

UNIT - I
INTRODUCTION OF HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

प्रकरण - १

मानव संसाधनाचे व्यवस्थापन

Human Resource Management

कोणत्याही देशाचा आर्थिक विकास हा त्या देशातील नैसर्गिक संसाधने व मानव संसाधनाच्या गुणवत्तेवर अवलंबून असतो. कोणत्याही उपक्रमाचा, समाजाचा आणि राष्ट्राचा विकास हा त्यात उपलब्ध असणाऱ्या मानव संसाधनाच्या गुणवत्तेवर अवलंबून असतो. देशाच्या आर्थिक विकासात जेवढे महत्व नैसर्गिक संसाधनाचे आहे त्यापेक्षा कितीतरी अधिक महत्व मानव संसाधनाचे आहे.

कोणत्याही देशातील उपक्रम त्या देशाच्या अर्थव्यवस्थेत महत्वाची भूमिका बजावत असतात. कर्मचारी म्हणून उपक्रमात नियुक्त केलेल्या व्यक्तीचे अंगभूत गुण, उपयोगिता, ज्ञान आणि कौशल्य या सर्वांच्या एकूण बेरजेला उपक्रमातील एकूण मानव संसाधन म्हणतात.

● **व्याख्या**

श्री ऑलीव्हर शेल्टन -

“व्यवस्थापण हे उद्योगामधील एक कार्य असून ते प्रशासनाने ठरवून दिलेल्या चौकटिच्या आत पूर्वनिर्धारित धोरणाचे अमलबजावणी करणे आणि विशिष्ट उद्दीष्ट साध्य करण्यासाठी या संघटनेचा उपयोग करणे ह्या क्रियांशी संबंधित असते.”

“व्यवस्थापण कार्य उपलब्ध साधनांचा उपयोग करून उपयोगाचे सामान्य उद्दीष्ट पूर्ण करणे असते.”

● **व्यवस्थापनाचे वैशिष्ट्ये**

मानव संसाधन प्रबंधन

कोणत्याही व्यक्तीचा, कुटूंबाचा, समाजाचा आणि देशाचा विकास हा संसाधनांची उपलब्धता आणि संसाधनांचा व्यवस्थित उपयोग ह्या बाबींवर अवलंबून असतो. ही संसाधने नैसर्गिक, वित्तीय आणि मानवी संसाधने अशी तीन प्रकारची असतात.

मानव संसाधनाच्या मदतीशिवाय कुठल्याही उपक्रमाचे अस्तित्व टिकून राहू शकत नाही. व्यवसायाचे अंतिम ध्येय, उद्दीष्टे साध्य करण्यासाठी मानव संसाधन महत्वपूर्ण माध्यम आहे.

- व्याख्या

“व्यवस्थापणाची आणि कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढविण्याच्या उद्देशाने कार्य आणि क्रियांचे नियोजन म्हणजेच मानव संसाधनाचे प्रबंधन होय.”

“ज्या प्रणाली अंतर्गत एका बाजूला मानव संसाधन विकास तर दुसऱ्या बाजूला उपक्रमातील कर्मचाऱ्यांच्या परिणामकारक व कार्यक्षम प्रबंधनावर लक्ष केंद्रीत केले जाते त्या प्रणालीला मानव संसाधन प्रबंधन असे म्हणतात.”

- मानव संसाधन प्रबंधनाची उद्दीष्टे

- १) मानवीय घटकाप्रती उच्च प्रतीचा आदरभाव.
- २) समानतेच्या वागणुकीची खात्री.
- ३) सुयोग्य कर्मचाऱ्याची उपलब्धता आणि त्यांचे प्रशिक्षण.
- ४) कर्मचाऱ्यांना व्यवसायातच टिकवून ठेवणे.

- मानव संसाधन प्रबंधनाची कार्ये

अ) व्यवस्थापकीय कार्ये

- १) नियोजन
- २) संघटन
- ३) संचालन
- ४) समन्वय
- ५) नियंत्रण

ब) संचालनात्मक कार्ये

- १) भरती
- २) बढती/बदली व निवृत्ती
- ३) मजुरी
- ४) प्रशिक्षण
- ५) संशोधन
- ६) सुरक्षीतता व सेवा

- मानव संसाधन व्यवस्थापणाचे महत्व

- १) सामाजिक दृष्टीकोनातून महत्व
- २) उपक्रमाच्या दृष्टीकोनातून महत्व
- ३) वैयक्तिक महत्व

UNIT – III

PERFORMANCE APPRAISAL

प्रकरण - १

कार्यसिध्दी मुल्यांकन/ निष्पादन मुल्यांकन

Performance Appraisal

उपक्रमातील मानवी संसाधनाचा पुर्णपणे उपयोग करून घेणे हे व्यवस्थापनाचे कार्य असते. कर्मचाऱ्यांनी आपली कामे जास्तित जास्त प्रमाणात तसेच सर्वोत्तम गुणवत्तेची करावी असे व्यवस्थापनाला वाटत असते. उपक्रमातील अपव्यय कमी करून उत्पादन खर्चात कपात करण्यासाठी सर्व स्तरावरील कर्मचाऱ्यांनी आपल्या कार्याचे नियोजन करावे असे देखिल प्रत्येक कर्मचारी व्यवस्थापकाला वाटत असते.

कर्मचारी व्यवस्थापकाने नियम बाजूला ठेवून आपणाला जास्तीत-जास्त सोयी-सवलती घ्याव्यात, नियमानुसार मिळणाऱ्या अधिकाराची विनाविलंब अमलबजावणी करावी असे बहुतेक सर्व कर्मचाऱ्यांना वाटत असते. त्यामुळे अनेक समस्या निर्माण होत असतात.

व्यवस्थापकिय कार्य करतांना प्रत्येक व्यक्तीने आपआपल्या आचार संहितेचे पालन केले तर अश्या समस्यांचे प्रमाण कमी होणे शक्य असते. आपल्या पदांचे कार्य करतांना त्याने आपले सामर्थ्य कितपत वापरले आहे हे तपासून घेणे आवश्यक असते.

प्रत्येक उपक्रम आपल्या कर्मचाऱ्यांच्या गुणांचे व पात्रतेचे आपल्या पध्दतीने मुल्यांकन करीत असतो. संपुर्ण उपक्रमाच्या सुदृढतेसाठी आणि विकासासाठी निष्पादन मुल्यांकन करणे आवश्यक असते. विविध कर्मचाऱ्यांनी केलेल्या कार्याचे सुक्ष्म निरीक्षण आणि विश्लेषण करून त्यावरून कर्मचाऱ्यांच्या कार्य करण्याच्या क्षमतेचा आढावा घेणे म्हणजेच कार्यसिध्दी मुल्यांकन होय.

● व्याख्या

“कार्यसिध्दी मुल्यांकन म्हणजे प्रत्येक कर्मचाऱ्यांच्या योग्यतेचे व क्षमतेचे शास्त्रशुध्द पध्दतीने मुल्यांकन होय.”

“कर्मचाऱ्याला ज्या कार्यासाठी नियुक्त करण्यात आलेले आहे त्या कार्याच्या आवश्यकतेच्या संदर्भात कर्मचाऱ्यांच्या व्यक्त सामर्थ्याचे व पात्रतेचे मुल्यांकन करणे म्हणजे कार्यसिध्दी मुल्यांकन होय.”

● व्यवस्थापन विकासाची तंत्रे आणि पध्दती

अ) कार्य करित असतांना विकास.

- १) कार्य करित असतांना शिकविणे.
- २) बदलते काम.
- ३) व्यक्तिगत शिक्षण.
- ४) विशेष प्रकल्प.
- ५) कनिष्ठ मंडळे.
- ६) व्यवस्थापन प्रशिक्षण योजना.

ब) कार्य करित नसतांना विकास

- १) प्रमंडळांतर्गत प्रशिक्षण कार्यक्रम.
- २) विद्यापीठ स्तरावरिल कार्यक्रम.
- ३) भाषण पध्दती.
- ४) समुहचर्चा पध्दती.
- ५) सभा संमेलन.

प्रकरण - २

व्यवस्थापन विकास

Management Development

व्यवसायाचे यश हे बऱ्याच प्रमाणात त्या संस्थेतील व्यवस्थापनाच्या यशावरच अवलंबून असते. व्यवस्थापकांच्या कार्यक्षमतेत वाढ करण्यासाठी करण्यात येणाऱ्या सर्वप्रकारच्या प्रयत्नांचा समावेश व्यवस्थापन विकास या संज्ञेत होतो. व्यावसायिक जगात आदर्श व्यवस्थापकांना मोठ्या प्रमाणात मागणी आहे. ज्या व्यावसायिकांना किंवा उद्योजकांना यशस्वी व्हायचे आहे ते चांगल्या व्यवस्थापकाची निवड करून त्यांना प्रशिक्षित करून व्यवसायाचे उद्दीष्ट सहजपणे गाठतात.

● व्याख्या

“ज्या प्रक्रियेद्वारे व्यवस्थापनाचे कार्य प्रभाविपणे व्हावे यासाठी आवश्यक कौशल्य, ज्ञान व दुरदृष्टी प्राप्त करून देण्यासाठी जे प्रशिक्षण दिले जाते त्या प्रशिक्षणाला व्यवस्थापन विकास असे म्हणतात.”

श्री जार्ज टेरी-

“उपक्रमाची उद्दीष्टे अधिक परिणामकारकपणे साध्य करता यावीत यासाठी व्यवस्थापकाची कार्यक्षमता टिकण्यासाठी आणि वाढविण्यासाठी करण्यात येणाऱ्या नियोजित प्रयत्नांची अमलबजावणी म्हणजे व्यवस्थापन विकास होय.”

● व्यवस्थापन विकास कार्यक्रमाची गरज/महत्व/आवश्यकता

- १) प्रशिक्षित व्यवस्थापकांची कमतरता.
- २) व्यवस्थापनाचा व्यवसाय.
- ३) उद्योग क्षेत्रातील परिवर्तने.
- ४) सामाजिक जबाबदारीची जाणीव.
- ५) व्यवस्थापकांच्या कार्यक्षमतेत वाढ करणे.

● व्यवस्थापन विकासाची प्रक्रिया

- १) उद्योगाचे निर्धारण.
- २) विकास कार्यक्रमाच्या जबाबदारीचे निर्धारण.
- ३) व्यवस्थापकीय कार्याचे विश्लेषण करणे.
- ४) व्यवस्थापकीय क्षमतेचा अंदाज घेणे.
- ५) प्रबंध कर्मचाऱ्यांची सुची तयार करणे.
- ६) व्यवस्थापन विकासाच्या पध्दतीचे निर्धारण.

- प्रशिक्षणाचे प्रकार

१) परिचयात्मक प्रशिक्षण.

२) कार्य प्रशिक्षण.

३) सुरक्षाविषयक प्रशिक्षण.

४) बढतीकरीता प्रशिक्षण.

● प्रशिक्षणाची उद्दीष्टे

- १) तांत्रिक ज्ञान देणे.
- २) कौशल्याचा विकास करणे.
- ३) निर्णय क्षमता निर्माण करणे.
- ४) सहकार्यवृत्ती निर्माण करणे.
- ५) कर्मचाऱ्यांच्या वर्तणुकीत सुधारणा करणे.
- ६) अपव्यय टाळणे.
- ७) कर्मचाऱ्यांचे मनोबल वाढविणे.
- ८) कर्मचाऱ्यांना वरिष्ठ पातळीवरील कार्यासाठी तयार करणे.

● प्रशिक्षणाचे महत्व

- १) उत्पादकतेत वाढ.
- २) अपघाताचे प्रमाण कमी होते.
- ३) निरिक्षणाची गरज कमी होते.
- ४) कर्मचाऱ्यांच्या मनोबलात वाढ.
- ५) कर्मचाऱ्यांची गतीक्षमता वाढते.
- ६) यंत्र व सामुग्रीचा कार्यक्षम उपयोग.
- ७) व्यवसायाचा विस्तार होतो.
- ८) औद्योगिक संबंध सुधारता येतात.
- ९) उत्कृष्ट प्रशासन.

● प्रशिक्षणाच्या पध्दती

- १) प्रत्यक्ष कार्य प्रशिक्षण पध्दती.
- २) प्रशिक्षण केंद्र पध्दती.
- ३) अनुभवी कारागीरांकडून प्रशिक्षण.
- ४) प्रशिक्षित पर्यवेक्षकाद्वारे.
- ५) शिक्षार्थी प्रशिक्षण.
- ६) बहिर्गत प्रशिक्षण केंद्र.

UNIT – II

TRAINING AND DEVELOPMENT

प्रकरण - १

प्रशिक्षण

Training

कारखान्यातील कर्मचाऱ्यांनी आपले कार्य कार्यक्षमरित्या पार पाडावे म्हणून त्यांना त्या कामाचे प्रशिक्षण देणे आवश्यक असते. कारखान्याकरीता लागणारी कार्यक्षम क्षमशक्ती निर्माण करावयाची असेल तर त्या करीता शास्त्रीय पध्दतीने कर्मचाऱ्यांची निवड करणे आणि त्यांना त्यांच्या कामाचे प्रशिक्षण देणे आवश्यक ठरते.

● प्रशिक्षणाची व्याख्या

एडविन बि पिलप्पो-

“एखादक विशिष्ट कार्य तत्परतेने करण्यासाठी कर्मचाऱ्याचे ज्ञान आणि कौशल्य वाढविण्याच्या क्रियेला प्रशिक्षण असे म्हणतात.”

“कोणत्याही कर्मचाऱ्याने काम करण्यासाठी संघटीतपणे करण्यात येणाऱ्या सर्व प्रयत्नांना प्रशिक्षण असे म्हणतात.”

● प्रशिक्षणाची आवश्यकता

- १) नविन तंत्रज्ञानाची माहिती करण्यासाठी.
- २) नविन कर्मचाऱ्यांना कार्यक्षम बनविण्यासाठी.
- ३) उत्पादन वाढीसाठी.
- ४) नवनविन शोध जाणुन घेण्यासाठी.
- ५) उत्पादकता वाढीसाठी.
- ६) कर्मचाऱ्यांचे मनोबल वाढविणे.
- ७) कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी.

प्रकरण - ५

ओळख/परिचय

Introduction

नविन कर्मचाऱ्याला त्याच्या कामाशी संबंधीत सर्व बाबीबद्दल विस्तृत व आवश्यक माहिती मिळावी. त्याला त्याची जबाबदारी समर्थपणे पार पाडणे शक्य व्हावे आणि संघटनेबद्दल त्याच्या मनात आपुलकीची भावना निर्माण व्हावी या हेतुने करण्यात येणाऱ्या वैचारीक देवाण-घेवाणीला कार्याचा परिचय/ओळख असे म्हणतात.

- व्याख्या

एडविन बि फिलप्पो-

“नविन कर्मचाऱ्याला मोकळेपणा वाटावा आणि संघटनेबद्दल त्याच्या मनात आत्मियतेची भावना उत्पन्न व्हावी या हेतुने त्यांचे स्वागत करण्याच्या प्रक्रियेला ओळख/परिचय असे म्हणतात.”

- ओळख/परिचयाचे उद्देश/उद्दिष्ट

- ओळख/परिचय प्रक्रियेचे टप्पे

- १) उपक्रमाचा परिचय.
- २) कार्याचा परिचय.
- ३) प्रशिक्षण देणे.
- ४) माहिती देणे.

- ओळख/परिचयाचे महत्व, फायदे, उपयोग

- १) उपक्रमाबद्दल विश्वासाची भावना निर्माण होते.
- २) रोजगाराचे स्वरूप समजते.
- ३) आत्मियता निर्माण होते.
- ४) उपयुक्तता सिद्ध करू शकतो.
- ५) समस्यांचे निवारण.
- ६) सकारात्मक भावनांचा विकास

प्रकरण - ४

मुलाखत

Interview

मुलाखत हा कर्मचाऱ्यांच्या निवड प्रक्रियेतील एक अत्यंत महत्वाचा घटक आहे. मुलाखतीद्वारे सेवायोजन व उमेदवार यांच्यामध्ये चर्चाद्वारे, विचारांच्या देवाण-घेवाणीद्वारे दुतर्फी संवाद साधण्याचा प्रयत्न केला जातो. उमेदवाराचा स्वभाव, त्यांचे आचार, विचार इ. अवलोकन करून उमेदवारांच्या आवडी, परिपक्वता इ. बाबींची संपूर्ण माहिती गोळा करता येते. अर्जावरून न समजणाऱ्या अनेक बाबी उमेदवारांच्या मुलाखतीद्वारे सहजपणे समजतात.

● व्याख्या

“उमेदवारांची योग्यता, कौशल्य, ज्ञान इ. बाबत निर्णय घेण्यासाठी आणि योग्य उमेदवारांच्या निवडीसाठी उपयोगात आणले जाणारे एकमेव साधन म्हणजे मुलाखत होय.”

“मुलाखत म्हणजे सेवायोजक आणि उमेदवार यांच्यामधील संवाद किंवा चर्चा होय.”

● मुलाखतीचे उद्दीष्टे

- १) उमेदवाराचे परिक्षण करणे.
- २) उपक्रमाच्या उद्दीष्टांची जाणीव करून देणे.
- ३) परस्पर विश्वासाची निर्मिती करणे.
- ४) संघटनेविषयी सद्भावना निर्माण करणे.

● मुलाखतीचे प्रकार

- १) प्रतिरूप मुलाखत.
- २) अनिर्देशित मुलाखत.
- ३) सखोल मुलाखत.
- ४) गट मुलाखत.
- ५) आघात मुलाखत.
- ६) निवड मंडळाद्वारे मुलाखत.
- ७) काम सोडून जातांना मुलाखत.

● मुलाखतीचे तत्वे

- १) पुर्वतयारीचे तत्व.
- २) व्यवस्थेचे तत्व.
- ३) नियोजनाचे तत्व.
- ४) शेवटाचे तत्व.
- ५) मुल्यमापनाचे तत्व.

प्रकरण - ३
कर्मचाऱ्यांची निवड
Selection of Employees

“उद्योग संस्थेकडे रिक्त असलेल्या पदाकरीता अर्ज करणाऱ्या उमेदवारांमधून योग्यतेचा विचार करून सर्वोत्कृष्ट उमेदवार निश्चित करणे व त्याची विशिष्ट पदावर नेमणूक करणे म्हणजे कर्मचाऱ्यांची निवड होय.” निवड म्हणजे अर्ज करणाऱ्या उमेदवारांमधून योग्य व सर्वश्रेष्ठ उमेदवार ठरविणे होय. कर्मचारी निवडीची प्रक्रिया पात्र आणि अपात्र उमेदवारांमधील वेगळेपणा दाखविते त्यामुळे कर्मचाऱ्यांची निवड व्यवस्थापणाच्या हातातील एक साधन आहे.

● व्याख्या

“अर्ज करणाऱ्या उमेदवारांमधून योग्यतेचा विचार करून सर्वात उत्कृष्ट व चांगल्या उमेदवारांचा शोध घेणे व त्याची विशिष्ट पदावर नेमणूक करणे म्हणजे कर्मचाऱ्यांची निवड होय”
डेल योडर - “ज्या प्रक्रियेद्वारे उमेदवारांची दोन भागात विभागणी करता येते. पहिला भाग म्हणजे ज्यांना रोजगार देता येणे शक्य आहे आणि दुसरा ज्यांना रोजगार देता येणे शक्य नाही त्या प्रक्रियेना निवड असे म्हणतात.”

● निवड प्रक्रियेचे टप्पे

- १) अर्ज मागविणे आणि आलेल्या अर्जांची तपासणी करणे.
- २) संदर्भ तपासणे.
- ३) प्राथमिक मुलाखत.
- ४) प्रपत्रात माहिती भरून घेणे.
- ५) मानसशास्त्रीय चाचण्या.
- ६) अंतिम मुलाखत.
- ७) विभाग प्रमुखाची मान्यता व स्विकृती.
- ८) वैद्यकीय परिक्षा/चाचणी.
- ९) नेमणूक.

● निवड प्रक्रियेचे महत्व

- १) स्थिर कर्मचारी.
- २) काटकसर
- ३) शास्त्रीय दृष्टीकोन.
- ४) संस्थेची प्रतिष्ठा.
- ५) योग्य निवड.
- ६) योग्य मोबदला.

● भरतीच्या पध्दती

- १) मध्यस्थांमार्फत भरती
- २) प्रत्यक्ष भरती
- ३) कर्मचाऱ्यामार्फत भरती
- ४) श्रम संघाद्वारे भरती
- ५) रोजगार विनीमय कार्यालयामार्फत भरती
- ६) जाहिरातीच्या माध्यमाने श्रमीकांची भरती

● भरतीचे उद्देश आणि महत्व

- १) उपक्रमाची आवश्यकता निर्धारित करणे.
- २) योग्य व्यक्तींना आकर्षित करणे.
- ३) उपक्रमाच्या विकासासाठी प्रयत्न करणे.
- ४) निवड प्रक्रियेत सुलभता आणणे.
- ५) श्रम आवर्ताला आळा घालणे.
- ६) मुल्यांचे जतन करणे.
- ७) संघटनात्मक संस्कृती निर्माण करणे.
- ८) मानसशास्त्र अभ्यासणे.

प्रकरण - २

भरती

Recruitment

व्यावसायाचे यश कर्मचाऱ्यांवर अवलंबून असल्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या भरतीचा प्रश्न जेवढा कठीण तेवढाच महत्वाचा आहे. कारखान्यामध्ये उत्पादनाचे कार्य अविरोध चालू राहावे याकरिता आवश्यक तो कच्चा माल योग्य वेळेस उपलब्ध करून देणे आणि आवश्यक त्या प्रमाणात श्रमाचा योग्य पुरवठा करीत राहणे ह्या दोन समस्या कायम स्वरूपाच्या असतात. व्यवसायाचा विकास आणि विस्तार, वाढते औद्योगीकरण तसेच बेजबाबदार कर्मचाऱ्यांना कामावरून कमी केल्यामुळे, कर्मचाऱ्यांना बढती दिल्यामुळे, कर्मचाऱ्यांच्या निवृत्तीमुळे प्रत्येक उपक्रमाच्या संघटनेत वेळोवेळी नवीन कर्मचाऱ्यांची आवश्यकता निर्माण होते.

● व्याख्या

एडविन बि फिलिप्पो-

“भरती ही संभाव्य कर्मचाऱ्यांना शोधून त्यांना संघटनेमधील रिकाम्या जागांसाठी अर्ज पाठविण्याकरीता प्रवृत्त करण्याची प्रक्रिया होय.”

“संभाव्य कर्मचाऱ्यांचा शोध घेऊन त्यांना व्यवसायातील रिकाम्या जागांसाठी अर्ज करण्याला प्राप्ताहीत करण्याच्या क्रियेला भरती असे म्हणतात.”

● भरतीचे स्रोत किंवा मार्ग

अ) अंतर्गत स्रोत

- १) बढती
- २) बदली
- ३) निवृत्ती/पदावनती

ब) बहिर्गत स्रोत

- १) जुने कर्मचारी
- २) कर्मचाऱ्यांचे मित्र व नातलग
- ३) शिक्षण संस्था
- ४) जाहिरात
- ५) सेवानिवृत्त लष्करी अधिकारी
- ६) व्यावसायिक संघटना
- ७) रोजगार विनीमय केंद्र
- ८) कामगार किंवा कर्मचारी संघटना

- लाभ विभाजन पध्दतीचे तोटे/ मर्यादा

- १) लाभ वाटपात अनिश्चितता.
- २) वैयक्तिक श्रमतेचा विचार होत नाही.
- ३) श्रमिकांचा स्वाभिमान दुखावतो.
- ४) वैयक्तिक कौशल्याकडे दुर्लक्ष.
- ५) प्रेरणेचा प्रभाव नष्ट होऊ शकतो.
- ६) श्रम नेत्याद्वारे विरोध.

- अनुषंगिक/कल्याणकारी लाभ

कामगाराला त्यांनी केलेल्या कामाचा मोबदला प्रत्यक्षात वेतन किंवा मजुरी प्रा प्रत्यक्ष प्राप्त होणाऱ्या वेतन वा मजुरी व्यतिरीक्त कामगाराला दिल्या जाणाऱ्या अति अनुषंगिक किंवा कल्याणकारी लाभ असे म्हणतात.

लाभ विभाजन आणि अनुषांगिक लाभ

आधुनिक काळात लाभ हा केवळ उपक्रमांच्या कार्याचा मोबदला नसून त्यात श्रमिकांच्या परिश्रमाचा व प्रयत्नांचा मोबदला देखील समाविष्ट असतो. म्हणून उद्योगाला मिळणाऱ्या लाभावर केवळ उपक्रमांचा अधिकार नसून त्यात श्रमिकांचा देखील हिस्सा असतो व तो हिस्सा श्रमिकांना देणे न्यायसंगत ठरते याच तत्वज्ञानातून लाभ विभाजनाची कल्पना आली आहे. भारतात ही पध्दती १९४७ मध्ये सुरू करण्यात आली.

● व्याख्या

श्री रॉबर्ट-

“लाभ विभाजन हा श्रमिक आणि सेवायोजक यांच्यात होणारा एक स्वतंत्र करार आहे. जो लिखित किंवा मौखिक असू शकतो. ज्यात श्रमिकांना मजुरी व्यतिरीक्त उद्योगाला झालेल्या लाभातील एक भाग प्राप्त करण्याचा अधिकार असतो. परंतु श्रमिकांवर हानी सहन करण्याचे बंधन नसते.”

श्री हेन्री सिंगर-

“लाभ विभाजन असा करार आहे की श्रमिकांना लाभाचा एक भाग प्राप्त होतो आणि लाभाच्या या भागाचे निर्धारण उद्योगाचा लाभ काढण्यापुर्वीच केले जाते.”

● लाभ विभाजनाचे उद्देश/फायदे

- १) उत्पादनात वाढ.
- २) सामाजिक न्याय.
- ३) औद्योगिक शांतता.
- ४) कुशल श्रमिकांची उपलब्धता.
- ५) स्थाची श्रमिक वर्गाची निर्मिती.
- ६) आर्थिक विषमता कमी.
- ७) देश विकासात महत्व.
- ८) पर्यवेक्षणाची आवश्यकता कमी.

- प्रेरणात्मक योजना

- प्रेरणात्मक योजनेची तत्वे

- १) प्रमापित कार्य.
- २) प्रमापित मुदत.
- ३) अधि लाभांश.

- प्रेरणात्मक मजुरी शोधन पध्दतीचे प्रकार

- १) विभिन्न कार्यदर पध्दती.
- २) मेरीक मजुरी पध्दती.
- ३) हॅल्से योजना.
- ४) शंभर टक्के प्रव्याज योजना.

६) अपघाताची शक्यता कमी.

७) पगारी सुट्ट्या.

● समयानुसार भृती शोधन पध्दतीचे तोटे

- १) उत्पादन परिब्ययात वाढ.
- २) कार्यक्षम श्रमिकावर अन्याय.
- ३) प्रेरणेचा अभाव.
- ४) निरिक्षण व्यय वाढतो.
- ५) अनिशिचतता.
- ६) संघर्षमय वातावरण.

ब) कार्यानुसार भृती शोधन पध्दती.

● कार्यानुसार भृती शोधन पध्दतीचे फायदे.

- १) अधिक काम करण्याची प्रेरणा.
- २) उत्पादनात वाढ.
- ३) उत्पादन खर्चात घट.
- ४) औद्योगिक संबंध चांगले राहतात.
- ५) श्रमिकांना काम करण्याचे स्वातंत्र्य.
- ६) यंत्र सामग्रीची काळजी.

● कार्यानुसार भृती शोधन पध्दतीचे तोटे

- १) निकृष्ट उत्पादन.
- २) आरोग्यावर विपरित परिणाम.
- ३) यंत्र सामग्रीचा अयोग्य वापर.
- ४) कच्च्या मालाचा अपव्यय.
- ५) उत्पन्नात अनिशिचतता.
- ६) बेकारीची भिती.

- आदर्श मजुरी निर्धारणाची उद्दीष्टे

- १) श्रमिक व मालक संबंध.
- २) योग्य मजुरी दर.
- ३) योग्यतेनुसार मजुरी.
- ४) उत्पादकतेत वाढ करणे.
- ५) किमान वेतन.
- ६) निर्यात प्रोत्साहन.
- ७) श्रमिकांची निवड.
- ८) आरोग्याची काळजी.

- मजुरी दराला प्रभावित करणारे घटक

- १) शोधन क्षमता.
- २) मागणी व पुरवठा.
- ३) प्रचलित बाजारभाव.
- ४) जीवनमानाचा खर्च.
- ५) सामुहीक सौदाशक्ती.
- ६) उत्पादकता.

- मजुरी देण्याच्या पध्दती

अ) समयानुसार भृती शोधन पध्दती.

- समयानुसार भृती शोधन पध्दतीचे फायदे.

- १) सुलभता.
- २) भृतीची निश्चिती.
- ३) आरोग्य सुरक्षितता.
- ४) कामाचा उत्कृष्ट दर्जा.

प्रकरण - ५,६

मजूरी व प्रेरणात्मक योजना

Water and Incentive Plans

श्रम उत्पादनाचा सक्रिय घटक असून तोच भूमि आणि भांडवल या घटकांच्या सहाय्याने उत्पादनाचे कार्य करू शकतो. उत्पादन कार्यात श्रमिकांनी दिलेल्या सहकार्याबद्दल किंवा सेवेबद्दल वस्तुरूपाने किंवा रोखीच्या स्वरूपात श्रमिकांना जो मोबदला दिला जातो त्याला मजूरी असे म्हणतात.

● व्याख्या

प्रा. बेनहॅम -

“करारानुसार सेवा प्राप्त केल्याबद्दल मालकाकडून श्रमिकाला दिली जाणारी मौद्रिक राशी म्हणजे मजूरी होय.”

किमान मजूरी अधिनियम १९४८ नुसार-

“मुद्रेत व्यक्त करण्यात येणाऱ्या व रोजगाराच्या अटी पूर्ण केल्यामुळे कामगाराला देय झालेल्या सर्व मोबदल्याला मजूरी असे म्हणतात.”

● आदर्श मजूरी शोधन पध्दतीचे आवश्यक घटक

- १) किमान मजूरीची व्यवस्था.
- २) सुलभता.
- ३) मजूरी शोधण्याचा योग्य कालावधी.
- ४) नियमितपणा.
- ५) स्थायित्व.
- ६) नफ्यात आणि व्यवस्थापनात सहभाग.
- ७) इतर उद्योगाप्रमाणे मजूरी.
- ८) दोन्ही पक्षांना लाभदायक.

• तणाव दुर करण्यासाठी उपाययोजना

- १) मानसिक सुदृढता.
- २) वेळेचे व्यवस्थापन.
- ३) परस्पर विश्वास.
- ४) अवास्तव अपेक्षा.
- ५) समुहातील वर्तन.
- ६) संदेशवहन.

प्रकरण - ४

कार्यपालन अधिकारी तणाव

Executive Stress

आजच्या बदलत्या स्पर्धात्मक परिस्थितीत कामगार तसेच व्यवस्थापक या दोन्ही घटकातील तणावाची पातळी वाढत आहे. याचाच परिणाम म्हणून बहुतांशी व्यवस्थापक आपले स्वास्थ्य गमावून बसले आहेत. तणावग्रस्त व्यवस्थापक आपली क्षमता गमावतात त्यामुळे उपक्रमाच्या उत्पादकतेत घट होते. तणाव ही जगातील सर्वच देशात एक समस्या बनलेली आहे.

● व्याख्या

“ज्या शक्तीमुळे मनुष्य सामान्यपणे कार्य करतो त्या शक्तिला विरोध दर्शविणारी किंवा ज्या कारणामुळे मनुष्याला काम करण्याची इच्छा होणार नाही अश्या विरोधी शक्तिला तणाव असे म्हणतात.”

“वातावरणातील विचलित करणाऱ्या घटकामुळे व्यक्त्या मनस्वास्थावर होणारा परिणाम म्हणजे तणाव होय.”

● वैशिष्ट्ये व स्वरूप

- १) तणाव हा तटस्थ शब्द आहे.
- २) तणाव हा सुप्त असतो.
- ३) सुप्त तणाव हा प्रत्यक्ष तणावात परावर्तित होतो.
- ४) तणाव ही केवळ चिंता नसते.
- ५) तणाव हा उदासिनतेपासून वेगळा असतो.

● व्यवस्थापकिय तणाव/ कार्यपालन अधिकाऱ्यांच्या तणावाची कारणे

- १) राजकिय, आर्थिक व तांत्रिक घटक.
- २) वातावरणातील बदल.
- ३) व्यवसायातील नेतृत्व/ वरिष्ठ अधिकारी.
- ४) व्यवसायातील घटक.

- कार्यसंपन्नतेचे फायदे/महत्व/उपयोग

- १) कार्याबद्दल आवड निर्माण करणे.
- २) अनुपस्थितीचे प्रमाण कमी.
- ३) बढतीच्या संधी निर्माण होतात.
- ४) उपक्रमाची पसंती.
- ५) उत्पादनात सुधारणा.
- ६) कल्पकतेचा फायदा.

- कार्यसंपन्नतेचे दोष/मर्यादा/तोटे/हानी

- १) काही कर्मचाऱ्यांना कार्यसंपन्नता नको असे वाटू शकते.
- २) कार्यसंपन्नतेचे तंत्र अधिक खर्चिक आहे.
- ३) निरिक्षकाच्या भूमिकेचे महत्व कमी होऊ शकते.
- ४) श्रम संघटनेचा विरोध.
- ५) वेतनात असमानता निर्माण होऊ शकते.
- ६) उत्पादन पध्दतीत असंतुलन निर्माण होऊ शकते.

प्रकरण - ३

कार्यसंपन्नता/ कार्य समृद्धीकरण

Job Enrichment

जेव्हा कर्मचाऱ्यांनी केलेल्या कामांना प्रोत्साहन मिळते, त्यांचे कौतुक होते, त्यांना विकासाची संधी मिळते, मानाचे स्थान मिळते. प्रबंधनाच्या निर्णय प्रक्रियेत त्यांना सहभागी होण्यासाठी प्रोत्साहन मिळते तेव्हा त्या उपक्रमात कार्य संपन्नता अस्तित्वात आहे असे म्हणतात.

● व्याख्या

“अंतर्गत प्रेरकाचा अधिक वापर करून व उपक्रमातील बाह्यघटकात अधिक सुधारणा घडवून आणून कर्मचाऱ्यांच्या कार्यनिष्पत्तीची मात्रा व दर्जा वाढविण्यास कार्य संपन्नता असे म्हणतात.”

● कार्यसंपन्नतेसाठी महत्वाचे घटक

- १) कौशल्य.
- २) कामाची ओळख.
- ३) कामाचे महत्व.
- ४) स्वायत्तता.

● कार्यसंपन्नतेचे वैशिष्ट्ये

- १) प्रत्यक्ष कामाचे मोजमाप.
- २) पक्षकाराशी संबंध.
- ३) स्वकार्याचे नियोजन.
- ४) संसाधनावर नियंत्रण.
- ५) प्रत्यक्ष संपर्काचा अधिकारी.
- ६) व्यक्तिगत उत्तरदायित्व.

- मनोबल वाढविण्यासाठी उपाययोजना

- १) चांगले व योग्य वेतन.
- २) रोजगाराची सुरक्षितता.
- ३) पदोन्नतीचे धोरण.
- ४) तक्रारीची सोडवणुक.
- ५) मान्यता.
- ६) माहिती पुरविणे.
- ७) कर्मचाऱ्यांचा सहभाग.
- ८) सुचना स्विकारणे.
- ९) दुहेरी संदेशवहन.
- १०) अधिकारांचे विकेंद्रीकरण.

- मनोबल आणि उत्पादकता.

प्रकरण - २

मनोबल/मनोधैर्य

Moral

मनोबल म्हणजे व्यक्तीने आपले कार्य व्यवस्थितपणे व जबाबदारीने पार पाडण्यासाठी दर्शविलेली इच्छा होय. स्वतंत्ररित्या किंवा सामुहिकरित्या सर्वाना सहकार्य देऊन विशिष्ट कार्य करित राहणे, कार्य करण्याची तत्परता दर्शविणे म्हणजे मनोबल होय.

● व्याख्या

“मनोबल म्हणजे व्यक्तीची व समुहाची अशी मानसिक अवस्था किंवा प्रवृत्ती असते जीचा परिणाम त्यांच्या इतरांशी सहकार्य करण्याच्या इच्छेवर होत असतो.”

“समुह किंवा संघटनेच्या कार्यामध्ये उद्दीष्टामध्ये सक्रिय सहभागी होण्याच्या तत्परतेला मनोबल असे म्हणतात.”

● मनोबलाची/मनोधैर्याची वैशिष्ट्ये

- १) वैयक्तिक व सामुहिक.
- २) उच्च व निम्न.
- ३) मानसिक अवस्था.
- ४) वातावरणाचे प्रकटीकरण.

● मनोबलाचे प्रकार

- १) वैयक्तिक मनोबल.
 - २) सामुहिक मनोबल.
 - ३) कार्य मनोबल.
 - ४) संघटन मनोबल.
- अ) उच्च मनोबल - उच्च मनोबलाचे फायदे.
- ब) निम्न मनोबल - निम्न मनोबलाचे दुष्परिणाम.

● अभिप्रेरणाचे फायदे/महत्त्व

- १) अधिक व चांगले काम करण्याची प्रेरणा.
- २) कामगारांच्या उत्पादनात वाढ.
- ३) राहणीमानात सुधारणा.
- ४) कार्यक्षमतेत वाढ.
- ५) अनुपस्थितीत घट.
- ६) उपक्रमाविषयी आपुलकीची भावना.
- ७) उत्पादनात वाढ.
- ८) औद्योगिक शांतता.
- ९) निरिक्षण खर्चात बचत.
- १०) कार्य समाधान मिळते.

● अभिप्रेरणाच्या पध्दती/प्रकार

- १) धनात्मक आणि ऋणात्मक अभिप्रेरण
- २) व्यक्तिगत आणि गट अभिप्रेरण
- ३) आर्थिक आणि आर्थिकेतर अभिप्रेरण.

UNIT – IV

MOTIVATION, MORAL AND PRODUCTIVITY

प्रकरण - १

अभिप्रेरण / कार्यप्रवणता

Motivation

उपक्रमाचे उद्दीष्ट गाठण्यासाठी प्रबंधनाला कर्मचाऱ्याकडून कार्य करवुन घ्यावे लागते. कर्मचाऱ्याकडून कार्यक्षमतेने व प्रामाणिकपणे काम करवुन घेणे हे प्रबंधनाचे सर्वात महत्वाचे कार्य आहे. या कार्यासाठी उपक्रमाला अभिप्रेरणाची गरज असते. कर्मचाऱ्यांनी प्रबंधनाला सहकार्य करावे. उत्साहाने काम करावे. कार्यक्षमता वाढविण्याचे प्रयत्न करावे यासाठी प्रबंधक विविध योजना तयार करतात.

कर्मचाऱ्यांनी मनापासुन कार्यक्षमतेने काम करावे यासाठी व्यवस्थापक जे प्रयत्न करतात त्या सर्व प्रयत्नांना अभिप्रेरण असे म्हणतात.

● व्याख्या

एड्विन बी फ्लिप्पो-

“इच्छित उद्दीष्ट साध्य करण्यासाठी व्यक्तिला उत्तेजित करण्याची प्रक्रिया म्हणजे अभिप्रेरण होय.”

श्री जार्ज टेरी-

विशिष्ट समुहाचे सभासद असणाऱ्या व्यक्तिमध्ये समुहाची उद्दीष्टे साध्य करण्याची इच्छा उत्पन्न करण्यासाठी आणि नंतर स्वईच्छेने तसेच व्यवस्थापकांनी केलेल्या नियोजन आणि उपक्रमाच्या विभागणीसाठी केलेले प्रयत्न विचारात घेऊन ती उद्दीष्टे गाठण्यासाठी आवश्यक ते प्रयत्न करण्याकरीता प्रीत करण्याच्या क्रियेला अभिप्रेरण असे म्हणतात.”

● अभिप्रेरणाची आवश्यकता

- कार्य मुल्यांकनाचे फायदे
- कार्य मुल्यांकनाचे मर्यादा
 - १) खर्चात वाढ.
 - २) विश्वसनियतेचा अभाव.
 - ३) मजुरी दरावर इतर घटकांचा प्रभाव.
 - ४) परिस्थितीत होणारे बदल.
 - ५) मानसिक प्रभाव.
- कार्य मुल्यांकनाच्या पध्दती
 - १) श्रेणी विभाजन पध्दती.
 - २) वर्गीकरण पध्दती.
 - ३) घटक तुलना पध्दती.
 - ४) बिंदु पध्दती.

प्रकरण - २

कार्य मुल्यांकन

Job Evaluation

श्रमीकांना देण्यात येणारी मजुरी ही न्याय तत्वावर आधारित असणे आवश्यक असते. सामान्यतः श्रमिकाने केलेल्या कामाचा मोबदला निश्चित करतांना प्रचलित मजुरी दर श्रमिकांच्या मागणी पुरवठ्याची स्थिती, श्रमविषयक कायदे, सरकारचे धोरण व कारखान्याची आर्थिक स्थिती इ. बाबी विचारात घेतल्या जातात. परंतु एवढ्यानेच मजुरीदराची निश्चिती न्याय तत्वावर झाली आहे असे म्हणता येणार नाही. म्हणून मजुरी दराचे निर्धारण करते वेळी वरिल बाबींशिवाय श्रमिकाने कोणते कार्य पार पाडले व त्यासाठी कोणत्या प्रकारच्या शारिरीक, मानसिक क्षमतेची गरज आहे याबाबींचा देखील विचार करणे आवश्यक असते. यालाच कार्य मुल्यांकन असे म्हणतात.

- कार्य मुल्यांकनाचा अर्थ

- व्याख्या

किंबॉल आणि किंबॉल -

“कारखान्यातील प्रत्येक कार्याचे सापेक्ष मूल्य निश्चित करण्यासाठी आणि या कार्याची योग्य आधारभूत मजुरी ठरविण्यासाठी करण्यात आलेला प्रयत्न म्हणजे कार्य मुल्यांकन होय.”

- कार्य मुल्यांकनाची उद्दीष्टे

- कार्य मुल्यांकनाची प्रक्रिया

- १) कार्याचे स्वरूप ठरविणे.
- २) कार्याची तुलना करणे.
- ३) कार्याचा महत्त्वक्रम ठरविणे.
- ४) मूल्य निर्धारण करणे.

● कार्यसिध्दी मुल्यांकनाच्या/ निष्पादन मुल्यांकनाच्या मर्यादा

- १) खर्चात वाढ.
- २) विश्वसनियतेचा अभाव.
- ३) मजुरी दरावर इतर घटकांचा प्रभाव.
- ४) परिस्थितीत होणारे बदल.
- ५) मानसिक प्रभाव.

● आदर्श निष्पादन मुल्यांकन कार्यक्रमाची वैशिष्ट्ये

- १) सहकार्य.
- २) सरलता.
- ३) सुचना.
- ४) समन्वय.
- ५) विचार विनिमय.
- ६) पुनरावलोकन.

- निष्पादन मुल्यांकनाची उद्दीष्ट्ये

- १) कर्मचाऱ्यांची निवड.
- २) वेतन वाढ.
- ३) कार्याची तुलना करणे.
- ४) बदलीचा निर्णय घेणे.
- ५) कर्मचाऱ्याला मार्गदर्शन करणे.
- ६) कर्मचाऱ्यांना पुरस्कार.

- निष्पादन मुल्यांकनाची तंत्रे व पध्दती

- १) तुलना पध्दती.
- २) श्रेणीयन पध्दती.
- ३) ग्राफ मुल्यांकन पध्दती.
- ४) मास्टर स्केल पध्दती.
- ५) तपासणी यादी पध्दती.

- निष्पादन मुल्यांकन प्रभावी करण्यासाठी उपाययोजना

- १) उद्दीष्ट्ये निश्चित करून.
- २) क्षमता, योग्यता व पात्रतेच्या मोजमापासाठी आदर्श निश्चित करून.
- ३) योग्य मुल्यांकनाची निवड करून.
- ४) माहिती गोळा करणे.
- ५) निरीक्षकाशी चर्चा करून.
- ६) विकास कार्यक्रमाची आखणी करून.
- ७) पाठपुरावा करून.