

घटक १

मानवी संसाधन व्यवस्थापन

अनुक्रमणिका

- १.०० उद्दिष्टे
- १.१ प्रस्तावना
- १.२ विषय विवेचन -
 - १.२.१ - मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचा अर्थ
 - १.२.२ - मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची उद्दिष्टे
 - १.२.३ - मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची कार्ये
 - १.२.४ - मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे महत्त्व
 - १.२.५ - मानवी संसाधन व्यवस्थापन दृष्टिकोन व आवाहने
 - १.२.६ - मानवी संसाधन व्यवस्थापन विभाग
 - १.२.७ - मानवी संसाधन व्यवस्थापन धोरण
- १.३ पारिभाषिक शब्द
- १.४ सारांश
- १.५ स्वयंअध्ययनासाठी प्रश्न
- १.६ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

१.०० उद्दिष्टे -

या घटकाच्या अध्ययनानंतर तुम्हाला -

- १) मानवी संसाधन व्यवस्थापन म्हणजे काय याचा अर्थ जाणून घेता येईल.
- २) मानवी संसाधन व्यवस्थापन का केले जाते आणि कशाप्रकारे केले जाते हे स्पष्ट होईल.
- ३) उद्योग संस्थेत / कारखान्यात मानवी संसाधन व्यवस्थापन करण्यासाठी उभारल्या जाणाऱ्या यंत्रणेबाबत स्पष्ट कल्पना येईल.
- ४) मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे धोरण आणि त्या अंतर्गत कंत्राटी कामगार जागतिक स्पर्धा यासारख्या महत्त्वपूर्ण घटकांचा अभ्यास करता येईल.
- ५) मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची संकल्पना स्पष्ट होईल.

१.३ पारिभाषिक शब्द -

मानवी संसाधन - मानवी संपत्ती, मानवी स्रोत

मनुष्यबळ -	व्यवसायातील कर्मचारी
कार्यात्मक -	कामकाजाविषयी, दैनंदिन कामाशीसंबंधित
संघटनात्मक -	संघटनेविषयी, संघटन कामाशी संबंधित
नियोजन -	योजना तयार करणे
संघटन -	व्यवसायातील सर्व कार्याची आणि परस्पर संबंधांची चौकट
श्रमशक्ती -	कर्मचारी किंवा मनुष्यबळ

१.४ सारांश -

लोकांकडून काम करून घेण्याची कला म्हणजे व्यवस्थापन, व्यवस्थापन ही संकल्पना फार पूर्वीपासून अस्तित्वात आहे. मानवी संसाधन व्यवस्थापन ही व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्यपूर्ण आणि स्वतंत्र शाखा आहे. व्यवसाय संस्थेत काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचे व्यवस्थापन म्हणजे मानवी संसाधनांचे व्यवस्थापन परंतु व्यापक अर्थाने मानवी संसाधन व्यवस्थापन म्हणजे व्यवसायासाठी लागणाऱ्या मनुष्यबळाची भरती, निवड, प्रशिक्षण आणि विकास ही कार्यक्रिया होय. मानवी संसाधन व्यवस्थापनात व्यवसाय संस्थेत काम करणाऱ्या मानवी घटकांवर लक्ष केंद्रित केले जाते. योग्य मनुष्यबळ प्राप्त करण्यापासून त्याचा विकास करण्यापर्यंत जाणीवपूर्वक प्रयत्न केले जातात. कर्मचारी म्हणजे व्यवसायाची मालमत्ता असते त्यावरून त्याचे महत्त्व लक्षात येते. व्यवसायिक उपक्रमात उपलब्ध असलेल्या विविध साधनसामग्रीच्या उत्पादन क्षमतेचा पुरेपूर उपयोग करून घेण्याचे कार्य मानवी संसाधनाद्वारे केले जाते. कर्मचारी या मानवी घटकाला हाताळणे तितकेच आव्हानात्मक व गुंतगुंतीचे कार्य आहे.

१.५ स्वयंअध्ययनासाठी प्रश्न -

दीर्घोत्तरी प्रश्न -

- १) मानवी संसाधन व्यवस्थापन म्हणजे काय? त्याची उद्दिष्टे सविस्तर स्पष्ट करा?
- २) मानवी संसाधनाची विविध कामे कोणती?
- ३) मानवी संसाधन व्यवस्थापन ही संकल्पना स्पष्ट करून मानवी संसाधनाचे महत्त्व विषद करा?

टिपा लिहा. -

- १) मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचा दृष्टिकोन.
- २) मानवी संसाधन विभाग.
- ३) मानवी संसाधन व्यवस्थापन धोरण.
- ४) कंत्राटी कामगार

१.६ अधिक वाचावयाची पुस्तके

मानवी संसाधन व्यवस्थापन (Human Resource Management)

१.१ अर्थ (Meaning)

औद्योगिक क्रांतीपूर्वी व्यवसाय घरगुती स्वरूपाचे होते. पिढ्यान्पिढ्या व्यवसायाचे व्यवस्थापनही चुका आणि शिका पद्धतीचे होते. व्यवसाय चालवण्याचे कौशल्य अनुभवातून संपादन केले म्हणजे व्यवसायाचे व्यवस्थापन करता येत होते. व्यवसायाचा व्याप मर्यादित होता. कर्मचारी आणि मालक यांचे व्यक्तिगत संबंध आणि जवळीकता यामुळे व्यवसाय चालवणे किंवा व्यवसायाचे व्यवस्थापन करणे फारसे अडचणीचे नव्हते. परंतु औद्योगिक क्रांतीनंतर उद्योग-व्यवसायांचे स्वरूप पालटले, कर्मचाऱ्यांची संख्या वाढली. व्यवसायांचा दिवसेंदिवस विस्तार होऊ लागला आणि त्यानंतर आपला व्यवसाय कसा चालवावा हा प्रश्न निर्माण झाला. दुसऱ्या शब्दात व्यवस्थापन विषयक समस्या तीव्र आणि गंभीर झाली. झपाट्याने होणाऱ्या औद्योगिक प्रगतीने व्यवस्थापन क्षेत्रासमोर आव्हान उभे केले. आजच्या जागतिकीकरणाच्या युगात संपूर्ण जग एक खेडे (तळश्र-श्ररसश) झालेले आहे. त्यामुळे व्यवसाय विस्ताराबाबतच्या कल्पना देश-विदेशात सहज राबवता येतात. परंतु असे करत असतांना उद्योग व्यवसायाशी संबंधित विविध घटकांचे योग्यरित्या व्यवस्थापन करणे तितकेच महत्त्वाचे आहे. उत्पादनासाठी लागणाऱ्या आणि सामान्यतः सर्वांनाच परिचित असलेल्या भांडवल, भूमी, कच्चा माल, यंत्रसामग्री आणि कर्मचारी या घटकांचे व्यवस्थितरित्या व कार्यक्षमतेने व्यवस्थापन शाखा आहेत. उदा. भांडवलांचे व्यवस्थापन, कच्च्यामालाचे व्यवस्थापन इत्यादी त्याचप्रमाणे कर्मचाऱ्यांचे व्यवस्थापन ही सुद्धा व्यवस्थापन शाखांची स्वतंत्र शाखा आहे.

व्यवस्थापन शाखात मानवी संसाधन व्यवस्थापनाला अत्यंत महत्त्वाचे स्थान आहे. त्याचे कारणही तितकेच महत्त्वाचे आहे. भांडवल, भूमी किंवा यंत्रसामग्री या उत्पादन घटकांचे व्यवस्थापन करणे फारसे अडचणीचे नाही. कारण ते निर्जीव घटक आहेत. परंतु व्यवसायातील मानवी संसाधन हा सजीव घटक आहे, व्यवसायाचा आत्मा आहे. त्यामुळे त्याच्या व्यवस्थापनाला विशेष महत्त्व आहे. व्यवसाय संस्थेत किंवा उत्पादन प्रक्रियेत वापरल्या जाणाऱ्या सर्व घटकांचा महत्तम वापर हा प्रामुख्याने व्यवसायातील मानवी संसाधन या घटकांवर अवलंबून असतो. म्हणूनच मानवी संसाधन व्यवस्थापनाकडे जाणीवपूर्वक लक्ष दिले जाते. मानवी संसाधन म्हणजे उत्पादन प्रक्रियेतील सजीव घटक आणि त्याच्या मानसिकतेचा दृष्टिकोन व भावभावनांचा कामावर व कार्यपद्धतीवर निश्चितच परिणाम होतो म्हणून या घटकांचे व्यवस्थापन करणे ही अनिवार्य व कौशल्यपूर्ण बाब आहे.

व्यवसाय संस्थेतील मानवी संसाधन म्हणजे व्यवसायासाठी मानवी संपत्ती. परंतु असे लक्षात येते की अजूनही बहुतांशी उद्योग व्यवसायांमध्ये भांडवली मालमतेतील गुंतवणुकीचा आणि त्यापासून मिळणाऱ्या परताव्याचा (लाभाचा) विचार केला जातो. परंतु अत्यंत महत्त्वाच्या अशा मानवी संपत्तीकडे मात्र दुर्लक्ष केले जाते. वास्तविक अर्थाने विचार केला तर असे लक्षात येते की कर्मचाऱ्यांचा संप, गैरहजेरी, कर्मचाऱ्यांचे प्रशिक्षण, कर्मचारी नेमणुका अशा विविध बाबींवर फार मोठा खर्च केला जातो. परंतु व्यवसायसंस्था या बाबींवर लक्ष केंद्रित न करता भांडवली मालमत्ता, गुंतवणूक, लाभ या गोष्टींवर लक्ष केंद्रित करतात. कर्मचाऱ्यांची आपलेपणाची भावना आणि उच्च मनोबल व्यवसायसंस्थेला नफा आणि लौकिक दोन्ही गोष्टी मिळवून देतो हे विसरून चालणार नाही. म्हणूनच व्यवसायातील मानवी घटकांच्या व्यवस्थापनासाठी जाणीवपूर्वक प्रयत्न केले जातात. व्यवस्थापनाने योजना तयार करणे आणि त्यांच्या अंमलबजावणीचे आदेश कर्मचाऱ्यांना देणे हा पारंपरिक दृष्टिकोन मागे पडलेला आहे आणि आता

कर्मचाऱ्यांनी स्वतःच योजना तयार करून त्याची अंमलबजावणी करण्याची व व्यवस्थापन प्रक्रियेत सहभागी होण्याची आधुनिक व्यवस्थापन प्रणाली जोर धरू लागलेली आहे. म्हणूनच जपानी उद्योगविश्वात उत्पादन प्रक्रियेतील (soft) घटक (समर्पित वृत्तीचे कर्मचारी) हा Hard घटकापेक्षा (म्हणजे तंत्रज्ञान, भांडवल गुंतवणूक, संशोधन व विकास इत्यादी) विशेष महत्त्वाचा समजला जातो.

व्यवस्थापन ही संकल्पना फार पूर्वीपासून अस्तित्वात आहे. लोकांकडून काम करवून घेण्याची कला म्हणजे व्यवस्थापन. व्यवस्थापनाचा संबंध लोकांच्या कामाशी येतो. लोकांना प्रोत्साहित करून त्यांची पुरेपूर कार्यक्षमता वापरून पूर्वनिर्धारित उद्दिष्ट गाठण्यासाठी व्यवस्थापन ही यंत्रणा कार्य करत असते. ऑलीव्हर शेल्डन यांच्या मते व्यवस्थापन हे उद्योगामधील एक कार्य असून ते प्रशासनाने ठरवून दिलेल्या चौकटीच्या आत पूर्वनिर्धारित धोरणांची अंमलबजावणी करणे आणि विशिष्ट उद्दिष्ट पूर्ण करण्यासाठी संघटनेचा उपयोग करणे या व्यक्तींशी संबंधित असते. जेम्स लंडी यांच्या मते, योजना आखणे, कर्मचाऱ्यांच्या कार्यात एकसूत्रीपणा आणणे, कर्मचाऱ्यांनी अधिक कार्य करावे यासाठी त्यांना प्रोत्साहित करणे आणि विशिष्ट उद्दिष्ट पूर्ण व्हावे यासाठी त्यांच्या हालचालीवर नियंत्रण ठेवणे ही व्यवस्थापनाची कार्ये आहेत.

प्रा. जॉन मी या लेखकाच्या मते, कारखानदार आणि कामगार यांना महत्तम समृद्धी आणि सुख तसेच जनतेला उत्कृष्ट सेवा मिळवून देण्याच्या उद्देशाने कमीतकमी प्रयत्नांमधून जास्तीत जास्त परिणाम मिळवून घेण्याच्या कलेला व्यवस्थापन असे म्हणतात.

याचा अर्थ असा की, व्यवस्थापनाचा संबंध व्यवसायाच्या संचालनाशी येतो. असे संचलन करताना कर्मचारी वर्गाचे सामर्थ्य योग्य मार्गाने वापरण्यासाठी विशेष प्रयत्न केले जातात.

मानवी संसाधन व्यवस्थापन ही व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्यपूर्ण आणि वेगळी शाखा आहे. त्याचा संबंध व्यवसाय संस्थेत कार्यरत असलेल्या मानवी घटकांशी येतो. व्यवसायाच्या विविध पातळ्यांवर काम करणाऱ्या कनिष्ठ कर्मचाऱ्यांपासून वरिष्ठ अधिकाऱ्यांपर्यंत (Blue caltered workers to white calleded workers) मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचा संबंध येतो. जागतिकीकरणाचा परिणाम म्हणून औद्योगिक परिस्थिती झपाट्याने बदलत आहे. बहुराष्ट्रीय कंपन्यांचे जाळे निर्माण झालेले आहे. जसजसा उद्योग संस्थांचा विस्तार होत आहे. तसतसे व्यवस्थापन विषयक प्रश्नांचे स्वरूप अधिक तीव्र होऊ लागले आहे. व्यवस्थापनविषयक समस्या या प्रामुख्याने मानवी संबंधांशी निगडित आहेत. अशा परिस्थितीत मानवी संसाधन व्यवस्थापन या ज्ञानशाखेचे महत्त्व अधिक वाढलेले आहे. विसाव्या शतकात औद्योगिक संबंध (Industrial Relations) या नावाने मानवी संसाधनाचे व्यवस्थापन केले जात होते. त्यानंतर कर्मचारी व्यवस्थापन (Labour Relations), मनुष्यबळ व्यवस्थापन (Manpower Management), कर्मचारी प्रशासन (Personnel Achivement) या संज्ञा रूढ झाल्या. अलीकडच्या काळात मानवी संसाधन व्यवस्थापन (Human Resource Management) ही संकल्पना विकसित झालेली आहे.

मानवी संसाधन व्यवस्थापन म्हणजे व्यवसाय संस्थेत काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचे व्यवस्थापन. कर्मचारी हा व्यवसायातील मानवी घटक आहे, व्यवसायाचा आत्मा आहे. त्याचप्रमाणे उत्पादनाचा महत्त्वाचा स्रोत आहे. ज्याप्रमाणे देशातील लोकसंख्या देशविकासासाठी संसाधन ठरते त्याचप्रमाणे कर्मचारीसुद्धा व्यावसायविकासासाठी संसाधन असतात. देशाच्या एकूण लोकसंख्येत साक्षरतेचे प्रमाण जास्त असेल. रोजगार संख्या जास्त असेल, उच्चशिक्षणाचे प्रमाण जास्त असेल. एकंदरीत गुणात्मक दृष्टीने लोकसंख्या वरच्या पातळीवर असेल तर देशातील मानव संसाधन उपयुक्त व सक्षम आहे असे समजले जाते. तसेच व्यवसाय संस्थेत कर्मचाऱ्यांचा गुणात्मक दर्जा उच्च असेल तर व्यवसायातील मानवी संसाधन व्यावसायविकास उपयुक्त व सक्षम आहे असे समजले जाते. म्हणूनच व्यवसाय संस्थेच्या मानवी संसाधनाचे व्यवस्थापन करताना योग्य कर्मचारी निवडला जावा, त्याला योग्यतेप्रमाणे काम दिले जावे, कर्मचाऱ्यांनी सोपवलेले

काम आपुलकीने व निष्ठेने करावे, कर्मचाऱ्यांना कामाचा योग्य मोबदला दिला जावा, त्यांनी महत्तम कार्यक्षमतेने काम करावे, वादविवादांचा निपटारा होऊन सहकार्यांचे वातावरण जोपासले जावे इत्यादीसाठी जाणीवपूर्वक प्रयत्न केले जातात. व्यवसाय संस्थेतील कामगार म्हणजे मानवी संपत्ती आहे. ती प्राप्त करणे, टिकवणे आणि विकास साधणे यासाठी जे प्रयत्न केले जातात त्या सर्व प्रयत्नांना मानवी संसाधन व्यवस्थापन म्हटले जाते.

व्याख्या -

मानवी संसाधन व्यवस्थापन ही संकल्पना अत्यंत व्यापक स्वरूपाची आहे. व्यवस्थापन क्षेत्रात काळानुसार व परिस्थितीनुसार विविध विचारांची भर पडत गेली. त्यामुळे सर्वमान्य होईल अशी व्याख्या करणे अडचणीचे आहे. मानवी संसाधन व्यवस्थापन म्हणजे कर्मचारी व्यवस्थापन म्हणून मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची व्याख्या करतांना कर्मचारी व्यवस्थापन ही संकल्पना समोर ठेवली जाते.

१) कारखान्यात काम करणाऱ्या स्त्री-पुरुषांचे योगदान महत्तम राहावे आणि त्यांना कामापासून महत्तम समाधान मिळावे यासाठी मदत करण्याच्या आणि संचलित करण्याच्या कार्याला मानवशक्ती व्यवस्थापन असे म्हणतात. (Manpower Management is the function or activity aiding or directing working men and women in maximising their contribution and satisfaction in employment date yoder)

२) व्यवसायाच्या उद्दिष्टपूर्तेसाठी प्रत्येक कर्मचाऱ्याचे योगदान महत्तम राहावे. यासाठी कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करण्याचा व्यवस्थापनाचा विस्तार म्हणजे मानवी संसाधन व्यवस्थापन (Labour resource management is an extension of general management that of prompting and stimulating every employee to make his fullest contribution to the purpose of the business - C.H.North Cott.)

३) व्यक्तिगत, संघटनात्मक आणि सामाजिक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी मनुष्यबळाची प्राप्ती, विकास, नुकसानभरपाई, एकीकरण, टिकवून ठेवणे व विभाजन करणे. या सर्व बाबी साधता याव्यात म्हणून योजना आखणे, संघटनेची उभारणी करणे, संचालन करणे आणि नियंत्रण करणे या क्रियांना मानवी संसाधन व्यवस्थापन म्हणतात. (It is the planning, organising, directing and controlling of the procurement, development compensation, integration, maintainance and separation of human resources to the end that individual, organisational and social objectives are acoomplished - Edvin Flippo)

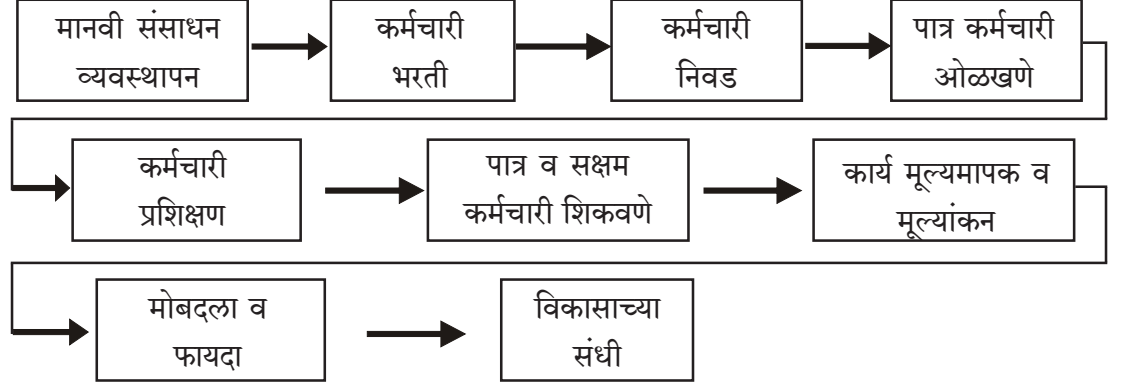
वरील व्याख्यांवरून असे लक्षात येते की व्यवसाय संस्थेत विविध पातळीवर कार्यरत असणाऱ्या मनुष्यबळाशी संबंधित असे मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे कार्य आहे.

सरळ भाषेत सांगायचे झाल्यास मानवी संसाधन व्यवस्थापन म्हणजे व्यवसायासाठी लागणाऱ्या मनुष्यबळाची भरती, निवड, प्रशिक्षण आणि विकास ही कार्यप्रक्रिया होय. मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचा मूळ केंद्रबिंदू असतो तो म्हणजे व्यवसायातील मनुष्यबळ किंवा कर्मचारी. मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची संकल्पना अभ्यासताना खालील काही मूलभूत गोष्टी लक्षात घेतल्या पाहिजेत.

१) मानवी संसाधन व्यवस्थापन म्हणजे म्हणजे व्यवसायासाठी कर्मचारी प्राप्त करणे, त्यांचा विकास करणे, कर्मचारी टिकवणे आणि त्यांना योग्य मोबदला देणे आणि त्यासाठी व्यवस्थापनाची मूलभूत तत्त्वे वापरली जातात.

२) मानवी संसाधन व्यवस्थापन ही संकल्पना सार्वत्रिक स्वरूपाची आहे. ज्याप्रमाणे एखाद्या कारखान्यात मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची कार्ये केली जातात त्याचप्रमाणे शिक्षणसंस्था, दवाखाने, सार्वजनिक उपक्रम, सेवा संस्था इत्यादी ठिकाणी सुद्धा त्याचा वापर केला जातो.

३) व्यवसाय संघटना म्हणजे यंत्र किंवा निर्जीव साठा नसून तो विविध पातळीवर काम करणाऱ्या मानवी धाकाचा समुच्चय आहे. व्यवसाय म्हणजे माणसं. म्हणूनच मानवी संसाधन व्यवस्थापन म्हणजे व्यवसाय संस्था आणि त्या अंतर्गत काम करणारे कर्मचारी यांचा महत्तम प्रभाव पाडण्यासाठी केली जाणारी विविध क्रिया, कामे आणि उपक्रम. या संकल्पनेचे अधिक आकलन खालील आकृतीवरून अधिक होऊ शकेल.



आकृती १.१

वरील आकृती १.१ वरून मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची प्रक्रिया स्पष्ट होते.

१.२.२ मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची उद्दीष्टे

(Objectives of Human Resource Management)

मानवी संसाधन व्यवस्थापनात व्यवसायातील मानवी घटकांवर लक्ष केंद्रित केले जाते आणि व्यवसायासाठी योग्य मनुष्यबळ प्राप्त करण्यापासून त्याचा विकास करण्यापर्यंत जाणीवपूर्वक प्रयत्न केले जातात. अशा जाणीवपूर्वक प्रयत्नांचे ठराविक उद्दिष्ट असते. व्यवस्थापनाचे मूलभूत उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी (उदा. नफा कमविणे, समाज विकास हातभार लावणे इत्यादी) मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची उद्दिष्टे पूरक ठरणारी असतात. मानवी संसाधनाच्या मदतीने व्यवसायाची निश्चित केलेली अल्पकालीन तसेच दीर्घकालीन उद्दिष्टे साध्य करता येतात.

डिक्स या तज्ज्ञाच्या मते मानवी संसाधनाचा परिणामकारक रितीने उपयोग करणे, या प्रक्रियेत सहभागी होणाऱ्या व्यक्तीमध्ये सलोख्याचे संबंध प्रस्थापित करणे व टिकवून ठेवणे आणि संघटनेच्या सभासदांचा महत्तम विकास साधने ही मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची उद्दिष्टे आहेत.

क्लेवियर स्कॉट व स्पिंगेल यांच्या मते संघटनेचे घटक म्हणून काम करणाऱ्या व्यक्तींचा महत्तम विकास साधणे, सेवायोजक व कर्मचाऱ्यांमध्ये तसेच कर्मचारी व कर्मचारी यांच्यात योग्य संबंध प्रस्थापित करणे आणि व्यवसायातील मानवी घटकाचा विकास करणे ही मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची उद्दिष्टे आहेत. याचा अर्थ मानवी संसाधन व्यवस्थापन उपलब्ध मनुष्यबळाच्या विकासाबरोबरच संघटनेचा विकास साधण्याच्या दृष्टीने प्रयत्न करत असते.

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची पुढील चार पूरक उद्दिष्टे असतात-

१) व्यक्तिगत उद्दिष्टे (Personal Objectives)

व्यवसाय संघटनेत विविध पातळीवर काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या व्यक्तिगत विकासाला आणि व्यक्तिगत उद्दिष्टाला मदत करणे हे मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे उद्दिष्ट आहे.

२) कार्यात्मक उद्दिष्ट (Functional Objectives)

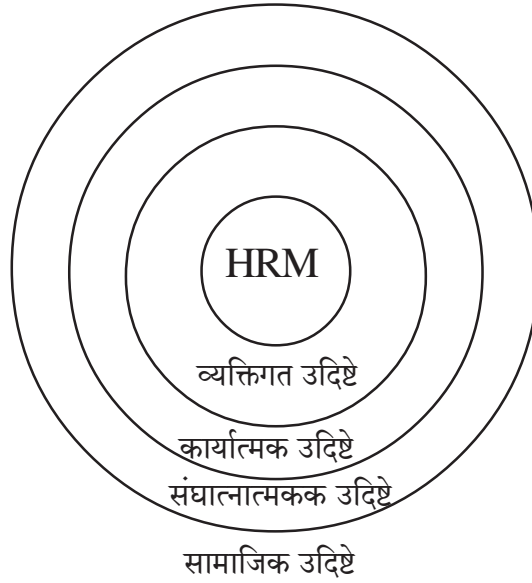
व्यवसाय संघटनेच्या कामकाजात सुसूत्रता व समन्वय कायम ठेवणे तसेच कार्य मूल्यमापन, मूल्यांकन करून किमान खर्चात महत्तम परिणाम साध्य करणे हे मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे उद्दिष्ट असते.

३) संघटनात्मक उद्दिष्ट (Organisational Objectives)

व्यवस्थापनाचे मूलभूत उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी सक्षम यंत्रणा निर्माण करण्याचे कार्य मानवी संसाधन व्यवस्थापनाला करावे लागते. त्यासाठी मनुष्यबळ नियोजन करून त्यांचे प्रशिक्षण व विकासाच्या माध्यमातून व्यवसाय संघटनेला पूरक कार्य करण्याचे उद्दिष्ट मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे असते.

४) सामाजिक उद्दिष्ट (Social Objectives)

व्यवसायाला सामाजिक जबाबदाऱ्या पाळाव्या लागतात. शासनाने व्यवसाय संस्थेला लागू केलेले कायदे नियम यांचे कटाक्षाने पालन करणे आणि समाजकार्यात योगदान देणे हे मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे उद्दिष्ट असते.



आकृती १.२ मानवी संसाधनाची उद्दिष्टे

(के. अस्वाथप्पा, २००७ चा अनुरूप)

वरील उद्दिष्टांव्यतिरिक्त मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची खालील काही उद्दिष्टे आहेत -

- १) व्यवसाय संघटनेसाठी योग्य मनुष्यबळ प्राप्त करणे व त्याचा कार्यक्षमपणे वापर करणे.
- २) कर्मचाऱ्यांमध्ये आपुलकीची भावना निर्माण करण्यासाठी व निष्ठा निर्माण करण्यासाठी त्यांना व्यवसायाशी एकरूप करणे, एकीकरण घडवून आणणे.
- ३) कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षित करणे, सातत्याने त्यांच्या ज्ञान व कौशल्यात वाढ करणे व त्यातून त्यांचा व्यक्तिगत विकास साधणे जेणेकरून कर्मचारी समाधानी राहिल आणि टिकून राहिल.
- ४) व्यवसाय संस्थेतर्गत योग्य वातावरण निर्माण करणे जेणेकरून कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेवर व दृष्टिकोनावर अनुकूल परिणाम होईल.
- ५) व्यवसाय संस्थेतर्गत योग्य प्रकारे संघटन रचना करून अंतर्गत संबंध जोपासणे व व्यवसायाचे कार्यक्षमपणे संचालन करणे.
- ६) कर्मचाऱ्यांचे मनोबल वाढविण्यासाठी व टिकून राहण्यासाठी प्रयत्न करणे.
- ७) कर्मचाऱ्यांना पात्रतेनुसार जबाबदाऱ्या सोपवणे व योग्य मोबदला देणे.

- ८) कर्मचाऱ्यांना सुरक्षिततेच्या दृष्टीने आवश्यक असलेल्या उपाययोजना करणे. ही सुरक्षा आर्थिक, सामाजिक व नोकरीविषयक असेल.
- ९) कर्मचाऱ्यांना निर्णय प्रक्रियेत सहभागी करून घेणे व व्यवसायाचे उद्दिष्ट साध्य करणे.

१.२.३ मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची कार्ये

(Functions of Human Resources Management)

उपरनिर्दिष्ट उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी मानवी संसाधन व्यवस्थापनाला काही निश्चित स्वरूपाची कार्ये पार पाडावी लागतात. याचा अर्थ मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची उद्दिष्टे आणि कार्ये याचा परस्परसंबंध आहे. उद्दिष्ट पूर्तीला पूरक ठरतील अशा प्रकारची कार्ये मानवी संसाधन व्यवस्थापनात अभिप्रेत आहेत.

व्यक्तिगत उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे, त्यांच्या कामाचे मूल्यमापन करणे, पात्रतेनुसार त्यांना काम सोपवणे, योग्य मोबदला देणे ही कार्ये करावी लागतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे योगदान वाढते. त्यांना कामाची प्रेरणा मिळते व कामाचे समाधान लाभते. परिणामतः व्यवसाय संस्था सोडून जाण्याचे प्रमाण कमी होते. म्हणून कर्मचाऱ्यांच्या व्यक्तिगत हितासाठी विविध स्वरूपाची कार्ये करावी लागतात.

कार्यात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी व्यवसाय संघटनेच्या गरजा लक्षात ठेवून मानवी संसाधन व्यवस्थापनाला कार्ये करावे लागते. एकूण कामाचे प्रमाणीकरण, मूल्यांकन, योग्य कामासाठी योग्य पात्रतेच्या कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती या स्वरूपाची कार्ये करावी लागतात.

संघटनात्मक उद्दिष्टांसाठी मानवी संसाधन व्यवस्थापनाला संचालनात्मक कार्ये प्रभावीपणे पार पाडावी लागतात. व्यवसायासाठी लागणाऱ्या, मनुष्यबळाचे नियोजन, निवड, नेमणूक प्रशिक्षण इत्यादी स्वरूपाची कार्ये करावी लागतात.

सामाजिक दृष्टिकोनातून कार्य करताना मानवी संसाधन व्यवस्थापनाला व्यवसायाशी संबंधित कायदांचे प्रामाणिकपणे पालन करावे, शासन, कामगार संघटना यासारख्या बाह्य संस्थांशी सुयोग्य संबंध राखणे इत्यादी स्वरूपाची कामे करावी लागतात.

मानवी संसाधन व्यवस्थापन ही अत्यंत व्यापक संकल्पना आहे. कर्मचाऱ्यांची व्यवसाया संस्थेत भरती झाल्यापासून तो व्यवसायसंस्था सोडून जाईपर्यंत त्यांच्याशी संबंधित सर्व कार्य वेळोवेळी मानवी संसाधन व्यवस्थापनाला करावी लागतात. या संपूर्ण कार्यांचे योग्य प्रकारे वर्गीकरण करता यावे यादृष्टीने त्यांचे दोन प्रकारे विभाजन केले जाते.

१) मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची व्यवस्थापकीय कार्ये आणि

२) मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची संचालनात्मक कार्ये

वरील दोन्ही प्रकारची कार्ये आपण सविस्तरपणे अभ्यासू.

व्यवस्थापकीय कार्ये (Managerial Functions)

व्यवस्थापनातील मूलभूत कार्ये मानवी संसाधन व्यवस्थापनात पार पाडावी लागतात. व्यवसाय संस्थेतील मानवी घटकांशी (कर्मचारी) संबंधित सर्व कार्ये व्यवस्थापनाची मूलतत्त्वे उपयोगात आणून पार पाडली जातात. मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची खालील व्यवस्थापकीय कार्ये आहेत. -

१) नियोजन (Planning)

नियोजन हे व्यवस्थापनाचे प्रथम आणि प्रमुख कार्य आहे. आपली उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी अशा

प्रकारे योजना तयार केलेली आहे. यावर व्यवस्थापकीय कार्ये अवलंबून असतात. नियोजनामुळे उद्दिष्ट साध्य करणे सोपे होते. नियोजन ही अनेक पर्यायातून योग्य पर्याय निवडण्याची प्रक्रिया आहे. विविध पद्धती, कार्यक्रम यामधून योग्य पद्धती व कार्यक्रम निवडणे म्हणजेच नियोजन करणे. नियोजन ही एक बौद्धिक प्रक्रिया आहे. भविष्यकाळातील गोष्टींचा गरजांचा अगोदरच विचार करण्याची ही एक प्रक्रिया आहे.

मानवी संसाधन व्यवस्थापनात नियोजन करतांना प्रामुख्याने कर्मचारी विषयक गरजा निश्चित करणे. कर्मचारीविषयक धोरण तयार करणे, कर्मचारी प्राप्त करण्यासाठी विभिन्न स्रोत विचारात घेणे, उद्दिष्ट ठरवणे, बदली इत्यादी बाबतचे धोरण तयार करणे, कर्मचारी वेतनाबाबत धोरण ठरवणे इत्यादी बाबतचा विचार नियोजनात केला जातो.

२) संघटन (Organising)

कार्यक्षम संघटना उभारल्या शिवाय व्यवसायाचे संचालन प्रभावी ठरत नाही. सक्षम संघटन हा यशस्वी व्यवसायाचा पाया असतो. पिटर ड्रुकर या व्यवस्थापन तज्ज्ञाच्या मते योग्य संघटन म्हणजे व्यवसायाचा, पाया तो नसेल तर व्यवस्थापनाचे कोणत्याही क्षेत्रातले कार्य निरर्थक ठरेल. म्हणून व्यवसायातील सर्व कार्यांची आणि परस्पर संबंधांची चौकट तयार केली जाते. त्यालाच आपण संघटन असे म्हणतो. मानवी संसाधन व्यवस्थापनात उपक्रमाचे स्वरूप लक्षात घेऊन संघटन कार्य केले जाते. विविध कार्यांचे योग्यरित्या विभाजन करणे, योग्यतेनुसार कामाबाबतचे अधिकार व जबाबदाऱ्या निश्चित करणे आणि ठरवलेले उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी औपचारिक संबंधाची शृंखला तयार करणे ही कामे मानवी संसाधन व्यवस्थापनाला संघटना उभारणीच्या दृष्टीने करावी लागतात.

३) संचालन (Directing)

व्यवस्थापक आणि त्याचे सहाय्यक यांच्यातील मार्गदर्शन, पर्यवेक्षण, संप्रेरण, सहकार्य, संदेशवहन करण्याची प्रक्रिया म्हणजे संचालन होय. मार्शल इ. डिमॅक यांच्या मते संचालन म्हणजे प्रशासनाचा आत्मा आहे. ज्यात कारणांचा शोध घेणे, आदेश व सूचना देणे आणि गतिमान नेतृत्व उपलब्ध करणे या बाबींचा समावेश होतो. मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे हे अत्यंत महत्त्वाचे कार्य आहे. संचालन प्रभावी व यशस्वी ठरल्यास दोन गोष्टी साध्य होतात. एकतर कर्मचाऱ्यांचे महत्तम योगदान मिळवता येते आणि दुसरे म्हणजे मानवी संबंधात सलोखा टिकवता येतो. उपलब्ध कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढवण्यासाठी किंवा त्यांच्या संभाव्य शक्तीचा उपयोग करून घेण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करणे, त्यांच्या समस्या समजून घेणे, प्रभावी नेतृत्व देणे आवश्यक असते. यादृष्टीने संचालनाचे कार्य विशेष महत्त्वाचे आणि निर्णायक स्वरूपाचे आहे.

४) समन्वय (Co-ordinating)

समन्वय म्हणजे सुसंगती साधण्याचा प्रयत्न व्यवसाय संस्थेत चालणाऱ्या विविध क्रिया, कार्य यांच्यात योग्य ती संगती राखण्यासाठी, समन्वयाचे कार्य केले जाते. काम करणाऱ्या प्रत्येक कर्मचाऱ्याचे उद्दिष्ट समान असते म्हणूनच त्यांच्या प्रयत्नांची दिशा सुद्धा सारखीच असली पाहिजे. प्रत्येक कर्मचाऱ्याचे कार्य परस्परपूरक असावे आणि सर्वांनी एका निश्चित मार्गाने प्रयत्न करावेत यासाठी समन्वय आवश्यक असतो. समन्वयातून कामकाजाचे संतुलन राखता येते. सामजस्य टिकवता येते. कामकाजातील अडचणी दूर करता येतात आणि अपेक्षित उद्दिष्ट साध्य करता येते.

५) नियंत्रण (Controlling)

नियंत्रण हे व्यवस्थापनाचे मूलभूत कार्य समजले जाते. पूर्वनिर्धारित उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांच्या कामाचे मूल्यमापन करणे, कामातील अडचणी समजून घेणे व कामात सुधारणा करणे

यासाठी नियंत्रण केले जाते. नियोजन केल्यानुसार सर्व उद्दिष्टे साध्य झाली पाहिजेत, सर्व योजना योग्यरित्या कार्यान्वीत झाल्या पाहिजेत म्हणून नियंत्रणाचे कार्य केले जाते. नियंत्रणाच्या प्रक्रियेत कर्मचाऱ्यांच्या कामाचे प्रमाण (Standred) निश्चित केले जाते. कर्मचाऱ्याने केलेल्या प्रत्यक्ष कामाची प्रमाणाशी तुलना केली जाते, ठरवलेल्या प्रमाणात आणि प्रत्यक्ष कामात तफावत आढल्यास त्याची तुलना केली जाते. अपयशाची कारणे शोधली जातात आणि कार्यमान सुधारण्यासाठी उपाययोजना केल्या जातात. प्रभावी नियंत्रणासाठी मानवी संसाधन व्यवस्थापनाला विशिष्ट कार्यपद्धती वापरावी लागते.

संचालनात्मक कार्ये (Operative Functions)

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाच्या संचालनात्मक कार्यात प्रामुख्याने कर्मचारी प्राप्त करणे, कर्मचाऱ्यांचा विकास करणे, कर्मचाऱ्यांना मोबदला देणे आणि कार्यक्षम कर्मचाऱ्यांना टिकवून ठेवणे या कार्यांचा समावेश होतो. मानवी संसाधन, व्यवस्थापनाची संचालनात्मक कार्ये पुढीलप्रमाणे -

अ) मानवी संसाधन नियोजन (Human Resource planning)

व्यवसाय संस्थेची कर्मचारी विषयक गरज निश्चित करणे आणि ती पूर्ण करण्यासाठी विविध साधने व मार्गांचा विचार करणे यासाठी मानवी संसाधन व्यवस्थापनाला सतत नियोजन करावे लागते व योजनांचे मूल्यमापन तथा पृथःकरण करावे लागते.

ब) भरती व निवड (Recruitment and selection)

योग्य वेळी, योग्य पात्रतेचा कर्मचारी उपलब्ध करण्याच्या दृष्टीने कर्मचारी भरती प्रक्रिया महत्त्वाची असते. भरती व निवड प्रक्रियेच्या माध्यमातून कार्यक्षम आणि योग्य मनुष्यबळाचा साठा उपलब्ध होतो.

क) प्रशिक्षण व विकास (Training and Development)

कर्मचाऱ्यांचे कौशल्य विकसित करणे, ज्ञान व माहिती पुरविणे आणि त्यांचे कार्यमान सुधारणे यासाठी कर्मचारी प्रशिक्षण व विकासांचे कार्य केले जाते. त्यासाठी प्रशिक्षणाच्या विविध पद्धती व कार्यक्रम अमलात आणले जातात.

ड) बढती, बदली व निवृत्ती

(Promotion, Transfer and Retirement)

मानवी संसाधन विभाग कर्मचाऱ्यांना बढती देणे, बदली करणे तसेच निवृत्ती बाबतचे धोरण ठरवताना सहाय्य करणे. व्यवसायसंस्थेतर्गत कर्मचारीविषयक ही तीन मुलभूत कार्य करताना मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची भूमिका महत्त्वाची ठरते. काही प्रसंगी कर्मचाऱ्यांवर पदावनतीची कारवाई केली जाते.

ई) आरोग्य, सुरक्षितता व सेवा (Health, Safety and service)

कर्मचाऱ्यांना आरोग्यविषयक तसेच सुरक्षिततेबाबतच्या सुविधा उपलब्ध करून देणे गरजेचे असते. त्यामळे कर्मचारी समाधानी असतो आणि समाधानी कर्मचारी पूर्ण कार्यक्षमतेने काम करतो. तसेच कायम टिकून राहतो. त्यासाठी व्यवस्थापन कर्मचारी सहाय्य योजना राबवते. आधुनिक व्यवसाय संस्था कर्मचारी आरोग्य आणि सुरक्षा योजनांबाबत अधिक जागरूक आहेत. कामगारांच्या सुरक्षिततेबाबत नियम ठरविणे, दुर्घटनांचे प्रमाण कमीत कमी ठेवण्यासाठी योजना राबवणे. वैद्यकीय सुविधा पुरविणे, करमणुकीच्या सोयी उपलब्ध करून देणे इत्यादी कार्ये कर्मचाऱ्यांच्या आरोग्य व सुरक्षिततेबाबत पार पाडली जातात.

फ) वेतन व प्रशासन (Wages and salary Administration)

कर्मचाऱ्यांना श्रमाचा योग्य तो मोबदला देणे आवश्यक असते. त्यासाठी व्यवस्थापनाच्या मजुरीची पद्धती ठरवणे, वेतन धोरण ठरवणे, प्रेरणात्मक योजना ठरवणे, वेतनाव्यतिरिक्त दिल्या जाणाऱ्या

अनुलाभांचे प्रमाण व धोरण ठरवणे इत्यादी कार्ये करावी लागतात. फलीप्पोच्या मते कर्मचाऱ्यांच्या रोख मोबदल्याचे प्रमाण निश्चित करणे हे कर्मचारी व्यवस्थापनाचे सर्वात अवघड कार्य आहे. परंतु व्यवसायसंस्था आणि कर्मचारी दोहोंच्या दृष्टीने तेवढेच महत्त्वाचे कार्य आहे.

ग) कामगार व्यवस्थापन संबंध

(Employee and Management Relation)

कर्मचारी आणि व्यवसायसंस्था या दोघांच्या प्रगतीसाठी दोघांमधील परस्परसंबंध सलोख्याचे व सहकार्याचे असले पाहिजे. व्यवस्थापनाची ध्येय धोरणे कर्मचाऱ्यांना स्पष्टपणे कळवणे तसेच व्यवस्थापन प्रक्रियेत त्यांना सहभागी करून घेणे या दोन्ही गोष्टींमधून कामगार व्यवस्थापन सलोखा टिकवणे शक्य होते. व्यवसायसंस्थेत सलोख्याचे व मैत्रीपूर्ण संबंध निर्माण करण्याचे महत्त्वाचे कार्य मानवी संसाधन व्यवस्थापनाला करावे लागते.

ह) कार्य मूल्यमापन (Job Evaluation)

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाला हे एक महत्त्वाचे कार्य पार पाडावे लागते. कर्मचाऱ्यांच्या कामाचे सातत्याने मूल्यमापन केल्यास, त्याच्या कामाची गणना करता येते व कार्यमूल्यांकन सोपे होते. कार्य मूल्यमापनामुळे कर्मचाऱ्याला कामानुसार व योग्यतेनुसार मोबदला देता येतो. भिन्न वेतन योजना राबवणे शक्य होते.

थोडक्यात मानवी संसाधन व्यवस्थापनाला प्रामुख्याने मनुष्यबळाचे नियोजन करणे, कर्मचाऱ्यांची भरती व निवड करणे, कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहन देणे आणि कर्मचाऱ्यांच्या कामाचे मूल्यमापन करणे, ही चार कार्ये पार पाडावी लागतात. या कार्यांचा प्रत्यक्ष संबंध व्यवसाय संचालनाशी येतो.

१.२.४ मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे महत्त्व

(Importance of Human Resource Management)

कर्मचारी ही व्यवसायाची मालमत्ता असते अशा स्वरूपाचे वाक्य बऱ्याचदा ऐकायला, वाचायला मिळते आणि त्यावरून व्यवसायसंस्थेतील मानवी घटकांचे (कर्मचाऱ्यांचे) महत्त्व लक्षात येते. उत्पादनाच्या अन्य घटकांपेक्षा कर्मचारी हा घटक वैशिष्ट्यपूर्ण आहे. त्याचे व्यवस्थापन करण्यासाठी मानवी संसाधन व्यवस्थापन ही व्यवस्थापनाची स्वतंत्र ज्ञानशाखा उदयास आलेली आहे. मानवी संसाधन व्यवस्थापन हे अत्यंत महत्त्वाचे क्षेत्र समजले जाते. व्यवसायसंस्थेत अत्याधुनिक यंत्रे व उपकरणे असतात, उच्च तंत्रज्ञानाचा वापर करण्यावर अधिकाधिक भर असतो. परंतु हे सर्व असतांना तेवढ्याच गुणवत्तेचे मानवी संसाधन असणे गरजेचे असते. उच्चतंत्रज्ञान आणि आधुनिक उपकरणांचा उपयोग मानवी संसाधनावर अवलंबून असतो. उत्पादनाच्या विविध घटकांची महत्तम कार्यक्षमता उपयोगात आणण्याचे कार्य मानवी संसाधन व्यवस्थापनाला करावे लागते. या दृष्टिकोनातून मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे महत्त्व आहे. या दशकात व्यावसायिक व्यवस्थापकांनी मानवी संसाधन व्यवस्थापनावर आपले लक्ष केंद्रित केलेले आहे. त्याचे महत्त्वाचे कारण म्हणजे दिवसेंदिवस मानवी संसाधनाचे आणि मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे वाढत जाणारे महत्त्व. पुढील विवेचनावरून मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे महत्त्व लक्षात येईल.

१) गुंतागुंतीचे व्यवस्थापन -

व्यवसायासंस्थेत विविध प्रकारचे कर्मचारी काम करतात. त्यांची पात्रता, कौशल्य, सामर्थ्य, मानसिकता, स्वभावधर्म, दृष्टीकोन या सर्वच गोष्टीत विविधता असते. अशा वैविध्यपूर्ण आणि वैशिष्ट्यपूर्ण

कर्मचाऱ्याकडून काम करून घेणे आणि त्यांची पूरेपूर कार्यक्षमता वापरून घेणे सोपे काम नाही. त्यात पुन्हा झपाट्याने बदलणारे औद्योगिक वातावरण कामगार संघटनेचा वाढता प्रभाव, मानवाधिकार आणि मानवी संरक्षणाच्या दृष्टीकोनातून वैश्विक पातळीवर होणाऱ्या हालचाली व घडामोडी यामुळे आधुनिक व्यवस्थापनासमोर विविध प्रश्न निर्माण होतात. कामगार या घटकांची मानसिकता, प्राथमिकता आणि गरज बदलेली आहे. आजचा कामगार सामाजिक प्रतिष्ठा मान्यता, आत्मीक समाधान याचा प्रामुख्याने विचार करतो. अशा परिस्थितीत मानवी संबंध जोपासणे, कामगार व व्यवस्थापनात समन्वय व सहकार्य साधणे, औद्योगिक संबंधात बिघाड होणार नाही. याची खबरदारी घेणे यासारख्या महत्त्वपूर्ण बाबींवर व्यवस्थापनाला लक्ष केंद्रित करावे लागते. कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेणे आणि आपला हेतू साध्य करणे हे व्यवस्थापनासमोर एक आव्हान आहे. तेवढेच गुंतागुंतीचे काम देखील आहे.

२) मानवी घटकांचा प्रभाव -

उत्पादनाच्या प्रक्रियेत विविध घटक वापरले जातात. प्रत्येक घटक महत्वाचा असतो. म्हणून त्याचे स्वतंत्रपणे व्यवस्थापन केले जाते. परंतु कामगार हा मानवी घटक इतर घटकांपेक्षा वेगळा आहे. कामगार हा घटक सजीव आहे. काम करतांना त्याचा दृष्टीकोन आणि मानसिकता याचा कामावर परिणाम होतो. कामाचा दर्जा, उत्पादकता, गुणवत्ता, कामगाराच्या कौशल्यावर अवलंबून असतात. अशा विशिष्ट घटकाचे व्यवस्थापन करणे अर्थातच अतिशय महत्वाचे आणि आव्हानात्मक कार्य आहे. इतर उत्पादन घटकांना चालवणारा कामगारच असतो. त्यामुळे अन्य उत्पादन घटक म्हणजे कच्चा माल, यंत्रसामुग्री यांची उत्पादनक्षमता पूर्णतः कामगारांवर अवलंबून असते. उच्चप्रतीचे तंत्रज्ञान, आधुनिक उपकरणे आणि चांगल्याप्रतीचा कच्चा माल असला आणि अकार्यक्षम कामगार असले तर अन्य घटकांचीही उत्पादकता कमी होईल. म्हणून कामगार या घटकाकडे दुर्लक्ष करून चालणार नाही. अन्य घटकांची उपयोगिता आणि कार्यक्षमता कुशल आणि कार्यक्षम कामगारांवर अवलंबून आहे म्हणून त्याच्या व्यवस्थापनाचे दिवसेंदिवस महत्त्व वाढत आहे.

३) जागतिकीकरण -

जागतिकीकरणामुळे आजचे व्यावसायिक वातावरण बदलले आहे. म्हणून मानवी संसाधनाचा दृष्टीकोन महत्त्वाचा झालेला आहे. बहुराष्ट्रीय कंपन्यांची ध्येय धोरणे जागतिक पातळीवर व्यावसायिक पर्यावरणाच्या अनुषंगाने तयार केली जातात. व्यावसायिक तत्वे आणि धोरणे व्यापक अर्थाने राबवली जातत. विदेशात असलेल्या सर्व शाखांमध्ये एकाच वेळेस ही तत्वे आणि धोरणे लागू केली जातात. स्पर्धेत असलेल्या सर्वच कंपन्या किंवा व्यवसाय संस्था त्या अनुषंगाने आपल्या धोरणांमध्ये बदल करतात. जागतिकीकरणाच्या प्रक्रियेत व्यवसायसंस्थेला आंतरराष्ट्रीय पातळीवरील घडामोडींची नोंद घ्यावी लागते व स्वतःला अद्ययावत ठेवावे लागते. त्यामुळे मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची गरज अधिकच तीव्र होत आहे.

४) तंत्रज्ञान आणि कौशल्य -

विज्ञान आणि तंत्रज्ञानात झपाट्याने होणारी प्रगती दिवसेंदिवस सुधारत जाणारा तंत्रज्ञानाचा दर्जा यामुळे विशिष्ट कर्मचाऱ्याची मागणी सतत वाढतांना दिसते. यंत्रे व उपकरणे बसवण्यापासून ती ठिकाणी कुशल कर्मचारी आवश्यक असतात. कर्मचारी केवळ कुशलच नव्हे तर प्रशिक्षितही असावे लागतात. यंत्रे व उपकरणांची दुरुस्ती, देखभाल हे सततचे चालणारे काम आहे. त्यासाठी तंत्रज्ञांची गरज भासते. याचा अर्थ आजचे व्यवसाय मोठ्या प्रमाणावर स्वयंचलित यंत्रे, उपकरणे व तंत्रज्ञानावर आधारलेले आहेत. अशा परिस्थितीत ते चालवणाऱ्या मानवी घटकाचे महत्त्व वाढणे स्वाभाविकच आहे. मानवी घटकावरच व्यवसाय प्रक्रिया अवलंबून असल्यामुळे मानवी संसाधनाच्या व्यवस्थापनाचे महत्त्व दिवसेंदिवस वाढत आहे.

५) स्पर्धेचे युग -

जागतिकीकरणामुळे वस्तुंना सहजरित्या जागतिक बाजारपेठ मिळते. उत्पादन व विक्रीबाबतच्या सीमारेषा संपलेल्या आहेत. त्यामुळे बाजारपेठा विस्तारलेल्या आहेत. परिणामतः स्पर्धेचे स्वरूप अधिकच तीव्र झालेले आहे. अशंत परिस्थितीत स्पर्धा करण्याची क्षमता, भांडवली सामर्थ्य, आधुनिक तंत्रज्ञान आणि कुशल मनुष्यबळ ज्यांच्याजवळ असेल तेच स्पर्धेत टिकतात व यशस्वी होतात. विशेषत्वाने ज्या व्यवसाय संस्थेत गुणवत्तापूर्ण मानवी संसाधन उपलब्ध आहे ती व्यवसायसंस्था स्पर्धेत सहज विषय मिळवते. कुशल, कार्यक्षम व समाधानी कर्मचारी हे व्यवसाय संस्थेचे बलस्थान आहे. स्पर्धेत यश मिळवण्यासाठी अन्य उत्पादन घटकांपेक्षा कामगार या घटकाची अनुकूलता अधिक महत्त्वाची आहे. त्यासाठी व्यवस्थापनाला जाणीव पूर्वक प्रयत्न करावे लागतात. कामगाराचे मनोबल वाढवणे, ज्ञान व कौशल्य संवर्धन करणे, त्याला कामाचे समाधान मिळेल असे वातावरण निर्माण करणे आणि त्याची महत्तम कार्यक्षमता वापरणे ही महत्त्वाची कामे मानवी संसाधन व्यवस्थापनाला करावी लागतात. मनुष्यबळाचा योग्य उपयोग होऊ शकला नाही तर कोणत्याही घटकाची महत्तम उत्पादकता प्राप्त होऊ शकत नाही.

६) बदलते व्यवसायिक पर्यावरण -

तांत्रिक आणि तंत्रज्ञान विषय झालेल्या प्रगतीमुळे लोक प्रमाणावरील उत्पादनाचे फायदे घेण्यासाठी व्यवसाय संस्था झटत असतात. त्यामुळे लोकप्रमाणावर उत्पादन केले जाते. जागतिक पातळीवरील व्यापारचक्राचे फायदे घेण्यासाठी धोरणे आखली जातात, सरकारी धोरणे आणि आयात-निर्यातीबाबत शासनाच्या भूमिकेचा विचार करून उत्पादन-विक्रीचे निर्णय घेतले जातात. एकंदरीत बदलत्या व्यावसायिक पर्यावरणाचा संधी म्हणून विचार केला जातो आणि त्यासाठी कर्मचारी प्रशिक्षण विकास या गोष्टींवर लक्ष केंद्रित केले जाते. बदलत्या वातावरणाचा फायदा घेण्यासाठी मानवी संसाधनाबाबतचे निर्णय अचूकपणे घेतले जावेत म्हणूनच मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे महत्त्व आहे.

७) व्यवस्थापनाचे प्रमुख कार्य -

मानवी संसाधनांचे व्यवस्थापन हे व्यवस्थापनाचे मुख्य कार्य आहे. व्यवस्थापनाच्या अन्य शाखांपेक्षा मानवी संसाधन व्यवस्थापनावर अधिक लक्ष केंद्रित करावे लागते. व्यवसायाची पूर्व निर्धारित उद्दीष्टे साध्य करण्यासाठी कर्मचारी या घटकाला प्रथम स्थान द्यावे लागते कारण सर्व प्रक्रिया, कार्यवाही, कामकाज कर्मचाऱ्यांवर अवलंबून असते. म्हणून व्यवस्थापनाच्या अन्य कार्यांपेक्षा मानवी संसाधनाचे व्यवस्थापन करण्याचे कार्य अधिक महत्त्वाचे व मुख्य कार्य आहे.

थोडक्यात व्यवसायसंस्थेत मानवी संसाधनाला अनन्यसाधारण महत्त्व असते. व्यवसायासाठी त्याचबरोबर राष्ट्रासाठी कर्मचारी हा घटक आणि महत्त्वाचा असतो. व्यवसायसंस्थेतील मानवीसंबंधापासून व्यवस्थापनाची कार्ये सुरू होतात आणि मानवी संबंधापर्यंत येऊन थांबतात. या वरून मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे महत्त्व लक्षात येईल.

१.२.५. मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे दृष्टीकोन व आवाहने

मानवी संसाधन व्यवस्थापन संबंधाचा विचार करतांना अनेक गोष्टींचा विचार केला जातो. यांत मानवाची बुद्धिमत्ता, स्मरणशक्ती व नवीन काही करून दाखविण्याची आणि अडी अडचणींतून मार्ग काढण्याची क्षमता हे सर्व गुण असतात. मानव हा मुळातच आक्रमक प्रवृत्तीचा असतो. स्वतःसाठी भूभाग हा मुळातच व त्याचे रक्षण करणे हा त्याचा स्वभाव धर्म असतो. सिमित स्वरूपाचे सामाजिक गट प्रस्थापित

करण्याकडे त्याचा कल असतो. मानव मात्र नियोजनाद्वारे आपल्या गरजा भागविण्यासाठी निसर्गाचा जास्तीत जास्त उपयोग कसा करून घेता येईल. याचा सातत्याने विचार करत निसर्गावर मात करण्याचा प्रयत्न करित असतो.

संघटनेतील व्यवस्थापक व कर्मचारी यांच्यातील संबंध कशा प्रकारचे आहेत यावरच मानवी संबंध दृढ होत जातात व त्यांची जोपासना केली जाते. याउलट व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांच्या उच्च प्रतीच्या गरजा भागविण्याकडे जास्त लक्ष केंद्रित करते. कर्मचारी व व्यवस्थापन यांच्यात बरोबरचे नाते निर्माण करण्याचा प्रयत्न केला जातो. मालक व कर्मचारी यांच्यातील संबंधाकडे मानवी संबंधाच्या दृष्टीने पाहिले जाते. माणूस मूलतः इतर मानवाप्रमाणेच असतो. त्यामुळे मानवाचा शास्त्रीय अभ्यास करणे शक्य आहे - अशा अभ्यासाने काढलेले निष्कर्ष सर्वसाधारणपणे सर्वांना लागू करता येतात. परंतु काही विचारवंतांच्या मते, प्रत्येक व्यक्तीचे मत भिन्न असून कोणत्याही व्यक्ती एक दुसऱ्यासारख्या नसतात. त्यामुळे कोणत्याही व्यक्ती संपूर्णपणे समजून घेतात हे दुसऱ्या कोणालाही शक्य नाही.

मानवी संसाधन व्यवस्थापन दृष्टिकोनाचा विचार करताना, मानवी घटकांवर कुणाचे तरी नियंत्रण असणे आवश्यक असते. कारण त्याच्यावर कुणाची तरी नजर असल्याशिवाय तो काम करू शकणार नाही. त्यास आर्थिक मोबदल्याचे आमिष दाखवून व सतत अकुंश चालवून कर्मचाऱ्यांकडून काम करवून घ्यावे लागते. असा व्यवस्थापनाचा दृष्टिकोन दिसून येतो.

पहिला दृष्टिकोन -

मॅकग्रेगर यांचा क्ष सिद्धांत -

मॅकग्रेगर यांनी मानवी संबंधावर आधारित असणारा क्ष सिद्धांत १९६० मध्ये मांडला. या सिद्धांतानुसार चर्चा किंवा सेनादल या संघटनांचे स्वरूप व त्यांची उद्दिष्टे ही औद्योगिक संघटनेपेक्षा भिन्न असल्यामुळे औद्योगिक संघटनांना वेगळ्या तत्वांची आवश्यकता आहे. राजकीय, सामाजिक व आर्थिक वातावरणाचा परिणाम व्यवस्थापन पद्धतीवर होत असतो. हे वातावरण बदलत असल्यामुळे व्यवस्थापनाची तत्त्वे बदलणेही अपरिहार्य ठरते.

त्यांच्या मते या सिद्धांतातील काही गृहीत तत्त्वे बरोबर नाहीत ती पडताळून पाहता जे गृहीते बरोबर नसतील तर त्यांचा त्याग केला पाहिजे. त्यांच्या सिद्धांतात काही चुकीची तत्त्वे आहेत.

१) प्रत्येक व्यक्तीत काम टाळण्याची इच्छा असते कारण काम करणे कोणालाच मनापासून आवडत नाही.

२) त्यामुळे सर्वांकडून बळजबरीने, यंत्रणेद्वारे/ आदेश ठेवून किंवा शिक्षेची भीती दाखवून काम करवून घ्यावे लागते.

३) सर्वसामान्य माणसाला आदेशानुसार काम करणे आवडते त्याला जबाबदारी नको असते. त्याची महत्त्वाकांक्षा मर्यादित असते व प्रामुख्याने त्याला सुरक्षा हवी असते.

४) आर्थिक मोबदला हाच एकमेव प्रेरक आहे.

क्ष सिद्धांत हा चुकीच्या सिद्धांतावर आधारित असल्याने त्याची गृहीतेसुद्धा चुकीची आहेत म्हणून मॅकग्रेगर यांनी आपला य सिद्धांत मांडला.

दुसरा दृष्टिकोन -

काही व्यवस्थापकांच्या मते मानव परिस्थितीने बदलत जातो. त्याचे वर्तन केवळ त्याच्या नैसर्गिक परिस्थितीने ठरत नसते तर त्याला येणाऱ्या अनुभवातून तो शिकत असतो. त्याचे सभोवतालच्या परिस्थितीपासून समायोजन होत असते. प्रत्येक संघटनेचे वातावरण भिन्न असते. तसेच प्रत्येक औद्योगिक संघटनेची

स्वतःची संस्कृती असते. संघटनेची ध्येय धोरणे साध्य करण्यासाठी व्यवस्थापकाने पोषक वातावरण तयार केल्यास कर्मचारी त्याला योग्य प्रतिसाद देऊन उद्दिष्ट पूर्तीसाठी व्यवस्थापनास हातभार लावतील असा विश्वास काही व्यवस्थापकांना असतो. अशा संघटनांमध्ये प्रत्येक कामासाठी योग्य व्यक्तीच्या निवडीवर व त्यानंतरच्या प्रशिक्षण कार्यावर भर दिला जातो. अर्थात व्यवस्थापनाचे वर्चस्व व त्यासाठी आवश्यक असणारे कर्मचाऱ्यांचे दुय्यम स्थान येथे गृहीत धरलेले असते आणि व्यवस्थापनाच्या गरजेनुसार कर्मचाऱ्यांचे अनुभव विश्व तयार करण्यावर भर दिला जात असतो. व्यवस्थापनावरून बदल घडवून आणण्याची व्यवस्थापनाची नेहमीच तयारी असते असे नाही.

तिसरा दृष्टिकोन -

तिसऱ्या प्रकारच्या संघटनांमध्ये मॅकग्रेगर यांचा य सिद्धांत मान्य करून मानवाच्या क्रियाशीलतेवर विश्वास ठेवला जातो. या सिद्धांताची मानवी वर्तनासंबंधीची गृहीते पुढील प्रमाणे आहेत.

अ) सर्वसामान्य माणसाला काम करणे आवडते -

कामापासून त्याला समाधान मिळते. त्यामुळे आपणहून तो काम करतो. एखादी व्यक्ती काम करत नसेल, तर त्याला कदाचित संघटनेचे वातावरण जबाबदार असेल, त्यासाठी सर्वसामान्य व्यक्तीला दोष देणे योग्य ठरणार नाही.

ब) स्वयंप्रेरणा व स्वयंनिर्णय यांच्या प्रभावाने सामान्य व्यक्ती काम करते. त्यासाठी व्यवस्थापनाच्या बाह्य नियंत्रणाची तसेच शिस्तीचा धाक दाखविण्याची आवश्यकता नाही. प्रत्येक व्यक्ती स्वतःहून आपल्यावर काही बंधने घालून घेते.

क) सर्वसामान्य व्यक्ती नवीन जबाबदारीची कामे आपणहून शोधते. नवीन जबाबदारीबरोबर निर्माण होणाऱ्या समस्या सोडविण्यासाठी लागणारी कल्पनाशक्ती व सृजनशीलता अनेक व्यक्तींमध्ये आढळतात.

ड) आर्थिक मोबदल्याबरोबरच व्यवस्थापनाने कर्मचाऱ्यांच्या सुरक्षिततेच्या गरजा, सामाजिक गरजा, आत्मसन्मानाच्या गरजा व आत्मसाफल्याच्या गरजा भागविणेही आवश्यक आहे.

मॅकग्रेगर यांचा य सिद्धांत मॅस्लो यांच्या मानवी गरजांच्या श्रेणीच्या सिद्धांतावर अवलंबून आहे. य सिद्धांताच्या आधारावर त्यांनी एकात्मतेचे तत्त्व (Principle of Integration) मांडले. त्यानुसार संघटनेची उद्दिष्टे व कर्मचाऱ्यांची उद्दिष्टे यांच्यात अशी एकात्मता साधली पाहिजे की एक उद्दिष्ट साध्य झाल्यास दुसरे ही आपोआप साध्य होईल. तथापि, वास्तवात अशी एकात्मता साधणे हे मोठे कठीण किंबहुना अशक्यप्राय काम आहे हे मॅकग्रेगर यांनी कालांतराने मान्य केले.

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची आवाहने -

प्रत्येक उपक्रमात मानवी संसाधन व्यवस्थापन हे एक अत्यंत महत्त्वपूर्ण क्षेत्र समजले जाते. उपक्रमासाठी उपलब्ध असलेल्या विविध साधनसामग्रीच्या उत्पादन क्षमतेचा पूर्ण उपयोग करण्याचे कार्य मानव संसाधनाद्वारेच केले जाते. त्यामुळे केवळ उच्च तंत्रज्ञान आणि आधुनिक उपकरणे उपक्रमाजवळ उपलब्ध असून उपयोग नसतो, तर त्या तंत्रज्ञानाचा व उपकरणांचा योग्य प्रकारे उपयोग करणारी कार्यक्षम मानवी संसाधने देखील उपक्रमासाठी अत्यावश्यक असतात.

१) आव्हानात्मक कार्ये -

व्यवस्थापन हा एक पेशा आहे. विविध उपक्रमात व्यावसायिक व्यवस्थापन नेमून व्यवस्थापनाचे कार्य केले जाते. व्यवस्थापनाची कौशल्ये आत्मसात करून व्यवस्थापक हे व्यवस्थापकाची विविध कार्ये पार पाडीत असतात. त्याचबरोबर मानवी प्रवृत्तींचे सखोल अध्ययन व कर्मचारी व्यवस्थापनाच्या सर्व

कार्याचा विश्लेषणात्मक अभ्यास करून मानवी संसाधन व्यवस्थापक हे उपक्रमाचे यशस्वी संचालन करित असतात. परंतु संघटनेतील कर्मचाऱ्यांकडून कार्यक्षमतेने कार्ये करवून घेणे हे एक आव्हान असते. कारण उपक्रमातील उपलब्ध असणारी विविध संसाधने आपोआप कार्यरत होत नसतात, तर त्यांना हाताळणारी मानवी यंत्रणा ही त्या संसाधनांच्या योग्य प्रकारे उपयोग करून उत्पादनाची कार्ये करित असते. म्हणूनच उपक्रमातील उत्पादकता खऱ्या अर्थाने अवलंबून असते. मानव संसाधनांच्या योगदानावरच इतर साधनांचे योगदान अवलंबून असल्यामुळे मानव संसाधनांचे व्यवस्थापन हे एक अत्यंत आव्हानात्मक कार्य समजले जाते.

२) गुंतागुतीची कार्ये -

उपक्रमातील मानव संसाधनाकडून आपल्या इच्छेनुसार कार्ये करून घेणे हे जसे आव्हानात्मक कार्य आहे तसेच ते अत्यंत गुंतागुतीचे देखील कार्य आहे. कारण उपक्रमातील मानव संसाधने हे सजीव घटक असून त्यांना मन आणि भावना आहेत म्हणूनच त्यांचा यंत्राप्रमाणे उपयोग करता येणार नाही. त्याचप्रमाणे प्रत्येक कर्मचाऱ्यांची बौद्धिक, शारीरिक, मानसिक कौशल्याची पातळी समान नसते. त्यामुळे प्रत्येक कर्मचाऱ्याच्या कौशल्याचा महत्तम उपयोग करून आणि त्यांच्या कार्यात उद्भवणाऱ्या समस्यांचा त्यांना न दुखावता निपटारा करून व्यवस्थापकाळात आपल्या कर्मचाऱ्यांना वेळोवेळी विविध प्रकारचे आदेश द्यावे लागतात. कर्मचाऱ्यांवर कामाचा कोणताही ताण राहणार नाही यासाठी संघटनेत प्रसन्न आणि कार्यासाठी पोषक वातावरण निर्माण करणे हे देखील कर्मचाऱ्यांसाठी आवश्यक ठरते. म्हणूनच मानव संसाधन व्यवस्थापकाला प्रत्येक कर्मचाऱ्याच्या भावनांचा आणि मनाचा विचार करून व्यवस्थापन करणे अत्यंत गुंतागुतीचे असते.

३) श्रमशक्तीचा महत्तम उपयोग -

उत्पादन घटकांपैकी ज्याची साठवणूक करता येत नाही असा श्रम हा एकमेव घटक आहे. तसेच त्याची निर्मिती देखील करता येत नाही. त्याचप्रमाणे श्रमाचा पुरवठा देखील दीर्घकाळापर्यंत अलवचिक असतो. आवश्यकता पडल्यास श्रमाच्या पुरवठ्यात तत्परतेने वाढ करता येत नाही. त्यामुळेच उपलब्ध असलेल्या श्रमशक्तीचा संपूर्ण उपयोग करणेच आवश्यकच असते. एकदा केलेल्या कार्याचा वेळ आणि श्रम परत मिळवता येत नाहीत. त्यामुळेच उत्पादन कार्याचे योग्य व्यवस्थापन करून उपलब्ध श्रमशक्तीचा महत्तम उपयोग करून घेण्याचे महत्त्वपूर्ण कार्य मानव संसाधन व्यवस्थापनाद्वारे केले जाते. त्यासाठी योग्य, जबाबदार आणि कुशल श्रमिकांची निर्मिती करण्याचे कार्य देखील मानव संसाधन व्यवस्थापनाद्वारे पार पाडले जाते. उपक्रमासाठी उपलब्ध असणाऱ्या श्रमशक्तीचा पुरेपूर आणि महत्तम उपयोग करण्यासाठी व्यवस्थापकाला सुयोग्य व्यूह रचना तयार करावी लागते तसेच त्याची प्रभावी अंमलबजावणी देखील करावी लागते.

१.२.६ मानवी संसाधन व्यवस्थापन विभाग

कोणत्याही व्यवसाय संघटनेचे कार्य मनुष्यबळाशिवाय होत नाही. प्रत्येक व्यवसाय संघटनेत कर्मचारी असले तरी त्यांच्याशी संबंधित असणाऱ्या कार्यांना दिले जाणारे महत्त्व वेगवेगळे असते. व्यवसायसंस्थेतील कर्मचाऱ्यांची संख्या कितीही लहान असली तरी कर्मचारीविषयक कार्याची जबाबदारी कोणत्या ना कोणत्या प्रकारे पार पाडावी लागतेच.

एखाद्या लहान व्यवसाय संस्थेत प्रत्येक विभागातील पर्यवेक्षक मनुष्यविषयक कार्य करित असेल. पण व्यवसाय वाढत गेला की त्या पर्यवेक्षकास दैनंदिन उत्पादन कार्य सांभाळून मानवी साधनसंपत्तीविषयीची कार्ये करणे कठीण होते. विभाग प्रमुख व अन्य व्यवस्थापकही स्वतःच्या कामात इतके मग्न असतात की कर्मचाऱ्यांशी संबंधित अशी विशेष कार्ये ते करू शकत नाहीत. अशावेळी मनुष्यबळ विभागाची गरज

तीव्रतेने जाणवू लागते. स्वतंत्रपणे संघटित केलेला. कर्मचारी विभाग इतर विभागामधील कर्मचारी विषयक जबाबदाऱ्या पार पाडण्याचे काम करू लागतो. म्हणजेच तज्ज्ञ म्हणून इतर विभागांना सल्ला दिला जातो.

साधारणपणे मानवी संसाधन व्यवस्थापन विभागाचे संघटन खालील घटकांवर अवलंबून असते.

- १) उच्च व्यवस्थापनाने कर्मचारी विषयक कार्याला दिलेले विशेष महत्त्व.
 - २) व्यवसाय संघटनेचा आकार व कार्यान्वित असणारे भाग.
 - ३) कर्मचारी संख्या
 - ४) कर्मचारी संघटनांची शक्ती
 - ५) कर्मचारी - व्यवस्थापक संबंध व त्याच्याशी निगडित प्रश्न
- सर्वसाधारणपणे कर्मचारी विभागाचे संघटन दोन प्रकारे दिसून येते.

१) शाखानुसार कर्मचारी विभाग -

शाखा व्यवस्थापक / शाखा संचालक

कर्मचारी व्यवस्थापक

कर्मचारी विभागाचे कर्मचारी

या प्रकारच्या संघटनेमध्ये विशिष्ट शाखेपूरती कर्मचारीविषयक कार्याची जबाबदारी त्या शाखेतील कर्मचारी विभागाची असते. अशा ठिकाणी कर्मचारी विषयक धोरण उच्च व्यवस्थापन आखून देते व शाखेतील कर्मचारी विभागाचे कार्य मर्यादित स्वरूपाचे असते. बहुतेक वेळा ते कर्मचारी कल्याणापुरतेच मर्यादित असते.

२) मुख्य कार्यालयातील कर्मचारी विभाग -



व्यवसायाच्या मुख्य कार्यालयात संघटन केलेल्या कर्मचारी विभागाकडे अधिक विस्तृत स्वरूपाच्या जबाबदाऱ्या सोपवल्या जातात. यामध्ये कर्मचारी विषयक धोरण ठरवण्यापासून तर ते अंमलात आणण्यापर्यंत सर्व कार्ये या विभागाकडे सोपविली जातात.

व्यवसायातील इतर कोणत्याही कार्याइतकेच कर्मचारी विषयक कार्य अत्यंत महत्त्वाचे आहे. उद्योग व्यवसायाची विशेषतः मोठ्या उद्योगाची स्थापना करतांना आणि त्यासाठी हजारो कर्मचारी नेमतांना तज्ज्ञ कर्मचारी व्यवस्थापकांची नितांत आवश्यकता असते. परंतु या कार्याकडे सर्वात शेवटी लक्ष दिले

जाते. काही उद्योग व्यवसायांमध्ये स्वतंत्र विभाग नसतो. तेथे कर्मचारी विषयक सल्ला बाहेरील तज्ज्ञांकडून घेतला जातो. स्वतंत्र कर्मचारी विभागाचे संघटन केल्यामुळे हा खर्च तर वाचतोच, पण त्यामुळे व्यवसायामध्ये प्रभावी कर्मचारी धोरण आखणे व ते अंमलात आणणे शक्य होते.

१.२.७ मानवी संसाधन व्यवस्थापन धोरण -

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची धोरणे म्हणजे कृती आणि विचार यांना मार्गदर्शन करणारी, वळण देणारी व संघटनेने मान्य केलेली विधाने घेत संघटनेत घेतल्या जाणाऱ्या निर्णयांचा व त्यानुसार होणाऱ्या कृतीचा पायाच या विधानांनी घालून दिला जातो. धोरणांच्या मर्यादित राहून त्यांनी आखून दिलेल्या तत्त्वानुसार निर्णय घेऊन त्याची कार्यवाही होणे अपेक्षित असते.

संघटनेतील विविध कार्यांमार्गे अथवा कृतीमार्गे जो नैतिक विचार अथवा कार्यवाही संबंधीची पूर्व निश्चित भूमिका असते त्यास धोरण असे म्हणतात. निर्णय घेताना या धोरणांच्या चौकटीची मर्यादा पाळावी लागते. अर्थात त्यामुळे निर्णय घेण्यास मार्गदर्शनही आपोआपच होत असते. पूर्वनियोजित धोरणांच्या मर्यादित निर्णय घेतल्यास विविध व्यक्तींनी घेतलेल्या निर्णयात आपोआपच सुसंगती राहते तसेच संघटनेतील सर्वच निर्णय मुख्य उद्दिष्टांशी सुसंगत असेच घेतले जातात.

इ. बी. फिलिप्पो यांनी मानवी संसाधन व्यवस्थापन विषयक कार्य खालीलप्रमाणे विभागले आहे.

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे कर्मचारी विषयक धोरण

भरती विषयक धोरण	विकास धोरण	वेतन धोरण	समन्वय धोरण
-----------------	------------	-----------	-------------

कर्मचारी विषयक धोरण ठरविण्याची जबाबदारी जरी उच्च व्यवस्थापकाची असली तरी प्रभावी कर्मचारी धोरण ठरविण्यात, वेळोवेळी त्यामध्ये बदल करण्यात, ते धोरण अंमलात आणण्यात, संघटनेतील वरिष्ठ व्यवस्थापकाचे मार्गदर्शन व सहभाग आवश्यक असतो. प्रभावी कर्मचारी धोरण आखावयाचे असेल तर खालील तत्त्वे विचारात घेणे आवश्यक असते.

१) धोरण वारंवार तपासून बघणे जरूरीचे आहे व गरजेनुसार त्यात बदल केले पाहिजेत. उदा. नवीन धोरण आखणे किंवा जुन्या धोरणांपैकी काही वगळणे.

२) संघटनेची उद्दिष्टे व कल्पना यांचे विश्लेषण करून असे धोरण ठरवले जावे.

३) धोरण स्पष्ट, पूर्ण, साधारणपणे स्थिर तरी लवचिक व संघटनेच्या इतर धोरणांशी समन्वय साधणारे असावे.

४) धोरण हे कर्मचाऱ्यांना उत्तम कार्य-जीवन प्रदान करणारे, स्वतःच्या विकासाची संधी प्राप्त करून देणारे व प्रत्येक व्यक्तीच्या व्यक्तिमत्त्वाचा आदर करणारे असावे.

५) धोरण हे संघटनेतील प्रत्येक व्यक्तीला त्याची वैयक्तिक ध्येये व व्यवस्थापनाची संघटनात्मक ध्येय एकच आहेत याची खात्री पटवणारे असावे.

६) कर्मचाऱ्यांच्या संघटित अशा कर्मचारी संघटनेला मान्यता मिळण्याच्या मूलभूत हक्कांची जपणूक करणारे धोरण असावे.

७) संघटनेतील कर्मचाऱ्यांच्या बदलत जाणाऱ्या आणि अपेक्षा यांची नोंद घेऊन कर्मचारी धोरण आखले जावे. कामगारांना केवळ मदत म्हणून सवलती उपलब्ध करून देण्याने त्यांचे समाधान होईलच असे नाही. तर व्यवस्थापनात सहभाग मिळावा अशी त्यांची अपेक्षा असते. धोरणांमध्ये या बदलत्या अपेक्षांचे प्रतिबिंब दिसले पाहिजे.

८) संघटनेभोवतीच्या परिस्थितीमधील, कायद्यांमधील बदल लक्षात घेऊन कर्मचारी विषयक

धोरणातही योग्य ते बदल केले जावेत.

९) संघटनेत योग्य कर्मचाऱ्यांची निवड करणे व त्यांना प्रशिक्षण देऊन विकासाची संधी उपलब्ध करून देणे या विषयाचा स्पष्ट उल्लेख व्यवसाय संस्थांमधील कर्मचारी धोरणात केलेला आढळतो.

१०) धोरणे ठरविताना सामान्यपणे मनुष्यबळ संसाधन व्यवस्थापक, कर्मचारी संघटना, व्यावसायिक मंडळे, शासकीय मार्गदर्शक सूत्रे, या सर्वांकडून आलेल्या सूचनांचा विचार केला जात असल्याने व्यवसायसंस्थेच्या सर्वांगीण हिताची ठरतील अशीच कर्मचारी विषयक धोरणे आखली जातात.

कंत्राटी कर्मचारी (Contractual Employee / Labour)

ह्या पद्धतीत कंत्राटदारामार्फत किंवा ठेकेदारामार्फत मजुरांची भरती केली जाते. ठेकेदार ठरविक मुदतीसाठी किंवा विशिष्ट कार्य पूर्ण करण्यासाठी मजूर पुरविण्याचा करार व्यावसायिकाशी किंवा मालकाशी करतो. सोपविलेले काम पूर्ण करवून घेण्याची जबाबदारी तो स्वीकारतो. या पद्धतीखाली घेतलेले मजूर कोणत्याही व्यावसायिकाच्या कायम नोकरीत राहात नाहीत. करार संपताच व्यावसायिकाशी त्याचे कोणत्याही प्रकारचे संबंध राहात नाहीत. इमारतीचे बांधकाम, इमारतीच्या स्लॅबचे काम, धरणावरची कामे, रस्तेबांधणी इत्यादीसाठी लागणाऱ्या मजुरांची भरती या पद्धतीने केले जाते. तसेच रेल्वे इंजिनिअरिंग व्यवसाय व कापड गिरण्यांतही या पद्धतीचा अवलंब केल्याचे दिसून येते.

या पद्धतीचे अनेक दोष आहेत. सर्वात महत्त्वाचा दोष म्हणजे कोणत्याही प्रकारचे कामगार कायदे करार मजुरांना लागू होत नाहीत व त्यामुळे कायद्यांपासून मिळणाऱ्या संरक्षणाचा त्यांना लाभ घेता येत नाही. लेबर इन्व्हेस्टिगेशन कमिटी (१९४६) च्या सूचनेनुसार काही कामगार कायद्यांच्या तरतुदी करार मजुरांना लागू करण्यात आल्या. परंतु कारखान्याच्या मालकवर्गाला व व्यवसायिकांना त्यापासून पळवाट काढणे शक्य झाले. या पद्धतीत मोडणारे मजूर स्थलांतर करणारे असल्याने मालकवर्गाला कायद्याच्या तरतुदींपासून पळवाट काढणे शक्य झाले.

रॉयल कमिशन ऑफ लेबरने ह्या पद्धतीचा निषेध केला व मजुरांच्या निवडीवर, कामाच्या तासांवर व त्यांना द्यावयाच्या वेतनावर व्यवस्थापकांचे नियंत्रण असावे असे सुचविले.

करार मजूर पद्धतीचा दुसरा महत्त्वाचा दोष म्हणजे ठेकेदार कमीतकमी किंमतीच्या बोलीवर (Lowest bid) करार करतो व त्यामुळे मजुरांना अगदी कमी वेतन देऊन त्यांचे आर्थिक शोषण करतो. कमीतकमी वेतन व जास्तीत जास्त काम या धोरणामुळेच अधिक नफा तो मिळवू शकतो.

ह्या पद्धतीचा तिसरा दोष म्हणजे कामगार कल्याणाच्या जबाबदारीतून हे मालकलोक आपली सुटका करतात. कोणत्याही प्रकारच्या कामगार कल्याण योजना अगर कार्यक्रम करार मजुरांसाठी उपलब्ध होत नाहीत.

भारत सरकारने मजूर प्रश्नांचा अभ्यास करण्यासाठी नेमलेल्या नॅशनल कमिशन ऑन लेबरने ही (१९६९) करार मजूर पद्धतीचे अनेक दुष्परिणाम सरकारच्या निदर्शनास आणले. प्रत्यक्ष मजूर (Direct labour) व करार मजूर ह्यांच्या वेतनातील व कामकाजाच्या अटीतील (Working conditions) फार मोठी तफावत कमिशनने नजरेस आणली. वेगवेगळ्या उद्योगांसाठी स्थापन केलेल्या वेतन मंडळांनी प्रत्यक्ष मजूर व करार मजूर ह्यांच्या वेतनदरात एकसूत्रता आणण्याची शिफारस केली. परंतु ह्या शिफारसीची अंमलबजावणी योग्य यंत्रणेअभावी होऊ शकली नाही. परिणामी करार मजुरांचे दर इतर प्रत्यक्ष मजुरांच्या दरापेक्षा खूपच कमी राहिले.

टोटक वेतनाव्यतिरिक्त करार मजुरांच्या पद्धतीचे इतरही दोष नॅशनल कमिशनने नजरेस आणले.

उदा. अनियमित व दीर्घकामाचे तास, रोजगारीच्या सुरक्षिततेचा व खात्रीचा अभाव, पगारी रजेचा अभाव, कामगार विमा योजना, भविष्य निर्वाह निधी यासारख्या सोयींचा अभाव इत्यादी. कमिशनने शेवटी अशी शिफारस केली की, करार मजूर पद्धतीचे दोष पाहता ती पद्धत रद्द करण्याचे किंवा त्याचे उच्चाटन करण्याचे सरकारचे सर्वसाधारण धोरण असावे. जेथे करार मजूर पद्धत आवश्यकच आहे. तेथे मजुरांचे हित साधण्याच्या करार मजूर नियमन व उच्चाटन कायदा (१९७०) (The contract labour Regulation and Abolition Act 1970) संमत करून मजुरांची पिळवणूक व आर्थिक शोषण थांबविण्याच्या दृष्टीने पावले उचलली आहेत. सरकारने जाहीर केलेल्या उद्योगातून करार मजूर पद्धतीचे उच्चाटन करणे व जेथे असे उच्चाटन शक्य नाही तेथे करार मजुरांच्या सेवा नियमांचे नियमन करणे ही या कायद्याची प्रमुख उद्दिष्टे आहेत.

जागतिक स्पर्धा -

आजचे युग हे स्पर्धेचे युग आहे. उद्योजक तसेच उपक्रमातील व्यवस्थापकांना सर्जनशील व गतिशील भूमिका पार पाडावी लागते. बदलत्या वातावरणात अनेक आव्हाने पेलत अनेक अडचणी व संकटांना तोंड देत उद्योजक भारताला विकसित राष्ट्रांच्या रांगेत बसवू शकतो. मोठी आव्हाने पेलत भविष्याचा वेध घेणे व दूरदृष्टीचा वापर करणे, संधी शोधून धाडसाने त्या संधीचा पुरेपूर फायदा करून घेण्याचे काम व्यवस्थापकांना करावे लागते. जागतिकीकरणामुळे आपला देश अर्थव्यवस्थेशी संलग्न झाला आहे. काही क्षेत्रात उदाहरणार्थ सेवा उद्योगाच्या बाबतीत भारताला अधिक फायदे आहेत. तंत्रज्ञान क्षेत्रात भारत अग्रेसर आहे.

भारतात नैसर्गिक साधन संपत्ती देखील भरपूर आहे. परंतु या साधनसंपत्तीचा मानवी शक्तीच्या सहाय्याने पुरेपूर उपयोग करून घेतला तर भविष्यात भारत एक बलशाली राष्ट्र म्हणून नावलौकिक मिळवून देईल व हीच भारताची एक फार मोठी ताकद किंवा बलस्थान ठरेल. तंत्रज्ञानासारख्याच क्षेत्रात देखील क्रांतिकारक उपयोग करून भारताची सामाजिक आणि आर्थिक परिस्थिती सुधारता येईल.

औद्योगिकीकरण व व्यापार वाहतूक आणि दळणवळण माहितीतंत्रज्ञान इत्यादीच्या माध्यमातून जगातील सर्व देश एकमेकांच्या अत्यंत जवळ येत आहेत. जगाचे जागतिक खेड्यात रूपांतर झाले आहे. त्या दिशेने विचार करून जागतिक अर्थव्यवस्थेत कोणकोणत्या संधी आहेत याचा शोध घेऊन व्यवस्थापकाने निर्णय घेणे आवश्यक आहे. व्यवस्थापकाने SWOT Analysis केले पाहिजे. यांत

Strengths - बलस्थाने

Weaknesses - कमतरता / उणिवा

Opportunities - संधी

Threats - धोके

स्पर्धेच्या युगात प्रवेश केलेला असल्याने उद्योजकाला सतत सुधारणा करण्याच्या दृष्टीने जसे प्रयत्न करावे लागतात तसेच प्रयत्न किंबहुना त्याहीपेक्षा जास्त प्रयत्न मानवी संसाधन व्यवस्थापकास करावे लागतात. त्यासाठी सतत संशोधन व विकासकामांना प्राधान्य दिले जाते. कारण जागतिक बाजारपेठेत अनेक जागतिक स्पर्धक असणार आहेत. या स्पर्धेत टिकायचे असेल तर वस्तूच्या किंमती किफायतशीर ठेवाव्या लागतात. त्याचबरोबर संवेष्टन जाहिरात विक्रयवृद्धी, विपणन याकडेही लक्ष देणे गरजेचे आहे. देशांतर्गत उपलब्ध साधनांचा विचार करून अद्वितीय असे कोणते उत्पादन आपण देऊ शकतो याचा देखील विचार घेणे गरजेचे आहे. सध्या अस्तित्वात असलेल्या बाजारपेठेवर अवलंबून न राहता किंवा अल्प संतुष्ट न राहता आणखी मोठ्या व विस्तृत बाजारपेठेचा विचार उद्योजकांना करावा लागतो. यासाठी प्रत्येक बाबतीत नावीन्यता किंवा नवनिर्मितीचा ध्यास घेणे गरजेचे आहे. उद्योजकांनी अधिकाधिक उत्पादन करून विकासाचा दर वाढवावा लागेल. उदारीकरण, खाजगीकरण आणि जागतिकीकरणाच्या काळात उद्योजकाला

आपली भूमिका पार पाडत असतांना सावधगिरीने आणि जबाबदारीने पाऊल उचलणे आवश्यक असते.

एखाद्या देशात उत्पादित होणारी वस्तू वाहतूक साधनांद्वारे दुसऱ्या देशात सहज पाठविता येते. उत्पादित वस्तूंची माहिती यांत्रिक व तांत्रिक विकासाची माहिती, शोध व संशोधनाची माहिती प्रसार माध्यमांद्वारे एका देशातून दुसऱ्या देशात सहजपणे पोहोचते. प्रत्येक देश जागतिक पातळीवर होणाऱ्या घडामोडींचा आढावा घेऊन आपल्या देशात अपेक्षित बदल घडवून आणतो. विकासासाठी आपआपसातील मतभेद, वादविवाद विसरून एकमेकांच्या जवळ येतात. विकसनशील देश आपला आर्थिक विकास साध्य करण्याचा प्रयत्न करतात, तर विकसित देश आर्थिक वृद्धीदर उंचावण्याचा प्रयत्न करतात.

भारतीय अर्थव्यवस्था आज जागतिक अर्थव्यवस्थेचा एक भाग बनली आहे. गेल्या अडीच दशकापासून भारतीय अर्थव्यवस्था जागतिक अर्थव्यवस्थांशी जोडण्याचा प्रयत्नात आहे. १९९१ पासून भारतात आर्थिक सुधारणांचा कार्यक्रम हाती घेण्यात आला आहे. जुलै १९९१ मध्ये नवीन आर्थिक धोरण जाहीर करण्यात आले. नवीन आर्थिक धोरणानुसार जागतिकीकरणावर अधिक भर देण्यात आला आहे. भारतीय अर्थव्यवस्थेच्या संदर्भात जागतिकीकरणाचा अर्थ, माहिती आणि तंत्रज्ञानाचे व बहुराष्ट्रीय कंपन्यांचे मुक्त आगमन होय. प्रत्येक आर्थिक राजकीय सामाजिक धोरणात जागतिकीकरण करण्यात येत आहे. जागतिकीकरणाच्या प्रक्रियेत आर्थिक व्यवहारांचे सखोल एकात्मिकीकरण होते. आर्थिक खुलेपणा वाढतो. अर्थव्यवस्थांचे परस्परावलंबन वाढते. जागतिकीकरणात आर्थिक व्यवहारांबरोबरच आर्थिक संघटनेचेही जागतिकीकरण होते.

घटक २ कर्मचारी प्राप्ती

अनुक्रमणिका

- २.०० उद्दिष्टे
- २.१ प्रस्तावना
- २.२ विषय विवेचन -
 - २.२.१ - मानवी संसाधन नियोजन
 - २.२.२ - मानवी संसाधन नियोजनाची उद्दिष्टे
 - २.२.३ - मानवी संसाधन नियोजनाची गरज
 - २.२.४ - मानवी संसाधन नियोजनाची वैशिष्ट्ये
 - २.२.५ - कारकीर्द नियोजन - संकल्पना - महत्त्व - मुलतत्त्वे
 - २.२.६ - कारकीर्द विकासाची प्रक्रिया
 - २.२.७ - कारकीर्द नियोजनासाठी आवश्यक बाबी
 - २.२.८ - कारकीर्द नियोजनावर परिणाम करणारे घटक
- २.३ पारिभाषिक शब्द
- २.४ सारांश
- २.५ स्वयंअध्ययनासाठी प्रश्न
- २.६ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

२.० उद्दिष्टे

या घटकांच्या अध्ययनानंतर तुम्हाला -

- १) व्यवसाय संस्थेसाठी लागणारे मानवी संसाधन (म्हणजे कर्मचारी) कशाप्रकारे प्राप्त केले जाते याची कल्पना येईल.
- २) मानवी संसाधन प्राप्तीसाठी नियोजनाचा अभ्यास करता येईल.
- ३) मानवी संसाधन नियोजनाची गरज आणि उद्दिष्टे अभ्यासता येईल.
- ४) कारकीर्द नियोजन कशाप्रकारे केले जाते याबाबत स्पष्ट कल्पना येईल.

कर्मचारी प्राप्ती

२.१ प्रस्तावना

व्यवसाय संस्थेसाठी कर्मचारी प्राप्त करणे किंवा मानवी संसाधन मिळवणे ही विशिष्ट व नियोजनबद्ध प्रक्रिया आहे. व्यवस्थापनाच्या प्रक्रियेत नियोजन हे मुख्य कार्य समजले जाते. मानवी संसाधनांचे नियोजन करताना व्यवसायाच्या विविध पातळ्यांवर लागणाऱ्या कर्मचाऱ्यांबाबत निश्चित अंदाज घेतला जातो. पात्र किंवा लायक उमेदवाराची भरती करणे हे सहज सरळ कार्य नाही. त्यासाठी व्यावसायिक उपक्रमाचा विकास लक्षात घ्यावा लागतो. कर्मचाऱ्यांची आवश्यकता, त्यांची उलाढाल इत्यादी गोष्टी विचारात घेऊन मानवी संसाधन प्राप्त करण्याच्या दृष्टीने नियोजन केले जाते. नियोजनाची ही प्रक्रिया विशिष्ट पद्धतीने व काही मूलभूत तत्वांचा आधार घेऊन पार पाडावी लागते.

२.३ पारिभाषिक शब्द -

मानवी संसाधन नियोजन - व्यवसाय संस्थेला भविष्यकाळात लागणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची तरतूद करणे.

कर्मचारी उलाढाल - एक संस्था सोडून दुसऱ्या संस्थेत नोकरी स्वीकारण्याचे प्रमाण

कारकीर्द - स्वतःचे जीवनकार्य किंवा जीवनातील विभिन्न परंतु परस्परांशी संबंधित क्रियांचा क्रम.

कर्मचारी गतिक्षमता - एक संस्थेतून दुसऱ्या संस्थेत कर्मचाऱ्याची बदली करण्याचे प्रमाण

२.४ सारांश

मानवी संसाधन व्यवस्थापकाला व्यवसाय संस्थेच्या विविध योजना व उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी भविष्यकाळात लागणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचा अंदाज घ्यावा लागतो. त्यासाठी मानवी संसाधन नियोजनाचे महत्त्वपूर्ण कार्य करावे लागते. उपलब्ध मानवी साठ्याचा महत्तम वापर होईल, जेणेकरून मानवी संसाधन या घटकांवर होणारा खर्च आणि एकूण उत्पादन खर्चावर नियंत्रण ठेवता येईल याचा विचार केला जातो. मानवी संसाधनाचे नियोजन करणे ही विशिष्ट प्रक्रिया आहे. त्यात पात्र कर्मचारी मिळविणे, त्यांच्या क्षमतेचा व कौशल्याचा वापर करून घेणे आणि कर्मचाऱ्याला कार्यसमाधान मिळवून देणे या गोष्टींचा प्रामुख्याने विचार केला जातो. मानवी संसाधन नियोजन ही व्यापक प्रक्रिया आहे. व्यवसाय संस्थेप्रमाणेच देशातील विविध क्षेत्रांमध्ये अशाप्रकारचे मानवी संसाधन नियोजन केले जाते.

२.५ स्वयंअध्ययनसाठी प्रश्न -

दीर्घोत्तरी प्रश्न -

- १) मानवी संसाधन नियोजन म्हणजे काय याचे सविस्तर टिपण लिहा व मानवी संसाधन नियोजनाची उद्दिष्टे स्पष्ट करा.
- २) कारकीर्द नियोजन म्हणजे काय? कारकीर्द नियोजनाची प्रक्रिया स्पष्ट करा.
- ३) कारकीर्द विकासाची संकल्पना स्पष्ट करून कारकीर्द विकास संकल्पनेची प्रक्रिया सविस्तर लिहा.

टिपा लिहा.

- १) मानवी संसाधन नियोजनाची गरज
- २) कारकीर्द नियोजनाचे महत्त्व
- ३) कारकीर्द नियोजनाची मूलतत्त्वे
- ४) कारकीर्द विकासावर परिणाम करणारे घटक

२.६ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

२.२.१ मानव संसाधनांचे नियोजन (Human Resource Planning)

भविष्यकाळात काय करावयाचे आहे, कसे करावयाचे आहे, कुणी करावयाचे आहे व कधी करावयाचे आहे हे सर्व ठरविणे म्हणजे नियोजन करणे होय. स्वयंपाक घरात देखील महिला स्वयंपाक करण्याआधी स्वयंपाकासाठी लागणारे साहित्य व भांडी यांची जुळवाजुळव करून ठेवतात व गॅस वाया जाणार नाही याची खबरदारी घेतात. म्हणूनच नियोजन हे व्यवस्थापनाचे मुख्य कार्य आहे. त्यामुळे विशिष्ट उद्दिष्टे कोणते व ते गाठण्यासाठी आवश्यक कृती यांची योजनाबद्धरित्या आखणी केली जाते. मानवी संसाधन व्यवस्थापकाच्या दृष्टीने नियोजन हे अतिशय महत्त्वाचे कार्य आहे. संघटनेच्या विविध योजना व उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी सर्व पातळ्यांवर, भविष्यकाळात लागणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या संख्येचा अंदाज घेणे यासारख्या विविध गोष्टींचा विचार मानव संसाधन नियोजनात केला जातो.

मानव संसाधनांचे नियोजन हे संघटनेतील इतर कोणत्याही संसाधनांच्या नियोजनापेक्षा अत्यंत महत्त्वपूर्ण समजले जाते. संघटनेतील मनुष्यबळाचे नियोजन करताना संघटनेतील विविध विभागांमध्ये काम करणाऱ्या घटकाचा पुरेपूर वापर झाला पाहिजे. कामाचे वाटप करतांना एका व्यक्तीला अधिक काम व एका व्यक्तीला खूपच कमी काम याचा देखील कटाक्षाने विचार करावा लागतो. कारण श्रम हा घटक नाशवंत घटक समजला जातो. म्हणून मानवी संसाधनांचा महत्तम वापर झाला पाहिजे. यादृष्टीने लक्ष पुरविले गेले पाहिजे. कारण उपयोगात न आणली गेलेली मानव संसाधने उत्पादन खर्चात वाढ करीत असतात. म्हणून संघटनेमध्ये मानवी घटकांचा व संसाधनांचा महत्तमरित्या उपयोगात आणणारी नियंत्रण पद्धती कार्यान्वित केली पाहिजे.

पूर्वनियोजित उद्दिष्टे गाठण्यासाठी संघटनेतील व्यक्तींना उपलब्ध करून देण्यात आलेल्या संसाधनांचा पुरेपूर वापर करता येईल यादृष्टीने मार्गदर्शन केले पाहिजे. यासाठी मानवी संसाधन व्यवस्थापकाची भूमिका महत्त्वपूर्ण ठरते. प्रत्येक संघटनेची उद्दिष्टे जरी वेगवेगळी असली तरी करावी लागणारी कार्ये ही जवळजवळ सारखीच असतात. या सर्व प्रकारच्या कार्यात संघटनेतील मानवी संसाधनांच्या नियोजनाचे कार्य हे अग्रस्थानी आहे.

मानव संसाधन नियोजनाच्या व्याख्या

(Definitions of Human Resource Planning)

१) श्री. लिओन सी. मेगिन्सन यांच्या मते संघटनेच्या उद्दिष्टांच्या पूर्तीसाठी तसेच कर्मचाऱ्यांच्या वैयक्तिक गरजा व संस्थेतील सभासदांच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी आपापली कर्तव्ये आणि कठीण कार्ये योग्य प्रकारे करू शकणाऱ्या पुरेशा विकसित आणि प्रेरणादायी व्यक्तींचा पुरवठा करण्याच्या दृष्टीने कर्मचारी व्यवस्थापनातील नियोजनाचा पैलू लक्षात घेऊन केलेले जाणीवपूर्वक प्रयत्न म्हणजे मानव संसाधन नियोजन होय.

२) श्री. टेरी. एल. लिप यांच्या मते, मानवी संसाधन नियोजनामध्ये नेमून दिलेली कामे पार पाडण्यासाठी किती उच्चशिक्षित लोकांची गरज भासणार आहे तसेच त्यासाठी किती कर्मचारी उपलब्ध

होतील व यासाठी कर्मचारी व्यवस्थापनाने भविष्यकाळासाठी केली पुरेपूर तरतूद होय.

३) श्री. बीच यांच्या मते, मानवी संसाधन नियोजन ही एक प्रक्रिया असून यामध्ये संघटनेत किती प्रमाणात पात्र उमेदवार उपलब्ध होऊ शकतील व त्यांच्या ज्ञानाचा आणि कार्यक्षमतेचा संघटनेच्या हितासाठी पुरेपूर फायदा होईल व प्रत्येक कर्मचारी यात सहभागी होऊन त्याला कार्य समाधान प्राप्त होईल.

मानवी संसाधन नियोजन हे केवळ उद्योगसंस्थानीच करणे जरूरीचे असते असे नाही तर संपूर्ण देशपातळीवर देखील मानवी संसाधन नियोजनाची गरज भासते. देशातील जनतेला रोजगार मिळविण्यासाठी उद्योग, व्यापार, विज्ञान, तंत्रज्ञान, माहिती तंत्रज्ञान, कला, क्रीडा, शिक्षण अशा सर्वच क्षेत्रांचा समतोल विकास होण्यासाठी व सर्वच क्षेत्रातील योग्य मनुष्यबळ उपलब्ध होण्यासाठी व देशाचा सर्वांगीण विकास होण्यासाठी मानवी संसाधनांचे नियोजन आवश्यक ठरते. म्हणून देशपातळीवर तसेच वैयक्तिरित्या व संघटनेच्या दृष्टीने देखील मानवी संसाधनांचे नियोजन आवश्यक बाब ठरते. व्यवसायसंस्थेच्या सर्वांगीण विकासाच्या योजना राबविण्यासाठी आवश्यक असणाऱ्या मानवी घटकांची गरज भागविणे व त्यांना लागणारी संसाधने त्वरित उपलब्ध करून देणे हे व्यवस्थापनाचे कर्तव्य असते. पर्यावरणातील बदल विचारात घेऊन व भविष्यकालीन घडामोडींचा अंदाज घेऊन मानवी संसाधन नियोजन तयार केले जाते.

२.२.२ मानवी संसाधन नियोजनाची उद्दिष्टे

(Objectives of Human Resource Planning)

१) पात्र उमेदवारांची भरती करणे -

संघटनेतील विविध विभागांची क्रमवार उद्दिष्टे ठरविले असतात. ही उद्दिष्टे भविष्यकाळात पूर्ण करण्यासाठी किती कर्मचाऱ्यांची गरज भासणार आहे. यासाठी किती पात्र उमेदवार उपलब्ध होऊ शकतात व त्यादृष्टीने सक्षम मानवी संसाधने उपलब्ध करून देऊन त्यांची भरती करणे आवश्यक असते. मनुष्यबळ नियोजनात योग्य कर्मचारी योग्य पदावर योग्यवेळी योग्य संख्येने व योग्य पद्धतीने नेमले गेले पाहिजेत.

२) कर्मचारी उलाढालीचे प्रमाण कमीकरणे -

उपक्रमामध्ये कर्मचाऱ्यांच्या सतत उलाढाली चालू असतात. एका संस्थेकडून दुसऱ्या संस्थेकडे कर्मचारी जातात. त्याची कारणे शोधली पाहिजेत. केवळ आकर्षक पगारवाढीसाठी कर्मचारी उलाढाल होत असेल तर आपल्या संस्थेत देखील त्यासाठी जाणीवपूर्वक प्रयत्न झाले पाहिजेत. संस्थेत स्थिर प्रामाणिक व सक्षम कामगारवर्ग निर्माण करण्याच्या दृष्टीने कर्मचारी व्यवस्थापनाने धोरण आखून त्यांची अंमलबजावणी करणे आवश्यक असते.

३) उपक्रमाचा विस्तार वाढ व विकास लक्षात घेणे -

प्रत्येक संस्थेत वेळोवेळी मूलभूत बदल होत असतात यांत राजकीय धोरणे, शासकीय धोरणे, स्पर्धक यांचा प्रामुख्याने विचार करावा लागतो. त्याचबरोबर मानवी संसाधनांच्या उपलब्धतेत विविध अडचणी उद्भवतात म्हणून बदलत्या परिस्थितीनुसार मानवी संसाधन विभाग आपली ध्येयधोरणे आखतो व भविष्यकाळात व्यवसायसंस्थेचा विस्तार वाढ व विकास कसा करता येईल यादृष्टीने व्यूहरचना तयार करून नियोजनाची आखणी करतो.

४) कर्मचाऱ्यांना तांत्रिक ज्ञान उपलब्ध करून देणे -

कर्मचाऱ्यांची योग्य त्या शैक्षणिक पात्रतेनुसार व अनुभवानुसार नेमणूक केली जाते तरीदेखील भविष्यकाळात संघटनेत नवनवीन माहिती तंत्रज्ञान उपलब्ध करून द्यावे लागते. त्याशिवाय स्पर्धकांबरोबर टिकून राहणे अशक्यप्राय ठरते.

२.२.३ मानवी संसाधन नियोजनाची गरज

(Need of Human Resource Planning)

१) कौशल्यवान कर्मचारी मिळविणे -

भारतासारख्या देशात एका बाजूला बेकारीचा प्रश्न गंभीर होत आहे तर दुसऱ्या बाजूला उद्योगधंद्यामध्ये किंवा कारखान्यात, बँकिंग क्षेत्रात आवश्यक ती कौशल्ये न मिळाल्याने पदे रिकामी राहात आहेत. या विरोधाभासातून बाहेर पडायचे असेल तर मानव संसाधन नियोजनाची आवश्यकता आहे.

२) कर्मचाऱ्यांच्या अदलाबदलीचा दर कमी करणे -

अनेक कामगार एका ठिकाणाहून दुसऱ्या ठिकाणी कामासाठी प्रवृत्त होतात. यामागची कारणे एकतर आर्थिक किंवा आर्थिकेतर सवलती असतील. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना संघटनेत कसे टिकवून ठेवावयाचे हा व्यवस्थापनासमोर यक्ष प्रश्न असतो. योग्य मनुष्यबळाच्या आधारे व नियोजनाद्वारे कर्मचाऱ्यांच्या व्यक्तिमत्त्व विकासास संधी देऊन व संघटनेतील त्यांचा सहभाग वाढवून हा अदलाबदलीचा दर कमी करता येतो.

३) कर्मचाऱ्यांना तांत्रिक ज्ञान देणे -

उद्योगधंद्यामध्ये अद्ययावत उत्पादन पद्धती व उत्पादनांचा वापर केला जात आहे. त्यासाठी कर्मचाऱ्यांना, तांत्रिक ज्ञान उपलब्ध करून देणे ही उपक्रमाची जबाबदारी ठरते. यासाठी मानव संसाधन विभागाला भविष्यकालीन गरजांची पूर्तता करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना तांत्रिक प्रशिक्षण कार्यक्रम उपलब्ध करून द्यावा लागतो.

४) भविष्यातील मनुष्यबळाच्या गरज ठरविणे -

व्यवसायाच्या आर्थिक, राजकीय, सामाजिक, शैक्षणिक व पर्यावरणक विषयक घटनांमध्ये सतत बदल होत असतात. त्यातून नवनवीन आव्हाने सातत्याने समोर येत असतात. ही आव्हाने पेलण्याची क्षमता कर्मचाऱ्यांमध्ये निर्माण करण्याचे काम मनुष्यबळाच्या नियोजनाद्वारे केली जाते व भविष्याच्या गरजांचा आणि पर्यावरणाचा अंदाज बांधला जातो.

५) कर्मचाऱ्यांनी कार्यक्षमता व उत्पादन क्षमता वाढविणे -

मनुष्यबळाच्या नियोजनामुळे कर्मचाऱ्यांची उत्पादन क्षमता व कार्यक्षमता वाढते. याचा फायदा संघटनेला व कर्मचाऱ्यांना होतो व कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य वाढते. या सर्व कारणांसाठी मनुष्यबळाच्या नियोजनाची गरज भासते.

२.२.४ मानवी संसाधन नियोजनाची वैशिष्ट्ये

(Features of Human Resource Planning)

- १) मनुष्यबळाचे नियोजन हा एकूण नियोजनाचाच भाग आहे.
- २) मनुष्यबळ नियोजन ही सतत चालणारी प्रक्रिया आहे.
- ३) मनुष्यबळाचा विश्लेषणात्मक अभ्यास केला जातो.
- ४) भविष्यकालीन मनुष्यबळाच्या गरजा ठरविणे.
- ५) मनुष्यबळाची संख्यात्मक व गुणात्मक गरज भागविणे.
- ६) योग्य जागेवर योग्य उमेदवार उपलब्ध करून देणे.

मनुष्यबळाचे नियोजन ही संकल्पना केवळ (शारीरिक कष्टांची काम करणारे) श्रमिकांच्या बाबतीत वापरली जाते असे नाही, तर मनुष्यबळामध्ये सर्व प्रकारचे कर्मचारी, त्यात श्रमिक किंवा बौद्धिक स्वरूपाची कामे करणारे सर्व कर्मचारी, कनिष्ठ मध्यम व उच्चस्तरावर काम करणारे सर्व प्रकारचे अधिकारी

यांचा देखील समावेश होतो. कारण सर्वांच्या कार्यक्षमतेत वाढ झाल्यामुळे उद्योगसंस्थेची उत्पादकता वाढते व उद्योगसंस्थेची उत्पादकता वाढल्यामुळे संस्थेची नफा क्षमता वाढते. म्हणून ही दीर्घकाळ चालणारी प्रक्रिया आहे. यासाठी कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यामध्ये वाढ करणे व संस्थेच्या आर्थिक नियोजन करणे आवश्यक ठरते. राष्ट्राच्या सर्वांगीण विकासासाठीच सर्वच स्तरांवर मानवी संसाधन नियोजनाची गरज भासते. नियोजनाद्वारे योग्य मनुष्यबळ मिळविण्याचा प्रयत्न व्यवस्थापन करते. असे केल्याने व्यवसाय संघटना व वैयक्तिक कर्मचारी या दोघांनाही जास्तीत जास्त फायदे मिळतात. बदलत्या पर्यावरणानुसार व्यवसाय संस्थेने आपली धोरणे बदलावी लागतात. वैज्ञानिक व तांत्रिक ज्ञानातील प्रगती, लोकसंख्येतील बदल, बाजारपेठांचा विस्तार यांसारख्या बदलांची नोंद घेऊन त्याच्या अनुषंगाने उद्योग संस्थेच्या कार्यात सुधारणा करावी लागते व मनुष्यबळाचे नियोजन तयार केले जाते.

२.२.५ आयुष्यक्रमाचे नियोजन/कारकीर्द नियोजन (Career Planning)

कारकीर्द नियोजनाचा अर्थ -

समाजातील प्रत्येक व्यक्ती आपल्या आयुष्यक्रमाचे नियोजन शिक्षणावस्थेपासूनच करित असते. आधुनिक संगणक युगात देखील शाळांत किंवा उच्च माध्यमिक शाळांत परीक्षेपासूनच त्यांच्या जीवनाला एक वेगळी कलाटणी मिळत असते. कुणाला इंजिनिअर, डॉक्टर, चार्टर्ड अकौंटंट, व्हावेसे वाटते तर कुणाला राज्य शासनाच्या किंवा केंद्र सरकारच्या स्पर्धा परीक्षा देऊन उच्चपदस्थ जिल्हाधिकारी किंवा पोलीस अधिकारी व्हावेसे वाटते. त्याचप्रमाणे स्वतःच्या प्रयत्नांची पराकाष्ठा करून एखाद्या व्यक्तीत स्वतःचे जीवन इतरापेक्षा वेगळ्या पद्धतीने जगावेसे वाटते. फार थोड्या व्यक्ती आपल्या कामावर प्रेम करतात किंवा नेमून दिलेले काम उत्साहाने व प्रामाणिकपणे पार पाडतात. तर काही व्यक्ती ह्या स्वतःला आपल्या व्यवसायात, उद्योगधंद्यात, कारखान्यात झोकून देतात. स्वतःचे कौशल्य, सामर्थ्य

मिळवलेले शिक्षण याआधारे ते स्वतःचे वेगळे स्थान निर्माण करतात. त्यांची स्वतःची वेगळी महत्त्वाकांक्षा असते.

एडविन फिलिप्पो यांच्या मते, व्यक्तीच्या जीवनात सातत्य, व्यवस्था आणि अर्थ मिळवून देणाऱ्या वेगवेगळ्या परंतु परस्परांशी निगडित क्रियांचा क्रम म्हणजे जीवनकार्य होय.

जीवनकार्य नियोजन हा अर्थव्यवस्थेच्या दृष्टीने देखील अधिक लाभदायक असणारा घटक आहे. कारण देशातील जनतेने स्वतःच्या व्यवसायाचे योग्य प्रकारे नियोजन न केल्यास त्यांचे कौशल्य अनेकदा चुकीच्या ठिकाणी वापरले जाऊ शकते. ज्या जागेवर अधिक कौशल्य असणारी व्यक्ती पाहिजे त्या जागेवर कमी गुणवान व्यक्ती नेमकी जाते तर कधीकधी कमी जबाबदारी असणाऱ्या जागेवर गुणवान व्यक्ती काम करतांना आढळतात. त्यामुळे असे कर्मचारी आपल्या कार्याला आणि जबाबदाऱ्यांना पाहिजे तेवढा न्याय देऊ शकत नाहीत. कारकीर्द नियोजन ही संकल्पना व्यक्तिपरत्वे बदलणारी आहे. कारण प्रत्येक व्यक्तीची आवड निवड, काम करण्याची क्षमता, महत्त्वाकांक्षा व आर्थिक स्वावलंबन इत्यादी गोष्टी वेगवेगळ्या स्वरूपाच्या असतात. म्हणून प्रत्येक व्यक्ती स्वतःचे ध्येय ठरवून त्याच दिशेने प्रेरित होऊन आपले स्वतःचे उद्दिष्ट ठरविते व आपल्या आयुष्यक्रमाचे नियोजन करित असते.

कारकीर्द नियोजन प्रक्रिया (Process of career Planning)

१) कारकीर्द नियोजनात उद्दिष्टांचे निर्धारण केले जाते

प्रत्येक व्यक्ती आपल्या आयुष्यातील घटनांचा बारकाईने अभ्यास करते. आपल्या आयुष्यक्रमाचे उद्दिष्ट निर्धारित करण्यापूर्वी आपले कुटुंब कुटुंबाप्रती असणाऱ्या आपल्या जबाबदाऱ्या, आपले सामाजिक

व राजकीय स्थान, मित्र परिवार इत्यादी बाबींचा गंभीरपणे व डोळसपणे विचार केला जातो. प्रत्येक क्षेत्रात व्यक्तीचे योगदान व निष्ठा ही महत्त्वाची समजली जाते.

२) स्वयंमूल्यांकन करणे -

कर्मचार्याने स्वतःची कौशल्ये, ज्ञान, योग्यता व अनुभवांचे विश्लेषण करूनच व्यवसायाची / उपक्रमाची निवड केली पाहिजे. त्याचप्रमाणे या विषयावर आपल्या कुटुंबीयांशी तसेच सहकाऱ्यांशी चर्चा करणे हा देखील महत्त्वपूर्ण घटक असतो. स्वतःचे मूल्यांकन करून स्वतःच्या उणिवा शोधून काढल्या पाहिजेत व त्यांचे निराकरण करण्यासाठी जाणीवपूर्वक प्रयत्न केले पाहिजेत.

३) उद्योगाच्या अंतर्गत व बहिर्गत प्रगतीच्या संधी शोधणे -

कर्मचार्यांना उद्योगामध्ये व उद्योगाच्या बाहेर अनेक प्रगतीच्या संधी उपलब्ध असतात. अशा संधीचा शोध घेऊन त्या आपल्या उद्योगासाठी कितपत फायदेशीर ठरू शकतील याचा अंदाज घेतला जातो व आपला उद्योग यशस्वी होण्यासाठी वाटचाल करावी लागते.

४) आवश्यक त्या शिक्षण व प्रशिक्षणाचे निर्धारण करणे -

प्रत्येक व्यक्तीने आपल्या आयुष्यक्रमाचे नियोजन केल्यानंतर त्याला व्यवसायासाठी लागणारे शिक्षण व प्रशिक्षण कोणते आहे याचा शोध घेऊन ते मिळविण्यासाठी प्रयत्न करावे लागतात. शिक्षण हे विद्यापीठे देऊ शकतात तर औद्योगिक प्रशिक्षण आयटीआय यासारख्या संस्थामधून प्राप्त होत असते. तसेच राष्ट्रीय स्तरावरील प्रशिक्षण संस्थाकडून प्रशिक्षण प्राप्त करावे लागते.

५) कार्य निवड करणे -

कारकीर्द नियोजनाची ही अंतिम प्रक्रिया समजली जाते. यांत विशिष्ट व्यावसायिक उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी व्यक्ती आपल्या कार्याची निवड करित असते. यासाठी कार्याची निवड अतिशय विचारपूर्वक केली पाहिजे. जेणेकरून तो भविष्यकाळात लाभदायी ठरू शकेल.

कारकीर्द नियोजनाचे महत्त्व (Importance of Career Planning)

कारकीर्द नियोजन हे उद्योगसंस्था व त्यात काम करणारे कर्मचारी या दोहोंच्या दृष्टीने महत्त्वपूर्ण ठरते. कारण कर्मचार्यांची कार्यक्षमता वाढली तर त्यांची उद्योगसंस्थेतील उत्पादकता सुद्धा वाढते व देशांतील उद्योगसंस्थांची एकूण उत्पादकता वाढली तर अर्थव्यवस्थेचा विकास होतो. म्हणून उद्योगसंस्थांचे अल्पकालावधीसाठी, मध्यम कालावधीसाठी व दीर्घ कालावधीसाठी व भविष्यकाळात त्यांचे चांगले परिणाम जाणवू लागतात. ज्या उद्योगातील कर्मचारी व व्यवस्थापक त्यांच्या कारकीर्दचे नियोजन प्रभावीपणे करतात त्या उद्योगांमध्ये कार्यक्षम कर्मचारी व प्रभावी व्यवस्थापकांचा कधीच तुटवडा जाणवत नाही व तेथे मानवी संसाधन नियोजन देखील प्रभावी ठरते.

कारकीर्द नियोजनात प्रत्येक कर्मचार्याच्या वैयक्तिक गुणांना व कौशल्याला प्राधान्य मिळते. त्यामुळे आपोआपच त्यांना विकासाच्या संधी उपलब्ध होतात. त्यांचे व्यक्तिमत्त्व व सुप्त क्षमतेचा विकास होतो. काही ठिकाणी कर्मचारी आपली कार्ये पुरेशा कार्यक्षमतेने पूर्ण करण्यास असमर्थ ठरतात कारण त्यांच्यात कार्यासाठी लागणारे कौशल्य तर नसतेच पण त्याचबरोबर ती कार्ये करण्याची मानसिकता देखील त्यांच्या ठिकाणी नसते. याला आळा घालण्यासाठी कारकीर्द नियोजनाद्वारे प्रयत्न केले जातात. कुशल व्यवस्थापक हे अशा कर्मचार्यांना प्रेरित करतात, त्यांना जीवनकार्याचा मार्ग व दिशा ठरवून देतात व त्याच मार्गाने वाटचाल केल्यामुळे त्या कर्मचारी व व्यवस्थापकांचे अभिप्रेरण अधिकच वाढते.

कारकीर्द नियोजनामुळे कौशल्यवान व निष्णात कर्मचार्यांना उद्योगधंद्यामध्ये बदलीच्या संधी उपलब्ध होतात. त्यामुळे त्यांचे अर्थिक उत्पन्न देखील वाढते व मानसिक समाधान प्राप्त होते. आणि कामाप्रती असणारी

निष्ठा वाढत जाते. कर्मचारी नवनवीन आव्हाने पेलण्यास सदैव तत्पर व दक्ष असतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे व व्यवस्थापकांचे मनोधैर्य उच्चप्रतीचे रहाते. मालक व कामगार यांचे औद्योगिक संबंध सुधारतात. उत्पादनाच्या अनेकविध योजना भविष्यकाळात पूर्ण करता येतात व उपक्रमाचे उद्दिष्ट पूर्ण करता येते.

कारकीर्द विकास संकल्पना (Concept of Career Development)

कारकीर्द नियोजनानंतरचा टप्पा म्हणजे कारकीर्द विकास होय. कारकीर्द नियोजन योजना राबविण्याकरिता विविध माध्यमातून जे प्रयत्न केले जातात. त्यासर्व प्रयत्नांचा समावेश कारकीर्द विकास या संकल्पनेत होतो. कारकीर्द विकास म्हणजे कारकीर्द योजनेच्या अंमलबजावणीसाठी करण्यात आलेले प्रयत्न होय. हे प्रयत्न संबंधित व्यक्ती करित असते. ही व्यक्ती ज्या उद्योगामध्ये काम करते त्या उद्योगधंद्याचे व्यवस्थापन करित असते. तसेच त्यांना तज्ञ व्यक्तींचा सल्ला व मार्गदर्शन मिळत असते. शिवाय विविध शिक्षणसंस्था महाविद्यालये व प्रशिक्षण संस्था यांच्यामार्फत हे मार्गदर्शन उपलब्ध होत असते. जीवनकार्य विकासाचा संबंध थेट व्यक्तीच्या जीवनाशी निगडित आहे व भविष्यकाळातील त्यांच्या आयुष्यक्रमाचा विस्तार होय असेच म्हणावे लागेल. प्रत्येक व्यक्तीने स्वतःची अशी भूमिका व उद्दिष्टांचे निर्धारण करण्याची ही प्रक्रिया त्या त्या क्षेत्रात अत्यंत महत्त्वपूर्ण योगदान करित असते. कर्मचारी या प्रक्रियेत अडखळतात. त्यांना आपली उद्दिष्टे योग्य प्रकारे निर्धारित करता येत नाहीत. कारण उद्दिष्ट निर्धारणासाठी आवश्यक असणारी माहिती त्यांच्याजवळ फारच कमी प्रमाणात उपलब्ध असते किंवा त्यांना आपले भविष्य अंधःकारमय वाटते. अशा परिस्थितीत त्यांनी आपल्या जीवनाची उद्दिष्टे निर्धारित केलीत तरी सुध्दा आपण ती उद्दिष्टे गाठू शकू याची त्यांना खात्री नसते. परंतु कर्मचाऱ्यांने स्वतःच्या क्षमतांचा जर पुरेपूर उपयोग केला तर निर्धारित उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी येणाऱ्या कोणत्याही अडचणींवर मात करण्याची क्षमता त्यांच्यात निर्माण होते. म्हणूनच भविष्यातील अनिश्चिततेचा अंदाज घेऊन आणि स्वतःवर नियंत्रण ठेवून तसेच वातावरणातील बदल लक्षात घेऊन प्रत्येकाने आपल्या जीवनाची उद्दिष्टे निश्चित करणे आवश्यक असते. अशा उद्दिष्टांमध्ये वेळप्रसंगी बदल करावे लागले तरी ते बदलत्या परिस्थितीशी मिळतेजुळते करण्याची प्रत्येकाची तयारी असली पाहिजे. ही प्रक्रिया एकत्र सुरू झाली की तिला समर्थन व सहाय्य मिळते आणि विशिष्ट अवस्थेनंतर ह्या प्रक्रियेचा शेवट होतो.

कारकीर्द विकासाची मूलतत्त्वे (Elements of Career Development)

कर्मचाऱ्यांच्या जीवन कार्य विकासाला अनेक घटकांचा हातभार लागतो. यासाठी व्यवस्थापक व कर्मचारी वर्ग यांच्यात समन्वय असणे आवश्यक ठरते. कर्मचाऱ्यांची निवड करताना काही वेळा चूक होण्याची शक्यता असते. म्हणून विकासाच्या प्रक्रियेद्वारे आपल्या आवडीचे काम कोणत्या उपक्रमात मिळू शकेल याचा विचार करणे आवश्यक असते. अन्यथा कोणतेही काम त्याने स्वीकारल्यास आणि तो त्या कार्यासाठी योग्य नसल्यास आपल्या कार्याला व स्वतःच्या कौशल्याला तो योग्य प्रकारे न्याय देऊ शकणार नाही. त्यामुळे कर्मचारी आणि उपक्रम या दोघांचेही नुकसान होते.

कारकीर्द विकासाची मूलतत्त्वे -

- १) आयुष्यक्रमाचे नियोजन स्वतःच्या कुवतीनुसार करणे.
- २) स्वतःच्या आयुष्यक्रमाची उद्दिष्टे निश्चित करणे.
- ३) वरिष्ठ पदांसाठी लागणाऱ्या आवश्यकतांचे निर्धारण करणे.
- ४) आवश्यक त्या शिक्षण व प्रशिक्षणाचे निर्धारण करणे.
- ५) विशिष्ट उपक्रमाची निवड करणे
- ६) अपेक्षित कार्यांचे निर्धारण करणे.

७) कार्यसमाधान प्राप्त करणे.

प्रत्येक कर्मचारी त्यांना सोपविलेल्या कामाच्या गरजांची पूर्तता करून काम करित असतो. संबंधित कर्मचार्यांनी आपले सर्व ज्ञान योग्यता क्षमता व कौशल्ये पूर्णपणे पणाला लावून त्यांचे काम केल्यास पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टे सहजपणे गाठली जाऊ शकतात. जे कर्मचारी कामाच्या बाबतीत निष्णात असतात त्यांच्या बाबतीत आयुष्यक्रम विकासाची प्रक्रिया सुरळीतपणे व प्रभावीपणे सुरू राहते.

२.२.६ कारकीर्द विकासाची प्रक्रिया (Process of Career Development)

कारकीर्द विकासाची प्रक्रिया ही निरंतरपणे चालू असते. जे कर्मचारी आपली संघटनेतील कार्ये यशस्वीपणे पार पाडू शकत नाहीत त्यांच्या बाबतीत कारकीर्द विकासाची प्रक्रिया समाधानकारक नाही असेच म्हणावे लागेल. अशा वेळेला हे कार्य ठराविक रितीने, स्वतः किंवा इतरांचे साहाय्य घेऊन पूर्ण करणे, ही त्या कर्मचार्याची जबाबदारी असते. आयुष्यक्रम नियोजन व विकास प्रक्रियेत जर नैराश्य आले तर कर्मचारी कामापासून दूर जातो. त्याच्या कार्यात तुटकता निर्माण होते. यासाठी शिक्षण व प्रशिक्षणाच्या माध्यमातून विकासाची प्रक्रिया सुरळीतपणे चालू ठेवली जाते.

सुरुवातीला एक वर्ष किंवा त्यापेक्षा कमी कालावधीसाठी व्यवसायाच्या उद्दिष्टांचे निर्धारण केले जाते. त्यानंतर १ ते ५ वर्षे या मध्यम कालावधीसाठी उद्दिष्टांचे निर्धारण केले जाते व त्यानंतर ५ ते १५ वर्षे कालावधीसाठी उद्दिष्टांचे निर्धारण केले जाते. अशा प्रकारच्या लघु मध्यम आणि दीर्घकालीन व्यवसायाच्या उद्दिष्टांच्या निर्धारणामुळे व्यवसाय व पदे यांच्या प्रगतीसाठी अत्यंत उपयुक्त अशी विकासप्रक्रिया तयार होते व ही विकासप्रक्रिया उपक्रमाच्या प्रगतीसाठी साहाय्यभूत ठरू शकते.

अनेक व्यक्ती आपले पदवी किंवा पदव्युत्तर व व्यावसायिक शिक्षण घेऊन नोकरीच्या शोधात निघतात. अशा वेळी प्रत्येक व्यक्तीने आपल्या व्यवसायाचे नियोजन करून विकास प्रक्रियेवर आपल्या आवडीचे काम कोणत्या उपक्रमात मिळू शकेल याचा विचार करणे आवश्यक असते. म्हणून प्रत्येक व्यक्तीने कार्य निवड ही योग्य प्रकारे केली पाहिजे. त्यामुळे तो स्वतःचे व देशाचे भवितव्य उज्वल बनवू शकतो. म्हणून व्यक्तीने आपल्या उपक्रमाची योग्य निवड करणे भविष्यकाळात त्यासाठी जाणीवपूर्वक आटोकाट प्रयत्न करणे आणि स्वतःच्या फायद्याबरोबरच देशाची सुद्धा औद्योगिक प्रगती साधणे शक्य होते. कारण उपक्रमात तयार झालेल्या वस्तू निरनिराळ्या बाजारपेठेत, लाभदायक पद्धतीने विकण्याचे काम यशस्वी विक्रेताच करित असतो. म्हणून प्रथम कारकीर्द नियोजन व अंतिम कारकीर्द विकास प्रक्रिया प्रभावशाली ठरते.

२.२.७ कारकीर्द नियोजन आणि कारकीर्द विकास यशस्वी होण्यासाठी आवश्यक असणाऱ्या गोष्टी

(Pre-requisites for the success of career planning and career Development)

१) महत्त्वाकांक्षी कर्मचारी वर्ग -

कर्मचार्यांना भविष्याचा वेध घेता आला पाहिजे. त्यामुळे त्यांना स्वतःची कुवत कळते. ते महत्त्वाकांक्षी प्रकल्प हाती घेतात व पूर्ण करण्यासाठी सातत्याने प्रयत्नशील असतात.

२) व्यवस्थापनाचा प्रामाणिकपणा -

उच्च पातळीवरील व्यवस्थापनाने सर्वकष व प्रामाणिकपणे प्रयत्न करण्याची आज नितांत गरज

अहे. यासाठी मानव संसाधन व्यवस्थापन सातत्याने प्रयत्नशील असते. प्रत्येक कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता विकसित करण्यासाठी सदैव प्रयत्नशील असते.

३) मेहनती कर्मचारी -

कारकीर्द विकासाची प्रक्रिया ही दीर्घकाळपर्यंत चालू असते. त्यासाठी सातत्याने प्रयत्न करावे लागतात. म्हणून प्रत्येक विभागातील कर्मचाऱ्यांने परिश्रम केल्यास अपेक्षित उद्दिष्टे भविष्यकाळात साध्य होऊ शकतात.

४) व्यावसायिक ध्येय-धोरणांची अंमलबजावणी

मानवी संसाधन व्यवस्थापन उद्योगाची ध्येय-धोरणे निश्चित करतो. समाजातील प्रत्येक घटकात रोजगार मिळाला पाहिजे व त्याचबरोबर उद्योगाची सुद्धा सर्वांगीण प्रगती झाली पाहिजे म्हणून वरील पातळीवरील व्यवस्थापक सदैव प्रयत्न करीत असतात.

५) सामाजिक सामंजस्य -

प्रत्येक कर्मचाऱ्याच्या मनात संस्थेविषयी आपुलकीची भावना निर्माण झाली पाहिजे. वरिष्ठ अधिकारी व कनिष्ठ कर्मचारी अशी द्वेषभावना कर्मचाऱ्यांमध्ये निर्माण होता कामा नये. संघटनेत अंतर्गत संदेश वहनाचे कार्य सुरळीतपणे पार पडले पाहिजे.

२.२.८ कारकीर्द नियोजन व कारकीर्द विकासावर परिणाम करणारे घटक (Factors affecting on Carrer planning and career Development)

१) कर्मचाऱ्यांची गतिक्षमता -

हुशार व प्रामाणिक कर्मचाऱ्यांना बदली देऊन एका संस्थेकडून दुसऱ्या संस्थेकडे पाठविले पाहिजे. जेणेकरून त्यांचे कौशल्य व क्षमता विकसित होऊ शकतील.

२) कर्मचाऱ्यांची जुळवून घेण्याची क्षमता -

प्रत्येक कर्मचाऱ्यांने आपले सहकारी, उच्चपदस्थ अधिकारी, सहाय्यक वर्ग, व्यवस्थापकीय ध्येय धोरणे इत्यादीशी जुळवून घेण्याची क्षमता विकसित करता आली पाहिजे.

३) कर्तव्यदक्ष व्यवस्थापन वर्ग

उद्योगसंस्थेतील आव्हाने पेलण्याची क्षमता प्रत्येक कर्मचाऱ्यांमध्ये असली पाहिजे. त्यामुळे त्यांच्या योग्यतेबद्दल विश्वास निर्माण होतो. त्यामुळे उच्चपदस्थ अधिकाऱ्यांवर खूप मोठी जबाबदारी येऊन पडते.

४) कार्य निष्पत्ती

कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या गुणवत्तेप्रमाणे काम मिळाल्याने त्यांच्या अंगभूत गुणांना वाव तर मिळतोच पण कार्य समाधानही मिळते. प्रथम कार्य विश्लेषण करून त्यांना कोणत्या कामासाठी कोणते प्रशिक्षण देणे जरीचे आहे याचा अंदाज घेऊन अशा कर्मचाऱ्यांना कारकीर्द विकासासाठी प्रवृत्त केले जाते.

घटक ३ प्रशिक्षण व विकास

अनुक्रमणिका

- ३.०० उद्दिष्टे
- ३.१ प्रस्तावना
- ३.२ विषय विवेचन -
 - ३.२.१ - प्रशिक्षण संकल्पना
 - ३.२.२ - प्रशिक्षण उद्दिष्टे
 - ३.२.३ - प्रशिक्षण महत्त्व
 - ३.२.४ - प्रशिक्षण गरज
 - ३.२.५ - प्रशिक्षण प्रकार
 - ३.२.६ - प्रशिक्षणाच्या पद्धती
 - ३.२.७ - प्रशिक्षण कार्यक्रमाची रूपरेषा व मूल्यमापन
 - ३.२.८ - व्यवस्थापकीय विकास
 - ३.२.९ - ताण-तणाव
- ३.३ पारिभाषिक शब्द
- ३.४ सारांश
- ३.५ स्वयंअध्ययनासाठी प्रश्न
- ३.६ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

प्रशिक्षण व विकास Training and Development

उपक्रमामध्ये कर्मचाऱ्यांची भरती झाल्यानंतर देखील कर्मचारी नियमानुसार सक्षम असले तरी त्यांना उपक्रमांच्या कार्यपद्धतीशी परिचित करणे, त्यांच्यातील परकेपणाची भावना कमी करणे यादृष्टीने निरनिराळ्या प्रकारच्या प्रशिक्षण योजना कार्यान्वित केल्या जातात. कर्मचारी आपल्या प्रशिक्षणाचा अवधी पूर्ण झाल्यानंतर आपल्या जबाबदाऱ्या अधिक आत्मविश्वासाने पूर्ण करून बदलत्या परिस्थितीची सुद्धा आव्हाने सहजरित्या पूर्ण करित असतात. प्रशिक्षित झालेल्या कर्मचाऱ्यांचे मनोबल उंचावत असतात. त्यामुळे उपक्रमाला अनेक लाभ मिळतात.

३.० उद्दिष्टे -

- १) प्रत्येक कर्मचाऱ्याला त्याच्या कार्याचे स्वरूप, कार्यपद्धती इत्यादी बाबत अद्ययावत ज्ञान देणे याची कल्पना देणे.
- २) कर्मचाऱ्यांना कोणकोणत्या प्रकारचे प्रशिक्षण दिले जाते तसेच त्यासाठी कोणत्या पद्धतीचा वापर करण्यात येतो याचा अभ्यास.
- ३) प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रमाची रूपरेषा तयार करताना कोणत्या गोष्टीचा विचार करावा. प्रशिक्षण दिल्यानंतर त्यांचे मूल्यांकन कसे करावे ह्याविषयी माहिती मिळेल.
- ४) कर्मचारी / अधिकारी याचा प्रशिक्षण व विकासातून कसा विकास होईल. तसेच त्यांच्यावर असलेल्या ताण-तणावाचे परिणाम काय होतात या माहितीचा परिचय होईल.

३.१ प्रस्तावना -

उपक्रमामध्ये व्यवस्थापन कर्मचारी भरती व निवडीचे कार्य करीत असताना उपक्रमाला आवश्यक असे कुशल कर्मचारी भरती करण्याचा प्रयत्न करीत असतात. परंतु औपचारिक शिक्षण संस्थामधून शिक्षण घेतलेल्या कर्मचाऱ्यांना प्रत्यक्ष कामाची, कार्य करण्याच्या पद्धतीची सखोल माहिती, ज्ञान असू शकत नाही. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या सोपविलेल्या कार्याविषयी जबाबदारीविषयी सखोल, परिपूर्ण शिक्षण, प्रशिक्षण देणे अत्यंत आवश्यक ठरते. उद्योगक्षेत्रातील संशोधनामुळे सतत नवनवीन यंत्रे, तंत्रे, पद्धती अस्तित्वात येत असतात. त्याची माहिती करून देण्यासाठी जुन्या कर्मचाऱ्यांनाही प्रशिक्षण द्यावे लागते. कर्मचाऱ्यांना कामाविषयी सखोल शिक्षण, प्रशिक्षण, दिल्यामुळे ज्ञानात, बुद्धीत, कार्यकौशल्यात वाढ होते. प्रशिक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कल्पनाशक्तीस, विचार-शक्तीस चालना मिळून त्यांचा व्यक्तिमत्त्व विकास होतो. प्रशिक्षण कार्यक्रम आखतांना हुद्यानिहाय कर्मचारी प्रशिक्षण प्रकार/पद्धत ठरविण्यात येऊन त्यानुसार कार्यक्रम तयार करण्यात येतो. प्रशिक्षणार्थीला प्रशिक्षण देण्यासाठी प्रशिक्षकांची निवड करताना कर्मचाऱ्यांना अत्यंत योग्य भाषेत कार्याविषयी माहिती देणाऱ्या प्रशिक्षकांची निवड करण्याचा प्रयत्न केला जातो. प्रशिक्षणार्थीच्या शंका, आक्षेप, प्रश्नांना समाधानकारक व सविस्तर उत्तरे प्रशिक्षकांकडून मिळाल्यानंतर प्रशिक्षणाचा प्रत्यक्ष कार्यामध्ये कर्मचाऱ्यांकडून वापर होतो. त्यासाठी उपक्रमात प्रशिक्षण मूल्यांकनसुद्धा करण्याचा प्रयत्न करण्यात येतो. प्रशिक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांच्या बौद्धिक विकासाचा व कार्यक्षमता वृद्धीचा अंतिम लाभ उपक्रम किंवा व्यवसाय संघटनेला मिळत असतो.

३.२.१ प्रशिक्षण संकल्पना -

व्याख्या

१) श्री. एडविन फिलिप्पो -

विशिष्ट कार्य करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान आणि कौशल्य वाढविण्यासाठी कार्यान्वित केल्या जाणाऱ्या क्रियेला प्रशिक्षण असे म्हणतात.

२) श्री. डेल योडर -

विशिष्ट उद्दिष्टांसाठी आवश्यक असणारे तांत्रिक ज्ञान आणि कौशल्ये हस्तगत करण्याची प्रशिक्षण ही एक व्यवस्थित आणि संघटित कार्यपद्धतीचा उपयोग करून घेण्याची अल्पकालीन प्रक्रिया आहे.

३) डॉ. बोधनकर -

उपक्रमाच्या विशिष्ट उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढवून त्यांना विशिष्ट कार्याचे अद्ययावत ज्ञान, तंत्रे, कौशल्ये आणि माहिती देण्याची आणि त्यांना सक्षम करण्याचे प्रशिक्षण ही एक औपचारिक व्यवस्थापन प्रक्रिया आहे.

३.२.२ प्रशिक्षण उद्दिष्टे

कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देण्याची काही प्रमुख उद्दिष्टे आहेत, ती खालीलप्रमाणे

१) तांत्रिक ज्ञान देणे -

प्रत्येक कर्मचाऱ्याची विशिष्ट कार्यात जबाबदारी निश्चित करून त्या कार्याचे स्वरूप, त्यांच्या अनुषंगाने येणाऱ्या विभिन्न बाबी, ते कार्य करताना कराव्या लागणाऱ्या क्रिया तसेच त्यासाठी अवलंबण्यात येणाऱ्या कार्यपद्धती इत्यादीबद्दल आवश्यक असलेले तांत्रिक ज्ञान कर्मचाऱ्यांना देणे ही काळाची गरज आहे. त्यासाठी अनुरूप प्रशिक्षण योजना कार्यान्वित केल्या जातात.

२) कौशल्याचा विकास करणे -

उपक्रमातील विशिष्ट कार्ये करण्यासाठी आवश्यक असणाऱ्या कौशल्याचा कर्मचाऱ्यांमध्ये प्रशिक्षणाच्या माध्यमातून विकास करणे तसेच त्यांना स्वतःहून आपली कार्ये करण्यासाठी सक्षम करण्यासाठी प्रशिक्षण योजना आखल्या जातात.

३) क्षमतो निर्माण करणे -

विशिष्ट कार्य करताना येणाऱ्या अडचणीबाबत कर्मचाऱ्यांना माहिती देणे तसेच त्या समस्या सोडविण्यासाठी आवश्यक असणारी क्षमता कर्मचाऱ्यांमध्ये निर्माण करणे हा प्रशिक्षण योजनांचा एक प्रमुख उद्देश असतो.

४) निर्णयक्षमता निर्माण करणे -

उपक्रमातील विशिष्ट कार्ये करताना कर्मचाऱ्यांना विविध विषयाचे ज्ञान असणे आवश्यक असते. त्याशिवाय ते अचूक निर्णय घेऊ शकत नाहीत. कोणत्याही कारणामुळे चुकीचे निर्णय घेतले गेल्यास उपक्रमाला विविध प्रकारचे दुष्परिणाम सहन करावे लागतात. म्हणून कर्मचाऱ्यांमध्ये अचूक निर्णयक्षमता निर्माण करण्यासाठी प्रशिक्षण कार्यक्रम राबविले जातात.

५) सहकार्याची प्रवृत्ती निर्माण करणे -

उपक्रमातील बहुतांशी कार्ये कर्मचाऱ्यांना परस्पर सहकार्याने करावी लागतात. कारण बहुतेक सर्वच कार्याचे स्वरूप परस्परावलंबी आणि परस्परपूरक असते म्हणून कर्मचाऱ्यांना एकत्रित आणून परस्परांना सहकार्य करण्याची प्रवृत्ती त्यांच्यात निर्माण करणे हा प्रशिक्षणाचा आणखी एक उद्देश असतो.

६) वागणुकीत सुधारणा करणे -

कर्मचाऱ्यांच्या वागणुकीवर उपक्रमाचा नावलौकीक अवलंबून असतो. चांगल्या नावलौकीक असणाऱ्या उपक्रमाच्या वस्तू आणि सेवांना व्यापक बाजारपेठ मिळते. म्हणून कर्मचाऱ्यांच्या वागणुकीत सुधारणा करण्यासाठी वेळोवेळी विविध प्रकारच्या प्रशिक्षणाची आवश्यकता असते.

७) आवश्यक माहिती देणे -

सद्यस्थितीत उपक्रमांना विविध प्रकारच्या आव्हानावर मात करण्यासाठी विविध व्यूहरचना तयार कराव्या लागतात. त्या व्यूहरचना विचारपूर्वक आखणी आणि प्रभावी अंमलबजावणी करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना

विश्वासात घ्यावे लागते. म्हणून त्यांना उपक्रमाबाबत आवश्यक माहिती पुरविणे आवश्यक असते. त्यासाठी अनुरूप प्रशिक्षण योजना तयार कराव्या लागतात.

८) योग्य कर्मचारी तयार करणे -

सेवानिवृत्ती, मृत्यू, उपक्रम सोडून जाणे इत्यादी कारणांमुळे उपक्रमातील कर्मचाऱ्यांच्या जागा रिक्त होत असतात. अशा रिक्त झालेल्या तसेच नजीकच्या भविष्यकाळात रिक्त होणाऱ्या जागांसाठी सक्षम कर्मचारी तयार करणे आवश्यक असते. अन्यथा सक्षम कर्मचाऱ्यांच्या अभावी उपक्रमाच्या कार्यक्षमतेला धक्का बसू शकतो. उपक्रमात अशी परिस्थिती निर्माण होऊ नये म्हणून प्रशिक्षण विभाग हा उपक्रमाची गरज लक्षात घेऊन विद्यमान कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देत असतो.

९) बदलाचे व्यवस्थापन करणे -

सद्यस्थितीत सर्वच उपक्रमांना बदलत्या परिस्थितीत आपली कार्ये करावी लागतात. उत्पादन तंत्र, उत्पादन पद्धती, विपणनाचे स्वरूप, शासकीय धोरणे, जागतिकीकरण, खाजगीकरण, सुलभीकरण यासारख्या बाबींचे उपक्रमाच्या ध्येय-धोरणावर सतत अनुकूल-प्रतिकूल परिणाम होत असतात. त्यामुळे व्यवस्थापन पद्धतीत वारंवार बदल करावे लागतात. अशा बदलाचे व्यवस्थापन करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांची अनुकूलता आणि सहकार्य मिळवणे आवश्यक आहे. त्यासाठी विविध प्रकारच्या प्रशिक्षण योजना तयार कराव्या लागतात.

१०) मनोबलात वाढ करणे -

उपक्रमात कार्यरत असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचे मनोबल कसे आहे यावर उपक्रमाचे यश, नावलौकीक इत्यादी सर्वच बाबी अवलंबून असतात. उच्च मनोबल असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची संख्या उपक्रमात अधिक असेल तरच उपक्रम यशस्वी होतात. म्हणून कर्मचाऱ्यांच्या मनोबलात वाढ करण्याच्या दृष्टीने प्रशिक्षण कार्यक्रम राबवावे लागतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यात वाढ करून त्याची उत्पादकता आणि मनोबलात वाढ करणे हा प्रशिक्षण कार्यक्रमाचा उद्देश असतो.

३.२.३ प्रशिक्षणाचे महत्त्व -

उपक्रमात प्रशिक्षण दिल्यामुळे व्यवस्थापनाने व्यवसायाची उद्दिष्टे आणि धोरणांबाबत कर्मचाऱ्यांना जागृत केलेले असते. त्यामुळे कामगार त्या मार्गांनी आपले कार्य करण्यास प्रवृत्त होत असतात. उपक्रमात प्रशिक्षणाचे महत्त्व खालील मुद्द्यांवरून स्पष्ट होईल -

१) तांत्रिक, क्लिष्ट आणि गुंतागुंतीची कार्ये करण्याची क्षमता निर्माण होते

कर्मचाऱ्यांची एकदा नियुक्ती झाल्यानंतर त्यांना सोपविलेली विशिष्ट कार्ये ही तांत्रिक, क्लिष्ट आणि गुंतागुंतीची असल्यास किंवा ती कार्ये करण्यासाठी कर्मचाऱ्याला तांत्रिक ज्ञान, विशिष्ट योग्यता आणि कौशल्य आवश्यक असल्यास प्रशिक्षणातून ते देता येते. कर्मचाऱ्यांना वेळोवेळी बदलत्या परिस्थितीशी जुळवून घेण्यासाठी प्रशिक्षण देऊन तांत्रिक, क्लिष्ट आणि गुंतागुंतीचे कार्ये यशस्वीपणे करण्याची क्षमता कर्मचाऱ्यांमध्ये निर्माण होते.

२) नवीन कर्मचाऱ्यांना जबाबदारीसाठी सक्षम करणे -

उपक्रमातील विद्यमान कर्मचाऱ्यांचा मृत्यू, निवृत्ती, बदली, बढती इत्यादीमुळे उपक्रमात नवीन कर्मचारी नियुक्त केल्यास त्यांना आपली कामे अधिक जबाबदारीपूर्वक आणि योग्य पद्धतीने पार पाडता यावीत यासाठी प्रशिक्षण आवश्यक असते. प्रशिक्षण दिल्यामुळे नवीन कर्मचारी देखील आपल्या जबाबदाऱ्या योग्य पद्धतीने सांभाळू शकतात.

३) नवीन तंत्रज्ञान अवगत करता येते -

बदलत्या परिस्थितीत उत्पादन कार्याचे स्वरूप बदलल्यास उपक्रमात नवीन यंत्रसामग्री बसविल्यास तसेच आधुनिक तंत्रज्ञानाचा उपयोग केल्यास कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षित करावे लागते. कारण त्यांना नवीन उत्पादन कार्ये, नवीन तंत्रज्ञान यशस्वीपणे हाताळण्यासाठी प्रशिक्षणाची गरज निर्माण होते.

४) नवीनवीन शोध जाणता येतात -

औद्योगिक जगता होणारे नवीन बदल, नवीन शोधामुळे बदलणाऱ्या उत्पादनाचे तंत्र, उत्पादन प्रक्रिया, विपणन प्रक्रिया इत्यादी बाबत त्या बदलांचा स्वीकार करण्यासाठी जुन्या कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षणाच्या माध्यमातून परिचय करून दिला जातो. त्यामुळे ते कर्मचारी त्याचा स्वीकार करून उपक्रमात कार्य करण्यास प्रवृत्त होतात. त्यामुळे एकंदरीत उपक्रमाला सर्व पातळीवर त्याचा फायदा होत असतो.

५) उत्पादनात वाढ करणे -

चांगल्या गुणवत्तेच्या वस्तू अधिक प्रमाणात उत्पादित करणे आणि त्यांच्या विपणनाची व्याप्ती वाढविणे यासाठी नवीन कर्मचारीवर्ग नियुक्त केल्यास प्रशिक्षण कार्यक्रमाची आखणी करावी लागते. उत्पादनाचे स्वरूप आणि निरनिराळ्या विपणनातील आव्हाने लक्षात घेऊन त्यावर मात करण्यासाठी सक्षम असा कर्मचारीवर्ग तयार करण्यासाठी प्रशिक्षण कार्यक्रमाची आखणी आणि अंमलबजावणी करावी लागते.

६) उत्पादकता वाढविणे -

उपक्रमातील अपघातांचे प्रमाण कमी करण्यासाठी, सर्व प्रकारच्या अपव्ययाचे प्रमाण किमान करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांच्या प्रयत्नांची परिणामकारकता वाढविणे आवश्यक असते. तसेच त्यांच्यातील सुप्त गुण ओळखून त्यांचा विकास करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना वेळोवेळी प्रशिक्षणाची आवश्यकता असते. असे प्रशिक्षण दिल्यामुळे वैयक्तिक विकासाबरोबर संघटनेचा किंवा उपक्रमाचाही विकास होऊ शकतो.

७) मनोबल वाढ करता येते -

उपक्रमातील वातावरण हे उत्पादन कार्यासाठी पोषक करण्याकरिता कर्मचाऱ्यांच्या मनोबलात वाढ करणे आवश्यक असते. उपक्रमातील विविध कार्यात त्यांचे मनापासून सहकार्य मिळावे यासाठी तसेच उपक्रमाची स्पर्धाक्षमता वाढावी यासाठी कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षित केले तर त्याचा उपक्रमाला फायदा मिळतो.

८) कार्यक्षमतेत वाढ करता येते -

औद्योगिक संघटनेत किंवा उपक्रमात बऱ्याच अगोदर नियुक्त झालेल्या कर्मचाऱ्यांच्या वयात वाढ झाल्यामुळे त्यांचे प्रवृत्ती स्वास्थ्य खालावल्यामुळे, त्यांची मानसिकता योग्य नसल्याने आणि त्यांच्यातील प्रेरणा नाहीशी झाल्यामुळे त्यांच्या कार्यक्षमतेत घट होत असते. परंतु त्यांचे वेतनमान मात्र वाढत असते अशावेळी त्यांना प्रशिक्षणाद्वारे योग्य मार्गदर्शन व प्रेरणा देऊन त्यांचा उत्साह वाढविता येतो आणि कार्यप्रवृत्ती निर्माण करता येते.

३.२.४ प्रशिक्षणाची गरज

कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षणाची गरज का निर्माण होते हे खालील मुद्द्यांवरून लक्षात येईल.

१) सतत चालणारी प्रक्रिया -

उपक्रमात प्रशिक्षण ही सतत चालणारी प्रक्रिया असते कारण उपक्रमात बाह्य जगात होणाऱ्या बदलानुसार वेळेवर बदल करणे अत्यंत आवश्यक असते. जुन्या कर्मचाऱ्यांना नवीन पद्धतीविषयी माहिती नसते अशा कर्मचाऱ्यांना वेळोवेळी सतत बदलाविषयी प्रशिक्षणाच्या माध्यमातून ओळख करून दिली

जाते. अशी प्रशिक्षणाची प्रक्रिया उपक्रमात सतत चालू असेल तर उपक्रम ग्राहकांच्या गरजेनुसार आधुनिक उत्पादनतंत्र वापरून गुणवत्ता असलेल्या वस्तू व सेवा उपलब्ध करून देऊ शकतात.

२) कार्यक्षमतेत वाढ -

प्रशिक्षणाची गरज कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होण्यासाठी असते. कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षणातून कंपनी / उपक्रमाबाबत विविध माहिती दिली जात असेल आणि त्या माहितीतून कर्मचाऱ्यांच्या वैयक्तिक लाभाची हमी मिळत असेल आणि संघटनेचा नावलौकीक कसा होईल याविषयी असेल तर कर्मचारी आपल्या कार्यक्षमतेमध्ये सहज वाढ करू शकतात. ही प्रेरणा त्यांना मिळालेल्या प्रशिक्षणाद्वारे होऊ शकते.

३) प्रशिक्षण खर्च ही एक गुंतवणूक -

उपक्रमातील व्यवस्थापक आपल्या व्यवसाय/उपक्रमात उत्पादन करण्यासाठी ज्याप्रमाणे भांडवल गुंतवणूक करतात त्याचप्रमाणे प्रशिक्षणासाठी विविध साहित्य, कर्मचारी इमारत इत्यादीमध्ये प्रत्यक्ष खर्च करीत असतात, त्या प्रशिक्षणातून उपक्रमाचा फायदा होत असतो. प्रशिक्षणावर होणार खर्च हा अनुत्पादक नसून उपक्रमाच्या मानवी शक्तीला अधिक कार्यक्षमतेने कार्यान्वित करण्यासाठी करण्यात आलेली ती एक प्रकारची गुंतवणूक आहे. बदलत्या परिस्थितीत आव्हानांवर मात करण्यासाठी प्रत्येकच उपक्रमाला आपल्या उत्पादन तंत्रात आणि उत्पादन पद्धतीत सातत्याने नूतनीकरण करावे लागते. म्हणून नूतनीकरणाचा खर्च हा अनुत्पादक न समजता तो उत्पादक स्वरूपाचाच मानणे आवश्यक आहे.

४) विविध प्रशिक्षण कार्यक्रमाची आखणी -

आपल्या उपक्रमात विशिष्ट गुणवत्तेच्या कर्मचाऱ्यांची एकदा नियुक्ती केल्यानंतर उत्पादन तंत्रे आणि उत्पादन पद्धती यात झालेल्या बदलांशी आपल्या कर्मचाऱ्यांना अवगत करण्यासाठी तयार केलेला प्रशिक्षण कार्यक्रम व्यवस्थापकाद्वारे राबविला जातो. अद्ययावत ज्ञान संपादन केलेल्या कर्मचाऱ्यांच्या सेवेचा लाभ उपक्रमालाच होणार असल्यामुळे प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे नियोजन अंमलबजावणी, खर्च या सर्व बाबींवर नियंत्रण ठेवण्यात येते.

५) कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यात वाढ -

विद्यमान कर्मचाऱ्यांच्या ज्ञानात, गुणवत्तेत, कौशल्यात आणि क्षमतेत वाढ करणे हा प्रशिक्षणाचा मुख्य हेतू असतो हा हेतू साध्य होण्यासाठी प्रशिक्षण कार्यक्रम अंमलबजावणी योग्य स्वरूपात झाली तर विविध कौशल्याधारित कार्यक्रमातून कर्मचारी आपले कौशल्य वाढविण्याचा प्रयत्न करीत असतात.

६) कार्यशक्तीचा सामूहिक उपयोग -

उपक्रमाची किंवा संस्थेची नियोजित उद्दिष्टे साध्य करवून घेण्यासाठी विद्यमान कर्मचाऱ्यांच्या सामूहिक शक्तीचा योग्य प्रकारे उपयोग करून घेण्यासाठी प्रशिक्षणाची योजना राबविली जाते. कारण संस्थेतील बहुसंख्य कार्ये हे एकमेकांवर अवलंबून असतात. अशावेळी सहकार्याची अत्यंत आवश्यकता असते आणि ते प्रशिक्षणातून साध्य करता येते.

७) प्रशिक्षणाची गरज सर्वच स्तरावर आवश्यक -

उपक्रमात कर्मचाऱ्यांचे संघटन असते. अशा संघटनेत उच्च, मध्यम, कनिष्ठ असे स्तर निर्माण होत असतात. अशा सर्व स्तरावरील कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षणाची आवश्यकता असते. कारण कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यात वाढ करण्यासाठी प्रशिक्षणाद्वारे पद्धतशीर प्रयत्न केला जातो त्याचा फायदा उपक्रमात मिळतो.

८) औपचारिक प्रक्रिया -

प्रशिक्षण ही अल्पकालीन प्रक्रिया आहे आणि सातत्याने चालणारी औपचारिक प्रक्रिया आहे. काही कालांतराने विशिष्ट कार्याची माहिती देऊन ती बंद होणारी आहे आणि नंतर नवीन तंत्राची माहिती

करून देण्यात येत असते. त्याचा फायदा उपक्रमाला मिळत असतो.

३.२.५ प्रशिक्षणाचे प्रकार (Types of Training)

उपक्रमातील विविध पातळीवर कार्यरत असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांसाठी आणि कामगारांसाठी उपयुक्त ठरेल अशा प्रशिक्षण कार्यक्रमाची आखणी त्यांच्या मनोबलात, कार्यक्षमतेत, कार्यप्रवृत्तीत, शिस्तीत वाढ होऊन व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्य होण्यासाठी केली जाते. त्यासाठी विविध प्रकारचे प्रशिक्षण दिले जाते.

१) ओळख / परिचय प्रशिक्षण (Induction Training)

विशिष्ट कार्य करण्यासाठी विशिष्ट पदावर कर्मचाऱ्यांची नेमणूक झाल्यानंतर प्रत्यक्ष कार्य सुरू करण्यापूर्वी कर्मचाऱ्यांना दिल्या जाणाऱ्या प्रशिक्षणाला ओळख प्रशिक्षण किंवा परिचय प्रशिक्षण असे म्हणतात. अशा प्रशिक्षणाद्वारे कर्मचाऱ्यांना उपक्रमाची उद्दिष्टे, इतिहास, धोरणे, काम करण्याची परिस्थिती, कामाचे तास, कामाचे स्वरूप, कर्मचाऱ्यांची जबाबदारी इत्यादी बाबत ओळख करून दिली जाते. त्यामुळे नवीन कर्मचारी हे उपक्रमातील त्यांच्या कार्याशी आणि उपक्रमाशी परिचित होतात. त्यामुळे त्यांना आपली कामे करणे सुलभ जाते.

२) कार्य प्रशिक्षण (Job Training)

उपक्रमाच्या दृष्टीने कार्य प्रशिक्षणाला विशेष महत्त्व असते. कर्मचाऱ्यांवर सोपविण्यात आलेल्या विशिष्ट कार्याचे स्वरूप त्यातील सूक्ष्म बारकावे, कर्मचाऱ्याला हाताळावी लागणारी यंत्रे आणि उपकरणे, काम करण्याची सर्वोत्तम पद्धती, कामगार काम करित असताना होणाऱ्या सुयोग्य हालचाली इत्यादी विविध बाबींचे प्रशिक्षण देण्याला कार्यप्रशिक्षण म्हणतात. आवश्यकतेनुसार कर्मचाऱ्यांकडून त्या पद्धतीने कार्ये करवून घेतली जातात. अशा कार्य प्रशिक्षणामुळे कर्मचारी सहजरित्या आपले कार्य कार्यक्षमतेने पूर्ण करू शकतो.

३) पदोन्नतीसाठी प्रशिक्षण (Training for Promotion)

विकसनशील उपक्रमाचा सतत विस्तार होत असतो. त्यामुळे संघटनेत विविध पातळीवर पदांची निर्मिती होत असते. सामान्यपणे उपक्रमात कार्यरत असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची योग्यता लक्षात घेऊन वरिष्ठ आणि योग्य उमेदवाराला पदोन्नती दिली जाते. यासाठी त्यांना वरील पदांच्या कार्यासंबंधी आणि जबाबदारी संबंधी अगोदरच परिचित करून देण्याच्या दृष्टीने प्रशिक्षण देणे आवश्यक असते. अशाप्रकारच्या प्रशिक्षणाला पदोन्नतीसाठी प्रशिक्षण असे म्हणतात.

४) उजळणी प्रशिक्षण (Refresher Training)

उपक्रमांमध्ये नियुक्त केलेले कर्मचारी सर्वसामान्य परिस्थितीत ३० ते ३५ वर्षे कार्यरत असतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना एकदा प्रशिक्षण दिल्यानंतर त्यांच्याप्रति आपली जबाबदारी संपली असे व्यवस्थापनाला मानता येत नाही. कारण उपक्रमाला बदलत्या परिस्थितीत कार्य करावे लागते. नवीन स्पर्धा, नवीन उत्पादने, नवीन धोरणे इत्यादी बाबत वेळोवेळी नवीन आव्हाने स्वीकारावी लागतात. त्यादृष्टीने सक्षम कर्मचारी वर्ग निर्माण करण्यासाठी त्यांना काळाच्या आणि उपक्रमाच्या गरजा लक्षात घेऊन प्रशिक्षण द्यावे लागते. म्हणून प्रशिक्षण ही एक निरंतर प्रक्रिया आहे असे समजले जाते. म्हणून प्रशिक्षित कर्मचाऱ्यांनासुद्ध ठराविक मुदतीनंतर पुन्हा पुन्हा प्रशिक्षण देण्याची आवश्यकता असते. त्यालाच उजळणी किंवा पुनर्अभ्यास प्रशिक्षण असे म्हणतात. या प्रशिक्षणात कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान अद्ययावत करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

५) सुरक्षात्मक प्रशिक्षण (Safety Training)

उपक्रमातील प्रत्येक कार्याचे स्वरूप भिन्न असते. काही कामांमध्ये जोखीमीचे प्रमाण अधिक

असते. विशिष्ट कार्य काळजीपूर्वक आणि विशिष्ट पद्धतीने न केल्यास अपघात होऊ शकतात. अपघात झाल्यानंतर संबंधित कर्मचार्याला आणि उपक्रमाला बरेच नुकसान होऊ शकते. एवढेच नव्हे तर कार्य बंद पडते किंवा खोळंबा निर्माण होतो. या सर्व बाबी टाळण्यासाठी कर्मचार्यांना आपली कामे करित असतांना कोणकोणती सावधगिरी बाळगणे आवश्यक आहे, याबाबत दिल्या जाणाऱ्या प्रशिक्षणाला सुरक्षात्मक प्रशिक्षण असे म्हणतात. सुरक्षात्मक माहिती, दक्षता, विविध उपकरणांचा उपयोग इत्यादीबाबत यात माहिती दिली जाते.

३.२.६ प्रशिक्षण पद्धती (Methods of Training)

उपक्रमांतील उत्पादन कार्यात सहभागी होणाऱ्या कामगारांना आणि कर्मचार्यांना प्रशिक्षण देण्यासाठी सामान्यपणे खालील पद्धतीचा अवलंब केला जातो.

१) कार्य करताना प्रशिक्षण (On the Job Training)

प्रशिक्षणाच्या या पद्धतीत कर्मचार्यांना कार्य करित असतांनाच प्रशिक्षण दिले जाते. या पद्धतीत प्रशिक्षणार्थी स्वतःच सर्व उत्पादनक्रियांचे निरीक्षण करतात आणि कामातील अचूक आणि समजून घेतात आणि प्रशिक्षकांकडून कार्याची अचूक आणि कार्यक्षम पद्धती समजून घेतात. प्रशिक्षणाची ही पद्धत सर्वपरिचित सर्वमान्य आहे. या पद्धतीत अत्यंत सुलभतेने प्रशिक्षण देता येते.

फायदे -

- १) कार्य करताना प्रशिक्षण पद्धतीद्वारे कामगारांना आणि कर्मचार्यांना प्रशिक्षण देण्यासाठी बराच कमी वेळ लागतो.
- २) प्रशिक्षणाच्या इतर पद्धतीपेक्षा कमी खर्चाची आहे.
- ३) हे प्रशिक्षण व्यावहारिक आणि वस्तुनिष्ठ स्वरूपाचे असते.
- ४) या पद्धतीत प्रशिक्षण घेणारा कर्मचारी स्वतःचे काम आवडीने शिकत असतो.
- ५) या पद्धतीद्वारे प्रशिक्षण घेताना कारखान्यातील वातावरण आणि कामाच्या वेळेस असणारे वातावरण यात भिन्नता नसते.
- ६) या पद्धतीद्वारे प्रशिक्षण घेतल्यामुळे कर्मचार्यांना आपल्या कामाची प्रगती सहज समजू शकते.

दोष -

- १) कार्य करताना प्रशिक्षण या पद्धतीत कर्मचारी व कामगारांना प्रशिक्षित करण्यासाठी योग्य, अनुभवी आणि कुशल प्रशिक्षकाची आवश्यकता असते.
- २) या पद्धतीमध्ये प्रशिक्षण देताना उत्पादन कार्यात व्यत्यय निर्माण होतो.
- ३) या पद्धतीचे प्रशिक्षण कार्य अत्यंत असंघटितपणे आणि विस्कळीत केले जाते.
- ४) हे प्रशिक्षण कारखान्यातील गोंगाटामध्ये दिले जाते त्यामुळे प्रशिक्षक आणि प्रशिक्षणार्थी यापैकी कोणाचेही पूर्ण लक्ष कार्यावर केंद्रित होऊ शकत नाही.

२) प्रशिक्षण केंद्राद्वारे प्रशिक्षण

(Training Imparted in the Training Centres)

निरनिराळ्या कर्मचार्यांना आणि कामगारांना प्रशिक्षण देण्यासाठी केंद्र सरकार, राज्य सरकार उत्पादकांच्या संघटना, खाजगी संघटना इत्यादीद्वारे प्रशिक्षणाची केंद्रे चालविली जातात. कामगारांची कार्यक्षमता वाढावी, त्यांनी यंत्राची हाताळणी कुशलतेने करावी तसेच त्यांची उत्पादकता वाढून त्यांना कार्यसमाधान मिळावे यासाठी प्रशिक्षण केंद्राद्वारे कर्मचार्यांना प्रशिक्षण दिले जाते.

३) अनुभवी कामगारांद्वारे प्रशिक्षण

ज्यावेळी एखादे कार्य एकापेक्षा अधिक कामगारांना सामूहिकपणे करावे लागते, त्यावेळी कामगारांना आवश्यक ते प्रशिक्षण देण्यासाठी अनुभवी कामगारांची मदत घेतली जाते. ज्येष्ठ कामगारांच्या अनुभवावरून इतर कामगार आपल्या कार्यक्षमतेत वाढ घडवून आणू शकतात. कामगारांनी यंत्राची योग्य हाताळणी करावी, त्यांच्या उत्पादकतेत वाढ व्हावी, त्यांना कार्यसमाधान मिळावे यासाठी या पद्धतीचा उपयोग केला जातो.

४) पर्यवेक्षकांद्वारे प्रशिक्षण (Training by supervisors)

उत्पादन कार्यात नव्याने सहभागी होणाऱ्या कामगारांना पर्यवेक्षकांद्वारे प्रशिक्षण दिले जाते त्यामुळे नवीन कामगार आणि पर्यवेक्षक यांच्यात परस्पर सलोख्याचे संबंध निर्माण होतात. ते एकमेकांना व्यक्तिशः ओळखू लागतात. त्यांना आवश्यक ते व्यक्तिगत मार्गदर्शन करू शकतात. प्रशिक्षणाची ही पद्धत यशस्वी होण्यासाठी तज्ज्ञ आणि जाणकार पर्यवेक्षकांची आवश्यकता असते.

५) शिक्षार्थी प्रशिक्षण (Apprenticeship Training)

प्रशिक्षणाच्या पद्धतीत नव्याने भरती करावयाच्या कामगारांना प्रशिक्षण दिले जाते. या प्रशिक्षणाचा कालावधी सामान्यपणे २ महिने ते १ वर्षांचा असतो. कामाचे स्वरूप, नवीन कामगारांची आवश्यकता, संस्थेची धोरणे इत्यादी बाबी लक्षात घेऊन प्रशिक्षणाचा कालावधी कमी-जास्त असू शकतो. नव्याने भरती करावयाच्या कामगारांना कौशल्य संपादन करण्यासाठी दीर्घकाळपर्यंत विशेष प्रयत्न करावे लागतात. त्यासाठी शिक्षार्थी प्रशिक्षण पद्धती अत्यंत उपयुक्त समजली जाते.

६) बहिर्गत प्रशिक्षण (Vistible Training)

बहिर्गत प्रशिक्षण पद्धतीत कार्य कारखान्याच्या कार्यक्षेत्रापासून दूर परंतु कारखान्याच्या जवळ प्रशिक्षण केंद्र स्थापन केली जातात. या केंद्रातील वातावरण मूळ कारखान्यातील वातावरणासारखेच असते. त्यामुळे या पद्धतीनुसार प्रशिक्षित झालेले कामगार कारखान्यातील कार्यासाठी योग्य ज्ञान आणि कौशल्य संपादन करू शकतात. त्याचे उपक्रमाला विविध प्रकारचे लाभ मिळतात.

३.२.७ प्रशिक्षण कार्यक्रमाची रूपरेषा आणि मूल्यमापन

(Designing and Evaluation of Training programme)

प्रशिक्षण कार्यक्रमाची आखणी करताना समस्यां जाणून घेऊन त्या सोडविण्यासाठी असलेल्या उपायाविषयी माहिती तयार केली जाते. उदा. अपघातांच्या संख्येत वाढ झाली असल्यास सुरक्षा योजनाविषयी प्रशिक्षणाची गरज असेल, उत्पादनाचा दर्जा घसरला असेल तर उत्पादन दर्जा सुधारण्यासंबंधी प्रशिक्षण योजना तयार करावी लागेल. रूपरेषा तयार करतांना उपक्रमाची गरज लक्षात घेऊन खालील प्रकारे कार्ये पार पाडून रूपरेषा तयार करतात.

- १) प्रशिक्षणाच्या आवश्यकतांचे अनुमान करणे.
- २) प्रशिक्षणाची उद्दिष्टे निश्चित करणे.
- ३) उपक्रमाची गरज लक्षात घेऊन तसेच तज्ज्ञांचा आणि व्यवस्थापकांचा सल्ला घेऊन प्रशिक्षण कार्यक्रम ठरविणे.
- ४) प्रशिक्षणाचा कालावधी निश्चित करणे.
- ५) प्रशिक्षणासाठी उपयुक्त पद्धती निश्चित करणे.
- ६) प्रशिक्षण कार्यक्रमासाठी आवश्यक सामग्री, साधने आणि प्रशिक्षकांची व्यवस्था करणे.
- ७) प्रशिक्षकाच्या योग्यतेमध्ये वाढ करण्यासाठी आवश्यकतेनुसार त्यांच्या प्रशिक्षणाची व्यवस्था

करणे.

८) प्रशिक्षण कार्यक्रमावर देखरेख ठेवणे.

९) प्रशिक्षण दिल्यानंतर प्रशिक्षणाच्या परिणामकारकतेबद्दल अनुमान करणे.

१०) प्रशिक्षण कार्यक्रमांच्या उपयुक्ततेबाबत सर्व संबंधितांच्या प्रतिक्रिया लक्षात घेऊन आवश्यकतेनुसार प्रशिक्षण कार्यक्रमात बदल करून त्याची उपयुक्तता वाढविणे.

प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे मूल्यमापन -

प्रत्येक प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे मूल्यमापन करून त्याची यशस्विता अजमावल्याखेरीज औद्योगिक संघटनेच्या दृष्टीने त्याची उपयुक्तता समजणार नाही. मूल्यमापन करताना प्रशिक्षणासाठी होणारा खर्च व त्यापासून मिळणारे फायदे यांच्या विश्लेषणापेक्षा उद्दिष्टे व फलित याची तुलना करून पाहणे अधिक महत्त्वाचे असते. विशेषतः मानसशास्त्रीय साधने वापरून राबविलेल्या प्रशिक्षण कार्यक्रमात अशी काळजी घेणे आवश्यक असते.

प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे मूल्यमापन करण्यासाठी सिक्का यांनी दोन पद्धती सुचविल्या आहेत.

१) प्रशिक्षणार्थी स्वतः, त्याचा वरिष्ठ अधिकारी, त्याचे सहकारी व त्याच्या हाताखाली काम करणारे कर्मचारी यांना प्रशिक्षणाची उद्दिष्टे व फलिते याचा तुलनात्मक आलेख काढण्यास सांगण्यात येतो व त्याच्या परीक्षणाने प्रशिक्षण कार्यक्रमाची यशस्विता मोजली जाते.

२) प्रशिक्षणार्थींचा प्रायोगिक गट वेगळा काढून त्यांना प्रशिक्षण देण्यात येते. प्रशिक्षणानंतर त्या व्यक्तीच्या कार्याशी इतर कर्मचाऱ्यांच्या कामाची तुलना करून प्रशिक्षणाने प्रायोगिक गटाच्या कार्यात काही फरक झाला का, याविषयी अजमावणे.

३.२.८ व्यवस्थापकीय विकास घडवून आणण्याच्या पद्धती

(Methods of Executive Development)

व्यवस्थापन विकासात व्यवस्थापकांचा विकास घडवून आणला जातो. व्यवस्थापकांची योग्यता आणि गुणवत्ता वाढविण्यासाठी व्यवस्थापन विकासाची कोणती पद्धत आत्मसात करावी याचा निर्णय वरिष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांना घ्यावा लागतो. व्यवस्थापक आपल्या जबाबदाऱ्या पूर्ण करित असताना त्यांच्या व्यवस्थापकीय कौशल्यांमध्ये विकास घडवून आणण्यासाठी पुढील पद्धतींचा अवलंब केला जातो.

१) कार्य करताना विकास (On the Job Development)

व्यावसायिक संस्थामध्ये कार्य करताना शिकण्याची किंवा प्रशिक्षण घेण्याची प्रथा प्रचलित आहे. कार्य करताना व्यवस्थापन विकास करण्याच्या पद्धतीत पुढील बाबींचा समावेश होतो.

अ) अनुभव -

कार्ये करित असताना कर्मचाऱ्यांना विविध प्रकारचे अनुभव येत असतात प्रत्येक अनुभवातून व्यवस्थापक/कर्मचारी निश्चितच काहीतरी शिकत असतात अनुभवासारखा दुसरा गुरू नाही असे म्हणतात ते खरेच आहे. व्यवस्थापक स्वतः करित असलेल्या प्रत्येक कार्यातून त्याला अनुभव मिळत असतो आणि तो शिकत सुद्धा जातो. परंतु विकासासाठी अनुभवाबरोबर इतर पद्धतींचासुद्धा अवलंब करावा लागतो.

ब) शिक्षण -

अनुभवाबरोबर शिक्षण देणे ही व्यवस्थापन विकासासाठी अत्यंत उपयुक्त असणारी पद्धती आहे. आपल्या प्रत्येक अनुभवातून शिकत असतानाच व्यवस्थापकांच्या अनुभवांना योग्य दिशा देण्यासाठी प्रशिक्षकातर्फे शिक्षण दिले जाते. परंतु या पद्धतीचे यश हे प्रामुख्याने व्यवस्थापक आणि प्रशिक्षकाच्या

योग्यतेवर अवलंबून असते.

क) पदग्रहण प्रशिक्षण -

व्यवस्थापकाचा विकास घडवून आणण्यासाठी वरिष्ठ व्यवस्थापकांच्या नियंत्रणाखाली काही पदांची निर्मिती केली जाते. या पदावर प्रशिक्षणार्थीना नियुक्त केले जाते. वरिष्ठ व्यवस्थापक हे अशा प्रशिक्षणार्थीना प्रशिक्षण देत असतात. त्यामुळेच या पद्धतीला उत्तराधिकारी पद्धत असे देखील म्हणतात. या पद्धतीमुळे व्यवस्थापकाचा उत्तराधिकारी म्हणून योग्य व्यक्तीची निवड करता येते.

ड) पद आणि कार्यातील बहल -

व्यवस्थापकीय प्रशिक्षण घेणाऱ्या कर्मचाऱ्याला विविध पदावर नेमून आणि वेगवेगळ्या स्वरूपाच्या जबाबदाऱ्या त्याच्याकडे सोपवून प्रशिक्षण दिले जाते. प्रत्येक कार्याची विशिष्ट वेळ निश्चित करून एका कार्याचा अनुभव घेतल्यानंतर त्याला दुसरे कार्य दिले जाते. त्यामुळे प्रशिक्षणार्थीला वेगवेगळ्या कार्याचा अनुभव येऊन त्याचा व्यक्तिमत्त्वाचा विकाससुद्धा होत असतो.

इ) विशेष प्रकल्प -

विशेष प्रकल्प या पद्धतीत एखाद्या विशिष्ट प्रकल्पाची जबाबदारी प्रशिक्षणार्थीकडे सोपविली जाते. हा प्रकल्प विशिष्ट कार्याशी संबंधित असतो. त्यामुळे अधिकाऱ्याला त्या विशिष्ट कार्याचा पुरेसा अनुभव मिळून व्यवस्थापन विकास होऊ शकतो.

ई) समितीवर नेमणूक -

व्यवस्थापन विकासाचा हा उत्तम मार्ग आहे. एखाद्या विशिष्ट समस्येवर उपाययोजना सुचविण्यासाठी अनेकदा समिती गठित केली जाते. समितीचे सदस्य या समस्येवर दीर्घकाळ चर्चा करतात. त्यामुळे प्रशिक्षणार्थी व्यवस्थापनाला समस्येच्या विविध पैलूंचे आकलन होते. त्यामुळे साहजिकच असे व्यवस्थापनातील कर्मचारी समस्या सहज हाताळू शकतात.

फ) वाचन -

व्यवस्थापकाने आपल्या कार्यासंबंधी उपलब्ध असणाऱ्या साहित्याचे सतत वाचन केले पाहिजे. त्यामुळे व्यवस्थापन विकासाची प्रक्रिया यशस्वी होते. वाचनामुळे ज्ञानात भर पडून दृष्टिकोनातसुद्धा बदल होतो. तसेच कोणत्याही वेळी त्याला एकटेपणाची जाणीव होत नाही. वाचनामुळे व्यवस्थापकीय समस्या त्वरित सोडविण्यासाठी तत्पर असतो. त्यात कोणतीही अडचण येत नाही.

२) कार्यबाह्य विकास (Behind Job Training)

कार्य सुरू असताना वरील विविध पद्धतींनी कर्मचाऱ्याला व्यवस्थापन विकासात सामावून घेतले जाते. तसे कार्यबाह्य विकास पद्धतीचा उपयोग करून देखील व्यवस्थापन विकासाची प्रक्रिया राबविली जाते. त्यासाठी पुढील बाबींचा अवलंब केला जातो.

अ) भूमिका वटविणे -

भूमिका वटविण्याच्या पद्धतीत प्रशिक्षणार्थी कर्मचाऱ्याला एखाद्या भूमिकेचे प्रदर्शन करण्यास सांगितले जाते. इतर प्रशिक्षणार्थी त्याचे निरीक्षण करतात. त्यावर चर्चा करतात. या पद्धतीमुळे विविध मानवी संबंधाचा विचार करण्याची प्रशिक्षणार्थीला सवय लागते आणि कार्य करताना त्याचा उपयोग करून घेतात.

ब) समूह पद्धती -

व्यवस्थापकीय विकासासाठी ही पद्धती उपयोगी ठरते. या पद्धतीत प्रत्येक व्यवस्थापक स्वतःच्या अनुभवाचे लेखन करून इतरांसमोर त्याचे वाचन करतो. त्यावर सर्व प्रशिक्षणार्थी चर्चा करतात. त्यामुळे

इतरांनी केलेल्या चुका कळून त्यांच्या दुष्परिणामांची त्यांना जाणीव होते. या पद्धतीमुळे विविध समस्या कशा हाताळाव्यात आणि निर्णयक्षमता कशी वाढवावी याचे त्यांना प्रशिक्षण मिळते.

क) सभा -

सभेमध्ये सर्व प्रशिक्षणार्थी एकत्र येऊन आपापले विचार मांडतात. त्यावर इतर व्यक्ती स्वतःची मते प्रदर्शित करतात. प्रत्येक व्यक्तीला इतरांच्या मतांशी आपल्या मताची तुलना करता येते. त्यामुळे त्यांच्या ज्ञानात, कौशल्यात तर वाढ होतेच. त्याचबरोबर इतरांचे ऐकून घेण्याची आणि इतरांच्या मताचा आदर करण्याची त्यांना सवय लागते. एखाद्या निर्माण झालेल्या समस्येकडे इतरांचा पाहण्याचा दृष्टिकोन समजतो. त्यामुळे व्यवस्थापकाचा दृष्टिकोन देखील व्यापक बनण्यास मदत होत असते. आणि व्यवस्थापन विकास घडून येतो.

३.२.९ ताण-तणाव (Stress)

ताण किंवा तणाव ही एक मानसिक असंतुलनाची किंवा असुरक्षतेची भावना आहे. यात कर्मचाऱ्याला आपल्या कर्तृत्वाविषयी किंवा कार्यक्षमतेविषयी नकारात्मक भावना निर्माण होऊन त्यांना स्वतःच्या भावनांवर नियंत्रण ठेवणे कठीण जाते.

ताण हा सामान्यपणे शरीराच्या अत्याधिक कार्य करण्याचा परिणाम असतो. त्यामुळे शरीराच्या इतर क्रिया आपला ताबा किंवा नियंत्रण करू शकत नाही आणि शरीरात अतिरिक्त आम्लाची निर्मिती होते.

व्याख्या -

१) कुयान्स -

संघटनेचे घटक म्हणून काम करणाऱ्या व्यक्तींनी बाहेरच्या परिस्थितीशी जुळवून घेण्यासाठी केलेल्या प्रयत्नांची शारीरिक, मानसशास्त्रीय आणि वागणूकविषयक प्रतिक्रिया म्हणजे तणाव होय.

२) व्यक्तीच्या जबाबदाऱ्या आणि व्यक्तीजवळ असणारी संसाधने यामध्ये असंतुलन निर्माण झाल्यामुळे जोखीम वाढते, नुकसान होण्याची शक्यता निर्माण होते आणि अपयशाची संभाव्यता वाढते, ह्या विशिष्ट स्थितीचा व्यक्तीवर होणाऱ्या परिणामाला तणाव असे म्हणतात.

व्यवस्थापकावरील ताणाचे परिणाम-

व्यवस्थापकावर उपक्रमातील विविध सरकारची धोरणे, बाजारपेठेतील परिस्थिती, सतत बदलणारी परिस्थिती, संघटनात्मक संघर्ष, उपक्रमाचा तोटा, गळेकापू स्पर्धा, कठोर परिश्रम इत्यादी कारणांमुळे तणाव निर्माण होत असतो. त्याचा परिणाम व्यवस्थापकांवर खालीलप्रमाणे घडून येतो.

१) निर्णयक्षमता कमी होते -

उपक्रमात व्यवस्थापक कार्य करित असताना व्यवसायात कमालीची अनिश्चितता निर्माण झाली तर जोखीम मोठ्या प्रमाणावर वाढत असते. अशा जोखीमीचे व्यवस्थापन करण्याची जबाबदारी पार पाडत असताना निश्चित निर्णय घेणे अवघड जाते आणि कालांतराने निर्णयक्षमता कमी होऊन चुकीचे निर्णय घेतले जाण्याची शक्यता असते.

२) कार्यसमाधानामध्ये घट -

गळेकापू स्पर्धेत इतर उद्योगांशी स्पर्धा करून आपल्या उद्योगातील अडथळे योग्य मार्गाने सोडविण्याची जबाबदारी व्यवस्थापकाची असते. जर व्यवस्थापक योग्य मार्ग वेळेवर काढू शकले नाही तर व्यवसायाला तोटा होऊ शकतो आणि व्यवस्थापक आपल्या कार्याविषयी असमाधानी राहतो. अशा ताणामुळे त्यांना

कार्यसमाधान मिळत नाही.

३) अपमानास्पद तडजोड -

उपक्रमातील व्यवस्थापकांना अल्पकाळात अधिकाधिक यश मिळविण्याची इच्छा असते त्यासाठी एकाच वेळेस अनेक व्यक्तींना, व्यक्तिसमूहांना किंवा वर्गांना प्रसन्न करावे लागते. प्रत्येक व्यवस्थापकाला त्याच्या उद्योगाशी संबंधित व्यापारी व विक्रेत्यांना सांभाळावे लागते. उत्पादनाचे इष्टांक गाठण्यासाठी कामगारांना खूप ठेवावे लागते. कामगार पुढाऱ्यांना क्षमतेला अनेक गंभीर मर्यादा असतात. परिस्थितीसुद्धा सतत बदलती राहते. त्यामुळे ह्या व्यक्तींना व वर्गांना प्रसन्न ठेवण्याचे कार्य व्यवस्थापकांकरिता फार गुंतागुंतीचे व अवघड बनते व ते करित असतांना व्यवस्थापकांना प्रसंगी अपमानास्पद तडजोडी कराव्या लागतात. त्यामुळे व्यवस्थापकांचे तणाव अधिकच वाढतात.

४) मानसिक असंतुलन निर्माण होते -

व्यवस्थापकांवर पडणारा कामाचा प्रचंड बोझ, त्यांच्या सतत वाढत जाणाऱ्या जबाबदाऱ्या, व्यवसायातील जीवघेणी स्पर्धा, प्रतिस्पर्धा डावपेच, सतत उत्पन्न होणारी नवनवीन आव्हाने, अपुरी साधने ह्या व अशा इतर कारणांमुळे व्यावसायिक जीवनात ताणतणाव उत्पन्न होतात. व्यवस्थापकांना ताणतणावांनी भरलेल्या वातावरणातच जगावे लागते. अनेक व्यक्तींना आत्यंतिक ताणतणाव व संघर्षांनी भरलेले जीवन मानवत नाही. त्यांची अतिशय मानसिक घुसमट व कोंडमारा होतो. या संघर्षांच्या चक्रव्यूहातून परत फिरण्याची संधी लवकरात लवकर कोणत्याच व्यवस्थापकाला प्राप्त होत नाही. आणि अनेक व्यवस्थापक आपले शारीरिक व मानसिक संतुलन गमावून बसतात.

५) कर्मचाऱ्यांना सहकार्यवृत्ती दाखविली जात नाही -

उपक्रमात येणाऱ्या अनेक वादळी समस्यांमुळे व्यवस्थापकांच्या जीवनात सुद्धा यश अपयशाची वादळे निर्माण होत असतात. अचानक आलेल्या वादळी समस्यांवर उपाय करू न शकल्याने प्रतिकूलता निर्माण होऊन त्या ताणाचा परिणाम म्हणून व्यवस्थापकांचा मानसिक तोल ढळू लागतो आणि कर्मचाऱ्यांना सहकार्यवृत्ती व्यवस्थापकांकडून दाखविली जात नाही. त्यामुळे व्यवस्थापक आणखीच चक्रव्यूहात अडकण्याची शक्यता निर्माण होते.

६) कौटुंबिक जीवनावर परिणाम -

व्यवस्थापकांवर उपक्रमाच्या जबाबदाऱ्या निश्चित केलेल्या असतात. त्या जबाबदाऱ्या पार पाडण्याकरिता व्यवस्थापकांना आत्यंतिक शारीरिक व मानसिक परिश्रम करावे लागतात. व्यवस्थापकांना व्यवसायाच्या निमित्ताने सतत प्रवासही करावा लागतो. नवनवीन आव्हाने स्वीकारून ती पार पाडण्यात व्यस्त असलेल्या व्यवस्थापकांचे त्यांच्या कुटुंबाकडे दुर्लक्ष होते. ताणतणावांनी भरलेल्या व्यवस्थापकांच्या व्यावसायिक जीवनाचे प्रतिबिंब अपरिहार्यपणे त्यांच्या कौटुंबिक जीवनातही निर्माण होऊन ते वाढू लागतात आणि कालांतराने कुटुंबातील सदस्यांमध्ये विघटनाची प्रक्रिया सुरू होते आणि काही अवधीतच कुटुंबामध्ये अशांतता निर्माण होते.

७) व्यवसायातील योग्य संधीचा फायदा घेता येत नाही -

उपक्रमातील अगोदरच आलेल्या विविध संकटामुळे तणावग्रस्त व्यवस्थापक व्यवसायाला आलेल्या अनेक अनुकूल संधीचासुद्धा फायदा करून देऊ शकत नाही. त्यामुळे व्यवसाय अधिकच संकटात किंवा तोट्यात जात असतो.

३.३ पारिभाषिक शब्द

प्रशिक्षण - ज्ञान व कौशल्य वाढविण्याची प्रक्रिया

बदलाचे व्यवस्थापन - बदलत्या परिस्थितीच्या अनुषंगाने करावे लागणारे व्यवस्थापन

उजळणी प्रशिक्षण - प्रशिक्षित कर्मचाऱ्यांना नवीन माहिती व कौशल्ये आत्मसात करण्यासाठी वारंवार दिले जाणारे प्रशिक्षण

शिक्षार्थी प्रशिक्षण - नव्यानेच भरती केलेल्या कामगारांना दिले जाणारे प्रशिक्षण.

व्यवस्थापकीय विकास - व्यवस्थापकांची गुणवत्ता आणि योग्यता वाढविण्याची प्रक्रिया.

३.४ सारांश

३.५ स्वयंअध्ययनासाठी प्रश्न -

दीर्घोत्तरी -

- १) कर्मचारी प्रशिक्षण म्हणजे काय? कर्मचारी प्रशिक्षणाची उद्दिष्टे आणि महत्त्व स्पष्ट करा.
- २) प्रशिक्षणाची व्याख्या सांगून प्रशिक्षण खर्च हा उपक्रमाचा गुंतवणूक खर्च आहे का? या विधानाशी तुम्ही सहमत आहे का? सविस्तर स्पष्ट करा.
- ३) प्रशिक्षणाचे प्रकार आणि पद्धती स्पष्ट करा.
- ४) कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देण्यासाठी आवश्यक असणाऱ्या कार्यक्रमाची आखणी आणि अंमलबजावणी करताना कोणकोणत्या बाबी लक्षात घेणे आवश्यक असते? स्पष्ट करा.
- ५) नेमून दिलेले काम करण्यासाठी आवश्यक असणारे ज्ञान आणि कौशल्य प्रशिक्षणातून प्राप्त होते हे विधान स्पष्ट करा.

लघुत्तरी प्रश्न -

- १) कार्य करताना प्रशिक्षण पद्धत (On the Job Training)
- २) पदोन्नती प्रशिक्षण म्हणजे काय?
- ३) प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे संघटन कशाप्रकारे केले जाते थोडक्यात सांगा.
- ४) प्रशिक्षणाचे महत्त्व थोडक्यात सांगा.
- ५) प्रशिक्षणाच्या प्रकाराविषयी थोडक्यात माहिती द्या.

घटक ४

कार्यसिद्धी मूल्यमापन आणि गुणमापन (Performance Appraisal of Merit Rating)

उपक्रमात कार्य करीत असलेल्या कर्मचाऱ्यांचे गुण-दोष, गुणवैशिष्ट्ये, बुद्धीमत्ता, कार्यकौशल्य, मनोबल, विचार-निर्णयशक्ती व शारीरिक क्षमता भिन्न भिन्न असतात हे नैसर्गिक आहे. अशा परिस्थितीत सर्वांना समान वेतन, सवलती, संधी देणे सयुक्तिक ठरत नाही. त्यासाठी कर्मचारी कार्यमूल्यमापन आवश्यक असते. त्यामुळे कर्मचारी आपल्या कार्यातून स्वतंत्र अस्तित्व निर्माण करण्याचा प्रयत्न करीत असतात आणि उपक्रमालासुद्धा कर्मचारी विकासाची योजना अचूकपणे आखण्यास मदत होते.

४.० उद्दिष्टे -

- १) कार्यसिद्धी मूल्यमापन म्हणजे काय, त्याच्या कोणकोणत्या पद्धती आहेत याविषयी माहिती देणे
- २) कार्यसिद्धी मूल्यमापनामुळे उपक्रमाला काय फायदे मिळतात किंवा त्याचे उपक्रमात महत्त्व काय आहे ह्याची माहिती देणे.
- ३) कार्यसिद्धी मूल्यमापनासाठी आधुनिक तंत्राचा परिचय करणे.
- ४) परिणामकारक कार्यसिद्धी मूल्यमापन करण्यासाठी कोणत्या उपाययोजनांची अंमलबजावणी कशाप्रकारे करण्यात यावी याची माहिती उपलब्ध करून देणे.

४.१ प्रस्तावना

मनुष्यबळ व्यवस्थापनात कार्यसिद्धी मूल्यमापन करून कर्मचाऱ्यांच्या योग्यतेचे, त्यांच्या कामगिरीची, त्यांनी केलेल्या प्रयत्नांच्या निष्पत्तीचे मूल्यांकन केले जाते. त्यांतून उपक्रमात, व्यवसायसंस्थेत कार्य करीत असलेल्या कर्मचाऱ्यांच्या गुणवैशिष्ट्यांची माहिती होऊन त्यांच्या मानसिक, शारीरिक क्षमता समजतात, त्यानुसार कर्मचाऱ्यांना वेतन, आर्थिकेतर सोयी व सुविधा, प्रशिक्षण सवलत, बढतीसंधी, अधिकारप्रदान व व्यवस्थापन क्रियेत सहभाग देण्याविषयी व्यवस्थापनाला निर्णय घेणे सोपे होत असते.

कार्यसिद्धी मूल्यमापनामुळे कोणत्या कर्मचाऱ्यांस केव्हा, कोणत्या बाबींचे शिक्षण-प्रशिक्षण, मार्गदर्शन आवश्यक आहे हे समजल्याने त्यानुसार व्यवस्था करता येते. परिणामतः व्यवसायातील कर्मचाऱ्याची गुणवत्ता, कार्यकौशल्य वाढीस लागतात आणि त्याचा दीर्घकालीन लाभ व्यवस्थापनाला मिळत असतात.

कार्यसिद्धी मूल्यांकन कर्मचारी विकासाच्या चळवळीस योग्य दिशादर्शनाचे कार्य करते. कार्यसिद्धी मूल्यांकनाच्या आधारे कर्मचारी/अधिकारी विकासाची प्रक्रिया अधिक प्रभावीपणे राबवून व्यवसायविकास सहज साध्य करता येतो. व्यवसायाची पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टे सहज साध्य करता येतात. म्हणजेच कार्यसिद्धी मूल्यांकनामुळे 'योग्य व्यक्ती-योग्य कार्य' या तत्त्वाचा अंगिकार करणे व त्याचे लाभ मिळवणे व्यवसायाला सहज शक्य होते. त्यासाठी कार्यमान मूल्यांकन पद्धती, तंत्रे, साधने व्यवसाय निश्चित करीत असता आणि त्यातून कर्मचारी बलस्थाने व दुर्बलस्थाने ओळखून कर्मचारी विकासाची योजना अचूकपणे आखणी करीत असतात.

४.२.१ व्याख्या (Definition)

- १) विविध कर्मचाऱ्यांनी केलेल्या कार्यांचे सूक्ष्म अवलोकन आणि विश्लेषण करून त्यावरून कर्मचाऱ्यांच्या कार्य करण्याच्या क्षमतेचा आढावा घेणे म्हणजेच कार्यांचे मूल्यमापन होय.
- २) स्कॉट क्लॉथोअर व स्प्रिंगेल - कार्यपूर्तीच्या आवश्यकतांच्या अनुषंगाने कर्मचाऱ्यांचे कार्याबाबतच्या कार्यमानाचे मूल्यांकन करण्याची प्रक्रिया म्हणजे कार्यमान मूल्यांकन होय.
- ३) आल्फ्रेड व बेट्टी - विशिष्ट कार्यावर काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या सेवांपासून उपक्रमाला किती सापेक्ष लाभ प्राप्त होता याचे मूल्यांकन म्हणजे कार्यसिद्धी मूल्यांकन होय.
- ४) डेल - योडर - कार्यसंघटनेतील समूह सदस्यांची व्यक्तिमत्त्वे, योगदाने व शक्यतांच्या मूल्यांकनासाठी वापरलेल्या सर्व औपचारिक पद्धतींना कृतिमूल्यांकन म्हणतात.
- ५) एडविन. बी. फ्लिप्पो - पद्धतशीर, वेळोवेळी आणि मानवाला शक्य असेल तितक्या निष्पक्षपातीपणे कर्मचाऱ्यांच्या चालू कार्यामधील कौशल्यांचे व कार्यपूर्ती अधिक चांगल्याप्रकारे करण्याविषयी त्यांच्या अंगी असलेल्या शक्यतांचे मूल्यांकन म्हणजे कार्यसिद्धी मूल्यांकन होय.

४.२.२ कार्यसिद्धी मूल्यमापनाची उद्दिष्टे

उपक्रमात विविध प्रकारच्या कार्यांचे मूल्यमापन कार्यक्रम अनेकदा कोणतीही निश्चित उद्दिष्टे आणि स्पष्ट व्याख्या न करताच राबविले जातात. तरीदेखील अनेकदा कर्मचाऱ्यांच्या अपेक्षा आणि त्यांनी संपादन केलेल्या कौशल्याचा गोषवारा घेण्यासाठी सामान्यपणे कार्यांचे मूल्यमापन केले जाते. कार्यमूल्यमापन हे सामान्यपणे सद्यस्थितीत कार्यरत असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांसाठी पुढील उद्देशाच्या पूर्ततेसाठी केले जाते.

१) प्रशिक्षणासाठी कर्मचाऱ्याची निवड करणे

उपक्रमात विविध पातळीवर विविध कर्मचारी आपापली नियोजित कार्ये करीत असतात. त्यापैकी कोणती कार्ये करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांसाठी कोणत्या प्रकारच्या प्रशिक्षणाची आवश्यकता आहे हे आगोदर निश्चित करावे लागते. सामान्यपणे कार्यपद्धतीत नवीन तंत्राचा उपयोग करून कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी प्रशिक्षण कार्यक्रम राबविले जातात, त्यासाठी योग्य आणि सक्षम अशा कर्मचाऱ्यांची निवड करणे आवश्यक असते.

२) मोबदल्यातील वाढ निश्चित करणे

उपक्रमामध्ये विविध कर्मचारी करीत असणाऱ्या कार्यासाठी वेतन आणि मजुरीतील वाढ निश्चित करणे आवश्यक असते. त्यासाठी त्यांच्या कार्याचे वस्तुनिष्ठ मूल्यमापन करावयास हवे. त्यामुळे उत्पादकतेतील आणि गुणवत्तेतील वाढ म्हणजेच पर्यायाने नफ्यात होणारी वाढ लक्षात घेऊन त्यांच्या वेतन आणि मजुरीत वाढ निश्चित केली जाते.

३) कार्याची तुलना करणे

उपक्रमाच्या दोन विभागातील समान कार्ये करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या कार्यांचे तुलनात्मक विश्लेषण करूनच त्यांच्या कार्यांचे मूल्यमापन करता येते. त्यावरून कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेची श्रेणी ठरवून त्यात वाढ करण्यासाठी उपाययोजना करता येते.

४) बदल्यांचा निर्णय घेणे

उपक्रमामध्ये एकदा कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती केल्यानंतर ते कोणकोणत्या कार्यासाठी अधिक कार्यक्षम आणि उपयुक्त आहेत ते व्यवस्थापनाच्या लक्षात येते. त्यानुसार उपक्रम उत्पादकता वाढविण्यासाठी त्यांच्याकडे अधिक योग्य कामे सोपविण्यासाठी त्यांची बदली केली जाते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना एका बाजूला कार्यसमाधान मिळते आणि दुसऱ्या बाजूस उपक्रमाच्या लाभाच्या परिमाणात वाढ होते.

५) संघटनेत आदर्श वातावरण व संस्कृती निर्माण करण्यास मदत करणे

संघटनेमध्ये योग्य व्यक्तीला योग्य काम, समान काम, समान वेतन, कार्यक्षमतेनुसार वेतन, सोयी, सुविधा, बढती इ. कार्यमूल्यांकनामुळे शक्य होत असल्याने संघटनेत आदर्श वातावरण निर्माण होते. त्याचा लाभ संघटनेची सामाजिक, आर्थिक प्रगती होण्यासाठी केला जातो.

४.२.३ कार्यसिद्धीमूल्यमापन पद्धती

कार्यमूल्यमापनाच्या पद्धतीचे वर्गीकरण रॉक व लेवीस, रॉबिन्स, स्ट्रॉस व सेलेस इ. व्यवस्थापन तज्ज्ञांनी केलेले आहे. त्यांत स्ट्रॉस व सेलेस यांनी केलेले वर्गीकरण अधिक सर्वमान्य व प्रचलित असलेले दिसून येते. त्यांनी परंपरागत पद्धतीमध्ये खालील पद्धतींचा समावेश केलेला आहे.

१) सरळ श्रेणी पद्धत (Straight Ranking Method)

कृतिमूल्यांकनाची ही अत्यंत साधी, सोपी व पारंपरिक अशी पद्धत आहे. या पद्धतीमध्ये व्यक्ती, व्यक्तीची गुणवत्ता व कार्य या घटकांवर अधिक भर दिला जातो. व्यक्तीच्या एखाद्याच गुणाचा विचार केला जात नाही तर सर्व गुणांचा एकत्रित विचार केला जातो. एका व्यक्तीची तुलना दुसऱ्या व्यक्तीशी केली जाते. सर्वोत्कृष्ट कर्मचारी एका टोकाला व सर्वात निकृष्ट कर्मचारी दुसऱ्या टोकाला ठेवून इतर कर्मचाऱ्यांचा श्रेष्ठताक्रम या दोहोंमध्ये लावण्यात येतो.

या पद्धतीत एका कर्मचाऱ्याची इतर सर्व कर्मचाऱ्यांशी तुलना करून श्रेष्ठताक्रम निश्चित केला जातो. सरळश्रेणी पद्धत ही एक साधी, सोपी, कमी खर्चिक, वापरण्यास सुलभ पद्धत आहे. कमी कर्मचारीसंख्या असलेल्या लहान संस्थांच्या दृष्टीने उपयुक्त पद्धत आहे. कर्मचारीसंख्या जास्त असलेल्या मोठ्या संस्थेच्या दृष्टीने ही पद्धत योग्य नाही. कर्मचाऱ्यांच्या गुणांचा निरपेक्ष विचार होत नाही.

२) व्यक्तीबरोबर व्यक्ती तुलना पद्धती (Man to Man comparison)

पहिल्या महायुद्धामध्ये अमेरिकन सैन्यामध्ये या तंत्राचा प्रथम उपयोग करण्यात आला. या पद्धतीत तुलना करण्यासाठी विशिष्ट गुणवैशिष्ट्ये विचारात घेतली जातात. उदा. नेतृत्वगुण, पुढाकारवृत्ती, कार्यकौशल्य इ. प्रत्येक गुणवैशिष्ट्यांचे प्रमाण निश्चित केले जाते. प्रत्येक व्यक्तीमध्ये दुसऱ्या व्यक्तीच्या तुलनेत प्रत्येक गुणवैशिष्ट्य किती प्रमाणात आहे हे तपासून प्रत्येक गुणवैशिष्ट्यास स्वतंत्र गुण दिले जातात. यानंतर सर्व गुणांची बेरीज केली जाते व या आधारे प्रत्येक व्यक्तीची कृतिशीलता/श्रेणी/दर्जा निश्चित केला जातो. थोडक्यात एकावेळी एका व्यक्तीची दुसऱ्या व्यक्तीशी सर्व गुणांच्या आधारे तुलना करण्याऐवजी दोन व्यक्तींची तुलना एकावेळी एकाच गुणवैशिष्ट्यांच्या आधारे केली जाते.

३) दर्जा ठरविणारी मोजपट्टी (Rating Scales)

या पद्धतीत कर्मचाऱ्यांच्या कार्यमानाचे मूल्यांकन करण्यासाठी आधारभूत घटक म्हणून काही

विशेष गुणांची यादी दिलेली असते. त्यानुसार एखाद्या गटातील प्रत्येक कर्मचाऱ्याची त्याविशेष गुणाच्या संदर्भातील श्रेणी मूल्यमापन करणाऱ्या व्यक्तीने दर्शवायची असते. काही ठिकाणी विशेष गुणांच्या मर्यादांचे भाग पाडलेले असतात. मूल्यमापन करणाऱ्याने प्रत्येक कर्मचाऱ्याच्या विशेष गुणाच्या संपूर्ण मर्यादेचे पाच भाग पुढीलप्रमाणे सांगता येतील.

उदा. वक्तशीरपणा / सातत्याने वक्तशीर / बहुतेक नेहमी वक्तशीर / सामान्य वक्तशीर
बहुतेक उशिरा येणारा / सातत्याने उशिरा येणारा

काही ठिकाणी विशेषगुणाचे प्रमाण दाखवितांना प्रत्येक प्रमाणास मानक व्यक्ती म्हणून संघटनेतील व्यक्तीचे नाव दर्शविले जाते. उदा. नुसते सातत्याने वक्तशीर असे न म्हणता त्याप्रमाणे वर्तन असणाऱ्या व्यक्तीचे नावसुद्धा घेतले जाते. ही पद्धत बऱ्याच ठिकाणी वापरली जाते. विशेष गुणाचा आधारभूत घटक म्हणून वापर केल्याने व त्याचे प्रमाणसुद्धा दर्शविल्याने मूल्यमापनातील वस्तुनिष्ठतेचा दोष कमी करण्याचा प्रयत्न केला जातो. या पद्धतीत मध्यवर्ती प्रवृत्तीचा दोष सामान्यतः आढळून येतो. मूल्यमापन करणाऱ्या व्यक्तीची प्रवृत्ती टोकाकडील प्रमाण न दाखविता मध्यवर्ती प्रमाण निर्देशन करण्याकडे दिसून येते. या पद्धतीत कर्मचाऱ्यांच्या एखाद्या गुणाचा अथवा मर्यादेचा प्रभाव मूल्यांकन करणाऱ्यांवर इतका पडतो, की त्यामुळे डोळे दिपल्यासारखे होऊन इतर गुणावगुणांचा विचार स्वतंत्रपणे होऊच शकत नाही. उदा. कामात अतिशय निष्णात असलेल्या माणसाचे इतर अवगुण (उशिरा येणे, बेशिस्त वर्तन इ.) मूल्यमापन करणाऱ्या व्यक्तीस न दिसल्याने त्या संदर्भातील श्रेणीही उच्चप्रतीची दिली जाते.

तसेच या पद्धतीत वर्तमानातील कार्यमानाचे मूल्यमापन केले जाते. त्याच्या भविष्यकाळात उपयोगी पडणाऱ्या क्षमतांचे मूल्यमापन होत नाही.

४) स्थानानुक्रम पद्धत (Ranking System)

एखाद्या विशिष्ट गुणाच्या संदर्भात कर्मचाऱ्यांचे अनुक्रम ठरविले जातात. वेगवेगळ्या गुणांच्या बाबतीत स्वतंत्र अनुक्रम देऊन शेवटी सर्व याद्यांचे एकत्रीकरण केले जाते व त्यानुसार व्यक्तीचे स्थानानुक्रम ठरविले जातात. स्थानानुक्रम विकल्पाने अथवा कर्मचाऱ्यांच्या जोड्यांची तुलना करून ठरविले जातात.

विकल्पाने स्थानानुक्रम ठरवितांना मूल्यमापन करणाऱ्यांस कर्मचाऱ्यांच्या यादीतून गुणवत्तेनुसार उतरत्या क्रमाने एक व चढत्या क्रमाने दुसरी अशा दोन याद्या तयार करण्यात येतात आणि एकत्रित निर्णय घेतला जातो.

५) अपरिहार्य/अनिवार्य निवडवर्णन पद्धती

(Forced Choice Description)

कार्यमूल्यांकन करणाऱ्या अधिकाऱ्यांच्या मतांचा, पूर्वग्रहाचा परिणामकृती मूल्यांकनावर होऊ नये म्हणून या पद्धतीचा प्रथम अवलंब दुसऱ्या महायुद्धात संरक्षण दलात करण्यात आला. या पद्धतीत वर्णनात्मक मूल्यांकनापेक्षा वस्तुनिष्ठ मूल्यांकनावर भर दिला जातो. या पद्धतीत प्रत्येक गुणवैशिष्ट्याच्या मूल्यांकनासाठी चार पर्यायी विधाने प्रपत्रामध्ये नमूद केलेली असतात. त्यापैकी दोन पर्याय होकारात्मक तर दोन पर्याय नकारात्मक असतात. मूल्यांकनकर्त्यास यापैकी योग्य पर्याय निश्चित करावा लागतो.

४. गर्विष्ठ आहे, कार्य आवड नाही.

१९४० मध्ये हॉस्ट या विचारवंताने ही पद्धत अस्तित्वात आणली. या पद्धतीमुळे कार्यक्षम, चांगला कर्मचारी तसेच अकार्यक्षम, वाईट कर्मचारी लगेच ओळखता येतात.

ही मूल्यांकन पद्धती अधिक वस्तुनिष्ठ आहे असे म्हटले जाते; कारण मूल्यांकनकर्त्यास स्वतःची मते मांडण्याचे स्वातंत्र्य नसते. ही पद्धत गोपनीय असल्यामुळे मूल्यांकनाचा अंतिम निकाल काय असेल याचा अंदाज व माहिती मूल्यांकनकर्ता तसेच कर्मचाऱ्यांसही नसल्याने दोघेही या पद्धतीस विरोध करतात. ही पद्धत खर्चिक व वेळखाऊ आहे. या पद्धतीच्या निकालामुळे कर्मचाऱ्यांना कशा पद्धतीने मार्गदर्शन करावे, प्रशिक्षण द्यावे याचे अचूक आकलन होत नाही.

६) तपासणीयादी पद्धत (Check List Method)

या पद्धतीस सूचनिर्देशपद्धती असेही म्हणतात. कर्मचाऱ्यांच्या गुणवत्तेविषयी माहिती संकलन करण्यासाठी ज्येष्ठ, अनुभवी अधिकाऱ्याची किंवा त्रयस्थ तज्ज्ञ व्यक्तीची नियुक्ती केली जाते. त्यांच्या अहवालाच्या आधारे मूल्यांकन क्रिया पूर्ण केली जाते. कर्मचारी गुणवत्ता व वर्तन यासंबंधीच्या प्रश्नांची प्रश्नावली तयार केली जाते. माहिती संकलन अधिकाऱ्यांस प्रत्येक प्रश्नापुढे फक्त होय किंवा नाही हे नमूद करावयाचे असते. प्रश्नांच्या महत्त्वानुसार गुणदान केलेले असते. प्रश्नावलीचे स्वरूप खालीलप्रमाणे असते.

१. कर्मचाऱ्यांस त्यांच्या कार्यात रस आहे का? होय/नाही.
२. कामात वक्तशीर आहे का? होय/नाही.
३. वरिष्ठांचा मान राखतो का? होय/नाही.
४. सूचनांचे पालन योग्य प्रकारे करतो का? होय/नाही.
५. सहकाऱ्यांना मदत करण्याची वृत्ती आहे का? होय/नाही.

या पद्धतीचा मुख्य दोष म्हणजे माहिती संकलकाचा प्रभाव मूल्यांकनावर पडतो. प्रत्येक कार्यप्रकारासाठी स्वतंत्र प्रश्नावली विकसित करावी लागते. ही पद्धत अधिक खर्चिक व वेळखाऊ आहे. प्रश्नावली तयार करणे हे अवघड व क्लिष्ट कार्य आहे.

७) मुक्त निबंध पद्धती (Free Essay Method)

या पद्धतीत मूल्यांकनकर्त्यास मूल्यांकनाविषयी जास्तीत जास्त स्वातंत्र्य दिलेले असते. मूल्यांकनकर्ता निरीक्षण, मुलाखत, चर्चा, विचारविनिमय करून कर्मचाऱ्यांची गुणवैशिष्ट्ये विचारात घेऊन स्वतःची मते सविस्तरपणे अहवालात नमूद करतो. य पद्धतीत खालील घटकांविषयी सखोल माहिती घेतली जाते.

१. वरिष्ठ व सहकारी कर्मचारी संबंध
२. कार्यसंघटन व नियोजनक्षमता
३. कार्यज्ञान व वाढीच्या शक्यता
४. कर्मचाऱ्याची गुणवैशिष्ट्ये व दृष्टिकोन
५. शारीरिक व मानसिक क्षमता

कर्मचाऱ्यांची गुणवैशिष्ट्ये व गुणवत्तेविषयी सखोल व सर्वांगीण माहिती संपादन झाल्याने कृती मूल्यांकन अधिक अचूक व वस्तुनिष्ठ होते.

मूल्यांकनकर्त्यांच्या मतांचा मोठा प्रभाव मूल्यांकन प्रक्रियेवर पडतो. प्रत्येक मूल्यांकनकर्ता स्वतःचा अनुभव, ज्ञान, कौशल्य या आधारे मूल्यांकन करत असल्याने मूल्यांकनात एकवाक्यता राहत नाही. ही वेळखाऊ व खर्चिक पद्धत आहे.

८) क्षेत्र आढावा पद्धत (Field Review Method)

वर्डसवर्थ या विचारवंतानी १९४८ मध्ये या तंत्राची मांडणी केली आहे. या पद्धतीमध्ये मूल्यांकनकर्ता ज्या कर्मचाऱ्याचे मूल्यांकन करावयाचे आहे त्याच्या पर्यवेक्षकांची प्रदीर्घ मुलाखत घेतो. मुलाखतीपूर्वी विचारपूर्वक कोणत्या घटकांची, गुणवैशिष्ट्यांची माहिती मुलाखतीमध्ये घ्यावयाची हे निश्चित केले जाते. उदा. कर्मचाऱ्यांची बलस्थाने, दुर्बलस्थाने, असामान्य क्षमता, बढतीक्षमता, वर्तन, प्रामाणिकपणा, शिस्त इ. मूल्यांकनकर्ता मुलाखतीतून जास्तीत जास्त माहिती प्राप्त करतो. या माहितीची नोंद कर्मचाऱ्याच्या व्यक्तिगत धारिकांमध्ये केली जाते. या पद्धतीचे यश मूल्यांकनकर्त्याच्या मुलाखत कौशल्यावर अवलंबून असते. ही पद्धत मोठ्या उद्योगसंघटनांना उपयुक्त ठरते. या पद्धतीमध्ये तीन गुणवत्ता श्रेण्या असतात.

उदा. असामान्य, समाधानकारक, असमाधानकारक

या पद्धतीचा दोष म्हणजे कर्मचारी व्यवस्थापनातील वरिष्ठ अधिकारी मूल्यांकन प्रक्रियेत गुंतून राहतात.

४.२.४ आधुनिक कार्यमूल्यांकन तंत्र

(Modern Technique of Performance)

१. केंद्र तपासणी पद्धत (Assessment Centre Method)

या पद्धतीचा अवलंब सिमोनिट यांनी १९३० मध्ये जर्मन सैन्यामध्ये केला. त्यानंतर १९६० मध्ये इंग्लंडमधील सैन्यभरती कार्यालयात करण्यात आला. सामाजिक परिस्थितीच्या संदर्भात उमेदवाराची चाचणी घेणे हा या पद्धतीचा मुख्य हेतू आहे. या पद्धतीत कार्य यशास सर्वाधिक महत्त्व देऊन मूल्यांकन केले जाते. कार्य यशस्वितेसाठी कोणत्या गुण-वैशिष्ट्याची आवश्यकता आहे हे प्रथम निश्चित केले जाते. कर्मचाऱ्यांमधील बढतीयोग्य गुणांच्या शोधावर अधिक लक्ष केंद्रित केले जाते. विविध निकषांच्या आधारे विविध पद्धतींचा अवलंब करून कर्मचाऱ्याचे कृतिमूल्यांकन मूल्यांकनकर्त्यांच्या समूहाद्वारे केले जाते. कर्मचारी वरिष्ठ पद धारण करण्यास पात्र आहे का हे तपासण्यासाठी त्याच्या विविध चाचण्या घेतल्या जातात.

उदा. लेखी परीक्षा, तोंडी मुलाखत इ. सर्व कर्मचाऱ्यांस चारपैकी कोणत्यातरी एका गटात त्याच्या योग्यतेनुसार समाविष्ट केले जाते.

उदा. स्वीकारण्यास अधिक लायक, स्वीकारण्यास लायक, स्वीकारण्यास बरा व अस्वीकारार्ह

केंद्र तपासणीचे हेतू -

बुर्रक व स्मिथ ह्या विचारवंतांनी केंद्र तपासणी पद्धतीचे हेतू खालीलप्रमाणे आहे.

१. पर्यवेक्षकपद, व्यवस्थापक पदधारण करण्याबाबत कर्मचाऱ्यांमध्ये बढतीक्षमता किती आहे याचे मापन करणे.
२. प्रत्येक कर्मचाऱ्याच्या गरजा विचारात घेऊन त्यांस योग्य असा प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रम निश्चित करणे.
३. महाविद्यालयीन विद्यार्थ्यांची कनिष्ठ कर्मचारी पदासाठी निवड करणे.
४. मनुष्यबळ नियोजनासाठी अधिक अचूक माहिती पुरविणे.
५. कृती ध्येयांच्या सकारात्मक अंमलबजावणीसाठी सहाय्य करणे.

केंद्र तपासणी कार्यक्रम यशस्वी होण्यासाठी पुढील घटकांवर अधिक भर देणे आवश्यक आहे.

उदा. स्पष्ट व निश्चित उद्देश, उच्च व्यवस्थापनाचे आश्वासन, कार्यविश्लेषण मूल्यांकनकर्त्यांना

प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे अंकेक्षण, मूल्यांकन प्रक्रिया इ.

या पद्धतीमध्ये सखोल मूल्यांकन केले जाते.त्यामुळे संघटनेस सर्वोत्तम अधिकारी वर्ग प्राप्त होतो. विविध परीक्षा देण्यास कर्मचारी उत्सुक नसतात. ही पद्धत खर्चिक व वेळखाऊ आहे. जे कर्मचारी बढतीस सक्षम समजले जात नाहीत ते नाराज होतात .याचा प्रतिकूल परिणाम त्यांच्या कार्यक्षमतेवर व वर्तनावर होतो.

२) उद्दिष्टाधिष्ठित व्यवस्थापन पद्धती

(Management by objectives (MBO))

व्यवस्थापन गुरू पीटर ड्रुकर यांनी १९५४ मध्ये उद्दिष्टाधिष्ठित व्यवस्थापन या संकल्पनेची मांडणी केली. डग्लस मॅकग्रॅगर यांनी या तंत्राचा उपयोग कर्मचारी कार्य मूल्यांकनासाठी होऊ शकतो असे सुचविले व त्यांस त्यांनी परिणामाभिमुख मूल्यमापन असे नाव दिले.

उद्दिष्टाभिमुख व्यवस्थापन तंत्राचे हेतू

- १) उद्दिष्टाभिमुख व्यवस्थापन हे वस्तुनिष्ठ तंत्र आहे
 - २) कार्यपूर्तीसाठी कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनात व दृष्टिकोनात योग्य बदल करणे.
 - ३) कार्यपद्धतीऐवजी उद्दिष्टांवर जोर देणारे हे व्यवस्थापकीय तंत्र तत्त्वज्ञान आहे.
 - ४) कर्मचाऱ्यांवर योग्य ती जबाबदारी टाकून कोणते कर्मचारी उद्दिष्टासाध्यतेस व स्वयं-विकासास इच्छुक आहेत हे ठरविले जाते.
 - ५) उद्दिष्टनिश्चितीच्या प्रक्रियेमध्ये सहभागी होण्याची संधी देऊन कर्मचाऱ्यांच्या इच्छापूर्तीस व विकासास सहाय्य केले जाते.
 - ६) कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या स्वतःच्या विकास नियोजन प्रक्रियेत सहभागी केले जाते.
- उद्दिष्टाभिमुख व्यवस्थापन तंत्रामध्ये खालील अवस्थांचा अंतर्भाव होतो.
१. पर्यवेक्षक व कर्मचारी दोघांनी मिळून वास्तवात साध्य होऊ शकतील अशी निश्चित उद्दिष्टे ठरविणे.
 - २.कर्मचाऱ्याने उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी कार्यक्षमतेने कार्य करणे.
 - ३.कार्यमान व उद्दिष्टे याची दोघांची मिळून तुलना करणे.
 ४. उद्दिष्टे साध्य झाली नसल्यास उपाययोजना सुचविणे व नवीन उद्दिष्टेही दोघांनी मिळून ठरविणे.

या पद्धतीत पर्यवेक्षक व कर्मचारी एकत्र येतात. एकमेकांच्या विचाराने कार्य, ध्येये, उद्दिष्टे निश्चित करतात. कर्मचाऱ्याने ठरविलेल्या कालमर्यादित कार्यक्षमतेने कार्य करून निश्चित केलेली उद्दिष्टे साध्य करावयाची असतात. कर्मचाऱ्यांच्या प्रगतीचे मापन कोणत्या पद्धतीने, तंत्राने करावयाचे हे सुद्धा दोघे मिळून ठरवितात. ठरविलेली उद्दिष्टे कार्यसंलग्न व कर्मचारी विकासास पूरक असतात. कार्यप्रगतीचे मूल्यमापन करण्यासाठी कर्मचारी ठराविक दिवसांनी पर्यवेक्षकांची नियमित भेट घेत असतो.

पद्धतीचे गुण -

- १) कर्मचाऱ्यांना प्रभावीपणे कायप्रेरणा दिली जाते.
- २) व्यवस्थापक इतरांशी स्पर्धा करण्याऐवजी स्वतःशी स्पर्धा करतात.
- ३) भूमिका, संघर्ष व संदिग्धता कमी केली जाते.
- ४) वस्तुनिष्ठ कृतिमूल्यांकन शक्य होते.
- ५)नियोजनप्रक्रियेला सहाय्य होते.
- ६)समस्यांची त्वरित व अचूक माहिती होते.

- ७) कार्य गुणवत्तेतील उणिवा त्वरित निदर्शनास येतात.
- ८) व्यवस्थापकांना नेतृत्वगुण विकसित करण्यास मार्गदर्शन होते.
- ९) संघटनेतील सर्व घटकांचे प्रयत्न उद्दिष्टाप्रत येत असतात.

३) मनुष्यबळ हिशोबलेखन पद्धती

(Human Asset Accounting Method)

व्यवसायांतर्गत मानवी संघटना व त्याचा ग्राहकामधील नावलौकीक यांचे पैशांच्या स्वरूपात मूल्य निश्चित करण्याच्या क्रियेस मनुष्यबळ हिशोबलेखन पद्धती असे म्हणतात. कुशल, सक्षम कर्मचाऱ्यांनी व्यवसाय प्रवेश केल्यास त्यांचे मनुष्यबळ वाढते. व्यवसाय संघटनेत अविश्वास, संघर्ष असतील तर मानवी संघटनेचे मूल्य घटते. याउलट कर्मचारी संघभावना, मनोधैर्य उच्च असेल तर मानवी संघटना मौल्यवान मालमत्ता समजली जाते. व्यवसायातील मानवी संघटनेचे मूल्य काही आधुनिक पद्धतीच्या सहाय्याने निश्चित केले जाते. यासाठी मूलभूत घटक व मध्यस्थ उपक्रम घटक या दोन घटकांचे ठराविक काळाने नियमित मापन केले जाते. मूलभूत घटकांमध्ये संघटनरचना, व्यवस्थापकीय धोरणे, निर्णय, व्यवसायाचे नेतृत्व, व्यूहरचना, कौशल्ये व वर्तन इ. महत्त्वाच्या घटकांचा समावेश होतो. मध्यस्थ उपक्रम घटकांमध्ये निष्ठा, दृष्टिकोन, अभिप्रेरके, संदेशवाहन निर्णयप्रक्रिया, प्रभावी संवादासाठी सामूहिक प्रयत्न इ. चा समावेश होतो. या दोन घटकांच्या मदतीने प्राप्त झालेल्या माहितीच्या आधारे मनुष्यबळ हिशोबलेखन केले जाते. ही पद्धत फारशी प्रचलित नाही.

४) वेतनदर्जा निश्चिती प्रमाण पद्धती

(Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS))

कार्यमूल्यांकनाचे हे एक अत्यधुनिक तंत्र आहे. इतर सर्व तंत्राच्या तुलनेत हे तंत्र अधिक उजवे, वस्तुनिष्ठ, विश्वसनीय आहे. या तंत्राची कार्यपद्धत खालीलप्रमाणे आहे.

- १) महत्त्वपूर्ण घटनेची निर्मिती
- २) कार्यमानाच्या दिशा विकसित करणे
- ३) कार्यवर्तन निरीक्षण
- ४) कार्यवर्तन मापन व तुलना
- ५) कार्यवर्तन विकास

या पद्धतीत प्रथम कार्यपूर्तीसाठी आवश्यक असणारी महत्त्वपूर्ण कार्यभान क्षेत्रे निश्चित केले जातात. यानंतर कार्य यशस्वितेसाठी सर्वोत्कृष्ट कार्यवर्तन आणि निकृष्ट कार्यवर्तन निश्चित केले जाते. मूल्यांकनकर्ता कर्मचाऱ्यांच्या कार्यवर्तनाचे सखोल निरीक्षण करतो. त्यांची नोंद करून घेतो. यानंतर कर्मचाऱ्यांच्या कार्यवर्तनाची तुलना पूर्वनिश्चित सर्वोत्कृष्ट व निकृष्ट वर्तनाशी केली जाते. कर्मचाऱ्यांचे कार्यवर्तन कोणत्या पूर्वनिश्चित वर्तनाजवळ आहे हे तपासून त्याचे कार्यमान मूल्यांकन केले जाते. कर्मचाऱ्यांचे कार्यवर्तन निकृष्ट कार्यवर्तनाच्या आसपास असेल तर कार्यवर्तन विकासासाठी त्यास आवश्यक ते साहाय्य-मार्गदर्शन केले जाते.

४.२.५ कार्यसिद्धी मूल्यमापनाचे महत्त्व (Importance of Performance)

१) वैयक्तिक विकास घडण्यास मदत-

कार्यमूल्यमापनामुळे कर्मचाऱ्यांना त्यांच्यातील गुण व अवगुणांची माहिती होत असते. कर्मचाऱ्यांना त्यांच्यातील उणिवा लक्षात येतात. त्यामुळे त्या कमी करण्याचा सातत्याने ते प्रयत्न करित असतात. आणि त्यात संघटनेच्या दृष्टीने योग्य कार्य करण्यासाठी प्रवृत्त होऊ शकतात. तसेच कर्मचाऱ्यांवरील दडपण आणि तणाव कमी करण्यास कार्यमूल्यमापन उपयुक्त ठरते.

२) उत्पादनमाप योग्य होते

कर्मचाऱ्यांची नेमणूक ठराविक उत्पादन कार्यासाठी झालेली असल्याने प्रत्येक कर्मचाऱ्याची प्रत्यक्ष उत्पादनातील सहभाग हा त्यांच्या कार्यमानाचा एक महत्त्वाचा निकष समजला जाणे उचितच ठरते. या निकषात उत्पादन दर तर विचारात घेतला जातोच पण त्याबरोबरच उत्पादनाच्या दर्जाकडेसुद्धा लक्ष पुरविले जात असते. तसेच कच्च्या मालाचा योग्य वापर, माल वाया जाण्याचे कारण, प्रमाण, कामासाठी लागणारा वेळ, नवीन

३) बढती, बदली व पदावनतीसंबंधी योग्य निर्णय होतो.

कार्यसिद्धी मूल्यमापन केल्यामुळे संबंधित कर्मचाऱ्यांमध्ये, त्यांचेवर सोपविलेली जबाबदारी पार पाडण्यासाठी आवश्यक असलेली योग्यता व कौशल्य आहे किंवा नाही हे व्यवस्थापकाच्या लक्षात येते. ज्या कर्मचाऱ्यांनी त्यांचेवर सोपविण्यात आलेली जबाबदारी योग्य रितीने पार पाडली; अशा कर्मचाऱ्यांना वरच्या जागेवर बढती देता येते. कार्यसिद्धी मूल्यमापन केल्यानंतर कामात निष्काळजीपणा करणाऱ्या कर्मचाऱ्याची बदली एका विभागातून दुसऱ्या विभागात किंवा शाखेत बदली करण्याचा निर्णय घेण्यास मदत होते. काही कर्मचारी अत्यंत अकार्यक्षम असतील तर अशांना पदावनत करण्याबाबत व्यवस्थापकांकडे दुसरा मार्ग नसतो. म्हणून कर्मचाऱ्यांच्या कार्यसिद्धीचे मूल्यमापन करण्याकरिता मूल्यमापनाच्या योग्य तंत्राचा अवलंब केल्यास बढती, बदली किंवा पदावनती असे निर्णय त्वरित घेता येतो आणि कार्याची परिणामकारकता अनेक पटींनी वाढते.

४) कर्मचाऱ्यांच्या मनोबलात वाढ होते

कार्यसिद्धी मूल्यमापनामुळे कर्मचाऱ्याची योग्यता आणि जबाबदारी पार पाडण्यासाठी त्यांचीसुद्धा क्षमता व्यवस्थापकांच्या लक्षात येतात. त्याप्रमाणे उपक्रमात त्या कर्मचाऱ्यांच्या योग्यतेची व कार्यक्षमतेची कारखान्याच्या संघटनेमध्ये दखल घेतली जाते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना अधिक परिश्रम करण्यासाठी, इतरांशी सहकार्य करण्यासाठी, अधिकाऱ्यांचे आदेश तत्परतेने पूर्ण करण्यासाठी आणि सामूहिक हिताकरिता व्यक्तिगत हिताचा त्याग करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहन मिळते आणि कर्मचाऱ्यांचे मनोबलात वाढ होऊन उपक्रमाचे उद्दिष्टे पूर्ण होत असतात.

५) औद्योगिक संबंधांमध्ये सुधारणा होते

कार्यसिद्धी मूल्यमापनामुळे कार्यक्षम कर्मचाऱ्यांबरोबर इतर कर्मचारीसुद्धा आपल्या कार्यक्षमतेत वाढ करण्यासाठी प्रयत्न करित असतात. त्यामुळे एकूण कर्मचारी व व्यवस्थापक यांचा एकमेकांप्रती असणारा विश्वास दृढ होतो. असा विश्वास निर्माण झाल्यामुळे एकूण सर्व कर्मचारी आपल्यावर सोपविण्यात आलेली कार्ये वेळेत, दर्जेदार, कुठल्याही तक्रारी न करता करित असतात. परिणामी उपक्रमात औद्योगिक संबंधांमध्ये सुधारणा होण्यास मदत होते.

६) पर्यवेक्षक आपली जबाबदारी योग्यपणे पार पाडतात

कार्यसिद्धी मूल्यमापनाची योजना कार्यान्वित करण्यासाठी पर्यवेक्षकीय अधिकाऱ्यांना त्यांच्या नियंत्रणाखाली कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या कामाचा काळजीपूर्वक अहवाल तयार करावा लागतो. कर्मचाऱ्यांच्या कार्याचा अहवाल तयार करण्यासाठी त्यांच्या कार्याचे अगदी जवळून अत्यंत काळजीपूर्वक निरीक्षण करण्याची जबाबदारी पर्यवेक्षकीय अधिकाऱ्यांवर येऊन पडते. ही जबाबदारी पार पाडण्यामध्ये पर्यवेक्षकीय अधिकाऱ्यांनी कोणत्याही प्रकारे हलगर्जीपणा केल्यास ते कालांतराने वरिष्ठ अधिकाऱ्यांच्या लक्षात आल्याशिवाय राहत नाही. तसेच कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे आणि कार्यसिद्धीचे मूल्यमापन करण्यासाठी पर्यवेक्षकीय अधिकाऱ्यांना स्वतःची कार्यक्षमता वरच्या पातळीवर टिकवून ठेवावी लागते.

७) कर्मचाऱ्यांवर योग्य जबाबदारी सोपविता येते

उपक्रमात विभाग प्रमुख किंवा व्यवस्थापकांना कर्मचारी भरती झाल्यानंतर त्यांची योग्यता, कौशल्य, प्रशिक्षण, सामर्थ्य, मानसिक क्षमता, वय, अनुभव, प्रवृत्ती अशा बाबींकडे वस्तुनिष्ठ दृष्टीतून विचार करून योग्य काम सोपविण्याची जबाबदारी असते. जर कर्मचारी कार्यसिद्धी मूल्यमापन केल्यामुळे कर्मचाऱ्यांना कामाची वाटणी करित असतांना व्यवस्थापक व विभाग प्रमुखांना निर्णय घेण्यास मदत होते.

८) प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे आयोजन योग्य प्रकारे करता येते

उपक्रमात कार्यसिद्धी मूल्यमापन केल्यामुळे कर्मचाऱ्यांना कोणत्या विषयातील तज्ञ असावा, त्यासाठी कोणत्या साधनांची आवश्यकता राहिल याबाबत प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे नियोजन करणे व्यवस्थापकाला सोपे जाते. तसेच योग्य प्रशिक्षण दिल्यामुळे उपक्रमात प्रशिक्षणाची परिणामकारकता लवकरात लवकर दिसून येण्यास मदत होते.

४.२.६ कार्यसिद्धी मूल्यमापन प्रभावी करण्याचे उपाय

(Measure to make Performance Appraisal Effective)

कोणत्याही कार्यसिद्धी मूल्यमापनाची कार्यक्रम यशस्वी आणि प्रभावी होण्यासाठी प्रत्येक कर्मचाऱ्याची कार्यासंबंधी मुलाखत घेणे आवश्यक ठरते. कार्य करणे ही प्रत्येक कर्मचाऱ्याच्या विकासाची पहिली पायरी आहे. यशस्वी कार्याच्या पूर्ततेवरच उपक्रमाच्या कार्याची पूर्तता अवलंबून असते. संघटनेतील कर्मचाऱ्यांमध्ये सलोख्याचे संबंध प्रस्थापित होण्याची आवश्यकता असते. कार्यसिद्धी मूल्यमापन प्रभावी होण्यासाठी खालील उपाय सांगता येतील.

१) समस्या ही कर्मचाऱ्यांची नसून उपक्रमाची असते

प्रत्येक व्यवस्थापकाने तो कोणत्याही कर्मचाऱ्याची समस्या सोडवित नाही हे प्रथम समजून घेतले पाहिजे. उपक्रमातील कार्ये करित असतांना उद्भवणाऱ्या समस्या कर्मचाऱ्यांच्या वैयक्तिक किंवा सामूहिक नसून त्या सर्व समस्या उपक्रमाच्या आहेत. या दृष्टिकोनातून त्याकडे पाहिले पाहिजे. कोणतीही समस्या ही प्रत्येक कर्मचाऱ्याची स्वतःची आहे आणि ती त्यानेच सोडविली पाहिजे ही विचारसरणी मूलतः चुकीची आहे. कधी-कधी सहाय्यक हे लवकरात लवकर त्यावर उपाय शोधू शकणार नाही. अशा परिस्थितीत व्यवस्थापकाने यापूर्वीच्या सहाय्यकांनी अशाप्रकारच्या समस्या सोडविण्यासाठी कोणते प्रयत्न केले याबाबत माहिती मिळवून योग्य पर्याय सुचविणे आवश्यक असते. कारण समस्या जास्त काळपर्यंत राहिल्यास त्या अधिक गंभीर रूप धारण करतात. ही बाब कोणत्याही व्यवस्थापकाने दृष्टिआड करता कामा नये.

२) पोषक वातावरण निर्माण करणे

पर्यवेक्षकाने सर्व सहाय्यकांना कर्मचाऱ्यांच्या विविध समस्या सोडविण्याच्या कार्याचे महत्त्व समजून सांगितले पाहिजे. म्हणजे ते याबाबतीत स्वतःच पुढाकार घेऊ लागतील. त्यामुळे सर्वच पातळीवरील कर्मचाऱ्यांच्या मनात उपक्रमाविषयी आपुलकीची भावना निर्माण होईल. परिणामतः कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहन मिळेल आणि कार्यासाठी पोषक वातावरण निर्माण होईल.

३) अनेक पर्यायांची उपलब्धी

कोणतीही समस्या सोडविण्यासाठी सहाय्यकांना पर्यवेक्षकाने अनेक पर्याय उपलब्धता करून देणे आवश्यक आहे. म्हणजेच निर्माण झालेली परिस्थिती आणि उपलब्ध संसाधने लक्षात घेऊन विशिष्ट समस्या सोडविण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना योग्य पर्याय निवडणे सुलभ जाते. अन्यथा समस्या सोडविली न गेल्यास कर्मचारी मनोबल कमी होते.

४) सकारात्मक दृष्टिकोनाची आवश्यकता

पर्यवेक्षकाने सहाय्यकांच्या समस्येबाबत सतर्क असावे. परंतु त्याला काय चूक आहे हे सांगणे मात्र टाळावे. त्याने केवळ सकारात्मक दृष्टिकोन ठेवून कर्मचाऱ्याला उपाय शोधण्यासाठी मदत करावी. त्यामुळे कर्मचाऱ्याला आपोआपच चुकीच्या गोष्टी लक्षात येतात. त्याला आपल्या कार्यपद्धतीतील उणिवा लक्षात आल्यानंतर सकारात्मक दृष्टिकोन ठेवून त्यामध्ये सुधारणा करण्याचा ते प्रयत्न करतात. त्यामुळे समस्या तत्परतेने सोडविल्या जातात.

५) समस्येसंबंधी सूचक प्रश्न विचारावेत

पर्यवेक्षकाने कार्यसिद्धी मूल्यमापन योग्य होण्यासाठी आपल्या कर्मचाऱ्यांच्या समस्येबाबत सूचक प्रश्न विचारावेत. याशिवाय समस्या उद्भवण्याची कारणे जाणून घ्यावीत. त्याविषयी योग्य मार्गदर्शन करावे. समस्येचा अचूक अंदाज घेऊन कर्मचाऱ्यांना भविष्यकालीन तीव्रता लक्षात आणून देऊन त्या सोडविण्यासाठी तत्परतेने वेळीच योग्य प्रकारची उपाययोजना करण्याच्या दृष्टीने वर्तमान तसेच संभाव्य प्रश्नांसंबंधी सर्व संबंधित कर्मचाऱ्यांकडून जाणीव झाली तर समस्यांचे पूर्वानुमान करून त्याचे निराकरण करण्यासाठी पूर्वनियोजन करणे शक्य होते आणि कार्यसिद्धी मूल्यमापन योग्य ठरू शकते.

६) योग्य पर्यायाच्या निवडीसाठी सहाय्य

उपक्रमातील कोणतीही समस्या अनुत्तरित नसते. प्रत्येक समस्येचे एक निश्चित उत्तर असते हे शोधून काढणे हे सर्वस्वी पर्यवेक्षकांच्या क्षमतेवर आणि अनुभवावर अवलंबून असते. म्हणून अनेक पर्यायांमधून योग्य पर्याय कोणत्या पद्धतीने निवडावा याबाबत पर्यवेक्षकाने सहाय्यकांना विश्वासात घेऊन विचारविनिमय केला पाहिजे त्यासाठी त्याचे सुयोग्य असे विचाराचे दृष्टिकोन विकसित केले पाहिजे. हे सर्व उपक्रमातील सलोख्यांच्या आणि पोषक वातावरणातच शक्य असते. हे जाणून पर्यवेक्षकांनी आपली कार्यपद्धती निश्चित करावयाची असते. त्यामुळे कर्मचारी आपले कार्य वेळेत आणि दर्जेदार करण्याचा प्रयत्न करतात. परिणामी कार्यसिद्धी मूल्यमापन अनुकूल झाल्याने कर्मचाऱ्यांना कार्यसमाधानसुद्धा मिळू लागते.

४.२.७ गुणमापन :

व्याख्या -

१) अल्फोर्ड आणि बेट्टी: विशिष्ट कार्यावर काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या सेवांपासून उपक्रमाला

किती प्रमाणात सापेक्ष लाभ मिळतो याच्या मूल्यांकनाला गुणमापन असे म्हणतात.

२) एडविन फ्लिप्पो- पद्धतशीर व वेळोवेळी आणि शक्य तितक्या निःपक्षपातीपणे कर्मचाऱ्यांचे त्यांच्या वर्तमान कामावरील कौशल्य आणि त्याच्या बढतीची क्षमता याचे मूल्यांकन करणे म्हणजे गुणमापन होय.

३) सुधीर बोधनकर - कोणत्याही कर्मचाऱ्याची क्षमता, योग्यता, कौशल्य, प्रवृत्ती, कार्यपूर्ती आणि त्यामुळे उपक्रमातील उत्पादन आणि सेवा याचे परिणाम आणि गुणवत्ता याबाबतीत संस्थेला होणारा सापेक्ष फायदा याचे मूल्यांकन करण्याच्या शास्त्रशुद्ध तंत्राला आणि प्रक्रियेला गुण मूल्यांकन असे म्हणतात.

गुणमापनाचे उद्देश-

१) योग्य व्यक्तीकडे काम सोपविण्याच्या दृष्टीने कार्य विश्लेषणासाठी निरीक्षकांना मदत करणे आणि उत्पादनाचे परिमाण आणि गुणवत्ता वाढविणे.

२) गुणमापनाद्वारे लक्षात आलेल्या दोषाची कर्मचाऱ्यांना सूचना देणे आणि त्यांना आपले दोष आणि उणिवा कमी करण्यासाठी मार्गदर्शन करणे.

३) उमेदवारीच्या काळ (probation Period) नियुक्त केलेल्या कर्मचाऱ्यांच्या गुणाचे मूल्यांकन करणे आणि उमेदवारीच्या अवधीनंतर त्यांना कामावर ठेवावयाचे किंवा नाही यासंबंधी निर्णय घेणे.

४) गुणमूल्यांकनाच्या अभिलेखाद्वारे कर्मचाऱ्यांचे मनोबल उंचावणे.

५) योग्य कामासाठी योग्य व्यक्तीची निवड करून संसाधनाचा अपव्यय टाळणे आणि संस्थेच्या एकूणच उत्पादकतेत वाढ करणे.

६) निरीक्षकांच्या पदोन्नतीला शास्त्रीय आधार देणे हा गुणमापनाचा उद्देश आहे.

गुणमापनाचे फायदे व महत्त्व :

१) कामाचे योग्य वाटप- कर्मचाऱ्यांच्या योग्यतेनुसार कामाचे वाटप केल्याने संस्थेच्या उत्पादकतेत वाढ होते. कर्मचाऱ्यांच्या योग्यतेनुसार कामाचे वाटप करताना गुणमापनाची बरीच मदत होत असते.

२) मार्गदर्शन मिळून कामात सुधारणा होते- गुणमापनामुळे कर्मचाऱ्यांना संस्थेतील आपले स्थान लक्षात येते. गुण मूल्यांकनाच्या आधारे कर्मचाऱ्यांना आपल्या योग्यतेचे आत्मपरीक्षण करता येते. त्यामुळे त्यांना आपल्यातील उणिवा लक्षात येतात. परिणामतः ते कर्मचारी स्वतःमध्ये सुधारणा करून आपली योग्यता वाढवण्याचा प्रयत्न करीत असतात.

३) पक्षपात आणि अन्यायाचे उच्चाटन- भेदभाव, पक्षपात आणि अन्याय यांचे उच्चाटन करून कर्मचाऱ्यांसंबंधी योग्य निर्णय घेणे हा गुणमापनाचा मुख्य उद्देश असतो. तसेच मूल्यांकन हे लेखी स्वरूपात असल्यामुळे भविष्यकाळात भेदभाव आणि पक्षपाती धोरणासाठी एखाद्या कर्मचाऱ्यांविरुद्ध कार्यवाही सुरू झाली तर कर्मचारी स्वतःची बाजू मांडू शकतो.

४) योग्य व्यक्तीला योग्य काम- कर्मचारी व्यवस्थापकांना गुणमापनाचा कार्यवाटप करताना आधार घेता येतो आणि कर्मचाऱ्यांच्या ज्ञान व कौशल्याचा महत्तम उपयोग उपक्रमाच्या प्रगतीकरिता करून घेता येतो.

४.२.८ बढती (Promotion)

व्यवसायसंस्थेत किंवा संघटनेमध्ये एखादी व्यक्ती त्या संघटनेच्या ध्येयपूर्तीसाठी तिच्या वर्तमान

कामाच्या पातळीबाहेर जाऊन आपली क्षमता दर्शवित असते. त्यामुळे अशी व्यक्ती पदोन्नती किंवा बढतीला पात्र असतात. व्यवसाय संघटनेच्या रचनेत बढती ही एखाद्या व्यक्तीला अधिक जबाबदारीचे काम सोपविण्याशी निगडित असते. ज्यामध्ये त्या व्यक्तीला तिच्या विशिष्ट शिक्षणाचा वा अनुभवाचा उपयोग करावयाचा असतो.

बढती म्हणजे एखाद्या व्यक्तीला वरिष्ठ पातळीवरील एखादे काम सोपविणे, ज्यामध्ये जबाबदारीमध्ये वाढ झालेली असते आणि त्याबरोबरच त्या व्यक्तीला विशेष अधिकार, पत, प्रतिष्ठा अधिकार प्राप्त होतात.

व्याख्या :

१) स्कॉट आणि स्पिंगल- बढती/पदोन्नती म्हणजे कर्मचाऱ्यांची अशा कामावर बदली करणे, जे त्यास अधिक पैसा देते किंवा ज्यामध्ये त्याला काही अग्रहक्क आणि प्रतिष्ठा मिळवून देते.

२) एडविन फ्लिप्पो - बढतीमध्ये एका कामापासून दुसऱ्या कामाकडे होणाऱ्या बदलाचा समावेश असतो. जे काम प्रतिष्ठा आणि जबाबदारी यादृष्टीने अधिक उत्तम असते.

बढती हा व्यवसाय संघटनेचा नोकरभरतीचा एक स्रोत असतो. बढती ही अशी प्रक्रिया असते ज्यामध्ये एक किंवा अधिक व्यक्ती एखादे विशिष्ट पद किंवा एखाद्या बढतीमुळे निर्माण होणाऱ्या पदाची मालिका पूर्ण करण्याचा एक प्रवाह असतो.

बढतीचे महत्त्व -

१) कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य वाढते. बढती हे कर्मचाऱ्यांचे मानसिक धैर्य उंचावण्याचे एक प्रभावशाली हत्यार/साधन आहे. बढतीमुळे व्यवसाय संघटनांना संप्रेरके मिळतात तसेच महत्त्वाकांक्षेत वाढ होते. त्यामुळे असमाधान आणि अशांतता कमी होण्यास मदत होते.

२) संघटनप्रेमी कर्मचाऱ्यांमध्ये निष्ठा निर्मिती - योग्य व्यक्तींना आकर्षित करून त्यांना जरूरीचे प्रगत प्रशिक्षण देऊन त्यांना संघटनेच्या प्रति निष्ठावान बनविण्यासाठी अशा बढत्यांची मदत होते. कर्मचाऱ्यांचे सहकार्य वाढते. त्यासाठी बढतीची धोरणे योग्य असतील तर संघटनेप्रति कर्मचाऱ्यांची निष्ठा कायम राहते.

३) ज्येष्ठ व्यक्तींना प्राधान्य - व्यवसायामध्ये बढती धोरण राबवताना व्यवसायामध्ये कार्यरत असलेल्या वरिष्ठ कर्मचाऱ्याला बढतीसाठी जर कर्मचारी लायक असेल तर अशा कर्मचाऱ्यांना प्राधान्य दिले जाते. त्यामुळे संघटनेला अशा कर्मचाऱ्यांच्या अनुभवाचा फायदा मिळून संघटना वाढीस मदत होते.

४.२.९ बदली (Transfer) -

संघटनेतर्फे निर्माण झालेली रिक्त पदे एका व्यक्तीचे संघटनांतर्गत एका पदावरून दुसऱ्या पदावर बदली करून भरली जातात. अशा हालाचालींना बदली असे म्हटले जाते. बदली म्हणजे एखाद्या कर्मचाऱ्याची एका कामावरून दुसऱ्या कामावर किंवा एका विभागातून दुसऱ्या विभागात त्याच पदावर किंवा त्यापेक्षा दुसऱ्या पदावर बदली केली जाते.

व्याख्या -

१) बदली म्हणजे कामामधील बदल, ज्यामुळे प्रतिष्ठा, जबाबदारी किंवा वेतन यामध्ये खूप थोडा अथवा अजिबात बदल होत नसतो.

२) डेल योडर - बदली हा व्यक्तीच्या दुसरीकडे होणाऱ्या रवानगीची हालचाल, ज्यामध्ये एखादी व्यक्ती एका पदावरून दुसऱ्या पदावर पाठविली जाते. मात्र तिच्या कर्तव्ये, जबाबदाऱ्या, आवश्यक

कौशल्ये किंवा वेतन यामध्ये फारसा बदल होत नाही.

बदलीचे प्रकार -

१) उत्पादन बदली -

अशा उत्पादन बदलीचा उद्देश कामातील गरजांमध्ये होणारा बदल प्रभावीपणे हाताळणे आणि मुख्य कर्मचाऱ्यांचा अष्टपैलूपणा आणि लायकी यांच्यात वाढ घडवून आणणे हा असतो. अशा प्रकारच्या बदलीची अनेक कारणे असतात. ज्या व्यवसाय संघटनेतील काही युनिटमधील उत्पादनात घट होत असेल किंवा कामामध्ये खूप गर्दी असेल तर अशा प्रकारची बदली केली जाते. अनेक प्रकारच्या उत्पादन बदल्या या ज्या काळामध्ये काही कामगारांना कामावरून कमी केलेले असते, अशा कर्मचाऱ्यांच्या जागेवर इतर कामगाराची बदली नेमणूक केली जाते. कित्येक व्यवसाय संघटनांमध्ये त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना निरनिराळ्या प्रकारच्या कामाचा अनुभव मिळावा म्हणून अशा प्रकारच्या अष्टपैलू बदल्या केल्या जात असतात.

काही ठिकाणी कार्यक्षमता कारणांसाठीही अशा बदल्या केल्या जातात. कित्येक वेळी जी व्यक्ती एखाद्या पर्यवेक्षकाच्या हाताखाली काम करण्यास असमर्थ ठरते किंवा एखादे काम करण्यास असमर्थ ठरते अशावेळी त्या व्यक्तीला तिच्या आवडीच्या कामाकडे बदली म्हणून पाठविले जाते.

२) उपाय-योजनात्मक बदल्या -

या प्रकारामध्ये चुकीने नेमणूक झालेल्या कर्मचाऱ्यांच्या योग्य जागी पुनर्नेमणूक केल्या जातात. व्यक्तींना आलेले नैराश्य दूर करण्यासाठी तसेच कर्मचाऱ्यातील संबंध सुधारण्यासाठी अशा बदल्या केल्या जातात. अशा बदल्या निर्मितीक्षम संधी उपलब्ध करून देतात आणि व्यक्तीच्या ज्ञानास प्रगत करण्यासाठी प्रशिक्षण देणाऱ्या ठरतात. साधारणपणे अशा बदल्या आरोग्य किंवा साधारण वैयक्तिक समस्या या प्रकरणी केल्या जातात. अशा व्यक्तींना दुसऱ्या ठिकाणी पाठविल्यामुळे त्या व्यक्ती योग्य तडजोड करून त्यांचा कामातील उत्साह टिकवून ठेवू शकतात.

३) परिसमाप्ती बदल्या -

एखादा कारखाना पूर्णपणे बंद पडल्यामुळे व नवीन कारखाना दुसऱ्या ठिकाणी सुरू झाल्यामुळे अशा बदल्या केल्या जातात. अशा परिस्थितीमुळे साधारणपणे कामगारांना काम दिले जात नाही. मात्र व्यावसायिक आणि व्यवस्थापक पदावरील व्यक्तींना नवीन कारखान्यात काम दिले जाते. अर्थात जे कामगार नवीन ठिकाणी सुरू करण्यात आलेल्या कारखान्यात काम करण्यासाठी तयार असतील त्यांना तेथे काम करण्याची संधी दिली पाहिजे.

४.२.१० कार्यमूल्यांकन (Job Evaluation)

कोणत्याही व्यापार व्यवसायातील संबंधित कार्यांच्या तुलनेत कोणत्याही एका कार्याचे मूल्यांकन करणे म्हणजे कार्यमूल्यांकन होय. मोठमोठ्या उपक्रमात विविध प्रकारची कार्ये केली जातात. त्यासाठी निरनिराळे कर्मचारी आणि कामगार नियुक्त केले जातात. त्यांच्या कार्याचे मोल निश्चित करणे आणि त्याला अनुरूप असा मोबदला ठरविणे म्हणजे कार्यमूल्यांकन होय.

व्याख्या-

१) श्री. किम्बॉल आणि किम्बाल - उपक्रमातील प्रत्येक कार्याचे सापेक्ष मूल्यनिश्चित करण्यासाठी

आणि या कार्याची योग्य आधारभूत मजुरी ठरविण्यासाठी केलेला प्रयत्न म्हणजे कार्यमूल्यांकन होय.

२) प्रा. जॉन शुबीन – मजुरी आणि वेतन यामधील अंतर माहीत करून घेण्यासाठी कोणत्याही व्यवसायामधील सामान्य तत्वाच्या आधारावर कार्याचे सापेक्ष मूल्य आणि महत्त्व मोजण्याची व्यवस्थित कार्यपद्धती म्हणजे कार्यमूल्यांकन होय.

३) आंतरराष्ट्रीय श्रमसंघटना – एवढे विशिष्ट कार्य सामान्यपणे पूर्ण करण्यासाठी एखाद्या सामान्य कर्मचाऱ्यांकडून केल्या जाणाऱ्या अपेक्षांना संबंधित कर्मचाऱ्यांची वैयक्तिक योग्यता लक्षात घेतल्याशिवाय निर्धारित करणे आणि एकाची दुसऱ्याशी तुलना करण्याचा प्रयत्न करणे म्हणजे कार्यमूल्यांकन होय.

कार्यमूल्यांकनाचे उद्देश :

- १) संस्थेमध्ये प्रत्येक कार्यासाठी न्याय्य व योग्य मजुरीची संरचना निर्माण करणे.
- २) संस्थेसाठी असणाऱ्या मजुरीच्या संरचनेत एकवाक्यता निर्माण करणे याबाबतीत व्यवस्थापनाला मार्गदर्शन करणे.
- ३) अभिप्रेरणा आणि बोनस कार्यक्रमासाठी समर्पक मजुरी संरचनेचा पाया प्रस्थापित करणे.
- ४) सुसंगत मजुरी धोरण कार्यान्वित करणे.
- ५) संस्थेतील मजुरीचे बिल अचूकपणे निर्धारण करणे आणि त्यावर प्रभावी नियंत्रण ठेवणे.
- ६) कर्मचाऱ्यांचे मनोबल उंचावण्यासाठी आणि व्यवस्थापन कर्मचारी संबंध सुधारण्यासाठी कर्मचाऱ्यांच्या तक्रारीचे प्रमाण कमी करणे आणि कर्मचारी अनुपस्थितीचा आणि श्रम परिवर्तनाचा दर कमी करणे.
- ७) कामगार संघटनांशी मजुरीबाबत वाटाघाटी करणबाबत आधार निश्चित करणे.
- ८) प्रत्येक कर्मचाऱ्याद्वारे केले जाणाऱ्या कार्याचे पूर्ण, योग्य आणि अवैयक्तिक विवरण तयार करणे.
- ९) कोणत्याही विभागातील निरनिराळ्या पदाचे साक्षेप मूल्य माहीत करणे तसेच निरनिराळ्या विभागातील अशाच प्रकारच्या कार्याचे स्वरूप माहिती करणे.

कार्यमूल्यांकनाचे फायदे आणि महत्त्व:

आंतरराष्ट्रीय श्रम संघटनेच्या प्रकाशनानुसार कार्यमूल्यांकनाचे पुढील प्रमुख फायदे आणि महत्त्व प्राप्त होते.

१) विश्वसनियता निर्माण होते. निरनिराळ्या कार्याचे साक्षेपपणे, वस्तुनिष्ठ आणि तर्कशुद्ध श्रेणीयन करण्याची कार्यमूल्यांकन ही एक पद्धती आहे. त्यामुळे मजुरीच्या संरचनेतील वर्तमान विषमता दूर करणे आणि मजुरीच्या दरातील तफावत दूर करणे. त्याबाबत कामगार आणि कामगार संघटनांमध्ये विश्वसनियता निर्माण होते.

२) तक्रार निवारण करता येते – सापेक्ष मजुरीच्या दरांमुळे, मजुरीबाबत कर्मचाऱ्यांमध्ये तक्रारी निर्माण होतात. कार्यमूल्यांकनामुळे व्यवस्थापनाला अशा तक्रारीचे अत्यंत पद्धतशीरपणे निवारण करता येते. त्यामुळे औद्योगिक विवाद निर्माण होत नाही.

३) प्रशासनात सुलभता येते – कार्यमूल्यांकनामुळे प्रत्येक कार्याचे स्वरूप आणि त्यासाठी निश्चित केलेले मजुरीचे दर यात जास्तीत जास्त प्रमाणात एकवाक्यता निर्माण करता येते. त्यामुळे कोणत्याही संस्थेत वेतन आणि मजुरीचे प्रशासन करणे सुलभ जाते.

४) नवीन कार्याचे मूल्यमापन करता येते - प्रत्येक व्यापारी संस्थेतील कार्याचे स्वरूप बदलते असते. त्यामुळे त्यात नवनवीन कार्ये समाविष्ट होत जातात. कार्यमूल्यांकनामुळे या नवनवीन कार्याचा मजुरीच्या संरचनेत समावेश करता येतो. त्यामुळे त्याच्या मूल्यांकनाला वैज्ञानिक आधार प्राप्त होतो.

५) औद्योगिक शांतता प्रस्थापित होते - कोणत्याही कार्यालयात किंवा उपक्रमात कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांमध्ये असणाऱ्या मजुरी आणि वेतनातील दरातील फरकांचा प्रभाव औद्योगिक संबंधावर होत असतो. आर्थिक मोबदला म्हणजेच मजुरी आणि वेतनाच्या दरातील फरकाचा प्रभाव औद्योगिक संबंधावर होत असतो. कारण मजुरीबाबत समस्या हेच अनेक श्रमसमस्यांचे आणि औद्योगिक विवादाचे मूळ कारण असते. उपक्रमातील श्रम, यंत्रसामग्री आणि इतरही घटकांचा पूरेपूर वापर करून किमान खर्चात महत्तम उत्पादनाचे उद्दिष्ट साध्य करता येते. कार्यमूल्यांकनामुळे समान मूल्य असणारे कार्य करणाऱ्या व्यक्तींना समान आर्थिक मोबदला आणि इतर सोयी देण्याची व्यवस्था करता येते.

६) वाटाघाटी करता येतात - सद्यस्थितीत ठराविक कालावधीनंतर मजुरीच्या दरासंबंधी व्यवस्थापन आणि कामगार संघटना यांच्यात वाटाघाटी होऊन करार होत असतात. अशाप्रकारच्या वाटाघाटी करण्यासाठी कार्यमूल्यांकनामुळे वस्तुनिष्ठ प्रमाण उपलब्ध करून देता येते.

४.२.११ कार्यमूल्यांकनाच्या पद्धती

१) श्रेणी विभाजन पद्धती - (Grading Method)

कार्यमूल्यांकनाची ही पद्धत सर्वात सुलभ आहे. यात सुरवातीला निरनिराळ्या कार्यांना त्यांची उपयोगिता आणि महत्त्व याआधारे क्रमशः श्रेणीबद्ध केले जाते. या कामासाठी एक तर एखाद्या प्रशिक्षित तज्ज्ञाची मदत घेतली जाते. किंवा एखादी समिती नियुक्त केली जाते. कोणत्याही कार्याचे श्रेणी विभाजन करणाऱ्या कार्याचे परिणाम, कार्य करण्यामध्ये येणाऱ्या अडचणी, कार्यातील कंटाळवाणेपणा, कार्यासंबंधी उत्तरदायित्वाची मर्यादा, निरीक्षणाची आवश्यकता, कार्य करण्यासाठी लागणारे ज्ञान व अनुभव, कार्य करण्याची स्थिती इ. बाबी विचारात घेतल्या जातात.

श्रेणी विभाजन पद्धतीत प्रथमतः निरनिराळे विभाग आपापल्या कार्याचे श्रेणी विभाजन करतात त्यानंतर संघटनेतील विविध कार्याचे स्वरूप आणि महत्त्व लक्षात घेऊन श्रेणीयन केले जाते. श्रेणीयन करताना निरनिराळ्या विभागाद्वारे केल्या जाणाऱ्या कार्यांचा तुलनात्मक अभ्यास केला जातो. त्यामुळे त्यात चुका होण्याची शक्यता कमी राहते.

या पद्धतीचे फायदे म्हणजे ही पद्धत अत्यंत सुलभ आहे आणि वेळेची बचत होत असते.

या पद्धतीचे दोष म्हणजे वैज्ञानिक पद्धतीचा अवलंब केला जात नसल्याने अचूकतेचा अभाव, कर्मचाऱ्यांचा विरोध आणि माहिती ठेवण्यातील अडचण म्हणजे व्यक्तिगत माहिती ठेवणे कठीण असते.

२) वर्गीकरण पद्धत (The Classification Method)

श्रेणी विभाजन पद्धतीमधील दोष दूर करण्यासाठी वर्गीकरण पद्धत अस्तित्वात आली. सुरवातीला अमेरिकन सरकारने वर्गीकरण अधिनियम पास केला. त्यातील तरतुदी सर्व प्रकारच्या लिपिकीय, प्रशासकीय आणि नागरी सेवा करणाऱ्या सर्व व्यक्तींना लागू केल्यात. त्यामुळे कार्य मूल्यांकनाची वर्गीकरण पद्धत संपूर्ण जगाला माहित झाली.

या पद्धतीत प्रथमतः संघटनेतील प्रचलित असणाऱ्या प्रत्येक कार्याचे विवरण लिहिले जाते. त्यानंतर प्रत्येक कार्यासाठी किती लिपिकीय, किती प्रशासकीय आणि किती क्रियात्मक कार्ये करावी लागतात हे माहिती करून घेतले जातात. कार्यविवरणाचा अभ्यास करण्यासाठी एक समिती नियुक्त केली जाते. ही समिती प्रत्येक कार्याच्या सापेक्ष मूल्याचे विश्लेषण करते. त्यानंतर प्रत्येक कार्याचा वेग निश्चित केला जातो. त्या वर्गाच्या आधारे प्रत्येक कार्यासाठी किमान आणि कमाल मजुरी आणि वेतन निर्धारित केले जाते. उदा. निम्नस्तरीय कर्मचारी, लिपिक, सहाय्यक पदाधिकारी आणि उच्च पदाधिकारी यांना अनुक्रमे चतुर्थ, तृतीय, द्वितीय आणि प्रथम श्रेणी दिली जाते. प्रत्येक श्रेणीतील वेतनाचा दर निश्चित केला जातो. ही पद्धत प्रामुख्याने सरकारी कार्यालयामध्ये आणि सरकारी विभागामध्ये कार्यान्वीत केली जाते. खाजगी उद्योगांसाठी ही पद्धत फारशी उपयोगाची नसते.

वर्गीकरण पद्धतीचे सुलभता आणि योग्य मूल्यांकन होत असते असे फायदे सांगितले जातात. तर या पद्धतीचा वापर सर्वच कार्यालयात होत नसतो. तसेच वैयक्तिक अधिक लक्ष दिले जात असते असा दोष सांगितला जातो.

३) घटक तुलना पद्धत (The factors comparison method)

युजिन बेंग यांनी इ.स. १९२८ मध्ये या पद्धतीचा शोध लावल्यामुळे तिला बेंग पद्धती असे सुद्धा म्हणतात. प्रत्येक वर्गात विशेष अपेक्षा आणि स्थितीवर अवलंबून असणारे काही घटक असतात. या घटकाच्या आधारे प्रत्येक कार्याचे वेतन ठरविले पाहिजे. या सिद्धांतावर ही पद्धती आधारित आहे. कार्यमूल्यांकनासाठी या पद्धतीत सामान्यपणे कौशल्य, मानसिक केन्द्रिकरण, शारीरिक कष्ट, उत्तरदायित्व, कार्यस्थिती हे घटक विचारात घेतले जातात.

या घटक तुलना पद्धतीत प्रथमतः प्रत्येक घटकानुसार विविध कार्यांचे श्रेणीयन केले जाते. एकावेळी एकाच घटकाचा विचार केला जातो. त्यानंतर त्या घटकांच्या संदर्भात प्रत्येक कार्याची इतर कार्यांशी तुलना केली जाते. प्रत्येक घटकाला बिंदू किंवा भार दिला तर ही पद्धती सुलभ होते. त्यानंतर प्रचलित निर्धारित मजुरीच्या पातळीच्या संदर्भात मजुरीचा दर निश्चित केला जातो. या पद्धतीचा अवलंब करून कार्याचे मूल्यांकन करण्यासाठी एक विवरणपत्र तयार केले जाते. या विवरणाला कार्यमूल्यांकन माहितीपत्रक असे म्हणतात.

कार्यमूल्यांकन माहितीपत्रक

कार्य	कौशल्य	मानसिक केन्द्रिकरण	शारीरिक कष्ट	उत्तरदायित्व	कार्यस्थिती	बिंदूची एकूण बेरीज
साहाय्यक	७	११	११	५	४	३८
पर्यवेक्षक	८	१७	०७	१९	९	६०
व्यवस्थापक	९	१८	०९	२१	११	६८

या पद्धतीत सुलभता, वस्तुनिष्ठता, लवचिकता, व्यापकता आणि उपयुक्तता मोठ्या प्रमाणावर दिसते. तर या पद्धतीत क्लिष्टता, खर्चिकता, परावलंबित्व हे दोष दिसून येतात.

४) बिंदू मापन पद्धती (The Point Rating Method)

ही पद्धत सर्वात प्रचलित असणारी पद्धती आहे. निरनिराळ्या कार्यातील प्रत्येक घटकाच्या महत्त्वानुसार

बिंदू निर्धारित करणे शक्य असते. या गृहीत कृत्यावर आधारलेली ही पद्धती आहे. बिंदू पद्धतीनुसार कारखान्याच्या संघटनेतील कार्याचे मूल्य निश्चित करण्याकरिता कार्य घटकाची निवड करणे, घटकांचे अस्तित्व ठरविण्यासाठी माप निश्चित करणे, कार्याचे मूल्य निश्चित करणे ह्या प्रक्रिया पूर्ण केल्या जातात.

या पद्धतीत नियमावलीचा उपयोग केला जातो. नियमावलीत असणाऱ्या घटकांच्या आधारे प्रत्येक कार्याचे मूल्यांकन केले जाते. ज्या प्रत्येक तत्त्वाच्या परिमाणाचे मूल्यांकन करावयाचे आहे, त्या सर्व निरनिराळ्या कार्यतत्त्वाचे यामध्ये वर्णन असते. कोणत्याही कार्याच्या निरनिराळ्या भागांचे मापन करण्यासाठी यामध्ये एक प्रमाण असते. त्यासाठी बिंदू दिले जातात. या सर्व बिंदूंची बेरीच म्हणजेच कोणत्याही विशिष्ट कार्याचे बिंदू मूल्य होय. साधारणपणे काही घटकाची निवड करून त्याआधारे कार्यमूल्यांकन केले जाते. या घटकामध्ये १) कौशल्य २) प्रयत्न-मानसिक, शारीरिक ३) जबाबदारी आणि कार्यस्थितीचा समावेश केला जातो. आणि आवश्यकतेनुसार या घटकाचे उपघटकात विभाजन केले जाते.

या पद्धतीत फायद्यांमध्ये मापन सुलभता, अचूकता, गरजांचे योग्य आकलन, आणि सर्वमान्यता असते. तर दोषांमध्ये प्रमाणनिश्चित करण्यातील चुका आणि क्लिष्टता मोठ्या प्रमाणावर असते असे म्हटले जाते.

४.२.१२ कार्यसमृद्धीकरण (Job Enrichment)

कार्यसमृद्धीकरण म्हणजे कर्मचाऱ्यांच्या जबाबदाऱ्या आणि कर्तृत्वात वाढ करणे होय. यात प्रामुख्याने अधिक कौशल्य, महत्त्वपूर्ण कार्ये, स्वयंप्रेरणा आणि कार्यपूर्तीचे विश्लेषण याचा अंतर्भाव होतो. कार्यसमृद्धीकरणामध्ये कार्यात सखोलता निर्माण करून उपक्रमातील कार्य क्रिया एका समूहाद्वारे पार पाडण्याचे प्रयत्न केला जातो. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कार्यातील जोखीम वाढून कर्मचाऱ्यांच्या जबाबदारीत वाढ होते. कर्मचाऱ्यांसाठी असणाऱ्या अभिप्रेरणा आणि स्वयंप्रेरणा यातदेखील वाढ होते.

कार्यसमृद्धीकरणाच्या पायऱ्या पुढीलप्रमाणे आहेत.

- १) कार्यातील किंवा क्रियेतील कर्मचाऱ्यांची जबाबदारी वाढविणे.
- २) कर्मचाऱ्यांच्या कार्याची व्याप्ती, अनुक्रम आणि महत्त्व यात वाढ करणे.
- ३) कर्मचाऱ्यांच्या समूहाला कार्य करण्यासाठी नैसर्गिक घटक उपलब्ध करून देणे.
- ४) कर्मचाऱ्यांने निश्चित केलेली उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी त्यांच्यावरील नियंत्रण कमी करून त्यांना कार्य स्वातंत्र्य देणे.
- ४) कर्मचाऱ्यांना स्वतःची उद्दिष्टे आणि प्रमाण निश्चित करण्यास परवानगी देणे.
- ६) कर्मचाऱ्यांना माहितीवर नियंत्रण प्रस्थापित करू देणे तसेच त्यांना स्वतःच्या कार्यपूर्तीमध्ये वाढ करण्यासाठी मदत करणे.
- ७) उपक्रमासाठी नवीन कार्यमूल्ये निर्माण करण्यासाठी तसेच नियोजनात मदत करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहन देणे
- ८) उपक्रमातील कर्मचाऱ्यांसाठी नवीन अवघड क्रियात्मक क्षेत्रे निर्माण करणे.
- ९) उपक्रमाला वृद्धिंगत करण्यासाठी विशेष कार्ये करणे.

कार्य समृद्धीकरणाची तंत्रे (Techniques of Job Enrichment)

- १) अभिप्रेरणा व कार्यपूर्ती यात जवळचा संबंध असणारी कार्ये निवडण्यात यावी.
- २) कार्याबाबत समृद्धीकरण होणार आहे हे गृहीत धरून चालावे.
- ३) कार्यविस्तारासाठी बौद्धिक वादळाची यादी उपयोगात आणणे.
- ४) कार्य उपलब्धी, जबाबदारी, स्वयंनियंत्रण इ. अभिप्रेरणात्मक घटकांवर लक्ष केंद्रित करावे.

- ५) कर्मचाऱ्यांच्या कार्यात बदल करण्यापेक्षा त्यांच्या कार्यातील घटक बदलविण्याचा प्रयत्न करण्यात यावा.
- ६) कर्मचाऱ्याला योग्य प्रशिक्षण, मार्गदर्शन प्रोत्साहन आणि मदत द्यावी.
- ७) कार्य विस्ताराचे कार्यक्रम मर्यादित व्हावेत यासाठी योग्य काळजी घ्यावी.
- ८) कार्यपूर्ती कमी करणाऱ्या घटकांची माहिती मिळवून त्यावर नियंत्रण प्रस्थापित करण्यासाठी विशिष्ट उपक्रम राबवावेत.

४.२.१३ कामातील बदल (Job Rotation)

कर्मचाऱ्यांना उपक्रमातील विविध विभाग, विभागातील कार्ये याविषयी ज्ञान, माहिती प्राप्त व्हावी या उद्देशाने या पद्धतीत कर्मचाऱ्याला शैक्षणिक पात्रता लक्षात घेऊन एका विभागातून दुसऱ्या विभागात किंवा एका यंत्रावरून दुसऱ्या यंत्रावर कार्य करण्यासाठी पाठविण्यात येत असते. बदललेल्या ठिकाणी जे पर्यवेक्षक हजर असतात ते नवीन बदली करण्यात आलेल्या कर्मचाऱ्यांना त्या कार्याविषयी मार्गदर्शन व सल्ला देतात. त्यानुसार कामगारांना नवीन कार्य करण्यासाठी प्रशिक्षक म्हणून व्यवस्थापनाच्या आदेशानुसार कार्य करित असतात.

कामातील बदल पद्धतीचे फायदे :

१) कामगारांमध्ये विविध प्रकारचे ज्ञान व कौशल्य विकसित होते.

उपक्रमातील कर्मचाऱ्यांना एका विभागातील कार्याची जाणीव झाल्यानंतर दुसऱ्या विभागातील कार्याविषयी माहिती व्हावी या उद्देशाने त्यांना एका विभागातून दुसऱ्या विभागात पाठविले जाते आणि त्या दुसऱ्या विभागातील किंवा दुसऱ्या यंत्रावर होत असलेल्या कार्यासंबंधी कर्मचाऱ्यांना अतिरिक्त ज्ञान मिळत असते.

२) कमी खर्चाची पद्धत

एकाच उपक्रमातील कर्मचारी एका विभागातून दुसऱ्या विभागात पाठवून कामात बदल केला जात असल्याने इतर दुसरे कुठलेही अतिरिक्त वेतनावर उपक्रमाला खर्च करावा लागत नाही तसेच प्रशिक्षण ज्ञान देणारे पर्यवेक्षकीय कर्मचारीसुद्धा त्याच उपक्रमातील असतात. त्यामुळे ही पद्धत कमी खर्चाची आहे.

३) कार्यात अडथळा येत नाही.

उपक्रमातील विविध कार्ये करित असतांना एखाद्या विभागातील कर्मचारी गैरहजर किंवा कामवर येऊ शकले नाहीत तर अशावेळी इतर संबंधित कर्मचारी त्यांचे कार्य सहजरित्या करू शकतात. त्यामुळे दैनंदिन कार्यात अडथळा निर्माण होण्याचे प्रमाण कमी असते.

दोष-

१) कर्मचाऱ्यांना कंटाळा येतो

कामगारांच्या कामात सतत बदल होत असेल तर कर्मचारी काही काळानंतर त्यांच्या प्रमुख कार्याकडे सुद्धा दुर्लक्ष करण्याची शक्यता असते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना सोपविण्यात आलेली जबाबदारी ते कार्यक्षम रितीने पार पाडतीलच याची शक्यता फार कमी असते. परिणामी उपक्रमातील कामात अडथळा निर्माण होऊ शकतो.

२) प्रतिसाद मिळत नाही -

व्यवस्थापनाकडून राबविण्यात येणाऱ्या कामात बदल धोरणानुसार कामगार आपले मुख्य काम सोडून इतर विभागातील कार्य करण्यासाठी नाखुष असतात. त्यामुळे बदललेल्या ठिकाणी योग्य कार्य प्रतिसाद मिळत नाही. परिणामी उत्पादनावर त्याचा परिणाम होत असतो.

३) कार्यात विशेषीकरण राहत नाही

उपक्रमातील कर्मचाऱ्यांना एकापेक्षा विविध प्रकारची अनेक कार्ये देण्यात आली तर कर्मचाऱ्यांमध्ये कोणत्याही एका कार्याची विशेषता निर्माण होत नाही. त्यामुळे त्या कर्मचाऱ्यांच्या अंगी जे विशेष गुण असतील त्याचा फायदा उपक्रमाला मिळू शकत नाही.

४.३ पारिभाषिक शब्द

कार्यसिद्धी मूल्यमापन : कर्मचाऱ्यांच्या काम करण्याच्या पात्रतेचा आढावा

मानवी संपत्ती : व्यवसायात काम करणारे अधिकारी व कर्मचारी

कार्यमूल्यांकन : केलेल्या कामाचे मोजमाप करून मोबदला देण्याची प्रक्रिया

कार्यसमृद्धी : कर्मचाऱ्यांच्या कर्तव्यात व जबाबदाऱ्यांमध्ये वाढ करून कार्यात सखोलता निर्माण करणे.

४.४ सारांश

४.५ स्वयंअध्ययनासाठी प्रश्न

१. दीर्घोत्तरी प्रश्न

- १) कार्यसिद्धी मूल्यमापन म्हणजे काय? कार्यसिद्धी मूल्यमापनाच्या उद्दिष्टांचे सविस्तर वर्णन करा.
- २) कार्यसिद्धी मूल्यमापन संकल्पना स्पष्ट करून त्याच्या विविध पद्धतीसंबंधी माहिती द्या.
- ३) कार्यसमृद्धीकरण म्हणजे काय? कार्यसमृद्धीकरणाच्या पायऱ्या व तंत्रे याबाबत माहिती द्या.
- ४) कार्यसिद्धी मूल्यमापन प्रभावी करण्यासंबंधीच्या उपायाची सविस्तर माहिती द्या.
- ५) कार्यसिद्धी मूल्यमापनाची व्याख्या देऊन कार्यसिद्धी मूल्यमापनाचे महत्त्व स्पष्ट करा.

२) लघुत्तरी प्रश्न

- १) उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन पद्धती (MBO) ही संकल्पना स्पष्ट करा.
- २) बढतीचे महत्त्व स्पष्ट करा.
- ३) कार्यसिद्धी मूल्यमापनाची पाच उद्दिष्टे सांगा.
- ४) गुणमापनाचे महत्त्व स्पष्ट करा.
- ५) कार्यबदल संकल्पना स्पष्ट करा.

४.६ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

घटक ५ मनोबल

अनुक्रमणिका

- ५.० उद्दिष्टे
- ५.१. प्रस्तावना
- ५.२. विषय विवेचन
 - ५.२.१. मनोबल – संकल्पना
 - ५.२.२. मनोबल निर्धारित करणारे घटक
 - ५.२.३. मनोबलाचे परिणाम
 - ५.२.४. मनोबल उंचावण्यासाठी उपाय
 - ५.२.५. मनोबल व उत्पादकता
- ५.३ पारिभाषिक शब्द
- ५.४. सारांश
- ५.५. स्वयं-अध्ययनासाठी प्रश्न
- ५.६. अधिक वाचनासाठी पुस्तके

मनोबल (Morale)

५.००. उद्दिष्टे –

मानव संसाधन व्यवस्थापनात कर्मचारी मनोबल ह्या संकल्पनेचे अध्ययन करणे उत्पादन क्षमतेच्या दृष्टीने महत्त्वाचे आहे. कारण कर्मचाऱ्यांचे मनोबल हे चांगले असेल तर संघटनेच्या किंवा उपक्रमाच्या उद्दिष्टांची पूर्तता नियोजनाप्रमाणे घडून येण्यास मदत होते. कर्मचारी मनोबलाचा अभ्यास केल्याने मनोबल कशाप्रकारचे आहे, त्याचा उपक्रमावर काय परिणाम होईल याची कल्पना येऊ शकते.

मनोबलाची उद्दिष्टे खालीलप्रमाणे –

१. मनोधैर्य किंवा मनोबल काय आहे तसेच मनोबल निश्चित करताना कोणत्या घटकाचा विचार केला जातो याविषयी माहिती मिळविणे.
२. मनोबलाच्या प्रकारांचा अभ्यास करणे.
३. उच्च मनोबल व निम्न मनोबलाच्या परिणामांचा अभ्यास करणे.
४. मनोबल सुधारण्यासाठी करण्यात येणाऱ्या उपायांचा अभ्यास करणे.
५. मनोबलाचा उत्पादकतेवर होणाऱ्या परिणामांचा अभ्यास करणे.

५.१. प्रास्ताविक -

व्यवसाय / उपक्रमात कर्मचाऱ्यांची वृत्ती, प्रवृत्ती, मानसिकता, त्यांची काम करण्याची इच्छा व्यवस्थापनाशी सहकार्य करण्याची इच्छा, कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरणा, कर्मचारी वेतन अशा अनेक बाबी कर्मचाऱ्यांच्या मनोबलाशी निगडित आहेत.

मनोबल ह्या शब्दाचा व्यापक प्रमाणावर व निरनिराळ्या संदर्भात उपयोग करण्यात येतो. मनोबल हे एखादी व्यक्ती किंवा व्यक्तिसमूहाच्या भावना, विचार, कल्पना, प्रेरणा, जाणीव प्रवृत्ती प्रतिक्रियांची निदर्शक आहे. कर्मचाऱ्यांच्या संदर्भात स्वतःची कार्यविषयक जबाबदारी चांगल्याप्रकारे व योग्य ते श्रम घेऊन पार पाडण्याच्या कर्मचाऱ्यांच्या इच्छेचा अंतर्भाव मनोबल संज्ञेत होतो. कर्मचारी कार्य करताना इतर कर्मचाऱ्यांशी सहकार्य करून व संघटनेविषयी निष्ठा ठेवून संघटनेची उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी मनःपूर्वक कार्यक्षमतेने कार्य करण्याचा समावेश मनोबल या संकल्पनेत होतो. म्हणजेच कर्मचाऱ्यांमधील व्यक्तिगत कार्यनिष्ठा व गटनिष्ठा याचा समावेश मनोबलामध्ये होतो.

मनोबलाचा संबंध व्यक्तीच्या शारीरिक प्रतिकार शक्तीशी असतो कारण कार्य करण्याचे व्यक्तीचे सामर्थ्य, शक्ती व उत्साह यावर अवलंबून असते. तसेच व्यक्तिगत व सामाजिक आदर्शांवरील व्यक्तीच्या श्रद्धेवरसुद्धा मनोबल अवलंबून असते.

५.२. विषय विवेचन - मनोबल

५.२.१. संकल्पना - (Concept)

मनोबल ही संकल्पना विविध संदर्भासाठी व्यापक प्रमाणावर उपयोगात आणली जाते. यात एखादी व्यक्ती किंवा व्यक्तिसमूहाच्या भावना, कल्पना, विचार, जाणिव, प्रेरणा, प्रवृत्ती, प्रतिक्रिया इ. चा समावेश होतो. मनोबल ही एक अदृश्य शक्ती आहे. परंतु, त्यांचा उपक्रमाच्या सर्वच घटकांवर परिणाम होत असतो. कामगारांचे वैयक्तिक मनोबल कधी कधी निम्न दर्जाचे असू शकते. परंतु, उपक्रमातील कामगारांचे सामूहिक मनोबल मात्र उच्च दर्जाचे असले पाहिजे. मनोबलाचे सामर्थ्य हे प्रामुख्याने नेतृत्वावर अवलंबून असते. त्यामुळे नेतृत्व कशाप्रकारचे आहे यावर मनोबलाचे स्वरूप अवलंबून असते.

व्याख्या - सनातनवादी श्री. रॉबर्ट गुईन यांच्या मते, कामगारांच्या व्यक्तिगत गरजा ज्या मर्यादेपर्यंत भागविल्या जातात आणि संबंधित कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कार्यापासून एकूण समाधान प्राप्त होते ती मर्यादा त्यांच्या मनोबलाचा निदर्शक असते.

मानसशास्त्रीय दृष्टिकोनातून व्याख्या -

१. **श्री. एडविन. बी. फ्लिप्पो** - इतरांशी सहकार्य करण्याच्या इच्छेवर परिणाम करणाऱ्या व्यक्तीच्या आणि समूहाच्या मानसिक अवस्थेला किंवा प्रवृत्तीला मनोबल असे म्हणतात.

२. **श्री. आर. सी. डेव्हस** - कंपनीची सेवा उद्दिष्टे साध्य करण्याकरिता व्यक्तींना आणि समूहांना काही काळासाठी तसेच विशिष्ट मर्यादेत आपली व्यक्तिगत उद्दिष्टे दुय्यम समजण्यासाठी प्रवृत्त करणाऱ्या मानसिक अवस्थेला मनोबल असे म्हणतात.

३. **श्री. ज्युसिअस आणि स्लॅंडर** - मनोबल ही एक व्यक्तीच्या काम करण्याच्या इच्छेला प्रभावित करणारी भावना आणि अवस्था असते. व्यक्तीच्या काम करण्याच्या इच्छेचा नंतर व्यक्तिगत आणि

संघटनात्मक उद्दिष्टांवर परिणाम होत असतो.

४. संस्थेच्या पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टांच्या पूर्ततेला प्राधान्यक्रम देऊन व्यक्तींना आणि समूहांना विश्वस्त म्हणून काम करण्याच्या भूमिकेला प्रवृत्त करणाऱ्या मानसिक अवस्थेला मनोबल असे म्हणतात.

सामाजिक दृष्टिकोनातून मनोबलाची व्याख्या -

१. **अलेक्झांडर लिट्टन** - सामान्य उद्दिष्टे साध्य करण्याच्या हेतूने निरंतर आणि सातत्याने एकत्रित राहून काम करण्याच्या व्यक्तीसमूहाच्या क्षमतेला मनोबल असे म्हणतात.

२. **श्री. ब्लॅकमनशिप** - मनोबल ही एकत्र राहण्याची किंवा एकोप्याची प्रवृत्ती आहे. ह्या प्रवृत्तीमुळे व्यक्तीचे तिच्या कार्याशी, काम करण्याच्या परिस्थितीशी, सहकाऱ्यांशी, पर्यवेक्षकांशी, सेवायोजकांशी आणि संघटनेशी तादात्म्य साधले जाते.

३. उपक्रमातील कामगारांच्या व्यक्तिगत आणि सामाजिक गरजांच्या पूर्ततेसाठी कोणत्याही दडपणाशिवाय तसेच प्रलोभनाशिवाय त्यांना आपापली कार्ये अत्यंत मन लावून करण्यासाठी प्रवृत्त करण्यासाठी प्रवृत्त करणाऱ्या मानसिक अवस्थेला मनोबल असे म्हणतात.

५.२.२. मनोबल निर्धारित करणारे घटक (Determinants of Morale)

एखाद्या उपक्रमातील कर्मचाऱ्यांचे मनोबल उच्च आहे का निम्न आहे हे पडताळून पाहण्यासाठी काही मापदंड किंवा निकषांचा उपयोग केला जातो. हे मापदंड वास्तविक, वस्तुनिष्ठ व निरपेक्ष असणे आवश्यक आहे. सामान्यपणे कर्मचाऱ्यांचे मनोबल निश्चित करण्यासाठी पुढील कसोट्या लागू केल्या जातात.

१. उपक्रमाचे हित आणि व्यक्तिगत हित यात ऐक्य असावे -

कर्मचाऱ्यांचे व्यक्तिगत हित आणि उपक्रमाचे हित तसेच कर्मचाऱ्यांची उद्दिष्टे आणि उपक्रमाची उद्दिष्टे यामध्ये आंतरविरोध नसावा. याबाबत कर्मचाऱ्यांना असणारी जाणीव म्हणजेच त्यात ऐक्य असण्याचे प्रमाण अधिक असणे होय.

२. गट प्रवृत्तीचा अभाव -

कर्मचाऱ्यांमध्ये गट करून राहण्याच्या प्रवृत्तीचा अभाव असण्याचे प्रमाण कमी असले पाहिजे.

३. जुळवून घेण्याची क्षमता आणि तत्परता -

बदलत्या परिस्थितीशी उपक्रमातील बदलाशी आणि उपक्रमाबाहेरील वातावरणाशी जुळवून घेण्याची कर्मचाऱ्यांची क्षमता आणि तत्परता अधिक असावी. त्यामुळे उपक्रमातील शिस्तीची पातळी उंचावते

४. आदेश पालनाची मानसिकता -

वरिष्ठांनी दिलेले आदेश पाळण्याची कर्मचाऱ्यांची मानसिकता आणि तत्परता अधिक असावी.

५. सहकार्याची तयारी -

एकमेकांना समजून घेऊन सहकार्याची तयारी असावी. त्यामुळे अपव्ययात घट होऊन उत्पादकतेत वाढ होते.

६. व्यक्तिगत हिताचा त्याग करण्याची तयारी -

संघटनेच्या उद्दिष्टपूर्तीसाठी गैरसोय सहन करून व्यक्तिगत हिताचा त्याग करण्याची कर्मचाऱ्यांची

तयारी असावी. त्यामुळे कर्मचारी आणि उपक्रम या दोघांच्याही उद्दिष्टाची पूर्तता होते.

७. मोबदल्याच्या वितरणाची मानसिकता -

मिळणाऱ्या मोबदल्याचे न्याय्यपूर्वक आणि समतेच्या तत्वांवर वितरण करण्याची कर्मचाऱ्यांची मानसिकता असली पाहिजे.

८. जीवनमूल्यांना प्राधान्य देण्याची तयारी -

दृश्य आणि अदृश्य जीवनमूल्यांना प्राधान्य देऊन त्यानुसार व्यवहार करण्याची कर्मचाऱ्यांची तयारी असली पाहिजे.

९. कार्याची तत्परता -

दप्तर दिरंगाईचा अवधी कमी करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांची कार्य तत्परता असली पाहिजे.

५.२.३. उच्चमनोबल आणि निम्न मनोबलाचे परिणाम -

(High and Low Morale Effect)

उच्चमनोबल -

कर्मचारी करीत असलेल्या कार्यपद्धतीवरून आणि त्याच्या वागणुकीवरून कर्मचाऱ्यांच्या मनोबलाची पातळी निश्चित करता येते. कर्मचाऱ्यांच्या कार्यपद्धतीमुळे आणि वर्तणुकीमुळे पुढील परिणाम घडून येत असतात.

१. उपक्रमाची उद्दिष्टे आणि वेळोवेळी निश्चित केले जाणारे विविध क्षेत्रातील इष्टांक यांच्या पूर्ततेसाठी कर्मचाऱ्यांकडून मिळणारे सहकार्य.
२. संचालक, कार्यकारी संचालक, मुख्य व्यवस्थापक उपक्रम इ. बाबत कर्मचाऱ्यांच्या मनात असणारा आदर.
३. ज्येष्ठ अधिकाऱ्यांचे आदेश पाळणे, परस्पर सहकार्य करणे आणि त्याप्रमाणे कार्याची रूपरेषा ठरविणे.
४. उपक्रमातील नियम आणि आचारसंहितेचे पालन करून शिस्तीत राहणे.
५. उपक्रमाची सदृढता वाढविण्याची आणि वेळोवेळी निर्माण होणाऱ्या समस्या सोडविण्यात पुढाकार घेण्याची तयारी.
६. देशातील राजकीय, सामाजिक आणि आर्थिक घटनांचा उपक्रमांच्या कार्यपद्धतीवर परिणाम होऊ न देण्याची विचारांची बैठक.
७. उपक्रमातील कर्मचाऱ्यांनी आपल्या कार्यात रुची घेणे, आपले कार्य कौशल्य वाढविणे, आपल्या जबाबदाऱ्या जाणीवपूर्वक पार पाडणे तसेच नवीन जबाबदाऱ्याचा तत्परतेने स्वीकार करणे.
८. उपक्रमाच्या हिताला प्राधान्य देऊन आपल्या व्यक्तिगत हिताला दुय्यम स्थान देणे.
९. उपक्रमाच्या उत्पादनाच्या परिमाणात वाढ करणे तसेच विविध प्रकारच्या अनुत्पादक खर्चामध्ये घट करणे.

१०. कर्मचाऱ्यांच्या गैरहजेरीचे प्रमाण कमी असणे.
११. कर्मचाऱ्यांद्वारे आचारसंहितेचे पालन करून अपघात आणि अपव्ययाचे प्रमाण कमी करणे.
१२. उपक्रमात औद्योगिक शांतता प्रस्थापित करणे.
१३. उपक्रमाची उद्दिष्टे साध्य करून स्वतःचा उपक्रमाचा आणि समाजाचा लाभ साधणे.

निम्न मनोबलाचे परिणाम -

कर्मचाऱ्यांच्या कार्यपद्धतीचे आणि वागणुकीचे पुढील परिणाम घडून येत असतील तर त्यांचे मनोबल निम्नपातळीचे आहे असे समजले जाते.

१. कर्मचाऱ्यांची संख्या जास्त असून देखील उत्पादकता घटते तसेच वस्तूची गुणवत्ता देखील घसरते.
२. उपक्रमातील कर्मचारी हे आचारसंहितेचे आणि ज्येष्ठ अधिकाऱ्यांच्या आदेशाचे पालन करित नाहीत तसेच बदलत्या परिस्थितीनुसार उपक्रमातील केलेल्या बदलांचा ते तत्परतेने स्वीकार करित नाही. उलट त्या बदलांना सतत विरोध असतो.
३. उपक्रमातील कामकाजासंबंधी कामगारांच्या असणाऱ्या तक्रारीमध्ये अडचणीमध्ये आणि चुकीच्या सल्ल्यामध्ये असाधारण वाढ होते. त्यांचा उपक्रमाच्या कार्यपद्धतीवर आणि कार्यक्षमतेवर विपरित परिणाम होतो.
४. कर्मचाऱ्यांच्या श्रमपरिवर्तनात अनावश्यक वाढ होते.
५. कर्मचाऱ्यांच्या व्यसनाधिनतेच्या प्रमाणात बरीच वाढ होते.
६. कर्मचाऱ्यांनी यंत्रावर निष्काळजीपणे कार्य केल्यामुळे उपक्रमातील अपघातांच्या प्रमाणात वाढ होते.
७. कर्मचाऱ्यांना कार्यसमाधान मिळत नाही. त्यांच्या कार्यात सतत चुका होऊ लागतात. या चुकांची जबाबदारी प्रत्येक जण इतरांवर ढकलण्याचा सतत प्रयत्न करित असतो त्याचे विपरित परिणाम मात्र उपक्रमालाच भोगावे लागतात.
८. कर्मचाऱ्यांनी आपल्या सहकाऱ्यांना उपक्रमातील कामाच्या बाबतीत वेळेवर आणि आवश्यक त्या प्रमाणात सहकार्य न देणे, अधिकाऱ्यांच्या आदेशाचे पालन न होणे, किरकोळ कारणांसाठी सातत्याने वरिष्ठांवर टीका करणे, व्यवस्थेला सतत दोष देत राहणे.
९. उपक्रमाला लाभदायक असणाऱ्या कोणत्याही कार्यात विविध पातळीवरील कर्मचाऱ्यांनी पुढाकार न घेणे.
१०. कर्मचाऱ्यांना कामात रुची नसणे त्यामुळे त्याचे अनुपस्थितीचे प्रमाण वाढत जाणे आणि त्यामुळे उत्पादकतेत घट होणे.
११. देशातील राजकीय, सामाजिक आणि आर्थिक बाबतीत जराही बदल झाल्यास कर्मचाऱ्यांच्या कार्यावर त्याचा विपरित परिणाम होतो.
१२. उपक्रमाच्या हिताकडे आणि प्रगतीकडे फारसे लक्ष न देता स्वतःच्याच अल्पकालीन आणि किरकोळ हिताला प्राधान्य देणे.
१३. उपक्रमातील विविध भागांसाठी असणाऱ्या सुरक्षा नियमांचे पालन न केल्यामुळे अपघात आणि

अपव्यय याचे प्रमाण वाढणे.

१४. उपक्रमात औद्योगिक अशांतता निर्माण होऊन उपक्रमातील वातावरण कायम तणावपूर्ण राहणे.

१५. उपक्रमातील कर्मचाऱ्यांच्या निम्न मनोबलामुळे उपक्रमाचा खर्च वाढतो. उत्पादनासाठी जास्त वेळ लागतो. संसाधनाचा अपव्यय वाढतो. उपक्रमाची उद्दिष्टे साध्य होत नाही. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे व्यक्तिगत, सामाजिक आणि संस्थात्मक स्वरूपाचे बरेच नुकसान होते.

५.२.४. मनोबल उंचावण्यासाठी उपाय -

Measures for Improvement in Morale

मनोबल उंचावण्यासाठी औद्योगिक संघटनांमध्ये अनेक उपाय योजलेले आढळतात. ब्लम व नेलॉर यांनी मनोबल उंचावण्यासाठी खालील बाबी विचारात घेतल्या आहेत.

१. कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कार्यावर व जीवनावर प्रभाव टाकणाऱ्या बाबींबद्दल माहिती पुरविणे -

पूर्वी कारखान्यात काम करण्याची परिस्थिती समाधानकारक असेल व कर्मचाऱ्यांना योग्य वेतन दिले जात असेल तर कर्मचारी संतुष्ट राहत असत. उपक्रमाचे उद्दिष्ट, विभिन्न इष्टांक, योजना, उपक्रमांची धोरणे, ह्या धोरणांची अंमलबजावणी, धोरणाचे चांगले-वाईट परिणाम ह्या गोष्टींशी आपला काही संबंध नाही, अशी कर्मचाऱ्यांची प्रामाणिक भावना होती. आता ह्या बाबतीत परिस्थिती खूपच बदलली आहे. कर्मचाऱ्यांना उपक्रमाच्या संचालनाच्या सर्व पैलूंबद्दल यथार्थ माहिती हवी असते.

उपक्रमाच्या संघटनेमध्ये दुहेरी संदेशवहनाची कार्यक्षम व्यवस्था निर्माण करणे व ह्या व्यवस्थेचा परिणामकारकपणे उपयोग करून घेणे, ही सर्वोच्च पातळीवरून काम करणाऱ्या व्यवस्थापकांची जबाबदारी असते.

कर्मचाऱ्यांच्या कार्यावर व त्यांच्या जीवनावर अनेक गोष्टींचा परिणाम होत असतो. उपक्रमाची बरीच धोरणे ह्या बाबींशी संलग्नित असतात. उपक्रमाने घेतलेल्या बहुतेक निर्णयांचा कर्मचारी जे काम करतात, त्या कामावर व त्यांच्या जीवनावर निर्णायक स्वरूपाचा परिणाम होत असतो. ह्या सर्व बाबींबद्दल आपल्याला तत्परतेने व खरीखुरी माहिती मिळावी अशी कर्मचाऱ्यांची अपेक्षा असते. कर्मचाऱ्यांची ही अपेक्षा पुरविण्यात आल्यास, कर्मचाऱ्यांची सामाजिक, मानसिक गरज तृप्त होते व असे कर्मचारी पूर्वीपेक्षा जास्त उत्साहाने त्यांचे काम करू लागतात.

२. कर्मचाऱ्यांना प्रतिष्ठा मिळवून देणे -

भांडवलशाही अर्थव्यवस्थेमध्ये अस्तित्वात आलेल्या कारखाना पद्धतीमध्ये काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या मनात आपण फक्त नोकर आहोत, आदेशांचे पालन करणे एवढेच आपले काम असून, आपल्यावर निर्णय लादले जातात, एवढेच नव्हे तर उपक्रमाची धोरणे व ही धोरणे ठरविण्यासाठी प्रक्रिया यात आपल्याला कुठेही स्थान नाही अशी भावना मनात खोलवर रुजलेली असते. कर्मचाऱ्यांच्या मनात खोलवर रुजलेली ही भावना कर्मचाऱ्यांच्या मनोधैर्यावर विपरित परिणाम घडवून आणते. ह्या दृष्टिकोनातून कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कार्याचा योग्य मोबदला मिळवून देण्याची व्यवस्था केल्यानंतर, त्यांच्या सामाजिक व मानसिक गरजा भागविण्याकरिता, विभिन्न प्रकारच्या प्रेरणांचा समावेश करणारी एक व्यापक व्यवस्था अंमलात आणली पाहिजे. कर्मचाऱ्यांना सामाजिक मान्यता मिळवून देणे, त्यांना प्रतिष्ठा देणे आणि त्यांना एम.कॉम. प्रथम वर्ष

आत्मविकासाची संधी मिळवून देण्याच्या दृष्टीने व्यवस्थापकाने विशेष स्वरूपाची उपाययोजना केल्यास, त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य उंचावते.

३. योग्य मोबदला (वेतन) ठरविणे -

कामाचा योग्य व न्याय्य मोबदला ही प्रत्येक कर्मचाऱ्याची मूलभूत, प्राथमिक आणि अत्यंत रास्त अपेक्षा असते. ह्या विशिष्ट बाबींची उपेक्षा करणाऱ्या कारखानदाराने, कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य वाढविण्याकरिता विशेषज्ञांनी पुरस्कृत केलेले इतर सर्व उपाय जरी कार्यान्वित केले, तरी त्या सर्वांचा अपेक्षित परिणाम कधीही आढळणार नाही. वेतनाची सुदृढ संरचना (Sound Wage Structure) ही कर्मचाऱ्यांच्या उच्च मनोधैर्याकरिता अत्यावश्यक असलेली पहिली व विशेष महत्त्वाची बाब असते. प्रत्येक कर्मचाऱ्याला त्याने उत्पादनकार्यात केलेल्या योगदानानुसार तसेच त्याची क्षमता, विशेष ज्ञान व कौशल्यानुसार इतके वेतन निश्चितपणे मिळायला हवे, ज्यामुळे त्या कर्मचाऱ्यांच्या कुटुंबाला योग्य जीवनमान जगता येईल आणि आपल्या रास्त आकांक्षा सहजपणे पूर्ण करणे शक्य होईल.

४. बढतीचे योग्य धोरण -

दीर्घकाळाच्या दृष्टिकोनातून विचार केल्यास, कोणत्याही उपक्रमात काम करणारे कर्मचारी, विशेषतः व्यवस्थापक व पर्यवेक्षक हे नेहमी व दरमहा मिळणाऱ्या निश्चित उत्पन्नाकरिता कार्यक्षमतेने काम करीत नसतात. ते काम करतात ते पदोन्नती मिळविण्याच्या आकांक्षेने त्यामुळेच प्रत्येक उपक्रमाने योग्य तंत्रांचा विचार करून पदोन्नतीचे शास्त्रीय धोरण आखणे व ते निरपेक्षरीतीने तसेच वस्तुनिष्ठ पध्दतीने राबविणे आवश्यक आहे. ज्या उपक्रमात पदोन्नतीयोग्य धोरण सातत्याने राबविले जाते, तेथे काम करणाऱ्या प्रत्येक कर्मचाऱ्याला पदोन्नती कशांमुळे मिळेल, तसेच पदोन्नती केव्हा मिळेल, हे निश्चितपणे माहिती असते. ज्या उपक्रमामध्ये पदोन्नतीचे योग्य धोरण राबविले जाते तेथे काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना त्यांचे प्रयत्न, परिश्रम, प्रामाणिकपणा, निष्ठा इत्यादी सत्कारणी लागतील ह्याची शाश्वती असते व त्यामुळे अशा कर्मचाऱ्यांचे उच्च मनोधैर्य प्रतिकूल परिस्थितीतही टिकून राहते.

५. नोकरीची सुरक्षिततेची हमी -

सध्या आपल्या देशात बेकारीच्या भस्मासुराने अत्यंत रौद्र स्वरूप धारण केले आहे. अनेक विकसनशील व विकसित देशांमध्येही अशीच परिस्थिती आहे. ज्या कारखान्यात कर्मचाऱ्यांच्या डोक्यावर बेकारीची किंवा रोजगाराच्या असुरक्षिततेची टांगती तलवार असते, तेथे काम करणारा कोणताही कर्मचारी मन लावून काम करण्याकरिता किंवा कारखानदाराला आपली निष्ठा अर्पण करण्याकरिता प्रवृत्त होणार नाही. ह्याकरिता सर्व कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या नोकरीबद्दल खात्री होईल असेच धोरण व्यवस्थापनाने कार्यान्वित करणे आवश्यक आहे. उपक्रमात काम करणाऱ्या प्रत्येक लहान-मोठ्या कर्मचाऱ्याला त्याच्या नोकरीबद्दल तसेच उत्पन्नाच्या स्थैर्याबद्दल खात्री असणारे धोरण राबविणे, ही व्यवस्थापकाची प्रमुख जबाबदारी होय.

६. औद्योगिक हेर नेमणे -

अनेकदा व्यवस्थापनाकडून विश्वासातल्या व्यक्तींना कर्मचाऱ्यांच्या गटातील चर्चामधून बातम्या मिळवण्यासाठी नेमले जाते. त्यात व्यवस्थापनाच्या धोरणांना अनुकूल कोण प्रतिकूल आहे याचा अंदाज घेतला जातो. एखादा कर्मचारी इतरांना व्यवस्थापनाच्या विरुद्ध वागण्यास प्रोत्साहन देत असेल तर त्याची माहिती वरपर्यंत पोहचविली जाते. जोपर्यंत अशा माहितीचा उपयोग कर्मचाऱ्यांच्या हिताच्या योजना राबविण्यासाठी त्यांचे खरेखुरे मत अजमावून घेण्यासाठी व त्यानुसार व्यवस्थापकीय निर्णयात बदल करण्यासाठी केला जातो, तोपर्यंत या पध्दतीत आक्षेपाह काही आढळत नाही. परंतु अनेकदा या माहितीचा

उपयोग कर्मचाऱ्यांमधील असंतोष दाबून टाकण्यासाठी, त्यांच्या अनौपचारिक नेत्याला दूर करण्यासाठी सूडबुद्धीने केला जातो. कर्मचाऱ्यांना अशा प्रयत्नांची चाहूल लागली तर त्याचा व्यवस्थापनावरील विश्वास कायमचा उडून जातो. प्रत्येक जण दुसऱ्याकडे संशयाने पाहू लागतो व त्यासाठी औद्योगिक हेरांकडून मिळालेली माहितीचा सकारात्मक बाजूने विचार करून काही वेळा योग्य उपाययोजना करावी लागते.

७. समस्यांवर कर्मचाऱ्यांकडून सूचना मागविणे -

काही काळपर्यंत एखादे विशिष्ट कार्य जबाबदारीने व मन लावून केल्यानंतर संबंधित कर्मचाऱ्यांना ह्या कामाचे विविध बारकावे समजतात व ते काम अधिक प्रभावीपणे कसे करता येईल हे सांगण्याची कुवत ह्या कर्मचाऱ्यांमध्ये निर्माण होते. अशी क्षमता असलेल्या कर्मचाऱ्यांना कामाचा दर्जा सुधारण्याकरिता उपयुक्त ठरतील अशा सूचना करण्याकरिता प्रोत्साहित करणे योग्य असते. व्यवस्थापकाने कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कामाबद्दल व एकूण उपक्रमाबद्दल सूचना करण्याकरिता सुचविल्यामुळे, तसेच व्यवस्थापकाने कर्मचाऱ्यांच्या सूचनांचा आदर केल्यामुळे संबंधित कर्मचारी सुखावतात. एकूण कारभारात आपल्याला काही स्थान आहे व आपलेही ऐकले जाते असे त्यांना वाटते. या भावनेचा कर्मचाऱ्यांच्या मनोधैर्यावर अनुकूल परिणाम होतो.

८. कर्मचारी समस्या दूर करणे -

मोठ्या कारखान्यात सर्वच पातळ्यांवर काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या विभिन्न बाबतीत अनेक तक्रारी असतात. दखल घेण्यात न आलेली व निवारण करण्यात न आलेली प्रत्येक तक्रार म्हणजे राखेच्या आवरणाखाली धुमसणारा एक निखाराच असतो. हवेमुळे निखाऱ्यावरची राख बाजूला सारली गेली तर तोच निखारा ठिणगी बनतो व वणवा पेटविण्याकरिता कारणीभूत ठरतो. या कारणांमुळेच कर्मचाऱ्यांच्या सर्व तक्रारींचे तत्परतेने निराकरण करण्यासाठी व्यवस्थापनाने नेहमी प्रयत्नशील असायला हवे. याकरिता व्यवस्थापकांनी तक्रारींचे निवारण करण्यासाठी योग्य कार्यपध्दती निश्चित करणे आणि कर्मचाऱ्यांच्या तक्रारींचे निवारण करण्यासाठी एक कायमस्वरूपाची यंत्रणा निर्माण करून ती इच्छुक कर्मचाऱ्यांना नेहमीप्रमाणे उपलब्ध करून देणे आवश्यक असते.

९. कर्मचाऱ्यांचा विविध कार्यात समावेश -

औद्योगिक क्षेत्रात मालक, व्यवस्थापक व कर्मचारी हे पूर्णपणे वेगवेगळे घटक असतात. कर्मचारी या घटकाला उपक्रमाच्या व्यवस्थापनात कोणतेही स्थान नाही. कर्मचाऱ्यांना कार्याव्यतिरिक्त इतर कार्यात सहभागी करून घेतल्यास कर्मचारी आपले दिलेले कार्य यांत्रिकपणे न करता त्यात अधिक रस घेऊन कार्य करून त्यात नावीन्य आणण्याचा प्रयत्न करित असतात. यामुळे कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य वाढविण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थापनाच्या निरनिराळ्या पातळ्यांवर, वेगवेगळ्या पध्दतींनी, व्यवस्थापनाच्या प्रक्रियांमध्ये सामावेश करून घेणे आवश्यक आहे. त्यामुळे उपक्रम आपलाच आहे, उपक्रमाची उद्दिष्टे आपलीच उद्दिष्टे आहेत, त्यासाठी ती उद्दिष्टे पूर्ण करण्याची दिलेली जबाबदारी माझीच आहे अशी कर्मचाऱ्यांच्या मनात भावना तयार होते आणि संघर्ष, वादविवाद यांना आळा बसतो आणि वाढलेल्या मनाबलामुळे कर्मचारी काही वेळा वैयक्तिक हिताचा त्याग करायलासुद्धा तयार होतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना विविध कार्यात स्वप्रेरणेने कार्य करू देणे, त्यांच्या दुःखात सहभागी होणे अशा अनेक गोष्टींवर उपक्रमात भर देऊन नियोजनात उपाययोजना करणे आवश्यक आहे.

५.२.५. मनोबल आणि उत्पादकता - Morale and Productivity

कर्मचाऱ्यांची वर्तणूक, वृत्ती, समाधान कर्मचाऱ्यांतील मनोधैर्य ठरवित असते. या मनोधैर्यावर कामाचा उत्साह, सहकार्याची वृत्ती, संघटनेच्या नियमांचे धोरणांचे पालन व संघटनेची उद्दिष्टपूर्ती अवलंबून असल्याने मनोधैर्याचे महत्त्व संघटनेचे कार्य यशस्वी करण्यासाठी अत्यंत महत्त्वाचे आहे. कर्मचारी मनोबल उच्च दर्जाचे असेल तर कर्मचारी मनापासून सहकार्य देतात, संघटनेवर निष्ठा ठेवून कार्य करतात, संघटनेचे नियम व आदेशाचे स्वेच्छेने पालन करून कामात पूर्ण लक्ष देत असतात. त्यामुळे संघटनेकडे / उपक्रमाकडे असलेल्या सर्व साधनसामग्रीचा संपूर्ण वापर करून दिलेल्या वेळेत आपला पूर्ण वेळ उत्पादन कार्यासाठी देत असतात. कच्चा माल, यंत्र-सामग्री, हत्यारे व इतर वस्तू यांची हाताळणी काळजीपूर्वक होते व त्यामुळे त्याची नासधूस अथवा मोडतोड होत नाही. अपघातांचे प्रमाण कमी होते. कामावर उपस्थिती, मानसिक समाधान, आशावादी दृष्टिकोन, वरिष्ठांच्या आदेशाचे निष्ठेने पालन समूहाच्या हितासाठी कामगार वैयक्तिक हिताचा त्याग करण्यास तयार होतात आणि संघटनेचेच हित हेच आपले हित समजून कार्य करित असतात. त्याचा परिणाम संघटनेचे उद्दिष्ट पूर्ण होण्यास मदत होत. सर्व उत्पादन साधनांचा जास्तीत जास्त वापर केल्याने उत्पादन खर्चात मोठ्या प्रमाणावर बचत होते. त्यामुळे उत्पादन किंमत कमी होते. उत्पादनाचा दर्जा चांगला व किंमत कमी यामुळे विक्रीमध्ये व नफ्यामध्ये वाढ होते. नफा वाढीचा कामगारांना व संघटनेला लाभ मिळत असतो. उत्पादन संस्थेच्या उत्पादकतेत वाढ होत असते. ठरविलेल्या उद्दिष्टांपेक्षा असलेल्या साधनसामग्रीमध्ये अपेक्षापेक्षा जास्त उत्पादन केले जाते. एकूण सर्व संघटनेची उच्च मनोबलामुळे उत्पादकता वाढीस लागते. त्याचा पर्यायाने फायदा कर्मचाऱ्यांना होऊन कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेत सुध्दा वाढ होते आणि त्यांना स्वतःचा विकास करून घेता येतो.

याउलट मनोधैर्य निम्नदर्जाचे असेल तर कामावर लक्ष नसणे, आदेशाचे पालन न करणे, नियमांचे उल्लंघन करणे, गैरहजेरीचे प्रमाण जास्त, सारख्या तक्रारी करणे, बेशिस्तपण इ. चा परिणाम म्हणून औद्योगिक संबंध बिघडतात. त्यामुळे उपलब्ध साधनसामग्री आणि वेळेचा पूर्ण वापर न करणे, विधायक कार्याऐवजी विघातक कार्याकडे शक्ती खर्च करणे त्यामुळे उत्पादनात घट, उत्पादन खर्चात वाढ, उत्पादन दर्जा कमी आणि उत्पादकता ठरविलेल्या उद्दिष्टांपेक्षा अत्यंत कमी होते, त्याचा परिणाम नफा कमी होतो. त्याचा परिणाम सर्व घटकांवर होत असतो. कर्मचाऱ्यांच्या दृष्टीने विचार करता निकृष्ट मनोधैर्य म्हणून नफा कमी त्यामुळे मिळकत कमी, त्यातून मानसिक ताण, असमाधान, अविश्वास, अकार्यक्षमता, कौटुंबिक अस्वास्थ्य, व्यसनाधिनता त्याचा शारीरिक स्वास्थ्यावर परिणाम आणि त्याचा कामावर होणारा परिणाम असे हे चक्र संघटनेची उत्पादकता कमी करण्यामध्ये होत असतो.

म्हणजेच मनोधैर्य उच्च दर्जाचे असेल तर त्याचा उत्पादकतेवर, सकारात्मक परिणाम होवून उत्पादकता वाढते. परंतु, मनोधैर्य कमी, निम्न दर्जाचे असेल तर संघटनेची उत्पादकता कमी होण्यास मदत होते.

५.३. पारिभाषिक शब्द -

मनोबल - काम करण्याची वृत्ती, प्रवृत्ती, मानसिकता, सहकार्य करण्याची इच्छा.

उच्चमनोबल - कामाचा सकारात्मक दृष्टिकोन व प्रवृत्ती.

निम्न मनोबल - कामाचा नकारात्मक दृष्टिकोन व सहकार्याची भावना नसणे.

उत्पादकता - उपलब्ध साधनांची मात्रा तेवढीच ठेवून महत्तम वापर करून उत्पादनात वाढ करणे.

५.४. सारांश -

मनोबल ही एक मानसिक अवस्था आहे. व्यक्तीची भावना, विचार, कल्पना, प्रेरणा, प्रतिक्रिया इ. चे निदर्शक म्हणजे मनोबल होय. मनोबल ही अदृश्य शक्ती असून त्याचा प्रत्यक्ष कामावर परिणाम होत असतो. मनोबलातून काम करण्याची, सहकार्य करण्याची प्रवृत्ती प्रकट होते. कर्मचाऱ्यांमध्ये उच्च आणि निम्न असे दोन प्रकारचे मनोबल आढळून येते. कर्मचाऱ्याचे मनोबल निम्न स्वरूपाचे असेल तर त्यासाठी उपयोजना कराव्या लागतात. त्यामुळे उत्पादन व उत्पादकता वाढताना दिसते.

५.५. स्वयंअध्ययनासाठी प्रश्न

दीर्घोत्तरी प्रश्न -

१. मनोबल म्हणजे काय? मनोबल निर्धारित करणारे घटक स्पष्ट करा.
२. ताण म्हणजे काय? ताणाची कारणे आणि अधिकाऱ्यांवर होणारे परिणाम स्पष्ट करा.
३. मनोबल संकल्पना स्पष्ट करून निम्न मनोबल आणि उच्च मनोबलाचे परिणाम सविस्तार वर्णन करा.
४. मनोबलाची व्याख्या द्या. मनोबल सुधारण्यासाठीच्या उपायांचे स्पष्टीकरण करा.
५. मनोबलाचा अर्थ सांगून मनोबल आणि उत्पादकता यांचा सहसंबंध स्पष्ट करा.

लघुत्तरी प्रश्न -

१. ताणाची कारणे स्पष्ट करा.
२. मनोबलाची मानसिकशास्त्रीय, सनातनवादी, समाजशास्त्राशी निगडित असणाऱ्या व्याख्या द्या.
३. मनोबल निर्धारित करणारे कोणतेही पाच घटक लिहा.
४. ताणाचे कार्यकारी अधिकाऱ्यांवर होणारे परिणाम सांगा.
५. निम्न मनोबलाचे होणारे तोटे स्पष्ट करा.

५.६. अधिक वाचनासाठी पुस्तके

मानव संसाधनाचे व्यवस्थापन - डॉ. सुधीर बोधनकर, प्रा. विवेक अलोणी

औद्योगिक व्यवस्थापन - एम. जी. पातकर, डॉ. एन. बी. भागवत

मानवी संसाधन व्यवस्थापन - डॉ. श्रीनिवास जोशी, डॉ. प्रकाश कोठारी, डॉ. नंदकिशोर दायमा

मानव संसाधनाचे व्यवस्थापन - डॉ. प्रभाकर देशमुख

मानव संसाधनाचे व्यवस्थापन - डॉ. बी. एल. जिभकाटे

घटक-६ मानव संसाधन विकास

अनुक्रमणिका

६.०० उद्दिष्टे

६.१ प्रस्तावना

६.२ विषय विवेचन -

६.२.१ - मानव संसाधन विकास-संकल्पना व व्याप्ती

६.२.२ - मानव संसाधन विकासाची वैशिष्ट्ये

६.२.३ - मानव संसाधन विकासाची गरज

६.२.४ - मानव संसाधन विकासाची उद्दिष्टे

६.२.५ - मानव संसाधन विकासाचे महत्त्व

६.२.६ - मानव संसाधन विकासाची कार्ये

६.२.७ - मानव संसाधन व्यवस्थापन व मानव संसाधन विकास यातील फरक

६.३ पारिभाषिक शब्द

६.४ सारांश

६.५ स्वयंअध्ययनासाठी प्रश्न

६.६ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

६.० उद्दिष्टे

- १) मानव संसाधनाच्या विकास म्हणजे काय आणि त्याची गरज काय असते याचे अध्ययन करणे.
- २) मानव संसाधन विकासाची उद्दिष्टे आणि वैशिष्ट्ये अभ्यासणे.
- ३) मानव संसाधन विकासाची कार्ये समजून घेणे.
- ४) मानव संसाधन व्यवस्थापन आणि विकास यातील फरक जाणून घेणे.

६.१ प्रस्तावना :

मानव संसाधन म्हणजे मानवी साधन संपत्ती, ज्या आधारे विकास साधला जातो. व्यवसाय संस्थेत उपलब्ध असलेल्या मानवी संसाधनाचा विकास झाल्याशिवाय व्यवसाय विकासाची कल्पना प्रत्यक्षात उतरत नाही. त्यासाठी व्यवसायसंस्थेत स्वतंत्र विभाग स्थापन केला जातो. मानवी साधन संपत्तीचा विकास ही सतत चालणारी प्रक्रिया आहे. व्यापार उद्योग क्षेत्रात वेळोवेळी निर्माण होणारी आव्हाने पेलण्यासाठी कुशल व कार्यक्षम कर्मचारी उपलब्ध असावे लागतात. अशा प्रकारचे कर्मचारी

निर्माण करण्याचा प्रयत्न मानव संसाधन व्यवस्थापनात केला जातो.

६.३ पारिभाषिक शब्द

मानव संसाधन विकास- कर्मचारी व अधिकारी यांच्या कौशल्य व कार्यक्षमतेत वाढ करण्याची प्रक्रिया.
सर्वांगीण विकास - कर्मचाऱ्यांचा सर्वार्थाने वैयक्तिक विकास

६.४ सारांश

मानव संसाधन विकास ही वैशिष्ट्यपूर्ण प्रक्रिया आहे. व्यवसायातील मानवी घटकाशी संबंधित ही प्रक्रिया असल्याने मानवी घटकाचे मानसशास्त्र लक्षात घेऊन त्यांच्या विकासासाठी जाणीवपूर्वक योजना तयार केली जाते. पूर्वीचा कर्मचारी विभाग आधुनिक काळात व्यापक अर्थाने मानव संसाधन विभाग म्हणून ओळखला जातो आणि संस्थेत कार्यरत असलेल्या मानवी घटकाच्या म्हणजे कर्मचाऱ्यांच्या विकासासाठी कार्य करतो. मात्र कर्मचारी व्यवसायात टिकून राहिला पाहिजे त्याचबरोबर त्याची कार्यकुशलता, कार्यक्षमता वाढली पाहिजे, कर्मचाऱ्याला कार्यसमाधान लाभले पाहिजे या दृष्टीने मानव संसाधन विकासाचे कार्य केले जाते.

६.५ स्वयं-अध्ययनासाठी प्रश्न

दीर्घोत्तरी प्रश्न

- १) मानव संसाधन विकासाची संकल्पना स्पष्ट करून त्याची व्याप्ती लिहा.
- २) मानव संसाधन विकास म्हणजे काय? मानव संसाधनाची गरज व महत्त्व स्पष्ट करा.
- ३) मानव संसाधनाची विविध कार्ये सविस्तर स्पष्ट करा.

टिपा लिहा.

- १) मानव संसाधन विकासाची उद्दिष्टे
- २) मानव संसाधन व्यवस्थापन आणि मानव संसाधन विकास यातील फरक स्पष्ट करा.
- ३) मानव संसाधन विकासाची ठळक वैशिष्ट्ये

६.६ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

६.२ विषय विवेचन

मानव संसाधन विकास (Human Resource Development)

६.२.१ मानव संसाधन विकास संकल्पना

(Concept of Human Resource Development)

कोणत्याही देशाच्या सर्वांगीण विकासांमध्ये मानवी साधनसंपत्तीचा वाटा फार मोठा असतो. देशाचे भवितव्य बदलण्याची कुवत देशातील मानवी शक्तीच्या सुप्त शक्तीमध्ये असते. जपान, दक्षिण कोरिया, सिंगापूर इ. देशांमध्ये मानवी साधनसंपत्तीचे अतिशय ऋटेकोरपणे व्यवस्थापन करून जी प्रगती

घडवून आणली आहे ती खरोखरच आश्चर्यकारक आहे. यावरून एक गोष्ट लक्षात येते की नैसर्गिकदृष्ट्या समृद्ध असणाऱ्या देशांना उत्तम दर्जाची मानव साधनसंपत्ती उपलब्ध नसेल तर ते देश आर्थिक-सामाजिकदृष्ट्या मागासलेले राहतात. यासाठी देशाचा जर सामाजिक-आर्थिक विकास घडवून आणावयाचा असेल तर मानवी संसाधनांचा योग्य विकास व संघटन करणे आवश्यक ठरते.

हेन्री फेयॉल, एल्टन मेयो, चेस्टर बर्नार्ड, मेरी फॉलेट यांसारख्या शास्त्रीय व्यवस्थापकांनी मानवी वर्तनाचा स्वतंत्र अभ्यास करून व्यवस्थापकीय विचारात मोलाची भर घातली. या सर्वांच्या सामूहिक प्रयत्नातूनच मानवी घटकांच्या समस्यांचे महत्त्व व वेगळेपण प्रस्थापित झाले. बऱ्याचशा संघटनांमध्ये मानवी साधनसंपत्ती विकास विभाग स्वतंत्रपणे सुरू करण्यात आलेला आहे. किंवा कर्मचारी विभाग असे नाव बदलून मानव साधनसंपत्ती विभाग असे ठेवण्यात आले आहे. परंतु खऱ्या अर्थाने मानवी साधनसंपत्तीचा विकास घडून आलेला दिसत नाही. कर्मचाऱ्यांसंबंधी अजूनही त्याच जुन्या पद्धती अवलंबिलेल्या दिसून येतात.

मानवी साधनसंपत्तीचा विकास ही सातत्याने चालणारी प्रक्रिया आहे. या प्रक्रियेद्वारा नियोजनबद्ध पद्धतीने कर्मचाऱ्यांना मदत केली जाते. त्यांना सोपविलेले काम पार पाडण्यासाठी आवश्यक ती क्षमता प्राप्त करता आली पाहिजे यासाठी कर्मचाऱ्यांच्या वैयक्तिक व सामूहिक हिताकडे लक्ष पुरविले जाते. त्यांची सुप्त शक्ती व बुद्धिमत्ता हेरून तिचा उद्योगसंस्थेच्या विकासासाठी भविष्यकाळात पुरेपूर उपयोग करून घेतला जातो. सांघिक भावना व सहकार्य याला प्रोत्साहन मिळेल असे संघटनात्मक वातावरण निर्माण केले जाते.

मानव संसाधन विकासाची व्याप्ती

(Scope of Human Resource Development)

१) संघटनात्मक नियोजन व विकास

व्यवसाय संघटनेच्या गरजा निश्चित करून संघटनात्मक रचनेचे नियोजन केले जाते. त्यानुसार मानवी संबंधाचा आराखडा तयार केला जातो व प्रत्यक्षात त्याप्रमाणे मानवी संसाधन विभागाकडून कार्यवाही केली जाते.

२) कर्मचाऱ्यांची भरती :

मानव संसाधन विभागामार्फत मनुष्यबळाचे नियोजन केले जाते. प्रत्येक विभागात किती कर्मचाऱ्यांची गरज भासणार आहे, त्यानुसार त्यांची निवड व नियुक्ती करणे आवश्यक असते. भविष्यकाळात त्यांची बढती, बदली, बढतर्फी, निवृत्ती इ. बाबत धोरणे ठरविली जातात.

३) प्रशिक्षण व विकास :

मोठ्या उद्योगसंस्थेमध्ये कर्मचारी विकास व प्रशिक्षण विभाग स्वतंत्ररीत्या कार्यरत असतो. अशा उद्योगसंस्थेत स्वतःची प्रशिक्षणाची अंतर्गत व्यवस्था केलेली असते व व्यवस्थापन विकास साधला जातो.

४) मजुरी वेतन व प्रशासन :

प्रत्येक विभागातील कर्मचाऱ्यांचे कार्यमूल्यांकन करून त्यांच्या वेतन निश्चितीचे धोरण आखले जाते. पगारपत्रकानुसार किती खर्च येईल त्याचा अंदाज बांधला जातो व त्यांच्या क्षमतेचे मूल्यमापन केले जाते.

५) प्रेरणा व उत्तेजन :

कर्मचाऱ्यांना घरे, रेशन, पाल्यांना आरोग्य व शैक्षणिक सुविधा इ. चा समावेश आर्थिकेतर प्रेरणा व उत्तेजनांमध्ये होतो.

६) कर्मचारी सेवासुविधा :

कर्मचारी काम करीत असताना त्यांना सुरक्षाविषयक साधने पुरविणे, त्यांना वैद्यकीय सेवा देणे व विविध कामगार कल्याण योजना राबविणे व मनोरजनाच्या सुविधा देणे तसेच रजा, पेन्शन फंड व ग्रॅज्युईटी मिळवून देणे.

७) कामगार-मालक संबंध :

कामगार-मालक संबंध बिघडल्यास संस्थेमध्ये तक्रार निवारण यंत्रणा उपलब्ध असली पाहिजे. कामगारांमध्ये शिस्त असेल तर कामगार कायद्याची अंमलबजावणी योग्य प्रकारे होते व सामूहिक सौदाशक्ती वाढते.

८) कामगार माहिती संकलन व संशोधन

कामगारांविषयीची माहिती संकलित करून तिचे विश्लेषण केले जाते. त्यानुसार कर्मचारी व्यवस्थापन विभागाकडून कर्मचाऱ्यांच्या कामकाजाचे मूल्यमापन केले जाते. त्यांच्या गरजानुसार त्यांच्या कामकाजातील क्षेत्रात बदल केला जातो. त्यांचे सर्वेक्षण करून त्यांच्या कार्यक्षेत्राचा विस्तार व व्यापकता लक्षात ठेवली जाते.

६.२.२ मानव संसाधन विकासाची वैशिष्ट्ये :

(Features of Human Resource Management)

१) योग्य कर्मचारी वर्ग निर्माण करणे.

योग्य व्यक्तीला योग्य काम व योग्य कामाबद्दल योग्य मोबदला हे तत्त्व जर उद्योगसंस्थेत काटेकोरपणे वापरले गेले तर उपलब्ध कर्मचाऱ्यांचा बौद्धिक, शारीरिक व मानसिक विकास साधला जातो. त्यामुळे संघटनेविषयी त्यांच्या मनात आदर निर्माण होतो.

२) सक्षम कर्मचाऱ्यांना आकृष्ट करणे :

उपक्रमात कार्यक्षम कर्मचाऱ्यांचा समावेश असणारा एक वर्ग निर्माण करून उपक्रमाच्या संघटनेत वेळोवेळी रिक्त होणाऱ्या जागा तातडीने भरणे आवश्यक असते. अन्यथा उत्पादन कार्यात अडथळे निर्माण होतात.

३) कर्मचाऱ्यांच्या मनोधैर्यात वाढ करणे :

उपक्रमातील कर्मचाऱ्यांच्या मनोबलात वाढ करून ते उच्च दर्जाचे करणे आणि ते सातत्याने टिकवून ठेवणे आवश्यक असते.

४) मानवी संसाधनांच्या कौशल्यात व कार्यक्षमतेत वाढ करणे :

उद्योगसंस्थेच्या मानव संसाधनांच्या कौशल्यात आणि कार्यक्षमतेत वाढ करणे, त्यांचे व्यक्तिमत्त्व विकसित करणे व त्यांच्या दृष्टिकोनात बदल घडवून आणणे हा मानवी साधनसंपत्तीचा एक महत्त्वाचा हेतू असतो.

५) मानवी संसाधनांचा महत्तम उपयोग करणे :

उपयोगात न आणलेली मानवी संसाधने उत्पादन खर्चात वाढ करीत असतात. म्हणून उपक्रमातील मानवीय संसाधने पूर्णपणे आणि महत्तमरीत्या उपयोगात आणणारी नियंत्रण पद्धती कार्यान्वित केली पाहिजे.

कार्यक्षम कर्मचारी हे स्वतःच संपत्ती असतात. ते ज्या उपक्रमात काम करतात त्या उपक्रमाची ती संपत्ती असते. अशी संपत्ती ज्या उपक्रमात जेवढ्या अधिक प्रमाणात असते, तेवढ्या अधिक प्रमाणात संबंधित उपक्रमाची सर्वांगीण प्रगती होत असते. म्हणून कार्यक्षम कर्मचाऱ्यांना आपल्या उपक्रमाकडे आकर्षित करण्यास बहुतांश कर्मचारी प्रयत्नशील असतात. म्हणून मानवी संसाधनांची गुणवत्ता वाढविणे आणि त्यांचा विकास होणे याकडे विशेषत्वाने लक्ष देणे ही बाब प्राधान्यक्रमाने व कौशल्यपूर्वक पद्धतीने हाताळणे आवश्यक असते.

६.२.३ मानव संसाधन विकासाची गरज :

(Need of Human Resource Development)

औद्योगिक क्रांतीनंतर प्रस्थापित झालेल्या भांडवलशाही अर्थव्यवस्थेत भांडवलाला खूप अवास्तव महत्त्व देण्यात आले होते. परंतु आज जगामध्ये तेवढे महत्त्व भांडवलाला राहिले नाही. कारण आधुनिक काळात उद्योगसंस्थांमध्ये मानवी घटकाला व मानवी संसाधनांना अधिक महत्त्व दिले जात आहे. कारण व्यवसाय गतिमान करण्यासाठी मानवी घटकाला क्रियाशील ठेवणे, त्यांची कौशल्ये व बुद्धिमत्ता सातत्याने विकसित करणे, त्यांची कार्यक्षमता व उत्पादकता वाढविणे इ. गोष्टींना मानवी संसाधन विकासामध्ये अनन्यसाधारण महत्त्व प्राप्त झालेले आहे.

सध्याच्या स्पर्धात्मक परिस्थितीमध्ये आपले स्थान कायमस्वरूपी टिकवून ठेवावयाचे असेल तर व्यापार व उद्योग जगतामध्ये वेळोवेळी निर्माण होणारी आव्हाने पेलण्यासाठी कार्यक्षम व कुशल कर्मचारी वर्ग असणे आवश्यक आहे. त्यांच्या हितांची जोपासना करणे, त्यांचे संघटन कौशल्य विकसित करणे व नवनवीन संसाधने निर्माण करण्यासाठी विशेष प्रयत्नांची आवश्यकता असते. उपक्रमाच्या वर्तमानकालीन तसेच भविष्यकालीन गरजा पूर्ण करण्यासाठी तत्पर व कर्तव्यदक्ष कर्मचारी वर्ग निर्माण करण्याचा प्रयत्न मानव संसाधन विकासात केला जातो.

मानवी साधन संपत्तीचा महत्तम विकास होण्यासाठी विविध पातळ्यांवरून सदैव प्रयत्न केले जातात. कारण सर्वच कर्मचाऱ्यांची योग्यता व कार्यक्षमता सारखी नसते त्यासाठी मनुष्यबळाच्या नियोजनाद्वारे हे प्रयत्न विकसित केले जातात. कर्मचाऱ्यांना उच्च प्रशिक्षण देणे व व्यवस्थापन विकास कार्यक्रम राबविणे यासारख्या गोष्टींमधून मानवी संसाधनांचा विकास साधला जातो. कार्यक्षम, प्रामाणिक, निष्ठावान मन लावून काम करणारा कर्मचारी वर्ग ही उपक्रमाची सर्वात महत्त्वाची संपत्ती समजली जाते. त्यामुळे या साधन संपत्तीचा विकास कोणतीही उद्योगसंस्था नाकारू शकत नाही.

६.२.४ मानव संसाधन विकासाची उद्दिष्टे :

(Objectives of Human Resource Development)

१) कर्मचाऱ्यांच्या वैयक्तिक क्षमतांचा विकास करणे

कुशल आणि कार्यक्षम कर्मचाऱ्यांच्या निर्मितीसाठी उपक्रमाद्वारे केला जाणारा विशेष प्रयत्न म्हणजे मानव संसाधन विकास होय. कर्मचाऱ्यांना अद्ययावत ज्ञान मिळवून देऊन त्यांच्या कार्यक्षमतेत व कौशल्यात वाढ केली जाते.

२) प्रत्येक कर्मचाऱ्याची भूमिका लक्षात घेणे

उपक्रमाच्या भविष्यकालीन गरजांचा अंदाज घेऊन प्रत्येक कर्मचाऱ्याची भूमिका लक्षात घेतली जाते व त्यानुसार मनुष्यबळाचे नियोजन केले जाते.

३) कर्मचाऱ्यांकडून भविष्यकाळातील अपेक्षा विचारात घेणे

उपक्रमाच्या भविष्यकालीन गरजा पूर्ण करण्यासाठी कर्मचारी वर्ग सदैव तत्पर असतो. त्यासाठी मानव संसाधन विकासात प्रयत्न केले जातात.

४) सामान्य कर्मचारी व पर्यवेक्षक यांच्यातील परस्परसंबंध विकसित करणे

सामान्य कर्मचारी व पर्यवेक्षक यांच्यातील परस्परसंबंध सलोख्याचे व सौहार्दाचे राहिले पाहिजेत व त्यांना जबाबदारीची जाणीव असली पाहिजे.

५) संघटनेच्या सर्व विभागांत सांघिक भावना जोपासणे

वरिष्ठ व कनिष्ठ असा भेदभाव न करता सर्व स्तरावरील कर्मचारी हे सामूहिकरित्या उपक्रमासाठी सदैव प्रयत्नशील राहतात अशी सांघिक भावना कर्मचाऱ्यांमध्ये बळावली पाहिजे.

६) संघटनेच्या निरनिराळ्या विभागातून सहकार्य मिळविणे

संघटनेतील विविध विभागांचा परस्परंशी घनिष्ठ संबंध असतो. त्यांना आपापल्या कर्तव्याची व जबाबदारीची जाणीव असते. यासाठी संघटनात्मक नियोजन विकासाची गरज भासते.

७) संघटनेचे एकूण वातावरण निरोगी बनविणे

संघटनेतील कर्मचाऱ्यांचे औद्योगिक संबंध सुदृढ व सलोख्याचे असतील तरच औद्योगिक शांतता प्रस्थापित होते आणि विकासाचा वेग वाढतो. कर्मचाऱ्यांच्या तक्रारींची तीव्रता लक्षात घेऊन त्या वेळीच सोडविल्या तर त्याचे भविष्यकालीन दुष्परिणाम टाळता येतात.

६.२.५ मानव संसाधन विकासाचे महत्त्व:

(Importance of Human Resource Development)

१) कर्मचाऱ्यांच्या अंगी नवीन वैशिष्ट्ये विकसित करणे

वैज्ञानिक व तंत्रज्ञानातील प्रगतीमुळे व्यवसाय संस्थांतील कामाचे स्वरूप सारखे बदलत आहे. असे काम करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांच्या अंगी नवीन वैशिष्ट्ये विकसित करणे जरूरीचे ठरते.

२) कर्मचाऱ्यांना भागीदाराची वागणूक देणे

कर्मचाऱ्यांच्या अपेक्षा बदलत असतात. व्यवसाय संस्थेतील केवळ एक नोकर म्हणून नाही तर व्यवसायाचे भागीदार म्हणून आपल्याला वागविले पाहिजे अशी आता कर्मचाऱ्यांची अपेक्षा आहे.

३) कर्मचाऱ्यांचे राहणीमान उंचावणे

कर्मचाऱ्यांच्या विकासांमुळे त्यांना आपली प्रगती करण्याची संधी मिळते. त्यांच्या अपेक्षा त्यामुळे पूर्ण होऊ शकतात. म्हणूनच आपल्या रोजगारातून त्यांना अधिक चांगले राहणीमान जगता येईल अशी त्यांची अपेक्षा असते.

४) कर्मचाऱ्यांना योग्य तो मान व प्रतिष्ठा मिळवून देणे

कर्मचाऱ्यांना वेतनाव्यतिरिक्त इतर सामाजिक व मानसशास्त्रीय गरजांची पूर्तता होणे आवश्यक बनले

आहे. समाजामध्ये त्यांना मान व प्रतिष्ठा मिळावी अशी त्यांची अपेक्षा असते.

५) कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे

कर्मचाऱ्यांचा प्रशिक्षणाद्वारे विकास साधल्यास त्यांना अधिक समाधान मिळते. त्यांच्या कामात सुधारणा होते. त्यांना दैनंदिन रटाळ कामापेक्षा रचनात्मक व उच्च प्रतीच्या कौशल्याचे काम देणे शक्य होते.

६) कर्मचाऱ्यांना जबाबदारीची जाणीव करून देणे

मानवी संसाधन संपत्तीच्या विकासामुळे कोणत्याही गतिमान व्यवसाय संस्थेला आपल्या मनुष्यबळाच्या गरजा भागविणे शक्य होते. संस्थेची वाढ व विस्तार होताना त्यांना वरिष्ठ पदांवर काम करण्याची संधी दिली पाहिजे.

७) संघटनेत पोषक वातावरण निर्माण करणे

मानवी साधने वगळता इतर साधनांची क्षमता विशिष्ट मर्यादेपर्यंत वाढविता येते. परंतु मानवी साधनांची क्षमता अमर्यादपणे वाढविता येते. त्यांच्या सुप्त गुणांचा विकास करून संघटनेत पोषक वातावरण निर्माण केले जाते.

मानव संसाधन व्यवस्थापकाची कार्ये :

(Functions of Human Resource Manager)

१) नियोजन

नियोजन हे मानव संसाधन व्यवस्थापकाचे मुख्य कार्य आहे. त्यामुळे विशिष्ट उद्दिष्ट कोणते व ते गाठण्यासाठी आवश्यक कृती यांची योजनाबद्ध आखणी केली जाते. कर्मचारी व्यवस्थापक मनुष्यबळाचे नियोजन करून भविष्यकाळात संघटनेची उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी प्रयत्न करतो.

२) संघटन व सुसूत्रीकरण

संघटनेत समान उद्दिष्ट व ध्येयासाठी काम करणाऱ्या व्यक्तींना त्यांची संघटनेत निश्चित भूमिका काय आहे हे समजणे आवश्यक असते. यासाठी त्यांच्या कामाचे सुसूत्रीकरण करून त्यांना मार्गदर्शन केले जाते.

३) मार्गदर्शन

संघटनेतील व्यक्तींना एकमेकांशी व व्यवस्थापनाशी सहकार्य करावे असे वाटत असेल तर पोषक असे वातावरण निर्माण करणे ही व्यवस्थापकाची जबाबदारी आहे. कर्मचारी व्यवस्थापक उत्तम मार्गदर्शनाद्वारे कर्मचाऱ्यांना प्रभावीपणे प्रवृत्त करू शकतो व संघटनेची उत्पादकता वाढविण्यासाठी प्रयत्न करतो.

४) नियंत्रण

कर्मचाऱ्यांच्या कामाचे मूल्यमापन करून त्यात सुधारणा घडवून आणणे म्हणजे नियंत्रण करणे होय. यामध्ये पूर्वनियोजित ध्येयाच्या तुलनेत प्रत्यक्ष कामाचे मूल्यमापन केले जाते. नियंत्रणाचा उद्देश चुका शोधणे हा नसून व्यक्तीचा विकास घडवून आणणे हा आहे.

५) कर्मचारी भरती व निवड

योग्य प्रकारचे व योग्य प्रमाणात कर्मचारी भरती करण्याचे प्रमुख कार्य मानवी संसाधन व्यवस्थापकाचे आहे. यामध्ये कर्मचाऱ्यांच्या संख्येचा अंदाज घेणे, त्यानुसार भरती करणे, निवड करणे व नियुक्ती या कार्याचा समावेश केला जातो.

६) मोबदला, रोजगार व वेतन

कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कामाचा योग्य मोबदला मिळेल अशा प्रकारचे वेतन धोरण आखणे, विविध प्रेरक योजनांची आखणी करणे व नफा वाटणी इ. कामांचा समावेश केला जातो.

७) कर्मचाऱ्यांचा सर्वांगीण विकास

कर्मचाऱ्यांचा वैयक्तिक विकास घडवून आणणे व त्यायोगे त्यांना भविष्यकालीन पदोन्नतीची संधी उपलब्ध करून देणे व त्यांच्या आरोग्य व सुरक्षितता विषयक गरजांची पूर्तता करणे आवश्यक असते.

मानवी संसाधनाची विशेष वैशिष्ट्ये :

(Special Features of Human Resources)

- १) कर्मचाऱ्यांना योग्य दिशा देणे.
- २) संघटनेतील निर्णयात एकसूत्रता आणणे.
- ३) धोरणे ठरविताना प्रचलित कायदे कानूनचा विचार करणे.
- ४) कर्मचाऱ्यांचे अधिकार व जबाबदारी निश्चित करणे.
- ५) कर्मचारीहिताचे निर्णय घेणे.
- ६) नवीन कर्मचारीविषयक धोरणे आखणे.
- ७) कर्मचाऱ्यांच्या कामकाजाचे मूल्यमापन करणे.
- ८) कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थापनात सहभागी करून घेणे.

६.२.७ मानव संसाधन व्यवस्थापन व मानव संसाधन विकास या

संकल्पनामधील फरक :

(Difference Between concepts: HRM & HRD)

१) संकल्पना :

मानवी संसाधन व्यवस्थापन म्हणजे व्यवस्थापनाचा असा एक भाग की जो संघटनेतील मानवी घटकावर नियंत्रण ठेवतो व इतर घटकांवर वेगळ्या पद्धतीने या घटकाचे नियोजन व उपयोग करतो.

कर्मचाऱ्यांना वर्तमान तसेच भविष्यकालीन विविध प्रकारच्या कार्यासाठी सक्षम करणे म्हणजे मानव संसाधन विकास होय.

२) कर्मचारी संबंध :

प्रत्येक कर्मचारी आपापली कार्ये मन लावून करू शकतील यासाठी मानवी संसाधन व्यवस्थापन प्रयत्न करते.

उपक्रमातील कर्मचाऱ्यांना अद्ययावत तांत्रिक ज्ञान उपलब्ध करून देणे.

३) व्यवस्थापन संबंध :

मानव संसाधन व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांच्या हितांची जोपासना करते.

मानव संसाधन विकास कार्यक्रमाद्वारे विशेष प्रयत्न केले जातात. ज्यामुळे सर्व कर्मचाऱ्यांची

सर्वगीण प्रगती होते.

४) कार्यक्षमता :

मानवी संसाधन व्यवस्थापनात कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता व कौशल्ये विकसित करण्यासाठी प्रयत्न केले जातात.

मानव संसाधन विकासात कार्यपद्धतीमध्ये सुधारणा करण्यासाठी आवश्यक ते प्रयत्न केले जातात.

५) संघटनेची उद्दिष्टे :

उपक्रमातील कर्मचारी आपापली कार्ये योग्य प्रकारे पार पाडून भविष्यकाळात संघटनेची उद्दिष्टे साध्य होतील यादृष्टीने प्रयत्न केले जातात.

मानव संसाधन विकासाद्वारे कार्यक्रमात सुधारणा व बदल करून भविष्यकाळात कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षित केले जाते.

६) व्यवस्थापनाची धोरणे व कार्यक्रम :

मानवी संसाधन व्यवस्थापनात प्रभावी कार्यपद्धती निश्चित केली जाते. यांत कर्मचाऱ्यांना कार्य समाधान मिळावे म्हणून सातत्याने प्रयत्न केले जातात व प्रशिक्षण दिले जाते.

मानव संसाधन विकासामध्ये कर्मचाऱ्यांच्या कार्यपद्धतीमध्ये व त्यांच्या प्रवृत्तीमध्ये सुधारणा व बदल केले जातात. त्यांच्यातील आवश्यक ती कौशल्ये विकसित करण्यासाठी जाणीवपूर्वक प्रयत्न केले जातात व ज्यांना प्रशिक्षणाची गरज आहे त्यांना मानव संसाधन कार्यक्रमात समाविष्ट करून घेतले जाते.

घटक-७

मोबदला व व्यवस्थापन

अनुक्रमणिका

- ७.० उद्दिष्टे
- ७.१ प्रस्तावना
- ७.२ विषय विवेचन
 - ७.२.१ मोबदला व मोबदल्याचे निश्चितीकरण
 - ७.२.२ मोबदला व मोबदल्याची उद्दिष्टे
 - ७.२.३ मोबदल्याचे घटक
 - ७.२.४ चांगल्या वेतन व्यवस्थेची गरज
 - ७.२.५ भारतातील मजुरीचा प्रश्न
 - ७.२.६ भारतातील वेतनविषयक धोरण
 - ७.२.७ कामगार कल्याणाची संकल्पना व उद्दिष्टे
 - ७.२.८ कामगार कल्याण अधिकाऱ्याची कार्ये व कर्तव्ये
 - ७.२.९ कामगार संघाची भूमिका आणि कार्ये
 - ७.२.१० व्यवस्थापनात कामगारांचा सहभाग
 - ७.२.११ व्यवस्थापनात कामगारांना सहभागी करून घेण्याच्या पद्धती
- ७.३ पारिभाषिक शब्द
- ७.४ सारांश
- ७.५ स्वयंअध्ययनासाठी प्रश्न
- ७.६ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

७.० उद्दिष्टे -

- १) कर्मचाऱ्यांना दिलेला मोबदला म्हणजे वेतन आणि मजुरी यांबाबतचा सखोल अभ्यास करणे.
- २) मोबदला निश्चित करताना कोणते घटक विचारात घेतले जातात, भारतात मजुरी देण्याबाबत कोणते प्रश्न निर्माण होतात हे जाणून घेणे.
- ३) कामगार कल्याण म्हणजे काय आणि ते साध्य करण्याची व्यवसायाची भूमिका काय असते याचा अभ्यास करणे.
- ४) औद्योगिक लोकशाहीची संकल्पना रुजवण्यासाठी कामगारांना व्यवस्थापनात सहभागी करून घेण्याचे तंत्र अभ्यासणे.

७.१ प्रस्तावना

७.२ विषय विवेचन

७.३ पारिभाषिक शब्द

वेतन - कर्मचाऱ्याच्या सातत्यपूर्ण सेवेचा मोबदला

मजुरी - मेहनतीच्या कामाचा मोबदला

पगार - बौद्धिक कामाचा मोबदला

किमान वेतन - मानवतावादी दृष्टिकोनातून कर्मचाऱ्याला दिला जाणारा किमान मोबदला

कामगार कल्याण - कारखान्यात व कारखान्याबाहेर कामगारांच्या हितासाठी दिलेल्या सोयी व सवलती. व्यवस्थापनातील सहभागीत्व - सहनिर्णय किंवा सहनिर्धारण

७.४ सारांश

वेतन किंवा पगार ही कर्मचाऱ्याला दिली जाणारी भरपाई आहे किंवा मानधनाची व्यापक संकल्पना आहे. त्याचे वेतन व मजुरी प्रशासन आणि लाभ व सेवा असे दोन प्रकार पडतात. पैसा मानवाला काम करण्यास प्रेरित करतो. त्याला त्याच्या श्रमाचा मोबदला म्हणून पैसा दिला जातो. त्याला आपण वेतन, मजुरी, पगार या अर्थाने संबोधतो. परंतु मोबदला फक्त पैशाच्या रूपात दिला जात नाही तर सोयी-सवलतींचाही त्यात अंतर्भाव होतो म्हणून शारीरिक श्रमाचा किंवा बौद्धिक श्रमाचा मोबदला देणे हे व्यवस्थापनाच्या दृष्टीने महत्त्वाचे कार्य आहे. मोबदला निश्चित करणारे अनेक घटक आहेत. कामगार ही व्यवसायाची मानवी संपत्ती असते आणि मानवी दृष्टिकोनातून या संपत्तीचा विचार करावा लागतो त्यासाठी विविध प्रकारच्या कल्याणकारी योजना राबविल्या जातात. कामगार कल्याणासाठी मोबदल्याव्यतिरिक्त सोयी-सवलती दिल्या जातात. उत्पादन प्रक्रियेत वापरल्या जाणाऱ्या इतर घटकांपेक्षा कामगार हा घटक सजीव आणि वैशिष्ट्यपूर्ण घटक आहे.

७.१ प्रस्तावना

संस्थात्मक प्रगतीसाठी एखाद्या व्यक्तीने काही विशेष योगदान दिले असल्यास त्यासाठी भरपाईचे-मोबदल्याचे व्यवस्थापन केले जाते. जी व्यक्ती कामाच्या मोबदल्यात ह्या व्यवस्थापनात पात्र ठरते त्याला किंवा तिला तासिका तत्त्वावर तो मान्य केला जातो. एकूण रकमेच्या ६५% ते ७०% रकम प्रत्यक्ष रूपात दिली जाते. आज, कर्मचाऱ्यांच्या एकूण मानधनापैकी मोठा हिस्सा हा त्या कंपनीच्या लाभ आणि सेवा स्वरूपात असतो. आज बहुतेक संस्था कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या मूळ वेतनापेक्षा जास्त व अधिकच्या सेवा व लाभ पुरवित असतात. हा अतिरिक्तचा आर्थिक पुरवठा कर्मचाऱ्यांना जास्तीचा वेळ, जास्तीचा आर्थिक फायदा, कामासाठी पोषक वातावरण पुरविते.

कंपनीच्या या लाभाच्या योजनाद्वारे अपघात, बेरोजगारी, आजारपण आणि मिळकतीतील सोय त्या सर्व बाबींना संरक्षण पुरविले जाते. इतर संस्थात्मक सेवा ह्या कर्मचाऱ्यांच्या सामाजिक व सांस्कृतिक (मनोरंजनात्मक) गरजा पूर्तीसाठी संरचित करता येतील. लाभ व सेवा कार्यक्रम हे कर्मचाऱ्यांच्या उत्पादक प्रयत्नांशी प्रत्यक्षपणे संबंधित नसून ते सर्व कर्मचाऱ्यांच्या कामाच्या वैयक्तिक यशाच्या संख्यात्मक व गुणात्मक दुर्लक्षाला पाठिंब्यासाठी आहेत.

कर्मचाऱ्यांसाठी उपलब्ध करून दिलेल्या लाभ व सेवा भरपाईचा एक मोठा हिस्सा

(जवळपास ६५% ते ७०%) हा कर्मचाऱ्यांना तासिका वेतनाच्या स्वरूपात येतो/असतो. 'पगार' ही संकल्पना साधारणपणे कार्यान्वित व्यक्तीच्या (कर्मचाऱ्यांच्या) तासिका तत्त्वावरील खर्चाच्या आर्थिक भरपाईचे संबोधन करते. एकंदरीत असे म्हणता येईल की, 'वेतन' हे कर्मचाऱ्यांच्या सातत्यपूर्ण दिलेल्या सेवेसाठी दिल्या जाणाऱ्या आर्थिक भरपाईशी संबंधित असते. अर्थात 'वेतन' हे कर्मचाऱ्यांना साप्ताहिक, त्रैमासिक, मासिक व वार्षिक स्तरावर दिली जाणारी निश्चित अशी भरपाई आहे.

भरपाई व्यवस्थापन

मजुरी व वेतन प्रशासन

लाभ व सेवा

भरपाई व्यवस्थापन ही कर्मचाऱ्यांच्या मानधनाची एक व्यापक संकल्पना आहे की ज्याचे मजुरी व वेतन प्रशासन आणि लाभ व सेवा असे दोन भाग आहेत. वरील आकृती भरपाई व्यवस्थापनाचे दोन उपप्रकार दर्शविते. भरपाईची योजना ही कर्मचाऱ्यांच्या मानसिक व भावनिक मोबदल्याचे प्रतिनिधित्व करते, ह्या वास्तवामुळे ते सर्व संस्थामध्ये महत्त्वाचे ठरते. कर्मचाऱ्यांना दिले जाणारे आर्थिक व आर्थिकेतर बक्षीस ही संबंधित कर्मचाऱ्यांना उत्तेजितही करतात तसेच ते कर्मचाऱ्यांच्या नोकरीत राहण्याच्या किंवा सोडण्याच्या निर्णय प्रक्रियेवर सुद्धा परिणामकारक ठरतात. संघटनेप्रति किंवा स्वतःच्या कामाच्या प्रामाणिकपणाच्या आकलनावरही ह्या गोष्टींचा परिणाम पाहावयास मिळतो. त्यामुळे असे गृहीत धरले पाहिजे की, भरपाई/मोबदला हा प्रत्येक कर्मचाऱ्यासाठी उपयुक्त व भावनिक आधार असावा ह्या कारणामुळे ह्या व्यवस्थापनाशी संबंधित निर्णय व मापदंड हे मानव संसाधन विभागाच्या जबाबदारीचे महत्त्वाचे घटक ठरतात.

७.२.१ : मोबदल्याचे निश्चितीकरण :

कर्मचाऱ्यांच्या वेतनाची प्राथमिक निश्चिती ही कर्मचाऱ्यांचा प्रामाणिकपणा किंवा कामाचे महत्त्व किंवा कर्मचाऱ्याची वर्गवारी या घटकांवर आधारित असते. प्रत्येक कर्मचाऱ्यांचा प्रामाणिकपणामध्ये संस्थात्मक उद्दिष्टांप्रती कर्मचाऱ्यांच्या अपेक्षित सहभागाच्या सामर्थ्याचा समावेश असतो. अपेक्षित सहभागामध्ये वर्तमान आणि भविष्यकालीन हातभाराचा समावेश असतो. व्यवस्थापकाने विविध प्रकारची आव्हाने स्विकारण्याचे सामर्थ्य निर्माण करण्यासाठी वैविध्यपूर्ण असे कार्यक्रम सादर केले पाहिजे. ह्यामुळे कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या गरजा व स्वयं-वास्तवाच्या समाधानासाठी मदत होईल यामुळे लोक संस्थांशी त्यांच्या वाढीसाठी व सततच्या मिळकतीसाठी बांधील राहतील. कर्मचाऱ्यांचा प्रामाणिकपणा हा त्यांच्या वर्तमानातील कार्यकौशल्यावरच निश्चित न होता, तो त्यांच्या भविष्यातील सामर्थ्य व कर्मचारी संघटना ह्यांचा ह्या निश्चितीकरणावर फार महत्त्वाचा प्रभाव असतो. कामगार व्यवसायात निश्चित अशा प्रकारचे तांत्रिक व व्यवस्थापकीय मनुष्यबळ याचा अभाव असल्याने एखादे तांत्रिक व व्यवस्थापकीय कौशल्य असलेल्या व्यक्तीचे मोलभाव-मूल्य हे जास्त असते.

मानधनाच्या संचालनाचे निश्चितीकरण हे विशिष्ट प्रकारच्या पद किंवा नोकरीसाठी उपलब्ध असलेल्या मनुष्य बळाच्या मागणी व पुरवठ्याने प्रभावित होते. जेव्हा विशिष्ट मनुष्यबळाची मागणी वाढते, तेव्हा मानधन/मोबदल्याची रक्कम ही वाढीस बांधील होते तसेच ते उलटही असते. कारखाने, व्यवस्थापकीय संस्था व सर्वसाधारण परिस्थितीमध्ये मानधनाची पातळी ही वेतननिश्चितीच्या आधी लक्षात घेतलेली असते. वेतननिश्चितीमध्ये संस्थात्मक देय सामर्थ्याचाही महत्त्वाचा भाग असतो. आर्थिक सक्षम असे नागरिक जे की, दानत वृत्ती व इच्छाशक्ती ठेवून असतात, ते उत्कृष्ट दाते होण्यास बांधील असतात. ह्याच

प्रकारे, चांगली पत असलेल्या संस्था चांगल्या व्यवस्थापकांची अपेक्षा करतात. ह्यामुळेच यशस्वी संस्था ह्या चांगल्या दानतवृत्ती ठेवून असतात.

कर्मचाऱ्यांच्या वेतननिश्चितीमध्ये संस्थेची आर्थिक पत, नफा आणि निर्मितीक्षेत्राचा मोठा प्रभाव असतो. जरी उत्पादक निर्देशांक हा वेतननिश्चितीचा एक चांगला आधार असला तरी हा घटक कर्मचाऱ्यांद्वारे नेहमीच स्विकारला जात नाही. कोणतीही कंपनी/संस्था तिच्या लाभसामर्थ्याच्या चौकशीशिवाय कर्मचाऱ्यांचे वेतन व लाभ वाढवू शकत नाही. एखाद्या कंपनीची आर्थिक स्थिती चांगली असणे म्हणजे तिचे वेतनपातळी सुधारणेचे सामर्थ्य असणे होय. ह्या सर्व गोष्टी एकमेकांवर आधारित आहेत म्हणजेच चांगला पगार व मानधन म्हणजेच कर्मचाऱ्यांचे चांगल्या यशाप्रती सहकार्य होय.

कामाच्या वातावरणातील पोषकता किंवा उच्च दर्जा हा मानधनाच्या निश्चितीला प्रभावित करतो. सानुग्राह अनुदान हे जीवननिर्देशकाच्या आधारावर निश्चित असतो. वेतनातील अपूर्णता ही कर्मचाऱ्यांच्या रौध साध्यांवर परिणाम करून त्याला असमाधानी व्हायला बांधिल ठेवते. असा कर्मचारी पूर्णपणे/पूर्ण शक्तिनिशी काम करू शकत नाही. त्यामुळे वेतननिश्चितीच्या आधी, जीवनदर्जा विचारात घेणे योग्य ठरते.

मानधनाच्या अंमलबजावणीमध्ये शासकीय अध्यादेशाचाही प्रभाव असतो. प्रत्येक देशामध्ये वेतनासंदर्भात स्वतःचे कायदे आहेत. १९४८ चा किमान वेतन कायदा, १९३६ चा वेतनअदा कायदा इ. कामगारांसाठीचे वेतनाचे मापदंड आहेत, तसेच १९५६ चा कंपनी कायद्याचे १९८ आणि ३०९ विभाग हे भारतीय व्यवस्थापकांचे मानधन/वेतन नियमन करते. १९४७ च्या कंपनी कायद्याच्या विभाग ६३७ (अअ) नुसार मिळकतीमधील तफावतीच्या संदर्भात धोरण ठरते. भरपाईच्या/मोबदल्याच्या योजनेच्या संचलनाद्वारे पुढील चार गोष्टी पूर्ण झाल्या पाहिजेत.

- १) अनेक/जास्तीतजास्त लोकांना संस्थेकडे आकर्षिक करणे.
- २) कंपनीच्या उद्दिष्टांप्रती लोकांच्या सहभागास चालना देणे.
- ३) कंपनीच्या लोकांना समाधान मिळवून देणे.
- ४) कंपनीतील परस्पर नातेसंबंधावर परिणाम होईल असे वेतनासंबंधी लोकांचे संघर्ष आणि वारंवारच्या मागण्यांना उत्तेजित करणे हे व्हायला नको.

मानधनाच्या व्यवस्थापन संचलनाला आर्थिक प्रभावी करण्यासाठी खालील घटक विचारात घेतले जाऊ शकतात.

- १) वेतनपातळी ही कारखान्यातील किंवा इतरांच्या समान पातळीवर किंवा त्यापेक्षा जास्त असू शकते.
- २) प्रस्थापित पातळीच्या ते जास्त किंवा कमी असता कामा नये.
- ३) मानधनाचे संचलन हे गरजांच्या पूर्तीसाठी पुरेसे पाहिजे.
- ४) वेतननिश्चितीसाठी नोकरी व्यवस्थेचे मूल्यमापन आणि योग्य गुणात्मक निर्देशन हे आधार म्हणून वापरता येईल.
- ५) वेतन हे एक दिवस किंवा काही दिवस आधी अदा करणे हे नेहमीच चांगले असते.
- ६) मासिक वेतनाव्यतिरिक्त उत्तेजनार्थ अनुदान योजना ही कर्मचाऱ्यांच्या कार्यप्रणालीत सुधारणा/वाढ आणण्यास कारणीभूत ठरते.
- ७) महागाईच्या परिवेशात पगारवाढीस वाव असला पाहिजे. अशाप्रकारे, व्यवस्थित वेतन आणि मानधन संचलन/प्रशासन हे मानव संसाधन व्यवस्थापनामध्ये फार महत्त्वाची भूमिका निभावते.

७.२.२ मोबदला व मोबदल्याची उद्दिष्टे :

पैसा हा मानवाला काम करण्यासाठी प्रेरित करतो आणि आधुनिक युगात तर पैसा हा कामाचा प्राथमिक प्रेरणास्रोत आहे. व्यक्तीला त्यांच्या परिश्रमासाठी 'मोबदला' दिला जातो. मोबदला हा व्यक्तीच्या परिश्रमाचा असतो. हा मिळणारा मोबदला म्हणजे व्यक्तीचे उत्पन्न होय. तसेच हा व्यक्तीच्या कामाचा मोबदला योग्य आणि पुरेसा असलाच पाहिजे की जेणेकरून तो कामगारांना उत्कृष्ट काम करण्याची चालना देईल.

कार्य (Meaning)

मोबदला म्हणजे एखाद्या व्यापारी संघटनेकडून कामगारांस त्यांच्या कामाचे पैशाच्या स्वरूपातील बक्षीस होय...विल्लीम् एफ गुल्क

(Compensation is the monetary reward paid by an enterprise for the work done by an employee) Willaim F. Glueck

कार्यालयातील कर्मचाऱ्यांना त्यांचा कामाचा योग्य व पुरेसा वेतन स्वरूपातला मोबदला देणे हा संघटनेचा हेतू होय...फिफो

[Adequate and equitable remuneration of personnel for their contribution to organisation objectives) ...Flippo

मजुरी आणि पगार (wage & Salary) :

कामगारांना त्यांच्या कामाचा मोबदला हा दोन स्वरूपात मिळतो, तो म्हणजे मजुरी आणि वेतन. 'मजुरी' हा शब्द मेहनतीचे काम करणाऱ्या औद्योगिक कारखान्यातील मजुरांसाठी, मजुरांनी हातानी केलेल्या शारीरिक मेहनतीच्या मोबदल्यात मजुरी दिली जाते. 'पगार' हा शब्द शारीरिक मेहनतीची कामे न करणाऱ्या कामगारांना ते म्हणजे कार्यालयातील कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या बौद्धिक कार्यासाठी दिला जातो. पगार हा आठवड्याला, महिन्याला किंवा वार्षिक स्वरूपातला असू शकतो. 'मजुरी' ही व्यक्तीच्या समूहाने मिळून केलेल्या त्या त्या समूहानुसार दिली जाते. उलटपक्षी पगार हा कामगारांना कामाच्या ठिकाणी दिलेल्या वेळावर आधारित असतो. अशाप्रकारे मजुरी म्हणजे, सर्व प्रकारचा पैशाच्या स्वरूपातला मोबदला होय व हा मोबदला कारखान्यातील कामगारांना त्यांच्या कामासाठी/मेहनतीसाठी दिला जातो. मजुरी ही पुरेशी मिळायलाच हवी की ज्यामुळे कारखान्यातील मजुरांच्या आवश्यक गरजा पूर्ण होतील.

उद्दिष्टे (Objectives)

मजुरी आणि पगार हा कारखान्यातील कामगारांना खालील कारणासाठी दिला जातो.

- १) मजुरांना आकर्षित करण्यासाठी आणि चांगले कामगार कायम संघटनेच्या जरूरीनुसार संघटनेत ठेवण्यासाठी मोबदला देणे.
- २) कामगारांना त्यांचे सामर्थ्य पणाला लावून आणि क्षमतेनुसार कामासाठी प्रवृत्त करणे.
- ३) कामगारांना त्यांच्या आवश्यक गरजा पूर्ण करण्यासाठी साधने पुरविणे.
- ४) चांगला आणि वाईट कामगार असा भेद ठेवण्यासाठी कामगारांना स्पर्धात्मक रचनेतील मोबदला संघटनेत पुरविण्यासाठी मोबदला द्यावा लागतो.

- ५) कामगारांची कार्यक्षमता मोजणे.
- ६) कामगारांची लायकी आणि व्यावसायिक स्थान यांची ओळख पटवून देणे.

७.२.३ मोबदल्याचे घटक (Components of Compensation)

कोणत्याही कारखान्यात काम करणाऱ्या कामगारांसाठी कामाचे प्रमाण, मजुरीचा दर, मजुरीची रक्कम, मजुरी मिळण्याचा दिवस इत्यादी मजुरीशी संबंधित असणाऱ्या सर्व बाबी अत्यंत जिव्हाळ्याच्या असतात. कारण मजुरीच्या रकमेवर त्याचे राहणीमान आणि कार्यक्षमता अवलंबून असते. तर सेवायोजकांच्या दृष्टीने मजुरीचा संबंध उत्पादकतेशी असतो. उत्पादकता जास्त असेल तर मजुरी प्रीत्यर्थ करावा लागणारा खर्च जास्त असला तरी त्यांची हरकत नसते. अशा प्रकारे कामगार आणि सेवायोजक या दोघांचेही उद्देश पूर्ण करील असा मोबदल्याचा दर ठरविणे आणि मोबदला देण्याची पद्धती निश्चित करणे या दोन मुख्य बाबी मोबदला व्यवस्थापनात समाविष्ट असतात. कामगारांना त्यांच्या कामाचा मोबदला आदर्श पद्धतीने देण्यासाठी पुढील घटक महत्त्वाचे असतात.

१) किमान मोबदला व्यवस्था :

प्रत्येक कामगार स्वतःच्या कुटुंबाच्या सर्व प्राथमिक गरजा भागवू शकेल एवढी किमान मजुरी किंवा मोबदला त्याला मिळण्याची व्यवस्था असली पाहिजे. प्रत्येक कामगाराला विशिष्ट जीवनमान जगणे शक्य व्हावे यासाठी 'किमान मजुरीची' निश्चित व्यवस्था आवश्यक असते. म्हणून किमान मजुरीची/मोबदल्याची व्यवस्था कायदानुसार होणे आवश्यक आहे. भारतात किमान मजुरी कायदा १९४८ ला पारित करण्यात आला आहे.

२) सुगमता :

मोबदला/मजुरी हा उत्पादन खर्चाचा एक महत्त्वाचा घटक आहे. म्हणून मजुरीचा दर आणि मजुरीचा आकडा निश्चित करण्याची पद्धती संबंधित कामगारांना समजू शकेल एवढी सुगम असली पाहिजे. नाहीतर मोबदला देण्याच्या पद्धतीविषयी अशिक्षित कामगारांच्या मनात संशय आणि अविश्वास निर्माण होऊ शकतो. त्यामुळे अनेक श्रम-समस्या निर्माण होऊ शकतात.

३) योग्यतेचा आधार :

योग्यता हाच मजुरी ठरविण्याचा आधार असला पाहिजे. योग्यतेचा आधार असणारी मजुरी ठरविण्याची पद्धती कामगारांना आपली योग्यता आणि क्षमता वाढविण्यास प्रोत्साहित करते. तसेच अधिक कार्यक्षम कामगारांना देखील त्यामुळे न्याय मिळतो.

४) स्थायित्व :

स्थायित्व हा आदर्श मजुरी ठरविण्याच्या पद्धतीचा एक महत्त्वपूर्ण घटक आहे. मजुरीचा दर ठरविण्याचे नियम दीर्घकाळ पर्यंत स्थिर असले पाहिजे. त्याशिवाय कामगारांना मजुरी ठरविण्याच्या पद्धतीवर विश्वास बसत नाही.

५) प्रेरणा :

प्रत्येक कामगाराने आपली कार्यक्षमता, योग्यता आणि कौशल्य वाढविण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे. मजुरी देण्याची पद्धती आणि उत्पादकता वाढविण्याची कामगारांची इच्छा यामध्ये अत्यंत निकटचा संबंध आहे म्हणून कामगार आपली क्षमता, योग्यता आणि कौशल्य वाढविण्यासाठी प्रवृत्त होतो असे मजुरी

देण्याचे स्वरूप असले पाहिजे.

६) लवचिकता :

प्रत्येक उपक्रमाचे आपले धोरण, उत्पादन, विक्री या सर्व बाबी बदलत्या परिस्थितीत आणि बदलती भूमिका असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या माध्यमातून कार्यान्वित करावयाच्या असतात. त्यामुळे कोणतीही एक मजुरी देण्याची पद्धती दीर्घकाळपर्यंत आदर्श राहू शकत नाही. परंतु परिस्थितीत महत्तम नफा मिळविण्याचे उपक्रमाचे उद्दिष्ट मात्र कायम असते. म्हणून बदलत्या परिस्थितीच्या गरजा लक्षात घेऊन कामगारांना सामाजिक न्याय देणारी आणि उपक्रमाला महत्तम नफा देणारी मजुरी देण्याची पद्धती बदलत्या परिस्थितीत बदलण्याची शक्यता असणारी व लवचिकता असणारी मजुरी देण्याची पद्धती आदर्श समजली जाते. तेजी-मंदीच्या समस्या प्रत्येक व्यवस्थापकाला कौशल्याने हाताळाव्या लागतात. अशा परिस्थितीत मजुरीत समायोजन करण्याइतपत लवचिकता मजुरी देण्याची आदर्श पद्धती असावी लागते.

७) मजुरीची नियमितता :

कामगारांना मजुरी केव्हा द्यावी याचे वेळापत्रक सुद्धा निश्चित असले पाहिजे. त्यामुळे सेवायोजक आणि कामगार या दोघांना आपल्या उत्पन्न आणि खर्चाचे नियोजन करता येते. सामान्यपणे एक महिन्यांनंतर येणाऱ्या एका विशिष्ट तारखेस मजुरी/मोबदला द्यावा आणि ही तारीख निश्चित असल्यास व्यवस्थापक आणि कामगार या दोघांनाही आपापल्या कार्याचे नियोजन करणे सुलभ जाते. याउलट मजुरी देण्यात अनियमितपणा असल्यास कामगारांमध्ये असंतोष निर्माण होतो.

८) औद्योगिक शांतता :

कारखान्यात काम करणाऱ्या कामगारांना कार्य समाधान मिळणे आवश्यक असते. सुरक्षितता, कल्याण, मजुरी, सांस्कृतिक कार्यक्रम इत्यादीबाबत असणाऱ्या नियमांचे पालन झाल्यास कामगार वर्ग समाधानी राहू शकतो. त्यातही मजुरी व्यतिरिक्त इतर घटकांसंबंधी थोड्याफार उणिवा असल्यास त्याचा एकदम विपरित परिणाम होत नाही. परंतु मजुरीच्या संदर्भात अनियमितता किंवा उणिवा असतील तर त्यांचा मात्र कामगारांवर तत्परतेने विपरित परिणाम होतो. त्यामुळे औद्योगिक शांततेला धक्का बसतो. औद्योगिक शांतता भंग झाल्यास ती पुन्हा प्रस्थापित होण्याला देखील बराच वेळ लागतो. म्हणून मजुरी व्यवस्थापकाला मजुरी व्यवस्थापनासंबंधी काटेकोर ज्ञान असणे आवश्यक असते. कामगारांच्या प्रतिनिधींना व्यवस्थापकीय निर्णयप्रक्रियेत सहभागी करून घेतल्यास अचूक निर्णय घेण्याची शक्यता आणि त्या निर्णयाची प्रभावी अंमलबजावणी होण्याची शक्यता या दोन्हीतही वाढ होते आणि औद्योगिक शांतता प्रस्थापित होते.

कामगारांना उद्योग संस्थामध्ये केलेल्या कामाचा अथवा श्रमाचा मोबदला/भरपाई (compensation) दिला जातो. त्यालाच वेतन, मजुरी, पगार अशा वेगवेगळ्या नावाने संबोधले जाते. हा मोबदला नेहमीच रोख पैशाच्या स्वरूपात मिळतो. मोबदलाचा संबंध आर्थिक बाबींशी असतो. पूर्वीच्या काळी हा मोबदला वस्तू, धान्य, पशुधन या स्वरूपात दिला जायचा पण आर्थिक व्यवहारात चलनाची सोय झाल्याने कामगाराला आपल्या श्रमाचा/कामाचा मोबदला रोख पैशाच्या स्वरूपात मिळायला लागला.

मोबदला/वेतन देण्याच्या संदर्भात वेतन आयोगाने ठरविलेल्या नियमाच्या चौकटीत राहून मोबदला देणे हे सेवायोजकांचे कर्तव्य व जबाबदारी आहे. पण आज उद्योग संस्थेची आर्थिक स्थिती आणि कामगारांची वेतन स्वीकारण्याची तयारी यावरही मोबदलाची रक्कम अवलंबून असते.

चांगल्या वेतन व्यवस्थेची गरज आणि महत्त्व

(Needs and Importance of Sound Salary Administration)

कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कामाबद्दल देण्यात येणारा मोबदला म्हणजे 'वेतन' होय. शारीरिक काम करणाऱ्यांना दिला जाणाऱ्या मोबदल्याला 'मजुरी' म्हणतात. तसेच नैमित्तिक कामासाठी जो मोबदला दैनिक दराने रोजच्या रोज दिला जातो, त्यासाठी 'मजुरी' च म्हणतात. म्हणजे मजुरी किंवा वेतन म्हणजे कर्मचाऱ्याला त्याच्या श्रमाबद्दल देण्यात येणारी भरपाई किंवा मोबदला (Compensation) असतो. ही भरपाई पैशाच्या स्वरूपात दिली जाते. अर्थशास्त्रात मजुरी व वेतनास 'मजुरी' ही संज्ञा वापरली जाते. कर्मचाऱ्यांच्या दृष्टीने वेतन किंवा मजुरी हे उत्पन्नाचे साधन आहे. मात्र सेवायोजक किंवा मालकाचे दृष्टीने तो एक महत्त्वाचा उत्पादन खर्च आहे. त्यामुळे कोणत्याही अर्थव्यवस्थेत वेतनाचा वस्तूच्या किंमतीवर प्रभाव पडतो. उत्पादन संस्थेचा उत्पादन खर्चही वाढतो. वेतन खर्च आणि किंमत यातील परस्पर प्रमाणावर किंवा सहसंबंधावर आर्थिक विकासातील अनेक प्रमाणे अवलंबून असतात.

मजुरीवर कामगारांचे राहणीमान अवलंबून असते. कामगारांची कार्यक्षमता त्याच्या राहणीमानावर अवलंबून असते. कामगारांना त्यांच्या परिश्रमाचा किती मोबदला मिळतो यावर त्याचे राहणीमान किंवा त्यांच्या गरजांची पूर्तता आणि उत्पादनात भर टाकण्याची क्षमता अवलंबून असते. कामगारांना संतुष्ट करण्यासाठी मजुरीच्या दरात वाढ केल्यास उत्पादनाच्या खर्चात वाढ होते. पर्यायाने वस्तूच्या किंमतीत वाढ होते. या उलट उत्पादनाचा खर्च कमी करण्याच्या हेतून मजुरीचा दर कमी केल्यास कामगारांवर उपाशी राहण्याची वेळ येते. मालक किंवा सेवायोजकाच्या परिस्थितीचा व क्षमतेचा आणि कामगारांची गरज व योग्यतेचा पूर्ण विचार करून दोघांचेही हित सुरक्षित राहिल अशा पद्धतीने मजुरीचा/वेतनाचा दर निश्चित करणे आवश्यक असते.

तात्वीक दृष्ट्या वेतन या संज्ञेचा विचार वेगवेगळ्या पद्धतीने केला जातो. यातील प्रमुख दृष्टिकोन पुढील प्रमाणे आहे.

१) पैशातील वेतन किंवा नाममात्र वेतन :

पैशातील वेतन किंवा नाममात्र वेतन म्हणजे कर्मचाऱ्याने केलेल्या कामाचा त्यास रोख मोबदला होय. हे वेतनाचे प्रमाण कर्मचाऱ्यांची उपलब्धता आणि राहणीमानाची गरज यावर अवलंबून असते. त्यात पूर्व निर्धारित दराने मिळणाऱ्या मोबदल्या व्यतिरिक्त इतर कोणताही मोबदला दिला जात नाही.

२) खरे वेतन किंवा निव्वळ वेतन :

आपल्या कामाच्या मोबदल्यात जीवनावश्यक गोष्टी, सुविधा आणि चैनीच्या गोष्टी यासह कर्मचाऱ्याला जो रोख मोबदला मिळतो त्यास खरे वेतन म्हणतात. उदा. रोख रक्कमव्यतिरिक्त कर्मचाऱ्यांस पोशाख, सवलतीच्या दरात जीवनावश्यक वस्तू, निवासाची सोय, प्रवासाची सोय, पोशाख धुलाई भत्ता, उपहारगृह, चित्रपटगृहाची सोय इत्यादी सुविधा मालकाकडून मिळतात. त्यावेळी या सर्व मोबदल्यास मिळून खरे वेतन अशी संज्ञा वापरण्यात आली आहे.

३) जीवनावश्यक वेतन :

जेव्हा मिळणाऱ्या मोबदल्यातून कर्मचाऱ्यांच्या कुटुंबाच्या अन्न, वस्त्र निवारा, शिक्षण व आरोग्य विषयक गरजा भागून त्याची आपत्तीपासून सुरक्षा किंवा जोखीम स्वीकारली जाते. अशा प्रकारच्या मोबदल्यास जीवनावश्यक वेतन मजुरी असे म्हणतात.

न्यायमूर्ती हिगिन्स यांनी सर्वप्रथम जीवन वेतन/मजुरी या संज्ञेची व्याख्या केली. यांच्या मते, “जीवन मजुरी म्हणजे एवढी मजुरी की, ज्यामुळे कामगारांना अन्न, निवारा, वस्त्र, मितव्ययी विश्राम आणि विपरित काळातील तरतूद करणे शक्य होईल. (living wage is a wage sufficient to the workman food, shelter, clothing, frugal comfort and provision for evil day) न्यायमूर्ती हिगिन्स यांनी जीवन मजुरीचा संबंध प्रौढ कामगारांच्या कौटुंबिक जबाबदाऱ्या स्वीकारून त्या पार पाडणाऱ्या क्षमतेची जोडला आहे. त्यांनी प्रौढ व्यक्तीसाठी लग्न ही स्वाभाविक घटना ठरते, लग्न करण्यासाठी तसेच घरात पाच व्यक्तींच्या कुटुंबाची उपजीविका करण्यासाठी जी मजुरी/वेतन पुरेसे ठरणार नाही, अशा वेतनास जीवनावश्यक वेतन म्हणता येणार नाही असे त्यांचे म्हणणे आहे.

डॉ. सुखदाणे आणि डॉ. श्रीनिवास जोशी यांच्या मते, कर्मचाऱ्याला मिळणाऱ्या मोबदल्यातून त्याच्या कुटुंबाच्या अन्न, वस्त्र, निवारा, शिक्षण, आरोग्य या प्राथमिक गरजा पूर्ण होऊन संकट समयासाठी आणि भविष्यकाळी आर्थिक तरतूद करणे शक्य होते, अशा वेतनास ‘जीवनावश्यक वेतन’ असे म्हणतात.

समाजातील सुसंस्कृत नागरिकांप्रमाणे कर्मचाऱ्यांना सामाजिक गरजा भागविण्याचे आर्थिक सामर्थ्य त्यांना मिळणाऱ्या वेतनातून आले पाहिजे. जीवनावश्यक वेतन हा विचार सापेक्ष स्वरूपाचा आहे. कारण एका समाजात जे वेतन जीवन मजुरी ठरते तेच वेतन दुसरीकडे अपुरे पडू शकते.

४) उचित वेतन :

एखाद्या कामाबद्दल मिळणारा मोबदला हा त्या कर्मचाऱ्याला आवश्यक दर्जाचे राहणीमान उपभोगण्याची संधी देत असेल तर त्यास ‘उचित वेतन’ असे म्हणतात.

समाजशास्त्राच्या ज्ञानकोशात उचित वेतनाच्या केलेल्या व्याख्येप्रमाणे “समाज कौशल्य, अडचण व दुःसह स्वरूपाचे कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्याला/कामगाराला मिळणाऱ्या वेतनाएवढे वेतन” अशी आहे.

योग्य वेतनाची शाश्वती ही जगातील प्रत्येक देशातील कर्मचाऱ्यांची/कामगारांची एक अत्यंत महत्त्वाची मागणी आहे. एखाद्या उद्योग संस्थेत कर्मचाऱ्यांना/कामगारांना दिले जाणारे वेतन उचित वेतन आहे किंवा नाही हे ठरविण्यासाठी त्या उद्योगातील वेतनाच्या दराची इतर उद्योगातील वेतनाच्या दराशी तुलना करणे आवश्यक असते. यासाठी वेतन निर्धारण यंत्रणेजवळ एखाद्या उद्योगातील वेतन हे उचित वेतन आहे किंवा नाही हे ठरविण्यासाठी काही विश्वसनीय माप असले पाहिजे.

सुप्रसिद्ध अर्थतज्ज्ञ प्रो. पिंगू यांच्या मते ‘मर्यादित दृष्टिकोनातून विचार केल्यास त्याच व्यवसायातील समान दर्जाच्या कर्मचाऱ्यांना इतर उद्योगात किंवा जवळच्या/लगतच्या प्रदेशात मिळणाऱ्या वेतनाएवढे वेतन जर विशिष्ट उद्योगातील कर्मचाऱ्यांना दिले जात असेल तर अशा वेतनास ‘उचित वेतन’ असे म्हणता येईल. व्यापक दृष्टिकोनातून विचार केल्यास संपूर्ण देशात त्याच प्रकारचे कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना मिळणाऱ्या वेतनाएवढे वेतन जर विशिष्ट उद्योगातील कर्मचाऱ्यांना दिले जात असेल तर त्या वेतनास ‘उचित वेतन’ म्हणता येईल.

उत्पादनाच्या पातळीत वाढ करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांची/कामगारांची कार्यक्षमता वाढविणे आवश्यक आहे. कर्मचाऱ्यांना/कामगारांना त्यांच्या श्रमाचा उचित मोबदला दिल्याशिवाय त्यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होणार नाही. उचित वेतन समितीच्या मते उचित वेतनाचा दर हा श्रमाची उत्पादकता, वेतनाचे प्रचलित दर, राष्ट्रीय उत्पन्न आणि त्याचे वितरण आणि देशाच्या अर्थव्यवस्थेत विशिष्ट उद्योगाचे स्थान या गोष्टींवर अवलंबून असते.

५) किमान वेतन :

कर्मचारी हा माणूस आहे. मानवतावादी दृष्टिकोनातून कर्मचाऱ्याला त्याच्या कामाबद्दल जो किमान मोबदला मिळावयास हवा त्यास 'किमान वेतन' असे म्हणतात.

सर्व संधाव्य दुष्परिणाम टाळण्यासाठी उद्योगात राबणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना/कामगारांना त्यांच्या गरजा भागविता येतील एवढा किमान मोबदला मिळवून देणे हे प्रत्येक सुसंस्कृत समाजाचे व पुरोगामी विचारसरणीच्या शासनयंत्रणेचे आद्य कर्तव्य आहे. या जाणिवेतून 'किमान वेतन' संकल्पना पुढे आली.

अर्थशास्त्रीय सिद्धांतानुसार उद्योग संस्था व कर्मचारी यांच्यात करार होऊन या करारानुसार कर्मचाऱ्यांना वेतनाचा दर निर्धारित केला जातो. मात्र कर्मचाऱ्यांची/कामगारांची सौदाशक्ती अत्यंत कमी असल्याने त्यांना कमी वेतन/मजुरी दिली जाण्याची शक्यता असते. किमान वेतन हे कर्मचाऱ्यांना दिल्या जाणाऱ्या वेतनाची किमान मर्यादा आहे. किमान वेतन इतके असायला पाहिजे की, ज्यामुळे ते आपल्या सर्व शारीरिक गरजा भागवू शकतील आणि कार्यक्षमतेची पातळी टिकवून ठेवणे शक्य होईल.

काही विचारवंतांच्या मते कामगारांना मिळणारे किमान वेतन इतके असायला हवे की, ज्यामुळे चांगल्या सवयी जडण्यासाठी आवश्यक असलेल्या सुखसोयी कर्मचाऱ्यांना/कामगारांना उपलब्ध होतील. कर्मचाऱ्यांमध्ये/कामगारांमध्ये स्वाभिमानाच्या जाणिवेचा विकास होईल आणि कर्मचाऱ्यांना/कामगारांना समाजव्यवस्थेत योग्य स्थान सहजपणे मिळू शकेल.

कर्मचाऱ्यांच्या विवशतेचा गैरफायदा घेण्यासाठी करण्यात येणाऱ्या प्रयत्नांना आळा घालणे, कामगारांची पिळवणूक बंद करणे, औद्योगिक शांतता टिकवून ठेवणे, कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेने वाढ करणे, अनैतिक व समाजाविषयक स्वरूपाच्या स्पर्धेला आळा घालणे, कमीतकमी वेतनावर काम करण्याच्या प्रवृत्तीवर नियंत्रण ठेवणे, अपुऱ्या साधनांच्या सहाय्याने उत्पादनाचे कार्य करणाऱ्या उद्योग संस्थांचे उच्चाटन करणे या हेतूने किमान वेतन निश्चित केले जाते.

औद्योगिक संस्थेतील कामे आणि ती कामे करण्यासाठी लागणारी गुणवैशिष्ट्ये ही भिन्न असतात. कर्मचाऱ्यांचा पुरवठा गरजेपेक्षा जास्त होत असेल तर त्यामुळे वेतन धोरण व वेतन पद्धती निश्चित करणे गुंतागुंतीचे होते. वेतन हा कर्मचाऱ्याला मिळणारा मोबदला असला तरी उद्योग संस्थेच्या दृष्टीने तो एक अत्यंत महत्त्वाचा उत्पादन खर्च घटक आहे. म्हणून वेतन पद्धती ही शास्त्रशुद्ध पायावर आधारलेली असायला पाहिजे आणि आदर्श वेतन पद्धती पुढील घटकांवर अवलंबून/आधारलेली असते.

- १) श्रमिकांचा पुरवठा
- २) श्रमिकांची उत्पादनक्षमता
- ३) उद्योग व्यवसायाची आर्थिकक्षमता
- ४) सरकारी नियम आणि कायदे
- ५) कामगारांच्या संघटना आणि त्यांची क्षमता
- ६) संबंधित विभागातील त्यावेळेचे असलेले राहणीमान व त्याचा खर्च
- ७) इतर उद्योग संस्थेतील वेतनाचे दर
- ८) मालकांचा/सेवा योजकांचा दृष्टिकोन व त्याची आर्थिक क्षमता

कामगाराला दिला जाणारा मोबदला हा कारखान्यातील उत्पादन वाढीशी निगडित असतो. सुखी आणि समाधानी कर्मचारी/कामगार हे कोणत्याही औद्योगिक संस्थेचे भूषण मानले जाते. त्यामुळे कामाबद्दल दिला जाणारा मोबदला देण्याची पद्धती ही आदर्श व प्रेरणादायी असली पाहिजे. आदर्श व प्रेरणादायी वेतन

पद्धतीमुळे कामगार मनापासून काम करतात. याचा फायदा नवीच उद्योग संस्थेला मिळतो. चांगल्या वेतन पद्धतीचे गुण पुढील प्रमाणे आहेत.

- १) कामगाराला किमान दैनंदिन वेतन प्राप्त झाले पाहिजे.
- २) वेतन पद्धतीला कामगारांचा पाठिंबा असला पाहिजे.
- ३) कामगाराची क्षमता आणि गुणवत्ता यांना योग्य मोबदला मिळाला पाहिजे.
- ४) वेतन पद्धती ही सुलभ आणि समजावून देता येण्यासारखी असावी
- ५) कामगाराला गुणवत्ता दाखवून उत्पादन वाढ करण्याची प्रेरणा लाभली पाहिजे.
- ६) सामग्रीची नासधूस, यंत्रे-हत्यारे आणि उपकरणे यांचा गैरवाजवी वापर टाळता आला पाहिजे.
- ७) अधिक कामाबद्दल मोबदला तसेच बोनस इत्यादी लाभ त्वरित मिळविण्याची व्यवस्था असली पाहिजे.
- ८) वेतन पद्धती मालक व कर्मचारी दोघांनाही उचित ठरणारी असावी.

वेतन पद्धतीचा उत्पादन संस्थेच्या सर्व घटकांवर परिणाम होत असतो. आधुनिक काळात कार्यमूल्यमापन आणि गुणवत्ता मूल्यांकन याद्वारे वेतन धोरण ठरविले जाते. वेतन धोरण लवचिक असले पाहिजे. योग्य वेळी व्यावसायिक परिस्थितीनुसार वेतन दरात फेरफार करता आले पाहिजेत. शास्त्रीयदृष्ट्या वेतन धोरण हे सर्व उत्पादन घटकांच्या आर्थिक मोबदल्याच्या संदर्भात असावे. किंबहुना योग्य वेतन धोरणामुळे उत्पादनाच्या घटकांना पुरेपूर मोबदला मिळू शकेल म्हणजेच ग्राहकांना योग्य किंमतीत वस्तू मिळतील. भागधारकांना उचित लाभांश, व्यवस्थापकांना योग्य मोबदला आणि कर्मचाऱ्यांना/कामगारांना पुरेसे वेतन मिळते.

थोडक्यात, कर्मचाऱ्याला समाजातील इतर नागरिकांप्रमाणे उच्च प्रतीचे राहणीमान मिळावे, त्यांना त्यांच्या प्राथमिक गरजाबरोबरच इतर गरजाही पूर्ण करता याव्यात. तसेच आपल्या कुटुंबाच्या गरजा भागविताना कर्मचाऱ्यांची/कामगारांची ओढाताण होऊ नये यासाठी चांगल्या वेतन व्यवस्थेची गरज आहे. कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमता वाढविणारी वेतन व्यवस्था असावी. कर्मचारी/कामगार समाधानी असल्यास उद्योगसंस्थेची उत्पादकता वाढण्यास मदत होते. उत्पादकता वाढल्याने त्याचा परिणाम वस्तूच्या किंमतीवर होऊन वस्तू कमी किंमतीला उपलब्ध होतात. उद्योग संस्थेचा उत्पादन खर्च कमी होतो. कर्मचारी समाधानी असल्याने औद्योगिक शांतता प्रस्थापित होण्यास मदत होते. संप, मोर्चे, टाळेबंद टाळता येतात. कामगार व मालक यांच्यातील संघर्ष टाळला जाते. सार्वजनिक संपत्तीची नासधूस टळते. कारखानदारांना आपल्या गुंतवणूक केलेल्या भांडवलाचा योग्य मोबदला मिळेल. त्यातील काही हिस्सा कामगारांना बोनस स्वरूपात मिळू शकतो. चांगली वेतन व्यवस्था असल्यास त्याचा समाजातील सर्वच घटकाला फायदा होईल. त्यामुळे सरकारने आपले वेतन धोरण ठरविताना चांगली वेतन व्यवस्था करण्यास प्राधान्य द्यावे.

कर्मचाऱ्यांना मिळणारे वेतन त्यांना स्वतःचे अस्तित्व टिकवून आपल्या वंश चालविणे शक्य होईल इतके असावे. आपला आर्थिक व सामाजिक दर्जा टिकवून ठेवता आला पाहिजे. सेवायोजकाने वेतन देण्यासाठी संचित केलेला पैसा हा त्यांच्या भांडवलाचा भाग असतो. त्याचा योग्य उपयोग होणे आवश्यक असते. आधुनिक विचारप्रणालीनुसार कर्मचाऱ्यांचे वेतन कसे निश्चित होते हे पाहण्यासाठी श्रमाची मागणी, श्रमाचा पुरवठा आणि त्यांना प्रभावित करणाऱ्या परिस्थितीचा विचार करायला पाहिजे.

भारतातील मजुरीचा प्रश्न

(Some wage issues in India)

भारत हा विकसनशील देश आहे. भारतातील औद्योगिक संबंधामध्ये संघर्ष निर्माण होण्यात अनेक प्रश्न आहेत त्यापैकी एक प्रश्न म्हणजे मजुरीचा प्रश्न आहे. भारतातील श्रमाची बाजारपेठ आजही

असंघटितच आहे. कामगारांच्या संघटना असल्यातरी आपसातील हेवेदावे, एकमेकांवर केली जाणारी कुरघोडी, संघटना बळकावण्यासाठी होणारे भांडण, आणि डावपेच, पदाधिकाऱ्यांचा वैयक्तिक स्वार्थ आणि फायदा, या आणि यासारख्या इतर काही कारणांमुळे मजुरीचा प्रश्न फारच गुंतागुंतीचा होत चालला आहे. मजुरीच्या प्रश्नाचा एक महत्त्वाचा पैलू म्हणजे विविध उद्योगात, एकाच उद्योगातील विविध कारखान्यात, एकाच कारखान्यातील विविध श्रेणीत काम करणाऱ्या कामगारांना दिल्या जाणाऱ्या दरांमध्ये खूपच तफावत आढळून येते.

औद्योगिक क्षेत्रातील कामगारांची मजुरी निश्चित करताना पैशाची क्रयशक्ती, अतिरिक्त उत्पन्न, कुटुंबातील इतर व्यक्तींना काम मिळण्याची सोय, प्रगतीला वाव, शिक्षण-प्रशिक्षणाचा काळ व खर्च, कार्याचे स्वरूप, सामाजिक प्रतिष्ठा, कामाची वेळ, कामाचा अवधी, आनुषंगिक फायदे उदा. भविष्यनिर्वाह निधी, ग्रॅज्युइटी, पेन्शन, घरभाडे, वैद्यकीय सेवा, प्रवास/वाहतुकीची सोय, मुलांच्या शिक्षणाची सोय, खेळाच्या मैदानाची सोय, करमणुकीची सोय. इ. घटकांचा विचार केला जातो. असे असले तरी प्रत्यक्षात मजुरी देताना सेवायोजक आपल्या सोईची मजुरी पद्धती ठरवित असतो. अनेकवेळा कायदे-नियम धाब्यावर बसवून मजुरी दिली जाते. याशिवाय मध्यस्त किंवा दलालाच्या मार्फत कामगार भरती झाली असेल तर या मध्यस्त किंवा दलालाला कामगारांच्या पगारातूनच वाटा दिला जातो. वाढत्या बेकारीमुळे देखील कामगार मिळेल त्या मजुरीवर काम करण्यास तयार होतात. म्हणजे ते अपुऱ्या अथवा कमी मजुरीवरही काम करण्यास तयार होतात. मात्र हा प्रश्न कामगारांचा आहे की, त्यांनी कमी अथवा अपुऱ्या मजुरीत काम करावे किंवा करू नये. सेवा योजकाने मात्र कायद्याच्या चौकटीत राहूनच मजुरी दिली पाहिजे.

औद्योगिक क्षेत्रातील प्रत्येक उपक्रमाने मजुरीशी संबंधित आपले धोरण फार काळजीपूर्वक ठरविणे आवश्यक आहे. त्याचे प्रमुख कारणे पुढीलप्रमाणे आहेत.

- १) बहुतेक कामगारांच्या बाबतीत मजुरी हा त्यांच्या उत्पन्नाचा एकमेव मार्ग असतो, तर इतर कामगारांच्या बाबतीत हा त्यांच्या उत्पन्नाचा सर्वात मोठा मार्ग असतो.
- २) कामगारांना मिळणारी मजुरी ही मजुरांचे कार्य, त्यांचे ज्ञान, त्यांची गुणवत्ता, कौशल्ये, कार्यक्षमता इत्यादी गोष्टींशी संबंधित असते.
- ३) मजुरीवर कामगारांचे समाधान व कार्यकौशल्य अवलंबून असते.
- ४) कामगारांच्या मजुरीवर त्यांच्या कुटुंबातील सभासदांच्या गरजांची पूर्तता अवलंबून असते.
- ५) मजुरीतील असमानता ही कामगारांच्या दृष्टीने फार जिव्हाळ्याची गोष्ट असते.

म्हणून मजुरीचा प्रश्न दुर्लक्षित करून चालणारा नाही. मजुरीबरोबर कामगारांना अभिलाभांश, बोनस, पेन्शन, महागाईभत्ता या स्वरूपात आर्थिक लाभ दिले जातात.

मजुरीचे दर हे श्रमासाठी असलेली मागणी, उद्योगाची आर्थिक बोजा उचलण्याची क्षमता, सेवायोजक आणि कामगार यांची तुलनात्मक सौदाक्षमता, औद्योगिक क्षेत्रातील मत्केदारी, जीवन निर्वाहाचा खर्च, इतर उद्योगात किंवा कारखान्यात प्रचलित असलेले मजुरीचे दर यासारख्या निरनिराळ्या बाबींवर ठरतात. कामगारांना दिली जाणारी मजुरी ही त्याला कराव्या लागणाऱ्या कामाचे स्वरूप, काम करीत असताना कामगाराला सहन करावी लागणारी गैरसोय, उचलावा लागणारा धोका, विविध काम करण्यासाठी आवश्यक असलेले शिक्षण-प्रशिक्षण अशा घटकांवर अवलंबून असते. मजुरीच्या दरात व्यक्ती, उद्योग, कारखाना, प्रदेश यानुसार भिन्नता आढळून येते. त्यामुळेच मजुरीच्या प्रचलित दरातही तफावत दिसून येते.

वेगवेगळ्या राज्यांमध्ये/प्रांतांमध्ये कामगारांना दिल्या जाणाऱ्या मजुरीच्या दरातही बरीच तफावत आढळून येते. या तफावतीला प्रामुख्याने जीवननिर्वाहाचा खर्च, औद्योगिक विकासाची अवस्था आणि श्रमाचा प्रादेशिक या घटकात आढळून येणारा फरक कारणीभूत ठरतो. ज्या राज्याचा/प्रांताचा औद्योगिक विकास झालेला असतो किंवा ज्या राज्यात/प्रांतात औद्योगिकीकरणाची प्रक्रिया वेगाने सुरू असते, तिथे श्रमाची मागणी जास्त असल्यामुळे इतर प्रदेशातील कामगारांना आकर्षित करण्यासाठी तेथील कामगारांना जास्त दराने मजुरी दिली जाते.

उद्योगाच्या केंद्रिकरणाचा मजुरीच्या दरावर परिणाम होत असतो. त्यामुळे कमी अथवा जास्त औद्योगिक विकास झालेल्या प्रांतांत किंवा एकाच प्रांतातील विविध भागांत निरनिराळ्या उद्योगांमध्ये मजुरीचे वेगवेगळे दर अस्तित्वात असणे ही सर्वत्र आढळून येणारी एक सर्वसामान्य बाब आहे.

आजच्या काळाचा विचार केल्यास संगणक उद्योग क्षेत्राचा खूप विकास झाला आहे. इतर क्षेत्रातील कामगारांना मिळणाऱ्या वेतनापेक्षा संगणक क्षेत्राला मिळणारी मजुरी जास्त आहे. तसेच एकाच राज्याच्या/प्रांताच्या एकाच उद्योगातील निरनिराळ्या कारखान्यांत समान दर्जाचे काम करणाऱ्या कामगारांना वेगवेगळ्या दराने मजुरी दिली जाते. एका कारखान्यात विशिष्ट श्रेणीचे काम करणाऱ्या कामगारांना दुसऱ्या कारखान्यात त्याच श्रेणीचे काम करणाऱ्या कामगारांपेक्षा जास्त मजुरी मिळत असते. त्यामुळे कमी दराने मजुरी मिळणाऱ्या कामगारांच्या मनात असंतोष निर्माण होतो. दुसऱ्या कामगारांच्या बदल असुयेची भावना उत्पन्न होते. त्यामुळे कामगारांच्या एकात्मतेला तडा जातो. कामगार चळवळ उभी होते. कामगार संप करतात, मोर्चे काढतात. कारखानदार टाळेबंद करतात. अशाप्रकारे औद्योगिक संघर्ष चालू होतो. यात कामगार, सेवा योजक, उद्योजक, कारखानदार, समाज या सर्वांनाच त्रास होतो. सार्वजनिक मालमत्तेचे मोठ्या प्रमाणावर नुकसान होते. मानवी श्रम वाया जातात. कामाच्या तासाचा अपव्यय होतो. या सर्व गोष्टी टाळायच्या असतील तर भारतातील मजुरीचा प्रश्न सुटणे आवश्यक आहे. पण तसे होत नाही. बरेच वेळा सेवायोजक कामगारांचा असंतोष तात्पुरता थांबविण्यासाठी मजुरीच्या बाबत सकारात्मक भूमिका घेतात. पण प्रत्यक्षात त्याप्रमाणे वागत नाहीत आणि मग परत संघर्ष सुरू होतो. सेवायोजक, सरकार, कामगार संघटना, समाजसेवी संस्था यांनी पुढाकार घेऊन मजुरीचा प्रश्न सोडविला पाहिजे. समान काम समान मजुरी असावी. विविध योजना आखताना कायदे करताना या गोष्टीचा सकारात्मक विचार करावा. ग्रामीण भाग, शहरी भाग आणि आदिवासी भाग यात एकाच प्रकारचे काम करणाऱ्या व्यक्तीला कायद्याने वेगवेगळी मजुरी/वेतन असते. शहरी भागात काम करणाऱ्या कामगारांचा खर्चही जास्त असतो म्हणून त्याला मजुरी/वेतन जास्त असते तर आदिवासी भागात काम करण्यास लोक तयार होत नाहीत म्हणून त्यांना प्रोत्साहित करण्यासाठी जास्त मजुरी/वेतन दिले जाते. कारण काही असो पण आजही भारतात मजुरीचा प्रश्न ऐरणीवरच आहे.

एकाच प्रकारचे काम करणाऱ्या स्त्री आणि पुरुषाला वेगवेगळ्या दराने वेतन/मजुरी दिली जाते. स्त्रियांसाठी वेतन/मजुरीचा दर कमी असतो, तर पुरुष कर्मचाऱ्याला /कामगारांना जास्त असतो. वेतन/मजुरी योग्य दरांनी दिली जावी यासाठी सरकारच्या वेतन/मजुरी विषयक धोरणात या मुद्याचा प्रामुख्याने विचार व्हायला हवा. समान कामासाठी समान मजुरी दिली जावी यासाठी कायदा करून त्यांच्या अंमलबजावणीवर लक्ष ठेवायला हवे. त्यासाठी एक यंत्रणा उभारायला हवी.

७.२.६ भारतातील वेतनविषयक धोरण

(Wage policy in India)

उत्पादनकार्यात कामगारांचे योग्य सहकार्य मिळण्यासाठी कामगारांना त्यांच्या कामाचा योग्य

मोबदला मिळाला पाहिजे. कामगारामुळे उद्योगसंस्थेचा नफा वाढत असल्यामुळे वेतनाबरोबरच त्याला नफ्यातील न्याय्य वाटा म्हणून बोनसही दिला जातो. मात्र कामगारांच्या श्रमाची भरपाई म्हणजे वेतन अथवा मजुरी योग्य पद्धतीने मिळणे आवश्यक असते. कामगारांच्या हितरक्षणासाठी योग्य अशा वेतन विषयक धोरणाची गरज आहे. वेतन रचना ठरविताना न्याय्य वेतनविषयक बाबींबरोबरच पुढील गोष्टी विचारात घेणे आवश्यक आहे.

- १) विकसनशील अर्थव्यवस्थेतील उद्योगांच्या गरजा
- २) मोबदला देण्याची पद्धती
- ३) समाविष्ट कामगारांचे वर्गनिहाय प्रकार
- ४) कामाचे तास
- ५) विविध प्रदेश व क्षेत्रातील उद्योगांची वैशिष्ट्ये

भारत सरकार १९४८ मध्ये वेतनविषयक धोरण निश्चित करण्यासाठी समिती नेमली. न्याय्य वेतन दर कोणत्या तत्त्वावर आधारित असावे याविषयी शिफारस करण्यासाठी या नेमलेल्या समितीने जीवनावश्यक वेतन, किमान वेतन आणि न्याय्य वेतन या संकल्पना स्पष्ट केल्या.

१) जीवनावश्यक वेतन

(Living wage)

जीवनावश्यक वेतन म्हणजे श्रमिकाला अन्न, वस्त्र, निवारा याबरोबरच कुटुंबातील मुलांचे शिक्षण, आजारपण, सोई-सुविधा पुरविणे व भविष्यासाठी आपत्ती निवारणार्थ तरतूद करता येईल एवढे वेतन होय.

२) किमान वेतन

(Living wage)

किमान वेतन म्हणजे सुसंस्कृत समाजातील माणसाच्या सर्वसामान्य गरजा भागविता येईल एवढे वेतन होय.

किमान वेतनाचे तत्त्व मोठ्या प्रमाणावर स्वीकारण्यात आले. उद्योगातील वेतनात वाढ करणे, कामगारांची पिळवणूक कमी करणे, कामगारांच्या किमान गरजा भागविता येईल इतक्या वेतनाची हमी देऊन उद्योगात शांतता प्रस्थापित करण्यास प्रेरणा देणे, ही किमान वेतनाची प्रमुख उद्दिष्टे आहेत.

३) न्याय्यवेतन

(Fair wage)

न्याय्य वेतन हे किमान वेतनापेक्षा थोडे जास्त आणि जीवनावश्यक वेतनापेक्षा कमी असते. न्याय्य वेतन ठरविताना उद्योगसंस्थेची वेतन देण्याची कुवतही विचारात घ्यावी असे समितीने म्हटले आहे.

न्याय्य वेतन जीवनावश्यक व किमान मर्यादांच्या मध्ये कोठे असेल हे श्रमिकांची उत्पादकता, त्यासारख्या इतर उद्योगातील वेतन दर अशा इतर घटकांवर अवलंबून राहिल. ज्या उद्योगात कामगारांची सौदाशक्ती मोठ्या प्रमाणावर म्हणजेच कामगार संघटना प्रबळ आहे, त्या उद्योगात चालू वेतन हे न्याय्य वेतनाच्या आसपास असते.

७.२.७ कामगार कल्याणाची संकल्पना व उद्दिष्टे

(Concept and objectives of Labour Welfare)

कामगार कल्याण अथवा श्रम कल्याण ही संकल्पना व्यापक स्वरूपाची आहे. आपल्या दैनंदिन

व्यवहारात किंवा जीवनात काही शब्दाचा वापर आपण अतिशय सैलपणे व सर्रासपणे करतो. मात्र परिस्थितीनुसार, काळानुसार, घटनेनुसार व्यक्तीनुसार या शब्दांना वेगवेगळा अर्थ मिळतो. कामगार कल्याण या शब्दाची विशिष्ट व्याख्या करणे कठीण आहे. कामगार कल्याणमधील कल्याण हा शब्द असा आहे, की त्याचा अर्थ देशानुसार, परिस्थितीनुसार, काळानुसार वेगवेगळा लावला जातो.

राष्ट्रीय श्रम आयोगाने आपल्या अहवालात स्पष्ट केल्याप्रमाणे कल्याणाचा विचारच मुळी गतिशील आहे. एकाच देशातील विविध प्रदेशात कल्याण या संज्ञेच्या आशयात विविधता असू शकते. जेव्हा एका विशिष्ट वर्गाच्या दृष्टिकोनातून या प्रश्नाचा विचार केला, तेव्हा या समस्येची गुंतागुंत होताना दिसली. औद्योगिक कल्याण कार्याची उद्दिष्टे आणि फायद्यांबाबत असलेले मतमतांतरे वेगवेगळी आहेत. म्हणून कामगार कल्याण किंवा श्रम कल्याणाची व्याख्या करणेही कठीण आहे.

कामगार कल्याणाची व्याख्या

(Defination of Labour Welfare)

कामगार कल्याण या संज्ञेची विशिष्ट व्याख्या करणे फारच कठीण आहे. कारण ही संज्ञा लवचीक असल्याने प्रत्येक देशातील सामाजिक प्रथा, औद्योगिकीकरणाचे प्रमाण आणि कामगारांचा शैक्षणिक विकास यानुसार त्याचा अर्थ वेगवेगळा लावला जातो. कामगार कल्याणाचा संज्ञेचे स्पष्टीकरण मनाची प्रवृत्ती असे केले आहे, तर काहींनी कामगार कल्याणात समाविष्ट होणाऱ्या कार्याची यादी दिली आहे. मात्र सेवायोजकांच्या दृष्टीने कामगार कल्याण ही ऐच्छिक गोष्ट आहे, असे काही विद्वानांना वाटते.

१) डॉ. प्रभाकर देशमुख यांच्या मते, कामगार कल्याण या संज्ञेत कामगारांचे सर्वसाधारण कल्याण साध्य करण्याच्या उद्देशाने कारखान्यात व कारखान्याबाहेर उपलब्ध करण्यात येणाऱ्या विभिन्न सोईंचा व सवलतींचा समावेश होतो.

२) डॉ. छाया सुखदाणे यांचे मतानुसार, कामगार कल्याण म्हणजे कामगारांना कामाच्या ठिकाणी आणि कामावर नसतानाही कामगारांचे आरोग्य व स्वास्थ्य सुदृढ राहू शकेल यासाठी त्यांना सुरक्षितता, शिक्षण, प्रशिक्षण देण्याच्या उद्देशाने सेवायोजकाने केलेले प्रयत्न किंवा उपाययोजना होय.

३) प्राऊड यांचे मते, प्रचलित औद्योगिक अर्थव्यवस्थेच्या अंतर्गत कारखान्यामधील रोजगाराच्या परिस्थितीत सुधारणा घडवून आणण्याच्या हेतूने सेवायोजकांनी केलेल्या प्रयत्नांशी कामगार कल्याणाचा संबंध आहे.

४) डॉ. पाणंदीकर यांचे मते, कामगार कल्याण म्हणजे श्रम कायद्यांनी निर्धारित करून दिलेल्या किमान मर्यादांच्या पलीकडे कामगारांचे कल्याण साधण्याच्या उद्देशाने सेवायोजकांनी केलेल्या प्रयत्नांना कामगार कल्याण म्हणावे.

५) प्रो. रिचर्डसन यांच्या मतानुसार, कामगारांचे आरोग्य, आराम, कार्यक्षमता, आर्थिक सुरक्षितता, शिक्षण व करमणुकीत भर टाकण्याच्या उद्देशाने योजण्यात आलेल्या विभिन्न उपायांचा समावेश कामगार कल्याण यात होतो.

कामगारांना सुखी, संपन्न व सुसंस्कृत जीवन जगता यावे यासाठी योजण्यात आलेल्या सर्व उपाययोजनांचा व प्रयत्नांचा समावेश कामगार कल्याणात होतो.

आपल्या देशात सरकारने औद्योगिक कामगारांचे हितसंबंध जोपासण्यासाठी विविध कायदे केले, या कायद्यांची अंमलबजावणी कार्यक्षमतेने आणि व्यवस्थितपणे होण्यासाठी प्रत्यक्ष निरनिराळे कार्यक्रम

अंमलात आणले. समाजवादी समाजरचनेची निर्मिती करण्यासाठी, हित साधण्यासाठी सरकारी पातळीवरून करण्यात येणाऱ्या प्रयत्नांची गती वाढविली.

कामगार कल्याणासाठी सेवायोजकांप्रमाणेच सरकार, कामगार संघटना आणि इतर सामाजिक संस्थांच्या प्रयत्नांचा मोलाचा वाटा आहे.

कामगार कल्याण संकल्पना (Concept of Labour Welfare)

कामगार कल्याण या संकल्पनेत कामगारांच्या निवासविषयक सोयी, शैक्षणिक सोयी, उपहारगृह, करमणुकीसाठी सोय, पाळणाघर, सवेतन सुट्या आणि सामाजिक विमा योजनेचाही समावेश होता. म्हणूनच कामगार कल्याण ही संकल्पना व्यापक आहे असे म्हणता येईल. कामगार कल्याण कोणत्याही ठराविक उद्योगाशी किंवा व्यवसायाशी संबंधित नाही. म्हणूनच कामगार कल्याणाची व्याप्ती निश्चित करण्याची आवश्यकता असल्याचे आंतरराष्ट्रीय कामगार संस्थेने म्हटले होते. या प्रकारचा निर्णय या संस्थेच्या कार्यकारिणीने १९५३ मध्ये घेतला होता.

आंतरराष्ट्रीय कामगार संस्थेच्या १०२ क्रमांकांच्या शिफारशीमध्ये कामगारांसाठी उपलब्ध करण्यात येणाऱ्या सोयी पुढीलप्रमाणे आहेत.

- १) कारखान्यात किंवा कारखान्याजवळ कामगारांसाठी जेवणाची सोय.
- २) विश्रांती घेण्यासाठी तसेच कामगारांच्या करमणुकीसाठी सोय.
- ३) जेथे वाहतुकीची सामान्य व्यवस्था अपुरी आहे, किंवा असमाधानकारक आहे, तेथे घरापासून कारखान्यापर्यंत जाण्यासाठी आणि कामाहून घरी परतण्यासाठी आवश्यक असलेली वाहतुकीची सोय. इत्यादी.

भारत सरकारने १९५९ मध्ये आपल्या देशात अस्तित्वात असलेल्या कामगार कल्याणविषयक सोयीची चौकशी करण्यासाठी एका अभ्यास मंडळाची स्थापना केली. या मंडळाच्या अहवालानुसार कामगार कल्याण विषयक सोयींचे पुढील प्रकार आहेत.

- १) कारखान्याच्या आत कामगारांना उपलब्ध करून देण्यात आलेल्या विविध सोयी उदा. वैद्यकीय मदत, पिण्याच्या पाण्याची असलेल्या विविध सोयी. उदा. वैद्यकीय मदत, पिण्याच्या पाण्याची व्यवस्था, पाळणाघर, प्रसाधनगृह व स्नानगृह, उपहारगृह.
- २) कारखान्याच्या बाहेर उपलब्ध करून देण्यात असलेल्या सोयी. उदा. करमणुकीच्या सोई, घरे, प्रौढ शिक्षण वर्ग, शाळा-महाविद्यालयाची सोय, क्रीडांगण, वाहतुकीच्या सोई, जीवनावश्यक वस्तूंची उपलब्धता इत्यादी.
- ३) सामाजिक सुरक्षिततेची योजना.

कामगार कल्याणाची उद्दिष्टे (Objectives of Labour Welfare)

प्रत्येक देशात कामगार कल्याणाच्या कार्याला विविध दृष्टींनी महत्त्व असते. विशिष्ट उद्दिष्टे गाठण्यासाठी कामगार कल्याण योजनेचा अवलंब केला जातो. कामगार कल्याणाच्या आवश्यकतेनुसार ही उद्दिष्टे असतात. सर्वसाधारणपणे पुढील उद्देशांच्या पूर्तीसाठी कामगार कल्याणाच्या योजना आखल्या जातात.

१) कामगारांच्या उपस्थितीत सुधारणा करणे

कामगारांच्या कामावर गैरहजर राहण्याच्या प्रवृत्तीमुळे उद्योगसंस्थेतील उत्पादनात वाढ होत नाही. कामगारांची प्रवासी वृत्ती हे देखील एक गैरहजर राहण्याचे कारण आहे. कामाच्या शोधात ग्रामीण भागातून आलेला कामगार या ना त्या कारणाने आपल्या गावाकडे जात असतो. बरेचदा गावाकडे गेलेले कामगार येथेच राहून आपला परंपरागत व्यवसाय करतो किंवा गावाकडून परत आलाच तर परत आपल्याला गावाकडे कसे परत जाता येईल याचा विचार करित असतो. किंवा गावापासून जवळ कोठे काम मिळेल का याचा शोध घेत असतो. उद्योगसंस्थामध्ये काम करणारे कामगार हे उद्योगसंस्थेतील वातावरणाशी, शहरी जीवनाशी आणि औद्योगिक संस्कृतीशी समरस न झाल्यामुळे उद्योगसंस्थांमध्ये काम करणाऱ्या कामगारांचे मन नेहमीच त्यांच्या गावाभोवती व घराभोवती घुटमळत असते.

सेवायोजनांनी कामगारांच्या कल्याणासाठी कारखान्याच्या आत व कारखान्याबाहेर निरनिराळ्या सोयी उपलब्ध करून दिल्यास कामगारांच्या मानसिक दृष्टिकोनावर त्याचा सकारात्मक परिणाम पडतो. त्यामुळे वातावरणाशी व परिस्थितीशी जुळवून घेण्याचा प्रयत्न कामगारही करतात. कामगारांच्या मनातील परकेपणाची भावना दूर होण्यास मदत होते. उद्योगसंस्थेमध्ये काम करित असताना आणि बाहेरील जीवनात अनुभवाला येणाऱ्या अडचणीचे निवारण करण्यासाठी तसेच कामगारांच्या मनातील शंका-कुशंका दूर करण्यासाठी आणि कामगारांना शहरी जीवनाशी व संस्कृतीशी जुळवून घेण्याच्या प्रक्रियेतील विविध अडथळे दूर करण्यासाठी करण्यात येणाऱ्या सर्व प्रयत्नांचा चांगला परिणाम कामगारांच्या उपस्थितीवर नक्कीच होतो.

२) औद्योगिक संबंध सुधारणे

भांडवलशाही अर्थव्यवस्थेमध्ये मालक आणि कामगार संघर्ष ही नेहमीची बाब आहे. याचे प्रमुख कारण म्हणजे कामगारांची होणारी पिळवणूक होय. या वर्गसंघर्षामुळे औद्योगिक शांततेचा भंग होता. जास्तीत जास्त लाभ मिळवणे हा प्रत्येक कारखानदारांचा उद्देश असल्यामुळे तो उद्देश साध्य करण्यासाठी सेवायोजक कामगारांची विविध प्रकारे पिळवणूक करण्याचा प्रयत्न करतो. तर कामगार संघटना पिळवणूक बंद करण्यासाठी संप, मोर्चा यांसारखे हत्यार वापरून उत्पादन कार्य बंद पडतात.

सेवायोजकाने कामगारांसाठी स्वतः होऊन काही उपयुक्त सोयी व सवलती उपलब्ध करून दिल्यास आणि कामगारांनीही या सर्व सोयी-सवलतीचा व्यवस्थितपणे उपयोग करून घेतल्यास मालक व कामगार यांच्यातील संघर्ष कमी होतो, मिटतो. सेवायोजकाच्या मनात कामगारांविषयी आस्था व सद्भावना असल्यास सेवायोजक कामगार कल्याण योजनेचा अवलंब करतात. कामगार कल्याण कार्याचे व्यवस्थितपणे नियोजन करण्यात आल्यास कामगारांच्या विशिष्ट दृष्टिकोनात आणि भूमिकेत बदल घडून येतो.

३) कामगारांचे राहणीमान उंचावणे

बहुसंख्य कामगार हे खेड्यातून रोजगार मिळविण्याच्या उद्देशाने शहरात आलेले असतात. मात्र त्यांच्या मनात खेड्याकडे परत जाण्याची इच्छा असते. दारिद्र्य, कौटुंबिक जबाबदारी, कर्जाचे ओझे, अशिक्षितपणा असतो. त्यामुळे खूप मेहनत करून मिळणारी मजुरी अपुरी असते. त्यातून ते आपल्या प्राथमिक गरजा देखील भागवू शकत नाहीत.

सेवायोजकाने कामगार कल्याणासाठी विविध प्रकारच्या सोयी निःशुल्क स्वरूपात उपलब्ध करून दिल्यास कामगारांचे राहणीमान उंचावण्यास हातभार लागतो. वैद्यकीय सोयी, शैक्षणिक सोयी आणि इतर आवश्यक सोयी सेवायोजकांनी उपलब्ध करून दिल्यास कामगारांचे जीवन सुखकर होते. कामगाराला

उद्योगसंस्थेबद्दल आपुलकी वाटते. अशा सोयीमुळे कोणताही खर्च न करता कामगार आपले राहणीमान सुधारू शकतो.

४) कामगारांच्या कार्यक्षमतेत सुधारणा करणे

सेवायोजकाने वैद्यकीय सोयी किंवा उपहारगृह यासारख्या सोयी कामगार कल्याण योजने अंतर्गत उपलब्ध करून दिल्यास कामगारांच्या कार्यक्षमतेत सुधारणा निश्चितपणे घडून येते. कामाच्या ठिकाणी किंवा जवळपास उपहारगृहाची सोय असल्यास ताजे, चांगले व स्वस्त जेवण कामगारांस मिळते. त्यामुळे कामगारांच्या आरोग्यात सुधारणा घडून येते. तसेच निःशुल्क वैद्यकीय सेवा मिळाल्यास त्याचा फायदा कामगार व त्यांच्या कुटुंबीयांना होतो. पर्यायाने मृत्युदर घटतो. तसेच कामगार वसाहती स्थापन करून तिथे शाळा व महाविद्यालयाची सोय उपलब्ध करून दिल्या, तर कामगारांबरोबरच त्यांच्या मुलांच्या शिक्षणाचा प्रश्न सुटतो. त्यामुळे कामगार आपले सर्व लक्ष उत्पादन कार्यावर केंद्रित करतो, त्याचा परिणाम म्हणजे उत्पादन वाढते.

कामगार कल्याणाच्या विविध कार्यांचे योग्यरितीने नियोजन व संचालन करण्यात आल्यास कामगारांना अनेक फायदे मिळतात. त्यामुळे कामगारांच्या कार्यक्षमतेत नक्कीच वाढ होते. कामगारांची कार्यक्षमता वाढल्यास तो जास्त काम करू शकतो. त्यामुळे त्याला जास्त मजुरी मिळते. उत्पादनाच्या पातळीत वाढ करण्यासाठी आणि सेवायोजकांना अधिक फायदा मिळवून देण्यासाठी कामगार कल्याण कार्य महत्त्वाचे ठरते.

५) अनियोजित औद्योगिकीकरणाच्या सामाजिक परिव्ययात घट करणे

अनियोजित औद्योगिकीकरणामुळे समाजाला सहन कराव्या लागणाऱ्या सर्व दुष्परिणामांची तीव्रता किंवा गांभीर्य कमी करण्यासाठी सेवायोजक, सरकार आणि सामाजिक संघटनांनी विशेष प्रयत्न करण्याची गरज असते. सेवायोजक व सरकारने दूरदृष्टी बाळगून कामगारांना आवश्यक सोयी-सवलती उपलब्ध करून दिल्यास या दुष्परिणामांची तीव्रता कमी करता येईल.

उद्योगाची उभारणी आणि संचालन करण्यात येऊ लागल्यानंतर शहरात कामगारांचा होणाऱ्या गर्दीमुळे राहण्याचा प्रश्न निर्माण होतो. अत्यंत प्रतिकूल वातावरणात कामगारांना काम करावे लागते. या प्रतिकूल वातावरणाचा परिणाम कामगारांच्या मनावर व आरोग्यावर होत असतो. सेवायोजकांनी कामगारांप्रती अनुकूल धोरण अवलंबून कामगार कल्याणाच्या बाबत कार्य केल्यास मालक व कामगार संघर्ष मिटून औद्योगिक शांतता प्रस्थापित होण्यास मदत होईल. संप, टाळेबंद, घेराव या सारख्या गोष्टीला आळा बसेल. यामुळे होणारा सामाजिक परिव्यय कमी होईल. म्हणून औद्योगिकीकरणाचा सामाजिक परिव्यय कमी करण्यासाठी कामगार कल्याणाच्या विविध कार्यक्रमांला महत्त्व आहे.

६) कामगारांच्या व्यक्तिमत्त्वाचा सर्वांगीण विकास करणे

सेवायोजकाने कामगारांच्या व्यक्तिमत्त्वाचा सर्वांगीण विकास करण्यासाठी कामगार कल्याण कार्यक्रमाची आखणी करून कामगारांना त्याचा फायदा करून दिला पाहिजे. यासाठी कामगारांचा सर्वांगीण विकास होईल असे वातावरण निर्माण करणे आवश्यक आहे. त्यासाठी रचनात्मक पद्धतीने विचार करायला हवा.

७) कामगारांचे मनोबल उंचावण्यासाठी प्रयत्न करणे

मनोबल म्हणजे स्वतःची जबाबदारी पार पाडण्यासाठी सर्व प्रयत्न, परिश्रम करण्याची तयारी

आणि इच्छा होय. हीच गोष्ट कामगारांच्या संदर्भात लागू होते. उद्योगसंस्थेत काम करणारा प्रत्येक कामगार हा विशिष्ट समूहाचा एक घटक असतो. तो सामूहिक जीवन जगत असतो. तो पर्यवेक्षकाचे आदेश मानत असतो. पण त्याचवेळी कामगाराला त्याच्या बरोबर काम करणाऱ्या कामगारांचे सहकार्य मिळवावे लागते. इतरांना सहकार्य करावे लागते. या बाजूने विचार केल्यास कामगारांनी संघटनेच्याप्रती आपली निष्ठा अखंड ठेवून संघटनेचे उद्दिष्ट पूर्ण करण्यासाठी इतरांच्या सहकार्याने आपली जबाबदारी पार पाडण्यासाठी आवश्यक ते परिश्रम करण्याच्या कामगारांच्या प्रवृत्तीला मनोबल म्हणतात.

कामगारांचे मनोबल उंच असल्यास त्याचा उत्पादकतेवर सकारात्मक परिणाम होतो. आणि मनोबल कनिष्ठ असल्यास त्याचा उत्पादकतेवर नकारात्मक परिणाम होतो. उद्योगाच्या उत्पादकतेवर सकारात्मक परिणाम होण्यासाठी सेवायोजकाने कामगार कल्याणाच्या योजना आखल्या पाहिजेत.

८) वर्ग कलहाच्या तीव्रतेत घट करणे

भांडवलशाही अर्थव्यवस्थेत मालक व कामगार हा वर्गकलह असतोच. जेव्हा सेवायोजक कामगारांच्या प्रति आपल्या जबाबदाऱ्या झटकतात आणि कामगारांची पिळवणूक करून स्वतःच्या तिजोऱ्या भरतात, तेव्हा हा संघर्ष होत असतो. पण सेवायोजकांनी आणि सरकारनेही कामगारांच्या कल्याणासाठी विविध योजन कार्यान्वित केल्यास भांडवलशाही अर्थव्यवस्था असल्यावरसुद्धा या वर्गकलहाची तीव्रता कमी होते.

वरील सर्व उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी सेवायोजकाने आणि सरकारने कामगार कल्याणाच्या योजना कार्यान्वित करणे हे कामगार, सेवायोजक, सरकार आणि समाजाच्याही हिताचे असते. त्यामुळे औद्योगिक शांतता प्रस्थापित होते. त्यामुळे सामाजिक संपत्तीचे रक्षण होऊन देशाच्या संपत्तीचेही संरक्षण होते. देशाच्या संपत्तीचे नुकसान टळल्याने तो पैसा देशाला इतर विकासात्मक कामासाठी वापरता येतो.

कामगार कल्याण अधिकाऱ्यांची कार्ये आणि कर्तव्ये (Function and Duties of Labour Welfare Officer)

भारतात स्वातंत्र्योत्तर काळात औद्योगिक कामगारांचे हितसंबंध जोपासण्यासाठी आणि त्यांचा जीवनदर्जा उंचावण्यासाठी जे विविध कायदे करण्यात आले त्यात १९४८चा भारतीय कारखाना कायद्याला विशेष महत्त्व आहे. कारखाना कायद्यातील तरतुदीनुसार उद्योगातील कामगारांच्या कल्याणाची काळजी घेण्यासाठी आणि त्या संदर्भात त्यांचे हक्क व हितसंबंध सुरक्षित राखून ठेवण्यासाठी काही तरतुदी करण्यात आल्या होत्या. त्यापैकी एक महत्त्वाची तरतूद म्हणजे ज्या कारखान्यात किमान ५०० कामगार काम करतात येथे सेवायोजकाने कामगार कल्याण अधिकाऱ्याची नियुक्ती केली पाहिजे अशी जबाबदारी कारखानदारांवर टाकली होती. कामगार कल्याण अधिकाऱ्यांची योग्यता कार्य, नोकरीच्या अटी इतर आनुषंगिक गोष्टींचे नियम करण्याचे अधिकार राज्य सरकारांना देण्यात आले आहे. या कामगार कल्याण अधिकाऱ्याला विविध प्रकारच्या कामाचे ज्ञान असणे आवश्यक आहे. संबंधित राज्या? सरकारने केलेल्या नियम, अटी व शर्तीची माहिती अधिकाऱ्याला असणे आवश्यक आहे. सर्वसाधारणपणे कामगार कल्याण अधिकाऱ्यांची कार्ये व कर्तव्ये पुढील प्रमाणे सांगता येतील.

कामगार कल्याण अधिकाऱ्यांची कार्ये-

(Function of Labour Welfare Officer)

- १) मालक आणि व्यवस्थापक व कामगार यांच्यात समेट घडवून आणणारा अधिकारी म्हणून काम करणे.
- २) कर्मचाऱ्यांचे वेतन व मजुरीविषयक प्रश्न समजावून घेणे. त्याबद्दलची त्यांची भूमिका व्यवस्थापनापर्यंत पोहचविणे. त्यानुसार धोरण निश्चिती करण्याबाबत व्यवस्थापनास मार्गदर्शन करणे.
- ३) समाजविघातक कृत्यांना चालना मिळू नये या दृष्टीने व्यवस्थापक, कर्मचारी यांच्यावर पुरेसे लक्ष ठेवणे.
- ४) मालक व कामगार यात विविध कारणांमुळे संघर्ष घडून आल्यास ते शांततामय मार्गाने सोडविण्याचा प्रयत्न करणे.
- ५) कर्मचारी, व्यवस्थापक यातील संबंध हे स्नेहपूर्ण असावे आणि त्यामध्ये सुधारणा घडून यावी यादृष्टीने प्रयत्न करणे.
- ६) कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थापकाकडून वेळोवेळी विविध प्रकारच्या वेतनेतर सवलती आणि लाभ उपलब्ध करून दिले जातील त्यादृष्टीने चर्चा करणे.
- ७) व्यवस्थापकाला वेळोवेळी कामगार योजनांच्या आखणीविषयी, अंमलबजावणीविषयी आवश्यकतेनुसार सल्ला देणे.
- ८) उपहारगृह, विश्रांतीगृह, स्नानगृह, पिण्याच्या पाण्याची सुविधा इत्यादींचे लाभ कर्मचाऱ्यांना मिळत आहेत किंवा नाही याबाबत पर्यवेक्षण करणे.
- ९) कारखान्यात प्रथमोपचार साहित्य, वैद्यकीय सेवा-सुविधा आणि काम करताना एखाद्या कामगाराला अपघात झाल्यास त्यासंबंधी तातडीने करावयाची उपाययोजना यासारख्या सुविधा दिल्या जातील याविषयीची दक्षता घेणे.
- १०) कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या विकासाची संधी मिळावी आणि त्यांच्या कुटुंबाला देखील शैक्षणिक आरोग्यविषयक सुविधा मिळाव्यात आणि कर्मचाऱ्यांच्या व्यक्तिगत समस्यांसाठी समुपदेशन मिळावे या दृष्टीने काळजी घेणे.
- ११) कर्मचाऱ्यांमध्ये सुरक्षेविषयी जागृती निर्माण व्हावी यादृष्टीने सुरक्षासप्ताह, प्रशिक्षण वर्ग, सुरक्षा पारितोषिके यांसारखे उपक्रम आयोजित करणे.
- १२) कामगार कल्याण अधिकारी म्हणून काम करताना कर्मचाऱ्यांवर केलेल्या शिस्तभंगाच्या कारवाई संदर्भात तो कर्मचाऱ्यांच्या विरुद्ध व्यवस्थापनाच्या बाजूने न्यायालयात उभा राहू शकत नाही हे सांगून त्याबाबत पुरेशी जाणीव देणे.

व्यवस्थापन/व्यवस्थापक आणि कामगार यांच्यातील औद्योगिक संबंध सलोख्याचे आणि सकारात्मक राहावे यासाठी कामगार कल्याण अधिकाऱ्यांना मध्यस्त म्हणून काम करावे लागते. तसेच सलोख्याचे संबंध टिकविण्यासाठीही नेहमी सतर्क आणि प्रयत्नशील असावे लागते. त्यामुळे त्याला स्वतःला या दोन्ही पक्षाशी सलोख्याचे संबंध ठेवणे गरजेचे असते.

कामगार कल्याण अधिकाऱ्यांची कर्तव्ये-

(Duties of Labour Welfare Officer)

कामगार कल्याण अधिकाऱ्यांची कर्तव्ये ही कायद्याच्या तरतुदीनुसार ठरलेली असतात. ही कर्तव्ये पार पाडणे ही त्याची जबाबदारी असते. कर्तव्ये पार पाडण्यासाठीच त्याची नियुक्ती झालेली असते. कामगार कल्याण अधिकाऱ्यांची कर्तव्ये पुढील प्रमाणे सांगता येतील.

- (१) प्रत्येक कारखान्यात स्त्री आणि पुरुष कामगारांना स्नान करण्यासाठी, कपडे धुण्यासाठी स्वतंत्र व्यवस्था असावी यासाठी व्यवस्थापनाकडे आग्रह धरणे.
- (२) ज्या कारखान्यात कामगारांना उभे राहून काम करणे भाग पडते तेथे काम करीत असताना कामगारांना आवश्यकता भासल्यास बसण्याची सोय असावी. यासाठी आग्रही भूमिका असावी.
- (३) ज्या कारखान्यात कमीतकमी १५० कामगार काम करतात तेथे प्रथमोपचाराची सोय असावी. कामगारांच्या आरोग्य विम्याचा आग्रह धरावा.
- (४) पाळणाघर, कामगारांच्या मुलांना खेळण्यासाठी स्वतंत्र व्यवस्था निर्माण करून देणे.
- (५) ज्या कारखान्यात २५० किंवा त्यापेक्षा जास्त कामगार काम करतात तिथे कर्मचाऱ्यांसाठी कॅन्टीनची व्यवस्था करण्यासंबंधी योग्य ते नियम करण्याचे काम राज्य सरकारच्या वतीने कामगार कल्याण अधिकाऱ्याला करावे लागते.
- (६) जेथे कमीतकमी ५० स्त्री कामगार काम करतात अशा कारखान्यात स्त्रीकामगारांच्या ६ वर्षांपेक्षा कमी वयाच्या मुलांसाठी शिशुगृहाची सोय करून देणे.
- (७) आपत्कालीन परिस्थिती निर्माण झाल्यास त्याला सामोरे जाण्याची तरतुदी उपलब्ध असल्याची खात्री करून घेणे.
- (८) भविष्यात कर्मचाऱ्यांच्या व्यवस्थापकाकडून कोणत्या सवलती अथवा लाभ उपलब्ध करून दिले जावे यासंबंधीच्या सूचना करणे व त्या दृष्टिकोनातून प्रचलित संधीचा आढावा घेणे.
- (९) कारखान्यात कायद्यातील कामगार कल्याण विषयक तरतुदींचे पालन योग्य रीतीने होत आहे. त्यात सातत्य राखले जात आहे आणि कामगारांना त्याचा लाभ योग्य पद्धतीने मिळत आहे, याविषयी खातरजमा करणे.
- (१०) कामगारांना दिले जाणारे वेतन /मजुरी विविध आर्थिक लाभ उदा. बोनस इत्यादी नियमामुसार मिळत आहे ना यावर लक्ष देणे.
- (११) धोकादायक परिस्थितीत काम करताना कामगारांची सुरक्षा करण्यासाठी योग्य उपाययोजना केलेली आहे हे बघणे.
- (१२) कामगार सुरक्षेचा प्रश्न लक्षात घेऊन कारखान्यात अग्निशामक व्यवस्था करणे.

कामगार कल्याण अधिकारी हा कारखानदारांनी नियुक्त केलेला असला तरी त्याला कामगारहिताच्या आणि संरक्षणाच्या दृष्टीने आपले काम करावे लागते. कारखानदार व कामगार संबंध संघर्षाचे प्रसंग येऊ नये यासाठी त्याने समन्वयाची भूमिका पार पडणे महत्त्वाचे आहे.

औद्योगिक शांतता प्रस्थापित करण्याचे महत्त्वाचे आणि जबाबदारीचे काम या कामगार कल्याण अधिकाऱ्याला पार पाडावे लागते. हे काम म्हणजे खऱ्या अर्थाने तारेवरची कसरत आहे. कामगार कल्याण अधिकाऱ्याला नेहमी संयमाने वागणे आवश्यक असते. कारखानदार व मालक या दोन्हीची बाजू एकूण घेऊन त्यांच्यात समेट करणे खूप कठीण आहे.

कामगार संघाची भूमिका आणि कार्य - (Role and Function of Trade Unions)

इंग्लंडमधील औद्योगिक क्रांतीमुळे कारखानदारी पद्धतीची निर्मिती झाली. उत्पादनाच्या कार्यात यंत्राचा मोठ्या प्रमाणावर उपयोग होण्यास सुरुवात झाली. मोठ्या प्रमाणावर वस्तूंचे उत्पादन होऊ लागले. यंत्राकडून काम करून घेण्यासाठी कामगारांची गरज भासू लागली. आधुनिक पद्धतीच्या कारखान्यांची

स्थापना आणि उत्पादनासाठी यंत्रांचा अधिकाधिक उपयोग यामुळे औद्योगिकीकरणाची वाटचाल असणाऱ्या प्रत्येक देशात औद्योगिक कामगारांचा एक मोठा वर्ग निर्माण झाला.

प्रत्येक देशाच्या आर्थिक व सामाजिक जीवनावर औद्योगिक क्रांतीचे दूरगामी परिणाम दिसू लागले. सर्वात महत्त्वाचा परिणाम म्हणजे भांडवलदार आधारित अर्थव्यवस्था निर्माण झाली हा होय. भांडवलशाही अर्थव्यवस्थेमध्ये जास्तीतजास्त नफा मिळवणे हे कारखान्यांचे एकमेव उद्दिष्ट असल्यामुळे कामगारांची सर्व स्तरांवर पिळवणूक करण्यात येत होती. या पिळवणुकीचे वर्णन कार्लमार्क्स यांनी आपल्या “दास कॅपिटल” ह्या ग्रंथात अनेक ठिकाणी केले आहे.

भांडवलशाही अर्थव्यवस्थेत वेगवेगळी आणि परस्परविरोधी हितसंबंध असलेले दोन स्वतंत्र वर्ग अस्तित्वात असतात. उत्पादनाच्या साधनांवर मालकी व नियंत्रण असलेला भांडवलदारांचा एक वर्ग आणि उत्पादनाच्या साधनांशी मानवी हक्कांचा संबंध नसलेला मात्र विशिष्ट मजुरीच्या मोबदल्यात काम करणारा कामगारांचा दुसरा वर्ग निर्माण झाला.

भांडवलदार आणि औद्योगिक कामगार यांच्यातील संघर्ष भांडवलाच्या उगमातून चालत आलेला आहे. आणि तो तसाच चालू राहिला परंतु उत्पादनाच्या कार्यात यंत्रांचा उपयोग होऊ लागल्यानंतरच कामगार उत्पादन साधनांच्या विरुद्ध लढू लागला. यंत्रामुळेच आपली ही दुर्दशा झाली या भावनेतून १८१२ च्या सुमारास इंग्लंडमध्ये जागोजागी कामगारांनी यंत्रांची मोडतोड करण्यास सुरुवात केली. हे दंगे “लडाइट रॉयट्स ” म्हणून इतिहासात आपले स्थान पक्वे करून आहे.

कालांतराने कामगारांना अशी जाणीव झाली की यंत्रांची मोडतोड व नासधूस करून आपल्या परिस्थितीत बदल होत नाही. कोणतीही सुधारणा होत नाही. उपजीविकेचे साधन मिळविण्यासाठी काम करणेच आवश्यक आहे. त्यासाठी उपाय शोधणे गरजेचे आहे. तेव्हा कामाचे तास कमी व्हावेत, कामाच्या परिस्थितीत सुधारणा व्हावी, मजुरीच्या दरात वाढ करण्यात यावी, यासाठी विविध प्रकारे प्रयत्न होऊ लागले. हे प्रयत्न प्रामुख्याने अर्ज व विनंत्यांच्या स्वरूपातच होते. मात्र अनियंत्रित अर्थव्यवहाराच्या पुरस्काराचे आणि प्रभावाचे ते युग असलेल्याने तसेच सरकारची सर्व धोरणे भांडवलदारांना हवी तशीच ठरविण्यात येत असल्याने कामगारांच्या या प्रयत्नांना यश येत नव्हते.

आपले हितसंबंध सुरक्षित ठेवण्यासाठी संघटितपणे प्रयत्न करणे गरजेचे असल्याची जाणीव कामगारांना झाली. परंतु १७९९ ते १८०१ या कालखंडामध्ये इंग्लंडमध्ये करण्यात आलेल्या कायद्यांमध्ये (Combination Acts) कामगारांनी आपली संघटना उभारणे बेकायदेशीर ठरविण्यात आले होते. त्यामुळे सुरुवातीच्या काळातील स्थापन झालेल्या संघटना गुप्त स्वरूपाच्या होत्या. या संघटनांचे स्वरूप सामाजिक स्वरूपाच्या मित्रमंडळासारखे होते.

फ्रान्सीस प्लेस व जोसेफ ह्युम यांनी केलेल्या प्रयत्नांमुळे १८२४ मध्ये संघटनेबद्दलचा हा काळा कायदा रद्द करण्यात आला. आणि अशाप्रकारे कामगार संघ बनविण्याचा मार्ग मोकळा झाला.

औद्योगिक क्रांतीची सुरुवात झालेल्या इंग्लंडमध्येच कामगारांचे हितसंबंध सुरक्षित ठेवण्यासाठी कामगार संघाची सर्वप्रथम स्थापना करण्यात आली.

कामगार संघाची भूमिका – (Role of Trade Unions)

कामगार संघ आर्थिक, सामाजिक व राजकीय स्वरूपाची कार्ये करतो. औद्योगिक कामगारांची स्वतःचे हितसंबंध सुरक्षित ठेवण्यासाठी स्थापन केलेल्या संघटनेला “कामगार संघ” म्हणतात. कामगार संघाची वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे आहेत.

- (१) कामगार संघ ही कामगारांची संघटना आहे.
- (२) कामगार ज्या परिस्थितीत त्यांचे काम करतात ती परिस्थिती समाधानकारक असल्यास ती टिकवून ठेवणे
- (३) कामाची परिस्थिती समाधानकारक नसल्यास त्यात सुधारणा घडवून आणणे.
- (४) कामगार संघ ही तात्कालिक स्वरूपाची संघटना नाही.
- (५) कामगार संघ ही एक किंवा जास्त धंद्यांमध्ये काम करणाऱ्या कामगारांनी स्थापन केलेली संघटना आहे.
- (६) कामगारांच्या रोजच्या कामाच्या संदर्भात सभासदांच्या आर्थिक हितसंबंधांचे संरक्षण व संवर्धन करणे हे कामगार संघाचे महत्त्वाचे कार्य आहे.
- (७) कामगारांच्या सामूहिक शक्तीचा प्रयोग हे उद्दिष्ट प्राप्त करण्यासाठी कामगार संघ स्थापन झाला आहे.

कामगार संघ भांडवलदारांच्या कडून करण्यात येणाऱ्या कामगारांच्या पिळवणुकीला पायबंद घालू शकत नाही. मात्र हा संघ साक्षीदारांची भूमिका पार पाडू शकतो.

कामगारांच्या सर्व हितसंबंधांचे संरक्षण व संवर्धन करण्यासाठी कामगारांसाठी जास्त मजुरी, जास्त सोयी व जास्त हक्क मिळविण्यासाठी प्रयत्न करत राहणे हे कामगार संघाचे उद्दिष्ट आहे.

मनुष्य म्हणून आणि समाजाचा एक उत्पादक घटक म्हणून कामगारांना व्यक्तिगत व सामूहिक प्रतिष्ठा मिळवून देण्याची भूमिका कामगार संघाची आहे. वेतनवाढ, कामाच्या परिस्थितीत आणि राहणीमानात सुधारणा ही सर्व उद्दिष्ट साध्य करण्याचे साधन म्हणून कामगार संघाकडे बघितले जाते. समाज आणि उद्योगात कामगाराला आपल्या व्यक्तिमत्त्वाचा आणि गुणांचा संपूर्ण विकास करून घेण्याची संधी मिळाली पाहिजे. सामाजिक सुव्यवस्था आणि प्रगती यांना हातभार लावण्याची संधी मिळाली पाहिजे. ते होण्यासाठी फक्त त्यांची आर्थिक स्थिती सुधारून चालणार नाही तर उद्योगातील व समाजातील कामगारांचा दर्जा बदलला पाहिजे. तसेच शिक्षण व प्रशिक्षणाद्वारे त्यांच्या अपेक्षित नवीन दर्जाला आवश्यक ती पात्रता निर्माण करण्याची महत्त्वाची भूमिका ठेवून कामगार संघ आपली कार्यपद्धती व उद्दिष्ट ठेवून आहे.

कामगार संघानी फक्त मजुरीत वाढ, कामाच्या तासात घट व काही सवलती अशा किरकोळ स्वरूपाच्या मागण्यांसाठी संघर्ष न करता “समतेचा नवा समाज” निर्माण करण्यासाठी आपली शक्ती खर्च करावी अशी रॉबर्ट ओवेन यांची भूमिका होती. त्यांच्या मते, कामगार संघ हे वर्गयुद्धाचे प्रभावी साधन होय. भांडवलशाहीचे खच्चीकरण करून समाज सत्तावादाची स्थापना कामगार संघाने करावी, असे त्यांचे मत होते. कामगारसंघाचे अंतिम उद्दिष्ट “उद्योगाचे नियंत्रण”(Control of Industry) हे होय.

कामगार संघाची कार्ये- (Function of Trade Unions)

कामगार संघ आर्थिक सामाजिक व राजकीय अशी विविध खरतड कार्ये पार पाडतात. कामगार संघाच्या उद्दिष्टांच्या पूर्तीसाठी कामगार संघ परिस्थितीनुसार, आपल्या शक्तीनुसार आणि संघटनांपुढे असलेल्या अहवालानुसार निरनिराळ्या कार्यांची जबाबदारी स्वीकारित असतो. कामगार संघाची कार्ये पुढीलप्रमाणे सांगता येईल.

(१) आंतरिक कार्ये- (Intra Mural Activities)

कामगारांच्या हितसंबंधांचे संरक्षण व संवर्धन करण्यासाठी कामगारांना जी कार्ये करावी लागतात अशा कार्याला ‘आंतरिक कार्ये’ असे म्हणतात. औद्योगिक कामगार आपल्या हक्काबद्दल व अधिकाराबद्दल

फार जागरूक आहे ते गुलाम म्हणून जगण्यास तयार नाहीत. मालकाला मिळणाऱ्या नफ्याचा काही हिस्सा मिळावा, उद्योग उपक्रमाच्या कारभारात भाग घेण्याची संधी प्राप्त व्हावी अशी कामगारांची अपेक्षा आहे. ही अपेक्षा पूर्ण करण्यासाठी योग्य ते वातावरण निर्माण करण्यासाठी कामगार संघ जे प्रयत्न करतात त्याचा समावेश कामगार संघाच्या आंतरिक कार्यात करता येईल. आंतरिक कार्यात पुढील कार्य येतात

- १) कामगारांना त्याच्या कार्याचा मोबदला म्हणून पुरेशी मजुरी योग्य दराने मिळवून देणे.
- २) कामगार ज्या परिस्थितीत काम करतात त्यात योग्य ते बदल घडवून आणण्यासाठी कारखानदारांवर दडपण आणणे.
- ३) कामाचे तास कमी करण्यासाठी कारखानदारांवर दडपण आणणे.
- ४) कामाच्या ठिकाणी जाणवणाऱ्या विविध अडचणी दूर करण्यासाठी प्रयत्न करणे.
- ५) कामगारांना आवश्यक सोयी-सुविधा उपलब्ध करून देण्यासाठी कारखानदारांना भाग पाडणे इत्यादी.

कामगार संघ त्यांची आंतरिक कार्ये जितक्या प्रभावीपणे करतात त्या प्रमाणात कारखानदारांच्या अनियंत्रित सत्तेला आळा बसून कामगारांना अधिकाधिक सवलती मिळून त्यांचे कार्य आणि जीवन सुसह्य होते. या कार्यासाठी कामगार संघ वाटाघाटीचा मार्ग स्विकारतात. वाटाघाटीमध्ये सौदेबाजी व ओढाताण होते. या ओढाताणीत प्रबळ पक्षाचा विजय होतो. वाटाघाटीत कामगारांना त्याचे हक्क व अधिकार कमी संभवतात. कारण कारखानदारांच्या तुलनेत कामगारांची शक्ती कमी पडते. कामगार चळवळीच्या प्रगती व विकासासाठी कामगार संघाची संघटनात्मक शक्ती आणि आर्थिक शक्ती वाढविली पाहिजे. सामूहिक वाटाघाटीच्या मार्गाने कामगार संघ त्यांची आंतरिक कार्ये करण्यात यशस्वी होतात. सामूहिक वाटाघाटीची पद्धती सर्व लोकशाही राष्ट्रांमध्ये रूढ झाली. या मार्गाचा उपयोग करून कामगार संघानी आपल्या सभासदांसाठी अनेक सवलती मिळवल्या आणि कामगारांचा आर्थिक व सामाजिक दर्जा उंचावला आहे.

सामूहिक वाटाघाटीला यश प्राप्त न झाल्यास कामगार संघ संपासारखे हत्यार उपसतात. उत्पादनाचे कार्य बंद पाडतात. याप्रकारे कारखानदारांशी संघर्ष करणे अपरिहार्य असल्यामुळे कामगार संघ आंतरिक कार्यांना लढाऊ कार्य असेही म्हणतात. आंतरिक कार्यांच्या प्रभावीपणामुळे कामगारांचा कामगार संघावर विश्वास बसतो आणि जवळीक निर्माण होते.

(२) बहिर्गत कार्ये- (Extra-Mural Activities)

कामगार संघाच्या कार्याचा संबंध कामगारांच्या कार्याशी किंवा कारखान्यातील परिस्थितीशी नसतो, अशा कार्याला “बहिर्गत कार्ये” असे म्हणतात. समाजातील इतर घटकांप्रमाणेच औद्योगिक कामगारांना सुद्धा चांगले व सुसंस्कृत जीवन जगण्याची आशा असते. ती पूर्ण करण्यासाठी जबाबदारी स्वीकारून त्यासाठी कामगार संघ जेव्हा प्रयत्न करतात तेव्हा अशा प्रयत्नांना “बहिर्गत कार्ये” असे म्हणतात. बहिर्गत कार्यात पुढील बाबींचा समावेश होतो.

- १) कामगारांच्या कार्यक्षमतेत वाढ करणे.
- २) कामगारांना सुशिक्षित व सुसंस्कृत करण्यासाठी प्रयत्न करणे.
- ३) कामगारांत एकात्मकता व ऐक्याची भावना निर्माण करणे.
- ४) सामाजिक कल्याण साधण्यासाठी प्रयत्नशील असणे.
- ५) कामगार वस्तीमध्ये आवश्यक त्या सोयी उपलब्ध करून देण्यासाठी प्रयत्न करणे.
- ६) कामगारांसाठी साक्षरता वर्ग चालविणे.
- ७) वाचनालयाची व्यवस्था करणे.
- ८) कामगारांना कामगार कायद्याच्या बाबतीत शिक्षण देण्यासाठी विशेष वर्ग व गटचर्चांचे आयोजन करणे.
- ९) करमणुकीचे कार्यक्रम घडवून आणणे.

- १०) माफक किमतीवर आवश्यक वस्तूंचा पुरवठा करणे.
- ११) व्यसनांपासून कामगारांना मुक्त करण्यासाठी प्रयत्न करणे.
- १२) कामगारांना वैद्यकीय उपचाराच्या सोयी उपलब्ध करून देणे. इत्यादी.

(३) राजकीय कार्य- (Political Activities)

जगातील सर्व लोकशाही देशांमध्ये कामगार संघाच्या राजकीय कार्यांना विशेष महत्त्व आहे. सरकारवर व राजकीय पक्षावर दडपण आणून कामगारांच्या हितसंबंधांची जोपासना करणारे कायदे करून घेणे, सरकारच्या धोरणांवर प्रभाव पाडण्यासाठी कामगार पुढाऱ्यांना विधानसभेत व संसदेत निवडून पाठविणे, शासकीय सत्ता हस्तगत करणे. या कार्यांचा राजकीय कार्यात समावेश होतो. देशात कामगारांच्या हितसंबंधांची जोपासना करणारे कायदे करवून घेण्यासाठी कामगार संघांनी प्रयत्न करावेत की करू नयेत याबद्दल सुरुवातीच्या काळात मतभेद होता. सरकारवर भांडवलदारांचे वर्चस्व असल्यामुळे कामगार संघ सरकारवर दडपण आणू शकणार नाही असा सर्वांचा समज होता. पाश्चात्य देशातील सरकारी कायद्यांचा उद्देश कामार शक्तीचे खच्चीकरण करणे हेच असल्यामुळे कामगार संघाना आपल्या हितसंबंधांची जोपासना करण्यासाठी कायदे संमत करून घेणे हे अवघड काम असल्याचे सर्वांचे प्रामाणिक मत होते. मात्र बदलत्या काळानुसार कामगार अस्मितेचे दर्शन व्हायला लागले. कामगार संघाची प्रगती व विकास झाला. निरनिराळे राजकीय पक्ष कामगारांची मते मिळविण्यासाठी कामगार संघांना हाताशी धरू लागले. या सर्व गोष्टींचा परिणाम म्हणजे कामगार हितसंबंधांची जोपासना करण्यासाठी कायदे पास होण्यास मदत झाली.

संप चालविणे हे जसे कामगार संघाचे कार्य आहे. तितकेच कायदे मंजूर करून घेणे व ते अमंलात आणले जातील याकडेही लक्ष देणे गरजेचे आहे. असे सिडनी आणि बिअॅट्रिस वेब्ल म्हणतो.

इंग्लंडमधील लेबर पार्टीने अनेकदा सत्तारूढ होऊन शासकीय सत्ता हस्तगत करून दाखविली. इतर देशांतील कामगार संघाना मात्र अशा प्रकारेच यश मिळाले नाही. मात्र अनेक विकसनशील देशातील कामगार संघ प्रत्यक्षपणे नसलेतरी अप्रत्यक्षपणे शासकीय सत्तेवर वर्चस्व ठेवण्यासाठी प्रयत्नशील आहेत. या कार्यात कामगार संघांना यश मिळत आहे.

एकाच कामगार संघात विविध पदांवर कार्य करणाऱ्या कार्यकर्त्यांमध्ये राजकीय आणि व्यक्तिगत प्रश्नांवरून घडून आलेल्या मतभेदांमुळे कामगार संघाच्या कार्यात अडचणी निर्माण होतात. त्यामुळेच भारतात कामगार संघाची प्रगती झालेली नाही. कामगार पुढारी स्वतःचे व्यक्तिगत स्वार्थ साधण्याच्या उद्देशानेही कामगार संघाच्या आडून राजकारण करित असतात.

व्यवस्थापनात कामगारांचा सहभाग-संकल्पना व पध्दती-

(Concept and Methods of Workers Participation in Management)

सध्याच्या औद्योगिक अर्थव्यवस्थेत कामगारांनी केलेल्या कार्याबद्दल केवळ त्यांना पैशाच्या स्वरूपात प्रतिफल देऊन चालत नाही, तर त्यांच्या प्रयत्नांना योग्य महत्त्व देऊन त्यांना व्यवस्थापनात पुरेशी प्रतिष्ठा देणे आवश्यक असते. कारण समाजाच्या कोणत्याही वर्गाची मनोभूमिका व दृष्टिकोन यात काळानुसार योग्य तो बदल घडून न आल्यास अनेक प्रश्न निर्माण होतात-आणि समाजपरिवर्तनाच्या प्रक्रियेची गती मंद होते. उत्पादनाकार्यात कारखान्यात कामगार हा महत्त्वाची भूमिका पार पाडत असतो मात्र कारखानदाराला याची मुळीच जाणीव नसते. कामगारांनी जास्तीतजास्त परिश्रम करून उत्पादन वाढवावे हीच कारखानदाराची अपेक्षा असते. मात्र दुसऱ्या बाजूस हेच कारखानदार कामगारांच्या स्थानाबद्दल आणि हक्कांबद्दल तुच्छतेने बघतात. काळाची गरज ओळखून कारखानदारांनी आपल्या वृत्तीत व कामगारांशी वागण्याच्या पध्दतीत

योग्य तो बदल घडवून आणला पाहिजे त्यामुळे उत्पादनाच्या पातळीत वाढ घडवून आणण्यास सकारात्मक वातावरण निर्माण होईल.

कामगारांच्या सहभागाची संकल्पना- (Concept of Workers Participation)

आजचा कामगार अत्यंत जागरूक व संवेदनशील आहे. त्यांची सामाजिक जाणीव फारच व्यापक आहे. कामगारांना त्यांच्या कार्याचा मोबदला म्हणून पुरेसे वेतन/मजुरी देऊन भागत नाही. उद्योग संस्थाना मिळणाऱ्या लाभातही वाटा मिळावा आणि त्याशिवाय व्यवस्थापनातही सहभागी होण्याची संधी मिळावी अशी कामगारांची मागणी आहे.

उद्योगाच्या व्यवस्थापनात कामगारांना सहभागी करून घेण्याच्या योजनेच स्वरूप देश, उद्योग, कारखाना, मालकांचा दृष्टिकोन, कामगार चळवळीची शक्ती आणि सरकारचे धोरण यानुसार भिन्न असू शकते मात्र व्यवस्थापनात कामगारांना सहभागी करून घेण्याच्या योजनेची उद्दिष्टे पुढीलप्रमाणे असतात.

- १) उद्योगात काम करणाऱ्या कामगारांचा उद्योगाच्या व्यवस्थापनाशी कधीच संबंध येत नसल्याने त्यांच्या मनात उपेक्षाची भावना रुजते व वाढीस लागते. आपण फक्त “नोकर ” आहोत असे कामगारांना वाटत असते. ही भावना दूर करून उद्योग व उद्योगपतींच्या प्रति आपलेपणाची भावना उत्पन्न करणे हे प्रमुख उद्दिष्ट आहे.
- २) कामगारांना उत्पादनाच्या प्रक्रियेत आणि उद्योगाच्या दैनंदिन कारभारात महत्त्वाची भूमिका समर्थपणे पार पाडता यावी यासाठी कामगारांना तयार करणे हा व्यवस्थापनात कामगारांना सहभागी करून घेण्याचा उद्देश असतो.
- ३) कामगारांचे मनोबल वाढविणे आणि त्यांना त्यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ करण्यासाठी प्रोत्साहित करणे.
- ४) जागरूक व संघटित कामगारांची एक विशिष्ट अस्मिता असते. कामगारांना त्यांची अस्मिता प्रकट करण्यासाठी विस्तृत वाव मिळवून देण्यासाठी व्यवस्थापनात कामगारांचा सहभाग दिला जातो. त्यामुळे औद्योगिक संघर्षाचे मूलभूत कारण दूर होऊन औद्योगिक संबंधात सुधारणा घडून येते.
- ५) व्यवस्थापनात कामगारांना सहभागी करून घेतल्यास कामगारांच्या मनात मालकाबद्दल असलेले सर्व गैरसमज दूर होतात आणि कामगार आणि मालक यांच्यातील सहकार्य वाढीस लागते.

व्यवस्थापनात कामगारांचा सहभाग म्हणजे उद्योग व्यवस्थापन संचालनात मानवी पैलूंना देण्यात आलेली मान्यताच होय असे म्हणावयास हवे.

व्यवस्थापनात कामगारांना सहभागी करून घेण्याच्या बाबतीत निरनिराळ्या राष्ट्रांमध्ये निरनिराळे विचारप्रवाह आहेत. उदा. अमेरिकेत त्यांना “संघ व्यवस्थापन सहयोग” (Union Management co-operation) फ्रान्समध्ये त्याला “श्रम व्यवस्थापन सहयोग”(Labour Management co-operation), इंग्लंड व स्वीडन मध्ये त्याला संयुक्त “विचार-विनिमय” (Joint -consultation), पश्चिम जर्मनीमध्ये त्याला “सह-निर्धारण ” (Co- determination) किंवा “स्वयंचलित व्यवस्थापन”(Auto Management), युगोस्लाव्हियात “कर्मचारी व्यवस्थापन” (Worker’s Management) आणि भारतात “व्यवस्थापनात कामगारांचा सहभाग” (Worker’s Participation in Management) असे म्हणतात सद्यस्थितीत यालाच व्यवस्थापनात. “कर्मचाऱ्यांची सहभागीता”(Worker’s Involvement in Management) असे सुध्दा म्हणतात. त्यामुळेच

या संकल्पनेचा अर्थ गुंतागुंतीचा आणि समजण्यास अवघड जातो. व्यवस्थापनात कामगारांचा सहभाग हा विचार नवीन नाही मात्र देश आणि बदलत्या परिस्थितीनुसार त्यात बदल होत गेलेत. ग्रीक संस्कृतीच्या शहर राज्यापासून (Greek City States) तर भारतीय ग्राम जनतांत्रिक राज्यात (Indian Village Republics) लोकशाहीचा अंतर्भूत असणारा अर्थच औद्योगिक लोकशाही व्यवस्थेत कामगारांना व्यवस्थापनात सहभाग देण्याच्या स्वरूपात विकसित झाला आहे.

निरनिराळ्या व्यवस्थापन शास्त्रांज्ञानी व्यवस्थापनात कामगारांचा सहभाग या संकल्पनेचा निरनिराळ्या दृष्टिकोनातून निरनिराळा अर्थ लावला आहे. त्यामुळे विविध विचारवंतांमध्ये या संकल्पनेबाबत एकवाक्यात दिसून येते नाही मालक हे या पध्दतीला कोणताही निर्णय घेण्यापूर्वी “संयुक्त विचार-विनिमय” करणे असे म्हणतात तर कामगारांच्या दृष्टीने व्यवस्थापनात कामगारांचा सहभाग म्हणजे “सहनिर्णय” किंवा “सह-निर्धारण” असा अर्थ लावण्यात येतो. डॉ. श्रीनिवास जोशी आणि डॉ. छाया सुखदाणे यांच्या मते कामगारांच्या प्रतिनिधीनां व्यवस्थापन मंडळावर बरोबरीने स्थान देणे, व्यवस्थापन आणि कामगार यांनी संयुक्तपणे विचार-विनिमय करून योग्य व्यवस्थापकीय निर्णय घेणे तसेच त्या निर्णयांची प्रभावी अंमलबजावणी करून कारखान्याची एकूण उत्पादकता वाढविण्यासाठी सलोख्याचे संबंध, औद्योगिक शांतता प्रस्थापित करण्याच्या प्रक्रियेचा व्यवस्थापनात कामगारांचा सहभाग या संकल्पनेत समावेश होतो.

वरील विश्लेषण करून व्यवस्थापनात कामगारांचा सहभाग या संकल्पनेत पुढील बाबींचा समावेश होतो.

- १) कामगारांच्या प्रतिनिधीना व्यवस्थापन मंडळावर बरोबरीने स्थान देणे.
- २) व्यवस्थापन आणि कामगार यांनी उपक्रमाच्या सर्व समस्यांबाबत संयुक्तपणे विचार-विनिमय करून उचित व्यवस्थापकीय निर्णय घेणे.
- ३) सर्व व्यवस्थापकीय निर्णयांची प्रभावी अंमलबजावणी करणे.
- ४) कारखान्याची एकूण उत्पादकता वाढविणे
- ५) सलोख्याचे औद्योगिक संबंध प्रस्थापित करून औद्योगिक शांतता निर्माण करणे.

थोडक्यात व्यवस्थापन आणि कामगार यांनी मिळून निर्णय घेणे किंवा कर्मचाऱ्यांनी व्यवस्थापकीय निर्णय घेण्यात सहकार्य देणे म्हणजेच व्यवस्थापनात कामगारांचा सहभाग होय. सहभाग याचा अर्थ कारखान्यातील सर्व कामगारांना एकत्र बोलावून त्यांच्याशी विचार-विनिमय करणे हा नसून कामगारांच्या प्रतिनिधीना संचालक मंडळात महत्त्वाचे मानाचे आणि बरोबरीचे स्थान देणे असा आहे. त्यामुळे औद्योगिक संबंध सुधारण्यास मदत होते. कारखान्यातील वातावरण खेळीमेळीचे राहते आणि औद्योगिक लोकशाहीच्या विकासाला चालना मिळते. प्रत्येक उपक्रमात सेवायोजक आपले भांडवल आणि कौशल्य गुंतवीत असतात तर त्यात काम करणारे कामगार आपल्या श्रमाची गुंतवणूक करीत असतात. त्यामुळे त्यात व्यवस्थापनाप्रमाणेच कामगारांची भूमिका सुध्दा महत्त्वाची असते. परंतु कामगार असंघटित, अशिक्षित, गरजू, विखुरलेले असल्यामुळे कारखानदाराकडून त्यांचे शोषण होते. परंतु आजचे औद्योगिक कामगार अत्यंत जागरूक आहेत.

केवळ वेतन/मजुरी स्वरूपात मोबदला घेऊन कामगारांचे समाधान होत नाही. त्यामुळे उपक्रमाला मिळणाऱ्या लाभातसुध्दा वाटा मिळावा आणि उपक्रमाच्या व्यवस्थापनात आपल्याला प्रतिनिधित्व असावे अशी कामगारांची भूमिका आहे.

व्यवस्थापनात कामगारांना सहभागी करून घेण्याच्या पध्दती- (Methods of Worker's Participation in Management)

व्यवस्थापनात कामगारांना सहभागी करून घेण्यासाठी कारखानदार स्वतः पुढाकार घेऊन योजनेचे स्वरूप निश्चित करून व्यवस्थापन व्यवस्थेच्या निरनिराळ्या स्तरांवर कामगारांना उद्योग-व्यवस्थापनात सहभागी करून घेऊ शकतो. व्यवस्थापनात कामगारांना सहभागी करून घेण्याबाबत संबंधित देशात तसा कायदा असल्यास त्या कायद्याच्या विविध कलमानुसार व्यवस्थापनाच्या कार्यात कामगारांना सहभागी करून घेतले जाते तसेच कामगारांना व्यवस्थापनाशी सामुदायिक वाटाघाटी केल्यानंतर कामगार व मालक या दोन पक्षांमध्ये करार करण्यात येतो. या कराराचे स्वरूप लक्षात घेऊन व्यवस्थापनात कामगारांना सहभागी करून घेण्यासाठी आवश्यक ती योजना आखली जाते. नंतर त्या योजनेच्या अंमलबजावणीसाठी कामगारांना व्यवस्थापनात सहभाग दिला जातो. व्यवस्थापनात कामगारांना सहभागी करून घेण्यासाठी यापैकी कोणताही आधार घेतला जातो. व्यवस्थापनात कामगारांना सहभागी करून घेण्यासाठी पुढील पध्दती आहेत.

(१) संयुक्त वाटाघाटी- (Joint Consultation)

या पध्दतीत उद्योग संस्थेच्या पातळीवर कामगारांचे प्रतिनिधी आणि कारखानदार व प्रशासनाच्या प्रतिनिधीचा समावेश असलेली एक यंत्रणा निर्माण करण्यात येते. या यंत्रणेची उद्दिष्टे, कार्य व व्याप्ती मर्यादित असते. या यंत्रणेला कोणत्या विषयांवर चर्चा करता येईल आणि कोणत्या विषयांवर चर्चा करता येणार नाही याबद्दल कामगार प्रतिनिधींना आधीच स्पष्टपणे सांगितलेले असते. कामगार प्रतिनिधींनी विविध विषयांवर व्यक्त केलेल्या मतांची व्यवस्थापन अथवा मालक दखल घेतात परंतु कामगार प्रतिनिधींनी व्यक्त केलेल्या मतांनुसारच प्रत्येक निर्णय घेण्याचे बंधन व्यवस्थापकावर नसते. ऍलड्रिच (Aldrich) यांच्या मते संयुक्त वाटाघाटी करून पुढील बाबीसंदर्भात विचार-विनिमय केला जातो.

- १) कामगारांची अनुपस्थिती आणि उशिरा कामावर येणे.
- २) अपघात टाळण्यासाठी प्रभावी व्यवस्था करणे.
- ३) वेळ, सामग्री आणि श्रमाचा अपव्यव टाळणे.
- ४) उपहारगृह, विश्रामगृह इत्यादीची व्यवस्था करणे.
- ५) काम करण्याच्या नियमांचे परीक्षण करणे.
- ६) कामाचे तास, कामगार कल्याण, शिस्त इत्यादीसंबंधी निर्णय घेणे.
- ७) रोजगारविषयक अटी, प्रशिक्षण, मनोरंजन इत्यादीसंबंधी निर्णय घेणे.
- ८) वाचनालय, भाषणे इत्यादी मार्फत सामाजिक विकास करणे.
- ९) उत्पादनात वाढ करणे.
- १०) कामगारांच्या तक्रारी सोडविणे.

व्यवस्थापनात कामगारांना सहभागी करून घेण्याच्या पध्दतीचा पाश्चात्य देशांत वेगवेगळ्या स्वरूपात उपयोग करून घेतला जातो. इंग्लंड व स्कॅन्डीने व्हियन देशात संयुक्त वाटाघाटीची पध्दती खूपच विकसित झाली आहे. या पध्दतीचा अवलंब ऑस्ट्रिया, बेल्जम, बोलीव्हिया, बल्गेरिया, झेकोस्लोव्हाकिया, फिनफंड, फ्रान्स, हंगेरी, इराण, व्हिएतनाम, लक्झेबर्ग, नेदरलँड, रूमानिया, पोलंड, स्पेन पाकिस्तान आणि भारत इत्यादी राष्ट्रांत करण्यात आला आहे. या पध्दतीत कारखानदार व कामगार संघ यांच्यातील करारानुसार कामगारांना उपक्रमाच्या व्यवस्थापनात सहभागी करून घेतले जाते. सार्वजनिक क्षेत्रातील

उपक्रमाच्या व्यवस्थापनात कामगारांना सहभागी करून घ्यावे असा इंग्लंडमध्ये कायदा आहे.

(२) सहनिर्णय किंवा सहव्यवस्थापन-

(CO- Determination Or Co-Management)

संचालक मंडळ हे धोरणात्मक बाबी निश्चित करणारी उपक्रमातील किंवा कंपनीतील किंवा उद्योग संस्थेतील सर्वश्रेष्ठ सत्ता असते. या पध्दतीत कामगारांच्या प्रतिनिधीना संचालक मंडळावर स्थान दिले जाते त्यामुळे कामगारांचे प्रतिनिधी हे भाग धारकांनी निवडून दिलेल्या प्रतिनिधी बरोबर एकाच पातळीवर विचार-विनिमय करून निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेत मालकांच्या बरोबरीने सहभागी होतात, परस्परांना भेटतात. सर्व महत्त्वाच्या प्रश्नांबद्दल चर्चा करतात. निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेत सहभागी होतात.

या पध्दतीचा प्रयोग सर्वप्रथम पश्चिम जर्मनीतील ऱ्हुर परगण्यात स्थापन झालेल्या पोलाद उद्योगात करण्यात आला. ऱ्हुर भागात असलेल्या २४ पोलाद कारखान्यांत कामगार संघाचे प्रतिनिधी व उद्योगांच्या मालकाना संचालक मंडळावर समान प्रतिनिधित्व देण्यात आले होते. मे १९५१ मध्ये करण्यात आलेल्या एका कायदानुसार जर्मनीतील सर्व कोळशांच्या खाणी आणि लोखंड व पोलाद उद्योगात सहव्यवस्थापन पध्दतीची सक्ती करण्यात आली होती. १९५२ मध्ये करण्यात आलेल्या कायदानुसार पश्चिम जर्मनीमधील संयुक्त भांडवल मंडळीच्या मालकीच्या सर्व कारखान्यांमध्ये कामगारांच्या प्रतिनिधीना संचालक मंडळावर एक तृतीयांश जागा देण्यात आल्या. याचाच अर्थ असा की पश्चिम जर्मनीत सर्व मोठ्या कारखान्यांमध्ये एक तृतीयांश संचालक हे कामगारांचे प्रतिनिधी आहेत. चीनमध्ये १९५० पासून सहव्यवस्थापनाच्या या पध्दतीचा अवलंब करण्यात येते आहे.

(३) कामगारांचे नियंत्रण (Worker's Control)

कामगारांचे नियंत्रण या पध्दतीत कारखान्याचा दैनंदिन कारभार व्यावसायिक व्यवस्थापकांच्या प्रतिनिधिक मंडळाकडून चालविला जातो. हे मंडळ कारखान्याचे धोरण निश्चित करते आणि कारखान्याच्या कारभाराशी संबंधित सर्व निर्णय होतात. अंतिम सत्ता कामगारांनी निवडून दिलेल्या प्रतिनिधी मंडळाकडेच असते. कामगारांनी निवडून दिलेले हे प्रतिनिधी मंडळ व्यवस्थापकांनी घेतलेल्या निर्णयांना मान्यता देते. व्यवस्थापकांनी घेतलेले निर्णय अयोग्य वाटल्यास ते प्रतिनिधी मंडळ जुने निर्णय घेऊ शकते म्हणजेच या पध्दतीत उद्योग संस्थेवर कामगारांची संपूर्ण मालकी असते. २६ जून १९५० रोजी युगोस्लाव्हीया फेडरल असेंब्लीने पारित केलेल्या एका कायदानुसार येथील सर्व कारखान्यांचे व्यवस्थापन कामगारांनी प्रत्यक्षपणे निवडून दिलेल्या कामगार प्रतिनिधीच्या हातात केंद्रित झालेले होते. कारखान्याची मालकी, व्यवस्थापन व नियंत्रण कामगार प्रतिनिधीच्या हातात होते व्यवस्थापनासंबंधीत अंतिम निर्णयसुद्धा कामगार प्रतिनिधीच्याकडून घेतले जातात उद्योग उपक्रमावर संपूर्ण वर्चस्व हे कामगार प्रतिनिधीचे असते.

४) शिफारस योजना (Suggestion Scheme)

या पध्दतीत उद्योग संस्थेची व्यवस्थापन पध्दती, धोरणे, व्यवहार, उत्पादन पध्दतीत कार्यस्थिती, शिस्त इत्यादी बाबतीत सुधारणा करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांकडून व्यवहार्य अशा शिफारशी मागविल्या जातात. अशा प्रकारे आलेल्या शिफारशीचा सर्वांगीण विचार करून त्या कार्यान्वित केल्या जातात. उत्तम आणि व्यवहार शिफारशीसाठी बक्षिसे आणि प्रशंसापत्रे दिली जातात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे मनोबल उंचावते

आणि ते आपल्या शिफारशी कार्यान्वित करण्यासाठी मनापासून प्रयत्न करतात. याचा परिणाम म्हणजे उद्देशांची पूर्तता करणे सुलभ व सोयीचे होते. भारतात टाटा उद्योग समूह, दालमिया उद्योग समूह इत्यादीमध्ये या पध्दतीची यशस्वीपणे अंमलबजावणी केली जात आहे. उद्योग संस्थेचे उत्पादन वाढविण्यासाठी या पध्दतीचा अवलंब करणे हिताचे आहे.

७.५ स्वयंअध्ययनासाठी प्रश्न:

- १) मोबदला म्हणजे काय? मोबदल्याचे घटक यावर चर्चा करा.
- २) चांगल्या वेतन व्यवस्थेची गरज आणि महत्त्व सांगा?
- ३) चांगल्या वेतन व्यवस्थेवर सविस्तर चर्चा करा.
- ४) भारतातील मजुरीचा प्रश्न-चर्चा करा.
- ५) कामगार कल्याणाची व्याख्या सांगा? कामगार कल्याणाची उद्दिष्टे कोणती?
- ६) कामगार कल्याण ही संकल्पना स्पष्ट करून कामगार कल्याणाची उद्दिष्टे सांगा.
- ७) कामगार कल्याण अधिकाऱ्यांची कार्ये व कर्तव्ये सांगा.
- ८) कामगार संघाची भूमिका आणि कार्ये स्पष्ट करा
- ९) कामगार संघाची कार्ये सांगा.
- १०) कामगार कल्याण अधिकाऱ्याची कार्ये
- ११) कामगार कल्याण अधिकाऱ्याची कर्तव्ये
- १२) कामगार संघाची भूमिका
- १३) कामगार संघाची कार्ये
- १४) कामगारांचा व्यवस्थापनात सहभाग
- १५) कामगारांना व्यवस्थापनात सहभागी करून घेण्याची पद्धती.

७.६ अधिक वाचनासाठी उपयुक्त पुस्तके:

घटक ८

मानवी संबंध व अभिप्रेरण

अनुक्रमणिका

- ८.०० उद्दिष्टे
- ८.१ प्रस्तावना
 - विषय विवेचन -
 - ८.२.१ - अभिप्रेरण - वैशिष्ट्ये व महत्त्व
 - ८.२.२ - अभिप्रेरणेचे घटक
 - ८.२.३ - अभिप्रेरणांचा सिद्धांत
 - ८.२.४ - मानवी संबंधातील अडचणी
 - ८.२.५ - मानवी संबंध सुधारणेचे मोजमाप
 - ८.२.६ - संज्ञापन व मानवी संबंध
 - ८.२.७ - मालक व कामगार संबंध, गरज, महत्त्व व उद्दिष्टे
 - ८.२.८ - मालक व कामगार संबंधासाठी विचारात घ्यावयाच्या बाजू
- ८.३ पारिभाषिक शब्द
- ८.४ सारांश
- ८.५ स्वयंअध्ययनासाठी प्रश्न
- ८.६ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

८.०० उद्दिष्टे -

- १) अभिप्रेरण किंवा प्रेरित करणे या संकल्पनेचा सखोल अभ्यास करणे.
- २) अभिप्रेरणासाठी कोणते सिद्धांत मांडलेले आहेत याचा अभ्यास करणे.
- ३) मानवी संबंध म्हणजे काय आणि ते सुधारण्यासाठी व्यवस्थापन पातळीवर कोणत्या उपाय योजना केल्या पाहिजेत याचा अभ्यास करणे.
- ४) संज्ञापनाबाबतचा सविस्तर अभ्यास करणे.
- ५) मालक आणि कामगार यांच्या परस्पर संबंधाचा अभ्यास करणे.

८.१ प्रस्तावना

उद्योग संस्थेला आपली उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी अनेक प्रकारची काम करावी लागतात. इतरांकडून कामे करून घ्यावी लागतात. इतरांकडून काम करून घेण्याच्या कलेला व्यवस्थापन असे म्हणतात. याचाच अर्थ असा की, इतरांकडून काम करून घेणे हे व्यवस्थापनाचे काम आहे. पण ही काम करणारी माणसं आहेत हे विसरून चालणार नाही. त्यांना स्वतःचे मन, बुद्धी, भावना असतात. त्यामुळे मानवी संबंध जपण्यासाठी व्यवस्थापनाला अथवा उद्योग संस्थेला या मानवी घटकांचा स्वतंत्रपणे विचार करावा लागतो. कर्मचाऱ्यांची काम करताना ते काम करण्याची इच्छा व मानसिक तयारी असणे अत्यंत गरजेचे असते. कामगारांना अथवा कर्मचाऱ्यांना काम करण्यासाठी योग्य वातावरण निर्माण करून देणे, त्यांना प्रेरणा देणे आणि त्यांनी केलेल्या कामापासून समाधान मिळवून देणे आवश्यक असते. त्यासाठी व्यवस्थापनाला प्रयत्न करावे लागतात. कर्मचाऱ्यांनी त्यांचे काम प्रामाणिकपणे, उत्साहाने, कार्यक्षमतेने करावे यासाठी जे प्रयत्न केले जातात, त्यालाच अभिप्रेरण असे म्हणतात.

माणूस नेहमीच यश मिळविण्यासाठी धडपडत असतो. यश संपादन करण्यासाठी प्रयत्नांची पराकाष्ठा करित असतो. म्हणजे स्वप्नांतील यश वास्तवात आणण्यासाठी माणसाला सर्व प्रयत्न करावे लागतात ही महत्त्वाची अट आहे. म्हणूनच यशासाठी आवश्यक असलेल्या या अटींची पूर्तता करण्यासाठी आवश्यक ते वातावरण निर्माण करण्याच्या प्रक्रियेला अभिप्रेरण असे म्हणतात. विद्यार्थी अभिप्रेरित असतील तर ते शिस्तबद्ध जीवन जगतील आणि परीक्षेमध्ये यश संपादन करतील. प्राध्यापक अभिप्रेरित असतील तर कुठल्याही प्रकारच्या दडपणाशिवाय ते आपल्या व्याख्यानांची व्यवस्थित पूर्वतयारी करून विद्यार्थ्यांना उत्कृष्टपणे शिकवतील. मार्गदर्शन करतील. तसेच कामगार अभिप्रेरित असतील तर ते त्यांचे कार्य प्रामाणिकपणे, तत्परतेने, आपुलकीने आणि निष्ठेने करतील. अभिप्रेरण ही एक व्यापक संज्ञा आहे. समाजाचा घटक असलेल्या प्रत्येक व्यक्तींशी अभिप्रेरणेचा संबंध असतो.

८.२.१. अभिप्रेरणची व्याख्या

(Defination of Motivation)

विविध व्यवस्थापन विचारवंतांनी आणि विद्वानांनी अभिप्रेरण (Motivation) या संज्ञेची व्याख्या पुढीलप्रमाणे केली आहे.

१) जॉर्ज टेरी यांच्या मते, विशिष्ट समूहाचे सभासद असलेल्या सर्व व्यक्तींमध्ये विशिष्ट उद्दिष्टे साध्य करण्याची इच्छा उत्पन्न करण्यासाठी आणि नंतर स्वच्छेने तसेच व्यवस्थापकांनी केलेले नियोजन आणि संघटनेच्या उभारणीसाठी केलेले प्रयत्न विचारात घेऊन ही उद्दिष्टे गाठण्यासाठी आवश्यक ते प्रयत्न करण्यासाठी प्रेरित करण्यासाठी प्रेरित क्रियेला अभिप्रेरण असे म्हणतात. (Actuating is getting all member of the group to want to achieve the objectives willingly and keeping with the mangerial planning and organising efforts - George Terry)

२) विलियम स्कॉट यांच्या मतानुसार ज्याची आकांक्षा आहे. अशी ध्येय गाठवण्याच्या उद्देशाने लोकांना आवश्यक ते कार्य करण्यासाठी अभिप्रेरित करणारी प्रक्रिया म्हणजे अभिप्रेरण होय. (Motivation Means a process of stimulating people to action to accomplish desired goals - Willam Scott)

३) केरोल शॉर्रल यांच्या मते विशिष्ट हेतू साध्य करून घेण्यासाठी किंवा विशिष्ट दिशेने प्रगती करण्यासाठी उत्कट इच्छा व्यक्तीत उत्पन्न करण्याच्या प्रक्रियेला अभिप्रेरण असे म्हणतात. (Motivation

is a tension move in a given direction or to achieve a certain goal - Carroll Sharle.)

४) डेल बीच यांच्या मते, उद्दिष्ट गाठण्यासाठी किंवा बक्षीस प्राप्त करण्यासाठी शक्तीचा विस्तार करण्याची तयारी म्हणजे अभिप्रेरण होय. (Motivation can be defined as willingness to expand energy to achieve a goal or a reward" - Dale Beach)

५) डॉ. छाया सुखदाणे यांच्या मतानुसार, संघटनेतील सर्व मानवी घटकांना त्यांच्या कार्यासाठी प्रोत्साहित करणारी एक सरळ-सोपी प्रक्रिया होय. या प्रक्रियेमुळे सर्व मानवी घटक आपले उद्दिष्ट गाठण्यासाठी एकत्रित येऊन प्रयत्न करतात.

अभिप्रेरणेच्या प्रक्रियेमुळे व्यवस्थापन व कामगार यांच्यात सहकार्याचे संबंध प्रस्थापित होतात. ते टिकून राहतात. अभिप्रेरणेचा संबंध व्यक्तीच्या मनातील काम करण्याची इच्छा जागृत करण्याशी आहे. अभिप्रेरणेमुळे कामगार अधिक कार्यक्षमतेने कार्य करतात.

अभिप्रेरणेची वैशिष्ट्ये (Characteristic of Motivation)

- १) अभिप्रेरण ही एक मानसशास्त्रीय प्रक्रिया असून हिचा संबंध माणसांच्या मनाशी आहे.
- २) अभिप्रेरणेचा संबंध माणसांच्या गरजांशी आहे. अभिप्रेरणेमुळे गरजा निर्माण होतात. त्यांची तीव्रता वाढते.
- ३) अभिप्रेरणेचा संबंध व्यक्तीच्या काम करण्याच्या इच्छेशी आहे.
- ४) अभिप्रेरित करण्यासाठी व्यवस्थापनाच्या पातळीवरून विशेष प्रयत्न केले जातात.
- ५) व्यवस्थापनाने अभिप्रेरित करण्यासाठी केलेले प्रयत्न यशस्वी झाल्यास कर्मचाऱ्यांच्या मनात त्यांचे काम अधिक कार्यक्षमतेने, आत्मीयतेने व निष्ठेने करण्याची इच्छा उत्पन्न होते.
- ६) अभिप्रेरणेमुळे कर्मचाऱ्यांच्या दृष्टिकोनात, व्यक्तिमत्त्वात व प्रवृत्तीत महत्त्वाचे व अनुकूल बदल घडून येतात.
- ७) अभिप्रेरणेमुळे एका समूहात किंवा संघटनेतील घटक म्हणून कार्य करणाऱ्या व्यक्तींमध्ये ऐक्याची भावना वाढीला लागते. कर्मचारी संघटनेच्या प्रति निष्ठावान होतात.
- ८) अभिप्रेरणेमुळे व्यवस्थापन व कर्मचारी यांचेमध्ये विधायक सहकार्याचे संबंध प्रस्थापित होतात.
- ९) अभिप्रेरणेमुळे कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेमध्ये वाढ होते आणि पर्यायाने कारखान्याच्या उत्पादकतेची पातळी उंचावते.

अभिप्रेरणेची उद्दिष्टे (Objectives of Motivation)

- १) उद्योग संस्थेची उद्दिष्टे साध्य करणे.
- २) उद्योग संस्थेतील कर्मचाऱ्यांचे सहकार्य मिळविणे.
- ३) कर्मचाऱ्यांचे नीतिधैर्य वाढविणे.
- ४) कर्मचाऱ्यांमध्ये चांगले परस्परसंबंध निर्माण करणे.
- ५) कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यात वाढ करणे.
- ६) कर्मचाऱ्यांच्या आर्थिक, सामाजिक आणि मानसिक गरजांची पूर्तता करणे.
- ७) कर्मचाऱ्यांमध्ये स्वयंनियंत्रणाची प्रवृत्ती निर्माण करणे.

अभिप्रेरणेचे महत्त्व (Importance of Motivation)

- १) संघटनात्मक कार्यक्षमतेत वाढ करणे.
- २) औद्योगिक संबंदांमध्ये सुधारणा करणे.

- ३) औद्योगिक शांतता निर्माण करणे.
- ४) कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ करणे.
- ५) कर्मचाऱ्यांचा दृष्टिकोन व प्रवृत्तीत बदल करणे.
- ६) कर्मचाऱ्यांची उद्दिष्टे आणि संघटनेच्या उद्दिष्टांमध्ये संगती व एकवाक्यता निर्माण करणे.
- ७) कामगारांची गैरहजेरी व श्रमपरिवर्तनाच्या दरात घट करणे.
- ८) कर्मचाऱ्यांच्या मनोधैर्यात सुधारणा करणे.
- ९) संघटनात्मक बदल घडवून आणणे.
- १०) इतर व्यवस्थापन कार्यांच्या परिणामकारकतेत वाढ घडवून आणणे.
- ११) उद्योगाच्या उत्पादकतेत वाढ करणे.
- १२) संघटनेच्या प्रति बांधिलकी व निष्ठा निर्माण करणे.
- १३) उत्पादन संस्थेतील उत्पादनाचा दर्जा सुधारणे.
- १४) संघटनेचा सामाजिक विकास साधणे.
- १५) उद्योग संस्थेचे धोरण व कार्यक्रमाची काटेकोर अंमलबजावणी करणे.

मानवी घटक व अभिप्रेरण यांचा जवळचा संबंध आहे. माणसाच्या मनात इच्छेबरोबरच अनेक समस्या, प्रश्न, गरजा याही असतात. अभिप्रेरणेचा वापर करण्यापूर्वी व्यवस्थापकांना या गोष्टीचे ज्ञान असणे आवश्यक आहे. प्रत्येक व्यक्तीच्या मानवी गरजांचा परिणाम त्यांच्या इतरांशी असलेल्या परस्परसंबंधावर होत असतो.

८.२.२ अभिप्रेरणेचे घटक (Theories of Motivating Factors)

औद्योगिक क्रांतीनंतर मोठ्या प्रमाणावर आणि मागणीपूर्व उत्पादन होऊ लागले. उत्पादनात वाढ करण्यासाठी कारखानदारांकडून कामगारांची पिळवणूक होवू लागली. मात्र कारखानदारांच्या असे लक्षात आले की, संघर्ष व पिळवणूक करून उद्दिष्ट साध्य होणार नाही. तेव्हा कारखानदारांनी संस्थेत काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांकडून सहकार्य मिळविण्यासाठी आणि जबाबदारीच्या भावनेतून त्यांना कार्य करण्यास प्रवृत्त करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना विविध प्रकारे अभिप्रेरित करण्याची आवश्यकता आहे अशी जाणीव झाली.

आज बदललेली परिस्थिती, पाश्चात्य देशात करण्यात आलेल्या संशोधनाची निष्पत्ती, कामगारांमध्ये निर्माण झालेली जागरूकता, संघटित कामगारांचे सामर्थ्य, उद्योगासमोर निर्माण झालेली नवीन आव्हाने अशा अनेक कारणांमुळे कर्मचाऱ्यांना अभिप्रेरित करण्याची गरज अधोरेखित झाली. या क्षेत्रात दीर्घकाळापर्यंत करण्यात आलेले संशोधन, चिंतन, मनन, विचारांची देवाण-घेवाण या प्रक्रियेतून अभिप्रेरणेचे काही घटक विकसित झाले. ते पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) सकारात्मक घटक -

ज्या घटकांमुळे कर्मचाऱ्यांच्या मूलभूत गरजा पूर्ण होतात आणि कर्मचारी जास्त श्रम करण्यास तयार होतात, त्यांना सकारात्मक घटक असे म्हणतात. यात जास्तीचा पगार, भत्ते, बोनस, अधिकार, प्रतिष्ठा इत्यादीं बाबींचा समावेश होतो. हे सर्व प्राप्त करण्यासाठी कर्मचारी/कामगार जेव्हा प्रवृत्त होतो, तेव्हा त्याला सकारात्मक अभिप्रेरण असे म्हणतात. सकारात्मक अभिप्रेरण सुखद व हितकारक असते.

२) नकारात्मक घटक -

ज्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या मूलभूत गरजांची पूर्तता न होता उलट या बाबी घडू नयेत यासाठी कर्मचारी प्रयत्न करतात अशा घटकांना नकारात्मक घटक असे म्हणतात. उत्पादनाचे इष्टांक न गाठल्यास वेतनातून

कपात करणे. कामगारांना विविध कारणांबद्दल करण्यात येणारा दंड, बेजबाबदारपणामुळे किंवा अकार्यक्षमतेमुळे कामगारांना कामावरून काढून टाकणे, गैरसोयीची बदली करणे, पदावनती करणे या सर्व नकारात्मक अभिप्रेरणा आहेत. नकारात्मक अभिप्रेरण हे दुःखद व अहितकारक असते. नकारात्मक अभिप्रेरणांमुळे संबंधी व्यक्तींचे उत्पन्न वाढत नाही. नकारात्मक अभिप्रेरणेचा परिणाम ताबडतोब होतो. तो काही काळपर्यंत टिकून राहतो.

३) व्यक्तिगत घटक -

प्रत्येक व्यक्तीने स्वतः केलेल्या कार्याबद्दल त्याला मिळणाऱ्या लाभाचा व्यक्तिगत घटकात समावेश होतो. त्यामुळे प्रत्येक व्यक्ती आपले हित जोपासण्यासाठी प्रयत्न करित असते. संघटनेत काम करणाऱ्या प्रत्येक व्यक्तींना स्वतंत्रपणे अभिप्रेरित करण्यासाठी उपाययोजना करण्याच्या तंत्राला व्यक्तिगत अभिप्रेरण असे म्हणतात. प्रत्येक व्यक्तीने केलेले व्यक्तिगत काम हाच या अभिप्रेरणेचा आधार असतो. प्रत्येक कर्मचार्याने केलेल्या कार्याचे निश्चित मोजमाप करणे शक्य असल्यास हा घटक सुलभपणे कार्य करू शकतो.

व्यक्तिगत घटक हे अभिप्रेरणाचे एक परिणामकारक तंत्र होय. या घटकांमुळे प्रत्येक कर्मचारी स्वतःचे हित सुरक्षित राहावे यासाठी आवश्यक ते प्रयत्न करतात. स्पर्धेत सहभागी होऊन आपले श्रेष्ठत्व सिद्ध करतात. व्यक्तिगत अभिप्रेरणेमुळे कर्मचार्यांच्या उत्पन्नात जशी भर पडते त्याचप्रमाणे यशस्वी कर्मचार्यांना कारखान्याच्या संघटनेत विशिष्ट स्थान प्राप्त होते.

४) सामूहिक घटक -

उद्योग उपक्रमात सर्वसामान्यपणे अनेक कर्मचारी एकाच स्तरावर कार्य करित असतात. त्यामुळे त्यांचा एक समूह तयार होतो. परस्पर सहकार्याशिवाय कार्य करणे त्यांना अनेकदा शक्य नसते. त्यामुळे सामूहिकपणे केलेल्या कार्याच्या आधारावर लाभ निश्चित केले जातात. त्याला सामूहिक घटक असे म्हणतात.

५) नेतृत्वाचा घटक -

मोठ्या आकाराच्या कारखान्यांच्या संघटनेमध्ये व्यवस्थापनाचे विविध स्तर असतात. प्रत्येक व्यवस्थापक हा त्याच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्यांच्या नेतृत्वाखाली त्याचे कार्य करित असतो. व्यवस्थापकांच्या नेतृत्वाखाली काही कर्मचारी त्यांचे काम करतात. हा व्यवस्थापक एक प्रकारे त्याच्या सहाय्यकांचे नेतृत्वच करित असतो. प्रत्येक व्यवस्थापकांवर त्यांच्या नेतृत्वाखाली काम करणाऱ्या कर्मचार्यांकडून काम करवून घेण्याची जबाबदारी असते. सहाय्यकांकडून त्यांचे काम करवून घेण्यासाठी व्यवस्थापकांना त्यांचा विश्वास संपादन करावा लागतो व त्यांचे सहकार्य मिळवावे लागते. व्यवस्थापकाने नेतृत्वाचे कार्य व्यवस्थितपणे केल्यास हा व्यवस्थापक सहाय्यकांना अभिप्रेरित करेल, त्यांच्या अडचणी समजून होईल आणि अडचणींचे तत्परतेने निराकरण करेल. म्हणजेच नेतृत्वाद्वारे कर्मचार्यांना अभिप्रेरित करता येते असे म्हणता येईल.

६) गट अभिप्रेरण घटक

व्यक्तिगत अभिप्रेरण देण्याऐवजी ही व्यक्ती ज्या समूहाचा घटक म्हणून तिचे कार्य करते त्या समूहाला अभिप्रेरित करण्यासाठी करण्यात येणाऱ्या योजनाबद्ध प्रयत्नांना गट अभिप्रेरण असे म्हणतात. गट अभिप्रेरणेत समूह किंवा गटाचा विचार केला जातो. ज्यांचे कार्य परस्परांशी निगडित आहे अशा कर्मचार्यांच्या गटाने किंवा समूहाने सामूहिकपणे केलेले कार्य हाच गट अभिप्रेरणेच्या तंत्राच्या उपयोगाचा आधार होय. व्यवस्थापकांनी गट अभिप्रेरणेच्या तंत्राचा प्रभावीपणे उपयोग करून घेतल्यास त्याचे अनेक फायदे होतात.

गट अभिप्रेरणेच्या तंत्राचा परिणाम प्रत्येक कर्मचार्याच्या मनात तो विशिष्ट समूहाचा एक

अविभाज्य घटक आहे. सामूहिक म्हणजेच गट हित नेहमीच श्रेष्ठ असते ही भावना रुजविता येते. यामुळे संघटनेची परिणामकारकता वाढविण्यास मदत होते. गट अभिप्रेरण घटकांमुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये आत्मीयता आणि परस्पर सहकार्याची भावना वाढीला लागते. हा घटक कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य उंचावण्यास साहाय्यक होतो.

७) धनात्मक घटक -

हा घटक म्हणजे कर्मचाऱ्यांना / कामगारांना अभिप्रेरित करण्यासाठी उपयोगात आणले जाणारे एक सर्वमान्य साधन आहे. जेव्हा अभिप्रेरणासाठी केलेल्या प्रयत्नांमुळे कामगारांच्या मूलभूत आणि अर्जित गरजांची पूर्तता होते आणि कामगार जास्त काम करण्यास प्रवृत्त होतात, तेव्हा अशा अभिप्रेरणांना धनात्मक अभिप्रेरण असे म्हणतात.

नेहमीपेक्षा जास्त पगार, भत्ते, बोनस, अधिकार, मान इत्यादी मिळविण्याच्या उद्देशाने कामगार/कर्मचारी जेव्हा जास्त काम करण्यासाठी प्रवृत्त होतात, तेव्हा हा परिणाम साध्य करण्यासाठी केलेल्या प्रयत्नांना धनात्मक अभिप्रेरण असे म्हणतात. धनात्मक अभिप्रेरणाचा कामगारांच्या मनावर होणारा परिणाम धनात्मक स्वरूपाचा असतो. या घटकांमुळे कामगारांच्या उत्पन्नात भर पडते. त्यांच्या उपलब्ध असलेल्या सुखसोयींमध्ये वाढ होते. त्यांचे जीवनमान उंचावते, त्यांना अधिक समाधान मिळते. त्यांच्या मानसशास्त्रीय गरजा पूर्ण होतात आणि कर्मचाऱ्याला सन्मान मिळतो.

८) आर्थिक घटक -

कोणत्याही व्यक्तीचे नोकरी किंवा रोजगार करण्यामागील सर्वात महत्वाचे कारण म्हणजे आपली व कुटुंबाची उप जिविका चालविण्यासाठी पुरेसे पैसे मिळविणे हेच कारण असते. भाकरीचा प्रश्न महत्वाचा आणि ज्वलंत आहे. हा प्रश्न सोडविण्यासाठी समाजात राहणाऱ्या व्यक्ती उत्पादन कार्यात भाग घेतात. निरनिराळ्या नोकऱ्या आणि व्यवसाय करतात.

आर्थिक अभिप्रेरणेत कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कामाचा योग्य मोबदला देऊन आणि जास्त काम केले तर त्यांना पूर्वीपेक्षा जास्त मोबदला मिळेल अशा व्यवस्था करण्यात येते. या घटकांचा वापर जगातील सर्व देशात केला जातो. जेव्हा अभिप्रेरण कर्मचाऱ्यांना मुद्रा किंवा पैशाच्या माध्यमाने देण्यात येणाऱ्या मोबदल्याशी संबंधित असते त्या अभिप्रेरणेला आर्थिक किंवा वित्तीय अभिप्रेरण असे म्हणतात. कर्मचाऱ्यांनी जास्त काम केल्यास त्यांना जास्त मजुरी, जास्त क्रयशक्ती किंवा जास्त उत्पन्न मिळवून देण्याची रीतसर व्यवस्था हे आर्थिक अभिप्रेरण घटकांचे मुख्य तत्त्व आहे.

कामगारांच्या व्यक्तिगत उत्पादकतेशी प्रत्यक्षपणे निगडित असलेल्या अभिप्रेरणेला प्रत्यक्ष अभिप्रेरण असे म्हणतात. जास्त कार्यासाठी जास्त मोबदला हे प्रत्यक्ष आर्थिक अभिप्रेरणेच तत्त्व होय. जे अभिप्रेरण कामगारांना त्यांनी केलेल्या सामूहिक प्रयत्नांच्या आधारावर करण्यात येते अशा अभिप्रेरणेला अप्रत्यक्ष आर्थिक अभिप्रेरण असे म्हणतात.

या घटकांत कर्मचाऱ्यांना/ कामगारांच्या त्याने केलेल्या कामाच्या प्रमाणात मोबदला मिळतो. कामगारांनी केलेले काम आणि त्यांना पैशाच्या स्वरूपात मिळणारा मोबदला यात प्रत्यक्ष संबंध असल्याने जास्त मोबदला मिळविण्याच्या उद्देशाने कर्मचारी जास्त काम करण्यासाठी अभिप्रेरित होतात. उत्पन्न वाढीसाठी आर्थिक अभिप्रेरण साहाय्यक ठरत असल्यामुळे, अर्थव्यवस्थेची घडण, देशाच्या आर्थिक विकासाची अवस्था आणि समाजाची रचना कोणत्याही प्रकारची असली तरी त्यामुळे आर्थिक अभिप्रेरणेच्या घटकांचे महत्त्व कमी होत नाही.

९) आर्थिकेतर घटक -

आर्थिकेतर अभिप्रेरणेचा हेतू हा कर्मचाऱ्यांच्या सामाजिक आणि मानसशास्त्रीय गरजा भागविणे हा

असतो. या घटक अभिप्रेरणेनंतर कामगारांच्या उत्पन्नात प्रत्यक्षपणे भर घालत नाही. पण कर्मचाऱ्यांना परिश्रमी, कर्तव्यतत्पर आणि निष्ठावान बनवितो. त्यांचे मनोबल वाढवितो. या घटकांचा संबंध मुद्देशी किंवा पैशाशी नसतो. आर्थिकेतर अभिप्रेरण हे कर्मचाऱ्यांना अभिप्रेरित करण्यासाठी अलीकडच्या काळात उपयोगात आणले जाणारे साधन होय. आर्थिकेतर अभिप्रेरणेला सामाजिक सन्मान आणि प्रतिष्ठा यांची महत्त्वाची जोड असते.

१०) व्यवस्थापनातील सहभागाचा घटक -

कामगारांचा व्यवस्थापनाशी काहीही संबंध नाही ही भावना आज चुकीची आहे. कामगारांना दिलेले आदेश त्यांनी निमुटपणे पाळावे, त्यांनी काम व्यवस्थितपणे न केल्यास त्यांना कठोर शिक्षा करावी, प्रसंगी त्यांना कामावरून काढून टाकावे, असे मानण्याचा आजचा काळ नाही. या उलट कारखाना आपलाच आहे. कारखान्याला नुकसान झाल्यास त्यामुळे शेवटी आपलेच नुकसान होणार आहे. ही भावना कर्मचाऱ्यांच्या मनात रुजविणे आवश्यक आहे. या मार्गाने कामगारांना अभिप्रेरित करण्यासाठी कामगारांना व्यवस्थापन कार्यात सहभागी करून घेण्याची गरज आहे.

कामगारांना व्यवस्थापनात सहभागी करून घेण्यासाठी व्यवस्थापन आणि कामगार यांचे प्रतिनिधी असलेली एक समिती नेमण्यात येते. ही समिती वेळोवेळी एकत्र येऊन व्यवस्थापनाशी निगडित सर्व समस्यांचा काळजीपूर्वक विचार करते. योग्य तो निर्णय घेतात. हा निर्णय राबविण्याचे कार्य कामगारांचे आणि निर्णयांची व्यवस्थित अंमलबजावणी होते किंवा नाही हे पाहण्याचे काम व्यवस्थापकांचे (व्यवस्थापनाचे) असते. व्यवस्थापनात कामगारांना सहभागी करून घेतल्यामुळे कामगारांना व्यवस्थापनाबद्दल विश्वास वाटतो. उद्योगसंस्थेबद्दल त्यांच्या मनात आपुलकीची भावना निर्माण होते.

व्यवस्थापनातील सहभाग हा घटक अभिप्रेरणेचा अत्याधुनिक घटक आहे. हा घटक प्रभावी ठरण्यासाठी अभिप्रेरणे तंत्राचा प्रभावीपणे आणि प्रामाणिकपणे उपयोग करून घेण्याची गरज आहे. या घटकांच्या माध्यमातून अभिप्रेरित होणारे कामगार व्यापक जबाबदाऱ्या स्वीकारतात. व्यवस्थापनाला योग्य ते सहकार्य करतात. आपल्या व्यक्तिगत क्षमतेचा व कौशल्याचा कमाल उपयोग करतात. कोणत्याही परिस्थितीमध्ये आपली भूमिका प्रभावीपणे वठवितात.

११) उद्दिष्टांचा घटक -

प्रत्येक उद्योग संस्थेची किंवा उपक्रमाची काही उद्दिष्टे असतात. ही उद्दिष्टे विचारात घेऊन उपक्रमाचे संचालक उत्पादनाचे इष्टांक निर्धारित करतात. उद्दिष्ट गाठण्यासाठी एक उत्पादन योजना तयार करणे, अधिकारी व कामगारांची जबाबदारी निश्चित करणे आणि कामगारांना आदेश देऊन त्यांचेकडून काम करवून घेणे, ही पुढची अवस्था असते.

आधुनिक काळाच्या गरजा भिन्न असल्या तरी कामगारांना केवळ त्यांची मजुरी देऊन व सोयी-सवलती उपलब्ध करून देऊन, प्रभाविपणे अभिप्रेरित करता येत नाही. आधुनिक मानसशास्त्राज्ञांनी कामगारांना आणि अधिकाऱ्यांना अभिप्रेरित करण्यासाठी उद्दिष्टांच्या माध्यमातून अभिप्रेरणे या तंत्राचा अवलंब करण्याची शिफारस केली आहे.

१२) प्रतिस्पर्धा घटक -

आजच काळ हा प्रतिस्पर्धेचा आहे. प्रतिस्पर्ध्यांवर मात करून स्वतःचे वर्चस्व प्रस्थापित करणे ही सध्या एक महत्त्वाची प्रेरणा बनली आहे. प्रतिस्पर्धेच्या माध्यमातून अभिप्रेरणे या घटकांचा अवलंब करून वरिष्ठ व्यवस्थापक उपक्रमांच्या संघटनेमध्ये प्रतिस्पर्धेचे वातावरण जाणीवपूर्वक निर्माण करतात. या प्रकारचे वातावरण निर्माण केल्यास कर्मचाऱ्यांना पुढील प्रयत्न करण्यास प्रवृत्त केले जाते.

अ) प्रत्येक कर्मचाऱ्यांनी मागील वर्षी किती काम केले आहे हे सांगितले जाते. मागील वर्षाच्या तुलनेत या वर्षी कामाचा इष्टांक जास्त ठेवला जातो. कर्मचाऱ्यांनी हा इष्टांक गाठायचा असतो. त्यासाठी कर्मचाऱ्याला स्वतःशीच स्पर्धा करावी लागते. प्रत्येक कामगाराने मागील वर्षी केलेल्या कामापेक्षा यावर्षीचे काम जास्त असते. हा इष्टांक गाठण्यासाठी कामगारांस जास्त परिश्रम घ्यावे लागतात.

ब) एकाच विभागात काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांनी परस्परांनी स्पर्धा करावी. उद्योग संस्थेत तसे वातावरण निर्माण करावे. यासाठी व्यवस्थापनाच्या वरच्या पातळीवरून प्रयत्न केले जातात. प्रत्येक कर्मचाऱ्याला आपण सहकार्यपेक्षा श्रेष्ठ आहोत ही भावना निर्माण केली जाते. ही प्रेरणा प्रत्येक कर्मचाऱ्याला जास्त काम करण्यास प्रवृत्त करते.

उद्योग संस्थेच्या व्यवस्थापनाने प्रामाणिकपणाच्या भावनेतून आणि प्रेरणाच्या या घटकांचा अवलंब करावा. संचालक व वरिष्ठ व्यवस्थापकांच्या धोरणात व उपाययोजनेत पारदर्शकता असावी. उपक्रमाचे संचालक व वरिष्ठ अधिकारी हे स्वतः अभिप्रेरित झाल्याशिवाय अभिप्रेरण घटकांचा (तंत्राचा) प्रभावीपणे उपयोग करू शकणार नाहीत हा यासंबंधीत काळजीचा मुद्दे आहे.

८.२.३ अभिप्रेरणाचा सिद्धांत (Theories of Motivation)

व्यवस्थापन क्षेत्रात अनेक विचारवंतांनी शास्त्रीय दृष्टिकोनातून अभ्यास करून व्यवस्थापनाला शास्त्राचा दर्जा प्राप्त करून दिला. या संशोधनामध्ये अनेक नवीन संकल्पना निर्माण झाल्या. अनेक पारंपरिक बाबींचा आधुनिक दृष्टीने विचार करण्यात आला. मानवी संबंध, त्यांच्या समस्या, त्यांच्या कार्यक्षमतेवर, उत्पादनावर होणारा परिणाम, व्यवस्थापन आणि कामगार यातूनच औपचारिक आणि अनौपचारिक संघटना अस्तित्वात आल्यापासून कोणतीही व्यक्ती जास्तीतजास्त कार्य करण्यासाठी सामान्यपणे कशामुळे प्रेरित होते या समस्येचे उत्तर शोधून काढण्याचे प्रयत्न अनेक व्यवस्थापनतज्ज्ञांनी केले आहेत. त्यापैकी प्रमुख तज्ज्ञांच्या सिद्धांताचा अभ्यास आपण करू.

श्री. अब्राहम मास्लो यांचा गरजांच्या श्रेणीचा सिद्धांत – (Abraham Maslow's Need Hierachy Theory)

श्री. मास्लो यांनी आपले संशोधन आणि त्यावरील विचार संशोधन लेखांच्या स्वरूपात सर्व प्रथम १९४३ मध्ये प्रसिद्ध केले. या सर्व संशोधन लेखांवरून काढण्यात आलेले निष्कर्ष एकत्रित करून त्यांचा “Motivation and Personality” हा ग्रंथ १९५४ मध्ये प्रसिद्ध झाला. मनुष्याच्या गरजा, गरजांचे स्वरूप, गरजांची वर्गवारी तसेच गरजांचा अभिप्रेरणांवर होणारा परिणाम इत्यादी बाबींवर प्रकाश टाकणारा गरजांच्या श्रेणीचा सिद्धांत (Need Hierachy Theory) सर्वमान्य ठरला. श्री. मास्लो यांचा हा सिद्धांत अभिप्रेरणांच्या क्षेत्रात अत्यंत महत्त्वपूर्ण टप्पा मानला जातो. या सिद्धांतामध्ये श्री. मास्लो यांनी मानवी गरजांच्या विविधतेबद्दल आणि स्वरूपाबद्दल विश्लेषण केले आहे. या गरजांचा प्राधान्यक्रम देखील श्री. मास्लो यांनी निश्चित केला आहे. श्री. मास्लो यांच्या मते मानवी गरजांचे वर्गीकरण पुढीलप्रमाणे असून, या गरजांची निश्चित अशी एक श्रेणी किंवा क्रम आहे.

१) शारीरिक गरजा (Physiological Needs)

प्रत्येक व्यक्तीच्या दृष्टीने अन्न, वस्त्र, निवारा या शारीरिक गरजा अत्यंत महत्त्वाच्या असतात. या गरजा पूर्ण होण्यावरच व्यक्तीचे अस्तित्त्व अवलंबून असते. म्हणून या गरजांना मूलभूत किंवा प्राथमिक गरजा असे म्हणतात. या जीवननिर्वाह विषयक गरजा पूर्ण न झाल्यास मनुष्याला दुःख आणि यातना होतात.

या गरजांच्या अभावी व्यक्तीचा मृत्यूसुद्धा ओढवू शकतो. जोपर्यंत व्यक्तीच्या या शारीरिक गरजा योग्य मर्यादेपर्यंत पूर्ण होत नाहीत, तोपर्यंत त्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी तो प्रयत्न करीत असतो. या गरजा जोपर्यंत पूर्ण होत नाहीत, तोपर्यंत त्याच्यावर इतर कोणत्याही बाबींचा परिणाम होत नाही. अभिप्रेरण होत नाही. श्री. मास्लो यांच्या शब्दात “Man lives by bread alone when there is no bread” जोपर्यंत भाकर मिळत नाही, तोपर्यंत मनुष्य हा फक्त भाकरीवरच जगत असतो.

२) सुरक्षात्मक गरजा (Safety Needs)

शारीरिक गरजांच्या पूर्ततेनंतर सुरक्षात्मक गरजेला महत्त्व दिले जाते. व्यक्तीला शारीरिक आणि भावनात्मक सुरक्षा हवी असते. भीती आणि धोक्यांपासून मुक्त होण्यासाठी व्यक्तीला ज्या गरजा भागविणे आवश्यक असते, अशा गरजांना सुरक्षात्मक गरजा म्हणतात. व्यक्तीची सुरक्षितता जर धोक्यात येत असेल तर तो इतर कोणत्याही बाबीला फारसे महत्त्व देत नाही. या परिस्थितीत सुरक्षात्मक गरजांचा मनुष्याच्या अभिप्रेरणांवर सर्वाधिक परिणाम होतो. या गरजा सकारात्मक पद्धतीने भागवून किंवा गरजांची पूर्ती न करण्याची भीती दाखवून कर्मचाऱ्यांना अभिप्रेरित करता येते. या गरजा ऋणात्मक आणि धनात्मक या दोन्ही पद्धतीने वापरून कामगाराला काम करण्यास अभिप्रेरित करता येते. कामगारांना नोकरीत कायम करणे, पेन्शनची हमी देणे, विमा योजना राबविणे किंवा कामगारांना नोकरीतून काढणे, पदावनती करणे, कामगारांना दंड करणे या पद्धतीचा वापर करून सुरक्षात्मक गरजा पूर्ण करता येतात.

३) सामाजिक गरजा (Social Needs)

श्री. मास्लो यांनी ठरविलेल्या श्रेणीत सामाजिक गरजांचा तिसरा क्रमांक लागतो. शारीरिक व सामाजिक गरजा भागविल्यानंतर या गरजांचे महत्त्व जाणवते. माणूस हा सामाजिक प्राणी असल्यामुळे, आपणा समूहाशी संबंध असावा व समूहाने आपल्याला स्वीकारावे असे त्याला वाटते. या सामाजिक गरजांची तीव्रता वाढल्यानंतर मनुष्य इतरांशी संपर्क किंवा संबंध प्रस्थापित करण्याचा, संघटित होण्याचा, तसेच सामूहिकपणे वैचारिक देवघेव करण्याचा प्रयत्न करतो. सामाजिक गरजा भागविण्यासाठी सामाजिक संस्था, सामाजिक संघटना, राजकीय संस्था आणि राजकीय पक्ष स्थापन केले जातात. व्यक्ती आपली सामाजिक गरजा भागविण्यासाठीच अनौपचारिक संस्थांची निर्मिती करतो. कामगारांचे कौशल्य गरजेपेक्षा कमी किंवा जास्त असणे, संस्थेत दुतर्फी संदेशवहनाची सोय नसणे, परिस्थितीमध्ये बदल करण्याची आवश्यकता, नेतृत्वाचा अभाव यासारख्या कारणांमुळे अनौपचारिक संघटना उदयास येतात. वाढतात. आपल्या सामाजिक गरजा भागविण्यासाठी मनुष्याने केलेल्या प्रयत्नांमुळे अनौपचारिक संघटना अस्तित्वात येतात. प्रबळ होतात.

४) सन्मानविषयक गरजा (Esteem Needs)

श्री. मास्लो यांच्या मते, गरजेच्या सिद्धांतानुसार चौथ्या क्रमांकावर सन्मान विषयक गरजा आहेत. प्रत्येक व्यक्तीला सन्मान हवा असतो. सामाजिक मान्यता, सामाजिक स्वीकृती, सामाजिक प्रतिष्ठा प्राप्त करण्याची असलेली तीव्र इच्छा म्हणजेच सन्मान विषयक गरजा होय. या प्रकारच्या गरजेत सत्ता प्राप्तीची इच्छा देखील असते. या गरजा पूर्ण झाल्यास माणसाला मानसिक समाधान मिळते. त्यामुळे व्यक्तीचा आत्मविश्वास वाढतो. मात्र या गरजा पूर्ण न झाल्यास एक तर तो विध्वंसक वर्तणूक करतो किंवा तो अत्यंत, वैफल्यग्रस्त होतो. या दोन्ही परिस्थितीत तो अत्यंत बेजबाबदारपणे व्यवहार करतो. त्याचा त्याच्या व्यक्तिगत, कौटुंबिक, व्यवसायिक आणि सामाजिक जीवनावर विपरित परिणाम होतो.

५) आत्मविकासाची गरजा (Need for self-actualization)

प्रत्येक व्यक्तीमध्ये विशिष्ट प्रकारची क्षमता कमाल मर्यादेपर्यंत वाढविण्याची किंवा आपल्या

योग्यतेचा संपूर्ण उपयोग करून घेऊन उत्तरोत्तर प्रगती साधण्याची माणसाच्या मनात असलेली तीव्र इच्छा म्हणजेच आत्मविकासाची गरज होय. श्री. मास्लोच्या मते, एखाद्या व्यक्तीमध्ये ज्या प्रकारची योग्यता असेल ते कार्य करण्याची व जीवन जगण्याची संधी त्या व्यक्तीला मिळायलाच पाहिजे. ज्या व्यक्तीची आत्मविकासाची गरज तीव्र असते अशा व्यक्ती आपल्या क्षमतेचा संपूर्ण विकास होईपर्यंत अशांत आणि अस्वस्थ असते. अशा व्यक्ती अनुकूल परिस्थितीचा सतत शोध घेत असतात.

श्री. मास्लो यांच्या मते, आत्मविकासाची गरज ही प्रत्येक व्यक्तीनुसार वेगवेगळ्या मार्गाने व्यक्त होते. ही गरज भागविण्यासाठी संबंधित व्यक्ती योग्य परिस्थितीचा शोध घेत असते. एखादी व्यक्ती संगीतकार असेल तर तिला संगीताची साधना करण्याची संधी मिळावयास हवी. एखादी व्यक्ती चित्रकार असेल तर तिला चित्रे रंगवण्याची संधी मिळावयास हवी आणि एखादी व्यक्ती कवी असेल तर तिला कविता लिहिण्याएवढी शांतता मिळवयाला हवी. (A musician must make music and artist must paint, a poet must write if he is to be ultimately happy. What a man can be. This need we call self-actualisation.)

सिद्धांताचे अपवाद -

श्री. मास्लो यांनी स्वतःच त्यांनी प्रतिपादन केलेल्या सिद्धांताचे अपवाद नमूद केले आहेत. ते पुढील प्रमाणे आहेत.

१) काही व्यक्तींमध्ये पैसा, सत्ता, स्थान, प्रतिष्ठा, उच्च जीवनमान इत्यादी मिळविण्याची आकाक्षांच मुळी खालच्या पातळीवर असते. उदा. दारिद्र्य व बेकारीने ग्रस्त झालेल्या व्यक्तीला त्याच्या पुढच्या आयुष्यात थोडे अन्न मिळाले तरी समाधान वाटते.

२) काही व्यक्ती प्रेम देण्याची किंवा मिळवण्याची इच्छा व क्षमता नेहमीसाठी गमावून बसलेल्या असतात.

३) एखाद्या व्यक्तीची गरज दीर्घकाळपर्यंत तृप्त झाली असेल तर त्या व्यक्तीला या गरजेचे नीट मूल्यांकन करता येणार नाही.

४) गरज आणि इच्छा याशिवाय मानवी वर्तणुकीला प्रभावित करणारे अनेक घटक असतात.

सिद्धांतावरील आक्षेप -

श्री. मास्लो यांच्या सिद्धांतावर बरीच टीका झाली. या सिद्धांतावर घेण्यात आलेल्या आक्षेपापैकी मुख्य आक्षेप पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) श्री. मास्लो यांनी सिद्धांताच्या स्वरूपात मांडलेले त्यांचे निष्कर्ष हे प्रयोग किंवा संशोधनाची निष्पत्ती नव्हे. श्री. मास्लो यांनी अमेरिकेचे भूतपूर्व राष्ट्राध्यक्ष अब्राहम लिंकन आणि फ्रँकलिन रुझवेल्ट आणि काही प्रख्यात व कर्तबगार अमेरिकन नागरिकांच्या वागणुकीचा आणि कर्तृत्वाचा अभ्यास केला व त्यांच्या अनौपचारिक मुलाखती घेतल्या. निरीक्षण व अनौपचारिक मुलाखतींच्या माध्यमातून मिळविलेल्या माहितीच्या आधारावर व्यक्त केलेल्या एखाद्या विचाराला शास्त्रीय सिद्धांताचे स्वरूप प्राप्त होत नाही.

२) माणसाच्या शारीरिक गरजा आहेत हे सिद्ध करण्यासाठी वेगळ्या पुरव्याची गरज नसते. पण इतर गरजांबद्दल असे म्हणता येणार नाही. श्री. मास्लो यांनी त्यांच्या सिद्धांतामध्ये निर्दिष्ट केलेल्या इतर प्रकारच्या गरजांचे अस्तित्व दर्शविण्यासाठी कोणताही पुरवा दर्शविलेला नाही.

३) श्री. मास्लो यांची आत्मविकासाच्या गरजेबद्दलची संकल्पना अत्यंत संदिग्ध व अवास्तविक आहे. बेनिस यांनी म्हटल्याप्रमाणे “It is at best an ill defined concept self actualized man seems to be more myth than reality.”

४) माणसांच्या अनेक गरजा असल्या तरी या गरजांना ठळक प्रकारात बंदिस्त करणे, गरजांची

श्रेणी ठरविणे आणि नंतर त्याचा प्राधान्यक्रम निश्चित करणे सयुक्तिक नाही.

५) माणूस एकाच वेळेस त्याच्या विविध प्रकारच्या गरजा भागविण्याचा प्रयत्न करित असतो. अनेकदा काही व्यक्तींच्या सुरक्षात्मक गरजा पूर्णपणे तृप्त होण्यापूर्वीच त्याच्या सामाजिक तसेच सन्मान विषयक गरजा उद्भवतात आणि तीव्रही होतात. अनेक व्यक्तींना येणारा हा अनुभव स्पष्ट करण्यासाठी श्री. मास्लो यांचा सिद्धांत अपुरा आहे. मनुष्याच्या व्यवहारांवर आणि वागणुकीवर त्याच्या विविध गरजा व प्रेरणांचा प्रभाव पडतो. या गरजांची तीव्रता कमी-जास्त राहिल. परंतु एखाद्या माणसाचा विशिष्ट व्यवहार किंवा वागणूक ही ठराविक गरजेमुळे किंवा प्रेरणेमुळे आहे असे नेमकेपणाने सांगता येणार नाही.

६) माणसाच्या गरजा व त्याच्या प्रेरणा या त्यांची आर्थिक स्थिती, शिक्षण, व्यक्तिमत्त्व, सांस्कृतिक मूल्ये अशा अनेक बाबींवर अवलंबून असतात. गरज ही बाब अत्यंत सापेक्ष आहे. एखाद्या व्यक्तीची जी गरज वरच्या पातळीची मानली जाते तीच गरज दुसऱ्या व्यक्तीची खालच्या पातळीवरील गरज मानली जाईल. या परिस्थितीमध्ये मानवी गरज तसेच गरज व वर्तणूक यामधील संबंध विशद करणारा एखादा नियम सांगणे हे सयुक्तिक नाही.

७) श्री. मास्लो यांनी गरजेचा जो क्रम सांगितला, त्या क्रमानुसारच गरजा बदलतात असे मानणे चुकीचे आहे. उदा. काही व्यक्तींची सन्मानविषयक गरज इतकी तीव्र असते की प्राथमिक आणि सुरक्षाविषयक गरज तृप्त होण्यापूर्वीच त्यांची सन्मानविषयक गरज तीव्र होते. काही व्यक्ती आपल्या सन्मान गमावण्यापेक्षा नोकरी गमावणे श्रेयस्कर समजतात.

८) प्रत्यक्षात असे आढळून आले की, समाजातील बहुतेक प्रत्येक पातळीवर संपूर्ण समाधान कधीच मिळत नाही. त्यांना अंशतः समाधान मिळते. गरजांच्या श्रेणीमध्ये ज्या पाच पातळ्या आहेत, त्यापैकी पहिल्या दोन पातळ्यांवर बहुतेक व्यक्तींना बरेचसे समाधान लाभते. तुलनेने उरलेल्या पातळ्यांवर व्यक्तींना मिळणारे समाधान फार कमी असते.

९) विकसित व संपन्न तसेच मागास व गरीब देशांचा आणि समाजाचाही विचार एकत्र करता येत नाही. अविकसित देशात व गरीब समाजात लोकांच्या शारीरिक गरजा आणि सुरक्षाविषयक गरजा फार तीव्र असतात. तर प्रगत देशात व संपन्न आणि मुक्त समाजात लोकांना इतर गरजाच जास्त महत्त्वाच्या वाटतात. श्री मास्लो यांचा सिद्धांत व्यक्तिसापेक्ष व काळसापेक्ष तर आहेच पण तो परिस्थितीसापेक्षही आहे.

१०) अभिप्रेरणाच्या संदर्भात अनेक महत्त्वपूर्ण प्रश्नांची उत्तरे देण्यासाठी श्री. मास्लो यांचा सिद्धांत अपुरा पडतो.

मूल्यमापन (Evaluation)

श्री. अब्राहम मास्लो यांच्या गरजांच्या श्रेणीच्या सिद्धांतावर टीका झाली असली तरी त्यांचा अभिप्रेरण सिद्धांत व्यवस्थापन शास्त्रात महत्त्वाचा मानला जातो. माणसाची एखादी गरज तेव्हा भागविली जाते जेव्हा ती गरज संबंधित माणसाला अभिप्रेरित करू शकत नाही. या गोष्टीवर भर देणारा श्री. मास्लो हा पहिला विचारवंत आहे. आधुनिक काळात अभिप्रेरणेच्या क्षेत्रातील संशोधनाला नवी दिशा व परिमाण देण्याचे कार्य मास्लो यांच्या सिद्धांताने केले यात शंकाच नाही.

अभिप्रेरणाच्या संदर्भात गरजांच्या श्रेणीच्या सिद्धांताचे प्रतिपादन करून, मास्लो यांनी व्यवस्थापनशास्त्राच्या विकास प्रक्रियेमध्ये महत्त्वाचे योगदान केले आहे. गरजांच्या विविध पातळ्या असतात आणि या विविध पातळ्यांवर विशिष्ट गरजा अभिप्रेरक ठरणे किंवा न ठरणे सतत सुरू असते. या बाबी तर्कसंगत आणि शास्त्रीय स्वरूपात मांडणारा मास्लो हा पहिला विचारवंत होता. आधुनिक काळात अभिप्रेरणाच्या क्षेत्रातील संशोधनाला नवी दिशा व परिमाण देण्याचे कार्य मास्लो यांच्या सिद्धांताने केले याबद्दल कुणाचेही दुमत नाही.

श्रीद्र डग्लस मॅग्रीगर यांचा क्ष आणि य सिद्धांत (Duglus Megragors Theory 'X' and Theory 'Y')

श्री. डग्लस मॅग्रीगर हे अमेरिकेतील मॅसाच्युसेटस् इन्स्टिट्यूट ऑफ टेक्नॉलॉजी या प्रख्यात संस्थेत औद्योगिक व्यवस्थापन शाखाचे प्राध्यापक होते. त्यांनी १९६० मध्ये प्रसिद्ध केलेला “The Human side of enterprise” हा ग्रंथ जगप्रसिद्ध आहे. मानवी स्वभाव आणि मानवी वागणूकीशी संबंधित क्ष आणि य सिद्धांत मांडून त्यांनी सर्वत्र खळबळ माजवून दिली होती. कर्मचाऱ्यांचा स्वभाव, मानवी वागणूक, कर्मचाऱ्यांचे अभिप्रेरण, व्यवस्थापकीय धोरण व निर्णय या आणि य सिद्धांत या नावाने प्रसिद्ध आहे. प्रस्तुत सिद्धांताबाबत सविस्तर चर्चा पुढीलप्रमाणे आहे.

क्ष सिद्धांत (X-Theory)

क्ष-सिद्धांत हा मानवीय वागणुकीशी संबंधित असलेला परंपरागत सिद्धांत आहे. या सिद्धांताची गृहिते पुढीलप्रमाणे आहेत.

गृहिते - १) आर्थिक उद्दिष्टे साध्य करून घेण्यासाठी पैसा, सामग्री, उपकरणे तसेच मनुष्यबळाचे संघटन करण्याची जबाबदारी व्यवस्थापनाची असते.

२) कर्मचाऱ्यांच्या प्रयत्नांना दिशा देणे, त्यांना अभिप्रेरित करणे, त्यांच्या हालचालींवर नियंत्रण ठेवणे आणि उपक्रमाच्या गरजा विचारात घेऊन कर्मचाऱ्यांच्या वागणुकीत आवश्यक ते बदल घडवून आणणे या मनुष्यबळाशी संबंधित असणाऱ्या क्रियांचा व्यवस्थापनात समावेश होतो.

३) व्यवस्थापनाने प्रत्यक्ष हस्तक्षेप केला नाही तर कर्मचारी निष्क्रिय राहतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना कार्यासाठी अनुकूल करून देणे. त्यांना बक्षीसे देणे, प्रसंगी शिक्षा करणे, त्यांच्या हालचालींवर नियंत्रण ठेवणे या सर्व व्यवस्थापनाच्या जबाबदाऱ्या आहेत.

४) सामान्य माणसाला कामाबद्दल मुळातच इच्छा नसते. तो शक्य तितके काम टाळण्याचा प्रयत्न करतो.

५) संघटनेत काम करणाऱ्या बहुतेक व्यक्तींना त्यांचे काम आवडत नसल्यामुळे त्यांना त्याचे काम करण्यासाठी भाग पाडणे. त्यांच्या कामावर बारकाईने नजर ठेवणे. त्यांना धमकावणे, त्यांच्यावर सक्ती करणे आणि प्रसंगी त्यांना शिक्षा करणेही आवश्यक असते. संघटनेची उद्दिष्टे गाठण्यासाठी अशी उपाययोजना करणे जरूरीचे आहे.

६) बहुसंख्य व्यक्ती मुळातच आळशी असतात. त्यांच्यात महत्वाकांक्षेचा अभाव असतो. आपली जबाबदारी टाळण्याचा ते प्रयत्न करतात. सुरक्षितता मिळविणे एवढेच त्यांचे ध्येय असते आणि कुणाच्या तरी नेतृत्वाखाली किंवा त्यांच्या निर्देशानुसार आपले काम करण्यासाठी त्या व्यक्ती तयार असतात.

७) सामान्य माणुस आत्मकेंद्रित असतो आणि संघटनेच्या ध्येयांबद्दल उदासिन असतो.

८) बदल आणि परिस्थितीचा प्रतिकार करणे हे त्यांच्या स्वभावात असते.

९) सामान्य कामगार बुद्धिमान नसतो. चाणाक्ष पण स्वार्थी व्यक्तींकडून तो सहज फसविला जाऊ शकतो.

वरील गृहितांपैकी तीन गृहितांचा संबंध व्यवस्थापकीय कार्याशी आहेत तर बाकीच्या गृहितांचा संबंध मानवीय वागणुकीशी आहे. ही गृहिते नकारात्मक स्वरूपाची असली तरी कार्य करवून घेण्यासाठी उपयोगात येणाऱ्या पद्धती या गृहितांवर आधारित आहेत. जे व्यवस्थापक या गृहितांवर विश्वास ठेवतात ते आपल्या कर्मचाऱ्यांच्या कार्यावर लक्ष ठेवतात. त्यांच्या हालचालींवर प्रभावी नियंत्रण ठेवतात. क्ष सिद्धांत व्यवस्थापकांना संघटनेची परिणामकारकता आणि संघटनेच्या कार्यक्षमतेची पातळी कमी का आहे याचे अत्यंत सुलभ स्पष्टीकरण देतो. संघटनेतील उपलब्ध मानवी संसाधनांच्या दर्जाचीच ती निष्पत्ती असते. पहिल्या तीन गृहितांवर विश्वास ठेवणाऱ्या व्यवस्थापकांच्या विचारांची व वागणुकीची दिशा दर्शवितात.

श्री. मॅग्रीगर यांनी प्रतिपादन केलेला क्ष सिद्धांत हा श्री. मास्लो यांनी विशद केलेल्या सिद्धांताचा विस्तार (Extention) आहे असे मानले जाते. मानवी संबंधाच्या चळवळीला जोर येईपर्यंत क्ष सिद्धांताच्या गृहितांवर आधारित पद्धतीचा सर्व व्यवस्थापक अवलंब करीत असत. मानवी संबंधाच्या चळवळीला चालना मिळाली व त्यामुळे पैशाचे आकर्षण दाखविणे, काही सोयी उपलब्ध करून देऊन, शिक्षेची भीती दाखवून कर्मचाऱ्यांकडून काम करवून घेणे, नेहमीसाठी शक्य नाही ही बाब सर्व संबंधितांच्या लक्षात आली. कर्मचाऱ्यांच्या गरजा भागवून त्यांना अभिप्रेरित करण्याच्या दृष्टीने क्ष सिद्धांत अपुरा आहे, हे डग्लस मॅग्रीगर यांच्या लक्षात आल्यानंतर त्यांनी बदललेल्या परिस्थितीचा संदर्भ लक्षात घेऊन य सिद्धांताचे प्रतिपादन केले.

य सिद्धांत (Y Theory)

श्री. डग्लस मॅग्रीगर यांनी य सिद्धांताची पुढील गृहिते प्रतिपादित केली आहे.

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

२) उपक्रमाची उद्दिष्टे साध्य करून घेण्यासाठी नियंत्रण आणि शिक्षेची भीती या साधनांचा उपयोग करून घेतलाच पाहिजे असे नाही.

३) उपक्रमांच्या उद्दिष्टांशी बांधिलकी असणे हा कार्यात यश मिळविण्यासाठी असणारा जवळचा संबंध आहे. उपक्रमाची उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांच्या प्रयत्नांची निष्पत्ती पर्यायाने व्यक्तीची सामाजिक मान्यतेची गरज आणि आत्मविश्वासाची गरज भागविण्यात येते.

४) उपक्रमातील परिस्थिती योग्य असेल तर सामान्य कर्मचारी त्यांच्यावर सोपविलेली जबाबदारी पार पाडतोच. त्याचबरोबर जबाबदारी स्वीकारण्यासाठी देखील पुढे येतो.

५) उपक्रमातील नेहमी निर्माण होणाऱ्या समस्या सोडविण्यासाठी कामगारांमध्ये हे दोन्ही गुण मोठ्या प्रमाणावर आढळतात.

६) आधुनिक काळातील औद्योगिक जीवनात असलेल्या परिस्थितीत सामान्य व्यक्तीच्या बौद्धिक क्षमतेचा पूर्णपणे उपयोग होत नाही.

७) उपक्रमाची उद्दिष्टे साध्य करवून घेण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना योग्य प्रकारे प्रयत्न करता येण्यासाठी आवश्यक असणारी परिस्थिती निर्माण करणे हे व्यवस्थापकाचे कर्तव्य आहे.

य सिद्धांताची गृहिते अत्यंत वेगळी आणि व्यवस्थापकीय दृष्टीने नवीन आहेत. व्यवस्थापक व कामगार यांच्या सामंजस्यपूर्ण आणि सक्रिय सहभागावर त्यांच्यातील संबंधाचे स्वरूप आधारलेले असते. कर्मचाऱ्यांचे हितसंबंध आणि उपक्रमांचे हितसंबंध वेगळे असतात. कर्मचाऱ्यांच्या आणि उपक्रमांच्या उद्दिष्टांमध्ये संघर्ष निर्माण होत नाहीत आणि कामगारांना व्यवस्थापनात सहभागी करून घेतल्यास कमीतकमी प्रयत्नात जास्तीतजास्त उत्पादन घेता येते याबाबी य सिद्धांतावरून स्पष्ट होतात.

सिद्धांतावरील आक्षेप -

१) अभिप्रेरणांच्या क्षेत्रात कोणतेही मूलभूत किंवा मूलगामी स्वरूपाचे संशोधन न करता क्ष आणि य सिद्धांतांचे प्रतिपादन केले. हा टीकाकारांनी मॅग्रीगर यांच्या विरोधात घेतलेला सर्वात महत्त्वाचा आक्षेप आहे.

२) क्ष आणि य या दोन्ही सिद्धांतात कारण आणि परिणाम यामधील सहसंबंधाचे स्पष्टीकरण व या स्पष्टीकरणावर आधारित निश्चित असे निष्कर्ष नाहीत. कर्मचाऱ्यांच्या वागणुकीबाबत काही विचार आहेत. पण विचारांना सिद्धांताचे स्वरूप नाही.

३) य सिद्धांत संपूर्णपणे अवास्तविक व काल्पनिक आहे. त्यामुळे व्यवस्थापकांनी य सिद्धांताची अंमलबजावणी करण्याचे प्रयत्न केले पण ते प्रयत्न अपयशी ठरले. व्यवस्थापकांनी य सिद्धांताची एम.कॉम. प्रथम वर्ष

अंमलबजावणी करण्यासाठी केलेल्या प्रयत्नांमुळे गोंधळ निर्माण झाला.

४) मॅग्रीगर यांना क्ष आणि य सिद्धांतामध्ये कर्मचाऱ्यांना कशा रितीने अभिप्रेरित करता येईल याबाबत कोणतेही निश्चित सूत्र प्रदान करित नाही.

श्री डग्लस मॅग्रीगर यांनी प्रतिपादन केलेला क्ष आणि य सिद्धांतामध्ये काही त्रुटी आणि दोष आहेत, हे कुणालाही नाकारता येणार नाही. असे असले तरी श्री. मॅग्रीगर यांच्या सिद्धांतामध्ये व्यवस्थापकांना कर्मचाऱ्यांच्या गरजांबद्दल जाणीव होते. गरजा भागविण्यासाठी निश्चित स्वरूपाची उपाययोजना करता येते. व्यवस्थापकीय धोरण आणि निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेला योग्य दिशा मिळते.

मूल्यमापन -

श्री. डग्लस मॅग्रीगर यांचे व्यवस्थापनशास्त्रमधील योगदान खूप मोठे आहे. त्यांनी प्रतिपादन केलेल्या क्ष आणि य सिद्धांतामुळे कर्मचाऱ्यांची वागणूक आणि व्यवहारांबाबत पूर्वी रूढ झालेल्या अनेक संकल्पना भ्रामक आहेत हे स्पष्ट आहे. मानवीसंबंध व्यक्तीचे अभिप्रेरण व संघटनेच्या उद्दिष्टांची पूर्तता यामधील सहसंबंधांला मान्यता मिळाली आणि कामगारांना कोणत्या गरजा आहेत. या गरजांची तीव्रता किती आहे हे समजून घेण्यासाठी तसेच कामगारांनाकडून जास्तीत जास्त काम करवून घेण्यासाठी व्यवस्थापकांनी कोणत्या दिशेन प्रयत्न करायला हवेत हे स्पष्ट झाले.

८.२.४ मानवी संबंधातील समस्या/अडचणी (Human Relation Problem)

उद्योग संस्थांचे व्यवस्थापन किंवा सेवायोजक आणि कामगार यांच्यातील संबंधाच्या संदर्भात मानवी संबंध ही संकल्पना वापरली जाते. म्हणजेच औद्योगिक संबंधाच्या बाबतही मानवीसंबंध संकल्पना विचारात घेतली जाते. तसे पाहिले तर मानवी संबंध ही संकल्पना खूपच व्यापक आहे. मात्र ज्या वेळी आपण मानवी संबंध व्यवस्थापनाचा अभ्यास करतो, ज्यावेळी सेवायोजक आणि कर्मचारी यांच्यातील संबंधाचाच विचार करणे आवश्यक आहे, कामगार/कर्मचाऱ्यांना काम करण्यास प्रेरणा मिळावी यासाठी त्याला त्याच्या श्रमाचा योग्य मोबदला तर मिळालाच पाहिजे पण त्याचबरोबर कामगार कल्याणासाठी आवश्यक असलेल्या सेवा-सुविधाही योग्य प्रकारे पुरविल्या गेल्या पाहिजेत. मात्र तसे न घडल्यास मानवी संबंधांत समस्या निर्माण होतात.

उद्योग संस्थामध्ये व्यवस्थापन, सेवायोजक व कामगार, व्यवस्थापक किंवा सेवायोजक व कामगार, कामगार, व्यवस्थापक व कामगार, कामगार आणि कामगार यांच्यात मानवी संबंधांना विशेष महत्त्व आहे. या सर्वांचे आपसातील संबंध सलोखाचे असावेत. पण तसे घडत नाही, काही ना काही कारणाने यांच्या संबंधात समस्या निर्माण होता. उदा. आपसातील हवेदावे, बढती, आपसातील स्पर्धा, नवीन आणि जुन्या कामगारांच्या विचारातील अंतर, सेवाज्येष्ठता, काम करण्याची प्रवृत्ती आणि काम नाकारण्याची प्रवृत्ती लिंगभेद, मानपान यासारख्या अनेक कारणामुळे मानवी संबंध बिघडतात आणि त्याचा परिणाम संपूर्ण उद्योगसंस्था आणि त्यात असलेल्या मानवी घटकांवर होतो. तसेच उत्पादनावरही परिणाम होतो.

कामगारांच्या मनात धुमसणारा असंतोष किंवा सेवायोजक / कारखानदाराच्या मनात साचून राहिलेली नाराजी कोणत्याही स्वरूपात प्रकट होऊ शकते. कधी कामगार किंवा कर्मचारी संघटित होऊन संप पुकारतात. त्यामुळे उद्योग संस्थेला किंवा सेवा योजकांना मोठे नुकसान सहन करावे लागते. हे संप औद्योगिक संप, सहानुभूतिदर्शक संप सांकेतिक संप, आकस्मिक संप, बैठा संप आणि राजकीय संप यापैकी कोणताही प्रकारचा असू शकतो. कारण कोणतेही असो उत्पादन कार्य बंद पडते. बरेच वेळा

सेवायोजक उत्पादन कार्य बंद करण्यासाठी केलेल्या कारवाईसाठी म्हणून टाळेबंद करतात.

संप आणि टाळेबंद ही औद्योगिक संघर्षाची म्हणजेच मानवीसंबंधात वितुष्ट आणण्याचे सर्वात महत्त्वाचे स्वरूप आहे. कामगारांचा असंतोष सौम्य मार्गाने व्यक्त होत असल्यास त्यामुळे उत्पादन कार्य बंद पडणार नाही. मात्र त्याचा उत्पादन पातळीवर निश्चित विपरित परिणाम होतो. मात्र टाळेबंद झाल्यास संपूर्ण उत्पादन कार्य बंद पडते.

मानवीसंबंध बिघडण्यास आर्थिक, राजकीय, सामाजिक व मानसिक अशा सर्वच घटकांचा संबंध आहे. सर्वसाधारणपणे मानवीसंबंधात अडचणी निर्माण होण्यास पुढील गोष्टी करणीभूत आहेत.

१) मजूरी व भत्ते -

कामगारांना त्यांच्या श्रमाचा मोबदला म्हणून दिली जाणारी मंजुरी आणि त्या अनुबंधाने दिले जाणारे भत्ते योग्य प्रमाणात दिले जात नाहीत. कामगारांनी उत्पादित केलेल्या मूल्याचा किंवा त्यांच्या गरजांचा विचार न करता कामगारांना मजूरी व भत्ते दिले जातात. त्यामुळे कामगारांची पिळवणूक होते.

आपल्या देशाच्या परिस्थितीचा विचार केल्यास योग्य मजूरी व भत्ते मिळण्याबद्दल कामगारांनी केलेली मागणी हे औद्योगिक संघर्षाचे सर्वात महत्त्वाचे कारण आहे. बहुसंख्य कामगार दारिद्र्याच्या सीमारेषेवर जीवन जगत असल्याने मजूरी व भत्ते वाढ करण्याची वारंवार मागणी करतात ही मागणी पूर्ण न झाल्याने कामगार/कर्मचारी संपावर जातात. सध्या शिक्षक व प्राध्यापकांचा जो बहिष्कार किंवा असहकार चालू आहे त्याचे प्रमुख कारण हेच आहे.

२) बोनस -

बोनसमुळे कामगारांच्या उत्पन्नात वाढ होऊन ते आपले जीवनमान उंचावण्यासाठी अथवा आपल्या गरजा भागविण्यासाठी सक्षम होतात. दरवर्षी बोनससाठी कर्मचारी/कामगार आतुर असतात. या बोनसच्या रकमेतून ते आपले स्वप्न पूर्ण करू शकतात. त्यामुळे बोनस न मिळाल्यास व्यवस्थापन/सेवायोजक आणि कामगार यांचे संबंध बिघडतात.

३) काम करण्याची परिस्थिती -

कामगारांना कामाच्या ठिकाणी प्राथमिक सोयी-सुविधा उपलब्ध करून देणे हे व्यवस्थापनाचे / सेवायोजकांचे कर्तव्य आहे. पण तसे घडत नाही. या असुविधांमुळे कामगार नाराज होतात. प्रसंगी या सोयी-सुविधा मिळविण्यासाठी कामगार संघर्षही करतात.

४) कामाचे तास -

कामाचा अवधी कमी व्हावा या मागणीवरून भारतात दरवर्षी अनेक संप घडून येतात. कामाचे तास आणि कामगारांची क्षमता, त्यांची काम करण्याची इच्छा, कामगारांचे आरोग्य, त्यांचे मनोबल आणि कारखानदारांचा दृष्टिकोन या सर्वांचा जवळचा संबंध आहे. कामाचे तास ठरवितांना कामगारांच्या कार्यक्षमतेवर आरोग्यावर आणि मनोबलावर विपरित परिणाम होणार नाही याबाबत दक्षता घेऊन निर्णय घ्यायला हवा. तसे न घडल्यास मानवी संबंध बिघडू शकतात.

५) कामगारांची बडतर्फी -

कामगारांना अथवा कर्मचाऱ्यांना अत्यंत क्षुल्लक्ष कारणांवरून किंवा अनेकदा कोणतीही चौकशी न करता बडतर्फी करण्यात येते. कारखानदार किंवा व्यवस्थापकांने केलेली या बडतर्फीच्या कारवाईचा निषेध व विरोध होतो. त्याचे रूपांतर मानवी संबंध बिघडण्यात होते.

६) बेशिस्त -

बरेच वेळा कर्मचारी अथवा कामगार हा बेशिस्त वागतो. त्याला शिस्तीचे महत्त्व कळलेले नसते.

त्यांच्या बेशिस्त वागणुकीचा परिणाम इतर घटकांवर होतो. अनेकदा वादाचा प्रसंग निर्माण होतात आणि मानवी संबंधाला तडा जातो.

७) हिंसक प्रकार -

कामगारांची बडतर्फी किंवा इतर काही वादाच्या मुद्यांमुळे उद्योगसंस्थेत काम करणाऱ्या कामगारांत वाद विकोपाला जाऊन हिंसक प्रकार घडतात. त्याला अनुसरून व्यवस्थापनाला कडक कारवाई करावी लागते. हीच गोष्ट मानवीसंबंध दुरावण्यास कारणीभूत ठरते.

८) कामगार संघटनांची अवस्था -

आपल्या देशातील बहुतेक कामगार संघटनांचे नेतृत्व राजकीय पक्षांच्या पुढाऱ्यांकडेच आहे. कामगारांचा आपल्यावर विश्वास बसवा, कामगारांनी आपल्या संघटनेचे सदस्यत्व स्वीकारावे यासाठी कामगार पुढारी क्षुल्लक मागण्या समोर करून कामगारांना संपावर उतरवितात. आपल्या शक्तीचे प्रदर्शन करण्याच्या हेतूने कामगारांना चिथावणी देतात. दुर्बळ कामगार संघटना, कामगार संघटनांचे राजकीय नेतृत्व आणि कामगार संघटनांमधील अंतर्गत वैमनस्य या कारणांमुळे मानवी संबंधात अडचणी निर्माण होतात.

९) वैज्ञानीकरण -

उत्पादनाच्या तंत्रांमध्ये सुधारणा व्हावी व उत्पादन खर्चात घट व्हावी, यासाठी कारखानदार/वेगवेगळ्या उपाययोजना करतात. या उपाययोजनाचा समावेश वैज्ञानीकरणात होतो. त्यामुळे श्रमाची आवश्यकता कमी होते. कामगारांवर बेकारीचे संकट येते. हे संकट थांबविण्यासाठी कामगार संघटना वैज्ञानीकरणाला विरोध करतात. या विरोधामुळे मानवीसंबंध दुरावतात.

१०) कर्मचाऱ्यांची मानसिकता -

एखादा कर्मचारी काम करताना जर कोणत्याही दबावाखाली असेल किंवा काही कारणाने मानसिकदृष्ट्या खचलेला असेल तर तो ज्या ठिकाणी काम करतो तेथील इतर घटकांशी मोकळेपणाने वागू व बोलू शकत नाही. त्यांच्या मानसिकतेचा परिणाम त्यांच्या कामावरही दिसून येतो. त्यामुळे तो इतरांपासून दुरावला जातो. किंवा कारखानदार म्हणजे आपली पिळवणूक करणारेच अशी जेव्हा कर्मचारी/कामगारांची भावना होते, तेव्हाही मानवी संबंध दुरावतात.

११) आत्मप्रौढी -

व्यवस्थापन, व्यवस्थापक, कामगार संघटना, कामगार यांच्यापैकी कोणत्याही मनात, मी श्रेष्ठ अशी भावना निर्माण झाल्या, प्रत्येक व्यक्ती आपला अहम राखण्यासाठी प्रयत्न करतो. एकमेकांवर कुरघोडी करतो. त्यातून मानवीसंबंधाला बाधा निर्माण होते.

१२) व्यसनाधीनता -

कामगारांमध्ये असलेल्या व्यसनाधीनतेमुळे कामाच्या ठिकाणी वेळोवेळी वादाची स्थिती निर्माण होते. व्यसनाधीनतेमुळे कामगार वेळेवर कामावर येत नाही. आलाच तर काम करीत नाही. बेशिस्त वागतो. या सर्व गोष्टींचा व्यवस्थापनाबरोबर सहकाऱ्यांनाही त्रास होतो. सहकारी व व्यवस्थापन नाराज होते. मानवी संबंधात तणाव निर्माण होतो.

१३) कौटुंबिक जबाबदारी -

कर्मचारी/कामगारांवर आपल्या कुटुंबाची जबाबदारी असते. त्याला मिळणाऱ्या मजूर / वेतनातून त्याला आपल्या व कुटुंबांच्या गरजा पूर्ण करावयाच्या असतात. तसेच कुटुंबासंबंधी इतरही जबाबदाऱ्या कामगारांवर असतात. कौटुंबिक जबाबदाऱ्यांमुळे कामगार तणावाखाली असू शकतो. अशी वेळ जर आपल्या कार्य-कर्तव्यात तो कमी पडला तर त्यामुळे संघर्ष निर्माण होतो. संघर्षाचे पर्यावसन मानवीसंबंध

दुरावण्यात होते.

१४) अपघात आणि आजारपण -

कारखान्यात काम करताना अपघात झाला तर त्याची जबाबदारी व्यवस्थापनावर असते. पण बरेच वेळा व्यवस्थापन अशी जबाबदारी स्वीकारण्यास टाळाटाळ करतात. कर्मचारी अथवा कामगारांना आरोग्य सेवा पुरविण्यास कारखानदार नाखूष असतात. त्यातून मानवीसंबंध बिघडतात.

१५) कामगारांची गैरहजेरी -

कोणत्याही कारणामुळे कामगार कामावर हजर नसल्यास त्याला कामावर गैरहजेरी म्हणतात. नियमानुसार सुटी न घेता, अनधिकृतपणे कामावर हजर न राहण्याच्या कामगारांमुळे उत्पादन कार्यात खंड पडतो. असे वारंवार झाल्यास व्यवस्थापनाला संबंधिताबाबत योग्य तो निर्णय घेणे आवश्यक असते. या निर्णयाने कामगारांवर नोकरीतून मुक्त होण्याचीही वेळ येऊ शकते. अशी वेळी व्यवस्थापन व कामगार संबंध बिघडतात.

कामगारांचे आर्थिक नुकसान, कर्मचाऱ्यांचा नोकरीतील खंड, कामगारांची बेकारी, निष्क्रिय यंत्रसामग्री, कारखानदाराचे आर्थिक नुकसान, कामगारांच्या कार्यक्षमतेमध्ये ऱ्हास, सार्वजनिक सुरक्षिततेचा भंग, संप, मोर्चे, टाळेबंद, ग्राहकांची गैरसोय यासारखे अनेक कारणे मानवीसंबंधात अडचणी निर्माण करू शकतात.

मानवी संबंधात दुरावा निर्माण होणे हे कारखानदार, सेवायोजक, व्यवस्थापक, कामगार, उद्योग संस्थेशी संबंधित इतर घटक, ग्राहक या सर्वांच्याच दृष्टीने अपायकारक आहे.

८.२.५ मानवीसंबंध सुधारणेचे मोजमाप

(Measures to improve Human Relations)

आधुनिक व्यवस्थापनात मानवी घटक हा एक महत्त्वाचा उत्पादक घटक मानला जातो. ते एक उत्पादकतेचे महत्त्वाचे साधन म्हणून त्याकडे बघितले जाते. कामगार हा माणूस असल्याने त्याच्याशी व्यवस्थापानचे कसे संबंध आहेत यावर त्या उद्योग संस्थेचे यश-अपयश अवलंबून असते. मानवी संबंध ही संकल्पना व्यापक आहे. यात फक्त कामगार व मालक यांच्याच संबंधांचा विचार नसतो. तर कारखान्यात काम करण्यास कामगाराची नेमणूक झाल्यानंतर त्याचे तेथील व्यक्तीशी संबंध जुळतात. कामगार आणि मालक, कारखानदार व व्यवस्थापक, व्यवस्थापक आणि कामगार, कारखानदार आणि कामगार संघटना, कामगार आणि कामगार संघटना, कारखानदार आणि सरकार या सर्वांच्याच संबंधांचा विचार मानवीसंबंधात करण्यात येतो. चांगले मानवीसंबंध हे व्यवस्थापनाच्या यशाचे गमक आहे.

आधुनिक व्यवस्थापनामध्ये मानवीसंबंध या संज्ञेला विशिष्ट असा अर्थ आहे. व्यवस्थापन आणि कर्मचाऱ्यातील संबंध जितके स्नेहपूर्ण असतील त्यावर उद्योगांची कार्यक्षमता अवलंबून असते. औद्योगिक संबंधाची गुणवत्ता वाढावी यासाठी व्यवस्थापनाने नेहमीच प्रयत्नशील राहिले पाहिजे. औद्योगिक संबंध उत्तम प्रकारे प्रस्थापित व्हावे यादृष्टीने ज्या घटकांचा प्रभाव विचारात घ्यावा लागतो त्याचे वर्गीकरण अंतर्गत आणि बहिर्गत घटक विचारात घेऊन करण्यात आले आहे. या घटकांचा उपयोग मानवी संबंधात झालेल्या सुधारणेचे मोजमाप करण्यासाठी होतो.

१) अंतर्गत घटक -

उद्योगसंस्था अथवा कारखान्याच्या कार्यक्षेत्रात समाविष्ट होणाऱ्या सर्व घटकांचा समावेश अंतर्गत घटकांत होतो. मानवीसंबंध सुधारणेवर परिणाम करणारे अंतर्गत घटक पुढीलप्रमाणे आहे.

- १) व्यवस्थापनाचा कामगार आणि कामगार संघटनाकडे पाहण्याचा दृष्टिकोन.
- २) कामगारांचा व्यवस्थापनाकडे पाहण्याचा दृष्टिकोन.
- ३) कर्मचाऱ्यांचा संघटनेकडे पाहण्याचा दृष्टिकोन.
- ४) व्यवस्थापन आणि कर्मचारी यांच्यातील मतभेद किंवा संघर्ष.
- ५) कर्मचाऱ्यांच्या हिताला वाव देणारे निर्णय किंवा कर्मचाऱ्यांच्या हिताकडे दुर्लक्ष करण्याबाबतची व्यवस्थापनाची भूमिका.
- ६) कामगार संघटनांचे प्रचलित आणि भविष्यकालीन सामर्थ्य.
- ७) कामगार संघटनाची संख्या किंवा एकापेक्षा अधिक कामगार संघटना आणि त्यांच्यातील मतभेद पातळी.
- ८) कलहनिवारण यंत्रणेची परिणामकारकता.
- ९) व्यवस्थापक आणि पर्यवेक्षक यांचे कलह आकलनाचे किंवा कर्मचारी संबंध आकलनाचे कौशल्य तसेच कलह सोडवण्याची त्यांची क्षमता.
- १०) व्यवस्थापनाची सुबकता, संघटनेच्या विकासाची गती.
- ११) भविष्यकालीन तंत्रज्ञानात्मक बदलामुळे उद्योगाला मिळणाऱ्या संधी किंवा उद्योगावर होणारे विपरित परिणाम.
- १२) व्यवस्थापनाची कामगारांशी आणि कामगारांची व्यवस्थापनाशी असलेली वर्तवणूक.

२) बहिर्गत घटक -

उद्योगसंस्था किंवा कारखान्याच्या कक्षेबाहेर असलेल्या अनेक घटकांचा प्रभाव कारखान्यात असलेल्या मानवी संसाधनावर होत असतो. त्या सर्व घटकांचा समावेश बहिर्गत घटकांवर होतो. ते घटक पुढीलप्रमाणे आहेत.

- १) स्थानिक किंवा राष्ट्रीय स्तरांवर कार्यरत असलेल्या कामगार संघटनांचा प्रभाव. उदा. जागतिक कामगार संघटनेच्या नियमांच्या चौकटीत राहूनच कारखानदार आपल्या कामगारांना सोयी-सवलती उपलब्ध करून देतात.
- २) पर्यवेक्षण पातळीवर नियंत्रण आणण्याची किंवा प्रस्थापित करण्याची कामगार संघटनांची क्षमता.
- ३) कामगार संघटनांचे अधिकार, नेतृत्व आणि कार्यक्षमता.
- ४) देशपातळीवर किंवा स्थानिक पातळीवर असणाऱ्या कामगार विषय करारांसंबंधी अथवा कायद्याच्या संदर्भात बदल सुचवण्याची किंवा प्रस्थापित कार्यपद्धती अंमलात आणण्याची कामगार संघटनांची क्षमता.
- ५) कर्मचाऱ्यांच्या वेतनश्रेणीशी संबंधित घटक
- ६) औद्योगिक कलह सोडवण्यासाठी प्रचलीत असलेली पद्धती.
मानवीसंबंध सुधारणा होऊन उत्तमरीतीने प्रस्थापित व्हावे, त्यांच्यात कलह निर्माण होणार नाही याची दक्षता घ्यावी. यादृष्टीने विविध प्रकारचे प्रयत्न कामगार आणि व्यवस्थापन या दोन्ही पातळींवरून अपेक्षित असतात. त्यात साधारणपणे पुढील घटकांचा समावेश होता.
- १) परस्पर विश्वासाचे वातावरण निर्माण करणे. विश्वासाच्या भावनेत काम करणे.
- २) परस्परांबद्दल आदर बाळगणे.
- ३) पूर्वाग्रहाचा अभाव असावा. म्हणजे पूर्वाग्रहदूषित नसावे.
- ४) दुसऱ्यांच्या मत्ताचा स्वीकार करण्याचे अथवा आदर करण्याचे वातावरण.
- ५) परिणामकारक श्रवण कौशल्यांचा आधार होऊन प्रस्थापित केलेले खुले व प्रामाणिक संभाषण.

६) कर्मचारी व व्यवस्थापन या परस्परांनी एकमेकांची कर्तव्ये व भूमिका समजवून घेण्याची तयारी ठेवणे.

७) अपप्रचार आणि परस्परांच्या विश्वासाला तडा जाईल किंवा विश्वासघात केला जाईल अशा वातावरणाला फाटा देणे.

८) व्यवस्थापन आणि कर्मचारी यांच्यातील विघटन स्वरूपाची आंतरक्रिया.

९) नवनवीन प्रश्न, परंपरा, तंत्रज्ञान, बदल स्वीकारण्याची तयारी.

१०) व्यवस्थापन अथवा मालकांनी व कर्मचाऱ्यांनी परस्परांना दिलेल्या आश्वासनपूर्तीचे वाद.

११) निर्णयप्रक्रियेमध्ये कर्मचाऱ्यांचा सहभाग.

१२) कर्मचाऱ्यांना गरजेनुसार योग्य अधिकार देण्याची व्यवस्थापनाची तयारी.

१३) समस्या आणि हितसंबंध यांना व्यक्तिगत मुद्दयापेक्षा जास्त महत्त्व.

१४) विविध पर्याय शोधण्याची आणि गरजेनुसार ते स्वीकारण्याची तयारी.

१५) स्नेहपूर्वक व दर्जेदार मानवीसंबंध राहतील अशी वागणूक.

१६) दीर्घकाळ स्नेहसंबंध निर्माण करण्याची तयारी.

१७) भावनात्मक आणि तर्कनिष्ठता यांच्यातील तयारी.

१८) अनुकूल वातावरण निर्मिती.

वरील सर्व बाबींवर आधारित अनुकूल वातावरण निर्मिती उद्योग संघटनेत प्रचलित असल्यास आणि मानवीसंबंध जपण्याचा व्यवस्थापन आणि कर्मचारी यांनी प्रयत्न केल्यास त्यांच्यातील संबंध हे अधिक स्नेहपूर्ण राहू शकतात.

मानवीसंबंध अधिक मैत्रीपूर्ण असावेत आणि औद्योगिक शांतता टिकून राहावी यासाठी पुढील पद्धतीचा अवलंब करता येणे शक्य असते.

१) सामूहिक करार -

सामूहिक करारात व्यवस्थापनाचे प्रतिनिधी आणि कामगार संघटनेचे प्रतिनिधी एकत्रित येऊन करार घडवून आणतात. ज्यामध्ये लोकशाहीप्रमाणे घ्यायचे शासन आणि औद्योगिक लोकशाही ही उद्दिष्टे साध्य करता येतात. यामध्ये परस्परांशी बोलणी व्यवस्थापन किंवा प्रशासन आणि सामूहिक करारांचे वेतन, मजुरी, कामाचे तास, विशिष्ट काळासाठी उपलब्ध करून दिलेली परिस्थिती इत्यादी घटकांवर चर्चा होऊन परस्परांमध्ये करार घडवून आणता येतात. या प्रकारच्या करारांना फायद्याचा आधार असतो.

सामूहिक करारांच्या बाबतीत सामान्यतः प्राथमिक मागण्या लक्षात घेऊन त्यावर परस्परांमध्ये विचार-विनिमय घडवून आणणे आणि औद्योगिक प्रश्नांवर अथवा समस्यांवर निर्णय घेणे अशा प्रकारे पूर्ण करार जातात. व्यवस्थापन आणि कामगार संघटनांचे प्रतिनिधीनी या दोन्हीही घटकांनी सामूहिक कराराच्या परिपूर्तीची जबाबदारी स्वीकारायची असते आणि ही प्रक्रिया सातत्यपूर्णरीतीने चालवली जाते. सर्वसाधारणपणे सामूहिक करार घडून येण्यासाठी पुढील गोष्टींची तयारी करावी लागते.

१) सामूहिक करारांच्या संदर्भात आवश्यक ती माहिती गोळा करणे.

२) बोलणी करणारे उभयपक्षांचे प्रमुख अधिकारी आणि त्यांच्या समितीतील सदस्य यांची नियुक्ती करणे.

३) मागील करारांचा आढावा घेऊन त्यातील त्रुटी लक्षात घेणे आणि त्यावर आधारित नव्या मागण्यांचा विचार करणे.

४) करारासंबंधीचे प्रस्ताव तयार करणे आणि करारांमधील गोष्टींचा अग्रक्रम निश्चित करणे.

५) वेतन, मजुरी आणि अन्य आर्थिक फायदे या संबंधित करार असल्यास त्यावर विचार-विनिमय

करण्यासाठी पायाभूत माहिती, आकडेवारी गोळा करणे. ही माहिती चर्चेच्या वेळी सहज उपलब्ध होईल अशी योजना करणे.

६) बोलणी करण्याची जागा निश्चित करणे.

७) बोलणीच्या संदर्भात कोणाला काही आक्षेप नोंदवायचे असल्यास तशी संधी संबंधितांना उपलब्ध करून देणे. त्यासाठी अगोदर कोणत्या मुद्यावर बोलणी करायची आहे याचा विचार संबंधितांनी करून ठेवायला हवा.

२) कामगार, व्यवस्थापन आणि संघटना यांची बोलणी -

विविध कारणांमुळे कामगार आणि मालक यांच्यात निर्माण झालेले बेबनाव/मतभेद दूर करून औद्योगिक शांतता निर्माण करण्याचे एक प्रमुख साधन म्हणून परस्पर विचार विनिमय किंवा या पक्षातील बोलणी हे महत्त्वपूर्ण साधन समजले जाते. मात्र हे साधन स्पर्धात्मक स्वरूपाचे असू शकते. या पद्धतीत कोणत्याही एखाद्या पक्षाचा विजय किंवा माघार अशी स्थिती निर्माण होऊ शकते. प्रत्येक वेळी बोलणी करण्याच्या प्रक्रियेतून संघर्ष होईल अशा पद्धतीने चर्चा टाळणे ही संबंधित पक्षांची जबाबदारी असते. परस्परांचा हितसंबंध जोपासण्यासाठी मालक आणि कामगार यांच्यातील मतभेद दूर करण्यासाठी वापरले जाणारे हे समन्वयाचे साधन आहे. खरे तर संबंधित पक्षांच्या दृष्टीने परस्परांच्या गरजा समजावून घेण्याचे ते तंत्र आहे असे म्हणता येईल. सामूहिक करार असो किंवा परस्परांतील विचार-विनिमय असो त्यासाठी संबंधित पक्षांनी विशेष दक्षता घेण्याची गरज असते. एकतर कोणत्याही पक्षाने एकत्र येण्याची भीती अथवा संकोच ठेवता कामा नये. समोर काही कृती कार्यक्रम अथवा प्रस्ताव असल्याशिवाय बोलणी करू नये. बोलणी अथवा सामूहिक करार घडवून येत असतांना संबंधित पक्षांनी परस्परांचा आदर राखला पाहिजे. संबंधित पक्षातील निर्णय होणारे घटक कोणते आहे हे ओळखता आले पाहिजे. अवास्तव मागण्यांचा प्रस्ताव कोणत्याही पक्षाने समोर आणू नये. परस्परांनी बोलणी करणाऱ्या संबंधित पक्षापैकी कोणीही निर्णय घेतांना विचारपूर्वक घेतला पाहिजे. कोणतीही एखादी नवी मागणी अथवा करार यांचा प्रस्ताव ठेवला म्हणजे जुने काही गमवावे लागणार आहे असा पूर्वग्रह नसावा. परस्परांमध्ये केवळ तक्रारीचा सूर नसावा. याउलट प्रस्ताव स्पष्ट असेल, त्यामध्ये प्रचलित समस्यांवर उपाय सुचवले जातील अशी दक्षता घेणे गरजेचे असते. काहीतरी प्राप्त करून घेण्यासाठीच बोलणी केली पाहिजेत. एखाद्यावेळी बोलणी अशा टप्प्यात येते की ते थांबवणे योग्य असते. अशा वेळी बोलणी थांबवून पुढे सोयीच्या वेळी बोलणी पुढे सुरू ठेवली पाहिजे.

३) कामगार कलह अथवा संघर्ष -

कामगार कलह अथवा संघर्ष म्हणजे कामगारांनी प्रकट केलेला किंवा प्रकट न केलेला असा असंतोष होय किंवा त्यांच्यावर झालेला अन्याय किंवा त्याच्या हितसंबंधांना येणारी बाधा या दृष्टीने कामगारांनी करून घेतलेली अशी भावना होय, की ज्यामुळे त्यांच्यातील संबंध तणावपूर्ण होतात.

वेतन, मजुरी, कामाचे तास, काम करण्याची परिस्थिती, बढती, बदली, पदोन्नती याबाबतचे धोरण, कामगारांना दिलेले वेतनेतर आर्थिक आणि इतर प्रकारचे लाभ आणि सुविधा यांच्या बाबतीत कर्मचारी असंतुष्ट असल्यास किंवा मानवी घटक म्हणून त्यांना योग्यरीतीने वागणूक न मिळाल्यास, त्याच्या पूर्वग्रहातून शिस्तभंगाची कार्यवाही झाल्यास, त्यांचे अधिकार व हक्क डावले गेल्यास कर्मचारी असंतुष्ट आणि निराश होतात आणि त्यातून संघर्षाचा पवित्रा घेऊ शकतात. यालाच कामगार कलह असे म्हणता येईल.

कामगार/कर्मचारी आणि व्यवस्थापन यांच्यातील संघर्ष संबंधित पक्षांच्या दृष्टिकोनातून हानीकारक असतात. संघर्षाची कारणे लक्षात घेऊन ती दूर करण्याची उपाययोजना शोधता आली पाहिजे. ऐवढेच नव्हे तर संघर्ष निर्माण होणार नाही यासाठी पुरेशी दक्षता घेतली पाहिजे. काही कारणांमुळे संघर्ष निर्माण झाल्यास त्याची तीव्रता वाढणार नाही या संदर्भात संबंधितांनी दक्षता घेतली पाहिजे. संघर्ष सोडवण्यासाठी कायद्याने

सुचवलेल्या यंत्रणेबरोबरच व्यवस्थापनाची ही स्वतंत्र यंत्रणा असली पाहिजे. ही यंत्रणा विकसित करताना व्यवस्थापनाने पुढील बाबी विचारात घेतल्या पाहिजेत.

- १) असंतुष्ट व्यक्ती अथवा समूह यांची प्रचलित स्थिती जाणून घेणे.
 - २) असंतोषाची कारणे आणि तथ्ये यांचा तपशील जाणून घेतला पाहिजे.
 - ३) असंतुष्ट व्यक्ती अथवा व्यक्तिसमूह यांचे म्हणणे काय आहे. ते ऐकून घेतले पाहिजे. त्यांच्या म्हणण्याचा तपशील नोंदवून घेतला पाहिजे.
 - ४) शक्यतो प्राथमिक स्तरावर संघर्ष मिटवला जाईल यासाठी प्रयत्न करणे.
- औद्योगिक शांतता आणि औद्योगिक संबंध टिकवण्याच्या दृष्टीने व्यवस्थापनाने पुढील गोष्टींच्या संदर्भात लक्ष दिले पाहिजे.
- १) व्यवस्थापनाची सकारात्मक आणि सहकार्याची भूमिका असावी.
 - २) कलह निवारण करण्याच्या पद्धतीवर संबंधित पक्षांचा विश्वास निर्माण होईल किंवा या पद्धतीची विश्वासाह मान्य केली जाईल अशी योजना असावी.
 - ३) कामगार/कर्मचारी आणि व्यवस्थापक या दोघांनाही न्याय मिळू शकेल अशी त्यांच्या सहयोगावर आधारित कलह निवारण योजना विकसित करणे.
 - ४) कर्मचारी/कामगारकेंद्रित योजनेऐवजी वस्तुस्थितीकेंद्रित कलह निवारण योजना असावी.
 - ५) कलह निवारण योजनेद्वारे घेतलेल्या निर्णयाचा स्विकार करण्याची तयारी असावी.
 - ६) यासंदर्भात व्यवस्थापनाने केलेली उपाययोजना आणि त्याचे फलित यासंदर्भात पुरेशी प्रसिद्धी आणि प्रचलित कलह निवारण योजनेचा वेळोवेळी घेण्यात येणारा आढावा याच्याकडे लक्ष असावे.

अर्थात यासर्व बाबींस अपेक्षित यश लाभावे, यादृष्टीने सर्वसामान्यपणे संघर्षाची कारणे, कोणकोणत्या विभागाकडून संघर्ष वेळोवेळी निर्माण होतात किंवा केले जातात, दर महिन्याला संघर्षाच्या किती घटना नोंदवल्या जातात, कोणत्या प्रकारचे संघर्ष कर्मचारी नोंदवितात, प्राथमिक स्तरांवर सोडवलेल्या संघर्षाची नोंदविलेल्या संघर्षाशी तोंडमिळवणी करणे, कामगार संघटना, कामगार व्यवस्थापक, व्यवस्थापन यापैकी कोणाकडून संघर्षाची दखल कशी व किती घेतली जाते, संघर्ष सोडविल्यामुळे संघटनेच्या खर्चावर होणारा परिणाम आणि संघर्ष निवारणाबाबत व्यवस्थापनाचे धोरण, कार्यपद्धती, त्याचे स्वरूप इत्यादी गोष्टीही तेवढ्याच महत्त्वाच्या आहेत.

मानवीसंबंध सुधारल्याचे मोजमाप करताना या सर्व गोष्टींचा विचार व्हायला पाहिजे. कामगार, कामगार संघटना, व्यवस्थापक किंवा व्यवस्थापन या सर्वच घटकांनी सकारात्मक दृष्टी ठेवल्यास मानवीसंबंध सुधारण्यास मदत होईल. म्हणजेच यासर्व संबंधित घटकांचा सकारात्मक दृष्टिकोन मानवीसंबंध सुधारण्यास कारणीभूत ठरतो.

कामगार आणि व्यवस्थापन यांच्यातील संबंध स्नेहपूर्ण व सलोख्याचे असेल तरच मानवीसंबंध सुधारले आहेत असे म्हणता येईल. कामगार कलह नसेल, औद्योगिक शांतता प्रस्थापित होण्यास मालक-कामगारसंबंध सहकार्याचे आणि सहयोगाचे असल्यास मानवी संबंध सुधारले आहे असे म्हणता येईल.

थोडक्यात औद्योगिक शांतता प्रस्थापित झाली असेल, संप, टाळेबंद, मोर्चे, बहिष्कार या गोष्टी होत नसतील, कामगार कलहाचे कोणतेही वातावरण कारखान्यात दिसून येणार नाही, म्हणजेच मानवीसंबंध सुधारले आहेत असे म्हणता येईल. औद्योगिक शांतता असणे आणि कामगार कलह संपुष्टात येणे हे मानवीसंबंध सुधारण्याचे द्योतक आहे. चांगले मानवीसंबंध औद्योगिक विकासास हातभार लावतात.

८.२.६ संज्ञापन आणि मानवीसंबंध

(Communication and Human Relation)

संघटनेत चांगले मानवीसंबंध निर्माण होण्यासाठी पुरेशा आणि योग्य प्रकारच्या संज्ञापनाची गरज आहे. आजच्या आधुनिक जगात माहिती, ज्ञान विविध माध्यमांद्वारे मोठ्या संख्येने उद्योग-व्यवसायात गोळा होत असते आणि विविध माहिती संक्रमित देखील केली जाते. माहिती देणे व घेणे ही क्रिया उद्योग-व्यवसायात अव्याहतपणे चालू असते. म्हणूनच आजचे युग हे माहितीचे युग आहे असे म्हणतात. माहिती देण्याच्या व घेण्याच्या क्रियेला संज्ञापन म्हणतात. संज्ञापन हे एक असे साधन आहे, की ज्याच्या मदतीने आपणांस दुसऱ्यावर प्रभाव टाकता येतो व अपेक्षित उद्दिष्ट साध्य करता येते.

संज्ञापनाचे हे महत्त्व लक्षात घेऊनच व्यवस्थापनामध्ये संज्ञापनाला अनन्यसाधारण महत्त्व प्राप्त झालेले आहे. व्यवसायामध्ये नियोजन, संघटन, निर्देशन, नियंत्रण, समन्वय इत्यादी कार्ये पार पाडली जातात. या सर्वच कार्यामध्ये संज्ञापनाला महत्त्व आहे.

व्यावसायिक जगतातील एक महत्त्वाची मानली गेलेली बाब म्हणजे संज्ञापन होय. व्यवसाय चालविताना सर्वप्रथम संज्ञापनाची यथायोग्य पद्धती आखावी लागते. ही पद्धती नीट राखवी आणि जोपासावी लागते. व्यवस्थापकाचे प्रमुख कार्य म्हणजे निर्णय घेणे आणि ते राबविणे हे असते. त्याचे संपूर्ण यश या संज्ञापन पद्धतीवर अवलंबून असते. म्हणूनच व्यवसाय व्यवस्थापक हा संज्ञापन विद्या पारंगत असावा लागतो. किंबहुना चांगले व्यवस्थापन म्हणजे चांगले संज्ञापन होय. व्यवसायातील संज्ञापन हे व्यापक मानवी विचार आणि मनोव्यापार यांचे एक अंगच होय. संज्ञापन ही कल्पना केवळ संवाद किंवा प्रतिसाद यापुरती मर्यादित नाही. चांगले संज्ञापन म्हणजे चांगले मनोबल होय. संज्ञापनाचा प्रभाव व्यावसायिक कार्यावर पडतो. व्यवसायातील अंतर्गत आणि बहिर्गत संबंध संज्ञापनावर अवलंबून असतात.

कोणत्याही स्वरूपाच्या, कोणत्याही आकाराच्या व्यवसायात कर्मचाऱ्यांचा एक समूह असतो. त्या समूहातील कर्मचाऱ्यांमध्ये होणाऱ्या क्रिया-प्रतिक्रिया व विचारविनिमय हे संस्थेच्या यशावर परिणाम घडवून आणणारे असतात. म्हणून व्यवस्थापनात कर्मचाऱ्याकडून काम करवून घेण्यासाठी व्यवस्थापक आपल्या संज्ञापन कौशल्याचा वापर करून व्यवसायाची उद्दिष्टे गाठतात.

कोणत्याही संज्ञेमध्ये ज्ञान, माहिती, जाणीव, प्रचिती, आकलन इत्यादींचा समावेश होतो. मानवाला रूप, आवाज, गंध, रस, स्पर्श या विषयांची संज्ञा (म्हणजे ज्ञान) डोळे, कान, नाक, जीभ व त्वचा या पाच इंद्रियांद्वारे होते. तसेच त्याला बुद्धी, मन व इंद्रिये यांच्या साहाय्याने पदार्थाचे ज्ञान होते. मन व इंद्रिये जे विषय बुद्धीच्या पुढे प्रस्तुत करतात. त्याप्रमाणे बुद्धी आकार धारण करते. आपल्याला प्रचिती, जाणीव किंवा ज्ञान प्राप्त होते.

संज्ञापनाचा अर्थ आणि व्याख्या

(Meaning and Definition Communication)

संज्ञापन करणे म्हणजे संदेश किंवा माहिती देणे, विचारांची देवघेव करणे, समजून घेणे, समजावून सांगणे आणि प्रतिसाद देणे होय. संज्ञापन या शब्दप्रयोगाला इंग्रजी भाषेत कम्युनिकेशन असे म्हणतात. याची उत्पत्ती (Communicare) लॅटिन शब्दापासून झालेली आहे.

संज्ञापनाची प्रक्रिया ही मानवी संस्कृती इतकीच जुनी प्रक्रिया आहे. मानवी विकासाबरोबरच संज्ञापनाचाही विकास झालेला आहे. अगदी प्रारंभीच्या काळात संज्ञापनासाठी संकेत, आकृत्या किंवा चिन्हांचा वापर केला जात होता. भाषेच्या शोधानंतर भाषेचाही वापर संज्ञापनात केला जाऊ लागला. आज सर्वच क्षेत्रात मोठ्या प्रमाणावर भाषेच्या माध्यमाद्वारे संज्ञापन केले जाते. उदा. प्रत्यक्ष संवाद करणे,

पत्रलेखन करणे, तार पाठविणे, टेलिफोनवर बोलणे. परंतु आजही काही विशिष्ट क्षेत्रात संज्ञापनासाठी संकेत, आकृत्या व चिन्ह यांचा वापर केला जातो. उदा. वाहनचालकांच्या सुरक्षिततेसाठी रस्त्यांच्या कडेला काही चिन्हांकित फलक लावलेले असतात. यावरून वळण आहे, चढ आहे, अरुंद पुल आहे इत्यादी संदेशाचा त्याला बोध होतो. लाल, पिवळा, हिरव्या दिव्यांचा वापर करून थांबा, वाट पाहा, जा, असा संदेश दिला जातो. लिखित किंवा अलिखित किंवा मौखिक संज्ञापनाशिवाय शारीरिक हालचाल, चेहऱ्यावरील हावभाव आणि मौन या अशाब्दिक माध्यमांचाही संज्ञापनासाठी वापर होतो. बोलणाऱ्याकडे पाठ फिरविणे म्हणजे नाराजी व्यक्त करणे, संवाद टाळणे, संदेश घेण्याचे नाकारणे. हास्य, राग, भय, आनंद, नाराजी इत्यादी भाव चेहऱ्यावर आणून संदेशाला प्रतिसाद दिला जातो. मौनाद्वारे होकार, नकार किंवा दुर्लक्ष व्यक्त करता येते.

संज्ञापन या संकल्पनेचे स्पष्टीकरण विविध प्रकारे केले जाते. संज्ञापन म्हणजे तांत्रिकदृष्ट्या अशी सर्व साधने व उपकरणे की, ज्या माध्यमातून एक व्यक्ती दुसऱ्या व्यक्तीपर्यंत आपला संदेश पोहचविते. दुसऱ्या दृष्टीने केवळ संदेश पोहचविणे हे संज्ञापनाचे काम नव्हे तर संदेश अशाप्रकारे पोहचविणे की, ज्यामुळे ती व्यक्ती पूरक प्रतिसाद देईल. त्यामुळे परस्पर सामंजस्य, सहकार्य आणि कृती या गोष्टी घडून येण्यासाठी कारणीभूत ठरणारा घटक म्हणजे संज्ञापन होय.

संज्ञापन या संकल्पनेचे विश्लेषण समाजाशास्त्रज्ञ, व्यवस्थापन तज्ज्ञ, मानसशास्त्रज्ञ व इतर क्षेत्रातील तज्ज्ञांनी विविध प्रकारे केलेले आहे. संज्ञापन या संकल्पनेच्या काही प्रमुख व्याख्या पुढील प्रमाणे आहेत.

1) Communication is the art of transmitting information, ideas and attitudes from one person to another.

२) पिटर लिट्ल यांनी संज्ञापनात माहितीच्या आदान प्रदानाबरोबर परिणामाला महत्त्व दिले आहे. संज्ञापन ही अशी प्रक्रिया आहे की जिच्याद्वारे दोन व्यक्ती किंवा संघटना यामध्ये अर्थपूर्ण/कळण्यायुक्त प्रतिसाद निर्माण होण्यासाठी माहिती प्रसारित होते.

Communication is the process by which information is transmitted between individuals and or organizations so that an understanding response results. **Peter Little.**

३) न्यूमन आणि समर यांनी एक किंवा अधिक व्यक्तींचा उल्लेख केला आहे.

दोन किंवा अधिक व्यक्तींमध्ये माहिती, कल्पना, मते, भावना किंवा संवेदना यांची देवाण-घेवाण म्हणजे संज्ञापन होय.

Communication is an exchange of facts, ideas, opinions, emotions by two or more person.

४) बेल्सन आणि गिल्सन यांनी केलेली व्याख्या पुढीलप्रमाणे:

शब्द, अक्षरे, चिन्हे, यांच्या सहाय्याने केलेले अंतरप्रवण म्हणजे संज्ञापन होय. या मार्गाने एक व्यक्ती दुसऱ्या व्यक्तीला अर्थ व समज अवगत करून देते.

Communication is an intercourse by words, letters, symbols or message and a way that one member shares meanings and understanding with another. - **Belson and Gilson.**

५) स्कॉट म्हणतात, प्रशासकीय संज्ञापन म्हणजे अशी प्रक्रिया की ज्यात कल्पना व विचार यांचे बिनचूक संदेशवहन करून योग्य ते प्रतिपोषण मिळवून सुयोग्य कृतीद्वारे संघटनेचे ध्येय साध्य करण्याची खात्री निर्माण होते.

Communication is the process, involving the transmission and accurate replication of ideas reinforced by feedback per porting to stimulate actions to accomplish organizational goals. - **Scott**

६) लुईस अॅलन याच्या मते, एखाद्या व्यक्तीने दुसऱ्या व्यक्तीच्या मनात विशिष्ट जाणीव निर्माण करण्याच्या हेतूने केलेल्या सर्व क्रियांची गोळाबेरीज म्हणजे संज्ञापन होय. संज्ञापन ही सांगण्याची, ऐकून घेण्याची व समजून घेण्याची एक पद्धतशीर व निरंतर चालणारी प्रक्रिया होय.

Communication is the sum of all the things, one person does when he wants to crete understanding in the mind of another. It involves anand systematic and continuous process of telling, listening and understanding. **Louis Allen**

७) मेयरच्या मते, शब्द, पत्रे, माहिती किंवा सूचना, मते किंवा विचार यांची देवाणघेवाण करण्याची क्रिया म्हणजे संज्ञापन होय.

Communication is the intercourse by words, letters, messages, Thoughts or opinion. **F.G.Mayer**

८) किथ व डेव्हिस म्हणतात एका व्यक्तीकडून दुसऱ्या व्यक्तीकडे माहिती व विचारप्रक्रिया जाणे म्हणजे संज्ञापन होय.

Communication is a process of passing information and understanding from one person to another. **Keith and Devis**

९) अमेरिकन व्यवस्थापन संघाने केलेली व्याख्या ज्या कोणत्याही कृतीमुळे अर्थपूर्ण माहितीचे आदान-प्रदान होते त्यास संज्ञापन असे म्हणता येईल.

Communication is any behaviour that results in an exchange of meaning.' **The American Management Association**

१०) डी.ई.मेफरलंडच्या मते, व्यापकदृष्ट्या व्यक्तिसमूहामधील होणाऱ्या अर्थपूर्ण विचारांच्या आदान-प्रदानाला संज्ञापन प्रक्रिया म्हणता येईल. संकुचितदृष्ट्या संज्ञापन अशी एक प्रक्रिया आहे की, ज्याद्वारे व्यक्तिसमूहामध्ये माहिती सांगितली जाते व समजून घेतली जाते.

Communication may be broadly defined as the process of meaningful interation among human being. More specifically it is process by which meanings are perceived and understandings are reached among human beings. **D.E.Mefarland**

११) संज्ञापन म्हणजे एका व्यक्तीकडून दुसऱ्या विचारांचे आदान-प्रदान होण्यासाठी वापरण्यात येणारे कोणतेही साधन होय.

Communication is the exchange of meanings between individuls through anand common system of symbols. **I.A.Richard**

१२) चिन्हांच्या सर्वसामान्य पद्धतीद्वारा व्यक्तींमध्ये होणाऱ्या विचारांच्या देवाण-घेवाणीला संज्ञापन असे म्हणतात.

Communication is the exchange of meaning between individuls through anand common system of symbols. **I.A.Richard**

श्री. डावर यांच्या मते, ज्या प्रक्रियेद्वारे एखाद्या संघटनेतील अनेक व्यक्तींमध्ये अर्थपूर्ण देवाणघेवाण

होण्यासाठी योग्य अर्थाची अभिव्यक्ती होऊन सामंजस्य निर्माण होते त्या प्रक्रियेस संज्ञापन असे म्हणतात.

कोणत्याही संस्थामध्ये संज्ञापनाचे विविध प्रकार वापरण्यात येतात. संस्था म्हटली की, तिच्या कार्याचा व्यापही प्रचंड असतो. त्यामुळे तिचा कारभार चालविण्यासाठी संज्ञापनाचीही मोठ्या प्रमाणात आवश्यकता असते. हे संज्ञापन अंतर्गत व बहिर्गत स्वरूपाचे असते. बहिर्गत संज्ञापनात संस्थेचा इतर संस्था, बँका, विमा, कंपन्या, वाहतूक कंपन्या, विविध सरकारी कार्यालये, ग्राहक, पुरवठादार, विक्रेते, इतर संस्थेचे प्रतिनिधी, सामान्य जनता इत्यादींचा समावेश होतो. अंतर्गत संज्ञापनात एखादी संस्था अथवा संघटनेतील संज्ञापनाचा विचार केला जातो. संस्थेतील संज्ञापन प्रामुख्याने औपचारिक किंवा अनौपचारिक स्वरूपाचे असते. औपचारिक संज्ञापनात विशिष्ट मार्ग किंवा साखळीचा उपयोग केला जात नाही. मात्र अनौपचारिक संज्ञापनात विशिष्ट मार्गाने किंवा कार्यपद्धतीने संदेशाची देवाण-घेवाण केली जाते. त्यात संज्ञापन ही उत्स्फूर्त घडलेली कृती असते. संज्ञापनाचे विविध प्रकार खालील प्रमाणे सांगता येतील.

अ) संघटनेतील विविध पातळ्यांनुसार संज्ञापन

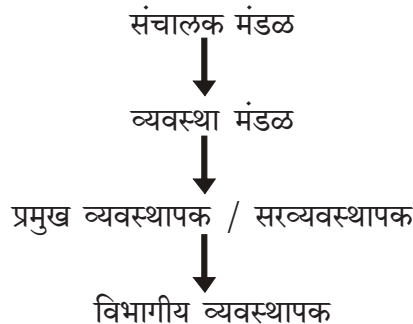
(According to Levels in the Organisation)

कोणत्याही संघटनेत अधिकारपदाची विविध स्तरांवर रचना केलेली असते. अधिकार पदावर काम करणाऱ्या व्यक्तींना विविध कार्यासाठी एकमेकांशी संपर्क साधावा लागतो. हे संज्ञापन उदग्र (उभे), क्षितिज (आडवे) अशा दोन प्रकारचे असते. वरिष्ठ व कनिष्ठ पातळीवरील व्यक्ती एकमेकांशी संपर्क साधतात तेव्हा त्यास उदग्र (Vertical) संज्ञापन असे म्हणतात. उदग्र संज्ञापनाचे अधोगामी संज्ञापन व उर्ध्वगामी संज्ञापन असे दोन प्रकार असतात. ज्यावेळी एका विभागातील किंवा वेगवेगळ्या विभागातील विविध स्तरावर काम करणाऱ्या अधिकारी अथवा कर्मचारी यांच्यात संज्ञापन घडून येते तेव्हा त्याला समपातळीवरील अथवा क्षितिज (Horizontal) संज्ञापन असे म्हणतात. या प्रकारांची माहिती पुढील प्रमाणे सांगता येईल.

१) अधोगामी संज्ञापन (Downward Communication)

अधोगामी संज्ञापन लेखी किंवा तोंडी स्वरूपाचे असू शकते. जेव्हा वरिष्ठ अधिकारी आपल्या हाताखालील कर्मचाऱ्यांशी विविध मार्गांनी संज्ञापन करतात तेव्हा त्याला अधोगामी किंवा वरून खाली येणारे संज्ञापन म्हणतात. यात व्यवस्था संचालक, विभाग प्रमुख, व्यवस्थापक हे सहाय्यक व्यवस्थापकांना, पर्यवेक्षकांना आणि फोरमन कामगारांना सूचना किंवा आदेश देऊन काम करून घेतात. त्यावेळी अधोगामी संज्ञापनाचा वापर केला जातो. सर्वसाधारणपणे ज्या संघटनेत संज्ञापनाची वरिष्ठांकडून कनिष्ठांकडे अशा प्रकारची रचना केलेली असते त्या संघटनेत ही पद्धती वापरली जाते. मोठमोठ्या संस्थांमध्ये वरिष्ठांनी घेतलेल्या निर्णयांची माहिती कनिष्ठांना देण्यासाठी, आदेश किंवा सूचना देण्यासाठी, कनिष्ठांना मार्गदर्शन आणि अभिप्रेरणा देण्यासाठी तसेच कर्मचाऱ्यांवर कार्यवाही करण्यासाठी अधोगामी संज्ञापनाचा उपयोग केला जातो.

कोणत्याही संस्थेत संचालक मंडळ किंवा वरिष्ठ अधिकारी संस्थेच्या धोरणाप्रमाणे नियोजन करून त्याची अंमलबजावणी कनिष्ठ स्तरावरील कर्मचाऱ्यांकडून करवून घेत असतात. प्रसंगी त्यांना मार्गदर्शन करून त्यांच्या अडचणी/समस्या सोडवित असतात. या प्रकारचे संज्ञापनाचे स्वरूप खालील प्रकारचे असते.



दुय्यम व्यवस्थापक / सहायक व्यवस्थापक

↓
पर्यवेक्षक / फोरमन

↓
कर्मचारी / कामगार

अधोगामी संज्ञापनाचे उद्देश (Objectives of Downward Communication)

- १) सहाय्यक किंवा कनिष्ठांना विशिष्ट कामाबद्दल आदेश किंवा सूचना देणे.
- २) संघटनेच्या ध्येयधोरणाबद्दल माहिती देणे.
- ३) सहाय्यक किंवा कर्मचाऱ्यांच्या कामाबद्दल अभिप्राय देणे.
- ४) संस्थेमध्ये वरिष्ठांनी घेतलेल्या निर्णयांची माहिती कनिष्ठांना देणे.
- ५) कनिष्ठांना मार्गदर्शन करणे.
- ६) कर्मचाऱ्यांवर कार्यवाही करणे.
- ७) कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहन देणे.

या प्रकारच्या संज्ञापनात लेखी किंवा तोंडी संज्ञापनाचा वापर केला जातो. संघटनेतील महत्त्वाच्या बाबी सहाय्यकांना किंवा कर्मचाऱ्यांना परिपत्रके, आदेश, बुलेटिन, नियतकालिके इत्यादींच्या माध्यमांनी लेखी स्वरूपात कळविल्या जातात. अधोगामी संज्ञापनात लेखी संज्ञापनापेक्षा तोंडी संज्ञापनावरच विशेष भर दिसून येतो. उदा. फोरमन कामगारांना वारंवार तोंडीच सूचना देतो. व्यवस्था संचालक महत्त्वाची माहिती विभाग प्रमुखांना द्यावयाची असल्यास त्यांची सभा घेऊन तोंडीच माहिती देत असतो. तसेच व्यवस्था संचालकांना संस्थेतील सर्व कर्मचाऱ्यांशी हितगुज करावयाचे असेल तर सर्व साधारण सभा घेऊन त्यांना बऱ्याच बाबी तोंडीच सांगण्यात येतात.

अधोगामी संज्ञापनाचे फायदे (Advantages)

- १) वरिष्ठांचे निर्णय, आदेश, सूचना कनिष्ठांपर्यंत पोहचविण्यासाठी उपयुक्त मार्ग आहे.
- २) कनिष्ठांना मार्गदर्शन करण्यासाठी उपयुक्त प्रकार आहे.
- ३) या प्रकारच्या संज्ञापनाद्वारे कर्मचाऱ्यांना अभिप्रेरणा अथवा प्रोत्साहन देण्यासाठी उपयोग होतो.
- ४) या प्रकारात तोंडी संज्ञापनाचा अधिक वापर होतो. तातडीने संपर्क साधण्यासाठी उपयोगी आहे.
- ५) सभा, भाषण या माध्यमाने संपर्क साधण्याचे उपयुक्त माध्यम आहे.

अधोगामी संज्ञापनाचे तोटे (Disadvantage)

- १) अधोगामी संज्ञापनात तीच ती माहिती देऊन अतिरेक केला जातो.
- २) कधी प्रमाणपेक्षा कमी तर कधी प्रमाणापेक्षा जास्त माहिती दिली जाते.
- ३) मोठ्या संस्थांमध्ये अधिकाऱ्यांची साखळी मोठी असल्याने कनिष्ठ कर्मचारी किंवा कामगारांपर्यंत माहिती पोहचण्यास उशीर होतो.
- ४) कनिष्ठांपर्यंत माहिती पोहचण्यात तिचे महत्त्व कमी झालेले असते.
- ५) कधीकधी संपूर्ण माहिती शेवटच्या कर्मचाऱ्यांपर्यंत जातच नाही.
- ६) कनिष्ठ कर्मचारी अथवा कामगार यांना आदेश किंवा सूचना मिळत असतात. त्याप्रमाणे त्यांना काम करावे लागते.
- ७) कर्मचारी अथवा कामगारांना मतप्रदर्शनाचा अधिकार नसतो. त्यामुळे त्यांच्या तक्रारीचे निवारण होऊ शकत नाही.

२) उर्ध्वगामी संज्ञापन (Upward Communication)

कर्मचारी अथवा कामगारांचे अनेक प्रश्न असतात. ते प्रश्न वरिष्ठांपर्यंत पोहचविण्यासाठी या प्रकारच्या संज्ञापनाचा वापर केला जातो. ज्यावेळी कर्मचारी, कामगार व पर्यवेक्षक फोरमनला, पर्यवेक्षक व फोरमन सहाय्यक व्यवस्थापकाला, सहाय्यक व्यवस्थापक त्याच्या प्रमुख व्यवस्थापकाला माहिती देतो, त्याला उर्ध्वगामी संज्ञापन असे म्हणतात. या प्रकारात खालून वर टप्प्याटप्प्याने संज्ञापन होत असते. साधारणपणे पुढील बाबींसाठी उर्ध्वगामी स्वरूपाचे संज्ञापन होत असते.

१) विनंती (Request)

कर्मचारी अनेकदा आपल्या वरिष्ठांना परवानगी मागत असतात. त्यात रजा, अहवालासाठी मुदत वाढ, सभा व चर्चासत्रांना उपस्थिती, बढती व पगारवाढ यासाठी विनंती करणे इत्यादी. ही विनंती तोंडी अथवा लेखी स्वरूपाची असते.

२) अर्ज (Application)

परवानगीसाठी लेखी विनंती अर्ज सादर करावा लागतो. त्यात कामाचे स्वरूप, गरज व इतर तपशील द्यावा लागतो.

३) आवाहन करणे (Appeal)

आवाहन करणे म्हणजे एखाद्या कामासाठी, मदतीसाठी पाठिंबा मागणे होय. हे आवाहन लेखी किंवा तोंडी स्वरूपात करता येते. लेखी आवाहनात कारणे द्यावी लागतात. असे आवाहन व्यक्ती अथवा समूहाला करता येते. आवाहन करून योग्य तो अनुकूल प्रतिसाद मिळविण्यासाठी वरिष्ठांचे मन वळविण्याची कला अवगत असली पाहिजे.

४) मागण्या सादर करणे (Demand)

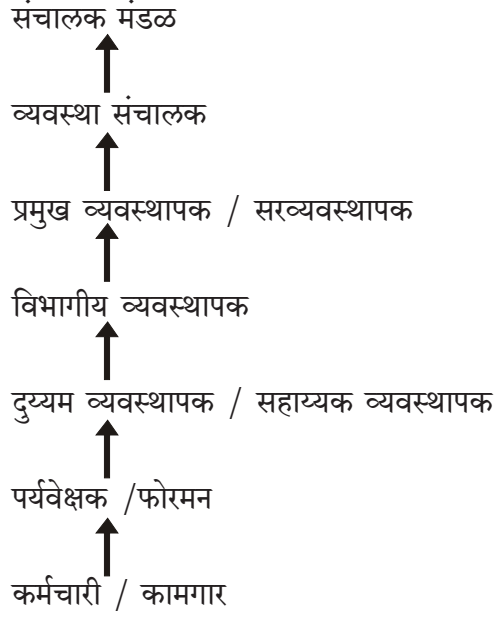
कर्मचारी अथवा कामगार संघटना आपल्या मागण्या व्यवस्थापनाला सादर करतात. मागण्या करताना त्याची गरज व कारणे द्यावी लागतात. चांगल्या सेवा शर्तीच्या विनंत्या, आवाहने मागणीच्या स्वरूपात रूपांतरित होतात.

५) निवेदन सादर करणे (Representation)

ज्या वेळी कर्मचार्यांना असे वाटते की, आपल्याला पाहिजे ते मिळत नाही किंवा दिले जात नाही, त्यावेळी निवेदन सादर करतात. निवेदन नेहमी लेखी स्वरूपाचे असते. उदा. बढती, बदली, ज्येष्ठताक्रम यासाठी निवेदन सादर केले जाते. निवेदनात पूर्ण माहिती अथवा स्पष्टीकरण द्यावे लागते. पुरावा म्हणून कागदपत्रे जोडावी लागतात. उदा. नेमणूक पत्र, सेवापुस्तिकेतील नियम, शासकीय परिपत्रके जोडावी लागतात. निवेदन व्यक्ती अथवा समूहाला करतात. उदा. विद्यार्थी संघटना कुलगुरुंना आपल्या तक्रारीकडे लक्ष देण्यासाठी तसेच नागरिक संघटना प्रवासी संस्थांना आपल्या तक्रारीकडे लक्ष देण्यासाठी तसेच नागरिक संघटना प्रवासी संस्थांना त्यांच्या तक्रारी मांडण्यासाठी निवेदने देतात.

६) तक्रार (Complaint)

ज्या वेळी वस्तू अथवा सेवा पुरविल्या जातात, त्यावेळी त्यातील दोषांबद्दल संबंधितांकडे तोंडी अथवा लेखी तक्रार करता येते. किरकोळ तक्रारी चर्चेद्वारे दूर करता येतात. मात्र गंभीर स्वरूपाच्या तक्रारी दूर करण्यासाठी लेखी निवेदन द्यावे लागते. त्याची एक प्रत संदर्भासाठी ठेवावी लागते. तक्रार करताना सौम्य भाषेचा वापर करावा. या प्रकारचे संज्ञापनाचे स्वरूप खालील प्रकारचे असते.



उर्ध्वगामी संज्ञापनाचे उद्देश (Objectives of Upward Communication)

- १) वरिष्ठांना कनिष्ठांच्या अडचणींबद्दल माहिती देणे.
- २) वरिष्ठांना कार्याचा अहवाल अथवा माहिती देणे.
- ३) कनिष्ठांचे कामाबद्दलचे अथवा विभागाच्या सुधारणेबाबतचे मत जाणून घेणे.
- ४) कनिष्ठांना निर्णयप्रक्रियेत समाविष्ट करण्याचा प्रयत्न करणे.
- ५) कर्मचारी अथवा कामगारांच्या कार्यस्थितीबाबत माहिती घेणे.

उर्ध्वगामी संज्ञापनाचे मार्ग (Source of Upward Communication)

१) मुक्त धोरण

एखाद्या कर्मचार्याला किंवा कामगाराला व्यवस्थापनाला काही माहिती सांगावयाची असल्यास ते व्यवस्थापकाला भेटू शकतात. त्यामुळे व्यवस्थापक व कामगार यांच्यातील संबंध वाढीस लागून सलोखा निर्माण होण्यास मदत होते. कर्मचार्यांच्या मनात व्यवस्थापन, व्यवस्थापक यांच्याबद्दल आत्मीयतेची भावना निर्माण होते.

२) सूचनापेट्या

संस्थेच्या कार्यालयात किंवा महत्त्वाच्या ठिकाणी सूचनापेट्या लावण्यात येतात. ज्या कर्मचारी किंवा कामगारांना काही तक्रारी किंवा सूचना करावयाच्या असतात ते आपल्या सूचना किंवा तक्रारी या सूचनापेट्यात टाकतात.

३) सामाजिक मेळावे

अनेक कारखान्यांत कामगार ज्या विभागात काम करतात त्या विभागात कामगारांचे मेळावे आयोजित करून व्यवस्थापन व वरिष्ठ कामगारांच्या अथवा कर्मचार्यांच्या अडचणी समजून घेतात. हे मेळावे अनौपचारिक स्वरूपाचे असल्यामुळे वरिष्ठ आणि कनिष्ठ मोकळेपणाने वागतात.

४) अहवाल

कनिष्ठांना त्यांच्या कामाचे अहवाल वरिष्ठांना द्यावे लागतात. हे संज्ञापन सुद्धा उर्ध्वगामी स्वरूपाचे असते.

या व्यतिरिक्त सर्वसामान्यपणे कर्मचार्यांचे वेतन, मजुरी, महागाई भत्ता, बोनस इत्यादी संबंधित

कामगार आपल्या मागण्या वरिष्ठांकडे देतात. कधीकधी कामाच्या ठिकाणी आवश्यक सोयी उपलब्ध नसतात. त्याबाबतच्या तक्रारीदेखील कर्मचारी आणि कामगार करतात.

उर्ध्वगामी संज्ञापनाचे फायदे (Advantages of Upward Communication)

- १) कनिष्ठांच्या अडचणी आणि मागण्या वरिष्ठांपर्यंत पोहचविता येतात.
- २) कनिष्ठ आपल्या तक्रारी व सूचना व्यवस्थापनाकडे मांडू शकतात.
- ३) कर्मचारी व कामगारांच्या कार्यस्थितीबाबतची माहिती घेण्यासाठी उपयुक्त मार्ग आहे.
- ४) संबंधित विभागाच्या सुधारणेबाबत माहिती करून घेता येते.
- ५) कनिष्ठांना व्यवस्थापनाच्या निर्णयप्रक्रियेत समाविष्ट करून घेता येते.

उर्ध्वगामी संज्ञापनाचे तोटे (Disadvantages of Upward Communication)

१) कनिष्ठांनी वरिष्ठांशी प्रत्यक्ष संपर्क साधल्यास त्याचा वाईट परिणाम कर्मचाऱ्यांवर होण्याची शक्यता असते. काही वरिष्ठ विनाकारण कर्मचाऱ्यांवर रागवतात. त्यामुळे कर्मचारी अशा संज्ञापनात सहभागी होण्यास नाखूष असतात.

२) व्यवस्थापक किंवा वरिष्ठांनी उर्ध्वगामी संज्ञापनाचे आवाहन केले असले तरी कर्मचारी स्वतःला कमी समजतात व मालकाकडे आपल्या तक्रारी देत नाहीत. त्यांच्या मनात वरिष्ठांची भीती असते.

३) बरेचवेळा कर्मचारी या पद्धतीचा गैरफायदाही घेतात. आपल्या वरिष्ठांशी योग्य वर्तन ठेवत नाहीत. कारण वरिष्ठांच्या अधिकाऱ्यांशी कर्मचारी भेटून आपल्या तक्रारी मांडतात.

४) मध्यम दर्जावरील कनिष्ठांना अयोग्य वागणूक मिळण्याची शक्यता असते.

५) अनेक वेळा कर्मचारी खोट्या गोष्टीदेखील वरिष्ठ अधिकाऱ्यांना सांगतात. त्यामुळे मध्यम दर्जाच्या अधिकाऱ्याला त्रास होतो.

३) क्षितिज किंवा समपातळीवरील संज्ञापन (Horizontal Communication)

एक विभागप्रमुख दुसऱ्या विभाग प्रमुखाशी, एक पर्यवेक्षक दुसऱ्या पर्यवेक्षकाशी, एक फोरमन दुसऱ्या फोरमनशी, एक कामगार दुसऱ्या कामगाराशी संज्ञापने करीत असतो. त्याला समांतर किंवा क्षितिज संज्ञापन असे म्हणतात. म्हणजेच संस्थेत समान पातळीवर कार्य करणाऱ्या दोन किंवा अधिक व्यक्तींमध्ये विचारांची देवाण-घेवाण होते. त्या क्रियेला क्षितिज अथवा समांतर संज्ञापन म्हणता येईल. व्यवसायाच्या यशस्वी संचालनासाठी विविध विभागात कार्य करणाऱ्या अधिकाऱ्यांचे विचाराचे आदान-प्रदान होणे आवश्यक असते. प्रत्येक विभागाचे कार्य परस्परावलंबी असते. त्यामुळे प्रत्येक विभागाला दुसऱ्या विभागाशी संबंध ठेवावा लागतो. त्यामुळे विविध विभागात समन्वय राखता येतो. या प्रकारच्या संज्ञापनात तोंडी, लेखी, सभा, भाषणे, सूचनापत्रे इत्यादीच्या माध्यमाचा उपयोग करता येतो.

क्षितिज संज्ञापनात समोरासमोर येऊन, टेलिफोनवरून, ठराविक कालावधीनंतर सभा घेऊन, विचार विनिमय केला जातो. या संज्ञापनामुळे संस्थेतील सर्व विभाग किंवा समान स्तरावर समन्वय साधला जाऊन एकमेकांना समजून घेतले जाते. उदा. विक्री विभागाला एखादा मोठा आदेश मिळाला तर खरेदी विभागाला त्यानुसार कच्चा माल खरेदी करावा लागतो आणि उत्पादन विभागाला त्यावर विशिष्ट वेळेत प्रक्रिया करून उत्पादन करावे लागते.

ब) संघटन मर्यादेनुसार संज्ञापन

(According to Organisational Boundaries)

संघटनेत अंतर्गत व बहिर्गत अशा दोन प्रकारची संज्ञापन केले जाते.

१) अंतर्गत संज्ञापन (Internal Communication)

व्यवसायांतर्गत चालणाऱ्या संज्ञापनाला अंतर्गत संज्ञापन असे म्हणतात. सर्वसाधारणपणे व्यवस्थापक अथवा मालक व्यवसायाच्या विविध कार्यासंबंधी अथवा कार्यपद्धतीसंबंधी जे निर्णय घेतो, सूचना देतो, आदेश देतो, या सर्वांचा समावेश अंतर्गत संज्ञापनात होतो. थोडक्यात अंतर्गत संज्ञापनामुळे संस्थेतील अधिकाऱ्यांना, कर्मचाऱ्यांना संस्थेच्या मालकाने अथवा व्यवस्थापकाने घेतलेले निर्णय, त्यांचे आदेश, सूचना समजू शकतात. अधिकारी आपल्या नियंत्रणाखालील कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करू शकतात. कर्मचारी आणि कामगार आपल्या अडचणी, तक्रारी वरिष्ठांना कळवू शकतात.

अंतर्गत संज्ञापनात क्षितिज पातळीवरील संज्ञापनाचा समावेश होतो. व्यवसायाची विविध कार्ये वेगवेगळ्या विभागातून, उपविभागातून चालतात, उद्दिष्ट प्राप्तीसाठी, सर्व कार्यात समन्वय प्रस्थापित होण्यासाठी, सर्व विभाग, उपविभाग यांच्यात एकसूत्रीपणा निर्माण करणे आवश्यक आहे. हा उद्देश या संज्ञापनातून शक्य होतो.

अंतर्गत संज्ञापनात तोंडी, लेखी, चिन्हे, मार्गदर्शका, फलक या मार्गांचा उपयोग केला जातो. तोंडी संज्ञापनात वैयक्तिक सूचना, भाषण, सभा, समिती सभा, अंतर्गत टेलिफोन व्यवस्था, चर्चा, सल्लामसलत, माहितीपट, स्नेह संमेलन, संघटन कार्य, समोरासमोर देवाणघेवाण, अनौपचारिक संज्ञापन यांच्या समावेश होतो. लेखी संज्ञापनात सूचना, आदेश, पत्ते, टाचणे, बातमीपत्र, मासिके, मार्गदर्शका, परिपत्रके, अहवाल, सूचना फलक, तक्रारी इत्यादींचा समावेश होतो.

२) बहिर्गत संज्ञापन (External Communication)

संस्थेचा उद्देश व्यवसायिक संबंध प्रस्थापित करण्यासाठी बाहेरील व्यक्ती आणि संस्था यांच्याशी संदेशाची देवाण-घेवाण करणे हा असतो. त्याला बहिर्गत संज्ञापन असे म्हणतात. उदा. इतर व्यापारी, कारखानदार, बँका, विमा कंपन्या, वाहतूक संस्था, राज्य व केंद्र सरकार, सरकारी कार्यालये यांच्याशी संज्ञापन करावे लागते. या संज्ञापनामुळे ग्राहकांच्या तक्रारींचे निवारण करणे, माल पाठविणे, आदेश मिळविणे, उधारी वसुली, माहिती व आकडेवारी मिळविणे इत्यादी कार्ये शक्य होतात. व्यवसायाचे यश हे बहिर्गत संज्ञापनावर अवलंबून असते. या संज्ञापनात पत्र, टेलिफोन, टेलेक्स, फॅक्स, इंटरनेट, कॉम्प्युटर इत्यादी मार्गांचा उपयोग केला जातो.

बहिर्गत संज्ञापनात तोंडी संज्ञापन करताना टेलिफोन, रेडिओ, टी.व्ही., वार्ताहर परिषद या माध्यमांचा तर लेखी संज्ञापनात चिठ्ठी, पत्ते, आदेश, विक्रीपत्र, विमा कंपनीशी पत्रव्यवहार, तक्रारपत्र, चौकशीपत्र, परिपत्रके, आलेख, फलक, अहवाल, टेलेक्स, जनसंपर्क मोहीम, वर्तमानपत्रातील बातम्या इत्यादी माध्यमांचा समावेश होतो. बाह्य संज्ञापनात बक्षिसे, स्पर्धा, प्रदर्शने, विद्यावेतन, नामवंत व्यक्तींच्या भेटी या व इतर मार्गांचाही समावेश केला जातो.

क) व्यवसाय संस्थेतील मान्यतेनुसार संज्ञापन (According to Status)

संस्थेतील औपचारिक आणि अनौपचारिक संज्ञापनाचा या प्रकारात समावेश होतो.

१) औपचारिक संज्ञापन (Formal Communication)

संदेशदाता व संदेशप्राप्तकर्ता यांच्यात जेव्हा औपचारिक स्वरूपाचे संबंध असतात आणि संदेशची देवाण-घेवाण करण्यासाठी औपचारिक पद्धतीचा अवलंब करतात, तेव्हा अशा संज्ञापनाला औपचारिक संज्ञापन असे म्हणतात. औपचारिक संज्ञापन नेहमी लेखी स्वरूपात केले जाते. त्यातील शब्दरचनाही निश्चित प्रकारची असते. विक्री मध्यस्थांना पाठविलेली पत्रे, व्यवस्थापकाने कनिष्ठ अधिकाऱ्यांच्या बैठकीत व्यक्त केलेली मते, एखाद्या कर्मचाऱ्याला दिलेली कारणे दाखवा नोटीस आणि त्याने त्यावर दिलेले

उत्तर ही सर्व औपचारिक संज्ञापनाची उदाहरणे आहेत. विशिष्ट व्यक्तीकडे सोपविलेले काम व त्याला दिलेले अधिकार याच्या चौकटीत असे संज्ञापन घडून येत असते. या संज्ञापनाला पूर्वनिर्धारित पद्धतीचा व माध्यमाचा अवलंब करावा लागतो. संदेशाचा मार्ग निश्चित झालेला असतो. वरिष्ठ अधिकारी आपल्या सहाय्यकांना व कर्मचाऱ्यांना सूचना, मार्गदर्शन औपचारिक पद्धतीने करित असतो. संदेश प्राप्तकर्त्याला वरिष्ठांच्या आदेशाची वेळेवर अंमलबजावणी करणे बंधनकारक असते. या प्रकारात संस्थेतील अधिकारांच्या साखळीला अनुरूप असे संज्ञापन होते. औपचारिक संज्ञापनामुळे अधिकाऱ्यांची जबाबदारी निश्चित केली जाते. त्यामुळे ते आपले कर्तव्य योग्य प्रकारे पार पाडू शकतात. त्यामुळे संस्थेतील कार्याला गती मिळते.

२) अनौपचारिक संज्ञापन (Informal Communication)

संदेशदाता व संदेशप्राप्तकर्ता यांच्यात जेव्हा अनौपचारिक स्वरूपाचे संबंध असतात, अशा वेळी अनौपचारिक संज्ञापन होत असते. अनौपचारिक संज्ञापनाच्या क्रियेला द्राक्षवेल संज्ञापन (Grapewine) असे म्हणतात. अनौपचारिक पद्धतीने विचार, मते, कल्पना इत्यादींची देवाण घेवाण होते. असे संज्ञापन समान पातळीवरील कर्मचाऱ्यांमध्ये होत असते. मालक, व्यवस्थापक आणि सहाय्यकांमध्ये चांगले संबंध असल्यास अनौपचारिक संज्ञापन यशस्वी होते. हे संज्ञापन लेखी किंवा तोंडी असू शकते. या पद्धतीने संज्ञापनाची देवाण-घेवाण अत्यंत वेगाने होत असते. एका विशिष्ट मर्यादित अनौपचारिक संज्ञापनाचे फायदे असतात. यात मनमोकळेपणा, सत्यता, स्पष्टपणा आढळून येतो. तसेच आपुलकी, प्रेम, राग, द्वेष या भावनाही व्यक्त करता येतात.

व्यवस्थापनाच्या समान पातळीवर काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांत आणि कधीकधी व्यवस्थापनातील विविध स्तरावर सुद्धा या प्रकारचे संज्ञापन होत असते. अशा संज्ञापनाचे जाळे संघटनेच्या सर्व स्तरावर पोहचलेले अनुभवास येते. त्याचे कार्य कसे चालते, याबाबत निष्कर्ष काढणे कठीण असते. औपचारिक संज्ञापनापेक्षा या संज्ञापनाचा वेग अनेक पट जलद असतो. संस्थेतून त्याचे समूळ उच्चाटन करणे शक्य नसते. कॅन्टीनमध्ये चहापान करताना, समारंभात बोलणे, खाजगीत बोलणे अशा विविध पद्धतीने अनौपचारिक संज्ञापन होत असते. अनौपचारिक संज्ञापनाचा अतिरेक झाल्यास व्यवस्थापनात बेशिस्त निर्माण होते. अनेक वेळा अशा संज्ञापनातून येणारी माहिती खरी नसते. बऱ्याच वेळा त्याला अफवाचे स्वरूप प्राप्त झालेले दिसते.

सेवेतील असुरक्षितता, बढतीबद्दल अनिश्चिती, व्यक्ती-व्यक्तीतील भेदभाव, व्यवस्थापन व कर्मचाऱ्यातील बिघडलेले संबंध, वरिष्ठ अधिकारी व कनिष्ठ यांच्यातील वाद इत्यादी कारणांमुळे अनौपचारिक संदेश पोहचविणारे समाजकंटक तयार होतात. त्यांच्याद्वारे संस्थेत अफवा पसरविल्या जातात. या प्रकारात समान पातळीवरील अधिकारी अथवा समान पातळीवरील कर्मचारी एकत्र येऊन अनौपचारिक चर्चा करतात. म्हणजेच अधिकाऱ्यांची द्राक्षवेल वेगळी आणि कर्मचाऱ्यांची द्राक्षवेल वेगवेगळी असते.

ड) संदेशाच्या तपशिलानुसार संज्ञापन (According to Subject Matter)

संदेशात कोणत्या प्रकारचा तपशील आहे, त्यानुसार संदेशाचे खालील दोन प्रकार पडतात.

१) दैनंदिन संज्ञापन (Routine Communication)

दैनंदिन संज्ञापन हे संस्थेच्या नेहमीच्या दैनंदिन कार्याशी संबंधित असते. यात पत्र, सूचना, टिपणे, मेमो, भाषण, अहवाल, इतिवृत्त या दैनंदिन व्यवहारात घडणाऱ्या बाबींचा समावेश होतो. अलीकडे टेलिफोन, भ्रमणध्वनी, फॅक्स, संगणक, इंटरनेट इत्यादी मार्गांचा उपयोग केला जातो. अशा प्रकारचे संज्ञापन वारंवार करावे लागत असल्याने त्याच्या कार्यपद्धती व मसूदा ठरलेला असतो. त्यासाठी संस्थेला वेगळा विचार करण्याची गरज भासत नाही.

२) विशेष संज्ञापन (Special Communication)

संस्थेत नेहमीपेक्षा वेगळ्या कारणासाठी विशेष संज्ञापन होत असते. म्हणून त्याला प्रासंगिक संज्ञापन असेही म्हणता येईल. कारण हे संज्ञापन विशेष प्रसंगीच केले जाते. संस्थेत पुरस्कार मिळाल्याची घोषणा करणे, धोरणात्मक बदल करण्यासाठी कामगार संघटनेशी बातचीत करणे अथवा संवाद साधणे, कच्चा मालाच्या तुटवड्यामुळे पुरवठ्यात होणाऱ्या अडचणींची ग्राहकांना कल्पना देऊन त्यांचे सहकार्य मागणारी पत्रे लिहणे, वेतन व बढतीच्या योजना कर्मचाऱ्यांना सांगणे अशा विविध कारणासाठी विशेष संज्ञापनाची गरज भासते. विशेष संज्ञापनात वरिष्ठांना वैयक्तिक लक्ष द्यावे लागते. कारण त्याचा मसुदा काळजीपूर्वक तयार करून तो प्रसारित करणे संस्थेच्या हिताचे असते.

ई) सहभागी व्यक्तीच्या संख्येनुसार संज्ञापन

(According to number of persons involved)

संज्ञापनात सहभागी व्यक्तीच्या संख्येनुसार संज्ञापनाचे पुढील प्रकार पडतात.

१) व्यक्तिगत संज्ञापन (Formal Communication)

दोन व्यक्तींनी आपसात केलेली चर्चा किंवा संभाषण हे व्यक्तिगत संज्ञापन होय. विभाग प्रमुखाने आपल्या सहकाऱ्यांशी कामकाजासंबंधी केलेली चर्चा, विक्री व्यवस्थापकाने ग्राहकांच्या तक्रारींचे तोंडी किंवा पत्र लिहून निरसन करणे, वरिष्ठांनी कर्मचारी भरतीच्या वेळी उमेदवारांची मुलाखत घेणे, विपणन व्यवस्थापकाने आपल्या बाहेर गावाच्या शाखा व्यवस्थापकाशी फोनवरून चर्चा करणे यांचा समावेश व्यक्तिगत संज्ञापनात होतो. बरेच वेळा हे संज्ञापन गोपनीय असते. त्यामुळे या सर्व संदेशाचा व्यवसाय संस्थेच्या नोंदीत समावेश होतोच असे नाही.

२) सामूहिक संज्ञापन (Group Communication)

संज्ञापनात दोनपेक्षा अधिक व्यक्तींचा सहभाग असतो. अशा संज्ञापनाला सामूहिक संज्ञापन असे म्हणतात. व्यवस्थापक अथवा वरिष्ठाने सभेत कनिष्ठांशी चर्चा करणे, बजेटवर प्रकट गटचर्चा करणे, प्रश्नोत्तरे, वेळापत्रकात झालेला बदल सूचनाफलकावर लावणे, विभाग प्रमुखाने आपल्या विभागाचा कामगिरीचा किंवा प्रगतीत सर्वांना समावून घेऊन घेतलेला आढावा, व्यवस्थापकांची कामगार संघटनेशी चर्चा इत्यादींचा सामूहिक संज्ञापनात समावेश करता येईल. एकच माहिती अनेकांना सांगायची असेल त्यावेळी ही पद्धती उपयुक्त ठरते. कारण त्यामुळे वेळेची बचत होऊन चर्चाही घडवून आणता येते. संस्थेतील आपले सहकारी, कर्मचारी, कामगार यांची मते जाणून घेण्यासाठी व एखाद्या बाबींवर सहकाऱ्यांची संमती घेण्यासाठी सामूहिक संज्ञापन अतिशय उपयुक्त ठरते.

फ) एकमत (Consensus)

राजकीय क्षेत्रात या प्रकाराचा मोठ्या प्रमाणावर उपयोग केला जातो. ज्या व्यक्तीबद्दल बहुसंख्य सभासद अनुकूलता दर्शवितात, त्यांची निवड एकमताने केली जाते. एकमत आजमविण्यासाठी विविध व्यक्ती, सभासद एकमेकांशी संदेशाची अथवा विचारांची देवाण-घेवाण करतात. चर्चेतून सर्वांना मान्य होईल असा निर्णय एकमताने घेतात. भागीदारी संस्था, कंपनी अथवा शैक्षणिक संस्था महत्त्वाच्या प्रश्नाबाबत एकमत आजमावून निर्णय घेतात. त्यामुळे निवडणुकीमुळे होणारे मतभेद, हेवेदावे, कटूता टाळण्यास मदत होते. अनेकदा देशाची सर्वोच्च व्यक्ती निवडताना उदा. राष्ट्रपती, पंतप्रधान निवडतांना निवडणुकीचा मार्ग न स्वीकारता एकमत बघितले जाते. हीच पद्धत विविध संस्थांचे अध्यक्ष, सचिव आणि विविध पदाधिकारी निवडतांनाही दिसून येते.

एकमताचे फायदे (Advantage of Consensus)

- १) सर्वांशी चर्चा करून अथवा सल्लामसलत करून निर्णय घेतले जात असल्याने सभासदांना ते निर्णय स्वीकारणे सोपे जाते.
- २) ही पद्धत बरेचदा व्यवस्थापक व कामगार संघटना यांच्यात करार करताना वापरली जाते.
- ३) या पद्धतीमुळे संघटनेत एकीची भावना व समानता निर्माण होण्यास मदत होते.
- ४) कर्मचार्यांना आपल्या वरिष्ठांविषयी विश्वास निर्माण होतो. त्यांचे मनोधैर्य वाढीस लागते.
- ५) मतभेद, हेवेदावे, कटूता, वादविवाद या गोष्टी टाळता येतात.

एकमताचे तोटे (Disadvantage of Consensus)

- १) सभासदांवर दबाव आणून त्यांची इच्छा नसतानाही आपले मत मांडण्याचा आग्रह केला जातो.
 - २) एकमताच्या नावाखाली जर प्रत्येक वेळी दबाव आणला गेला तर कर्मचार्यांमध्ये नाराजी पसरते.
 - ३) एकमेकांचे हित जपण्यासाठी इतरांचे नुकसान करण्याचा कट केला जाऊ शकतो.
 - ४) प्रत्येक वेळी कनिष्ठांशी सल्लामसलत करून निर्णय घेतला तर वरिष्ठांबद्दल ते निर्णय घेण्यास अपात्र आहेत असा गैरसमज निर्माण होऊ शकतो.
 - ५) वरिष्ठांबद्दलच्या गैरसमजातून कनिष्ठांच्या मनात अनादराची भावना निर्माण होऊ शकते.
- एकमत संज्ञापनाचे खालील प्रकार सांगता येतील.

१) एकेरी संज्ञापन सहभागाच्या प्रमाणानुसार

(According to extent of Participation)

संदेशदाता संदेशप्राप्तकर्ताला माहिती देतो. आदेश देतो. मात्र संदेश प्राप्तकर्त्याचा संज्ञापनात सहभाग नसतो. त्यावेळी त्याला एकेरी संज्ञापनात वरिष्ठांकडून कनिष्ठांकडे आदेश व सूचनांचे वहन केले जाते. अशा वेळी कनिष्ठांचा सहभाग नसतो किंवा त्याची गरज नसते. कनिष्ठाने फक्त सूचना व आदेशाचे तंतोतंत पालन करणे अपेक्षित असते. दैनंदिन कामासाठी एकेरी संज्ञापन उपयुक्त ठरते. त्यामुळे वेळेची बचत होते. ज्यावेळी कर्मचार्यांनी फक्त सूचनांचे पालन करावे असे अपेक्षित असते, ज्या ठिकाणी सहाय्यकांचा अनुभव व शैक्षणिक पात्रता कमी असेल अशा वेळी एकेरी संज्ञापनाला पर्याय नाही. संरक्षण यंत्रणा, पोलिस यंत्रणा, अग्निशामक दल, संशोधन इत्यादीत एकेरी संज्ञापनाचा सर्रास उपयोग केला जातो. या संज्ञापनातील महत्त्वाची अडचण म्हणजे वरिष्ठाने दिलेला आदेश संबंधितांना समजला की नाही हे कळत नाही. कर्मचार्यांच्या अडचणी, प्रतिक्रिया समजू शकत नाहीत.

२) दुहेरी संज्ञापन (Two way communication)

संदेशदाता व संदेशप्राप्तकर्ता या दोघात जेव्हा संदेशाची देवाण-घेवाण होते, तेव्हा त्याला दुहेरी संज्ञापन असे म्हणतात. संदेश प्राप्तकर्त्याला शंका विचारण्याची, सूचना मांडण्याची, चर्चा करण्याची संधी असते. संदेश प्राप्तकर्त्याकडून संदेशाचे तंतोतंत पालन होईल असे आश्वासन घेता येत. त्यामुळे संदेश प्राप्तकर्त्याला ठराविक वेळेत कार्य पूर्ण होईल अशी खात्री निर्माण होते. याशिवाय संज्ञापनातील त्रुटी आणि संदिग्धता दूर करण्याची संधी मिळते.

ग) संज्ञापनाच्या माध्यमानुसार संज्ञापन (According to media used)

१) तोंडी संज्ञापन (Oral Communication)

दोन किंवा अधिक व्यक्तींनी प्रत्यक्ष बोलणे म्हणजे तोंडी संज्ञापन होय. कोणत्याही संस्थेत वरिष्ठ

आपल्या सहाय्यकांना अथवा कर्मचाऱ्यांना आदेश, सूचना, संदेश, मार्गदर्शन जेव्हा तोंडी देतात किंवा कनिष्ठ अथवा सहाय्यक अथवा कर्मचारी जेव्हा आपल्या कामाचा अहवाल किंवा अडचणी वरिष्ठांना तोंडी सांगतात, तेव्हा त्याला तोंडी संज्ञापन असे म्हणतात. टेलिफोनवरून दिलेले आदेश, सभेत केलेली चर्चा अथवा घेतलेले निर्णय किंवा हाताने अथवा इतर प्रकारे खुणा करून दाखविलेल्या कृती या सर्व तोंडी संज्ञापनात येतात. तोंडी संज्ञापनामुळे वेळ व पैशाची बचत होऊन जलद संवाद साधला जातो. त्यातील औपचारिकता कमी होऊन वैयक्तिक स्वरूप प्राप्त होते. योग्य शब्दांना हालचाली व हावभावाची जोड देऊन संज्ञापन प्रभावी करता येते. प्राप्तकर्त्याच्या प्रतिक्रिया जाणून घेता येतात. तोंडी संदेशाची कोठेही नोंद राहत नाही. तसेच संदर्भ उपलब्ध होऊ शकत नाही.

२) लेखी संज्ञापन (Written Communication)

संदेश प्राप्तकर्त्याला जेव्हा संदेश किंवा माहिती लेखी स्वरूपात देण्यात येते, त्याला लेखी संज्ञापन असे म्हणतात. अहवाल, आकडेवारी, किंमतपत्र, पत्रे, बीजके इत्यादी कायदेशीर जबाबदारी पार पाडताना लेखी संज्ञापनाचा उपयोग होतो. लेखी संज्ञापन करताना योग्य शब्दांची निवड करून संज्ञापन प्रभावी करता येते. या प्रकाराचा दैनंदिन कामकाज सुरळीत चालण्यासाठी खूप उपयोग होतो. लेखी संज्ञापन औपचारिक, संक्षिप्त, स्पष्ट व शाश्वतमूल्य असते. त्याचा संदर्भासाठी उपयोग होतो. संदेशदात्याचे अधिकार स्पष्ट होतात. कनिष्ठांची जबाबदारी निश्चित होते. गुंतागुंतीचे संदेश लेखी स्वरूपात देणे उपयुक्त ठरते.

३) दृश्य संज्ञापन (Visual Communication)

जे कृत्य अथवा माहिती प्रत्यक्ष पाहता येते, त्याला दृश्य संज्ञापन असे म्हणतात. अनेक संज्ञापनासाठी अशा दृश्य माध्यमांचा वापर करणे गरजेचे आणि परिणामकारक ठरते. उदा. ट्रॅफिक पोलिसाने केलेल्या हाताच्या हालचाली, खेळांच्या सामन्यातील पंचाच्या हाताच्या व पायाच्या हालचाली इत्यादी. यामुळे संबंधितांना निश्चित असा संदेश मिळतो. ज्यावेळी वरिष्ठ आपल्या सहाय्यकांना अथवा कर्मचाऱ्यांना आनंदाची किंवा दुःखाची माहिती सांगतो, त्यावेळी त्याचे डोळे, भुवया, ओठ, कपाळावरील आठ्या, हाताची अस्वस्थता, हालचाल यातून आनंदाच्या अथवा क्रोधाच्या प्रतिक्रिया समजू शकतात. चिन्हे, फलक यांचा देखील दृश्य माध्यमात समावेश करता येतो. वाहन चालकाला दिशादर्शक म्हणून रस्ताच्या कडेला वळण, पूल, गतिरोधक, अरुंद पूल, मैलाचे दगड, घाट, रेल्वे क्रॉसिंग, पेट्रोलपंप, शाळा किंवा महाविद्यालय, दवाखाना इत्यादी दाखविणारी चिन्हे लावलेली असतात. गावात किंवा शहरात देखील अशाप्रकारचे चिन्हे असलेले फलक लावलेले दिसतात.

४) दृकश्राव्य संज्ञापन (Audio-Visual Communication)

आपण जेव्हा संदेश ऐकू आणि पाहू शकतो, त्याला दृकश्राव्य संज्ञापन असे म्हणतात. अलीकडे या माध्यमांचे स्थान खूप महत्त्वाचे बनले आहे. मोठ्या दुकानात क्लोज सर्किट टी.व्ही. बसवितात, त्यामुळे दुकानातील सर्व घडामोडी अथवा हालचाली नियंत्रण कक्षात दिसतात. हल्ली जाहिरातीत दृकश्राव्य साधनांचा मोठ्या प्रमाणावर उपयोग केला जातो. जाहिरातीद्वारे संज्ञापनात दृकश्राव्य साधनांना विशेष महत्त्व आले आहे. संरक्षण यंत्रणा, पोलिस यंत्रणा, राजकीय पक्ष, वाहतूक संस्था, भागबाजार इत्यादींमध्ये या माध्यमांचा खूप उपयोग होतो.

५) इतर संज्ञापन (Other Communication)

स्पर्धा आयोजित करणे, प्रदर्शन भरविणे, बक्षिसे देणे, नामवंतांच्या भेटी, वार्ताहर परिषद, जनसंपर्क मोहीम इत्यादींचा समावेश इतर संज्ञापनात होतो.

संस्थेची गरज, संज्ञापनाचा उद्देश, संदेश प्राप्तकर्त्याचे स्थान, संज्ञापनासाठी येणारा खर्च या सर्व

बाबींचा विचार करून संज्ञापनाचा प्रकार निवडला जातो.

८.२.७ मालक व कामगार संबंध (Employer and Employee Relations)

आधुनिक व्यवस्थापनात मानवी घटक हा एक महत्त्वाचा उत्पादन घटक मानून ते एक उत्पादकतेचे महत्त्वाचे साधन ठरविण्यात आले आहे. कर्मचारी / कामगार हा माणूस असल्याने त्याच्याशी व्यवस्थापनाचे कसे संबंध आहेत यावर त्याची उपयुक्तता अवलंबून असते. कारखानदारांचे त्यांच्या कर्मचाऱ्यांशी / कामगारांशी प्रत्यक्ष व अप्रत्यक्ष असे दोन्ही प्रकारचे संबंध असू शकतात. संबंधित कर्मचारी/कामगार काम करण्यासाठी कारखान्यांत नेमली जाते. त्यावेळीच येथील व्यक्तीशी संबंध जुळतात. चांगले कामगार संबंध हे व्यवस्थापनाच्या यशाचे गमक आहे.

प्रत्येक व्यवसायसंस्थेत कर्मचारी हा मूलभूत घटक आहे. या घटकाच्या कार्यावर आणि सहकार्यावर उद्योगसंस्थेचे यश अवलंबून असते. त्यासाठी व्यवस्थापन आणि कर्मचारी यांच्यात चांगले व सलोख्याचे संबंध असणे महत्त्वाचे असते. औद्योगिक शांतता प्रस्थापित करण्यासाठी चांगले औद्योगिक संबंध राखणे महत्त्वाचे आहे.

संकल्पना (Concept)

सर्वसाधारणपणे उद्योगसंस्थेतील मालक (व्यवस्थापन) आणि कर्मचारी यांच्यातील संबंध स्वरूपास औद्योगिक संबंध असेही म्हणतात. उद्योगसंस्थेतील स्त्री-पुरुष कर्मचारी यांच्याशी मालकांचे संबंध कसे आहेत यावर व्यवसायाची कार्यक्षमता अवलंबून असते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना कामावर घेतल्यावर त्यांच्याशी चांगले संबंध ठेवून काम करवून घेणे महत्त्वाचे असते. पूर्वी व्यवसायसंस्था लहान असल्याने मालक व कामगार यांचा प्रत्यक्ष संबंध येत असे. आधुनिक काळात यांत्रिक उत्पादनास आणि मोठ्या प्रमाणावर उत्पादनास सुरुवात झाल्याने संघटनपद्धतीत बदल झाला. आज कंपनी हा संघटन प्रकार लोकप्रिय झाला आहे. या पद्धतीत मालकी किंवा व्यवस्थापन यांचे विभाजन झालेले दिसते. व्यवस्थापक हे देखील कंपनीचे सेवकच असतात. परंतु अशा व्यवस्थापकांच्या हाताखाली कर्मचारी वर्ग काम करतो. व्यवस्थापकांना दैनंदिन कार्य करायचे अधिकार दिलेले असतात. त्यामुळे आज मालक, व्यवस्थापक आणि कर्मचारी यांच्यातील संबंधही चांगले असणे महत्त्वाचे असते. इतकेच नव्हे तर व्यवसायात परस्पर सहकार्याची आवश्यकता असल्याने कर्मचाऱ्यांचे आपआपसातील संबंधही सलोख्याचे असावे लागतात. त्यादृष्टीने औद्योगिक संबंधाची व्याप्ती अधिक विस्तृत झाल्याचे दिसते. औद्योगिक संबंध या संज्ञेत पुढील संबंधांची समावेश होतो.

- १) मालक आणि कामगार संबंध
- २) मालक आणि व्यवस्थापक संबंध
- ३) व्यवस्थापक आणि कर्मचारी संबंध
- ४) व्यवस्थापक आणि व्यवस्थापक संबंध
- ५) कर्मचाऱ्यांमधील परस्पर संबंध
- ६) व्यवसायसंस्था आणि समाज संबंध.

व्याख्या (Defination)

औद्योगिक संबंधांच्या व्याख्या विविध तज्ज्ञांनी पुढीलप्रमाणे केल्या आहेत.

१) प्रा. डाले योडर यांच्या मते, व्यवसायसंस्थेतील विविध काम करण्यामुळे व्यवसायसंस्थेत नियुक्त केलेल्या स्त्री व पुरुष कर्मचाऱ्यांशी येणारे संबंध म्हणजे औद्योगिक संबंध होय. (The designa-

tion of a whole field of relationships that exists because of the necessary coloboration of men and women in the employment process of Industry - prof. Dale Yoder)

२) लेबर डिक्शनरीनुसार, व्यवसायसंस्थेतील मालक आणि नोकर यांच्यातील संबंध म्हणजे औद्योगिक संबंध होय. व्यापक अर्थाने कामगार संघटना व व्यवसायसंस्था आणि सरकार यांच्यातील संबंधाचाही यात समावेश होतो. (The relations between employers and employees in industry. In the broad sense, the term also includes the relation between the various unions in the state and the unions as well as those between the employers and the government - Labour Dictionary.)

३) प्रा. डनलप यांच्या मते, उद्योग व्यवसायात अत्यावश्यक म्हणून निर्माण होणारे कर्मचारी, व्यवस्थापक आणि सरकार यांच्यातील परस्पर व गुंतागुंतीचे संबंध म्हणजे औद्योगिक संबंध होय. (Industrial Societies necessarily create industrial relations defined as the complex of inter relations among workers, managers and government - prof. Dunlop)

४) डॉ. सुखदाणे व डॉ. श्रीनिवास जोशी यांच्या मते, औद्योगिक संबंध म्हणजे उद्योगसंस्थेचा मालक, कामगार, व्यवस्थापक, कामगार संघटना आणि सरकार यांच्या परस्पर असलेले सलोख्याचे संबंध होय. या संबंधामुळे औद्योगिक शांतता राखण्यास मदत होते.

वरील व्याख्यांवरून असे स्पष्ट होते की, संघटनेत विविध स्तरावर काम करणाऱ्या व्यक्तींमधील परस्पर संबंध म्हणजे औद्योगिक संबंध होय. हे संबंध सामूहिक स्वरूपाचे असतात. औद्योगिक संबंध आर्थिक परिस्थिती, सामाजिक परिस्थिती, राजकीय परिस्थिती, व्यापार, व्यवसाय, कायदे व्यवस्था व मानसिक आणि नैतिक परिस्थितीवर अवलंबून असतात.

गरज आणि महत्त्व (Need and Importance)

आधुनिक काळात वेगाने होणाऱ्या वैज्ञानिक आणि तांत्रिक बदलामुळे उत्पादनांचे तंत्र व पद्धती यात बदल होत आहे. आज कामगार वर्ग शिक्षित आणि संघटित झाला आहे. त्यामुळे कामगारांच्या व्यवसायसंस्थेकडून अपेक्षा असतात. त्या अपेक्षा पूर्ण करून त्यांच्याकडून काम करू घेणे महत्त्वाचे आहे. आज उद्योगव्यवसायात सरकारचा हस्तक्षेप वाढत आहे. सरकारने कर्मचारी संरक्षणाच्या हेतूने अनेक कायदे केले आहेत. उद्योगसंस्थेतही वाढ झालेली आहे. त्यामुळे परिसरातील इतर संस्थांच्या कार्य परिस्थितीचाही कर्मचाऱ्यांवर परिणाम होतो. त्यामुळेच आज औद्योगिक शांततेचा प्रश्न महत्त्वाचा आहे. औद्योगिक शांतता राखण्यासाठी औद्योगिक संबंध चांगले असण्याची गरज आहे.

चांगल्या औद्योगिक संबंधाचे महत्त्व पुढीलप्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

- १) चांगल्या संबंधामुळे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते. त्यामुळे उत्पादनात वाढ होते. पयायनि उत्पादकता आणि नफा मिळविण्याची क्षमताही वाढते.
- २) कामगार आणि व्यवस्थापक या दोघाच्यांही हिताचे रक्षण होते. परस्परांत सहकार्याची भावना निर्माण होते.
- ३) चांगल्या औद्योगिक संबंधामुळे औद्योगिक क्षेत्रात शांतता प्रस्थापित होते.
- ४) औद्योगिक क्षेत्रात संध गतीने काम, काम बंद, घेराव, मोर्चे निदर्शने, संप यांना आळा बसतो.
- ५) औद्योगिक क्षेत्रात लोकशाही तत्त्वे अमलात आणली जातात.

चांगल्या मानवी संबंधाची उद्दिष्टे

(Objectives of Good Human Relations)

व्यवसायसंस्थेत खेळीमेळीचे वातावरण राहावे आणि व्यवसाय संस्थेला जास्तीतजास्त यश मिळून संस्थेची प्रतिष्ठा वाढावी ही औद्योगिक संबंध सलोख्याचे राखण्यामागील प्रमुख उद्दिष्ट आहे. इतर उद्दिष्टे पुढील प्रमाणे आहेत.

- १) औद्योगिक क्षेत्रात शांतता प्रस्थापित करणे.
- २) व्यवसाय संस्थेची उत्पादन क्षमता व नफा मिळविण्याची क्षमता वाढविणे.
- ३) व्यवसाय संस्थेला समाजात नावलौकिक व प्रतिष्ठा प्राप्त करून देणे.
- ४) व्यवसाय संस्थेच्या कार्याचा विस्तार व विकास करणे.
- ५) कामगारांच्या हिताचे रक्षण करणे.
- ६) कर्मचाऱ्यांमध्ये परस्पर सहकार्याची भावना निर्माण करणे.
- ७) व्यवस्थापक व कर्मचारी यांनी उभयपक्षी एकमेकांच्या समस्या समजावून घेणे.
- ८) समान हितासाठी कार्य करण्यास कर्मचारी व व्यवस्थापक यांना प्रवृत्त करणे.
- ९) औद्योगिक संघर्ष टाळणे.

मानवी संबंधाच्या अटी (Terms of Human Relations)

औद्योगिक संबंध चांगले राखले जावेत आणि औद्योगिक शांतता प्रस्थापित व्हावी यासाठी काही गोष्टीची पूर्तता होणे आवश्यक आहे. या आवश्यक गोष्टींनाच औद्योगिक संबंधांच्या अटी असे संबोधले जाते. त्या अटी पुढीलप्रमाणे आहेत.

- १) मालक संघटना व कामगार संघटना या दोन्हीही कार्यक्षम असल्या पाहिजेत.
- २) सामूहिक शक्तीचा वापर केला पाहिजे.
- ३) कर्मचारी व व्यवस्थापक यांनी संघटित झाले पाहिजे.
- ४) सरकारने कामगारहिताचे रक्षण व्हावे यासाठी प्रयत्न केले पाहिजे.
- ५) व्यवस्थापनाने कामगारांकडे समतेच्या दृष्टीने बघितले पाहिजे.
- ६) कामगार कल्याण योजना कार्यान्वित केल्या पाहिजेत.
- ७) कर्मचाऱ्यांकडे बघण्याचा दृष्टिकोन सहानुभूतीपूर्वक असला पाहिजे.
- ८) सांघिक कार्यास प्रोत्साहन दिले पाहिजे.
- ९) कामगार शिक्षण व प्रशिक्षण योजना कार्यान्वित केल्या पाहिजेत.
- १०) कामगार व व्यवस्थापक यांना परस्परांबद्दल विश्वास वाटेल असे वातावरण असले पाहिजे.

औद्योगिक संबंध हे वैयक्तिक व सामूहिक स्वरूपाचे असतात. अर्थातच त्यांचे स्वरूप संस्थात्मक व आर्थिक घटकांवर अवलंबून असते. संस्थात्मक घटकात कामगार विषयक कायदे, सरकारी धोरण, कामगार संघटना, सामाजिक संस्था यांचा समावेश होतो. आर्थिक घटकात आर्थिक स्वरूप, भांडवल रचना, कर्मचारी उपलब्धता, कामगारांचे स्वरूप व रचना यांचा समावेश होतो.

८.२.८ मालक व कामगार संबंधाचा विचार करताना विचारत घ्यावयाच्या बाजू (Human Relations Faced)

औद्योगिक संबंध चांगले ठेवण्याची जबाबदारी मालक व कामगार या दोन्ही पक्षांची असते. तशीच ती सरकार, कामगार संघटना, मालक संघटना यांची ही असते. मालक व कामगार संबंधांचा विचार

करताना पुढील बाजू महत्वाच्या आहेत.

१) कामगारांच्या सूचनांची दखल -

उद्योगसंस्थेत काम करित असताना, काम संपल्यावर किंवा काम सुरू होण्यापूर्वी कामगारांना आपल्या कामांसंबंधी नेहमी काही सुचवावेसे वाटते. निदान त्यांना काही प्रतिक्रिया व्यक्त कराव्याशा वाटतात. हा मानवी स्वभाव असतो. या सूचनांची दखल व्यवस्थापनाकडून घेतली जाते हे महत्वाचे आहे. कितीही सामान्य सूचना असली तरी त्यांची नोंद घेतली गेली तरी कामगारांचे मनोबल वाढते. अनेक कारखान्यांत कामगारांसाठी खास सूचनापेटी ठेवली जाते. या सूचनातून व्यवस्थापनाला कामगारांची मने कळतात. त्यानुसार व्यवस्थापकीय धोरणे व निर्णय यात बदल करता येतो. काही कंपन्या उत्पादन कार्याची किंवा यंत्रांशी निगडित काही नव्या कल्पना कामगारांकडून प्रदर्शित केल्या जातात. अशाप्रकारे कामगारांकडून सूचना मागविल्याने कामगार व व्यवस्थापन यांच्यात सुसंवाद निर्माण होतो.

२) तक्रार निवारण -

कामगारांवर अनेक वेळा व्यवस्थापनाविरुद्ध काही आरोप करण्याची वेळ येते. त्यांच्या तक्रारी मुख्यतः कामाचे तास आणि पाळ्या, वेतनाचे दर, कामाचे स्वरूप इत्यादी संबंधी असतात. तक्रारीचे स्वरूप व्यक्तिगत अन्याय असू शकते किंवा सामूहिक असते. तक्रारी निवारण्याची कायदेपद्धती अस्तित्वात असली पाहिजे. तक्रारीचे निवारण कामगार व व्यवस्थापन यांनी करावे हे उत्तम असते. या प्रकारे वाटाघाटीचे रूपांतर पुढे लेखी कारारात होते. हा करार कामगार संघटना व व्यवस्थापन यांच्यात होतो.

३) कामगारांचा नकारात्मक दृष्टिकोन -

कामगार आणि व्यवस्थापन संबंध अनेक वेळा कामगारांच्या हटवादीपणामुळे किंवा संघटनेच्या नकारात्मक पवित्र्यामुळे बिघडतात. कामगारांचा दृष्टिकोन हा त्यांच्याकडे झालेल्या दुर्लक्षामुळे नकारात्मक बनू शकतो. असा दृष्टिकोन बदलण्यासाठी व्यवस्थापनास जाणीवपूर्वक प्रयत्न करावे लागतात. कामगार दृष्टिकोन सर्वेक्षण करून विविध उपयोजना आखून नकारात्मक दृष्टिकोनाचे रूप बदलून सकारात्मक करता येतो.

४) शिस्त -

शिस्तीमुळे मानवी संबंधात एक प्रकारचे वळण व कृतीला आधार लाभतो. शिस्त म्हणजे कामगारांमध्ये कामाचे वाटप, त्यांना योग्य सूचना देणे, त्यांचे कार्यवेळापत्रक सुव्यवस्थित राखणे इत्यादी बाबी होय. यासाठी अनेक कारखान्यात कामगार पुस्तिका तयार केल्या जातात. त्यात कामगारांना नियमांचा परिचय करून दिला जातो. कामगारांमधील शिस्त ही त्यांच्या एकूण कार्यपद्धतीशी निगडित असते.

५) व्यक्तिगत सल्ला व मार्गदर्शन -

कामगार संबंधातील एक महत्वाचा घटक म्हणजे व्यक्तिगत अडीअडचणीच्या वेळी सहानुभूतीने मार्गदर्शन मिळेल अशी एखादी व्यक्ती कारखान्यात असते. लहान संघटनेत तर स्वतः कारखानदार (मालक) हा कामगारांचा विश्वासू सोबती बनू शकतो. मोठ्या संघटनेत कनिष्ठ किंवा दुय्यम पातळीवरील व्यवस्थापक ही भूमिका पार पाडू शकतात. आधुनिक औद्योगिक संघटनेत अशा विशेष प्रशिक्षित मार्गदर्शकांची योजना केलेली असते. अशा व्यक्तींना कामगारांच्या अडचणी ऐकणे, उपाय सुचविणे आणि त्यासंबंधी अहवाल व्यवस्थापनाकडे देणे ही कामे असतात.

मार्गदर्शन हे कार्य कामगार आणि त्याचे काम याचेशी निगडित असते. या माध्यमातून व्यवस्थापक कामगारांच्या अडचणी व उणिवा जाणून घेऊन त्यांच्यात योग्य बदल साधण्याची संधी घेतात. या प्रकारात मार्गदर्शकांकडून कामगारांची मुलाखत घेण्यात येते. त्यात कामगारांच्या मनातील गोंधळाची उकल

करण्यात येते. तसेच कामाविषयी निष्ठा व कारखान्याबद्दलचा आपलेपणा या गोष्टी कामगारांच्या मनावर ठसवितात. अशी सल्लागार व्यक्ती ही मानसशास्त्रात तज्ज्ञ असते. मानसशास्त्रातील निरनिराळ्या कसोट्या वापरून कामगारांच्या अंगातील अनेक जाणिवा जागृत होऊन व त्याचा दृष्टिकोन पूरक बनविता येतो.

६) पर्यवेक्षण -

पर्यवेक्षण हे चांगल्या कर्मचारी संबंधाचे कार्यकारक तत्त्व असते. पर्यवेक्षण म्हणजे उच्च व्यवस्थापनाची धोरणे राबविणारी व कामगारांशी प्रत्यक्ष संपर्क येत असलेली व्यवस्थापकीय पातळी आहे. हे काम करणाऱ्या व्यक्तीस फोरमन, सुपरवायझर, गटप्रमुख अशा वेगवेगळ्या नावाने ओळखले जाते. पर्यवेक्षक हे फक्त व्यवस्थापकच असतात. पर्यवेक्षणाचे काम हे अधिक संवेदनशील आणि महत्त्वाचे आहे. संघटनेतील तत्त्वे आणि विचार या व्यक्तींच्या मार्फत कामगारांपर्यंत पोहचतात. कर्मचारीसंबंध चांगले ठेवणे, त्यात सतत सुधारणा ठेवणे, कामगारांच्या व्यक्तिगत समस्या व्यापक बनू नये याची काळजी घेणे. कामगारांचे मनोबल वाढविणे इत्यादी गोष्टी आधुनिक कर्मचारी व्यवस्थापनातील प्रमुख अंग बनले आहे.

हॉर्थार्न प्रयोग (Contribution of Hawthorne Experiment)

सर्वसामान्यपणे एल्टनमेयो यांना मानवी संबंधाच्या दृष्टिकोनाचा समर्थक म्हणून ओळखले जाते. त्याचे हॉर्थार्न प्रयोग मानवी संबंधाशी संबंधित आहेत.

जार्ज एल्टनमेयो यांचे विचार औद्योगिक मानसशास्त्र, औद्योगिक समाजशास्त्र, लोकशाही तसेच व्यक्तीची स्वतंत्रता आणि औद्योगिक क्षेत्राच्या सर्व परिस्थितीच्या विश्लेषणाशी संबंधित आहे. मानविय दृष्टिकोन समजण्यासाठी हॉर्थार्न प्रयोग जाणून घेणे महत्त्वाचे आहे. कारण मानवीसंबंध दृष्टिकोन या प्रयोगाचाच एक भाग आहे. हा प्रयोग संयुक्त राज्य अमेरिकेच्या वेस्टर्न इलेक्ट्रिक कंपनीच्या शिकागो शहराजवळ हॉर्थार्न येथे मोठ्या प्लांटवर केला गेला. या प्रयोगातून त्याने सिद्धांत मांडला. जार्ज एल्टन मेयोने मालक व कामगार यांच्यातील मानवी संबंधाचा अभ्यास केला. त्यामुळे कारखान्यातील मालक व कामगार यांच्या संबंधांना महत्त्वाचे स्थान प्राप्त झाले. मानवीसंबंधावर संशोधन केले आणि त्याचे उत्पादनावर होणारे परिणाम जगाच्या निदर्शनास आणून दिले. शास्त्रीय व्यवस्थापन पद्धतीने कामगाराला उत्पादनाचा एक निर्जीव घटक बनविला होता. त्याचा परिणाम कामगार वर्ग इतर बाबतीत अतृप्त राहिला व त्याच्याकडून अपेक्षित उत्पादनवाढ झाली नाही.

हॉर्थार्न प्रयोग संशोधन -

हॉर्थार्न येथील वेस्टर्न इलेक्ट्रिक कंपनीच्या टेलिफोन कारखान्यात ३०,००० कामगार काम करीत होते. त्यांच्या असंतोषाची कारणे शोधण्याचे संशोधनकार्य १९२७ ते १९३२ दरम्यान जार्ज एल्टनमेयो याने केले. संशोधनाच्या सुरुवातीला कामगारांच्या तक्रारींचे, असंतोषांचे मूळ, त्यांचे कामाचे तास, विश्रांतीच्या वेळा, कारखान्यातील सुखसोयी व काम करण्याची परिस्थिती याबाबत संशोधन केले. मेयोला त्यांच्या संशोधनात असे दिसून आले की, कारखान्यातील भौतिक सुखसोयीपेक्षा कामगारांच्यात असणारे मानवीसंबंध किंवा त्यांच्यातील सामाजिक संबंध उत्पादन वाढीच्या दृष्टीने महत्त्वाचे ठरतात. त्याने आपल्या संशोधनावरूनच कामगार - मालक यांच्यातील मानवी संबंध सिद्धांत मांडला. त्या संदर्भात त्याने आपले विविध विचार पुस्तकरूपाने प्रसिद्ध केले. त्यांच्या संशोधनाचे फळ म्हणजे त्याने व्यवस्थापनात मानवी संबंधाबाबत मांडलेला महत्त्वाचा विचार होय. जार्ज एल्टनमेयोने हॉर्थार्न कारखान्यातील प्रयोगावरून पुढील निष्कर्ष मांडले.

१) उत्पादनवाढीसाठी कारखान्यातील योग्य वातावरण आणि शुद्ध हवा, भरपूर प्रकाश या बाबी महत्त्वाच्या आहेत. पण त्या अभावी उत्पादनात फार घट होत नाही.

२) हॉर्थार्न कारखान्यातील उत्पादनात जी वाढ झाली त्याचे खरे कारण म्हणजे कामगारांमधील भावनात्मक प्रेरणाच होय.

३) जर कामगारांमधील संबंध परस्पर असले तर कामगारांना दिलेल्या काही सवलती काढून घेतल्या तरी त्याचा कामगारांकडून होणाऱ्या उत्पादनावर फारसा अनिष्ट परिणाम होत नाही.

४) कामगारांना मालक कोणत्या सुखसोयी देतात यापेक्षा कामगार व मालक यांच्यात कोणत्या व कशा प्रकारचे संबंध आहेत यावर कारखान्यातील उत्पादनवाढ अवलंबून असते.

५) कामगारांना उपलब्ध करून दिलेल्या सुखसोयी व सवलतींचा त्यांच्या कार्यक्षमतेवर व कारखान्याच्या उत्पादकतेवर परिणाम होतो. परंतु उत्पादकतेवर परिणाम घडविणारी ही एकमेव बाजू कधीच नसते.

६) कामगारांना मिळणाऱ्या सुखसोयी आणि भैतिक स्वरूपात मिळणाऱ्या सवलती यांच्यापेक्षा कामगारांमध्ये आपसात निर्माण झालेले संबंध अधिक महत्त्वाचे असतात.

७) कामगार गटात काम करित असतांना त्यांच्यात अनौपचारिक संघटना निर्माण होते. ही अनौपचारिक संघटना कारखान्याच्या औपचारिक संघटनेपेक्षा जास्त महत्त्वाची आणि प्रभावी असते.

८) कामगारांचे परस्परसंबंध महत्त्वाचे असतात. त्यातूनच अनौपचारिक संघटनेची निर्मिती होते. कामगारांच्या कार्यपद्धतीवर त्यांच्या कार्यक्षमतेवर आणि कारखान्याच्या उत्पादकतेवर अनौपचारिक संघटनेचा परिणाम घडून येतो. हॉर्थार्न प्रयोगातील हा सर्वात महत्त्वाचा निष्कर्ष आहे.

९) कामगारांच्या परस्परसंबंधातून जी अनौपचारिक सामाजिक संघटना तयार होते, त्यामुळे कामगारांना त्यांनी केलेल्या कामाचे समाधान मिळते आणि त्याचे मनोबल वाढते.

१०) कामगारांना मुलाखती घेतल्यामुळे त्याचे मनोव्यापार समजून घेण्यास सहाय्य झाले.

११) माणूस हा एक सामाजिक प्राणी आहे. त्यामुळे त्याला यंत्र समजून त्याच्याकडून काम करवून घेता येत नाही. मेयोच्या मते कार्य ही सामूहिक हालचाल आहे.

१२) तांत्रिक प्रगती आणि भौतिक बाजूवर एवढाही भर दिला जाऊ नये की, त्यामुळे सामाजिक आणि मानवी जीवन प्रभावित होईल. वास्तविकपणे मानव हा भौतिक बाबीपेक्षा सुरक्षा आणि आपुलकीला प्राधान्य देतो.

१३) या प्रयोगाने उद्योजकांकडून ही अपेक्षा वाढवली की त्यांनी यंत्रापेक्षा कामगारांची अधिक काळजी घेतली पाहिजे.

१४) सहकार्य प्राप्त करण्यासाठी अधिकार आणि वैशिष्ट्ये यापेक्षा सामाजिक कौशल्य अधिक महत्त्वपूर्ण आहे.

१५) या प्रयोगांनी औपचारिक संघटनेमध्ये अनौपचारिक संघटनेचे महत्त्व सिद्ध केले आहे. अनौपचारिक गट आपल्या सदस्यांवर सामाजिक नियंत्रण ठेवतात आणि गटाच्या सवयी आणि अभिवृत्ती निश्चित करतात.

१६) हॉर्थार्न प्रयोगांनी कामगारांच्या वर्तनावर गटांवरील प्रभावांच्या महत्त्व याला स्पष्ट आणि प्रभावीपणे प्रकट केले.

जार्ज एल्टनमेयोच्या हॉर्थार्न प्रयोगांनी संघटनेच्या परंपरागत विचारधारेला धक्का दिला. ही विचारधारा संरचना, कायदा, नियम आणि औपचारिकतेला महत्त्वपूर्ण मानत होती. मानवाला फक्त आर्थिक मानव याऐवजी सामाजिक मानव आणि सामूहिक निष्ठेने जगणारा जीव म्हणून याच प्रयोगांनी सिद्ध केले. या प्रयोगांनी हेही सिद्ध केले की, मानव गट असंघटित, स्वार्थी आणि व्यवस्थित नाही तर तो पूर्णतः सामाजिक प्राणी आहे. जो संघटनेमध्ये एक समाज निर्माण करतो. येथूनच मानवीय दृष्टिकोनाचा उदय झाला.

कारखान्याच्या संघटनेमध्ये मानवी संबंधाना प्राधान्य देऊन व्यवस्थापन क्षेत्रातील सर्व निर्णय घेण्याच्या पद्धतीला मानवीय संबंधाचा दृष्टिकोन (Human Relations Approach) असे म्हणतात. हा मानवीय दृष्टिकोन हॉर्थार्न प्रयोगातून जार्ज एल्टनमेमोने मांडला. त्यांच्या शब्दात, व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांचे किंवा कार्याचे व्यवस्थापन करीत नसतो, तर तो एका सामाजिक व्यवस्थेचे संचलन करीत असतो. हे कार्य यशस्वीपणे पार पाडण्यासाठी व्यवस्थापकाजवळ नुसते तांत्रिक कौशल्य असून भागणार नाही तर त्याच्याजवळ सामाजिक कौशल्यही असायला हवे. तांत्रिक कौशल्याची जशी टप्प्याटप्प्याने प्रगती झाली तशीच सामाजिक कौशल्याचीही प्रगती झाली असती तर युरोपात दुसरे युद्ध झालेच नसते. जार्ज मेयोच्या या विधानावरून मानवीसंबंधांची व्यापकता आणि महत्त्व निदर्शनास येते.

जार्ज मेयो यांनी हॉर्थार्न प्रयोगांमधील निष्कर्षांवरून हा दृष्टिकोन मांडला. जेव्हा काही व्यक्ती एकाच ठिकाणी खूप वेळ काम करीत असतात. तेव्हा त्यांच्यामध्ये अनौपचारिक संबंध निर्माण होतात. त्यातून त्यांचा एक गट तयार होतो. या गटाचा संघटनेवर क्रांतिकारी प्रभाव पडत असतो. व्यक्तीचे भिन्न स्वभाव संघटनेतील समस्यांना जन्म देत असतात. त्यामुळे या समस्या निवारण्यासाठी व्यक्तींच्या स्वभावातील भिन्न पैलू समजून घेणे आवश्यक असते.

जार्ज मेयो यांच्या मते, कोणतीही व्यक्ती ही केवळ स्वतःची आर्थिक गरज भागविण्यासाठी काम करीत नाही तर स्वतःच्या सामाजिक व मानसिक गरज पूर्ण करण्यासाठी कार्य करीत असते. ज्यावेळी या गरजा पूर्ण होत नाहीत, त्या त्यावेळी व्यक्तीकडून असहकार पुकारला जातो. व्यक्तीचे सहकार्य मिळविण्यासाठी संघटनेने तिच्या भावनांना, तिच्या अपेक्षांना समजून घेतले पाहिजे. सामूहिक हिताला महत्त्व दिले पाहिजे. कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थापनामध्ये सहभागी करावयास हवे. कर्मचारी आणि व्यवस्थापन यांच्यातील संदेशवहनाची क्रिया ही सरळ असावयास हवी. थोडक्यात हा दृष्टिकोन मानवातील अनौपचारिक संबंधाना प्राधान्य देतो.

पीट्सबर्ग प्रयोग (Contribution of pistberg Experiment)

पिट्सबर्ग प्रयोग हा फ्रेडरिक हर्झबर्ग यांनी आपला “Prognostic variables for electro shock therapy on Alain meiar ad Olivier perbet” या डॉक्टरेट पदवीसाठी सादर केलेल्या शोधनिबंधासाठी केलेला आहे. त्यांनी आपली डॉक्टरेट पदवी पिट्सबर्ग विद्यापीठातून प्राप्त केल्यामुळे या प्रयोगाला पिट्सबर्ग प्रयोग असे संबोधले जाते. हा प्रयोग कर्मचाऱ्यांच्या आरोग्यविषयक गरजांशी संबंधित आहे.

फ्रेडरिक हर्झबर्ग यांचा जन्म अमेरिकेतील मेसाच्युसेट्समधील लिन येथे झाला. त्यांनी न्यूयॉर्कमधील सिटी कॉलेजला काही काळ शिक्षण घेतले. नंतर त्यांनी आर्मीमध्ये शिक्षण घेतले. पेट्रोल बर्नट या नावाने “Dachau Concentration camp” चे ते साक्षीदार होते. या कॅम्पमध्ये जर्मन लोकांशी आलेल्या त्यांच्या सहवासातून त्यांचा ओढा प्रेरणेकडे वळला. १९४६ ला सिटी कॉलेजमधून ते पदवीधर झाले. पुढे पिट्सबर्ग विद्यापीठातून त्यांनी विज्ञान आणि लोकआरोग्य (Public Health) या विषयात पदव्युत्तर शिक्षण घेतले. यानंतर आपली डॉक्टरेट पदवीही पिट्सबर्ग विद्यापीठातूनच संपादन केली. ते क्लेबलॅण्ड येथील केस वेस्टर्न युनिवर्सिटीमध्ये मानसशास्त्राचे प्रोफेसर म्हणून कार्यरत असताना आपले संशोधन सुरू केले. त्यानंतर त्यांनी उताह विद्यापीठात व्यवस्थापन विषयाचे प्रोफेसर म्हणून कार्य केले. त्यांनी अभिप्रेरणेचा जो सिद्धांत मांडला तो “Two Factor Theory of motivation” म्हणून ओळखला जातो. या सिद्धांतानुसार त्यांनी आपले विचार दोन गटांत विभागले ते पुढील प्रमाणे.

अ) माणूस प्राणी म्हणून दुःख दूर करणे ही एक गरज आहे.

ब) मानव म्हणून मानसशास्त्रीय दृष्टीने विकास घडविणे.

या सिद्धांताकडे व्यवस्थापकांप्रमाणेच मानसशास्त्रज्ञांचे लक्ष वेधले गेले. मानवी गरजांच्या सिद्धांतातून

त्यांनी “Theory of work motivation” हा सिद्धांत मांडला.

आरोग्यविषयक सिद्धांत -

हर्झबर्ग यांनी हा सिद्धांत मांडण्यासाठी अमेरिकेतील २०० अभियंते व लेखापालांच्या मुलाखती घेतल्या. या मुलाखतीत त्या सर्वांना दोन प्रश्न विचारले. ते असे -

- १) तुम्हाला तुमच्या कामाविषयी समाधान कधी वाटते?
- २) तुम्हाला तुमच्या कामाविषयी असमाधान कधी वाटते?

या प्रश्नांच्या उत्तरामधून हर्झबर्ग यांच्या जे निदर्शनास आले ते खूप वेगळे होते. म्हणजे व्यक्तीला आपले कर्तव्य दाखविण्याची जिद्द असणे ही भावना त्याला समाधान देत होती. मात्र दुसऱ्या बाजूला ते कर्तृत्व आपण दर्शवू शकण्यास असमर्थ ठरलो ही भावना त्याला समाधान देत होती. कामगारांच्या असमाधानाचा संबंध औद्योगिक संघटनेच्या धोरणाशी निगडित होता. हर्झबर्ग यांच्या प्रयोगानुसार कामगारांना समाधान व असमाधान देणारे घटक खालीलप्रमाणे आहेत. हे या सिद्धांताचे निष्कर्ष होय.

अ) समाधान देणारे घटक (सकारात्मक घटक)

- १) संपादन (Achievements)
- २) मान्यता (Recognition)
- ३) प्रगती (Advancement)
- ४) स्वतःच कार्य (Work it self)
- ५) विकासाची शक्यता (Possibility of Growth)
- ६) जबाबदारी (Responsibility)

कर्मचारी आपले काम करित असताना वरील घटक हे अतिशय उपयुक्त ठरतात. हे घटक कर्मचाऱ्यांना अधिकाधिक कार्य करण्यास प्रोत्साहित करतात. या घटकांना प्रेरणात्मक घटक असे म्हणतात. हे घटक कर्तृत्व, मान्यता, जबाबदारी सांभाळणे इत्यादीप्रमाणे कर्मचाऱ्यांना समाधान तर देतातच, शिवाय कार्यप्रेरणाही देतात. मात्र हे घटक अनुपस्थित असले तर कर्मचारी असमाधानी असेलच असे नाही. हे घटक कर्मचाऱ्यांना जास्तीतजास्त कार्य करण्यास प्रेरित करतात.

ब) असमाधान देणारे घटक (नकारात्मक घटक)

- १) कंपनीची धोरणे आणि प्रशासन (Company's policy and Administration)
- २) तांत्रिक निरीक्षण (Technical supervision)
- ३) पर्यवेक्षकांशी परस्पर संबंध (Interpersonal Relations with supervisor's)
- ४) बरोबरीच्या कर्मचाऱ्यांशी परस्पर संबंध (Inter - personal Relations with peers)
- ५) सहकाऱ्यांशी परस्पर संबंध (Inter-personal relations with subordinates)
- ६) वेतन (salary)
- ७) नोकरीची शाश्वती (Job security)
- ८) व्यक्तिगत जीवन (personal life)
- ९) कार्य अटी (work conditions)
- १०) प्रतिष्ठा (Status)

वरील घटकांना निर्वाह घटक (Maintenance Factor's) किंवा स्वास्थ्य घटक (Hygiene Factor's) असे म्हणतात. हे घटक पर्यवेक्षण, वरिष्ठांशी किंवा सहकाऱ्यांशी चांगले संबंध, कामाच्या स्थानाचे भौतिक वातावरण इत्यादी बाबींसंबंधी आहेत. या बाबी चांगल्या असल्यास समाधान मिळते.

मात्र त्यातून कार्यप्रेरणा मिळतेच असे नाही. हे घटक असमाधान मिळवून देत असले तरी ते कर्मचाऱ्यांना कार्यासाठी आवश्यक आहेत. असमाधानकारी घटक व्यक्तीच्या वैयक्तिक संबंधावर आणि परिस्थितीवर परिणाम करतात. त्यामुळे त्याच्या कार्यावर आणि कार्य घडवून आणणाऱ्या घटकांवर प्रभाव पाडतात.

सिद्धांतावरील टिका (Criticism on Theroy) -

विशेषतः व्यवस्थापकीय, व्यावसायिक आणि वरिष्ठ पातळीवरील कर्मचाऱ्यांच्या बाबतीत हा सिद्धांत लागू पडतो. या सिद्धांतावर केली गेलेली टीका पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) जोपर्यंत सर्व काही सुरळीत चालले असते, तोपर्यंत कर्मचारी स्वतःची प्रौढी मिरवतात. पण कुठे काही बिघाड झाला की बाह्य परिस्थितीवर अपयशाचे खापर फोडण्यास तत्पर असतात.

२) व्यक्तींच्या निवेदनाचे मूल्यमापन किंवा अर्थविवरण (Interpretation) अनेक पदनिश्चिचकृत्यांनी केले आहे. तेव्हा त्यांच्या अर्थविवरणात चुका झाल्या असणे शक्य आहे. समान प्रकारच्या प्रतिक्रियांचे मूल्यमापन विभिन्न प्रकारे झालेले असू शकेल.

३) कार्यप्रेरणाचे मापन न होता केवळ कार्य संतुष्टीचे स्पष्टीकरण होते.

४) कार्य संतुष्टीच्या सर्वकश मापनाचे प्रयत्न अभ्यासात केले गेले नाही. व्यक्तीला आपल्या एकूण कार्याच्या एखाद्या अंगाबद्दल अरुची वाटत असेल पण तरीही आपले एकूण कार्य त्याला स्वीकारावे वाटणे शक्य आहे.

५) परिस्थितीजन्य घटकांचा विचार संशोधनात करण्यात आला नाही.

६) कार्य समाधान आणि उत्पादनक्षमता यांच्यात घटनात्मक संबंध असतो असे गृहीत आहे. मात्र अन्वेषणात्मक अभ्यासासाठी वापरलेल्या पद्धतीत केवळ कार्याच्या समाधानकारकतेवर लक्ष केंद्रित केले असून उत्पादकतेच्या घटकाकडे दुर्लक्ष केले.

मूल्यमापन (Evaluation)

या सिद्धांतावर टीका केली जात असली तरी व्यवस्थापकांनी शिफारशीची वेळीच दखला घेतली आहे. त्यांच्या संशोधनाचा / शिफारशीचा एक परिणाम असा की, औद्योगिक कार्यविस्तार उर्ध्वदिशेने अधिकाधिक होत आहे. त्यामुळे कार्याच्या नियोजनत जास्त जबाबदारीची पदे कर्मचाऱ्यांकडे सोपविली जाऊ लागली.

आपल्या कार्यातून कर्मचारी कोणत्या गोष्टींची अपेक्षा करतात किंवा ज्या कामात व्यक्तीला आपल्या योग्यतांचा उपयोग करावा लागतो असे काम कर्मचाऱ्यांना अत्यंत महत्त्वाचे वाटते. फक्त उच्च वेतन प्राप्त करून देणाऱ्या कामापेक्षा आवडीच्या कामात लोकांना रस वाटतो.

७.५ स्वयंअध्ययनासाठी प्रश्न

- १) अभिप्रेरणेची व्याख्या सांगा? अभिप्रेरणेची वैशिष्ट्ये व महत्त्व सांगा.
- २) अभिप्रेरणेचे घटक कोणते?
- ३) अभिप्रेरणेचा गरजांचा श्रेणीचा सिद्धांत चर्चा करा
- ४) अब्राहम मास्लोचा अभिप्रेरणेचा सिद्धांत चर्चा करा
- ५) डग्लस मॅग्रीगर यांचा क्ष आणि य सिद्धांत चर्चा करा
- ६) मानवीसंबंधीतील समस्या कोणत्या
- ७) मानवीसंबंध सुधारणेचे मोजमाप करताना कोणते घटक विचारात घेतले जातात.
- ८) मानवीसंबंध टिकविण्यासाठी कोणत्या पद्धती उपयोगात आणतात.

- ९) संज्ञापन आणि मानवीसंबंध चर्चा करा
- १०) संज्ञापनाचे प्रकार सांगा
- ११) मालक व कामगार संबंध संकल्पना स्पष्ट करून त्याची गरज व महत्त्व सांगा.
- १२) चांगल्या मानवीसंबंधाची उद्दिष्टे सांगून मानवीसंबंधाच्या अटी स्पष्ट करा
- १३) मालक व कामगार संबंधाचा विचार करताना विचारात घ्यावयाच्या बाजू/गोष्टी कोणत्या
- १४) हॉर्थान प्रयोग यावर सविस्तर चर्चा करा
- १५) पीट्सबर्ग प्रयोग सविस्तर चर्चा करा
- १६) पीट्सबर्ग आरोग्यविषयक सिद्धांत चर्चा करा
- १७) टिपा लिहा.
- १) मानवीसंबंध आणि अभिप्रेरण
- २) अभिप्रेरणेची वैशिष्ट्ये
- ३) अभिप्रेरणेचे महत्त्व
- ४) मास्लोच्या सिद्धांतावरील आक्षेप
- ५) क्ष सिद्धांत
- ६) य सिद्धांत
- ७) मानवीसंबंधातील समस्या
- ८) सामूहिक करार
- ९) कामगार कलह/संघर्ष
- १०) अधोगामी संज्ञापन
- ११) उर्ध्वगामी संज्ञापन
- १२) संज्ञापन आणि मानवीसंबंध
- १३) मालक व कामगार संबंध
- १४) मालक - कामगार संबंध गरज व महत्त्व
- १५) चांगल्या मानवीसंबंधाची उद्दिष्टे
- १६) चांगल्या मानवीसंबंधाची उद्दिष्टे
- १७) हॉर्थान प्रयोग
- १८) हॉर्थान प्रयोगाचे निष्कर्ष
- १९) पीट्सबर्ग प्रयोग
- २०) आरोग्यविषयक सिद्धांत
- २१) आरोग्यविषयक सिद्धांताचे घटक
- २२) पीट्सबर्ग सिद्धांतावरील टिका.

प्रा. डॉ. छाया सुखदाणे

एम्.कॉम. एम्. फिल्. पी.एच्.डी.

कला, वाणिज्य व विज्ञान महाविद्यालय, धरणगांव

घटक - ९

कर्मचारी निवृत्ती व कामगार कपात धोरण

अनुक्रमणिका

९.० उद्दिष्टे

९.१ प्रस्तावना

९.२ विषय विवेचन

९.२.१. सेवानिवृत्ती व सेवानिवृत्तीचे प्रकार

९.२.२ स्वेच्छा सेवानिवृत्ती

९.२.३ पदावरून कमी करणे, बडतर्फ करणे, निलंबन, काढून टाकणे.

९.२.४ मानव संसाधन व्यवस्थापनातील नवीन संकल्पना

९.३ पारिभाषिक शब्द

९.४ सारांश

९.५ स्वयंअध्ययनासाठी प्रश्न

९.६ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

९.० उद्दिष्टे

- १) सेवानिवृत्ती म्हणजे काय आणि कोणकोणत्या प्रकारे सेवानिवृत्ती मिळते हे जाणून घेणे.
- २) कर्मचार्याला कामावरून काढून टाकण्यासंदर्भात वापरल्या जाणाऱ्या विविध संकल्पनांचा अभ्यास करणे.
- ३) आधुनिक काळात मानव संसाधन व्यवस्थापन क्षेत्रात उदयास आलेल्या नवीन संकल्पनांचा अभ्यास करणे.

९.१ प्रस्तावना

मानव संसाधन व्यवस्थापनातील एक महत्त्वाचे व अंतिम टप्प्यातील कार्य म्हणजे कर्मचारी निवृत्ती. कायद्याने ठरवून दिलेल्या नियत वयोमानानुसार कर्मचारी आपल्या सेवेतून निवृत्त होत असतो. परंतु त्यासाठी वैधानिक तरतुदींचे पालन करावे लागते. नियत वयोमानानुसार निवृत्ती न होता त्या अगोदरच स्वेच्छेने निवृत्ती घेता येते. त्यालाच स्वेच्छानिवृत्ती असे म्हटले जाते. परंतु निवृत्त न होताच कर्मचार्याला कामावरून बडतर्फ करणे, कमी करणे, निलंबन करणे या मार्गानेही निवृत्त केले जाते.

९.२ विषय विवेचन

९.३ पारिभाषिक शब्द :

निवृत्ती - काम सोडणे किंवा काम करण्यापासून दूर होणे.

स्वेच्छानिवृत्ती : विहित वयोमानाच्या अगोदरच सेवेतून दूर होणे.

बडतर्फी - गैरवर्तणुकीबद्दल कर्मचाऱ्याला काढून टाकणे

निलंबन - विशिष्ट कारणासाठी व काळासाठी कर्मचाऱ्यास सेवेतून कमी करणे.

९.४ सारांश

नियत वयोमानाप्रमाणे कर्मचारी सेवेतून निवृत्त होतो. निवृत्तीचे वय ५८ वर्षे आहे. परंतु त्या अगोदरही त्याला स्वेच्छेने निवृत्त होता येते. कर्मचारी शिस्तभंगाची कारवाई म्हणून कर्मचाऱ्यांना सेवेतून कमी केले जाते. परंतु व्यवस्थापनाच्या धोरणाप्रमाणे कामगारांची कपात केली जाते. कर्मचाऱ्याची सेवा संपुष्टात आणण्याच्या अनेक पद्धती आहेत.

कामगार निवृत्ती व कपात धोरण (Retirement & Retrenchment Strategy)

सेवानिवृत्ती (Retirement)

नियत वयोमान सेवा निवृत्तीचे वय ५८ वर्षे आहे. तारीख कोणतीही असली तरी महिन्याच्या शेवटी (शेवटच्या) तारखेस निवृत्त केले जाते. म्हणजे असे की २ ऑगस्ट २०१२ रोजी नियत वयोमान पूर्ण करणारा कर्मचारी ३१ ऑगस्ट २०१२ रोजी निवृत्त होईल, आणि जन्मतारीख १ ऑगस्ट असेल तर ३१ जुलै २०१२ रोजी निवृत्त होईल. नियत वयोमानानुसार निवृत्त केले किंवा कर्मचाऱ्याने सेवानिवृत्ती स्वीकारली तर निवृत्तीचे सगळे फायदे मिळतात.

कामगार कपात (retrenchment Strategy)

शिस्तभंगाची कारवाई सोडून इतर कारणास्तव सेवायोजकाने / मालकाने एक अथवा अधिक कामगारांना कामावरून कमी करणे म्हणजे कामगारांची कपात किंवा कामावरून कमी करणे होय. परंतु त्यात पुढील बाबींचा समावेश होणार नाही.

- १) कामगाराने स्वतःहून काम सोडून देणे.
- २) निवृत्तीचे वय झाल्यावर निवृत्त होणे.
- ३) सतत आजारपणामुळे एखाद्या कामगारास सेवामुक्त करणे.

अशी व्याख्या औद्योगिक वाद-विवाद कायदा १९४७ मधील कलम २५(एफ) ते २५(एच) मध्ये देण्यात आली आहे. कामगारांना कामावरून काढून टाकण्यासंबंधिच्या तरतुदी-

- १) ज्या कामगाराने एक वर्षाहून अधिक नोकरी केली असेल त्याला खालील अटी पूर्ण केल्याशिवाय कामावरून काढता येणार नाही.
-

- i) संबंधित कामगाराला १ महिन्याची लेखी सूचना द्यावी लागेल. त्या सूचनेत कामावरून कमी करण्याची कारणे द्यावी लागतील.
- ii) वरील सूचनेची मुदत संपल्याशिवाय किंवा सूचना न दिल्यास सूचनेच्या काळाची पूर्ण मजुरी दिल्याशिवाय त्याला कामावरून कमी करता येणार नाही.
- २) एखाद्या कामगारास कामावरून काढून टाकताना, नोकरीच्या प्रत्येक वर्षासाठी किंवा सहा महिन्यापेक्षा जास्त नोकरीसाठी १५ दिवसांची सरासरी मजुरी नुकसानभरपाई म्हणून कामगारास दिली पाहिजे.
- ३) कामावरून कमी केल्याची सूचना ठराविक पद्धतीने संबंधित सरकारकडे सादर केली पाहिजे.
- ४) कामगाराने किमान १ वर्षाची नोकरी पूर्ण केली पाहिजे.
- ५) मालकाच्या आटोक्याबाहेरील कारणामुळे उद्योगधंदा बंद करावा लागला असेल तर मात्र संबंधित कामगारास ३ महिन्यांच्या सरासरी मजुरीपेक्षा अधिक नुकसानभरपाई मिळणार नाही.
- ६) साधारणपणे जो कामगार शेवटी नेमला गेला असेल त्यालाच प्रथम कमी करावे लागेल.
- ७) कामगार कमी केल्यानंतर पुन्हा नवीन भरती करण्याची गरज भासली तर कमी केलेल्या कामगाराला प्रथम संधी द्यावी लागेल.

सेवानिवृत्तीचे प्रकार (Kinds of Retirement)

१) नियत वयमान सेवानिवृत्ती

कर्मचाऱ्यास जे वय पूर्ण झाल्यावर सेवेतून नियमानुसार निवृत्त होण्याचा हक्क असतो किंवा निवृत्त होणे भाग असते त्यास नियत वयोमान सेवानिवृत्ती असे म्हणतात. (उदा- वयाच्या ५८व्या वर्षी किंवा ६० व्या वर्षी हे गृहीत धरून निवृत्ती ठरविली जाते.)

२) पूर्ण सेवानिवृत्ती

नियत वयोमान पूर्ण होण्याच्या आधी २० किंवा ३० वर्षांची अर्हताकारी सेवा पूर्ण झाल्यावर जो कर्मचारी स्वेच्छेने निवृत्त होतो किंवा त्याला लोकहिताच्या पार्श्वभूमीवर सक्तीने सेवानिवृत्त केले जाते, तेव्हा त्यास पूर्ण सेवानिवृत्ती असे म्हणतात.

३) रुग्णता निवृत्ती-

नियत वयोमान पूर्ण होण्याआधीच मानसिक किंवा शारीरिक विकलतेमुळे सेवेतून निवृत्त होणाऱ्या कर्मचाऱ्याला रुग्णता निवृत्ती असे म्हणतात.

४) भरपाई निवृत्ती-

ज्या कर्मचाऱ्यास नियत वयोमान निवृत्तीवेतन किंवा पूर्ण सेवा निवृत्तीवेतन मिळण्यापूर्वी, वैद्यकीय प्रमाणपत्राखेरीज अन्य कारणास्तव आणि त्याची स्वतःची कोणतीही चूक नसताना सेवेतून कार्यमुक्त करण्यात येते, तेव्हा त्याला भरपाई निवृत्ती असे म्हणतात.

५) जखम/इजा निवृत्ती-

सेवेत असताना जखमी झालेल्या वा इजा पोहोचलेल्या कर्मचाऱ्यास जखम/इजा निवृत्ती दिली जाते.

६) सक्तीच्या निवृत्तीनंतरची निवृत्ती

ज्या कर्मचाऱ्याला शिक्षा म्हणून सेवेतून सक्तीने निवृत्त करण्यात येते, त्याला देण्यात येणारी निवृत्ती म्हणजे सक्तीच्या निवृत्तीनंतरची दिली जाणारी निवृत्ती होय.

७) अनुकंपा निवृत्ती – गैरवर्तणूक, नादरी किंवा अकार्यक्षमता या कारणामुळे सेवेतून काढून टाकलेल्या किंवा (सेवा निवृत्त होण्यास भाग पाडलेल्या) कर्मचाऱ्यास देण्यात येणारी निवृत्ती होय.

८) कुटुंब निवृत्ती – मृत कर्मचाऱ्याच्या कुटुंबाला अनुज्ञेय असलेले वेतन म्हणजे कुटुंब निवृत्ती वेतन होय.

९) असाधारण कुटुंब निवृत्ती – मृत कर्मचाऱ्याच्या कुटुंबास नियमानुसार देण्यात येणारे वेतन म्हणजे असाधारण कुटुंब निवृत्ती वेतन होय.

९.२.२ स्वेच्छा सेवानिवृत्ती योजना (Voluntary Retirement Scheme-VRS)

किमान २० वर्षे अर्हताकारी सेवा झाल्यानंतर कर्मचाऱ्यास ३ महिन्यांची नोटीस देऊन स्वेच्छेने निवृत्त होता येते. वयाची अट नाही. सध्याच्या नुकसानभरपाई मिळवून देण्याच्या पद्धतीत पूरक अशी ही निवृत्ती वेतन योजना आहे. भारतीय उद्योगसंस्थांना ही पद्धती नवीन नाही. फक्त ही पद्धती अमलात आणण्याची प्रक्रिया नवीन आहे. भारतीय अर्थव्यवस्थेमध्ये जे नवनवीन आर्थिक बदल करण्यात आले त्याला मिळती-जुळती अशी ही सेवानिवृत्ती योजना आहे. खाजगी व सार्वजनिक क्षेत्रामध्ये यासंबंधीची सांख्यिकी माहिती गोळा केली जाते. परंतु या पद्धतीत खूपच अल्प प्रतिसाद लाभलेला दिसून येतो. १९९१ पर्यंत ही पद्धती फक्त काही विशिष्ट औद्योगिक संस्थांमध्येच व्यक्तिगत पद्धती म्हणून कर्मचारी व्यवस्थापन विभागामार्फत राबविली गेली. आर्थिक उदारीकरणाच्या धोरणानुसार ही पद्धती १९९१ नंतर मोठमोठ्या औद्योगिक कारखान्यांमध्ये सक्तीची स्वेच्छा सेवानिवृत्ती योजना म्हणून राबविली जात आहे. औद्योगिक संस्थांना भविष्यकाळात स्वतःचे अस्तित्व टिकविण्यासाठी व स्पर्धात्मक युगात बाजारपेठेत टिकून राहावयाचे असेल तर परिस्थितीजन्य साधन म्हणून स्वेच्छा सेवानिवृत्ती योजना आजकाल वापरली जात आहे.

भारत सरकारने स्वेच्छा सेवानिवृत्ती योजना राबविण्यासाठी मुंबई, अहमदाबाद, इंदूर, कानपूर व कलकत्ता या ५ ठिकाणी कर्मचाऱ्यांच्या मदतीसाठी केंद्रे सुरू केलेली आहेत. सर्वेक्षणानंतर असे आढळून आले की, १९२३ कामगारांनी या केंद्रावर आपले प्रशिक्षण पूर्ण केलेले आहे. त्याचबरोबर ६८९२ कामगारांनी एकूण २२ प्रशिक्षण केंद्रे सुरू केलेली आहेत. याचे प्रमुख कारण म्हणजे या प्रशिक्षण केंद्रांमधून विस्थापित नसलेल्या व मालकाने औद्योगिक संस्थेमधून काढून टाकलेल्या कामगारांना प्रशिक्षण दिले जाते. यामुळे कायमस्वरूपी कामगारांना पुनर्स्थापीत होता येईल व त्यांना करार पद्धतीद्वारा पुन्हा कारखान्यांमध्ये काम करता येईल. यामुळे औद्योगिक संस्थांमधील कामगारांना कारखान्याबरोबर स्वतःचा विकास व प्रगती साधता येईल.

९.२.३ पदावरून कमी करणे (Discharge)

पदावनती ही उद्योगसंस्थेत केली जाते कारण संघटनेत शांतता व शिस्त प्रस्थापित व्हावी हा त्यामागचा हेतू असतो. म्हणून कामगारांमध्ये स्वयंशिस्त असली पाहिजे. एकदा का कर्मचाऱ्यांना उद्योगसंस्थेने त्यांच्या मूलभूत गरजा पूर्ण करून दिल्या तर ते आपले काम अधिक आवडीने, जबाबदारीने

व कार्यक्षमतेने पूर्ण करण्याचा प्रयत्न करतात. यासाठी शिस्तीचे खालील प्रकार पडतात.

१) तोंडी समज देणे (Oral Warning)

जेव्हा एखादा कर्मचारी प्रमाणीत कामे करण्यास असमर्थ ठरतो तेव्हा किंवा नियमांचे उल्लंघन करतो त्यावेळेला त्याला संस्थेमार्फत तोंडी समज देण्याचा प्रयत्न केला जातो.

२) लेखी सूचना (Written Warning)

आज्ञापालन न केल्यामुळे कर्मचार्याला लेखी सूचनावजा धमकीपत्र दिले जाते.

३) शिस्तभंगाच्या कारवाईनुसार कामावरून कामावरून कमी करणे (Layoff)

बऱ्याचदा कामाच्या कमतरतेमुळे कामावरून काढून टाकण्यासंबंधी किंवा शिस्तभंगामुळे कायदेशीर कारवाईचा इशारावजा पत्र देऊन कामावरून कमी करण्यासाठी कर्मचार्यास सांगितले जाते. बऱ्याचदा साखर कारखान्यांमध्ये प्रशिक्षित उमेदवार उपलब्ध न झाल्यामुळे किंवा कामाच्या कमतरतेमुळे काही दिवसांसाठी किंवा काही आठवड्यांसाठी कमी केले जाते. जेव्हा कर्मचार्याला एक महिन्यापेक्षा जास्त कालावधीसाठी कमी केले जाते तेव्हा ती गोष्ट असामान्य ठरते.

४) कामावरून कमी करणे (Discharge)

कामगाराला दिली जाणारी अंतिम शिक्षा म्हणजे कामावरून काढून टाकणे होय. जेव्हा कामगारांना कामावरून काढून टाकले जात, तेव्हा उपलब्ध असणाऱ्या कर्मचार्यांवर प्रशिक्षणासाठी फार मोठा खर्च करावा लागतो व त्यामुळे संघटनेचे फार मोठे नुकसान होते.

कामगाराला शिस्तभंगाच्या कारवाईनुसार कामावरून काढून टाकावयाचे असेल तर सविस्तर कार्यपद्धती आखावी लागते. कर्मचार्याला समजेल अशा भाषेत सूचना दिली जाते. त्याची तीव्रता त्याला समजावून सांगितली जाते. त्याला आपले म्हणणे/बाजू मांडण्यासाठी २ ते ७ दिवसांचा अवधी दिला जातो. यासाठी एक मध्यस्थ नेमला जातो. व कर्मचार्याला रीतसर चौकशीला सामोरे जावे लागते. त्यानुसार त्याच्यावर बोजा/ठपका ठेवला जातो. चौकशी अधिकारी अशा कर्मचार्याचे म्हणणे ऐकून घेतो व त्याला आपली बाजू मांडण्याची पुरेपूर संधी दिली जाते व सरतेशेवटी शिस्तभंगाच्या कारवाईनुसार कामावरून कमी करण्याचा आदेश दिला जातो.

कामावरून बडतर्फ करणे (Dismissal)

गैरवर्तणूक किंवा बेशिस्तीबद्दल कर्मचार्याला दिली जाणारी शिक्षा म्हणजे कर्मचार्याला कामावरून काढून टाकणे होय. सेवा संपुष्टात आणण्यापूर्वी तो जर अनधिकृतरीत्या किंवा दीर्घकालीन कामावर गैरहजर राहणार असेल तर त्याला नोटीस दिली जाते. सेवा समाप्ती करण्यापूर्वी त्याला त्याच्या वर्तणुकीत सुधारणा करण्यासंबंधी संधी दिली जाते व त्याला कामावरून का काढू नये याची कारणमीमांसा विचारली जाते. या प्रक्रियेत न्यायिक तत्त्वाचा विचार करून त्याने नियमांचे कसे उल्लंघन केलेले आहे याची विचारणा केली जाते व या गुन्ह्यासंबंधी त्याला कामावरून का कमी करण्यात आलेले आहे याची चौकशी केली जाते.

शिक्षा म्हणून जेव्हा कर्मचार्याला नोकरीवरून कमी केले जाते तेव्हा कर्मचार्याच्या पहिल्यापासूनच्या नोंदी तपासून पाहिल्या जातात. यात गैरवर्तणूक व बेशिस्त वागणुकीबद्दल माहिती विचारात घेतली जाते व गुन्हेगाराबद्दल खालील गोष्टी विचारात घेतल्या जातात.

- १) बडतर्फ करणे (Dismissal)
- २) धमकी/सूचना देणे (Warning)
- ३) आरोपपत्र तयार करणे (Discharge)
- ४) निलंबन करणे (Suspension)
- ५) दंड/शिक्षा करणे (fine)
- ६) वेतनवाढ करणे (Withholding of increments, etc.)

कर्मचाऱ्यास पदावनत करण्यात आले असेल किंवा खात्यातून काढून टाकले असेल किंवा त्यास निलंबित करण्यात आले असेल तर अशा प्रकरणी सेवा पुस्तकात नोंदी घेताना कारणांचा थोडक्यात उल्लेख करावा. उदाहरणार्थ अपात्रतेमुळे कमी केले, जागा कमी झाल्यामुळे पदावनती दिली इ. अशा नोंदी वेळोवेळी करून घेण्याच्या दृष्टीने कार्यालय प्रमुखाने जरूर ती व्यवस्था करावी. विभागीय प्रमुखाने आदेश दिला नसेल तर कर्मचाऱ्याच्या वैयक्तिक चारित्र्यासंबंधीचे प्रमाणपत्र सेवा पुस्तकात नोंदवू नये.

सेवेतून बडतर्फ झालेल्या, काढून टाकलेल्या कर्मचाऱ्यास अपिलानंतर व पुनर्विलोकनानंतर पुन्हा सेवेत घेतले असेल तर त्याची पूर्वीची सेवा अर्हताकारी सेवा समजली जाईल. खंडित कालावधी किंवा निलंबनाचा कालावधी कर्तव्यकाळ अथवा रजा म्हणून धरला गेला नसेल तर असा कालावधी अर्हताकारी सेवा म्हणून धरला जाणार नाही. परंतु बडतर्फीची कार्यवाही आकस ठेवून वा अवाजवी कारणास्तव करण्यात आली असेल तर अशी निलंबनाची कारवाई वाजवी आहे किंवा नाही याची अपिलीय अधिकारी खात्री करून घेईल व जरूर ते आदेश पारित करील.

निलंबन (Suspension)

निलंबन ही शिक्षा नाही. नियुक्त प्राधिकारी किंवा राज्य शासनाने प्राधिकृत केलेला प्राधिकारी पोलीस अधिकाऱ्यास खालील कारणास्तव निलंबित करू शकेल.

- १) अशा अधिकाऱ्याच्या विरुद्ध चौकशी करावयाची असेल वा प्रलंबित असेल किंवा
- २) अशा अधिकाऱ्याच्या विरुद्ध फौजदारी गुन्ह्याची चौकशी चालू असेल वा असे प्रकरण न्यायप्रविष्ट असेल. परंतु असे की, नियुक्ती प्राधिकाऱ्यापेक्षा दुय्यम दर्जाच्या अधिकाऱ्याने निलंबनाचा आदेश काढला असेल तर त्या संबंधात नियुक्ती प्राधिकाऱ्याकडे कारणाच्या मीमांसेसह अहवाल सादर करणे आवश्यक आहे.
- ३) ४८ तासांपेक्षा अधिक काळासाठी पोलीस वा न्यायालयीन कोठडीत (फौजदारी स्वरूपाच्या वा अन्य कारणावरून) असणारा पोलीस अधिकारी वा कोठडीत ठेवल्याच्या तारखेपासून निलंबित असल्याचे समजण्यात येईल.

निलंबन काळात कर्मचाऱ्यास मिळणारे वेतन व भत्ते :

- १) कर्मचाऱ्यास नियुक्ती प्राधिकाऱ्याच्या आदेशान्वये निर्वाह वेतन मिळेल. त्यावर अनुरूप महागाईभत्ता देखील मिळेल. निर्वाह वेतन अर्धपगारी रजेच्या दराने मिळेल.
- २) निलंबित काळाच्या विलंब प्रकरणी कर्मचारी जबाबदार नसेल तर सहा महिन्यांनंतर निर्वाह वेतनात ५०% पर्यंत वाढ करता येईल. परंतु विलंब प्रकरणी कर्मचारी जबाबदार असेल तर निर्वाह वेतन ५०% पर्यंत कमी करता येईल.

एम.कॉम. प्रथम वर्ष

- ३) निलंबित काळात सक्षम प्राधिकार्याने निर्धारित केलेल्या शर्तीनुसार व निर्धारित मर्यादेपर्यंत पूरक भत्ते मिळतील.
- ४) कर्मचारी न्यायालयीन कार्यवाहीत दोषी ठरला व त्यास कैदेची शिक्षा झाली तर निर्वाह वेतन बंद करण्यात येईल.

कामावरून काढून टाकणे (Layoff)

उद्योगसंस्थेच्या उत्पादनात घट झाल्यामुळे किंवा उत्पादनाचे कार्य काही प्रमाणात किंवा पूर्णतः बंद झाल्यामुळे उपसयातील काही कर्मचार्यांना पुन्हा कामावर परत बोलावले जाते. यासाठी कर्मचार्यांच्या सेवाज्येष्ठतेचा विचार केला जातो. कर्मचार्यांना अशाप्रकारे सक्तीची सेवानिवृत्ती देण्यात येत असेल तर, कामगार करारांतर्गत त्यांना बेरोजगार भत्ता, कामावर नसण्याच्या कालावधीचे वेतन तसेच इतर लाभसुद्धा दिले जातात.

ज्या कर्मचार्यांचे नाव उद्योगसंस्थेच्या रजिस्टरवर आहे आणि ज्याला कामावरून कमी केलेले नाही अशा कामगारांस कोळसा, शक्ती अथवा कच्च्यामालाच्या टंचाईमुळे किंवा तयार माल पडून असल्यामुळे किंवा यांत्रिक बिघाड झाल्यामुळे किंवा इतर महत्त्वाच्या कारणामुळे ज्यावेळी सेवायोजक/मालक काम देऊ शकत नाही किंवा काम नाकारतो त्यावेळी त्याला 'काम न देता येणे किंवा कामबंदी' असे म्हणतात. अशी व्याख्या औद्योगिक वादविवाद कायदा १९४७ मध्ये देण्यात आलेली आहे. परंतु अशा परिस्थितीत मालकाने काही नियमांचे पालन करणे आवश्यक असते. ते नियम कलम २५ ए ते कलम २५ (इ) मध्ये खालीलप्रमाणे दिलेले आहेत.

१) ज्या कामगाराचे नाव औद्योगिक संस्थेच्या हजेरीपटावर आहे आणि ज्याने त्या संस्थेत किमान १ वर्षांची अखंड नोकरी केली आहे, अशा कामगाराला काम देण्यास मालक असमर्थ ठरल्यास जितके दिवस काम नाकारले असेल त्या प्रत्येक दिवसाकरिता नुकसानभरपाई देण्याची जबाबदारी मालकावर राहिल.

२) ज्या कामगारांना मात्र काम देण्यात आलेले नाही त्यांना मात्र नुकसानभरपाई मिळण्याचा अधिकार राहणार नाही.

३) औद्योगिक संस्थेतील ज्या कामगारांना काम देता आले नाही अशा कामगारांसह सर्व कामगारांची नावे असलेली हजेरी पुस्तिका ठेवणे आणि कामावर येणाऱ्या प्रत्येक कामगाराने यात नोंद करण्याची व्यवस्था करणे हे प्रत्येक मालकाचे कर्तव्य राहिल.

मानव संसाधन व्यवस्थापनातील नवीन संकल्पना (New concepts in Human Resource Management)

१) मानव संसाधन माहिती पद्धती : (Human Resource Information System)

मानव संसाधन माहिती पद्धतीमध्ये कर्मचार्यांच्या आंतर-संबंधाचा अभ्यास केला जातो. माहिती गोळा करणे, प्रक्रियेत तिचा वापर करणे, माहिती संग्रहित करून ठेवणे व निर्णयप्रक्रियेमध्ये तसेच समन्वय व नियंत्रण कार्यामध्ये तिचे विश्लेषण करणे आणि मानव संसाधन व्यवस्थापन कार्यात प्रत्यक्षात तिचा वापर करणे इ. कार्यासाठी मानवी संसाधन माहिती पद्धती अस्तित्वात आलेली दिसून येते. माहिती पद्धती उच्च, मध्यम व कनिष्ठ स्तरावरील व्यवस्थापनात वापरली जाते. संघटन रचनेचा आराखडा तयार

करणे, कर्मचाऱ्यांना संघटित करणे व त्यांच्या विविध कार्यांवर नियंत्रण ठेवणे यासाठी मानव संसाधन माहिती पद्धती अस्तित्वात आलेली आहे. यासाठी मानव संघटनेची उद्दिष्टे निर्धारित करणे व संघटनेच्या योजना विकसित करण्यासाठी प्रयत्न केले जातात. यासाठी मानवी व भौतिक साधने गोळा करणे व त्यांच्या आधारे संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करणे तसेच विविध कार्यांवर नियंत्रण प्रस्थापित करणे, यासाठीच माहिती गोळा करावी लागते व तिचा निर्णयप्रक्रियेमध्ये वापर करणे व कर्मचाऱ्यांचे आंतर-संबंध व आंतर विभागीय कार्यपद्धतीद्वारे सामूहिकरीत्या संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करणे इ. गोष्टींसाठी मानवी संसाधन माहिती पद्धती विकसित करण्यात आलेली आहे. मानवी संसाधन व्यवस्थापक मिळविलेल्या माहितीच्या आधारे प्रशासकीय धोरणे आखणे व त्यानुसार व्यवहाराची गरज ठरविणे, प्राप्त झालेल्या माहितीचा सॉफ्टवेअरमध्ये किंवा हार्डवेअरमध्ये वापर केला जातो. एवढेच नव्हे तर प्रत्यक्षात कर्मचाऱ्यांना या माहितीचा ध्येय-धोरणांमध्ये कार्यपद्धतीमध्ये वापर करता येतो. मानवी संसाधन विभागात ही माहिती उपयुक्त ठरते. त्याचबरोबर वित्त विभागाला देखील सरासरी नुकसानभरपाई मिळविण्यासाठी किंवा वार्षिक अंदाजपत्रक तयार करण्यासाठी या माहितीचा खूप फायदा होतो. कंपनी स्तरावर मनुष्यबळाची गरज ठरविणे, कामगारांना नुकसानभरपाई मिळवून देणे, दैनंदिन कामकाजामध्ये माहितीचा वापर करणे, धोरणात्मक व कार्यात्मक नियोजनात त्याचा वापर करणे यासाठी संघटनेतील विविध विभागांमध्ये, विविध स्तरावर या माहिती पद्धतीचा प्रत्यक्षात वापर केला जातो. विभागीय पातळीवर चौकशी करून कामकाजात लवचिकता आणणे यासाठी सुद्धा माहिती पद्धती उपयुक्त ठरते.

२) मानव संसाधन लेखा परीक्षण : (Human Resource Audit)

मानव संसाधनाच्या चांगल्या बाजू व कमतरतांचा योग्य अंदाज बांधला जातो. तसेच मानव संसाधनांचे निरनिराळे प्रश्न, समस्या असतील तर त्यासुद्धा नेमक्या ठरविल्या जातात. यालाच मानव संसाधन लेखा परीक्षण असे म्हणतात.

व्यवसाय संघटनेमध्ये कर्मचारी काम सोडून का जातात? त्यांच्या उलाढालीचा दर विचारात घेऊन त्यांना आपण संस्थेतील नोकरी जास्तीत जास्त आकर्षित करण्यासाठी काय प्रयत्न करू शकतो याचा विचार केला जातो. यासाठी कुठल्या खात्यात कर्मचारी जास्त व कुठल्या खात्यात कर्मचारी कमी आहेत याचा आढावा घेतला जातो. त्यासाठी कर्मचाऱ्यांचे सरासरी वय, शैक्षणिक पात्रता, त्यांचे कौशल्य विचारात घेऊन त्यांची उत्पादकता वाढविण्याचे दृष्टीने काय प्रयत्न केले पाहिजेत याचा ऊहापोह मानवी संसाधन लेखा परीक्षणामध्ये केला जातो. त्यामुळेच मानवी संसाधनांचे योग्य मूल्यमापन करणे शक्य होते.

भारतात कर्मचाऱ्यांचे पूर्णपणे आर्थिक सर्वेक्षण केले जात नाही, त्याचप्रमाणे संघटनेतील मानवी साधनसंपत्तीचा परिपूर्ण अभ्यास केला जात नाही. मानवी संसाधन लेखा परीक्षणामध्ये कर्मचाऱ्यांनी एकूण कामकाज किती पूर्ण केलेले आहे, त्याचा परिपूर्ण आढावा घेऊन अवलोकन केले पाहिजे. विभागीय पातळीवर त्यांचा किती सहभाग आहे व त्याचा एकंदर कामकाजावर काय परिणाम होतो याचा अंदाज घेतला जातो. व त्यानुसार संघटनेतील उच्च, मध्यम व कनिष्ठ स्तरावर धोरणे व कार्यपद्धती ठरविणे, प्रत्यक्षात त्यांची अंमलबजावणी करणे व संघटनेची एकूण कार्यक्षमता वाढविणे ह्या सर्व बाबींचा विचार मानव संसाधन लेखा परीक्षणात केला जातो. संघटनेची उद्दिष्टे, धोरणे, कार्यपद्धती, कार्यवेळापत्रक यांची प्रत्यक्षात अंमलबजावणी होते किंवा नाही व झाल्यास त्याचे अपेक्षित फलित मिळते किंवा नाही याचा विचार लेखा परीक्षणामध्ये केला जातो. त्यानुसार भूतकाळातील घटनांचा मागोवा घेतला जातो व भविष्यकाळात त्यादृष्टीने कोणकोणत्या उपाययोजना करता येतील व भविष्यकाळात प्रगती साध्य करता

येईल यासाठी व्यवस्थापनाकडून मानवी संसाधनांचे लेखा परीक्षण कार्यक्रम हाती घेतला जातो व संघटनेत उपलब्ध असलेल्या कर्मचाऱ्यांना तांत्रिक ज्ञान व प्रशिक्षणाच्या सुविधा उपलब्ध करून देऊन त्यांची एकूण कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी प्रयत्न केला जातो.

३) कामगार कपात : (Downsizing)

उद्योगसंस्थेत काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची संख्या कमी करणे म्हणजे कामगार कपात होय. कायमस्वरूपी कामगार कपात केली जाते. उद्योगसंस्था यासाठी विविध तंत्रांचा वापर करते. ज्यात कामगारांना उद्युक्त करून मुदतपूर्व सेवानिवृत्त होण्यास भाग पाडले जाते किंवा सहाय्यक उद्योगधंदा/कंपन्यांमध्ये त्यांची बदली केली जाते. परंतु या सर्वांमागचे एकमेव प्रमुख कारण म्हणजे काही प्रमाणात का होईना कामगार संख्या कमी केली जाते.

कामगार कपातीमध्ये कामगारांच्या एकूण कार्यामध्येच बदल केला जातो. काही कार्ये हेतूतः कमी करून काही कर्मचारी कमी करण्याचा प्रयत्न केला जातो. कामगार कपात करण्याची प्रमुख कारणे म्हणजे जागतिक स्पर्धेत मागे पडणे, नवीन तंत्रज्ञानाचा अवलंब न करणे, कमकुवत कामगार संघटना इ. होत. यामुळे भविष्यकाळात उद्योगसंस्था स्पर्धेत टिकून राहू शकत नाही. तिच्या उत्पादनाला बाजारपेठेत मागणी राहत नाही. यामुळे कामगार कपातीशिवाय दुसरा पर्याय उद्योगसंस्थेकडे उपलब्ध नसतो. काही उद्योगसंस्था दीर्घकाळासाठी आपल्या व्यवसायाचे स्वरूपच बदलतात. त्यामुळे मूलगामी बदल करण्याचा प्रयत्न केला जातो. आर्थिक प्रगतीपेक्षा उत्पादन खर्चात काटकसर कशी साधता येईल याचा प्रयत्न केला जातो. कामगारांना अधिक जबाबदारी व कामाचे वाटप केले जाते जेणेकरून उद्योगसंस्थेची अधोगती होणार नाही याकडे लक्ष केंद्रित केले जाते.

उद्योगसंस्थेच्या आर्थिक प्रगतीकडे लक्ष पुरवून कामगारांचे मनोबल वाढविण्यासाठी उच्च व्यवस्थापन प्रयत्न करते. बऱ्याचदा उद्योगसंस्था कर्मचाऱ्यांना अभिप्रेरित करून सेवानिवृत्त होण्यास सांगते. परंतु भविष्यकाळात कंपनीच्या नफा मिळविण्याच्या क्षमतेवर त्याचा विपरित परिणाम होतो. परंतु प्रत्यक्षात कामगार कपात करतांना व त्याची प्रत्यक्षात अंमलबजावणी करताना उद्योगसंस्थेला अनेक अडचणींना तोंड द्यावे लागते. कारण एका बाजूला कामगारांचा असंतोष तर दुसऱ्या बाजूला उच्च व्यवस्थापनचा दबाव आड येत असतो. बऱ्याचदा दोन डबघाईला आलेल्या उद्योगसंस्थांचे एकत्रीकरण करून त्यांची संसाधने पुरेपूरपणे वापरण्याचा प्रयत्न केला जातो. यामुळे आहे त्या कामगारांवर बेकारीचे संकट येऊ शकत नाही. काही वेळेला तात्पुरत्या कामगारांना कामावरून काढून टाकले जाते व उत्पादनखर्चात कपात करून उद्योगसंस्थांचा नफा वाढविण्यासाठी सभासदांकडून प्रयत्न केला जातो.

ई-भरती व ई-प्रशिक्षण संकल्पना :

(Concept of E-Recruitment & E-Training)

ज्या उद्योगसंस्थेमध्ये व्यूहरचनात्मक उद्दिष्टे ठरविलेली असतील त्या संस्थेमध्ये भरती करताना ई-भरती पद्धतीचा वापर केला जातो. उपक्रमासाठी लागणारे कर्मचारी गरजेनुसार पर्याप्त संख्येत उपलब्ध करण्याकरिता कर्मचाऱ्यांच्या भरतीचे कार्य शास्त्रशुद्ध पद्धतीने केले पाहिजे. यासाठी नवनिर्माण भरती पद्धती माहिती तंत्रज्ञान माध्यमातून केली जाते. प्रत्येक उमेदवाराला यासाठी आपल्या कौशल्याचा परिपूर्ण वापर करावा लागतो. ज्या उद्योगसंस्थांचे नावलौकिक किंवा स्वतःचा ब्रॅण्ड आहे, अशा संस्था ई-भरती पद्धतीचा वापर करतात. यामुळे फक्त बुद्धिमान उमेदवारच आकर्षित होतात असे नाही तर ज्यांना या नोकरीविषयी

मनापासून आवड आहे त्यांनादेखील या भरतीप्रक्रियेचा लाभ मिळविता येतो. उद्योगसंस्थेच्या वेबसाईटवर अपेक्षित जागा व उमेदवारांविषयी माहिती टाकली जाते व संगणकावर नेटवर्किंगच्या माध्यमातून प्रत्यक्ष उमेदवाराची मुलाखत घेतली जाते. या यंत्रणेद्वारा उद्योगसंस्थेविषयीची संपूर्ण माहिती उमेदवाराला वेबसाईटरून पुरवली जाते. त्यानुसार निश्चित तारीख व वेळ दिली जाते व प्रत्यक्ष त्या दिवशी त्याची दूरध्वनीच्या माध्यमातून मुलाखत आयोजित केली जाते. यामुळे जाहिरात देणे, अर्ज मागविणे, उमेदवारांना प्रत्यक्ष मुलाखतीसाठी बोलविणे, यामध्ये वाया जाणारा वेळ, पैसा, प्रवास खर्च इ. मध्ये बचत होते. कमीतकमी वेळेत चाणाक्ष व गरजू उमेदवार उपलब्ध होण्यासाठी मोठमोठ्या उद्योगसंस्थांमध्ये या पद्धतीचा वापर केला जातो.

ई-प्रशिक्षण संकल्पनेमध्ये जागतिकीकरणामध्ये अग्रेसर किंवा नावलौकीक प्राप्त करणाऱ्या कंपन्या प्रत्यक्ष कामाच्या ठिकाणी उमेदवारांना ई-प्रशिक्षण कार्यक्रम उपलब्ध करून देतात. परंतु अशा प्रकारचे प्रशिक्षण हे अत्यंत खर्चिक स्वरूपाचे असते. इंग्लंड अमेरिकेसारख्या पाश्चिमात्य राष्ट्रांमध्ये ९०% प्रशिक्षण या पद्धतीने दिले जाते व त्याचा संपूर्ण खर्च कंपनी किंवा शासन करीत असते. वरिष्ठ कर्मचारी अधिकारी अशा प्रकारचे ई-प्रशिक्षण घेऊन त्यांच्या हाताखालील कर्मचाऱ्यांना देखील त्याचा लाभ मिळवून देतात. यासाठी लागणारा निवासी व प्रवासाचा संबंधित संस्था उचलतात. एवढेच नव्हे तर आंतरराष्ट्रीय स्तरावर अशा प्रकारचे ई-प्रशिक्षण कार्यक्रम राबविले जातात व त्यासाठी येणारा खर्च हा खूपच मोठा असतो. यामध्ये उच्च शिक्षण घेणाऱ्या व्यक्तींना व पदाधिकाऱ्यांना समाविष्ट केले जाते. यामुळे आंतरराष्ट्रीय संदेशवहन व देवाणघेवाण सहज शक्य होते.

३) बुद्धिमान व्यवस्थापन संकल्पना: (Concept of Talent Management)

विविध व्यवसाय संघटनांमध्ये उमेदवारांची निवड करताना सध्या बहुतेक ठिकाणी स्पर्धा परीक्षा घेतली जाते. या स्पर्धा परीक्षेमध्ये बुद्धीच्या चाचणी किंवा मानसिक क्षमता कसोटीसाठी परीक्षा घेतली जाते. प्रश्नांद्वारे उमेदवारांची विचार करण्याची क्षमता प्रामुख्याने पाहिली जाते. त्याचप्रमाणे व्यवसाय संस्थेमध्ये प्रतिभावान व तल्लख बुद्धिमत्ता असलेल्या कर्मचाऱ्यांची निवड केली जाते व त्यांच्या बुद्धिमत्तेचा शोध घेऊन त्यांचा योग्य दिशेने विकास करण्यास साहाय्य केले जाते. चुणचुणीत कर्मचाऱ्यांची निवड झाल्यानंतर त्यांच्या अंगचा धीटपणा, त्वरित विचार करण्याची पात्रता, समयसूचकता आपला मुद्दा पटवून देण्याची हातोटी, आपले म्हणणे आत्मविश्वासपूर्वक मांडण्याची पद्धत या व अशा अनेक क्षमतांची कसोटी बुद्धिमापन व्यवस्थापनात समाविष्ट होत असते.

बुद्धिमान व्यवस्थापन म्हणजे “जे जाणीवपूर्वक किंवा हेतूपूर्वक दृष्टिकोनातून कर्मचाऱ्यांना आकर्षित करते, त्यांची बुद्धिमत्ता विकसित करून संस्थेत त्यांना टिकवून ठेवते, त्याचबरोबर त्यांच्या प्रवृत्तीमध्ये व कौशल्यामध्ये वाढ करून भविष्यकाळात उद्योगसंस्थेच्या गरजा भागविण्यासाठी सदैव प्रयत्नशील असते.

बदलत्या काळानुसार व्यक्तिगत व संघटनात्मक विकास होण्यासाठी तसेच पर्यावरणाशी जुळवून घेण्यासाठी संघटनेतील कर्मचाऱ्यांच्या ज्ञानात व तंत्रज्ञानात बदल घडवून आणणे व त्यांना प्रशिक्षित करणे आवश्यक असते. यामुळेच व्यवसायाच्या संघटन संस्कृतीमध्ये व कर्मचाऱ्यांच्या सर्जनशीलतेमध्ये बदल घडवून आणण्यासाठी बुद्धिमत्ता व्यवस्थापन प्रयत्नांची पराकाष्ठा करते. दिवसेंदिवस माहिती-तंत्रज्ञानात जे

बदल होत आहेत. त्यानुसार जागतिक स्पर्धेत टिकून राहण्यासाठी व ग्राहक हा एक संरक्षित घटक डोळ्यासमोर उद्योगसंस्थेला आपली ध्येयधोरणे आखून त्यांची अंमलबजावणी करावी लागते.

बुद्धिमान कर्मचारी नेहमीच आपली कौशल्ये व बुद्धिमत्ता विकसित करण्यासाठी नवनिर्मितीचा अवलंब करतात. त्याचबरोबर सर्जनशीलता, सकारात्मक दृष्टिकोन व उच्चमनोबल ठेवून कार्यक्षमता व उत्पादनक्षमता वाढवितात. संघटना यासाठी मानवी संसाधना व्यूहरचना तयार करते व त्यासाठी उच्चशिक्षित व बुद्धिमान कर्मचारी कसे मिळविता येईल यासाठी योजना आखते व कामगार भरतीच्या वेळी अशा कर्मचाऱ्यांना संस्थेत आकृष्ट करण्यासाठी प्रयत्नशील असते. मानवी घटक ही एक दीर्घकालीन भांडवल गुंतवणूक आहे, तिचा पुरेपूर वापर झाला पाहिजे.

९.५ स्वयंअध्ययनासाठी प्रश्न

- १) कर्मचारी सेवानिवृत्ती म्हणजे काय? सेवानिवृत्तीचे विविध प्रकार कोणते?
- २) कर्मचाऱ्यास सेवेतून कमी करण्याच्या विविध पद्धतींचे विवेचन करा.

टिपा लिहा.

- १) बुद्धिमान व्यवस्थापन संकल्पना
- २) मानव संसाधन लेखापरीक्षण
- ३) ई-भरती.

९.६ अधिक वाचावयाची पुस्तके
