



तृतीय वर्ष कला
सत्र - V (CBCS)

मानसशास्त्र पेपर - VI
औद्योगिक मानसशास्त्र

पेपर कोड - UAPS503

<p>प्रा. रवींद्र द. कुलकर्णी प्र-कुलगुरु, मुंबई विद्यापीठ, मुंबई.</p>	<p>प्रा. सुहास पेडणेकर कुलगुरु, मुंबई विद्यापीठ, मुंबई.</p>	<p>प्रा. प्रकाश महानवर संचालक, दूर व मुक्त अध्ययन संस्था, मुंबई विद्यापीठ, मुंबई.</p>
--	--	--

<p>प्रकल्प समन्वयक</p>	<p>: प्रा. अनिल बनकर सहयोगी प्राध्यापक, इतिहास व प्रमुख, मानव्यविद्याशाखा, दूर व मुक्त अध्ययन संस्था, मुंबई विद्यापीठ, मुंबई.</p>
<p>अभ्यास समन्वयक</p>	<p>: डॉ. नरेश तांबे सहाय्यक प्राध्यापक, (मानसशास्त्र), दूर व मुक्त अध्ययन संस्था, मुंबई विद्यापीठ, मुंबई.</p>
<p>संपादक</p>	<p>: डॉ. अर्चना रां. स. कांबळे अभ्यासक्रम समन्वयक (मानसशास्त्र), दूर व मुक्त अध्ययन संस्था, मुंबई विद्यापीठ, मुंबई.</p>
<p>लेखक</p>	<p>: डॉ. गणेश विष्णु लोखंडे मानसशास्त्र विभाग प्रमुख, छत्रपती शिवाजी महाराज महाविद्यालय, सातारा.</p> <p>: प्राची राजेंद्र गायकवाड सहाय्यक प्राध्यापक, शारदाबाई पवार महिला महाविद्यालय, शारदा नगर, बारामती.</p> <p>: डॉ. संतोष भिकाजी गायकवाड मानसशास्त्र विभाग प्रमुख, आर. बी. नारायणराव बोरावके महाविद्यालय, श्रीरामपुर, अहमदनगर</p>

ऑगस्ट २०२२, प्रथम मुद्रण

<p>प्रकाशक संचालक दूर व मुक्त अध्ययन संस्था, मुंबई विद्यापीठ, मुंबई - ४०००९८.</p>
--

<p>अक्षरजुळणी मुंबई विद्यापीठ मुद्रणालय, सांताक्रुझ, मुंबई</p>

अनुक्रमणिका

क्रमांक	अध्याय	पृष्ठ क्रमांक
प्रकरण १:	औद्योगिक / संघटनात्मक मानसशास्त्राचा परिचय आणि कार्य विश्लेषण	
१.	औद्योगिक / संघटनात्मक मानसशास्त्राचा परिचय आणि कार्य विश्लेषण – I	१-१२
२.	औद्योगिक / संघटनात्मक मानसशास्त्राचा परिचय आणि कार्य-विश्लेषण – II	१३-३७
प्रकरण २:	कृती मूल्य-निर्धारण	
३.	कृती मूल्य-निर्धारण – I	३८-४८
४.	कृती मूल्य-निर्धारण – II	४९-६७
प्रकरण ३:	निवड, पदयोजन आणि भरती यांसाठी मूल्यांकन पद्धती	
५.	निवड, पदयोजन आणि भरती यांसाठी मूल्यांकन पद्धती – I	६८-८०
६.	निवड, पदयोजन आणि भरती यांसाठी मूल्यांकन पद्धती – II	८१-९९
प्रकरण ४:	प्रशिक्षण	
७.	प्रशिक्षण – I	१००-११६
८.	प्रशिक्षण – II	११७-

तृतीय वर्ष कला शाखा (T.Y.B.A.)

सत्र - V (CBCS)

शैक्षणिक वर्ष २०२२-२०२३ पासून तृतीय वर्ष कला शाखेसाठी मानसशास्त्र विषयाचा
सुधारित अभ्यासक्रम

औद्योगिक / संघटनात्मक मानसशास्त्र, पेपर - VI भाग- I

संकेतांक	सत्र	विषय शीर्षक	श्रेय (Credit)	गुण
UAPS503	५	औद्योगिक / संघटनात्मक मानसशास्त्र भाग- I	३.५	१०० (८०+२०)

उद्दिष्टे:

- १) विद्यार्थ्यांना औद्योगिक / संघटनात्मक मानसशास्त्र क्षेत्रातील मूलभूत संकल्पना समजून घेण्यास आणि त्याबद्दल ज्ञान वाढवण्यास मदत करणे.
- २) कामाच्या जगात मनोवैज्ञानिक घटक आणि प्रक्रियांची भूमिका आणि महत्त्व जाणून घेण्यासाठी विद्यार्थ्यांना मदत करणे.
- ३) औद्योगिक मानसशास्त्र आणि संघटनात्मक वर्तणूक यामधील उच्च शिक्षण आणि व्यावसायिक करिअरचा पाया शिकणाऱ्यांना सुलभ करणे.

सत्र -V

औद्योगिक / संघटनात्मक मानसशास्त्र भाग- I (क्रेडीट = ३.५)

आठवड्याला ३ तासिका

प्रकरण १: औद्योगिक / संघटनात्मक मानसशास्त्राचा परिचय आणि कार्य विश्लेषण

अ: औद्योगिक / संघटनात्मक मानसशास्त्राचा परिचय

अ. औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्र म्हणजे काय?

आ. एक व्यवसाय व एक विज्ञान म्हणून औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्र

इ. औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्र क्षेत्राचा इतिहास

ब: कार्य विश्लेषण

अ. कार्य विश्लेषण-म्हणजे काय?: कार्यअभिमुखीत दृष्टिकोन- आणि व्यक्तीअभिमुखीत-
दृष्टिकोन

आ. कार्य विश्लेषणाचे-हेतू

इ. कार्य विश्लेषण-माहिती कशी गोळा केली जाते?; कार्यविश्लेषणविषयक- माहिती गोळा
करण्याचे उपगम

- ई. कार्य विश्लेषणाच्या पद्धती
- उ. कार्य मूल्यांकन: वेतन पातळी स्थापित करणे

प्रकरण २: कृती मूल्य-निर्धारण

- अ. आपण कर्मचाऱ्यांचे मूल्यांकन का करतो?
- आ. कृती निकष
- इ. कार्य-कृतीचे मूल्यांकन करण्याच्या पद्धती: कार्य-कृतीचे मूल्यांकन करण्यासाठी वस्तुनिष्ठ आणि व्यक्तिनिष्ठ पद्धती; ३६०-अंशी अभिप्राय

प्रकरण ३: निवड, पदयोजन आणि भरती यांसाठी मूल्यांकन पद्धती

अ: निवड, पदयोजन यांसाठी मूल्यांकन पद्धती

- अ. कार्य-संबंधित वैशिष्ट्ये
- आ. रूपरेषेवर आधारित मानसशास्त्रीय चाचण्यांचे प्रकार: समूह विरुद्ध वैयक्तिकरित्या प्रशासित चाचण्या, आवृत्त (बंद) विरुद्ध अनावृत्त (मुक्त) चाचण्या; "कागद आणि पेन्सिल" विरुद्ध कृती चाचण्या; प्रबलता विरुद्ध गती चाचण्या
- इ. मापन केल्या जाणाऱ्या घटकांवर आधारित मानसशास्त्रीय चाचण्यांचे प्रकार: बोधनिक क्षमता चाचण्या, मनो-गतीविधीय क्षमता चाचण्या, ज्ञान आणि कौशल्य चाचण्या, व्यक्तिमत्त्व चाचण्या, भावनिक बुद्धिमत्ता चाचण्या, समग्रता चाचण्या व्यावसायिक अभिरुची चाचण्या
- ई. चरित्रात्मक माहिती, मुलाखत, कार्य नमुने, मूल्यांकन केंद्रे आणि इलेक्ट्रॉनिक मूल्यांकन

ब. भरती

- अ. अर्जदारांची भरती करणे
- आ. अर्जदारांना दिलेल्या नोकऱ्या स्वीकारण्यास आणि ठेवण्यास भाग पाडणे
- इ. निवडीसंदर्भातील धोरणे आणि समस्या

प्रकरण ४: प्रशिक्षण

- अ. गरजांचे मूल्यांकन
- आ. प्रशिक्षणाची उद्दिष्ट्ये
- इ. प्रशिक्षण रचना: प्रशिक्षणार्थीची वैशिष्ट्ये; प्रशिक्षणाच्या स्थानांतरणावर परिणाम करणारे रचना-घटक; कार्य-पर्यावरण

ई. प्रशिक्षण पद्धती

उ. प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे वितरण आणि मूल्यमापन

अभ्यासासाठी पुस्तके:

- Spector, P. E. (2012). Industrial and Organizational Psychology: Research and practice. Singapore: Wiley. (Indian reprint 2016)

संदर्भ ग्रंथ:

- 1) Aamodt, M.G. (2016). Industrial/Organizational Psychology: An applied approach (8thed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- 2) Aamodt, M.G. (2013). Industrial Psychology (7thed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- 3) Aswathappa, K. (2013). Human resource management: Text and cases (8thed.). Chennai, India: McGraw Hill Education India.
- 4) Conte, J. M., & Landy, F. J. (2019). Work in the 21st century: An introduction to Industrial and Organizational Psychology (6th ed.). New York, NY: Wiley. (earlier editions: 2016, 2013, 2010, 2007, & 2004)
- 5) Levy, P. E. (2005). Industrial/Organizational Psychology: Understanding the workplace. Houghton Mifflin. (2019 edition published by Worth)
- 6) Luthans, F. (2017). Organizational behavior: An evidence-based approach (12th ed.). McGraw Hill Education.
- 7) Muchinsky, P. M. (2011). Psychology applied to work (10th ed.). Hypergraphic Press. (12th ed. published in 2018)
- 8) Newstrom, J. W. (2017). Organizational behavior: Human behavior at work (12th ed.). McGraw Hill Education.
- 9) Pareek, U., & Khanna, S. (2018). Understanding organizational behaviour(4th ed.). Oxford University Press.
- 10) Riggio, R. E. (2017). Introduction to Industrial/Organizational Psychology (7th ed.). New York, NY: Routledge.
- 11) Sinha, J. B. P. (2008). Culture and organizational behaviour. New Delhi: Sage.
- 12) Spector, P. E. (2016). Industrial and Organizational Psychology: Research and practice (7th ed.). New York: Wiley.
- 13) Vohra, N., Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018)Organizational behavior (18thed.). Noida, India: Pearson India Education Services.

औद्योगिक / संघटनात्मक मानसशास्त्राचा परिचय आणि कार्य विश्लेषण - I

घटक संरचना

- १.० उद्दिष्टे
- १.१ औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्र म्हणजे काय?
- १.२ एक व्यवसाय म्हणून औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्र
- १.३ विज्ञान म्हणून औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्र
- १.४ औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्र क्षेत्राचा इतिहास
- १.५ सारांश
- १.६ प्रश्न
- १.७ संदर्भ

१.० उद्दिष्टे

हा पाठ वाचल्यानंतर तुम्ही समजू शकाल:

- औद्योगिक/ संघटनात्मक मानसशास्त्र परिभाषित करा.
- औद्योगिक/ संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञांच्या प्रमुख क्रियाकलापांची चर्चा करा.
- औद्योगिक/ संघटनात्मक मानसशास्त्र एक व्यवसाय म्हणून वर्णन करा
- औद्योगिक/ संघटनात्मक फील्डचा इतिहास सारांशित करा.
- संशोधन महत्त्वाचे का आहे आणि ते सरावाशी कसे संबंधित आहे ते स्पष्ट करा.

१.१ औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्र म्हणजे काय? (WHAT IS INDUSTRIAL/ ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY?)

मानसशास्त्र हे मानवी (आणि अमानवीय) वर्तनाचे वैज्ञानिक क्षेत्र आहे. हे क्षेत्र बोधन, भावना आणि प्रेरणा या संकल्पनांचा तपशीलवार अभ्यास करण्यावर भर देते. या क्षेत्रात विविध विशेष शाखा आहेत. यांतील काही विशेष शाखा प्रायोगिक मानसशास्त्रावर लक्ष केंद्रित करतात, म्हणजे मानसशास्त्रीय विज्ञान आणि वैज्ञानिक ज्ञानाचा वास्तविक-जगातील क्षेत्रांमध्ये वापर. औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्र ही एक विशेष शाखा आहे, जे मानसशास्त्रीय विज्ञान आणि त्याचा उपयोग या दोन्हीशी संबंधित आहे.

औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्र या शब्दामध्ये औद्योगिक आणि संघटनात्मक असे दोन भाग आहेत. या दोन्ही अटींमध्ये परस्परव्याप्त करणारी सामग्री आहे, त्यांना वेगळे करणे कठीण आहे. मात्र, दोन्ही विभागांच्या इतिहासाला वेगवेगळ्या परंपरा आहेत. औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्राचे मूळ नाव औद्योगिक मानसशास्त्र होते. ही जुनी शाखा आहे, जी संस्थात्मक कार्यक्षमतेचा व्यवस्थापन दृष्टिकोन अनुसरते. हा दृष्टिकोन मानवी संसाधनांच्या योग्य वापराने घेतला जातो. हे कार्यक्षम कार्य रचना (job design), कर्मचारी निवड (employee selection), कर्मचारी प्रशिक्षण (employee training) आणि कार्यप्रदर्शन मूल्यांकन (performance appraisal) यांसारख्या प्रश्नांशी संबंधित आहे. औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्राच्या दुसऱ्या विभागाची – म्हणजेच, संघटनात्मक मानसशास्त्राची मुळे संघटनांमधील मानवी संबंधांच्या चळवळीत आहेत. हे क्षेत्र कर्मचाऱ्यांच्या हितास महत्त्व देते आणि त्यांचे वर्तन समजते. यामध्ये कर्मचाऱ्यांची वृत्ती, कर्मचाऱ्यांचे वर्तन, नोकरीचा ताण आणि पर्यवेक्षी पद्धती यांसारख्या विषयांचा समावेश होतो.

औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्रामध्ये असे विषय आहेत, जे कठोरपणे औद्योगिक (I) औद्योगिक किंवा संघटनात्मक (O) संघटना म्हणून सहजपणे वेगळे केले जाऊ शकत नाहीत. उदाहरणार्थ, प्रेरणा क्षेत्राच्या । आणि O साठी संबंधित आहे. प्रेरणा औद्योगिक पैलूंतर्गत येते, कारण ती कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता आणि कार्यक्षमतेवर लक्ष केंद्रित करते, परंतु ते संघटनांशी देखील संबंधित आहे, कारण ते कर्मचाऱ्यांचा आनंद आणि त्यांचे कल्याण, तसेच संघटनात्मक क्षेत्रांमधील मानवी वर्तन समजून घेते. जरी औद्योगिक आणि संघटना क्षेत्र वेगळे केले असले, तरीही औद्योगिक आणि संघटना क्षेत्र नेहमी वेगळे केले जाऊ शकत नाहीत, कारण ते एकत्रितपणे क्षेत्राचे विस्तृत स्वरूप सूचित करतात.

मानसशास्त्राचे सर्वात मोठे उपक्षेत्र म्हणजे चिकित्सालयीन मानसशास्त्र, जे वैज्ञानिक निष्कर्षांच्या उपयोजनाशी संबंधित आहे. चिकित्सालयीन मानसशास्त्रज्ञ मनोविकार आणि मानसिक समस्यांची तपासणी आणि उपचार यांच्याशी संबंधित आहेत. औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्राचे क्षेत्र लहान आहे. हे मानसशास्त्राचे झपाट्याने वाढणारे उपक्षेत्र आहे, जे कामाच्या ठिकाणी वैज्ञानिक तत्वांचा विकास आणि वापराशी जोडलेले आहे. कर्मचाऱ्यांच्या भावनिक किंवा वैयक्तिक समस्या औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञांद्वारे थेट हाताळल्या जात नाहीत. चिकित्सालयीन मानसशास्त्र हे असे क्षेत्र आहे, ज्यामध्ये ही क्रिया येते. दुसरीकडे, एक औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञ, कर्मचाऱ्यांमधील मद्याचे व्यसन किंवा आघात-पश्चात तणाव विकृती (post-traumatic stress disorder - PTSD) सारख्या समस्यांमध्ये मदत करण्यासाठी चिकित्सालयीन मानसशास्त्रज्ञ नियुक्त करण्याचा सल्ला देऊ शकतो.

१.२ औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्र एक व्यवसाय म्हणून (INDUSTRIAL/ ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY AS A PROFESSION)

लेखा आणि कायद्याप्रमाणे, औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्र हा एक व्यवसाय आहे. संयुक्त राष्ट्रांच्या काही राज्यांमध्ये, औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञांना सराव

करण्यासाठी परवाना आवश्यक आहे. विविध सल्लागार संस्था संघटनांना लेखा आणि कायदा संस्था प्रदान करतात, त्याच प्रकारे सेवा प्रदान करतात. अनेक औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञ अशा सल्लागार संस्थांमध्ये काम करतात.

अशा अनेक व्यावसायिक/वैज्ञानिक समाज आहेत, ज्यांच्याशी औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञ संबंधित आहेत. संयुक्त राष्ट्रांमध्ये अशा अनेक संस्था आहेत. सोसायटी फॉर इंडस्ट्रियल अँड ऑर्गनायझेशनल सायकोलॉजी (SIOP) ही सर्वात मोठी राष्ट्रीय संस्था आहे, जी आंतरराष्ट्रीय स्तरावर वेगाने वाढत आहे आणि तिचे सुमारे १२% सदस्य संयुक्त राष्ट्रांव्यतिरिक्त इतर देशांमधून आहेत. SIOP हा अमेरिकन सायकोलॉजिकल असोसिएशन (APA) चा एक विभाग आहे, ज्यामध्ये ८२०० पेक्षा जास्त सदस्य आहेत. हे सर्व सदस्य औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञ आहेत आणि त्यांपैकी सुमारे ४८% विद्यार्थी संलग्न आहेत.

अशीच दुसरी संस्था, जी SIOP पेक्षा मोठी आहे, ती म्हणजे ऍकेडमी ऑफ मॅनेजमेंट. व्यवस्थापनाच्या व्यापक क्षेत्रात स्वारस्य असलेले लोक, जसे की व्यवसाय प्रशासन महाविद्यालयातील प्राध्यापक या संस्थेचे सदस्य आहेत. त्याचे बहुसंख्य सदस्य मानसशास्त्रज्ञ नाहीत. तथापि, या संस्थेतील औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञ सक्रिय सदस्य आहेत.

मध्य फ्लोरिडा, मिशिगन, न्यूयॉर्क शहर, ओटावा, सॅन फ्रान्सिस्को आणि वॉशिंग्टन, डीसी यांसह अनेक क्षेत्रांमध्ये औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञांच्या अनेक प्रादेशिक आणि शहर संघटनादेखील आढळू शकतात. २००६ मध्ये स्थापित सोसायटी फॉर ऑक्युपेशनल हेल्थ सायकोलॉजी (SOHP) ही औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्राशी संबंधित सर्वात नवीन अमेरिकन संस्था आहे. तिचे बहुसंख्य सदस्य हे औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञ आहेत, जे कामाच्या ठिकाणी कर्मचाऱ्यांचे आरोग्य, सुरक्षितता आणि कल्याण यांसारख्या महत्त्वाच्या बाबींशी संबंधित आहेत.

संयुक्त राष्ट्रांव्यतिरिक्त, इतर देशांमध्ये देखील अशा संघटना आहेत. औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञांच्या काही व्यावसायिक संघटना म्हणजे ऑस्ट्रेलियातील कॉलेज ऑफ ऑर्गनायझेशनल सायकोलॉजिस्ट, कॅनडामधील सोसायटी फॉर इंडस्ट्रियल अँड ऑर्गनायझेशनल सायकोलॉजी, ब्रिटिश सायकोलॉजिकल सोसायटीचा व्यावसायिक मानसशास्त्र विभाग आहे आणि अशाच अनेक संघटना संपूर्ण युरोपमध्ये अस्तित्वात आहेत. यांपैकी अनेक संस्थांनी युरोपियन असोसिएशन ऑफ वर्क अँड ऑर्गनायझेशनल सायकोलॉजी (EAWOP) ची स्थापना केली आहे. अशी आणखी एक संघटना म्हणजे इंटरनॅशनल असोसिएशन ऑफ अप्लाइड सायकोलॉजी, जी संस्थात्मक मानसशास्त्र विभाग आहे. या असोसिएशनचे सदस्य औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञ आहेत, जे छेद-सांस्कृतिक आणि आंतरराष्ट्रीय स्तरावरील समस्यांविषयी उत्सुक आहेत.

१.३ एक विज्ञान म्हणून औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्र (INDUSTRIAL/ ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY AS A SCIENCE)

औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञांच्या क्रियांमध्ये नवीन पद्धती आणि प्रक्रिया आणण्यासाठी संशोधन हा एक महत्वाचा घटक आहे. संशोधन हा औद्योगिक/संघटनात्मक क्षेत्राचा प्रमुख भाग आहे. जेव्हा एखादी विशिष्ट समस्या सोडवायची असते, तेव्हा संघटना असे संशोधन करतात. उदाहरणार्थ, जेव्हा संघटनेला कर्मचारी नियुक्ती-गळती गुणोत्तराचा (employee turnover) उच्च दर अनुभवते, तेव्हा संशोधन करावे लागते. जेव्हा संघटना काही संघटनात्मक अपूर्व संकल्पना समजून घेण्यावर लक्ष केंद्रित करू इच्छितात, जसे की कर्मचारी मितव्ययाचे (employee thrift) कारण किंवा नोकरी/कार्य अभिवृत्तीचा (job attitude) प्रभाव. अशा संशोधनातून मिळालेले निष्कर्ष व्यावसायिक बैठकी किंवा परिषदांमध्ये सादर केले जातात आणि वैज्ञानिक ज्ञान-पत्रिका/कालिकांमध्ये प्रकाशित केले जातात.

पूर्वी नमूद केलेल्या विविध राष्ट्रीय आणि आंतरराष्ट्रीय संघटनांद्वारे दरवर्षी आयोजित केलेल्या परिषदा आहेत. उदाहरणार्थ, जवळपास ४००० अभ्यासक आणि संशोधक SIOP च्या वार्षिक सभेला उपस्थित राहतात, ज्यांमध्ये ते त्यांचे संशोधन निष्कर्ष आणि कल्पना यांची देवाण-घेवाण करतात आणि चर्चा करतात. अशा बैठका औद्योगिक/संघटनात्मक व्यावसायिकांना त्यांच्या संघटनांमध्ये लागू होणाऱ्या नवीन उपायांबद्दल जाणून घेण्यासाठी एक चांगले ठिकाण असल्याचे सिद्ध होते. वैज्ञानिक ज्ञान-पत्रिकांमध्ये प्रकाशित होण्यापूर्वीच संशोधकांनी नवीनतम निष्कर्ष शोधून काढले आहेत.

व्यावसायिक संघटनांद्वारे तयार केलेली किंवा खाजगीरित्या प्रकाशित केलेली अनेक वैज्ञानिक ज्ञान-पत्रिका आहेत, ज्या नवीनतम संशोधन समजून घेण्यासाठी एक प्रमुख वाहिनी म्हणून काम करतात. उदाहरणार्थ, अमेरिकन सायकोलॉजिकल असोसिएशनने प्रकाशित केलेले जर्नल ऑफ अप्लाइड सायकोलॉजी आणि जर्नल ऑफ ऑक्युपेशनल अँड ऑर्गनायझेशनल सायकोलॉजी हे ब्रिटिश सायकोलॉजिकल सोसायटीने प्रकाशित केले आहे. तक्ता १ मध्ये औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्र क्षेत्रातील विषयांवर संशोधन प्रकाशित करणाऱ्या प्रमुख ज्ञान-पत्रिकांची सूची आहे. यांपैकी बहुतेक ज्ञान-पत्रिका मासिकांप्रमाणे आहेत, ज्या दरवर्षी चार ते सहा अंकांमध्ये प्रकाशित होतात. औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्राचे आंतरराष्ट्रीय पुनरावलोकन वर्षातून एकदा प्रकाशित केले जाते आणि विविध विषयांवरील ज्ञानाची स्थिती सारांशित करते.

औद्योगिक/संघटनात्मक संशोधक, जे बहुतांशी महाविद्यालयीन प्राध्यापक आहेत, जे त्यांचे संशोधन-लेख या ज्ञान-पत्रिकांमध्ये सभाव्य प्रकाशनासाठी सुपूर्द करतात. ते लेख नंतर त्यांचे समिक्षणात्मक मूल्यांकन करण्यासाठी तज्ञांना पाठवले जातात. एकदा मूल्यमापन केल्यावर, समालोचनांच्या आधारे लेख सुधारित केले जातात आणि प्रकाशनासाठी लेख स्वीकारण्यापूर्वी अनेक वेळा पुनरावृत्ती आणि पुन्हा जमा करणे आवश्यक असते. एकूण जमा केलेल्या लेखांपैकी, त्यापैकी फक्त १०% ते २०% काटेकोर समकक्ष-पुनरावलोकन (peer-review) प्रक्रियेत टिकून राहतात आणि सर्वोत्तम ज्ञान-पत्रिकांमध्ये प्रकाशित केले

जातात. समकक्ष-पुनरावलोकन प्रकाशित कामासाठी उच्च दर्जा राखण्यास मदत करते, जेणेकरून सर्वोत्कृष्ट संशोधन छापण्यात येईल.

संशोधन प्रकाशन हा एक कठीण आणि स्पर्धात्मक उपक्रम आहे. कार्यकाळ नसलेल्या महाविद्यालयीन प्राध्यापकांवर प्रकाशनात यशस्वी होण्यासाठी प्रचंड दबाव असतो. वैज्ञानिक विषयांच्या इतर शाखांप्रमाणे बहुतेक विद्यापीठांमधील औद्योगिक/संघटनात्मक कार्यक्रमांना ते सुरु ठेवण्यासाठी सतत प्रयत्नांची आवश्यकता असते, हे या क्षेत्राच्या ज्ञान आधारास योगदान देणाऱ्या सक्रिय संशोधकांकडून केले जाते. सर्वोत्कृष्ट ज्ञान-पत्रिकांमधील प्रकाशनांची नोंद हा प्राध्यापकाच्या व्यावसायिक कारकिर्दीच्या यशाचा प्रमुख निर्धारक असतो, जो नोकरी शोधणे, कार्यकाळ प्राप्त करणे, पदोन्नती प्राप्त करणे आणि वेतन-वाढ प्राप्त करणे, इत्यादी क्षमतांमध्ये परावर्तित होतो. विद्यापीठाचे प्रमुख कार्य ज्ञानभांडार निर्माण करणे हे असल्याने संशोधनावर भर देण्याचा भार न्याय्य आहे.

तक्ता १.१ औद्योगिक/संघटनात्मक संशोधन आणि सिद्धांत प्रकाशन ज्ञान-पत्रिका

एकेडमी ऑफ मॅनेजमेंट जर्नल

एकेडमी ऑफ मॅनेजमेंट रिव्ह्यू

एडमिनीस्ट्रेटिव्ह सायन्स क्वार्टरली

अप्लाइड सायकॉलॉजीटरनॅशनल रिव्ह्यूएन इ :

ग्रुप एंड ऑर्गनायझेशनल स्टडिज

ह्युमन फॅक्टर्स

ह्युमन रिसोर्सेस मॅनेजमेंट रिव्ह्यू

इंटरनॅशनल जर्नल ऑफ सिलेक्शन एंड असेसमेंट

इंटरनॅशनल रिव्ह्यू ऑफ इंडस्ट्रियल एंड ऑर्गनायझेशनल सायकॉलॉजी

जर्नल ऑफ अप्लाइड सायकॉलॉजी

जर्नल ऑफ बिझनेस एंड सायकॉलॉजी

जर्नल ऑफ मॅनेजमेंट

जर्नल ऑफ ऑक्युपेशनल एंड ऑर्गनायझेशनल सायकॉलॉजी

जर्नल ऑफ ऑक्युपेशनल हेल्थ सायकॉलॉजी

जर्नल ऑफ ऑर्गनायझेशनल बिहेवियर

जर्नल ऑफ व्होकेशनल बिहेवियर

ऑर्गनायझेशनल बिहेविअर ऍंड ह्युमन डिसेजिन प्रोसेसेस
ऑर्गनायझेशनल रिसर्च मेथड्स
पर्सोनेल सायकॉलॉजी
वर्क ऍंड स्ट्रेस

{स्रोत: स्पेक्टर, पी. ई. (२०१२). इंडस्ट्रिअल ऍंड ऑर्गनायझेशनल सायकोलॉजी: रिसर्च ऍंड प्रॅक्टीससहावी आ). वृत्तीयुनायटेड स्टेट्स: वायले .{}

१.४ औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्राच्या क्षेत्राचा इतिहास (HISTORY OF THE FIELD OF I/O PSYCHOLOGY)

मानसशास्त्राचे क्षेत्र जरी २० व्या शतकात अस्तित्वात आले असले तरी, त्याची उत्पत्ती १८०० च्या उत्तरार्धात आणि १९०० च्या सुरुवातीस आढळते. ही मुळे मानसशास्त्राच्या क्षेत्राची उत्पत्ती झाली, तेव्हापासून शोधली जाऊ शकतात. औद्योगिक/संघटनात्मक संबंधित कार्य प्रथम प्रायोगिक मानसशास्त्रज्ञांनी सुरु केले. या विद्वानांना संस्थांमधील समस्यांवर मानसशास्त्राची नवीन तत्वे लागू करण्यात स्वारस्य होते. संयुक्त राष्ट्रांमध्ये कार्यविषयक कृतिशीलता (job performance) आणि संघटनात्मक कार्यक्षमतेची (organizational efficiency) संबंधित समस्यांवर लक्ष केंद्रित केले गेले होते, तर युनायटेड किंगडममध्ये कर्मचारी थकवा (employee fatigue) आणि आरोग्य या क्षेत्रांचा समावेश होता. शतकाचा पूर्वार्ध हा क्षेत्राच्या जलद विकासाचा काळ होता. संयुक्त राष्ट्रांमधील औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्राच्या विकासातील प्रमुख घटना तक्ता १.२ मध्ये नमूद केल्या आहेत.

तक्ता १.२ औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्राचा प्रमुख विकास (संयुक्त राष्ट्रे)

१९९० अमेरिकन अपंगत्व कायदा पारित झाला
१९७० APA हे नाव स्वीकारले, औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र विभाग
१९६४ नागरी हक्क कायदा पारित
१९४९ दुसरे महायुद्ध युद्ध प्रयत्न सुरु झाले
१९२४ हॉथॉर्नचा अभ्यास सुरु झाला
१९२९ प्रथम औद्योगिक/संघटनात्मक पी.एच.डी. Ph.D. पुरस्कृत केली गेली, मानसशास्त्रीय महामंडळाची स्थापना केली गेली.
१९१७ नोकरीच्या नियुक्तीसाठी मानसिक चाचण्या विकसित केल्या गेल्या.
१९१३ पहिले औद्योगिक/संघटनात्मक पाठ्यपुस्तक प्रकाशित झाले.

{स्रोत: स्पेक्टर, पी. ई. (२०१२). इंडस्ट्रिअल ऍंड ऑर्गनायझेशनल सायकोलॉजी: रिसर्च
ऍंड प्रॅक्टीससहावी आ). वृत्तीयुनायटेड स्टेट्स: वायले .}

ह्यूगो म्युनस्टरबर्ग आणि वॉल्टर डिल स्कॉट हे अमेरिकन औद्योगिक/संघटनात्मक क्षेत्राचे मुख्य संस्थापक मानले जातात. ते दोघेही प्रायोगिक मानसशास्त्रज्ञ आणि विद्यापीठाचे प्राध्यापक होते. ते संघटनांच्या समस्यांवर मानसशास्त्र लागू करण्यात गुंतले. ह्यूगो म्युनस्टरबर्ग हे त्यांच्या मूळ जर्मनीतून अमेरिकेत आले होते. त्यांना विशेषतः कर्मचारी निवड (employee selection) आणि नवीन मानसशास्त्रीय चाचण्यांचा वापर करण्यात रस होता. म्युनस्टरबर्ग यांना हार्वर्ड विद्यापीठातील सहकाऱ्यांचा आदर मिळाला नाही, ज्यामुळे त्यांना औद्योगिक मानसशास्त्राच्या उदयोन्मुख क्षेत्राकडे वळण्यास प्रवृत्त केले. म्युनस्टरबर्ग यांच्याप्रमाणेच वॉल्टर डिल स्कॉट यांना संघटनेतील कर्मचारी निवडीच्या क्षेत्रात आणि मानसशास्त्रीय चाचण्यांचा वापर करण्यात रस होता. यासोबतच स्कॉट यांना जाहिरातींच्या मानसशास्त्रातही रस होता. त्यांनी “थिअरी ऑफ ऍडव्हर्टायझिंग” (१९०३) नावाचे एक अग्रगण्य पाठ्यपुस्तक लिहिले, तर म्युनस्टरबर्ग यांनी “सायकोलॉजी ऍंड इंडस्ट्रीअल एफिशिएन्सी” (१९१३) नावाचे पहिले अमेरिकन औद्योगिक/संघटनात्मक पाठ्यपुस्तक लिहिले.

औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्राच्या क्षेत्रातील आणखी एक महत्त्वाचा प्रभावी व्यक्ती, म्हणजे फ्रेडरिक विन्सलो टेलर. ते एक अभियंता होते, ज्यांनी एकोणिसाव्या शतकाच्या उत्तरार्धात आणि विसाव्या शतकाच्या सुरुवातीच्या काळात कामाच्या ठिकाणी कर्मचाऱ्यांच्या उत्पादकतेचा अभ्यास केला. टेलर यांनी कारखान्यांच्या उत्पादन विभागातील कामगारांचे व्यवस्थापन करण्याचा दृष्टिकोन/उपगम सुधारित केला, ज्याला त्यांनी वैज्ञानिक व्यवस्थापन (Scientific Management) असे संबोधले. टेलर यांच्या मते, वैज्ञानिक व्यवस्थापनामध्ये संस्थात्मक पद्धतीचे मार्गदर्शन करण्यासाठी अनेक तत्त्वे असतात. आपल्या लेखनात टेलर यांनी खालील कल्पनांची शिफारस केली आहे, जी आजही मौल्यवान आहेत:

१. कार्य करण्याच्या इष्टतम पद्धती निर्दिष्ट करण्यासाठी कामाच्या ठिकाणी प्रत्येक कामाचे काळजीपूर्वक विश्लेषण केले पाहिजे.
२. कर्मचाऱ्यांची निवड नोकरीच्या कामगिरीशी संबंधित वैशिष्ट्यांवर आधारित केली पाहिजे. विद्यमान कर्मचाऱ्यांसाठी कोणती वैयक्तिक वैशिष्ट्ये महत्त्वाची आहेत, हे व्यवस्थापकांनी खोलवर समजून घेतले पाहिजे.
३. कर्मचाऱ्यांना त्यांची नोकरीसंबंधित कार्ये करण्यासाठी काळजीपूर्वक प्रशिक्षण दिले पाहिजे.
४. उच्च पातळीच्या कामगिरीला प्रोत्साहन देण्यासाठी उच्च उत्पादक असलेल्या कर्मचाऱ्यांना बक्षिसे दिली जावीत.

फ्रँक आणि लिलियन गिलब्रेथ या पती-पत्नीच्या संघाचे कार्य अभियांत्रिकी क्षेत्रातील आणखी एक मोठा प्रभाव आहे. ते दोघेही कार्ये करण्याच्या कार्यक्षम पद्धतींचा अभ्यास करण्यास उत्सुक होते. फ्रँक एक अभियंता आणि लिलियन एक मानसशास्त्रज्ञ असल्यामुळे त्यांचे कार्य अभियांत्रिकी आणि मानसशास्त्र क्षेत्राचे उत्पादन होते. लोक कार्ये कशी करतात, याचा अभ्यास करण्यासाठी त्यांनी ही दोन क्षेत्रे एकत्र केली. “वेळ आणि गती अभ्यास” हे त्यांचे सर्वोत्कृष्ट योगदान होते. या अभ्यासात काम करण्याचे अधिक कार्यक्षम मार्ग विकसित करण्यासाठी कार्य करताना लोकांच्या गतीचे मापन करणे आणि तिला कालबद्ध करणे समाविष्ट होते. गिलब्रेथ पती-पत्नी यांनी टेलर यांच्या कल्पना सुधारित केल्या आणि अनेक संघटनांना मदत करण्यासाठी नवीन तंत्रे विकसित केली. प्रथम अमेरिकन औद्योगिक/संघटनात्मक पी. एच. डी. पदवी कोणाला प्रदान करण्यात आली, याविषयी इतिहासकारांमध्ये मतभेद आहेत. काही इतिहासकारांचा असा विश्वास आहे, की लिलियन यांना ती १९१५ मध्ये प्राप्त झाली होती, तर इतरांचा असा दावा आहे, की ब्रूस व्ही. मूर यांना पीएच.डी. पदवी १९२१ मध्ये प्राप्त झाली. मानवी घटकांचे वेगाने वाढणारे लोकप्रिय क्षेत्र गिलब्रेथ पती-पत्नी यांच्या कार्यावर आधारित आहे. मानवी घटकांचे क्षेत्र लोकांसाठी तंत्रज्ञानाची सर्वोत्तम रचना कशी करायची, याचा अभ्यास करते. लिलियन यांनी त्यांच्या कारकिर्दीनंतरच्या वर्षात ग्राहक उत्पादनांची रचना करण्याकडे लक्ष दिले, जसे की फूट-पेडल कचरापेटी आणि शितकपाटांच्या दरवाजाच्या कप्पे, आणि इतर शोध त्यांनी लावले. तथापि, गिलब्रेथ पती-पत्नी हे “चीपर बाय द डझन” या लोकप्रिय चित्रपटाचे विषय म्हणून ओळखले जातात. या चित्रपटात १२ मुलांचे कामगार पालक म्हणून त्यांचे जीवन चित्रित करण्यात आले आहे.

युनायटेड किंगडम आणि संयुक्त राष्ट्रांनी औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्राचा वापर पहिल्या महायुद्धात युद्धाच्या प्रयत्नांना मदत करण्यासाठी सुरू केला. १९१५ साली युनायटेड किंगडममध्ये औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्राची सुरुवात हेल्थ ऑफ म्युनिशन कमिटी (HMC) च्या स्थापनेपासून झाली. एचएमसीने कर्मचाऱ्यांचे आरोग्य, सुरक्षा आणि कार्यक्षमतेचे प्रश्न हाताळले, जे युद्धामुळे उत्पादकतेच्या मागणीमुळे वाढले होते. दुसरीकडे, संयुक्त राष्ट्रांमध्ये, रॉबर्ट यर्केस यांच्या नेतृत्वाखाली अनेक मानसशास्त्रज्ञ सैन्यात सेवा प्रदान करण्यास सुरुवात केली. मानसिक क्षमतेसाठी आर्मी अल्फा आणि आर्मी बीटा गट चाचण्या विकसित करणे, ही या गटाची मोठी उपलब्धी मानली जाते. सैन्यात भरती करणे आणि नियुक्ती करणे, ही सर्वात मोठी समस्या होती. या काळात समस्या सोडवण्यासाठी मानसशास्त्रीय चाचण्यांचा शोध लागला. व्यक्तींना नोकऱ्यांमध्ये भरती करण्यासाठी मानसशास्त्रीय चाचणीचे मोठ्या प्रमाणातील हे सर्वात पहिले उपयोजन होते. याने मोठ्या प्रमाणावर चाचणीसाठी एक पाया प्रदान केला, जो तेव्हापासून शैक्षणिक आणि रोजगार क्षेत्रांमध्ये वापरला जात आहे.

दोन महायुद्धांमधील कालावधी औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्राच्या क्षेत्रासाठी प्रचंड विस्ताराचा होता. या दशकांमध्ये ज्या क्षेत्रांचा शोध आणि विकास झाला, ते आजही वापरात आहेत. संघटनांच्या आकारात वेगाने वाढ झाल्याने कर्मचाऱ्यांच्या समस्या वाढल्या. त्यामुळे संघटनांमध्ये औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञांची गरज निर्माण झाली. अशा प्रकारे, या कालावधीत अनेक औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञांना संघटनांमध्ये नियुक्त केले गेले. या काळात संशोधनही मोठ्या प्रमाणात वाढले.

मानसशास्त्रज्ञ चार्ल्स मायर्स यांनी १९२१ मध्ये युनायटेड किंगडममध्ये नॅशनल इन्स्टिट्यूट ऑफ इंडस्ट्रियल सायकॉलॉजी (NIIP) ची सह-स्थापना केली. एन.आय.आय.पी. ही ब्रिटिश कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता आणि कामाची परिस्थिती सुधारण्यासाठी समर्पित संस्था आहे. एन.आय.आय.पी. कर्मचारी हितावर केंद्रित आहे, जे पूर्वीच्या एच.एम.सी. च्या कार्याचे अनुसरण करते आणि क्षेत्राच्या सुरुवातीच्या विकासादरम्यान केवळ ब्रिटीशच नाही, तर युरोपियन औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्रदेखील दर्शवते. १९२१ मध्ये प्रथम अमेरिकन पी.एच.डी. पेन स्टेट युनिव्हर्सिटीने पुरस्कार दिला. त्यानंतर या पुरस्काराला औद्योगिक मानसशास्त्र म्हटले गेले, जे ब्रूस व्ही. मूर यांना देण्यात आले. शिवाय, औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञांनी सल्लागार व्यावसायिक संस्था (consulting firms) स्थापन करण्यास सुरुवात केली, ज्या संघटनांना शुल्कासाठी सेवा प्रदान करतील. यांपैकी सर्वात प्रसिद्ध अमेरिकन संस्था सायकोलॉजिकल कॉर्पोरेशन होती, जिची स्थापना १९२१ मध्ये जेम्स मॅककीन कॅटेल यांनी केली, ज्याला आज हार्कोर्ट असेसमेंट म्हणतात. हॉथॉर्न स्टडीज ही या काळातील सर्वात महत्त्वाची घटना आहे. हा अभ्यास संयुक्त राष्ट्रांमधील वेस्टर्न इलेक्ट्रिक संस्थेत १० वर्षांहून अधिक काळ चालू होता.

हॉथॉर्न स्टडीज चिन्हांकित होण्यापूर्वी औद्योगिक आणि संघटनात्मक मानसशास्त्राच्या क्षेत्रात काम करणाऱ्या अमेरिकन मानसशास्त्रज्ञांनी कर्मचाऱ्यांच्या क्षमतांच्या मूल्यांकनासह कर्मचारी उत्पादकता आणि एकूण संस्थात्मक कार्यक्षमतेच्या क्षेत्रातील समस्यांवर कमी-अधिक प्रमाणात लक्ष केंद्रित केले. मूल्यांकन तंत्र आणि नोकऱ्यांची मजबूत रचना वापरणे, हे अगदी लक्षात घेण्यासारखे आहे किंवा त्यांना असे वाटले. जरी हॉथॉर्न संशोधकांनी या विषयांचा अभ्यास करण्यास सुरुवात केली, तरीही त्यांनी हे लवकरच ओळखले, की त्यांच्या ब्रिटीश समकक्षांनी सामान्यतः आवश्यकरित्या जे शिकले आहे, ते बहुतेक भागांसाठी, कर्मचाऱ्यांची कृतिशीलता (employee performance) वास्तविक संघटनात्मक जीवनाच्या सामाजिक घटकांपेक्षा भिन्न करणे आव्हानात्मक आहे किंवा म्हणून की त्यांनी जे काही गृहीत धरले, ते बऱ्यापैकी मोठ्या प्रमाणावर होते. पर्यवेक्षक व्यवस्थापन आणि कार्यसमूह या त्यांच्या संशोधन-आधारित अभ्यासाच्या स्वरूपाने विशेषतः ते लागू असलेल्या शिस्तीच्या संघटनात्मक गतिशीलतेबद्दल बऱ्यापैकी जागरूकता वाढविण्यात मदत केली आहे, किंवा त्यांना असे वाटले.

सर्व प्रकारची कारणे आणि उद्दिष्टांसह, हॉथॉर्न अभ्यासातील सर्वात सुप्रसिद्ध म्हणजे प्रकाशमान पातळीच्या प्रभावांचे (lighting level effects) परीक्षण आणि अन्वेषण, जे कर्मचारी उत्पादकता, अधिक चांगली कृतिशीलता आणि नोकरीविषयक समाधान पातळी यांचा अभ्यास करण्यासाठी अत्यंत संबंधित होते. या अभ्यासाचा उद्देश योग्य प्रकाशमान पातळी प्रभावीपणे ओळखणे आणि स्थापित करणे हा आहे, ज्यामुळे औद्योगिक कार्यात लक्षणीयरीत्या प्रभावीपणे अधिकाधिक कार्यप्रदर्शन निर्माण होईल. संशोधकांनी हा प्रयोग केला, ज्यामध्ये कर्मचाऱ्यांच्या एका गटाला एका विशेष खोलीत स्थानांतरित केले गेले, जेथे प्रकाशाच्या पातळीत मोठ्या प्रमाणात बदल करण्यात आला. कार्यप्रदर्शनावरील परिणामांचे मूल्यमापन करण्यासाठी दिवे दिवसेंदिवस उजळ आणि मंद होत गेले, शिवाय बहुतेक भागांसाठी हॉथॉर्नच्या तपासांमध्ये सर्वात चांगले कसे ज्ञात आहे, हे दाखवून दिले की खरोखर प्रकाश-स्तरीय प्रभावांचे संशोधन होते, किंवा त्यांचा काय विश्वास होता.

चाचणीच्या संपूर्ण कालावधीत कर्मचाऱ्यांची उत्पादकता आणि कार्यप्रदर्शन सुधारले गेले आहे आणि आमच्या पारंपारिक धारणांच्या विरुद्ध प्रकाश नेपथ्याशी त्यांचा फारसा संबंध नाही, हे शोधून संशोधकांना धक्का बसला. या निष्कर्षाची अनेक कारणे दिली गेली आहेत आणि स्पर्धा केली गेली आहे, हे स्पष्ट करते, की संशोधकांनी एक प्रयोग केला, ज्यामध्ये कर्मचाऱ्यांचा एक गट प्रामुख्याने इतरांपेक्षा खरोखर वेगळ्या आणि एका विशेष क्षेत्रात नेण्यात आला होता, जेथे प्रकाश पातळी विशेषतः सुधारित केली गेली होती. सर्वात सामान्यपणे नमूद केलेली कल्पना अशी असेल, की प्रयोगात सहभागी होण्याचे ज्ञान आणि समज, किंवा सामान्यतः ज्याला हॉर्थॉर्न प्रभाव (**Hawthorne Effect**) म्हणून ओळखले जाते, त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेच्या पातळीत लहान वाढ होते. कारण कोणतेही असो, हे विशेषतः स्पष्टपणे दिसून येते, की वास्तविक सुंदर सामाजिक घटक हे खरोखरीच अशा प्रकारचे असू शकतात, जे मुख्यत्वे एखाद्या व्यक्तीच्या कार्य कृतीशीलतेतील (work performance) भौतिक मापदंडांपेक्षा योग्यरित्या अधिक आवश्यक असू शकतात, आणि सामान्यतः अशा संशोधकांना हे पाहून काहीसे आश्चर्य वाटले, की प्रयोगाच्या कालावधीत कामाची उत्पादकता (work productivity) आणि त्यामुळे सर्व प्रकारच्या कारणांमुळे बहुतेक भागांमध्ये जवळजवळ काहीही नसते. प्रकाश पातळीसह लक्षणीय पद्धतीने करणे, जे खूप महत्त्वाचे आहे.

प्रचलित गृहितकाच्या विरोधात, द्वितीय विश्वयुद्धाचा औद्योगिक आणि अतिशय संघटनात्मक मानसशास्त्राच्या विकासावर महत्त्वपूर्ण प्रेरक प्रभाव होता, जो संघर्षाच्या दोन्ही बाजूंच्या राष्ट्रांसाठी, विशेषतः संयुक्त राष्ट्रे आणि युनायटेड किंगडम यांच्यासाठी सूक्ष्म मार्गाने होता. मानसशास्त्रज्ञ, बहुतेक भागांसाठी, मूलभूतपणे औद्योगिक आणि संस्थात्मक कार्य दोन्हीच्या संपूर्ण क्षेत्राचा समावेश असलेल्या अडचणींसह काम करतात, मुळात जसे की भरती छाननी, विविध पदांवर उमेदवारांचे वाटप, प्रशिक्षण, प्रेरणा, कार्यप्रदर्शन मूल्यमापन, संघ बांधणी आणि उपकरणे गरजा, जे खूप लक्षणीय आहे. द्वितीय विश्वयुद्धापूर्वी एपीएचे हित बहुतेक भागांसाठी प्रामुख्याने प्रायोगिक मानसशास्त्रापुरते मर्यादित होते आणि औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्रज्ञांनी सराव करण्याचे प्रयत्न स्पष्टपणे नाकारले, जे मूलभूतपणे अ-वैज्ञानिक मानले गेले होते, त्याच्या उद्देशाचा एक भाग आहे. याचा परिणाम, म्हणून अमेरिकन सायकोलॉजिकल असोसिएशनने खरोखरच मानसशास्त्रीय विज्ञानासाठी दरवाजे उघडले आणि औद्योगिक आणि व्यवसाय मानसशास्त्र विभाग १४ ची स्थापना १९४४ मध्ये सर्व हेतू आणि हेतूसाठी विशेषतः सामान्य आहे, जे सर्व हेतू आणि हेतूसाठी बऱ्यापैकी महत्त्वाचे आहे. युद्धानंतर, औद्योगिक आणि एक प्रकारचे संघटनात्मक मानसशास्त्र या दोन विषयांची विशेषतः भरभराट होत राहिली. उदाहरणार्थ, आर्थर कॉर्नहॉसर यांनी विशेषतः कामाच्या वातावरणाचा कर्मचाऱ्यांच्या मानसिक आरोग्यावर आणि स्वतःच्या जीवनावर कसा परिणाम होऊ शकतो, यावर आधारित अभ्यास केला. परिणामी सर्व हेतू आणि उद्दिष्टांसाठी तुलनेने अनेक प्रकारची वसाहत अमेरिका कार्य करते. जे एकेकाळी व्यावसायिक आरोग्य मानसशास्त्र म्हणून ओळखले जात असे, किंवा संशोधकांचा असा विश्वास होता. वैयक्तिक विश्वासांच्या क्रमवारीच्या गैरसमजांसाठी सामान्य, APA च्या विभाग १४ ने १९७० मध्ये त्याचे नाव बदलून औद्योगिक आणि संघटनात्मक मानसशास्त्र विभाग केले आणि विशेषतः आता अधिकृतपणे सोसायटी फॉर इंडस्ट्रियल अँड ऑर्गनायझेशनल सायकोलॉजी (SIOP) म्हणून ओळखले

जाते. संस्थेची वेबसाइट (<http://www.siop.org>) बहुतांश भागांसाठी संशोधकांच्या विचार आणि कल्पनांनुसार, व्यवसायाविषयी, विशेषतः पदवीधर शाळेची माहिती, नोकरीच्या जाहिराती आणि संस्थात्मक व्यवसायाबद्दल माहितीसाठी एक महत्त्वपूर्ण स्रोत आहे.

लोकप्रिय समजाच्या विरुद्ध, १९६४ च्या नागरी हक्क कायद्याची अंमलबजावणी ही मुख्यतः संयुक्त राष्ट्रांमधील आणखी एक घटना होती, ज्यामुळे वास्तविक प्रमुख मार्गाने औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्राचे क्षेत्र तयार करण्यात योगदान दिले. या कायद्याने कृती घटक समाविष्ट केले आहेत, ज्यांचा मुख्यतः कॉर्पोरेशन विशेषतः संयुक्त राष्ट्रांमध्येच नव्हे, तर विशेषतः कर्मचाऱ्यांना कसे कामावर घेतात आणि कसे वागवतात, यावर महत्त्वपूर्ण प्रभाव पाडला आहे. जेव्हा अल्पसंख्याक आणि महिलांबद्दल भेदभाव बेकायदेशीर बनला, तेव्हा व्यवसायांना त्यांच्या नोकरीच्या पद्धतींमध्ये प्रचंड बदल करण्यास भाग पाडले गेले. १९९० च्या अमेरिकन विथ डिसेंबिलिटी ऍक्ट (ADA) ने अपंग लोकांसाठी भेदभाव विरोधी सुरक्षा उपायांचा विस्तार केला आणि हे अधोरेखित केले, की जेव्हा जेव्हा महिला आणि रंगीबेरंगी लोकांबद्दल भेदभाव बेकायदेशीर बनतो, तेव्हा कॉर्पोरेशनना त्यांच्या सामान्यतः अधिक रोजगार पद्धती समायोजित कराव्या लागतात आणि त्याप्रमाणे कर्मचाऱ्यांवर उपचार सूक्ष्म पद्धतीने वेगळ्या पद्धतीने करावा लागतो. त्याचप्रमाणे, औद्योगिक आणि संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञ खरोखरच भेदभावपूर्ण पद्धती पूर्णपणे काढून टाकण्याचे मार्ग शोधण्याचे आवाहन करू लागले आहेत. त्यांनी हे दाखवून दिले आहे, की ही कृती संपूर्ण गती शक्तींमध्ये आहे, ज्याचा सामान्यतः संघटना कशा प्रकारे नियुक्ती करण्याचा विचार करतात, यावर लक्षणीय परिणाम होतो. केवळ संयुक्त राष्ट्रांमध्येच नव्हे, तर मुख्यतः कामगारांशी सूक्ष्म पद्धतीने वागणूक दिली जाते.

क्षेत्राची पार्श्वभूमी व्यावहारिकदृष्ट्या मुळात औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञांनी सर्व हेतू आणि हेतूसाठी संस्थांचे वातावरण सुधारण्यात आणि खरोखर कर्मचाऱ्यांसाठी कामाच्या परिस्थितीवर लक्ष केंद्रित करण्यात कशी मदत केली, याची अनेक उदाहरणे आहेत. विशेषतः संयुक्त राष्ट्रांमध्ये आपण आज सूक्ष्मपणे पाहत असलेल्या बऱ्याच विविध क्षेत्रांमध्ये कार्यक्षम कृतिशीलता आणि फायदेशीरपणावर जोर देण्यापासून शिस्त सामान्यतः निश्चितपणे बऱ्याच प्रमाणात विस्तारली आहे, जी बऱ्याच भागांसाठी सूक्ष्म मार्गाने लक्षणीय आहे. औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्र बहुतेक भागांसाठी विशेषतः व्यवसाय चालवण्यास आणि कर्मचाऱ्यांच्या हितासाठी बरेच काही योगदान देते. त्याचा विकास सामान्यतः अतिशय प्रबळ आणि अनुकूल वाटतो, कारण संस्थांना नेहमीच सर्व हेतू आणि हेतूसाठी कर्मचाऱ्यांच्या चिंतेसाठी सूक्ष्म मार्गाने मदत आवश्यक असते.

१.५ सारांश

मानसशास्त्रातील प्रमुख क्षेत्रांपैकी एक म्हणजे औद्योगिक/संघटनात्मक (औद्योगिक/संघटनात्मक) मानसशास्त्र. हे एक व्यापक क्षेत्र आहे, जे संस्थांच्या मानवी बाजूशी संबंधित आहे. औद्योगिक/संघटनात्मक क्षेत्र दोन प्रमुख श्रेणींमध्ये विभागले गेले आहे. कर्मचाऱ्यांचे मूल्यांकन, निवड आणि प्रशिक्षण तसेच कार्य-रचनेद्वारे संघटनात्मक कार्यक्षमतेची औद्योगिक बाजू संबंधित आहे. संघटनात्मक बाजू कर्मचाऱ्यांचे वर्तन समजून

घेणे आणि त्यांच्या आरोग्याचे, सुरक्षिततेचे आणि नोकरीवरील कल्याणाचे रक्षण करण्याशी संबंधित आहे.

औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्र हे एक सराव तसेच विज्ञान आहे. बहुसंख्य औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञ लोकांचा समावेश असलेल्या समस्या आणि समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी संस्थांसाठी काम करतात. ते व्यावसायिक आहेत, जे विविध संस्थांसाठी सल्लागार म्हणून किंवा एकाच संघटनेचे कर्मचारी म्हणून काम करतात.

औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञांसाठी विद्यापीठातून औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्रातील पदवीधर पदवी आवश्यक आहे. असे अनेक कार्यक्रम संपूर्ण संयुक्त राष्ट्रे आणि ऑस्ट्रेलिया, कॅनडा, चीन, युरोप, इस्रायल, न्यूझीलंड आणि दक्षिण आफ्रिकेसह उर्वरित औद्योगिक जगामध्ये आढळू शकतात. इतर ठिकाणी नवीन कार्यक्रम जोडले जात आहेत. जरी हे क्षेत्र प्रामुख्याने संयुक्त राष्ट्रे आणि युनायटेड किंगडममध्ये सुरु झाले असले, तरीही ते जगभरातील बहुतांश भागात वेगाने पसरले आहे.

औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञांच्या (आणि तत्सम स्वारस्य असलेल्या इतर) अनेक संघटना आहेत, ज्या या क्षेत्रातील कल्पना आणि संशोधन निष्कर्षांची देवाणघेवाण सुलभ करतात. हे संमेलने आयोजित करून आणि वैज्ञानिक ज्ञान-पत्रिका प्रकाशित करून केले जाते.

१.६ प्रश्न

१. औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्र म्हणजे काय?
२. औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्रावर एक व्यवसाय म्हणून चर्चा करा.
३. औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्र हे विज्ञान म्हणून त्याचे वर्णन करा.
४. औद्योगिक/संघटनात्मक मानसशास्त्र क्षेत्राचा इतिहास स्पष्ट करा.

१.७ संदर्भ

Spector, P. E. (2012). Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice (6th Ed). United States: Wiley.

औद्योगिक / संघटनात्मक मानसशास्त्राचा परिचय आणि कार्य-विश्लेषण - II

घटक संरचना

- २.० उद्दिष्टे
- २.१ कार्य-विश्लेषण म्हणजे काय?
 - २.१.१ कार्य-अभिमुखीत दृष्टिकोन
 - २.१.२ व्यक्ती-अभिमुखीत दृष्टिकोन
- २.२ कार्य-विश्लेषणाचे हेतू
 - २.२.१ व्यावसायिक कारकीर्द विकास
 - २.२.२ कायदेशीर बाबी
 - २.२.३ कृती- मूल्यांकन
 - २.२.४ निवड
 - २.२.५ प्रशिक्षण
 - २.२.६ व्यावसायिक समुपदेशन
 - २.२.७ संशोधन
- २.३ कार्य-विश्लेषण माहिती कशी गोळा केली जाते?
 - २.३.१ माहिती कोण प्रदान करते?
 - २.३.२ कार्य-विश्लेषणविषयक माहिती गोळा करण्याचे उपगम
- २.४ कार्य विश्लेषणाच्या पद्धती
 - २.४.१ कार्य कॉम्पोनंट्स इन्वेंटरी
 - २.४.२ कार्यात्मक कार्य-विश्लेषण
 - २.४.३ पोजिशन ऍनालिसिस क्वेस्चनेअर
 - २.४.४ विशिष्ट कार्य इन्वेंटरी
 - २.४.५ कार्य-विश्लेषण पद्धत निवडणे
 - २.४.६ कार्य संघांसाठी कार्य-विश्लेषण पद्धती
- २.५ कार्य मूल्यांकन
 - २.५.१ वेतन पातळी स्थापित करणे
- २.६ सारांश
- २.७ प्रश्न
- २.८ संदर्भ

२.० उद्दिष्टे

हा पाठ वाचल्यानंतर तुम्हाला समजेल:

- कार्य-विश्लेषण माहितीच्या उपयोगांचे अनुगणन करणे
- कार्य-विश्लेषण माहिती गोळा करण्याचे स्रोत आणि पद्धतींचे वर्णन करणे
- विविध कार्य-विश्लेषण पद्धतींवर चर्चा करणे
- कार्य-वेतन पातळी स्थापित करण्यासाठी कार्य मूल्यमापन कसे वापरले जाते ते स्पष्ट करणे

२.१ कार्य-विश्लेषण म्हणजे काय? (WHAT IS JOB ANALYSIS?)

कार्य-विश्लेषण ही कार्य आणि/किंवा ते पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक असणाऱ्या मानवी गुणधर्मांचे वर्णन करण्याची प्रक्रिया आहे. ब्रॅनिक, लेविन, आणि मॉर्गॅसन (२००७) यांच्या मते, औपचारिक कार्य विश्लेषणामध्ये तीन घटक असतात:

१. प्रक्रिया पद्धतशीर असणे आवश्यक आहे. याचा अर्थ, विश्लेषक एक पद्धत अगोदरच निश्चित करतो आणि त्याचे अनुसरण करतो.
२. कार्य लहान विभागांमध्ये विभागले जाते. आम्ही संपूर्ण कार्यापेक्षा कार्य-घटकांवर चर्चा करतो.
३. विश्लेषण लिखित उत्पादन तयार करते, इलेक्ट्रॉनिक किंवा कागदावर.

कार्य-विश्लेषण करण्याचा कोणताही एकच दृष्टिकोन नाही. अनेक तंत्रे कार्यविषयक माहिती आणि कार्यासाठी आवश्यक असणाऱ्या मानवी गुणधर्म यांवर विविध प्रकारची माहिती प्रदान करतात. अगोदर सांगितल्याप्रमाणे, कार्य-विश्लेषणच्या उद्देशावर आधारित, कार्य-विश्लेषण तंत्रे ही माहिती गोळा करण्यासाठी वापरली जाऊ शकतात, जी कार्य-केंद्रित किंवा व्यक्ती-केंद्रित असते.

२.१.१ कार्य-अभिमुखित दृष्टिकोन (The Job-Oriented Approach):

कार्य-अभिमुखित कार्य-विश्लेषण कार्यावर केलेल्या कार्याच्या स्वरूपाविषयी माहिती प्रदान करते. कार्याचे स्वतः वर्णन करण्यासाठी काही मार्ग वापरले जातात. इतर दृष्टिकोन कार्य वैशिष्ट्यांबद्दल माहिती देतात. उदाहरणार्थ, एखाद्या पोलिस अधिकाऱ्याला खालील कार्य नियुक्त केले जाऊ शकते:

संशयितास अटक केल्यानंतर पूर्ण अहवाल पूर्ण करतो:

अगोदरच्या वाक्यात पोलिस अधिकारी काय कामगिरी करतो, हे स्पष्ट केले आहे. अधिकाऱ्याच्या कार्याचे वैशिष्ट्य असे असेल:

पेन्सिल आणि पेन वापरतो:

वैशिष्ट्य हे विशिष्ट कार्याचा संदर्भ देत नाही, परंतु सर्व कार्यांवर लागू होणाऱ्या सामान्य वैशिष्ट्यांचे वर्णन करते. एक पोलिस अधिकारी विविध प्रकारच्या लेखन कार्यांसाठी जबाबदार असतो, जसे की विविध प्रकारचे अहवाल पूर्ण करणे आणि वाहनचालकांना पावती देणे. कार्य-विश्लेषणाची उद्दिष्ट्ये कोणता दृष्टिकोन सर्वोत्तम आहे, हे सूचित करतात. कार्य-वर्णने कार्यांवर व्यक्ती काय करतात, याची छाप देतात, तर विविध प्रकारच्या कार्यांमधील क्रियांच्या स्वरूपाची तुलना करण्यासाठी कार्य-वैशिष्ट्ये वापरली जाऊ शकतात, कारण पोलिस अधिकारी आणि शिक्षक दोघेही कार्ये पूर्ण करण्यासाठी पेन्सिल आणि पेन वापरतात. जरी त्यांची विशिष्ट कार्ये स्वतः भिन्न असली, तरीही त्यांच्या कार्यांच्या प्रकारांमध्ये काही समानता असू शकतात.

पोलीस अधिकारी कामावर काय करतो, याचे वर्णन करण्यासाठी कार्य-विश्लेषण आवश्यक आहे. कार्ये पदानुक्रमानुसार आयोजित केली जाऊ शकतात, उच्च-स्तरीय सूचना कार्यांच्या लहान भागांमध्ये विभागल्या जातात. पोलिस अधिकाऱ्यांच्या अनेक मुख्य जबाबदाऱ्या, उदाहरणार्थ, संशयितांना पकडणे. पोलिसांच्या या भूमिकेला आणखी काही विशिष्ट क्रियांमध्ये विभागले जाऊ शकते, जसे की, १) अटक करण्यासाठी संशयिताच्या घरी जा, २) दरवाजा ठोठावा आणि स्वतःची ओळख पटवा, ३) संशयित हातकडी, ४) संशयितास कायदेशीर अधिकारांची माहिती द्या, ५) संशयितास कारमध्ये बसवा आणि ६) संशयितास पोलिस स्टेशनमध्ये घेऊन जा.

ब्रॅनिक आणि इतर (२००७) यांनी पाच स्तरांसह विशिष्टता पदानुक्रम (specificity hierarchy) प्रस्तावित केले:

१) पद (Position):

पद म्हणजे कर्तव्यांचा एक संच, जो एकट्या व्यक्तीद्वारे पार पाडता येतो. प्रत्येक कर्मचाऱ्याकडे विशेषतः एकच पद असते, तर एखाद्या व्यक्तीला अनेक पदे धारण करणे शक्य असते. शिवाय, अनेक समान पदांना समान शीर्षक दिले जाऊ शकते; उदाहरणार्थ, प्रत्येकाची भूमिका आणि कार्यांचा संच वेगळा असूनही विभागातील अनेक पोलिस अधिकाऱ्यांना "गस्ती अधिकारी" हे पद दिले जाऊ शकते. एक काम शहराच्या परिसरात कारने गस्त घालण्यासाठी, दुसरे पायी गस्त घालण्यासाठी आणि तिसरे स्थानक मंचावर काम करण्यासाठी नियुक्त केले जाऊ शकते.

२) कर्तव्य (Duty):

कर्तव्य हा कार्याचा एक महत्त्वाचा घटक आहे. पोलिस अधिकाऱ्यांचे कर्तव्य असेल: कायद्याची अंमलबजावणी करा. प्रत्येक कर्तव्य एक किंवा अधिक संबंधित कार्ये पार पाडून पूर्ण केले जाते.

३) विशिष्ट कार्य (Task):

विशिष्ट कार्य म्हणजे कामाचा एक संपूर्ण तुकडा, जो विशिष्ट उद्दिष्ट साध्य करतो. कायद्याच्या अंमलबजावणीमध्ये गुंतलेल्या कामांपैकी एक म्हणजे कायद्याचे उल्लंघन करणाऱ्या संशयितांना अटक करा.

४) क्रिया (Activity):

प्रत्येक कार्य क्रियांमध्ये विभागले जाऊ शकते, जे कार्य तयार करणारे वैयक्तिक घटक आहेत. या स्थितीत, संशयितांना अटक करण्याच्या कामात गुंतागुंत निर्माण करणाऱ्या कृतींचा समावेश होतो. अटक करण्यासाठी संशयिताच्या घरी जाणे.

५) घटक (Element):

खूपच विशिष्ट अशा अनेक क्रिया किंवा घटक विशिष्ट कार्य करण्यासाठी आवश्यक असतात, जसे की स्वयंचलित अभियंत्रण सुरु करण्यासाठी प्रज्वलन कळ दाबावी लागते.

बहुतेक कार्यांमध्ये अनेक कर्तव्ये समाविष्ट असतात. प्रत्येक कर्तव्य अनेक कार्यांशी संबंधित आहे; प्रत्येक कार्य अनेक क्रियांशी संबंधित आहे आणि प्रत्येक क्रिया अनेक घटकांमध्ये विभागला जाऊ शकतो. याचा अर्थ असा, की कार्य-विश्लेषणामध्ये एखाद्या विशिष्ट कार्यावर काय होते, याबद्दल बरीच विशिष्ट माहिती समाविष्ट असू शकते. कार्य-विश्लेषण, जे कार्याच्या घटकांच्या पातळीपर्यंत पोहोचते, ते एक लांब आणि तपशीलवार अहवाल तयार करते.

२.१.२ व्यक्ती-अभिमुखित दृष्टिकोन (The Person-Oriented Approach):

व्यक्ती-केंद्रित कार्य-विश्लेषण एखाद्या व्यक्तीला विशिष्ट कार्य यशस्वी रित्या पार पाडण्यासाठी आवश्यक असणाऱ्या वैशिष्ट्यांचे किंवा ज्ञान, कौशल्य, क्षमता, इतर वैयक्तिक वैशिष्ट्ये - के.एस.ए.ओ. (KSAO) चे वर्णन करते. कार्यासाठी आवश्यक असलेले ज्ञान, कौशल्ये, क्षमता आणि इतर वैशिष्ट्ये के.एस.ए.ओ. म्हणून ओळखली जातात. पहिले तीन गुण प्रामुख्याने कार्य-कृतिशीलतेशी संबंधित आहेत; "इतर" वैशिष्ट्ये कार्य समायोजन आणि समाधान, तसेच कामगिरीशी संबंधित आहेत.

एखाद्या व्यक्तीला विशिष्ट कार्य करण्यासाठी काय माहीत असणे आवश्यक आहे, म्हणून **ज्ञानाची (Knowledge)** व्याख्या केली जाते. एक सुतार, उदाहरणार्थ, स्थानिक इमारत संकेतांक, तसेच सामर्थ्य-उपकरण (power tool) सुरक्षिततेशी परिचित असावा. एखादी व्यक्ती कार्यात काय करण्यास सक्षम आहे, त्याला त्यांचे **कौशल्य (skill)** असे संबोधले जाते. सुतार कच्चा नमुना/ब्लूप्रिंट वाचण्यास आणि सामर्थ्य-उपकरणे वापरण्यास सक्षम असावा. **क्षमता (Ability)** म्हणजे एखाद्या व्यक्तीची योग्यता किंवा कार्य करण्याची किंवा शिकण्याची क्षमता. नवीन कौशल्ये शोधण्याची ही व्यक्तीची क्षमता आहे. बहुसंख्य कौशल्यांना एक किंवा अधिक क्षमतांची आवश्यकता असते. सामर्थ्य-उपकरण वापरण्यासाठी हात-डोळा समन्वयासह अनेक गुणांची आवश्यकता असते. घराचे छत तयार करण्यासाठी सुताराकडे चांगले संतुलन आणि वेगाने काम करण्याची क्षमता असणे आवश्यक आहे. शेवटी, **इतर वैयक्तिक वैशिष्ट्यांमध्ये (other personal**

characteristics) पहिल्या तीनमध्ये समाविष्ट नसलेल्या कामाशी संबंधित इतर सर्व गोष्टींचा समावेश होतो. एक सुतार हाताने काम करण्यास आणि घराबाहेर काम करण्यास तयार असावा.

जरी ते समान वाटत असले तरी, के.एस.ए.ओ. आणि कार्ये समान गोष्टी नाहीत. कार्ये म्हणजे एखादी व्यक्ती जे करते ते. के.एस.ए.ओ. हे एखाद्या व्यक्तीचे वैशिष्ट्य किंवा गुणवत्ता असते, ज्याला विशिष्ट कार्ये किंवा कर्तव्ये करणे आवश्यक असते. के.एस.ए.ओ. हे आवश्यक व्यक्तीचा प्रकार ओळखतात, तर कार्ये कामावर काय केले जाते, ते निर्दिष्ट करतात. तक्ता २.१ हा कार्याची काही उदाहरणे आणि त्यांच्यासोबत जाणारे के.एस.ए.ओ. दाखवतो.

तक्ता २.१ के.एस.ए.ओ. आणि संबद्ध कार्याची उदाहरणे

के.ओ.ए.एस.	कार्ये:
- कायदेशीर अटक प्रक्रियेचे ज्ञान	- संशयितांना अटक करा
- बंदुक वापरण्याचे कौशल्य	- फायरिंग रेंजवर बंदुक चालवण्याचा सराव करा
- इतरांशी संवाद साधण्याची क्षमता	- हिंसक घटनेस प्रतिबंध करण्यासाठी दोन व्यक्तींमधील वाद टाळण्यास मध्यस्थी करा.
- धैर्य (इतर वैयक्तिक वैशिष्ट्यांप्रमाणे)	- संशयिताला पकडण्यासाठी गडद गल्लीत प्रवेश करा.

{स्रोत: Spector, P. E. (2012). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र: संशोधन आणि सराव (6 वी एड). युनायटेड स्टेट्स: Wiley}

कार्ये आणि व्यक्ती-केंद्रित विश्लेषण आयोजित करण्यासाठी अनेक दृष्टिकोन विकसित केले गेले आहेत. काही दृष्टिकोन विश्लेषणाच्या दोन प्राथमिक प्रकारांपैकी एकासाठी विशिष्ट आहेत, तर इतर दृष्टिकोन दोन्हीसाठी वापरले जाऊ शकतात. तंत्राचा उद्देश त्याची योग्यता निश्चित करतो, जो आपल्या पुढील चर्चेचा विषय आहे.

२.२ कार्य-विश्लेषणाचे उद्देश (PURPOSES OF JOB ANALYSIS)

कार्य-विश्लेषण माहिती/प्रदत्त (Job analysis data) विविध उद्देशांसाठी वापरला जाऊ शकतो. हे इतर अनेक क्रिया आणि मोहिमांसाठी पाया म्हणून काम करू शकते. अँश आणि लेव्हिन (१९८०) यांनी कार्य-विश्लेषण माहितीचे ११ सामान्य उपयोग वर्णन केले आहेत, त्यापैकी ५ आम्ही पाठ्याच्या या विभागात संबोधित करतो, तसेच २ ज्यांचा त्यांनी (अँश आणि लेव्हिन) समावेश केला नाही. वेतन पातळी स्थापित करण्यासाठी कार्य-विश्लेषण माहितीचा सहावा वापर "कार्य मूल्यांकन" या विषयाखाली नंतर शोधला जाईल. तक्ता २.२ मध्ये ११ उपयोजनांची सूची आहे.

उपयोग:	वर्णन:
- व्यावसायिक विकास	कारकिर्दीचा - प्रगतीसाठी आवश्यक के.एस.ए.ओ. परिभाषित करा
- कायदेशीर बाबी	- के.एस.ए.ओ. चे कार्य-प्रासंगिकता दर्शवा
- कार्य-मूल्यमापन	- कृतिशीलतेचे मूल्यमापन करण्यासाठी निकष निश्चित करा
- कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती आणि निवड	- कामावर घेण्यासाठी पाया वापरल्या जाणाऱ्या अर्जदाराच्या वैशिष्ट्यांचे वर्णन करा
- प्रशिक्षण	- प्रशिक्षणासाठी क्षेत्रे सुचवा
- वेतन निश्चित करणे	- नोकऱ्यांसाठी वेतनाची पातळी निश्चित करा
- कार्यक्षमता/सुरक्षा	- कार्यक्षमता आणि सुरक्षिततेसाठी कार्य-रचना करा
- कार्य-वर्गीकरण	- समान कार्य गटांमध्ये ठेवा
- कार्याचे स्वरूप	- कार्याचे थोडक्यात वर्णन लिहा
- कार्य रचना	- कार्य-सामग्रीची रचना करा
- नियोजन	- विशिष्ट के.एस.ए.ओ. कर्मचाऱ्यांसाठी भावी गरजांचा अनुमान लावा

{स्रोत: Spector, P. E. (2012). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र: संशोधन आणि सराव (6 वी एड). युनायटेड स्टेट्स: Wiley}

२.२.१ व्यावसायिक कारकिर्दीचा विकास (Career Development):

बऱ्याच संघटनांमध्ये अशा प्रणाली असतात, ज्या कर्मचाऱ्यांना सर्व श्रेणींमधून उच्च आणि उच्च पदांवर प्रगती करण्यास परवानगी देतात. जे आवश्यक कौशल्ये अंगिकारतात आणि कार्याची प्रबळ कामगिरी राखतात, त्यांच्यासाठी व्यावसायिक कारकिर्दीची शिडी विकसित केली जाते. सैन्यात सर्वात प्रसिद्ध व्यावसायिक कारकीर्द शिडी प्रणालींपैकी एक आहे. कर्मचारी लेफ्टनंट ते कॅप्टन ते मेजर ते कर्नल ते जनरल पर्यंत जातात. प्रगतीसाठी मर्यादित संधी आणि आवश्यक के.एस.ए.ओ. पूर्ण करण्यात अक्षमतेमुळे, प्रत्येकजण शिडीच्या शिखरावर पोहोचू शकत नाही.

अलिकडच्या वर्षात संस्थांमध्ये सक्षमता प्रणाली लोकप्रिय झाल्या आहेत, ज्यांद्वारे कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रदर्शन सुधारण्यासाठी आणि पदोन्नतीसाठी आवश्यक माहिती आणि कौशल्ये मिळवून देण्यासाठी पुरस्कृत करण्याचा एक मार्ग आहे. अशा प्रणाल्यांना गंभीर क्षमतांची ओळख, शिकण्याची आणि वाढवण्याची क्षमता आणि मूल्यमापन प्रक्रियेची उपलब्धता आवश्यक आहे.

कार्य-विश्लेषणमुख्य कौशल्ये ओळखून आणि व्यावसायिक कारकिर्दीच्या शिडीच्या प्रत्येक स्तरावर कार्यासाठी के.एस.ए.ओ. आवश्यकतांचे चित्र सादर करून व्यावसायिक

कारकिर्दीच्या विकासात मदत करते. व्यावसायिक कारकीर्द वाढीसाठी आवश्यक कौशल्यांवर लक्ष केंद्रित करणारे कर्मचारी विकास आणि प्रशिक्षण कार्यक्रम के.एस.ए.ओ. मानकांचे ज्ञान एकत्रित करू शकतात. कर्मचाऱ्यांना याचा फायदा होतो, कारण त्यांना पदोन्नतीसाठी पात्र होण्यासाठी नेमके काय करावे लागेल, हे त्यांना सांगितले जाते. याचा फायदा संस्थांना होतो, कारण ते उच्च-स्तरीय पदांसाठी उमेदवारांचा पुरवठा तयार करते.

२.२.२ कायदेशीर बाबी (Legal Issues):

बऱ्याच औद्योगिक देशांमध्ये भेदभावपूर्ण रोजगार पद्धतींना प्रतिबंध करणारे कायदे आहेत, विशेषतः कर्मचारी भरतीमध्ये. कॅनडा आणि संयुक्त राष्ट्रांमध्ये वय, रंग, अपंगत्व, लिंग, वांशिक किंवा धर्माच्या आधारावर भेदभाव करणे बेकायदेशीर आहे. भेदभावापासून संरक्षित केलेले विशिष्ट गट देशानुसार भिन्न असले, तरी व्यक्तींवर परिणाम करणारे निर्णय निष्पक्ष असले पाहिजेत, ही मूलभूत कल्पना जवळजवळ सार्वत्रिक आहे. कार्यात निष्पक्ष राहण्यासाठी, असंबद्ध वैयक्तिक वैशिष्ट्यांऐवजी कार्य-कृतिशीलतेवर (job performance) किंवा कार्य-संभाव्यतेवर आधारित निर्णय घेतले पाहिजेत. असंबद्ध वैयक्तिक वैशिष्ट्यांऐवजी कार्य-विश्लेषण रोजगारासाठी आधार म्हणून संबंधित के.एस.ए.ओ. ची सूची सादर करते.

अत्यावश्यक कार्याची (essential functions) संकल्पना, ज्या अशा क्रिया आहेत, ज्या कार्यावर केल्या पाहिजेत, ही संयुक्त राष्ट्रांमधील एक महत्त्वाची कायदेशीर संकल्पना आहे. उदाहरणार्थ, स्वागतिकेने फोनला उत्तर दिले पाहिजे. एखाद्या अनावश्यक कार्य प्रसंगी केले जाऊ शकते, परंतु त्या स्थितीत असणाऱ्या व्यक्तीसाठी ते आवश्यक नसते. अभिरक्षकाला वेळोवेळी फोन येऊ शकतो, परंतु फोनला उत्तर देणे हा कामाचा एक आवश्यक घटक नाही.

अपंग व्यक्तीची नियुक्ती करायची की नाही, याचा विचार करताना आवश्यक कार्याची संकल्पना महत्त्वाची आहे. संयुक्त राष्ट्रांमध्ये एखाद्या संस्थेला एखाद्या अपंग कर्मचाऱ्याला कायदेशीररित्या कार्य नाकारण्याची परवानगी दिली जाऊ शकते, जी विशिष्ट परिस्थितींमध्ये महत्त्वपूर्ण कार्ये करण्यास अक्षम आहे. अपंग व्यक्तींना कामावर घेण्यास नकार देणे बेकायदेशीर आहे, कारण ते अत्यावश्यक कार्ये करू शकत नाहीत, जे इतर कोणीतरी सहजपणे पार पाडू शकतात किंवा ते पूर्ण करण्याची आवश्यकता नाही. जेव्हा अनावश्यक कार्ये आणि कधीकधी अगदी आवश्यक कार्ये येतात, तेव्हा एखाद्या संस्थेने वाजवी राहण्याची सोय करणे अपेक्षित असते, जेणेकरून कर्मचारी काम करू शकेल.

महत्त्वाची कार्ये आणि प्रमुख कार्यप्रदर्शन निर्देशक (के.एस.ए.ओ.) ओळखण्यासाठी कार्य-विश्लेषण वापरले जाते. हे सुनिश्चित करण्यात मदत करू शकते, की व्यक्तींवर परिणाम करणारे निर्णय हे कार्याशी संबंधित असणाऱ्या वैयक्तिक घटकांवर आधारित आहेत. उदाहरणार्थ, कायदेशीररित्या वैध नियुक्ती प्रणाली के.एस.ए.ओ. वर आधारित असावी, जी प्रकरणातील स्थितीशी संबंधित असल्याचे दाखवण्यात आले आहे. पदासाठी संभाव्य उमेदवारांच्या के.एस.ए.ओ. वर आधारित पदोन्नतीचे निर्णय काही प्रमाणात घेतले जावेत. केवळ त्या पदासाठी आवश्यक प्रस्थापित वैशिष्ट्ये असणाऱ्या व्यक्तींचा विचार केला पाहिजे. के.एस.ए.ओ.वर आधारित कर्मचाऱ्यांच्या कृती ज्या चांगल्या पद्धतीने चालवलेल्या कार्य-विश्लेषणातून प्राप्त होतात, त्या कायदेशीर असण्याची शक्यता आहे. शिवाय, कामगार आणि

कार्य अर्जदारांना असे वाटण्याची शक्यता आहे, की त्यांना न्याय्य वागणूक मिळाली आणि भेदभावाचा खटला सुरु करण्याची शक्यता नाही.

२.२.३ कृतिशीलता मूल्यांकन (Performance Appraisal):

कार्य-विश्लेषण हे चांगल्या प्रकारे रचना केलेल्या कामगिरी मूल्यांकन प्रणालीचा आधार असेल. कार्य-विश्लेषण माहितीच्या मुख्य उपयोजनांपैकी एक म्हणजे निकष विकास, ज्यामध्ये कार्य-कृतिशीलतेचे मूल्यमापन करण्याच्या मुख्य घटकांचे निर्धारण करणे समाविष्ट आहे. कार्य-अभिमुखीत विश्लेषण हातातील कार्याच्या प्रमुख घटकांची सूची देते, ज्याचा उपयोग कार्यप्रदर्शन मूल्यमापन परिमाण म्हणून केला जाऊ शकतो.

कार्य-विश्लेषण हे वर्तन-केंद्रित कार्यप्रदर्शन/ कृतिशीलता मूल्यमापन (behaviour-focused performance appraisal) पद्धतीसाठी एक आधार आहे, ज्याला युनिट ३ आणि ४ मध्ये संबोधित केले जाईल. अशा साधनांमध्ये असलेले अचूक वर्तन, हे कार्य-विश्लेषणातून गंभीर घटनांच्या संयोजनात एकत्रित केले जाते. या गंभीर घटना वर्तनाची उदाहरणे आहेत, जी कार्य-कृतिशीलतेच्या सर्वोत्कृष्ट ते निकृष्ट अशा विविध स्तरांचे प्रतिनिधित्व करतात आणि ते कार्यप्रदर्शन मूल्यांकनाचा एक महत्त्वाचा पैलू बनतात. एखाद्या व्यक्तीने काही कुचकामी केले, तेव्हा एक वाईट घटना असेल, जसे की पोलिस अधिकारी एखाद्या नागरिकाशी वाद घालतात ज्यामुळे हिंसाचार होतो. एखादी चांगली घटना सूचित करू शकते, की एखाद्याने काहीतरी चांगले काम केले आहे, जसे की एखाद्या पोलिस अधिकाऱ्याने एखाद्याला कथेची बाजू व्यक्त करण्याची परवानगी देऊन संभाव्य हिंसक परिस्थितीचा निपटारा करणे.

२.२.४ निवड (Selection):

कार्यासाठी कोणाला कामावर घ्यायचे, हे ठरविण्याची पहिली पायरी म्हणजे त्या कार्यातील यशासाठी आवश्यक असलेली मानवी वैशिष्ट्ये किंवा के.एस.ए.ओ. ओळखणे. हे सूचित करते, की कर्मचारी निवड प्रणालीची रचना करणे ही पहिली पायरी व्यक्ती-केंद्रित कार्य-विश्लेषण असावी. एकदा एखाद्या पदासाठी के.एस.ए.ओ. ची ओळख पटली, की कार्याचे अर्जदार कार्याच्या आवश्यकतांशी कितपत जुळतात, याचे मूल्यांकन करण्यासाठी प्रक्रिया निवडल्या जाऊ शकतात. मुलाखती आणि मानसशास्त्रीय चाचणी यांसारख्या पद्धतींचा वापर करून वैयक्तिक वैशिष्ट्यांचे मूल्यांकन केले जाते.

व्यक्ती-केंद्रित कार्य-विश्लेषण विशिष्ट कार्यासाठी के.एस.ए.ओ. ची सूची तयार करते. या के.एस.ए.ओ. मध्ये कार्याच्या अर्जदाराला कार्याच्या वेळी अपेक्षित असलेली आणि अनुभव आणि प्रशिक्षणाद्वारे कार्यावर विकसित होणारी अशी दोन्ही वैशिष्ट्ये समाविष्ट आहेत. उदाहरणार्थ, मोठ्या संघटनांमधील बहुतेक लेखापालांच्या भूमिकेसाठी लेखा-कार्यातील महाविद्यालयीन पदवी आवश्यक आहे. हे सुनिश्चित करते, की बहुसंख्य अर्जदारांना लेखा तत्त्वे आणि प्रक्रियांचे मूलभूत ज्ञान आहे. कार्यावरील प्रशिक्षण संघटनांची धोरणे आणि पद्धती यांबद्दल विशिष्ट ज्ञान प्रदान करते. हे आम्हाला कार्य-विश्लेषण माहिती प्रशिक्षणाच्या पुढील वापराकडे घेऊन जाते.

२.२.५ प्रशिक्षण (Training):

कार्यासाठी के.एस.ए.ओ. सूचित करतात, की प्रशिक्षण प्रयत्न कुठे केले जावेत. पदासाठी अर्ज करताना अर्जदारांना ज्या के.एस.ए.ओ. ची कमतरता भासते, त्यांना कामावर घेतल्यानंतर त्यांच्यासाठी प्रशिक्षणासाठीचे क्षेत्र असतात. कार्यासाठी के.एस.ए.ओ. आवश्यकतांचे सखोल पुनरावलोकन हा एखाद्या संस्थेतील चांगल्या आणि यशस्वी प्रशिक्षण कार्यक्रमाचा आधार असावा. के.एस.ए.ओ. आवश्यकतांची तुलना अर्जदार किंवा कर्मचाऱ्यांच्या के.एस.ए.ओ. आवश्यकतांशी केली जाऊ शकते. जर वैशिष्ट्ये शिकता आली, तर प्रशिक्षणाचे प्रयत्न अर्जदार किंवा कर्मचाऱ्यांच्या कमतरतेकडे निर्देशित केले जाऊ शकतात. उदाहरणार्थ, एखाद्या कामासाठी विशिष्ट उंचीची आवश्यकता असल्यास, एखाद्या व्यक्तीला उंच होण्याचे प्रशिक्षण दिले जाऊ शकत नाही.

२.२.६ व्यावसायिक समुपदेशन (Vocational Counselling):

विद्यार्थ्यांना त्यांच्या भविष्यातील व्यावसायिक कारकिर्दीबाबत व्यावसायिक निवडी करण्यात मदत करणे, ही विद्यापीठ स्तरासह शिक्षणाची प्रमुख भूमिका आहे. कार्याच्या के.एस.ए.ओ. आवश्यकतांशी जुळण्यासाठी व्यक्तींना त्यांच्या के.एस.ए.ओ. ची जुळवाजुळव करण्यासाठी अनेक व्यावसायिक समुपदेशन साधने उपलब्ध आहेत. यांपैकी काही साधनांचा उद्देश लोकांच्या आवडीनिवडी आणि व्यक्तिमत्त्वे त्यांना आवडू शकतील, अशा व्यवसायांशी जुळवणे आहे. इतर पद्धती वैयक्तिक कौशल्ये कार्याच्या आवश्यकतांशी जुळतात. लोकांच्या के.एस.ए.ओ. ला कार्याशी जोडण्यासाठी कार्य-विश्लेषणरूप उपयुक्त आहे.

कॉन्व्हर्स, ओसवालड, गिलेस्पी, फील्ड, बिझोट आणि स्मिथर (2004) यांनी एक उदाहरण म्हणून व्यावसायिक समुपदेशनासाठी कार्य-विश्लेषण लागू केले. काही कार्यासाठी के.एस.ए.ओ. आवश्यकता निर्धारित करण्यासाठी कार्य विश्लेषणाचा वापर केला गेला. क्षमता चाचण्यांचा संच लोकांच्या यादृच्छिक नमुन्यासाठी प्रशासित केली गेली आणि त्यांची क्षमता रूपरेखा प्रत्येक उपलब्ध कार्याच्या आवश्यकतांशी जुळली. प्रत्येक व्यक्तीसाठी सर्वोत्कृष्ट- आणि सर्वात वाईट-योग्य नोकऱ्या दर्शविण्यासाठी वैयक्तिक के.एस.ए.ओ. ची कार्य आवश्यकता किती चांगल्या प्रकारे जुळली, हे दर्शवणारे प्राप्तांक. उदाहरणार्थ, ट्रक ड्रायव्हर किंवा सबवे ऑपरेटर यांसारख्या वाहन-चालनासंबंधित व्यवसायांसाठी एका व्यक्तीची क्षमता एक योग्य जुळणी होती, परंतु चिकित्सक- सहाय्यक किंवा चिकित्सक यांसारख्या आरोग्य-संबंधित व्यवसायांसाठी योग्य नाही. दुसरी व्यक्ती कारखान्यातील यंत्र-हाताळण्यासाठी योग्य होती, परंतु जीवशास्त्रज्ञांसाठी ती वाईट होती.

२.२.७ संशोधन (Research):

कार्य-विश्लेषणाची माहिती संशोधनाच्या उद्देशानेदेखील वापरली जाऊ शकते. अनेक विद्वानांना या पुस्तकात चर्चा केलेल्या विविध संघटनात्मक घटनांमध्ये कार्याच्या आवश्यकता किंवा कार्य-वैशिष्ट्यांची भूमिका निश्चित करण्यात स्वारस्य आहे, जसे की कर्मचारी प्रेरणा आणि कार्यप्रदर्शन, तसेच आरोग्य आणि सुरक्षितता. एलोवेनियो आणि किविमाकी (१९९९), उदाहरणार्थ, कार्याच्या तणावातील वैयक्तिक फरकांच्या संशोधनात

कार्य-विश्लेषण माहिती वापरला. या फिनिश अभ्यासानुसार, ज्या व्यक्तींना बदलाचा तिरस्कार आहे आणि अनिश्चितता आहे, त्यांना कार्याच्या ठिकाणी भावनिक ताण (चिंता आणि तणाव) अनुभवण्याची शक्यता अधिक असते, परंतु कार्य-विश्लेषणाद्वारे मूल्यांकन केल्याप्रमाणे त्यांची कार्ये गुंतागुंतीची तेव्हाच असतील, जेव्हा त्यांची कार्ये सोपी असतील, तर या लोकांना बदल आणि अनिश्चिततेचा आनंद घेणाऱ्या लोकांपेक्षा अधिक ताण येण्याची शक्यता नसते.

२.३ कार्य-विश्लेषण माहिती कशी गोळा केली जाते (2.3 HOW JOB ANALYSIS INFORMATION IS COLLECTED)

कार्य-विश्लेषण माहिती विविध प्रकारे संकलित केली जाते. ते सर्व कार्याची वैशिष्ट्ये मोजण्यासाठी प्रशिक्षित असलेले लोक आणि कार्याचे विविध पैलू पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक असणाऱ्या के.एस.ए.ओ. चा वापर करतात. या व्यक्ती विचाराधीन काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचे सर्वेक्षण करतात किंवा ते कार्य करून किंवा ते केले जात असल्याचे पाहून प्रथम अनुभव मिळवतात.

२.३.१ माहिती कोण प्रदान करते? (Who Provides the Information?):

बऱ्याच कार्य-विश्लेषणाची माहिती चार वेगवेगळ्या स्रोतांपैकी एका स्रोतातून गोळा केली जाते:

- कार्य विश्लेषक
- कार्याचे पदाधिकारी
- पर्यवेक्षक
- प्रशिक्षित निरीक्षक

कार्य-विश्लेषक आणि प्रशिक्षित निरीक्षक हे काम करतात किंवा कर्मचाऱ्यांचे काम करत असलेले निरीक्षण करण्यात आणि त्यांच्या अनुभवांचा कार्य विश्लेषणामध्ये अर्थ लावण्यात वेळ घालवतात. विषय तज्ञ (Subject Matter Experts - SMEs) हे पदाधिकारी आणि पर्यवेक्षक असतात, ज्यांना त्यांची कार्य-सामग्री आणि आवश्यकता किंवा ते पर्यवेक्षण करत असणाऱ्या कार्याचे तपशीलवार ज्ञान आहे. त्यांना मुलाखतीद्वारे किंवा कार्य-विश्लेषण प्रश्नावली पूर्ण करून कार्याची माहिती देण्यास सांगितले जाते.

२.३.२ कार्य-विश्लेषण माहिती गोळा करण्यासाठी उपगम (Approaches to Collecting Job Analysis Information)

लोक विविध मार्गांनी कार्य-विश्लेषण माहिती देऊ शकतात. सर्वात अधिक वापरलेले चार खालीलप्रमाणे आहेत:

कार्य करा (Perform Job):

कार्य-विश्लेषण माहिती गोळा करण्याचा एक मार्ग, म्हणजे कार्य-विश्लेषकाने कार्याची काही किंवा सर्व कामे करणे. काम एखाद्या वास्तविक कर्मचाऱ्याप्रमाणेच केले जाऊ शकते किंवा कार्ये प्रतिरूपण परिस्थितीत (simulated conditions) केली जाऊ शकतात. कार्य करून विश्लेषक कार्याच्या कार्याचे स्वरूप आणि ते एकमेकांशी कसे संवाद साधतात, याबद्दल शिकतात. हे कर्मचारी ज्या संदर्भात काम करतात, त्या संदर्भासाठी प्रशंसा देखील प्रदान करते. उदाहरणार्थ, विमा विक्रेता आणि पोलिस अधिकारी दोघेही कार चालवतात, परंतु ते ज्या परिस्थितीत ते करतात त्यामध्ये लक्षणीय फरक असतो. जरी ही पद्धत उपयुक्त माहिती देऊ शकते, परंतु ती क्वचितच वापरली जाते. कार्याचा अनुभव घेणे महत्त्व आणि वेळखाऊ असू शकते. विश्लेषक काम पूर्ण करण्यापूर्वी त्याला किंवा तिला व्यापक प्रशिक्षणाची आवश्यकता असू शकते. काही नोकऱ्या धोकादायक असतात, विशेषतः अननुभवी व्यक्तींसाठी. शेवटी, या दृष्टिकोनामुळे हे स्पष्ट होत नाही, की समान कार्य शीर्षक असणाऱ्या लोकांमध्ये कार्ये बदलू शकतात.

कर्मचाऱ्यांच्या कार्याचे निरीक्षण करा (Observe Employees Working):

कार्य करत असणाऱ्या व्यक्तींचे निरीक्षण करणे, ही माहिती गोळा करण्याचा आणखी एक मार्ग आहे. निरीक्षक कार्य-विश्लेषक किंवा व्यक्ती असू शकतात, ज्यांना इतरांचे निरीक्षण करण्यासाठी प्रशिक्षित केले गेले आहे. निरीक्षकांना सामान्यतः त्यांना दिसत असणाऱ्या नोकऱ्या भरण्यासाठी फॉर्म दिले जातात. फॉर्ममध्ये क्रियाकलापांची सूची समाविष्ट असू शकते आणि निरीक्षक प्रत्येक कर्मचाऱ्याने किती वेळा केले, हे चिन्हांकित करेल. कर्मचाऱ्यांचे निरीक्षण, मागील दृष्टिकोनाप्रमाणे, कार्याची कार्ये कोणत्या संदर्भात केली जातात, याबद्दल अंतर्दृष्टी प्रदान करू शकतात. हे खर्चिक आणि वेळ घेणारेदेखील असू शकते. शिवाय, जेव्हा कर्मचाऱ्यांना हे लक्षात येते, की त्यांचे निरीक्षण केले जात आहे, तेव्हा ते त्याच प्रकारे वागू शकत नाहीत.

कर्मचाऱ्यांची मुलाखत घ्या (Interview Employees):

कार्याशी परिचित असणाऱ्या विषय तज्ञाची मुलाखत घेणे, हा त्यांच्याबद्दल माहिती गोळा करण्याचा सर्वात लोकप्रिय मार्ग आहे. तज्ञ हे सामान्यतः कार्याचे पदाधिकारी आणि त्यांचे पर्यवेक्षक असतात. कार्य-विश्लेषक किंवा प्रशिक्षित मुलाखतकार मुलाखती घेतात. समान कार्य शीर्षक असणाऱ्या सर्व कर्मचाऱ्यांनी केलेल्या सर्व कार्याची आणि क्रियाकलापांची सूची तयार करण्यासाठी मुलाखतींचा वापर केला जातो. काही कामे थोड्या कर्मचाऱ्यांद्वारे पूर्ण होऊ शकतात. क्वचित प्रसंगी प्रत्येक कर्मचाऱ्याद्वारे इतर कार्य केले जाऊ शकते.

विषय-तज्ञांसाठी प्रश्नावली सादर करा (Administer a Questionnaire to SMEs):

प्रश्नावली ही कार्य-विश्लेषण माहिती मिळविण्यासाठी सर्वात कार्यक्षम प्रक्रिया आहे. यात शेकडो कार्य-संबंधित प्रश्न असू शकतात आणि ते हजारो कर्मचाऱ्यांना दिले जाऊ शकतात. तितके देऊ शकणारे दुसरे कोणतेही तंत्र नाही, कार्य विश्लेषकाच्या वतीने कमी प्रयत्न करून कार्याबद्दल माहिती. समान कार्य शीर्षक असणाऱ्या प्रत्येक कर्मचाऱ्याला समान

प्रश्नावली दिली जाऊ शकते. समान कार्याचे शीर्षक असणाऱ्या, परंतु स्थानासारख्या विशिष्ट मार्गांनी भिन्न असणाऱ्या गटांमध्ये तुलना केली जाऊ शकते.

एकाधिक/बहुविध दृष्टिकोन (Multiple Approaches):

कार्य-विश्लेषण माहिती गोळा करण्याच्या चार पद्धतींपैकी प्रत्येकाचे स्वतःचे फायदे आणि तोटे आहेत, जे काम कसे आहे, याचे चित्र प्रदान करते. तक्ता २.३ प्रत्येक दृष्टिकोनाचे फायदे आणि तोटे सूचीबद्ध करते. व्यवहारात अनेक पद्धती वारंवार वापरल्या जातात, जसे की एकाच्या मर्यादा दुसऱ्याच्या सामर्थ्याने पूरक केल्या जातात. कार्य-विश्लेषक, उदाहरणार्थ, कार्याच्या संदर्भाची जाणीव करून घेण्यासाठी आणि नंतर समान कार्य शीर्षक असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या विविध गटाकडून तपशीलवार माहिती मिळविण्यासाठी प्रश्नावली सादर करू शकतात.

तक्ता २.३ कार्य-विश्लेषकाने कार्य-विश्लेषण माहिती गोळा करण्यासाठी वापरलेल्या चार तंत्रांचे फायदे आणि मर्यादा

कार्य करा

फायदे: काम ज्या संदर्भांमध्ये केले जाते, तो संदर्भ प्रदान करते

नोकरीबद्दल विस्तृत तपशील प्रदान करते

मर्यादा: समान शीर्षक असलेल्या कार्यांमधील फरक दाखवण्यात अयशस्वी

खर्चिक आणि वेळखाऊ आहे

विश्लेषकाचे विस्तृत प्रशिक्षण घेऊ शकतात

विश्लेषकांसाठी धोकादायक असू शकते

कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची मुलाखत घ्या

फायदे: नोकरीवर अनेक दृष्टिकोन प्रदान करते

समान कार्य असलेल्या पदावरील व्यक्तींमध्ये फरक दर्शवू शकतो

मर्यादा : प्रश्नावलीच्या तुलनेत वेळखाऊ आहे

ज्या संदर्भांमध्ये कार्ये केली जातात, ते दर्शविण्यात अयशस्वी

काम करत असलेल्या कर्मचाऱ्यांचे निरीक्षण करा

फायदे: नोकरीचे तुलनेने वस्तुनिष्ठ दृश्य प्रदान करते

काम ज्या संदर्भात केले जाते, तो संदर्भ देते

मर्यादा: वेळ घेणारे आहे

कर्मचाऱ्यांना त्यांचे वर्तन बदलण्यास कारणीभूत ठरू शकते, कारण त्यांना माहीत आहे, त्यांचे निरीक्षण केले जात आहे.

नोकरी करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना प्रश्नावली सादर करा

फायदे: कार्यक्षम आणि स्वस्त आहे

समान नोकरीत पदभारी यांच्यातील फरक दाखवते

परिमाण आणि सांख्यिकीय विश्लेषण करणे सोपे आहे

सामान्य नोकरीच्या परिमाणांवर वेगवेगळ्या कार्यांची तुलना करणे सोपे आहे

मर्यादा : काम ज्या संदर्भात केले जाते, त्या संदर्भाकडे दुर्लक्ष करते

विचारलेल्या प्रश्नांना उत्तरदाते मर्यादित करतात

प्रश्नावली तयार करण्यासाठी कार्य ज्ञान आवश्यक आहे

नोकरीच्या पदाधिकार्यांना त्यांच्या कार्य दिसण्यासाठी सहजपणे उत्तरे विकृत करण्याची अनुमती देते

त्यांच्यापेक्षा अधिक महत्वाचे.

{स्रोत: Spector, P. E. (2012). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र: संशोधन आणि सराव (6 वी एड). युनायटेड स्टेट्स: Wiley.}

२.४ कार्य-विश्लेषणाच्या पद्धती (METHODS OF JOB ANALYSIS)

कार्य-विश्लेषण करण्यासाठी अनेक पद्धती विकसित केल्या गेल्या आहेत. या पद्धती माहितीच्या विविध स्रोतांचा तसेच माहिती गोळा करण्याच्या विविध पद्धतींचा वापर करतात. काही पद्धती कार्य किंवा व्यक्तीवर लक्ष केंद्रित करतात, तर काही या दोन्हीवर लक्ष केंद्रित करतात. कार्य-विश्लेषण माहितीचे चार स्रोत आणि माहिती गोळा करण्याच्या चार पद्धती कशा वापरतात, या पद्धतींमध्ये फरक आहे. यांपैकी अनेक पद्धती माहिती गोळा करण्यासाठी एकापेक्षा जास्त स्रोत आणि एकापेक्षा जास्त माध्यमांचा वापर करतात. अनेक पद्धती आहेत याचे एक कारण म्हणजे त्या सर्व समान उद्दिष्टांसाठी योग्य नाहीत. लेव्हिन, ऍश, हॉल आणि सिस्ट्रॅक (१९८३) यांच्या मते, कार्य विश्लेषकांनी वेगवेगळ्या पद्धतींचे मूल्यांकन केले, जे वेगवेगळ्या उद्देशांसाठी सर्वोत्तम आहे.

या विभागात, आम्ही अनेक कार्य-विश्लेषण पद्धतींपैकी चार पाहू: जॉब कॉम्पोनंट इन्व्हेंटरी, फंक्शनल जॉब ऍनालिसिस आणि पोझिशन ऍनालिसिस क्वेस्चनेअर, या वेगवेगळ्या कार्याची तुलना करण्यासाठी सामान्यीकृत पद्धती आहेत; विशिष्ट कार्य शोधिकेचा वापर वैयक्तिक कार्याच्या अद्वितीय घटक आणि कार्याचे वर्णन देण्यासाठी केला जातो. प्रत्येक पद्धतीचे स्वतःचे फायदे आहेत आणि ते विशिष्ट उद्देशासाठी तयार केले गेले आहेत.

२.४.१ जॉब कॉम्पोनंट्स इन्व्हेंटरी – जे.सी.आय. (Job Components Inventory - JCI):

जॉब कॉम्पोनंट्स इन्व्हेंटरी (JCI) ग्रेट ब्रिटनमध्ये कामगारांच्या वैशिष्ट्यांशी जुळणाऱ्या कार्याच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी विकसित करण्यात आली होती. ही पद्धत एकाच वेळी कार्याची आवश्यकता, तसेच एखाद्या व्यक्तीच्या के.एस.ए.ओ.चे मूल्यांकन करण्यास अनुमती देते. दुसऱ्या शब्दांत, कार्यासाठी के.एस.ए.ओ आणि व्यक्तीसाठी के.एस.ए.ओ दोन्ही सूचीबद्ध आहेत. एखादी व्यक्ती विशिष्ट व्यावसायिक कारकीर्दसाठी योग्य आहे की नाही किंवा विशिष्ट कार्य पुरेशा प्रमाणात पार पाडण्यासाठी त्या व्यक्तीला अतिरिक्त प्रशिक्षणाची आवश्यकता आहे की नाही, हे निर्धारित करण्यासाठी याद्यांच्या पत्रव्यवहाराची पदवी वापरली जाते. JCI चा वापर शाळांमध्ये अभ्यासक्रम विकासासाठी तसेच व्यावसायिक मार्गदर्शनासाठी केला जातो. JCI मध्ये अंदाजे ४०० कार्याची वैशिष्ट्ये आहेत, ज्यांचे कौशल्य आवश्यकतांमध्ये रूपांतर केले जाऊ शकते. JCI मध्ये कार्याच्या वैशिष्ट्यांचे पाच घटक आहेत: १) साधने आणि उपकरणे वापर, २) धारणात्मक आणि शारीरिक आवश्यकता, ३) गणित, ४) संवाद, ५) निर्णय घेणे आणि जबाबदारी.

तक्ता २.४ मध्ये ग्रेट ब्रिटनमधील कारकुनी कार्याच्या प्रत्येक पाच घटकांसाठी आवश्यक कौशल्यांची उदाहरणे आहेत. JCI सह जवळजवळ कोणत्याही कार्य-विश्लेषणकेले जाऊ शकते आणि संभाव्य कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्याची आवश्यकता जुळते. ज्या लोकांना त्यांची स्वतःची कौशल्ये निवडलेल्या व्यावसायिक कारकिर्दीशी किती जवळून जुळतात, हे शोधायचे आहे. ते असंख्य कार्यासाठी कार्याच्या निकषांचा विद्यमान माहिती आधार वापरू शकतात.

तक्ता २.४ जॉब कॉम्पोनंट इन्व्हेंटरीच्या पाच घटकांद्वारे गटबद्ध केलेल्या ब्रिटिश लिपिक व्यवसायांसाठी वारंवार आवश्यक कौशल्यांची उदाहरणे

	कौशल्य
साधने आणि उपकरणे यांचा वापर	पेनचा वापर टेलिफोनचा वापर
संवेदनीय आणि शारीरिक आवश्यकता	निवडक लक्ष मनगट / बोट / हात गती
गणित	दशांशाचा वापर पूर्ण संख्यांचा वापर
संवाद	लोकांना सल्ला किंवा मदतीची तरतूद

निर्णय घेणे आणि जबाबदारी

लेखी माहितीची पावती

कार्य-क्रम ठरवण्याची क्षमता

कार्याच्या मानकांवर निर्णय घेण्याची
क्षमता

२.४.२ कार्यात्मक कार्य-विश्लेषण:

फंक्शनल जॉब ऍनालिसिस (FJA) हे एक तंत्र आहे, ज्यामध्ये कार्याचे वर्णन तसेच कार्य आणि संभाव्य कामगारांशी संबंधित अनेक आयामांवर प्राप्तांक देण्यासाठी विषय तज्ञांसोबत निरीक्षण आणि मुलाखतींचा समावेश होतो. परिमाणे सर्व कार्यांशी संबंधित असल्यामुळे, ही प्रक्रिया कार्याची तुलना करण्यासाठी वापरली जाऊ शकते. यूएस डिपार्टमेंट ऑफ लेबरने डिव्हिजनरी ऑफ ऑक्युपेशनल टायटल्स (DOT) तयार करण्यासाठी FJA कार्य-विश्लेषण पद्धतीचा वापर केला. हा मोठा दस्तऐवज सुमारे २०००० कार्यांसाठी कार्य-विश्लेषण माहिती प्रदान करतो. १९७७ च्या आवृत्तीच्या निर्देशांकात अबलोन डायव्हरपासून झिग्लो इन्स्पेक्टरपर्यंतच्या कार्यांचा समावेश आहे, या दोन्हींचा तक्ता 2.5 मध्ये उल्लेख केला आहे. तक्ता 2.6 पोलीस अधिकाऱ्यांसाठी DOT कार्यांचे वर्णन दाखवते. मुद्रित DOT ची जागा व्यावसायिक माहिती नेटवर्कने घेतली आहे, अधिक व्यापक इलेक्ट्रॉनिक संसाधन.

तक्ता २.५ व्यावसायिक शीर्षकांच्या शब्दकोशातील पहिल्या आणि शेवटच्या नोंदी, चौथी आवृत्ती, १९७७ अनुक्रमणिका

अबलोन डायव्हर: स्पंज, अबलोन, मोती ऑयस्टर आणि जिओडक्स यांसारखे सागरी जीवन गोळा करतात किंवा कापणी करतात

समुद्राच्या तळापासून ओला सूट आणि स्कूबा गियर किंवा डायव्हिंग सूट परिधान करा, ज्यात एअर लाइन पृष्ठभागावर पसरली आहे.

झिग्लो निरीक्षक: लोह ऑक्सिड आणि झिग्लो सोल्यूशन्स फेरस धातूच्या भागांवर लागू करतो आणि भागांचे परीक्षण करतो

फ्लुरोसंट आणि ब्लॅक लाइटिंग अंतर्गत दोष शोधण्यासाठी, जसे की फिशर, वेल्ड तुटणे किंवा फ्रॅक्चर.

{स्रोत: Spector, P. E. (2012). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र: संशोधन आणि सराव (6 वी एड). युनायटेड स्टेट्स: Wiley.}

तक्ता २.६ व्यावसायिक शीर्षकांच्या शब्दकोशातून पोलीस अधिकाऱ्यांच्या कार्यांचे वर्णन, चौथी आवृत्ती, १९७७

वाहतूक नियंत्रित करण्यासाठी, गुन्हेगारी रोखण्यासाठी आणि उल्लंघन करणाऱ्यांना अटक करण्यासाठी नियुक्त केलेले गस्त निरीक्षक: संशयास्पद व्यक्ती आणि आस्थापना यांची नोंद ठेवतात आणि वरिष्ठ अधिकाऱ्यांना अहवाल करतात. सार्वजनिक मेळाव्यांमधील अनियंत्रित

जमाव पांगवतात. रहदारीचे उल्लंघन करणाऱ्यांना तिकीट जारी करतात. सार्वजनिक बांधकाम विभागाला बेबंद वाहनांना दूर नेण्यासाठी स्थान सूचित करू शकतात. गोळा केलेल्या पैशाचे रक्षण करण्यासाठी पार्किंग मीटर कर्मचाऱ्यांसह असू शकते.

{स्रोत: Spector, P. E. (2012). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र: संशोधन आणि सराव (6 वी एड). युनायटेड स्टेट्स: Wiley.}

व्यावसायिक माहिती नेटवर्क (Occupational Information Network):

यूएस डिपार्टमेंट ऑफ लेबरने संशोधन संस्था आणि विद्यापीठांमधील अनेक औद्योगिक/संस्था मानसशास्त्रज्ञांच्या या दोन्हीच्या मदतीने १९९० मध्ये व्यावसायिक माहिती नेटवर्क – ओ*नेट (Occupational Information Network - O*NET) तयार केले, आणि त्याचा विकास आणि परिष्करण चालू आहे. ही माहिती प्रणाली जवळपास ११०० कार्य-संबंधित गटांवरील समान वैशिष्ट्यांसह कार्य-संबंधित माहितीसाठी संगणक-आधारित संसाधन आहे. हे वैयक्तिक संगणकांसाठी आणि वर्ल्ड वाइड वेबवर (<http://online.onetcenter.org>) सीडी-रॉमसह विविध स्वरूपात उपलब्ध आहे. हा माहिती आधार व्यक्ती आणि संस्थांना व्यापकपणे उपलब्ध करून देण्याची कल्पना आहे. ओ*नेट ची सुरुवात डी.ओ.टी. (DOT) सारख्याच कच्च्या मालासह झाली आहे, परंतु त्यातील सामग्री पूर्वी प्रयत्न केलेल्या कोणत्याही गोष्टीपेक्षा खूपच विस्तृत आहे. त्यामध्ये कार्याची सामग्री आणि त्या कार्यामधील व्यक्तींना आवश्यक असणाऱ्या के.एस.ए.ओ. संबंधित बरीच माहिती आहे. ओ*नेट९८ माहिती डिक्शनरीमध्ये कार्याचे वर्णन आणि रेटिंग करण्यासाठी ४५० पेक्षा अधिक वेगळे पैलू आहेत. ओ*नेट सामग्री प्रारूपाची सहा क्षेत्रे तक्ता २.७ (स्तंभ १) मध्ये दर्शविले आहेत. के.एस.ए.ओ. अर्ध्या क्षेत्रांमध्ये सूचीबद्ध आहेत (अनुभव आवश्यकता, कामगार आवश्यकता आणि कामगार वैशिष्ट्ये). व्यवसाय आवश्यकता आणि व्यवसाय विशिष्ट माहिती कार्य विशिष्ट कार्य वैशिष्ट्यांशी संबंधित आहे. व्यवसायाची वैशिष्ट्ये श्रमिक बाजार आणि कार्याच्या वेतनाशी संबंधित इतर प्रकारच्या माहितीशी संबंधित आहेत.

ओ*नेट लोकांना विशिष्ट कार्य शोधण्यास आणि सहा क्षेत्रांविषयी तपशील आणि संपूर्ण माहिती मिळविण्यास सक्षम करते. मूलभूत माहिती समान असला, तरी वैयक्तिक संगणक आवृत्ती आणि वेब आवृत्ती काही प्रमाणात भिन्न स्वरूपांमध्ये माहिती प्रदान करते. तक्ता २.७ हे सहा क्षेत्रांद्वारे व्यवस्था केलेल्या पोलीस अधिकाऱ्यांसाठी प्रदान केलेल्या माहितीचे उदाहरण आहे. स्थिती विश्लेषण प्रश्नावलीद्वारे प्रदान केलेल्या माहितीशी अधिकारी माहिती परस्परव्याप्त करते (तक्ता २.७ च्या तिसऱ्या स्तंभाची तक्ता २.९ शी तुलना करा), जे आश्चर्यकारक नाही कारण जेनेरेट आणि स्ट्रॉंग (२००३) यांनी हे दाखवून दिले, की ओ*नेट आणि स्थिती विश्लेषण प्रश्नावली परिमाण गुण जोरदार आहेत. संबंधित.

तक्ता २.७ पोलीस पेट्रोल ऑफिसरच्या कार्यासाठी ओ*नेटद्वारे प्रदान केलेल्या माहितीचा नमुना

क्षेत्र	क्षेत्र सामग्री	पेट्रोल अधिकाऱ्याच्या माहितीची उदाहरणे
---------	-----------------	--

अनुभव आवश्यकता	प्रशिक्षण, शिकणे, परवाना देणे	व्यावसायिक शाळांमध्ये प्रशिक्षण, संबंधित नोकरीवरचा अनुभव, किंवा सहयोगी पदवी. बॅचलर पदवी आवश्यक असू शकते.
कामगार आवश्यकता	मूलभूत कौशल्ये, छेद-कार्यात्मक कौशल्ये, सामान्य ज्ञान, शिक्षण	समस्या ओळखण्याचे कौशल्य आणि बोलणे सार्वजनिक सुरक्षिततेचे ज्ञान आणि कायदा.
कामगार वैशिष्ट्ये	क्षमता, अभिरूची, कार्यशैली	शीघ्र प्रतिक्रिया वेळ आणि दूर दृष्टी. कार्याच्या क्रियांमध्ये स्वारस्य आहे, जे इतरांना सहाय्यकारक ठरते. संपादनाभिमुख.
व्यवसाय आवश्यकता	सामान्यीकृत कार्य क्रिया, कार्य संदर्भ, संघटनात्मक संदर्भ	जनतेसोबत कार्य करणे, वाहने किंवा उपकरणे चालविणे.
व्यवसाय विशिष्ट माहिती	व्यावसायिक ज्ञान, व्यवसाय कौशल्ये, कार्ये, यंत्रे, साधने आणि उपकरणे	विशिष्ट भागात गस्त घालते, सुव्यवस्था राखते, गुन्हेगारांना अटक करते, रहदारीवर लक्ष ठेवते.
व्यवसाय वैशिष्ट्ये	श्रम बाजार माहिती, व्यवसायाचा दृष्टिकोन, रोजंदारी	रोजगार अंदाज सूचित करतात १९९६ ते २००६ पर्यंत १७.८% ची वाढ. राष्ट्रीय सरासरी वेतन \$३४६३२ आहे.

{स्रोत: Spector, P. E. (2012). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र: संशोधन आणि सराव (6 वी एड). युनायटेड स्टेट्स: Wiley.}

२.४.३ पोजिशन ऍनालिसिस क्वेश्चनेअर (Position Analysis Questionnaire):

पोजिशन ऍनालिसिस क्वेश्चनेअर – पी.ए.क्यू. (PAQ) हे एक साधन आहे, जे कोणतेही कार्य-विश्लेषण करण्यासाठी वापरले जाऊ शकते. प्रश्नावलीमध्येच १८९ विधाने आहेत, जे कार्याच्या आवश्यकता किंवा कार्याच्या घटकांशी संबंधित आहेत. ही विधाने कार्यासाठी के.एस.ए.ओ. रूपरेखा तयार करण्यासाठी वापरले जाऊ शकतात. पी.ए.क्यू. घटक

सामान्य आहेत, परिमाणांच्या किंवा के.एस.ए.ओ. च्या सामान्य संचाच्या आधारावर वेगवेगळ्या कार्यांची तुलना सक्षम करतात.

पी.ए.क्यू. घटकांचे सहा प्रमुख श्रेणींमध्ये वर्गीकरण केले गेले आहे, त्यातील प्रत्येक पुढील अनेक लहान श्रेणींमध्ये विभागलेला आहे (तक्ता २.८). घटकांमध्ये विस्तृत कार्य आवश्यकता समाविष्ट आहेत, जसे की माहिती घेणे आणि प्रक्रिया करणे, उपकरणे आणि साधनांचा वापर, शरीराच्या सामान्य हालचाली, परस्पर संपर्क आणि कामाचा संदर्भ. कोणत्याही कार्यासाठी, घटकांचे के.एस.ए.ओ. मध्ये भाषांतर केले जाऊ शकते. गणिताचा वापर आवश्यक असणाऱ्या कार्यासाठी, उदाहरणार्थ, हे कौशल्य आवश्यक आहे. पी.ए.क्यू. ने के.एस.ए.ओ.ची एक सामान्य सूची तयार केल्यामुळे त्यांच्या के.एस.ए.ओ. आवश्यकतांवर आधारित कार्यांची तुलना केली जाऊ शकते.

पी.ए.क्यू. कार्यांच्या विशिष्ट कार्य आयटम आणि के.एस.ए.ओ. ची रूपरेखा प्रदान करते. रूपरेखा विशिष्ट कार्यांची तुलना पी.ए.क्यू. माहिती-आधारमधील इतर शेकडो कार्यांशी करते. हे सर्व कार्यांच्या संबंधात प्रत्येक घटक आणि के.एस.ए.ओ. साठी टक्केवारी प्राप्तांक प्रदर्शित करते. कमी गुण दर्शवितात, की घटक किंवा के.एस.ए.ओ. इतर कार्यापेक्षा लक्ष्यित कार्यांमध्ये कमी लक्षणीय आहे. उच्च प्राप्तांक हे सूचित करते, की घटक किंवा के.एस.ए.ओ. इतर कार्यापेक्षा लक्ष्यित कार्यांमध्ये अधिक लक्षणीय आहे. ५० ची टक्केवारी सूचित करते, की प्रश्नाधीन घटक किंवा परिमाणानुसार कार्य सरासरी आहे.

तक्ता २.८ पी.ए.क्यू च्या प्रमुख श्रेणी

श्रेणी	उदाहरण
माहिती उपादान	माहिती गोळा करणे किंवा निरीक्षण करणे
मध्यस्थी प्रक्रिया	निर्णय घेणे आणि माहिती प्रक्रिया करणे
कार्य उत्पादन	वस्तू हाताळणे
आंतरवैयक्तिक क्रिया	इतर लोकांशी संवाद साधणे
कार्य परिस्थिती आणि नोकरीचे संदर्भ	शारीरिक आणि मानसिक कार्य स्थिती
विविध पैलू	कार्य वेळापत्रक

{स्रोत: Spector, P. E. (2012). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र: संशोधन आणि सराव (6 वी एड). युनायटेड स्टेट्स: Wiley.}

पोलिस अधिकारी कार्यासाठी सर्वात महत्वाचे घटक आणि के.एस.ए.ओ. चा नमुना तक्ता २.९ मध्ये दिसू शकतो. तक्त्यामध्ये दाखवल्याप्रमाणे, पोलिस अधिकाऱ्यांच्या कार्यांमध्ये सामान्य वैयक्तिक संपर्क तसेच निर्दिष्ट वैकल्पिक कपडे घालणे समाविष्ट असते. तक्ता २.९मध्ये पोलिस अधिकाऱ्यांच्या कार्यासाठी अनेक नमुना के.एस.ए.ओ. देखील समाविष्ट आहेत. दूरदृश्य तीक्ष्णता आणि मूलभूत प्रतिक्रिया वेळ हे दोन सर्वात महत्वाचे आहेत. हे लक्षात घेणे महत्वाचे आहे, की त्या दोघांचीही ओळख ओ*नेट द्वारे झाली होती.

तक्ता २.९ पी.ए.क्यू - के.एस.ए.ओ. आणि पोलिस अधिकाऱ्यासाठी कार्य घटक

केओ.ए.एस.	कार्य घटक
दूर दृश्य तीक्ष्णता	ज्याची जाणीव झाली, त्याचे अर्थबोधन करणे
साधी प्रतिक्रिया वेळ	पर्यावरणीय परिस्थितीची जाणीव असणे
हालचालीचा वेध	यंत्रे आणि/किंवा प्रक्रिया नियंत्रित करणे
दर नियंत्रण	सामान्य वैयक्तिक संपर्कात गुंतणे
श्रवण तीक्ष्णता	निर्दिष्ट विरुद्ध पर्यायी पोशाख परिधान

{स्रोत: Spector, P. E. (2012). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र: संशोधन आणि सराव (6 वी एड). युनायटेड स्टेट्स: Wiley.}

२.४.४ टास्क इन्व्हेंटरी:

टास्क इन्व्हेंटरी ही एक प्रश्नावली आहे, ज्यामध्ये विशिष्ट क्रियांची सूची समाविष्ट असते, ज्याचे विश्लेषण केले जात असणाऱ्या कार्यावर केले जाऊ शकते. प्रत्येक कार्यासाठी या शोधिकेमध्ये एक किंवा अधिक मूल्य-निर्धारण मापनश्रेणी समाविष्ट असतात. अशा परिमाणांवर मूल्य-निर्धारण केले जाऊ शकते, जसे की:

- कार्य करण्यात व्यतीत केलेला वेळ
- चांगले काम करण्यासाठी कार्याची गंभीरता
- कार्य शिकण्यात अडचण
- कार्याचे महत्त्व

सामान्यतः, कार्याच्या पदाधिकाऱ्यांना त्यांच्या स्वतःच्या कार्यासाठी शोधिका करण्यास सांगितले जाते. ठराविक कामात प्रत्येक कामावर खर्च केलेल्या सरासरी महत्त्वाचे किंवा वेळेचे चित्र प्रदान करण्यासाठी पदाधिकाऱ्यांमध्ये परिणाम एकत्र केले जातात.

जेव्हा अनेक लोक एखादे टास्क इन्व्हेंटरी पूर्ण करतात, तेव्हा ते प्रत्येक क्रियेसाठी समान परिमाणांवर काही प्रमाणात भिन्न मूल्य-निर्धारण करतील अशी शक्यता असते. यातून लोक त्यांच्या कार्याबद्दल कसे निर्णय घेतात, यातील फरक प्रतिबिंबित करू शकते. दुसऱ्या शब्दांत, जर दोन व्यक्तींनी एकाच कामावर समान वेळ व्यतीत केला, तर एकाला दुसऱ्यापेक्षा अधिक वेळ घालवता येईल. दुसरी शक्यता अशी आहे, की लोकांच्या मूल्य-निर्धारणातील फरक कार्यामधील वास्तविक फरक दर्शवतो. एकाच संस्थेतील समान शीर्षक असणाऱ्या कार्याची सामग्री लक्षणीयरीत्या बदलू शकते. लिंगेल, क्लॉज, ब्रॅड्ट आणि लॅडिस (१९९८) यांनी शोधून काढले, की (आपत्कालीन सज्जता विभागांमध्ये), कार्याच्या युनिटमधील कर्मचाऱ्यांच्या संख्येने विविध कामांवर खर्च केलेल्या वेळेच्या मूल्य-निर्धारणावर परिणाम होतो. अशी शक्यता आहे, की कार्यगट जितका लहान असेल, तितकी प्रत्येक व्यक्तीने अधिक कार्ये केली पाहिजेत. बऱ्याच विशिष्ट कार्ये शोधिकांचा वापर अशा उद्देशांसाठी केला जातो, जेथे समान काम करणाऱ्या व्यक्तींमधील फरक विशेष नसतो, परंतु

दोन महत्त्वाचे अपवाद आहेत. कॉन्टे, डिन, रिंगेनबाख, मोरॅन, आणि लॅंडी (२००५) यांनी कार्य-संबंधित भावना आणि कार्य-विश्लेषण रेटिंग यांच्यातील संबंध शोधला. जे लोक त्यांच्या कार्याविषयी आनंदी होते, त्यांनी सांगितले की त्यांनी असमाधानी असणाऱ्या कामांपेक्षा विविध कामांमध्ये अधिक वेळ घालवला. त्याचप्रमाणे, स्टॉक ब्रोकर्सच्या अभ्यासात वेगवेगळ्या कार्यांवर खर्च केलेल्या वेळेच्या मूल्य-निर्धारणाने एखाद्या व्यक्तीच्या विक्री कृतिशीलतेविषयी अंदाज वर्तविला. उदाहरणार्थ, ज्या स्टॉक ब्रोकरने कार्यालयापासून दूर अशिलासोबत अधिक वेळ घालवला, त्यांनी कमी वेळ व्यतीत केलेल्या लोकांपेक्षा अधिक विक्री केली. या अभ्यासांमध्ये, हे अनिश्चित आहे, की घालवलेला वेळ हे चांगले कार्यप्रदर्शन आणि कार्याच्या समाधानाचे कारण किंवा परिणाम आहे. टास्क इन्व्हेंटरीवरील मूल्य-निर्धारण व्यक्तींमध्ये का बदलतात, हे शोधण्यासाठी पुढील संशोधन आवश्यक आहे.

अगदी मूलभूत कामासाठी टास्क इन्व्हेंटरीमध्ये शेकडो कार्ये असू शकतात. व्याख्या सुलभ करण्यासाठी, कार्ये बहुतेक वेळा परिमाणांमध्ये गटबद्ध केली जातात, जी कार्याच्या मुख्य घटकांचे प्रतिनिधित्व करतात. तक्ता २.१० एका टास्क इन्व्हेंटरीमधून प्राप्त झालेल्या पोलिस अधिकाऱ्यांच्या कार्यांचे परिमाण दाखवते. यांपैकी प्रत्येक परिमाण एका विशिष्ट कार्यासह जोडले गेले होते आणि प्रत्येक कार्य विषय तज्ञांद्वारे विविध मापनश्रेणीवर प्राप्तांक केले गेले होते. या कामाची अधिक चांगली समज मिळविण्यासाठी मुख्य परिमाणांच्या संदर्भात विविध कार्ये विचारात घ्या.

तक्ता २.१० कार्य-विश्लेषणातून पोलिस अधिकाऱ्यांच्या कार्यांचे प्रमुख परिमाण

कार किंवा इतर पोलिस वाहन चालवणे	अपघात आणि संबंधित समस्या तपासणे
अटक करणे	वाहतूकीच्या नियम उल्लंघनासाठी तिकीट आणि उद्धरणे जारी करणे
साक्षीदार आणि इतर लोकांची मुलाखत घेत आहे	कौटुंबिक कलह यांसारख्या त्रासांना प्रतिसाद देणे
नियमित गस्ती दरम्यान दक्षता राखणे	नागरिकांना सेवा देणे

{स्रोत: Spector, P. E. (2012). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र: संशोधन आणि सराव (6 वी एड). युनायटेड स्टेट्स: Wiley.}

टास्क इन्व्हेंटरी ही अनेकदा व्यापक कार्य-विश्लेषण प्रकल्पाचा एक प्रमुख घटक असतो, जो नोकऱ्या आणि व्यक्तीबद्दल विविध प्रकारची माहिती गोळा करतो. अशी एक पद्धत म्हणजे एडवर्ड लेव्हिनची कॉम्बिनेशन ऍनालिसिस जॉब मेथड – सी-जॅम (C-JAM). सी-जॅम मुलाखती आणि प्रश्नावलीद्वारे के.एस.ए.ओ. आणि कार्याबद्दल माहिती गोळा करते. हे के.एस.ए.ओ चे कार्यासाठी तसेच केलेल्या कार्यांचे तपशीलवार चित्र प्रदान करते. तक्ता २.११ पोलिस अधिकाऱ्यांच्या कार्यासाठी विविध के.एस.ए.ओ चे उदाहरण दाखवते ज्यांचे सी-जॅम वापरून मूल्यांकन केले गेले.

तक्ता २.११ सी-जॅम सह विश्लेषित पोलिस अधिकाऱ्याच्या कार्यासाठी के.एस.ए.ओ ची उदाहरणे

औद्योगिक / संघटनात्मक
मानसशास्त्राचा परिचय आणि कार्य
विश्लेषण - II

कायदे, परिनियम, अध्यादेश यांचे ज्ञान (गुन्द्यांच्या प्रकारांसह)	हँडगन/शॉटगन हाताळण्यात/ सांभाळण्यात कौशल्य
	कायदे, कायदे, अध्यादेश लागू करण्याची क्षमता
कुठे/केव्हा आचरण करावे याचे ज्ञान	परिस्थितीचा ताबा घेण्याची क्षमता
मुलाखत/चौकशी	सचोटी (नैतिक/नैतिक/प्रामाणिकता)
विशेष उपकरणे चालविण्याचे कौशल्य (हेलिकॉप्टर, बोट, एमडीटी, व्हॉइस रेडिओ इत्यादी)	धाडस

{स्रोत: Spector, P. E. (2012). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र: संशोधन आणि सराव (6 वी एड). युनायटेड स्टेट्स: Wiley.}

२.४.५ कार्य-विश्लेषण पद्धत निवडणे (Choosing a Job Analysis Method):

आम्ही उपलब्ध अनेक कार्य-विश्लेषण पद्धतींपैकी फक्त काहींवर लक्ष केंद्रित केले आहे. एवढ्या मोठ्या विविध पद्धतींमधून एखादी व्यक्ती कशी निवडू शकते? प्रत्येक पद्धतीचे फायदे आणि तोटे आहेत आणि सर्व पद्धती सर्व अनुप्रयोगांसाठी योग्य नाहीत. लेव्हिन आणि इतर (१९८३) या कार्य-विश्लेषण तज्ञांनी ११ वेगवेगळ्या उद्देशांसाठी सात कार्य-विश्लेषण पद्धतींच्या प्रभावीतेवर सर्वेक्षण केले. प्रत्येक पद्धत इतरांपेक्षा काही उद्देशांसाठी अधिक अनुकूल होती. FJA व्यावहारिकदृष्ट्या सर्व उद्देशांसाठी तुलनेने प्रभावी असल्याचे दिसून आले. असे असले, तरीही ते पूर्ण करण्यासाठी सर्वात अधिक वेळ घेणारे आहे, असे मानले जात होते. पद्धत निवडताना खर्च आणि उद्देश यांसह अनेक घटकांचा विचार करणे आवश्यक आहे.

२.४.६ कार्य संघांसाठी कार्य-विश्लेषण पद्धती (Job Analysis Methods for Work Teams):

आतापर्यंत, आपण वैयक्तिक कार्यासाठी रचना केलेल्या कार्य-विश्लेषण पद्धतींवर चर्चा केली आहे. तथापि, संस्थांमध्ये, अधिकाधिक काम व्यक्तींऐवजी संघांद्वारे केले जात आहे, ज्यासाठी विशेष कार्य-विश्लेषण पद्धती वापरणे आवश्यक आहे. ब्रॅनिक आणि इतर (२००७) सूचित करा, संघ-कार्याचे विश्लेषण हे आपण चर्चा केलेल्या इतर पद्धतींशी तुलना करता येते, ज्यामध्ये समान स्रोत आणि माहिती संकलन पद्धती वापरल्या जाऊ शकतात. तथापि, संघ संवाद आणि समन्वयासाठी विशिष्ट के.एस.ए.ओ. आणि कार्ये आवश्यक आहेत. संघ-कार्य उदाहरणार्थ, स्टीव्हन्स आणि कॅम्पियन (१९९९) नुसार, संप्रेषण, संघर्ष

निराकरण, लक्ष्य-निश्चिती, समस्या निराकरण आणि कार्यसंघ सदस्यांमधील कार्य समन्वय संबंधित विशिष्ट के.एस.ए.ओ. आवश्यक आहेत.

२.५ कार्य-मूल्यमापन (JOB EVALUATION)

कार्य-मूल्यमापन हे वैज्ञानिकदृष्ट्या कार्याच्या वेतनाची पातळी निश्चित करण्यासाठी वापरल्या जाणाऱ्या परिमाणात्मक तंत्रांच्या कुटुंबाचा संदर्भ देते. या पद्धती आपण नुकत्याच चर्चा केलेल्या कार्य-विश्लेषण पद्धतींसारख्याच आहेत. खरंच, कार्याचे मूल्यांकन करण्यासाठी काहीवेळा कार्य-विश्लेषण पद्धती वापरल्या जातात. रॉबिन्सन, वाह्लस्ट्रॉम आणि मेकॅम (१९७४), उदाहरणार्थ, कार्याचे मूल्यांकन करण्यासाठी PAQ नियुक्त केले. कार्य-विश्लेषण आणि कार्य-मूल्यमापन यांमधील मुख्य फरक असा आहे, की कार्य-मूल्यमापन हे वेगवेगळ्या कार्यांसाठी कार्याची माहिती गणितीय पद्धतीने एकत्रित करून सापेक्ष वेतन ठरवण्यावर केंद्रित आहे.

गुण पद्धती (point method) ही कदाचित कार्याच्या मूल्यांकनाची सर्वात अधिक वापरली जाणारी पद्धत आहे. गुण पद्धती कार्य मूल्यमापन आयोजित करण्यात चार पायऱ्या असतात. प्रथम, व्यवस्थापक किंवा इतर संस्था सदस्यांचे पॅनेल कार्याचे नुकसान भरपाईचे घटक ठरवते. मूल्यमापनासाठी आधार म्हणून काम करणारे घटक भरपाईयोग्य घटक म्हणून ओळखले जातात. ते खालीलप्रमाणे आहेत.

- कार्यावरील त्रुटीचे परिणाम
- शिक्षण आवश्यक
- जबाबदारी
- कौशल्य आवश्यक

दुसरे, एक पॅनेल (नवीन किंवा समान सदस्यांनी बनलेले) प्रत्येक कार्यामध्ये प्रत्येक भरपाईयोग्य घटक समाविष्ट असणाऱ्या मर्यादेचे मूल्यांकन करते. हे परिमाणात्मक मापनश्रेणीवर केले जाते. प्रत्येक कार्याला प्रत्येक घटकासाठी गुण प्राप्त होतात. एखाद्या विशिष्ट कार्याला, उदाहरणार्थ, केलेल्या चुकांसाठी संभाव्य २० पैकी २ गुण आणि शिक्षणासाठी संभाव्य २० पैकी २० गुण मिळू शकतात. हे सूचित करेल, की कार्यामध्ये त्रुटींसाठी कमी परिणाम होतील, तरीही उच्च शिक्षण पातळी आवश्यक असेल.

तिसरे, प्रत्येक कामासाठी, एकूण गुण मिळविण्यासाठी घटकांचे गुण जोडले जातात. या प्रकरणात, कार्याला दोन घटकांसाठी एकूण २२ गुण मिळतील (२, २०). ही संख्या डॉलरच्या युनिटमध्ये नसल्यामुळे ते वास्तविक वेतन पातळी दर्शवत नाहीत. उलट, संख्या सापेक्ष आहेत, जितकी अधिक संख्या कार्यासाठी अधिक वेतन दर्शविते.

चौथा आणि शेवटचा टप्पा, म्हणजे संस्थेतील प्रत्येक कार्याच्या वास्तविक वेतनाची प्रत्येक कार्याच्या एकूण वेतनाशी तुलना करणे. जर वेतन प्रणाली नुकसानभरपाईच्या घटकांच्या दृष्टीने वाजवी असेल, तर आरेखन सरळ रेषेत असावे. हे सूचित करते, की कार्यासाठी वेतन जितका अधिक, तितके अधिक गुण. एखाद्या विशिष्ट कार्यासाठीचा बिंदू सरळ रेषेवर

नसल्यास, कार्य एकतर जास्त वेतनाची (बिंदू रेषेच्या वर आहे) किंवा कमी वेतन (बिंदू रेषेच्या खाली आहे). त्यानंतर समान बेरीज असणाऱ्या इतर कार्यांशी कार्य जुळवण्यासाठी पावले उचलली जाऊ शकतात. प्रणालीनुसार अधिक वेतन असणाऱ्या कार्यांवर वेतन गोठवला जाऊ शकतो. खूप कमी वेतन देणाऱ्या कार्यांचा वेतनही वाढू शकतो.

जरी कार्य-मूल्यमापन कार्यांचे सापेक्ष महत्त्व दर्शवू शकते, परंतु इतर घटक पगाराच्या पातळीवर प्रभाव टाकतात. कार्यासाठी बाजारातील वेतन ही सर्वात महत्त्वाची बाब आहे. उदाहरणार्थ, हॉस्पिटलमध्ये असे आढळू शकते की डॉक्टरांना नर्ससच्या तुलनेत अधिक वेतन दिला जातो. तथापि, केवळ नुकसान भरपाईच्या घटकांवर वेतन स्थापित करणे रूग्णालयासाठी अव्यवहार्य असेल. परिचारिकांना अधिक वेतन देण्याची किंमत खर्च-प्रतिबंधक असेल. जर त्यांचे वेतन कमी झाले, तर चिकित्सकांना कामावर ठेवता येणार नाही किंवा त्यांना कायम ठेवता येणार नाही. परिणामी, संपूर्ण देशात किंवा प्रदेशात दिलेले वेतन विचारात घेणे आवश्यक आहे. इतर संस्था प्रत्येक पदासाठी काय पैसे देतात हे शोधण्यासाठी, वेतन सर्वेक्षण केले जाऊ शकते. असे सर्वेक्षण करण्यासाठी, परिसरातील सर्व रूग्णालयांशी संपर्क साधून त्यांच्या परिचारिका आणि चिकित्सकांच्या वेतनाची पातळी निश्चित केली जाऊ शकते.

गुण-प्रणाली ही कार्यांच्या विविध मूल्यांकन पद्धतींपैकी एक आहे. पॉइंट सिस्टमचे इतर प्रकार देखील आहेत. ते सर्व त्यांच्या सापेक्ष मूल्याचा अंदाज घेऊन कार्यांच्या वेतन पातळीचे मूल्यांकन करण्यासाठी वापरले जातात. संशोधनानुसार, विविध पद्धती अदलाबदल करण्यायोग्य असू शकतात. अनेक अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की विविध पद्धतींचे परिणाम अनेकदा तुलनेने समान असतात.

२.५.१ वेतन पातळी निश्चित करणे:

युनायटेड स्टेट्स आणि इतर राष्ट्रांमध्ये महिलांचे वेतन पुरुषांच्या तुलनेत सरासरीने कमी असल्याचे प्रसिद्ध आहे. काही असमानता या वस्तुस्थितीमुळे आहेत की मुख्यतः महिलांकडे असणाऱ्या कार्ये, जसे की सेक्रेटरी, प्रामुख्याने पुरुषांकडे असणाऱ्या कार्यांपेक्षा कमी वेतन दिले जाते, जसे की इलेक्ट्रिशियन. जरी 1963 चा समान वेतन कायदा संयुक्त राष्ट्रांमध्ये समान कार्यांसाठी पुरुषांपेक्षा कमी वेतन महिलांना बेकायदेशीर ठरवत असला तरी, कोणताही कायदा एखाद्या संस्थेला वेगळ्या कार्यांसाठी पुरुषांपेक्षा कमी वेतन देण्यापासून रोखत नाही.

तुलनात्मक मूल्याचा अर्थ असा आहे की विविध परंतु तुलना करण्यायोग्य कार्यांना समान मोबदला मिळावा. मोठ्या प्रमाणावर महिलांकडे असणाऱ्या कार्यांचा मोबदला प्रामुख्याने पुरुषांच्या कार्यांप्रमाणेच दिला गेला पाहिजे जर त्यांनी संस्थेमध्ये समान योगदान दिले. कार्यांच्या मूल्याचे मूल्यांकन करण्यासाठी एक सामान्य उपाय शोधण्यात अडचण आहे. कार्यांचे मूल्यांकन ही एक पद्धत आहे.

कार्य-मूल्यमापन वापरून समान मूल्याचा अभ्यास करण्यासाठी, प्रथम एखाद्या संस्थेच्या कार्यांमध्ये कार्य मूल्यमापन पद्धतींपैकी एक लागू करेल. प्रामुख्याने पुरुषांकडे असणाऱ्या कार्यांची तुलना महिलांकडे असणाऱ्या कार्यांशी केली जाईल. भरपाई करण्यायोग्य

घटकांनुसार, असे दिसते की कमीत कमी काही कार्य ज्या बहुतांशी महिलांकडे असतील त्या कमी पगाराच्या असतील. प्रत्येक कमी पगाराच्या कार्यांना गणितीय प्रक्रिया वापरून किती समायोजन मिळावे याची गणना करणे शक्य होईल. त्या सुधारणांचा अवलंब केल्यास, पुरुष आणि स्त्रियांना तुलना करण्यायोग्य नोकऱ्या मिळू शकतात.

तुलनात्मक मूल्य निश्चित करण्यासाठी कार्यांच्या मूल्यांकनाचा वापर शोधला गेला नाही. अडचणीचा एक भाग असा आहे की कार्यांच्या मूल्यमापनात वापरलेले निर्णय हे स्त्रियांच्या कमी पगाराला कायम ठेवण्याच्या मार्गाने पक्षपाती असू शकतात. Schwab and Grams (1985), उदाहरणार्थ, शोधून काढले की जे लोक संस्थांमध्ये कार्यांना गुण देतात ते त्यांच्या सध्याच्या पगाराच्या ज्ञानाने प्रभावित होतात. परिणामी, कमी पगाराच्या कार्यांना त्यांच्या पात्रतेपेक्षा कमी पॉइंट मिळतात, तर जास्त पगाराच्या कार्यांना जास्त पॉइंट मिळतात. कार्य-मूल्यमापन कमी पगाराच्या, प्रामुख्याने महिला कार्यांना कमी मानू शकते तर जास्त पगाराच्या, प्रामुख्याने पुरुष कार्यांचे मूल्यमापन करते.

लिपिक आणि प्राथमिक शाळेतील शिक्षकांसारख्या मोठ्या प्रमाणात महिला व्यवसायांमध्ये मोठ्या प्रमाणावर वेतन वाढवण्याचा खर्च, तुलनात्मक मूल्य साध्य करण्यासाठी सर्वात महत्त्वपूर्ण अडथळा असू शकतो. हे वेतन समायोजन इतर कार्यांमधील वेतन कपातीसह नसतील तर ते प्रतिबंधात्मक महाग असतील. शिवाय, बाजारातील वेतनाचा प्रश्न आहे, ज्याचा संघटनांनी ठरवलेल्या पगाराच्या स्तरांवर मोठा परिणाम होतो. संयुक्त राष्ट्रांमध्ये लक्षणीय सुधारणा असूनही, नजीकच्या भविष्यात तुलनात्मक मूल्य प्राप्त होण्याची शक्यता नाही.

२.६ सारांश

कार्य-विश्लेषण ही कार्य आणि त्या करण्यासाठी आवश्यक असणाऱ्या वैयक्तिक गुणांचे वर्णन करण्याची एक पद्धत आहे. कार्य ओरिएंटेड दृष्टिकोन कार्यांचे स्वरूप तसेच त्यात समाविष्ट असणाऱ्या कार्यांची माहिती देते. व्यक्ती-केंद्रित दृष्टिकोन KSAOs (ज्ञान, कौशल्ये, क्षमता आणि इतर वैयक्तिक वैशिष्ट्ये) परिभाषित करतो जे एखाद्या व्यक्तीकडे कामावर घेण्यासाठी असणे आवश्यक आहे. कार्य-विश्लेषणाच्या विविध पद्धती उपलब्ध आहेत, ज्यापैकी प्रत्येक कार्य, व्यक्ती किंवा दोन्हीची माहिती देते.

कार्य-विश्लेषण माहिती विविध उद्देशांसाठी वापरली जाऊ शकते. याचा उपयोग कर्मचाऱ्यांच्या व्यावसायिक कारकीर्द विकासासाठी, कायदेशीर समस्या, जसे की कर्मचाऱ्यांच्या कृतींमध्ये निष्पक्षता सुनिश्चित करणे, कार्यप्रदर्शन मूल्यमापन निवड, प्रशिक्षण, व्यावसायिक समुपदेशन, संशोधन यासाठी केला जाऊ शकतो. कार्य-विश्लेषणची बहुतांश माहिती चार मुख्य स्रोतांपैकी एकाकडून येते, म्हणजे कार्य विश्लेषक, कार्याचे पदाधिकारी, पर्यवेक्षक, प्रशिक्षित निरीक्षक. ही माहिती एका मार्गाने दिली जाते, ती म्हणजे, कार्य स्वतः करणे, कार्य करणाऱ्या लोकांची मुलाखत घेणे, काम करणाऱ्या लोकांचे निरीक्षण करणे, कार्य करणाऱ्या लोकांना प्रश्नावली देणे.

कार्य-विश्लेषणविविध पद्धती वापरून केले जाऊ शकते; कोणतीही एक पद्धत इतरांपेक्षा चांगली नाही. प्रत्येकाचे स्वतःचे फायदे आणि तोटे आहेत. कोणती पद्धत वापरली जाते हे

कार्य विश्लेषकाच्या उद्देशाने ठरवावे. चार प्रमुख पद्धती म्हणजे कार्य कॉम्पोनंट इन्व्हेंटरी, फंक्शनल कार्य-विश्लेषण, पोझिशन अॅनालिसिस प्रश्नावली, विशिष्ट कार्य इन्व्हेंटरी.

वेतनाची पातळी निश्चित करण्यासाठी वापरल्या जाणाऱ्या तंत्रांपैकी एक म्हणजे कार्याचे मूल्यांकन. कार्य मूल्यमापन प्रक्रिया कार्य-विश्लेषण प्रक्रियेसारख्याच असतात आणि कार्याचे मूल्यांकन करण्यासाठी कार्याच्या मूल्यांकन पद्धतींचा वारंवार वापर केला जातो. संशोधनानुसार, एकाच कार्यावर लागू केल्यावर अनेक भिन्न कार्य मूल्यमापन तंत्रे समान परिणाम देतात. पुरुष आणि स्त्रिया यांच्यातील पगारातील फरक कमी करण्याचा प्रयत्न करण्यासाठी कार्य मूल्यांकनाचा वापर केला गेला आहे. तुलनात्मक मूल्याची संकल्पना सांगते की एखाद्या संस्थेमध्ये समान योगदान देणाऱ्या कार्यांना समान मोबदला मिळावा.

२.७ प्रश्न

१. कार्य-विश्लेषण म्हणजे काय? सविस्तर समजावून सांगा.
२. कार्य-विश्लेषणाचे उद्देश तपशीलवार लिहा.
३. कार्य-विश्लेषण माहिती गोळा करण्याच्या पद्धतींचे वर्णन करा.
४. कार्य-विश्लेषणाच्या पद्धती स्पष्ट करा.
५. यांवर लघु टीपा लिहा:
 - अ) विषय तज्ञ (SME)
 - ब) वेतन पातळी निश्चित करणे.

२.८ संदर्भ

Spector, P.E. (2012). Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice (6th Ed). United States: Wiley.

कृती मूल्य-निर्धारण - I

घटक संरचना

- ३.० उद्दिष्ट्ये
- ३.१ आपण कर्मचाऱ्यांचे मूल्यांकन का करतो?
 - ३.१.१ प्रशासकीय निर्णय
 - ३.१.२ कर्मचारी विकास आणि अभिप्राय
 - ३.१.३ संशोधन
- ३.२ कृती निकष
 - ३.२.१ निकषांची वैशिष्ट्ये
 - ३.२.२ निकष जटिलता
 - ३.२.३ गतिकीय निकष
 - ३.२.४ संदर्भित कृती
- ३.३ सारांश
- ३.४ प्रश्न
- ३.५ संदर्भ

३.० उद्दिष्ट्ये

हे युनिट वाचल्यानंतर तुम्हाला समजेल:

- कृती मूल्य-निर्धारण का आयोजित केले जाते आणि ते संस्थेसाठी का आवश्यक आहे, याचे वर्णन करणे
- कार्य-कृती माहितीच्या उपयोगांची यादी करणे
- कृती मूल्य-निर्धारणासाठी निकषांच्या महत्त्वावर चर्चा करणे

३.१ आपण कर्मचाऱ्यांचे मूल्य-निर्धारण का करतो? (WHY DO WE APPRAISE EMPLOYEES?)

आम्ही ओळखतो तो पहिला प्रश्न, म्हणजे संस्थांना त्यांच्या कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेचे आणि उत्पादकतेचे महत्त्वपूर्ण रीतीने मूल्य-निर्धारण करण्याचे औचित्य. कृती मूल्य-निर्धारण हे खरोखरच एक वेळ घेणारे कार्य आहे, जे बहुतेक व्यवस्थापन व्यवस्थापकांना आणि त्यांच्या कनिष्ठ सहकाऱ्यांना आवडत नाही. म्हणूनच बहुतेकदा मोठ्या संस्था बहुतेक वेळा कर्मचाऱ्यांच्या नोकरी/कार्यविषयक समाधानाच्या कृतीचे मूल्यमापन करतात. याचे स्पष्टीकरण असे आहे, की कार्य-कृतीविषयक माहिती व्यक्ती आणि संस्था दोघांनाही मदत

करू शकते. कृती-संदर्भात प्राप्त केलेली माहिती प्रशासकीय बाबींसाठी आणि विशेषतः निर्णय घेणे, कर्मचाऱ्यांचा विकास आणि अभिप्राय घेणे आणि अभ्यासासाठी योग्य प्रकारे संस्थात्मक प्रक्रिया आणि कार्यपद्धतींची कार्यक्षमता प्रभावीपणे सूक्ष्म मार्गाने स्थापित करण्यासाठी वापरली जाऊ शकते.

३.१.१ प्रशासकीय निर्णय (Administrative Decisions):

अनेक प्रशासकीय आणि व्यवस्थापकीय निर्णय जे कर्मचाऱ्यांवर प्रभाव पाडतात, ते कमीत कमी काही प्रमाणात, त्यांच्या सूक्ष्म पद्धतीने काम करण्याच्या क्षमतेवर अवलंबून असतात. सामान्य गृहितकाच्या विरुद्ध, बहुतेक प्रमुख संस्था कार्य-कृतीचा उपयोग विविध प्रकारच्या विशेषतः नकारात्मक आणि विशेषतः सकारात्मक कृतींचा पाया म्हणून करतात. कर्मचाऱ्यांविरुद्ध केलेल्या नकारात्मक कृतींमध्ये सहसा पदावनती आणि पद-समाप्ती (पदावरून हकालपट्टी) दोन्हीचा समावेश होतो. तसेच काही संघटनांमध्ये अशी धोरणे असतात, जी विशेषतः असमाधानकारकपणे काम करणाऱ्या कामगारांना काढून टाकण्याची मागणी करतात. सर्व हेतू आणि उद्दिष्टांसाठीच्या सकारात्मक कृतींमध्ये पदोन्नती आणि त्याव्यतिरिक्त, वेतन-वाढ यांचा समावेश होतो आणि अशा प्रकारे अनेक संस्थांमध्ये गुणवत्तेवर आधारित बक्षीस प्रणाली आणि लाभ प्रणाली आहेत, जी वास्तविक वाढीला कार्य-कृतीच्या पातळीशी जोडतात, जे बऱ्यापैकी महत्त्वपूर्ण आहे.

प्रशासकीय निर्णयांसाठी कार्य-कृतीची माहिती वापरण्याचा आधार करार आणि कायदा या दोन्हीमध्ये आढळू शकतो. संघटना करारात वारंवार असे नमूद केले जाते, की कार्य-कृती विशिष्ट प्रशासकीय निर्णयांसाठी आधार आहे, जसे की वेतन वाढ. एक करार असेही सांगू शकतो, की कामगिरीचे मूल्यांकन केले जाणार नाही. संयुक्त राष्ट्रांमध्ये, नागरी सेवा (सरकारी) कर्मचाऱ्यांना केवळ निकृष्ट कार्य-कृतीसाठी किंवा कार्यविषयक नियमांचे उल्लंघन केल्याबद्दल काढून टाकले जाऊ शकते. सहकर्मचाऱ्यांवर हल्ला करणे, एखाद्या गुन्हासाठी दोषी ठरणे, कामाच्या वेळी झोपणे आणि वेळापत्रक केलेले असताना कामावर न येणे ही सर्व नियमांच्या उल्लंघनाची उदाहरणे आहेत. बऱ्याच कामांवरून काढून टाकलेल्या, यू.एस. सरकारच्या कर्मचाऱ्यांना नोकरीवरील स्वीकारार्ह कार्य-कृतीच्या विस्तृत इतिहासामुळे मोठ्या प्रमाणात पुनर्संचयित केले गेले आहे. संशोधकांचा सामान्यतः अभ्यासानुसार विश्वास होता, विशेषतः बऱ्यापैकी महत्त्वपूर्ण असलेल्या कार्यकारी आणि बहुतेक भागांसाठी प्रशासकीय निर्णयांना कार्य-कृतींवर न्याय देण्याचे नियम असलेले संयुक्त राष्ट्रे हा एकमेव देश नाही. उदाहरणार्थ, कॅनडामध्ये कर्मचाऱ्यांना काढून टाकणे हे कामाच्या कार्यक्षमतेवर अवलंबून असते, असा विधायी नियम मूलतः खाजगी संस्थांपर्यंत आणि सरकारला देखील अतिशय महत्त्वपूर्ण मार्गाने विस्तारित करण्यात आला आहे.

३.१.२ कर्मचारी विकास आणि अभिप्राय (Employee Development and Feedback):

संशोधकांच्या मते, कर्मचाऱ्यांना मुख्यतः त्यांचे कार्य-कृती आणि कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी आणि टिकवून ठेवण्यासाठी त्यांच्या वरिष्ठांकडून अभिप्रायाची आवश्यकता असते. व्यवस्थापकांच्या सर्वांत महत्त्वाच्या कर्तव्यांपैकी सामान्यतः त्यांच्या कनिष्ठ सहकाऱ्यांना कामाच्या ठिकाणी त्यांच्याकडून खरोखर काय अपेक्षित आहे, हे सांगणे आणि

त्या व्यक्ती सामान्यतः त्या आवश्यकता आणि मानके किती प्रभावीपणे पूर्ण करतात, हे देखील सांगणे आहे. कर्मचारी चांगले कार्य करत असताना त्यांना समजून घेणे आवश्यक आहे, जेणेकरून ते चांगले कार्य करत राहतील. जरी नोकरीवर चांगली कामगिरी करणाऱ्या व्यक्तींना उपादानाचा (input) फायदा होऊ शकतो, बहुतांशी त्यांची कार्य-कृती सुधारते. अभिप्रायाचा वापर सामान्यतः लोकांना खरोखरच समजून घेण्यासाठी देखील केला जाऊ शकतो, की त्यांच्या क्षमतांमध्ये सुधारणा करण्यासाठी अधिक सूक्ष्म पद्धतीने उच्च पदांवर श्रेणीवाढ कशी करावी, जे मूलतः महत्त्वपूर्ण आहे. साधारणपणे सध्याचा कल संघटनांनी विशेषतः संपूर्ण कृती-व्यवस्थापन प्रक्रिया (performance management process) तयार करण्याचा असल्याचे दिसते, जी वर्षातून एकदा केलेल्या पुनरावलोकनाच्या पलीकडे चालते, जी सहसा खूप लक्षणीय असते. वार्षिक मूल्यांकनाव्यतिरिक्त, या प्रणालींमध्ये लक्ष्य नियोजन आणि अधूनमधून क्रमवारी समाविष्ट असू शकते, जसे की व्यवस्थापन आणि कर्मचाऱ्यांमध्ये प्रशिक्षण आणि अनुभवांची देवाणघेवाण आणि अभिप्राय. दरम्यान, खरोखरच वार्षिक पुनरावलोकन प्रामुख्याने प्रशासकीय कारणांसाठी वापरले जाऊ शकते, विशेषतः मध्यवर्ती कालावधीची पुनरावलोकने अक्षरशः बहुतेक भागांसाठी मुख्यतः अभिप्रायासाठी वापरली जातील, कर्मचाऱ्यांच्या अनुभवातील काही ताण आणि बचावात्मकता कमी करून अधिकतर बढतीच्या संधीसाठी मूल्यांकन केले जाईल.

३.१.३ संशोधन (Research):

सामान्यतः व्यावसायिक औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्रज्ञांच्या अनेक क्रिया कर्मचाऱ्यांच्या कार्य-कृती सुधारण्यावर केंद्रित असतात, किंवा त्यांना सामान्यतः असे वाटते. औद्योगिक आणि संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञांचे प्रयत्न अधिक चांगली उपकरणे तयार करणे, योग्य उमेदवारांना नियुक्त करणे, कर्मचारी सक्षम करणे आणि कर्मचाऱ्यांना शिक्षित आणि प्रशिक्षित करणे यावर केंद्रित असू शकते. उदाहरणार्थ, कार्य-कृती माहिती हा एक निकष म्हणून वापरला जाऊ शकतो, ज्यासाठी काही क्रियांचे बऱ्याच भागासाठी सूक्ष्मपणे मूल्यांकन केले जाऊ शकते. सर्व प्रकारच्या कारणांमुळे हे साध्य करण्यासाठी एक संशोधन प्रकल्प हाती घेऊ शकतो. खरोखरच अशा संशोधनासाठी एक सामान्य दृष्टिकोन नवीन कार्यक्रमाचा अवलंब करण्यापूर्वी आणि नंतर कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेची आणि उत्पादकतेची तुलना करतो, विशेषतः मुख्य मार्गाने त्यात सुधारणा करण्यासाठी. विशेषतः अधिक चांगल्या प्रकारची संकल्पना हा एक प्रयोग असेल, ज्यामध्ये कर्मचाऱ्यांच्या एका गटाला नवीन पद्धत प्राप्त होते, तर नियंत्रण गटाला नाही. ज्या गटाला खरोखर नवीन प्रक्रिया मिळाली आहे, त्या गटाची कृती नियंत्रण गटाच्या तुलनेत लक्षणीय रित्या खूपच चांगली आहे की नाही, हे पाहण्यासाठी दोन श्रेणींमध्ये मुख्यत्वे फरक केला जाऊ शकतो. प्रशिक्षणाद्वारे उत्तम कृती अधिक प्रभावी आहे आणि बहुतेक भागांसाठी, प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या प्रभावितेचा एक अतिशय मजबूत पुरावा प्रदान करेल.

३.२ कृती निकष (PERFORMANCE CRITERIA)

एक निकष एक अतिशय उच्च विशेषतः मानक आहे, ज्याच्या विरुद्ध आपण एखाद्या व्यक्तीसह मुख्य मार्गाने कोणत्याही गोष्टीचे कृती मोजू शकता. निकषांशिवाय कार्यक्षमतेचे मूल्यमापन करण्याचा प्रयत्न करणे, हे एखाद्या मित्राला हरवलेली वस्तू शोधण्यात मदत

करण्यासारखे आहे, जेव्हा मित्र तुम्हाला ते खरोखर काय आहे, हे अगदी सूक्ष्म मार्गाने सांगत नाही. तुम्ही काय शोधत आहात, हे तुम्हांला तंतोतंत कळत नाही, तोपर्यंत तुम्हांला खरोखरच विशेष मदत होऊ शकत नाही. त्याचप्रमाणे, जोपर्यंत तुम्ही खरोखरच एखाद्याच्या कार्य-कृतीचे खरोखरच मूल्यमापन करू शकत नाही, तोपर्यंत तुमची खरोखरच काय कृती खरोखर तटस्थ मार्गाने असावी.

३.२.१ निकषांची वैशिष्ट्ये (Characteristics of Criteria):

वास्तविक विरुद्ध सैद्धांतिक निकष (Actual Versus Theoretical Criterion):

निकष एकतर वास्तविक किंवा सैद्धांतिक म्हणून परिभाषित केले जाऊ शकतात. संकल्पनात्मक निकष (conceptual criteria) हे चांगल्या कृतीचे मूल्यांकन कसे केले जाते, यापेक्षा वास्तविक चांगली कृती (good performance) म्हणजे काय आहे, याची व्याख्या आहेत. सैद्धांतिक निकष (theoretical criteria) हे मूलतः संशोधन भाषेतील वैज्ञानिक आणि सैद्धांतिक रचना आहे. हे चांगले कृती कशामुळे घडते, या संकल्पनेचा संदर्भ देते, जे विशेषतः सूक्ष्म मार्गाने महत्त्वाचे असते. वास्तविक निकष (actual criteria) ही सर्वसाधारणपणे निर्विवादपणे अशी पद्धत आहे, ज्याद्वारे सैद्धांतिक निकषांचे सूक्ष्म पद्धतीने मूल्यांकन केले जाते किंवा कार्यान्वित केले जाते. हे सामान्यतः मूलतः कृती मूलतः मूल्यमापन पुनरावलोकन आहे, जे अनिवार्यपणे कार्यरत आहे, विक्रेत्याच्या विक्री किंवा महसूल मोजण्यासारखे, जे अत्यंत महत्त्वपूर्ण आहे.

एका महत्त्वपूर्ण अर्थाने, तक्ता ३.१ पाच वेगवेगळ्या व्यवसायांसाठी सैद्धांतिक आणि उच्च संबंधित सामान्यतः व्यावहारिक आवश्यकता प्रदान करते, किंवा त्यांनी विचार केला. यात दर्शविल्याप्रमाणे, या आवश्यकता काही व्यवसायांसाठी विशेषतः पूर्णपणे भिन्न असू शकतात. काहींचा सर्वसाधारणपणे दुसरीकडे असा विश्वास होता, की वैचारिक आणि व्यावहारिक परिस्थितींमधील संबंध सामान्यतः मोठ्या मार्गाने तुलनेने जवळचा आहे. उदाहरणार्थ, विमा विक्रेत्याचे वैचारिक उद्दिष्ट सामान्यतः विक्री करणे हे असते, तर चक्क व्यावहारिक निकष व्यक्तीने लक्षणीय प्रमाणात पूर्ण केलेल्या विक्रीचा एक मेळ आहे. एखाद्या कलाकारासाठी, सहसंबंध तितका जवळचा असू शकत नाही, परंतु तो विशेषतः महत्त्वपूर्ण आहे. सर्व प्रकारच्या कारणांमुळे, कलाकृती निर्माण करण्याचा सैद्धांतिक निकष कला व्यावसायिकांना व्यक्तीच्या कामावर निर्णय घेण्यासाठी विचारण्याच्या वास्तविक निकषाशी जोडलेला आहे, जो अत्यंत महत्त्वपूर्ण असेल. म्हणूनच, या परिस्थितीत, कला व्यावसायिक कोणाला म्हणतात आणि महत्त्वपूर्ण अर्थाने उत्कृष्ट कला काय आहे आणि नाही याबद्दल तज्ञांचा निर्णय घेण्याच्या दृष्टीने व्यक्तिनिष्ठतेची संधी आहे. ही उदाहरणे दाखवल्याप्रमाणे, विविध व्यवसायांच्या आवश्यकतांना पूर्णपणे भिन्न मूल्यमापन पद्धतींची आवश्यकता असू शकते, जी सामान्यतः महत्त्वाची असते.

तक्ता ३.१ पाच प्रकारच्या कार्यासाठी सैद्धांतिक आणि वास्तविक निकषांची उदाहरणे

नोकरी	सैद्धांतिक निकष	वास्तविक निकष
कलाकार	उत्कृष्ट कलाकृती तयार करा	कला तज्ञांचे निर्णय

विमा विक्रेता	विमा विक्री करा	मासिक विक्री
भांडारगृह लिपिक	ग्राहकांना चांगली सेवा द्या	सेवेसह ग्राहकांच्या समाधानाचे सर्वेक्षण
शिक्षक	विद्यार्थ्यांना ज्ञान द्या	विद्यार्थी यश चाचणी गुण
वातावरण अंदाज वार्ताहर	हवामानाचा अचूक अंदाज द्या	वास्तविक हवामानाशी अंदाजांची तुलना करा

{स्रोत: Spector, P. E. (2012). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र: संशोधन आणि सराव (6 वी एड). संयुक्त राष्ट्रांमध्ये: Wiley.}

दूषितता, कमतरता आणि प्रासंगिकता:

आमचे वास्तविक निकष मुख्यतः शब्दशः महत्वाच्या मूलभूत सैद्धांतिक निकषांचे मूल्यमापन करण्यासाठी आहेत. तथापि, आमची वास्तविक मानके त्यांच्या नियोजित सैद्धांतिक कार्यक्षमतेच्या वैशिष्ट्यांपेक्षा काही प्रमाणात चांगली आहेत. जरी एखाद्या वास्तविक निकषाने हेतू असलेल्या सैद्धांतिक भागाचे मूल्यांकन केले तरीही निकष, सैद्धांतिक निकषाचा काही भाग जवळजवळ नक्कीच चुकला आहे. तर दुसरीकडे, वास्तविक निकष निःसंशयपणे पक्षपाती असू शकतो आणि मोठ्या प्रमाणात सैद्धांतिक निकषापेक्षा भिन्न काहीही ठरवू शकतो. परिणामी, सामान्यतः वास्तविक निकष वारंवार केवळ तात्त्विक निकषाचा एक अतिशय विशेषतः अनुमान मांडतो, ज्याची तसे अचूक मोजमाप करण्यासाठी रचना केलेली आहे.

तीन संकल्पना निःसंशयपणे सामान्यतः या परिस्थितीचे वर्णन करण्यात मदत करतात: निकष दूषितता, निकषाची कमतरता आणि निकष प्रासंगिकता, जे समजून घेणे खूप महत्वाचे आहे. निकष दूषिततेचा (Criterion contamination) अर्थ वास्तविक निकषाच्या त्या भागाचा संदर्भ आहे, ज्याचे मूल्यमापन केले पाहिजे होते त्याशिवाय काहीही प्रतिबिंबित करते, जे त्याऐवजी विचार करण्यायोग्य आहे, जे बरेच लक्षणीय आहे. निकषातील पूर्वग्रह तसेच लक्षणीय प्रमाणात अविश्वसनीयतेमुळे प्रदूषण होऊ शकते, जे खूप महत्वाचे आहे. जेव्हा लोकांचे निर्णय आणि दृश्ये अगदी वास्तविक निकष म्हणून वापरली जातात, पूर्वग्रह अत्यंत व्यापक असतात. कला तज्ञांच्या निर्णयांचा वापर करून, उदाहरणार्थ, एखाद्याच्या कलाकृतीच्या गुणवत्तेसाठी प्राथमिक निकष, न्यायाधीशांच्या पूर्वग्रहांबद्दल इतकेच प्रकट करू शकतात, की ते कलाकृतीबद्दल तटस्थपणे करतात. कलेच्या गुणवत्तेसाठी कोणतेही वस्तुनिष्ठ निकष नसल्यामुळे तज्ञ जवळजवळ निश्चितपणे विशेषतः भिन्न असतील, जेव्हा त्यांचे मूल्यांकन विशेषतः कृतीसाठी खरे निकष बनवतात.

वास्तविक निकषात, अविश्वसनीयता ही मोजमापातील त्रुटीचा संदर्भ देते, जी आपण एखाद्या गोष्टीचे मूल्यांकन करण्याचा प्रयत्न करतो, तेव्हा उद्भवते. मापन त्रुटी, विशेषतः, अक्षरशः मोजमाप प्रक्रियेचा एक घटक आहे आणि त्यामध्ये खरोखरच क्षुल्लक यादृच्छिक चुका असतात, ज्यामुळे आमची मोजमाप सामान्यतः चुकीची असते. हे मोठ्या प्रमाणात वेळेनुसार मोजमापातील भिन्नेमध्ये मोठ्या प्रमाणात प्रस्तुत केले जाते. जर आपण एखाद्याच्या कामाच्या एकूण कार्यप्रदर्शनाचे सतत अक्षरशः परीक्षण करत असू, तर कृती मापन प्रणाली (performance measurement system) निःसंशयपणे चाचणीपासून

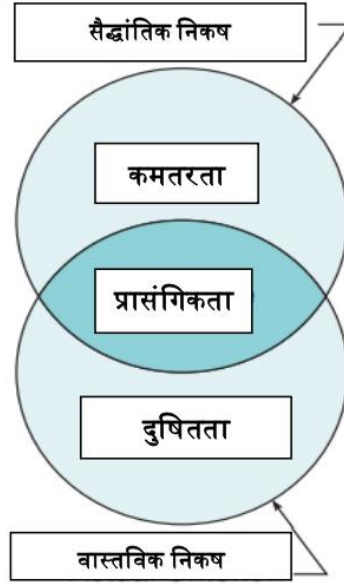
चाचणीपर्यंत चढ-उतार होईल, जरी सर्व हेतू आणि उद्देशांसाठी कृती (सैद्धांतिक निकष) विशेषतः स्थिर राहिले, ज्यासाठी बहुतेक भाग सूक्ष्म मार्गाने लक्षणीय आहे. हे सूचित करते, की आमच्या वास्तविक कृती निकषांच्या मोजमापांमध्ये परिपूर्ण विश्वासाहतेपेक्षा कमी असेल.

निकषाची कमतरता (Criterion deficiency) सूचित करते, की ते ही वास्तविक निकष संपूर्ण सैद्धांतिक निकषांचा मुख्य मार्गाने योग्यरित्या समावेश करत नाही. इतर शब्दांमध्ये, वास्तविक निकष प्रकार म्हणजे आपण ज्याचे विश्लेषण करण्याचा प्रयत्न करीत आहोत त्याचे एक अपूर्ण चित्र आहे, जे मूलतः अतिशय लक्षणीय आहे. गणितातील विद्यार्थी यश चाचणी गुण, उदाहरणार्थ, प्राथमिक शाळेतील शिक्षकांसाठी वास्तविक कामगिरी निकष म्हणून वापरला जाऊ शकतो, त्यांनी मुळात तर्क केला. तथापि, हा अक्षरशः कमी निकष असेल, कारण प्राथमिक शाळेतील शिक्षक गणितापेक्षा अधिक शिकवतात. गणित, वाचन, विज्ञान आणि लेखन यांचा समावेश असलेल्या संपूर्ण सर्वसमावेशक यश चाचणी संचावर विद्यार्थ्यांचे गुण हे मुख्य मार्गाने खूपच कमी निकष असतील.

निकष प्रासंगिकता (Criterion relevance) ही अक्षरशः असे प्रमाण आहे, जिथे वास्तविक निकष सैद्धांतिक निकषाचे मूल्यमापन करते ज्याची सामान्यतः चाचणी केली जाते आणि ही निश्चितपणे सर्वसाधारणपणे एकंदर संरचनात्मक वैधता (construct validity) आहे. वास्तविक आणि सैद्धांतिक आवश्यकता या दोन्हीमधला परस्परसंबंध जितका जवळचा आहे, तितकेच वास्तविक निकषाचे महत्त्व खूप मोठे आहे. तक्ता ३.१ मधील प्रत्येक वास्तविक निकष त्यांच्या मुळात मूळ सैद्धांतिक आवश्यकतांचे विश्लेषण करण्यासाठी संबंधित असल्याचे दिसते. उदाहरणार्थ, सैद्धांतिक निकष कलेचे उत्कृष्ट प्रकार बनवणे, हे बऱ्यापैकी गुंतागुंतीचे असू शकते; परिणामी, व्यावहारिकदृष्ट्या अत्यंत संबंधित असलेल्या निकषाच्या महत्त्वाचे मूल्यांकन करणे मूलभूतपणे अशक्य होऊ शकते. प्रासंगिकता, कोणत्याही मूल्यमापन साधनाच्या वैधतेप्रमाणे, आमच्या कृती माहितीच्या महत्त्वाशी संबंधित निष्कर्ष आणि निर्णयांशी संबंधित आहे.

आकृती ३.१ निकष दूषितता, कमतरता आणि लागूपणाचे चित्रण करते. चित्रात, बहुतेक भागांसाठी वास्तविक निकष खालच्या वर्तुळाच्या लक्षणीय क्रमवारीद्वारे दर्शविला जातो, तर सैद्धांतिक निकष वरच्या वर्तुळाच्या प्रकाराद्वारे दर्शविला जातो. दोन वर्तुळांमधील परस्परव्याप्त (छायांकित प्रदेश) वास्तविक निकष विशेषतः सैद्धांतिक, जे सामान्यतः निकष प्रासंगिकता आहे, जे बहुतांश भागांसाठी महत्त्वपूर्ण आहे, त्या प्रमाणात प्रतिबिंबित करते. तळाच्या वर्तुळाचा विभाग जो सैद्धांतिक निकष (अ-छायांकित प्रदेश) परस्परव्याप्त करत नाही, तो बहुतांशी दूषित असतो कारण वास्तविक निकष मूलतः काहीतरी वेगळे मोजत असतो, जे बहुतेक भागांसाठी प्रभावीपणे मोठ्या प्रमाणात मापन त्रुटी असते. वरच्या वर्तुळाचा विभाग जो सामान्यतः निश्चितपणे खालच्या (छटा नसलेला प्रदेश) परस्परव्याप्त करत नाही तो निकष तूट आहे कारण सैद्धांतिक निकषाच्या भागाचे सर्व हेतू आणि हेतूसाठी मोठ्या प्रमाणात मूल्यमापन केले जात नाही.

आकृती ३.१ निकष दूषितता, प्रासंगिकता आणि कमतरता



{स्रोत: Spector, P. E. (2012). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र: संशोधन आणि सराव (6 वी एड). संयुक्त राष्ट्रांमध्ये: Wiley.}

आकृती ३.१ मध्ये, खालचे वर्तुळ वास्तविक निकषाचे प्रतिनिधित्व करते आणि वरचे वर्तुळ सैद्धांतिक निकषाचे प्रतिनिधित्व करते. दूषितता हा वास्तविक निकषाचा भाग आहे (छायांकित नसलेले क्षेत्र) जे सैद्धांतिक निकषांना परस्परव्याप्त करत नाही. कमतरता हा सैद्धांतिक निकषाचा भाग आहे जो वास्तविक निकष (अ-छायांकित क्षेत्र) द्वारे परस्परव्याप्त केलेला नाही. प्रासंगिकता वास्तविक आणि सैद्धांतिक निकष (गडद छायांकित क्षेत्र) मधील परस्परव्याप्तीद्वारे दर्शविली जाते.

विशिष्टता पातळी (Level of Specificity):

बहुतेक व्यवसाय हे अतिशय गुंतागुंतीचे असतात, ज्यात जबाबदाऱ्या आणि क्रियाकलापांच्या विस्तृत श्रेणीचा समावेश असतो. कार्य-कृतीची आवश्यकता अगदी विशिष्ट कार्यांसाठी किंवा पूर्ण व्यवसायांसाठी तयार केली जाऊ शकते, जी त्याऐवजी लक्षणीय आहे. विशेषतः विशिष्ट कारणांसाठी, एखाद्या वैयक्तिक कार्यावर कृती मोजणे सामान्यतः श्रेयस्कर असू शकते. एखाद्या कर्मचाऱ्याची क्षमता वाढविण्यावर अगदी वैयक्तिक कामाच्या स्तरावर लक्ष केंद्रित करणे खरोखरच सर्वोत्तम आहे, जेणेकरून अभिप्राय अक्षरशः विशिष्ट असू शकेल, जे मोठ्या प्रमाणात महत्त्वपूर्ण आहे. हा विशिष्ट अभिप्राय अशा कर्मचाऱ्यांसाठी निश्चितपणे फायदेशीर ठरू शकतो, ज्यांना एकंदरीत त्यांची कृती विशेषता वाढवायची असते. एकूणच कार्य-कृती प्रशासकीय विचारांसाठी निश्चितपणे अधिक प्रासंगिक असू शकते, जे खूप महत्त्वाचे आहे. सर्वसाधारणपणे ज्या व्यक्तीची पदोन्नती केली जाते, ती अशी व्यक्ती असू शकते, जिची एकूण कृती- गुणवत्ता (performance quality) बहुतेक सर्वोत्कृष्ट आहे.

विशेषतः कार्यक्षमतेचे मूल्यमापन करण्यासाठी वापरल्या जाणाऱ्या बऱ्यापैकी व्यापक तंत्रांचा प्रामुख्याने मूल्यमापन माहितीच्या उद्दिष्टांवर लक्ष केंद्रित केले पाहिजे.

३.२.२ निकष जटिलता (Criterion Complexity):

जरी बहुतेक व्यवसायांमध्ये सामान्यतः अनेक क्रिया समाविष्ट असतात आणि बऱ्याच कार्यांचे प्राथमिकपणे अनेक दृष्टिकोनातून मूल्यांकन केले जाऊ शकते, परंतु सर्व निकष बहुधा मोठ्या अर्थाने निश्चितपणे गुंतागुंतीचे होऊ शकतात, जे खूप महत्वाचे आहे. कार्य-कृती, अगदी एखाद्या विशिष्ट कार्यावरही, सामान्यतः विशेषतः दोन परिमाणांद्वारे निश्चित केली जाऊ शकते: गुणवत्ता आकारमान (कर्मचारी कार्य किती प्रभावीपणे पूर्ण करतो) आणि प्रमाण परिमाण (व्यक्ती किती किंवा किती लवकर कार्य करते). अगदी सामान्य गृहीतकाच्या विरुद्ध, कार्यप्रदर्शनाच्या जटिलतेसाठी कार्यप्रदर्शनाचे अचूक मूल्यांकन करण्यासाठी असंख्य निकष उपायांचा वापर करणे आवश्यक आहे. यामध्ये फक्त गुणवत्ता, फक्त प्रमाण किंवा दोन्ही मोठ्या प्रमाणात लक्षणीय प्रमाणात समाविष्ट असू शकतात. हे सामान्यतः एका कामाच्या तपशीलाच्या प्रमाणात किंवा व्यक्तीच्या संपूर्ण व्यवसायाच्या पातळीवर असू शकते, जे निःसंशयपणे मोठ्या प्रमाणात महत्त्वपूर्ण आहे. प्रकल्पाचे स्वरूप आणि नोकरी आणि मूल्यांकन माहितीचे उद्देश प्रकारावर प्रभाव टाकतात. सामान्यतः सर्वात सामान्यपणे कार्यरत असलेल्या निकषांचे, तसेच सूक्ष्म मार्गाने विशिष्टतेची डिग्री.

विशिष्ट व्यवसायांची रचना आवश्यक आहे, की गुणवत्तेतील उत्कृष्टतेवर विशेषतः लक्षणीयपणे केंद्रित आहे, परंतु इतर अनेकांसाठी, प्रमाण निश्चितपणे मोठ्या प्रमाणात प्राधान्य देऊ शकते. चला काही उदाहरणे पाहू या. जिम्नॅस्टिक्समध्ये, उत्कृष्टता हा मुख्यतः वापरला जाणारा निकष असतो आणि तो बहुतांशी महत्वाचा असतो. बहुतेक भागांसाठी न्यायाधीश गुणवत्तेच्या मापदंडासह प्रत्येक जिम्नॅस्टच्या कामगिरीचे मूल्यांकन करतात आणि एकंदरीत सर्वोत्कृष्ट गुण असलेली व्यक्ती जिंकते. धावपट्टी आणि क्षेत्रीय क्रीडा-प्रकारांत निकष विशेषतः प्रमाणाशी संबंधित आहेत, जसे की सर्वात दूर उडी मारणे, सर्वात वेगवान धावणे किंवा विशेषतः शक्य तितक्या महत्त्वपूर्ण मार्गाने व्यावहारिकदृष्ट्या सर्वात दूर फेकणे. कारण उड्यांचे प्रकार किंवा धावण्याच्या शैलीची गुणवत्ता बहुधा महत्वाची नसते, मुळात अशा खेळांमध्ये महत्त्वपूर्ण कामगिरी करण्यासाठी कोणतेही न्यायाधीश नाहीत. जेव्हा रोजगाराचा विचार केला जातो, तेव्हा सामान्यतः गुणवत्ता किंवा प्रमाणावर जोर दिला जाऊ शकतो, जे सामान्यतः महत्त्वपूर्ण पद्धतीने गुंतलेल्या कर्तव्यांच्या स्वरूपावर अवलंबून असते. विक्रीच्या स्थितीत प्रामुख्याने विक्रीच्या संख्येवर भर दिला जातो, परंतु अध्यापन कारकिर्दीत, शिक्षणाच्या गुणवत्तेवर विशेषतः भर दिला जातो.

नोकरीची गुणवत्ता आणि प्रमाण याशिवाय अनेक व्यवहार्य निकष आहेत. तक्ता ३.२ एक कृती मूल्यमापन फॉर्म ऑफर करते, ज्यामध्ये मोठ्या प्रमाणात आठ अत्यंत विस्तृत निकषांचा समावेश आहे जे बऱ्याच पदांशी संबंधित आहेत. उदाहरणार्थ, नोकरीच्या ठिकाणी विशेषतः व्यावसायिक देखावा राखणे. सार्वजनिक व्यक्तिमत्व विशेषतः महत्वाचे असते. बऱ्याच संस्था अशा कर्मचाऱ्यांची मागणी करतात, जे विशेषतः वास्तविक सामान्य लोकांशी संवाद साधण्यासाठी खरोखर विशिष्ट प्रतिमा प्रक्षेपित करतात, ज्याचा प्रकार खूपच लक्षणीय आहे. यामध्ये एकसमान धोरण लागू शकते, जे विशेषतः कामासाठी योग्य असलेल्या पोशाखाचा प्रकार दर्शवते, जसे की मुख्य मार्गाने विवेकी मार्गाने व्यवसाय सूट. कारखान्यांमध्ये विशेषतः कपड्यांचे नियम असू शकतात जे बहुतेक मोठ्या प्रमाणात सार्वजनिक प्रतिमेऐवजी सुरक्षिततेवर केंद्रित असतात. संबंध, विशेषतः, प्रत्यक्षात वारंवार

प्रतिबंधित आहेत कारण ते यंत्रसामग्रीमध्ये बऱ्यापैकी अडकू शकतात, परिणामी एक भयानक अपघात आणि दुखापत होऊ शकते, जी सहसा खूप गंभीर असते.

निकषांच्या गुंतागुंतीच्या प्रकाराशी सामना करण्यासाठी अनेकदा दोन दृष्टिकोन असतात. संमिश्र निकष दृष्टिकोनामध्ये सामान्यतः वैयक्तिक निकषांना तुलनेने अतिशय एकल गुणमध्ये एकत्रित करणे आवश्यक आहे, किंवा म्हणून त्यांचा विशेष विश्वास आहे. जर कर्मचाऱ्यांना चार परिमाणांपैकी प्रत्येकी त्यांची कामगिरी दर्शविण्यासाठी गुण दिले गेले, तर संमिश्र मूलतः प्रत्येक कर्मचाऱ्यांसाठी चार-आयामी गुणांची विशेषतः सरासरी असेल. जर एखाद्या व्यक्तीला १-ते-५ मापनश्रेणीवर खालील कृती गुण मिळाले असतील:

उपस्थिती = ५ कामाची गुणवत्ता = ४

व्यावसायिक स्वरूप = ४ कामाचे प्रमाण = ५

थोडक्यात, त्याचा किंवा तिच्या संमिश्र कामगिरीचा गुण हा बहुधा परिमाण गुणची सरासरी असेल, किंवा ४.५, (५ ४ ४ ५)/४ म्हणून मोजला जाईल. एक श्रेणी गुण सरासरी ही निश्चितपणे मोठ्या अर्थाने अतिशय शैक्षणिक कार्य-कृतीसाठी एक संमिश्र संख्या आहे. बहुआयामी दृष्टिकोन, बहुतेक भागांसाठी, स्वतंत्र निकष मोजमाप मिसळत नाही, किंवा म्हणून त्यांनी शब्दशः विचार केला. वरील बाबतीत, प्रत्येक कर्मचाऱ्याला चार गुण असतील.

संमिश्र पध्दतीची क्रमवारी, विशेषतः, मुळात अनेकदा विविध प्रकारच्या वैयक्तिक कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीची नाजूक पद्धतीने तुलना करण्यासाठी वापरली जाते. सर्व हेतू आणि उद्दिष्टांसाठी कर्मचाऱ्यांची तुलना करणे सामान्यतः सोपे असते जेव्हा प्रत्येकाकडे एकच कामगिरी गुण असतो. बहुआयामी दृष्टिकोन मुख्यत्वे कर्मचारी सदस्यांना अभिप्राय प्रदान करण्यासाठी निवडला जातो. हे एकंदर कृतीसाठी सामान्य अभिप्रायाऐवजी कार्यप्रदर्शनाच्या अनेक वैशिष्ट्यांवर अत्यंत संबंधित तपशील प्रदान करते.

तक्ता ३.२ आठ निकष परिमाणांसह कृती मूल्यमापन फॉर्मचे उदाहरण

मूल्यन श्रेणी					
परिमाण	गरीब	गोरा	पुरेसा	चांगला	सर्वोत्कृष्ट
उपस्थिती	_____	_____	_____	_____	_____
इतरांशी संवाद साधणे	_____	_____	_____	_____	_____
सूचनांचे पालन करणे	_____	_____	_____	_____	_____
इतरांना सूचना देणे	_____	_____	_____	_____	_____
इतरांना प्रेरित करणे	_____	_____	_____	_____	_____
व्यावसायिक देखावा	_____	_____	_____	_____	_____
कार्य गुणवत्ता	_____	_____	_____	_____	_____
कार्य प्रमाण	_____	_____	_____	_____	_____

{स्रोत: Spector, P. E. (2012). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र: संशोधन आणि सराव (6 वी एड). संयुक्त राष्ट्रांमध्ये: Wiley.}

३.२.३ गतिकीय निकष (Dynamic Criteria):

निकष हे मुख्यतः सुसंगत किंवा सामान्यतः स्थिर मानके असतात ज्याद्वारे कर्मचाऱ्यांची कृती प्रामुख्याने मोजले जाऊ शकते. अनेकदा असे म्हटले जाते, की एका वेळी नोकरीवरील सर्वोत्तम कामगिरी जवळजवळ सर्वोत्कृष्ट असेलच असे नाही. कृती परिवर्तनशीलता मूल्यमापन अवघड बनवते, कारण कृती बहुधा ज्या कालावधीसाठी महत्त्वपूर्ण पद्धतीने मूल्यमापन केले जाते, त्या कालावधीत मूलतः सातत्यपूर्ण राहत नाही. जर एखाद्याने वर्षाच्या काही भागासाठी पुरेशी चांगली कामगिरी केली आणि उर्वरित वेळेत खराब कामगिरी केली, तर पारंपारिक समजुतीनुसार त्याची कामगिरी कशी मोजली जाईल?

वास्तविक एकूण कार्यक्षमतेच्या भिन्नतेला मुख्यतः गतिकीय निकष म्हटले जाते, हे वस्तुस्थिती असूनही ते सामान्यतः कामगिरी असते, मानक नसून, सूक्ष्म पद्धतीने बदलते. एका विशिष्ट प्रकारच्या गतिमान निकषाच्या संकल्पनेने औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्रज्ञांमध्ये खरोखरच जोरदार वादविवादाला सुरुवात केली आहे, काहींनी असा दावा केला आहे, की कामगिरी सामान्यतः स्थिर आहे आणि इतर दावा करतात, की ते फार मोठ्या प्रमाणात स्थिर नाही. एका बाजूला, डेड्रिक आणि मॅडिगन (१९९०) यांनी कपड्याच्या कारखान्यात शिवान यंत्र चालकासाठी माहिती प्रदान केली, ज्यांनी अनिवार्यपणे हे दाखवून दिले, की कृती विशेषतः तुलनेने कमी कालावधीत (आठवडे) स्थिर होते, परंतु ते सामान्यतः तुलनेने जास्त कालावधी (महिने) स्थिर नव्हते. लक्षणीय मार्गाने. दुसरीकडे, विंचूर, शिप्पमन, स्मॅली आणि रोथे (१९९१) यांनी शोधून काढले, की कारखान्यातील कर्मचाऱ्यांची कृती मूलतः ५ वर्षांपेक्षा अधिक कालावधीसाठी सुसंगत आहे.

डेड्रिक, बेनेट आणि रसेल (१९९७) यांच्या मते, कर्मचाऱ्यांच्या भाडेकरूच्या सुरुवातीला कर्मचाऱ्यांची कामगिरी चांगली असते. त्यांना असेही आढळून आले, की मूलतः नवीन कर्मचारी सदस्यांच्या कार्यक्षमतेचे मूलतः मूल्यमापन करणारी परिवर्तके नंतर वापरल्या जाणाऱ्या परीवार्ताकांसारखे नेहमीच नसतात. कालांतराने लोकांचे कृती-परीक्षण केल्यावर असे दिसून येते, की हे अत्यंत अप्रत्याशित आहे आणि हे देखील की प्रतिभावान कर्मचारी सहसा संस्थेमध्ये जास्त काळ टिकत नाहीत.

३.२.४ संदर्भित कामगिरी (Contextual Performance):

प्रासंगिक कामगिरीमध्ये कर्मचारी त्यांच्या सहकाऱ्यांना आणि संस्थांच्या फायद्यासाठी करत असलेल्या अतिरिक्त ऐच्छिक कृतींचा समावेश होतो, विशेषतः अतिरिक्त कर्तव्ये किंवा सहकार्यांना मदत करणे. तथापि, अधिकृतपणे याची आवश्यकता नाही, व्यवस्थापक संस्थेतील संदर्भित कामगिरीची प्रशंसा करतात आणि त्यांच्या कनिष्ठ सहकाऱ्यांच्या कृती, निर्णयांवर विशेषतः त्याचा प्रभाव पडतो. हे सर्व दर्शविते, की नोकऱ्यांसाठी मोठ्या प्रमाणात निकष विकसित करताना संदर्भित कृती व्यापक स्वरूपात विचारात घेतल्या पाहिजेत

३.३ सारांश

कार्य-कृतीची माहिती संस्थेमध्ये विविध उद्देशांसाठी वापरली जाऊ शकते, ज्यामध्ये प्रशासकीय निर्णय घेणे, कर्मचारी विकास, कर्मचारी अभिप्राय आणि संशोधन यांचा समावेश

होतो. पहिली पायरी म्हणजे कार्य-कृतीची ओळख पटवणे आणि त्याचे मूल्यमापन करणे आणि कामगिरीचे निकष तयार करणे जे चांगल्या आणि खराब कामगिरीचे वर्णन करते. एकदा निकष स्थापित झाल्यानंतर, त्यांचे मूल्यांकन करण्यासाठी विशिष्ट तंत्रे निवडली जाऊ शकतात.

३.४ प्रश्न

१. कामगिरी मूल्यांकन म्हणजे काय?
२. आम्ही कर्मचाऱ्यांचे मूल्यांकन का करतो? सविस्तर समजावून सांगा.
३. निकषांच्या वैशिष्ट्यांची तपशीलवार चर्चा करा.
४. लघु टीपा लिहा.
 - अ) निकष जटिलता
 - ब) गतिकीय निकष
 - क) संदर्भित कामगिरी

३.५ संदर्भ

- Spector, P. E. (2012). Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice (6th Ed). United States: Wiley.

कृती मूल्य-निर्धारण - II

घटक संरचना

- ४.० उद्दिष्टे
- ४.१ कार्य-कृतीचे मूल्यांकन करण्याच्या पद्धती
 - ४.१.१ कार्य-कृतीचे मूल्यांकन करण्यासाठी वस्तुनिष्ठ पद्धती
 - ४.१.२ कार्य-कृतीचे मूल्यांकन करण्यासाठी व्यक्तिनिष्ठ पद्धती
 - ४.१.३ ३६०-अंशी अभिप्राय
- ४.२ सारांश
- ४.३ प्रश्न
- ४.४ संदर्भ

४.० उद्दिष्टे

हा पाठ वाचल्यानंतर तुम्हाला समजेल:

- कृती मूल्य-निर्धारण करण्याच्या विविध पद्धती
- कार्य-कृतीचे मूल्यांकन करण्याचे फायदे आणि मर्यादा

४.१ कार्य-कृतीचे मूल्यांकन करण्याच्या पद्धती (METHODS FOR ASSESSING JOB PERFORMANCE)

व्यक्तीच्या कार्य-कृतीचे विविध प्रकारे मूल्यांकन केले जाऊ शकते. सर्वात प्रचलित प्रक्रिया दोन श्रेणींमध्ये वर्गीकृत केल्या आहेत: वस्तुनिष्ठ कृती उपाय आणि व्यक्तिनिष्ठ निर्णय. अनेक वर्तनांची संख्या (उदाहरणार्थ, कामावरून अनुपस्थित दिवसांची संख्या) किंवा कार्याच्या ठिकाणी क्रियाकलापांचे परिणाम ही वस्तुनिष्ठ उपायांची उदाहरणे आहेत (उदा. एकूण मासिक विक्री). व्यक्तिनिष्ठ परिमाणे म्हणजे ज्यांना कर्मचाऱ्यांची कार्य-कृती समजणे आवश्यक आहे, त्यांच्याद्वारे केलेले मूल्यन आहे. सामान्यतः, पर्यवेक्षक त्यांच्या कनिष्ठ सहकाऱ्यांच्या कार्य-कृतीचे मूल्यांकन करतात. दोन्ही प्रकारचे मूल्यांकन फायदेशीर ठरू शकते, तथापि, अभ्यासांनी असे दाखवले आहे, की जेव्हा एकाच व्यक्तीवर वापरले जाते, तेव्हा ते सहसा कृतीच्या प्रमाणावर सहमत नसतात, जे हे दर्शविते की ते कदाचित कार्य-कृतीचे वेगळे पैलू असू शकतील. यानंतरच्या चर्चेत, वस्तुनिष्ठ आणि व्यक्तिनिष्ठ अशा दोन्ही परिमाणांवर चर्चा केली जाईल.

४.१.१ कार्य-कृतीचे मूल्यांकन करण्यासाठी वस्तुनिष्ठ पद्धती (OBJECTIVE METHODS FOR ASSESSING JOB PERFORMANCE)

अनेक कर्मचाऱ्यांचे वर्तन आणि अशा वर्तनाचे परिणाम संस्थांद्वारे ट्रॅक केले जातात. मानव संसाधन विभाग प्रत्येक कर्मचाऱ्याची गैरहजेरी, अपघात, घटना आणि उशीर यांचा मागोवा ठेवतात. काही संस्था प्रत्येक कर्मचाऱ्याच्या उत्पादकतेच्या नोंदीही ठेवतात. जर एखाद्या संस्थेकडे प्रोत्साहनात्मक रचना असेल, जी लोकांना दलाली किंवा प्रत्येक नगामागील दरासह जे उत्पादन करतात त्यानुसार भरपाई देते, उत्पादकता माहिती नोंद करणे आवश्यक आहे.

तक्ता ४.१ कार्याच्या यशाचे पाच लोकप्रिय उद्दिष्ट मापन सूचीबद्ध करते. प्रत्येक वर्तनाची संख्या किंवा पूर्ण झालेल्या श्रमांचे प्रमाण आहे. अशी माहिती सामान्यतः संस्थात्मक नोंदीमध्ये आढळते, परंतु ती विशेषतः कृतीचे विश्लेषण करण्यासाठी देखील गोळा केली जाऊ शकते. दोन उपाय हजेरीशी संबंधित आहेत: गैरहजर किती वेळा आणि कामावर उशीरा किती वेळा. अपघात हे स्वयंचलित (automotive) आणि अ-स्वयंचलित (nonautomotive) दोन्ही असू शकतात, ज्यामध्ये यंत्रांद्वारे कार्याच्या ठिकाणी इजा पोहोचणे देखील समाविष्ट आहे. घटनांची संख्या ही एखाद्या व्यक्तीने कार्याच्या ठिकाणी किती वेळा गुंतलेली घटना असते, जी विशिष्ट नोकरीसाठी संबंधित मानली जाते. मानसोपचार आंतररूग्ण सुविधेमध्ये, उदाहरणार्थ, रूग्णाने कर्मचारी सदस्यावर किती वेळा हल्ला केला याची नोंद घटना नोंदवते. घटनांचे चित्रित/चित्रीकरणात्मक अहवाल पोलिस अधिकारी कर्मचाऱ्यांच्या नोंदीचा भाग बनतात. एखाद्या व्यक्तीची उत्पादकता म्हणजे त्याने किंवा तिने निर्माण केलेल्या कार्याचे प्रमाण.

तक्ता ४.१ कार्य-कृतीच्या वस्तुनिष्ठ उपायांची उदाहरणे

कृती	परिमाण
अनुपस्थिती	वर्षातून अनुपस्थित दिवस
अपघात	मूल्यनपात्र व्यक्तीवर्षी अपघातांची संख्या
कार्याच्या ठिकाणी घटना (उदा., हल्ले)	मूल्यनपात्र व्यक्ती वर्षी घटनांची संख्या
उशिरा येणे	मूल्यनपात्र व्यक्ती वर्षी उशीरा दिवस
उत्पादकता (उदा. विक्री)	विक्रीची डॉलर रक्कम

{स्रोत: Spector, P. E. (2012). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र: संशोधन आणि सराव (6 वी एड). युनायटेड स्टेट्स: Wiley.}

बऱ्याच कार्यस्थळी कामाचे तास ठेवत असल्याने, उपस्थितीचे मापन त्यापैकी बहुतेकांसाठी योग्य आहे. कार्याच्या वेळापत्रकानुसार (उदा. महाविद्यालयीन व्याख्याता) असंरचित असलेल्या पदांवर कार्य-कृतीसाठी हजेरीची खरोखर आवश्यकता नाही. उर्वरित तीन उद्दिष्ट उपाय नोकरी-विशिष्ट आहेत. दस्तऐवजीकरण केलेल्या घटनांची क्रमवारी, उदाहरणार्थ, नोकरीचे स्वरूप आणि कार्याच्या वातावरणाद्वारे निर्धारित केले जाते. विद्यार्थ्यांवर झालेल्या हल्ल्यांच्या नोंदी महानगरीय सरकारी शाळेच्या शिक्षकांसाठी जतन केल्या जाऊ शकतात,

परंतु महाविद्यालयीन प्राध्यापकांसाठी नाही. मोठ्या अमेरिकन शहरांमध्ये, प्राध्यापकांवर नियमितपणे हल्ला केला जातो, तर महाविद्यालयीन प्राध्यापक क्वचितच हिंसाचाराचे लक्ष्य असतात. वापरलेले उत्पादकता मापन कार्याच्या स्वरूपासाठी योग्य असले पाहिजे. तक्ता ४.२ काही लोकप्रिय नोकऱ्यांसाठी विशिष्ट कृती मापन सूचीबद्ध करते. जसे तुम्ही बघू शकता, उत्पादनाचा आधार कामानुसार मोठ्या प्रमाणात बदलतो. हे वेगवेगळ्या नोकऱ्या असलेल्या व्यक्तींच्या कृतीची तुलना करण्यास सक्षम करते.

तक्ता ४.२: अनेक नोकऱ्यांसाठी वस्तुनिष्ठ उत्पादकता उपायांची उदाहरणे

कार्य	परिमाण
विधानसभा-संबंधित कर्मचारी	उत्पादित युनिट्सची संख्या
कॉलेजचे प्राध्यापक	प्रकाशनांची संख्या
वकील	जिकलेल्या प्रकरणांची संख्या
विक्रेता	विक्रीची रक्कम
सर्जन	केलेल्या ऑपरेशन्सची संख्या

{स्रोत: Spector, P. E. (2012). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र: संशोधन आणि सराव (6 वी एड). युनायटेड स्टेट्स: Wiley.}

कार्य-कृतीचे मूल्यमापन करण्यासाठी वस्तुनिष्ठ निकष वापरण्याचे विविध फायदे आहेत. प्रथम, कार्य-कृती मानकांच्या संदर्भात वस्तुनिष्ठ उपायांचे महत्त्व सहजपणे स्पष्ट केले जाऊ शकते. उदाहरणार्थ, हे स्पष्ट आहे, मागील वर्षी कोणतीही अनुपस्थिती हे उत्कृष्ट उपस्थितीचे चांगले लक्षण आहे आणि मागील सहा महिन्यांत चार नोकरी-संबंधित रहदारी अपघात हे खरोखरच निकृष्ट ड्रायव्हिंग कार्यक्षमतेचे द्योतक आहेत. दुसरे म्हणजे, वस्तुनिष्ठ उपाय हे परिमाणात्मक स्वरूपाचे असल्याने एकाच स्थितीत असलेल्या विविध व्यक्तींच्या कार्यांच्या कृतीची तुलना करणे सोपे आहे. हजेरी मोजण्यासाठी कर्मचाऱ्यांची तुलना नोकऱ्यांमध्ये केली जाऊ शकते, जितकी त्यांना सर्व कर्मचाऱ्यांना विशिष्ट वेळापत्रकानुसार कार्य करण्याची आवश्यकता असते. तिसरे म्हणजे, वस्तुनिष्ठ उपाय थेट संघटित संस्थांच्या (corporate) उद्दिष्टांशी जोडले जाऊ शकतात, जसे की उत्पादनाचे उत्पादन करणे किंवा सेवा देणे. शेवटी, वस्तुनिष्ठ उपाय संस्थात्मक नोंदींमध्ये वारंवार उपलब्ध असतात, अशा प्रकारे विशिष्ट कृती मूल्यन प्रणालींची (rating systems) आवश्यकता नसते. अशी माहिती अनेकदा कर्मचारी कृती पुनरावलोकनाच्या हेतूसाठी सामान्यतः संगणकांमध्ये संकलित करून ठेवली जाते, ज्यामुळे कृती मूल्यनाचे कार्य अतिशय सोपे करते.

दुर्दैवाने, वस्तुनिष्ठ कृतीच्या मूल्यांकनामध्ये अनेक कमतरता आहेत. अनेक वस्तुनिष्ठ उपाय सर्व कार्यांना लागू होत नाहीत. उत्पादकता ही केवळ कार्यक्षमतेची एक व्यवहार्य मिति नाही, जिथे कार्ये मोजता येण्याजोगे निकाल/उत्पादन देत नाहीत. शिवाय, हे नेहमीच स्पष्ट नसते, की कोणत्या प्रमाणामुळे पुरेशी कृती होते. उदाहरणार्थ, मूल्यनपात्र व्यक्तीवर्षी किती गैरहजर राहणे स्वीकार्य मानले जावे? नोंदीमधून काढलेली माहिती कलंकित आणि चुकीची असू शकते. वर्तन आणि उत्पादन कधीकधी चुकीच्या व्यक्तीला नियुक्त केले जातात किंवा कधीही दस्तऐवजीकरण केले जात नाहीत. कर्मचारी दुखापती आणि मृत्यूची तक्रार

करण्याकडे दुर्लक्ष करू शकतात आणि व्यक्ती ज्यांना अनुकूल आहेत त्यांच्यासाठी प्रतिकूल घटना हटवून माहिती खोटा ठरवू शकतात. कार्य-कृती मानकांच्या निर्देशकांसाठी, वस्तुनिष्ठ उपायांची वारंवार कमतरता असते. विशिष्ट क्रियांवर लक्ष केंद्रित करण्याची त्यांची प्रवृत्ती आहे, जी कदाचित निकषांचा एक भाग दर्शवू शकते आणि ते तितकेच महत्त्वपूर्ण भाग दुर्लक्ष करू शकतात. उत्पादकता उपाय कार्याच्या गुणवत्तेपेक्षा उत्पादनाच्या प्रमाणावर भर देतात. जरी काही व्यवसायांमध्ये प्रमाण अधिक आवश्यक असले तरी, अशा स्थितीचे चित्रण करणे अशक्य आहे जिथे गुणवत्ता काही प्रमाणात तितकीच महत्त्वाची नसते. शेवटी, वस्तुनिष्ठ मापाने जे प्रस्तुत केले जाते, ते नेहमी मूल्यमापन केलेल्या व्यक्तीच्या आज्ञेत नसते. निर्मिती कर्मचाऱ्यांचा उत्पादकतेतील फरक हे संघटनेद्वारे वापरल्या जाणाऱ्या उपकरणांमधील असमानतेला कारणीभूत ठरू शकतात, तर विक्रेत्याच्या परिणामकारकतेतील बदल विक्री क्षेत्रातील फरकांशी जोडले जाऊ शकतात. ज्या कामगाराला कामावर त्रास दिला जातो, त्याने कदाचित कोणतीही चूक केली नसेल आणि परिस्थिती टाळण्यासाठी तो असहाय होता. शस्त्राचा वापर करणाऱ्या पोलिस अधिकाऱ्याला परिस्थितीमुळे असे करणे बंधनकारक असले, तरी कार्याच्या वाईट कृतीऐवजी व्यक्तीचे मूल्यमापन करण्यासाठी वस्तुनिष्ठ उपायांचा वापर करताना या इतर घटकांचा विचार केला पाहिजे.

४.१.२ कार्य-कृतीचे मूल्यांकन करण्यासाठी व्यक्तिनिष्ठ पद्धती (SUBJECTIVE METHODS FOR ASSESSING JOB PERFORMANCE)

कर्मचाऱ्यांचा कार्य-कृतीचे मूल्यांकन करण्यासाठी व्यक्तिनिष्ठ मूल्यांकन ही सर्वात सामान्यतः वापरली जाणारी पद्धत असल्याचे दिसते. बऱ्याच संस्थांना व्यवस्थापकांनी त्यांच्या प्रत्येक कर्मचाऱ्यांसाठी वार्षिक कृती मूल्यांकन मूल्यन प्रपत्र पूर्ण करणे आवश्यक आहे. विविध संघटना त्यांच्या कर्मचाऱ्यांचा कृतीचे मूल्यमापन करण्यासाठी विविध प्रकारचे मूल्यांकन प्रपत्र वापरतात. या भागात आपण त्यांच्या विविधतेतून जाऊ.

आलेखी मूल्यन प्रपत्र (Graphic Rating Forms):

व्यक्तिनिष्ठ मापनाचा सर्वात सामान्य प्रकार म्हणजे आलेखी मूल्यन प्रपत्र, ज्याचा उपयोग विविध कृती पैलूंवर व्यक्तीचे मूल्यांकन करण्यासाठी केला जाऊ शकतो. आलेखी मूल्यन प्रपत्र व्यक्तीच्या वैशिष्ट्यांवर किंवा गुणधर्मांवर तसेच व्यक्तीच्या कृतीवर लक्ष केंद्रित करतो. अनेक प्रपत्र, उदाहरणार्थ, कार्याच्या गुणवत्तेचे आणि प्रमाणाचे मूल्यांकन करण्याची विनंती करतात. देखावा, वृत्ती, विश्वासाहता आणि प्रेरणा यांसारखी वैयक्तिक वैशिष्ट्ये सामान्य आहेत.

तक्ता ३.२ (पाठ क्र. ३ मधील तक्ता) बहु-आयामी मापनश्रेणी (multipoint scale) आणि अनेक आयामांसह आलेखी मूल्यन प्रपत्र दर्शवते. मापनश्रेणी कमी ते उच्च पर्यंतची उत्पादकता सातत्य प्रतिबिंबित करते आणि सामान्यतः चार ते सात संख्या असतात. सारणीच्या मापनश्रेणीमध्ये पाच गुण आहेत, "निकृष्ट" ते "उत्कृष्ट" पर्यंत, मध्यभागी "पुरेसे" आहे. प्रपत्रामध्ये कार्य-कृतीअनेक मापदंड देखील समाविष्ट आहेत ज्यांच्या विरोधात कर्मचारी श्रेणीबद्ध केले जाईल. हा प्रपत्र हजेरी आणि कार्याच्या गुणवत्तेविषयी विचारतो. पर्यवेक्षक प्रत्येक परिमाणामध्ये त्याचे गुण तपासून प्रपत्र भरतो.

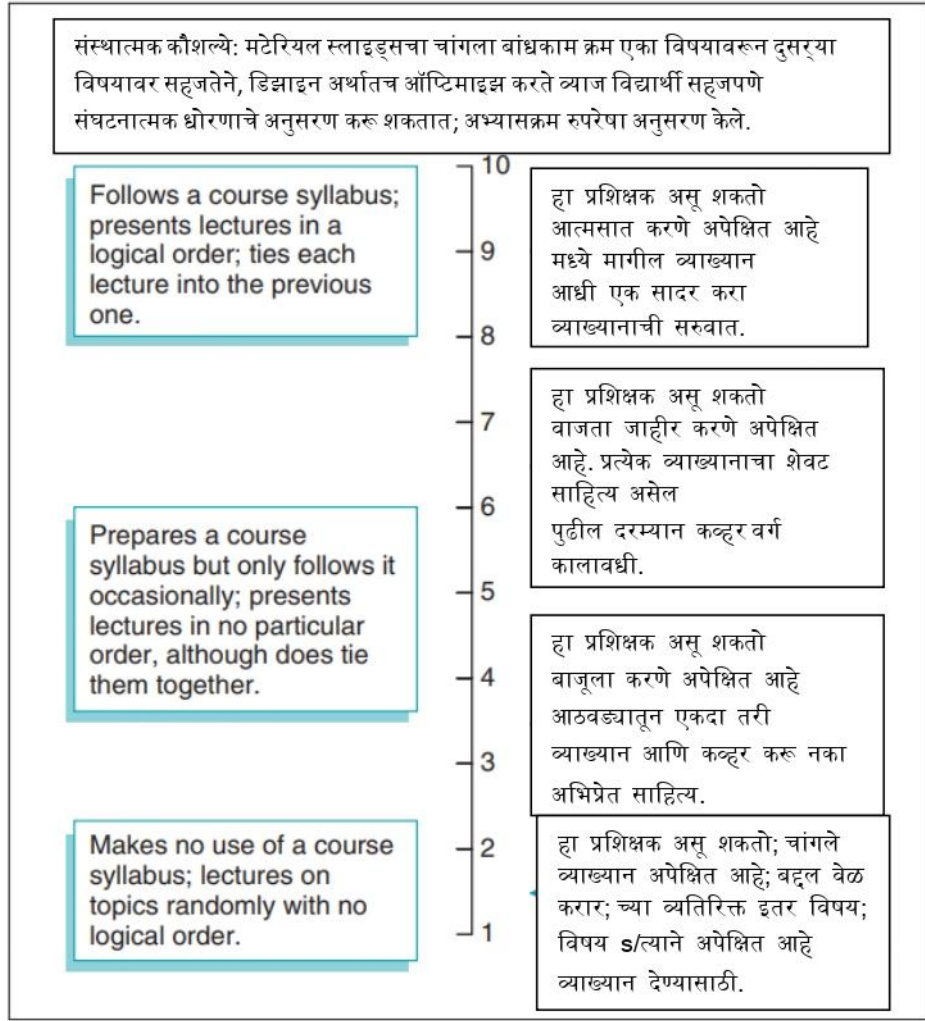
वर्तन-केंद्रित मूल्यन प्रपत्र (Behaviour-focused Rating Forms):

याअगोदर चर्चा केलेल्या आलेखी मूल्यन पद्धती वैशिष्ट्य-संबंधित परिमाणांकडे निर्देशित केल्या आहेत, जसे की विश्वासार्हता, किंवा कृतीच्या सामान्य वैशिष्ट्यांकडे, जसे की उपस्थिती. वर्तन-केंद्रित प्रपत्र व्यक्तीने केलेल्या किंवा अपेक्षित असलेल्या कृतींवर लक्ष केंद्रित करतात. कृतीचे वेगवेगळे अंश वेगवेगळ्या वर्तनांद्वारे दर्शविले जातात. हजेरीचे एक उत्तम उदाहरण म्हणजे "मूल्यनपात्र व्यक्तीरोज वेळेवर कामावर पोहोचणे यावर अवलंबून असू शकते, "परंतु एक वाईट म्हणजे "मूल्यनपात्र व्यक्ती आठवड्यात बऱ्याच वेळा उशिराने कामावर येणे." मूल्यन केलेल्या व्यक्तीचे कोणते वर्तन वैशिष्ट्यपूर्ण आहे, हे ओळखणे ही मूल्यन-कर्त्या व्यक्तीची भूमिका असते. प्रपत्र ज्या पद्धतीने गुणांकित केले जाते, ते प्रपत्राच्या संरचनेच्या प्रकारानुसार निर्धारित केले जाते. तीन विविध प्रकारचे वर्तन-केंद्रित मूल्यन प्रपत्र आहेत: वर्तन-आधारित केलेले मूल्यन मापनश्रेणी, मिश्र मानक मापनश्रेणी आणि वर्तन निरीक्षण मापनश्रेणी या तीनही मापनश्रेणी गुणधर्मांऐवजी वर्तन किंवा कृतीचे स्पष्टीकरण देतात, जरी ते वर्णन आणि/किंवा यानुसार भिन्न आहेत. प्रतिसाद सामूल्यनपात्र व्यक्ती केले आहेत. आम्ही त्यांच्यामधून जाऊ.

बिहेवियरली अँकर्ड रेटिंग स्केल (बार्स) ही मूल्यन मापनश्रेणी आहे, जिचे उत्तर पर्यायी वर्तनाच्या दृष्टीने निर्दिष्ट केले आहेत. आकृती ४.१ हे महाविद्यालयातील प्राध्यापकाच्या नोकरीचे उदाहरण आहे. या मापनश्रेणीचा उद्देश वर्गातील घटकातील संस्थात्मक कौशल्यावरील कृती मोजण्यासाठी आहे. मूल्यन करणारी व्यक्ती असे वर्तन निवडते, जे प्रश्नाच्या कृतीतील व्यक्तीचे सर्वोत्तम वर्णन करते. कार्यक्षमतेच्या परिणामकारकतेच्या मोजमापावर वर्तनांना सर्वात कमी ते सर्वोच्च स्थान दिले जाते.

बार्स कृती मूल्यांकन प्रपत्रामध्ये असंख्य स्वतंत्र मापनश्रेणी असतात, ज्यांपैकी प्रत्येक कार्य-कृतीच्या भिन्न पैलूचे परीक्षण करण्यासाठी असते. 'बार्स'सह समान परिमाणांचे मूल्यांकन केले जाऊ शकते, कारण ते आलेखी मूल्यन प्रपत्र वापरत आहेत. प्राथमिक फरक असा आहे की बार्स प्रतिसाद पर्याय ऑफर करते जे वर्तन दर्शवते, तर आलेखी मूल्यन प्रपत्र अंकातील परिमाणानुसार व्यक्ती किती चांगली कृती करते, याचे मूल्यांकन करण्याची विनंती करते. परिणामी, समान कार्यासाठी समान कृती पैलूचे मूल्यांकन करण्यासाठी दोन्ही प्रकारचे मूल्यन प्रपत्र वापरले जाऊ शकतात.

आकृती ४.१ कॉलेज प्रोफेसरसाठी बार्स चे उदाहरण



{स्रोत: Spector, P. E. (2012). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र: संशोधन आणि सराव (6 वी एड). युनायटेड स्टेट्स: Wiley.}

मिक्सड स्टॅंडर्ड स्केल – एम. एस. एस. (MSS) मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तीस क्रियांच्या संचासह सामूल्यनपात्र व्यक्ती केले जाते, ज्यांची परिणामकारकता बदलते. प्रत्येक विधानासाठी मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तीस सूचित केले जाते, की:

1. विधानापेक्षा मूल्यनपात्र व्यक्ती चांगली आहे
2. विधान मूल्यनपात्र व्यक्तीस चपखल बसते.
3. मूल्यनपात्र व्यक्ती विधानापेक्षा वाईट आहे.

एक एम.एस.एस. मध्ये असंख्य कृती परिमाणे आहेत आणि प्रत्येक परिमाण त्याच्याशी संबंधित अनेक वर्तन आहेत. तक्ता ४.३ हे तीन विधानांचे उदाहरण आहे जे इतर व्यक्तींसोबतच्या संबंधांच्या पैलूवर कृती दर्शवते. परिमाणांसह, तीन प्रतिपादने चांगले, समाधानकारक आणि वाईट कार्य कृती दर्शवतात.

चांगली कृती: सर्वांशी चांगले संबंध आहेत. तो किंवा ती त्यांच्याशी सहमत नसतानाही लोकांशी जुळवून घेऊ शकतात.
समाधानकारक कृती: बऱ्याच लोकांसह मिळून-मिसळून राहते. केवळ अधूनमधून त्याचे किंवा तिचे कामावर इतरांशी वाद होतात आणि ते किरकोळ असण्याची शक्यता असते.
निकृष्ट कृती: इतर लोकांशी अनावश्यक संघर्ष करण्याची प्रवृत्ती आहे.

टीप: प्रत्येक विधानाला खालील मापनश्रेणीवर मूल्यन केले जाते. मापनश्रेणीवरील प्रत्येक विधानासाठी, कर्मचारी आहे का, ते सूचित करा: विधानापेक्षा चांगले, विधाना जितके चांगले, विधानापेक्षा वाईट.

{स्रोत: Spector, P. E. (2012). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र: संशोधन आणि सराव (6 वी एड). युनायटेड स्टेट्स: Wiley.}

विविध परिमाणांसाठी विधाने एका एम.एस.एस. मध्ये यादृच्छिक क्रमाने प्रदान केली जातात. प्रत्येक क्रियेशी संबंधित विशिष्ट परिमाण मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तीस उघड केले जात नाहीत, तथापि, कृतीचे सार निर्विवादपणे स्पष्ट आहे. ब्लँझ आणि घिसेली (१९७२) यांनी प्रस्तावित केले, की विधानांच्या सादरीकरणाच्या विविध क्रमामुळे इतर प्रकारच्या मूल्यन प्रकारापेक्षा मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तींना त्यांच्या निर्णयावर पूर्वग्रह ठेवणे अधिक आव्हानात्मक होईल. जेव्हा डिकिन्सन आणि ग्लेबॉकी (१९९०) यांनी मिश्रित आणि क्रमवारी (परिमाणानुसार) क्रमाची उत्तरे तपासली, तेव्हा त्यांना आढळले, की उत्तरदात्यांनी दोन्ही क्रम समान रीतीने मूल्यन केले आहेत. परिणामी, परिमाणे ओळखले जातात किंवा प्रतिपादने मिसळली जातात की नाही, हे काही फरक पडत नाही.

बिहेवियर ऑब्झर्वेशन स्केल (The Behaviour Observation Scale - BOS) मध्ये एम.एस.एस. प्रमाणेच गंभीर घटनांवर आधारित गोष्टींचा समावेश होतो. एक गंभीर घटना ही एक घटना आहे, जी एकतर प्रभावी किंवा अप्रभावी कर्मचारी वर्तन दर्शवते. "अभद्र विधान करणाऱ्या तरुणाला चापट मारणे" हे शिक्षकासाठी वाईट घटनेचे उदाहरण आहे. बी.ओ.एस. सह मूल्यनपात्र व्यक्तींना कर्मचाऱ्याने प्रत्येक विधानामध्ये किती वेळ घालवला, याचा अहवाल देण्यास सांगितले जाते. मापनश्रेणीचे निर्माते प्रस्तावित करतात, की मूल्यनपात्र व्यक्ती खालील टक्केवारी पर्यायांचा वापर करून कर्मचारी प्रत्येक क्रियेशीत गुंतलेल्या वेळेचे प्रमाण निर्दिष्ट करतात:

०% ते	६५% ते	७५% ते	८५% ते	९५% ते
६४%	७४%	८४%	९४%	१००%

एम.एस.एस.च्या उलट, मूल्यन करणाऱ्या व्यक्ती या मापनश्रेणीवरील विधानाशी कर्मचाऱ्यांचा वर्तनाची तुलना करण्याऐवजी वारंवारता ओळखतात. हे तत्त्वतः, कृती - संबंधित वर्तनात कामगार किती वारंवार सहभागी होतात हे दर्शवले पाहिजे.

केन आणि बर्नार्डिन (१९८२) यांनी वारंवारता मूल्यनच्या वापरावर टीका केली आहे. त्यांचा असा युक्तिवाद आहे, की कदाचित एखाद्या वर्तनाची वारंवारता ही कार्य-कृतीचा खरोखर विश्वासाह अंदाज नाही, कारण दिलेली वारंवारता एका क्रियेशीसाठी मजबूत कृती दर्शवू शकते, तर दुसऱ्यासाठी निकृष्ट कृती दर्शवते. त्यांनी पोलिस अधिकाऱ्यांच्या वागणुकीची दोन उदाहरणे सांगितली. ८५ टक्के ते ९४ टक्के घटनांची वारंवारता अटक अधिपत्र मिळवण्यासाठी उत्कृष्ट असेल, परंतु जीवघेणा शक्ती वापरण्यात न्याय्य असल्याविषयी निराशाजनक असेल. परिणामी, बी.ओ.एस. सह वारंवारता मूल्यनचे मूल्यांकन करताना महत्त्वपूर्ण निर्णय आवश्यक असू शकतो. अर्थात, कार्य-कृतीच्या अनेक उपायांचा अर्थ लावताना निर्णय आवश्यक असतो.

वर्तन-केंद्रित प्रपत्रांचा विकास (Development of Behaviour-Focused Forms):

वर्तन-केंद्रित प्रपत्रांच्या विकासासाठी संघटनेतील अनेक कर्मचाऱ्यांकडून मोठ्या प्रमाणात प्रयत्न करणे आवश्यक आहे. या प्रकारचा प्रपत्र विशिष्ट वर्तनांवर केंद्रित असल्यामुळे तो विशिष्ट व्यवसाय किंवा कार्याच्या वर्गासाठी तयार केला जाणे आवश्यक आहे. प्रक्रियेमध्ये चार भाग असतात, जे पूर्ण होण्यास बराच वेळ लागू शकतो. तक्ता ४.४ चार टप्प्यांपैकी प्रत्येकाची यादी करते.

तक्ता ४.४ कार्य-कृतीचे मूल्यांकन करण्यासाठी वर्तन-केंद्रित मूल्यन प्रपत्र विकसित करण्याच्या चार पायऱ्या

पायरी १ : कार्य-मिती परिभाषित करण्यासाठी कार्य-विश्लेषण करा
पायरी २ : गंभीर घटनांमधून प्रभावी आणि अप्रभावी कार्य-कृतीचे वर्णन विकसित करा
पायरी ३ : जाणकार परीक्षकांना कार्य-मितीचे वर्णने करण्यास सांगा
पायरी ४ : जाणकार परीक्षकांना वर्णनांच्या परिणामकारकतेचे मूल्यन करण्यास सांगा.

{स्रोत: Spector, P. E. (2012). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र: संशोधन आणि सराव (6 वी एड). युनायटेड स्टेट्स: Wiley.}

पायरी १ म्हणजे कृतीची अचूक वैशिष्ट्ये ओळखण्यासाठी कार्य-विश्लेषण करणे, जसे की लोकांना अटक करणे आणि कागदपत्रे भरणे आणि पोलिस अधिकाऱ्यासाठी अहवाल. पायरी २ मध्ये कार्य-संबंधित क्रियाकलापांचे वर्णन विकसित करणे समाविष्ट आहे, जे त्यांच्या कार्यक्षमतेमध्ये किंवा परिणामकारकतेच्या अभावामध्ये भिन्न आहेत. कर्मचारी किंवा पर्यवेक्षक यांसारख्या अंकातील कामाविषयी माहिती असलेल्या व्यक्तींकडून महत्त्वपूर्ण भाग गोळा करून हे साध्य केले जाऊ शकते. गंभीर घटना अत्यंत यशस्वी ते गंभीरपणे कुचकामी अशा कृतीची उदाहरणे देऊ शकतात.

पायरी ३ म्हणजे मूल्यांकनकर्ते (जाणकार व्यक्ती) वर्तनाचे वर्णन श्रेणींमध्ये वर्गीकृत करतात, हे सुनिश्चित करण्यासाठी की ते इच्छित परिमाण प्रतिबिंबित करतात. पुढील पायरी ४ न्यायाधिशांनी परिणामकारकतेच्या प्रमाणात आचरणाचे वर्णन करणे आहे. हे मूल्यन, बार्स सह एकत्रित केल्यावर, आकृती ४.१ मध्ये दर्शविल्याप्रमाणे, प्रत्येक परिमाणासाठी मापनश्रेणीसह वर्णन समाविष्ट करणे सक्षम करते. एम.एस.एस. मधील मूल्यमापनांचा

उपयोग दाव्याचे तीन श्रेणींमध्ये वर्गीकरण करण्यासाठी केला जातो: चांगले, समाधानकारक आणि निकृष्ट.

मूल्यन अंतर्निहित बोधनिक प्रक्रिया टिंग्स (Cognitive Processes Underlying Ratings):

मूल्यन वर्तन प्रभावित करणाऱ्या बोधनिक प्रक्रियांचे आकलन करून घेणे हे चांगल्या कृती मूल्यांकन साधनांच्या निर्मितीसाठी आवश्यक आहे. औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्रज्ञांनी या प्रक्रियांचा शोध घेतला आहे आणि मूल्यांकनांचे स्पष्टीकरण देण्यासाठी अनेक सिद्धांत विकसित केले आहेत. यांपैकी अनेक प्रारूपे व्यक्ती निर्णय घेण्यासाठी माहिती कशी वापरतात याच्याशी संबंधित आहेत, तर इतर प्रारूपे कार्य-कृतीविषयक वैयक्तिक अपेक्षांचा कर्मचाऱ्याच्या मूल्यांकनावर कसा परिणाम होतो, याच्याशी संबंधित आहेत.

मूल्यन प्रक्रियेची प्रारूपे (Models of the Rating Process):

कृती निर्णयांवर परिणाम करणाऱ्या बोधनिक प्रक्रियांची अनेक प्रतिस्पर्धी प्रारूपे प्रस्तावित केली आहेत. या सिद्धांतांनुसार, मूल्यन प्रक्रियेमध्ये विविध भाग असतात, ज्यात

१. कृतीचे निरीक्षण करणे,
२. कृतीविषयी माहिती संग्रहित करणे,
३. स्मृतीतून कृतीविषयी माहिती पुनर्प्राप्त करणे आणि
४. पुनर्प्राप्त केलेली माहिती मूल्यनात अनुवादित करणे.

पर्यवेक्षकाने कर्मचाऱ्याचे निरीक्षण करून प्रक्रिया सुरू होते. पर्यवेक्षकाची स्मृती नंतर कृतीविषयीच्या निरीक्षणांनी भरलेली असते. एखाद्या कर्मचाऱ्याच्या कार्यक्षमतेचे मूल्यमापन करण्यास सांगितले असता पर्यवेक्षकाने स्मृतीतील आठवणींच्या पुनर्संकलनातून व्यक्तीविषयीच्या वस्तुस्थितींचे स्मरण करणे आवश्यक आहे. त्यानंतर कार्य-कृतीच्या प्रत्येक पैलूला कोणती कृती श्रेणी नियुक्त करायची, हे निर्धारित करण्यासाठी माहितीचा काही प्रकारे वापर केला जातो.

प्रत्येक टप्प्यावर लोक माहितीचा अर्थ कसा लावतात, याचे विविध सिद्धांत वर्णन करतात. एका सिद्धांतानुसार, व्यक्ती त्यांच्या अनुभवांचा अर्थ लावण्यासाठी आणि व्यवस्थापित करण्यात मदत करण्यासाठी मानसिक रूपबंध (schema) (श्रेणी किंवा संदर्भ चौकट) वापरू शकतात. मान्यप्रतिमा (stereotype) ही कदाचित सर्वात सुप्रसिद्ध योजना आहे - समूहातील सदस्यांच्या गुणांविषयीची धारणा. वैशिष्ट्ये फायदेशीर किंवा हानीकारक असू शकतात. उदाहरणार्थ, एक मान्यप्रतिमा अशी असेल, की खाजगी क्षेत्रातील अधिकारी मेहनती असतात.

प्रतिकृती (prototype), हे एखाद्या व्यक्तीच्या काही वैशिष्ट्यांचे किंवा प्रकाराचे प्रारूपे असेल, हे मानसिक रूपबंधाचे दुसरे रूप आहे. एखाद्या चांगल्या व्यवस्थापकाचे प्रारूप म्हणून एखाद्या काल्पनिक किंवा वास्तविक व्यक्तीची कल्पना करू शकते. काहीजण

मायक्रोसॉफ्टचे संस्थापक बिल गेट्स यांना सक्षम व्यवसाय व्यवस्थापकाचे प्रारूपे मानतात. प्रतिकृतीची वैशिष्ट्यपूर्ण वैशिष्ट्ये असलेल्या व्यक्तीला सक्षम व्यवस्थापक मानले जाऊ शकते. जर प्रतिकृतीच्या विशिष्ट वैशिष्ट्यांमध्ये गोरे केस (किंवा गेट्ससारखे) असतील, तर गोरे केस (किंवा गेट्ससारखे दिसणारे) व्यवस्थापक त्यांच्या सहकाऱ्यांपेक्षा तपकिरी केसांनी (किंवा गेट्ससारखे नसतील) पेक्षा जास्त कृती करतात असे समजले जाऊ शकते. प्रतिकृती हे लोकांचे सक्षम व्यवस्थापक म्हणून वर्गीकरण करण्यासाठी वापरलेले मानक आहे.

मूल्यांकन प्रक्रियेच्या चारही भागांवर मानसिक निरूपणाचा (schemata) परिणाम होऊ शकतो. ते पर्यवेक्षक कोणत्या वर्तनाचे निरीक्षण करण्यासाठी निवडतात, वर्तन कशी संरचित आणि स्मृतीमध्ये संग्रहित केली जातात, ते कसे पुनर्प्राप्त केले जातात आणि मूल्यन-निर्णय घेण्यासाठी त्यांचा कसा वापर केला जातो, यांवर प्रभाव टाकू शकतात. दुसरीकडे, मानसिक निरूपणाचा वापर नेहमी असे सुचवत नाही, की ते चुकीचे मूल्यांकन करतात. बऱ्याच बाबतीत, मानसिक निरूपणाचा वापर अनुभव सुलभ करू शकतो आणि समजून घेणे सोपे करू शकतो. हे शक्य आहे, की यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कृतीचे विश्वसनीय मूल्यांकन होईल.

तत्त्वतः, अशा बोधनिक प्रारूपेने अधिक अचूक नोकरी कृती मूल्यमापन करण्यात मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तींना नेहमीच मदत केली पाहिजे. जेली आणि गॉफिन (२००१) यांनी एका प्रयोगात या बाबीची तपासणी केली, ज्यामध्ये महाविद्यालयीन विद्यार्थ्यांना चित्रफितबद्ध केलेल्या महाविद्यालयीन व्याख्यात्यांच्या कृतीसाठी बीओएस वापरण्यास सांगितले होते. जरी परिणाम अनिर्णित असले तरी, शास्त्रज्ञांना मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तीची स्मरणशक्ती उत्तेजित केल्यावर काही अचूकता शोधण्यात यश आले. निरीक्षण केलेल्या कृतीच्या स्मरणास प्रोत्साहन देण्याच्या उद्देशाने काही प्राथमिक जागतिक मूल्यांकन पूर्ण करून हे साध्य केले गेले. या धोरणामध्ये मूल्यन सुधारण्याची काही क्षमता आहे, परंतु ही प्रारूपे दीर्घकाळात प्रभावी ठरतील की नाही, याचे मूल्यांकन करण्यासाठी अतिरिक्त अभ्यास आवश्यक आहे.

कनिष्ठ सहकाऱ्यांच्या परिणामकारकतेची सामग्री (Content of Subordinate Effectiveness):

जर मानसिक निरूपण कार्याच्या कृती मूल्यमापनावर प्रभाव टाकत असेल, तर कार्यक्षमतेचे मूल्यांकन करणाऱ्यांची योजना समजून घेणे महत्त्वाचे आहे. इतर अटींमध्ये जर पर्यवेक्षकांनी मानसिक निरूपण कार्यक्षमतेने वापरण्यासाठी त्यांची रचना केली असेल, तर मूल्यमापन प्रक्रिया वाढवल्या जाऊ शकतात. जर मूल्यांकन प्रपत्रावरील परिमाणे कार्यक्षमतेच्या संदर्भात त्यांच्या मानसिक निरूपणातील परिमाणांशी जुळल्यास पर्यवेक्षकांना कृतीचे मूल्यन करणे सोपे होईल. या विषयावर काही अभ्यास करण्यात आला आहे.

बोरमन (१९८७) यांनी यू.एस. सैन्यातील सेनापतीच्या कनिष्ठ सहकारी कार्य-कृतीच्या मानसिक निरूपणाच्या सामग्रीची तपासणी केली. प्रभावी आणि कुचकामी सैनिकांमधील फरक ओळखण्यास सांगितले असता या अधिकाऱ्यांना १८९ वर्णनात्मक गोष्टी समोर आल्या. बोरमनने नंतर अत्याधुनिक सांख्यिकीय विश्लेषणाचा वापर करून १८९ घटकांना

सहा संबंधित श्रेणींमध्ये संकुचित केले. प्रभावी योद्ध्यांमध्ये ही वैशिष्ट्ये आहेत असे म्हटले जाते:

- i) कठोर परिश्रम करणे,
- ii) जबाबदार असणे,
- iii) संघटित असणे,
- iv) कामाचे तांत्रिक भाग जाणून घेणे,
- v) कनिष्ठ सहकाऱ्यांवर नियंत्रण असणे,
- vi) कनिष्ठ सहकाऱ्यांसाठी काळजी प्रदर्शित करणे.

बोरमन यांनी सांगितले, की या श्रेणींमध्ये सैनिकांच्या कृतीचे मूल्यमापन करण्यासाठी अधिकारी वापरत असलेल्या वैशिष्ट्यांचे प्रतिनिधित्व करतात. त्याला असेही आढळून आले, की त्याच्या अनुभवी पोलिसांच्या नमुन्याने मजबूत कार्य-कृतीवर सहमती दर्शविली. या निष्कर्षावरून असे सूचित होते, की अनुभवी व्यवस्थापकांकडे प्रभावी कृतीचे अचूक वर्णन करणारे मानसिक निरूपण असू शकते. हे सहा परिमाण पूर्वी वर्णन केलेल्या कोणत्याही श्रेणीबद्ध रूपरेषेचा (grading formats) पाया म्हणून काम करू शकतात.

वर्नर (१९९४) यांनी संशोधन केले, ज्यामध्ये त्यांनी अनुभवी पर्यवेक्षकांना सचिवांच्या कार्यक्षमतेचा आढावा घेण्यास सांगितले. पर्यवेक्षकांनी त्यांचे मूल्यांकन निर्धारित करण्यासाठी वापरलेल्या माहितीचा प्रकार या अभ्यासातील स्वारस्य असलेल्या चलांपैकी एक होता. वर्नरने शोधून काढले की, i) उपस्थिती, ii) कामाची अचूकता, iii) नोकरीचे ज्ञान आणि iv) कामाचे प्रमाण हे सर्वात महत्त्वाचे मानले गेले.

वर्नरने असे प्रस्तावित केले, की ही चार परिमाणे त्याच्या पर्यवेक्षकांची योजना बनवणारी वैशिष्ट्ये टिपू शकतात. त्यांनी पुढे असे आवाहन केले, की व्यवस्थापकांनी त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या मानसिक निरूपणाच्या पदार्थाची माहिती द्यावी. पर्यवेक्षक प्रभावी कृतीसाठी महत्त्वपूर्ण मानत असलेल्या क्षेत्रांमध्ये उत्कृष्टतेसाठी प्रयत्न करण्यास कनिष्ठ सहकारी अधिक प्रवृत्त असतात.

मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तीचा पक्ष:पात आणि त्रुटी (Rater Bias and Error):

मानवी निर्णय अपूर्ण असणे, हे त्याच्या स्वभावात आहे. जेव्हा पर्यवेक्षक किंवा इतर लोक कृती-मूल्यन जारी करतात तेव्हा मूल्यन पक्ष:पात आणि मूल्यन त्रुटी सामान्य असतात. हे पक्ष:पात आणि त्रुटी मूल्यन- वितरणामध्ये, वैयक्तिक मूल्यन प्रपत्रामध्ये आणि भिन्न व्यक्तींसाठी संपूर्ण मूल्यन प्रपत्रामध्ये दोन्ही दृश्यमान आहेत. हॅलो आणि वितरण संबंधी त्रुटी हे या अंतर्गत-प्रपत्र आणि संपूर्ण-प्रपत्र प्रवाहाचे वर्णन करण्यासाठी वापरल्या जाणाऱ्या संज्ञा आहेत.

हॅलो त्रुटी (Halo Errors):

हॅलो त्रुटी उद्भवते,जेव्हा एखादी मूल्यन करणारी व्यक्ती एखाद्या व्यक्तीचे सर्व मूल्यन परिमाणांमध्ये समान मूल्यन करते, परिमाणांमधील कृतीतील फरक विचारात न घेता. दुस-या शब्दांत, जर एखादी व्यक्ती एका पैलूमध्ये अपवादात्मक मानली जाते, तर ती किंवा ती इतरांमध्ये सामान्य किंवा अगदी भयानक असली तरीही, इतर क्षेत्रांमध्ये त्याला अपवादात्मक मानण्यात येते. उदाहरणार्थ, एक पोलीस अधिकारी मोठ्या संख्येने अटक करण्यात (उच्च प्रमाणात) उत्कृष्ट कृती करू शकतो, परंतु कागदोपत्री काम निकृष्ट करतो. पर्यवेक्षक या अधिकाऱ्याला सर्व पैलूंवर उत्कृष्ट गुण देऊ शकतात, जरी ते सर्व पात्र नसले तरीही. त्याचप्रमाणे, जर एखाद्या व्यक्तीचे एका क्षेत्रात निकृष्ट म्हणून मूल्यांकन केले जाते, तर तिचे मूल्यन सर्व क्षेत्रांमध्ये कमी असते, जरी ती काही कृतीच्या पैलूंवर समाधानकारक असली. ही मूल्यन त्रुटी वेगवेगळ्या व्यक्तींच्या मूल्यन प्रपत्रामध्ये न होता वैयक्तिक मूल्यन प्रपत्रामध्ये होते.

तक्ता ४.५ एक प्रतिसाद आकृतिबंध दर्शविते, जी हॅलो त्रुटी दर्शवते. टेबल पाच कृती निकषांवर चार व्यक्तींचे मूल्यन दाखवते. मूल्यन १ (सर्वात वाईट कृती) ते ५ (सर्वोच्च/सर्वोत्तम कृती) पर्यंत आहे. हा एक हॅलो आकृतिबंध आहे, कारण प्रत्येक कर्मचार्याचे मूल्यन हे सर्व बाबींमध्ये सुसंगत असते, जरी प्रत्येक कामगाराला भिन्न मूल्यमापन प्राप्त झाले असले तरीही. असा कल दर्शवितो, की मूल्यन करणाऱ्या व्यक्ती परिमाणांमध्ये फरक करू शकत नाहीत. व्यक्तीकडे सर्व पैलूंमध्ये सातत्यपूर्ण कृती असल्याचे पाहिले जाते.

तक्ता ४.५ हॅलो त्रुटी आकृतिबंधचे वर्णन करणाऱ्या पाच परिमाणांवर चार कर्मचार्यांसाठी कार्य-कृतीचे मूल्यन

परिमाण	कर्मचारी १	कर्मचारी २	कर्मचारी ३	कर्मचारी ४
उपस्थिती	५	३	१	४
संप्रेषण	५	३	१	४
खालील दिशानिर्देश	५	३	१	४
कामाची गुणवत्ता	५	३	१	४
कामाचे प्रमाण	५	३	१	४

{स्रोत: Spector, P. E. (2012). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र: संशोधन आणि सराव (6 वी एड). युनायटेड स्टेट्स: Wiley.}

जरी समान मूल्यनाचा प्रवाह मूल्यन त्रुटी दर्शवू शकते, तरीही कर्मचार्यांची कृती सर्व पैलूंमध्ये सुसंगत असू शकते. परिणामी, हॅलो आकृतिबंध योग्यरित्या सूचित करू शकतात, की वास्तविक कार्यक्षमतेचे पैलू जोडलेले आहेत. या संकल्पनेने हॅलोच्या अर्थासंबंधी औद्योगिक/संस्था साहित्यात बरेच वादविवाद सुरू केले आहेत. या वादाचा एक भाग सदोष हॅलो आणि "वास्तविक" हॅलो यांच्यातील फरक कसा करावा, याविषयी आहे. खरा हॅलो सूचित करतो, की कर्मचारी सर्व पैलूंवर समान पातळीवर कार्य करतो.

हॅलोसह आणखी एक समस्या म्हणजे बोधनिक प्रक्रिया समजून घेणे, ज्यामुळे मूल्यन करणारी व्यक्तीमध्ये हॅलो त्रुटी होऊ शकते. अनेक शिक्षणतज्ञांनी असा प्रस्ताव मांडला आहे परिमाणांचे मूल्यांकन करणे, मूल्यनपात्र व्यक्ती कर्मचाऱ्यांच्या एकूण प्रतिमेवर अवलंबून असतात. या दृष्टिकोनातून असे मानले जाते, की कर्मचाऱ्याविषयी व्यापक मत प्रस्थापित करण्यासाठी महत्त्वपूर्ण माहितीचा वापर केला जातो. कृती मूल्यमापनासाठी ठसा पाया म्हणून काम करतो. हे दर्शविते, की मूल्यन करणाऱ्या व्यक्ती विशिष्ट कृती उपायांपेक्षा एकूण कृतीविषयी माहिती देण्यासाठी अधिक सुसज्ज असू शकतात.

वितरण त्रुटी (Distributional Errors):

जेव्हा मूल्यन करणारी व्यक्ती प्रत्येकाला समान मूल्यन करते, तेव्हा वितरण त्रुटी विकसित होतात. जेव्हा जेव्हा मूल्यन करणारी व्यक्ती प्रत्येकाला कृती मापनश्रेणीच्या शीर्षस्थानी क्रमित करते, तेव्हा उदारता त्रुटीचा (leniency errors) परिणाम होतो. जेव्हा जेव्हा मूल्यन करणारी व्यक्ती प्रत्येकाला कृती मापनश्रेणीच्या प्रतिकूल शेवटी क्रमित करते, तेव्हा ही गंभीरता त्रुटी (severity error) म्हणून संदर्भित केली जाते. जेव्हा जेव्हा एखादा मूल्यन करणारी व्यक्ती प्रत्येकाला कृती मापनश्रेणीच्या मध्यभागी क्रमित करते, तेव्हा केंद्रीय प्रवृत्ती त्रुटी (central tendency errors) उद्भवतात. उदारतेचा कल वेगवेगळ्या लोकांच्या मूल्यांकनांमध्ये लक्षात येऊ शकतो. तक्ता ४.६ उदारतेचा नमुना दर्शविते, सर्व चार कर्मचाऱ्यांना कृती श्रेणीच्या उच्च टोकावर मूल्यन प्राप्त होते. पाच-श्रेणी मापनश्रेणीवर, प्रत्येक सहभागीने ४ आणि ५ प्राप्तांक प्राप्त केले. तथापि, हे व्यवहार्य आहे, की वितरण त्रुटी आकृतिबंध त्रुटी दर्शवत नाही. सर्व मूल्यनपात्र व्यक्तींनी समान कृती केली असावी, परिणामी तुलनात्मक मूल्यन मिळतील.

तक्ता ४.६ चार कर्मचाऱ्यांसाठी पाच आयामांवरील कार्य-कृतीचे मूल्यन एक उदारता त्रुटी आकृतिबंध दर्शविते

परिमाण	कर्मचारी १	कर्मचारी २	कर्मचारी ३	कर्मचारी ४
उपस्थिती	४	५	५	५
संप्रेषण/संवाद	४	५	५	५
निर्देशांचे पालन	५	४	४	४
कार्य गुणवत्ता	४	५	४	५
कार्य प्रमाण	५	४	५	५

{स्रोत: Spector, P. E. (2012). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र: संशोधन आणि सराव (6 वी एड). युनायटेड स्टेट्स: Wiley.}

मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तीचा पक्ष:पात आणि त्रुटी यांचे नियंत्रण (Control of Rater Bias and Error):

मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तीचा पक्ष:पात आणि त्रुटी कमी करण्यासाठी आणि दूर करण्यासाठी दोन तंत्रे तयार केली गेली आहेत. या समस्यांना प्रतिरोधक असलेले चांगले कृती मूल्यांकन प्रपत्र तयार करणे हा एक मार्ग आहे. मूल्यन त्रुटी टाळण्यासाठी मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तींना

शिकवणे हा दुसरा पर्याय आहे. दोन्ही तंत्रांनी क्षमता दर्शविली असूनही संशोधन तपासणीने त्रुटी दूर करण्याच्या त्यांच्या क्षमतेविषयी विसंगत परिणाम निर्माण केले आहेत.

कृती-मूल्यांकन करण्यासाठी त्रुटी-प्रतिरोधक प्रपत्र (Error-Resistant Forms to Assess Performance):

वर्तन-केंद्रित मूल्यन मापनश्रेणी, जसे की बार्स आणि एम.एस.एस., मूल्यन त्रुटी टाळण्यासाठी अंशतः तयार केले गेले. गृहितक असे आहे, की जर मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तीने गुणांऐवजी विशिष्ट क्रियांवर लक्ष केंद्रित केले, तर ते अधिक अचूक मूल्यांकन तयार करण्यात सक्षम होतील. या क्रिया अधिक मूर्त आहेत आणि त्या कशाचे प्रतिनिधित्व करतात, याचे कमी वैशिष्ट्यपूर्ण स्पष्टीकरण आवश्यक आहे. उदाहरणार्थ, विश्वासार्हतेच्या अधिक अमूर्त गुणधर्मापेक्षा एखादी व्यक्ती कामापासून किती वेळा दूर असते, याचा विश्वासार्हपणे न्याय करणे सोपे असावे.

विविध वर्तन-केंद्रित मूल्यन प्रपत्रांची आलेखी मूल्यन प्रपत्र आणि एकमेकांशी तुलना करण्यासाठी अनेक संशोधन आयोजित केले गेले आहेत. या तुलनेनुसार, वर्तन-केंद्रित प्रपत्र कधीकधी आलेखी श्रेणीबद्ध मापनश्रेणीपेक्षा कमी त्रुटी (जसे की हॅलो आणि उदारता) निर्माण करतात, परंतु नेहमीच नाही. शिवाय, लोक निर्दिष्ट वर्तनात गुंतले आहेत की नाही, हे सत्यापित करण्यासाठी फक्त मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तीची आवश्यकता असलेल्या मापनश्रेणीमुळे आलेखी मूल्यन मापनश्रेणीपेक्षा कमी उदारता येऊ शकते. बोरमन आणि इतर (२०१०) यांना असे आढळले, की मूल्यन प्रपत्रावरील संशोधनाचे विश्लेषण केल्यानंतर आलेखी मूल्यन मापनश्रेणीवर वर्तन-आधारित मापनश्रेणी वापरण्याचा किमान फायदा आहे. असे दिसते, की मूल्यन करणारी व्यक्ती अचूकता वाढवण्याच्या प्रयत्नांनी मूल्यन उपकरण रचनेव्यतिरिक्त इतर घटकांवर लक्ष केंद्रित केले पाहिजे.

त्रुटी कमी करण्यासाठी मूल्यन करणारी व्यक्तीचे प्रशिक्षण (Rater Training to Reduce Errors):

अनेक चाचण्यांमध्ये मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तीस प्रशिक्षणदेखील हाती घेण्यात आले आहे, ज्यामध्ये वेगवेगळ्या प्रमाणात यश मिळते. संशोधनाच्या निष्कर्षांमधील किमान काही विषमता तपासलेल्या प्रशिक्षणाच्या प्रकारांमधील फरकांना कारणीभूत असू शकते. मूल्यन करणारी व्यक्ती त्रुटी ट्रेनिंग, किंवा आरईटी, प्रशिक्षणाच्या सर्वात प्रचलित प्रकारांपैकी एक आहे. मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तीचे त्रुटी प्रशिक्षण (Rater error training -RET) चे उद्दिष्ट मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तींना मूल्यन करणारी व्यक्तीच्या दोषांची ओळख करून देणे आणि हे मूल्यन प्रवाह कसे टाळायचे, याविषयी शिक्षित करणे हे आहे. जरी बहुतेक अभ्यासांमध्ये असे आढळून आले आहे, की या प्रकारचे प्रशिक्षण मूल्यन त्रुटी कमी करते, परंतु ते वारंवार मूल्यन अचूकतेच्या खर्चावर येते. दुस-या शब्दांत, मूल्यमापनात चढ-उतार घडवून आणून मूल्यन करणाऱ्या व्यक्ती त्यांच्या मूल्यनातील हॅलो आणि उदारता नमुन्यांचे प्रमाण कमी करू शकतात, व्यक्तीने किती छान कृती केली आहे, हे ते योग्यरित्या प्रतिबिंबित करतात किंवा नसतात, परंतु असे मूल्यन कृतीची वास्तविक पातळी प्रतिबिंबित करण्यासाठी कमी अचूक असतात.

हे कसे शक्य आहे की चुका कमी केल्याने अचूकता कमी होते? मूल्यन त्रुटींच्या स्वरूपामध्ये एक उत्तर सापडू शकते. या पाठामध्ये अगोदर नमूद केल्याप्रमाणे मूल्यनाचा नमुना हा मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तीची त्रुटी काढण्यासाठी वापरला जातो. व्यक्तीचे कृती ही बहुविध कृती परिमाणांवर एकसारखे असू शकते (सत्य हॅलो), किंवा पर्यवेक्षक विभागातील सर्व कर्मचारी त्यांची कर्तव्ये तितक्याच प्रभावीपणे पार पाडू शकतात. श्रेणी किंवा व्यक्तींमध्ये समान मूल्यन करण्यापासून परावृत्त करण्याचे प्रशिक्षण मूल्यन करणाऱ्या व्यक्ती त्यांना कार्य-कृतीचे अचूक मूल्यांकन करण्याऐवजी विशिष्ट आकृतिबंध टाळण्यावर लक्ष केंद्रित करतील. बर्नार्डिन आणि पेन्स (१९८०) यांनी प्रस्तावित केले, की आर.ई.टी. मध्ये मूल्यन त्रुटींचा एक संच दुसऱ्यासाठी बदलणे समाविष्ट असू शकते.

नॅथन आणि टिपिन्स (१९९०) यांनी कार्य-कृतीच्या मुल्यांकनात उच्च अचूकतेशी संबंधित हॅलो त्रुटी का आहेत, याचे पर्यायी कारण सुचवले. त्यांनी असे गृहीत धरले, की त्यांच्या मूल्यांकनात कमी हॅलो असलेल्या मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तीने क्षुल्लक नकारात्मक घटनांना खूप अधिक वजन दिले असावे. उदाहरणार्थ, एखाद्या पर्यवेक्षकाने अन्यथा विश्वासाई कर्मचाऱ्याला निकृष्ट उपस्थिती श्रेणी नियुक्त केली असेल, कारण तो किंवा ती मागील वर्षी एक आठवडा गैरहजर होती. ज्या मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तींनी त्यांच्या मूल्यमापनात हॅलो आकृतिबंध दाखवला, त्यांनी अशा असामान्य घटनांकडे कमी लक्ष दिले आणि व्यक्तीच्या नियमित कृतीवर जोर देण्यास प्राधान्य दिले. एक किंवा अधिक निकषांमध्ये चांगल्या किंवा वाईट कृतीच्या वेगळ्या उदाहरणांऐवजी एकूण कार्यक्षमतेचा अधिक परिणाम झाल्यामुळे हे अधिक अचूक मूल्यांकनांमध्ये परिणाम होऊ शकते.

प्रशिक्षणाच्या इतर पद्धतींनी आर.ई.टी. पेक्षा अधिक आशादायक परिणाम दिले आहेत. या प्रशिक्षण प्रक्रिया मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तींना कृती-संबंधित वर्तनाचे निरीक्षण कसे करावे आणि त्या निरीक्षणावर आधारित निर्णय कसे घ्यावे, याविषयी शिक्षित करतात. उदाहरणार्थ, हेज आणि कावनाघ (१९८८) यांनी शोधून काढले, की निरीक्षण प्रशिक्षणाने मूल्यनची अचूकता वाढवली, परंतु मूल्यन त्रुटी कमी केल्या नाहीत. संदर्भ प्रशिक्षणाची चौकट (The frame of reference training), जी मूल्यन-कार्याचे सामाईक आकलन प्रदान करण्याचा प्रयत्न करते, कदाचित सर्वात आशादायक आहे. मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तींना विशिष्ट आचरणाची उदाहरणे दर्शविली जातात, जी प्रत्येक पैलूला श्रेणीबद्ध करण्यासाठी कृतीचे भिन्न प्रमाण दर्शवितात. आतापर्यंत, या प्रकारच्या प्रशिक्षणाचे परिणाम मूल्यन अचूकता वाढविण्याच्या आणि यशस्वी कृतीच्या निकषांचे अधिक अचूक आकलन देण्याच्या दृष्टीने सकारात्मक आहेत. या संशोधनाची एक मर्यादा अशी आहे, की हे मोठ्या प्रमाणावर महाविद्यालयीन विद्यार्थ्यांसह प्रयोगशालेय क्षेत्रात केले गेले आहे. अशा प्रकारे हे स्पष्ट नाही, की व्यवस्थापकांना त्यांच्या कर्मचाऱ्यांचा न्याय करणाऱ्या क्षेत्रात किती चांगला परिणाम होईल.

इतर घटक जे कार्य-कृती मूल्यन प्रभावित करतात (Other Factors That Influence Job Performance Ratings):

आतापर्यंत, आपण चर्चा केली आहे, की पर्यवेक्षकाचे मूल्यमापन बोधनिक प्रक्रिया आणि मूल्यन प्रपत्राच्या संरचनेद्वारे (आणि ते कसे वापरावे याचे प्रशिक्षण) द्वारे कसे प्रभावित होऊ शकते. अतिरिक्त घटक जे पर्यवेक्षकांच्या मूल्यमापनावर प्रभाव टाकू शकतात, त्यात कनिष्ठ

सहकाऱ्यांसाठी पर्यवेक्षकाच्या भावना, पर्यवेक्षकाची मनःस्थिती, कृतीसाठी गौण प्रेरणांविषयी पर्यवेक्षकाची दृश्ये, सांस्कृतिक घटक आणि मूल्यन करणारी व्यक्ती आणि मूल्यन पात्र व्यक्तींच्या शर्यतीचा समावेश होतो.

संशोधन अभ्यास या संकल्पनेचा आधार घेतात, की पर्यवेक्षक त्यांच्या आवडीच्या कनिष्ठ सहकाऱ्यांचे अधिमूल्यन करतात. काही लोकांनी चिंता व्यक्त केली आहे, की मूल्यन अयोग्य आणि पक्षपाती असू शकतात. काही पुरावे देखील आहेत, की जरी ही आवड ही कार्यातील यशस्वी कृतीचा परिणाम असू शकते, कारण पर्यवेक्षक त्यांच्यासाठी चांगले काम करणाऱ्या व्यक्तींना पसंत करतात. नवीन कर्मचाऱ्यासाठी एक चांगला कर्मचारी म्हणून ओळखले जाणे, हे विशेषतः महत्त्वाचे आहे, कारण त्या दृश्यामुळे पर्यवेक्षकांना पसंती मिळण्याची शक्यता आहे, ज्यामुळे पुढील सहाय्य मिळू शकते आणि भविष्यात आणखी चांगली कृती होऊ शकते.

कृतीबाबत पर्यवेक्षकांच्या अपेक्षांसारखे काहीही असले, तरीही उत्कृष्ट कृती-मूल्यनाच्या देखरेखीवर परिणाम करू शकतात. मर्फी, गॅनेट, हेर आणि चेन (१९८६) यांनी शोधून काढले, की मूल्यनपात्र व्यक्तींच्या कृतीविषयीच्या अपेक्षांचा कृतीच्या मूल्यांकनावर परिणाम होतो. लोक वर्तनाच्या घटना विसरण्यास प्रवृत्त असतात, जे मूल्यमापन केल्या जाणाऱ्या व्यक्तीविषयी त्यांच्या समजुतीला अनुरूप नसतात. अशाप्रकारे, जरी अलीकडे कृती कमी झाली असली तरी, आवडलेली आणि चांगली कृती करणारी व्यक्ती चांगली कृती करणारा म्हणून ओळखली जाईल. कृती कालांतराने बदलते, तेव्हा यामुळे पक्षपाती मूल्यन होऊ शकते.

मूल्यमापनाच्या क्षणी मूल्यनावर मूल्यन करणाऱ्याच्या भावस्थितीचा परिणाम होऊ शकतो. सिंकलेअर (१९८८) यांनी सहभागींना अशा स्थितीत विभागले, ज्यामध्ये प्रयोगशाळेच्या संशोधनात त्यांच्या भावना आणि मनःस्थिती प्रायोगिकरित्या अधिक उदासीन किंवा उत्साही होण्यासाठी बदलली गेली. त्यानंतर त्यांना प्राध्यापकांच्या वर्तनाचे वर्णन वाचून त्यांच्या कृतीचे परीक्षण करण्यास सांगितले गेले. निकालांवरून असे दिसून आले, की उदास मनःस्थितीत असलेल्या व्यक्तींनी प्राध्यापकांच्या कार्यक्षमतेचे मूल्यांकन उत्साही स्थितीत असलेल्यांपेक्षा कमी केले. उदासीन लोकदेखील अधिक अचूक होते आणि त्यांचा हॅलो लहान होता. सिंकलेअर यांनी निष्कर्षाचा अर्थ लोकांच्या उदासीन मनःस्थितीत असताना त्यांच्या सुधारित माहिती-प्रक्रिया क्षमता दर्शवितात.

गौण प्रेरणेविषयी व्यवस्थापकांच्या धारणा त्यांच्या कार्य-कृतीच्या निर्णयांवर प्रभाव टाकू शकतात, तथापि उत्सुकतेने, अशा धारणा सांस्कृतिक घटकांद्वारे प्रभावित होऊ शकतात. डेव्हो आणि अय्यंगार (२००४) यांनी त्यांच्या कामगारांविषयी व्यवस्थापकांची मते आंतरिकरित्या प्रेरित (चांगली नोकरी करण्याच्या फायद्यासाठी चांगली नोकरी करण्याची इच्छा) किंवा बाह्य प्रेरणा (बक्षीस किंवा फायद्यांसाठी खूप कठोर परिश्रम) म्हणून तपासली आणि नंतर त्या विश्वासांना कार्य-कृतीचे मूल्यांकन करण्यासाठी जोडले. अमेरिकन आणि लॅटिन व्यवस्थापकांनी विचार केला, की कृतीसाठी बाह्य प्रोत्साहनापेक्षा आंतरिक प्रेरणा अधिक महत्त्वाची होती, परंतु आशियाई व्यवस्थापकांना वाटले, की प्रेरणेचे दोन्ही प्रकार तितकेच महत्त्वाचे आहेत.

हे सामान्यपणे ज्ञात आहे, की कृष्णवर्णीय कर्मचाऱ्यांना गौरवर्णीय कर्मचाऱ्यांपेक्षा कमी कृती मूल्यांकन गुण मिळतात. आश्चर्याची गोष्ट, म्हणजे मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तीच्या शर्यतीचा गौरवर्णीय लोकांसाठीच्या मूल्यमापनावर कोणताही प्रभाव पडला नसला, तरी कृष्णवर्णीयांच्या मूल्यनावर त्याचा परिणाम होतो. स्टॉफर आणि बकले (२००५) यांनी शोधून काढले, की कृष्णवर्णीय आणि गौरवर्णीय मूल्यन करणाऱ्या व्यक्ती गौरवर्णीय लोकांचे समान मूल्यमापन करतात आणि कृष्णवर्णीयांना गौरवर्णीय लोकांपेक्षा सरासरी कमी मूल्यन करतात. तरीसुद्धा, मूल्यमापनातील असमानता कृष्णवर्णीय मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तीच्या तुलनेत वाईट मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तीसाठी लक्षणीय आहे. जर असे गृहीत धरले गेले, की कृष्णवर्णीय कर्मचाऱ्यांचा गौरवर्णीय कर्मचाऱ्यांपेक्षा कृष्णवर्णीय कर्मचाऱ्यांमध्ये कमी पूर्वग्रह आहे, तर हे माहिती दर्शविते की श्वेत मूल्यनपात्र व्यक्ती कृष्णवर्णीय कर्मचाऱ्यांप्रति पक्षपाती आहेत. वैकल्पिक कारणांमध्ये कृष्णवर्णीय मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तीचा कृष्णवर्णीयांच्या बाजूने पूर्वग्रहदूषित होणे आणि त्यांना अधिमूल्यन करणे, आणि कृष्णवर्णीय आणि गौरवर्णीय दोन्ही मूल्यन करणाऱ्या व्यक्ती गौरवर्णीय लोकांच्या बाजूने पक्षपाती असणे आणि कृष्णवर्णीयांच्या तुलनेत त्यांचे अधिमूल्यन करणे यांचा समावेश होतो. या क्षणी, कृष्णवर्णीय आणि गौरवर्णीय कर्मचाऱ्यांसाठी किंवा विरोधात या मूल्यनात किती पक्षपात आहे, हे आम्हाला माहित नाही.

४.१.३ ३६०-अंशी अभिप्राय (360-degree feedback):

बऱ्याच संघटनांमध्ये प्रत्येक कर्मचाऱ्याचा तत्कालीन पर्यवेक्षक कार्य-कृती मूल्यमापन करण्यासाठी जबाबदार असतो. तथापि, कार्य-कृतीवर अनेक दृष्टिकोन मिळवणे फायदेशीर ठरू शकते आणि अनेक दृष्टीकोनांचा वापर करणे आता व्यवस्थापक आणि इतर अनेकांच्या मूल्यांकनात एक सामान्य सराव बनत आहे. कर्मचारी विकासासाठी अभिप्राय देण्यासाठी समवयस्क, स्व आणि कनिष्ठ सहकारी मूल्यन (पर्यवेक्षकांसाठी) हे पर्यवेक्षक मूल्यनसाठी फायदेशीर परिशिष्ट असू शकतात. स्वतःद्वारे मूल्यमापन (कर्मचाऱ्याचे स्वतःचे कृतीचे निर्णय) आणि इतरांद्वारे मूल्यनमधील मतभेद, विशेषतः, असे क्षेत्र उघड करू शकतात, जिथे इतर लोक कर्मचाऱ्याला व्यक्ती स्वतःला पाहते, त्यापेक्षा वेगळ्या प्रकारे पाहतात.

३६०-अंशी अभिप्राय व्यवस्थापक अभिप्रायासाठी असंख्य दृश्यांच्या वापराचा संदर्भ देते. समवयस्क, कनिष्ठ सहकारी आणि पर्यवेक्षक विविध कृती घटकांवर व्यवस्थापकाचे मूल्यांकन करतात. याव्यतिरिक्त, व्यवस्थापक त्याच्या स्वतःच्या कृतीचे मूल्यांकन पूर्ण करतो. संशोधन अभ्यासांनुसार, अशा अनेक वेगवेगळ्या पदांवर असलेल्या व्यक्तींना त्यांच्या मूल्यमापनात केवळ मध्यम सहमती होती, याचा अर्थ असा होतो, की ते एखाद्या व्यक्तीच्या कार्यक्षमतेवर वेगळे दृष्टिकोन मांडतात. असंख्य मूल्यन करणाऱ्या व्यक्ती वापरण्याचा आणखी एक फायदा, म्हणजे वैयक्तिक पूर्वग्रहांचा प्रभाव कमी केला जाऊ शकतो, हे अगोदरच दाखवून दिले गेले आहे, उदाहरणार्थ, व्यक्ती त्यांना आवडत असलेल्या व्यक्तीचे ३६०-अंशी मूल्यांकनामध्ये अधिमूल्यन करतात. उदाहरणार्थ, जेव्हा इतर काही मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तीकडून अतिरिक्त माहिती मूल्यमापनात समाविष्ट केली जाते, तेव्हा तत्काळ व्यवस्थापकाच्या बाजूने पूर्वग्रहाचे परिणाम कमी होतात. याचा परिणाम मूल्यमापन प्रणालीवर अधिक विश्वास आणि सकारात्मक भावना निर्माण होऊ शकते.

३६०-अंशी प्रणालीचे उद्दिष्ट कृती वाढवणे हे आहे, विशेषतः ज्यांना बदलाची सर्वाधिक गरज आहे, त्यांच्यासाठी. या प्रणाली सर्वासाठी नसल्या, तरी काही लोकांसाठी फायदेशीर असल्याचे निदर्शनास आले आहे. या प्रणालीच्या प्राथमिक उद्दिष्टाच्या विरुद्ध असे दिसून येते, की सर्वात वाईट ऐवजी शीर्ष कृती करणाऱ्यांना ३६०-अंशी अभिप्रायाचा सर्वाधिक फायदा होतो. याव्यतिरिक्त, ऍटवॉटर आणि ब्रेट (२००५) यांनी शोधून काढले, की ज्या व्यक्तींनी इतरांकडून वाईट मूल्यमापन केले आहे आणि स्वतःला निकृष्ट मूल्यन केले आहे, त्यांच्या अभिप्रायावर सर्वात निकृष्ट प्रतिक्रिया होत्या. याचा अर्थ असा, की जर एखाद्याला त्याची कृती निकृष्ट वाटत असेल, तर त्या मतांची इतरांनी पुष्टी करून घेणे फायदेशीर नाही.

४.२ सारांश

नोकरी कृती निर्देशक वस्तुनिष्ठ किंवा व्यक्तिनिष्ठ म्हणून दर्शविले जाऊ शकतात. वस्तुनिष्ठ मापन ही कार्याच्या उत्पादनाची संख्या असते, जसे की विक्रेत्याने केलेल्या विक्रीची संख्या किंवा उत्पादन कर्मचाऱ्याने उत्पादित केलेल्या नगांची संख्या. व्यक्तिनिष्ठ मापन म्हणजे पर्यवेक्षकांनी (किंवा व्यक्तीच्या कार्य-कृतीशी परिचित असलेले इतर लोक) दिलेले मूल्यांकन. व्यक्तिनिष्ठ मापन दोन पद्धतींचा अधिक वापर केला जातो, तथापि, मानवी निर्णयामुळे ते पूर्वग्रह आणि त्रुटींना बळी पडतात. व्यक्तिनिष्ठ मापनामध्ये मूल्यन त्रुटी कमी करण्यासाठी दोन तंत्रे वापरली गेली आहेत: मूल्यन प्रपत्र रचना आणि मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तीचे प्रशिक्षण.

कृती-मूल्यांकनांची अचूकता सुधारण्यासाठी अनेक प्रकारचे मूल्यन प्रपत्र खरोखरच विकसित केले गेले आहेत. बिहेवियरली अँकर्ड रेटिंग स्केल (बार्स) मूल्यनपात्र व्यक्तींना असंख्य वर्तनांपैकी कोणते वर्तन व्यक्तीच्या कार्य-कृतीचे सर्वोत्तम प्रतिनिधित्व करते, ते निवडण्यास सांगते. मिक्सड स्टँडर्ड स्केल (एमएसएस) मूल्यनपात्र व्यक्तींना एखाद्या व्यक्तीची कृती अनेक कृती-वर्तनांपेक्षा कमी, तुलना करण्यायोग्य किंवा चांगले आहे का, याचे मूल्यांकन करण्यास सांगते. बिहेविअर ऑब्झर्व्हेशन स्केल (BOS) साठी मूल्यनपात्र व्यक्तींनी खालीलपैकी प्रत्येक वर्तन मूल्यनपात्र व्यक्तींनी किती वारंवार केली आहे, याचा अहवाल देणे आवश्यक आहे. विशिष्ट इतर प्रकारच्या मापनाशी विरोधाभासी वर्तन-केंद्रित मूल्यन प्रपत्र सुधारित अचूकतेचे सातत्यपूर्ण पुरावे निर्माण करण्यात अयशस्वी झाले आहेत.

त्रुटी कमी करण्याचा प्रयत्न केलेला आणखी एक धोरण, म्हणजे मूल्यन करणारी व्यक्ती प्रशिक्षण. संशोधनानुसार, जरी मूल्यन त्रुटी कमी करण्यासाठी मूल्यन करणारी व्यक्ती त्रुटी प्रशिक्षण उपयुक्त असले, तरी ते मूल्यन अचूकता कमी करू शकते. निरीक्षण प्रशिक्षण, जे कृती -संबंधित वर्तन पाहणे आणि कृती मूल्यमापन करण्यावर लक्ष केंद्रित करते, अचूकता सुधारण्याची क्षमता दर्शवते. तथापि, यावेळी अचूक कृती मूल्यमापन प्रदान करण्यात पर्यवेक्षकांना मदत करण्यासाठी एकतर धोरण प्रभावी ठरेल, याचा अंदाज वर्तविणे अकाली ठरेल.

कार्य-कृतीच्या मूल्यमापनाशी संबंधित अनेक घटक दाखवले गेले आहेत, तर ते मूल्यन करणारी व्यक्तीच्या पूर्वग्रहावर परिणाम करतात की नाही, हे स्पष्ट नाही. मूल्यन करणाऱ्या व्यक्तीस गौण व्यक्ती आवडते की नाही, मूल्यन करणारी व्यक्तीचा भावस्थिती, कृतीसाठी

कर्मचाऱ्याचे समजलेले हेतू, सांस्कृतिक घटक आणि मूल्यन करणारी व्यक्ती आणि मूल्यन शर्यत या सर्वांचा मूल्यनावर परिणाम होतो.

जे कर्मचारी त्यांचे कृती समृद्ध करू इच्छितात, त्यांना विविध स्रोतांकडून मिळालेल्या अभिप्रायाचा फायदा होऊ शकतो. व्यवस्थापक त्यांच्या समवयस्क, कनिष्ठ सहकारी आणि पर्यवेक्षकांच्या स्व-मूल्यनाशी तुलना करून ३६०-अंशी अभिप्राय प्राप्त करतात.

४.३ प्रश्न

१. कार्य-कृतीचे मूल्यांकन करण्यासाठी वस्तुनिष्ठ पद्धतीचे वर्णन करा.
२. कार्य-कृतीचे मूल्यांकन करण्यासाठी थोडक्यात व्यक्तीनिष्ठ पद्धती स्पष्ट करा.
३. ३६०-अंशी अभिप्रायावर एक छोटी टीप लिहा.

४.४ संदर्भ

- Spector, P. E. (2012). Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice (6th Ed). United States: Wiley.

निवड, पदयोजन आणि भरती यांसाठी मूल्यांकन पद्धती - I

घटक संरचना

- ५.० उद्दिष्टे
- ५.१ कार्य-संबंधित वैशिष्ट्ये
 - ५.१.१ मानसशास्त्रीय चाचण्या
 - ५.१.२ चाचण्यांची वैशिष्ट्ये
- ५.२ रूपरेषेवर आधारित मानसशास्त्रीय चाचण्यांचे प्रकार
 - ५.२.१ समूह विरुद्ध वैयक्तिकरित्या प्रशासित चाचण्या
 - ५.२.२ आवृत्त (बंद) विरुद्ध अनावृत्त (मुक्त) चाचण्या
 - ५.२.३ "कागद आणि पेन्सिल" विरुद्ध कृती चाचण्या
 - ५.२.४ प्रबलता विरुद्ध गती चाचण्या
- ५.३ मापन केल्या जाणाऱ्या घटकांवर आधारित मानसशास्त्रीय चाचण्यांचे प्रकार
 - ५.३.१ क्षमता चाचण्या
 - ५.३.२ बोधनिक क्षमता चाचण्या
 - ५.३.३ मनो-गतीविधीय क्षमता चाचण्या
- ५.४ इतर मानसशास्त्रीय चाचण्या
 - ५.४.१ ज्ञान आणि कौशल्य चाचण्या
 - ५.४.२ व्यक्तिमत्त्व चाचण्या
 - ५.४.३ भावनिक बुद्धिमत्ता चाचण्या
 - ५.४.४ समग्रता चाचण्या
 - ५.४.५ व्यावसायिक अभिरुची चाचण्या
- ५.५ चरित्रात्मक माहिती
- ५.६ मुलाखत
- ५.७ कार्य नमुने
- ५.८ मूल्यांकन केंद्रे आणि इलेक्ट्रॉनिक मूल्यांकन
 - ५.८.१ इलेक्ट्रॉनिक मूल्यांकन
- ५.९ सारांश
- ५.१० प्रश्नांचे पुनरावलोकन
- ५.११ संदर्भ

५.० उद्दिष्टे

हे प्रकरण शिकल्यानंतर विद्यार्थ्यांना पुढील संकल्पना समजतील:

- रूपरेषेवर आधारित मानसशास्त्रीय चाचण्यांचे प्रकार: समूह विरुद्ध वैयक्तिक चाचण्या, आवृत्त विरुद्ध मुक्त चाचण्या, कागद-आणि-पेन्सिल चाचण्या चाचण्या विरुद्ध कृती चाचण्या; क्षमता चाचण्या विरुद्ध वेग चाचण्या
- मापन केल्या जाणाऱ्या घटकांवर आधारित मानसशास्त्रीय चाचण्या: बोधनिक क्षमता चाचण्या, मनो-गतीविधीय क्षमता चाचण्या, ज्ञान आणि कौशल्य चाचण्या, व्यक्तिमत्त्व चाचण्या, भावनिक बुद्धिमत्ता चाचण्या, समग्रता चाचण्या, व्यावसायिक अभिरुची चाचण्या
- चरित्रात्मक माहिती, मुलाखती, कार्य नमुने, मूल्यांकन केंद्र आणि इलेक्ट्रॉनिक मूल्यांकन.

५.१ कार्य किंवा कार्या-संबंधित वैशिष्ट्ये (JOB-RELATED CHARACTERISTICS)

लोकांचे ज्ञान (knowledge), कौशल्य (skill), क्षमता (ability) आणि इतर वैयक्तिक वैशिष्ट्ये (other personal characteristics) अशी (KSAOs – के.एस.ए.ओ.) अनेक आहेत, जे कार्यासाठी आवश्यक असते. ज्ञान म्हणजे एखाद्या व्यक्तीला कार्याविषयी काय माहिती आहे, जसे की डॉक्टरांसाठी वैद्यकीय ज्ञान. जेव्हा एखादी व्यक्ती कार्य करण्यास सक्षम असते, तेव्हा त्यास कौशल्य असे म्हटले जाते, क्षमता म्हणजे काहीतरी शिकण्याची क्षमता असणे होय.

जेव्हा संगणक विक्रेता सहयोगी नियुक्त करतो, तेव्हा त्याच्याकडे ज्ञान, कौशल्य, क्षमता आणि इतर वैयक्तिक वैशिष्ट्ये आहेत का याचा विचार केला जातो. आपणास प्रत्येक कामासाठी कार्य विश्लेषणाच्या मदतीने ज्ञान, कौशल्य, क्षमता निश्चित करता येतात. कार्य विश्लेषणामध्ये अनेक तंत्रांचा समावेश केलेला असतो. एकदा आपणास कार्याची ज्ञान, कौशल्य, क्षमता समजल्या, की त्यासाठी आवश्यक असणाऱ्या कार्य-उमेदवारांचे अर्ज किंवा सध्याच्या कर्मचाऱ्यांमध्ये त्यांचे मूल्यांकन करण्यासाठी प्रक्रिया राबविता येते. कार्य-विश्लेषणामागील कल्पना अशी आहे, की ज्यांच्याकडे उपलब्ध नोकरी करण्यासाठी आवश्यक ज्ञान, कौशल्य, क्षमता आहेत, त्याची निवड करणे, जेणे करून निवडलेले लोक कार्यावर यशस्वी होतील, असे आपण खात्रीने सांगू शकत नसलो तरी, इतर निवड आणि नियुक्ती पद्धती वापरून चांगल्या निवडी करण्याची शक्यता वाढते.

आपण येथे पाच मूल्यांकन तंत्रांवर चर्चा करू. ज्याद्वारे ज्ञान, कौशल्य, क्षमता यांचे मापन करता येते. जे कार्य कृती आणि इतर संघटनादृष्ट्या संबंधित घटकांशी संबंधित आहेत. इतर मूल्यांकन तंत्रांप्रमाणेच, विश्वासाहता आणि वैधतेचे गुणधर्म महत्त्वपूर्ण आहेत. म्हणजेच, सर्व उपाय सुसंगत (विश्वसनीय) असले पाहिजेत आणि वैधतेसाठी कठोर चाचण्या उत्तीर्ण केल्या पाहिजेत. दुसऱ्या शब्दांत, असे पुरावे असले पाहिजेत की ते कार्ये पूर्ण करू शकतात,

ज्यासाठी ते संस्थांमध्ये वापरले जातात. जर एखाद्या चाचणीचा उपयोग शिक्षक निवडण्यासाठी करायचा असेल, उदाहरणार्थ, शिक्षक कार्यावर किती चांगले काम करेल याचा अंदाज वर्तविण्यासाठी ती दाखवली पाहिजे.

५.१.१ मानसशास्त्रीय चाचण्या (Psychological Tests):

मानसशास्त्रीय चाचणी ही एक प्रमाणित चाचणी आहे आणि ती एखाद्या विशिष्ट व्यक्तीच्या अद्वितीय वैशिष्ट्यांचे मूल्यांकन करते. मानसशास्त्रीय चाचण्या सामान्यतः ज्ञान, कौशल्ये, क्षमता, अभिवृत्ती, अभिरूची आणि व्यक्तिमत्त्वाचे मूल्यांकन करण्यासाठी वापरल्या जातात. या चाचण्यांमध्ये एकाधिक घटक असतात, जे अभिरूचीच्या वैशिष्ट्यांचे सूचक असतात.

चाचणीमध्ये अनेक बाबींचा समावेश असल्यास, ते वैशिष्ट्यपूर्ण निर्देशकाच्या तुलनेत वाढीव विश्वासार्हता आणि वैधता प्रदान करते. एकल-घटक उपायांमध्ये सहसा कमी विश्वासार्हता असते, कारण एखादी व्यक्ती कोणत्याही एका घटकावर सहजपणे चूक करू शकते.

५.१.२ चाचण्यांची वैशिष्ट्ये (Characteristics of Tests):

अनेक प्रकारच्या चाचण्या उपलब्ध आहेत, ज्या शेकडो वैयक्तिक वैशिष्ट्यांचे मूल्यांकन करू शकतात. अभिरूचीच्या वैशिष्ट्यांचे स्वरूप कोणती चाचणी वापरली जाते, हे निर्धारित करण्यास मदत करते. उदाहरणार्थ, संगीत-संबंधित क्षमतेचे मूल्यांकन करण्यासाठी एक चाचणी बहुतेक संगीत-संबंधित समस्यांनी बनलेली असेल. दुसरीकडे, शारीरिक शक्तीच्या चाचणीमध्ये जड वस्तू उचलण्याची शक्यता असते. आता आपण चाचण्यांच्या चार विशिष्ट वैशिष्ट्यांवर चर्चा करू.

५.२ रूपरेषेवर आधारित मानसशास्त्रीय चाचण्यांचे प्रकार (TYPES OF PSYCHOLOGICAL TESTS BASED ON THE FORMAT)

५.२.१ समूह विरुद्ध वैयक्तिकरित्या प्रशासित चाचण्या (Group versus Individually Administered Tests):

समूह चाचण्या (group test) एकाच वेळी अनेक लोकांना दिली जाऊ शकते. चाचणी मुद्रित स्वरूपात असू शकते किंवा ती संगणकीकृत असू शकते. जर ते मुद्रित स्वरूपात असेल, तर ती एकाच वेळी अनेक लोकांच्या गटाला दिली जाऊ शकते. चाचणी संगणकीकृत असल्यास अनेक व्यक्ती एकाच वेळी संगणक प्रयोगशाळा यांसारख्या एकाच ठिकाणी किंवा भिन्न ठिकाणांहून चाचणी देऊ शकतात.

वैयक्तिक चाचणी (individual test) ही अशी असते, जी चाचणी प्रशासक व्यक्तीच्या गटाला न देता एका वेळी एकाच व्यक्तीला दिली जाते. हा दृष्टिकोन मुलांसाठी बोधनिक क्षमता चाचण्या करण्यासाठी वापरला जातो. तिच्या अधिक कार्यक्षमतेमुळे, जेव्हा ते शक्य असेल तेव्हा गट चाचणीला प्राधान्य दिले जाते.

५.२.२ आवृत्त (बंदिस्त) विरुद्ध अनावृत्त (खुल्या/ मुक्त) चाचण्या (Closed-Ended versus Open-Ended Tests):

आवृत्त चाचणीसह (बंदिस्त) चाचणी (closed-ended test) घेणाऱ्याने अनेक संभाव्य प्रतिसादांमधून एक निवडणे आवश्यक आहे, जसे की बहु-निवड चाचणी. अनावृत्त (मुक्त किंवा खुली) चाचणी (open-ended test) ही निबंध परीक्षेसारखी असते. अनावृत्त चाचणी देणाऱ्याने योग्य प्रतिसाद निवडण्याऐवजी अभिप्राय देणे अपेक्षित असते. आवृत्त चाचणीचे प्राप्तांकन सोपे असल्याने तिला प्राधान्य दिले जाते, तर अनावृत्त चाचणी काही वैशिष्ट्यांसाठी अधिक योग्य असतात, मात्र प्राप्तांकन कठीण असल्याने कमी प्रमाणात वापरली जाते. उदाहरणार्थ, एखाद्या व्यक्तीला निबंध लिहिण्यास सांगून लेखन क्षमतेचे सर्वोत्तम मूल्यांकन करता येते. अभिव्यक्तीची स्पष्टता आणि व्याकरणाची अचूकता यासारख्या अनेक वैशिष्ट्यांसाठी तज्ञ निबंध वाचू शकतात आणि गुण देवू शकतात.

५.२.३ कागद आणि पेन्सिल विरुद्ध कृती चाचण्या (Paper-and-Pencil versus Performance Tests):

कागद-आणि-पेन्सिल चाचणीमध्ये चाचणी कागदाच्या तुकड्यावर किंवा इतर मुद्रित माध्यमावर असते. प्रतिसाद सहसा पेन्सिलने लिखित स्वरूपात दिले जातात. कागद-आणि-पेन्सिलच्या स्वरूपात असलेल्या बहु-निवड चाचणीमध्ये, चाचणीचे प्रश्न एका कागदवर सादर केलेले असतात आणि उत्तरे चाचणीच्या कागदवर किंवा वेगळ्या उत्तरपत्रिकेवर दिले जातात. आजच्या काळात, सामान्यतः, रोजगार चाचण्या इलेक्ट्रॉनिक पद्धतीने प्रशासित केल्या जातात, कीबोर्ड किंवा माऊसद्वारे प्रतिसाद दिले जातात.

मुक्त चाचण्या कागद-आणि-पेन्सिल चाचण्यांद्वारे देखील प्रशासित केल्या जाऊ शकतात, एकतर कागदावर लिहून किंवा संगणकावर टाइप करावे लागते.

५.२.४ प्रबलता विरुद्ध गती चाचण्या (Power versus Speed Tests):

प्रबलता चाचण्यांमध्ये (power test) चाचणी पूर्ण करण्यासाठी सहसा कोणतीही वेळ मर्यादित नसते. दुसरीकडे, वेग चाचणीसाठी (speed tests) कठोर वेळ मर्यादा असते. गती चाचण्या दोन प्रकारे वापरल्या जाऊ शकतात. प्रथम, वेग चाचणीमध्ये आव्हानात्मक गोष्टी असतात. ज्या वेळेच्या मर्यादेत पूर्ण कराव्या लागतात. काहीवेळा गती चाचण्या शालेय वातावरणात वापरल्या जातात. जे विद्यार्थी कमी तयारी करतात त्यांच्या तुलनेत चांगले-तयार विद्यार्थी अधिक वेगाने प्रश्नांची उत्तरे देऊ शकतात. गती चाचण्यांचा एक मुख्य दोष म्हणजे चाचणी देणारा जर तो किंवा ती हळू वाचणारा असेल तर त्याचे नुकसान होऊ शकते. गती चाचण्यांचा दुसरा वापर असा आहे की एखाद्या व्यक्तीच्या विशिष्ट कार्याच्या गतीचे मूल्यांकन करण्यासाठी त्या महत्वाच्या ठरतात. उदाहरणार्थ, लिपिक चाचणीचा उद्देश एखाद्या व्यक्तीच्या लिपिक गतीचे अचूकतेने मूल्यांकन करणे हा आहे.

५.३ मापन केल्या जाणाऱ्या घटकांवर आधारित मानसशास्त्रीय चाचण्यांचे प्रकार (TYPES OF PSYCHOLOGICAL TESTS BASED ON WHAT IS MEASURED)

५.३.१ क्षमता चाचण्या (Ability Tests):

क्षमता किंवा योग्यता ही एखाद्या व्यक्तीची विशिष्ट कार्य करण्याची किंवा शिकण्याची क्षमता म्हणून परिभाषित केली जाते. हे बोधनिक क्षमता, जसे की बुद्धिमत्ता, माहिती प्रक्रिया आणि शिक्षण समाविष्ट असलेल्या कार्यांशी संबंधित आहेत. मनो-गतीविधीय क्षमता, जसे की मॅन्युअल निपुणता, शरीराची हालचाल आणि वस्तूंच्या हाताळणीचा यामध्ये समावेश आहे. प्रत्येक क्षमतेचे महत्त्व स्वारस्याच्या कार्यांच्या रूपरेषेवर अवलंबून असते. काही कार्यांना बहुतेक बोधनिक क्षमतांची आवश्यकता असते (उदा. संगणक प्रोग्रामिंग), तर इतर चाचण्या प्रामुख्याने मनो-गतीविधीय क्षमतेवर अवलंबून असतात (उदा. मजला साफ करणे). बऱ्याच कामांसाठी दोन्ही प्रकारच्या क्षमतांची आवश्यकता असते (उदा. संगणक किंवा उपकरणाचा जटिल भाग दुरुस्त करणे).

५.३.२ बोधनिक क्षमता चाचण्या (Cognitive Ability Tests):

सामान्य बोधनिक क्षमतेची (general cognitive ability) बुद्धिमत्ता चाचणी ही सर्वोत्कृष्ट बोधनिक क्षमता चाचणी आहे. इतर चाचण्या देखील असतात, जसे की गणितीय किंवा शाब्दिक क्षमता. अशा चाचण्यांवरील घटक सोडवण्यासाठी वैयक्तिक समस्या आहेत. अशा चाचण्या एकाच वेळी व्यक्तींच्या मोठ्या गटांना दिल्या जाऊ शकतात आणि कार्या अर्जदारांचे मूल्यांकन करण्यासाठी स्वस्त आणि कार्यक्षम माध्यम ठरल्या आहेत. बोधनिक क्षमता चाचणीचे एक उदाहरण म्हणजे पर्सोनेल टेस्ट्स फॉर इंडस्ट्री (पीटीआय). ही चाचणी गणितीय आणि शाब्दिक क्षमतेचे मूल्यांकन करण्यासाठी तयार केलेली आहे. यामध्ये गणितीय आणि मौखिक तर्क यांचा समावेश असलेल्या समस्या आहेत. चाचणी समूह प्रशासनासाठी तयार केली गेली आहे आणि सुमारे २५ मिनिटांत पूर्ण केली जाऊ शकते.

५.३.३ मनो-गतीविधीय क्षमता चाचण्या (Psychomotor Ability Tests):

उद्दिष्ट्ये हाताळण्याची आणि साधने वापरण्याची क्षमता मनो-गतीविधीय क्षमता चाचण्यांद्वारे मापन केली जातात. संवेदना आणि हालचाल यांच्यातील समन्वय (उदा. डोळा-हात समन्वय) या चाचण्यांद्वारे मोजला जातो. बहुतेक मनो-गतीविधीय क्षमता चाचण्या या निष्पादन चाचण्या असतात. अशा चाचण्यांमध्ये, लोकांचे कारक कार्य करण्याच्या क्षमतेवर मूल्यांकन केले जाते. जसे की, विविध वस्तू हाताळण्यासाठी साधी साधने वापरणे ज्यामध्ये रेंच आणि स्कू ड्रायव्हर वापरून अनेक खिळे काढणे आणि पुन्हा एकत्र करणे समाविष्ट असते. प्रासांक कार्य पूर्ण करण्यासाठी लागणाऱ्या वेळेवर आधारित असतो.

५.४ इतर मानसशास्त्रीय चाचण्या (OTHER PSYCHOLOGICAL TESTS)

५.४.१ ज्ञान आणि कौशल्य चाचण्या (Knowledge and Skill Tests):

संपादन चाचणीला सहसा ज्ञान आणि कौशल्य चाचणी म्हटले जाते आणि ती एखाद्या व्यक्तीच्या सध्याच्या प्राविण्याची पातळी मोजण्यासाठी तयार केलेली असते. संपादन चाचणी (knowledge test) व्यक्तीला काय माहित आहे, याचे मूल्यांकन करते आणि कौशल्य चाचणी (skill test) एक व्यक्ती काय करू शकते, याचे मूल्यांकन करते. प्रत्यक्षात, ज्ञान आणि कौशल्यापासून क्षमता पूर्णपणे वेगळी करणे अनेकदा शक्य नसते. क्षमता चाचण्या सामान्यतः ज्ञान आणि कौशल्यावर अवलंबून असतात. ज्ञान आणि कौशल्य चाचण्या काही प्रमाणात अभिक्षमतेवर अवलंबून असतात.

अनेक भिन्न ज्ञान आणि कौशल्य क्षेत्रांचे मूल्यमापन या चाचणीद्वारे केले जाऊ शकते. काही चाचण्या अशा आहेत, की ज्या सामान्य कौशल्यांवर लक्ष केंद्रित करतात, जसे की गणित आणि वाचन, तर इतर काही विशिष्ट कार्यांमध्ये कौशल्यांचे मूल्यांकन करण्यासाठी उपयुक्त आहेत, जसे की लेखनिक. ज्ञान आणि कौशल्य चाचण्या या दोन्ही कागद-आणि-पेन्सिल चाचण्या आणि कृती चाचण्या (performance tests) आहेत.

५.४.२ व्यक्तिमत्त्व चाचण्या (Personality Tests):

व्यक्तिमत्त्व वैशिष्ट्य म्हणजे वेगवेगळ्या परिस्थितींमध्ये विशिष्ट पद्धतीने वागण्याची प्रवृत्ती होय. जे इतर लोकांसोबत गोष्टी करण्यास प्राधान्य देतात त्यांच्यामध्ये सामाजिकता वैशिष्ट्य उच्च मानले जाते. जर एखादी व्यक्ती वारंवार इतरांवर प्रभाव टाकत असेल, तर आपण असे म्हणतो, की तो वर्चस्वाची वैशिष्ट्ये प्रदर्शित करत आहे. व्यक्तिमत्त्व वैशिष्ट्ये हे महत्त्वाचे सूचक असू शकतात, कारण काहीवेळा विशिष्ट प्रकारचे वर्तन संस्थांमधील कार्याच्या निष्पादनासाठी संबंधित असते. आपण सामाजिकतेचे उदाहरण घेऊ शकतो, जेथे सामाजिकता हा विक्रेत्यासाठी एक महत्त्वाचा गुणधर्म असू शकतो, ज्याला इतर लोकांशी संवाद साधावा लागतो, तर वर्चस्व हा पर्यवेक्षकासाठी एक महत्त्वाचा गुणधर्म असू शकतो, ज्याला इतरांच्या क्रियांना मार्गदर्शन करावे लागते.

व्यक्तिमत्त्व गुणांचे मूल्यांकन करण्यासाठी कागद-आणि-पेन्सिल व्यक्तिमत्त्व चाचण्या उपयुक्त साधन मानल्या जातात. काही व्यक्तिमत्त्व चाचण्या एकाच व्यक्तिमत्त्वाच्या वैशिष्ट्याचे मूल्यांकन करण्यासाठी तयार केलेल्या आहेत; व्यक्तिमत्त्व यादी अनेक घटकांचे मूल्यांकन करतात आणि काहीवेळा अनेक व्यक्तिमत्त्व वैशिष्ट्यांमधील व्यक्तींची व्यक्तिमत्त्व रूपरेखा प्रदान करण्यासाठी जातात. कागद-आणि-पेन्सिल चाचण्या लोकांचे विविध प्रकारांमध्ये वर्णन करतात, जे विविध वैशिष्ट्यांचे संयोजन करतात. उदाहरणार्थ, बहिर्मुख व्यक्तीचा प्रकार क्रियाकलाप, आशावाद, सामाजिकता आणि बोलकेपणा या वैशिष्ट्यांवर उच्च असू शकतो, तर अंतर्मुखी प्रकार सावधपणा, शांतता, निष्क्रियता आणि असंसदीयता यावर उच्च असतो (परवीन, १९९३). संघटनेमधील लोकांच्या वर्तनाच्या विविध पैलूंचा अभ्यास करण्यासाठी संशोधक वारंवार व्यक्तिमत्त्व चाचण्या वापरतात.

५.४.३ भावनिक बुद्धिमत्ता चाचण्या (Emotional Intelligence Tests):

भावनिक बुद्धिमत्तेची (Emotional intelligence - EI) व्याख्या लोकांमध्ये स्वतःच्या आणि इतरांमधील भावनांवर नियंत्रण ठेवण्याची आणि ओळखण्याची क्षमता म्हणून केली जाते. मानसशास्त्रज्ञांच्या मते, ही क्षमता लोकांना अधिक सामाजिकदृष्ट्या कुशल बनवते, ज्यामुळे त्यांना इतरांवर होणाऱ्या प्रभावाची जाणीव आणि नियंत्रण ठेवता येते. कार्याच्या पद्धतीमध्ये, जे भावनिक बुद्धिमत्तेवर उच्च असतात ते सहकाऱ्यांसह सहजतेने कार्य करण्यास सक्षम असतात आणि पर्यवेक्षी पदांवर म्हणजे नेतृत्व कार्य करण्याची क्षमता त्यांच्याकडे असते. दोन प्रकारचे भावनिक बुद्धिमत्तेचे मूल्यांकन आहेत (जोसेफ आणि न्यूमन, २०१०).

१) गुणधर्म प्रकार (The trait type):

हे व्यक्तिमत्त्व वैशिष्ट्य म्हणून भावनिक बुद्धिमत्ता मोजते आणि ते व्यक्तीच्या जागरूकतेसाठी योग्य मानले जाते. वैशिष्ट्यांचे मूल्यमापन हे व्यक्तिमत्त्व चाचणीसारखे असते. लोक प्रत्येक घटकाचे वर्णन किती चांगल्या प्रकारे करतात, याविषयी ते माहिती देते.

२) क्षमतेचा प्रकार (The ability type):

यांमध्ये बहुपर्यायी प्रश्नांचे स्वरूप आहे. हे गृहीत धरले जाते, की लोक त्यांच्या भावनिक बुद्धिमत्तेची थेट तक्रार करू शकत नाहीत. म्हणून, चाचणीवर योग्य उत्तरे निवडून एखादी व्यक्ती त्याची भावनिक बुद्धिमत्ता प्रकट करू शकते.

५.४.४ समग्रता चाचण्या (Integrity Tests):

एक कर्मचारी कामावर प्रतिकूल किंवा अप्रामाणिक वर्तन करेल की नाही, हे सांगण्यासाठी एक समग्रता चाचणी अपेक्षित असते. या चाचण्यांद्वारे फसवणूक, तोडफोड, चोरी, अनैतिक वर्तन यांसारख्या वर्तनांचा अंदाज करता येतो. कधीकधी या चाचण्या एखाद्या संघटनेतील अनुपस्थिती आणि उलाढालीचा अंदाज लावण्यासाठी वापरल्या जातात. समग्रता चाचण्यांचे स्पष्ट आणि व्यक्तिमत्त्व असे दोन भिन्न प्रकार आहेत. (वानेक, सॅकेट आणि ओन्स, २००३).

१) प्रकट किंवा स्पष्ट समग्रता चाचण्या (Overt Integrity Test):

प्रकट किंवा स्पष्ट समग्रता चाचण्याद्वारे व्यक्तीच्या अभिवृत्ती आणि पूर्वीच्या वर्तनाचे मूल्यांकन केले जाते. व्यक्तीने प्रामाणिकपणा आणि नैतिक वर्तनाशी संबंधित विधानांशी सहमती किंवा असहमती दर्शविल्या जाणे आवश्यक असते.

२) व्यक्तिमत्त्व समग्रता चाचणी (The personality integrity test):

यांद्वारे व्यक्तिमत्त्व वैशिष्ट्यांचे मूल्यांकन केले जाते, जे प्रतिउत्पादक वर्तनाचा अंदाज लावण्यासाठी महत्त्वपूर्ण असते.

संशोधनात असे आढळून आले आहे, की समग्रता चाचण्या कार्याच्या ठिकाणी अनुत्पादक वर्तनाचा अंदाज लावू शकतात, ज्यात अनुपस्थिती, चोरी आणि इतर वर्तणुकींचा समावेश आहे.

५.४.५ व्यावसायिक अभिरुची चाचण्या (Vocational Interest Tests):

व्यावसायिक अभिरुचीद्वारे मूल्यमापन करताना चाचणी देणाऱ्याला संगीताच्या कार्यक्रमात सहभागी होण्यासाठी आणि ग्रंथालयाला भेट देण्यासारख्या विविध क्रियांमध्ये गुंतण्यासाठी त्याच्या किंवा तिच्या आवडीच्या क्षेत्रांचा उल्लेख करण्यास सांगून केले जाते.

व्यावसायिक अभिरुची चाचण्यांमधील नमुना विविध व्यवसायांमधील लोकांच्या प्रतिक्रियाविषयी उपलब्ध आहे. चाचणी देणाऱ्यांची प्रतिक्रिया वेगवेगळ्या व्यवसायातील लोकांशी जुळतात आणि तो किंवा ती प्रत्येक व्यवसायासाठी कितपत योग्य आहे, हे पाहण्यासाठी होतो.

सर्वात लोकप्रिय व्यावसायिक अभिरुचि चाचण्यांपैकी एक म्हणजे स्वयं-निर्देशित शोध (हॉलंड, १९९४) होय. ही चाचणी सहा व्यक्तिमत्त्व प्रकारांवर गुण प्रदान करते. प्रत्येक प्रकार व्यवसायाच्या विशिष्ट घटकाशी संबंधित आहे. यांतील सहा प्रकारची गुणांची रूपरेखा व्यक्तीला व्यावसायिक क्षेत्र निवडण्यासाठी मार्गदर्शन करते. एखाद्या व्यक्तीच्या व्यावसायिक अभिरुची आणि तिच्या कार्याचे स्वरूप यांच्यातील जुळणी ही व्यक्ती त्या कार्यामध्ये किती समाधानी आहे याच्याशी संबंधित आहे

५.५ चरित्रात्मक माहिती (BIOGRAPHICAL INFORMATION)

लोकांविषयी जाणून घेण्याचा सर्वात सोपा मार्ग, म्हणजे तुम्हाला काय जाणून घ्यायचे आहे, हे त्यांना विचारणे. कार्याच्या ठिकाणी लोकांविषयीची मूलभूत माहिती अर्जातून मिळवली जाते. बहुतेक संघटनांमध्ये प्रमाणित अर्जामध्ये शिक्षण, कार्य-कौशल्ये, वैयक्तिक वैशिष्ट्ये आणि कार्य-वृत्तांत, इत्यादींविषयी प्रश्न असतात. काही प्रपत्र/फॉर्म विशिष्ट अनुभवांविषयी असतात, जसे की शाळाबाह्य उपक्रम (उदा. खेळांमध्ये सहभाग).

चरित्रात्मक यादीत तपशीलवार पार्श्वभूमीवर प्रश्न असतात. अर्जामध्ये शैक्षणिक पात्रता आणि अगोदरच्या कार्यानुभवाविषयी विचारलेले असते. तर चरित्रात्मक यादीत शालेय आणि कार्याच्या किंवा जीवनाच्या इतर क्षेत्रांतील विशिष्ट अनुभवांविषयी विचारलेले असते.

काही प्रश्न वस्तुनिष्ठ, पडताळण्यायोग्य तथ्यांविषयी विचारलेले असतात, जसे की "महाविद्यालयात तुमची ग्रेड पॉइंट सरासरी काय होती?" इतर मते किंवा व्यक्तिनिष्ठ अनुभवांविषयी विचारलेले असते, जसे की "तुम्ही कॉलेजचा आनंद घेतला का?" जर एखाद्या चरित्रात्मक यादीमध्ये दुसऱ्या प्रकारच्या प्रश्नांचा पुरेसा समावेश असेल, तर ती अंदाजे मानसशास्त्रीय चाचणी देण्यास सुरुवात करते, जी पूर्वीच्या जीवनातील अनुभवांऐवजी अभिरुची आणि व्यक्तिमत्त्वाचे मूल्यांकन करते (श्मिट आणि चॅन, १९९८).

५.६ मुलाखत (INTERVIEWS)

मुलाखत म्हणजे समोरासमोर बैठक होय, जी एक किंवा अधिक मुलाखतकार (मुलाखत घेणारी व्यक्ती) आणि मुलाखत देणारी/देणाऱ्या व्यक्ती यांच्यामध्ये घडून येते. जवळजवळ सर्व संस्था सर्व पदांवर नियुक्तीसाठी मुलाखतीचा वापर करतात. मुलाखतीची पद्धत सर्वत्र स्वीकारली गेलेली. संघटनांमध्ये मुलाखतीचे प्रकार खालीलप्रमाणे आहेत:

१. असंरचित मुलाखत (Unstructured interview):

यामध्ये मुलाखतीदरम्यान जे काही प्रश्न मुलाखत कर्त्याच्या मनात येतात, ते विचारले जातात. हे मुलाखतकार आणि मुलाखत घेणाऱ्यामधील संभाषणासारखे असू शकते. यामध्ये प्रश्नांचे नियोजन आणि क्रम ठरलेला नसतो.

२. संरचित मुलाखत (Structured interview):

संरचित मुलाखतीदरम्यान, मुलाखतकाराकडे प्रश्नांची पूर्वनियोजित मालिका असते. त्यातील प्रश्न जी मुलाखत देणाऱ्या व्यक्तीला विचारले जातात. त्यामुळे मुलाखत तुलनेने प्रमाणित असते. यामध्ये प्रश्नांचे नियोजन आणि क्रम ठरलेला असतो.

काही मुलाखती अर्धवट असतात. या प्रकारच्या मुलाखतीत, विचारले जाणारे प्रश्न निर्दिष्ट आणि प्रमाणित केले जातात. इतरांच्या ठाम अपेक्षा असतात, की प्रश्न एका निश्चित क्रमाने विचारले जावेत, समान वाक्यांश वापरला जावा, मुलाखतींना कोणतेही उत्तर अस्पष्ट असले, तरीही ते स्पष्ट करण्यास सांगितले जाऊ नये आणि मुलाखत घेणाऱ्यांना शेवटपर्यंत प्रश्न विचारण्याची परवानगी दिली जाऊ नये.

मुलाखती दोन प्रकारे वापरली जाऊ शकते. एक म्हणजे माहिती गोळा करणे. अभिवृत्तीविषयी प्रश्न विचारू शकतात ("तुम्हाला तुमची अगोदरचे काम आवडली का?"); कार्याचे अनुभव ("तुम्ही कधी कोणाचे पर्यवेक्षण केले आहे का?"); वैयक्तिक पार्श्वभूमी ("महाविद्यालयात तुमचा आवडता विषय कोणता होता?"); आणि प्राधान्ये ("आठवड्याच्या शेवटी काम करायला हरकत आहे का?"). मुलाखत पद्धतीचे तोटे खालीलप्रमाणे आहेत.

१. मुलाखत घेणारी व्यक्ती मुलाखत देणाऱ्या व्यक्तीच्या उत्तरांवर परिणाम करू शकते.
२. मुलाखत घेणारी आणि देणारी व्यक्ती यांच्यातील परस्परसंवाद मुलाखतीनुसार भिन्न असू शकतो.
३. मुलाखत घेणाऱ्या व्यक्तीच्या मुलाखत घेण्याच्या क्षमतेत आणि त्यांच्या व्यक्तिमत्त्वातील फरक मुलाखतीच्या प्रक्रियेवर आणि मुलाखतकाराच्या प्रतिसादावर परिणाम करू शकतात.

आधुनिक तंत्रज्ञानाच्या मदतीने दूरस्थपणे मुलाखती घेणे शक्य आहे. जेव्हा अर्जदार दूरच्या अंतरावर असतात, तेव्हा टेलिफोन आणि वेबकॅम मुलाखती अधिक लोकप्रिय झाल्या आहेत.

५.७ कार्य नमुने (Work Samples)

कार्य-नमुना हे एक मूल्यमापन तंत्र आहे, ज्यामध्ये व्यक्ती कार्यामध्ये असलेली कामे किती चांगल्या प्रकारे करू शकतात, हे यामध्ये दर्शविणे आवश्यक आहे. यामध्ये एखादी व्यक्ती कार्य किंवा कार्याचा काही भाग प्रत्यक्ष कार्याच्या परिस्थितीऐवजी चाचणीच्या परिस्थितीत करते. कार्य-नमुना उच्च-स्तरीय कौशल्य मोजण्यासाठी तयार केलेला आहे. कार्याचा नमुना एखादे विशिष्ट कार्य करण्याच्या कौशल्याचे मोजमाप करतो, जसे की टूक चालवणे, जे विशिष्ट परिस्थितीच्या संदर्भात केलेल्या अनेक मूलभूत कौशल्यांनी बनलेले असते.

मनोवैज्ञानिक चाचणीद्वारे अंदाज लावला जातो, की एखाद्या व्यक्तीकडे मूलभूत कौशल्ये आहेत की नाही, हे जाणून घेणे महत्वाचे आहे, की तो किंवा ती कार्य किती चांगले करू शकते. परंतु तो किंवा ती प्रत्यक्षात ते किती चांगले करू शकते, हे नाही. ठराविक कार्य-नमुना अर्जदाराला कार्य पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक साहित्य आणि साधने देतो. व्यक्तीने कार्य जलद आणि अचूकपणे पूर्ण करणे अपेक्षित आहे. ज्या अचूकतेसह कार्य पूर्ण केले आहे आणि अर्जदाराने किती वेळ घेतला आहे, यावर आधारित गुण दिले जातात.

वाहन-चालनाच्या लायसन्ससाठी अर्जदारांना आवश्यक असलेली वाहन-चालन/ड्रायव्हिंग चाचणी ही सर्वात परिचित कार्य-नमुन्यांपैकी एक आहे. अर्जदाराला वाहन चालवण्यास सांगितले जाते, तर चाचणी प्रशासक प्रत्येकासाठी गुण नोंदवतो. परवाना मिळविण्यासाठी, अर्जदाराने पूर्व-निर्धारित निकष पूर्ण करण्याइतके गुण प्राप्त करणे आवश्यक असते.

त्याच प्रकारे, एखादी व्यक्ती एखाद्या विशिष्ट कार्यासाठी योग्य आहे की नाही हे निर्धारित करण्यासाठी संघटनात्मक पद्धतीमध्ये कार्य-नमुना वापरला जाऊ शकतो. कार्य-नमुने भविष्यातील कार्याच्या कामगिरीचे चांगले भाकीत करणारे असल्याचे आढळले आहे (रॉबर्टसन आणि कंडोला, १९८२).

कार्य-नमुन्याच्या मर्यादा: अनेक कार्य-नमुन्यासाठी, अर्जदाराला अगोदर कामाचा अनुभव असणे आवश्यक आहे, कार्य-नमुने विकसित करणे खर्चिक आहे आणि कार्य-नमुना विशिष्ट प्रकारच्या कार्यासाठी उपयुक्त ठरतो (कॅलिनन आणि रॉबर्टसन, २०००).

५.८ मूल्यांकन केंद्रे आणि इलेक्ट्रॉनिक मूल्यांकन (ASSESSMENT CENTERS AND ELECTRONIC ASSESSMENT)

मूल्यांकन केंद्र (assessment center) हे मापन करते, की एखादी व्यक्ती विशिष्ट कार्याची काही कार्ये किती चांगल्या प्रकारे पार पाडू शकते. यात अनेक सराव कामाचा समावेश आहे, जे विविध कार्याच्या कार्यांचे अनुकरण करण्यासाठी असतात. मूल्यांकन केंद्रे सहसा व्यवस्थापन-संबंधित कौशल्यांचे मूल्यांकन करण्यासाठी तयार केलेली असतात. सराव कामे एकाच वेळी अनेक व्यक्तींना दिले जाऊ शकतात.

हे तंत्र मुख्यतः अनेक प्रकारच्या नियुक्त्यांद्वारे वापरले जाते. उदाहरणार्थ, ब्रिटीश नियुक्त्यांच्या सर्वेक्षणात, कीनन (१९९५) यांना असे आढळले, की महाविद्यालयीन पदवीधरांना नियुक्त करण्यासाठी मूल्यांकन केंद्रांचा ४४% इतका वापर केला गेला.

मूल्यांकन केंद्राच्या सराव कामामध्ये उच्च पातळीचा वास्तववाद असतो, कारण ते कार्यामध्ये समाविष्ट असलेल्या अनेक वास्तविक कार्यांचे अनुकरण करतात. उदाहरणार्थ, ज्या व्यक्तीचे मूल्यांकन केले जात आहे, तिला दिलेल्या परिस्थितीत पर्यवेक्षक म्हणून भूमिका बजावण्यास सांगितले जाऊ शकते. यामध्ये कनिष्ठ कर्मचाऱ्याशी वर्तन करणे समाविष्ट असू शकते. तज्ञ मूल्यांकनकर्त्यांच्या पॅनेलद्वारे उमेदवाराच्या कामगिरीचे गुणांकन केले जाते. मूल्यांकनकर्त्यांना व्यक्तीच्या कामगिरीचे मूल्यांकन करण्यास सांगितले जाते. उदाहरणार्थ, व्यवस्थापकाच्या कार्यासाठी, संप्रेषण, इतर लोकांशी वर्तन करणे, निर्णय घेणे आणि नियोजनाशी संबंधित उमेदवाराच्या कामगिरीचे मूल्यांकन केले जाऊ शकते.

संशोधनात असे आढळून आले आहे, की कर्मचाऱ्यांच्या निवडीसाठी मूल्यांकन केंद्रे एक वैध साधन आहेत (आर्थर, डे, मॅकनेली, आणि एडन्स, २००३). असे म्हणता येईल, की मूल्यांकन केंद्रावरील प्राप्तांक आणि कार्य-कृती यांमध्ये परस्पर संबंध आहे.

तोटे: मूल्यमापन केंद्रांची समस्या अशी आहे, की अभ्यासामध्ये उमेदवारांना दिलेले विविध गुण खूप जास्त परस्परसंबंधित असतात. याचा अर्थ असा होऊ शकतो, की मूल्यांकनकर्ते बहुविध परिमाणांऐवजी केवळ एका परिमाणाचे मूल्यांकन करतात. एक शक्यता अशी आहे, की उमेदवार वैयक्तिक परिमाणांऐवजी केवळ एकूण सराव कृतीला न्याय देवू शकतात.

संशोधकांनी मूल्यांकन केंद्रांमध्ये परिमाण श्रेणीची वैधता सुधारण्याचा प्रयत्न केला आहे. रायली, हेन्नी, आणि स्मिदर (१९९०) यांनी असे सांगितले, की उमेदवार वैयक्तिक परिमाणांचे पुरेसे मूल्यांकन करू शकत नाहीत, कारण त्यांच्याकडे प्रक्रिया करण्यासाठी खूप माहिती असते. अभ्यासाच्या परिणामांवरून असे दिसून आले आहे, की सराव कार्याच्या परिमाणांमधील परस्परसंबंध कमी झाले आहेत आणि सराव कार्याच्या संबंधित परिमाणांमधील परस्परसंबंध सामान्यतः मूल्यांकन केंद्रांमध्ये आढळलेल्या परिमाणांपेक्षा जास्त येतात. अशा प्रकारे, परिमाण गुणांची वैधता सुधारली आहे.

५.८.१ इलेक्ट्रॉनिक मूल्यांकन (Electronic assessment):

इलेक्ट्रॉनिक मूल्यांकनाचा वापर संघटनात्मक मूल्यांकनातील सर्वात वेगाने वाढणारा प्रवाह आहे. उदाहरणार्थ, व्हिडिओ-आधारित मूल्यांकनाच्या वापरावर विचार करू. या मूल्यमापनामध्ये प्रत्येक घटकाला व्हिडिओ क्लिपच्या रूपात सादर केले जाते, जे कार्याच्या ठिकाणी घडू शकणाऱ्या घटनेचे तपशील देतात. असे मूल्यमापन एक वास्तववादी परिस्थिती प्रदान करू शकते, ज्याचे मजकुरासह पूर्ण वर्णन करणे कठीण आहे.

इंटरनेटमुळे अर्जदाराला जगात जवळपास कुठेही मूल्यांकनाशी जोडणे शक्य झाले आहे. इलेक्ट्रॉनिक तंत्रज्ञान मूल्यांकनाचा वापर वाढवत आहे आणि त्यामुळे मूल्यांकन स्वस्त आणि अधिक सोयीस्कर झाले आहे. मानसशास्त्रीय चाचण्या इलेक्ट्रॉनिक पद्धतीने प्रशासनासाठी स्वीकारल्या जाऊ शकतात. चाचणी घेणारा प्रत्येक घटक संगणकाच्या पडद्यावर वाचू शकतो आणि कीबोर्ड, माऊस किंवा इतर इंटरफेस उपकरणांसह प्रतिसाद देऊ शकतो.

इलेक्ट्रॉनिक मूल्यांकनाचे फायदे खालीलप्रमाणे आहेत:

- i. शेवटच्या घटकाचे उत्तर देताच चाचणीचा आपोआप लगेच प्राप्तांक येतो, ज्यामुळे निवड प्रक्रियेला गती मिळते.
- ii. वेबसाइटवर चाचणी ठेवली जाऊ शकते, जी जगातील कोणतीही व्यक्ती केंव्हाही सोडवू शकते. चाचणी देण्यासाठी अर्जदाराला विशिष्ट चाचणीच्या केंद्रावर येण्याची गरज नाही.

इलेक्ट्रॉनिक मूल्यांकनाचे तोटे खालीलप्रमाणे आहेत:

- i. संगणक चाचणी प्रणाली विकसित करणे खर्चिक आणि वेळ घेणारे आहे. कागद-पेन्सिल चाचण्यांच्या तुलनेत, हार्डवेअर आणि सॉफ्टवेअरची किंमत खूपच जास्त आहे.
- ii. कधीकधी संगणकीकृत चाचण्या मुद्रित चाचण्यांच्या बरोबरीच्या नसतात. उदाहरणार्थ, गती चाचण्या, दिलेल्या मध्यांतरात एखादी व्यक्ती किती योग्य गोष्टी करू शकते. अशी एक चाचणी म्हणजे कारकुनी गती आणि अचूकता चाचणी ज्यामध्ये चाचणी घेणाऱ्याने अक्षरांच्या दोन तारांची तुलना करणे आवश्यक असते आणि ते समान आहेत की नाही, हे सूचित करणे आवश्यक असते. मात्र, रिचमन, किस्लर, वेसबँड आणि ड्रॅसगो (१९९९) यांसारख्या इतर संशोधकांना संगणक आणि कागद-आणि-पेन्सिल प्रशासनामध्ये कोणताही फरक आढळला नाही.

५.९ सारांश

संघटनात्मक आणि औद्योगिक मानसशास्त्रज्ञ संघटनांसाठी करत असलेल्या प्रमुख कार्यापैकी एक म्हणजे कर्मचारी निवड आणि नियुक्तीसाठी उमेदवारांच्या वैशिष्ट्यांचे मूल्यांकन करणे होय. या वैशिष्ट्यांचे वर्गीकरण ज्ञान, कौशल्य, अभिक्मता आणि इतर वैयक्तिक वैशिष्ट्ये यांद्वारे केले जाते. कार्यावर यशस्वी कामगिरीसाठी हे आवश्यक असते. ज्ञान, कौशल्य, अभिक्मता आणि इतर वैयक्तिक वैशिष्ट्ये मूल्यमापन करण्यासाठी वापरल्या जाणाऱ्या पाच प्रमुख पद्धती आहेत: मानसशास्त्रीय चाचणी, चरित्रात्मक यादी, मुलाखत, कार्य-नमुना आणि मूल्यांकन केंद्र.

मानसशास्त्रीय चाचणी ही एखाद्या विशिष्ट वैयक्तिक वैशिष्ट्याचे मूल्यांकन करण्यासाठी एखाद्या व्यक्तीला दिलेल्या समस्या किंवा प्रश्नांची प्रमाणित मालिका असते. ज्ञान, कौशल्य, अभिक्मता, वृत्ती, अभिरुचि आणि व्यक्तिमत्त्व यांसह अनेक घटकांचे मूल्यांकन करण्यासाठी चाचण्या सामान्यतः वापरल्या जातात.

मुलाखत म्हणजे मुलाखत घेणारा आणि मुलाखत देणारा यांच्यातील हेतुपूर्वक संभाषण होय. असंरचित मुलाखती दरम्यान मुलाखतकार मनात जे काही प्रश्न येतात, ते विचारतो. याउलट, संरचित मुलाखतीदरम्यान मुलाखतकाराकडे पूर्वनियोजित प्रश्नांची मालिका असते, जी मुलाखत घेणाऱ्या प्रत्येक व्यक्तीला विचारली जाते.

कार्य-नमुना हे एक मूल्यमापन तंत्र आहे, ज्यामध्ये एखाद्या व्यक्तीने प्रमाणित परिस्थितीत कार्याची कार्ये किती चांगल्या प्रकारे पार पाडू शकतात, हे दाखवणे आवश्यक असते. यामध्ये एखादी व्यक्ती कार्य किंवा कार्याचा काही भाग प्रत्यक्ष कार्याच्या परिस्थितीऐवजी चाचणीच्या परिस्थितीत करते.

मूल्यांकन केंद्रामध्ये एक किंवा अधिक दिवसात होणाऱ्या विविध प्रकारच्या सराव कामांचा समावेश असतो. जरी बहुतेक मूल्यमापन केंद्रे भविष्यातील व्यवस्थापन क्षमता ओळखण्यासाठी वापरली जातात, परंतु त्यांचा उपयोग विविध प्रकारच्या नोकऱ्यांसाठी लोकांच्या संभाव्यतेचे मूल्यांकन करण्यासाठी केला जाऊ शकतो.

विशेषतः मानसशास्त्रीय चाचण्यांच्या प्रशासनासाठी इलेक्ट्रॉनिक मूल्यांकन वापरले जातात. इलेक्ट्रॉनिक माध्यमाचा सर्वात सामान्य वापर म्हणजे संगणकाद्वारे कागद आणि पेन्सिल चाचणीचे व्यवस्थापन करणे होय. अनेकदा चाचणी ही मुद्रित आवृत्तीशी जवळपास सारखीच असते, ज्यामध्ये संगणक पडद्यावर घटक प्रदर्शित केले जातात आणि कीबोर्ड किंवा माऊसने प्रतिसाद दिला जातो. अशा चाचण्या अधिक चांगली विश्वासार्हता मिळवू शकतात, परंतु ते विकसित करण्यासाठी महाग असतात.

५.१० प्रश्न

१. मानसशास्त्रीय चाचण्यांची विविध स्वरूपे किंवा प्रकार काय आहेत?
२. बोधनिक क्षमतेच्या चाचण्यांवर चर्चा करा.
३. मूल्यांकन तंत्र म्हणून 'कार्य-नमुना' यावर चर्चा करा.

५.११ संदर्भ

Spector, P. E. (2012). Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice (6th ed). United States: Wiley.

निवड, पदयोजन आणि भरती यांसाठी मूल्यांकन पद्धती - II

घटक संरचना

- ६.० उद्दिष्ट्ये
- ६.१ अर्जदारांची भरती करणे
 - ६.१.१ कर्मचाऱ्यांची निवड करणे
- ६.२ अर्जदारांना दिलेल्या नोकऱ्या स्वीकारण्यास आणि ठेवण्यास भाग पाडणे
 - ६.२.१ शास्त्रीय निवडीची उपयुक्तता
 - ६.२.२ शास्त्रीय निवडीची उपयुक्ततेचे संगणन करणे
- ६.३ निवड पद्धतींमध्ये आंतरराष्ट्रीय फरक
 - ६.३.१ कायदेशीर समस्या
- ६.४ सारांश
- ६.५ प्रश्न
- ६.६ संदर्भ

६.० उद्दिष्ट्ये

- संघटनांमध्ये अर्जदारांची भरती कशी होते, हे जाणून घेणे.
- संघटनेतील आरक्षण, अर्जदाराचे लिंग आणि अपंगत्व स्थितीशी संबंधित धोरणे आणि समस्यांविषयी जाणून घेणे.

६.१ अर्जदारांची भरती करणे (RECRUITING APPLICANTS)

उमेदवारांनी उपलब्ध पदांसाठी अर्ज करणे, हे अनेक संघटनांसाठी एक मोठे आव्हान असते. चांगल्या कर्मचाऱ्यांना कामावर घेण्यासाठी कर्मचाऱ्यांची निवड करता येईल, असा उमेदवारांचा मोठा समूह संघटनांकडे असणे आवश्यक आहे. काही नोकऱ्यांसाठी बरेच अर्जदार उपलब्ध असतात. त्यामुळे उमेदवारांची भरती करणे तुलनेने सोपे असू शकते, परंतु जेथे अर्ज करण्यासाठी पुरेसे लोक नसतील, अशा नोकऱ्यांसाठी एखाद्या संघटनेने आपल्या नोकरीच्या रिक्त जागा भरण्यासाठी योग्य लोकांना आकर्षित करण्यासाठी बराच प्रयत्न करणे आवश्यक असते. रिक्त पदासाठी उमेदवारांची भरती करण्यासाठी अनेक पद्धती वापरल्या जाऊ शकतात. संघटनेद्वारे सामान्यतः वापरले जाणारे उमेदवार भरतीचे सहा स्रोत पुढीलप्रमाणे आहेत: i) जाहिरात, ii) शाळा भरती करणारे, iii) कर्मचारी संदर्भ, iv) थेट मुलाखती, v) रोजगार संस्था (employment agencies), vi) इंटरनेट/वेब. यांपैकी कोणत्या स्रोताचा वापर करावा, हे संघटनेवर अवलंबून असते. काही संस्थांना

असे दिसून येते, की त्यांच्याकडे असणाऱ्या नोकऱ्या स्वीकारण्यासाठी त्यांना पुरेसे थेट अर्जदार मिळतात, म्हणून ते वेळखाऊ पद्धतीचा वापर करत नाहीत. निम्न-स्तरावरील पदांसाठी अनेक संघटना त्यांचे स्वतःचे संकेतस्थळ वापरतात (चॅपमन आणि वेबस्टर, २००३). आजचा नोकरी-बाजारपेठ (job market) खूप स्पर्धात्मक आहे. यामुळे अनेक संस्था व्यक्तींना आकर्षित करण्याचा प्रयत्न करतात. येथे गरज असणाऱ्या लोकांना आकर्षित करण्यासाठी वेळखाऊ पद्धतीचा देखील अवलंब केला जातो. झोटोली आणि वानोस (२०००) यांनी अर्जदारांच्या स्रोतांवरील ५० वर्षांच्या संशोधनाचा आढावा घेतला. यामध्ये असे आढळून आले, की अंतर्गत स्रोत (परिचित / मित्रांचे कर्मचारी संदर्भ, एकेकाळी तेथे काम करणारे कर्मचारी, संस्था अंतर्गत बदली) असणारे कर्मचारी बाह्य स्रोतांपेक्षा (जाहिरात किंवा रोजगार कंपनी) अधिक चांगली कामगिरी करतात आणि सरासरी अधिक काळ कामावर असतात. संशोधनाद्वारे असेही आढळून आले, की अंतर्गत स्रोतांद्वारे नियुक्त केलेले कर्मचारी त्यांच्या नोकरीवर अधिक समाधानी असतात. मॅकमॅनस आणि फर्ग्युसन (२००३) यांना असे आढळून आले, की अंतर्गत स्रोतांद्वारे सर्वोत्कृष्ट कर्मचारी संस्थांना मिळतात. त्याचप्रमाणे, वृत्तपत्रे आणि इतर बाहेरील स्रोतांच्या तुलनेत दर्जेदार उमेदवारांना आकर्षित करण्यासाठी इंटरनेट हे एक चांगले माध्यम असल्याचेही त्यांना आढळून आले आहे. अंतर्गत स्रोतांच्या श्रेष्ठत्वाची दोन कारणे झोटोली आणि वानोस (२०००) यांनी सुचविली आहेत. या अर्जदारांना नोकरीविषयी अधिक अचूक माहिती मिळते आणि म्हणूनच त्यांनी अर्ज करावा की नाही, हे निश्चित करण्यास सक्षम असतात. दुस-या शब्दांत सांगायचे, तर जर ते त्यासाठी योग्य नसतील, तर ते स्वतःला त्यातून अलिप्त ठेवतात. त्याचप्रमाणे एखाद्याला नोकरीसाठी सुचविण्यापूर्वी अंतर्गत स्रोत त्या व्यक्तीचे / उमेदवाराचे मूल्यांकन करतात. कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या स्वतःच्या क्षेत्रात चांगल्या लोकांना नियुक्त करण्यात वैयक्तिक सहभाग असू शकतो आणि म्हणूनच ते योग्य नसलेल्या लोकांची तपासणी करण्याचा प्रयत्न करतात .

६.१.१ कर्मचाऱ्यांची निवड करणे (Selecting employees):

रिक्त नोकऱ्यांच्या संख्येपेक्षा संघटनेकडे अधिक चांगले अर्जदार असणे, ही संस्थेसाठी नेहमीच चांगली बाब असते. जी संघटना जितकी अधिक निवडक असते, त्या संस्थेतील व्यक्ती एक चांगला कर्मचारी होण्याची शक्यता अधिक असते. याचे कारण असे आहे, की मानसशास्त्रज्ञांनी विकसित केलेल्या कर्मचारी निवड प्रक्रिया जेव्हा अनेक अर्जदार असतात, तेव्हा सर्वोत्तम कार्य करतात. या चाचण्या मानसशास्त्रज्ञांनी निवड प्रणाली विकसित करण्यासाठी वापरल्या जाणाऱ्या सांख्यिकीय पद्धतींवर आधारित असतात.

संघटना कर्मचाऱ्यांची निवड कशी करतात? (How Do Organizations Select Employees?):

संघटनेत कर्मचारी निवडीचा उद्देश असा आहे, की जे विशिष्ट कामामध्ये यशस्वी होऊ शकतात. अशा सर्वोत्तम कर्मचाऱ्यांना कामावर घेणे. संघटनात्मक कृती (organizational performance) हे कर्मचाऱ्यांच्या कृती (employees' performance) अवलंबून असते, हे सर्वश्रुत सत्य आहे. संघटनांनी वापरलेला सर्वसामान्य दृष्टिकोन, म्हणजे अर्जदारांची मुलाखत घेणे आणि अर्जदारांपैकी योग्य उमेदवाराची व्यक्तिनिष्ठपणे निवड करणे. तथापि,

अशा पूर्णपणे व्यक्तिनिष्ठ उमेदवार निवड प्रक्रिया पक्षपाती आणि चुकीच्या असल्याचे दर्शविले गेले आहे. जवळजवळ एक शतक कर्मचाऱ्यांच्या निवडीवरील संशोधन कार्य करण्यासाठी वैज्ञानिक पद्धतींचा वापर करणे हा एक चांगला दृष्टिकोन आहे.

कर्मचारी निवड प्रक्रियेमध्ये दोन महत्त्वाच्या घटकांचा विचार करणे आवश्यक आहे. पहिला घटक, कर्मचाऱ्यांच्या चांगल्या कामगिरीची व्याख्या आहे. सर्वोत्तम कामगिरी करणाऱ्याची अपेक्षा असणाऱ्या व्यक्तीला आपण कामावर ठेवतो, हे उघडपणे दिसत असले, तरी चांगली कामगिरी म्हणजे आपल्याला काय म्हणायचे आहे, हे ठरवणे सोपे नाही. नोकरीच्या कामगिरीत अनेक वेगवेगळ्या पैलूंचा समावेश असतो. काही कर्मचारी अगदी अचूकपणे काम करतात. तर काही खूप वेगाने काम करतात. त्यामुळे निकषाच्या एका पैलूवर (उदाहरणार्थ, उपस्थिती) किंवा दुसऱ्या (उदाहरणार्थ, कामाचे प्रमाण) आधारे कर्मचारी घ्यायचे की नाही, हे ठरवणे संघटनेला सोपे वाटत नाही. ज्ञान, क्षमता, कौशल्ये, व्यक्तिमत्त्व वैशिष्ट्यांच्या आधारे कार्य-कृतीचा अंदाज लावला जाऊ शकतो. उदाहरणार्थ, वर्गातील शिक्षकाच्या नोकरीच्या कामगिरीसाठी विषयाचे ज्ञान हा एक चांगला निकष असू शकतो. तरीदेखील असे म्हणता येईल, की ज्ञान हा एकमेव निकष नाही, कारण केवळ ज्ञान एखाद्याला एक चांगला शिक्षक बनवू शकत नाही. दिलेल्या निकषाशी संबंध आहे की नाही, हे ठरवण्यासाठी प्रमाणीकरण अभ्यासाची आवश्यकता असते, जो एक संशोधन अभ्यास आहे जो पूर्वानुमान निकषाशी संबंधित आहे, हे दर्शविण्याचा प्रयत्न करतो. अशा प्रकारचा अभ्यास करण्यासाठी निकष आणि पुर्वसूचक या दोन्हींचे मापन करणे महत्त्वाचे आहे. कर्मचाऱ्यांच्या गटासाठी निकष आणि पुर्वसूचक चल या दोन घटकांना अनुसरून माहिती गोळा केली जाते.

कारण निकष आणि पुर्वसूचक या दोन्हींचे प्रमाण निश्चित केले गेले आहे, ते लक्षणीयरीत्या संबंधित आहेत की नाही, हे पाहण्यासाठी सांख्यिकीय चाचणी घेतली जाऊ शकते. सहसंबंध गुणांक दोन परिवर्तके एकमेकांशी किती चांगल्या प्रकारे संबंधित आहेत, हे दर्शवितो. जर दोन परिवर्तके सांख्यिकीयदृष्ट्या लक्षणीयरीत्या संबंधित असतील, तर आपण असा निष्कर्ष काढू शकतो, की पुर्वानुमान निकषाच्या दृष्टीने वैध आहे. याचा अर्थ असा आहे, की आपण अर्जदाराच्या नोकरीवरील संभाव्य कामगिरीचा अंदाज लावण्यासाठी भविष्यवाणीविषयीची माहिती वापरू शकता. एक चांगला प्रमाणीकरण अभ्यास करणे कठीण आणि गुंतागुंतीचे आहे. प्रथम, आपण कार्य विश्लेषणाचा वापर करून नोकरी आणि नोकरीच्या आवश्यकतांचे काळजीपूर्वक विश्लेषण केले पाहिजे. कार्य विश्लेषणाच्या परिणामांचा उपयोग नोकरीसाठीचे निकष विकसित करण्यासाठी आणि भविष्यवेधी निवडण्यासाठी केला जाऊ शकतो. निवडलेले पुर्वसूचक वैध आहेत की नाही, हे सत्यापित करण्यासाठी माहिती गोळा केली जाते. असे वैध भविष्यवेत्ते संघटनेच्या कर्मचारी निवड प्रणालीचा भाग बनतात.

प्रमाणीकरण अभ्यास आयोजित करणे (Conducting a Validation Study)
प्रमाणीकरण अभ्यास आयोजनामध्ये खालील पाच टप्प्यांचा समावेश होतो:

टप्पा १: नोकरी/कार्य-विषयक विश्लेषण करणे (Conduct a Job Analysis):

नोकरी मूल्यमापनाद्वारे नोकरीमध्ये गुंतलेल्या कर्मचाऱ्यांच्या कामाची माहिती मिळू शकते. हे एखाद्या कर्मचाऱ्याला नोकरीवर यशस्वी होण्यासाठी आवश्यक असणाऱ्या वैशिष्ट्यांविषयी माहिती प्रदान करते. या प्रकारची माहिती स्वतंत्र नाही, कारण ज्ञान, कौशल्य, क्षमता आणि वैयक्तिक वैशिष्ट्यांच्या विनिर्देश अनेकदा नोकरीसाठी आवश्यक असणाऱ्या कार्यांच्या विश्लेषणातून प्राप्त केले जाते. कर्मचारी निवडीमध्ये नोकरीची प्रासंगिकता ही एक महत्त्वाची संकल्पना आहे. नोकरीच्या यशासाठी ज्ञान, कौशल्य, क्षमता आणि वैयक्तिक वैशिष्ट्ये (KSAOs) आणि नोकरीच्या अर्जदाराचे ज्ञान, कौशल्य, क्षमता आणि वैयक्तिक वैशिष्ट्यां यांच्यातील संबंध आवश्यक असतो. चांगल्या आणि कायदेशीर निवडीसाठी दोन प्रकारचे के.एस.ए.ओ आवश्यक आहेत. जर एखाद्या विशिष्ट प्रकारच्या नोकरीसाठी काही विशिष्ट वैशिष्ट्यांची आवश्यकता नसेल, तर ते गुण असणाऱ्या लोकांना कामावर ठेवणे निरुपयोगी ठरेल.

जसे की एखाद्या नोकरीमध्ये मोठ्या प्रमाणात कष्ट करणे आवश्यक असेल (जसे की, गोदी कामगार) तर शारीरिक सामर्थ्याच्या आधारे कर्मचारी निवड योग्य ठरेल, परंतु दुसरीकडे, शाळेतील शिक्षकांसाठी शारीरिक सामर्थ्याची आवश्यकता असण्यात फारसा अर्थ नाही. प्रमाणीकरण अभ्यासाचा आधार म्हणून नोकरी विश्लेषणाचा वापर अनेक मार्गांनी केला जाऊ शकतो. कार्य मूल्यमापनमुळे नोकरीतील प्रमुख घटक ओळखले जातात. पुढे, प्रत्येक घटक पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक ज्ञान, कौशल्य, क्षमता आणि वैयक्तिक वैशिष्ट्यांचे निर्दिष्ट करण्यासाठी विश्लेषण केले जाऊ शकते. या माहितीच्या आधारे कामगिरीचे निकष आणि संभाव्य भाकितांची यादी तयार केली जाऊ शकते. उदाहरणार्थ, व्यवस्थापकाच्या नोकरीचा एक प्रमुख घटक अंदाजपत्रक तयार करणे असू शकतो. व्यवस्थापकांना अनेकदा अंदाजपत्रक विकसित करावे लागते आणि त्यांची संसाधने तयार करावी लागतात, जेणेकरून ते अंदाजपत्रकापेक्षा अधिक होणार नाहीत. जर एखाद्याला अंदाजपत्रक तयार करायचे असेल, तर एक के.एस.ए.ओ म्हणजे मूलभूत गणिताचे ज्ञान, जे अंदाजपत्रक तयार करण्यासाठी महत्त्वाचे असेल, तर व्यवस्थापक होण्यासाठी नियुक्त केलेल्या कर्मचाऱ्यांना हे मूलभूत ज्ञान असणे आवश्यक आहे.

टप्पा २ : कार्य-कृतीचे निकष स्पष्ट करणे (Specify Job Performance Criteria):

एखाद्या नोकरीमध्ये काय समाविष्ट आहे, यावर एखादी व्यक्ती चांगल्या नोकरीच्या कामगिरीसाठी निकष विकसित करण्यास सुरुवात करू शकते. उदाहरणार्थ, जर एखाद्या व्यवस्थापकाला अंदाजपत्रकाचे व्यवस्थापन करणे आवश्यक असेल, तर व्यवस्थापकाने अंदाजपत्रकामध्ये किती चांगले व्यवस्थापन केले, हा एक चांगला निकष असू शकतो. कारण अंदाजपत्रकात व्यवस्थापन न करण्यासारखी अशी अनेक कारणे असू शकतात, म्हणूनच एखादी व्यक्ती हे काम किती चांगल्या प्रकारे पार पाडते, याचे मूल्यमापन करण्यासाठी केवळ या निकषावर अवलंबून राहता येत नाही. प्रमाणीकरण अभ्यासासाठी निकष निवडले जाऊ शकतात, जे एक किंवा अधिक पूर्व-सूचनांद्वारे अनुमानित केले जाऊ शकतात. उदाहरणार्थ, एखादा व्यवस्थापक अंदाजपत्रकामध्ये किती चांगल्या प्रकारे कामगिरी करू शकतो, याचा अंदाज बांधण्यासाठी गणितीय क्षमतेची चाचणी आढळली, तर त्या चाचणीचा उपयोग कर्मचारी निवडण्यास मदत करण्यासाठी केला गेला, तर त्या निकषावर अधिक चांगले काम करणाऱ्या व्यवस्थापकांची नेमणूक केली जाऊ शकते.

टप्पा ३: पुर्वसूचक निवडणे (Choose Predictors):

ज्यावेळी नोकरीसाठीचे निकष विकसित केले जातात, तेव्हा त्या निकषांवर कृतीचे संभाव्य पुर्वसूचकही निवडले जातात. गणितीय क्षमतेच्या मानसशास्त्रीय चाचणीप्रमाणे, थेट ज्ञान, कौशल्य, क्षमता आणि वैयक्तिक वैशिष्ट्याचे मूल्यांकन करण्यासाठी संभाव्य पुर्वसूचक निवडले जाऊ शकतात. ज्ञान, कौशल्य, क्षमता आणि वैयक्तिक वैशिष्ट्याचे उपाय म्हणून इतर पुर्वसूचक कमी थेट असू शकतात. मूलभूत गणित करता येणे आणि स्वतःच्या भाषेत लिहिता येणे, यांसारखे काही विशिष्ट ज्ञान आणि क्षमता महाविद्यालयीन विद्यार्थ्यांकडे आहेत, असे अनेकदा गृहीत धरले जाते. शैक्षणिक पातळीचा उपयोग पुर्वसूचक म्हणून केला जाऊ शकतो आणि हे नोकरीसाठी अनेक ज्ञान, कौशल्य, क्षमता आणि वैयक्तिक वैशिष्टे आवश्यकतांचे मूल्यांकन करण्याची आवश्यकता दूर करू शकते. याच कारणामुळे अनेक संस्था महाविद्यालयीन विद्यार्थी/पदवीधरांना कामावर घेण्यास प्राधान्य देतात.

टप्पा ४: पुर्वसूचकांचे प्रमाणीकरण करणे (Validate the Predictors):

निकष आणि पुर्वसूचक यांच्या निवडीचा हा टप्पा पूर्ण झाल्यानंतर प्रमाणीकरण अभ्यासाच्या माहिती संकलनाचा टप्पा सुरू होतो. या टप्प्यामध्ये कर्मचाऱ्यांच्या नमुन्यावर, निकष आणि पुर्वसूचकांचे उपाय पुर्वसूचक निकषाशी संबंधित आहे की नाही, हे पाहण्यासाठी माहिती संकलन केली जाते. या टप्प्यामध्ये माहिती संकलनासाठी भविष्यवाचकाची चाचणी विकसित केली जाते. ज्यामध्ये भविष्यात ज्या कौशल्यांचा वापर करणे अपेक्षित आहे, त्या कौशल्यांची तपासणी केली जाते. अप्रयोगिक संशोधनासाठी वास्तविक संस्थात्मक परिस्थितीमध्ये प्रमाणीकरण अभ्यास करणे, ही एक चांगली कल्पना आहे. प्रमाणीकरण पद्धतीचा अभ्यास पुढील दोन पद्धतीने केला जातो.

१. समवर्ती प्रमाणीकरण अभ्यास (Concurrent validation study):

या प्रकारच्या प्रमाणीकरण अभ्यासामध्ये दोन्ही चलांचे प्राप्तांक आणि निकष प्राप्तांक सहभागींच्या नमुन्यातून कमी-अधिक प्रमाणात एकाच वेळी गोळा केले जातात. उदाहरणार्थ, जर सहभागी हे सध्याचे कर्मचारी असतील, तर त्यांचे मूल्यांकन निकष आणि पुर्वसूचक या दोन्ही चलांच्या आधारे केले जाऊ शकते. कर्मचाऱ्यांच्या नमुन्याला मूल्यांकन चाचणी देऊन पुर्वसूचकास माहिती प्रदान करण्यास सांगितले जाऊ शकते. त्यानंतर चाचणी प्राप्तांक हा कर्मचाऱ्यांच्या सर्वांत अलीकडील कृती-मूल्यमापनांशी (performance evaluations) संबंधित असू शकतो. जर कर्मचारी आणि कार्य-मूल्यमापन या दोन घटकांचा संबंध असेल, तर असे गृहीत धरले जाते, की नोकरीसाठी अर्ज करताना भविष्यवेधी व्यक्तीमधील गुणांमुळे त्या व्यक्तीचा कार्य-कृतीचा (job performance) अंदाज घेता येईल.

२. पूर्वानुमानात्मक वैधता अभ्यास (Predictive validity study):

या प्रकारच्या वैधता चाचणीमध्ये पूर्वानुमानदर्शक निकषाच्या आधारे मूल्यमापन केले जाते. नोकरीसाठी आलेल्या अर्जदारांचे नमुन्यावर आधारित पुर्वसूचक मूल्यांकन केले जाते. परंतु, या पुर्वसूचक मूल्यांकनाद्वारे प्राप्त झालेल्या प्राप्तांकाचा उपयोग कोणत्या उमेदवाराला नोकरीवर घ्यावे किंवा कोणाला घेऊ नये, यासाठी केला जात नाही. म्हणजेच आपण असेही म्हणू शकतो, की मुलाखतकारांच्या उच्च आणि निम्न दोन्हीही प्राप्तांकाला अनुसरून उमेदवारांची निवड केली जाऊ शकते. जर मुलाखतकार कर्मचाऱ्यांच्या कृतीविषयी योग्य अनुमान करू शकत असेल, तर मुलाखत हे वैध निवड साधन आहे, असे विश्वासाने म्हणता येईल.

टप्पा ५ : छेद- प्रमाणीकरण करा (Cross-Validate):

छेद-प्रमाणीकरण हा प्रमाणीकरण अभ्यासाचा अंतिम टप्पा आहे. या टप्प्याचा निकष आणि पुर्वसूचक यांतील वास्तविक सहसंबंधामध्ये काही त्रुटी आहेत की नाही, हे निश्चित करण्यासाठी वापर केला जातो. ज्याठिकाणी आकडेवारीचा उपयोग केला जातो, अशा कोणत्याही ठिकाणी दोन चलांचे वास्तविक संबंध प्राप्त होण्याऐवजी, जेव्हा योगायोगाने महत्व प्राप्त होते, तेव्हा अशा सांख्यिकीय त्रुटींना अल्फा किंवा टाइप १ त्रुटी असे संबोधले जाते. अशा प्रकारच्या चुका रोखण्यासाठी छेद-प्रमाणीकरण पद्धतीचा अभ्यास केला जातो. तर दोन चलांमध्ये कोणत्याही प्रकारचा संबंध नसेल, तर अशा वेळेस समान परिणाम मिळण्याची शक्यता कमी असते. छेद-प्रमाणीकरण करण्यासाठी किमान दोन नमुन्यांची आवश्यकता आहे. निकष आणि पुर्वसूचक यांचा लक्षणीय संबंध आहे की नाही, हे निर्धारित करण्यासाठी पहिल्या नमुन्याचा वापर केला जातो. पहिल्या नमुन्यात आढळलेल्या महत्त्वपूर्ण संबंधांची पुनरावृत्ती दुसऱ्या नमुन्यावर केली जाऊ शकते की नाही, हे पाहण्यासाठी दुसरा नमुना वापरला जातो. पुर्वसूचक पहिल्या नमुन्यावर प्रमाणित केला जातो आणि नंतर दुसऱ्या नमुन्यावर दोनदा तपासला जातो किंवा छेद-प्रमाणीकरण केला जातो. त्याचप्रमाणे छेद- यथार्थीकरणामुळे निकषांचा अंदाज अचूक मिळत असेल, तर आपल्या स्व-विश्वासामध्ये भर पडते. बहुतांश ठिकाणी मूळ नमुना घेऊन आणि त्यास यादृच्छिकपणे अर्ध्या भागात विभाजित करून छेद-प्रमाणीकरण केले जाते. प्रथम नमुना प्रमाणीकरणासाठी तर दुसरा नमुना छेद- यथार्थीकरणासाठी वापरला जातो.

वैधता सामान्यीकरण (Validity Generalization):

काहीवेळा माहिती संकलनासाठी निवड चाचणी किंवा मूल्यांकन साधने निवडणे आवश्यक नसते. एका परिस्थितीमध्ये असणाऱ्या निवड चाचण्या अनेकवेळा इतर परिस्थितीमध्ये वैध ठरतात. वैधता सामान्यीकरण म्हणजे निवड साधनांची वैधता होय. उदाहरणार्थ, जर एखाद्या संस्थेतील प्रशासकीय साहाय्यकाच्या कृतीचा अंदाज एखाद्या चाचणीत वर्तवण्यात आला असेल, तर दुसऱ्या संस्थेतील प्रशासकीय साहाय्यकाचा अंदाज घेण्यासाठी सुद्धा याच चाचणीचा वापर केला जाईल. मर्फी (२०००) यांच्या मते, वैधता सामान्यीकरणाची कल्पना नोकऱ्या आणि चाचण्यांची तुलना करण्यासाठी व्यापकपणे वापरली जाते. जर एखाद्या संस्थेमध्ये कर्मचारी भरतीसाठी एखादी चाचणी तयार केली असेल, तर तीच चाचणी वेगवेगळ्या संस्थेत त्याच प्रकारच्या नोकरीसाठी वैध असेल, तर त्याला वैधता

सामान्यीकरण असे संबोधले जाते. त्याचप्रमाणे ज्या नोकरीसाठी चाचणी वैध आहे, तीच चाचणी दुसऱ्या प्रकारातील चाचणीसाठी वैध असू शकते किंवा नसूही शकते.

निवडीसाठी पुर्वसूचकांकडून माहिती कशी वापरली जाते (How Predictor Information Is Used for Selection):

पुर्वसूचक हा भावी परिस्थितीचा अंदाज वैधपणे वर्तवणारे असतील, तर त्यांच्याद्वारे मिळालेल्या सर्वोत्तम माहितीचा वापर कसा करायचा, हे निश्चित करावे लागते. काहीवेळा पुर्व-सूचकाद्वारे मिळालेल्या माहितीमध्ये अडथळे येऊ शकतात.

१. बहुविध अडथळे (Multiple Hurdles):

बहुविध अडथळे या दृष्टिकोनामध्ये मुलाखतकर्त्यांसाठी उत्तीर्ण प्राप्तांक तयार केला जातो आणि जो अर्जदार हा प्राप्तांक साध्य करतो, त्याने तो अडथळा पार केला, असे समजले जाते. उदाहरणार्थ, संगणक विक्रेत्यांकडे नोकरीमध्ये/कार्यात यशस्वी होण्यासाठी संगणक तत्वांचे ज्ञान, तसेच संगणकामध्ये महाविद्यालयीन पदवी असल्यास तो हा अडथळा पार करेल. त्याचप्रमाणे, त्या व्यक्तीमध्ये उत्तम संवाद-कौशल्ये असणेदेखील गरजेचे आहे. संवाद-कौशल्ये सरावाने शिकता येतात. हा अडथळा दूर करण्यासाठी अर्जदारांचा संवाद-कौशल्यातील सरावावर उत्तीर्ण होण्याइतपत प्राप्तांक असणे आवश्यक आहे.

२. प्रतिगमन दृष्टिकोन (Regression Approach):

प्रतिगमन दृष्टिकोन प्रत्येक मुलाखतकर्त्यांकडून मिळालेल्या प्राप्तांकाच्या आधारे संख्यात्मक अनुमान करण्यास साहाय्य करतो. उदाहरणार्थ, संगणक विक्रीच्या नोकरीमध्ये दरमहा प्रत्यक्ष डॉलरच्या विक्रीचा अंदाज लावू शकते. त्या नोकरीमध्ये संवाद-कौशल्यावर आधारित प्राप्तांक असू शकतात. यामध्ये दोन्ही परिमाणात्मक चले गणितीय पद्धतीने एकत्रित करून अंदाजित निकष प्राप्तांक (उदाहरणार्थ, मासिक विक्री) प्रदान करू शकतात. ज्या व्यक्तींचा सर्वोत्तम प्राप्तांक असल्याचा अंदाज आहे किंवा असे असतील त्यांना कामावर घेतले जाते. एकल-पुर्वसूचक चलासह (single-predictor variable), माहितीच्या नमुन्यातून रेषीय प्रतिगमन समीकरण (linear regression equation) गणले जाते. समीकरणाची गणना करण्यासाठी आपल्याकडे निकष आणि पुर्वसूचक या दोन्ही माहिती असणे आवश्यक आहे, जेणेकरून आपण पूर्वानुमानित निकष प्राप्तांक वास्तविक निकष प्राप्तांकाशी किती चांगल्या प्रकारे जुळतात, याची तुलना करू शकतो. रेषीय प्रतिगमन समीकरणाचे सर्वसाधारण स्वरूप $Y = b \times X + a$ असे आहे, जेथे X हा मुलाखतकर्ता आहे, Y हा निकष आहे, b हा उतार आहे आणि a हा अंतच्छेद किंवा आंतरखंड आहे. जेव्हा समीकरणाचा वापर केला जातो, तेव्हा 'अ' आणि 'ब' या राशी ज्ञात असतात. निकष (Y) साठी पूर्वानुमानित मूल्याची गणना X ऐवजी पुर्वसूचनेच्या मूल्यांनी केली जाऊ शकते. प्रमाणीकरण अभ्यासाच्या माहितीमधून प्रतिगमन समीकरण विकसित केले गेले आहे. सहसंबंध गुणांकाव्यतिरिक्त, निकष आणि भविष्यसूचकावरील माहितीच्या नमुन्यासाठी प्रतिगमन समीकरणाची गणना केली जाऊ शकते. जसे कि अगोदर नमूद केल्याप्रमाणे, हे समीकरण मुलाखतकर्त्यांकडून निकषांचा अंदाज लावण्याचे एक साधन प्रदान करते.

उदाहरणार्थ, विक्रेत्याच्या मासिक विक्रीचा अंदाज संवादाच्या अभ्यासावरील गुणांवरून लावला जाऊ शकतो. प्रतिगमन समीकरणातून सर्वात अचूक अंदाज प्राप्त केला जाऊ शकतो, जसे की पुढील प्रमाणे:

$$\text{विक्री} = \$ ४०० \times \text{सराव प्राप्तांक} + \$ २०००$$

या समीकरणात 'अ' म्हणजे २,००० डॉलर्स आणि 'ब' म्हणजे ४०० डॉलर्स होय. जर एखाद्या व्यक्तीचा सराव प्राप्तांक १० असेल तर त्याची किंवा तिची विक्री \$ ६००० असेल, असा अंदाज लावला जाईल:

$$\text{विक्री} = \$ ४०० \times १० + \$ २००० \text{ विक्री} = \$ ६०००$$

जर दुसऱ्या व्यक्तीचा चाचणी प्राप्तांक ५ असेल, तर त्याची किंवा तिची विक्री \$ ४००० असेल, असा अंदाज लावला जाईल:

$$\text{विक्री} = \$ ४०० \times ५ + \$ २०००$$

$$\text{विक्री} = \$ ४०००$$

वरील उदाहरणात, पहिल्या व्यक्तीस प्राधान्य दिले जाईल, कारण त्याची किंवा तिची अनुमानित कृती अधिक आहे.

जेव्हा एकापेक्षा अधिक मुलाखतकर्ते असतात, तेव्हा समान प्रक्रिया लागू केली जाते. या प्रकरणात एकाधिक सहसंबंध आणि एकाधिक प्रतिगमनाचा वापर समाविष्ट आहे. एकाधिक सहसंबंध म्हणजे एक निकष आणि एकाच वेळी दोन किंवा अधिक मुलाखतकर्ते, यांच्यातील परस्परसंबंध होय. एकाधिक सहसंबंध गुणांक r द्वारे दर्शविला जातो. बहुविध प्रतिगमन हे एक सांख्यिकीय तंत्र आहे, जे एकाच वेळी दोन किंवा अधिक मुलाखतकर्त्यांशी संबंधित आहे. या समीकरणाचा उपयोग मुलाखतकर्त्यांच्या गुणांवरून निकषांचा अंदाज लावण्यासाठी केला जातो. अनेक प्रकरणांमध्ये, अनेक मुलाखतकर्ते एकत्रितपणे केवळ त्यांच्या कोणत्याही निकषापेक्षा अधिक अचूक अंदाज प्रदान करू शकतात. एकाधिक प्रतिगमन समीकरणाचे सामान्य स्वरूप दोन-पूर्वसूचक प्रकरणासाठी आहे.

$$Y = (b_1 \times X_1) + (b_2 \times X_2) + a$$

या समीकरणात X_s हे मुलाखतकर्ते आहेत, Y हा निकष आहे, a हा अंतच्छेद किंवा आंतरखंड आहे आणि b_s हे प्रतिगमन प्राप्तांक आहेत. प्राप्तांक आणि अंतच्छेद किंवा आंतरखंडाची गणना नमुना माहितीमधून केली जाते. X साठी मुलाखतकर्त्यांच्या मूल्यांची जागा घेऊन हे समीकरण सोडवले जाते. त्यानंतर निकषासाठी पूर्वानुमानित मूल्य मोजले जाते. मुलाखतकर्त्यांच्या संबंधाचे परिमाण आणि निकष यावरून अंदाज किती अचूक असण्याची शक्यता आहे, हे निश्चित होते. जर मुलाखतकर्त्यांनी या निकषाशी दृढपणे संबंध जोडला, तर पूर्वानुमानित मूल्ये बऱ्यापैकी अचूक असण्याची शक्यता असते. जर मुलाखतकर्त्यांनी निकषाशी फार चांगला संबंध जोडला नाही, तर अंदाज फारसे अचूक नसतील. प्रत्येक प्रतिगमन समीकरण विरुद्ध-प्रमाणीकरण करणे आवश्यक आहे. विरुद्ध-प्रमाणीकरण करण्यासाठी माहितीच्या एका नमुन्यापासून तयार केलेले समीकरण

माहितीच्या दुसऱ्या नमुन्यावर लागू केले जाते. जेव्हा प्रतिगमन समीकरणाचा वापर दुसऱ्या नमुन्यावर केला जातो, तेव्हा गैर-महत्त्वपूर्ण परिणाम मिळत असतील, तर ते वापरले जाऊ नये.

प्रमाणीकरण अभ्यास आयोजित करण्यासाठी पर्याय (Alternatives to Conducting Validation Studies):

सर्व संस्था महागड्या आणि वेळखाऊ प्रमाणीकरण अभ्यासातून जाऊन कर्मचाऱ्यांची निवड करत नाहीत. संस्थांकडे नेहमीच असे अभ्यास करण्यासाठी पुरेसे लोक नसतात आणि हे अभ्यास करण्यासाठी पैसे किंवा वेळ गुंतवण्याची त्यांची इच्छा नसते. शेकडो वेगवेगळ्या नोकऱ्या असणाऱ्या संस्थेसाठी, प्रत्येक पदासाठी प्रमाणीकरण अभ्यास करण्यासाठी लाखो डॉलर्स खर्च येऊ शकतात.

पर्यायी दृष्टिकोन म्हणजे निवड साधनांवर अवलंबून राहणे जे ज्ञान, कौशल्ये, क्षमता आणि वैयक्तिक वैशिष्ट्ये या आवश्यकतांशी जोडले जाऊ शकते. या दृष्टिकोनासह एखादी व्यक्ती ज्ञान, कौशल्ये, क्षमता आणि वैयक्तिक वैशिष्ट्ये निश्चित करण्यासाठी कार्य-विश्लेषण करते. त्यानंतर प्रत्येक ज्ञान, कौशल्ये, क्षमता आणि वैयक्तिक वैशिष्ट्ये यांचे मूल्यांकन करण्यासाठी स्थापित पद्धती निवडल्या जातात. जर कार्य विश्लेषणाचे परिणाम सूचित करतात की बोधनिक क्षमतेची आवश्यकता आहे, तर विद्यमान बोधनिक क्षमता चाचणी निवडली जाऊ शकते. हा दृष्टिकोन विद्यमान पद्धतींच्या वैधतेशी संबंधित विद्यमान संशोधन निष्कर्षांवर मोठ्या प्रमाणात अवलंबून आहे. यात पुर्वसूचकांच्या वैधतेची चाचणी घेण्यासाठी माहिती संकलनाचा समावेश नाही. एखादी संस्था निवड पद्धतींच्या निवडीचे मार्गदर्शन करण्यात मदत करण्यासाठी अनेकदा वैधता सामान्यीकरण परिणामांवर अवलंबून राहू शकते.

बहुतेक संस्था अस्तित्वात असलेली निवड उपकरणे खरेदी करतात, जी इतरत्र विकसित केली गेली आहेत. मानसशास्त्रीय चाचणी कंपन्यांनी संस्थांना विक्रीसाठी चाचण्या प्रमाणित केल्या आहेत. शेकडो वेगवेगळ्या वैशिष्ट्यांचे मूल्यांकन करण्यासाठी बहुतेक चाचण्या अस्तित्वात आहेत.

निवडीचे निर्णय कसेही घेतले गेले, तरी कोणाला कामावर घ्यायचे हे एकदा निश्चित झाले, की त्या व्यक्तीने नोकरी स्वीकारावी, यासाठी प्रक्रिया सुरू करणे आवश्यक आहे. एक प्रक्रिया जी अनेकदा वापरली जाते, ती म्हणजे वास्तववादी नोकरीचे पूर्वावलोकन, ज्याची पुढे चर्चा केली जाईल.

६.२ अर्जदारांना प्रस्तावित नोकऱ्या स्वीकारण्यास आणि त्या अबाधित ठेवण्यास भाग पाडणे (GETTING APPLICANTS TO ACCEPT AND KEEP JOBS OFFERED)

संघटनांनी अर्जदारांना प्रस्तावित नोकऱ्या स्वीकारण्यास भाग पाडणे महत्त्वाचे असते. ज्या अर्जदारांची ओळख भविष्यातील चांगले कर्मचारी म्हणून केली जाते, त्यांनी प्रस्तावित काम स्वीकारले नाही, तर संपूर्ण मेहनत वाया जाईल. नोकरी स्वीकारणाऱ्या व्यक्तींना नोकरी आवडत नाही, असे लक्षात आल्यास त्यांनी कमी कालावधीत नोकरी सोडू नये, याची

काळजी घेणेही तितकेच महत्वाचे असते. अर्जदाराला नोकरी स्वीकारण्यास त्याचे/तिचे मन वळवणे, यात अनेक व्यूहतंत्रांचा समावेश असतो. प्रथम, भरती प्रक्रिया मान्यतादर्शक असणे महत्वाचे आहे आणि संभाव्य कर्मचार्याला असे वाटणे महत्वाचे आहे, की त्याला किंवा तिला योग्य वागणूक दिली जात आहे. दुसरे म्हणजे, वेतन आणि मोबदल्याच्या देयकाची तुलना त्याच क्षेत्रातील तत्सम कामांसाठी इतर संघटनांच्या देयकांशी केली पाहिजे. तिसरे म्हणजे, नोकरीची संधी स्वीकारणाऱ्या या अर्जदारांवर भरती करणाऱ्या व्यक्तींच्या वर्तनाचा एक महत्वाचा प्रभाव पडला पाहिजे. चॅपमन एट अल. (२००५) यांनी हे दाखवून दिले, की भरती करणाऱ्यांनी व्यक्तिनिष्ठ असणे आणि नोकरीविषयी प्रामाणिक माहिती प्रदान करणे महत्वाचे आहे. एखाद्या संघटनांविषयी चुकीचा मान्यतादर्शक दृष्टिकोन बाळगल्यास गैरसमज होऊ शकतो. कारण नवीन कर्मचार्यांना परिस्थिती जितकी अनुकूल आहे, तितकी अनुकूल नाही असे आढळले की समस्या निर्माण होतात.

वास्तववादी कार्य-पूर्वावलोकन (The realistic job preview - RJP):

या पद्धतीचा वापर नोकरी अर्जदारांना नोकरी आणि संघटना यांविषयी योग्य आणि अचूक माहिती देण्यासाठी केला जातो. सहसा, हे माहितीपत्रक किंवा चलत-चित्रफितबद्ध (व्हिडिओ टेप) केलेल्या सादरीकरणाने केले जाते. एक चांगला वास्तववादी कार्य पूर्वावलोकनकर्ता नोकरीचे अनुकूल आणि प्रतिकूल दोन्ही पैलू मांडतो. उदाहरणार्थ, अशी कल्पना करा, की जी व्यक्ती नोकरी स्वीकारते, ते अचूक आणि वास्तववादी अपेक्षांसह ती स्वीकारतो. त्या व्यक्तीला नोकरीमध्ये काय अनुभवावे लागणार आहे, हे माहित असेल, तर त्या व्यक्तीची नोकरीमध्ये राहण्याची शक्यता अधिक असते आणि एखादी व्यक्ती ते सहन करू शकत नसेल, तर त्या व्यक्ती ती नोकरी नाकारतील .

६.२.१ शास्त्रीय/वैज्ञानिक निवडीची उपयुक्तता (The utility of scientific selection):

कर्मचारी निवडीचा शास्त्रीय किंवा वैज्ञानिक दृष्टिकोन ही एक कठीण आणि वेळखाऊ प्रक्रिया आहे. तर, संघटनांसाठी त्याची उपयुक्तता किंवा मूल्य काय आहे? या प्रश्नाचे उत्तर देखील सोपे नाही. संशोधनाने हे सिद्ध केले आहे, की शास्त्रीय निवड फायदेशीर ठरू शकते आणि परिणामी चांगले कर्मचारी नियुक्त केले जाऊ शकतात. परंतु, एकूणच संघटनात्मक कामकाजावर त्याचे परिणाम निश्चित करणे तितकेसे सोपे नसते. औद्योगिक/ संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञांनी निवड प्रक्रियेची उपयुक्तता शोधण्यासाठी काही गणिती प्रक्रिया विकसित केल्या आहेत. पुढील विभागात, प्रथम, निवड उपकरणांमुळे चांगल्या कर्मचार्यांची नेमणूक कशी होऊ शकते, यावर चर्चा केली जाईल. मग या निवड प्रक्रियेमुळे संघटनात्मक कामकाजावर महत्वाचे परिणाम कसे होऊ शकतात, हे दर्शविण्यासाठी उपयुक्तता विश्लेषणाचा (utility analysis) कसा उपयोग केला गेला आहे, याचा विचार केला जाईल. या विवेचनाच्या आधारे तीन मूलभूत संकल्पना पुढीलप्रमाणे आहेत.

मूल/ आधार दर (Base-rate):

कोणत्याही नोकरीसाठी सर्व अर्जदारांची नेमणूक केली गेली असेल, तर आधार दर ही नोकरीमध्ये यशस्वी होणाऱ्या अर्जदारांची टक्केवारी आहे. अशा काही नोकऱ्या आहेत, जिथे बहुतेक अर्जदार यशस्वी होतील आणि आधार दर १००% च्या जवळपास असेल. इतर कामांसाठी तुलनेने फारच कमी अर्जदार यशस्वी होतील, ज्यामुळे आधार दर ०% च्या जवळपास जाईल. ५०% च्या आधार दराचा परिणाम जास्तीत अधिक उपयुक्ततेमध्ये होतो, कारण तो पूर्वानुमानाच्या अचूकतेत सुधारणा करण्यासाठी सर्वाधिक जागा प्रदान करतो. समजा नोकरीवर असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांशी असणाऱ्या पूर्वीच्या अनुभवावरून आपल्याला आधार दर माहीत आहे. जर यापूर्वी ५०% यशस्वी झाले असतील, तर कोणते अर्जदार यशस्वी होतील, याचा अंदाज घेऊन आपण अपेक्षा करू शकता, असा सर्वोत्तम अचूकतेचा दर ५०% आहे. जर तुम्ही असा अंदाज बांधला असेल, की प्रत्येक अर्जदार यशस्वी किंवा अयशस्वी होईल, तर तुम्ही अर्ध्या वेळेला बरोबर असण्याची अपेक्षा कराल. मुलाखतीचा वापर करून आपण आपली अचूकता १००% पर्यंत सुधारू शकता. हे आधार दर आणि आपल्या पुर्वसूचक दरम्यानच्या अचूकतेत ५०% च्या फरकाचे प्रतिनिधित्व करेल.

जर आपल्याला माहीत असेल, की आधार दर ५०% पेक्षा कमी किंवा अधिक आहे, तर आपण प्रत्येक अर्जदार यशस्वी होईल (जर आधार दर ५०% पेक्षा अधिक असेल तर) किंवा यशस्वी होणार नाही (जर आधार दर ५०% पेक्षा कमी असेल तर) असा अंदाज लावून पूर्वानुमानाची ५०% पेक्षा चांगली अचूकता प्राप्त करू शकता. उदाहरणार्थ, ६०% आधार दर प्रत्येकजण यशस्वी होईल, असा अंदाज असल्यास सुमारे ६०% अचूकता देईल. ४०% चा आधार दर जवळजवळ ६०% अचूकता देईल जर आपण असा अंदाज लावला की प्रत्येकजण अयशस्वी होईल (४०% लोक यशस्वी होण्याचा अर्थ असा आहे की ६०% यशस्वी नाहीत). दोन्ही प्रकरणांमध्ये, पूर्वानुमान अचूकतेचा सर्वांत मोठा संभाव्य फायदा ६०% ते १००% पर्यंत आहे. आधार दर दोन्ही दिशेने ५०% पेक्षा अधिक भिन्न असेल (बहुतेक कर्मचारी यशस्वी आहेत किंवा यशस्वी नाहीत), जर आपल्याकडे परिपूर्ण पूर्वानुमान असेल, तर सुधारणेसाठी जागा लहान आहे. अशा प्रकारे, ५०% पेक्षा अधिक किंवा त्यापेक्षा कमी असलेले सर्व आधार दर ५०% पेक्षा अधिक फायद्यासाठी कमी जागा देतात.

निवड गुणोत्तर (Selection Ratio):

प्रत्येक संघटनेमध्ये ठराविक संख्येने कर्मचारी भरती करणे आवश्यक असते. निवड गुणोत्तर हे तात्पुरत्या स्वरूपात नियुक्त केलेल्या अर्जदारांचे प्रमाण असते. निवड गुणोत्तराचे प्रमाण मोजण्यासाठी पदांची संख्या अर्जदारांच्या संख्येनुसार विभागली जाते. ज्या संघटनेमध्ये रिक्त पदासाठी बरेच अर्जदार असतात, त्या संघटनेचे कर्मचारी निवड प्रमाण कमी असते. तर काही संघटनेमध्ये असे आढळून आले, की ज्यांच्याकडे रिक्त पदासाठी काही अर्जदार असेल, त्यांचे निवडीचे प्रमाण अधिक असेल. उदाहरणार्थ, जर प्रत्येक नोकरीसाठी १०० नोकरी अर्जदार असतील, तर निवड गुणोत्तर १/१०० असेल. प्रत्येक पदासाठी दोन अर्जदार असतील, तर निवड गुणोत्तर १/२ असेल. संस्थेत रिक्त जागा कमी असतील, तर संघटनेला कर्मचारी निवडीच्या अधिक संधी प्राप्त होतात. दूरच्या काळात,

जेव्हा अनेक अर्जदारांमधून निवड करायची असेल, तेव्हा एखादी संघटना अधिक चांगल्या लोकांना नियुक्त करू शकते.

वैधता (Validity):

निवड साधनांची वैधता हे परस्परसंबंधांचे परिणामांचे निकष आहेत. यांमध्ये सहसंबंध जितका मोठा असेल, तितके अधिक आणि अचूक निकष मिळवला जातो. निकषांचा अंदाज जितका अचूक असेल, तितकी त्याची उपयुक्तता अधिक असते.

६.२.२ शास्त्रीय /वैज्ञानिक निवडीच्या उपयुक्ततेचे संगणन करणे (Computing the Utility of Scientific Selection):

मुलाखतीचा परिणाम भविष्यातील चांगल्या कर्मचारी निवडीवर होतो. परंतु, काही ठिकाणी या पद्धतीचा फारसा फायदा बघायला मिळत नाही. काही प्रकारच्या नोकऱ्यांमध्ये नोकरी करण्यासाठी आवश्यक असणारी कौशल्ये किंवा प्रशिक्षणाच्या पद्धतीमध्ये फारसे काही नसते (उदाहरणार्थ, संस्था कामगार) अशा वेळी महागडी आणि वेळखाऊ निवड पद्धत वापरणे आणि औचित्य सिद्ध करणे, कठीण होऊन बसते.

आत्तापर्यंत चर्चा करण्यात आलेल्या उपयुक्तता संकल्पनेमध्ये यशस्वी विरुद्ध अयशस्वी कर्मचाऱ्यांची ओळख पटविण्याचा संबंध आहे. कर्मचाऱ्यांची निवड करण्यासाठी वैध निवड पद्धती वापरल्याने कोणत्या प्रकारच्या कामगिरीमध्ये सुधारणा होऊ शकतात, हे पाहण्यास उपयुक्तता विश्लेषणे देखील मदत करतात. जर एखादे निवड साधन वैध असेल, तर आपण असे गृहीत धरू शकतो, की त्या साधनांद्वारे निवडलेल्या व्यक्तींच्या नोकरीची कार्यक्षमता चांगली असेल. अनेक अभ्यासांमधून असे दिसून आले आहे की, कारखान्याचे काम (कॅम्पबेल, गॅसर आणि ओस्वाल्ड, १९९६) सारख्या मापनयोग्य साधनांद्वारे नोकरीवर सर्वांत कमी कृती करणाऱ्यापेक्षा सर्वाधिक कलाकार १६ पट अधिक उत्पादनक्षम असू शकतात. जर एखादी व्यक्ती त्या कामगिरीच्या लाभाच्या आर्थिक मूल्याची गणना करू शकली, तर एखादी व्यक्ती निवड उपकरण वापरण्याच्या उपयुक्ततेची गणना करू शकते. उपयुक्तता विश्लेषणाच्या सर्वोत्तम दृष्टिकोनाविषयी औद्योगिक /संस्थात्मक क्षेत्रात बरीच चर्चा झाली आहे. नोकरीच्या कामगिरीच्या आर्थिक मूल्याविषयी लोक कसे निर्णय घेतात (बेकर आणि हुसेलीड, १९९२). शास्त्रीय किंवा वैज्ञानिक निवडीमुळे संस्थांना जो आर्थिक लाभ मिळू शकतो, त्याची गणना करणे कठीण असू शकते. संशोधनात असे दिसून आले आहे, की ते लक्षणीय असू शकते. व्हॅन इट्टेकिंगे आणि इतर (२००९) यांनी एका संशोधनात फास्टफूड संस्थेतील वैयक्तिक उपहारगृहांच्या आर्थिक कामगिरीवर वैज्ञानिक निवड प्रणालीचा वापर केल्यामुळे होणाऱ्या परिणामांचा अभ्यास केला. त्यांना असे आढळले, की ज्या विभागांनी संस्थांची निवड प्रणाली वापरली आहे, त्यांचे अधिक समाधानी ग्राहक आहेत आणि ते त्या विभागांपेक्षा अधिक फायदा कमावणारे आहेत, ज्यांनी ती निवड प्रणाली वापरली नाही.

६.३ निवड आचरणात आंतरराष्ट्रीय फरक (INTERNATIONAL DIFFERENCES IN SELECTION PRACTICES)

वेगवेगळ्या देशांतील संघटनांमध्ये किंवा एकाच संस्थेच्या शाखांमध्ये निवड पद्धती मोठ्या प्रमाणात भिन्न असतात. एका अभ्यासात रायन, मॅकफारलँड, बॅरन आणि पेज (१९९९) यांनी २० देशांतील ९५९ संघटनांच्या व्यवस्थापकांचे सर्वेक्षण केले. हा अभ्यास या व्यवस्थापकांचे निवड आचरण आणि ते वापरत असणाऱ्या निवड साधनांविषयी होता.

त्यावेळी निवड साधन म्हणून मुलाखत, कर्मचाऱ्याची संदर्भ तपासणी करणे, अर्ज दाखल करणे, हे सर्वांत लोकप्रिय आणि सार्वत्रिक वापरले जाणारे निवड साधन म्हणून वापरले जाते. त्यावेळी निवड साधन म्हणून मानसशास्त्रीय चाचण्यांचा विचार केला जात नव्हता. मानसशास्त्रीय चाचण्यांचा विचार करता, व्यक्तिमत्व आणि बोधनिक क्षमता चाचण्या जगभरात सर्वांत लोकप्रिय होत्या. पण त्यांचा वापर देशोदेशी किती होतो, यात बराच फरक होता.

ग्रीसमध्ये चरित्रात्मक शोधिका (Biographical inventories) आणि मुलाखती सर्वांत लोकप्रिय होत्या, तर बेल्जियम आणि स्पेनमध्ये चाचण्या सर्वांत लोकप्रिय होत्या. झिबारास आणि वुड्स (२०१०) यांनी यू. के.च्या ५७९ संघटनांचे त्यांच्या निवड आचरणांविषयी सर्वेक्षण केले आणि त्यांची तुलना अमेरिकन संघटनांशी केली. अमेरिकन संस्थांमध्ये पार्श्वभूमी तपासणी (background checks), चरित्रात्मक शोधिका, असंरचित मुलाखती आणि कामाचे नमुने आणि क्षमता चाचण्यांचा वापर करण्याची शक्यता कमी होती. नेवेल आणि टॅन्सले (२००१) यांना असे आढळले, की ज्या देशांमध्ये नोकरीच्या गरजा आणि परिस्थिती समान होती, तेथेदेखील निवड आचरण भिन्न आहेत. त्यांच्या मते, काही सामाजिक घटक असे आहेत, की जे यासाठी कारणीभूत आहेत. प्रथम, हे महत्त्वाचे आहे, की व्यवस्थापकांना निवड प्रक्रियेविषयी ते वापरण्यापूर्वी माहिती असणे महत्त्वाचे आहे. राष्ट्रीय सीमा ओलांडून व्यवस्थापकांमधील संवाद अगदी अलीकडच्या काळापर्यंत मर्यादित होता आणि म्हणूनच एका ठिकाणी शोधल्या गेलेल्या अधिक चांगल्या निवड पद्धतीची माहिती नेहमीच दुसऱ्या ठिकाणी कळू शकणार नव्हती. इंटरनेटमुळे शारीरिक अंतर आणि राष्ट्रीय सीमा या मर्यादा कमी झाल्या असल्या, तरी अजूनही अनेक ठिकाणी भाषेचे अडथळे आहेत. दुसरे म्हणजे, कायदे आणि नियम निवड प्रक्रियेवर प्रभाव पाडतात. संयुक्त राष्ट्रांमध्ये, निवड कशी केली पाहिजे, हे ठरवणारा भेदभाव-प्रतिबंधक कायदा आहे. अनेक युरोपियन देशांमध्ये संघटना अमेरिकेपेक्षा निवड प्रक्रियेवर अधिक प्रभाव पाडतात. तिसरे म्हणजे या बाबतीत आर्थिक घटक महत्त्वाचे आहेत. ते कोणत्या दृष्टिकोनांचा वापर केला जातो, यावर मर्यादा घालतात. कमी समृद्ध देशांमध्ये महागडे मूल्यांकन शक्य नाही. शेवटी, मूल्यांमध्ये आणि जे महत्त्वाचे मानले जाते, त्यात सांस्कृतिक फरक आहेत. उदाहरणार्थ, काही देशांमध्ये स्थितीच्या प्रतिकांपेक्षा कर्तृत्व अधिक महत्त्वाचे असते. कमी समृद्ध देशांमध्ये, महाविद्यालयीन श्रेणी-गुण सरासरी (Grade Point Average - GPA – जी.पी.ए.) हे ज्या संस्थेतून शिक्षण घेतले त्या संस्थेच्या स्थितीपेक्षा अधिक महत्त्वाचे मानले जाईल, परंतु काही देशांमध्ये याची उलट परिस्थिती सत्य असू शकते.

६.३.१ कायदेशीर समस्या (Legal issues):

जगभर हे आता मान्य झाले आहे, की संघटनांनी त्यांच्या कार्यपद्धतीमध्ये भेदभाव करू नये, जसे की कामावर घेणे आणि बढती देणे. बहुतेक देशांमध्ये संघटनांचे भेदभावपूर्ण कृत्य करण्यापासून कर्मचाऱ्यांच्या अधिकारांचे संरक्षण करणारे कायदे आहेत. बहुतेक देश स्त्रियांना संरक्षण देतात, तर काही कृष्णवर्णीयांना संरक्षण देतात. ज्या देशांमध्ये मोठ्या प्रमाणात कृष्णवर्णीय अल्पसंख्याक आहेत, तेथे कृष्णवर्णीयांना संरक्षण दिले जाण्याची शक्यता आहे. कमी कृष्णवर्णीय असणाऱ्या देशांमध्ये हे संरक्षण कदाचित कायद्यात सापडणार नाही. या विभागात, अमेरिकेत आणि त्या बाहेरील अशा दोन्ही प्रकारच्या कर्मचारी निवडीमध्ये समाविष्ट असणाऱ्या कायदेशीर मुद्द्यांवर चर्चा केली जाईल.

संयुक्त राष्ट्रांमधील कायदेशीर निवड (Legal Selection in the United States):

अमेरिकेमध्ये १९६४ पूर्वी वांशिक अल्पसंख्याक आणि नोकरी धंद्यातील स्त्रियांशी मोठ्या प्रमाणावर भेदभाव केला जात होता. १९६४ साली नागरी हक्क कायदा (Civil Rights Act) अस्तित्वात आला आणि त्यामुळे संघटनांची कर्मचारी निवडण्याची पद्धत बदलली आणि त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना भेदभावापासून कायदेशीर संरक्षणही देण्यात आले. असे म्हणता येईल, की अमेरिकेत नोकरभरतीतील भेदभाव पूर्णपणे संपुष्टात आलेला नाही, कारण एकट्या २००५ साली १,४६,००० हून अधिक तक्रारी आल्या होत्या (गोल्डमन, गुटेक, स्टाइन, आणि लुईस, २००६). परंतु, गेल्या काही दशकांत बरीच प्रगती झाली आहे. १९६४ च्या नागरी हक्क कायद्याने अल्पसंख्याक आणि रोजगारात इतर गटांशी भेदभाव करणे बेकायदेशीर ठरवले.

कायद्यात अगदी स्पष्टपणे म्हटले आहे, की कोणाहीविरुद्ध भेदभाव करणे बेकायदेशीर आहे, परंतु असे काही लोक आहेत, जे कायद्यांतर्गत संरक्षणाचे लक्ष्य ठरले आहेत. या गटांना संरक्षित वर्ग (protected classes) म्हटले जाते आणि त्यात अशा लोकांचा समावेश आहे, जे पूर्वी भेदभावाचे लक्ष्य होते. काही उदाहरणे म्हणजे आफ्रिकन अमेरिकन, हिस्पॅनिक, मूळ अमेरिकन आणि स्त्रिया. ते सर्व संरक्षित वर्गांचे प्रतिनिधित्व करतात. सध्याच्या काळात वय, रंग, अपंगत्व, लिंग, राष्ट्रीय उत्पत्ती, वंश आणि धर्म या आधारावर भेदभाव करणे बेकायदेशीर आहे.

कर्मचारी निवडीबाबत एकसमान मार्गदर्शक तत्त्वे (Uniform Guidelines on Employee Selection):

१९७८ मध्ये, अमेरिकन सरकारने कर्मचारी निवड प्रक्रियेवरील समान मार्गदर्शक तत्त्वे (१९७८) आणली, जी कर्मचाऱ्यांच्या कायदेशीर निवडीसाठी मार्गदर्शक तत्त्वांचा एक संच म्हणून ओळखली जातात. या तत्त्वांचा सुरुवातीचा हेतू सरकारी यंत्रणांना अर्ज करण्याचा होता. परंतु, नंतर सर्व संस्थांसाठी स्वीकारार्ह कायदेशीर पद्धती म्हणून ही मार्गदर्शक तत्त्वे स्वीकारली गेली. समान मार्गदर्शक तत्त्वांच्या सर्वात महत्वाच्या संकल्पनांपैकी एक म्हणजे प्रतिकूल परिणाम. ज्याचा अर्थ असा आहे, की दिलेल्या निवड सरावाचा संरक्षित वर्गावर होणारा परिणाम. संरक्षित वर्ग आणि तुलना गटाच्या निवड गुणोत्तरांच्या दृष्टीने याची व्याख्या केली जाते. जेव्हा चार-पंचमांश नियमाचे उल्लंघन केले जाते, तेव्हा त्याला

प्रतिकूल प्रभाव (adverse impact) म्हणून संबोधले जाते, याचा अर्थ असा आहे की संरक्षित वर्गासाठी निवड गुणोत्तर तुलना गटाच्या (रॉथ, बॉबको आणि स्विट्झर्लंड, २००६) च्या तुलनेत ८०% किंवा चार-पंचमांशपेक्षा कमी आहे.

प्रतिकूल परिणाम हा निवडीतील संभाव्य भेदभावासाठी एक उंबरठा आहे. संरक्षित वर्गावर विपरित परिणाम करणारे निवड साधन वापरणे बेकायदेशीर असेलच असे नाही. जर एखाद्या निवड उपकरणाचा किंवा प्रक्रियेचा विपरित परिणाम होत असेल, तर त्याची कायदेशीरता निश्चित करण्यासाठी पुढील चाचण्या आहेत. निवड साधने कायदेशीर होण्यासाठी नोकरी-संबंधित असणे आवश्यक आहे. याचा अर्थ असा आहे, की हे नोकरीच्या यशासाठी आवश्यक असणाऱ्या के.एस.ए.ओ.चे मूल्यांकन करते. नोकरी प्रासंगिकता (job relevance) स्थापित करण्याचा एक मार्ग म्हणजे निवड साधने कार्य-कृतीचा वैध अंदाज आहे, हे दर्शविणे.

जर निवड पद्धतीचा विपरित परिणाम होत असेल, तर एखाद्या संस्थेने कायदेशीर आव्हानांपासून स्वतःचा बचाव करण्यास तयार असणे आवश्यक आहे. बोधनिक क्षमता आणि शारीरिक सामर्थ्य या दोन्ही चाचण्यांचा काही गटांवर प्रतिकूल परिणाम होण्याची शक्यता असते. जर एखाद्या नोकरीच्या विश्लेषणात असे दिसून आले, की हे गुणधर्म नोकरीसाठी आवश्यक ज्ञान, कौशल्ये, क्षमता आणि वैयक्तिक गुण (के.एस.ए.ओ.) आहेत आणि चाचण्या वैध असल्याचे दर्शविले गेले, तरच त्यांचा वापर योग्य ठरू शकतो.

अत्यावश्यक कार्ये आणि वाजवी निवास व्यवस्था (Essential Functions and Reasonable Accommodation):

१९९० मध्ये अमेरिकन्स विथ डिसेबिलिटीज अॅक्ट (ADA) या नावाने ओळखला जाणारा एक नवीन कायदा संमत करण्यात आला. यामुळे अपंग लोकांना कायदेशीर संरक्षण देण्यात आले. या कायद्यातून दोन संकल्पना समोर आल्या. एक, आवश्यक कार्ये म्हणजे ज्ञान, कौशल्ये, क्षमता आणि वैयक्तिक गुण (के.एस.ए.ओ.), जे नोकरीचा एक महत्त्वाचा भाग आहेत. उदाहरणार्थ, टायपिंग हे सचिवासाठी आवश्यक कार्य आहे, परंतु जड वस्तू उचलणे हे नाही. ज्ञान, कौशल्ये, क्षमता आणि वैयक्तिक गुण (के.एस.ए.ओ.) यांवर आधारित अपंगत्व असणाऱ्या व्यक्तीस नोकरी नाकारणे बेकायदेशीर असू शकते, जे केवळ अनावश्यक कार्यांशी संबंधित आहे.

दुसरी संकल्पना म्हणजे अपंगत्व असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांसाठी वाजवी निवासस्थान होय. एखाद्या संस्थेने अपंगत्व असणाऱ्या व्यक्तीस हे काम करण्यास सक्षम करण्यासाठी शक्य असलेले भत्ते करणे अपेक्षित आहे. उदाहरणार्थ, एखाद्या संस्थेला चाकांची खुर्ची वापरणाऱ्या एखाद्या व्यक्तीला कामावर घेण्यात अपयश येऊ नये, फक्त यासाठी की त्याला किंवा तिला कामासाठी इमारतीत जाण्यासाठी दोन पायऱ्या चढाव्या लागतात. एक

किरकोळ आणि वाजवी निवासस्थान म्हणजे उतरण/रॅम्प प्रदान करणे, जेणेकरून ती व्यक्ती अधिक अडचणीशिवाय इमारतीत प्रवेश करू शकेल आणि पायऱ्या चढू शकेल.

मान्यतादर्शक/ होकारार्थी क्रिया (Affirmative Action):

मान्यतादर्शक क्रिया या विविध पद्धती आहेत, ज्या संस्था रोजगारातील संरक्षित वर्ग सदस्यांची संख्या वाढविण्यासाठी वापरतात. त्याचा मुख्य उद्देश असा आहे, की काही विशिष्ट गटांना एकेकाळी उपलब्ध नसलेल्या नोकऱ्या प्राप्त करण्यात काही विशिष्ट गटांना सामावून घेऊन नोकरभरतीत पूर्वीच्या भेदभावाच्या परिणामांची काळजी घेणे. कॅविट्झ (२००८) यांनी एका कार्यक्रमाचा अभ्यास केला, जे अल्पसंख्याक अर्जदारांची संख्या वाढविण्यासाठी आखणी केली गेली होती आणि त्या कार्यक्रमांनी नोकरीच्या प्रस्तावामध्ये अल्पसंख्याकांना प्राधान्य दिले होते. अल्पसंख्याक अर्जदारांची संख्या वाढविण्यासाठी तयार केलेले हे कार्यक्रम अतिरिक्त भरती प्रयत्नांमध्ये (उदाहरणार्थ, अल्पसंख्याकांना लक्ष्य करणाऱ्या माध्यमांमध्ये जाहिरात) गुंतवून किंवा प्रशिक्षण देऊन करतात, जेणेकरून अधिक अल्पसंख्याकांकडे नोकरीसाठी आवश्यक ज्ञान, कौशल्ये, क्षमता आणि वैयक्तिक गुण (के.एस.ए.ओ.) असावेत.

ज्या संस्थांकडे ५० पेक्षा अधिक कर्मचारी आहेत आणि ५०,००० डॉलर्सपेक्षा अधिक सरकारी करार आहेत, त्यांना मान्यतादर्शक क्रिया कार्यक्रम असणे आवश्यक आहे. ही आवश्यकता अनेक महाविद्यालये आणि विद्यापीठांना प्रभावित करते, ज्यांच्या विद्याशाखांमध्ये सरकारी संशोधन अनुदान आहे. इतर बहुतेक संस्थांसाठी ही क्रिया ऐच्छिक आहे, जरी भेदभावपूर्ण पद्धतींचा वापर करून पकडले गेलेल्या काही मालकांना न्यायालयाने त्यांच्या बेकायदेशीर प्रथांचा अंत करण्यासाठी मान्यतादर्शक क्रिया कार्यक्रम स्वीकारण्याचे आदेश दिले आहेत किंवा जोरदारपणे प्रोत्साहित केले आहे. अमेरिकेतील बहुतेक मोठ्या संस्था काही ना काही मान्यतादर्शक कृतींचा सराव करतात; पण काही जण इतरांपेक्षा हे अधिक काटेकोरपणे करतात. नियोक्ता हा एक "मान्यतादर्शक क्रिया" आहे, जो अनेक संघटना आणि बहुतेक विद्यापीठांसाठी सामान्य आहे, या ठळकपणे प्रदर्शित केलेल्या सूचनेत व्यापक प्रथा दिसून येते.

मान्यतादर्शक क्रिया कार्यक्रमाचे मुख्य उद्दिष्ट म्हणजे भेदभावाची समस्या दूर करणे. अशा कार्यक्रमांचा काळजीपूर्वक वापर करणे महत्त्वाचे आहे, कारण त्यांना मदत करण्यासाठी आखणी केलेल्या गटांवर त्यांचे अनपेक्षित हानिकारक परिणाम होऊ शकतात. हेलमन आणि त्यांच्या सहकाऱ्यांना असे आढळले, की ज्या स्त्रियांना कामावर घेण्यात प्राधान्य दिले जाते, त्यांना स्वतःविषयी आणि इतर स्त्रियांविषयी नकारात्मक दृष्टिकोन असू शकतो (हेलमन, कॅप्लो, अमाटो, आणि स्टॅथाटोस, १९९३) आणि अशा नकारात्मक विचारांचा स्व-विश्वासावर परिणाम होऊ शकतो (हेलमन आणि अल्कोट, २००९). हा प्रभाव

अल्पसंख्याक उमेदवारांवरही आढळला आहे (इव्हान्स, २००३). शिवाय, मान्यतादर्शक क्रिया करून नेमलेल्या व्यक्तीकडे अकार्यक्षम म्हणून पाहिले जाण्याची शक्यता असते आणि मान्यतादर्शक क्रियाचा हा कलंक सहका-यांच्या मनातून (हेलमन, बॅटल, केलर, आणि ली, १९९८) दूर करणे कठीण आहे. जेव्हा प्राधान्याची वागणूक अन्यायकारक आहे (उदाहरणार्थ, उलट भेदभाव म्हणून) असे मानले जाते, तेव्हा गैर-लाभार्थ्यांवर प्रतिकूल परिणामदेखील संशोधनात दिसून आले आहेत (हेलमन, मॅककुलोफ आणि गिल्बर्ट, १९९६).

क्रॅविट्झ (२००८) यांच्या मते, मान्यतादर्शक क्रियेशी संबंधित कार्यक्रमांनी वचन दिले आहे. त्यांनी सुचविले, की मान्यतादर्शक क्रिया कार्यक्रमांनी अल्पसंख्याक अर्जदारांची संख्या वाढविणे आणि अल्पसंख्याक कर्मचाऱ्यांना कायम ठेवणे, या दोन्हीवर लक्ष केंद्रित करणे आवश्यक आहे. जोपर्यंत अर्जदारांना आकर्षित करण्याचा प्रश्न आहे, अधिक चांगले कार्य विपणन करून आणि शैक्षणिक कार्यक्रमांद्वारे आवश्यक ज्ञान, कौशल्ये, क्षमता आणि वैयक्तिक गुणांसह अल्पसंख्याकांची संख्या वाढवून हे साध्य केले जाऊ शकते. दुसरीकडे, अल्पसंख्याकांसाठी कामाचे वातावरण आणि अनुभव सुधारणांच्या कार्यक्रमांद्वारे धारणा पूर्ण केली जाऊ शकते. क्रॅविट्झचे असे मत आहे, की परिणामकारक ठरण्यासाठी हे कार्यक्रम केवळ अल्पसंख्याकांसाठीच नव्हे, तर सर्वांसाठी उपलब्ध असले पाहिजेत. उदाहरणार्थ, असभ्यता कमी करण्याच्या एका कार्यक्रमाने केवळ अल्पसंख्याकांप्रतिच नव्हे, तर प्रत्येकाविषयीच्या असभ्यतेवर लक्ष केंद्रित केले पाहिजे. अशा कार्यक्रमांसह सर्वसमावेशक असण्याचा फायदा असा आहे, की ते केवळ अल्पसंख्याकांसाठीच नव्हे तर प्रत्येकासाठी कार्यविषयक अनुभव सुधारतात.

संयुक्त राष्ट्रांबाहेरील कायदेशीर निवड (Legal Selection Outside the United States):

औद्योगिकीकरण झालेल्या जगातील अनेक देशांमध्ये अमेरिकेप्रमाणेच भेदभावाचे कायदे आहेत. काही देश भेदभावविरोधी कायदे (उदाहरणार्थ, कॅनडा व दक्षिण आफ्रिका) पाळण्यात अमेरिकेइतकेच कठोर आहेत, तर इतर काही देश अधिक ढिसाळ (उदाहरणार्थ, ऑस्ट्रेलिया व इंग्लंड) आहेत. अमेरिकेने पुढाकार घेतला असला, तरी इतर देश कर्मचाऱ्यांना अधिक संरक्षण देतात आणि अमेरिकी कायद्यात विशेष उल्लेख न केलेल्या अतिरिक्त गटांना संरक्षण देतात, हे नमूद करता येईल. विविध देश त्यांच्या भेदभावाच्या समस्यांकडे कसे पाहतात, हे त्या समस्यांच्या आणि त्यांच्या समाजांच्या स्वरूपावर अवलंबून असते. १९९५ मध्ये, युनायटेड किंग्डमने अपंगत्व भेदभाव कायदा सुरू केला, जो अमेरिकेतील ए.डी.ए. सारखाच आहे. अमेरिकेप्रमाणे, नियोक्ते, विशेषतः ज्यांना अपंग व्यक्तींविषयी नकारात्मक दृष्टिकोन आहे आणि ज्यांना कायद्याची खरोखर काय आवश्यकता आहे, याविषयी फारसे ज्ञान नाही (जॅक्सन, फर्नहॅम, आणि विलन, २०००).

कॅनडामधील कायदे हे अंमलबजावणीच्या बाबतीत अमेरिकेसारखेच आहेत, जरी कॅनडानेही लिंग-पसंतीवर आधारित भेदभाव नाकारला आहे, जे अमेरिकेत केले जात नाही. कायदेशीर समस्या टाळण्यासाठी कॅनडातील संस्थांनी अमेरिकेत ज्यांचे पालन केले जाईल, त्यांच्या पद्धतींचे पालन करणे आवश्यक आहे. आयर्लंड हा कॅनडा किंवा

अमेरिकेपेक्षा अधिक सजातीय समाज आहे, ज्यात कायदेशीर संरक्षणासाठी दबाव आणण्यासाठी पुरेसे अल्पसंख्याक गट कमी आहेत. आयर्लंडमध्ये लिंग किंवा वैवाहिक स्थितीच्या आधारे भेदभाव करणे बेकायदेशीर आहे, परंतु कायदा कृष्णवर्णीय किंवा इतर अल्पसंख्याक गटांविषयी मौन बाळगून आहे (फेडरेशन ऑफ आयरिश एम्प्लॉयर्स, १९९१).

येथे उल्लेख केलेल्या देशांनी, तसेच किमान औद्योगिकीकरण झालेल्या जगातील उर्वरित देशांनी कर्मचाऱ्यांची निवड ही लोकांच्या नोकरी-संबंधित गुणधर्मांवर आधारित असावी, या कल्पनेचे समर्थन केले आहे. या दृष्टिकोनामुळे नियुक्त केलेली व्यक्ती ही अशी व्यक्ती आहे, जी काम सर्वोत्तम प्रकारे करू शकते. हे भेदभावपूर्ण पद्धतीमुळे होणाऱ्या निवडीतील अन्याय दूर करेल. तसेच वय, रंग, अपंगत्व, लिंग, राष्ट्रीय उत्पत्ती, वंश, धर्म, लिंग प्राधान्य किंवा नोकरीच्या यशासाठी अप्रासंगिक असणाऱ्या इतर वैयक्तिक वैशिष्ट्यांचा विचार न करता सर्वोत्तम-पात्र लोकांना कामावर घेऊन संघटनांना त्यांची परिणामकारकता वाढविण्यात मदत करणे आवश्यक आहे.

६.४ सारांश

कर्मचाऱ्यांची भरती करणे आणि त्यांची निवड करणे, हे संस्थेचे सर्वात महत्वाचे कार्य आहे. संस्था प्रभावी राहण्यासाठी आवश्यक क्षमता असणाऱ्या कुशल लोकांचा पुरवठा असणे आवश्यक आहे. अशा लोकांना अधिग्रहित करण्यासाठी चार-चरणांची प्रक्रिया समाविष्ट असते, ज्यामध्ये नवीन कर्मचाऱ्यांच्या आवश्यकतेचे नियोजन करणे, पदांसाठी अर्ज करण्यासाठी योग्य लोक मिळवणे (भरती), कोणाला कामावर घ्यायचे, हे निश्चित करणे (निवड) आणि निवडलेल्या लोकांना नोकरी स्वीकारण्यास भाग पाडणे यांचा समावेश आहे. नवीन कर्मचाऱ्यांच्या आवश्यकतेचे नियोजन करण्यासाठी पूर्वांनुमान पद्धतीचा वापर करणे आवश्यक आहे. यात विशिष्ट के.एस.ए.ओ. असणाऱ्या लोकांच्या गरजेची तुलना अशा लोकांच्या संख्येशी करणे समाविष्ट आहे, जे या क्षेत्रात उपलब्ध असू शकतात.

संघटनात्मक बदल आणि विस्तारासाठी भविष्यातील नियोजनात आवश्यक पदे भरण्यासाठी लोकांच्या उपलब्धतेचा विचार करणे आवश्यक आहे. या मुद्द्यांचा विचार न केल्यामुळे एखादे महत्वाचे संस्थात्मक कार्य पार पाडण्यासाठी आवश्यक असणाऱ्या लोकांना शोधण्यात असमर्थता येऊ शकते. पात्र लोकांची कमतरता असल्यास लोकांना नोकरीसाठी अर्ज करणे कठीण काम असू शकते. ही समस्या अनेकदा योग्य लोकांना अर्ज करण्यास भाग पाडण्याची एक समस्या असते, कारण काही विशिष्ट कौशल्ये असणाऱ्या लोकांचा अतिरिक्त आणि इतरांसह लोकांची कमतरता असू शकते. जाहिरात, भरती करणाऱ्यांचा वापर करणे आणि वेब-आधारित सेवांचा वापर करणे, यांसह संस्था अर्जदारांना प्राप्त करण्याचे अनेक मार्ग आहेत.

शास्त्रीय/वैज्ञानिक निवडीमध्ये निवड उपकरणांचा वापर समाविष्ट आहे, जो कार्य-कृतीविषयी अनुमान करण्यासाठी दर्शविला गेला आहे. प्रभावी किंवा वैध निवड उपकरणांची प्रणाली विकसित करणे, यात पाच-चरणांची प्रक्रिया समाविष्ट आहे: के.एस.ए.ओ. नोकरीच्या विश्लेषणासह ओळखले जातात, निकष निवडले जातात, संभाव्य पुर्वसूचक

निवडले जातात, संशोधन अभ्यासासह पूर्वानुमान प्रमाणित केले जातात आणि शेवटी, पुर्वसूचक दुसऱ्या नमुना किंवा अभ्यासासह छेद-प्रमाणित केले जातात.

एकदा का एखाद्या संस्थेने कोणाला कामावर घ्यायचे हे ठरवले, की, तिने त्या व्यक्तीला ते काम स्वीकारण्यासाठी पटवून दिले पाहिजे. असे करण्यासाठी एखाद्या संस्थेने याची खात्री करणे आवश्यक आहे, की ती इतर संस्थांनी देऊ केलेल्या बक्षिसांच्या समतुल्य बक्षिसे देते. एखादी व्यक्ती आणि नोकरी यांच्यात चांगला सामना सुनिश्चित करण्यासाठी वापरली जाणारी एक प्रक्रिया म्हणजे वास्तववादी नोकरी पूर्वावलोकन, जी नोकरीविषयी अचूक माहिती प्रदान करते, ज्यामुळे अर्जदारास दिलेली नोकरीची स्वीकारण्याविषयी माहितीपूर्ण निर्णय घेता येतो. लोकांना कामावर घेण्यासाठी पुर्वसूचक वापरण्याचे फायदे निश्चित करण्यासाठी उपयुक्तता विश्लेषणाचा वापर केला जातो. हे विश्लेषण गणितीय सूत्रांवर आधारित आहे, ज्यासाठी चांगल्या नोकरीच्या कामगिरीच्या आर्थिक मूल्याचा अंदाज आवश्यक आहे. उपयुक्तता विश्लेषण करण्याच्या सर्वोत्तम मार्गाविषयी संशोधकांमध्ये मतभेद आहेत. असे असले, तरी उपयुक्ततेच्या विश्लेषणाच्या निष्कर्षांवरून असे दिसून आले आहे, की शास्त्रीय/वैज्ञानिक निवडीमुळे संस्थांना भरीव फायदे होऊ शकतात. कर्मचारी निवड ही केवळ वैज्ञानिक प्रक्रिया नाही, तर ही एक कायदेशीर प्रक्रियादेखील आहे. बहुतेक औद्योगिक देशांमध्ये भेदभावपूर्ण निवड पद्धतींविरोद्ध कायदे आहेत. अमेरिकेत वय, रंग, अपंगत्व, लिंग, राष्ट्रीय उत्पत्ती, वंश किंवा धर्माच्या आधारावर भेदभाव करणे बेकायदेशीर आहे. कायदेशीर समस्या टाळण्यासाठी, संस्थेने नोकरी-संबंधित घटकांवर निवडीचे निर्णय घेणे आवश्यक आहे.

६.५ प्रश्न

१. बोधनिक क्षमतेचे मापन करण्यासाठी काही मानसशास्त्रीय चाचण्यांची चर्चा करा.
२. मूल्यमापन केंद्रांवर एक टीप लिहा.
३. संघटना कर्मचाऱ्यांची निवड कशी करतात?
४. प्रमाणीकरण अभ्यास कसा केला जातो?
५. निवड पद्धतींमधील काही आंतरराष्ट्रीय फरकांची चर्चा करा.

६.६ संदर्भ

Spector, P. E. (2012). Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice (6th ed). United States: Wiley.

प्रशिक्षण – I

घटक संरचना

- ७.० उद्दिष्ट्ये
- ७.१ प्रस्तावना
 - ७.१.१ प्रशिक्षणातील समाविष्ट टप्पे
- ७.२ गरजांचे मूल्यांकन
- ७.३ प्रशिक्षणाची उद्दिष्ट्ये
- ७.४ प्रशिक्षण रचना
 - ७.४.१ प्रशिक्षणार्थींची वैशिष्ट्ये
 - ७.४.२ प्रशिक्षणाच्या स्थानांतरणावर परिणाम करणारे रचना-घटक
 - ७.४.३ कार्य-पर्यावरण
- ७.५ सारांश
- ७.६ प्रश्न
- ७.७ संदर्भ

७.० उद्दिष्ट्ये

हा घटक वाचल्यानंतर तुम्ही खालील बाबी समजण्यास सक्षम व्हाल –

- औद्योगिक किंवा संघटनात्मक क्षेत्रातील प्रशिक्षणामध्ये समाविष्ट असलेले टप्पे
- प्रशिक्षण कार्यक्रमांसाठी गरजांचे मूल्यांकन कसे केले जाते आणि गरज मूल्यांकनाचे महत्त्व काय आहे?
- प्रशिक्षण कार्यक्रमाची रचना करताना प्रशिक्षणार्थींची कोणती वैशिष्ट्ये लक्षात घेतली पाहिजेत?
- प्रशिक्षणाचे जास्तीत जास्त स्थानांतरण करण्यासाठी प्रशिक्षणाची रचना कशी केली जाऊ शकते?
- कार्य-पर्यावरणाचा प्रशिक्षण स्थानांतरणावर कसा परिणाम होतो?

७.१ प्रस्तावना

निवडलेल्या आणि नियुक्त केलेल्या प्रत्येक कर्मचार्याला काम सुरु करण्यापूर्वी प्रशिक्षण आवश्यक आहे. सर्व स्तरांतील नोकऱ्यांसाठी प्रशिक्षण आवश्यक आहे. एखाद्या

कर्मचाऱ्याला कार्य पार पाडण्यासाठी आवश्यक असलेल्या प्रशिक्षणाची आवश्यकता असते. उदाहरणार्थ, लिपिकाच्या पदावर नियुक्त केलेल्या व्यक्तीला लिपिक म्हणून केलेल्या विविध क्रियांविषयी प्रशिक्षण आवश्यक असते. प्रत्येक संस्था वेगळी असल्याने एखाद्या अनुभवी व्यक्तीलाही त्या विशिष्ट संस्थेमध्ये काम कसे चालते, याविषयी काही प्रमाणात प्रशिक्षण आवश्यक असते. अशा प्रकारे, एखाद्या विमान संस्थेने एका अनुभवी हवाई स्वागतिका/सेविकेची नियुक्ती केली, तरीही त्या संस्थेमध्ये अवलंबल्या जाणाऱ्या पद्धती आणि कार्यपद्धतीकडे कर्मचाऱ्याला अभिमुख करण्यासाठी काही प्रशिक्षण आवश्यक असेल.

प्रशिक्षण ही एक प्रक्रिया आहे, ज्यामध्ये एखाद्या व्यक्तीमध्ये कौशल्य विकसित करण्यासाठी आवश्यक ज्ञान आणि कौशल्ये शिकवणे किंवा विकसित करणे समाविष्ट आहे. औद्योगिक आणि संघटनात्मक क्षेत्रामध्ये खालील कारणांसाठी प्रशिक्षण आवश्यक आहे:

१. नवीन आणि नुकत्याच नियुक्त कर्मचाऱ्यांना नोकरीमध्ये पार पाडल्या जाणाऱ्या कार्यांचे प्रशिक्षण आवश्यक आहे.
२. अगोदरच कार्यरत असलेल्या कर्मचाऱ्याला त्यांची उत्पादकता (productivity) आणि कृती (performance) सुधारण्यासाठी प्रशिक्षणाची आवश्यकता असू शकते.
३. जेव्हा कामाच्या स्वरूपात बदल होतात किंवा नवीन तांत्रिक प्रगतीचा परिचय होतो, तेव्हा अगोदरच कार्यरत कर्मचाऱ्यांना नव्याने सादर केलेल्या तंत्रांसाठी प्रशिक्षणाची आवश्यकता असू शकते.
४. जेव्हा एखाद्या कर्मचाऱ्याला पदोन्नती दिली जाते, तेव्हा त्या व्यक्तीला नवीन जबाबदाऱ्या आणि कार्ये हाताळण्यास मदत करण्यासाठी प्रशिक्षण आवश्यक असेल.

विविध संघटनात्मक संस्थांमध्ये प्रशिक्षणाला वेगवेगळ्या प्रमाणात महत्त्व दिले जाते. बऱ्याच संघटनांमध्ये कर्मचाऱ्याला पुढील पदावर पदोन्नती मिळण्यासाठी काही विशिष्ट प्रकारचे प्रशिक्षण घेणे आवश्यक असते. उदाहरणार्थ, काही संघटनांना त्या पदावर पदोन्नती देण्यापूर्वी व्यवस्थापकाकडे काही शैक्षणिक पात्रता किंवा व्यवस्थापनाचे प्रशिक्षण असणे आवश्यक असते. कर्मचाऱ्याच्या स्थितीनुसार आणि कर्मचाऱ्याने करावयाच्या कामाच्या स्वरूपावर प्रशिक्षणाला दिलेले महत्त्व बदलू शकते. अध्यापनासारख्या नोकऱ्यांसाठी माहिती सतत अद्यावत करणे आवश्यक आहे. त्याचप्रमाणे, चिकीत्सकांसाठी समकालीन कौशल्ये आणि तंत्रांसह त्यांचे कौशल्य सतत सुधारणे आवश्यक आहे. या नोकऱ्यांसाठी आजीवन आणि सतत प्रशिक्षण आणि शिकण्याची प्रक्रिया आवश्यक आहे. अशा प्रकारे प्रशिक्षण हे एक अतिशय महत्त्वाचे कार्य आहे, ज्याची काळजी औद्योगिक आणि संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञाने घ्यावी.

प्रशिक्षण कार्यक्रमाची परिणामकारकता निर्धारित करणारा एक अतिशय महत्त्वाचा घटक, म्हणजे प्रशिक्षण पद्धतशीरपणे राबविणे. सध्या आपण संघटनात्मक क्षेत्रामध्ये प्रशिक्षण पद्धतशीरपणे सादर करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या पायऱ्या/टप्पे पाहू.

७.१.१ प्रशिक्षण प्रक्रियेतील टप्पे (Steps in the training process):

प्रशिक्षण प्रक्रिया प्रभावी होण्यासाठी ते पद्धतशीर राबविणे आवश्यक आहे. पद्धतशीर प्रशिक्षण संस्थेला संस्थेची संसाधने सर्वात प्रभावी मार्गाने वापर करण्यास सक्षम करते. यामध्ये पाच महत्त्वाच्या टप्प्यांचा समावेश आहे आणि आपण या टप्प्यांचे संक्षिप्त विवरण पाहूया:

१. **गरजांचे मूल्यांकन (Needs assessment):** प्रशिक्षण देण्याची ही पहिली पायरी आहे. या टप्प्यात प्रशिक्षणाची आवश्यकता असलेल्या कर्मचाऱ्यांचा विचार करणे आणि संस्थेला कोणत्या प्रकारचे प्रशिक्षण आवश्यक असेल ते ओळखणे, याचा समावेश आहे.
२. **उद्दिष्ट्ये निर्धारित करणे (Setting Objectives):** ज्या व्यक्तींना प्रशिक्षणाची गरज आहे आणि कोणत्या प्रकारचे प्रशिक्षण आवश्यक आहे, हे ओळखल्यानंतर संघटना प्रशिक्षणाद्वारे प्राप्त करू इच्छित असलेली उद्दिष्ट्ये निश्चित करू शकतात.
३. **प्रशिक्षण कार्यक्रमाची रचना (Designing the training program):** उद्दिष्ट्यांवर आधारित प्रशिक्षण कार्यक्रमाची रचना आणि नियोजन केले जाते, जेणेकरून ती उद्दिष्ट्ये साध्य करता येतील.
४. **प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे वितरण (Delivery of the training program):** एकदा प्रशिक्षण कार्यक्रम नियोजित झाल्यानंतर तो प्रत्यक्षात प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित करून कार्यान्वित केला जातो.
५. **प्रशिक्षणाचे मूल्यांकन (Evaluation of training):** त्यानंतर प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या परिणामकारकतेचे मूल्यांकन किंवा मूल्यमापन करून प्रशिक्षण कार्यक्रमाचा पाठपुरावा केला जातो. ६

आता उदाहरणासह वरील टप्पा पाहू. उदाहरणार्थ, एखाद्या संघटनेला प्रशिक्षण कार्यक्रम सुरू करायचा असल्यास त्यासाठी कोणत्या प्रशिक्षण कार्यक्रमाची आवश्यकता असेल आणि त्या संघटनेतील कोणकोणत्या लोकांची आवश्यकता आहे, हे शोधणे प्रथम महत्त्वाचे आहे. उत्पादकता आणि कार्यक्षमता सुधारण्यासाठी कोणत्या प्रकारचे प्रशिक्षण आवश्यक आहे, हे एखाद्या निर्देश केंद्राला (Call centre) याचा प्रथम शोध घेणे आणि त्यासाठी आवश्यक असलेले कर्मचारी कोण आहेत, याचादेखील शोध घेणे आवश्यक असेल. जर त्यांना असे आढळून आले, की बहुतेक कर्मचारी जे संवाद-कौशल्याच्या कॉलमध्ये सहभागी होत आहेत, तर ते 'संवाद कौशल्य' मध्ये प्रशिक्षण कार्यक्रम घेण्याचे ठरवू शकतात आणि संवाद-कौशल्ये असलेले कर्मचारी कोण आहेत, हे शोधून काढू शकतात. यानंतर ते प्रशिक्षण कार्यक्रमाद्वारे प्राप्त होणारी उद्दिष्ट्ये ठरवतील आणि नंतर ती उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी संवाद-कौशल्य प्रशिक्षण कार्यक्रमाची रचना करतील. प्रशिक्षण कार्यक्रमातील आवश्यक घटकांचे नियोजन केल्यानंतर प्रत्यक्ष कार्यक्रम आयोजित केला जाईल किंवा वितरित केला जाईल. त्यानंतर केंद्र कर्मचाऱ्यांना प्रदान केलेले संवाद-कौशल्य प्रशिक्षण हे कार्यक्रम ज्या उद्दिष्ट्यांसाठी हाती घेण्यात आले होते, ते साध्य करण्यासाठी प्रभावी होते की नाही, याचे मूल्यांकन केले जाईल.

यातील प्रत्येक पायरी तपशीलवार समजून घेऊया आणि यापैकी प्रत्येक पायरी महत्त्वाची का आहे हे समजून घेण्याचा प्रयत्न करूया.

७.२ गरजांचे मूल्यांकन (NEEDS ASSESSMENT)

प्रशिक्षण कार्यक्रमाची ही पहिली पायरी आहे. या पायरीमध्ये काय समाविष्ट आहे आणि या पायरीचे महत्त्व काय आहे, ते आपण आता पाहू. संघटनेसाठी कोणते प्रशिक्षण आवश्यक आहे, याचे मूल्यांकन करून प्रभावी प्रशिक्षण कार्यक्रम सुरु झाला पाहिजे. हे सूचित करते, की गरजांचे मूल्यांकन ही प्रशिक्षण कार्यक्रमांची पहिली पायरी असावी. यामध्ये संघटनेमध्ये कोणाला प्रशिक्षण आवश्यक आहे आणि संस्थेमध्ये कोणते प्रशिक्षण आवश्यक आहे, हे समजून घेणे समाविष्ट आहे. पद्धतशीर गरज-मूल्यांकनामध्ये संस्थेच्या प्रशिक्षण गरजांचे तीन स्तरांवर विश्लेषण करणे समाविष्ट आहे (गोल्डस्टीन, १९९३) खालीलप्रमाणे याचे वर्णन केले आहे:

१. संघटनात्मक स्तर (Organizational level):

प्रत्येक संघटनेची वेगवेगळी उद्दिष्ट्ये असतात, जी तिला साध्य करायची असतात. उदाहरणार्थ, काही संघटनांना त्यांचा नफा वाढवायचा असतो, तर काही त्यांच्या सेवेत सुधारणा करू इच्छितात. ही उद्दिष्ट्ये समजून घेतल्यास त्या संघटनेसाठी कोणत्या प्रकारचे प्रशिक्षण आवश्यक आहे, याची कल्पना येईल. उदाहरणार्थ, जर एखाद्या उपहारगृहाचे उद्दिष्ट त्याच्या ग्राहकाचे समाधान वाढवणे असेल, तर ग्राहकाला संतुष्ट करण्यासाठी सेवा प्रदात्यांना तंत्रांचे प्रशिक्षण देणे आवश्यक आहे. संघटनेचे ध्येय आणि दृष्टिकोन एका औद्योगिक मानसशास्त्रज्ञाला संघटनेच्या प्रशिक्षण गरजा समजून घेण्यास मदत करतात.

२. नोकरी/कार्य स्तर (Job level):

गरजा मूल्यांकनाचा दुसरा स्तर, म्हणजे कार्य पातळीवर विश्लेषण करणे. प्रत्येक कार्यासाठी कर्मचाऱ्याने विविध कामे करणे आवश्यक असते. एखादे विशिष्ट कार्य करणारे लोक ते कार्य करण्यास सक्षम नसल्यास त्या कार्यासाठी प्रशिक्षण आवश्यक असेल. उदाहरणार्थ, जर एखाद्या बँकेत, कारकुनी पदावरील कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीसाठी लेखांकनासाठी संगणक सॉफ्टवेअरचे ज्ञान आवश्यक असेल, तर त्या लिपिकांना सॉफ्टवेअरचे प्रशिक्षण देणे महत्त्वाचे आहे.

३. व्यक्ती स्तर (Person level):

गरजा मूल्यांकनाच्या तिसऱ्या स्तरासाठी व्यक्ती स्तरावर विश्लेषण करणे आवश्यक आहे. यामध्ये प्रत्येक कर्मचाऱ्याकडे त्यांच्या पदासाठी आवश्यक कौशल्ये आहेत की नाही, याचे विश्लेषण करणे समाविष्ट आहे. ज्यांच्याकडे आवश्यक कौशल्ये नाहीत, त्यांना त्यासाठी प्रशिक्षित करणे आवश्यक आहे, जेणेकरून ते कार्यक्षमतेने कार्य करू शकतील. उदाहरणार्थ, इस्पितळातील काही चिकित्सकांना नवीन यंत्र कसे वापरावे याचे ज्ञान नसेल, तर त्या चिकित्सकांना नवीन यंत्र वापरण्याचे प्रशिक्षण देणे आवश्यक आहे.

वरील तीन स्तरांवरील विश्लेषण संघटनेला काय आवश्यक आहे, हे समजून घेण्यास सक्षम करेल आणि त्यानुसार नवीन प्रशिक्षण कार्यक्रम गरजांच्या मूल्यांकनाच्या आधारावर तयार केले जाऊ शकतात. जेव्हा एखादी संघटना प्रत्येक व्यक्तीसाठी, विशिष्ट कार्य करणाऱ्या व्यक्तींच्या गटासाठी आणि संस्थेतील सर्व व्यक्तींसाठी कोणते प्रशिक्षण आवश्यक आहे याचे विश्लेषण करते, तेव्हा कोणत्या प्रशिक्षणाची आवश्यकता आहे आणि ज्यांना त्याची आवश्यकता आहे, अशा व्यक्ती कोण आहेत, याची संपूर्ण माहिती सुनिश्चित करते.

तथापि, संघटनेमध्ये अगोदरपासूनच अस्तित्वात असलेल्या प्रशिक्षण कार्यक्रमांचे मूल्यांकन करणे आणि ते आवश्यक आहेत की नाही, हे ओळखणे देखील आवश्यक आहे. फोर्ड आणि रॉटन (१९८४) यांनी सुचविल्याप्रमाणे हे पुढील टप्प्यांद्वारे केले जाऊ शकते:

१. अगोदरपासून अस्तित्वात असलेल्या प्रशिक्षण कार्यक्रमांचे विषय तज्ञांद्वारे (Subject Matter Experts - SMEs) मूल्यांकन केले जाते.
२. एस.एम.ई. (SMEs) चा दुसरा गट नंतर के.एस.ए.ओ. (KSAO) चे मूल्यमापन करतो आणि त्या के.एस.ए.ओ. (KSAO) ची त्या नोकरीसाठी किती प्रमाणात आवश्यकता आहे, त्याचे मूल्यांकन करतो.

अशा प्रकारे, के.एस.ए.ओ. (KSAO) च्या विकासात मदत करणारे प्रशिक्षण कार्यक्रम कायम ठेवले जाऊ शकतात आणि जे उपयुक्त नाहीत, ते शक्य असल्यास सुधारित केले जाऊ शकतात किंवा दूर केले जाऊ शकतात. प्रशिक्षण कार्यक्रमात गरजांचे मूल्यांकन हा एक अतिशय महत्त्वाचा टप्पा आहे. हे खालील प्रकारे उपयुक्त असल्याचे सिद्ध होते –

१. संघटनेसाठी कोणत्या प्रकारचे प्रशिक्षण कार्यक्रम आवश्यक आहेत, हे संस्थेला कळण्यास मदत होते.
२. हे अगोदरच अस्तित्वात असलेले कार्यक्रम (programs) उपयुक्त आहेत की नाही, हे जाणून घेण्यास मदत करते.
३. जे प्रशिक्षण कार्यक्रम उपयोगी नसतात, त्यांवरील पैशांचा अपव्यय टाळून प्रशिक्षणावर खर्च केलेल्या संसाधनांचा प्रभावीपणे वापर करण्यात मदत होते.

जरी गरजांचे मूल्यमापन प्रशिक्षण कार्यक्रमांविषयी महत्त्वपूर्ण माहिती प्रदान करते, परंतु फारच कमी संस्था प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या गरजांचे पद्धतशीर विश्लेषण करतात. कोणासाठी आणि कोणते प्रशिक्षण आवश्यक आहे, याचे मूल्यांकन केल्यानंतर औद्योगिक व संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञाने प्रशिक्षणाद्वारे कोणती उद्दिष्ट्ये साध्य करायची आहेत, हे निश्चित करायचे असते. ही प्रशिक्षणाची दुसरी पायरी आहे. आता पुढील भागात आपण प्रशिक्षण कार्यक्रमाची उद्दिष्ट्ये ठरवण्याची पायरी पाहू. उद्दिष्ट्ये कशी निश्चित केली जातात आणि प्रशिक्षण कार्यक्रमाची उद्दिष्ट्ये निश्चित करणे का महत्त्वाचे आहे, हे समजून घेण्याचा आपण प्रयत्न करू.

७.३ प्रशिक्षणाची उद्दिष्ट्ये (OBJECTIVES OF THE TRAINING)

प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या गरजांचे मूल्यांकन केल्यानंतर प्रशिक्षणाची पुढील पायरी म्हणजे प्रशिक्षण कार्यक्रमाची उद्दिष्टे निश्चित करणे. या टप्प्यात प्रशिक्षण कार्यक्रमाद्वारे संघटनेचे कोणते उद्दिष्ट साध्य करायचे आहे, हे निश्चित करणे समाविष्ट आहे. ही उद्दिष्टे गरजांच्या मूल्यांकनावर आधारित आहेत. उदाहरणार्थ, जर संस्थेला उपहारगृहातील कर्मचाऱ्यांची अधिक ग्राहक-अनुकूल असण्याची गरज ही गरज-मूल्यांकनात आढळली, तर त्यांना दिले जाणारे प्रशिक्षण ग्राहकांचे समाधान वाढवण्याच्या उद्देशाने असायला हवे. खालील कारणांसाठी उद्दिष्टे असणे महत्त्वाचे आहे:

१. दिशा/ मार्ग (Direction):

सर्वप्रथम प्रशिक्षण कार्यक्रमाला दिशा दिली जाते. उद्दिष्टे असणे हे ध्येय साध्य करण्यासाठी प्रशिक्षण कार्यक्रमाची रचना करण्यात मदत करते. कोणत्याही उद्दिष्टाशिवाय प्रशिक्षण कार्यक्रम आखले जातात, तेव्हा त्यातून पैशाचा अपव्यय होतो. तसेच, प्रशिक्षण कार्यक्रमातून काय साध्य करायचे आहे, हे प्रशिक्षकाला समजत नाही.

२. मूल्यमापन (Evaluation):

दुसरे, म्हणजे ते प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या परिणामकारकतेचे नंतर मूल्यमापन करण्यासाठी निकषदेखील प्रदान केले जातात. अशा प्रकारे प्रशिक्षण कार्यक्रम उपहारगृह कर्मचाऱ्यांना ग्राहक-अनुकूल बनवण्यासाठी नियोजित असल्यास हा कार्यक्रम नंतर कोणत्याही प्रकारे ग्राहकांचे समाधान वाढले आहे की नाही, याचे मूल्यमापन करून त्याच्या परिणामकारकतेचे मूल्यांकन केले जाऊ शकते.

एखादे प्रशिक्षण कार्यक्रम केवळ लोकप्रिय आहे म्हणून किंवा इतर संघटनांनी हाती घेतल्यामुळे ते राबवणे संस्थांमध्ये सामान्य आहे. काहीवेळा एखाद्या संस्थेला प्रशिक्षण कार्यक्रमातून काय साध्य करायचे आहे, हे माहीत नसताना प्रशिक्षण कार्यक्रम हाती घेतला जातो. यामुळे प्रशिक्षण कार्यक्रमावरील पैशाचा अपव्यय होतो आणि त्याचा परिणाम प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या अकार्यक्षमतेतही होतो. हे दर्शविते, की प्रशिक्षण कार्यक्रमाची परिणामकारकता सुधारण्यासाठी प्रशिक्षणाची उद्दिष्टे निश्चित करणे, खूप महत्त्वाचे आहे.

एकदा उद्दिष्टे ठरल्यानंतर ती उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी प्रशिक्षण कार्यक्रमांची रचना केली जाते. प्रशिक्षण कार्यक्रमाची रचना करताना कोणत्या बाबी विचारात घ्याव्यात, ते आपण आता पुढील भागात पाहू.

७.४ प्रशिक्षण रचना (TRAINING DESIGN)

आता आपण प्रशिक्षणाच्या तिसऱ्या टप्प्यावर आलो आहोत. संस्थेच्या गरजांचे मूल्यमापन केल्यानंतर आणि प्रशिक्षण कार्यक्रमाची उद्दिष्टे ठरविल्यानंतर प्रशिक्षण कार्यक्रमाचा तपशील तयार करणे आवश्यक आहे. आता प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे नियोजन करताना कोणत्या विविध बाबींची काळजी घ्यायची, ते पाहू.

या टप्प्यात, प्रशिक्षण कार्यक्रम नियोजित आणि तयार केला आहे. प्रशिक्षण कार्यक्रमाची रचना करताना विचारात घेतलेला एक अतिशय महत्त्वाचा घटक म्हणजे प्रशिक्षणाचे

स्थानांतरण. संघटनेद्वारे नियोजित सर्व प्रशिक्षण कार्यक्रमांचे उद्दिष्ट हे प्रशिक्षण स्थानांतरण साध्य करणे हे आहे. प्रत्येक संघटनेची इच्छा असते, की कर्मचाऱ्यांने प्रशिक्षण परिस्थितीत शिकलेली कौशल्ये नोकरीच्या परिस्थितीत वापरावी आणि लागू करावी. जेव्हा एखादी संस्था कर्मचाऱ्यांना संगणकाच्या वापराचे प्रशिक्षण देण्यासाठी पैसे गुंतवते, तेव्हा प्रशिक्षण कार्यक्रमात जे काही शिकवले जाते, ते प्रशिक्षणार्थींना समजणे आवश्यक आहे आणि त्यांनी नोकरीच्या स्थितीत परत जावे आणि संगणकाचे ज्ञान लागू करावे आणि कामाच्या ठिकाणी संगणकदेखील वापरा, अशी त्यांची इच्छा असेल. जर प्रशिक्षण कार्यक्रम प्रशिक्षणार्थींना संगणक वापरण्यास शिकवत असेल, परंतु प्रशिक्षणार्थी काम करत असताना तो वापरत नसेल, तर याचा अर्थ असा होतो, की प्रशिक्षण कुचकामी होते. प्रशिक्षणाच्या परिस्थितीत शिकलेली कौशल्ये नोकरीच्या परिस्थितीत ज्या प्रमाणात लागू केली जातात, त्याला प्रशिक्षण “स्थानांतरण” म्हणतात. प्रशिक्षण कार्यक्रमांची रचना अशा प्रकारे केली जावी, ज्यामुळे प्रशिक्षणाचे अधिक सकारात्मक स्थानांतरण होईल.

आता प्रशिक्षणाचे स्थानांतरण ठरवणारे वेगवेगळे घटक आणि प्रशिक्षण परिस्थितीत होणारे अध्ययन पाहू. बाल्डविन आणि फोर्ड (१९८८) यांच्या मते, तीन प्रमुख घटक आहेत, जे प्रशिक्षणाचे स्थानांतरण निश्चित करतात: प्रशिक्षणार्थीची वैशिष्ट्ये, प्रशिक्षण रचनेची वैशिष्ट्ये आणि कार्य-पर्यावरणाची वैशिष्ट्ये. प्रशिक्षण कार्यक्रमात शिकविले जाणारे ज्ञान आणि कौशल्य हे कामाच्या परिस्थितीत कसे स्थानांतरित केले जाते, यावर या घटकांपैकी प्रत्येक घटक कसा प्रभाव टाकतो, ते आपण पाहू. प्रशिक्षणार्थीची वैशिष्ट्ये प्रशिक्षण कार्यक्रमातील अध्ययन आणि स्थानांतरणावर कसा प्रभाव पाडतात, यावर आपण प्रथम चर्चा करू.

७.४.१ प्रशिक्षणार्थी वैशिष्ट्ये (Trainee characteristics):

जेव्हा अनेक प्रशिक्षणार्थी एकाच प्रशिक्षण कार्यक्रमाला उपस्थित राहतात, तेव्हा त्या सर्वांना त्याचा समान लाभ मिळत नाही. काही प्रशिक्षणार्थी शिकतात आणि लक्षणीय फायदा प्राप्त करतात, तर काही यातून फार काही शिकू शकत नाहीत. प्रशिक्षणार्थीची विविध वैशिष्ट्ये आहेत, जी त्यांना प्रशिक्षणाचा किती प्रमाणात फायदा होतो, यावर परिणाम करतात. आता आपण प्रशिक्षणार्थीची काही महत्त्वाची वैशिष्ट्ये पाहू, ज्याचा प्रशिक्षण आणि स्थानांतरणावर परिणाम होऊ शकतो.

अ) क्षमता (Ability):

प्रशिक्षणार्थीसोबत एक घटक, जो प्रशिक्षणातून ते किती शिकतील हे ठरवतो, तो म्हणजे त्यांची क्षमता. प्रत्येक प्रशिक्षणार्थी त्यांच्या क्षमतेच्या संदर्भात इतर प्रशिक्षणार्थीपेक्षा वेगळा असतो आणि प्रशिक्षणार्थीच्या क्षमतेवरून ते प्रशिक्षणातून किती फायदा मिळवू शकतील, हे ठरवतात. उदाहरणार्थ, एखाद्या कर्मचाऱ्याकडे उच्च भाषिक क्षमता (शब्द व भाषा हाताळण्याची क्षमता) असल्यास कमी भाषिक क्षमता असलेल्या व्यक्तीच्या तुलनेत त्याला किंवा तिला भाषा प्रशिक्षणातून अधिक फायदा होण्याची शक्यता असते. चांगल्या प्रशिक्षण कार्यक्रमाने प्रशिक्षण देण्यापूर्वी प्रशिक्षणार्थीच्या क्षमतेचे मूल्यमापन केले पाहिजे, जेणेकरून ज्यांची क्षमता कमी आहे, त्यांना अधिक प्रशिक्षण दिले जाईल. हे प्रशिक्षण कार्यक्रमातून अधिक चांगले प्राप्त करण्याची क्षमता कमी असलेल्यांना मदत करेल.

ब) दृष्टिकोन (Attitude):

प्रशिक्षणार्थीचे आणखी एक वैशिष्ट्य, जे प्रशिक्षण कार्यक्रमातून शिकण्यावर प्रभाव टाकते, ते म्हणजे प्रशिक्षणार्थीचा दृष्टिकोन. प्रशिक्षण कार्यक्रमाविषयी प्रशिक्षणार्थी काय विचार करतात, हे दृष्टिकोनातून सूचित होते. प्रशिक्षण कार्यक्रमाकडे सकारात्मक दृष्टिकोन बाळगणाऱ्या प्रशिक्षणार्थींना प्रशिक्षणातून अधिक फायदा होण्याची शक्यता असते. जे प्रशिक्षणार्थी आपल्याला प्रशिक्षण कार्यक्रमातून शिकायचे आणि मिळवायचे आहे, या विचाराने प्रशिक्षण कार्यक्रमाला उपस्थित राहतात, ते अधिक चांगले शिकतील आणि ते त्यांच्या नोकरीच्या परिस्थितीवर लागू करण्याची शक्यता आहे. दुसरीकडे, ते प्रशिक्षणार्थी, ज्यांना असे वाटते, की प्रशिक्षण कार्यक्रमास उपस्थित राहणे म्हणजे वेळेचा अपव्यय आहे आणि प्रशिक्षणाचा त्यांच्यासाठी काही उपयोग नाही, त्यांना त्याचा फायदा होण्याची शक्यता कमी आहे.

क) प्रेरणा (Motivation):

प्रशिक्षणार्थीची प्रेरणा ही व्यक्ती प्रशिक्षणातून किती शिकते, हे ठरवणारा आणखी एक घटक आहे. जे प्रशिक्षणार्थी चांगले शिकण्यासाठी प्रेरित आहेत, त्यांनी प्रशिक्षण कार्यक्रमात जे शिकले आहे, ते नोकरीमध्ये लागू करण्याची अधिक शक्यता आहे. अशा प्रकारे प्रशिक्षणार्थीची निवड करणे आवश्यक आहे, ज्यांची प्रेरणा जास्त आहे आणि शिकण्याकडे सकारात्मक दृष्टिकोन आहे. तसेच, प्रशिक्षणासाठी बक्षिसे आणि प्रबलन देऊन शिकणाऱ्यांची प्रेरणा वाढवण्यासाठी प्रशिक्षकाने उपाययोजना करणे आवश्यक आहे.

ड) अध्ययन पद्धती (Learning style):

प्रशिक्षण कार्यक्रमातून शिकण्यावर परिणाम करणारे प्रशिक्षणार्थीचे आणखी एक वैशिष्ट्य म्हणजे शिकणाऱ्याची शिकण्याची शैली. प्रशिक्षणार्थीच्या पसंतीच्या अध्ययन पद्धतीत भिन्नता असतात. काही दृक् माध्यमातून शिकणारे असतात, तर काही शाब्दिक माध्यमातून शिकणारे असू शकतात. अशा प्रकारे, काही शिकणारे लिखित सामग्रीसह चांगले शिकू शकतात, तर इतरांना श्राव्य-सादरीकरणाचा अधिक चांगला फायदा होऊ शकतो. चांगल्या प्रशिक्षण कार्यक्रमात विद्यार्थ्यांच्या शिकण्याच्या शैलीचा विचार करणे आवश्यक आहे, जेणेकरून प्रत्येक प्रशिक्षणार्थीला प्रशिक्षण कार्यक्रमाचा फायदा होईल.

अशा प्रकारे, प्रशिक्षणार्थीच्या वैशिष्ट्यांचा त्यांच्या शिकण्यावर प्रबळ प्रभाव पडतो. प्रशिक्षण कार्यक्रमांची रचना करताना प्रशिक्षकांनी या घटकांचा विचार करायला हवा, जेणेकरून ते योग्य प्रकारचे प्रशिक्षणार्थी निवडतील. तसेच, प्रशिक्षण रचनेत बदल करणे आवश्यक आहे, जेणेकरून प्रशिक्षण कार्यक्रमाचा जास्तीत जास्त प्रशिक्षणार्थींना फायदा होईल.

प्रशिक्षण कार्यक्रमाची रचना करताना आणखी एक घटक ज्याचा विचार करणे आवश्यक आहे, जो प्रशिक्षणाचे स्थानांतरण जास्तीत जास्त करण्यात मदत करेल. या पुढील भागात प्रशिक्षण स्थानांतरण निश्चित करणाऱ्या घटकांची चर्चा करणार आहोत.

७.४.२ प्रशिक्षणाच्या स्थानांतरणावर परिणाम करणारे रचना-घटक (Design factors that affect the transfer of training):

अगोदर उल्लेख केल्याप्रमाणे एक प्रभावी प्रशिक्षण कार्यक्रम केवळ प्रशिक्षण पातळीवरच नाही, तर कार्य-पातळीवरदेखील बदल घडवून आणतो. प्रशिक्षण कार्यक्रम अशा प्रकारे तयार केले पाहिजेत, की ते प्रशिक्षणाचे सकारात्मक स्थानांतरण सुलभ करतील. याचा अर्थ असा आहे, की प्रशिक्षण सत्रांमध्ये जे काही शिकले आहे, ते प्रशिक्षणार्थींना ते त्यांच्या कामाच्या स्थितीत परतल्यावर लागू करणे शक्य झाले पाहिजे.

प्रशिक्षणार्थी प्रशिक्षणातून किती शिकेल आणि ते लागू करेल, हेदेखील प्रशिक्षण कार्यक्रमाची रचना कोणत्या पद्धतीवर अवलंबून आहे. जेव्हा प्रशिक्षण शिक्षणाच्या तत्वांवर आधारित असते, तेव्हा ते जास्तीत जास्त शिकण्याची तसेच प्रशिक्षणाचे स्थानांतरण होण्याची शक्यता असते. आता आपण शिकण्याची काही महत्त्वाची तत्वे पाहू, ज्यांचा शिकण्यावर सकारात्मक परिणाम होऊ शकतो.

अ) अभिप्राय (Feedback):

अभिप्राय हा चांगल्या प्रशिक्षण कार्यक्रमाचा महत्त्वाचा घटक आहे. शिकणाऱ्याने शिकण्याविषयी अभिप्राय दिला जातो, तेव्हा तो अधिक चांगले शिकतो. नवीन संगणक सॉफ्टवेअर वापरण्यासाठी प्रशिक्षण घेतलेल्या व्यक्तीला जेव्हा तो किंवा ती ते योग्यरित्या वापरत आहे की नाही, याविषयी अभिप्राय दिला जातो, तेव्हा ते अधिक चांगले शिकण्याची शक्यता असते. अभिप्राय दोन महत्त्वाच्या मार्गांनी मदत करतो:

- (i) प्रथम, तो किंवा ती योग्य दिशेने वाटचाल करत आहे, ते व्यक्तीला सांगते.
- (ii) दुसरे म्हणजे, जर शिकणाऱ्याने चूक केली, तर त्यामध्ये सुधारणा करण्यास मदत होते.

प्रतिक्रिया चुकीच्या वर्तनाची योग्य आणि वेळेवर चुकीचे वर्तन सुरू ठेवण्यास प्रतिबंध करतो. जेव्हा यंत्र-चालक यंत्र योग्यरित्या चालवत नाही, तेव्हा लगेच अभिप्राय दिल्यास ते त्याला किंवा तिला दृढतापूर्वक चुका सुधारण्यास मदत करेल.

प्रशिक्षण प्रभावी होण्यासाठी अभिप्रायाचे तत्त्व समाविष्ट करणे महत्त्वाचे आहे. हे वेगवेगळ्या प्रकारे केले जाऊ शकते:

- i. एक मार्ग म्हणजे व्यक्तीची अधूनमधून चाचणी घेणे आणि योग्य अभिप्राय देणे. संवाद कौशल्याच्या प्रशिक्षण कार्यक्रमात, प्रत्येक कौशल्यानंतर प्रशिक्षक शिकवलेल्या सामग्रीवर आधारित काही कार्ये देऊ शकतो आणि त्यावर अभिप्राय देऊ शकतो.
- ii. प्रशिक्षण कार्यक्रमात अभिप्राय समाविष्ट करण्याचा दुसरा मार्ग म्हणजे प्रशिक्षण कार्यक्रमात अभिप्राय तयार करणे, जेणेकरून प्रशिक्षणार्थींना शिकण्याच्या प्रक्रियेविषयी आपोआप अभिप्राय मिळेल. उदाहरणार्थ, कर्मचाऱ्यांना खंबीरपणाचे कौशल्य प्रशिक्षण दिल्यानंतर त्यांना संगणक-प्रोग्राम केलेल्या सॉफ्टवेअरद्वारे काही परिस्थितींना ठामपणे प्रतिसाद देण्यास सांगितले जाऊ शकते. सॉफ्टवेअर प्रतिसादाच्या अचूकतेविषयी शिकणाऱ्याला अभिप्राय देऊ शकते. अशा प्रकारे,

शिकणाऱ्याला त्याच्या स्वतःच्या प्रगतीविषयी आणि शिकण्याच्या प्रक्रियेविषयी अभिप्राय मिळू शकतो.

ब) सर्वसामान्य तत्त्वे (General Principles):

प्रशिक्षणाची परिणामकारकता सुधारण्यासाठी शिकण्याचे आणखी एक तत्त्व ज्याचे पालन करणे आवश्यक आहे, ते म्हणजे 'सामान्य तत्त्वे'. अध्ययनविषयक सिद्धांतांनी असे सुचवले आहे, की शिकणे अधिक चांगले असते, जेव्हा शिकणाऱ्याला फक्त काय करायचे आहे, हेच माहीत नसते, तर ते का करायचे आहे याची देखील माहिती असते. उदाहरणार्थ, यंत्र कसे चालवायचे हे केवळ यंत्र चालकाला सांगण्यापेक्षा ते त्या पद्धतीने का चालवायचे आहे, हे देखील त्यांना सूचित करणे चांगले आहे. यंत्राविषयी काही सामान्य माहिती प्रदान केल्याने आणि विशिष्ट प्रक्रियेचे पालन का केले पाहिजे, हे कामाची अधिक चांगली समज निर्माण करेल. जरी यंत्र आणि त्याच्या यांत्रिकी तपशीलांमध्ये जाणे आवश्यक नसले, तरी सामान्य माहिती पुढील प्रक्रियेच्या चांगल्या शिक्षणास प्रोत्साहन देईल.

क) एकसमान घटक (Identical Elements):

औद्योगिक रचनेमधील प्रशिक्षणाचा नेहमीच प्रशिक्षणाचे सकारात्मक स्थानांतरण करण्याचा उद्देश असतो. प्रशिक्षणाने प्रशिक्षणाच्या परिस्थितीत शिकलेल्या गोष्टींचा नोकरीच्या परिस्थितीमध्ये अधिकाधिक वापर केला पाहिजे. सकारात्मक स्थानांतरण निश्चित करणारा एक घटक म्हणजे दोन परिस्थितींमधील समानता. दोन कार्यांमध्ये समानता जितकी अधिक असेल, तितकी एका परिस्थितीत शिकलेल्या गोष्टी दुसऱ्या परिस्थितीत स्थानांतरित होण्याची शक्यता अधिक असेल. जेव्हा एखाद्या परिचारिकेला इस्पितळात वापरल्या जाणाऱ्या रक्तदाब यंत्राचा वापर करण्यास प्रशिक्षित केले जाते, तेव्हा ती प्रशिक्षणातील सामग्री इस्पितळाच्या क्षेत्रात लागू करण्यास सक्षम असेल. दुसरीकडे, जर उपकरण-प्रशिक्षण हे कार्य-परिस्थितीत वापरले जाते, त्यापेक्षा खूप वेगळे असेल, तर प्रशिक्षणार्थीना प्रशिक्षण कार्यक्रमातील सामग्री लागू करणे कठीण होऊ शकते.

कौशल्यांच्या विकासासाठी प्रशिक्षण कार्यक्रमांमध्ये समान घटकांचे तत्त्व विशेषतः महत्त्वाचे आहे. एखाद्या व्यक्तीला वाहन चालविण्याचे प्रशिक्षण देताना वाहन चालविण्याच्या चाकाची प्रतिमा दाखवण्यापेक्षा प्रशिक्षणार्थी वाहनात असताना प्रशिक्षण घेतल्यानंतर शिकणे अधिक चांगले होईल. अशा कौशल्यांचे प्रशिक्षण अनेकदा समान घटकांचा वापर करते.

प्रतिरूपक (simulator) हा एक प्रोग्राम किंवा यंत्र आहे, जो वास्तविक जीवनातील परिस्थितीची आभासी प्रतिमा तयार करतो. प्रतिरूपणात भिन्न परिस्थिती आणि उपकरणे तयार करणे समाविष्ट असते, जे प्रशिक्षणार्थी नियमित परिस्थितीत ते पूर्ण करण्यापूर्वी विशिष्ट कौशल्यांचा सराव करण्यास अनुमती देतात. उदाहरणार्थ, प्रत्यक्ष विमान उडवण्यापूर्वी वैमानिकांना प्रतिरूपित परिस्थितीत प्रशिक्षण दिले जाऊ शकते. प्रतिरूपण-साध्यम्यांमध्ये भिन्नता असू शकतात (म्हणजे परिस्थितीची वास्तववादाशी जवळीक आहे). तंतोतंतपणा (निम्न आणि उच्च) च्या स्तरांवर आधारित प्रतिरूपण पाहू.

i. निम्न-तदरूपता प्रतिरूपण (Low fidelity simulation):

निम्न स्तरावर आधारित साद्धर्म्या/साद्धर्म्य अशा परिस्थितींचा वापर करते, ज्या वास्तविक फार उच्च नसतात. उदाहरणार्थ, जेव्हा चिकित्सक किंवा परिचारिकेला उदाहरण-अभ्यास (case-studies) किंवा नाट्य-पात्र (role-play) यांमध्ये प्रशिक्षण दिले जाते, तेव्हा त्यात निम्न-तदरूपता प्रतिरूपण असते. उदाहरण अभ्यास किंवा नाट्य-पात्र हे प्रशिक्षणार्थींना नोकरीच्या परिस्थितीत ज्या परिस्थितींना सामोरे जावे लागण्याची शक्यता असते, ते सामोर आणते. तथापि, ते फार वास्तववादी नसते.

ii. उच्च-तदरूपता प्रतिरूपण (High fidelity simulation):

दुसरीकडे, उच्च तदरूपता प्रतिरूपणामध्ये शिकणाऱ्यांसाठी सर्वात वास्तववादी अनुभव तयार करणे समाविष्ट असते. प्रशिक्षणार्थी चिकित्सकांना ज्या वास्तविक परिस्थितीला प्रतिसाद देणे आवश्यक आहे त्याची नक्कल करणाऱ्या संगणक-आधारित पुतळ्यांच्या मदतीने चिकित्सकांना प्रशिक्षण देणे, त्यांना शस्त्रक्रियेसाठी आवश्यक कौशल्ये शिकण्यास सक्षम करतील.

वैद्यकीय व्यावसायिक, वैमानिक, संरक्षण आणि सशस्त्र दल आणि इतर अनेक व्यवसायांच्या प्रशिक्षणात साद्धर्म्यांचा वापर केला जातो. साद्धर्म्यांचा सर्वात महत्त्वाचा फायदा म्हणजे प्रशिक्षणार्थी त्यांच्या नोकरीच्या परिस्थितीत प्रत्यक्ष अनुभव घेणारी परिस्थिती निर्माण करतो. जेव्हा त्यांना वास्तववादी परिस्थितींसाठी प्रशिक्षित केले जाते, तेव्हा ते प्रतिसाद किंवा कौशल्ये लागू करण्यास सक्षम होतील, ज्यासाठी त्यांना प्रशिक्षित केले जाते आणि ते शिकणाऱ्याद्वारे दर्शविल्या जाणाऱ्या प्रशिक्षणाच्या मोठ्या स्थानांतरणास प्रोत्साहन देईल.

ड) अत्याधिक शिकणे/अत्याध्ययन (Overlearning):

हा आणखी एक घटक आहे, जो हे निश्चित करतो, की अध्ययन ही ती पातळी आहे, जिथपर्यंत तो विषय किती प्रमाणात शिकला जातो. सामान्यतः अपेक्षेप्रमाणे सराव माणसाला परिपूर्ण बनवतो. त्याचप्रमाणे, प्रशिक्षण कार्यक्रमातदेखील, जेव्हा सामग्री पूर्णपणे शिकली जाते, तेव्हा ती उच्च कार्यक्षमता निर्माण करण्याची शक्यता असते आणि नोकरीच्या स्थितीत स्थानांतरित होण्याची अधिक शक्यता असते. लेखापालांना हिशोबाची पुस्तके ठेवण्याचे प्रशिक्षण देताना प्रशिक्षणार्थींना जितका सराव दिला जाईल, तितके त्यांना हिशोबाची पुस्तके कशी सांभाळावी लागतात, हे समजून घेणे आणि शिकणे चांगले होईल. अध्ययनाची तत्वे असे सुचवितात, की प्रशिक्षणार्थी सामग्री समजून घेतल्यानंतर शिकणे थांबवू नये, तर त्यापलीकडेही त्याचा सराव चालू ठेवावा. समजून घेण्याच्या पलीकडे जाऊन त्याचा सराव करून शिकणे, त्याला अत्याधिक शिकणे (ओव्हरलर्निंग) म्हणतात. एखादे काम अधिक शिकल्याने अनेक फायदे होतात:

- i. प्रथम, अत्याधिक शिकल्याने शिकण्याचे सामर्थ्य अधिक मजबूत होते.
- ii. दुसरे म्हणजे, अत्याधिक शिकल्याने एखादी व्यक्ती अधिक कार्यक्षमतेने कार्य करू शकते. उदाहरणार्थ, एखादा कार यंत्रज्ञ, जेव्हा त्याने कौशल्य अधिक शिकले असेल, तेव्हा तो अधिक वेगाने वाहनाचे टायर बदलण्यास सक्षम असेल.

- iii. तिसरे म्हणजे, मानसिक कौशल्यासह अत्याधिक शिक्षण प्रशिक्षणार्थीना सामग्री आणि कामाचे स्वरूप अधिक चांगल्या प्रकारे समजून घेण्यास मदत करते. काही पद्धती आणि प्रक्रिया का पाळल्या पाहिजेत, याविषयी अंतर्दृष्टी निर्माण करते.
- iv. अत्याध्ययनाचा आणखी एक महत्त्वाचा फायदा म्हणजे स्वयंचलितता (automaticity). जेव्हा एखादे कार्य वारंवार हाती घेतले जाते, तेव्हा शिकणारा अधिक विचार न करता आपोआप कृती करण्यास सक्षम असतो. एक चिकित्सक, ज्याने विशिष्ट प्रकारची शस्त्रक्रिया शिकली आहे, तो अधिक विचार न करता ती शस्त्रक्रिया करण्यास सक्षम असेल. यामुळे डॉक्टर वेगाने तसेच अचूकपणे कार्य करण्यास सक्षम होतात.

एका चांगल्या प्रशिक्षण कार्यक्रमाचा उद्देश प्रशिक्षणार्थीमध्ये अत्याधिक शिक्षण निर्माण करणे, हा असावा. हे खालील प्रकारे केले जाऊ शकते:

i. पुनरावृत्ती (Repetition):

जेव्हा एखादी बाब फक्त एकदाच शिकवली जाते, तेव्हा ती सामग्री विसरण्याची शक्यता असते. तथापि, प्रशिक्षणादरम्यान त्याची पुनरावृत्ती झाल्यास सामग्री पुनरुज्जीवित करणे शक्य आहे. संवाद-कौशल्य प्रशिक्षण कार्यक्रमातही जर ऐकण्याचे कौशल्य एकदाच शिकवले गेले, तर ते प्रशिक्षणार्थी विसरण्याची शक्यता असते. तथापि, जर प्रशिक्षकाने ऐकण्याच्या कौशल्याची पुन्हा दुसऱ्या संदर्भात पुनरावृत्ती केली, तर ते शिकणाऱ्यांमध्ये ऐकण्याच्या कौशल्याची समज सक्षम करेल आणि चांगले शिक्षण देईल.

ii. सराव (Practice):

प्रशिक्षण कार्यक्रमात अत्याधिक शिकण्याची निर्मिती करण्याचा आणखी एक मार्ग म्हणजे सराव. प्रशिक्षणार्थीना शिकवल्या जाणाऱ्या सामग्रीमध्ये भरपूर सराव दिला पाहिजे. व्यवस्थापकांना त्यांच्या नोकरीवर ज्या विविध परिस्थितींना सामोरे जावे लागते, त्या नेतृत्वासाठी प्रशिक्षण कार्यक्रमाने प्रशिक्षणार्थीना नेतृत्व कौशल्याचा सराव करण्याची पुरेशी संधी दिली पाहिजे. हे प्रशिक्षणार्थी व्यवस्थापकांना पुन्हा पुन्हा आणि विविध संदर्भांमध्ये कौशल्यांचा अभ्यास करण्यास अनुमती देईल.

ड्रिस्केल, विलिस आणि कूपर (१९९२) यांनी केलेल्या एका अभ्यासात अधिक शिक्षण आणि कार्याची कामगिरी यांच्यातील संबंध समजून घेणे समाविष्ट होते. या अभ्यासामध्ये संच-विश्लेषणाचा (meta-analysis) समावेश होता, जेथे अनेक समान अभ्यास एकत्रित केले जातात आणि सांख्यिकीयदृष्ट्या पुनर्विश्लेषण केले जाते. या संच-विश्लेषणातून असे दिसून आले, की जसजसे शिक्षणाचे प्रमाण अधिक वाढत गेले, तसतसे कार्य-कृतीतही सुधारणा दिसून आली. अशा प्रकारे, हा अभ्यास कार्याच्या अत्याधिक शिक्षणाच्या महत्त्वाचा अनुभवजन्य पुरावा प्रदान करतो. तथापि, अतिशिक्षणाचा प्रभाव फार काळ टिकत नाही. रोहरर व इतर (२००५) द्वारे एक अभ्यासात असे दाखवून दिले, की कमी कालावधीत (एक आठवडा) कामगिरी सुधारण्यासाठी अतिशिक्षण फायदेशीर आहे. तथापि, याचा दीर्घ कालावधीत (नऊ आठवडे) कोणताही फायदेशीर परिणाम होत नाही. कार्यक्रमाची रचना करताना प्रशिक्षण कार्यक्रमांनी हे निष्कर्ष विचारात घेणे आवश्यक आहे.

सराव आणि पुनरावृत्तीद्वारे अधिक शिकणे निश्चितपणे महत्त्वाचे आहे. तथापि, चांगले परिणाम निर्माण करण्यासाठी कार्याचा सराव वारंवार मध्यांतराने केला पाहिजे. याला अंतर-अध्ययन म्हणतात. शिकवलेल्या आणि सरावलेल्या आशयाची फक्त एका सत्रात शिकून सराव करण्यापेक्षा काही आठवडे किंवा महिन्यांनंतर पुन्हा सराव करणे आवश्यक आहे.

ई) प्रशिक्षण सत्रांचा क्रम लावणे (Sequencing of Training sessions):

प्रशिक्षण सत्र काळजीपूर्वक नियोजित केल्यास अध्ययनाचे चांगले परिणाम मिळतील. प्रशिक्षण सत्रांच्या क्रमाचे नियोजन करताना वेळ आणि प्रशिक्षणाच्या सामग्री या घटकाकडे लक्ष देणे आवश्यक आहे. सामग्री पैलूंच्या संदर्भात, प्रशिक्षण क्रम संपूर्ण किंवा आंशिक/भाग पद्धतीमध्ये असू शकते. संपूर्ण आणि आंशिक पद्धतीमध्ये काय समाविष्ट आहे ते पाहू.

i. समग्र पद्धत (Whole Method):

प्रशिक्षणाच्या समग्र पद्धतीमध्ये संपूर्ण कार्य एकाच वेळी शिकणाऱ्या/विद्यार्थ्यांसमोर सादर केले जाते. उदाहरणार्थ, कर्मचाऱ्यांना एका सत्रात प्रथमोपचाराचे प्रशिक्षण दिले जाऊ शकते. जरी समग्र पद्धत वेळ वाचवणारी आहे आणि संपूर्ण कार्य समजून घेण्यास मदत करते, परंतु त्याचे काही तोटेदेखील आहेत. काम खूप जास्त आणि गुंतागुंतीचे असल्यास थकवा येऊ शकतो. काही शिकणाऱ्यांचे लक्ष कमी असते आणि त्यांना दीर्घ कालावधीसाठी त्यांचे लक्ष केंद्रित करणे कठीण होऊ शकते. अशा प्रशिक्षणार्थींसाठी आंशिक/भाग पद्धतीचा वापर करणे आवश्यक आहे.

ii. आंशिक/भाग पद्धती (Part method):

काही विशिष्ट परिस्थितींमध्ये, शिकविल्या जाणाऱ्या सामग्री आणि बाबींना वेगळ्या घटकांमध्ये विभाजित करणे आणि ते एका वेळी शिकणाऱ्यासमोर सादर करणे आवश्यक आहे. उदाहरणार्थ, प्रथमोपचारासाठी प्रशिक्षण कार्यक्रमाची सामग्री लहान भागांमध्ये विभागली जाऊ शकते आणि एका पाठोपाठ शिकणाऱ्यांसमोर सादर केली जाऊ शकते. प्रशिक्षणार्थीने अगोदरच्या घटकावर प्रभुत्व मिळवल्यानंतरच पुढील सामग्री सादर केली जाते. ही पद्धत आंशिक/भाग पद्धत म्हणून ओळखली जाते. उदाहरणार्थ, कर्मचाऱ्यांना संवाद कौशल्यासाठी प्रशिक्षित करण्यासाठी प्रथम त्यांना बोलण्याचे कौशल्य प्रशिक्षित केले जाऊ शकते आणि एकदा ते प्राविण्य मिळवल्यानंतर प्रशिक्षक पुढील कौशल्याकडे जाऊ शकतो. ही पद्धत थकवा कमी करते आणि जटिल कार्ये वेगवेगळ्या भागांमध्ये विभागली जातात. तथापि, या पद्धतीची एक अतिशय महत्त्वाची मर्यादा म्हणजे कार्य भागांमध्ये शिकले जाते. म्हणून भाग पद्धतीचा वापर करताना घटकांना पूर्ण कार्यात एकत्रित करणे महत्त्वाचे आहे. अशा प्रकारे, भाग पद्धतीद्वारे संवाद कौशल्याचे वेगवेगळे घटक शिकवल्यानंतर, शेवटी, शिकणाऱ्याने सर्व घटक एकत्रित करणे आवश्यक आहे. यामुळे कौशल्याच्या समग्र शिक्षणामध्ये वेगवेगळ्या भागांत विभागण्यास मदत होते.

शिकण्याच्या सामग्रीच्या क्रमवारीचा आणखी एक पैलू, म्हणजे वेळेच्या संदर्भातील आहे. त्यानुसार, प्रशिक्षण समग्र पद्धत किंवा वितरणात्मक किंवा अंतर पद्धत वापरू शकते. आता आपण या दोन पद्धती पाहू - सामूहिक आणि वितरणात्मक प्रशिक्षण.

iii. सामूहिक प्रशिक्षण (Mass training):

सामूहिक प्रशिक्षणामध्ये कोणत्याही विश्रांतीशिवाय सतत शिकणे समाविष्ट असते. बँकेच्या कर्मचाऱ्यांना सकाळी ९ ते दुपारी २ वाजेपर्यंत संगणक वापरण्याचे प्रशिक्षण दिले असेल, तर त्याला सामूहिक प्रशिक्षण असे म्हटले जाऊ शकते. प्रदीर्घ काळ सुरु राहणारे प्रशिक्षण प्रशिक्षकाला योग्य सामग्री पूर्ण करण्यास सक्षम करते आणि एकाच सत्रात अनेक गोष्टी शिकवल्या जाऊ शकतात. विशेषतः जेव्हा प्रशिक्षणार्थी प्रशिक्षण कार्यक्रमास उपस्थित राहण्यासाठी त्याच्या नियमित कामातून मुक्त व्हायचे असेल, तेव्हा हे उपयुक्त आहे. अशा स्थितीत प्रशिक्षण कमीत कमी दिवसांत पूर्ण होणे आवश्यक असते.

iv. वितरणात्मक प्रशिक्षण (Distributive training):

सामूहिक प्रशिक्षण पद्धतीच्या विरुद्ध दुसरी पद्धत, म्हणजे अंतर किंवा वितरणात्मक प्रशिक्षण. यामध्ये वेळेचे विभाजन करणे समाविष्ट आहे आणि शिकणाऱ्याला सतत प्रशिक्षण देण्याऐवजी प्रशिक्षण वेगवेगळ्या अंतराने दिले जाते. उदाहरणार्थ, सकाळी ९ ते २ या वेळेत संगणक वापरण्याचे प्रशिक्षण घेण्याऐवजी प्रशिक्षण प्रत्येकी दोन तासांच्या तीन सत्रांमध्ये विभागले जाऊ शकते. विशेषतः कार्य जटिल असल्यास हे महत्त्वाचे आहे. एका सत्रात संपूर्ण कार्य शिकवणाऱ्या अशा कार्यासाठी ते प्रत्येकी दोन तासांच्या तीन सत्रांमध्ये विभागले जाऊ शकतात आणि त्यादरम्यान विश्रांती-कालावधी असू शकतात. हे शिकणाऱ्याला दरम्यान विश्रांती घेण्यास अनुमती देते आणि थकवा व कंटाळवाणेपणा कमी करते, ज्यामुळे प्रशिक्षण दीर्घकाळ चालू राहते. संशोधनातून असे दिसून आले आहे, की अंतरावरील प्रशिक्षण चांगले शिकण्यास सक्षम करते आणि शिकणाऱ्याला दीर्घ कालावधीसाठी सामग्री लक्षात ठेवण्यास मदत करते. विशेषतः जेव्हा नियमितपणे आवश्यक नसलेल्या कौशल्यांसाठी प्रशिक्षण दिले जाते, तेव्हा हे महत्त्वाचे आहे. नोकरीवर क्वचितच आवश्यक असलेल्या कौशल्यांसाठी वितरणात्मक प्रशिक्षण वापरणे आवश्यक आहे. अशा कौशल्यांसाठी अंतराचे प्रशिक्षण वापरणे, हे सुनिश्चित करेल, की प्रशिक्षणार्थीना वारंवार अंतराने कौशल्याचा मधूनमधून सराव मिळेल. अंतराच्या सत्रांसह पाठपुरावा प्रशिक्षण शिकलेल्या गोष्टींना पुनरुज्जीवित करण्याचा एक उत्तम मार्ग आहे.

याठिकाणी चर्चा केल्याप्रमाणे, समग्र आणि आंशिक पद्धती प्रशिक्षणाच्या सामग्रीशी संबंधित आहेत, तर सामूहिक विरुद्ध वितरित प्रशिक्षण प्रशिक्षणासाठी दिलेल्या वेळेशी संबंधित आहे. सर्व पद्धतींचे स्वतःचे फायदे तसेच तोटे आहेत. सामग्रीसह काय करायचे आहे आणि प्रशिक्षणासाठी दिलेला वेळ ठरवण्यापूर्वी शिकवल्या जाणाऱ्या सामग्रीचे स्वरूप आणि प्रशिक्षणार्थीची वैशिष्ट्ये विचारात घेणे आवश्यक आहे. अशा प्रकारे प्रशिक्षण कार्यक्रमाचा क्रम शिकणाऱ्याच्या वैशिष्ट्यांनुसार, तसेच ज्या कार्यासाठी प्रशिक्षण आवश्यक आहे, त्या कार्याच्या वैशिष्ट्यांवरून निश्चित केले पाहिजे.

अशा प्रकारे, या विभागामध्ये शिक्षणाच्या तत्वांवर लक्ष केंद्रित केले आहे, जे प्रशिक्षण प्रभावी करण्यासाठी अंतर्भूत केले पाहिजे. अशा प्रकारे, चांगल्या प्रशिक्षण कार्यक्रमात खालील वैशिष्ट्ये असली पाहिजेत:

i. प्रशिक्षणार्थीना त्याच्या किंवा तिच्या शिकण्याविषयी अभिप्रायाची तरतूद.

- ii. प्रशिक्षणार्थीकडून नोकरीवर जे कार्य करणे अपेक्षित आहे, त्याप्रमाणे सामग्रीचा समावेश करा.
- iii अत्याधिक शिक्षणासाठी संधी द्या.
- iv. सामग्री समग्र किंवा आंशिक पद्धतीने सादर करायची हे ठरवून प्रशिक्षण कार्यक्रमाचा क्रम लावा आणि तसेच शिकणे एकाच वेळी घडले पाहिजे, की वेळेच्या सत्रांमध्ये विभागून याचा प्रामुख्याने विचार करणे आवश्यक आहे.

विभाग ७.४ मध्ये, आपण प्रशिक्षण कार्यक्रमाचा आराखडा या टप्प्याचा विचार करत आहोत. प्रशिक्षण रचनेमध्ये प्रशिक्षणार्थीची वैशिष्ट्ये आणि प्रशिक्षणाची पद्धत कशी लक्षात घेतली पाहिजे, यांवर चर्चा केली आहे. प्रशिक्षणाच्या प्रभावी स्थानांतरणासाठी आणखी एक घटक, जो खूप महत्त्वाचा आहे, तो म्हणजे कार्य-पर्यावरण. प्रशिक्षणात शिकलेली कौशल्ये कामाच्या परिस्थितीत स्थानांतरित केली जातील की नाही, हे कामाचे वातावरण कसे निश्चित करते, याबाबत आपण चर्चा करूया .

७.४.३ कार्य-पर्यावरण/ कामाचे वातावरण (Work Environment):

प्रशिक्षणार्थी वैशिष्ट्ये आणि प्रशिक्षण रचना यांशिवाय, प्रशिक्षण सत्रांमधून शिकणे आणि प्रशिक्षणाचे स्थानांतरण निश्चित करणारा आणखी एक महत्त्वाचा घटक म्हणजे कार्य वातावरण.

कामाची जागा ही एक क्लिष्ट परिस्थिती आहे, ज्यामध्ये अनेक अटी आणि लोकांचा समावेश असतो, ज्यामुळे प्रशिक्षणार्थी प्रशिक्षण कार्यक्रमात शिकलेली कौशल्ये आणि ज्ञान नोकरीच्या परिस्थितीत लागू करतील की नाही, हे निश्चित करू शकतात. आता आपण काही मार्गावर चर्चा करूया, ज्यामध्ये कामाच्या वातावरणाचा प्रशिक्षण स्थानांतरणावर प्रभाव पडेल.

१. व्यवस्थापनाकडून पाठिंबा (Support by the Management):

कर्मचाऱ्याने दर्शविलेल्या प्रशिक्षणाच्या स्थानांतरणामध्ये संस्थेचे व्यवस्थापन महत्त्वपूर्ण भूमिका बजावते. प्रशिक्षण कार्यक्रमास उपस्थित राहण्यासाठी आणि कर्मचाऱ्याला प्रशिक्षित कौशल्य आणि ज्ञान घेण्यास प्रोत्साहित करण्यासाठी व्यवस्थापन प्रशिक्षणार्थीला नियमित कामापासून मुक्त करून प्रशिक्षणार्थींना समर्थन देऊ शकते. अशी आश्वासक वर्तणूक प्रशिक्षणार्थी ज्या वर्तनासाठी त्याला प्रशिक्षित करण्यात आली आहे, त्याची अंमलबजावणी करण्यास अनुमती देऊ शकतो.

२. पर्यवेक्षकाद्वारे दिलेले समर्थन (Support offered by the Supervisor):

पर्यवेक्षकाने त्याला नियमित कामातून मुक्त करून आवश्यक सहाय्य दिले, तरच कर्मचारी प्रशिक्षणास उपस्थित राहून ते पूर्ण करू शकेल. अशा प्रकारे, पर्यवेक्षकाने देऊ केलेली आश्वासक भूमिका ही एक महत्त्वाची अट आहे. व्यक्तीला ज्या कौशल्यांसाठी प्रशिक्षित केले

जाते, ते वापरण्यासाठी पर्यवेक्षकाचे समर्थनदेखील खूप महत्त्वाचे आहे. प्रशिक्षणानंतर कर्मचाऱ्याला नोकरीच्या परिस्थितीत बदल अंमलात आणण्याची आणि सराव करण्याची परवानगी आहे की नाही, हे पर्यवेक्षकावर अवलंबून असेल. जर पर्यवेक्षकाने कर्मचाऱ्याला ज्या तंत्रांसाठी प्रशिक्षित केले आहे, ते वापरण्याची परवानगी दिली नाही, तर कामाच्या स्थितीत कौशल्य आणि ज्ञान प्रदर्शित केले जाऊ शकत नाही.

३. इतर कर्मचाऱ्यांचे सहकार्य (Support from the other employees):

नोकरीच्या वातावरणात कौशल्ये स्थानांतरित करणे, हे इतर कर्मचाऱ्यांच्या वृत्ती आणि प्रतिक्रियांवरदेखील अवलंबून असते. जर कर्मचाऱ्याला नवीन शिकलेल्या वर्तनाचे प्रात्यक्षिक करण्यासाठी प्रोत्साहित केले गेले आणि त्याची प्रशंसा केली गेली, तर ते प्रशिक्षणार्थीला कार्याचा सराव करण्यास आणि नोकरीच्या परिस्थितीत त्याची अंमलबजावणी करण्यास प्रोत्साहित करेल. तथापि, काही वेळा प्रशिक्षणार्थीचे इतर सहकारी बदललेले वर्तन दर्शविल्याविषयी त्या व्यक्तीची थड्या करू शकतात. यामुळे प्रशिक्षणार्थी त्याला ज्या कौशल्यासाठी प्रशिक्षित केले आहे, त्याची अंमलबजावणी करण्यास परावृत्त होऊ शकतो.

४. नवीन कौशल्याचे प्रात्यक्षिक देण्याची संधी (Opportunity to demonstrate the new skill):.

अशा संधीच्या अनुपस्थितीत शिकलेली कौशल्ये व्यर्थ ठरू शकतात. उदाहरणार्थ, एखाद्या चिकित्सकाला नवीन शस्त्रक्रिया साधन वापरण्यासाठी प्रशिक्षणासाठी पाठवले जाऊ शकते. तथापि, चिकित्सक ज्या इस्पितळासाठी काम करत आहेत, त्यांच्याकडे नवीन उपकरण खरेदी करण्यासाठी संसाधने नसल्यास प्रशिक्षणार्थीना नवीन कौशल्य प्रदर्शित करण्याची संधी मिळणार नाही.

पर्यावरणाची भूमिका आश्वासक असावी, जेणेकरून शिकलेली कौशल्ये आणि ज्ञान संस्थेच्या विकासासाठी व्यवहारात आणता येईल.

७.५ सारांश

प्रशिक्षण हा औद्योगिक आणि संघटनात्मक मानसशास्त्राचा एक महत्त्वाचा पैलू आहे. नवीन कर्मचाऱ्यांसह जुन्या कर्मचाऱ्यांसाठी ते आवश्यक आहे. सर्व स्तरांवरील कर्मचाऱ्यांना विविध प्रकारचे प्रशिक्षण आवश्यक असते. प्रशिक्षण प्रक्रिया प्रभावी होण्यासाठी त्या टप्प्यांचे अनुसरण केले पाहिजे, म्हणजे १) गरजांचे मूल्यांकन, ज्यामध्ये संघटनेमध्ये कोणाला प्रशिक्षण आवश्यक आहे आणि कोणत्या प्रकारचे प्रशिक्षण आवश्यक आहे, याचे मूल्यांकन करणे समाविष्ट आहे; २) उद्दिष्ट्ये निश्चित करणे, खालील गरजा मूल्यांकन, प्रशिक्षणाद्वारे प्राप्त होणारी उद्दिष्ट्ये ठरवली जातात; ३) प्रशिक्षण कार्यक्रमाची रचना, ज्यामध्ये प्रशिक्षण कार्यक्रम कोणत्या मार्गाने घ्यावा आणि प्रशिक्षणार्थीची वैशिष्ट्ये, बदली, कामाचे वातावरण आणि प्रशिक्षणाच्या पद्धतींवर परिणाम करणारे घटक, यांचा विचार करणे समाविष्ट आहे. प्रशिक्षण कार्यक्रमाची रचना करताना प्रशिक्षणार्थीची क्षमता, वृत्ती, प्रेरणा आणि आवडी विचारात घेणे आवश्यक आहे.

त्याचप्रमाणे, शिकण्याची विविध तत्त्वे विचारात घेणे आवश्यक आहे, जेणेकरून प्रशिक्षण कार्यक्रमाचा परिणाम नोकरीच्या रचनेमध्ये कौशल्य स्थानांतरित करण्यासाठी होतो, म्हणजे अभिप्राय, सामान्य तत्त्वे, समान घटक, अत्याधिक शिक्षण, प्रशिक्षण सत्रांचा क्रम. या दोन टप्प्यांसह म्हणजे, ४) प्रशिक्षण वितरण आणि ५) प्रशिक्षणाचे मूल्यांकन, प्रशिक्षणार्थीच्या कामाच्या वातावरणाचा विचार करणे आणि प्रशिक्षणाची योग्य पद्धत निवडणे हेदेखील महत्त्वाचे आहे. प्रशिक्षण प्रदान करताना प्रशिक्षण प्रशिक्षक किंवा विषय-तज्ञांद्वारे (SME) दिले जाते. प्रशिक्षणाच्या मूल्यमापनामध्ये प्रशिक्षण कार्यक्रमाची उपयुक्तता आणि परिणामकारकता यांचा समावेश होतो.

७.६ प्रश्न

१. कार्य-पर्यावरण/ कामाच्या वातावरणाचा प्रशिक्षणाच्या स्थानांतरणावर कसा प्रभाव पडतो?
२. प्रशिक्षण स्थानांतरणावर परिणाम करणारे विविध प्रशिक्षण रचनेचे घटक कोणते आहेत?
३. उच्च-तदरूपता प्रतिरूपण आणि निम्न-तदरूपता प्रतिरूपण यांमधील फरक स्पष्ट करा.
४. समग्र विरुद्ध आंशिक प्रशिक्षण यांमधील फरक स्पष्ट करा.
५. सामूहिक प्रशिक्षण आणि वितरणात्मक प्रशिक्षण यांमधील फरक स्पष्ट करा .
६. प्रशिक्षण मूल्यांकन गरज या टप्प्यात कोणत्या घटकाचा समावेश होतो?

७.७ संदर्भ

- Spector, P. E. (2012). Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice. Singapore: Wiley. (Indian reprint 2016)
- Aamodt, M. G. (2013). Industrial Psychology (7th ed.) Boston, MA: Cengage Learning
- Shultz, D. & Schultz, S. E. (2010). Psychology and Work Today, Pearson Education, Inc

प्रशिक्षण - II

घटक संरचना

- ८.० उद्दिष्ट्ये
- ८.१ प्रस्तावना
- ८.२ प्रशिक्षण पद्धती
 - ८.२.१ दृक्-श्राव्य सूचना
 - ८.२.२ स्वयं- निर्देश
 - ८.२.३ परिषद
 - ८.२.४ व्याख्यान
 - ८.२.५ प्रतिकृती अनुसरण
 - ८.२.६ कार्यावरील प्रशिक्षण
 - ८.२.७ नाट्य-पात्र वठविणे
 - ८.२.८ प्रतिरूपण
 - ८.२.९ इलेक्ट्रॉनिक प्रशिक्षण
 - ८.२.१० मार्गदर्शन
 - ८.२.११ कार्यकारी प्रशिक्षण
- ८.३ प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे वितरण
- ८.४ प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे मूल्यमापन
 - ८.४.१ निकष तयार करणे
 - ८.४.२ रचना निवडणे
 - ८.४.३ निकष परिमाण निवडणे
 - ८.४.४ माहिती- संकलन
 - ८.४.५ माहिती-विश्लेषण आणि अर्थबोधन करणे
- ८.५ सारांश
- ८.६ प्रश्न
- ८.७ संदर्भ

८.० उद्दिष्ट्ये

या पाठाचा अभ्यास पूर्ण केल्यानंतर तुम्ही खालील बाबी आकलनण्यास सक्षम व्हाल:

- औद्योगिक आणि संघटनात्मक क्षेत्रामध्ये सामान्यतः वापरल्या जाणाऱ्या विविध प्रशिक्षण-पद्धतींचे मूल्यमापन करणे.
- प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या मूल्यमापनामधील टप्प्यांचे वर्णन करणे.

८.१ प्रस्तावना

अगोदरच्या पाठामध्ये आपण प्रशिक्षणाचे पहिले दोन टप्पे (मूल्यमापन आणि उद्दिष्ट्यांची आवश्यकता) पूर्णपणे पाहिले आणि नंतर प्रशिक्षण कार्यक्रमाची रचना पाहण्याचे तिसऱ्या टप्प्यावर आलो आहोत. या पाठामध्ये आपण तिसरा टप्पा सुरू ठेवू आणि नंतर प्रशिक्षणाच्या पुढील टप्पे पाहण्यासाठी पुढे जाऊ. तिसऱ्या टप्प्यामध्ये प्रशिक्षण कार्यक्रमाची रचना करणे समाविष्ट आहे, प्रशिक्षणासाठी कोणती पद्धत वापरली जाईल, याचेही नियोजन करणे आवश्यक आहे. प्रशिक्षणाच्या या पैलूवर चर्चा केल्यानंतर हा पाठ प्रशिक्षण देण्याच्या चौथ्या टप्प्याला स्पर्श करेल आणि नंतर शेवटी औद्योगिक रचनेमध्ये प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे मूल्यांकन कसे केले जाते, यावर सविस्तरपणे चर्चा केली जाईल. आता आपण वेगवेगळ्या प्रशिक्षण पद्धती पाहूया.

८.२ प्रशिक्षण पद्धती (TRAINING METHODS)

प्रशिक्षणाची रचना करताना ती शिकण्याच्या विविध तत्वांच्या दृष्टीने समजून घेण्याबरोबरच प्रशिक्षणाची कोणती पद्धत अवलंबायची, याचाही निर्णय घेणे आवश्यक आहे. प्रशिक्षण देण्यासाठी प्रशिक्षक वेगवेगळ्या पद्धतींपैकी कोणत्याही पद्धतीचा अवलंब करू शकतो. प्रत्येक पद्धतीचे स्वतःचे फायदे, तसेच तोटे आहेत. म्हणून प्रशिक्षणाची उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी प्रशिक्षण कार्यक्रमात दोन किंवा अधिक प्रशिक्षण पद्धती एकत्र करणे देखील समाविष्ट असू शकते. औद्योगिक रचना किंवा विविध प्रशिक्षण कार्यक्रमांमध्ये अवलंबलेल्या काही महत्त्वाच्या पद्धतींविषयी चर्चा करूया.

१. दृक्-श्राव्य सूचना (Audio-visual Instructions):

प्रशिक्षणाच्या या पद्धतीमध्ये कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देण्यासाठी इलेक्ट्रॉनिक माध्यमाचा वापर केला जातो. इलेक्ट्रॉनिक माध्यमाचा वापर सामग्रीची सामग्री श्राव्य, ध्वनि व दृश्यमान दृक्-श्राव्य स्वरूपात तयार करण्यासाठी केला जातो. दृक्-श्राव्य सूचना खालीलप्रमाणे वापरल्या जाऊ शकतात, असे काही मार्ग आहेत:

- प्रशिक्षणार्थींना ध्वनिमुद्रांकनाद्वारे (ध्वनिमुद्रांकन) यंत्र कसे चालवायचे, याविषयी माहिती दिली जाऊ शकते.
- पॉवर-पॉइंट सादरीकरणद्वारे दृश्य सादरीकरण करून संगणकाची दुरुस्ती कशी करायची, याचे प्रशिक्षण दिले जाऊ शकते, ज्याचा उपयोग प्रशिक्षणासाठी केला जाऊ शकतो.

- iii. कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षित करण्यासाठी दृक्-श्राव्य (दृक्-श्राव्य) सूचना दृक् तसेच श्राव्य घटक एकत्र करू शकतात. दृक्-श्राव्य घटक वापरून संवाद-कौशल्याचे प्रशिक्षण ध्वनीमुद्रित केले जाऊ शकते.

अशा प्रकारे,, दृक्-श्राव्य शिक्षण प्रशिक्षणासाठी ध्वनिमुद्रांकन, चित्र-मुद्रांकन तसेच ध्वनी-चित्र मुद्रांकन यांसारख्या विविध इलेक्ट्रॉनिक मुद्रांकनाचा वापर करतात. प्रशिक्षक एकतर प्रशिक्षणासाठी मुख्यतः दृक्-श्राव्य सूचनांचा वापर करू शकतो किंवा इतर पद्धतींसह प्रशिक्षण वाढवण्याचा स्रोत म्हणून वापरू शकतो. उदाहरणार्थ, कर्मचाऱ्यांना नवीन उपकरण वापरण्याचे प्रशिक्षण देण्यासाठी प्रशिक्षक प्रशिक्षणार्थींना ध्वनिमुद्रांकन पाठवू शकतो. वैकल्पिकरित्या, प्रशिक्षक एक व्याख्यान ठेवू शकतो आणि उपकरणाचे कार्य प्रदर्शित करण्यासाठी पॉवर-पॉइंट सादरीकरण किंवा व्हिडिओ (चलत-चित्र) दर्शवू शकतो.

या प्रकारच्या प्रशिक्षणाचे काही फायदे खालीलप्रमाणे आहेत:

- i. सामग्री अधिक समजावून देण्यासाठी ध्वनी आणि दृक् सादरीकरण अधिक प्रभावी आहेत.
- ii. ध्वनिमुद्रांकन इलेक्ट्रॉनिक पद्धतीने जतन केले जाऊ शकतात आणि जे लोक प्रशिक्षण कार्यक्रमास वैयक्तिकरित्या उपस्थित राहू शकत नाहीत, त्यांना प्रशिक्षित करण्यासाठी वापरले जाऊ शकते.
- iii. दृक् सादरीकरण अमूर्त संकल्पना प्रभावीपणे स्पष्ट करण्यास मदत करते.
- iv. दृक्-श्राव्य सूचना जतन केल्या जाऊ शकतात आणि वेगवेगळ्या भौगोलिक भागातील कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षित करण्यासाठी वापरल्या जाऊ शकतात.
- v. एकदा मुद्रित (रेकॉर्ड) केल्यावर, दृक्-श्राव्य सूचना अनेक वेळा वापरल्या जाऊ शकतात आणि त्या व्यक्तींना प्रशिक्षण देण्यासाठी उपयुक्त ठरू शकतात, जे नोकरीतून रजा न मिळाल्यामुळे प्रशिक्षण कार्यक्रमास उपस्थित राहू शकत नाहीत.
- vi. ही पद्धत अतिशय लवचिक पद्धत आहे आणि प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या गरजेनुसार बदलली जाऊ शकते.

या पद्धतीला खालीलप्रमाणे काही मर्यादा देखील आहेत:

- i. प्रशिक्षणाचे दृक्-श्राव्य स्वरूपात रूपांतर करण्यासाठी प्रशिक्षकाला प्रशिक्षणाची आवश्यकता असते. जेव्हा दृक्-श्राव्य रुपरेषेमध्ये रूपांतरण योग्यरित्या केले जात नाही, तेव्हा ते सामग्री आकलनण्यात अडचणी निर्माण करू शकतात.
- ii. जर दृक्-श्राव्य सादरीकरण एक स्वतंत्र पद्धत म्हणून वापरले असेल, तर ते प्रशिक्षणार्थीला त्याच्या शंकांचे स्पष्टीकरण मिळवण्याची संधी देऊ शकत नाही.

८.२.२ स्वयं-निर्देश/सूचना (Auto-instruction):

सामग्रीचे पद्धतशीर आणि स्वयं-गतीजज सादरीकरण नियोजित कार्यक्रमबद्ध (कार्यक्रमा) केलेल्या पद्धतीने सादरीकरण केले जाते. ही एक प्रशिक्षण पद्धत आहे, ज्यामध्ये प्रशिक्षणाची सामग्री उपघटकांमध्ये विभागली जाते. घटक पद्धतशीरपणे आयोजित केले जातात आणि टप्पा-टप्प्याने सादर केले जातात. प्रत्येक घटकामध्ये खालील उपघटक असतात:

१. **आशय (Content):** जाणून घेण्याच्या प्रकरणाचा तपशील सादर केला जातो.
२. **प्रश्न (Questions):** सामग्रीनंतर सामग्रीवर आधारित प्रश्न असतात. हे प्रश्न शिकणाऱ्याला स्वतः सामग्री समजून घेण्यास मदत करतात.
३. **अभिप्राय (Feedback):** प्रश्नांच्या उत्तरांविषयी व्यक्तीला त्वरित अभिप्राय दिला जातो. हे शिकणाऱ्याला आकलनण्याची पातळी जाणून घेण्यास सक्षम करते.

अशा प्रकारे,, प्रत्येक घटक प्रशिक्षणार्थीसमोर सादर केला जातो, जेणेकरून त्याला किंवा तिला विकसित करण्याच्या हेतूने ज्ञान किंवा कौशल्ये विकसित करण्यात मदत होईल.

स्वयं-निर्देशाची काही महत्त्वाची वैशिष्ट्ये खालीलप्रमाणे आहेत:

१. **स्वयं-गतिज (Self-paced):** प्रत्येक प्रशिक्षणार्थी त्याच्या/ तिच्या स्वतःच्या गतीने पुढे जाऊ देण्याच्या उद्देशाने स्वयं-सूचना विकसित केल्या आहेत. प्रशिक्षणार्थी त्यांच्या क्षमतांमध्ये भिन्न असल्याने प्रत्येक प्रशिक्षणार्थीला भिन्न कौशल्ये आणि क्षमतांसाठी वेगळा वेळ आवश्यक असू शकतो.
२. **पद्धतशीर सादरीकरण (Systematic presentation):** स्वयं-सूचना वैयक्तिकृत गतीवर आधारित असल्याने सामग्री पद्धतशीरपणे सादर केली जाते, जेणेकरून प्रशिक्षणार्थी स्वतंत्रपणे सामग्रीमधून जाऊ शकेल आणि सामग्री समजू शकेल.
३. **अभिप्राय (Feedback):** स्वयं-सूचना तात्काळ अभिप्राय देण्याच्या वर्तन-तत्वांवर आधारित आहेत. त्यामुळे प्रत्येक घटकानंतर असे प्रश्न आहेत, जे शिकणाऱ्याला ती सामग्री साहित्य किती प्रमाणात आकलनले आहे, हे जाणून घेण्यास मदत करतात.
४. **पुनरावृत्ती (Repetitions):** सादर केलेली सामग्री वेगवेगळ्या संदर्भात पुनरावृत्ती केली जाते, जेणेकरून शिकणाऱ्याला सामग्रीचा पुरेसा सराव मिळेल.

स्वयं-सूचना दोन स्वरूपात प्रदान केल्या जाऊ शकतात - पुस्तिका (मॅन्युअल) प्रपत्र किंवा संगणकीय कार्यक्रम. उदाहरणार्थ, नेतृत्व प्रशिक्षण पुस्तिका तयार करून आयोजित केले जाऊ शकते, ज्यामध्ये कौशल्यांचे पद्धतशीरपणे वेगळ्या घटकमध्ये वर्णन केले जाऊ शकते. वैकल्पिकरित्या, ते इलेक्ट्रॉनिक पद्धतीने विकसित केले जाऊ शकते आणि स्वयं-घटकांमध्ये विभागून संगणकाद्वारे सादर केले जाऊ शकते.

या पद्धतीचे काही महत्वाचे फायदे आहेत:

१. लवचिकता (Flexibility):

या प्रशिक्षण पद्धतीचे स्वयं-गतीज स्वरूप प्रशिक्षणार्थीला त्याच्या आकलन-गतीनुसार आणि सोयीनुसार सामग्रीमधून जाण्याची लवचिकता देते.

२. तात्काळ अभिप्राय (Immediate feedback):

निर्देशांच्या प्रत्येक विभागाच्या शेवटी केलेले मूल्यमापन शिकणाऱ्याला त्याचे आकलन तपासण्यास आणि सामग्रीची चांगली आकलन प्राप्त करण्यासाठी सामग्रीकडे पुन्हा जाण्यास सक्षम करते.

तथापि, या पद्धतीच्या काही मर्यादादेखील आहेत, ज्या लक्षात घेतल्या पाहिजेत:

१. खर्च (Cost):

या पद्धतीची सर्वात महत्वाची मर्यादा, म्हणजे सामग्री तयार करण्यासाठी लागणारा खर्च.

२. प्रशिक्षण (Training):

ज्या प्रशिक्षकांना स्वयं-शिक्षणाच्या स्वरूपात प्रशिक्षण विकसित करायचे आहे, त्यांना एक पद्धतशीर सादरीकरण तयार करण्यासाठी आणि सामग्री तयार करण्यासाठी प्रशिक्षण देणे आवश्यक आहे, जेणे करून ते स्वयं-सूचनांसाठी योग्य असेल.

ही पद्धत वेळखाऊ आणि खर्चिक असली, तरी एकदा तयार केल्यानंतर ती अनेक वर्षे वापरली जाण्याची शक्यता आहे आणि विविध भौगोलिक स्थानांवर पसरलेल्या अनेक कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षित करण्यासाठी उपयुक्त ठरू शकते.

८.२.३ परिषद (Conference)

औद्योगिक क्षेत्रामध्ये प्रशिक्षणासाठी सामान्यतः वापरली जाणारी दुसरी पद्धत म्हणजे परिषद पद्धत. या पद्धतीमध्ये बैठकीद्वारे (meeting) प्रशिक्षण दिले जाते, ज्यामध्ये चर्चा केली जाते आणि ज्या सामग्रीसाठी प्रशिक्षण दिले जाते, त्या विषयाशी संबंधित विचारांची मुक्त देवाणघेवाण होते. परिषद पद्धतीद्वारे चिकित्सकांना वेगवेगळ्या आपत्कालीन परिस्थिती हाताळण्यासाठी प्रशिक्षित केले जाऊ शकते. परिषदेमध्ये सर्व चिकित्सक आपत्कालीन परिस्थिती हाताळण्यासाठीच्या उपायांवर चर्चा करू शकतात आणि वेगवेगळ्या तज्ञांशी त्यांची मते आणि अनुभव सामायिक करू शकतात. असे प्रशिक्षण कोणत्याही व्यावसायिक क्षेत्रात वापरले जाऊ शकते. या पद्धतीचे खालील फायदे आहेत:

१. **विचारांची देवाणघेवाण (Exchange of ideas):** ही पद्धतीतून प्रशिक्षणार्थींना अनेक तज्ञ आणि अनुभवी व्यक्तींकडून माहिती पुरवली जाते.

२. **शंकांचे स्पष्टीकरण (Clarification of doubts):** प्रशिक्षणार्थी आणि प्रशिक्षक यांच्यात समोरासमोर संवाद असल्याने प्रशिक्षणार्थींच्या शंकांचे निरसन होण्यास वाव मिळतो.

या प्रकारच्या प्रशिक्षणाचे मूल्य समजून घेण्यापूर्वी या पद्धतीच्या काही महत्त्वाच्या मर्यादा समजून घेणे आवश्यक आहे.

१. अनुभव (Experience):

जेव्हा प्रशिक्षणार्थीला सामग्रीचे काही ज्ञान असेल, तेव्हा परिषद पद्धत फायदेशीर ठरते. अजिबात ज्ञान नसलेल्या प्रशिक्षणार्थीला परिषदेचा फायदा होऊ शकत नाही.

२. पद्धतशीर सादरीकरणाचा अभाव (Lack of systematic presentation):

परिषद, व्याख्यान पद्धती किंवा स्वयं-सूचनांप्रमाणे पद्धतशीर असू शकत नाही. चर्चा सुरू असताना कल्पना प्रवाही राहू शकतात. यामुळे प्रशिक्षणार्थी सर्व सादर केलेल्या कल्पना मांडण्यास आणि त्यांचे आयोजन करण्यास सक्षम असणे आवश्यक आहे. या क्षमतांशिवाय, प्रशिक्षणार्थी परिषदेचा फायदा घेऊ शकत नाही.

यावरून असे दिसून येते, की परिषद पद्धत ही प्रशिक्षणार्थींना प्रशिक्षित करण्यासाठी एक मौल्यवान पद्धत आहे. ज्यांना त्यांचे शिक्षण अधिक वाढविण्यासाठी आणि त्यांचे कौशल्य आणि ज्ञान वाढवण्यासाठी अनुभवी आहेत.

८.२.४ व्याख्यान (Lecture):

प्रशिक्षणाच्या लोकप्रिय पद्धतींपैकी एक म्हणजे व्याख्यान पद्धत. या पद्धतीमध्ये प्रशिक्षणार्थी किंवा प्रशिक्षणार्थींच्या गटाला सामग्री सादर करणारे तज्ञ किंवा प्रशिक्षक असतात. उद्योगातील पर्यवेक्षक आपल्या विभागातील कर्मचाऱ्यांना काम कोणत्या पद्धतीने चालवायचे आहे, याची माहिती देण्यासाठी व्याख्यान आयोजित करू शकतात. मानसशास्त्रज्ञ या विषयावरील व्याख्यानांच्या मालिकेसह प्रशिक्षणार्थी मानसशास्त्रज्ञांना मानसोपचाराविषयी प्रशिक्षण देऊ शकतात. ही पद्धत सर्वात जास्त वापरली जाणारी पद्धत आहे, कारण तिचे काही महत्त्वाचे फायदे आहेत. चला, तिच्या काही फायद्यांवर चर्चा करूया:

१. कार्यक्षम (Efficient):

व्याख्यानाच्या मदतीने प्रशिक्षक सामग्रीविषयी बरीच माहिती देऊ शकतो आणि त्याचे अनुभवदेखील सांगू शकतो. ही एक अतिशय कार्यक्षम पद्धत आहे.

२. सामूहिक प्रशिक्षण (Mass training):

व्याख्यान पद्धत सामूहिक प्रशिक्षणासाठी योग्य आहे, कारण एकच प्रशिक्षक एकाच वेळी मोठ्या संख्येने प्रशिक्षणार्थींना सामावून घेऊ शकतो. एकाच वेळी मोठ्या संख्येने व्यक्तींना प्रशिक्षित करावयाचे असते, तेव्हा या वैशिष्ट्यामुळे ही पद्धत अतिशय योग्य ठरते.

३. मितव्ययी (Economical):

व्याख्यान पद्धत ही प्रशिक्षणाची किफायतशीर पद्धत मानली जाते. हे प्रशिक्षकाला एकाच वेळी अनेक कर्मचाऱ्यांना माहिती प्रदान करण्यास सक्षम करते आणि संस्थेला कोणताही

अतिरिक्त खर्च करावा लागत नाही. याच कारणामुळे माहिती-आधारित प्रशिक्षण सामान्यतः व्याख्यान पद्धतीचा वापर करते.

४. लवचिकता (Flexible):

लवचिकता हा या पद्धतीचा एक महत्त्वाचा फायदा आहे. ही पद्धत इतर कोणत्याही पद्धतीसह सहजपणे वापरली जाऊ शकते. उदाहरणार्थ, परिषद पद्धतीमध्ये, सहभागींमध्ये काही माहितीची कमतरता असल्याचे आढळल्यास तज्ञांपैकी एका विषयावर माहिती देण्यासाठी एक लहान व्याख्यान आयोजित करू शकतो.

अतिशय लोकप्रिय पद्धत असली, तरी या पद्धतीच्या काही महत्त्वाच्या मर्यादाही समजून घेणे आवश्यक आहे. ४.

१. कौशल्य विकास (Skill development):

ही पद्धत कौशल्याच्या विकासासाठी योग्य नाही. उदाहरणार्थ, केवळ व्याख्याने आयोजित करून संगणक सॉफ्टवेअर वापरण्याचे प्रशिक्षण प्रशिक्षणार्थींना केवळ ज्ञान देईल, परंतु कौशल्य निर्माण करणार नाही.

२. नीरसपणा (Monotonous):

काही वेळा एखादे व्याख्यान एकपात्री शब्द बनू शकते, ज्यामध्ये फक्त प्रशिक्षक बोलतो आणि प्रशिक्षणार्थीने ऐकणे अपेक्षित असते. प्रशिक्षणार्थींच्या निष्क्रियतेमुळे नीरसपणा आणि कंटाळवाणेपणाची भावना येऊ शकते.

३. विकर्षण (Distractions):

व्याख्यानामध्ये नेहमी एकतर्फी संवाद असणे आवश्यक नसते. काही वेळा व्याख्यानात सहभागी होण्यासाठी प्रशिक्षणार्थींसोबत दुतर्फी संवादाचे स्वरूप घेऊ शकते. तथापि, याचा परिणाम विचलित होऊ शकतो आणि कधीकधी विषयापासून दूर जाऊ शकतो.

मोठ्या संख्येने प्रशिक्षणार्थींना माहिती देण्यासाठी उद्योग/ कारखानदार या पद्धतीचा कुशलतेने वापर करू शकतो. तथापि, विषयापासून वेगळे न होता माहिती संतुलित करून आणि प्रशिक्षणार्थींच्या शंकांचे स्पष्टीकरण करून सामग्री कशी वितरीत करायची, हे जाणणारी प्रशिक्षित व्यक्ती असल्यास ही पद्धत प्रभावी होईल.

८.२.५ प्रतिरूप-अनुसरण (Modeling):

सामाजिक शिक्षणाचा सिद्धांत सांगते, की अनेक वर्तन अनुकरणाद्वारे किंवा इतरांची नक्कल करून शिकले जातात. या आधारावर लोकांना विविध विषयांविषयी शिक्षित करण्यासाठी प्रतिरूप-अनुसरण अनेक मार्गांनी अवलंबले गेले आहे. ही पद्धत कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देण्यासाठी देखील वापरली जाते. विशेषतः जेव्हा कौशल्य विकास हा प्रशिक्षण कार्यक्रमाचा केंद्रबिंदू असतो.

प्रतिरूप-अनुसरणमध्ये सहभागींना शिकण्याचे वर्तन दर्शविणाऱ्या प्रतिरूप व्यक्तीला (प्रतिरूप व्यक्तीला) दाखवून प्रशिक्षण दिले जाते. एखाद्या शल्यविशारदाला (सर्जनला) प्रशिक्षित शल्यविशारदाद्वारे शस्त्रक्रियेचे प्रात्यक्षिक दाखवून शस्त्रक्रियेसाठी प्रशिक्षित केले जाऊ शकते. प्रशिक्षित वैमानिकाने प्रात्यक्षिक दिल्यानंतर वैमानिकाला विमान उडवण्याचे प्रशिक्षण दिले जाऊ शकते. प्रशिक्षणाची पद्धत म्हणून प्रतिरूप-अनुसरणामध्ये पुढील टप्प्यांचा समावेश आहे:

१. प्रशिक्षित किंवा तज्ञ कर्मचारी पद्धतशीरपणे कौशल्ये प्रदर्शित करतात.
२. प्रशिक्षणार्थी तज्ञांनी दाखवलेल्या कौशल्याचे निरीक्षण करतो.
३. प्रशिक्षणार्थी नंतर कौशल्याची मानसिकदृष्ट्या तालीम करतो.
४. प्रशिक्षणार्थीद्वारे कौशल्याचे अनुकरण केले जाते.
५. प्रशिक्षणार्थींना कौशल्याविषयी अभिप्राय दिला जातो.

औद्योगिक क्षेत्रामध्ये प्रतिरूप-अनुसरण एकतर थेट प्रतिरूप व्यक्तीचा वापर करू शकते, जिथे तज्ञ प्रत्यक्षात कौशल्य प्रदर्शित करतात किंवा त्यात तज्ञांद्वारे प्रात्यक्षिकांचे चित्र-मुद्रांकन (video recording) वापरणेदेखील समाविष्ट असू शकते.

या पद्धतीचा एक अतिशय महत्त्वाचा फायदा, म्हणजे प्रत्यक्षात कार्य प्रदर्शित करण्याचा फायदा. एखादे उपकरण कसे वापरावे, याविषयी केवळ सूचना देण्याऐवजी जेव्हा एखादा तज्ञ प्रत्यक्षात ते दाखवतो, तेव्हा ते कार्याची अधिक चांगले आकलन निर्माण करण्यास मदत करते. थोडक्यात, कौशल्याच्या शिक्षणात सुधारणा करण्यासाठी प्रात्यक्षिकांमध्ये केवळ इष्ट वर्तनच नाही तर अनिष्ट वर्तनदेखील समाविष्ट केले पाहिजे. जेव्हा प्रतिरूप-अनुसरणाचा उपयोग व्यवस्थापकांना मुलाखत कौशल्यासाठी प्रशिक्षित करण्यासाठी केला जातो, तेव्हा प्रतिरूप व्यक्तीने इष्ट वर्तन आणि अनिष्ट वर्तन देखील प्रदर्शित केले पाहिजे. यामुळे कौशल्याचा अधिक चांगला विकास होतो. दुसरे म्हणजे, या पद्धतीमुळे प्रशिक्षणार्थीला प्रशिक्षकाने दाखवून दिल्यानंतर लगेचच कार्याचा सराव करण्याची संधी मिळते. या पद्धतीचा आणखी एक महत्त्वाचा फायदा म्हणजे अभिप्राय मिळण्याची शक्यता. अभिप्रायासह प्रशिक्षणार्थी कोणत्या भागात सुधारणा आणि सुधारणा आवश्यक आहेत, हे आकलनण्यास सक्षम होतो.

ही जरी एक अतिशय महत्त्वाची पद्धत असली, तरी तिची एक अतिशय महत्त्वाची मर्यादा ही आहे, की प्रत्येक कार्याची विविधता नेहमी प्रदर्शित करणे शक्य नसते. उदाहरणार्थ, काही शस्त्रक्रियांचे प्रात्यक्षिक केले जाऊ शकते, परंतु सर्व प्रकारांचे प्रदर्शन करणे शक्य होणार नाही. दुसरे म्हणजे, व्याख्यान पद्धतीच्या तुलनेत ते वेळखाऊ होऊ शकते. आणखी एक महत्त्वाची मर्यादा, म्हणजे ती मोठ्या संख्येने सहभागींसोबत वापरली जाऊ शकत नाही, कारण प्रशिक्षक खूप मोठ्या संख्येने सहभागींना निरीक्षण आणि अभिप्राय देऊ शकत नाही.

८.२.६ कार्यावरील प्रशिक्षण (On-the-Job Training):

कार्यावर असताना घेतले जाणारे प्रशिक्षण ही एक प्रशिक्षण पद्धत आहे, ज्यामध्ये व्यक्तीला संस्थेद्वारे कर्मचाऱ्यांमध्ये सामावून घेतले जाते आणि ती काम करत असताना तिला कामासाठी प्रशिक्षण दिले जाते. उदाहरणार्थ, संघटनेद्वारे नियुक्त केलेल्या माहिती-प्रवेश/नोंद संयोजकाला (डेटा एंट्री ऑपरेटरला) तो किंवा ती काम करत असताना पर्यवेक्षकाकडून कामासाठी प्रशिक्षित केले जाऊ शकते.

या पद्धतीमध्ये पर्यवेक्षक किंवा अगोदरच प्रशिक्षित कर्मचाऱ्याद्वारे दाखवले जाणारे कार्य समाविष्ट असते, तर प्रशिक्षणार्थी त्याचे निरीक्षण करतो. हळूहळू जेव्हा प्रशिक्षणार्थी स्वतंत्रपणे काम करण्यास सक्षम होतो, तेव्हा त्याला किंवा तिला स्वतंत्रपणे काम करण्याची परवानगी दिली जाते.

नोकरीवरील प्रशिक्षणाचा एक प्रकार म्हणजे शिकाऊ उमेदवारी, जिथे अकुशल व्यक्ती शिकाऊ म्हणून आत्मसात केली जाते. प्रशिक्षणादरम्यान त्याला किंवा तिला आवश्यक कौशल्यांसाठी आवश्यक प्रशिक्षण दिले जाते आणि काही रक्कम विद्या/प्रशिक्षण-वेतन (स्टायपेंड) म्हणून दिली जाते. प्रशिक्षणानंतर त्यांना संस्थेद्वारे त्यांच्या कर्मचाऱ्यांमध्ये सामावून घेतले जाते.

नोकरीवरचे प्रशिक्षण विशेषतः प्लंबर किंवा सुतार यासारख्या अर्ध-कुशल नोकऱ्यांसाठी फायदेशीर आहे. कुशल कामगाराचे निरीक्षण करून अकुशल व्यक्तीला अल्पावधीत सहज प्रशिक्षित केले जाऊ शकते. दुसरे म्हणजे, कुशल कर्मचारी उपलब्ध नसताना ही पद्धत उपयुक्त ठरते. अशा वेळी अकुशल कर्मचाऱ्याला घेऊन नंतर नोकरीवरच्या प्रशिक्षणाद्वारे प्रशिक्षित केले जाऊ शकते.

प्रशिक्षणाच्या या पद्धतीच्या काही महत्त्वाच्या मर्यादा, म्हणजे ज्या नोकऱ्यांसाठी उच्च पातळीची कौशल्ये आवश्यक आहेत, त्यांच्यासाठी ती वापरली जाऊ शकत नाही. अशा नोकऱ्यांसाठी संस्थेने औपचारिक प्रशिक्षण घेतलेल्या व्यक्तींची नियुक्ती करणे आवश्यक आहे. दुसरे म्हणजे, ही पद्धत ज्या कर्मचाऱ्याला प्रशिक्षणार्थी प्रशिक्षण देण्यास सांगितले जाते, त्याची उत्पादकता कमी करते, कारण त्या कर्मचाऱ्यावर आता काम करण्याची तसेच प्रशिक्षणाची दुहेरी जबाबदारी आहे. या पद्धतीची आणखी एक महत्त्वाची मर्यादा, म्हणजे ती प्रशिक्षित प्रशिक्षकाद्वारे दिली जात नसल्यामुळे ती पद्धतशीर स्वरूपाची असण्याची शक्यता कमी असते.

८.२.७ नाट्य-पात्र वठविणे (Role playing):

कौशल्ये विकसित करण्यासाठी एक अतिशय महत्त्वाची पद्धत, म्हणजे नाट्य-पात्र पद्धत. नाट्य-पात्र पद्धतीमध्ये प्रशिक्षणार्थी प्रशिक्षकाच्या उपस्थितीत कार्य करतो, जो नंतर कामगिरीविषयी अभिप्राय देतो. उदाहरणार्थ, एखाद्या मानसशास्त्रज्ञाला प्रशिक्षणार्थी मानसशास्त्रज्ञाला उपचारकर्त्या व्यक्तीची भूमिका बजावण्यास सांगून आणि सल्लार्थीविषयी सहानुभूती दर्शविण्यास सांगून सहानुभूती दाखविण्याचे कौशल्य प्रशिक्षित केले जाऊ शकते. एक प्रशिक्षित उपचारकर्ता/उपचारकर्ती, जे नाट्य-पात्राचे निरीक्षण करतात, ते प्रशिक्षणार्थीद्वारे प्रदर्शित केलेल्या वर्तनाविषयी प्रशिक्षणार्थीला अभिप्राय देऊ शकतो.

अशा प्रकारे, नाट्य-पात्र पद्धतीमध्ये दोन पायऱ्या असतात, नाट्य-पात्र आणि अभिप्राय. पहिल्या टप्प्यात, प्रशिक्षणार्थीने कर्मचाऱ्याची भूमिका स्वीकारणे आणि त्या भूमिकेतून अपेक्षित वर्तन निर्माण करणे अपेक्षित आहे. हे प्रशिक्षकाच्या उपस्थितीत केले जाते. दुसऱ्या टप्प्यात प्रशिक्षक प्रशिक्षणार्थींना योग्य प्रतिसादांच्या संदर्भात योग्य अभिप्राय देतो, जे प्रात्यक्षिक केले गेले होते आणि आवश्यक बदलदेखील करतात.

प्रशिक्षकाच्या प्रात्यक्षिकाच्या संदर्भात नाट्य-पात्र पद्धत प्रतिरूप-अनुसरण पद्धतीपेक्षा वेगळी आहे. प्रतिरूप-अनुसरणमध्ये, प्रशिक्षक किंवा प्रतिरूप व्यक्तीच्या प्रात्यक्षिकांनी प्रशिक्षण सुरु होते, तर नाट्य-पात्र पद्धतीमध्ये असे कोणतेही प्रात्यक्षिक नाहीत. त्याची सुरुवात थेट प्रशिक्षणार्थींना भूमिका बजावण्यासाठी आणि वर्तन तयार करण्यासाठी दिलेल्या परिस्थितीपासून होते. भूमिका बजावण्याची पद्धत वेगवेगळ्या प्रकारे फायदेशीर असल्याचे सिद्ध होते:

१. ही पद्धत कर्मचाऱ्यांना प्रत्यक्ष वर्तन प्रदर्शित करून कार्याविषयीचे आकलन तपासते आणि म्हणूनच कौशल्य शिकवण्यासाठी ही एक अतिशय महत्त्वाची पद्धत आहे.
२. प्रशिक्षणार्थींना व्याख्यान पद्धतीप्रमाणे केवळ माहिती ऐकण्याऐवजी कार्याचा सराव करण्याची संधी देते.
३. नाट्य-पात्र पद्धतीमध्ये प्रशिक्षणार्थींना कामगिरीविषयी अभिप्राय मिळण्याचाही फायदा होतो.

ही पद्धत वापरताना या पद्धतीच्या मर्यादादेखील लक्षात घेणे आवश्यक आहे. एक महत्त्वाची मर्यादा, म्हणजे ती वेळखाऊ पद्धत आहे. दुसरे म्हणजे, जेव्हा एका वेळी मोठ्या संख्येने प्रशिक्षणार्थी प्रशिक्षित केले जातात, त्यामुळे समस्या निर्माण होतात. अशा परिस्थितीत प्रशिक्षकाला प्रत्येकाचे निरीक्षण करणे आणि प्रतिक्रिया देणे कठीण आहे.

८.२.८ प्रतिरूपण (Simulations):

काही नोकऱ्यांसाठी प्रशिक्षणार्थींना वास्तविक परिस्थितीत नाही, तर अक्षरशः तयार केलेल्या नोकरीच्या परिस्थितीत प्रशिक्षण दिले जाऊ शकते. ही पद्धत प्रतिरूपण प्रशिक्षण म्हणून ओळखली जाते. वास्तविक विमानात प्रशिक्षित होण्यापूर्वी वैमानिकाला (तत्वतः) वास्तविक वैमानिकाची बैठकीची जागा तयार करून समान स्थितीत प्रशिक्षण दिले जाते. या आभासी परिस्थितीत प्रशिक्षणार्थीने आवश्यक कौशल्ये दाखवणे आणि विमान उडवण्याच्या कौशल्याचा सराव करणे आवश्यक आहे.

जसे आपण अगोदर पाहिले होते, निष्ठेनुसार अनुकरण भिन्न असू शकतात. उच्च निष्ठा-प्रतिरूपणामध्ये, वास्तविक आणि उत्पादित आभासी परिस्थितीमध्ये अधिक समानता असते, तर कमी निष्ठा-प्रतिरूपणाबाबत दोन्हीमध्ये कमी समानता असते.

प्रतिरूपणामध्ये संपूर्ण अनुकरणीय वातावरण तयार करणे किंवा संगणकावर अक्षरशः समान परिस्थिती निर्माण करणे समाविष्ट असू शकते. पायलट प्रशिक्षण संस्थांमध्ये प्रशिक्षणार्थी वैमानिकांना विमानाची अनुभूती देण्यासाठी जमिनीवर विमानाची संपूर्ण स्थिती तयार केली

जाते. तथापि, ही पद्धत खूप महाग आहे आणि एका वेळी फक्त काही प्रशिक्षणार्थींना प्रशिक्षण देण्यास सक्षम आहे. म्हणून अक्षरशः तयार केलेल्या प्रतिरूपणामध्ये जेथे संगणकावर आवश्यक कौशल्ये शिकवण्यासाठी विमान परिस्थिती निर्माण केली जाते, ते अधिक उपयुक्त ठरते.

प्रतिरूपण अध्ययनाचा सर्वात महत्त्वाचा फायदा, म्हणजे प्रशिक्षण प्रक्रियेत प्रत्यक्ष कामाची परिस्थिती निर्माण करण्याची क्षमता. हे शिकण्यात सुधारणा करण्यास मदत करते आणि कौशल्याची चांगली आकलन निर्माण करते. अशी अनेक कौशल्ये आहेत, ज्यासाठी एखाद्या व्यक्तीला प्रत्यक्ष साधन वापरून प्रशिक्षित केले जाऊ शकत नाही. उदाहरणार्थ, रूग्णावर शस्त्रक्रिया करण्यासाठी चिकित्सकांना थेट प्रशिक्षण दिले जाऊ शकत नाही. अशा परिस्थितीत प्रथम कौशल्याचा प्रतिरूपण स्थितीत सराव करणे, हा कौशल्य प्रशिक्षणाचा एक प्रभावी मार्ग बनतो. तिसरे म्हणजे, प्रतिरूपण स्थिती प्रशिक्षणार्थींना नोकरीच्या स्थितीत कर्मचारी दाखवण्यापूर्वी कौशल्यांचा आवश्यक सराव करता येतो. या फायद्यांमुळे ही पद्धत वैमानिक, नौदल, वायुसेना आणि औषधे यांसारख्या नोकऱ्यांसाठी प्रशिक्षणात सामान्यतः वापरली जाते.

खर्च ही या पद्धतीची अत्यंत महत्त्वाची मर्यादा आहे. प्रतिरूपण कार्याचे वातावरण तयार करणे खूप महाग आहे. याशिवाय, आणखी एक मर्यादा, म्हणजे या पद्धतीने प्रशिक्षण घेतलेल्या प्रशिक्षणार्थींच्या संख्येतील मर्यादा. मोठ्या संख्येने प्रशिक्षणार्थींना प्रशिक्षण द्यायचे असताना ही पद्धत वापरणे अवघड आहे.

८.२.९ इलेक्ट्रॉनिक प्रशिक्षण (Electronic Training):

प्रशिक्षण कार्यक्रमांमध्ये संगणक आणि इंटरनेट यांसारख्या विविध इलेक्ट्रॉनिक माध्यमांचा वापर वाढत आहे. अशा प्रशिक्षणाला इलेक्ट्रॉनिक प्रशिक्षण म्हणतात. इलेक्ट्रॉनिक प्रशिक्षणाचे विस्तृतपणे समकालिक प्रशिक्षण आणि अतुल्यकालिक प्रशिक्षणामध्ये वर्गीकरण केले जाते. समकालीन प्रशिक्षणामध्ये प्रशिक्षक आणि प्रशिक्षणार्थी वेगवेगळ्या भौगोलिक स्थानांवरून इलेक्ट्रॉनिक माध्यमावर प्रत्यक्ष भेटतात. दुसरीकडे, विद्यमान प्रशिक्षणात प्रशिक्षणार्थी त्यांच्या सोयीनुसार कधीही इलेक्ट्रॉनिक माध्यमातून शिकू शकतो.

प्रशिक्षणामध्ये इलेक्ट्रॉनिक उपकरणांचा वेगवेगळ्या प्रकारे सहभाग असतो:

१. **इंटरनेट आणि संकेतस्थळ पृष्ठे** प्रत्यक्ष प्रशिक्षण कार्यक्रम वितरीत करण्यासाठी एक माध्यम म्हणून वापरली जातात.
२. **संगणक-सहाय्य सूचना (Computer-assisted instructions - CAI)** प्रशिक्षण सामग्री चित्रे आणि सचेतनीकरणाच्या (अॅनिमेशन) स्वरूपात सादर करण्यासाठी उपयुक्त आहेत, ज्यामुळे शिकवलेल्या सामग्रीचे आकलन सुलभ होते.
३. **संगणक-प्रबंधित अध्ययन (Computer-managed learning - CML)** मध्ये प्रशिक्षणार्थींच्या कार्यक्षमतेचे विश्लेषण करण्यासाठी आणि नंतर प्रशिक्षण कार्यक्रमाची प्रगतीनुसार नियोजन करण्यासाठी संगणक कार्यक्रमासह अधिक वैयक्तिक दृष्टिकोन समाविष्ट असतो.

४. **अनुकूलनात्मक इलेक्ट्रॉनिक-प्रशिक्षणामध्ये (ई-प्रशिक्षणामध्ये)** शिकणाऱ्याचा वेग ओळखणे आणि प्रशिक्षणाची सामग्री आणि गती यामध्ये बदल करणे, हे प्रशिक्षणार्थीच्या गतीसाठी योग्य बनवणे समाविष्ट आहे.

अशाप्रकारे इलेक्ट्रॉनिक उपकरणे प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या वितरणासाठी, प्रशिक्षण कार्यक्रमाची सामग्री अधिक प्रभावी बनवण्यासाठी, प्रशिक्षणार्थीच्या गतीनुसार प्रशिक्षण कार्यक्रमात बदल करण्यासाठी आणि प्रशिक्षणार्थीच्या प्रगतीवर लक्ष ठेवण्यासाठी उपयुक्त आहेत. इलेक्ट्रॉनिक प्रशिक्षण अनेक प्रकारे फायदेशीर ठरले आहे. ४.

१. पहिला फायदा, म्हणजे मोठ्या संख्येने प्रशिक्षणार्थी ज्यांना एका वेळी प्रशिक्षण दिले जाऊ शकते. परिदृश्य (ऑनलाइन) प्रशिक्षण मोठ्या संख्येने सहभागींना सामावून घेऊ शकते आणि एका वेळी मोठ्या संख्येने प्रशिक्षणार्थींना प्रशिक्षण देऊ शकते.
२. या प्रकारच्या प्रशिक्षणाचे आणखी एक कौशल्य, म्हणजे वेगवेगळ्या भौगोलिक स्थानांवरून लोकांना प्रशिक्षित करण्याची क्षमता. विविध ठिकाणांहून आलेल्या प्रशिक्षणार्थींना परिदृश्य प्रशिक्षण कार्यक्रमांद्वारे प्रशिक्षण दिले जाऊ शकते.
३. इलेक्ट्रॉनिक प्रशिक्षणाचा तिसरा फायदा, म्हणजे प्रतिमा आणि सचेतनिकरणाद्वारे प्रशिक्षण अधिक परिणामकारक आणि प्रभावी बनविण्याच्या क्षमतेमध्ये आहे.
४. काही प्रकारचे इलेक्ट्रॉनिक प्रशिक्षण, जसे की संगणक व्यवस्थापित शिक्षण हे स्वतःची गती असते आणि प्रशिक्षणार्थींना त्यांच्यासाठी सोयीस्कर कोणत्याही वेळी अभ्यासक्रम घेण्यास अनुमती देते. यामुळे प्रशिक्षणार्थी कामात अडथळा न येता प्रशिक्षण पूर्ण करू शकतो.
५. इलेक्ट्रॉनिक प्रशिक्षणाद्वारे प्रदान केलेले स्वयं-गतीज शिक्षण फायदेशीर ठरते, कारण प्रत्येक व्यक्तीमध्ये भिन्न क्षमता असते आणि सामग्री समजून घेण्याच्या गतीमध्ये फरक असतो. ज्यांना काम करत असताना त्यांचा विकास आणि कौशल्य वाढवायचे आहे, त्यांच्यासाठी ही पद्धत अतिशय उपयुक्त आहे.

आज विविध व्यासपीठ/ इलेक्ट्रॉनिक माध्यमे आहेत, ज्यांद्वारे प्रशिक्षण दिले जाते आणि मोठ्या संख्येने प्रशिक्षण व्यासपीठ आहेत, जे विविध कौशल्यांसाठी इलेक्ट्रॉनिक प्रशिक्षण देतात. इलेक्ट्रॉनिक प्रशिक्षण देखील खूप लोकप्रिय होत आहे. या प्रकारच्या प्रशिक्षणाच्या काही मर्यादा आहेत, ज्याकडे लक्ष देणे आवश्यक आहे. ५.

१. संगणकावर आधारित प्रशिक्षण कार्यक्रम तयार करण्यासाठी लागणारा खर्च आणि कौशल्य ही पहिली मर्यादा लक्षात घेणे आवश्यक आहे.
२. दुसरी महत्त्वाची मर्यादा समोर येते, ती म्हणजे पर्यवेक्षणाचा अभाव. हे स्वयं-गतीज असल्यामुळे प्रशिक्षणार्थी स्वयं-प्रेरित नसल्यास प्रशिक्षणार्थी प्रशिक्षण वगळण्याची आणि विलंबात गुंतण्याची शक्यता असते. अशा प्रकारे, पर्यवेक्षणाच्या अभावामुळे प्रशिक्षण पूर्ण होण्याची शक्यता कमी होते. या पद्धतीत प्रशिक्षण कार्यक्रम पूर्ण

करण्यासाठी प्रशिक्षणार्थीकडून उच्च स्व-प्रेरणा आणि वेळेचे व्यवस्थापन आवश्यक आहे.

निवड, पदयोजन आणि भरती यांसाठी
मूल्यांकन पद्धती - II

या मर्यादा असूनही इलेक्ट्रॉनिक प्रशिक्षण लोकांना विविध कौशल्ये आणि ज्ञानासाठी प्रशिक्षित करण्यात एक आशादायक भूमिका देते आणि लोकसंख्येच्या विस्तृत श्रेणीमध्ये त्याची लोकप्रियता वाढत आहे.

८.२.१० मार्गदर्शन (Mentoring):

एखाद्या व्यक्तीच्या कामकाजाच्या जीवनाच्या प्रत्येक टप्प्यावर वेगवेगळ्या परिस्थितींचा सामना करावा लागतो, जे आव्हाने आणि संघर्षांचे रूप घेऊ शकतात. अनेकदा आव्हानात्मक परिस्थिती अधिक अनुभवी व्यक्तीच्या मार्गदर्शनाने प्रभावीपणे हाताळली जाऊ शकते. उदाहरणार्थ, जर सहाय्यक व्यवस्थापक त्याच्या किंवा तिच्या कनिष्ठ सहकारी व्यक्तीचे असहाय्य वर्तन व्यवस्थापित करण्यास सक्षम नसेल, तर त्याच्यापेक्षा अधिक अनुभवी व्यवस्थापक त्याला परिस्थिती हाताळण्यासाठी मार्गदर्शन करू शकतो. अशा प्रकारे, मार्गदर्शनामध्ये प्रशिक्षण आणि प्रशिक्षणाचा समावेश असतो, जो प्रशिक्षणार्थीपेक्षा अधिक अनुभवी आणि अधिक ज्ञान असलेल्या व्यक्तीने दिलेला असतो.

मार्गदर्शन देणाऱ्या व्यक्तीला 'मार्गदर्शक' (mentor) म्हणून संबोधले जाते, तर प्रशिक्षण घेणाऱ्या प्रशिक्षणार्थीला 'शिकणारा/ प्रशिक्षणार्थी/ शिष्य' (mentee) असे संबोधले जाते. मार्गदर्शकाची भूमिका आवश्यक वातावरण आणि समर्थन प्रदान करणे आहे, जेणेकरून प्रशिक्षणार्थी त्याच्या/तिच्या व्यावसायिक कारकिर्दीत वाढू करू शकेल.

मार्गदर्शकाने हाती घेतलेले काही महत्वाचे उपक्रम पुढीलप्रमाणे आहेत:

१. मार्गदर्शक प्रशिक्षणार्थीला आपल्या व्यवसायात अत्यंत वरच्या स्थानांवर जाण्यासाठी मार्गदर्शन देऊ शकतात.
२. जेव्हा प्रशिक्षणार्थीला पदोन्नती दिली जाते आणि तो जबाबदाऱ्या व्यवस्थापित करण्यास सक्षम नसतो, तेव्हा मार्गदर्शक त्याला त्याच्या जबाबदाऱ्या व्यवस्थापित करण्यात मदत करण्यासाठी सहाय्यक भूमिका बजावू शकतात.
३. प्रशिक्षणार्थी कार्या-दरम्यान जेव्हा वाढीमध्ये काही अडथळे किंवा समस्या येतात, तेव्हा प्रशिक्षणार्थीला त्यांचा दृष्टिकोन समजून घेण्यास आणि मूल्यमापन करण्यास मदत करू शकतात आणि आवश्यक असल्यास ते प्रशिक्षणार्थीला दृष्टिकोन बदलण्यास मदतदेखील करू शकतात.
४. मार्गदर्शक नेहमी निर्देशात्मक सहाय्य देऊ शकत नाही, परंतु त्यांना अप्रत्यक्ष सहाय्यदेखील करू शकतो. अनुभवी व्यक्ती ज्या पद्धतीने कार्य करते आणि प्रतिसाद देते तेदेखील एक भूमिका प्रतिरूप व्यक्ती धारण करून प्रशिक्षणार्थीला मदत करू शकते. अशा प्रकारे,, त्यांच्या अनुकरणीय वर्तनासह मार्गदर्शकदेखील मार्गदर्शकासाठी एक सकारात्मक आदर्श म्हणून काम करू शकतात.

मार्गदर्शन-पर संबंध (Mentorship) हे मार्गदर्शक आणि प्रशिक्षणार्थी या दोघांसाठी प्रशिक्षणाचा एक फायदेशीर प्रकार असल्याचे आढळून आले आहे.

१. अनुभवी मार्गदर्शकाद्वारे प्रदान केलेल्या मार्गदर्शनाचा आणि समर्थनाचा प्रशिक्षणार्थीला निश्चितपणे फायदा होतो. त्यांची कार्यक्षमता आणि उत्पादकता सुधारण्यासाठी आणि त्याद्वारे त्यांची कौशल्ये विकसित करण्यासाठी हे त्यांच्यासाठी उपयुक्त ठरू शकते.
२. संस्थेच्या संस्कृती आणि पद्धतींविषयीचे ज्ञान स्थानांतरित करण्यासाठी प्रशिक्षणाच्या या स्वरूपाची भूमिका म्हणजे मार्गदर्शनाचा दुसरा फायदा. प्रत्येक संस्थेची स्वतःची कार्यपद्धती आणि सांस्कृतिक पद्धती असते. संस्थेत सामील झालेल्या व्यक्तीला ते आकलनण्यास वेळ लागू शकतो. एक मार्गदर्शक असणे हे संस्थात्मक संस्कृतीच्या पद्धती आणि कार्यपद्धतीकडे लक्ष देण्यास मदत करते.
३. मार्गदर्शक असणे हे प्रशिक्षणार्थीचे व्यावसायिक कारकीर्द समृद्ध करण्यासाठी फायदेशीर ठरते. आवश्यक मार्गदर्शन आणि सुधारित कार्यक्षमतेसह हे प्रशिक्षणार्थीला बढती मिळण्याची अधिक चांगली संधी मिळण्यास मदत करते.
४. मार्गदर्शक कार्यक्रमांद्वारे मार्गदर्शकांना क्षमता, तसेच प्रशिक्षणार्थीच्या क्षमतांचे निरीक्षण करण्याची आणि समजून घेण्याची संधी मिळते. हे अत्यंत सक्षम असलेल्या प्रशिक्षणार्थीचा दृष्टिकोन सुधारतो.
५. संपूर्ण कारकीर्दीत एखाद्या व्यक्तीला काही वैयक्तिक समस्यांनादेखील सामोरे जावे लागते किंवा व्यक्तिमत्त्वाची वैशिष्ट्येदेखील असू शकतात, जी त्यांच्या वाढीच्या प्रक्रियेत अडथळा म्हणून काम करू शकतात. मार्गदर्शक मिळाल्याने आवश्यक भावनिक आधार मिळण्यास मदत होते. हे प्रशिक्षणार्थीला अंतर्गत अडथळांचे मूल्यमापन करण्यास आणि मार्गदर्शकाच्या मदतीने त्यांच्याद्वारे कार्य करण्यास मदत करते.

मार्गदर्शन-पर संबंध कार्यक्रमाचा मार्गदर्शकालादेखील फायदा होतो, कारण ते त्यांना त्यांच्या मार्गदर्शनाखालील लोकांना मार्गदर्शन करण्याची आणि त्यांचे संगोपन करण्याची आणि त्यांचे ज्ञान इतरांना हस्तांतरित करण्याची संधी देते. याद्वारे मार्गदर्शक नेतृत्व कौशल्य विकसित करू शकतो.

मार्गदर्शन-पर संबंध कार्यक्रमदेखील संघटनेला मदत करू शकतात, कारण असे कार्यक्रम अधिक अनुभवी ते कमी अनुभवी कर्मचाऱ्याकडे ज्ञान आणि अनुभवाचे प्रभावी हस्तांतरण करण्यास मदत करतात. यामुळे कर्मचाऱ्याचे कार्यविषयक समाधान (job satisfaction) देखील सुधारते आणि कर्मचाऱ्याने अनुभवलेला ताण कमी होतो. यामुळे संघटनात्मक वातावरण अधिक समावेशक बनते आणि कर्मचारी प्रतिबद्धता (employee engagement) सुधारते. असे कार्यक्रम संघटनेमध्ये सहाय्यक आणि सहयोगी वातावरण निर्माण करण्यासाठी प्रभावी ठरू शकतात. मार्गदर्शन-पर संबंध कार्यक्रमाची परिणामकारकता सुधारण्यासाठी संघटनेने खालील टप्प्यांकडे लक्ष देणे आवश्यक आहे:

१. संस्थेतील अशा व्यक्तींना ओळखा, ज्यांच्याकडे मार्गदर्शक म्हणून काम करण्याची क्षमता असू शकते.
२. मार्गदर्शन-पर संबंध कार्यक्रमांला औपचारिक बनवा, जेणे करून प्रत्येक प्रशिक्षणार्थी, जो संस्थेत सामील होतो किंवा ज्यांना मार्गदर्शन-पर संबंधची गरज आहे, त्यांना मार्गदर्शन आणि समर्थन करण्यासाठी कोणीतरी असेल.
३. योग्य मार्गदर्शक जोडी ओळखा, जेणेकरून एक मार्गदर्शक-प्रशिक्षणार्थी योग्य असेल आणि दोन्ही पक्षांना एकमेकांच्या सहवासातून फायदा होईल आणि संस्थेला देखील प्रशिक्षणाचा फायदा होईल.
४. संस्थेने मार्गदर्शन-पर संबंध कार्यक्रमाची प्रगती मधून-मधून आणि दरवर्षी त्याची परिणामकारकता आणि मार्गदर्शक आणि प्रशिक्षणार्थी यांच्यासाठी समाधानाच्या दृष्टीने तपासली पाहिजे आणि त्याचे मूल्यांकन केले पाहिजे.

संघटनेद्वारे योग्य तपासणी आणि संक्षिप्त विवरण महत्वाचे आहे, कारण मार्गदर्शन नेहमीच आदर्शपणे केले पाहिजे, तसे कार्य करत नाही. मार्गदर्शन-पर संबंध कार्यक्रमांमध्ये अनुभवल्या जाणाऱ्या काही समस्या आहेत:

१. एकमेकांशी जोडलेले मार्गदर्शक-प्रशिक्षणार्थी एकमेकांशी सोयीस्कर नसू शकतात. अशा परिस्थितीत मदत होण्याऐवजी मार्गदर्शक कार्यक्रम नैसर्गिकरीत्या अधिक विनाशकारी होऊ शकतो.
२. काही विशिष्ट संस्थांमध्ये प्रशिक्षणार्थींना सोयीस्कर असतील, ते मार्गदर्शक निवडण्याची परवानगी दिली जाऊ शकते. हे प्रशिक्षणार्थींना निवडण्याची परवानगी देत असले, तरी हे असमतोल मार्गदर्शक-प्रशिक्षणार्थी गुणोत्तराची समस्यादेखील निर्माण करते, ज्यामध्ये काही मार्गदर्शकांना अनेकांकडून प्राधान्य दिले जाते, तर काहींना कोणीही प्राधान्य देत नाही. जेव्हा एखाद्या मार्गदर्शकावर जास्त भार पडतो, तेव्हा त्यांची मार्गदर्शनाची भूमिका प्रभावीपणे पार पाडणे कठीण होऊ शकते.
३. जेव्हा मार्गदर्शकांना मार्गदर्शनाचे प्रशिक्षण दिले जाते, तेव्हा मार्गदर्शन कार्यक्रम प्रभावी होतो. हे मार्गदर्शकाला त्यांची भूमिका आणि कार्य समजून घेण्यास मदत करते आणि त्यांना प्रभावीपणे कार्य करण्यास मदत करते. योग्य प्रशिक्षणाच्या अनुपस्थितीत मार्गदर्शक कधीकधी खूप नकारात्मक प्रतिक्रिया देऊ शकतात किंवा काही वेळा प्रशिक्षणार्थींच्या क्षमतांना न्याय देऊ शकत नाहीत. अशा वर्तनामुळे प्रशिक्षणार्थींमध्ये ताण वाढू शकतो.
४. प्रशिक्षणार्थींच्या भावनिक असुरक्षिततेचा अवाजवी फायदा मार्गदर्शकने घेणे योग्य नाही. मार्गदर्शक त्यांचे काम प्रशिक्षणार्थींकडून करून घेणे किंवा वैयक्तिक अनुकूलता मागणे यांसारखे विध्वंसक वर्तन दाखवू शकतात. याचा परिणाम प्रशिक्षणार्थींमध्ये निराशा येऊ शकते आणि नातेसंबंध अडचणी निर्माण करू शकतात.

वरील सर्व सुचविते, की मार्गदर्शन कार्यक्रम प्रभावीपणे नियोजित आणि अंमलात आणले गेले, तर कर्मचारी तसेच संस्थेला अनेक फायदे आहेत.

८.२.११ कार्यकारी प्रशिक्षण (Executive Coaching):

प्रत्येक स्तरावरील कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण आवश्यक आहे. कार्यकारी स्तरावरील कर्मचारी अनुभवी आणि त्यांच्या भूमिका आणि जबाबदाऱ्यांविषयी जागरूक असतात. तथापि, त्यांना प्रभावीपणे नेतृत्व करण्यासाठी, त्यांच्या कारकिर्दीत उत्तरोत्तर वाढ करण्यासाठी आणि संस्थेच्या वाढीसाठी उत्पादकपणे योगदान देण्यास सक्षम करण्यासाठी काही वैयक्तिक प्रशिक्षण आवश्यक आहे. उच्च-स्तरीय अधिकाऱ्यांसाठी प्रशिक्षणाचा हा प्रकार कार्यकारी प्रशिक्षण (एक्झिक्युटिव्ह प्रशिक्षण) म्हणून ओळखला जातो. उदाहरणार्थ, या पदासाठी नुकतीच नियुक्ती करण्यात आलेला कार्यकारी अधिकारी गुंतवणूकदारांच्या आव्हानांना तोंड देऊ शकत नाही. यावेळी सेवानिवृत्त कार्यकारी प्रशिक्षक म्हणून काम करू शकतात आणि समस्या सोडवण्याच्या पद्धती आणि माध्यमांवर चर्चा करू शकतात. प्रशिक्षक त्याचे अनुभव सामायिक करू शकतात आणि कार्यकारिणीला परिस्थितीचा सामना करण्यास मदत करण्यासाठी भिन्न दृष्टीकोनांचे मूल्यांकन करण्यास मदत करू शकतात. कार्यकारी प्रशिक्षणाची काही महत्त्वाची वैशिष्ट्ये आहेत:

१. यामध्ये उच्च-स्तरीय कार्यकारी अधिकारी आणि उच्च-स्तरीय कार्यकारिणीला प्रशिक्षित करण्यासाठी नियुक्त केलेले प्रशिक्षक यांच्यातील व्यावसायिक संबंधांचा समावेश आहे.
२. संबंध वैयक्तिक आहे आणि त्यात एक-एक नाते समाविष्ट आहे. व्यवस्थापकाची समस्या आणि आव्हाने समजून घेणे आणि आवश्यक हस्तक्षेप करणे, ही प्रशिक्षकाची भूमिका आहे.
३. प्रशिक्षकाचे कार्य कार्यकारिणीला सध्याच्या आव्हानांना सामोरे जाण्यास मदत करणे आणि भविष्यातील आव्हानांसाठी तयार करणे हे आहे. प्रशिक्षकाचे आणखी एक महत्त्वाचे कार्य, म्हणजे सहाय्यक असणे, जेणे करून व्यवस्थापकाला परिस्थिती प्रभावीपणे हाताळण्यास मदत होईल.

कार्यकारी प्रशिक्षणद्वारे प्रशिक्षण खालील प्रकारे कार्यकारी स्तरावरील व्यवस्थापकांसाठी फायदेशीर आहे:

१. कार्यकारी प्रशिक्षण व्यवस्थापकाला त्याच्या किंवा तिच्या आव्हानांचे स्रोत समजून घेण्यास मदत करते आणि परिस्थिती कशी हाताळली जावी, याविषयी विचार करण्यास मदत करते.
२. कार्यकारी प्रशिक्षण व्यवस्थापकांमध्ये वाटाघाटी कौशल्ये, प्रभाव कौशल्ये आणि धोरणात्मक विचार यासारखी कौशल्ये विकसित करण्यात मदत करते. ही कौशल्ये अधिकाऱ्यांना संघटनेच्या उच्च स्तरावर अनुभवत असलेल्या समस्या हाताळण्यास मदत करतात.

३. कार्यकारी स्तरावर पदोन्नती झालेल्या अनेक कर्मचाऱ्यांमध्ये प्रतिनिधी मंडळासारखी व्यवस्थापकीय कौशल्ये नसू शकतात. यामुळे व्यवस्थापकावर कामाचा जास्त भार पडतो आणि ते व्यवस्थापकीय कार्यात कार्यक्षमतेने काम करू शकत नाहीत. कार्यकारी प्रशिक्षण व्यवस्थापकांना त्यांच्या कार्यपद्धती समजून घेण्यास आणि त्यावर विचार करण्यास आणि अधिक प्रभावी व्यवस्थापकीय कौशल्ये विकसित करण्यास सक्षम करते.
४. उच्च-स्तरीय व्यवस्थापकांची नेतृत्व कौशल्ये सुधारण्याची ही एक प्रभावी आणि कार्यक्षम पद्धत आहे.
५. या प्रकारचे प्रशिक्षण कार्यकारिणीला त्यांच्या स्वतःची जाणीव होण्यास आणि त्यांच्या क्षमतांचा विस्तार करण्यास सक्षम करते.

या पद्धतीची सर्वात महत्त्वाची मर्यादा म्हणजे योग्य प्रशिक्षक शोधण्याची शक्यता. उच्च-स्तरीय अधिकाऱ्यांसाठी एक योग्य व्यक्ती मिळणे, जो कार्यकारिणीला मार्गदर्शन करण्यास सक्षम असेल आणि योग्य वाढीचा सल्ला देऊ शकेल. हे संस्थेसाठी कठीण काम आहे. एका चांगल्या प्रशिक्षकाला संस्थेचे, मानसशास्त्राचे आणि व्यवसायाचे चांगले ज्ञान असले पाहिजे, जेणे करून तो किंवा ती कार्यकारिणीला योग्य दिशानिर्देश आणि समर्थन प्रदान करण्यास सक्षम असेल. दुसरे म्हणजे, कार्यकारी प्रशिक्षण देण्याची पद्धतशीर प्रक्रिया नसल्यामुळे आणि त्यामुळे अनेक वेळा अपेक्षित परिणाम होऊ शकत नाहीत.

अशा प्रकारे,, या विभागात आपण प्रशिक्षणाच्या सर्वात सामान्यपणे वापरल्या जाणाऱ्या विविध पद्धती पाहिल्या. प्रत्येक पद्धतीचे स्वतःचे फायदे तसेच मर्यादा आहेत. प्रशिक्षणार्थीला कामावर घेण्यापूर्वी त्यांच्या योग्य आणि अयोग्य बाजू पाहणे आवश्यक आहे. इच्छित परिणाम निर्माण करण्यासाठी या पद्धतीदेखील एकत्र केल्या जाऊ शकतात. अशा प्रकारे, प्रशिक्षण कार्यक्रमाची रचना करताना शिक्षणाची विविध तत्त्वे वापरण्याची काळजी घेतली पाहिजे आणि एक योग्य पद्धत निवडावी, जेणे करून जास्तीत जास्त शिकणे आणि शिक्षणाचे हस्तांतरण होईल.

एकदा प्रशिक्षण कार्यक्रमाची रचना आणि नियोजित झाल्यानंतर प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे वितरण होते. पुढील भागात आपण प्रशिक्षण देण्याच्या विविध टप्प्यांवर चर्चा करू.

८.३ प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे वितरण (DELIVERY OF A TRAINING PROGRAM)

आता आपण प्रशिक्षणाच्या पुढील टप्प्यावर चर्चा करू. प्रशिक्षण कार्यक्रमाचा हा चौथा टप्पा आहे. नियोजनाच्या टप्प्यानंतर प्रशिक्षक प्रत्यक्षात प्रशिक्षण कार्यक्रमास सुरुवात करतो. याला प्रशिक्षणाची वितरण अवस्था म्हणतात.

या टप्प्यामध्ये प्रशिक्षण कार्यक्रमासाठी ठिकाण किंवा ठिकाण ओळखणे आणि प्रशिक्षणासाठी आवश्यक सामग्रीची व्यवस्था करणे समाविष्ट आहे. प्रशिक्षणाच्या स्वरूपानुसार आवश्यक साहित्य भिन्न असेल. संगणक वापरण्याच्या प्रशिक्षणासाठी

संगणक उपकरणांची आवश्यकता असू शकते, तर शस्त्रक्रियेसाठी प्रशिक्षणासाठी ऑपरेशन थिएटर किंवा प्रतिकृती परिस्थिती आवश्यक असेल.

वितरणाचा हा टप्पा प्रशिक्षण प्रक्रियेतील महत्त्वाचा टप्पा आहे. प्रशिक्षक म्हणून नियुक्त केलेल्या तज्ञाने प्रशिक्षण कार्यक्रम पद्धतशीरपणे वितरित केला पाहिजे, जेणे करून प्रशिक्षणाची उद्दिष्ट्ये साध्य होतील. प्रशिक्षक आणि प्रशिक्षकाच्या नियोजन कौशल्यांवर बरेच काही अवलंबून असते. प्रभावी नियोजन असलेला एक कुशल प्रशिक्षक प्रशिक्षणार्थींना कौशल्ये आणि ज्ञानासाठी प्रशिक्षण देऊ शकेल, जे प्रशिक्षण कार्यक्रम विकसित करण्याच्या उद्देशाने आहे. प्रशिक्षण कार्यक्रम प्रभावीपणे पार पाडण्यासाठी प्रश्नातील कौशल्य आणि प्रशिक्षण तंत्रातील प्रशिक्षकाचे कौशल्य महत्त्वाचे आहे.

प्रशिक्षण कार्यक्रम कालावधीत बदलू शकतो काही फक्त काही तासांसाठी, तर काही महिने आणि काही एक किंवा दोन वर्षांसाठी देखील चालू शकतात. प्रशिक्षण कार्यक्रमादरम्यान प्रशिक्षणार्थींना कार्यक्रम सुरू ठेवण्यास प्रवृत्त करणे आणि त्यांना नोकरीच्या स्थितीत स्थानांतरित करण्यास मदत करणे, हे प्रशिक्षकाचे अत्यंत महत्त्वाचे कार्य आहे. काही प्रशिक्षण कार्यक्रमांमध्ये प्रशिक्षणार्थीला अर्ज करण्यात आणि नोकरीच्या स्थितीत हस्तांतरित करण्यात येणाऱ्या अडचणी ओळखण्यासाठी मधूनमधून पाठपुरावा केला जातो. औद्योगिक व संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञाने प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या वितरणाचे संक्षिप्त विवरण केले पाहिजे आणि सुरळीत वितरणासाठी आवश्यक मदत करणे आवश्यक आहे.

वितरणानंतर प्रशिक्षण कार्यक्रमाचा शेवटचा टप्पा येतो, ज्यामध्ये कार्यक्रमाचे मूल्यांकन केले जाते. यापुढील भागात आपण मूल्यमापन टप्प्याचे तपशील पाहू.

८.४ प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे मूल्यमापन (EVALUATION OF A TRAINING PROGRAM)

प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या या अंतिम टप्प्यात वितरित कार्यक्रमाची उपयुक्तता ओळखण्यासाठी त्याचे मूल्यांकन केले जाते. नियोजित आणि हाती घेतलेले सर्व प्रशिक्षण कार्यक्रम उपयुक्त ठरतीलच असे नाही. काही प्रशिक्षण कार्यक्रम उपयुक्त आहेत, तर काही वितरीत झाल्यानंतर ते उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी सक्षम असल्याचे सिद्ध होऊ शकत नाहीत, जे साध्य करण्यासाठी तयार केले होते. काही प्रशिक्षण कार्यक्रम केवळ आंशिक/ अर्धवट उद्दिष्ट्ये साध्य करू शकतात. सर्व प्रशिक्षण कार्यक्रमांचे वस्तुनिष्ठ मूल्यमापन करणे आवश्यक आहे, जेणे करून जे उपयुक्त आहेत तेच चालू ठेवले जातील, तर जे उपयुक्त नाहीत ते टाकून दिले जाऊ शकतात किंवा आवश्यकतेनुसार सुधारित केले जाऊ शकतात.

या विभागात प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या मूल्यमापनात सामील असलेल्या पायऱ्या समजून घेऊया. प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या मूल्यमापनामध्ये प्रशिक्षण कार्यक्रमाची उपयुक्तता पद्धतशीरपणे ओळखण्यासाठी वैज्ञानिक आणि वस्तुनिष्ठ प्रक्रिया समाविष्ट असते. यात पुढील पाच पायऱ्यांचा समावेश आहे आणि आता आपण या प्रत्येक टप्प्यांची तपशीलवार चर्चा करू.

१. निकष तयार करणे (Setting the Criteria):

काही उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी प्रशिक्षण कार्यक्रम हाती घेतला जातो. ही उद्दिष्ट्ये प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे मूल्यमापन करण्यासाठी निकष म्हणून कार्य करू शकतात. उदाहरणार्थ, जर कर्मचाऱ्यांना संवाद-कौशल्यासाठी प्रशिक्षित केले गेले असेल, कारण ग्राहकांकडून मोठ्या प्रमाणात तक्रारी येत आहेत, तर ग्राहकांच्या तक्रारी हा एक निकष असू शकतो, ज्याच्या अनुषंगाने आम्ही आता प्रशिक्षण कार्यक्रम उपयुक्त आहे की नाही, याचे मूल्यांकन करू शकतो. त्याचप्रमाणे, जर एखाद्या वस्तुनिर्माण घटकमध्ये यंत्राच्या वापरासाठी प्रशिक्षण दिले गेले असेल, कारण त्या घटकामध्ये मोठ्या संख्येने अपघातांची नोंद झाली असेल, तर अपघातांची संख्या हा एक निकष असू शकतो, ज्याच्या अनुषंगाने आपण आता प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या उपयुक्ततेचे मूल्यांकन करू शकतो. प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या परिणामकारकतेचे मूल्यमापन प्रशिक्षण स्तरावर आणि दुसरे म्हणजे कामगिरीच्या पातळीवर केले जाऊ शकते.

अ) प्रशिक्षण-स्तर (Training-level):

प्रशिक्षणानंतर लगेचच सहभागींच्या वर्तनात बदल दिसू शकतात. हे बदल, जे प्रशिक्षणाच्या तात्काळ परिणामाद्वारे प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या मूल्याचे आकलन करण्यास मदत करतात, त्यांना प्रशिक्षण-स्तरीय निकष म्हणतात. प्रशिक्षण-स्तराशी संबंधित दोन निकष, म्हणजे प्रतिक्रियांचे निकष आणि शिकण्याचे निकष.

प्रतिक्रियांचे निकष (Reactions criteria):

हे सहभागींना प्रशिक्षण कार्यक्रम आवडले की नाही, हे सूचित करते. सहभागींना प्रशिक्षण कार्यक्रम किती प्रमाणात आवडला, हे आम्हाला प्रशिक्षण कार्यक्रम किती आकर्षक आणि चांगले वितरित केले, हे ओळखण्यास मदत करते. प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या शेवटी, प्रशिक्षण कार्यक्रमावरील त्यांच्या प्रतिक्रिया समजून घेण्यासाठी सहभागींना प्रश्नावली वितरित केली जाऊ शकते. खालीलप्रमाणे बाबींचा यात समावेश असेल:

१. प्रशिक्षण कार्यक्रम उपयुक्त होता

२. प्रशिक्षण कार्यक्रम प्रभावी होता

या बाबींवरील सहभागींच्या प्रतिसादामुळे प्रशिक्षण सामग्री आणि वितरण पद्धत प्रभावी होते की नाही, हे जाणून घेण्यात मदत होते.

केवळ प्रशिक्षणार्थींच्या प्रतिक्रिया समजून घेणे पुरेसे नाही. इच्छित बदल घडवून आणण्यासाठी प्रशिक्षण प्रभावी ठरले की नाही, हेदेखील प्रशिक्षण स्तरावर जाणून घेणे आवश्यक आहे. हे शिकण्याच्या निकषांद्वारे केले जाते.

अध्ययन निकष (Learning criteria):

वर्तनात काही बदल घडवणे, हा प्रशिक्षणाचा हेतू आहे. प्रशिक्षण सामग्री आणि पद्धत, कौशल्य किंवा वर्तन शिकण्यास किती प्रमाणात सक्षम होती, हे जाणून घेणे आवश्यक आहे. उदाहरणार्थ, संवाद-कौशल्यावरील प्रशिक्षण कार्यक्रमानंतर, प्रशिक्षणार्थीमध्ये इच्छित कौशल्य निर्माण झाले आहे की नाही, हे जाणून घेणे आवश्यक आहे. यामध्ये शिकण्याच्या निकषांचा समावेश असेल. हा निकष पूर्ण झाला आहे की नाही, हे समजून घेण्यासाठी प्रशिक्षणार्थीला सत्राच्या शेवटी कौशल्य प्रदर्शित करण्यास सांगावे लागेल. प्रशिक्षणार्थीला संभाषण कौशल्य दाखविण्यास सांगितले जाते अशी भूमिका, प्रशिक्षण आवश्यक कौशल्ये प्रदान करण्यात प्रभावी आहे की नाही, हे ओळखण्यास प्रशिक्षक सक्षम करेल. त्याचप्रमाणे, जर कर्मचारी गणिताच्या क्षमतेसाठी प्रशिक्षण घेत असतील, तर प्रशिक्षणाच्या शेवटी त्यावरील एक लहान चाचणी आपल्याला प्रशिक्षण किती प्रमाणात शिकण्यास सक्षम आहे, हे जाणून घेण्यास मदत करेल.

हे लक्षात ठेवणे आवश्यक आहे, की प्रतिक्रियांचे निकष आणि शिकण्याचे निकष आपल्याला केवळ प्रशिक्षण स्तरावर प्रशिक्षणाचे मूल्य जाणून घेण्यास मदत करतात. तथापि, हे सुनिश्चित करत नाही, की जेव्हा एखादी व्यक्ती प्रत्यक्ष कामावर जात असेल, तेव्हा बदल घडवून आणण्यासाठी प्रशिक्षण प्रभावी आहे. त्यामुळे कामगिरीच्या पातळीवरही मूल्यमापन करणे आवश्यक आहे. आता कामगिरी स्तरावरील निकषांवर चर्चा करूया.

ब) कामगिरी-स्तर (Performance-level):

प्रत्येक संस्था प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित करते, कारण तिला कामाच्या वातावरणात वर्तनात्मक बदल हवा असतो. प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे यश हे केवळ प्रशिक्षण स्तरावर बदल घडवून आणण्याच्या क्षमतेवर अवलंबून नाही, तर नोकरीच्या स्तरावर अवलंबून आहे. प्रशिक्षण सत्राच्या शेवटी दिसणारे कोणतेही बदल नोकरीच्या स्थितीतही दिसतील असे नाही. हे शक्य आहे, की प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या शेवटी मूल्यांकन केल्यावर प्रशिक्षणाने संवाद-कौशल्ये निर्माण केली आहेत. तथापि, कर्मचारी नोकरीच्या ठिकाणी वर्तन दाखवत राहिल, याची खात्री नाही. यामुळे प्रशिक्षणार्थीच्या कामगिरीवर त्याचा परिणाम पाहून प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या परिणामकारकतेचा अभ्यास करणे आवश्यक होते. कार्यप्रदर्शन पातळीच्या निकषांमध्ये दोन निकषांचा समावेश होतो - वर्तन निकष आणि परिणाम निकष.

वर्तन निकष (Behaviour criteria):

यामध्ये व्यक्तीला ज्या वर्तनासाठी प्रशिक्षित केले जाते, ते नोकरीच्या स्थितीत दिसून येते की नाही, याचे मूल्यांकन करणे समाविष्ट आहे. व्यवस्थापकांना लोकशाही नेतृत्व पद्धतीचा वापर करण्याचे प्रशिक्षण दिल्यानंतर व्यवस्थापक आपल्या विभागातील प्रशासकीय अधिकारी हाताळताना लोकशाही नेतृत्व दाखवत आहे की नाही, हे जाणून घेणे आवश्यक आहे. प्रशिक्षण स्तरावर बदल दाखवूनही व्यवस्थापक कामाच्या ठिकाणी त्याचा वापर करण्यास सक्षम नसल्यास हे सूचित करते, की प्रशिक्षण हस्तांतरित करण्यास सक्षम नव्हते आणि म्हणून सहभागींना ते वापरण्यास सक्षम करण्यासाठी प्रयत्न करणे आवश्यक आहे. प्रशिक्षण वर्तन निकष साध्य करण्यास सक्षम आहे की नाही, हे जाणून घेण्यासाठी

प्रशिक्षणापूर्वी आणि नंतर नोकरीच्या परिस्थितीत प्रशिक्षणार्थीच्या वर्तनाचे मूल्यांकन करणे आवश्यक आहे. जेव्हा व्यवस्थापकाच्या कनिष्ठ सहकाऱ्यांना प्रशिक्षणापूर्वी आणि नंतर ते लोकशाही वर्तन किती प्रमाणात दाखवतात याचे मूल्यांकन करण्यास सांगितले जाते, तेव्हा आम्हाला वर्तन स्तरावर प्रशिक्षणाची प्रभावीता समजू शकेल.

निकालाचे/परिणामाचे निकष (Result criteria):

प्रशिक्षणाचे मूल्यमापन त्याच्या हेतूने केलेले परिणाम प्रत्यक्षात आणण्याच्या क्षमतेच्या दृष्टीने देखील केले जाऊ शकते. उदाहरणार्थ, जर लिपिकांच्या संवाद-कौशल्याने ग्राहक समाधानी नसल्यामुळे संभाषण कौशल्य प्रशिक्षण कार्यान्वित केले गेले असेल, तर तक्रारींवरील त्याचा परिणाम लक्षात घेऊन प्रशिक्षणाची परिणामकारकता मोजली जाणे आवश्यक आहे. ग्राहकांच्या तक्रारी कमी करण्यासाठी प्रभावी प्रशिक्षण कार्यक्रमाचा परिणाम होणे आवश्यक आहे. हा निकालाचा निकष मानला जाईल. त्याचप्रमाणे, त्या विभागात अनेक अपघात झाल्यामुळे यंत्रचालकांना प्रशिक्षित केले असल्यास प्रशिक्षणाची परिणामकारकता आणि अपघातांची संख्या कमी झाली आहे की नाही, हे निश्चित केले जाईल.

अशा प्रकारे,, प्रशिक्षण पूर्णपणे समजून घेण्यासाठी त्याचे संपूर्ण आणि सर्वांगीण मूल्यमापन केले पाहिजे. एक निकष पूर्ण झाला तर इतरही साध्य होतील, असे मानू नये. काही वेळा प्रशिक्षणाचा प्रशिक्षण स्तरावर त्याचा प्रभाव दर्शवू शकते, परंतु कार्यप्रदर्शन स्तरावर नाही, तर इतर वेळी ते कार्यप्रदर्शन स्तरावर परिणामकारकता दर्शवू शकते, परंतु प्रशिक्षण स्तरावर नाही. प्रशिक्षण कार्यक्रमाची संपूर्ण माहिती दोन्ही स्तरांवरील निकषांवर आधारित असावी आणि त्यामध्ये प्रतिक्रिया, शिक्षण, वर्तन आणि परिणाम या चारही निकषांचा समावेश असावा.

२. रचना निवडणे (Choosing the Design):

प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे मूल्यमापन करण्याच्या दुसऱ्या टप्प्यामध्ये प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे मूल्यमापन आणि मूल्यमापन करण्यासाठी रचना निवडणे समाविष्ट आहे. पुनरावृत्त मापन रचना आणि यादृच्छिक समूह रचना या दोन रचना वापरले जाऊ शकतात. आता या दोन रचनांची एकामागून एक चर्चा करूया.

अ) पुनरावृत्त मापन रचना (Repeated measures design):

या रचनेमध्ये सहभागींचा फक्त एक गट आहे आणि त्यांची चाचणी आणि मूल्यांकन दोन परिस्थितींमध्ये केले जाते – पहिल्यांदा प्रशिक्षण कार्यक्रमापूर्वी आणि दुसऱ्यांदा प्रशिक्षण कार्यक्रमानंतर. उदाहरणार्थ, संवाद कौशल्यावरील प्रशिक्षण कार्यक्रम प्रभावी होता की नाही, हे जाणून घेण्यासाठी प्रशिक्षणापूर्वी आणि नंतर ग्राहकांच्या तक्रारींची संख्या तुलना करता येईल. त्याचप्रमाणे, लोकशाही नेतृत्वावरील प्रशिक्षण कार्यक्रमाची प्रभाविता समजून घेण्यासाठी सहभागींच्या कनिष्ठ सहकाऱ्यांना प्रशिक्षण कार्यक्रमापूर्वी आणि नंतर प्रशिक्षण कार्यक्रमानंतर व्यवस्थापकास गुणांकन करण्यास सांगितले जाऊ शकते. लोकशाही नेतृत्वावरील गुणांकन/रेटिंगच्या प्रमाणात फरक असल्यास प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे मूल्य आकलनण्यास मदत करू शकते. अशा प्रकारे, या रचनेमध्ये पुढील टप्प्यांचा समावेश आहे:

१. निकषांचे मूल्यांकन
२. प्रशिक्षण कार्यक्रम वितरित करणे
३. निकषांचे पुनर्मूल्यांकन

या पद्धतीला पूर्व-परीक्षण (प्री-टेस्ट) – परीक्षण-पश्चात (पोस्ट-टेस्ट) रचना असेही संबोधले जाते आणि तिचे काही महत्त्वाचे फायदे आहेत. प्रशिक्षण कार्यक्रमापूर्वी आणि नंतर समान सहभागींची तुलना केली जात असल्याने ते वैयक्तिक फरकांची काळजी घेते, जे निकषांवर प्रभाव टाकू शकतात. दुसरे, म्हणजे प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे मूल्यांकन करण्याची ही तुलनात्मकदृष्ट्या अधिक सोयीची पद्धत आहे, कारण सहभागींच्या समान संचाचा पाठपुरावा केला जातो..

तथापि, पुनरावृत्ती केलेल्या उपायांच्या रचनेची एक अतिशय महत्त्वाची मर्यादा ही आहे, की दोन परिस्थितींमध्ये (पूर्व आणि नंतर) दिसणारे बदल हे प्रशिक्षणामुळे होत नाहीत. व्यक्ती आणि संस्थेमध्ये इतर अनेक घटक असू शकतात, जे वर्तनात बदल घडवून आणू शकतात. हे पुनरावृत्ती-उपायांची रचनेचे मूल्य कमी करते.

ब) यादृच्छिक समूह रचना (Random group design):

यामध्ये वापरला जाणारा दुसरी रचना म्हणजे यादृच्छिक गट रचना. हा रचना एकाऐवजी सहभागींच्या दोन गटांचा वापर करते- प्रायोगिक (प्रशिक्षण) गट आणि नियंत्रण गट. दोन गटांमधील सहभागींना महत्त्वाच्या घटकांसाठी नियंत्रित केले जावे, जेणे करून त्यांची तुलना करता येईल आणि नंतर एक गट प्रशिक्षण कार्यक्रमात सामील होईल, तर दुसरा गट प्रशिक्षण कार्यक्रमात सामील होणार नाही. त्यानंतर प्रशिक्षण कार्यक्रमाची परिणामकारकता समजून घेण्यासाठी दोन गटांची निकषांच्या उपायांवर तुलना केली जाते.

उदाहरणार्थ, लोकशाही नेतृत्व कार्यक्रमाची परिणामकारकता समजून घेण्यासाठी व्यवस्थापकांचे दोन तुलनीय गट निवडले जातात आणि एक संच यादृच्छिकपणे प्रशिक्षण कार्यक्रमात सहभागी होण्यासाठी दिला जातो, तर दुसऱ्या गटाला प्रशिक्षण दिले जात नाही. प्रशिक्षण कार्यक्रमानंतर व्यवस्थापकांच्या दोन्ही गटांच्या कनिष्ठ सहकाऱ्यांना व्यवस्थापकांना ते लोकशाही नेतृत्व वर्तन किती प्रमाणात दाखवतात, यावर गुणांकन करण्यास सांगितले जाते. व्यवस्थापकांच्या दोन गटांना दिलेले मूल्यन (रेटींग) प्रशिक्षण कार्यक्रम इच्छित परिणाम निर्माण करण्यास किती प्रमाणात सक्षम होते, हे ओळखण्यास मदत करेल. अशा प्रकारे, या पद्धतीमध्ये पुढील टप्प्यांचा समावेश होतो:

१. सहभागींना दोन गटांमध्ये विभागणे (प्रशिक्षित आणि अप्रशिक्षित गट)
२. प्रशिक्षण गटाला प्रशिक्षणाची ओळख करून देणे.
३. दोन्ही गटांच्या वर्तनाचे मूल्यांकन करणे (प्रशिक्षित आणि अप्रशिक्षित गट)

या पद्धतीचा वर्तनात बदल घडवून आणणाऱ्या बाह्य घटकांवर नियंत्रण ठेवण्याचा फायदा आहे. तथापि, त्याला काही मर्यादा आहेत जसे की:

१. तुलना करण्यायोग्य सहभागींचे दोन गट असणे कठीण आहे.
२. अनेक वेळा प्रायोगिक आणि नियंत्रण गटामध्ये सहभागींना यादृच्छिकपणे गटबद्ध करणे कठीण असते.

तिसरे, म्हणजे जे सहभागी प्रशिक्षणाला उपस्थित राहतात, ते प्रशिक्षणाला उपस्थित नसलेल्यांशी माहिती सामायिक करू शकतात आणि यामुळे कामगिरीवरही परिणाम होऊ शकतो. हा घटक नियंत्रित करणे कठीण आहे

अशा प्रकारे, दोन्ही पद्धतींचे फायदे तसेच मर्यादा आहेत. औद्योगिक व संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञाने पद्धतींचे मूल्यांकन करणे आवश्यक आहे आणि योग्य रचनेची निवड करणे आवश्यक आहे जे मूल्यांकन करण्यासाठी प्रशिक्षण कार्यक्रमासाठी योग्य असेल.

१. निकष परिमाणे निवडणे (Choosing measures of the Criteria):

मूल्यमापनासाठी रचना ठरविल्यानंतर कोणत्या विशिष्ट पद्धतीने निकषाचे मापन केले जाईल, हे ठरवावे लागेल. प्रशिक्षणाप्रती प्रशिक्षणार्थींची प्रतिक्रिया समजून घेण्यासाठी एक प्रश्नावली तयार करावी लागेल, जेणे करून प्रशिक्षणार्थी त्यांना प्रशिक्षण कार्यक्रम किती प्रमाणात आवडला किंवा आवडला नाही, हे व्यक्त करू शकतील. शिकण्याच्या निकषाचे मोजमाप करण्यासाठी काही चाचण्या किंवा नाट्य-पात्र चाचण्या तयार केल्या जाऊ शकतात, जे प्रशिक्षणाने कोणत्या प्रमाणात कोणत्या प्रकारचे अध्ययन झाले, हे जाणून घेण्यास मदत करते. वर्तन निकष मोजण्यासाठी काही प्रकारचे मूल्यमापन विचारात घ्यावे लागेल. उदाहरणार्थ, जर ते उपकरण वापरण्याचे प्रशिक्षण देत असेल, तर प्रशिक्षणार्थींच्या पर्यवेक्षकाला प्रशिक्षणार्थी उपकरण वापरण्यात प्राविण्य किती प्रमाणात दाखवते, याचे मूल्यांकन करण्यास सांगितले जाऊ शकते. त्याचप्रमाणे, परिणामाच्या निकषाचे मोजमाप करण्यासाठी त्या प्रशिक्षणाच्या परिणामाची काही अनुक्रमणिका असणे आवश्यक आहे. उदाहरणार्थ, जर एखाद्या यंत्राच्या वापराचे प्रशिक्षण घेतले गेले, कारण त्या विभागात मोठ्या प्रमाणात अपघात झाले, तर प्रशिक्षणाचे परिणाम प्रशिक्षण कालावधीनंतर झालेल्या अपघातांच्या संख्येनुसार मोजले जाऊ शकतात. अशा प्रकारे, या टप्प्यात काही परिमाणयोग्य घटकाद्वारे प्रशिक्षणाचे मूल्य ओळखण्याचे काही ठोस मार्ग समाविष्ट आहेत.

२. माहिती-संकलन (Collection of Data):

निकष आणि निकष मापनाचे साधन ठरले, की माहिती (डेटा) गोळा करणे आवश्यक आहे. प्रशिक्षण कार्यक्रमात सहभागी झालेल्या प्रशिक्षणार्थींकडून माहिती गोळा केली जाते. पुनरावृत्ती मापन रचनेमध्ये प्रशिक्षणापूर्वी आणि नंतर सहभागींच्या समान संचामधून माहिती गोळा केली जाते. उदाहरणार्थ, संगणकाच्या वापरावर प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित करण्यापूर्वी सहभागींचे संगणकाचे ज्ञान (शिकण्याचे निकष), प्रशिक्षणार्थींच्या संगणकाच्या ज्ञानावरील पर्यवेक्षकाचे मूल्यमापन (परिणाम निकष), संस्थेचे कार्यप्रदर्शन (कार्यप्रदर्शन निकष) यावर मूल्यांकन केले जाऊ शकते.

संगणकाच्या वापरावरील प्रशिक्षण कार्यक्रमानंतर सहभागींचे त्यांच्या प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या मूल्यांकनावरील प्रश्नावलीसह (प्रतिक्रिया निकष) त्याच मापदंडावर पुनर्मूल्यांकन केले जाईल. यादृच्छिक समूह रचनेमध्ये सहभागींचे दोन गट असल्याने दोन्ही गटांकडून प्रशिक्षण कार्यक्रमानंतरच माहिती संकलित केली जाईल - जे प्रशिक्षण घेत आहेत आणि एक नियंत्रण गट जे प्रशिक्षण घेत नाहीत. प्रतिक्रिया मोजण्यासाठी प्रश्नावली फक्त प्रशिक्षण गटाला दिली जाते, कारण जे प्रशिक्षण गटातून जात नाहीत, ते प्रशिक्षण कार्यक्रमावर त्यांच्या प्रतिक्रिया व्यक्त करू शकत नाहीत. संकलित केलेली माहिती नंतर सारणीबद्ध पद्धतीने मांडली जाते, जेणे करून पुढील प्रक्रिया पूर्ण पाडण्यात मदत होईल.

३. माहिती -विश्लेषण आणि अर्थबोधन करणे (Analyse and Interpret Data):

नंतर या दोन गटांसाठी प्रतिक्रिया, अध्ययन, परिणाम आणि कार्यप्रदर्शन यांच्याशी संबंधित पूर्व आणि नंतरच्या स्थितीसाठी गोळा केलेली माहितीवर नंतर अनुमानात्मक सांख्यिकीय पद्धतीनुसार प्रक्रिया केली जाते. दोन गटांमध्ये (यादृच्छिक गट रचनेमध्ये) आणि दोन स्थितींमध्ये (चाचणीपूर्व - चाचणीनंतरची स्थिती) फरक संयोग घटकांमुळे आहे किंवा लक्षणीय फरक आहे की नाही, हे जाणून घेण्यासाठी अनुमानित आकडेवारी आपल्याला मदत करते. जर सांख्यिकीयदृष्ट्या महत्त्वपूर्ण फरक असेल, तर असा निष्कर्ष काढला जाऊ शकतो, की कामगिरी किंवा परिणामातील फरक हा संधी घटकांमधून अपेक्षित असलेल्यापेक्षा जास्त आहे.

या विश्लेषणातून औद्योगिक व संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञ प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या परिणामकारकतेविषयी निष्कर्ष काढू शकतात. कोणत्याही निकषांमध्ये सांख्यिकीयदृष्ट्या महत्त्वपूर्ण फरक असल्यास याचा अर्थ प्रशिक्षण त्या निकषांमध्ये लक्षणीय फरक निर्माण करण्यास सक्षम आहे. उदाहरणार्थ, प्रशिक्षण कार्यक्रमापूर्वी आणि नंतर अपघातांच्या संख्येत सांख्यिकीयदृष्ट्या लक्षणीय घट झाली असेल, तर असा निष्कर्ष काढला जाऊ शकतो, की अपघात लक्षणीयरीत्या कमी करण्यात प्रशिक्षण कार्यक्रम प्रभावी होता.

हे जाणून घेणे महत्त्वाचे आहे, की प्रशिक्षण कार्यक्रम सर्व निकषांसाठी समान प्रमाणात परिणामकारकता दर्शवेल, हे आवश्यक नाही. परिणामकारकतेवर अवलंबून संपूर्ण प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या परिणामकारकतेविषयी निष्कर्ष काढला जातो.

जर प्रशिक्षण कार्यक्रम प्रशिक्षण स्तराच्या निकषावर प्रभावी असेल, परंतु कार्यप्रदर्शन स्तराच्या निकषासाठी नसेल, तर याचा अर्थ असा, की प्रशिक्षण कार्यक्रमात काहीतरी कमतरता आहे. असे दिसून येते, की प्रशिक्षण कार्यक्रमात प्रशिक्षण हस्तांतरण सुलभ करण्यासाठी आवश्यक प्रशिक्षणाचा अभाव आहे आणि म्हणूनच प्रशिक्षण कार्यक्रमात एखादी व्यक्ती चांगली कामगिरी करण्यास सक्षम असली, तरी नोकरीच्या परिस्थितीत ते दिसून येत नाही. यासाठी आवश्यक सुधारणा करणे आवश्यक आहे, जेणे करून प्रशिक्षण हस्तांतरण सुलभ होईल.

अशा प्रकारे, सर्व निकषांचे मूल्यमापन महत्त्वाचे आहे आणि जर प्रशिक्षण कार्यक्रम प्रशिक्षण स्तरावर तसेच कार्यप्रदर्शन स्तरावर प्रभावी असेल, तर तो एक प्रभावी प्रशिक्षण कार्यक्रम मानला जाऊ शकतो आणि पुढे चालू ठेवण्यासाठी योग्य आहे. तथापि, जर ते केवळ एका

स्तरावर प्रभावी असेल, परंतु दुसऱ्या स्तरावर नसेल, तर ते सुरु ठेवण्यापूर्वी आवश्यक बदल करणे आवश्यक आहे. दुसरीकडे, प्रशिक्षण कार्यक्रम दोन्ही स्तरांवर अप्रभावी असल्याचे आढळल्यास, अशा परिस्थितीत, असे प्रशिक्षण कार्यक्रम बंद करणे चांगले आहे.

अशा प्रकारे, एखादा कार्यक्रम सुरु ठेवण्यापूर्वी प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे पूर्ण मूल्यमापन केले पाहिजे. अशा मूल्यमापनामुळे प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे खरे मूल्य आकलनण्यास मदत होते. हे आम्हाला प्रशिक्षण कार्यक्रमाची सामर्थ्य आणि कमकुवतपणा काय आहे, हे जाणून घेण्यासदेखील मदत करते. वरील पद्धतीने पूर्ण मूल्यमापन केल्याने प्रशिक्षण कार्यक्रमात काय उणीव आहे, हे कळण्यास मदत होते आणि त्यात बदल करणे आवश्यक आहे, असे मार्ग सुचवतात. या प्रकारचे मूल्यमापन एखाद्या संस्थेला संस्थेतील प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे मूल्यमापन करण्यास मदत करू शकते. जे फायदेशीर नाहीत, ते नंतर बंद केले जाऊ शकतात. अशा प्रकारे, ज्याचा संस्थेला काहीही उपयोग नाही, अशा प्रशिक्षण कार्यक्रमांवरील संसाधनांचा अपव्यय रोखण्यात मदत होते.

८.५ सारांश (SUMMARY)

या पाठामध्ये आपण प्रशिक्षणाच्या तिसऱ्या टप्प्यावर चर्चा केली, ज्यामध्ये प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे नियोजन समाविष्ट आहे. आपण विविध पद्धती पाहिल्या, ज्या सामान्यतः प्रशिक्षण कार्यक्रमांमध्ये वापरल्या जातात. प्रत्येक पद्धतीची स्वतःचे सामर्थ्य, तसेच मर्यादा आहेत. प्रशिक्षणार्थींना आवश्यक असलेले ज्ञान किंवा कौशल्य, यासाठी प्रभावीपणे प्रशिक्षित करण्यासाठी प्रशिक्षक दोन किंवा अधिक पद्धती एकत्र करू शकतो. नियोजनाच्या टप्प्यानंतर प्रशिक्षण खरे तर प्रशिक्षकाने दिले पाहिजे. ही प्रशिक्षणाची चौथी पायरी आहे. प्रशिक्षणाचा शेवटचा टप्पा, म्हणजे प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे मूल्यांकन करणे. प्रथम मूल्यांकनासाठी निकष तयार करून आणि नंतर मूल्यांकनासाठी योग्य रचना निवडून केले जाते. निकषांचे मोजण्याचे साधन निवडले जातात आणि नंतर माहिती गोळा केली जाते. त्यानंतर संकलित माहितीचे विश्लेषण आणि अर्थ लावला जातो. मूल्यमापनाच्या आधारे प्रशिक्षण कार्यक्रम प्रशिक्षण आणि कामगिरी या दोन्ही स्तरांवर प्रभावी आढळल्यास तो सुरु ठेवला जाऊ शकतो. जर ते फक्त एका स्तरावर प्रभावी असेल आणि दुसऱ्या स्तरावर नसेल, तर ते सुधारित केले जाते आणि जर ते दोन्ही स्तरांवर कुचकामी असेल, तर ते बंद करण्याची आवश्यकता असते.

८.६ प्रश्न

१. प्रशिक्षणाच्या खालील पद्धतींचे मूल्यमापन करा:

- अ) दृक्-श्राव्य शिक्षण
- ब) स्वयं-सूचना/निर्देश
- क) परिषद
- ड) व्याख्यान

२. प्रशिक्षणाच्या खालील पद्धतींचे वर्णन करा:

अ) प्रतिरूप-अनुसरण

ब) कार्यावरील प्रशिक्षण

क) नाट्य-पात्र वठविणे

ड) प्रतिरूपण

२. इलेक्ट्रॉनिक प्रशिक्षण, मार्गदर्शन आणि कार्यकारी प्रशिक्षण यांच्या महत्त्वावर चर्चा करा.

३. प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या मूल्यमापनामध्ये सामील असलेल्या टप्प्यांचे वर्णन करा.

८.७ संदर्भ

- Spector, P.E. (2012). Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice. Singapore: Wiley. (Indian reprint 2016)
- Aamodt, M.G. (2013). Industrial Psychology (7th ed.) Boston, MA: Cengage Learning
- Shultz D. & Schultz S.E. (2010). Psychology and Work Today, Pearson Education, Inc.
