डेटॉल इ.

## २) ग्राहक सहाय्य सेवा (Customer Support Services)

संघटनेस ग्राहकांच्या विविध मागण्यांबद्दलच्या पृच्छा (Inquiries) ह्या विविध मार्गांद्वारे सोडविता येतात. उदा. आवाजाचे ध्वनीमुद्रण, ई-मेल, संगणकाद्वारे गप्पा इ.

## ३) तांत्रिक सहाय्य सेवा :

संगणक क्षेत्र, माहिती तंत्रज्ञान क्षेत्र इ. क्षेत्रात कार्यरत असणाऱ्या कंपन्या आपल्या ग्राहकांना चौवीस तास (अखंड) सेवा देऊ शकतात. हे केवळ तंत्रज्ञानाचे सहाय्य घेतल्यामुळेच शक्य होते. बसल्याजागी कंपनीमधील काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना सदर तंत्रज्ञानाचे सहाय्य असल्यामुळेच सेवा देणे शक्य होते.

## ४) विमा क्षेत्रातील तसेच वैद्यकीय सेवा प्रक्रीयांशी संबंधित सेवा:

वैद्यकीय तसेच विमा क्षेत्रांमध्ये अत्यंत क्लिष्ट, किचकट तसेच विधीनियमनासारखे काम बाहेरून तज्ञ व्यक्तींकडून अथवा त्यांच्या कंपन्याकडून करवून घेऊन ग्राहकांना आकर्षित करणे सहजशक्य होते.

## १२.४ व्यवसाय दृष्टीकोनातून, भारतात BPO साठी आगामी काळातील उपलब्ध संधी.

माहिती तंत्रज्ञान क्षेत्रात BPO हा प्रगतीशील घटक गणला जातो. जागतिक बाजारपेठेत BPO चा दर हा ७% एवढा आहे. हा २००७ च्या डॉलरच्या तुलनेत विचार करता १.२ महापद्म डॉलर्स इतका आहे. अमेरिकेमधील ७३% कार्यकारी उद्योजकांनी भारताकडे BPO साठी उत्तम बाजारपेठ म्हणून पाहणे पसंत केले आहे. आगामी कालावधीत वाढत्या व्यवसायाचा विचार करता भारताची सदर गोष्टीसाठी घेण्यात येणारी उपयोगिता नक्कीच आश्वासक आहे.

२००८ मध्ये ११ सहस्राब्ज (Billion) अमेरिकन डॉलर्सची कमाई केवळ BPO मुळे झाली ही विचारात घेण्याजोगी बाब आहे. अमेरिकेप्रमाणेच पूर्व युरोप, फिलिपिन्स, मोरोक्को, इजिप्त आणि साऊथ आफ्रिका ह्या देशांनी देखील BPO च्या माध्यमातून आपली कामे करवून घेण्याबाबत विशेष रस दाखवला आहे.

चीन सारखा देश ह्यात मागे न राहिल तरच नवल. तो देखील ह्या क्षेत्रात घट्ट पाय रोवून उभा राहण्याच्या प्रयत्नात आहे.

### **BPO संदर्भात भारताच्या दृष्टीकोनातून विशेष लक्षात येण्याजोग्या बाबी:**

- १) BPO उद्योगातील उलाढालीचा सद्य स्थितीमधील आवाका हा २६-२९ सहस्राब्ज डॉलर्समध्ये मोडतो.
- २) BPO क्षेत्रामुळे देशात ७ लाख लोकांना रोजगाराचे साधन उपलब्ध झाले आहे. जागतिक व्यापारपेठेचा विचार करता हे प्रमाण ३५% हून अधिक आहे.
- ३) गेल्या ३ वर्षात BPO ची वाढ ३५% हून अधिक झाली आहे.
- ४) निर्यातीच्या दृष्टीकोनातून विचार करता BPO विपणन क्षेत्रामध्ये एकूण निर्यातीच्या २२०-२८० सहस्राब्ज डॉलर्सच्याहून अधिक संधी उपलब्ध आहेत.
- ५) इ. स. २०१२ पर्यंत तंत्रज्ञान, दूरसंचार, पर्यटन, वाहतूक ह्या क्षेत्रांमधील संधी साधारणतः अंदाजे १० सहस्राब्ज डॉलर्स इतक्या जातील.
- ६) नासाम (Nassam) ह्या संस्थेत १२०० कर्मचारी कार्यरत आहेत त्यापैकी ४०% BPO शी संबंधित आहेत व उर्वरित ५०% हून अधिक हे भारताच्या दक्षिणभागातील आहेत.

कमी वेळेत मोबदल्यात गुणवत्तापूर्ण श्रेष्ठ दर्जाचे काम केवळ भारतातच होऊ शकते ही खात्री अमेरिका, युरोपीय देशांतील उद्योगसमुहांना आहे. पाश्चिमात्य देशांनंतर सर्वात जास्त प्रमाणात इंग्रजी भाषा माध्यम वापरणाऱ्यांचे प्रमाण भारत देशातच आहे. ह्याचा फायदा BPO ला होतो. अमेरिकेतील विविध उद्योगसमुह त्यांच्यावेळेत भारतीय उद्योगसमुहांकडून आपली कामे करवून घेतात.

### **BPO संबंधी जाणवणारे संभवित धोके व आव्हाने :**

BPO व्यवसायामध्ये भरपूर फायदे असले तरी काही संभवित धोके व आव्हानेही आहेत ती पुढीलप्रमाणे-

- ग्राहकांना वेळच्यावेळी सेवा पुरविण्यात येणारे अपयश.
- करारामधील अदृश्य अटी तसेच जाचक बंधने.
- बदलत्या व्यावसायिक पर्यावरणाशी जुळवून घेण्याची अक्षमता.
- व्यवसायातील अदृश्य धोके/पळवाटा इ.
- बाहेरून काम करवून घेणारा केवळ दुसऱ्या व्यक्तीवर सर्वस्वी अवलंबून राहणे.
- BPO शी संबंधित काम करणाऱ्याने काम अर्धवट सोडून पलायन करणे.
- ह्या व्यवसायातील फसवाफसवी, चाचेगिरी, इ.

## **१२.५ ज्ञान प्रक्रिया बाह्य उत्पादनीकरण (Knowledge Process Outsourcing)**

BPO च्या लक्षणीय यशामुळे ज्ञान प्रक्रिया बाह्यउत्पादनीकरणासाठी भारतीय कंपन्या उद्युक्त झाल्या. भारतामध्ये सर्वच स्तरांवर ज्ञान प्रक्रिया अत्यंत समृद्ध आहे. सखोल अभ्यास, निरीक्षण, परिक्षण, मापनाच्या कसोट्या, संशोधनातील नेमकेपणा इ. संबंध सर्वच क्षेत्रात भारतीयांची आगेकूच चालू आहे. औषध निर्माण, वैद्यकीय, विधी, जैवतंत्रज्ञान, शिक्षण व प्रशिक्षण, अभियांत्रिकी रचना व

चित्रचेतनीकरण (Design & Animation) इ. क्षेत्रामध्ये ज्ञान प्रक्रीया बाह्यउत्पादनीकरणासाठी भरपूर वाव आहे. जागतिक स्तरांवर ह्या क्षेत्रामधील भारतीय तंत्रज्ञ, तज्ञ व्यक्ती आजकाल चमकू लागल्या आहेत. विशिष्ट तंत्राने समृद्ध असणाऱ्या तज्ञ व्यक्तींचे मार्गदर्शन व त्यांचा उपयोग, भारतासारखा विकसनशील देश करून घेतो आहे.

ज्ञान प्रक्रीया बाह्यउत्पादनीकरण हे कंपनी व प्रचालक (K.P.O. Operator) यांनी केलेल्या करारान्वये घडून येते. या प्रक्रीयेत कंपनी आपल्याकडील ज्ञान व सेवा ह्या (K. P. O.) प्रचालकाला देऊ करते व त्याबद्दल मोबदला अथवा फी आकारली जाते. (K.P.O.) मध्ये उच्चदर्जाचे ज्ञान व सेवा वा माहितीचे हस्तांतरण अभिप्रेरीत असते तर (B.P.O.) मध्ये निम्नदर्जाचे कार्य अपेक्षित असते. (K.P.O) वापर बहुतेकवेळा औषधनिर्माण, जैवतंत्रज्ञान, आर्थिकसेवा, तंत्रज्ञानविषयक संशोधन इ. साठी केला जातो. जेथे ज्ञान व सेवा ह्या उच्चकृत असतात अशा ठिकाणी KPO चा जास्तीत जास्त वापर होताना आढळतो.

KPO मुळे खर्चात बचत होते. बऱ्याच कंपन्या आपले बौद्धिक संपदा हक्क अबाधित ठेवण्याकरीता तसेच कंपनीचे विविध डावपेच, योजनांना संरक्षण मिळण्याकरीता किंवा ह्या गोष्टी अबाधित राखण्याकरीता असे बाह्य उत्पादन व प्रक्रीया करण्याचा (outsourcing) मार्ग अवलंबतात.

---

## १२.६ KPO चे प्रकार

---

### १. विधी प्रक्रीयेसंबंधी बाहेरून कामे करून घेणे:

ह्या प्रकार कायदेकानून तसेच विधी संशोधन, तक्रारपूर्व प्रक्रीयेचे दस्तावेणीकरण, पक्षकारांना सल्ला, परवाने, करारपत्र, दाखले इ. चे सॉफ्टवेअर इ. बाबींशी संबंधित असतो. नजीकच्या काळात ह्या विधी प्रक्रीयेची निगडीत अशी उपरोक्त कामे करवून घेण्यासाठी अमेरिकेस भारतासारखी दुसरी बाजारपेठ शोधून सापडणार नाही.

### २. मानव संसाधन निगडीत बाहेरून कामे करवून घेणे:

पगारपत्रक, देयके, प्रशिक्षण, सल्लागार सेवा, पर्यटन, निवृत्तीचे फायदे, जोखीम व्यवस्थापन (Risk Management) कर परतावा, नुकसानभरपाई इ. बाबींसाठी प्रशिक्षित मानव संसाधन आवश्यक असते. असे मनुष्यबळ भारताकडे उत्तम प्रकारे उपलब्ध आहे.

### ३. संशोधन प्रक्रीयेची निगडीत बाहेरून कामे करून घेणे:

जैव तंत्रज्ञान, जैववैविध्य ह्या व इतर नविनतम तंत्रज्ञानाशी जुळवून घेण्यासाठी अत्यंत कुशल मनुष्यबळाची आवश्यकता असते. हे बळ भारताकडे उपलब्ध असून अत्यंत फायदेशीर अशा हा उद्योग परकीय चलनही भरपूर प्रमाणात मिळवून देतो.

### ४. वैद्यक व्यवसाय प्रक्रीयेची निगडीत बाहेरून कामे करवून घेणे:

वैद्यकिय औषधोपचारांसाठी भारताकडे एक खास बाजारपेठ म्हणून पाहिले जाते. पाश्चात्य

देशांतील तसेच आखाती देशामधील अनेक रुग्ण त्या देशातील वैद्यकीय सेवा अत्यंत महागड्या असल्याने भारतात येऊन औषधोपचार करून घेतात. भारतात अनेक इस्पितळे अश्या सेवा पुरवितात व त्यायोगे भरपूर परकीय चलन मिळविण्याचा मार्ग उपलब्ध झाला आहे.

---

### १२.७ KPO चे फायदे

---

१. गुणवत्तापूर्ण कार्य (Quality Work)
२. नफ्यामध्ये वृद्धी (Increase in Profits)
३. अखंडीत सेवा (Uninterrupted Services)
४. खर्च व वेळ ह्यांच्यात बचत.
५. कार्याच्या ठिकाणी प्रशिक्षित व्यावसायिक नेमले जातात.
६. उद्योगाच्या ठिकाणी तज्ञ व्यक्तींची साखळी.
७. सेवांचा जलद व वेळेवर हुकूम बटवडा ( on time delivery of Services)
८. खर्चवृद्धी न होता मोठ्या प्रमाणावर कामगारभरती
९. ग्राहकांची मागणी पुरविण्यासंदर्भातील लवचिकता मिळते. (Flexibility in accomodating Clients Order)

---

### १२.८ KPO चे महत्व

---

१. व्यवसायासाठी पूरक व नवनूतन उद्योगांची पायाभरणी KPO मुळे होते.
२. व्यावसायिक दृष्टिकोनातून सेवा पुरविण्याचे उद्दिष्ट यशस्वी करण्यासाठी KPO चे महत्व अनन्यसाधारण आहे.
३. कामाचे स्वरूप नेहमीच्या कामाहून निराळे असल्याने येथे तज्ञ, अनुभवी व्यवसायीकांची गरज असल्याने योग्य कामासाठी योग्य व्यक्तीचीच निवड हा निकष जर पाळला गेला तर निम्याहून यश मिळालेच म्हणून समजायला हरकत नसते.
४. जगभरात मागणीनुसार गुणवत्तापूर्ण सेवा व त्यांची वेळेवर पूर्तता करणे हे KPO चे महत्वाचे उद्दिष्ट असते. ही उद्दिष्टपूर्ती झाली तर जगभरातील विखुरलेल्या ग्राहकांचे समाधान हा केंद्रबिंदू मानला जातो व त्यायोगे दिल्या जाणाऱ्या सेवांचा ढाचा (Structure) सातत्याने बदलत राहतो.

---

### १२.९ भारतात KPO चे भवितव्य:

---

परदेशस्थ कंपनी भारतार KPO च्या माध्यमातून बऱ्याच प्रमाणात अवलंबून असतात. भारतासारख्या खंडप्राय देशात मनुष्यबळ भरपूर प्रमाणात उपलब्ध आहे. त्यातील सूज्ञ, तज्ञ, वाकबगार प्रशिक्षित मनुष्यबळाचा सुविहित उपयोग करून परदेशस्थ कंपनी बक्कळ पैसा कमावतात. हा पैसा KPO च्या माध्यमातून भारतासारख्या विकसनशील देशामध्ये येऊ लागलाय हे सत्य आहे. सिटिग्रुप,

जनरल इलेक्टिक भांडवली उद्योग, अमेरिकन एक्सप्रेस ह्या सारख्या अमेरिकन कंपन्यांनी आपले बस्तान KPO च्या माध्यमातून भारतात बसवले आहे. इतर अनेक बहुराष्ट्रीय कंपन्या ह्या भारताकडे KPO साठी एक उत्तम बाजारपेठ ह्या दृष्टीकोनातून पाहतात.

गुणवत्तापूर्ण उत्पादन व विक्रिसंदर्भात सेवांचा ताळमेळ ह्यांचे गुणोत्तर भारतासारख्या देशात व्यवस्थितपणे बसू शकते ह्याचा अंदाज जगातील अनेक कंपन्यांना आला असून माहितीचे गुणवत्तापूर्ण विश्लेषण, वितरण, सेवा ह्या गोष्टींचा एकत्रित मिलाफ भारताकडून मिळतो त्यामुळे 'संपूर्ण पॅकेज' एकाच छत्राखाली विदेशी कंपन्यांना मिळते.

परमा जायंटस, अॅस्ट्रा-झेनिका व ग्लॅक्सो स्मिथक्लाईन ह्यांनी अल्पखर्चात KPO संबंधी व्यवहार पूर्ण केल्याचे दाखले आपल्याला पहायला मिळतात. मोटोरोला, फिलिप्स, नोकिया, इंटेल, आय. बी.एम इ. कंपन्यांनी KPO संदर्भात आपली कार्यालये भारतात थाटली आहेत.

### **KPO संदर्भात भारतापुढील आव्हाने:**

१. मोठ्या प्रमाणात कर्मचारी वारंवार नोकरी सोडून जाणे.
२. कर्मचाऱ्यांवर होणारा वाढीव प्रशिक्षण खर्च वाया जातो. कारण कर्मचारी नोकरी सोडून जाण्याचे प्रमाण ह्या क्षेत्रात सर्वात अधिक आहे.
३. कामातील गोपनीयता, सुरक्षा, माहितीचे विश्लेषण ह्याबाबतीतील खाजगी बाबी देशपरत्वे बदलतात. त्यामुळे (KPO) चे कार्यकारणही बदलते.

### **१२.१० (BPO) व (KPO) मधील कारकीर्द**

(BPO) क्षेत्रात मानव संसाधनाची ३९ ते ४९% घट २०१० अखेरीस होती येणाऱ्या काळात हेच प्रमाण ४२ ते ४७% पर्यंत वाढण्याची शक्यता आहे. इंग्रजी भाषा येणाऱ्या शिक्षितांची वाढती संख्या व त्यामानाने त्यांच्यावर होणारा खर्च हा तुलनेने अत्यंत कमी असल्याने भारताकडे जगातील बहुतांशी कंपन्या उपरोक्त कामासाठी आकर्षित झाल्या आहेत. पुढील प्रकारे (BPO) व (KPO) मधील नोकऱ्यांची संभाव्यता वाढते.

#### **१. कॉल सेंटर्समधील चालक :**

ह्या प्रकारच्या नोकरीमध्ये येणाऱ्या दूरध्वनीद्वारे ग्राहकाला तात्काळ उत्तर देणे, त्यांच्या तक्रारी, प्रश्नांचे निराकरण करणे काही बाबींमध्ये सल्ला देणे, उत्पादनांच्या विक्रीसंबंधातील सेवा पुरवणे इ. चा समावेश होतो.

#### **२. केंद्र व्यवस्थापक :**

कॉल सेंटर्समधील दैनंदिन कामकाजाचे नियोजन करणे ज्यामध्ये आर्थिक अंदाजपत्रक, सेवांचे कार्यान्वितिकरण (operation) करणे, कंपनीच्या उद्दिष्टांशी सुसंगत अशी कामाची अथवा कार्याची रचना करून त्यावर देखरेख ठेवणे व त्यायोगे कंपनीची उत्पादकता वाढवणे, दूरध्वनीद्वारे, संगणकाद्वारे

लोकांशी संपर्क साधणे, विनिमय करणे ह्या गोष्टी अंतर्भूत असतात ह्यासाठी कर्मचाऱ्यांना प्रगत, अध्ययावत अशा प्रशिक्षणाची गरज असते त्याची पूर्तता करण्याचे कार्य केंद्र व्यवस्थापकांना करावे लागते.

### ३. गुणवत्ता पर्यवेक्षकः

कॉल सेंटर्सची कार्यप्रणाली ही योग्य प्रकारे कार्यरत ठेवण्यासाठी पर्यवेक्षकाला सातत्याने कर्मचाऱ्यांबरोबर सुसंवाद ठेवावा लागतो. गुणवत्ता वाढीसाठी व्यवस्थापन व कर्मचारी ह्यांमधील समन्वयकाची भूमिका त्याला बजावावी लागते.

### ४. प्रक्रिया तज्ञः

सातत्याने गुणवत्ता वाढीसाठी सक्रीय राहण्यासाठी ह्या क्षेत्रात पारंगत असलेली प्रक्रिया तज्ञ मंडळींचा मोलाचा वाटा असतो. ग्राहक संबंध, विक्रिसंदर्भातील कामे, विमा क्षेत्राशी निगडित सेवांसाठी असे प्रक्रिया तज्ञ आवश्यक असतात.

ह्या बरोबर (KPO) मध्येही पुढील क्षेत्रात संधी उपलब्ध आहेत.

- विधी सेवा (Legal Services)
- लेखाकर्म सेवा (Accounting Service)
- पत्रकारिता सेवा (Journalism Services)
- वास्तुरचना व अभियांत्रिकी सेवा (Architecture & Engineering Services)
- आर्थिक विश्लेषक व समभाग संशोधन सेवा (Economic Analysis & Equity Research Services)

---

## १२.११ कर्मचारी कपात

---

व्यवस्थापनात अथवा विविध उद्योगांमध्ये जी कार्ये अनावश्यक असतात व काळाच्या ओघात निरुपयोगी ठरतात ती बंद करून त्या कार्याशी संबंधित कर्मचाऱ्यांना कामावरून कमी करणे म्हणजे कर्मचारी कपात होय.

मानव संसाधन व्यवस्थापनाच्या दृष्टीकोनातून आवश्यकतेपेक्षा अथवा गरजेपेक्षा अधिक असलेले कर्मचारी कमी करून व्यवसाय कार्यक्षमता वाढवणे म्हणजे कर्मचारी कपात होय.

सद्यस्थितीत संपूर्ण जग मानव संसाधन व्यवस्थापनाकडे अधिक जागरुकतेने अथवा डोळसपणे पाहते. मानव संसाधन व्यवस्थापनाकडे अधिक लक्ष दिले गेल्याने अनावश्यक अथवा जरुरीपेक्षा जास्त असलेले कर्मचारी जर व्यवसायात असतील अश्या कर्मचाऱ्यांच्या खर्चाचा बोजा व्यवसाय संघटनेवर वाढतो व त्यातून व्यवसायाच्या विकासाचे प्रश्न निर्माण होतात. १९९१ नंतर झालेल्या आर्थिक सुधारणांमुळे अद्ययावत तंत्रज्ञानाने समृद्ध अश्या उद्योगांची भरभराट झाली त्यामुळे भारतासारख्या खंडप्राय देशात श्रमजीवी अतिरिक्त ठरून भांडवलशाहीने जोर धरला. परिणामी अतिरिक्त कर्मचाऱ्यांना काढून टाकून उर्वरित कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेचा पुरेपूर वापर केला जातो.

### कर्मचारी कपातीची कारणे पुढीलप्रमाणे:

१. कर्मचारी वर्गाची पर्याप्त उपयोग करणे हा कर्मचारी कपातीचा मुख्य उद्देश असतो. अनावश्यक कार्यभाग टाळून नेमक्या आवश्यक अथवा महत्वाच्या कार्यावर लक्ष केंद्रित करून अनावश्यक कार्ये बंद करण्यावर कर्मचारी कपाती संदर्भात व्यवस्थापनाचा भर असतो.
२. तंत्रज्ञानातील विकासामुळे यंत्र व कर्मचारी ह्यांचे गुणोत्तर व्यस्त प्रमाणात असते. नव्या तंत्रज्ञानाशी जुळवून घेण्यात अपयश आल्यामुळे कर्मचारी कपात अटळ ठरते.
३. बऱ्याच प्रमाणात बरीचशी कामे बाहेरून करून घेण्याकडे कंपन्यांचा कल असतो. श्रमिक मूल्याचा वाढता दर आज मध्यम भांडवली उद्योगांना परवडेनासा झाल्यामुळे, कमी खर्चात वेळेवर व उच्च दर्जाचे काम व्यावसायिक (Professional) करून देतात त्यामुळे गुणवत्ता, उत्पादकता ह्यांचा दर्जा कायम राखला जातो. सबब ह्या कारणामुळे अतिरिक्त कर्मचारी कपात अटळ ठरते.
४. उद्योग जगतात वाढते खर्च भागविण्यासाठी सातत्याने पगारवाढीची मागणी कर्मचारी व त्यांच्या कामगार संघटनांकडून सातत्याने होत असते. ही मागणी जर पूर्ण झाली नाही तर संप व टाळेबंदी अटळ ठरते त्यामुळे कंपनीच्या उत्पादनावर विपरित परिणाम होतो हे सर्व टाळण्यासाठी आजकाल उद्योग व्यवस्थापनाचा, संपूर्ण तंत्रज्ञानाची, आधुनिकतेची कास धरून स्वयंचलित यंत्रांद्वारे उत्पादन घेण्याकडेच कल दिसतो व ह्यामागे, गुणवत्तेचा दर्जा उत्पादनाचे प्रमाणीकरण (Standardization of production) इ. फायदे असतातच शिवाय संघटनेतील कर्मचाऱ्यांचा तगादा, संप, अरेरावी हे प्रश्न बहुतांशी प्रमाणात सुटतात.
५. कर्मचारी कपातीमुळे व्यवसायिक संघटना अथवा उद्योग, व्यवस्थापनाचा विचार करता लहान होतात व मानव संसाधनाचे बरेच प्रश्न सोडविण्यास त्यामुळे मदत होते.

### १२.१२ मानव व्यवस्थापनाची कर्मचारी कपातीमधील भूमिका

मानव संसाधन कार्यात 'कर्मचारी कपात' ही एक अत्यंत संवेदनशील बाब आहे. कोणत्याही प्रकारे कर्मचारी कपातीची, उद्योगजगतातील कर्मचारी नेहमीच निर्भत्सना करतात. कर्मचारी कपातीच्या धोरणामुळे व्यवसाय संघटनेत नाराजीचे व स्फोटक वातावरण तयार होते. कर्मचाऱ्यांच्या मनोधैर्यावर विपरित परिणाम होऊन कंपनी अथवा उद्योगाबाबत अविश्वासाचे वातावरण तयार होते. ह्या नकारात्मक वातावरणाचे परिणाम कमी करण्याच्या दृष्टीने मानव संसाधन व्यवस्थापनास कर्मचारी कपातीबाबत महत्वाची भूमिका पार पाडावी लागते ह्या संदर्भात मानव संसाधन व्यवस्थापनास पुढील कार्ये पार पाडावी लागतात.

### १. योग्य माहिती पुरविणे व त्याचे यथायोग्य संज्ञापन:

कर्मचारी कपातीच्या धोरणाबाबत उद्योगजगतात विविध अफवा, चुकीच्या गोष्टी, नकारात्मक विचार वाढीस लागतात. अश्या चर्चा कर्मचारी वर्गात होणे हे उद्योगजगताच्या दृष्टीने हानीकारक असते. म्हणून उपरोक्त संदर्भात व्यवस्थापनाने योग्य माहिती पुरविणे तसेच यथायोग्य, अचूक संभाषण, संज्ञापन करणे गरजेचे असते.



## २. कर्मचारी व त्यांच्या संघटनाना विश्वासात घेणे:

अत्यंत अप्रिय अश्या कर्मचारी कपातीच्या विषयाबाबत कर्मचारी व त्यांच्या संघटना ह्या अत्यंत संवेदनशील असतात. त्यांचा ह्या कपातीस प्रखर विरोध असतो त्यामुळे स्फोटक वातावरण वाढीस लगेचच मदतच होते. परंतु मानव संसाधन व्यवस्थापनाने कर्मचारी कपातीचे धोरण यशस्वीपणे अमलात आणण्यासाठी कामगार व त्यांच्या संघटनांना सात्यताने व्यवस्थापनाच्या सर्व बाबी समजवून सांगून विश्वासात घेण्याचे कार्य म्हणूनच महत्वाचे ठरते.

## ३. उद्योगाचे व्यवस्थापन व कर्मचारी संबंध व सुसंवाद:

कर्मचारी कपातीसारख्या अप्रिय विषयामुळे कंपनीचे, कर्मचारी व व्यवस्थापन ह्यांच्यातील संबंध दुरावले जातात. वादविवाद निष्फळ चर्चा होऊन परिस्थिती स्फोटक बनण्याची शक्यताच अधिक असते. अश्या वेळी कसोटीच्या क्षणी व्यवस्थापन व कर्मचारी ह्यांच्यात सुसंवाद असणे हितावह असते व ही कठीण जबाबदारी व्यवस्थापनास अतिशय नाजूकपणे हाताळणे म्हणूनच गरजेचे ठरते.

## ४. प्रशिक्षण कार्यक्रमाची अंमलबजावणी:

कर्मचारी कपातीच्या वेळेस उर्वरित कर्मचाऱ्यांस यथार्थ प्रशिक्षण देऊन त्यांच्या कौशल्यांचा विहित विकास करणारे कार्य व्यवस्थापनास करावे लागले. कर्मचारी कपातीस सामोरे जाणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची मानसिक स्थिती संतुलित राहण्यासाठी समुपदेशनाचा मार्ग चोखाळणे व्यवस्थापनास आवश्यक ठरते. अर्थाजनाचे साधन गेल्यामुळे त्यांच्यावर बेकारीचे संकट वा कुऱ्हाड येऊ न देता तदनुषंगिक कामाची अथवा कार्याची निवड कशी करता येईल याचा प्राधान्याने विचार करणे व्यवस्थापनाने ठरवले पाहिजे व ह्या संदर्भात यथायोग्य मार्गदर्शन व सल्ला देण्याचे बहुमोल कार्य मानव संसाधन व्यवस्थापकास करावे लागते.

---

## १२.१३ कर्मचारी कपातीच्या मर्यादा

---

कर्मचारी कपातीचे दुष्परिणाम पुढील प्रमाणे

### १. कर्मचारी वर्गात असुरक्षित वातावरण :

कर्मचारी कपातीचे धोरण अवलंबिताना कंपनीत असुरक्षित व स्फोटक वातावरण तयार होते. नेमक्या कोणत्या व किती कर्मचाऱ्यांना कामावरून काढून टाकणार हे जोपर्यंत अनिश्चित असते तोपर्यंतची अस्थिरता कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य खच्ची करू शकते.

### २. अयोग्य पद्धतीची हाताळणी:

कर्मचारी कपातीचे धोरण जर अयोग्य पद्धतीने हाताळले गेले तर ह्यात कार्यक्षम व उत्तम कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांवर अन्याय होऊ शकतो. त्यांच्यावर नोकरी जाण्याची वेळही येऊ शकते. ह्या सर्व गोष्टींचा विपरीत परिणाम उद्योगावर तसेच व्यवस्थापनावर होऊ शकतो.

### ३. व्यवस्थापनास नकारात्मक प्रतिसादः

कोणताही कार्यक्रम यशस्वी होऊ द्यावयाचा नाही असा चंग जर कर्मचारी कपात झालेल्या उद्योगात कर्मचारी व त्यांच्या संघटनानी बांधला असेल तर व्यवस्थापनाचे चांगले कार्यक्रम हा उधळले जाऊ शकतात. कर्मचाऱ्यांचा सकारात्मक प्रतिसाद ह्यामुळे शून्यावर येऊ शकतो.

### ४. कर्मचाऱ्यांच्या विविध प्रश्नांबाबत अनास्थाः

कर्मचारी कपात धोरणामुळे कर्मचाऱ्यांचे विविध गुंतागुतीचे प्रश्न तसेच ताटकळत राहू शकतात. सर्व उद्योगात अस्थिरतेचे, भयसूचकतेचे वातावरण तयार होते. कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य, त्यांच्यामधील वादविवाद, भयकारक वातावरण, साहचर्याचा अभाव इ. प्रश्नांची सोडवणूक मानव संसाधन व्यवस्थापनास करावीच लागते.

### ५. परस्परांबिलत्वः

कर्मचारी कपातीमुळे काही अपरिहार्य कामे बाहेरून करून घ्यावी लागतात. त्यांच्यावर सर्वस्वी अवलंबून राहावे लागल्यामुळे परस्परांबिलत्व वाढीस लागते व 'एक ना धड' अशी अवस्था होऊन जाते व अस्थैर्याचे वातावरण वाढीस लागते.

---

## १२.१४ कर्मचाऱ्यांचा समभागातील वाट्याद्वारे सहभाग

---

कर्मचाऱ्यांच्या व्यवस्थापनातील सहभाग वाढविण्यासाठी त्यांना समभागातील वाटा देऊ करणे हे नवीनतम तंत्र मानले जाते.

ह्या पद्धतीने विद्यमान कर्मचाऱ्यांना ते ज्या कंपनीत कार्य करतात त्या कंपनीचे समभागभांडवल विकत घेण्यास उद्युक्त केले जाते. आणि प्रतिवर्षी त्या समभागांचे पुर्नमुल्यांकन केले जाऊन नवीन मूल्यांकित किंमती जाहीर केल्या जातात व नमूद केल्या गेलेल्या किंमतीने ते समभाग परत घेतले जातात.

ह्या पद्धतीचा मुख्य फायदा म्हणजे कंपनीसाठी कर्मचाऱ्यांचे जिवाभावाचे संबंध निर्माण होऊन ते वृद्धिंगत होतात तसेच उद्योग संघटनेत घडणाऱ्या कार्याबद्दल कर्मचाऱ्यांच्या मनात सकारात्मक बांधिलकी निर्माण होते. एकीकडे कंपनीची अंशतः मालकी समभागांद्वारे प्राप्त होऊन जबाबदारीची जाणीव कर्मचाऱ्यांच्या मनात निर्माण होते व कंपनीच्या उत्तर दायित्वाची जाणीव वाढीस लागते परंतु ह्यातील महत्त्वाची मेख ही आहे की केवळ भरपूर नफा मिळविणाऱ्या कंपन्यांच्या ह्या पद्धतीत रस दाखवितात अन्य कंपन्यांनी ही पद्धत जवळपास बासतानच गुंडाळल्यात जमा आहे.

---

## १२.१५ प्रश्न

---

१. (BPO) संदर्भात संक्षिप्त टिपण तयार करा
२. भारतात (BPO) चे भवितव्य काय ते थोडक्यात स्पष्ट करा.

३. (KPO) म्हणजे काय ? त्याचे विविध प्रकार व फायदे थोडक्यात विशद करा.
४. भारतात (KPO) चे भवितव्य काय ते थोडक्यात स्पष्ट करा.
५. (BPO) व (KPO) मधील विविध कारकीर्द पर्याय विशद करा.
६. कर्मचारी कपात म्हणजे काय ते सांगून त्याचे स्वरूप थोडक्यात स्पष्ट करा.
७. कर्मचारी कपात धोरणाची विविध कार्ये व मर्यादा स्पष्ट करा.
८. समभागातील वाट्याद्वारे कर्मचाऱ्यांचा व्यवस्थांनातील सहभाग स्पष्ट करा.

---

### १२.१६ संदर्भ

---

१. (T.D.rao. Readings in Human Resource Development)
२. (C.B.Gupta - Human Resource Management)
३. (M.G. Patkar) औद्योगिक व्यवस्थापन
४. माधवी मित्र, नाना शहाणे - मनुष्यबळ व्यवस्थापन व औद्योगिक संबंध
५. मानवी संसाधन व्यवस्थापन - डॉ. श्री निवास जोशी व इतर
६. व्यवसाय विकास - प्रा. श्री लिमण, प्रा. डी. पी. रावरेकर
७. (Business Development - Dr. Parag Ajgaonkar)
८. (Economic Times - 27th Aug 2004)
९. (Times of India - Newspapers)
१०. साप्ताहिक सकाळ
११. 'मानव संसाधन व्यवस्थापन' - डॉ श्री निवास जोशी व इतर

## प्रकरण १३

# प्रशिक्षण आणि विकास

- १३.१ प्रस्तावना
- १३.२ प्रशिक्षणाची व्याख्या
- १३.३ प्रशिक्षणाची गरज
- १३.४ प्रशिक्षणाची वैशिष्ट्ये, महत्त्व, गरज
- १३.५ प्रशिक्षणाची उद्दिष्ट्ये
- १३.६ प्रशिक्षणाच्या पद्धती
- १३.७ प्रशिक्षणाचे प्रकार
- १३.८ व्यवस्थापन विकास - व्याख्या व महत्त्व
- १३.९ प्रश्न
- १३.१० संदर्भ

---

### १३.१ प्रस्तावना (Introduction) :

---

योग्यवेळी आवश्यक त्या प्रमाणात भांडवल पुरवठा, अद्यावावत यंत्रसामग्री, कार्यक्षम कर्मचारी वर्ग, शास्त्रीय पद्धती या सर्वांच्या प्रभावी समन्वयावर आणि उपयोगावरच संपूर्ण उपक्रमाचे यश अवलंबून असते. योग्य त्या प्रमाणात पुरवठा, योग्य दर्जाचा कच्चा माल, अद्यावावत यंत्रसामग्री असली आणि त्याचबरोबर या यंत्रसामग्रीच्या कौशल्याने उपयोग क्षमता कर्मचाऱ्यांमध्ये असेल तरच उपक्रमाची उद्दिष्ट्ये साध्य होऊ शकतात. याउलट भांडवल, कच्चा माल, यंत्रसामग्री यांसारख्या उपक्रम चालविण्यासाठी आणि उत्पादन कार्यासाठी आवश्यक असणाऱ्या सर्व बाबी पुरेशा प्रमाणात उपलब्ध असतील परंतु कामगार आणि कर्मचारीवर्ग शिक्षित, कौशल्ययुक्त, अनुभवी व सक्षम नसेल तर मात्र उपक्रमाची उद्दिष्ट्ये अपेक्षेप्रमाणे पूर्ण होऊ शकणार नाहीत. म्हणून कर्मचाऱ्यांना उपक्रमातील उत्पादन पद्धतीची आणि प्रक्रियांची अद्यावत माहिती करून देणे आवश्यक असते. उपक्रमातील उत्पादनाच्या तंत्रात बदल होत असल्यामुळे उत्पादन पद्धती आणि प्रक्रिया सतत बदलत्या असतात. त्याबाबत कर्मचारी वर्ग जाणकार असला पाहिजे. त्यासाठी प्रशिक्षणाची आवश्यकता भासते. उत्पादने, उत्पादनाची तंत्रे, उत्पादन पद्धती, स्पर्धेचे स्वरूप, बाजारपेठेची व्याप्ती, उत्पादन आणि विक्रीतील आव्हाने, नवनवीन लागणारे शोध या सर्वच बाबतीत संघटनेतील कर्मचारी वर्ग सर्व कामांसाठी परिचित असला पाहिजे, म्हणून विविध पातळीवरील कार्यरत असणाऱ्या विद्यमान कर्मचाऱ्यांसाठी प्रशिक्षणाचा आणि विकासाचा कार्यक्रम आयोजित करावा लागतो.

व्यवसाय संस्थेची उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी कर्मचारी आणि संघटना यांचा विकास समांतर

व्हावा लागतो. व्यवसाय यशस्वीपणे होण्यासाठी पुरेपूर भांडवल, आधुनिक यंत्रसामुग्री आणि बाजारपेठांची उपलब्धता यांच्याबरोबर त्या व्यवसायातील कर्मचारी कार्यक्षम असावे लागतात. भांडवल व आधुनिक यंत्रसामुग्रीचा योग्य पर्याप्त वापर करण्यासाठी प्रशिक्षित कुशल कामगारांची व व्यवस्थापनाची गरज असते. त्यामुळे कमी उत्पादन खर्चामध्ये चांगल्या दर्जाच्या वस्तुंचे उत्पादन होऊ शकते. कर्मचाऱ्यांना दिलेले विशिष्ट कार्य त्यांना व्यवस्थितपणे करता यावे यासाठी प्रत्येक व्यवसाय संस्था कर्मचाऱ्यांच्या प्रशिक्षणाला विशेष महत्व देतात. कर्मचारी प्रशिक्षण ही मनुष्यबळ विकास व्यवस्थापनाचे महत्वाचे कार्य आहे. प्रशिक्षणामुळे उत्पादन कार्यात भाग घेणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना उत्पादन पद्धती, प्रक्रिया व तंत्राबद्दल संपूर्ण माहिती मिळते आणि कर्मचारी, स्वतःची जबाबदारी पार पाडण्यासाठी आवश्यक ते कौशल्य व क्षमता प्राप्त करून व्यवसाय संस्थेची उद्दिष्टे साध्य करून व्यवसाय यशस्वी करतात. थोडक्यात, तंत्रज्ञान कितीही प्रगतशील असले तरी त्याचा उपयोग करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांवर त्याचे यश अवलंबून असते. यासाठी प्रशिक्षणाचीच गरज असते.

व्यवस्थापन विकास हा मनुष्यबळ नियोजनावर अवलंबून असतो. अनेक पाश्चात्य देशांनी भांडवलशाही व कारखाना पद्धती यावर आधारित अर्थव्यवस्थेनुसार विकास साधला असला तरी सध्या भांडवलदारी व कारखानदारी पद्धती कालबाह्य ठरत आहेत. त्यामुळे व्यवस्थापनावर आधारित उत्पादनप्रक्रियेस अतिशय महत्व प्राप्त होत आहे. जगातील सर्व देशातील संसाधनांमध्ये कुशल व कार्यक्षम व्यवस्थापक हा एक घटक असा आहे की त्यामुळे साधनसामुग्रीचा पर्याप्त उपभोग करून उत्पादन वाढ करता येते. कार्यक्षम व्यवस्थापकांच्या गुणवत्तेचा, व्यक्तिमत्त्वाचा आणि कार्यशैलीचा प्रभाव इतर कर्मचाऱ्यांवर पडतो. व्यवसाय संस्थेची सर्वात मोठी संपत्ती म्हणजे कार्यक्षम व्यवस्थापकांची क्षमता व कौशल्ये होय. उल्लेखनीय अशा या संपत्तीचे मूल्य इतर सर्व घटकांपेक्षा महत्तम ठरते. म्हणून प्रत्येक व्यवसाय संस्था व्यवस्थापकांचा विकास व्हावा यासाठी व त्यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होण्यासाठी प्रयत्न करते. या सर्वांचा समावेश व्यवस्थापन विकास या संकल्पनेत होतो.

मनुष्यबळाचे काळजीपूर्वक नियोजन करून त्यानुसार कर्मचाऱ्यांची नेमणूक केल्यानंतर मुख्य मुद्दा उरतो तो या मनुष्यबळाचा विकास करण्याचा. मनुष्यबळाचा विकास केल्याखेरीज संघटनेचा विकास होणे शक्य नसते. मनुष्यबळाचा विकास करावा की नाही असा प्रश्न कधीही उभा रहात नाही, तर प्रश्न असतो विकास कसा व कोणत्या मार्गाने करावा ? मनुष्यबळाच्या विकासासाठी संघटनात्मक प्रयत्न न केल्यास प्रत्येक व्यक्तीस स्वतःच्या विकासासाठी स्वतंत्रपणे प्रयत्न करावा लागतो. काही व्यक्तींमध्ये आत्मविकासाची प्रेरणा तीव्र असल्याने नानाविध मार्गांनी त्या आपला व पर्यायाने संघटनेचाही विकास साधण्याचा प्रयत्न करतात. स्वतःचा विकास साधण्याचा प्रयत्न करीत असताना संघटनेकडून योग्य तो प्रतिसाद न मिळाल्यास नैराश्याची व वैफल्याची भावना निर्माण होते. ही भावना अधिक काळ टिकून राहिल्यास त्याचे पर्यवसान एक तर ती व्यक्ती संघटना सोडून जाण्यात होते किंवा संघटनेचा विकास खुंटतो.

म्हणून कोणत्याही विकसनशील संघटनेमध्ये मनुष्यबळ विकासासाठी योजनाबद्ध कार्यक्रम आखून त्याची अंमलबजावणी करणे आवश्यक असते. दीर्घकालीन विचार केल्यास अशा विकास कार्यक्रमांचे अनेक फायदे संघटनेस तसेच व्यक्तीशः कर्मचाऱ्यांसही होतात. हे फायदे पुढीलप्रमाणे सांगता येतील:-

- कर्मचाऱ्यांच्या उत्पादन क्षमतेत वाढ होते व पर्यायाने संघटनेची उत्पादकता वाढते.
- कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य उंचावते.

- उत्पादन खर्चात बचत होते.
- संघटनेस स्थैर्य प्राप्त होते.
- नवीन क्षमतांची निर्मिती होते,
- बदलत्या परिस्थितीशी जुळवून घेऊन पुढे जाण्याची क्षमता येते.

संघटनेतील मनुष्यबळाचा विकासाने सामाजिक विकासास हातभार लागतो. कर्मचाऱ्यांच्या पूर्वी ज्ञात नसलेल्या क्षमतांचा वापर झाल्याने उत्पादन क्षमता वाढून सामाजिक संपत्तीत वाढ होते.

श्री. मोनाप्पा यांच्या मते 'मनुष्यबळ विकास' कार्यक्रम यशस्वी होण्यासाठी पुढील तीन गोष्टींची आवश्यकता असते.

१. व्यक्तीच्या गुंतागुंतीच्या स्वरूपाच्या व बदलत्या गरजांचे आकलन करून घेऊन त्यानुसार विविध व्यक्तींचा विचार केला जावा.
२. सहनिर्णयावर आधारित सत्तेची कल्पना व्यवस्थापनाने मान्य करावी.
३. मानवतावादी व लोकतंत्रवादी विचारांवर आधारित मानवी मूल्यांच्या कल्पनांचा विकास होऊन व्यवस्थापनाने त्याचा अंगिकार करावा.

या तीन मूलभूत गृहीतांवर आधारलेला कर्मचारी विकासाचा कार्यक्रम निश्चितच संघटनेच्या विकासाचाच कार्यक्रम होतो. यातील तीनही अंगांचा सविस्तरपणे विचार करणे आवश्यक आहे.

उच्च विद्याविभूषित व कुशल कर्मचाऱ्यांची नेमणूक केल्यास संघटनेत प्रशिक्षणाची सोय करावी लागणार नाही असे मानणे योग्य नाही. शाळा व महाविद्यालये यातून दिलेले औपचारिक शिक्षण कौशल्य निर्माण करण्यासाठी व व्यक्तिमत्त्व घडविण्यासाठी आवश्यक असले तरी प्रत्येक कर्मचाऱ्यास संघटनेचा एक भाग बनवण्यासाठी, त्याचे व संघटनेचे योग्य रीतीने समायोजन (Adjustment) होण्यासाठी सुरुवातीला प्रशिक्षणाची आवश्यकता असते. तसेच नंतरही नवीन व सतत विकसित होणारे ज्ञान आत्मसात करून घेण्यासाठी व दररोज बदलत्या परिस्थितीत आपण मागे तर राहात नाही ना याची काळजी घेण्यासाठी प्रशिक्षणाची गरज असते. प्रशिक्षण हे संघटनेच्या व्यवस्थापनातील एक महत्वाचे अंग आहे. याची जाणीव अजून बऱ्याच उच्च व्यवस्थापनांस झालेली नाही. प्रशिक्षणास अजूनही दुय्यम स्थानच दिले जाते. संघटनेची मूळ उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी प्रशिक्षणाची गरज आहे हे सर्वमान्य झालेले नाही. संघटनेची उद्दिष्टे साध्य झाल्यानंतर जर वेळ व साधने उपलब्ध असतील तर प्रशिक्षणाकडे लक्ष दिले जाते. विकासाच्या प्रक्रियेतील एक महत्वाचा घटक म्हणून प्रशिक्षणाला महत्त्व न देता 'उत्पादन अधिकारी' किंवा 'वितरण अधिकारी' यांनी मागणी केली तरच प्रशिक्षणाची सोय करणे असे सल्लागार स्वरूपाचे (Staffing) कार्य म्हणूनच त्याच्याकडे पाहिले जाते. योग्य तऱ्हेच्या कार्यनिर्मितीसाठी आवश्यक म्हणून प्रशिक्षणाकडे न पाहता एखाद्या क्षेत्रातील कार्य योग्य रीतीने होत नसल्यास त्यावर होणारी प्रतिक्रियात्मक कृती म्हणूनच, त्याच्याकडे पाहिले जाते.

---

### १३.२ प्रशिक्षण - व्याख्या

---

**प्रशिक्षणाची व्याख्या (Definations of Training):**

प्रशिक्षणाचा अर्थ स्पष्ट करणाऱ्या काही प्रमुख व्यवस्थापन शास्त्रज्ञांच्या व्याख्या पुढील प्रमाणे आहेत.

१) **प्रा. बी. एम. शेख** - यांच्या मते “विशिष्ट कार्य करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान आणि कौशल्य वाढविण्यासाठी कार्यान्वित केल्या जाणाऱ्या क्रियेला प्रशिक्षण असे म्हणतात.”

२) डेल यॉडर यांच्या मते “विशिष्ट उद्दिष्टांसाठी आवश्यक असणारे ज्ञान आणि कौशल्ये हस्तगत करण्यासाठी प्रशिक्षण ही एक व्यवस्थित आणि संघटीत कार्यपद्धतीचा उपयोग करून घेण्याची अल्पकालीन प्रक्रिया आहे.”

“प्रशिक्षण ही व्यवस्थित आणि संघटीत कार्यपद्धतीचा उपयोग करून घेण्याची एक अल्पकालीन प्रक्रिया आहे. ज्यामुळे कर्मचारी विशिष्ट उद्दिष्टांकरिता आवश्यक असलेले तांत्रिक ज्ञान व कौशल्ये हस्तगत करू शकतात.”

किंवा

(“Training is short term utilising a systematic and organised procedure by which non-managerial personnel learn technical knowledge and skills for a definite purpose”)

थोडक्यात सांगावयाचे झाल्यास कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेवर व्यवसाय संस्थेचे यश-अपयश अवलंबून असते. कार्यक्षम कर्मचारी व्यवसाय संस्थेला यशाकडे घेऊन जातात. यासाठी प्रत्येक व्यवसाय संस्थेचे व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांकडे ज्ञान आणि कौशल्ये वाढविण्याचा प्रयत्न करतात. कर्मचाऱ्यांकडे सोपविलेले विशिष्ट कार्य त्यांना व्यवस्थितपणे करता यावे याकरिता आवश्यक असलेले विशेष ज्ञान आणि कौशल्य त्यांना देण्याच्या प्रक्रियेला प्रशिक्षण असे म्हणतात.

पुढील काही व्याख्यावरून कर्मचारी प्रशिक्षणाची संकल्पना समजण्यास मदत होते.

१) **एडविन फिलिपो** - “विशिष्ट कार्य करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान व कौशल्य वाढविण्यासाठी करण्यात येणाऱ्या प्रक्रियेला प्रशिक्षण असे म्हणतात.”

२) **डेल बीच** - “विशिष्ट काम करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान व कौशल्ये यात वृद्धि करण्याची संघटीत कृती म्हणजे कर्मचारी प्रशिक्षण होय.”

---

### १३.३ प्रशिक्षणाची गरज

---

#### प्रशिक्षणाची आवश्यकता कशी ओळखावी?

प्रशिक्षण हे सातत्याने चालणारे कार्य असणे आवश्यक असले तरी खालील परिस्थितीत त्याची तातडीने व तीव्रतेने गरज आहे हे ओळखणे जरूर आहे.

१. उत्पादनाचा दर्जा खालावलेला असेल व ग्राहकांकडून माल परत येण्याचे अथवा मालासंबंधीच्या तक्रारींचे प्रमाण वाढले असले तर कामगारांना उत्पादनाच्या दर्जाविषयी जागरूक करण्यासाठी प्रशिक्षणाची आवश्यकता आहे.

२. अपघातांच्या संख्येत वाढ झाली असल्यास सुरक्षा योजनांविषयी प्रशिक्षणाची गरज आहे असे ओळखावे.
३. संघटनेने नवीन वस्तूंचे उत्पादन सुरु करावयाचे ठरविल्यास त्या संबंधी तांत्रिक प्रशिक्षण आवश्यक असते.
४. सुधारीत उत्पादन पद्धतीचा नवीन तंत्रज्ञानाचा वापर करून उत्पादन करावयाचे ठरविल्यास तांत्रिक प्रशिक्षण देणे आवश्यक होते.
५. कर्मचाऱ्यांमधील असंतोषाचे वाढते प्रमाणही काही वेळा प्रशिक्षणांची आवश्यकता दर्शविते. कर्मचाऱ्यांच्या वाढत्या तक्रारी, भांडणे, वाढती गैरहजेरी, नोकरी सोडून जाण्याचे वाढते प्रमाण ही असंतोषाची काही लक्षणे आहेत.
६. कर्मचाऱ्यांची घटती कार्यक्षमता कार्यविषयक प्रशिक्षणाची (Job Training) गरज दर्शविते.
७. कर्मचारी संघटनांची वृत्ती वाजवीपेक्षा जास्त लढाऊ झाल्यास त्यांनी हिंसक मार्गाचा अवलंब करण्यास सुरुवात केल्यास व स्वार्थी उद्दीष्टे साध्य करून घेण्यासाठी घाकदपटशा दाखविण्यास सुरुवात केल्यास त्यांच्या अतिरेकी नेतृत्वात बदल होण्याची आवश्यकता जाणवते. कामगार संघटनांमध्ये जबाबदार नेतृत्व निर्माण करण्यासाठीही प्रशिक्षणाची आवश्यकता असते.

काही ठराविक परिस्थितींचाच उल्लेख जरी वर केलेला असला तरी असे अनेक निर्देशक दररोजच्या व्यवस्थापनात दिसत असतात. याप्रमाणे काही ठळक निर्देशक दिसू लागताच प्रशिक्षणाची व्यवस्था न केल्यास परिस्थिती, बिकट होऊन हाताबाहेर जाण्याचा संभव असतो.

---

### १३.४ प्रशिक्षणाची वैशिष्ट्ये / महत्त्व/ गरज

---

#### १) औपचारिक प्रक्रिया :

प्रशिक्षण ही उपक्रमात सातत्याने चालणारी औपचारिक आणि अल्पकालीन प्रक्रिया आहे.

अधिकृतपणे कर्मचाऱ्यांना नवीन तंत्राची माहिती करून देण्यासाठी प्रशिक्षण कार्यक्रम राबविला जातो. त्याची (प्रशिक्षणाची) वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे -

#### २. कर्मचाऱ्यांच्या कार्यकौशल्यात वाढ:

विद्यमान कर्मचाऱ्यांच्या ज्ञानात, गुणवत्तेत, कौशल्यात आणि क्षमतेत वाढ होणे हा प्रशिक्षणाचा मुख्य हेतू आहे. त्यासाठी विविध कौशल्याला धारित कार्यक्रमांचा अवलंब करून कर्मचाऱ्यांना किमान कौशल्य पातळी गाठण्याचा प्रयत्न केला जातो.

#### ३. कार्य शक्तीचा सामुहिक उपयोग :

उपक्रमांची किंवा संस्थेची नियोजित उद्दीष्टे साध्य करवून घेण्यासाठी कर्मचाऱ्यांच्या सामुहिक कार्यशक्तीचा योग्य प्रकारे उपयोग करून घेण्यासाठी प्रशिक्षणाची योजना राबविली जाते. येथील बहुसंख्य कार्ये सामुहिकरित्या पार पाडावयाची असतात.



#### ४. सर्वच स्तरांसाठी आवश्यक :

संस्थेतील सर्वच स्तरावरील काम करणाऱ्यांच्या आणि कामगान्यांच्या वाढीसाठी प्रशिक्षणाद्वारे पद्धतशीर प्रयत्न केला जातो. त्यामुळे सर्व स्तरावरील कर्मचारी प्रशिक्षण कार्यक्रमात जातात.

#### ५. सतत चालणारी प्रक्रिया:

प्रशिक्षण ही एक सातत्यपूर्ण चालणारी प्रक्रिया आहे. कारण उत्पादनप्रक्रिया नित्यनूतन असल्यामुळे नवनवीन उत्पादन तंत्रे आणि उत्पादन पद्धतीशी उपक्रमातील विद्यमान कर्मचाऱ्यांना अवगत आणि सक्षम अशी विविध प्रशिक्षण योजना राबविल्या जातात.

#### ६. अद्यावत माहिती देणे :

उपक्रमातील विद्यमान कर्मचाऱ्यांना वैज्ञानिक संशोधन, नवीन तंत्राचा विकास नवीन कार्यपद्धती इ. परिपूर्ण माहिती देण्यासाठी प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित केले जातात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांविषयी अत्याधुनिक माहिती अद्यावतपणे प्रदान केली जाते.

#### ७. प्रशिक्षण हे व्यवस्थापकाद्वारे दिले जाते:

आपल्या उपक्रमामध्ये विशिष्ट गुणवत्तेच्या कर्मचाऱ्यांची एकदा नियुक्ती उत्पादन तंत्रे आणि उत्पादन पद्धती यात झालेल्या बदलांशी आपल्याला अवगत करण्यासाठी तयार केलेला प्रशिक्षण व्यवस्थापकाद्वारे राबविला जातो. अद्यावत ज्ञान उत्पादन/ संपादन केलेल्या कर्मचाऱ्यांच्या सेवेचा लाभ उपक्रमालाच होणार, प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे नियोजन, अंमलबजावणी, खर्च या सर्वच बाबी व्यवस्थापनाने करायच्या असतात.

#### ८. कार्यक्षमतेत वाढ होते :

प्रशिक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होते. उत्पादनाचा दर्जा उंचावून उत्पादन खर्च कमी होतो. उपक्रमातील व्यवस्थापनाचा प्रभाव वाढतो. तसेच उपक्रमाची स्पर्धा क्षमतासुद्धा वाढते. उपक्रमांच्या उत्पादनांच्या विपणनाची व्याप्ती वाढते.

#### ९. प्रशिक्षण खर्च ही गुंतवणूक:

प्रशिक्षणाचा खर्च हा अनुत्पादक नसून उपक्रमाच्या मानवी शक्तीला अधिक क्षमतेने कार्यान्वित करण्यासाठी करण्यात आलेली ती एक प्रकारची गुंतवणूक आहे. बदलत्या परिस्थितीच्या आव्हानांवर यासाठी प्रत्येकच उपक्रमात आपल्या उत्पादन पद्धतीत सातत्याने नूतनीकरण करावे लागते. नूतनीकरणाचा खर्च हा अनुत्पादक समजला जात नाही.

प्रशिक्षणाच्या वरील सर्व वैशिष्ट्यांमुळे आधुनिक व्यवस्थापन संचलनात प्रशिक्षणाचा सातत्याने उपयोग केला जातो. आता सर्वच व्यावसायिक हे उपक्रमातील कर्मचाऱ्यांच्या प्रशिक्षणाविषयी जागरूक झालेले आहेत.

### १३.४ प्रशिक्षणाचे महत्त्व (importance of training):

संघटनेत अथवा व्यवसाय संस्थेत कितीही अत्याधुनिक यंत्रसामग्री असली तरी ती चालविणारा कर्मचारी असतो. प्रशिक्षित कर्मचारीच ही यंत्रसामग्री व विद्युत उपकरणे हाताळू शकतो. म्हणजेच व्यवसाय संस्थेचा आकार कोणताही असो, उत्पादनाचे स्वरूप कोणतेही असो किंवा त्या संस्थेत काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची संख्या कितीही असो, प्रत्येक व्यवसाय संस्थेत कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देण्याची गरज असतेच. प्रशिक्षित कर्मचारी वर्ग ही व्यवसाय संस्थेची यशाच्या दृष्टीने अभिमानाची बाब असते. सुयोग्य प्रशिक्षण हे प्रभावी व्यवस्थापन दर्शविते. व्यवस्थापनाचे, पर्यायाने व्यवसाय संस्थेचे यश हे पूर्णपणे प्रशिक्षित कर्मचाऱ्यांवर अवलंबून असते.

#### प्रशिक्षणाचे महत्त्व पुढीलप्रमाणे सांगता येईल :

##### १) अपघात संख्येत घट :

प्रशिक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेत व कौशल्यात वाढ होते, कारखान्यामध्ये असलेली विविध यंत्रे व उपकरणे तसेच विद्युत उपकरणे कशी हाताळवीत याचे ज्ञान प्रशिक्षणामुळे कामगारांना मिळते. त्यामुळे अपघाताचे प्रमाण कमी होते. अपघातामुळे कर्मचाऱ्यांचा मृत्यु होतो किंवा अपंगत्व येऊ शकते. तसेच यंत्रसामग्रीची मोडतोड व नासधूस होऊ शकते. अशा प्रकारची सर्व हानी टाळण्यासाठी 'प्रशिक्षणाला' पर्याय नाही.

##### २) उत्पादकतेत वाढ:

कर्मचाऱ्यांचे कामाधीन कौशल्य वाढून त्यांची कार्यक्षमता व उत्पादकता वाढविण्यासाठी प्रशिक्षण उपयोगी ठरते. प्रशिक्षणामुळे कामगारांना विविध यंत्रसामग्री हाताळण्याचे कौशल्य प्राप्त होते. प्रशिक्षणाची गरज नवीन कामगारांबरोबरच जुन्या कामगारांनाही भासते. आधुनिक काळामध्ये तंत्रज्ञान झपाट्याने बदलत आहे. त्यांच्या व्यवसाय संस्थांच्या उत्पादन पद्धती व कार्यपद्धतीवरही परिणाम होतो. ही नवीन पद्धती आत्मसात करण्यासाठी जुन्या कामगारांनाही प्रशिक्षणाची गरज भासते. प्रशिक्षित कामगारांमुळे उत्पादनाचा दर्जा वाढतो. उत्पादनाचा खर्चही कमी होतो आणि त्याबरोबर उत्पादकता वाढण्यास मदत होते.

##### ३) निरीक्षणाची गरज राहत नाही:

बाजारपेठेत स्पर्धा ही वस्तूची किंमत व गुणवत्ता यावर अवलंबून असते. यासाठी व्यवसाय संस्थेत उत्पादित होणारी प्रत्येक वस्तू विशिष्ट दर्जाची असावी म्हणून निरीक्षणाची गरज असते. प्रशिक्षणामुळे कामगारांच्या योग्यतेमध्ये व कौशल्यात वाढ होते. त्यामुळे कर्मचारी आपली जबाबदारी ओळखून व्यवस्थित काम करीत असतात. त्यामुळे कामगारांच्या कामाचे निरीक्षण करण्याची गरज भासत नाही. कामगारांच्या कामावर निरीक्षण करण्यासाठी वेगळ्या निरीक्षकांची गरज भासत नाही, त्यांची नेमणूक करावी लागत नाही.

#### ४) कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य वाढते :

प्रशिक्षित कर्मचारी जबाबदार असतात. प्रशिक्षणामुळे त्यांचा आत्मविश्वास वाढलेला असतो. मोठ्या प्रमाणावरील आत्मविश्वास, जबाबदारीची जाणीव, समाधानी प्रवृत्ती आणि सामुदायिकरित्या काम करण्याची तयारी प्रशिक्षणापासून मिळणाऱ्या या मोलाच्या ठेव्यामुळे कामगारांच्या मनोधैर्यात वाढ होते. आत्मविश्वास हा कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य व कार्यक्षमता वाढविण्यास मदत करतो.

#### ५) कर्मचाऱ्यांची गतीक्षमता वाढते:

कर्मचारी प्रशिक्षणाद्वारे नवनवीन तंत्रज्ञान आत्मसात करतो. त्यामुळे त्याची कार्यक्षमता वाढते. कौशल्यात वाढ होते. त्यामुळे व्यवस्थापक अशा प्रकारच्या कामगाराला एका ठिकाणाहून दुसऱ्या ठिकाणी सुद्धा पाठवू शकतो. त्यामुळे कामगाराची गतीक्षमता वाढते.

#### ६) संघटनेत स्थिरता व लवचिकता निर्माण होते:

प्रशिक्षित कर्मचारी ही व्यवसाय संस्थेची मालमत्ता (asset) असते. प्रशिक्षणामुळे संघटनेत स्थिरता व लवचिकता निर्माण होते. संघटनेत कर्मचाऱ्यांचा मृत्यु, निवृत्ती, बढती किंवा व्यवस्थापक संघटना सोडून गेल्यास त्या जागेवर प्रशिक्षित कर्मचारी काम करू शकतो. त्यामुळे कोणत्याही प्रकारचे असंतुलन निर्माण होत नाही आणि लवचिकताही निर्माण होते. म्हणजेच एक कर्मचारी विविध ठिकाणी काम करण्यास तयार होतो. प्रशिक्षणामुळे संघटनेला कुशल व कार्यक्षम कर्मचाऱ्यांची उणीव भासत नाही. म्हणजेच संघटनेतील स्थैर्याला कधीही धोका उत्पन्न होत नाही.

#### ७) व्यवसाय संस्थेचा विस्तार:

कुशल आणि कार्यक्षम कर्मचाऱ्यांमुळे व्यवसाय संस्थेचा विस्तार होण्यास मदत होते. प्रशिक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांना जबाबदारीची जणीव होते आणि व्यवसाय संस्था हे आपले कुटुंब आहे आणि त्या कुटुंबातील आपण सर्वजण सभासद आहोत ही भावना प्रशिक्षण कर्मचाऱ्यांच्या मनामध्ये निर्माण होते. अशा प्रकारच्या भावनेतून व्यवसाय संस्थेचा सहजतेने आणि वेगाने विस्तार व विकास घडून येतो.

#### ८) आधुनिकीकरण स्विकारण्यास तयार:

प्रशिक्षित कर्मचारी आधुनिकीकरण व जागतिकीकरणास विरोध न करता ते आव्हान स्वीकारण्यास तयार होतात. तांत्रिक बदल, संगणकीकरणाचा उपयोग व स्वयंचलीकरण ते विनातक्रार मान्य करतात. हे सर्व प्रशिक्षणामुळे शक्य होते.

#### ९) यंत्रे व सामुग्रीचा पर्याप्त उपयोग:

विविध प्रकारची यंत्रे हाताळण्यासाठी प्रशिक्षणाची गरज असते. प्रशिक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांना शास्त्रीय पद्धतीचे ज्ञान होते. त्यामुळे कोणतीही यंत्रसामग्री कामगार सुलभपणे हाताळू शकतात. त्यामुळे कर्मचारी यंत्राचा योग्य प्रकारे वापर करून सामुग्रीचा अपव्यय टाळतात. अपघाताचे प्रमाणही कमी होते. थोडक्यात योग्य यंत्रसामग्रीच्या हाताळणीमुळे साधनसामुग्रीचा पर्याप्त उपयोग करून उत्पादन मोठ्या प्रमाणावर घेता येते.

### १०) विविध समस्यांचे समाधान :

प्रशिक्षणामुळे व्यवसाय संस्थेपुढील विविध समस्या सुटतात. व्यवसाय संस्थेमध्ये कर्मचाऱ्यांच्या विविध समस्या सुटतात. व्यवसाय संस्थेमध्ये कर्मचाऱ्यांच्या विविध समस्या असतात. उदा. गैरहजेरी, अपघात, औद्योगिक कलह व औद्योगिक अशांतता इ. कर्मचाऱ्यांच्या समस्या प्रशिक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांच्या मनोवृत्तीत बदल होऊन चटकन सुटतात. कर्मचाऱ्यांमध्ये व्यवस्थापनाच्या अडचणी समजून घेण्याची मनोवृत्ती तयार होते.

### १३.५ प्रशिक्षणाची उद्दिष्टे

#### प्रशिक्षणाची उद्दिष्टे (Objectives of Training):

कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देण्याची अनेक उद्दिष्टे आहेत त्यापैकी काही प्रमुख उद्दिष्टे पुढील प्रमाणे आहेत:

#### १) तांत्रिक ज्ञान देणे:

प्रत्येक कर्मचाऱ्यांची विशिष्ट कार्याची जबाबदारी निश्चित करून त्या कार्याचे स्वरूप, त्याच्या अनुषंगाने येणाऱ्या विभिन्न बाबी, ते कार्य करताना कराव्या लागणाऱ्या क्रिया तसेच त्यासाठी अवलंबण्यात येणाऱ्या कार्यपद्धती इ. बदल आवश्यक असलेले तांत्रिक ज्ञान कर्मचाऱ्यांना देणे ही काळाची गरज आहे. त्यासाठी अनुरूप प्रशिक्षण योजना कार्यान्वित केल्या जातात.

#### २) कौशल्य विकास :

उपक्रमातील विशिष्ट कार्य करण्यासाठी आवश्यक असणाऱ्या कौशल्यांचा कर्मचाऱ्यांमध्ये विकास करणे तसेच त्यांना आपापली कार्ये करण्यासाठी, सक्षम करण्यासाठी प्रशिक्षण योजना आखल्या जातात.

#### ३) क्षमता निर्माण करणे:

विशिष्ट कार्ये करताना येणाऱ्या अडचणींबाबत कर्मचाऱ्यांना माहिती देणे तसेच त्या समस्या सोडविण्याकरता आवश्यक ती क्षमता कर्मचाऱ्यांमध्ये निर्माण करणे हा प्रशिक्षण योजनेचा एक प्रमुख उद्देश असतो.

#### ४) निर्णय क्षमता निर्मिती:

उपक्रमातील विशिष्ट कार्ये करताना कर्मचाऱ्यांना विविध विषयांचे ज्ञान असणे आवश्यक असते. त्याशिवाय ते अचूक निर्णय घेऊ शकत नाहीत. कोणत्याही कारणामुळे चुकीचे निर्णय घेतले गेल्यास उपक्रमाला विविध प्रकारचे दुष्परिणाम सहन करावे लागतात. म्हणून कर्मचाऱ्यांमध्ये अचूक निर्णय क्षमता निर्माण करण्यासाठी प्रशिक्षण कार्यक्रम राबविले जातात.

#### ५) सहकार्याची प्रवृत्ती निर्माण करणे :

उपक्रमातील बहुतांश कार्ये कर्मचाऱ्यांना परस्पर सहकार्याने करावी लागतात. कारण बहुतेक

सर्वच कार्यांचे स्वरूप परस्परावलंबी व परस्परपूरक असते. म्हणून कर्मचाऱ्यांना एकत्रित आणून परस्परांना सहकार्य करण्याची प्रवृत्ती त्यांच्यात निर्माण करणे हा प्रशिक्षणाचा आणखी एक उद्देश असतो.

#### ६) वर्तनामध्ये सुधारणा करणे:

कर्मचाऱ्यांचा वागणुकांवर उपक्रमाच्या नावलौकिक अवलंबून असतो. चांगला लौकिक असणाऱ्या उपक्रमाच्या वस्तु आणि सेवांना व्यापक बाजारपेठ मिळते म्हणून कर्मचाऱ्यांच्या वागणूकीत सुधारणा करण्यासाठी वेळोवेळी विविध प्रकारच्या प्रशिक्षणाची आवश्यकता असते.

#### ७) आवश्यक माहिती देणे :

सद्यस्थितीत उपक्रमांना विविध प्रकारच्या आव्हानांवर मात करण्यासाठी काळाची पाऊले ओळखून व्यूहरचना तयार करावी लागते. त्यांची विचारपूर्वक आखणी आणि प्रभावी अंमलबजावणी करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांनाच विश्वासात घ्यावे लागते. म्हणून त्यांना उपक्रमाबाबत आवश्यक ती माहिती पुरवावी लागते. त्यासाठी अनुरूप अशा प्रशिक्षण योजना तयार कराव्या लागतात.

#### ८) योग्य कर्मचारी तयार करणे :

सेवानिवृत्ती, उपक्रम सोडून जाणे, मृत्यू इ. कारणांमुळे उपक्रमातील कर्मचाऱ्यांच्या जागा रिकाम्या होत असतात. अशा रिक्त झालेल्या तसेच नजीकच्या भविष्यकाळात रिक्त होणाऱ्या जागांसाठी सक्षम कर्मचारी तयार करणे आवश्यक असते. अन्यथा कर्मचाऱ्यांच्या अभावी उपक्रमाच्या कार्यक्षमतेला धक्का बसू शकतो. उपक्रमात अशी परिस्थिती निर्माण होऊ नये म्हणून प्रशिक्षण विभाग हा उपक्रमाची गरज लक्षात घेऊन विद्यमान कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देत असतो.

#### ९) बदलाचे व्यवस्थापन करणे:

सद्यस्थितीत सर्वच उपक्रमांना बदलत्या परिस्थितीत आपली कार्ये करावी लागतात. उत्पादन तंत्र, उत्पादन पद्धती, विपणनाचे स्वरूप, शासकीय धोरणे, जागतिकीकरण, सुलभीकरण खाजगीकरण यासारख्या बाबींचे उपक्रमाच्या ध्येयधोरणावर सतत अनुकूल - प्रतिकूल परिणाम होत असतात. त्यामुळे व्यवस्थापन पद्धतीत वारंवार बदल करावे लागतात. अशा बदलांचे व्यवस्थापन करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांची अनुकूलता आणि सहकार्य मिळवणे आवश्यक असते. त्यासाठी विविध प्रकारच्या प्रशिक्षण योजना तयार कराव्या लागतात.

#### १०) मनोबलात वाढ करणे :

उपक्रमात कार्यरत असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचे मनोबल कसे आहे त्यावर उपक्रमाचे यश, नावलौकिक सर्वच गोष्टी अवलंबून असतात. उच्च मनोबल असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची संख्या उपक्रमात अधिक असेल तरच उपक्रम यशस्वी होतात. म्हणून त्यांच्या मनोबलात वाढ करण्याच्या दृष्टीने प्रशिक्षण कार्यक्रम राबवावे लागतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यात वाढ करून त्याची उत्पादकता आणि मनोबलात वाढ करणे हा प्रशिक्षण कार्यक्रमांचा एक हेतू असतो.

## १३.६ प्रशिक्षणाच्या पद्धती (Methods of Training)

उपक्रमातील उत्पादन कार्यात सहभागी होणाऱ्या कामगारांना आणि कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देण्यासाठी खालील पद्धतीचा अवलंब केला जातो.

### १) कार्य करताना प्रशिक्षण (on the job Training):

कर्मचारी आपापली कार्ये करीत असतानाच या पद्धतीत प्रशिक्षण दिले जाते. यात प्रशिक्षणार्थी स्वतः सर्व उत्पादन क्रियांचे निरीक्षण करतात आणि कामातील अडथळे समजावून सांगितले जातात. प्रशिक्षण देणाऱ्या व्यक्तींकडून कार्याची अचूक आणि कार्यक्षम पद्धती समजून घेतात. प्रशिक्षणाची ही पद्धत सर्व ठिकाणी प्रचलित आणि सर्वमान्य आहे. या पद्धतीत अत्यंत सुलभतेने प्रशिक्षण देता येते.

### २) कार्य न करता देण्यात येणारे प्रशिक्षण (Training Imparted by the Training Centers):

निरनिराळ्या कर्मचाऱ्यांना आणि कामगारांना प्रशिक्षण देण्यासाठी केंद्र सरकार, राज्य सरकार, उत्पादकांच्या संघटना, खाजगी संघटना इत्यादींद्वारे “प्रशिक्षणाची केंद्रे” चालविली जातात. कामगारांची कार्यक्षमता वाढावी. त्यांनी यंत्राची हाताळणी कुशलतेने करावी हीच त्यांची उत्पादकता वाढून त्यांना कार्य समाधान मिळावे यासाठी प्रशिक्षण केंद्राद्वारे कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण दिले जाते.

### ३) अनुभवी कामगारांद्वारे प्रशिक्षण (Training by Experienced Workers):

एखादे कार्य एकापेक्षा अधिक कामगारांना सामुहिकपणे करावे लागते त्यावेळी कामगारांना ते प्रशिक्षण देण्यासाठी अनुभवी कामगारांची मदत घेतली जाते. जेष्ठ कामगारांच्या अनुभवावरून इतर कामगार आपल्या कार्यक्षमतेत वाढ घडवून आणू शकतात. कामगारांनी यंत्राची योग्य हाताळणी करावी. त्यांच्या उत्पादकतेत वाढ व्हावी आणि त्यांना कार्य समाधान मिळावे यासाठी या पद्धतीचा उपयोग केला जातो.

### ४) पर्यवेक्षकांद्वारे प्रशिक्षण (Training by Supervisors):

उत्पादन कार्यात नव्याने सहभागी होणाऱ्या कामगारांना पर्यवेक्षकांद्वारे प्रशिक्षण दिले जाते. कामगार आणि पर्यवेक्षक यांच्यात परस्पर सलोख्याचे संबंध निर्माण होतात. तसेच कामगारांच्या उत्पादकतेत लक्षणीय वाढ होते.

### ५) प्रशिक्षार्थी प्रशिक्षण (Training of Apprenticeship):

भरती होणाऱ्या कामगारांना शिक्षार्थी प्रशिक्षण पद्धतीद्वारे प्रशिक्षण दिले जाते अशी प्रथा आहे. या प्रशिक्षणाची वेळ म्हणजेच कालावधी सामान्यपणे २ महिने ते १ वर्ष असतो. नव्याने भरती करावयाच्या कामगारांना कौशल्य संपादन करण्यासाठी दीर्घकाळपर्यंत विशेष प्रयत्न करावे लागतात. त्यांच्यासाठी शिक्षार्थी प्रशिक्षण पद्धती अत्यंत उपयुक्त आणि मोलाची ठरते.

## ६) बहिर्गत प्रशिक्षण (Vestible Training):

बहिर्गत प्रशिक्षण पद्धतीत कारखान्याच्या कार्यक्षेत्रापासून दूर परंतु कारखान्याच्या जवळ प्रशिक्षण केंद्र स्थापन केली जातात. या केंद्रातील वातावरणामुळे कारखान्यातील वातावरणाप्रमाणेच असते. त्यामुळे या पद्धतीनुसार प्रशिक्षित झालेल्या कामगार कारखान्यातील योग्य ज्ञान आणि कौशल्य संपादन करू शकतात. त्यांचे उपक्रमाला विविध प्रकारचे लाभ मिळतात.

## १३.७ प्रशिक्षणाचे प्रकार

### प्रशिक्षणाचे प्रकार (Types of Training):

उपक्रमातील विविध विभागात आणि विविध पातळीवर कार्यरत असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या मनोबलात, कार्यक्षमतेत, कार्य प्रवृत्तीत, शिस्तित वाढ होऊन त्यांच्या एकूणच उत्पादकतेत वाढ व्हावी यासाठी विविध प्रकारचे प्रशिक्षण कार्यक्रम राबविले जातात त्यावरून प्रशिक्षणाची त्यांच्या कार्यचे प्रमुख प्रकार:

### १) परिचय प्रशिक्षण (Induction Training):

विशिष्ट कार्य करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांची नेमणूक झाल्यानंतर त्यांनी प्रत्यक्ष कार्याला सुरुवात करण्यापूर्वी कर्मचाऱ्याला कार्याविषयी देता येणाऱ्या माहितीला 'परिचय प्रशिक्षण' असे म्हणतात. या प्रशिक्षणात संघटनेची उद्दीष्टे, इतिहास, धोरणे, कार्य स्थिती, कामाचे तास, स्वरूप, जबाबदारी इत्यादींबाबत सविस्तर माहिती दिली जाते. त्यामुळे उपक्रमातील कर्मचारी हे उपक्रमाशी परिचित बनतात. कर्मचाऱ्यांची नवीनच नेमणूक व्यवसाय संस्थेत झाल्यानंतर प्रत्यक्ष कामाला सुरुवात करण्यापूर्वी संस्थेचा परिचय व्हावा व उत्पादन पद्धती समजण्यासाठी जे प्रशिक्षण दिले जाते त्यास परिचयात्मक प्रशिक्षण असे म्हणतात. या प्रशिक्षणामध्ये कर्मचाऱ्याला संस्थेबद्दलची माहिती, व्यवसाय संस्थेची उद्दीष्टे, धोरणे, काम करण्याची परिस्थिती, कामाचे तास, कर्मचाऱ्याला कराव्या लागणाऱ्या कामाचे स्वरूप, संस्थेतील विविध विभागाची व त्यांच्या वरिष्ठांची माहिती आणि कर्मचाऱ्यांची जबाबदारी इ. माहिती परिचयात्मक प्रशिक्षणातून मिळते.

### २) कार्य प्रशिक्षण (Job Training):

कर्मचाऱ्यांकडे सोपविण्यात आलेल्या कार्याचे स्वरूप, त्याची जबाबदारी, कार्यातील बारकावे, कर्मचाऱ्याला हाताळणी करावी लागणारी यंत्रे आणि उपकरणे, कामाची उत्कृष्ट पद्धती तसेच कामगारांच्या सुयोग्य हालचाली इ. विविध बाबींचे प्रशिक्षण देण्याला 'कार्य प्रशिक्षण' असे म्हणतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होते.

प्रशिक्षण प्रकारातील सर्वात महत्वाचा प्रकार म्हणजे कार्यप्रशिक्षण होय. प्रत्यक्ष कार्यासंबंधी दिले जाणारे प्रशिक्षण म्हणजेच कार्यप्रशिक्षण होय. कर्मचाऱ्यांवर सोपविण्यात आलेल्या जबाबदाऱ्या, कार्याचे स्वरूप, त्यातील बारकावे, कर्मचाऱ्याला हाताळणी लागणारी यंत्रे आणि उपकरणे व काम करण्याची सर्वोत्कृष्ट पद्धती इ. बाबी कार्य प्रशिक्षणामध्ये शिकवल्या जातात. हे प्रशिक्षण जुने आणि नवीन अशा दोन्ही कर्मचाऱ्यांना दिले जाते. यामुळे कामगारांच्या कौशल्यात व कार्यक्षमतेत वाढ होते.

### ३) पदोन्नती प्रशिक्षण (Training for Promotion):

संस्थेच्या वाढीबरोबरच संस्थेचा कार्य विस्तार होत असतो. तसेच कर्मचाऱ्यांच्या कार्याच्या जबाबदारीत देखील वाढ होते आणि त्यामुळे विविध पातळींवर पदांची निर्मिती होते. सामान्यपणे उपक्रमात कार्य करण्याच्या कर्मचाऱ्यांनाच या पदांवर पदोन्नती दिली जाते. या पदांचे कार्य आणि जबाबदारी यांची माहिती कर्मचाऱ्यांना करून देण्यासाठी दिल्या जाणाऱ्या प्रशिक्षणाला पदोन्नती प्रशिक्षण असे म्हणतात.

### ४) उजळणी प्रशिक्षण (Refresher Training):

कोणत्याही उपक्रमाला सातत्याने बदलणाऱ्या परिस्थितीला/ तीत कार्य हे करावेच लागते. नवीन स्पर्धा, उत्पादने, धोरणे इ. विविध प्रकारची आव्हाने सातत्याने प्रशिक्षणामध्ये येतच असतात आणि त्यामुळे त्यांचा सतत स्विकार करावाही लागतो. त्यावर मात करण्यासाठी उपक्रमामध्ये सक्षम कर्मचारी वर्ग निर्माण करणे आवश्यकच आहे. त्यासाठी त्यांना सातत्याने प्रशिक्षण देणे गरजेचे आहे. म्हणूनच प्रशिक्षित कर्मचाऱ्यांना देखील ठरावीक मुदतीनंतर पुन्हा पुन्हा प्रशिक्षण दिले जाते. यालाच 'उजळणी प्रशिक्षण' असे म्हणतात.

प्रशिक्षण ही सतत चालणारी प्रक्रिया आहे. कर्मचाऱ्याला एकदा प्रशिक्षण दिले की व्यवस्थापनाची जबाबदारी संपत नाही. कर्मचाऱ्याला आधी शिकवलेल्या ज्ञानाचे व कौशल्याचे पुनःस्मरण करण्यासाठी आणि उत्पादन प्रक्रियेतील नवनवीन बदलांची माहिती देण्यासाठी उजळणी प्रशिक्षणाची गरज असते. कर्मचाऱ्यांचे कौशल्य, कार्यक्षमता आणि ज्ञान आद्यावत राहण्यासाठी उजळणी प्रशिक्षण द्यावे लागते.

### ५) बढतीकरण प्रशिक्षण (Training for Promotion):

व्यवसाय संस्थेचा विस्तार कर्मचाऱ्यांचा मृत्यू, अवनती व काम सोडून जाण्यामुळे संस्थेत वरच्या पातळीवर जागा निर्माण होतात. अशावेळी या जागांवर काम करण्याची ज्यांची योग्यता आहे अशा कर्मचाऱ्यांना शोधून त्यांना बढती (Promotion) दिले जाते. यासाठी वरील पदावर काम सुरु करण्यापूर्वी प्रशिक्षण द्यावे लागते. त्यास बढतीकरीता प्रशिक्षण असे म्हणतात. नवीन कामाची जबाबदारी व कर्तव्ये त्यांना बढती प्रशिक्षणामध्ये सांगितली जातात.

### ६) सुरक्षात्मक प्रशिक्षण (Safty Training):

उपक्रमातील कार्यक्रमांमध्ये विविध प्रकारची जोखीम असते. ती कार्ये जर पद्धतीने न झाल्यास अपघात होऊन कर्मचाऱ्यांचे आणि उपक्रमाचे बरेच नुकसान होण्याची शक्यता असते. त्यामुळे कार्यात व्यत्यय निर्माण होऊन वेळेचा अपव्यय होतो. म्हणून कर्मचाऱ्यांनी आपापली कार्ये करताना कोणकोणती दक्षता बाळगावी याबाबत प्रशिक्षण दिले जाते. अशा माहितीलाच 'सुरक्षात्मक प्रशिक्षण' असे म्हणतात. कर्मचाऱ्याला त्याचे काम व्यवस्थित पार पाडावेच लागते. परंतु हे काम पार पाडीत असताना अनेक बाबतील सावधानगिरी बाळगावी लागते. कर्मचाऱ्यांना आपले कार्य करीत असताना कोणती सावधानगिरी बाळगावी हे शिकवण्यासाठी कर्मचाऱ्याला जे प्रशिक्षण दिले जाते त्याला 'सुरक्षाविषयक प्रशिक्षण' म्हणतात. काम करत असताना उद्भवणारे धोके कमी व्हावेत यासाठी हे प्रशिक्षण दिले जाते.



## १३.८ व्यवस्थापन विकास - व्याख्या व महत्त्व

### व्यवस्थापन विकास (Management Development):

कोणत्याही व्यवसाय संस्थेचे यश हे त्या संस्थेतील व्यवस्थापनाच्या यशावरच अवलंबून असते. व्यवस्थापनाचे यशापयश बव्हंशी व्यवस्थापकांच्या कार्यक्षमतेवर मोठ्या प्रमाणावर अवलंबून असते. त्यामुळे व्यवस्थापकामध्ये व्यवस्थापनाच्या गुणांचा विकास घडवून आणणे आवश्यक असते. व्यवस्थापकांच्या गुणामध्ये वाढ घडवून आणण्याच्या प्रक्रियेलाच 'व्यवस्थापन विकास' असे म्हणतात. काही प्रमुख व्यवस्थापन तज्ञांनी व्यवस्थापन विकासाच्या व्याख्या पुढील प्रमाणे केल्या आहेत.

१) **जॉर्ज टेरी** यांच्या मते, संस्थेची उद्दिष्टे अधिक परिणामकारकपणे साध्य करता यावीत म्हणून व्यवस्थापकाची क्षमता टिकविण्याकरीता आणि वाढविण्याकरीता केलेल्या नियोजित प्रयत्नांची अंमलबजावणी म्हणजेच व्यवस्थापन विकास होय.

२) **हेरॉल्ड कुण्टझ आणि जोनेल** यांच्यामते, 'व्यवस्थापन कसे करावे यासाठी व्यवस्थापकाने ज्ञान संपादन करण्याच्या केलेल्या प्रगतीच्या व्यवस्थापन विकासाशी संबंध येतो.' (Management Development refers to the progress that manager makes in learning how to manage).

### वरील व्याख्यांवरून व्यवस्थापन विकासाची पुढील वैशिष्ट्ये स्पष्ट होतात.

- १) व्यवस्थापनाचे कार्य प्रभावीपणे पार पाडण्यासाठी आवश्यक असणारे ज्ञान आणि कौशल्य संपादन करणे आवश्यक असते.
- २) व्यवस्थापन विकासात कर्मचाऱ्यांच्या कार्यपद्धतीत सुधारणा घडवून आणली जाते.
- ३) व्यवस्थापकांनी मिळवलेले ज्ञान, कौशल्य यांचा प्रत्यक्ष कार्यात उपयोग केला जातो.
- ४) व्यवस्थापन विकासाची प्रक्रिया निरंतर चालत असते.
- ५) यात व्यवस्थापकाच्या व्यक्तिमत्त्वाचा विकास केला जातो.

### व्यवस्थापन विकासाचे महत्त्व (Importance of Managerial Development):

आधुनिक व्यवस्थापनात व्यवस्थापन विकासाचे महत्त्व अनन्यसाधारण आहे. व्यवस्थापन विकासाचे महत्त्व पुढील प्रमुख कारणांमुळे वाढत आहे.

### १) व्यवस्थापनाचा व्यवसाय :

सद्यस्थितीत 'मालक-व्यवस्थापक' (Owner Manager) ही कल्पना कालबाह्य ठरून 'व्यावसायिक व्यवस्थापक' (Professional manager) हेच व्यवस्थापनाचे कार्य करतात. 'व्यवस्थापन' हा आता प्रस्थापित व्यवसाय झाल्यामुळे इतर व्यवसायांप्रमाणेच या व्यवसायात देखील विविध प्रकारची कौशल्ये संपादन करण्याची आवश्यकता असते. त्यामुळे व्यवस्थापकांच्या योग्यतेत वाढ करण्यासाठी व्यवस्थापन विकासाचा अपरिहार्यपणे उपयोग केला जातो.

## २) औद्योगिक बदल :

व्यवसायाच्या तसेच उद्योगांच्या स्वरूपात सातत्याने बदल होत असतात. बदलत्या परिस्थितीची व्यवस्थापकांना पुरेशी जाणीव व्हावी यासाठी व्यवस्थापन विकासाची आवश्यकता असते. पारंपारिक व्यवस्थापनाची जागा सद्यस्थितीत व्यावसायिक व्यवस्थापनाने घेतल्यामुळे देखील व्यापार-व्यवसायाच्या क्षेत्रात मोठ्या प्रमाणावर औद्योगिक बदल घडून आले आहेत.

## ३) नवीन कर्मचाऱ्यांना जबाबदाऱ्यांसाठी सक्षम करणे :

उपक्रमातील विद्यमान कर्मचाऱ्यांचा मृत्यू, निवृत्ती, बदली, बढती इ. मुळे उपक्रमात नवीन कर्मचारी नियुक्त केल्यास त्यांना आपापल्या जबाबदाऱ्या योग्य प्रकारे पार पाडता याव्यात यासाठी प्रशिक्षण द्यावे लागते.

## ४) उत्पादनात वाढ करणे :

चांगल्या गुणवत्तेच्या वस्तू अधिक प्रमाणात उत्पादित करणे आणि त्याच्या विपणनाची व्याप्ती वाढवणे यासाठी नवीन कर्मचारी वर्ग नियुक्त केल्यास प्रशिक्षण कार्यक्रमाची आखणी करावी लागते. उत्पादनांचे स्वरूप आणि निरनिराळ्या विपणातील आव्हाने लक्षात घेऊन त्यावर मात करण्यासाठी, कर्मचाऱ्यांच्या प्रयत्नांची परिणामकारकता वाढविणे आवश्यक असते. तसेच त्यांच्यातील सूप्त गुण ओळखून त्यांचा विकास करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना वेळोवेळी प्रशिक्षण देणे ही काळाची गरज समजली जाते.

## ५) नवनवीन शोध जाणून घेणे :

औद्योगिक जगात लागणारे नवनवीन शोध आणि काळातील बदल त्यामुळे उत्पादनाचे तंत्र, पद्धती, प्रक्रिया, इत्यादीत सातत्याने बदल होत असतात. त्यामुळे जुन्या कर्मचाऱ्यांना नवीन पद्धतीशी जूळवून घेण्यासाठी वेगवेगळ्या प्रशिक्षण योजना कार्यान्वित कराव्या लागतात.

## ६) उत्पादकता वाढविणे :

उपक्रमातील अपघातांचे प्रमाण कमी करण्यासाठी, सर्व प्रकारच्या अपघातांचे प्रमाण किमान करण्यासाठी, कर्मचाऱ्यांच्या प्रयत्नांची परिणामकारकता वाढविणे आवश्यक असते. तसेच त्यांच्यातील सुप्त गुण ओळखून त्यांचा विकास करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना वेळोवेळी प्रशिक्षण देणे ही काळाची गरज समजली जाते.

## ७) मनोबलात वाढ करणे :

उपक्रमातील वातावरण हे उत्पादन कार्यासाठी पोषक करण्याकरीता कर्मचाऱ्यांच्या मनोबलात वाढ करणे आवश्यक आहे. उपक्रमातील विविध कार्यात त्यांचे मनापासून सहकार्य मिळावे यासाठी तसेच उपक्रमाची स्पर्धा क्षमता वाढावी यासाठी कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षित करणे आवश्यक ठरते.

## ८) कार्यक्षमतेत वाढ करणे :

उपक्रमात बऱ्याच अगोदर नियुक्त झालेल्या कर्मचाऱ्यांच्या वयात वाढ झाल्यामुळे त्यांची प्रकृती

स्वास्थ्य खालावल्यामुळे, त्यांची मानसिकता उदास झाल्यामुळे आणि त्यांच्यातील प्रेरणा नाहीशी झाल्यामुळे, कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता बरीच कमी होते. परंतु त्यांचे वेतनमान मात्र वाढत असते. कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देऊन त्यांच्यातील उत्साह वाढविणे तसेच त्यांच्यातील कार्य प्रवृत्ती वाढविणे आवश्यक असते.

---

### १३.९ प्रश्न

---

१. प्रशिक्षण आणि विकास म्हणजे काय ? त्यातील भेद स्पष्ट करा.
२. प्रशिक्षणाचे स्वरूप स्पष्ट करा.
३. प्रशिक्षणाची गरज, उद्दिष्टे, महत्त्व स्पष्ट करा.
४. संघटनेस प्रशिक्षणाचे महत्त्व कसे सहाय्यभूत ठरते ते स्पष्ट करा.
५. व्यवस्थापन विकास कार्यक्रम - टीप लिहा.
६. व्यवस्थापन विकास कार्यक्रमाचे महत्त्व स्पष्ट करा.

---

### १३.१० संदर्भ

---

- १) Monappa A - "Industrial Relations" - Tata Grew Hills-1985
- २) "Designing & Managing H. R. Systems" - Vadai Pareek & Mr. T. V. Rao
- ३) "Personnel Management" - Edwin Flippo
- ४) Economic Times - 13th Aug 1990, 24th Dec 2001
- ५) "कर्मचारी आणि औद्योगिक मानसशास्त्र" - र. वि. पंडित व प. श्री पांढरीपांडे
- ६) Peter Drucker, Practice of Management.
- ७) 'मनुष्यबळ व्यवस्थापन व औद्योगिक विकास' - माधवी मित्र, नाना शहाणे. राजहंस प्रकाशन.
- ८) 'विपणन आणि मानवी संसाधन व्यवस्थापन' - M. S. Liman & Prof. D. P. Rawerkar
- ९) मानवी संसाधन व्यवस्थापन - डॉ. श्रीनिवास जोशी, डॉ. प्रकाश कोठारी, डॉ. नंदकिशोर दायमा - प्रशांत पब्लिकेशन्स.

## नमुना प्रश्नपत्रिका एप्रिल २०१२

(मराठी रूपांतर)

(३ तास)

(एकूण गुण १००)

## सूचना :

- (१) प्रश्न पहिला आवश्यक आहे.
- (२) उरलेल्या प्रश्नांपैकी कोणतेही चार प्रश्न सोडवा.
- (३) उजवीकडील अंक पूर्ण गुण दर्शवितात.

१. खालील संज्ञांचा अर्थ स्पष्ट करा. (कोणतेही चार) (१०)
  - (अ) मानवी संसाधन व्यवस्थापन प्रतिकृती
  - (ब) मानवी संसाधन नियोजन
  - (क) ३६० डिग्री मूल्यमापन
  - (ड) प्रशिक्षणाचे आदान
  - (इ) कामाचा ताण
  - (फ) मानवी संसाधन व्यवस्थापनाकडून जागतिक आव्हानांना तोंड.
२. खालील प्रश्नांची उत्तरे लिहा. २०
  - (अ) मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे मूल्यमापन स्पष्ट करा.
  - (ब) “ मानवी संसाधन नियोजनावर तंत्राचा परिणाम.” हे वाक्य ठळक योग्य उदाहरणासह सांगा.
३. खालील प्रश्नांची उत्तरे लिहा. २०
  - (अ) निवड प्रक्रियेमधील पायऱ्या काय आहेत ?
  - (ब) तुम्ही जर कंपनीचा विभागीय व्यवस्थापक/प्रबंधक असाल तर निवडीच्या कोणत्या वाहिन्या आणणार की, जेणेकरून पात्र उमेदवार आकर्षित होतील.
४. खालील प्रश्नांची उत्तरे लिहा. २०
  - (अ) कार्यसिद्धी मूल्यमापनाचे फायदे काय आहेत ?
  - (ब) कार्यसिद्धी मूल्यमापनातील नवीन कल स्पष्ट करा.

५. खालील प्रश्नांची उत्तरे लिहा. २०
- (अ) कार्यक्षम प्रशिक्षण यंत्रणा तयार करण्याचा डावपेच स्पष्ट करा.
- (ब) भारतीय उद्योगामध्ये उत्तराधिकारी नियोजनाच्या अपयशाचे व कारणांचे वर्णन करा.
६. खालील प्रश्नांची उत्तरे लिहा. २०
- (अ) कामगारांचे आरोग्य सुनिश्चित करण्याचे मार्ग आणि गरजांचे वर्णन करा.
- (ब) आंतरराष्ट्रीय मानवी संसाधन व्यवस्थापन म्हणजे काय ? ते आपल्या मानवी संसाधन व्यवस्थापनाहून वेगळे कसे आहे ?

### ७. घटना अभ्यास

सोना एन्टरप्रायजेस मर्यादित यांनी पहिल्या रेषेतील विक्री व्यवस्थापनासाठी एक प्रशिक्षण आणि विकास कार्यक्रम आखला. कार्यक्रम मूल्यांकन निर्देशानुसार व्यवस्थापकांना कंपनी योजना आणि पद्धती त्या बरोबरच ग्राहक तक्रार निवारण आणि विक्रेत्यांना अभिप्रेरणा देण्याची गरज दिसून आली. कंपनीने पुढाकार घेऊन कृती कार्यक्रम, घटक आदी विचारात घेऊन संसाधन विभाजन कसे परिणामकारक करता येईल याची निश्चिती केली. त्यांनी वेगवेगळ्या संस्था अंतर्गत स्पर्धात्मक आणि योगदानात्मक पद्धती यांना प्रोत्साहन दिले. तरीही काही अडथळे राहिलेले होते की ज्यामुळे परिणामकारक प्रशिक्षण घेण्यात अडथळा निर्माण झाला.

### प्रश्न

- (अ) प्रशिक्षण कार्यक्रमात कोणती अध्ययन तत्त्वे समाविष्ट केलेली नव्हती ? ४
- (ब) समजा तुम्ही प्रशिक्षक कार्यक्रम निर्देशक असता तर तुम्ही कोणती प्रशिक्षण पद्धती वापरली असती ते सोदाहरणासह स्पष्ट करा ? १०
- (क) प्रशिक्षण कार्यक्रमातील अडथळे कसे निवारण करता येतील ? ६

**डॉ. राजन वेळूकर**  
कुलगुरु,  
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई.

**प्राचार्य, डॉ. नरेशचंद्र**  
प्र. कुलगुरु,  
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई.

**डॉ. धनेश्वर हरिचंदन**  
प्राध्यापक-नि-संचालक,  
दूर व मुक्त अध्ययन संस्था,  
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई.

**प्रकल्प समन्वयक**

**: प्रा. मधुरा कुलकर्णी**  
साहाय्यक प्राध्यापक आणि साहाय्यक संचालक,  
दूर व मुक्त अध्ययन संस्था,  
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई.

**लेखक**

**: प्रा. दीपक रावेरकर**  
वाणिज्य विभाग,  
डॉ. सी. डी. देशमुख कॉलेज,  
रोहा, जि-रायगड.

**प्रा. डॉ. श्रीपाद जोशी**

घनश्याम सराफ कॉलेज ऑफ आर्ट्स अँड कॉमर्स,  
मालाड (प.),  
मुंबई - ४०० ०६४.

ऑगस्ट २०१२, एम.कॉम. भाग-१, व्यवसाय व्यवस्थापन, अभ्यासपत्रिका क्र. -१, मानवी संसाधन व्यवस्थापन

**प्रकाशक :** प्राध्यापक-नि-संचालक  
दूर व मुक्त अध्ययन संस्था,  
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई - ४०००९८.

**अक्षरजुळणी :** वरदा ऑफसेट आणि टाईपसेटर्स  
अंधेरी (प.), मुंबई - ४०० ०५८.

**मुद्रण :**



एम.कॉम. भाग-१

व्यवसाय व्यवस्थापन अभ्यासपत्रिका क्र. -१

मानवी संसाधन व्यवस्थापन

# अनुक्रमणिका

प्रकरण क्र.	शीर्षक	पान नं
१	मानवी संसाधन व्यवस्थापन आणि पर्यावरण ओळख (Introduction To Human Resource Management And Environment)	१
२	मानवी संसाधन व्यवस्थापन विचारांचा इतिहास (Evolution of Human Resource Management)	१३
३	मानवी संसाधन नियोजन (Human Resource Planning)	२४
४	कार्य विश्लेषण (Job Analysis)	३५
५	कर्मचाऱ्यांची भरती (Recruitment of Employees)	५४
६	कर्मचारी निवड (Selection of Employees)	६९
७	कार्यमान मूल्यमापन (Performance Appraisal)	८४
८	कार्य मूल्यांकन (Job Evaluation)	१०४
९	व्यष्टी अध्ययन	११७
१०	वारसाधिकारी नियोजन	१२४
११	कर्मचाऱ्यांचे आरोग्य व सुरक्षितता	१३१
१२	मानव संसाधन व्यवस्थापनातील अलिकडील बदल	१४२
१३	प्रशिक्षण आणि विकास	१५६
	नमुना प्रश्नपत्रिका एप्रिल २०१२	१७२



**UNIVERSITY OF MUMBAI  
FACULTY OF COMMERCE  
REVISED SYLLABUS FOR M.COM (PART I)  
BUSINESS MANAGEMENT - PAPER I  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

**Objective of the module:**

1. To make the students understand the ways and means of turning human beings into human resources
2. To help them get an insight into a wide range of tools and techniques in pooling and managing human resources
3. To enable them to appreciate the need for taking good care of the human assets of the organization
4. To develop analytical skills such that they formulate plans for using the human of talent in achieving the organizational goals.
5. To find ways of nurturing team spirit amongst the people in an organization.

**Learning outcomes:**

After completing the course the students are expected to

1. Understand the value of human resource in a commercial enterprise
2. appreciate the need for professional management of human resource
3. become good team makers and motivators
4. help in improving the organizational environment either by adapting to the organization needs or by changing it for the better

**Books Recommended**

1. Management of Human Resource (A Behavioural approach to personnel) by Darovedo R.S. / Oxford and IBM Publishing Co., New Delhi - 1952.
2. Personnel Management (Management of Human Resources) by Dr. C B Mamoria /Himalaya Publishing House, Bombay - 1980
3. Designing and Managing Human Resource Systems by Udai Pareek and T Vnkateswara Rao/ Oxford and IBH Publishing Co. New Delhi - 1981.
4. Managing Human Resources, Productivity, Quality of work life,

profits by Wayne F Cascio/ McGraw Hill International Editions - 1986.

5. Dynamic Personnel Administration -Management of Human Resources by MN Rudrabosava -Raj / Himalaya Publishing House, Bombay - 1979.
6. Personnel- the human problems of Management George Strauss, Leonard R Sayles/ Prentice Hall of India Pvt Ltd - New Delhi - 1985.
7. What is needed to perform the personnel function successfully (Personnel and Human Resources Administration).
8. Human Resource Development by Richard D Irwin, U B Singh / Rawat Publications, New , Delhi-1992.
9. Personnel / Human Resource Management by Terry L Leap and Michael D Crino / Macmillan Publishing Co. - New York, 1990
10. The Hand book of Human Resource Management by Nadley Leonard, John Wileys and Sons -1984.
11. Human Resource Development - The Recent Experience by Sievera.
12. Readings in Human Resource Development by T V Rao.
13. Recent Experience in HRD by T V Rao and D Perera.
14. Training for Development by Perera and Linton.

★★★