

## टिस्को के विशेष संदर्भ में भारत के स्पार्क उद्योग में श्रम प्रबंधन संबंध और भागीदारी प्रबंधन की भूमिका

**डॉ अमरकांत चौधरी**

सहायक प्राध्यापक, सीनियर स्केल, अर्थशास्त्र विभाग,  
जे. एम. डी. पी. एल महिला कॉलेज,  
मधुबनी बिहार, एल. एन. एम. यू, दरभंगा.

सार

प्रबंधन में श्रमिकों की भागीदारी एक बहुत व्यापक अवधारणा है जिसने इस अवधि में कई अलग-अलग अर्थ प्राप्त किए हैं। इसे श्रम-प्रबंधन सहयोग के रूप में माना जा सकता है जिसमें गैर-प्रबंधकीय कर्मचारी निर्णय लेने की प्रक्रिया में भाग लेते हैं। यह औद्योगिक लोकतंत्र का एक अनिवार्य घटक है। यह श्रम-प्रबंधन सहयोग को मजबूत करने और औद्योगिक शांति और सद्भाव बनाए रखने में मदद करता है। भारत में प्रबंधन में श्रमिकों की भागीदारी में समय-समय पर सुधार होता रहा है। स्वतंत्रता-पूर्व युग के दौरान, इन समितियों का उपयोग अल्पकालिक लक्ष्यों के लिए किया जाता था, और उनसे परामर्श करना आवश्यक नहीं समझा जाता था। स्वतंत्रता के बाद, वहाँ कार्य समितियों और संयुक्त प्रबंधन परिषदों की स्थापना शुरू हुई। 1975 में, प्रबंधन में तीन श्रमिकों की भागीदारी शुरू की गई थी— निदेशक मंडल में कार्यकर्ता समिति, संयुक्त प्रबंधन परिषद (श्रद्धे), और कार्यकर्ता निदेशक (सार्वजनिक क्षेत्र)। यह सुनिश्चित करता है कि किसी भी आर्थिक मंदी से बचने के लिए न्यूनतम औद्योगिक संघर्ष हो। प्रबंधन में श्रमिकों की भागीदारी बेहतर औद्योगिक संबंधों के साथ-साथ अधिक प्रभावी और कुशल प्रबंधन के माध्यम से उत्पादन और उत्पादकता में वृद्धि का मार्ग प्रशस्त करती है। प्रबंधन में भागीदारी श्रमिकों को उनके आत्म-मूल्य का एहसास करने में मदद करती है और उन्हें खुद को व्यक्त करने में सक्षम बनाती है, यह बदले में, भौतिक लाभों में पाए जाने वाले किसी भी नुकसान की भरपाई करता है। यह श्रमिकों के बीच मजबूत भावनाओं को उत्पन्न करने में मदद करता है जो उन्हें प्रेरित करता है। यह औद्योगिक संबंधों और श्रमिकों की दक्षता में सुधार के लिए उत्प्रेरक के रूप में भी कार्य करता है। इस पेपर का उद्देश्य विभिन्न उद्योगों में प्रबंधन में श्रमिकों की भागीदारी और औद्योगिक संबंधों पर इसके प्रभाव का अध्ययन करना है।

**कीवर्ड— प्रबंधन, औद्योगिक संबंध, निर्णय लेने, इस्पात उद्योग में श्रमिकों की भागीदारी**

परिचय

**औद्योगिक संबंध**

शब्द 'औद्योगिक संबंध' 1910 के दशक के अंत से 1920 के दशक के प्रारंभ में ब्रिटेन और उत्तरी अमेरिका में इसके नियमित उपयोग के साथ अस्तित्व में आया। अध्ययन के इस क्षेत्र ने हमेशा लोगों के महत्व और सबसे महत्वपूर्ण संपत्ति के रूप में उनकी भूमिका पर जोर दिया है (एडवर्ड्स, 2009)। शुरुआत में, इस व्यापक विषय क्षेत्र को कई नामों से संदर्भित किया गया था, जिसमें श्रम प्रबंधन, कार्मिक प्रशासन, रोजगार प्रबंधन और श्रम संबंध शामिल हैं। इनमें से कई नाम गायब हो गए जबकि उनमें से कुछ ने लोकप्रियता हासिल की; धीरे-धीरे उनके पीछे का अर्थ और संदर्भ सामने आया। इन सभी शर्तों में एक समान सूत्र था, जो कि काम और रोजगार के संबंध में नियोक्ताओं और कर्मचारियों के बीच संबंधों पर उनका ध्यान केंद्रित था। अंत में, अध्ययन और अभ्यास के इस पूरे क्षेत्र को उन सभी को मिलाकर एक सामान्य शब्द द्वारा व्यक्त किया गया, जिसे औद्योगिक संबंध (कॉफमैन, 2001) कहा जाता है।

औद्योगिक संबंधों की उत्पत्ति अठारहवीं सदी के अंत से उन्नीसवीं सदी के अंत तक हुई औद्योगिक क्रांति में हुई है। यह कार्यकर्ता की समस्याओं के जवाब में उभरा, यानी कम मजदूरी दर, लंबे और नीरस काम के घंटे, कठोर और खतरनाक काम करने की स्थिति और अपमानजनक पर्यवेक्षक। बदले में इन समस्याओं ने हिंसक हड़तालों और उच्च कर्मचारी कारोबार (हैटर, 2018) के सामने एक बड़ा हंगामा खड़ा कर दिया। वेब और वेब (1897) के अनुसार, संघर्षों को सुलझाने और श्रमिकों की स्थिति में सुधार करने में मदद करने के लिए प्रारंभिक ट्रेड यूनियनों द्वारा सामूहिक सौदेबाजी सबसे आम दृष्टिकोण था।

वर्तमान समय में, उद्योग संबंध घट रहे हैं और अन्य विषय क्षेत्र जैसे संगठनात्मक व्यवहार और मानव संसाधन प्रबंधन इसकी जगह ले रहे हैं। लेकिन औद्योगिक संबंधों से मिली सीख बरकरार है। औद्योगिक संबंधों को उद्योग में मुख्य रूप से कर्मचारियों और प्रबंधन के साथ-साथ ट्रेड यूनियन और सरकार के बीच संबंधों के रूप में परिभाषित किया जा सकता है जो प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष रूप से उपजी हैं और उद्योग और अर्थव्यवस्था की बेहतरी में योगदान करते हैं (चांद, एन.डी.)। भारत जैसी उभरती अर्थव्यवस्थाओं में औद्योगिक संबंध प्रथाएं बहुत प्रासंगिक हैं। ऐसी ही एक महान प्रथा प्रबंधन में श्रमिकों की भागीदारी है।

### कोविड-19 और औद्योगिक संबंधों में अनिश्चितता

कोविड-19 महामारी एक स्वास्थ्य और मानवीय संकट है। शुरुआत में कम मामलों के साथ स्थिति हाथ में थी, लेकिन वायरस के धीरे-धीरे बढ़ने के कारण देशव्यापी तालाबंदी के कारण उद्योग बंद हो गए, जिसके कारण उद्योगों में श्रमिकों सहित लाखों नौकरियों का नुकसान हुआ, जिन्हें गंभीर परिस्थितियों का सामना करना पड़ा था। देश में प्रमुख उद्योगों के गैर-संचालन के बाद उद्योग द्वारा सामना किए गए आर्थिक संकट के कारण बंद। इस सामूहिक छंटनी ने ट्रेड यूनियनों और प्रबंधन के बीच आक्रोश पैदा कर दिया क्योंकि कुछ मामलों में प्रबंधन ने इस महामारी में जीवित रहने के लिए सामान्य ले-ऑफ नियमों के अनुसार मौद्रिक मुआवजा प्रदान नहीं किया, जिससे सभी पक्षों के बीच औद्योगिक संबंधों में भारी अनिश्चितता पैदा हो गई। औद्योगिक संबंधों में।

### प्रबंधन में कार्यकर्ता की भागीदारी

श्रमिकों की भागीदारी का अर्थ है संगठन में निर्णय लेने की शक्ति में श्रमिकों को शामिल करना। यह संगठन में कार्यकर्ताओं को अपनेपन का एहसास देता है। यह एक साथ आ रहा है – शुरुआत, एक साथ रहना – प्रगति, एक साथ काम करना – सफलता। यह महात्मा गांधी द्वारा वर्ष 1920 में कार्यकर्ता और शेरधारक दोनों को समृद्धि में योगदान देने के लिए लाने का सुझाव दिया गया था। सहकर्मियों और प्रबंधन के बीच सहयोग, विश्वास और दोस्ती होनी चाहिए और संगठन में सद्भाव और शांति लाना चाहिए। प्रबंधन में कार्यकर्ता की भागीदारी की उत्पत्ति स्वतंत्रता से पहले और स्वतंत्रता के बाद 2 चरणों में विभाजित है। (पहुजा, एच. 2015)।

### आजादी से पहले कार्यकर्ताओं की भागीदारी

स्वतंत्रता से पहले श्रमिक प्रबंधन में शामिल नहीं थे और प्रबंधन का भी मानना था कि वे केवल तभी राय देते हैं जब उत्पादन बढ़ाने की आवश्यकता होती है अन्यथा प्रबंधन के लिए परिभाषित मुद्दों पर श्रमिकों से परामर्श करना आवश्यक नहीं है। वे न तो कार्यकर्ता की भागीदारी और मान्यता के बारे में कोई बात कर रहे थे।

### स्वतंत्रता के बाद श्रमिकों की भागीदारी

औद्योगिक विवाद अधिनियम 1947 की स्थापना भारत में चूच के दायरे को बढ़ाती है। मॉडल समझौते में तैयार की गई सिफारिशों के परिणामस्वरूप भारत में संयुक्त कार्यकर्ता प्रबंधन परिषद का गठन हुआ। (श्रडबे)। 1970 के दशक में सरकार ने निदेशक मंडल में श्रमिकों को स्वीकार किया। वर्ष 1976 में भारत सरकार ने संशोधन संविधान को शामिल करने के लिए संविधान बनाया। चूच भारत में एक निर्देशक सिद्धांत के रूप में। मई 1990 को सरकार ने संसद में एक विधेयक पेश किया। औद्योगिक विवाद अधिनियम 1947 और विभिन्न संशोधन

अधिनियमों के लगभग 26 वर्षों के बाद। वर्ष 2010 में भारत सरकार ने यह कहते हुए एक प्रावधान खरीदा कि 20 या 20 से अधिक कामगारों को रोजगार देने वाला प्रत्येक उद्योग अब श्रमिकों के विवाद को हल करने के लिए कानूनी दायित्व के अधीन है। (पहुजा, एच. (2015)।

### भारत में ज्ञान और कार्यकर्ता की भागीदारी

जिस देश में आबादी इतनी अधिक है और विभिन्न संस्कृतियों और धर्मों के लोग भी हैं, वहां प्रबंधन में श्रमिकों की भागीदारी का पालन करना बहुत मुश्किल है। यह तभी संभव होगा जब कर्मचारियों और प्रबंधन के बीच की खाई कम होगी। जिसे प्राप्त किया जा सकता है यदि संगठन संरचनात्मक प्रशिक्षण प्रदान करता है जो प्रबंधन और श्रमिकों के बीच सहभागी सीखने की सुविधा प्रदान करता है।

### लक्ष्य और कार्यकर्ता की भागीदारी प्रबंधन

भारत में wpm के उद्देश्य को मोटे तौर पर दो श्रेणियों में परिभाषित किया गया है – 1. प्रबंधन को लाभ पहुंचाने वाले लक्ष्य और मुख्य रूप से श्रमिकों को लाभ पहुंचाने वाले लक्ष्य (घोष, पी., और वैन डे वाल, एम. (1978)।

### प्रबंधन में कार्यकर्ता की भागीदारी के यांत्रिकी दृ

संगठन में श्रमिकों की सार्थक भागीदारी के लिए जो संगठन को विभिन्न तरीकों से मदद करता है, सभी निर्णय स्तरों में श्रमिकों को अनुमति देना है। इससे श्रमिकों को यह महसूस करने में मदद मिलेगी—

1. उनकी भूमिका की बेहतर समझ
2. अपनेपन की भावना
3. आग्रह को संतुष्ट करें
4. उच्च उत्पादकता में उनकी रुचि को प्रोत्साहित करें। (सेटी, के. (1973)।

### प्रबंधन में श्रमिकों की भागीदारी के प्रकार

**(डिकसन, 1981) की राय में, भागीदारी दो प्रकार की होती है:**

**प्रत्यक्ष भागीदारी—** कर्मचारियों को प्रबंधकीय निर्णयों में प्रत्यक्ष और व्यक्तिगत रूप से भाग लेने का अवसर दिया जाता है। कर्मचारी और प्रबंधन के बीच कोई बिचौलिया नहीं है।

**अप्रत्यक्ष भागीदारी—** कर्मचारी प्रतिनिधियों या आधिकारिक निकायों के माध्यम से भाग लेते हैं। कर्मचारियों को प्रतिनिधियों के साथ अपने मुद्दों को साझा करने के लिए प्रोत्साहित किया जाता है, और यह उनके द्वारा प्रबंधन को प्रस्तुत किया जाता है।

### प्रबंधन में श्रमिकों की भागीदारी के लाभ

**निर्णय में श्रमिकों की भागीदारी निम्नलिखित तरीकों से लाभकारी सिद्ध हुई है: –**

**उत्पादकता—** प्रबंधन में श्रमिकों की भागीदारी संगठन को फर्म की उत्पादकता में जोड़ने में मदद करती है। कर्मचारियों को संगठन का मुख्य हिस्सा होने और अपनेपन की भावना का एहसास होता है।

**आपसी समझ—** यह दोनों पक्षों के बीच संचार का एक बेहतर तरीका स्थापित करता है। यह काम की समझ

विकसित करता है जो श्रमिकों और प्रबंधन के बीच अपेक्षित है; यह एक दूसरे के काम को बेहतर ढंग से समझने में मदद करता है। यह संगठन में शांति और लोकतंत्र बनाने में भी मदद करता है। कर्मचारी और प्रबंधन दोनों एक दूसरे की मदद करते हैं और उत्साह के साथ अपने कर्तव्यों का पालन करते हैं।

सी. प्रभावी संचार— प्रबंधन में श्रमिकों की भागीदारी कर्मचारियों की राय के साथ-साथ प्रतिक्रिया का स्वागत करती है जो काम करने के तरीकों में सुधार कर सकती है। सर्वसम्मति से समस्याओं का समाधान किया जाता है। यह उन्हें फर्म से संबंधित महसूस कराता है और उन्हें राहत मिलती है कि यदि कोई समस्या होती है तो प्रबंधन हमेशा उनकी मदद के लिए आगे आएगा।

व. औद्योगिक लोकतंत्र और शांति— यह प्रबंधन को अपने कर्मचारियों को खुश और संतुष्ट रखने में मदद करता है जो बदले में संगठन के औद्योगिक संबंधों में सद्भाव और शांति की ओर ले जाता है। श्रमिकों को अपने हितों की रक्षा करते हुए अपने दृष्टिकोण प्रस्तुत करने का अवसर मिलता है। इसके अलावा प्रबंधन में श्रमिकों की भागीदारी मूल रूप से औद्योगिक विवादों से बचने का एक प्रभावी तरीका है, जिसके होने की संभावना कम होती है यदि इसे लागू किया जाता है और इसका सफलतापूर्वक पालन किया जाता है (शोधगंगा)।

### अनुसंधान के उद्देश्य

#### सामान्य उद्देश्य

इस शोध का सामान्य उद्देश्य भारत में उद्योगों के संबंध में आईआर अभ्यास, कर्मचारियों की प्रबंधन में भागीदारी और कर्मचारियों की प्रेरणा और संतुष्टि पर कर्मचारियों की भागीदारी के प्रभाव का अध्ययन करना है।

#### विशिष्ट उद्देश्यों

#### अनुसंधान के उद्देश्यों का उल्लेख नीचे किया गया है:

1. निकट भागीदारी द्वारा श्रमिकों की प्रेरणा के स्तर के बारे में अध्ययन करना।
2. यह पता लगाने के लिए कि कार्यकर्ता की भागीदारी उनके हितों को बताने में कैसे मदद करती है; उनके और प्रबंधन के बीच अच्छे संबंध स्थापित करते हुए।

#### अनुसंधान प्रश्न

क्या प्रबंधन में श्रमिकों की भागीदारी भारतीय इस्पात उद्योग में कर्मचारी प्रेरणा स्तर को बढ़ावा देने के लिए एक प्रभावी और कुशल तकनीक है?

भारतीय इस्पात उद्योग में प्रबंधन में श्रमिकों की भागीदारी कैसे उनके और प्रबंधन के बीच सौहार्दपूर्ण संबंध बनाए रखने में मदद करती है? क्या कर्मचारियों के व्यक्तिगत लक्ष्य और हित पूरे होते हैं?

#### अध्ययन का दायरा

अध्ययन का दायरा यह पता लगाना है कि क्या प्रबंधन में श्रमिकों की भागीदारी भारत में विभिन्न उद्योगों के संबंध में कार्यस्थल पर कर्मचारियों के प्रदर्शन पर इसके प्रभाव के साथ-साथ औद्योगिक संबंधों में अनिश्चितता से बचने में मदद करती है और अनिश्चितता पर भी प्रकाश डालती है। कोविड-19 महामारी के कारण।

#### अध्ययन का महत्व

इस अध्ययन का मुख्य उद्देश्य भारतीय उद्योगों के संबंध में आईआर प्रैक्टिस, प्रबंधन में श्रमिकों की भागीदारी

का एक बेहतर परिप्रेक्ष्य देना है। इसके अलावा, इसका उद्देश्य यह भी अध्ययन करना है कि कैसे श्रमिकों की भागीदारी उनके प्रेरणा स्तर और औद्योगिक संबंधों पर इसके निम्नलिखित प्रभाव में मदद करती है। यह शोध शोधकर्ताओं को अंतराल को भरने में मदद करेगा और उनके भविष्य के शोध में सहायता के लिए अतिरिक्त साहित्य प्रदान करेगा। यह शोध अध्ययन कर्मचारियों और नियोक्ताओं के बीच संबंधों की जांच करने के संबंध में सबसे हालिया प्रभाव प्रदान करेगा और श्रमिकों की निकट भागीदारी उन्हें उनके हितों को पूरा करने में कैसे मदद करती है। इसके अलावा, इस शोध का उद्देश्य भारतीय इस्पात उद्योगपतियों को इस बारे में लाभकारी जानकारी देना भी है कि कैसे WPM कर्मचारी के प्रेरणा स्तर को बढ़ाता है और उत्पादन क्षमता को बढ़ाता है। यह नियोक्ताओं को अपने कर्मचारियों के साथ सौहार्दपूर्ण संबंध बनाए रखने और विभिन्न उद्योगों के कामकाज को लाभ पहुंचाने में भी मदद करेगा।

## साहित्य की समीक्षा

प्रबंधन में श्रमिकों की भागीदारी को प्रभावित करने वाले कारक कर्मचारियों को अपने कार्यस्थल पर उनके द्वारा किए जा रहे कार्य से प्रोत्साहित और संतुष्ट होने की आवश्यकता है। (विजयश्री पी, डॉ एम चंद्रन, 2008) ने प्रबंधन में श्रमिकों की भागीदारी को प्रभावित करने वाले कुछ कारकों की पहचान की जिनका उल्लेख नीचे किया गया है: –

कैरियर विकास कार्यक्रम— कैरियर विकास कार्यक्रम उन कारकों में से है जो कर्मचारी संतुष्टि में योगदान करते हैं। कई व्यवसाय अपने कैरियर को विकसित करने के लिए कार्यस्थल पर अपने कर्मचारियों के विकास में समय और संसाधन दोनों खर्च करते हैं और उन्हें काम पर नए कौशल और क्षमताओं को विकसित करने का अवसर मिलता है।

वेतन संरचना— वेतन कर्मचारियों के आवश्यक पहलुओं में से एक है क्योंकि यह एक प्रेरक शक्ति के रूप में कार्य करता है क्योंकि यह प्राथमिक कारण है जिसके लिए वे संगठन के लिए काम कर रहे हैं। श्रमिक अपने द्वारा किए गए कार्य के लिए उचित और पर्याप्त वेतन की अपेक्षा करते हैं और यदि यह मूलभूत आवश्यकता पूरी हो जाती है, तो वे अपनी आजीविका के बारे में सुरक्षित महसूस करते हैं।

संस्कृति में विविधता— संस्कृति में विविधता का कार्यस्थल के वातावरण पर बहुत प्रभाव पड़ता है। विभिन्न पृष्ठभूमि और संस्कृतियों के लोगों के कारण, यह अलग-अलग राय लाने और बेहतर निर्णय लेने में मदद कर सकता है।

कर्मचारियों की मान्यता— कर्मचारियों को उनके अच्छे प्रदर्शन और सकारात्मकता के लिए मान्यता और पुरस्कृत करने की आवश्यकता है क्योंकि इससे उनकी सामाजिक और आत्म-सम्मान की जरूरतों की पूर्ति होती है और उन्हें बेहतर प्रदर्शन करने के लिए प्रेरित करने में भी मदद मिलती है जो दोनों फर्मों के लिए फायदेमंद है। और कर्मचारी।

## भारतीय उद्योगों में प्रबंधन और औद्योगिक संबंधों में श्रमिकों की भागीदारी

### में। टाटा स्टील लिमिटेड

टाटा स्टील लिमिटेड को भारत में शीर्ष दस स्टील कंपनियों में शामिल होने की 10 वर्षों की शानदार सफलता का समर्थन प्राप्त है। यह 1907 में स्थापित किया गया था, यह एशिया का पहला एकीकृत इस्पात संयंत्र है और अब फॉर्च्यून 500 कंपनियों में है। इसमें 30 हजार से ज्यादा कर्मचारी हैं। अपने शुरुआती दिनों में, टाटा स्टील लिमिटेड ने टाटा वर्कर्स यूनियन (ज्) नामक ट्रेड यूनियनों को मान्यता दी थी, जो वर्ष 1920 में भारतीय राष्ट्रीय ट्रेड यूनियन कांग्रेस (फ्लज्) से संबद्ध थी। 36 वर्षों के बाद। टाटा स्टील ने उत्पादकता में सुधार और शांति बनाए रखने पर जोर दिया, इसलिए उन्होंने 4 अगस्त, 1956 को श्रमिकों का प्रबंधन के साथ घनिष्ठ संबंध नामक एक कार्यक्रम शुरू किया। यह संयुक्त परिषदों के साथ संयुक्त समितियों और श्रमिकों के प्रतिनिधियों की एक त्रि-स्तरीय प्रणाली थी। विशेष सामूहिक समझौते (1956) के प्रावधान। संयुक्त समितियाँ नियमित रूप से

बैठक करती थीं और औद्योगिक संबंधों के मुद्दों पर चर्चा करती थीं। 1957-82 की अवधि में, इसने प्रबंधन को 28915 सुझाव भेजे, और 70: को लागू किया गया। उन्हें व्यक्तिगत कर्मचारी या कर्मचारियों के समूह के मामलों पर चर्चा करने की अनुमति नहीं थी, इसके बजाय, उन्हें अनुशासन में सुधार और अनुपस्थिति और दुर्घटनाओं को कम करने के लिए नीतियों का सुझाव देने के लिए प्रोत्साहित किया गया था। 1980 में, टाटा स्टील ने शनिर्बाध औद्योगिक सद्भाव के 50 वर्ष पूरे किए (ए.वी. सुब्बाराव, 1987)।

### स्टील अथॉरिटी ऑफ इंडिया लिमिटेड (सेल)

स्टील अथॉरिटी ऑफ इंडिया लिमिटेड सार्वजनिक क्षेत्र के उपक्रमों में से एक है जिसमें प्रबंधन में श्रमिकों की भागीदारी सफल रही है। कंपनी में एक संयुक्त समिति शामिल थी जिसका नाम जून 1979 में राष्ट्रीय संयुक्त सलाहकार समिति में बदल दिया गया था। इस समिति में, दो सदस्यों का प्रतिनिधित्व किया जाता है – एक नियोक्ता का प्रतिनिधित्व करता है और अन्य दो सदस्य कर्मचारी के ट्रेड यूनियन के होते हैं। सेल संयुक्त समिति ने शांतिपूर्ण औद्योगिक संबंधों के लिए एक अच्छा माहौल बनाए रखने में मदद की। सेल ने निर्णय लेने की प्रक्रिया, उत्पादन, उत्पादकता कल्याण और श्रमिकों की सुरक्षा आदि में कर्मचारियों के बीच सहयोग सुनिश्चित करने के लिए संयंत्र और दुकान स्तर पर संयुक्त मशीनरी भी विकसित की है। उन्होंने 4-स्तरीय संरचना बनाई है – दुकान का फर्श समिति, संयंत्र स्तरीय समिति और राष्ट्रीय स्तर की समिति। सेल के माध्यम से अपने मुनाफे को बढ़ाने और अपनी लागत को कम करने में सफल रहा है।

### महिंद्रा एंड महिंद्रा (कांदिवाली फार्म इक्विपमेंट प्लांट)

महिंद्रा एंड महिंद्रा लिमिटेड (एम एंड एम लिमिटेड) महिंद्रा समूह के तहत प्रमुख कंपनी है। यह भारत की मुख्य उपयोगिता वाहन कंपनी है और ट्रैक्टर, उपयोगिता वाहनों और वाणिज्यिक वाहनों में वैश्विक नेता है जो विश्वसनीय, ईंधन कुशल और पर्यावरण के अनुकूल हैं। एम एंड एम लिमिटेड के अपने पांच संयंत्रों में से प्रत्येक में एक ही यूनियन है। कांदिवाली प्लांट की यूनियन— भारतीय कामगार सेना महिंद्रा ट्रैक्टर यूनियन, कांदिवाली में शिव सेना से संबद्धता पिछले 41 साल से काम कर रही है। इसके अलावा, विशेष शाखा क्षेत्र में रहने की लागत के संबंध में मजदूरी/वेतन दरों को स्थापित करने के लिए संयंत्र-वार सामूहिक सौदेबाजी हुई है (सभी संयंत्रों में बोनस समान रहने के साथ)। यूनियनों और प्रबंधन द्वारा रखी गई सभी मांगों को पूरा करने के लिए तीन साल के समझौते पर हस्ताक्षर किए गए हैं। 2002 के बाद से, संचालन का कामकाज मजदूरी और वेतन में स्थिर वृद्धि (सामूहिक सौदेबाजी के माध्यम से) के साथ सुचारु रूप से चल रहा है। ऐसा इसलिए भी है क्योंकि प्रबंधन अब यूनियनों और उसके सदस्यों का सम्मान करता है और उसी की राय को ध्यान में रखता है।

महिंद्रा एंड महिंद्रा लिमिटेड की कर्मचारी भागीदारी प्रणाली बहुआयामी और विविध है। वर्ष 2000 में, कंपनी ने अपना प्रसिद्ध कुल कर्मचारी भागीदारी कार्यक्रम (TEI) लॉन्च किया, जिसका उद्देश्य श्रमिकों को प्रेरित करना, विश्वास बनाना और जुड़ाव बढ़ाने में मदद करना है। टीईआई कार्यक्रम निम्नलिखित पर आधारित है: समूह काइज़ेन, स्व-प्रबंधित दल, कुल निवारक प्रबंधन और अन्य रूप। विभिन्न स्तरों पर कई संचार कार्यक्रम स्थापित किए गए हैं। स्थापना। कर्मचारियों/कर्मचारियों और कंपनी के सीईओ के बीच किसी भी विचार के संचार की सुविधा के लिए दुकान के फर्श पर संचार कियोस्क भी स्थापित किए गए हैं। परिणामस्वरूप, काइज़ेन परियोजनाएँ भी वर्ष 2005 में 4,903 से बढ़कर वर्ष 2011 में 21,294 हो गई हैं। साथ ही, एकत्रित की गई राशि भी 2002-2010 की अवधि में 82.3 मिलियन से 182.7 मिलियन तक बढ़ गई है। इसके अलावा, इसने श्रमिकों की कार्य प्रतिबद्धता, ज्ञान और विश्वास बढ़ाने में मदद की है। जब भी कंपनी को इसकी आवश्यकता होती है, श्रमिकों ने अधिक घंटे लगाना शुरू कर दिया है और ओवरटाइम काम करना शुरू कर दिया है। वे अब कंपनी के विकास को अपने और इसके विपरीत से जोड़ते हैं। इससे पता चलता है कि प्रबंधन में श्रमिकों की भागीदारी कितनी महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है।

**भारत में प्रबंधन प्रथाओं में श्रमिकों की भागीदारी****सुझाव योजना**

एक सुझाव योजना एक प्रबंधन उपकरण है जो कर्मचारी को संगठन में सुधार और नवाचारों के लिए विचार देने के लिए प्रोत्साहित करती है। संगठनों में सुझाव योजनाएं दिन-ब-दिन लोकप्रिय होती जा रही हैं। (फुलर, यू., हेलब्लिंग, सी., और कूली, आर. (2002) कर्मचारी सुझाव योजनाओं की भागीदारी संगठनों को लागत-संबंधी समस्याओं को सुधारने में मदद करती है। इसके अलावा कर्मचारी सुझाव योजनाएं भी काम से संबंधित समस्याओं को सुधारने में मदद करती हैं, लेकिन सुधार भी करती हैं प्रदर्शन के साथ-साथ कर्मचारी रचनात्मकता को नया करें। रचनात्मक विचार न केवल लागत को कम करते हैं बल्कि संगठन में दक्षता में भी सुधार करते हैं। संगठन में सफलता का कारक कार्य संस्कृति, प्रोत्साहन, नेतृत्व और कर्मचारी की भागीदारी है। (लासराडो, एफ।, गोमिसेक, बी, और उज्बेक, सी (2017) रोजगार सुझाव योजना भी संगठन में सतत विकास में मदद करती है इसके लिए कर्मचारी को गतिविधियों में व्यक्तिगत रुचि होनी चाहिए, इस योजना के साथ काम करना आसान होना चाहिए। योजनाओं को इस तरह से डिजाइन किया जाना चाहिए कि संगठन में हर कोई इसे अपना सके। प्रबंधकों द्वारा एक प्रतिबद्धता होनी चाहिए। (रैप, सी। (2002))।

**बोर्ड पर श्रमिकों का प्रतिनिधित्व**

बोर्ड पर कार्यकर्ता का प्रतिनिधित्व एक सफल कार्यकर्ता की प्रबंधन प्रथाओं में भागीदारी संगठन में एक कॉर्पोरेट शक्ति के रूप में भी काम करता है। चूंकि बोर्डों में श्रमिकों की भागीदारी समाज में संगठन की शक्ति और भूमिका की मान्यता को दर्शाती है। (ब्लमबर्ग, पी। में (1973)। प्रबंधन में कार्यकर्ता की भागीदारी का सबसे महत्वपूर्ण विस्तार तब हुआ जब सरकार ने सार्वजनिक उद्यमों में निदेशक मंडल के रूप में श्रमिकों के प्रतिनिधियों को शामिल किया। वर्ष 1973 में, बैंकिंग कंपनियों के अधिग्रहण और उपक्रम के हस्तांतरण के तहत राष्ट्रीयकृत बैंकों में एक कर्मचारी-निदेशक है। अधिनियम 1970। 1983 में, केंद्र सरकार ने एक नई 3-स्तरीय नीति बनाई। जिसमें सभी केंद्रीय सार्वजनिक क्षेत्र के उपक्रम शामिल हैं। (सैनी, डी.एस. (2000.)

**कार्य समिति**

औद्योगिक विवाद अधिनियम, 1947 के कार्यान्वयन द्वारा श्रम प्रबंधन प्रणाली में कानून लाने के लिए कार्य समिति की स्थापना की गई थी। इन समितियों में समान संख्या में नियोक्ता और कर्मचारी शामिल हैं। राज्य सरकार ने कहा कि सौ या अधिक कर्मचारियों की संख्या होने पर इन समितियों का गठन अनिवार्य है। इन समिति के गठन का मुख्य उद्देश्य नियोक्ताओं और कर्मचारियों के बीच शांति और सद्भाव बनाए रखना और दोनों पक्षों के हितों की रक्षा करना है। (व्यवसाय प्रबंधन विचार)

**संयुक्त परिषद**

यदि किसी उद्योग में 500 या अधिक कर्मचारियों का रोजगार है, तो उनकी पूरी इकाई के लिए एक संयुक्त परिषद होनी चाहिए। इस परिषद की मुख्य विशेषता यह है कि इकाई के वास्तव में लगे हुए लोग परिषद के सदस्य होने चाहिए, परिषद की बैठक तिमाही में कम से कम एक बार निर्धारित की जानी चाहिए। परिषद का हर निर्णय आम सहमति पर आधारित होना चाहिए। सदस्यों को एक सचिव का चुनाव करना होता है और इकाई के मुख्य कार्यकारी को परिषद का अध्यक्ष होना चाहिए। (प्रदीप के. घोष और मार्क वान डी वाल)।

**गुणवत्ता मंडल**

क्वालिटी सर्कल कर्मचारियों का एक समूह है जो आकार में काफी छोटा है, समान कार्य या संगठन में कार्यरत है जो हर हफ्ते अक्सर मिलते हैं ताकि काम पर उत्पन्न होने वाली समस्या को निर्धारित करने, जांच करने और

अंततः हल करने में मदद मिल सके जो उत्पादकता, प्रदर्शन और एक पूरे के रूप में कार्य जीवन (क्रॉकर, चिउ और चर्नी, 1986)। गुणवत्ता मंडल कार्यान्मुखी नहीं होते हैं अर्थात् सदस्य समस्या के समाधान के बाद विभाजित नहीं होते हैं, बल्कि संगठन के एक स्थायी स्थिरता होते हैं। गुणवत्ता मंडल प्रबंधन में श्रमिकों की भागीदारी का एक बहुत ही लाभप्रद रूप है। गुणवत्ता मंडलों के माध्यम से कार्यकर्ता व्यक्तिगत और साथ ही संगठनात्मक संवर्धन के लिए सक्रिय भागीदारी की भावना विकसित करते हैं। यह किसी भी बाधा को दूर करने में मदद करता है जो कर्मचारियों को खुले तौर पर विचारों का आदान-प्रदान करने से रोक सकता है या रोक सकता है। इसके अलावा, जैसा कि एक गुणवत्ता मंडल उन सदस्यों से भरा होता है जो समान कार्य रेखा साझा करते हैं, यह इसे और अधिक विशिष्ट बनाता है। इसलिए, सदस्य एक टीम के रूप में एक साथ बेहतर काम करने में सक्षम हैं। गुणवत्ता मंडल कर्मचारियों में अभी भी अपनेपन की भावना में मदद करते हैं; कर्मचारी पोषित महसूस करते हैं और उन्हें निर्णय लेने की प्रक्रिया में उनके महत्व से अवगत कराया जाता है। गुणवत्ता मंडलों ने संगठन को सकारात्मक काम करने वाले कर्मचारियों से भरे एक सकारात्मक प्रकाश में रखा और उन्नति की ओर अग्रसर हैं। यह विकास केवल कर्मचारियों तक ही सीमित नहीं है बल्कि पूरे कार्यस्थल तक उत्पादन और उत्पादकता में वृद्धि के रूप में है जिसके परिणामस्वरूप विकास होता है (जट्ट, 2016)। क्वालिटी सर्कल अब कई भारतीय कंपनियों द्वारा सफलतापूर्वक लागू किया गया है, उनमें से सबसे प्रमुख भारत हेवी इलेक्ट्रिकल्स लिमिटेड (भेल) का उदाहरण है, जो वर्ष 1981 में भारत में गुणवत्ता सर्कल लाने वाला पहला था (श्रीनिवासन, 1991)।

### सह-स्वामित्व

प्रबंधन में श्रमिकों की भागीदारी की इस योजना के तहत, जिसे आमतौर पर कर्मचारी स्टॉक स्वामित्व योजना (ईएसओपी) के रूप में जाना जाता है, श्रमिकों को कंपनी में शेयरों की पेशकश की जाती है। कर्मचारियों को उनकी स्थिति के आधार पर विभिन्न योजनाएं उपलब्ध कराई जाती हैं। कर्मचारी शेयर स्वामित्व श्रमिकों को एक वित्तीय प्रोत्साहन प्रदान करता है जो उन्हें प्रेरित और प्रतिबद्ध बनाता है। इसके अलावा, जैसा कि कर्मचारी अब संगठन के हिस्से के मालिक हैं, वे संगठन की सफलता को अपने आप से जोड़ना शुरू कर देते हैं। कर्मचारियों से दिखाई गई इस नए सिरे से कार्य प्रतिबद्धता उत्पादकता के स्तर को बढ़ाती है जो बदले में लाभप्रदता को बढ़ाती है। एम्प्लॉई शेयर ओनरशिप भी कर्मचारी टर्नओवर को काफी कम कर देता है और संगठन को नुकसान से बचाता है। यह दिखाता है कि सह-स्वामित्व प्रबंधन में श्रमिकों की भागीदारी का एक बड़ा रूप है (झू, हॉफमायर, हॉफमायर और वांग, 2013)।

### अनुसंधान क्रियाविधि

यह अध्ययन एमराल्ड, स्कोपस, जेस्टोर और गूगल स्कॉलर जैसे माध्यमिक स्रोतों से एकत्रित आंकड़ों पर आधारित एक गुणात्मक अध्ययन है। उन पुस्तकों, लेखों से भी जानकारी एकत्र की गई है जो सतत विकास के अध्ययन में सहायता करते हैं। WPM प्रथाओं को समझने के लिए शोधकर्ताओं ने कंपनियों द्वारा प्रकाशित लेखों को भी देखा। शोधकर्ताओं ने एचआरएम प्रथाओं के साथ-साथ उनके रणनीतिक डब्ल्यूपीएम को समझने के लिए कंपनी की रिपोर्ट और वेबसाइटों को देखा है।

### निष्कर्ष और चर्चा

आज की दुनिया में औद्योगिक संबंधों में अनिश्चितता बहुत आम है। यह नीतियों में नई प्रौद्योगिकी परिवर्तन के अनुकूलन के कारण हो सकता है या महामारी के कारण हो सकता है। आमतौर पर सामना की जाने वाली तीन अलग-अलग प्रकार की अनिश्चितताएं हैं—रणनीतिक, संरचनात्मक और नौकरी से संबंधित अनिश्चितता। संगठन में भागीदारी निर्णय लेने को शामिल करके इस सभी अनिश्चितता को कम किया जा सकता है। यह दिखाया गया है कि निर्णय लेने में कार्यकर्ता सकारात्मक हैं। यदि कार्यकर्ता निर्णय लेने की प्रक्रिया में शामिल होते हैं, तो वे इसे अपने लिए अधिक लाभकारी समझते हैं। निर्णय लेने में कर्मचारी की भागीदारी अस्पष्टता को कम करती है और सकारात्मक परिणाम देती है कार्यकर्ता, जो निर्णय लेने या संगठनात्मक संचार में शामिल हैं, अपनी नौकरी के



बारे में कम असुरक्षित हैं। संगठन में परिवर्तन के समय जैसे नई तकनीक का अनुकूलन, महामारी के समय, सरकारी नीतियों में परिवर्तन या मंदी के समय में श्रमिकों की भागीदारी में वृद्धि होनी चाहिए। यह कर्मचारी के बीच पहचान की भावना पैदा करता है और नौकरी की असुरक्षा को कम करता है।

## सीमाओं

चूंकि अध्ययन द्वितीयक आंकड़ों पर आधारित है, इसलिए इस विषय से विशेष रूप से संबंधित विश्वसनीयता और जानकारी का पाठ्यक्रम खोजना आसान नहीं था। साथ ही, मुख्य बिंदुओं को शोध वक्तव्यों से जोड़ते हुए

## संदर्भ

- 1<sup>प</sup> ब्लमबर्ग, पी.आई. (1973)। निदेशक मंडल की संरचना में परिवर्तन के माध्यम से कॉर्पोरेट सुधार के प्रस्तावों पर विचाररू विशेष रुचि या सार्वजनिक निदेशक। बीयूएल रेव।, 53, 547।
- 2<sup>प</sup> बोर्डिया, पी।, हॉबमैन, ई।, जोन्स, ई। एट अल। संगठनात्मक परिवर्तन के दौरान अनिश्चिततारू प्रकार, परिणाम और प्रबंधन रणनीतियाँ। जर्नल ऑफ बिज़नेस एंड साइकोलॉजी 18, 507–532 (2004)
- 3<sup>प</sup> डिकिंसन, जे.डब्ल्यू (1981)। संगठनात्मक नियंत्रण के साधन के रूप में भागीदारी, विले ऑनलाइन लाइब्रेरी
- 4<sup>प</sup> फुलर, यू।, हेलब्लिंग, सी।, और कूली, आर। (2002)। सूचना और ज्ञान प्रबंधन प्रणाली के रूप में सुझाव योजनाएं। रू सूचना प्रणाली अनुसंधान, शिक्षण और अभ्यास में 7<sup>वें</sup> वार्षिक यूकेआईएस सम्मेलन की कार्यवाही, लीड्स मेट्रोपॉलिटन यूनिवर्सिटी, इंग्लैंड, यूके (पीपी। 226–234)। लीड्स मेट्रोपॉलिटन यूनिवर्सिटी
- 5<sup>प</sup> लासराडो, एफ।, गोमिसेक, बी।, और उज़बेक, सी। (2017)। कर्मचारी सुझाव योजनाओं की प्रभावशीलता – महत्वपूर्ण सफलता कारकों से लेकर परिणामों तक। गुणवत्ता और सेवा विज्ञान के अंतर्राष्ट्रीय जर्नल
- 6<sup>प</sup> प्रदीप के. घोष और मार्क वान डी वैल, वर्कर्स पार्टिसिपेशन इन मैनेजमेंटरू एप्लाइड टू इंडिया, मैनेजमेंट इंटरनेशनल रिव्यू, वॉल्यूम। 18, नंबर 3 (1978), पीपी। 55–68) ीजजचेरू/ूरेजवत. वतह/जंइसम/40227398।
- 7<sup>प</sup> रैप, सी। (2002)। सुधार गतिविधियों की स्थिरता की खोजरू एक सुझाव योजना का दीर्घकालिक विकास (डॉक्टरेट शोध प्रबंध, लिकोपिंग्स यूनिवर्सिटी)
- 8<sup>प</sup> सैनी, डी.एस. (2000)। भारत में प्रबंधन में श्रमिकों की भागीदारी—नब्बे के दशक का परिप्रेक्ष्य और चुनौतियां। वर्ष में भागीदारी, संगठनात्मक प्रभावशीलता और कार्य जीवन की गुणवत्ता।
- 9<sup>प</sup> वी. सुब्बाराव (1987), भारतीय इस्पात उद्योग में श्रम-प्रबंधन सहयोग और संघर्षरू दो क्षेत्रों की एक कहानी, श्री राम औद्योगिक संबंध और मानव संसाधन केंद्र।
- 10<sup>प</sup> क्रोकर, ओ.एल., चिउ, जे.एस.एल., और चार्नी, सी. (1986)। क्वालिटी सर्किलरू ए गाइड टू पार्टिसिपेशन एंड प्रोडक्टिविटी (वॉल्यूम 2464)। बर्कले।
- 11<sup>प</sup> घोष, पी., और वैन डी वाल, एम. (1978)। प्रबंधन में श्रमिकों की भागीदारीरू भारत में लागू।
- 12<sup>प</sup> प्रबंधन अंतर्राष्ट्रीय समीक्षा, 18(3), 55–68
- 13<sup>प</sup> जाट, डी.वी. (2016)। एक संगठन में गुणवत्ता मंडल का महत्व। पैरिपेक्स—इंडियन जे रेस, 5(5),

1402–1412 |

14<sup>ण</sup> जॉन डब्ल्यू डिकसन (1981), पार्टिसिपेशन ऐज ए मीन्स ऑफ ऑर्गनाइजेशनल कंट्रोल, जर्नल ऑफ मैनेजमेंट स्टडीज |

15<sup>ण</sup> पाहुजा, एच. 2015) | भारत में श्रमिकों की भागीदारी प्रबंधन | प्रौद्योगिकी और प्रबंधन, 4(1), 1–8.