



**तृतीय वर्ष वाणिज्य**  
**सत्र - VI (CBCS)**

**मानव संसाधन व्यवस्थापन**

**विषय संकेतांक : ८३०१४**

**Prof. Suhas Pednekar**

Vice Chancellor

University of Mumbai, Mumbai.

**Prof. Ravindra D. Kulkarni**

Pro Vice-Chancellor,  
University of Mumbai.

**Prof. Prakash Mahanwar**

Director  
IDOL, University of Mumbai.

- Programe Co-ordinator** : **Ms. Rajashree Pandit (PhD)**  
Assistant Professor (Economics),  
Head Faculty of Commerce & Management,  
IDOL, University of Mumbai, Mumbai.
- Course Co-ordinator & Editor** : **Sambhaji Shivaji Shinde**  
Asst. Prof. Commerce  
IDOL, University of Mumbai, Mumbai.
- Course Writers** : **Dr. Virashree Bhoir**  
Shankar Narayan College, Bhayandar.
- : **CMA (Dr.) Tushar Balkrishna Raut**  
St.Gonsalo Garcia College of Arts and  
Commerce, Vasai Maharashtra 401202.

September 2022, Print I,

**Published by**

Director

Institute of Distance and Open Learning, University of Mumbai, Vidyanagari, Mumbai - 400 098.

**DTP COMPOSED AND PRINTED BY**

Mumbai University Press,  
Vidyanagari, Santacruz (E), Mumbai - 400098.

# अनुक्रमणिका

अध्याय क्र.	पाठाचे नाव	पान क्र.
<b>घटक I</b>		
१.	मानव संसाधन व्यवस्थापन	१
२.	मानव संसाधन नियोजन	१६
<b>घटक II</b>		
३.	मानव संसाधन विकास	२७
४.	कारकीर्द नियोजन	४७
<b>घटक III</b>		
५.	मानवी संबंध	५६
६.	कर्मचारी मनोधैर्य	७०
<b>घटक IV</b>		
७.	बदलते व्यवसाय वातावरण आणि मानव संसाधन	८६
८.	मानव संसाधन व्यवस्थापनातील कल	१०१
९.	मानव संसाधन व्यवस्थापनातील आव्हाने	११५

\*\*\*\*\*

***Revised Syllabus of Courses of B.Com. Programme at Semester VI  
with effect from the Academic Year 2018-2019***

***Elective Courses (EC)***

***1 B. Discipline Related Elective (DRE) Courses***

**3. Commerce-VI**

**Human Resource Management**

***Modules at a Glance***

<b>Sr. No.</b>	<b>Modules</b>	<b>No. of Lectures</b>
01	Human Resource Management	12
02	Human Resource Development	11
03	Human Relations	11
04	Trends In Human Resource Management	11
<b>Total</b>		<b>45</b>

Sr. No.	Modules / Units
1	<b>Human Resource Management</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Human Resource Management – Concept, Functions, Importance, Traditional v/s Strategic Human Resource Management</li> <li>• Human Resource Planning- Concept Steps in Human Resource Planning Job Analysis-Concept, Components, Job design- Concept, Techniques</li> <li>• Recruitment- Concept, Sources of Recruitment Selection - Concept , process , Techniques of E,selection,</li> </ul>
2	<b>Human Resource Development</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Human Resource Development- Concept, functions Training- Concept, Process of identifying training and development needs, Methods of Training &amp; Development (Apprenticeship, understudy, job rotation, vestibule training, case study, role playing, sensitivity training, In, basket, management games) Evaluating training effectiveness- Concept, Methods</li> <li>• Performance Appraisal- Concept, Benefits, Limitations, Methods Potential Appraisal-Concept, Importance</li> <li>• Career Planning- Concept, Importance Succession Planning- Concept, Need Mentoring- Concept, Importance Counseling- Concept, Techniques.</li> </ul>
3	<b>Human Relations</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Human Relations- Concept, Significance Leadership –Concept, Transactional &amp; Transformational Leadership Motivation- Concept, Theories of Motivation,(Maslow’s Need Hierarchy Theory, Vroom’s Expectancy Theory, McGregor’s Theory X and Theory Y, Pink’s Theory of Motivation)</li> <li>• Employees Morale- Concept, Factors affecting Morale, Measurement of Employees Morale Emotional Quotient and Spiritual Quotient- Concept, Factors affecting EQ &amp; SQ</li> <li>• Employee Grievance- Causes, Procedure for Grievance redressal Employee welfare measures and Healthy &amp; Safety Measures.</li> </ul>
4	<b>Trends In Human Resource Management</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR in changing environment: Competencies- concept, classification Learning organizations- Concept, Creating an innovative organization, Innovation culture- Concept, Need, Managerial role.</li> <li>• Trends in Human Resource Management,: Employee Engagement- Concept, Types Human resource Information System (HRIS) – Concept, Importance, Changing patterns of employment.</li> <li>• Challenges in Human Resource Management: Employee Empowerment, Workforce Diversity. Attrition, Downsizing, Employee Absenteeism, Work life Balance, Sexual Harassment at work place, Domestic and International HR Practices, Millennial (Gen Y)Competency Mapping</li> </ul>

## Reference Books

### Group D: Commerce

#### 1. Commerce VI

- *Bernardin, John H: Human Resource Management, Tata McGraw Hill, New Delhi 2004.*
- *Arthur M, Career Theory Handbook, Prentice Hall Inc, Englewood Cliff.*
- *Belkaoui, A.R. and Belkaoui ,JM, Human Resource Valuation: A Guide to Strategies and Techniques, Quarum Books, Greenwood, 1995.*
- *Dale, B, Total Quality and Human Resources: An Executive Guide, Blackwell, Oxford.*
- *Greenhaus, J.H., Career Management, Dryden, New York.*
- *Mabey, C and Salama, G., Strategic Human Resource Management, Blackwell, Oxford.*
- *Aswathappa. K, Human Resource Management*
- *Subba Rao, Human Resources Management.*
- *Michael Porter, HRM and Human Relations.*
- *M.N. Rudrabasavaraj: Cases in Human Resource Management –Himalaya Publishing House –NewDelhi, 1998*
- *Decenzo, D.A. and Robbins, S. P.,Fundamentals of Human Resource Management, Wiley, India.*
- *Dessler, G. and Varkkey, B., Human Resource Management,Pearson Education, Delhi.*
- *Chhabra, T.N.,Human Resource Management,Dhanpat Rai & Co., Delhi.*
- *AswathappaK.,Human Resource Management,Tata McGraw,Hill, New Delhi.*
- *H. John Bernardin and Richard W. Beatty: Performance Appraisal: Human Behavior at work –Boston: Kent, 1984*
- *George T. Milkovich and John W. Boudream: Personnel / Human Resources Management: A Diagnostic Approach, 5thEdn. Plano, TX: BusinessPublications, 1998.*
- *Lepak, David &Gowan, Mary. Human Resource Management.Dorling Kindersley (India).*
- *Khanna, S.S. Human resource Management (Text and Cases). S. Chand, New Delhi.*
- *Sadri.J, Sadri.S, Nayak.N, A Strategic Approach to HumanResource Management, JAICO Publishing House.*
- *Davar, R. S. Personnel Management and Industrial Relations. Vikas Publication, Noida.*
- *Robbins, Stephen P. OrganisationalBehaviour. Pearsons Education, New Delhi*

**Revised Syllabus of Courses of B.Com. Programme at  
Semester V and VI  
with effect from the Academic Year 2018-2019  
Question Paper Pattern  
(Theoretical Courses)**

Maximum Marks: 100

Questions to be set: 06

Duration: 03 Hrs.

All Questions are Compulsory Carrying 15 Marks each.

Question No	Particular	Marks
Q-1	Objective Questions A) Sub Questions to be asked 12 and to be answered any 10 B) Sub Questions to be asked 12 and to be answered any 10 (*Multiple choice / True or False / Match the columns/Fill in the blanks)	20 Marks
Q-2	Full Length Question OR	15 Marks
Q-2	Full Length Question	15 Marks
Q-3	Full Length Question OR	15 Marks
Q-3	Full Length Question	15 Marks
Q-4	Full Length Question OR	15 Marks
Q-4	Full Length Question	15 Marks
Q-5	Full Length Question OR	15 Marks
Q-5	Full Length Question	15 Marks
Q-6	A) Theory questions B) Theory questions OR	10 Marks 10 Marks
Q-6	Short Notes To be asked 06 To be answered 04	20 Marks

**Note:**

Theory question of 15 marks may be divided into two sub questions of 7/8 or 10/5 Marks.

## मानव संसाधन व्यवस्थापन

### घटक संरचना

- १.० उद्दिष्टे
- १.१ प्रस्तावना
- १.२ मानव संसाधन व्यवस्थापनाची संकल्पना
- १.३ मानव संसाधन नियोजन
- १.४ कार्य विश्लेषण
- १.५ कार्य आराखडा
- १.६ सारांश
- १.७ स्वाध्याय
- १.८ संदर्भ

---

### १.० उद्दिष्टे

---

या विभागाचा अभ्यास केल्यानंतर, तुम्ही पुढील बाबतीत सक्षम व्हाल:

- मानव संसाधन व्यवस्थापन समजून घेणे
- मानव संसाधन नियोजन आणि पायऱ्यांवर चर्चा करणे
- कार्य विश्लेषण आणि त्याचे घटक स्पष्ट करणे
- कार्य आराखडा आणि त्याची तंत्रे समजून घेणे

---

### १.१ प्रस्तावना

---

गेल्या दोन दशकांमध्ये, मानव संसाधन व्यवस्थापन ही संकल्पना व्यवस्थापनामध्ये लक्ष्यकेंद्री स्थानी असून तिला महत्त्व प्राप्त झाले आहे. मानव संसाधन हे सर्व आर्थिक विकास प्रक्रियेच्या केंद्रस्थानी असल्याचे मानले जाते. मासंव्यला शतकानुशतके जरी ओळखले जात असले तरीदेखील, बिघडत चाललेली सामाजिक परिस्थिती, वाढती स्पर्धात्मकता आणि वेगवान तांत्रिक नवकल्पना यामुळे त्याचा पुन्हा नव्याने शोध घेणे भाग पडले आहे. मनाच्या शक्तींचा योग्य वापर करून, मानवजातीचे एकमेव अतुलनीय संसाधन, म्हणजेच मानव संसाधन, हे तिला भेडसावणाऱ्या सामाजिक आणि भौतिक समस्यांवर उपाय विकसित करण्यास सक्षम असेल.



## १.२ मानव संसाधन व्यवस्थापनाची संकल्पना

मानवी संसाधन व्यवस्थापन ही संस्थेची उद्दिष्टे आणि लक्ष्ये पूर्ण करण्यासाठी मानवी संसाधनांचे संपादन, विकास, मोबदला आणि देखभाल यांचे नियोजन, आयोजन, निर्देशित आणि नियंत्रण करण्याची प्रक्रिया आहे. सर्वोत्कृष्ट लोकांना नियुक्त करणे, त्यांना प्रशिक्षण देणे आणि हे कर्मचारी व्यवसायाचे उत्पादक सदस्य राहतील याची खात्री करण्यासाठी यंत्रणा उभारणे हे ह्या प्रक्रियेच्या जबाबदारीमध्ये समाविष्ट आहे.

१९५० च्या दशकाच्या सुरुवातीस, पीटर ड्रुकरने 'मानव संसाधन व्यवस्थापन' या शब्दाचा शोध लावला, जे ' कर्मचारी व्यवस्थापना' चे दुसरे नाव होते. व्यवस्थापनाचा 'लोक कर्मचारी' हा भाग मानव संसाधन व्यवस्थापन द्वारे संबोधित केला जातो. प्रत्येक संस्था अशा लोकांची बनलेली असते जे सेवा प्रदान करतात, कौशल्ये विकसित करतात, कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रदर्शनाची चांगली पातळी प्राप्त करण्यासाठी प्रेरित करतात आणि ते संस्थेशी वचनबद्ध राहतील याची खात्री करतात. संस्थांमधील लोकांचे व्यवस्थापन करण्याच्या प्रक्रियेचे वर्णन म्हणून, "कर्मचारी व्यवस्थापन" हा शब्द "मानव संसाधन व्यवस्थापन" या शब्दाने बदलला आहे. परिणामी, आपण असा निष्कर्ष काढू शकतो की मानव संसाधन व्यवस्थापन मध्ये केवळ कर्मचारी व्यवस्थापनापेक्षाही बरेच काही आणखी समाविष्ट आहे; यामध्ये लोकांना कामावर घेणे, त्यांचा विकास आणि जडणघडण करणे, तसेच कार्य आणि संस्थात्मक आवश्यकतांनुसार त्यांच्या सेवा टिकवून ठेवणे आणि त्यांचा मोबदला देणे देखील समाविष्ट आहे.

फ्रेंच वेंडेल, व्याख्या करतात - "संस्थेद्वारे मानवी संसाधनांची भरती, निवड, विकास, उपयोग, मोबदला आणि प्रेरणा म्हणजे मानव संसाधन व्यवस्थापन."

फिलपोच्या मते, "मानव संसाधन/कर्मचारी व्यवस्थापनाची व्याख्या म्हणजे वैयक्तिक, संस्थात्मक आणि सामाजिक उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी मानवी संसाधनांचे संपादन, विकास, मोबदला, एकात्मिकरण आणि देखभाल आणि पृथक्करण यांचे नियोजन, आयोजन, दिग्दर्शन आणि नियंत्रण "

मानव संसाधन व्यवस्थापन ही चार मूलभूत कल्पनांवर आधारित लोकांचे व्यवस्थापन करण्यासाठीची एक चौकट आहे. प्रथम आणि सर्वात महत्त्वाचे म्हणजे, मानवी संसाधने ही संस्थेची सर्वात मौल्यवान मालमत्ता आहेत आणि त्यांचे योग्य व्यवस्थापन तिच्या यशासाठी महत्त्वपूर्ण आहे. दुसरे, व्यवसायात्मक कर्मचारी धोरणे आणि प्रक्रिया यशस्वी होण्याची शक्यता तेव्हाच असते जेव्हा व्यवसाय उद्दिष्टे आणि धोरणात्मक योजनांच्या प्राप्तीसाठी ते थेट जोडलेले असतात आणि त्यात महत्त्वपूर्ण योगदान देत असतात. तिसरे म्हणजे, संस्थात्मक संस्कृती, तसेच मूल्ये, संस्थात्मक वातावरण आणि त्यातून निर्माण होणारी व्यवस्थापकीय वर्तणूक हे, उत्कृष्टता प्राप्त करण्यावर महत्त्वपूर्ण प्रभाव पाडत असतात. परिणामी, ही संस्कृती नियंत्रित केली जाणे आवश्यक आहे, ज्यासाठी संघटनात्मक मूल्ये बदलणे किंवा भक्कम करणे आवश्यक आहे, तसेच त्यांना ओळखण्यासाठी आणि अंमलात आणण्यासाठी, तत्परतेने प्रयत्न सुरु करून त्यात सातत्य राखणे आवश्यक आहे. शेवटी,

मानव संसाधन व्यवस्थापन एकात्मतेशी संबंधित आहे, ज्यामध्ये एकाच ध्येयासाठी संस्थेच्या सर्व सदस्यांना सहभागी करून घेणे आणि सहयोग करणे समाविष्ट आहे.

### १.२.१ मानव संसाधन व्यवस्थापन चे कार्य:

मानव संसाधन व्यवस्थापन आधीच परिभाषित केले गेले आहे. व्यवस्थापक काय करतात हा मानव संसाधन व्यवस्थापनच्या व्याख्येचा आधार आहे. व्यवस्थापकीय जबाबदाऱ्या सर्व व्यवसायांद्वारे सामायिक केल्या जातात. अभ्यासाच्या उद्देशाने संसाधन व्यवस्थापनाचे कार्य ढोबळपणे दोन गटांमध्ये वर्गीकृत केले जाऊ शकते, उदा.

#### (१) व्यवस्थापकीय कार्ये:

##### नियोजन:

पूर्वनिर्धारित कृतीची दिशा ही 'नियोजन' म्हणून ओळखली जाते. ही संस्थात्मक उद्दिष्टे ओळखण्याची आणि ती साध्य करण्यासाठी धोरणे आणि कार्यक्रम विकसित करण्याची प्रक्रिया आहे. परिणामी, नियोजन भविष्याभिमुख असते' ते, भविष्यातील व्यावसायिक क्रियाकलापांच्या नियोजित मार्गाची स्पष्टपणे रूपरेषा ठरविण्यावर लक्ष केंद्रित करते. नियोजन प्रक्रियेतील सर्वात महत्त्वपूर्ण पैलूंपैकी एक म्हणजे अंदाज बांधणे. इतर व्यवस्थापकीय कार्ये नियोजन कार्यावर अवलंबून असतात.

##### आयोजन:

आयोजन ही कामाची रचना आणि कामाचे वाटप निश्चित करण्याची प्रक्रिया आहे. परिणामी, प्रत्येक कनिष्ठ सहकाऱ्यांना विशिष्ट कार्ये नियुक्त करणे, विभाग तयार करणे, कनिष्ठ सहकाऱ्यांना अधिकार वितरित करणे, अधिकार आणि संप्रेषण यांची दिशा स्थापित करणे, कनिष्ठ सहकाऱ्यांच्या क्रियाकलापांचे समन्वय साधणे आणि असेच त्यांचे आयोजन करणे आवश्यक आहे.

##### कर्मचारी प्रबंधन:

व्यवस्थापक या प्रक्रियेद्वारे त्यांच्या कर्मचाऱ्यांची भरती, प्रशिक्षण, पदोन्नती आणि सेवानिवृत्ती करतात. यामध्ये कोणाला कामावर घ्यायचे हे ओळखणे, संभाव्य कर्मचाऱ्यांची भरती करणे, कर्मचाऱ्यांची निवड करणे, कार्यप्रदर्शनाचे मानक स्थापित करणे, कर्मचाऱ्यांना पुरस्कृत करणे, कार्यप्रदर्शनाचे पुनरावलोकन करणे, कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे आणि विकसित करणे यांचा समावेश आहे.

##### दिग्दर्शन:

इच्छित उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी सांघिक प्रयत्नांना सक्रिय करणे ही दिशा देण्याची प्रक्रिया आहे. यात संस्थेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी कनिष्ठ सहकाऱ्यांकडून कार्यपुर्तीची सुनिश्चितता करणे, त्यांचे मनोर्धैर्य राखणे आणि कनिष्ठ सहकाऱ्यांना प्रेरणा देणे यासारख्या कार्यांचा समावेश आहे.

## नियंत्रण:

कार्यप्रदर्शनाचे निकष स्थापित करणे, या मानकांशी/निकषांशी वास्तविक कार्यप्रदर्शनाची तुलना करणे आणि आवश्यकतेनुसार प्रतिबंधात्मक कारवाई करणे ही प्रक्रिया आहे.

## (२) कार्यकारी कार्ये:

कार्यकारी कार्ये, ज्यांना सेवा कार्ये असेही म्हणतात, ती एका विशिष्ट विभागासाठी असतात. विभागाच्या वैशिष्ट्यानुसार ही कार्ये एका विभागापासून दुसऱ्या विभागात भिन्न असतात. या दृष्टीकोनातून, मानव संसाधन व्यवस्थापनची कार्ये योग्य वेळी योग्य पदांसाठी योग्य लोक शोधण्याभोवती फिरतात. मानव संसाधन व्यवस्थापन हे संपादन, विकास, मोबदला आणि देखभाल ही कार्ये या कार्यापैकी आहेत.

## संपादन:

यामध्ये संस्थेमध्ये स्थान मिळवण्यासाठी योग्य संख्येत योग्य कर्मचारी शोधणे समाविष्ट आहे. मनुष्यबळ नियोजन, भरती, निवड, नियुक्ती, आणि नवीन कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती किंवा अभिमुखता हे सर्व त्याचे भाग आहेत.

## विकास:

कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान, कौशल्ये, क्षमता आणि मूल्ये सुधारण्यासाठी या कार्यामध्ये भविष्यात त्यांची कार्ये अधिक प्रभावीपणे पार पाडण्यासाठी क्रियाकलाप समाविष्ट आहेत. कर्मचाऱ्यांचे प्रशिक्षण, व्यवस्थापक विकसित करण्यासाठी कार्यकारी प्रशिक्षण आणि संस्थेचे वातावरण/संस्कृती आणि त्याचे कर्मचारी यांच्यातील मेळ सुधारण्यासाठी संस्थात्मक विकास ही या कार्याची उदाहरणे आहेत.

## मोबदला:

मोबदला कार्यामध्ये वेतन आणि पगार ठरवणे समाविष्ट असते जे संस्थेच्या उद्दिष्टांमध्ये कर्मचाऱ्यांच्या योगदानाशी सुसंगत असतात. दुसऱ्या शब्दात सांगायचे तर, ही कार्ये सुनिश्चित करते की संस्थेतील कर्मचाऱ्यांना वाजवी आणि समान वेतन दिले जाते. यामध्ये कामाचे मूल्यांकन, वेतन आणि मोबदला व्यवस्थापन, बोनस आणि प्रोत्साहने यासारख्या कामांचा समावेश आहे.

## देखभाल:

कर्मचारी कामावर असताना त्यांची सुरक्षा आणि विकास यावर लक्ष केंद्रित केले जाते. या उद्देशासाठी कर्मचाऱ्यांना निवास, वैद्यकीय, शैक्षणिक आणि वाहतूक सुविधा यासारखे अनेक फायदे दिले जातात. भविष्य निर्वाह निधी, निवृत्तीवेतन, उपदान, समूह विमा इत्यादींसह अनेक सामाजिक सुरक्षा उपाय देखील आहेत.

हे लक्षात ठेवणे महत्त्वाचे आहे की प्रत्येक मोठ्या किंवा लहान संस्थेत, मानव संसाधन व्यवस्थापकीय आणि कार्यकारी कार्ये एकत्रितपणे पार पाडली जातात.

### १.२.२ मानव संसाधन व्यवस्थापनचे महत्त्व:

मानवी संसाधने ही कंपनीची सर्वात महत्त्वाची मालमत्ता आहे. ते त्यांच्या शक्तीचे स्रोत आहेत. ज्ञान, तंत्रज्ञान आणि जागतिक अर्थव्यवस्थेतील बदलत्या स्वरूपातील नवीन आव्हानांना तोंड देण्यासाठी प्रभावी मानव संसाधन व्यवस्थापन आवश्यक आहे. मानव संसाधन व्यवस्थापन तीन संदर्भामध्ये महत्त्वपूर्ण आहे: संस्थात्मक, सामाजिक आणि व्यावसायिक.

#### संस्थात्मक महत्त्व:

एखाद्या संस्थेच्या उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी मानव संसाधन व्यवस्थापन महत्त्वपूर्ण आहे.

हे खालील प्रकारे संस्थात्मक उद्दिष्टे पूर्ण करण्यात मदत करते:

१. प्रभावी मानव संसाधन व्यवस्थापन सर्वोत्कृष्ट कर्मचाऱ्यांना आकर्षित करण्यात आणि टिकवून ठेवण्यात मदत करू शकते.
२. प्रशिक्षण, विकास, कार्यप्रदर्शन मूल्यांकन आणि इतर माध्यमांद्वारे आवश्यक कौशल्ये आणि दृष्टीकोन असलेले कर्मचारी प्रदान करणे.
३. प्रेरणा, सहभाग, तक्रारींचे निराकरण आणि इतर पद्धती याद्वारे कर्मचाऱ्यांच्या स्वेच्छापूर्वक मदतीची नोंद घेणे.
४. उपलब्ध मानवी संसाधनांचा जास्तीत जास्त वापर करणे.
५. भविष्यात कंपनीकडे सक्षम आणि समर्पित कर्मचारी असतील याची खात्री देणे.

#### सामाजिक महत्त्व:

मानव संसाधन व्यवस्थापनचे सामाजिक महत्त्व आहे कारण ते संस्थेतील कर्मचाऱ्यांच्या गरजा पूर्ण करते. या व्यक्ती समाजातून निर्माण झाल्यामुळे त्यांची परिणामकारकता समाजाच्या कल्याणासाठी हातभार लावते. चांगल्या मानव संसाधन व्यवस्थापनाचा सर्वात मोठा फायदा संपूर्ण समाजाला होतो.

- I. नोकरीच्या संधी वाढतात.
- II. शारीरिक आणि मानसिक आरोग्य जपले जाऊन मानवी संसाधनाचा अपव्यय कमी होतो.
- III. असलेल्या क्षमता त्यांच्या पूर्ण क्षमतेने वापरल्या जातात. ज्यासंस्था त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना योग्य पगार देतात आणि त्यांना योग्य वागणूक देतात; त्या नेहमीच स्पर्धेत एक पाऊल पुढे असतात आणि अपवादात्मक परिणाम देतात.

**व्यावसायिक महत्त्व:**

मानव संसाधन व्यवस्थापनाचे व्यावसायिक महत्त्व व्यक्तींच्या विकासामध्ये आणि त्यांची शक्ती पूर्णपणे वापरली जाऊ शकते अशा निरोगी वातावरणाची तरतूद यामध्ये आहे.

१. कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या नोकऱ्यांमधील आव्हाने पूर्ण करण्यासाठी सतत विकसित करणे.
२. कर्मचाऱ्यांना एकत्र काम करण्यास आणि सकारात्मक दृष्टीकोन ठेवण्यास प्रोत्साहित करणे.
३. ज्यांना प्रगती करण्याची क्षमता आहे त्यांना प्रगतीसाठी चांगल्या संधी उपलब्ध करून देणे.
४. सर्जनशीलतेच्या विकासासाठी आणि वापरासाठी वातावरण तयार करणे आणि प्रोत्साहन देणे.

**१.२.३ पारंपारिक विरुद्ध धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापन:**

मानव संसाधन व्यवस्थापन म्हणजेच म्हणजे संस्थेच्या कर्मचाऱ्यांच्या व्यवस्थापनासाठी व्यवस्थापकिय तत्त्वे लागू करणे. ते कामगारांची कार्यक्षमता सुधारण्यासाठी त्यांचा रोजगार, आणि विकास कायम ठेवण्याशी संबंधित आहे. जेव्हा पारंपारिक मानव संसाधन व्यवस्थापन आणि धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापनाची तुलना केली जाते, ज्याला धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापन म्हणूनही ओळखले जाते तेव्हा ते अधिक स्पष्ट होते.

धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापनही संस्थेची धोरणात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी संस्थेच्या व्यवसाय धोरणाला तिच्या मानवी संसाधन पद्धतींसह संरेखित करण्याची प्रक्रिया आहे. कंपनीचे कर्मचारी धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापन मध्ये सक्रियपणे व्यवस्थापित केले जातात. मानव संसाधन व्यवस्थापन आणि धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापन मधील फरकांबद्दल अधिक जाणून घेण्यासाठी हा लेख पहा.

तुलनेचा आधार	मानव संसाधन व्यवस्थापन	धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापन
अर्थ	मानव संसाधन व्यवस्थापन म्हणजे संस्थेच्या मनुष्यबळाचे पद्धतशीर व्यवस्थापन.	धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापन ही एक व्यवस्थापकीय भूमिका आहे ज्यामध्ये मानव संसाधन व्यवस्थापन उपक्रमांची रचना अशा प्रकारे केली जाते की कर्मचाऱ्यांच्या क्रिया संस्थेच्या उद्दिष्टांकडे निर्देशित केले जातात.
स्वरूप	गतिमान	संकुचित
व्याप्ती	कर्मचारी नातेसंबंधांशी संबंधित असते.	अंतर्गत आणि बाह्य नातेसंबंधांशी संबंधित असते.

कालावधी	अल्पकालीन	दीर्घकालीन
नियंत्रण	कर्मचारी चोख देखरेखीखाली असतात.	हे सौम्यता दर्शविते.

### १.३ मानव संसाधन नियोजन

भविष्याची तयारी करण्यासाठी नियोजित आणि कर्मचारी दोघांसाठी मानव संसाधन नियोजन महत्त्वपूर्ण आहे. मानव संसाधन नियोजनाचा प्राथमिक उद्देश भविष्याचा अंदाज लावणे आणि त्या अंदाजांच्या आधारे, उद्भवू शकणाऱ्या समस्या टाळण्यासाठी कार्यक्रम स्थापित करणे हा असतो. थोडक्यात, मानवी संसाधन नियोजन ही एखाद्या संस्थेच्या किंवा व्यक्तीच्या भविष्यातील मानवी संसाधनांच्या गरजांचे विश्लेषण करण्याची प्रक्रिया आहे, जसे की भविष्यातील नोकऱ्या विरुद्ध भविष्यातील मानवी संसाधन क्षमता (जसे की आपल्याकडे सध्या असलेल्या कुशल कर्मचाऱ्यांचे प्रकार), आणि संभाव्य समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी मानव संसाधन धोरणे आणि पद्धती विकसित करणे, जसे की कौशल्याची कमतरता टाळण्यासाठी प्रशिक्षण कार्यक्रम लागू करणे.

मानव संसाधन नियोजन ही एक योग्य व्यक्ती योग्य कामासाठी नियुक्त केली आहे याची खात्री करण्याची एक पद्धत आहे. कोणतीही प्रक्रिया चालवताना सर्वात महत्त्वाची बाब म्हणजे त्या प्रक्रियेद्वारे साध्यत्मक संस्थात्मक उद्दिष्ट निश्चित करणे.

#### १.३.१ पायऱ्या:

##### १. संस्थात्मक उद्दिष्टांचे विश्लेषण:

उत्पादन, विपणन, वित्त, विस्तार आणि विक्री यांसारख्या अनेक क्षेत्रांमधील भविष्यातील उद्दिष्टे कंपनीमध्ये आवश्यक असलेल्या कामाची जाणीव देतात.

##### २. सध्याची मानव संसाधन गणती:

कर्मचाऱ्यांची सध्याची संख्या, त्यांची क्षमता, कार्यप्रदर्शन आणि संभाव्यता या सर्वांचे मूल्यमापन अद्ययावत मानव संसाधन माहिती संचयन व्यवस्था वापरून केले जाऊ शकते. अंतर्गत स्रोत (म्हणजे, संस्थेतील कर्मचारी) आणि बाह्य स्रोत (म्हणजे, विविध प्रतिष्ठापन संस्थांमधील उमेदवार) विविध नोकरीच्या आवश्यकता पूर्ण करण्यासाठी गणले जाऊ शकतात.

##### ३. मानव संसाधन मागणी आणि पुरवठा अंदाज:

त्यांच्या कार्ये आलेखनाच्या आधारे विविध पदांसाठी आवश्यक असलेल्या मानवी संसाधनांचे मूल्यांकन करणे आवश्यक आहे. त्या आवश्यकता पूर्ण करण्यासाठी उपलब्ध अंतर्गत आणि बाह्य संसाधनांचे देखील मूल्यांकन केले जाते. एका विशिष्ट पदासाठीचे नोकरीचे वर्णन आणि नोकरीचे तपशील चांगले संरेखित केले पाहिजेत आणि व्यक्तीचे चरित्र त्याच्यासाठी योग्य असले पाहिजे.

#### ४. मनुष्यबळाची कमतरता ओळखणे:

मानवी संसाधनाची मागणी आणि पुरवठा यांची तुलना करून मानवी संसाधनांची अतिरिक्तता किंवा तूट निश्चित केला जाते. ज्या लोकांची नियुक्ती केली जाईल त्यांची संख्या तूट द्वारे दर्शविली जाते, तर ज्यांना कमी केले जाईल त्यांची संख्या अधिशेषाने दर्शविली जाते. योग्य प्रशिक्षण आणि विकास कार्यक्रमांचा व्यापक वापर करून कर्मचाऱ्यांची क्षमता सुधारली जाऊ शकते.

#### ५. मानव संसाधन कृती योजना तयार करणे:

संस्था तुटीत आहे की अतिरिक्त आहे यावर मानवी संसाधन धोरण ठरवले जाते. परिणामी, तूट झाल्यास नवीन भरती, प्रशिक्षण आणि आंतरविभागीय हस्तांतरण, किंवा स्वैच्छिक सेवानिवृत्ती योजना आणि अधिशेष झाल्यास पुनर्नियुक्तीसाठी योजना आखली जाऊ शकते.

#### ६. अभिप्राय, नियंत्रण आणि देखरेख:

यात मुख्यतः मानव संसाधन कृती योजना पार पाडणे समाविष्ट आहे. गरजांनुसार मानवी संसाधने नियुक्त केली जातात आणि वेळोवेळी गणती अद्ययावत केली जाते. कोणत्याही त्रुटी शोधण्यासाठी आणि दुरुस्त करण्यासाठी धोरणाचे बारकाईने निरीक्षण केले जाते. योग्य कृती आणि विविध भूमिकांसाठी आवश्यक असलेल्या कर्मचाऱ्यांची उपलब्धता सुनिश्चित करण्यासाठी, मानव संसाधन योजना आणि त्याची वास्तविक अंमलबजावणी यांच्यात तुलना केली जाते.

---

### १.४ कार्य विश्लेषण

---

बऱ्याच मानव संसाधन सेवा कार्य विश्लेषणाच्या पायावर बांधल्या जातात. कार्य विश्लेषण आपल्याला नोकऱ्यांच्या मूलभूत गोष्टींबद्दल सांगते, ज्यामध्ये या नोकऱ्या करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या वर्तणुकीशी काय अपेक्षा आहेत, तर मानव संसाधन गणती संस्थेस सांगते की कोणते कर्मचारी काय आणि कुठे करू शकतात.

संस्थेच्या नोकऱ्यांबद्दल माहिती गोळा करण्याच्या पद्धतीला कार्य विश्लेषण असे म्हणतात. ही नोकरीच्या सर्व पैलूंची औपचारिक परीक्षा असते. हे पूर्ण करण्यास आवश्यक असलेली कार्ये तसेच विचारात घेण्यास आवश्यक असलेले मानवी घटक यांचे तपशील देते.

#### या दोन संज्ञा समजून घेणे अत्यावश्यक आहे:

१. **कार्य:** कार्य ही कार्ये आणि वैयक्तिक कर्मचाऱ्यासाठी नियमितपणे दिलेल्या जबाबदाऱ्या यांचा एक समूह आहे आणि इतर नेमून दिलेल्या कामांपेक्षा वेगळा असतो. नोकऱ्यांचे स्वरूप नेहमी बदलत असते.

२. **विश्लेषण:** विश्लेषण ही नोकरीबद्दल सर्व आवश्यक आणि संबंधित वस्तुस्थिती एकत्रित करण्याची प्रक्रिया आहे.

संयुक्त राष्ट्र कामगार विभागाने कार्य विश्लेषणाची व्याख्या अशी केली आहे – “निरीक्षण आणि अभ्यासाद्वारे निर्धारित करण्याची प्रक्रिया आणि विशिष्ट कामाच्या स्वरूपाशी संबंधित माहितीचा अहवाल देणे. हे त्या कार्याचे निर्धारण आहे ज्यामध्ये काम आणि यशस्वी कार्यप्रदर्शनसाठी कर्मचाऱ्याला आवश्यक कौशल्ये, ज्ञान, क्षमता आणि जबाबदाऱ्यांचा समावेश आहे आणि जे एक काम इतर सर्वापेक्षा वेगळे करते.

**जॉन ए. शिबम**, "कार्य विश्लेषण म्हणजे प्रत्येक व्यवसायाची व्याख्या आणि वैशिष्ट्यीकृत करण्यासाठी ते इतर सर्वापेक्षा वेगळे करता येईल, अशा प्रकारे कामाच्या माहितीचे पद्धतशीर संकलन आणि अभ्यास."

**एडविन बी. फिलपो**, "कार्य विश्लेषण ही एखाद्या विशिष्ट कार्याची कार्ये आणि जबाबदाऱ्यांशी संबंधित माहितीचा अभ्यास आणि संग्रह करण्याची प्रक्रिया आहे."

### कार्य विश्लेषणाचे घटक:

#### १. कार्य वर्णन:

कार्य वर्णन म्हणजे एखाद्या विशिष्ट पदाचा उद्देश, कार्ये आणि जबाबदाऱ्यांचा लिखित सारांश. त्यात नोकरीच्या प्रमुख बाबींचा समावेश आहे. कार्य प्रभावीपणे पार पाडण्यासाठी एखाद्या व्यक्तीकडे असलेली पात्रता आणि गुणधर्म निश्चित करण्यासाठी ही माहिती आवश्यक आहे.

एम डब्लू कम्मिंगच्या मते, "कार्य वर्णन हे एखाद्या विशिष्ट कामाचा उद्देश, व्याप्ती, कर्तव्ये आणि जबाबदाऱ्यांचे विस्तृत विधान असते".

#### कार्य वर्णनाचे घटक:

कार्य वर्णनाचे स्वरूप वर्णनात्मक असते आणि त्यात नोकरीच्या घटकांची सूची असते.

- अ. **कार्य परिचय:** नोकरीचे शीर्षक, स्थान, विभाग, कार्यालय, कार्यचा महत्त्वाचा क्रमांक इ.
- ब. **कार्य सारांश:** नोकरी धारकाच्या जबाबदाऱ्या, कोण कोणाला अहवाल देतो आणि इतर गोष्टींबरोबरच दोन संस्थांमधील दुवा.
- क. **जबाबदाऱ्या आणि दायित्वे:** प्रमुख जबाबदाऱ्या आणि कर्तव्ये यांची व्याप्ती परिभाषित करणे.
- ड. **इतर नोकऱ्यांशी संबंध:** पर्यवेक्षी कर्मचाऱ्यांची संख्या
- इ. **दिलेले आणि मिळालेले पर्यवेक्षण:** नोकरीच्या पदानुक्रमातील पदाचे स्थान
- फ. कामाचे वातावरण.
- ग. अतिरिक्त माहिती, जसे की अपघाताची शक्यता.



## २. कार्य तपशील:

कार्य तपशील मुलभूत अधिकारपत्रे आणि अद्वितीय वैशिष्ट्यांची रूपरेषा दर्शवते जी कार्य कार्यान्वित करण्यासाठी एखाद्या व्यक्तीकडे असणे आवश्यक आहे. कार्य तपशीलामध्ये पदासाठी उमेदवाराला आवश्यक असलेल्या गुणधर्मांची रूपरेषा दिली आहे. हे काम यशस्वीपणे करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या शैक्षणिक पात्रता, अनुभव, ज्ञान, क्षमता आणि वृत्ती, इतर गोष्टींबरोबरच निर्दिष्ट करते.

एडविन फिलपोच्या मते, "कार्य तपशील म्हणजे एखादे काम योग्यरित्या पार पाडण्यासाठी आवश्यक असलेल्या किमान स्वीकार्य मानवी गुणांचे विधान".

नोकरीसाठी आवश्यक असलेली शारीरिक, वैयक्तिक, मानसिक आणि लोकसंख्याशास्त्रीय वैशिष्ट्ये कार्य तपशील मध्ये गणली जातात.

**(अ) शारीरिक वैशिष्ट्ये:** वजन, उंची, दृष्टी, शरीर आणि आरोग्य हे सर्व शारीरिक गुण आहेत.

**(ब) वैयक्तिक वैशिष्ट्ये:** शारीरिक आकर्षण, आनंददायी वृत्ती, नेतृत्वगुण, पुढाकार आणि ऊर्जा इ.

**(क) मानसशास्त्रीय वैशिष्ट्ये:** निर्णय, मानसिक आरोग्य, विश्लेषणात्मक योग्यता, इ.

---

## १.५ कार्य आराखडा

---

"कार्य आराखडा" हा शब्द कार्यचे घटक निश्चित करण्याच्या प्रक्रियेस सूचित करतो. हे नोकरीची कर्तव्ये आणि दायित्वे, कामाचे तंत्र आणि कार्य धारक (व्यवस्थापक) आणि त्याचे वरिष्ठ, कनिष्ठ आणि सहकारी यांच्यातील परस्परसंवाद स्थापित करते.

खालील काही अत्यंत आवश्यक कार्य आराखडा धोरणे आणि तंत्रे आहेत: १. कार्य सुलभीकरण २. कार्य परिभ्रमण ३. कार्य विस्तार ४. कार्य समृद्धी.

### १. कार्य सुलभीकरण:

ही धोरण वापरून कामाचे छोट्या उप-भागांमध्ये विभाजन केले आहे आणि सोपे केले आहे. त्यानंतर, कामाच्या प्रत्येक भागासाठी, समान कार्याची पुनरावृत्ती करण्यासाठी कार्यकर्ता नियुक्त केला जातो. हे कार्यकर्त्याला एकच कार्य वारंवार करून त्याचे कौशल्य आणि आरोग्य सुधारण्यास अनुमती देते. एकीकडे, यामुळे कर्मचाऱ्यांची उत्पादकता वाढते आणि दुसरीकडे, कमाई. या सोप्या नोकऱ्या करण्यासाठी अगदी कमी प्रमाणात कौशल्य आवश्यक असल्याने, प्रशिक्षण खर्च जवळजवळ नगण्य असतो.

दुसरीकडे, कामगार त्यांच्या सातत्यपूर्ण कामाच्या प्रकाराला कंटाळले आहेत. त्यांना नियमितपणे गैरहजर राहण्याची सवय जडते. "कंटाळवाणेपणा कधीकधी चुका आणि अपघातांना कारणीभूत ठरू शकतो. एकंदरीत, कामाची गुणवत्ता आणि प्रमाण प्रभावित

होते." परिणामी, कार्य सुलभीकरणामुळे, संस्थेला कार्य विशेषीकरणाचे फायदे नेहमीच मिळत नाहीत.

## २. कार्य परिभ्रमण:

कार्य परिभ्रमण हे कंटाळवाणेपणाचे एक उत्तर आहे, जे कार्य सुलभीकरणाने दाखवून दिले आहे. पद परिभ्रमण म्हणजे कर्मचाऱ्यांच्या कर्तव्यात बदल न करता एका कामातून दुसऱ्या कामावर स्थानांतरण. जेव्हा एखादा कर्मचारी कार्य परिभ्रमण करतो, तेव्हा तो किंवा ती वेगवेगळ्या नोकऱ्या करतो ज्यांचे स्वरूप समान असते.

### कार्य परिभ्रमणाचे काही फायदे खालीलप्रमाणे आहेत:

- (i) कंटाळा कमी होण्यास मदत होते.
- (ii) हे कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान आणि कौशल्ये विस्तृत करते.
- (iii) कर्मचारी एकापेक्षा अनेक व्यवसायांमध्ये कौशल्ये विकसित करतात.

### दुसरीकडे, कार्य परिभ्रमणामध्ये अनेक तोटे आहेत:

- (i) कर्मचाऱ्यांची वारंवार पदांवर बदली केली जाते, ज्यामुळे कामाच्या दिनचर्येत व्यत्यय येतो.
- (ii) ज्या कर्मचाऱ्यांना एका कार्यवरून दुसऱ्या कार्यकडे पाठवले जाते त्यांना वगळलेले वाटू शकते.
- (iii) अधिक कठीण नोकऱ्या शोधणारे कर्मचारी अजूनही निराश होऊ शकतात.

## ३. कार्य विस्तार:

एखाद्या कामात अधिक गोष्टी जोडणे याला कार्य विस्तार म्हणतात. नोकरीमध्ये, याला आडवा विस्तार म्हणतात. कार्य वाढवल्याने नोकरीची व्याप्ती वाढते आणि नोकरी धारकाला नोकरीमध्ये नवीन कार्ये जोडून अनेक कार्ये उपलब्ध होतात. उदाहरणार्थ, टपाल वर्गीकरण करणाऱ्याचे काम, संस्थेतील इतर विभागांना भौतिकरित्या टपाल वितरित करणे यासारखे कार्य समाविष्ट करण्यासाठी विस्तारित केले जाऊ शकते.

कर्मचाऱ्यांना क्रियाकलापांची अधिक विविधता प्रदान करून, कार्य विस्तार कामातील कंटाळा आणि एकसंधपणा कमी करते. परिणामी, उत्पादनक्षमता आणि कामात रस वाढण्यास ते योगदान देते. अलीकडील अभ्यासानुसार, कामगारांना त्यांच्या नोकरीची व्याप्ती विस्तृत केल्यामुळे नोकरीतील समाधान, सुधारित ग्राहक सेवा आणि कमी चूका यासारखे फायदे आढळले आहेत.

कार्य विस्तारामुळे एकसुरीपणा कमी होईल आणि कर्मचाऱ्यांची प्रेरणा वाढेल. व्यवहारात मात्र असेच म्हणता येणार नाही. विशेषतः जर पूर्वी काम नियमित स्वरूपाचे असेल तर, जरी कार्य विस्तार केला गेला तरीही, काही काळानंतर कर्मचाऱ्यांना ते काम कंटाळवाणे होऊ शकते.

## ४. कार्य समृद्धी:

प्रेरक कार्य तयार करण्यासाठी कार्य समृद्ध करणे ही दुसरी पद्धत आहे. कार्य समृद्धी स्थापित करण्याची अनेक कारणे आहेत. अत्याधिक कार्य विशेषीकरणाने (कार्य परिभ्रमणाद्वारे) कामगाराची नोकरी सामान्य, अविरत आणि कोणत्याही आव्हानांपासून मुक्त करून रोजगाराचे अमानवीकरण केल्या सारखे आहे.

परिणामी, अशा परिस्थितीत मानवी क्षमतेचा पूर्णपणे वापर केला जात नाही, ज्यामुळे कामगार निराश होतात आणि त्यांच्या व्यवसायांपासून दूर जातात. शिवाय, आजचे कामगार चांगले शिक्षित आणि चांगल्या पगाराचे आहेत.

कार्य समृद्धीमध्ये कार्य-पर्यावरणात उत्तेजक वैशिष्ट्ये समाविष्ट करणे अंतर्भूत आहे. परिणामी, कार्य समृद्ध करणे हे एखाद्या कामाला अधिक जबाबदाऱ्या आणि स्वातंत्र्य देऊन त्याचा उभा विस्तार करणे आहे. फ्रेडरिक हर्झबर्ग आणि इतर यांच्या मते, कार्य समृद्ध करणे हा एक प्रकारचा रोजगार विकास आहे जो कामगाराला अधिक आव्हान, अधिक व्यापक कार्य, अधिक जबाबदारी, वाढीच्या अधिक संधी आणि त्याचे स्वतंत्र विचार मांडण्याची अधिक संधी देतो.

---

## १.६ सारांश

---

- मानव संसाधन व्यवस्थापन ही चार मूलभूत कल्पनांवर आधारित लोकांचे व्यवस्थापन करण्यासाठी एक चौकट आहे.
- नियोजन ही संस्थात्मक उद्दिष्टे ओळखण्याची आणि ती साध्य करण्यासाठी धोरणे आणि कार्यक्रम विकसित करण्याची प्रक्रिया आहे.
- मानव संसाधन व्यवस्थापनाची कार्ये योग्य वेळी योग्य पदांसाठी योग्य लोक शोधण्याभोवती फिरतात.
- मोबदला कार्यामध्ये वेतन आणि पगार ठरवणे समाविष्ट असते जे संस्थेच्या उद्दिष्टांमध्ये कर्मचाऱ्यांच्या योगदानाशी सुसंगत असतात.

---

## १.७ स्वाध्याय

---

### अ. वर्णनात्मक प्रश्न:

#### थोडक्यात उत्तरे:

१. मानव संसाधन व्यवस्थापन परिभाषित करा.
२. मानव संसाधन व्यवस्थापन आणि धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापन मधील फरक स्पष्ट करा.
३. कार्य आराखड्याचा अर्थ स्पष्ट करा.

४. कार्य विश्लेषणाची संकल्पना स्पष्ट करा.
५. कार्य विस्तार टीप लिहा.

**दीर्घ उत्तरे:**

१. मानव संसाधन व्यवस्थापनाच्या कार्याचे वर्णन करा.
२. मानव संसाधन व्यवस्थापनाचे महत्व स्पष्ट करा.
३. मानव संसाधन व्यवस्थापन मध्ये कोणत्या पायऱ्या आहेत?
४. कार्य आराखड्यामध्ये कोणती तंत्रे आहेत?
५. कार्य विश्लेषणाचे घटक कोणते आहेत?

**ब. एकाधिक निवडी प्रश्न:**

१. \_\_\_\_\_ व्यवस्थापनाचा भाग मानव संसाधन व्यवस्थापन (मासंव्य) द्वारे संबोधित केला जातो.
  - अ) कर्मचारी
  - ब) ठिकाण
  - क) जाहिरात
  - ड) उत्पादन
२. \_\_\_\_\_ प्रेरक कार्य तयार करण्याची दुसरी पद्धत आहे.
  - अ) कार्य परिभ्रमण
  - ब) कार्य समृद्धी
  - क) कार्य विस्तार
  - ड) कार्य सुलभीकरण
३. कोणत्या रणनीतीचा वापर करून कामाचे छोट्या उप-भागांमध्ये विभाजन केले जाते आणि सोपे केले जाते?
  - अ) कार्य परिभ्रमण
  - ब) कार्य समृद्धी
  - क) कार्य विस्तार
  - ड) कार्य सुलभीकरण

४. कार्य समृद्धीमध्ये \_\_\_\_\_ पर्यावरणात उत्तेजक वैशिष्ट्ये समाविष्ट करणे समाविष्ट आहे
- अ) उत्पादन  
ब) काम  
क) वस्तू  
ड) कार्य
५. \_\_\_\_\_ एक व्यवस्थापकीय भूमिका आहे ज्यामध्ये मानव संसाधन व्यवस्थापन उपक्रमांची रचना अशा प्रकारे करणे आवश्यक आहे की कर्मचाऱ्यांचे क्रियाकलाप संस्थेच्या उद्दिष्टांकडे निर्देशित केले जातात?
- अ) धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापन  
ब) मानव संसाधन व्यवस्थापन  
क) व्यावसायिक मानव संसाधन व्यवस्थापन  
ड) एकात्मिक मानव संसाधन व्यवस्थापन

उत्तरे: १- अ, २- ब, ३- ड, ४- ब, ५- अ

**क. रिकाम्या जागा भरा:**

१. .... व्यवस्थापनाचा भाग मानव संसाधन व्यवस्थापन (मानव संसाधन व्यवस्थापन) द्वारे संबोधित केला जातो.
२. .... लोकांचे व्यवस्थापन करण्यासाठी चार मूलभूत कल्पनांवर आधारित एक चौकट आहे ?
३. इच्छित उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी गट प्रयत्न सक्रिय करणे ही .....ची प्रक्रिया आहे.
४. कार्यकारी कार्ये, ज्याला ..... कार्ये म्हणून देखील ओळखले जाते.
५. .... या कार्यामध्ये संस्थेच्या उद्दिष्टांमध्ये कर्मचाऱ्यांच्या योगदानाशी सुसंगत वेतन आणि पगार ठरवणे समाविष्ट आहे.

उत्तरे:

- १- कर्मचारी, २- मानव संसाधन व्यवस्थापन, ३- दिग्दर्शन, ४- सेवा, ५- मोबदला

**ड. खालील वाक्य सत्य /असत्य आहे ते सांगा:**

१. धोरणात्मक मानवी संसाधन हे संस्थेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी कंपनीच्या व्यवसाय धोरणाला तिच्या पद्धतींसह संरेखित करण्याची प्रक्रिया आहे.
२. नोकऱ्यांचे स्वरूप असे आहे की ते नेहमी सारखेच असतात.
३. मानव संसाधन व्यवस्थापन कृती योजना म्हणजे मानव संसाधन कृती योग्यता.
४. नोकरी ही कार्ये, जबाबदाऱ्या आणि जबाबदाऱ्यांचा एक समूह आहे जो वैयक्तिक कर्मचाऱ्यासाठी नियमितपणे नेमून दिला जातो आणि इतर नेमून दिलेल्या कामांपेक्षा वेगळा असतो.
५. धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापन म्हणजे संस्थेच्या मनुष्यबळाचे पद्धतशीर व्यवस्थापन.

**उत्तरे:**

सत्य: १,४

असत्य: २,३ आणि ५

**१.८ संदर्भ****पाठ्यपुस्तके:**

- मायकेल आर्मस्ट्रॉंग, स्टीफन टेलर, आर्मस्ट्रॉंग हँडबुक ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट प्रॅक्टिस, कोगन पेज
- रेमंड नो आणि जॉन हॉलेनबेक आणि बॅरी गेरहार्ट आणि पॅट्रिक राइट, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, मॅकग्रा-हिल
- गॅरी डेस्लर आणि बिजू वार्की , ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पिअर्सन
- प्रवीण दुराई, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पियर्सन
- रमण प्रीत, फ्युचर ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट: घटना अभ्यास ज विथ स्ट्रॅटेजिक अप्रोच, विली

**संदर्भ पुस्तके:**

- स्टीवर्ट ग्रेग एल., ब्राउन केनेथ जी., ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, विली
- आनंद दास गुप्ता, स्ट्रॅटेजिक ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, प्रॉडक्टिव्हिटी प्रेस
- राधा आर. शर्मा, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट फॉर ऑर्गनायझेशनल सस्टेनेबिलिटी, बिझिनेस एक्सपर्ट प्रेस
- गॅरी डेस्लर , फंडामेंटल्स ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पीअरसन

\*\*\*\*\*

## मानव संसाधन नियोजन

### घटक संरचना

- २.० उद्दिष्टे
- २.१ प्रस्तावना
- २.२ भरती
- २.३ निवड
- २.४ सारांश
- २.५ स्वाध्याय
- २.६ संदर्भ

---

### २.० उद्दिष्टे

---

- भरती संकल्पना समजून घेणे.
- भरतीच्या विविध स्रोतांची चर्चा करणे.
- निवड संकल्पना समजून घेणे.
- निवडीची विविध तंत्रे स्पष्ट करणे.
- निवड प्रक्रियेवर चर्चा करणे

---

### २.१ प्रस्तावना

---

भरती ही योग्य उमेदवारांना ओळखण्याची आणि त्यांना सध्याच्या किंवा अपेक्षित पदासाठी अर्ज करण्यास प्रवृत्त करण्याची प्रक्रिया आहे. निवड, दुसरीकडे, निवड ही काही निवडक उमेदवारांमधून लोकांना नियुक्त करण्याची आणि त्यांना संस्थेमध्ये पदांवर ठेवण्याची प्रक्रिया आहे.

लोकसंख्या वाढल्याने चांगली नोकरी मिळणे कठीण झाले आहे. नियुक्ते नोकरीसाठी सर्वोत्तम उमेदवार शोधत असतात. कामगारांच्या मोठ्या संख्येमुळे ते सर्वोत्तम प्रतिभावंत उमेदवार निवडू शकतात.

एखाद्या पदावर कर्मचाऱ्याची नियुक्ती करण्याची प्रक्रिया आता अत्यंत व्यापक झाली आहे. भरती आणि निवड या दोन महत्त्वाच्या पायऱ्या आहेत ज्या तुम्ही शेकडो वेळा ऐकल्या असतील. आपल्यापैकी बहुसंख्य लोक त्यांना समान गोष्ट मानतात. तथापि, त्यांचा अर्थ आणि वर्तन खूप भिन्न आहेत.

## २.२ भरती

यशस्वी मानव संसाधन नियोजनाचा भाग म्हणून आपण आपल्या मानवी संसाधनाच्या गरजा ओळखल्या पाहिजेत. आपण या गरजा ओळखल्यानंतर त्या पूर्ण करण्यासाठी आपल्याला काहीतरी करायचे आहे. परिणामी, भरती ही संपादन प्रक्रियेतील पुढील पायरी आहे. ही क्रिया आपल्याला संस्थेचे निरंतर कार्य सुनिश्चित करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या लोकांची संख्या आणि प्रकार प्राप्त करण्यास सक्षम करते.

भरती ही वर्तमान किंवा भविष्यातील संस्थात्मक संधींसाठी संभाव्य उमेदवार ओळखण्याची प्रक्रिया आहे. किंवा, दुसऱ्या मार्गाने सांगायचे तर, ही एक जोडणारी क्रिया आहे, ज्यांच्याकडे भारती योग्य नोकऱ्या आहेत आणि जे कामाच्या शोधात आहेत त्यांना ही एकत्र आणते.

एडविन बी. फिलपो यांच्या मते, “भरती ही संभाव्य कर्मचाऱ्यांचा शोध घेण्याची आणि त्यांना संस्थेतील नोकऱ्यांसाठी अर्ज करण्यास उद्युक्त करण्याची प्रक्रिया आहे.”

लॉर्डच्या मते, “भरती हा स्पर्धेचा एक प्रकार आहे. ज्याप्रमाणे संस्था सर्वोत्तम उत्पादन किंवा सेवा विकसित करण्यासाठी, उत्पादन करण्यासाठी आणि विक्री करण्यासाठी स्पर्धा करतात, त्याचप्रमाणे त्यांनी सर्वात योग्य लोकांना ओळखण्यासाठी, आकर्षित करण्यासाठी आणि नियुक्त करण्यासाठी देखील स्पर्धा केली पाहिजे. भरती हा एक उपक्रम आहे आणि तो एक मोठा उपक्रम आहे.”

**हॅलेट म्हणतो**, “दर्जेदार कार्यप्रदर्शनाची खरी सुरुवात लोकांच्या बरोबरच होते आणि संपते.”

**रॉबर्ट हेलरल म्हणतात**, “जर वाईट मूल्यांकन असेलेल्या लोकांना कामावर घेतले, तर दुसरे काहीही साध्य होणार नाही आणि ग्रेषमचा कायदा काम करेल: वाईट लोक चांगल्या लोकांना बाहेर घालवतील किंवा त्यांना बिघडवतील.”

### २.२.१ भरती स्रोत:

भरती योजना अंतिम झाल्यानंतर, ज्यामध्ये संभाव्य उमेदवारांची संख्या आणि प्रकार समाविष्ट आहे, त्यांना नोकरीसाठी अर्ज करण्यास प्रवृत्त केले जाणे आवश्यक आहे. यामुळे या शक्यतांसाठी संभाव्य स्रोतांचा शोध आवश्यक आहे. काही व्यवसाय नवीन स्रोत तयार करण्याचा प्रयत्न करतात, तर काही केवळ त्यांच्या सध्याच्या स्रोतांवर लक्ष केंद्रित करतात. त्यानुसार अंतर्गत आणि बाह्य स्रोतांचे वर्गीकरण केले जाऊ शकते.

### अंतर्गत स्रोत:

**१. पदोन्नती:** कठोर परिश्रम करणाऱ्या आणि प्रभावी परिणाम देणाऱ्या कर्मचाऱ्यांसाठी पदोन्नती धोरण हे प्रेरणादायी साधन म्हणून वापरले जाते. पदोन्नतीचा परिणाम म्हणून वेतन, पद, जबाबदारी आणि अधिकार सर्व सुधारतात. पदोन्नती धोरण अंमलात आणण्यासाठी अटी, शर्ती, नियम आणि अधिनियम सर्व स्पष्टपणे मांडले पाहिजेत.



२. **सेवानिवृत्ती:** पदासाठी पात्र उमेदवार उपलब्ध नसल्यास, सेवानिवृत्त कर्मचाऱ्यांना सेवेचा विस्तार करण्याची परवानगी दिली जाऊ शकते.
३. **माजी कर्मचारी:** ज्या माजी कर्मचाऱ्यांनी त्यांच्या संस्थेत चांगले काम केले त्यांना पुन्हा कामावर घेतले जाऊ शकते आणि अधिक मोबदला आणि प्रोत्साहन दिले जाऊ शकते.
४. **बदली:** एखादी जागा रिक्त असल्यास कर्मचाऱ्यांची एका विभागातून दुसऱ्या विभागात बदली केली जाऊ शकते.
५. **अंतर्गत जाहिरात:** विद्यमान कर्मचाऱ्यांना खुल्या जागा भरण्यात स्वारस्य असू शकते. त्यांना कामाचे तपशील आणि वर्णन माहित असते, कारण त्यांनी कंपनीसाठी दीर्घकाळ काम केलेले असते. कर्मचाऱ्यांना माहिती देऊन त्यांच्या फायद्यासाठी कंपनीत जाहिरात पारित केली जाते.

#### अंतर्गत भरतीचे फायदे:

१. जे कर्मचारी आधीच कामावर आहेत ते अधिक प्रेरित होतात.
२. खर्चात बचत होते कारण रिक्त पदाची जाहिरात करण्याची गरज नसते.
३. त्याचा परिणाम म्हणून कर्मचारी कंपनीशी अधिक निष्ठावान बनतात.
४. प्रशिक्षण खर्च कमी केला जातो कारण कर्मचारी आधीच कामाच्या स्वरूपाशी परिचित असतात.
५. ही एक सुरक्षित आणि सरळ प्रक्रिया आहे.

#### अंतर्गत भरती मर्यादा:

१. आधुनिक तंत्रज्ञान कौशल्य आणि अद्वितीय कल्पना असलेले तरुण संधीपासून वंचित राहतात.
२. कदाचित विद्यमान कर्मचाऱ्यांचे कार्यप्रदर्शन पूर्वीसारखे चांगले असू शकत नाही.
३. जेव्हा कर्मचाऱ्यांना पदोन्नती दिली जात नाही किंवा त्यांची निवड केली जात नाही तेव्हा त्यांचे मनोर्धैर्य कमी होते.
४. त्याचा परिणाम म्हणून पक्षपातीपणाला प्रोत्साहन मिळू शकते.
५. हे नेहमीच संस्थेच्या हिताचे असू शकेल असे नाही.

#### बाह्य स्रोत:

१. **वृत्तपत्र जाहिरात:** हा स्रोत नोकरीसाठी सर्वोत्तम उमेदवार निवडण्यासाठी विस्तृत पर्याय प्रदान करतो. हे भरल्या न गेलेल्या पदांची प्रसिद्धी करते आणि कामाबद्दलची

माहिती सामान्य लोकांना कामाचे वर्णन आणि तपशीलाच्या स्वरूपात उपलब्ध करून देते.

२. **परिक्षेत्र मुलाखती:** व्यवसायांसाठी विविध शैक्षणिक संस्थांमधून व्यक्ती निवडणे हा सर्वात प्रभावी मार्ग आहे. हे सोपे आणि किफायतशीर आहे. कंपनीचे अधिकारी वैयक्तिकरित्या विविध संस्थांना भेट देतात आणि विशिष्ट पदासाठी पात्र असलेल्या विद्यार्थ्यांच्या मुलाखती घेतात. विद्यार्थ्यांना त्यांची योग्यता दाखवण्याची आणि चांगल्या नोकरीसाठी विचारात घेण्याची उत्तम संधी असते.
३. **नियुक्ती संस्था:** शुल्काच्या बदल्यात, उमेदवारांचा माहितीसाठी निवडीच्या उद्देशाने संस्थांना पुरवला जातो.
४. **रोजगार केंद्र:** लोक त्यांची वैयक्तिक माहिती सरकारी रोजगार केंद्रामध्ये नोंदवतात. संस्थेच्या गरजा आणि विनंत्यांच्या आधारावर उमेदवारांना मुलाखतीसाठी पाठवले जाते.
५. **थेट मुलाखती:** संस्था मुलाखती या एका विशिष्ट दिवशी आणि विशिष्ट वेळी आयोजित करतात आणि त्या निवडीच्या उद्देशाने केल्या जातात.
६. **ई-भरती:** विविध इलेक्ट्रॉनिक संकेतस्थळे, जसे की जॉब्स डॉट कॉम, नौकरी डॉट कॉम आणि मॉनस्टर डॉट कॉम, उमेदवारांना त्यांचे सर्विस्तर माहिती संक्रमित करण्यासाठी आणि नोकरी शोधण्यासाठी उपलब्ध आहेत.
७. **स्पर्धक:** मानव संसाधन व्यवस्थापकांचे उद्दिष्ट कर्मचाऱ्यांना प्रतिस्पर्ध्यासाठी काम करण्यासाठी अधिक चांगल्या अटी व शर्ती देऊन त्यांचे मन वळवणे हे असते.

### भरतीच्या बाह्य स्रोतांचे फायदे:

१. नवीन कलागुणांना चमकण्याची संधी दिली जाते.
२. मोठ्या संख्येने उमेदवार या पदासाठी अर्ज करतात, त्यामुळे सर्वोत्तम निवड शक्य असते.
३. संस्थेमध्ये योग्य लोक उपलब्ध नसल्यास, त्यांना बाहेरील स्रोतांकडून भरती करणे श्रेयस्कर असते.

### बाह्यभरती स्रोतांच्या मर्यादा:

१. कुशल आणि महत्वाकांक्षी लोक नोकऱ्या बदलण्याची शक्यता जास्त असते.
२. हे आधीच शर्यतीत असलेल्या उमेदवारांमध्ये अस्वस्थतेची भावना निर्माण करते.
३. हे खर्च वाढवते कारण नवीन उमेदवारांसाठी वर्तमानपत्रात जाहिरात करणे आवश्यक असते तसेच प्रशिक्षण सुविधा प्रदान करणे देखील आवश्यक असते.

## २.३ निवड

ज्यांनी विशिष्ट नोकरीसाठी त्यांची सर्विस्तर माहिती सादर केली आहे असे इच्छुक अर्जदार शोधणे भरती प्रक्रियेमध्ये समाविष्ट असते आणि निवड प्रक्रियेमध्ये त्यांच्यामधून सर्वोत्तम आणि सर्वात योग्य उमेदवार निवडणे समाविष्ट असते. परिणामी, अपात्र उमेदवार नाकारले जातात. ह्यामध्ये नोकरीसाठी सर्वोत्तम उमेदवार निवडण्यासाठी वैज्ञानिक पद्धती वापरल्या जातात.

जेव्हा ते स्वारस्य असलेल्या अर्जदारांकडून अर्ज गोळा करतात, तेव्हा भरती प्रक्रियेला व्यापक व्याप्ती असते, तर निवड प्रक्रिया ही व्याप्ती कमी करते आणि सर्वोत्तम उमेदवारांची निवड करण्यावर अधिक लक्ष केंद्रित करते.

स्टोन परिभाषित करतो, 'नोकरी मध्ये यशस्वी होण्याची अधिक शक्यता असलेल्यांना ओळखण्यासाठी (आणि नियुक्त करण्यासाठी) अर्जदारांमध्ये फरक करण्याची प्रक्रिया म्हणजे निवड'.

### २.३.१ प्रक्रिया:

वैज्ञानिक आणि तार्किक निवड तंत्राचा वापर करून उमेदवारांची निवड वैज्ञानिक आणि तर्कशुद्धपणे केली जाते. विशिष्ट नोकरीसाठी उमेदवार निवडण्यासाठी वापरलेले निकष एका संस्थेपासून दुसऱ्या संस्थेत वेगळे असतात.

परिणामी, विविध संस्थेद्वारे वापरलेली निवड प्रक्रिया अनेकदा लांबते कारण सर्वोत्तम अर्जदार शोधण्याचा प्रश्न आहे, ज्यासाठी अनेक परीक्षा आणि मुलाखतीचे व्यवस्थापन आवश्यक आहे. निवडीचा दृष्टिकोन पद्धतशीर असावा लागतो जेणेकरून निवडलेल्या उमेदवाराबद्दल कोणतीही संदिग्धता किंवा शंका नसतील.

निवड प्रक्रियेतील विविध पायऱ्यांचे थोडक्यात वर्णन खालीलप्रमाणे आहे.

- **अर्ज आमंत्रित करणे:**

संस्थेतील आणि बाहेरील संभाव्य व्यक्तींना पदांसाठी अर्ज करण्यास प्रोत्साहित केले जाते. नोकरी च्या जाहिरातीमध्ये नोकरीचे तपशीलवार वर्णन आणि कामाच्या आवश्यकता समाविष्ट असतात. हे विविध क्षेत्रातील अर्जदारांची लक्षणीय संख्या आकर्षित करते.

- **अर्ज प्राप्त करणे:**

उमेदवारांना तपशीलवार अर्ज भरण्यास सांगितले जाते ज्यात सर्व संबंधित वैयक्तिक आणि व्यावसायिक माहिती समाविष्ट असते. ह्या उपक्रमा उमेदवारांचे विश्लेषण आणि तुलना करणे सोपे होते.

- **अर्जाची छाननी:**

कंपनीने ज्या वेळेसाठी अर्ज प्राप्त करायचे आहेत ती कालमर्यादा संपल्यानंतर अर्जाची क्रमवारी लावली जाते. अपूर्ण अर्ज त्याचप्रमाणे नोकरीच्या पात्रतेशी न जुळणारे अर्जदार नाकारले जातात.

- **लेखी चाचण्या:**

अर्जांच्या पुनरावलोकनानंतर उमेदवारांची अंतिम यादी तयार झाल्यानंतर लेखी परीक्षा घेतली जाते. या चाचणीचा उपयोग उमेदवारांचे तांत्रिक ज्ञान, दृष्टीकोन आणि आवड निश्चित करण्यासाठी केला जातो. जेव्हा बरेच अर्ज असतात, तेव्हा ही पद्धत उपयुक्त आहे. बरेचदा उमेदवारांना दुसरी लेखी परीक्षा देऊन स्वतःला सिद्ध करण्याची दुसरी संधी दिली जाते.

- **मानसशास्त्रीय चाचण्या:**

या परीक्षा वैयक्तिकरित्या घेतल्या जातात आणि एखाद्या व्यक्तीची वैयक्तिक गुणवत्ता आणि कौशल्य निश्चित करण्यात मदत करतात. अभियोग्यता चाचण्या, बुद्धिमत्ता चाचण्या, कृत्रिम चाचण्या आणि व्यक्तिमत्व चाचण्या ही मानसशास्त्रीय परीक्षांची उदाहरणे आहेत.

- **वैयक्तिक मुलाखत:**

ज्या उमेदवारांनी स्वतःला चाचण्यांमध्ये यशस्वी सिद्ध केले आहे त्यांची वैयक्तिक मुलाखत घेतली जाते. वैयक्तिक मुलाखती किंवा मुलाखतकारांची समिती यांचा वापर केला जाऊ शकतो. यात सहसा व्यवस्थापनाच्या सर्वोच्च स्तरावरील अधिकारी गुंतलेले असतात.

उमेदवारांना त्यांच्या मागील कामाचा अनुभव, कौटुंबिक पार्श्वभूमी, स्वारस्ये इत्यादींबद्दल प्रश्नांची मालिका दिली जाते. त्यांना रोजगाराकडून काय अपेक्षा आहेत हे त्यांनी सांगणे अपेक्षित असते. मुलाखतकार त्यांची शक्ती स्थळे आणि मर्यादा ओळखतात आणि त्यांची नोंद करतात, जे त्यांना अंतिम निवड निर्णय घेण्यास मदत करते.

- **संदर्भ तपासणी:**

बहुतेक प्रकरणांमध्ये, संस्थेला उमेदवाराकडून किमान दोन संदर्भ हवे असतात. संदर्भ तपासणी हा उमेदवाराने त्यांच्या अर्जावर आणि मुलाखत प्रक्रियेदरम्यान प्रदान केलेल्या माहितीसाठी फेरपडताळणीचा एक प्रकार आहे.

- **वैद्यकीय तपासणी:**

काम सुरू करण्यापूर्वी, उमेदवाराने शारीरिक सामर्थ्य आणि सुदृढपणा प्रदर्शित करणे आवश्यक असते. आरोग्य समस्यांमुळे उमेदवारांनी चाचण्या आणि मुलाखतींमध्ये चांगले गुण मिळवले तरीही त्यांना अपात्र ठरवले जाऊ शकते.

- **अंतिम निवड:**

या टप्प्यावर एका विशिष्ट तारखेला संस्थेत सामील होण्यासाठी उमेदवाराला नियुक्ती पत्र दिले जाते. नोकरीचे शीर्षक, पगार आणि कामाच्या अटी हे सर्व नियुक्ती पत्रात नमूद केलेले

असते. बहुतेक प्रकरणांमध्ये, सुरुवातीचा काळ परिविक्षाधीन असतो आणि नंतर ठराविक कालावधीनंतर नोकरी कायम कायमस्वरूपी केली जाते.

- **नियुक्ती:**

ही शेवटची पायरी आहे. नियोजित अर्जदाराला योग्य पदावर नियुक्त केले जाते जेणेकरून त्यांना नोकरीचे स्वरूप अधिक चांगल्या प्रकारे समजू शकेल. त्यांच्या सर्व क्षमता आणि गुणांसह ते कामाशी जुळवून घेऊ शकतील आणि भविष्यात चांगले कार्यप्रदर्शन करू शकतील.

### २.३.२ ई-निवडीचे तंत्र:

भरती आणि निवड यातील फरक सांगणे सहसा कठीण असते. मुख्य ई-निवड ही एक कागदविरहित प्रक्रिया आहे जी इलेक्ट्रॉनिक दस्तऐवज आणि माहिती त्वरित देशभरात किंवा जगभरात वितरित करण्यास अनुमती देते. इलेक्ट्रॉनिक परिचयपत्रक, ऑनलाइन मूल्यांकन, ऑनलाइन मुलाखत आणि ऑनलाइन मूल्यांकन केंद्रे या ई-भरतीसाठी सर्वात महत्त्वाच्या पद्धती आहेत.

- **इलेक्ट्रॉनिक परिचयपत्रक:**

अर्जदार त्यांचा परिचयपत्रक ईमेलद्वारे किंवा संस्थेच्या संकेतस्थळाद्वारे पाठवू शकतात. अर्जदार इलेक्ट्रॉनिक सादरीकरणद्वारे त्यांची सर्विस्तर माहिती हजारो संस्थांना पाठवू शकतात. जानेवारी २००९ मध्ये, इंटरनेटवर २.५ दशलक्षाहून अधिक परिचयपत्रक होते. अनुभवी उमेदवारांसाठी संज्ञानात्मक योग्यता, नोकरीचे ज्ञान आणि कार्य क्षमता यावर सादरीकरणद्वारे जोर देण्यासाठी हा एक प्रभावी दृष्टीकोन आहे. एखाद्या व्यक्तीचा कार्य पोर्टफोलिओ परिचयपत्रकाद्वारे दर्शविला जातो जो गुणवत्तेच्या सूचकांसह स्थान सिद्धीचा सारांश देतो. मागील कार्यप्रदर्शन ही भविष्यातील कार्यप्रदर्शनाचे सर्वोत्कृष्ट संकेतक असल्यामुळे, परिचयपत्रकावरील भूतकाळातील कार्यप्रदर्शनाची माहिती नोकरीच्या कौशल्य आणि नवीन संस्थेमध्ये समान जबाबदाऱ्या पूर्ण करण्याची अर्जदाराची क्षमता मोजण्याचे प्रातिनिधिक माप म्हणून वापरले जाऊ शकते.

शिक्षण आणि वर्गवारी गुण सरासरी (वगुस) माहिती देखील परिचयपत्रकावर समाविष्ट केली जाते. वगुस ही एक संमिश्र आकडेवारी आहे जी संज्ञानात्मक क्षमतेचे मोजमाप देण्यासाठी संज्ञानात्मक क्षमता आणि प्रेरणा एकत्र करते. मायक्रोसॉफ्ट सारख्या अनेक प्रमुख कंपन्यांना अर्जदारांनी त्यांचे वगुस प्रदान करणे आवश्यक आहे.

- **ऑनलाइन मूल्यांकन:**

पूर्वीची कागदावर आधारित साधने आता इंटरनेटवर पाहता येतात. अर्जदार संकेतस्थळावर परस्परसंवादी अर्ज पाहू शकतात, तो भरू शकतात आणि सादर करू शकतात. अर्जदारांचे प्रतिसाद त्वरित श्रेणीबद्ध केले जातात आणि अर्जदार आलेखन लगेच तयार केले जाते. एखादी संस्था ऑनलाइन चाचणी वापरून अर्जदारांना त्यांच्या संस्थेशी संभाव्य जुळण्याबद्दल जलद अभिप्राय देऊ शकते.

## • ऑनलाइन मुलाखत:

बहुसंख्य संस्था उमेदवारांच्या मुलाखतींवर त्यांच्या नियुक्तीचे निर्णय अवलंबून असतात. उमेदवारांच्या व्यावहारिकदृष्ट्या कोणत्याही पैलूचे मूल्यांकन करण्यासाठी मुलाखतीची व्यवस्था केली जाऊ शकते. संरचित मुलाखत संज्ञानात्मक क्षमतेचे मूल्यांकन करते, तर परस्पर मुलाखत परस्पर कौशल्यांचे मूल्यांकन करते. दूर-दृश्य प्रणाली तंत्रज्ञान आणि वेब कॅम, जे भौगोलिकदृष्ट्या दुर्गम ठिकाणांदरम्यान दृक आणि श्राव्य प्रवाहीत करणे शक्य करतात, ते अर्जदारांच्या मुलाखती ऑनलाइन घेण्यासाठी वापरण्यात येतात.

## २.४ सारांश

- भरती ही वर्तमान किंवा भविष्यातील संस्थात्मक संधींसाठी संभाव्य उमेदवार ओळखण्याची प्रक्रिया आहे.
- पदोन्नतीचा परिणाम म्हणून वेतन, पद, जबाबदारी आणि अधिकार सर्व सुधारतात.
- कर्मचाऱ्यांना माहिती देऊन त्यांच्या फायद्यासाठी कंपनीत जाहिरात पसरवली जाते.
- परिक्षेत्र मुलाखती हा व्यवसायांसाठी विविध शैक्षणिक संस्थांमधून व्यक्ती निवडण्याचा सर्वात प्रभावी मार्ग आहे.
- लोक त्यांची वैयक्तिक माहिती सरकारी रोजगार केंद्रामध्ये नोंदवतात.
- मानव संसाधन व्यवस्थापकांचे उद्दिष्ट कर्मचाऱ्यांना रोजगाराच्या चांगल्या अटी आणि शर्ती देऊन प्रतिस्पर्ध्यांसाठी काम करण्यास प्रवृत्त करणे आहे.
- ज्यांनी विशिष्ट नोकरीसाठी त्यांची सर्विस्तर माहिती सादर केली आहे असे इच्छुक अर्जदार शोधणे भरती प्रक्रियेमध्ये समाविष्ट असते आणि निवड प्रक्रियेमध्ये त्यांच्यामधून सर्वोत्तम आणि सर्वात योग्य उमेदवार निवडणे समाविष्ट असते.
- निवडीचा दृष्टिकोन पद्धतशीर असावा.

## २.५ स्वाध्याय

### अ. वर्णनात्मक प्रश्न:

#### थोडक्यात उत्तरे:

१. भरतीची व्याख्या करा
२. अंतर्गत भरतीचे फायदे स्पष्ट करा.
३. निवड संकल्पना स्पष्ट करा.
४. इलेक्ट्रॉनिक परिचयपत्रकाचा अर्थ लिहा.
५. बाह्य भरती संकल्पना स्पष्ट करा

### दीर्घ उत्तरे:

१. भरतीचे फायदे आणि तोटे स्पष्ट करा.
२. निवड प्रक्रिया कोणत्या आहेत ?
३. ई-निवडीचे तंत्र स्पष्ट करा.
४. निवडीचे तपशीलवार पद्धती लिहा.
५. भरती आणि निवड यातील फरक स्पष्ट करा.

### ब. एकाधिक निवडी प्रश्न:

१. अर्जदार त्यांचे परिचयपत्रक ईमेलद्वारे किंवा संस्थेच्या संकेतस्थळाद्वारे पाठवू शकतात ज्याला खालील नावाने ओळखले जाते:  
अ) सीव्ही ब) इलेक्ट्रॉनिक परिचयपत्रक क) ऑनलाइन मूल्यांकन ड) ईमेल
  २. अर्जाच्या पुनरावलोकनानंतर उमेदवारांची अंतिम यादी तयार झाल्यानंतर काय केले जाते? अ) लेखी चाचण्या ब) तांबडी चाचण्या क) सादरीकरण चाचणी ड) परिसंवाद चाचणी
  ३. ज्यांनी विशिष्ट नोकरीसाठी त्यांची सर्विस्तर माहिती सादर केली आहे असे इच्छुक अर्जदार शोधणे भरती प्रक्रियेमध्ये समाविष्ट असते आणि \_\_\_\_\_ प्रक्रियेमध्ये त्यांच्यामधून सर्वोत्तम आणि सर्वात योग्य उमेदवार निवडणे समाविष्ट असते.  
अ) निवड ब) प्रेरणा क) ई-भरती ड) जाहिरात
  ४. कोणत्या भरतीचे कर्मचारी जे आधीच नोकरीवर आहेत ते अधिक प्रेरित होतात?  
अ) अंतर्गत ब) बाह्य क) औपचारिक ड) अनौपचारिक
  ५. कोणत्या भरतीमध्ये पक्षपातीपणाला त्याचा परिणाम म्हणून प्रोत्साहन मिळू शकते?  
अ) बाह्य ब) अंतर्गत क) औपचारिक ड) अनौपचारिक
- उत्तरे: १-ब, २-अ, ३-अ, ४-अ, ५-अ.

### क. रिकाम्या जागा भरा:

१. .... वर्तमान किंवा भविष्यातील संस्थात्मक उद्घाटनांसाठी संभाव्य उमेदवार ओळखण्याची प्रक्रिया आहे.
२. .... परीक्षा वैयक्तिकरित्या घेतल्या जातात आणि एखाद्या व्यक्तीची वैयक्तिक गुणवत्ता आणि कौशल्य निश्चित करण्यात मदत करतात.

३. .... हा उमेदवाराने त्यांच्या अर्जावर प्रदान केलेल्या माहितीसाठी फेरपडताळणीचा एक प्रकार आहे.
४. वगुस म्हणजे ..... होय.
५. .... हा अनुभवी उमेदवारांसाठी संज्ञानात्मक योग्यता, नोकरीचे ज्ञान आणि कामाची क्षमता यावर जोर देण्यासाठी एक प्रभावी दृष्टीकोन आहे.

**उत्तरे:** १- भरती , २- मानसशास्त्रीय चाचण्या, ३- संदर्भ तपासणी, ४- वर्गवारी गुण सरासरी, ५- परिचयपत्रक

#### **ड. खालील वाक्य सत्य /असत्य आहे का ते सांगा:**

१. मानसशास्त्रीय परीक्षा वैयक्तिकरित्या घेतल्या जातात आणि एखाद्या व्यक्तीची वैयक्तिक गुणवत्ता आणि कौशल्य निश्चित करण्यात मदत करतात.
२. अपूर्ण अर्ज त्याचप्रमाणे नोकरीच्या पात्रतेशी न जुळणारे अर्जदार नाकारले जातात.
३. नियुक्ती संस्थांमध्ये शुल्काच्या बदल्यात, उमेदवारांचा माहितीसाठी निवडीच्या उद्देशाने संस्थांना पुरवला जातो.
४. अर्जांच्या पुनरावलोकनानंतर उमेदवारांची अंतिम यादी तयार केल्यावर तोंडी परीक्षा घेतली जाते.
५. परिक्षेत्र मुलाखतीचा स्रोत नोकरीसाठी सर्वोत्तम उमेदवार निवडण्यासाठी विस्तृत पर्याय प्रदान करतो.

**उत्तरे:**

सत्य: १, २, आणि ३.

असत्य: ४ आणि ५

---

## **२.६ संदर्भ**

---

### **पाठ्यपुस्तके:**

- मायकेल आर्मस्ट्रॉंग, स्टीफन टेलर, आर्मस्ट्रॉंग हँडबुक ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट प्रॅक्टिस, कोगन पेज
- रेमंड नो आणि जॉन हॉलेनबेक आणि बॅरी गेरहार्ट आणि पॅट्रिक राइट, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, मॅकग्रा-हिल
- गॅरी डेस्लर आणि बिजू वार्की, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पिअर्सन
- प्रवीण दुराई, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पिअर्सन



- रमण प्रीत, फ्युचर ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट: घटना अभ्यास ज विथ स्ट्रैटेजिक अप्रोच, विली

**संदर्भ पुस्तके:**

- स्टीवर्ट ग्रेग एल., ब्राउन केनेथ जी., ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, विली
- आनंद दास गुप्ता, स्ट्रैटेजिक ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, प्रॉडक्टिव्हिटी प्रेस
- राधा आर. शर्मा, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट फॉर ऑर्गनायझेशनल सस्टेनेबिलिटी, बिझिनेस एक्सपर्ट प्रेस
- गॅरी डेस्लर , फंडामेंटल्स ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पीअरसन

\*\*\*\*\*

## मानव संसाधन विकास

### घटक संरचना

- ३.० उद्दिष्टे
- ३.१ प्रस्तावना
- ३.२ मानव संसाधन विकास
- ३.३ प्रशिक्षण
- ३.४ प्रशिक्षण परिणामकारकतेचे मूल्यांकन
- ३.५ कार्यप्रदर्शन मूल्यमापन
- ३.६ भरती
- ३.७ संभाव्य मूल्यमापन
- ३.८ सारांश
- ३.९ स्वाध्याय
- ३.१० संदर्भ

---

### ३.० उद्दिष्टे

- मानव संसाधन विकास समजून घेणे
- प्रशिक्षणाची संकल्पना, प्रक्रिया आणि पद्धती यांची चर्चा करणे
- प्रशिक्षण परिणामकारकतेच्या मूल्यांकनाचे विश्लेषण करणे
- कार्यप्रदर्शन मूल्यमापनाचे तंत्र समजून घेणे
- भरतीच्या विविध स्रोतांची चर्चा करा
- संभाव्य मूल्यमापन समजून घेणे

---

### ३.१ प्रस्तावना

गेल्या दोन दशकांमध्ये, मोठ्या संख्येने कंपन्यांनी मानव संसाधन विकास विभाग स्थापन केले आहेत, नवीन मानव संसाधन विकासप्रणाली लागू केल्या आहेत आणि मानव संसाधन कार्यापासून मानव संसाधन विकासकार्ये वेगळी करण्यासाठी त्यांची संस्थात्मक संरचना बदलली आहे. त्यांच्या बहुसंख्य अडचणी, समस्या आणि आव्हानांसाठी, मोठ्या प्रमाणात बहुतांशी मुख्य कार्यकारी अधिकाऱ्यांनी मानव संसाधन विकासला संभाव्य उपाय म्हणून ओळखले आहे. सरासरी, असा अंदाज आहे की किमान पाच व्यावसायिकरीत्या प्रशिक्षित कर्मचाऱ्यांसह एक लहानसा नवीन मनुष्यबळ विकास विभाग स्थापन करण्यासाठी दरवर्षी

सुमारे दोन दशलक्ष रुपये पगारासाठी, आणखी दहा दशलक्ष अंदाजपत्रकासाठी (उदा. प्रशिक्षण अंदाजपत्रक, प्रवासाचे अंदाजपत्रक इ.) आणि व्यवस्थापकीय वेळ आणि संधी यामध्ये लागणाऱ्या खर्चाच्या कदाचित पाच ते दहा पट रक्कम इतका खर्च येतो. मानव संसाधन प्रणाली व्यक्ती -केंद्रित असतात आणि त्यांना व्यवस्थापकीय वेळेची महत्त्वपूर्ण आवश्यकता असते, या वस्तुस्थितीमुळेच ह्या इतके खर्चिक असतात. इतक्या गुंतवणुकीनंतर देखील बऱ्याच कंपन्यांमध्ये, मानव संसाधन विकास हे वरिष्ठ व्यवस्थापन आणि व्यवस्थापकीय प्रशासकांच्या अपेक्षेपेक्षा कमी आहे, असा सामान्यतः एक समज असतो. अशा अनेक कंपन्यांची इतर उदाहरणे आहेत, जिथे मानव संसाधन विकासाचे अवलंबन केल्यामुळे भरपूर फायदे मिळालेले आहेत.

## ३.२ मानव संसाधन विकास

मानव संसाधन विकास हा मानव संसाधन व्यावस्थापनाचा उपसंच आहे. तो संस्थेतील कर्मचाऱ्यांच्या सर्वांगीण विकासाशी संबंधित कार्य करतो. ज्यामध्ये त्या कर्मचाऱ्यांचा रोजगार विकास, प्रशिक्षण, समुपदेशन आणि त्याला नवीनतम तंत्रज्ञानासह अद्ययावत करणे, तसेच त्याची क्षमता शोधण्यात आणि कौशल्ये विकसित करण्यात त्याला सहकार्य करणे अशा विविध गोष्टी समाविष्ट आहेत. या सर्वांचा कर्मचाऱ्यांना तसेच आणि संस्थेची उद्विष्टे साध्य करण्यासाठी संस्थेला, अशा दोघांना फायदा होईल. यात कर्मचाऱ्यांच्या विकासासाठी संसाधनांची योग्य विभागणी करणे देखील समाविष्ट आहे.

### व्याख्या:

**एम.एम. खान:** मनुष्यबळ विकास ही व्यवसायातील सर्व स्तरावरील लोकांचे ज्ञान, क्षमता आणि सकारात्मक कार्य वृत्ती वाढवण्याची प्रक्रिया आहे.

**प्रो. लेन नॅडलर:** 'मानव संसाधन विकास' हा ठराविक कालावधीत कार्यक्षमतेत बदल होण्याची शक्यता निर्माण करण्याच्या उद्देशाने आयोजित केलेला शिकण्याचा अनुभव आहे.

**श्वेम:** मानव संसाधन विकास, संस्थांना आवश्यक असलेल्या मनुष्यबळ आवश्यकतांसोबत वैयक्तिक कारकिर्दीची वाढ आणि विकास यांची सांगड घालत आहे.

### ३.२.१ कार्ये:

#### • योग्य प्रतिभेची निवड:

संस्थात्मक कार्ये पार पाडण्यासाठी योग्य लोकांना आकर्षित करणे आणि त्यांची नियुक्ती करणे ही मानव संसाधन विकासाची प्रमुख भूमिका आहे. प्रत्येक व्यवसायाला त्याची उद्विष्टे पूर्ण करण्यासाठी भरती करणे आणि योग्य प्रकारचे लोक निवडणे आवश्यक असते. जास्तीत जास्त उत्पादन मिळवण्यासाठी योग्य व्यक्तीशी योग्य नोकरीची सांगड घालणे हे मानव संसाधन विकासाचे मुख्य कार्य असते. ते जबाबदार असतील अशा कार्ये आणि क्रियाकलापांच्या संबंधात त्यांची कौशल्ये आणि क्षमतांचे मूल्यमापन केल्यानंतर कर्मचाऱ्यांना विशिष्ट पदांवर नियुक्त केले जाते.

- **शिक्षणाभिमुख कर्मचारी लाभ:**

कर्मचारी वर्गाचे ज्ञान आणि आकलन सुधारण्यासाठी मानव संसाधन विकासविविध प्रकारचे शैक्षणिक कार्यक्रम विकसित आणि लागू करतो. कर्मचाऱ्यांना विविध पुरस्कार दिले जातात ज्यात त्यांच्या महाविद्यालय आणि शिकवणी शुल्कासाठी संस्थेकडून प्रायोजकत्व समाविष्ट असते. कर्मचारी, ज्या त्यांना भविष्यातील अडचणींना तोंड देण्यासाठी तयार करतात अशा नवीन संकल्पना आणि तंत्रज्ञान त्यांच्या कंपनीच्या मदतीने शिकू शकतात.

- **उत्तम नियोक्ता-कर्मचारी संबंध:**

प्रत्येक संस्था विविध पदांवर काम करणाऱ्या आपल्या सर्व सदस्यांमध्ये सकारात्मक संबंध प्रस्थापित करण्याचा प्रयत्न करत असते. मानव संसाधन विकास संस्थेच्या सर्व स्तरांवर नियोक्ता आणि कर्मचारी यांच्यातील परस्परसंवाद सुधारण्याचा प्रयत्न करतो. तो एक योग्य संप्रेषण व्यवस्था विकसित करतो ज्याद्वारे कनिष्ठ सहकारी त्यांच्या प्रश्नांविषयी वरिष्ठांशी सहजपणे संवाद साधू शकतात. वरिष्ठ देखील त्यांच्या कनिष्ठ सहकाऱ्यांची विशेष काळजी घेतात आणि निर्णय प्रक्रियेत सहभागी होण्यासाठी त्यांना आमंत्रित करतात, ज्यामुळे त्यांच्यात सकारात्मक संबंध विकसित होतात.

- **प्रशिक्षण आणि विकास:**

कंपनीसाठी काम करणाऱ्या प्रत्येक व्यक्तीच्या संपूर्ण विकासाचा चालना देण्यासाठी मानव संसाधन विकास उपयुक्त आहे. हे कर्मचाऱ्यांना माहिती हस्तांतरित करण्याच्या उद्देशाने विविध प्रकारचे प्रशिक्षण कार्यक्रम तयार करतो आणि लागू करतो. याद्वारे त्यांना विविध साधने आणि धोरणवापरून कामाच्या ठिकाणी प्रभावीपणे कसे कार्य करावे हे शिकवले जाते. मानव संसाधन विकास कर्मचाऱ्यांना त्यांची कौशल्ये, क्षमता आणि नवीन संकल्पनांचे आकलन सुधारण्यास मदत करते, ज्यामुळे त्यांना त्यांची कार्ये अधिक प्रभावीपणे पार पाडता येतात.

- **कार्यप्रदर्शन मापन आणि व्यवस्थापन:**

मनुष्यबळ विकासाचे मूळ उद्दिष्ट नियमितपणे कर्मचाऱ्यांच्या कार्यप्रदर्शनाचा मागोवा घेणे आहे. ज्यामुळे अकार्यक्षमता येते, अशा विविध समस्या शोधण्यास ते व्यवसायांना मदत करतात. जेव्हा कार्यप्रदर्शनाचे मूल्यमापन केले जाते, तेव्हा निम्न कार्यप्रदर्शन असणाऱ्या कर्मचाऱ्यास ओळखण्यास मदत होते. वरिष्ठ, कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या निष्कर्षांबद्दल माहिती देतात आणि त्यांचे कार्यप्रदर्शन कसे वाढवायचे याबद्दल सल्ला देतात. सर्व कर्मचारी कमीतकमी अपव्ययासह यशस्वीपणे आणि कार्यक्षमतेने त्यांची कामे करत आहेत याची खात्री करण्यासाठी मानव संसाधन विकास वारंवार मूल्यमापन करतो.

- **रोजगार नियोजन**

मनुष्यबळ विकास कर्मचाऱ्यांचे रोजगाराचे मार्ग निर्धारित आणि निर्देशित करण्यासाठी जबाबदार असतो. त्यांना भविष्यातील संधींबद्दल सल्ला दिला जातो आणि त्यांचा फायदा कसा घ्यायचा हे दाखवले जाते. कर्मचाऱ्यांना समुपदेशन केले जाते आणि त्यांच्या वैयक्तिक आकांक्षा कंपनीच्या दीर्घकालीन उद्दिष्टांशी कशा जोडायच्या हे दाखवले जाते. हे मानवी संसाधनांना दीर्घ कालावधीसाठी कंपनीशी जोडलेले राहण्यास मदत करते, त्यांना

सक्रियपणे आणि आपुलकीच्या भावनेने कार्य करण्यास मदत करते, परिणामी अधिक उत्पादकता मिळते.

• **फायदे आणि मोबदला:**

समाधानी असलेल्या कर्मचाऱ्यांसाठी योग्य फायद्यांची आणि मोबदलाची पातळी निश्चित करण्यासाठी देखील मानव संसाधन विकास जबाबदार आहे. व्यक्तींना त्यांच्या पात्रता आणि कामावरील एकूण कार्यप्रदर्शनाच्या आधारावर मोबदला दिला जातो. नियोक्ते प्रत्येक कर्मचाऱ्याच्या योगदानाची प्रशंसा करतात आणि त्यांना विविध प्रकारच्या आर्थिक आणि गैर-आर्थिक प्रोत्साहनांसह पुरस्कृत करतात. परिणामी कामगारांचे मनोर्धेय आणि आत्मविश्वास वाढते आणि ते अधिक जोमाने आणि अधिक उत्साहाने काम करतात.

### ३.३ प्रशिक्षण

प्रशिक्षण आणि विकास ही संरचित आणि नियोजित सूचनांद्वारे कौशल्य वाढवून, ज्ञान मिळवून, संकल्पना स्पष्ट करून आणि दृष्टिकोन बदलून कर्मचारी उत्पादकता आणि कार्यप्रदर्शन वाढवण्याची एक निरंतर प्रक्रिया आहे. प्रशिक्षण आणि विकास हे ध्येय गाठण्यासाठी आवश्यक कौशल्ये, पद्धती आणि सामग्रीवर लक्ष केंद्रित करणाऱ्या योग्य प्रणालीद्वारे संस्थेतील व्यक्ती आणि गटांचे कार्यप्रदर्शन सुधारण्यावर लक्ष केंद्रित करते. कर्मचाऱ्यांचे प्रशिक्षण हे कौशल्य आणि ज्ञानाच्या विकासासाठी प्रभावी आणि कार्यक्षम साधन आहे, ज्यामुळे संस्थेला उत्पादन वाढविण्यास मदत होते, परिणामी सर्वांगीण संस्थेच्या विकासास देखील मदत होते.

#### ३.३.१ प्रक्रिया:

प्रशिक्षण आणि विकास ही एक निरंतर प्रक्रिया आहे ज्यासाठी क्षमता, ज्ञान आणि कामाच्या गुणवत्तेत नियमित प्रगती आवश्यक आहे. व्यवसाय जलद गतीने बदलत असल्याने, संस्थांनी त्यांच्या संपूर्ण व्यक्तिमत्त्वाचे बारकाईने निरीक्षण आणि विकास केल्यानंतर त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देण्यावर लक्ष केंद्रित करणे अत्यावश्यक आहे.

प्रशिक्षण आणि विकास प्रक्रियेतील खालील पायऱ्या आहेत:

#### १. वैयक्तिक किंवा सांघिक प्रशिक्षण आणि वाढीची गरज ओळखणे:

सर्वप्रथम, प्रशिक्षण आणि वाढीची गरज ओळखली पाहिजे. ते कंपनीच्या उद्दिष्टे आणि महत्वाकांक्षेशी सुसंगत असले पाहिजे. जर एखाद्या संस्थेला नवीन विभाग तयार करायचा असेल किंवा विद्यमान विक्री कर्मचाऱ्यांना नवीन वस्तूच्या विक्रीसाठी अधिक कुशल बनवायचे असेल, तर तिला योग्य प्रशिक्षणात गुंतवणूक करणे आवश्यक आहे.

#### २. आवश्यक असलेली विशिष्ट उद्दिष्टे आणि ध्येय निश्चित करणे:

प्रशिक्षण आणि विकासाची उद्दिष्टे आणि ध्येय विकसित करणे आवश्यक आहे. नवीन वस्तूंबद्दल जागरूकता वाढवणे किंवा ते कसे स्थापित करायचे हे शिकणे हे ध्येय असले तरी ज्ञान आवश्यक आहे.

### ३. प्रशिक्षण पद्धती निवडणे:

नंतर पद्धती परिभाषित केल्या पाहिजेत. प्रशिक्षण खालील प्रकारे केले जाऊ शकते:

- अ. वर्ग प्रशिक्षण
- ब. ऑनलाइन स्व-गतीवान अभ्यासक्रम
- क. प्रमाणपत्रासह अभ्यासक्रम
- ड. प्रशिक्षक नियंत्रित ऑनलाइन प्रशिक्षण

### ४. कर्मचारी प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे आयोजन आणि अंमलबजावणी करणे:

योजना आणि तंत्रे निश्चित केल्यानंतर, प्रशिक्षण आणि विकास कार्यक्रम लागू करणे आवश्यक आहे, ज्यामध्ये कामगार, भागीदार किंवा विक्रेते यांना अभ्यासक्रम आणि सूचना शिकवल्या जातात.

### ५. प्रशिक्षण आणि विकास सत्रांनंतर परिणाम आणि कार्यप्रदर्शनचे मूल्यांकन करणे:

प्रभावी देखरेखी शिवाय, प्रशिक्षण आणि विकास अपूर्ण आहे. प्रशिक्षक आणि विद्यार्थी या दोघांचेही मूल्यमापन करून देखरेख करता येते. सहभागी प्रशिक्षणार्थींचे मूल्यमापन अंतर्गत किंवा बाह्य प्रमाणीकरण किंवा गुण वापरून केले जाऊ शकते, तर प्रशिक्षकांचे मूल्यांकन अभिप्राय किंवा वर्गवारी वापरून केले जाऊ शकते.

### ३.३.२ प्रशिक्षण आणि विकासाच्या पद्धती:

प्रशिक्षणार्थींना विविध प्रकारे शिक्षण दिले जाते. कार्यकारी आणि पर्यवेक्षकीय कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देण्यासाठी "कामा दरम्यान" आणि "कामा बाहेरील" प्रशिक्षण पद्धती या दोन सर्वात सामान्य पद्धती आहेत.

#### अ. कार्या दरम्यान प्रशिक्षण पद्धती:

कर्मचारी वास्तविक-जगातील परिस्थितींमध्ये या पद्धतीचा वापर करून, प्रशिक्षणाचा प्रभावी असलेल्या त्याच्या लगेच च्या व्यवस्थापकाच्या देखरेखीखाली, तो अंतर्भूत असलेल्या प्रक्रियांमध्ये प्रभुत्व मिळवण्यास मदत करते. कार्या दरम्यानचे प्रशिक्षण वास्तविक-जगातील परिस्थितींमध्ये प्रत्यक्ष अनुभव आणि माहिती प्रदान करण्याचा फायदा देते. नोकरी कशी करायची हे शिकण्यापेक्षा, शक्य तितक्या कार्यक्षम मार्गाने सेवा देण्यावर भर दिला जातो.

#### • कार्य परिभ्रमण:

या प्रशिक्षण पद्धतीमध्ये प्रशिक्षणार्थी एका नोकरीतून दुसऱ्या नोकरीकडे जाणे, अनेक नेमणुकांद्वारे माहिती आणि कौशल्य प्राप्त करणे समाविष्ट आहे. हे धोरण शिकणाऱ्याला इतर कर्मचाऱ्यांना भेडसावणाऱ्या समस्या समजून घेण्यास मदत करते.

- **प्रशिक्षण:**

या पद्धतीमध्ये, प्रशिक्षणार्थी एका विशिष्ट पर्यवेक्षकाकडे नियुक्त केला जातो जो प्रशिक्षणात प्रशिक्षक म्हणून काम करतो आणि शिकणाऱ्याला अभिप्राय देतो. शिकणाऱ्याला नेहमीच त्याचे विचार मांडण्याची संधी दिली जाईल असे नसते.

- **कार्य निर्देश:**

हे पायरी-पायरी ने प्रशिक्षण म्हणूनही ओळखले जाते, ह्या पद्धतीमध्ये प्रशिक्षक शिकणाऱ्याला काम कसे करावे हे स्पष्ट करतो आणि सर्व प्रकारच्या त्रुटी सुधारतो.

- **समिती नेमणूक:**

प्रशिक्षणार्थीच्या गटाला चर्चा करून विशिष्ट संस्थात्मक आव्हान सोडवण्याची विनंती केली जाते. यामुळे सांघिक कार्य सुधारण्यास मदत होते.

- **उमेदवारीच्या काळातील प्रशिक्षण:**

या पद्धतीमध्ये प्रशिक्षणार्थींना सैद्धांतिक आणि व्यावहारिक अशा दोन्ही बाबींचे धडे दिले जातात. या स्वरूपाचे प्रशिक्षण सामान्यतः अभियांत्रिकी आणि वाणिज्य विद्यापीठातील विद्यार्थ्यांना किरकोळ विद्यावेतनाच्या बदल्यात प्रदान केले जाते.

## **ब. कामाबाहेरील प्रशिक्षण पद्धती**

कामावर असलेल्या प्रशिक्षणाच्या पद्धतींना त्यांच्या स्वतःच्या मर्यादा असतात, तर कामाबाहेरील प्रशिक्षणाचा उपयोग कर्मचाऱ्यांना अधिक समग्रपणे विकसित करण्यास मदत करण्यासाठी केला जाऊ शकतो. कामाबाहेरचा दृष्टिकोन म्हणजे अशा प्रशिक्षण पद्धती, ज्यांचा वापर कर्मचाऱ्यांच्या नियमित कार्य-पर्यावरणाबाहेर त्यांना विकसित करण्यासाठी केला जातो.

- **घटना अभ्यास पद्धत:**

घटना अभ्यास पद्धत सामान्यतः जिचे निराकरण कर्मचाऱ्यांद्वारे केले जाऊ शकते अशी कंपनीला भेडसावणारी कोणतीही समस्या हाताळते. विद्यार्थ्यांला परिस्थितीचे विश्लेषण करण्याची आणि शक्य तितके उपाय सुचविण्याची संधी दिली जाते. या धोरणाचा वापर करून कर्मचाऱ्यांचे विश्लेषणात्मक आणि टीकात्मक विचार कौशल्य सुधारले जाऊ शकते.

- **प्रसंग पद्धत:**

विविध संस्थांमध्ये घडलेल्या वास्तविक जीवनातील परिस्थितींवर आधारित प्रसंग तयार केल्या जातात आणि प्रशिक्षण गटातील प्रत्येक कर्मचाऱ्याला ते एखाद्या वास्तविक जीवनातील परिस्थितीत असल्याप्रमाणे निर्णय घेण्यास सांगितले जाते. नंतर, संपूर्ण गट या प्रसंगावर चर्चा करण्यासाठी आणि वैयक्तिक आणि गट निर्णयांवर आधारित निर्णय घेण्यासाठी बैठक घेतात.

- **भूमिका बजावणे:**

या प्रकरणात समस्या परिस्थितीचे अनुकरण केले जाते, कर्मचारी परिस्थितीत विशिष्ट व्यक्तीची भूमिका बजावत असतो. सहभागी कर्मचारी इतर विविध भूमिका बजावणाऱ्या लोकांशी संवाद साधत असतो. संपूर्ण नाट्याची नोंद ठेवली जाते, आणि सहभागी कर्मचारी स्वतःच्या कार्यप्रदर्शनचे पुनरावलोकन करू शकतात.

- **आवकपत्र निर्णय चाचणी पद्धत:**

कर्मचाऱ्यांना काल्पनिक कंपनी, तिची क्रियाकलाप आणि उत्पादने, कामावर असलेले मानव संसाधन कर्मचारी आणि इतर सर्व संबंधित माहितीची माहिती दिली जाते. ठराविक वेळेत, प्रशिक्षणार्थी (प्रशिक्षणातील कर्मचारी) ने नोंदी घेणे, जबाबदाऱ्यांचे वाटप करणे आणि वेळापत्रक विकसित करणे आवश्यक असते. याचा परिणाम म्हणून कर्मचाऱ्यांचे परिस्थितीजन्य निर्णय आणि जलद निर्णय घेण्याची कौशल्ये सुधारू शकतात.

- **व्यवसायिक खेळ:**

या खेळ योजनेमध्ये, प्रशिक्षणार्थी गटांमध्ये विभागले गेले जातात, आणि प्रत्येक गट काल्पनिक कंपनीची विविध कार्ये करण्यासाठी आणि अशा कार्यावर चर्चा करण्यासाठी जबाबदार असतो. ते उत्पादन, जाहिरात आणि किंमतीसह विविध विषयांवर चर्चा करतात आणि निर्णय घेतात. हे एक सहयोगी निर्णय प्रक्रिया ठरते.

- **जाल प्रशिक्षण:**

हा सहा वर्षांचा सलग आणि टप्प्याटप्प्याने प्रशिक्षण कार्यक्रम आहे. नियोजन, विकास, अंमलबजावणी आणि मूल्यमापन हे सर्व या प्रक्रियेचे भाग आहेत. लोकांबद्दलची काळजी आणि लोकांची चिंता ही जाल प्रशिक्षणाने विचारात घेतलेली वैशिष्ट्ये असतात.

- **व्याख्याने:**

जेव्हा मोठ्या संख्येने प्रशिक्षणार्थी असतात, तेव्हा वापरण्यासाठी हे एक चांगले धोरण आहे. व्याख्याने संकल्पना आणि तत्त्वे स्पष्टपणे सांगण्यासाठी खरोखर उपयुक्त ठरू शकतात आणि यामुळे समोरासमोर संवाद मोठ्या प्रमाणात शक्य असते.

- **सदृशीकरण:**

या तंत्रात, एक काल्पनिक मांडणी तयार केली जाते आणि प्रशिक्षणार्थींना त्यात भूमिका करण्याची विनंती केली जाते. उदाहरणार्थ, विपणन व्यवस्थापकाचे पद गृहीत धरून विपणन आव्हाने निश्चित करणे किंवा नवीन धोरण विकसित करणे.

- **परिषद:**

परिषद म्हणजे एखाद्या विशिष्ट विषयावर चर्चा करण्यासाठी अनेक लोकांचे एकत्र येणे. प्रत्येक सहभागी व्यक्ती विषयाच्या विविध पैलूंचे परीक्षण आणि वादविवाद करून चर्चेत योगदान देतो. प्रत्येकाला स्वतःचा दृष्टिकोन मांडायला मोकळीक असते.



### ३.४ प्रशिक्षण परिणामकारकतेचे मूल्यांकन

प्रशिक्षण ही अशी प्रक्रिया आहे, ज्याद्वारे लोकांना त्यांची कामे करण्यासाठी आवश्यक असलेली कौशल्ये आत्मसात करता येतात. योग्यरित्या प्रशिक्षित नसलेले कर्मचारी निम्न कार्यप्रदर्शन करू शकतात आणि महाग ठरू शकतील, अशा चुका करू शकतात. कर्मचारी विशिष्ट तसेच ओळखण्या योग्य माहिती आणि क्षमता प्राप्त करण्यासाठी प्रशिक्षण घेतात जे त्यांच्या सध्याच्या नोकऱ्यांमध्ये त्यांना वापरता येऊ शकेल. कधीकधी प्रशिक्षण आणि विकास वेगळे केले जातात, विकासाला व्यापक व्याप्ती असते. त्यामध्ये सध्या आणि भविष्यात देखील व्यवसायांसाठी फायदेशीर ठरतील अशा नवीन क्षमता शिकणाऱ्या व्यक्तींवर लक्ष केंद्रित केले जाते.

स्वीकारार्ह अभिप्राय उत्पन्न करण्यासाठी या मूल्यांकनाची काही मुख्य उद्दिष्टे खालीलप्रमाणे आहेत:

- अ. प्रशिक्षण कार्यक्रमाची उद्दिष्टे किंवा ध्येये पूर्ण झाली आहेत की नाही हे निर्धारित करणे.
- ब. प्रशिक्षण प्रक्रियेची बलस्थाने आणि दुर्बल घटक निश्चित करणे.
- क. कार्यक्रमाचे खर्च-लाभ गुणोत्तर ठरवणे.
- ड. एखाद्या कार्यक्रमाचा सर्वाधिक फायदा कोणाला झाला आणि का झाला ते ठरवणे.
- इ. भविष्यातील प्रशिक्षण कार्यक्रम निर्णयांमध्ये मदत करण्यासाठी माहितीसंग्रह तयार करणे.

### ३.५ कार्यप्रदर्शन मूल्यमापन

कार्यप्रदर्शन मूल्यमापन, ज्याला कार्यप्रदर्शन मूल्यांकन म्हणून देखील ओळखले जाते, कामाच्या ठिकाणी कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनाचे मूल्यांकन करण्याचा एक मार्ग आहे, ज्यामध्ये नोकरीतील कार्यप्रदर्शनाचे संख्यात्मक आणि गुणात्मक दोन्ही पैलू समाविष्ट असतात. एखाद्या व्यक्तीचे कामासाठी आवश्यक असलेल्या कर्तव्याची पूर्तता करण्याचे प्रमाण म्हणजेच कार्यप्रदर्शन. एखादी व्यक्ती कामाच्या गरजा किती चांगल्या प्रकारे पूर्ण करते हे यातून दिसून येते. कार्यप्रदर्शनाचे मूल्यांकन करण्यासाठी परिणाम वापरले जातात. परिणामी, कार्यप्रदर्शन मूल्यमापन ही कर्मचाऱ्यांची किंवा कर्मचाऱ्यांच्या गटाची कार्यप्रदर्शन किंवा कार्यवरील प्रगती तसेच भविष्यातील विकासाच्या संभाव्यतेचे मूल्यांकन करण्याची प्रक्रिया आहे. त्यामुळेच, कार्यप्रदर्शन मूल्यांकनामध्ये वैयक्तिक कर्मचाऱ्यांचे योगदान, व्यक्तिमत्त्व आणि संभाव्यतेचे मूल्यमापन करण्यासाठी संस्थांमध्ये वापरल्या जाणाऱ्या सर्व औपचारिक प्रक्रियांचा समावेश होतो.

- एडविन फिलपोच्या मते, "कार्यप्रदर्शन मूल्यमापन म्हणजे एखाद्या कर्मचाऱ्याच्या सध्याच्या नोकरीशी संबंधित बाबींमध्ये आणि त्याच्या संभाव्य अधिक चांगल्या नोकरीच्या बाबतीत त्याच्या उत्कृष्टतेचे पद्धतशीर, नियमित आणि निःपक्षपाती मूल्यमापन."

- कर्मिंजच्या म्हणण्यानुसार, "कार्यक्षमतेच्या मूल्यमापनाचे एकंदर उद्दिष्ट त्यात कार्यरत असलेल्या व्यक्तींकडून उत्तमोत्तम शक्य प्रयत्नांना गती देण्याचा प्रयत्न करणे हे आहे. अशा मूल्यमापनांमुळे चार उद्दिष्टे साध्य होतात, ज्यात पगाराचे पुनरावलोकन, विकास आणि व्यक्तींचे प्रशिक्षण, कार्य नियोजन आणि सहाय्यक पदोन्नती यांचा समावेश होतो.

### ३.५.१ कार्यप्रदर्शन मूल्यमापनाचे तंत्र

#### • दर्जा निर्धारण पद्धत:

दर्जा निर्धारण पद्धतीनुसार, मूल्यनिर्धारकाने त्याच्या कनिष्ठ सहकाऱ्यांचा त्यांच्या एकूण कार्यप्रदर्शनाच्या आधारावर दर्जा ठरविणे आवश्यक असते. सोप्या भाषेत सांगायचे तर, यामध्ये कामाच्या दर्जानुसार त्यांची कामावर नियुक्ती करणे आवश्यक असते. या पद्धतीमध्ये, एका कार्यगटातील कर्मचाऱ्याचा दर्जा दुसऱ्या कर्मचाऱ्यांशी तुलना करून निर्धारित केला जातो. प्रत्येक कर्मचाऱ्याची सापेक्ष स्थिती त्याच्या संख्यात्मक दर्जाद्वारे निर्धारित केली जाते. एखाद्या व्यक्तीच्या कामाच्या कार्यप्रदर्शनाची समूहातील दुसऱ्या स्पर्धकाशी तुलना करून देखील हे केले जाऊ शकते.

#### • सक्तीचे वितरण पद्धत:

ही एक निर्धारण पद्धत आहे, ज्यामध्ये मूल्यनिर्धारकाने विशिष्ट श्रेणी (उदा. श्रेष्ठ, सरासरीपेक्षा जास्त, सरासरी) किंवा टक्केवारीमध्ये (उदा: शीर्ष १० टक्के, तळ २० टक्के इत्यादी) दरांचे निर्दिष्ट प्रमाण नियुक्त केले पाहिजे. प्रत्येक नियुक्त केलेल्या कर्मचाऱ्यांना देण्यात येणाऱ्या श्रेण्यांची संख्या आणि टक्केवारी कार्यप्रदर्शन मूल्यमापनाच्या आराखडा आणि संरचनेद्वारे निर्धारित केली जाते. अपवादात्मक गुणवत्ता असलेल्या कर्मचाऱ्यांना प्रमाण पट्टीच्या शीर्ष १०% स्थानावर नियुक्त केले जाऊ शकते, तर इतरांना २० टक्के चांगल्या, ४० टक्के उल्लेखनीय, २० टक्के सर्वसामान्य आणि १० टक्के न्याय्य स्थानावर नियुक्त केले जाऊ शकते.

#### • युग्म/जोडी तुलना:

दर्जा निर्धारण पद्धतीशी तुलना केल्यास, ही पद्धत खूपच सोपी आहे. मूल्यनिर्धारक एका कर्मचाऱ्याची गटातील इतर सर्व कर्मचाऱ्यांशी तुलना करून ही पद्धत वापरून कर्मचाऱ्यांचा दर्जा निर्धारित करतो. मूल्यनिर्धारकाला कर्मचाऱ्यांच्या नावांच्या जोडीच्या चिड्ड्या दिल्या जातात आणि त्या जोडीमध्ये जो कर्मचारी अधिक चांगला आहे असे त्याला वाटते, त्या नावापुढे तो बरोबर ची खूण करतो. अंतिम दर्जा निर्धारित मिळविण्यासाठी, या कर्मचाऱ्याची अनेक वेळा तुलना केली जाते.

#### • प्रतवारी पद्धत:

या पद्धतीमध्ये, कर्मचार्यांना त्यांच्या गुणधर्म आणि वैशिष्ट्यांवर आधारित विशिष्ट गटांमध्ये ठेवले जाते, जे आगाऊ ठरवले जातात. उत्कृष्ट, चांगले, सामान्य, खराब आणि अतिशय खराब ही अशा श्रेणींची उदाहरणे आहेत, जसे की अ, ब, क, ड, आणि अशाच वर्णमाला

श्रेणी आहेत, 'अ' हे सर्वोत्कृष्ट आणि 'ड' सर्वात वाईट दर्शविते. सत्र पद्धती वेळापत्रकानुसार परीक्षांसाठी ही प्रतवारी यंत्रणा वापरली जाते. या पद्धतीचा सर्वात मोठा दोष म्हणजे मूल्यनिर्धारक अनेक कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेला अवास्तव महत्व देऊ शकतो.

• **सक्तीची निवड पद्धत:**

सक्ती-निवड दर्जा निर्धारण पद्धतीमध्ये विधान स्वरूपामध्ये प्रश्नांचा एक क्रम असतो ज्याद्वारे मूल्यनिर्धारक प्रत्येक विधान संस्थेमधील प्रत्येक व्यक्तीचे मूल्यांकन किती प्रभावीपणे वर्णन करतो हे तपासतो. वापरल्या जाणाऱ्या पद्धती आणि विधानांमध्ये भिन्न भिन्नता असू शकतात, परंतु वारंवार सर्वाधिक सक्तीने निवड करण्याच्या पद्धतीमध्ये दोन विधाने वापरली जातात, ती दोन्ही सकारात्मक किंवा नकारात्मक असू शकतात. जरी दोन्ही विधाने कर्मचाऱ्यांचे गुणधर्म दर्शवित असली, तरीही मूल्यनिर्धारकाला फक्त जे कर्मचाऱ्यांचे सर्वाधिक सर्वाधिक चांगले वर्णन असू शकेल अशा विधानाची निवड करून त्यापुढे खूण करायची असते.

• **तपासणी सूची पद्धत:**

ही पद्धत वापरण्याचे मुख्य कारण म्हणजे मूल्यनिर्धारकाचे ओझे कमी करणे. मूल्यमापनाच्या या तंत्रात, मूल्यनिर्धारकाला मूल्यमापन अहवाल दिला जातो ज्यामध्ये मूल्यांकनाबाबत अनेक प्रश्नांचा समावेश असतो. ह्या चौकश्या अशा प्रकारे लिहिल्या जातात ज्यातील प्रश्नात कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनाचे प्रतिबिंब दिसते.

• **आलेख प्रमाण पद्धत:**

कर्मचाऱ्यांच्या कार्यप्रदर्शनाचे मूल्यांकन करण्यासाठी ही सर्वात मूलभूत आणि व्यापकपणे वापरल्या जाणाऱ्या पद्धतींपैकी एक आहे. याला कधीकधी रेखीय दर्जा निर्धारण प्रमाण म्हणून संबोधले जाते. आलेखी दर्जा निर्धारण पद्धतीमध्ये छापील मूल्यांकन नमुना वापरून प्रत्येक कर्मचाऱ्याचे मूल्यांकन केले जाते. या छापील नमुन्यामध्ये अनेक उद्दिष्टे तसेच गुणविशेष आणि व्यक्तिमत्त्वे यांचा समावेश होतो, जसे की कामाची गुणवत्ता आणि प्रमाण, कामाची विश्वासार्हता, पुढाकार, वृत्ती, नेतृत्व गुणवत्ता आणि भावनिक स्थिरता.

• **निबंध पद्धत:**

कर्मचाऱ्यांची वैशिष्ट्ये आणि वर्तन, तसेच संस्थात्मक धोरणे, कार्यपद्धती आणि नियमांसंबंधी त्यांचे ज्ञान, नोकरीसंबंधी त्यांचे ज्ञान, त्यांचे प्रशिक्षण आणि विकासाच्या गरजा, त्यांची बलस्थाने, दुर्बल घटक, मागील कार्यप्रदर्शन, संभाव्यता आणि सुधारणेसाठी सूचना यांचे तपशीलवार वर्णन लिहिण्यासाठी मूल्यनिर्धारक ही पद्धत वापरतो. हे एक प्रेरक आणि सरळ धोरण असते. ते पूर्ण करण्यासाठी क्लिष्ट नमुने किंवा विशेष कौशल्ये आवश्यक नाहीत.

• **क्षेत्र पुनर्विलोकन पद्धत:**

मूल्यांकनाच्या या पद्धतीमध्ये, कर्मचाऱ्यांचे थेट पर्यवेक्षकाद्वारे पुनरावलोकन केले जात नाही, तर सामान्यतः आस्थापना विभागाकडून दुसऱ्या व्यक्तीद्वारे पुनरावलोकन केले जाते.

या स्थितीत, मूल्यनिर्धारक कर्मचाऱ्यांचे त्यांच्या मागील उत्पादन नोंदी तसेच इतर माहिती जसे की गैरहजेरी, उशिरा येणे इत्यादींच्या आधारे मूल्यांकन करतो. एखाद्या संस्थेला एखाद्या व्यक्तीला बदली घ्यायची असेल, तर अशा परिस्थितीत हे अधिक योग्य आहे. यात माहिती देखील असते ज्याचा वापर विविध ठिकाणच्या आणि विविध विभागांमधील कर्मचाऱ्यांची तुलना करण्यासाठी केला जाऊ शकतो. कारण आस्थापना

विभागाच्या कर्मचाऱ्यांना मूल्यमापन यंत्रणेमध्ये प्रशिक्षित करणे आवश्यक आहे, यामुळे काही प्रमाणात पूर्वग्रह दूर होतो.

### ३.६ भरती

जेव्हा जेव्हा एखाद्या संस्थेमध्ये रिक्त जागा येते तेव्हा ती सहसा भरली जाते. योग्य पदावर उमेदवाराची निवड प्रक्रिया आणि नियुक्ती ही पदे भरण्यासाठी त्यांना उपलब्ध करून देण्यासाठी भरतीच्या कक्षेत येतात.

उपलब्ध संधी लक्षात आल्यावर, विविध माध्यमांमध्ये त्यांचा प्रचार केला जातो आणि रिक्त जागांसाठी अर्ज गोळा केले जातात. भरतीद्वारे, नोकरी करण्यास स्वारस्य असलेल्या आणि ते करण्यास पात्र असलेल्या व्यक्तींचा एक गट तयार केला जातो.

भरती हा प्रक्रियेतील पहिला टप्पा आहे, जो निवडीसह सुरू राहतो आणि उमेदवाराच्या नियुक्तीने समाप्त होतो. कर्मचाऱ्यांच्या नियोजनानंतर ही कर्मचारी संपादन प्रक्रियेतील दुसरी पायरी आहे. भरती केल्याने संस्थेचे कार्य चालू ठेवण्यासाठी आवश्यक असलेली रक्कम आणि विविध प्रकारच्या सुविधा मिळू शकतात. भरती ही वर्तमान किंवा भविष्यातील संस्थात्मक संधींसाठी संभाव्य उमेदवार ओळखण्याची प्रक्रिया आहे.

लॉर्डच्या म्हणण्यानुसार, "भरती ही एक स्पर्धा आहे. ज्याप्रमाणे संस्था सर्वोत्तम उत्पादन किंवा सेवा विकसित करण्यासाठी, उत्पादन करण्यासाठी आणि विक्री करण्यासाठी स्पर्धा करतात, त्याचप्रमाणे त्यांनी सर्वात योग्य लोकांना ओळखण्यासाठी, आकर्षित करण्यासाठी आणि नियुक्त करण्यासाठी देखील स्पर्धा केली पाहिजे. भरती हा एक व्यवसाय आहे आणि तो एक मोठा व्यवसाय आहे."

"संभाव्य कर्मचाऱ्यांचा शोध घेण्याची प्रक्रिया आणि त्यांना संस्थेत नोकऱ्यांसाठी अर्ज करण्यास उद्युक्त करण्याची प्रक्रिया म्हणून भरती." - एडविन बी. फिलपो

"भरती म्हणजे पुरेशा मनुष्यबळ संसाधनांचा विकास आणि देखभाल करणे. यात उपलब्ध कामगार शक्तीचा संचय करणे समाविष्ट आहे, संस्थेला अतिरिक्त कर्मचाऱ्यांची आवश्यकता असेल तेव्हा ज्यांचा वापर करता येईल." - डेल एस बीच

#### ३.६.१ भरतीचे फायदे आणि मर्यादा:

कंपनीचे धोरण भरती स्रोत ठरवते. हे पद संस्थेतील कर्मचाऱ्यांद्वारे किंवा बाहेरील लोकांद्वारे भरले जाऊ शकते. "अंतर्गत स्रोत" हा शब्द वर्तमान संस्थेतील कर्मचाऱ्यांद्वारे नोकरी भरल्यावर संदर्भित होतो.

"बाह्य स्रोत" हा शब्द जेव्हा समाजातील उपलब्ध उमेदवारांमधून नोकरी भरली जाते तेव्हा सूचित करते.

### अ. अंतर्गत स्रोत:

जेव्हा एखादे पद उपलब्ध होते, तेव्हा ते संस्थेच्या वर्तमान कर्मचाऱ्याला पदोन्नती देऊन भरले जाऊ शकते. हे कंपनीच्या पदोन्नती धोरणाद्वारे निर्धारित केले जाते. इतर परिस्थितींमध्ये, संस्था त्याच संवर्गातील सदस्याला काम सोपवते. याला हस्तांतरण असे संबोधले जाते.

### फायदे:

- त्यामुळे व्यवसायाचे मनोधैर्य वाढते.
- पदोन्नती मिळाल्यावर कर्मचाऱ्यांना अधिक आनंद होतो.
- हे उच्च-कार्यक्षम कर्मचाऱ्यांना आकर्षित करते.
- प्रशिक्षणाचा खर्च काही प्रमाणात कमी केला जाऊ शकतो.
- पदोन्नती मिळालेली एखादी व्यक्ती त्याच्या किंवा तिच्या सहकाऱ्यांना त्याच्या किंवा तिच्या व्यवसायाबद्दल जे काही करता येईल ते शिकण्यासाठी प्रवृत्त करते.
- अंतर्गत पदोन्नती कर्मचाऱ्यांना नोकरीचे समाधान मिळविण्यास मदत करतात.
- पदोन्नती मिळालेला कर्मचारी त्याचा पूर्वीचा अनुभव त्याच्या सध्याच्या पदावर लागू करू शकतो.
- हे सुनिश्चित करते की कर्मचारी सदस्याची नोकरी सुरक्षित आहे.
- सेवा पुस्तकातील नोंदींच्या आधारे, पदोन्नती झालेल्या कर्मचाऱ्यांना नवीन जबाबदारी सुरक्षितपणे सोपवली जाऊ शकते.
- हे कर्मचारी सदस्यांची कार्य सुरक्षा आणि संस्थेची स्थिरता सुनिश्चित करते.
- हे कर्मचार्यांना त्यांच्या व्यवसायामध्ये प्रगती करण्यासाठी कठोर परिश्रम करण्यास प्रेरित करते.
- जाहिराती, भरती, चाचणी किंवा मुलाखतींशी संबंधित कोणतेही खर्च सहसा प्रमाणित असावेत.

### मर्यादा:

- जर उच्च-श्रेणीची जागा आंतरिकरित्या भरली गेली, तर संस्थेला तिच्या कर्मचाऱ्यांकडून नवीन आणि नाविन्यपूर्ण कल्पना आणि पुढाकार मिळू शकणार नाही.
- बाहेरील लोक कामाच्या अंमलबजावणीत त्यांची क्षमता दाखवू शकत नाहीत.

- उच्च पद हे कमी पात्रता असलेल्या व्यक्तीद्वारे भरले जाऊ शकते.
- जर अंतर्गत कर्मचारी कर्मचाऱ्यांना विशिष्ट कालावधीनंतर पदोन्नतीची हमी दिली गेली असेल, तर प्रस्तुत कर्मचारी योग्यरित्या काम करण्यात रस घेत नाही.

## ब. बाह्य स्रोत:

### फायदे:

१. **निवड:** संस्था उमेदवारांच्या विस्तृत समूहातून उमेदवार निवडू शकते. भरतीच्या उद्देशाने, प्रत्येक उमेदवाराचे न्यूनाधिक गुण विचारात घेतले जातात. त्यानंतर संस्था सर्वोत्तम उमेदवार निवडू शकते.
२. **नवीन दृष्टिकोन:** कंपनीने नवीन कर्मचाऱ्यांना कामावर घेतल्यास, त्यांच्याद्वारे समस्या सोडवण्यासाठी नवीन तंत्र अवलंबले जाऊ शकते. ज्याद्वारे कंपनीचा जास्तीत जास्त फायदा होऊ शकतो.
३. **विस्तृत अनुभव:** नव्याने नियुक्त केलेल्या कर्मचाऱ्याला विविध क्षेत्रातील अनुभव असल्यास, संस्थेला त्या अनुभवाचा फायदा होऊ शकतो.

### मर्यादा:

१. **जुन्या कर्मचाऱ्यांची नाराजी:** जर एखाद्या उमेदवाराला बाहेरील स्रोतांकडून नियुक्त केले गेले तर, पूर्वीचे कर्मचारी त्याच्या विरुद्ध नाराजी बाळगू शकतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य खचू शकते.
२. **सहकार्याचा अभाव:** विद्यमान कर्मचारी सदस्य बाहेरील स्रोतांमधून निवडलेल्या व्यक्तीला त्यांचे सहकार्य देत नाहीत. शिवाय, विद्यमान कर्मचारी सदस्य नवीन भरती झालेल्या सदस्यासमोर निरनिराळी आव्हाने उभी करतात आणि त्याच्या नोकरीच्या संदर्भात त्याला दिशाभूल करण्याचा प्रयत्न करतात.
३. **खर्चिक:** संस्थेच्या बाहेरून एखाद्याला भरती करण्यासाठी भरपूर कागदपत्रे आवश्यक आहेत. आवश्यक औपचारिकतांमध्ये जाहिरात प्रकाशित करणे, अर्ज स्वीकारणे, त्यांची तपासणी करणे, मुलाखतीची पत्रे पाठवणे, मुलाखतीची तारीख, वेळ आणि स्थान निश्चित करणे आणि मुलाखत समिती तयार करणे यासारख्या गोष्टींचा समावेश होतो. वर नमूद केलेल्या सर्व प्रक्रिया पूर्ण करण्यासाठी खूप पैसा खर्च होतो.
४. **कामगार संघटना:** जर कंपनीची कामगार संघटना विशेषतः प्रभावी असेल तर कंपनीच्या कामगार संघटनेला कंपनीबाहेरील एखाद्याला कामावर घेण्यास राजी करणे खूप कठीण असते.

### ३.६.२ पद्धती:

भरतीचे स्रोत भरतीच्या पद्धतीपेक्षा भिन्न आहेत. संभाव्य कर्मचारी उपलब्ध असलेल्या ठिकाणांना स्रोत म्हणून संबोधले जाते. दुसरीकडे, पद्धती म्हणजे संभाव्य कर्मचार्यांशी

संबंध जोडणे. कर्मचारी भरती करण्यासाठी वापरल्या जाणाऱ्या अनेक धोरणांचे वर्गीकरण करण्यासाठी खालील प्रकारच्या पद्धती वापरल्या जाऊ शकतात:

### १. थेट पद्धती:

भरती करणाऱ्यांना शैक्षणिक आणि व्यावसायिक संस्थांमध्ये पाठवले जाते, कर्मचारी नियुक्त केले जातात, सार्वजनिक संपर्क केले जातात आणि या प्रदर्शनातून मनुष्यबळ भरती केले जाते. महाविद्यालये आणि तांत्रिक संस्थांमध्ये भरती करणाऱ्यांना पाठवणे हा सर्वाधिक वापरल्या जाणाऱ्या थेट पद्धतीपैकी एक आहे. महाविद्यालयातील बहुतांश भरती महाविद्यालयाच्या पदयोजन कार्यालयाच्या सहकार्याने केली जाते. सामान्यतः, पदयोजन कार्यालय विद्यार्थ्यांना आकर्षित करण्यास, मुलाखतीचे वेळापत्रक तयार करण्यास, जागा उपलब्ध करून देण्यात आणि विद्यार्थ्यांच्या परिचयपत्रकाचे वितरण करण्यास मदत करते.

परिक्षेत्र भरती ही व्यवस्थापक, व्यावसायिक आणि विक्रेते यांच्यासाठी एक फार मोठी क्रिया आहे. अशा प्रकारे एमबीए किंवा इतर तंत्रविषयक पदविका शिकणाऱ्यांचा शोध घेतला जातो. मुलाखतकार येण्यापूर्वी, संस्थेचे आणि ती देऊ करत असलेल्या नोकऱ्यांचे वर्णन करणारी माहितीपत्रके विद्यार्थ्यांमध्ये वितरीत केली जातात. उत्कृष्ट शैक्षणिक अभिलेख असलेल्या विद्यार्थ्यांबद्दल संबंधित शिक्षकांकडून स्पष्टपणे माहितीची विनंती करण्यासाठी संस्था ओळखल्या जातात. कर्मचाऱ्यांचा जनतेसह सहभाग हे अनेक व्यवसायांसाठी अतिशय फायदेशीर तंत्र असल्याचे दिसून आले आहे. संमेलने आणि चर्चासत्रांमध्ये भरती करणाऱ्यांना पाठवणे, मेळ्यांमध्ये प्रदर्शने उभारणे आणि इच्छित केंद्रांवर जाण्यासाठी फिरती कार्यालये तैनात करणे ही सर्व थेट तंत्रांची उदाहरणे आहेत.

### २. अप्रत्यक्ष पद्धती:

वृत्तपत्रे, नियतकालिके आणि रेडिओ आणि दूरदर्शनवरील जाहिराती या भरतीच्या सर्वसामान्य अप्रत्यक्ष पद्धती आहेत. उमेदवार ते जाहिरातीतील नोकरीच्या योग्यतेचे आहेत कि नाहीत याची पडताळणी करू शकतात. जेव्हा एखाद्या संस्थेला देशभरातील मोठ्या, विखुरलेल्या लक्षित लोकसंख्येपर्यंत पोहोचायचे असते तेव्हा ह्या पद्धती योग्य असतात. जेव्हा एखादी कंपनी आपली ओळख लपवू इच्छित असते तेव्हा ती फक्त बॉक्स नंबर वापरून निनावी जाहिरात चालवू शकते. जाहिरातींमध्ये, नोकऱ्या आणि पात्रता याबद्दल बरीच माहिती असू शकते. कंपनीच्या प्रवेशद्वारावर लावलेला सूचना फलक हे जाहिरातीचे आणखी एक तंत्र आहे.

### ३. त्रयस्थ-पक्ष पद्धती:

सार्वजनिक आणि खाजगी रोजगार संस्था सर्वासामान्यपणे कार्यरत असणाऱ्या त्रयस्थ-पक्ष पद्धती आहेत. कारखान्यातील कामगार आणि कारकुनी पदे सार्वजनिक सेवायोजन कार्यालयाचे लक्ष असतात. ते व्यावसायिक कर्मचाऱ्यांच्या नियुक्तीसाठी देखील मदत करतात. खाजगी सल्लागार कंपन्या त्यांच्या सेवांसाठी शुल्काची मागणी करतात. कार्यालयीन कर्मचारी, विक्रेते आणि व्यवस्थापकीय आणि व्यवस्थापन कर्मचारी यासारख्या विविध प्रकारच्या कर्मचाऱ्यांसाठी ते तज्ञ असतात.

कामगार संघटनांचा वापर हे आणखी एक त्रयस्थ पक्षाचे धोरण आहे. ऐतिहासिकदृष्ट्या, कामगार-व्यवस्थापन समित्यांनी भरतीचे साधन म्हणून कामगार संघटनांची उपयुक्तता सिद्ध केली आहे.

अर्जदाराच्या स्रोतांचे मूल्यमापन करण्यासाठी मागील विभागात वर्णन केलेल्या अनेक निकषांचा उपयोग भरती धोरणांसाठी देखील केला जाऊ शकतो. उमेदवाराला संस्थेकडे कशाने आकर्षित केले हे शोधणे महत्त्वाचे आहे. हे जाणून घेण्यासाठी, अर्जामध्ये एक विभाग समाविष्ट असू शकतो, ज्यामध्ये अर्जदाराने सुरुवात कशी केली याचा तपशील मिळू शकतो. मग आपण नियमितपणे कोणता दृष्टीकोन चांगले भावी उमेदवार निर्माण करतो हे शोधण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे.

परिणामी, भरती मोहिमेमध्ये सुधारणा करण्यासाठी सर्वात प्रभावी धोरण वापरले पाहिजे.

### ३.७ संभाव्य मूल्यमापन

संभाव्य म्हणजे जास्तीत जास्त श्रम, जे एक व्यक्ती आरामात आणि यशस्वीरित्या करू शकते. परिणामी, संभाव्य मूल्यमापन ही कर्मचाऱ्याची बलस्थाने आणि दुर्बलता ओळखण्याची प्रक्रिया म्हणून परिभाषित केली जाऊ शकते आणि त्याच्या भविष्यातील कार्यप्रदर्शनाचा अंदाज करण्याच्या उद्देशाने ते वापरले जाऊ शकते. हा निर्णय घेताना घटकांचे दोन संच तपासले पाहिजेत आणि घटकांच्या दोन गटांमधील अंतर्निहित फरक समजून घेणे महत्त्वाचे आहे.

**अ) पहिला संच:** मूलभूत मूल्यमापन गुण व्यक्तीची अंतर्निहित क्षमता निर्धारित करतात.

**ब) दुसरा संच:** इतर सर्व घटक जे एखाद्या व्यक्तीची अंतर्निहित क्षमता, जसे की चारित्र्य सामर्थ्य, दबावात्मक स्थित काम करण्याची क्षमता, वैयक्तिक चालना आणि भावनिक स्थिरता यासारखे गुण ठळकपणे अधोरेखित करतात, परंतु निर्धारित करत नाहीत.

हे सर्व घटक एखाद्या व्यक्तीचे संपूर्ण चित्र उभे करण्यासाठी नक्कीच फायदेशीर आहेत. तथापि, समूह म्हणून किंवा वेगवेगळे पाहिल्यास ते संभाव्यतेचे विश्वसनीय संकेत नसतात.

वय, लिंग आणि कार्य गट पातळीतील फरक मूल्यमापन कर्त्याने दुर्लक्षित केले पाहिजेत. संभाव्य मूल्यमापनामध्ये अंगभूत अडचणी असूनही, अनुभवाने असे सिद्ध केले आहे की विश्लेषणात्मक शक्ती, सर्जनशील कल्पनाशक्ती, वास्तवाची जाणीव, अलिप्त स्थितीतून सर्वांगीण दृष्टिकोन आणि प्रभावी नेतृत्व या वैशिष्ट्यांचा दर्जा ठरविण्याच्या प्रक्रियेतून गेलेला मूल्यमापन गट सरावाने चांगले परिणाम मिळवू शकतो.

#### ३.७.१ महत्त्व:

**(१) वरिष्ठांकडून दर्जा निर्धारण:** उमेदवाराच्या संभाव्यतेचे मूल्यांकन त्याच्या तात्काळ वरिष्ठांद्वारे केले जाऊ शकते, जो नोकरीवर त्याच्याशी नियमित संपर्कात असतो. त्याचा पर्यवेक्षक त्याच्या तांत्रिक आणि वर्तणुकीच्या अशा दोन्ही गुणांचे मूल्यांकन करू शकतो.



- (२) **सदृशीकरण खेळ आणि सराव प्रश्न:** व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांची छुपी क्षमता उघड करण्यासाठी सदृशीकरण खेळ आणि सराव प्रश्न वापरू शकतात.
- (३) **मागील नोकरीतील कार्यप्रदर्शन नोंदी:** वर्तमान नियोक्ता इतर गोष्टींबरोबरच, त्याच्या पुढाकार, सर्जनशीलता आणि जोखीम घेण्याची क्षमता जाणून घेण्यासाठी कर्मचाऱ्यांच्या मागील नोकरीच्या मूल्यांकनांचे पुनरावलोकन करू शकतो. जर ही परिमाणे खूप उच्च दर्जा निर्धारण दर्शवत असतील तर, व्यक्तीकडे त्याच्या सध्याच्या नोकरीमध्ये प्रगतीसाठी भरपूर वाव असतो.
- (४) **मानसशास्त्रीय चाचणी:** काही कंपन्या आता व्यवस्थापकीय आणि वर्तनात्मक पैलूंचे मूल्यांकन करण्यासाठी वैज्ञानिकदृष्ट्या प्रमाणित मानसशास्त्रीय चाचण्या वापरत आहेत.

---

### ३.८ सारांश

---

- मानव संसाधन विकास हा मानव संसाधन व्यवस्थापनाचा उपसंच आहे.
- प्रत्येक व्यवसायाला त्याची उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी भरती करणे आणि योग्य प्रकारचे लोक निवडणे आवश्यक आहे.
- मानव संसाधन विकास संस्थेच्या सर्व स्तरांवर नियोक्ता आणि कर्मचारी यांच्यातील परस्परसंवाद सुधारण्याचा प्रयत्न करते.
- प्रशिक्षण आणि विकास ही संरचित आणि नियोजित सूचनांद्वारे कौशल्य वाढवून, ज्ञान मिळवून, संकल्पना स्पष्ट करून आणि दृष्टिकोन बदलून कर्मचारी उत्पादकता आणि कार्यप्रदर्शन वाढवण्याची एक सतत प्रक्रिया आहे.
- प्रभावी देखरेखीशिवाय, प्रशिक्षण आणि विकास अपूर्ण आहे.
- प्रशिक्षण ही अशी प्रक्रिया आहे, ज्याद्वारे लोकांना त्यांची कामे करण्यासाठी आवश्यक कौशल्ये प्राप्त होतात.
- कार्यप्रदर्शन मूल्यमापन, ज्याला कार्यप्रदर्शन मूल्यमापन म्हणून देखील ओळखले जाते, कामाच्या ठिकाणी कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनाचे मूल्यांकन करण्याचा एक मार्ग आहे, ज्यामध्ये नोकरीच्या कार्यप्रदर्शनाचे संख्यात्मक आणि गुणात्मक दोन्ही पैलू समाविष्ट असतात.
- सक्ती-निवड दर्जा निर्धारण पद्धतीमध्ये विधान स्वरूपामध्ये प्रश्नांचा एक क्रम असतो, ज्याद्वारे मूल्यनिर्धारक प्रत्येक विधान संस्थेमधील प्रत्येक व्यक्तीचे मूल्यांकन किती प्रभावीपणे वर्णन करतो हे तपासतो.

### ३.९ स्वाध्याय

#### अ. वर्णनात्मक प्रश्न:

##### थोडक्यात उत्तरे:

१. कार्यप्रदर्शन मूल्यमापनावर एक टीप लिहा.
२. मनुष्यबळ विकास संकल्पना स्पष्ट करा.
३. प्रशिक्षणाचा अर्थ स्पष्ट करा.
४. अंतर्गत स्रोत भरती या शब्दाचे वर्णन करा.
५. मानव संसाधन विकासची व्याख्या स्पष्ट करा.

##### दीर्घ उत्तरे:

१. भरतीचे फायदे आणि तोटे स्पष्ट करा.
२. निवड प्रक्रिया कोणत्या आहेत ?
३. ई-निवडीचे तंत्र स्पष्ट करा.
४. निवडीचे तपशीलवार चर्चा करा.
५. भरती आणि निवड यातील फरक स्पष्ट करा.

#### ब. एकाधिक निवडी प्रश्न:

१. मानव संसाधन विकासाची प्राथमिक भूमिका ही .....कार्ये पार पाडण्यासाठी पात्र व्यक्तींना आकर्षित करणे आणि त्यांची नियुक्ती करणे आहे.

अ) संस्थात्मक कार्ये

ब) संस्थात्मक नफा

क) संस्थात्मक नुकसान

ड) संस्थात्मक वाटा

२. प्रत्येक संस्था तिच्या सर्व सदस्यांमध्ये .....संबंध प्रस्थापित करण्याचा प्रयत्न करते.

अ) सकारात्मक

ब) चांगले

क) नकारात्मक

ड) कुटुंब

३. .... वर कर्मचाऱ्यांच्या रोजगाराच्या मार्गाचे नियोजन आणि मार्गदर्शन करण्याची जबाबदारी आहे.

अ) मानव संसाधन व्यवस्थापन

ब) मनुष्यबळ विकास

क) समानव संसाधन व्यवस्थापन

ड) कमानव संसाधन व्यवस्थापन

४. .... ही कौशल्ये वाढवून, ज्ञान मिळवून, संकल्पना स्पष्ट करून कर्मचाऱ्यांची उत्पादकता आणि कार्यक्षमता वाढवण्याची एक निरंतर प्रक्रिया आहे.

अ) नियोजन

ब) निवड

क) प्रेरणा

ड) प्रशिक्षण आणि विकास

५. कोणत्या प्रशिक्षण पद्धतीमध्ये प्रशिक्षणार्थी एका नोकरीतून दुसऱ्या नोकरीकडे जाणे, अनेक नेमणुकांद्वारे माहिती आणि कौशल्य प्राप्त करणे समाविष्ट असते.

अ) कार्य निर्देश

ब) प्रशिक्षण

क) कार्य परिभ्रमण

ड) कार्य विस्तृतीकरण

उत्तरे: १- अ, २- अ, ३- ब, ४- ड, ५-क

क. रिकाम्या जागा भरा:

१. .... पद्धतीमध्ये, कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या गुण आणि वैशिष्ट्यांवर आधारित विशिष्ट गटांमध्ये ठेवले जाते, जे आगाऊ ठरवले जातात.

२. .... कर्मचाऱ्यांच्या कार्यप्रदर्शनाचे मूल्यांकन करण्यासाठी सर्वात मूलभूत आणि मोठ्या प्रमाणावर वापरल्या जाणाऱ्या पद्धतींपैकी एक आहे.

३. .... हे धोरण शिकणाऱ्याला इतर कर्मचाऱ्यांना येणाऱ्या समस्या समजून घेण्यास मदत करते.
४. .... हे पायरी-पायरी ने प्रशिक्षण म्हणूनही ओळखले जाते.
५. प्रशिक्षण आणि विकासाच्या ..... पद्धती आहेत.

**उत्तरे:**

१- प्रतवारी पद्धत, २- आलेख प्रमाण पद्धत, ३- कार्य परिभ्रमण, ४- कार्य निर्देश, ५-दोन

**ड. खालील वाक्य सत्य /असत्य आहे का ते सांगा:**

१. प्रशिक्षण आणि विकास ही कौशल्ये वाढवून कर्मचाऱ्यांची उत्पादकता आणि कार्यप्रदर्शन वाढवण्याची निरंतर प्रक्रिया आहे.
२. कार्य निर्देश सांघिक कार्य सुधारण्यास मदत करतात.
३. कंपनीसाठी काम करणाऱ्या प्रत्येक व्यक्तीच्या संपूर्ण विकासाला चालना देण्यासाठी मानव संसाधन विकास उपयुक्त आहे
४. मानव संसाधन विकास संस्थांना वैयक्तिक रोजगाराच्या वाढीसाठी आणि विकासासाठी आवश्यक असलेल्या वैयक्तिक गरजांशी मानव संसाधनाची गरज आहे.
५. प्रत्येक संस्था आपल्या सर्व सदस्यांमध्ये नकारात्मक संबंध प्रस्थापित करण्याचा प्रयत्न करते जे विविध पदांवर काम करतात

**उत्तरे:**

सत्य: १, ३ आणि ४

असत्य: २ आणि ५

---

### ३.१० संदर्भ

---

**पाठ्यपुस्तके:**

- मायकेल आर्मस्ट्रॉंग, स्टीफन टेलर, आर्मस्ट्रॉंग हँडबुक ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट प्रॅक्टिस, कोगन पेज
- रेमंड नो आणि जॉन हॉलेनबेक आणि बॅरी गेरहार्ट आणि पॅट्रिक राइट, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, मॅकग्रा-हिल
- गॅरी डेस्लर आणि बिजू वार्की, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पिअर्सन
- प्रवीण दुराई, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पियर्सन

- रमण प्रीत, फ्युचर ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट: घटना अभ्यास ज विथ स्ट्रैटेजिक अप्रोच, विली

**संदर्भ पुस्तके:**

- स्टीवर्ट ग्रेग एल., ब्राउन केनेथ जी., ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, विली
- आनंद दास गुप्ता, स्ट्रैटेजिक ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, प्रॉडक्टिव्हिटी प्रेस
- राधा आर. शर्मा, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट फॉर ऑर्गनायझेशनल सस्टेनेबिलिटी, बिझिनेस एक्सपर्ट प्रेस
- गॅरी डेस्लर, फंडामेंटल्स ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पीअरसन

\*\*\*\*\*

## कारकीर्द नियोजन

### घटक संरचना

- ४.० उद्दिष्टे
- ४.१ प्रस्तावना
- ४.२ रोजगार नियोजन
- ४.३ अनुवर्तन नियोजन
- ४.४ मार्गदर्शन
- ४.५ सारांश
- ४.६ स्वाध्याय
- ४.७ संदर्भ

---

### ४.० उद्दिष्टे

---

- रोजगार नियोजन समजून घेणे.
- अनुवर्तन नियोजनाच्या गरजेवर चर्चा करणे
- मार्गदर्शनाचे महत्त्व समजून घेणे.

---

### ४.१ प्रस्तावना

---

आजच्या स्पर्धात्मक जगात, कंपनीचे "लोक" किंवा कर्मचारी महत्त्वपूर्ण स्पर्धात्मक फायदा देऊ शकतात. मानव संसाधन कार्याचा अधिकाधिक फायदा घेण्यासाठी, कार्याचे धोरण, रचना, व्यवस्था आणि शैली ; ह्या सर्व गोष्टी व्यवसायाशी चांगल्या प्रकारे संरेखित केल्या पाहिजेत (उदा. आर्थिक आणि ग्राहक प्रमाण). त्या अल्पकालीन आणि दीर्घकालीन दोन्ही उद्दिष्टांशी सुसंगत असल्या पाहिजेत. जर त्या संरेखित केल्या नाही तर, मानव संसाधन कार्ये व्यवसायांसाठी एक महत्त्वपूर्ण समस्या बनू शकतात, ज्यामुळे त्यांना त्यांचे मानव संसाधन विभाग बंद करणे भाग पडू शकते. याशिवाय, मानव संसाधन व्यावसायिक, प्रचालक व्यवस्थापक आणि वरिष्ठ व्यवस्थापन या सर्वांमध्ये मानव संसाधन उद्दिष्टे आणि धोरणांशी सुसंगत प्रतिभा आणि शैली असणे आवश्यक आहे. मानव संसाधन विकासाचे लेखापरिक्षण हा या संरेखनांचे विश्लेषण करण्याचा आणि खात्री देण्याचा प्रयत्न आहे.

संस्थेचा टिकाव लागण्यासाठी, वाढीसाठी आणि कार्यक्षम अस्तित्वासाठी आवश्यक असलेली विविध महत्त्वाची कामे करण्यासाठी व्यक्तींचे अनुवर्तन आवश्यक असते. अनुवर्तन नियोजनाचे उद्दिष्ट लोकांना शोधणे, विकसित करणे आणि ते उपलब्ध झाल्यावर उच्च-स्तरीय पदे भरण्यासाठी तयार करणे हे आहे. सेवानिवृत्ती, राजीनामा, पदोन्नती, मृत्यू

आणि नवीन पदे आणि जबाबदाऱ्यांची स्थापना यासह विविध कारणांमुळे उच्च स्तरावरील नोकऱ्या रिक्त होत असतात.

---

## ४.२ रोजगार नियोजन

---

व्यक्तींना त्यांच्या रोजगार नियोजनाचा एक भाग म्हणून तपास करण्यासाठी आणि माहिती गोळा करण्यासाठी प्रोत्साहित केले जाते. हे त्यांना विश्लेषण करण्यात, क्षमता प्राप्त करण्यात, निर्णय घेण्यात, ध्येये निश्चिती करण्यात आणि त्यानुसार कृती करण्यात मदत करते. मानव संसाधन विकासाचा हा एक महत्त्वाचा टप्पा आहे, जो कर्मचाऱ्यांना कार्य-जीवन संतुलन धोरणे विकसित करण्यात मदत करतो.

### व्याख्या:

रोजगाराची व्याख्या 'नोकऱ्यांचा क्रम' ज्या एखादी व्यक्ती उदरनिर्वाहासाठी काय करते हे दर्शवितात ' अशी केली जाऊ शकते.

शेर्मर बॉर्न, हंट आणि ऑस्बॉर्न यांच्या मते, 'रोजगार नियोजन ही रोजगाराची उद्दिष्टे आणि वैयक्तिक क्षमता त्यांच्या पूर्ततेच्या संधींसह पद्धतशीरपणे जुळवण्याची प्रक्रिया आहे'.

### ४.२.१ रोजगार नियोजनाचे महत्त्व:

- पदोन्नतीयोग्य कर्मचाऱ्यांचा स्थिर पुरवठा रोजगार नियोजनाद्वारे सुनिश्चित केला जातो.
- हे कर्मचारी निष्ठा सुधारण्यास मदत करते.
- रोजगार नियोजन कर्मचाऱ्यांच्या विकासाला आणि प्रगतीला प्रोत्साहन देते.
- हे कनिष्ठ सहकाऱ्यांच्या विकासात अडथळा आणण्यासारखी नकारात्मक वृत्ती स्वीकारण्यापासून वरिष्ठांना परावृत्त करते.
- हे सुनिश्चित करते की वरिष्ठ व्यवस्थापनाला प्रगती करण्याची क्षमता असलेल्या व्यक्तींची कौशल्ये आणि क्षमतांची जाणीव करवतील.

---

## ४.३ अनुवर्तन नियोजन

---

"अनुवर्तन नियोजन ही, कालानुरूप महत्त्वाच्या व्यक्तींचा विकास, बदली आणि धोरणात्मक वापर याबाबतची तरतूद करून संस्था, उपविभाग, विभाग किंवा कार्यगट ह्यांचे निरंतर प्रभावी कार्यप्रदर्शन सुनिश्चित करण्याची प्रक्रिया आहे."

संभाव्य नेते तयार करण्यासाठी सध्या कोणते संभाव्य नेते तयार आहेत, आणि उपलब्ध झाल्यावर त्यांना कोणत्या पदासाठीची तयारी करणे आवश्यक आहे, यातील अंतर निश्चित केले पाहिजे.

त्यांचे पूर्वीचे स्वयंस्फूर्त कार्यप्रदर्शन, पूर्वीचा अनुभव, संघटनात्मक संस्कृतीशी जुळणारे, आणि भविष्यातील नेता म्हणून इतर सदस्यांनी स्वीकारलेली त्यांची स्वीकृती पाहून संभाव्य अनुरूप उमेदवाराचे मूल्यमापन केले जाऊ शकते.

"अनुवर्तन नियोजन" हा शब्द एक पद्धतशीर प्रक्रियेचा संदर्भ देतो:

- नेतृत्व सातत्य सुनिश्चित करण्यासाठी, नेतृत्व वितरण नलिका/प्रतिभा संकलन विकसित करणे.
- त्यांच्या क्षमतेसाठी सर्वात योग्य असलेल्या पद्धतीनुसार संभाव्य उत्तराधिकारी विकसित करणे.
- विविध नोकरीच्या श्रेणींसाठी सर्वात योग्य लोकांची निवड करणे.
- गुंतवणुकीवर जास्त परतावा प्रतिभा विकासावर लक्ष केंद्रित करणे.

### ४.३.१ अनुवर्तन नियोजनाची आवश्यकता:

अनुवर्तन नियोजन ही कंपनी चालवण्याची महत्त्वाची बाब आहे.

कारण कोणत्याही संस्थेचे भवितव्य अनिश्चित असते आणि व्यवसायातील सर्व काही अलबेल चालले आहे असे दिसत आहे, म्हणून नियोजन पुढे ढकलणे चुकीचे ठरू शकते. हीच कंपनीसाठी अनुवर्तन ठरविण्याची योग्य वेळ आहे. अनुवर्तन नियोजन इतके महत्त्वाचे का आहे? याची काही कारणे पुढे दिलेली आहेत:

### १. आपत्कालीन प्रसंगी अनुवर्तन नियोजन फायदेशीर आहे:

तुम्ही आणि तुमचा कार्यसंघ महसूल अंदाज किंवा आर्थिक अनुमान लावण्यात कितीही पारंगत असलात तरीही कोणीही आपत्तीसाठी खरोखर नियोजन करू शकत नाही. अनुवर्तन योजना असण्याची अनेक कारणे आहेत, मग ते एखाद्या अनपेक्षित आजारामुळे असो, नैसर्गिक आपत्ती किंवा मुख्य कार्यकारी अधिकाऱ्याची अकाली सेवानिवृत्ती असो; तुम्ही आपत्तीसाठी नियोजन करू शकत नसाल तरी, आपत्ती उद्भवल्यास आपल्या व्यवसायाला स्थिर राहण्यास मदत करू शकतील अशा आकस्मिक खर्चाची तरतूद नक्कीच करून ठेवू शकता.

### २. अनुवर्तन नियोजन प्रभावी नेतृत्वाच्या विकासात मदत करते:

ज्याप्रमाणे व्यवसाय पद्धती कालांतराने विकसित झाल्या आहेत, त्याचप्रमाणे अनुवर्तन नियोजन देखील विकसित झाले आहे. यापुढे ही केवळ योजना नाही जी नेतृत्व बदलाच्या वेळेसच वापरली जाऊ शकते; अनुवर्तन योजना आता त्याच्या 'खऱ्या' उद्देशाची गरज निर्माण होण्यापूर्वी वापरली जाऊ शकते.

प्रभावी नेतृत्व विकसित करण्यासाठी, दररोजच्या बाजारातील चढउतारांमध्ये टिकून राहण्यासाठी संस्थेस मदत करण्यासाठी आणि संस्थेच्या विद्यमान उद्दिष्टांचे मूल्यांकन आणि परीक्षण करण्यासाठी अधिकाऱ्यांना भाग पाडण्यासाठी हे वापरले जाऊ शकते.



### ३. अनुवर्तन नियोजन सहकार्याना क्षमता प्रदान करते:

त्यांना क्षमता प्रदान केल्याने संपूर्ण संस्थेमध्ये उत्तरदायित्वाची भावना निर्माण होण्यास मदत होते, जी यशस्वी अनुवर्तन नियोजनासाठी आवश्यक आहे. योजना तयार करण्याचा आणि नंतर सांभाळण्याचा पूर्ण भार आपल्या खांद्यावर घेण्याचा मोह टाळणे केव्हाही चांगले.

### ४. अनुवर्तन योजना उत्पन्न राखण्यात आणि खर्चात मर्यादित ठेवण्यास मदत करू शकते:

आर्थिक चर्चा करणे हा मुख्य उद्देश असावा. लोक विनाकारण श्रम करू इच्छित नाहीत आणि विनाकारण कुठल्याही गोष्टीतून पैसे मिळत नाहीत. एक अनुवर्तन योजना तुम्हाला भविष्यात किती पैशांची आवश्यकता असेल आणि तुम्ही यापुढे प्रभारी नसल्यावर तुम्हाला कोणते खर्च करावे लागतील हे शोधण्यात मदत करू शकते. तुमचा वार्षिक पगार आणि इतर भत्ते तपासा, जसे की तुमचा आणि तुमच्या अवलंबितांसाठी आरोग्य आणि दंत विमा, कंपनी द्वारे भरणे केला जाणारा जीवन विम्याचा हप्ता, तुमचे वाहन, व्यावसायिक संलग्नता आणि इतर व्यवसाय-संबंधित खर्च.

### ५. अनुवर्तन नियोजन विस्तृत चित्र प्रदान करते:

काही व्यवसाय प्रामुख्याने वरिष्ठ अधिकाऱ्यांच्या बदलीवर लक्ष केंद्रित करण्याची चूक करतात. दुसरीकडे, एक ठोस अनुवर्तन योजना, एक पाऊल पुढे जाऊन संस्थेस सर्व स्तरावरील कर्मचाऱ्यांचा नीट विचार करण्यास भाग पडू शकते. जे कामगार दैनंदिन कामे करतात तेच संस्था चालऊ शकतात.

अनुवर्तन नियोजन प्रक्रियेत त्यांचा समावेश न केल्यास घातक परिणाम होऊ शकतात. संस्थेने धोरण तयार करतेवेळेस, व्यवस्थापनाचे सर्व स्तर आणि ते ज्यांना अहवाल देतात त्या सर्वांचा समावेश करणे गरजेचे असते.

### ६. अनुवर्तन नियोजन विभागीय संबंध प्रस्थापित करण्यास मदत करते:

जेव्हा विभाग नियमितपणे संवाद साधतात, तेव्हा त्यांच्यात समन्वय असण्याची अधिक शक्यता असते, जी प्रभावी संस्कृतीला प्रोत्साहन देते. संस्थेचे अनुवर्तन नियोजन उपक्रम मानवी संसाधनांशी जोडलेले असल्याची खात्री करा. शेवटी, मानवी संसाधने ही सर्व लोकांबद्दल आहेत. अनुवर्तन नियोजनामध्ये कर्मचारी-मूल्यांकन प्रक्रियेसारखी वैशिष्ट्ये समाविष्ट केल्याने, रिक्त जागी अंतर्गत उमेदवार भरायचे की नाही हे ठरविण्यात निर्णय घेण्यास मदत करू शकतात.

### ७. अनुवर्तन नियोजन प्रत्येकाला चांगल्या वृत्तीत ठेवते:

बदल, जो अनुवर्तन योजनेचा एक महत्त्वाचा भाग आहे, तो प्रेरणादायी असतो आणि एखाद्या संस्थेला अनपेक्षित फायदे देखील देऊ शकतो. तरीही, जेव्हा लोकांचे जीवनमान धोक्यात असते तेव्हा बदल मोठ्या चिंतेचे कारण असू शकतात. अनुवर्तन योजनेचे व्यवसायावर होणारे फायदेशीर परिणाम विचारात घेतल्याने एकत्रितरीत्या ठेवता येतात. भविष्यासाठी नियोजन करणे प्रेरक आहे आणि जर ते चांगले केले तर ते कर्मचाऱ्यांना

संस्थेशी संलग्न आणि एकनिष्ठ राहण्यास प्रवृत्त करू शकते. आपत्ती टाळण्यासाठी वारंवार योजना तयार केली जाते हे खरे आहे, परंतु भविष्याचा स्वीकार करण्याचा हा एक संस्थेचा मार्ग आहे— जे अस्तित्व टीकवण्यासाठीचे एक महत्त्वपूर्ण व्यवसाय धोरण आहे.

---

## ४.४ मार्गदर्शन

---

मार्गदर्शन ही अशी एक पद्धत आहे ज्यामध्ये शिकण्याच्या आणि विकसित होण्याच्या प्रक्रियेत असलेल्यांना दिशा, व्यावहारिक सल्ला आणि सतत समर्थन देण्यासाठी खास निवडलेल्या आणि प्रशिक्षित व्यक्तींचा वापर केला जातो. इन्फोसिसचे श्री एन आर नारायण मूर्ती हे मार्गदर्शकाचे उत्तम उदाहरण आहे. मार्गदर्शन हे संस्थेच्या कामकाजात पारंगत असलेल्या अनुभवी व्यवस्थापकांकडून कौशल्ये आणि माहिती मिळविण्यात लोकांना मदत करण्याचे तंत्र आहे.

### व्याख्या:

डेव्हिड क्लटर बक यांच्या मते, 'मार्गदर्शकतेमध्ये प्रामुख्याने सहानुभूतीपूर्वक ऐकणे, अनुभवात सहभागी करून घेणे, व्यावसायिक मैत्री, प्रतिबिंबातून अंतर्दृष्टी विकसित करणे, गंभीरता फलक बनणे, प्रोत्साहन देणे' यांचा समावेश होतो.

जेकोबीच्या म्हणण्यानुसार, 'मार्गदर्शन ही एकास एक संबंधांना मदत करणारी किंवा पोषक प्रक्रिया आहे'.

### ४.४.१ मार्गदर्शनाचे महत्त्व:

#### १. भरती:

मार्गदर्शन भरतीच्या अंतर्गत आणि बाह्य अशा दोन्ही स्रोतांमधून योग्य व्यक्ती शोधण्यात व्यवसायास मदत करते.

#### २. संबंध निर्माण करणे:

हे संस्थेच्या संरचनेच्या निर्मितीमध्ये मदत करते.

#### ३. कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा:

हे कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शकांकडून प्रेरक प्रवृत्ती मिळविण्यास देखील मदत करते.

#### ४. बौद्धिक भांडवलाचे संरक्षण:

मार्गदर्शन भौतिक भांडवलाव्यतिरिक्त ज्ञान भांडवल सुरक्षित करण्यास मदत करते.

---

## ४.५ सारांश

---

- रोजगार नियोजन हा मानव संसाधन विकासाचा एक महत्त्वाचा टप्पा आहे; जो कर्मचाऱ्यांना कार्य-जीवन संतुलन धोरणे विकसित करण्यास मदत करतो.

- अनुवर्तन नियोजन ही कंपनी चालवण्याची महत्त्वाची बाब आहे.
- मार्गदर्शन ही एक पद्धत आहे, ज्यामध्ये शिकण्याच्या आणि विकसित होण्याच्या प्रक्रियेत असलेल्यांना दिशा, व्यावहारिक सल्ला आणि सतत समर्थन देण्यासाठी खास निवडलेल्या आणि प्रशिक्षित व्यक्तींचा वापर केला जातो.
- मार्गदर्शन भरतीच्या अंतर्गत आणि बाह्य अशा दोन्ही स्रोतांमधून योग्य व्यक्ती शोधण्यास व्यवसायास मदत करते.

---

## ४.६ स्वाध्याय

---

### अ. वर्णनात्मक प्रश्न:

#### थोडक्यात उत्तरे:

१. मार्गदर्शनावर एक टीप लिहा.
२. रोजगार नियोजनाची व्याख्या स्पष्ट करा.
३. रोजगार नियोजनाचे महत्त्व विशद करा.
४. मार्गदर्शनाची व्याख्या स्पष्ट करा.
५. मार्गदर्शनाची वैशिष्ट्ये काय आहेत?

#### दीर्घ उत्तरे:

१. मार्गदर्शन तपशीलवार चर्चा करा.
२. मार्गदर्शनाचे फायदे आणि तोटे काय आहेत?
३. मार्गदर्शनाचे महत्त्व स्पष्ट करा.
४. अनुवर्तन नियोजन तपशीलवार चर्चा करा.
५. अनुवर्तन नियोजनाच्या गरजेचे वर्णन करा.

### ब. एकाधिक निवडी प्रश्न:

१. पदोन्नतीयोग्य कर्मचाऱ्यांचा स्थिर पुरवठा ..... द्वारे सुनिश्चित केला जातो.  
अ) रोजगाराचा मार्ग  
ब) रोजगाराचे आयोजन  
क) मार्गदर्शन  
ड) रोजगार नियोजन

२. अनुवर्तन नियोजन ही, संस्था, उपविभाग, विभाग किंवा कार्यगट ह्यांचे .....प्रभावी कार्यप्रदर्शन सुनिश्चित करण्याची प्रक्रिया आहे.
- अ) निरंतर  
ब) थांबलेली  
क) पर्यायी  
ड) सामाहिक
३. .... एखाद्या कंपनीला भरतीच्या अंतर्गत आणि बाह्य दोन्ही स्रोतांमधून पात्र उमेदवार शोधण्यास मदत करू शकते.
- अ) रोजगार नियोजन  
ब) कर्मचारी प्रबंधन  
क) मार्गदर्शन  
ड) अनुवर्तन नियोजन
४. मार्गदर्शन भौतिक भांडवलाव्यतिरिक्त \_\_\_\_\_ सुरक्षित करण्यास मदत करते.
- अ) बौद्धिक भांडवलाचे  
ब) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा  
क) निर्मित संबंध  
ड) भरती
५. \_\_\_\_\_ हे संस्थेच्या संरचनेच्या निर्मितीमध्ये मदत करते.
- अ) भरती  
ब) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा  
क) बौद्धिक भांडवलाचे संरक्षण  
ड) निर्मित संबंध

उत्तरे: १- d, २- a, ३- c, ४- a, ५- d

**क. रिकाम्या जागा भरा:**

१. .... कर्मचाऱ्यांच्या विकासाला आणि प्रगतीला प्रोत्साहन देते.
२. .... साठी नियोजन कंपनी चालवण्याचा एक महत्त्वाचा पैलू आहे.

३. .... हे संस्थेच्या कामकाजात पारंगत असलेल्या अनुभवी व्यवस्थापकांकडून कौशल्ये आणि माहिती मिळविण्यास लोकांना मदत करण्याचे तंत्र आहे.
४. मार्गदर्शन ..... भांडवलाव्यतिरिक्त ज्ञान भांडवल सुरक्षित करण्यास मदत करते.
५. .... हे कर्मचारी निष्ठा सुधारण्यास मदत करते.

**उत्तरे:**

१- रोजगार नियोजन, २- अनुवर्तन , ३- मार्गदर्शन, ४- भौतिक, ५- रोजगार नियोजन

**ड. खालील वाक्य सत्य /असत्य आहे का ते सांगा:**

१. रोजगार नियोजनाद्वारे पदोन्नतीयोग्य कर्मचाऱ्यांचा स्थिर पुरवठा सुनिश्चित केला जातो.
२. अनुवर्तन नियोजन ही एक पद्धत आहे ज्यामध्ये दिशा, व्यावहारिक सल्ला आणि सतत समर्थन देण्यासाठी खास निवडलेल्या आणि प्रशिक्षित व्यक्तींचा वापर केला जातो.
३. संस्थेच्या कामकाजात पारंगत असलेल्या अनुभवी ग्राहकांकडून कौशल्ये आणि माहिती मिळविण्यास लोकांना मदत करण्यासाठी मार्गदर्शन हे एक तंत्र आहे.
४. गटाला त्यांच्या रोजगार नियोजनाचा भाग म्हणून संशोधन करण्यासाठी आणि माहिती गोळा करण्यासाठी प्रोत्साहित केले जाते.
५. अनुवर्तन नियोजन ही कंपनी चालवण्याची एक महत्त्वाची बाब आहे.

**उत्तरे:**

सत्य: १, २, ४ आणि ५

असत्य: ३

---

## ४.७ संदर्भ

---

**पाठ्यपुस्तके:**

- मायकेल आर्मस्ट्रॉंग, स्टीफन टेलर, आर्मस्ट्रॉंग हँडबुक ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट प्रॅक्टिस, कोगन पेज
- रेमंड नो आणि जॉन हॉलेनबेक आणि बॅरी गेरहार्ट आणि पॅट्रिक राइट, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, मॅकग्रा-हिल

- गॅरी डेस्लर आणि बिजू वार्की , ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पिअर्सन
- प्रवीण दुराई , ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पियर्सन
- रमण प्रीत , फ्युचर ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट: घटना अभ्यास ज विथ स्ट्रॅटेजिक अप्रोच, विली

**संदर्भ पुस्तके:**

- स्टीवर्ट ग्रेग एल., ब्राउन केनेथ जी., ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, विली
- आनंद दास गुप्ता, स्ट्रॅटेजिक ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, प्रॉडक्टिव्हिटी प्रेस
- राधा आर. शर्मा, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट फॉर ऑर्गनायझेशनल सस्टेनेबिलिटी, बिझिनेस एक्सपर्ट प्रेस
- गॅरी डेस्लर , फ्रंडामेंटल्स ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पीअरसन

\*\*\*\*\*

## मानवी संबंध

### घटक संरचना

- ५.० उद्दिष्टे
- ५.१ प्रस्तावना
- ५.२ मानवी संबंध
- ५.३ नेतृत्व
- ५.४ प्रेरणा
- ५.५ सारांश
- ५.६ स्वाध्याय
- ५.७ संदर्भ

---

### ५.० उद्दिष्टे

---

- मानवी संबंध संकल्पना आणि त्याचे महत्त्व समजून घेणे
- व्यवहार आणि परिवर्तनीय नेतृत्वावर चर्चा करणे
- प्रेरणेचे सिद्धांत स्पष्ट करणे

---

### ५.१ प्रस्तावना

---

व्यवस्थापनातील कामगारांचा सहभाग हा औद्योगिक लोकशाहीचा प्रमुख घटक आहे. व्यवस्थापनातील कामगारांचा सहभाग व्यवस्थापनाच्या मानवी संबंधांच्या दृष्टिकोनावर आधारित आहे, ज्याने कामगार आणि व्यवस्थापन या दोन्हीसाठी मूल्यांचे नवीन उदाहरण घालून दिले आहे. अंतर्गत मानवी संसाधनांबद्दल (म्हणजे कर्मचारी) तपशीलवार नोंदी ठेवणे व्यवस्थापकांना चांगले निर्णय घेण्यास मदत करते, विशेषतः थेट भरती विरुद्ध पदोन्नती, बदली विरुद्ध कर्मचारी ठेऊन घेणे, कर्मचारी कपात विरुद्ध कर्मचारी ठेऊन घेणे; मानवी संबंधांवर त्याचा संभाव्य प्रभाव यांच्या प्रकाशात खर्च-कपात कार्यक्रमाची उपयुक्तता आणि अर्थसंकल्पीय नियंत्रणाचा मानवी संबंध आणि संस्थात्मक वर्तनावर होणारा परिणाम इत्यादी बाबींचा समावेश होतो.

---

### ५.२ मानवी संबंध

---

मानवी संबंध म्हणजे व्यक्ती एकमेकांशी गटांमध्ये, विशेषतः कामाच्या ठिकाणी कसा संवाद साधतात आणि संप्रेषण कौशल्ये आणि इतर लोकांच्या भावनांबद्दल संवेदनशीलता कशी वर्धित केली जाऊ शकते याचा अभ्यास आहे.

कीथ डेव्हिसच्या मते 'मानवी संबंध संस्थांमधील लोकांना कार्यसंघ विकसित करण्यासाठी प्रेरित करतात, जे त्यांचे उद्दिष्ट प्रभावीपणे पूर्ण करतात आणि संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करतात.

स्कॉटच्या शब्दात, 'मानवी संबंध ही उद्दिष्टांचा समतोल साधण्यासाठी दिलेल्या परिस्थितीत व्यक्तींच्या प्रभावी प्रेरणेची प्रक्रिया आहे, ज्यामुळे अधिक मानवी समाधान मिळेल आणि कंपनीची उद्दिष्टे पूर्ण करण्यास मदत होईल'.

मानवी संबंधांची चळवळ ही वैज्ञानिक व्यवस्थापनाच्या दृष्टीकोनातून एक परस्पर विरोधी मुद्दा आहे, जो कर्मचाऱ्यांची वैयक्तिक उत्पादकता आणि उत्पन्न इष्टतम करण्यावर आणि व्यवस्थापन आणि कामगारांमधील मानसिक आणि शारीरिक कार्य वेगळे करण्यावर भर देतो. दुसरीकडे, मानवी संबंध चळवळीचे समर्थक म्हणतात की कामगारांना असे वाटू इच्छित आहे, की सामाजिक सहाय्यक संबंधांसह ते एका संघाचा भाग आहेत, आणि त्यांना वाढ आणि विकस महत्वाचे आहे.

### ५.२.१ महत्त्व:

#### १. व्यावसायिक संघटना ही एक सामाजिक व्यवस्था आहे:

व्यावसायिक संघटना ही एक सामाजिक रचना आहे, ज्यामध्ये अनेक परस्परसंबंधित घटक आहेत. औपचारिक संस्थेपेक्षा भिन्न असणाऱ्या अशा वैयक्तिक भूमिका या सामाजिक व्यवस्थेद्वारे प्रस्थापित केल्या जातात. व्यवस्थापनाला ते पूर्ण करू शकतील असा विश्वास असलेल्या लक्ष्यांची पूर्तता करण्याचा प्रयत्न करण्याऐवजी, कामगार त्यांच्या सहकाऱ्यांनी स्थापित केलेल्या सामाजिक मानकांचे पालन करतात, जे प्रयत्नांचे योग्य प्रमाण परिभाषित करते.

#### २. अनौपचारिक गटांचे अस्तित्व:

अनौपचारिक गट औपचारिक संस्थेच्या चौकटीत अस्तित्वात असतात आणि त्यांचा औपचारिक संघटनेवर प्रभाव पडतो.

#### ३. समूह वर्तनाचा प्रभाव:

कामावर, कर्मचारी वारंवार व्यक्ती म्हणून न राहता गटांचे सदस्य म्हणून वागतात आणि प्रतिक्रिया देतात. वैयक्तिक कामगार वृत्ती आणि कार्यक्षमतेचा समूहावर लक्षणीय प्रभाव पडतो.

#### ४. अनौपचारिक नेतृत्वाचा उदय:

अधिकृत नेतृत्वाच्या विरुद्ध, अनौपचारिक नेतृत्वाचा उदय संस्थेत होत आसतो, गट त्या मानकांची निर्मिती आणि अंमलबजावणी करतात. हे कामगारांना एक सामाजिक गट म्हणून कार्य करण्यास सक्षम करते; आणि ते अधिकृत नेत्याला अप्रभावी बनवते, जोपर्यंत ते त्या गटाच्या मानकांचे पालन केले जात नाही, ज्यावर त्यांना अधिकार असल्याचे मानले जाते.



#### ५. दुतर्फा संप्रेषणः

संस्थेतील कर्मचाऱ्यांच्या भावना जाणून घेण्यासाठी दुतर्फा (वर आणि खाली दोन्ही दिशेने) संवाद आवश्यक आहे.

#### ६. सामाजिक-मानसिक घटकांचा प्रभावः

लोकांना विविध मार्गांनी प्रवृत्त केले जाते आणि सामाजिक-मानसिक घटक (गैर आर्थिक प्रोत्साहन) या बाबतीत शक्तिशाली प्रेरक असतात.

#### ७. संस्थात्मक आणि वैयक्तिक उद्दिष्टांचे एकत्रीकरणः

संस्थात्मक आणि वैयक्तिक उद्दिष्टांमध्ये नेहमीच संघर्ष असतो. संस्थेचे कार्य सुरळीत चालण्यासाठी संस्थेची उद्दिष्टे आणि व्यक्ती यांच्यात एकात्मता साधणे अत्यावश्यक असते.

#### ८. सामाजिक गरजांशी कार्य आणि संस्थात्मक संरचना यांचा संबंध जोडणेः

मानवी संबंध विद्याशाखेचा असा विश्वास आहे की, काम आणि संस्थात्मक रचना कर्मचार्यांच्या सामाजिक आवश्यकतांशी जोडलेली असणे आवश्यक आहे. कर्मचाऱ्यांना आनंदी करून, संस्थेला त्यांचे संपूर्ण सहकार्य आणि प्रयत्न मिळू शकेल जेणेकरून त्यांची कार्यक्षमता वाढेल.

---

### ५.३ नेतृत्व

---

एक चांगला व्यवस्थापक अधिकार प्रदान करतो, आणि कार्ये पूर्ण करण्यासाठी इतरांवर अवलंबून असतो. परिणामी, त्याच्याकडे नेतृत्वगुण असणे आवश्यक आहे, जे त्यांना नेत्याला हवे तसे करण्यास प्रेरित करण्यास सक्षम करते. मनवळवणी आणि चैतन्यशक्ती खूप महत्वाचे आहेत, जेणेकरून जरी गोष्टी कठीण असल्या तरी व्यवस्थापक त्याच्या कनिष्ठ सहकाऱ्यांना त्या करण्यासाठी मार्गदर्शन आणि नेतृत्व प्रदान करू शकतात.

एखाद्या विशिष्ट परिस्थितीत विशिष्ट उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी एक कार्यकारी अधिकारी व्यवस्थापन आणि मार्गदर्शन करू शकतो; तसेच इतरांच्या वर्तन आणि कार्यावर प्रभाव पाडू शकतो, अशा तंत्राला 'नेतृत्व' म्हणतात. व्यवस्थापकाची त्याच्या किंवा तिच्या सहकाऱ्यांमध्ये आत्मविश्वास आणि उत्साह निर्माण करण्याची क्षमता 'नेतृत्व' म्हणून ओळखली जाते.

नेतृत्व म्हणजे इतरांच्या कृतींवर सकारात्मक प्रभाव टाकण्याची क्षमता होय. एखाद्या समुहाला एक सामान्य उद्देश साध्य करण्यासाठी मन वळवण्याची क्षमता म्हणून देखील त्याची व्याख्या केली जाऊ शकते. भविष्यातील दृष्टीकोन नेत्यांनी विकसित केले पाहिजेत, ज्यांनी संघटनात्मक सदस्यांना ते पूर्ण करण्याची आकांक्षा बाळगावी यासाठी प्रवृत्त केले पाहिजे.

कीथ डेव्हिसच्या मते, "नेतृत्व म्हणजे इतरांना परिभाषित उद्दिष्टे उत्साहाने शोधण्यासाठी प्रवृत्त करण्याची क्षमता. हा मानवी घटक आहे जो समूहाला एकत्र बांधतो आणि त्याला उद्दिष्टांकडे प्रवृत्त करतो."

### ५.३.१ व्यवहार आणि परिवर्तनात्मक नेतृत्व:

#### व्यवहार नेतृत्व:

व्यवहार नेतृत्व ही एक नेतृत्व शैली आहे, ज्यामध्ये नेत्याची उद्दिष्टे आणि ध्येये पूर्वनिर्धारित असतात आणि नेता त्याच्या अनुयायांना पुरस्कार आणि शिक्षेद्वारे प्रेरित करतो. संस्थात्मक कृती तयार करून आणि नियमन करून संस्थेची सद्यस्थिती सुधारण्यावर हे लक्ष केंद्रित करते. नेतृत्वाच्या या स्वरूपाचे प्राथमिक उद्दिष्ट सध्याचे नियम आणि कार्यपद्धती सुधारणे, तसेच विद्यमान व्यवसाय संस्कृतीत सुधारणा करणे यांचा समावेश असतो.

१९४७ मध्ये मॅक्स वेबरने प्रथम अशी शैली सादर केली, त्यानंतर १९८१ मध्ये बर्नार्ड बास यांनी सादर केली.

ही नेतृत्वशैली औपचारिक दृष्टीकोन धारण करते आणि नेत्याच्या अधिकाराचा आणि शक्तीचा स्रोत म्हणून कर्तव्याचा उपयोग करते. नेत्याने आपल्या कनिष्ठ सहकाऱ्यांना प्रवृत्त करण्यासाठी वापरलेल्या दोन मूलभूत पद्धती म्हणजे प्रोत्साहन आणि दंड. उदाहरणार्थ, जर एखाद्या कर्मचार्याने दिलेल्या वेळेत लक्ष्य पूर्ण केले, तर त्याला त्याच्या कामासाठी पुरस्कार दिला जातो, तथापि, जर नियुक्त केलेल्या वेळेत काम पूर्ण झाले नाही, तर त्याला दंड आकारला जातो.

#### परिवर्तनवादी नेतृत्व:

नेतृत्व शैली ज्यामध्ये नेता, त्याच्या प्रभावशाली चैतन्यशक्ती आणि उत्साहाचा वापर करून त्याच्या अनुयायांना संस्थेच्या फायद्यासाठी कार्य करण्यास प्रेरित करतो. या प्रकरणात, नेता विद्यमान संघटनात्मक संस्कृतीतील बदलाची आवश्यकता निर्धारित करतो, त्याच्या कनिष्ठ सहकाऱ्यांना दूरदृष्टी प्रदान करतो, उद्देशांचा समावेश करतो आणि त्याच्या अनुयायांच्या मदतीने बदलाची अंमलबजावणी करतो.

परिवर्तनवादी नेतृत्वातील नेता एक आदर्श आणि प्रेरक असे दोन्ही कार्य करतो, अनुयायांना दूरदृष्टी, उत्साह, प्रोत्साहन, मनोधैर्य आणि पूर्तता प्रदान करतो. नेता त्याच्या कर्मचार्यांना त्यांच्या क्षमता आणि कौशल्ये सुधारण्यासाठी, त्यांचा आत्मविश्वास वाढवण्यासाठी आणि संपूर्ण कंपनीमध्ये सर्जनशीलता वाढवण्यासाठी प्रेरित करतो.

१९७८ मध्ये, जेम्स मॅक ग्रेगर बर्न्स यांनी हा नेतृत्वाचा दृष्टिकोन सुचविणारा पहिला व्यक्ती होता. या नेतृत्वशैलीमागील मूळ तत्त्व हे आहे की, वरिष्ठ आणि कनिष्ठ सहकारी दोघेही एकमेकांचे मनोधैर्य आणि प्रेरणा वाढवण्यासाठी एकत्र काम करतात.

## व्यवहार विरुद्ध परिवर्तनवादी नेतृत्व:

१. व्यवहारात्मक नेतृत्व ही नेतृत्वाची एक शैली आहे ज्यामध्ये अनुयायांना पुरस्कार आणि शिक्षेचा वापर करून सुरुवात केली जाते. परिवर्तनवादी नेतृत्व ही एक नेतृत्व शैली आहे ज्यामध्ये नेता त्याच्या तेजोवलय आणि उत्साहाने त्याच्या अनुयायांवर प्रभाव पाडतो.
२. नेत्याच्या त्याच्या अनुयायांशी असलेल्या संबंधांवर व्यवहारात्मक नेतृत्वाचा भर असतो. परिवर्तनवादी नेतृत्वामध्ये, दुसरीकडे, नेता त्याच्या अनुयायांची मूल्ये, विश्वास आणि गरजांवर भर देतो.
३. व्यवहार आणि परिवर्तनीय नेतृत्व यातील फरक असा आहे की, व्यवहारात्मक नेतृत्व प्रतिक्रियाशील असते, तर परिवर्तनवादी नेतृत्व सक्रिय असते.
४. सुरक्षित संदर्भात, व्यवहारात्मक नेतृत्व श्रेयस्कर आहे, तर गोंधळाच्या वातावरणात परिवर्तनीय नेतृत्व सर्वोत्तम आहे.
५. व्यवहारात्मक नेतृत्व संस्थेची सद्यस्थिती सुधारण्याचा प्रयत्न करते. दुसरीकडे, परिवर्तनवादी नेतृत्व संस्थेची सद्यस्थिती सुधारण्यासाठी प्रयत्नशील आहे.
६. परिवर्तनवादी नेतृत्व करिष्माई आहे, तर व्यवहारात्मक नेतृत्व नोकरशाही आहे.
७. व्यवहारात्मक नेतृत्वामध्ये, प्रत्येक गटात फक्त एक नेता असतो. परिवर्तनशील नेतृत्वाच्या उलट, जिथे एका गटात अनेक नेते असू शकतात.
८. परिवर्तनीय नेतृत्वाच्या उलट, ज्याने नाविन्यपूर्णतेवर भर दिला, व्यवहार नेतृत्व तयारी आणि अंमलबजावणीवर लक्ष केंद्रित करते.

## ५.४ प्रेरणा

प्रेरणा ही एक मनोवैज्ञानिक प्रक्रिया आहे; ज्यामध्ये एखादी व्यक्ती सुरुवातीपासून शेवटपर्यंत विशिष्ट कार्य किंवा क्रियाकलापांच्या प्रतिसादात कार्य करते किंवा वागते. प्रेरणा एखाद्या व्यक्तीला विशिष्ट वेळी विशिष्ट पद्धतीने कार्य करण्यास प्रेरित करते किंवा आग्रह करते. जेव्हा एखादी व्यक्ती सकारात्मकतेने प्रेरित होते, तेव्हा ती आनंदी, उत्साही आणि कार्य पूर्ण करण्यासाठी स्व-चालित असते; जेव्हा त्यांना नकारात्मकतेने प्रेरित केले जाते तेव्हा ते निराश, दुःखी, सुस्त आणि निराशावादी असतात, परिणामी उत्पादकता आणि मनोधैर्य कमी होते.

कार्यप्रदर्शनाला प्रोत्साहन देणारी एक शक्ती म्हणजे प्रेरणा. ध्येय साध्य करण्याची इच्छा किंवा नेमून दिलेला कार्यप्रदर्शनाचा दर्जा, ज्यामुळे ध्येय-निर्देशित वर्तन होते, ही प्रेरणेची वैशिष्ट्ये आहेत. जेव्हा आपण असे म्हणतो की, कोणीतरी प्रेरित आहे, तेव्हा आपण एखाद्या कार्यास पूर्ण करण्यासाठी कठोर परिश्रम करत असलेल्या व्यक्तीचा संदर्भ देत असतो. जर एखाद्याला यशस्वी कार्यप्रदर्शन करायचे असेल, तर त्याला प्रेरित केले पाहिजे; परंतु, केवळ प्रेरणा अपुरी आहे. क्षमता - काम करण्यासाठी आवश्यक कौशल्ये आणि ज्ञान असणे - ही

देखील तितकीच महत्वाची असते आणि काहीवेळा परिणामांची सर्वात महत्वाची निर्धारक असते.

#### ५.४.१ प्रेरणा सिद्धांत:

##### मास्लोचा गरज पदानुक्रम सिद्धांत:

अब्राहम एच. मास्लो या अमेरिकन मानसशास्त्रज्ञाने मास्लोच्या प्रेरणेच्या गरज पदानुक्रम सिद्धांताचा विकास केला. मनुष्य हा महत्वाकांशी घटक आहे. त्याच्या विविध आवश्यकता आहेत. या आवश्यकता महत्वाच्या क्रमाने क्रमवारीत आहेत. जेव्हा एखादी गरज पूर्ण होते, तेव्हा ती त्याचे महत्त्व गमावते आणि त्यामुळे प्रेरक होणे थांबते. मास्लो यांनी मानवी गरजा पाच प्रकारांमध्ये विभागल्या.

#### १. शारीरिक गरजा:

या मानवाच्या सर्वात मूलभूत आणि निम्न-क्रमाच्या गरजा आहेत. यामध्ये अन्न, हवा, पाणी, कापड आणि निवारा यासारख्या मूलभूत जैविक गरजा पूर्ण करणे समाविष्ट आहे, ज्यांना सामान्यतः रोटी, कपडा आणि मकान असे संबोधले जाते. या आवश्यकतांचा मानवी वर्तनावर मोठा प्रभाव पडतो. उद्योजकांनी जगण्यासाठी तसेच शारीरिक गरजा पूर्ण करण्यासाठी नाविन्यता आणणे गरजेचे आहे. परिणामी, त्याला किंवा तिला त्याच्या मूलभूत गरजा पूर्ण करण्यासाठी आर्थिक मोबदला मिळविण्यासाठी व्यवसायात काम करण्यास प्रवृत्त केले जाते.

#### २. सुरक्षा आणि सुरक्षितता आवश्यकता:

एकदा शारीरिक गरजा पूर्ण झाल्या की, मास्लोच्या पदानुक्रमाचा दुसरा स्तर उद्भवतो. शारीरिक आणि मानसिक हानीमुक्त सुरक्षित वातावरणाच्या गरजेला सुरक्षेची गरज म्हणून संबोधले जाते. या मागण्या आर्थिक सुरक्षा आणि भौतिक संरक्षण यासारख्या गरजा व्यक्त करतात. या गरजा पूर्ण करण्यासाठी अधिक पैशांची आवश्यकता असते, अशा प्रकारे उद्योजकाला त्याच्या व्यवसायात अधिक कठोर परिश्रम करणे भाग पडते. जेव्हा या, शारीरिक मागण्यांप्रमाणे, पूर्ण होतात, तेव्हा त्या सुप्त होतात.

#### ३. सामाजिक गरजा:

माणूस हा सामाजिक प्राणी आहे. परिणामी, या गरजा संबंधित किंवा संबद्धतेच्या भावनेचा संदर्भ देतात. प्रत्येकाला इतरांनी लक्ष वेधले जावे आणि स्वीकारावे असे वाटते. त्याचप्रमाणे, उद्योजकाला इतर व्यवसाय मालक, कर्मचारी आणि इतरांशी संवाद साधण्यास भाग पडते.

#### ४. सन्मानाची आवश्यकता:

स्वतःची प्रशंसा आणि स्वाभिमान ह्या यासंबंधित दोन मागण्या आहेत. यामध्ये आत्मविश्वास, कर्तृत्व, क्षमता, ज्ञान आणि स्वातंत्र्याच्या इच्छांचा समावेश होतो.

उद्योजकांच्या सन्मानाच्या आवश्यकता त्यांच्या व्यवसायावर मालकी आणि नियंत्रण ठेवून पूर्ण केल्या जातात, ज्यामुळे त्यांना दर्जा, सन्मान, प्रतिष्ठा आणि स्वातंत्र्य मिळते.

#### ५. आत्मसिद्धी:

आत्मसिद्धीची गरज ही गरज पदानुक्रम सिद्धांताचा अंतिम टप्पा आहे. हे आत्मसंतोषाच्या संदर्भात आहे. कर्ट गोल्डस्टीन यांनी " आत्मसिद्धी " या वाक्यांशाचा शोध लावला, ज्याचा अर्थ "एखाद्याला जे काही चांगले येते त्यामध्ये सिद्धी/प्रभुत्व प्राप्त करणे." एक यशस्वी उद्योजक बनणे उद्योजकाला आत्मसिद्धीपर्यंत पोहोचण्यास मदत करू शकते.

मास्लोच्या वरील गरज पदानुक्रम सिद्धांतानुसार मानवी गरजा सर्वात कमी ते सर्वोच्च क्रमाने मांडल्या जातात. पहिली गरज पूर्ण होईपर्यंत दुसऱ्या गरजेला प्राधान्य दिले जात नाही आणि पहिल्या दोन पूर्ण होईपर्यंत तिसरी गरजेला प्राधान्य दिले जात नाही. गरजांच्या उतरंडीमध्ये शेवटची गरज पूर्ण होईपर्यंत ही प्रक्रिया सुरू राहते.

हे या वस्तुस्थितीमुळे आहे की, माणूस कधीही समाधानी नसतो. जेव्हा एखादी गरज पूर्ण होते, तेव्हा एक नवीन उदयास येते. जेव्हा एखादी गरज पूर्ण होते, तेव्हा ती यापुढे प्रेरक म्हणून काम करत नाही. उद्योजक प्रामुख्याने सामाजिक, सन्मान आणि आत्मसिद्धी मागण्यांद्वारे प्रेरित असतात, जे त्यांना कार्य पूर्ण करण्यासाठी कठोरात कठोर परिश्रम करण्यास प्रवृत्त करतात.

#### व्रुमचा अपेक्षा सिद्धांत

येल स्कूल ऑफ मॅनेजमेंटच्या व्हिक्टर व्रुमने १९६४ मध्ये अपेक्षा सिद्धांत मांडला. मास्लो आणि हर्झबर्गच्या विपरीत, व्रुमने गरजांपेक्षा परिणामांवर जोर दिला आणि त्यावर लक्ष केंद्रित केले. कल्पनेनुसार, विशिष्ट पद्धतीने कार्य करण्याच्या इच्छेची तीव्रता एखाद्या अपेक्षेच्या तीव्रतेद्वारे निर्धारित केली जाते की, कार्यप्रदर्शनाने विशिष्ट परिणाम आणि परिणामाद्वारे व्यक्तीला या दोन्ही गोष्टी साध्य होतील.

कर्मचाऱ्यांची प्रेरणा, अपेक्षा सिद्धांतानुसार, एखाद्या व्यक्तीला किती बक्षीस हवे आहे (संयुजा), प्रयत्नामुळे अपेक्षित कार्यप्रदर्शन (अपेक्षा) होण्याची शक्यता आणि कार्यप्रदर्शनमुळे बक्षीस मिळेल या विश्वासावर (विश्वास) निर्धारित केले जाते (साधन).

थोडक्यात, एखाद्या व्यक्तीने अपेक्षित घटनेला दिलेले महत्त्व म्हणजे संयुजा. ती एखाद्या कर्मचाऱ्याला त्यांचे उद्दिष्ट साध्य केल्यानंतर अपेक्षित असणारी समाधानाची पातळी असते, ती वास्तविक नसते.

अपेक्षा हा विश्वास आहे की, अधिक प्रयत्न केल्याने अधिक परिणाम मिळेल. कार्यासाठी आवश्यक कौशल्ये असणे, योग्य संसाधने असणे, निर्णायक माहितीपर्यंत पोहोच असणे आणि काम करण्यासाठी आवश्यक सहाय्य असणे यासारख्या घटकांद्वारे अपेक्षा निर्धारित केली जाते.

साधन हा विश्वास आहे की, जर तुम्ही तुमचे काम चांगले केले तर तुम्हाला एक योग्य परिणाम मिळेल. कोणाला कोणता परिणाम मिळतो हे ठरवणाऱ्या लोकांवरील विश्वास,

प्रक्रियेचा साधेपणा आणि कार्यप्रदर्शन आणि परिणाम यांच्यातील संबंधांची स्पष्टता हे सर्व घटक साधनावर प्रभाव पाडतात. परिणामी, अपेक्षा सिद्धांत तीन संबंधांवर केंद्रित आहे:

- प्रयत्न आणि कार्यप्रदर्शन यांच्यातील संबंध: व्यक्तीच्या कार्यक्षमतेच्या मूल्यमापनात त्याच्या प्रयत्नांना मान्यता मिळण्याची कितपत शक्यता आहे?
- अनुकूल कार्यप्रदर्शन मूल्यमापन मिळाल्याने संस्थात्मक बक्षिसे मिळतात, या कर्मचाऱ्यांच्या विश्वासाची कार्यप्रदर्शन-पुरस्कार संबंधात चर्चा केली जाते.
- बक्षिसे आणि वैयक्तिक उद्दिष्टे यांच्यातील संबंध: हे सर्व व्यक्तीला मिळणाऱ्या संभाव्य पुरस्काराच्या आकर्षकतेवर किंवा आवाहनावर अवलंबून असते.

ब्रूमच्या म्हणण्यानुसार, कर्मचारी कामावर काम करायचे की नाही, हे जाणूनबुजून निवडतात. हा निर्णय पूर्णपणे कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरणा स्तरावर आधारित असतो, जो तीन घटकांद्वारे निर्धारित केला जातो: अपेक्षा, संयुजा आणि साधन.

### मॅकग्रेगरचा सिद्धांत एक्स आणि सिद्धांत वाय:

१९५० आणि १९६० च्या दशकात मॅसॅच्युसेट्स इन्स्टिट्यूट ऑफ टेक्नॉलॉजीचे व्यवस्थापन प्राध्यापक डग्लस मॅकग्रेगर, व्यवस्थापकाच्या वृत्तीचा कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरणेवर परिणाम होतो; असा दावा करणारे पहिले व्यक्ती होते. मॅकग्रेगर यांनी त्यांच्या १९६० च्या द ह्युमन साइड ऑफ एंटरप्राइझ या पुस्तकात कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरणांचे व्यवस्थापकांना कसे आकलन होते, आणि ते त्याला कसे हाताळतात, या बाबतची दोन गृहीते विकसित केली. या विरोधाभासी प्रेरक धोरणांना त्यांनी थिअरी एक्स आणि थिअरी वाय व्यवस्थापन असे नाव दिले. प्रत्येकाचा असा विश्वास असतो की, व्यवस्थापकाचे काम कंपनीच्या फायद्यासाठी लोकांसह संसाधनांची व्यवस्था करणे आहे. तथापि, या समानतेच्या पलीकडे, त्यांनी दर्शविलेल्या प्रवृत्ती आणि गृहीतके ही खूपच भिन्न आहेत.

### सिद्धांत एक्स:

सिद्धांत एक्स व्यवस्थापन, मॅकग्रेगरच्या मते, खालील गृहीत धरते:

- बहुतेक लोकांसाठी काम हे मूलतः नावडते आहे आणि ते कोणत्याही किंमतीत ते टाळण्याचा प्रयत्न करतील.
- बहुसंख्य व्यक्ती महत्वाकांक्षी नसतात, जबाबदार बनू इच्छित नाहीत आणि निर्देशित होण्यास प्राधान्य देतात.
- जेव्हा संघटनात्मक आव्हाने निश्चित करण्याचा विचार येतो, तेव्हा बहुतेक लोकांमध्ये कल्पकतेचा अभाव असतो.
- मास्लोच्या आवश्यकतांच्या पदानुक्रमात, प्रेरणा केवळ शारीरिक आणि सुरक्षिततेच्या पातळीवर उद्भवते.

- बहुसंख्य लोक स्वकेन्द्रित असतात. परिणामी, संघटनात्मक उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी त्यांचे सतत निरीक्षण करणे आणि त्यांच्यावर वारंवार दबाव आणणे आवश्यक आहे.
- बहुसंख्य लोक बदलास विरोध करतात.
- बहुसंख्य लोक निरक्षर आहेत.

### सिद्धांत वायः

बहुसंख्य लोकांसाठी सन्मान आणि आत्म-वास्तविकतेच्या उच्च-स्तरीय इच्छा कधीही पूर्ण होत नाहीत. परिणामी, या उच्च-स्तरीय मागण्यांद्वारेच कर्मचाऱ्यांना सर्वोत्तम प्रेरणा मिळू शकते.

### सिद्धांत वाय व्यवस्थापन, थिअरी एक्स च्या विरुद्ध, खालील गृहीतके बनवते:

- परिस्थिती योग्य असल्यास, काम खेळासारखे नैसर्गिक वाटू शकते.
- जर लोक त्यांच्या कार्य आणि संस्थात्मक उद्दिष्टांसाठी समर्पित असतील, तर ते साध्य करण्यासाठी ते स्वयं-निर्देशित आणि सर्जनशील असतील.
- आत्म-पूर्ततेसारख्या उच्च मागण्या पूर्ण करणारी बक्षिसे असल्यास, लोक त्यांच्या गुणवत्ता आणि उत्पादकता उद्दिष्टांसाठी अधिक समर्पित असतील.
- सर्जनशील होण्याची क्षमता संपूर्ण संस्थांमध्ये सामायिक केली जाते.
- लोकसंख्येमध्ये सर्जनशीलता आणि कल्पकता समान असल्यामुळे, बहुतेक लोक जबाबदाऱ्या उचलू शकतात.
- या परिस्थितीत लोक जबाबदारी शोधतील.

### पिंकचा प्रेरणा सिद्धांतः

डॅनियल पिंकचा प्रेरणा सिद्धांत डॅनियल पिंक यांच्या ड्राइव : द सरप्राइसिंग ट्रुथ अबाऊट व्हॉट मोटिव्हेट्स अस या पुस्तकावर आधारित आहे. २००९ मध्ये प्रकाशित झाल्यानंतर लगेचच, प्रेरणेच्या तीन आंतरिक घटकांचे महत्त्व आणि परिणामकारकता यासाठी हे पुस्तक अत्यंत लोकप्रिय झाले. स्वायत्तता, प्रभुत्व आणि हेतू हे आंतरिक प्रेरणेचे तीन घटक आहेत. स्वतःचे जीवन जगण्याच्या इच्छेला स्वायत्तता असे म्हणतात. प्रभुत्व म्हणजे एखाद्या महत्त्वाच्या गोष्टीला अधिक चांगले करण्याचा आग्रह, तर हेतू म्हणजे माणसापेक्षा काहीतरी मोठे करण्याची इच्छा.

हर्झबर्गच्या विद्वत्क सिद्धांतामध्ये नमूद केल्याप्रमाणे पैसा किंवा इतर कोणतीही बाह्य प्रेरणा सर्वात जास्त प्रभावी नाही.

१९७० च्या दशकात, एडवर्ड डेसी यांनी एक अभ्यास केला, ज्यामध्ये असे आढळून आले की ज्यांना पैसे देण्याचे वचन दिले गेले होते ते, कोडे पूर्ण करण्यात, ज्यांना असे वचन दिले

गेले नाही त्यांच्यापेक्षा कमी प्रवृत्त होते. बाह्य आणि आंतरिक प्रेरणा यांमध्ये अशा प्रकारे फरक आढळला.

पिंकच्या सिद्धांतानुसार, संस्था आणि त्यांच्या नेत्यांनी प्रेरणा देण्यासाठी नवीन स्वनिर्णयाचा दृष्टिकोन स्वीकारला पाहिजे. स्वायत्त, स्वयं-निर्धारित आणि जोडल्या गेलेल्या लोकांच्या इच्छेला संस्थांनी प्राधान्य दिले पाहिजे. लोक स्वतःचे जीवन निर्देशित करू शकतील, नवीन कौशल्ये शिकू शकतील आणि संस्था आणि जगासाठी योगदान देऊ शकतील अशा परिस्थिती निर्माण करून ते हे साध्य करता येते.

### आंतरिक विरुद्ध बाह्य प्रेरणा:

आंतरिक प्रेरणा एखाद्या व्यक्तीच्या वर्तनाचा संदर्भ देते, जे काहीतरी करण्याच्या आंतरिक इच्छेने प्रेरित होते. हे विषयांच्या विस्तृत श्रेणीबद्दल असू शकते, जसे की सुट्टीवर जाण्याची इच्छा किंवा पियानो वाजवण्यासारखी नवीन प्रतिभा शिकणे. तणाव कमी करण्यासाठी सराव करणे किंवा व्यवस्थित राहण्यासाठी साफसफाई करणे, ही आंतरिक प्रेरणाची आणखी दोन उदाहरणे आहेत.

बाह्य प्रेरणा म्हणजे जेव्हा एखाद्या व्यक्तीचे वर्तन एखाद्या बाह्य घटकाने प्रभावित होते, जे त्यांना बक्षीस मिळविण्याच्या किंवा नकारात्मक परिणाम टाळण्याच्या आशेने काहीतरी करण्यास प्रोत्साहित करते. येथे अनेक उदाहरणे आहेत:

- पाठ्यपुस्तक वाचून परीक्षेची तयारी करणे.
- वजन कमी करण्याचे प्रशिक्षण घेणे.
- विक्री बोनस मिळविण्यासाठी अधिकधिक विक्री करणे.

---

## ५.५ सारांश

---

- मानवी संबंधांची चळवळ ही वैज्ञानिक व्यवस्थापनाच्या दृष्टीकोनातून एक परस्पर विरोधी मुद्दा आहे, जो कर्मचाऱ्यांची वैयक्तिक उत्पादकता आणि उत्पन्न इष्टतम करण्यावर आणि व्यवस्थापन आणि कामगारांमधील मानसिक आणि शारीरिक कार्य वेगळे करण्यावर भर देतो.
- संस्था ही एक सामाजिक रचना आहे, ज्यामध्ये अनेक परस्परसंबंधित घटक आहेत.
- एक चांगला व्यवस्थापक अधिकार प्रदान करतो, आणि कार्ये पूर्ण करण्यासाठी इतरांवर अवलंबून असतो.
- परिवर्तनवादी नेतृत्व शैलीमध्ये नेता त्याच्या प्रभावशाली चैतन्यशक्ती आणि उत्साहाचा वापर करून त्याच्या अनुयायांना संस्थेच्या फायद्यासाठी कार्य करण्यास प्रेरित करतो.



- प्रेरणा ही एक मनोवैज्ञानिक प्रक्रिया आहे, ज्यामध्ये एखादी व्यक्ती सुरुवातीपासून शेवटपर्यंत विशिष्ट कार्य किंवा क्रियाकलापांच्या प्रतिसादात कार्य करते किंवा वागते.
- मास्लोच्या वरील गरज पदानुक्रम सिद्धांतानुसार मानवी गरजा सर्वात कमी ते सर्वोच्च क्रमाने मांडल्या जातात.
- आंतरिक प्रेरणा एखाद्या व्यक्तीच्या वर्तनाचा संदर्भ देते, जे काहीतरी करण्याच्या आंतरिक इच्छेने प्रेरित होते.

---

## ५.६ स्वाध्याय

---

### अ. वर्णनात्मक प्रश्न:

#### थोडक्यात उत्तरे:

१. मानवी संबंधांची संकल्पना स्पष्ट करा.
२. नेतृत्व या शब्दाची व्याख्या करा.
३. व्यवहार नेतृत्व यावर टीप लिहा.
४. परिवर्तनात्मक नेतृत्व या शब्दाचे वर्णन करा.
५. प्रेरणा शब्द स्पष्ट करा.

#### दीर्घ उत्तरे:

१. मानवी संबंधांचे महत्त्व काय आहे ?
२. मॅकग्रेगरच्या सिद्धांत एक्स आणि सिद्धांत वाय वर टीप लिहा.
३. व्यवहार नेतृत्व आणि परिवर्तनात्मक नेतृत्व मधील फरक काय आहे?
४. मास्लोच्या गरज पदानुक्रम सिद्धांताचे स्पष्टीकरण करा.
५. पिकचा प्रेरणा सिद्धांत हा शब्द स्पष्ट करा.

### ब. एकाधिक निवडी प्रश्न:

१. कोणती प्रेरणा एखाद्या व्यक्तीच्या वर्तनाचा संदर्भ देते, जे काहीतरी करण्याची \_\_\_\_\_ इच्छा असते?

- a) आंतरिक
- b) बाह्य
- c) औपचारिक
- d) अनौपचारिक

२. मानवाच्या सर्वात मूलभूत आणि सर्वात कमी दर्जाच्या इच्छा कोणत्या आहेत?

- a) शारीरिक गरजा
- b) सामाजिक गरजा
- c) आदराची गरज
- d) सुरक्षितता गरजा

३. कोणता सिद्धांत गृहीत धरतो की, बहुसंख्य व्यक्ती महत्वाकांक्षी नाहीत, जबाबदार होऊ इच्छित नाहीत, आणि निर्देशित होण्यास प्राधान्य देतात?

- a) सिद्धांत ए
- b) सिद्धांत झेड
- c) सिद्धांत वाय
- d) सिद्धांत एक्स

४. जेव्हा एखाद्या व्यक्तीच्या वर्तनावर एखाद्या बाह्य घटकाचा प्रभाव पडतो, जो त्यांना बक्षीस मिळविण्याच्या आशेने काहीतरी करण्यास प्रोत्साहित करतो, तेव्हा कोणती प्रेरणा दर्शवते?

- a) औपचारिक
- b) बाह्य
- c) आंतरिक
- d) अनौपचारिक

५. कोणते नेतृत्व ही एक नेतृत्व शैली आहे, ज्यामध्ये नेत्याची उद्दिष्टे आणि ध्येय पूर्वनिर्धारित असतात आणि नेता आपल्या अनुयायांना पुरस्कार आणि शिक्षेद्वारे प्रेरित करतो?

- a) परिवर्तनशील
- b) प्रेरक
- c) व्यवहार
- d) चांगली पद्धत

उत्तरे: १- a, २- a, ३- d, ४- b, ५- a

### क. रिकाम्या जागा भरा:

१. वर्तनाला चालना देणाऱ्या, निर्देशित करणाऱ्या आणि टिकवून ठेवणाऱ्या शक्तींचा समूह ..... म्हणून ओळखला जातो.
२. ....ने प्रेरणेचा मास्लोचा गरज पदानुक्रम सिद्धांत विकसित केला.
३. माणूस म्हणजे ..... प्राणी.
४. .... म्हणजे इतरांच्या कृतींवर प्रभाव टाकण्याची क्षमता.
५. .... संस्थांमधील लोकांना संघकार्य विकसित करण्यासाठी प्रेरित करतात, जे त्यांचे उद्दिष्ट प्रभावीपणे पूर्ण करतात आणि संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करतात.

### उत्तरे:

- १- प्रेरणा, २- अब्राहम एच. मास्लो, ३- सामाजिक, ४- नेतृत्व, ५- मानवी संबंध

### ड. खालील वाक्य सत्य/असत्य आहे का ते सांगा:

१. नेतृत्व म्हणजे इतरांच्या कृतींवर प्रभाव टाकण्याची क्षमता.
२. व्यवहारात्मक नेतृत्व शैली औपचारिक दृष्टीकोन धारण करते आणि शक्तीचा स्रोत म्हणून नेत्याच्या अधिकाराचा आणि कर्तव्याचा उपयोग करते.
३. प्रेरणा ही एक मनोवैज्ञानिक प्रक्रिया आहे, ज्यामध्ये एखादी व्यक्ती सुरुवातीपासून शेवटपर्यंत विशिष्ट कार्य किंवा क्रियाकलापांच्या प्रतिसादात कृती करते किंवा वागते.
४. व्यवहारात्मक नेतृत्व शैलीमध्ये नेता त्याच्या प्रभावशाली चैतन्यशक्ती आणि उत्साहाचा वापर करून त्याच्या अनुयायांना संस्थेच्या फायद्यासाठी कार्य करण्यास प्रेरित करतो.
५. अपेक्षा हा विश्वास आहे की, अधिक प्रयत्न केल्याने लहान परिणाम मिळतील.

### उत्तरे :

सत्य: १ आणि ३.

असत्य: २, ४ आणि ५.

---

### ५.७ संदर्भ

---

#### पाठ्यपुस्तके:

- मायकेल आर्मस्ट्रॉंग, स्टीफन टेलर, आर्मस्ट्रॉंग हँडबुक ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट प्रॅक्टिस, कोगन पेज

- रेमंड नो आणि जॉन हॉलेनबेक आणि बॅरी गेरहार्ट आणि पॅट्रिक राइट, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, मॅकग्रा-हिल
- गॅरी डेस्लर आणि बिजू वार्की, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पिअर्सन
- प्रवीण दुराई, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पियर्सन
- रमण प्रीत, फ्युचर ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट: घटना अभ्यास ज विथ स्ट्रॅटेजिक अप्रोच, विली

#### संदर्भ पुस्तके:

- स्टीवर्ट ग्रेग एल., ब्राउन केनेथ जी., ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, विली
- आनंद दास गुप्ता, स्ट्रॅटेजिक ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, प्रॉडक्टिव्हिटी प्रेस
- राधा आर. शर्मा, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट फॉर ऑर्गनायझेशनल सस्टेनेबिलिटी, बिझिनेस एक्सपर्ट प्रेस
- गॅरी डेस्लर, फंडामेंटल्स ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पीअरसन

\*\*\*\*\*

## कर्मचारी मनोधैर्य

### घटक संरचना

- ६.० उद्दिष्टे
- ६.१ प्रस्तावना
- ६.२ कर्मचारी मनोधैर्य
- ६.३ कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य, भावनिक आणि आध्यात्मिक गुणांक मापन
- ६.४ कर्मचारी तक्रार
- ६.५ कर्मचारी कल्याणकारी, आरोग्य आणि सुरक्षितता उपाय
- ६.६ सारांश
- ६.७ स्वाध्याय
- ६.८ संदर्भ

### ६.० उद्दिष्टे

- कर्मचाऱ्यांच्या मनोधैर्यावर चर्चा करणे
- कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य, भावनिक गुणांक आणि आध्यात्मिक गुणांक यांचे मापन समजून घेणे
- कर्मचाऱ्यांच्या तक्रारींबद्दल स्पष्टीकरण देणे
- संभाव्य मूल्यांकन समजून घेणे
- कर्मचारी कल्याण उपाय आणि आरोग्य आणि सुरक्षा उपायांवर चर्चा करणे

### ६.१ प्रस्तावना

अंतर्गत मानवी संसाधनांबद्दल (म्हणजे कर्मचारी) तपशीलवार नोंदी ठेवणे हे व्यवस्थापकांना चांगले निर्णय घेण्यास मदत करते, विशेषतः थेट भरती विरुद्ध पदोन्नती, बदली विरुद्ध कर्मचारी ठेऊन घेणे, कर्मचारी कपात विरुद्ध कर्मचारी ठेऊन घेणे; मानवी संबंधांवर त्याचा संभाव्य प्रभाव यांच्या प्रकाशात खर्च-कपात कार्यक्रमाची उपयुक्तता आणि अर्थसंकल्पीय नियंत्रणाचा मानवी संबंध आणि संस्थात्मक कार्यप्रदर्शवर होणारा परिणाम इत्यादी.

### ६.२ कर्मचारी मनोधैर्य

कर्मचारी मनोधैर्य हे एक गुणात्मक मोजमाप आहे जे उत्पादकतेवर लक्षणीय परिणाम करते. उत्पादकता उच्च पातळीच्या मनोधैर्याने वाढते. अर्थात, उत्पादनक्षमतेवर परिणाम करणारे

इतरही घटक आहेत, परंतु कंपनीमध्ये कर्मचाऱ्यांचे उच्च पातळीवरील मनोधैर्य त्यांना लक्षित परिणाम साध्य करण्यास मदत करू शकते. कंपनीच्या ह्याचे मोजमाप विविध मार्गांनी करतात, परंतु वर्तमान समाधानाची पातळी निश्चित करण्यासाठी सर्वेक्षणे आणि कार्यप्रदर्शन मूल्यमापन यांचा सामान्यतः वापर केला जातो.

संस्थेतील प्रत्येक व्यवस्थापकाने कार्य संघाचे मनोधैर्य सुधारण्यासाठी प्रयत्न केले पाहिजेत; आणि संस्थेच्या सर्वोच्च नेतृत्वाने देखील उत्पादकता वाढवण्यासाठी कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य वाढवण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे. जेव्हा मनोधैर्य कमी होते, तेव्हा समस्येचे मूळ शोधण्यासाठी आणि त्याचे निराकरण करण्यासाठी उपाय शोधण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे. मोबदला, कार्य-पर्यावरण, आरोग्य, कामाच्या ठिकाणी सुरक्षितता, रोजगार विकासाच्या संधी, व्यवस्थापकाची वृत्ती, प्रशिक्षण आणि ज्ञान-विकासाच्या संधी, या सर्वांचा मनोधैर्यावर परिणाम होऊ शकतो.

**व्याख्या: फिलप्पो** मनोधैर्याचे वर्णन असे करतो -“व्यक्ती आणि गटांची मानसिक स्थिती किंवा वृत्ती जे सहकार्य करण्याची त्यांची इच्छा ठरवते. चांगल्या मनोधैर्याचा पुरावा कर्मचाऱ्यांचा उत्साह, नियम आणि आदेशांसह ऐच्छिक पुष्टी आणि संस्थेच्या उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी इतरांशी सहकार्य करण्याची इच्छा याद्वारे दिसून येते. कमकुवत मनोधैर्य हे आडमुठेपणा, अवहेलना, निरुत्साहाची भावना आणि कार्य, कंपनी आणि सहयोगी यांच्याबद्दल नापसंती दर्शवते.”

**योडरच्या** शब्दात, “मनोधैर्य ही एक भावना आहे, काही प्रमाणात संघभावना, उत्साह किंवा जोम यांच्याशी संबंधित आहे. कामगारांच्या गटासाठी, या शब्दाच्या प्रचलित वापरानुसार ‘मनोधैर्य’ म्हणजे, सदस्यांना पुसटपणे उमगलेले, कामाच्या ठिकाणचा पैलू, परिस्थिती किंवा वातावरण असते.”

### ६.२.१ मनोधैर्यावर परिणाम करणारे घटक:

कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य ही एक गुंतागुंतीची घटना आहे, जी विविध परिस्थितींनी प्रभावित होते. मॅकफारलॅंड हे प्रसिद्ध लेखक आहेत. ब्रॅडशॉ आणि क्रुगमन हे युनायटेड स्टेट्समधील सर्वात प्रसिद्ध अर्थतज्ञ आहेत. मनोधैर्य ठरवण्यासाठी वेगवेगळी मानके ठरवण्याचे श्रेय रॉच आणि ऍपल व्हाईट ह्यांना जाते.

या सर्व वर्गीकरणांवर आधारित मनोधैर्याची पातळी ठरवण्याचे खालील मुख्य घटक आहेत:

#### संघटना:

कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य ठरवणारी संस्था स्वतःच प्राथमिक घटक आहे. कामगारांच्या त्यांच्या नोकऱ्यांबद्दलच्या दृष्टिकोनाचा संस्थेवर प्रभाव पडतो. कंपनीबद्दलच्या त्यांच्या भावना तिच्या सार्वजनिक प्रतिष्ठेला चांगला किंवा वाईट आकार देऊ शकतात.

#### कामाचे स्वरूप:

कर्मचाऱ्यांने करण्यास अपेक्षित असलेल्या कामाच्या स्वरूपाचा त्याचा नोकरीकडे पाहण्याचा दृष्टिकोन आणि मनोधैर्य यावर परिणाम होतो. जर कर्मचाऱ्यांने नेहमीची किंवा

एका विशिष्ट स्वरूपाचीच कामे करणे अपेक्षित असेल तर त्याला कंटाळवाणे किंवा एकाकी पडल्यासारखे वाटू शकते. एकाच कामाची वारंवार पुनरावृत्ती केल्याने कर्मचाऱ्यांची कामाची परिस्थिती अधिक वाईट होऊ शकते. दुसरी समस्या म्हणजे संस्थेची विशाल, व्यक्तिनिरपेक्ष रचना. जेव्हा एखाद्या कर्मचाऱ्याला असे वाटते की, तो एखाद्या व्यक्तीऐवजी मशीनमध्ये असलेल्या एका गियरप्रमाणे आहे, तेव्हा त्याचे मनोधैर्य घसरते. सामुदायिक ध्येये नीट समजून न घेतल्यामुळे देखील मनोधैर्य प्रभावित होऊ शकते. मनोधैर्य कमी होण्यास हातभार लावणारा आणखी एक पैलू म्हणजे जुळवणी कार्ययंत्रणेचा निरंतर वेग.

### समाधानाची पातळी:

मनोधैर्याचा आणखी एक घटक म्हणजे कर्मचाऱ्याची त्याच्या किंवा तिच्या रोजगाराबाबतची समाधानाची पातळी. रोजगाराचे घटक आणि त्यांनी दिलेले समाधान प्रतिकूल दिसण्यापेक्षा अनुकूल असल्याचे दिसल्यास कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य उंचावले जाईल. नोकरीच्या पैलूंमध्ये प्रगतीच्या संधी, नोकरीची सुरक्षितता, नोकरीची स्थिरता, काम शिकण्याच्या आणि त्याच्या स्वतःच्या कल्पना लागू करण्याच्या संधी, मोबदला, कामाची परिस्थिती, ओळख, सहकर्मी सहकार्य, गट संबंध इत्यादी गोष्टींचा समावेश होतो.

### पर्यवेक्षणाची पातळी:

कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य त्याला किंवा तिला मिळालेल्या पर्यवेक्षणाच्या पातळीवर खूप प्रभावित करते. चिंताजनकरित्या मोठ्या प्रमाणात मनुष्यबळ आवकजवक अपुरे नेतृत्व दर्शवते. दुसरीकडे, कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कामात स्वायत्तता दिल्यास त्यांचे मनोधैर्य मजबूत होऊ शकते.

### स्वतःची संकल्पना:

कर्मचाऱ्यांची स्वतःची धारणा काय आहे? या प्रश्नाच्या उत्तरामुळे संघटनात्मक वातावरणाकडे कर्मचाऱ्यांचे दृष्टिकोन प्रभावित होतात. कर्मचाऱ्याने स्वतःला कसे पाहावे हे महत्त्वाचे असते. आत्मविश्वास नसलेल्या किंवा वाईट शारीरिक किंवा मानसिक आरोग्याने ग्रस्त असलेल्या व्यक्तींशी तुलना केल्यास, खूप आत्मविश्वास असलेल्या किंवा चांगले मानसिक आणि शारीरिक आरोग्य लाभलेल्या लोकांचे मनोधैर्य बरेचदा उच्च असते.

### बक्षीस यंत्रणे बद्दल कामगारांची धारणा:

भूतकाळातील बक्षिसे आणि बक्षीसांच्या भविष्यातील संधींबद्दल कर्मचाऱ्यांचा दृष्टिकोन त्यांच्या मनोधैर्यावर महत्त्वपूर्ण प्रभाव पाडतो. पुरस्कार योग्य आणि समाधानकारक असल्याचे समजल्यास कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य उंचावेल. शिवाय, भविष्यातील बक्षिसे आणि संधी ताठर असल्यास, मनोधैर्य कमी असेल, तर याउलट अशी परिस्थिती ज्यामध्ये कर्मचारी पुढे येऊ घातलेल्या पुरस्कारांमध्ये पूर्तता आणि प्राप्तीच्या संधी शकत असेल तर साहजिकच त्याचे मनोधैर्य उंचावते.

**कर्मचाऱ्याचे वय:**

अभ्यासानुसार, वय आणि मनोधैर्य यांचा अतूट संबंध आहे. जेव्हा इतर सर्व घटक समान असतात, तेव्हा वृद्ध कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य जास्त असते. याचे कारण असे की, वृद्ध कामगारांपेक्षा तरुण कामगार वाढत्या अपेक्षांमुळे असमाधानी असण्याची शक्यता असते. जे कर्मचारी वृद्ध आहेत, त्यांच्याकडे अधिक स्थिरता असते, जी त्यांच्यातील परिपक्वता आणि त्यांचा कामाप्रती असणारा प्रामाणिक दृष्टिकोन यातून येते. अधिक सुसंगतता, कमी अनुपस्थिती, सिद्ध झालेल्या सातत्यपूर्ण कामाच्या सवयी, कर्तव्य आणि वचनबद्धतेची भावना आणि बाह्य घटकांचा प्रभाव होण्याची कमी प्रवृत्ती हे आणखी काही गुण जुन्या कर्मचाऱ्यांमध्ये दिसून येतात.

**कर्मचाऱ्याची शैक्षणिक पातळी:**

अभ्यासानुसार, कर्मचाऱ्याची शैक्षणिक पदवी आणि मनोधैर्य यांचा परस्पर विरोधी संबंध असतो. एखाद्याची शैक्षणिक पदवी जसजशी वाढते तसतसे नोकरीतील समाधान कमी होत जाते. अधिकधिक उच्च शैक्षणिक पात्रतेमुळे जास्तीत जास्त मोठ्या पदाची अभिलाषा वाढत जाते; आणि तितकेच त्याचे असमाधान वाढत जाते.

**कर्मचाऱ्याची व्यावसायिक पातळी:**

कर्मचाऱ्याच्या मनोधैर्याची पातळी त्याच्या व्यवसायामुळे देखील प्रभावित होते. संघटनात्मक संरचनेत कर्मचाऱ्याचे स्थान जितके उच्च असेल तितके त्याचे मनोधैर्य जास्त असते. पदानुक्रमाच्या सर्वात खालच्या स्तरावर असलेले लोक मनोधैर्याच्या बाबतीत सहसा खिन्न असतात कारण ते त्यांच्या स्वतःच्या कर्तृत्वाची तुलना इतरांशी करतात.

**कर्मचाऱ्याचे नोकरीबाहेरील आयुष्य:**

कर्मचाऱ्याचे कुटुंब आणि सहकाऱ्यांशी असलेल्या नातेसंबंधाचा नोकरीवर असताना त्याच्या वागणुकीवर आणि वृत्तीवर परिणाम होतो. उदाहरणार्थ त्याच्या कामाबाहेरील क्रिया, जसे की त्याचे कौटुंबिक जीवन चांगले आहे की नाही, तो जास्त मद्यपान करतो की नाही, इत्यादी. औपचारिक आणि अनौपचारिक गटाच्या अपेक्षा आणि परिणामांचा कर्मचाऱ्यांच्या मनोधैर्यावर मोठा प्रभाव पडतो.

**६.३ कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य, भावनिक आणि आध्यात्मिक गुणांक मापन**

कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य म्हणजे कर्मचाऱ्याची त्याच्या किंवा तिच्या रोजगाराच्या आणि सध्याच्या कामाच्या परिस्थितीच्या बाबतीत असलेली समाधानाची पातळी. हे एक साधन आहे जे कामाच्या ठिकाणी कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरणेचे मूल्यांकन करते.

कर्मचारी मनोधैर्य हे एक गुणात्मक मोजमाप आहे, जे उत्पादकतेवर लक्षणीय परिणाम करते. उत्पादकता उच्च पातळीच्या मनोधैर्याने वाढते. अर्थात, उत्पादनक्षमतेवर परिणाम करणारे इतरही घटक आहेत, परंतु कंपनीमध्ये कर्मचाऱ्यांचे उच्च पातळीवरील मनोधैर्य त्यांना मोठे परिणाम साध्य करण्यास मदत करू शकते. कंपनीच्या ह्याचे मोजमाप विविध मार्गांनी करतात,



परंतु वर्तमान समाधानाची पातळी निश्चित करण्यासाठी सर्वेक्षणे आणि कार्यप्रदर्शन मूल्यमापन यांचा सामान्यतः वापर केला जातो.

भावनिक बुद्धिमत्ता गुणांक (इक्यू) म्हणजे तणाव कमी करण्यासाठी, प्रभावीपणे संवाद साधण्यासाठी, इतरांबाबत सहानुभूती बाळगण्यासाठी, अडथळ्यांवर मात करण्यासाठी आणि संघर्ष दूर करण्यासाठी रचनात्मक मार्गाने स्वतःच्या भावना ओळखण्याची, वापरण्याची आणि नियंत्रित करण्याची क्षमता. भावनिक बुद्धिमत्ता प्रभावी नातेसंबंध, शैक्षणिक आणि व्यावसायिक यश आणि रोजगार आणि वैयक्तिक उद्विष्टे साध्य करण्यासाठी मदत करते. हे कर्मचाऱ्यास भावनांशी जोडण्यास, हेतू कृतीत आणण्यास आणि त्यासाठी सर्वात महत्वाचे काय आहे, याबद्दल विवेकी निर्णय घेण्यास मदत करू शकते.

### **भावनिक गुणांक:**

अलिकडच्या वर्षात, "भावनिक गुणांक " हा शब्द लोकप्रिय झाला आहे. वारंवार असा युक्तिवाद केला जातो, की यशस्वी होण्यासाठी, व्यवस्थापकाकडे उच्च संज्ञानात्मक गुणांक तसेच भावनिक बुद्धिमत्ता असणे आवश्यक आहे. हे सिद्ध झाले आहे की, एखाद्या संस्थेची कार्यक्षमता व्यवस्थापकांच्या कार्यक्षमतेद्वारे निर्धारित केली जाते.

प्रेम, द्वेष, राग आणि आनंद ही मानवी भावनांची उदाहरणे आहेत. कोणतीही परिस्थिती शांतपणे हाताळण्यासाठी व्यवस्थापकाने काही प्रमाणात या भावनांवर नियंत्रण ठेवण्यास सक्षम असणे आवश्यक आहे. भावनिक गुणांक हे एक मोजमाप आहे, जे एखाद्या व्यक्तीच्या भावनांवर नियंत्रण ठेवण्याच्या क्षमतेचे मूल्यांकन करते.

**गोलेमन** यांच्या मते, 'भावनिक बुद्धिमत्तेची व्याख्या कौशल्ये किंवा क्षमतांचा एक संच अशी केली जाते, जी मानवी संसाधन व्यावसायिक, व्यवस्थापक आणि कामाच्या जगातील कोणालाही भावनिक कौशल्ये परिभाषित करण्यासाठी, मोजण्यासाठी आणि विकसित करण्यासाठी एक सर्वसमावेशक साधन प्रदान करते'.

भावनिक बुद्धिमत्तेची व्याख्या स्वतःला प्रेरित करण्यासाठी आणि आपल्या सामाजिक संबंधांमध्ये भावनांचे प्रभावीपणे व्यवस्थापन करण्यासाठी आपल्या स्वतःच्या आणि इतरांच्या भावना समजून घेण्याची क्षमता म्हणून देखील केली जाते.

### **भावनिक बुद्धिमत्तेवर परिणाम करणारे घटक:**

**डॅनियल गोलेमन** यांनी भावनिक क्षमतांचा एक संच स्थापित केला, जो त्यांच्या भावनिक बुद्धिमत्तेच्या आधारे लोकांचे वर्गीकरण करतो:

#### **१. स्व-जागरूकता:**

एखाद्याने स्वतःच्या भावना, सामर्थ्य, दोष आणि आत्मविश्वास यांचे आकलन करण्याची क्षमता.

## २. स्व-व्यवस्थापन:

स्व-नियंत्रण, लवचिकता, कर्तृत्व, अभिमुखता आणि पुढाकार हे सर्व गुण आहेत, जे एखाद्याचे हेतू प्रभावीपणे व्यवस्थापित करण्यासाठी आणि एखाद्याच्या वर्तनाचे नियमन करण्यासाठी वापरले जाऊ शकतात.

## ३. सामाजिक जागरूकता:

इतर लोक काय बोलत आहेत, आणि त्यांना काय वाटत आहे; आणि ते तसे का वागतात आणि त्यांना तसे का वाटते हे समजून घेण्याची क्षमता होय.

## ४. सामाजिक क्षमता:

अशा प्रकारे कार्य करण्याची क्षमता ज्यायोगे इतरांकडून अपेक्षित परिणाम मिळू शकतात, आणि वैयक्तिक उद्दिष्टे साध्य करू शकतात, तसेच इतरांना विकसित करण्याची, नेतृत्व करण्याची, संघर्ष हाताळण्याची आणि कार्य संघात काम करण्याची क्षमता होय.

## आध्यात्मिक गुणांक:

आपला बौद्धिक गुणांक (आइक्यू) आणि भावनिक गुणांक (इक्यू) यांची बेरीज म्हणजे आपला आध्यात्मिक गुणांक (एसक्यू) (इक्यू) आहे. आणि खालीलप्रमाणे गणितीयरित्या परिभाषित केले जाऊ शकते:

आध्यात्मिक गुणांक (एसक्यू) = बौद्धिक गुणांक (आइक्यू) + भावनिक गुणांक (इक्यू).

थोडक्यात, सर्व मानव हे आध्यात्मिक प्राणी आहेत.

## आध्यात्मिक गुणांकावर परिणाम करणारे घटक

### १. शांततेची भावना विकसित करा:

तुमचा आत्मा अस्तित्वाच्या अधिक नाजूक पातळीवर राहतो. तुमच्या आत्म्याशी संपर्क साधण्यासाठी, तुम्ही बाहेरील जगाच्या सर्व गोंधळ आणि हालचालींपासून दूर राहून तुमचे मन शांत ठेवण्यासाठी जागा दिली पाहिजे.

### २. तुमची स्व-जागरूकता वाढवा:

यामध्ये तुमच्या आत्म्याशी खऱ्या अर्थाने संपर्क साधणे, तुमच्या आंतरिक जगाबद्दल शिकणे आणि तुमच्या आत्म्याच्या ध्येयाशी सुसंगत जीवन जगणे आवश्यक आहे.

### ३. तुमचा उद्देश हेतूपूर्वक जगा:

तुम्ही जे काही करता त्यामागे हेतू असतो. ही तुमची वैयक्तिक दिशादर्शक व्यवस्था आहे. तुम्हाला काय साध्य करायचे आहे आणि ते तुमच्यासाठी का महत्त्वाचे आहे, हे जाणून घेणे तुम्हाला प्रेरित करेल आणि तुमचे विचार निर्देशित करतील.

## ४. प्रत्येक गोष्ट एकमेकांशी जोडलेली आहे हे ओळखा:

सृष्टीतील प्रत्येक गोष्ट आण्विक स्तरावर गुंतलेली आहे; आणि आपण जे काही विचार करतो, आणि म्हणतो त्याचा प्रभाव आपल्या सभोवतालच्या परिस्थितीवर पडतो.

## ६.४ कर्मचारी तक्रार

प्रत्येक कर्मचाऱ्याच्या काही अपेक्षा असतात, ज्या कंपनीसाठी तो काम करतो त्या कंपनीने त्या अपेक्षा पूर्ण केल्या पाहिजेत, असा त्याचा विश्वास असतो. जेव्हा एखादी संस्था हे करण्यात अपयशी ठरते, तेव्हा कर्मचाऱ्यामध्ये असंतोष किंवा असंतोषाची भावना निर्माण होते; आणि जेव्हा एखाद्या कर्मचाऱ्याला संस्थेमध्ये काहीतरी अन्यायकारक असल्याचा विश्वास वाटतो, तेव्हा त्याला तक्रार असल्याचे म्हटले जाते. यामुळे कर्मचारी अशांतता निर्माण होते, ज्यामुळे कामगारांची कार्यक्षमता कमी होते, आणि शेवटी संस्थेच्या वाढीस अडथळा निर्माण होतो. या मुळेच, मानव संसाधनांनी कर्मचारी समस्या ओळखण्यासाठी आणि त्यांचे निराकरण करण्यासाठी अनेक धोरणे विकसित केली आहेत.

### ६.४.१ कर्मचाऱ्यांच्या तक्रारीची कारणे:

विविध परिस्थितींमुळे कर्मचारी कामावर नाखूष आणि असमाधानी असू शकतो. ते चिंतेचे कारण बनतात, ज्यामुळे कर्मचारी कमी होतात. तक्रारीची काही कारणे खाली दिली आहेत:

### १. अपुरे वेतन आणि बोनस:

जेव्हा कामगारांना त्यांच्या कठोर परिश्रमासाठी स्वीकार्य प्रमाणात वेतन आणि बोनस दिले जात नाहीत किंवा जेव्हा त्याच प्रयत्नांसाठी समान वेतन दिले जात नाही; तेव्हा तक्रार उद्भवू शकते.

### २. अशक्य आणि तर्कहीन उद्दिष्टे आणि मानके:

व्यवस्थापकीय उद्दिष्टे सहसा इतकी अवास्तव असतात की, ती साध्य करणे अशक्य असते. उद्दिष्ट पूर्ण करण्यासाठी, कामगारांवर मोठ्या प्रमाणावर ताण आणि दबाव येतो, ज्यामुळे कर्मचारी असंतोष निर्माण होतो.

### ३. कामाची कठीण परिस्थिती:

कामाच्या परिस्थितीचा कर्मचाऱ्यांच्या समाधानाच्या स्तरावर महत्त्वपूर्ण प्रभाव पडतो. कामकाजाची खराब परिस्थिती, साधने आणि पुरेशा यंत्रसामग्रीचा अभाव आणि इतर कारणांमुळे कर्मचाऱ्यांचा असंतोष निर्माण होतो.

### ४. अपुऱ्या आरोग्य आणि सुरक्षितता सेवा:

नफा वाढवण्यावर लक्ष केंद्रित करणाऱ्या कंपनीच्या त्यांच्या कर्मचाऱ्यांचे आरोग्य आणि सुरक्षितता धोक्यात आणतात. अस्वच्छ कामाची जागा, अपुरी सुरक्षा परिस्थिती आणि इतर घटक कर्मचाऱ्यांना कामावर न येण्यास प्रवृत्त करतात.

## ६.४.२ तक्रार निवारणाची प्रक्रिया :

तक्रार निवारण प्रक्रिया ही मतभेद सोडवण्याच्या उद्देशाने कर्मचारी आणि व्यवस्थापन यांच्यातील औपचारिक संवाद आहे. तक्रार दाखल करण्याची प्रक्रिया एका संस्थेकडून दुसऱ्या संस्थेत बदलते. संघटीत कामाच्या ठिकाणी, तक्रार प्रक्रियेमध्ये सामान्यतः खालील चरणांचा समावेश असतो;

सर्वसाधारणपणे, तक्रार हाताळण्याची प्रक्रिया खालीलप्रमाणे सहा टप्प्यात विभागली जाते:

### १. तात्काळ वरिष्ठाद्वारे निराकरण:

असंतुष्ट कर्मचारी त्याची तक्रार त्याच्या तात्काळ वरिष्ठाकडे घेऊन जातो. त्याच्या अधिकाराने परवानगी दिल्यास, वरिष्ठ योग्य उपाययोजना करू शकतात. वरिष्ठांकडे कारवाई करण्याचा अधिकार नसल्यास, तो समस्येचे निराकरण करण्यासाठी आवश्यक कारवाई करण्यासाठी उच्च अधिकार्यांकडून अधिकृतता मागू शकतो.

बहुतेक प्रकरणांमध्ये, तक्रारीचा परिचय दिल्यानंतर ४८ तासांत त्याचे निराकरण केले जाईल. जेव्हा कर्मचारी वरिष्ठांच्या कृतीवर आनंदी असतो, तेव्हा तक्रार संपते. जर तो पहिल्या टप्प्यावर समाधानी नसेल तर तो दुसऱ्या टप्प्यावर जाऊ शकतो.

### २. विभाग प्रमुखास सादर करा:

नामनिर्देशित व्यक्तीने निर्दिष्ट वेळेत प्रतिसाद न दिल्यास किंवा पीडित व्यक्ती निर्णयावर नाराज असल्यास, तो विभागीय प्रमुखांशी संपर्क साधू शकतो, ज्यांनी तीन दिवसांत उत्तर देणे अपेक्षित आहे.

### ३. तक्रार समिती:

विभागीय प्रमुखांचा प्रतिसाद असमाधानकारक असल्यास, नाराज व्यक्ती तक्रार समितीकडे जाऊ शकते, ज्याकडे शिफारस करण्यासाठी तीन दिवस असतात.

### ४. पुनरावृत्तीचे आवाहन:

व्यवस्थापनाचा निर्णय पीडित कर्मचार्याला ३ दिवसांच्या आत कळवला नाही किंवा व्यवस्थापनाचा निर्णय असमाधानकारक असल्यास, कर्मचार्याला व्यवस्थापनाकडून पुनरावृत्तीची विनंती करण्याचा अधिकार आहे. कर्मचार्याची पुनरावृत्तीची विनंती मिळाल्यानंतर ७ दिवसांच्या आत, व्यवस्थापन त्यांचे निर्णय तपासू शकते आणि कर्मचार्याला त्याचा निर्णय जाहीर करू शकते.

### ५. ऐच्छिक लवाद:

जर व्यथित पक्ष व्यवस्थापनाच्या निर्णयावर समाधानी नसेल, तर तक्रार स्वैच्छिक लवादाकडे आणली जाऊ शकते. व्यवस्थापन आणि कामगार संघटना यांच्यातील परस्पर संवादानंतर लवादाची निवड केली जाते. दोन्ही पक्ष, म्हणजे व्यवस्थापन आणि कर्मचारी, लवादाचा निर्णय दोन्ही बाजूंना बंधनकारक असेल, यावर सहमत होऊ शकतात.

## ६. अंतिम निर्णय:

लवाद तक्रारीची तसेच आधीच्या निर्णयांची तपासणी करतो. परिस्थितीवर चर्चा करण्यासाठी तो व्यवस्थापन आणि कर्मचारी संघटनेची भेट घेईल. शेवटी, लवाद एक निर्णय जारी करतो जो सामान्यतः अंतिम असतो आणि दोन्ही पक्षांना बंधनकारक असतो.

गैरसमज दूर करून किंवा साध्या संवादाने अनेक तक्रारी तातडीने सोडवता येतात. तक्रार प्रक्रिया या परिस्थितीत वेळ, पैसा आणि पक्षांचे नाते वाचवते. जे थेट गुंतलेले आहेत त्यांच्याद्वारे प्रकरण हाताळणे देखील फायदेशीर आहे, कारण उच्च स्तरावरील ते लोक इतरांपेक्षा परिस्थितीबद्दल अधिक जाणकार असतात.

### ६.५ कर्मचारी कल्याणकारी, आरोग्य आणि सुरक्षितता उपाय

जरी अनेक व्यक्ती त्यांचा बराचसा वेळ कामावर घालवत असले, तरी त्यांचे कामाचे वातावरण हे निरोगी जीवनशैलीसाठी नेहमीच अनुकूल असेल असे नाही. तणाव, ताण, मानसिक आणि मनोवैज्ञानिक समस्या, खराब कामाची वाईट परिस्थिती, कामाचे जास्त तास, खराब वायुवीजन, स्वच्छताविषयक परिस्थिती, कुपोषण आणि इतर कारणांमुळे त्यांच्या आरोग्याला हानी पोहोचत असते. एकीकडे, कामाच्या ठिकाणी कार्यक्षमता तेव्हाच शक्य असते जेव्हा एखादी व्यक्ती निरोगी असते; दुसरीकडे, उद्योगांमुळे लोक काही धोक्यांच्या संपर्कात येतात ज्याचा त्यांच्या आरोग्यावर नकारात्मक परिणाम होतो. उच्च अनुपस्थिती आणि उलाढाल, औद्योगिक असंतोष आणि अनुशासनहीनता, खराब कार्यप्रदर्शन आणि कमी उत्पादकता ही सर्व आजारी आरोग्याची लक्षणे आहेत. क्लिष्ट यांत्रिकी, कार्यची किचकट आवश्यकता आणि जलद गतीने चालणारी कार्ययंत्रणा ही आधुनिक उद्योगाची वैशिष्ट्ये आहेत. या सर्वांचा सर्वात लक्षणीय परिणाम म्हणजे अपघातांमुळे मृत्यूचा धोका वाढणे. हे टाळण्यासाठी, औद्योगिक आरोग्य कार्यक्रमांसारखे सुरक्षा कार्यक्रम तयार केले गेले आहेत, ज्याचा व्यवसाय आणि कर्मचारी दोघांनाही फायदा होतो.

जागतिक आरोग्य संघटनेने (डब्ल्यूएचओ) आरोग्याची व्याख्या "केवळ रोग किंवा अशक्तपणा नसणे नाही तर संपूर्ण शारीरिक, मानसिक आणि सामाजिक कल्याणाची स्थिती" अशी केली आहे.

जागतिक आरोग्य संघटना (डब्ल्यूएचओ) द्वारे परिभाषित केल्यानुसार "व्यावसायिक आरोग्य हे कामाच्या ठिकाणी आरोग्य आणि सुरक्षिततेच्या सर्व पैलूशी संबंधित आहे आणि धोक्यांचे प्राथमिक प्रतिबंध यावर जोरदार लक्ष केंद्रित करते."

"औद्योगिक आरोग्य" हा शब्द सार्वजनिक आरोग्य आणि प्रतिबंधात्मक औषध व्यवस्थेचा संदर्भ देते जी व्यवसायांना लागू होते.

शारीरिक आरोग्य म्हणजे रोग प्रतिबंध, आरोग्य संरक्षण आणि व्यवसाय संबंधी रोग प्रतिबंध. व्यक्ती आणि त्याचे वातावरण यांच्यातील परस्पर क्रिया त्याचे आरोग्य ठरवते. आरोग्यावर केवळ कर्मचाऱ्यांचाच प्रभाव पडत नाही, तर आजूबाजूच्या वातावरणाचाही परिणाम होतो.

जेव्हा एखादा कामगार शारीरिक आणि मानसिकदृष्ट्या निरोगी असतो, तेव्हा तो अधिक कार्यक्षमतेने कार्य करू शकतो.

कामाच्या ठिकाणाहून तणाव पूर्णपणे काढून टाकणे कठीण असले तरी, तणाव नियंत्रित करून किंवा कमी करून एखादी संस्था काम करण्यासाठी अधिक उत्पादक आणि आरोग्यदायी ठिकाण बनू शकते:

### अ. संस्थेसाठी धोरणे:

संस्था देखील त्यांच्या कर्मचाऱ्यांसाठी तणाव व्यवस्थापनात सक्रिय असण्याचे महत्व अधिकाधिक ओळखत आहेत. हा दृष्टिकोन दोन भिन्न युक्तिवादांद्वारे समर्थित आहे. एक म्हणजे, तणावासाठी किमान काही प्रमाणात संघटना दोषी असल्याने, ती कमी करण्यासाठी मदत केली पाहिजे. दुसरे म्हणजे जे कर्मचारी कमी धोकादायक तणावाखाली आहेत ते अधिक उत्पादक असतील. संस्थात्मक कार्यक्रम आणि आनुषंगिक कार्यक्रम हे तणावाचे व्यवस्थापन करण्यात कर्मचाऱ्यांना मदत करण्यासाठी दोन मुख्य संस्थात्मक युक्त्या आहेत.

### १. प्रतिबंधात्मक व्यवस्थापन:

सर्वेक्षण आणि कर्मचारी/गट मुलाखतींचा उपयोग प्रतिबंधात्मक व्यवस्थापन करण्यासाठी केला जाऊ शकतो. व्यवस्थापक जास्त दबाव निर्माण करणाऱ्या संभाव्य समस्या शोधू शकतात आणि ते कमी करण्यासाठी प्रयत्न करू शकतात.

### २. उत्पादक संस्कृती राखणे:

एक चांगले संस्थात्मक वातावरण आणि आनंदी कर्मचारी ठेवणे ही एक चांगली सुरुवात आहे. संस्था ताण व्यवस्थापन कार्यक्रम, आरोग्य संवर्धन कार्यक्रम आणि तणाव कमी करण्यासाठी इतर प्रकारचे उपक्रम राबवत आहेत. वाढते नवनवीन व्यवसाय त्यांचे स्वतःचे कार्यक्रम तयार करत आहेत किंवा अस्तित्वात असलेले विद्यमान कार्यक्रम स्वीकारत आहेत. कर्मचारी स्वास्थ्य कार्यक्रम आता बऱ्याच व्यवसायांमध्ये सामान्य झाले आहेत. हे कार्यक्रम कर्मचाऱ्यांना व्यायामासाठी प्रोत्साहित करून त्या आडून तणावास लक्ष्य करतात, ज्यामुळे तणावाची पातळी कमी होते.

### ३. उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन:

उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापन किंवा तत्सम कार्यप्रदर्शन मूल्यमापन तंत्र जे कर्मचाऱ्यांची उद्दिष्टे, भूमिका आणि कर्तव्ये ओळखते आणि संप्रेषण भक्कम करते आणि कर्मचाऱ्यांच्या रोजगाराच्या आवश्यक घटकांमधील अनिश्चितता दूर करून तणाव कमी करू शकते.

### ४. भौतिक वातावरणाचे व्यवस्थापन:

भौतिक वातावरणातील तणाव कमी करण्यासाठी व्यवस्थापनाने खालीलपैकी एक किंवा दोन्ही उपाय योजले पाहिजेत. प्रथम, आवाज कमी करून आणि तापमान व्यवस्थापन सुधारना करणे आणि दुसरे, सुधारित सुरक्षा उपकरणांद्वारे कर्मचाऱ्यांचे चांगले संरक्षण

करून. तणावाचा प्रभाव कमी करण्यासाठी, योग्य कामाचे वातावरण दिले पाहिजे, जसे की पुरेशी प्रकाश व्यवस्था, वायुवीजन सुविधा, योग्य सुरक्षा आणि इतर सुरक्षा उपाय आणि विश्रांती आणि मनोरंजनासाठी सुविधा.

#### ५. संघटनात्मक संरचना बदल:

कंपनीच्या संस्कृतीचा उपयोग तणावाचे व्यवस्थापन करण्यासाठी देखील केला जाऊ शकतो. काही संस्थांमध्ये, उदाहरणार्थ, वेळ काढणे किंवा सुट्टीवर जाणे हे टाळले जाते. अशा अपेक्षांमुळे दीर्घकाळात खूप ताण येऊ शकतो. परिणामी, कंपनीने अशी संस्कृती निर्माण करण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे, जी काम आणि गैर-कामाच्या क्रियाकलापांमध्ये निरोगी संतुलनास प्रोत्साहन देते. प्रभावी संवादाचा वापर करून आणि लवचिक मार्गदर्शक तत्वे स्थापित करून तणाव कमी केला जाऊ शकतो.

#### ६. अधिकाराचे विकेंद्रीकरण:

अधिकाराचे विकेंद्रीकरण हा आणखी एक दृष्टीकोन वापरला जातो, ज्यामध्ये वरिष्ठांचा सहभाग कमी करताना कनिष्ठ सहकाऱ्यांचा निर्णय प्रक्रियेत सक्रिय सहभाग वाढवणे आवश्यक आहे.

#### ७. नोकरीचे स्वरूप बदलणे:

चांगल्या प्रकारे संरचना केलेल्या नोकऱ्या आणि कामाचे वेळापत्रक तणाव कमी करण्यास मदत करू शकतात. अळी-पाळी कार्य पद्धती, विशेषतः, कर्मचाऱ्यांसाठी लक्षणीय समस्या निर्माण करू शकतात कारण त्यांनी त्यांच्या झोपेच्या आणि विश्रांतीच्या पद्धती नियमितपणे सुधारल्या पाहिजेत. परिणामी, तणाव कमी करण्यासाठी संघटनात्मक प्रयत्नांचे प्राधान्य काम आणि कामाच्या वेळापत्रकाची रचना यांना असावे. विशिष्ट नोकऱ्यांचे स्वरूप पुन्हा संरचित केल्याने तणावाच्या समस्येचे निराकरण करण्यास मदत होऊ शकते, म्हणजे जसे कि-

- कर्मचारी प्रेरणा वाढवणे आणि कर्मचाऱ्यांचे मनोर्धैर्य वाढवणे.
- कामाचा अतिभार आणि अवभार कमी करणे.
- संघटनांमधून प्रतिकूल आणि संभाव्य धोकादायक पैलू काढून टाकणे.
- कामाच्या गुणवत्तेचे गुणधर्म सुधारणे.

#### ब) वैयक्तिक धोरणे

१. **ध्यान** : अतींद्रिय ध्यान हा एक प्रकारचा ध्यान आहे, जो मानसिक आणि शारीरिक शांतता वाढवतो. ध्यानामुळे चिंता कमी होण्यास, कामाची कार्यक्षमता वाढण्यास आणि कामाचा आनंद वाढण्यास मदत होते.
२. **व्यायाम**: दौड, खेळ, स्वास्थ्य कार्यक्रम, सायकलिंग, पोहणे आणि इतर प्रकारचे व्यायाम हे तणाव कमी करण्याचे स्वस्त आणि कार्यक्षम मार्ग आहेत. हे मानसिक आणि

शारीरिक आरोग्यासाठी फायदेशीर आहे. अधिक अभ्यासानुसार, जे सातत्याने व्यायाम करतात त्यांना ताण आणि तणाव कमी प्रमाणात असतो, ते अधिक आत्म-आश्वासक असतात आणि अधिक आशावादी असतात. जे लोक नियमितपणे व्यायाम करत नाहीत ते तणावग्रस्त, दुःखी आणि इतर वाईट परिणामांना बळी पडण्याची शक्यता असते.

३. **मनोरंजन** : आवडता चित्रपट पाहून किंवा संगीत ऐकून विश्रांती घेणे.
४. **तणावांचे स्रोत काढून टाकणे**: तणावाचे स्रोत कधीकधी सहजपणे ओळखले जाऊ शकतात, जसे की एक आक्रमक पर्यवेक्षक, कठोर सहाय्यक कर्मचारी, प्रगतीची कमी संधी इ. परिणामी, कारण कमी करणे किंवा दूर करणे हे उद्दिष्ट असते.
५. **सल्ला** : तणाव ही एक प्रचलित मानसिक समस्या आहे. समुपदेशक मौल्यवान अंतर्दृष्टी आणि तणाव-कमी तंत्र प्रदान करू शकतात, जे समस्येचे निराकरण करण्यास मदत करू शकतात.
६. **आराम** : हे तणाव कमी करण्याचे तंत्र आहे. तणावाचा सामना करण्यासाठी विश्रांती हे एक शक्तिशाली साधन आहे. विश्रांती विविध स्वरूपात येऊ शकते. नियमित सहली घेणे हा आराम करण्याचा एक मार्ग आहे. लोक कामावर असताना देखील आराम करू शकतात. असे सुचवण्यात आले आहे, उदाहरणार्थ, लोक त्यांच्या नेहमीच्या कामाच्या आठवड्यात नियमित विश्रांती घेतात. दररोज अनेक लोक दहा मिनिटे डोळे मिटून शांत बसतात.
७. **वर्तनविषयक स्व-नियंत्रण**: या पद्धतीमध्ये व्यक्तीने परिस्थितीने नियंत्रित होण्याऐवजी स्वतःच तणावपूर्ण परिस्थितीवर नियंत्रण ठेवणे आवश्यक आहे.
८. **जैव प्रतिक्रिया**: हे एक तंत्र आहे ज्यामध्ये तणावग्रस्त व्यक्ती वैद्यकीय देखरेखीखाली डोकेदुखीसारख्या तणावाच्या लक्षणांवर नियंत्रण ठेवण्यास शिकते.
९. **वेळ व्यवस्थापन**: जेव्हा तणाव व्यवस्थापनाचा प्रश्न येतो तेव्हा वेळ व्यवस्थापनाची वारंवार शिफारस केली जाते.

संकल्पना अशी आहे की जर एखाद्या व्यक्तीने आपला वेळ प्रभावीपणे व्यवस्थापित केला तर, अनेक दैनंदिन ताण कमी किंवा दूर केले जाऊ शकतात. त्या दिवशी सकाळी काय करावे लागेल याची यादी तयार करणे ही वेळ व्यवस्थापनाची एक लोकप्रिय पद्धत आहे. नंतर सूचीतील घटक तीन श्रेणींमध्ये विभागता येतात: आवश्यक कार्ये जी पूर्ण करणे आवश्यक आहे, महत्त्वपूर्ण कार्ये जी पूर्ण केली पाहिजेत आणि वैकल्पिक किंवा शुल्लक कार्ये जी दुसऱ्याला दिली जाऊ शकतात किंवा पुढे ढकलली जाऊ शकतात. मग, अर्थातच, आपण सूचीतील कार्ये सूचीमध्ये दिसतील त्या क्रमाने पूर्ण करतो. ही पद्धत लोकांना दैनंदिन जीवनात अधिक महत्त्वपूर्ण कार्ये पूर्ण करण्यास मदत करते. ही पद्धत लोकांना कमी महत्त्वाची कामे इतरांना सोपवण्यास प्रोत्साहित करते.



कामाच्या ठिकाणी ताणतणाव उत्तम वेळी व्यवस्थापित करणे कठीण आहे, परंतु जेव्हा बेरोजगारी जास्त असते, अतिरिक्तता सर्वत्र पसरलेली असते आणि पदोन्नतीतील स्पर्धा तीव्र असते, तेव्हा कामाच्या ठिकाणी तणावाची पातळी गगनाला भिडते. कामाच्या तणावाची अडचण अशी आहे की, चिंताग्रस्त असण्याच्या अस्पष्ट अर्थाच्या पलीकडे तणाव ओळखणे बरेचदा कठीण असते. जर तुम्ही तणावाचा स्रोत ओळखू शकत असाल तर तुम्ही ते निष्क्रीय करण्यासाठी आणि तणाव हाताळण्यासाठी कृती करू शकता.

## ६.६ सारांश

- कर्मचारी मनोधैर्य हे एक गुणात्मक मोजमाप आहे, जे उत्पादकतेवर लक्षणीय परिणाम करते. उत्पादकता उच्च पातळीच्या मनोधैर्याने वाढते.
- कर्मचार्यांचे मनोधैर्य ही एक गुंतागुंतीची घटना आहे, जी विविध परिस्थितींनी प्रभावित होते.
- कर्मचार्यांचे मनोधैर्य त्याला किंवा तिला मिळालेल्या पर्यवेक्षणाच्या पातळीवर खूप प्रभावित करते.
- एखाद्याची शैक्षणिक पदवी जसजशी वाढते तसतसे नोकरीतील समाधान कमी होत जाते. अधिकधिक उच्च शैक्षणिक पात्रतेमुळे जास्तीत जास्त मोठ्या पदाची अभिलाषा वाढत जाते आणि तितकेच त्याचे असमाधान वाढत जाते.
- भावनिक बुद्धिमत्ता गुणांक (इक्यू) म्हणजे तणाव कमी करण्यासाठी, प्रभावीपणे संवाद साधण्यासाठी, इतरांबाबत सहानुभूती बाळगण्यासाठी, अडथळ्यांवर मात करण्यासाठी आणि संघर्ष दूर करण्यासाठी रचनात्मक मार्गाने स्वतःच्या भावना ओळखण्याची, वापरण्याची आणि नियंत्रित करण्याची क्षमता.
- तक्रार प्रक्रिया ही मतभेद सोडवण्याच्या उद्देशाने कर्मचारी आणि व्यवस्थापन यांच्यातील औपचारिक संवाद आहे.

## ६.७ स्वाध्याय

### अ. वर्णनात्मक प्रश्न:

### थोडक्यात उत्तरे:

१. कर्मचारी मनोधैर्य परिभाषित करा
२. भावनिक गुणांकावर एक टीप लिहा
३. आध्यात्मिक गुणांक स्पष्ट करा
४. कर्मचारी तक्रार म्हणजे काय?
५. प्रेरणा शब्द स्पष्ट करा

**दीर्घ उत्तरे:**

१. मनोधैर्या वर परिणाम करणारे विविध घटक कोणते आहेत ?
२. भावनिक बुद्धिमत्तेवर परिणाम करणारे घटक स्पष्ट करा
३. भावनिक बुद्धिमत्ता आणि आध्यात्मिक गुणांकामध्ये काय फरक आहे?
४. कर्मचाऱ्यांच्या तक्रारींच्या कारणांची चर्चा करा
५. निवारणाची प्रक्रिया स्पष्ट करा

**ब. एकाधिक निवडी प्रश्न:**

१. कामाच्या ठिकाणी उठवल्या जाणाऱ्या बहुतेक औपचारिक तक्रारी याशी संबंधित आहेत
  - अ) कमी पगार
  - ब) व्यवस्थापकांकडून छळ आणि दांडगाई
  - क) वैयक्तिक व्यवस्थापकांची नापसंती
  - ड) व्यवस्थापित होण्यास विरोध करण्याचा प्रयत्न करणारे कर्मचारी
२. तक्रार हाताळणी प्रक्रियेचे फायदे \_\_\_\_\_ आहेत.
  - अ) व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांच्या भावना जाणून घेऊ शकते
  - ब) कर्मचाऱ्यांच्या तक्रारींना मोकळीक मिळते
  - क) पर्यवेक्षकांच्या वृत्तीवर नियंत्रण ठेवते
  - ड) वरील सर्व
३. नियोक्ता आणि कर्मचाऱ्यांमधील संघर्ष कसे सोडवले जाऊ शकतात किंवा रोखले जाऊ शकतात?
  - अ) ऐच्छिक पद्धत
  - ब) सरकारी यंत्रणा
  - क) वैधानिक उपाय
  - ड) या सर्व

४. \_\_\_\_\_ यांनी भावनिक क्षमतांचा एक संच स्थापित केला, जो त्यांच्या भावनिक बुद्धिमत्तेच्या आधारे लोकांचे वर्गीकरण करतो.
- अ) डॅनियल गोलमन  
ब) चार्ल्स बॅबेज  
क) फिलिप कोटलर  
ड) हेन्री फेयोल
५. तक्रार हाताळण्याची प्रक्रिया ..... टप्प्यात विभागली गेली आहे .
- अ) चार  
ब) पाच  
क) सहा  
ड) एक

**उत्तरे:** १- ब, २- ड, ३- ड, ४- अ, ५-क

**क. रिकाम्या जागा भरा:**

१. \_\_\_\_\_ हि संज्ञा सार्वजनिक आरोग्य आणि प्रतिबंधात्मक औषध व्यवस्थेचा संदर्भ देते, जी व्यवसायांना लागू होते.
२. कंपनीच्या ..... चा उपयोग तणावाचे व्यवस्थापन करण्यासाठी देखील केला जाऊ शकतो.
३. .... ध्यान हे एक प्रकारचे ध्यान आहे, जे मानसिक आणि शारीरिक शांतता वाढवते.
४. संस्थेतील प्रत्येक व्यवस्थापकाने ..... मनोधैर्य सुधारण्यासाठी प्रयत्न केले पाहिजेत.
५. कर्मचाऱ्यांच्या मनोधैर्याची पातळी त्यांच्या ..... मुळे देखील प्रभावित होते.

**उत्तरे:**

१. औद्योगिक आरोग्य , २- संस्कृती ३- अतींद्रिय, ४- संघाचे, ५- व्यवसाया

**ड. खालील वाक्य सत्य /असत्य आहे का ते सांगा:**

- १ . एखाद्याची शैक्षणिक पदवी जसजशी वाढते तसतसे नोकरीतील समाधान वाढते.

२. भावनिक बुद्धिमत्ता प्रभावी नातेसंबंध, शैक्षणिक आणि व्यावसायिक यश आणि रोजगार आणि वैयक्तिक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी मदत करते.
३. जेव्हा कामगारांना त्यांच्या कठोर परिश्रमासाठी स्वीकार्य प्रमाणात मजुरी आणि बोनस दिले जातात किंवा जेव्हा त्याच प्रयत्नांसाठी समान वेतन दिले जात नाही, तेव्हा तक्रार उद्भवू शकते.
४. तक्रार दाखल करण्याची प्रक्रिया एका संस्थेकडून दुसऱ्या संस्थेत बदलते.
५. व्यवस्थापन आणि कामगार संघटना यांच्यातील परस्पर संवादानंतर लवादाची निवड केली जाते.

**उत्तरे:**

सत्य: २, ४, ५

असत्य: १ आणि ३

---

## ६.८ संदर्भ

---

**पाठ्यपुस्तके:**

- मायकेल आर्मस्ट्रॉंग, स्टीफन टेलर, आर्मस्ट्रॉंग हँडबुक ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट प्रॅक्टिस, कोगन पेज
- रेमंड नो आणि जॉन हॉलेनबेक आणि बॅरी गेरहार्ट आणि पॅट्रिक राइट, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, मॅकग्रा-हिल
- गॅरी डेस्लर आणि बिजू वार्की, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पिअर्सन
- प्रवीण दुराई, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पिअर्सन
- रमण प्रीत, फ्युचर ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट: घटना अभ्यास ज विथ स्ट्रॅटेजिक अप्रोच, विली

**संदर्भ पुस्तके:**

- स्टीवर्ट ग्रेग एल., ब्राउन केनेथ जी., ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, विली
- आनंद दास गुप्ता, स्ट्रॅटेजिक ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, प्रॉडक्टिव्हिटी प्रेस
- राधा आर. शर्मा, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट फॉर ऑर्गनायझेशनल सस्टेनेबिलिटी, बिझिनेस एक्सपर्ट प्रेस
- गॅरी डेस्लर, फंडामेंटल्स ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पीअरसन

\*\*\*\*\*

## बदलते व्यवसाय वातावरण आणि मानव संसाधन

### घटक संरचना

- ७.० उद्दिष्टे
- ७.१ प्रस्तावना
- ७.२ क्षमता
- ७.३ अध्ययन संस्था
- ७.४ नवोपक्रम संस्कृती
- ७.५ सारांश
- ७.६ स्वाध्याय
- ७.७ संदर्भ

---

### ७.० उद्दिष्टे

---

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर, विध्यार्थी पुढील घटका बाबत सक्षम होऊ शकतील:

- क्षमतेचे महत्त्व समजून घेणे.
- नवोपक्रम संस्थेची गरज वर्णन करणे.
- नवोपक्रम संस्कृतीचे महत्त्व समजून घेणे.

---

### ७.१ प्रस्तावना

---

कामाची जागा वेगाने बदलत आहे. एखाद्या संस्थेचा भाग म्हणून, बदलत्या कार्य-पर्यावरणाच्या परिणामांना सामोरे जाण्यासाठी मानव संसाधन व्यवस्थापनाने तयार असणे आवश्यक आहे. जागतिकीकरण, कामगारांची विविधता, बदलत्या कौशल्यांच्या आवश्यकता, आकाराने संकुचित होत जाणाऱ्या संस्था, सातत्यपूर्ण सुधारणा उपक्रम, पुनर्निर्मिती, आकस्मिक श्रम, विकेंद्रित कार्यस्थाने आणि कर्मचाऱ्यांचा सहभाग यांचे परिणाम समजून घेणे हे मानव संसाधन व्यावसायिकांसाठी अतिशय महत्त्वाचे आहे.

सातत्यपूर्ण सुधारणा कार्यक्रम संस्थेचे दीर्घकालीन आरोग्य सुधारण्याच्या उद्देशाने असतात. ही एक अशी प्रक्रिया आहे ज्यामध्ये कंपनी गुणवत्तेवर लक्ष केंद्रित करते आणि आपल्या ग्राहकांना चांगली सेवा देण्यासाठी एक मजबूत पाया तयार करते. गुणवत्ता आणि उत्पादकता सुधारण्यासाठी हे बरेचदा संस्था सापेक्ष प्रयत्नांशी जोडलेले असते. ग्राहकावर लक्ष केंद्रित करण्यासाठी आणि कर्मचाऱ्यांना प्रभावित करणाऱ्या समस्या निराकरणाच्या प्रक्रियेमध्ये त्यांचा समावेश करण्यासाठी कंपनी तिच्या क्रियांमध्ये बदल करते. पात्र कर्मचारी नियुक्त करण्यापासून ते प्रशासकीय कागदपत्रांवर प्रक्रिया करणे आणि ग्राहकांच्या

मागण्या पूर्ण करण्यापर्यंत कंपनीच्या त्यांच्या कामकाजातील प्रत्येक पैलू सुधारण्याचा प्रयत्न करत असतात.

बदलते व्यवसाय वातावरण आणि मानव संसाधन

---

## ७.२ क्षमता

---

### ७.२.१ संकल्पना

एखाद्या व्यक्तीची कार्य करण्याची योग्यता किंवा सामर्थ्य म्हणून क्षमतेची व्याख्या फार पूर्वीपासून केली जाते. १९७० च्या दशकात मॅकबेर् या संयुक्त राष्ट्रातील एका कंपनीने परिणामकारक आणि/किंवा उत्कृष्ट कार्यप्रदर्शन ठरणारी विशिष्ट वैयक्तिक वैशिष्ट्ये ओळखण्यासाठी ही व्याख्या विकसित केली होती.

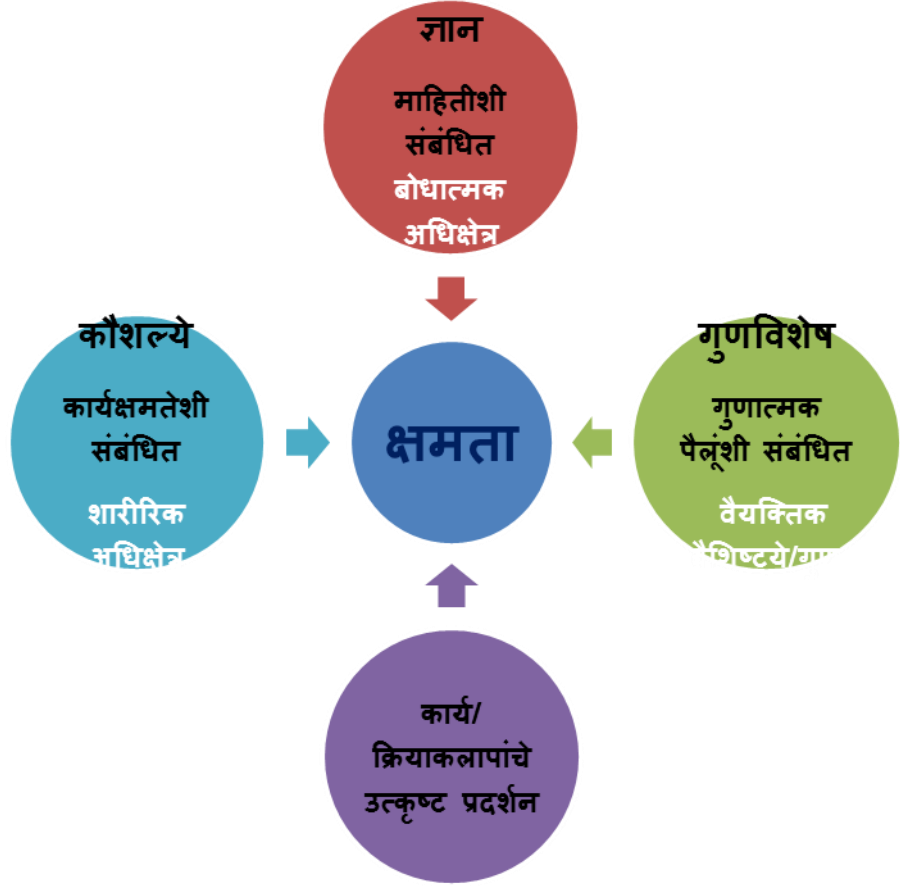
#### क्षमता म्हणजे नक्की काय हे समजून घेऊ:

१. प्रत्येक कामामध्ये, कार्यक्षम असण्यासाठी विशिष्ट क्षमतांचा एक समूह अंगी असणे आवश्यक असते आणि ज्या व्यक्ती हे काम पूर्ण करतील त्यांनी या क्षमतांनी युक्त असणे आवश्यक आहे. या संज्ञेचा एक विचित्र आणि लक्षणीय पैलू म्हणजे एखादी व्यक्ती काय करू शकते, यापेक्षा एखादी व्यक्ती काय शिकू शकते, याला ही संज्ञा जास्त महत्व देते. हा पुरोगामी वैचारिक दृष्टिकोन प्रशिक्षण प्रदाते आणि भरती तज्ज्ञांमध्ये खूप लोकप्रिय झाला आहे.
२. त्यांच्या संबंधित क्षेत्रातील क्षमता ह्या वर्तणूक निर्देशक योग्य कौशल्ये आणि वर्तनाचे प्रदर्शन करण्यास मदत करतात; ते यंत्रमानवाप्रमाणे केलेल्या कार्याचा संच नसतात किंवा ते कधीही प्रदर्शित न होणारी अंतर्निहित क्षमता नसतात.
३. क्षमतेमध्ये प्रेरणा आणि स्व-जागरूकता तसेच प्रभावीपणे कार्यप्रदर्शन करण्याची मनशा आणि इच्छा तयारी असणे यांचा समावेश होतो.

#### तर, या मुद्द्यांच्या आधारे आपण क्षमतेची खालील प्रकारे व्याख्या करू शकतो:

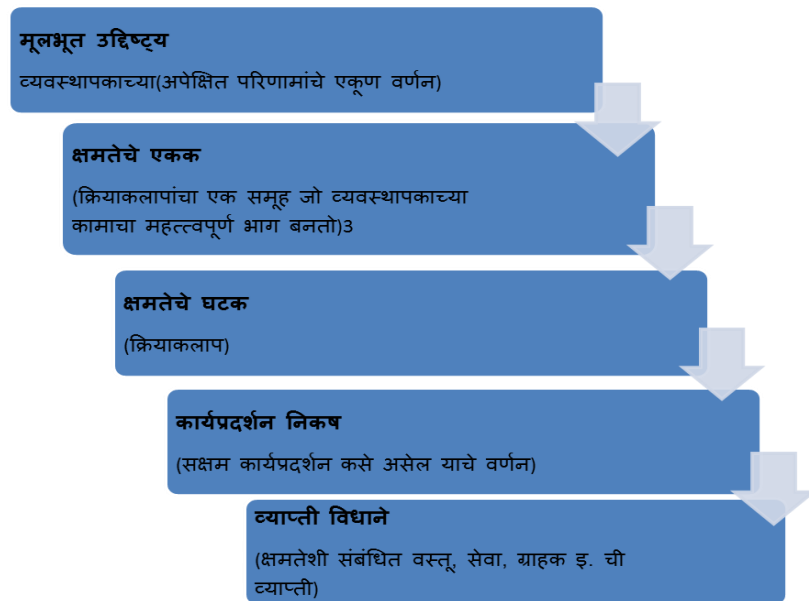
१. वैयक्तिक कार्यप्रदर्शन वर्तनांचा एक संच जो निरीक्षण करण्यायोग्य, मोजता येण्याजोगा आणि यशस्वी वैयक्तिक आणि संस्थात्मक कार्यप्रदर्शनासाठी आवश्यक आहे.
२. एखाद्या व्यक्तीची वैयक्तिक वैशिष्ट्ये जी त्याला कामामध्ये प्रभावी आणि उत्कृष्ट कार्यप्रदर्शनाकडे नेत असतात.

क्षमतेमध्ये खालील घटक समाविष्ट आहेत :-



आकृती क्र. ७.२.१ क्षमतेचे घटक

कौशल्याचा विकास ही एक लांबलचक प्रक्रिया आहे ज्यामध्ये अनेक पायऱ्यांचा समावेश होतो. इंग्लंड च्या रोजगार विभागाच्या प्रशिक्षण उपक्रम आणि शिक्षण संचालनालयाद्वारे प्रदान केलेल्या क्षमता विकासाच्या मूलभूत संरचनेचे परीक्षण करणे रोचक असेल.

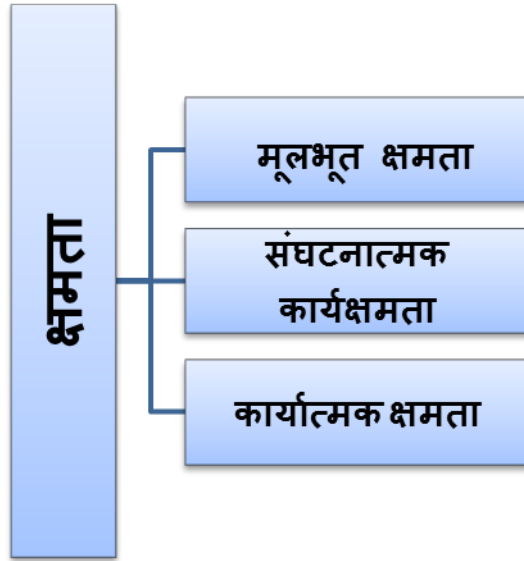


आकृती क्र. ७.२.२ क्षमतेच्या विकासाची रचना

क्षमता मानव संसाधन व्यवस्थापनाचा अविभाज्य भाग बनल्यामुळे, मानवी संसाधन व्यवसायिक कामाच्या ठिकाणी उत्कृष्ट कार्यप्रदर्शनसाठी कारणीभूत घटकांची समज निर्माण करण्यास आणि सामायिक करण्यात सक्षम झाले आहेत. हे नोकरीच्या पदाधिकाऱ्यांना त्यांच्या स्वतःच्या भूमिका आणि इच्छित कार्यप्रदर्शनबद्दल अधिक चांगल्या प्रकारे समजून घेण्यास मदत करते आणि त्यांना त्यांच्या स्वतःच्या ज्ञानार्जन आणि विकासाचे नियोजन करण्याची मुभा देते.

## ७.२.२ वर्गीकरण

बऱ्याच संस्था मानतात की, त्यांच्या कर्मचाऱ्यांसाठी तीन प्रकारच्या क्षमता आवश्यक आहेत. मूलभूत क्षमता, संघटनात्मक कार्यक्षमता आणि कार्यात्मक क्षमता हे तीन प्रकार आहेत. या लेखातील या प्रत्येक क्षमतेचे प्रकार पाहू आणि ते संस्थेच्या यशात कसे योगदान देऊ शकतात ते पाहू.



आकृती क्र. ७.२.३: क्षमतेचे वर्गीकरण

## १. मुख्य क्षमता:

मुख्य क्षमता आणि धोरणात्मक संस्थात्मक क्षमता यांच्यात सामान्यतः थेट संबंध दिसून येतो. निर्णय घेणे, सांघिक कार्य, कार्यमूल्ये, विश्वासार्हता, प्रेरणा, अनुकूलता, समस्या निरसन, सचोटी, संवाद, नियोजन आणि संघटन, तणाव सहनशीलता आणि पुढाकार या काही महत्त्वाच्या मुख्य क्षमता आहेत.

व्यक्तींना निर्णय प्रक्रियेद्वारे योग्य निवाडा करण्याची क्षमता प्राप्त होईल, जी त्यांना माहिती संकलन आणि विश्लेषण केल्यानंतर निर्णय घेण्यास मदत करेल. जेव्हा व्यक्ती एक संघ म्हणून एकत्र काम करतात; तेव्हा ते इतरांशी अधिक प्रभावीपणे संवाद साधू शकतात. व्यक्ती गटाच्या निर्णयांचे समर्थन करेल आणि गटाच्या ध्येयांना त्यांच्या स्वतःच्यापेक्षा प्राधान्य देईल. कार्यमूल्यांमुळे व्यक्ती उच्च-कार्यक्षमता मानके निश्चित करण्यात आणि ते कायम राखण्यात सक्षम होऊ शकतात. शिवाय, त्यांच्या/तिच्यामध्ये विश्वासार्ह घटक



असण्याचा अर्थ असा आहे की, ती व्यक्ती त्याच्या/तिच्या कार्यप्रदर्शनाची वैयक्तिक जबाबदारी घेईल.

- एक कर्मचारी जो प्रेरित आहे, तो उत्साह आणि उर्जेने कोणतेही काम साध्य करू शकतो.
- अनुकूलता म्हणजे बदलते कार्य-पर्यावरण, संस्थात्मक गरजा आणि कामाच्या प्राधान्यक्रमांशी जुळवून घेण्याची कर्मचार्याची क्षमता.
- समस्या सोडवण्याचे कौशल्य असलेल्या व्यक्ती समस्येचे विश्लेषण करू शकतात, आणि योग्य उपाय शोधण्यासाठी संबंधित माहिती गोळा करू शकतात.
- जेव्हा एखादा कर्मचारी एखाद्या संस्थेच्या कार्यपद्धती आणि धोरणांचे पालन करतो तेव्हा तो किंवा ती सचोटीची व्यक्ती असल्याचे सूचित होते.
- संभाषण कौशल्य असलेले कर्मचारी त्यांचे विचार आणि कल्पना मुक्तपणे, स्पष्टपणे आणि संक्षिप्तपणे व्यक्त करू शकतात.
- नियोजन आणि संघटन द्वारे उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी व्यक्ती कामाच्या जबाबदाऱ्या आणि कार्याचे नियोजन आणि आयोजन करण्यास सक्षम असते.

## २. संघटनात्मक कार्यक्षमता:

या क्षमता अशा आहेत ज्या थेट मुख्य क्षमतांसाठी निवडल्या जात नाहीत. तथापि, ही कौशल्ये अजूनही विविध कार्ये आणि विभागांमधील विविध नोकऱ्यांसाठी आवश्यक आहेत. उदाहरणार्थ संगणक कौशल्ये, अर्थसंकल्पन इ.

यांच्या काही फायद्यांमध्ये कर्मचारी प्रवीणता, सांघिक कार्य, पदोन्नती, वेळ आणि खर्च बचत आणि कर्मचारी निष्ठा वाढणे हे विविध फायदे समाविष्ट आहे.

## ३. कार्यात्मक क्षमता:

या सक्षमतांना तांत्रिक क्षमता असेही म्हणतात. या अशा क्षमता आहेत, ज्या व्यावसायिकांकडे दररोज किंवा नियमितपणे असणे आवश्यक आहे. कर्मचारी प्रशिक्षण, सॉफ्टवेअर प्रोग्रामिंग, जोखीम विश्लेषण, माहिती विश्लेषण आणि कर लेखा ही या क्षमतेची काही उदाहरणे आहेत.

व्यावसायिक जगतात स्वतःचे नाव कमावू इच्छणाऱ्या कर्मचार्यांसाठी या तीन प्रकारच्या क्षमता असणे महत्त्वाचे आहे.

## ७.३ अध्ययन संस्था

### ७.३.१ संकल्पना

अध्ययन संस्था म्हणजे जिथे लोक त्यांना खरोखर हवे असलेले परिणाम देण्यासाठी त्यांची क्षमता सतत वाढवत असतात, जिथे विचारांचे नवीन आणि विस्तृत स्वरूप विकसित केले जातात, सामुदायिक महत्वाकांक्षेला मुक्त केले जाते आणि लोक एकत्र कसे शिकायचे ते सतत शिकत असतात. शिकण्याच्या आणि कार्यप्रदर्शनाच्या नवीन आणि सुधारित पद्धती विकसित करणे हे अध्ययन संस्थेसाठी महत्वाचे आहे.

“पीटर सेंजने” अध्ययन संस्थेची व्याख्या अशी केली आहे की “ज्यामध्ये तुम्ही शिकू शकत नाही असे म्हणणे चुकीचे होईल कारण, शिकणे हा जीवनवस्त्राचा एक अविभाज्य भाग आहे.” त्यांच्या मते अध्ययन संस्था म्हणजे “ ... अशा संस्था आहेत, जिथे लोक त्यांना खरोखर हवे असलेले परिणाम निर्माण करण्यासाठी त्यांची क्षमता सतत वाढवत असतात, जिथे विचारांच्या नवीन आणि विस्तृत स्वरूपाचे पालनपोषण केले जाते, जिथे सामूहिक आकांक्षा मुक्त केली जाते आणि जिथे लोक सतत सर्व एकत्र बघायला शिकत असतात.”

“सेन्नेने” ओळखलेली पाच मुख्य वैशिष्ट्ये (चित्र १) अध्ययन संस्थेत नाविन्य आणण्यासाठी एकत्रित होत असल्याचे म्हटले जाते. हे आहेत (i) व्यवस्था विचार (ii) वैयक्तिक प्रभुत्व (iii) मानसिक प्रतिकृती (iv) सामायिक दृष्टी तयार करणे आणि (v) सांघिक शिक्षण.



आकृती क्र. ७.२.४ अध्ययन संस्थेची पाच वैशिष्ट्ये

### व्यवस्था विचार:

व्यवसायांना मर्यादित घटक म्हणून अभ्यासण्यासाठी ही एक वैचारिक चौकट आहे. संस्थेचे मूल्यमापन करताना, अध्ययन संस्था या विचारसरणीचा वापर करते आणि तिच्याकडे अशी माहिती व्यवस्था असते, जी संपूर्णपणे संस्थेची आणि तिच्या विविध घटकांची

कार्यक्षमता मोजते. ही एक व्यवस्था आहे, जी संस्थेच्या सर्व कर्मचाऱ्यांना संघटित करते, त्यांना सिद्धांत आणि सरावाच्या एकात्मिक संरचनेत एकत्र आणते. संपूर्णपणे समजून घेण्याची आणि संबोधित करण्याची व्यवस्थेची क्षमता तसेच भागांमधील परस्परसंबंधांचे परीक्षण करण्याची क्षमता, संस्थेमध्ये विविध विषयांना एकत्रित करण्यासाठी प्रोत्साहन आणि एक साधन प्रदान करते.

### वैयक्तिक प्रभुत्व:

वैयक्तिक प्रभुत्व म्हणजे कर्मचाऱ्याची वैयक्तिक दृष्टी, ज्यात सतत स्पष्ट करणे आणि गहन करणे, त्यांच्या शक्ती केंद्रित करणे, संयम विकसित करणे आणि वस्तुस्थिती वस्तुनिष्ठपणे पाहणे समाविष्ट आहे. यात ते सामील असले तरी ते क्षमता आणि कौशल्यांच्या पलीकडे जातात.

वैयक्तिक प्रभुत्व म्हणजे शिकण्याच्या प्रक्रियेसाठी व्यक्तीचे समर्पण. जर संस्थेचे कर्मचारी अधिक वेगाने शिकू शकतील, तर संस्थेला इतर प्रतिस्पर्धी संस्थांपेक्षा जास्त स्पर्धात्मक फायदा होईल. कर्मचारी प्रशिक्षण, विकास आणि सतत स्वयं-सुधारणेद्वारे वैयक्तिक शिक्षण प्राप्त केले जाते; तथापि, शिकण्याची ग्रहणक्षमता नसलेल्या व्यक्तीवर शिकण्याची सक्ती केली जाऊ शकत नाही. अध्ययन संस्थेची व्याख्या वैयक्तिक शिक्षणाची बेरीज म्हणून केली गेली आहे; तथापि, वैयक्तिक शिक्षण संस्थात्मक शिक्षणात हस्तांतरित करण्यासाठी यंत्रणा अस्तित्वात असणे आवश्यक आहे.

### मानसिक प्रतिकृती:

मानसिक प्रतिकृतीची व्याख्या - " ज्यामुळे आपण जग कसे समजून घेतो आणि कसे वागतो यावर प्रभाव टाकणारी अगदी खोलवर रुजलेली गृहितके, सामान्यीकरणे किंवा अगदी चित्रे आणि प्रतिमा होय."

मानसिक प्रतिकृती ही व्यक्ती आणि संस्थांनी धारण केलेली गृहितके आहेत. एखादी संस्था अध्ययन संस्था बनण्यासाठी या प्रतिकृतींना आव्हान दिले पाहिजे. व्यक्ती अशा सिद्धांतांचे समर्थन करतात, ज्या सिद्धांतांचे ते पालन करू इच्छितात आणि आणि जे ते प्रत्यक्षात करतात. त्याचप्रमाणे, संस्थांमध्ये विशिष्ट वर्तन, नियम आणि मूल्ये जपणाऱ्या आठवणी असतात. शिकण्याचे वातावरण तयार करताना चौकशी आणि विश्वासाला प्रोत्साहन देणाऱ्या खुल्या संस्कृतीने संघर्षाची वृत्ती बदलणे महत्त्वाचे आहे.

हे पूर्ण करण्यासाठी, अध्ययन संस्थेला कृतीचे संघटनात्मक सिद्धांत शोधण्यासाठी आणि मूल्यांकन करण्यासाठी यंत्रणा आवश्यक असते. अवांछित मूल्ये 'अनध्ययन' म्हणून ओळखल्या जाणाऱ्या प्रक्रियेद्वारे टाकून देणे आवश्यक आहे.

मानसिक प्रतिकृतीची प्रणाली अंतरंगात डोकावणे; जगाची आपली अंतर्गत चित्रे शोधून काढण्यास शिकणे, त्यांना पृष्ठभागावर आणणे आणि त्यांची कठोरपणे छाननी करणे या पासून सुरू होते. यात विचारणा आणि समर्थनाचा समतोल साधणाऱ्या 'शिकणाऱ्या' संभाषणांमध्ये गुंतण्याची क्षमता देखील समाविष्ट आहे, ज्यामध्ये लोक प्रभावीपणे त्यांचे स्वतःचे विचार मांडतात आणि ते विचार इतरांच्या प्रभावासाठी मांडले जातात.

## सामायिक दृष्टी तयार करणे:

हजारो वर्षांपासून संघटनांना प्रेरणा देणारी एक नेतृत्व कल्पना असेल, तर ती भविष्यातील सामायिक दृष्टी ठेवण्याची क्षमता आहे, जी संस्था तयार करू पाहत आहेत. अशा दृष्टीमध्ये उत्थान करण्याची – तसेच प्रयोग आणि कल्पकतेला प्रेरणा देण्याची क्षमता असते.

कर्मचाऱ्यांना शिकण्यासाठी प्रेरित करण्यासाठी सामायिक दृष्टीची निर्मिती महत्त्वपूर्ण आहे कारण ती एक सामान्य ओळख निर्माण करते जी शिकण्यासाठी लक्ष आणि ऊर्जा प्रदान करते. सर्वात यशस्वी दृष्टीकोन सहसा संस्थेच्या सर्व स्तरावरील कर्मचाऱ्यांच्या वैयक्तिक दृष्टीकोनांवर आधारित असतात. पारंपारिक संरचना ज्या संघटनात्मक दृष्टीला उच्च स्थानावर लादतात ते सामायिक दृष्टीच्या विकासास अडथळा आणू शकतात. परिणामी, शिक्षण संस्थेची समतल, विकेंद्रित संघटनात्मक रचना असते. सामायिक दृष्टी ही वारंवार प्रतिस्पर्ध्याविरुद्ध यशस्वी होण्यासाठी आवश्यक असते, ज्यासाठी तात्पुरती उद्दिष्टे असू शकतात. तथापि, संस्थेमध्ये दीर्घकालीन उद्दिष्टे देखील असली पाहिजेत.

जेव्हा सामान्य 'दृष्टी विधान' पेक्षा खरोखर दृष्टी प्रामाणिक असते, तेव्हा कर्मचारी उत्कृष्ट बनतात आणि शिकतात कारण त्यांना सांगितले जाते म्हणून नाही, तर त्यांना हवे असते म्हणून ते शिकतात. तथापि, अनेक नेत्यांना फक्त वैयक्तिक दृष्टी असते, जी संस्थेचा विकास करणारी सामायिक दृष्टी कधीही बनत नाहीत.

सामायिक दृष्टीच्या सरावामध्ये सामायिक "भविष्यातील चित्रे" शोधण्याची क्षमता समाविष्ट आहे, जी अनुपालनाऐवजी खरी वचनबद्धता आणि नोंदणी वाढवते.

## सांघिक शिक्षण:

सांघिक शिक्षणाची व्याख्या "संघाच्या क्षमतांना संरेखित करण्याची आणि त्याच्या सदस्यांना खरोखर हवे असलेले परिणाम निर्माण करण्यासाठी विकसित करण्याची प्रक्रिया" अशी केली जाते. हे वैयक्तिक प्रभुत्व आणि सामायिक दृष्टीवर आधारित आहे, परंतु फक्त ते अपुरे आहेत. कर्मचारी एकत्र काम करण्यास सक्षम असले पाहिजेत. जेव्हा संघ एकत्र शिकतात, तेव्हा केवळ संस्थेचे परिणाम सुधारतात असे नाही तर कार्यसंघ सदस्य देखील अधिक वेगाने वाढतात, जे अन्यथा घडणे कठीण असते.

सांघिक शिक्षण म्हणजे वैयक्तिक शिक्षणाचा संचय. कार्यसंघ किंवा सामायिक शिक्षणाचा फायदा असा आहे की, कर्मचाऱ्यांचा विकास जलद गतीने होतो आणि संस्थेची समस्या सोडवण्याची क्षमता ज्ञान आणि कौशल्याच्या चांगल्या उपलब्धतेमुळे सुधारते. शिक्षण संस्थेतील संरचना मर्यादा ओलांडणे आणि मोकळेपणा यासारख्या वैशिष्ट्यांद्वारे संघाचे शिक्षण सुलभ करते. सांघिक शिक्षणाचा भाग म्हणून व्यक्तींनी संवाद आणि चर्चेत भाग घेतला पाहिजे. म्हणूनच, कार्यसंघ सदस्यांनी मुक्त संवाद, सामायिक अभिप्राय आणि सामायिक आकलन विकसित केले पाहिजेत.

## ७.३.२ एक नवोपक्रम संस्था तयार करणे:

नवोपक्रम संस्था, संस्थेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी नवीन मार्ग विकसित करण्याच्या आणि अंमलबजावणीच्या प्रक्रियेत संस्थेतील प्रत्येकाचा समावेश करते. प्रत्येकजण म्हणजे

अगदी मुख्य कार्यकारी अधिकाऱ्यांपासून ते सर्वात खालच्या स्तरातील कर्मचाऱ्या पर्यंत सर्वांचा समावेश असतो.

**खालील आठ मुख्य घटक एक नवोपक्रम संस्था निर्मितीस महत्वाचे आहेत:**

१. **एक दृष्टी तयार करणे:** पहिली पायरी म्हणजे इष्ट, आव्हानात्मक आणि विश्वासाह अशी दृष्टी निर्माण करणे. सृजनशील नेत्यांनी हे सुनिश्चित केले पाहिजे की प्रत्येकजण समान ध्येयासाठी कार्य करत आहे आणि एकत्र प्रवास करत आहे. एकत्र राहिल्याने त्यांना वाटेत येणारे बदल, आव्हाने आणि अडचणी स्वीकारणे सोपे जाते. सृजनशील नेत्यांनी अधिक जबाबदारी सोपवली पाहिजे आणि त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कामावर अधिक नियंत्रण दिले पाहिजे.
२. **मुक्त आणि जिज्ञासू संस्कृती जोपासणे:** रंगवलेले चित्र त्वरीत दृष्टीस पडत नसल्यामुळे, महान नेत्यांनी त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना भेटण्यासाठी पुरेसा वेळ देणे आवश्यक आहे, आणि पूर्ण करावयाची उद्दिष्टे तसेच मात करावयाची आव्हाने यांचे प्रात्यक्षिक करून दाखवले पाहिजे. नेते कर्मचाऱ्यांना उद्योजक बनण्यास प्रवृत्त करतात जे पुढे जाऊन यशस्वी होण्यासाठी नवनवीन मार्ग शोधतात.
३. **सक्षमीकरण:** तुमच्या कर्मचाऱ्यांना सक्षम बनवण्याचे उद्दिष्ट नवीन संधींच्या शोधात त्यांना उद्योजकांमध्ये रूपांतरित करणे आहे. त्यांचे सक्षमीकरण करून, नेते त्यांना कार्यासाठी आवश्यक कौशल्ये विकसित करण्यास सक्षम करतात आणि मूलगामी नवकल्पना तयार करण्याच्या त्यांच्या स्वतःच्या प्रयत्नांद्वारे बदल घडवून आणतात.
४. **सर्वोत्तम कल्पनेची निवड करणे:** दिलेल्या समस्येला किंवा आव्हानाला प्रतिसाद म्हणून नावीन्यपूर्ण प्रक्रियेदरम्यान अनेक कल्पना निर्माण केल्या जातात. शेवटी, सर्वात आशादायक कल्पना निवडली जाते.
५. **आशादायक कल्पनांचा नमुना तयार करणे:** एखाद्या कल्पनेच्या निवडीनंतर, पुढील पायरी म्हणजे जलद गतीने तिचा एक नमुना तयार करणे.
६. **परिणाम आणि यशस्वी प्रकल्पांचे विश्लेषण करणे:** नवीन उत्पादनाची व्यवहार्यता, आकर्षकता आणि मुद्दल वसुलीचे मूल्यांकन केले जाते. जे या निकषांची पूर्तता करतात त्यांना अधिक निधी मिळतो.

---

## ७.४ नवोपक्रम संस्कृती

---

### ७.४.१ संकल्पना:

अपारंपरिक विचारांना प्रोत्साहन देण्यासाठी नेते जे कार्य-वातावरण जोपासतात, त्यांच्या वापराला नवोपक्रम संस्कृती म्हणून संबोधले जाते. नवोपक्रम संस्कृतीला चालना देणारी कार्यस्थळे सामान्यतः असे मानतात कि, कल्पकता/ नावीन्य हे एकमेव वरिष्ठ व्यवस्थापनाचेच कार्यक्षेत्र नाही, तर ते संस्थेतील कोणाकडूनही येऊ शकते. जलद गतीने बदलणाऱ्या बाजार व्यवस्थेत स्पर्धा करणाऱ्या संस्था नवोपक्रम संस्कृतीचा पुरस्कार

करतात. जैसे थे स्थिती राखणे प्रभावीपणे स्पर्धा करण्यासाठी अपुरे आहे, या मुळे यशासाठी नवोपक्रम संस्कृती आवश्यकच आहे.

### ७.४.२ गरज:

नवोपक्रम संस्कृती व्यवसायांना नाविन्यपूर्ण चक्रातून पुढे जाण्यास मदत करते. जेव्हा अनेक लोक, संघ आणि विभाग सर्जनशील उपायांसाठी काम करत असतात, तेव्हा नवकल्पना प्रक्रियेच्या पुढील टप्प्यावर संभाव्य कल्पनांचा सातत्यपूर्ण विचार करणे आणि अंमलबजावणी सोपे असते. संस्थेची सर्व संसाधने विकासाच्या एकाच प्रकल्पावर केंद्रित करण्याऐवजी, एक नाविन्यपूर्ण कार्यस्थळ अशा कल्पनांच्या निरंतर प्रवाहाला प्रोत्साहन देते, ज्या धोरणात्मकपणे बाजारात आणल्या जाऊ शकतात.

स्पर्धात्मक फायदा देण्यासोबतच, संपूर्ण व्यवसायात नवनिर्मितीला प्रोत्साहन देणे हा स्पर्धात्मक फायदा प्रदान करतो. जेव्हा संस्था धोरणात्मक चौकटीचा एक भाग म्हणून नाविन्य आणते, तेव्हा स्पर्धात्मक मोकळ्या जागेकडे संशोधन आणि विकास निर्देशित करण्यास सोपे होते. नाविन्यपूर्ण उपायांसह ग्राहकांच्या गरजा पूर्ण केल्याने त्यांना कंपनीत परत येण्याची आणि समविचारी संभाव्य ग्राहकांसोबत त्यांच्या सकारात्मक अनुभवांची देवाणघेवाण करण्याची कारणे मिळतात.

### ७.४.३ व्यवस्थापकीय भूमिका:

संस्थांमधील व्यवस्थापन केवळ नवोन्मेषक प्रवर्तक म्हणून काम करत नाही, तर एक धोरणात्मक कार्य देखील करते. नाविन्यपूर्ण क्रियाकलापांचे व्यवस्थापन ही काळजीपूर्वक निवडलेल्या व्यवस्थापन गटाची जबाबदारी आहे, ज्यामध्ये उत्पादन, विक्री, विपणन आणि इतर अनेक महत्त्वाच्या कार्यांमधील प्रतिनिधींचा समावेश आहे.

नवोपक्रम व्यवस्थापकाचा वापर नाविन्यपूर्ण संघाद्वारे कार्ये व्यवस्थापित करण्यासाठी, नवकल्पना संरचना विकसित करण्यासाठी आणि संरेखित करण्यासाठी आणि मध्यम नवकल्पना प्रक्रियांसाठी केला जातो.

एक समन्वयक म्हणून, नवोपक्रम प्रकल्प व्यवस्थापक: तो साहित्य, व्यवस्थापकीय वेळ आणि खर्चाची उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी त्याच्या भूमिकेत जबाबदार असतो आणि त्याच्याकडे नियोजन, अंमलबजावणी आणि नियंत्रण यासाठी कार्यात्मक जबाबदारी असते. प्रकल्प व्यवस्थापक, ही केवळ अशी व्यक्ती नाही, जी एखाद्या नाविन्यपूर्ण प्रकल्पातील कार्ये पार पाडते, तर तो समन्वयक म्हणून काम करतो. आंतरविद्याशाखीयता आणि अनिश्चिततेच्या उच्च पातळीमुळे, एक नाविन्यपूर्ण उपक्रमासाठी वरिष्ठ व्यवस्थापनाकडून प्रकल्प व्यवस्थापकाची मागणी केली जाते.

सक्षमकर्ता म्हणून नवोपक्रम प्रकल्पाचा मालक, तो प्रकल्प व्यवस्थापकाची देखरेख करतो आणि धोरणात्मक स्तरावर नवोपक्रम प्रकल्पाचे व्यवस्थापन करतो. त्याच्या भूमिकेत, तो कंपनीच्या आणि अशा प्रकारे ग्राहकांच्या हिताचे प्रतिनिधित्व करतो. कंपनी कशी चालते आणि ग्राहक आणि कंपनीला काय आवश्यक आहे हे देखील त्याने समजून घेतले पाहिजे.

परिणामी, मंडळाचे सदस्य आणि विक्री वातावरणातील व्यवस्थापकांना प्रकल्पाची मालकी घेणे निश्चित असते.

नवोपक्रम प्रकल्प प्रमुख, नवोपक्रम व्यवस्थापका प्रमाणे, विरोधाचा किंवा समर्थनाच्या अभावाचा सामना करू शकतो. प्रकल्प व्यवस्थापक कार्यक्षेत्राच्या अधिकाराशिवाय त्याच्या संघाचे नेतृत्व करतो आणि इतर कार्यात्मक क्षेत्रांतील सेवांवर अवलंबून असतो. तांत्रिक आणि अधिकारवादी समर्थन एकत्रित केल्यावर ते नाविन्यपूर्णतेला सक्षम करते.

नवोपक्रम प्रकल्प गट नवोपक्रमाचा चालक म्हणून, सहभागी आणि प्रभावित पक्ष, तज्ञ आणि कर्मचारी जे ग्राहकांच्या हिताचे प्रतिनिधीत्व करतात आणि बाजाराच्या गरजा चांगल्या प्रकारे समजून घेतात अशा सर्वांत महत्त्वाच्या भागधारकांचा समावेश असलेला एक सुविचारित गट नाविन्यपूर्ण यशाचा मार्ग मोकळा करू शकतो.

## ७.५ सारांश

- क्षमता - वैयक्तिक कार्यप्रदर्शन वर्तनांचा एक संच जो निरीक्षण करण्यायोग्य, मोजता येण्याजोगा आणि यशस्वी वैयक्तिक आणि संस्थात्मक कार्यप्रदर्शनसाठी आवश्यक आहे.
- क्षमता घटकांमध्ये कौशल्ये, ज्ञान, गुणधर्म आणि अपवादात्मक कार्यप्रदर्शन यांचा समावेश होतो.
- क्षमतेचे प्रकार - क्षमतेच्या प्रकारांमध्ये हे समाविष्ट आहे - मुलभूत क्षमता, संघटनात्मक कार्यक्षमता आणि कार्यात्मक क्षमता.
- अध्ययन संस्था म्हणजे जिथे लोक त्यांना खरोखर हवे असलेले परिणाम देण्यासाठी त्यांची क्षमता सतत वाढवत असतात, जिथे विचारांचे नवीन आणि विस्तृत स्वरूप विकसित केले जातात, सामुदायिक महत्वाकांक्षेला मुक्त केले जाते आणि लोक एकत्र कसे शिकायचे ते सतत शिकत असतात.
- अध्ययन संस्थेची पाच मुख्य वैशिष्ट्ये म्हणजे
  - (I) व्यवस्था विचार करणे
  - (ii) वैयक्तिक प्रभुत्व
  - (iii) मानसिक प्रतिकृती
  - (iv) सामायिक दृष्टी तयार करणे आणि
  - (v) सांघिक शिक्षण.
- एक नवोपक्रम संस्था संस्थेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी नवीन मार्ग विकसित आणि अंमलबजावणी करण्याच्या कार्यामध्ये संपूर्ण संस्थेमध्ये प्रत्येकाचा समावेश करते.

## ७.६ स्वाध्याय

### अ. वर्णनात्मक प्रश्न:

#### थोडक्यात उत्तरे लिहा:

१. क्षमता म्हणजे काय?
२. 'अध्ययन संस्था' या संज्ञेवरून तुम्हाला काय समजते?
३. सांघिक शिक्षण वर टीप लिहा.
४. नवोपक्रम संस्कृतीची संकल्पना स्पष्ट करा
५. सामायिक दृष्टी कशी तयार करावी?

#### दीर्घ उत्तरे:

१. क्षमतांचे प्रकार स्पष्ट करा.
२. अध्ययन संस्थेच्या वैशिष्ट्यांचे वर्णन करा
३. नवोपक्रम संस्था तयार करण्यासाठी महत्वपूर्ण असणाऱ्या घटकांची चर्चा करा.
४. नवोपक्रम संस्कृती मध्ये व्यवस्थापकाची भूमिका स्पष्ट करा.
५. आंतरराष्ट्रीय संस्थांसाठी नवोपक्रम संस्कृती चे महत्त्व सांगा.

### ब. एकाधिक निवडी प्रश्न:

१. क्षमता ह्या \_\_\_\_\_ नाहीत.  
अ) पार पाडलेली कार्ये  
ब) प्रेरणा आणि आत्म-ज्ञान  
क) वर्तणूक निर्देशक  
ड) व्यक्तीची प्रभावी वैशिष्ट्ये
२. एखाद्या व्यक्तीने शिकण्याच्या प्रक्रियेशी दाखवलेल्या बांधिलकी साठी कोणती संज्ञा वापरली जाते?  
अ) नेतृत्व  
ब) वैयक्तिक प्रभुत्व  
क) सामायिक शिक्षण  
ड) सांघिक शिक्षण



३. अभ्यासपूर्ण संभाषणे चालू ठेवण्याची क्षमता \_\_\_\_\_ यांचा समतोल साधतात.
- अ) भावना
- ब) वैयक्तिक आणि व्यावसायिक जीवन
- क) विचारणा आणि समर्थन
- ड) मानसिक आरोग्य
४. संस्थेमध्ये विविध विषयांना एकत्रित करण्यासाठी प्रोत्साहन आणि साधन या दोन्हीसाठी काय तरतूद आहे?
- अ) व्यवस्था विचार
- ब) मानसिक प्रतिकृती
- क) संघ प्रभुत्व
- ड) सामायिक दृष्टी
५. आंतरविद्याशाखीयता आणि अनिश्चिततेच्या उच्च पातळी यांच्याशी कोणाला जुगलबंदी करावी लागते ?
- अ) वरिष्ठ व्यवस्थापन
- ब) मानव संसाधन मॅनेजर
- क) विपणन व्यवस्थापक
- ड) प्रकल्प व्यवस्थापक

उत्तरे: १ – ड) ; २ – ब); ३ – क); ४ - ड); ५ – ड);

**क. रिकाम्या जागा भरा:**

१. \_\_\_\_\_ ही कौशल्ये आहेत जी व्यावसायिकांना दररोज किंवा नियमितपणे वापरणे आवश्यक आहे.
२. अध्ययन संस्था म्हणजे अशा संस्था जिथे लोक सतत परिणाम निर्माण करण्याची त्यांची क्षमता \_\_\_\_\_ करतात.
३. \_\_\_\_\_ हे 'खूपच रुजलेले गृहितक, सामान्यीकरण किंवा अगदी चित्रे आणि प्रतिमा आहेत, जे आपण जग कसे समजून घेतो आणि आपण कृती कशी करतो यावर प्रभाव पाडतात.

४. \_\_\_\_\_ च्या सरावामध्ये सामायिक केलेली 'भविष्यातील चित्रे' शोधण्याची कौशल्ये समाविष्ट आहेत, जी अनुपालनाऐवजी खरी वचनबद्धता आणि नोंदणी वाढवतात.

५. \_\_\_\_\_ चा उपयोग नाविन्यपूर्ण कार्यसंघाद्वारे क्रियाशील व्यवस्थापन, विकास आणि नवकल्पना संरचनांचे संरेखन आणि नवोपक्रम प्रक्रियेच्या संयमासाठी केला जातो.

उत्तरे: १ - कार्यात्मक क्षमता; २ - विस्तृत; ३ - मानसिक प्रतिकृती ; ४ - सामायिक दृष्टी; ५ - नवोपक्रम व्यवस्थापक

**ड. खालील वाक्य सत्य /असत्य आहे का ते सांगा:**

१. कौशल्ये वैयक्तिक वैशिष्ट्ये दर्शवतात.
२. व्यवस्था विचार - एक वैचारिक आराखडा जो लोकांना व्यवसायांचा बद्ध वस्तू म्हणून अभ्यास करू देतो.
३. कार्य संघांच्या सक्षमीकरणासाठी नेते जबाबदार नाहीत.
४. टीम मास्टरी ही एक शिस्त आहे, जी संस्थेच्या सर्व कर्मचाऱ्यांना एकत्रित करते, त्यांना सिद्धांत आणि सरावाच्या सुसंगत प्रक्रियेत एकत्र करते.
५. अध्ययन संस्थेचे वैयक्तिक शिक्षणाची बेरीज म्हणून वर्णन केले आहे, परंतु वैयक्तिक अध्ययन संस्थात्मक शिक्षणात हस्तांतरित करण्यासाठी यंत्रणा असणे आवश्यक आहे.

उत्तरे:

सत्य: २,५

असत्य: १,३,४

---

## ७.७ संदर्भ

---

**पाठ्यपुस्तके:**

- मायकेल आर्मस्ट्रॉंग, स्टीफन टेलर, आर्मस्ट्रॉंग हँडबुक ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट प्रॅक्टिस, कोगन पेज
- रेमंड नो आणि जॉन हॉलेनबेक आणि बॅरी गेरहार्ट आणि पॅट्रिक राइट, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, मॅकग्रा-हिल
- गॅरी डेस्लर आणि बिजू वार्की , ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पिअर्सन
- प्रवीण दुराई , ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पियर्सन

- रमण प्रीत , फ्युचर ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट: घटना अभ्यास ज विथ स्ट्रैटेजिक अप्रोच, विली

**संदर्भ पुस्तके:**

- स्टीवर्ट ग्रेग एल., ब्राउन केनेथ जी., ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, विली
- आनंद दास गुप्ता, स्ट्रैटेजिक ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, प्रॉडक्टिव्हिटी प्रेस
- राधा आर. शर्मा, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट फॉर ऑर्गनायझेशनल सस्टेनेबिलिटी, बिझिनेस एक्सपर्ट प्रेस
- गॅरी डेस्लर , फंडामेंटल्स ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पीअरसन

\*\*\*\*\*

## मानव संसाधन व्यवस्थापनातील कल

### घटक संरचना

- ८.० उद्दिष्टे
- ८.१ प्रस्तावना
- ८.२ कर्मचारी सहभाग
- ८.३ मानव संसाधन माहिती व्यवस्था
- ८.४ रोजगाराचे बदलते स्वरूप
- ८.५ सारांश
- ८.६ स्वाध्याय
- ८.७ संदर्भ

---

### ८.० उद्दिष्टे

---

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर, आपण खालील बाबतीत सक्षम होऊ शकाल:

- कर्मचारी सहभागाचे महत्त्व समजून घेणे
- मानव संसाधन माहिती व्यवस्थाची गरज विशद करणे
- रोजगाराच्या बदलत्या स्वरूपाचे विश्लेषण करणे

---

### ८.१ प्रस्तावना

---

गेल्या दशकाने मानव संसाधन उद्योगात भयंकर मोठ्या प्रमाणात झालेले बदल पहिले आहेत. कृत्रिम बुद्धिमत्ता वाढीस लागली आहे.

सध्याचा कर्मचारी वर्ग हा मोठ्या प्रमाणात २० व्या शतकाच्या उत्तरार्धातील आणि विशेषतः आंतरजाल तंत्रज्ञानाच्या युगात जन्माला आलेल्या पिढीतला (पिढी झेड) आहे. याच मुळे जगभरातील नियोक्ते त्यांच्या कर्मचाऱ्यांचे व्यवस्थापन, नियुक्ती आणि सहभाग यासाठी तंत्रज्ञानावर आधारित मार्ग शोधत आहेत. कृत्रिम बुद्धिमत्ता, विविधता, अस्थायी अर्थव्यवस्था, क्लाउड-आधारित मानव संसाधन तंत्रज्ञान आणि उत्पादकता कौशल्ये २०२१ मध्ये व्यवसायाला चालना देण्यासाठी कर्मचाऱ्यांची प्रतिबद्धता/सहभाग तयार करण्यासाठी, अंमलबजावणी करण्यासाठी आणि वाढवण्यासाठी मानव संसाधन व्यवस्थापनाला चालना देत आहेत.

आणि, अगदी अलीकडे, एका जागतिक महामारी ज्याने लाखो लोकांचे जीवन बदलले आहे आणि काम कुठे आणि कसे केले जाते याची पुनर्व्याख्या केली आहे.

## ८.२ कर्मचारी सहभाग

### ८.२.१ संकल्पना:

कर्मचारी सहभाग ही एक मानव संसाधन (मांस) संकल्पना आहे जी कामगारांचा उत्साह आणि त्यांचे नोकरीसाठी समर्पण दर्शवते. प्रतिबद्ध कर्मचारी त्यांच्या कामाची आणि कंपनीच्या कार्यप्रदर्शनाची काळजी घेतात आणि त्यांच्या प्रयत्नांमुळे फरक पडतो यावर त्यांचा पुरेपूर विश्वास असतो. प्रतिबद्ध कर्मचाऱ्याला पगाराच्या धनादेशापेक्षा जास्त प्रेरणा मिळते; आणि ते त्यांचे कल्याण त्यांच्या कार्यक्षमतेची निगडित असल्याचे मानू शकतात, आणि अशा प्रकारे हे त्यांच्या कंपनीच्या यशासाठी कारणीभूत ठरू शकते.

कर्मचाऱ्यांची प्रतिबद्धता/ सहभाग म्हणजे कर्मचाऱ्यांचा त्यांच्या कामातील उत्साह आणि समर्पणाचा स्तर होय.

नोकरीतील समाधान आणि कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य यांच्यातील परस्परसंबंध लक्षात घेता, कंपनीच्या यशासाठी कर्मचाऱ्यांची प्रतिबद्धता महत्त्वपूर्ण असू शकते.

सहभागी असलेले कर्मचारी उत्पादक असण्याची आणि चांगली कार्यप्रदर्शन करण्याची अधिक शक्यता असते.

नियोक्ते प्रभावीपणे संप्रेषण करून, बक्षिसे प्रदान करून आणि रोजगाराच्या प्रगतीवर चर्चा करून कर्मचाऱ्यांची प्रतिबद्धता वाढवू शकतात.

### ८.२.२ प्रकार:

#### १. सक्रियपणे सहभागी असलेले:

जे कर्मचारी सक्रियपणे सहभागी असतात ते त्यांच्या नोकऱ्यांबद्दल उत्साही असतात; आणि कंपनीच्या ध्येयासाठी पूर्णपणे वचनबद्ध असतात. हे असे लोक आहेत जे कामाच्या ठिकाणी सकारात्मक दृष्टीकोन आणतात, जो इतर विभागांमध्ये पसरवता येऊ शकतो.

ते समस्या सोडवण्यासाठी नवीन कल्पना आणि सर्जनशीलता आणतात आणि सहयोगी वातावरणात त्यांच्या सहकाऱ्यांची देखील भरभराट करतात. हे प्रतिबद्ध कर्मचारी ज्ञानाची देवाणघेवाण करण्यास, अधिक सहयोगी होण्यास आणि संस्थेचे व्यापार चिन्हाचे सर्वात मोठे पुरस्कर्ते देखील ठरू शकतात.

कर्मचाऱ्यांच्या ह्या विभागाचा त्यांच्या कामाप्रती स्वयंप्रेरित दृष्टिकोन असतो; आणि व्यवस्थापकाच्या त्यांच्याकडून असणाऱ्या अपेक्षेपलीकडे जाऊन ते काम करत असतात.

हे कर्मचारी कंपनीच्या भविष्यातील दिशेबद्दल आशावादी असतात आणि संस्थेला पुढे नेण्यात अभिमान बाळगतात.

सहकाऱ्यांसोबत भक्कम सहसंबंध असणे, हा उच्च पातळीच्या प्रतिबद्धतेचा आणखी एक घटक आहे.

जे कर्मचारी सक्रियपणे प्रतिबद्ध असतात, त्यांचे त्यांच्या सहकर्मचाऱ्यांशी अर्थपूर्ण संबंध आणि परस्परसंवाद असतात आणि त्यांना असे वाटते की ते एका भक्कम पाठींबा देणाऱ्या आणि एकमेकांशी घट्ट नात्याने बांधलेल्या गटाचा भाग आहेत.

## २. सहभागी नसलेले:

जेव्हा सहभागाच्या पातळ्यांचा विचार केला जातो तेव्हा बहुतेक कर्मचारी कुठेतरी त्यांच्या मध्यभागी आढळून येतात. ते त्यांचा वेळ देतात आणि त्यांची कामे चांगल्या प्रकारे देखील करतात, परंतु ते कंपनीबद्दल कमी उत्साही असतात.

काम त्यांच्यासाठी फक्त पगाराचा धनादेश असू शकतो, पण कामात स्वतःला अधिक गुणवुन ठेवण्याचे आणि नोकरीच्या मर्यादांपलीकडे जाण्याचे कारण त्यांनी स्वतः शोधले पाहिजे.

कदाचित कार्यकारी अधिकारी व्यावसायिक निर्णय कसे घेतात, याबद्दल ते असमाधानी असतात किंवा त्यांचे कार्य मोठ्या स्तरावर किती महत्वाचे आहे, हे त्यांना अधिक जाणून घ्यायचे असते.

या गटाला प्रेरणा मिळण्यासाठी केवळ एका कारणाची आवश्यकता असू शकते आणि व्यवस्थापक आणि नेत्यांकडून थोडेसे अतिरिक्त प्रयत्न केल्याने ते सक्रियपणे सहभागी होऊ शकतात.

## ३. पूर्णपणे विभक्त असलेले:

पूर्णपणे विभक्त असलेले कर्मचारी सहसा अपवाद असले तरी, त्यांचा संघाच्या गतिशीलतेवर लक्षणीय परिणाम होऊ शकतो. हे कर्मचारी अनेकदा कमी कार्यप्रदर्शन करणारे असतात; कारण ते कंपनीबद्दल नकारात्मक आणि नाराज असतात.

त्यांनी संघ-निर्माण क्रियाकलाप किंवा व्यावसायिक विकासाच्या संधींसाठी वेळ घालवण्याची शक्यता नसते; ज्यामुळे त्यांना कंपनीमध्ये त्यांच्या रोजगारामध्ये प्रगती करण्यास मदत होईल. आणि जर हे कर्मचारी त्यांच्या तक्रारी आणि नकारात्मकतेबद्दल बोलले तर, संपूर्ण संस्थेमध्ये विलगीकरण पसरण्याचा धोका असतो.

पूर्णपणे विभक्त असलेले कर्मचारी इतरत्र काम शोधण्याची अधिक शक्यता असते, ज्याचा कंपनीच्या धारणा दरांवर परिणाम होऊ शकतो. शिवाय, नकारात्मक उर्जेचा संघाच्या मनोधैर्यावर नकारात्मक परिणाम होऊ शकतो, उत्पादकता कमी होऊ शकते, आणि याची संस्थेस फार मोठी किंमत मोजावी लागू शकते.

कर्मचाऱ्यांच्या त्यांच्या नोकरीबद्दल आणि जबाबदाऱ्यांबद्दल असणाऱ्या अपेक्षा त्यांच्या व्यवस्थापकांसोबत पुनर्स्थापित केल्या पाहिजेत, जेणेकरून परिस्थितीमध्ये काही सुधार अनुभवला जाऊ शकतो.

## कर्मचारी सहभागाचे सर्वात महत्वाचे प्रकार खालीलप्रमाणे आहेत:

- १) **बोधात्मक/मानसिक सहभाग:** म्हणजे कर्मचारी त्यांच्या कामावर किती लक्ष केंद्रित करतात. कामातील लहान व्यत्यय क्वचितच सक्रियपणे सहभागी असलेल्या कर्मचाऱ्याचे लक्ष विचलित करतात.
- २) **भावनिक सहभाग:** म्हणजे कर्मचाऱ्यांना कामावर असताना आलेल्या क्षण-क्षणातील अनुभव. यामध्ये नोकरी मधील त्यांच्या सहभागाच्या पातळीबद्दल त्यांची स्वतःची समज समाविष्ट आहे.
- ३) **शारीरिक सहभाग:** एक कर्मचारी स्वतः त्याच्या किंवा तिच्या विकासाची जबाबदारी किती प्रमाणात घेतो. शारीरिक सहभाग ओळखण्याची एक साधन म्हणजे प्रशिक्षण कार्यक्रमासाठी स्वैच्छिक नामांकन.

---

## ८.३ मानव संसाधन माहिती व्यवस्था

---

### ८.३.१ संकल्पना:

मानव संसाधन माहिती व्यवस्था हे मानव संसाधन माहिती व्यवस्थेचे संक्षिप्त रूप आहे. मानव संसाधन माहिती व्यवस्थाही एक व्यवस्था आहे जी कंपनीच्या कर्मचाऱ्यांची माहिती संकलित आणि संग्रहित करते.

बहुतेक प्रकरणांमध्ये, मानव संसाधन माहिती व्यवस्थामध्ये एका टोकापासून दुसऱ्या टोकापर्यंतची मानव संसाधन व्यवस्था (मासंव्य) साठी आवश्यक मूलभूत कार्ये समाविष्ट असतात. ही भरती, कार्यप्रदर्शन व्यवस्थापन, शिक्षण आणि विकास आणि इतर कार्यांसाठी असणारी एक व्यवस्था आहे.

मानव संसाधन माहिती व्यवस्था सॉफ्टवेअर हे मानव संसाधन माहिती व्यवस्थाचे दुसरे नाव आहे. हे थोडे गोंधळात टाकणारे आहे; कारण हे सूचित करते की भिन्न व्यवस्था भिन्न सॉफ्टवेअर चालवू शकतात. मात्र, असे नाही. मानव संसाधन माहिती व्यवस्था हा मूलतः मानव संसाधन सॉफ्टवेअरचा एक भाग आहे.

मानव संसाधन माहिती व्यवस्था कंपनीच्या स्वतःच्या तांत्रिक पायाभूत सुविधांवर किंवा आजकाल अधिक सामान्य असल्याप्रमाणे क्लाउडवर चालवू शकते. याचा अर्थ मानव संसाधन सॉफ्टवेअर कंपनीच्या नियंत्रणाच्या बाहेर चालू आहे, ज्यामुळे अद्ययावत होणे जास्त सोपे झालं आहे.

मानव संसाधन माहिती व्यवस्था किंवा मानव संसाधन व्यवस्थापन व्यवस्था, दोन इतर संज्ञा आहेत ज्या सामान्यतः वापरल्या जातात. हे सर्व एकाच गोष्टीसाठी वेगवेगळे शब्द आहेत. या व्यवस्थांना मानवी भांडवल व्यवस्थापन व्यवस्था किंवा एचसीएम म्हणूनही ओळखले जाते.

## मानव संसाधन माहिती व्यवस्थाकार्ये:

मानव संसाधन माहिती व्यवस्था आणि सॉफ्टवेअरचे विविध प्रकार आहेत. कारण मानव संसाधन माहिती व्यवस्थामध्ये सर्व मानव संसाधन कार्यक्षमता समाविष्ट असतात, सर्व स्वतंत्र कार्यप्रणाली व्यवस्थेमध्ये समाविष्ट केल्या जातात. खालील काही वैशिष्ट्ये यात समाविष्ट आहेत:

अर्जदार मागोवा सॉफ्टवेअर(एटीएस)- हे सॉफ्टवेअर कंपनीच्या सर्व भरती गरजांची काळजी घेते. हे उमेदवारांच्या माहितीचा आणि परिचयपत्रकाचा (परिचयपत्रक) मागोवा ठेवते, कंपनीच्या अर्ज संकलन प्रक्रियेमधील पात्र उमेदवारांशी नोकरीच्या संधी जुळवण्यास भरतीकर्त्यांना योग्य बनवते आणि नियुक्ती प्रक्रियेत मदत करते.

## वेतनपट:

वेतनपट कर्मचार्यांना पैसे देण्याची प्रक्रिया स्वयंचलित करते. करारासंबंधित माहिती तसेच नवीन भरती करण्यात आलेल्या उमेदवारांची माहिती यामध्ये वारंवार भरली जाते. काहीवेळा वेळ आणि उपस्थिती संबंधित माहितीच्या संयोगाने आणि प्रदान आदेश महिन्याच्या शेवटी तयार केले जातात.

## लाभ व्यवस्थापन:

लाभ व्यवस्थापन हे मानव संसाधन माहिती व्यवस्थाचे आणखी एक वैशिष्ट्य आहे. कर्मचारी लाभ हा मोबदल्याचा एक महत्त्वाचा घटक आहे; आणि या व्यवस्थेमध्ये ते व्यवस्थितपणे भागवले जातात. कर्मचारी लाभांसाठी, अधिक प्रगत व्यवस्था कर्मचारी स्वयं-सेवा प्रतिकृती प्रदान करतात. या प्रकरणात, कर्मचारी त्यांना कोणते फायदे हवे आहेत, ते ठरवू शकतात आणि त्यांची निवड करू शकतात. एकाला अधिक पितृत्व रजेची इच्छा असू शकते, तर दुसऱ्याला अधिक महाग कंपनीच्या गाडीची इच्छा असू शकते. उपहारगृह प्रतिकृती ही लाभ संदर्भातील स्वयं-सेवा दृष्टिकोनासाठी दुसरी संज्ञा आहे.

## उपस्थिती आणि वेळ:

हा घटक कर्मचारी वेळ आणि उपस्थिती संबंधित माहितीचे संकलन करतो. हे विशेषतः पाळ्यांमध्ये काम करणाऱ्या कर्मचार्यांसाठी महत्त्वाचे असते. पूर्वी कर्मचारी त्यांचे कामाचे तास एका कागदावर दिवसभरात लिहून ठेवत असत. त्यानंतर व्यवस्थापकाद्वारे हाताने ही माहिती वेळ मागोवा व्यवस्थेमध्ये नोंद करून ठेवली जात असे. या माहितीच्या आधारे प्रदान आदेश बनवले जात आणि सर्व कर्मचार्यांना वितरित केले जात. आजकाल, कर्मचारी पुनःपुन्हा त्यांच्या बोटांचे ठसे किंवा मानव संसाधन माहिती व्यवस्थासह समक्रमित केलेले कार्ड वापरून कामाच्या जागी येऊ जाऊ शकतात. हे अचूक आगमन आणि निर्गमन वेळ प्रदान करते. कोणत्याही उशिरा येण्याच्या समस्या सहजपणे ओळखल्या जातात.

## प्रशिक्षण:

जेव्हा कर्मचारी व्यवस्थापनाचा विचार केला जातो तेव्हा शिक्षण आणि विकास हे महत्त्वाचे घटक असतात. हा घटक मानव संसाधनला कर्मचार्यांची पात्रता, प्रमाणन आणि कौशल्ये



तसेच कंपनी कर्मचाऱ्यांसाठी उपलब्ध अभ्यासक्रमांची रूपरेषा यांचा मागोवा घेण्यात योग्य बनवतो. स्वतंत्रपणे वापरल्यास, या घटकाला अव्यव्य (एलएमएस) किंवा अध्ययन व्यवस्थापन व्यवस्था म्हणून संबोधले जाते. अव्यव्य (एलएमएस) मध्ये सामान्यतः ई-अध्ययन आणि इतर अभ्यासक्रम समाविष्ट असतात जे कर्मचाऱ्यांनी पूर्ण केले पाहिजेत.

### **कार्यप्रदर्शनाचे व्यवस्थापन:**

कार्यप्रदर्शन व्यवस्थापन हा लोक व्यवस्थापनाचा एक महत्त्वाचा पैलू आहे. कार्यप्रदर्शन मूल्यांकन हे कर्मचाऱ्यांचे थेट व्यवस्थापक किंवा सहकारी यांच्याकडून वर्षातून एकदा किंवा अधिक वेळा केले जाते.

### **अनुवर्तन नियोजन:**

मानव संसाधन आयएसचा आणखी एक महत्त्वाचा घटक म्हणजे नजीकच्या भविष्यात कंपनीला आवश्यक असणाऱ्या पात्र उमेदवारांच्या शोध प्रक्रियेचा विकास आणि संस्थेतील महत्त्वाच्या भूमिकांसाठी बदलींची उपलब्धता.

### **कर्मचारी स्वयं-सेवेची उपलब्धता:**

कर्मचारी स्वयं-सेवेची संकल्पना आधीच नमूद केली आहे. कर्मचारी आणि थेट पर्यवेक्षकांनी त्यांची स्वतःची माहिती व्यवस्थापित करण्यासाठी सक्षम बनवण्याच्या महत्त्वावर संस्था अधिकाधिक जोर देत आहेत. उदाहरणार्थ, सुट्टीसाठी विनंत्या कर्मचारी स्वतः करू शकतो/शकते. मंजूरीनंतर, ते ताबडतोब प्रणालीमध्ये मध्ये जतन केले जातात (आणि वेतनपट आणि लाभांच्या हेतूसाठी नोंदवले जातात).

### **विश्लेषण करणे आणि अहवाल देणे:**

विश्लेषण आणि अहवाल हे मानव संसाधन माहिती व्यवस्थाप्रणालीमध्ये खूप दुर्मिळ घटक आहेत. सद्य काळातील आधुनिक व्यवस्था या कर्मचारी उलाढाल, अनुपस्थिती, कार्यप्रदर्शन, यासारख्या बऱ्याच विविध विषयांवर मानव संसाधन स्वयंचलितपणे अहवाल तयार करण्याची परवानगी देतात. अधिक माहितीपूर्ण निर्णय घेण्यासाठी विश्लेषणामध्ये या अंतर्दृष्टीचे विश्लेषण करणे आवश्यक आहे.

### **८.३.२ मानव संसाधन माहिती व्यवस्थाचे महत्त्व:**

नोंदी ठेवणे- मानव संसाधन माहिती व्यवस्थाही एक नोंदी ठेवण्याची व्यवस्था आहे जी कर्मचारी-संबंधित माहितीमधील कोणत्याही बदलांचा मागोवा ठेवते. जेव्हा कर्मचारी माहितीचा विचार केला जातो, तेव्हा मानव संसाधन माहिती व्यवस्थाला सत्याचा एकमेव स्रोत म्हणून पाहिले जाऊ शकते.

### **अनुपालन:**

अनुपालन हेतूसाठी, काही माहिती संकलित आणि संग्रहित केली जाते. यामध्ये चोरी, फसवणूक किंवा इतर गैरवर्तन, अपघात झाल्यास प्रथम संपर्क माहिती, कर कार्यालयासाठी नागरिकांची ओळख माहिती आणि अनिवार्य प्रमाणपत्र कालबाह्यता तारखा यांचा समावेश

आहे. ही सर्व माहिती मानव संसाधन माहिती व्यवस्थामध्ये जतन केली जाऊ शकते. जीडीपीआर नियमानुसार माहिती सुरक्षितपणे संग्रहित करणे आवश्यक आहे.

### कार्यक्षमता:

ही सर्व माहिती एकाच ठिकाणी असल्याने अचूकता तर सुधारतेच पण वेळेचीही बचत होते. काही व्यवसाय अजूनही त्यांच्या कर्मचाऱ्यांची बरीच माहिती कागदावर ठेवतात. योग्य संचिका (फोल्डर) आणि योग्य पत्रक शोधण्यात कर्मचाऱ्यांचा बराच वेळ खर्च होऊ शकतो.

### मानव संसाधन धोरण:

मानव संसाधन माहिती व्यवस्था मानव संसाधन आणि व्यवसाय धोरण पुढे नेण्यासाठी आवश्यक माहितीचा मागोवा घेण्यास परवानगी देते. संस्थेच्या प्राधान्यक्रमानुसार, भिन्न माहितीचा मागोवा घेणे आवश्यक असेल, येथेच मानव संसाधन माहिती व्यवस्था स्वतःहून पुढाकार घेते.

### मानव संसाधन स्वयं-सेवा:

आणखी एक फायदा म्हणजे कर्मचारी आणि व्यवस्थापकांना स्वयं-सेवा मानव संसाधन प्रदान करण्याची क्षमता. याचा परिणाम म्हणून कर्मचारी स्वतःचे व्यवहार व्यवस्थापित करू शकतात. कार्य योग्यरित्या पूर्ण केल्यास, मानव संसाधन माहिती व्यवस्था कर्मचाऱ्यांना सकारात्मक अनुभव देऊ शकते.

---

## ८.४ रोजगाराचे बदलते स्वरूप

---

### विविधता आणि समावेशाचा प्रचार :

कंपनीची संस्कृती तिच्या कर्मचाऱ्यांना सकारात्मक अनुभव देण्यासाठी महत्त्वपूर्ण आहे. विविध वंश, वयोगट, लिंग, लैंगिक अभिमुखता, संस्कृती आणि उद्योग अशा वेगवेगळ्या पार्श्वभूमीतून आलेल्या त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना उद्योगसमूहांनी त्यांना आपण एखाद्या समुदायाचा भाग असल्यासारखे वाटावे यासाठी प्रयत्न केले पाहिजेत.

कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कल्पना समानतेने व्यक्त करण्यात आत्मविश्वास वाटावा यासाठी मानव संसाधन व्यावसायिकांनी समावेशन आणि संलग्नतेची बीजे पेरली पाहिजेत. संशोधनानुसार, एकसंध कार्यसंस्कृती कर्मचाऱ्यांचे कार्यप्रदर्शन ५६% सुधारते आणि उलाढालीचा धोका ५०% कमी करते. त्यांना कंपनीच्या दूरदृष्टीमध्ये पूर्णपणे सहभागी होण्यासाठी प्रवृत्त केले पाहिजे.

### घरातून काम करण्याचा कल (वर्क फ्रॉम होम):

कोरोनाव्हायरस (साथीचा रोग) महामारीने सर्व देशभर (किंवा खंडभर) जगभरातील व्यवसायाची प्रतिमा बदलली आहे. एका रात्रीत जगभरात बदललेल्या दूरस्थ कार्यस्थळांनी कामाच्या लवचिक व्यवस्थेचे मूल्य अधिक वाढवले आहे. पाच पैकी चार मानव संसाधन

व्यवस्थापकांचा असा विश्वास आहे की, दूरस्थ कामावर स्थानांतरित केल्याने कर्मचारी कमी गैरहजर राहिले आहेत, कर्मचारी आवश्यकतेनुसार ऑनलाइन उपलब्ध असतात.

अनेक संस्था २०२१ पर्यंत पूर्ण-वेळ संधी म्हणून दूरस्थ कामाचा प्रस्ताव देत आहेत. परिणामी, कर्मचाऱ्यांना प्रतिबद्ध करण्यासाठी आणि योग्य मार्गावर ठेवण्यासाठी मानव संसाधन विभागांनी नवीन कार्यस्थळ रचनेशी जुळवून घेतले पाहिजे.

### **चिकित्सक विचारशैली, सुलभ कौशल्ये, संगणकीय कौशल्ये जोपासणे:**

नवीन कर्मचाऱ्यांना कामावर घेताना शिक्षण आणि कार्य कौशल्ये या केवळ घटकांचा विचार केला जात नाही. एकविसाव्या शतकातील कर्मचाऱ्यांमध्ये मानव संसाधन व्यावसायिकांनी शक्तीशाली कौशल्यांचे संयोजन शोधण्याची आवश्यकता आहे. माहिती विश्लेषण आणि संगणकीय साक्षरता यासारखी संगणकीय कौशल्ये असलेले उमेदवार शोधण्याची आवश्यकता आहे.

धोरणात्मक विचार आणि संघर्ष निराकरण यासारख्या चिकित्सक विचार क्षमतांचे मूल्यांकन करणे गरजेचे आहे. व्यवसाय आता मानवतावादी कार्य-वातावरणासाठी भावनिक बुद्धिमत्ता आणि सर्जनशीलता यासारख्या सुलभ कौशल्यांना प्राधान्य देतात. यासाठी शिकण्याची क्षमता आणि तंत्रज्ञान-मानव मिश्रित कार्य पद्धतीमध्ये काम करण्याची क्षमता असलेले उमेदवार निवडायला हवे.

### **कर्मचारी कल्याण कार्यक्रम:**

वेगवान कार्यसंस्कृती आणि स्पर्धात्मक शर्यतीचा परिणाम म्हणून कर्मचाऱ्यांच्या तणावाची पातळी वाढत आहे. मानव संसाधन व्यावसायिकांनी कर्मचारी कल्याणास बळकटी देण्यासाठी, कार्य-जीवन संतुलन साधण्यासाठी आणि कर्मचाऱ्यांचे मानसिक आरोग्य राखण्यासाठी कामाच्या ठिकाणी कल्याणकारी कार्यक्रम योजले पाहिजेत. असे कर्मचारी तयार केले पाहिजेत जे प्रेरित, प्रतिबद्ध आणि निष्ठावान आहेत, आणि ज्यांची काळजी घेतली जाणे आणि ज्यांची जोपासना केली जाणे गरजेचे आहे.

आरोग्यदायी आहार, संघ उभारणी कार्य, कार्यस्थळी शारीरिक तंदुरुस्ती वर्ग, समुपदेशन सत्रे, सण साजरे करणे, आणि साप्ताहिक स्तरावर दृक माध्यमातून केलेली संवादांची देवाणघेवाण ही क्रियाकलापांची विचारात घेण्यासारखी काही उदाहरणे आहेत. कर्मचाऱ्यांना मानसिक आरोग्याच्या समस्या जसे की नैराश्य, चिंता आणि तणाव, तसेच त्यांना कसे सामोरे जावे याबद्दल शिक्षित केले जाणे गरजेचे असते.

### **कृत्रिम बुद्धिमत्ता (एआय) आणि संगणकीय अध्ययन:**

कृत्रिम बुद्धिमत्ता (एआय) -आधारित गणनविधी, जसे की अर्जदार मागोवा सॉफ्टवेअर, क्लाउड कंप्युटिंगमध्ये वाढीसह, मानव संसाधन व्यावसायिकांना उमेदवार भरती आणि कार्यप्रवाह याद्वारे मदत करू शकतात. एआय साधने गुणवत्तेवर आधारित निवडीला प्रोत्साहन देतात, जे सावध अथवा बेसावध पक्षपात टाळतात.

प्रवेश, एकात्मीकरण, प्रशिक्षण, कार्यप्रदर्शन, अहवाल देणे, वेतनपट आणि माहिती व्यवस्थापनावर कर्मचारी व्यवस्थापित करण्यासाठी एआय मानव संसाधनला मदत करते. माहिती पर्यंत पोहोचण्यासाठी, चॅटबॉट्स, नैसर्गिक भाषा प्रक्रिया (एनएलपी) आणि संगणकीय अध्ययनासारख्या कौशल्यांच्या समवेत संगणकीकृत (रोबोटिक) प्रक्रिया स्वयंचलन (आरपीए) चे एकात्मीकरण करणे गरजेचे आहे.

### **प्रशिक्षणासाठी भरती आणि अध्ययन व्यवस्थापन व्यवस्थे (एलएमएस) मध्ये सर्जनशीलता:**

मानव संसाधन व्यावसायिक प्रतिभावान कर्मचारी शोधण्यामध्ये असलेल्या अडचणीबद्दल वारंवार शोक व्यक्त करतात. पात्र अर्जदार निवडण्यासाठी किंवा खुल्या जागा भरण्यासाठी ते सर्जनशील असले पाहिजेत. कृत्रिम बुद्धिमत्ते शिवाय, प्रतिभा संपादन संघ संभाव्य उमेदवार शोधण्यासाठी कर्मचारी शोध संस्था किंवा भरती विपणन संस्था वापरू शकतात.

प्रशिक्षण आणि कार्यशाळांमध्ये मदत करण्यासाठी अध्ययन व्यवस्थापन व्यवस्था किंवा साधने यांचा समावेश करणे. आंतरजाल द्वारे भविष्यातील प्रतिभा विकसित करण्यासाठी ब्रिज (Bridge), गोस्कील (GoSkills), एबजोर्ब (Absorb आणि मुडल (Moodle) ही एलएमएस ची उदाहरणे आहेत. कर्मचारी धारणा दर वाढवण्यासाठी मार्गदर्शन कार्यक्रमांचा समावेश करणे.

### **आभासी वास्तव (व्हीआर) आणि वर्धित वास्तव (एआर) सह कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे:**

संगणकीय एकात्मीकरणच्या आगमनाने, मानव संसाधनसह प्रत्येक विभाग कर्मचारी विकासासाठी आणि अनुभवासाठी व्हीआर आणि एआर सारख्या अत्याधुनिक तंत्रज्ञानाने सुसज्ज आहे. विमा, ग्राहक सेवा, किरकोळ, बांधकाम आणि सुरक्षितता प्रशिक्षण यासह काही उद्योगांसाठी ते प्राधान्यकृत प्रशिक्षण पद्धती बनले आहेत.

प्रशिक्षणार्थीमध्ये त्यांच्या नवीन कार्यसाठी आवश्यक असलेली नवीन कौशल्ये विकसित करण्यासाठी प्रभावीपणे वर्तनात्मक बदल घडवून आणण्यासाठी ते काही प्रशिक्षण कार्यक्रमांमध्ये पाहिले गेले आहेत. ते भरती आणि प्रवेश सारख्या फ्रंट-एंड प्रक्रियेत देखील मदत करतात.

### **अस्थायी अर्थव्यवस्थेसह कार्यकारी व्यवस्थापन:**

मानव संसाधन व्यावसायिकांनी हे लक्षात ठेवले पाहिजे की, तरुण पिढी कार्य-जीवन संतुलन, लवचिक वेळापत्रक आणि दूरसंचार पसंत करतात. ज्यामध्ये लोक स्वतंत्रपणे काम करण्यास प्राधान्य देतात, अशी अस्थायी अर्थव्यवस्था वाढत असताना दिसत आहे; कारण लोक वाढत्या प्रमाणात त्यांच्या स्वतःच्या अटी आणि शर्तींवर काम करण्याचा प्रयत्न करत आहेत.

कर्मचारी त्यांच्या दिवसाच्या नोकऱ्यां व्यतिरिक्त इतर धावपळीचा पाठपुरावा करण्यासाठी ९-५ कामाच्या वेळापत्रकाची निवड करत आहेत. इतर, जसे की व्यवसायी आणि

सल्लागार, पूर्णपणे स्वतःसाठी काम करण्यास प्राधान्य देतात. या बदलत्या कला सह, मानव संसाधन व्यावसायिकांनी आणि गट नेत्यांनी त्यांचे कर्मचारी कार्यक्षम आणि चपळ ठेवण्यासाठी नवीन मार्ग शोधले पाहिजेत.

कंपनीचे कार्यबल हेच तिला चालू ठेवते. परिणामी, मानव संसाधन व्यावसायिकांसाठी केवळ सर्वोत्तम प्रतिभा शोधणेच नव्हे, तर त्यांनी संस्थेशी एकनिष्ठ राहतील असे कार्य-पर्यावरण तयार करणे देखील महत्वाचे आहे. कर्मचारी अनुभवात सुधार करणे, सात्यत्यपूर्ण अध्ययन आणि कौशल्य विकास कार्यक्रम देऊ करणे आणि कार्य शोधणाऱ्या तरुणांना अधिक आकर्षित करण्या योग्य बनवणे.

---

## ८.५ सारांश

---

- कर्मचारी सहभाग ही एक मानव संसाधन (मासं) संकल्पना आहे जी कामगारांचा उत्साह आणि त्यांचे नोकरीसाठी समर्पण दर्शवते

### प्रकार:

- **सक्रियपणे सहभागी असलेले:** जे कर्मचारी सक्रियपणे सहभागी गुंतलेले असतात ते त्यांच्या नोकऱ्यांबद्दल उत्साही असतात आणि कंपनीच्या ध्येयासाठी पूर्णपणे वचनबद्ध असतात.
- **सहभागी नसलेले:** ते त्यांचा वेळ देतात आणि त्यांची कामे चांगल्या प्रकारे देखील करतात, परंतु ते कंपनीबद्दल कमी उत्साही असतात.
- **पूर्णपणे विभक्त असलेले:** पूर्णपणे विभक्त असलेले कर्मचारी सहसा अपवाद असले तरी, त्यांचा संघाच्या गतिशीलतेवर लक्षणीय परिणाम होऊ शकतो.
- मानव संसाधन माहिती व्यवस्थाही एक व्यवस्था आहे, जी कंपनीच्या कर्मचाऱ्यांची माहिती संकलित करते आणि संग्रहित करते.

### मानव संसाधन माहिती व्यवस्थाचे महत्त्व:

- नोंदी ठेवणे
- अनुपालन
- कार्यक्षमता
- मानव संसाधन धोरण
- मानव संसाधनस्व-सेवा
- रोजगाराचे बदलते स्वरूप
- विविधता आणि समावेशाचा प्रचार

- घरातून काम करण्याचा कल (वर्क फ्रॉम होम)
- चिकित्सक विचारशैली, सुलभ कौशल्ये, संगणकीय कौशल्ये जोपासणे
- कर्मचारी कल्याण कार्यक्रम
- कृत्रिम बुद्धिमत्ता (एआय) आणि संगणकीय अध्ययन
- प्रशिक्षणासाठी भरती आणि अध्ययन व्यवस्थापन व्यवस्थे (एलएमएस) मध्ये सर्जनशीलता
- आभासी वास्तव (व्हीआर) आणि वर्धित वास्तव (एआर) सह कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे
- अस्थायी अर्थव्यवस्थेसह कार्यकारी व्यवस्थापन

---

## ८.६ स्वाध्याय

---

### अ. वर्णनात्मक प्रश्न

#### थोडक्यात उत्तरे:

१. कर्मचारी प्रतिबद्धता म्हणजे काय आहे?
२. मानव संसाधन माहिती व्यवस्थाचे महत्त्व सांगा.
३. आभासी वास्तव (व्हीआर) आणि वर्धित वास्तव (एआर) सह कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देण्याचे कोणते फायदे आहेत?
४. संस्थेद्वारे कर्मचारी कल्याण कार्यक्रमांवर भर का दिला जातो?
५. मानव संसाधन माहिती व्यवस्था म्हणजे काय?

#### दीर्घ उत्तरे:

१. कर्मचारी प्रतिबद्धता/सहभागाच्या प्रकारांवर चर्चा करा.
२. मानव संसाधन माहिती व्यवस्थाची कार्ये स्पष्ट करा.
३. मानव संसाधन व्यवस्था च्या बदलत्या स्वरूपावर एक टीप लिहा.
४. सक्रियपणे सहभागी असलेल्या आणि सहभागी नसलेल्या कर्मचाऱ्यांची तुलना करा.
५. संगणकीय कौशल्यांचे महत्त्व स्पष्ट करा

**ब. एकाधिक निवडी प्रश्न:**

१. पगाराचा धनादेश कोणास जास्त आकर्षित करते ?
  - अ) प्रशिक्षित कर्मचारी
  - ब) प्रतिबद्ध कर्मचारी
  - क) शिस्तबद्ध कर्मचारी
  - ड) संरचित कर्मचारी
२. कोण त्यांचा वेळ देतात आणि त्यांची कामे चांगल्या प्रकारे देखील करतात, परंतु ते कंपनीबद्दल अधिक तटस्थ असतात?
  - अ) सहभागी नसलेले
  - ब) सक्रियपणे गुंतलेले
  - क) व्यवस्थापक
  - ड) पूर्णपणे विभक्त असलेले
३. खालीलपैकी कोणते संकेत शारीरिक सहभाग ओळखण्याचे एक साधन असू शकतात?
  - अ) रक्तदानासाठी ऐच्छिक नामांकन
  - ब) समाजसेवेसाठी स्वैच्छिक नामांकन
  - क) भोजन सेवांसाठी स्वैच्छिक नामांकन
  - ड) प्रशिक्षण कार्यक्रमासाठी स्वैच्छिक नामांकन
४. कंपनीच्या सर्व भरती गरजा हाताळणारे सॉफ्टवेअर निवडा.
  - अ) कर्मचारी स्वयंसेवा
  - ब) अनुवर्तन नियोजन
  - क) एटीएस
  - ड) वेतनपट

५. \_\_\_\_\_ गुणवत्तेवर आधारित निवडीला प्रोत्साहन देतात, जे सावध अथवा बेसावध पक्षपात टाळतात.
- अ) कर्मचारी कल्याण कार्यक्रम  
ब) एआय साधने  
क) मनोमितीक चाचणी  
ड) शारीरिक चाचणी

उत्तरे: १ - ब ; २ - अ; ३ - ड; ४ - क; ५ - ब;

**क. रिकाम्या जागा भरा:**

१. कर्मचाऱ्यांचा \_\_\_\_\_ भाग कार्यासाठी सक्रिय असतो.
२. \_\_\_\_\_ मध्ये कर्मचारी त्यांच्या कामाच्या कामांवर किती प्रमाणात लक्ष केंद्रित करतात याचा समावेश होतो
३. \_\_\_\_\_ प्रतिकृती मध्ये, कर्मचारी स्वतःसाठी शोधत असलेले फायदे निवडू शकतात.
४. व्यवसाय आता \_\_\_\_\_ कार्य-वातावरणासाठी भावनिक बुद्धिमत्ता आणि सर्जनशीलता यासारख्या सुलभ कौशल्यांना प्राधान्य देतात.
५. कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कल्पना समानतेने व्यक्त करण्यात आत्मविश्वास वाटावा यासाठी \_\_\_\_\_ व्यावसायिकांनी समावेश आणि संलग्नतेची बीजे पेरली पाहिजेत

**उत्तरे:**

- १ - सक्रियपणे सहभागी असलेला;  
२ - बोधात्मक/मानसिक सहभाग;  
३- उपहारगृह ;  
४ - मानवतावादी ;  
५ - मानव संसाधन ;

**ड. खालील वाक्य सत्य (T)/असत्य (F) आहेत का ते सांगा:**

१. सहकाऱ्यांसह भक्कम, बंध असण्यामध्ये प्रतिबद्धतेची उच्च पातळी देखील दिसून येते.
२. पूर्णपणे विभक्त असलेले लोक संघ- उभारणी क्रियाकलापांमध्ये वेळ घालवू शकतात.



३. मानव संसाधन माहिती व्यवस्था ही व्यवस्था आहे, जी संस्थेच्या कर्मचाऱ्यांची माहिती गोळा आणि संग्रहित करण्यासाठी वापरली जाते.
४. अनेक संस्था २०२१ पर्यंत पूर्ण-वेळ संधी म्हणून दूरस्थ कामाचा प्रस्ताव देत आहेत.
५. जीडीपीआर नियमांच्या अनुषंगाने माहिती सुरक्षितपणे आणि योग्यपणे संग्रहित करणे आवश्यक नाही.

उत्तरे:

सत्य: १,३,४

असत्य: २,५

---

## ८.७ संदर्भ

---

पाठ्यपुस्तके:

- मायकेल आर्मस्ट्रॉंग, स्टीफन टेलर, आर्मस्ट्रॉंग हँडबुक ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट प्रॅक्टिस, कोगन पेज
- रेमंड नो आणि जॉन हॉलेनबेक आणि बॅरी गेरहार्ट आणि पॅट्रिक राइट, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, मॅकग्रा-हिल
- गॅरी डेस्लर आणि बिजू वार्की, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पिअर्सन
- प्रवीण दुराई, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पियर्सन
- रमण प्रीत, फ्युचर ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट: घटना अभ्यास ज विथ स्ट्रॅटेजिक अप्रोच, विली
- स्टीवर्ट ग्रेग एल., ब्राउन केनेथ जी., ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, विली
- आनंद दास गुप्ता, स्ट्रॅटेजिक ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, प्रॉडक्टिव्हिटी प्रेस
- राधा आर. शर्मा, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट फॉर ऑर्गनायझेशनल सस्टेनेबिलिटी, बिझिनेस एक्सपर्ट प्रेस
- गॅरी डेस्लर, फ्रंडामेंटल्स ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पीअरसन

\*\*\*\*\*

## मानव संसाधन व्यवस्थापन व आव्हाने

### घटक संरचना

- ९.० उद्दिष्टे
- ९.१ प्रस्तावना
- ९.२ मानव संसाधन व्यवस्थापनातील आव्हाने
- ९.३ देशांतर्गत आणि आंतरराष्ट्रीय मानव संसाधन पद्धती
- ९.४ सहस्राब्दी (पिढी वाय) क्षमता मानचित्रण
- ९.५ सारांश
- ९.६ स्वाध्याय
- ९.७ संदर्भ

---

### ९.० उद्दिष्टे

---

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर, आपण खालील बाबतीत सक्षम होऊ शकाल-

- मानव संसाधन व्यवस्थापन मधील आव्हानांचे विश्लेषण करणे
- देशांतर्गत आणि आंतरराष्ट्रीय मानव संसाधन व्यवस्थापन मधील फरक करणे
- सहस्राब्दीचे क्षमता मानचित्रण स्पष्ट करणे.

---

### ९.१ प्रस्तावना

---

आजच्या वातावरणात लोकांचे (मानव संसाधने) व्यवस्थापन करणे हे अनेक समस्यांनी युक्त असे महाकठीण कार्य आहे. जागतिकीकरण, तंत्रज्ञान, बदलाचे व्यवस्थापन करणे, मानवी भांडवल टिकवून ठेवणे, बाजारातील शक्तींना प्रतिसाद देणे आणि खर्चावर नियंत्रण ठेवणे ही स्पर्धात्मक आव्हाने आहेत. विविधता, वय, लिंग समस्या, नोकरीची सुरक्षा, शैक्षणिक पातळी, कर्मचारी हक्क, गोपनीयतेच्या समस्या, कामाची वृत्ती आणि कौटुंबिक समस्यांमुळे कर्मचाऱ्यांची चिंता वाढली आहे.

---

### ९.२ मानव संसाधन व्यवस्थापनातील आव्हाने

---

#### ९.२.१ कर्मचारी सक्षमीकरण:

प्राधिकार, सामर्थ्य, जबाबदारी, संसाधने आणि निर्णय घेण्याचे आणि कामाशी संबंधित समस्यांचे निराकरण करण्याचे स्वातंत्र्य संस्थेतील कर्मचाऱ्यांना देण्याची प्रक्रिया म्हणजे

सक्षमीकरण होय. त्यांना असे पुढाकार आणि निर्णय घेण्यासाठी पुरेसे अधिकार आणि संसाधने दिली जाणे गरजेचे असते.

हे अधिकार वितरण "प्रतिनिधी" संबंधांच्या संकल्पनेवर आधारित नाही. हा एक "विश्वास-आधारित संबंध" आहे; जो सक्षमीकरणामध्ये व्यवस्थापन आणि कर्मचारी यांच्यात स्थापित केला जातो. ही एक सतत चालणारी प्रक्रिया आहे.

सक्षम असलेले कर्मचारी "स्व-निर्देशित" आणि "स्व-नियंत्रित" बनतात.

### **कर्मचारी सक्षमीकरणाचे प्रकार:**

#### **१. सूचना सहभाग:**

हे पारंपारिक नियंत्रण प्रतिकृती पासून काहीसे विचलन दर्शवते. औपचारिक सूचना कार्यक्रम किंवा गुणवत्ता मंडळांद्वारे कर्मचाऱ्यांना कल्पनांचे योगदान देण्यासाठी प्रोत्साहित केले जाते. ते फक्त सूचना करू शकतात; त्या सूचना स्वीकारण्याचा आणि अंमलात आणण्याचा अधिकार व्यवस्थापनाकडे असतो.

#### **२. कार्य सहभाग/ कार्यव्यापृतता:**

या प्रकारच्या सक्षमीकरणामध्ये, नोकऱ्यांची पुनर्रचना केली जाते. जेणेकरून कर्मचारी विविध कौशल्यांचा वापर करू शकतील. कर्मचाऱ्यांचा विश्वास असतो की, त्यांची कार्ये महत्त्वाची आहेत, त्यांना काम कसे करायचे हे ठरवण्यात खूप मोकळीक आहे, त्यांना त्यांच्या कार्यप्रदर्शनबद्दल पुरेसा अभिप्राय मिळतो, आणि ते प्रत्येकजण एक विशिष्ट कार्य हाताळत असतात.

तथापि, सक्षमीकरणाची वाढीव पातळी असूनही, कार्य सहभागाच्या/ कार्यव्यापृततेच्या दृष्टिकोनामध्ये संघटनात्मक संरचना, अधिकार वितरण आणि पुरस्कार वाटप यासंबंधी धोरणात्मक निर्णय यात समाविष्ट नसतात.

#### **३. उच्च सहभाग:**

उच्च सहभाग असलेल्या संस्था त्यांच्या सर्वात खालच्या स्तरावरील कर्मचाऱ्यांना केवळ ते त्यांची कामे कशी करतात किंवा त्यांचा गट किती प्रभावीपणे कार्य करतो याबद्दलच नव्हे तर संस्थेच्या एकूण कार्यप्रदर्शनमध्ये देखील सहभागाची भावना प्रदान करतात. व्यवसाय कार्यप्रदर्शनाच्या सर्व पैलूवरील माहिती समस्तरावर तसेच संघटनात्मक संरचनेत वर आणि खालच्या स्तरावर देखील सामायिक केली जाते.

कर्मचारी संघकार्य, समस्या सोडवणे आणि व्यवस्थापन निर्णय घेण्यामध्ये व्यापक कौशल्ये प्राप्त करतात. नफा सहभाग आणि कर्मचारी रोखे पर्याय योजना (इएसओपी) उच्च-सहभागी संस्थांद्वारे त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करण्यासाठी वारंवार वापरल्या जातात.

### १.२.२ कार्यबल विविधता:

कार्यबल विविधता म्हणजे वय, लिंग, भाषा, वांशिक मूळ, शिक्षण, वैवाहिक स्थिती आणि अशा अनेक बाबतींत असणारी संस्थेच्या कर्मचाऱ्यांची विषम रचना. अशा विविधतेचे व्यवस्थापन करणे हे मानव संसाधन व्यावसायिकांसाठी महत्त्वाचे आव्हान आहे.

कर्मचाऱ्यांच्या विविधतेचा व्यवस्थापनावर दूरगामी परिणाम होतो. व्यवस्थापकांना कर्मचाऱ्यांच्या प्रत्येक गटाला समान वागणूक तसेच त्यांचा दृष्टिकोन बदलला पाहिजे. कर्मचाऱ्यांतील फरक ओळखण्यासाठी आणि सर्जनशीलतेला प्रोत्साहन देण्यासाठी, उत्पादकता सुधारण्यासाठी, कर्मचारी उलाढाल कमी करण्यासाठी आणि भेदभाव टाळण्यासाठी धोरणे लागू करण्याकडे त्यांचा दृष्टिकोन असला पाहिजे.

जेव्हा कर्मचारी विविधता योग्यरित्या व्यवस्थापित केली जाते, तेव्हा संस्थेमध्ये अधिक चांगला संवाद, चांगले मानवी संबंध आणि अधिक आनंददायी कार्य संस्कृती असते.

व्यवसायांसाठी, कर्मचार्यांची विविधता ही एक आव्हान आणि संधी दोन्ही दर्शवते. प्रगतीशील संस्थांची वाढती संख्या धोरणात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी मानवी संसाधनाचा धोरणात्मक वापर सुनिश्चित करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांतील विविधतेला महत्व देतात.

**विविधतेचे व्यवस्थापन करणाऱ्या व्यवसायांना खालील मार्गांनी धोरणात्मक फायदा मिळत असतो:**

- (i) एखाद्या संस्थेमध्ये किंवा कंपनीमध्ये चांगल्या प्रकारे व्यवस्थापित केलेली विविधता ही विरोधक दृष्टिकोनामुळे उद्भवणारे संघर्ष अधिक परिपूर्ण आणि कल्पक उपायांद्वारे सोडवेल.
- (ii) विविध गटांसाठी समान रोजगार संधींना प्रोत्साहन देणारी संस्था सर्व पार्श्वभूमीतील प्रतिभा आकर्षित करण्यासाठी आणि टिकवून ठेवण्यासाठी सर्वसाधारणपणे चांगले काम करेल, ज्यामुळे कुशल कर्मचाऱ्यांचा समूह वाढेल. तसेच लोकांच्या विविधतांमध्ये प्रतिभा आणि दृष्टीकोनांची विस्तृत श्रेणी समाविष्ट असते. कर्मचाऱ्यांमध्ये प्रतिभा आणि दृष्टीकोनांची विविधता जितकी जास्त असेल तितकी कंपनीच्या यशाची शक्यता जास्त असते.
- (iii) विविध पार्श्वभूमीतील लोकांना रोजगार देणारे व्यवसाय त्यांच्या विविध ग्राहकांना अधिक चांगल्या प्रकारे सेवा देऊ शकतात. असे कर्मचारी स्थानिक ग्राहकांशी प्रभावीपणे संवाद साधू शकतात आणि त्यांच्या ग्राहकांच्या संवेदनशीलता आणि अपेक्षांकडे बारीक लक्ष देऊ शकतात.
- (iv) वैविध्यपूर्ण कार्यबल असलेल्या कंपनीच्या त्यांची उत्पादने आणि सेवा अधिक प्रभावीपणे सादर करू शकतात.

- (v) प्रभावी विविधता कार्यक्रम असलेल्या कंपनी भेदभाव किंवा सांस्कृतिक असंवेदनशीलतेच्या आरोपांमुळे होणारे त्यांच्या व्यावसायिक प्रतिष्ठेचे किंवा खर्चिक खटल्यांद्वारे होणारे नुकसान टाळू शकतात.
- (vi) आजच्या जागतिक बाजारपेठेत यशस्वी होण्यासाठी, भाषा कौशल्ये, सांस्कृतिक संवेदनशीलता आणि संपूर्ण बाजारपेठेतील राष्ट्रीय आणि इतर विविधतांबद्दल जागरूकता असलेले कार्यबल आवश्यक आहे. उदाहरणार्थ, बहुराष्ट्रीय कंपन्या, विविध देशांमध्ये विविध सांस्कृतिक पद्धतींसह कार्य करतात. बहुराष्ट्रीय कंपनी ज्या देशांमध्ये कार्यरत असतात; त्या देशाची संस्कृती समजून घेणारे कार्यबल असणे आवश्यक असते.

### कार्यबल विविधता – आव्हाने:

कामगारांच्या विविधतेमुळे पुढील काही आव्हाने असू शकतात:

- (i) **त्रासदायक लिंगआधारित व्यवहार:** महिलांना कामावर वारंवार विविध समस्यांना सामोरे जावे लागते. त्यांचे शोषण करण्यासाठी लिंग भिन्नता वापरली जाते आणि काही प्रकरणांमध्ये, लैंगिक छळ होऊ शकतो.
- (ii) **सांस्कृतिक संघर्ष:** सांस्कृतिक फरकांमुळे कर्मचार्याला परके वाटू शकते. इतर सांस्कृतिक गट ईतरांना त्यांचे सदस्य म्हणून नाकारू शकतात. अशा घटनांचा संस्थेच्या कार्यक्षमतेवर नकारात्मक परिणाम होतो.
- (iii) **भेदभावपूर्ण वागणूक:** उच्च अधिकारी वारंवार विविध कर्मचार्यांशी भेदभाव करतात.

उदाहरणार्थ, संयुक्त राष्ट्रांमधील बऱ्याच कंपन्यांमध्ये, सत्ता, सुविधा आणि पदोन्नतीच्या बाबतीत श्वेत वर्णीयांना सामान्यतः कृष्ण वर्णीयांपेक्षा अधिक प्राधान्य दिले जाते; जपानी कंपन्यांमध्ये, जरी त्यांच्या कामाचे स्वरूप समान असले तरी, भारतीयांना जपानी लोकांसोबत समानतेने वागवले जात नाही; आणि अनेक कंपन्या महिला कर्मचार्यांना समान कामासाठी पुरुषांएवढे वेतन देत नाहीत. अशा भेदभावपूर्ण पद्धतींमुळे कर्मचार्यांचे मनोधैर्य खचते.

- (iv) **बदलास विरोध:** विविधतेमुळे, कामगारांचे काही गट व्यवस्थापन-प्रस्तावित बदलाला विरोध करू शकतात.
- (v) **धार्मिक/वांशिक भेद:** हे किरकोळ मुद्द्यांवरून होणाऱ्या मतभेदांचे एक प्रमुख स्रोत आहेत, जे वेळेवर सोडवले नाही तर त्यांचे रूपांतर तीव्र स्वरूपाच्या भांडणात होऊ शकते.
- (vi) कर्मचार्यांचा बदलाला नेहमीच विरोध असतो. जेव्हा विविध प्रकारचे कर्मचारी असतात, तेव्हा काही वेळा विरोधात्मक परिस्थिती निर्माण होऊ शकते.

(vii) जेव्हा कर्मचारी संकुचित वृत्तीचे असतात, तेव्हा त्यांच्यात समान जात, समुदाय किंवा धर्म सामायिक करणारे घनिष्ठ आणि शक्तिशाली गट तयार होण्याची जोखीम असते.

### ९.२.३ कर्मचारी गळती:

ऐच्छिक राजीनामे, टाळेबंदी, अनुपस्थितीच्या रजेवरून परत न येणे किंवा आजारपण किंवा मृत्यू यांसह कोणत्याही कारणास्तव कर्मचारी कंपनी सोडतो तेव्हा कर्मचारी गळती होते. जेव्हा एखादी व्यक्ती कोणत्याही कारणास्तव कंपनी सोडते आणि विस्तारित कालावधीसाठी (कदाचित कधीच नाही) तिथे दुसऱ्या कुणाचीही नियुक्ती केली जात नाही तेव्हा कर्मचारी गळती होते.

### कर्मचारी गळतीचे दोन मुख्य प्रकार आहेत:

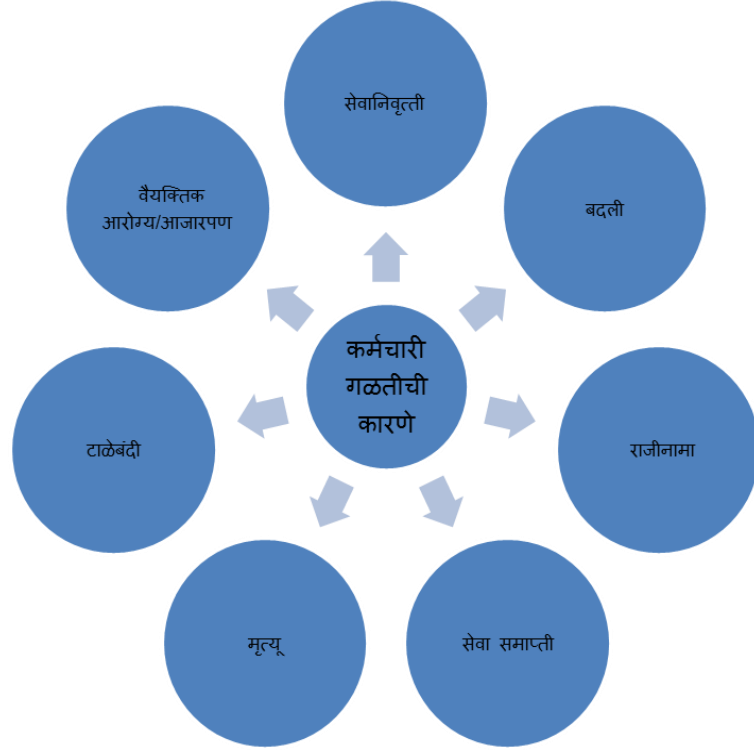
#### ऐच्छिक गळती:

जेव्हा एखादा कर्मचारी कंपनी सोडण्याचा निर्णय घेतो तेव्हा ऐच्छिक गळती होते. कर्मचाऱ्याने स्वतःच्या इच्छेने सोडण्याचे कोणतेही कारण यात समाविष्ट असू शकते, मग ते खरोखर ऐच्छिक असो किंवा नसो. नवीन कार्यसाठी राजीनामा देणे किंवा देशभरात स्थलांतरित होणे, यासारख्या खऱ्या स्वैच्छिक निवृत्ती, कदाचित सर्वमान्य आहेत. तथापि, एखादा कर्मचारी जो आरोग्याच्या कारणास्तव किंवा फक्त कार्य-पर्यावरण द्वेषपूर्ण आहे म्हणून नोकरी सोडतो, त्याला देखील ऐच्छिक गळती म्हणून वर्गीकृत केले जाऊ शकते. कंपनी कर्मचाऱ्याची बदली न करण्याचा पर्याय राखून ठेवते - कधीकधी असेही होते कि, कंपनी एखाद्याला बदलू इच्छित असते परंतु तसे करण्यास असमर्थ असते.

#### अनैच्छिक गळती:

जेव्हा एखादी कंपनी एखाद्या कर्मचाऱ्याशी फारकत घेण्याचा निर्णय घेते; तेव्हा अनैच्छिक गळती होते. हे पुनर्रचना किंवा टाळेबंदी, कारणास्तव (जसे की चोरी करणे किंवा मारामारी करणे), खराब कार्यप्रदर्शन किंवा कोणीतरी नोकरी सोडल्यामुळे रिकामे झालेले पद अशा सर्व कारणांमुळे होऊ शकते. (आपण असा युक्तिवाद करू शकता की शेवटची जी आहे ती स्वैच्छिक निवृत्ती आहे, परंतु कंपनी अंतिम निर्णय घेते.) नंतर पद एकतर भरले जात नाही किंवा कंपनीकडून रद्द करण्यात येते.

गळतीचा सर्वात सामान्य प्रकार म्हणजे पद रद्द करण्यामुळे होणारी अनैच्छिक निवृत्ती किंवा गळती, ज्यामध्ये कंपनी उत्तरलक्षि प्रभावाने पद रद्द करण्याचा निर्णय घेते. इतर प्रकारच्या निवृत्तीच्या बाबतीत, कंपनी सहसा सेवा समाप्तीनंतर ते पद तसेच रिकामे ठेवण्याचा निर्णय घेते.



आकृती क्र. ९.१ कर्मचारी गळतीची कारणे

#### ९.२.४ आकार कमी करणे:

आकार कमी करणे म्हणजे पेशाची बचत करण्यासाठी, फायदेशीर नसलेली कार्ये खंडित करण्यासाठी आणि क्रियात्मक कार्यक्षमता सुधारण्यासाठी संस्थेचा आकार कमी करणे. खरं तर, पर्यावरणीय आव्हानांना तोंड देण्यासाठी ही एक पुनर्रचना प्रक्रिया आहे. मानवी संसाधन व्यवस्थापनाच्या संदर्भात आकार कमी करण्यामध्ये वेतन बिले कमी करण्यासाठी आणि कामाची कार्यक्षमता सुधारण्यासाठी विशिष्ट नोकऱ्या काढून टाकल्या जातात.

एखादा व्यवसाय स्वेच्छा निवृत्ती योजना (व्हीआरएस) स्थापन करून सध्याच्या गरजांपेक्षा जास्त कर्मचारी कमी करू शकतो.

आकार कमी करण्यामध्ये संघटनात्मक पुनर्रचना समाविष्ट असते ज्यामुळे संस्थेचा आकार कमी होतो, परिणामी एक सपाट संघटनात्मक संरचना तयार होते; जी पर्यावरणीय बदलांच्या गतीला अधिक जलद प्रतिसाद देऊ शकते. वारंवार आकार कमी करणे म्हणजे कर्मचाऱ्यांची छाटणी करून संस्थेचा आकार कमी करणे.

**संस्था विविध कारणामुळे आकार कमी करू शकतात; काही प्रमुख प्रकार खालील प्रमाणे:**

- प्रारंभिक जादा कर्मचारी निवडीच्या समस्येचे निराकरण करण्यासाठी:
- आर्थिक मंदीच्या नकारात्मक परिणामांना संबोधित करण्यासाठी:
- तांत्रिक प्रगतीचा फायदा घेण्यासाठी:

- मुख्य क्रियाकलापांवर लक्ष केंद्रित करण्यासाठी
- महत्वाच्या नसलेल्या क्रियाकलापांचे बाह्यस्रोतीकरण करण्यासाठी:

कमीत कमी नकारात्मक प्रभावांसह आकार कमी करण्यावर परिणाम करण्यासाठी मानव संसाधन व्यवस्थापक खालील पावले/उपाय अवलंबू शकतो:

- (i) कर्मचाऱ्यांशी योग्य संवाद
- (ii) कर्मचारी संघटनांना पटवणे आणि त्यांचा पाठिंबा मिळवणे
- (iii) बाह्यपदयोजन/हस्तांतरण सेवा प्रदान करणे) कमी केलेल्या कामगारांना एकतर नियोक्त्याद्वारे थेट किंवा विशेष सेवेद्वारे प्रदान केलेल्या लाभाच्या स्वरूपात नवीन नोकरी शोधण्यात मदत करणे.
- (iv) सेवासमाप्तीसाठी पर्याय शोधणे

### ९.२.५ अनुपस्थिती:

अनुपस्थिती ही अशी स्थिती आहे, ज्यामध्ये कर्मचारी सूचना न देता कामावर गैरहजर असतो. आपल्या देशात, १९४८ च्या भारतीय कारखाना कायद्यामध्ये (इंडियन फॅक्टरी ऍक्ट) परिभाषित केल्यानुसार अनुपस्थितीच्या व्याख्येच्या आधारे अनुपस्थितीची सांख्यिकीय माहिती संकलित केली जाते आणि सादर केली जाते. या कायद्यामध्ये "अनुपस्थिती" ची व्याख्या " ज्यावेळी त्याने त्याच्या नोकरी मध्ये नियोजित काम करायला हवे, तेव्हा कामावर रुजू होण्यात कर्मचाऱ्याला आलेले अपयश "अशी केलेली आहे. जेव्हा नियोक्त्याकडे त्याच्यासाठी काम उपलब्ध असते आणि कर्मचाऱ्याला त्याची जाणीव असते, तेव्हा कर्मचाऱ्याला काम करण्यासाठी नियोजित मानले जाते.

१. **अधिकृत अनुपस्थिती:** जेव्हा एखादा कर्मचारी त्याच्या वरिष्ठांकडून परवानगी घेऊन आणि रजेसाठी अर्ज करून काम चुकवतो, तेव्हा त्याला अधिकृत अनुपस्थिती असे संबोधले जाते.
२. **अनधिकृत अनुपस्थिती:** जेव्हा एखादा कर्मचारी माहिती न देता किंवा परवानगी न घेता, आणि रजेचा अर्ज न करता काम चुकवतो तेव्हा अनधिकृत गैरहजर राहते.
३. **जाणीवपूर्वक अनुपस्थिती:** जेव्हा एखादा कर्मचारी जाणूनबुजून काम चुकवतो, तेव्हा याला जाणीवपूर्वक गैरहजेरी असे संबोधले जाते.
४. **एखाद्याच्या नियंत्रणाबाहेरच्या परिस्थितीमुळे** अनुपस्थित राहणे: एखाद्याच्या नियंत्रणाबाहेरच्या परिस्थितीमुळे अनुपस्थित राहणे तेव्हा उद्भवते जेव्हा एखादा कर्मचारी एखाद्याच्या नियंत्रणाबाहेरच्या परिस्थितीमुळे काम गमावतो, जसे की अपघात किंवा अचानक आलेले आजारपण.



### कर्मचारी गैरहजर/ अनुपस्थित राहण्याची सामान्य कारणे:

- व्यवस्थापन आणि कर्मचारी यांच्यात अवमानकारक किंवा मर्यादित संवाद
- कर्मचारी कल्याणासाठी समर्थन आणि पोचपावती नसणे
- तिरस्कारयुक्त किंवा भेदभावपूर्ण वर्तन
- कठोर सूक्ष्म-व्यवस्थापन व्यवस्था
- मानकांची अंमलबजावणी न करणे
- सकारात्मक आणि रचनात्मक अभिप्रायाचा अभाव

### अनुपस्थितीचे प्रमाण कमी करण्यासाठी उपाय:

१. कामकाजाच्या आरोग्यदायी आणि स्वच्छ परिस्थितीची तरतूद: पिण्याचे पाणी, उपहारगृह, शौचालये, विश्रांती कक्ष, प्रकाश आणि वायुवीजन सुविधा या सर्वांमध्ये सुधारणा करणे आवश्यक आहे.
२. वेतन आणि भत्त्याची तरतूद, तसेच कामगारांसाठी नोकरीची सुरक्षा: व्यवस्थापनाने उद्योगाची देय देण्याची क्षमता, शेजारच्या भागात एकाच क्षेत्रातील एकाच उद्योगाच्या वेगवेगळ्या शाखांमध्ये प्रचलित वेतनाची पातळी, श्रम उत्पादकता, आणि शेजारच्या उद्योगांमध्ये वाढत्या वेतनाचा एकूण परिणाम इ. बाबी लक्षात घेऊन वाजवी वेतन आणि भत्ते दिले पाहिजेत
३. सुस्पष्ट भरती प्रक्रियेचा अवलंब: जातीय, भाषिक आणि कौटुंबिक विचारांवर आधारित कर्मचारी निवड परावृत्त केली पाहिजे किंवा टाळली पाहिजे.
४. कामगार प्रेरणा-कल्याणकारी आणि सामाजिक उपाय: व्यवस्थापनाने कामगारांच्या गरजा ओळखून त्यांना पुरेशी आणि परवडणारी घरे, मोफत किंवा अनुदानित अन्न, मोफत वैद्यकीय मदत आणि त्यांच्या निवासस्थानापर्यंत पोहोचण्याची सोय, त्यांच्या मुलांसाठी मोफत शैक्षणिक सुविधा, आणि इतर आर्थिक आणि गैरआर्थिक लाभ दिले पाहिजेत.
५. कामाच्या ठिकाणी सुरक्षितता आणि अपघात प्रतिबंध: व्यवस्थापनाने दुर्लक्ष, अतिआत्मविश्वास, निष्काळजीपणा, आत्मप्रौढी इत्यादी वैयक्तिक घटक तसेच असुरक्षित यंत्रसामग्री आणि स्फोटके, सदोष उपकरणे, आणि हाताळणीचे साधने यांसारख्या भौतिक घटकांना दूर ठेवण्याचा प्रयत्न केल्यास कामाच्या ठिकाणी सुरक्षितता राखली जाऊ शकते आणि अपघात टाळता येतात.
६. सढळ हस्ते अनुदान विरुद्ध रजा
७. सुधारित संप्रेषण आणि त्वरित तक्रार निराकरण

## ८. पर्यवेक्षक आणि कर्मचारी यांच्यातील मैत्रीपूर्ण संबंध

९. **कामगार शिक्षण विकास:** कामगार शिक्षण व्यवस्था ही वैयक्तिक मूल्यमापनासाठी व्यक्ती म्हणून आणि कार्यक्षमता आणि प्रगतीसाठी चालक म्हणून जाणून; त्यांच्या शैक्षणिक गरजा लक्षात घेऊन तयार केली गेली पाहिजे.

### ९.२.६ कार्य-जीवन संतुलन:

कार्य-जीवन संतुलन हे एक तंत्र आहे जे कर्मचाऱ्यांना त्यांचे वैयक्तिक आणि व्यावसायिक जीवन संतुलित करण्यात मदत करते. कार्य-जीवन संतुलन कर्मचाऱ्यांना जीविका, व्यावसायिक प्रवास, इत्यादी यांच्या सोबतच त्यांच्या वेळेला प्राधान्य देण्यास आणि कुटुंब, आरोग्य, सुट्ट्या इत्यादीसाठी वेळ देऊन समतोल राखण्यास प्रोत्साहित करते.

### कार्य-जीवन संतुलनाचे महत्त्व:

कंपनीसाठी काम करणे आणि रोजगार स्थापित करणे हे कोणत्याही कर्मचाऱ्यासाठी वेळखाऊ काम असू शकते. कर्मचारी दिवसभर त्यांच्या कामाच्या ठिकाणी व्यस्त असतात आणि काहीवेळा आठवड्याच्या शेवटीही. याचा परिणाम म्हणून त्यांना त्यांच्या कुटुंबाशी संवाद साधण्यासाठी फारच कमी वेळ मिळतो. कामाच्या जास्त मागणीमुळे कुटुंबातील सदस्यांकडे वारंवार दुर्लक्ष केले जाते. धकाधकीच्या नोकऱ्यांमुळे कर्मचाऱ्यांचे आरोग्यही बिघडते. इथेच कार्य-जीवनाचा समतोल साधण्याची गरज लक्षात येते. कार्य-जीवन संतुलनाची संकल्पना कर्मचाऱ्याला त्याने किंवा तिने कामासाठी दिलेला वेळ आणि वैयक्तिक बाबी यांमध्ये चांगला समतोल राखण्यास सक्षम करते. चांगले संतुलन राखून लोक चांगले कार्य-जीवन जगू शकतात.

कारण कर्मचारी त्यांच्या वैयक्तिक वचनबद्धतेबद्दल कमी चिंतित असतो, तो कामावर अधिक कार्यशील असतो. हे कर्मचाऱ्याला सुट्ट्यांमध्ये, फुरसतीच्या वेळेत, त्यांच्या आरोग्यावर काम करणे इत्यादींमध्ये त्यांच्या किंवा तिच्या कुटुंबासमवेत दर्जेदार वेळ घालवण्यास अनुमती देते. परिणामी, कर्मचाऱ्यांसाठी कार्य-जीवन संतुलन महत्त्वपूर्ण आहे आणि कंपनीसाठी काम करण्याची त्यांची प्रेरणा वाढवते.

कार्य-जीवन संतुलनाचे अनेक फायदे आहेत. त्यापैकी काही खालीलप्रमाणे आहेत.

१. कार्य-जीवन संतुलन कर्मचाऱ्यांची प्रेरणा वाढवते आणि त्यांना कामावर चांगले कार्य करण्यास मदत करते.
२. लोकांना त्यांच्या प्रियजनांसोबत फुरसतीचा वेळ घालवण्याची परवानगी दिल्यामुळे तणाव कमी होतो.
३. जास्त काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या तुलनेत कंपन्यांना पुनरुज्जीवित आणि उल्हासित कर्मचाऱ्यांकडून अधिक उत्पादकता मिळू शकते.
४. कार्य-जीवन संतुलन तुम्हाला निरोगी जीवनशैली राखण्यास मदत करू शकते. यामध्ये सकस आहार, नियमित व्यायाम इत्यादींचा समावेश होतो.

५. उच्च प्रेरित कर्मचारी व्यवसाय वाढवण्यास मदत करू शकतात; कारण ते त्यांच्या नोकऱ्या आणि रोजगाराविषयी अधिक वचनबद्ध असतात.

### ९.२.७ कामाच्या ठिकाणी लैंगिक छळ:

इइओसी (EEOक) च्या मार्गदर्शक तत्वांमध्ये, लैंगिक छळाची व्याख्या खालीलप्रमाणे आहे: अवांछित शारीरिक लगट, लैंगिक अनुकूलतेसाठी आर्जव आणि इतर शाब्दिक किंवा शारीरिक लैंगिक वर्तणूक जेव्हा:

- अशा आचरणासाठी मूकसंमती हे स्पष्टपणे किंवा अस्पष्टपणे एखाद्या व्यक्तीच्या नोकरीची अट किंवा शर्त म्हणून ठेवली जाते, किंवा
- एखाद्या व्यक्तीने असे वर्तन मान्य करणे किंवा नाकारणे हा अशा व्यक्तीला प्रभावित करणाऱ्या रोजगाराच्या निर्णयांसाठी आधार म्हणून वापरला जातो, किंवा इतर बाबी

### लैंगिक छळामध्ये अनेक गोष्टींचा समावेश होतो:

- वास्तविक किंवा प्रयत्न केलेला बलात्कार किंवा लैंगिक अत्याचार.
- तारखांसाठी अवांछित दबाव.
- लैंगिक अनुकूलतेसाठी अवांछित दबाव.
- अवांछित लैंगिक छेडछाड, विनोद, टिप्पणी किंवा प्रश्न.
- जाणीवपूर्वक अवांछित स्पर्श करणे, अंगावर झुकणे, कोपरा मारणे किंवा चिमटी मारणे.
- प्रौढ व्यक्तीला मुलगी, जाडू, बाहुली, बाळ किंवा हनी म्हणून संदर्भित करणे.
- अवांछित लैंगिक स्वरूप किंवा हावभाव.
- कोणाप्रती तरी शिष्टी / शिळ वाजवणे
- अवांछित पत्रे, टेलिफोन कॉल्स किंवा लैंगिक स्वरूपाची सामग्री.
- उपहासात्मक कॉल, लैंगिक टिप्पण्या, कामाच्या चर्चा लैंगिक विषयांकडे वळवणे इ.

### कामाच्या ठिकाणी लैंगिक छळ रोखण्यासाठी धोरणे:

- संस्थांच्या त्रासदायक धोरणांचे नियमितपणे पुनरावलोकन केले पाहिजे. आणि त्यांनी या धोरणांबद्दल आणि ते प्रतिनिधित्व करत असलेल्या तत्वांबद्दल नियमितपणे संप्रेषण केले पाहिजे, केवळ जेवणावळी किंवा वार्षिक प्रशिक्षण शिबिरांदरम्यानच नव्हे, तर वर्षभर सर्व -कर्मचारी आणि लहान गट बैठका, अंतर्गत कंपनी संप्रेषण, आणि इतर ठिकाणी देखील हे केले पाहिजे.

- कार्यकारी अधिकारी, व्यवस्थापक आणि कर्मचाऱ्यांना लैंगिक छळाच्या अधिक सूक्ष्म प्रकारांबद्दल शिक्षित करणे देखील महत्वाचे आहे. ही निम्न प्रतीची वर्तणूक किंवा टिप्पण्या केवळ कामातील नातेसंबंध आणि सांघिक संस्कृतीलाच हानी पोहोचवत नाहीत, तर अधिक वेळ दुर्लक्षित केल्यास ते अधिक गंभीर छळवणुकीत देखील परिवर्तित होऊ शकतात.
- सकारात्मक लैंगिक छळ प्रतिबंध प्रशिक्षणात सातत्य असणे: मानव संसाधन नेते, व्यवस्थापक आणि पर्यवेक्षक दिवसाचे २४ तास, आठवड्याचे सातही दिवस छळाच्या शोधात राहू शकत नाहीत. दुसरीकडे, कंपनी, त्यांच्या स्वतःच्या कर्मचाऱ्यांची मदत घेऊन छळवणुकीच्या घटना किंवा चेतावणी चिन्हे पाहिली जातील, नोंदवली जातील आणि त्यावर कारवाई केली जाईल याच्या शक्यता वाढवू शकतात-आणि प्रतिबंधित देखील करता येऊ शकतात.

### ९.३ देशांतर्गत आणि आंतरराष्ट्रीय मानव संसाधन पद्धती

#### १. अधिक आणि वैविध्यपूर्ण मानव संसाधन क्रियाकलाप:

देशांतर्गत मानव संसाधन व्यवस्थापनाच्या तुलनेत, आंतरराष्ट्रीय मानव संसाधन व्यवस्थापनामध्ये अधिक आणि वैविध्यपूर्ण मानव संसाधन क्रियाकलाप आहेत. कारण हे क्रियाकलाप वेगळ्या संदर्भात केले जाणे आवश्यक आहे, जे देशांतर्गत मानव संसाधन व्यवस्थापनाशी संबंधित असतात, त्याच मानव संसाधन क्रियाकलापांचे प्रमाण आंतरराष्ट्रीय मानव संसाधन व्यवस्थापनामध्ये वाढ होण्यास मदत करतात.

#### २. व्यापक दृष्टिकोनाची गरज:

देशांतर्गत मानव संसाधन व्यवस्थापनाशी तुलना केल्यास, आंतरराष्ट्रीय मानव संसाधन व्यवस्थापनाला जवळजवळ सर्व मानव संसाधन क्रियाकलापांमध्ये अधिक व्यापक दृष्टिकोन आवश्यक आहे. हे सूचित करते की आंतरराष्ट्रीय मानव संसाधन व्यवस्थापनाच्या कोणत्याही पैलूवर निर्णय घेताना, मानव संसाधन व्यवस्थापकांनी अनेक घटकांचा विचार केला पाहिजे. यापैकी बरेच घटक देशांतर्गत मानव संसाधन व्यवस्थापनाच्या संदर्भात बिगर महत्वाचे असू शकतात.

#### ३. कर्मचाऱ्यांच्या वैयक्तिक जीवनात अधिक सहभाग:

आंतरराष्ट्रीय मानव संसाधन व्यवस्थापनामध्ये, व्यवस्थापकांनी कर्मचाऱ्यांच्या वैयक्तिक जीवनात देशांतर्गत मानव संसाधन व्यवस्थापनापेक्षा अधिक सहभाग घेणे अपेक्षित आहे. कर्मचाऱ्यांना ते अपरिचित असलेल्या आंतरराष्ट्रीय ठिकाणी योग्यरित्या ठेवले जातील याची खात्री करण्यासाठी हा वाढीव सहभाग आवश्यक आहे. हा परिचयाचा अभाव विविध कारणामुळे असू शकतो जसे की गृहनिर्माण, आरोग्य सेवा पद्धती, यजमान देशाच्या कायदेशीर आवश्यकतांची पूर्तता करणे इत्यादी.

#### ४. कर्मचारी मिश्रणातील बदलावर भर:

आंतरराष्ट्रीय मानव संसाधन व्यवस्थापनामध्ये, कर्मचाऱ्यांच्या मिश्रणात बदल करण्यावर भर दिला जातो, विशेषतः कर्मचारी राष्ट्रीयत्वाच्या बाबतीत. जेव्हा एखादी संस्था परदेशात व्यवसाय स्थापित करते, तेव्हा ती तिच्या मूळ देशातून वारंवार मोठ्या संख्येने कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती करते.

#### ५. उच्च जोखीम प्रभावः

देशांतर्गत मानव संसाधन व्यवस्थापनाशी तुलना केल्यास, आंतरराष्ट्रीय मानव संसाधन व्यवस्थापनामध्ये जास्त धोका असतो. आंतरराष्ट्रीय व्यवसायात, जोखीम विविध प्रकारची असू शकते (राजकीय, नियामक इ.). दुसरीकडे, मानव संसाधन ना-संबंधित जोखीम ह्या, स्थानिक गरजा पूर्ण करणाऱ्या योग्य मानव संसाधन पद्धतींचा अभाव, पालक देशाच्या नागरिकांना कर्मचारी म्हणून स्वीकार न करण्याच्या स्वरूपातील सामाजिक-सांस्कृतिक जोखीम, इत्यादी प्रकारचे स्वरूप घेऊ शकतात.

#### ६. अधिक बाह्य प्रभावः

व्यवसाय व्यवस्थापनाची कमाल म्हणजे कंपनी जितका पुढे प्रवास करते तितक्या अधिक बाह्य प्रभावांना सामोरे जावे लागते. हे आंतरराष्ट्रीय मानव संसाधन व्यवस्थापनासाठी देखील खरे आहे. देशांतर्गत मानव संसाधन व्यवस्थापन क्रियाकलापांच्या विरोधात, आंतरराष्ट्रीय मानव संसाधन व्यवस्थापन क्रियाकलाप विविध बाह्य घटकांनी प्रभावित होतात. मानव संसाधन व्यवस्थापकांनी सामाजिक-सांस्कृतिक वातावरण, राजकीय आणि कायदेशीर व्यवस्था इत्यादींच्या नवीन संचाला सामोरे जावे लागते.

### ९.४ सहस्राब्दी (पिढी वाय) क्षमता मानचित्रण

सहस्राब्दी लोक (पिढी वाय) म्हणजे २१ व्या शतकाच्या उंबरठ्यावर तारुण्यात प्रवेश करणारी पिढी. या पिढीत श्रमशक्तीला पूर आला आहे, याचा अर्थ भविष्यात व्यवसायांमध्ये विविध दृष्टीकोन आणि कल्पना असलेले अधिक तरुण कर्मचारी असतील. व्यवस्थापक आणि व्यवसाय मालकांनी सहस्राब्दी लोकांना कार्यबलामध्ये एकत्रित करण्याचे फायदे समजून घेतले पाहिजेत. अनेक मार्गांनी, प्रतिभा व्यवस्थापनासाठी क्षमता-आधारित दृष्टीकोन अधिक सहस्राब्दी-अनुकूल संस्कृतीच्या विकासास मदत करू शकतो.

#### मुख्य क्षमता:

सहस्राब्दी लोकांच्या मुख्य वैशिष्ट्यांपैकी एक म्हणजे त्यांच्या कामात अर्थ शोधण्याची आणि स्वतःहून मोठ्या गोष्टीचा भाग बनण्याची त्यांची इच्छा. आज, बहुसंख्य कर्मचारी ध्येयाच्या मजबूत भावनेने प्रेरित आहेत, जिथे मूलभूत क्षमता परिवर्तनीय असू शकतात. संपूर्ण संस्थेद्वारे सामायिक केलेली मुख्य मूल्ये आणि सामर्थ्ये ही मुख्य क्षमतांमध्ये परावर्तित होतात, जी अखेरीस प्रत्येक कर्मचाऱ्याच्या कामाच्या स्वरूपाचा एक भाग बनतात. संस्थात्मक सामर्थ्ये मुख्य क्षमतांद्वारे कार्य-स्तरीय यशाच्या स्वरूपात परिवर्तित केली जातात. परिणामी, संस्थेतील विविध स्तरांवरील नोकऱ्या संस्थेची प्राथमिक उद्दिष्टे

आणि ध्येये साध्य करण्यासाठी कशा प्रकारे योगदान देतात, हे दाखवून देऊन, मूळ क्षमता सहस्राब्दी लोकांना व्यापक स्वरूपात जोडले जाण्यास मदत करतात.

### कार्य-विशिष्ट क्षमता:

सहस्राब्दी लोकांना गुंतवून ठेवण्यासाठी आणि टिकवून ठेवण्यासाठी कार्य-विशिष्ट क्षमता महत्त्वपूर्ण आहेत, कारण ते कौशल्ये, ज्ञान, क्षमता, प्रेरणा, विशिष्ट वैशिष्ट्ये आणि संस्थेतील विशिष्ट नोकऱ्यांसाठी आवश्यक योग्य वर्तन व्यक्त करतात. क्षमता-आधारित रोजगार विकास कार्यक्रम हे संस्थांना शिक्षणाच्या संधीसोबत नोकरीची क्षमता संरेखित करण्यास अनुमती देतात, सहस्राब्दी लोकांना सुधारणेसाठी क्षेत्रे ओळखण्यास आणि रोजगाराच्या प्रगतीचा जलद मार्ग ओळखण्यास सक्षम करतात. क्षमता-आधारित रोजगार विकास विविध क्षमता स्तर साध्य करण्यासाठी आवश्यक प्रशिक्षण मार्ग ओळखतो आणि संस्थेतील प्रत्येक नोकरीच्या भूमिकेसाठी क्षमता आणि प्रवीणता स्तर परिभाषित करतो. हा दृष्टीकोन सहस्राब्दी लोकांना त्यांच्या रोजगार पर्यायांची कल्पना करण्यास मदत करतो आणि रोजगाराची प्रगती पारदर्शक, प्रवेशयोग्य आणि स्वयं-निर्देशित बनवतो. सहस्राब्दी लोकांच्या गरजांनुसार रोजगाराच्या विकासाला अधिक चांगल्या प्रकारे संरेखित करण्यासाठी, संस्थांनी त्यांच्या तांत्रिक प्राधान्यांशी सुसंगत शिक्षण संसाधने तयार केली पाहिजेत. सहस्राब्दी लोक तंत्र-चालित प्रतिबद्धता आणि पर्यायांना प्राधान्य देतात जसे की, स्वनिर्धारित गतीने ई-लर्निंग, जे लवचिक, असंरचित सहभागासाठी त्यांचे प्राधान्य प्रतिबिंबित करतात.

### नेतृत्व क्षमता:

बहुसंख्य सहस्राब्दी लोक परिवर्तनवादी नेत्यांना प्राधान्य देतात जे नफ्यापेक्षा, लोक आणि ध्येय यांना जास्त प्राधान्य देतात. परिणामी, या आदर्शवादी पिढीला आकर्षित करण्यासाठी, संस्थांनी त्यांच्या वर्तमान नेतृत्व क्षमता सहस्राब्दी लोक आणि त्यांच्या अपेक्षांना पूरक आहे की नाही, याचे मूल्यांकन करणे आवश्यक आहे.

मागील पिढ्यांशी तुलना केल्यास, सहस्राब्दी लोक हे तरुण आणि विशिष्ट पिढी वैशिष्ट्यांचे मिश्रण आहे, जे सतत नवीन आव्हाने देणारे काम शोधण्यावर लक्ष केंद्रित करतात. काल्पनिक उपाधी, प्रतिष्ठा आणि लाभांऐवजी, त्यांना अर्थपूर्ण कामात सहभागी व्हायचे आहे आणि स्वतःहून मोठ्या गोष्टीचा भाग व्हायचे आहे.

## ९.५ सारांश

प्राधिकार, सामर्थ्य, जबाबदारी, संसाधने आणि निर्णय घेण्याचे आणि कामाशी संबंधित समस्यांचे निराकरण करण्याचे स्वातंत्र्य संस्थेतील कर्मचाऱ्यांना देण्याची प्रक्रिया म्हणजे सक्षमीकरण होय.

### कर्मचारी सक्षमीकरण विविध स्वरूपात येते:

- सूचना सहभाग: कार्य सहभाग: उच्च सहभाग:

- कार्यबल विविधता म्हणजे वय, लिंग, भाषा, वांशिक मूळ, शिक्षण, वैवाहिक स्थिती आणि अशा अनेक बाबतींत असणारी संस्थेच्या कर्मचाऱ्यांची विषम रचना.
- ऐच्छिक राजीनामे, टाळेबंदी, अनुपस्थितीच्या रजेवरून परत न येणे किंवा आजारपण किंवा मृत्यू यांसह कोणत्याही कारणास्तव कर्मचारी कंपनी सोडतो तेव्हा कर्मचारी गळती होते.
- **ऐच्छिक गळती:** जेव्हा एखादा कर्मचारी कंपनी सोडण्याचा निर्णय घेतो तेव्हा ऐच्छिक गळती होते.
- **अनैच्छिक गळती:** जेव्हा एखादी कंपनी एखाद्या कर्मचाऱ्याशी फारकत घेण्याचा निर्णय घेते तेव्हा अनैच्छिक गळती होते.

आकार कमी करणे म्हणजे पैशाची बचत करण्यासाठी, फायदेशीर नसलेली कार्ये खंडित करण्यासाठी आणि क्रियात्मक कार्यक्षमता सुधारण्यासाठी संस्थेचा आकारमान कमी करणे होय.

#### अनुपस्थितीचे प्रकार:

- अधिकृत अनुपस्थिती:
- अनधिकृत अनुपस्थिती:
- जाणीवपूर्वक अनुपस्थिती:
- एखाद्याच्या नियंत्रणाबाहेरच्या परिस्थितीमुळे अनुपस्थित राहणे:

कार्य-जीवन संतुलन ही एक अशी पद्धत आहे जी कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या वैयक्तिक आणि व्यावसायिक जीवनात संतुलन राखण्यास मदत करते.

देशांतर्गत आणि आंतरराष्ट्रीय मानव संसाधन पद्धतींमधील फरक

- विस्तारित आणि वैविध्यपूर्ण मानव संसाधन क्रियाकलाप
- व्यापक दृष्टीकोनासाठी आवश्यकता
- कर्मचाऱ्यांच्या वैयक्तिक जीवनात मोठा सहभाग, कर्मचाऱ्यांच्या मिश्रणातील बदलावर अधिक जोर, उच्च जोखीम प्रभावन, मोठे बाह्य प्रभाव

---

## ९.६ स्वाध्याय

---

### थोडक्यात उत्तरे:

१. कर्मचारी सक्षमीकरणाची संकल्पना आणि प्रकार सांगा.
२. कर्मचारी गळती समजावून सांगा.

३. कर्मचारी आकारमान कमी करणे म्हणजे काय?
४. नियोक्ता आणि कर्मचारी यांच्यासाठी कार्य-जीवन संतुलन का महत्त्वाचे आहे?
५. आंतरराष्ट्रीय मानव संसाधन व्यवस्थापन स्पष्ट करा

### दीर्घ उत्तरे:

१. कार्यबल विविधता म्हणजे काय? कर्मचाऱ्यांच्या विविधतेचे व्यवस्थापन करणाऱ्या संस्थेने उपयोजिलेले धोरणात्मक फायदे स्पष्ट करा.
२. अनुपस्थिती म्हणजे काय? अनुपस्थितीचे प्रकार आणि अनुपस्थिती कमी करण्यासाठी उपाय सांगा.
३. लैंगिक छळावर टीप लिहा.
४. देशांतर्गत आणि आंतरराष्ट्रीय मानव संसाधन व्यवस्थापन पद्धतींमधील फरक स्पष्ट करा.
५. सहस्राब्दी (पिढी वाय) क्षमता मानचित्रणाची चर्चा करा.

### एकाधिक निवडी प्रश्न:

१. कर्मचाऱ्यांना \_\_\_\_\_ द्वारे कल्पनांचे योगदान देण्यासाठी प्रोत्साहित केले जाते.  
अ) औपचारिक सूचना कार्यक्रम किंवा गुणवत्ता मंडळे  
ब) कार्य सहभाग  
क) उच्च सहभाग  
ड) ऐच्छिक कार्यक्रम
२. जेव्हा एखादा कर्मचारी कंपनी सोडण्याचा निर्णय घेतो तेव्हा \_\_\_\_\_ असे म्हटले जाते.  
अ) अनैच्छिक गळती  
ब) ऐच्छिक गळती  
क) मानक गळती  
ड) नियमित गळती



३. जर एखादा कर्मचारी माहिती न देता किंवा परवानगी न घेता आणि रजेचा अर्ज न करता कामावरून गैरहजर राहिल्यास, अशा अनुपस्थितीला \_\_\_\_\_ म्हणतात.
- अ) एखाद्याच्या नियंत्रणाबाहेरच्या परिस्थितीमुळे अनुपस्थिती  
ब) अधिकृत नुपस्थिती  
क) अनधिकृत अनुपस्थिती  
ड) जाणीवपूर्वक अनुपस्थिती
४. आंतरराष्ट्रीय मानव संसाधन व्यवस्थापन प्रकरणात कर्मचाऱ्यांच्या वैयक्तिक जीवनात कोणाचा अधिक सहभाग असणे आवश्यक आहे?
- अ) मासं व्यवस्थापक  
ब) प्रचालक व्यवस्थापक  
क) तात्काळ वरिष्ठ  
ड) उच्च व्यवस्थापन
५. संस्थात्मक सामर्थ्ये कशाचे परिवर्तन कार्य-स्तरीय यशाच्या स्वरूपात करतात?
- अ) शैक्षणिक पात्रता  
ब) वैयक्तिक कौशल्ये  
क) तांत्रिक प्रशिक्षण  
ड) मुख्य क्षमता

उत्तरे: १ - अ ; २ - ब; ३ -क; ४ - अ ; ५ -ड;

**रिक्त स्थानांची पुरती करा:**

१. \_\_\_\_\_ या प्रकारच्या सक्षमीकरणामध्ये, नोकऱ्यांची पुनर्रचना केली जाते जेणेकरून कर्मचारी विविध कौशल्यांचा वापर करतात.
२. \_\_\_\_\_ ही व्यवसायासाठी आव्हान आणि संधी या दोन्हींचे प्रतिनिधित्व करते.
३. \_\_\_\_\_ म्हणजे पैशाची बचत करण्यासाठी, फायदेशीर नसलेली कार्ये खंडित करण्यासाठी आणि क्रियात्मक कार्यक्षमता सुधारण्यासाठी संस्थेचा आकार कमी करणे.

४. \_\_\_\_\_ म्हणजे अशी स्थिती जेथे कर्मचारी स्वतःला कोणतीही सूचना न देता कामापासून दूर ठेवतो.
५. \_\_\_\_\_ कर्मचाऱ्यांना त्यांचा वेळ प्राधान्यक्रमाच्या आधारावर विभाजित करण्यास प्रोत्साहित करते.

**उत्तरे:**

- १ - कार्य सहभाग;
- २ - कार्यबल विविधता;
- ३ - आकार कमी करणे;
- ४ - अनुपस्थिती;
- ५ - कार्य-जीवन संतुलन

**वाक्ये सत्य (T) की असत्य (F) आहेत हे सांगा:**

१. विविधतेने व्यवस्थापित केलेली संस्था किंवा कंपनी विरोधी दृष्टिकोनातून निर्माण होणारे संघर्ष अधिक परिपूर्ण आणि कल्पक उपायांमध्ये सोडवेल.
२. कार्य-विशिष्ट क्षमता सहस्राब्दी लोकांना गुंतवून आणि टिकवून ठेवण्यासाठी महत्त्वपूर्ण आहेत .
३. आंतरराष्ट्रीय मानव संसाधन व्यवस्थापनाला जवळजवळ सर्व मानव संसाधन क्रियाकलापांच्या संदर्भात जास्त व्यापक दृष्टीकोन आवश्यक नाही.
४. देशांतर्गत मानव संसाधन व्यवस्थापनाच्या तुलनेत आंतरराष्ट्रीय मानव संसाधन व्यवस्थापन मध्ये कमी धोका असतो.
५. कार्य-जीवन संतुलनामुळे कर्मचाऱ्यांची प्रेरणा वाढते.

**उत्तरे:**

सत्य: १,२,५

असत्य: ३,४

---

**९.७ संदर्भ**

---

**पाठ्यपुस्तके:**

- मायकेल आर्मस्ट्रॉंग, स्टीफन टेलर, आर्मस्ट्रॉंग हँडबुक ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट प्रॅक्टिस, कोगन पेज

- रेमंड नो आणि जॉन हॉलेनबेक आणि बॅरी गेरहार्ट आणि पॅट्रिक राइट, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, मॅकग्रा-हिल
- गॅरी डेस्लर आणि बिजू वार्की, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पिअर्सन
- प्रवीण दुराई, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पियर्सन
- रमण प्रीत, फ्युचर ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट: घटना अभ्यास ज विथ स्ट्रॅटेजिक अप्रोच, विली

**संदर्भ पुस्तके:**

- स्टीवर्ट ग्रेग एल., ब्राउन केनेथ जी., ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, विली
- आनंद दास गुप्ता, स्ट्रॅटेजिक ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, प्रॉडक्टिव्हिटी प्रेस
- राधा आर. शर्मा, ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट फॉर ऑर्गनायझेशनल सस्टेनेबिलिटी, बिझिनेस एक्सपर्ट प्रेस
- गॅरी डेस्लर, फंडामेंटल्स ऑफ ह्युमन रिसोर्स मॅनेजमेंट, पीअरसन

\*\*\*\*\*