# १

# मानव संसाधन व्यवस्थापन

**प्रकरण संरचना**

१.० उद्दिष्ट्ये
१.१ प्रस्तावना
१.२ मानव संसाधन व्यवस्थापन
१.३ सारांश
१.४ स्वाध्याय
१.५ संदर्भ

## १.० उद्दिष्ट्ये

या प्रकरणाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थी खालील बाबींमध्ये सक्षम होतील:

- पारंपारिक मानव संसाधन व्यवस्थापन आणि धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापन यांमधील फरकाचे वर्णन करणे.
- मानव संसाधन व्यवस्थापनाची उद्दिष्टे स्पष्ट करणे.
- मानव संसाधन व्यवस्थापन विभागाची संघटनात्मक रचना समजून घेणे.
- अलीकडच्या काळातील मानव संसाधन व्यवस्थापकाची बदललेली भूमिका समजून घेणे.

## १.१ प्रस्तावना

मानव संसाधन व्यवस्थापन हे कार्मिक व्यवस्थापनातून विकसित झाले आहे. कार्मिक व्यवस्थापन म्हणजे कर्मचारी व्यवस्थापित करण्यासाठी वापरली जाणारी पूर्वीची प्रणाली होय. कर्मचारी व्यवस्थापनाची उत्क्रांती जाणून घेण्यासाठी महान मानसशास्त्रज्ञांनी मानवी वर्तनावर केलेल्या संशोधनांचा अभ्यास करणे आवश्यक आहे. अशा महान मानसशास्त्रज्ञांपैकी एक एल्टन मेयो (ऑस्ट्रेलियन मानसशास्त्रज्ञ), ज्यांनी १९२४ मध्ये वेगवेगळ्या परिस्थितीत मानवी वर्तनावर अनेक प्रयोग केले. कर्मचाऱ्यांची उत्पादकता सुधारण्यासाठी कार्य व जीवन यांचे संतुलन आवश्यक आहे असे त्यांचे मत होते. संघटनेतील सुदृढ मानवी नातेसंबंधांचा कामगारांच्या उत्पादकतेवर प्रभाव पडतो यावर त्यांनी भर दिला. त्यांच्या महान योगदानामुळे त्यांना मानव संसाधन व्यवस्थापनाचे जनक मानले जाते.

कार्मिक व्यवस्थापन उत्क्रांतीच्या मुळांकडे परत जाताना असे दिसून येते कि, रॉबर्ट ओवन यांनी स्वतःच्या लॅनार्क कापड गिरण्यांमधील कामगारांसाठी सुधारणा केल्या होत्या त्यामुळे

munotes.in

रोबर्ट ओवन यांना कार्मिक व्यवस्थापनाचा निर्माता आणि प्रवर्तक म्हणून ओळखले जाते. दिवसाला, “८ तास काम, ८ तास करमणूक आणि ८ तास झोप” ही घोषणा त्यांनी दिली. ओवनने कामाच्या ठिकाणी उत्तम सोयी सुविधांचे महत्त्व आणि कामगारांची उत्पादकता आणि कार्यक्षमता यावर होणारा त्याचा प्रभाव ओळखला होता. ओवनने निरीक्षण केले की कामाच्या ठिकाणी उत्तम सोयी सुविधा दिल्यानंतर, त्याच्या कामगारांची उत्पादकतेत आणि कार्यक्षमतेत वाढ झाली. त्यांनी आपल्या कामगारांसाठी अनेक सामाजिक आणि कल्याणकारी पद्धती लागू केल्या ज्यामुळे त्यांचे कामगार आनंदी, प्रेरित राहू लागले आणि चांगले काम करू लागले. त्यांच्या अशा महान योगदानामुळे त्यांना कार्मिक व्यवस्थापनाचे जनक म्हणून संबोधले जाते.

आता आपण, मानव संसाधन व्यवस्थापन आणि कार्मिक व्यवस्थापन यांमधील मूळ फरक पाहू. कार्मिक व्यवस्थापन हे मानव संसाधन व्यवस्थापनाचे बीज आणि मूळ आहे. मानव संसाधन व्यवस्थापन हे कार्मिक व्यवस्थापनातून विकसित झाले आहे. कार्मिक व्यवस्थापन, कर्मचाऱ्यांना दिलेल्या मोबदल्यात त्यांच्याकडून काम करून घेण्यावर लक्ष केंद्रित केरते. कार्मिक व्यवस्थापनाच्या काळात, कर्मचारी निर्णय प्रक्रियेत सामील होत नव्हते आणि त्यांना व्यवस्थापनाशी संवाद साधण्याची परवानगी नव्हती. कार्मिक व्यवस्थापन कारखान्यांपुरते मर्यादित होते. कार्मिक व्यवस्थापकाचे मुख्य काम सर्व कामगार कायद्यांचे पालन झाले आहे की नाही हे पाहणे होते. कर्मचाऱ्यांच्या मनोबलावर फारसा भर दिला जात नव्हता. कर्मचाऱ्यांना केवळ साधन व संस्थेस बांधील मानले जात होते. त्यांना संस्थेची संपत्ती म्हणून मानले जात नव्हते. त्यांना संस्थेचे भांडवल आणि गुंतवणुक असे न मानता, संस्थेचा खर्च असे मानले जात होते. कार्मिक अधिकारी, कर्मचाऱ्यांशी लवचिक आणि परस्परसंवादी राहण्याऐवजी शिस्तप्रिय म्हणून वागत असत. कार्मिक व्यवस्थापकांकडून कर्मचाऱ्यांचे सांत्वन-संगोपन केले जात नव्हते. परिस्थिती समजून घेण्याऐवजी, कार्मिक व्यवस्थापक कर्मचाऱ्याकडून काही चूक झाल्यास दंडात्मक कारवाई करीत असत; याचा अर्थ असा कि, कर्मचाऱ्यांच्या दृष्टीकोनाकडे दुर्लक्ष केले जात असे. दुसरीकडे, मानव संसाधन व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांना संस्थेसाठी सर्वात मौल्यवान संसाधन म्हणून पाहते आणि ते कर्मचाऱ्यांना संस्थेची मालमत्ता आणि भांडवल समजते.

## १.२ मानव संसाधन व्यवस्थापन

### १.२.१ संकल्पना:

मानव संसाधन व्यवस्थापन हे संस्थेतील सर्व मनुष्यबळाच्या व्यवस्थापनाशी संबंधित आहे. कर्मचाऱ्यांच्या गतिमान व गतिशील स्वभावामुळे मानव संसाधन व्यवस्थापन हे अत्यंत महत्त्वाचे तसेच आव्हानात्मक काम आहे. प्रत्येक मनुष्याची मानसिक क्षमता, कार्यकुशलता, भावना आणि वर्तन भिन्न असते. ते विविध प्रभावांच्या अधीन असते. मनुष्यप्राणी हा प्रतिसाद देणारा असतो, तो अनुभवतो, विचार करतो आणि कृती करतो. त्यामुळे त्यांना यंत्राप्रमाणे चालवले जाऊ शकत नाहीत किंवा खोलीच्या मांडणीत टेम्पलेटप्रमाणे बदलले जाऊ शकत नाहीत. त्यांना व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांनी कुशलतेने हाताळले पाहिजे.

मानव संसाधन व्यवस्थापन ही मानवी दृष्टिकोन असलेल्या संस्थेचे मनुष्यबळ व्यवस्थापित करण्याची एक प्रक्रिया आहे. या दृष्टिकोनाद्वारे संस्था आपल्या मनुष्यबळाचा वापर संस्थेच्या फायद्यासाठी तसेच मानवी संसाधनांच्या वाढीसाठी आणि विकासासाठी करते.

संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी मनुष्यबळाच्या सेवा प्राप्त करणे, त्यांची कौशल्ये विकसित करणे आणि त्यांना उच्च पातळीवरील कामगिरीसाठी प्रेरित करणे व संस्थेशी त्यांची बांधिलकी कायम ठेवण्याची खात्री करणे आवश्यक आहे.

मानव संसाधव व्यवस्थापना मध्ये संस्थात्मक उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती, विकास, वापर, मूल्यमापन, देखरेख आणि कर्मचाऱ्यांना आपल्यासोबत कायम ठेवण्याशी संबंधित क्रियाकलाप, धोरणे आणि पद्धतींचा समावेश होतो.

मानव संसाधन व्यवस्थापन म्हणजे कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती, निवड, समावेश करणे, अभिमुखता प्रदान करणे, प्रशिक्षण आणि विकास करणे, कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे मूल्यांकन करणे, नुकसान भरपाई निश्चित करणे आणि फायदे प्रदान करणे, कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करणे, कर्मचारी आणि त्यांच्या कामगार संघटनांशी योग्य संबंध राखणे, कर्मचाऱ्यांची सुरक्षा सुनिश्चित करणे. देशाच्या कामगार कायद्यांचे पालन करून कर्मचारी कल्याण आणि आरोग्य उपाय आणि शेवटी ज्या ठिकाणी आवश्यक आहे त्या ठिकाणी संबंधित उच्च न्यायालय आणि सर्वोच्च न्यायालयाच्या आदेशांचे / निर्णयांचे पालन करणे, इत्यादींची एक विस्तृत प्रक्रिया आहे.

### १.२.२ मानव संसाधन व्यवस्थापनाची व्याख्या:

एडविन फ्लिपो यांच्या मते, “मानव संसाधन विकास म्हणजे वैयक्तिक, संस्थात्मक आणि सामाजिक उद्दिष्टे साध्य होण्यासाठी मानवी संसाधनांचे खरेदी, विकास, नुकसान भरपाई, एकीकरण, देखभाल आणि पृथक्करण यांचे नियोजन, आयोजन, निर्देश आणि नियंत्रण होय."

इवनस्विच व ग्लिक यांच्या मते , "मानव संसाधन विकास हे संस्थात्मक आणि वैयक्तिक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी लोकांच्या सर्वात प्रभावी वापराशी संबंधित आहे. कामाच्या ठिकाणी लोकांना व्यवस्थापित करण्याचा हा एक मार्ग आहे, जेणेकरून ते संस्थेला त्यांचे सर्वोत्तम देऊ शकतात.”

डिसेन्झो आणि रॉबिन्स, "मानव संसाधन व्यवस्थापन हे लोकांचे व्यवस्थापनातील महत्व याच्याशी संबंधित आहे". प्रत्येक संस्था ही लोकांची बनलेली असल्याने, त्यांच्या सेवा प्राप्त करणे, त्यांची कौशल्ये विकसित करणे, त्यांना उच्च पातळीवरील कामगिरीसाठी प्रेरित करणे आणि संस्थेशी त्यांची बांधिलकी कायम ठेवण्याची खात्री निर्माण करणे हे संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी आवश्यक असते. सर्व प्रकारच्या संस्थांच्या बाबतीत हे खरे आहे मग ती कोणत्याही प्रकारची असो – सरकारी, व्यवसायिक, शैक्षणिक, आरोग्य किंवा सामाजिक कृती करणारी संस्था."

munotes.in

**राष्ट्रीय कार्मिक प्रबंधन संस्था (एन.आय.पी.एम.):**

राष्ट्रीय कार्मिक प्रबंधन संस्थेनुसार, कार्मिक व्यवस्थापन म्हणजे "व्यवस्थापनाचा तो भाग जो कामावर असलेल्या लोकांशी आणि त्यांचे उद्योगाशी असलेल्या संबंधांशी संबंधित आहे. उद्योगाशी आदरभाव असलेल्या सर्व व्यक्ती आणि कार्यगटांना एकत्र आणणे आणि एक प्रभावी संघटना म्हणून विकसित करणे हे कार्मिक व्यवस्थापनाचे उद्दिष्ट आहे, जेणेकरून कर्मचाऱ्यांना उद्योगाच्या यशात सर्वोत्तम योगदान देता येईल."

### १.२.३ पारंपारिक मानव संसाधन व्यवस्थापन आणि धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापन:

**१) अर्थ:**

पारंपारिक मानव संसाधन व्यवस्थापन (पा.मा.सं.व्य.) ही संस्थात्मक क्रियाकलाप हाती घेण्यासाठी किंवा अल्पकालीन संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी संस्थेतील मनुष्यबळ व्यवस्थापित करण्याची एक पारंपारिक पद्धत आहे. पा.मा.सं.व्य. चा उद्देश कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती करणे आणि संस्थेसाठी त्यांनी केलेल्या क्रियाकलापांसाठी त्यांना मोबदला देणे हे आहे. यामध्ये, निवडीच्या वेळी संबंधित रोजगार चाचण्या आणि मुलाखतींवर कमी भर दिला जातो. कर्मचाऱ्यांचे प्रशिक्षण आणि विकासाला कमी महत्त्व दिले जाते. यात, पारंपारिक कामगिरी मूल्यांकन तंत्र वापरले जाते. सेवाज्येष्ठतेनुसार पदोन्नती सर्व स्तरांवर पाळली जाते. कर्मचाऱ्यांनी आपल्याच संस्थेत कायम राहावे यासाठी पारंपारिक मानव संसाधन व्यवस्थापन विशेष उपाययोजना करत नाहीत.

धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापन (धो.मा.सं.व्य.) हा एक आधुनिक आणि व्यावसायिक दृष्टीकोन आहे ज्यामुळे संस्थेच्या एकूण धोरणानुसार मानवी संसाधनांचे व्यवस्थापन आणि विकास केला जातो. उदाहरणार्थ, जेव्हा धो.मा.सं.व्य. नुसार नवीन उमेदवारांची भरती केली जाते तेव्हा ते भविष्यातील वाढीचा अंदाज आणि संस्थेच्या उद्दिष्टांचा विचार करतात. कर्मचाऱ्यांच्या निवडीदरम्यान ते संबंधित रोजगार चाचण्या आणि मुलाखती घेतात. यामध्ये कर्मचाऱ्यांचे प्रशिक्षण आणि विकासास महत्त्व दिले जाते. आधुनिक कामगिरी मूल्यांकन तंत्र जसे की मूल्यांकन केंद्र, मूल्यांकनाचा 3600 दृष्टीकोन इत्यादींचा वापर केला जातो. सर्व स्तरांवरची पदोन्नती ही गुणवत्तेवर आधारित असते. ते कर्मचाऱ्यांना कायम ठेवण्यासाठी विशेष उपाय आखतात जसे की कायम धारणा भत्ता (रिटेन्शन बोनस), प्रामाणिकता कार्यक्रम, इ.

**२) प्रतिक्रियाशील/प्रक्रियाशील स्वभाव:**

पारंपारिक मानव संसाधन व्यवस्थापन निसर्गातः प्रतिक्रियाशील आहे. जेव्हा कामगार विनंत्या करतात किंवा एखाद्या समस्तेस कारणीभूत असतात, तेव्हा मानव संसाधन व्यवस्थापक काहीतरी हालचाल करतो आणि कारवाई करतो.

धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापन हे निसर्गातः सक्रिय असते. एक धोरणात्मक मानव संसाधन विभाग हा दूरदृष्टी बाळगणारा असतो व त्यामुळे तो पुढे येणाऱ्या समस्या टाळतो.

### ३) जबाबदाऱ्यांची व्याप्ती:

पारंपारिक मानव संसाधन व्यवस्थापनाचे 'लक्ष' हे संकुचित स्वरूपाचे असते.

- कर्मचाऱ्यांची काळजी घेणे आणि त्यांना आनंदी व समाधानी ठेवणे हे त्याचे उद्दिष्ट आहे.
- ते कामगारांना त्यांचे हक्क आणि जबाबदाऱ्यांच्या शिक्षणावर जास्त भर देत नाही.
- पारंपारिक मानव संसाधन व्यवस्थापनामध्ये नोकरीवर असताना कर्मचारी स्वतः प्रशिक्षण घेतील हे गृहीत धरले जाते.

धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापनाची धेय्य – धोरणे ही अधिक व्यापक असतात.

- यामध्ये, पद्धतशीर भरती आणि कर्मचाऱ्यांची शास्त्रशुद्ध निवड केली जाते.
- ते कर्मचाऱ्यांना वेळोवेळी प्रशिक्षण दिले जाते.
- ते कर्मचारी हँडबुक मसुदा तयार करतात जे त्यांना कोणती परवानगी आहे, काय अपेक्षित आहे आणि जर का कुठे कर्मचारी कमी पडले तर शिस्तभंगाची प्रक्रिया काय असेल याची माहिती सांगते.
- ते कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करण्याचे मार्ग शोधतात जेणेकरून कंपनी तिची उत्पादकता आणि नफा उद्दिष्टे पूर्ण करू शकेल.

### ४) मानव संसाधन अंदाज:

पारंपारिक मानव संसाधन व्यवस्थापन सध्या उपलब्द असलेल्या कर्मचाऱ्यांवर लक्ष केंद्रित करते. धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापन हे कंपनीला भविष्यात कशाची गरज भासेल याचा विचार करते. त्यांना आणखी किती कर्मचारी नियुक्त करावे लागतील? कर्मचाऱ्यांकडे कोणती पात्रता आणि कौशल्ये असणे आवश्यक आहे? नंतर मानव संसाधन व्यवस्थापक भविष्यातील गरजा पूर्ण करण्यासाठी एक धोरणात्मक योजना तयार करतो.

धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापनाचे मिशन तिथेच संपत नाही. कंपनीला आवश्यक असलेल्या कुशल कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती करण्यासाठी विभाग सक्रियपणे काम करतो. धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापन विद्यमान कर्मचारी वर्गातील प्रतिभा विकसित करण्यासाठी व त्यांना प्रोत्साहन देण्यासाठी देखील कार्य करते.

### ५) समस्यांचे निराकरण करणे:

पारंपारिक मानव संसाधन व्यवस्थापन जेव्हा कर्मचाऱ्यांना अनुशासनाच्या समस्या येतात किंवा त्रास देतात त्यावेळी कार्यरत होते. समस्या विकसित होण्यापासून रोखण्यासाठी ते काहीही करत नाही. जर एखाद्या कंपनीला लैंगिक छळ किंवा भेदभावावर शून्य-सहिष्णुता धोरण हवे असेल, तर पारंपारिक मानव संसाधन व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांना जेव्हा अशा घटना संस्थेमध्ये घडतात तेव्हा कळवतात.

धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापन हे प्रतिक्रियाशील ऐवजी सक्रिय असते. एखाद्या कंपनीला लैंगिक छळ किंवा भेदभावाबाबत शून्य-सहिष्णुता धोरण हवे असल्यास, धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांना संस्थेतील अस्वीकार्य वर्तनाबद्दल सुरुवातीला कळू देतो. कर्मचारी पुस्तिका आणि प्रशिक्षण सत्र, कसे वागावे किंवा कसे वागू नये यावर भर देतात. त्यामुळे दीर्घावधीत, खटले आणि तक्रारींवर कंपनीचे पैसे वाचू शकतात.

**६) कालावधी:**

पारंपारिक मानव संसाधन व्यवस्थापनामध्ये संस्थेची अल्पकालीन उद्दिष्टे पूर्ण होतात.

धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापन, संस्थेची दीर्घकालीन धोरणात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यावर लक्ष केंद्रित करते.

**७) नियंत्रणाची पदवी:**

पारंपारिक मानव संसाधन व्यवस्थापनमध्ये कर्मचाऱ्यांचे कठोर व्यवस्थापन असते.

धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापनाचे कर्मचाऱ्यांवर कमी प्रमाणात नियंत्रण असते आणि कर्मचाऱ्यांच्या नियमांमध्ये थोडी शीतलता असते. कर्मचाऱ्यांना काम करण्यासाठी अधिक स्वातंत्र्य आणि स्वावलंबन दिले जाते.

**८) मूलभूत घटक:**

पारंपारिक मानव संसाधन व्यवस्थापनामध्ये, भांडवल आणि उत्पादने हे मुख्य घटक मानले जातात.

धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापनामध्ये, कर्मचारी आणि त्यांचे ज्ञान हे मूलभूत घटक मानले जातात.

### १.२.४ धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापनाची उद्दिष्टे:

**१) सक्षम मनुष्यबळ उपलब्ध करून देणे:**

मानव संसाधन व्यवस्थापनामध्ये उमेदवाराची शास्त्रोक्त निवड, योग्य नियुक्ती, मनुष्यबळाचे वेळेवर प्रशिक्षण, प्रेरणा आणि मनुष्यबळाचा कारकीर्द विकास यांचा समावेश होतो. या सर्वांमुळे संस्थेमध्ये सक्षम मनुष्यबळ उपलब्ध होण्यास मदत होते. सक्षम मनुष्यबळामुळे संस्थेची वाढ आणि विकास होतो.

**२) मनुष्यबळाचा इष्टतम वापर करणे:**

मानव संसाधन व्यवस्थापनामध्ये योग्य उमेदवाराची शास्त्रोक्त निवड केल्यानंतर योग्य विभागात नियुक्ती करणे समाविष्ट आहे. उमेदवारांना प्रशिक्षण दिले जाते व त्यांना नोकरीशी संबंधित ज्ञान आणि कौशल्ये प्रदान केली जातात. याचा परिणाम मनुष्यबळाच्या इष्टतम वापरावर होतो.

जर संस्थेने उमेदवारांना चुकीच्या विभागात ठेवले आणि त्यांना आवश्यक प्रशिक्षण दिले नाही तर अशा परिस्थितीत मनुष्यबळाचे प्रयत्न आणि सक्षमता वाया जाण्याची शक्यता जास्त असू शकते.

**३) मनुष्यबळाला प्रेरित करणे:**

योग्य मानव संसाधन व्यवस्थापन (शास्त्रोक्त निवड, योग्य नियुक्ती, मनुष्यबळाचे प्रशिक्षण, कामगिरी मूल्यांकन आणि मनुष्यबळाची जाहिरात) यामुळे कर्मचाऱ्यांची कामगिरी सुधारते. कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या चांगल्या कामगिरीबद्दल पुरस्कृत केले जाते. उच्च पगार, प्रोत्साहन, पुरस्कार आणि प्रमाणपत्रे, प्रशंसा आणि मान्यता इत्यादींच्या स्वरुपात मनुष्यबळाला पुरस्कृत केले जाते त्यामुळे मनुष्यबळाला प्रेरणा मिळते.

**४) मनुष्यबळाचे मनोबल वाढवणे:**

मनोबल म्हणजे मनाची स्थिती किंवा काम करण्याची इच्छा. जेव्हा एखादी संस्था प्रभावी मानव संसाधन व्यवस्थापन करते तेव्हा ते कर्मचाऱ्यांचे मनोबल वाढवते. उच्च मनोबलाचा परिणाम कर्मचाऱ्यांच्या कामाप्रती निष्ठेमध्ये होतो. त्याचा परिणाम संस्थेतील सांघिक कार्यावरही होतो.

**५) मनुष्यबळाचा करिअर विकास सुलभ करण्यासाठी:**

मानव संसाधन व्यवस्थापना अंतर्गत कर्मचाऱ्यांना वेळेवर प्रशिक्षण दिले जाते, ज्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान आणि कौशल्य वाढते. नोकरीशी संबंधित समस्यांवर मात करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या वरिष्ठांकडून समुपदेशन दिले जाते. त्यांना आव्हानात्मक कार्य देखील प्रदान केले जाते, जे कर्मचाऱ्यांमध्ये क्षमता ओळखण्यासाठी आवश्यक आहे. त्यामुळे प्रशिक्षण, समुपदेशन आणि आव्हानात्मक कार्य कर्मचाऱ्यांचा कारकीर्द विकास सुलभ करते.

**६) कामगार-व्यवस्थापन संबंध सुधारणे:**

मानव संसाधन व्यवस्थापनामध्ये उमेदवाराची शास्त्रोक्त निवड, पुरेशी नियुक्ती, मनुष्यबळाचे वेळेवर प्रशिक्षण, मनुष्यबळाला प्रेरणा आणि मनुष्यबळाचा कारकीर्द विकास, कामगिरीचे पुरेसे मूल्यांकन, पदोन्नती इत्यादींचा समावेश असतो. नोकरीशी संबंधित भूमिका आणि जबाबदाऱ्यांची स्पष्टता असते. त्यामुळे कामगार आणि व्यवस्थापन यांच्यात वाद होत नाहीत. सुदृढ कामगार-व्यवस्थापन संबंध संस्थेची कामगिरी सुधारण्यास मदत करतात.

**७) व्यावसायिक प्रतिमा वाढवणे:**

प्रभावी मानव संसाधन व्यवस्थापनामुळे कामाच्या ठिकाणी कर्मचाऱ्यांचे समाधान होते आणि त्यांचे मनोबल उंचावले जाते. जेव्हा कर्मचारी आनंदी असतात तेव्हा ते समर्पण आणि वचनबद्धतेने काम करतात. ते संस्थेत चांगली कामगिरी करतात आणि चांगली सेवा देतात. यामुळे भागधारकांमध्ये व्यवसायिक प्रतिमा सुधारते.

munotes.in

### ८) संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी:

प्रभावी मानव संसाधन व्यवस्थापन, (शास्त्रोक्त निवड, योग्य नियुक्ती, मनुष्यबळाचे प्रशिक्षण, कामगिरी मूल्यमापन आणि मनुष्यबळाची जाहिरात) कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता आणि कामगिरी सुधारते आणि उच्च परतावा, ग्राहकांचे समाधान, व्यवसायाचा विस्तार, सामाजिक उपक्रम इ. सारखी संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करू शकते.

## १.२.५ मानव संसाधन व्यवस्थापन विभागाची संघटनात्मक रचना:

मानव संसाधन धोरणे, तत्त्वे आणि कार्यक्रमांचे नियोजन, अंमलबजावणी आणि मूल्यमापन करून विभागाची कार्ये कर्मचाऱ्यांचे व्यवस्थापन करणे हे मानव संसाधन विभागाचे मुख्य कार्य आहे. मूलतः यात पात्र मनुष्यबळ निवडणे, नुकसान भरपाईची रचना ठरवणे, कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे, कर्मचारी संबंधांच्या बाबी हाताळणे आणि कामाच्या ठिकाणी सुरक्षितता राखणे यासह कार्यात्मक क्रियाकलापांचा समावेश होतो. मानव संसाधन व्यवस्थापन विभागाची संघटनात्मक रचना खालीलप्रमाणे आहे:

**मानव संसाधन व्यवस्थापन विभागाची संघटनात्मक रचना**

### १) मानव संसाधन अधिग्रहण विभाग:

- **नोकरीचे विश्लेषण:** यामध्ये, मानव संसाधन व्यवस्थापक एखाद्या विशिष्ट नोकरीच्या क्रीयाकालापांशी आणि जबाबदाऱ्यांशी संबंधित माहिती गोळा करतो जी रिक्त असून भरण्याची गरज असते. जाहिरात देण्यासाठी हे आवश्यक आहे.

- **भर्ती:** ही संभाव्य कर्मचाऱ्यांचा शोध घेण्याची आणि त्यांना संस्थेतील नोकऱ्यांसाठी अर्ज करण्यासाठी प्रेरित करण्याची प्रक्रिया आहे. येथे मानव संसाधन व्यवस्थापक वर्तमानपत्र किंवा वेबसाइटवर जाहिरात देतात. पात्र उमेदवार नोकरीसाठी अर्ज करतात.

- **निवड:** येथे मानव संसाधन व्यवस्थापक प्राप्त झालेल्या नोकरीच्या अर्जांची छाननी करतो आणि पात्र उमेदवारांना मुलाखतीसाठी बोलावले जाते. समोरासमोर मुलाखतीनंतर, सर्वात योग्य उमेदवार नोकरीसाठी निवडला जातो.

- **नियुक्ती:** यामध्ये, मानव संसाधन व्यवस्थापक योग्य उमेदवाराला त्यांच्या कौशल्य आणि क्षमतेनुसार योग्य विभागात ठेवतात. उदा. उमेदवाराला लेखाशास्त्राचे ज्ञान असल्यास त्याला लेखा विभागात ठेवले जाते. योग्य नियुक्ती कर्मचाऱ्यांमध्ये नोकरीचे समाधान, प्रेरणा आणि वचनबद्धता आणू शकते

### २) प्रशिक्षण आणि विकास विभाग:

प्रभावी प्रशिक्षण कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान, कौशल्ये आणि कार्य क्षमता वाढवते. यामुळे त्यांच्या नोकरीच्या कामगिरीत सुधारणा होते. कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता आणि उत्पादकता सुधारण्यासाठी कोणते प्रशिक्षण आवश्यक आहे हे ठरवण्यासाठी हा विभाग 'गरजांचे

munotes.in

विश्लेषण' करतो. ते नोकरीच्या स्वरूपावर अवलंबून नोकरी अंतर्गत किंवा नोकरीबाह्य प्रशिक्षण आयोजित करतात.

**३) मोबदला आणि कर्मचारी कल्याण विभाग:**

कर्मचाऱ्यांना योग्य मोबदला देण्याची जबाबदारी या विभागाची असते. मानव संसाधन व्यवस्थापकाला योग्य मोबदला योजना स्थापन करणे आवश्यक आहे, हे सुनिश्चित करणे आवश्यक आहे की वेतन आणि बक्षीस कार्यक्रम संपूर्ण कर्मचाऱ्यांमध्ये समान रीतीने प्रशासित केले जातील. मानव संसाधन व्यवस्थापक, कर्मचाऱ्यांच्या कल्याणासाठी देखील जबाबदार असतो ज्यात बालसंगोपन सुविधा, उपहारगृह सुविधा, मनोरंजन सुविधा, विश्रांती कक्ष, वाहतूक सुविधा, कर्मचाऱ्यांचा समूह विमा इत्यादींचा समावेश होतो. योग्य मोबदला आणि कल्याणकारी सुविधा कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करतात आणि त्यांना त्यांच्या संस्थेसाठी वचनबद्ध आणि समर्पित करतात.

**४) कर्मचारी संबंध विभाग:**

हा विभाग कर्मचाऱ्यांच्या तक्रारी, संघर्ष आणि चिंता तपासण्यासाठी आणि त्यांचे निराकरण करण्यासाठी जबाबदार असतो. कंपनीमध्ये नुकसान भरपाई, कामकाजाची स्थिती, व्यवस्थापन धोरणे, वरिष्ठांचे स्वभाव, शिस्तभंगाची कारवाई इत्यादींशी संबंधित अनेक तक्रारी उद्भवू शकतात. उदाहरणार्थ, एखादा कर्मचारी त्याच्या कामगिरीच्या मूल्यांकनाच्या निकालावर समाधानी नसू शकतो आणि त्याच्या पुनर्मूल्यांकणासाठी तो विचारू शकतो. अशा प्रकारची परिस्थिती उद्भवल्यास, मानव संसाधन विभागाने या समस्येवर संशोधन करणे आणि लवकरात लवकर समस्येचे निराकरण करणे आवश्यक असते.

**५) कर्मचारी सुरक्षा विभाग:**

सुरक्षित आणि निरोगी कामाचे वातावरण हा प्रत्येक कर्मचाऱ्याचा मूलभूत अधिकार आहे. या विभागाने प्रत्येक कर्मचाऱ्याला सुरक्षित वातावरणात काम करण्याची खात्री देणे आवश्यक आहे. राज्य व संघराज्याचे कायदे आणि नियमांचे पालन करणाऱ्या कंपनीसाठी सुरक्षा धोरणांचे संशोधन आणि विकास करणे हे त्यांचे कर्तव्य आहे. त्यांनी असुरक्षित परिस्थिती ओळखणे आवश्यक आहे आणि संभाव्य धोकादायक बाबी जसे की धोकादायक उपकरणे, रासायनिक औषधे, किरणोत्सर्गी पदार्थ इ. वर स्पष्ट सूचना देणे आवश्यक आहे. प्रत्येक संस्थेचे कर्तव्य आणि जबाबदारी आहे की त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना योग्य आरोग्य आणि सुरक्षा उपाय प्रदान करणे जसे की वैद्यकीय तपासणी, प्रथमोपचार प्रशिक्षण, अग्नी सुरक्षा सराव, सरांचना परीक्षण, देखभाल तपासणी, आरोग्य आणि स्वच्छता या विषयावर सेमिनार आणि कार्यशाळा इत्यादी.

**६) करिअर नियोजन आणि विकास विभाग:**

- **कामागिरी मूल्यांकन:** हे कर्मचाऱ्यांच्या नोकरीशी संबंधित सामर्थ्य आणि कमकुवतपणाचे पद्धतशीर वर्णन करते. वरिष्ठ कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे मूल्यांकन करतात आणि त्यांच्या कामगिरीचे मूल्यांकन अहवाल तयार करतात. कामाचा दर्जा, कामाचे प्रमाण, कामाच्या ठिकाणी वर्तणूक, कामाचा वेग, उपक्रम, नवकल्पना

इत्यादींच्या आधारे कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन केले जाते. हा अहवाल प्रशिक्षण कार्यक्रमाद्वारे कर्मचाऱ्यांच्या कमकुवतपणावर मात करण्यास मदत करतो. कर्मचाऱ्यांच्या वेतनवाढ आणि पदोन्नतीशी संबंधित निर्णयांसाठीही हा अहवाल आवश्यक असतो.

- **पदोन्नती:** पदोन्नती म्हणजे उच्च वेतन आणि उच्च पद असलेल्या कर्मचाऱ्यांच्या ऊर्ध्व दिशेने वाटचाल. जेव्हा एखाद्या कर्मचाऱ्याची कामगिरी सतत चांगली असते तेव्हा अशा कर्मचाऱ्याला उच्च स्तरावर पदोन्नती दिली जाते जिथे तो उच्च पदाचा उपभोग घेतो, उच्च जबाबदाऱ्या, दर्जा आणि पगार घेतो.

- **कारकीर्द विकास:** कारकीर्द विकास म्हणजे कारकिर्दीची वैयक्तिक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी मुख्यत्वे कर्मचाऱ्याने केलेल्या आणि व्यवस्थापनाद्वारे समर्थित केलेल्या क्रियाकलाप आणि कृती. मानव संसाधन व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण, प्रेरणा, समुपदेशन, आव्हानात्मक कार्य, इ. देतो. त्यामुळे, कर्मचाऱ्याच्या कारकीर्दीचा विकास होतो.

**७) कामगार कायद्याचे पालन:**

कामगार आणि रोजगार कायद्यांचे पालन हे एक महत्त्वपूर्ण मानव संसाधनाचे कार्य आहे. विविध कामगार कायद्यांमध्ये औद्योगिक विवाद कायदा, कारखाना कायदा, सामाजिक सुरक्षा कायदा, लैंगिक छळ प्रतिबंधक कायदा, पेमेंट ग्रॅच्युइटी कायदा, कामगार भरपाई कायदा इत्यादींचा समावेश आहे. हा विभाग सर्व लागू कामगार कायद्यांचे पालन पाहतो.

### १.२.६ मानव संसाधन व्यवस्थापकाची बदलती भूमिका:

२१ व्या शतकात महत्त्वपूर्ण आव्हाने उभी राहिल्याने, मानव संसाधन व्यवस्थापकांना उदयोन्मुख आव्हानांना सामोरे जाण्यासाठी नवीन कौशल्ये पार पाडण्याची आवश्यकता आहे. यशस्वी मानव संसाधन व्यवस्थापक ते असतात जे अधिक लवचिक कामकाजाचे वातावरण प्रभावीपणे व्यवस्थापित करू शकतात, कर्मचारी आणि संघाची कामगिरी, समतोल भागधारकांचे हित पाहू शकतात, इ. मानव संसाधन व्यवस्थापकांची भूमिका पूर्णतः बदललेली आहे. मानव संसाधन व्यवस्थापकाने आपली पूर्वीची कौशल्ये टिकवून ठेवणे आणि पुढील अतिरिक्त साधने आणि तंत्रांमध्ये प्रभुत्व मिळवणे आवश्यक आहे.

**१) कार्यबल विविधता व्यवस्थापित करणे:**

कार्यबल विविधता म्हणजे संस्थेच्या कर्मचाऱ्यांमध्ये त्यांचे वय, लिंग, वंश, शारीरिक क्षमता, शिक्षण, वैवाहिक स्थिती, सांस्कृतिक पार्श्वभूमी, धर्म, अनुभव, कौशल्ये इत्यादींशी संबंधित भिन्नता होय. कर्मचाऱ्यांच्या विविधतेमुळे, मानव संसाधन व्यवस्थापकाला पुढील आव्हानांना सामोरे जावे लागू शकते:-

- वेगवेगळ्या गटांच्या वेगवेगळ्या अपेक्षा असू शकतात त्यामुळे संस्थेसाठी धोरणे आखणे कठीण होते.

- वेगवेगळ्या कर्मचाऱ्यांची वृत्ती, ध्येय, वर्तन इत्यादी भिन्न असू शकतात ज्यामुळे संघर्ष होऊ शकतो.
- अनेक कर्मचारी वेगळ्या वयोगटातील, लिंग किंवा संस्कृतीच्या लोकांसोबत काम करण्यास तयार नसतात ज्यामुळे सांघिक कामावर परिणाम होतो.
- कामगारांच्या विविधतेमुळे अनुपस्थिती आणि कामगारांची उच्च उलाढाल होऊ शकते.
- संस्थेला सांस्कृतिकदृष्ट्या संवेदनशील असणे आवश्यक आहे कारण एखादी विशिष्ट कृती, निर्णय इत्यादी संस्थेतील भिन्न गटांना एकाच पद्धतीने समजू शकेल असे नाही.

वरील आव्हानांवर मात करण्यासाठी मानव संसाधन व्यवस्थापकाने पुढील गोष्टी करणे आवश्यक आहे:

- वयोगट, लिंग, वंश, शारीरिक क्षमता, शिक्षण, अनुभव, कौशल्ये यांच्या आधारे कर्मचाऱ्यांचे गट तयार करणे.
- अनौपचारिक मेळावे आयोजित करणे
- विविध सण साजरे करणे
- विविध राज्ये/देशातील खाद्यपदार्थ असलेले उपहारगृह मेनू तयार करणे.
- बदली, पदोन्नती, प्रशिक्षण इत्यादींचे वाजवी कर्मचारी धोरण स्वीकारणे

**२) कर्मचाऱ्यांची गळती:**

कर्मचाऱ्यांनी नोकरीतील असंतोष किंवा बाजारपेठेतील नवीन संधींमुळे संस्था सोडणे म्हणजे कर्मचारी गळती होणे होय. सक्षम आणि निष्ठावान कर्मचाऱ्यांचे कर्मचारी कमी होणे ही मानव संसाधन व्यवस्थापकासाठी मोठी समस्या आहे. कर्मचारी सोडण्याची कारणे खालीलप्रमाणे असू शकतात:

- असमान मोबदला
- मर्यादित कारकीर्द संधी
- नोकरीचे स्वरूपण जुळणे
- कामाचा अतिरिक्त भार आणि कार्य व जीवन असंतुलन
- अवजड कामाचे तास / पहाटे - रात्रीची पाळी.
- नोकरीतला एकसारखेपणा
- संघटनात्मक अस्थिरता
- गोठवलेली पगारवाढ व पदोन्नती

बाजारपेठेतील स्पर्धात्मक फायदा घेण्यासाठी सक्षम आणि निष्ठावान कर्मचाऱ्यांना आपल्याकडेच कायम ठेवणे अत्यावश्यक आहे. त्यामुळे, अशा कर्मचाऱ्यांना कायम ठेवण्यासाठी मानव संसाधन व्यवस्थापकाने नाविन्यपूर्ण पद्धती आणि बक्षिसे ठेवली पाहिजेत. धारणा पद्धती आणि पुरस्कारांमध्ये खालील गोष्टी समाविष्ट होतात:

- योग्य स्थाननिश्चिती
- ताण व्यवस्थापन तंत्राचा अवलंब करणे
- कर्मचारी भाग पर्याय योजना (इ.एस.ओ.पी.) प्रदान करणे
- निर्णय प्रक्रियेत कर्मचाऱ्यांचा सहभाग करून घेणे
- कामाच्या ठिकाणी योग्य सोयी-सुविधा प्रदान करणे

**३) कर्मचारी संख्या कमी करणे:**

अनेक संस्था त्यांचा खर्च कमी करण्यासाठी आणि कार्यक्षमता सुधारण्यासाठी संघटनात्मक पुनर्रचना करतात. कर्मचाऱ्यांची संख्या कमी करणे हा संघटनात्मक पुनर्रचनेचा एक मार्ग आहे जेथे संस्था खालील कारणांमुळे कर्मचारी संख्या कमी करते:

- खर्चाची बचत
- विलीनीकरण आणि संपादन
- शीर्ष व्यवस्थापनात बदल
- आर्थिक संकट
- अतिरिक्त कर्मचारी
- स्वयंत्रचलन व बाह्यउद्गमन

मानव संसाधन व्यवस्थापकाने संख्या कमी करण्याची परिस्थिती अत्यंत काळजीपूर्वक हाताळणे आवश्यक आहे ज्यामध्ये खालील गोष्टी समाविष्ठ असू शकतात:

- काढून टाकलेल्या कर्मचाऱ्यांना भरपाईचे पॅकेज तात्काळ अदा करणे जेणेकरून त्यांना काढून टाकल्यानंतर आर्थिक समस्यांना सामोरे जावे लागणार नाही.
- टाळेबंदीची कारणे स्पष्टपणे विस्तारित करणे.
- संख्या कमी होण्याची शक्यता नसलेल्या कर्मचाऱ्यांशी संवाद साधणे कारण संख्या कमी केल्याने त्यांच्या मनोबलावर परिणाम होऊ शकतो
- कमी झालेल्या कर्मचाऱ्यांना नवीन नोकरी मिळण्यास मदत करणे.
- “कर्मचारी कमी करणे धोरण” कर्मचाऱ्यांना योग्यरित्या कळवावे

munotes.in

- गच्छन्ति होणारे कर्मचारी प्रचंड तणावाखाली असण्याची शक्यता असल्यामुळे त्यांच्यासाठी समुपदेशन सत्रे अयोजीय करावीत.

**४) कर्मचाऱ्यांची अनुपस्थिति:**

अनुपस्थिति म्हणजे जेव्हा कर्मचारी परवानगीशिवाय अनेकदा गैरहजर राहतो. अनुपस्थितिची कारणे खालीलप्रमाणे असू शकतात:

- नोकरीत असमाधान
- कामाच्या ठिकाणी प्रेरणाचा अभाव
- संघ सदस्यांचा असहकार
- कामाचा अतिरिक्त ताण
- वैयक्तिक समस्या

मानव संसाधन व्यवस्थापकाने कर्मचाऱ्यांच्या गैरहजेरीची समस्या कुशलतेने हाताळली पाहिजे. व्यवस्थापकाने गैरहजेरीची कारणे ओळखावीत, गैरहजेरीचा मागोवा ठेवावा, सर्वोत्कृष्ट उपस्थितीसाठी बक्षीस द्यावे इत्यादींसारखे कार्यक्रम राबवावेत.

**५) कर्मचारी कार्य-जीवन संतुलन राखणे:**

कार्य-जीवन संतुलन म्हणजे कारकीर्द आणि वैयक्तिक/कौटुंबिक जबाबदाऱ्या यांच्यात निरोगी संतुलन राखणे होय. कर्मचाऱ्यांचे काम आणि वैयक्तिक जीवनातील असमतोल त्यांच्या कामावर तसेच कौटुंबिक जीवनावर विपरित परिणाम करते. म्हणून मानव संसाधन व्यवस्थापकाने कर्मचाऱ्यांचे काम-जीवन संतुलन खालील मार्गाने राखले पाहिजे:

- कर्मचाऱ्यांच्या कामाच्या तासांत लवचिकता निर्माण करणे.
- कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या वार्षिक सुट्या वापरण्यास प्रोत्साहित करणे.
- कर्मचाऱ्यांसाठी निरोगीपणा कार्यक्रम राबवणे.

**६) कामाच्या ठिकाणची लैंगिक छळ प्रकरणे हाताळणे:**

लैंगिक छळ हे मानव संसाधन व्यवस्थापकांसमोरील सर्वात मोठे आव्हान बनले आहे. एप्रिल २०१३ मध्ये, संसदेने कामाच्या ठिकाणी महिलांचा लैंगिक छळ रोखण्यासाठी (प्रतिबंध, प्रतिबंध आणि निवारण) कायदा मंजूर केला. या कायद्याची अंमलबजावणी करणारी समर्थ अशी यंत्रणा आहे. कामाच्या ठिकाणी लैंगिक छळ रोखण्यासाठी हा कायदा सर्व नियोक्त्यांवर काही बंधने लादतो. या कायद्यानुसार:

- प्रत्येक नियोक्त्याने प्रत्येक कार्यालयात किंवा शाखेत १० किंवा अधिक कर्मचाऱ्यांसह अंतर्गत तक्रार समिती स्थापन करणे आवश्यक आहे. जिल्हा अधिकाऱ्याने प्रत्येक जिल्ह्यात स्थानिक तक्रार समिती स्थापन करणे आवश्यक आहे.

munotes.in

- समितीने ९० दिवसांच्या कालावधीत चौकशी पूर्ण करणे आवश्यक आहे. चौकशी पूर्ण झाल्यावर, अहवाल नियोक्ता किंवा जिल्हा अधिकाऱ्यांना पाठवला जाईल, जशी परिस्थिती असेल त्याप्रमाणे त्यांनी ६० दिवसांच्या आत अहवालावर कारवाई करणे बंधनकारक आहे.

कामाच्या ठिकाणी लैंगिक छळ टाळण्यासाठी मानव संसाधन व्यवस्थापकाने काही उपाययोजना करणे आवश्यक आहे जसे की:

- लैंगिक छळाच्या तक्रारी दाखल करण्यासाठी आणि तपासण्यासाठी कोणत्या प्रक्रियेचा अवलंब करता येईल ते सोप्या भाषेत समजावून सांगितले पाहिजे.
- लैंगिक छळावरील कंपनीच्या धोरणाविषयी प्रस्थावनात्मक आणि इतर प्रशिक्षण कार्यक्रमांमध्ये कर्मचाऱ्यांना स्पष्टपणे निर्देशित करणे.
- पीडित कर्मचाऱ्याला उपलब्ध कायदेशीर पर्याय जाणून घेण्यासाठी मार्गदर्शक तत्त्वे प्रदान करण्यासंबंधी सहाय्य प्रदान करण्यासाठी समुपदेशकाची नियुक्ती करावी.
- तक्रारी संवेदनशीलतेने हाताळल्या पाहिजेत. सुनावणी निष्पक्षपणे पार पडेल याची संस्थांनी खात्री करावी.

**७) बदलांचे व्यवस्थापन:**

व्यवसायाचे वातावरण प्रगतीशील असते. व्यवसायाच्या सभोवतालचे सर्व घटक बदलत राहतात ज्यात संघटनात्मक योजना आणि धोरणे, व्यवस्थापन तत्त्वज्ञान, सरकारी धोरणे, तंत्रज्ञान, स्पर्धकांची रणनीती, ग्राहकांची प्राधान्ये इत्यादी बदल समाविष्ट आहेत. संस्था व्यावसायिक पुनर्रचना जसे की संपादन आणि विलीनीकरण देखील करू शकते. काहीवेळा कर्मचारी असे बदल स्वीकारण्यास विरोध करतात. या परिस्थितीवर मात करण्यासाठी मानव संसाधन व्यवस्थापकाला आवश्यक आहे कि त्याने

- कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण द्यावे आणि त्यांना सल्ला द्यावा.
- बदलाकडे सकारात्मक दृष्टीकोन विकसित करावा.
- कर्मचाऱ्यांना स्वइच्छेने सहकार्य करावे.

**८) कायदेशीर आणि अनुपालन समस्यांचे व्यवस्थापन:**

व्यावसायिक प्रशासनाचे वाढते महत्त्व, ग्राहकवाद, उच्च सुरक्षा आणि गोपनीयतेची चिंता यामुळे मानव संसाधन कर्मचाऱ्यांनी स्थानिक तसेच आंतरराष्ट्रीय कायद्यांचे ज्ञान चांगल्या पद्धतीने घेणे भाग आहे. भविष्यातील कार्यशक्तीसाठी नवीन आणि उत्तम धोरणांची आवश्यकता असणार आहे.

**९) तंत्रज्ञानाचे व्यवस्थापन:**

सर्व संस्थांना तंत्रज्ञानाभिमुख होणे आवश्यक आहे. त्यांच्या कर्मचाऱ्यांनी नवीन तंत्रज्ञानाशी पटकन जुळवून घ्यावे आणि ते शिकावे अशी त्यांची इच्छा असते. मानव संसाधन



munotes.in

व्यवस्थापकाला आवश्यक ज्ञान असलेल्या योग्य लोकांना आकर्षित करावे आणि कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षित करावे. त्यांना शिकण्यासाठी, आत्मसात करण्यासाठी आणि त्यांच्या सवयीच्या मुख्य भागातून बाहेर पडण्यासाठी प्रवृत्त करावे.

## १.३ सारांश

मानव संसाधन व्यवस्थापन ही लोक आणि संस्था एकत्र आणण्याची प्रक्रिया आहे जेणेकरून प्रत्येकाची उद्दिष्टे पूर्ण होतील. हा व्यवस्थापन प्रक्रियेचा एक भाग आहे जो संस्थेतील मानवी संसाधनांच्या व्यवस्थापनाशी संबंधित आहे. मानव संसाधन व्यवस्थापन हे लोकांचे मनापासून सहकार्य घेऊन त्यांच्याकडून सर्वोत्तम कामाची अपेक्षा करते. थोडक्यात, एखाद्या संस्थेची उद्दिष्टे प्रभावी आणि कार्यक्षम रीतीने साध्य करण्यासाठी सक्षम कर्मचा-यांची नियुक्ती, विकास आणि देखभाल करण्याची कला म्हणून मानव संसाधन व्यवस्थापनाची व्याख्या केली जाऊ शकते.

## १.४ स्वाध्याय

**रिकाम्या जागा भरा:**

१) धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापन, मानवी संसाधनांशी संबंधित __________ निर्णय घेते.

(सक्रिय, प्रतिक्रियाशील, घाईघाईने)

२) __________ हे मानव संसाधन व्यवस्थापनाच्या कार्यांपैकी एक आहे.

(आर्थिक व्यवस्थापन, साठा व्यवस्थापन, भर्ती आणि निवड)

३) मानव संसाधन व्यवस्थापकाला __________ आव्हानाचा सामना करावा लागतो.

(भाग-बाजारातील समभागांची सूची, परकीय चलन दर चढउतार, कार्यबल विविधता)

४) __________ यांना मानव संसाधन व्यवस्थापनाचे जनक मानले जाते.

(एल्टन मेयो, फिलिप कोटलर, मेरी पारकर)

५) __________ मध्ये संघटनात्मक उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती, विकास, वापर, मूल्यमापन, देखरेख आणि कायम ठेवण्याशी संबंधित क्रियाकलाप, धोरणे आणि पद्धतींचा समावेश आहे.

(स्थाननिश्चिती, निवड, मानव संसाधन व्यवस्थापन)

munotes.in

**सत्य कि असत्य ते सांगा:**

१) धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापन हा एक आधुनिक आणि व्यावसायिक दृष्टीकोन आहे ज्यामुळे संस्थेच्या एकूण रणनीतीनुसार मानवी संसाधनांचे व्यवस्थापन आणि विकास करता येईल. सत्य

२) भरती म्हणजे नोकरीतील असंतोष किंवा बाजारातील नवीन संधींमुळे कर्मचाऱ्यांनी संस्था सोडणे होय. असत्य

३) कर्मचारी संबंध विभाग कर्मचाऱ्यांच्या तक्रारी, संघर्ष आणि चिंता तपासण्यासाठी आणि त्यांचे निराकरण करण्यासाठी जबाबदार असते. सत्य

४) पारंपारिक मानव संसाधन व्यवस्थापन स्वभावाने सक्रिय आहे. असत्य

५) कारकीर्द नियोजन व विकास ही संभाव्य कर्मचाऱ्यांचा शोध घेण्याची आणि त्यांना संस्थेमध्ये नोकरीसाठी अर्ज करण्यासाठी उत्तेजित करण्याची प्रक्रिया आहे. असत्य

**जोड्या जुळवा:**

| गट – अ | गट – ब |
|---|---|
| १) रॉबर्ट ओवेन | अ) सक्षम मनुष्यबळ उपलब्ध करून देणे |
| २) प्रशिक्षण आणि विकास विभाग | ब) '८ तास काम, ८ तास मनोरंजन आणि ८ तास झोप' हे घोषवाक्य तयार केले |
| ३) मानव संसाधन व्यवस्थापनाचे उद्दिष्ट | क) भरती आणि निवड |
| ४) मानव संसाधन व्यवस्थापनाचे कार्य | ड) कर्मचाऱ्यांची गळती |
| ५) मानव संसाधन व्यवस्थापकासाठी आव्हान | इ) कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान, कौशल्ये आणि कार्य क्षमता वाढवते |

उत्तरे: [ १) – ब , २) – इ, ३) – अ, ४) – क, ५) – ड ]

**थोडक्यात उत्तर द्या.**

१) पारंपारिक मानव संसाधन व्यवस्थापन व धोरणात्मक मानव संसाधन व्यवस्थापन यांमधील फरक करा.

२) मानव संसाधन व्यवस्थापनाची उद्दिष्टे स्पष्ट करा.

३) मानव संसाधन व्यवस्थापन विभागाच्या संस्थात्मक संरचनेची चर्चा करा.

४) मानव संसाधन व्यवस्थापकाची बदलती भूमिका स्पष्ट करा.

## १.५ संदर्भ


- https://www.whatishumanresource.com/human-resource-management
- http://www.dspmuranchi.ac.in/pdf/Blog/abcdefgmailcomunit%2011.pdf
- https://www.hrmexam.com/2019/09/18/the-difference-between-strategic-traditional-hr/
- https://www.businessmanagementideas.com/differences/difference-between-strategic-hrm-and-hrm/20803
- https://krannert.purdue.edu/masters/news-and-media/blog/traditional-vs-strategic-hr-management.php
- https://www.orgcharting.com/hr-department-organizational-chart/
- https://www.jobsoid.com/difference-between-job-description-and-job-specification/
- https://www.mbaknol.com/human-resource-management/factors-influencing-recruitment-process/
- https://www.termscompared.com/human-resource-management-vs-strategic-human-resource-management/


*****

munotes.in

# २

# मानव संसाधन नियोजन

**प्रकरण संरचना**

२.० उद्दिष्ट्ये
२.१ प्रस्तावना
२.२ मानव संसाधन नियोजन
२.३ भर्ती आणि निवड
२.४ सारांश
२.५ स्वाध्याय
२.६ संदर्भ

## २.० उद्दिष्ट्ये

या प्रकरणाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थी खालील गोष्टी करण्यास सक्षम असेल.

- मानव संसाधन नियोजन (एच.आर.पी.) बद्दल वर्णन करणे.
- व्यवस्थापकीय कर्मचाऱ्यांची भरती आणि निवड याबद्दल स्पष्टीकरण देणे.

## २.१ प्रस्तावना

मानव संसाधन ही संस्थेची सर्वात महत्वाची संपत्ती आहे. मानव संसाधन नियोजन हे महत्त्वाचे व्यवस्थापकीय कार्य आहे. उद्योग त्याच्या मनुष्यबळाच्या गरजांचा अंदाज घेईल आणि नंतर गरजा कोणत्या स्त्रोतांमधून पूर्ण केल्या जातील ते शोधेल. आवश्यक मनुष्यबळ उपलब्ध न झाल्यास त्याचा कामावर परिणाम होतो. मानवी संसाधनांच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी, प्रत्येक उद्योगाला त्याच्या गरजा आणि स्त्रोतांचे आगाऊ नियोजन करावे लागते.

## २.२ मानव संसाधन नियोजन (एच.आर.पी.)

मानव संसाधन नियोजन हा मानवी संसाधन व्यवस्थापनचा एक महत्त्वाचा पैलू आहे. मानव संसाधन व्यवस्थापनाची सुरुवात मानव संसाधन नियोजनाने होते. मानव संसाधन नियोजनाकडून मानव संसाधन व्यवस्थापकाला संस्थेमध्ये किती लोक उपलब्ध आहेत आणि त्यांना भविष्यात किती लोकांची गरज भासेल हे ओळखतो. या विश्लेषणाच्या आधारे, संस्थेमध्ये मानव संसाधनाशी संबंधित निर्णय घेतले जातात जसे की अधिक संख्येने कर्मचारी भरती करायचे की जास्त कर्मचारी (असल्यास) काढून टाकायचे.

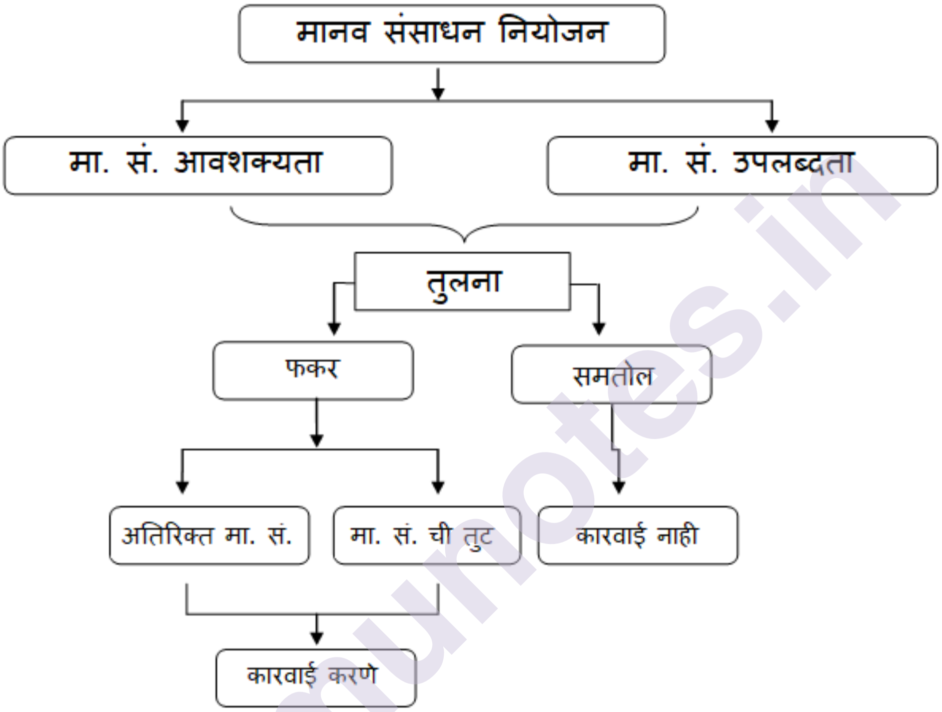
munotes.in

### २.२.१ व्याख्या:

विल्यम एफ. ग्लूक यांच्या मते "मानव संसाधन नियोजन ही एक अशी प्रक्रिया आहे की ज्याद्वारे, व्यवस्थापन संस्थेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी पुरेसे मानव संसाधन प्रदान करण्याचा प्रयत्न करते."

मानव संसाधन नियोजन म्हणजे, "भविष्यातील मानवी संसाधनांच्या गरजा आणि संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या कृतीची पूर्वनिर्धारित प्रक्रिया होय."

### २.२.२. मानव संसाधन नियोजनामध्ये अंतर्भूत असलेल्या पायऱ्या:




**वरील तक्ता दर्शवितो की:**

- मानव संसाधन व्यवस्थापक, संस्थेमध्ये मानव संसाधनाची आवश्यकता आणि मानव संसाधनाची उपलब्धता (प्रत्येक विभागात) शोधतो.
- मानव संसाधन व्यवस्थापक, मानव संसाधनाची आवश्यकता आणि मानव संसाधनाची उपलब्धता यांची तुलना करतो.
- तुलना केल्यानंतर मानव संसाधनाची आवश्यकता आणि मानव संसाधनाच्या उपलब्धतेमध्ये फरक असू शकतो किंवा फरक असू शकतो.
- मानव संसाधनाची आवश्यकता आणि मानव संसाधनाची उपलब्धता यामध्ये फरक नसल्यास, कोणतीही कारवाई करण्याची आवश्यकता नाही.

- तफावत (अतिरिक्त किंवा कमतरता) असल्यास, आवश्यक कार्यवाही केली जाते जसे की मनुष्यबळ जास्त असल्यास, जादा कर्मचारी काढून टाकले जातात आणि मनुष्यबळाची कमतरता असल्यास, नवीन कर्मचाऱ्यांची भर्ती केली जाते.

### २.२.३. मानव संसाधन नियोजनावर परिणाम करणारे घटक:

**१) कंपनीची रणनीती:**

कंपनी वाढीची रणनीती किंवा कमी करण्याचे धोरण राबवू शकतात. उदा. जर कंपनीने वाढीचे धोरण हाती घेतले ज्यामध्ये विस्तार आणि विविधीकरण, विलीनीकरण, संयुक्त उपक्रम, अधिग्रहण किंवा अधिग्रहण यांचा समावेश असेल तर अशा धोरणांमध्ये कंपनीला अधिक संख्येने मानवी संसाधनांची आवश्यकता असू शकते. जर कंपनीने कमी करण्याचे धोरण हाती घेतले ज्यामध्ये विनिवेश धोरण, समाप्तीकरण, प्रत्यावर्तन, इ. अशा धोरणांमध्ये कंपनी मानवी संसाधनांची संख्या कमी करू शकते. त्यामुळे मानव संसाधन नियोजन कंपनीच्या धोरणावर अवलंबून असते.

**२) तंत्रज्ञानाचा उदय:**

तंत्रज्ञानाच्या उदयाचा परिणाम, मानव संसाधन नियोजनावर होऊ शकतो. उदा. काही क्रियाकलापांचे संगणकीकरण किंवा स्वचलनयंत्र झाले असेल तर त्या कामासाठी मानवी संसाधनांची आवश्यकता ही हस्तलिखित कामापेक्षा कमी असेल. तंत्रज्ञान हे पात्र / कुशल मानव संसाधनांना संधी प्रदान करू शकते.

**३) व्यवस्थापन तत्त्वज्ञान:**

काही संस्था पारंपारिक व्यवस्थापन तत्त्वज्ञानाचे अनुसरण करतात आणि काही व्यावसायिक व्यवस्थापन तत्त्वज्ञानाचे अनुसरण करतात. पारंपारिक व्यवस्थापन तत्त्वज्ञानाचे पालन करणाऱ्या संस्था मानवी संसाधनाची आवश्यकता आणि संस्थेतील मानवी संसाधनाची उपलब्धता शोधण्यावर जास्त भर देत नाहीत. त्यांना जास्तीचे किंवा मनुष्यबळाच्या कमतरतेची काळजी नसते. परंतु व्यावसायिक व्यवस्थापन तत्त्वज्ञानाचे पालन करणारी संस्था वेळोवेळी मानवी संसाधनाची आवश्यकता आणि संस्थेतील मानवी संसाधनाची उपलब्धता शोधू शकते. अतिरिक्त किंवा मनुष्यबळाच्या कमतरतेवर अवलंबून ते संस्थेमध्ये आवश्यक प्रमाणात मनुष्यबळ उपलब्ध असल्याची खात्री करण्यासाठी योग्य ती कारवाई करतात.

**४) बाह्यस्त्रोतांचा वापर:**

आजकाल अनेक संस्था त्यांचा खर्च कमी करण्यासाठी इतर विशेष संस्थांकडून बाह्यस्त्रोतांचा वापर करत आहेत. बाह्यस्त्रोतांच्या वापरामुळे संस्थेतील मानवी संसाधनाची आवश्यकता कमी होते. त्यामुळे उपक्रमांच्या बह्यास्त्रोतांच्या वापरावर अवलंबून, प्रत्येक संस्था मानव संसाधन नियोजन हाती घेते.

munotes.in

### ५) कामगार कायदे:

कामगार कायद्यांशी संबंधित सरकारी नियमांमुळे संस्थेच्या मानव संसाधन नियोजन प्रक्रियेवरही परिणाम होऊ शकतो. कंपन्यांनी भर्ती, गच्छंती, मोबदला, कामाचे तास आणि आरोग्य विमा संबंधित काही कामगार कायद्यांचे पालन करणे आवश्यक आहे. जर कंपन्यांनी या कामगार कायद्यांचे पालन केले नाही तर त्यांना मोठा दंड आकारला जाऊ शकतो.

### ६) स्पर्धात्मक वातावरण:

सर्व व्यावसायिक क्षेत्रात स्पर्धा वाढत आहे. स्पर्धेला सामोरे जाण्यासाठी संस्थेने सक्रिय आणि व्यावसायिक असणे आवश्यक आहे. बाजारातील स्पर्धात्मक फायदा मिळवण्यासाठी संस्थेला पद्धतशीर मानव संसाधन व्यवस्थापन हाती घेणे आवश्यक आहे. त्यांना संस्थेमध्ये मानवी संसाधनांची उपलब्धता (गुणवत्ता आणि प्रमाणानुसार) शोधणे आवश्यक आहे. त्यांना संस्थेमध्ये मानवी संसाधनांची (गुणवत्ता आणि प्रमाणानुसार) आवश्यकता देखील शोधणे आवश्यक आहे. हे उद्योगाला कठोर स्पर्धेला तोंड देण्यास आणि टिकून राहण्यास सक्षम करते.

### ७) व्यावसायिक प्रतिमा:

मानव संसाधन व्यवस्थापकाला मानव संसाधन नियोजन हाती घेताना संस्थात्मक प्रतिमा विचारात घेणे आवश्यक आहे. भागधारांकडून पाठिंबा मिळवण्यासाठी व्यावसायिक प्रतिमा सकारात्मक असणे आवश्यक आहे. संस्थेतील मनुष्यबळाची उपलब्धता व्यावसायिक प्रतिमेच्या विकासास मोठा हातभार लावते. चांगली व्यावसायिक प्रतिमा असलेली संस्था योग्य उमेदवार निवडण्यासाठी, प्रशिक्षण देण्यासाठी आणि त्यांना प्रेरित करण्यासाठी प्रयत्न करेल. म्हणून, मानव संसाधन नियोजनामध्ये कर्मचाऱ्यांची निवड, प्रशिक्षण, प्रेरणा आणि भरपाई यासंबंधी कार्यक्रम आणि प्रक्रियांचा समावेश असेल.

### ८) निधीची उपलब्धता:

कर्मचाऱ्यांची निवड, प्रशिक्षण, प्रेरणा आणि भरपाई संदर्भात निधीची उपलब्धता मानव संसाधन नियोजनाच्या निर्णयावर मोठ्या प्रमाणावर प्रभाव पाडते. संस्थेने विशेषतः मनुष्यबळाची गुणवत्ता सुधारण्यासाठी निधीची तरतूद केली पाहिजे. कर्मचाऱ्यांची पद्धतशीर निवड आणि प्रशिक्षणासाठी तसेच कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरणा आणि देखभालीसाठी निधी आवश्यक आहे.

## २.२.४ मानव संसाधन माहिती प्रणाली (एच.आर.आय.एस.):

मानव संसाधन माहिती प्रणाली एक मानव संसाधन सॉफ्टवेअर पॅकेज आहे ज्याचा वापर कर्मचाऱ्यांची माहिती गोळा आणि संग्रहित करण्यासाठी केला जातो. ही एक संगणकीकृत प्रणाली आहे जी संस्थेला कर्मचारी, त्यांची क्षमता, पात्रता, क्षमता, सर्जनशील प्रवृत्ती, वय, वेतनमान यासंबंधी माहिती संग्रहित करण्यास मदत करते. यामध्ये संस्थेतील विविध नोकऱ्या, त्यांची आवश्यक कौशल्ये आणि पात्रता, विविध पदे हाताळणारे कर्मचारी आणि

munotes.in

अधिकारी यांची संख्या, संस्थात्मक उद्दिष्टे, धोरणे आणि कार्यपद्धती इत्यादींचाही समावेश होतो.

ही माहिती प्रणालीमध्ये साठवली जाते आणि त्याचे विश्लेषण केले जाते. हे मानव संसाधन व्यवस्थापकाला मानव संसाधनांशी संबंधित निर्णय घेण्यास मदत करते जसे की पदोन्नती, प्रशिक्षणाची आवश्यकता, शिस्तभंगाची कारवाई, वेतनवाढ, प्रोत्साहन, इत्यादी.

ल्येहांसच्या मते, मानव संसाधन माहिती प्रणाली ही "एक संगणकीकृत प्रणाली आहे जी मानवी संसाधन व्यवस्थापकांना कर्मचारी व्यवस्थापित करण्यासाठी आवश्यक माहिती गोळा करण्यास, व्यवस्थापित करण्यास, संग्रहित करण्यास, अद्ययावत करण्यास आणि पुनर्प्राप्त करण्यास सक्षम करते."

**२.२.५ मानव संसाधन माहिती प्रणालीची कार्ये:**

**१) भर्ती:**

मानव संसाधन माहिती प्रणाली सॉफ्टवेअर कंपनीच्या सर्व भर्ती गरजा हाताळते. हे कंपनीच्या वेबसाइटवर ऑनलाइन नोकरीची जाहिरात सक्षम करते आणि इच्छुक उमेदवारांकडून नोकरीसाठी अर्ज आमंत्रित करते. मानव संसाधन माहिती प्रणाली नोकरीच्या अर्जाची पूर्व तपासणी देखील सुलभ करते आणि ऑनलाइन रेझ्युमे माहितीतळ तयार करते.

**२) वेतनपट:**

मानव संसाधन माहिती प्रणाली कर्मचाऱ्यांची हजेरी, रजा, ओव्हरटाईम, कर इत्यादी वजावटीची माहिती देते. या माहितीच्या आधारे कर्मचाऱ्यांची पगार स्लिप दर महिन्याच्या शेवटी तयार केली जाते.

**३) वेळ आणि उपस्थिती:**

बायोमेट्रिक (उपस्थिती मशीन) अनेकदा मानव संसाधन माहिती प्रणालीसह समक्रमित केली जाते. कामगार अनेकदा कामात बोटांचे ठसे किंवा बायोमेट्रिकमध्ये कार्ड स्वाइप करून तपासतात. हे कर्मचाऱ्यांच्या आगमन आणि निर्गमनाची अचूक वेळ देते. कामगारांच्या उशीराची समस्या सहजपणे ओळखली जाते.

**४) प्रशिक्षण:**

मानव संसाधन माहिती प्रणाली ही मानव संसाधन व्यवस्थापकाला कौशल्य, सामर्थ्य आणि कमकुवतपणा यासारख्या कर्मचाऱ्यांबद्दल माहितीचा मागोवा घेण्यास परवानगी देतो. त्यानुसार प्रशिक्षण सत्रांचे आयोजन करता येते. मानव संसाधन माहिती प्रणाली ही विविध प्रशिक्षण सत्रांचे आयोजन, प्रशिक्षण सत्रामध्ये समाविष्ट असलेली विविध क्षेत्रे (संप्रेषण, सादरीकरण इ.), प्रशिक्षण प्रदान केलेल्या कर्मचाऱ्यांची संख्या, प्रशिक्षणाचा कालावधी इत्यादी तपशील देखील प्रदान करते.

### ५) कामगिरी मूल्यमापन/मुल्यांकन:

कामगिरी मूल्यांकन म्हणजे कर्मचाऱ्यांच्या कामाशी संबंधित बलस्थाने आणि कमकुवतपणाचे मूल्यांकन होय. मानव संसाधन माहिती प्रणाली, कर्मचाऱ्यांची कामगिरी मूल्यमापन माहिती ठेवते जसे की मूल्यमापनाची देय तारीख, आणि प्रत्येक कामगिरीच्या निकषांचे गुण (वर्तणूक, वक्तशीरपणा, कामाचा वेग, कामाची गुणवत्ता इ.) अशी माहिती पदोन्नती, वेतनवाढ, प्रशिक्षणाशी संबंधित निर्णय, इ. साठी खूप उपयुक्त आहे.

### ६) कर्मचाऱ्यांच्या फायद्यांचे प्रशासन:

एखादी संस्था तिच्या कर्मचाऱ्यांना विविध फायदे देऊ शकते जसे की भत्ते, विशेष प्रोत्साहन, विमा, नफा वाटणी आणि सेवानिवृत्ती लाभ. मानव संसाधन माहिती प्रणाली, या लाभांसाठी पात्र असलेल्या कर्मचाऱ्यांचा मागोवा ठेवते.

### ७) अहवाल आणि विश्लेषण:

मानव संसाधन माहिती प्रणाली, विविध क्षेत्रांवर स्वयंचलित मानव संसाधन अहवाल तयार करण्यास सक्षम करते जसे की कर्मचारी उलाढाल, अनुपस्थिती, कामगिरी इत्यादी. विश्लेषणामध्ये या अंतर्दृष्टींचे विश्लेषण व चांगले-माहितीपूर्ण निर्णय घेण्याचा समावेश आहे.

### ८) मानवी संबंध:

मानव संसाधन माहिती प्रणाली, कर्मचाऱ्यांना अद्ययावत आणि अचूक माहिती प्रदान करते. हे मानव संसाधन व्यवस्थापकाला प्रभावी मानव संसाधन धोरणे तयार करण्यात आणि आरोग्यदायी पद्धती लागू करण्यात मदत करते ज्यामुळे कर्मचारी आणि नियोक्ता यांच्यातील निरोगी संबंध विकसित होण्यास मदत होते. दुसऱ्या शब्दांत सांगायचे तर, चुकीच्या माहितीमुळे कर्मचारी आणि नियोक्ता यांच्यात वाद होऊ शकतात. परंतु मानव संसाधन माहिती प्रणालीमुळे असे वाद टाळण्यास मदत होते.

## २.२.६. नोकरीचे विश्लेषण:

नोकरीचे विश्लेषण ही नोकरीबद्दल माहिती गोळा करण्याची प्रक्रिया आहे. मानव संसाधन नियोजनानंतर आणि भर्ती व निवड प्रक्रिया सुरू करण्यापूर्वी नोकरीचे विश्लेषण केले जाते. ते एका उदाहरणाने समजून घेऊ.

- मानव संसाधन व्यवस्थापक, संस्थेमध्ये मानवी संसाधनाची आवश्यकता आणि उपलब्धता शोधतो. संस्थेमध्ये मानवी संसाधनांची कमतरता आहे की नाही हे शोधण्यासाठी तो/ती मानवी संसाधनाच्या गरजांची उपलब्धतेशी तुलना करतो. मनुष्यबळाच्या अतिरिक्त किंवा कमतरतेवर अवलंबून, मानव संसाधन व्यवस्थापक आवश्यक कारवाई करतो. याला मानव संसाधन नियोजन म्हणतात.

- एखाद्या विभागामध्ये कर्मचाऱ्यांची कमतरता असल्यास त्या कामाचा तपशील गोळा केला जातो. उदा. जर लेखा विभागात कर्मचाऱ्यांची कमतरता असेल तर खात्याच्या

munotes.in

नोकरीचे तपशील गोळा केले जातात जसे की कॅश व्हाउचर तयार करणे, खात्यांचे अंतिम रूप देणे, कर आकारणी इ. याला नोकरीचे विश्लेषण असे म्हणतात.

- नोकरीचे तपशील गोळा केल्यानंतर, मानव संसाधन व्यवस्थापक कंपनीच्या वेबसाइटवर किंवा वर्तमानपत्रात किंवा इतर स्त्रोतांमध्ये नोकरीच्या रिक्त जागा प्रकाशित करतो आणि नोकरीसाठी अर्ज मागवले जातात. इच्छुक उमेदवार नोकरीच्या रिक्त जागांसाठी जाहिरात वाचल्यानंतर नोकरीसाठी अर्ज करतात. याला भर्ती म्हणतात.
- नोकरीचे अर्ज प्राप्त झाल्यानंतर, मानव संसाधन व्यवस्थापक अर्जांची तपासणी करतो. पात्र उमेदवारांना मुलाखतीसाठी बोलावले जाते. त्यांची समोरासमोर मुलाखत घेतली जाते आणि नोकरीसाठी सर्वोत्तम उमेदवार निवडला जातो. याला निवड असे म्हणतात.

एडविन फ्लिपोच्या मते, "नोकरी विश्लेषण ही एखाद्या विशिष्ट नोकरीच्या कार्यपद्धती आणि जबाबदारीशी संबंधित माहितीचा अभ्यास आणि गोळा करण्याची प्रक्रिया आहे."

**नोकरीच्या विश्लेषणाचे दोन पैलू आहेत.**

- नोकरीचे वर्णन (नोकरीचा तपशील)
- नोकरीच्या वैशिष्ट्यांचा तपशील (उमेदवाराचे तपशील)

| **नोकरीचे वर्णन (रिक्त नोकरीचा तपशील)** | **नोकरीच्या वैशिष्ट्यांचा तपशील (उमेदवाराचे तपशील)** |
|---|---|
| • नोकरीचे शीर्षक<br>• नोकरीचे ठिकाण<br>• जबाबदाऱ्या आणि कर्तव्ये<br>• पगार आणि भत्ते<br>• प्रोत्साहन | • शैक्षणिक पात्रता<br>• अनुभव<br>• आवश्यक कौशल्ये आणि ज्ञान |

**अ. नोकरीचे वर्णन:**

नोकरीचे वर्णन म्हणजे रिक्त नोकरीची तपशीलवार माहिती जसे की नोकरीचे शीर्षक, नोकरीचे स्थान, नोकरीच्या जबाबदाऱ्या आणि कर्तव्ये, पगार आणि प्रोत्साहन इ. नोकरीचे वर्णन नोकरीसाठी शोधत असलेल्या उमेदवारांना जर ते नोकरीस पात्र असतील तर, माहिती प्रदान करते.

दुसऱ्या शब्दांत, नोकरीचे वर्णन हे संक्षिप्त लिखित विधान असते, जे विशिष्ट नोकरीच्या प्रमुख आवश्यकतांबद्दल स्पष्ट करते. नोकरीच्या रिक्त जागेची जाहिरात करण्यापूर्वी नोकरीचे वर्णन तयार करणे खूप महत्वाचे आहे.

munotes.in

**नोकरीच्या वर्णनाचे घटक:**

१) **नोकरीचे शीर्षक:** हे 'पद' निर्दिष्ट करते. उदा. लेखा अधिकारी, रिसेप्शनिस्ट, मुख्य वित्त अधिकारी इ.

२) **नोकरीचे स्थान:** हे 'स्थान' निर्दिष्ट करते जेथे निवडलेला उमेदवार काम करेल.

३) **नोकरीच्या जबाबदाऱ्या आणि कर्तव्ये:** हे नोकरीशी संबंधित विविध क्रियाकलाप निर्दिष्ट करते जे उमेदवाराला करावे लागतात आणि त्यासाठी जबाबदार असतात. उदा. लेखा विभागासाठी नोकऱ्यांच्या रिक्त जागांसाठी नोकरीच्या जबाबदाऱ्या आणि कर्तव्ये रोख व्हाउचर तयार करणे, खात्यांचे अंतिम रूप देणे, कर आकारणी इ.

४) **पगार आणि भत्ते:** हे जाहिरात केलेल्या नोकरीसाठी कंपनीने देऊ केलेला पगार निर्दिष्ट करते. पगार वाटाघाटीयोग्य असू शकतो किंवा नसू शकतो. भत्त्यांमध्ये घरभाडे भत्ता, महागाई भत्ता, प्रवास भत्ता इत्यादींचा समावेश होतो.

५) **प्रोत्साहन:** यामध्ये कर्मचाऱ्यांना त्यांचे 'लक्ष' पूर्ण केल्यावर दिले जाणारे अतिरिक्त पैसे समाविष्ट आहेत.

**ब. नोकरीच्या वैशिष्ट्यांचा तपशील (उमेदवाराचा तपशील):**

उमेदवाराचा तपशील म्हणजे विशिष्ट काम करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या उमेदवाराची माहिती. यामध्ये शैक्षणिक पात्रता, कौशल्ये, ज्ञान, अनुभव, प्रशिक्षण (जसे की संगणक अभ्यासक्रम) इत्यादींचा समावेश होतो. दुसऱ्या शब्दांत सांगायचे तर, नोकरीचे तपशील हे एक विधान आहे ज्यामध्ये नोकरीसाठी अर्ज करणाऱ्या उमेदवारांना आवश्यक असलेले गुण स्पष्ट केले जातात.

**उमेदवाराच्या तपशीलाचे घटक:**

**१) शैक्षणिक पात्रता:**

हे पदवी, पदव्युत्तर आणि अशा इतर पात्रतेसह आवश्यक शैक्षणिक ज्ञान निर्दिष्ट करते. उदा. 'लेखापाल' नोकरीच्या पदासाठी शैक्षणिक पात्रता बी.कॉम./एम.कॉम. असणे आवश्यक आहे. वित्त क्षेत्रातील नोकरीसाठी एम.बी.ए. (वित्त) ही शैक्षणिक पात्रता आवश्यक आहे, इ.

**२) अनुभव:**

हे नोकरीसाठी अर्ज करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या पूर्वीच्या कामाच्या अनुभवाची संख्या निर्दिष्ट करते. काही नोकऱ्या फ्रेशर्सना अर्ज करू देतात. उदा. चीफ फायनान्स ऑफिसर (सीएफओ) सारख्या नोकरीच्या पदांसाठी, कंपनी पूर्वीच्या कामाचा अनुभव मागू शकते. परंतु अकाउंट एक्झिक्युटिव्ह जॉबसाठी, कंपनी कोणताही पूर्वीचा कामाचा अनुभव मागू शकत नाही म्हणजे अगदी नवीन (कामाचा कोणताही अनुभव नसताना) अर्ज करू शकते.

**३) आवश्यक कौशल्ये आणि ज्ञान:**

हे कार्य पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक असलेली विशिष्ट कौशल्ये आणि ज्ञान निर्दिष्ट करते. उदा. संगणकाची मूलतत्त्वे, टॅली, इंग्रजी संप्रेषण, इ.

जाहिरातीतील नोकरीचे वर्णन आणि नोकरीच्या तपशीलाचे उदाहरण

**गोवा मानव संसाधन विकास महामंडळ**
**डी.आय.ई.टी. बिल्डिंगजवळ,**
**आल्त-पर्वरी, बार्देस-गोवा ४०३५२१**

जाहिरात क्र. ३५/२०२१ दिनांक: ३०.११.२०२१

गोवा मानव संसाधन विकास महामंडळ, पर्वरी गोवा नियमित आधारावर खालील निर्देशित पद भरण्याकरिता पात्र उमेदवारांकडून अर्ज मागवीत आहे.

| अ.क्र. | पदाचे नाव | पदांची संख्या | अर्हता | एकूण वेतन |
|---|---|---|---|---|
| १. | सीनिअर सिक्युरीटी ऑफिसर | ०२ | उमेदवार कोणत्याही विषयामध्ये पदवीधर असावा आणि सशस्त्र बल/ इतर बलांमध्ये जेसीओ किंवा समकक्ष रँकमधील संरक्षण सेवा/सीआयएसएफ/ बीएसएफ/पोलीसमध्ये कमीत कमी १५ वर्षे कामाचा अनुभव असावा. | रु. ३५,०००/- |
| २. | सिक्युरीटी ऑफिसर | ०४ | उमेदवार पदवीधर/XII उत्तीर्ण असावा आणि सशस्त्र बल/ इतर बलांमध्ये एनसीओ किंवा समकक्ष रँकमधील संरक्षण सेवा/सीआयएसएफ/बीएसएफ/पोलीसमध्ये कमीत कमी १५ वर्षे कामाचा अनुभव असावा. | रु. ३०,०००/- |

<u>इष्ट:</u>
<u>**१) कोकणी व मराठीचे ज्ञान.**</u>

१) उमेदवारांनी सर्व तपशील आणि शैक्षणिक अर्हता प्रमाणपत्रे, जन्म प्रमाणपत्र, सक्षम प्राधिकाऱ्यांनी जारी केलेले वैध १५ वर्षे गोव्यातील रहिवासी प्रमाणपत्राच्या स्व-साक्षांकित प्रती आणि वैध सेवायोजन नोंदणी पत्रासह अर्ज करावेत.
२) उशिरा व अपूर्ण अर्ज तात्काळ नाकारण्यात येतील.
३) अर्ज व्यवस्थापकीय संचालक, जीएचआरडीसी, डी.आय.ई.टी. बिल्डिंगजवळ, आल्त-पर्वरी, बार्देस-गोवा ४०३५२१ यांना संबोधित करावेत आणि ते कार्यालयात १०/१२/२०२१ ला किंवा त्यापूर्वी सायं. ०५.०० वाजेपर्यंत पोहचले पाहिजेत.

**स्थान:- पर्वरी**
**दिनांक:**

शिक्का

स्वा/-
**व्यवस्थापकीय संचालक, जीएचआरडीसी**

DI/Advt/1519/2021

*मास्क वापरा, एकमेकांपासून सुरक्षित अंतर राखा, वेळोवेळी हात धुवा*

**स्रोत: www.ghrdc.goa.gov.in**

**२.२.७ मानसिक आणि वर्तणुकीशी संबंधित समस्या:**

मानव संसाधन नियोजनाचे मुख्य कार्य हे उत्पादनातील सर्वात महत्वाच्या घटकांपैकी एक म्हणजे मानवी संसाधने यांची मागणी (आवश्यकता) आणि पुरवठा (उपलब्धता) राखणे. उत्पादनाचा घटक म्हणून मानव हा सर्वात असुरक्षित आणि गतिमान पैलू आहे.

योग्य नोकरीसाठी योग्य वेळी, योग्य व्यक्तीची नियुक्ती करताना अनेक पैलू एकमेकांशी गुंतलेले असतात. व्यवस्थापकाला मानव संसाधन नियोजनाच्या प्रक्रियेत अनेक मानसिक आणि वर्तणुकीशी संबंधित समस्यांचा विचार करणे आवश्यक असते.

मनोवैज्ञानिक आणि वर्तणुकीशी संबंधित घटक विचारात घेऊन, प्रत्येक कंपनी दर्जेदार कर्मचारी राखून ठेवू शकते आणि वर्तमान व भविष्यातील आवश्यकता सहजपणे पूर्ण करू शकते.

**१) कामाचे वातावरण:**

अतिशिस्तप्रिय शिष्ठ मालक असेल तर कर्मचाऱ्यांना कामावर जावेसे वाटत नाही. कर्मचाऱ्यांनी त्यांच्या कार्यसंघासोबत राहणे आवश्यक आहे अशी जाणीव निर्माण करणारे वातावरण तयार करणे महत्वाचे आहे. मार्गदर्शन कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या दैनंदिन कामकाजात मदत करेल आणि त्यांना नवीन कौशल्ये आत्मसात करण्यास आणि त्यांचे ज्ञान अद्ययावत करण्यास मदत करेल.

**२) कार्य संस्कृती:**

सकारात्मक आणि आनंदी राहण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना आरामदायक कामाची जागा देणे आवश्यक आहे. नियम आणि कायदे सर्वांसाठी समान असले पाहिजेत. कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या वरिष्ठ सहकाऱ्यांचा आदर करण्यासाठी आणि आचारसंहितेचे पालन करण्यास प्रोत्साहित केले पाहिजे. सर्व स्तरांवर पारदर्शकता आवश्यक आहे नोकरीची सुरक्षा हा कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनावर परिणाम करणारा सर्वात महत्वाचा घटक आहे.

**३) नोकरीच्या जबाबदाऱ्या:**

कर्मचाऱ्यांना सर्वोत्तम कामगिरी करण्यास सांगितले पाहिजे. जर कर्मचाऱ्यांवर जास्त भार पडला, तर त्यांच्या कार्यक्षमतेवर परिणाम होईल. त्यांना वेळोवेळी त्यांची कौशल्ये सुधारण्यासाठी प्रोत्साहित केले पाहिजे

**४) प्रभावी संप्रेषण:**

व्यवस्थापकांना कार्यसंघ सदस्यांशी प्रभावीपणे संवाद साधणे आवश्यक आहे. ज्या क्षणी, कर्मचाऱ्यांना परक्यासारखे वाटते, तेंव्हा ते कामात रस गमावतात. संस्थेच्या प्रमुख निर्णयांमध्ये कर्मचाऱ्यांचा सहभाग असणे आवश्यक आहे. निर्णयप्रक्रियेतील त्यांचा सहभाग त्यांच्यात आपुलकी वाढण्यास मदत करतो.

**५) कामाच्या ठिकाणाचे संबंध:**

कामाच्या ठिकाणी चांगले संबंध असणे आवश्यक आहे. त्यांना बोलण्यासाठी, चर्चा करण्यासाठी आणि अनुभव शेअर करण्यासाठी आजूबाजूच्या लोकांची गरज असते. एकांतात काम करणे शक्य नसते. कर्मचाऱ्यांना सहकारी कर्मचाऱ्यांशी संवाद साधू न दिल्याने कामाच्या ठिकाणी निराशा आणि तणाव निर्माण होतो.

**६) भरपाईचे मुद्दे:**

भरपाईमध्ये पगार, बोनस आणि इतर प्रोत्साहने यांचा समावेश होतो. मानव संसाधन व्यवस्थापकाने भिन्न परिस्थितीत आणि वेगवेगळ्या वेळी मानवी वर्तनाचा अभ्यास केला पाहिजे. त्यानुसार कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहन दिले पाहिजे. उदा. संस्थेला वैयक्तिक प्रोत्साहन

munotes.in

तसेच गट प्रोत्साहन देणे आवश्यक आहे. जर कर्मचाऱ्याला वैयक्तिक प्रोत्साहन दिले गेले तर, सांघिक भावना प्रभावित होऊ शकते. जर कर्मचाऱ्याला सामूहिक प्रोत्साहन दिले गेले तर, कर्मचाऱ्याच्या वैयक्तिक कामगिरीवर परिणाम होऊ शकतो. तसेच, जेव्हा कर्मचाऱ्यांना आर्थिक लाभ आवश्यक असतात तेव्हा जर त्यांना गैर-आर्थिक प्रोत्साहन दिले तर ते समाधानी होत नाहीत.

**७) कारकीर्द विकासाच्या संधीतील मुद्दे:**

कारकीर्द विकास म्हणजे कर्मचाऱ्यांच्या कारकिर्दीची उद्दिष्टे ठरवणे आणि त्यांना ती उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी संधी देणे. कारकीर्द विकास कार्यक्रमांमध्ये पदोन्नतीच्या संधी, प्रशिक्षण आणि विकासाच्या संधी, कर्मचाऱ्यांना आव्हानात्मक कार्य प्रदान करणे इत्यादींचा समावेश होतो. जर एखादी संस्था त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना कारकीर्द विकासाच्या संधी प्रदान करत नसेल, तर त्यामुळे सक्षम मनुष्यबळाची कर्मचारी उलाढाल होऊ शकते.

**कर्मचाऱ्यांचे वर्तन सुधारण्याचे मार्ग:**

**१) कर्मचाऱ्यांच्या कठोर परिश्रमांना मान्य करणे:**

इतरांसमोर कर्मचाऱ्यांचे कौतुक करणे, जेणेकरून त्यांना प्रेरणा वाटेल आणि पुढच्या वेळी आणखी चांगली कामगिरी होईल. त्यांना केवळ संस्थेबद्दल चांगले वाटेल असे नाही तर इतरांना कठोर परिश्रम करण्यास प्रोत्साहित केले जाईल. योग्य अभिप्राय त्यांना प्रेरित होण्यास आणि चांगली कामगिरी करण्यास किंवा सुधारण्यास मदत करील. कर्मचाऱ्यांच्या मेहनतीकडे लक्ष न दिल्यास त्यांना कधीच काम करावेसे वाटणार नाही आणि अनेकदा त्यांचा नोकरी बदलण्याचा विचार तयार होतो. त्यांना योग्य बक्षीस द्या. प्रत्येक व्यक्तीच्या योगदानाची कदर करणे आवश्यक आहे.

**२) कोणत्याही कर्मचाऱ्यावर कामाचा जास्त भार नसावा:**

कर्मचाऱ्यांच्या भूमिका आणि जबाबदाऱ्या त्यांच्या विषेशतेनुसार, रुची पातळी आणि कौशल्यानुसार असायला हव्यात. नोकरीत फरक पडल्यामुळे गोंधळ होतो आणि कर्मचारी शेवटी कामात रस गमावतात. अशा परिस्थितीत, ते सहसा निरुपयोगी वेबसाइट ब्राउझ करण्यात, मित्रांसोबत गप्पा मारण्यात आणि सर्व प्रकारचे अनुत्पादक कार्य करण्यात त्यांचा वेळ वाया घालवतात.

**३) संस्थेचे नियम आणि कायदे:**

कर्मचाऱ्यांकडून काय अपेक्षित आहे याच्या संदर्भात स्पष्टता त्यांना स्पष्टपणे नियम आणि नियमांच्या स्वरूपात कळविली पाहिजे. हे त्यांना चांगल्या प्रकारे समजून घेण्यास मदत करेल आणि ते शिस्तबद्ध राहतील. या संदर्भात संदिग्धता ही नियम व कायद्याचे पालन न करण्याला कारणीभूत ठरेल.

munotes.in

**४) चांगली कामगिरी न करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांवर टीका न करणे:**

कर्मचाऱ्यांवर टीका केल्याने कर्मचाऱ्यांरी निरुत्साहच होणार नाही तर त्यांना परक्यासारखे वाटेल. त्यांच्याशी हुशारीने व्यवहार करणे महत्त्वाचे आहे. टीकेमुळे कर्मचाऱ्याची कार्यक्षमता कमी होते आणि त्याला खूप तणावाचा सामना करावा लागतो. याचा श्रम उत्पादकतेवर आणि परिणामी एकूण कामगिरीवर परिणाम होईल.

## २.३ भर्ती आणि निवड

भर्ती म्हणजे संस्थेतील रिक्त नोकरीसाठी उमेदवार शोधणे आणि त्यांना नोकरीसाठी अर्ज करण्यासाठी प्रेरित करणे.

येथे मानव संसाधन व्यवस्थापक वृत्तपत्र किंवा वेबसाइट किंवा इतर कोणत्याही स्त्रोतावर नोकरीच्या रिक्त पदांशी संबंधित जाहिरात प्रकाशित करतो आणि पात्र उमेदवारांकडून नोकरीचे अर्ज मागवले जातात. इच्छुक पात्र उमेदवार जाहिरातीचा संदर्भ देऊन नोकरीसाठी अर्ज करतात. संस्था प्राप्त झालेल्या अर्जांची तपासणी करते आणि पात्र उमेदवारांची यादी तयार केली जाते ज्यांना ते समोरासमोर मुलाखतीसाठी बोलावतात. ही संपूर्ण प्रक्रिया म्हणजे भर्ती होय.

निवड म्हणजे ज्यांनी नोकरीसाठी अर्ज केला आहे त्यांच्याकडून योग्य नोकरीसाठी योग्य उमेदवार निवडणे.

येथे मानव संसाधन व्यवस्थापक उमेदवारांनी पाठवलेल्या नोकरीच्या अर्जांची तपासणी करतो आणि पात्र उमेदवारांना मुलाखतीचे पत्र पाठवले जाते. अनेक अर्जदार असल्यास कधीतरी रोजगार चाचण्या घेतल्या जातात. रोजगार चाचणीत पात्र ठरलेल्यांना समोरासमोर मुलाखतीसाठी बोलावले जाते. विस्तृत मुलाखतीनंतर सर्वोत्तम उमेदवाराची नोकरीसाठी निवड केली जाते. या प्रक्रियेला निवड असे म्हणतात.

### २.३.१. भरती प्रक्रियेवर परिणाम करणारे घटक:

**भर्ती प्रक्रियेवर परिणाम करणारे घटक**

**अंतर्गत घटक**

- संस्थेचा आकार
- भर्ती धोरण
- देऊ केलेले वेतन
- वेतनाव्यतिरिक्त लाभ
- भर्तीचा खर्च
- वाढ व विस्तार

**बाह्य घटक**

- श्रम मागणी आणि पुरवठा
- संस्थेची प्रतिमा व नाव लौकिक
- बेरोजगारीचा दर / वेग
- वेतनाव्यतिरिक्त लाभाचे
- स्पर्धक
- दबाव गट

munotes.in

**अ) अंतर्गत घटक:**

**१) संस्थेचा आकार:**

संस्थेचा आकार भरती प्रक्रियेवर परिणाम करतो. मोठ्या आकाराच्या संस्थेला भरती प्रक्रिया कमी समस्याप्रधान वाटू शकते तसेच ते अधिक सक्षम उमेदवारांना आकर्षित करू शकतात. उदा. इन्फोसिस, टी.सी.एस. किंवा इतर कोणत्याही मोठ्या संस्थेने नोकरीच्या रिक्त जागांसाठी जाहिरात केल्यास, त्यांना योग्य आणि सक्षम उमेदवारांकडून अनेक अर्ज प्राप्त होतात. याचे कारण असे की त्यांच्या उत्कृष्ट मानव संसाधन धोरणामुळे प्रत्येकाला मोठ्या संस्थांसोबत काम करायचे असते. दुसरीकडे, लहान संस्थांना सक्षम मनुष्यबळ मिळण्यात अडचणी येऊ शकतात. याचे कारण असे की वर चर्चा केल्याप्रमाणे, बहुतेक सक्षम उमेदवार अधिक चांगल्या संधी शोधत असतात ज्या त्यांना मोठ्या संस्थांमध्ये मिळू शकतात आणि छोट्या संस्थांमध्ये मिळू शकत नाहीत.

**२) भर्ती धोरण:**

संस्थेच्या भर्ती धोरणामध्ये अंतर्गत स्त्रोतांकडून (कंपनीतून) आणि बाह्य स्त्रोतांकडून (कंपनीबाहेरून) भरतीचा समावेश होतो, याचाही भरती प्रक्रियेवर परिणाम होतो. काही संस्था संघटनांमध्ये भरतीला प्राधान्य देऊ शकतात कारण त्यात कमी वेळ लागतो, उमेदवार संस्थेच्या संस्कृतीत बसू शकतो आणि उमेदवार संस्थात्मक धोरणांबद्दल परिचित आहे त्यामुळे अभिमुखता प्रशिक्षणाची आवश्यकता नसते. दुसरीकडे काही संस्था बाहेरून उमेदवारांना पसंती देऊ शकतात. कारण संस्थेला अधिक सक्षम उमेदवार मिळू शकतो जो संस्थेमध्ये उपलब्ध नसतो आणि बाहेरील उमेदवारांनाही संधी मिळू शकते.

काही संस्था भर्ती करताना सरकारी नियमांचे पालन करू शकतात. ते आरक्षित श्रेणी, दिव्यांग आणि महिलांसाठी काही नोकरीच्या जागा राखून ठेवू शकतात. इतर काही संस्था केवळ अनुभवी उमेदवारांचीच नियुक्ती करू शकतात जेणेकरून त्यांना नवीन उमेदवारांच्या प्रशिक्षणात गुंतवणूक करण्याची गरज नाही.

**३) वेतनाची ऑफर:**

कर्मचाऱ्यास देऊ केलेला पगार हा भरतीवर परिणाम करणारा आणखी एक महत्त्वाचा घटक आहे. काही कंपन्या त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना भरघोस पगार देतात जेणेकरून ते नोकरीसाठी अधिक अर्जदारांना आकर्षित करू शकतील. ज्या कंपन्यांना चांगला पगार मिळतो अशा कंपन्यांमध्ये सक्षम उमेदवारही अर्ज करतात. अशा काही कंपन्या आहेत ज्या त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना चांगल्या पगाराची ऑफर देत नाहीत म्हणून ते नोकरीसाठी अधिक अर्जदारांना आकर्षित करू शकत नाहीत.

**४) पगारासह ऑफर केलेले लाभ पॅकेज:**

लाभ पॅकेजमध्ये विमा, सशुल्क रजा, भोजन भत्ता, शिक्षण शुल्क प्रतिपूर्ती, प्रवास भत्ता, घरभाडे भत्ता इत्यादींचा समावेश आहे. त्यामुळे ज्या संस्था पगारासह लाभ पॅकेज देत आहेत त्या अधिक संख्येने नोकरीचे अर्ज आणि तेही उच्च पात्र उमेदवार आकर्षित करू

शकतात. दुसरीकडे, जी संस्था फक्त पगार देते आणि फायदे पॅकेज देत नाही, ती नोकरीसाठी जास्त संख्येने अर्जदारांना आकर्षित करण्यास सक्षम नसते.

**५) भर्ती प्रक्रियेचा खर्च:**

भर्ती प्रक्रिया सुरू करताना भर्तीच्या खर्चाचा विचार करणे आवश्यक आहे. काहीवेळा संस्था भर्ती प्रक्रियेसाठी अपुरे बजेट देऊ शकते. अशा परिस्थितीत मानव संसाधन व्यवस्थापकाला पात्र उमेदवार शोधण्यासाठी अतिरिक्त प्रयत्न करावे लागतात आणि काहीवेळा ते संस्थेतील रिक्त पदाची आवश्यकता पूर्ण करू शकत नाहीत. इतर परिस्थितीत जर भर्ती प्रक्रियेसाठी अंदाजपत्रीय खर्च जास्त असेल तर संस्था पात्र, सक्षम आणि अनुभवी उमेदवार आकर्षित करू शकते.

**६) वाढ आणि विस्तार:**

मानव संसाधन व्यवस्थापकाला भविष्यातील वाढ आणि व्यवसायाचा विस्तार लक्षात घेऊन त्यानुसार भरती प्रक्रिया करावी लागते. कंपनी नवीन क्षेत्रात आपला व्यवसाय वाढवणार असेल किंवा नवीन शाखा सुरू करणार असेल, तर त्यानुसार त्यांनी भरती प्रक्रिया हाती घ्यावी.

**ब) बाह्य घटक:**

**१) कामगारांची मागणी आणि पुरवठा:**

कोणत्याही संस्थेमध्ये रिक्त असलेल्या पदासाठी अर्जदारांचा मोठा पुरवठा असल्यास संस्थेला त्यांच्या इच्छेनुसार रिक्त पद पूर्ण करण्याची संधी असते. परंतु जर प्रचंड मागणी असेल परंतु अर्जदाराचा पुरवठा कमी असेल तर संस्था पदाची आवश्यकता पूर्ण करणार नाही. अशा परिस्थितीत उमेदवारांना आकर्षित करण्यासाठी संस्थेला चांगले वेतन आणि लाभाचे पॅकेज द्यावे लागते.

**२) संस्थेची प्रतिमा/नावलौकिक:**

बाजारात चांगली प्रतिमा/सद्भावना अनुभवणाऱ्या अनेक संस्था आहेत. अशा संस्था त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना चांगले पगार आणि फायदे देतात. ते त्यांच्या कर्मचाऱ्यांचीही चांगली काळजी घेतात. अशा संस्थांमध्ये दीर्घकाळ टिकून राहण्याची आणि बाजारपेठेत वाढ होण्याची चांगली क्षमता आहे. त्यामुळे अशा संस्थांमध्ये कर्मचाऱ्यांचा कारकीर्दीचा विकास चांगला होऊ शकतो. अशा संस्थांच्या मानव संसाधन व्यवस्थापकांना भर्ती प्रक्रियेत कमी प्रयत्न करावे लागतात. दुसरीकडे काही संस्था आहेत ज्या नवीन आहेत आणि तरीही त्यांनी बाजारात आपली प्रतिमा/नावलौकिक निर्माण केलेला नाही. अशा संस्थांना भरती प्रक्रियेत अधिक प्रयत्न करावे लागतील.

**३) बेरोजगारीचा दर:**

भर्ती प्रक्रियेत बेरोजगारीचा दर महत्त्वाची भूमिका बजावतो. मानव संसाधन व्यवस्थापकाला संस्थाच्या क्षेत्रातील बेरोजगारीचा दर पाहावा लागतो. ज्या ठिकाणी बेरोजगारीचा दर जास्त



munotes.in

असतो, त्या ठिकाणी मानव संसाधन व्यवस्थापकाकडे उच्च पात्रता असलेले अधिक अर्ज असतात आणि त्यांना उमेदवारासोबत पगाराची वाटाघाटी करण्याची गरज पडत नाही. जे कर्मचाऱ्यांना लाभाचे पॅकेज देऊ शकत नाहीत. त्या ठिकाणी बेरोजगारीचा दर कमी असल्यास, मानव संसाधन व्यवस्थापकाला जास्त अर्जदार मिळणार नाहीत आणि त्यांना पात्रतेपेक्षा जास्त पैसे द्यावे लागतील. मानव संसाधन व्यवस्थापकाला उमेदवाराची पात्रता, कौशल्य आणि अनुभवाशी तडजोड करावी लागते. त्यांना लाभाचे पॅकेज ऑफर करावे लागेल.

**४) स्पर्धक:**

स्पर्धक नेहमी मोठे होण्यासाठी उत्सुक असतात आणि त्यांच्याकडे सक्षम कर्मचारी असतात त्यामुळे त्यांचा नफा वाढेल. बाजारपेठेत स्पर्धा तीव्र होत असताना सक्षम मनुष्यबळाची मागणी वाढते. त्यामुळे संस्थेने एकनिष्ठ आणि सक्षम मनुष्यबळ आकर्षित करण्यासाठी आणि टिकवून ठेवण्यासाठी योग्य भरती धोरण तयार केले पाहिजे. त्यांना स्पर्धकांच्या मानव संसाधन धोरणानुसार भर्ती धोरणात बदल करावे लागतील.

**५) दबाव गट:**

भरती प्रक्रिया देखील दबाव गटांद्वारे नियंत्रित केली जाते, जसे की:

- उद्योग कामगार संघटना
- राजकारणी
- अंतर्गत कर्मचारी

## २.३.२ भर्ती संस्थांची भूमिका:

भर्ती संस्था ही कंपनी (जो तिची रिक्त जागा भरण्यासाठी उमेदवार शोधत आहे) आणि उमेदवार (जो नोकरी शोधणारा आहे) यांच्यातील मध्यस्थ असते. म्हणून भर्ती संस्थांची भूमिका अशी आहे की त्यांना नियुक्त केलेल्या उमेदवार शोधणाऱ्या संस्थेमध्ये रिक्त पदासाठी सर्वात योग्य उमेदवार शोधणे.

दुसऱ्या शब्दांत सांगायचे तर, भर्ती संस्था व्यवसायांना त्यांच्या मानवी संसाधनाच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी तसेच नोकरी शोधणाऱ्यांच्या गरजा पूर्ण करण्यात मदत करते. त्यामुळे भर्ती संस्था नेमणे महत्वाचे आहे. भर्ती संस्था अधिक जलद आणि सहजतेने रिक्त पदासाठी उमेदवार शोधतात. भर्ती संस्थांच्या काही कामाच्या भूमिका खालीलप्रमाणे आहेत:

**१) प्रोफाइलिंग/माहितीतळ :**

भर्ती संस्था नोकरीच्या शोधात असलेल्या उमेदवारांचा माहितीतळ तयार करते. नोकरीच्या वर्णनानुसार (नोकरीचे तपशील) - आवश्यक महत्त्वाची कौशल्ये आणि कंपनीने प्रदान केलेले गुणधर्म, संस्था नोकरीसाठी सर्वोत्तम संभाव्य उमेदवारांना शोधण्यासाठी आणि त्यांना आकर्षित करण्यासाठी शक्य तितकी माहिती गोळा करते.

**२) स्त्रोत:**

भर्ती संस्था पात्र उमेदवारांसाठी त्यांचा स्वतःचा माहितीतळ आणि नेटवर्क शोधेल. कंपनीच्या उमेदवाराच्या आवश्यकतेनुसार, भर्ती संस्था संभाव्य उमेदवारांची यादी बनवते आणि त्यासाठी मुलाखती घेते.

**३) मुलाखत:**

ही दुहेरी प्रक्रिया आहे

- संस्था उमेदवारांची अधिक चांगली माहिती मिळविण्यासाठी आणि ते कंपनीशी जुळणारे आहेत की नाही हे ठरवण्यासाठी उमेदवारांची मुलाखत घेते.
- त्यानंतर संस्था कंपनीच्या अंतिम मुलाखतीसाठी उमेदवारांची यादी कमी करते.

**४) नोकरीच्या ऑफरचा विस्तार आणि वाटाघाटी:**

एकदा उमेदवार निवडला गेला की, संस्था कंपनीसोबत नोकरीची ऑफर आणि उमेदवारांशी नोकरीच्या अटींशी संबंधित वाटाघाटी हाताळण्यासाठी काम करते. यामुळे संस्था कंपनीचा वेळ आणि ऊर्जा वाचवते.

**५) दस्तऐवज पाहणे:**

उमेदवाराने नोकरीची ऑफर स्वीकारल्यानंतर, संस्था कंपनीला दस्तऐवजाच्या प्रक्रियेवर कर्मचाऱ्यांसह मदत करते म्हणजेच रोजगारासाठी आवश्यक कागदी कामात मदत करते.

**६) प्रशिक्षण:**

भर्ती संस्था कर्मचाऱ्यांना ज्ञान देण्यासाठी, नोकरीशी संबंधित कौशल्ये विकसित करण्यासाठी, नवीन कर्मचाऱ्यांना कंपनी व्यवस्थापन आणि धोरणे इत्यादींकडे निर्देशित करण्यासाठी प्रशिक्षण कार्यक्रम देखील आयोजित करू शकतात.

**२.३.३ ऑनलाइन निवड प्रक्रिया:**

**१) अर्ज प्राप्त करणे:**

नोकरी शोधत असलेला उमेदवार संस्थेतील रिक्त पदांबाबत वृत्तपत्र किंवा कंपनीच्या वेबसाइटवरील जाहिरातीचा संदर्भ देतो. संभाव्य उमेदवार ईमेल / मेलद्वारे नोकरीसाठी अर्ज करतात किंवा ते कंपनीच्या वेबसाइटवर उपलब्ध अर्ज भरू शकतात. अर्ज मुलाखतदारांना उमेदवारांची शैक्षणिक पात्रता, कौशल्ये, कामाचा अनुभव, छंद आणि आवडी यांविषयी माहिती देतो.

**२) अर्जांची छाननी:**

नोकरीचे अर्ज प्राप्त झाल्यानंतर, ते छाननी कमिटीकडून तपासले जातात. अर्ज योग्य आणि पूर्ण आढळल्यास, पात्र उमेदवारांची यादी तयार केली जाते ज्यांना ऑनलाइन मुलाखत पत्र

munotes.in

ईमेल / पोस्टाद्वारे पाठवले जाते. छाननी समिती पात्रता, कामाचा अनुभव इत्यादी विशेष निकषांवर अर्जदारांची निवड करते.

**३) रोजगार चाचण्या:**

संस्था उमेदवारांची त्यांची प्रतिभा आणि कौशल्ये मोजण्यासाठी रोजगार चाचण्या घेते. विविध रोजगार चाचण्या घेतल्या जाऊ शकतात जसे की बुद्धिमत्ता चाचण्या, योग्यता चाचण्या, प्रवीणता चाचण्या, व्यक्तिमत्व चाचण्या, इ.

**४) ऑनलाइन रोजगार मुलाखत:**

निवड प्रक्रियेतील पुढील पायरी म्हणजे ऑनलाइन कर्मचारी मुलाखत. उमेदवाराचे कौशल्य संच आणि संस्थेत काम करण्याची क्षमता तपशीलवार ओळखण्यासाठी ऑनलाइन रोजगार मुलाखती समोरासमोर केल्या जातात. रोजगाराच्या मुलाखतीचा उद्देश उमेदवाराची योग्यता शोधणे आणि त्याला कार्य प्रोफाइल तसेच संभाव्य कर्मचाऱ्याकडून काय अपेक्षित आहे याची कल्पना देणे हा आहे. योग्य नोकऱ्यांसाठी योग्य लोकांची निवड करण्यासाठी ऑनलाइन रोजगार मुलाखत महत्त्वाची आहे.

**५) संदर्भ तपासणे:**

जेव्हा उमेदवार एखाद्या संस्थेतील रिक्त पदासाठी अर्ज करतो तेव्हा उमेदवाराला चांगल्या प्रकारे ओळखणाऱ्या २ व्यक्तींचा संदर्भ (संपर्क तपशील) द्यावा लागतो. संभाव्य कर्मचाऱ्याचा संदर्भ देणारी व्यक्ती ही उमेदवाराविषयी माहितीचा एक अतिशय महत्त्वाचा स्रोत आहे. परीक्षक उमेदवाराच्या क्षमता, मागील कंपन्यांमधील अनुभव, नेतृत्व आणि व्यवस्थापकीय कौशल्ये याबद्दल माहिती देऊ शकतात. परीक्षकाने दिलेली माहिती मानव संसाधन विभागाकडे गोपनीय ठेवायची असते.

**६) वैद्यकीय परीक्षा:**

वैद्यकीय परीक्षा ही निवड प्रक्रियेतील एक अतिशय महत्त्वाची पायरी आहे. वैद्यकीय परीक्षा नियोक्त्यांना हे जाणून घेण्यास मदत करतात की संभाव्य उमेदवार त्यांच्या नोकरीमध्ये त्यांची कर्तव्ये पार पाडण्यासाठी शारीरिक आणि मानसिकदृष्ट्या तंदुरुस्त आहेत.

**७) अंतिम निवड आणि नियुक्ती पत्र:**

हा निवड प्रक्रियेतील अंतिम टप्पा आहे. उमेदवाराने सर्व लेखी चाचण्या, मुलाखती आणि वैद्यकीय चाचणी यशस्वीरीत्या उत्तीर्ण केल्यानंतर, कर्मचाऱ्याला त्याच्या नोकरीसाठी निवड झाल्याची पुष्टी करून, मेलद्वारे किंवा ईमेलद्वारे नियुक्ती पत्र पाठवले जाते. नियुक्ती पत्रामध्ये कामाचे सर्व तपशील असतात जसे कामाचे तास, पगार, रजा, भत्ता इ.

## २.४ सारांश

मानव संसाधन व्यवस्थापक संस्थेमध्ये मानवी संसाधनाची आवश्यकता आणि उपलब्धता शोधतो. संस्थेमध्ये मानवी संसाधनांची कमतरता आहे की नाही हे शोधण्यासाठी तो/ती

मानव संसाधनाच्या गरजांची उपलब्धतेशी तुलना करतो. मनुष्यबळाच्या अतिरिक्त किंवा कमतरतेवर अवलंबून, मानव संसाधन व्यवस्थापक आवश्यक कारवाई करतो. त्याला मानव संसाधन नियोजन असे म्हणतात.

एखाद्या विभागामध्ये कर्मचाऱ्यांची कमतरता असल्यास त्या कामाचा तपशील गोळा केला जातो. उदा. जर लेखा विभागात कर्मचाऱ्यांची कमतरता असेल तर खात्याच्या कामाचे तपशील गोळा केले जातात जसे की कॅश व्हाउचर तयार करणे, खाती अंतिम करणे, कर आकारणी इ. त्याला नोकरी विश्लेषण असे म्हणतात.

नोकरीचे तपशील गोळा केल्यानंतर, मानव संसाधन व्यवस्थापक कंपनीच्या वेबसाइटवर किंवा वर्तमानपत्रात किंवा इतर स्त्रोतांमध्ये नोकरीच्या रिक्त जागा प्रकाशित करतात आणि नोकरीसाठी अर्ज मागवले जातात. स्वारस्य असलेले उमेदवार नोकरीच्या रिक्त जागांसाठी जाहिरात वाचल्यानंतर नोकरीसाठी अर्ज करतात. याला भर्ती म्हणतात.

नोकरीचे अर्ज प्राप्त झाल्यानंतर, मानव संसाधन व्यवस्थापक अर्जांची तपासणी करतो. पात्र उमेदवारांना मुलाखतीसाठी बोलावले जाते. त्यांची समोरासमोर मुलाखत घेतली जाते आणि नोकरीसाठी सर्वोत्तम उमेदवार निवडला जातो. त्याला निवड असे म्हणतात.

मानव संसाधन माहिती प्रणाली हे मानव संसाधन सॉफ्टवेअर पॅकेज आहे ज्याचा वापर कर्मचाऱ्यांची माहिती गोळा करण्यासाठी आणि संग्रहित करण्यासाठी केला जातो. ही एक संगणकीकृत प्रणाली आहे जी संस्थेला कर्मचाऱ्यांशी संबंधित माहिती, त्यांची क्षमता, पात्रता, क्षमता, सर्जनशील प्रवृत्ती, वय, वेतनमान यासंबंधी माहिती संग्रहित करण्यास मदत करते. ही माहिती प्रणालीमध्ये टाकली जाते आणि त्याचे विश्लेषण केले जाते. हे मानव संसाधन व्यवस्थापकाला मानव संसाधनांशी संबंधित निर्णय घेण्यास मदत करते जसे की पदोन्नती, प्रशिक्षणाची आवश्यकता, शिस्तभंगाची कारवाई, वाढ, प्रोत्साहने, इत्यादी.

## २.५ स्वाध्याय

**रिकाम्या जागा भरा:**

१) ________ वरून मानव संसाधन व्यवस्थापक संस्थेमध्ये किती लोक उपलब्ध आहेत आणि भविष्यात त्यांना किती लोकांची गरज भासेल हे ओळखतो.

(मानव संसाधन नियोजन, मानव संसाधन माहिती प्रणाली, मानव संसाधन प्रशासन)

२) एच.आर.आय.एस. म्हणजे मानव संसाधन ____________

(इंटिग्रेटेड सॉफ्टवेअर, माहिती प्रणाली, जागतिक मानके)

३) _________ हे मानव संसाधन माहिती प्रणालीच्या कार्यांपैकी एक आहे.

(आर्थिक व्यवस्थापन, गुणवत्ता नियंत्रण, वेळ आणि उपस्थिती)

munotes.in

४) __________ ही रिक्त नोकरीची तपशीलवार माहिती आहे जसे की नोकरीचे शीर्षक, नोकरीचे स्थान, नोकरीच्या जबाबदाऱ्या आणि कर्तव्ये, पगार आणि प्रोत्साहन इ.

(नोकरीचे वर्णन, नोकरी भर्ती, नोकरी भेदभाव)

५) भर्ती संस्था कंपनीसाठी _________ भूमिका पार पाडते.

(बाजाराची माहिती पुरवणे, मानव संसाधन माहिती पुरवणे, आंतरराष्ट्रीय व्यापाराबद्दल माहिती पुरवणे)

**सत्य की असत्य ते सांगा:**

१) नोकरीचे वर्णन म्हणजे विशिष्ट नोकरी करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या उमेदवाराची माहिती. असत्य

२) भर्ती संस्था नोकरीच्या शोधात असलेल्या उमेदवारांचा माहितीतळ तयार करते. सत्य

३) मानव संसाधन नियोजनामध्ये कर्मचाऱ्यांसाठी प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित करणे समाविष्ट आहे. असत्य

४) निवडीनंतर भर्ती प्रक्रिया केली जाते. असत्य

५) नियुक्ती ही निवडलेल्या प्रत्येक उमेदवाराला विशिष्ट काम सोपवण्याची प्रक्रिया आहे. सत्य

**जोड्या जुळवा:**

| गट - अ | गट – ब |
|---|---|
| १) एच.आर.आय.एस. | अ) नोकरीबद्दल माहिती गोळा करणे |
| २) भर्ती एजन्सी | ब) नोकरीचे शीर्षक |
| ३) नोकरी तपशील | क) एचआर सॉफ्टवेअर पॅकेज |
| ४) नोकरी विश्लेषण | ड) उमेदवाराची शैक्षणिक पात्रता |
| ५) नोकरीचे वर्णन | इ) उमेदवारांचा माहितीतळ तयार करतो |

उत्तरे: [ १) – क); २) – इ); ३) – ड); ४) – अ); ५) – ब) ]

**थोडक्यात उत्तर द्या:**

१) मानव संसाधन नियोजनास प्रभावित करणारे घटक कोणते?

२) मानव संसाधन माहिती प्रणाली वर एक टीप लिहा.

३) नोकरीचे वर्णन या संकल्पनेची थोडक्यात चर्चा करा.



munotes.in

४) मानव संसाधन नियोजनामधील मानसशास्त्रीय आणि वर्तणूकविषयक समस्या स्पष्ट करा.

५) भर्ती प्रक्रियेवर परिणाम करणाऱ्या विविध घटकांचे वर्णन करा.

६) "भर्ती आणि निवड प्रक्रियेमध्ये भर्ती एजन्सीची भूमिका आवश्यक आहे" या विधानावर चर्चा करा.

७) ऑनलाइन निवड प्रक्रियेवर एक टीप लिहा.

## २.६ संदर्भ


- https://www.whatishumanresource.com/human-resource-management
- http://www.dspmuranchi.ac.in/pdf/Blog/abcdefgmailcomunit%2011.pdf
- https://www.hrmexam.com/2019/09/18/the-difference-between-strategic-traditional-hr/
- https://www.businessmanagementideas.com/differences/difference-between-strategic-hrmand-hrm/20803
- https://krannert.purdue.edu/masters/news-and-media/blog/traditional-vs-strategic-hr-management.php
- https://www.orgcharting.com/hr-department-organizational-chart/
- https://www.jobsoid.com/difference-between-job-description-and-job-specification/
- https://www.mbaknol.com/human-resource-management/factors-influencing-recruitment-process/


*****

munotes.in

# ३

# प्रशिक्षण आणि विकास

**प्रकरण संरचना**

३.० उदिष्ट्ये

३.१ प्रस्तावना

३.२ प्रशिक्षण आणि विकास

३.३ कामगिरी मूल्यमापन

३.४ सारांश

३.५ स्वाध्याय

३.६ संदर्भ

## ३.० उदिष्ट्ये

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थी खालील गोष्टी करण्यास सक्षम होईल.

- कर्मचाऱ्यांची कारकीर्द घडवण्यात प्रशिक्षण आणि विकासाची भूमिका समजून घेणे.
- कामगिरी मूल्यांकनाविषयी चर्चा करणे.

## ३.१ प्रस्तावना

प्रगतीशील आणि विकासाभिमुख असणाऱ्या संस्थांसाठी, त्यांच्या मानवी संसाधनांचा विकास करणे आवश्यक असते. इतर संसाधनांपेक्षा, मानवी संसाधनांमध्ये अमर्याद क्षमता / क्षमता असतात. मानवी संसाधनांची क्षमता तेव्हाच वापरली जाऊ शकते जेव्हा ती सतत शोधली जाते आणि त्याचे प्रदर्शन व संगोपन करण्यासाठी व्यासपीठ उपलब्द करण्यात येते.

'मानव संसाधन विकास' हा मानव संसाधन व्यवस्थापनाचा एक भाग आहे. 'मानव संसाधन विकास' ही संकल्पना सर्वप्रथम लिओनार्ड नॅडलर यांनी १९६९ मध्ये अमेरिकेतील एका परिषदेत मांडली. त्यांच्या मते, "मानव संसाधन विकास म्हणजे असे शिक्षणानुभव जे एका विशिष्ट वेळेत सुसंघटीतपणे आयोजित केले जातात आणि वर्तणुकीत शक्य असे बदल आणण्यासाठी मांडले जातात"

'मानव संसाधन विकास' ही कर्मचाऱ्यांची वैयक्तिक आणि संस्थात्मक कौशल्ये, ज्ञान आणि क्षमता विकसित करण्यात मदत करण्याची एक रचना आहे. मानव संसाधन विकासामध्ये कर्मचारी प्रशिक्षण, कर्मचारी कारकीर्द विकास, कामगिरी विकास, प्रशिक्षण, मार्गदर्शन, उत्तराधिकार नियोजन, प्रमुख कर्मचारी शोध आणि संस्थात्मक विकास यांचा समावेश होतो. मानव संसाधन विकासाच्या सर्व पैलूंचे लक्ष हे सर्वोत्कृष्ट कार्यबल विकसित

करण्यावर असते जेणेकरून त्यामुळे वैयक्तिक आणि संस्थात्मक उद्दिष्ट साध्य होण्यास मदत होईल.

## ३.२ प्रशिक्षण आणि विकास

### ३.२.१ संकल्पना:

प्रशिक्षण आणि विकास हे मानव संसाधनाच्या महत्त्वपूर्ण कार्यांपैकी एक आहे. बहुतांश संस्थांमध्ये प्रशिक्षण आणि विकास हा मानव संसाधन विकास क्रियाकलापांचा अविभाज्य भाग आहे.

प्रशिक्षण आणि विकास हा कर्मचाऱ्यांची कौशल्ये, ज्ञान आणि क्षमता अद्ययावत करण्याचा एक कार्यक्रम आहे जेणेकरून त्यांना नेमून दिलेली कामे ते उत्तम प्रकारे पार पाडतील आणि संस्थेच्या यशात योगदान देतील. प्रभावी प्रशिक्षण आणि विकास कर्मचाऱ्यांची कार्य क्षमता वाढवते आणि त्याचबरोबर संस्थेची उत्पादकता वाढवते. प्रशिक्षण व विकास कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कामाची क्षमता वाढवण्यासाठी आणि भविष्यातील आव्हानांसाठी तयार होण्यासाठी शिकण्याच्या संधी प्रदान करते. प्रशिक्षण आणि विकास हे संस्थेच्या यशाचे साधन म्हणून काम करते कारण व्यावसायिक जगतातील जीवघेण्या स्पर्धेमध्ये स्पर्धात्मक फायदा मिळविण्याचा कुशल मनुष्यबळ हा एक महत्त्वाचा पैलू आहे.

आर्मस्ट्राँगच्या मते "प्रशिक्षण म्हणजे शिक्षण, सूचना, विकास आणि नियोजित अनुभवाचा परिणाम जो शिक्षणाद्वारे वर्तनात औपचारिक आणि पद्धतशीर बदल घडवून आणतो. विकास हा मानव संसाधनास त्यांच्या सध्याच्या भूमिकांमध्ये वैयक्तिक कामगिरी सुधारण्यास आणि त्यांना भविष्यात मोठ्या जबाबदाऱ्यांसाठी तयार करण्यास मदत करतो."

क्लाट, मर्डिक अँड शूस्टर यांच्या मते, "प्रशिक्षण हा प्रत्येक कर्मचाऱ्याला, कामाकरता तयार करण्यासाठी किंवा सध्याच्या कामावरील त्याची कामगिरी सुधारण्यासाठी वर्तन बदलण्याचा एक पद्धतशीर मार्ग आहे तर जटिल व संरचित परिस्थितीत संकल्पना, निर्णयक्षमता आणि परस्पर कौशल्ये सुधारणेसाठी कर्मचाऱ्याला तयार करणे म्हणजे विकास होय".

क्लेमन यांच्या मते "प्रशिक्षण आणि विकास म्हणजे असे नियोजित शिक्षणानुभव जे कर्मचाऱ्यांना त्यांची वर्तमानातील किंवा भविष्यातील कामे प्रभावीपणे कशी पार पाडावीत ते शिकवतात."

मानव संसाधन व्यवस्थापन मधील प्रशिक्षण आणि विकास हे दोन भिन्न क्रियाकलाप असले तरी कर्मचाऱ्यांच्या सर्वांगीण उन्नतीसाठी ते एकत्र वापरले जातात.

**दोहोंमधील मूलभूत फरक खालीलप्रमाणे आहे:**

| प्रशिक्षण | विकास |
|---|---|
| ही एक अल्पकालीन प्रक्रिया आहे. | ही एक दीर्घकालीन प्रक्रिया आहे. |
| ही, कार्यान्वित उद्देशासाठी वापरली जाते. | हा, कार्यकारी उद्देशासाठी वापरली जातो. |

| | |
|---|---|
| याचा उद्देश कर्मचाऱ्यांमध्ये आवश्यक कौशल्ये सुधारणे हा असतो. | याचे उद्दिष्ट एकंदरीत संपूर्ण व्यक्तिमत्व सुधारणे हे असते. |
| संस्थेतील पोकळी किंवा पोकळी भरून काढण्यासाठी येथे योग्य प्रशिक्षण पद्धत निवडली जाते. | विकासाचा उपक्रम सामान्यतः भविष्यातील उत्तराधिकार नियोजनाच्या उद्देशाने घेतला जातो. |

संस्थेतील पोकळी किंवा पोकळी भरून काढण्यासाठी येथे योग्य प्रशिक्षण पद्धत निवडली जाते. विकासाचा उपक्रम सामान्यतः भविष्यातील उत्तराधिकार नियोजनाच्या उद्देशाने घेतला जातो.

### ३.२.२ प्रभावी प्रशिक्षण कार्यक्रमाची रचना करणे:

प्रशिक्षण कार्यक्रम कर्मचाऱ्यांच्या क्षमता वाढविण्यात, त्यांचे विद्यमान ज्ञान सुधारण्यात आणि नवीन कौशल्ये आणि शिक्षण घेण्यास मदत करण्यासाठी महत्त्वपूर्ण भूमिका बजावतात. प्रभावी प्रशिक्षण कार्यक्रम कर्मचाऱ्यांना बदलांचा सामना करण्यास, सर्जनशील होण्यास, हसतमुखाने जीव-घेण्या स्पर्धेत टिकून राहण्यास आणि संस्थेच्या यशात प्रभावीपणे योगदान देण्यास मदत करतात.

कर्मचाऱ्यांच्या गरजा लक्षात घेऊन प्रशिक्षण कार्यक्रमांची रचना करणे आवश्यक असते. प्रशिक्षणाचे भाग अचूक, नवनवीन आणि माहितीपूर्ण असले पाहिजेत.

**उदाहरण:**

आय.बी. एम. (इंटरनॅशनल बिझनेस मशिन्सचे संक्षिप्त रूप) कॉर्पोरेशन ही एक अमेरिकन तंत्रज्ञान कंपनी आहे जी १९११ पासून कार्यरत आहे आणि आज ती जगभरातील १५० हून अधिक देशांमध्ये कार्यरत आहे. हे सांगण्याची गरज नाही की, त्याच्या प्रचंड लोकप्रियतेमुळे आणि यशामुळे, आय.बी. एम. मध्ये कार्यरत लोकांची संख्या खूप मोठी आहे, सध्या ती ४,००,००० च्या जवळपास येत आहे.

इतक्या मोठ्या संख्येच्या कामगारांसाठी, नवीन तसेच विद्यमान कर्मचाऱ्यांसाठी प्रशिक्षण कार्यक्रम प्रत्यक्षात आणणे किती क्लिष्ट असावे याची तुम्ही कल्पना करू शकता. तथापि, असे असले तरी आर्थिक अनिश्चिततेच्या काळातही आय.बी. एम. कोर्पोरेशन त्यांच्या कर्मचाऱ्यांच्या विकासावर मोठ्या प्रमाणावर लक्ष केंद्रित करण्यापासून थांबलेली नाही. २००२ मध्ये आपल्या कर्मचारी प्रशिक्षणाच्या बांधिलकीमुळे, "द ट्रेनिंग टॉप १००" या प्रशिक्षण मासिकाच्या यादीत चौथ्या क्रमांकावर होती.

ही निवड योग्यच होती, कारण कंपनीने १९९० च्या मध्यात कर्मचारी प्रशिक्षणावर जवळपास $१ अब्ज (आजचे अंदाजे ७५४४ करोड रुपये) खर्च केल्याचा अहवाल दिला होता. खर्च कमी करण्याचा प्रयत्न करण्यासाठी, विसाव्या शतकाच्या शेवटी कंपनीने पुढील कर्मचारी प्रशिक्षणासाठी ई-अध्ययनाचा समावेश करण्याचा निर्णय घेतला. सुरुवातीला आय.बी.एम. च्या नव्याने नियुक्त झालेल्या व्यवस्थापकांना प्रशिक्षण देण्यासाठी या प्रणालीचा वापर करण्याचा हेतू होता.



munotes.in

ई-अध्ययनाच्या अंमलबजावणी नंतरच्या वर्षात, कंपनीने १६० दशलक्ष डॉलर्सपेक्षा जास्त बचत केल्याचा अहवाल दिला होता. वेळेचा विचार करता अशा कंपनीसाठी ही खूप मोठी रक्कम होती आणि हे सर्व इ-अध्ययनाच्या मदतीने शक्य होवू शकले. एका वर्षानंतर, तोच आकडा $३५० दशलक्ष झाला आणि आय.बी.एम. माइंडस्पॅन सोल्यूशन्सचे संचालक अँड्र्यू सँडलर यांनी स्पष्ट केले की केवळ अंमलबजावणीमुळेच कंपनीला मोठ्या प्रमाणात पैशांची बचत झाली असे नाही, तर प्रशिक्षण अधिक प्रभावी देखील दिले गेले व कर्मचाऱ्यांना पूर्वीपेक्षा पाचपट अधिक सामग्री व साहित्य देखील प्रदान करण्यात आले.

प्रभावी प्रशिक्षण कार्यक्रम तयार करण्यासाठी खालील गीष्टींची आवश्यकता असते.

**१) प्रशिक्षणाच्या गरजा ओळखणे:**

प्रशिक्षण कार्यक्रम सुरू करण्यापूर्वी, कंपनी आणि कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण कार्यक्रमातून काय अपेक्षित आहे हे शोधणे आवश्यक असते. कारण, कंपनी किंवा कर्मचाऱ्यांपैकी कोणालाही प्रशिक्षण कार्यक्रमातून कोणताही फायदा होणार नसेल तर ते पूर्णतः सहभागी होणार नाहीत. मानव संसाधन व्यवस्थापकाने संस्थेतील अकार्यक्षमता शोधून संस्थात्मक दृष्टीकोनांचे पुनरावलोकन केले पाहिजे आणि त्यानुसार प्रशिक्षण कार्यक्रमाची रचना केली पाहिजे.

**२) प्रशिक्षणाची उद्दिष्टे:**

प्रशिक्षण कार्यक्रमाची अर्थपूर्ण आणि विशिष्ट उद्दिष्टे असावीत. प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे उदिष्टे खाली दिल्याप्रमाणे असू शकतात:

- नवीन कर्मचाऱ्यांना कंपनी धोरण आणि कामाबद्दल अभिमुख करणे.
- नवीन कौशल्ये विकसित करणे.
- काम आणि संस्थेबाबत सकारात्मक दृष्टीकोन विकसित करणे.
- संस्थेतील बदलांबाबत सकारात्मक दृष्टीकोन विकसित करणे.

**३) प्रशिक्षकांची निवड:**

कामाच्या ठिकाणी प्रभावीपणे आणि कार्यक्षमतेने कामगिरी करण्यासाठी प्रशिक्षक कर्मचाऱ्यांमध्ये क्षमता आणि कौशल्ये विकसित करतो. प्रशिक्षण कार्यक्रम प्रभावी होण्यासाठी, प्रशिक्षक हा योग्य पात्रता धारण करणारा, विशेष आणि पुरेसा सक्षम असावा. प्रशिक्षण कार्यक्रम संपल्यानंतर, प्रशिक्षकाने प्रशिक्षणार्थींना त्यांच्याकडून काय अपेक्षित आहे ते समजावून सांगावे. प्रशिक्षकाने:

- प्रशिक्षण सत्राचे नियोजन करावे.
- प्रशिक्षण साधने तयार करावीत.
- प्रशिक्षण कार्यक्रम राबवावा.
- प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या प्रभावीतेचे मूल्यांकन करावे.



munotes.in

**४) प्रशिक्षणाची पद्धत:**

प्रशिक्षण योग्य पद्धतीचा वापर करून आयोजित केले पाहिजे. प्रशिक्षण हे 'नोकरी-अंतर्गत' किंवा 'नोकरी-बाह्य' असू शकते जे नोकरीच्या स्वरूपावर अवलंबून असते. उदाहरणार्थ, सुरुवातीला वैमानिकाला कृत्रिम विमानात (नोकरी-बाह्य) प्रशिक्षण दिले जाते तर सेल्समनला नोकरीवर असताना प्रशिक्षण दिले जाऊ शकते.

**५) प्रशिक्षणाचा कालावधी:**

प्रशिक्षणाचा कालावधी प्रदीर्घ किंवा खूप कमी नसावा. प्रशिक्षणाच्या खूप मोठ्या कालावधीमुळे एकसंधता निर्माण होऊ शकते आणि प्रशिक्षणाच्या खूप कमी कालावधीमुळे कौशल्ये शिकण्याची आणि ज्ञान वाढवण्याची फारशी संधी मिळत नाही. प्रशिक्षणाचा कालावधी कामाच्या स्वरूपावर अवलंबून असतो. उदाहरणार्थ, पायलटच्या प्रशिक्षणाला दीर्घ कालावधी लागू शकतो तर सेल्समनच्या प्रशिक्षणासाठी कमी कालावधी लागू शकतो.

**६) प्रशिक्षणाचे उपक्रम:**

प्रशिक्षण कार्यक्रम प्रभावी होण्यासाठी योग्य प्रणालीचे पालन केले पाहिजे. प्रशिक्षण प्रणालीमध्ये खालील गोष्टी समाविष्ट असाव्यात.

- सिद्धांत आणि व्यावहारिक सत्रांमध्ये समतोल असावा.
- प्रशिक्षण सत्रे मनोरंजक बनवण्यासाठी वेष्ठी अध्ययन, दृक्श्राव्य माध्यमे, चित्रपट, सादरीकरणे, व्यवस्थापकीय खेळ इत्यादींचा वापर करावा.
- प्रशिक्षण साधने विकसित केली पाहिजे आणि ती सोपी आणि अर्थपूर्ण असावी.

**७) प्रशिक्षणार्थींचा सक्रिय सहभाग:**

प्रशिक्षणार्थींनी केवळ प्रशिक्षकाचे ऐकण्यापेक्षा प्रशिक्षण सत्रात सक्रिय सहभाग घेतला पाहिजे. त्यांनी प्रशिक्षण सत्रात शिकलेल्या गोष्टींचा सराव केला पाहिजे. व्यावहारिक पैलू प्रशिक्षणार्थींना अधिक अंतर्दृष्टी आणि आत्मविश्वास देऊ शकतात.

**८) प्रगती पत्र/अहवाल:**

प्रशिक्षकाने छोट्या चाचण्या घेतल्या पाहिजेत आणि प्रशिक्षणार्थींना त्यांच्या प्रगतीबद्दल माहिती दिली पाहिजे. प्रगती पत्र प्रशिक्षणार्थींच्या कामगिरीबद्दल ठोस चित्र दर्शवितो. प्रगती अहवालामुळे प्रशिक्षणार्थींना त्यांची बलस्थाने आणि कमकुवतता कळते. त्यानुसार ते त्यांच्या कमकुवतपणावर मात करण्यासाठी काम करू शकतात.

**९) प्रभावी प्रशिक्षण कार्यक्रम:**

प्रभावी प्रशिक्षण कार्यक्रमाची खात्री करण्यासाठी नियमित अंतराने प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे पुनरावलोकन करणे महत्वाचे असते.

### ३.२.३ प्रभावी प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे मूल्यमापन:

**१) समाधान आणि प्रशिक्षणार्थींच्या प्रतिक्रिया:**

प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या परिणामकारकतेचे मूल्यांकन करण्यासाठी समाधानाचे मूल्यांकन करणे हे सर्वात मूलभूत कार्य आहे. प्रशिक्षक, प्रशिक्षण सत्राच्या शेवटी प्रशिक्षणार्थींच्या प्रतिक्रिया तपासण्यासाठी सर्वेक्षण करतो. प्रशिक्षणार्थी प्रशिक्षण सत्राने समाधानी असल्यास, ते सकारात्मक प्रतिक्रिया देतात.

**२) ज्ञानार्जन:**

यात प्रशिक्षणार्थी प्रशिक्षण सत्रातून किती शिकले आहेत हे तपासणे समाविष्ट असते. या पद्धतीत प्रशिक्षणार्थींनी परीक्षा द्यावी असे अपेक्षित असते. प्रशिक्षक प्रतिसादाचे मूल्यांकन करतो आणि श्रेणी देतो. सहभागींना संकल्पना किती समजली व ते किती शिकले हे निर्धारित करण्यात परीक्षा पद्धत मदत करू शकते. शिवाय, परीक्षा पद्धत अशा क्षेत्रांना अधोरेखित करू शकते जेथे अतिरिक्त प्रशिक्षण किंवा पुढील प्रशिक्षणाची आवश्यकता असू शकते.

**३) वर्तणुकीचा अनुप्रयोग:**

ही पद्धत प्रशिक्षणार्थी त्यांच्या वास्तविक जीवनात आणि वास्तविक जगाच्या समस्यांमध्ये त्यांनी नवीन प्राप्त केलेल्या ज्ञानाचा वापर कोणत्या स्तरावर करतात हे दर्शविते. उदाहरणार्थ, कर्मचाऱ्याचे दूरध्वनी संभाषण सुधारण्यासाठी प्रशिक्षण कार्यक्रम सुरू करणारी कंपनी, प्रशिक्षण सुरू करण्यापूर्वी गूढ कॉल करू शकते. हा प्रतिसाद नोंदवून मग श्रेणीबद्ध केला जाऊ शकतो. प्रशिक्षणानंतर, कंपनी पुन्हा गूढ कॉल करू शकते त्यानंतर कर्मचाऱ्याने मिळवलेल्या श्रेणीची प्रशिक्षणापूर्वीच्या श्रेणीशी तुलना करू शकते आणि प्रशिक्षणाची प्रभावीता मोजू शकते.

**४) व्यवसाय सुधारणा मोजणे:**

प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित करण्याचा प्राथमिक उद्देश व्यवसाय कामगिरी सुधारणे हा असतो. प्रशिक्षण सत्र संपल्यानंतर, व्यवसायाच्या कामगिरीमध्ये सुधारणा झाल्यास, असे मानले जाते की प्रशिक्षण सत्र प्रभावी झाले आहे. उदाहरणार्थ, जर आपण वरील उदाहरण घेतले तर प्रशिक्षण कार्यक्रमामुळे प्रशिक्षणार्थींचे दूरध्वनी संभाषण सुधारले व परिणामी त्यामुळे असे दिसले कि कंपनीची विक्री वाढली आहे (व्यवसाय कामगिरीत सुधारणा) म्हणजे प्रशिक्षण सत्र प्रभावी झाले आहे असे समजले जाते.

**५) गुंतवणुकीवर परतावा:**

हे प्रशिक्षणावरचा खर्च आणि परतावा याच्याशी संबंधित आहे. प्रशिक्षणाच्या खर्चामध्ये प्रशिक्षकाचे शुल्क, प्रशिक्षण स्थळाचे भाडे (असल्यास), प्रशिक्षण सहाय्य खर्च, इतर खर्च इत्यादींचा समावेश होतो. परताव्यात विक्री वाढ, व्यवसाय सुधारणा, नफा वाढ, इ. समावेश होतो. जर प्रशिक्षणाचा एकूण खर्च परताव्याच्या तुलनेत जास्त असेल तर ते प्रशिक्षण

munotes.in

कुचकामी ठरते आणि जर प्रशिक्षणाचा एकूण खर्च परताव्याच्या तुलनेत कमी असेल तर ते प्रशिक्षण प्रभावी झाले आहे असे सूचित होते.

**६) अपघात आणि अपव्यय कमी करणे:**

जेव्हा प्रशिक्षणार्थींना यंत्रसामग्री किंवा उपकरणांच्या कार्यप्रणालीबद्दल शिकवले जाते, तेव्हा प्रशिक्षणार्थी यंत्र-सामग्री आणि उपकरणे काळजीपूर्वक हाताळतात. त्यामुळे अपघातांचे प्रमाण कमी होते. प्रशिक्षण सत्रात प्रशिक्षणार्थींना सामग्री व साहित्य हाताळण्याचे प्रशिक्षणही दिले जाते. त्यामुळे सामग्री व साहित्याचा अपव्यय कमी होतो.

**७) कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता सुधारणे:**

संसाधनांचा सर्वोत्तम वापर करण्याच्या क्षमतेस 'कार्यक्षमता' असे म्हणतात. कार्यक्षम व्यवसाय, दिलेल्या आदानांमधून (इनपुट मधून) जास्तीत जास्त प्रदान (आउटपुट) तयार करतो परिणामी त्यांची किंमत कमी होते. प्रशिक्षित कर्मचारी अधिक गतीने आणि अचूकतेने काम करतात. प्रशिक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान आणि कौशल्ये तर वाढतातच, शिवाय त्यांचा कामाबद्दलचा सकारात्मक दृष्टिकोनही विकसित होतो. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेत सुधारणा होते.

**८) पर्यवेक्षणात घट:**

प्रशिक्षित व्यक्तींना कमी पर्यवेक्षणाची आवश्यकता असते कारण त्यांना त्यांचे काम चांगले माहित असते आणि त्यामुळे त्यांच्याकडून कमी चुका होतात. परिणामी, पर्यवेक्षक नियोजन आणि नियंत्रण यांसारख्या अधिक महत्त्वाच्या क्रियाकलापांवर लक्ष केंद्रित करू शकतात.

### ३.२.४ प्रशिक्षकांपुढील आव्हाने:

**१) प्रशिक्षणार्थींना गुंतवून ठेवणे:**

प्रशिक्षणार्थींचा सहभाग आणि सुधारित कामगिरी ही प्रशिक्षण कार्यक्रमाची अंतिम शैक्षणिक उद्दिष्टे आहेत. प्रशिक्षणासाठी तीन स्तरांवर प्रशिक्षणार्थींचा सहभाग आवश्यक असतो: ज्ञानात्मक, भावनिक आणि वर्तणूकीय. या तिघांच्या अनुपस्थितीमुळे ज्ञानाची कमतरता, निष्क्रीय शिक्षण आणि वचनबद्धतेचा अभाव असे परिणाम निर्माण होतात.

**२) प्रशिक्षण प्रासंगिकता:**

बरेच प्रशिक्षण कार्यक्रम खूपच सामान्य पातळीचे असतात आणि विशिष्ट ज्ञान आणि कौशल्यांसाठी पुरेसे वैयक्तिकृत नसतात. सामान्य पातळीचे प्रशिक्षण प्रशिक्षणार्थींना केवळ त्यांच्याशी संबंधित नसलेल्या सामग्रीमध्ये व्यस्त राहण्यास भाग पाडून त्यांचा वेळ आणि संयम कमी करण्याचे काम करते.

**३) प्रशिक्षण संसाधने आणि अंदाजपत्र :**

अनेक प्रशिक्षण कार्यक्रमांमध्ये, प्रशिक्षण सत्राची रचना आणि विकास करण्यासाठी प्रशिक्षकाकडे मर्यादित संसाधने उपलब्ध असतात. अनेक व्यावसायिक प्रशिक्षणाचा

अंदाजपत्रीय खर्च खूप कमी असतो. विविध सुविधा, प्रशिक्षण स्थळाचे भाडे, सॉफ्टवेअर खर्च, प्रशिक्षण साधने आणि इतर खर्चामुळे प्रशिक्षण महाग होते. प्रशिक्षणाची अंदाजपत्रीय तरतूद कमी असते, तर प्रशिक्षणाची मागणी नेहमीच जास्त असते.

**४) प्रशिक्षण कार्यक्रमाची आखणी करण्यासाठी वेळेची मर्यादा:**

प्रशिक्षकाला प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे नियोजन आणि अंमलबजावणी करण्यासाठी पुरेसा वेळ हवा असतो. त्याला/तिला परस्परसंवादी प्रशिक्षण सत्रासाठी छान प्रदर्शने, मजेदार खेळ, नक्कल करणे, द्रुत प्रश्नमंजुषा, सादरीकरणे, वेष्ठी अध्ययन, इ. तयार करण्यासाठी वेळ हवा असतो. प्रशिक्षण कार्यक्रम आखण्यासाठी प्रशिक्षकांना मर्यादित वेळ मिळू शकतो. यामुळे प्रशिक्षणार्थींना दिलेल्या प्रशिक्षणाच्या गुणवत्तेवर परिणाम होऊ शकतो.

**५) कर्मचाऱ्यांना स्वारस्य नसणे:**

कंपनी शिकण्याच्या संधी प्रदान करते, परंतु कर्मचाऱ्यांनी सहभाग घेऊन स्वारस्य दाखवले पाहिजे. नियोक्त्यांसाठी (मालकांसाठी) कमी कर्मचारी स्वारस्य हे सर्वात सामान्य आणि सर्वात कठीण आव्हानांपैकी एक आहे. जेव्हा कर्मचारी स्वतःच्या विकासाची जबाबदारी घेण्यास अपयशी ठरतात तेव्हा प्रशिक्षण यशस्वी होत नाही.

**६) व्यवस्थापन समर्थनाचा अभाव:**

संस्थेने अशा प्रकारच्या शिक्षणाचे वातावरण प्रदान केले पाहिजे की जेथे कर्मचाऱ्यांना नवीन कौशल्ये विकसित करण्यासाठी, ज्ञानार्जन करण्यासाठी आणि स्वयं-विकासासाठी प्रयत्न करण्यास प्रोत्साहित केले जाऊ शकते. व्यवस्थापन समर्थनाशिवाय, कर्मचाऱ्यांना त्यांची कौशल्ये सुधारण्यास प्रेरणा मिळत नसते. कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षणात सहभागी होण्यासाठी वेळ आणि संसाधने, जसे की जेवण आणि प्रवास भत्ता प्रदान केला पाहिजे. यात प्रशिक्षणानंतर नियमित पाठपुरावा करणे समाविष्ट असते.

**७) किफायतशिरपणा:**

प्रशिक्षकाने तयार केलेला प्रशिक्षण कार्यक्रम किफायतशीर असावा. प्रशिक्षण कार्यक्रमाद्वारे प्रशिक्षणार्थींना मिळणारे फायदे हे प्रशिक्षणासाठी झालेल्या खर्चापेक्षा जास्त असावेत.

**८) प्रशिक्षण तंत्राची समस्या:**

प्रशिक्षकाला बदलत्या तंत्रज्ञानाची समस्या भेडसावू शकते. प्रशिक्षकाला नवनवीन प्रशिक्षण तंत्रांशी परिचित होणे आवश्यक आहे. त्याने/तिने स्वतःला प्रशिक्षण तंत्राच्या सैद्धांतिक आणि व्यावहारिक पैलूंसह अद्ययावत  केले पाहिजे.

**३.२.५ व्यवस्थापन विकास कार्यक्रम:**

व्यवस्थापन विकास कार्यक्रम हा नियोजित आणि जाणूनबुजून शिकण्याच्या प्रक्रियेद्वारे व्यवस्थापकीय परिणामकारकता सुधारण्याचा प्रयत्न आहे. प्रशिक्षणाच्या विपरीत, व्यवस्थापन विकास कार्यक्रमाचे उद्दिष्ट संघटित आणि पद्धतशीर प्रक्रियेद्वारे व्यवस्थापक आणि अधिकारी यांच्या संकल्पनात्मक आणि मानवी कौशल्यांचा विकास करणे हे असते.

दुसऱ्या शब्दांत सांगायचे तर, व्यवस्थापन विकास कार्यक्रम ही व्यवस्थापकीय कर्मचाऱ्यांना ज्ञान, कौशल्ये, दृष्टीकोन आणि अंतर्दृष्टी प्रदान करण्यासाठी आणि त्यांचे कार्य प्रभावीपणे आणि कार्यक्षमतेने व्यवस्थापित करण्यात मदत करण्यासाठी अवलंबलेली प्रक्रिया आहे.

### ३.२.६ व्यवस्थापन विकास कार्यक्रमाची तंत्रे:

**१) प्रशिक्षण:**

यामध्ये, वरिष्ठ सहकारी हे मार्गदर्शक आणि प्रशिक्षकाची भूमिका बजावतात. प्रशिक्षक परस्पर सहमत असलेली उद्दिष्टे ठरवतो. काय करायचे आहे आणि ते कसे करायचे यावरही प्रशिक्षक प्रकाश टाकतो. प्रशिक्षक आवश्यक तेथे सूचना देखील करतो आणि प्रशिक्षणार्थींच्या चुका सुधारतो. संघटनात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी, प्रशिक्षक प्रशिक्षणार्थींच्या प्रगतीचा वेळोवेळी आढावा घेतो आणि आवश्यक असल्यास त्याच्या वर्तनात बदल सुचवतो.

**२) कामाचे परिभ्रमण:**

या पद्धतीनुसार, प्रशिक्षणार्थी एका कामातून दुसऱ्या कामात किंवा एका विभागातून दुसऱ्या विभागात हस्तांतरित केले जातात. व्यवस्थापक म्हणून नियुक्ती करण्यापूर्वी विविध विभागीय कामांबद्दल संपूर्ण ज्ञान आणि परिचितता प्रदान करणे हा यामागचा उद्देश असतो. ही पद्धत, ज्या संभाव्य कार्यकारी अधिकाऱ्यांना व्यवस्थापनाच्या विविध पैलूंबद्दल दृष्टीकोन विस्तृत करणे आणि अधिक समजून घेणे आवश्यक आहे त्यांना

मोठ्या प्रमाणावर नोकरीचा अनुभव प्रदान करते.

**३) कर्तव्य-दक्षतेचे अध्ययन:**

या पद्धतीमध्ये, प्रशिक्षणार्थींना वरिष्ठांची कर्तव्ये आणि जबाबदाऱ्या पार पाडण्याचे प्रशिक्षण दिले जाते. अशाप्रकारे, एखाद्या वरिष्ठ व्यक्तीच्या दीर्घ अनुपस्थितीत किंवा आजारपणात किंवा त्याच्या सेवानिवृत्ती, बदली किंवा पदोन्नती दरम्यान त्याच्या बदलीसाठी पूर्ण सक्षम व्यक्ती उपलब्ध आहे याची खात्री केली जाते. प्रशिक्षणार्थी, त्याच्या वरिष्ठांच्या हाताखाली काम करताना समस्या सोडवण्याचे कौशल्य आणि निर्णय घेण्याचे कौशल्य शिकतो. प्रशिक्षणार्थीला त्याच्या वरिष्ठांचा प्रतिनिधी म्हणून कार्यकारी बैठकीस उपस्थित राहण्यासाठी नियुक्त केले जाते, ज्यामध्ये तो सादरीकरण आणि प्रस्ताव देण्याचे कामही शिकतो.

**४) प्रकल्प अभ्यास:**

या पद्धतीमध्ये प्रशिक्षणार्थींना त्याच्या विभागाशी संबंधित प्रकल्पावर ठेवले जाते. त्यामुळे प्रकल्पाच्या समस्या आणि संभाव्यतेचा प्रत्यक्ष अनुभव देते.

**५) समिती नियुक्ती:**

या पद्धतीमध्ये, व्यवसायाच्या महत्त्वाच्या पैलूशी संबंधित चर्चा, मूल्यमापन आणि सूचना देण्यासाठी तदर्थ समितीची नियुक्ती केली जाते. उदा. नवीन उत्पादन विकसित करण्याच्या

व्यवहार्यतेची तपासणी करण्यासाठी प्रशिक्षणार्थींची एक समिती नियुक्त केली जाते. सर्व प्रशिक्षणार्थी एका समितीच्या चर्चेत भाग घेतात. ते नवीन कल्पना घेऊन येतात आणि उपाययोजनांवर काम करतात.

### ६) वेष्ठी अध्ययन:

विश्लेषणात्मक कौशल्य विकसित करण्यासाठी वेष्ठी अध्ययन हे एक उत्कृष्ट तंत्र आहे. हे हार्वर्ड बिझनेस स्कूलने सुरू केले होते आणि आता जगभरात वापरले जाते. वेष्ठी हे व्यवसायाच्या "वास्तविक जीवन" परिस्थितीचे वस्तुनिष्ठ वर्णन असते. प्रशिक्षणार्थींना वेष्ठीतल्या प्रकरणातील समस्येचे मूल्यांकन आणि विश्लेषण करण्यास आणि उपाय सुचवण्यास सांगितले जाते. वेष्ठी अध्ययन सहभागींमध्ये उत्तेजक चर्चा तसेच व्यक्तींना त्यांच्या विश्लेषणात्मक आणि निर्णयक्षमतेचे रक्षण करण्यासाठी उत्कृष्ट संधी प्रदान केली जाते. मर्यादित माहितीच्या आधारावर निर्णय घेण्याची क्षमता सुधारण्यासाठीची ही एक प्रभावी पद्धत आहे.

### ७) भूमिका निभावणे:

या पद्धतीमध्ये प्रशिक्षणार्थी एखाद्या व्यक्तीची म्हणजे व्यवस्थापक, अधीनस्थ किंवा कर्मचाऱ्याची नक्कल/काल्पनिक परिस्थितीत भूमिका बजावतात. प्रशिक्षणार्थींना वेगवेगळ्या व्यवस्थापकांच्या भूमिका दिल्या जातात ज्यात त्यांना समस्या सोडवणे किंवा निर्णय घेणे आवश्यक केले जाते. भूमिका बजावण्याच्या सत्राच्या शेवटी, एक समालोचना सत्र असते ज्यामध्ये प्रशिक्षणार्थींना त्यांच्या भूमिकेबद्दल अभिप्राय दिला जातो.

### ८) 'टोपलीत दडलय काय' पद्धत:

या पद्धतीमध्ये, प्रशिक्षणार्थींच्या प्रत्येक संघाला एका बास्केटमध्ये कागदपत्रे किंवा फाइल्सचा एक संच दिला जातो ज्यामध्ये स्वरचित व कृत्रिम व्यवस्थापन समस्या असतात. त्यानंतर तंत्रज्ञानाच्या मदतीने प्रशिक्षणार्थींना समस्या ईमेल केल्या जातात. प्रशिक्षणार्थींनी कागदपत्रे किंवा फाइलचा अभ्यास करणे आणि समस्येवर स्वतःच्या शिफारसी करणे आवश्यक असते. सर्व प्रशिक्षणार्थींच्या शिफारसी नोंद केल्या जातात आणि त्यांची एकमेकांशी तुलना केली जाते. जेव्हा प्रशिक्षक किंवा तज्ज्ञ, प्रशिक्षणार्थींनी दिलेल्या शिफारशींवर त्यांची मते मांडतात तेव्हा त्यातून प्रशिक्षणार्थींचे अध्ययन होत असते.

### ९) व्यावसायिक खेळ:

व्यावसायिक खेळ हे वर्गातील स्वरचित स्वाध्यायाचा प्रकार आहेत; ज्यामध्ये व्यक्तींचे संघ दिलेले उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी एकमेकांशी किंवा वातावरणाशी स्पर्धा करतात. हे खेळ वास्तविक जीवनातील परिस्थितीचे प्रतिनिधी म्हणून तयार केलेले असतात. प्रशिक्षणार्थींना एकात्मिक पद्धतीने व्यवस्थापनाचे निर्णय कसे घ्यावेत याचे शिक्षण देणे हा व्यवसायिक खेळांचा उद्देश आहे. प्रशिक्षणार्थी, समस्यांचे विश्लेषण करून आणि चाचणी-आणि-त्रुटीचे निर्णय घेऊन त्याद्वारे शिकत असतात.

munotes.in

## ३.३ कामगिरी मूल्यमापन

कामागिरी मूल्यमापन म्हणजे कामाच्या ठिकाणी कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे पद्धतशीर मुल्यांकन होय. नियुक्त कर्तव्ये आणि जबाबदाऱ्यांच्या बाबतीत कर्मचाऱ्याच्या कामगिरीचा हा आढावा आहे. एखादी व्यक्ती नोकरीच्या अपेक्षित मागण्या किती चांगल्या प्रकारे पूर्ण करत आहे, हे कामगिरी मुल्यमापनातून सूचित होत असते.

कामाचे ज्ञान, गुणवत्ता आणि उत्पादनाचे प्रमाण, पुढाकार, नेतृत्व क्षमता, पर्यवेक्षण, विश्वासार्हता, सहकार्य, निर्णयक्षमता, आत्मविश्वास, बुद्धिमत्ता, अष्टपैलुत्व आणि आरोग्य या घटकांवर कामगिरी मोजली जाते.

वेन कॅसिओच्या शब्दात सांगायचे तर, "कार्यक्षमता मूल्यांकन म्हणजे कर्मचाऱ्यांचे कामा संबंधित सामर्थ्य आणि कमकुवतपणाचे पद्धतशीर वर्णन होय."

### ३.३.१ कामगिरी मूल्यमापन प्रक्रिया:

#### १) कामगिरी मानके किंवा लक्ष्य स्थापित करणे:

कामगिरी मूल्यमापन प्रक्रियेतील पहिली पायरी म्हणजे मानके / लक्ष्य स्थापित करणे होय. कर्मचाऱ्यांच्या प्रत्यक्ष कामगिरीची त्यांच्या लक्ष्याशी तुलना करण्यासाठी ते आधार म्हणून वापरले जाते. या टप्प्यात कर्मचाऱ्यांची कामगिरी यशस्वी किंवा अयशस्वी ठरविण्याचे निकष आणि संस्थात्मक उद्दिष्टे आणि उद्दिष्टांमध्ये त्यांच्या योगदानाचे प्रमाण निश्चित करणे आवश्यक असते. ठरवलेले 'मानक' स्पष्ट, सहज समजण्याजोगे आणि मोजता येण्याजोगे असावेत.

#### २) मानकांचे संप्रेषण:

मानके ठरल्यानंतर, संस्थेच्या सर्व कर्मचाऱ्यांना मानकांची माहिती पोचवण्याची जबाबदारी व्यवस्थापनाची असते. कर्मचाऱ्यांना मानकांची माहिती द्यावी. कर्मचाऱ्यांना मानके स्पष्टपणे समजावून सांगितली पाहिजेत जेणेकरून त्यांना त्यांची भूमिका समजेल आणि त्यांच्याकडून नेमके काय अपेक्षित आहे हे कळेल. मानके मूल्यांकनकर्त्यांना किंवा मूल्यमापनकर्त्यांना देखील कळवली जावीत. कर्मचाऱ्यांच्या किंवा मूल्यांकनकर्त्यांच्या अभिप्रायानुसार या टप्प्यावर (आवश्यक असल्यास) मानकांमध्ये बदल केले जाऊ शकतात.

#### ३) वास्तविक कामगिरीचे मोजमाप करणे:

या टप्प्यात, कर्मचाऱ्यांच्या प्रत्यक्ष कामगिरीचे मोजमाप करणे म्हणजेच विशिष्ट कालावधीत कर्मचाऱ्यांनी केलेल्या कामाचे मोजमाप करणे याचा समावेश होतो. ही एक निरंतर प्रक्रिया आहे ज्यामध्ये वर्षभर कामगिरीचे निरीक्षण करणे समाविष्ट असते. या टप्प्यामध्ये, कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता मोजण्यासाठी योग्य तंत्रांची काळजीपूर्वक निवड करणे आवश्यक असते. वैयक्तिक पूर्वाग्रहाचा कार्यक्षमतेच्या मापनावर परिणाम होऊ देऊ नये. कर्मचाऱ्यांच्या कामात हस्तक्षेप करण्याऐवजी मूल्यांकनकर्त्याने सहाय्य प्रदान केले पाहिजे.

**४) वास्तविक कामगिरीची तुलना मानक/लक्ष्य कामगिरीशी करणे:**

वास्तविक कामगिरीची तुलना मानक/लक्ष्य कामगिरीशी केली जाते. तुलना मानक स्थापित केल्यापासून कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीमधील विचलन (असल्यास) शोधण्यात मदत करते. प्रत्यक्ष कामगिरी ही मानक कामगिरीपेक्षा जास्त असल्याचे दर्शवू शकतो म्हणजेच कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीमध्ये कोणतेही विचलन नाही. दुसरीकडे, वास्तविक कामगिरी मानक कामगिरीपेक्षा कमी असू शकते म्हणजेच कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीमध्ये विचलन असू शकते.

**५) परिणामांवर चर्चा करणे (अभिप्राय):**

मूल्यमापनाचा निकाल कर्मचाऱ्यांशी वैयक्तिक पातळीवर संप्रेषित केला जातो आणि चर्चा केली जाते. समस्या सोडवण्याच्या आणि सहमती मिळवण्याच्या उद्देशाने परिणाम, समस्या आणि संभाव्य उपायांवर चर्चा केली जाते. अभिप्राय सकारात्मक दृष्टिकोनाने द्यावा कारण याचा परिणाम कर्मचाऱ्यांच्या भविष्यातील कामगिरीवर होऊ शकतो. व्यवस्थापकांद्वारे कामगिरी मूल्यांकन अभिप्राय कर्मचार्यांनी केलेल्या चुका सुधारण्यासाठी उपयुक्त असतो. अभिप्रायाने कर्मचाऱ्यांना चांगल्या कामगिरीसाठी प्रेरित करण्यास मदत केली पाहिजे परंतु पदच्युत करण्यास नाही. कामागिरी अभिप्राय कार्य अतिशय काळजीपूर्वक हाताळले पाहिजे कारण ते योग्यरित्या हाताळले नाही तर त्यामुळे भावनिक उद्रेक होऊ शकतो. काहीवेळा कर्मचाऱ्यांना अभिप्राय देण्यापूर्वी त्यांना तयार केले पाहिजे कारण कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या स्वभावानुसार आणि वृत्तीनुसार सकारात्मक किंवा नकारात्मकरित्या प्रतिक्रिया प्राप्त होऊ शकते.

**३.३.२ मूल्यांकन मुलाखती आयोजित करण्याची मार्गदर्शक तत्त्वे:**

मूल्यमापन मुलाखत ही कामगिरी मूल्यांकन प्रक्रियेचा पहिला टप्पा आहे. कर्मचारी आणि व्यवस्थापक यांच्यात कामगिरी आणि नोकरीच्या भूमिकेच्या इतर पैलूंबाबत होणारी ही औपचारिक चर्चा असते. मूल्यांकन मुलाखतीत, व्यवस्थापक आणि कर्मचारी कामगिरी आणि कर्मचाऱ्याच्या सुधारणेच्या प्रमुख क्षेत्रांवर चर्चा करतात. कामगिरी मूल्यमापन मुलाखत कर्मचाऱ्याला व्यवस्थापकाच्या खराब मूल्यांकनाविरूद्ध स्वतःचा बचाव करण्याची संधी देते. यामुळे व्यवस्थापकाला कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीबद्दल काय वाटते हे स्पष्ट करण्याची संधी देखील मिळते.

**मूल्यांकन मुलाखती आयोजित करण्यासाठी खालील मार्गदर्शक तत्त्वे आहेत:**

**१) सक्षम मूल्यांकनकर्ता:**

कामगिरीचे मूल्यांकन करण्यासाठी अनुभवी, पात्र, परिपक्व आणि प्रामाणिक मुल्यांकनकर्ता असावा. मूल्यांकनकर्त्याला प्रशिक्षण दिले पाहिजे. शक्य असल्यास, कामगिरीचे मूल्यांकन एकापेक्षा जास्त मूल्यांकनकर्त्यांद्वारे केले जाणे आवश्यक आहे जेणेकरून मूल्यांकन योग्य आणि न्याय्य असेल.

**२) योग्य वेळ:**

कामगिरीचे मूल्यांकन वेळोवेळी केले जाणे आवश्यक आहे. वर्षातून किमान दोनदा कामगिरीचे मूल्यांकन करणे उचित आहे. शक्य असल्यास, ते त्रैमासिक म्हणजे दर तीन महिन्यांतून एकदा आयोजित केले पाहिजे.

**३) मूल्यमापन अहवालाचा खुलासा:**

कामगिरी मूल्यमापन अहवाल ज्या कर्मचाऱ्याच्या कामगिरीचे मूल्यमापन केले जात आहे त्यांना कळवावे. हे त्याला/तिला त्याच्या/तिच्या कामगिरीशी संबंधित बलस्थाने आणि कमकुवतपणा जाणून घेण्यास सक्षम करेल. त्यानुसार कर्मचारी आपली ताकद एकत्रित करू शकतो आणि कमकुवतपणा कमी करण्यासाठी सुधारात्मक कारवाई करू शकतो.

**४) सर्व निकषांना समान महत्त्व:**

कामाचा दर्जा, कामाचे प्रमाण, गती, वर्तन, वक्तशीरपणा, सहकार्य इत्यादी सर्व कामगिरीच्या निकषांना समान महत्त्व दिले पाहिजे. या सर्व बाबींचा विचार करून कामगिरीचे मूल्यांकन केले पाहिजे. कोणत्याही घटकाकडे दुर्लक्ष केले जाऊ नये.

**५) विनंती आवाहनाची तरतूद:**

जर कोणताही कर्मचारी मूल्यांकन अहवालाशी असहमत असेल, तर त्या कर्मचाऱ्याने मूल्यांकन अहवालाविरुद्ध आवाहन करण्याची तरतूद असावी. मूल्यांकन अहवालाविरुद्ध आवाहन करण्याची प्रक्रिया कर्मचाऱ्याला कळवली पाहिजे.

### ३.३.३ कामगिरी मूल्यमापनातील नैतिक पैलू:

कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे मूल्यमापन करताना नैतिकतेचे एकत्रीकरण महत्त्वाचे आहे कारण हे मूल्यांकन अत्यंत व्यक्तिनिष्ठ असू शकतात. कामगिरी मूल्यमापनातील काही नैतिक पैलू खालीलप्रमाणे आहेत:

**१) बक्षिसे, शिक्षा आणि धोक्याची पूर्वसूचना:**

या सर्वांचा उपयोग कर्मचाऱ्यांचची कामगिरी सुधारण्यासाठी सकारात्मक पद्धतीने केला पाहिजे. जर त्याचा वापर अयोग्य मार्गाने केला गेला तर त्याचा निश्चितपणे कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेवर परिणाम होईल आणि भविष्यातील त्यांची कामगिरीमध्ये अवनती होईल. बक्षीस आणि शिक्षा हे पक्षपात आणि द्वेषाच्या बाबींवर अवलंबून राहू नये.

**२) माहितीची विश्वासार्हता आणि वैधता:**

व्यवस्थापकाचे सर्वात महत्वाचे कार्य म्हणजे विश्वसनीय तसेच योग्य वैध माहिती प्रदान करणे. भविष्यात कोणतीही समस्या उद्भवल्यास ही माहिती दस्तऐवजीकरण आणि कायदेशीर बाबींसाठी वापरली जाऊ शकते.

munotes.in

### ३) नोकरीशी संबंधित:

मूल्यांकनामध्ये दिलेली माहिती केवळ नोकरीच्या कामगिरीशी संबंधित असावी. यात मूल्यमापनकर्ते आणि मूल्यांकन यांच्यातील वैयक्तिक संघर्ष आणि रागाचा समावेश नसावा.

### ४) मूल्यांकनाचे मानक स्वरूप:

हे मूल्यांकन प्रणालीचे मानक स्वरूप दर्शवते. हे मानकीकरण सर्व कर्मचाऱ्यांना मापन आणि श्रेणीच्या समान प्रणालीमध्ये कार्य करण्याची समान संधी प्रदान करते.

### ५) प्रशिक्षण:

मूल्यांकनकर्त्यांना वेगवेगळ्या श्रेणींच्या त्रुटींशी परिचित होण्यासाठी प्रशिक्षण दिले पाहिजे आणि यामुळे श्रेणींच्या कामगिरीतही सुधारणा होते. जर मूल्यांकनकर्त्यांना याबाबत माहिती नसेल तर मूल्यांकनादरम्यान अनैतिक चुका होण्याची शक्यता असते.

### ६) कर्मचाऱ्यांना निकाल जाणण्याची संधी:

कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या वाढीसाठी आणि विकासासाठी अभिप्राय देणे महत्त्वाचे आहे. कोणत्याही प्रकारची माहिती लपवणे अनैतिक आहे. अशा प्रकारे कर्मचाऱ्यांना कामगिरी मूल्यांकनाचे नियम माहित असले पाहिजेत. जोपर्यंत कर्मचाऱ्यांना याविषयी माहिती मिळत नाही तोपर्यंत कर्मचारी स्वत: त्यांच्या कार्यक्षमतेत सुधारणा करू शकत नाहीत.

### ७) मुक्त संवाद:

मूल्यमापन मुलाखत अशी असावी की मूल्यांकनकर्ता आणि कर्मचारी यांच्यात मुक्त संवाद असावा. मूल्यांकनकर्त्याने मूल्यांकनाची संपूर्ण प्रक्रिया स्पष्टपणे परिभाषित केली पाहिजे. त्याचप्रमाणे कर्मचाऱ्यांच्या मनात कोणताही संभ्रम असेल तर चांगल्या कामगिरीसाठी आणि मूल्यांकनाच्या परिणामांसाठी आधीच स्पष्टपणे विचारले जाणे आवश्यक आहे.

### ८) गोपनीयता:

गोपनीयता म्हणजे कर्मचाऱ्याला दिलेला अभिप्राय गुप्त ठेवण्याची आवश्यकता होय. एका कर्मचाऱ्याची माहिती इतर कर्मचाऱ्यांना देणे अनैतिक आहे.

## ३.४ सारांश

दुसऱ्या शब्दात सांगायचे तर, प्रशिक्षण हे बदलांमध्ये सुधारणा करते, कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान, कौशल्य, वर्तणूक योग्यता आणि नोकरी आणि संस्थेच्या आवश्यकतांबद्दल वृत्ती बनवते. प्रशिक्षण म्हणजे एखाद्या विशिष्ट नोकरीसाठी आणि संस्थेसाठी आवश्यक असलेले ज्ञान, कौशल्ये, क्षमता आणि वृत्ती आत्मसात करणे आणि लागू करणे या संस्थेच्या सदस्यांना मदत करण्याच्या प्राथमिक उद्देशाने चालवल्या जाणाऱ्या शिकवण्याच्या आणि शिकण्याच्या क्रियाकलापांचा संदर्भ आहे. अशाप्रकारे, प्रशिक्षण नोकरीच्या आवश्यकता आणि कर्मचाऱ्यांची सध्याची वैशिष्ट्ये यांच्यातील फरक दूर करते.

कामगिरी मूल्यांकन हा एक स्वाध्याय आहे जिथे व्यवस्थापक संस्थात्मक उद्दिष्टांसाठी त्यांच्या योगदानाच्या दृष्टीने कर्मचाऱ्यांचे मूल्यांकन करतात. ते संघटनात्मक उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी गुणवैशिष्ट्ये आणि वर्तनाच्या संदर्भात कर्मचाऱ्यांच्या बलस्थानांचे आणि कमकुवतपणाचे मूल्यांकन करते. कामगिरी मुल्यांकन, कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे सतत किंवा मधूनमधून मूल्यांकन करते आणि कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कामगिरीबद्दल अभिप्राय प्रदान करते.

## ३.५ स्वाध्याय

**रिक्त जागा भरा:**

१) _________ हे कर्मचाऱ्यांना त्यांची वैयक्तिक आणि संस्थात्मक कौशल्ये, ज्ञान आणि क्षमता विकसित करण्यात मदत करण्याची एक रचना आहे.
(मानव संसाधन विकास, माहितीपत्रक, घटनापत्रक )

२) प्रशिक्षण आणि विकास हा _________ चा एक भाग आहे
(मानव अहवाल प्रकाशना, मानव संसाधन विकासा, मानव सहसंबंध ज्ञानाचा )

३) _________ प्रभावी प्रशिक्षण कार्यक्रम तयार करण्यात मदत करते.
(प्रशिक्षणाचा जास्त कालावधी, प्रशिक्षणाची अयोग्य पद्धत, सक्षम प्रशिक्षकाची निवड)

४) _________ हे व्यवस्थापन विकास कार्यक्रमाच्या तंत्रांपैकी एक आहे.
(कर्तव्य-दक्षतेचे अध्ययन, रिक्त अर्ज, ऑनलाइन निवड)

५) _________ हे कर्मचाऱ्यांच्या कामासंबंधित बलस्थाने आणि कमकुवतपणाचे पद्धतशीर वर्णन आहे.
(भरपाई, कामगिरी मूल्यांकन, पदोन्नती)

**सत्य कि असत्य ते ओळखा:**

१) इह.आर.डी. म्हणजे ह्युमन रिसोर्स डायव्हर्सिटी.

**असत्य**

२) विकास ही अल्पकालीन प्रक्रिया आहे.

**असत्य**

३) अपघात आणि अपव्यय कमी करणे हा प्रभावी प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे मूल्यांकन करण्याचा एक मार्ग आहे.

**सत्य**

४) कर्मचारी उलाढाल हा नियोजित आणि जाणूनबुजून शिकण्याच्या प्रक्रियेद्वारे व्यवस्थापकीय परिणामकारकता सुधारण्याचा प्रयत्न आहे.

**असत्य**

munotes.in

५) प्रशिक्षकाला, प्रशिक्षण सत्रात विद्यार्थ्यांना सहभागी करून घेण्याच्या आव्हानांचा सामना करावा लागतो.

**सत्य**

**जोड्या जुळवा:**

| गट – अ | गट - ब |
|---|---|
| १) प्रशिक्षण | अ) प्रशिक्षण कार्यक्रम तयार करण्यासाठी वेळेची मर्यादा |
| २) प्रशिक्षकांसमोरील आव्हाने | ब) सक्षम मूल्यांकनकर्ता |
| ३) व्यवस्थापन विकास कार्यक्रमाचे तंत्र | क) दीर्घकालीन प्रक्रिया |
| ४) मूल्यांकन मुलाखती आयोजित करण्यासाठी मार्गदर्शक तत्त्वे | ड) कर्मचाऱ्यांमध्ये आवश्यक कौशल्ये सुधारा |
| ५) विकास | इ) वेष्ठी अध्ययन |

[ १- ड) २-अ) ३-इ) ४-ब) ५- क) ]

**थोडक्यात उत्तरे द्या:**

१) प्रभावी प्रशिक्षण कार्यक्रमाची रचना कशी करावी याबद्दल थोडक्यात चर्चा करा.

२) प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या परिणामकारकतेचे मूल्यांकन कसे करावे ?

३) प्रशिक्षकासमोर कोणती आव्हाने असतात ?

४) 'व्यवस्थापन विकास कार्यक्रम' या संज्ञेचे स्पष्टीकरण करा. त्याची विविध तंत्रे कोणती ?

५) कामगिरी मूल्यांकन म्हणजे काय? त्याची प्रक्रिया स्पष्ट करा.

६) मूल्यांकन मुलाखती आयोजित करण्यासाठी विविध मार्गदर्शक तत्त्वांची चर्चा करा.

७) कामगिरी मूल्यांकनातील नैतिक पैलूंवर एक टीप लिहा.

## ३.६ संदर्भ


- https://www.hrhelpboard.com/training-development.htm
- https://www.businessstudynotes.com/hrm/training-development/training-evaluation-methods/
- https://www.whatishumanresource.com/performance-appraisal-process
- https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/15103-appraisal-interview.html


munotes.in

- https://www.centraltest.com/blog/how-facilitate-personal-development-employee-motivation-and-well-being#:~:text=Provide%20personal%20development%20resources,and%20career%20coaching%20sessions%2C%20etc.
- https://accountlearning.com/basis-of-promotion-merit-vs-seniority-sound-promotion-policy/
- https://www.accountingnotes.net/human-resource management/promotion/promotion/17674
- https://www.yourarticlelibrary.com/hrm/job-transfers-definition-need-policy-and-types/35325
- https://fleximize.com/articles/001888/4-common-reasons-for-dismissal
- https://www.citeman.com/10973-managing-dismissals.html
- https://profiles.uonbi.ac.ke/mercy_gacheri/files/succession_planning_challenges.pdf
- https://www.economicsdiscussion.net/human-resource-management/succession-planning/31877
- https://www.talentlms.com/blog/training-challenges-solutions-workplace/
- https://knowledgebase.raptivity.com/6-challenges-that-corporate-trainers-face/
- https://www.youtestme.com/case-study-employee-training/


*****

munotes.in

# ४

## कारकिर्द प्रगती

**प्रकरण संरचना**


४.० उदिष्ट्ये

४.१ प्रस्तावना

४.२ कारकीर्द प्रगती

४.३ उत्तराधिकार नियोजन

४.४ सारांश

४.५ स्वाध्याय

४.६ संदर्भ


## ४.० उदिष्ट्ये

या प्रकरणाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थी खालील गोष्टी करण्यास सक्षम होईल.

- कारकीर्द प्रगतीच्या महत्त्वावर चर्चा करणे.
- उत्तराधिकार नियोजनाची संकल्पना समजून घेणे.

## ४.१ प्रस्तावना

अलीकडच्या काही दशकांमध्ये, कारकीर्द विकासाच्या मार्गात बदल झाला आहे. पारंपारिकपणे, कंपनीची दीर्घकालीन उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी तिच्या कर्मचाऱ्यांकडे कौशल्ये आहेत की नाही याची खात्री करणे हे कंपनीवर अवलंबून होते. आता, तथापि, आता कर्मचारी हे पुरस्कृत करतात की ते त्यांच्या स्वतःच्या कारकीर्द विकासासाठी जबाबदार आहेत आणि असले पाहिजेत.

या बदलामुळे कारकीर्द विकास हाताळण्याचा संस्थेचा मार्ग बदलला आहे. कारकीर्द विकासाकडे आज कर्मचाऱ्यांसोबतची एक प्रकारची भागीदारी म्हणून पाहिले जाते. हा कंपनीचा आकर्षित करण्याचा व टिकवून ठेवण्याच्या धोरणाचा एक महत्त्वाचा घटक आहे.जोपर्यंत कंपनी तिच्या कार्यसंकृतीचा एक मुलभूत घटक म्हणून कारकीर्द विकासाची ऑफर डेट नाही तोपर्यंत बहुतांश उमेदवार त्या कंपनीत नोकरी करण्याचा विचार करणार नाहीत.

## ४.२ कारकीर्द प्रगती

कारकिर्दीची प्रगती ही अशी प्रक्रिया आहे ज्याद्वारे कर्मचारी नवीन कारकिर्दीची उद्दिष्टे आणि अधिक आव्हानात्मक नोकरीच्या संधी साध्य करण्यासाठी त्यांचे कौशल्य संच आणि

दृढनिश्चय वापरतात. काही कंपन्या कारकीर्द प्रगती कार्यक्रम राबवतात ज्यामुळे विद्यमान कर्मचाऱ्यांना कंपनीमध्ये उच्च पदांवर जाण्याची संधी मिळते.

दुस-या शब्दात सांगायचे तर, कारकीर्द प्रगती म्हणजे एखाद्याच्या कारकीर्दीच्या ऊर्ध्व दिशेने होणारी प्रगती होय. प्रत्येक व्यक्ती नोकरीत प्रवेशित झालेल्या पातळीपासून त्याच क्षेत्रात व्यवस्थापन पदावर जाऊन प्रगती करू शकते.

### ४.२.१ स्वयं-विकास यंत्रणा:

स्वयं-विकास ही त्याच्या/तिच्या जीवनातील विविध पैलूंमध्ये जाणीवपूर्वक सुधारणा करण्याची प्रक्रिया आहे. संस्थेसोबतच कर्मचाऱ्याची जबाबदारी आहे की त्यांनी सतत स्वतःच्या विकासासाठी झटत राहीले पाहिजे. कारकीर्दीच्या प्रगतीचा एक उत्तम मार्ग म्हणजे स्व-विकासामध्ये सतत गुंतवणूक करणे. स्वयं-विकास केवळ नियोक्त्यांसाठीच फायदेशीर नाही तर कर्मचाऱ्यांना त्यांची स्वतःची कारकिर्दीची उद्दिष्टे आणि आवडींचा पाठपुरावा करण्यासाठी, आत्मविश्वास निर्माण करण्यासाठी आणि अधिक स्वायत्त होण्यासाठी देखील फायदेशीर आहे.

**स्व-विकासाचा फायदा:**

- कर्मचारी कौशल्य आणि कामगिरीमध्ये सुधारणा होते.
- अंतर्गत कर्मचाऱ्यांना उच्च पदावर बढती मिळते.
- उत्पादकता वाढवते आणि संस्थेसाठी कर्मचाऱ्यांचे जास्तीत जास्त मूल्य वाढवते.
- कर्मचारी त्यांचे कौशल्य सतत अद्ययावत करत असतात त्यामुळे बदल अधिक प्रभावीपणे हाताळण्यास संस्थेला मदत होते.

**उदाहरण:**

प्रत्येक नोकरीमध्ये अंतिम मुदत असते. कामाचा ताण वाढल्याने कर्मचाऱ्यांना सर्व काही वेळेत पूर्ण करणे कठीण होते. अशा परिस्थितीत कर्मचारी वेळ व्यवस्थापन कौशल्ये विकसित करून स्वयं-विकास तंत्राचा अवलंब करू शकतो ज्यामुळे कर्मचाऱ्यांची उत्पादकता आणि कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होईल, त्यांचा ताण कमी होईल आणि त्यांना इतर कामातील प्रयत्नांसाठी वेळ देता येईल .

यामुळे कर्मचारी त्याचा/तिचा वेळ कसा घालवत आहे याचा मागोवा घेऊ शकतो. तो/ती कामाच्या यादीचे वेळापत्रक बनवू शकतो आणि या काळात व्यत्यय येऊ देत नाही. हे एखाद्या कर्मचाऱ्याला अधिक कार्यक्षम होण्यास मदत करेल आणि एकदा का त्याला/तिला अशा प्रकारे काम करण्याची संधी मिळाली की, हा त्यांचा दुसरा स्वभाव बनेल.

**कर्मचाऱ्यांना स्वयं-विकासाच्या संधी प्रदान करण्याचे मार्ग:**

**१) आत्म-जागरूकता निर्माण करणे:**

कर्मचाऱ्यांना व्यक्तिमत्त्व मूल्यमापन प्रदान करणे हा त्यांना आत्म-जागरूकता वाढविण्यात मदत करण्याचा एक वस्तुनिष्ठ आणि विश्वासार्ह मार्ग आहे. व्यक्तिमत्त्वाचे मूल्यमापन त्यांना त्यांच्या व्यक्तिमत्त्वाच्या विविध पैलूंचे, त्यांच्या बलस्थानांचे विश्लेषण करण्यास आणि नंतर वैयक्तिक विकासाच्या क्षेत्रांवर लक्ष केंद्रित करण्यास अनुमती देते.

**२) वैयक्तिक विकास संसाधने प्रदान करणे:**

संस्थेने स्वयं-विकास संसाधने प्रदान केली पाहिजे जसे की ई-शिक्षण भाग, वैयक्तिक आणि कारकीर्द प्रशिक्षण सत्र, इ.

**३) व्यावसायिक आणि वैयक्तिक दोन्ही उद्दिष्टांसह विकासाला प्रोत्साहन देणे:**

बहुतेक कंपन्या कर्मचाऱ्यांना व्यावसायिक उद्दिष्टे ओळखण्यासाठी आणि नंतर ती उद्दिष्टे पूर्ण करण्याच्या दिशेने कार्य करण्यास मदत करतात. परंतु कर्मचाऱ्यांनी वैयक्तिक उद्दिष्टे निश्चित करण्यासाठी स्वयं-प्रेरित असले पाहिजे. हे कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करेल आणि त्यांना मूल्यवान वाटेल की त्यांचे व्यवस्थापक केवळ कंपनीचे कर्मचारी म्हणून नव्हे तर एक व्यक्ती म्हणून सुद्धा त्यांची काळजी घेतात. एक उत्तम उदाहरण म्हणजे उच्च शैक्षणिक अभ्यासक्रमांसाठी पूर्ण पगाराची किंवा अंशतः पगाराची रजा मंजूर करणे हे असू शकते.

**४) स्वयं-विकासासाठी ठराविक वेळ देणे:**

व्यावसायिक विकासासाठी, प्रक्रिया आणि संसाधनांना प्रोत्साहन आणि सुविधा दिल्यानंतर, स्वयं-विकासासाठी कामाच्या तासांमध्ये वेळ देणे संस्थेसाठी महत्त्वपूर्ण आहे. उदाहरणार्थ, सकाळ/संध्याकाळ ३० मिनिटे किंवा आठवड्यातून काही दिवस, स्वयं-विकास करण्यासाठी कर्मचारी कॅलेंडरवर चिन्हांकित केले जाऊ शकते. हा काळ एक महत्त्वाची दीर्घकालीन गुंतवणूक असते आणि व्यवस्थापक आणि कर्मचारी दोघांनीही त्याचे मूल्य राखले पाहिजे. हे, कर्मचारी आणि संस्था या दोघांच्या फायद्यासाठी असते.

**४.२.२ ज्ञान समृद्धी:**

ज्ञान ही एक शक्ती आहे. कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान ही कंपनीची संपत्ती आहे. ज्ञान समृद्ध करणे म्हणजे विद्यमान ज्ञानामध्ये अधिक ज्ञान जोडून ज्ञानाची गुणवत्ता सुधारणे. कारकीर्दीच्या प्रगतीचा आणखी एक उत्तम मार्ग म्हणजे कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान समृद्धीकरण होय.

**उदाहरण:**

- शिक्षक आणि प्राध्यापक त्यांचे विषय ज्ञान अद्ययावत करण्यासाठी परिसंवाद आणि कार्यशाळा तसेच परिषदांना उपस्थित राहू शकतात.



munotes.in

- कर्मचारी, बाजारपेठेत उपलब्ध नवीन उत्पादने आणि तंत्रज्ञानाशी संबंधित ज्ञान अद्ययावत करण्यासाठी व्यावसायिक प्रदर्शनांना उपस्थित राहू शकतो आणि परिसंवाद आणि कार्यशाळेत सहभागी होऊ शकतो.

**कर्मचारी ज्ञान समृद्धीचे काही मार्ग खालीलप्रमाणे आहेत:**

**१) परिसंवाद आणि कार्यशाळा:**

परिसंवाद हा शैक्षणिक सूचनांचा एक प्रकार आहे. हा शैक्षणिक संस्थेत किंवा एखाद्या व्यावसायिक संस्थेद्वारे आयोजित केला जातो, तर कार्यशाळा ही एक बैठक असते जिथे लोकांचा एक गट त्याच्याशी संबंधित गहन चर्चा आणि क्रियाकलापांद्वारे काहीतरी शिकतो. परिसंवाद आणि कार्यशाळांद्वारे कर्मचाऱ्यांना भरपूर ज्ञान मिळू शकते.

**२) वाचन आणि दूरचित्रवाणीच्या (व्हिडिओ) सूचना:**

संबंधित साहित्य वाचल्याने कर्मचाऱ्यांच्या ज्ञानात भर पडू शकते. संस्थेने ग्रंथालयात मौल्यवान पुस्तके उपलब्ध करून द्यावीत. माहिती तंत्रज्ञानाच्या विकासामुळे विविध विषयांवर दूरचित्रवाणीद्वारे सूचना उपलब्ध आहेत. कर्मचारी संबंधित दूरचित्रवाणी पाहू शकतात आणि विविध क्षेत्रांबद्दल त्यांचे ज्ञान वाढवू शकतात.

**३) आव्हानात्मक कार्ये/प्रकल्प:**

संस्था कर्मचाऱ्यांना आव्हानात्मक कार्ये/प्रकल्प देऊ शकते. हे कर्मचार्यांच्या क्षमतांचा शोध घेण्यास मदत करते. आव्हानात्मक कामे/प्रकल्प पूर्ण करण्यासाठी कर्मचारी त्यांच्या स्वत:च्या कल्पना आणि प्रयत्नांचा वापर करू शकतात. आव्हानात्मक कार्ये/प्रकल्प पूर्ण करण्याच्या प्रक्रियेत, कर्मचारी त्या कार्ये/प्रकल्पाच्या विविध पैलूंबद्दल शिकतात.

**४) वेष्ठी अध्ययन:**

विश्लेषणात्मक कौशल्य विकसित करण्यासाठी हे एक उत्कृष्ट माध्यम आहे. हे हार्वर्ड बिझनेस स्कूलने सुरू केले होते आणि आता जगभरात वापरले जाते. 'वेष्ठी' हे 'वास्तविक जीवन' व्यवसाय परिस्थितीचे वस्तुनिष्ठ वर्णन असते. कंपनी कर्मचाऱ्यांच्या गटाला वेष्ठीच्या स्वरूपात वास्तविक किंवा काल्पनिक समस्या सादर करू शकते. कर्मचारी वेष्ठीवर चर्चा करू शकतात आणि उपाय सुचवू शकतात. हे कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान वाढवू शकते आणि त्यांची निर्णय घेण्याची क्षमता वाढवू शकते.

**५) कामगिरी मूल्यमापन:**

कामगिरी मूल्यांकन म्हणजे कर्मचाऱ्यांची बलस्थाने आणि कमकुवतपणा यांचे पद्धतशीर वर्णन. बलस्थाने आणि कमकुवतपणा जाणून घेतल्यानंतर, कर्मचारी आपली बलस्थाने एकत्रित करू शकतो आणि कमकुवतपणा सुधारू शकतो. कर्मचारी शक्ती एकत्रित करण्यासाठी आणि कमकुवतपणा सुधारण्यासाठी ज्ञान प्राप्त करतो.

### ६) प्रशिक्षण:

प्रशिक्षण हा कर्मचाऱ्यांची कौशल्ये, ज्ञान आणि क्षमता अद्ययावत करण्याचा एक कार्यक्रम आहे जेणेकरून ते नेमून दिलेली कार्ये उत्तम प्रकारे पार पाडतील आणि संस्थेच्या यशात योगदान देतील. प्रशिक्षण कार्यक्रमात कर्मचारी अनेक गोष्टी शिकतात ज्यामुळे त्यांच्या ज्ञानात भर पडते.

### ७) अनौपचारिक संवाद/सोशल नेटवर्किंग:

कर्मचारी एकाच क्षेत्रातील लोकांशी अनौपचारिक संवाद/सोशल नेटवर्किंग करू शकतात जिथे प्रत्येकजण त्यांचे ज्ञान एकमेकांशी सामायिक करू शकतो. अनौपचारिक संवाद/सोशल नेटवर्किंगद्वारे चर्चा आणि अनुभव सामायिक केल्याने ज्ञान समृद्ध होण्यास मदत होऊ शकते.

## ४.२.३ पदोन्नतीचे प्रबंधन:

पदोन्नती म्हणजे एखाद्या कर्मचाऱ्याची त्याच्या सध्याच्या नोकरीतून दुसऱ्या नोकरीत उच्च दर्जाची, नोकरीच्या जबाबदाऱ्या आणि पगाराची वरची हालचाल. ही एक अशी नोकरी आहे जी सध्याच्या नोकरीपासून संघटनात्मक स्तरावर उच्च पातळीवर येते.

दुसऱ्या शब्दांत सांगायचे तर, पदोन्नती म्हणजे स्थान, जबाबदाऱ्या आणि वेतनश्रेणीच्या बाबतीत त्याच संस्थेतील कर्मचाऱ्याची प्रगती होय. तथापि, सर्व पदोन्नतीमध्ये वेतन वाढ हे वैशिष्ट्य असू शकत नाही. काहीवेळा असे होऊ शकते की पदोन्नती ही 'शुष्क पदोन्नती' असू शकते म्हणजे वेतनात कोणतीही वाढ न करता जबाबदारी आणि स्थानात वाढ होते.

**पदोन्नतीच्या दोन पद्धती आहेत:**

### १) सेवाज्येष्ठतेनुसार पदोन्नती:

सेवाज्येष्ठता म्हणजे कार्यरत संस्थेतील कर्मचाऱ्याने केलेल्या सेवेचा अवधी. म्हणजे जसजसे वय वाढते तसतसे कर्मचाऱ्याला पुढील स्तरातील पदावर बढती दिली जाते.

### २) गुणवत्तेनुसार पदोन्नती:

गुणवत्ता म्हणजे एखाद्या कर्मचाऱ्याकडे असलेली पात्रता आणि त्याची/तिची नोकरीची कामगिरी होय. जर कर्मचारी उच्च पात्रताधारक असेल आणि नोकरीवर चांगली कामगिरी करत असेल तर त्याला/तिला पुढील स्तरावर पदोन्नती दिली जाते. येथे वय विचारात घेतले जात नाही.

**पदोन्नतीची तत्त्वे:**

प्रत्येक संस्थेने योग्य पदोन्नती धोरण तयार करणे आवश्यक आहे जेणेकरुन जेव्हा जेव्हा एखादी जागा रिक्त असेल तेव्हा ती योग्यरित्या अंमलात आणता येईल.

**चांगल्या पदोन्नती धोरणाच्या आवश्यक गोष्टी खालीलप्रमाणे आहेत:**

**१) पदोन्नतीचे स्पष्ट धोरण तयार करणे:**

पदोन्नतीद्वारे अधिक चांगली पदे भरण्याबाबत व्यवस्थापनाचे पदोन्नती धोरण विशेषत: नमूद केले पाहिजे आणि खऱ्या अर्थाने स्वीकारले पाहिजे.

**२) न्याय्य आणि निष्पक्ष पदोन्नती:**

कामगारांच्या कामगिरीचे मूल्यमापन करण्यासाठी योग्य गुणवत्ता श्रेणी पद्धती अवलंबल्या पाहिजेत ज्यामुळे व्यवस्थापनाला पदोन्नतीचा निर्णय घेण्यास मदत होईल. कर्मचाऱ्याला पदोन्नती देताना पक्षपात आणि घराणेशाही असता कामा नये.

**३) विविध नोकऱ्या स्पष्टपणे परिभाषित असणे:**

संस्थेतील विविध नोकऱ्या चांगल्या प्रकारे परिभाषित आणि श्रेणी केल्या पाहिजेत. विविध नोकऱ्यांची त्याच्या श्रेणी नुसार सुव्यवस्थित व्यवस्था असावी जेणेकरून पदोन्नतीचा क्रम सर्वांना ज्ञात होईल. एखाद्या संस्थेतील प्रत्येक नोकरीची क्षमता, अनुभव, शिक्षण, कौशल्य इत्यादी मूलभूत गरजा निश्चित करण्यासाठी विश्लेषण केले पाहिजे. विश्लेषणाच्या आधारे, या सर्व आवश्यकता दर्शविणारा तक्ता तयार केला पाहिजे. यामुळे कर्मचाऱ्यांना उच्च पदासाठी तयार होण्यास मदत होईल.

**४) पदोन्नती धोरणाची स्वीकृती:**

पदोन्नती धोरण संस्थेतील प्रत्येकाला मान्य असावे. संस्थेने पदोन्नती धोरण तयार करण्यापूर्वी कामगार संघटना आणि संस्थेच्या इतर संबंधित सदस्यांशी सल्लामसलत करणे उचित आहे. कर्मचाऱ्यांच्या स्वीकृती आणि सहकार्यानेच पदोन्नती धोरण यशस्वी होऊ शकते.

**५) पदोन्नती स्वीकारण्याची सक्ती नसावी:**

कोणत्याही परिस्थितीत, एखाद्या कर्मचाऱ्याला पदोन्नती स्वीकारण्यास भाग पाडले जाऊ नये.

**६) आवाहनाची तरतूद:**

जर कर्मचारी कोणत्याही कर्मचाऱ्याच्या पदोन्नतीशी असहमत असेल तर अपीलची तरतूद असणे आवश्यक आहे. अपील करण्याची प्रक्रिया कर्मचाऱ्यांना कळवली पाहिजे.

**४.२.४ बदल्यांचे प्रबंधन:**

बदली हि संज्ञा म्हणजे एखाद्या कर्मचाऱ्याला जबाबदाऱ्या किंवा मोबदल्यामध्ये बदल करण्याच्या विशेष संदर्भाशिवाय एका कामातून दुसऱ्या नोकरीत स्थलांतरित करणे. काहीवेळा, बदल्यांचा उपयोग कर्मचाऱ्यांना अशा स्थितीत ठेवून त्यांना प्रेरित करण्यासाठी एक साधन म्हणून केला जातो जेथे ते अधिक चांगल्या प्रकारे कार्य करतात. चुकीची निवड आणि नियुक्ती दुरुस्त करण्यासाठी देखील याचा वापर केला जाऊ शकतो.

**बदल्यांचे प्रकार:**

**१) उत्पादन बदली:**

जेव्हा एका विभाग/शाखेतील कामगारांची आवश्यकता कमी होत असते तेव्हा अशा बदल्या केल्या जातात. अशा विभागातील अतिरिक्त कर्मचाऱ्याची ज्या विभागात कर्मचाऱ्यांची कमतरता आहे अशा विभागांमध्ये/शाखांमध्ये बदली केली जाते. अशा बदल्या टाळेबंदी टाळण्यास आणि रोजगार स्थिर ठेवण्यास मदत करतात.

**२) उपचारात्मक बदली:**

अशा बदल्यांचा वापर कर्मचाऱ्यांची चुकीची निवड आणि नियुक्ती सुधारण्यासाठी होतो. चुकीच्या पद्धतीने नियुक्त केलेल्या कर्मचाऱ्याची अधिक योग्य नोकरीवर बदली केली जाते. अशा बदल्यांमुळे कर्मचाऱ्यांच्या हिताचे रक्षण होते.

**३) प्रतिस्थापन बदली:**

तंत्रज्ञान किंवा बाजारातील बदलामुळे संस्थेतील काही क्रियाकलाप बंद होतात. त्यामुळे दीर्घ सेवा झालेल्या  कर्मचाऱ्यांना कायम ठेवण्यासाठी संस्था त्यांच्या जागी कमी सेवेच्या नवीन कर्मचारी नियुक्त करते. याला प्रतिस्थापन बदली म्हणून ओळखले जाते. दीर्घकाळ सेवा करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना संस्थेच्या दुसऱ्या विभागात नवीन नोकरी दिली जाते.

**४) अष्टपैलुत्व बदली:**

या बदल्यांना 'नोकरीचे परिभ्रमण' असेही म्हणतात. अशा बदल्यांमध्ये, कर्मचाऱ्यांना कामाचा वैविध्यपूर्ण आणि व्यापक अनुभव मिळविण्यासाठी एका कामातून दुसऱ्या नोकरीत हलवले जाते. याचा कर्मचारी आणि संस्था दोघांनाही फायदा होतो. हे कंटाळवाणेपणा आणि एकसंधपणा कमी करते आणि कर्मचाऱ्यांची नोकरी समृद्ध करते. तसेच, कर्मचाऱ्यांच्या अष्टपैलुत्वाचा वापर संस्थेद्वारे गरजेनुसार केला जाऊ शकतो.

**५) दंडात्मक बदली:**

व्यवस्थापन, संस्थेतील अनिष्ट क्रियाकलापांमध्ये गुंतलेल्या कर्मचाऱ्यांना दंड करण्यासाठी एक साधन म्हणून या बदलीचा वापर करू शकते. एखाद्याच्या सोयीच्या ठिकाणाहून दूर आणि दुर्गम भागात कर्मचाऱ्यांची बदली कर्मचाऱ्याला दंड म्हणून मानली जाते.

**बदलीची तत्त्वे:**

१) स्पष्ट बदली धोरण तयार करणे: बदलीबाबत, व्यवस्थापनाचे धोरण खालील बाबींमध्ये अगदी स्पष्ट असावे:

- कंपनीने सुरू केलेल्या बदलीच्या बाबतीत एखाद्या कर्मचाऱ्याची कोणत्या परिस्थितीत बदली केली जाईल याचे तपशील.
- बदली सुरू करण्यासाठी अधिकृत आणि जबाबदार असलेल्या वरिष्ठाचे तपशील.



munotes.in

- संस्थेचा प्रदेश किंवा विभाग ज्यामध्ये बदल्या प्रशासित केल्या जातील.
- बदलीसाठी विचारात घेतली जाणारी कारणे.
- जेव्हा दोन किंवा अधिक कर्मचारी बदलीसाठी विनंती करतात तेव्हा प्राधान्य ठरवण्याचे निकष जसे की कारणाचे प्राधान्य, ज्येष्ठता, इ.
- नवीन नोकरीमध्ये कर्मचाऱ्याला दिले जाणारे वेतन, भत्ते, लाभ इ.चे तपशील.
- बदली कायमची आहे की तात्पुरती हे स्पष्ट करणे.

**२) न्याय्य आणि निष्पक्ष बदली करणे:**

बदली हि न्याय्य आणि निष्पक्ष असावी. कर्मचाऱ्यांच्या उलाढालीत (कर्मचारी नोकरी सोडताना) अयोग्य आणि आंशिक बदलीचा परिणाम होतो. कर्मचाऱ्याची बदली करताना पक्षपात आणि घराणेशाही असता कामा नये.

**३) आवाहनाची तरतूद:**

जर कर्मचारी बदलीच्या निर्णयाशी असहमत असेल तर आवाहन करण्याची तरतूद असणे आवश्यक आहे. आवाहन करण्याची प्रक्रिया कर्मचाऱ्यांना कळवली पाहिजे.

**४.२.५ बडतर्फीचे प्रबंधन:**

बडतर्फी म्हणजे एखाद्या कर्मचाऱ्याची नोकरी किंवा रोजगार काढून टाकणे किंवा समाप्त करणे. बडतर्फी म्हणजे जेव्हा एखाद्या कंपनीत काम करणाऱ्या व्यक्तीला त्याच्या कर्तव्यातून काढून टाकले जाते. बडतर्फीला कधीकधी कर्मचारी काढून टाकणे किंवा बडतर्फ करणे असेही म्हटले जाते.

बडतर्फी हे नियोक्ता उचलू शकणारे सर्वात कठोर शिस्तबद्ध पाऊल आहे. बडतर्फी करण्यासाठी पुरेसे कारण असावे. जेव्हा कर्मचाऱ्यांचे पुनर्वसन करण्यासाठी सर्व वाजवी पावले अयशस्वी होतात तेव्हाच हे केले पाहिजे.

बऱ्याचदा बडतर्फीची सुरुवात चुकीच्या नियुक्ती निर्णयाने होते. मूल्यांकन चाचण्या, संदर्भ आणि पार्श्वभूमी तपासण्या, वैद्यकीय चाचणी, मादक दृव्य चाचणी आणि स्पष्टपणे परिभाषित नोकरीचे वर्णन यासह प्रभावी निवड पद्धती वापरल्याने बऱ्याच बडतर्फीची गरज कमी होऊ शकते.

**कर्मचारी बडतर्फीची कारणे:**

**१) काम करण्यात अनुतीर्ण:**

कर्मचारी काढून टाकण्याचे सर्वात स्पष्ट कारण म्हणजे कर्मचारी त्यांचे काम योग्यरित्या करण्यात अपयशी ठरेल. खराब कामगिरी अनेक कारणांमुळे असू शकते, जसे की कौशल्याची आवश्यक पातळी गाठण्यात असमर्थता, किंवा अगदी सहकारी आणि व्यवस्थापकांशी चांगले वागण्यात अपयश. खराब कामगिरीच्या बाबतीत, नियोक्त्याने



munotes.in

कर्मचाऱ्याला बडतर्फ करण्यापूर्वी नेहमी प्रथम उचित चेतावणी आणि सुधारण्याची वाजवी संधी दिली पाहिजे.

**२) गैरवर्तन:**

बडतर्फी करण्याचे आणखी एक सामान्य कारण म्हणजे गैरवर्तन. हे कामासाठी नियमितपणे उशिरा येणे किंवा कामाच्या ठिकाणी नियम आणि नियमांचे योग्य प्रकारे पालन न करणे यासारखे काहीतरी असू शकते. सामान्यतः, अशा प्रकरणांमध्ये नियोक्त्याला पुन्हा लवकर चेतावणी देणे आणि सुधारण्यासाठी वाजवी बदल करणे आवश्यक असते. अनेक इशाऱ्यांनंतरही गैरवर्तणूक सुरू राहिली तरच कर्मचारी बडतर्फ करण्याचा अधिकार नियोक्त्याला वापरता येईल.

**३) अधिक अनावश्यक कमी करणे (रिडंडंसी):**

रिडंडंसी म्हणजे तंत्रज्ञानामुळे, नफा कमी होणे किंवा इतर काही कारणांमुळे काही कामांतील भूमिकेची आवश्यकता राहत नाही, ज्यामुळे कामातील भूमिका अनावश्यक बनली जाते.

**बडतर्फीची तत्त्वे:**

**१) स्पष्ट बडतर्फी धोरण तयार करणे:**

संस्थेने स्पष्ट बडतर्फी धोरण तयार केले पाहिजे. कर्मचाऱ्याला बडतर्फीचे कारण, बडतर्फीची प्रक्रिया, बडतर्फी झाल्यानंतर कामाचा परीक्षा कालावधी, इ. स्पष्टपणे माहित असणे आवश्यक आहे.

**२) न्याय्य आणि निष्पक्ष:**

बडतर्फी निष्पक्ष आणि निष्पक्ष असावी. कर्मचाऱ्याला बडतर्फ करताना पक्षपात होता कामा नये. कर्मचाऱ्यांना बडतर्फी आणि शिस्तभंगाच्या धोरणाची माहिती दिली पाहिजे.

**३) समुपदेशन आणि इशारे:**

नियोक्त्याने कर्मचाऱ्याला बडतर्फ करण्यापूर्वी नेहमी प्रथम उचित चेतावणी आणि सुधारण्याची वाजवी संधी दिली पाहिजे. कर्मचाऱ्याला भेडसावणाऱ्या भावनिक समस्या समजून घेण्यासाठी समुपदेशन देखील केले पाहिजे. अनेक इशारे आणि समुपदेशनानंतरही निकृष्ट कामगिरी/गैरवर्तणूक चालू राहिल्यास, कर्मचारी बडतर्फ करण्याचा अधिकार नियोक्त्यास असेल.

**४) आवाहनाची तरतूद:**

जर कर्मचारी बडतर्फीच्या निर्णयाशी असहमत असेल तर आवाहन करण्याची तरतूद असणे आवश्यक आहे. आवाहन करण्याची प्रक्रिया कर्मचाऱ्यांना कळवली पाहिजे.

munotes.in

## ४.३ उत्तराधिकार नियोजन

उत्तराधिकार नियोजन म्हणजे संस्थेतील जी पदे नजीकच्या भविष्यात रिक्त होण्याची शक्यता आहे अशी महत्त्वाची पदे भरण्यासाठी आगाऊ निर्णय घेण्याची प्रक्रिया होय. उदा. विशेष कार्यकारी अधिकाऱ्याचे महत्त्वाचे पद पुढील एक वर्षात रिक्त होण्याची शक्यता असेल तर, संस्था त्या पदाचा ताबा घेण्यासाठी संभाव्य उत्तराधिकारी तयार करू शकते.

उत्तराधिकार नियोजन म्हणजे जेव्हा पद उपलब्ध होते तेव्हा उच्च स्थानाची भूमिका स्वीकारण्यासाठी संभाव्य अधिकाऱ्यास शोधणे आणि विकसित करणे. निवृत्ती, नोकरी बदलणे, पदोन्नती, आजारपण किंवा मृत्यू यामुळे ही पदे उद्भवू शकतात. ही एक दीर्घकालीन आणि केंद्रित प्रक्रिया आहे जी संस्थेमध्ये योग्य उमेदवार आणि प्रतिभा टिकवून ठेवण्यास मदत करते.

दुसऱ्या शब्दांत सांगायचे तर, उत्तराधिकार नियोजन म्हणजे सेवानिवृत्ती, राजीनामा, समाप्ती, बदली, पदोन्नती किंवा मृत्यू या कारणांमुळे संस्था सोडताना जुन्या अधिकाऱ्याचे स्थान घेण्यास सक्षम असलेल्या भविष्यातील अधिकाऱ्यांना ओळखण्याची आणि तयार करण्याची पद्धतशीर प्रक्रिया म्हणून परिभाषित केले जाते.

### ४.३.१. उत्तराधिकार नियोजनामध्ये साधारणपणे तीन पायऱ्यांचा समावेश होतो:

- मुख्य नोकऱ्या आणि त्यांच्या गरजा ओळखणे.
- ती नोकरी भरू शकणाऱ्या विविध उमेदवारांचे प्रशिक्षण, विकास आणि मूल्यांकन करणे.
- मुख्य नोकऱ्यांमध्ये प्रभावीपणे बसू शकतील अशा उमेदवारांची अंतिम निवड करणे.

### ४.३.२. उत्तराधिकार नियोजनाच्या अडचणी आणि समस्या:

**१) संकुचित लक्ष:**

उत्तराधिकार नियोजनात नियोक्त्यांस किंवा नायकांस संस्थेद्वारे नियुक्त केलेल्या संभाव्य नवीन व्यवस्थापकांवर लक्ष केंद्रित करण्यास अनुमती देते. कंपनी उत्तराधिकार नियोजनासाठी कंपनीबाहेरील उमेदवारांचा विचार करू शकत नाही. हे संस्थेच्या अंतर्गत कार्यरत असलेल्यांसाठी कारकीर्द विकासाच्या दृष्टीने चांगले आहे परंतु ते कंपनीच्या सर्वोत्तम हितसंबंधांची पूर्तता करत नाही. जेंव्हा अंतर्गत उमेदवार उत्तराधिकार नियोजनासाठी योग्य नसू शकतो तेंव्हा काही परिस्थितींमध्ये संघात नवीन कौशल्ये आणण्यासाठी बाह्य उमेदवाराला व्यवस्थापकाची जागा देणे चांगले असते.

**२) प्रतीभात्मक बुद्धिमत्तेचे स्थलांतर / कर्मचारी उलाढाल:**

उच्च स्तरावरील व्यवस्थापन, कर्मचाऱ्यांच्या लहान गटाला प्रशिक्षण आणि पदोन्नतीसाठी विकसित करण्यासाठी शोधते. अशा प्रकारे सर्व कर्मचारी उत्तराधिकारी म्हणून ओळखले जाऊ शकत नाहीत. परिणामी, काही कर्मचाऱ्यांना डावललेले आणि कमी कौतुकाची भावना

जाणवू शकते. त्यामुळे ज्या व्यवस्थापकांना प्रशिक्षण आणि विकास उपक्रमांसाठी विचारात घेतले जात नाही त्यांना दुर्लक्षित वाटू शकते आणि म्हणून ते संस्था सोडतात. या उलाढालीमुळे पदानुक्रमाच्या खालच्या आणि मध्यम स्तरावर संस्थेकडे असलेल्या प्रतिभावान कर्मचाऱ्यांची संख्या कमी होऊ शकते. यामुळे प्रतिभावान व्यवस्थापक एखाद्या प्रतिस्पर्धी कंपनीसाठी काम करू शकतात किंवा त्यांचा स्वतःचा व्यवसाय सुरू करू शकतात. परिणामी त्यांच्या पूर्वीच्या कंपनीसाठी स्पर्धा वाढू शकते.

### ३) प्रेरणेवर नकारात्मक प्रभाव:

काही प्रकरणांमध्ये दोन किंवा अधिक समर्थ उमेदवारांमध्ये उत्तराधिकारी होण्याची क्षमता असते. जर नायकाने उत्तराधिकार योजना काळजीपूर्वक आणि वस्तुनिष्ठपणे हाताळली नाही तर इतर उमेदवार (उत्तराधिकाराच्या नियोजनासाठी विचारात न घेतलेले) उत्तराधिकार नियोजनासाठी विचारात घेतलेल्या उमेदवाराला जास्त अनुकुलता दिली जात असल्यामुळे प्रेरित व्यक्तींचे स्वारस्य कमी होऊ शकते आणि ते कामाच्या ठिकाणी कठोर परिश्रम करू शकणार नाहीत. उत्तराधिकाराच्या नियोजनासाठी विचारात न घेतलेल्या इतर कर्मचाऱ्यांना वाटेल की प्रगतीची कोणतीही शक्यता नसल्यास त्यांच्या प्रयत्नांचे काहीही मूल्य नाही.

### ४) अपुरे प्रशिक्षण आणि विकास:

उत्तराधिकार नियोजनासाठी व संस्थेतील महत्त्वाच्या पदावर काम करण्यासाठी उत्तराधिकारी तयार होण्याकरता चांगल्या प्रमाणात प्रशिक्षण आणि विकास आवश्यक आहे. परंतु काहीवेळा निवृत्त होणारे किंवा नोकरी सोडणारे वरिष्ठ उत्तराधिकारी यांना प्रशिक्षण देण्यासाठी सहकार्य करत नाहीत. पुरेशा प्रशिक्षण आणि विकासाच्या अभावामुळे एखादा कर्मचारी पदोन्नतीसाठी तयार नसतो आणि यामुळे उत्तराधिकार नियोजनात खंड पडतो.

### ५) पक्षपाती निवड:

ओळखीमुळे काही लोकांना जे पाहिजे ते आरामात मिळते आणि उत्तराधिकाराचे नियोजन याला अपवाद नाही. पुरुषांनी पुरुषांबद्दल पक्षपाती असणे आणि स्त्रियांनी स्त्रियांसाठी पक्षपात करणे हे सहज शक्य आहे. ज्या गटामध्ये सर्व व्यवस्थापक पुरुष आहेत, तेथे पुरुष निवडताना त्यांचा पक्षपात असेल ज्यामुळे स्त्रीला निवडणे कठीण होईल. उत्तराधिकाराच्या नियोजनात आणखी एक समस्या उद्भवते जेव्हा उच्च पातळीचे व्यवस्थापन जे कर्मचारी त्यांच्यासाठी दृश्यमान/आवडते आहेत त्यांच्या प्रगतीसाठी विचार करते. संस्थेमध्ये बऱ्याचदा असे कर्मचारी असतात जे सक्षम आणि पदोन्नतीसाठी इच्छुक असतात ज्यांना दृश्यमानता किंवा पक्षपातीपणा नसल्यामुळे दुर्लक्षित केले जाऊ शकते.

### ६) अव्यावसायीकता:

बहुतेक, कौटुंबिक व्यवसायांमध्ये उत्तराधिकार नियोजन आयोजित करण्यात अव्यावसायिक दृष्टीकोन असतो. काही कौटुंबिक व्यवसाय उत्तराधिकाराच्या नियोजनाकडे दुर्लक्ष करतात आणि उत्तराधिकार नियोजनास, मानव संसाधन व्यवस्थापनाचा अविभाज्य भाग मानण्यात तयार नसतात. वरिष्ठ पदावरील काही लोक उत्तराधिकार नियोजनाच्या

munotes.in

प्रक्रियेकडे त्यांच्या संभाव्य बाहेर पडण्याची आठवण म्हणून पाहतात. उत्तराधिकार नियोजनाच्या महत्त्वावर पुरेसे प्रशिक्षण नसल्यामुळे असे घडले. व्यवस्थापनातील असे ज्येष्ठ लोक उत्तराधिकार नियोजनाचे महत्त्व कमी करतात.

**७) समायोजनाची समस्या:**

नवीन उत्तराधिकाऱ्यास, नवीन नोकरीच्या मागण्या आणि जबाबदाऱ्यांशी जुळवून घेणे कठीण होऊ शकते. त्यामुळे त्याला परवानगी मिळाली तर तो ती नोकरी सोडून त्याच्या मूळ नोकरीवर परत जाण्याची शक्यता असते किंवा निराशेने संस्था सोडण्याची शक्यता असते. त्यामुळे, उत्तराधिकार नियोजन प्रक्रिया पुन्हा सुरू करणे आवश्यक होते. यासाठी बराच वेळ लागतो आणि यामध्ये उत्तराधिकार नियोजकांच्या प्रयत्नांची देखील आवश्यकता असते.

### ४.३.३. व्यावसायिक संस्कृती – उत्तराधिकार नियोजनातील एक घटक:

उत्तराधिकार नियोजनावर परिणाम करणारे अनेक घटक आहेत. उत्तराधिकाराच्या नियोजनावर परिणाम करणाऱ्या प्राथमिक घटकांपैकी एक म्हणजे व्यावसायिक संस्कृती.

"व्यावसायिक संस्कृती " हा शब्द कंपनीच्या धेय्यदृष्टीकोनातून सुरू होतो. साधारणपणे, दृष्टी ही एकच वाक्यांश असते जी कंपनीचा उद्देश नेमका काय आहे हे सांगते. व्यावसायिक संस्कृती, लोकांनी कामावर असताना कसे वागले पाहिजे, त्यांची कामगिरी कोणत्या मूल्यांवर चालली पाहिजे आणि दृष्टी साध्य करण्यासाठी कोणत्या पद्धती लागू केल्या पाहिजेत हे ठरवते.

संस्कृतीमध्ये संस्थेची धेय्यदृष्टी, मूल्ये, निकष, प्रणाली, प्रतीके, भाषा, गृहीतके, विश्वास आणि सवयी यांचा समावेश होतो.

संघटनात्मक संस्कृती अमूर्त आहे. हे सर्व मूल्ये, विश्वास, अपेक्षा, प्रथा, सवयी आणि नियमांचे संयोजन आहे जे एक मानसिक वातावरण तयार करतात आणि एका पिढीकडून दुसऱ्या पिढीकडे जातात. कर्मचारी आणि संस्थांना एकत्र ठेवणारा गोंद म्हणून त्याचे वर्णन केले जाते. संस्कृती एकतर उत्तेजक घटक किंवा संस्थेसाठी अडथळा बनू शकते.

उत्तराधिकार नियोजन ही एक आव्हानात्मक प्रक्रिया आहे आणि ती संस्थात्मक संस्कृतीमुळे प्रभावित होते. चांगली कॉर्पोरेट संस्कृती पुढील रीतीने उत्तराधिकाराच्या नियोजनावर परिणाम करते:

**१) सक्षम उमेदवारांना आकर्षित करणे:**

कर्मचारी अशा संस्थांकडे आकर्षित होतात जे कारकीर्द वाढीच्या उत्तम संधी देतात. आश्वासक व्यावसायिक संस्कृती, कर्मचाऱ्यांना संस्थेमध्ये विकसित होऊ देते ज्यामुळे उत्तराधिकार नियोजनासाठी सक्षम उमेदवार उपलब्ध होतो.

munotes.in

**२) नवीन नोकरीचा खर्च कमी करते:**

एखाद्या संस्थेसाठी सक्षम मनुष्यबळ नियुक्त करणे आणि टिकवून ठेवणे हे एक आव्हान आहे. कर्मचारी उलाढाल केवळ खर्चिकच नाही तर वेळखाऊ देखील आहे. चांगल्या कौशल्यासह नवीन उमेदवार नियुक्त करणे हे ठीक आहे परंतु जर का तो कंपनीच्या संस्कृतीत न बसणारा असेल तर ते कंपनीसाठी घातक असू शकते. चांगली व्यावसायिक संस्कृती, संस्थेतील भविष्यातील महत्त्वाच्या पदांसाठी (उत्तराधिकार नियोजन) विद्यमान कर्मचाऱ्यांच्या आशा जिवंत ठेवते. त्यामुळे, उत्तराधिकार नियोजनासाठी नवीन उमेदवारांच्या नियुक्तीचा खर्च कमी होतो.

**३) उत्पादकता आणि कामगिरी वाढते:**

चांगली व्यावसायिक संस्कृती, कर्मचाऱ्यांमध्ये कंपनीबद्दल आपलेपणाची भावना विकसित करते. ते अपेक्षेपेक्षा जास्त काम करतात. कार्यस्थळाच्या संस्कृतीचे चांगले आकलन संस्थेमध्ये संघकार्य भावना विकसित करते. याचा परिणाम शेवटी कर्मचाऱ्यांना त्यांचे सर्वोत्तम देण्यावर होतो, ज्यामुळे उत्पादकता आणि कामगिरी वाढते. उच्च उत्पादकता आणि चांगली कामगिरी असलेल्या कर्मचाऱ्यांना नजीकच्या भविष्यात प्रमुख पदे भरण्याची क्रमवारी नियोजनात वाजवी संधी मिळते.

**४) नोकरीचे अधिकतम समाधान:**

चांगली कॉर्पोरेट संस्कृती, नोकरीत स्थिरता, कारकीर्द विकास आणि आरामदायी कार्य व जीवन संतुलन प्रदान करते. याचा अर्थ असा होतो की कर्मचाऱ्यांना कामात समाधान आहे कारण काम त्यांच्या अपेक्षा पूर्ण करत आहे. समाधानी कर्मचारी संघटनेसाठी एकनिष्ठ आणि समर्पित राहतात. म्हणून, जेव्हा एखाद्या संस्थेमध्ये उच्च पदे रिक्त होतात तेव्हा ते उत्तराधिकार नियोजनासाठी योग्य मानले जातात.

**५) कर्मचारी टिकवून ठेवणे:**

बरेच कर्मचारी त्यांच्या संस्थेच्या व्यावसायिक संस्कृतीशी सहसंबंधित होत नाहीत म्हणून ते संस्था सोडतात. प्रत्येक कार्यस्थळाचे उद्दिष्ट सर्वसमावेशकता आणि विविधतेला चालना देणे हे असले पाहिजे, जे कर्मचाऱ्यांना टिकवून ठेवण्यास मदत करते. भविष्यातील आणि जबाबदार पदांसाठी (उत्तराधिकार नियोजन) नियोजन करताना कर्मचाऱ्यांना टिकवून ठेवण्याचे महत्त्वपूर्ण योगदान आहे.

**६) कर्मचाऱ्यांची व्यस्तता वाढवते:**

चांगल्या पद्धती आणि व्यावसायिक संस्कृती, संघ सदस्यांना कामाबद्दल अधिक उत्कट बनवते आणि उच्च कर्मचाऱ्यांची व्यस्तता वाढवते. चांगल्या प्रकारे कामात गुंतलेले कर्मचारी उत्तराधिकाराच्या नियोजनास अनुकूल असतात.

munotes.in

## ४.४ सारांश

कारकीर्द प्रगती ही अशी प्रक्रिया आहे ज्याद्वारे उद्योगांमधील व्यावसायिक नवीन कारकिर्दीची उद्दिष्टे आणि अधिक आव्हानात्मक नोकरीच्या संधी साध्य करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांचे कौशल्य संच आणि दृढनिश्चयाचा वापर करतात. काही कंपन्या, कारकीर्द प्रगती कार्यक्रम ऑफर करतात जे विद्यमान कर्मचाऱ्यांना कंपनीमध्ये जाण्याची परवानगी देतात.

उत्तराधिकार नियोजन, ज्याला विशेषत: व्यवस्थापन उत्तराधिकारी नियोजन असे संबोधले जाते, त्यात मूल्यांकन आणि प्रशिक्षणाच्या संघटित प्रक्रियेद्वारे संस्थेमध्ये प्रमुख पदे घेण्यासाठी संभाव्य उत्तराधिकारी किंवा कंपनीमधील किंवा बाहेरील लोकांचे प्रशिक्षण आणि विकास यांचा समावेश होतो.

## ४.५ स्वाध्याय

**रिक्त जागा भरा:**

१) ____________ ही त्याच्या/तिच्या जीवनातील विविध पैलूंमध्ये जाणीवपूर्वक स्वतःला सुधारण्याची प्रक्रिया आहे.
(स्वयं-विकास, बडतर्फी, बदली)

२) __________ म्हणजे विद्यमान ज्ञानामध्ये अधिक ज्ञान जोडून ज्ञानाची गुणवत्ता सुधारणे.
(पदोन्नती, ज्ञान समृद्धी, बडतर्फी)

३) __________ ही एखाद्या कर्मचाऱ्याची त्याच्या सध्याच्या नोकरीतून दुसऱ्याकडे जाण्याची ऊर्ध्व हालचाल आहे जी उच्च दर्जाची, नोकरीच्या जबाबदाऱ्या आणि वेतन देते.
(बदली, कामगिरी मूल्यांकन, पदोन्नती)

४) __________ म्हणजे जबाबदाऱ्या किंवा मोबदला बदलण्याच्या विशेष संदर्भाशिवाय कर्मचाऱ्याचे एका कामातून दुसऱ्या नोकरीत स्थलांतर करणे.
(बदली, प्रशिक्षण, उलाढाल)

५) __________ ही नजीकच्या भविष्यात रिक्त होणाऱ्या संस्थेतील प्रमुख पदे भरण्यासाठी आगाऊ निर्णय घेण्याची प्रक्रिया आहे.
(स्वयं-विकास, उत्तराधिकार नियोजन, बदली)

**सत्य कि असत्य ते सांगा:**

१) स्वयं-जागरूकता निर्माण करणे हा कर्मचाऱ्यांना स्वयं-विकासाची संधी प्रदान करण्याचा एक मार्ग आहे. सत्य

२) जबाबदाऱ्या बदलल्याने ज्ञान समृद्ध होण्यास मदत होते. असत्य

munotes.in

३) गुणवत्ता म्हणजे जसजसे वय वाढते तसतसे कर्मचाऱ्याला पुढील स्तरावर पदोन्नती मिळते. असत्य

४) कर्मचाऱ्यांची चुकीची निवड आणि नियुक्ती सुधारण्यासाठी दंडात्मक बदली केली जाते. असत्य

५) संस्थेमध्ये, बडतर्फीचे स्पष्ट धोरण तयार केले पाहिजे. सत्य

**जोड्या जुळवा:**

| गट - अ | गट - ब |
|---|---|
| १) गैरवर्तन | अ) परिसंवाद आणि कार्यशाळा |
| २) अष्टपैलुत्व बदली | ब) पक्षपाती निवड |
| ३) ज्ञान समृद्धी | क) कर्मचारी बडतर्फीची कारणे |
| ४) कारकीर्द प्रगती | ड) नोकरीचे परिभ्रमण |
| ५) उत्तराधिकार नियोजनातील समस्या | इ) एखाद्याच्या कारकिर्दीची ऊर्ध्वगामी प्रगती |

**थोडक्यात उत्तरे लिहा:**

१) स्वयं-विकास यंत्रणा थोडक्यात स्पष्ट करा.

२) ज्ञान समृद्धी संकल्पनेची चर्चा करा.

३) खालीलपैकी एक टीप लिहा:

- पदोन्नतीचे प्रबंधन
- बदल्यांचे प्रबंधन
- बडतर्फीचे प्रबंधन

४) उत्तराधिकार नियोजन संकल्पनेचे वर्णन करा. उत्तराधिकार नियोजनामध्ये कोणत्या अडचणी आणि समस्या असतात?.

५) "संस्कृती- उत्तराधिकार नियोजनातील एक घटक" थोडक्यात स्पष्ट करा.

## ४.६ संदर्भ


- https://www.hrhelpboard.com/training-development.htm
- https://www.businessstudynotes.com/hrm/training-development/training-evaluation-methods/
- https://www.whatishumanresource.com/performance-appraisal-process

- https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/15103appraisal-interview.html
- https://www.centraltest.com/blog/how-facilitate-personal-development-employee motivation-and-well-being#:~:text=Provide%20personal%20development%20resources, and%20career%20coaching%20sessions %2C%20 इ.
- https://accountlearning.com/basis-of-promotion-merit-vs-seniority-sound-promotion-policy/
- https://www.accountingnotes.net/human-resource-anagement/promotion/promotion/17674
- https://www.yourarticlelibrary.com/hrm/job-transfers-definition-need-policy-and-types/35325
- https://fleximize.com/articles/001888/4-common-reasons-for-dismissal
- https://www.citeman.com/10973-managing-dismissals.html
- https://profiles.uonbi.ac.ke/mercy_gacheri/files/succession_planning_challenges.pdf
- https://www.economicsdiscussion.net/human-resource-management/succession-planning/31877
- https://www.talentlms.com/blog/training-challenges-solutions-workplace/
- https://knowledgebase.raptivity.com/6-challenges-that-corporate-trainers-face/


*****

# ५

# औद्योगिक संबंध कायदा

**प्रकरण संरचना**


५. ० उद्दिष्ट्ये

५.१ प्रस्तावना

५.२ औद्योगिक संबंध कायदा

५.३ कामगार संघटन कायदा

५.४ कारखाना कायदा १९६१

५.५ औद्योगिक विवाद कायदा १९५०

५.६ सारांश

५.७ स्वाध्याय

५.८ संदर्भ


## ५.० उद्दिष्ट्ये

या घटकाचा अभ्यास पूर्ण केल्यानंतर विद्यार्थी पुढील बाबतीत सक्षम होतील.

- औद्योगिक संबंध कायदा ही संकल्पना समजणे
- (ट्रेड युनियन कायदा) कामगार संघटना कायदा व कारखाना कायद्यातील बदलांची माहिती घेणे
- महिला आणि बाल कायद्यातील बदलांबद्दल जाणून घेणे
- सामाजिक सुरक्षा बदलांबद्दल जाणून घेणे
- कर्मचारी कायद्यातील बदल समजणे

## ५.१ प्रस्तावना

उद्योग हा कोणत्याही देशाचा आणि त्याच्या आर्थिक विकासाचा कणा असतो. या क्षेत्रामुळे केवळ आर्थिक चालनाच मिळत नाही, तर गरिबी दूर करणे, रोजगार, समानता,इ. अनेक समस्यांचे निराकरण करण्यास मदत होते. देशाच्या सर्वांगीण विकासात आणि सुधारणेमध्ये या क्षेत्राचे खूप महत्व असल्याने त्याचे योग्य व्यवस्थापन करणे महत्वाचे आहे. हे क्षेत्र मुख्यत्वे उत्पादनाच्या घटकांशी आणि तेही कामगारांशी संबंधित असल्याने हे कार्य खरोखर महत्वाचे आहे. व्यवस्थापन आणि कामगार यांच्यामधील संबंध योग्यरित्या हाताळले पाहिजेत आणि नियंत्रित केले पाहिजेत. या कार्यामुळे औद्योगिक कायदा स्थापन

munotes.in

झाला. जो नियोक्ता (मालक) आणि कर्मचारी संबंध, कामगार संघटना यांच्यातील योग्य परस्परसंबंध हाताळतो.

औद्योगिक संबंध वैज्ञानिक दृष्टीकोन, समस्या सोडविणे आणि नैतिकतेशी संबंधित आहे. तज्ञांचा असा विश्वास आहे की, श्रम हे परिपूर्ण स्पर्धात्मक बाजारपेठेंशी संबंधित नाही. परिणामी नियोक्त्याकडे (मालकाकडे) अधिक चांगली सौदेबाजीची शक्ती असते, ज्यामुळे हितसंबंधाचा संघर्ष होतो. मालक आणि कर्मचारी यांच्यातील संबंधांची काळजी घेण्यासाठी काही संस्थात्मक हस्तक्षेप म्हणून १९४६ मध्ये औद्योगिक संबंध कायदा लागू झाला.

## ५.२ औद्योगिक संबंध

औद्योगिक संबंध म्हणजे बहुविद्याशाखीय स्वरुपाचा संदर्भ जो नियोक्ता (मालक), कर्मचारी आणि राज्य यांच्यातील संबंध परिभाषित करतो.

जे. टी. डनलॉप यांच्या मतानुसार - "औद्योगिक संबंध हे व्यवस्थापक, कामगार आणि सरकारच्या शाखांमधील जटील स्वरुपाचे परस्परसंबंध आहेत."

### ५.२.१ औद्योगिक संबंधांची वैशिष्ट्ये:

1) **रोजगार संबंध:** मालक (नियोक्ता) व कर्मचारी या दोन पक्षांमधील औद्योगिक संबंध हे औद्योगिक उपक्रमामध्ये अस्तित्वात असलेल्या रोजगार संबंधाचे परिणाम आहे.

२) **नियम आणि नियमन:** मालक आणि कर्मचाऱ्यांमध्ये सुसंवाद आणि परस्पराध्ये चांगले संबंध राखण्यासाठी औद्योगिक संबंधामधील नियम व नियमन परिभाषित करते.

३) **सरकारी हस्तक्षेप:** शासकीय कायदे, नियम, करार, अटी, सनद, इ. द्वारे औद्योगिक संबंधांना आकार देण्यासाठी हस्तक्षेप करते.

४) **अनेक पक्ष:** मालक आणि त्याच्या संघटना, कर्मचारी आणि त्यांच्या संघटना आणि सरकार हे मुख्य पक्ष आहेत.

५) **गतिमान स्वरुप:** औद्योगिक संबंध गतिमान आणि विकसित स्वरुपाची संकल्पना आहे. ते स्थिर स्वरुपाचे नाही. जेव्हा उद्योगांमध्ये बदल होतात, उद्योगांची परिस्थिती बदलते, संरचना बदलते तेव्हा ते बदलांना सामोरे जातात.

### ५.२.२ औद्योगिक संबंधांची उद्दिष्ट्ये:

१) **औद्योगिक लोकशाही राखणे:** औद्योगिक व्यवस्थापन आणि नफ्यात कामगारांचा सहभाग सुनिश्चित करुन त्याद्वारे औद्योगिक संबंध आणि उद्योगात लोकशाही वातावरण टिकवून ठेवण्यास मदत करतात.

२) **उत्पादकता राखणे:** कर्मचाऱ्यांची अनुपस्थिती कमी करुन आणि कर्मचाऱ्यांची उत्पादकता वाढवून औद्योगिक संबंध कामगार उलाढाल आणि उत्पादकता टिकवून ठेवण्यास मदत करतात.

३) **कामगारांचा सहभाग**: औद्योगिक संबंध हे कर्मचाऱ्यांना निर्णय प्रक्रियेमध्ये आणि धोरणे तयार करण्यात योग्य मत देऊन कामगारांचा व्यवस्थापनात सहभाग सुनिश्चित करतात.

४) **व्दिमार्गी संप्रेषण:** औद्योगिक संबंध योग्य आणि सुलभ संप्रेषण प्रस्थापित करुन प्रत्येक पक्षाला अधिक चांगल्या प्रकारे समजून घेण्यास मदत करतात आणि अशा प्रकारे उच्च मनोबल आणि शिस्त राखतात.

५) **हितसंबंधांचे रक्षण:** औद्योगिक संबंध, उद्योगातील सर्व विभागातील परस्पर समंजसपणा आणि सद्भावना उच्च पातळीवर सुरक्षित करुन कामगार तसेच व्यवस्थापनाचे हित जपण्यास मदत करतात.

६) **औद्योगिक विवाद कमी करणे:** औद्योगिक संबंध, कामगारांना चांगले राहणीमान आणि कामकाजाचा दर्जा देऊन औद्योगिक सर्व प्रकारचे संघर्ष टाळले जातात आणि औद्योगिक शांतता सुनिश्चित केली जाते.

७) **सरकारी नियंत्रण:** औद्योगिक संबंध, तसेच तोट्यात चालणाऱ्या औद्योगिक घटकांवर सरकार नियंत्रण ठेवते आणि कर्मचाऱ्यांच्या (रोजीरोटीचे) उपजिविकेचे रक्षण करते.

### ५.२.३ अलीकडील बदल / दुरुस्ती:

औद्योगिक संबंध संहिता २०२० नुसार औद्योगिक कायद्यातील अलीकडील बदल -

- 'संप' म्हणजे उद्योगातील ५०% किंवा अधिक कामगार एकत्रितपणे एक दिवस प्रासंगिक सुट्टी घेतात.
- नियोक्त्याला (मालकाला) १४ दिवस अगोदर संपाची सूचना दिल्याशिवाय कोणताही कर्मचारी संपावर जाऊ शकत नाही. ही सूचना ६० दिवसांसाठी वैध असते.

## ५.३ कामगार संघटना कायदा (ट्रेड युनियन कायदा)

१९ व्या शतकात भारताच्या विविध भागांमध्ये कपड्यांच्या गिरण्या सुरु झाल्या आणि त्यामुळे भारतात औद्योगिक कामगारांची निर्मिती झाली. याचकाळात कामगारांच्या संपाच्या आणि आंदोलनाच्या अनेक घटना नोंदविल्या गेल्या. परिणामी कामगार संघटनांचे नियमन आणि सखोल निरिक्षण करण्यासाठी अनेक नियम तयार करण्यासाठी १९२६ मध्ये (ट्रेड युनियन कायदा) कामगार संघटना कायदा पारीत (मंजूर) करण्यात आला.

भेदभाव आणि अनूचित व्यापार पध्दतीपासून कामगारांच्या हिताचे रक्षण करण्याच्या उद्देशाने कामगार संघटना कायदा तयार करण्यात आला. कामगारांच्या कायदेशीर संघटनेसाठी कामगारांच्या संघटनांची नोंदणी आवश्यक आहे. हा कायदा केवळ कामगारांनाच संरक्षण देत नाही तर व्यवस्थापन आणि कामगार यांच्यातील सामूहिक वाटाघाटी यंत्रणा कार्यान्वीत करतो.

munotes.in

**५.३.१ १९२६ च्या कामगार संघटना कायद्याची उद्दिष्ट्ये:**

१) **कामगारांची सुरक्षा सुनिश्चित करणे:** कामगारांचा रोजगार कपात करणे, कामावरुन काढून टाकणे, टाळेबंदी यापसून कामगार संघटना कायदा कामगारांना सुरक्षा प्रदान करतो.

२) **चांगला आर्थिक परतावा मिळणे:** कामगार संघटना कायदा नियमित कालावधीने वेतनवाढ, उच्च दराने बोनस, अनुदानित कॅन्टिन (उपहारगृह) आणि वाहतूक सुविधा, इतर भत्ते सुनिश्चित करतो.

३) **व्यवस्थापनावर प्रभाव टाकण्यासाठी सुरक्षित शक्ती:** व्यवस्थापकीय निर्णय घेण्यात आणि धोरणे तयार करण्यात कामगारांचा सहभाग निश्चित केला जातो.

४) **सरकारवर प्रभाव पाडण्यासाठी सुरक्षित व्यक्ती:** कामगार कायदे संमत करण्यासाठी सरकारने तरतूद केली पाहिजे. ज्यामुळे कामगार आणि त्यांच्यावर अवलंबून असणाऱ्यांच्या तक्रारींचे निवारण होईल. तसेच कामाची परिस्थिती, सुरक्षितता, कल्याण, सुरक्षा आणि सेवानिवृत्तीचे फायदे मिळणे शक्य होईल.

**५.३.२ कामगार संघटना कायद्याचे महत्वाचे मुद्दे:**

- कामगारांना रास्त वेतन
- कार्यकाळाची सुरक्षा आणि सेवेच्या परिस्थितीत सुधारणा
- पदोन्नती आणि प्रशिक्षणाच्या संधी
- काम आणि राहण्याचा दर्जा सुधारणे
- शैक्षणिक, सांस्कृतिक आणि मनोरंजनाच्या सुविधा प्रदान करणे
- तांत्रिक प्रगतीमध्ये सहकार्य करणे आणि कामकाज सुलभ करणे
- कामगारांची त्यांच्या उद्योगाशी संबंधीत हितसंबंधांची ओळख वाढविणे
- उत्पादन पातळी सुधारण्यासाठी योग्य प्रतिसाद व सहकार्य देणे आणि उत्पादकता, शिस्त व गुणवत्तेची उच्च मानके राखणे
- वैयक्तिक आणि सामूहिक कल्याणासाठी प्रोत्साहन देणे

**५.३.३ कामगार संघटनेची निर्मिती आणि नोंदणी:**

कामगार संघटन कायद्याचे कलम ४-९ हे कामगार संघटनेची निर्मिती आणि नोंदणीशी संबंधीत आहे.

- **नोंदणीची पध्दत- कलम (४):** सात किंवा सातपेक्षा जास्त सदस्य त्यांची नावे देऊन कामगार संघटनेच्या नोंदणीसाठी अर्ज करु शकतात.

- **नोंदणीसाठीचा अर्ज-कलम (५):** सदस्यांनी कामगार संघटनेच्या नोंदणीसाठी कामगार संघटनेच्या रजिस्ट्रारकडे अर्ज करणे आवश्यक आहे. यासाठी पुढील माहिती देण्यात यावी

अ) कामगार संघटनेच्या नोंदणीसाठी अर्ज करणाऱ्या सदस्याची नावे, पत्ते आणि व्यवसाय

ब) कामगार संघटनेचे नाव आणि मुख्य कार्यालयाचा पत्ता

क) पदाधिकाऱ्यांचे पद, नाव, व्यवसाय आणि नियमाची प्रत अर्जामध्ये नियमाची प्रत असणे आवश्यक आहे.

**अर्जासोबत नियमाची प्रत कलम (६). या नियमाच्या प्रतीमध्ये**

अ) कामगार संघटनेचे नाव

ब) कामगार संघटनेचे उद्दिष्ट

क) कामगार संघटनेच्या निधीचा वापर करण्याचा उद्देश

ड) कामगार संघटनेचे सभासद शुल्क हे कोणत्याही ग्रामीण भागातील कामगारांसाठी १ रुपये प्रती व्यक्ती पेक्षा कमी नसावे. तर संघटीत क्षेत्रातील कामगारांसाठी प्रती व्यक्ती ३ रुपये आणि इतर प्रकारच्या कामगारांसाठी १२ रुपये प्रती व्यक्ती असते.

- **निबंधकांचे (रजिस्ट्रार)चे अधिकार - कलम (७):** अर्ज प्राप्त झाल्यावर आवश्यकता असल्यास कोणत्याही अतिरिक्त तपशीलासाठी, माहितीसाठी निबंधक माहिती मागू शकतात.

- **नोंदणी आणि प्रमाणपत्रे - कलम (८ व ९):** आवश्यक असणाऱ्या सर्व कागदपत्रांची पूर्तता व संकलन झाल्यावर निबंधक कामगार संघटनांची नोंदणी करतात आणि नोंदणी बाबतचे प्रमाणपत्र देतात.

- **कामगार संघटनेचा निधी:** नोंदणीकृत कामगार संघटना आपली कर्तव्ये पार पाडण्यासाठी पुढील स्वरुपात निधी उभारु शकतात.

अ) सामान्य निधी

ब) वेगळा निधी (वर्गीकृत निधी)

कामगार संघटना कायदयातील कलम १५ हे पदाधिकाऱ्यांचे वेतन, भत्ते आणि खर्च, प्रशासकीय खर्च, भत्ते, इ. तसेच कामगार संघटनांमुळे काही आर्थिक नुकसान झाले असेल तर सदस्यांसाठी किंवा सदस्यांवर अवलंबून असलेल्यांसाठी शैक्षणिक खर्च, सभासदांसाठी

munotes.in

धार्मिक कार्यासाठीचा खर्च इ. बाबत सामान्य निधीचा वापर करण्याबाबत तरतूद केली आहे.

कायद्याचे कलम १६ हे राजकीय उद्देशास्तव ठेवलेल्या स्वतंत्र निधीशी संबंधीत आहे.

**५.३.४ कामगार संघटन कायद्यातील बदल:**

कामगार संघटना कायद्यामध्ये अनेक वेळा सुधारणा करण्यात आल्या. परंतू सर्वात महत्वाची दुरुस्ती ही २००१ मध्ये करण्यात आली होती. सदर कायद्यात अधिक पारदर्शकता आणण्यासाठी आणि भारतातील कामगार संघटनांना अधिक समर्थन देण्यासाठी आणि एकाधिक कामगार संघटनांची संख्या मर्यादित करण्यासाठी लागू करण्यात आला आहे. १ जानेवारी २०१३ रोजी कामगार आणि रोजगार मंत्री संतोष कुमार गंगवार यांनी लोकसभेत विधेयक मंजूर करुन २०१९ मध्ये कायद्यात सुधारणा केली.

कामगार आणि रोजगार मंत्री संतोष कुमार गंगवार यांनी ८ जानेवारी २०१९ रोजी लोकसभेत कामगार संघटना (सुधारणा) विधेयक २०१९ सादर केले होते. ह्या विधेयकात कामगार संघटना कायदा १९२६ मध्ये कामगार संघटनांची नोंदणी आणि नियमनासाठी तरतूद केली आहे.

हे विधेयक केंद्र आणि राज्य सरकारद्वारे अनुक्रमे केंद्रीय आणि राज्य स्तरावर कामगार संघटना किंवा कामगार संघटनांच्या संघराज्य स्थापनेला (फेडरेशनला) मान्यता देण्याची तरतूद करण्यास आग्रही आहे. अशा कामगार संघटनांना केंद्रीय कामगार संघटना किंवा राज्य कामगार संघटना म्हणून ओळखल्या जातात.

केंद्र किंवा राज्य सरकार पुढील बाबींसाठी नियम तयार करते ते पुढीलप्रमाणे

१. अशा केंद्रीय किंवा राज्य संघटनांची मान्यता आणि

२. अशा मान्यतेमुळे उद्भवलेल्या विवादांवर निर्णय घेण्याचे अधिकार आणि अशा विवादांवर निर्णय घेण्याची पद्धती

खालील दुरुस्त्या प्रामुख्याने कामगार संघटना कायद्यांतर्गत केल्या आहेत.

- **कलम २८ (अ):** या कायद्यात एक नवीन कलम अंतर्भूत करण्यात आले की, कामगार संघटना किंवा कामगार संघटनेचे केंद्रीय संघराज्य (फेडरेशन) केंद्रीय स्तरावर केंद्रीय संघ आणि राज्य स्तरावर राज्य संघ म्हणून ओळखले जाईल.

- **कलम २९ (अ):** १) केंद्र सरकार विहित हेतूसाठी मान्यता देण्याची पध्दत, विवादावर निर्णय घेण्याचे अधिकार आणि अशा विवादावर निर्णय घेण्याची पध्दती यासाठी नियमन करु शकते. २) राज्य सरकार विहित उद्देशासाठी मान्यता देण्याची पध्दत, विवादावर निर्णय घेण्याचे अधिकार आणि अशा विवादावर निर्णय घेण्याची पध्दत, इ. बाबत नियमन करु शकते.

## ५.४ कारखाना कायदा

औद्योगिक रोजगाराच्या अटींचे नियमन करण्यासाठी युनायटेड किंगडम मध्ये (U.K.) १८३३ मध्ये कारखाना कायदा प्रथम समाविष्ट करण्यात आला. सुरुवातीच्या कायद्यांमध्ये मुख्यत्वे कापूस गिरण्यांमध्ये काम करणाऱ्या लहान मुलांचे कामाचे तास आणि नैतिक कल्याण यांचे नियमन करण्याच्या अटींचा समावेश होता. हा कायदा कामाच्या परिस्थितीचे नियमन करतो तसेच आरोग्य, सुरक्षा आणि कामाच्या परिस्थितीशी संबंधीत तरतूदी विशद करतो. कारखाना कायदा जवळपास १०० वर्षे जुना आहे. परंतू भारतात तो जवळपास एक दशकानंतर आला. १८५४ मध्ये मुंबईत कापूस वस्त्रोद्योग सुरु झाला. त्यात चळवळीला वेग आला आणि १८७० पर्यंत मुंबई, नागपूर, कानपूर आणि मद्रास येथे अनेक कारखाने अस्तित्वात आले. १८७३ मध्ये बिहारमध्ये लोखंड आणि पोलादाचे कारखाने सुरु करण्यात आले. १८८१ पर्यंत बंगालमध्ये ५००० यंत्रमाग कारखान्यांची स्थापना झाली. संपूर्ण भारतात कारखान्यांच्या वाढत्या संख्येमुळे कमी वयात महिला आणि मुलांच्या रोजगाराशी संबंधीत कामाचे तास, धोकादायक आणि अस्वच्छ कामाची परिस्थिती अशा अनेक समस्या उद्भवू लागल्या. त्यामुळे त्यांना संरक्षण देण्यासाठी संरक्षणात्मक कामगार कायद्याची तीव्र गरज भासू लागली तेव्हा भारत सरकारने १८९० मध्ये कारखाना आयोग नेमला.

१८९१, १९११, १९२२, १९३४, १९४८, १९७६ आणि १९८७ मध्ये सदर कायद्यात सुधारणा करण्यात आल्या परंतू १९४८ मध्ये मोठ्या प्रमाणात सुधारणा करण्यात आल्या.

कारखाना कायदा १९४८ हा कारखान्यांमधील आरोग्य, सुरक्षा, कामगार कल्याण, कामाचे तास, कामगारांचे किमान वय या संदर्भात अधिक व्यापक आहे. कारखाना कायदा १९४८ हा कारखान्यातील संपूर्ण दैनंदिन कार्ये नियंत्रित करतो. हा कायदा जम्मू आणि काश्मीरसह संपूर्ण भारतामध्ये विस्तारलेला आहे.

या आयोगाच्या शिफारशीच्या आधारे १८९१ मध्ये एक कायदा मंजूर करण्यात आला. ज्यामध्ये ५० किंवा त्याहून अधिक व्यक्ती कार्यरत असलेल्या जागेचा समावेश करण्यासाठी कारखान्याच्या व्याख्येत सुधारणा करण्यात आली. कारखाना आणि उद्योग या संज्ञा जरी एकमेकांना बदलून वापरल्या जात असल्या तरी प्रत्यक्षात तसे नाही. कारण उद्योग ही संज्ञा जेथे व्यापार, व्यापारी व्यवहार केले जातात त्यास संबोधले जाते आणि कारखाना ही संज्ञा जेथे उत्पादनासंबंधी विविध क्रिया केल्या जातात त्या ठिकाणाला कारखाना असे संबोधतात.

munotes.in

### ५.४.१ कारखान्याची व्याख्या:

कारखाना अधिनियम १९४८ नुसार कलम २(एम) अंतर्गत कारखाना म्हणजे कोणताही परिसर जेथे

१. दहा किंवा त्याहून अधिक कामगार काम करीत आहेत किंवा मागील बारा महिन्यांच्या कोणत्याही दिवशी हे कामगार काम करीत आहे आणि जेथे उत्पादन प्रक्रिया विद्युत शक्तीद्वारे किंवा सामान्यत: चालविली जाते असा परिसर

२. वीस किंवा त्याहून अधिक कामगार काही भागातील उत्पादन प्रक्रियेत किंवा मागील बारा महिन्यांच्या कालावधीतील कोणत्याही दिवशी काम करतात.

या कायद्यामध्ये खाणकाम कायदा १९५२ च्या कायद्यांतर्गत अधीन असलेल्या खाणीचा समावेश नाही किंवा सशस्त्र दल, मोबाईल युनिट, रेल्वे शेड, हॉटेल (उपहारगृहे), रेस्टॉरंट किंवा खाण्याचे ठिकाण, इ. जे विद्युत शक्तीसह किंवा सामान्यपणे चालते असा परिसर.

कामगार - 'कामगार' म्हणजे जी व्यक्ती मुख्य नियोक्त्याच्या (मालकाच्या) माहिती शिवाय कंत्राटदारांकडून प्रयत्न किंवा कोणत्याही मध्यस्थांद्वारे किंवा नोकरी देणाऱ्या मध्यस्थांद्वारे कामावर घेतलेली व्यक्ती आणि अशा व्यक्तीला मोबदला असो वा नसो अशी व्यक्ती कोणत्याही उत्पादन प्रक्रियेत वापरल्या जाणाऱ्या यंत्रसामुग्रीशी संबंधीत काम किंवा उत्पादन प्रक्रियेशी संबंधीत किंवा इतर कोणत्याही प्रकारच्या कामासाठी नेमलेली व्यक्ती म्हणजे कामगार होय.

### ५.४.२ कारखाना कायद्यातील महत्वाच्या तरतूदी:

कारखाना कायद्यात कामगारांच्या आरोग्य आणि सुरक्षा तसेच कल्याणाबाबत महत्वाच्या तरतूदींचा समावेश आहे. त्या तरतूदी पुढीलप्रमाणे

**स्वच्छता - कलम ११:**

- सर्व दरवाजे, खिडक्या, आतील भिंती, छत, विभाग ५ वर्षातून किमान एकदा रंगविणे आवश्यक आहे.

- प्रत्येक कारखान्यात कामगारांच्या वापरासाठी पुरेशा आणि योग्य सुविधा पुरविल्या जाव्यात आणि त्याची देखभाल केली जावी. पुरुष आणि महिला कामगारांना कामामध्ये पडताळणीची स्वतंत्र सुविधा पुरविल्या जाव्यात.

- **कचरा आणि सांडपाण्याची विल्हेवाट - कलम १२**: उत्पादन प्रक्रियेतील सांडपाणी आणि कचऱ्यावर प्रक्रिया करण्यासाठी व्यवस्था करणे अनिवार्य आहे तसेच त्यांची योग्य विल्हेवाट लावणे आवश्यक आहे.

- **वायुवीजन आणि तापमान - कलम १३:** पुरेसा नैसर्गिक प्रकाश आणि हवेचे अभिसरण होण्यासाठी कारखाना योग्यरित्या हवेशीर असावा. कामगारांना आरामात काम करता यावे म्हणून योग्य तापमान असणे आवश्यक आहे.

- **धूळ आणि धूर - कलम १४:** नि:शेष ज्वलन इंजिन (एक्झॉस्ट कमबस्टन इंजिन) कारखान्याच्या बाहेर चालवले जाणे आवश्यक आहे की जेणेकरुन कामगारांना हानीकारक किंवा आरोग्यास अहितकारक धूळ श्वासाद्वारे घेतली जाणार नाही.

- **कृत्रिम आद्रीकरण - कलम १५:** कारखान्याच्या बाबतीत जेथे आर्द्रता कृत्रिमरित्या वाढविली गेली आहे तेथे कृत्रिम आर्द्रतेची पातळी सतत तपासण्यासाठी तरतूदी अनिवार्य केल्या पाहिजेत आणि आर्द्रतेचे विहित मानक देखील अनिवार्य केले

पाहिजेत. कृत्रिम आद्रीकरणासाठी सार्वजनिक व्यवस्थेकडून वापरण्यात आलेले पाणी हे शुध्दीकरणानंतर वापरले जावे.

- **जास्त गर्दी - कलम १६:** प्रत्येक कारखान्याने प्रति कामगार १४.२ घनमीटर जागा कामगारांना काम करण्यासाठी ठेवावी आणि तेथील छप्पर हे जमिनीपासून ५ मीटर अंतरावर असावे.

- **प्रकाश - कलम १७:** पुरेशा आणि योग्य प्रकाशासाठी योग्य तरतूद करणे आवश्यक आहे . डोळे दिपवून टाकणारा झगझगीत प्रकाश टाळण्यासाठी नैसर्गिक आणि कृत्रिम अशा दोन्ही प्रकाशाची तरतूद करणे आवश्यक आहे.

- **पिण्याचे पाणी - कलम १८:** कारखान्यांनी सुरक्षित पिण्याच्या पाण्याच्या पुरवठयासाठी तरतूद करणे आवश्यक आहे. धूण्याच्या ठिकाणापासून, मलमूत्रमार्गीके पासून, सांडपाण्यापासून, थुंकण्यापासून किमान ६ मीटर अंतरावर पिण्याच्या पाण्याची व्यवस्था असावी.

- **शौचालये आणि मूत्रालये - कलम २०:** पुरेशी शौचालये आणि मूत्रालये स्वच्छ आणि योग्य प्रकाश व्यवस्था असलेली असावीत.

- **थुंकदाणी - कलम २०:** पुरेशा प्रमाणात ठेवलेल्या थुंकदाण्या या स्वच्छ ठेवलेल्या असाव्यात.

### ५.४.३ कारखाना कायद्यातील सुधारणा:

कामगारांचे शोषण होत असल्याचे लक्षात येताच कारखाना कायदा १९३४ मध्ये १९४८ साली सुधारणा करण्यात आल्या. कामगारांची परिस्थिती सुधारण्यासाठी काही सुधारणा करण्यात आल्या.

### सुरक्षितता उपाय:

- "कारखाना" हा शब्द आत्ता वीज वापरणाऱ्या १० किंवा त्याहून अधिक कामगार काम करणाऱ्या कोणत्याही आस्थापनासाठी किंवा वीज वापरत नसलेल्या २० पेक्षा जास्त कामगार काम करणाऱ्या कोणत्याही आस्थापनासाठी उद्देशून वापरला जाऊ लागला.

- ज्या बालकांचे १४ वर्षे वयाचे पुर्ण झाले आहेत तेच फक्त काम करण्यास पात्र आहेत.

- कोणतेही मूल सकाळी ६ पूर्वी आणि सायंकाळी ७ नंतर काम करु शकत नाही.

- मुलांसाठी कामाचे तास हे ४ ते ५:३० तास इतके असावेत.

- मुलांचे आरोग्य, सुरक्षितता आणि कल्याण यावर विशेष लक्ष केंद्रित करणे आवश्यक आहे.

munotes.in

**कल्याणकारी उपाय:**

- कामगारांचे मानसिक, शारिरीक, भावनिक आणि नैतिक आरोग्य सुनिश्चित असावे.
- कामाच्या ठिकाणची परिस्थिती अनुकूल असावी.
- कामगारांसाठी केलेल्या कल्याणकारी उपयांमुळे कामगारांची मालकांप्रति / नियोक्त्याप्रति बांधिलकी, प्रामाणिकपणा आणि निष्ठा सुनिश्चित होईल.
- कामगारांना काम करताना घातलेले कपडे धुण्यासाठी आणि सुकविण्यासाठी सुविधा उपलब्ध करावी.
- कामगारांना कामाच्या ठिकाणी विश्रांती घेण्यासाठी तसेच बसण्याची सुविधा करावी.
- कामगारांसाठी प्रथमोपचार पेटी उपलब्ध करणे आणि त्याची देखभाल करणे आवश्यक आहे आणि जर कामगारांची संख्या १०० पेक्षा जास्त असेल तर रुग्णवाहिका कक्षाची व्यवस्था करणे आवश्यक आहे.
- ज्या कारखान्यात २५० पेक्षा जास्त कामगार आहेत तेथे उपहारगृहाची (कॅन्टीनची) सुविधा असावी.
- जर कामगारांची संख्या २५० पेक्षा असेल तर निवारा, विश्रांती खोल्या आणि जेवणाच्या खोल्या चांगल्या आणि आरोग्यदायी परिस्थितीत पुरविल्या पाहिजेत आणि त्यांची देखभाल केली पाहिजे.
- जर ३० पेक्षा जास्त महिला कामगार असतील आणि त्यांच्या मुलांचे वय ६ वर्षाखालील असतील तर पाळणाघराची व्यवस्था करण्यात यावी.

**सुरक्षितता:**

- प्रत्येक धोकादायक मशीनसाठी कुंपण (Fencing) घालणे आवश्यक आहे.
- चालत्या यंत्राजवळ काम करणाऱ्या कामगाराने घट्ट कपडे घालावेत आणि चालू असणाऱ्या यंत्राचे कोणतेही भाग स्वच्छ करण्यासाठी किंवा यंत्रात वंगण करण्याचे काम करण्यासाठी कोणत्याही महिला किंवा तरुण कामगारास भाग पाडू नये.
- आणीबाणीच्या वेळी वीज तोडण्यासाठी योग्य उपकरणे पुरविली जावीत.
- कापूस दाबण्यासाठी कामावर असलेल्या कापसाच्या ओपनरजवळ (मशीनजवळ) महिला किंवा मुलांना परवानगी देऊ नये.
- प्रत्येक लिफ्टची आणि लिफ्ट उचलण्यासाठी असलेल्या दोरीची योग्य प्रकारे देखभाल केली पाहिजे.

- कोणत्याही कामगाराला जास्त वजनाचे कोणतेही भार उचलण्याची परवानगी दिली जाऊ नये. जेणेकरुन यामुळे कोणतीही शारिरीक दुखापत होईल.

- कोणत्याही प्रकारचे तुकडे किंवा किरण उत्सर्जित करणाऱ्या कोणत्याही उत्पादन प्रक्रियेसाठी कामगारांच्या डोळ्यांना योग्य संरक्षण दिले पाहिजे.

- जेथे १००० पेक्षा जास्त कामगार काम करतात त्या कारखान्यात सुरक्षा अधिकारी नियुक्त करणे आवश्यक आहे.

## ५.५ औद्योगिक विवाद कायदा

औद्योगिक कायदा हा १ मार्च १९४७ रोजी पारित करण्यात आला आणि १ एप्रिल १९४७ रोजी अंमलात आला. उदारीकरण आणि जागतिकीकरणामुळे सामाजिक, आर्थिक परिस्थितीत अनेक बदल झाले आहेत. भारत हा कामगार प्रधान देश असल्याने उद्योगाचा कणा असलेल्या कामगारांच्या हिताचे रक्षण करणे अत्यंत महत्वाचे होते. औद्योगिक विवादांना प्रतिबंध करण्यासाठी आणि त्यावर तोडगा काढण्यासाठी आणि कामगारांचे तसेच व्यवस्थापनाचे हित जपण्यासाठी तरतूद करणे आवश्यक होते.

औद्योगिक विवाद कायद्याच्या कलम २(के) नुसार औद्योगिक विवाद म्हणजे मालक (नियोक्ता) आणि कर्मचारी यांच्यातील मतभेदांशी संबंधीत आहे. कर्मचारी आणि कर्मचारी किंवा मालक आणि मालक आणि रोजगारांशी संबंधीत आहे.

### ५.५.१ औद्योगिक विवाद कायद्याची वैशिष्ट्ये:

औद्योगिक विवाद कायदा १९४७ हि अशी यंत्रणा आहे की ज्याद्वारे औद्योगिक शांतता आणि सुसंवाद साधला जाईल. तसेच औद्योगिक विवादाची चौकशी, लवाद आणि न्यायनिवाडा याद्वारे तोडगा काढणे या उद्देशाने पारित (संमत) करण्यात आला आहे. या कायद्याची उद्दिष्ट्ये ही:

- मालक आणि कामगार यांच्यातील संबंध सुरक्षित ठेवण्यासाठी आणि जतन करण्यासाठी उपायांना प्रोत्साहन देणे

- औद्योगिक विवादाची चौकशी आणि तोडगा काढणे

- बेकायदेशीर संप आणि टाळेबंदी प्रतिबंध करणे

- टाळेबंदी आणि कामगार कपातीबाबत महिलांना दिलासा देणे

- सामूहिक सौदेबाजीला प्रोत्साहन देणे

### ५.५.२ औद्योगिक विवाद कायद्यातील संज्ञाचा अर्थ:

**अ) योग्य सरकार:** केंद्र आणि राज्य सरकार

**ब) मध्यस्थ:** विवाद सोडविण्यासाठी नियुक्त केलेली त्रयस्थ व्यक्ती की जो विवादातील कोणत्याही पक्षांना (घटकांना) ओळखत नाही. तो शक्यतो बाहेरील उद्योगातील असावा

**क) वेतन:** कामगारांनी केलेल्या कोणत्याही कार्यात्मक कामासाठी दिलेला कोणताही मोबदला होय

**ड) कामगार:** कोणत्याही उद्योगसमूहात कोणतेही व्यक्तिगत कुशल, अकुशल, तांत्रिक, कार्यात्मक किंवा पर्यवेक्षणाचे काम करण्यासाठी कार्यरत असणारी व्यक्ती होय.

**इ) उद्योग:** मालक आणि कामगार यांच्यातील सहकार्याने चालणारी पध्दतशीर कार्यपध्दती होय.

**फ) औद्योगिक आस्थापना:** औद्यागिक आस्थापना म्हणजे ज्या उपक्रमात औद्योगिक संस्था सहभागी असतात.

**ग) समझोता:** मालक आणि कामगार यांच्यातील औद्योगिक विवादासाठी सामंजस्य म्हणून केलेला लिखित करार होय.

### ५.५.३ औद्योगिक कायद्याची वैशिष्ट्ये:

- ज्यावेळस एखादा न्याय निवडा न्याय प्रविष्ट असेल त्या दरम्यान संप व टाळेबंदीला बंदी आहे.
- कोणताही औद्योगिक विवाद औद्योगिक न्यायाधिकाऱ्याकडे सामंजस्यासाठी सुपूर्त केला जाऊ शकतो.
- विवादात सहभागी असणाऱ्या दोन्ही पक्षांना पुरस्कार / न्याय निवडा (म्हणजे निर्णय) बंधनकारक असेल.
- कामगारांना कामावरुन काढून टाकण्याच्या किंवा कपातीच्या बाबतीत मालकाने नुकसान भरपाई देणे बंधनकारक आहे.
- कामगार जे वादात सहभागी झाले आहेत त्यांना भरपाई देण्याची तरतूद ही करण्यात आली आहे.
- औद्योगिक विवादांवर तोडगा काढण्यासाठी अनेक प्राधिकरणे जसे की, कार्यकारी समिती, सामंजस्य अधिकारी, सामंजस्य मंडळ, कामगार न्यायालय, न्यायाधिकरण प्रदान केले आहे.

### ५.५.४ औद्योगिक विवाद कायद्यांतर्गत अधिकारी:

औद्योगिक विवाद कायद्यांतर्गत सरकारने विविध प्राधिकरणे स्थापन करण्यासंदर्भात काही व्यवस्था केल्या आहेत जे कार्यवाहीवर लक्ष ठेऊ शकतात आणि विवादातील पक्षांमधील

सौहार्दपूर्ण संबंध निर्माण करु शकतात आणि एक स्वीकार्य निवाडा (समाधानकारक) देऊ शकतात. यातील काही अधिकारी / समित्या हे :

**कार्यकारी समित्या:**

यात चांगले संबंध आणि सहकार्य राखण्यासाठी आणि हितसंबंधांच्या बाबींवर चर्चा करण्यासाठी मालक आणि कामगार यांचे प्रतिनिधी असतात.

- ज्या औद्योगिक आस्थापनांमध्ये १०० पेक्षा जास्त कामगार आहेत किंवा मागील १२ महिन्यांतील कोणत्याही दिवशी अधिक कामगारांना कामावर ठेवले जाते त्यांना लागू आहे.

- मालक आणि कामगार यांच्या प्रतिनिधींचा समावेश होतो.

- कामगारांच्या प्रतिनिधींची संख्या मालकांच्या प्रतिनिधींच्या संख्येपेक्षा कमी नसावी.

- व्यवस्थापन आणि कामगार संघटनांशी सल्लामसलत करुन कामगारांचे प्रतिनिधी निवडले जातात.

**सामंजस्य अधिकारी:**

सामंजस्य अधिकारी हा औद्योगिक विवादांबाबत समेट घडवून आणण्यासाठी नियुक्त केलेला अधिकारी असतो. औद्योगिक विवादांच्या निराकरणासाठी मध्यस्थी करण्यासाठी आणि प्रोत्साहन देण्यासाठी अधिकृत राजपत्रातील अधिसूचनेद्वारे योग्य सरकार त्यांची नियुक्ती करते.

अधिकृत राजपत्रातील अधिसूचनेद्वारे योग्य सरकार योग्य वाटेल त्याप्रमाणे विशिष्ट व्यक्तींना सामंजस्य अधिकारी म्हणून नियुक्त करु शकते.

ठराविक क्षेत्रासाठी किंवा विशिष्ट क्षेत्रातील विशिष्ट उद्योगासाठी कायमस्वरुपी किंवा मर्यादित कालावधीसाठी सामंजस्य अधिकारी नियुक्त केला जाऊ शकतो.

**कर्तव्ये:**

- एक सामंजस्य अधिकारी सार्वजनिक सेवक असल्याचे मानले जाते.

- सामंजस्य अधिकाऱ्याने विहित रितीने तोडगा काढण्यासाठी विलंब न करता सलोख्याची कार्यवाही करणे आणि हाताळणे आवश्यक आहे.

- सामंजस्य अधिकाऱ्याने कार्यवाही सुरु झाल्यापासून १४ दिवसांच्या आत कार्यवाहीचा अहवाल सादर करणे अपेक्षित आहे.

- सामंजस्य अधिकाऱ्याचे कर्तव्य प्रशासकीय असते ते न्यायिक नसते.

**सामंजस्य मंडळ:**

योग्य सरकार अधिकृत राजपत्रातील अधिसूचनेद्वारे प्रसंग उद्भवल्यास विवादांच्या निराकरणासाठी सामंजस्य मंडळाची नियुक्ती करु शकते. सामंजस्य मंडळाचे अध्यक्ष आणि इतर २ किंवा ४ सदस्य असू शकतात.

अध्यक्ष एक स्वतंत्र व्यक्ती असेल आणि इतर सदस्य त्या पक्षाच्या शिफारशीनुसार विवादातील पक्षांचे प्रतिनिधीत्व करण्यासाठी समान संख्येने नियुक्त केलेल्या व्यक्ती असतील. जेव्हा विवादाचा संदर्भ सरकारकडून दिला जातो तेव्हाच सामंजस्य मंडळ कार्य करु शकते.

**कर्तव्ये:**

- जेव्हा जेव्हा वाद बोर्डाकडे सादर केला जातो तेव्हा तो विलंब न करता गुणवत्तेवर परिणाम करण्याऱ्या प्रकरणाची चौकशी करते आणि विवादांचे निराकरण करते.
- ज्या तारखेला वादाचा संदर्भ दिला गेला आहे त्या तारखेपासून २ महिन्यांच्या आत समझोता झाला आहे किंवा नाही याचा अहवाल बोर्डाने सादर करणे आवश्यक आहे.
- बोर्डाने कोणताही तोडगा न काढल्यास योग्य सरकार ते कामगार न्यायालय औद्योगिक न्यायाधिकरण किंवा राष्ट्रीय न्यायाधिकरणाकडे पाठवू शकते.
- विवादातील पक्षांनी लेखी सहमती दिल्याप्रमाणे अहवाल सादर करण्याची वेळ काही प्रमाणात वाढवली जाईल.
- मंडळाचा अहवाल लिखित स्वरुपात असावा आणि त्यावर मंडळाच्या सदस्यांची रीतसर स्वाक्षरी असावी.
- योग्य शासन अहवाल प्राप्त झाल्यापासून ३० दिवसात प्रसिध्द करेल.
- बोर्डाला तोडगा काढण्याचा अधिकार आहे. परंतू तो विवादाच्या कोणत्याही पक्षावर लादू शकत नाही.

**न्यायालयीन चौकशी:**

अधिकृत राजपत्रात अधिसूचनेद्वारे योग्य सरकार औद्योगिक विवादाच्या कोणत्याही प्रकरणाची चौकशी करण्यासाठी न्यायालयाची स्थापना करते. शासनास योग्य वाटेल त्याप्रमाणे न्यायालयीन चौकशीमध्ये एक स्वतंत्र व्यक्ती किंवा अनेक स्वतंत्र लोक असणे आवश्यक आहे. न्यायालयीन चौकशीमध्ये दोन किंवा अधिक सदस्य असणे आवश्यक आहे आणि एकाची अध्यक्ष म्हणून नियुक्ती केली जाईल. अध्यक्षांच्या अनुपस्थितीतही न्यायालय विहित गणसंख्येमध्ये काम करु शकते. जर शासनाने अध्यक्षांची सेवा बंद / समाप्त केली असेल तर अध्यक्षांच्या अनुपस्थितीत न्यायालयातील चौकशी कार्य करणार नाही. न्यायालयातील सर्व सदस्यांना सार्वजनिक सेवक मानले जाते आणि सर्व कार्यवाही

न्यायालयीन कार्यवाही म्हणून समजली जाईल. या प्रकरणाची विशेष माहिती असलेल्या एक किंवा अधिक व्यक्तींना सल्लागार म्हणून नियुक्त करण्याचा अधिकार न्यायालयीन चौकशीला आहे.

**कर्तव्ये:**

न्यायालय त्यास दिलेल्या प्रकरणाची चौकशी करतात आणि चौकशी सुरु झाल्याच्या दिवसापासून ६ महिन्याच्या कालावधीत योग्य सरकारला अहवाल सादर करतात. न्यायालयाचा निर्णय निश्चित स्वरुपाचा असेल आणि त्यावर न्यायालयाच्या सदस्यांनी स्वाक्षरी केलेली असावी. ३० दिवसात सरकारला प्राप्त झालेला अहवाल प्रकाशीत करण्यात येईल.

**कामगार न्यायालय:**

कामगार न्यायालयामध्ये एका व्यक्तीचा समावेश असतो. केवळ योग्य सरकारने नियुक्त केलेली व्यक्ती कामगार न्यायालयाच्या पीठासाठी अधिकारी (अध्यक्ष) म्हणून नियुक्तीस पात्र होण्यासाठी -

अ) ते उच्च न्यायालयाचे न्यायाधीश असावेत.

ब) ते जिल्हा न्यायाधीश / अतिरीक्त जिल्हा न्यायाधीश म्हणून ३ वर्षापेक्षा कमी कालावधीसाठी नसावेत.

क) त्यांनी भारतातील कोणत्याही न्यायिक कार्यालयात सात वर्षापेक्षा कमी काळ काम केले नसावे.

**कर्तव्ये:**

औद्योगिक विवाद कायद्यानुसार कोणत्याही प्रकरणांशी कोणत्याही औद्योगिक विवादांचे निर्णय घेण्याशी संबंधीत आहे. जेव्हा औद्योगिक विवाद विनिर्दिष्ट कालावधीत कामगार न्यायालयाकडे पाठविला जातो, तेव्हा त्यांनी योग्य सरकारला निवाडा (कोणत्याही विवादाचा अहवाल) सादर केला पाहिजे. तो (पुरस्कार) मिळाल्यापासून ३० दिवसांच्या आत योग्य सरकारने प्रकाशित केला पाहिजे.

**औद्योगिक न्यायाधिकरण:**

सरकार अधिकृत राजपत्रातील अधिसूचनेद्वारे कोणत्याही औद्योगिक विवादांच्या निकालासाठी एक किंवा अधिक औद्योगिक न्यायाधिकरण नियुक्त करु शकते. न्यायाधिकरणात योग्य सरकार द्वारे विशिष्ट उद्देशासाठी रीतसर नियुक्त केलेल्या एका व्यक्तीचा समावेश असतो. एखाद्या व्यक्तीची मुख्य अधिकारी म्हणून नियुक्ती केली जाऊ शकते. जर

अ) ते उच्च न्यायालयाचे न्यायाधीश असतील

ब) ३ वर्षे कालावधीसाठी ते अतिरिक्त न्यायाधीश किंवा जिल्हा न्यायाधीश असतील

क) कोणतीही व्यक्ती निर्बंधीत नसेल किंवा त्याचे वय ६५ वर्षे पूर्ण झाले असल्यास मुख्य अधिकारी म्हणून नियुक्त किंवा या पुढे काम करण्यास पात्र नसते.

**कर्तव्ये:**

- औद्योगिक न्यायाधिकरणाने ठराविक कालावधीत योग्य सरकारला निवाडा (निर्णय) सादर करणे आवश्यक आहे.
- हा पुरस्कार लिखित स्वरुपाचा असेल आणि त्यावर मुख्य अधिकाऱ्याची रीतसर स्वाक्षरी असावी.
- ३० दिवसांच्या कालावधीत योग्य सरकार पुरस्कार प्रकाशित करेल.
- कोणताही निवाडा देण्यापूर्वी औद्योगिक न्यायाधिकरणाने वादग्रस्त पक्षांना नोटीस बजावली पाहिजे.

**राष्ट्रीय न्यायाधिकरण:**

केंद्र सरकार अधिकृत राजपत्रातील अधिसूचनेद्वारे औद्योगिक विवादांच्या निकालासाठी एक किंवा अधिक राष्ट्रीय न्यायाधिकरणाची नियुक्ती करतात. जसे

अ) ज्यात महत्वाच्या राष्ट्रीय प्रश्नाचा समावेश असतो.

ब) तो वाद अशा स्वरुपाचा आहे की एकापेक्षा जास्त राज्यांचे हित समाविष्ट आहे.

राष्ट्रीय न्यायाधिकरणामध्ये केंद्र सरकारने रीतसर नियुक्त केलेल्या आणि उच्च न्यायालयाचे न्यायाधीश असलेल्या एका व्यक्तीचा समावेश असावा. मुख्य अधिकारी म्हणून अशी कोणाचीही नियुक्ती केली जाणार नाही. जो

अ) निर्बंधीत व्यक्ती नाही

ब) किंवा ज्यांनी वयाची 65 वर्षे पूर्ण झाली आहेत.

**कर्तव्ये:**

राष्ट्रीय न्यायाधिकरणाने ठराविक कालावधीत केंद्र सरकारला निवाडा (निर्णय) सादर करणे आवश्यक आहे.

- हा पुरस्कार लिखित स्वरुपाचा असेल आणि त्यावर मुख्य अधिकाऱ्यांची रीतसर स्वाक्षरी असावी.
- केंद्र सरकारकडून ३० दिवसांच्या आत पुरस्कार प्राप्त झाल्या पासून औद्योगिक विवाद प्रकाशित केला जाईल.

### ५.५.५ अलीकडील बदल / दुरुस्ती:

कायद्याचे कलम ५ (ब) ह्यानुसार १०० पेक्षा जास्त कामगार असल्यास ऐवजी बदलून ३०० करण्यात आले आहे. म्हणजेच ३०० पेक्षा जास्त कामगार असल्यास कामगारांना कामावरुन काढून टाकणे, कमी करणे किंवा बंद करणे या बाबी सरकारी परवानगीशी संबंधीत आहे.

## ५.६ सारांश

**औद्योगिक संबंध कायदा:**

औद्योगिक संबंध हे बहुविद्याशाखीय स्वरुपाचे आहे. जे मालक, कर्मचारी आणि राज्य यांच्यातील संबंधांचे वर्णन करण्यासाठी तयार केले गेले आहे. कामगार संघटनांशी संबंधित कायद्याचे एकत्रिकरण आणि सुधारणा करण्यासाठी ही एक कृती आहे. हे १९४७ मध्ये अंमलात आले आणि बदलांना सामावून घेण्यासाठी वेळोवेळी सुधारणा केल्या जातात.

**कामगार संघटना कायदा:**

१९२६ मध्ये विविध संघटनांना मान्यता देण्यासाठी आणि त्या संदर्भात कायदे परिभाषित करण्यासाठी कामगार संघटना कायदा तयार करण्यात आला. यामुळे कामगार संघटनांच्या अस्तित्वाला मान्यता मिळाली आहे. तसेच कोणत्याही अनैच्छिक संघटनांवर निर्बंध घालण्यात आले आहेत.

**कारखाना कायदा:**

कारखान्यातील कामाची परिस्थिती नियमनासाठी कारखाना कायदा १९४८ मध्ये पारित करण्यात आला. ते कामगारांचे आरोग्य, सुरक्षा, कल्याण, कामाचे तास, रजा आणि कामगारांना आवश्यक सुट्ट्या दिल्या जातात कि नाही इत्यादी बाबत देखभाल केली जाते, इ. किमान मुलभूत बाबी सुनिश्चित केल्या जातात.

**औद्योगिक विवाद कायदा:**

औद्योगिक विवादांचा तपास आणि तोडगा काढण्यासाठी एकत्र यंत्रणा प्रदान करुन औद्योगिक सौहार्द आणि शांतता राखण्यासाठी औद्योगिक विवाद कायदा १९४७ मध्ये पारित करण्यात आला.

## ५.७ स्वाध्याय

**रिकाम्या जागा भरा.**

१) औद्योगिक संबंध ----------------- यांच्यातील संबंधांचे वर्णन करते.

२) औद्योगिक संबंध कर्मचारी आणि व्यवस्थापनाच्या ---------------- संरक्षण करतात.

३) कामगार संघटना कायदा ------------- च्या नियमन आणि देखरेखीसाठी संमत करण्यात आला.

४) ------------ सदस्य कामगार संघटनेच्या नोंदणीसाठी अर्ज करु शकतात.

५) कारखाना म्हणजे असा कोणताही परिसर जेथे -------------- कामगार मागील १२ महिन्यांपासून काम करीत आहेत.

६) विवाद मिटविण्यासाठी नियुक्त केलेल्या कोणत्याही त्रयस्थ व्यक्तीला ------------- असे म्हणतात.

७) -------------- मध्ये योग्य सरकारकडून एका योग्य व्यक्तीची नियुक्ती केली जाते.

८) केंद्र सरकार अधिकृत राजपत्रातील अधिसूचनेद्वारे एक किंवा अधिक -------------- नियुक्त करेल.

उत्तरे - १) मालक - कामगार २) हिताचे ३) कामगार संघटना ४) सात किंवा अधिक ५) 10 किंवा अधिक 6) लवाद 7) कामगार न्यायालय 8) राष्ट्रीय न्यायाधिकरण

**जोड्या जुळवा**

| अ | ब |
|---|---|
| १) कामगार संघटना कायदा | अ) १८३३ |
| २) कारखाना कायदा | ब) उद्योगामध्ये नोकरी करणारी कोणतीही व्यक्ती |
| 3) औद्योगिक विवाद कायदा | क) लेखी करार |
| ४) कामगार | ड) १९४७ |

**उत्तरे -** १-इ , २-ड, ३-अ, ४-ब, ५-क

**थोडक्यात उत्तरे लिहा.**

१) औद्योगिक संबंधांची वैशिष्ट्ये आणि उद्दिष्ट्ये लिहा.

२) कामगार संघटना कायदा स्पष्ट करा.

३) कारखाना कायद्यातील विविध तरतूदींचे वर्णन करा.

४) औद्योगिक विवाद कायद्यांतर्गत विविध अधिकारी आणि त्यांची कर्तव्ये स्पष्ट करा.

**टिपा लिहा.**

१) लवाद

२) कारखाना

३) सामंजस्य अधिकारी

४) कारखाना कायद्यातील सुधारणा

*****

# ६

# कामगार कायदे

**प्रकरण संरचना**

६.० उद्दिष्टे
६.१ प्रस्तावना
६.२ महिला आणि बाल कामगार कायदा १९८६
६.३ सामाजिक सुरक्षा कायदा २०१६
६.४ लैंगिक छळ प्रतिबंधक कायदा २०१३
६.५ पेमेंट ऑफ ग्रॅच्युइटी कायदा २०१३
६.६ भविष्यनिर्वाह निधी कायदा १९५२
६.७ किमान वेतन कायदा २०१६
६.८ वेतन देय कायदा १९९१
६.९ कामगार भरपाई कायदा २०१४
६.१० सारांश
६.११ साध्याय

## ६.० उद्दिष्टे

या प्रकरणाचा अभ्यास पूर्ण केल्यानंतर विद्यार्थी पुढील बाबतीत सक्षम होतील.

- औद्योगिक संबंध कायदा ही संकल्पना समजणे
- व्यापार संघटन कायदा (ट्रेड युनियन कायदा) आणि कारखाना कायद्यातील बदलांची माहिती समजणे
- महिला आणि बाल कायद्यातील बदलांबद्दल जाणून घेणे
- सामाजिक सुरक्षा बदलांबद्दल जाणून घेणे
- कामगार कायद्यातील बदल समजणे

## ६.१ प्रस्तावना

कामगार कायदे ही संकल्पना कामगारांशी संबंधीत सर्व कायद्यांचे वर्णन करण्यासाठी वापरली जाते. औद्योगिक वाढीसह कामगार आणि व्यवस्थापन यांच्यात मध्यस्थी करु शकेल अशी काही विधायक संस्था किंवा व्यवस्था असणे महत्वाचे होते. शोषण टाळून कामगारवर्गाला सुरक्षितता आणि सुरक्षा प्रदान करणे हा यामागचा उद्देश आहे.

विविध कामगार कायदे, कामगार नुकसान भरपाई कायदा, महिला शोषण कायदा आणि तक्रार कायदा यांचा कामगार कायद्यात समावेश होतो.

## ६.२ बालकामगार कायदा

बालकामगार प्रथेचे नियमन आणि नियंत्रण करण्यासाठी भारत सरकारने बालकामगार कायदा १९८६ हा कायदा तयार केला होता. लवकरच २०१६ मध्ये भारते सरकारने या कायद्यात भरीव बदल केले आणि मुलांच्या रोजगाराच्या संदर्भात संपूर्ण बंदी घालण्यात आली. प्रतिबंधानुसार १४ वर्षापेक्षा कमी वयाचे कोणतेही मूल कोणत्याही प्रकारच्या रोजगारात गुंतलेले असू शकत नाही. या कायद्याने १४ वर्षे किंवा त्याहून अधिक वयाच्या मुलांशी संबंधीत रोजगारांच्या तरतुदी स्पष्ट केल्या आहेत.

**कायद्यानुसार मुलांसाठी निषिध्द असलेले व्यवसाय पुढीलप्रमाणे:**

- रेल्वे प्रवासी किंवा माल वाहतूकीशी संबंधीत व्यवसाय
- रेल्वे परिसरातील इमारती बांधकामाशी संबंधीत व्यवसाय, साफसफाई करणे, राखेचे खड्डे साफसफाई करणे
- रेल्वे स्थानकावर असलेल्या अन्न, खानपान आस्थापना मध्ये काम करणे आणि एका स्थानकावरुन दुसऱ्या स्थानकावर जाणे, एका ट्रेनमधून दुसऱ्या ट्रेनमध्ये जाणे किंवा चालत्या ट्रेनमधून बाहेर पडणे, इ.
- रेल्वे स्थानकाच्या बांधकामाशी संबंधीत काम, रेल्वे मार्गाच्या जवळ किंवा दरम्यान केले जाणारे काम, व्यवसाय, इ.
- कोणत्याही बंदराच्या मर्यादेतील कोणताही व्यवसाय
- तात्पुरता परवाना असलेल्या फटाकांच्या दुकानामध्ये किंवा फटाके विक्रीचे कार्य करणे
- कत्तलखान्यात काम करणे

व्यवसायाव्यतिरीक्त हा कायदा १४ वर्षापेक्षा जास्त वयाच्या मुलांना कामगार ठेवता येणार नाही अशा प्रक्रियेच्या काही प्रतिबंधाशी संबंधीत मार्गदर्शक तत्वे देखील हा कायदा प्रदान करतो.

**जसे:**

- प्रवासी वाहतूक, माल वाहतूकीशी संबंधीत व्यवसाय
- राख उचलणे, राखेचे खड्डे साफ करणे किंवा रेल्वे परिसरातील बांधकाम कार्य इ.

- रेल्वे स्थानकावर असलेल्या खानपान उपहार गृहामध्ये काम करणे, एका रेल्वे स्थानकावरुन दुसऱ्या रेल्वे स्थानकावर जाणे, एका रेल्वेतून दुसऱ्या रेल्वेत जाणे किंवा चालत्या रेल्वेतून उतरणे, चढणे, इ. समाविष्ट असल्यास

- रेल्वे स्थानकाच्या बांधकामाशी संबंधीत काम किंवा रेल्वे मार्गाजवळ किंवा रेल्वे मार्गादरम्यान केले जाणारे काम, व्यवसाय इ.

केंद्र सरकारच्या अधिकृत राजपत्रातील अधिसूचनेव्दारे प्रतिबंधित व्यवसाय किंवा प्रक्रियांच्या यादीमध्ये कोणतीही सुधारणा करण्याचा अधिकार आहे. प्रस्तावित सुधारणा किमान ३ महिने अगोदर देणे आवश्यक आहे.

केंद्र सरकार, अधिकृत राजपत्रात अधिसूचना देऊन सल्लागार समिती म्हणून बाल सल्लागार समिती स्थापन करु शकते. समिती केंद्र सरकारला व्यवसाय किंवा प्रक्रिया अनुसूचीमध्ये समाविष्ट करण्यासाठी सल्ला देऊ शकते. केंद्र सरकार समितीच्या सदस्यांची नियुक्ती करते. परंतू समितीची संख्या १० पेक्षा जास्त नसावी. समितीमध्ये अध्यक्ष देखील असतील. आवश्यकतेनुसार समितीची बैठक (सभा) होईल. गरज पडल्यास समिती दोन किंवा अधिक उपसमित्यांची नियुक्ती करु शकते.

**नियम:**

बालकामगार कायदा अंतर्गत काही नियम आहेत. ज्यांचे पालन मालकाने आपल्या आस्थापनामध्ये (कंपनीत) मुलांना कामावर ठेवताना केले पाहिजे.

**कामाचे तास आणि कामाचा कालावधी:**

- आस्थापनामध्ये एखादे मूल काम करीत असेल तर ३ तासापेक्षा जास्त तास असता कामा नये आणि यामध्ये एकतासाची सुट्टी असेल.

- बाल कर्मचाऱ्याला कामाचे एकूण तास हे एक तासांच्या सुट्टीसहीत सहा तासांपेक्षा जास्त नसेल.

- सकाळी ८ वाजण्याच्या आधी आणि सायंकाळी ७ नंतर मालक बाल कर्मचाऱ्याला काम करायला लावू शकत नाही.

- कोणत्याही मालकाने बाल कर्मचाऱ्याला ठरलेल्या वेळेपेक्षा जास्त वेळ (ओव्हर टाईम) काम करण्याची परवानगी देऊ नये.

- जर एखाद्या मुलाने एका दिवसात आधीच एका आस्थापनात काम केले असेल आणि नंतर अशा मुलाला त्याच दिवशी दुसऱ्या आस्थापनात काम करण्याची परवानगी दिली जाऊ नये.

- प्रत्येक बाल कर्मचाऱ्याला दर आठवड्याला एक दिवस पूर्ण सुट्टी घेण्याची परवानगी आहे.

जर एखाद्या मालकाने एखाद्या मुलाला कामावर ठेवले किंवा एखाद्या मुलाला काम करण्याची परवानगी दिली तर मालकाला (नियोक्त्याला) एक वर्ष कारावासाची शिक्षा आणि रु. १०,०००/- दंड किंवा रु. २०,०००/- दंड आणि कारावास अशा दोन्ही शिक्षेला मालक जबाबदार असतील.

### ६.२.१ अलीकडील दुरुस्ती / बदल:

१४ ते १५ वर्षे वयोगटातील अल्पवयीन

- शाळेच्या दिवशी ३ तास काम करु शकतात.
- शाळाबाह्य (शाळा नसताना) दिवशी ८ तास आणि
- शाळेचे सत्र सुरु असताना सकाळी ७ ते संध्याकाळी ७ दरम्यान आठवड्यात १८ तास काम करु शकतील.

१ जून कामगार दिनापासून रात्री ९ वाजेपर्यंत आणि शाळा सुटल्यावर दर आठवड्याला तब्बल ४० तास काम करु शकतील.

### ६.२.२ महिला कामगार कायदा:

विविध आस्थानांमध्ये (संघटनांमध्ये) महिलांचा मोठा वर्ग झपाट्याने वाढत होता आणि पुरुष प्रधान समाजात महिलांना संरक्षण देण्यासाठी कायद्याची आवश्यकता होती. त्यामुळे महिलांच्या सुरक्षिततेसाठी महिला कामगार संरक्षण कायद्याच्या स्वरुपात काही तरतुदी करण्यात आल्या आहेत. महिलांना नोकरी देताना मालकाने (नियोक्त्याने) मार्गदर्शक तत्वे पालन करावे यासाठी हा कायदा मंजूर करण्यात आला.

**कारखान्यांमध्ये काम करणाऱ्या महिलांचे हक्क:**

- महिलांसाठी स्वतंत्र शौचालये आणि दारे असलेली स्वच्छतागृहे असावीत.
- जर कारखान्यात ३० पेक्षा जास्त महिला कामगार असतील तर मालकाने कामगारांच्या मुलांसाठी सार्वजनिक संगोपन केंद्र उपलब्ध करुन दिले पाहिजे.
- महिलांना निर्धारीत वजनापेक्षा जास्त वजन उचलण्यास देऊ नये.
- महिलांना कोणत्याही चालत्या यंत्राला स्वच्छ करता येणार नाही किंवा वंगण करता येणार नाही.
- महिलांना आठवड्यातून एक दिवस सुट्टी मिळावी.
- महिलांना पाच तासापेक्षा जास्त वेळ काम करण्यास देऊ नये.
- महिलांना केवळ सकाळी ६ ते संध्याकाळी ७ या दरम्यान काम करता येईल.



munotes.in

- कारखाना, गट किंवा कारखान्यांच्या गटाला राज्य सरकार सूट देऊ शकते. परंतू रात्री १० ते पहाटे ५ या वेळेत कोणत्याही महिलेला काम करण्याची परवानगी दिली जाऊ शकत नाही.

- शिफ्ट फक्त साप्ताहिक किंवा इतर सुट्टीनंतर बदलू शकते. मध्यंतरी नाही.

**अलीकडील बदल / दुरुस्ती:**

- रात्रीच्या शिफ्टशी संबंधीत सुधारणा नंतर सादर करण्यात आली. या दुरुस्तीनुसार महिलांना संध्याकाळी ७ ते सकाळी ६ या वेळेत नोकरीसाठी ठेवता येईल.

- आस्थापनामध्ये ५ वर्षांखालील मुलांसाठी सार्वजनिक संगोपन केंद्राची व्यवस्था करणे आवश्यक आहे.

## ६.३ सामाजिक सुरक्षा कायदा

दक्षिणपूर्व आशियातील पहिला मोठा सामाजिक सुरक्षा कार्यक्रम २४ फेब्रुवारी,१९५२ रोजी भारतात कार्यान्वीत झाला. सामाजिक सुरक्षा कायदा आणि इतर संबंधीत कायदे व्यक्तीच्या भौतिक गरजांसाठी मंजूर करण्यात आले. हे कायदे कुटुंबे आणि वृध्द आणि अपंगांना संरक्षण देतात.

कर्मचारी राज्य विमा कार्यक्रमांतर्गत, समाज कल्याण अंतर्गत विविध योजनांची निर्मिती केली जाते ज्यात पुढील गोष्टींचा समावेश होतो.

- सेवानिवृत्ती विमा
- सर्व्हायव्हर विमा (वाचलेल्यांचा विमा)
- अपंगत्व विमा
- रुग्णालय आणि वैद्यकिय विमा
- औषधे
- औषधे / औषध खर्च

**सेवानिवृत्ती विमा:**

सेवानिवृत्ती योजना या जीवन / वार्षिक योजना आहेत. ज्या विशेषत: सेवानिवृत्ती नंतरच्या गरजा जसे वैद्यकिय आणि राहणीमानाचा खर्च पूर्ण करण्यासाठी आणि आर्थिक स्वातंत्र्य प्रदान करण्यासाठी तयार केल्या आहेत.

**सर्व्हायव्हर विमा (वाचलेल्यांचा विमा):**

ही विमा योजना, जी मृत व्यक्तीवर अवलंबून असलेल्या व्यक्तीला त्याच्या अनुपस्थीत आर्थिक सहाय्य देण्यासाठी प्रदान केली जाते.



munotes.in

**अपंगत्व विमा:**

जेव्हा एखाद्या व्यक्तीला काही अपंगत्व, अपघात किंवा काही आजार असू शकतात. त्यांच्यासाठी ही विमा योजना आहे.

**रुग्णालय आणि वैद्यकिय विमा:**

या विमा योजने अंतर्गत एखादी व्यक्ती त्याच्या कार्यकाळात किंवा सेवानिवृत्तीनंतर वैद्यकिय आणि रुग्णालयाच्या सुविधेचा लाभ घेऊ शकतात.

**औषध / औषधाची किंमत प्रतिपूर्ती:**

या योजनेअंतर्गत औषधाच्या बिलाशी संबंधीत सर्व खर्च एखाद्या व्यक्तीसाठी कार्यकाळात तसेच सेवानिवृत्तीनंतर परतफेड केले जातात.

## ६.४ लैंगिक छळ प्रतिबंधक कायदा

कामाच्या ठिकाणी महिलांचा लैंगिक छळ प्रतिबंधक कायदा हा महिलांना कामाच्या ठिकाणी छळापासून संरक्षण देण्यासाठी पारित करण्यात आला. हा कायदा ९ डिसेंबर, २०१३ रोजीलागू झाला.

**वैशिष्ट्ये:**

कायदा कामाच्या ठिकाणी लैंगिक छळाची व्याख्या करतो आणि त्याविरुध्द उपाय करण्यासाठी यंत्रणा देखील प्रदान करतो.

**"पीडीत महिला"ची व्याख्या:**

ज्यांना या कायद्याअंतर्गत संरक्षण मिळेल. महिलेचे वय किंवा नोकरीची स्थिती विचारात न घेता, संघटित किंवा असंघटित क्षेत्रातील, सार्वजनिक किंवा खाजगी ग्राहक, घरगुती कामगारांना देखील या कायद्यांतर्गत संरक्षण मिळू शकेल. यावरुन हा कायदा अत्यंत विस्तृत स्वरुपाचा आहे.

**नियोक्ता / मालक :**

जी व्यक्ती कामाच्या ठिकाणी व्यवस्थापन, पर्यवेक्षण आणि नियंत्रणासाठी जबाबदार आहे आणि अशा संस्थांची धोरणे तयार आणि प्रशासित करणाऱ्या व्यक्तीला नियोक्ता / मालक असे म्हणतात.

**कामाची जागा:**

अशी जागा जी पारंपारिक कार्यालयाच्या रचनेपुरती मर्यादित असणारी आणि जेथे मालक व कर्मचारी यांचे संबंध स्पष्ट होतात.

- समितीने ९० दिवसांच्या कालावधीत चौकशी पूर्ण करणे आवश्यक आहे. चौकशी पूर्ण झाल्यावर अहवाल मालक किंवा जिल्हा अधिकारी यांना पाठविला जाईल.



munotes.in

- प्रत्येक मालकाने प्रत्येक कार्यालयात किंवा शाखेत १० किंवा अधिक कर्मचारी असलेली अंतर्गत तक्रार समिती स्थापन करणे आवश्यक आहे. जिल्हा अधिकाऱ्याने प्रत्येक जिल्ह्यात स्थानिक तक्रार समिती स्थापन करणे आवश्यक आहे आणि आवश्यकता असल्यास ब्लॉक स्तरावर देखील तक्रार समिती स्थापन केली जाते.

- तक्रारदाराने विनंती केल्यास तक्रार समित्यांनी चौकशी सुरु करण्यापूर्वी सलोख्याची तरतुद करणे आवश्यक आहे.

- कायद्यांतर्गत चौकशी प्रक्रिया गोपनीय असली पाहिजे आणि ज्या व्यक्तीने गोपनीयतेचा भंग केला असेल त्याला रु. ५,०००/- दंडाची तरतुद या कायद्यात आहे.

- कायद्यानुसार मालकांनी शिक्षण घेऊन लैंगिक छळाच्या विरोधात संवेदनशील कार्यक्रम आणि धोरणे विकसित करणे आवश्यक आहे.

- मालकांना दंड विहित (कायदेशीर) करण्यात आला आहे. कायद्याचे पालन न केल्यास ५०,०००/- रुपये पर्यंतच्या दंडासह कायद्यातील तरतुदी आणि शिक्षेस पात्र असतील. वारंवार कायद्यातील तरतुदींचे उल्लंघन केल्यास उच्च दंड होऊ शकतो आणि व्यवसाय करण्यासाठीचा परवाना रद्द करणे किंवा नोंदणी रद्द करणे या शिक्षा होऊ शकतात.

## ६.५ पेमेंट ऑफ ग्रॅच्युइटी कायदा

पेमेंट ऑफ ग्रॅच्युइटी कायदा,१९७२ हा एक भारतीय कायदा आहे. जो काही उद्योगातील सेवानिवृत्त कर्मचाऱ्यांना एकवेळ ग्रॅच्युइटी देते. हा कायदा कर्मचाऱ्यांना आर्थिक सुरक्षा प्रदान करण्यासाठी दिला णारा निवृत्तीचा लाभ आहे. ग्रॅच्युइटी म्हणजे कर्मचाऱ्यांच्या सेवेच्या प्रत्येक वर्षासाठी १५ दिवसांचे वेतन किंवा सहा महिन्यातील काही आंशिक वेतन असते. हा कायदा सर्व कारखाने, खाणी, तेलक्षेत्र, वृक्षारोपण, बंदरे आणि रेल्वे कंपन्यांना लागू आहे. जेथे १२ महिन्यातील कोणत्याही दिवशी १० किंवा अधिक व्यक्ती कामावर आहेत. मालकाकडून कर्मचाऱ्याला सेवानिवृत्तीनंतर अपदानाची रक्कम देय असते. एखाद्या कर्मचाऱ्याने ५ वर्षे संस्थेत सतत काम केलेले असणे आवश्यक आहे. मृत्यू किंवा अपंगत्वामुळे सेवा संपुष्टात आल्यास “सतत ५ वर्षे” सेवेचे कलम लागू होणार नाही. म्हणून ग्रॅच्युइटी अनिवार्य उपदान देय आहे.

सेवा पूर्ण केलेल्या वर्षासाठी किंवा सहा महिन्यांपेक्षा जास्त कालावधीसाठी १५ दिवसांच्या वेतनाच्या दराने ग्रॅच्युइटी दिली जाते. येथे वेतन म्हणजे कर्मचाऱ्याने शेवटचे घेतलेले वेतन होय.

कर्मचाऱ्याला ग्रॅच्युइटीची कमाल रक्कम २० लाख रुपये दिली जाते. ग्रॅच्युइटीची रक्कम कर्मचाऱ्याला रोख स्वरुपात किंवा डिमांड ड्राफ्ट मध्ये किंवा चेकद्वारे (धनादेशाद्वारे ) देय आहे. ग्रॅच्युइटीची रक्कम अल्पवयीन असलेल्या नामनिर्देशीत व्यक्तीला द्यावयाची

munotes.in

असल्यास नियंत्रण अधिकारी ती रक्कम स्टेट बँक ऑफ इंडिया किंवा कोणत्याही राष्ट्रीयीकृत बँकेत मुदत ठेव म्हणून जमा केली जाईल.

### ६.५.१ अलीकडील सुधारणा / बदल:

२०१० मध्ये कर्मचाऱ्यांना देय असलेल्या ग्रॅच्युइटीच्या रक्कमेची कमाल मर्यादा १० लाखावरुन २० लाख रुपये करण्यात आली आहे.

दुसरी दुरुस्ती ही प्रसुतीच्या दिवसात बदल करण्याच्या संदर्भात आहे. महिलांना प्रसुतीच्या रजा मंजूर करण्यात आल्या आहे. या दुरुस्तीमुळे मातृत्व दिवसांचा कालावधी १२ आठवडे ते २६ आठवडे पर्यंत वाढविण्यात आला आहे.

## ६.६ भविष्य निर्वाह निधी कायदा

वृध्द व्यक्तींना आर्थिक सुरक्षा आणि स्थैर्य प्रदान करण्यासाठी भविष्य निर्वाह निधी कायदा तयार करण्यात आला आहे. यामध्ये कर्मचाऱ्यांना दर महिन्याला पगाराचा काही भाग (अंश) बचत करुन मदत करणे समाविष्ट आहे. EPFO (कर्मचारी भविष्य निर्वाह निधी संघटना) ही वैधानिक संस्थांपैकी एक संस्था आहे.

- नियोक्त्याने / मालकाने पगाराच्या रकमेतून केलेल्या वैधानिक कपातींपैकी ही एक कपात आहे.
- कायद्याने सेवानिवृत्तीनंतर किंवा एखाद्या व्यक्तीच्या मृत्यूनंतर आश्रित व्यक्तीला मिळू शकणाऱ्या सुरक्षिततेसाठी तरतुद केली आहे.
- निवृत्तीनंतर कर्मचाऱ्याच्या भविष्यासाठी हा अनिवार्य अंशदान निधी आहे.
- हा कायदा जम्मू काश्मिर वगळता संपूर्ण भारताला लागू आहे.
- केंद्र सरकारने अधिसूचित केल्यानुसार २० कर्मचाऱ्यांपेक्षा जास्त कर्मचाऱ्यांना रोजगार देणारा कोणत्याही उद्योगाला हा कायदा लागू आहे.

### ६.६.१ पात्रता आणि हक्क:

कोणताही कर्मचारी प्रत्यक्ष (थेट) किंवा कंत्राटदारामार्फत नियुक्त केलेला आहे आणि ज्याला वेतनाची पावती मिळते तो भविष्य निर्वाह निधीला सदस्य होण्यास पात्र आहे. कोणताही कर्मचारी कायम किंवा परिविक्षाधीन कालावधी (प्रोबेशन) मध्ये असला तरी ही तो पी. एफ. योजनेत सामिल होण्यास पात्र आहेत. २० पेक्षा कमी व्यक्तींना रोजगार देणाऱ्या आस्थापनेसाठी किमान १०% मुळ वेतन आणि जास्तीत जास्त १२% मुळ वेतन पी. एफ. मध्ये जमा केले जाते.

### ६.६.२ योगदान:

कर्मचाऱ्याच्या मुळ वेतनाच्या १२% पी. एफ. वर हस्तांतरीत केले जातात. प्रति कर्मचारी १२% हे नियोक्त्याचे (मालकाचे) पी. एफ. साठी योगदानआहे.

### ६.६.३ पी. एफ कायद्यातील अलीकडील बदल:

- नियोक्त्याला (मालकाला) दिलासा देण्यासाठी आणि कर्मचाऱ्यांच्या मासिक पगारात वाढ करण्यासाठी पी. एफ कायद्यात सुधारणा करण्यात आली आहे. नियोक्ता (मालक) आणि कर्मचारी या दोघांसाठी इ.पी.एफ योगदान १२% वरुन १०% पर्यंत कमी केले आहे.

- एखाद्या कर्मचाऱ्याने मासिक मूळ वेतन १.७५ लाख रुपयांपर्यंत आहे आणि नंतर पी.एफ मध्ये मासिक योगदान जास्तीत जास्त २०,८८३ रुपये किंवा वार्षिक २.५ लाख रुपये असेल. या मर्यादे पर्यंत कर्मचाऱ्यांच्या पी.एफ खात्यातील संपूर्ण शिल्लक रक्कम करमुक्त असते.

- EPFO च्या निर्देशांनुसार सर्व कर्मचाऱ्यांसाठी KYC चे (आधार) जोडणी (सीडींग) करणे अनिवार्य आहे. अन्यथा मासिक लाभाचे योगदान आणि त्यानंतरचे व्याज जमा होणार नाही.

- EPF मार्गदर्शक तत्वानुसार सदस्य (कर्मचारी) ज्यांच्याकडे EPF आहे त्यांचे खात्याचे EPF पोर्टलमध्ये वारस नोंद अद्ययावत करणे आवश्यक आहे.

- सर्वोच्च न्यायालयाच्या २०१९ च्या निर्णयानुसार ज्या कर्मचाऱ्यांचा पगार PF सदस्यत्वाच्या मर्यादेपेक्षा कमी आहे म्हणजेच INR १५००० पेक्षा कमी आहे त्या कर्मचाऱ्यांना PF मोजण्यात आणि त्यानुसार योगदान देण्यासाठी नियमित उत्पन्न म्हणून दिले जाणारे इतर भत्ते देखील समाविष्ट केले जातील.

## ६.७ किमान वेतन कायदा

संसदेत एप्रिल १९४६ मध्ये किमान वेतन विधेयक मंजूर करण्यात आले आणि मार्च १९४८ पासून संपूर्ण भारतात लागू झाले. नियोक्त्याकडून (मालकाकडून) कामगारांचे

कोणतेही शोषण टाळण्यासाठी काही उद्योगांमधील असंघटीत कामगारांचे किमान वेतन दर निश्चित करुन त्यांचे कल्याण सुरक्षित करण्यासाठी किमान वेतन कायदा लागू करण्यात आला.

### ६.७.१ उद्दिष्ट्ये:

- संघटीत क्षेत्रात कार्यरत कामगारांसाठी किमान वेतन प्रदान करणे

- कामगारांचे शोषण टाळणे

- सरकारला किमान वेतन निश्चित करण्यासाठी आणि वेळेवर सुधारीत करण्यासाठी पावले उचलण्यासाठी सक्षम करणे

### ६.७.२ किमान वेतन निश्चिती:

वेतनाचे किमान दर योग्य शासनाव्दारे ५ वर्षासाठी सुधारीत आणि पुनरावलोकन केले जातील. वेगवेगळ्या नियोजित रोजगारांसाठी कामांच्या वेगवेगळ्या वर्गासाठी किंवा वेगवेगळ्या परिसरांसाठी वेगवेगळे किमान वेतन दर निश्चित केले जाऊ शकतात.

### ६.७.३ मंडळ (बोर्ड):

**सल्लागार मंडळ:**

१) योग्य सरकारने नियुक्त केलेले

२) समित्या आणि उपसमित्यांच्या कामात समन्वय निर्माण करणे

**केंद्रीय सल्लागार मंडळ:**

१) केंद्र आणि राज्य सरकारला किमान वेतन निश्चिती आणि सुधारणेबाबत सल्ला देणे

२) सल्लागार मंडळाच्या कामात सुसूत्रता आणणे

**समिती, उपसमिती आणि सल्लागार मंडळ:**

योग्य सरकारने नामनिर्देशीत केलेल्या व्यक्ती स्वतंत्र व्यक्ती, तिच्या सदस्यांच्या १/३ पेक्षा जास्त नसतील अशा स्वतंत्र व्यक्तींपैकी एकाची योग्य सरकारव्दारे अध्यक्ष म्हणून नियुक्ती केली जाईल.

नियोक्ता आणि कर्मचारी यांचे नियोजीत रोजगारामध्ये समान संख्येने प्रतिनिधीत्व करणे.

### ६.७.४ वेतन:

- किमान वेतन रोखीने देणे आवश्यक आहे
- किमान वेतन अंशत: रोख आणि अंशत: इतर स्वरुपात देय असल्यास योग्य सरकार अधिकृत पद्धती विषद करु शकते.
- सवलतींच्या दरात आवश्यक वस्तूंचा पुरवठा योग्य सरकार अधिकृत करु शकते.
- किमान वेतन हे वैधानिक कपातीपेक्षा जास्त, ईतर कोणत्याही कपातीविना दिले जाते.
- कमी कामगिरीच्या आधारावर किमान वेतनापेक्षा कमी वेतन देणे हे बेकायदेशीर आहे.
- जर कामगारांनी आठवड्यात ४८ तासांपेक्षा जास्त काम केले असेल तर जादातास ओव्हरटाइम (जादा काम) म्हणून मानले जाईल.



munotes.in

- ओव्हरटाईम (जादा तासांचे) मजुरी दर हे सामान्य मजुरी दरांच्या दुप्पट आहेत.

- जर नियोक्ता (मालक) पुरेसे काम देऊ शकत नसेल तर कर्मचाऱ्याला पूर्ण वेतन देणे आवश्यक आहे. परंतू जर कर्मचाऱ्याने स्वत: काम केले नसेलच तर वेतनात कपात केली जाईल.

**तक्रारी:**

किमान वेतन न देण्याच्या संदर्भात कोणत्याही दाव्यांच्या निराकरणासाठी कामगार आयुक्त किंवा इतर अधिकृत प्राधिकरणाची नियुक्ती केली जाते.

किमान वेतन ६ महिन्याच्या कालावधीत देय असेल तर अशा देयासंदर्भातील कोणत्याही तक्रारीसाठी पीडीत व्यक्ती अर्ज करु शकते.

किमान वेतनापेक्षा कमी वेतन देणे हा नियोक्त्याचा गुन्हा आहे. त्यासाठी त्याला सहा महिन्यांपर्यंत कारावास किंवा ५०० रुपये दंड किंवा दोन्ही शिक्षा होऊ शकतात.

## ६.८ वेतन देय कायदा

वेतन देय कायदा हा १९३६ मध्ये तयार करण्यात आला. ज्याचा हेतू कोणत्याही आस्थापनामध्ये काम करणाऱ्या कोणत्याही व्यक्तीला किमान वेतन अदा करणे आवश्यक आहे. हा कायदा संपूर्ण भारताला लागू आहे. हा कायदा नियोक्त्याने (मालकाने) केलेल्या अनधिकृत कपाती किंवा किमान मजूरी देण्यात विलंब यांच्या विरुध्द उपाययोजना करणे हा या कायद्याचा उद्देश आहे.

### ६.८.१ उद्दिष्ट्ये:

- कायद्यात नमूद केल्याखेरीज कोणत्याही चुकीच्या कपातीशिवाय उद्योगात कार्यरत असलेल्या विशिष्ट वर्गाच्या कामगारांना वेतन देण्याचे नियमन करणे

- मजूरी कालावधी, वेळ आणि मजूरी भरण्याची पध्दत निश्चित करण्यासंबंधीचे नियम परिभाषित करणे

- या कायद्यांतर्गत समाविष्ट कामगारांच्या हक्कांचे नियमन करणे

### ६.८.२ तरतुदी / वैशिष्ट्ये:

**१) नियमित वेतन:**

जेथे कामगारांची संख्या १००० पेक्षा कमी असेल तेथे महिन्याच्या ७ व्या दिवशी व १० व्या दिवसापूर्वी वेतन दिले जावे. वेतन कालावधी एक महिन्यापेक्षा जास्त नसावा. हा कायदा फक्त रु. ६५०० /- प्रति महिना पेक्ष जास्त वेतन नसलेल्या कर्मचाऱ्यांना लागू आहे.

munotes.in

**२) वेतन देय पध्दती:**

या कायद्यानुसार वेतन हे चलनी नोटेद्वारे किंवा नाण्यांद्वारे द्यावे लागते. जर कर्मचाऱ्याची लेखी संमती असेल तर वेतन हे कर्मचाऱ्याच्या बँक खात्यात जमा करण्याची परवानगी आहे.

**३) वेतनातून वजावट:**

कायद्यामध्ये नमूद केल्यानुसार नियोक्त्याला केवळ अधिकृत वजावट लागू करण्याची परवानगी आहे. यामध्ये दंड, कर्तव्यात कसूर, नुकसान किंवा तोटा, नियोक्त्याला दिलेल्या सेवांसाठी वजावट आणि कर्जाची वसूली आणि सहकारी संस्था आणि विमा संस्थांना द्यावे लागणाऱ्या देयकाचा समावेश आहे.

**६.८.३ वेतन देयक कायद्यातील अलीकडील बदल / दुरुस्ती:**

- या कायद्याला वेतन देयक (सुधारणा) कायदा २०१७ असे म्हटले जाते.
- वेतन देयक कायदा १९३६ च्या कलम ६ नुसार खालील कलमांमधील बदल पुढीलप्रमाणे

१) सर्व वेतन चालू नाणी किंवा चलनी नोटांमध्ये किंवा धनादेशाव्दारे किंवा कर्मचाऱ्याच्या बँक खात्यात जमा करुन दिले जाईल.

२) नियोक्त्याला कर्मचाऱ्यांचे वेतन पुढीलप्रमाणे देण्याची परवानगी दिली जाईल – अ) नाणी (Coins) किंवा चलनी नोटांमध्ये किंवा

**ब) धनादेशाव्दारे किंवा:**

१) ते कर्मचाऱ्याच्या बँक खात्यात जमा करुन विधेयक वेतन चेकव्दारे (धनादेशाव्दारे) किंवा बँक खात्याव्दारे अदा करण्यासाठी कर्मचाऱ्याची लेखी अधिकृतता मिळविण्याची आवश्यकत (अट) काढून टाकू शकते.

३) जेव्हा १००० पेक्षा कमी कर्मचारी असतील तेव्हा पगार महिन्याच्या ७ व्या दिवशी अदा करणे आवश्यक आहे. इतर बाबतीत महिन्याच्या १० व्या दिवशी पगार देणे आवश्यक आहे.

४) नुकसान किंवा तोटा या परिस्थितीत नियोक्त्याने विविध प्रकारच्या नोंदी ठेवल्या पाहिजेत. जसे मजूरीच्या नोंदी, दंडासंबंधीत नोंदी, आगाऊ रकमा घेतलेल्या नोंदी, वेतन कपातीच्या नोंदी इ.

५) एकूण पगार कपात कर्मचाऱ्याच्या एकूण वेतनाच्या ७५% पेक्षा जास्त असू नये.

६) किमान वेतनाची कमाल मर्यादा रु. १८०००/- वरुन रु. २४०००/- पर्यंत वाढविण्यात आली आहे. महिन्याच्या आधारावर किमान वेतन २४००० असणे अनिवार्य आहे.

## ६.९ कामगार भरपाई कायदा

कामगार भरपाई कायदा १९२३ हा एक प्रकारचा सामाजिक सुरक्षा कायदा आहे आणि एखाद्या व्यक्तीला किंवा त्याच्यावर अवलंबून असणाऱ्या एखाद्या व्यक्तीला अपघात किंवा दुखापत झाल्यास रोजगाराच्या दरम्यान काही व्यावसायिक आजार उद्भवल्यास व त्यामुळे संपूर्ण किंवा आंशिक अपंगत्व अथवा मृत्यू इ. भरपाईशी संबंधीत आहे.

### ६.९.१ उद्दिष्ट्ये:

कामगारांच्या नुकसान भरपाई कायद्याचा उद्देश कामगारांना किंवा त्याच्यावर अवलंबून असलेल्या व्यक्तीला अपघात झाल्यास किंवा दुखापतीमुळे अपंगत्व आल्यास किंवा कामगाराचा मृत्यू झाल्यास काही प्रमाणात दिलासा देणे हे आहे.

**व्याप्ती:**

हा कायदा संपूर्ण भारताला लागू आहे. हा कायदा जे कामगार धोकादायक व्यवसाय, कारखाने, खाणी, बांधकाम, वाहतूक, रेल्वे, जहाजे,इ. क्षेत्रात काम करतात. त्यांना हा कायदा लागू आहे. हा कायदा सशस्त्र दल संघटनातील कर्मचाऱ्यांना लागू नाही.

**काही महत्वाच्या संज्ञा:**

**अ) आयुक्त:**

कामगारांना भरपाई देण्यासाठी संबंधीत योग्य सरकारने नियुक्त केलेला अधिकारी

**ब) अवलंबून असणारी व्यक्ती (परावलंबी):**

कोणतीही व्यक्ती जी थेट मृत कामगारांशी संबंधीत आहे. जसे की पत्नी, मुले किंवा पालक

**क) नियोक्ता (मालक):**

कोणतीही व्यक्ती असो किंवा संस्था, व्यवस्थापकीय मध्यस्थ किंवा मृत कर्मचाऱ्याचा कायदेशीर प्रतिनिधी

**ड) कामगार:**

रेल्वेचा सेवक, मास्तर (मालक), नावाडी, कप्तान, गाडीचा चालक, मदतनीस, यंत्र कारागीर (यांत्रिक), सफाई कामगार हे सर्व कंत्राटी तत्वावर काम करणारे कामगार आहेत आणि ते आपल्या मालकासाठी काम करतात व त्यांच्यामध्ये मालक व नोकर असे नाते निर्माण होते.

**इ) अपंगत्व:**

अपंगत्व म्हणजे काम करण्याच्या क्षमतेत घट. अपंगत्व हे पूर्ण किंवा आंशिक असू शकते.

**भरपाईच्या अटी:**

- कायद्याच्या व्याख्येनुसार तो कर्मचारी असला पाहिजे



munotes.in

- अपघातामुळे व्यक्तिगत दुखापत झालेली असावी
- रोजगारामध्ये काम करताना हाताने दुखापत झालेली असावी
- अपघातामुळे झालेल्या दुखापतीमुळे कामगाराला कायमचे अपंगत्व किंवा मृत्यू आल्यास

**६.९.२ भरपाईसाठी अटी लागू नाहीत:**

- दुखापतीमुळे ३ दिवसांपेक्षा जास्त कालावधीसाठी अपंगत्व / काम करण्याच्या क्षमतेत घट न येणे.
- जेथे कामगार मद्यपान / मादक पदार्थांच्या प्रभावाखाली असतील किंवा कामगारांनी सुरक्षिततेसाठी कोणत्याही आदेशाचे किंवा सूचनांचे जाणीवपूर्वक पालन केले नसेल आणि त्यामुळे दुखापतीमुळे अपंगत्व किंवा मृत्यू आल्यास

**६.९.३ भरपाईची गणना:**

- **मृत्यू झाल्यास:** संबंधित घटकांनी काढलेल्या मासिक वेतनाच्या ५०% किंवा ८०००० यापैकी जे अधिक असेल ते
- **कायमस्वरुपी संपूर्ण अपंगत्व:** संबंधित घटकाच्या मासिक वेतनाच्या ६०% किंवा ९०००० यापैकी जे अधिक असेल ते
- **कायमचे आंशिक अपंगत्व:** संबंधित घटकाच्या मासिक वेतनाच्या ६०%
- **तात्पुरते अपंगत्व:** मासिक वेतनाच्या २५%

**६.९.४ कामगार भरपाई कायद्यातील अलीकडील बदल / दुरुस्ती:**

- २००९ मध्ये करण्यात आलेल्या बदल आणि सुधारणांनुसार संपूर्ण कायद्यात जेथे जेथे "कामगार" नमूद केले आहे ते "कर्मचारी" म्हणून बदल करणे आवश्यक आहे.
- दुखापतीमुळे मृत्यू आल्यास भरपाई पुढीलप्रमाणे देय असेल -

१. किमान रु. ८०००० मध्ये वाढ करुन रु. १२०००० किंवा

२. मृत व्यक्तीच्या मासिक वेतनाच्या ५०% संबंधित घटकाला देणे

- **दुखापतीमुळे कायस्वरुपी संपूर्ण अपंगत्वावर पुढीलप्रमाणे भरपाई देय असेल:**

१. किमान रु. ९०००० ची वाढ करुन रु. १४०००० किंवा

२. मृत व्यक्तीच्या मासिक वेतनाच्या ६०% संबंधित घटकाला देणे

दाव्यांच्या निपटाराकरीता वास्तविक मासिक वेतन रु. ४०००/- च्या कमाल मर्यादेशिवाय मोजावे लागेल ज्यामुळे दाव्यांच्या खर्चात अनेक पटींनी वाढ होईल



munotes.in

## ६.१० सारांश

**बाल कामगार कायदा:**

१४ वर्षाखालील कोणते मूल काम करीत आहेत आणि कुठे करीत आहेत यासंदर्भात बालकांचे संरक्षण करण्यासाठी हा कायदा संमत करण्यात आला आहे आणि १४ वर्षांपेक्षा जास्त वयाचे मूल कोणत्या प्रकारच्या नोकऱ्या करु शकते याबाबत माहिती दिली आहे.

**महिला कामगार कायदा:**

हा कायदा कारखान्यांमध्ये महिलांसाठी रोजगार आणि कामाच्या परिस्थितीचे नियमन करण्यासाठी मंजूर करण्यात आला आहे. हा कायदा महिलांची सुरक्षा आणि सुरक्षितता, कामाचे तास आणि ते काम करीत असलेल्या नोकऱ्या ह्या बाबत माहिती प्रदान करते.

**सामाजिक सुरक्षा कायदा:**

हा कायदा सामाजिक सुरक्षा आणि असंघटित क्षेत्राच्या कल्याणाशी संबंधित आहे.

**पेमेंट ऑफ ग्रॅच्युईटी कायदा:**

भारतातील पेमेंट ऑफ ग्रॅच्युटी कायदा सेवानिवृत्त कर्मचाऱ्यांना एकवेळ ग्रॅच्युटी रक्कम देण्याशी संबंधित आहे. एकाच ठिकाणी १० कर्मचारी असलेली कोणतीही संस्था यासाठी बांधील आहेत.

**कर्मचारी भविष्य निर्वाह निधी:**

भविष्य निर्वाह निधी ही एक अनिवार्य सरकारी व्यवस्थापित सेवानिवृत्ती बचत योजना आहे. ह्यामध्ये कर्मचारी आणि नियोक्ता समान प्रमाणात योगदान देतात.

**किमान वेतन कायदा:**

कामगारांसाठी किमान वेतन नियमन करण्यासाठी किमान वेतन कायदा तयार करण्यात आला आहे.

**कामगार भरपाई कायदा:**

कोणत्याही दुखापतीच्या विरोधात कामगारांना नुकसान भरपाई देण्यासाठी किंवा त्यांच्यावर अवलंबून असलेल्या कामगारांचे अपंगत्व किंवा मृत्यू किंवा जशी परिस्थिती असेल त्याप्रमाणे नुकसान भरपाई देण्यासाठी कामगार भरपाई कायदा तयार केला आहे.

## ६.११ स्वाध्याय

**रिकाम्या जागा भरा.**

१. ---------- हा कायदा १४ वर्षे किंवा त्याहून अधिक वयाच्या मुलांशी संबंधित रोजगाराच्या तरतुदींशी संबंधित आहे.

२. बालकामगार कायद्यानुसार राख उचलणे ,राखेच्या खड्डात काम, बांधकाम इत्यादी मुलांसाठी---------- व्यवसाय आहे.

३. कारखान्यात काम करणाऱ्या महिलांच्या अधिकारानुसार कोणत्याही महिलांना ----- तासापेक्षा जास्त कामाने ताणतणाव होतो.

४. --------- जीवन वार्षिक योजना निवृत्तीनंतरच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी तयार केल्या आहेत.

५. कर्मचाऱ्याला दिलेली ग्रॅच्युइटीची कमाल रक्कम ---------- आहे.

६. जर कामगाराने ४८ तासापेक्षा जास्त काम केले असेल तर जास्तीचे तास किमान वेतन कायद्यानुसार ---------- मानले जातील.

**उत्तरे:** १-बालकामगार, २-प्रतिबंधित, ३-पाच तास , ४- सेवानिवृत्ती, ५-२० लाख रुपये, ६- जास्तीचे काम (ओव्हर टाईम)

**खालील जोड्या जुळवा**

| अ | ब |
|---|---|
| १. EPFO | अ) २०१३ |
| २. कामगार भरपाई कायदा | ब) नियमन आणि नियंत्रण |
| ३. लैगिंक छळ प्रतिबंध | क) १९७२ |
| ४. ग्रॅच्युईटी कायदा | ड) १९२३ |
| ५. बाल कामगार कायदा | इ) वैधानिक मंडळ (संस्था) |

**उत्तरे-** १-इ, २-ड, ३-अ, ४-क, ५-ब,

**थोडक्यात उत्तरे द्या.**

१) बालकामगार कायदा स्पष्ट करा.

२) सामाजिक सुरक्षा कार्यक्रमात कोणते विविध कल्याणकारी कार्यक्रम समाविष्ट आहेत?

३) किमान वेतन कायदा स्पष्ट करा.

४) कोणत्या सर्व बाबी कामगार भरपाई कायद्याअंतर्गत संरक्षित आहे?

**टिपा लिहा.**

१. कर्मचारी भविष्य निर्वाह निधी कायदा

२. लैगिक छळ कायदा

*****

munotes.in

# ७

# आरोग्य आणि सुरक्षा उपाय

**प्रकरण संरचना**


७.० उद्दिष्ट्ये

७.१ प्रस्तावना

७.२ आरोग्य आणि सुरक्षितता

७.३ कार्य आणि जीवनाचा ताळमेळ

७.४ सारांश

७.५ प्रश्नसंग्रह

७.६ संदर्भ


## ७.० उद्दिष्टे

या धडयाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थी खालील बाबतीत सक्षम होऊ शकेल.

१. संस्थेमध्ये आयोजित करण्यात येणारे आरोग्य आणि सुरक्षा कार्यक्रम समजून घेणे.

२. कर्मचाऱ्यांमधील तणावाची कारणे आणि परिणाम जाणून घेणे.

३. तणाव व्यवस्थापनासाठी उपाय ओळखणे.

४. कर्मचाऱ्यांना कार्य आणि जीवनाचे संतुलन राखण्यासाठी येणाऱ्या आव्हानांची माहिती घेणे.

५. कर्मचाऱ्यांकडून आणि संस्थेकडून कार्य आणि जीवनाचे संतुलन राखण्यासाठी केलेल्या उपाययोजना समजून घेणे.

६. कर्मचाऱ्यांचे शारीरिक आणि मानसिक आरोग्य सुनिश्चित करण्यात संस्थेची भूमिका समजून घेणे.

## ७.१ प्रस्तावना

या प्रकरणामध्ये संस्थेमध्ये अंमलात आणल्या जाणाऱ्या आरोग्य आणि सुरक्षा उपायांचा समावेश आहे. मनुष्यबळ विभागाने कर्मचाऱ्यांच्या सुरक्षेसाठी योजना आखून त्या सुविधा पुरविण्याची गरज आहे. तणाव हा सामान्य घटक बनला आहे आणि अशा प्रकारे त्याचे कारण आणि परिणाम अधोरेखित केले गेले आहेत. कर्मचाऱ्यांवर होणारा ताणतणाव कमी करण्यासाठी आवश्यक त्या उपाययोजनाही करता येतील. कार्य आणि जीवनाचा ताळमेळ या संकल्पनेचा देखील समावेश आहे कारण व्यावसायिक आणि वैयक्तिक जीवनात संतुलन राखणे ही एक काळाची गरज बनली आहे, या सर्व बाबींचा समावेश या प्रकरणात केलेला आहे.

munotes.in

## ७.२ आरोग्य आणि सुरक्षा

आरोग्यामध्ये व्यक्तीची शारीरिक, मानसिक आणि भावनिक स्थिती समाविष्ट असते. आज, अनेक संस्थांनी कर्मचाऱ्यांचे शारीरिक आणि मानसिक आरोग्य सुदृढ राहण्यासाठी काळजी आणि उपाययोजना करण्यास सुरुवात केली आहे. आंतरराष्ट्रीय कामगार संघटनेच्या संघटनात्मक आरोग्य आणि जागतिक आरोग्य संघटना यांच्या संयुक्त समितीनुसार, औद्योगिक आरोग्य म्हणजे :

१) व्यवसायातील सर्व कामगारांच्या शारीरिक, मानसिक आणि सामाजिक कल्याणाची काळजी आणि देखभाल करणे.

२) कामाच्या परिस्थितीमुळे कामगारांमधील आजारी आरोग्यास प्रतिबंध करणे.

३) कामगारांना त्यांच्या रोजगारातील जोखमीमुळे आरोग्यावर प्रतिकूल परिणाम करणाऱ्या घटकांपासून संरक्षण देणे.

४) कामगाराला त्याच्या शारीरिक आणि मानसिक आरोग्याशी जुळवून घेणारे व्यावसायिक वातावरणात तयार करणे आणि त्याची देखभाल करणे.

### ७.२.१ सुरक्षा उपाय :

कर्मचारी त्यांच्या शारीरिक आणि मानसिक आरोग्याला आणि कल्याणाला धोका न देता, सुरक्षितपणे काम करू शकतील असे कामकाजाचे वातावरण तयार करणे आणि ते वातावरण तसेच सुरक्षित राखण्यासाठी संस्था कायदेशीररित्या जबाबदार आहेत.

त्याचप्रमाणे, कर्मचाऱ्यांना खालील गोष्टी करणे बंधनकारक आहे: कोणत्याही विधायी आवश्यकता आणि संस्थात्मक धोरणे आणि प्रक्रियांचे पालन करणे; मान्य सुरक्षित कार्य पद्धतींनुसार कार्य करणे आणि त्यांचे आरोग्य आणि सुरक्षितता संरक्षित करण्यासाठी प्रदान केलेल्या सर्व माध्यमांचा वापर करणे.

कंपनी (नियोक्ता) आणि कर्मचाऱ्यांच्या आरोग्य आणि सुरक्षिततेच्या जबाबदाऱ्या अनेकदा कायद्यात विहित केलेल्या असतात आणि नियम, सराव संहिता आणि मानकांद्वारे समर्थित

असतात. हे कामाच्या ठिकाणी सुरक्षितता, भरपाई आणि पुनर्वसन यावरील मार्गदर्शक तत्त्वांचा पाया आहेत.

**१. कामाच्या ठिकाणच्या धोक्यांबद्दल जागरूकता:**

वेगवेगळ्या स्तरांवर संस्थेमध्ये काम करताना येणाऱ्या विविध धोक्यांसाठी संस्थांनी कर्मचाऱ्यांमध्ये जागरुकता पसरवणे आवश्यक आहे. धोक्याच्या क्षेत्रामध्ये बैठका घेऊन, सूचना आणि सावधगिरीचे संदेश देऊन जागरूकता निर्माण करावी.

**२. कर्मचाऱ्यांना सुरक्षा प्रशिक्षण:**

सर्व स्तरांतील यवस्थापक आणि कर्मचाऱ्यांना सुरक्षा शिक्षण देणे आवश्यक आहे, कारण ते कोणत्याही यशस्वी सुरक्षा कार्यक्रमाचा पाया आहे. सुरक्षा शिक्षणाचे उद्दिष्ट दुहेरी आहे, एक म्हणजे कर्मचाऱ्यांमध्ये सुरक्षेची जाणीव विकसित करणे आणि सुरक्षा उपाय व खबरदारी याविषयी त्यांच्या बाजूने अनुकूल वृत्ती निर्माण करणे. दुसरे म्हणजे प्रत्येक कर्मचाऱ्याच्या वापरातील कौशल्य विकसित करून सुरक्षित कामाची कामगिरी सुनिश्चित करणे आणि सुरक्षा उपकरणे उपलब्ध करून देणे.

अपघातांची संख्या कमी व्हावी आणि कर्मचारीही प्रेरित व्हावेत या दृष्टिकोनातून काही संस्था त्यांच्या विभागांमधील सुरक्षा स्पर्धा आणि स्पर्धांना प्रोत्साहन देतात. सुरक्षेचे नियम तयार करून त्या  नियमांची अंमलबजावणी करण्यासाठी, कर्मचाऱ्यांना कोणत्याही उल्लंघनासाठी दोषी आढळल्यास त्यांना फटकारले जाते, दंड ठोठावला जातो आणि कामावरून काढून टाकले जाते.

**३. संरक्षणात्मक सुरक्षा उपकरणांचा वापर:**

संस्थेने कर्मचाऱ्यांना काम करताना सुरक्षा उपकरणे प्रदान करणे आवश्यक आहे. हे प्रामुख्याने उद्योग, कारखाने आणि प्रयोगशाळांमध्ये उपलब्ध करून दिले जाते. सुरक्षा उपकरणांमध्ये खालील उपकरणे समाविष्ट आहेत:

- उत्पादन विभागातील उपकरणसोबत काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांसाठी तोंडाचे मास्क, चष्मे, धुळीपासून संरक्षण मास्क, श्वसन यंत्र, श्रवण संरक्षण, योग्य हातमोजे,
- आग, चकाकी, धूळ आणि धुराच्या धोक्यांपासून डोळ्यांचे रक्षण करण्यासाठी सुरक्षा चष्मा किंवा प्लॅस्टिकची डोळ्यासाठीची ढाल,
- कर्मचाऱ्यांना उपकरणाच्या वापरासाठी मार्गदर्शन करण्यासाठी आवश्यक तेथे खूणचिट्ठी आणि चिन्हे वापरणे.
- बांधकामाच्या जागेवर काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना वैयक्तिक संरक्षण उपकरणे उपलब्ध करून देणे.

munotes.in

### ४. असुरक्षित कामाची परिस्थिती टाळणे:

अपघात टाळण्यासाठी नियमित अंतराने यंत्रसामग्री आणि उपकरणांची देखभाल आणि तपासणी करणे आवश्यक आहे. संस्थेने कर्मचाऱ्यांसाठी स्वच्छ कामाची जागा उपलब्ध करून दिली पाहिजे. प्रतिबंधित क्षेत्र, धोक्याचे क्षेत्र इत्यादींबद्दल आवश्यक त्या सूचना दिल्या पाहिजेत. सुरक्षित आणि स्वच्छ वातावरणामुळे कर्मचाऱ्यांना काम करताना आनंद वाटेल आणि त्यामुळे ते संस्थेला त्यांचे सर्वोत्तम देऊ शकतील.

### ५. सुरक्षा समितीची नियुक्ती:

संस्थेतील सुरक्षा समिती कर्मचाऱ्यांच्या सुरक्षेसाठी पाळल्या जाणाऱ्या सुरक्षा उपायांची काळजी घेऊ शकते. हे अनिवार्य नसले तरी संस्थेमध्ये सुरक्षा समिती असणे उचित आहे. समितीमध्ये अध्यक्ष, उपाध्यक्ष, सचिव आणि सरचिटणीस यांचा समावेश असतो. समितीमध्ये कामगार आणि व्यवस्थापन यांचा समावेश असावा. कर्मचारी सुरक्षित वातावरणात काम करत आहेत आणि सुरक्षेच्या सर्व उपाययोजना पाळल्या जातात याची खात्री करणे हा या समितीचा मुख्य उद्देश आहे.

### ६. सुरक्षित कामाची परिस्थिती:

संस्थेच्या मानवी संसाधन विभागाने कर्मचाऱ्यांना सुरक्षित आणि आरोग्यदायी कामाची परिस्थिती प्रदान करण्यासाठी काम केले पाहिजे. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये कामाचे समाधान मिळेल. चांगल्या आणि सुरक्षित कामाच्या स्थितीमध्ये हे समाविष्ट आहे:

- कामाची चांगली परिस्थिती (योग्य प्रकाश आणि वायुवीजन)
- स्वच्छ स्वच्छता सुविधा
- ध्वनी आणि धूळ प्रदूषणापासून संरक्षण
- प्रत्येक मजल्यावर अग्निशामक यंत्रणा बसवणे आणि त्याचा वापर सांगणाऱ्या सूचनांचा संच प्रदर्शित करणे.

### ७. अभियांत्रिकी सुरक्षा :

कोणत्याही सुरक्षा कार्यक्रमासाठी कामाचे धोके कमी करण्यासाठी योग्य अभियांत्रिकी कार्यपद्धतींचा अवलंब करणे अत्यंत महत्त्वपूर्ण आहे. नवीन उत्पादने, प्रक्रिया आणि यंत्र रचना कशा केल्या आहेत आणि आराखडा, माडणी आणि उपकरणे बसवण्यामध्ये अभियांत्रिकी सुरक्षेकडे पूर्ण लक्ष दिले जाते. अभियांत्रिकी सुरक्षाचे सर्वात महत्त्वाचे कार्य म्हणजे यंत्राच्या  चालवण्याद्वारे, उत्पादनांच्या निर्मितीच्या प्रक्रियेद्वारे, तसेच वस्तू आणि उपकरणांच्या रचना आणि मांडणीद्वारे उद्भवणारे धोके दूर करणे. ज्या यंत्रावर काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना धोका निर्माण होतो ती यंत्रे कार्यान्वित असताना सामान्यतः झाकलेली असतात किंवा काळजीपूर्वक कुंपण घातलेली असतात.

### ८. सुरक्षा  लेखापरीक्षण:

सुरक्षा  लेखापरीक्षण संस्थेमध्ये पाळले जाणारे सुरक्षा कार्यक्रम आणि पद्धती यांची तपासनी करते. लेखापरीक्षण करणाऱ्या नियोक्त्याने सुरक्षा कार्यक्रमांबद्दलची माहिती आणि त्याचा कर्मचाऱ्यांवर होणारा परिणाम तपासला पाहिजे. सुरक्षा कार्यक्रम कंपनीच्या नमूद केलेल्या उद्दिष्टांची पूर्तता करतो की नाही हे मूल्यांकन करण्यासाठी वार्षिक आधारावर लेखापरीक्षण केले जाऊ शकते.

### ९. सुरक्षा उपायांचा अवलंब केल्याबद्दल कौतुक:

संस्थेने नियमितपणे सुरक्षा उपायांचे पालन करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचे कौतुक केले पाहिजे. प्रशंसा कर्मचाऱ्याला दिलेले प्रोत्साहन किंवा प्रशंसा प्रमाणपत्राच्या स्वरूपात असू शकते. यामुळे इतर कर्मचाऱ्यांनाही सुरक्षा उपायांचे पालन करण्यास प्रोत्साहन मिळेल आणि त्यामुळे अपघातांची संख्या कमी होऊ शकते.

### ७.२.२. सुरक्षा कार्यक्रम:

कर्मचाऱ्यांसाठी कामाची जागा सुरक्षित आणि स्वच्छ राखण्यात आणि ठेवण्यासाठी मानवी संसाधन विभाग अतिशय महत्त्वाची भूमिका बजावते. कर्मचाऱ्यांना व्यावसायिक ताणापासून दूर ठेवण्यापूर्वी आवश्यक ती खबरदारी घेतल्यास अपघात मोठ्या प्रमाणात कमी केले जाऊ शकतात. जेव्हा शक्य असेल तेव्हा मानवी संसाधन विभागाने संस्थेमध्ये पाळल्या जाणाऱ्या सुरक्षा पद्धतींबद्दल जागरूकता पसरवावी.

संस्थेतील कर्मचाऱ्यांच्या सुरक्षिततेसाठी मानव संसाधन विभागाकडून खालील उपक्रम राबवले जाऊ शकतात:

१. **सुरक्षित आणि आरोग्यदायी कामाची परिस्थिती प्रदान करणे :** जेव्हा कर्मचाऱ्यांना  सुरक्षित व आनंददायी कामाचे वातावरण प्रदान केले जाते, तेव्हा कर्मचारी अत्यंत प्रेरित होऊन ते अतिरिक्त काम करतात. सुरक्षित वातावरणामध्ये प्रदूषण, धूळ इत्यादींपासून मुक्त कार्यस्थळाचा समावेश होतो. संस्थेकडून योग्य स्वच्छता सुविधा देणे हे देखील अपेक्षित आहेत. तसेच कर्मचाऱ्यांसाठी विमा आणि आरोग्य विमा सुविधा दिली जाते.

२. **सुरक्षा प्रशिक्षण आयोजित करणे:** जमिनीवर किंवा क्षेत्रीय स्तरावर काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना उद्योगातील यंत्रसामग्री आणि इतर उपकरणे हाताळण्याबाबत सुरक्षा प्रशिक्षण देणे आवश्यक असते. कोणत्याही वेळी कोणतीही दुर्घटना घडण्याची शक्यता असते आणि त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना शेवटच्या क्षणी बचाव प्रक्रियेचे प्रशिक्षण दिले पाहिजे.

३. **धोक्याचे विश्लेषण आणि नियंत्रण:** नियमितपणे सुरक्षा कार्यक्रमाचे निरीक्षण करणे आणि त्याचे लेखापरीक्षण आयोजित करणे ही मानव संसाधन विभागाची जबाबदारी आहे. तसेच कर्मचाऱ्यांना ते सुरक्षित वातावरणात काम करत असल्याची खात्री देणे गरजेचे आहे.

४. **कर्मचाऱ्यांशी नियमित संवाद:** कर्मचाऱ्यांना नियमित सुरक्षा नियमांची माहिती देणाऱ्या सूचना पाठवल्या पाहिजेत. जेथे आवश्यक असेल तेथे मानवी संसाधन विभागाने सावध रहा, मास्क घाला किंवा संरक्षणात्मक उपकरणे, कपडे, अन्य साधने यांचा संच वापरण्याच्या सूचना देण्याची व्यवस्था करणे गरजेचे आहे.

५. **सुरक्षा समिती आणि सुरक्षा धोरण निश्चित करणे:** जरी सुरक्षा समिती असणे बंधनकारक नसले तरीही सुरक्षा समिती असणे उचित आहे. या सुरक्षा समितीमध्ये उच्चस्तरीय व्यवस्थापन, मानव संसाधन विभाग, कामगारांचा एक प्रतिनिधी आणि इतर एक किंवा दोन कर्मचारी असू शकतात. समिती बाहेरील संस्थेतील एका सदस्याची अंतर्दृष्टी देण्यासाठी नियुक्ती करू शकते.

६. **कार्य सुरक्षा कार्यक्रम राबवणे/सुरक्षा जागरूकता निर्माण करणे:** मनुष्यबळ विभागाने कर्मचाऱ्यांना सुरक्षा कार्यक्रम प्रदान करण्यासाठी सक्रिय उपाययोजना करणे आवश्यक आहे. कर्मचाऱ्यांमध्ये सुरक्षेबाबत जागरूकता निर्माण करण्यासाठी कार्यशाळा आयोजित केली जाऊ शकते.

७. **उच्च व्यवस्थापनासाठी सूचना:** मानव संसाधन विभाग हा उच्च स्तरीय व्यवस्थापन आणि कर्मचारी यांच्यातील मध्यस्थ म्हणून काम करतो. संस्थेच्या कामकाजात आवश्यकतेनुसार बदल सुचवण्याचे स्वातंत्र्य कर्मचाऱ्यांना दिले पाहिजे. खुले धोरण आणि कामातील पारदर्शकता यामुळे कर्मचाऱ्यांना काम करताना अधिक सुखदायक/ सोयीस्कर वाटेल.

८. **प्रोत्साहन देणे:** जर कर्मचाऱ्यांना एखादे विशिष्ट क्रियाकलाप करण्यास प्रोत्साहित केले असेल तर ते सावधपणे करतील. अशा प्रकारे, जर कोणी कर्मचारी सुरक्षा नियमांचे पालन करत असेल आणि सुरक्षा उपकरणांचा योग्य रीतीने वापर करत असेल तर अशा कर्मचाऱ्यांना भेटवस्तू किंवा प्रशंसा प्रमाणपत्र देऊन कौतुक केले पाहिजे. संरक्षणात्मक उपकरणे, कपडे, अन्य साधने यांचा संच वापरण्याची सवय कर्मचाऱ्यांमध्ये रुजवण्यासाठी त्यांना प्रोस्ताहन देऊन हे बिंबवणे आवश्यक आहे.

munotes.in

### ७.२.३ तणाव आणि तणावाची कारणे:

आज आधुनिक स्पर्धात्मक युगामध्ये जीवनाच्या प्रत्येक क्षेत्रामध्ये अनपेक्षितपणे विविध बदल घडून येत आहेत. कामाचे स्वरूप निरंतर बदलत आहे. कर्मचाऱ्यांच्या जबाबदाऱ्या वाढल्या आहेत आणि त्यांच्या समोर रोज नवनवीन आव्हाने निर्माण होत आहेत. दिलेल्या जबाबदाऱ्या पार पाडण्यासाठी आवश्यक असणारी संसाधने तुलनेने अपुरी आहेत. कर्मचाऱ्यांच्या जवळ असणारी संसाधने आणि त्यांच्यावर असणाऱ्या जबाबदाऱ्या यामध्ये असंतुलन निर्माण झाल्यामुळे त्या व्यक्तीच्या किंवा कर्मचाऱ्याच्या जीवनात तणाव उत्पन्न होतो.

व्यक्तीच्या किंवा कर्मचाऱ्याच्या जवळ असणाऱ्या अपुऱ्या संशोधनामुळे कामामध्ये नुकसान होण्याची शक्यता निर्माण होते आणि आपण करत असलेल्या कामामध्ये आपल्याला अपयश येते काय? या विचारांमुळे व्यक्तीच्या किंवा कर्मचाऱ्याच्यावर निर्माण होणारी परिस्थिती आणि परिणाम याला तणाव म्हणता येईल.

शारीरिक, भावनिक किंवा मानसिक ताणतणावांना कारणीभूत ठरणारा कोणताही बदल म्हणून तणावाची व्याख्या केली जाऊ शकते. "तणाव म्हणजे लक्ष किंवा कृती आवश्यक असलेल्या कोणत्याही गोष्टीला तुमच्या शरीराचा प्रतिसाद होय.

**तणावाची व्याख्या :**

१. फ्रीढड कुयान्स यांनी तणावाची व्याख्या पुढील प्रमाणे केली आहे : "संघटनेचे घटक म्हणून काम करणाऱ्या व्यक्तींनी बाहेरच्या परिस्थितीशी जुळवून घेण्यासाठी केलेल्या प्रयत्नांची शारीरिक, मानसशास्त्रीय आणि वागणुकीविषयक प्रतिक्रिया म्हणजे तणाव होय.

"Stress is defined as an adaptive response to an external situation that results in physical, psychologival and behavioural deviations for organizational participats".

२. इव्हान्सविच आणि मॅटेसन यांनी केलेली तणावाची व्याख्या: "तणाव हा वैयक्तिक वैशिष्ट्ये आणि/किंवा मानसिक प्रक्रियांद्वारे मध्यस्थी करणारा एक अनुकूली आहे, जी कोणत्याही बाह्य क्रिया, परिस्थिती किंवा घटनेचा परिणाम आहे. जी एखाद्या व्यक्तीवर विशेष शारीरिक आणि/किंवा मानसिक दडपण ठेवते."

"Stress is an adaptive, mediated by individual characteristics and/or psychological processes that are a consequence of any external action, situation or event that place special physical and/or psychological demands upon a person."

प्रत्येकाला कधी ना कधी ताण येतो. मुख्यतः, तणाव दोन पद्धतीने व्यक्त होऊ शकतो.

१) सकारात्मक तणाव (Eustress) आणि

२) नकारात्मक तणाव /त्रास (Distress)

जेव्हा एखाद्या कर्मचाऱ्याला पदोन्नती दिली जाते आणि मिळालेल्या संधीचा उपयोग करून कर्मचारी जर आपली प्रगती करीत असेल तर अशा प्रकारच्या तणावाल ) सकारात्मक ताण (Eustress) असे म्हणतात. आणि जेव्हा एखाद्या कर्मचाऱ्याला कामाचे ओझे वाटू लागते, नुकसान किंवा त्याला आपल्यावर अन्याय होत असल्याची भावना म्हणजे नकारात्मक तणाव /त्रास होय.

**तणावाची कारणे:**

**तणावाची कारणे खालीलप्रमाणे आहेत.**

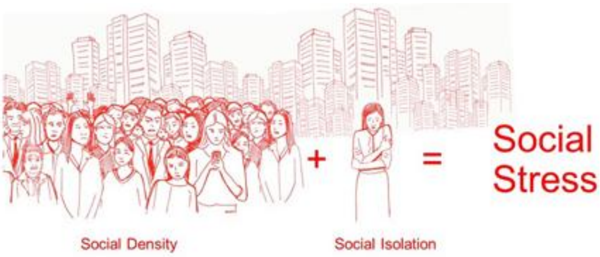
तणावाची कारणे

**अ) नोकरीतील तणाव**
१. कामाच्या ठिकाणी वातावरणात बदल
२. नोकरीच्या अस्पष्ट जबाबदाऱ्या
३. कामाची खराब परिस्थिती
४. भूमिका संघर्ष
५. कमी किंवा जास्त कामाचा बोजा
६. कामाची वेळ

**ब) गट तणाव**
सामाजिक समर्थनाचा अभाव

**क) वैयक्तिक तणाव**
१. अनपेक्षित बदल
२. व्यक्तिमत्व
३. कौटुंबिक संघर्ष

ड) इतर तणाव
१. आर्थिक संकटे
२. तांत्रिक बदल




munotes.in

### अ) नोकरीतील तणाव:

**१. कामाच्या ठिकाणच्या वातावरणात बदल:**

प्रत्येक कर्मचाऱ्याने कामाच्या ठिकाणाच्या विशिष्ट परिस्थितीशी जुळवून घेतलेले असते आणि त्या वातावरणात काम करण्याची सवय झालेली असते. परंतु जर कामाच्या ठिकाणी वातावरणात काही बदल झाला तर कर्मचाऱ्यांमध्ये तणावासारखी परिस्थिती निर्माण होऊ शकते. त्यामध्ये स्थान, वातावरण, कामाचा प्रवाह इत्यादी बदलांचा समावेश असू शकतो.

**२. नोकरीतील अस्पष्ट जबाबदाऱ्या:**

जेव्हा उमेदवाराची नियुक्ती केली जाते, परंतु त्यांच्या नोकरीच्या जबाबदाऱ्यांमध्ये स्पष्टता नसेल तर त्यामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये तणावाची परिस्थिती निर्माण होऊ शकते. कर्मचाऱ्यांना संस्थेमध्ये आपण कोणती भूमिका पार पडावी याविषयी त्यांच्या मनात संदिग्धता निर्माण होते. यामुळे गोंधळ होऊ शकतो आणि कर्मचाऱ्यांच्यामध्ये तणाव निर्माण होऊ शकतो.

**३. भूमिका संघर्ष:**

जेव्हा एखाद्या व्यक्तीला एकाच वेळी अनेक भूमिका पार पाडण्याची आवश्यकता असते, तेव्हा तो भूमिकेच्या संघर्षाच्या समस्येत येतो. त्याला “कॅच 22” असेही म्हणतात. एखाद्या व्यक्तीला त्यांच्या जबाबदाऱ्या पूर्ण न करण्याची आणि त्यांच्या भूमिकांना न्याय देण्यास सक्षम नसण्याची भीती देखील असू शकते.

**४. कामाची खराब परिस्थिती:**

जर कामाची परिस्थिती आनंददायक असेल तर ते कर्मचाऱ्यांना त्यांची सर्वोत्तम कामगिरी देण्यास प्रवृत्त करते, परतू कामाच्या ठिकाणची परिस्थिती खराब असेल तर त्यामुळे तणाव निर्माण होऊ शकतो. अनेक संस्था वातावरण, वायुवीजन सुविधा, प्रकाश योजन इत्यादींना महत्त्व देत नाहीत. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये तणावासारखी परिस्थिती निर्माण होऊ शकते.

**५. कमी किंवा जास्त कामाचा बोजा:**

जर कर्मचाऱ्यांना मर्यादित वेळेत आणि मर्यादित संसाधनांसह पार पाडण्यासाठी बऱ्याच जबाबदाऱ्या दिल्या गेल्या तर त्यांना त्या कामाचे ओझे वाटू शकते, ज्यामुळे तणाव निर्माण होऊ शकतो. काही वेळा कर्मचाऱ्यांना नीरस काम दिले जाते ज्यामुळे तणाव निर्माण होतो. तसेच काही वेळा कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या क्षमतेपेक्षा कमी काम दिले जाते ज्यामुळे तणाव निर्माण होतो.

**६. कामाची वेळ:**

आजच्या जीवघेण्या स्पर्धेच्या युगात अनेक संस्थां त्यांच्या कार्यालयाची वेळ २४ X ७ अशी ठेवतात आणि कर्मचाऱ्यांना पाळीमध्ये काम करण्यास सांगितले जाते. अशा प्रकारे फिरत्या पाळ्यांमध्ये काम केल्याने एखाद्या व्यक्तीच्या दैनंदिन दिनचर्येमध्ये अडथळा येतो. यामुळे ते त्यांच्या कुटुंबातील सदस्यांपासून देखील तुटले जाऊ शकतात आणि त्यामुळे तणावाची परिस्थिती निर्माण होऊ शकते.

**ब) गट तणाव**

**१. सामाजिक पाठिंब्याचा अभाव:**

सामाजिक समर्थनाचा अभाव हे असे सूचित करतात की लोक त्यांच्या संकटाच्या वेळी कोणत्याही मित्र किंवा नातेवाईकावर विश्वास ठेवू शकत नसल्याची तक्रार करतात. आणि यामुळेच अलगाव आणि नैराश्याची प्रकरणे दिवसेंदिवस वाढत आहेत. संयुक्त कुटुंबाचे विभक्त कुटुंबात रूपांतर झाल्याने कुटुंबातील सदस्यांमधील दरी वाढली आहे. तसेच, लोकांना व्यापून ठेवण्यासाठी तंत्रज्ञानाने मोठी भूमिका बजावली आहे. त्यामुळे लोकांमध्ये तणाव निर्माण होतो.

**क) वैयक्तिक तणाव:**

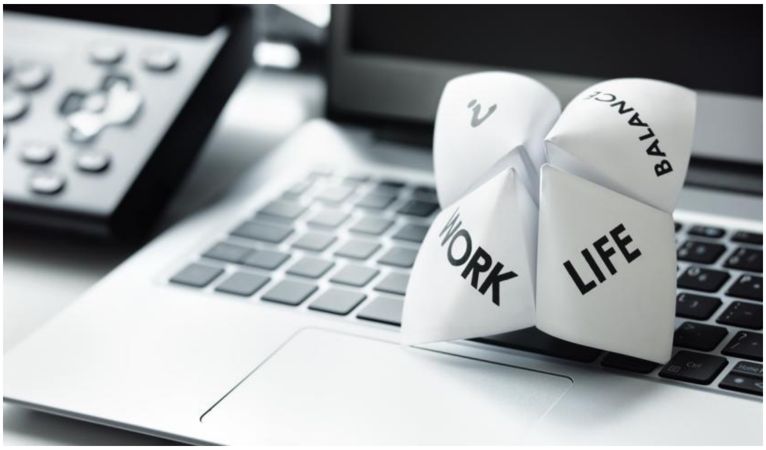
**१. अनपेक्षित बदल:**

जीवन अनिश्चित आहे आणि त्यामुळे अनेक वेळा, व्यक्ती अनपेक्षित बदल स्वीकारू शकत नाहीत. अनेक व्यक्ती या अनिश्चित वैयक्तिक नुकसानाचा सामना करू शकत नाहीत आणि त्यामुळे तणावाची परिस्थिती निर्माण होते. उदा: प्रिय व्यक्तीचा अचानक मृत्यू, लग्न इ. असे बदल बाह्य स्वरूपाचे असतात आणि त्यामुळे ते कमी करू शकत नाहीत परिणामी तणावाला सामोरे जावे लागते.

**२. व्यक्तिमत्व:**

प्रत्येक व्यक्ती वेगळी असते आणि म्हणूनच त्यांना वेगळ्या पद्धतीने सामोरे जावे लागते. मुख्यतः व्यक्तिमत्वाचे २ प्रकार असतात म्हणजे.

- व्यक्तिमत्वाची वैशिष्ट्ये अ - स्पर्धात्मक, आक्रमक
- व्यक्तिमत्त्वाची वैशिष्ट्ये ब - आरामशीर, सहनशील, सहज चालणारे,




व्यक्तिमत्व अ असलेली व्यक्ती व्यक्तिमत्व ब असलेल्या व्यक्तीच्या तुलनेत अधिक तणावपूर्ण असेल. जरी सर्व गोष्टी तयार असल्या तरी व्यक्तिमत्व अ असलेली व्यक्ती ती अंमलात आणण्यापूर्वी अधीर किंवा आक्रमक असेल. याउलट, व्यक्तिमत्व ब असलेले लोक स्वभावाने हलके असतात. ते गोष्टी खेळात घेतात आणि अशा प्रकारे ते परिस्थितीला सामोरे जाण्यास सक्षम असतात.

**३. कौटुंबिक संघर्ष:**

अनेक लोकांनी अद्याप विभक्त कुटुंब संकल्पना स्वीकारली असली तरी, कुटुंबातील सदस्यांमधील संघर्ष वाढत आहे. अशी काही प्रकरणे आहेत जेव्हा कुटुंबातील सदस्य जबाबदाऱ्या पूर्ण करू शकत नाहीत. बऱ्याच वेळा काम आणि वैयक्तिक व पारिवारीक जीवनात संतुलन राखण्यास ते सक्षम नसतात. तथापि, या संपूर्ण परिस्थितीमुळे तणाव निर्माण होतो.

**ड) इतर तणाव :**

**१. आर्थिक संकट:**

दैनंदिन जीवनात अशा अनेक घटना आहेत ज्यामुळे तणाव निर्माण होऊ शकतो. मंदी आणि साथीच्या परिस्थितीसारख्या टप्प्यामुळे अनेक पगारदार लोकांची आर्थिक कोंडी झालेली आपण बघितलेली आहे. जेव्हा खर्च वाढत असतो आणि उत्पन्नाच्या पातळीत वाढ होत नाही तेव्हा तणाव निर्माण होऊ शकतो. वाढणारी महागाई देखील कर्मचाऱ्यांसाठी तणावाची परिस्थिती निर्माण करू शकते.

**२. तांत्रिक बदल:**

जरी तंत्रज्ञानाने काम सोपे आणि जलद केले आहे, परंतु जे लोक तंत्रज्ञ नाहीत त्यांच्यासाठी ताण येऊ शकतो, कारण त्यांना नवीन प्रणाली शिकून काम करावे लागेल. प्रशिक्षण दिल्यानंतरही बरेच कर्मचारी आरामदायक नसतात आणि त्यामुळे तणाव निर्माण होतो. किंबहुना, अशी परिस्थिती त्यांच्या नोकऱ्यांनाही धोका निर्माण करू शकते.

### ७.२.४ तणावाचा नोकरीतील कामगिरीवर होणारा प्रभाव (तणावाची लक्षणे) :

**तणावाची**

**अ) संज्ञानात्मक लक्षणे**

१. अनिर्णय
२. लक्ष केंद्रित करण्यास असमर्थता
३. भीतीदायक अपेक्षा
४. सतत चिंता करणे
५. चिंताग्रस्त विचार
६. नकारात्मक विचार
७. खराब निर्णय

**ब) भावनिक लक्षणे**

१. मनःस्थिती
२. अस्वस्थता
३. शिघ्र कोप
४. चिडचिड
५. एकाकीपणा आणि अलगावची भावना
६. नैराश्य
७. सामान्य दुःख
८. आराम करण्यास असमर्थता
९. भारावून जाणे

**क ) शारीरिक लक्षणे**

१. डोकेदुखी किंवा पाठदुखी
२. मळमळ किंवा चक्कर येणे
३. निद्रानाश
४. वजन वाढणे किंवा कमी होणे
५. त्वचा फुटणे
६. छातीत दुखणे किंवा जलद हृदयाचा ठोके पडणे
७.कामवासनेतील नुकसान

**ड) वर्तणूक लक्षण**

१. खाण्याच्या सवयींमध्ये बदल
२. चिंताग्रस्त सवयी
३. अनपेक्षित समस्यांवर जास्त प्रतिक्रिया देणे
४. मारामारीत प्रवेश करणे
५. इतरांपासून वेगळे करणे
६. जबाबदारीकडे दुर्लक्ष करणे

munotes.in

### ७.२.५ कर्मचाऱ्यांचे मानसिक आरोग्य सुनिश्चित करण्यात संस्थेची भूमिका:

तणाव ही एक सामान्य घटना बनली असली तरी, त्याचा व्यक्तीवरील प्रभाव कमी करण्यासाठी काही सुधारात्मक उपाय योजले पाहिजेत. कर्मचाऱ्यांना केवळ शारीरिक तणाव नाही तर मानसिक तणावाचाही सामना करावा लागतो. कर्मचाऱ्यांमधील मानसिक तणाव कमी करण्यासाठी संस्थांनी पुढाकार घेतला पाहिजे. कर्मचाऱ्यांची मानसिक तंदुरुस्ती सुनिश्चित करण्यासाठी पुढील उपाययोजना करता येतील.

**१. आनंदी कार्यस्थळ तयार करणे:**

प्रत्येक नियोक्त्याने (कंपनीने) कर्मचाऱ्यांसाठी निरोगी कामाची जागा तयार करणे आवश्यक आहे. निरोगी कामाच्या ठिकाणी विचारांचा मुक्त प्रवाह, सामाजिक वातावरण, कधीतरी अनौपचारिक मेळावे इत्यादींचा समावेश असतो. कामाचे सुखद वातावरण कर्मचाऱ्यांना मानसिक तणाव कमी करण्यास मदत करते.

**२. लोकांशी संपर्क साधने:**

सहकारी आणि इतर कर्मचाऱ्यांसोबत अनौपचारिकपणे वेळ घालवल्याने कर्मचाऱ्यांना तणावमुक्तीचा मार्ग मिळतो. तसेच, अनौपचारिक मेळावे संस्थेचे वातावरण हलके करतात. जेव्हा कर्मचारी लोकांशी वैयक्तिकरित्या जोडलेले असतात, तेव्हा त्यांचे शरीर एक हार्मोन

सोडते ज्यामुळे त्यांचा लढा किंवा उड्डाणाचा प्रतिसाद थांबतो आणि त्यांना आराम वाटतो.

### ३. समुपदेशकाची नियुक्ती:

समुपदेशकाची नियुक्ती अत्यंत आवश्यक आहे, कारण यामुळे कर्मचाऱ्यांना तणाव-व्यवस्थापन समुपदेशन विविध प्रकारच्या मानसिक-आरोग्य व्यावसायिकांकडून दिले जाते. तणाव समुपदेशन आणि गट-चर्चा उपचार पद्धतीमुळे तणावाची लक्षणे कमी होण्यास आणि एकूणच आरोग्य आणि वृत्ती सुधारण्यासाठी फायदे सिद्ध झाले आहेत. समुपदेशन ही दीर्घकालीन वचनबद्धता असण्याची गरज नाही, परंतु काही लोकांना पात्र रोगनिवारणतज्ञाकडून तणाव-समुपदेशन सत्रांच्या मालिकेचा फायदा होतो.

### ४. विश्रांती सत्रे:

तणावपूर्ण परिस्थिती दूर करण्यासाठी किंवा दीर्घकाळापर्यंत तणावपूर्ण परिस्थिती अधिक प्रभावीपणे व्यवस्थापित करण्यासाठी विश्रांती उपयुक्त आहे. विश्रांतीमुळे कर्मचाऱ्यांच्या शरीराची रोगप्रतिकारक शक्ती वाढते आणि त्यामुळे तणावग्रस्त परिस्थितीत त्यांची ऊर्जा वाढते. ध्यान केल्याने व्यक्तीचे शरीर बरे होण्यासही मोठ्या प्रमाणावर मदत होऊ शकते.

### ५. मार्गदर्शन:

कामाच्या ठिकाणी मार्गदर्शन करणे ही शिकण्याच्या आणि वाढीच्या उद्देशाने सहकाऱ्यांमधील एक स्थापित भागीदारी आहे. जेव्हा वरिष्ठ आणि अधीनस्थ यांच्यातील संबंध गुरू आणि शिष्याचा असतो, तेव्हा कर्मचाऱ्यांना सहाय्यक वरिष्ठ अधिकारी त्यांच्या जवळ असतात तेव्हा त्यांना आरामदायक वाटते.

### ६. धोरणे आणि पद्धतीमध्ये सुधारणा करणे :

प्रत्येकावरील ताण कमी करण्यासाठी, साथीच्या रोग आणि नागरी अशांततेच्या प्रतिक्रियेत धोरणे आणि पद्धती अद्ययावत करण्यात शक्य तितके उदार आणि लवचिक राहणे आवश्यक आहे. कठोर लक्ष्यांवरील मूल्यांकनांऐवजी दयाळू अभिप्राय आणि शिकण्याच्या संधी म्हणून कार्यप्रदर्शन पुनरावलोकने पुन्हा तयार करण्याचा प्रयत्न करावा.

### ७. प्रशिक्षण:

कर्मचाऱ्यांना चिंता आणि तणाव कमी करण्यासाठी चर्चासत्रे आणि कार्यशाळांचे आयोजन केल्यास करण्यात एक लक्ष सुधारण्यासआणि प्रेरणा देण्यात मदत होईल, जे नैराश्य आणि तणाव व्यवस्थापन तंत्र आहे. यामध्ये मानसिकता, श्वासोच्छवासाचे व्यायाम आणि ध्यान यावर लक्ष दिले जाते. अशाप्प्रकारचे शिक्षण कर्मचाऱ्यांना चांगले मानसिक आरोग्य आणि वैयक्तिक आणि व्यावसायिक जीवनात आनंदी राहण्यास मदत करेल.

### ८. काम करण्यासाठी स्वायत्तता:

याचा अर्थ कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या पद्धतीने काम करण्याचे स्वातंत्र्य देणे होय. हे त्यांना अधिक प्रभावीपणे काम करण्यास आणि त्यांचे प्रयत्न करण्यास प्रेरित करते. निर्णय

घेण्याच्या प्रक्रियेसाठी त्यांचा विचार केल्याने त्यांना मूल्यवान वाटेल ज्यामुळे त्यांचे मानसिक आरोग्य सुधारेल आणि उत्पादकता देखील उच्च होईल.

**९. नियमित तपासणी:**

कर्मचारी आणि त्यांच्या कुटुंबातील सदस्यांसाठी त्यांच्या शारीरिक आणि मानसिक आरोग्याचे विश्लेषण करण्यासाठी मोफत तपासणी शिबिरे आयोजित केली जाऊ शकतात. संस्था एखाद्या पात्र मानसिक आरोग्य चिकित्सकाकडून नैराश्यासाठी मोफत किंवा अनुदानित तपासणी शिबिराचे आयोजन करू शकते. त्यानंतर निर्देशित अभिप्राय आणि योग्य असेल तेव्हा चिकित्साविषयक किंवा वैद्यकीय संदर्भ दिले जातील तसेच आवश्यक असल्यास, उदासीनता औषधे आणि मानसिक आरोग्य समुपदेशनासाठी कोणतेही खर्च नसलेले किंवा कमी खर्च असलेले आरोग्य विमे देखिल दिले जाऊ शकतात.

### ७.२.६ कर्मचाऱ्यांचे शारीरिक आरोग्य सुनिश्चित करण्यात संस्थेची भूमिका:

१. चांगली कल्याणकारी सुविधा मनोबल वाढवू शकते आणि संस्थेमध्ये चांगले कार्य वातावरण निर्माण करू शकते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना चांगल्या कल्याणकारी सुविधा पुरविल्या पाहिजेत.

२. कर्मचारी संघटनेत काम करताना आनंदी आहेत की नाही हे जाणून घेण्यासाठी त्यांच्याकडून नियमित अभिप्राय घेणे आवश्यक आहे. काही तक्रारी असल्यास त्या तात्काळ सोडवाव्यात.

३. कर्मचाऱ्यांना कोणत्याही बदलांचा सामना करणे कठीण वाटत असल्यास त्यांना प्रशिक्षण देण्यासाठी संस्थांनी पुढाकार घेणे आवश्यक आहे. नवीन सहभागींना प्रेरण प्रशिक्षण दिले जाणे आवश्यक आहे जेणेकरून ते संस्थात्मक धोरणांशी परिचित होतील.

४. कर्मचाऱ्यांनी सुद्धा त्यांची वैयक्तिक जबाबदारी आहे ती पूर्ण करणे आवश्यक आहे. प्रत्येक संस्थेने पगारी रजेची तरतूद ठेवणे आवश्यक आहे. हे त्यांना त्यांच्या वैयक्तिक आणि व्यावसायिक जबाबदाऱ्या मोठ्या प्रमाणात हाताळण्यास मदत करेल आणि त्यामुळे तणाव कमी होईल.

५. संस्थेतील नीरस काम कमी करणे आवश्यक आहे. तथापि, कर्मचाऱ्यांना नवीन आणि वेगळा अनुभव देण्यासाठी कामगारास अनुभव मिळण्याकरिता एका कामाहून त्याच दर्जाच्या दुसऱ्या कामास लावणे आणि नोकरीचे मूल्यांकनाचा अवलंब करणे आवश्यक आहे. त्यामुळे, कर्मचारी संस्थेसोबत काम करताना समाधानी होतील.

## ७.३ कार्य जीवन समतोल

"वर्क लाइफ बॅलन्स" कार्य जीवन समतोल हा शब्द १९८६ मध्ये तयार करण्यात आला होता, जरी दैनंदिन भाषेत त्याचा वापर बऱ्याच वर्षांपासून तुरळक आहे (लॉकवुड, २००३). कार्य जीवन समतोल (WLB) हे सहाय्यक आणि निरोगी कामाचे वातावरण तयार करणे आणि राखणे याबद्दल आहे, जे कर्मचाऱ्यांना व्यावसायिक आणि गैर-व्यावसायिक

भूमिकांमधील जबाबदाऱ्या पूर्ण करण्यासाठी समतोल राखण्यास सक्षम करेल आणि अशा प्रकारे कर्मचाऱ्यांची निष्ठा आणि उत्पादकता मजबूत करेल. आजकाल, बहुतेक कर्मचाऱ्यांसाठी कार्य जीवन समतोल ही वाढती चिंता बनली आहे.

वर्क लाइफ बॅलन्स: कार्य जीवन समतोल ही एक संकल्पना आहे जी कर्मचाऱ्यांच्या जीवनातील सशुल्क आणि बिनपगारी कामामध्ये त्यांचा वेळ आणि शक्ती विभाजित करण्याच्या प्रयत्नांना समर्थन देते. थोडक्यात,कार्य जीवन समतोल म्हणजे त्यांच्या वैयक्तिक आणि व्यावसायिक जबाबदाऱ्या पार पाडताना समतोल राखणे होय. कार्य जीवन समतोल ही एक व्यापक संकल्पना आहे, ज्यामध्ये एकीकडे करिअर आणि महत्त्वाकांक्षा, दुसरीकडे आनंद, विरंगुळा, कौटुंबिक आणि आध्यात्मिक विकास यांच्या तुलनेत योग्य प्राधान्य देणे समाविष्ट आहे.

### ७.३.१ काम आणि वैयक्तिक जीवनातील समतोलाचे महत्त्व:

कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या वैयक्तिक आणि व्यावसायिक जबाबदाऱ्यांमध्ये संतुलन राखण्यासाठी अनेक समस्यांना तोंड द्यावे लागत असले तरी, समतोल राखणे आवश्यक आहे, कारण यामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये उच्च उत्पादकता आणि नोकरीचे समाधान मिळेल. कामाच्या जीवनात संतुलन राखण्याचे महत्त्व खालीलप्रमाणे आहे.

### १. कर्मचाऱ्यांची उलाढाल कमी करते:

कर्मचाऱ्यांनी संस्था सोडण्याचे एक प्रमुख कारण हे आहे की ते त्यांच्या वैयक्तिक आणि व्यावसायिक जबाबदाऱ्यांमधील संतुलन राखण्यास सक्षम नाहीत. संस्थेकडून वाढती मागणी आणि वैयक्तिक पातळीवर उच्च वचनबद्धता यामुळे असंतुलनाची समस्या निर्माण होते. अशा प्रकारे, अशी परिस्थिती उद्भवते जेव्हा एखाद्या व्यक्तीला फक्त एक निवडण्याची आवश्यकता असते, म्हणजे वैयक्तिक किंवा व्यावसायिक आयुष्य. त्यामुळे अनेकजण आपली वैयक्तिक जबाबदारी पार पाडण्यासाठी नोकरी सोडतात. परंतु संस्थेने आपल्या कर्मचार्यांच्या काम आणि वैयक्तिक जीवनातील समतोल राखण्कयास मदत केली तर कर्मचाऱ्यांची उलाढाल कमी होऊ शकते.

### २. प्रतिभा टिकवून ठेवणे:

जेव्हा संस्थेमध्ये लवचिक कामाचे तास सुरू केले जातात आणि कर्मचारी कल्याणासाठी अनुकूल सुविधा वापरल्या जातात, तेव्हा कर्मचाऱ्यांना अधिक काळ टिकवून ठेवता येते. जेव्हा कर्मचारी कायम राहतात तेव्हा उलाढाल कमी करता येते आणि त्यामुळे संस्थेसाठी सद्भावना निर्माण होते.

### ३. चांगले शारीरिक आरोग्य आणि मानसिक आरोग्य:

जेव्हा कर्मचारी त्यांच्या वैयक्तिक आणि व्यावसायिक जबाबदाऱ्यांमध्ये संतुलन राखण्यास सक्षम असतात तेव्हा ते आनंदी असतात. यामुळे शारीरिक आणि मानसिक आरोग्य चांगले राहते. कामासाठी निश्चित वेळ आणि कुटुंबासमवेत दर्जेदार वेळ यामुळे लोकांना आनंद वाटतो.

**४. तणाव कमी करणे:**

आजकाल, कामाच्या जीवनातील असंतुलन हे तणाव निर्माण करणारे प्रमुख घटक बनले आहे. त्यामुळे प्रत्येक संस्थेने कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या वैयक्तिक आणि व्यावसायिक बांधिलकीमध्ये संतुलन राखण्यासाठी काही जागा देण्याचा प्रयत्न सुरू केला आहे. यामुळे ताणतणाव कमी होऊन सर्व कर्मचाऱ्यांची उत्पादकता वाढते.

**५. कर्मचाऱ्यांच्या कामातील समाधान वाढवते:**

जेव्हा कर्मचाऱ्यांना काम करण्याचे स्वातंत्र्य दिले जाते तेव्हा कर्मचारी आनंदाने काम करतात आणि त्यांच्या वैयक्तिक जबाबदाऱ्या सांभाळतात. त्यामुळे ते संस्थेच्या वाढीसाठी अधिक योगदान देतात आणि कुटुंबातील सदस्यांची मागणी देखील पूर्ण करतात.

**६. अनुपस्थिती आणि कंटाळवाणेपणा कमी करते:**

जेव्हा कर्मचारी त्यांच्या काही वैयक्तिक वचनबद्धतेची पूर्तता करतात तेव्हा ते कामातून पळून जातात. तथापि, व्यावसायिक आणि वैयक्तिक जबाबदाऱ्यांमधील संतुलन आपोआप राखले जाते, तेव्हा अनुपस्थिती कमी होते.

**७. उत्पादकता वाढवते:**

उत्पादकता म्हणजे उत्पादनात वाढ करणे. कर्मचारी जेव्हा त्यांची वैयक्तिक उद्दिष्टे पूर्ण करतात तेव्हा समर्पण आणि दृढ वचनबद्धतेने काम करतात. विशेषत: जेव्हा संस्था हा समतोल राखण्यासाठी प्रयत्न करते.

**८. संस्थेची प्रतिमा:**

जेव्हा कर्मचारी कामाच्या कामाचा आणि जीवनाचा  समतोल राखण्यास सक्षम असतात तेव्हा कर्मचाऱ्यांची एकूण कामगिरी उच्च असते. सुधारित कामगिरीमुळे संस्थेला जास्त परतावा मिळू शकतो. त्यामुळे संबंधितांमध्ये संस्थेची प्रतिमा सकारात्मक बनते.

**९. प्रेरणा:**

काम आणि जीवनातील समतोल कर्मचाऱ्यांना चांगली कामगिरी करण्यास प्रेरित करते. काम आणि जीवनातील समतोल असलेले कर्मचारी समर्पित भावनेने काम करतात. अशा प्रकारे, यामुळे संस्थेमध्ये उच्च कार्यक्षमता देखील होते.

**७.३.२  काम आणि वैयक्तिक जीवनातील समतोलाची गरज:**

१. कर्मचाऱ्यांनी सतत चांगली कामगिरी केली पाहिजे आणि बाजारातील गतिशील परिस्थितीशी जुळवून घेण्यास शिकत राहील पाहिजे. त्यात भर म्हणजे लक्ष पूर्ण करण्यासाठी वरिष्ठांकडून सततचा दबाव असणे. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या वैयक्तिक जीवनाचा त्याग करण्याशिवाय दुसरा पर्याय राहात नाही. या संपूर्ण प्रक्रियेमुळे कर्मचाऱ्यांवर ताण निर्माण होतो, जे इतर अनेक समस्यांचे मूळ आहे.

२. उच्च रक्तदाब, मधुमेह, हृदयविकाराचा झटका यासारख्या शारीरिक व्याधींनी ग्रस्त कर्मचाऱ्यांची संख्या पूर्वीपेक्षा बरीच वाढली आहे. दीर्घ आणि तणावपूर्ण कामाच्या तासांमुळे महिला कर्मचाऱ्यांना सर्वात जास्त त्रास होतो आणि त्यांना कर्करोग आणि गर्भपात इत्यादी गंभीर स्त्रीरोगविषयक समस्यांना तोंड द्यावे लागत आहे.

३. कर्मचारी घरापेक्षा कामावर जास्त वेळ घालवत असतात पती-पत्नी, आई-वडील, मुलांना आवश्येयक असलेला वेळ दिला जात नाही. अनेक वेळा कर्मचाऱ्यांना त्यांची वैयक्तिक जीवनात योग्य जागा मिळू शकत नाही.

४. कार्यालयाध्ये जास्त तास काम केल्याने कर्मचाऱ्यांचा संवाद वाढतो. कर्मचारी घरी असले तरी त्यांच्या व्यावसायिक जगात (मानसिक) राहण्याचा कल असतो. व्यावसायिक रागाचा परिणाम घरापर्यंत पोहोचतो.

५. संस्थेतील कर्मचारी कधीही शांत नसतात. जेव्हा ते कामाच्या ठिकाणी असतात तेव्हा घरी समस्या चिंतेची असतात आणि उलट घरी असतात तेव्हा कामाची चिंता करतात. नकळत, कर्मचारी निराश होतात आणि त्यांच्या व्यवसायासाठी सर्वोत्तम कामगिरी करू शकत नाहीत.

६. विभक्त कुटुंब या संकल्पनेने वैयक्तिक स्तरावर जबाबदाऱ्याही वाढवल्या आहेत आणि त्यामुळे कुटुंबातील प्रत्येक सदस्याच्या मागण्या पूर्ण करणे व्यक्तीला कठीण होऊ लागले आहे.

७. आज ग्राहकांच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांनी पाळ्यांमध्ये चोवीस तास काम करणे अपेक्षित आहे. अशा प्रकारे, पाळ्यांमध्ये काम केल्याने व्यक्तीचे चक्र विस्कळीत होते आणि ते त्यांच्या प्रि7.4 सारांश:

## ७.४ सारांश

या प्रकरणामध्ये कर्मचाऱ्यांसाठी अवलंबल्या जाणाऱ्या आरोग्य आणि सुरक्षा उपायांचा समावेश आहे. कर्मचाऱ्यांना काम करण्यासाठी आरोग्यदायी आणि सुरक्षित वातावरण राखण्यासाठी मानव संसाधन विभाग महत्त्वाची भूमिका बजावतो. तणाव अनुभवणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची संख्या वाढत आहे, त्यामुळे तणावाची कारणे ओळखली जातात. तसेच, करावयाच्या सुधारात्मक उपाययोजना नमूद केल्या आहेत. व्यावसायिक आणि वैयक्तिक अशा दोन्ही जबाबदाऱ्या सांभाळण्याचे आव्हान वाढत आहे त्यामुळे संस्थात्मक आणि वैयक्तिक प्रयत्न करणे आवश्यक आहे. लवचिक कामकाजाच्या सुविधा महत्वाच्या आहेत त्याच बाजूला व्यक्तीने घेतलेली रणनीती देखील उपयुक्त आहे.यजनांपासून दूर जातात.

## ७.५ प्रश्न

### ७.५.१ रिक्त जागा भरा.

१. ____________ ची व्याख्या शारीरिक, भावनिक किंवा मानसिक ताण निर्माण करणारा कोणताही बदल म्हणून केली जाऊ शकते.



munotes.in

२. ____________ तंत्रात कर्मचारी महत्वाच्या कालावधीत जास्त तास काम करतात आणि हे अतिरिक्त तास जमा करतात आणि शांत कालावधीत त्यांचा वापर करतात.

३. _____________ तंत्रात कर्मचाऱ्यांना दिवसाच्या महत्त्वाच्या वेळेत ते उपस्थित राहतील याची खात्री करून त्यांची सुरुवात आणि समाप्ती वेळ ठरवण्याचे स्वातंत्र्य दिले जाते.

४. जेव्हा एखाद्या व्यक्तीला एकाच वेळी अनेक भूमिका पार पाडण्याची गरज असते तेव्हा तो __________ च्या समस्येत येतो.

५. __________ मध्ये व्यक्तीची शारीरिक, मानसिक आणि भावनिक स्थिती समाविष्ट असते.

(ताण, तासांचे बँकिंग, लवचिक कामाचे तास, भूमिका संघर्ष, आरोग्य)

**जोडी जुळवा.**

| | **गट अ** | | **गट ब** |
|---|---|---|---|
| १. | विश्रांती | अ | एक भूमिका संघर्ष |
| २. | कार्य जीवन संतुलन | ब | तणावपूर्ण परिस्थिती दूर करणे |
| ३. | संकुचित कामाचा आठवडा | क | वैयक्तिक जीवनातील अनिश्चितेचा सामना |
| ४. | नोकरीचा तणाव | ड | व्यावसायिक आणि वैयक्तिक जबाबदाऱ्या सांभाळणे |
| ५. | वैयक्तिक तणाव | इ | कामाचे दिवस कमी करणे आणि दीर्घ शनिवार व रविवार असणे |

**उत्तर:** (१-ब, २-ड, ३-इ, ४-अ, ५-क)

**७.५.३ सत्य किंवा असत्य विशद करा.**

१. आरोग्यामध्ये व्यक्तीची शारीरिक, मानसिक आणि भावनिक स्थिती समाविष्ट असते.

२. ध्यान आणि योगामुळे ताण येऊ शकतो.

३. काम आणि वैयक्तिक जीवन ही समस्या फक्त पुरुषांना भेडसावते.

४. कामातील धोके कमी करण्यासाठी योग्य अभियांत्रिकी कार्यपद्धतींचा अवलंब करणे हे कोणत्याही सुरक्षा कार्यक्रमासाठी अत्यंत महत्त्वाचे आहे.

५. कर्मचाऱ्यांच्या सुरक्षिततेसाठी पाळल्या जाणाऱ्या सुरक्षा उपायांची काळजी संस्थेतील सुरक्षा समिती घेऊ शकते.

**(सत्य - १,४,५ असत्य -२,३)**

munotes.in

### ७.५.४ दीर्घ प्रश्न सोडवा.

१. संस्थेमध्ये आरोग्य आणि सुरक्षा उपाय सुधारण्यासाठी मानव संसाधन विभागाची भूमिका स्पष्ट करा.

२. काम आणि वैयक्तिक जीवन यातील समतोल याचे महत्त्व लिहा.

३. संस्थेतील कर्मचाऱ्यांना तणावाची कारणे कोणती?

४. तणावाचे व्यवस्थापन करण्याच्या विविध मार्गांवर चर्चा करा.

५. कर्मचाऱ्यांचे कार्य जीवन संतुलन राखण्यासाठी संस्थेने हाती घेतलेली विविध तंत्रे स्पष्ट करा.

### ७.५.५ टिपा लिहा:

१. विविध प्रकारचे लवचिक कामाचे तास

२. तणावाची कारणे

३. काम सुरक्षा वातावरण तयार करण्याचे मार्ग

४. तणाव कमी करण्याचे वैयक्तिक मार्ग

५. आरोग्य आणि सुरक्षा वातावरण

## ७.६ संदर्भ


- https://statswiki.unece.org/display/GFM/A+Safe+Working+Environment
- https://www.researchgate.net/publication/339643134_Health_and_Safety_of_Employees_in_Organizations
- https://www.hsa.ie/eng/Topics/Managing_Health_and_Safety/Safety_and_Health_Management_Systems/
- https://www.medicalnewstoday.com/articles/145855
- https://www.ripublication.com/gjfm-spl/gjfmv6n9_04.pdf


*****

munotes.in

# ८

# प्रतिभा व्यवस्थापन

**प्रकरण संरचना**

८.० उद्दिष्टे

८.१ प्रस्तावना

८.२ कर्मचारी प्रतिबद्धता

८.३ सहस्राब्दीचे व्यवस्थापन

८.४ प्रतिभा व्यवस्थापन

८.५ सारांश

८.६ प्रश्नसंग्रह

८.७ संदर्भ

## ८.० उद्दिष्टे

या धडयाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थी खालील बाबतीत सक्षम होऊ शकेल.

१. संस्थेशी प्रतिबद्ध असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचे महत्त्व आणि प्रभाव समजून घेणे.

२. कर्मचाऱ्यांना संस्थेशी प्रतिबद्ध ठेवण्याचे वेगवेगळे मार्ग शोधणे.

३. संस्थेतील सहस्राब्दीची (Millennials) भूमिका समजून घेणे.

४. संस्थेमध्ये सहस्राब्दीना व्यवस्थापित करण्याचे मार्ग जाणून घेणे.

५. संस्थेत प्रतिभावान कर्मचारी कायम ठेवणे.

६. जागतिक स्तरावर पाळल्या जाणाऱ्या विविध मानवी संसाधनाच्या पद्धती समजून घेणे.

## ८.१ प्रस्तावना

या धड्यामध्ये मानवी संसाधन विभागाच्या अलीकडील बाबींचा समावेश आहे. अलीकडच्या काळात तरुणांन मधली कार्यशक्ती बदलत असल्याने त्यांची कार्यशैली समजून घेणे गरजेचे आहे. मानवी संसाधन विभागासमोरील सर्वात मोठे आव्हान म्हणजे कर्मचाऱ्यांना दीर्घकाळासाठी संस्थेशी प्रतिबद्ध ठेवणे कि ज्यामुळे संस्थेमध्ये कर्मचारी मैत्रीपूर्ण व अनुकूल वातावरण राखले जाईल. अशा प्रकारे, कर्मचाऱ्यांच्या प्रतिबद्धता राखण्याचे विविध मार्ग आणि योजना या प्रकरणामध्ये समाविष्ट केलेल्या आहेत. प्रत्येक संस्थेला प्रतिभावान कर्मचाऱ्यांना संस्थेमध्ये कायम टिकून ठेवायचे असते कारण त्यांना दिल्या-जाणाऱ्या प्रशिक्षणासाठी कमीत कमी कष्ट आणि प्रयत्न करावे लागतील. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना संस्थेमध्ये कायम टिकून ठेवण्यासाठी वेगवेगळे डावपेच आखले जातात.

munotes.in

## ८.२ कर्मचारी प्रतिबद्धता

कर्मचाऱ्यांची प्रतिबद्धता ही एक संकल्पना आहे जी कर्मचाऱ्याला त्यांच्या नोकरीबद्दल वाटत असलेल्या उत्साह आणि समर्पणाच्या पातळीचे वर्णन करते. प्रतिबद्ध कर्मचारी त्यांच्या कामाबद्दल आणि कंपनीच्या कामगिरीबद्दल काळजी घेतात आणि त्यांना असे वाटत असते की त्यांच्या प्रयत्नांमुळे कंपनीच्या कामगिरीत फरक पडतो. एक प्रतिबद्ध कर्मचारी हा त्याला मिळणाऱ्या पगारापेक्षा जास्त असतो आणि ते त्यांच्या कल्याणाचा त्यांच्या कामगिरीशी निगडीत विचार करू शकतात. अशा प्रकारे त्यांच्या कंपनीच्या यशासाठी ते महत्त्वपूर्ण ठरतात.

कर्मचारी प्रतिबद्धता या संकल्पनेचा संदर्भ बहुतेक सर्वेक्षण संस्था आणि सल्लागारांशी संबंधित आहेत. हे शैक्षणिक दृष्टीकोनातून म्हणून कमी घेतले जाते. मानवी संसाधन व्यवस्थापनाच्या दृष्टीकोनातून ही संकल्पना तुलनेने नवीन आहे आणि सुमारे दोन दशकांपासून साहित्यात दिसून आली. (रॅफर्टी, माबेन, वेस्ट आणि रॉबिन्सन, २००५ मेलक्रम प्रकाशन, २००५, एलिस आणि सोरेनसेन, २००७).

**कर्मचारी प्रतिबद्धता व्याख्या:**

आजपर्यंत, कर्मचारी प्रतिबद्धता या शब्दासाठी कोणतीही एकल आणि सामान्यतः स्वीकृत व्याख्या नाही. हे स्पष्ट आहे, जर मानवातील तीन सुप्रसिद्ध संशोधन संस्थांनी या संज्ञेसाठी अग्रेषित केलेल्या व्याख्या खालील प्रमाणे आहेत :

**१) पेरिनचा ग्लोबल वर्कफोर्स स्टडी (२००३**) ही व्याख्या वापरते "कर्मचाऱ्यांची मदत करण्याची इच्छा आणि त्यांची क्षमता हे कंपनीला यशस्वी बनवतात, मुख्यत्वे शाश्वत आधारावर विवेकी प्रयत्न प्रदान करून हे होते" अभ्यासानुसार, प्रतिबद्धतेवर अनेक घटकांचा परिणाम होतो ज्यात कामाशी संबंधित भावनिक आणि तर्कशुद्ध दोन्ही घटकांच्या एकूण कामाच्या अनुभवाचा समावेश होतो.

**Perrin's Global Workforce Study (2003)** uses the definition "employees' willingness and ability to help their company succeed, largely by providing discretionary effort on a sustainable basis." According to the study, engagement is affected by many factors which involve both emotional and rational factors relating to work and the overall work experience.

**२) गालाप संस्था कर्मचाऱ्यांच्या सहभागाची व्याख्या** कामातील सहभाग आणि उत्साह म्हणून करते. गालाप हे डेर्नोव्हसेक (२००८) यांनी उद्धृत केल्याप्रमाणे कर्मचाऱ्यांच्या प्रतिबद्धतेची तुलना कर्मचाऱ्यांच्या सकारात्मक भावनिक जोडनी आणि कर्मचाऱ्यांची वचनबद्धता याचाशी केली आहे.

**Gallup organization defines** employee engagement as the involvement with and enthusiasm for work. Gallup as cited by Dernovsek (2008) likens employee engagement to a positive employees' emotional attachment and employees' commitment.

munotes.in

**३) रॉबिन्सन इट अल (२००४) यांनी केलेली कर्मचाऱ्यांच्या प्रतिबद्धतेची व्याख्या**, "संस्थेबद्दल कर्मचाऱ्याची सकारात्मक वृत्ती आणि तिचे मूल्य म्हणून करते. एका प्रतिबद्ध कर्मचाऱ्याला व्यवसायाच्या संदर्भाची जाणीव असते आणि संस्थेच्या फायद्यासाठी नोकरीमध्ये कामगिरी सुधारण्यासाठी सहकाऱ्यांसोबत काम करते. संस्थेने प्रतिबद्धता विकसित करण्यासाठी आणि त्यांचे पालनपोषण करण्यासाठी कार्य केले पाहिजे, ज्यासाठी नियोक्ता आणि कर्मचारी यांच्यातील द्वि-मार्गी संबंध आवश्यक आहेत.

Robinson et al. (2004) define employee engagement as "a positive attitude held by the employee towards the organization and its value. An engaged employee is aware of business context, and works with colleagues to improve performance within the job for the benefit of the organization. The organization must work to develop and nurture engagement, which requires a two-way relationship between employer and employee."

**४) हेविट असोसिएट्स कर्मचाऱ्यांच्या प्रतिबद्धतेची व्याख्या** करते कि, "ज्या स्थितीत व्यक्ती भावनिक आणि बौद्धिकदृष्ट्या संस्थेशी किंवा गटासाठी वचनबद्ध असतात ती अवस्था होय".

Hewitt Associates defines employee engagement as the state in which individuals are emotionally and intellectually committed to the organisation or group.

५) गॅरी डेस्लर कर्मचाऱ्यांच्या प्रतिबद्धतेचा संदर्भ मानसशास्त्रीयरित्या गुंतलेला आहे, त्याच्याशी जोडलेला आहे आणि एखाद्याचे काम पूर्ण करण्यासाठी वचनबद्ध आहे.

Gary Dessler refers employee engagement as being psychologically involved in, connected to and committed to getting one's job done.

### ८.२.१ कर्मचारी प्रतिबद्धतेचे स्तर:

#### १. अत्यंत प्रतिबद्ध असलेले कर्मचारी:

हे कर्मचारी त्यांच्या कामाच्या ठिकाणाबद्दल अतिशय अनुकूल मते ठेवतात. जेव्हा कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कार्यसंघाशी जोडलेले वाटते, त्यांच्या नोकऱ्या आवडतात आणि त्यांच्या संस्थेबद्दल सकारात्मक भावना असतात. ते कायम राहण्यास बांधील आहेत आणि संस्थेला यशस्वी होण्यासाठी अतिरिक्त प्रयत्न करतात. हे "समर्थक" त्यांच्या कंपनीबद्दल कुटुंबीय आणि मित्रांसोबत खूप बोलतात. ते त्यांच्या सभोवतालच्या इतर कर्मचाऱ्यांना त्यांचे सर्वोत्तम कार्य करण्यास प्रोत्साहित करतात.

#### २. माफक प्रमाणात प्रतिबद्ध असलेले कर्मचारी:

या प्रकारचे कर्मचारी त्यांच्या संस्थेला माफक प्रमाणात अनुकूल प्रकाशात पाहतात. त्यांना त्यांची कंपनी आवडते पण ते स्वत:च्या वाढीसाठी संधी पाहतात. अशा कर्मचाऱ्यांना अधिक जबाबदाऱ्या देण्याची शक्यता कमी असते कारण ते कमी कामगिरी करू शकतात. संस्थेबद्दल किंवा त्यांच्या नोकरीबद्दल काहीतरी आहे, जे त्यांना पूर्ण प्रतिबद्धतेपासून मागे ठेवते.

### ३. जेमतेम प्रतिबद्ध असलेले कर्मचारी:

जेमतेम प्रतिबद्ध असलेले कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या नोकरीतील पदाबद्दल रस नसतो. अशा कर्मचाऱ्यांकडे सहसा त्यांच्या संस्थेत स्थानाबद्दल प्रेरणा नसते आणि ते मिळवण्यासाठी जेवढे काम करता येईल तेवढेच ते करतात, कधीकधी कमी प्रयत्न करतात. ते संस्थेच्या फायद्यासाठी कोणतेही अतिरिक्त प्रयत्न करण्यास तयार नसतात. क्वचितच प्रतिबद्ध कर्मचारी कदाचित इतर नोकऱ्यांवर संशोधन करत असतील आणि त्यांना उलाढालीचा धोका जास्त असतो.

### ४. अप्रतिबद्ध कर्मचारी:

अप्रतिबद्ध कर्मचाऱ्यांचे त्यांच्या कामाच्या ठिकाणाबद्दल नकारात्मक मत असते. त्याची संस्थेचे ध्येय, उद्दिष्टे आणि भविष्याबद्दल त्यांचा कोणताही नसतो. त्यांच्यामध्ये पद आणि जबाबदाऱ्यांशी बांधिलकीचा अभाव असतो. अप्रतिबद्ध कर्मचाऱ्यांना कसे हाताळायचे हे समजून घेणे महत्त्वाचे आहे, जेणेकरून त्यांच्या नकारात्मक धारणांचा त्यांच्या सभोवतालच्या कर्मचाऱ्यांच्या उत्पादकतेवर परिणाम होणार नाही.

## ८.२.२ कर्मचारी प्रतिबद्धतेसाठीचे कारणीभूत घटक:

कर्मचाऱ्यांना संस्थेशी प्रतिबद्धीत करणे हे एका दिवसाचे काम नाही. तथापि, कर्मचाऱ्यांना संस्थेशी वचनबद्ध बनवण्यासाठी चांगला वेळ लागतो. कर्मचाऱ्यांच्या सहभागास कारणीभूत असलेले चालक किंवा घटक खालीलप्रमाणे आहेत.

### १. सकारात्मक कार्य संस्कृती:

सकारात्मक कार्य संस्कृती नेहमीच कर्मचाऱ्यांची उर्जा वाढवते आणि कर्मचाऱ्यांमध्ये कामाचे समाधान निर्माण करते. सकारात्मक कार्यसंस्कृतीमध्ये लवचिक कामाचे तास, कल्याणकारी सुविधा, शांत वातावरण इत्यादींचा समावेश होतो. कर्मचाऱ्यांना देखील संस्थेशी स्वत:चे संबंध असल्याचे जाणवते आणि ते सकारात्मकरित्या संस्थेशी प्रतिबद्ध राहू शकतात. सकारात्मक कार्य संस्कृतीमध्ये खालील बाबी समाविष्ट होतात :

- आरामदायी कामाची ठिकाणे
- राजकारणाचा अभाव
- कामात पारदर्शकता

### २. व्यावसायिक विकास:

प्रत्येक कर्मचारी वैयक्तिक आणि व्यावसायिक वाढ व विकास करण्याच्या उद्देशाने एखाद्या संस्थेला जोडला जातो. तथापि, जेव्हा कर्मचाऱ्यांना नीरस किंवा कमी दर्जाचे काम दिले जाते तेव्हा ते स्वतःला संस्थेपासून वेगळे करून घेतात. त्यामुळे संघटनात्मक वाढीसोबतच कर्मचाऱ्याच्या वैयक्तिक वाढीचीही काळजी घेणे आवश्यक आहे.

### ३. पोचपावती:

कर्मचाऱ्यांना जेव्हा त्यांच्या उत्कृष्ट कामाबद्दल वरिष्ठ किंवा उच्चस्तरीय व्यवस्थापनाद्वारे पोचपावती मिळते तेव्हा ते खूप प्रेरित होतात. ओळख पोचपावती नेहमीच पैशाच्या स्वरूपात नसते परंतु कर्मचाऱ्यांच्या सभेमध्ये त्यांच्या कामाची केलेली एक लहान शाब्दिक प्रशंसा देखील कर्मचार्यांना प्रोत्साहित करू शकते. खरं तर, ते सर्व कर्मचारी जे उच्च पातळीवर कार्यरत आहेत, त्यांना त्यांच्या वरिष्ठांकडून संस्थेतील त्यांच्या कामासाठी आणि वागणुकीसाठी खूप प्रेरणा मिळते.

### ४. स्वायत्ततेची भावना:

आज प्रत्येक कर्मचारी काम करण्याचे स्वातंत्र्य शोधतो. कर्मचाऱ्यांना संस्थेत काम करत असताना स्वतःसाठी मोकळीक हवी असते. वरिष्ठ जेव्हा एखादे काम किंवा जबाबदारी सोपवतात तेव्हा जर कर्मचाऱ्यांना काम करण्यासाठी मोकळीक किंवा स्वायत्तता मिळणार नसेल तर ते जबाबदारी स्वीकारत नाहीत. म्हणून, जर कर्मचाऱ्यांना काम करताना स्वातंत्र्य दिले कि कर्मचाऱ्यांची बांधिलकी आणि प्रतिबद्धता वाढते.

### ५. समान संधी:

संस्थेमध्ये सर्व कर्मचाऱ्यांना समान वागणूक दिली पाहिजे. पदोन्नती आणि वेतनवाढ देतानाही योग्य न्याय झाला पाहिजे. अशाप्रकारे सर्व कर्मचारी यशाच्या शिडीवर चढण्यासाठी आपले सर्वोत्तम प्रयत्न करत असतात आणि चांगल्या कामासाठी किंवा पोचपावती साठी त्यांचे सर्वोतोपरी कौशल्य पणाला लावतात. हे दर्शविते की जेव्हा कर्मचारी त्यांना सिद्ध करण्याची संधी दिली जाते तेव्हा ते अत्यंत प्रतिबद्ध असतात.

### ६. संवाद (संप्रेषण):

संस्थेमध्ये पारदर्शक संवादाचे नेहमीच कौतुक केले जाते. जेव्हा कर्मचाऱ्यांच्या कल्पनेकडे लक्ष दिले जाते तेव्हा त्यांना वाटते की त्यांचे विचार मूल्यवान आहेत आणि यामुळे ते दीर्घ कालावधीसाठी संस्थेसाठी उत्कृष्ठ काम करतात. अनेक संस्थांनी “खुले धोरण” पाळण्यास सुरुवात केलीली आहे.

### ७. भरपाई पॅकेज:

कर्मचारी योग्य मोबदला मिळवण्यासाठी संस्थेमध्ये काम करतात. म्हणून, त्यांना त्यांच्या कामासाठी चांगला मोबदला मिळणे आवश्यक आहे त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना चालना मिळेल. शिवाय, भरपाई वेळेवर दिली जाणे आवश्यक आहे, देय देण्यास विलंब झाल्यास कर्मचाऱ्यांमध्ये मतभेद होऊ शकतात.

### ८. निर्णय प्रक्रियेत सहभाग:

जेव्हा कर्मचाऱ्यांना कंपनीच्या/संस्थेच्या महत्त्वपूर्ण निर्णय प्रक्रियेत सहभागी घेण्याची परवानगी दिली जाते, तेव्हा त्यांना विशेषाधिकार वाटतो आणि जेव्हा त्यांच्या कल्पना

अंमलात आणल्या जातात, तेव्हा त्यांना अधिक मूल्यवान वाटते. त्यामुळे संस्थेबद्दल कर्मचाऱ्यांची बांधिलकी पातळी उच्च होते आणि ते समर्पितपणे काम करतात.

### ९. नेतृत्व शैली:

आजकाल, नेतृत्वाची निरंकुश शैली कर्मचारी स्वीकारणार नाहीत कारण त्यांना त्यांच्या स्वतःच्या शैलीत काम करायचे आहे. यामुळे कर्मचाऱ्यांची उच्च उलाढाल होऊ शकते आणि संस्थेतील कर्मचाऱ्यांना नोकरीत समाधानाची कमतरता देखील असू शकते. अशा प्रकारे सल्लागार किंवा आश्वासक नेतृत्व शैली आजच्या आधुनिक संस्थेसाठी अधिक योग्य आहे.

### १०. कर्मचाऱ्यांसाठी अनुकूल धोरणे:

जेव्हा उच्चस्तरीय व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांसाठी अनुकूल धोरणे तयार करतात तेव्हा त्यांना आनंद होतो आणि त्यांना अधिक समर्पितपणे काम करण्यास प्रोत्साहन मिळते. धोरण तयार करतांना कुटुंबातील सदस्यांना मिळणाऱ्या फायद्यांचाही विचार केला पाहिजे. कर्मचारी अनुकूल धोरणांमध्ये खालील गोष्टी समाविष्ट असतात:

- ईपीएफ, विमा योजना इत्यादींसाठी व्यवस्था करणे,
- रजेची सुविधा पुरवणे,
- कर्मचाऱ्यांच्या चांगल्या कामगिरीसाठी नियमित कार्यशाळा आयोजित करून मार्गदर्शन करणे.

## ८.३ सहस्राब्दीचे व्यवस्थापन

ऑक्सफर्ड लिव्हिंग डिक्शनरी एका सहस्राब्दीचे वर्णन असे करते कि, "एक व्यक्ती जी २१ व्या शतकाच्या सुरुवातीस तरुण वयात पोहोचते."

तसेच मेरियम-वेबस्टर डिक्शनरीने केलेली सहस्राब्दीची व्याख्या "१९८० किंवा १९९० च्या दशकात जन्मलेली व्यक्ती होय"

यांना Gen Y किंवा Y पिढी : जनरेशन Y असे देखील म्हणतात, "मिलेनिअल्स" म्हणजे १९८०आणि २००० च्या दशकाच्या सुरुवातीच्या काळात जन्मलेल्या व्यक्तीं कि जे जनरेशन X चे अनुसरण करतात. सहस्राब्दींना इको बूमर म्हणून देखील संबोधले जाते.

प्यू रिसर्च सेंटरच्या मते, सहस्राब्दीचे (मिलेनियल्सने) २०१६ मध्ये कामगार दलातील सर्वात मोठा घटक म्हणून इतर सर्व पिढ्यांना मागे टाकले आहे. २०१७ पर्यंत, जनरेशन X च्या तुलनेत १९८१ ते १९९६ दरम्यान कामगार दलातील ५६ दशलक्ष सदस्यांचा जन्म झालेला आहे, जे सुमारे ५३ दशलक्ष होते आणि बेबी बूमर्स, जे सुमारे ४१ दशलक्ष होते. सहस्राब्दी (मिलेनिअल) हे आता कामगार दलातील कर्मचाऱ्यांचा एक महत्त्वपूर्ण भाग आहे आणि ते त्यांच्या स्वत: च्या तालावर चालतात. ते कार्य संस्कृतीत क्रांती घडवत आहेत



munotes.in

आणि व्यवस्थापकांनी त्यांच्या कार्यशैली मान्य केल्या पाहिजेत, विशेषत: कारण २०३० पर्यंत, ७५% सहस्राब्दी असतील. सहस्राब्दी व्यवस्थापित करण्याचे खालील मार्ग आहेत:

**१. निर्णय घेणाऱ्या संघाचा एक भाग म्हणून सहस्राब्दीचा समावेश करणे:**

सहस्राब्दी शाळेत गेले तेव्हाच्या दशकात शिक्षणाच्या दृष्टिकोनातील बदलांपैकी एक महत्वाचा बदल म्हणजे संघकार्य आणि गट प्रकल्पांवर वाढलेला भर होय. प्राथमिक शाळेपासून ते महाविद्यालयापर्यंत, या पिढीतील सदस्यांना संघाचा भाग म्हणून कार्ये पूर्ण करण्यास सांगितले जाणे सामान्य होते. परिभाषित भूमिकांसह एकत्रितपणे काम करणाऱ्या प्रत्येकावर विसंबून राहतील अशा प्रकारे संस्थेच्या कर्मचाऱ्यांची रचना करून, त्यातील काही तरुण कर्मचाऱ्यांची ताकद, कार्य कौशल्य, तांत्रिक ज्ञान याचा कंपन्या / संस्था घेऊ शकतात.

**२. लवचिकता:**

कामाच्या ठिकाणी लवचिकतेचे अनेक प्रकार आहेत, ज्यामध्ये दूरस्थपणे काम करणे आणि त्यांचे कामाचे तास निवडण्याचे स्वातंत्र्य यांचा समावेश आहे. बहुसंख्य सहस्राब्दी लोकांना कामाच्या ठिकाणी लवचिकता हवी असते आणि आधुनिक तंत्रज्ञानामुळे अनेक कंपन्या त्याची अंमलबजावणी करत आहेत. जेव्हा सहस्राब्दीना (मिलेनिअल्सना) त्यांच्या स्वत:च्या पद्धतीने काम करण्याचे स्वातंत्र्य दिले जाते तेव्हा त्यांची उत्पादकता वाढण्याची शक्यता असते. त्यामुळे अधिक लवचिक कार्यस्थळाच्या दिशेने लहान पावले देखील सहस्राब्दीची प्रेरणा पातळी वाढवू शकतात.

**३. संघ कार्याच्या भावनेला प्रोत्साहन देणे:**

सहस्राब्दी (मिलेनियल) एकाकी न राहता संघ म्हणून काम करण्यास प्राधान्य देतात. जीवनात आणि कामाच्या ठिकाणी सामाजिक संबंध महत्त्वाचे आहेत. सहस्राब्दी (मिलेनियल) आणि त्यांचे सहकारी यांच्यातील संबंधधांची भावना वाढवून, व्यवस्थापक संघ कार्य वाढवू शकतात, सद्भावना वाढवू शकतात आणि कर्मचारी कामावर असताना त्यांना अधिक व्यस्त ठेवू शकतात. काही सामाजिक आणि हलके वातावरण सहस्राब्दीद्वारे (मिलेनियलद्वारे) प्रोत्साहित केले जाते.

**४. सहस्राब्दीना उद्देश आणि जबाबदारी द्या:**

सहस्राब्दी कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कामात उद्देश शोधण्यात मदत करण्यासाठी, कंपन्यांचा स्वतःचा एक स्पष्टपणे परिभाषित उद्देश असावा: त्यांना ते कुठे जात आहेत हे माहित असणे आवश्यक आहे आणि ते कंपनी किंवा संस्थेच्या भविष्यतील वाटचालीत त्यांचे स्थान काय आहे? हे कर्मचाऱ्यांना दर्शविणे आवश्यक आहे. मोहीम आणि योजनेसह, व्यवस्थापक मागे थांबून, कर्मचाऱ्यांवर त्यांची कामे चांगल्या प्रकारे करण्यासाठी विश्वास ठेवू शकतात.

**५. नवकल्पना आणि प्रयोग स्वीकारा:**

सहस्राब्दीना कार्यक्षेत्रात काहीतरी अतिरिक्त आणायचे आहे. त्यांना त्यांची सर्जनशीलता आणि नावीन्य दाखवण्याची परवानगी दिल्याने त्यांना अधिक प्रतिबद्ध कर्मचारी बनण्यास

आणि त्यांची कामगिरी वाढविण्यात मदत होईल. त्यानंतर, संस्थेला उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी देखील त्याचा फायदा होईल.

### ६. पारदर्शकता राखणे:

सहस्राब्दी इतर कामगारांपेक्षा वेगळे नसतात. त्यांना त्यांच्या कामाबद्दल आणि भविष्यातील संभाव्य प्रगतीबद्दल वैयक्तिकरित्या संवाद साधायचा असतो. सहस्राब्दी डिजिटल संज्ञापनाला प्राधान्य देतात कारण ते त्याच्यासोबत मोठे झाले आहेत आणि त्यात पारंगत आहेत, परंतु या क्षेत्रांमध्ये वैयक्तिक संवादाला प्राधान्य देण्याच्या बाबतीत ते इतर पिढ्यांपेक्षा वेगळे नाहीत.

### ७. समुपदेशन:

सहस्रावधी लोक जेव्हा संस्थेत सामील होतात तेव्हा ते कमी वयाचे असतात आणि म्हणूनच, त्यांना मार्गदर्शन करण्यासाठी आणि त्यांना सल्ला देण्यासाठी कोणीतरी असणे आवश्यक आहे. अशा प्रकारे, समुपदेशकाशी एक बैठक आयोजित करणे आवश्यक आहे. बऱ्याच वेळा, सहस्राब्दीचा वरिष्ठ देखील मार्गदर्शक किंवा सल्लागार म्हणून काम करू शकतो.

### ८. लक्ष साधक:

सहस्राब्दी लोक त्यांचे संपूर्ण आयुष्य लक्ष वेधतात. लक्ष न दिल्याने कोणतीही गोष्ट अनादर किंवा गृहीत धरली जाऊ शकते. त्यांना सूक्ष्म-व्यवस्थापित व्हायचे नसले तरी, त्यांनी चांगले काम केले असल्यास त्यांचे कार्य आणि प्रयत्न लक्षात यावे आणि त्यांचे कौतुक केले जावे अशी त्यांची इच्छा आहे. मागील पिढ्यांच्या विपरीत, संस्था सहसा त्यांच्यावर प्रकल्पाची जबाबदारी टाकू शकत नाही आणि अभिप्रायसाठी प्रक्रियेचा पाठपुरावा करू शकत नाही.

### ९. मार्गदर्शक म्हणून काम करणे:

ते दिवस गेले जेव्हा वरिष्ठ बॉससारखे काम करत होते तर आता वरिष्ठांना मार्गदर्शक म्हणून काम करण्याची आवश्यकता आहे. मार्गदर्शन करतांना वरिष्ठांना मार्गदर्शन करणे, सल्ला देणे आणि त्यांच्या अधीनस्थांना काम समजून घेण्यासाठी आणि वातावरणाशी जुळवून घेण्यासाठी मदत करणे आवश्यक आहे. नवोदितांसाठी ते अतिशय उपयुक्त आहे कारण त्यांना संस्थेत काम करणे सोयीचे वाटते. मार्गदर्शकांनी अधीनस्थांसाठी एक आदर्श म्हणून काम केले पाहिजे.

### १०. चांगली कार्यसंस्कृती निर्माण करणे:

सहस्राब्दी कर्मचारी मजबूत संस्कृती आणि मूल्ये असलेल्या कंपन्यांकडे आकर्षित होतात, जे त्यांच्या स्वतःच्या कल्पना आणि जीवनशैलीशी सुसंगत असतात. त्यांना असे वाटणे आवश्यक आहे की ते जे करतात ते फायदेशीर आहे आणि पैसे कमवण्यापलीकडे त्याचा अर्थ आहे. त्यांच्या वातावरणावर सकारात्मक परिणाम करणाऱ्या महत्त्वाच्या गोष्टीचा भाग

munotes.in

बनून ते प्रेरित होतात. जर कंपनीची संस्कृती सुसंगत नसेल, तर ते त्वरीत लक्षात घेतील आणि ते संस्थेसोबत राहतील की नाही यावर गंभीरपणे पुनर्विचार करतील.

## ८.४ प्रतिभा व्यवस्थापन

प्रतिभा व्यवस्थापन हा मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचा अविभाज्य भाग आहे. प्रतिभा व्यवस्थापनाची व्याख्या "संस्थेच्या वर्तमान आणि भविष्यातील उद्दिष्टे किंवा गरजा पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक योग्यता किंवा कौशल्ये असलेल्या लोकांना नियुक्त करण्यासाठी किंवा नियुक्त करण्यासाठी, विकसित करण्यासाठी आणि टिकवून ठेवण्यासाठी जाणीवपूर्वक लागू केलेला दृष्टीकोन म्हणून केली जाऊ शकते". आधुनिक काळात प्रतिभा व्यवस्थापन ही एक अपरिहार्य व्यवस्थापन प्रक्रिया बनली आहे. आज व्यावसायिक जगाच्या प्रत्येक क्षेत्रात खडतर स्पर्धेमुळे, संस्था नोकरीच्या बाजारपेठेतील सर्वोत्तम लोकांसाठी संघर्ष करत आहेत.

### ८.४.१ प्रतिभा व्यवस्थापनाचे महत्त्व:

१. **उच्च उत्पादकता:** उत्पादकता हि वापरलेली साधन सामुग्री, केलेले कष्ट आणि त्यापासून मिळालेले उत्पादन या संदर्भात मोजली जाते. हुशार कर्मचारी कामाच्या पद्धतीचा चांगल्या प्रकारे वापर करून उत्तम कामगिरी करतात. प्रतिभावान कर्मचारी समान साधन सामुग्री व लागण किंवा कमी लागणसह मिळणाऱ्या उत्पादनाच्या बाबतीत अधिक योगदान देतात.

२. **खर्चात कपात:** जेव्हा प्रतिभावान कर्मचारी कायम ठेवले जातात, तेव्हा ते साहित्य आणि यंत्रसामग्रीचा अधिक किफायतशीर वापर करतात. उत्पादकता वाढीसह अपव्यय आणि नासाडी कमी करणे ज्यामुळे उत्पादन प्रक्रियेतील खर्च / लागत कमी करण्यास मदत होते. सर्व उपलब्ध संसाधनांचा उत्तम वापर केला जातो.

३. **सांघिक भावना:** दीर्घकालीन कालावधीसाठी काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यामुळे सांघिक कार्य, सांघिक भावना आणि आंतर-संघ सहकार्याची भावना निर्माण होण्यास मदत होते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये शिकण्याची आवड निर्माण होण्यास मदत होते. जेव्हा विविध विभागातील सर्व कर्मचारी एका संघात काम करतात तेव्हा ते सौहार्दपूर्ण कर्मचारी संबंध निर्माण करण्यास मदत करते जेणेकरून वैयक्तिक उद्दिष्टे संस्थात्मक उद्दिष्टांशी जुळतात. ज्यामुळे संस्थेची प्रगती होते.

४. **मानवी संसाधनांचा इष्टतम वापर:** संसाधनांच्या इष्टतम वापरामध्ये साहित्य, पैसा आणि मानवी संसाधनांचा सर्वोत्तम वापर समाविष्ट असतो. प्रतिभावान कर्मचारी मानवी संसाधनांच्या वापरास अनुकूल बनविण्यात मदत करतात, ज्यामुळे संस्थेला संस्थेच्या भौतिक आणि आर्थिक संसाधनांचा सर्वोत्तम वापर करण्यास मदत होते.

५. **पर्यवेक्षणाचा भार कमी होतो:** प्रतिभावान कर्मचारी स्वावलंबी आणि प्रेरित असतात. त्यांना कमी मार्गदर्शन आणि नियंत्रण आवश्यक आहे. त्यामुळे, पर्यवेक्षणाचा भार कमी होतो आणि पर्यवेक्षणाचा कालावधी वाढवता येतो. ते सुप्रशिक्षित आणि प्रेरित कर्मचारी असल्यामुळे पर्यवेक्षणाशिवाय कार्यक्षमतेने आणि प्रभावीपणे काम करतात.

६. **संस्थात्मक वातावरण:** एक प्रतिभावान कर्मचारी संस्थेचे वातावरण सुधारण्यास आणि दीर्घकाळ टिकण्यास मदत करतो. अशा प्रकारे, कर्मचारी आणि उच्च-स्तरीय व्यवस्थापन यांच्यातील संबंध सौहार्दपूर्ण असू शकतात.

७. **मजबूत आणि सक्षम कर्मचारीवृंद:** प्रत्येक संस्थेचे यश त्याच्या कर्मचाऱ्यांमध्ये असते. तथापि, प्रतिभावान कर्मचारी मिळवणे आणि त्यांना दीर्घकाळ टिकवून ठेवणे हे एक कार्य आहे. अशाप्रकारे, मानवी संसाधन विभागाला प्रतिभावान कर्मचारी टिकवून ठेवण्यासाठी कठोर परिश्रम करणे आवश्यक आहे. जेणेकरून संस्थेमध्ये उच्च उत्पादकता राखण्यासाठी संस्थेकडे मजबूत आणि बौद्धिक कार्यबल असेल.

८. **कर्मचाऱ्यांची उलाढाल कमी करते:** जेव्हा बुद्धीजीवी कामावर घेतले जातात आणि जेव्हा ते संस्थेत काम करून समाधानी असतात, तेव्हा ते संस्थेत दीर्घकाळ टिकून राहतात. अशा प्रकारे, एखादी संस्था बाजारात सद्भावना निर्माण करते आणि कर्मचारी उलाढाल कमी करते.

९. **ग्राहक समाधान:** प्रतिभा व्यवस्थापनासाठी पद्धतशीर दृष्टीकोन म्हणजे एक संस्थात्मक एकीकरण आणि व्यवस्थापनासाठी एक सुसंगत दृष्टीकोन आहे. जेव्हा कार्यपद्धती अधिक समाकलित केल्या जातात, तेव्हा ग्राहकांच्या समाधानाचे दर सामान्यतः जास्त असतात, कारण ते कमी लोकांशी व्यवहार करत असतात आणि त्यांच्या गरजा अधिक वेगाने पूर्ण केल्या जातात.

### ८.४.२ प्रतिभा व्यवस्थापनाची प्रक्रिया:

प्रतिभा व्यवस्थापनामध्ये खालील पायऱ्या आहेत:

१. **कर्मचाऱ्यांचे नियोजन:** संस्थेतील कर्मचाऱ्यांचे पुरेसे नियोजन कर्मचाऱ्यांचे व्यवस्थापन करण्यास आणि प्रतिभावान कर्मचारी दीर्घ कालावधीसाठी टिकवून ठेवण्यास मदत करेल. संस्थेमध्ये किती कर्मचारी आवश्यक आहेत आणि किती कर्मचारी अस्तित्वात आहेत याची तुलना या अंतराचे विश्लेषण करण्यासाठी केली जाते. तथापि, मनुष्यबळाची कमतरता असल्यास एकतर भरती करून ही तफावत पूर्ण केली जाऊ शकते आणि संस्थेमध्ये कर्मचारी जास्त असल्यास कर्मचाऱ्यांना काढून टाकले जाऊ शकते.

२. **भरती:** अतिरिक्त कर्मचाऱ्यांची आवश्यकता असल्यास योग्य भरती प्रक्रिया नियोजित करणे आवश्यक आहे. मुलाखत प्रक्रिया आयोजित करण्यासाठी अभियोग्यता चाचणी, गट चर्चा आणि तज्ज्ञ मुलाखतकार समिती सदस्य अशा अनेक टप्प्यांचा समावेश असू शकतो. अंतर्गत आणि बाह्य स्त्रोतांकडून कर्मचाऱ्यांची भरती करण्याचा खुला दृष्टीकोन एखाद्या संस्थेला प्रतिभावान कर्मचारी मिळविण्यास मदत करेल.

३. **स्थान शोध :** स्थान शोध (ऑनबोर्डिंग) प्रक्रियेद्वारे, एखादी संस्था नवीन प्रतिभांना कंपनीमध्ये त्यांचे नोकरीच्या जबाबदाऱ्या तसेच संस्थात्मक संस्कृतीच्या दृष्टीने स्थान शोधण्यात मदत करते. या प्रक्रियेदरम्यान, कर्मचाऱ्याने कंपनी कर्मचाऱ्यांच्या गरजा पूर्ण करण्यायोग्य आहे की नाही हे तपासणे आणि मूल्यांकन करणे सुरू केले जाते.

munotes.in

४. **कार्यप्रदर्शन व्यवस्थापन आणि समर्थन:** नियमितपणे, कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेवर लक्ष ठेवले पाहिजे आणि त्या आधारावर प्रतिभावान कर्मचारी दीर्घ कालावधीसाठी संस्थेमध्ये टिकवून ठेवण्यासाठी नियोजन केले जाऊ शकते. हे संस्थेला कर्मचाऱ्यांची ताकद आणि कमकुवतता ओळखण्यास देखील मदत करेल.मानवी संसाधन विभाग आपली ताकद अधिक मजबूत करण्यासाठी आणि विभागातील  कमतरतेवर मात करण्यासाठी प्रयत्न करू शकतो.

५. **उत्तराधिकार नियोजन:** उच्च पदावरील रिक्त पदे भरणे याचा संदर्भ आहे. त्यामुळे मानवी संसाधन विभागाने सध्याच्या कर्मचाऱ्यांची प्रतिभा ओळखून त्यांना उच्च पदावर सामावून घेण्याचा प्रयत्न करणे आवश्यक आहे. यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या मनात कंपनीची चांगली प्रतिमा निर्माण होते आणि त्यांना दीर्घकाळ टिकून राहण्यास मदत मिळते.

६. **भरपाई आणि फायदे:** नोकरीच्या समाधानाव्यतिरिक्त कर्मचारी चांगली भरपाई आणि कर्मचारी कल्याण सुविधा मिळण्याची अपेक्षा करतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना योग्य मोबदला तोही वेळेवर दिला गेला पाहिजे आणि कर्मचाऱ्यांना काही आर्थिक प्रोत्साहन दिल्यास ते खूप प्रेरित होतात आणि संस्थेला त्यांचे सर्वोत्तम देतात.

७. **सखोल कौशल्य मूल्यमापन :** कामगिरीच्या मुल्यांकनाच्या आधारे कर्मचाऱ्याची ताकद आणि कमकुवतपणा ओळखला जातो आणि अशा प्रकारे या अंतराचे विश्लेषण केले जाऊ शकते की कोणत्या क्षेत्रात सुधारणा करणे आवश्यक आहे. कर्मचाऱ्यांना त्यांची कौशल्ये वाढवण्यासाठी आणि त्यांच्या क्षमता विकसित करण्यासाठी प्रशिक्षण दिले जाऊ शकते.

### ८.४.३ प्रतिभा व्यवस्थापन आणि व्ही. यु. सी. ए. (अस्थिरता, अनिश्चितता, गुंतागुंत, संदिग्धता):

अमेरीकन सैन्य युद्ध कॉलेजने ही संज्ञा सादर केली होती, जी आजच्या आपल्या जगाच्या गतिमान स्वरूपाचे वर्णन करते आणि परिणामी, या संज्ञेने अनेक संस्थांचे लक्ष वेधून घेतले आहे.  ज्याचे वैशिष्ट्य खालील प्रमाणे आहे:

VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

**अस्थिरता:** बदलाचे स्वरूप, वेग, खंड, परिमाण आणि गतिशीलता

**अनिश्चितता:** समस्या आणि घटनांचा अंदाज नसणे

**गुंतागुंत:** समस्यांचे गोंधळ आणि कोणत्याही संस्थेभोवती अनागोंदी असणे

**संदिग्धता:** वास्तवाची अस्पष्टता आणि परिस्थितीचे मिश्रित अर्थ!

प्रतिभा व्यवस्थापन अधिकाऱ्याने/ नेतृत्वाने विस्कळीत समस्या आणि संधी यासाठी तयारी केली पाहिजे, खरे पाहता ज्यांचा अंदाज लावला जाऊ शकत नाही अशा घटकांचा यात समावेश असतो. व्ही. यु. सी. ए. (अस्थिरता, अनिश्चितता, गुंतागुंत, संदिग्धता) अशा

आश्चर्यकारक वातावरणाला सामोरे जाण्यासाठी तयार केलेल्या खालील काही कृती चरणांचा समावेश होतो :

१. **चपळ कर्मचारी:** जे कर्मचारी आणि व्यवस्थापक चपळ आहेत, जे VUCA व्ही. यु. सी. ए. (अस्थिरता, अनिश्चितता, गुंतागुंत, संदिग्धता) अशा वातावरणात देखील भरभराट करतात आणि ज्यांच्याकडे अनपेक्षित आणि अप्रत्याशित परिस्थितीत प्रभावीपणे कार्य करण्याची क्षमता आहे. अशा कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती, प्रशिक्षण आणि कायम ठेवण्यावर लक्ष केंद्रित करणे हे प्राथमिक ध्येय म्हणून विकसित केले पाहिजे.

२. **चपळ प्रक्रिया:** सर्व वर्तमान आणि नवीन प्रतिभा व्यवस्थापन प्रक्रिया मध्ये चपळता, लवचिकता आणि जलद बदल क्षमता हे आवश्यक घटक आहेत.

३. **प्रक्रियांची स्वयं-अप्रचलितता:** सर्व प्रतिभा व्यवस्थापन कार्यक्रम आणि प्रक्रियांमध्ये एक घटक समाविष्ट करणे आवश्यक आहे, जे सतत स्वतःच्या वर्तमान पद्धतींना "स्वयं-अप्रचलित" करते आणि त्यांना अद्ययावत पद्धतींनी बदलते.

४. **अनपेक्षित समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी प्रशिक्षण**: प्रशिक्षण आणि विकास कार्यक्रमाने कर्मचारी आणि व्यवस्थापकांना पूर्वीच्या अज्ञात समस्या ओळखण्यासाठी आणि प्रभावीपणे हाताळण्यासाठी तयार करण्याची क्षमता निर्माण केली जाते. मोठ्या प्रमाणात परिस्थिती प्रशिक्षण आणि अनुकरण कर्मचाऱ्यांना पूर्णपणे नवीन परिस्थितीचा सामना करताना अधिक आरामदायक आणि आत्मविश्वास देऊ शकतात. पुनरावृत्तीसह, कर्मचारी अखेरीस अनिश्चितता आणि अस्पष्टतेने भरलेल्या "नव्या-नव्या" अस्थिर आणि जटिल परिस्थिती हाताळण्यासाठी कौशल्ये आणि त्यांच्या स्वतःच्या प्रक्रिया विकसित करू शकतात.

५. **नवोपक्रमावर लक्ष केंद्रित करणे:** प्रतिभा व्यवस्थापनाला प्राधान्य देणे गरजेचे आहे, जेणेकरून ते VUCA व्ही. यु. सी. ए. (अस्थिरता, अनिश्चितता, गुंतागुंत, संदिग्धता) अशा वातावरणात यश मिळवण्यासाठी आवश्यक असलेले नवोदित, परिस्थिती बदलणारे आणि अग्रस्थानी असणाऱ्यांवर लक्ष केंद्रित करेल. तसेच, बाजारपेठेत टिकून राहण्यासाठी प्रत्येक संस्थेने नाविन्यपूर्ण असणे आवश्यक आहे.

६. **जलद शिक्षण:** वैयक्तिक आणि संस्थात्मक शिक्षणाचा वेग वाढवण्यासाठी प्रणाली विकसित करणे आवश्यक आहे. जे कर्मचाऱ्यांच्या अंतर्गत हालचालींना सक्रियपणे गती देण्यासाठी प्रक्रिया देखील विकसित करते जिथे त्यांचा अधिक प्रभाव पडू शकतो.

७. **आकस्मिक श्रम**: कर्मचाऱ्यांच्या आकस्मिक श्रमाचा वापर कामाच्या टक्केवारीत लक्षणीय वाढ करण्यासाठी करता येतो. अचानक होणारी चढउतार, मंदी आणि नवीन कौशल्याच्या गरजा पूर्ण करण्याची संस्थेची क्षमता वाढवण्यासाठी याचा उपयोग होतो.

८. **प्रतिभेत झपाट्याने वाढ**: नियुक्तीद्वारे, पूर्वनिर्धारित प्रतिभा आणि कौशल्ये असणारा व्यावसायिक समुदाय तयार करून, अचानक निर्माण होणाऱ्या गरजांसाठी जलद

munotes.in

कामावर घेण्याची क्षमता विकसित करणे आवश्यक आहे. हे कर्मचाऱ्यांमध्ये वेगाने प्रतिभा प्रदर्शित करण्याची क्षमता देखील निर्माण करते.

९. **लवचिकतेसाठी बाह्यस्त्रोतार्थाचा वापर :** अचानक गरजा आणि येणारे जास्त काम पूर्ण करण्यासाठी बाह्यस्त्रोतार्थाचा वापर केला जातो. हे प्रतिभा व्यवस्थापन प्रक्रिया आणि कार्यक्रम अशा प्रकारे विकसित करते कि ज्यामुळे इतर प्रतिभा प्रतिस्पर्ध्यांपेक्षा सतत स्पर्धात्मक फायदा होईल.

### ८.४.४ जागतिक स्तरावर वापरल्या जात असलेल्या मानवी संसाधन पद्धती:

१९९० च्या दशकात अनेक विद्वान, संस्थात्मक शक्ती मानवी संसाधन व्यवस्थापनाच्या विस्तृत क्षेत्राला आकार देत होत्या. पहिली प्रमुख शक्ती म्हणजे नवीन तंत्रज्ञान- विशेषत: माहिती तंत्रज्ञान, संप्रेषणाचे विकेंद्रीकरण तसेच मानवी परस्परसंवाद आणि संघटनात्मक सिद्धांताच्या विद्यमान प्रतिमानांमध्येबदल घडवून आणणे.

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाला प्रभावित करणारा दुसरा महत्त्वाचा बदल म्हणजे नवीन संस्थात्मक संरचना जी १९८० च्या दशकात उदयास येऊ लागली आणि १९९० च्या दशकापर्यंत चालू राहिली. बऱ्याच कंपन्यांनी त्यांच्या कार्याचा विस्तार करण्यास आणि त्यांची उत्पादने आणि सेवांमध्ये विविधता आणण्यास सुरुवात केल्यामुळे, केंद्रीय निर्णय प्रणाली व्यवस्थापकांच्या गरजा आणि चिंतांना पुरेसा प्रतिसाद देण्यात अयशस्वी ठरल्यात. त्यामुळे, कंपन्यांनी चापलूस, विकेंद्रित व्यवस्थापन प्रणालींच्या बाजूने पारंपारिक, श्रेणीबद्ध संस्थात्मक संरचना काढून टाकण्यास सुरुवात केली.

तिसरा बदल घटक हा बाजार जागतिकीकरणाला गती देत होता, ज्यामुळे स्पर्धा वाढत होती आणि कामगारांकडून अनेकदा कमी आर्थिक मोबदल्यामध्ये देखील अधिक कामाची मागणी केली जात होती.

मानवी संसाधन व्यवस्थापनात बदलणाऱ्या इतर घटकांमध्ये बदलाचा वेग आणि अशांतता यांचा समावेश होतो. परिणामी कर्मचाऱ्यांची उलाढाल जास्त होते. संस्थेला अधिक प्रतिसाद देणाऱ्या, मोकळ्या मनाच्या कामगारांची गरज असते; वेगाने बदलणारी लोकसंख्या; आणि कमी वेतनावरील कर्मचाऱ्यांच्या खर्चावर उच्च शिक्षित कामगारांची मागणी वाढल्याने कमी वेतनावरील कर्मचाऱ्यांच्या खर्चात वाढ होते.

आजच्या मानवी संसाधन व्यवस्थापकांना झपाट्याने बदलत चाललेल्या व्यावसायिक वातावरणामुळे ते कठीण वाटू शकते आणि म्हणून त्यांनी संस्थेच्या गरजा आणि उद्दिष्टे लक्षात घेऊन आपले ज्ञान आणि कौशल्ये अद्यतन केली पाहिजेत.

१. **दृष्टिकोन व्यवस्थापित करणे:** संस्थेचा दृष्टीकोन व्यवसाय धोरणाला दिशा देते आणि व्यवस्थापकांना व्यवस्थापन पद्धतींचे मूल्यांकन करण्यास आणि निर्णय घेण्यास मदत करते. त्यामुळे, दृष्टीकोन व्यवस्थापन हा येणाऱ्या काळात मानवी संसाधनांचे व्यवस्थापन करण्याच्या प्रक्रियेचा अविभाज्य भाग बनत चालला आहे.

२. **अंतर्गत वातावरण:** अंतर्गत वातावरणात मानवी संसाधने, वित्त, यंत्रसामग्री, उपकरणे इत्यादींचा समावेश असतो. बाह्य बदलांना प्रतिसाद देणारे निरोगी वातावरण निर्माण करणे, कर्मचाऱ्यांना समाधान देणे आणि संस्कृती आणि प्रणालींद्वारे टिकून ठेवणे हे एक आव्हानात्मक कार्य आहे.

३. **औद्योगिक संबंध बदलणे:** औद्योगिक संबंधांमध्ये व्यवस्थापन आणि कामगार यांच्यातील संबंधांचा समावेश होतो. कामगार आणि व्यवस्थापक दोघांनाही एकाच मानवी संसाधन व्यवस्थापन तत्त्वज्ञानाने व्यवस्थापित करावे लागेल आणि उद्याच्या व्यवस्थापकांसाठी हे काम कठीण  होणार आहे.

४. **कर्मचाऱ्यांचे कल्याण:** कर्मचाऱ्यांच्या सुरक्षिततेची आणि तंदुरुस्तीची काळजी मानव संसाधन विभागाकडूनवी घेतली जाते, तसेच कर्मचाऱ्यांना कामाचे स्वातंत्र्य देऊन, त्यांना निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेत सामील करून घेतले जाते. कर्मचारी शारीरिक आणि मानसिक सुरक्षा देखील तितकेच महत्वाची असते.

५. **कार्य आराखडा आणि संस्था संरचना :** परदेशी संकल्पनांवर अवलंबून न राहता आपण नोकरी, तंत्रज्ञान आणि कार्ये पार पाडण्यात गुंतलेले लोक समजून घेण्यावर लक्ष केंद्रित केले पाहिजे. मानवी शक्ती आणि संसाधनांच्या उपलब्ध संस्थात्मक रचनेवर अवलंबून राहून निर्णय घेणे आवश्यक आहे.

६. **कर्मचाऱ्यांमध्ये विविधता व्यवस्थापित करणे:** मोठ्या कर्मचाऱ्यांच्या व्यवस्थापनामध्ये व्यवस्थापनासमोरील सर्वात मोठी आव्हाने असतात, कारण कामगार त्यांच्या हक्कांबद्दल जागरूक असतात. आजकाल, कर्मचाऱ्यांच्या विविधतेमुळे प्रतिबद्धचे व्यवस्थापन करण्याचे काम मानव संसाधन व्यवस्थापकांना देण्यात आले आहे.

७. **कर्मचाऱ्यांचे समाधान:** कर्मचाऱ्यांचे सामर्थ्य आणि कमकुवतपणा समजून घेण्यासाठी कामगिरीच्या मूल्यांकनाचे नियमित अहवाल तयार केले जातात. व्यवस्थापकांना त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना प्रवृत्त करण्याच्या तंत्रांची माहिती असली पाहिजे जेणेकरून त्यांच्या उच्च-स्तरीय गरजा पूर्ण करता येतील. समाधानी कर्मचारी संस्थेच्या उत्पादकतेमध्ये अधिक योगदान देतात.

८. **आधुनिक तंत्रज्ञान:** आधुनिक तंत्रज्ञानामुळे बेरोजगारी वाढेल आणि हे मनुष्यबळाच्या गरजांचे मूल्यांकन करून आणि पर्यायी रोजगार शोधून हे सुधारले जाऊ शकते. आवश्यक असल्यास बदलत्या वातावरणाशी जुळवून घेण्यासाठी कर्मचाऱ्यांसाठी आवश्यक प्रशिक्षण आयोजित केले पाहिजे. तसेच, मानव संसाधन विभागाने योग्य प्रशिक्षण आणि कार्यशाळेची व्यवस्था करणे आवश्यक आहे जेणेकरून कर्मचाऱ्यांना नवीन कार्यसंस्कृती अंगीकारता येईल.

९. **मानव संसाधन संबंध व्यवस्थापित करणे:** कर्मचारी वर्गात शिक्षित आणि अशिक्षित यांचा समावेश असल्याने संबंधांचे व्यवस्थापन करणे मोठे आव्हान असेल. मानवी संसाधन व्यवस्थापकांसमोरील आव्हानांपैकी एक म्हणजे उच्च उदासीनता पार्श्वभूमीवर प्रशिक्षण आणि विकासाच्या सहाय्याने कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यसंचामध्ये

munotes.in

वाढ व सुधारणा करणे. भारतीय कंपन्या त्यांच्या जबाबदाऱ्या ओळखून कर्मचाऱ्यांना पदावर पूर्ण कामगिरी करण्यासाठी आणि भविष्यातील कारकिर्दीच्या प्रगतीसाठी कौशल्य आणि क्षमता विकसित करण्याची संधी वाढवत आहेत.

१०. **काम-जीवन संतुलन राखणे:** आज प्रत्येक कर्मचाऱ्यासाठी काम-जीवन संतुलन राखणे हे एक महत्त्वाचे आव्हान बनले आहे आणि अशाप्रकारे मानव संसाधन विभाग कर्मचाऱ्यांना लवचिक वेळेत काम करण्याची, घरून काम करण्याची परवानगी देऊन या समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी सुधारात्मक उपाययोजना करतो आणि संघटनेत आयोजित अनौपचारिक स्नेहसंमेलनामध्ये कर्मचाऱ्याच्या कुटूंबातील मंडळींना सामील करणे, इ.

## ८.५ सारांश

या धड्यामध्ये, सहस्राब्दीच्या भूमिकेवर प्रकाश टाकण्यात आला आहे कारण मध्यम आणि खालच्या स्तरावर काम करणारे बहुसंख्य लोक कमी वयाचे आहेत. प्रतिभावान कर्मचाऱ्यांना दीर्घकाळ टिकवून ठेवणे महत्त्वाचे बनले आहे, ज्यामुळे उत्पादकता वाढते. त्यामुळे हुशार कर्मचाऱ्यांना कायम ठेवण्यासाठी केलेल्या उपाययोजनांचे तपशीलवार वर्णन करण्यात आले आहे. कामाच्या वातावरणातील बदलांमुळे मानवी संसाधन विभागाच्या जबाबदाऱ्या बदलत आहेत आणि त्यामुळे मानवी संसाधन विभागाला वेगवेगळ्या आव्हानांना तोंड द्यावे लागेल जे वरील धड्यामध्ये देखील समाविष्ट करण्यात आले आहेत.

## ८.६ प्रश्न:

### ८.६.१ रिक्त जागा भरा:

१. १९८० आणि १९९० च्या दशकात जन्मलेल्या लोकांना ________________ म्हणतात.

२. __________ हा संस्थेमध्ये आवश्यक योग्यता किंवा कौशल्ये असलेल्या लोकांना नियुक्त करणे किंवा कामाला लावणे, विकसित करणे आणि टिकवून ठेवणे हा मुद्दाम केलेला दृष्टीकोन आहे.

३. ______________ ही अशी अवस्था आहे ज्यामध्ये व्यक्ती भावनिक आणि बौद्धिकदृष्ट्या संस्थेशी किंवा समूहाशी बांधील असतात.

४. V चा अर्थ VUCA मध्ये _______________ आहे.

५. ______________________ यांचे त्यांच्या कामाच्या ठिकाणाबद्दल नकारात्मक मत आहे.

(सहस्राब्दी, प्रतिभा व्यवस्थापन, कर्मचारी प्रतिबद्धता, अस्थिरता, विस्कळीत कर्मचारी)

munotes.in

## ८.६.२ जोडी जुळवा

| | गट अ ब | | गट ब |
|---|---|---|---|
| १. | कामगारांची विविधता | अ | शीर्षस्थानी रिक्त जागा भरणे |
| २. | वारसाहक्क नियोजन | ब | काम करण्याचे स्वातंत्र्य |
| ३. | अत्यंत व्यस्त कर्मचारी | क | मानवी संसाधन विभागासमोरील आव्हान |
| ४. | स्वायत्ततेची भावना | ड | य पिढी |
| ५. | सहस्राब्दी | इ | नोकरीसाठी उच्च बांधिलकी ठेवा |

## ८.६.३ सत्य किंवा असत्य विशद करा.

१. सहस्राब्दी लोक जेव्हा संस्थेत सामील होतात तेव्हा ते कमी वयाचे असतात आणि म्हणून त्यांना मार्गदर्शन करण्यासाठी आणि त्यांना सल्ला देण्यासाठी कोणीतरी असणे आवश्यक आहे.

२. कर्मचारी प्रतिबद्धता ही अशी अवस्था आहे ज्यामध्ये व्यक्ती भावनिक आणि बौद्धिकदृष्ट्या संस्थेशी किंवा गटाशी वचनबद्ध असतात.

३. औद्योगिक संबंधामध्ये व्यवस्थापन आणि ग्राहक यांच्यातील संबंधांचा समावेश होतो.

४. प्रतिभावान कर्मचाऱ्यांना अधिक मार्गदर्शन आणि लक्ष देण्याची गरज आहे.

५. विनाअनुदानित कर्मचाऱ्यांना संस्थेत दीर्घकाळ टिकवून ठेवणे आवश्यक आहे.

(सत्य - १,२ असत्य -३,४,५)

## ८.६.४ दीर्घ प्रश्न सोडवा.

१. सहस्राब्दी व्यवस्थापित करण्याचे वेगवेगळे मार्ग कोणते आहेत?

२. कर्मचाऱ्यांच्या सहभागाचे वेगवेगळे ड्रायव्हर्स समजावून सांगा.

३. संस्थेतील मानव संसाधन विभागाच्या जागतिक स्तरावरील स्थितीची चर्चा करा.

४. हुशार कर्मचाऱ्यांना संस्थेत दीर्घकाळ कसे टिकवायचे?

५. प्रतिभावान कर्मचाऱ्यांना संस्थेत दीर्घकाळ टिकवून ठेवण्याची प्रक्रिया स्पष्ट करा.

## ८.६.५ टिपा लिहा :

१. VUCA आणि प्रतिभा व्यवस्थापन

२. कर्मचारी प्रतिबद्धता

३. सहस्त्राब्दीची भूमिका

४. मानव संसाधन विभागासमोरील आव्हाने

५. प्रतिभा व्यवस्थापन प्रक्रिया

## ८.७ संदर्भ


- https://cdn.websiteeditor.net/25dd89c80efb48d88c2c233155dfc479/files/uploaded/Managing-Millennials-In-The-Workplace.pdf
- https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/what-is-employee-engagement-definition
- https://brauss.in/hrm-basic-notes.pdf
- https://drjohnsullivan.com/articles/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/
- https://www.humanresourcesonline.net/the-importance-of-talent-management-and-whycompaniesshouldinvestinit#:~:text=Talent%20management%20helps%20employees%20feel,client%20satisfaction%20and%20business%20performance.


*****

munotes.in