

कामगारांच्या निवडीचे तत्व आणि तंत्र

घटक रचना :

- १.० उद्दिष्टे
- १.१ प्रस्तावना - मानव शक्ती कामगार उर्जा नियोजन प्रक्रिया
- १.२ आपले आदर्श / उत्तम कार्य कोणते ?
- १.३ निवड प्रक्रिया
- १.४ निवड प्रक्रियेचा सारांश / आढावा
- १.५ अनुकूल रोजगार कृती / संधी प्रक्रिया
- १.६ काम आणि कार्य विश्लेषण
- १.७ जीवनाविषयक वृत्तांत / वृत्तेतिहासाची माहिती
- १.८ मुलाखत / साक्षात्कार
- १.९ संदर्भ आणि शिफारस पत्र
- १.१० मूल्यमापन केंद्र
- १.११ सारांश
- १.१२ शब्दकोश
- १.१३ प्रश्न
- १.१४ संदर्भ

१.० उद्दिष्टे (Objectives)

या विषय घटकानंतर/प्रकरणानंतर आपण खालील बाबी/संकल्पना समजू शकू.

- औद्योगिक कार्यक्षेत्रातील नेमणूक प्रक्रियेबाबतच्या बाबी -
- नेमणूक प्रक्रियेतील / कार्यक्रमातील विविध पद्धती - तंत्र,
- अनुकूल रोजगार कृती - संधिप्रक्रिया,
- काम - कार्यविश्लेषण करण्यासंबंधीचे - वापरण्यासंबंधीचे तंत्र,
- मूल्यमापन केंद्राबाबतची मुलभूत माहिती,

कार्यक्षेत्र हे सामाजिक असो वा व्यावसायिक / औद्योगिक असो, प्रत्येक ठिकाणी कार्यक्षेत्राचा विकास होण्या हेतूने योग्य स्वरूपाची नियोजित, नियंत्रीत, संघटित कार्यप्रक्रिया असणे आवश्यक असते.

आणि त्यासाठीच कार्यप्रक्रिये अंतर्गत समाविष्ट असलेल्या घटकामध्ये समन्वय संतुलन संघटन, साहचर्य, सहसंबंध असणे गरजेचे असते. त्यामुळे कार्यक्षेत्रांत काम करणाऱ्या निम्नश्रेणी कामगार (ब्ल्यू कॉलर वर्कर्स) आणि उच्चश्रेणी कामगार (व्हाइट कॉलर वर्कर्स) यांच्यात संतुलित-समायोजनात्मक आंतरक्रिया असणे अत्यावश्यक असते. उच्चश्रेणी कामगारांनी औद्योगिक क्षेत्रांत केलेल्या विकासाच्या दृष्टीने नियोजन प्रक्रिया निर्णायक प्रक्रिया अनुकूल तऱ्हेने निम्नश्रेणी कामगारांनी नियंत्रितरित्या उपयोगात - वापरात आणल्या तर स्वतःचे औद्योगिक संघटनेचे, समाजाचे, देशाचे आर्थिक बल आणि गुणवत्ता, दर्जा हा संतुलित तसेच उच्च राहू शकतो, टिकू शकतो.

१.१ प्रस्तावना (Introduction)

मानवशक्ती / कामगार उर्जा नियोजन प्रक्रिया - (The Man Force Planning Process : An Introduction)

कार्यक्षेत्रातील नियोजन ही पद्धतशीर - शास्त्रशुद्ध प्रक्रिया असते. ज्याद्वारे संघटनेच्या ध्येय-उद्दिष्टांना गाठण्यासाठी मानव प्रसाधन स्रोतांची आवश्यकता ओळखावी लागते. यासोबतच याद्वारे आवश्यकतांपर्यंत पोहोचण्या हेतूने नवनवीन तंत्र विकसीत करण्यास मदत होते. ही एक निरंतर प्रक्रिया आहे. ज्या अंतर्गत उचित स्वरूपात अन संख्येत कर्मचारी असतात जे योग्य समयी योग्य असे कार्य करतात. त्यासाठीच प्रभावशाली आणि प्रबळ कर्मचाऱ्यांची गरज असते. अनेक संघटना कामगार उर्जा नियोजन प्रक्रिया आदर्श स्वरूपात विकसीत करतात. त्यात वैशिष्टपूर्ण असे ०५ स्तर / अवस्था समाविष्ट असलेल्या आढळतात. त्या म्हणजे -

- अ) संघटनेतील व्यवसायाची / व्यवहाराची निश्चित डावपेच - तंत्र ओळखणे.
- ब) डावपेच - तंत्राच्याद्वारे तात्विक - तांत्रिकदृष्ट्या निर्णयापर्यंत पोहोचणे.
- क) कार्य उर्जेचे विश्लेषण करणे.
- ड) विश्लेषणाधारे सक्रिय स्वरूपाची नियोजनबद्धता यावी कृती योजना विकसित करणे आणि उपयोगात आणणे.
- इ) कार्यकृती नियोजनावर योग्य तऱ्हेने नियंत्रण - निरीक्षण करून मूल्यांकन करून भविष्यात्मक स्वरूपात परिवर्तन करणे.

वरील कार्यकृतीप्रक्रियेचे नियोजन योग्य तऱ्हेने झाल्यास कार्यक्षेत्र किंवा संघटना ही विकसित झालेली असे म्हणता येते.

१.२ आदर्श कार्य / उत्कृष्ट कार्य कोणते ? What's your Ideal Job ?

अद्योगिक आणि संघटनात्मक (I/O) क्षेत्रांत कार्यासंबंधी भिन्नभिन्न प्रकारची विचारधारा जाणवते. I/O मानसशास्त्रज्ञांनी संशोधनांती आदर्श / उत्कृष्ट कार्याची संज्ञा स्पष्ट करतांना

खालिल वैयक्तिक घटकांचा एकत्रिकरणाला आदर्श कार्य म्हंटले आहे. ते म्हणजे 'ज्या कार्यात वैशिष्टपूर्णता आहे, आव्हाने - प्रोत्साहने आहेत. रुची अभिरुची आहे. त्या कार्याला अर्थपूर्णता आहे असे काम आदर्श काम म्हणता येते.' तसेच हॉवर्ड एर्कर आणि ब्रुस (२००७) यांच्यामते, आदर्श काम म्हणजे, ज्या कामामुळे उच्च मोबदला प्राप्त होतो, अधिकाधिक प्रगतिच्या संधी असतात, कार्यात सुरक्षितता असते ज्यांत विशेष जोखिम - जबाबदारी पेलावी लागत नाही व कार्याप्रति समाधानता निरंतर जाणवते ज्यासाठी सुखद - आनंददायी वातावरण असते. अधिकाऱ्यांच्या आणि कामगारांच्या स्थितीत विशेष भेदभाव, संघर्ष नसतो, सहकाऱ्यांच्या सोबतीत तुलना होत नाही. नवीन कौशल्य शिकण्याच्या संधी असतात. त्याबाबत प्रोत्साहन मिळते. योग्य न्यायात्मक स्वरूपाचे निरीक्षण परिक्षण होते. प्रत्येक प्रक्रियेत निर्णयांत कामगारांचे, व्यवस्थापकांचे मत घेतले जाते. तसेच व्यक्तिगत व सामुहिक समस्यांच्या बाबतीत पदोपदी परिहार यंत्रणा वापरता येते अशा कार्यास आदर्श कार्य म्हंटले जाते.' परंतु - काही घटक कामावर परिणाम करतात - जसे -

अ) वय आणि पिढी (Age and Generation) -

१९८० नंतरची पिढी कामाच्या अनुसूचीबाबत फारच लवचिक आणि संवेदनशिल आढळते त्यांना आपल्या कामात सृजनशिलता प्रदर्शित करावीशी वाटते, ते आपल्या सहकाऱ्यांना प्राधान्य देतात जे कामांत मग्न असतात जे विविधांगी कामे करतात आणि समूहात काम करतात. त्यांना तात्काळ निकष अन् प्रबलन हवे असते. आधुनिक प्रगत संप्रेषण - तंत्र प्रणाली ते अपेक्षित करतात. तसेच आव्हानात्मक काम व अधिकाधिक पगाराची त्यांना अपेक्षा असते. असे बाल्डररामा, बॅरेटो, एरीकसन यांचे संशोधन आहे.

ब) शिक्षणाचा स्तर (Level of Education) -

शाळा - महाविद्यालयातील शिक्षणानंतर किंवा कमी शिक्षण असलेल्यांना कामाबद्दलच्या वेगवेगळ्या अपेक्षा असतात. जसे भिन्नभिन्न क्षेत्रातील पदवीधर - पदव्युत्तर पदवीधरांच्या त्यांच्या क्षेत्रानुरूप / शाखेनुरूप अपेक्षा विभीन्न असतात. जसे इंजिनिअर, विज्ञान, वाणिज्य पदवीधर.

क) आर्थिक परिस्थिती (Economic Conditions) -

आर्थिक कमकुवत असलेल्या नवीन कामगारास सुरक्षित कामात व योग्य पगारांत अभिरुची असते. ते गरजेनुसार कामात जरी असमाधानी असेल तरी त्याचं कामांत निरंतरता दर्शवितात. ज्यांनी आर्थिकता उच्च असते असे सहज उपलब्ध होणाऱ्या कामांत जे काम आव्हानात्मक आहे ज्यांत वैयक्तिक वृद्धीची शक्यता आहे असे काम प्राधान्याने स्विकारतात.

ड) अपेक्षा आणि वास्तविकतेत विरोधाभास (Discrepancy between Expectation & Reality) -

शिकाऊ कामगार सहसा अवास्तविक कामाची अपेक्षा करतात. अशी अवास्तविक अपेक्षा निम्न कार्यसमाधान आणि निम्न जबाबदारी दर्शविते ज्यामुळे बहुतांशी कामगार आपले पहिले काम यामुळेच सोडून देतात.

१.३ नेमणूक / निवड प्रक्रिया (The Recruitment Process)

I/O मानसशास्त्रज्ञांनी नेमणूक प्रक्रियेसंदर्भात कामगार किंवा रोजगाराच्या नेमणूकीबाबत विविध प्रकारच्या बाबींच्या संदर्भात विवेचन केलेले आहे, ती नेमणूक प्रक्रिया खालिलप्रमाणे:

१.३.१ नेमणूकीचे स्रोत (Sources of Recruitment) -

मानसशास्त्रज्ञांनी संशोधनांती नेमणूकीच्या काही स्रोतांचा अविष्कार केलेला आहे. यांत-

• **पारंपारिक दृष्ट्या नेमणूकीचे स्रोत (The traditional receiving sources)**
यांत —

वर्तमानपत्राद्वारे जाहिरात, रोजगार एजन्सीज द्वारा कामगार शोधून, कार्य / काम जत्रा भरवून, कार्यक्षेत्राबाहेरील प्लेसमेंट करणाऱ्या एजन्सीद्वारा, व्यावसायिक सहकारी क्षेत्रातील प्लेसमेंट करणाऱ्या एजन्सीद्वारा, महाविद्यालयीन कॅम्पस प्लेसमेंटद्वारा आणि कार्यात वर्तमान स्थितीत असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या संदर्भाद्वारे नवीन कामगारांना कामाचे आवाहन केले जाते आणि कामावर घेतले जाते.

गत अनेक वर्षांपासून वरिल प्रकारच्या स्रोतांच्याद्वारे नेमणूक प्रक्रिया औद्योगिक संघटनेत वापरात येते. ही प्रक्रिया उच्चस्तरावर विश्वासाह असेलली आढळते.

• संगणक - इंटरनेट केंद्रित नेमणूक : (Web based Recruitment)

आधुनिक काळातील माहिती तंत्रज्ञान पद्धतीचा प्राधान्याने उपयोग केला जातो. याद्वारे संघटनेबद्दल - व्यवसायाबद्दल कामाची - कामगाराची मागणी कळविली जाते.

- या स्रोताद्वारे नेमणूक केल्यामुळे संघटनेस फायदा होतो तो असा की, संघटना विस्तृत प्रमाणात आपली माहिती परिणामकारक मार्गाने प्रदर्शित करू शकते, त्यामुळे अनुकूल योग्य आणि तत्पर कामगार मिळू शकतात, संघटना त्वरित आपल्या रिक्त जागां संदर्भात माहिती देऊ शकतात.
- या स्रोताद्वारे कामगारांनाही फायदा होतो तो असा कि,

कामगारांना संघटनेबद्दलचा, त्यांच्या मागणीबद्दलचा तपशिल सविस्तर आणि त्वरीत प्राप्त होतो. तसेच अर्ज भरण्यासाठीचा लागणारा खर्च वाचतो, वेळ वाचतो.

या बाबतचे आधुनिक काळातील संशोधन प्रसिद्ध आहे जे अॅलन, माहतो यांनी केले आहे.

१.३.२ नेमणूक करणाऱ्याची वैशिष्ट्ये (Recruitment Characteristics) -

मानसशास्त्रज्ञांनी असे संशोधन केले कि, महाविद्यालयीन शिक्षणानंतर प्रथमच कामाला लागतांना ज्याद्वारे नेमणूक केली जाते, त्या व्यक्तीत उबदारपणा, वैचारिकता, हसतमुखता, तदानुभूतीपूर्ण हसतमुख व्यक्तिमत्व, बुद्धीचातुर्य काही संशोधनांती असे सिद्ध झालेय कि, नेमणूक

करणाऱ्याची वैशिष्ट्ये त्याच्या कामापेक्षा जास्त प्रभावी ठरतात. उमेदवार (नवीन कामगार) नेमणूक करणाऱ्यातील मैत्रीपूर्णता, मदतपूर्णता ओळखून प्रभावीत होतो. त्याच्या दर्जापेक्षा लिंगापेक्षा त्याचे व्यक्तिमत्त्व अधिक परिणामकारक ठरते.

I/O क्षेत्रातील नेमणूक करणारा वैशिष्ट्यपूर्णच असावा कारण त्याने निवडलेल्या कामगाराद्वारे I/O क्षेत्राचा विकास होणे न होणे अवलंबून असते अन् स्वाभाविकच ६/६ च्या विकासाद्वारे देशाचा विकास संभवतो म्हणून - तो विशेष तज्ञ (SME) असावा, कुशल - अनुभवी असावा, त्यामुळेच तो उमेदवाराच्या कुवतीचे परिक्षण करून निवडीचा निर्णय घेणे न घेणे ठरवू शकतो. नैतिकता जपणारा आणि व्यक्तिनिष्ठता टाळणारा असावा तरच योग्य उमेदवाराची निवड होऊ शकते.

१.३.३ ऑन कॅम्पस नेमणूक / कार्यक्षेत्राबाहेरील ठिकाणी नेमणूक प्रक्रिया (On Campus Recruiting) -

क्षेत्रांत अधिक करून उमेदवाराची मुलाखत घेऊन प्रशिक्षणासाठी त्यांना पाठविले जाते, ज्यांच्याद्वारे (मुलाखत घेतली जाते तेच मुळांत तितकेसे प्रशिक्षित नसल्यामुळे मुलाखती दरम्यान काही त्रुटी उद्भवतात. जसे -

उमेदवाराच्या गुंतवतेबद्दल पहिल्या मिनिटांत झालेले सकारात्मक/नकारात्मक परिणाम / प्रभाव, उमेदवारासह अधिक काळ व्यतित केल्याने त्यांना आपण गुणवत्ताधारक आहोत व आपली निवड नक्की असते तर कमीकाळ व्यतित झाल्यामुळे आपण नाकारले गेलो असे वाटते, तसेच मुलाखतीच्या मार्गदर्शक प्रणालीचा उपयोग न करणे या अशा निकषांच्या आधारे जेव्हा मुलाखत घेतली जाते तेव्हा उमेदवार निवडीत अडथळे प्राप्त होतात.

ऑन कॅम्पस नेमणूक करतांना उमेदवारांत व्यावसायिक स्तरावरिल वैशिष्ट्ये शोधवी लागतात, उमेदवाराला क्षेत्राबद्दल चुकीच्या, भ्रमात्मक कल्पना असतात, अनुभव नसलेल्या उमेदवारास नेमणूक करणारा काय प्रश्न विचारेल ? याचा अंदाज बांधता येत नाही. त्यातूनच आपली वृत्ती, क्षमता, वैशिष्ट्ये लपवून आपली वेगळी छाप पाडण्याचा प्रयत्न करतात. यामुळेच ऑन कॅम्पस नेमणूकीत हे वरील अडथळे येतात.

महाविद्यालयीन शिक्षणाच्या अंतिम वर्षातील विद्यार्थ्यांपैकी इच्छूक-पात्र विद्यार्थ्यांना महाविद्यालयाच्या आवारातच मुलाखतीद्वारे त्यांच्या गुणवत्तेचे परिक्षण केले जाते. परिचित आपल्याच वातावरणांत मुलाखत झाल्यामुळे त्यांच्यात उत्साह जाणवतो तितकीशी चिंता अढळत नाही. शिक्षण संपल्यासंपल्याच नोकरी मिळते या अनुभूतीने नंतरच्या विद्यार्थ्यांतही त्याबाबत सकारात्मक धारणा तयार होते. आधुनिक काळांत I/O क्षेत्रांत मोठमोठ्या संघटना ज्या रासायनिक प्रक्रिया माहिती तंत्रज्ञान ६/T अभियांत्रिकीकरण करणाऱ्या असतात त्यांच्याद्वारे ही प्रक्रिया प्रामुख्याने वापरांत येते.

१.३.४ वास्तववादी कार्य अहवाल/परिक्षण (Realistic Job Review (RJP))

RJP च्या माध्यमातून कामगाराला / उमेदवाराला वास्तविक कार्याबाबत माहिती दिली जाते. त्यात कामाबद्दल आणि कामाच्या संदर्भाबद्दल माहिती दिली जाणारी प्रक्रिया / तंत्र होय. RJP च्या द्वारेच कामाबद्दल तंतोतंत माहिती मिळते. ही माहिती माहिती पुस्तिका (ब्रोशर),

कामाबद्दलची लिखित पत्रिका, चलचित्र / व्हिडीओ / कार्यस्थितीतील कार्य नमूना यांद्वारे दिली जाऊ शकते. RJP चा उद्देश्य हाच कि, कामगाराला किंवा उमेदवाराला कामाबद्दलचा घनात्मक व ऋणात्मक घटकांबद्दल परिचित करणे आणि कामाबद्दलच्या अवाजवी अपेक्षा कमी करणे होय.

संशोधनांती असे सिद्ध झाले कि, RJP च्या उपयोगामुळे कार्य समाधानांत, कार्य प्रवर्तनांत, संघटनात्मक जबाबदारीत वृद्धी होते आणि उलाढालीत कमतरता येते असे गँझाच, बेनिन (२००२) याचे संशोधन आहे. याचप्रमाणे मुळांत ज्या उमेदवारांनी कार्य स्विकारलेले आहे, त्यांत ज्यांना रुची आहे तेच कामगार तेथे टिकतात व अन्य त्या कामापासून दूर जातात. थोडक्यात, RJP अंतर्गत उमेदवाराला / पात्र व्यक्तिला आपल्या गुणवैशिष्ट्यांना वास्तविक कार्याचे भान ठेवून कशाप्रकारे वर्तन विचार, कृती प्रदर्शित करता येते याबाबतची संपूर्ण माहिती मिळते.

आधुनिक काळांत औद्योगिक क्षेत्रांत शैक्षणिक क्षेत्रांत अशा RJP चा प्रामुख्याने वापर होतो. आणि त्याद्वारेच इच्छुक पात्र उमेदवाराची नेमणूक केली जाते.

१.४ निवड प्रक्रियेचा आढावा / परिचय (An Overview of Selection Process)

I/O क्षेत्रात किंवा अन्य कोणत्याही क्षेत्रांत रिक्त पदे भरावयाचे असल्यास पदांची संख्या, कामाची स्थिती, मागणी, उमेदवाराची आवश्यकता काय हवी याबाबतचा आढावा जाहिरातीतून प्राप्त होतो. अशी निवड प्रक्रिया यशस्वी करायची असल्यास खालिल पद्धतींचा उपयोग होतो.

- काम आणि कामगार विश्लेषण
- नेमणूकीचा निर्णय
- निवडीचे तंत्र

१.४.१ काम आणि कामगार विश्लेषण (Job and worker Analysis) –

निवड प्रक्रियेतील पहिली अवस्था आहे ज्यांतून कार्य विश्लेषण केले जाते. कार्य विश्लेषणा आधारे कामासाठी आवश्यक असणारे कौशल्य शोधण्यास मदत होते. सोबतच कामासाठी आवश्यक असणाऱ्या कामगारच्या गुणवैशिष्ट्या ओळखण्यास मदत होते. त्यांतून विशेष अक्षमता शोधण्यास मानव संसाधन व्यवस्थापक विविध पद्धतींच्या आधारे हे शोधतात. जर कौशल्य फारच संदिग्ध / गुंतागुंतीचे असेल आणि कामाची अधिक मागणी असेल त्यावेळेस संदिग्ध निवड पद्धती उपयोगात येऊ शकते असे विल्फ आणि कॅम्पेली (२००३) यांचे संशोधन आहे.

प्रत्येक उमेदवार / कामगार आपल्या वैशिष्ट्यांच्या बाबतीत जागरूक असतो आणि त्याबद्दल मूल्यांकनही करतो. त्यासाठी काम आणि कामगार विश्लेषण हे अभिक्षमतेनुरूप केले जाते. त्यासाठी विशेष प्रश्न वापरांत येतात तसेच मानसशस्त्रीय कसोट्याही वापरांत येतात.

१.४.२ नेमणूकीचा निर्णय (Recruitment Decisions) –

निवड प्रक्रियेतील ही दुसरी पद्धती. नेमणूक ही लेखी स्वरूपात किंवा कामगार

एजंसीद्वारा, ऑनलाईन जाहिरातीतून प्राप्त होऊ शकते. योग्य निवडीसाठी ही पद्धती वापरांत येते ज्यातून निवडीचा दर/ प्रमाण उपयोगांत येतो. निवडीच्या दराचा / प्रमाणाचा संबंध हा किती कामगार कामावर आहेत आणि किती कामगार कामासाठी इच्छूक आहेत या दरम्यान होतो. ह्या दराचा परिणाम मुलभूत आवश्यकतेवर होतो. जर उमेदवार कमी असतील आणि रिक्त जागा आठवडेभरात भरायचीच असेल तर नेमणूक प्रक्रिया विस्तारीत करावी लागते. त्यांत नवीन प्रबलके दर्शविली जातात.

१.४.३ निवडीचे तंत्र (Selection Techniques) –

योग्य उमेदवाराची निवड करण्यासाठी विविध तंत्राचा वापर होतो. ज्यात मोकळे अर्ज भरणे, मुलाखत शिफारस पत्र, मूल्यमापन केंद्र आणि मानसशास्त्रीय, मादक पदार्थ आणि शारिरीक स्वास्थ्य तपासणी/चाचणी ही कामाच्या आवश्यकतेनुसार घेतली जाते. एकत्रितरित्या ही पद्धती कामगाराची नेमणूक करण्यासाठी वापरतात.

उमेदवाराच्या नियुक्तीनंतर त्याचा कार्यप्रवर्तनाचे परिक्षण-निरिक्षण केले जाते. ज्याद्वारे वापरलेली निवड प्रक्रिया योग्य/अयोग्य आहे हे कळते. यालाचं भाकित यथार्थता म्हणतात.

१.५ अनुकूल रोजगार संधी प्रक्रिया (Fair Employment Practices)

I/O क्षेत्रांत यशस्वी रोजगार निवड कार्यक्रम राबवितांना EEOC (Equal Employment Opportunity Commission) म्हणजेच समान रोजगार संधी आयोग याचा नीतीतत्त्वांचा आधार घेऊन यशस्वी योग्य रोजगार निवड होऊ शकते. EEOC हा आयोग १९७२ साली स्थापन झाला. ज्याची निर्मिती १९६४ मध्ये झाली आणि १९९१ मध्ये सिव्हील राईट ॲक्ट म्हणून वापरात आला. EEOC द्वारा प्रत्येक व्यक्तीने रोजगारासाठी केलेले अर्ज, आवेदन, निवेदन मग तो कोणत्याही धर्माचा, वंशाचा, जातीचा, लिंगाचा, देशाचा असेल त्यांना निश्चितपणे काम मिळण्यासाठी समान संधीची यांत नियोजनशिलता येण्याची तरतुद केलेली आहे. या अंतर्गत झालेला भेद, भेदनिकरण हा अनैतिक, बेकायदेशिर व अतात्वीक असा मानला जातो. आणि अशा भेदनिकरणामुळेच गेल्या अनेक दशकांमध्ये वेगवेगळ्या प्रकारचे पुर्वग्रह भेद निवड प्रक्रिये अंतर्गत आलेले आढळतात.

यासंबंधीच्या अभ्यासाअंती - संशोधना अंती फ्रिडमन (२००३)) यांच्यामते निवड प्रक्रिया राबवितांना जवळजवळ ५०% धनात्मक व ५०% ऋणात्मक प्रक्रिया राबविली जाते. ज्या व्यक्तींना अर्ज केल्यानंतर मुलाखतीस बोलविले जाते त्यांना धनात्मक प्रतिक्रिया वापरली जाते. आणि ज्यांना मुलाखतीस बोलविले जात नाही अशांना ऋणात्मक प्रतिक्रिया दिली जाते. फ्रिडमन या प्रतिक्रियांना अनुक्रमे व्हाईट साऊंडिंग व ब्लॅक साऊंडिंग असे म्हटले आहे. या संदर्भात १९४ स्वरूपाच्या संशोधनाअंतर्गत असे निदर्शनास आले कि कार्यातील भेदनिकरण हे आश्चर्यकारक नसून स्वतःच्या स्वार्थासाठी, समाधानासाठी, ताण कमी करण्यासाठी उपयोगांत येते. याबद्दल पॉवेल - बटरफिल्ड यांचे (२००२) मधिल आफ्रिकन - अमेरिकन स्त्री - पुरुष उमेदवारांच्या निवडीतील भेद याबाबत

निकष काढला तसेच २००६ मध्ये सांचेझ यांचे हिस्पॅनिक कामगारांबाबत स्पॅनिश येथिल अभ्यासांत हा भेद अनुभवला याचप्रमाणे अमेरिका, इंग्लंड, आफ्रिका, जर्मनी देशांतही I/O अणि अन्य क्षेत्रांत देखिल हा भेद आढळतो तशीच परंपरा भारतातही जाणवते परंतु ती येथे तंतोतंत लागु पडेलच असे नाही. तरीही काही घटकांच्या आधारे ही प्रक्रिया प्रभावित झालेली असते.

१.५.१ अल्पसंख्यांक गटावरील विपरीत परिणाम (Adverse Impact on Minority Groups) –

बहुतांश कार्यस्थळांत अल्पसंख्यांक गटावर रोजगार प्रक्रियेत बहुसंख्यांक गटाच्या तुलनेत वार्डट - विपरीत परिणाम झालेला आढळतो. अल्पसंख्यांक गटांत फक्त जाती-धर्म यांचा प्रभाव न राहता लिंग, शैक्षणिकता, आर्थिकता, सामाजिकता, सक्षमता अशा घटकांद्वारे देखिल भेदभाव घडून येतात. अमेरिकेत २०० अर्जांपैकी १०० अर्ज श्वेत वर्णीयांचे आणि १०० अर्ज शामल वर्णीयांचे असतांना भरती मात्र ८० श्वेतांची व २० शामलांची केली जाते. अर्थात ८०% शामलांना नाकारले जाते अर्थात ८०% श्वेतांना सामील केले जाते. हाच अल्पसंख्यांक - गटावरील विपरीत परिणाम होय. याला न्यायालयात आव्हान देखिल केले जाते / केले आहे.

१.५.२ विरुद्ध / विपरीत भेदनिकरण (Reverse Discriminations) –

फेडरल मार्गदर्शकेनुसार I/O क्षेत्रांत रोजगार निवड प्रक्रिया राबवितांना अल्पसंख्यांकापेक्षा बहुसंख्यांकांनाच प्राधान्य दिले जाते. अशा भेदनिकरणालाच विरोधी/विपरीत भेदनिकरण म्हणतात. अर्थात एखाद्या अल्पसंख्यांक गटाला/व्यक्तिला त्याचा कामाच्या आवश्यकतेनुसार-गरजेनुसार EEOC त विपरित - विरुद्ध भेद केला जात असेल, प्रतिकूल वागणूक संधी दिली जात असेल तर ते विपरीत- विरोधी भेदनिकरण असते. जसे -असंख्य स्त्री-पुरुषांनी नोकरीसाठी अर्ज केल्यानंतर अधिक पुरुषांना व काही स्त्रियांना मुलाखतीस बोलावून फक्त काहीच स्त्रियांनाच कामगार नेमले जाते. त्यातही पुरुषांना कर्तव्य, जबाबदारीची कामे आणि स्त्रियांना गौण कामे दिल्यास विरोधी-विपरीत भेदनिकरण झालेले आहे व त्यांत EEOC चे उल्लंघन झालेले आहे असे निदान-निकष काढता येतात.

१.५.३ कार्यस्थळांत वाढणारी विविधता/भिन्नता (Other Targets of Discriminations) –

संघटनेत I/O क्षेत्रात बहुतांशीपणे स्त्रियांना अल्पसंख्यांक समजले जाते. आणि परिणामतः वंशिकदृष्ट्या, लैंगिकदृष्ट्या भेदनिकरणाच्या आधारे नेमणूक करतांना देखिल हा भेद प्राधान्याने दिसून येतो. आणि परिणामतः कामाचा दर्जा, कामाचा लाभ, संधी याबाबतीत देखिल ही भिन्नता दिसून येते. पात्रता-सक्षमता असलीतरिही ही विविधता / भिन्नता दिवसेसदिवस वाढतांना आढळून येते.

१.५.४ भेदनिकरणाचे अन्य लक्ष्य / घटक (Other Targets of Discriminations) –

I/O क्षेत्रांत तसेच अन्य व्यावसायिक - सामाजिक क्षेत्रांत विविध स्तरावर विविध गट-व्यक्ति भेदनिकरणाचे लक्ष्य असतात अन् बनतात.

अ) जुने / वयस्क कामगारांविरुद्ध भेदनिकरण (Discriminations Against Older Workers) –

बहुतांशी रोजगार क्षेत्रांत कामगार म्हणून तरुणांनाच प्राधान्य दिले जाते. मानसशास्त्रज्ञांनी तरुण कामगार व वृद्ध कामगार यांच्यात तुलनात्मक संशोधनाअंती त्या कामगारांच्या बाबतीत अधिक उत्पादनशिलता, अधिक तत्पर कार्यशिलता, कमी प्रमाणात अनुपस्थिती / गैरहजेरी, शारिरीक - मानसिक स्वास्थ्याबद्दल, मादक द्रव्य पदार्थांचे सेवन न करणे, आक्रमकता न दर्शविणे, या आणि अशा अनेक घटकांबाबत तरुण व वृद्ध कामगारांमध्ये भेद केला जातो. नवीन तंत्र सामग्रीबाबत कार्याबाबत आज वयानुरूप कार्यप्रवर्तनाकडे पाहिले जाते आणि वृद्धांकडील कार्यक्षमतेबद्दल ऋणात्मकता दर्शविली जाते. १९६७च्या रोजगार कलम मध्ये ४० ते ६५ या वयोगटाबद्दल भेद केला जाई मात्र १९७८ मध्ये वयानुरूप भेद ६५ ते ७० वर्षा दरम्यान आढळतो/केला जातो.

ब) अक्षम/विकलांग कामगारांविरुद्ध भेदनिकरण (Discriminations Against Workers with Disabilities) –

विकलांग व्यक्तींमध्ये अधिक प्रमाणात बेरोजगारीचे शिकार होतात. एकूण विकलांग व्यक्तींपैकी फक्त १/३ व्यक्तीचं पूर्णवेळ कामावर असतात. १९७३च्या व्यावसायिक पुनरवसन ॲक्टनुसार आणि १९९० ADA च्या म्हणजेच अमेरिकन विकलांगता ॲक्टनुसार सर्वांनाच जे सक्षम-पात्र विकलांग आहेत त्यांना EEOC नुसार रोजगार मिळालाचं पाहिजे. असा कायदा असूनही पात्र, विद्वान परंतु विकलांग व्यक्तीना त्यांच्या दर्जानुरूप काम दिले जात नाही. त्यांच्या कामाबाबत साशंकता दर्शविली जाते. आणि परिणामतः अधिकच पूर्वग्रह प्रदूषित विचार - मतधारण करूनचं भेदनिकरण केले जाते.

I/O मानसशास्त्रज्ञांनी संशोधनाअंती असा निकष काढला कि, विकलांग कामगार हे अन्य कामगारांच्या तुलनेत अधिक चांगले काम करतात, मॅकडोनाल्ड, डुपॉन्ट, उएम, मॅकडोनाल्ड उग्लस अशा व्यावसायिक संघटनेत विकलांग व्यक्तींना / कामगारांना कामावर घेतले जाते. तसेच २०% पेक्षा कमी मनोविकलांग व्यक्तींना बागेत, दुकानात कामावर घेतले जाते.

क) स्त्री कामगारांविरुद्ध भेदनिकरण (Discriminations Against Female Workers) –

अद्यापही पारंपारीक दृष्टीकोनातून स्त्रियांबद्दल, त्यांच्या सक्षमतेबद्दल प्रभावशिलतेबद्दल, प्रबळतेबद्दल, संकुचित वृत्तीबद्दल, भावनाशिलतेबद्दल, पूर्वग्रहदुषीत विचार-मतानुसार भेदनिकरण केले जाते.

गर्भवती स्त्रीच्या तुलनेत, गर्भवती नसलेल्या स्त्रियांना कमी प्रमाणात भेदनिकरण प्राप्त होते. त्यांना स्त्रीप्रधान काम मिळण्याबाबत देखिल भेद आढळतो. असे किंग, ग्लिक, काझामा (२००७) यांचे संशोधन आहे. त्याचप्रमाणे ज्या स्त्रीया आई आहेत त्यांना कामावर घेतांना / त्यांची निवड करतांना मोठ्या द्विधा / बायस प्राप्त होतात असे हिलमन-ओकीमोटो २००८ यांचे संशोधन आहे.

ड) लिंगावर आधारित भेदनिकरण (Discriminations Based on Sexual Orientation) –

समलैंगिक धारणा असलेल्या पुरुष (गे) व स्त्री (लेस्बियन) यांच्याबाबत कामाच्या ठिकाणी होणाऱ्या भेदनिकरणाबद्दल फेडरल सिव्हील अँक्टमध्ये तरतुद नाही. काही देशांत किंवा संघटनेमध्येच काही प्रमाणात नागरी हक्क कायदानुसार कामावर घेतले जाते ज्यात -

AT & T, IBM इ. अशा संघटनेत कामावर घेतले जाते. संशोधनाअंती असे समलैंगिक संबंध ठेवणाऱ्या गे - लेस्बियनबद्दल संघटनेत, कार्य वातावरणात त्यांच्या लैंगिक ओळखीबाबत त्यांच्या सह-सहकाऱ्यांमध्ये स्विकाहार्यता, अनुकूलतापूर्ण जागरूकता निर्माण करून उच्च समाधानता व अल्पचिंता निर्माण करता येते असे सिद्ध केले

इ) शारीरिक आकर्षकतेनुरूप भेदनिकरण – (Discriminations Based on Physical Attraction)

अनेक व्यक्ती असे मान्य करतात कि, शारीरिक आकर्षक व्यक्ती ह्या अधिक चांगल्या प्रकारचे ऐच्छिक व्यक्तिगत, समाजमान्य गुण, वैशिष्टपूर्ण काम करतात. आकर्षक व्यक्ती सुखदता, आनंदता व्यवसायात, कार्यात अधिक व्यक्त करतात या मतानुसार ६/६ मानसशास्त्रज्ञांच्यामते अनेक मोठमोठ्या संघटना, कंपनीत रिसेप्शनिस्ट, स्टेनो टायपिस्ट, पर्सनल सेक्रेटरी, क्लर्क, टेलिफोन ऑपरेटर म्हणून कार्यरत व्यक्ती आकर्षक - सौंदर्यशील स्त्री किंवा पुरुष असतील तर त्यांचा वेगळा परिणाम प्रभाव हा कामावर - व्यवहारामध्ये होतो आणि त्या कामाच्या ठिकाणी अनाकर्षक कुरूप व्यक्ती कार्यरत असतील तर त्यांचा विपरीत परिणाम घडतो असे मानले जाते. त्यातूनच सौंदर्यानुरूप - आकर्षकतेनुरूप भेदनिकरण सर्वत्रच घडून येताना आढळते असे जुग, केबल यांचे २००४ मधील संशोधन आहे.

१.६ काम आणि कामाचे विश्लेषण (Job & Work Analysis)

काम आणि कामाच्या विश्लेषणाचे उद्देश्य म्हणजे, कामाच्या घटकाच्या स्वरूपाचे स्पष्टीकरण करणे, उपयोगात येणाऱ्या साधन सामग्रीची माहिती देणे, कार्यप्रवर्तन प्रक्रियेची माहिती देणे, आवश्यक असणाऱ्या शिक्षण - प्रशिक्षण प्रक्रिया ओळखणे, मोबदला / वेतनाबद्दल माहिती देणे, आणि एकूण कामाबाबत त्यातील घटकाबाबत माहिती देणे होय.

“काम म्हणजे नेमणूकीनंतर एका विशिष्ट प्रकारची केलेली प्रतिक्रिया किंवा वर्तनशिलता होय.” आणि -

“काम विश्लेषण म्हणजे कामगाराने / व्यक्तीने वैशिष्टपूर्णरित्या कामाचे टप्पाटप्पाने/ स्तरास्तरात केलेले वर्गिकरण होय.”

यामुळे कामाच्या संबंधी त्यातील साधनांच्या संबंधी, प्रक्रियेसंबंधी, पात्रतेसंबंधी, शिक्षण - प्रशिक्षणासंबंधी, मोबदला / पगारासंबंधी आणि संबंधीत धोक्यासंबंधीत माहिती प्राप्त होते. हाच या काम विश्लेषणाचा उद्देश्य आहे.

I/O मानसशास्त्रात कार्यविश्लेषणाची संकल्पना व्यापक अर्थाने वापरात येते ज्यात काम आणि कौशल्य यांत सहसंबंधात्मक केंद्रीकरण करून एका कामावरून दुसऱ्या अन्य कामावर त्या काम-कौशल्याचे स्थलांतरन केले जाते. २१व्या शतकांत कामाची आणि कार्यप्रक्रियेची पातळी बदललेली आहे. अत्याधुनिक नवनवीत तंत्र यंत्र सामग्रीच्या उपयोगामुळे काम आणि कार्यविश्लेषणात नवनवीन चिकित्सा, दृष्टीकोन प्रदर्शित करतात. त्यासाठी संगणक, इंटरनेट अशा तंत्राचा प्रामुख्याने उपयोग झाल्यामुळे संबंधीत कामासाठी कामगारांच्या निवडीबाबतीत आढावा देतात त्यामुळे कामाला आवश्यक असणाऱ्या क्षमतेचे विश्लेषण हे याद्वारे करता येते.

काम आणि काम विश्लेषणाचा उपयोग सांगताना -

प्रशिक्षण कार्यक्रम राबविणे / त्याचे आयोजन - नियोजन करणे, उत्तम कार्यप्रवर्तन घडण्याहेतूने काम आणि कार्यस्थळाची आखणी - आराखडा तयार करणे, समस्या अडथळायुक्त व धोकादायक परिस्थितीवर सुरक्षित उपाय करणे, समान रोजगार संधी कार्यक्रम यशस्वीपणे राबविणे, निवड प्रक्रियेद्वारा आवश्यक गुणवत्तेस न्याय द्यावा आणि भेदनिकरण प्रक्रिये विरुद्ध लढा द्यावा.

प्रगतशील देशांत I/O क्षेत्रांत सामान्यतः संगणक केंद्रित व्यवसाय O*Net (Occupational Information Network) चा वापर काम व काम विश्लेषणासाठी केला जातो. ज्या आधारे कामाबद्दलच्या व्यक्तिगत स्तरावरील आवश्यकता/माहिती ही कळते ज्यांत काम करण्यासाठी कोणते कौशल्य ज्ञान / बुद्धी असावे ? हे कळते तसेच, व्यक्तिगत वैशिष्ट्याद्वारे कार्य करण्यासाठी कार्य अक्षमता, रुची-अभिरुची, मूल्य याबाबतची माहिती प्राप्त होते. याचप्रमाणे अनुभवाचा आवश्यकते अंतर्गत कार्य प्रक्रिया व त्याचा संदर्भ ज्यात भौतिक सामाजिक, संघटनात्मक गटक हे कार्यात कसे समाविष्ट आहेत याबाबत माहिती प्राप्त होते. याचप्रमाणे लेबर मार्केट द्वारा व्यावसायिकतेची पार्श्वभूमी आणि कामासाठीचा मोबदला याबाबत माहिती मिळते.

काम आणि काम विश्लेषणासाठी अन्य तंत्रांमध्ये मुलाखत, प्रश्नावली, प्रत्यक्ष निरीक्षण, पद्धतशिर क्रिया-प्रक्रिया आणि चिकित्सक घटनानुभूती. यांत -

१.६.१ मुलाखत -

विशेषतज्ञ विषयतज्ञ व्यक्ती कामगार, व्यवस्थापक आणि प्रशिक्षणार्थीची मुलाखत घेतात. याद्वारे मुलाखतीचा उद्देश आणि प्रामाणिकपणाबद्दलचे महत्त्व ते विचारात घेतात. आणि मुलाखतीच्या प्रतिक्रियेतून कार्याबद्दलची, सक्षमतेबद्दलची यथासांग माहिती घेतली जाते.

१.६.२ प्रश्नावली - कार्यविश्लेषणासाठी दोन प्रकारच्या प्रश्नावल्या उपयोगात येतात. त्या म्हणजे -

रचित प्रश्नावली आणि अरचित प्रश्नावली.

रचित प्रश्नावली - या फक्त कार्यानुरूप सक्षमतेनुरूप, कार्यपद्धतीनुरूप विविध घटकांसंबंधी प्रश्न निवडलेले असतात. यात व्यक्तीने प्रतिक्रियेत घटकांना श्रेणी द्यायची असते. काळजी पूर्वक श्रेणी दिल्यासंच योग्य निदान काढता येते.

अरचित प्रश्नावली - ही मुक्त स्वरूपाच्या प्रश्नांची रचना असते. विषयतज्ञ आपल्या अनुभवाद्वारे प्रश्नांची मांडणी करून प्रश्नावली तयार करतो आणि कार्य विश्लेषण करतो.

यांत PAQ (Position Analysis Questionnaire) ही प्रश्नावली विस्तृत स्तरावर वापरता येते. ज्यांत १९४ घटक असतात. ज्यांना ०६ भागांतील कार्य घटकांत विभागलेले आहे. त्यांत, माहितीचे आकलन, मानसिक प्रक्रिया कामाचा निकष/आढावा, अन्य कामगारांसह संबंध, कार्याचा संदर्भ आणि अन्य कार्य प्रक्रिया व स्थिती.

१.६.३ प्रत्यक्ष निरीक्षण -

कार्य विश्लेषक कार्याच्या ठिकाणचे कामाच्या वेळी प्रत्यक्षरित्या कामगारांचे व कार्यपद्धतीचे -प्रक्रियेचे निरीक्षण करतात. ज्यामुळे नोंदणिकृत निरीक्षणाद्वारे कार्य प्रवर्तनावर थकण्याचा परिणाम, तसेच विश्लेषकासमक्ष व त्याच्या अपरोक्ष झालेल्या कामगाराच्या कार्यप्रवर्तनाचा परिणाम कळतो आणि सध्या इलेक्ट्रॉनिक मॉनिटरिंग तंत्राचा वापर करून हे निरीक्षण करता येते.

१.६.४ पद्धतशिर कार्य कृतीची नोंद ठेवणे प्रक्रिया -

कामगार आणि पर्यवेक्षक यांनी आपल्या कार्य प्रक्रियेबद्दल ठेवलेल्या नोंदीच्या आधारे माहिती प्राप्त होते. अन्यथा त्याशिवाय योग्य ती माहिती मिळू शकत नाही.

१.६.५ चिकित्सक घटनानुभूती -

यामुळे आपणांस खालील बाबी ओळखण्यास मदत होते - एकमेव वर्तन जे यशस्वी कार्य प्रवर्तन घडविते. यातून उत्तम कामगार व वाईट कामगार यांच्या वर्तनाचे भेद करता येतात. तसेच वर्तनातून कार्यावर परिणाम करणारे वर्तन कळतात. आणि पुनः प्रशिक्षणाची आवश्यकता कोठे ? का ? याबद्दल माहिती प्राप्त होते.

१.७ वृत्तेतिहासाची माहिती (Biographical Information)

ही कामगार निवड प्रक्रियेतील सामान्य पद्धती आहे. या पद्धतीतून व्यक्तिगत गुणवैशिष्ट्ये व अनुभवाधारे यशस्वीतेसंबंधीच्या मुलभूत कार्य प्रवर्तनाचे भाकित / अंदाज बांधता येतात.

“वृत्तेतिहास म्हणजे सर्वांगण, संपूर्ण परिचयात्मक माहिती होय” यालाच बायोडाटा असेही म्हणतात.

कोणत्याही रिक्तपदासाठी अर्ज करतांना अर्जासोबत बायोडाटा देणे म्हणजेच रिक्तपदाला अनुसरून असलेली व्यक्तीची सक्षमता व संबंधीत माहिती पुरविणे होय, ज्यामुळे निवड/नेमणूक करण्या हेतूने त्या उमेदवारास या आधारे मुलाखतीस बोलविणे किंवा न बोलविणे याबद्दलचा निर्णय घेतला जातो.

वृत्तेतिहासाची माहिती गोळा करण्यासाठी अनेक मार्ग / स्रोत वापरात येतात. जसे -

१.७.१ रिकामे अर्ज पुरविणे (Application Blanks) -

इच्छूक उमेदवाराकडून असे अर्ज भरून घेतले जातात. त्याद्वारे संघटनेला अपेक्षित असलेली सक्षम कामगाराची संपूर्ण माहिती प्राप्त करता येते. काही संघटना असे अर्ज भरून घेतात तर काही संघटना मात्र ऑनलाइन अर्ज मागवितात. तर काही संघटना वास्तविक कार्याचा आढावा घेतात आणि त्याद्वारे आवश्यक कामाचा अहवाल देतात.

या रिकाम्या अर्जाची वैशिष्ट्ये म्हणजे, चुक-बरोबर प्रतिक्रिया आणि बहुपर्यायी प्रश्न विचारून व्यक्तीमत्त्व मापन केले जाते. एकच प्रश्न पुन्हा वेगळ्या शब्दात विचारणे, उमेदवाराच्या वैशिष्ट्यांना रंग देऊन गुणांकन केले जाते.

जसे - हिरवा रंग : योग्य - उत्तम उमेदवार

पिवळा रंग : सीमागत उमेदवार

लाल रंग : अयोग्य / निवड न करण्याजोगा उमेदवार.

या स्त्रोतादरम्यान मुख्य समस्या म्हणजे प्रामाणिकपणाच्या प्रतिक्रिया. बऱ्याच संघटना आपला भूतपूर्व कामगारांकडून या अर्जाचे परिक्षण/तपासणी करून घेतात. त्यांचा मूल्यांकनाबद्दल - कार्यप्रवर्तनाबद्दल मुलभूत माहिती नसल्यामुळे मूल्यांकनात अडथळे येऊ शकतात.

१.७.२ बायोडाटा प्रश्नावली (Bio Data Inventories)

रिकाम्या अर्जाच्या तुलनेत बायोडाटा प्रश्नावली अधिक पद्धतशीर, उमेदवाराची विस्तृत - सविस्तर माहिती प्राप्त होते. या प्रश्नावलीतून वस्तुनिष्ठ स्तरावर प्रतिक्रिया घेतल्या जातात व रिकाम्या अर्जातील साशंकतेच टाळता येते. FBI मध्ये ४७ घटक असलेली बायोडाटा प्रश्नावली वापरतात. ज्यात वस्तुनिष्ठ प्रश्न तसेच दिर्घोत्तरी प्रश्न विचारले जातात. आणि प्रतिक्रिया प्रामाणिकपणेच द्यावयास सांगितले जाते. तसेच त्यांच्या अप्रामाणिक प्रतिक्रियांचा ऋणात्मक परिणाम/प्रभाव होईल असेही सांगितले जाते.

कार्याशी संबंधीत पार्श्वभूमी आणि कार्यातील यश यांच्यातील सहसंबंधाबद्दल संशोधनाची आवश्यकता आहे. संशोधनाअंती अशा प्रश्नावलीद्वारे उच्च स्तरावरील भाकित/भविष्यकथनात्मक मूल्य प्राप्त होतात. त्यातूनच चुकीचे / अयोग्य उमेदवार कळू शकतात.

त्यामुळेच अयोग्य / चुकीचे उमेदवारांना कळविण्यात येते कि,

- उत्तर - प्रतिक्रिया ह्या तपासल्या जातील.
- प्रश्नावलीद्वारे खोट, चुक, अयोग्यता पडताळता / मापन करता येते.
- अप्रामाणिक प्रतिक्रियेसाठी गुण कमी होतील. अशा सर्व सूचनांच्यामुळे ही खोट कमी करण्यास मदत होते.

मर्यादा :

- या प्रश्नावलीचा वापर दूरगामी परिणामासाठी होत नाही.
- व्यवस्थापकांना अशी प्रश्नावली निर्माण करण्यास तेवढा वेळ, पैसा तसेच तज्ञता नसते.

- बहुतांशी संशोधकांना याच्या वापराबाबत साशंकता आढळते.
- संशोधकांना या प्रश्नावलीच्या प्रभावशीलतेबाबत योग्यशी चर्चा करता येत नाही.
- ६/६ मानसशास्त्रात अर्ज आणि संशोधन यांत अंतर असलेले आढळते.

१.८ मुलाखत (Interviews)

रोजगार निवड प्रक्रियेतील तंत्रात मुलाखत ही व्यापक स्वरूपात वापरात येणारी प्रक्रिया आहे. यांत उमेदवार नेमणूकी आधीच संघटनेतील व्यवस्थापकांना भेटतात. मुलाखत ही द्विमार्गी प्रक्रिया आहे. ज्यामुळे कार्यासाठी योग्य उमेदवारांचे मूल्यांकन केले जाते. “मुलाखत म्हणजे उद्दिष्टनुरूप, सहेतुक स्वरूपांत दोन व्यक्तिमध्ये पद्धतशीररित्या, शास्त्रशुद्धरित्या आंतरक्रियात्मक मांडणीद्वारे प्रस्थापित झालेले / केलेले संप्रेषण होय.”

मुलाखतीद्वारे उमेदवाराची शारीरिक, शैक्षणिक, भावनिक सक्षमता तसेच त्यांच्यातील सामाजिक कौशल्य, कार्याबद्दलची अनुभवशिलता, अन्य कौशल्ये / छंद अशा सर्व गुणासंदर्भात माहिती प्राप्त होते.

१.८.१ उत्तम प्रभाव टाकणे (Making Good Impression) –

संशोधनांती असे सिद्ध झाले कि, उमेदवारावर मुलाखत घेणाऱ्याचा व्यक्तिनिष्ठ प्रभाव होत असतो ज्यात अवधान / आकर्षण खेचणे-आपल्याकडे लक्ष देणे, मनमिळावूपणे वागणे, आणि व्यक्तिगत वैशिष्ट्यांचा निर्णय घेण्यात सहभाग होतो.

उमेदवार प्रामुख्याने ४ प्रकारचे प्रभाव व्यवस्थापन तंत्राचा वापर करतात. जसे -

मर्जी संपादणे, आत्म संवर्धन / पुढाकार घेणे, आत्म निरीक्षण करणे आणि खोटे बोलणे. ही तंत्रे प्राधान्याने उमेदवार वापरतात.

- मर्जी संपादीत करतांना उमेदवार मुलाखत घेणाऱ्याची स्तुती करतो ज्यामुळे त्याबद्दलची आकर्षणशिलता वाढेल. जसे पेहरावाची तारीफ करणे किंवा त्यांच्या विचारांशी, दृष्टीकोनाशी सहमती दर्शविणे.

- आत्मसंवर्धन / पुढाकार घेतांना उमेदवार स्वतःचीच प्रशंशा करतो ज्यांत स्वतःच्या गुणांबद्दल, कृतीबद्दल गौरव करतात.

- आत्मनिरीक्षणांतर्गत सामाजिक वातावरणांत किंवा संघटनात्मक कार्य करतांना व्यक्ति आत्मप्रतिमेचे निरीक्षण, नियंत्रण व नियोजन करतात. त्यांचा सभोवतालचा सामाजिक वातावरणानुरूप जे उत्तम वागण्याचा प्रयत्न करतात. उच्च आत्मनिरीक्षणामुळे कार्यप्रवर्तनाचा दर / प्रमाण उच्च होतो, वाढतो.

- खोटे बोलण्यात जवळजवळ ९०% उमेदवार (मुलाखती दरम्यान असत्य उत्तर / प्रतिक्रिया देतात).

अशा तऱ्हेने उमेदवार प्रभाव/परिणाम व्यवस्थापन करीत असतो आणि नेमणूक काम मिळविण्याचा प्रयत्न करतो.

मुलाखतीच्या पद्धती / तंत्र -

भिन्नभिन्न पदानुसार, विविध गुणवत्तेबद्दल - वैशिष्ट्याबद्दल माहिती घेण्या हेतूने आणि सत्यता - असत्यता पडताळण्या हेतूने क्रिया प्रतिक्रियेतून प्रश्नोत्तरातून ही (मुलाखत प्रक्रिया प्रभावित होते. सामान्यतः खालील मुलाखत पद्धतींचा तंत्रांचा वापर प्राधान्याने होतो.

१.८.२. अरचित मुलाखत (Unstructured Interview) -

या पद्धतीत मुलाखतीस आलेल्या उमेदवाराकडून मुलाखत घेणारा व्यक्ती त्याची संपूर्ण - सर्वांगण माहिती प्राप्त व्हावी म्हणून कामासंबंधी, गणवत्ते संबंधी, व्यक्तिगत क्षमतेसंबंधी भीन्नभीन्न प्रश्न विचारून माहिती घेतो. तसेच प्रतिक्रियेनुसार देखिल प्रतिप्रश्न उपस्थित करून प्रतिक्रिया घेतल्या जातात. या पद्धतीत प्रश्न तथा रचने बाबतीत साचेबद्धता नसते. तसेच क्रमबद्धता देखिल नसते. त्यामुळे या पद्धतीद्वारा जरी गुणवत्तेचे, भावनाशिलतेचे, वर्तन-कृतीशिलतेचे मापन होत असेल तरिही काही कमतरता/ मर्यादा या पद्धतीत आढळतात. त्या म्हणजे मूल्यमापनात सुसंगतीचा अभाव असतो. उमेदवाराकडून प्रतिक्रियेद्वारा माहिती घेतात. मुलाखत घेणारा अन्य घटकांमध्येच, वर्तनामध्येच अधिक लक्ष देत असेल / रुची दर्शवित असेल तर उद्दिष्टानुरूप मूल्यमापन होत नाही. तसेच उमेदवाराने आणलेल्या शिफारस पत्रे देखिल मोठ्या प्रमाणात पूर्वग्रह व साशंकता / द्विधा निर्माण करतात. त्यामुळे निश्चित मूल्यमापन करणे शक्य नसते. भाकित यथार्थता - विश्वासार्हतेची पातळी निम्न राहते.

या पद्धतीबद्दल १९२९ मध्ये होलिंगवर्थ यांनी केलेल्या संशोधनाअंती मुलाखत घेणारी व्यक्ती व उमेदवार यांच्यात पूर्वग्रह साचेबंधूपणा आणि करारबद्धता याबाबतीत अतिरिक्तता असल्यामुळे आपल्या अपेक्षा लादणे, त्यानुसारच गुणांकन / क्रमांकन देणे, निर्णय घेणे, सुसंगती न दर्शविणे ह्या मुलाखती कितपत विश्वासार्ह असतात / ठरतात याबाबत प्रश्न उपस्थित होतो. संशोधकांच्यामते ही पद्धती अल्प यथार्थ / वैधता असलेली आहे.

१.८.३ रचित मुलाखत (Structured Interview) -

अरचित मुलाखत पद्धतीच्या अगदी विरुद्ध ही पद्धती होय.

रचित मुलाखत म्हणजे आधीच पदानुरूप गुणवत्तेबाबतीत, क्षमतेबाबतत माहिती नुसार प्रश्न तयार केले जातात व ते क्रमबद्धरित्या विचारून प्रतिक्रिया घेतल्या जातात. व अन्य कोणतेही प्रश्न उपस्थित केले जात नाही. ज्यामुळे पदानुसार निश्चित तंतोतंत वैशिष्ट्यांचे मूल्यमापन केले जाते. यामुळे पदासाठीची सक्षमता व उमेदवाराची अनुभवशिलता, क्षमता याबाबतचा तुलनात्मक तंतोतंत आढवा प्राप्त होतो. (मुलाखती - दरम्यान उमेदवाराची प्रतिक्रिया शिलता, आत्मविश्वास, हावभाव, हालचाल यांचाही गांभीर्याने विचार होतो. नोंदी घेतल्या जातात त्या नोंदवहीत नोंदविला जातात किंवा VDO कॅमेराद्वारा रेकॉर्ड केल्या जातात. त्यामुळे आवश्यक कुवती संबंधी तंतोतंत प्रतिक्रिया सूचक हालचाली - हावभाव या प्राप्त होतात. बहुतांशी या पद्धतीचा वापर उमेदवाराची बोधनिक क्षमता कसोटी कार्याला पूरक असलेल्या गरजांची पूर्तता करण्या हेतूने घेतली जाते.

रचित प्रश्न हे विशेषतः संशोधकांद्वारेच तयार केले जातात व त्यांच्याद्वारेच मुलाखत घेतल्यामुळे योग्य उमेदवाराची निवड होते.

मर्यादा -

अरचित मुलाखतीप्रमाणे ही पद्धती अधिक वेळखाऊ व खर्चिक आहे. कारण अनेक तज्ञांचा सहभाग, त्यांच्या संशोधनाचा वेळ, मुलाखतीचा वेळ असा सर्व मिळून अधिक वेळ आणि खर्च लागतो. I/O मानसशास्त्रज्ञ याबाबतीत असे म्हणतात कि, उत्तम गुणवत्ता हवी असल्यास थोडा अधिक खर्च व वेळ देणे आवश्यकच असते आणि त्यासंबंधीचे संशोधन स्विकारणेही आवश्यक असते.

१.८.४ परिस्थितीनिष्ठ मुलाखत (Structural Interview)

ही मुलाखत पद्धती एखाद्या वैशिष्ट्यपूर्ण कार्यप्रक्रियेच्या वर्तन मापनासाठी जे आवश्यक यशस्वी कार्यप्रवर्तन घडविते अशा वर्तनाच्या मापनासाठी तयार केलेली असते. थोडक्यात एखाद्या वैशिष्ट्यपूर्ण कार्यप्रक्रियेसाठी, गुणवत्तेसाठी, आवश्यकतेसाठी ही परिस्थितीनिष्ठ मुलाखत घेतली जाते. ज्यांत व्यक्तिगत गुणवत्ता अनुभवशिलता आणि वैशिष्ट्यपूर्ण असे यशस्वी आवश्यक कार्यप्रवर्तनाचे सुक्ष्म चिकित्सा करून संबंधित प्रश्न विचारले जातात. आणि ते देखिल एक प्रकारे रचित स्वरूपाचेच असतात. फक्त त्यांत कामगार व त्याच्या कामाची तुलना ही चिकित्सकरित्या, घटनात्मकरित्या केली जाते. त्यानुसार गुणांकन क्रमांकन / श्रेणी दिल्या जातात. या मुलाखतीतून प्रत्यक्ष कार्यासंबंधी, कार्यवर्तनासंबंधी प्रश्न विचारल्यामुळे कुवत असलेल्या उमेदवाराला, अनुभवी उमेदवाराला प्रतिक्रिया देण्यामध्ये प्रेरणा प्राप्त होते त्यामुळे तंतोतंत, सुसंगत स्वरूपाच्या प्रतिक्रिया दिल्या जातात.

ही मुलाखत पद्धत फक्त कुशल, कौशल्यपूर्ण, अनुभवी, सुक्ष्म कामगारांची निवड करण्यासाठीच वापरात येते. यांत उमेदवाराच्या वैशिष्ट्यांना कार्यप्रवर्तनाला प्राधान्य दिल्यामुळे त्याच्यातील अन्य गुणांकडे दुर्लक्ष केले जाते. आणि बहुधा वास्तविक परिस्थितीमध्ये आपल्या कुवतीनुसार अनुभवानुसार काही दडपणामुळे प्रतिक्रिया अनुकूल देता येत नाही. त्यामुळेच सक्षमता असतांनाही व्यक्तीची निवड होत नाही.

१.८.५ गुढ / कोडे युक्त मुलाखत (Puzzle Interview) -

ही मुलाखत पद्धती प्रामुख्याने एखादी वैशिष्ट्यपूर्ण परिस्थिती, समस्या, प्रश्न उद्भवल्यास उमेदवार काय करेल ? कोणत्या तऱ्हेने नाविन्यपूर्ण, सर्जनशिल विचार करेल ? समस्या कोणत्या मार्गाने सोडवेल ? समस्येबद्दल-प्रसंगाबद्दल कशा तऱ्हेने अंदाज/गृहित व्यक्त करेल ? अशा सर्व प्रकारच्या गुंतागुंतीच्या संदिग्धतेच्या, गुढ प्रश्नांची प्रक्रिया व प्रतिक्रिया घेण्याहेतूने ही पद्धती वापरांत येते.

या अंतर्गत प्रश्न विचारतांना गुढरित्या, संदिग्धरित्या सर्जनशिलता दर्शविणारा प्रश्न व्यक्तीला बुचकळ्यात पाडतो. त्यामुळे प्रतिक्रियेतून समस्या परिहार करणे, सर्जनशिल-नाविन्यपूर्ण बहूदृष्टीकोनातून विचार करणे, न गोंधळता निर्णय घेणे अशा सर्व कुवतीची माहिती प्राप्त होते. बहूतांशी उच्च गुणवत्ता-जबाबदारी असलेल्या पदासाठी नियुक्ती करतांना ही पद्धती वापरात आणली जाते. जसे, I/O क्षेत्रात बँकेत वीमा क्षेत्रांत, एअर लाईन्समध्ये, जाहिरात क्षेत्रांत, सैनिकी क्षेत्रांत

उच्च पदस्थ अधिकाऱ्याच्या नेमणुकीसाठी उमेदवारातील बौद्धिकता, नाविन्यता, सृजनशीलता, तार्किकता, निर्णयक क्षमता पाहण्या हेतून ही पद्धती वापरतात.

मर्यादा - या पद्धतीद्वारे उमेदवारातील गुणवैशिष्ट्ये, क्षमता प्राप्त झाल्या तरी आपल्या बौद्धिक कुवतीद्वारे प्राप्त संधीच्या - उपलब्धतेवर उपस्थित प्रश्नांची उत्तरे देता येत नाही, समस्या सुटत नाही आणि अविश्वास न्यूनगंडाची धारणा त्यातून विकसित होऊ शकते आणि परिणामतः आपल्या सक्षमतेनुरूप कार्याचे आकर्षण कमी झालेले आढळते.

१.८.६ ऑनलाईन मुलाखत (Online Interview) -

या मुलाखती अंतर्गत संगणक इंटरनेट अशा प्रसार - दूरस्थ माध्यमांचा उपयोग होतो. संगणकीय सॉफ्टवेअरद्वारा बहूपर्यायी प्रश्न उमेदवारासमक्ष सादर करून प्रतिक्रिया घेतल्या जातात. यातून व्यक्तिगत कुवत प्राप्त होते. आणि पारंपारिक मुलाखत पद्धती व्यतिरिक्त संप्रेषण प्रक्रिया वापरली जाते. अशा संगणकाद्वारे संप्रेषण घडवून व्यक्तीतील स्वस्थता, आत्मविश्वास व प्रतिक्रियेतील पुरकता यांत साधर्म्य-साहचर्य राखली जाते. आधुनिक काळात ऑनलाईन मूल्यमापनाला प्राधान्य दिले जाते ज्यात पाश्चात्य देशातील संघटना अग्रेसर आहे. मात्र या पद्धतीचा सर्वत्र वापर होईलच असे नाही कारण संगणकाबद्दलची अशिक्षा, अप्रशिक्षण, विविध गैरसमज, असुविधा अशा विविध घटकांच्यामुळे ही पद्धती तितकीशी उपयुक्त वाटत नाही तसेच व्यक्तिगत मूल्यांकनासाठी अधिक खर्चिक अशी पद्धती आहे.

१.८.७ परिक्षकाचा / मुलाखत घेणाऱ्याचा निर्णय (The Interviewers Judgements) -

अनेक घटकांच्यामुळे मुलाखतीच्या निर्णय घेण्यात द्विधा / बाधा निर्माण करतात असे संशोधकांचे मत आहे - जसे -

आधीची / पूर्वीची माहिती, विरोधी परिणाम आणि परिक्षकाची / मुलाखत घेणाऱ्याची पूर्वग्रह दूषित मतधारणा यामुळे निर्णयात बाधा येते.

काही आधीच्या / पूर्वीचे घेतलेल्या माहितीमुळे परिक्षक आधिच सकारात्मक किंवा नकारात्मक मत उमेदवाराबाबत करून घेऊ शकतो जसे - रिकामे अर्ज भरून घेणे, ऑनलाईन मूल्यांकनाचा निकष इ. द्वारा हे घडू शकते.

याचप्रमाणे विरोधी परिणामात उमेदवाराच्या मुलाखतीच्या स्थानानुसार, वेळेनुसार घडून निवड होण्याची शक्यता ठरू शकते. ज्यात इतरांचा मूल्यांकनाची तुलना केली जाऊ शकते आणि परिक्षकाचे पूर्वग्रहांत व्यक्तीगत अवड-नावड देखिल परिणाम करू शकतो. जसे पुरुष हे स्त्रियांना अनेक कामात अपात्र मानतात त्यानुसार ऋणात्मक पूर्वग्रहानुसार निर्णय घेतले जातात. (बक्ले, जॉक्सन, बोलीनो व फिल्ड २००७).

१.९ संदर्भ आणि शिफारस पत्र (Reference & Recommendation Letter)

६/६ क्षेत्रात आणि अन्य शासकिय - अशासकिय क्षेत्रात मोठ्या प्रमाणात नोकरीसाठी निवड होण्याच्या दृष्टीने बौद्धिक सक्षमतेप्रमाणेच अन्य सक्षमतांची देखिल गरज भासते. या अंतर्गत उमेदवाराला इथेपर्यंत पोहोचण्यासाठी कोणाचा संदर्भ लागला आहे. त्याच्याजवळ कोणाची शिफारस आहे. या अनुसार देखिल त्या व्यक्तीच्या कार्यक्षमतेप्रमाणेच त्या संदर्भाचा आणि शिफारसीचा परिणाम होतो. त्यात - शिक्षक, माजी अधिकारी / कामगार, सहकामगार, उच्चपदस्थ अधिकारी, मंत्री किंवा प्रसिद्ध व्यक्ती यांकडून आलेल्या संदर्भ - शिफारसीपत्राची दखल घेऊन कामावर घेतले होते. किंवा अशा पत्रामुळे दडपण देखिल येऊ शकते व विपरीत परिणामही होऊ शकतो. परंतू सर्वच ठिकाणी अशा संदर्भ / शिफारस पत्रांना बौद्धिक कुवतीनुसार स्विकारले जातेच असे नाही तर फक्त बौद्धिकता व कार्यप्रवर्तनशिलता यांनाच महत्त्व दिले जाते व अशा पत्रांना - संदर्भाना केराची टोपली दाखविली जाते. मात्र आधुनिक काळांत जी श्रेणीपद्धती, ग्रेडींग पद्धती मूल्यमापनात वापरात येते. त्या अंतर्गत उमेदवाराची कोणी, कशाप्रकारे शिफारस केलेली आहे त्यामागे कोणाचा संदर्भ आहे याला देखिल महत्त्व दिले गेलेले आहे. म्हणूनच ही संदर्भ आणि शिफारस पत्र महत्त्वाची ठेवतात.

१.१० मूल्यमापन केंद्र (Assessment Centers)

ही निवड प्रक्रियेत सर्वाधिक व्यापक प्रमाणात वापरात येणारी पद्धती आहे. या पद्धतीलाच परिस्थितीनिष्ठ चाचणी देखिल म्हणतात. मूल्यमापन हे फक्त कार्यस्थळीच केले जाते असे नव्हे तर बहुतांशी ठिकाणी केंद्रामध्ये कामावर जाण्यापूर्वीच, व्यक्तिशः / सामुहीकरित्या वस्तुनिष्ठ - व्यक्तिनिष्ठ स्वरूपात मूल्यमापन करून घेतले जाते आणि त्यानंतर जिथेतिथे कामगार किंवा अधिकारी हवे असतील तेथे पाठविले जातात. अशा केंद्राला मूल्यमापन केंद्र म्हणतात.

यांत व्यक्तिगत मूल्यांकन आधीच झाल्यामुळे कामासंबंधीची पूर्व कल्पना देखिल प्राप्त होते आणि त्यामुळेच आत्मविश्वासही वाढतो. १९२० च्या काळापासून ही मूल्यमापन केंद्र अस्तित्वात असलेली आढळतात. जर्मनीत त्याकाळी सैन्यभरती करण्या हेतूने परिस्थितीनिष्ठ - परिस्थितीनुरूप कसोटीद्वारे मूल्यांकन करून सैन्य भरती केली त्यात पदोन्नती करण्या हेतूने धए व CIA अशी मूल्यमापन केंद्रे दुसऱ्या महायुद्धाच्या काळात उपलब्ध होते. मूल्यमापन केंद्राद्वारे एकाच वेळेस ६ ते १२ व्यक्तींचे कार्यस्थळी / कार्यस्थळा बाहेर मूल्यांकन केले जाते. ज्यांत व्यक्तिमत्त्व चाचणी, बौद्धिक कुवत, मुलाखतीद्वारे मूल्यांकन होते. आणि कामगाराला कामावर घेणे, बढती देणे याचा निर्णय मूल्यमापन केंद्राद्वारे घेतला जातो.

१९७६ मध्य फिकल यांनी अशा मूल्यमापन केंद्राची वैशिष्ट्ये सांगितली आहेत.

अ) ताणपूर्ण परिस्थितीत नकली कार्यपरिस्थिती निर्माण करून ६ ते १२ उमेदवारांना नेमून त्यांची कौशल्य व क्षमता मापली जाते.

- ब) ह्या प्रकारचा परिस्थितीत क्रिया-प्रतिक्रिया काही दिवसापर्यंत सुरुच ठेवल्या जातात.
- क) ह्याच प्रकारच्या क्रिया-प्रतिक्रिया समान अशा वास्तव कार्यस्थितीतील समस्येतही केली जाते.
- ड) उमेदवाराचे दुरगामी स्तरावर परिक्षण / मूल्यांकीत केले जाते.
- इ) मानसशास्त्रीय कसोट्यांचा वापर केला जातो जसे व्यक्तिमत्त्व मापन कसोटी, बुद्धीमापन कसोटी.
- ई) इन बास्केट तंत्र आणि नेता विरहीत गटचर्चा ह्या सामान्यपणे वापरात येणारे तंत्र आहेत.

मूल्यमापन करण्या हेतूने उच्चपदस्थ, अनुभवी, तज्ञांद्वारा मूल्यांकन करून निर्णय घेतले जातात. व्यक्तीगत - सामुहीक स्तरावर बहूपर्यायी पद्धतीने मूल्यांकन केले जाते ज्यात पेपर - पेंन्सिल चाचणी, मुलाखत चिकित्सा परिक्षण, सामुहीक आंतरक्रिया, चर्चा अशा पद्धतींचा उपयोग होतो, वास्तववादी मूल्यांकन प्राधान्याने केले जाते व्यक्तिनिष्ठता टाळली जाते. यामुळेच शासकीय - अशासकीय, खजगी स्तरावर अनेक मूल्यमापन केंद्र आज कार्यरत आहेत.

अशा मूल्यमापन केंद्रामध्ये मूल्यांकनासाठी काही तंत्र वापरतात ते पुढीलप्रमाणे-

१.१०.१ इन बास्केट तंत्र (In Basket Technique)

या तंत्रामध्ये व्यवस्थापकाच्या टेबलावरील ट्रे बास्केट / संगणकातील फाईल्स प्रमाणे उमेदवाराच्या कामाबद्दल केलेले अर्ज, बढती बाबत आलेले अर्ज, विविध फंड, फायदे घेण्यासाठी केलेले अर्ज अशा वेगळ्या स्वरूपात विभागले जाते. मर्यादीत वेळेत कामगाराला समस्या निरासरणात केलेल्या कार्य प्रवर्तनाचे SME द्वारा परिक्षण करून निर्णय घेतला जातो. प्रशिक्षित मूल्यमापन कर्ताच उमेदवाराच्या समस्यांना पद्धतशीरपणे हाताळू शकतात. व त्यावर निर्णय देऊ शकतात.

१.१०.२ नेताविरहीत गट चर्चा (Leaderless Group Discussion) -

या तंत्रांतर्गत मूल्यमापन करतांना वास्तविक, व्यावहारिक कार्यामधिल समस्यांच्या बाबतीत सहकाऱ्यांद्वारेच समपातळीवर चर्चा घडवून आणली जाते आणि त्यातून मार्ग काढला जातो. ते कोणत्या नेतृत्वात कशाप्रकारे आंतरक्रिया करतात आणि कोणती संप्रेक्षणात्मक कौशल्ये वापरतात याचे निरीक्षण केले जाते. काही प्रमाणजन्य परिस्थिती निर्माण केली जाते ज्यात कोण उत्तम काम करतो याचेही निरीक्षण होते. यांत कोणीही नेता/अधिकारी/व्यवस्थापक नसतो. कामगारापैकीच एक नेत्याची भूमिका करतो आणि त्यांचा नेतृत्व गुणवैशिष्ट्यांचे मूल्यांकन केले जाते. आणि अन्य कामगार सहनेता, सह व्यवस्थापकाची भूमिका बजावितात. आणि त्यांच्या सहकार्यशिल कौशल्याचे मापन केले जाते.

१.१०.३ मौखिक प्रदर्शन आणि भूमिका वढविणे (Oral Presentation and Role Playing) -

ही दोन्ही तंत्रे मूल्यमापन केंद्रात वापरली जातात. उमेदवाराला कार्याच्या स्वरूपानुसार काही माहिती व सामग्री दिली जाते. समूहाप्रती ते संघटीत कसे होतात तसेच भूमिका वढविण्यात कार्य परिस्थिती वास्तविक/अवास्तविक असो किंवा नकली-खोटी असो त्यात उमेदवाराची क्रिया-प्रतिक्रिया भूमिकेतून पाहिली जाते. ते वर्तन रेकॉर्ड करून त्याचे मूल्यांकन केले जाते.

१.१०.४ मूल्यमापन केंद्राची भाकिते यथार्थता / वैधता- (Predictive Validity of Assessment centers) -

या तंत्रात संशोधकांनी संशोधिलेल्या मूल्यमापन तंत्राचा कशाप्रकारे संबंध प्रस्थापित होतो त्याचा व्यक्तिवर्तनावर, कार्यवर्तनावर काय परिणाम होतो यावर यथार्थता ठरते.

१.१०.५ मूल्यमापन केंद्राप्रति कामगाराची अभिवृत्ती (Employee Attitudes Towards Assessment Centers) -

कार्यक्षेत्रात ज्या उमेदवारांना त्यांच्याबाबत निम्न मूल्यांकन प्राप्त होते, अशांकडून निवड पद्धतीतील मूल्यामापन केंद्र तंत्र स्विकारले जात नाही. तसेच जे कामगार अविरत गौण-निम्न स्वरूपाचे कार्य करतात त्यांबद्दल सभोवताली ऋणात्मक धारणा असते. आणि मूल्यांकनही ऋणात्मक निकष देते. त्यातून अशा मूल्यांकन केंद्राबाबत त्यांची ऋणात्मक अभिवृत्ती प्राप्त होते मात्र जे कामगार अशा मूल्यमापन केंद्राच्या निकषाबाबत अनुकूल श्रद्धा दर्शवितात त्यात त्यांच्या व्यक्तिगत कौशल्य आणि वास्तविक व्यवस्थापकिय कौशल्य परिणामकारक असते. मूल्यमापन केंद्रावर प्राधान्याने कामगाराची व्यक्तिगत स्वसंवेदनशिलता ज्यांत आंतरक्रियात्मक व व्यवस्थापकिय कौशल्याचा परिणाम होतांना दिसतो.

एकंदरीत वरील तंत्र, पद्धतीच्या आधारे मूल्यमापन केंद्र नेमणूक करण्यासाठी बढती, बदली/ बडतर्फ करण्यासाठी कार्यक्षेत्रात / कार्यक्षेत्राबाहेर उपयोगाचे ठरते.

१.११ शब्दकोष (Glossary)

प्रतिकूल प्रभाव Adverse Impact - जेव्हा उमेदवारांचा समूहाकडून संघटनेतील प्रचलित समूहापेक्षा ऋणात्मक-दंडात्मक निर्णय ठळकपणे घेतात तो प्रभाव होय.

मूल्यमापन केंद्र Assessment Centers - ही एक निवडपद्धती व प्रशिक्षण पद्धती आहे ज्यांत वास्तविक कार्यसमस्येसह कामगार बनावट कार्य परिस्थितीला कसे हाताळतो हे पाहण्याची पद्धती होय.

चिकित्सक घटनात्मक तंत्र Critical Incidents Technique - म्हणजेच कार्यातील ऐच्छिक - अनैच्छिक परिणाम करणाऱ्या वैशिष्ट्यपूर्ण वर्तन / क्रियेला ओळखण्याचे तंत्र होय.

हॅलो परिणाम - Halo effect - एखाद्या घटकाच्या संबंधाच्या आधारे व्यक्तीच्या वर्तन-वैशिष्ट्याबद्दल सर्व घटकांबाबतीत न्याय-निर्णय-निदान काढण्याची प्रवृत्ती होय.

इन बास्केट तंत्र -In-basket technique - मूल्यमापन केंद्रातील हे एक तंत्र होय. ज्यांत उमेदवाराने व्यवस्थापकिय प्रक्रियेतून वैशिष्ट्यपूर्णपणे सूचना, पत्र, मार्गदर्शन करण्याची / शोधण्याची प्रक्रिया होय.

कार्य विश्लेषण - Job analysis - कामगाराच्या कार्यप्रवर्तनाचे स्वरूपानुसार विशेष घटकानुसार केलेले कामाचे विश्लेषण होय.

वास्तववादी कार्य अहवाल / आढावा - Realistic job preview - हे नेमणूक तंत्र आहे ज्यात उमेदवाराला भावी कामातील सकारात्मक-नकारात्मक घटकांची माहिती/ज्ञान करण्याचे तंत्र होय.

१.१२ प्रश्न (Questions)

- १ मानसशास्त्रज्ञांनी संशोधिलेला रोजगार निवड प्रक्रियेचा विविध बाबींची चर्चा करा.
- २ यशस्वी निवड प्रक्रियेतील विविध पद्धतींची चर्चा करा.
- ३ अनुकूल रोजगार संधी प्रक्रियेबाबत सविस्तर टिप्पण करा.
- ४ कार्य आणि काम विश्लेषणाचे विविध तंत्र कोणकोणते आहेत ?
- ५ वृत्तेतिहास पद्धतीचे टिप्पण करा.
- ६ मुलाखतीच्या विविध पद्धतींची चर्चा करा.
- ७ मुल्यमापन केंद्राच्या विविध तंत्रांची चर्चा करा.

१.१३ संदर्भ (Reference)

Aswathapp, k (2005) Human Resource and Personnel Management - Test and cases, 4th edn, New Delhi, Tata McGraw-thill publishing Co.Ltd.

Muchinsly, P.M. (2003). Psychology Applied to work (7th edn) Wadsworth/Thomson Learning.

Wadsworth/Thomson Learning.

Schulty D. & Schultz S.E. (2010) Psychology and work today. (10th edn.) Person Prentice Hall.



कार्यमूल्यांकन - २

घटक रचना :

- २.० उद्दिष्टे
- २.१ प्रस्तावना
- २.२ व्यवस्थापकांसाठी कार्य मूल्यांकन पद्धती
- २.३ कार्यमूल्यांकनातील चुकांचे / दोषांचे उगमस्थान
- २.४ कार्यमूल्यांकनात सुधारणा करण्याचे उपाय
- २.५ कार्यमूल्यांकनानंतरची मुलाखत
- २.६ कार्यमूल्यांकनातील निम्न पदनिश्चयन निम्न श्रेणी देणे
- २.७ सारांश
- २.८ प्रश्न

२.० उद्दिष्टे

या प्रकरणाचा अभ्यास केल्यानंतर पुढील उद्दिष्टे साध्य होतील.

- १) व्यवस्थापकांसाठीच्या कार्यमूल्यांकन पद्धतीचे वर्णन करणे.
- २) कार्यमूल्यांकनातील पूर्वग्रह / उणीवांची उगमस्थाने याबाबत चर्चा करणे.
- ३) कार्यमूल्यांकनात सुधारणा घडवण्याचे महत्त्वाचे मार्ग कोणते याची चर्चा करणे.
- ४) कार्यमूल्यांकनानंतरच्या मुलाखतीची महत्त्वाचे स्पष्टीकरण करता येईल.
- ५) कार्यमूल्यांकनातील विविध दोषांची / उणीवांची चर्चा करणे.

२.१ प्रस्तावना

संघटनेतील कर्मचाऱ्यांविषयीचे धोरण व वर्तन याचा कर्मचाऱ्यांचे कार्यसमाधान व निष्ठा यांच्याशी जवळचा संबंध असतो असे आढळले आहे. आधीच्या प्रकरणात आपण याबाबत चर्चा केली आहे. औद्योगिक मानसशास्त्रातील कार्यमूल्यांकन हा एक महत्त्वाचा अभ्यास विषय आहे यांतून कर्मचाऱ्यांच्या कार्याचे गुणात्मक व संख्यात्मक अशा दोन्ही प्रकारे मापन केले जाते व

त्यामध्ये त्यासाठी तयार करण्यात आलेल्या प्रक्रियांच्या व नमुन्यांचा वापर करण्यात येतो. या पूर्वीच्या प्रकरणात कार्यमूल्यांकनाची उद्दिष्टे व पद्धती याबाबत चर्चा करण्यात आली आहे.

या प्रकरणात व्यवस्थापकांसाठीच्या काही कार्यमूल्यांकनाच्या पद्धतीबाबत चर्चा करण्यात येईल असे लक्षात आले आहे की जेव्हा व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांचे मूल्यांकन करतात तेव्हा त्यात अनेक चुका किंवा त्रुटी राहतात.

या प्रकरणात आपण कार्यमूल्यांकनातील समस्या कार्यमूल्यांकनानंतरची मुलाखत आणि कार्यमूल्यांकन रचनेचे/पद्धतीचे दोष याबाबत चर्चा करणार आहोत.

२.२ व्यवस्थापकांसाठी कार्य मूल्यांकन पद्धती

साधारणपणे निम्न व मध्यम पातळीवरच्या कर्मचाऱ्यांच्या कार्याचे मूल्यांकन विविध तंत्राद्वारे केले जाते परंतु वरिष्ठ श्रेणीवर काम करण्याच्या कर्मचाऱ्यांसाठी वेगळी मूल्यांकन आवश्यक ठरतात कारण त्यांचे कार्यमूल्यांकन फार कमी वेळा केले जाते. इतरांकडून त्यांना त्यांच्या कार्याबद्दल फार कमी वेळात प्रतिक्रिया किंवा प्रतिभरण (feedback) मिळतो आणि म्हणूनच त्यांच्यासाठी वेगळी मूल्यांकन तंत्रे वापरणे गरजेचे असते.

१) **मूल्यांकन केंद्री तंत्र** - विविध प्रसंगातील व्यक्तीच्या कार्य निवर्तनाचे मूल्यांकन करण्यासाठी विविध मूल्यांकने एकत्र केली जातात व यासाठी विविध तंत्रे व निकष वापरले जातात जसे की कागद, पेन्सील, तंत्र, मुलाखत, व्यवस्थापकीय खेळ / कोडी किंवा गटाद्वारे समस्येचे निवारण इत्यादी तंत्राद्वारे व्यवस्थापकांची क्षमता मापन करण्याचे प्रयत्न केले जातात.

मूल्यमापन कर्ते कर्मचाऱ्यांच्या कार्यवर्तनाचे निरीक्षण करून त्यांना श्रेणी देतात. या पद्धतीची काही महत्त्वाची वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे -

- १) कार्यनिवर्तनाचे मूल्यांकन करण्यासाठी विविध निकष वापरले जातात.
- २) मूल्यमापनकर्ते म्हणून अनुभवी व्यवस्थापकांची नेमणूक केली जाते.
- ३) व्यक्तीगत व सामूहिक पातळीवर कर्मचाऱ्यांचे मूल्यांकन केले जाते व विश्लेषणाचा / मूल्यमापनाचा हेतू कर्मचाऱ्यांची क्षमता निश्चित समजण्यासाठी असतो.

परंतु या पद्धतीचे काही दोष/उणीवा आहेत ही पद्धत वेळखाऊ व खर्चिक आहे परंतु यामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये निरोगी स्पर्धा निर्माण होते पण मूल्यांकन जर संख्यात्मक असेल तर त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य कमी होऊ शकते व त्याचा त्यांच्या वर्तन व कार्यावर प्रतिकूल परिणाम होऊ शकतो.

२) **सहकार्याकडून सहकार्यांचे पदनिश्चयन पद्धत** - कार्यमूल्यांकनांची ही एक विश्वसनीय पद्धत आहे. या तंत्रात एकाच श्रेणिचा अधिकार असलेले व्यवस्थापक परस्परांच्या कार्याचे/क्षमतांचे मूल्यांकन करतात.

- अ) प्रथम परस्परांशी संपर्क करून परस्परांच्या कार्याविषयी माहिती मिळवतात.

- ब) त्यानंतर ते अनेकविध श्रेण्या देऊन परस्परांचे मूल्यांकन पदनिश्चयन करू शकतात.
- क) सर्वांनी दिलेल्या मूल्यांकनाची सरासरी विचारात घेऊनच कर्मचाऱ्यांचा निर्णय घेतला जातो. मात्र बरेचदा सहकार्यांचे मूल्यांकन करायला कर्मचारी उत्सुक नसतात किंवा कधीकधी प्रामाणिकपणे परस्परांचे मूल्यमापन केले जात नाही.
- ३) **वरिष्ठांकडून मूल्यांकन** - यामध्ये कर्मचाऱ्याच्या कार्याविषयी त्याचे वरिष्ठ विस्तृत स्वरूपात लिहतात व बरेचदा व्यवस्थापकांचे मूल्यांकन करण्यासाठी ही पद्धत वापरली जाते.
- ४) **स्व मूल्यांकन** - यामध्ये व्यवस्थापक स्वतःच स्वतःच्या क्षमतांचे व कार्यनिवर्तनाचे मूल्यांकन करतात. स्वतःच्या गुण-दोषांनुसार त्यांनी स्वतःचे मूल्यांकन करणे अपेक्षित असते. व्यक्तीला स्वतःचे गुणदोष इतरापेक्षा चांगले समजतात असे यामागे गृहीत धरले जाते. पण बरेचदा यामध्ये स्वतःचे मूल्यांकन अधिक धनात्मकपणे केले जाते. बरेचदा असेही आढळले आहे की व्यक्तीला असणारी तिच्याबद्दलची माहिती व इतरांनी तीच्या कार्याबाबत दिलेली श्रेणी यात बरीच तफावत आढळते.
- ५) **३६० अंश मूल्यांकन पद्धत** - यापद्धतीत कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कार्यमूल्यांकनाबाबत विविध ठिकाणांहून माहिती मिळते जसे की वरिष्ठ, सहकारी, हाताखालचे कर्मचारी इत्यादी या पद्धतीचा व्यवस्थापकांना खूप उपयोग होतो कारण यातून त्यांना कर्मचाऱ्यांविषयी त्यांच्या क्षमतांविषयी विस्तृत माहिती मिळते त्यातून ग्राहक, कर्मचारी यांच्यातील संप्रेषण व आंतरक्रिया यामध्ये वाढ होते. उदा. ३६०अंश मूल्यांकनाचा हेतू हाच आहे कर्मचाऱ्यांविषयी विविध स्रोतांकडून सविस्तर माहिती मिळावी व बऱ्याच भारतीय संघटनांमध्ये या पद्धतीचा वापर होतो असे एका सर्वेक्षणातून दिसले आहे जसे की इन्फोसिस विप्रो, रिलायन्स इत्यादी यामुळे कार्यमूल्यांकनाचा दर्जा उंचावायला मदत होते मात्र या पद्धतीच्या मर्यादा म्हणजे ही पद्धत वेळखाऊ व खर्चिक आहे.

आपली प्रगती तपासा :

- १) सहकाऱ्यांकडून मूल्यांकन म्हणजे काय ?
- २) ३६०अंश मूल्यांकन तंत्राची चर्चा करा.
- ३) व्यवस्थापकांसाठी कार्यमूल्यांकन पद्धत का आवश्यक आहे.

२.३ कार्यमूल्यांकनातील चुकांची / दोषांचे उगमस्थाने

- १) **उदारपणे श्रेणी देण्याचा प्रमाद** - प्रमाद मूल्यांकन करण्याच्या व्यक्तीने स्वतःच काही निकष ठरवलेले असतात व त्यामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये असलेले क्षमतेपेक्षा कधी खूप अधिक प्रमाणात तर कधी खूप प्रमाणात श्रेणी देऊन व्यक्ती त्याचे मूल्यांकन करते यालाच अनुक्रमे धनात्मक श्रेणी

प्रमाद व ऋणात्मक श्रेणी प्रमाद असे म्हंटले जाते व असे मूल्यांकन अनेक व्यक्तींकडून आल्यावर समस्या निर्माण होतात.

२) हॅलो प्रभाव व्यक्तीच्या **एकाच** गुणविश्लेषणावर आधारीत तीच्या संपूर्ण कार्याचे मूल्यांकन करणे या प्रवृत्तीला (Halo effect) असे म्हंटले जाते. विशिष्ट घटकाबाबत व्यक्ती उच्च/निम्न स्तरावर असल्यास सर्वच घटकांबाबत लोक उच्च / निम्न श्रेणी दिली जाते. उच्च श्रेणीवर मूल्यांकन करण्याला Halo effect तर निम्न स्तरावर मूल्यांकन करण्याच्या प्रवृत्तीला Horn effect म्हंटले जाते.

उदा. कर्मचारी उत्तम प्रकारे मैत्री करणारा असला तर तो कार्यही उत्तम प्रकारे करतो व कर्मचारी अबोल असेल तर त्याचे कार्यही निम्न दर्जाचे असेल असे गृहीत धरले जाते.

३) **मध्यवर्ती प्रवृत्तीचा प्रमाद** - यामध्ये सर्व कर्मचाऱ्यांना सरासरी मूल्यांकन देण्याची प्रवृत्ती आढळते. मूल्यांकन करणाऱ्या व्यक्ती कर्मचाऱ्यांना टोकाचे मूल्यांकन म्हणजे अति आणि उच्च किंवा अतिनिम्न श्रेणी देण्याचे टाळतात सर्वांनाच जवळपास सारख्याच श्रेणी दिल्याने कर्मचाऱ्यांमध्ये कार्यानुसार फरक करणे कठीण होते. कार्याविषयी कमी माहिती असल्याने ते सुरक्षित धोरण स्वीकारतात अशा प्रकारच्या मूल्यांकनातून कर्मचाऱ्यांच्या कार्यनिवर्तनाविषयी फारशी उपयुक्त माहिती मिळू शकत नाही.

४) **तार्कीक प्रमाद** - विशिष्ट गुणधर्माबाबत व्यक्ती उच्च / निम्न स्तरावर असल्यास इतर गुणांबाबत देखील ती त्याच स्थितिवर असेल असे गृहीत धरूनच त्यानुसार मूल्यांकन केले जाते या प्रवृत्तीलाच तार्कीक प्रमाद असे म्हणतात.

५) **समानतेचा प्रमाद** - मूल्यांकन करणाऱ्या व्यक्तीसारखेच गुणधर्म ज्यांच्यामध्ये आहेत त्यांना उच्च श्रेणी देण्याची प्रवृत्ती असते यालाच समानता प्रमाद असे म्हणतात.

६) **Recency Error** - कधी कधी नुकत्याच केलेल्या कर्मचाऱ्याच्या कार्यावर लक्ष केंद्रीत करून त्यानुसारच त्याच्या कार्याचे मूल्यमापन करण्याची प्रवृत्ती आढळते त्याच्या कामाचा सर्वकष विचार केला जात नाही.

७) **सातत्य प्रमाद Constant Error** - काही मूल्यांकनकर्ते कर्मचाऱ्यांना सतत उच्च श्रेणी देत असतात यालाच सातत्य प्रमाद असे म्हणतात.

८) **मूल्यांकन कर्त्याचे व्यक्तीगत पूर्वग्रह** - कर्मचाऱ्यांच्या मूल्यांकनावर मूल्यांकन कर्त्याच्या पूर्वग्रहांचा देखील प्रभाव पडतो. एखादा कर्मचारी किंवा कर्मचारी समूह आवडल्यास त्यांना उच्च श्रेणी व न आवडल्यास त्यांना निम्न श्रेणी दिली जाते. बरेचदा व्यक्तीगत पूर्वग्रहांमुळे कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थापकांकडून त्यांच्या कामाबद्दल योग्य ते प्रतिभरण (feedback) मिळत नाही.

२.४ कार्यमूल्यांकनात सुधारणा करण्याचे उपाय

कर्मचाऱ्यांच्या मूल्यांकनावर आधारीत कर्मचाऱ्याबाबत अनेक महत्त्वाचे निर्णय घेतले जात असल्याने कार्यमूल्यांकन प्रभावीपणे केले जाणे गरजेचे असते. कारण त्यावरच कर्मचाऱ्याची बढती, पगारवाढ, प्रशिक्षण देणे न देणे असे निर्णय अवलंबून असतात.

- १) **अनेक मूल्यांकनकर्ते व त्यांनी दिलेले मूल्यांकन** - जर कर्मचाऱ्याचे मूल्यांकन १० ते १५ व्यक्तींनी केले तर मूल्यांकन अचूक होण्याची शक्यता वाढते. उदा. जर एखाद्या कर्मचाऱ्याला १३ व्यक्तींनी उत्कृष्ट श्रेणी दिली असेल तर दोघांनी निम्न श्रेणी दिली असेल तर त्याकडे दुर्लक्ष करता येईल अशा रीतीने मूल्यांकनकर्त्यांची व वैधता वाढवता येते.
- २) **मूल्यांकनाची योग्य पद्धत निवडणे** - विशिष्ट संघटनेतील कार्याच्या स्वरूपानुसार योग्य त्या मूल्यांकनाच्या पद्धतीची निवड केल्यास मूल्यांकनाची वैधता व विश्वसनियता वाढू शकते.
- ३) **मूल्यांकन कर्त्यांनी प्रशिक्षण देणे** - विविध कार्यशाळांमधून मूल्यांकनकर्त्यांना प्रशिक्षण दिल्यास मूल्यांकनातील विविध प्रमाद कमी होण्यास मदत होते.
- ४) **निवडक मूल्यांकन / श्रेणी देणे** - कार्यमूल्यांकन सुरु करण्यापूर्वी मूल्यांकनकर्त्यांना त्याविषयी पुरेशी माहिती / ज्ञान आहे याबाबत खात्री करून घेणे गरजेचे असते व ज्यामध्ये ते तज्ञ आहेत अशा बाबींचे त्यांनी मूल्यांकन केल्यास मूल्यांकनात अधिक वैधता येऊ शकते.
- ५) **कार्यवर्तनाच्या नोंदी** - कार्यमूल्यांकनकर्त्यांनी जर प्रत्येक कर्मचाऱ्यांच्या महत्त्वाच्या प्रसंगातील वर्तनाबाबत नोंदी ठेवल्यास प्रमादांची शक्यता कमी होऊन अधिक अचूकपणे कार्यमूल्यांकन करता येऊ शकते.
- ६) **बहुविध निकषांचा वापर करणे** - उत्तम कार्यमूल्यांकनासाठी कार्यनिवर्तनाच्या विविध पैलूंची माहिती घेऊन त्यांचे मूल्यांकन केले जाते. त्यासाठी अनेक निकषांचा वापर केल्यास कार्यमूल्यांकन अचूकतेने होण्यास मदत होते.

आपली प्रगती तपासा :

- १) हॅलो इफेक्ट (Halo effect) म्हणजे काय ?
- २) effect प्रभाव म्हणजे काय ?
- ३) कार्यमूल्यांकनात सुधारण करण्याच्या विविध पद्धतींची चर्चा करा.

२.५ कार्यमूल्यांकनानंतरची मुलाखत

कर्मचाऱ्यांचे कार्य निवर्तन कसे होत आहे. याविषयी त्यांना माहिती देणे गरजेचे असते. कर्मचाऱ्यांना आपली प्रगती/सुधारणा करता यावी यासाठी कार्यमूल्यांकन व शिफारसी संदर्भात व्यवस्थापकांनी त्यांच्या हाताखाली काम करण्याच्या कर्मचाऱ्यांसोबत सभा घेणे गरजेचे ठरते या प्रक्रीयेलाच कार्यमूल्यांकनानंतरची मुलाखत असे म्हटले जाते. यामध्ये पर्यवेक्षक व कर्मचारी यांच्यात चर्चा घडून येते कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कार्य निवर्तनाबाबत माहिती दिली जाते जर ही माहिती ऋणात्मक असेल तर कर्मचारी त्याला राग / आक्रमतेची प्रतिक्रिया देतात. या मुलाखतीची काही उद्दिष्टे असतात.

- १) कर्मचाऱ्यांना कार्यवर्तनात सुधारणा करण्यासाठी प्रेरित करणे.
- २) त्यांना दिलेल्या श्रेणीबद्दल त्यांना नेमके काय वाटते ते प्रकट करण्याची संधी देणे.
- ३) पर्यवेक्षक व हाताखालील कर्मचारी यांच्यातील नातेसंबंध दृढ करणे.

टीकेला प्रतिक्रिया :

कधीकधी कर्मचाऱ्यांना जेव्हा असे सांगितले जाते की ते बऱ्याच वेळेला मदत मागतात तर नंतर ते मदत मागणे थांबवतात परंतु त्यामुळे त्यांचा कार्यातील चुका वाढू शकतात म्हणजे टीकेचा परिणाम कार्य निवर्तनाचा दर्जा खालावण्यात येतो.

पर्यवेक्षक जर प्रशिक्षित नसतील तर कर्मचाऱ्यांच्या असमाधानकारक कार्यनिवर्तनाप्रमाणे नेमके कोणते कारण असेल हे ते समजून घेऊ शकत नाहीत. याउलट जर कार्यनिवर्तनाबाबत वारंवार माहिती दिली तर कर्मचारी आपले कार्य निवर्तन बदलण्याची शक्यता अधिक असते.

कार्यमूल्यांकनानंतरच्या मुलाखतीत सुधारणा घडवणे.

काही मार्गदर्शक तत्वांचा वापर करून कार्य मूल्यांकनानंतरच्या मुलाखत तंत्रात सुधारणा घडवता येऊ शकते.

- १) **परिणामकारक संप्रेषण कौशल्यांचा वापर करणे** - मुलाखतीत झालेली चर्चा दोन्ही बाजूच्या व्यक्तींना व्यवस्थित समजण्यासाठी प्रभावी संप्रेषण कौशल्यांचा वापर आवश्यक ठरतो.
- २) **काळजीपूर्वक नियोजन** - या मुलाखतीचे नियोजन व्यवस्थापकांनी काळजीपूर्वक केले पाहिजे त्यामध्ये नेमकी कोणती माहिती द्यायची आहे व कर्मचारी कोणते प्रश्न / शंका विचारू शकतात याचीही तयारी करणे आवश्यक आहे.
- ३) **कर्मचाऱ्यांचे वर्तन** - पर्यवेक्षकांनी आपले लक्ष कार्यातील समस्यांवर केंद्रीत केले पाहिजे. जर त्याऐवजी / कर्मचाऱ्यांचे गुण-दोष किंवा व्यक्तीमत्त्व वैशिष्ट्ये व अभिवृत्ती यावर चर्चा केल्यास अशी टीका कर्मचाऱ्यांना अधिक प्रमाणात दुखावते / त्रासदायक ठरते.
- ४) **कर्मचाऱ्यांच्या सहभागाला उत्तेजन देणे** - मुलाखतीत प्रश्न विचारणे किंवा शंका विचारले या पद्धतीने सहभागी व्हायला कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहन देणे आवश्यक आहे.

- ५) **विकासावर भर** - या मुलाखतीत व्यवस्थापकांनी कर्मचाऱ्यांचा विकास या मुद्द्यावर लक्ष केंद्रीत करायला हवे. या मुलाखतीचा उद्देश आपले खर्चीकरण करण्याचा नसून आपला विकास करण्याचे मार्ग शोधणे हा आहे असे कर्मचाऱ्यांना वाटणे महत्त्वाचे असते.
- ६) **सकारात्मक शेवट** - या मुलाखतीत सकारात्मक रचनात्मक दृष्टीकोन असावा, पुढच्या मूल्यांकनापर्यंत कोणती ध्येये गाठायची हे कर्मचारी व व्यवस्थापक यांनी एकत्र ठरवणे व मुलाखतीच्या शेवटी व्यवस्थापकांनी सारांश कथन करणे महत्त्वाचे आहे.

२.६ कार्यमूल्यांकनातील निम्न पदनिश्चयन श्रेणी देणे

- अ) कार्यमूल्यांकनावर कार्यालयीन राजकारणाचा प्रभाव पडतो व्यवस्थापक कधीकधी त्यांचा हाताखालील कर्मचाऱ्यांचे न्याय्य पद्धतीने मूल्यांकन करत नाहीत. कधीकधी कर्मचाऱ्यांच्या प्रत्यक्ष कार्यवर्तनाचे मूल्यमापन करण्याऐवजी व्यक्तीगत आवडीनिवडीवर आधारित मूल्यमापन केले जाते.
- ब) काही प्रकारच्या कार्यमूल्यांकनाद्वारे मूल्यांकनाचे खरे हेतू साध्य होत नाहीत.
- क) बऱ्याच संघटनांमध्ये कर्मचाऱ्यांची पगारवाढ व बढती कार्यमूल्यांकनावर अवलंबून असल्याने स्व. मूल्यमापन करतांना व्यक्ती स्वतःच्या दोषांची चर्चा करण्याची शक्यता कमी होते वरिष्ठांना देखील रोज ज्यांच्याबरोबर कार्य करतो त्यांचे मूल्यांकन वस्तुनिष्ठपणे करणे कठीण होऊ शकते.
- ड) कधीकधी कार्यमूल्यांकनाद्वारे आंतरव्यक्तीक संबंधामध्ये बाधा येऊ शकते व त्यातून अनुत्पादक स्वरूपाचे कार्य वातावरण निर्माण होते.
- इ) कार्यमूल्यांकन कार्यक्रमात पर्यवेक्षकांना बराच सहभाग द्यावा लागतो व हा कार्यक्रम पूर्ण होण्यास पर्यवेक्षकांवर बराच भाग अवलंबून देखील असतो.
- फ) काही मूल्यांकनकर्ते कठोरपणे तर काही मवाळपणे श्रेणी देतात. काही विभागातील सर्वच माणसे सक्षम असतात तर काही विभागात सर्वच माणस कमी सक्षम असतात.
- ग) व्यक्तीगत पूर्वग्रहांमुळे संघटनात्मक निकषांचा विचार न करता एखाद्या कमी सक्षम व्यक्तीला देखील उत्तम मूल्यांकन श्रेणी दिल्या जाऊ शकतात.
- घ) मूल्यांकन पद्धतीत वापरलेले निकष हे मूल्यांकन केल्या जाणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना माहित असणे गरजेचे असतात.

जर क्षमतेपेक्षा अधिक श्रेणी मिळाल्या तर कर्मचाऱ्यांमध्ये स्वतःबद्दलचे गैरसमज निर्माण होऊन त्यांची प्रगती होण्यापासून ते वंचित होतात.

डेव्हीड गुफीन यांनी सांगितलेले इतर काही तोटे -

१) कार्यमूल्यांकनात समाविष्ट असलेले पर्यवेक्षक व कर्मचारी या दोघांच्या काही मर्यादा असतात. पर्यवेक्षक जर अनेक लोकांवर व कामावर देखरेख ठेवतात, खूपच गुंतलेले असतील तर एका कर्मचार्याचे मूल्यमापन करण्यावर ते जास्त लक्ष देऊ शकत नाहीत. आजकाल बऱ्याच संघटनांमध्ये ३६० अंश मूल्यमापन केले जाते व यामध्ये कर्मचार्यांचे इतर सहकार्यांशी ग्राहकांशी व वरिष्ठांशी असलेले संबंध कसे आहेत हे देखील विचारात घेतले जाते.

२) वर्षातून एकदाच कार्यमूल्यांकन केले जाते व त्यावर आधारीतच वेतवनाढ व इतर फायदे अवलंबून असल्याने मूल्यांकनाच्या वेळी कर्मचार्यांना भीती व चिंतेचा अनुभव येतो.

याशिवाय आणखी एक घटक म्हणजे योग्य व न्याय्य कार्यमूल्यांकन करण्यासाठी व्यवस्थापकांनी योग्य त्या सततच्या नोंदी व कागदपत्रे ठेवणे आवश्यक असते. जर या नोंदी व्यवस्थित उपलब्ध नसतील तर काही महत्त्वाच्या गोष्टी व्यवस्थापक विसरण्याची शक्यता असतो ज्याचा कार्यमूल्यांकनावर प्रतिकूल प्रभाव पडू शकतो.

शासकीय कार्यालयांमध्ये कार्यमुल्यांकनाचा संबंध वेतनवाढ किंवा पदोन्नतीशी नसतो त्यामुळे कार्यमूल्यांकनाच्या प्रक्रीयेकडे फारसे गांभीर्याने पाहिले जात नाही. साधारणपणे जास्तीत जास्त वेळा पर्यवेक्षकांनी लिहलेला गोपनीय अहवाल या संदर्भात वापरला जातो. व बरेचदा काही मूल्यांकन पद्धतीतून कर्मचार्यांचे कार्यनिवर्तन योग्य प्रकारे मापन केले जाऊ शकत नाही तसेच शासकीय कार्यालयात गटांचे मूल्यमापन करणे कठीण असते.

इतर काही उदाहरणे म्हणजे -

- १) इचर मोटर्स लिमिटेड कंपनीत कार्यमूल्यांकन पद्धत वापरली जाते.
- २) लार्सन अँड टुब्रो - या कंपनीत स्व-मूल्यांकन चाचणी ही मूल्यांकनाची पद्धत वापरली जाते.
- ३) डाबर कंपनीत वस्तुनिष्ठ व संख्यात्मक अशा प्रकारच्या मूल्यमापन पद्धती वापरल्या जातात व दरवर्षी ही प्रक्रीया केली जाते.

आपली प्रगती तपासा :

- १) कार्यमूल्यांकनानंतरची मुलाखत म्हणजे काय ?
- २) कार्यामध्ये कार्यमूल्यांकनानंतरची मुलाखत का महत्त्वाची असते ते लिहा.
- ३) कार्यमूल्यांकनानंतरच्या मुलाखतीची परिणामकारकता कशी वाढवता येईल.
- ४) कार्यमूल्यांकन प्रक्रीयेवर बरेचदा टीका का केली जाते.

२.७ सारांश

या प्रकरणात वरीष्ठ पातळीवरील व्यवस्थापकांचे कार्यमूल्यांकन करणाऱ्या पद्धती वर्णन केल्या आहेत. उदा. ३६० अंश मूल्यांकन किंवा सहकाऱ्यांकडून मूल्यांकन ज्यावेळी व्यवस्थापकांकडून कर्मचाऱ्यांचे मूल्यांकन केले जाते त्यावेळी अनेक दोष, त्रुटी निर्माण होऊ शकतात. जसे की हॅलो प्रमाद, मध्यवर्ती प्रमाद, तार्कीक प्रमाद, समानता प्रमाद इत्यादींचे स्पष्टीकरण केले गेले. कार्यमूल्यांकन पद्धतीवर आधारित अनेक महत्त्वाचे निर्णय घेतले जात असल्यामुळे ही पद्धत परिणामकारकपणे वापरली जाणे गरजेचे असते. अनेक संघटनांमध्ये कार्यमूल्यांकनावर पद्धतीवर आधारित बदती, वेतनवाढ किंवा प्रशिक्षणाच्या गरज याबाबत निर्णय घेतले जातात.

या पद्धतीची परिणामकारकता वाढवण्यासाठी त्यामध्ये निवडक मूल्यांकन, अनेक व्यक्तींकडून मूल्यांकन किंवा मूल्यांकनविषयक नोंदी ठेवणे इत्यादी व्यूहरचना वापरणे आवश्यक ठरते. यातून मिळणारे परिणामज्ञान (feedback) कर्मचाऱ्यांसाठी प्रेरणा देणारे ठरते मात्र यासाठी कर्मचाऱ्यांचे कार्यवर्तन कसे झाले याविषयीची माहिती त्यांना देण्यात यावी यासाठी कार्यमूल्यांकनानंतरच्या मुलाखतीचा वापर केला जातो. यामध्ये पर्यवेक्षक व कर्मचारी यांच्यात चर्चा घडून येते व कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कार्यनिवर्तना विषयी माहिती दिली जाते या मुलाखतीची उद्दीष्टे व या मुलाखतीला मिळणाऱ्या प्रतिक्रियांची देखील चर्चा या प्रकरणात केली गेली तसेच या मुलाखतीत सुधारणा करून परिणामकारक करण्यासाठी काय करावे तसेच कार्यमूल्यांकन पद्धतीतील उणीवा कोणत्या व ही पद्धत शासकीय व काही खाजगी संघटनांमध्ये कशी राबवली जाते याचीही उदाहरणे दिली गेली आहेत.

२.८ प्रश्न

- १) कार्यमूल्यांकनाबाबत येणाऱ्या समस्या कोणकोणत्या आहेत ?
- २) कार्यमूल्यांकन पद्धतीत व्यवस्थापक कशा सुधारणा घडवू शकतात ते लिहा.
- ३) व्यवस्थापकांसाठीच्या कार्यमूल्यांकनाच्या विविध पद्धतींची चर्चा करा.
- ४) कार्यमूल्यांकनानंतरच्या मुलाखतीचे महत्त्व याबाबत चर्चा करा.
- ५) टीपा लिहा.



कार्य (निवर्तन) मूल्यांकन / मूल्यमापन

घटक रचना :

- ३.० वस्तुविषयक उद्दिष्टे
- ३.१ प्रस्तावना
- ३.२ कर्मचाऱ्यांबाबतचा योग्य/न्याय्य कृती वा कार्यक्रम
- ३.३ कार्यनिवर्तन मूल्यांकन विषयक धोरणे
 - ११.३.१ कार्यमूल्यांकनाचे व्यक्तिनिष्ठ व वस्तुनिष्ठ मूल्यांकन
- ३.४ कार्य मूल्यांकनाच्या पद्धती
 - ११.४.१ वस्तुनिष्ठ कार्य मूल्यांकनाच्या पद्धती
 - ११.४.२ तारतम्याने कार्य मूल्यांकन करण्याच्या पद्धती
- ३.५ सारांश
- ३.६ प्रश्न

३.० वस्तुविषयक उद्दिष्टे

या पाठाचा अभ्यास केल्यावर आपल्याला माहित होईल

- १) कार्य मूल्यांकनाचा अर्थ व संकल्पना याचे स्पष्टीकरण.
- २) कार्यमूल्यांकन संघटनेत काय केले जाते ? व त्याची आवश्यकता काय आहे याचे स्पष्टीकरण.
- ३) कार्यमूल्यांकनाच्या वस्तुनिष्ठ तंत्रांची माहिती मिळवणे.
- ४) कार्यमूल्यांकनाच्या व्यक्तिनिष्ठ तंत्रांची चर्चा करणे.

३.१ प्रस्तावना

कोणत्याही संघटनेचे यश हे त्यातील कर्मचाऱ्यांच्या कार्य समाधान, कार्य गुंतवणूक व कार्य निष्ठेवर आधारीत असते. मात्र या सर्वांचा संबंध संघटनेतील कर्मचाऱ्यांना देण्यात येणाऱ्या न्याय्य योग्य व न्याय्य वागणूकीशी असतो. या प्रकरणात आपण कर्मचाऱ्यांना देण्यात येणाऱ्या न्याय्य व योग्य वागणूकीसंबंधीच्या तत्वांची चर्चा करणार आहोत. या संदर्भातच योग्य व न्याय्य

कार्यमूल्यांकन देखील महत्त्वाचे तत्त्व ठरते. कार्य मूल्यांकन हा औद्योगिक मानसशास्त्रातील एक महत्त्वपूर्ण अभ्यास विषय आहे. कर्मचाऱ्यांचे कार्यमूल्यांकन करण्यासाठी संघटना व लोक मैत्रीपूर्ण रीतीने एकत्र येतात. या प्रकारचे एकत्र येणे हे कार्यमूल्यांकनाच्या परिणामकारकतेच्या/अपरिणामकारकतेच्या दृष्टिने व विविध घटकांच्या एकत्रीकरण्यासाठी उपयुक्त ठरते. या प्रकरणात कार्य मूल्यांकनाचा अर्थ व व्याख्या स्पष्ट केली जाईल त्यानंतर कार्य मूल्यांकनाची गरज/महत्त्व याबाबत चर्चा केली जाईल. कार्य मूल्यांकन करण्याच्या पद्धती/तंत्रदेखील स्पष्ट केले जातील. कार्यमूल्यांकनाची तंत्रे मानसशास्त्रीयदृष्ट्या कामगारांवर प्रभाव टाकणारी महत्त्वाची साधने आहेत.

३.२ कर्मचाऱ्यांबाबतचा योग्य/न्याय्य कृती वा कार्यक्रम

कर्मचाऱ्यांबाबतच्या योग्य कृती म्हणजे अशा कृती की ज्या संघटना अस्तित्वात असणाऱ्या कायद्यांच्या व नियमांच्या आधारे करित असते. सर्वच संघटना कर्मचाऱ्यांसंदर्भातील कृती या एकतर कायद्यांच्या आधारे किंवा विकास किंवा प्रशासन यांच्या आधारे करत असते.

कर्मचाऱ्यांच्या संबंधीच्या योग्य/न्याय्य वागणूकीची काही प्रमुख तत्त्वे खालीलप्रमाणे

- १) कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती केवळ त्यांच्या गुणवत्तेनुसार, कामाचा अनुभव व क्षमतेनुसारच केली जावी याबाबत वय, धर्म, वंश, अपंगत्व, कुटुंब दर्जा इ.चा विचार केला जावू नये.
- २) कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान, अनुभव व शैक्षणिक पात्रता यानुसारच त्यांच्याशी वर्तन केले जाते.
- ३) कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या क्षमता व गरजेनुसार विकासासाठी, प्रशिक्षणासाठी समान संधी देण्यात याव्यात.
- ४) कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या क्षमता, कार्य निवर्तन, सहभाग आणि अनुभव यावर आधारीतच बक्षिसे, पुरस्कार इत्यादी देण्यात यावेत.

कर्मचारी निवडीचे निकष :

संघटनांनी कर्मचारी नियुक्ती, प्रशिक्षण, बढत्या, बदल्या, कामावरून कमी करणे यासर्वांसाठी वस्तुनिष्ठ निकष वापरावेत कि ज्यामुळे कर्मचाऱ्यांचा योग्य तीच वागणूक दिली गेली हे निश्चित होईल. उदा. त्यांचे शिक्षण, विशेष कौशल्य, काम करण्याची इच्छा इत्यादी.

१) कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती -

प्रत्येक पातळीवर योग्य पद्धतीने कर्मचाऱ्यांची नेमणूक, त्यांच्या समतेच्या आधारावर केली गेली पाहिजे. नियुक्ती करणाऱ्या अधिकारी व्यक्ती प्रशिक्षित तसेच भेदभाव न करणाऱ्या असल्या पाहिजेत. तत्संबंधीच्या जाहिरातींमध्ये नियुक्तीचे निकष नेमके दर्शवले पाहिजे कारण वय, वंश, वैवाहिक दर्जा व धर्म हे नियुक्तीचे निकष असू शकत नाहीत. विशिष्ट भाषा कर्मचाऱ्याला यावी अशी अपेक्षा असल्यास जाहिरातीत तसे नमूद करणे आवश्यक ठरते. तसेच आवश्यक ती शैक्षणिक पात्रता व अनुभवदेखील दर्शवला जावा. प्रत्यक्ष मुलाखतीमध्ये पदाच्या आवश्यकतेच्या संदर्भात प्रश्न विचारले जावेत व उमेदवारांच्या क्षमतेबाबत त्यांनी आपले मूल्यमापन नोंदवावेत.

२) वेतन/ पगार -

संघटनेने कर्मचाऱ्याला त्याच्या कार्याचे महत्त्व, त्याची शैक्षणिक अर्हता व त्यांचे कार्यनिवर्तन यावर आधारित वेतन द्यावे व याबाबती त्याचे वय, लिंग, वंश, धर्म किंवा कौटुंबिक दर्जा इत्यादी घटकांच्यानुसार कोणताही भेदभाव करू नये.

३) परिक्षण/मूल्यमापन, बदली व प्रशिक्षण -

कर्मचाऱ्यांच्या कार्याचे मूल्यमापन करण्यासाठी संघटनांनी वस्तुनिष्ठ व न्याय्य पद्धतींचा वापर करावा. कार्यमूल्यांकनामुळे व्यवस्थापकांना कर्मचाऱ्यांच्या बढती, प्रशिक्षण, वेतन रचना विकास व याबाबतचे निर्णय घेण्यास मदत होते. अधिकाऱ्यांनी सर्व पात्र कर्मचाऱ्यांना बढत्या, बदल्या किंवा प्रशिक्षणासाठीच्या अटी व प्रक्रिया यांची माहिती द्यावी व पात्रतेसंबंधीचे निकष देखील वारंवार तपासून पहावेत व त्यांच्यामुळे भेदभाव केला जाणार नाही याची खात्री करून घ्यावी.

४) कामावरून काढणे / निलंबित करणे -

अधिकारी वर्गाने कर्मचाऱ्यांच्या संदर्भातील सर्व नोंदी विशेषतः त्यांच्या वर्तनाबाबत व्यवस्थित ठेवल्या पाहिजेत कि ज्यामुळे कर्मचाऱ्यांना कामावरून काढण्यासारखे निर्णय घेतांना या माहितीचा उपयोग होतो. कारण संघटनेच्या दृष्टीने असे निर्णय खूप महत्त्वाचे असल्याने वस्तुनिष्ठ व न्याय्य निकषांचा स्विकार केला जावा. व्यक्तीचे कमी दर्जाचे कार्य, रजा व इतर गैरवर्तन यावर हे निकष आधारलेले असावेत.

५) तक्रारींचे निवारण -

भेदभाव संबंधीच्या सर्व तक्रारींची संघटना व अधिकारी वर्गाने योग्य प्रकारे हाताळणी करावी व योग्य ती कागदपत्रे जमा करून तक्रारदार व्यक्तीला प्रतिरूप देण्यात यावा. एखाद्या कर्मचाऱ्याच्या वर्तनाचे/कार्याचे निरीक्षण गुप्तपणे करण्यात यावे व संबंधीत व्यक्तींशी योग्य त्या प्रकारे वागणूक केली जावी.

ज्या कर्मचाऱ्यांना आपल्या बाबतीत भेदभाव होत आहे असे वाटते त्यांनी तसे अधिकाऱ्यांना कळवून त्याबाबतचे अधिकाऱ्यांचे म्हणणे किंवा स्पष्टीकरण घेतल्यास प्रशासनाची आपली बाजू स्पष्ट करणे व योग्य निर्णय घेणे शक्य होईल.

कर्मचाऱ्यांना न्याय्य व योग्य वागणूक देणे ही कर्मचारी व संघटना या दोघांच्या दृष्टीने फायदेशीर असते परंतु यासाठी प्रशासन अधिकारी व कर्मचारी यांच्या सहकार्याची व निष्ठेची आवश्यकता असते.

आपली प्रगती तपासा -

- १) योग्य / न्याय्य स्वरूपाच्या कर्मचाऱ्यांसंबंधीच्या कार्यक्रमांची व्याख्या करा.
- २) कर्मचाऱ्यांसंबंधीच्या योग्य/न्याय्य कार्यक्रमांची तत्त्वे स्पष्ट करा.
- ३) कर्मचारी निवडीमधील न्याय्य/योग्य निकषांचे वर्णन करा.

३.३ कार्य (निवर्तन) मूल्यांकन विषयक धोरणे ?

अर्थ आणि व्याख्या कार्याच्या ठिकाणी कर्मचाऱ्यांच्या कार्याची गुणात्मक व संख्यात्मक दृष्ट्या मूल्यमापन करणे म्हणजे कार्यमूल्यांकन होय. कार्यमूल्यांकन हे पुढाकार घेणे, नेतृत्व गुण, पर्यवेक्षण, अंभलंबित्त्व, सहकार्य, अंदाज वर्तवण्याची क्षमता इ. च्या आधारे केले जाते.

कर्मचाऱ्यांचे कार्याशी संबंधित वर्तन व कर्मचाऱ्यांच्या क्षमता याविषयी मापन करण्यासाठी कार्यमूल्यांकन ही एक पद्धतशीर पद्धत आहे. यामध्ये विविध प्रकारच्या प्रक्रियांचा समावेश होतो. कर्मचाऱ्यांच्या बढती, विशेष वेतनवाढ, बदल्या व वेतनबद्दल यासंबंधीचे निर्णय घेण्यास कार्यमूल्यांकन विषयक माहितीची मदत होते.

मायकेल क्रीनो (Michael Crino) यांच्या मते “कर्मचाऱ्यांच्या कार्यवर्तनाचे गुणात्मक व संख्यात्मक दृष्टीने मापन करण्याची प्रक्रिया म्हणजे कार्यमूल्यांकन होय.

फलीपो (Flippo) यांच्या मते कार्यमूल्यांकन ही पद्धतशीर, वारंवार व भेदभावरहित मापन करण्याची पद्धती असून कर्मचाऱ्यांच्या आताच्या कार्यासंबंधी व त्यांच्यात असणाऱ्या क्षमतांविषयीचे मूल्यांकन त्याद्वारे केले जाते.

डेल योडरच्या (Dale Yoder) यांच्यामते कार्यमूल्यांकनांमध्ये अशा सर्व प्रक्रियांचा समावेश होतो. ज्याद्वारे कर्मचाऱ्यांचे व्यक्तीमत्त्व सहभाग व गरजीक कर्मचाऱ्यांच्या सुप्त क्षमता यांचे मूल्यांकन केले जाते.

कार्यमूल्यांकनाची पद्धत तर महत्त्वाची असलेच पण तीचा हेतू साध्य होण्यासाठी प्रशिक्षण, विकास व परिणामकारक अशा पारितोषिक व शिक्षा अशा प्रणालीची आवश्यकता असते. कार्यमूल्यांकनाचा प्रभाव संघटनेच्या इतर कार्यावरदेखील होत असतो. कार्यमूल्यांकन कशा पद्धतीने केले गेले आहे. यावरूनच मनुष्यबळाचा उत्तम वापर करणे शक्य होते.

११.३.१ कार्य मूल्यांकनाची उद्दीष्टे -

कोणत्याही संघटनेत कार्यमूल्यांकनाची विविध प्रत्यक्ष व अप्रत्यक्ष उद्दीष्टे असतात.

श्री कपाडीया यांनी मुंबईत एक सर्वेक्षण केले व कार्यमूल्यांकनाची काही प्रत्यक्ष उद्दीष्टे नमूद केली जसे की वेतन, प्रशासन, बढती व सल्लामसलत इत्यादी. कार्यमूल्यांकनाची काही महत्त्वाची उद्दीष्टे पुढीलप्रमाणे ...

१) **वेतनसंबंधी निर्णय** - कर्मचाऱ्यांचे वेतन ठरवण्यासाठी कार्यमूल्यांकनाचा वापर होतो

काही संघटनामध्ये यावर आधारीतच वेतनवाढीबाबत निर्णय घेतले जातात. पैशाच्या स्वरूपातील बक्षीस, बोनस व इतर पारितोषिक देखील कार्यमूल्यांकनाच्या आधारेच ठरवले जातात.

२) **बढती** - कार्यमूल्यांकनाद्वारे कर्मचाऱ्यांच्या कामासंबंधी संघटनेला संपूर्ण माहिती मिळते व त्यामुळे व्यवस्थापन बढतीसाठी योग्य त्या व्यक्तींची निवड करणे सोपे होते.

३) **कर्मचाऱ्यांच्या प्रशिक्षण व विकासासंबंधीचे निर्णय** - कार्यमूल्यांकनाद्वारे कर्मचाऱ्याची बलस्थाने, मर्यादा व कौशल्ये याविषयी माहिती मिळते व त्यामुळे कर्मचाऱ्याला प्रशिक्षणाची किंवा काही विकास कार्यक्रमात सहभागी होण्याची गरज आहे का हे समजू शकतो. ज्या क्षेत्रात व्यक्तीला प्रशिक्षण देणे योग्य ठरते व त्यानुसार व्यवस्थापकांना प्रशिक्षण कार्यक्रम ठरवता येतात.

४) **विशिष्ट विभागात नियुक्त्या करणे** - कर्मचाऱ्यांना विविध प्रकारची कार्ये करण्यास सांगितली जातात जसे कि अर्थविषयक, अकाउंटसंबंधी व त्यांच्या कार्ये निवर्तनाआधारे त्यांना विशिष्ट क्षेत्रांत नियुक्त केले जाते.

५) **कार्यमूल्यांकन प्रक्रियेची वैधता** - कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती करण्यासाठी मुलाखत घेणे, मनोमापन चाणक्य इ. तंत्रे वापरली जातात व त्यांचा उपयोग भविष्यात कर्मचाऱ्यांचे कार्ये कसे असेल याविषयी अंदाज वर्तवण्यासाठी केला जातो. कार्यमूल्यांकनामुळे विविध निवडप्रक्रियांची वैधता ठरविण्यासाठी मदत होते.

६) **प्रतिभरण (Feedback)** - कार्याबाबतची माहिती कर्मचाऱ्यांना देणे हे त्यांच्यासाठी प्रेरणादायी ठरू शकते व त्यातून त्यांना समाधान मिळू शकते. कर्मचाऱ्यांची क्षमता व कौशल्य यातील अभाव हा प्रशिक्षणातून भरून काढला जातो. कार्यमूल्यांकन अशा प्रकारे व्यक्ती विकासाला मदत करते.

७) **मानव संसाधनाबाबतचे नियोजन** - मानव संसाधनाचे नियोजन करण्यात कार्यमूल्यांकनाची खूपच मदत होते. कर्मचाऱ्यांमध्ये कोणत्या क्षमता आहेत हे ठरवते, संघटनेचा भविष्यातील कर्मचाऱ्यांबाबतच्या गरजा काय आहेत याविषयी देखील माहिती मिळते व त्यासंबंधी यादी किंवा सूची तयार करणे व्यवस्थापनाला शक्य होते.

८) **कर्मचाऱ्यांमधील उच्च मनोधैर्य** - कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य उंचावण्यासाठी कार्यमूल्यांकनाची मदत होते. कारण मूल्यांकनाच्या पद्धतीमुळे आपल्या कार्याला मान्यता व योग्य तेव्हा पारितोषिक मिळेल हे कर्मचाऱ्याला समजते.

९) **सक्षम व असक्षम कर्मचाऱ्यांमध्ये भेद करणे** - संघटनेतील कर्मचाऱ्यांच्या कार्याबद्दल कार्यमूल्यांकनात माहिती मिळते व या माहितीच्या आधारे सक्षम व असक्षम कर्मचारी कोण आहेत यातील भेद ओळखते. व्यवस्थापनाला शक्य होतो. सक्षम कर्मचाऱ्यांना बढती किंवा पारितोषिके देणे व्यवस्थापनाला शक्य होते.

१०) **वेतन/आर्थिक भरपाई विषयक निर्णय** - कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कार्य व क्षमतेनुसार वेतन व पारितोषीकाच्या संदर्भात भरपाई देणे. कार्यमूल्यांकनामुळे सोपे होते.

आपली प्रगती तपासा -

- १) कार्य मूल्यांकनाची व्याख्या करा.
 - २) संघटनेत कार्यमूल्यांकनाची आवश्यकता यावर सविस्तर चर्चा करा.
-
-
-
-

३.४ कार्यमूल्यांकनाच्या पद्धती

कार्यमूल्यांकन ही एक सतत चालणारी प्रक्रिया असून याद्वारे कर्मचाऱ्यांच्या प्रगतीचे मापन केले जाते. व्यवस्थापक व त्यांच्या हाताखालच्या अधिकाऱ्यांना सतत ही प्रक्रीया करावी लागते. या प्रक्रियेचे दोन प्रकारात वर्गीकरण करता येते.

- १) वस्तुनिष्ठ
- २) व्यक्तिनिष्ठ

३.४.१ कार्यमूल्यांकनाची वस्तुनिष्ठ तंत्रे -

या तंत्राद्वारे, व्यक्तीबाबत जी माहिती प्रत्यक्ष उपलब्ध असते त्याचा वापर करून कर्मचाऱ्यांच्या कार्याचे मूल्यांकन केले जाते जसे की कर्मचाऱ्यांच्या रजा किंवा कर्मचाऱ्याची प्रगती इत्यादी यामध्ये -

- १) **दर्जा व प्रमाण** : कार्याचा दर्जा व प्रमाण हे कार्य निवर्तनाचे उत्तम निर्देशक आहेत. कार्याचा गुणात्मक दर्जा तपासण्यासाठी चुकांची संख्या किंवा कार्यातून काय निष्पन्न झाले यावर आधारीत मूल्यांकन करण्यात येते. कामाचे प्रमाण मापन करण्यासाठी कर्मचाऱ्याने किती घटकांचे उत्पादन केले किंवा किती घटकांवर प्रक्रिया केली इत्यादी निकष वापरता येतात याशिवाय.
- २) कर्मचारी आपले काम वेळेत पूर्ण करतो की नाही उदा. एका तासात किती घटकांचे उत्पादन केले ? इत्यादी.
- ३) वेळेची बचत, विविध घटक वाया न घालवणे, कमी उत्पादन खर्च जागणे इ. घटक निकष म्हणून वापरता येतात.
- ४) जर कर्मचारी अधिक काळ गैरहजर रहात असेल तर त्यामुळे संघटनेच्या संसाधनाचे वाया जाण्याची शक्यता वाढते. त्याकाळात नविन कर्मचारी घेतल्यास त्याची कार्यक्षमता किंवा कार्याचा वेग जुन्या कर्मचाऱ्यापेक्षा कमी असतो.

५) **कंपनीचे किंवा संघटनेचे ध्येय -**

धोरणांशी जोडून असणे तसेच संघटनेच्या नियमांचे पालन कर्मचाऱ्यानी करणे अपेक्षित असते जर कर्मचारी या नियमांशी, अपेक्षांशी विसंगत वर्तन करत असेल तर त्याचा त्याच्या कार्यमूल्यांकनावर प्रतिकूल प्रभाव पडतो.

६) **उत्पादकतेचे मापन -** उत्पादकतेवर आधारीत मापन केल्याने व्यवस्थापक व कर्मचारी यांना कार्याच्या परिणामाचे ज्ञान मिळते यात केवळ यातून उत्पादकता कमी आहे की जास्त तेवढेच कळते त्याचे कारण कळू शकत नाही या पद्धतीचे मापन सुरवातील अमेरिकेत व नंतर जपान व इतर युरोपियन देशात स्वीकारले गेले.

७) **व्यक्तीगत सवयी -** इतरांविषयी कुजबुज करणे, अफवा पसरवणे यासारख्या व्यक्तीगत कार्य सवयींचा देखील मापन म्हणून वापर होत नसला तरी कर्ममूल्यांकनावर त्याचा प्रभाव प्रतिकूल पडतो. व त्याचा इतरांच्या कार्यनिवर्तनावर देखील प्रतिकूल प्रभाव पडतो.

८) **विरोध/संघर्षाचे मापन -** कर्मचाऱ्यांचा विरोध किंवा संघर्ष हे देखील मापन करण्याचा महत्त्वाचा निकष आहे. व्यवस्थापकाच्या विरोधातील तक्रार असल्यास व्यवस्थापकाची कार्यक्षमता व कर्मचाऱ्यातील त्याच्या बद्दलच्या असंतोषाबाबत माहिती मिळते.

९) **कार्यमूल्यांकनाचे इलेक्ट्रॉनिक पद्धतीने मापन -** कॅमेरा, संगणक व इतर काही इलेक्ट्रॉनिक माध्यमांच्या सहाय्याने कामावर काम करण्याच्या कर्मचाऱ्यांचे निरीक्षण किंवा त्यांच्या कार्याचे मापन केले जाते. परंतु यामुळे कर्मचाऱ्यांवर ताण उत्पन्न होऊन त्यांचे कार्यसमाधान कमी होऊ शकते. विशेषतःता एकसुरी कार्याचे व्यक्तीनिष्ठ मापनापेक्षा कार्याची नोंद किंवा उत्पादनाची नोंद याबाबतचे मापन उपयुक्त ठरते.

३.४.२ अंदाजाद्वारे कार्यमूल्यांकन करण्याची तंत्रे

ज्या कार्यामध्ये कर्मचारी करत असेले उत्पादन प्रत्यक्ष मोजले जाणे शक्य नसते अशावेळी कर्मचाऱ्यांच्या बाबतचे अंदाज सर्व बाजूंनी गोळा करण्यात येतात जसे त्याचे सहकारी व्यवस्थापक पर्यवेक्षक इ. कडून व त्याआधारे कर्मचाऱ्यांच्या कार्याचे मूल्यांकन करण्यात येते.

१) **लिखित निबंध पद्धत -** याची एक सोपी पद्धत म्हणजे कर्मचाऱ्यांविषयी एक निबंध लिहणे ज्यात त्याच्या क्षमता, उणीवा, पूर्वीचे कार्य निवर्तन, सुधारणेसाठीच्या सूचना याबाबतचे मुद्दे असावेत यामुळे लिहणाऱ्याला स्वातंत्र्याने लिहता येते मात्र याच्या मूल्यमापनात बऱ्याच प्रमाणात व्यक्तीनिष्ठता आढळते व मापनकर्त्यांनी दिलेल्या गुणांमध्ये बरीच विविधता आढळते.

२) **महत्त्वाच्या प्रसंगातील मापन पद्धत -** कर्मचारी कार्य करत असतांना जे महत्त्वाचे प्रसंग किंवा घटना घडतात त्यावेळी कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनाचा/कार्याचे मूल्यमापन करतांना विचार केला जातो. यातून कर्मचाऱ्यांच्या उत्तम व खराब अशा दोन्ही प्रकारच्या कार्याचे मूल्यांकन केले जाते.

कोष्टक क्रमांक १

कामगार	श्रेणी १	पद श्रेणी	श्रेणी	सरासरी
अ	२	१	३	२
ब	२	२	१	१.५
क	३	१	३	२.३
ड	४	४	४	४

३) **श्रेणी पद्धत** - या पद्धतीत प्रत्येक कर्मचाऱ्याची कार्याच्या बाबतीत इतर कर्मचाऱ्यांशी तुलना केली जाते. श्रेणी देण्याच्या व्यक्तीने उच्च ते निम्न या श्रेणीवर कार्याच्या आधारे कर्मचाऱ्याला श्रेणी देणे अपेक्षित असते. उत्तम कार्य करण्याला उत्तम श्रेणी तर निकृष्ट कार्य करणाऱ्या निम्नतम श्रेणी दिली जाते. सर्व निरीक्षणे / श्रेणी एकत्र करून त्यांची सरासरी काढली जाते व त्यावरून कर्मचाऱ्यांची परस्परांच्या तुलनेत श्रेणी निश्चित केली जाते. परंतु जेव्हा अनेक कामगारांना श्रेणी द्यायच्या असतात तेव्हा श्रेणी देणाऱ्यांना ते त्रासाचे ठरू शकते. मात्र या पद्धतीद्वारे कर्मचाऱ्याचे कार्य नेमके किती चांगले किंवा नेमके किती वाईट ते कळू शकत नाही.

४) **जोड्यांमध्ये तुलना पद्धत** - या पद्धतीत प्रत्येक कर्मचाऱ्याची दुसऱ्या प्रत्येक कर्मचाऱ्याशी तुलना केली जाते व नेमकी कोणती जोडी उत्कृष्ट आहे हे पाहिजे जाते. दिलेल्या निकषांआधारे कोणती जोडी सर्वोत्कृष्ट आहे हे ठरवले जाते व किती वेळा कर्मचाऱ्याची जोडीतील उत्कृष्ट सदस्य म्हणून निवड झाली आहे यावरून तसेच विशिष्ट सूत्राचा वापर करून अनुमान तंत्राद्वारे निष्कर्ष काढला जातो.

उदा. समजा व्यवस्थापकाने ५ कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन या पद्धतीने केले असल्यास पुढील सूत्र वापरले जाते.

$$\frac{N(N+1)}{2} = \frac{5(5+1)}{2} = \frac{5(6)}{2} = \frac{30}{2} = 15$$

म्हणजे किती व्यक्तींचे मूल्यमापन झाले ती संख्या होय. मात्र कर्मचाऱ्यांची संख्या मोठी असल्यास ही पद्धत वापरणे त्रासदायक ठरते. छोट्या गटासाठी ही पद्धत उपयुक्त ठरू शकते.

५) **आलेख श्रेणी मापन** - स्टीफन पी रॉबीन्स यांच्या मते आलेख पदनिश्चयन मापन पद्धतीत कार्य निर्वर्तनाचे मूल्यमापन वाढत्या श्रेणीवर केले जाते. कार्याशी निगडित विविध घटकांचे आडव्या विस्ताराच्या श्रेणीवर मापन केले जाते. अत्यंत निम्न ते अत्यंत उत्तम किंवा नेहमीच अथवा कधीच नाही अशा विस्तारावर मापन करण्याच्याने त्याला त्या विशिष्ट कर्मचाऱ्याच्या दृष्टीने योग्य वाटणाऱ्या स्थानावर खूण करतो व प्रत्येक कामगारासाठी प्रत्येक घटकांवर त्याचे मापन केले जाते व ५ ते ७ स्थानांच्या श्रेणीवर मापन केले जाते कार्यनिर्वर्तनाची ही एक प्रमाणीत व संख्यात्मक पद्धती आहे.

६) **अनिवार्य वितरण पद्धत** - या पद्धतीत मूल्यांकन कर्त्याला काही टक्के कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन निश्चितपणे करायला भाग पाडले जाते हे मूल्यमापन आधीच निर्धारित केलेल्या निकषांनुसार केले जाते. ज्यावेळी मूल्यमापन जास्त कर्मचाऱ्यांचे करायचे असते त्यावेळी ही पद्धत वापरली जाते. उदा.

माहिती / ज्ञान परिवर्तक	उच्च	१०
	सरासरीपेक्षा जास्त	४०
	सरासरी	३०
	सरासरीपेक्षा कमी	१०
	निम्न	१०

७) **अनिवार्य निवड पद्धत (Forced choice Method)** - या प्रकारात विविध विशेषांच्या जोडींचा समावेश असतो त्यापैकी काही घनात्मक तर काही ऋणात्मक असतात. त्यानंतर मूल्यमापन करणाऱ्यांनी यातून कर्मचाऱ्यांचे वर्णन करणारी विधाने निवडायची असतात. यापैकी कर्मचाऱ्यांचे वर्णन निम्न व उच्च स्वरूपात करू शकणारी आहेत त्यांची निवड केली जाते व मूल्यांकन कर्त्यांनी धनात्मक (desirable) व गुणात्मक (undesirable) असे दोन्ही पर्याय निवडणे अनिवार्य असते या पद्धतीद्वारे मूल्यांकनकर्त्यांचा अतिउच्च वा अतिभिन्न मूल्यांकन देण्याच्या प्रवृत्तीवर नियंत्रण ठेवण्याचा प्रयत्न केला जातो.

उदाहरणे -

- चांगले काम
- सर्वपरिस्थितीत शांत/धीरोदत्त स्वभाव
- अप्रामाणिक
- नियमित आणि काळजीपूर्वक काम करणारा
- काम टाळणे
- सूचना न ऐकणे
- कष्टाळू

८) **शोधसूची पद्धत** - अभिवृत्ती मापन करण्याच्या थर्स्टनच्या पद्धतीवर ही शोधसूची पद्धत आधारलेली आहे. यामध्ये विधानांचे संच आहे ज्यातून कर्मचारी व त्यांचे वर्तन याबाबतची माहिती असते. मूल्यांकन कर्त्याने प्रत्येक विधानाच्या संदर्भात कर्मचाऱ्यांचे वर्तन धनात्मक आहे की ऋणात्मक हे दर्शवायचे असते व त्यानंतर या सर्वांची सरासरी काढली जाते या प्रक्रीयेमुळे मूल्यांकन कर्ता अधिक अचूकपणे मूल्यमापन करू शकतात. मात्र या पद्धतीत मूल्यांकन कर्त्यांच्या प्रमादावर नियंत्रण ठेवता येत नाही.

९) **ध्येयानुसार व्यवस्थापन (Management by objective MBO)** -

पीटर ड्रकर १९५४ व डुगलस मॅक ग्रेगर (१९६०) ही पद्धत विकसित केली आहे. ही मूल्यांकनाची आधुनिक पद्धत म्हणून विकसित केली आहे. काही व्यवस्थापकांना परंपरागत मूल्यांकनाच्या पद्धतींचा कंटाळा आल्यास ते मूल्यांकनाकडे दुर्लक्ष करतात किंवा

कधीकधी कर्मचाऱ्यांना असे वाटते की व्यवस्थापक त्यांचे कार्यमूल्यांकन योग्य पद्धतीने करत नाहीत अशा वेळी ही पद्धत उपयुक्त ठरते कर्मचारी त्याच्या व त्यांच्या वरिष्ठांच्या संमतीने काही ध्येये निश्चित करतात व कर्मचारी ही उद्दीष्टे किती चांगल्या प्रकारे साध्य करतो यावर लक्ष केंद्रीत केले जाते.

ध्येय गाठणे व त्यासाठी वापरलेली व्यूहरचना यावर या पद्धतीत लक्ष केंद्रीत केले जाते. यामध्ये वरीष्ठांचा पाठींबा देणाऱ्यांच्या भूमिकेत असतात. या पद्धतीत सहानुभुती, परस्पर आदर व समानतेचे वातावरण असते या पद्धतीत पुढील पायऱ्यांचा समावेश होतो.

- अ) संघटनेतील प्रत्येक कर्मचाऱ्याचा कार्यमूल्यांकनासाठी कर्मचारी व वरिष्ठ यांच्या सहमतीने ध्येय निश्चित केली जातात.
- ब) कर्मचाऱ्यांचे कार्यमूल्यांकन करण्यासाठी प्रमाणके निश्चित केले जातात.
- क) या पायरीवर वरिष्ठ व कर्मचारी एकत्रीतपणे चर्चा करतात. ध्येय किती प्रमाणात साध्य झाले, त्यामध्ये कोणत्या अडथळी आल्या किंवा काही ध्येये साध्य का होऊ शकली नाहीत त्याची कारणे कोणती याबाबत.
- ड) कर्मचाऱ्यांना येणाऱ्या कोणत्याही अडथळी सोडवण्याचा प्रयत्न वरिष्ठ या पायरीवर करतात व ध्येय साध्य करण्यासाठी नवनवीन व्यूहरचना वापरण्याचा प्रयत्न करतात. मात्र ही पद्धत दर तासाचा पगार मिळणाऱ्या किंवा इतर काही कामगारांसाठी वापरता येत नाही. तर तांत्रिक कार्य करणारे, व्यवसायिक किंवा पर्यवेक्षणाचे कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांसाठी वापरता येते. वस्तुस्थिती म्हणजे केवळ काहीच कंपन्यांमध्ये ही पद्धत यशस्वी ठरली आहे. उदा. हिंदुस्तान लीवर.

१०) **वर्तनावर आधारीत मापन श्रेणी** - या पद्धतीचे उद्दीष्ट्य म्हणजे कार्याशी संबंधीत महत्त्वपूर्ण प्रसंग/घटना ओळखणे. स्टीफन पी रॉबीन्सच्या मते ही अशी पद्धत आहे ज्यात प्रत्यक्ष कार्याशी संबंधीत वर्तनाचे सलग श्रेणीवर मापन केले जाते. सर्वप्रथम अशी श्रेणी स्थित व केन्डाला यांनी तयार केली व महत्त्वपूर्ण प्रसंगातील विविध पैलूंचे त्यात एकत्रीकरण केले.

- अ) या पद्धतीत पर्यवेक्षक प्रथम महत्त्वपूर्ण घटकांची एक यादी तयार करतात व त्यांचे छोटे गट तयार करतात हे कार्याचे विविध पैलू असतात जसे की नेतृत्व, सृजनशीलता समस्या त्वरीत सोडवण्याची क्षमता इ.
- ब) तज्ञ व्यक्तींना बोलावून निवडलेल्या घटनांची यादी सादर केली जाते व तज्ञांनी पुन्हा या घटनांची त्या त्या विशिष्ट पैलूबाबत पुनर्रचना करायची असते. ज्या घटनांचा समावेश अनेक तज्ञांकडून केला जातो त्यांना स्विकारून बाकीचे प्रसंग/घटना त्या पैलूमधून काढून टाकले जातात.
- क) या महत्त्वपूर्ण घटनांबाबत तज्ञांकडून ७ ते ९ च्या मापन श्रेणीवर मूल्यांकन घेतले जाते व उच्च मूल्यांकन झालेल्या घटना स्विकारल्या जातात.
- ड) या घटनांना वर्तन पैलू मापन श्रेणी म्हणून स्विकारले जाते.

अशा मापन श्रेणींची वैधता व विश्वसनीयता उच्च असते कारण त्यामधून मूल्यांकनातील चुका कमी केलेल्या असतात व प्रत्यक्ष वर्तनावर आधारीत आणि उपयुक्त असतात. परंतू या मापन श्रेणी तयार करण्याची प्रक्रिया खूपच वेळखाऊ आहेत या पद्धतीची काही प्रमुख वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे -

- १) या श्रेणीचा वापर ज्यांनी केलेला आहे त्यांनीच कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन या मापन श्रेणीचा वापर करून करावे.
- २) या मापनश्रेणी कर्मचाऱ्यांच्या प्रत्यक्ष वर्तनाशी निगडीत असतात.
- ३) पर्यवेक्षकांचे निरीक्षण कौशल्य व मापनश्रेणीची अचूकता यावरच या मापन श्रेणीचे यश अवलंबून असते.

आपली प्रगती तपासा -

- १) कार्यमूल्यांकनाच्या काही वस्तुनिष्ठ तंत्राबाबत चर्चा करा.
- २) कार्यमूल्यांकनाच्या वस्तुनिष्ठ तंत्राची व्याख्या करा. कार्य मूल्यांकनाच्या वस्तुनिष्ठ व अंदाजात्मक तंत्रामधील फरक स्पष्ट करा.
- ३) ध्येयाधारित व्यवस्थापन (MBO) तंत्राचे स्पष्टीकरण करा.

३.५ सारांश

संघटनेची मानवी संसाधनाबाबतची धोरणे व नेमणूक यांचा कर्मचाऱ्यांच्या वर्तन व अभिवृत्ती यावर बराच प्रभाव पडत असतो. या प्रकरणात आपण कर्मचाऱ्यांना योग्य/न्याय्य वागणूक व योग्य कार्यमूल्यांकन याबाबत चर्चा केली. कर्मचारी असणाऱ्या सर्व संघटनांमध्ये लिखित कायदा किंवा इतर काही आधारावर ही धोरणे राबवली जातात. संघटनेचे मालक किंवा वरिष्ठांनी कर्मचारी निवड, प्रशिक्षण आर्थिक प्रलोभन देणे, बक्षीसे किंवा संधी देणे याबाबत योग्य व न्याय्य भूमिका घेणे आवश्यक असते.

कार्यमूल्यांकन हा औद्योगिक मानसशास्त्रातील महत्त्वाचा अभ्यास विषय आहे. कामाच्या ठीकाणच्या कर्मचाऱ्यांचे मूल्यांकन गुणात्मक व संख्यात्मक दृष्ट्या करण्याची कार्य मूल्यांकन ही एक पद्धत आहे व या पद्धतीची विविध उद्दीष्ट्ये आपण या प्रकरणात समजून घेतली आहेत. यापैकी महत्त्वाचे उद्दीष्ट्ये म्हणजे कर्मचाऱ्यांच्या कार्याचे बक्षीस किंवा इतर काही फायदे देण्याच्या दृष्टीने योग्य असे मूल्यांकन करणे होय व त्यासाठी विविध पद्धतींचे वर्तनही या पाठात दिले आहे.

वस्तुनिष्ठ तंत्रे ही अशी तंत्रे आहेत की ज्यांचा कर्मचाऱ्यांच्या प्रत्यक्ष कार्याशी संबंध असतो जसे की व्यक्तीच्या रजांची/सुट्ट्यांची संख्या किती आहे ? इत्यादी माहिती.

तर अंदाजात्मक तंत्रामध्ये विविध व्यक्तीकडून कर्मचाऱ्याबाबतचे अंदाज गोळा करून त्यांचे एकत्रीकरण केले जाते.

३.६ प्रश्न

- १) कार्यमूल्यांकन म्हणजे काय ? कार्यमूल्यांकनाच्या विविध उद्दीष्टांची चर्चा करा.
- २) कार्यमूल्यांकनाच्या विविध वस्तुनिष्ठ तंत्रांचे स्पष्टीकरण लिहा.
- ३) कार्यमूल्यांकनाच्या अंदाजात्मक तंत्राची सविस्तर माहिती लिहा.
- ४) टीपा लिहा.
 - १) कर्मचाऱ्यांबाबतची योग्य/न्याय्य वागणूक/उपक्रम
 - २) वर्तनाआधारीत मापन श्रेणी
 - ३) ध्येयाधारीत व्यावस्थापन
- ५) खालील संज्ञा स्पष्ट करा.
 - १) कार्यमूल्यांकन
 - २) कर्मचाऱ्यांबाबतची न्याय्य/योग्य वागणूक/उपक्रम
 - ३) प्रतिभरण
 - ४) मानवी संसधानाबाबतचे नियोजन
 - ५) वक्तशीरपणा





प्रशिक्षण आणि विकास

घटक रचना :

- ४.० उद्दिष्टे
- ४.१ प्रस्तावना
- ४.२ प्रशिक्षण व विकासाची उद्दीष्टे
- ४.३ प्रशिक्षण आणि विकासाचे फायदे
- ४.४ सारांश
- ४.५ शब्दसमूह
- ४.६ प्रश्न

४.० उद्दिष्टे

- १) अध्ययन कर्ता प्रशिक्षण व विकासाची संघटनेतील आवश्यकता याबाबत कारणमीमांसा करू शकेल.
- २) प्रशिक्षण व विकास कोणकोणत्या मार्गांनी/पद्धतींनी संघटनेला लाभदायक ठरू शकेल ते अध्ययनकर्ता सांगू शकेल.
- ३) कामाच्याठीकाणच्या प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रमाचे प्रकार माहित होतील.
- ४) लोक अध्ययन कसे करतात हे माहित होईल.
- ५) अध्ययनाच्या सर्वसाधारण तत्वांची माहिती व स्पष्टीकरण प्राप्त होईल.
- ६) या माहितीचा उपयोग प्रशिक्षण कार्यक्रम विषयक सूचना देण्यात करता येईल.
- ७) प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे मूल्यमापन करण्यासाठी योग्य मार्ग साधने निवडता येतील.

४.१ प्रस्तावना

लोक कार्याला/नोकरीला सुरवात करतात तेव्हा त्यांचेकडे विविध कौशल्ये असली तरी त्यातील बरीचशी ही विद्यार्थी या भूमिकेतून त्यांनी आत्मसात केलेली असतात. त्यामुळे प्रत्यक्ष कार्य जगात प्रवेश करणे हा काहींसाठी धक्कादायक अनुभव असतो. म्हणूनच कार्य वातावरणात प्रत्यक्ष कार्य करण्याचे प्रशिक्षण कार्यक्रम महत्त्वाचे ठरतात व शिक्षणतज्ञांच्या मते अशा प्रशिक्षणानंतर कार्यक्षेत्रात प्रवेश करणे केव्हाही उत्तम ठरते मात्र या कार्याचे स्वरूप विशिष्ट प्रकारचे कार्य करण्यावर केंद्रीत नसते तर सर्वसाधारण स्वरूपाचे असते. थोडक्यात सांगायचे तर कार्यक्षेत्रात

काम करणाऱ्या व्यक्ती कार्यातील जबाबदारी व शिस्त यासाठी संपूर्ण तयार नसतात आणि म्हणून संघटनांना त्यांची जबाबदारी तयारी करून घेण्यासाठी कार्यक्रम राबवणे गरजेचे असते.

त्यानंतर कर्मचारी जेव्हा त्याच्या दैनंदिन कामावर रुजू होत. तेव्हा त्याला त्या कार्यासाठी आवश्यक असणारे कौशल्य सुधारणे किंवा विकसीत करणे गरजेचे ठरते. तसेच त्याने त्याच्या सहकार्यांना वरिष्ठांना व हाताखालील व्यक्तींना समजून घेणे गरजेचे ठरते व त्या कार्यचौकटीत स्वतःला समायोजित करणे गरजेचे ठरते व यासाठी कर्मचार्याने तांत्रिक व सामाजिक कौशल्ये सतत विकसीत करणे आवश्यक ठरते.

कर्मचार्याने स्वतःचा उत्पादक कर्मचारी म्हणून विकास करणे ही त्याची स्वतःची जबाबदारी असते मात्र यासाठी संघटनेत देखील पूरक वातावरण असणे गरजेचे असते. संघटनेला/उद्द्योगाला दिर्घकाळासाठी फायदेशीर ठरण्यासाठी कर्मचार्यांच्या प्रशिक्षणामध्ये गुंतवणूक करणे संघटनांसाठी फायदेशीर असते. यासंदर्भातच यापुढील चर्चा आपण या प्रकरणात आपण करणार आहोत.

४.२ प्रशिक्षण विकासाची उद्दीष्टे

कर्मचारी प्रशिक्षण व विकास कार्याचे सर्वात महत्त्वाचे उद्दीष्ट म्हणजे कर्मचार्यांमध्ये सुधारणा घडवणे हे असते मात्र यासाठी संघटनेच्या विविध स्वरूपाच्या गरजा व ध्येयाप्रत नेण्याच्या प्रशिक्षणाच्या योग्य पद्धती विचारात घेणे गरजेचे असते. प्रशिक्षणाची उद्दीष्टे ठरवल्यानंतरच प्रशिक्षणाची रचना व आशय ठरवता येतो. प्रशिक्षकाचे अंतीम उद्दीष्ट हे कर्मचार्यांची सक्षमता वाढवणे, त्यांची व्यवसायिक वाढ करणे व संघटनेचे कार्य सुरळीत करणे हाच असतो.

४.३ प्रशिक्षण विकासाचे फायदे

प्रशिक्षण व विकासाचे फायदे संघटना व कर्मचारी अशा दोघांनाही होतात ते पुढीलप्रमाणे.

१) मानवी संसाधनाचा जास्तीत जास्त उपयोग करून घेणे शक्य होते. प्रत्येक व्यक्तीमध्ये काही असणाऱ्या क्षमता व काही दुर्बळ स्थाने असतात पण प्रशिक्षणाद्वारे व्यक्तीतील क्षमता प्रकट करणे शक्य होते व त्याच्यासाठी योग्य असणाऱ्या कामात त्याला नियुक्त करता येते. त्यामुळे त्याचे कार्य उत्तम होऊन त्याचे कार्यसमाधान व संघटनेचाही फायदा होतो.

२) **मानवी संसाधनांचा विकास होतो** - सर्व कर्मचार्यांचे क्षमता व कौशल्ये एकत्र येऊनच संघटनेची कौशल्ये मानली जातात प्रशिक्षणामुळे या कौशल्याचा विकास होणे शक्य होते.

३) **कार्याचा दर्जा व उत्पादकता यात वाढ होते** - प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रमांचा थेट संबंध व्यक्तीच्या कार्य निवर्तन व उत्पादकतेशी असतो. कर्मचारी जितका जास्त प्रशिक्षित तितके

त्याचे कार्य उच्च दर्जाचे व तेवढी उत्पादकता जास्त अशी अपेक्षा केली जाते. व याचा संघटनेला दिर्घकालीन ध्येय गाठण्यासाठीही फायदे होतात.

४) **संघभावना रुजवायला मदत होते** - एकत्र प्रशिक्षण घेणे, अध्ययन करणे व एकत्र कार्य करणे यामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये संघभावना, एकतेची भावना व आंतरसमूह सहकार्य निर्माण व्हायला मदत होते. कर्मचाऱ्यांमध्ये नवनविन बाबींचे अध्ययन करण्याचा उत्साह निर्माण होतो.

५) **संघटनेच्या संस्कृति सुधारणा होते** - सर्वांच्या एकत्र प्रशिक्षण घेण्याने व काम करण्याने नविन शिकण्याची व एकत्र कार्य करण्याची संस्कृती वाढीस लागते.

६) **संघटनेतील वातावरण सुधारते** - एकत्र प्रशिक्षण घेतल्याने परस्परांविषयी व संघटनेविषयी धनात्मक भावनांची निर्मिती होते.

७) **कार्यजीवनाचा दर्जा सुधारतो** - कार्यदर्जात वाढ व उत्पादकतेत वाढ झाल्याने व्यक्तीच्या कार्यजीवनावरही प्रभाव पडतो व्यक्ती तीची वैयक्तिक ध्येये व संघटनेची ध्येये यांची सांगड घालून कार्य करू लागते व त्याची संघटनेबाबतची निष्ठाही वाढते.

८) **संघटनेतील सुरक्षितता व आरोग्य यात सुधारणा होते** - प्रशिक्षणाद्वारे कर्मचाऱ्यांना वेळोवेळी आरोग्य व सुरक्षितता याबाबतची माहिती / संदेश दिले जातात व त्यामुळे सुरक्षिततेचा/ आरोग्याचा समस्यांना प्रतिबंध केला जातो.

९) **संघटनेची प्रतिमा उंचावते** - कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण दिल्याने एकूण संघटनेची प्रतिमादेखील उंचावायला मदत होते.

१०) **संघटनेचा विकास व्हायला मदत होते** - प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रमांमुळे नेतृत्व कौशल्ये, प्रेरणा, निष्ठा, चांगल्या / धनात्मक अभिवृत्ती व कार्याच्या इतर बाजू विकसीत झाल्याने संघटना परिणामकारकपणे निर्णय घेऊ शकतात व प्रशिक्षित कर्मचारी संघटनेची धोरणे उत्तम प्रकारे राबवायला मदत करतात.

४.३.१ कर्मचाऱ्यांना होणारे फायदे -

१) कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यांचा विकास करायला मदत होते.

प्रत्येक नविन प्रशिक्षण/विकास कार्याबरोबर कर्मचाऱ्यांचे कौशल्य व ज्ञान यात वाढ होत जाते त्याच्या स्वतःची कर्मचारी म्हणून कुशलता वाढते तसेच संघटनेतील त्याचे मूल्यही वाढते तसेच त्यांच्यामध्ये नेतृत्वशैली, व्यवस्थापकीय कौशल्य यामध्येदेखील वाढ होते.

२) स्व प्रतिष्ठा व मनोधैर्यात देखील वाढ होते. जेव्हा आपण संघटनेच्या चांगल्या वातावरणासाठी काम करत आहोत हे कर्मचाऱ्याला जाणवते तेव्हा त्यांची स्वप्रतिष्ठा वाढते व त्यामुळे त्याचे मनोधैर्य देखील उंचावते व त्यामुळे कार्यनिवर्तनदेखील वाढ होते व कार्याबद्दलचा त्याचा धनात्मक दृष्टीकोनही वाढतो.

३) **कर्मचाऱ्याला संघाचा एक भाग होण्यास मदत होते** - एकत्र अध्ययन व कार्य केल्याने कर्मचाऱ्यांची आपल्या सहकाऱ्यांशी जवळीक निर्माण होते. ते आपल्या समूहाशी एकरूप होते व इतर समूहांशी स्पर्धा करण्यास तयार होतात.

४) **कार्यजिवनाचा दर्जा सुधारण्यास मदत होते** - प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रमांमुळे कार्याचा दर्जा सुधारल्याने कार्य जीवनात देखील धनात्मक सुधारणा होतात व तो व्यक्तीगत ध्येयांना संघटनेच्या ध्येयांशी संलग्न करून पाहू शकतो.

आपली प्रगती तपासा :

- १) कर्मचारी प्रशिक्षणाचे संघटनेला कोणते फायदे होतात.
- २) कर्मचारी प्रशिक्षणाचे कर्मचाऱ्यांना कोणते फायदे होतात ?

४.३.२ संघटनात्मक प्रशिक्षणाची व्याप्ती आणि ध्येये -

संघटनात्मक प्रशिक्षणाचा व्याप्ती आणि ध्येये संघटनेचा सर्वच क्षेत्रांत प्रशिक्षणाची आवश्यकता असते. तांत्रिक क्षेत्र, संकल्पना व मानवी कौशल्य या सर्व क्षेत्रात प्रशिक्षण महत्वाचे आहे. या प्रत्येकातील कौशल्य व विशिष्ट कौशल्ये यांचा प्रशिक्षणात समावेश संघटना करतात. तसेच हे प्रशिक्षण प्रत्येक पातळीवरील म्हणजे अगदी नविन रूजू झालेला कर्मचारी ते उच्च पदस्थ अधिकारी या सर्वांना दिले जाऊ शकते. मात्र प्रत्येक पातळीवर प्रशिक्षणाचे विषय वेगवेगळे असतात. खालच्या पातळीवर तांत्रिक कौशल्ये, मधल्या पातळीवर मानवी कौशल्ये तर उच्च पातळीवर संकल्पनात्मक व मानवी कौशल्ये या दोहोंचा मेळ करणे योग्य असते.

तांत्रिक कौशल्यांमध्ये मशिन चालवणे, त्यासाठी लागणारे साहित्य, मशिनची काळजी घेणे इत्यादी मानवी कौशल्यांमध्ये संप्रेषण, वाटाघाटी, अध्यायन, प्रेरणा इ. कौशल्ये तर संकल्पनात्मक कौशल्यांमध्ये संघटनेची प्रतिमा निर्माण करणे, प्रकल्पांचे व्यवस्थापन करणे इ. चा समावेश होतो.

४.३.३ संघटनात्मक प्रशिक्षणाची उद्दीष्टे -

कार्याविषयी आणि संघटनेविषयी अभिवृत्ती व कार्य आणि संघटनेविषयक ज्ञान व कौशल्ये देणे हेच प्रशिक्षणाचे ध्येय असते. प्रत्येक प्रशिक्षणाद्वारे कर्मचाऱ्यांच्या त्या विशिष्ट कौशल्यांत विशिष्ट प्रमाणात/दर्जात वाढ होणे हेच अपेक्षित असते. काही विशिष्ट कौशल्ये ज्यात वाढ होणे अत्यावश्यक असते. त्यांना महत्त्वपूर्ण क्षेत्र (key result area) असे म्हंटले जाते व ही क्षेत्रे संघटनांनुसार व पातळ्यांनुसार बदलत जातात.

कौशल्यांचे देखील दोन प्रकार करता येतात.

- १) कार्य संबंधीत कौशल्ये (Hard skills)
- २) इतरांशी चांगले संबंध राखण्यातील कौशल्ये (Soft skills)

प्रशिक्षणाचे निष्पादन म्हणजे कोणतेतरी कौशल्य मिळवणे होय व हे उद्दीष्ट साध्य करण्यासाठी माहितीचे संप्रेषण, कौशल्यांना पारितोषीक देणे व कौशल्यांची चांचणी घेणे यांचा वापर केला जातो.

आपली प्रगती तपासा -

- १) संघटनेत विविध पातळ्यांवर कोणकोणती कौशल्ये आवश्यक आहेत ?
 - २) एखाद्या छापखान्यात विविध पातळ्यांवर कर्मचाऱ्यांना कोणती कौशल्ये आवश्यक ठरतील ते लिहा.
-
-
-

४.३.४ संघटनात्मक प्रशिक्षणासाठी कर्मचारी निवडणे -

संघटनेचे मानव संसाधन विभाग व वरिष्ठ अधिकारी यांनी संघटनात्मक प्रशिक्षणाची संपूर्ण जबाबदारी घेणे अपेक्षित असते आपण ज्याकामावर कर्मचाऱ्यांना नेमले आहे त्याबाबतची कौशल्ये क्षमता त्यांच्यात विकसीत व्हावीत हे त्यांनी बघणे गरजेचे आहे. ते स्वतः प्रशिक्षण कार्य करू शकत नसल्याने ते संघटनेतील मानव संसाधन विकास विभागाशी एकत्रीतपणे जोडून कार्य करतात.

काही संघटनांमध्ये प्रशिक्षण केंद्र देखील असते. ज्याद्वारे कर्मचाऱ्यांना आवश्यक ती कौशल्ये विकसीत करण्याची संधी दिली जाते. विशेषतः तांत्रिक कौशल्यांबाबत हे घडते जर संघटनांची आकार लहान असेल तर ते बाहेरच्या प्रशिक्षण केंद्रात आपले कर्मचारी पाठवतात किंवा तज्ञ मंडळींना आपल्या संघटनेत कर्मचारी प्रशिक्षणाची आमंत्रित करतात. विशेषतः परस्परसंबंधातील सामाजिक कौशल्यांबाबत अशा प्रकारचे प्रशिक्षण आयोजित केले जाते.

४.३.५ प्रशिक्षणपूर्व वातावरण -

प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रमाचे महत्त्व ठसवण्यासाठी प्रशिक्षणापूर्वी त्या बाबत वातावरण तयार करणे आवश्यक असते. प्रशिक्षणानंतर मिळणारे फायदे कर्मचाऱ्यांना माहित झाल्यावर ते प्रशिक्षणासाठी प्रेरित होतात व कर्मचाऱ्यांनी बघितल्यानंतर तेही प्रशिक्षण घ्यायला प्रेरित होतात व आपल्या कार्याचा दर्जा वाढवून संघटनेतील त्यांचे योगदानही वाढते.

४.३.६ कर्मचारी अध्ययन कसे करतात ? मानसशास्त्रीय मुद्दे -

अध्ययन म्हणजे वर्तनात सापेक्षतः घडून येणारा कायमस्वरूपी बदल होय. अर्थात प्रत्येक व्यक्ती तीच्या स्वतःच्या पद्धतीने शिकते मात्र सर्व व्यक्तींच्या अध्ययन प्रक्रीयेत काही समान गोष्टी / तत्त्वे असू शकतात. व याची माहिती प्रशिक्षणकर्त्यांना असणे आवश्यक आहे म्हणूनच अध्ययनाशी संबंधीत काही तत्त्वांचा आपण विचार करू.

- १) **अध्ययन वक्र** - नविन कौशल्य शिकतांना व्यक्तीला बऱ्याच प्रयत्नांची गरज असते. या प्रक्रीयेला अध्ययन वक्र असे म्हणतात. कौशल्य शिकण्यासाठी अध्ययन कर्त्याला किती वेळ लागला

हे या वक्रावरून समजते व अध्ययनाचा प्रमाणही समजते. वेळेनुसार अध्ययन कसे घडते हे आलेखाच्या माध्यमावरून अध्ययन वक्र दर्शवितो.

या वक्राद्वारे लक्षात येते की प्रयत्नाने अध्ययन वाढते. सुरुवातीला वेगाने व मध्येकाळ कमी गतीने अध्ययन घडते कारण नविन घटकाचे अध्ययन होत असते. अध्ययनकर्त्याने जास्त प्रयत्न केल्यावर पठारावस्था संपते. त्यानंतर पुन्हा अवधान विचलन, प्रेरणा कमी होते यामुळे पठारावस्था येऊ शकते. यात कौशल्य विकास व वेळ या दोन मितींवर आधारीत वक्र तयार केला जातो.

अध्ययन वक्रामुळे अध्ययन प्रक्रीया समजून घेण्यास मदत होते. तसेच त्याद्वारे विविध समूहातील अध्ययनाची स्थिती काय आहे याची तुलना करता येते व विविध अध्ययन पद्धतींबाबत अंतर्दृष्टीदेखील मिळू शकते. अध्ययन वक्रात पठारावस्था ही दिसते. त्यावेळी नवीन माहिती जुन्या माहितीशी संलग्न होत असते.

आपली प्रगती तपासा -

- १) सुरुवातीला अध्ययनाचा वेग कमी का दिसतो? नंतर (शेवटच्या टप्प्यात) देखील अध्ययनाचा वेग कमी का होतो?

४.३.७ अध्ययनातील प्रतिभरण (feedback)

अध्ययनातील प्रतिभरण यालाच knowledge of results असे म्हणतात. अध्ययनात प्रगती होण्यासाठी आपले अध्ययन कसे होत आहे याची आपल्याला माहिती मिळणे आवश्यक असते. आपण योग्य प्रकारे अध्ययन करीत अहोत हे समजले तर अध्ययनदेखील उत्तम प्रकारे होऊ शकते. योग्य प्रकारे होत नसेल आपल्या प्रतिक्रिया बदलणे गरजेचे आहे हे अध्ययन कर्त्यांना समजते. धनात्मक व ऋणात्मक अशा दोन्ही प्रकारचे प्रतिभरण अध्ययनासाठी उपयुक्त ठरते. भाषिक/अभाषिक मार्गाने प्रतिभरण मिळवण्याचा प्रयत्न अध्ययनकर्ते करत असतात.

आपली प्रगती तपासा -

- १) अध्ययनाच्या प्रगतीत प्रतिभरणाची भूमिका स्पष्ट करा.

४.३.८ अध्ययनाचे संक्रमण -

एक प्रकारचे अध्ययन जेव्हा दुसऱ्या प्रकारचे अध्ययन करण्यास उपयुक्त ठरते तेव्हा त्याला अध्ययन संक्रमण असे म्हंटले जाते. उदा. टेनीस शिकल्यावर बॅडमिंटन शिकणे सोपे जाते.

जेव्हा आधीच्या अध्ययनामुळे नंतरचे अध्ययन सोपे होते तेव्हा त्याला धनात्मक अध्ययन संक्रमण म्हटले जाते. जेव्हा आधीच्या अध्ययनाच्या पुढच्या अध्ययनाला अडथळा होत असेल तर ऋणात्मक अध्ययन संक्रमण असे म्हणतात. उदा. रस्त्याच्या उजव्या बाजूने गाडी चालवणे शिकल्यावर नंतर डाव्या बाजूने गाडी चालवणे त्रासदायक होते. जेव्हा दोन कार्ये/अध्ययन पूर्णपणे भिन्न असतात तेव्हा अध्ययन संक्रमण घडून येत नाही. अध्ययनात जितके अधिक साम्य तितके धनात्मक संक्रमण अधिक घडून येईल. याचा अर्थ प्रशिक्षणार्थीनी उत्तम अध्ययन करण्यासाठी प्रशिक्षकांनी कर्मचाऱ्यांना ज्या गोष्टींबाबत माहिती आहे तेथून सुरवात करावी व नविन अध्ययनात साम्यस्थळे कोणती आहेत त्यांचा परिचय करून द्यावा.

आपली प्रगती तपासा -

- १) तुमच्या अनुभवातील धनात्मक व ऋणात्मक अध्ययन संक्रमणांचे एक एक उदाहरण लिहा.

४.३.९ भागशः विरुद्ध समग्र अध्ययन -

जेव्हा अध्ययन साहित्य खूप मोठे व गुंतागुंतीचे असते तेव्हा समग्र अध्ययन करणे चांगले की भागशः याविषयी संशोधन असे सांगते की कामाची/अध्ययन साहित्याची कठीणता ही त्यातील छोटे भाग कसे रचना केले आहेत यावर अवलंबून असते. अभ्यासातून असे दिसले आहे की जर अध्ययन साहित्य व्यवस्थीत रचलेले असेल तर समग्र अध्ययन करणे योग्य ठरू शकते. पण जर कार्ये/अध्ययन सुरचीत नसेल तर भागशः अध्ययन करणे उपयुक्त ठरते किंवा या दोन्ही पद्धतींचे एकत्रीकरण करणे आवश्यक ठरते. सुरवातीला समग्रपणे अध्ययनाचा आढावा घेऊन नंतर भागशः अध्ययन करणे योग्य ठरेल.

आपली प्रगती तपासा -

- १) जेव्हा कार्ये / अध्ययन साहित्य कठीण व गुंतागुंतीचे असेल तेव्हा प्रशिक्षणकर्ता ते सोपेकसे करू शकेल ते स्पष्ट करा.

४.३.१० क्रियाशील विरुद्ध अक्रियाशील अध्ययन

संशोधनातून असे दिसते कि अध्ययनकर्ता जेव्हा क्रियाशीलतेचे भाग घेतात तेव्हा उत्तम अध्ययन घडते. इडगर डलेच्या मते व्यक्ती वाचलेल्या गोष्टींपैकी १०% गोष्टींचे उपयोजन करते पण प्रत्यक्ष भाग घेतलेल्या कामांपैकी ९०% गोष्टींचे उपयोजन करते. यासंदर्भातील माहिती गुगल यांनी cone of learning मध्ये दिलेली आहे.

४.३.११अध्ययनाची सामान्य तत्त्वे -

प्रत्येक व्यक्ती आपल्या स्वतंत्र पद्धतीने अध्ययन करित असली तरीही शास्त्रज्ञांच्या मते अध्ययनाची काही वैश्विक सामान्य तत्त्वे आहेत व ही तत्त्वे प्रत्येक व्यक्तीबाबत लागू पडतात. ती खालील प्रमाणे.

- १) अध्ययन कर्त्यांना त्यांचे अध्ययन कसे होत आहे ते समजणे गरजेचे आहे त्यांच्या प्रगतीबाबत त्यांना प्रतिभरण मिळणे गरजेचे असते.
- २) अध्ययनाचे वातावरण हे विश्वास, आदर, परस्पराभिमुखता व परस्पर भेद स्वीकारणे अशा स्वरूपाचे वातावरण असणे गरजेचे असते. प्रत्येक व्यक्तीच्या अध्ययनात तीच्या भूतकालीन अनुभवांचा समावेश असतो. वरील प्रकारच्या वातावरणात उत्तम प्रकारे अध्ययन होऊ शकते.
- ३) अध्ययन कर्त्याला माहिती व पाठिंबा इतर व्यक्तीकडून मिळत असला तरी अध्ययन करण्याची जबाबदारी त्याचीच असते व त्यासाठी त्याने प्रेरीत/सज्ज असणे गरजेचे असते. कधी कधी तज्ञांनी देखील त्यांना प्रेरणा देणे गरजेचे असते.
- ४) अध्ययन प्रक्रीयेत अध्ययन कर्त्याने क्रियाशील असणे गरजेचे असते. अध्ययनात अध्ययनकर्त्याची गुंतवणूक जितकी जास्त तितके अध्ययन उत्तम प्रकारचे होऊ शकते.
- ५) अध्ययन साहित्य हे अध्ययनकर्त्यांच्या भूतकालीन अनुभवांशी मिळते जुळते असणे उपयुक्त ठरते.
- ६) अध्ययन ही केवळ एक मूलभूत क्षमताच नसून तो कौशल्यांचा एक समूह आहे. अध्ययनात ज्ञान मिळवले, कौशल्यांचा विकास करणे, दृष्टीकोनात बदल घडवणे व इतरही काही घटकांचा समावेश होतो यापैकी प्रत्येक घटक वेगळा ठेवून अध्ययन करणे उपयुक्त ठरते.
- ७) वस्तुस्थिती तत्त्वे, संकल्पना व कौशल्ये वेगवेगळ्या पद्धतीने अध्यायीत केले जातात. जे प्रशिक्षक या गोष्ट लक्षात ठेवून प्रशिक्षण देतात ते अधिक प्रभावी ठरतात.
- ८) ऋणात्मक व धनात्मक असे दोन्ही प्रकारचे अनुभव अध्ययन प्रक्रीयेत महत्त्वाचे ठरतात. योग्य व चुकीच्या अशा दोन्ही प्रकारच्या प्रतिक्रियांमधून आपण अध्ययन करत असतो.
- ९) अध्ययनावर प्रक्रिया करण्यासाठी व अध्ययनाचे एकत्रीकरण करण्यासाठी वेळ देणे गरजेचे असते. पहिल्या पातळीवरचे अध्ययन पूर्ण झाल्याशिवाय दुसऱ्या पातळीवरचे अध्ययन केले जावू नये.
- १०) परिणामकारक अध्ययन हे वास्तववादी, वस्तुनिष्ठ आणि रचनात्मक प्रतिभरणावर अवलंबून असते. प्रशिक्षण कर्त्याने सतत अध्ययनकर्त्यांना त्यांच्या प्रगतीबाबत माहिती देणे गरजेचे असते. केवळ चुका न दर्शवता वर्तन सुधारणा कशी करता येईल ते दर्शविणे गरजेचे आहे.

आपली प्रगती तपासा -

- १) अध्ययन तत्वांची यादी करून प्रत्येकाचे प्रशिक्षणातील महत्त्व एका वाक्यात लिहा.

४.३.११ प्रशिक्षण प्रक्रिया -

कोणत्याही प्रशिक्षण प्रक्रियेत पुढील पायऱ्या असतात.

- १) **संघटनेसंबंधीची उद्दीष्टे उरवणे** - कर्मचार्यांमार्फत संघटनेला आपली उद्दीष्टे प्राप्त करायची असतात. म्हणूनच ही उद्दीष्टे कोणती आहेत व त्यासाठी कशाप्रकारचा प्रशिक्षण कार्यक्रम अणावा हे उरवणे आवश्यक असते.
- २) **संघटनेच्या गरजांचे विश्लेषण** - संघटनेची उद्दीष्टे कोणती हे लक्षात आल्यावर त्यासाठी प्रशिक्षणातून कोणत्या गरजा पूर्ण करता येतील हे लक्षात घ्यावे लागते.
- ३) **कौशल्य तफावत विश्लेषण** - कर्मचार्यांमध्ये सध्या उपलब्ध असलेली कौशल्ये व संघटनेत आवश्यक असलेली कौशल्ये यात तफावत आहे का हे पाहिले जाते.
- ४) **प्रशिक्षणाची ध्येये उरवली जातात** - कौशल्यांमधील तफावत किंवा कमतरता भरून काढण्याच्या दृष्टीने प्रशिक्षणाची उद्दीष्टे उरवली जातात.
- ५) **कर्मचार्यांची प्रशिक्षणासाठी निवड** - कर्मचार्यांमध्ये कोणत्या क्षमता/कौशल्ये आहेत व ते कोणती कौशल्ये प्राप्त करू शकतात याचा अंदाज घेऊन त्यांची प्रशिक्षणासाठी निवड केली जाते.
- ६) **प्रशिक्षण प्रकार व पद्धतीची निवड** - व्यक्तींच्या कौशल्य व क्षमतांमधील भेद लक्षात घेऊन प्रशिक्षणाचे प्रकार व पद्धती उरवल्या जातात.
- ७) **मूल्यमापन प्रक्रियेची निवड करणे** - प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या यशस्वीतेचे मूल्यमापन कसे करायचे हे उरवले जाते. प्रशिक्षणांथीचे कार्य निवर्तन, त्यांनी संपादन केलेली कौशल्ये या आधारे मूल्यमापन केले जाते.
- ८) **प्रत्यक्ष प्रशिक्षण कार्यक्रम राबवणे** - प्रशिक्षणांथीचा क्रियाशील सहभाग घेऊन कार्यक्रमाची अंमलबजावणी केली जाते.
- ९) **प्रशिक्षणाचे मूल्यमापन** - प्रशिक्षण कार्यक्रम संपल्यानंतर कर्मचार्यांचे निवर्तन तपासले जाते. तसेच त्यांच्याकडून प्रशिक्षण कार्यक्रमाबाबतचे प्रतिभरणही घेतले जाते. नविन अध्ययनाबाबतच्या त्यांच्या भावना व अभिवृत्ती जाणून घेण्याचा प्रयत्न केला जातो.

आपली प्रगती तपासा -

- १) प्रशिक्षण कार्यक्रमाच्या विविध पायऱ्या कोणत्या ? तुमच्या दृष्टीने सर्वात महत्त्वाची पायरी कोणती ? का ?

४.४.८ प्रशिक्षण आणि विकास कार्यक्रमाचे प्रकार -

विविध निकषांद्वारे या कार्यक्रमांचे प्रकार केले जातात. विशेषतः प्रशिक्षण कार्यक्रमाची वेळा आणि हेतू लक्षात घेतले जातात. विविध प्रकारचे कार्यक्रम विकसीत झाले असून ते पुढील प्रमाणे -

१) उद्बोधन प्रशिक्षण (Orientation training)

संघटनेतील प्रक्रिया, वेळापत्रक इत्यादी विषयी नविन कर्मचाऱ्यांना माहिती देण्यासाठी अशा प्रकारचा कार्यक्रम घेतला जातो व त्याला संघटनेत सामावून घेण्याचा उद्देश असतो यामध्ये पुढील बाबींवर माहिती दिली जाते.

- संघटनेची पार्श्वभूमी व इतिहास
- संघटनेची धोरणे व कार्य करण्याची पद्धत
- संघटनेतील विविध विभाग व त्यांची परस्पर आंतरक्रिया
- सुरक्षितते बाबतचे नियम
- इतरांशी संप्रेषण करण्याचे मार्ग
- संघटनेकडून उत्पादीत वस्तू व सेवा
- कर्मचाऱ्यांना उपलब्ध असणाऱ्या सुविधा
- संघटनेचे प्रतिनिधित्व कर्मचाऱ्यांनी कशा प्रकारे करावे याबाबतच्या अपेक्षा

या प्रकारच्या प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे मुख्य उद्दीष्ट म्हणजे नविन कर्मचाऱ्यांमध्ये संघटनेबाबतची धनात्मक अभिवृत्ती निर्माण करणे होय किंवा एखादी नविन प्रक्रिया संघटनेत सुरू करतांना देखील अशा प्रकारचा कार्यक्रम घेतला जातो.

२) समान परिस्थितीतील प्रशिक्षण (vestibule Training) -

एखाद्या विशिष्ट उद्योगात आवश्यक असणारी कौशल्ये विकसीत करणे हे या प्रकारच्या प्रशिक्षणाचे मुख्य ध्येय असते. इतर ठिकाणी कर्मचाऱ्याला कार्य परिस्थिती निर्माण करून प्रशिक्षण दिले जाते. यासाठी विविध उद्योगांचे परस्पर सहकार्य घेतले जाते व सारखेच कार्य आणण्याच्या दुसऱ्या संघटनेत कार्याची संधी देऊन विशिष्ट कौशल्यांचे प्रत्यक्ष प्रशिक्षण दिले जाते.

३) प्रत्यक्ष कार्यातून प्रशिक्षण / शिकवणे -

या प्रकारच्या प्रशिक्षण कार्यक्रमात कर्मचाऱ्यांना कौशल्यांचा सराव करायला वेळ दिला जातो. वरिष्ठ अधिकाऱ्यांच्या निरीक्षणात हा सराव करायला दिला जातो. यासाठी कधीकधी बाहेरचे तज्ञ बोलावले जातात.

४) औद्योगिक क्षेत्रात अशी काही क्षेत्रे आहेत ज्यामध्ये उत्तम कौशल्य असण्याचा कर्मचाऱ्यांची आवश्यकता असणे जसे की सुतारकाम, प्लंबिंग इत्यादी जरी नविन कर्मचाऱ्यांकडे मूलभूत ज्ञान असले तरी अनुभवी कर्मचाऱ्यांच्या हाताखाली त्यांना प्रशिक्षण देणे फायदेशीर ठरते व कौशल्याची विशिष्ट पातळी त्याने गाठल्यावरच त्याला स्वतंत्रपणे काम करू दिले जाते.

५) प्रत्यक्ष उदाहरणाद्वारे प्रशिक्षण (Demonstration) -

यामध्ये कुशल कर्मचाऱ्यांच्या प्रत्यक्ष कार्याचे अकुशल कर्मचारी निरीक्षण करतात व त्याद्वारे कार्य शिकतात.

६) औपचारिक प्रशिक्षण -

अशा प्रकारचे प्रशिक्षण हे संघटने बाहेरच्या संस्थेकडून कर्मचाऱ्यांना दिले जाते बरेचदा कर्मचाऱ्यांना अशा प्रकारचे प्रशिक्षण कार्यक्रम पूर्ण करायला प्रेरित केले जाते. विविध विद्यापीठे, तंत्र आणि व्यवसायिक संस्थांकडून असे कार्यक्रम घेतले जातात.

७) विकासाच्या पद्धती -

कर्मचाऱ्यांच्या विकासासाठी संघटनेत खालील पद्धती वापरल्या जातात.

- १) **अभ्यास प्रशिक्षण** - एखाद्या ज्येष्ठ अधिकाऱ्याच्या नंतर असणाऱ्या कर्मचाऱ्याला विशिष्ट कार्य करतांना बरोबर घेऊन संपूर्ण प्रशिक्षण दिले जाते. त्यामुळे आधीच्या कर्मचाऱ्याने कार्यभार सोडल्यावर काम करणे प्रशिक्षित कर्मचाऱ्याला सोपे जाते.
- २) **कार्य बदल** - वेगवेगळ्या कार्यांमध्ये काम करण्याची कर्मचाऱ्याला संधी दिली जाते अशा प्रकारचे प्रशिक्षण घेतलेल्या व्यक्तीत विविध प्रकारची कौशल्ये विकसीत होतात.
- ३) **स्व विकास/स्व विश्लेषण** - जेव्हा स्वतःचा विकास करण्याची कर्मचाऱ्याची इच्छा असते तेव्हा तो स्वतःच विविध प्रशिक्षण/विकास कार्यक्रमात भाग घेत असतो.

आपली प्रगती तपासा -

- १) कर्मचारी प्रशिक्षण आणि विकास कार्यक्रमाच्या विविध पद्धती स्पष्ट करा.
- २) कर्मचाऱ्याला विविध जबाबदाऱ्या घेण्यासाठी स्वतःला कशा पद्धतीने तयार करता येईल.

४.५ व्यवसायमार्ग नियोजन आणि विकास

ही एक प्रक्रिया असून यामध्ये संघटनेच्या व व्यक्तीच्या गरजा आणि कौशल्ये यांचा मेळ घालून निर्णय घेतले जातात व त्यातून व्यक्तीच्या व्यवसाय मार्गाचा विकास होतो ही एक दिर्घकालीन प्रक्रिया असून यावर अनेक घटक प्रभाव टाकतात हे नियोजन दोन पातळ्यांवर घडते.

- १) संघटनेकडून त्यांच्या कर्मचाऱ्यांसाठी
- २) कर्मचाऱ्यांकडून

मात्र या दोन्हीमध्ये हेतू व ध्येये वेगळे असतात. प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रमांचा मुख्य हेतू हा कर्मचाऱ्यां विकास करणे हाच असतो.

४.५.१ संघटनात्मक प्रयत्न -

प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रमांमार्गे संघटनाचा हेतू हाच असतो की त्यांच्या कर्मचाऱ्यांचा विकास व त्याद्वारे संघटनेचा विकास घडवून आणणे हेच असते यासाठी संघटना पुढीलप्रमाणे प्रयत्न करतात.

- १) **कार्य नियुक्ती रचना** - संघटनेत निर्माण झालेल्या नवनविन पदांसाठी कर्मचाऱ्यांना अर्ज करण्यासाठी प्रेरित केले जाते कि ज्यासाठी बाहेरील उमेदवारांनी अर्ज केलेले असतात.
- २) **कर्मचाऱ्यांसाठी मार्गदर्शक** - मार्गदर्शक ही एक विश्वासू समुदेशक, सल्लागार व्यक्ती असते. संघटनेतील अंतर्गत कार्य कसे चालते हे मार्गदर्शकांकडून कर्मचाऱ्यांना समजते. त्यांच्या या जवळच्या आंतरक्रियांमुळे वरिष्ठांशी कशा प्रकारे नाते स्थापन करावे हे कर्मचाऱ्यांना शिकण्याची संधी मिळते व नविन कर्मचाऱ्यांमधील गुण-दोष पारखण्याची संधी मिळते या मार्गदर्शकांजवळ नविन कर्मचारी आपल्या संघटनेतील अडचणी, समस्या याविषयी चर्चा करू शकतात बरेचदा संघटनामध्ये वरिष्ठ कर्मचारी हा कनिष्ठ कर्मचाऱ्यासाठी मार्गदर्शकाची भूमिका करत असतो.

बरेचदा व्यवसाय मार्गदर्शक म्हणून व्यवस्थापकच कनिष्ठ कर्मचाऱ्यासाठी काम करतांना दिसतात. कारण ते कर्मचाऱ्यांच्या कार्याचे निरीक्षण करत असतात व या ज्ञानाचा वापर ते कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन करतांना करू शकतात व वरिष्ठ पातळीवर जाण्यासाठीचे नियोजन करण्यास देखील व्यवसाय विकास मार्गाची मदत होते.

- ३) **व्यवसाय संसाधन केंद्रांची उपलब्धता** - यामधून कर्मचाऱ्यांना स्वतःच स्वतःच्या अध्ययन व विकासाची जबाबदारी घेण्याची संधी उपलब्ध करून दिलीजाते. कर्मचाऱ्यांच्या गरजेप्रमाणे अध्ययन स्रोतांची उपलब्धता करून दिली जाते. येथील साधनांचा वापर करून कर्मचारी आपल्या व्यवसायमार्गाच्या नियोजनाची / विकासाची दिशा ठरवतो व त्यानुसार कृती करतो. केंद्राद्वारे कर्मचारी विकास सुलभ करायला मदत केली जाते. या केंद्राद्वारे शैक्षणिक माहिती, व्यक्तीगत विकासाच्या संधी व कौशल्यांचा विकास याबाबत माहिती उपलब्ध करून दिली जाते.

- ४) **व्यवसायमार्ग विकास कार्यशाळा** - यामधून कर्मचाऱ्यांना त्यांची कार्ये व कौशल्यांची पातळी काय आहे ? कार्ये समाधान किती आहे व त्यांना कशा प्रकारे प्रगती करायची आहे याविषयी माहिती दिली जाते. व्यवसाय विकासासंबंधी वस्तुनिष्ठ पद्धतीने नियोजन करणे व कृती करणे यासाठी या कार्यशाळाची मदत होते व व्यवसाय विकासाबाबतची निष्ठा वाढते.
- ५) **मानवी संसाधन** - नियोजन आणि भाकित वर्तवणे (अंदाज) या प्रक्रीयेद्वारे संघटना आपल्या मानवी संसाधन गरजांचे विश्लेषण कौशल्यांचा संदर्भात हे विश्लेषण अल्प व दीर्घकाळासाठी केले जाते. या गरजांचा प्राधान्यक्रम ठरवला जातो व त्यानुसार कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती विविध कामांवर केली जाते.
- ६) **कार्य मूल्यांकन** - कार्यमूल्यांकनाचा वापर कार्यचालकांना भविष्यातील संधी व वाढ होणे या दृष्टीने मार्गदर्शन करण्यासाठी संघटना करू शकतात. यामुळे व्यक्तीची योग्य दिशेने वाटचाल व्हायला मदत होते व तीला तीच्या स्वतःच्या क्षमता व कमतरता ओळखण्यालाही मदत होते.
- ७) **प्रत्येक व्यक्तीसाठी व्यवसायमार्ग विकसीत करणे** - व्यवसाय मार्गमध्ये नियोजित व वितरीत अशा कार्ये अनुभवांची शृंखला किंवा साखळी असते की ज्यामुळे व्यक्तीला विविध प्रकारचे कार्ये शिकण्याची संधी मिळते यातून अशी अपेक्षा असते ती कर्मचाऱ्याला संघटनेतील सर्व कामांची माहिती होईल व तो त्यानुसार आवश्यकतेनुसार नविन जबाबदारी स्विकारून कार्ये सहजपणे करू शकेल.

४.५.२ व्यक्तिगत प्रयत्न -

वाढ व विकासासाठी काही व्यक्ती प्रेरित झालेल्या असतात तर काहींना प्रेरित करावे लागते. पण कसेही असले तरी प्रेरित कर्मचारी उत्पादकतेत वाढ घालून संघटनेचा फायदा करू शकतो. पुढील विविध मार्गांनी व्यक्ती आपल्या व्यवसाय मार्गाचा विकास घडवण्याचा प्रयत्न करते.

व्यवसाय नियोजन - बहुधा प्रत्येक व्यक्ती स्वतःच्या व्यवसायाचे नियोजन करून त्यादृष्टीने आवश्यक त्या कृतीही करत असते. व संघटनेदेखील आपल्या मनुष्यबळ विकास विभागातर्फे देखील कर्मचाऱ्यांना व्यवसाय नियोजन करण्याचा दृष्टीने मार्गदर्शन व मदत उपलब्ध करून देते.

व्यवसायाबाबतची जागृती - आपण संघटनेत रहायचे आहे कां ? जास्त कार्यमग्न राहून नविन जबाबदाऱ्या धेऊन व्यक्तीगत विकासही करायचा का ? हे सर्व निर्णय कर्मचाऱ्यांनीच घ्यायचे असतात. संघटना केवळ ही प्रक्रिया सुलभ करण्याचा प्रयत्न करते. त्या संदर्भातील आवश्यक ती माहिती व वातावरण देण्याचा प्रयत्न करते कि जीथे कर्मचारी आपली व्यवसायसंबंधी उद्दीष्टे साध्य करण्याचा प्रयत्न करतात.

व्यवसाय संसाधन केंद्राचा वापर / उपयोग या केंद्राद्वारे शैक्षणिक मार्गदर्शन व उपलब्ध माहिती स्रोत उपलब्ध करून दिले जातात. ज्यामुळे कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या व्यवसाय अभिरुची, मूल्ये व क्षमता निश्चित करणे सोपे जाते.

अभिरूची, मूल्ये व सक्षमतेचे विश्लेषण -

कर्मचाऱ्यांना स्वतःच्या क्षमता अभिरूची यांचे मापन करण्यासाठी विविध चाचण्या व प्रश्नावल्या उपलब्ध आहेत ज्या व्यवसाय केंद्रात उपलब्ध होऊ शकतात.

व्यवसाय विकास व नियोजनात चार महत्त्वाचे टप्पे असतात.

- १) **व्यक्ती विश्लेषण** - व्यक्ती किंवा संघटना कोणीही जरी व्यवसाय नियोजनासाठी पुढाकार घेतला तरी सर्वप्रथम व्यक्ती किंवा कर्मचाऱ्यामध्ये कोणती महत्त्वाची कौशल्ये उपलब्ध आहेत याचे विश्लेषण केले जावे.
- २) व्यवसायिक प्रगतीबाबतचा तक्ता बनवणे. आदर्श व्यवसायमार्ग कसा असेल? व्यक्तीने एका पदावरून दुसऱ्या पदावर कधी, कशी पद्धतीने जाईल याविषयीचा तक्ता व्यक्ती किंवा संघटनेने तयार करणे गरजेचे आहे.
- ३) **कार्यासाठी आवश्यक असणाऱ्या कौशल्यांचे विश्लेषण करणे** - व्यवसाय तक्ता केल्यानंतर कर्मचारी ज्या विशिष्ट पुढच्या पदावर/दर्जावर जाणार आहे त्यासाठी त्याला कोणती कौशल्ये आत्मसात विकसीत करावी लागतील हे ओळखून त्यांच्यावर लक्ष केंद्रीत केले जाते.
- ४) **व्यवसाय विकास नियोजन आराखड्याची अंमलबजावणी करणे** - पुढील कार्याला लागणाऱ्या कौशल्यांच्या विकासासाठी कर्मचाऱ्याला प्रशिक्षणप्राप्त करायला संघटना पाठवते किंवा कर्मचारी स्वतः असे प्रशिक्षण सुरू करतो व नविन कार्याला सुरवात करण्यापूर्वी कर्मचाऱ्याच्या त्या संबंधीच्या कौशल्यांची पडताळणी केली जाते.

आपली प्रगती तपासा -

- १) कर्मचाऱ्यांचा व्यवसाय विकास-नियोजनासाठी संघटनेने वेळ व पैसा खर्च करतो का अपेक्षित आहे? कर्मचाऱ्यांच्या व्यवसायमार्गाचा विकास करण्याबाबत संघटना कशा प्रकारे मदत करतात?
- २) संघटनेत कर्मचारी त्यांचा व्यवसाय मार्ग कसा नियोजित करू शकतात?
- ३) व्यवसाय नियोजन व विकासाचे चार टप्पे/अवस्था कोणत्या आहेत?

४.६ संघटनात्मक प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे मूल्यमापन

प्रशिक्षणाद्वारे कार्य निवर्तनास सुधारणा होईलच हे गृहीत धरणे आयोग्य आहे. प्रशिक्षणाचा आपल्याला फायदा झाला आहे असे कर्मचाऱ्यांना वाटू शकते परंतु जर त्यांच्या कार्यात दर्जात

सुधारणा झाली नाही तर प्रशिक्षणाचा हेतू साध्य झाला नाही असेच म्हणावे लागेल. प्रशिक्षण हे विशिष्ट गोष्टीवर केंद्रीत ठेवावे लागते. प्रशिक्षणावर दिलेला वेळ हा प्रशिक्षणाचा हेतू साध्य करण्यासाठीच वापरला गेला पाहिजे. प्रत्येक प्रशिक्षणाचे हेतू आधीच स्पष्ट केलेले असतात. त्यामुळे प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे मूल्यमापन करणे सोपे जाते. जर ही उद्दीष्टे साध्य झाली तर प्रशिक्षण कार्यक्रम यशस्वी झाला असे म्हणता येते जर उद्दीष्टे साध्य नाही जाळि तर प्रशिक्षण कार्यक्रम अपयशी झाला असे दिसते व कर्मचाऱ्यांना पुन्हा प्रशिक्षणासाठी पाठवणे गरजेचे ठरते.

प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे मूल्यमापन करतांना काही प्रश्न लक्षात घेणे आवश्यक ठरते.

- १) प्रशिक्षणार्थींनी प्रशिक्षण कार्यक्रमातून आनंद प्राप्त झाला का ?
- २) त्यांच्यातील कौशल्यांमध्ये/ज्ञानामध्ये कितपत वाढ झाली.
- ३) या नविन अध्ययनाचा त्यांनी आपल्या कार्याच्याठीकाणी उपयोग केला का ?
- ४) कर्मचाऱ्यांच्या नविन कौशल्यांमुळे संघटनेच्या कार्यात वाढ झाली का ?
प्रशिक्षणासाठी गुंतवलेल्या पैसा व इतर गुंतवणूकीचा योग्य उपयोग झाला का ?

प्रशिक्षण कार्यक्रमाची परिणामकारकता ठरवणे वाटते तितके सोपे नसते. यासाठी विविध घटक विचारात घेणे गरजेचे असते.

कर्मचाऱ्यांची कार्यातील गुंतवणूकीचे प्रमाण, (अल्प व दिर्घकाळासाठी) प्रशिक्षणावर घालवलेला कालावधी, प्रशिक्षणाचा खर्च, कर्मचाऱ्यांच्या दृष्टीकोनातील बदल.

या कार्यक्रमांचे मूल्यमापन करण्यासाठी खालील काही निकष स्वीकारणे आवश्यक आहे.

- १) उत्पादनाचा अधिक चांगला दर्जा.
- २) विशिष्ट कौशल्ये प्राप्त केलेल्या व्यक्तीचा संख्येतील वाढ, काम करण्यासाठी लागणाऱ्या वेळेचे प्रमाण कमी होणे.
- ३) उत्पादीत वस्तुतील दोष कमी होणे.
- ४) रजा घेण्याच्या प्रमाणात कमी होणे.
- ५) संसाधन वाया जाण्याचे प्रमाण कमी होणे. प्रशिक्षित व्यक्तींच्या कार्यमूल्यांकनात त्यांना उत्तम दर्जा प्राप्त होणे.

वरील निकषांना प्राप्त होण्यासाठी प्रशिक्षण कार्यक्रमाची निवड पुढील तत्त्वांवर केली जाणे आवश्यक ठरते.

- १) कर्मचाऱ्यांच्या प्रशिक्षण गरजांवर प्रशिक्षण कार्यक्रम आधारीत असावा.
- २) प्रशिक्षणांचे वय व परिपक्वता यावर आधारीत प्रशिक्षण पद्धतींची निवड व्हावी.
- ३) या कार्यक्रमातच कौशल्य विकासाच्या संधीचा समावेश असावा.
- ४) योग्य निवर्तनाचे निर्धारक / निकष निश्चित करून ते प्रशिक्षणार्थींना सांगितले जावेत.

विशिष्ट कौशल्य शिकायला ज्यांना जास्त वेळ लागतो त्यांच्यासाठी पुन्हा प्रशिक्षणाची किंवा जास्तीच्या प्रशिक्षणाची संधी उपलब्ध असावी.

आपली प्रगती तपासा -

- १) कर्मचाऱ्यांना दिलेला प्रशिक्षण कार्यक्रम प्रभावी परिणामकारक होता की नाही हे संघटना कसे ठरवतात ?
- २) कर्मचाऱ्यांसाठी विशिष्ट प्रशिक्षण कार्यक्रम निवडतांना संघटनांनी कोणती मूलभूत तत्त्वे लक्षात घ्यावीत ?

४.७ सारांश

सक्षम व परिणामकारक कार्य हेच कोणत्याही संघटनेचे उद्दीष्टच असते. व संघटना त्यांची उत्पादकता वाढवण्याचा सतत प्रयत्न करत असतात जर त्यांचे कर्मचारी अधिक सक्षम व उत्पादक बनल्यास हे ध्येय गाठणे संघटनांना शक्य होते. कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रम उपलब्ध करण्याचे ध्येय त्यांची सक्षमता व परिणाम कारकता वाढवणे हेच असते.

हे ध्येय गाठण्यासाठी संघटना विविध मार्गांचा वापर करतात काही स्व प्रेरित व्यक्ती स्वतःला विविध नवीन जबाबदाऱ्या पेलण्यासाठी प्रशिक्षित करतात किंवा संघटनेकडून अशा प्रकारचे प्रशिक्षण उपलब्ध करून दिले जाते किंवा कर्मचारी स्वतःच त्यांना आवश्यक त्या प्रशिक्षणाचा पर्याय निवडू शकतात.

प्रशिक्षण कार्यक्रम परिणामकारक होण्यासाठी संशोधन ज्ञानाचा आधार घेणे व काही सर्वसाधारण अध्ययन तत्त्वांची अंमलबजावणी करणे गरजेचे ठरते.

प्रशिक्षण व विकासावर बरीच संसाधने खर्च होत असल्याने या कार्यक्रमांचे मूल्यमापन होणे गरजेचे ठरते व ते विशिष्ट निकषांवर आधारीत केले जाते.

४.८ प्रश्न

- १) विकासाच्या प्रक्रियेची चर्चा करा ? प्रशिक्षण व विकासाचे फायदे स्पष्ट करा ?
- २) अध्ययनाची सर्वसाधारण तत्त्वे स्पष्ट करा.
- ३) कर्मचाऱ्यांचे प्रशिक्षण व विकास सुलभपणे व्हावा म्हणून संघटना कोणत्या मार्गांचा अवलंब करतात चर्चा करा.
- ४) प्रशिक्षण प्रक्रीयेतील टप्पे स्पष्ट करा ? संघटना प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे मूल्यमापन कसे करतात ?

- ५) टीपा लिहा:
- अ) प्रशिक्षण व विकासाची ध्येये
 - ब) अध्ययन वक्र
 - क) अध्ययन संक्रमण
 - ड) उद्बोधन कार्यक्रम
 - इ) शिकाऊ प्रशिक्षणार्थीसाठी प्रशिक्षण
 - फ) डालेचा
 - ग) संसाधन केंद्रे
 - ध) कार्य मूल्यांकन



नेतृत्वशैली आणि वर्तन

घटक रचना :

- ५.० उद्दिष्टे
- ५.१ प्रस्तावना
- ५.२ आधुनिक काळातील नेतृत्वाचा अर्थ, व्याख्या व दर्जा
- ५.३ नेता व व्यवस्थापकातील फरक
 - ५.३.१ नेतृत्वाचे महत्त्व
- ५.४ नेतृत्वाचे वर्तनात्मक सिद्धांत
 - ५.४.१ त्रिपरिमितिक सिद्धांत
 - ५.४.२ ओहिओ विद्यापीठातील संशोधन
 - ५.४.३ मिशिगन विद्यापीठातील संशोधन
 - ५.४.४ व्यवस्थापकीय संघटना
- ५.५ नेतृत्वाची शैली
- ५.६ फीडलर यांचे अनुषंगिक प्रारूप
- ५.७ हर्से आणि ब्लँचार्ड यांचा परिस्थितीतील सिद्धांत
- ५.८ सारांश
- ५.९ प्रश्न

५.० उद्दिष्टे

- १) नेतृत्व या संकल्पनेची व्याख्या व अर्थ
- २) नेतृत्वाचा दर्जा
- ३) नेता व व्यवस्थापकातील फरक
- ४) नेतृत्वशैलीचे स्पष्टीकरण
- ५) व्यवस्थापकीय संघटना विषयी स्पष्टीकरण
- ६) फीडलर नेतृत्व प्रारूपाचे स्पष्टीकरण
- ७) नेतृत्वाच्या परिस्थितीच्या प्रारूपाचे स्पष्टीकरण

५.१ प्रस्तावना

या घटकात नेतृत्व या संकल्पनेचा अर्थ व व्याख्या याचा उल्लेख आहे. यात आधुनिक नेतृत्वाचा दर्जा व नेतृत्वाचे वर्तन, व्यवस्थापक कोण आहे व्यवस्थापक व नेत्यातील फरक काय आहे; विविध परिस्थितीत नेत्याचे वर्तन कसे असते. याचे स्पष्टीकरण मिळते. या घटकात संघटनेत नेतृत्वाचे महत्त्व व परिणामकारक नेतृत्व व नेत्याचा यशस्वी दर्जा हे संघटनेतील महत्त्वाचे घटक कसे आहेत याविषयीही स्पष्टीकरण मिळते.

५.२ आधुनिक काळातील नेतृत्वाचा अर्थ, व्याख्या व दर्जा

ध्येय निर्मिती व ध्येय साध्य करणाऱ्याच्या संदर्भात सामूहिक कार्यावर प्रभाव पाडण्याची क्षमता असणाऱ्या गटातील व्यक्तीला नेता म्हणून संबोधता येते. पॉल हर्से व केन ब्लँचार्ड यांनी नेतृत्वाची व्याख्या पुढीलप्रमाणे केली आहे.

“एका विशिष्ट परिस्थितीतील निर्धारित उद्दिष्ट्ये साध्य व्हावीत म्हणून एखाद्या व्यक्तिला किंवा समूहाला जी कार्ये पार पाडावी लागतात त्यांना प्रभावित करणारी प्रक्रीया म्हणजे नेतृत्व होय.” जॉन न्युस्टॉर्म आणि केथ डेव्हीनुसार ध्येय साध्य करण्याच्या उद्देशाने इतरांना उत्साहाने कार्य करण्याकरीता मदत करणे व त्यांच्यावर प्रभाव पाडण्याची प्रक्रीया म्हणजे नेतृत्व.

नेत्याकडे औपचारिक अधिकार असूही शकतात किंवा नसूही शकतात. या अर्थाने नेतृत्व ही व्यवस्थापनापेक्षा व्यापक संकल्पना आहे. व्यवस्थापकीय दर्जा व्यक्तीला औपचारिकरित्या दिलेला असतो परंतु एखादी व्यक्ती तीच्या संघटनेतील भूमिकेच्या स्वरूपानुसार नेता म्हणून कार्य करू लागते.

आधुनिक काळातील नेतृत्वाचा दर्जा -

नेतृत्व हे व्यवस्थापनाचे एक प्रमुख घटक/पद्धती आहे. नेता हा अतिबुद्धिमान असलाच पाहिजे असे नाही. त्याच्याकडे पुढे विकास करण्याची इच्छा व आकांक्ष असून त्याकरिता जबाबदारी येण्याची तयारी असणे आवश्यक आहे.

- १) **निरोगी व्यक्तिमत्त्व** - चांगले व स्वस्थ व्यक्तीमत्त्व हा नेत्याचा अत्यंत महत्त्वाचा गुण आहे. बहुसंख्य चांगल्या नेत्यांचे व्यक्तिमत्त्व हे प्रसन्न असते.
- २) **आपल्या सहकार्यांचे सहाय्यकांचे कौतुक करणे** - चांगला नेता व त्याच्या अनुयायांना नेहमीच प्रेरित करतात. त्यांनी घेतलेल्या कष्टांचे कौतुक परिणामकारक नेता नेहमीच करतो. असे झाल्यास सातत्याने चांगले काम करण्याची त्यांना प्रेरणा मिळते.
- ३) **नाविन्य** - संघटनेमध्ये नावीन्यपूर्ण गोष्टी नवीन पद्धतीने कार्य करण्याची क्षमता चांगल्या नेत्यांमध्ये असते. विविध कार्य हाताळण्याकरिता नवनवीन पद्धती व नवनवीन कल्पनांचा विकास

करण्याची क्षमताही त्यांच्याकडे असते. अनुयायी आपला नेता नाविन्यपूर्ण विचार करणारा असावा अशी अपेक्षा करतात.

४) **वाद विवाद टाळणे** - चांगला नेता- गरज नसताना संघर्ष किंवा वाद टाळतो. इतरांनी केलेल्या टीकांवर वाद वाढवित नाही. सर्व टीका लक्षपूर्वक व नम्रतेने ऐकून त्याच्या समस्याविषयी व केलेल्या चुकांविषयी विचार करून त्यात सुधारणा घडवून आणण्याचा प्रयत्न करतो.

५) **आत्म-विश्वास** - नेत्याकडे आत्म-विश्वास असणे अत्यंत आवश्यक आहे. या आत्म-विश्वासाच्या मदतीने विविध आव्हानात्मक परिस्थितीला तोंड देवून समस्यांचे निराकरण करणे शक्य होते.

६) **इतरांचे एकूण घेणे** - चांगल्या नेत्याने स्वतःला श्रेष्ठ न समजता त्या संघटनेचे आपण एक भाग आहोत असे समजणे जरूरीचे आहे. नेत्याने अनुयायांचे ऐकल्यास ते नक्कीच त्याच्या अशा वर्तनाचे कौतुक करतात. कधीकधी नेत्याला त्यांच्या अनुयायांकडून चांगल्या कल्पना व सूचनाही मिळतात.

७) **मानवी कौशल्ये** - चांगल्या नेत्याला अनुयायांमध्ये असलेल्या अभिवृत्तीची प्रेरणा व संवेदन या सारख्या मानवी कौशल्याविषयी समज असते. नेत्यांना त्यांच्या अनुयायांबरोबर आंतरक्रिया करायच्या असल्यामुळे त्यांना अशा मानवी कौशल्यांचे ज्ञान असणे आवश्यक असते. मानवी कौशल्ये अभिवृत्ती, प्रेरणा व संवेदन यांसारखी एका अनुयायांमध्ये असलेल्या मानवी कौशल्यांविषयी समज चांगल्या नेत्याला असते. नेत्याला अशा मानवी कौशल्यांचे ज्ञान असणे आवश्यक असते कारण त्यांना त्यांच्या अनुयायांबरोबर आंतरक्रिया करायच्या असतात.

८) **योग्य अंदाज लावणे** - कनिष्ठांच्या कार्यनिर्वर्तनाविषयी अंदाज बांधण्याची क्षमता नेत्यांमध्ये असते आवश्यक आहे. ज्यामुळे चांगला नेता गुंतागुतीच्या परिस्थितीतही बरोबर अंदाज घेवून संकीर्ण समस्या सोडविण्यात यशस्वी ठरतो.

९) **स्वतःच्या चुका स्वीकारणे** - आपल्या हातून कोणतीही चुक घडली असता चांगला नेता त्याच्या चुकांचा स्वीकार करतो. जो नेता स्वतःच्या चुकांचा स्वीकार करतो त्याच्याविषयी लोकांना कौतुक वाटते.

१०) **सहभागी करून घेणारे व सकारात्मक वातावरण निर्मिती** - असे निदर्शनास आले आहे की चांगला नेता हा नेहमीच सहभागात्मक दृष्टीकोन बाळगून सकारात्मक वातावरण निर्माण करतो जे नेत्याने हकूमशाही दृष्टीकोन बाळगून भय व स्पर्धात्मक वातावरण निर्माण केल्यास सहकाऱ्यांकरिता समस्या निर्माण होईल. चांगला नेता आपल्या कनिष्ठांना निर्णयन - प्रक्रियेत समाविष्ट करून घेतो.

एडवर्ड डिमिंग यांनी आधुनिक नेतृत्वाचे गुणविशेष सविस्तर विशक केले आहेत.

१) हकूमशाहीचा अभाव

२) निर्देशांची गरज नसणे

- ३) कामगारांचे ऐकून घेणे
- ४) कामगारांना मदत करणे
- ५) कर्मचाऱ्यांवर विश्वास ठेवणे
- ६) लोकांना स्वतःला समस्यांचे निराकरण करण्यास मदत करणे.
- ७) जबाबदारी घेण्याची तयारी, क्रियाशीलता, उत्साह.
- ८) कर्मचाऱ्यांवर विश्वास ठेवतात.
- ९) मी सर्वश्रेष्ठ आहे अशी भावना व्यक्त करत नाही.
- १०) प्रत्येक समूहसदस्याच्या कार्यावर लक्ष ठेवतो आणि विशिष्ट समस्येबाबत त्यांच्या संपर्कात राहतो.

५.३ नेता व व्यवस्थापकातील फरक

नेता आणि व्यवस्थापक यांच्यामध्ये प्रेरणा, व्यक्तिगत इतिहास ते विचार व वर्तन कसे करतात याबाबतीत फरक असतो.

- १) व्यवस्थापक हे ध्येय गाठण्याच्या बाबतीत खूप जास्त क्रियाशील नसतात पण ते मात्र ध्येयामध्ये व्यक्तीशः गुंतून ध्येय मिळविण्याबाबत क्रियाशील असतात.
- २) व्यवस्थापक इतर व्यक्तिबरोबर काम करणे पसंत करतात कारण एकट्याने काम करणे त्यांना चिंतादायक वाटते. कामाच्या संदर्भातील भूमिकेनुसार ते लोकांशी वर्तन करतात याउलट डोळ्यासमोर आदर्श असलेले नेते लोकांकडे वेगळ्या नजरेने बघतात.

व्यवस्थापक आपल्या कर्मचाऱ्यांना दिशादर्शक आज्ञा देऊन परिणाम मिळविण्याचा प्रयत्न करतात ते नेते मात्र लोकांपुढे भविष्यातील खूप चांगली चित्र समोर ठेवून त्यांच्या नेहमीच्या क्षमतेपेक्षा जास्त काम करण्यास त्यांना प्रेरित करतात.

५.३.१ नेतृत्वाचे महत्त्व -

नेता हा केवळ आपला अनुयायांना संघटनेच्या ध्येयांशी निष्ठावान राहायलाच प्रेरित करतो असे नाही तर मार्गदर्शन, प्रेरणा आणि संशोधने देऊन त्यांना ध्येय गाठण्यासाठी प्रेरित करतो त्यांच्यातील सुप्त क्षमता वास्तवात आणतो मात्र, हे कार्य केवळ मोठमोठ्या संघटनांमध्येच दिसून येते. खरे तर सर्वच ठिकाणी लोकांमध्ये व संघटनेमध्ये असणाऱ्या क्षमता ओळखणे, ते विकसित करणे आणि त्यांचा वापर करणे हे काम नेताच करत असतो. मात्र नेतृत्व म्हणजे केवळ संघटनेचे ध्येय गाठण्यासाठी लोकांचा व त्यांच्या समतांचा वापर करणे नव्हे तर नेतृत्वाचे अंतिम उद्दिष्ट म्हणजे नेता व अनुयायी यांचे मानवी वर्तन आणि नैतिक आकांक्षा उंचावणे हे असते.

सातत्य व आग्रहीपणे मत मांडणे (assertiveness) यांचे महत्त्व

सशक्त आणि यशस्वी नेतृत्व भारतासारख्या वैविध्यपूर्ण देशात देखील उत्तम परिणाम निर्माण करू शकते. याची काही उदाहरणे द्यायची झाल्यास भारतातील राष्ट्राध्यक्ष, मुख्य न्यायाधिश आणि सेबीचे अध्यक्ष यांची उदा. देता येतील. संघटनेच्या क्षेत्रांमध्ये रिलायन्स किंवा विप्रो याबाबतीत त्यांनी खूप प्रगती केलेली आढळते.

उदा. भारतातील काही संघटनांमध्ये नेतृत्वाला पोषक वातावरण कसे निर्माण केले आहे :- व्यापारी क्षेत्र सतत बदलत असल्यामुळे संघटनांना असे नेते हवे असतात कि जे बदलांना सामोरे जाऊन देखील संघटनांसाठी फायदेशीर काम करतात. व्यवस्थापकांनी परिस्थितीचे ताबडतोब विश्लेषण करून नवीन संधी कोणत्या असतील हे लक्षात घेऊन त्या दृष्टीने ताबडतोब व्याक्तिंची गरज असते. महिंद्र व महिंद्र कंपनीचे मानव संसाधन अध्यक्ष श्री राजीव दुबे असे म्हणतात की कंपनीनी भविष्यकालीन नेते तयार करण्यासाठी नवनवीन यंत्र आणि साधने त्यांना उपलब्ध करून दिली पाहिजे. याच कंपनीने नेतृत्व विकासासाठी व्यवस्थापकांना अनेक प्रशिक्षण कार्यक्रम उपलब्ध केलेले आहेत. १९९१ मध्ये व्यवस्थापक विकासाकरिता कंपनीतच बोधीवृक्ष केंद्र स्थापन केले आहे. बोधीवृक्ष म्हणजे त्याच्या छायेमध्ये बुद्ध्यांनी ज्ञानाचा प्रकाश मिळविला या संकल्पनेच्या आधारित केंद्राचा आधार केल्याचा वापर औद्योगिक मूल्ये आणि नेतृत्व कौशल्य वाढविण्यासाठी केला जातो.

आपली प्रगती तपसा -

- १) नेतृत्वाची व्याख्या द्या.
- २) नेता व व्यवस्थापकाती फरक स्पष्ट करा.

५.४ नेतृत्वाचे वर्तनात्मक सिद्धांत

नेतृत्वाचे वर्तनविषयक सिद्धांत अशा वर्तनावर लक्ष केंद्रीत करतात कि ज्यामुळे नेतृत्वगुण असणाऱ्या व्यक्ती आणि नसणाऱ्या व्यक्ती यांच्यामध्ये फरक करता येतो. या वर्तन सिद्धांतामागे दोन प्रमुख गृहितके आहेत.

- १) नेता जन्माला येण्यापेक्षा ते तयार होतात.
- २) यशस्वी नेतृत्व हे व्याख्या करण्याजोग्या आणि शिकण्याजोग्या वर्तनावर आधारित असते. हा दृष्टीकोन यशस्वी नेत्यांवर वर्तनावर लक्ष केंद्रीत करतो. मोठ्या खाजगी समूहावर घेतलेल्या अभ्यासातून संख्याशास्त्रीय दृष्ट्या महत्वपूर्ण वर्तन ठरणारे ओळखता येऊ शकते कि ज्याद्वारे यशस्वी नेता आणि अयशस्वी व अक्षम नेता यात फरक करता येतो.

५.४.१ त्रिपरिमितिक सिद्धांत -

कुर्ट लेव्हिन व त्याच्या सहकार्यांनी १९३९मध्ये नेतृत्व निर्णया प्रयोगाद्वारे नेतृत्वाच्या तीन शैली सांगितल्या आहेत.

हुकुमशाही नेते : हुकुमशाही नेते सर्व सत्ता त्यांच्याकडेच केंद्रीत ठेवतात सर्व निर्णय स्वतःच घेतात आणि कार्य वातावरणाची रचना ते स्वतःच करतात आणि कर्मचाऱ्यांना सूचना व आज्ञा पाळण्यास भाग पाडतात. ही नेतृत्व शैली तेव्हाच परिणामकारक ठरू शकते जेव्हा निर्णय प्रक्रीयेमध्ये इतर कोणाच्याच सहभागाची गरज नसते. किंवा निर्णयाच्या अंमलबजावणी करण्याबाबतच्या कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरणेचा प्रभाव पडण्याची शक्यता नसते. किंवा त्यांचा संबंध नसतो.

नेतृत्वाची लोकशाही शैली - यामध्ये सत्तेचे विकेंद्रीकरण केले जाते. हाताखालील कर्मचाऱ्यांना त्यांचे काम करताना बरेच स्वातंत्र्य दिले जाते. आणि निर्णय प्रक्रीयेत सहभागी होण्याची संधी दिली जाते. तसेच त्यांना आपले विचार व्यक्त करायला आणि सूचना देण्यासाठी प्रेरित केले जाते. लोकशाही नेतृत्व शैलीमुळे कर्मचाऱ्यांची स्वप्रतिष्ठेची भावना आणि समाधान वाढते परंतु ज्या परिस्थितीत कर्मचारी स्वप्रतिष्ठेची भावना आणि समाधान वाढते परंतु ज्या परिस्थितीत कर्मचारी अक्षम असतात त्यावेळी या प्रकारचे नेतृत्व परिणामकारक ठरू शकत नाही.

निरंकुश नेतृत्व - निरंकुश नेता हे गटाकरिता ध्येय निश्चिती करत नाहीत तर गटाकरिता ध्येय निश्चित करणे त्या त्या गटातील सदस्यांचे कार्य असते. उद्दिष्ट्ये कशी साध्य करावयाची हे सदस्यांवर सोडून दिले जाते.

निरंकुश नेतृत्व तेव्हाच यशस्वी ठरते जेव्हा लोक हे सक्षम असून स्वतःचे निर्णय स्वतःचे घेण्यास प्रेरित होतात. नेतृत्वाचा वर्तनात्मक शैली विषयी दोन लोकप्रिय संशोधन भर देतात - ओहिओ विद्यापीठातील संशोधक व मिशिगन विद्यापीठातील संशोधन.

५.४.२ ओहिओ विद्यापीठातील संशोधन -

१९४०च्या शेवटच्या कालखंडात ओहिओ विद्यापीठातील संशोधनास सुरुवात झाली. यात नेत्याच्या वर्तनाचे विविध पैलू अभ्यासले गेले.

अग्रक्रमी नेतृत्व रचना (Initiating structure) : आपल्याला करावे लागणारे विशिष्ट कार्य कोणते हे प्रत्येकाला सांगणे कार्य करताना ज्या नियमांचे पालन व्हायला हवे त्यांची जाणीव करून देणे आणि सदस्यांना त्यांच्याकडून काय अपेक्षित आहे हे त्यांना समजावून सांगणे हे अग्रक्रमी नेतृत्वशैलीत अंतर्भूत वर्तनाची प्रमुख वैशिष्ट्ये आहेत.

विचारशील नेतृत्व (consideration) : मित्रभाव, परस्पर विश्वास, आदर आणि सहृदयता या वैशिष्ट्यांनी परिपूर्ण असे वर्तन जेव्हा नेत्याच्या हातून घडते तेव्हा असे वर्तन विचारशील नेतृत्वाचे निदर्शक मानले जाते, जो नेता या गुणविशेषात उच्च असतात ते आपल्या कनिष्ठांना समान वागणूक देतात तसेच मित्रत्वभावाने त्यांच्या वैयक्तिक कनिष्ठांना सन्मान वागणूक देतात तसेच मित्रत्वभावाने त्यांच्या वैयक्तिक समस्यां सोडविण्याबाबत मदत दर्शवितात.

५.४.३ मिशिगन विद्यापीठातील संशोधन -

मिशिगन गटानेसुद्धा नेतृत्वाच्या वर्तनातील दोन पैलू अभ्यासला.

कर्मचारी अभिमुख (Employee Oriented) - कर्मचाऱ्याभिमुख वर्तमान इतरांशी मैत्रीपूर्ण संबंध प्रस्थापित करण्यावर भर दिला जातो. प्रत्येक कर्मचारी ही एक महत्त्वाची व्यक्ति आहे असे मानून नेता तिच्या व्यक्तित्वाची आणि वैयक्तिक गरजांची योग्य ती दखल घेत असतो.

उत्पादनभिमुख नेतृत्व (Production orientation) : उत्पादनभिमुख वर्तमान उत्पादन किंवा कामाचे प्रमाण आणि कार्यातील इतर तांत्रिक बाबी अधिक महत्त्वाच्या मानल्या जातात व कर्मचारी हे उद्दिष्टपूर्तीचे एक साधन मानले जाते.

५.४.४ व्यवस्थापकीय संघटना (The Manegerial grid) -

रॉबर्ट ब्लेक व जेन मऊटन यांनी व्यवस्थापकीय संघटनेचा विकास केला. नेतृत्वाची शैली ओळखण्याकरिता हे एक अत्यंत महत्वाचे साधन आहे. ही संघटना दोन पैलूंवर आधारित आहे.

- १) लोकांविषयीची जाणीव / काळजी
- २) उत्पादनाविषयी काळजी - जे ओहिओ संशोधनाचा विचारशिलतेचा व अग्रक्रमी रचना मिशिंगन अभ्यासातील कर्मचाऱ्यांविषयक उत्पादन विषयक पैलूंचे प्रति आण निधित्व करतात.

९ उच्च	कंटी व्यवस्थापन		संघ व्यवस्थापन						
८ काळजी	उच्च लोकांच्या समाधानकारक नात्यांकडे सतत लक्ष दिलेले संघटनेतील वातावरण आरामशीर व मैत्रीपूर्व असते, त्यामुळे काम वेगाने होऊ शकते.		निष्ठावान लोकांकडून कार्य साध्य केले जाते, परस्परांच्या अवलंबनातून व सामूहिक जबाबदारीतून विश्वास व आदरपूर्ण नाते निर्माण होते.						
७									
६ साठी			संघटना आणि व्यवस्थापन						
५			संघटना व्यक्ती व्यवस्थापन पुरेशी संघटनेतील कृती साधली जाते. लोकांचे मनोर्धैर्य समाधानकारक ठेऊन जाते. यामध्ये लोकांचे नितीर्धैर्य						
४ लोक			समाधानकारक पातळीवर ठेवून कार्यपूर्ण करणे यामध्ये संतुलन साधल्याने त्याद्वारे संघटनेतील कार्य परिपूर्ण करणे शक्य होते.						
३									
२			कमी प्रतीचे व्यवस्थापन						
१			यामध्ये हवे असलेले काम करून घेण्यासाठी कमीतकमी प्रयत्न केले जातात की ज्यामुळे संघटनेतील सभासदत्व कायम राहते.						
निम्न			अधिकाऱ्यांच्या आज्ञेनुसार व्यवस्थापन						
			यामध्य कामाचे वातावरण निर्मिती अशा पद्धतीने केली जाते की ज्यामध्ये अधिकाऱ्याशिवाय इतर व्यक्तींचा हस्तक्षेप होऊ शकत नाही.						
१	२	३	४	५	६	७	८	९	
निम्न		उत्पादनाविषयी काळजी वा चिंता							

तक्ता क्रमांक -

१) कंट्री व्यवस्थापन : ही अशा प्रकारची नेतृत्वशैली आहे की ज्यामध्ये लोकांची जास्तीत जास्त काळजी घेतली जाते आणि उत्पादनाकडे कमीत कमी लक्ष दिले जाते आणि नेता आपल्या हाताखालील कर्मचाऱ्यांच्या आरामाकडे जास्तीतजास्त लक्ष देतो. ब्लेक व मऊटनचे व्यवस्थापकीय संघटन.

संघ व्यवस्थापन : या प्रकारची नेतृत्वशैली ही कर्मचारी व उत्पादन या दोन्हीकडे लक्ष देण्याची असते. कार्यकरण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना प्रेरित केले जाते आणि त्यांचा नेता कर्मचारी व कार्य या दोघांच्याबाबतीत निष्ठा दर्शविते.

- (क) **संघटन-व्यक्ति व्यवस्थापन** : या प्रकारच्या नेतृत्व शैलीत लोक आणि उत्पादन या दोहोंबाबत मध्यम प्रकारची काळजी असते यालाच मधला मार्ग व्यवस्थापन असे म्हटले जाते. नेत्याचे लक्ष केवळ कार्य करून घेण्यावरच केंद्रीत झालेले असते.
- (ड) **कमी दर्जाचे व्यवस्थापन** : या प्रकारच्या नेतृत्वशैलीत कर्मचारी व उत्पादन या दोन्हीच्या बाबतीत अत्यंत कमी काळजी असते. काम करून घेण्याच्या संदर्भात नेत्याचे प्रयत्न अत्यंत कमी असतात.
- (इ) **अधिकाऱ्यांच्या आज्ञाद्वारे व्यवस्थापन** : या प्रकारची नेतृत्वशैलीत उत्पादना संबंधात जास्तीत जास्त काळजी आणि कर्मचाऱ्यांसंदर्भात अत्यंत कमी काळजी असे वैशिष्ट्य दिसते. असे नेते अधिकारशाही प्रवृत्तीचे असतात व फक्त कार्य करून घेण्यावरच भर देतात. कर्मचाऱ्यांच्या गरजा व समाधान यांचा विचार ते करित नाहीत.

वर्तनात्मक सिद्धांतांचे मूल्यमापन : नेत्याकडून प्रदर्शित झालेल्या वर्तनाच्या आधारे नेतृत्वाचे स्पष्टीकरण वर्तनात्मक सिद्धांत देतात. नेतृत्व वर्तनाची प्रणाली व गटांचे कार्यनिर्वर्तन यांतील सातत्य वर्तनाचे संबंध याच्याशी सिद्धांत संबंधित आहे. वर्तनात्मक सिद्धांत यश किंवा अपयशावर प्रभाव पाडण्याच्या संख्याशास्त्रीय घटकांचा विचार करत नाही. उदा. रॉबर्ट कॅन्डल आणि हर्ब केल्टे हे दोघेही एअरलाईन्सचे परिणामकारक नेते होते मात्र दोघांचीही शैली परस्पराहुन अतिशय भिन्न होते. अमेरिका आणि दक्षिण पश्चिम क्षेत्रांमध्ये विविध प्रकारच्या कंपन्या असून त्यांच्या बाजारपेठादेखील विविध प्रकारच्या आहेत आणि अतिशय वेगवेगळ्या प्रकारचे कर्मचारी तेथे काम करतात मात्र वर्तनात्मक सिद्धांत अशा परिस्थितीजन्म घटकांचा विचार करत नाहीत.

आपली प्रगती तपसा -

- १) नेतृत्वाच्या तीन महत्त्वाच्या शैली स्पष्ट करा.
- २) व्यवस्थापकीय संघटनांची सविस्तर चर्चा करा.

५.५ नेतृत्वाची शैली

एडवीन फिलिपो यांनी नेतृत्वशैलीची व्याख्या पुढील प्रमाणे केली आहे. “नेतृत्वशैली म्हणजे ध्येय साध्य करण्याच्या उद्दिष्टांने संघटनात्मक आणि व्यक्तिगत ध्येयांचे किंवा अभिरुचींचे एकत्रिकरण करून त्यांना विशिष्ट ध्येय गाठण्यासाठी प्रेरित करणे होय.”

१) **हुकुमशाही** - हे नेतृत्व राबविणारा नेता निर्णय घेण्याचे सर्व अधिकार स्वतःकडे ठेवतो आणि प्रमुख या नात्याने जी सत्ता त्याला लाभलेली असते तिचा पूर्णपणे उपयोग करून घेतो. प्रत्येक सदस्याने काय करायचे आणि कशाप्रकारे ते करायचे यासंबंधीचे आदेश तोच देत असतो.

निर्णय प्रक्रीयेत जेथे इतरांच्या सहभागाची गरज नसते व या निर्णयाच्या अंमलबजावणीसाठी असलेल्या प्रेरणेवर विपरित परिणाम होत नाही. अशा परिस्थितीत हे नेतृत्व परिणामकारक ठरते.

२) **लोकशाही** - अधिकाराचे विकेंद्रीकरण यात घडते. निर्णय प्रक्रीयेत इतरांना सहभागी करून घेतले जाते. तसेच असे नेते आपल्या कनिष्ठांना कार्य करण्यात स्वातंत्र्य देतात व त्याचे मत मांडण्यास व त्यांची कल्पना अभिव्यक्त करण्यास प्रेरित करतात. लोकशाही नेतृत्वामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये समाधानाची पातळी वाढून त्याचा स्वत्व आदरभाव ही वाढतो. मात्र कर्मचारी वर्ग अक्षम असल्यास ही नेतृत्वाची शैली परिणामकारक ठरत नाही.

३) **निरंकुश नेतृत्व** - निरंकुश नेते हे गटाकरिता ध्येय निश्चिती करत नाहीत तर हे कार्य गटातील सदस्यच करतात. उद्दिष्टांचे साध्य कशी करावयाची हे सदस्यांवर सोडून दिलेले असते.

निरंकुश नेतृत्व तेव्हाच यशस्वी ठरते जेव्हा लोक हे सक्षम असून स्वतःचे निर्णय स्वतः घेण्यास प्रेरित होतात. नेतृत्वाच्या वर्तनात्मक शैली विषयी दोन लोकप्रिय संशोधनात भर देतात. ओहिओ विद्यापीठातील संशोधन व मिशिगन विद्यापीठातील संशोधन.

४) **नोकरशाहीवादी शैली** - ही नेतृत्वाची शैली सर्वसाधारणतः शासकीय विभागांमध्ये निदर्शनास येते. नोकरशाहीवादी नेतृत्व राबविणारा नेता नियम, कायदे, निर्धारित कार्यपद्धती या गोष्टींना अधिक प्राधान्य देत असतो. आणीबाणातही या तत्वांचे कटाक्षने पालन करतात. त्यातील काही महत्वाचे मुद्दे म्हणजे :

- नोकरशाही नेता निर्णय घेताना नियम व कायद्याचे पालन करतात.
- वरिष्ठ व कनिष्ठांमधील संबंध अत्यंत औपचारिक स्वरूपाचे असतात.
- नोकरशाहीवादी नेते कनिष्ठांना गृहित धरत नाही.

५) **समाजवादी शैली** - समाजवादी शैली असलेल्या नेत्यांनुसार उत्पादकतेपेक्षा चांगले संबंध हे अधिक महत्वाचे आहेत. कर्मचाऱ्यांना आनंदित ठेवण्याकडे त्यांचा अधिक कल असतो. वातावरण प्रसन्न ठेवून कर्मचाऱ्यांच्या गरजांकडे अधिक लक्ष दिले जाते. त्यांच्या समाधानाचा विचार केला जातो.

५.६ फ्रेड फीडलर यांचे अनुषंगिक प्रारूप (Fiedlers contingency Model)

हे प्रारूप फ्रेड फीडलरने विकसित केले होते. फीडलरच्या अनुषंगिक प्रारूपानुसार गटाचे परिणामकारक कार्यनिवर्तन हे नेत्याची व त्याच्या कनिष्ठांशी आंतरक्रीया करण्याची शैली व परिस्थितीवर नेत्याचे नियंत्रण याचा जोडीवर अवलंबून असते. जसाजसा परिस्थितीत बदल घडवून येतो तसतसा नेतृत्वाचा शैलीतही बदल घडला पाहिजे.

फीडलरने एक चांगली विकसित केली (Least preferred coworker LPC ज्यामध्ये कर्मचारी ज्या व्यक्तीला अत्यंत कमी प्राधान्य क्रम केले त्या संबंधिचे मापन करणारी ही प्रश्नावली असून यामध्ये व्यक्ती ही कार्याभिमुख आहे का नात्याभिमुख LPC प्रश्नावलीत १६ परस्पर विरोधी विश्लेषणांचा समावेश होतो. (जसे. सुखद-असुखद, सक्षम-अक्षम, खुला-सतर्क, सहकार्यशील-आक्रमक) यामध्ये व्यक्तीला प्रश्नावली देऊन तीला विचार करून अशा एखाद्या व्यक्तीचे वर्णन करायला सांगितले जाते व तीला १ ते ८ च्या दरम्यान श्रेणी देऊन मापन करायला सांगितले जाते की जिच्या बरोबर काम करणे व्यक्तीला कमी आनंददायक वाटत असते हे मापन १६ विरोधी विशेषणांच्या बाबतीत करायला सांगितले जाते. प्रतिक्रियांची बेरीज केली जाते, व्यक्तीला जास्त गुण मिळाल्यास तो नेता नाते संबंधांना प्राधान्य देणारा आहे हे आपल्याला समजते. आणि यावर निम्न प्रांतांक मिळाल्यास नेता कार्याभिमुख आहे असे समजते. फीडलरच्या मते व्यक्तीची नेतृत्वशैली स्थिर असते. LPC श्रेणीचा वापर करून नेतृत्वाच्या दोन शैली ओळखल्या गेल्या आहेत.

- १) **कार्याभिमुख शैली** : येथे नेता उच्च प्रतीचे कार्यनिर्वनात साधण्याकरिता प्रेरित असते.
- २) **नातेसंबंधिभिमुख शैली (संबंधाभिमुख शैली)** : येथे नेता त्यांच्या कनिष्ठांची चांगले नातेसंबंध प्रस्थापित करण्यास प्रेरित असतो. नेतृत्वाची परिणामकारकता हे परिस्थितीतील अनुरूपता किंवा अनुरूपता नसण्यावर अवलंबून असते. परिस्थितीला अनुरूपता किंवा अनुरूपता नसणे हे काही घटकांवर अवलंबून असते.

फ्रेड फीडलरचा नेतृत्वाच अनुषंगिक सिद्धांत :

कार्याभिमुख		
नाते संबंधिभिमुख		

अतिशय प्रतिकूल - प्रतिकूल - अनुकूल - अतिशय अनुकूल

नेता सदस्य नातेसंबंध : जेव्हा नेता व त्याच्या कनिष्ठांमध्ये चांगले व धनात्मक नाते असते व नेता त्याच्या कनिष्ठांचा पाठिंबा व निष्ठ याचा अनुभव घेतो तेव्हा नेत्यांचा प्रभाव हा उच्च असतो. यावरून कनिष्ठांचा नेत्यावर असलेला विश्वास स्पष्ट दिसतो.

पदाला लाभलेली सत्ता (position power) पदाला लाभलेली सत्ता म्हणजे औपचारिक अधिकार व पारितोषिकाचा प्रभाव. अधिकाराचा अर्थ एखादे कार्य साध्य करण्याकरिता दिलेल्या सुचना व आज्ञा पारितोषिक व शिक्षा याचा प्रभाव म्हणजे चांगल्या कार्यनिर्वर्तनासाठी दिलेली बढती पगारवाढ व निम्न कार्य निर्वर्तनाकरिता देण्यात येणारी शिक्षा म्हणजेच कनिष्ठांच्या बाबतीत पदाला लाभलेली सत्ता परिस्थितीला अनुकूल किंवा प्रतिकूल बनविण्यात महत्त्वाची ठरते.

कार्य संरचना: कार्य रचना म्हणजे कार्य व गटाची ध्येय, कनिष्ठांच्या भूमिका आणि ध्येय साध्य करण्यासाठी वापरण्यात येणाऱ्या व्युह्रचना किती व्यवस्थित आणि सुरचित आहे याचे प्रमाण म्हणजे कार्य रचना होय. जर गटांचे कार्य ध्येय व पद्धती हे संरचित असतील तर नेत्यासाठी परिस्थिती अनुकूल असून नेत्याला त्याच्या कनिष्ठांवर प्रभाव पाडण्यास व त्यांच्यावर नियंत्रण साधण्यास शक्य होते. जेव्हा कार्य, पद्धती व ध्येय हे अरचनात्मक असते तेव्हा परिस्थिती प्रतिकूल असून कनिष्ठांच्या वर्तनावर नेत्याचा प्रभाव हा कमी असतो.

जेव्हा परिस्थिती ही खूप प्रतिकूल असते तेव्हा पाठिंबा निष्ठा व नेत्याचा कार्य व पारितोषिकांवरील नियंत्रण - हे तिन्ही घटक उच्च असतात तर उलटपक्षी जेव्हा ते तीन्ही घटक निम्न असतात. तेव्हा नेता हा नावडता असून त्याचे नियंत्रणही निम्न असते व परिस्थिती अतिशय प्रतिकूल असते. फिडलरने केलेल्या अभ्यासानुसार कार्यभिमुख नेते हे खूप अनुकूल व खूप प्रतिकूल परिस्थितीत चांगले कार्यनिर्वर्तन दर्शवितात. तर संबंधाभिमुख नेते हे मध्यम दर्जाच्या अनुकूल व प्रतिकूल परिस्थितीत उत्तम कार्यनिर्वर्तन करतात.

प्ररुपाचे मूल्यमापन :

- १) फिडलरच्या अनुषांगिक प्रारूप व (LPC) गुणात्मक वापरामुळे नेतृत्व शैलीचे प्रकार व परिस्थिती याविषयी माहिती मिळते.
- २) आवश्यकत्या परिस्थितीनुसार नेत्यामध्ये बदल घडवू शकतो.
- ३) परिस्थितीत नेत्याला साजेसे बदल घडविता येतो. हे कार्यातील पुर्नरचना घडवून किंवा घटकांवर निमंत्रण साधण्यास सत्तेतील वाढ किंवा कमी जसे, पगार वाढ, बढती सारख्या गोष्टी करून घडविता येते.
- ४) एकूण या प्रारुपाची वैधता ही घनात्मक स्वरुपाची आहे.
या प्रारुपाच्या गुणांबरोबर यात काही ऋणात्मक मुद्दे आहेत.
- १) (LPC) मापन हे समाधानकारक नाही. असे सांगण्यात येते की हे गुण नेत्याचे वर्तन न स्पष्ट करता केवळ त्याचे कमी प्राधान्य असलेल्या सहकार्याविषयक जाणीव दर्शविते.
- २) अनुषांगिक परिवर्तन हे संकीर्ण असून त्याचे मूल्यमापन करणे कठीण आहे.

५.७ हर्से आणि ब्लॅचार्ड याचा परिस्थितील सिद्धांत

परिस्थितीकी प्रारुप हे पॉल हर्से व केन ब्लॅचार्ड यांनी दिला. हे प्रारुप अनुयायांच्या भूमीकेवर अधिक भर देतो. या प्रारुपानुसार नेतृत्व ही द्विमार्गी प्रक्रीया असून यात अनुयायांना गृहित धरणे अत्यंत महत्त्वाचे आहे. प्रशिक्षण यंत्रणा म्हणून या प्रारुपाचा वापर I.B.M. संगणक व अमेरिकन मिलीटरी सर्व्हीसेस मध्ये केला जातो.

या प्रारुपातील नेतृत्वशैली त्रिपरिमिती घटकांवर आधारित आहे. हर्से व ब्लॉचार्ड यांनी अनुषांगिक प्रारुपात आणखी एक घटकांची भर घातली ते म्हणजे परिपक्वता किंवा तयारी दर्शवणारी.

१) **कार्यशैली** : यात नेता त्यांच्या कनिष्ठांच्या भूमिकेचे संघटन करतो, उद्दिष्टे निश्चित करून प्रत्येक कनिष्ठ व्यक्तीने कोणते कार्य करावयाचे याविषयी स्पष्टीकरणे देतो. कनिष्ठांनी कार्य करण्याकरिता कोणत्याही पद्धतीचा अवलंब करावा याविषयीचे वर्णन तो करतो.

२) **संबंधातील शैली** : या घटकात नेता पद्धती व कार्याविषयी स्पष्टीकरण न देता गटातील सभासदांबरोबर चांगले संबंध विकसीत करण्याकडे लक्ष केंद्रीत करते. यात अनुयायांना नेता सामाजिक, मानशास्त्रीय व भावनिक मदत देण्याबाबत लक्ष केंद्रीत करतो.

३) **अनुयायांची परिपक्वता** : बहुसंख्य नेतृत्वाच्या सिद्धांतात या घटकाकडे लक्ष पुरविले गेलेले नाही. यात परिपक्वता किंवा तयारी दर्शविणे (creadiness) याचा अर्थ विशिष्ट कार्य करण्याकरिता लागणारी क्षमता व इच्छा असणे. परिपक्वतेत दोन घटकांचा समावेश होतो.

अ) **कार्यविषयक परिपक्वता (job maturity)** : आपल्यावर सोपविलेले विशिष्ट कार्य कोणाचीही मदत न घेता यशस्वीपणे पार पाडता येण्यासाठी आवश्यक असलेली कौशल्ये, ज्ञान आणि अनुभव जर सदस्यांमध्ये असेल तर त्यांची कार्यविषयक परिपक्वता उच्च पातळीची आहे असे मानले जाते.

ब) **मानसिक परिपक्वता (psychological maturity)** : आपल्यावर सोपविलेले कार्य राजीखुषीने पार पाडण्याची जी मानसिक तयारी सदस्यांमध्ये बनलेली असते. तीच त्यांच्या मानसिक परिपक्वतेची निर्देशक समजली जाते. जे कनिष्ठ कार्य करण्याकरिता तयारी दर्शवितात व त्याकरिता प्रेरित असतात. त्यांच्यात आत्म-विश्वासही अधिक आढळते.

परिणामकारक नेतृत्वशैलीतील महत्वाची परिवर्तके म्हणजे अनुयायांचे ज्ञान व ध्येय. हर्से व ब्लॉचार्डच्या मताप्रमाणे नेता व कनिष्ठांचे संबंध हे चार टप्प्यात विकसित होतात कारण कनिष्ठांमध्ये परिपक्वतेचा विकास काही कालखंडानंतर घडतो आणि व्यवस्थापकाला प्रत्येक टप्प्यात नेतृत्वशैलीत बदल करावा लागतो.

नेतृत्वशैलीचे चार प्रकार आहेत.

हर्से व ब्लॉचार्डचा नेतृत्वाचा परिस्थितीची प्रारूप.

निम्न	कार्यशैली	उच्च
	सहभागी करून घेण्याची शैली	पटविण्याची शैली
अधिकार हस्तांतरण शैली		निर्देश देणे
अतिउच्च	उच्च	निम्न अतिनिम्न

१) **निर्देश देणे (Telling)** : ही उच्च कार्य निम्न संबंध शैली आहे. कनिष्ठ सर्वप्रथम जेव्हा संघटनेत प्रवेश करतात व त्यांची परिपक्वतेची पातळी निम्न असते अशा परिस्थितीत हे सर्वात अधिक परिणामकारक ठरते. अशा वेळी व्यवस्थापक उच्च कार्याभिमुख असलेला असावा नेता कनिष्ठांची भूमिका व कार्य निश्चित करतो तसेच संघटनेतील प्रक्रीया व नियम याविषयीची जाणीवही त्यांना करून देतो या परिस्थितीत लोक ज्या कार्याविषयी आत्मविश्वास वाटत नाही अशा कार्याविषयी जबाबदारी घेण्यास तयारी दर्शवित नाहीत.

२) **पटविणे (selling)** : हे उच्च कार्य-उच्च संबंध शैली आहे. या अवस्थेत कनिष्ठ व्यक्ती त्यांच्या कर्माविषयी शिकतात व येथे व्यवस्थापकाने कार्याभिमुख असणे आवश्यक आहे कारण विशिष्ट कार्य करण्यासाठी त्यांची अजून तयारी नसते. कार्य करण्याकरीता ते प्रेरित असतात मात्र आवश्यक कौशल्य संपादन केलेले नसते. म्हणूनच या नेतृत्वशैलीत निर्देश आणि पाठिंबा या दोन्ही वर्तववैशिष्ट्ये अंतर्भूत असतात.

३) **सहभागी करून घेणे (participating)** : हे निम्न कार्य-उच्च संबंध शैली आहे. तीसऱ्या अवस्थेपर्यंत कनिष्ठांची क्षमता व संपादन प्रेरणा वाढलेली असते व त्यांच्या कार्याविषयीची समजही त्यांना आलेली असते. या अवस्थेपर्यंत कनिष्ठ त्यांचे कार्य करू शकतात मात्र आत्मविश्वासाचा अभाव असल्या कारणाने कधीकधी कामाच्या बाबतीत तयारी दर्शवित नाही. ही आत्मविश्वासाची पातळी व प्रेरणात वाढविण्याकरिता नेता त्यांच्याशी प्रत्यक्ष संवाद साधतो व त्यांच्या अनुयायांना निर्णयन प्रक्रीयेत सहभागी होण्यास उत्तेजीत करतात.

४) **अधिकार हस्तांतरण (Delegating)** : हे निम्नकार्य व निम्न संबंध शैली आहे. जेव्हा कनिष्ठांमध्ये कार्याविषयी व मानसिक परिपक्वता उच्च असते तेव्हा हे परिणामकारक ठरतो. निर्देश व पाठिंबा या दोघांचाही प्रमाण यात निम्न असते कारण ही अंतिम अवस्था असल्याकारणाने कनिष्ठामधील आत्मविश्वास व अनुभव वाढल्याकारणाने त्यांच्यात जबाबदारी घेण्याची व क्षमता व तयारीही निदर्शनास येते.

मुख्यमापन : व्यवस्थापकीय संघटनेप्रमाणे हर्से व ब्लॅंचार्डचा दृष्टीकोनात प्रश्नावलींचा समावेश असून यात गटातील परिपक्वतेची पातळी दर्शविणारी १२ परिस्थिती नमूद केल्या गेल्या आहेत. यात चार शैलींचा समावेश होतो. अनुयायांसाठी कोणते नेतृत्व शैली उपयुक्त ठरेल हे त्यांच्या परिपक्वतेच्या पातळी व वर्तनाने निश्चित होते असे या सिद्धांतांचे मत आहे. या प्रारूपानुसार नेतृत्वशैली ही लवचिक असून प्रेरणेची पातळी क्षमता व कार्यकरण्याच्या तयारीवरही ते अवलंबून असते. हा दृष्टीकोन कार्यातील प्रशिक्षण व विकासात मौलिक ठरते.

या सिद्धांतावर टीका करण्यात आले आहेत.

१) कनिष्ठांची परिपक्वता व कार्याविषयीचा विकास याचे स्पष्टीकरण मिळत नाही व अनुयायांची परिपक्वता पातळीची तपासणी हे कठीण आहे.

२) केलेल्या प्रायोगिक अभ्यासाने याच्या पूर्वकथकाला पाठींबा दिला नाही. या दृष्टीकोनाची उपयुक्तता नेतृत्वाची परिणामकारकता तपासण्यास मर्यादित आहे.

आपली प्रगती तपासा -

- १) परिस्थितीची प्रारूपानुसार नेतृत्वाच्या चार शैलींचे वर्णन करा.
- २) हर्से व ब्लॉचार्डच्या परिस्थितीची प्रारूपाचे तीन परिमिती कोणत्या?

५.८ सारांश

नेतृत्व म्हणजे सद्य परिस्थितीत ध्येय साध्य करण्याच्या दिशेने इतरांवर प्रभाव पाडण्याची प्रक्रीया गटाचे वर्णन समजून घेण्याकरिता नेतृत्व महत्वाची भूमिका पार पाडते. नेता हा ध्येय संपादनाकरिता दिशा दर्शवितो व याचकरिता नेत्याने पुढच्या विकासाकरिता इच्छा दर्शविणे, त्याकरिता जबाबदारी देणे महत्वाचे ठरते. एक चांगला नेता इतरांमधील आत्म-विश्वास वाढवून आपले ध्येय काय असावे हे सोदाहरण स्पष्ट करतो.

नेता व व्यवस्थापक यातील भेद स्पष्ट केला आहे. व्यवस्थापकांना औपचारिक दर्जा असून या दर्जाचा वापर ते इतरांवर प्रभाव पाडण्याचा प्रयत्न करतात.

नेत्याकडे कोणताही औपचारिक दर्जा नसतो. मात्र अनौपचारिकरित्या इतरांवर प्रभाव पाडण्याचा तो प्रयत्न करतो. संघटनेकरिता नेतृत्व अत्यंत महत्वाचा आहे. संभाव्य गोष्टींना वस्तुस्थितीत रूपांतर करण्याकरिता नेत्याचा मोठ्या हात असतो.

नेतृत्वाचे विविध सिद्धांत असून यात सगळ्यात महत्वाचा वर्तनात्मक सिद्धांत याची चर्चा करण्यात आली आहे.

कनिष्ठांच्या वर्तनावर प्रभाव पाडताना नेता काय करतो यावर वर्तनात्मक सिद्धांत भर देतात. वर्तनात्मक सिद्धांत नेतृत्वाचा शैलीचे वर्णन करतात. अनुषंगिक सिद्धांतानुसार नेत्याच्या वर्तनाची परिणामकारक परिस्थितीवर अवलंबून असते. फ्रेड व फिडलर यांनी हा महत्वाचा अनुषंगिक सिद्धांत दिला. या प्रारूपानुसार गटाचे परिणामकारक कार्यनिवर्तन व परिस्थितीकीची येण्याचे नियंत्रण याच्या जोडीवर अवलंबून असते.

पॉल हर्से व केन ब्लॉचार्ड यांनी परिस्थितीकी सिद्धांत परिस्थिती प्रारूप हे अनुयायांच्या कार्य करण्याच्या तयारीवर अधिक भर देते. त्यांनी असे सूचविले की नेत्याची शैली ही कनिष्ठांच्या परिपक्वतेच्या पातळीवर अवलंबून असते.

५.९ प्रश्न

१. नेतृत्वाची व्याख्या द्या व नेतृत्व विषयक वर्तनवादी सिद्धांत स्पष्ट करा.
२. व्यवस्थापकीय संघटना तक्त (Managerial grid) आकृतीत स्पष्ट करा.
३. आधुनिक नेतृत्वाची काही महत्वाची वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.
४. अनुवंशिक प्रारूप आकृतीसह स्पष्ट करा.
५. टिपा द्या.
 - अ. नेतृत्वशैली
 - ब. नेता व व्यवस्थापकातील फरक
 - क. कायिभमुख नेतृत्वशैली
 - ड. संबंधिभमुख नेतृत्वशैली
६. व्याख्या द्या.
 - अ. नेतृत्व
 - ब. हुकूमशाही नेतृत्व
 - क. निरंकुश नेतृत्व
 - ड. भूमिका स्विकारणे व भूमिका बनविणे
 - इ. कार्य परिपक्वता.



नेतृत्वाचे सिद्धांत आणि कार्ये

घटक रचना :

- ६.० उद्दिष्टे
- ६.१ प्रस्तावना
- ६.२ नेता - सदस्य अदलाबदल सिद्धांत
- ६.३ चूम आणि येटन यांचे नेता सहभागी प्रारूप
- ६.४ सत्तेची भूमिका
 - ६.४.१ नेतृत्वातील अपेक्षांची भूमिका
- ६.५ नेतृत्वाची / नेत्याची कार्ये
- ६.६ नेत्यांवरील दडपणे व समस्या
- ६.७ व्यवस्थापनातील भिन्नतेविषयक मुद्दे
- ६.८ सारांश
- ६.९ प्रश्न

६.० उद्दिष्टे

या प्रकरणाचा अभ्यास केल्यानंतर आपल्याला ..

- १) नेता-सदस्य अदलाबदल सिद्धांताचे स्पष्टीकरण समजेल.
- २) चूम आणि येटन यांचे प्रारूप स्पष्ट होईल.
- ३) नेत्यांची कार्ये माहित होतील
- ४) नेत्यांच्या समस्यांची चर्चा करता येईल.

६.१ प्रस्तावना

यापूर्वीच्या भागात आपण नेतृत्वाचा अर्थ, संकल्पना व दर्जा याविषयी चर्चा केली आहे या प्रकरणात आपण नेतृत्व विषयक काही महत्वाचे सिद्धांत शिकणार आहोत जसे की नेता-सदस्य परस्परसंबंध सिद्धांत आणि चूम आणि येटनचा सहभागी नेता प्रारूप इत्यादी या सर्व सिद्धांतातून नेतृत्व विषयक विविध दृष्टीकोन दर्शवले जातात. तसेच नेता आपली सत्ता कशा विविध प्रकारे

चालवू शकतो / अंमलबजावणी करू शकतो तेही स्पष्ट होईल तसेच त्यानंतर नेत्यांच्या / नेतृत्वाच्या कार्याबाबत चर्चा केली जाईल.

६.२ नेता - सदस्य अदलाबदल सिद्धांत

नेता-सदस्य (अनुयायी) परस्पर संबंध सिद्धांत - नेतृत्वाच्या इतर सिद्धांतानुसार नेते आपल्या सर्व अनुयायांना समान वागणूक देतात. परंतू जॉर्ज ग्रेअन व सहकार्यांच्या निरीक्षणानुसार नेता अनुयायी संबंध हा सिद्धांतासाठी महत्त्वाचा पाया ठरतो. नेता अनुयायी अदलाबदल सिद्धांतानुसार नेता हा विविध अनुयायांशी वेगवेगळ्या प्रकारे वागत असतो. त्यांच्याशी संबंध प्रस्थापीत करत असतो व हे नाते संबंध कसे वैशिष्टपूर्णरित्या विकसीत होतात याचे स्पष्टीकरण देण्याचा हा सिद्धांत प्रयत्न करतो.

या सिद्धांतात नेता व अनुयायी यांच्यामधील आंतरसंबंधावर लक्ष केंद्रीत केले जाते. या प्रारूपालाच 'व्हर्टिकल डायड लिंकेज सिद्धांत' (vertical dyad linkage theory) असे म्हटले जाते.

या सिद्धांतानुसार नेता काही अनुयायांशी विशिष्ट प्रकारचे नाते विकसीत करतो हे अनुयायी म्हणजे छोटा गट असतो की जे नेत्याचे लक्ष वेधून घेऊन त्यांचा पाठींबा व काही सवलती मिळवतात यावरून ते नेत्यासमोर स्वतःची धनात्मक प्रतिमा तयार करतात व नेत्याशी निष्ठा दर्शवून अत्यंत जवळचे संबंध निर्माण करतात. याउलट जे अनुयायी उच्च प्रतीची संपादन / निष्ठा दर्शवत नाहीत किंवा संघटनेसाठी अधिक कार्य करत नाही त्यांना नेता बाह्यगट मानतो व त्यांना पाठींबा व स्वातंत्र्य कमी दिले जाते.

अशा प्रकारचे विभाजन नेता संघाचे नेतृत्व घेतल्यावर लगेच करतो (अबोधपणे) व त्यानुसार पुढेही तसेच नाते चालू रहाते. नेत्याने सत्ता हातात घेतल्यावर पुढील तीन टप्पे येतात.

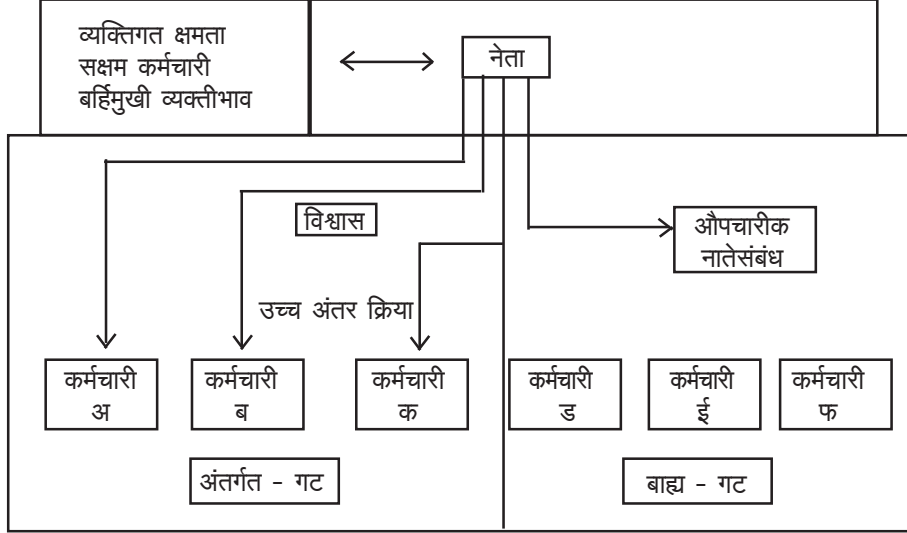
१) **भूमिका स्विकारणे** - पहिल्या टप्प्यात नेता अनुयायांच्या क्षमतांचा, कौशल्यांचा अंदाज घेऊन त्यांची विविध कामांवर/जबाबदाऱ्यांवर नेमणूक करतो व तो आपली भूमिका कशा पद्धतीने पार पाडतात याचे निरीक्षण करतो.

२) **भूमिका घेणे / निश्चित करणे** - याटप्प्यात नेता व अनुयायी औपचारिक/अरचित वाटाघाटी करतात की ज्यामुळे त्यांना परस्परांशी आंतरक्रीया करायला संधी मिळते बहुधा असा वाटाघाटीमध्ये नेताच्या समलिंगी असणारे अनुयायी अधिक यशस्वी ठरतात व त्याबदल्यात त्यांनी नेत्याला निष्ठा दर्शवणे अपेक्षित असते व त्यावरूनच नेता ठरवतो कि अंतर्गत गटात कोण असेल व बाह्य गटात कोण असेल त्यादृष्टीने हा टप्पा महत्त्वाचा ठरतो.

३) **सवयीचे संप्रेषण** - तिसऱ्या टप्प्यात नेता व अनुयायी यांच्यातील संवाद नेहमीच सवयीचा होऊ लागतो व आता काही समान गुणविशेष व समान वर्तन यांच्या आधारे नेता अनुयायांचे अंतर्गत व बाह्य गटात विभाजन करतो. तदानुभूतीपूर्ण वर्तन करणारे, शांत सहनशील व विश्वास निर्माण

करणारे अनुयायी अंतर्गत गटात तर स्वार्थी आक्रमक व विश्वास निर्माण करू न शकणारे सहकारी बाह्य गटात टाकले जातात.

नेता - अनुयायी परस्परसंबंध प्रारूप.



तक्ता क्रमां - ३

खरे तर नेते आपल्या अनुयायांना / कर्मचाऱ्यांना अंतर्गत व बाह्य गटात कशा प्रकारे वितरीत करतात हे निश्चितपणे समजलेले नाही तरी काही पुरावे असे दर्शवतात की हे विभाजन काही व्यक्तीगत वैशिष्ट्ये (वय, लिंग, अभिवृत्ती/इ. द्वारे केले जाते की जी वैशिष्ट्ये नेत्याच्या वैशिष्ट्यांशी समान असतात किंवा बाह्य गटातील सदस्यांपेक्षा उच्च दर्जाची असतात त्यांच्याबाबतीब वरीष्ठ अधिक समाधानी असतात. जेव्हा कार्य अत्यंत उच्च किंवा अत्यंत निम्न आव्हानात्मक असते तेव्हा हा सिद्धांत अधिक उपयुक्त ठरतो. या सिद्धांताद्वारे असे पुरावे मिळतात की नेता कर्मचाऱ्यांचे कार्य निवर्तन व कार्यसमाधान या आधारे अंतर्गत व बाह्यगटात विभाजन करतो. या सिद्धांताद्वारे नेत्याचे विशिष्ट वर्तनाचे कि ज्यामुळे त्यांचे कर्मचाऱ्यांशी उत्तम संबंध असतात त्यांच्या विशिष्ट वर्तनाबाबत स्पष्टीकरण मिळू शकत नाही.

आपली प्रगती तपासा -

नेता अनुयायी परस्पर संबंध सिद्धांतातील महत्त्वाच्या संकल्पना स्पष्ट करा.

६.३ चूम आणि येटन यांचे नेता सहभगी प्रारूप

१९७३ मध्ये मांडण्यात आले व त्याचा संबंध नेतृत्व वर्तन आणि निर्णय प्रक्रियेतील सहभागाशी आहे. या प्रारूपानुसार संघटनेतील कार्य ध्येयानुसार रचलेले असते व नेता आणि

अनुयायी यांचे सर्व कार्य या कार्यरचनेवरच आधारित असते. व यानुसारच नेत्याला त्याचे वर्तन व शैली समायोजित कराव्या लागतात. या प्रारूपानुसार नेत्यांसाठी वेगवेगळे नियम दिले जातात की ज्याद्वारे विशिष्ट परिस्थितीत निर्णय प्रक्रीयेत किती प्रमाणात सहभाग आवश्यक आहे हे ठरविले जाते. ज्याप्रमाणे कार्यरचना व परिस्थिती बदलते त्याप्रमाणे नेतृत्वशैली आणि निर्णयातील सहभागाचे प्रमाण कर्मचाऱ्यांच्या व संघटनेच्या हितानुसार बदलते. झूम व येटन यांनी निर्णय प्रक्रीया चोकर बनविली असून त्यामध्ये २ पैलूंचा विचार केला आहे. निर्णयाचा दर्जा आणि निर्णयाचा स्विकार.

निर्णयाचा दर्जा याचा अर्थ अनेक पर्यायातून उत्तम ३ तास पर्यायाची निवड करणे. अर्थात हे तेव्हाच शक्य होते जेव्हा अनेक पर्याय उपलब्ध असतात.

निर्णयाचा स्विकार याचा अर्थ नेत्याने घेतलेला निर्णय अनुयायी किती प्रमाणात स्वीकारतात जेव्हा निर्णयाचा दर्जा महत्वाचा असेल तेव्हा नेता नेहमीच निर्णय स्वीकारला जाण्यावर लक्ष केंद्रीत करतो. जरी तो काहींना मान्य नसला तरी झूम व येटन यांनी पाच वेगवेगळ्या निर्णय प्रक्रीया व सात वेगवेगळ्या परिस्थिती सांगितल्या आहेत. ज्यामध्ये हे प्रारूप तार्कीक ठरू शकते.

१) **हुकुमशाही** : या पातळीवर नेता समस्या सोडवितो व उपलब्ध माहितीवर आधारित स्वतःच निर्णय घेतो.

२) **हुकुमशाही II** : या प्रकारच्या शैलीत नेता अनुयायांकडून माहिती गोळा करतो आणि निर्णय एकटाच घेतो. हाताखालील कर्मचाऱ्यांशी तो समस्यांची चर्चा करत नाही व त्यांचा दृष्टीकोन विचारात घेत नाही.

३) **सल्लामसलत II-CI** : यामध्ये नेता समस्यांची कर्मचाऱ्यांशी व्यक्तिगत चर्चा करतो. त्यांच्या कल्पना व सूचना ऐकतो मात्र निर्णय एकटाच घेतो.

४) सल्लामसलत गटामध्ये समस्येची चर्चा करतो, खुले संप्रेषण करून कल्पना व सूचना घेतो आणि निर्णय एकटाच घेतो.

५) **समूह II - GII** : समस्येची चर्चा गटात केली जाते कर्मचाऱ्यांना अनेक पर्याय सूचविण्यास सांगितले जाते व त्याचे मुल्यांकन केल्यानंतर बहुमताने येणारा पर्याय स्वीकारला जातो.

परिस्थितीजन्य घटक :

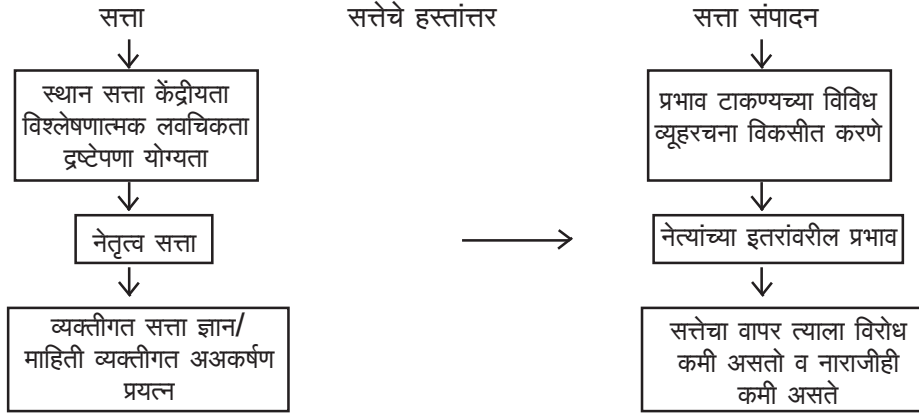
जेव्हा निर्णयाचा दर्जा महत्वाचा असतो आणि अनुयायांकडे महत्वाची माहिती असते तेव्हा AI व AII या प्रक्रीया योग्य ठरत नाहीत.

जेव्हा निर्णयाचा दर्जा महत्वाचा असतो पण अनुयायांकडे पुरेशी माहिती उपलब्ध नसते तेव्हा GI प्रक्रीया अयोग्य ठरते.

जेव्हा निर्णयाचा दर्जा महत्वाचा असतो व नेत्याकडे त्या संदर्भात निर्णय घेण्यासाठी लागणारे कौशल्याचा अभाव असतो तेव्हा GI प्रक्रीया उत्कृष्ट ठरते.

आकृती क्रमांक १

सत्तेची अंमलबजावणी



जेव्हा निर्णय स्वीकार महत्वाचा असतो आणि अनुयायांना हुकुमशाही निर्णय स्वीकारायचा नसतो तेव्हा AI व AII प्रक्रिया अयोग्य असतात.

जेव्हा निर्णयाचा स्वीकार महत्वाचा असतो पण अनुयायी कर्मचारी परस्परांशी सहमत नसतात तेव्हा AI, AII व CI या प्रक्रीया योग्य ठरत नाही. कारण या प्रक्रीयांमधून मतभेद दुर करायला पुरेशी संधी नसते.

जेव्हा निर्णयाचा दर्जा महत्वाचा नसतो पण निर्णयाचा स्वीकार महत्वाचा असतो तेव्हा GII ही पद्धत उत्कृष्ट ठरते.

जेव्हा नेत्यांसह सर्व गटाला असे वाटते की निर्णय प्रक्रीया महत्वाची आहे आणि हुकुमशाही पद्धतीतून योग्य निर्णय होणार नाही तेव्हा GII प्रक्रीया सर्वात योग्य ठरते.

मुल्यमापन : जूम व येटन यांनी आधीच्या सर्वसाधारण प्रसंग सिद्धांतातून मर्यादित स्वरूपाचे वर्तन असणारे प्रारूप दिले. या प्रारूपाची महत्वाची बाजू म्हणजे यामध्ये केवळ दीर्घ निरीक्षणाऐवजी तार्कीक संबंभाला अधिक महत्त्व दिले गेले व नेतृत्व संशोधकांनी व्यक्तिऐवजी प्रसंगावर लक्ष केंद्रीत करावे ही गोष्ट अधोरेखित केली यामध्ये हुकुमशाही व सहभागी प्रसंग आणि हुकुमशाही व सहभागी नेते याविषयी चर्चा केली. या प्रारूपाने असे गृहित धरले आहे की परिस्थितीनुसार नेते आपली शैली बदलू शकतात. समायोजित करू शकतात. जेव्हा निर्णयाच्या दर्जाचे महत्त्व आणि निर्णय स्वीकारण्याबाबतचे घटक स्पष्ट असतात तेव्हा हे प्रारूप योग्य आणि उपयुक्त ठरते.

आपली प्रगती तपासा -

१) नेता सहभागी प्रारूपाचे - विविध पैलू कोणते आहे.

६.४ सत्तेची भूमिका

नेतृत्व आणि सत्ता या संकल्पना परस्पर निगडी आहेत. संघटनेमध्ये नेत्याने व्यक्तीगत, सांघिक व संघटनात्मक ध्येये साध्य करण्यासाठी सत्तेची अंमलबजावणी करणे अपेक्षित असते. उत्तम कार्य निवर्तन घडवण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना नेत्यांनी प्रभावीत करणे गरजेचे असते. नेते स्वतःचे स्थान स्वीकारण्यासाठी आणि कार्याशी संबंधीत विशिष्ट ध्येय साध्य करण्यासाठी सतत सत्ता संपादन करण्याचा व वापर करण्याचा प्रयत्न करत असतात. या शिवाय इतरही अनेक कारणे आहेत ज्यासाठी नेत्यांना सत्ता महत्वाची वाटते. थोडक्यात सत्तासंपादन व सत्तेचा वापर करणे यांचा प्रभाव व्यवसायिक प्रगती, संघटनात्मक परिणामकारकता व जीवन यांच्यावरही असतो. कॉटर यांच्यामते सध्याच्या गुंतागुंतीचे स्वरूप असणाऱ्या संघटनांमध्ये कर्मचाऱ्यांचे वर्तन प्रभावित करून संघटनेला अधिक कार्यक्षम व जबाबदार बनवण्यासाठी नेत्यांनी/अधिकाऱ्यांनी आपल्या कायदेशीर/ औपचारिक सत्तेचा वापर करावा संघटनेची उद्दीष्टे साध्य करण्यासाठी सत्तेचा वापर करू शकणारा परिणामकारक नेता आवश्यक ठरतो.

सत्तेचे संपादन - नेता सत्ता कशी संपादन करतो हे नेत्याच्या व्यक्तागत क्षमतेवर अवलंबून असते. नेता आपल्या व्यक्तीगत स्रोतातून व आपल्या स्थानातून सत्ता मिळवत असतो.

स्थान सत्ता : ५ प्रकारच्या महत्वाच्या सत्ता की ज्यामुळे नेतृत्वातील सत्तेत वाढ होते.

मध्यवर्तीत्व (criticality) महत्वाचे असणे, लवचिकता, दूरदृष्टीता आणि इतर उचित संदर्भातील विस्तारीत उद्दीपन सत्तेची क्षमता ही संघटना कार्ये व संघटनेतील स्थानांशी असणारा संबंध यावर अवलंबून असते.

१) **मध्यवर्तीत्व** : नेते कार्याच्या संदर्भात महत्वाचे स्थान स्वतःचे निर्माण करू शकतात. माहितीचे स्रोत प्रभावीत करू शकतात, कार्य विषयक जबाबदाऱ्याची सुव्यवस्थित रचना करू शकतात व आपले संप्रेषण जाळे देखील विस्तारू शकतात.

२) **लवचिकता** : रोजच्या कार्यात बदल घडवून, कार्य विविधता वाढवून, नवनवीन गोष्टी सुरू करून व निर्णयात जास्तीत जास्त सहभागी होऊन नेते संघटनेतील कार्याला अधिक अर्थपूर्ण बनवू शकतात.

३) **दूरदृष्टी** : विविध समस्या निवारण करणाऱ्या संघाचा सभासद होऊन, मौखिक माहिती वरचेवर वरिष्ठांना देऊन त्यांच्याशी आंतरक्रिया वाढवून स्वःप्रतिष्ठा वाढवण्याचा प्रयत्न नेता करू शकतो.

४) **उचितता** : याशिवाय आपला कार्याचा विस्तार करून म्हणजे इतर बाह्य संघटनाना सेवा व माहिती पुरवण्याचा प्रयत्न करणे व संघटनेच्या बाह्य व अंतर्गत घडामोडींवर लक्ष ठेवण्याचे कार्यही नेत्याने करणे अपेक्षित असते.

सत्तेचे स्रोत / उगमस्थाने (sources of power) : सत्ता म्हंटली कि आपल्या डोळ्यासमोर मोठ्या पदावरचे अधिकारी / नेते येतात की जे बरेचदा सत्ता गाजवत असतात.

परंतू सत्ता याहिपलिकडे असते. प्रत्येकच पातळीवरचा नेता सत्तेचा वापर करू शकतो. नेत्यांकडून वापरल्या जाणाऱ्या सत्तेबाबतचे ७ मूलभूत आधार संशोधकांनी दिले आहेत ते पुढीलप्रमाणे -

- १) नेत्याच्या व्यक्तिमत्व शैलीतील आकर्षकतेमुळे निर्माण होणारी सत्ता/शक्ती.
- २) संघटनेतील नेत्याच्या स्थान किंवा दर्जामुळे उपलब्ध होणारी औपचारिक स्वरूपाची सत्ता.
- ३) वादविवादांच्या संदर्भात पुरावे देण्याच्या दृष्टीने नेत्यांकडे जी माहिती उपलब्ध असते त्या बाबतीतील सत्ता.
- ४) संघटनेच्या बाहेर व संघटनांर्गत नेत्याच्या इतरांच्या असलेल्या औपचारिक व अनौपचारिक नात्यांमधून प्राप्त होऊ शकणारी सत्ता.
- ५) विशिष्ट क्षेत्रात विशेष स्वरूपाने ज्ञान प्राप्त केल्याने निर्माण होणारा प्रभाव/सत्ता.
- ६) बक्षीसे देण्याचे शक्तीतून प्राप्त होणारी सत्ता. विशिष्ट दर्जाचे किंवा विशिष्ट अपेक्षांनुसार कार्य केल्यास नेता विविध प्रकारे बक्षीस देऊ शकतो. या त्याच्या शक्तीमुळे विशिष्ट प्रकारची सत्ता निर्माण होते.
- ७) विशिष्ट दर्जा/अपेक्षांनुसार कर्मचाऱ्यांनी कार्य न केल्यास कोणत्या ना कोणत्या प्रकारे शिक्षा करण्याची नेत्याची असणारी क्षमता/सत्ताही महत्त्वाची असते.
- ८) सर्वेक्षणाद्वारे असे दिसले आहे की तज्ञ म्हणून असणारी, माहितीद्वारे प्राप्त होणारी व नातेसंबंधावरून निर्माण होणारी या तीन प्रकारचे स्रोत आहेत. तर शिक्षेची सत्ता ही सर्वात कमी शक्तीचे सत्तेचा स्रोत आहे.

सत्ता कशी परिणामकारकपणे नेते → वापरू शकतात यासाठीच्या काही व्यूहरचना पुढीलप्रमाणे.

- १) नेत्यांनी नातेसंबंधाना प्राधान्य द्यायला हवे. इतर व्यक्ती व त्यांच्या गरजा समजून घेण्याचा नेत्यांनी प्रयत्न करायला हवा ज्यातून सामाजिक नाते निर्माण होऊन नेत्यांचा प्रभाव पडायला भविष्यकाळात देखील उपयोग होतो. विविध मार्गांचा वापर करून नेत्यांने इतरांमध्ये विश्वास निर्माण करणे आवश्यक आहे. यासाठी इतरांशी आंतरक्रिया करून प्रमाणिकपणे संवाद साधणे गरजेचे असते. इतरांना आपल्याबद्दल काय वाटते हे त्यांना साधारणपणे माहित असायला हवे.
- २) नेत्यांनी आपल्या संप्रेषण जाळ्याचा विस्तार करणे व आपल्याला वेळोवेळी कोणत्या व्यक्ती माहिती देऊ शकतात अशा व्यक्तींशी संपर्क वाढवणे गरजेचे असते.
- ३) माहिती उपलब्ध करून देण्याबाबत उदार धोरण नेत्याचे असले पाहिजे व शक्यतो सर्व माहिती इतरांना व्यवस्थित देणे गरजेचे ठरते.
- ४) केवळ स्थानाद्वारे सत्तेची जाणिव होते असे नाही तर वेळोवेळी विविध मार्गातून नेत्यांने त्याच्या औपचारिक स्थानाची जाणिव इतरांना करून दिली पाहिजे.
- ५) इतरांशी नातेसंबंध विकसीत करण्यासाठी स्वतःच्या व्यक्तीमत्वात आणि वर्तनात नेत्यांने काही छोटे बदल घडवल्यास त्याची प्रतिमा अधिक उंचावण्यास मदत होते.

- ६) आपापल्या क्षेत्रात नेत्याने तज्ञ असणे, त्यासाठी आवश्यक ते ज्ञान/माहिती संपादन करणे गरजेचे असते. नेत्याच्या तज्ञपणाबाबत लोकांना खात्री असणे महत्त्वाचे ठरते.
- ७) इतरांना बक्षीस देण्याच्या सत्तेचा/क्षमतेचा वापर करतांना इतरांना कोणत्या स्वरूपाची बक्षीसे आवडतात याची चर्चा करणे व त्यानुसार बक्षीसे देणे ही एक चांगली व्यूहरचना ठरू शकते.
- ८) **हेतुपूर्वक शिक्षा ठरवणे** : सध्याच्या सामाजिकीकरण्याच्या वातावरणात संघप्रमुखांनी उत्तम कार्य करण्यासाठी / न केल्यास त्यांना योग्य प्रकारे परिणाम ज्ञान (feedback) देणे, त्यांना त्यांच्या शक्तींची/सत्तेची जाणीव करून देणे त्याचबरोबर नेत्याचा पाठींबा त्यांना मिळत राहिल याची त्यांना खात्री देणे हे महत्त्वाचे ठरते.

संघटनेतील अंतरक्रियांमध्ये सत्तेचा प्रभाव महत्त्वाचा असतो. संघटनेचे कार्य सुधारण्यासाठी हा प्रभाव लक्षात घेणे महत्त्वाचे असते. मात्र नेता, त्याची सत्ता व त्या सत्तेची योग्यता व मर्यादा यांचेदेखील योग्य भान ठेवणे गरजेचे असते.

६.४.१ नेतृत्वातील अपेक्षांची भूमिका -

संघटनेत लोक किती उत्तम प्रकारे कार्य करतील हे नेत्यांची व इतरांची स्वतःबद्दल व परस्परांबद्दल असणाऱ्या अपेक्षा यावर अवलंबून ठरते. याला पिग्मॅलीन इफेक्ट असे म्हटले जाते. पिग्मॅलीयन परिणाम म्हणजे एका व्यक्तीच्या धनात्मक अपेक्षांच्या दुसऱ्या व्यक्तीवर पडणारा प्रभाव साहजिकच नेत्यांच्या अपेक्षा जितक्या जास्त धनात्मक तितके कर्मचाऱ्यांचे कार्यनिवर्तन अधिक धनात्मक. जर नेते कुशल व उच्च अपेक्षा असणारे असतील तर त्यांच्या प्रत्यक्ष अहवालात सुधारणा होते. प्रो. डॉव्ह इडनच्या मते जर नेत्याच्या अपेक्षा उच्च असतील तर त्यांचे प्रत्यक्ष अहवाल सरासरीपेक्षा उच्च असण्याची शक्यता तीन पट जास्त असते.

वर्तन प्रभावित करण्यामध्ये नेत्यांच्या अपेक्षांची महत्त्वाची भूमिका असते. नेत्याने कर्मचाऱ्यांकडून जास्त अपेक्षा केल्या तर अधिक अपेक्षापूर्ती होते. मात्र नेत्याच्या अपेक्षा वास्तववादी व साध्य करण्याजोग्या असल्या पाहिजेत.

असे दिसून आले आहे की विविध संस्कृतीतील लोकांच्या नेत्यांकडून असणाऱ्या अपेक्षाही वेगवेगळ्या असतात. उदा. अरब त्यांच्या नेत्यांची पूजा करतात. मलेशीयन नेत्यांनी नम्रपणे वर्तन करावे अशी अपेक्षा असते. अमेरिकेत नेत्याने इतरांना अधिकारे वाटून द्यावेत, स्वायत्तता द्यावी अशी अपेक्षा केली जाते. काही नेतृत्व गुण सर्वांकडून अपेक्षित केले जातात. उदा. नेत्याची एकात्मता, विश्वासूपणा, प्रामाणिकपणा, द्रष्टेपणा, आकर्षकता, प्रेरकता, बहुविध, गतीमान, व्यक्तीमत्त्व, सुसुत्रीकरण करणारे व संघ भावनेला महत्त्व देणारे असावेत. नेत्यांमध्ये जेव्हा अनुयायांबाबत धनात्मक अपेक्षा असतात तेव्हा त्यांना अनुयायांमार्फत विविध प्रकारचे फायदे होतात.

- १) नेते त्यांची मते अधिक उघडपणे व्यक्त करतात त्यांना कर्मचाऱ्यांमध्ये असणाऱ्या अंतर्दृष्टीची व त्यामुळे उत्पादकतेत होऊ शकणाऱ्या वाढीची जाणीव असते.
- २) चांगल्या कार्यासाठी नेते अधिक चांगले परिणाम ज्ञान (Feedback) देतात तर चुकांसाठी कमी प्रमाणात टीका करतात.

- ३) कर्मचाऱ्यांना कार्य करायला मोकळीक देतात.
- ४) अनुयायांकडून उच्च कार्यनिवर्तनाची अपेक्षा करतात व आपले अनुयायी अशा प्रकारचे कार्य करू शकतात यावर त्यांचा विश्वास असतो.
- ५) जेव्हा नेत्यांच्या अनुयायांकडून उच्च अपेक्षा असतात तेव्हा अपेक्षित उच्च परिणाम त्यांना नक्कीच प्राप्त होतो.

आपली प्रगती तपासा -

- १) नेते सत्ता कशाप्रकारे संपादन करतात.
- २) नेते आपल सत्ता परिणामकारकपणे कशी वापरतात ?

६.५ नेतृत्वाची / नेत्याची कार्ये

नेता खालील कार्ये करतो.

- १) **गट स्थापन करणे** - व्यक्तींचे समूह स्थापन करून लोकांना त्यांचे सभासद व्हायला प्रेरित करणे व या समूहांसमोर सर्वसाधारण असे उद्दीष्ट्य ठेवणे.
- २) **सभासदांना प्रेरित करणे** - गटाची सर्वसाधारण उद्दीष्ट्ये गाठण्यासाठी सभासदांना प्रेरित करणे हे नेत्याचे मुख्य कार्य असते.
- ३) **मनोधैर्य वाढवणे** - समूह सदस्यांच्या वर्तनाला आकार देउन, त्यामध्ये बदल करून व वर्तन नियंत्रीत करून सभासदांचे मनोधैर्य उंचावण्याचे कार्य नेता करतो.
- ४) **सभासदांच्या गरजा पूर्ण करणे** - कर्मचाऱ्यांच्या विविध गरजा भागवण्यासाठी पुरेशा तरतूदी/सोई करणे हे देखील नेत्याचे कार्य असते.
- ५) **पार्टीबा देणे** - कर्मचाऱ्यांशी मैत्रीपूर्ण संबंध निर्माण करून कर्मचाऱ्यांना योग्य तो पार्टीबा देण्याचे कार्यही नेता करतो.
- ६) **सर्वसाधारण ध्येये गाठणे** - समूहाचे समान/सर्वसाधारण उद्दीष्ट्य गाठण्यासाठी स्वतःच्या अधिकारांचा वापर करून कर्मचाऱ्यांकडून संबंधित कार्ये करून घेणे हे देखील नेत्याचे कार्य असते.
- ७) **सभासदांचे प्रतिनिधीत्व करणे** - बाहेरील कोणत्याही आव्हानापासून / धोक्यांपासून सर्व सभासदांचे संरक्षण करणे, त्यांच्या हितसंबंधाचे रक्षण करणे हे नेत्याचे कार्य असते.

८) **अंमलबजावणी** - समूहात बदल घडवण्याच्या दृष्टीने स्वतःच्या क्षमता व सृजनशीलतेचा वापर करणे व बदल घडवणे हे ही नेत्याचे कार्य असते.

९) **संघर्ष सोडवणे** - समूहात निर्माण होणाऱ्या समस्या किंवा संघर्ष सोडवणे हे नेत्याचे आणखी एक महत्वाचे कार्य असते. त्यासाठी सभासदांना समान उद्दीष्टांची आठवण देऊन त्यांच्यात एकत्वाची भावना वाढवून नेत्याने संघर्ष सोडवणे अपेक्षित असते.

६.६ नेत्यांवरील दडपणे व समस्या

कामाच्या ठिकाणी असणाऱ्या दडपणांशी समायोजन करायला कर्मचाऱ्यांना पाठींबा देऊन नेते कार्यात व उत्पादकतेच्या पातळीत परिणामकारक बदल घडवून आणू शकतात. मात्र नेता कीर्तीही परिणामकारकपणे कार्य करणारा असला तरी कामाच्या ठिकाणी काही प्रमाणात तणाव असतोच. क्रिस. एल. जॉन्सनच्या मते सध्याच्या कार्यवातावरणात अधिक काम करून जास्त उत्पादकतेसाठी दबाव असल्याने ही परिस्थिती नेता व कर्मचारी यादोघांच्या आरोग्यावर प्रभाव टाकते नेत्यांना पुढील काही मूलभूत समस्यांना सामोरे जावे लागते.

१) अधिक गुणात्मक उत्पादन कसे घ्यावे ? उत्पादन किती कसे व कोठे घ्यावे ही नेत्यांसमोरची एक महत्वाची समस्या असते.

२) भांडवल कमतरता - ही एक महत्वाची समस्या असून त्यामुळे उत्पादनावर बंधने येतात भांडवल / रोख रक्कम सतत उपलब्ध करणे ही एक समस्या सोडवणे नेत्यांना कठीण असते.

३) व्यवस्थापकीय कौशल्यांचा अभाव -

वेगवेगळ्या आकाराच्या संघटनांमध्ये व्यवस्थापकीय कौशल्यांच्या अभावामुळे विविध समस्या निर्माण होतात जसे की आर्थिक, मानवी संसाधन, बाजारपेठ किंवा इतर क्षेत्रात निर्माण होतात यासाठी यासंदर्भातील दुर्बल क्षेत्रे कोणती ते ठरवून विशिष्ट योजना तयार केल्यास समस्या कमी होऊ शकतात.

४) केंद्रीत लक्ष देण्याचा अभाव - नेत्यांकडून काही पर्याय, जबाबदाऱ्या किंवा विश्लेषण याबाबतीत दुर्लक्ष केले जाते त्यामुळे समस्या निर्माण होतात.

५) नियोजनाचा अभाव - विविध मुद्द्यांच्या बाबत नियोजन न केल्याने समस्यानिर्माण होतात.

६) कामगार संघटनांच्या बाबतीतील समस्या - वेतन, प्रलोभने किंवा इतर काही बाबतीत कामगार संघटनांशी कसे जुळवून घ्यायचे याबाबतीतही समस्या असू शकतात.

७) संघटनेतील संसाधनाचा वापर - संघटनेतील माणसे पैसे, यंत्रसामग्री इतर साहित्य व बाजारपेठासंबंधीची पद्धती यांचा वापर किती व कसा करायचा याबाबतच्या समस्या असू शकतात.

८) संघकार्याचा किंवा सहकार्याचा अभाव - संघटनेतील कार्यवातावरणाशी संबंधीत सर्वात मोठी समस्या म्हणजे सहकार्याचा अभाव होय.

या सर्व दबाव व समस्यांमधून ताण निर्माण होतो. हा ताण कमीकरून कार्य व उत्पादकता वाढवण्यासाठी संघटनांनी नेत्यांना विचार व कृतीचे अधिकाधिक स्वातंत्र्य दिले पाहिजे यासाठी जागृकतेने काम करणे आवश्यक ठरते. यासाठी सल्लागार मानसशास्त्रज्ञ व इतर काही तज्ञांचे सल्ले उपयुक्त ठरू शकतात. जागरूकता याचा अर्थ विशिष्ट क्षेत्र वा समस्येवर लक्ष केंद्रीत करणे व त्यासंदर्भात योग्य तो विचार/निर्णय/योजना ठरवणे. यामुळे कमी तणाव अनुभवास येतो व समस्यांकडेही लगेच लक्ष दिल्याने एकतर निर्माणच होत नाहीत किंवा ताबडतोब सोडवता येतात. अनेक मोठ्या संघटनांमधून अशा प्रकारे जागृकतेने लक्ष केंद्रीत करण्याचे फायदे लक्षात आलेले आहेत. उदा. ॲपल कॉम्प्युटर किंवा याहू टेक्नास इत्यादी.

६.७ व्यवस्थापनातील भिन्नतेविषयक मुद्दे

थॉमस यांच्यामते कार्याच्या ठिकाणची विविधता ही अनेक प्रकारची असू शकते. जसे की वय, वंश, लिंग, शारीरिक क्षमता, दर्जा, वर्ग, वैवाहिक स्थिती, शैक्षणिक पार्श्वभूमी, भौगोलिक स्थान, उत्पन्नाचे प्रमाण, धार्मिक श्रद्धा, कार्य, अनुभव इत्यादी बाबतीत भिन्नता आढळते. या सर्व विविधतांशी संयोजन करून त्यातून कार्याच्या दृष्टीने सृजनशीलता आणण्यावरच संघटनेचे यश अवलंबून असते. या विभिन्नतेतील क्षमतांचा/हुशारीचा संघटना उत्तम प्रकारे वापर करून घेऊ शकतात. विशेषता: जागतिकीकरणाच्या काळात या भिन्नतांचा विविध संधी मिळवण्याचा दृष्टीने उत्तम उपयोग करता येऊ शकतो.

थॉमस (१९९२) यांच्या मते भिन्नतेचे व्यवस्थापन केल्याने कर्मचाऱ्यांमध्ये असणाऱ्या भिन्नतांनुसार त्यांच्या विशिष्ट कार्यासाठी नियुक्त करणे शक्य होते व ते फायदेशीर ठरते.

डेन हरटॉग यांच्यामते नेत्यांच्या बाबतीत ही सांस्कृतिक भिन्नता मारक/अडचणीची ठरू शकते. कारण प्रत्येक संस्कृतीमध्ये नेत्यांकडून काही वेगळ्या गुणांची अपेक्षा केली जाऊ शकते. जसे नेत्यांचा स्वायत्तता हा गुण जर्मन, रशियात वाखाणला जातो तर ग्रेट ब्रिटन व Autonomy फ्रान्समध्ये तेवढा महत्त्वाचा समजला जात नाही. किंवा इराणमध्ये नेते हे सत्ता असणारे व ताकद असणारे महत्त्वाचे ठरते तर काही ठिकाणी संघर्ष टाळणारे नेते नकोसे वाटतात. मात्र नेतृत्वाचे काही गुणविशेष हे वैश्विकरीत्या मान्य केले जातात उदा. नेत्याची एकात्मता, जादूई व्यक्तीमत्व, उत्कृष्टतेचा ध्यास इत्यादी.

कार्याच्या ठिकाणच्या भिन्नतेचा अनुभव सर्वात जास्त बहुराष्ट्रीय कंपन्यांमध्ये अस्तित्वात असतो कारण त्यांचे कार्य संपूर्ण जगात विविध देशात चालत असल्याने विविध प्रकारची वांशिक, सांस्कृतिक पार्श्वभूमी असणारे कर्मचारी त्यांच्याकडे कार्यरत असतात. अशा संघटनेतील मानव संसाधन व्यवस्थापनाने जागृकतेने कार्य करून, “विचारजागतीक व स्थानिक कृती” स्थानिकतेनुसार अशा प्रकारे कार्य करणे आवश्यक ठरते. अशासनातून असे लक्षात आले आहे की बदल घडवणारे तसेच जादुई /आकर्षक व्यक्तीमत्वाचे नेते सर्वत्र यशस्वी ठरतात सर्व नेत्यांनी

या बाबींचा विचार केला व आत्मसात करण्याचा प्रयत्न केल्यास त्यांना यश मिळण्याची शक्यता वाढते.

या भिन्नतेचे व्यवस्थापन करण्यासंदर्भात कॉक्स यांनी (१९९३) असे सुचवले आहे की व्यवस्थापकांनी आमचे तेच बरोबर असा दृष्टीकोन न ठेवता सर्वांमध्ये उत्तम पर्याय कोणता असा विचार करून निवड करणे आवश्यक ठरते.

थॉमस यांच्या मते सर्वप्रकारच्या नेत्यांनी आपापल्या गटातील कर्मचाऱ्यांत असलेली भिन्नता जाणून घेणे महत्त्वाचे ठरते. या भिन्नतेशी संयोजन करून संघटनेला ध्येय गाठण्यासाठी फायदेशीर ठरणारे धोरण असावे असे थॉमस व कॉक्स म्हणतात व त्यासाठी त्यांनी विविध उपाय सूचवले आहेत.

१) **मार्गदर्शक कार्यक्रमाचे नियोजन करणे** - यामध्ये विविध विभागातील व्यवस्थापक त्यांच्यापेक्षा भिन्न असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना त्यांच्याबद्दलचे/कार्याबद्दलचे परिणाम ज्ञान (Feed back) देतात. यासाठी व्यवस्थापकांना देखील प्रशिक्षणदेणे गरजेचे असते. यामुळे स्वतःच्या संस्कृतीच्या चौकटीबाहेर जाऊन विचार करणे व भिन्न क्षमतांचा उत्तम उपयोग उत्पादकता वाढवण्यासाठी करून घेणे गरजेचे ठरते.

२) **कौशल्यांचे/हुशारीचे व्यूहरचनेद्वारे संघटन करणे** - जागतिकीकरणाच्या वातावरणात अनेक संघटना/कंपन्या आपला विस्तार वाढवत आहेत. अशावेळी भिन्न बाजारपेठांतील गरजा ओळखणे इत्यादीसाठी व्यवस्थापकाने कर्मचाऱ्यांतील भिन्न कौशल्यांचा योग्य प्रकारे व्यूहरचना करून उपयोग करून घेतला पाहिजे की ज्याद्वारे संघटनेला फायदा होईल.

३) **परिणामांचे मापन व नियंत्रण** - व्यवस्थापकांनी सतत संघटनेतील विविध मुद्द्यांसंबंधीचे मूल्यमापन केले पाहिजे जसे की वेतन, इतर फायदे, कार्यवातावरण बढतीच्या संधी इ. तसेच भिन्नतेचा वापर संघटनेसाठी फायदेशीर/परिणामकारक झाला की नाही याचे मापन करण्यासाठी व्यवस्थापकांनी विविध साधने वापरावीत उदा. परिणामज्ञान (Feedback Form) फार्म, सर्वेक्षण वा इतर पद्धतींचा वापर करावा.

४) **प्रेरणात्मक दृष्टीकोन** - बदलते कार्यवातावरण आणि अति स्पर्धात्मक बाजारपेठा अशा परिस्थितीत उत्तम कार्य करण्यासाठी प्रेरित कर्मचारी असणे आवश्यक असते यासाठी विविध उपायांचा वापर करून कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करणे व सतत त्यांची प्रेरणा जागृत ठेवणे उत्पादकता वाढ व संघटनेच्या फायद्यासाठी आवश्यक ठरते.

आपली प्रगती तपासा -

- १) नेतृत्वाची/नेत्याची महत्त्वाची कार्ये - वर्णन करा.
- २) संघटनेत नेत्यांना तोंड द्यावे लागण्याच्याकाही मूलभूत अडचणी कोणत्या ते स्पष्ट करा.
- ३) नेत्यांचा तणाव कमी करण्याचे विविध उपाय सूचवा.

६.८ सारांश

ध्येयपूर्तीसाठी मार्गदर्शन करण्याचे कार्य नेता करत असल्याने नेत्यांचे कार्य महत्त्वाचे ठरते या प्रकरणात नेत्यांची परिणामकारकता वाढवणाऱ्या काही सिद्धांतांचा आपण अभ्यास केला. नेता अनुयायी परस्परसंबंध सिद्धांत गृहीत धरतो की नेत्याचे आपल्या कर्मचाऱ्यांची भिन्न प्रकारचे परस्परसंबंध असतात. न्हूम आणि येटन यांच्या नेतृत्व सहभाग प्रारूपानुसार विविध प्रसंगात सहभागी प्रकीयेद्वारे निर्णय कसे घ्यावेत याविषयीच्या नियमांचे काही संच दिले आहेत.

नेता सत्ता कशी ग्रहण करू शकतो त्याची चर्चा या प्रकरणात केली गेली आहे. असे दिसते की कर्मचाऱ्यांबाबतच्या नेत्यांच्या अपेक्षा जितक्या जास्त धनात्मक तितके उत्तम परिणाम कर्मचाऱ्यांच्या कामावर/कामाच्या परीणीतीवर होतात. विविध संस्कृतीच्या कर्मचाऱ्यांच्या नेत्यांकडून वेगवेगळ्या प्रकारच्या अपेक्षा असतात. मात्र नेत्यांची काही गुणवैशिष्ट्ये सर्वत्र सारखीच अपेक्षित असतात. नेत्यांची काही महत्त्वाची कार्ये म्हणजे कर्मचाऱ्यांचे समूह तयार करणे तसेच त्यांच्यात प्रेरणा निर्माण करणे/ वाढवणे इत्यादी. एखादा नेता कितीही प्रभावी असला तरी कार्याच्या ठीकाणी थोडाफार तणाव अस्तित्वात असतोच तसेच नेत्यांच्या विविध समस्यांची देखील या प्रकरणात चर्चा केली गेली. संघटनेतील विविध मुद्दे व भिन्नता हाताळण्यावरच संघटनेचे यश असते.

कॉक्स यांनी असे सुचवले आहे की मानव संसाधन व्यवस्थाकांनी संस्कृती सापेक्ष दृष्टीकोन स्वीकारणे गरजेचे आहे वे यासाठी त्यांना विविध उपा योजनांद्वारे भिन्नतेशी संयोजन करून संघटनेची ध्येये कशी गाठता येतील याबाबतचे मार्गदर्शन केले आहे.

६.९ प्रश्न

- १) नेतृत्व अनुयायी परस्परसंबंध सिद्धांत आकृतीसह स्पष्ट करा.
- २) नेते सत्ता कशी ग्रहण करतात? नेत्यांकडे असलेल्या सत्तेची विविध स्रोत स्पष्ट करा.
- ३) नेतृत्वाची महत्त्वाची कार्ये वर्णन करा.
- ४) टीपा लिहा :
 - १) व्यक्तीगत सत्ता
 - २) सत्तेचे स्रोत
 - ३) सत्ता आणि प्रभाव सिद्धांत
 - ४) नेतृत्वाची वैशिष्ट्ये
५. खालील संज्ञांची व्याख्या करा.
 - अ) केंद्रवर्तित्व
 - ब) स्थानाद्वारे सत्ता
 - क) तज्ञपणाची सत्ता (Pour expertise)
 - ड) व्यवस्थापकीय सत्तेचा अभाव (Legitmale pour)
 - ई) कामाच्या ठीकाणची विभिन्नता

प्रेरणा व प्रेरणेविषयक सिद्धांत

- ७.१ प्रस्तावना
- ७.२ प्रेरणा-संज्ञा
- ७.३ सुरुवातीचे प्रेरणाविषयक सिद्धांत
- ७.४ प्रक्रिया सिद्धांत
- ७.५ सारांश

७.१ प्रस्तावना

प्रेरणेची व्याख्या - अनेक लोक प्रेरणा हे व्यक्तीवैशिष्ट्य मानतात. काहीजणांकडे ही प्रेरणा असते किंवा नसतेही. व्यवहारात अननुभवी व्यवस्थापक, कामगारांमध्ये प्रेरणा आढळली नाही तर त्यांना आळशी मानतात. आळशीपणाचा ठसा लागला की, असे गृहीतच धरले जाते की, व्यक्ती कायमच आळशी असते किंवा तिच्यामध्ये कोणतीच प्रेरणा नसते. पण प्रेरणेच्या माहितीवरून असे आढळते की, प्रेरणा ही व्यक्ती व तिच्या परिस्थितीबरोबर होणाऱ्या आंतरक्रियातून निर्माण होते. व्यक्तीव्यक्तीमध्ये प्रेरणांमध्ये भिन्नता आढळते. उदा. एखाद्या विद्यार्थ्याला पाठ्यपुस्तक सलग २० मिनीटही वाचायला जमत नाही, पण मात्र हॅरी पॉटरचं पुस्तक हातात आल्यावर तो सलग वाचून काढतो. येथे विद्यार्थ्यांतील प्रेरणा परिस्थितीनुसार बदलतात. जेव्हा आपण प्रेरणेचे विश्लेषण करतो, तेव्हा आपण हे लक्षात ठेवणे आवश्यक आहे की प्रेरणेच्या पातळीमध्ये, तीव्रतेमध्ये व्यक्तीमध्ये व इतर व्यक्तींमध्ये भिन्नता आढळते.

७.२ प्रेरणा-संज्ञा

प्रेरणा (motivation) ही संज्ञा, emover, या शब्दापासून निर्माण झाली, याचा अर्थ हलणे किंवा अंतर्गतारित्या उत्तेजित होणे. प्रेरणा म्हणजे अंतर्गत उर्मी किंवा इच्छा ज्यामुळे व्यक्तीला विशिष्ट तऱ्हेने, विशिष्ट दिशेने वर्तन करणे भाग पडते. प्रेरणा म्हणजे अशी प्रक्रिया म्हणजे, जेथे स्पष्टीकरण असे देता येते की, व्यक्तीच्या प्राप्तीच्या प्रयत्नामधील तीव्रता, दिशा व सातत्य होय.

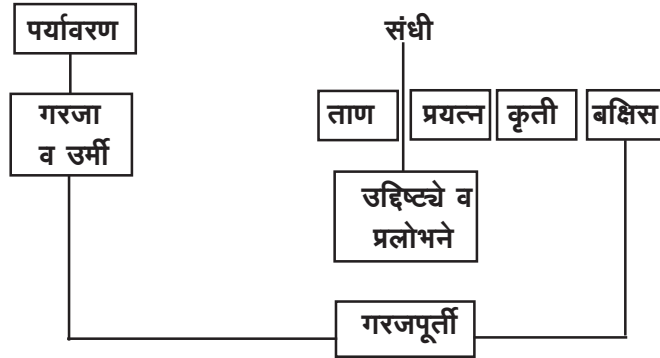
वर्डसन व स्टेन यांनी प्रेरणेची व्याख्या खालीलप्रमाणे दिली आहे. प्रेरणा म्हणजे अंतर्गत स्थिती ज्यामुळे उर्जा मिळते, किंवा वर्तनाला संकलित केले जाते.

७.२.१. प्रेरणेची वैशिष्ट्ये खालीलप्रमाणे आहेत.

- १) प्रेरणा होकारात्मक किंवा नकारात्मक असते. होकारात्मक प्रेरणा ही धन प्रलोभनांमुळे उद्दिष्टित होते उदा. जास्त सत्ता, दर्जा इत्यादी तर नकारात्मक प्रेरणा म्हणजे शिक्षा किंवा दंडांचा वापर.
- २) प्रेरणा ही नेहमी उद्दीष्ट्येकेंद्री असते. जर योग्य तऱ्हेने प्रेरित केले तर कामगार इच्छित उद्दीष्ट्य मिळविण्यासाठी जास्तीत जास्त प्रयत्न करतील.
- ३) प्रेरणेचे स्वरूप संकीर्ण असते. एकाच प्रलोभनाला विविध व्यक्ती विविध प्रतिक्रिया व्यक्त करतात. याचसाठी व्यवस्थापकांनी सातत्याने कामावरील मानवी वर्तनाचा सातत्याने अभ्यास करणे आवश्यक आहे त्यामुळे त्यांना योग्य प्रकारची प्रलोभने ठेवता येतात.
- ४) प्रेरणा, प्रणालीकेंद्री असते. प्रेरणा ही तीन घटकांचा एकत्रित परिणाम असते. व्यक्तीमधील कार्यरत असणारे घटक म्हणजे व्यक्तीच्या गरजा, व्यक्तीची मूल्ये, संघटनेमध्ये कार्यरत असणारे घटक म्हणजे व्यक्तीच्या गरजा, व्यक्तीची मूल्ये, संघटनेमध्ये कार्यरत असणारे घटक उदा. व्यवसायाचे स्वरूप, कामाची परिस्थिती, कामागारांचे, व्यवस्थापकांचे संबंध इत्यादी. बाह्य वातावरणातील घटक उदा. संस्कृति, चालीरिती, धर्म इत्यादी.

प्रेरणेचे प्रारूप -

जॉन न्यूस्टॉर्म व किथ डेव्हीस यांनी प्रेरणेचे प्रारूप तयार केले. या प्रारूपाद्वारे त्यांनी प्रेरणेचे स्वरूप स्पष्ट करण्याचा प्रयत्न केला.



या प्रारूपानुसार प्रेरणेमध्ये खालील टप्पे येतात :

- १) प्रेरणेची प्रक्रिया ही अपूर्ण गरज किंवा उर्मीमुळे सुरुवात होते.
- २) अपूर्ण गरज व्यक्तीमध्ये ताण निर्माण होते.
- ३) ताण कमी करण्यासाठी व्यक्ती कार्यमग्न होते.
- ४) या प्रयत्नामुळे कृती निर्माण होते. या कृतीवर व्यक्तीच्या क्षमतेचा परिणाम होतो.
- ५) कृतीचा परिणाम म्हणजे व्यक्तीला इच्छित उद्दीष्ट प्राप्त होते. उदा. बढतीची गरज पूर्ण होते व ताण कमी होतो.
- ६) पुन्हा कालांतराने नवीन गरजेची निर्मिती होते. पुन्हा त्याच प्रक्रियेची पुनरावृत्ती होते.

प्रेरणा अभ्यासण्याचे विविध दृष्टिकोन आहेत. या दृष्टिकोनांचे दोन भागांत वर्गीकरण केले जाते. सुरुवातीचे सिद्धांत व समकालीन सिद्धांत.

१) धारणा सिद्धांत २) प्रक्रिया सिद्धांत

धारणा सिद्धांतांमध्ये मॅस्लोचा सिद्धांत, हर्जबर्गचा सिद्धांत, अलदकरचा सिद्धांत, मॅकनेलॅंडचा सिद्धांत यांचा समावेश होतो. प्रक्रिया सिद्धांतांमध्ये ब्रूमचा संभाव्यता सिद्धांत, पोर्टरचे कृती व समाधान प्रारूप.

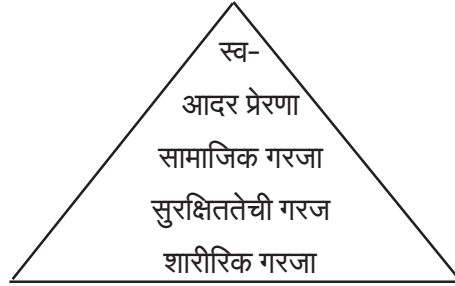
७.३ सुरुवातीचे प्रेरणाविषयक सिद्धांत

प्रेरणाविषयक संकल्पना निर्मितीमध्ये १९५० चा काळ जास्त महत्त्वाचा मानला जातो. या काळात तीन सिद्धांत मांडले गेले. हे म्हणजे १) प्रेरणांची वर्चस्व श्रेणी २) क्ष व य सिद्धांत ३) विघटक सिद्धांत

कोणत्याही व्यवस्थापकाना किंवा औद्योगिक मानसशास्त्राच्या विद्यार्थ्यांना वा अभ्यासकला हे तीन सिद्धांत माहित असणे गरजेचे ठरते. याचे प्रमुख कारण म्हणजे आधुनिक व तत्कालीन सिद्धांतांचा हे सिद्धांत पाया आहेत. कार्यरत व्यवस्थापक कामगार प्रेरणा समजून घेण्यासाठी या सिद्धांतांचा वापर करतात.

१३.३.१ अँब्रहॅम मॅस्लोची प्रेरणांची वर्चस्वश्रेणी -

अँब्रहॅम मॅस्लो असा युक्तीवाद केला की प्रत्येक मानवामध्ये या पाच प्रेरणांची वर्चस्वश्रेणी असते. या प्रेरणा त्याने पिरॅमिडच्या स्वरूपात मांडल्या.



यातील प्रत्येक गरजेचे पूर्तता झाल्यानंतरच नंतरची गरज जास्त प्रबल होते. अर्थात या वर्चस्वश्रेणीतील कोणत्याही गरजेचे संपूर्णपणे समाधान होत नाही. पण एखाद्या गरजेचे पुरेसे समाधान झाल्यावरच पुढची गरज निर्माण होते. मॅस्लोच्या मते सर्व प्रथम शारीरिक प्रेरणांची पूर्ती होणे आवश्यक असते. या शारीरिक प्रेरणा म्हणजे भूक, तहान, लैंगिकता, तापमान नियंत्रण इ.

मॅस्लोने पाच प्रेरणांचे विभजन निम्न श्रेणीच्या प्रेरणा व उच्च श्रेणीच्या प्रेरणा असे केले. शारीरिक गरजा, सुरक्षिततेच्या गरजा यांना निम्न श्रेणीच्या प्रेरणा असे संबोधले. तर सामाजिक गरजा, आदरविषयक गरजा व आत्म गरजांना उच्च श्रेणीच्या प्रेरणा असे संबोधले. या प्रेरणांमध्ये असे वर्गीकरण करण्याचे कारण म्हणजे, निम्न श्रेणीच्या प्रेरणांची पूर्तता व्यक्तीबाहेरील साधनांद्वारे

होते. (उदा. कामगाराला मिळणारे वेतन, करार इ.) तर उच्च श्रेणीच्या प्रेरणांचे शमन व्यक्तीअंतर्गत होते.

प्रेरणाच्या वर्चस्वश्रेणी सिद्धांताचे महत्त्व -

- १) या सिद्धांतामुळे व्यवस्थापकांना मानवी वर्तन हे वेगवेगळ्या वेळेस, विविध परिस्थितीमध्ये अभ्यासणे शक्य होते. या द्वारे कामगारांसाठी शारीरिक गरजांची पूर्तता करणारे, वेतन धोरण ठरविण्यास मदत होते.
- २) सुरक्षिततेच्या गरजांच्या अभ्यासामुळे, व्यवस्थापक कामगारांना कायम करून त्याची सुरक्षिततेची गरज पूर्ण करता येते. (व्यवसाय सुरक्षितता, सुरक्षितता व आरोग्याबाबतच्या उपाययोजना)
- ३) आधुनिक व्यवस्थापक हे कामगारांच्या सहवासाच्या गरजेचे महत्त्व जाणतात. उद्योगामध्ये, या सहवासाच्या गरजेची पूर्तता करण्यासाठी समाजिक कार्यक्रमांमध्ये कामगारांच्या सहभागासाठी प्रोत्साहन दिले जाते. (उदा. सहली सहल खेळ, स्पर्धा इ.)
- ४) कामगारांना बढती देऊन, पदे देऊन वा नेतृत्व देऊन, व्यवस्थापक कामगारांच्या आत्मसन्मानाची गरज पूर्ण करू शकतात.
- ५) या सिद्धांतामुळे, व्यवस्थापक आव्हानात कामे गतिशील व नवनिर्मिती करणाऱ्या कामगारांना सोपवू शकतात व अशा तऱ्हेने त्यांच्या प्रात्यअविष्कार गरजांची पूर्तता केली जाते.

वर्चस्वश्रेणी सिद्धान्ताचे टिकात्मक परिणाम -

- १) सर्व व्यक्तीच्या गरजा या नेहमीच सारखा नसतात.
- २) गरजा या नेहमी वर्चस्वश्रेणीमध्ये आढळत नाही. उदा. धार्मिक गुरु अनेक दिवस उपवास करून आत्मअविष्काराची गरज पूर्ण करतात.
- ३) मानवी वर्तन हे फक्त गरजांद्वारे ठरविले जात नाही. अनुभव, खर्च, दृष्टिकोन या सर्वांचा वर्तनावर परिणाम होतो व यामुळे वर्तनासही दिशा मिळते.
- ४) असे असले तरीही हा सिद्धांत महत्त्वाचा ठरतो, याचे कारण म्हणजे, कामाच्या ठिकाणी प्रत्येकाच्या गरजा वेगवेगळ्या असू शकतात याची दखल घेतली गेली. या सिद्धांतामुळे द्विघटक सिद्धांताची निर्मिती झाली.

मॅस्लोची प्रेरणांची वर्चस्वश्रेणी कार्यरत असणाऱ्या व्यवस्थापकांद्वारे फार मोठ्या प्रमाणात स्विकारली गेली. पण मॅस्लोने या वर्चस्वश्रेणीना दुजोरा वा पुरावा देणारे संशोधन केले नाही. नंतर अनेक संशोधनांनी या वर्चस्वश्रेणीचा पुरावा शोधण्याचा प्रयत्न केला पण त्यांनाही या वर्चस्वश्रेणीला सबळ पुरावे देता आला नाही. हा सिद्धांत संपूर्णपणे तर्कीक कारणांवर आधारित असल्यामुळे तो जास्त महत्त्वाचा वाटतो. प्रेरणांची वर्चस्वश्रेणी मॅस्लोने प्रतिपादन केलेल्या प्रमाणेच आहे याला कोणताही संशोधनावर आधारित पुरावा नाही.

७.३.२ X व Y सिद्धांत -

डग्लस मॅकग्रेगर याने मानवाबाबत दोन विरोधी मते मांडली 'क्ष' सिद्धांत प्राथमिक दृष्ट्या नकारात्मक सिद्धांत तर 'य' सिद्धांत हा प्राथमिक दृष्ट्या होकारात्मक सिद्धांत आहे. व्यवस्थापक कामगाराबरोबर कोणत्याप्रकारे आंतरक्रिया करतात यावर आधारित हा सिद्धांत आहे. थोडक्यात व्यवस्थापकाच्या दृष्टिकोनातून मानवी वर्तनाचे स्वरूप, अर्थात हे स्वरूप अनेक गृहीतकांवर आधारित आहे. या गृहीतकांवर आधारित व्यवस्थापकाचे कामगारांच्या दिशेने होणारे वर्तन निर्धारित असते. ही गृहीतके खालीलप्रमाणे आहेत.

- १) कामगारांमध्ये कामाची नावड अगीभूत असते, म्हणून शक्य असेल तेव्हा ते काम टाळायचा प्रयत्न करतील.
- २) कामगारांना कामाची आवड नसते म्हणून त्यांना नियंत्रण करणे, तगदा लावणे वा शिक्षेची धमकी देणे उद्दिष्टपूर्तीसाठी आवश्यक ठरते.
- ३) शक्य असेल तेव्हा कामगारी जबाबदारी टाळून औपचारिक मार्गदर्शन शोधतात.
- ४) बहुसंख्य कामगार, कामाविषयक सुरक्षिततेला प्राधान्य देतात व त्यांच्यामध्ये महत्त्वाकांक्षा नसते.

या मानवाबाबत प्रकारात्मक दृष्टिकोनाविरोधी मानवाविरोधी चार होकारात्मक गृहीतके मांडली.

- १) कामगार कामाला विश्रांती व खेळाइतकेच नैसर्गिक मानतात.
- २) लोकांकडे उद्दिष्टे असतील तर ते निश्चितपणे स्वमार्गदर्शक व स्वनियंत्रित असतात.
- ३) सर्वसामान्यपणे व्यक्ती जबाबदारी स्विकारणे, किंवा अंगिकारणे शिकतात.
- ४) नवीन (innovative) निर्णय घेण्याची क्षमता फक्त व्यवस्थापकांमध्ये नाहीतर सर्वच लोकसंख्येमध्ये विखुरलेली आहे.

मॅकग्रेगरचे विश्लेषण स्विकारले तर ते मॅस्लोच्या सिद्धांतिक रचनेमध्ये व्यक्त करणे जास्त उचित ठरते. 'क्ष' सिद्धांतानुसार कनिष्ठ श्रेणीच्या प्रेरणांचे व्यक्ती वर्चस्व असते, तर 'य' सिद्धांतानुसार उच्चश्रेणीच्या प्रेरणांचे व्यक्तीवर वर्चस्व असते. पण ही गृहीतके वैध मानण्यासाठी कोणताही सबळ पुरावा उपलब्ध नाही. मॅकग्रेगरचा स्वतःच्या मतानुसार मानवी वृत्तीबाबतचा 'य' सिद्धांत 'क्ष' सिद्धांतापेक्षा जास्त वैध आहे. यामुळे कामगारांचे व्यवसाय समाधान वाढविण्यासाठी त्याने विविध सूचना केल्या. उदा. सहभागात्मक निर्णय प्रक्रिया, जबाबदारीयुक्त व आव्हाने असणारे काम व चांगले समूह संचय इ. 'क्ष' व 'य' सिद्धांताच्या वैधतेला दुजोरा देणारे सबळ पुरावे उपलब्ध नसले तरीही या नंतरच्या पाठात तुम्हाला असे आढळेल की हा सिद्धांत काही विशिष्ट परिस्थितीमध्ये सार्थ ठरतो.

७.३.३ विघटक सिद्धांत -

(अनेकदा प्रेरणा आरोग्य सिद्धांत असेही वर्णन केले जाते) फ्रेडरिक हर्जबर्ग याने विघटक सिद्धांत मांडला. या सिद्धांतामागील मूळ विश्वास म्हणजे, व्यक्तीची कामाबद्दल असणारी अभिवृत्ती ही प्राथमिक असते, ही अभिवृत्ती कामातील यश किंवा अपयश ठरविते. लोकांना त्यांच्या कामापासून काय हवे असते? या प्रश्नाचा शोध हर्जबर्गने घेतला. लोकांना अपवादात्मकरित्या त्यांच्या कामाबाबत आनंदी वा वाईट कधी वाटते याबाबत विचारणा केली. लोकांनी दिलेल्या प्रतिक्रियांचे वर्गीकरण केले.

वर्गीकरण केलेल्या प्रतिक्रिया हर्जबर्ग याने असे अनुमान मांडले की, कामाबद्दल चंगल्या भावना असताना दिलेल्या प्रतिक्रिया ह्या कामाबद्दल वाईट भावना असताना दिलेल्या प्रतिक्रियांपेक्षा वेगळ्या होत्या. खालील तक्ता व्यवसाय समाधान व असमाधान संबंधित वैशिष्ट्ये दाखवितो.

हर्जबर्गच्या प्रयोगातील माहिती असे सुचविते की, पारंपारिक विचारानुसार समाधानाविरोधात असमाधान हा खरा नाही. म्हणून जे व्यवस्थापक असमाधान निर्माण करणारे घटक कामातून काढून टाकतात, पण यामुळे व्यवसाय समाधान निर्माण होतेच असे नाही, फक्त कामाच्या ठिकाणी शांतता रहाते. हर्जबर्गच्या संशोधनाने असे स्पष्ट झाले की व्यवसाय समाधानाचे दोन विरोधी बाजू असणारे पैलू आहेत.

पहिला म्हणजे समाधान व समाधान नाही; दुसरा म्हणजे असमाधान व असमाधान नाही.

हर्जबर्गच्या मते, व्यवसाय समाधान निर्माण करणारे घटक व्यवसाय समाधान निर्माण करणारे घटक व्यवसाय असमाधान निर्माण करणाऱ्या घटकांपेक्षा पूर्णपणे भिन्न आहेत. म्हणूनच जे व्यवस्थापक व्यवसाय असमाधानास जबाबदार असणारे घटक काढून टाकतात ते फक्त शांतता निर्माण करतात, त्यातून प्रेरणा निर्मिती होइलच असे नाही. असे व्यवस्थापक कामगारांना थोपवू शकतात. पण त्यांच्यामध्ये इच्छाशक्ती निर्माण करू शकत नाही. यामुळेच पर्यवेक्षणाचा दर्जा, वेतन, कंपनीची धोरणे, इतरांशी असणारे संबंध, व्यवसाय सुरक्षितता यांना हर्जबर्गने आरोग्य घटक (hygiene factors) असे संबोधले. हे घटक पुरेशा प्रमाणात असते तर लोक असामाधानी नसतील पण समाधानीही नसतील. हर्जबर्गच्या मते कामगारांमध्ये प्रेरणा किंवा इच्छाशक्ती निर्माण करायची असेल तर कामाशी संबंधीत किंवा कामाच्या परिणामासंबंधीत घटकांवर भर देणे आवश्यक आहे. हे घटक म्हणजे, बढतीच्या संधी, व्यक्तीगत विकासासाठी संधी, निर्माण होणारी ओळख, जबाबदारी व संपादन प्रेरणा या गोष्टी व्यक्तीला जास्त फलदायी वाटतात.

हर्जबर्गच्या सिद्धान्ताचे टीकात्मक परिक्षण -

१) हर्जबर्गने वापरलेल्या संशोधन पद्धतीना मर्यादा आहेत. जेव्हा सर्व व्यवस्थित चाललेले असते तेव्हा लोक त्यासाठी स्वतःच कारणीभूत आहेत असे मानतात. तर अपयशासाठी नेहमी दुसऱ्याला जबाबदार धरले जाते.

२) या प्रारुपाची अनुमाने सर्वासाठी उपयुक्त नाहीत. विशेषकरून वरिष्ठ वर्गातील कर्मचाऱ्यांसाठी ती उपयोगी नाहीत. कारण त्यांच्या वर्तनाचे स्पष्टीकरण याद्वारे देता येत नाही.

- ३) समाधान मापन करण्यासाठी संपूर्णपणे कोणतीच पद्धत नव्हती. व्यक्तीला कामाचा एकादा भाग आवडणार नाही, पण तरीसुद्धा ते काम व्यक्तीच्या आवडीचे असलं. या सिद्धांताद्वारे परिस्थितीजन्य घटककडे दुर्लक्ष केले जाते.
- ४) हर्जबर्गने व्यवसाय समाधान व उत्पादन क्षमता यातील संबंध गृहीत धरला पण त्याने वापरलेल्या संशोधन पद्धतीच्या केंद्रस्थानी उत्पादकतेपेक्षा फक्त व्यवसाय समाधान होते.
- ५) व्यवसाय समाधान देणारे घटक व व्यवसाय असमाधान निर्माण करणाऱ्या घटकांपेक्षा नेहमीच पूर्णपणे भिन्न असतीलच असे नाही. व्यवसाय समाधान देणारे घटक काही लोकांसाठी व्यवसाय असमाधान पण निर्माण करू शकतात. हर्जबर्गच्या सिद्धांतामधील इतके सर्व कच्चे दुवे आढळल्यावरही हर्जबर्गचा सिद्धांत मोठ्या प्रमाणावर स्विकारला जातो याचे कारण म्हणजे
 - १) व्यवसायामधील वैविध्य/समृद्धता वाढविणे हे या सिद्धांताचे मोठे योगदान आहे.
 - २) हा सिद्धांत कामगारांमध्ये प्रेरणा कशी वाढविता येईल याबाबत व्यवस्थापकांना मार्गदर्शन करतो.
 - ३) व्यवसायाचे स्वरूप, व्यवसायात समाविष्ट असलेल्या गोष्टी या प्रामुख्याने कामगारांच्या प्रेरणेत वाढ करतात हे लक्षात आणून देण्याचे काम या सिद्धांताने केले.

७.३.४ इआरजी सिद्धांत -

क्लेटन अलदफरने १९६९ मध्ये डा सिद्धांत मॅस्लोच्या सिद्धांतातील त्रुटी दूर करण्यासाठी मांडला. अलदफरचा मानवी प्रेरणांच्या वर्गीकरणांवर विश्वास होता. मॅस्लोच्या पाच स्तरीय वर्चस्वश्रेणीऐवजी मानवी प्रेरणा फक्त तीन स्तरांमध्ये मांडता येतात. या तीन स्तरांना त्याने नावे दिली ती खालीलप्रमाणे आहेत.

- १) अस्तित्त्व (Existence)
 - २) संबंधितता (Relatedness)
 - ३) वाढ (Growth)
- १) **अस्तित्त्व गरजा** : यात मॅस्लोने मांडलेल्या शारीरिक गरजांचा व सुरक्षिततेच्या गरजांचा समावेश होतो. उदा. अन्न, वस्त्र, निवारा, चांगली कामाची परिस्थिती इ.
 - २) **संबंधितता गरजा** : यात आंतरव्यक्ती संबंध राखण्याच्या गरजांचा समावेश होतो. उदा. इतरांकडून प्रेम मिळण्याची गरज, समाजात अेळखले जाण्याची गरज इत्यादी.
 - ३) **वाढीची गरज** : व्यक्तीगत विकासाची आंतरिक गरज म्हणजेच वाढीची गरज ही मॅस्लोच्या आविष्काराच्या गरजेसारखीच आहे.

अलदफरचा सिद्धांत हा मॅस्लोच्या प्रेरणेच्या सिद्धांतापासून काही बाबतीत फार वेगळा ठरतो. अलदफर म्हणतो की, एका वेळेस अनेक गरजा कार्यरत असतात. म्हणजेच कामगाराचे वर्तन एका वेळेस अनेक गरजांनी प्रेरित असते.

मॅस्लोच्या सिद्धांतापासून असणारा दुसरा महत्त्वाचा वेगळेपणा म्हणजे जर व्यक्तीला उच्च

पातळीवरच्या गरजा पूर्ण करता आल्या नाहीत तर व्यक्ती निम्न स्तरावरील गरजांकडे लक्ष केंद्रित करते. उदा. अस्तित्व व संबंधिततेच्या गरजांची पूर्ती होऊन जर वाढीची गरज पूर्ण होत नसेल तर व्यक्ती पुन्हा विफल होऊन संबंधिततेची गरज तीव्रतेने अनुभवते.

मॅस्लोनी प्रेरणांची वर्चस्वश्रेणी ताठर आखून दिलेल्या टप्प्याटप्प्यानेच पुढे जाते. अलदफरचा सिद्धांत हा प्रेरणांची अशी वर्चस्वश्रेणी आहे हेच मानत नाही. म्हणजे निम्नस्तरावरील गरजा प्रथम पूर्ण केल्या पाहिजेत व त्यानंतर उच्चस्तरावरील गरजा हेच अलदफरच्या सिद्धान्तात आढळत नाही. कोणत्याही गरजा कधीही प्रयत्न होऊ शकतात. उदा. संबंधिततेची गरज व अस्तित्वाची गरज अपूर्ण राहिली तरीही कामगार वाढीच्या गरजेच्या पूर्ततेचा प्रयत्न करू शकतो.

इआरजी सिद्धान्त हा मानवातील वैविध्याची दखल घेतो. शिक्षण, कौटुंबिक परिस्थिती, सांस्कृतिक वातावरण या सर्वांचा विविध गरजांच्या अनुभवण्यावर व तीव्रतेवर परिणाम होतो.

७.३.५ संपादनाची गरज व प्रेरणेचा सिद्धांत -

१९४० मध्ये डेव्हीड मॅकलेलॅडने व त्याच्या सहकाऱ्यांनी संपादन गरज व प्रेरणेचा सिद्धांत मांडला. हा सिद्धांत प्रामुख्याने तीन गरजांवर लक्ष केंद्रित करतो. या गरजा म्हणजे

१) संपादन २) सत्ता ३) सहवास या गरजांच्या व्याख्या खालीलप्रमाणे आहेत.

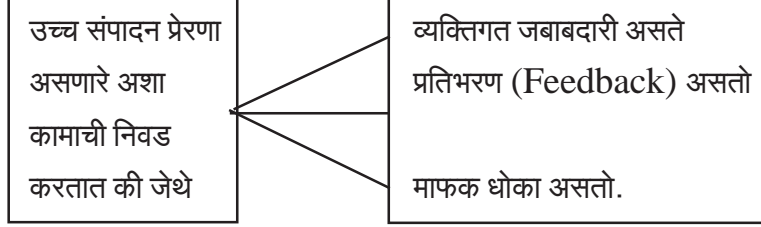
१) संपादन प्रेरणा - कोणत्याही क्षेत्रात पुढे जाण्याची इच्छा, विशिष्ट परिस्थितीच्या संदर्भात संपादनाची प्रेरणा, किंवा यशस्वी होण्याची गरज.

संपादन प्रेरणा उच्च असणाऱ्या कामगारांमध्ये ध्येयपूर्ती झाल्यावर समाधान आढळते. या कामगारांना कोणत्याही कामामध्ये यशस्वी होणे जास्त महत्त्वाचे वाटते. उच्च संपादन प्रेरणा असणाऱ्या कामगारांना नेहमी प्रतिभरण (Feedback) अपेक्षित असतो. असे कामगार नेहमी जास्त कठीण किंवा अतिसोप्या कामापेक्षा माफक प्रमाणात कठीण असणारे काम स्विकारतात. अशा कामगारांना स्वतंत्रपणे काम करणे आवडते. यामुळे त्यांना कामामध्ये यशस्वी होणे शक्य होते व अपयश हे मग इतरापेक्षा स्वतःच्या प्रयत्नांनी झाले असे म्हणता येते. मॅकलेलॅडच्या मते संपादन प्रेरणा अध्ययनाने निर्माण होते. संपादन प्रेरणा असणारे अपयशास संधी देत नाहीत. यांना आव्हानात्मक कामे करणे आवडते. स्वतःच्या यश व अपयशाबाबत स्वतःसच जबाबदार मानतात.

सत्तेची गरज : प्रभाव निर्माण करण्याची गरज किंवा प्रभावकारी असणे याची गरज किंवा इतरांचे नियंत्रण करण्याची गरज होय. सत्तेची गरज उच्च असणाऱ्या व्यक्तींमध्ये परिस्थितीचे नियंत्रण करण्याची गरज वाटते. स्पर्धात्मक वातावरणात दर्जाच्या वातावरणात संपादन प्रेरणा उच्च असणाऱ्या व्यक्तींना सहभागी होणे आवडते.

सहवासाची गरज : या गरजेकडे संशोधकांचे विशेष लक्ष गेलेले आढळत नाही. सहवासाची गरज जास्त तीव्र असणाऱ्या व्यक्ती मैत्री साधण्यास जास्त उत्सुक असतात. अशा व्यक्ती स्पर्धात्मक वातावरणापेक्षा सहकारी वातावरणात जास्त आनंदी असतात. एकमेकांना समजून घेण्यावर आधारित नातेसंबंधांमध्ये त्या विशेष रस दाखवितात.

आतापर्यंत केलेल्या संशोधनांवर आधारित संपादन प्रेरणा व कामाच्या कृतीशीलतेमध्ये (Job performance) संबंध लावता येतो. खालील तक्त्यामध्ये संपादन प्रेरणा व काम यांतील संबंध केला आहे.



उच्च संपादन प्रेरणा असणाऱ्या व्यक्ती नेहमी अशीच कामाची परिस्थिती निवडते की जेथे वैयक्तिक जबाबदारी असते, प्रतिभरण (Feedback) असते व माफक धोका असतो. अशा वातावरणात उच्च संपादन प्रेरणा असणाऱ्या व्यक्ती अतितीव्रतेने कामासाठी प्रेरित असतात. उपलब्ध संशोधनांवरून असे आढळून आले आहे की, उच्च संपादन प्रेरणा असणाऱ्या व्यक्ती स्वतंत्र व्यवसायामध्ये वा एखाद्या बड्या उद्योगात स्वनियंत्रित विभागात जास्त यशस्वी ठरतात.

उच्च संपादन प्रेरणा असणाऱ्या व्यक्ती नेहमी यशस्वी व्यवस्थापक असतील असे म्हणता येत नाही. उच्च संपादन प्रेरणा असलेले व्यवस्थापक नेहमी स्वतःच्या यशाबाबत वा संपादनाबाबत जास्त जागरूक असतात. वा संपादनाबाबत जास्त जागरूक असतात. पण इतरांवर प्रभाव करून त्यांना जास्त चांगले काम करण्यासाठी प्रेरित करण्यामध्ये विशेष स्वारस्य दाखवत नाहीत. उच्च संपादन प्रेरणा असणाऱ्या व्यक्ती नेहमी चांगले व्यवस्थापक वा विक्रेता असतीलच असे नाही.

सहवासाची गरज व सत्तेची गरज या दोन्ही गरजा व्यवस्थापकीय यशाबरोबर संबंधीत असलेल्या आढळतात. उत्तम व्यवस्थापकामध्ये, सत्तेची गरज उच्च असते तर सहवासाची गरज कमी तीव्र असते. व्यवस्थापकीय यशासाठी सत्तेची तीव्र प्रेरणा आवश्यक ठरते. निश्चित कोणते कारण व कोणता परिणाम हे सांगता येत नाही. असेही असू शकते की, संघटनेतील वर्चस्व श्रेणीमुळेही सत्तेची गरज तीव्र होऊ शकते. दुसरे असेही मत आहे की, व्यक्ती, संघटनेमध्ये जितकी उच्चपदावर असते, तितकीच तिची सत्तेची प्रेरणाही तीव्र असते.

७.४ प्रक्रिया सिद्धांत

या सिद्धांताच्या दृष्टिकोनातून प्रेरणा म्हणजे, व्यक्तीचा विशिष्ट तऱ्हेने किंवा दिशेने प्रयत्न करण्याचा निर्णय. या सिद्धांतामध्ये तीन सिद्धांतांचा समावेश होतो.

- १) वर्तन परिवर्तन (modification) सिद्धांत.
- २) अपेक्षितता सिद्धांत
- ३) समभाग सिद्धांत

७.४.१ वर्तन परिवर्तन सिद्धांत -

या सिद्धांतानुसार वर्तन हे पर्यावरणातील घटकांमुळे निर्माण होतात. यात प्रामुख्याने तीन सिद्धांतांचा समावेश होतो.

- १) अपेक्षणीय (Expectancy theory) सिद्धांत
- २) समभाग सिद्धांत
- ३) वर्तन परिवर्तनशील सिद्धांत किंवा प्रबलीकरण सिद्धांत

प्रबलीकरण सिद्धांत : वर्तनवादी दृष्टिकोनावर आधारित प्रबलीकरण सिद्धांत मांडला आहे. वर्तनवादी सिद्धांताच्या दृष्टिकोनातून वर्तन हे प्रबलीकरणावर अवलंबून असते. प्रबलीकरण सिद्धांतवादी असे मानतात की वर्तन हे नेहमी वातावरणात निर्माण होते. त्यांच्या मते अंतर्गत बोधन घटनांबरोबर प्रबलीकरण हे वर्तनाचे नियंत्रण करतात. प्रबलीकरण म्हणजे असा परिणाम जो एखाद्या प्रतिक्रियेपाठोपाठ आल्यामुळे त्या वर्तनाची पुनरावृत्ती होण्याची संभाव्यता वाढते.

प्रबलीकरण सिद्धांत व्यक्तीच्या अंतर्गत परिस्थितीकडे दुर्लक्ष करतो, व्यक्तीने एखादी कृती केल्यावर काय होते हा या सिद्धांताचा केंद्रबिंदू आहे. कशामुळे वर्तन निर्माण होते याबाबत प्रबलीकरण सिद्धांत विचार करत नाही. प्रबलीकरण सिद्धांत हा खऱ्या अर्थाने प्रेरणेचा सिद्धांत ठरत नाही. पण फक्त वर्तनाचे नियंत्रण कोणत्या घटकांनी होते याचे विश्लेषण करता येते. प्रबलीकरण म्हणजे वर्तनास दिले जाणारी शिक्षा वा पारितोषिक. यावर आधारित प्रबलीकरणाचे दोन प्रकार होतात. १) धन प्रबलीकरण २) ऋण प्रबलीकरण. प्रबलीकरणाने वर्तनाचे अध्ययन होते.

धन प्रबलीकरण : धन प्रबलीकरण म्हणजे अशी प्रक्रिया की ज्याद्वारे लोकांकडून इच्छित परिणाम साधणाऱ्या वर्तनाचे अध्ययन होते. ज्या वर्तनाने धन प्रबलीकरण निर्माण होते, असे वर्तन दृढ होते व भविष्यात अशा वर्तनाची पुनरावृत्ती होते.

ऋण प्रबलीकरण : ऋण प्रबलीकरणाद्वारे लोक अशा वर्तनाचे अध्ययन करतात की ज्याद्वारे अनिश्चित वर्तन किंवा घटना टाळता येतात. अशा वर्तनाबरोबर अनिश्चित परिणाम बरोबर आणण्याची प्रक्रिया म्हणजे शिक्षा होय. शिक्षेच्या वापरामुळे अनिच्छित वर्तनाची पुनरावृत्ती टाळता येते.

विलोपन : विलोपन म्हणजे अशी प्रक्रिया की जेथे इच्छित वर्तनाबरोबर येणारे इच्छित परिणाम रोखणे. म्हणजे पूर्वी ज्या वर्तनाला पारितोषिक मिळत होते, त्या वर्तनाचे पारितोषिक थांबविणे होय. यामुळे अशा वर्तनाची वारंवारिता कमी होते किंवा ते वर्तन नाहीसे होते.

प्रबलीकरणाचे तक्ते : प्रबलीकरण सातत्याने किंवा खंडीत प्रबलीकरण. सातत्य प्रबलीकरणामध्ये सर्व इच्छित वर्तनाला प्रबलीकरण दिले जाते. खंडीत प्रबलीकरणामध्ये फक्त काही इच्छित वर्तनाला प्रबलीकरण दिले जाते. खंडीत प्रबलीकरणाचे दोन प्रकार आढळतात.

- १) गुणोत्तर सारणी २) मध्यंतर सारणी.
- १) गुणोत्तर सारणीमध्ये पुन्हा दोन प्रकार आढळतात.

स्थिर गुणोत्तर सारणी व परिवर्तनीय गुणोत्तर सारणी. स्थिर गुणोत्तर सारणीमध्ये विशिष्ट संख्येत प्रतिक्रिया मिळाल्या की, प्रबलक दिले जाते. उदा. प्रयोगकर्ता असे ठरवितो की, प्रत्येक ५ प्रतिक्रियांवर आधारितच प्रबलक दिले जाते. पण हे गुणोत्तर प्रयोगाच्या विविध अवस्थांमध्ये बदलत जाते.

२) मध्यंतर सारणीमध्ये दोन प्रकार आहेत. स्थिर मध्यंतर सारणी व परिवर्तनीय मध्यंतर सारणी. स्थिर मध्यंतर सारणीमध्ये विशिष्ट वेळेनंतर प्रबलक दिले जाते. या वेळात प्रतिक्रियांची संख्या लक्षात घेतली जात नाही. परिवर्तनीय मध्यंतर सारणीमध्ये विविध वेळांमध्ये वा मध्यंतरामध्ये प्रबलन दिले जाते.

प्रबलीकरण सिद्धांतामुळे अध्ययन कसे होते याचे ज्ञान होते. प्रबलीकरण सिद्धांताचा महत्त्वाचा दोष म्हणजे, सिद्धांत व्यक्तीच्या भावना, अभिवृत्ती, अपेक्षा वा इतर बोधन घटकांकडे दुर्लक्ष करतो. प्रबलीकरण वर्तनावर परिणाम करते. पण वर्तन हे फक्त प्रबलकांद्वारे नियंत्रित असते हे संशोधक स्विकारत नाहीत. कामावरील वर्तन व प्रत्येक कामासाठी घेतलेले श्रम हे नेहमी त्याच्या परिणामवर अवलंबून असतात.

७.४.२ अपेक्षणीयता उपपत्ती -

१९६० मध्ये व्हिक्टर व्रूम यानी ही उपपत्ती मांडली. अपेक्षणीयता सिद्धांताच्या मते, एखाद्या मार्गाने कृती करण्याची प्रवृत्ती ही प्रामुख्याने त्याच्या परिणामांच्या आकर्षकतेवर अवलंबून असते. जास्त व्यवहारिक भाषेत सांगायचे झाले, तर कामगार जास्त मेहनत करण्यास केव्हा उत्सुक असतो, जेव्हा त्याला माहित असते की त्याच्या कामाचे चांगले मूल्यमापन होईल. म्हणजेच त्याला बोनस मिळेल, बढती मिळेल वा पगारवाढ होईल. अशा प्रकारच्या पारितोषिकांनी व्यक्तीची वैयक्तिक उद्दिष्टे पूर्ण होतील. हा सिद्धांत तीन संकल्पनातील परस्पर संबंधावर लक्ष केंद्रित करतो. या संकल्पना म्हणजे

- १) संयुजा (Valence)
- २) साधनात्मकता (Instrumentality)
- ३) अपेक्षणीयता (Expectancy).

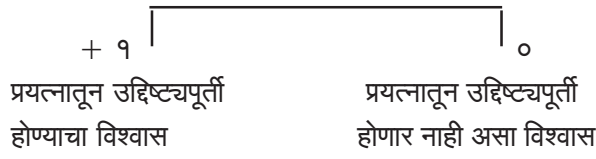
संयुजा (Valence) व्यक्तीचे एखाद्या परिणामाबाबत वा पारितोषिकाबाबत असणाऱ्या पसंतीची तीव्रता. थोडक्यात “परिणामांची आकर्षकता”. म्हणजेच किती प्रमाणात कामगाराला ते उद्दिष्ट्ये गरजेचे वाटते. उदा. कामगाराला बढती हवी आहे, म्हणजेच बढतीबाबत कामगारामध्ये संयुजा (Valence) आहे. एखाद्या पारितोषिकाबाबत असणारी संयुजा प्रत्येक कामगारासाठी वेगवेगळ्या प्रमाणात अद्वितीय किंवा विलक्षण असते. यात व्यक्ती व्यक्तीमध्ये भिन्नता आढळते. कामगाराची पारितोषिकाबाबतची संयुजा ही अनुभवांवर आधारित ठरते. कालांतराने त्यात बदलही होतात. जुन्या गरजांची पूर्तता होते. तशा नवीन गरजा निर्माण होतात.

संयुजा धन, ऋण वा शून्यही असू शकते.

धन संयुजा असताना एखादा परिणाम साध्य करणे, तो न साध्य करण्याच्या तुलनेत जास्त महत्त्वाचा वाटतो. संयुजा ऋण असताना एखादा परिणाम न साध्य करणे हे तो परिणाम

साध्य करण्यापेक्षा महत्त्वाचे वाटते. संयुजा शून्य असते तेव्हा कामगार परिणामाबाबत बेफिकीर असतो. काहीवेळेस कामगारांना कामामध्ये अंतर्भूत संयुजा असते. त्यांना प्रत्यक्ष कामापासूनच समाधान मिळते व काम प्रत्यक्षपणे पूर्ण करण्यात, किंवा नवनिर्मिती करण्यात समाधान मिळते. असे कामगार स्वयंप्रेरित असतात. त्यांच्या परिणामांवर व्यवस्थापनाचे नियंत्रण कमी असते.

२) **अपेक्षणीयता** : व्हिक्टर ब्रूमच्या सिद्धांतातील दुसरा महत्त्वाचा घटक म्हणजे, अपेक्षणीयता. काही प्रयत्नाचे काही विशिष्ट परिणाम असतील याची संभाव्यता ० ते १ असेल अशी या अपेक्षणीयतेची व्याख्या केली जाते. जेव्हा कामगाराला उद्दिष्ट्यपूर्तीबाबत आत्मविश्वास असतो, तेव्हा अपेक्षणीयता १ असते.



अपेक्षणीयतेच्या तीव्रतेचा परिणाम प्रेरणेवर होतो. विक्रेता जास्त कष्ट घेतो, जेव्हा त्याला माहित असते की निश्चित केलेले उद्दिष्ट्य साधता येईल. त्याऐवजी जेव्हा त्याला वाटते की, कितीही प्रयत्न केले तरी उद्दिष्ट्यपूर्ती होणार नाही तेव्हा तो विक्रेता प्रयत्नही करणार नाही.

प्रयत्न व कृती संबंध = अपेक्षणीयता.
स्वयंसिद्धता - प्रयत्नकृती

अपेक्षणीयतेत योगदान असणारा महत्त्वाचा घटक म्हणजे कामगाराची स्वयंसिद्धता (Self efficacy) स्वयंसिद्धता म्हणजे ती वा त्या कामगारामध्ये असणारा विश्वास की त्याच्यामध्ये वा तिच्यामध्ये ते काम करण्याची क्षमता आहे. असा ज्या कामगारांमध्ये जास्त विश्वास की त्याच्यामध्ये व तिच्यामध्ये ते काम करण्याची क्षमता आहे. असा ज्या कामगारांमध्ये जास्त विश्वास असतो, ते कामगार असे मानतात की, त्यांच्या प्रयत्नामुळे समाधानकारक कृती निर्माण होईल.

३) **साधनात्मकता** : साधनात्मकता म्हणजे कामगाराचे व्यक्तिनिष्ठ मूल्यमापन काम पूर्ण झाल्यावर आपल्याला पारितोषिक किंवा तत्सम स्वरूपाचे काहीतरी मिळणार याबाबत असणारा दृढ विश्वास होय. साधनात्मकतेचा संबंध प्रामुख्याने कृती व विशिष्ट परिणामांबरोबर येतो. उदा. विक्रेत्यांना बढती हवी आहे. पण ठराविक उद्दिष्ट साधल्यानंतर ती बढती त्याला मिळू शकतेच आता हा विक्रेता जास्त श्रम करण्यासाठी प्रेरित होईल जेव्हा त्याला माहित असेल की ठराविक विक्रीची संख्या गाठल्यावर त्याला बढती मिळणार आहे.

साधनात्मकतेचे मूल्यही शून्य ते एक इतके असते.



कामगाराला जेव्हा निश्चितपणे वाटते की त्याच्या प्रयत्नानंतर वा कृतीनंतर त्याला बढती मिळणार आहे अशा वेळेस साधनात्मकतेचे मूल्य हे १ असते. या विरोधी जेव्हा कामगाराला बढती कशामुळे मिळेल याची माहिती सुस्पष्ट नसते तेव्हा साधनात्मकता शून्य असते.

कृती पारितोषिक साधनात्मकता या सिद्धांतानुसार प्रेरणा या तीन घटकामुळे निर्माण होते.

हे तीन घटक पूर्वी सांगितल्याप्रमाणे आहेत. म्हणजेच, अपेक्षणीयता, साधनात्मकता व संयुजा हे घटक वेगवेगळ्या कामगारात वेगवेगळ्या प्रमाणात आढळतात. प्रत्येक कामगारामध्ये हे घटक वैविध्याने एकत्र येतात. हे असे घटक वेगवेगळ्या प्रमाणात येण्याचे प्रमुख कारण म्हणजे जीवनातील अनुभव वेगवेगळ्या पारितोषिकाना वेगवेगळे महत्त्व देण्याचे शिकवितात. हे सर्व घटक उच्च असतात तेव्हा प्रेरणा तीव्र असतात.

या घटकांपैकी एखादा घटक निम्नस्तरावर असेल तर, प्रेरणाही भिन्न असते. हे तीनही घटक शून्य असतील तर प्रेरणाही शून्यावर असते. जर पारितोषिकाबाबत संयुजा नकारात्मक असेल तर प्रेरणाही नकारात्मक असते. खालील तक्ता विविध घटकांच्या एकत्रीकरणाचे विविध परिणाम दर्शवितो.

संयुजा	अपेक्षणीयता	साधनात्मकता	
+ १	+ १	+ १	उच्च प्रेरणा
+ १	+ १	०	माफक प्रेरणा
+ १	०	+ १	माफक प्रेरणा
+ १	०	०	दुर्बळ प्रेरणा
- १	०	०	दुर्बळ वर्जन (avoidance)
- १	+ १	०	माफक वर्जन
- १	०	+ १	माफक वर्जन
- १	+ १	+ १	तीव्र वर्जन.

अनिश्चिततेचा परिणाम : प्रयत्न कृती व पारितोषिक यातील कामगाराला जाणवणारा संबंधावर अपेक्षणीयता सिद्धांत अवलंबून असतो व या संबंधातील विविध बाजू कायम निश्चित नसतात. ही अनिश्चितता खालील घटकांमुळे येते.

१) अनेकदा परिस्थितीतील अनेक घटक असे असतात की जेव्हा कामगाराला वाटते की कृतीला (performance) पारितोषिक मिळेलच असे नाही. उदा. कामगाराला बढती हवी असेल तर ती बढती फक्त त्याच्या कृतीशीलतेवर अवलंबून असेल असे नाहीतर त्याची कृतीशीलता इतरांच्या कृतीशीलतेबरोबर तुलना करून पाहिली जाईल. इतरांच्या कृतीशीलतेपेक्षा त्या विशिष्ट कामगाराची कृतीशीलता जास्त असेल तरच त्याला बढतीची संधी मिळू शकते.

२) कामगाराच्या कृतीमुळे प्राथमिक व दुय्यम परिणाम संभवतात. दुय्यम परिणाम हे प्राथमिक परिणामांच्या पाठोपाठच येतात. उदा. बढतीबरोबर वेतनवाढ हा प्राथमिक परिणाम तर त्यामुळे दर्जामध्ये वाढ हा दुय्यम परिणाम आहे. एखादा कामगार अतिशय श्रम घेऊन बढती मिळवितो. पण त्याला इच्छित दर्जामध्ये वाढ होत नाही (दर्जाची वाढ हा दुय्यम परिणाम) यामुळे परिस्थिती साधी रहात नाही व अनिश्चितता निर्माण होते.

३) अनेक परिणाम इतरांद्वारे नियंत्रित असतात. कामगाराला इतरांच्या प्रतिक्रियाबाबत कधीच शाश्वती नसतेच उदा. कामगाराला जेव्हा बढती हवी असते तेव्हा कामगाराला ही शाश्वती नसते

की, त्याचे जास्तीचे श्रम व्यवस्थापनाच्या लक्षात येऊन त्याला बढती मिळेल. यामुळेही अनिश्चितता निर्माण होते.

अपेक्षणीयता सिद्धांताचे फायदे व मर्यादा : अपेक्षणीयता सिद्धांताची वैधता पडताळून पहाण्यात अनेक अडचणी आहेत. या अडचणी म्हणजे पद्धतीमधील त्रुटी, वैधता कोणत्या आधारावर पडताळून पाहता येईल व याचे मापन कसे करता येईल यासारख्या समस्या आहेत. याचा परिणाम म्हणजे आतापर्यंत प्रसिद्ध झालेली संशोधने एकतर सिद्धांताला पाठींबा देतात किंवा सिद्धांताच्या विरोधात जातात. काही टीकाकारांच्या मते या सिद्धांताचा वापर काही मर्यादित परिस्थितीमध्ये होतो, विशेषकरून जेव्हा प्रयत्न कृतीशीलता व पारितोषिक कृतीशीलता यातील संबंध कामगारांना जाणवतो. फार थोड्या व्यक्तींना कृतीशीलता व पारितोषिक यातील संबंध माहित असतो. पण असे असते तेव्हा सिद्धांत फार आदर्शवादी वाटतो. खरोखरच संघटनेमध्ये कृतीशीलतेला पारितोषिक मिळते का? हा प्रश्न आहे 'बढती देताना कामगारांची सेवाजेष्ठता, प्रयत्न, कौशल्याची पातळी, व्यवसायाची कठीणता या सर्व निकषांवर आधारित बढती दिली जाते. अशावेळेस अपेक्षणीयता सिद्धांत सार्थ ठरत नाही असे म्हणण्याऐवजी असे सांगता येईल की ही अनेक कारणे आहेत की ज्यामुळे बऱ्याच मेठ्या प्रमाणात कामगार काम करताना विशेष श्रम घेत नाहीत. या सिद्धांताच्या त्रुटी खालीलप्रमाणे आहेत.

- १) या सिद्धांतामध्ये बोधन घटकांकडे दुर्लक्ष केले आहे.
- २) व्यक्तिमत्त्व, भावना, निवड यासारख्या घटकांना अपेक्षणीयता सिद्धांत विचारात घेत नाही.
- ३) हा सिद्धांत वैध ठरविण्यासाठी अधिक संशोधनाची गरज आहे. एखाद्या प्रयत्नामुळे निर्माण होणारे आंतरिक व बाह्य पारितोषिके व त्याचे विविध परिणाम, संधीची भूमिका याबाबतील अधिक संशोधनांची गरज आहे.
- ४) संयुजा अपेक्षणीयता व साधनात्मकता मापन करण्यासाठी योग्य मापने तयार करण्याची गरज आहे.
- ५) वेळ व उपलब्ध साधने मर्यादित आहेत.

अनेक व्यवस्थापकांकडे सिद्धांतावर आधारित प्रेरणा निर्माण करण्यासाठी वेळ व साधने उपलब्ध नसतात.

अपेक्षणीयता सिद्धांताचे फायदे :

- १) या सिद्धांतामुळे व्यवस्थापकांना मानसिक प्रक्रियांबाबत विचार करण्यास मदत होते. विचार तर्क अनुमाने आकलन यांचा प्रेरणेवर परिणाम होतो.
- २) व्यक्तीव्यक्तीतील भिन्नतेला महत्त्व दिले आहे. अपेक्षणीयता प्रारूप, प्रेरणेतील व्यक्तीव्यक्तीतील भिन्नता स्पष्ट करते. व्यवस्थापकांना, कामगारांच्या गरजा लक्षात घेऊन, प्रेरणेवर आधारित संरचना तयार करण्यास मदत होते.
- ३) प्रेरणेसाठी वातावरण निर्मिती - या सिद्धांताद्वारे व्यवस्थापकाला कामगारांशी संवाद साधून प्रेरणेचे वातावरण निर्माण करण्यासाठी प्रोत्साहन मिळते. अर्थात हे सर्व खालील गोष्टींचा शोध घेऊन करता येते.
- १) कामगारांना कोणत्या प्रकारचे पारितोषिक जास्त प्रिय आहे.

- २) कामगारांना असे वाटते का की ज्यांच्या प्रयत्नांचे रूपांतर कृतीशीलतेमध्ये होते आहे.
- ३) कृतीशीलतेला पारितोषिक मिळते असे कामगारांना वाटते का ?

७.४.३ समता सिद्धांत -

कश्यप विश्वास या तरुणाने गतवर्षी विद्यापीठातून वाणिज्य शाखेतून पदवी मिळविली. महाविद्यालयात झालेल्या वेगवेगळ्या मुलाखतीद्वारे त्याला मोठ्या उद्योगामध्ये नोकरी मिळाली व दक्षिण मुंबईमधील मोठ्या ऑफिसमध्ये तो रुजू झाला. त्याच ऑफिसमध्ये जेनही होती. ती आपल्याला मिळालेल्या संधीबाबत अतिशय खुष होती, कारण आव्हानात्मक व समाधान देणारे काम कोणत्याही उद्योगामध्ये मिळते त्यापेक्षा जास्त वेतन देण्यात आले. जेन ही वर्गातील सर्वात हुशार व मेहनती विद्यार्थिनी होती.

एका वर्षानंतर काय परिस्थिती होती? जेनला तिच्या आवडीचे काम मिळाले होते. तिला नोकरी देणारेही तिच्याबाबतीत अत्यंत समाधानी होते. नुकतीच तिला पगारवाढही देण्यात आली. पण अचानकच जेनची कामाची प्रेरणा काही आठवड्यातच कमी झाली. याचे कारण म्हणजे तिच्या व्यवस्थापनाने नवीन मुलाला नुकताच पदवीधर झालेल्या मुलाला कामावर घेतले, त्याच्याकडे जेन इतका अनुभवही नाही, तरीसुद्धा त्याला जेनला आता मिळतो त्यापेक्षा जास्त वेतनाने सुरुवात करून दिली. आता जेन दुसऱ्या नोकरीच्या शोधात आहे.

या उदाहरणाने प्रेरणेतील समतेची भूमिका स्पष्ट केली. कामगार नेहमी व्यवसायाच्या आदानाची (input) व प्रदानाची तुलना करतात. व्यवसायाचे आदान म्हणजे मेहनत, अनुभव, शिक्षण व सक्षमता होय. प्रदान म्हणजे, आपल्याला व्यवसायापासून काय मिळते ते मग यात वेतन व्यवसाय समाधान, इ.चा समावेश होतो. नेहमी आपण व्यवसायापासून काय मिळते, प्रदानाची तुलना, आपण व्यवसायासाठी काय देतो आदानाबरोबर करतो. आपण नेहमी आपल्या आदान प्रदानाची तुलना इतरांबरोबर करतो त्याचे प्रमाण जेव्हा इतरांइतकेच असते असे वाटते तेव्हा समतेची स्थिती असते. पण जेव्हा तुलनेने हे प्रमाण कमी जास्त आहे किंवा तेथे असमतोल आहे असे वाटते, तेव्हा समतेबाबत तणाव निर्माण होतो व व्यक्तीला वाटते की तिचे अवमूल्यन झाले आहे. प्रमाण आदानापेक्षा जास्त असते तेव्हा व्यक्तीला जाणवते की मिळालेले पारितोषिक हे प्रमाणापेक्षा जास्त आहे, अशावेळेस अपराधीपणाची भावना वाढीस लागते.

समता सिद्धांत (Equity Theory) स्टॅसी अडमस् यांनी समता सिद्धांत १९६५ मध्ये मांडला या सिद्धांतामध्ये बोधनात्मक विरोधीपणा व सामाजिक देवाणघेवाण (Exchange), या दोन संकल्पनांचा वापर कामाच्या परिस्थितीमध्ये पैशांचा वर्तनावर होणाऱ्या परिणामाबाबत (output) व आदानाबाबत (input) काही अभिवृत्ती असतात. या सर्वातून त्यांना काय मिळते याबाबतही त्याचे विचार असतात. कोणत्याही कामाचे परिणाम (outcome) म्हणजे वेतन, वेतनाबरोबर येणारे छोटेमोठे फायदे, व्यवसायातील आंतरिक स्वारस्य व इतर घटक जे कामगारासाठी व्यक्तिगतरीत्या महत्त्वाचे वाटतात. या सर्वांचा समावेश प्रदान (output) मध्ये होतो. या विरोधात एखाद्या व्यवसायातील व्यक्तीची गुंतवणूक, त्यांना (कामगाराला) स्वतःला जे महत्त्वाचे वाटते, त्याचा त्यांनी कामामध्ये केलेला वापर, व्यक्तीची वा कामगाराची शैक्षणिक पात्रता तिची वा त्याची विशेष कौशल्ये, प्रयत्न व तत्सम घटक या सर्वांचा समावेश आदान (input) मध्ये होतो. या सर्वातून प्राप्त होणारे परिणाम व त्यांचे योगदान याचे व्यक्ती तुलनात्मक मूल्यमापन करते. त्या कामासाठी केलेले प्रयत्न व इतर गुंतवणूक त्यातून प्राप्त होणारे फायदे अर्थार्जन याच्या प्रमाणाचा विचार करते.

समता सिद्धांत हा सामाजिक तुलनेवर आधारित मांडलेला सिद्धांत आहे. या सिद्धांतानुसार कामगार हा अशा एका सामाजिक यंत्रणेचा भाग आहे की प्रत्येकजण काही ना काही प्रमाणात इतरांवर अवलंबून आहे. कामगार एकमेकांचे निरीक्षण करतात, तुलना करतात व त्यावर आधारित मूल्यमापन करतात. समभाग सिद्धांतानुसार कामगारांना फक्त गरजांची पूर्तता करणे महत्त्वाचे वाटत नाही, तर त्यांना मिळणारे पारितोषिक न्याय प्रमाणात मिळणे आवश्यक वाटते.

आदान (Input) - यामध्ये कामगाराच्या दृष्टिकोनातून व्यवसायात योगदान असणाऱ्या सर्व घटकांचा समावेश होतो. शिक्षण, सेवाजेष्ठता, पूर्वीचा अनुभव, निष्ठा, वेळ, प्रयत्न, विधायकता, व्यवसाय, कृतीशीलता या सर्व घटकांचा आदानमध्ये समावेश होतो.

प्रदान (Output) - प्रदान म्हणजे थोडक्यात कामगाराला व्यवस्थापनाकडून जे देण्यात येतात ते वेतन व वेतनेतर फायदे. म्हणजेच वेतन, बोनस, त्या पदानुसार मिळणारे भत्ते, व्यवसायाची सुरक्षितता, सामाजिक पारितोषिके (rewards) व मानसिक पारितोषिके. व्यक्ती यापैकी कोणत्याही बाबतीत जेव्हा तुलना करतात तेव्हा समभागाची परिस्थिती निर्माण होते. प्रमाण जास्त वा अतिपारितोषिक असमभाग (over reward inequity) वा निम्न पारितोषिक समभागाचीव परिस्थिती निर्माण होते. कोणत्याही इतर कामगाराबरोबर तुलना केली जाऊ शकते.

क्षमता - जेव्हा कामगार परिणामांची तुलना आदान (input) बरोबर करतो तेव्हा त्याला वाटते की तो समान पातळीवर आहे (equitable) कामगाराला जेव्हा वाटते की, त्याला मिळणारे पारितोषिकाचे (reward) आदानाचे (input) प्रमाण तुलनेने इतर स्पर्धक कामगारांप्रमाणेच आहे तेव्हा कामगार समता (equity) अनुभवतो व इतरांप्रमाणे त्याच पातळीवर कामामध्ये योगदान करतो.

कामगार हा तुलना इतर कोणत्याही व्यक्तीबरोबर करतो. ही व्यक्ती त्या संघटनेतील असेल किंवा दुसऱ्या संघटनेतीलही असू शकते. एकाच पदावर असू शकते किंवा एकाच वयाचीही असू शकते. अशावेळेस समतेची भावना खालील समीकरणात व्यक्त होते.

समतेची व्यक्तीचे स्वतःचे प्रदान (output) इतरांचे प्रदान (output)
भावना व्यक्तीचे स्वतःचे आदान (input) इतरांचे आदान (input)

२) **अतिपारितोषिक असमता** : जेव्हा कामगार त्याला मिळणारे आदान प्रदानाच्या प्रमाणाची तुलना इतर कामगारांच्या आदान प्रदानाबरोबर करतात व जेव्हा त्यांना वाटते की, त्यांना तुलनेने इतरांपेक्षा जास्त पारितोषिक मिळते, तेव्हा कामगार अतिपारितोषिक असमता अनुभवतो. हे खालील समीकरणाद्वारे दर्शविता येते.

व्यक्तीचे स्वतःचे प्रदान इतरांचे प्रदान (output)
व्यक्तीचे स्वतःचे आदान इतरांचे आदान (input)

कामगारास जेव्हा वाटते की त्याला जितके मिळायला पाहिजे त्यापेक्षा जास्त मिळते, अशावेळेस असमतोलाची भावना व तणाव निर्माण होतो. अशावेळेस व्यक्ती समतोल साधण्याचा प्रयत्न करते.

या असमतेस सामारे जाण्याचा प्रयत्न व्यक्ती विविध मार्गांनी करते. त्यात अंतर्गत, शारीरिक वा मानसिक प्रतिक्रियांचा वापर केला जातो. यात साधारणतः चार मिश्र प्रतिक्रिया व्यक्त केल्या जातात.

- अ) अंतर्गत शारीरिक - कामगार जास्त परिश्रम करतो.
 ब) अंतर्गत, मानसिक - पारितोषिकांचे अवमूल्यन केले जाते.

बाह्य शारीरिक - इतरांना जास्त पारितोषिक मागण्यास व्यक्ती प्रवृत्त करते.

बाह्य मानसिक - ही व्यक्ती स्वतःची तुलना ज्या व्यक्तीबरोबर करते, त्या व्यक्तींमध्येच बदल करते.

ड) **अवमूल्यन पारितोषिक असमता** : कामगार जेव्हा आदान प्रदानाची तुलना इतर कामगारांबरोबर करतो तेव्हा त्याला असे वाटते की, त्याला मिळणारे इतरांच्या तुलनेत कमी प्रदान मिळते, तेव्हा कामगार पारितोषिकाबाबत असमता अनुभवतो. कामगाराला वाटते की, त्याला जितके मिळण्यास हवे होते, त्यापेक्षा त्याला कमी मिळते. या प्रतिक्रिया चार तऱ्हेने व्यक्त होतात.

- अ) अंतर्गत शारीरिक - कामगार उत्पादनक्षमता कमी करतो.
 ब) अंतर्गत मानसिक - पारितोषिकाचे मूल्य वाढविले जाते.
 क) बाह्य शारीरिक - जास्त मिळविण्यासाठी सौदा करतो वा व्यवसाय सोडून देतो.
 ड) बाह्य मानसिक - स्वतःची ज्या व्यक्तींबरोबर तुलना करतो त्या व्यक्तीच बदलतो.

समता सिद्धांत प्रेरणेच्या नवीन बाजूवर प्रकाश टाकतो. यात सामाजिक तुलनेच्या प्रभावाचा परिणाम व प्रेरणा यातील संबंध तपासला आहे. व्यक्तीला पारितोषिक किती प्रमाणात मिळते हे महत्त्वाचे आहे पण त्याचबरोबर इतरांच्या तुलनेत किती मिळते हे महत्त्वाचे आहे.

७.५ सारांश

प्रेरणा ही संकल्पना या पाठात सविस्तर मांडण्यात आली आहे. प्रेरणेमध्ये विविध घटकांचा समावेश होतो उदा. गरज, उद्दीष्ट्य, पारितोषिक प्रबलीकरण इ. प्रेरणेबाबत विविध सिद्धांताची चर्चा करण्यात आली आहे. मॅस्लोच्या मते प्रेरणांची वर्चस्वश्रेणी असते.

तर हर्जबर्गच्या मते प्रेरणा ही दोन घटकांनी प्रभावीत असते. यासाठी आरोग्य घटक व प्रेरणादायी घटक वाढविण्याची गरज असते. तर अदलकरते गरजांची तीन भागांमध्ये विभागणी केली. अस्तित्व गरज, संबधितत्वेची गरज व वाढीची गरज पॅकलेलॅडचा सिद्धांत तीन गरजा स्पष्ट करतो. संपादन प्रेरणा, सत्तेची गरज व जवळीकतेची गरज तर ब्रूमच्या मते प्रेरणा ही तीन घटकांमुळे निर्माण होते हे तीन घटक म्हणजे संयुजा, साधनात्मकता व अपेक्षणयिया. तर अँडमचा समभाग सिद्धांत व्यक्तीची असमतेची जाणीव स्पष्ट करतो.

यातील कोणताही सिद्धांत प्रेरणेचे खरे स्वरूप स्पष्ट करत नाही. प्रेरणा ही या सर्व सिद्धांताच्या आधारे समजून घेणे गरजेचे आहे. तरच कामगारांच्या वर्तनाचा अर्थ लावता येतो.



प्रेरणा, कार्यसमाधान व कार्य समावेशकता

घटक रचना :

- ८.० उद्दिष्टे
- ८.१ प्रस्तावना
- ८.२ कार्यसमाधान - कामाच्या ठिकाणचे जीवन
- ८.३ कार्य समाधानावर परिणाम करणारे घटक
- ८.४ कार्य समाधानाचे परिणाम
- ८.५ कार्य समाधान निर्माण करणारी परिस्थिती
- ८.६ कार्य समाधान व वेतन
- ८.७ कार्य समावेशकता व संघटनेबरोबर वचनबद्धता
- ८.८ सारांश
- ८.९ प्रश्न

८.० उद्दिष्टे

या पाठातून तुम्हाला -

- १) कार्य समाधान याचा अर्थ व त्याचे परिणाम समजतील.
- २) कामगाराची कार्यसमावेशकता व संघटनेशी बांधिलकी म्हणजे काय हे समजेल.
- ३) कार्य समाधान व वेतन यातील संबंध स्पष्ट होईल.

८.१ प्रस्तावना

व्यक्तीकडे अनेक अभिवृत्ती असतात. सभोवतालच्या जगाबद्दल व्यक्तींबद्दल घटनांबद्दल मते असतात. संघटनेचे मानसशास्त्र फक्त मर्यादित स्वरूपाच्या कामाबाबत अभिवृत्तींचा विचार करते. या कामाबाबत असणाऱ्या अभिवृत्ती या कामाच्या वातावरणाबाबत वा कामाच्या विविध बाजूंबाबत असणारी मूल्यमापने असतात. कामाबाबत असणाऱ्या अभिवृत्ती या कामगारांसाठी व जे कामगारांचे नियोजन करतात त्यासाठी महत्त्वाच्या ठरतात. कामगाराच्या अभिवृत्ती विविध भूमिका पार पाडतात.

- १) कामगाराच्या इतर व्यक्तीबाबत असणाऱ्या मतांची वा प्रतिक्रियांची माहिती देतात.
- २) अभिवृत्ती वर्तनाला मार्गदर्शक ठरतात. म्हणजेच अभिवृत्तीवर आधारित कोणते वर्तन निर्माण होईल याचा अंदाज मांडता येतो.
- ३) अभिवृत्तीचा प्रत्यक्ष व अप्रत्यक्ष संबंध कामगारांच्या शारीरिक आरोग्यावरही होतो. उदा. सेल्स व हाऊस (१९७१) यांना असे आढळते की, व्यवसाय समाधान हे हृदयविकारांशी नकारात्मकरित्या संबंधित आहे. अर्थात ही माहिती सहगुणक सहसंबंध पद्धतीवर आधारित आहे.
- ४) जेव्हा व्यवस्थापकांना वा कामगारांचे नियोजन करणाऱ्या कामगारांची अभिवृत्ती समजते तेव्हा कामातील नकारात्मक घटक कमी करून होकारात्मक घटकांची वाढ करता येते. व्यवस्थापकांना कामगारांच्या अभिवृत्तीची माहिती असणे काही तात्त्विक कारणासाठी महत्त्वाचे ठरते. कारण कामगाराला नुसते काम देणे महत्त्वाचे नाही तर त्यांना अर्थपूर्ण व समाधान करणारे काम देणे महत्त्वाचे ठरते.
- ५) कामगाराचे त्याच्या सहकाऱ्यांबाबत व कामाबाबतचे मूल्यमापन त्याच्या अभिवृत्तीवर आधारित असते.
- ६) कामगाराचे कामाबाबत समाधान उच्च असेल तर तो त्या संघटनेबाबत व व्यवसायाबाबत होकारार्थी विचार करतो. अशा कामगाराचा संघटनेतील सहभागही जास्त असतो. यामुळे संघटनेची उद्दिष्टे ते स्वतःची उद्दिष्टे आहेत असे मानतात.

आतापर्यंत संशोधनांनी प्रामुख्याने तीन अभिवृत्तीचा अभ्यास केला. या अभिवृत्ती म्हणजे, १) कार्य समाधान २) कार्य समावेशकता (गुंतवणूक) ३) संघटनेशी असणारी बांधिलकी, या अभिवृत्ती महत्त्वाच्या आहेत, याचे कारण त्यांचा कार्य वर्तनावर परिणाम होतो. कामगार आपल्या धन व ऋण अभिवृत्तीवर आधारित आपल्या सहकाऱ्यांचे मूल्यमापन करतो; उच्च कार्य समाधान असणाऱ्या कामगारांमध्ये व्यवसायाबाबत धन अभिवृत्ती आढळतात. उच्च कार्य समावेशकता (involvement) असणारे कामगार आपल्या व्यवसायाशी तादात्म्य रहातात. व्यवसायाशी उच्च बांधिलकी असणारे कामगार संघटनेची उद्दिष्टे आपलीच आहेत असे मानतात व संघटनेमध्ये राहू इच्छितात.

८.२ कार्य समाधान

कामाच्या टिकाणीचे जीवन कार्य समाधान म्हणजे कामगारांचा कामाबाबत असणारा दृष्टिकोन. आपल्याला कामामधून काय व किती प्रमाणात साध्य होते यावर आधारित हा दृष्टिकोन असतो.

कार्य समाधानाच्या तीन बाजू आहेत. कार्य समाधान ही परिस्थितीला दिलेली भावनिक प्रतिक्रिया आहे ही प्रतिक्रिया दिसत नाही पण याबाबत अनुमान मांडता येते.

- २) अपेक्षेप्रमाणे कार्याचे प्रदान आहे का यावर आधारित व्यवसाय समाधान ठरविले जाते.
- ३) कार्य समाधानाबरोबर अनेक संबंधित अभिवृत्ती येतात.

स्मिथ, केन्डॉल व हुलीन यांनी व्यवसायाची पाच वैशिष्ट्ये मांडली, या वैशिष्ट्यांवर आधारित भावनिक प्रतिक्रिया व्यक्त केल्या जातात.

- १) कामाचे स्वरूप - या कामामध्ये कामगाराना किती प्रमाणात व्यक्तीगत अभिरुचिनुसार काम करता येते, शिकवण्यासाठी उपलब्ध असणाऱ्या संधी व जबाबदारी स्विकारण्यासाठी देण्यात येणारी संधी.
- २) वेतन - आर्थिक मोबदला व तो किती प्रमाणात संघटनेतील इतर सदस्याइतका आहे वा कमी जास्त प्रमाणात आहे का ?
- ३) पर्यवेक्षण - पर्यवेक्षणाला खऱ्या अर्थाने तांत्रिक व इतर आवश्यक सहाय्य करता येते का ?
- ४) बढतीच्या संधी - वर्चस्व श्रेणीमध्ये पुढे सरकता येण्याच्या संधी.
- ५) सहकामगार - सहकामगार किती प्रमाणात तांत्रिक बाबतीत कुशल आहेत व सामाजिक पाठबळ देऊ शकतात का या सर्व घटनांवर आधारित कार्य समाधानाची भावनिक प्रतिक्रिया व्यक्त केल्या जातात.

८.३ कार्य समाधानावर परिणाम करणारे घटक

१) **कामाचे स्वरूप** : कामाचे स्वरूपच व्यवसाय समाधान ठरवितात. उदा. कामापासून मिळणारे प्रतिभरण (feedback) व स्वायत्तता या दोन घटकांचा प्रामुख्याने कामाबाबतच्या प्रेरणेवर परिणाम होतो. आतापर्यंतच्या अनेक संशोधनावरून असे आढळून आले आहे की, आव्हानात्मक व अभिरुची निर्माण करणारे व दर्जा देणारे काम कार्य समाधान निर्माण करते.

वेतन : कार्य समाधानातील अधिक महत्त्वाचा व विविध पैलू असणारा घटक म्हणजे वेतन. पैसा फक्त प्राथमिक गरजांची पूर्तता करत नाही तर उच्च श्रेणीच्या गरजांच्या पूर्ततेमध्ये महत्त्वाची भूमिका बजावतो. कामगाराच्या योगदानाचे व्यवस्थापनाला किती महत्त्व वाटते हे त्याला मिळणाऱ्या वेतनावर आधारित आहे असे कामगाराला वाटते. वेतनेतर भत्ते महत्त्वाचे आहेत. पण ते तितकेच परिणामकारक नसतात. यामुळेच अनेकदा कामगारांना निश्चित किती प्रमाणात फायदे मिळतात याची माहितीही नसते. या फायद्यांचे कामगार अवमूल्यन करण्याची शक्यता असते. कारण ते त्यांचे व्यावहारिक मूल्य पहात नाहीत. संशोधनाअंती असे आढळून आले आहे की, कामगारांना देण्यात येणाऱ्या पॅकेजमध्ये लवचिकता (flexibility) असली तर, वा त्यांना निवडीचे स्वातंत्र्य दिले तर सर्वसाधारणपणे व्यवसाय समाधानात वाढत होते.

२) **बढती** : बढतीच्या संधीचा व्यवसाय समाधानावर विविध प्रमाणात परिणाम होतो. बढती ही विविध स्वरूपात मिळते व त्याबरोबर विविध स्वरूपात पारितोषिक मिळते. उदा. सेवाज्येष्ठतेनुसार जेव्हा बढती मिळते तेव्हा मिळणारे समाधान हे कृतीशीलतेवर आधारित मिळालेल्या बढतीपेक्षा कमी असते. त्याचप्रमाणे बढतीबरोबर १० टक्के वेतनवाढ येणारी बढती

जास्त व्यवसाय समाधान निर्माण करते. हेच कारण असेल की ज्यामुळे अधिकाणी स्तरांवरील बढती ही कनिष्ठ स्तरावरील बढतीपेक्षा जास्त समाधानकारक ठरते.

३) **पर्यवेक्षण** : व्यवसाय समाधान माफक प्रमाणात निर्माण करणारा महत्त्वाचा घटक म्हणजे पर्यवेक्षण. पर्यवेक्षण पद्धती या व्यवसाय समाधानावर परिणाम करणाऱ्या ठरतात. पर्यवेक्षणाच्या दोन बाजू आहेत व याचा परिणाम पर्यवेक्षणावर होत असतो. पहिली बाजू म्हणजे पर्यवेक्षण हे कामगारकेंद्री आहे का? म्हणजेच पर्यवेक्षक किती प्रमाणात कामगारांच्या हिताबाबत जागरूक आहेत? पर्यवेक्षकांची कामगारांबाबत असणारी जागरूकता विविध गोष्टींद्वारे आढळून येते. उदा. हाताखालच्या कामगाराच्या प्रगतिवर लक्ष ठेवणे, योग्य वेळेस मार्गदर्शन करणे वा सल्ला देणे, कामगारांबरोबर व्यक्तीगत व औपचारिक पातळीवर संवाद साधणे इ.

पर्यवेक्षणाची व्यवसाय समाधानावर परिणाम करणारी दुसरी बाजू म्हणजे सहभाग. जे व्यवस्थापक कामगारांना निर्णय प्रक्रियेमध्ये सहभागी करतात अशा संघटनेमध्ये कामगारातील व्यवसाय समाधानाचे प्रमाण जास्त असते.

४) **कामगारांचा समूह** : सहकारी सहकामगार हे व्यवसाय समाधान निर्माण करण्यात महत्त्वाचे घटक ठरतात. अशावेळेस कामगारांचा समूह हा पाठबळ देणारा, मदत करणारा व आवश्यक तेथे सल्ला व मार्गदर्शन करणारा असतो. असा कामगार समूह उच्च व्यवसाय समाधान निर्माण करण्यात महत्त्वाची भूमिका बजावतो. या विरोधात जेथे सहकामगारच विरोधात असतात, अशावेळेस मात्र व्यवसाय समाधानावर नकारात्मक परिणाम होतो.

कामाची परिस्थिती : स्वच्छ, आकर्षक वातावरण हे नेहमी व्यवसाय समाधानास पोषक ठरते. उष्ण, अतिगोंधळाचे वातावरण असणारी कामाची परिस्थिती व्यवसाय समाधान कमी करते. अनेकदा उष्ण व गोंधळी वातावरणात कामाची पूर्तता होत नाही. अनेकदा लोक कामाची परिस्थिती वा वातावरणाकडे अत्यंत खराब झाल्याशिवाय लक्ष देत नाहीत. पण गेल्या काही वर्षात कामगारातील विविधतेमुळे कामाच्या परिस्थितीकडे वा वातावरणाकडे विशेष लक्ष देण्यात आले आहे.

८.४ कार्य समाधानाचे परिणाम

कार्य समाधान व उत्पादनक्षमता : समाधानी कामगार जास्त उत्पादनक्षम असतात का? हा वाद गेली अनेक वर्षे चर्चेत आहे. बहुतेकजण या दोहोंमध्ये धनात्मक संबंध आहे असे मानतात. पण उपलब्ध संशोधन असे दाखविते की, या दोहोंमध्ये निश्चित संबंध आहे असे मानता येत नाही. व्यवसाय समाधान व उत्पादकता यावर आधारित १७ संशोधनांचे सूक्ष्म विश्लेषण केले (रॉबर्ट लॉर्ड व जोनाथन स्मिथ) तेव्हा असे आढळून आले की, कार्यात समाधानी असणारा कामगार जास्त उत्पादनक्षम असेलच असे नाही. जर कामगारांना कामाच्या प्रमाणात पारितोषिक मिळाले तर त्यांना वाटते की आपण समाधान पातळीवर आहोत तर कार्य समाधान जास्त असेल व कामगारही उत्पादनक्षमता वाढविण्याचा प्रयत्न करतात. संशोधन असे दर्शवितात की कार्य समाधान हे कामगारांच्या कृतीशीलतेमध्ये नेहमीच सुधारण करत नाही. शेवटी आताही हा वाद

आहेच की कार्य समाधान हे कृतिशीलतेमध्ये वाढ करते का ? कार्य समाधान व टर्नओव्हर/उलाढाल संशोधन असे सुचविते की, व्यवसाय समाधान व पैशाची उलाढाल यात माफक प्रमाणात संबंध आहे. एका संशोधन समूहास असे आढळले की, १८ ते २५ वयोगटात कार्य समाधान उच्च असेल तर ते त्या व्यवसायात टिकतील किंवा नाही याचे निर्देशक करतात. जेव्हा व्यवसायाचा कालावधी वाढतो तेव्हा व्यवसाय सोडून देण्याची शक्यताही कमी होते.

संघटनेची पैशाची उलाढाल व कामगाराची कामाशी असणारी बांधिलकी याचाही परस्परसंबंध आढळतो. काही लोक स्वतःला इतर ठिकाणी काम करताना पाहू शकत नाहीत, म्हणून ते कितीही असमाधानी असले तरी एकाच ठिकाणी काम करत रहातात. दुसरा घटक म्हणजे सर्वसाधारण अर्थव्यवस्था. अर्थव्यवस्था जेव्हा चांगली असते, बेरोजगारीचे प्रमाण कमी असते, उलाढालीचे प्रमाणही वाढते. कारण लोक त्याच संघटनेमध्ये योग्य वा उत्तम संधी शोधतात. कामगार समाधानी असला तरीही उत्तम रोजगाराच्या संधी शोधतो. या विरोधात नोकरी मिळणे कठीण असेल, आर्थिक मंदी असेल तर कामगार व्यवसाय असमाधानी असला तरीही आहे त्या ठिकाणी टिकून रहाणे जास्त श्रेयस्कर मानतो. याचा अर्थ असा नव्हे की पैशाची उलाढाल कमी असणे हे संघटनेच्या दृष्टीने नेहमी फायद्याचे असते. कारण कमी उलाढालीमुळे अननुभवी कामगार येतात व कामगार खर्च कमी होतो.

कार्य समाधान व कामगारांची गैरहजेरी : कार्य समाधान व कामगारांची गैरहजेरी याचा व्यस्त प्रमाणात संबंध असतो. जेव्हा कार्य समाधान जास्त असते तेव्हा गैरहजेरीचे प्रमाण कमी असते. कार्य समाधान कमी असते तेव्हा गैरहजेरीचे प्रमाण जास्त असते. असमाधानी कामगारांमध्ये गैरहजेरी ही स्वच्छेने आलेली असते. अशावेळेस गैरहजेरी ही आठवड्याच्या पहिल्या व शेवटच्या दिवशी जास्त असते. ते गैरहजर रहाण्याचे ठरवित नाहीत. पण त्यांना गैरहजर रहाणे कठीणही नसते.

कामगारांच्या गैरहजेरीच्या प्रमाणावर नियंत्रण घालण्यासाठी त्यांना रजेची नोंद ठेवण्यास उद्युक्त करता येते. उदा.आजारपणासाठी घेतलेली रजा, विशेष कारणांसाठी घेतलेली रजा, सुट्टी इ. व्यवस्थापन व मालक कामगारांना गैरहजेरीचे प्रमाण कमी करण्यासाठी प्रलोभने (incentives) देऊ करतात. अनेकदा कामगारातील असमाधान हे कामावर उशिरा पोहचण्यात रूपांतरित होते. यालाच Tardiness असे म्हणतात. उशिरा पोहचण्याचे प्रमाण काही मिनिटे ते काही तासापर्यंत असते. थोडक्यात न आवडणारे काम शारीरिकदृष्ट्या टाळण्याचा प्रयत्न केला जातो.

समाधान व संघटना नागरिकता वर्तन (OCB) : येथे OCB = Organizational Citizenship Behaviour आहे. समाधानी कामगार संघटनेबाबत होकारात्मक चर्चा करतात व ते इतरांना कार्याच्या अपेक्षेपलीकडे जाण्यास मदत करतात. यात मग जास्तीचे काम करण्याची इच्छा, कामाची वाटणी, यासारख्या प्रयत्नांचा समावेश होतो. या सर्वांमुळे संघटनेची यशस्वी वाटचाल होण्यास मदत होते.

समाधान व चौर्य : असमाधानी कामगार कामाच्या ठिकाणी चोरी करतात. अनेकदा वैफल्य, अतिकामामुळे व पिळवणूकीच्या भावनेतून चोरी करण्याचा कामगारांचा कल असतो. अनेकदा कामगारांना असे वाटते की, ते चोरी करून संघटनेवर वा वरिष्ठांवर वाईट वागणुकीबाबत सूड उगवतात. चोरी ही कमी गंभीर तर कधी अत्यंत गंभीर स्वरूपाची असते.

कार्यालयातील दूरध्वनीचा दूरवर नातेवाईकांशी संभाषण साधण्यासाठी केलेला वापर वा कार्यलयाची लेखनसामग्री घरी नेणे. गंभीर स्वरूपाची चोरी म्हणजे खोट्या स्वाक्षऱ्या करून चेक वटविणे, वा पैशाची अफरातफर करणे. यासारख्या गोष्टी टाळण्यासाठी व्यवस्थापनाने वेळीच कामगारांसाठी असमाधानाच्या मूळ कारणपर्यंत पोहचणे आवश्यक असते.

कार्य समाधान व हिंसाचार : कामाच्या ठिकाणी आढळणारा हिंसाचार हा दोन प्रकारचा असतो. शाब्दिक हिंसाचार व अशाब्दिक हिंसाचार होय. काही कामगार हे कामाच्या ठिकाणचे बळी ठणतात. अनेकदा कामगार हे हिंसक व धोकादायक वातावरणात काम करतात. संघटनेने व व्यवस्थापनाने कामगारांमधील असंतोषाबाबत जागरूक रहाणे गरजेचे असते, कारण यातूनच हिंसाचाराचा उद्भव होऊ शकतो.

कार्य समाधानाची व असमाधानाची कारणे : कार्य समाधान प्रामुख्याने पाच घटकांवर अवलंबून असते. हे घटक म्हणजे (१) वेतन (२) बढतीच्या संधी (३) कामाचे स्वरूप (४) कामाची परिस्थिती (५) संघटनेची धोरणे व प्रक्रिया

यापैकी कार्यसमाधानाची पहिली चार कारणे याबाबत चर्चा या पाठात पूर्वीच कार्यसमाधानावर परिणाम करणाऱ्या घटकांमध्ये करण्यात आली आहे.

८.५ कार्य समाधान निर्माण होण्यास खालील परिस्थिती असणे गरजेचे ठरते.

अ) कामगारांच्या तक्रारी सहनशीलतेने ऐकून घेतल्या पाहिजेत. समस्या सोडविल्या पाहिजेत. कारखान्यांमध्ये जेव्हा कामगारांच्या तक्रारीकडे लक्ष दिले जात नाही तेव्हा कामगारांचा व्यवस्थापनावरील विश्वास नाहीसा होऊन, त्यांना वैफल्य येते.

ब) कंपनीने योग्य वेळेस बढतीची संधी व वेतनवाढीबाबत नियमावली सादर केली पाहिजे. यामुळे कामगार समाधानी होऊन भविष्याबाबत निश्चित रहातो.

क) व्यवसायात जेव्हा कामगारांच्या क्षमतेकडे व कामगारांच्या प्रगतीकडे लक्ष ठेवते, अशावेळेस कामगारांमध्ये कार्य समाधान उच्च रहाते. व्यवस्थापनाने कामगारांना बढतीच्या व प्रगतीच्या योग्य संधी देणे आवश्यक ठरते.

ड) कामगारांना कामावरील परिस्थिती सुधारण्याबाबत मते देण्यासाठी प्रोत्साहन दिले जाते, अशावेळेस कामगार मौल्यवान सूचना देतात. यातून व्यवसाय समाधान वाढविण्यास मदत होते. कामगाराला उपयोगी सल्ला देण्याबाबत जेव्हा प्रोत्साहन दिले जाते, अशावेळेस कामगार प्रोत्साहन मिळविण्यासाठी कामात जास्त लक्ष घालतात.

इ) प्रत्येक संघटनेतील व्यवस्थापक वा पर्यवेक्षक कामगारांच्या कामाबाबत टीका करतो, याद्वारे कामगाराला कामातील चुका दाखवून देतात. या चुका मैत्रीच्या वातावरणात दाखवून दिल्या

गेल्या व चुका म्हणण्यापेक्षा त्यांना सूचना म्हणून सांगितले तर कामगारही समाधानी असतो व कामाकडे जास्त लक्ष देतो.

फ) वेतनवादीबाबत स्पष्ट नियमावली असेल व निःपक्षपातीपणे वेतनवाढ देण्यात आली पाहिजे.

त) अपवादात्मक कृतीशीलतेबाबत कामगाराची स्तुती केली नाही वा प्रोत्साहन दिले नाही तर कामगाराची कामातील अभिरुची कमी होते. त्याचे कामातील स्वारस्य कमी होते.

थ) कामगाराला मिळणारी बढती त्याच्या क्षमतेवर वा कुवतीवर आधारित असली तर कामगाराचे मानसिक समाधान राखता येते. पण बढती ही जातीवर वा व्यक्तीगत लांगुलचालनावर आधारित असते तेव्हा कामगारांची कामातील आवड कमी होते.

द) कामगाराला समाधान वाटले तर कामाची गुणवत्ता राखता येते.

न) अनेकदा कामगारासमोर अशा समस्या येतात की, ज्या त्याला एकट्याने सोडविता येत नाहीत. अशावेळेस कामगाराला इतर कामगारांची वा व्यवस्थापनाचीही मदत मागण्याचे स्वातंत्र्य हवे.

झ) कामगाराला अनाटायी त्रास वा त्याचा गैरवापर वा अपशब्द वापरण्यात आले तर तो कामगार असमाधानी रहातो. अनावश्यक व निरुपयोगी टीका व अडथळ्यांपासून कामगारांचे संरक्षण केले गेले पाहिजे.

प्रत्येक संघटनेमध्ये कामगाराला पुरेशा प्रमाणात विश्रांती, रजा मिळणे आवश्यक असते. विशेषकरून सण किंवा सार्वजनिक समारंभासाठी कामगाराला सुट्या मिळणे आवश्यक ठरते. असे आढळून आले आहे की, व्यवस्थापनाचे रजांबाबतचे धोरण उदार असेल तर सामान्य कामगार कामाबाबत व संघटनेबाबत समाधानी असतो.

८.६ कार्य समाधान व वेतन यातील संबंध

बहुसंख्य लोक काम करतात ते रोजी रोट्टी मिळविण्यासाठी. कामामुळे व्यक्तीच्या व कुटुंबाच्याही शारीरिक गरजा पूर्ण होतात. पण अनेकदा शारीरिक गरजा पूर्ण झाल्यावरही लोक काम करतात, याचे कारण म्हणजे त्यांचे काम त्यांना समाजात विशिष्ट दर्जा वा स्थान मिळवून देते. वेतन म्हणजेच नेहमीच्या शारीरिक गरजांची पूर्तता पण त्याचबरोबर सत्ता व दर्जाच्या गरजेची पूर्तता होय. याच कारणासाठी औद्योगिक वातावरणामध्ये वेतनाला विशेष महत्त्व प्राप्त झाले आहे. पैशाने अनेक गरजांची पूर्तता तर होतेच पण ते एक देवाणघेवाणीचे महत्त्वाचे साधन ठरते. कामाच्या ठिकाणचे ते सर्वात मोठे प्रलोभन ठरते. समाजाच्या मापदंडानुसार माणसाचे यश तो किती पैसा मिळवतो यावर आधारित ठरते. वेतन दोन प्रकारे देण्यात येते. एक म्हणजे मासिक वेतन व दुसरे म्हणजे विविध प्रकारचे भत्ते वा बोनस होय. उत्पादन वाढविण्याचा उत्तम मार्ग म्हणजे, वेतनवाढ होय. वेतनवादीमुळे कार्य समाधानही वाढते.

गेल्या काही वर्षातील संशोधनाद्वारे असे आढळून आले आहे की, वेतनवाढीबरोबर नेहमीच कार्य समाधान वाढतेच असे नाही. २००० मध्ये केलेल्या कॉन्फरन्स बोर्ड संशोधनात असे आढळले की, अर्थव्यवस्थेचा विस्तार झाला त्याचबरोबरीने उत्पादनातही वाढ झाली. बाजारपेठही प्रबळ झाली तरीही अमेरिकन लोकांचे कार्य समाधान हे ८ टक्के घसरलेले आढळले. या संशोधनावरून असे आढळले की पैशाने काही प्रमाणात आनंद खरेदी करता येतो. पण कार्य समाधान वाढविण्यात पैशाची भूमिका तेवढी महत्त्वाची ठरत नाही. समाजात ओळख, स्तुती, दर्जा, भूमिका, कामाची परिस्थिती यासारखे घटक वेतनाबरोबरच कार्य समाधानामध्ये महत्त्वाचे ठरतात. होकारात्मक प्रतिभरण, निरोगी स्पर्धेद्वारे मिळणारे प्रोत्साहन, प्रगतीची जाणीव, कंटाळा कमी करणे यासारख्या गोष्टी व्यक्तीचे कार्य समाधान वाढवू शकतात. मोठा पगार शारीरिक व सामाजिक गरजा पूर्ण करतो. पण या पगाराबरोबरच येणारी उच्च दर्जाची कौशल्ये, जास्त जबाबदाऱ्या कामगाराला श्रम करण्यासाठी आव्हान देतात व यामुळे कार्य समाधानही वाढते.

८.७ कार्य समावेशकता व संघटनेबरोबर वचनबद्धता

कार्य समावेशकता : व्यक्ती कामामध्ये किती प्रमाणात तादात्म्य पावते, त्यात कृतीशील सहभाग घेते व स्वतःची कृतीशीलता स्वतःचे मूल्य किती प्रमाणात ठरवते, यावर आधारित व्यक्तीची कार्य समावेशकता (job involvement) असते. कार्य समावेशकता म्हणजे कामगार किती प्रमाणात स्वतःला कामात गुंतवतो, त्यासाठी किती उर्जा व वेळ खर्च करतो, त्यांचे त्याच्या संपूर्ण जीवनात किती महत्त्वाचे स्थान आहे हे होय. कार्य समावेशकता जास्त असणारे कामगारांची कृतीशीलता उच्च असते. (High performers) त्यांची जास्त परिश्रम व उशिरापर्यंत काम करण्याची तयारी असते. त्यांची संघटना, त्यांचे काम हे त्यांच्या स्वतःच्या प्रतिमेचा एक भाग बनते. असे कामगार फार क्वचितच कामावर उशिरा पोहचतात व फार कमी वेळा गैरहजरही रहातात. संघटनेच्या वातावरणातील समावेशकता कामगारांना जास्त प्रेरित करते, त्यांची उत्पादकता वाढविते. त्यांचे कार्य समाधान वाढविते. त्यांना संघटनेशी वचनबद्धही करते. कामगारांची वचनबद्धता वाढविण्यासाठी विविध प्रकारच्या योजना आहेत वा पद्धती आहेत. या पद्धती खालीलप्रमाणे आहेत.

सहभागी व्यवस्थापन : या प्रक्रियेत हाताखालील कामगारांचा, पर्यवेक्षकाच्या वा वरिष्ठांच्या बरोबरीनेच निर्णय प्रक्रियेमध्ये काही प्रमाणात सहभाग असतो.

प्रातिनिधिक सहभाग : कामगारांचे प्रतिनिधी संघटनेच्या निर्णयप्रक्रियेमध्ये सहभागी होतात.

गुणवत्ता चक्र : कामगारांचा एक समूह की जो नियमितपणे गुणवत्तेच्या समस्या, कारणे व त्यावर उपाययोजना सुचवितो किंवा समस्या निर्माण होऊ नये यासाठी काय करता येईल हे सुचवितो.

कामगार रोखे (Stock) मालकी हक्क योजना, यात कामगारांना त्यांच्या फायद्यामध्ये संघटनेचे रोखेही मिळतात. या सर्व पद्धतीमुळे कार्य समाधान वाढते व काम करण्याची प्रेरणाही वाढते.

संघटनेशी वचनबद्धता (Organizational Commitment) संघटनेशी वचनबद्धता म्हणजे, कामगार संघटनेशी किती प्रमाणात तादात्म्य पावतो वा संघटनेची ओळख स्वतःची ओळख मानतो, व संघटनेतील कृतीशील सहभाग सातत्याने चालू ठेवतो. व्यक्तीला त्या संघटनेबाबत तीव्र आकर्षण असते, व्यक्ती संघटनेची उद्दिष्टे स्वतःची उद्दिष्टे मानते.

मेयर व अॅलन याने (१९९१) मध्ये सुचविले की संघटनेशी वचनबद्धता खालील तीन घटकांपैकी कोणत्याही एका घटकावर आधारित असते.

- १) **भावनात्मक वचनबद्धता** : संघटनेबाबत असणारा भावनिक जिद्दाळा
- २) **सातत्याची वचनबद्धता** : संघटना सोडल्यावर जी किंमत चुकवावी लागेल वा कोणते तोटे होतील.
- ३) **आदर्शवादी वचनबद्धता** : असा घटक की, जो संघटनेच्या ऋणात राहू इच्छितो.

काही कामगार संटनेत रहातात कारण त्यांना तसे वाटले (जिद्दाळा) तर काही रहातात ही त्यांची गरज (सातत्य) असते तर काही रहातात कारण त्याने करणे आवश्यक (आदर्शवाद) आहे असे त्याला वाटते.

या घटकांबरोबरच कार्य वाहून घेण्याच्या वृत्तीनुसार (imbeddedness) मिझोस होलट्स, ली इ. २००१) नुसार विविध प्रकारच्या वचनबद्धता निर्माण होऊ शकतात. सहकामगारांबाबत, संघाबाबत, संघटनेबाबत वा एकंदरीत व्यावसायिक जीवनाबाबतसुद्धा.

संशोधनाद्वारे असे आढळून आले आहे की, जितका कामगार संघटनेबरोबर जास्त काळ रहातो, तितकी त्याची वचनबद्धता कमी होते. (१९९२).

मैत्री व संघटनेतील होकारात्मक अनुभव संघटनेबरोबर भावनिक जिद्दाळा निर्माण करतो.

काही लोक इतरांपेक्षा व्यवसाय वा नोकरी बदलणारे असतात. याला “रोबो” विकृती असे म्हणतात. (गिसेली १९७४).

वचनबद्ध कामगारांची वैशिष्ट्ये :

- १) असे कामगार कमी वेळा गैरहजर रहातात.
- २) ते संघटना सोडून जात नाहीत.
- ३) संघटनेची सर्व धोरणे पाळतात.
- ४) हे कामगार परिश्रम करणारे व एकनिष्ठ असतात.
- ५) कामाची प्रत सुधारण्यासाठी स्वतःचे ज्ञान व कौशल्ये वाढवितात.

नवीन कामगारांमध्ये वचनबद्धता वाढविण्यासाठी नवीन कामगारांच्या सुरुवातीच्या सामाजिकीकरणाच्या प्रक्रियेकडे लक्ष देणे आवश्यक आहे. संघटनेमध्ये त्यांना शक्य तितके सहाय्य करून संघटनेबाबत वचनबद्धता निर्माण करता येते.

८.८ सारांश

कार्य समाधान हे नेहमी कामगाराची कामाबाबत अभिवृत्ती दर्शविते. याचा परिणाम त्याच्या कृतीशिलतेवर, उलाढालीवर व संघटनेतील वर्तनावर होतो. कार्यसमाधान हे अनेक संघटनेतील घटकांवर, आधारित असते, हे घटक म्हणजे सहकामगार, पर्यवेक्षण संघाचे काम इत्यादी. व्यक्तीगत घटक गरजा, आकांक्षा महत्त्वाकांक्षा यासाठी कार्यसमाधानावर परिणाम होतो. व्यक्ती जेव्हा रोजगारासाठी काम करते तेव्हा वेतन व कार्यसमाधान यातही संबंध असलेला आढळतो. कामगाराला मिळणारा मान व दर्जा यासारखा सामाजिक घटकांचा कार्य समाधानावर परिणाम होतो.

कार्य समावेशकता म्हणजे, व्यक्ती किती प्रमाणात स्वतःच्या व्यवसायाशी तादात्म्य पावते. कार्य समावेशकता वाढविण्यासाठी विविध प्रकारचे कार्यक्रम राबविण्यात येतात. उदा. सहाभागी व्यवस्थापन, प्रतिनिधि सहभाग इ. संघटनेबरोबर वचनबद्धता म्हणजे कामगार किती प्रमाणात, संघटनेबरोबर तादात्म्य पावतो व किती प्रमाणात सक्रियतेने सहभागी होतो. वचनबद्धता, सातत्याची वचनबद्धता व आदर्शवादी वचनबद्धता होय.

८.९ प्रश्न

१. कार्य समाधान म्हणजे काम ते सांगून कार्य समाधानावर परिणाम करणाऱ्या घटकांची चर्चा करा.
२. कार्य समाधानाचे परिणाम कोणते ?
३. कार्य समाधान निर्माण होण्यास आवश्यक घटक कोणते ?

टिपा द्या :

- (अ) कार्यसमाधान व वेतन
- (ब) कार्यसमावेशकता व संघटनेबरोबर वचनबद्धता.

संघटनेपासून संघटना

घटक रचना :

- १.० उद्दिष्टे
- १.१ प्रस्तावना
- १.२ नोकरशाही संघटनेचा भूतकाळ
- १.३ व्यवस्थापनाचा उच्च सहभाग आणि कामगारांची भागीदारी - हिस्सा
 - १.३.१ कामगार सहभागी होण्याचे मार्ग / स्रोत
 - १.३.२ कामगारांच्या भागीदारीचा / सहभागाचा फायदा
- १.४ एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापन TQM
 - १.४.१ अर्थ आणि व्याप्ती
 - १.४.२ न्यून गुणवत्तेचा परिणाम
 - १.४.३ प्रस्थापित करण्याच्या अवस्था / स्तर
- १.५ संघटनात्मक बदल
 - १.५.१ बदलाबदलीची प्रतिक्रिया
 - १.५.२ बदलाबदलीचे अडथळे - प्रतिकार
 - १.५.३ यशस्वीपूर्ण बदल अमलात आणणे
- १.६ नवीन कामगारांचे सामाजिकीकरण
 - १.६.१ सामाजिकीकरणातील गृहितके - भाकिते / अनुभव
 - १.६.२ सामाजिकीकरणातील स्रोत
 - १.६.३ नवीन कामगारांच्या सामाजिकीकरणातील बाबी
- १.७ संघटनात्मक संस्कृती
 - १.७.१ संघटनात्मक संस्कृतीचे वैशिष्ट्ये
 - १.७.२ संघटनात्मक संस्कृतीचे महत्त्व
 - १.७.३ संघटनात्मक संस्कृतीचे प्रकार
 - १.७.४ सुदृढ - स्वस्थ संघटनात्मक संस्कृती
- १.८ कामगार संघटना
- १.९ औपचारिक गट/समूह : संघटनेतील संघटन
- १.१० संघटनेची रचना आणि तांत्रिक बदल
- १.११ सारांश
- १.१२ प्रश्न
- १.१३ संदर्भ

१.० वस्तुविषयक उद्दिष्टे (Objectives)

- भिन्नभिन्न संघटनात्मक रचनेतील विकास समजणे,
- संघटनेतील गुणवैशिष्ट्यांचे महत्त्व समजणे,
- एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची (TQM) संकल्पना समजणे व तीच्या वापराबाबत स्पष्टीकरण करणे,
- संघटनेतील बदलाप्रती व्यक्तिने कशी प्रतिक्रिया करावी याचे स्पष्टीकरण,
- अशा बदलांना कामगारांनी कशी प्रतिक्रिया द्यावी व त्यावर कशी मात करावी.
- नवीन कामगाराचा सामाजिकीकरणाची गरज ओळखणे आणि त्याबद्दल विविध मार्ग सूचविणे,
- 'संघटनात्मक संस्कृती' ची संकल्पना विशद करणे आणि त्याचा संघटनेतील सहभाग अभ्यासणे,
- सुदृढ स्वस्थ आणि अस्वस्थ संघटनेतील संस्कृतीतील भेद-फरक अभ्यासणे,
- संघटनात्मक संस्कृतीच्या वैशिष्ट्यांनुसार संघटनेच्या विविध प्रकारांत वर्गिकृत करणे.
- औद्योगिक संघटनेतील कामगार संघटना / यूनियनची भूमिका समजणे,
- संघटनेत काम करतांना अनौपचारिक समूहाची भूमिका समजणे,
- संघटनेच्या रचनेतील तंत्रज्ञानाची भूमिका समजणे.

१.१ प्रस्तावना (Introduction)

संघटनेची रचना म्हणजे, संघटनेच्या उद्दिष्ट व वस्तुनिष्ठतेनुरूप प्राप्त करण्या हेतूने व्यक्तिचा समूह संचित होण्याचे स्रोत / मार्ग होय. ही संघटनेची रचना संघटनेतील प्रत्येक कामगाराच्या कार्यप्रवर्तनाशी संबंधित कामाशी व त्याच्या भूमिकेशी संबंधित असते. अर्थात - संघटन हे कोणत्याही कामासाठी उद्दिष्ट पूर्तीच्या हेतूने अत्यावश्यक असते. ज्यांत संघटन अधिकाधिक प्रबळ - भक्कम व्हावे हा उद्दिष्ट असतो त्यामुळे पर्यवेक्षण व व्यवस्थापन समूहाद्वारे केले जाते. त्यातूनच संघटना ही व्यवस्थित कळते व ती कशी चालवाची हे देखिल समजते. भिन्नभिन्न संघटना त्यांच्या भिन्नभिन्न उद्दिष्टांच्या वेगवेगळ्या प्रकारे रचित असतात. संघटनेतील कोण, प्रत्येक पातळीवर निर्णय घेण्यास जबाबदार असतो आणि कोण काय करू शकतो ? या आधारे संघटनेतील संघटन प्रभावीत होत असते. संघटनेतील औपचारिक - अनौपचारिक नीतीमूल्यांच्या आधारे, लिखित - अलिखित नितीनियम - अटींच्या आधारे त्यातील सदस्यांवर नियंत्रण करणे, एकजुट होणे, कुटूंबाप्रमाणे आंतरक्रिया करणे ज्यामुळे संघटनेला आकार प्राप्त होतो. यातूनच प्रत्येक संघटनेला त्याच्या आकारानुसार, परस्परभिमुखतेनुरूप, दर्जानुरूप एक संस्कृती असते. त्या आधारे संघटनेचे कार्य, वर्तन दिसून येते. त्यातून संघटनेची अभिवृत्ती स्विकारणे नीतीमूल्ये - वर्तनशिलता सदस्यांना जोडून ठेवते. ज्यामुळे अन्य संघटनेतील सदस्यांना देखिल अनुरूप आकर्षण वाटून सहकार्यभाव, मैत्रीभाव प्रकट होतो.

आधुनिक काळांत संघटनेच्या विविध शैली वेगवेगळ्या घटनेनुसार उद्दिष्टानुसार, प्रक्रियेनुसार दिसतात. जसे - शाळा, महाविद्यालयालयीन संघटना, शिक्षकांच्या संघटना, राजकिय

संघटना, व्यवसायिकांच्या संघटना इ. दिसतात. ज्यात आवश्यक त्या निर्णयाची अंमलबजावणी करण्या हेतूने तसेच गरजांची पूर्तता होण्याहेतून संघटना आपापल्या शैलीने कार्यरत असतात.

२०व्या शतकात औद्योगिक संघटनात्मक गतिविधीला तितकेसे महत्त्व असलेले दिसत नाही. आज ही पारंपारिक स्तरावर असलेल्या संघटनेच्या प्रकारातील -नोकरशाही रचना प्रभावी असलेली आढळते. ह्या नोकरशाही रचनेत कार्यक्षेत्रातील मानवतावादी दृष्टीकोन आणून अनेक सदस्यांना एकवटून निर्णयापर्यंत पोहोचतात. ज्यासाठी नवनवीन बदल अपेक्षित अपेक्षा / गरजा ह्या संघटनेत दिसतात. ज्यांत नेतृत्व करणारे अधिकारी आणि अनुयायी यांच्यातील आंतरक्रियेद्वारा कार्यसमाधानता, कार्यप्रवणता, संघटनेतील सक्षमता अशा अनेक प्रकारच्या घटकांत प्रभावितता दिसते.

१.२ नोकरशाही संघटनेचा भूतकाळ (The Bureaucratic Organization of the Past)

संघटनात्मक दृष्टीकोन मांडतांना संघटनात्मक शैलीबद्दल प्रामुख्याने विचार जेव्हा होतो तेव्हा नोकरशाही या ऋणात्मक अर्थाने त्याचा विचार होतो. ज्यात अंकुश, दडपण अक्षमतायुक्त रचना आणि व्यवस्थापकाद्वारे आलेल्या नियोजनामुळे सृजनशिलतेचा अनुपयोग होतो ज्यातून दैनंदिन अनुभवामुळे विश्वासार्हता धुसर जाणवते. नोकर शाहीबद्दल जरी ऋणात्मक धारणा असली तरीही त्यातून एक प्रकारची उत्क्रांती दिसून येते. ज्यामुळे गुणात्मक वैशिष्ट्यपूर्ण कार्यशैली विकसीत झाली आणि त्यातूनच मोठेमोठे संशोधन तसेच कामे होऊन उद्योग प्रस्थापित झालेले आहेत. नोकरशाही ही एक चळवळीतून निर्माण झाली ज्यातूनच अधिक आधुनिक औद्योगिक क्रांती देखिल झाली आहे. त्यातूनच अनेक मिल्स कंपन्या स्थापन झाल्या. नियोजनाद्वारे नियंत्रणामध्ये कामगार, सहकारी यांच्याकडून पूर्वग्रह नष्ट करून उत्पादने वाढविली गेलीत. यासंबंधी मॅक्स वेबर या सामाजिक शास्त्रज्ञाच्यामते, संघटनात्मक शैलीमुळे सामाजिक आणि व्यक्तिगत अन्याय मोठ्या प्रमाणात घडून आला. नोकरशाही ही एक प्रकारची अतार्किक औपचारिक रचना असलेली अव्यक्तिकरण करणारी वस्तुनिष्ठ संघटना-प्रक्रिया आहे. ज्यांत मानवाचा यंत्रप्रमाणे वापर करून मालक आपला फायदा बघतात, त्यांच्या मुलभूत सक्षमतेचा अतिवापर करून त्यांच्यावर भिन्नभिन्न दडपणे आणतात, एवढे असतांनाही नोकरशाहीद्वारे सामाजिक जबाबदारीपूर्ण चळवळ कार्यक्षेत्रात घडून आली. अमेरिकेत मॅक्स वेबर यांच्या दृष्टीकोनावर १८५० मध्ये विचार केला गेला. त्यानुसार नोकरशाहीची संरचना करून अधिकारपूर्णता, जबाबदारी पूर्णता मानवतावादी स्वरूपात संघटनेची निम्नतेकडून उच्चतेकडे वर्चस्व श्रेणीद्वारा रचना केली जाते. ज्यामुळे आंतरक्रियेत - भूमिकेत सुस्पष्टता घडण्यास मदत होते. परंतु या नोकरशाहीत काही समस्या आढळतात. त्या म्हणजे नोकरशाही वृत्ती ही मानवी गरजा तथा मूल्यांकडे दुर्लक्ष करते. यांतील अधिकारी / व्यवस्थापक कामगारांकडून यंत्रप्रमाणे कार्याची अपेक्षा करतात. अमानवी कृत्यही करतात. ज्यामुळे व्यक्तिगत वृद्धी. आत्मवास्तविभीकरण/निर्णय प्रक्रियेतील समावेशन हे दिसून येत नाही. या नोकरशाहीमध्ये कामगाराची ओळख जाणवत नाही. त्याचा त्यांच्या कामावर संघटनेतील योजनांवर गुणात्मकरित्या परिणाम होत नाही. कौशल्यपूर्णता जरी असली तरीही निर्णय प्रक्रियेत तो कामगार सक्रिय राहत नाही. थोडक्यात ही नोकरशाही कामगार तथा सहकान्यांवर आघातपूर्ण परिणाम करते. त्यांना

असुविधा देते. कामाच्या संधीपासून दूर ठेवते. ज्यामुळेच त्यांच्या वैयक्तिक, कौटुंबिक, सामाजिक स्थितीवर विपरीत परिणाम होतो. आणि आधुनिक काळात तर कामगाराच्या तुलनेत यंत्राचाच सन्मान मानवापेक्षा अधिक झालेला आढळतो. नोकरशाही रचनेची वैशिष्ट्ये तिन स्तरात सांगता येतात ते म्हणजे, वर्चस्वश्रेणीची रचना, भूमिका व जबाबदारीची सुस्पष्टशी संकल्पना आणि योग्यतेचा / गुणात्मकतेचा सन्मान.

१.३ व्यवस्थापनाचा उच्च सहभाग आणि कामगारांची भागीदारी हिस्सा : (High Involvement Management & Employee Participations)

नोकरशाहीत कामगारांना वागविण्याची वेगळीच वृत्ती दिसून येते. ज्यांत कामगार त्यावर अवलंबून होतो, निष्क्रीय होतो आणि लयास जातो. मानवाचे स्वरूप हे संघटनात्मक शैलीमुळे अप्रकट होते. मॅकग्रेगर यांनी आपल्या X आणि Y सिद्धांतानुसार मागण्यांची गरजांची पूर्तता आणि वापर कशा प्रकारे देतो हे संशोधनाअंती सिद्ध केलेले आहे. सिद्धांताआधारे नोकरशाहीत कठोररित्या व्यक्तीच्या मुलभूत वृद्धीला / वाढीला व्यक्तिगत स्तरावर दाबले जाते. ज्यांत अधिक शिस्तबद्ध नियंत्रण, पर्यवेक्षण कामगाराला हवे असते. कारण स्वतःहून तो पुढे येण्यास कार्य करण्यास अक्षम असतो. म्हणून वेगवेगळ्या डावपेचांचा, योजनांचा, नेतृत्वाचा वापर व्यवस्थापनात करून त्याला डांबले जाते तर Y सिद्धांतांतर्गत कामगार हा कार्यप्रतिच्या जबाबदारीप्रति जागृत असतो व तो त्यातूनच प्रेरित होतो असे मानले जाते यांत उच्च हस्तरीय सृजनशिलता, जबाबदारी, व्यक्तिगत वृद्धी/वाढ ही घडते म्हणून संघटना अशा कामगारांना प्रोत्साहित करून अन्यकामगारांची कपात करते व एकाच कामगाराकडून अधिक कामगारांचे काम करवून घेते.

व्यवस्थापनाच्या उच्च सहभागांतर्गत तीन गृहीतके-अंदाज व्यक्त होतात ते म्हणजे, जनतेसाठी, समाविष्टांसाठी आणि कार्यप्रवर्तनासाठी हे उच्चस्तरीय सहभाग दिसून येतात. यांत मानवी संबंध, मानवी संसाधने / स्रोत आणि उच्च सहभाग या तीन प्रक्रिया प्राधान्याने वरिल गृहितकांद्वारे घडून येतात. ज्यातून संघटनात्मक बदल किंवा व्यवस्थापनाची उच्चस्तरीय सहभागीशिलता दिसून येते.

१.४ एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापन : (Total Quality Management (TQM))

१.४.१ अर्थ आणि व्याप्ती -

व्यवस्थापकिय तथा संघटनात्मक औद्योगिक क्षेत्रांत कामगारांच्या सहभागांत, जबाबदारीत वृद्धी वाढ होण्या हेतूने सक्रिय सहभागपूर्ण व्यवस्थापन कार्यक्रम राबविला जातो, तो म्हणजेच ऊँस होय. आवश्यक गुणवैशिष्ट्यांची पूर्तता करणारी उच्चस्तरीय ही प्रक्रिया होय. (ISO:2000)TQM अंतर्गत कार्याबद्दल सहभाग हा वृद्धीगत विस्तृत उपलब्धतेनुसार केला

जातो. बहूतांशी नेतृत्वाच्या सिद्धांत दृष्टीकोनाच्या आधारे कामगाराच्या, सहकाऱ्याच्या कल्पना आणि निर्णायक क्षमता यांत कार्यात्मक प्रभावशिलता यावी या हेतूने भूमिका प्रस्थापित होते आणि त्यातून संघटनेत कामगारांच्या कार्यात्मक जीवनशैलीच्या सुधारणात्मक परिणाम हा जाणवतो या TQM या QWL म्हणजेच कार्यजीवनशैलीतील गुणवत्ता (Quality of worklife) असेही म्हणतात.

यासंबंधी जनरल मोटर्स कंपनीच्या व्यवस्थापनात QWL प्रकल्प राबवून गुणवत्तापूर्ण कार्य हे आंतरिक व बाह्यरित्या विकसीत केली गेली ज्यांत कार्य परिस्थितीतील घटक जे बाह्य घटक आहेत आणि कामगारांच्या सहभाग व समाधानकारकता जे आंतरिक घटक आहेत यांच्यात कार्याप्रति गुणवत्ता पूर्णता ही समाधानकारकरित्या आलेली आढळली. ज्यासाठी कामगारांच्या निम्न / उच्च सहभाग हा कारणीभूत असलेला आढळतो.

TQM/QWL च्या अंतर्गत घडणाऱ्या क्रिया-प्रतिक्रियांच्याद्वारे कामगारांच्या सामुहीक सहभागातून गुणवत्तापूर्ण सहभाग हा अल्प की अधिक यानुसार यश-अपयश प्राप्त होणे शक्य असते. यासंबंधी वेगवेगळ्या उत्पादनाच्या संघटनेत घडणाऱ्या कार्यप्रक्रियेतून उपलब्ध झालेला, लाभलेला कामगारांचा सहभाग, कामगारांना मिळालेला प्रतिसाद, कार्यसमाधानता, प्रबलन या सर्वांच्या आधारे सहभागाची मात्रा - प्रमाण दिसून येते. ज्यात अधिकाराचा वापर करण्यास संधी, निर्णय प्रक्रियेत सहभाग कर्तव्यदक्षता, जबाबदारीपूर्णता, विश्वासाहता अशा सर्व घटकांचा प्रभाव सहभागात दिसतो, त्यातूनच कार्यात्मक यश - अपयश हे प्राप्त होते.

१.४.२ न्यून गुणवत्तेचा परिणाम (Effect of Poor Quality)

जेव्हा उत्पादनाची प्रत - गुणवत्ता योग्य दर्जानुसार नसते तेव्हा अनेक उलट प्रतिक्रिया प्राप्त होतात जसे -

- **उपभोक्त्याची / ग्राहकाची अल्प समाधान कारकता** - उपभोक्त्याला उत्पादना बाबत अनुकूल समाधान न लाभल्यास पुन्हा त्याकडे तो बघत नाही.
- **उत्पादनशिलतेत, विक्रिमध्ये आणि नफ्यात कमतरता** - उत्पादनाची प्रमाणता, गुणवत्ता अल्प झाल्यास उत्पादक उत्पादन काढणे थांबवितात कारण त्याची विक्री न झाल्यास तोटा सहन करावा लागतो.
- **कार्यस्थळातील नैतिकतेत कमतरता** - जेव्हा संघटनेत उत्पादनाच्या गुणवत्तेकडे महत्त्व दिले जात नाही तेव्हा कामगारांमध्ये कामाप्रति समाधानता व विश्वासाहता उरत नाही कारण त्यामुळे त्यांच्या प्रेरणेची पातळी कमी होऊन नैतिकता ढासळते.
- **अधिक मेहनत, साहित्य आणि श्रमाची किंमत** - जेव्हा उत्पादन / काम उद्दिष्टानुरूप योग्य तंतोतंत घडून येत नाही तेव्हा ते पुन्हा पुन्हा करावे लागते ज्यामुळे संघटनेला अधिक खर्च सहन करावा लागतो.
- **परिक्षणाचा अधिकतम खर्च** - उत्पादनाची गुणवत्ता जेव्हा योग्य राहत नाही तेव्हा प्रत्येक वेळेस प्रत्येक उत्पादन / घटकांचे व्यक्तिगत परिक्षण - निरिक्षण करावे लागते ज्यामुळे त्याचा अतिरिक्त खर्च होतो.
- **उत्पादनाला झालेला उशीर** - अनेक वेगवेगळ्या घटकांना - उत्पादनांना पुन्हा पुन्हा सुधारणात्मक क्रियेची गरज भासल्यामुळे मुदतीत / वेळेत ते उत्पादन पूर्ण होत नाही ज्यामुळे त्याच्या किमतीवर, गुणवत्तेवर परिणाम होतो.

- **दुरुस्तीसाठीचा अधिक खर्च** - अनेक घटक - उत्पादक काही कमतरतेमुळे अभावामुळे, बिघाडामुळे पुन्हा संघटनेत परत येतात ज्याच्या दुरुस्तीसाठी संघटनेचा वेळ आणि पैसा देखिल अधिक प्रमाणात खर्च होतो. बिघाडामुळे, कमतरतेमुळे उत्पादन हे गोळा होत जाते कचरा वाढत जातो आणि संघटना जेव्हा उत्पादनाच्या गुणवत्तेकडे दुर्लक्ष करते त्यावेळेस अशा समस्या वाढलेल्या आढळतात.

१.४.३ TQM प्रस्थापित करण्याच्या अवस्था / स्तर :

या अंतर्गत अवस्था प्राप्त होतात ज्यामुळे पुर्णत्वास TQM पोहोचतो.

- १) **उच्च व्यवस्थापनाकडून मिळालेली जबाबदारी / वचन बद्धता** - व्यवस्थापक मंडळ उत्पादनाची गुणवत्ता सांभाळण्या हेतून परिवर्तन - बदल अनेक स्तरावर करून प्रक्रियेत सुधारणा करते ज्यामुळे प्रोत्साहन, पाठबळ प्राप्त होते. उच्चस्तरीय व्यवस्थापक सदैव संघटनेत, गुणवत्तेत, क्रियाशिलतेत, उत्पादनांत सुधारणाच इच्छितात त्यातून TQM प्रक्रिया सहज शक्य होते.
- २) **उच्चस्तरीय व्यवस्थापकांना समज - शिकवण** - संघटनेतील प्रक्रियेत काय आवश्यकता आहेत, कोणकोणत्या गोष्टी समाविष्ट असतात. याची माहिती व्यवस्थापकांना देऊन संघटनेचा तसेच उत्पादनाचा तात्काळ उद्देश्य काय ? व त्यांवर काय व कोणत्या घटकांच्या परिणामामुळे TQM प्रभावित होते यांची शिकवण देऊन स्थिरत्व स्थापले जाते.
- ३) **मध्यवर्ती (स्टिअरिंग) समिती स्थापणे** - या समितीतील सदस्यांद्वारे गुणवत्ता व्यवस्थापनाला दिशा प्राप्त होऊ शकते. कुठे, काय, केव्हा, कसला बदल करावा याचा तात्काळ निर्णय घेऊन आवश्यकतेनुसार त्याची अंमलबजावणी ते करू शकतात ज्यामुळे TQM नियंत्रीत असू शकतो. याचप्रमाणे -
 - संघटनेच्या कार्यप्रक्रियेचा आराखडा तयार करणे,
 - दूरदृष्टीनुसार विधानात्मक आऊट लाईन करणे, तत्वाची अंमलबजावणी करणे,
 - उपभोक्त्यावर केंद्रीकरण करणे - सर्वेक्षण करणे,
 - कामगारांना आंतरिक उपभोक्ता / मालक समजणे,
 - गुणवत्ता प्रशिक्षण कार्यक्रम राबविणे,
 - गुणवत्ता सुधारणा संघ स्थापण,
 - सुधारणात्मक प्रक्रिया राबविणे / वापरणे

अशा अनेक भिन्नभिन्न अवस्थाद्वारे प्रस्थापित करता येतो एकदा प्रस्थापित झाला तर अनेक बदल निरंतर होत राहतात. ज्यामुळे नवनवीन सुधारणा - दुरुस्ती करावी लागते. त्यातून निरंतर वाढ विकास संघटनेच्या प्रक्रियेत घडून येतो जो अपेक्षित असतो - ज्यामुळे

- उपभोक्त्याला उच्चस्तरीय समाधानता प्राप्त होते.
- विश्वासाह उत्पादन मिळते,
- क्रिया - प्रक्रिया - कार्याची कर्तृत्वशिलता वाढते,
- कार्यस्थळातील नैतिकता प्रबळ होते,
- कचरा कमी होतो,

- निरिक्षण - परिक्षणाचा खर्च कमी होतो,
- प्रक्रियेत सुधारणा होते,
- विपणनाची भूमिका वाढते,
- सर्वांच्या एकूण गुणवत्तेत नक्कीच वाढ झाल्याचे जाणवते.

वरील प्रत्येक बदल हा आवश्यक व वाछनिय असतो. TQM द्वारा संघटनेतील प्रक्रिया उद्दिष्टाच्या निकट जाते तसेच आर्थिक व सामाजिक दर्जा देखिल वाढतो.

१.५ संघटनात्मक बदल (Organisational Change)

संघटनात्मक बदल म्हणजे संघटनेतील रचना आणि पद्धतीतील नियोजित - अनियोजित स्वरूपाचे संक्रमण, स्थलांतराची, स्थित्यंराची श्रेणी होय. (या पद्धतीमध्ये व्यक्ती आणि तंत्रज्ञान समाविष्ट असतात)

हा संघटनात्मक बदल विविध बाह्य घटकांद्वारे घडून येऊ शकतो जसे -

आर्थिक रुपरेषेत बदल,स्पर्धेतील वाढ, उपलब्ध तंत्रज्ञानातील बदल, नैसर्गिक अपत्ती आणि जागरूकपणे पूर्णरचना करण्याचा प्रयत्न.

या बाह्य घटक आणि परिणामात्मक बदलामुळे संपूर्ण संघटनेवर परिणाम संभवतो. अशा प्रकारचा बदलांच्यामुळे संघटनेतील संतुलनात देखिल अडथळे विकसीत होण्याची शक्यता असते. प्रत्येक व्यक्तीला बदलांशी समायोजन करणे - जुळवून घेणे गरजेचे असते, असे जुळवून घेणे - समायोजन करणे तितकेसे सहज शक्य नसते, ज्यामुळे समस्या - अडथळ्यांवर मात होईल. व्यवस्थापकाचे कार्य फार बिकट असते त्यांना एकीकडे संघटनेची वाढ व विकास करायचा असतो आणि सोबतच त्यांना आपली नैतिकता आणि उत्पादनशिलता यांच्यात समन्वय - संतुलन ठेवण्याची गरज असते.

संघटनेतील विविध आंतरक्रियात्मक रचनेमुळे, शैलीमुळे, नोकरशाहीमुळे काही प्रमाणात विविध स्तरावर विघटन हे क्रियात्मक - कार्यात्मकदृष्ट्या होतांना आढळते. अशा वेळेस संघटनात्मक बदल हे घडवून आणले जातात. बऱ्याचदा संघटनेत नेतृत्व करणारा अधिकारी, व्यवस्थापक आणि कामगार यांच्यात सामाईक गट चर्चा होऊन पाठबळात्मकरित्या हा बदल घडवून आणला जातो. आणि त्याचा प्रभाव सकारात्मक/धनात्मक व्हावा असे भाकित केले जाते. या अंतर्गत पर्यायी नेता / नेत्याचे स्थलांतर करुन देखिल संघटनेत बदल घडवून आणता येतो.

फुगेट, किनिकी या संशोधकांच्या मते संघटनात्मक बदल करतांना संघटनेतील नीती नियमांमध्ये, रचनेमध्ये, कार्य पद्धतीमध्ये, तत्त्वामध्ये बदल घडवून जी कमतरता आहे, वैगुण्य आहे ते घालविता येते. ज्यामुळे झालेला बदल हा दिर्घकालिक व सकारात्मक ठरतो.

संघटनेतील बदलांत धनात्मक परिणाम हवा असल्यास सहकाऱ्याच्या, कामगारांचा

नियोजनात, उपाययोजनेत सहभाग करुन घेणे आवश्यक असते. अन्यथा सहकाऱ्यांना दूर ठेवून केलेले नियोजन किंवा घेतलेले निर्णय धनात्मक परिवर्तन-बदल संघटनेत आणु शकत नाही. याला अनुसरूनच मानसशास्त्रज्ञांच्या संशोधनात आढळले कि, संघटनेतील बदल हा लोकशाही पद्धतीने, टप्प्याटप्प्याने नोकरशाहील केंद्रित धरुन लवचिक संवेदनशिल, नावीन्यपूर्ण अशा असेल तर तो सुसंगत ठरतो. व अचानक / तात्काळ घेतलेला निर्णय हा सहकाऱ्यांना सामावून न घेतल्यामुळे एकमार्गी असल्यामुळे ऋणात्मक परिणाम दर्शवू शकतो असे संशोधकांअंती सिद्ध झालेले आहे.

१.५.१. बदलाला दिलेली प्रतिक्रिया (Response to Change) -

जे व्यक्ति संघटनेत काम करतात ते कामगार तसेच समूहातील सदस्य म्हणून कार्यरत असतात. त्याने दिलेल्या बदलाला प्रतिक्रिया त्याची पार्श्वभूमी, अनुभूती व एकंदरीत स्वभाव वैशिष्ट्यांना सहभाग असते, तसेच समूह सदस्य म्हणून दिलेल्या प्रतिक्रियेत त्याची श्रद्धा-मूल्य यांनुसार तो बदलत्या प्रतिक्रिया देतो. व्यक्तिगत प्रतिक्रिया ही त्याच्या वर्तनावर भिन्नभिन्न मार्गाने परिणाम करते. संशोधकांच्यामते समूह मुल्य हे कार्यस्थळातील कामगारावर उच्चतम प्रभाव दर्शविते.

संघटनेतील बदलाला सदस्यांकडून मिळणारी प्रतिक्रिया स्वाभाविक असते. व ती संघटनेत समन्वय - संतुलन ठेवणारी एकवाक्यता असलेली असते. यालाच होमीओस्टॅसीस म्हणतात.

१.५.२ बदलाबद्दलचे अडथळे / प्रतिकार (Resistance to Change) -

बरेच कामगार अशा बदलांचा प्रतिकार करतात कारण त्यापासून भीती - धोका संभवतो. त्यांना त्या बदलाच्या परिणामांचा प्रभाव निश्चित करता येत नाही, त्यांना समाधानकारकरित्या कशाप्रकारे जुळवून घ्यावे हे कळत नाही. जर त्यांतून समाधानकारकरित्या जुळवून घेता न आल्यामुळे त्यांची आत्मप्रतिमा, आत्मप्रतिष्ठा, सामाजिक दर्जा आणि परिणामी भावना ऋणात्मक नकारात्मक होते. कामगार अशा बदलांना प्रतिकार करतांना अनेक मार्गांचा वापर करतात. जसे - गैरहजेरी, कामात मंदगती, सतत तक्रार करणे.

कधीकधी असे बदल फक्त एखाद्यांचा कामगारावर/व्यक्तीवर परिणाम प्रत्यक्ष - अप्रत्यक्षरित्या होतात याला chain reaction effect म्हणतात. बदल मोठा असेल तर त्याचा विशेष परिणाम कामगारांवर होत नाही, त्या बदलांना आवश्यक बदल म्हणून ते अंगिकारतात व विकासाचाच एक भाग मानून समायोजन करुन घेतात.

१.५.३ बदल यशस्वीपणे आमलात आणणे (Implementing Change Successfully)

बदल यशस्वीपणे आमलात आणणे ही एक कला आहे. व्यवस्थापकांनी आपल्या संघटनेत करायच्या बदलाचा आधी पुर्णतः अभ्यास करावा, अशा बदलाच्या अंमलबजावणीच्या अवस्था आहेत-

अनफ्रीजिंग, चेंजिंग, रिफ्रीजिंग -

अनफ्रीजिंग (Unfreezing) अंतर्गत, जुन्या कल्पनांना आणि मार्गांना स्रोतांना निरअध्ययित करणे. पण तरीही कामगार नवीन कल्पनांना आणि मार्गांना अस्विकार करतात.

निरअश्रयन बहुदा नवीन अध्ययन करण्यापेक्षा कठीण जाणवते. ज्या कल्पना, विचार मार्ग सवयीचे झाले असतात त्याऐवजी नवीन आमलात आणणे जुन्यांना विसरणे ही कठीण प्रक्रिया जाणवते. बदलाची अंमलबजावणी ही सवयींना कल्पनांना आणि पद्धती - मार्गांनी निरअध्ययन करून नवीन वैकसिक प्रगतिकडे केंद्रीत करण्याची प्रक्रिया आहे.

चेंजिंग (Changing) बदल / परिवर्तन - वास्तविक बदलाची ही अवस्था आहे. यांत नवीन कल्पना, तंत्र, पद्धती अवगत केल्या जातात यांत प्रारंभी जुन्या विचारांकडे, कल्पनेकडे अधिक केंद्रीकरण जाणवल्यामुळे नवीन तंत्राबाबत साशंकता असते / वाटते. अधिक परिश्रमांती, धरावांती, प्रयत्नांती हा बदल/परिवर्तन घडून येते.

रिफ्रीझिंग (Refreezing) नवीन तंत्र, पद्धती, कल्पना निरंतर कायम करण्या हेतुची ही अवस्था आहे, ही वास्तविक क्रिया - प्रक्रिया आहे. ती कामगाराकडून नैसर्गिकरित्या स्वयंचलीतरित्या दिसून येते.

९.६ नवीन कामगाराचे सामाजिकीकरण (Socialization of New Employees)

संघटनेत नवीन नेमणूकी नंतर जितक्या लवकर शक्य होईल तितक्या लवकर नवीन कामगारांना कार्यरत होणे / करणे अपेक्षित असते. संघटनात्मक बदल घडतांना नवीन कामगाराला संघटनेत सामावून घेतांना त्याला पाठबळ देणे, मदत करणे, आधार देणे या क्रियेमुळे नवीन कामगाराचे सामाजिकीकरण घडत असते. यांत कामगार संघटनेचे नीतीतत्व कर्तव्य जबाबदाऱ्या अंगी कारतो, अभ्यासतो त्यांच्याशी समायोजन करतो. या प्रक्रियेलाच सामाजिकीकरण (Socialization) असे म्हणतात.

ज्या स्तरावर ही प्रक्रिया घडते त्यानुसारच संघटनात्मक बदलाचा प्रभाव नवीन वातावरणाची परिणामकारकता देखिल प्राप्त करतो / होतो. यामध्ये संघटनेतील डावपेच, नीतीतत्व यांचा मोठा सहभाग असतो. सामाजिकीकरणाबद्दल अनेक मानसशास्त्रज्ञांनी संशोधनांती असे मत मांडले कि, नवीन कामगाराचे संघटनेतील उच्चस्तरिय सामाजिकीकरण हे कामगाराला भूमिका संघर्ष, संदिग्ध भूमिका यापासून दूर ठेवते आणि त्याला आपल्या कार्यकृतीमध्ये योग्य स्तरावर कार्यप्रवणता निर्माण करते. ज्यासाठी आपल्या सक्षमतेचा, पात्रतेचा वापर अनुरूप झाल्यामुळे उत्पादनाची उलाढाल, संघटनेचा फायदा, संघटनेचा विकास यांत त्याचे योगदान ठरते.

एकाच संघटनेत वेगवेगळ्या विभागात झालेल्या बदलीमुळे देखिल कामाची रचना, प्रक्रिया, शैली विभिन्न होते. ज्यामुळे त्या कामगाराचे नवीन विभागात कामातील बदलीसाठी पुनर सामाजिकीकरण (Resocialization) होणे गरजेचे असते त्यासाठी त्याचा अनुभवाचा, कार्यक्षमतेचा उपयोग होत असतो.

१.६.१ सामाजिकीकरणातील भाकित (Assumption in Socialization) -

नवीन कामगाराला कामाबद्दल, त्याच्या माहितीबद्दल अज्ञानता असते. तेथील औपचारिक - अनौपचारिक भूमिकेबद्दल देखिल अनभिज्ञ असतात. ते संघटनेशी, इतरांशी कशाप्रकारे संबंध प्रस्तापित करतात, यात त्यांची अपेक्षा काय? याबद्दल भाकित- अनुमान काढता येते. कामगार आपल्या श्रद्धा, अनुभव, अपेक्षानुसार कार्यरत होतात त्यावेळेस संघटनात्मक संस्कृतीशी संबंधीत संघर्ष उद्भवू शकतात. ते संघर्ष टाळावेत म्हणून त्यांचे सामाजिकीकरण घडणे आवश्यक असते.

१.६.२. सामाजिकीकरणातील क्षेत्र (Areas Addressed in Socialization) -

तांत्रिक कार्याशी संबंधीत माहिती, सांस्कृतिक माहितीद्वारे सामाजिकीकरण घडून येते. यांत कार्याची माहिती तसेच मूल्य, श्रद्धा परिस्थिती तसेच कामगाराचा एकत्रित व स्पर्धात्मक दृष्टीकोन कळतो.

१.६.३. नवीन कामगाराच्या सामाजिकीकरणातील बाबी (Issues in Socialization of New Employee) -

नवीन कामगाराचे सामाजिकीकरण घडतांना समस्या उद्भवतात त्यांची वृत्ती, अभिवृत्ती, श्रद्धा, पूर्वानुभवामुळे अडथळे निर्माण होतात. जेव्हा संघटनेत द्विमार्गी संप्रेषण असते तेव्हाच नवीन कामगाराला संघटनेच्या उद्दिष्टापर्यंत पोहोचतांना पाठबळ प्राप्त होते. सामाजिकीकरण कार्यक्रमांत ४ बाबी केंद्रभूत असतात जसे - संदर्भ, पद्धती, कार्यक्रमाची वस्तुनिष्ठत उपलब्धतेचे मूल्यमापन आणि सामाजिकीकरणाची उपलब्धतेची मूल्यमापन याद्वारे नवीन कामगाराचे संघटनेत सामाजिकीकरण कसे आहे याचा दर्जा कळतो.

१.७ संघटनात्मक संस्कृती (Organizational Culture)

प्रत्येक संघटनेस विविध नितीतत्व, नितीमूल्य, वैशिष्ट्ये असतात जी जोपासायची असतात. त्यात संघटनेबद्दलची श्रद्धा, सकारात्मक अभिवृत्ती, दृष्टीकोन, वर्तनशिलता याद्वारे संघटनात्मक संस्कृतीची जडणघडण होते. ज्यामुळे संघटनेचा विकास, दर्जा प्रतिष्ठा प्राप्त होते. व दर्जेदार संघटने अंतर्गत आपण काम करतो म्हणजेच, आपणही दर्जेदार या अनुषंगाने त्यातील संस्कृतीशी संबंधीत नितीत्वांचे पालन संघटनेत असतांना / नसतांना आपल्याकडून होणे हे निष्टेचे, कर्तव्याचे प्रतिक असते व त्याद्वारेच संघटना देखिल प्रत्येक कामगाराबद्दल, त्याच्या हिताबद्दल सुरक्षिततेबद्दल सतत कर्तव्यनिष्ठता दर्शविते. ज्यातून उत्पादनात दल - उलाढाली बद्दलची अपेक्षा ही कामगाराकडून संघटना करते. संघटनात्मक संस्कृती चांगली किंवा वाईट नसते. ते संघटनेच्या उद्दिष्टावर संघटनेच्या प्रकारावर, स्पर्धेचा स्वरूपावर आणि परिस्थितीवर घटकावर अवलंबून असते.

I/O मानशास्त्रज्ञांच्यामते, संघटनात्मक संस्कृती आणि संघटनात्मक परिवेश / क्लायमेट यांत आंतरसंबंध आढळते. ज्यात समानता, साधर्म्य हे तत्व आढळतात. संस्कृती द्वारेच परिवेश निर्माण होतो जो व्यक्तिच्या / कामगाराच्या वर्तनशिलतेमुळे आंतरक्रियेमुळे दिसून येतो. आणि

संघटनात्मक संस्कृती ही कामगाराच्या भावनेशी, अभिवृत्तीशी, कार्यशैलीशी खोलपर्यंत रुजलेली असल्यामुळेच संघटनात्मक संस्कृतीचा प्रभाव संघटनात्मक परिवेशवर (climate) देखिल होतांना आढळतो.

I/O मानसशास्त्रज्ञांच्या संशोधनांती कामगाराची मूल्ये आणि संघटनात्मक मूल्य यांच्यात संतुलितता, समतोल राखण्यासाठी वैशिष्ट्यपूर्ण स्वरूपात दोघांमध्ये करार हा नेमणूक होतांना किंवा संघटनेतील सामाजिकीकरण होतांना घडून येतो. ज्यातून अनेक प्रकारची व्यक्तिमत्त्वाची गुणवैशिष्ट्ये व्यक्तिगत स्तरावर एकजिनसीपणे/बहूजिनसीपणे परिणाम करतांना आढळतात. याला अनुसरूनच या प्रक्रियेला मानसशास्त्रज्ञांनी व्यक्ति-संघटना करार म्हटले आहे. ज्या अनुसार व्यक्ति आपल्या KSAO's च्या नुसार सक्षमतेने व्यक्तिमत्त्वातील गुणवैशिष्ट्यांचा संघटनेत वापर करतो व मूल्यांकनांती ते सिद्धदेखिल होते.

१.७.१ संघटनात्मक संस्कृतीचे गुणवैशिष्ट्ये -

Characteristics of Organizational Culture

नाविन्यपूर्णता - स्थिरता, व्यक्ति/कामगार - निकष केंद्रिकता;

व्यक्ति - समूह वेंद्रितता, संघटनेतील वातावरण, गुणात्मकता अशा विविध गुणवैशिष्ट्यांनी युक्त संघटनात्मक संस्कृती असते. प्रत्येक संघटना व त्याच्या गुणाच्या-उद्दिष्टांच्या आधारे ही भिन्नभिन्न गुणवैशिष्ट्ये धारण केलेली असते.

१.७.२ संघटनात्मक संस्कृतीचे महत्त्व -

Importance of Organizational culture

संघटनात्मक संस्कृतीचे महत्त्व अनन्यसाधारण असते. त्याचा संघटनेवर धनात्मक तसेच ऋणात्मक परिणाम होतांना आढळतो. ज्यांत खालील घटक परिणामकारक आढळतात.

- तादात्म्याची ओळख Sense of identity संघटनेतील सदस्यांना त्यांच्या संघटनेच्या जाणीव श्रद्धा, मूल्यांमुळे ओळखले जाते. त्यांना असे वाटते आपण इतरापेक्षा वेगळे, वैशिष्ट्यपूर्ण, विशेष आहोत असे वाटते कारण त्यांची संघटनेची वैशिष्ट्ये.
- **वर्तनाचे दर्जात्मक स्थान प्राप्त करणे** - संघटनात्मक संस्कृती कामगाराला योग्य अपेक्षित वर्तनाबद्दल, संघटनात्मक मूल्यांबाबत मार्गदर्शन करते. त्यातून कामगाराला स्विकाहार्य-अस्विकाहार्य वर्तनाबाबत शहानिशा घडविते.
- **संघटनात्मक ध्येय/उद्दिष्ट्ये ओळखणे** - उच्च संघटनात्मक संस्कृती कामगाराला तो संघटनेचा एक घटक/भाग आहे. त्याला ध्येयांशी जुळवून घेण्यास मार्गदर्शन - पाठबळ देते त्यांतून कामगार ध्येयपूर्तीसाठी जिद्दीने कार्यरत होतो.
- **अडथळे पार करणे** - संघटनात्मक संस्कृती आणि कधीकधी कार्य विरुद्ध संघटना कामगाराला त्याच्या मूल्यांशी जुळवून घ्यायला भाग पाडते त्यावेळेस अशा बदलांना प्रतिरोध केला जातो. अचानक उद्भवलेले बदल दूषपरिणाम घडवू शकतात.

१.७.३ संघटनात्मक संस्कृतीचे प्रकार -

प्रत्येक संस्कृती मधील संघटना ही एकमेव असते. त्यात काही समानता आणि काही भेद असतात. अशा समानता आणि भेद यांना अनुसरून संघटनात्मक संस्कृतीचे ४ प्रकार दिसून येतात. ते म्हणजे - अकॅदमी, क्लब, टिम आणि संरक्षित स्थान.

अकॅदमी - या प्रकारात संघटनेत नवीन आलेल्या कामगारांना वेगवेगळ्या प्रकारचे प्रशिक्षण देऊन कामगारांना नवनवीन स्तरावर कामाची संधी देऊन त्यांचा मुलभूत क्षमतेला व करिअर विकसीत करण्याचा प्रयत्न होतो.

क्लब - या प्रकारात संघटना विविध स्रोत - प्रयत्न कामगारांसोबत सादर करते. यामुळे वयानुरूप, अनुभवानुरूप कामगाराला / क्लबच्या सदस्याला उच्च मूल्य प्राप्त होते.

टिम - या प्रकारात ही एक प्रकार क्रिडासमूहासारखी काम करते, यात कामगारांना प्रोत्साहन दिले जाते. सक्षमता असणाऱ्या उच्च कार्यप्रवर्तन करणाऱ्या कामगाराला हे प्रोत्साहन देऊन कामगाराला अन्य संघटनेत देखिल उत्तम कार्य करता येते.

संरक्षित स्थान (फॉरट्रेस) या प्रकारात सामान्यतः संघटनेत कामगार जेव्हा अवघड स्थितीत असतो, अडचणीत असतो त्यावेळेस आपल्या सहकाऱ्यांसह अतिपरिश्रम करून, विश्वासपूर्णरित्या यशस्वीतेकडे पोहोचतो ज्यासाठी संघटनात्मक संस्कृती त्यांना पाठबळ / संरक्षण देते.

१.७.४ स्वस्थ - सुदृढ संघटनात्मक संस्कृती -

Healthy Organizational Culture

प्रत्येक संघटनेस आपल्या कामगारांसाठी सुदृढ संस्कृतीची गरज आवश्यकता असते. ज्यामुळे अधिक काळापर्यंत परिणामकारक आणि कार्यक्षम प्रभाव होऊन कामगारांनी केलेली उलाढाल वाढेल अशा सुदृढ संस्कृतीचे वैशिष्ट्ये म्हणजे -

जेथे कामगारांच्या वैविध्येचे स्विकार आणि कौतुकच होते.

प्रत्येक कामगाराला अनुकूल वर्तवणूक व आदर देऊन संघटनेत सर्वांनासमानता दिली जाते.

संघटनेबद्दल कामगारांना अभिमान आणि प्रोत्साहन प्राप्त होते व ते त्यांच्या कार्यप्रवर्तनातून दिसून येते.

- प्रत्येक कामगाराला आपल्या सक्षमतेला वास्तवात वापरण्याची संधी दिली जाते.
- कंपनीच्या नितीमूल्य - बाबीबाबत सर्व कामगारांसह मुक्त आंतरिक संप्रषण करणे,
- भक्कम आणि प्रभावी नेतृत्व,
- कामगारांचा उच्च सहभाग,
- कामगारांच्या उत्कर्षाची जबाबदारी घेणे त्यांना प्रोत्साहन देणे.

अशा अनेक वैशिष्ट्याच्यामुळे सुदृढ संघनात्मक संस्कृती ओळखली जाते.

१.८ कामगार संघटना (Labour Unions)

यालाच ऊँ ळहग्दह व्यापारीसंघ असेही म्हणतात. संघटनेत कामगारांच्या हितासाठी, सुरक्षिततेसाठी अनेक उपाय योजना असतांनाही काही समस्या-संघर्षाला कामगारांना तोंड द्यावे लागते. अशा वेळेस संघटनेतच वेगळी संघटना म्हणून कामगारांचा संघटनेद्वारा अशा संघर्ष-समस्येकडे सामुहीकरितीने प्रबळ वाचा फोडण्याची शक्ती प्राप्त होते व एकत्रित आल्यामुळे कामगारांच्या - संघटनेच्या हिताला धक्का पोहोचणार नाही, कार्यप्रक्रिया विस्कळीत होणार नाही अशा अनुषंगाने विविध नितीत्वांच्या आधारे कामगार संघटना तयार होते. मानसशास्त्रज्ञांच्या अभ्यासाअंती अमेरिका - ऑस्ट्रेलियात जवळजवळ ३५०० कामगार संघटना कार्यरत आहेत. त्या संघटना कामगारांच्या व संघटनेच्या हितासाठी कार्य करतात. भारतात देखिल अशा विविध युनियनची दिवसेंदिवस संख्या वाढतांना दिसत आहे. आणि प्रामुख्याने दुसऱ्या महायुद्धानंतर ६/८ क्षेत्रांत अशा कामगार संघटनांची/युनिअनची निर्मिती झपाट्याने झालेली आढळते.

१९२६ मध्ये भारतात पहिली युनिअन स्थापली गेली. मद्रास कामगार संघटना म्हणून पहिली कामगार संघटना ओळखली जाते. क्षेत्रांत कामगार संघटना ह्या प्रामुख्याने राजकिय पक्षाच्या प्रभावानेच तयार झालेल्या आढळतात. २००८ पर्यंत भारतात जवळजवळ २० ट्रेड युनिअन होत्या परंतु शासकिय सर्वेक्षणात ११ TUO होत्या असे कामगार मंत्रालयाद्वारे घोषित केले होते. २५ दशलक्ष कामगार जे भीन्नभीन्न औद्योगिक संघटनेतील आहेत ते या युनिअनच्या सहभागी आहेत.

या संघटने/युनियन व्यतिरिक्त न्यायनिवाडा समिती (३^रम्हम ण्दस्फूह) ची प्रक्रिया देखिल कामगारांच्या समस्येला - अडचणींना दूर करण्यासाठी, न्याय देण्यासाठी कार्य करतात. समस्याग्रस्त कामगार आपल्या समस्येची तक्रार समिती समक्ष मांडतो व योग्य न्यायप्रविष्ट प्रक्रियेद्वारा तक्रार - तक्रारदार आणि ज्या विरोधात तक्रार आहे या सर्वांबद्दल पाठपुरावा करुन योग्य माहिती घेऊन न्याय दिला जातो. जो कामगारांच्या व संघटनेच्या देखिल हिताचा असतो.

१.९ अनौपचारिक समूह (Informal Groups)

दोन आणि दोनापेक्षा अधिक व्यक्ती एकत्र येऊन जो गट तयार होतो त्याला “समूह” म्हणतात. दोन किंवा अधिक व्यक्ती एखाद्या संबधिक ध्येयानुरूप एकत्र येतात त्या समूहाला “औपचारिक समूह” म्हणतात. संघटनेत अनेक वेगवेगळे असे समूह असतात जे व्यवस्थापनांतर्गत वेगवेगळी कार्याला पूर्ण करण्यासाठी तयार केली जातात/होतात.

याचप्रमाणे यावेळेस काही समान रुची-अभिरुची-सक्षमता व्यक्ती सहजच एकत्र येतात व त्यातून योगायोगाने जो समूह तयार होतो तो “औपचारिक समूह” म्हणून ओळखला जातो. याच्या निर्मितीत व्यक्तीगत नातेसंबंध परस्परात दृढ होणे हाच हेतु असतो. त्यामुळे ते सतत काही ना काही औचित्य साधून एकत्र येत असतात. संघटनेला अशा समूहांची माहिती असते पण संघटनेकडून त्या संघटनांना औपचारिकता प्रदान होत नाही.

जेव्हा अनौपचारिकरित्या कामगार एकत्र येतात तेव्हा अनेक नितीमूल्ये तत्व जोपासली जातात व संघटनेप्रमाणेच समूहाचीही संस्कृती तयार होते. अशा समूहात जुन्या-नव्या कामगारांना सामावून घेतले जाते.

हॉथॉर्न यांनी अशा अनौपचारिक समूहाचे परिक्षणांती असे मत मांडले आहे कि, अनौपचारिक समूहातील कामगार परस्परांशी विविध स्तरावर आंतरक्रिया करतात त्यामुळे ते एकमेकांच्या तदानुभूतीने, सहानुभूतीने, आदराने एकत्र जवळ येतात. एक तऱ्हेने कौटुंबिकरित्या सहवासांत राहतात. त्यामुळेही कामगारांच्या कुवतींच्या एकत्रीकरणाचा लाभ-परिणाम उत्पादनशिलतेवर होतो. ज्यातून संघटनेला देखिल नफा होतो व दर्जा सुधारतो.

अनौपचारिक समूहात किंवा त्याव्यतिरिक्त काही कामगार/व्यक्ती जे कार्य करू इच्छित नाहीत एकट्यानेच कार्य करावे असे वर्तन करतात. अशा वर्तनामुळे अनौपचारिकसमुहांवर त्यांच्या कार्यावर परिणाम होतो. त्यालाच सामाजिक लोफींग (Social Loafing) असे म्हणतात. ज्या व्यक्तींना समूहात किंवा गर्दित एकत्र येण्यास आवडत नाही, आपल्या गत अनुभवांचा प्रभाव इतरांसमवेत दर्शविण्यास आवडत नाही. अशा व्यक्ती यांत येतात. अशा व्यक्तींना पर्यवेक्षकाव्यतिरिक्त इतरांनी आपले कामाचे निरीक्षण केलेले आवडत नाही. व्यक्तीगत स्तरावर कष्ट, परिश्रम घेण्यास ते सदैव तयार असतात. पुरुष-स्त्री कामगार या लोफींग अंतर्गत येतात.

पूर्व देशातील संस्कृतीतील स्त्रीयांमध्ये ही लोफींगची लक्षणे अधिक आढळतात. अशा व्यक्ती व्यक्तीगत स्तरावर झालेल्या मूल्यमापनांत अधिक सक्रिय जाणवतात. तसेच, ज्या वर्गात व्यक्तीमत्त्वाची गुणवैशिष्ट्ये अर्थपूर्णता सामाविष्ट नाही त्यात अरुची दर्शवितात.

समूहातील /गटातील सुसंगती - अनुबंध म्हणजेच, परस्परातील जवळीकता, अभिरुची, अभिक्षमतेतील समानता असलेल्या व्यक्तीच्या गटाला अनुबंध सुसंगती असलेला गट म्हणतात.

यामध्ये संघटनेच्या कार्यस्थळातील कामाचा दर्जा आणि कामगाराची सक्षमता यांत एकवाक्यता दर्शविण्याहेतुने विविध समान सक्षमतेचे कामगार एकत्र येतात व त्यातून हा अनौपचारिक गट तयार होतो अशा अनुबंध असलेल्या गटालाच उदल्ल प्दपहेमहो (गटातील संलग्नता) म्हणतात. ज्यामुळे व्यक्तीगत स्तरावरील संबंध, काम, उत्पादन, भावनाशिलता यांत निरंतरता जाणवते व अनुबंध कायम राहतो. ज्याचा परिणाम उत्पादनाची गुणवत्ता तथा वाढीवर सकारात्मक स्वरूपात दिसतो.

९.१० तंत्रज्ञानातील बदल आणि संघटनात्मक रचना

(Technological Change & Organisational Structure)

- गेल्या २५ वर्षांपासून तंत्रज्ञानातील बदलामुळे संपूर्ण विश्व आणि औद्योगिक क्षेत्रांत विविध स्तरावर बदल अनेक दृष्टीकोनातून स्रोतातून घडून आला आहे. ज्यात प्रगत विज्ञान व तंत्रज्ञान, माहिती तंत्रज्ञान आणि संप्रेषण यामुळे संघटनेची रूपरेषाच बदलून गेली आहे. यांतूनच संघटनेच्या रचनेत अनेक औपचारिक-अनौपचारिक बदल घडलेत व या तंत्रज्ञानामुळेच संघटनेतील कार्यप्रक्रियेत समन्वय - एकत्रिकरण दिसून येतो. या

तंत्रज्ञानातील बदलामुळे संघटनेतील रचनेवर झालेले आढळतात. ते खालिलप्रमाणे -

- कार्यस्थळातील औपचारिक प्रक्रिया
- अवकाशिय सभा,
- सामुहीक अनुबंधाचा अभाव,
- इंटरनेटचा अतिरिक्त वापर,
- इलेक्ट्रॉनि नियंत्रण / निरीक्षण
- **कार्यस्थळातील औपचारिक प्रक्रिया** - संगणकिय स्वयंचलीतता, केंद्रीतता यंत्रणेत आल्यामुळे कार्यप्रक्रियेत विस्तृत प्रमाणात औपचारिकता - सरलीकरण झालेले आढळते. त्यामुळे कामगारांचा वर्तनात - संबंधात विभक्तता देखिल जाणवते. संघटनेतील कार्यात या यंत्रणेमुळे व्यक्तिगत स्तरावर स्वतंत्ररित्या केलेल्या कार्याचा अभाव जाणवतो. या संगणकामुळेच निर्णयक्षमता, निर्णायक प्रक्रिया अधिकार देखिल बदललेला आढळतो. प्रत्येक कार्याबद्दल कार्यातील शैलीबद्दल निरंतर निरीक्षण झाल्यामुळे कामगाराची कार्यतत्परता औपचारिकेतेसाठीच आढळते.
- **अवकाशिय सभा** - या संगणकामुळेच कार्यप्रक्रियेतील विविधता जरी आलेली असली तरिही कार्यस्थळातील निर्णयाबद्दल, समस्येबद्दल चर्चा करतांना सभा घेतांना प्रत्यक्षात आमने-सामने ती न घेता वेळेचा अपव्यय न करता इंटरनेटद्वार ३३३ कॉन्फरेसींगद्वारा, मोबाईल फोनद्वारा तसेच फॅक्स द्वारा एक कार्य करता करताच सभा ह्या घेतल्या जातात. ज्यामुळे वेळे प्रमाणेच पैशांची,श्रमाची देखिल बचत होते. तसेच इंधन देखिल वाचते. याचप्रमाणे कागदाचाही वापर कमी होतो. मात्र अशा इलेक्ट्रॉनिक माध्यमाच्यामुळे सभेत मर्यादित व्यक्तींनाच सहभागी घेतले जाते. त्यामुळे निर्णय घेण्यासाठी, चर्चेत त्याच व्यक्तींचा सहभाग होतो. जो काही वेळेस हा निर्णय सर्वसंमत नसतांनाही घेतला जातो. यामुळेच समोरासमोर होणारे संप्रेषण प्रभावी ठरत नाही. व एकाच वेळेस अनेक मुद्द्यांच्या ऐवजी एकाच मुद्द्यावर चर्चा विनिमय होते ज्यामुळे गुणवत्तेतील उच्चतमपणा तसेच उत्पादनाबद्दल, प्रक्रियेबद्दलची कल्पना प्रभाविपणे मांडता येते.
- **सामुहीक अनुबंधाचा अभाव** - I/O क्षेत्रातील संगणकाच्या प्राबल्यामुळे कार्यरचनेत त्याच्या पारंपारिकेत, संप्रेषण प्रक्रियेत व गतिशिलतेने मोठा बदल झालेला आहे. उत्पादनशिलता, त्याचा दर्जा, गुणवत्ता जरी वाढलेली असती तरी व्यक्तिगत संबंधात मात्र वृक्षपणा जाणवतो कारण सहजासहजी कामगार कामगारात संप्रेषणात्मक आंतरक्रिया घडून येत नाही कार्यासंबंधी / व्यक्तिसंबंधी संप्रेषणाची संधी मोकळीकता मिळत नाही. त्यामुळे सामाजिकीकरण प्रक्रिया बोथड झालेली जाणवते. सामुहीक/गटातील अनुबंध या संगणक केंद्रीकरणामुळे लयास गेलेला आढळतो व कामगार देखिल यंत्रवत स्वरूपात कार्य करतांना जाणवतो. ज्यात घड्याळ्याच्या काट्याप्रमाणे वेळेचा तत्परतेनुसार कार्यात्मक गति त्यात जाणवते. ज्यात साचेबद्धता, शिस्तप्रियता ही आढळते. मात्र अनौपचारिक, एकत्रिकरण, एकमेकांचा सहवास, सामाजिक पाठबळ याचा प्रकर्षाने अभाव जाणवतो. ज्यामुळे एक तऱ्हेचे संप्रेषणात्मक विकेंद्रीकरण या तंत्रज्ञानातील बदलाच्यामुळे झालेले आढळते.

- **इंटरनेटचा अतिरिक्त वापर** - बदललेल्या तंत्रज्ञानामुळे कार्यात तसेच गति तिव्रता आलेली आहे व ज्या कामात पूर्वी संपूर्ण शरीर/मोठे अवयव सहभागी असत ते काम मात्र बोटांच्याच आधारे केले जात आहे. कार्यकरण्यासाठी कार्याच्या ठिकाणी जाणेच गरजेचे नाही तर इंटरनेटच्या माध्यमातून घरबसल्या/कुठुनही आपले कार्य साध्य करता येते. ज्यात बँकेचे कार्य, बील भरणे, लिखाणाचे कार्य, भेटीचे कार्य असे अनेक कार्य इंटरनेटद्वारा सहज केले जाते. ज्यामुळे आधुनिक काळातील व्यक्ती/कामगार इंटरनेटच्या आहारी गेलेला आढळतो. या माध्यमाद्वारे फक्त उचित कार्यच होतात असे नाही तर अनुचित कार्याला देखिल सहज प्राबल्य दिले जाते. अमेरिकेत ६% व्यक्तींमध्ये इंटरनेट व्यसनाधिनता, अनिवार्यता जडलेली आढळते. तसेच १४% लोक सर्व प्रकारची कार्य फक्त आणि फक्त इंटरनेटद्वाराच करतात. ज्यामुळे कौटुंबिक, सामाजिक, मैत्रीपूर्ण संबंधात तेढ दिसून येते.
- **इलेक्ट्रॉनिक नियंत्रण / निरीक्षण** - क्षेत्रात तसेच सामाजिक क्षेत्रात देखिल कामगारावर तसेच व्यक्तीवर नियंत्रण नियोजन करण्याहेतूने इलेक्ट्रॉनिक माध्यमांचा, यंत्रांचा उपयोग मोठ्या प्रमाणात होतो. ज्यामुळे कामगार-कामगारातील, कामगार-यंत्रातील संबंध हा वाढविला/कमी केला जातो. या यंत्रणेमुळे सतत आपल्यावर अधिकाऱ्याची/कोणीतरी व्यक्तीची नजर आहे म्हणून कामातील सुसूत्रपणा वर्तमानातील विभिन्नपणा यांत नियंत्रण आलेले आढळते. मात्र, यामुळे कामगारांच्या मानसिकतेवर कार्यशिलतेवर एक तऱ्हेचा दबाव दिसून येतो व त्याची वाच्यता/प्रदर्शन कार्यस्थळी तरी घडून येत नाही.

१.११ सारांश (Summary)

संघटनात्मक रचना संघटनेच्या उद्दीष्टांचे, वस्तुनिष्ठतेप्रति कार्यस्थळात कामगारांना संघटीत करण्याचे मार्गांचे प्रतिनिधित्व करते. इतिहासात देखिल अनेक वर्षांपासून संघटनेत नोकरशाही संघटन अधिक प्रभावशील आणि सक्रिय असलेली आढळते व विस्तृत प्रमाणात संघटना आणि कामगार देखिल विभिन्न भूमिका, वेगवेगळे कार्य भूमिका निभावतात. यासाठी निकटचे पर्यवेक्षण करण्याची आवश्यकता असते आणि व्यक्ती म्हणून कामगारास तितकेसे महत्त्व नसते. वेगवेगळे कार्य करणारे कामगारांना संघटना निर्णायक प्रक्रियेत सहभागी करून घेतले जाते. त्यांना प्रोत्साहन दिले जाते. ज्यामुळे कामगारांना संघटनेत कामात अधिक जबाबदारी विकसीत करण्यात होतो. TQM ही प्रक्रिया आहे, जी वैशिष्ट्यपूर्ण उत्पादन आणि तज्ञ कामगार व ग्राहकांना समाधान देण्यासाठी उपयोगात येते. ज्यात ग्राहकाला सर्वस्व-राजा मानले जाते. संघटनेतील बदल ही आवश्यक प्रक्रिया आहे, कामगाराचे व संघटनेचे सामाजिकीकरण हे यांत महत्त्वपूर्ण भूमिका निभावतात. संघटनेची नीतीतत्त्व, पद्धती वैशिष्ट्ये यांतून प्रभावित होतात. संघटनात्मक संस्कृती देखिल मापन करतांना मूल्ये, संघटनेबद्दलचे श्रद्धाद्वारे पाहिले जातात. नवीन कामगारांची नेमणूक, त्यांची सामाजिकीकरण प्रक्रिया, जुळवून घेण्याची क्षमता यांतून ही संघटनात्मक संस्कृती विकसीत होते. कामगार युनियन हा समूह कामगारांच्या कल्याणप्रति कार्य करतो. संघटना - व्यवस्थापन याच्यात साहचर्य ठेवण्यासाठी हे युनियनद्वारा शक्य असते. औपचारिक - अनौपचारिकरित्या कामगारांना, सदस्यांना बांधून ठेवले जाते.

तंत्रज्ञानातील बदल - संघटनात्मक रचना ही तंत्रज्ञानाला व त्याचा उपयोगीतेला, उपलब्धतेला वाढविते आणि गतिशीलरित्या संप्रेषणात प्रक्रिया वाढते. आधुनिक काळात तंत्रज्ञान ही काळाची गरज झालेली आहे.

९.१२ प्रश्न

- १) संघटनात्मक संस्कृती स्पष्ट करून संघटनात्मक संस्कृतीवर कोणकोणते घटक परिणाम करतात ?
- २) औपचारीक समूह - अनौपचारीक समूह यांत काय फरक आहे ? संघटनेत अनौपचारीक समूहाचे संघटनेतील योगदान स्पष्ट करा.
- ३) ऊँश म्हणजे काय ? ऊँश च्या वापराचे स्तर / अवस्था विशद करा.
- ४) **टिपा लिहा -**
 - संघटनात्मक बदलाचे स्तर / अवस्था
 - भारतातील कामगार युनियन चळवळ
 - बदलातील प्रतिरोध
 - नोकरशाही संघटनात्मक रचना
 - भक्कम आणि कमजोर संघटनात्मक संस्कृती
 - ऊँश चे लाभ / फायदे

९.१४ संदर्भ (Reference)

पी. के. घोष, एम.बी. घोरपडे (१९७९). औद्योगिक मानसशास्त्र, हिमालय पब्लिकेशन हाऊस, मुंबई.
Newstorm, J M (2008) Organizational Behavior, 12th edn. Tata Mchraw Hill, New Delhi.
Prabhu VV (2010) Organizational Behavior, Vipul Prakashan, Mumbai.



कामाच्या ठिकाणाचा तणाव

घटक रचना :

- १०.० उद्दिष्टे
- १०.१ प्रस्तावना
- १०.२ व्यावसायिक आरोग्य मानसशास्त्र
- १०.३ तणावाचे शरीरशास्त्रीय परिणाम
- १०.४ तणावाला प्रतिक्रिया देण्यामधील व्यक्तीगत भेद
- १०.५ कार्य / काम व कुटुंब यातील समतोल
- १०.६ कार्य परिस्थितीतील तणावके
- १०.७ तणाव व्यावस्थापन कार्यक्रम
- १०.८ कामगार कल्याण कार्यक्रम
- १०.९ सारांश
- १०.१० प्रश्न
- १०.११ संदर्भ

१०.० उद्दिष्टे

या पाठाचे अध्ययन केल्यावर आपणाला माहित होईल कि -

- १) व्यावसायिक आरोग्य मानसशास्त्र याविषयी
- २) तणावाच्या विविध शारीरिक परिणामांविषयी
- ३) तणावाबाबतच्या व्यक्तीगत भेदांच्या भूमिकेविषयी
- ४) कार्य व कुटुंब यातील समतोल विषयी
- ५) कार्याशी संबंधीत विविध तणावकांविषयी
- ६) तणाव कमी करण्याच्या विविध पद्धती व कार्यक्रमाविषयी

१०.१ प्रस्तावना

कर्मचाऱ्यांचे मानसिक आरोग्य हा विविध संघटनांमध्ये महत्वाचा मुद्दा ठरला आहे. मानसिक

दृष्ट्या, अस्वस्थ कर्मचाऱ्याला तणाव व वैफल्याचा अधिक अनुभव येऊन त्याचा त्याच्या कार्यावर प्रत्यक्ष प्रभाव पडतो. व त्याच्या तणावग्रस्त स्थितीचा परिणाम इतर कर्मचारी व संघटनेच्या सुरक्षिततेला धोका पोचण्यात होऊ शकतो. मानसिक आरोग्य उत्तम नसल्यास कमी उत्पादकता, कमी झालेली कार्यप्रेरणा, चुकांचे व अपघातांचे वाढत प्रमाणे असे परिणाम होतात. म्हणूनच तणाव, तणावाचे घटक, तणावाची लक्षणे व संघटनेतील उपाययोजना यांची माहिती करून घेणे आवश्यक ठरते.

कर्मचाऱ्यांवरील तणाव कमी करण्यासाठी व्यक्तीगत प्रयत्न व संघटनेद्वारे कर्मचाऱ्याचे कल्याण योजना यांची गरज असते. कर्मचाऱ्यांमधील तणाव ही वाढती समस्या सर्वच संघटनांना भेडसावतांना दिसते. तणाव ही एक गतिमान परिस्थिती असून ज्यामध्ये व्यक्तीपुढे काही मागण्या किंवा आव्हाने असतात. खरेतर, तणाव नेहमीच विधातक नसतो परंतु तो नकारात्मकरीत्या स्विकारला जातो. खरेतर तणावाला काही प्रमाणात विधायक मूल्य देखील आहे.

१०.२ व्यावसायिक आरोग्य मानसशास्त्र

मानसशास्त्रातील ही एक नवीन उदयाला येणारी शाखा असून यामध्ये औद्योगिक, संघटनात्मक मानसशास्त्र व इतर संबंधीत शाखांचा समावेश आहे. यामध्ये कार्याच्या ठिकाणचे घटक व कर्मचाऱ्यांचे शारीरिक, मानसिक आरोग्य कसे परस्पर संबंध्यत आहे याच्या अभ्यासावर लक्ष केंद्रित केले जाते. आरोग्य व वर्तनाविषयक समस्या सोडवण्यासाठी मानसशास्त्रीय ज्ञानाचे उपयोजन क्षेत्रात केले जाते.

व्यावसायिक आरोग्य मानसशास्त्रात व्यक्तीच्या सामाजिक संदर्भातील वर्तनाचा अभ्यास केला जातो. अर्थात केवळ त्या व्यक्तीचेच नव्हे ते इतरांचे वर्तनदेखील जसे की मित्र, पालक, आरोग्य, तज्ञ, महत्वाचे असते. कर्मचाऱ्याच्या वर्तनावर प्रभाव टाकणाऱ्या विविध मनोसामाजिक व परिस्थितीजन्य घटकांचा अभ्यास यात करावयाचा प्रयत्न आहे.

या संदर्भात म्हणजे वर्तनाचे मनोसामाजिक निर्धारक ठरवण्यात काही सिद्धांत महत्वाचे ठरतात उदा. सामाजिक बोधनिक सिद्धांत किंवा नियोजनात्मक वर्तन सिद्धांत इत्यादी. ज्यांच्याद्वारे काही वर्तन, निर्धारक ठरवले जातात जसे की फलीतांची अपेक्षा स्व सामर्थ्य विषयक अपेक्षा, वर्तन सक्षमता, इतरांचे संवेदीत वर्तन व सामाजिक भौतिक वातावरण इत्यादी.

व्यक्ती स्व-व्यवस्थापन किंवा स्व. वर्तनाचे नियंत्रण कसे करते याबाबत समायोजन सिद्धांत विचार करतात व त्यांचा उपयोग, दमा, तणाव, नैराश्य यांसारख्या जुनाट आजारांचा व्यवस्थापन करण्यात होऊ शकते. सार्वजनिक आरोग्य क्षेत्र जसे की आजारांना प्रतिबंध, आरोग्य राखणे, तणावाचे व्यवस्थापन व आजारांशी सामन करण्यात लोकांना मदत करणे यामध्ये आरोग्य मानसशास्त्राचा उपयोग होतो.

तणाव -

परिस्थितीतील त्रासदायक घटकांना व्यक्तीने दिलेली प्रतिक्रिया तणाव दर्शवते. बाह्य उद्दीपकाला दिलेली ती एक समायोजनात्मक प्रतिक्रिया आहे की ज्यामध्ये व्यक्तीचे शारीरिक

मानसिक किंवा वर्तनात्मक विचलन झाल्याचे दिसते. परिवेशातून केल्या जाणाऱ्या मागण्या किंवा घटक कि ज्यांच्यामुळे तणाव निर्माण होतो त्यांना तणावके असे म्हणतात. तणाव विधायक व विघातक अशा दोन्ही स्वरूपाचा असतो. विधायक ताण हा काही प्रकारची उपलब्धी किंवा संपादन (मिळवणे) करण्यास मदत करतो. विघातक ताण व्यक्तीच्या शारीरिक व मानसिक क्षमतांवर दुष्परिणाम करतो व त्याचे पर्यावसन हृदयविकार, मादक पदार्थांची व्यसनसक्ती, मानसिक दुबळेपणा, त्वचाविकार यामध्ये होऊ शकते.

१०.३ तणावाचे शरीरशास्त्रीय परिणाम

तणावाच्या परिणामांबाबत वैद्यकिय व आरोग्यक्षेत्रातील अनेक तज्ञांनी विविध अभ्यास केलेले दिसतात. त्यातून निघालेले निष्कर्ष असे दर्शवतात की तणावामुळे चयापचय क्रियेला बदल होतात. हृदयस्पंदन व श्वसनाची गती वाढते. रक्तदाबात वाढ होऊन हृदयआघाताची शक्यता निर्माण होते. कार्याशी संबंधित तणावाच्या व्यक्तीच्या आरोग्यावर विविध प्रकारे परिणाम होतो तणावाच्या उच्च पातळीमुळे रक्तातील कोलेस्टोरेलचे प्रमाण वाढते. संधीवात, अर्धांगवायू, सततची सर्दी, वारंवार ताप इत्यादी लक्षणे आढळतात. यामुळे केवळ व्यक्तीवरच नव्हे तर संघटनेवरदेखील परिणाम होतो. वरील समस्या असणाऱ्या व्यक्ती बरेचदा अनुपस्थित राहतात. परिणामी संघटनेच्या उत्पादकतेवर परिणाम होतो नुकत्याच केलेल्या एका अभ्यासात तणाव निर्माण करणाऱ्या कार्यमागण्यांमुळे श्वसनमार्ग विकार व कमकुवत होत जाणारी प्रतिकार यंत्रणा, यात संबंध असल्याचे दर्शविले आहे व तेही विशेषतः कमी सक्षमता असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांबाबत आढळते.

आपली प्रगती तपासा :

- १) तणाव म्हणजे काय ?
- २) तणावाचे शरीरशास्त्रीय परिणाम कोणते ?

१०.४ तणावाला प्रतिक्रिया देण्यामधील व्यक्तीगत भेद

काही व्यक्तींना तणावपूर्ण परिस्थिती म्हणजे आव्हान वाटते तर काही त्यामुळे अती उत्तेजीतता दर्शवतात तणावके व व्यक्तीला जाणवणारा तणाव यातील संबंधावर/प्रमाणावर प्रभाव टाकणारे व्यक्तींशी संबंधित विविध घटक आहेत. त्यापैकी चार म्हणजे - संवेदन, कार्याचा अनुभव, सामाजिक पाठिंबा व व्यक्तीमत्त्व हे अधिक महत्त्वाचे ठरतात.

तणावपूर्ण परिस्थिती व व्यक्तीची तीला दिली जाणारी प्रतिक्रिया यातील संबंधांवर प्रभाव टाकणार एक महत्त्वाचा घटक म्हणजे संवेदन होय. तणावाचे प्रमाण प्रत्यक्ष तणाव घटकांपेक्षा व्यक्तीला त्याचे संवेदन कसे होते यावरच अवलंबून असते. कार्य अनुभवाचा कार्यतणावावर

नकारात्मक परिणाम होतो. कार्यानुभव वाढल्याने कर्मचारी तणावाशी समायोजन करण्याचे मार्ग विकसीत करतात. संघटनेतील विरिष्ट कर्मचारी जास्त समायोजित असतात व कमी तणावाचा अनुभव घेतात तसेच पर्यवेक्षक व इतर सहकाऱ्यांशी असणारे सामाजिक संबंध देखील तणावाच्या परिणामांवर प्रभाव टाकतात. उच्च तणाव निर्माण करणाऱ्या कार्यात, सामाजिक पाठिंबा जास्त असल्यास व्यक्तींना तणाव कमी जाणवतो.

मानसिक तणावाचा संबंध व्यक्तीमत्त्व प्रकाराशी देखील आहे 'अ' प्रकारचे व्यक्तीमत्त्व असणाऱ्या व्यक्ती अत्यंत स्पर्धक वृत्तीच्या, उच्च कार्यनिष्ठा असणाऱ्या, वेळेशी सतत स्पर्धा करणाऱ्या, अधीर वृत्तीच्या व अधिक आक्रमक असतात तर 'ब' प्रकारचे व्यक्तीमत्त्व असणाऱ्या व्यक्ती या कमी स्पर्धा करणाऱ्या, कामाशी कमी निष्ठावंत, व वेळेविषयक फारशी काळजी न करणाऱ्या असतात व जीवनाकडे समतोलपणे पाहणे आरामशीरपणे जीवन जगणे त्यांना आवडते. त्या चिकाटीने काम करू शकतात व अधिक आत्मविश्वास बाळगणाऱ्या असतात. 'अ' प्रकारचे व्यक्तीमत्त्व असणाऱ्या व्यक्तींना हृदयविकार, आंत्रवण, उच्च रक्तदाब व तणाव इ. 'ब' प्रकारच्या व्यक्तींपेक्षा जास्त प्रमाणात आढळतात.

१०.५ कार्य / काम व कुटुंब यातील समतोल

साधारणपणे कार्य करणारी व्यक्ती ४० ते ४५ तास आठवडाभरात काम करते व उरलेले जवळजवळ १२० तास आपल्या कुटुंबासमवेत असते. कर्मचाऱ्यांचे वैयक्तिक घटक म्हणजे त्याचे कुटुंब, व्यक्तीगत व आर्थिक समस्या वैद्यकीय समस्या यांचादेखील व्यक्तीच्या मानसिक आरोग्यावर प्रभाव पडत असतो.

जर कुटुंब व कार्य यात व्यक्तीने संतुलन साधल्यास तिच्या कार्यक्षमतेवर अनुकूल परिणाम होतो परंतु या दोन घटकात सुसंगती नसल्यास किंवा असमतोल असल्यास व्यक्तीला तणाव व वैफल्याला तोंड द्यावे लागते.

कौटुंबिक संबंधाना व्यक्ती खूपच महत्त्व देते त्यामुळेच वैवाहिक अडचणी, वेगळे होणे, मुलांच्या समस्या इ. मुळे तणाव निर्माण होऊन त्याचा परिणाम व्यक्तीच्या कार्यक्षमतेवर होतो. आर्थिक समस्या जसे की कर्जाचा बोजा, कुटुंबियांच्या वाढत्या मागण्या यामुळे कर्मचाऱ्यांवर तणाव निर्माण होतो. परिणामी एकाग्रता न होणे, कामातील अभिरूची कमी होणे. इ. गोष्टी घडतात. उच्च तणावाखाली असणारे कर्मचारी व्यसनांच्या आहारी जाण्याची शक्यता असते व त्यामुळे त्यांच्या कामात अडचणी येतात. तसेच ज्या कर्मचाऱ्यांना अधिक वेळ काम करावे लागल्याने कुटुंबियांसाठी कमी वेळ मिळतो ते देखील तणावाचा अनुभव घेतात.

कुटुंबातील व्यक्तींचे आजारपण, अपंग मुलं, नातेसंबंधातील तणाव यामुळे निर्माण होणारा ताणदेखील त्यांच्या कार्यावर परिणाम घडवतो. समाजात घडणारे बदल, नागरी सुविधांची कमतरता इ. मुळे कार्य व कुटुंब यात समतोल साधणे हे कर्मचाऱ्यांच्या दृष्टीने एक मोठे आव्हानच असते. बरेचदा घरगुती कारणांमुळेच व्यक्ती कामाच्या ठिकाणी तणावाची लक्षणे दर्शवत असतात.

तसेच ज्या व्यक्तीवर कामाचा खूप जास्त दबाव व बोजा असतो त्याचा परिणाम त्यांच्या कुटुंबातील नातेसंबंधावर होत असतो. कार्यातील वैफल्य व असमाधान यामुळे घरातील शांतता व संमंजसपणा कमी होण्याची शक्यता असते.

१०.६ कार्य परिस्थितीतील तणावके

- १) **कार्याच्या मागण्या/व्यवसायाच्या मागण्या** - काही प्रकारच्या कामात व्यक्तीकडून अधिक/विशेष प्रकारच्या मागण्या असतात. जसे चटकन निर्णय घेता येणे, सतत इतरांशी माहितीची देवाणघेवाण करणे किंवा प्रदुषित गोंगाटाच्या वातावरणात काम करावे लागणे इत्यादी.
- २) **भूमिका संघर्ष** - एकाचवेळी अनेक अधिकाऱ्यांच्या हाताखाली काम करावे लागणे व त्या प्रत्येकाच्या कर्मचाऱ्याकडून वेगळ्या अपेक्षा असणे यामुळे तणाव निर्माण होतो.
- ३) **कार्याचा बोजा किंवा कमी काम** - कामाचा बोजा जास्त असल्यास कर्मचाऱ्याला प्रचंड थकवा व तणाव येतो व पुरेसे काम नसल्यास कंटाळा येतो व संघटनेत खालचा दर्जा किंवा स्थान मिळते.
- ४) **व्यवसाय मार्ग विषयक विचार** - आपल्या प्रगतीला किंवा बढतीला संघटनेत फारसा वाव नाही असे व्यक्तीला जाणवल्यास तणाव व कुंठीत झाल्याची भावना निर्माण होऊ शकते.
- ५) **व्यक्तीगत विरुद्ध संघटनात्मक जीवन** - कधी कधी कार्याच्या मागण्या व व्यक्तीगत भावना यात संघर्ष निर्माण होऊन व्यक्ती तणाव ग्रस्त होते जसे की बढती मिळून परदेशात जावे लागणाऱ्या कर्मचाऱ्याचे पालक आजारी असल्याने, त्यांना नेता येणार नसल्याने कर्मचाऱ्याला ताणाचा अनुभव येऊ शकतो.
- ६) **भूमिकेबाबतची संदिग्धता** - आपण नेमके काय करायचे आहे ? याबाबत कर्मचाऱ्याच्या मनात संदिग्धता असेल तर कर्मचाऱ्याला तणावाचा अनुभव येतो.
- ७) **कामाच्या ठीकाणचे अयोग्य वातावरण** - जसे की अतिउष्णता वा थंडपणा, गर्दी, गोंगाट, अपुरी सुरक्षासाधने इ. चा कर्मचाऱ्यांवर परिणाम होऊन तो ताणाचा अनुभव घेतो.
- ८) **गटामधील एकात्मतेचा अभाव** - कर्मचाऱ्यांचा गटात जर हेवेदावे, ईर्ष्या, मत्सर, संघर्ष असतील, अंतर्गत किंवा आंतरसमूह समस्या असतील तर कर्मचाऱ्यांना तणावाचा अनुभव येतो.
- ९) **संघटनेची सदोष धोरणे किंवा प्रक्रिया** - संघटनेत जर सदोष किंवा कमी संप्रेषण असेल, गळेकापू स्पर्धा, अलवचिक नियम व नियमानुसार नसणारी पदोन्नती करणे असे घटक असतील तर कर्मचाऱ्यांना तणावाचा अनुभव येतो.

१०.७ तणाव व्यावस्थापन कार्यक्रम

तणावग्रस्त कर्मचारी पुढील विविध मार्गांचा वापर करून तणावाला तोंड देऊ शकतात, समायोजन करू शकतात.

- १) **जैव प्रतिभरण तंत्र** - विशिष्ट यंत्राच्या/उपकरणांचा सहाय्याने लोकांना त्यांच्या तणावाची लक्षणे ओळखण्यास व त्यांचे नियंत्रण करण्यास प्रशिक्षित केले जाते जसे की उच्चरक्तदाब, हृदयस्पंदनाची गती इत्यादी यामुळे तणावाचे विघातक परिणाम कमी होण्यास व्यक्तीला मदत होते.
- २) **शिथिलीकरण आणि ध्यानधारणा** - शिथिलीकरणात शांतपणे व खोल श्वसन, स्नायू नियंत्रण व मनाचे नियंत्रण यांचा समावेश होतो. अभ्यासातून असे दिसले कि दर दिवशी २० मिनीटे दोनदा ध्यानधारणा (एकाग्रता) व किंवा शिथिलीकरण केल्यास तणावाचे प्रमाण खूपच कमी होते.
- ३) **बोधनिक पुर्नरचना** - ताण निर्माण करणारे अतार्किक अयोग्य विचार, भावना ओळखणे व त्यांच्या ऐवजी तर्कशुद्ध विचार रुजवणे असा उपाय यामध्ये केला जातो.
- ४) **वेळेचे व्यवस्थापन** - वेळेचे व्यवस्थापन न केल्यास कामाचा बोजा वाटतो, कामे करायची राहून जातात. यासाठी - रोजच्या कामाची यादी बनवणे, महत्त्व व जरूर यानुसार कामांना प्राधान्य देणे. जास्त उर्जा वेळ लागणारी कार्ये लौकरच्या वेळी (सकाळी) करणे या पद्धतीने नियोजन केल्यास तणाव कमी होऊ शकतो.

सामाजिक पाठींबा - इतरांचा सामाजिक पाठींबा पुरेशा प्रमाणात असल्यास तणाव कमी होऊ शकतो. आपल्या तणाव व काळज्यांबाबत इतरांशी संवाद साधल्यास तणाव कमी होऊन परिस्थितीचे अधिक वस्तुनिष्ठपणे आकलन होऊ शकते.

१०.८ कामगार कल्याण कार्यक्रम

तणावाची अनेक कारणे संघटना व व्यवस्थापनाशी संबंधीत असतात. त्यांच्यामध्ये बदल केल्यास कर्मचाऱ्यांमधील तणाव कमी होऊ शकतो. त्यासाठी संघटना खालीलप्रकारे व्यूहरचना वापरू शकते.

- १) कार्य वातावरणात सुधारणा घडवणे.
- २) तणाव व तणावके कमी करण्याच्या दृष्टीने कार्याची पुर्नरचना करणे.
- ३) कामाचा बोजा व सीमारेषांमध्ये नव्याने आखणी करणे/बदल करणे.
- ४) संघटनेच्या रचनेत बदल करणे.
- ५) कार्य वेळापत्रक व कामाचे तास यामध्ये लवचिकता ठेवणे.

- ६) संघटनेची उद्दीष्टे, ध्येये यानुसार कार्यक्रम निश्चित करणे.
- ७) संघटनेतील बदल, निर्णयप्रक्रीया व नियोजन यांमध्ये कर्मचाऱ्यांचा सहभाग वाढवणे.
- ८) भूमिका समजणे व भूमिकेचे विश्लेषण याबाबत कर्मचाऱ्यांसाठी कार्यशाळांचे आयोजन करणे इत्यादी उपाय करता येतील.

कर्मचाऱ्यांमधील तणाव कमी व्हावा म्हणून संघटना कर्मचाऱ्यांसाठी विविध कल्याणकारी कार्यक्रमांची आखणी करू शकतात जसे की -

- १) तणाव व्यवस्थापन कार्यक्रम
- २) कर्मचारी सहायता कार्यक्रम
- ३) विशिष्ट ठराविक काळानंतर चाचण्या व समुपदेशन
- ४) वेळेच्या व्यवस्थापनाबाबत कार्यशाळा घेणे
- ५) अतितणाव/अतिथकवा जाणवणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना त्याबाबतची लक्षणे व स्वरूप समजावून देणे.
- ६) शिथिलीकरणाची तंत्रे शिकवणे
- ७) शारीरिक आरोग्य उत्साह राखण्यासाठी कार्यक्रम
- ८) व्यायामशाळा, पोषक अन्न, पोहण्याला तलाव, ग्रंथालय यासारख्या सुविधांची उपलब्धता करून देणे इत्यादी.

१०.९ सारांश

विशिष्ट परिस्थितीकडून जेव्हा व्यक्तीवर मानसिक/शारीरिक दबाव निर्माण केला जातो त्या परिस्थितीत किंवा उद्दीपकाजा व्यक्तीने दिलेली प्रतिक्रिया म्हणजे तणाव होय. तणाव विधायक किंवा विधातक असू शकतो.

तणाव विविध कारणांशी निर्माण होऊ शकतो. संघटनेशी संबंधीत प्रमुख कारणे म्हणजे भूमिकेच्या मागण्या शारीरिक कष्ट, भूमिकेतील संदिग्धता किंवा व्यवसायबाबत संबंधीच्या चिंता इत्यादी होय.

कर्मचाऱ्याला जाणवणाऱ्या तणावात व्यक्तीभेदाची देखील महत्त्वाची भूमिका असते. कुटुंब व काम यात कर्मचाऱ्याला समतोल साधता न आल्यास त्यांना तणावाचा अनुभव येऊ शकतो.

‘ब’ प्रकारच्या व्यक्तीमत्वापेक्षा ‘अ’ प्रकारचे व्यक्तीमत्व असणाऱ्या व्यक्ती अधिक स्पर्धावृत्तीच्या व वेळेबाबत जागृत असतात. त्यामुळे त्यांना तणाव व हृदयविकार वगैरे होण्याची शक्यता अधिक असते.

तणाव व्यवस्थापनाच्या कार्यक्रमांमध्ये शारीरिक व्यायाम, शिथिलीकरण, ध्यानधारणा वेळेचे व्यवस्थापन, सामाजिक पाठींबा यांचा समावेश होतो. कर्मचारी कल्याण कार्यक्रमात तणाव व्यवस्थापनाचे प्रशिक्षण, कर्मचारी सहाय्य कार्यक्रम, समुपदेशनाची सुविधा यांचा समावेश होतो

तसेच संघटनेत देखील व्यवस्थापन काही बदल घडवू शकते जसे की कामात बदल, कामाचा बोजा कमी करणे, निर्णयप्रक्रीयेत कर्मचाऱ्यांचा सहभाग इत्यादी. एकूण तणावाचे नियंत्रण/व्यवस्थापन करता येते पण तो पूर्णपणे नाहिसा करता येत नाही.

१०.१० प्रश्न

- १) तणाव व्यवस्थापनात करणाऱ्या विविध उपायांची चर्चा करा.



उपभोक्ता मानसशास्त्र

घटक रचना :

- ११.० उद्दिष्टे
- ११.१ प्रस्तावना
- ११.२ ग्राहक वर्तन स्वरूप व विस्तार
- ११.३ उपभोक्ता मानसशास्त्रातील संशोधन पद्धती
 - ११.३.१ सर्वेक्षण पद्धत व जनमत चाचणी
 - ११.३.२ केंद्रीय समुह
 - ११.३.३ प्रेरणा संशोधन
 - ११.३.४ खरेदी वर्तनाचे निरीक्षण
 - ११.३.५ चेताविपणन (Neuromarketing)
 - ११.३.६ जाहिरातीला दिलेल्या प्रतिक्रियांची चाचणी घेणे
 - ११.३.७ कूपन परतावा
- ११.४ जाहिरातीचे स्वरूप व विस्तार
 - ११.४.१ विविध जाहिराती व त्यांचे क्षेत्र
 - ११.४.२ जाहिरातीद्वारे करण्यात येणारी विनंती
 - ११.४.२(अ) ख्यातनाम व्यक्तींची मान्यता
 - ११.४.२ (ब) होकारात्मक व नकारात्मक भावनिक अर्थाने विनंती
 - ११.४.२ (क) सुचित श्रेष्ठत्व
 - ११.४.३ व्यापारचिन्ह
 - ११.४.४. उत्पादनाची प्रतिमा
 - ११.४.५ उत्पादनाचे आवरण बांधणी
 - ११.४.६ जाहिरातीतील लैंगिकता
 - ११.४.७ जाहिरात मोहिमेचा प्रभाव
 - ११.४.८ वेबवर आधारित जाहिराती
- ११.५ ग्राहक उपभोक्ता वर्तन व प्रेरणा
 - ११.५.१ चित्रपटातील वा दूरचित्रवाणीतील ब्रँडचा समावेश
 - ११.५.२ खरेदीच्या सवयी व ब्रँड एकनिष्ठता
 - ११.५.३ उत्पादनाची किंमत ठरविणे

११.५.४	विविध समूहांसाठी जाहिरात
११.५.५	बालकांसाठी व कुमारांसाठी जाहिरात
११.५.६	५० वर्षावरील वयोगटासाठी जाहिरात
११.५.७	अपंगांसाठी जाहिरात
११.५.८	समलिंगी लोकांसाठी जाहिरात
११.५.९.	अमेरिकेतील मुसलमान धर्मीयांसाठी जाहिरात
११.६	सारांश
११.७	प्रश्न

११.० उद्दिष्टे

या पाठात तुम्हाला -

- (१) ग्राहकांचे मानसशास्त्र व त्याची व्याप्ती कळेल.
- (२) ग्राहकांचे मानसशास्त्र अभ्यासण्याच्या संशोधन पध्दती व जाहिरातीचे स्वरूप व त्याच्या विस्ताराची माहिती मिळेल.

११.१ प्रस्तावना

ग्राहकांच्या अभ्यास संघटनांना वा कंपनीला बाजारपेठ प्रणाली सुधारण्यामध्ये मदत करते. हे खालील मार्गांनी -

१) ग्राहक पर्याय निवडताना कसा विचार करतात, त्याच्या भावना काय आहेत हे समजून घेतले जाते (उदा. एखाद्या उत्पादनाचा ब्रँड इ.)

२) संस्कृती, कुटुंब व प्रसार यामध्ये या सारख्या पर्यावरणातील घटकांचा त्याच्या वर्तनावर कसा परिणाम होतो हे अभ्यासले जाते.

ग्राहकाचे खरेदी वर्तन वा कोणतेही बाजारपेठेबाबतचे निर्णय अभ्यासले जातात.

ग्राहकाची मर्यादीत माहिती, त्याच्या खरेदीच्यावर्तनावर व बाजारपेठेबाबत निर्णयावर परिणाम करते.

विविध उत्पादनांसाठी ग्राहकाची प्रेरणा व निर्णय तंत्रेही वेगवेगळी असतात व त्या उत्पादनास ते किती महत्त्व देतात यावर आधारित ग्राहकाचे निर्णय असतात. बाजारपेठ त्यांच्या खरेदी विक्रीची तंत्रे, ग्राहकापर्यंत कसे परिणामकारकरित्या पोहचता येईल यावर आधारित असतात.

सर्वसामान्यपणे ग्राहकाच्या वर्तनाची वैशिष्ट्ये खालीलप्रमाणे आहेत.

११.२ ग्राहक वर्तन स्वरूप व विस्तार

१) ग्राहकाचे वर्तन एखाद्या व्यक्तीमध्ये आढळते वा समुहामध्ये आढळते. उदा. कोणता वेश परिधान करावा हे मित्र मैत्रीणीद्वारे ठरविले जाते. अनेकदा संघटनाही कोणते उत्पादन वापरावे हे ठरवित असते. ग्राहकाच्या वर्तनामध्ये एखाद्या उत्पादनाचा वापर वा त्याची खरेदी याचा समावेश होतो. बाजारकर्त्याला उत्पादनाचा वापरामध्ये विशेष अभिरुची असते कारण याचा उपयोग त्यांना उत्पादनाची स्थिती कशी असावी वा उत्पादन वापराच्या प्रोत्साहनासाठी काय करता येईल हे ठरविण्यासाठी होतो. अनेकदा उत्पादनाच्या उत्सर्जनामुळे अनेक समस्या निर्माण होतात. उदा. गाडीचे वंगण सांडपाण्यामध्ये सोडणे वा जमिनीवर साचलेला कचऱ्याचा ढीग इ. ग्राहकांच्या वर्तनामध्ये सेवा, कल्पना वा दृश्य उत्पादनाचा समावेश होतो.

२. ग्राहकाच्या वर्तनाचे समाजावरही परिणाम होतात. उदा. जास्त मीठ वा शर्करा असणाऱ्या पदार्थाची आक्रमक जाहिरात देशाच्या आरोग्याला हानी पोहचवू शकते. ग्राहकाच्या वर्तनाचे चार व्यवहारिक उपयोग खालीलप्रमाणे आहेत. ग्राहकाच्या वर्तनावर आधारित बाजारपेठ प्रणाली (Marketing Strategy) ठरविता येते. उदा. दुपारी जेवणाच्या वेळेस खाण्याच्या उत्पादनाची जाहिरात केली जाते. नवीन उत्पादनांचा वापर सुरुवातील फार कमी ग्राहकांद्वारे केला जातो त्यानंतर त्या उत्पादनाचा प्रसार होतो. अशा वेळेस हे ध्यानात येते की, १) जेव्हा कंपनी एखादे नवीन उत्पादन बाजारपेठेत आणते तेव्हा कंपनीची आर्थिक बाजू भक्कम, असावयास हवी. कारण ग्राहकांद्वारे त्या उत्पादनाचा वापर होईपर्यंत ते उत्पादन बाजारपेठेत टिकून रहाणे गरजेचे ठरते. २) सुरुवातीचा ग्राहक हा खूष झाला तर तो नंतरच्या ग्राहकांवर प्रभाव टाकू शकतो.

३. ग्राहकांच्या वर्तनाचा दुसरा महत्वाचा व्यवहारिक उपयोग म्हणजे सार्वजनिक धोरण १९८०च्या सुमारास ॲक्युटने नावाचे उत्पादन बाजारपेठेत आणले गेला. या उत्पादनाची जाहिरात अशी होती की ते, चेहऱ्यावरील मुसमांवर आश्चर्यकारकरित्या परिणाम करून ती कमी होतात. पण दुर्दैवाने नंतर असे आढळले की गरोदर स्त्रियांनी या उत्पादनाचा वापर केल्यामुळे बालकांमध्ये जन्मतःच विकृती निर्माण झाल्या. डॉक्टरांनी स्त्रियांना पूर्वसूचचना देऊनही अनेक स्त्रिया ते उत्पादन वापरण्याच्या कालावधीमध्ये गर्भार राहिल्या. ग्राहकांचे लक्ष वेधून घेण्यासाठी (FDA) फेडरल ड्रग ॲडमिनिस्ट्रेशन ने त्या उत्पादनाबरोबर अपंगत्व झालेल्या बालकाचे चित्र छापायचे ठरविले. या नंतर त्या उत्पादनाचा वापर कमी झालेला आढळला.

सामाजिक विपणन म्हणजे, एखाद्या उत्पादनाच्या विक्रीपेक्षा, ग्राहकांचा कल्पना पुरविणे, मॉर्टी फिशबिन, विपणनचे प्राध्यापकाची विशेष कामासाठी नियुक्त झाली. ते रोग नियंत्रण केंद्रामध्ये रुजू झाले. या रोग नियंत्रण केंद्राचे मुख्य काम होते की, बेकायदेशीर औषधांचा वापर करून होणाऱ्या रोगाचा प्रसार थांबविणे याचा उत्तम उपाय होता की, लोकांना बेकायदेशीर औषधे वापरू नका वा त्यांना त्याच्या वापरापासून परावृत्त कणे हा होता. पण हे सर्वथः अशक्य होते. त्याच त्याच सुया पुन्हा पुन्हा वापरून रोगांचा प्रसार होत होता.

डॉ. फिशबिन यांनी ग्राहकांच्या वृत्तीचे ज्ञान येथे वापरले. डॉ.फिशबिन यांनी अशी योजना राबविली की जेथे वापरलेल्या सुयांचे पुन्हा वापरापूर्वी निर्जंतुकीकरण करा असे सुचविले गेले व ही सूचना वास्तववादी होती.

सर्वात शेवटी महत्वाचे म्हणजे ग्राहकांच्या वर्तनाच्या अभ्यासाद्वारे आपणही उत्तम ग्राहक बनतो, उदा. एक किलो साबणाच्या पावडरच्या खरेदीपेक्षा पाच किलो पावडर स्वस्त उपलब्ध असावयास हवी. थोडक्यात जेव्हा तुम्ही उत्पादन मोठ्या प्रमाणावर खरेदी करता तेव्हा त्या उत्पादनावरील प्रिमीयम देता. यासाठी प्रत्येक उत्पादनाची खरेदी करताना प्रत्येक युनिटच्या वा भागाच्या खरेदीची किंमत असावी तर तुम्हाला Bargaining करता येते.

११.३ उपभोक्ता मानसशास्त्रातील संशोधन पद्धती

उपभोक्त्याचे वर्तन अभ्यासण्यासाठी विविध पद्धतींचा अवलंब केला जातो. या पद्धती खालीलप्रमाणे आहेत.

११.३.१ सर्वेक्षण पद्धत व जनमत चाचणी - (Public Opinion Pool)

प्राथमिक गृहितके :

- १) बहुतेक लोक आपली मते व्यक्त करू शकतात.
- २) प्रश्न विचारल्यावर आपल्या भावना, इच्छा, प्रतिक्रिया व मते व्यक्त करतात. उदा. निवडणूकीपूर्वी घेण्यात येणारे जनमत चाचणी अनेकदा निवडणूकीच्या निकालाचे बरोबर भाकीत करते. पण असे नेहमीच घडते असे नाही.

विविध प्रकारच्या सर्वेक्षण पद्धती खालीलप्रमाणे आहेत.

- १) पत्राद्वारे सर्वेक्षण
- २) दूरध्वनीद्वारे सर्वेक्षण
- ३) व्यक्तीगत मुलाखती
- ४) ऑनलाइन सर्वेक्षण

१) **पत्राद्वारे सर्वेक्षण** : सर्वेक्षणाचा सर्वात कमी खर्चिक प्रकार. पण लोक यांना प्रतिसाद देतातच असे नाही. यात वेळही बराच वाया जातो. पण दूरवरच्या लोकांपर्यंत पोहचता येते. पण प्रतिसादाच्या गुणवत्तेबद्दल मात्र निश्चितपणे सांगता येत नाही. गुणवत्ता कनिष्ठ दर्जाशी असू शकते.

२) **दूरध्वनीद्वारे सर्वेक्षण** : या सर्वेक्षणाना प्रतिसाद लगेच मिळतो. सर्वेक्षणाचे काम माफक किमतीत होते. दूरवरच्या लोकांपर्यंत पोहचणे शक्य होते. पण अनेकदा दूरध्वनीवर लोक जास्त वेळ संभाषण करण्यास उत्सुक नसतात. अनेकदा मुलाखत घेणाऱ्याचा व प्रश्न विचारणाऱ्याचे पूर्वग्रह प्रतिसादावर परिणाम करतात. पण मुलाखत घेणाऱ्यावर नियंत्रण ठेवता येते. उत्तराचा दर्जा नेहमीच उत्तम असेल असे सांगता येत नाही.

३) **व्यक्तीगत मुलाखती** : सर्वेक्षणाचा हा सर्वात खर्चिक प्रकार, व्यक्ती मते व्यक्त

करण्यात वेळ खर्च करते. प्रतिसाद मात्र उत्तम मिळतो. पण सर्वेक्षण करणारा दुरवरच्या लोकांपर्यंत पोहचू शकत नाही. मुलाखतकार पूर्वग्रहदूषित असू शकतो. पुन्हा मुलाखतकाराचे नियंत्रण करणे अशक्य असते. उत्तरे मात्र चांगल्या प्रकारची मिळतात.

४) **ऑनलाइन सर्वेक्षण** : सर्वेक्षण सर्वात स्वस्त प्रकार म्हणजे ऑनलाइन सर्वेक्षण, अत्यंत वेगाने प्रतिक्रिया मिळतात. जगाच्या कानाकोपऱ्यातून प्रतिसाद मिळविला जातो. उत्तरे मात्र उत्तम प्रकारची असतात. मुलाखतकाराचा, पूर्वग्रह व मुलाखतकारावर नियंत्रण या दोन्ही घटकांचा व्यक्तीच्या प्रतिक्रियेवर कोणताही परिणाम होत नाही.

सर्वेक्षण पद्धतीतील अडथळे :

१) **पूर्वग्रह** - कोणत्याही संशोधन पद्धतीप्रमाणे सर्वेक्षणात प्रश्न कोणत्या पद्धतीने विचारले आहेत; वा तेथे कोणत्या शब्दांचा वापर केला आहे हे ही महत्वाचे ठरते. एका सर्वेक्षणामध्ये एक प्रश्न दोन वेगवेगळ्या प्रकारे विचारला गेला, त्याला प्रतिसादही वेगवेगळा मिळाला. उदा. लोकशाही विरोधात भाषणांना परवानगी द्यावी का ? तेच पुन्हा विचारले की लोकशाही विरोधात भाषणांना प्रतिबंध करावा का ? या दोन प्रश्नांमध्ये पहिल्या प्रश्नाला जास्त लोकांनी नाही उत्तर दिले.

समोरासमोरच्या मुलाखतीमध्ये ज्या तऱ्हेने मुलाखतकार प्रश्न विचारतो त्याचाही परिणाम प्रतिसाद कोणता व कसा मिळेल या वर होतो. उदा. मुलाखतकार एखाद्या उत्पादन कंपनीत काय करत असेल व त्या उत्पादनाबाबत विचारताना त्याच्या चेहऱ्यावर ओझरत हसू आलं तरी प्रतिसाद देणारी व्यक्ती त्याची नोंद घेऊन त्याला अनुकूल प्रतिसाद व्यक्त करते.

मानवी वर्तनाचे स्वरूप : लोकांच्या मनामध्ये व विचारांमध्ये बदल होत असतात. तेव्हा एका सर्वेक्षणातून मिळालेली माहिती नेहमीच कायम राहिल असे नाही.

चुकीची माहिती : श्रीमंत व आधुनिक दिसण्यासाठी व आपण तसे आहोत असे भासविण्यासाठी लोक आपण किमती उत्पादने वापरतो असे सांगतात. उदा. अत्यंत महागडी सौंदर्यप्रसाधने व साबण, वास्तवात वापरात येणारी सौंदर्यप्रसाधने साधारण दर्जाचीही असू शकतात.

माहिती न देणे : लोक नेहमी आरोग्यवर्धक आहार घेतो असे सांगतात. पण खरे पाहिले तर घरात न्याहारीमध्ये व जेवणामध्ये कृत्रिमतेने टिकवलेल्या पदार्थांची रेलचेल असते.

संशोधने : एका सर्वेक्षणात लोकांना कंपनीच्या उत्पादनाची किमतीनुसार देण्यात आली या उत्पादनाचा वापर करणाऱ्या १० टक्के लोकांनी आपण हे उत्पादन कधीच वापरले नाही असे सांगितले. तर ४० टक्के लोकांनी ते उत्पादन कधीच वापरले नसताना आपण ते उत्पादन वापरले असे सांगितले. अशी चुकीची माहिती वा चुकीची प्रतिक्रिया विस्मरणामुळे देतात वा जाणिवपूर्वक चुकीची माहिती देतात. दुसऱ्या एका संशोधनात असे आढळले की, जेव्हा पत्राद्वारे सर्वेक्षण होते व त्यात संपर्क क्रमांक दिलेला असतो तेव्हा प्रतिसादाची वारंवारीता वाढते या विरोधात पूर्वसुचना न देता वा संपर्क क्रमांक न देता जेव्हा पत्र पाठविले जाते. तेव्हा प्रतिसादाचे प्रमाण कमी असते (मॅकफोर्टस कॉसॉफ २००३)

दुसऱ्या ँका संशोधनात असे आढळले की, जेव्हा सर्वेक्षणामध्ये पुरुष संशोधकाच्या फोटोपेक्षा जेव्हा स्त्री संशोधकाचा फोटो असतो तेव्हा प्रतिसादाचे प्रमाण वाढलेले असते. (डॉयियर २००८)

दुरध्वनीवर जेव्हा संपर्क करणाऱ्याचा व प्रतिसाद देणाऱ्याच्या क्रमांकाची माहिती देण्याची सोय असते तेव्हा प्रतिसादाचे प्रमाण कमी होते. हे प्रामुख्याने १८ ते २९ वर्षे वयाच्या लोकांमध्ये आढळते. अमेरिकन, आफ्रिकन, लहान मुले असणारे, वा मोठ्या शहरातील लोक हे सर्वसाधारणपणे ओळखीच्याचा दूरध्वनी क्रमांकाला प्रतिसाद देतात. (टकेल व ओनिल २००२)

अनेक संशोधक ऑनलाइन सर्व्हेचा वापर करतात. कमी खर्चात अत्यंत कमी वेळात, जलद गतीने सर्वेक्षणाचे काम पूर्ण होते.

११.३.२ केंद्रीय समुह (Focus Group) -

केंद्रीय गट/समुह यांचा उपयोग विशेषतः नवीन उत्पादन बाजारपेठेत आणताना होतो. या गटाबरोबर सर्वसाधारणपणे नियंत्रक (मॉडरेटर) असतो. जो सर्वसाधारणपणे उत्पादनासंबंधीत माहिती देण्यास सुरुवात कसा पण येथे उत्पादनाचा उल्लेख न करता माहिती दिली जाते.

उदा. केंद्रीय गटाकडे शर्करामुक्त बिस्किटाची विक्री करायची आहे. पण येथे सुरुवात मात्र उपभोक्त्याच्या आवडीनिवडीच्या चर्चेने होते.

उत्पादनाचे नाव न घेता उपभोक्त्याच्या मनातील पूर्वग्रह टाळता येतो. म्हणजे उपभोक्त्यांना काय हवे आहे वा काय नको आहे हे पाहून ते कोणते फायदे भावी काळामध्ये इच्छितात याबद्दल बोलले जाते. उदा. शर्करायुक्त बिस्किटाऐवजी न्याहारी का घ्यावी ? निरोगी रहाण्यासाठी न्याहारीत कशाचा समावेश असावा याबाबत माहिती दिली जाते.

केंद्रीय गट नेहमीच उपयुक्त ठरत नाहीत. ते फक्त ग्राहकांना वा उपभोक्त्यांना एखाद्या उत्पादनामध्ये काय महत्वाचे आहे हे जाणून घेण्यास मदत करतात. उदा. उपभोक्ता आपल्या आवडीनिवडी बाबत सांगताना मॉडरेटर हा त्याला आवडी निवडी विस्तृतपणे सांगण्यास प्रवृत्त करतो.

केंद्रीय गटाची वैशिष्ट्ये खालीलप्रमाणे आहेत.

- १) यात साधारणपणे उपभोक्त्याचे ८ ते १२ प्रतिनिधिक सदस्य असतात.
- २) या सदस्यांची निवड सर्वसाधारण ग्राहकाबरोबर केलेल्या तुलनेने होते. उदा. पाळीव कुत्र्यांसाठी खाद्याची चर्चा करताना, फक्त कुत्र्यांचा मालकाचा समावेश केंद्रीय गटात होतो.
- ३) या गटाच्या प्रतिक्रिया नोंदवून घेतल्या जातात वा त्यांच्या प्रतिक्रियांना चलना दिली जाते. उदा. उत्पादनाबाबत, उत्पादनाच्या जाहिरातीबाबत वा बाह्य आवरणाबाबत प्रतिक्रिया नोंदवून घेतल्या जातात.
- ४) केंद्रीय गटाच्या सदस्यांना सहभागाबाबत मोबदला दिला जातो.
- ५) गटाची रचना : वय, शैक्षणिक पात्रता, उत्पन्न या सारख्या घटकांवर आधारित होते. उदा. लहान मुलांबरोबरचा वेळ हा मोठ्या व्यक्तींच्या तुलनेने कमी असतो.
- ६) निरीक्षणासाठी एका बाजूने दिसणाऱ्या आरश्याचा वापर केला जातो.
- ७) माहिती गुणात्मक स्वरूपात आढळते, माहितीचे चलतचित्रण करता येते.

- ८) कधी कधी समुहातील वा गटातील सदस्यांना प्रत्यक्ष प्रश्न विचारले जात नाहीत ते उत्पादन वापरताना त्यांच्या वर्तनाचे निरीक्षण केले जाते.

तोटे :

- १) सहभागी व्यक्ती अनेकदा स्वतःच्या प्रतिक्रियाचा विपर्यासही करतात. उदा. इतरांना काय पाहिजे ते बोलले जाते, वा इतरांना काय ऐकायचे आहे ते बोलले जाते वा त्यांना स्वतःला काय वाटते ते सांगितले जाते. उदा. पुर्नकेशस्थापने बाबत बोलताना काही ग्राहकांनी सांगितले की, त्यांना केस गळतीचा काही त्रास होत नाही. पण हे सर्व केस गळती लपविण्यासाठी काही ना काही प्रयत्न करीत होते. अशा तऱ्हेने वर्तन व अभिवृत्ती यात फरक असतो.
- २) सहभागी व्यक्ती अशाच गोष्टी बोलतात की जेथे त्यांची चांगली प्रतिमा निर्माण होते. उदा. कुटुंबासाठी नियमित रोज ताजा स्वयंपाक करतात वा माहिती देणाऱ्या वाहिन्या नियमित पहातात इ.
- ३) काही बाबतीत ग्राहक वा उपभोक्ता बोलू इच्छित नसतात. उदा. वाढत्या वजनाचे नियंत्रण वा गर्भनोरोधन गोळ्या इ.
- ४) केंद्रीय गटाचा महत्वाचा तोटा म्हणजे ग्राहक नक्की किती प्रमाणात प्रभावित आहेत. व ग्राहक उत्पादनाची किती किंमत मोजण्यास इच्छुक आहेत हे समजत नाही.

केंद्रिय समुहाचे फायदे :

- १) माहिती देण्यास जास्त सक्षम व कमी खर्चिक
- २) विविध सामाजिक स्तरातील लोकांना समावून घेता येते.
- ३) सर्व सदस्यांना मते व्यक्त करण्याची संधी मिळते.
- ४) इतरांच्या मतांचा सदस्यांवर परिणाम होत नाही.
- ५) सदस्याची नावे गुप्त ठेवता येतात विशेष करून जेव्हा विषय संवेदनाक्षम असतो.

११.३.३ प्रेरणा संशोधन -

प्रश्नांद्वारे मानवी प्रेरणांचा अंदाज मांडता येत नाही. अशा वेळेस मानसशास्त्रज्ञ सखोल मुलाखत वा प्रक्षेपण तंत्राचा वापर करतात. अर्नेस्ट डिश्टरने प्रक्षेपण तंत्राचा वापर करून हे शोधण्याचा प्रयत्न केला की, काही लोक इतर उपलब्ध उत्पादनापैकी ठराविक उत्पादनांचा का वापर करतात. उदा. बहुतेक स्त्रिया केक बनविण्यासाठी तयार पाकीटे विकत घेत नव्हत्या. त्याला असे आढळून आले की तयार पाकीटांमुळे केक बनविण्यासाठी श्रमच नव्हते, म्हणून अनेक स्त्रियांना अपराधी वाटत असे. मात्र त्याने उत्पादन करणाऱ्या कंपनीला सुचविले की कोंबडी अंडे घालण्याऐवजी ग्राहकांचे अंडे त्या मिश्रणामध्ये घालावे. या बदलानंतर केक तयार करणाऱ्या पाकीटांचा खप वाढला. (स्मिथ २००२ व स्टर्न २००२).

दुसऱ्या एका संशोधनात असे आढळते की, प्लॅस्टीक आवरणामध्ये झुरळ मारण्याचे औषध बाजारात आणले गेले. ग्राहकांना ते औषध उपयुक्त वाटलेही पण तरीसुद्धा ते जुन्या फवारण्या वापरत राहिले. प्रक्षेपण तंत्राद्वारे त्यांना असे आढळले की स्त्रियांसाठी झुरळाबरोबर कोटेलरी पुरुषाची प्रतिमाही संबंधीत होती व अंतर्गत पुरुषद्वेष स्त्रिया झुरळांसाठी जुन्या फवारण्या वापरून व्यक्त करीत होत्या. (फॉक्सऑल व गोल्डस्मिथ १९९४)

११.३.३ प्रक्षेपण तंत्रे व बाजारपेठ संशोधन

बाजारपेठेच्या संशोधनासाठी विविध प्रकारची प्रक्षेपण तंत्रे वापरात येतात. या प्रक्षेपण तंत्राचे खालीलप्रमाणे वर्गीकरण करता येते.

- १) संबंध (Associative tasks)
- २) चाचण्या (Computation tasks)
- ३) उभारणी चाचण्या (Construction tasks)
- ४) अभिव्यक्ती चाचण्या (Expensive tasks)

१) संबंध चाचण्या : नेहमी उपयोगात आणले जाणारे प्रक्षेपण तंत्रे येथे प्रयुक्तास समोर येणाऱ्या वस्तुला पाहिल्यावर निर्माण होणाऱ्या प्रतिक्रिया कल्पना वा समोर येणारे चित्र व्यक्त करण्यास सांगितले जाते. या चाचणीमागील महत्वाचे गृहीतके म्हणजे, ते उद्दीपक पाहिल्यावर मनात आपोआप विचार निर्माण होतात. व ते विचार त्या उत्पादनाबाबत अभिवेत्ती दर्शवितात.

२) पूर्ण करा चाचण्या : यात प्रयुक्त अपूर्ण वाक्य, विधान गोष्ट किंवा संभाषण पूर्ण करण्यास सांगितले जाते. यातही दोन प्रकार असतात. १) वाक्य पूर्ण करण्यास सांगितले जाते. २) गोष्ट पूर्ण करण्यास सांगितले जाते.

उभारणीकरा चाचण्या : यात त्रयस्थ व्यक्तीद्वारे प्रश्न विचारले जातात. इतर व्यक्तींच्या कृती भावना वा अभिवृत्तीबाबत प्रश्न विचारले जातात. येथे व्यक्ती स्वतः काय करतील हे विचारण्याऐवजी इतर व्यक्तींच्या मताबाबत त्यांना काय वाटले हे विचारले जाते. स्वतः जे मत व्यक्त करता येत नाही वा केले जात नाही ते मत इतरांबाबत बोलताना सहज व्यक्त होते.

दुसऱ्या प्रकारच्या तंत्रामध्ये कार्टून चित्रे दाखविली जातात व ती एकमेकांशी कोणते संभाषण करत असतील असे चित्राच्या बाजूच्या फुग्यामध्ये लिहिण्यास सांगितले जाते. पुन्हा येथे गृहित धरले जाते, प्रयुक्त हे नेहमी कार्टूनचित्रांमधील संवादाद्वारे स्वतःचे मत वा विचार व्यक्त करतील.

अभिव्यक्ती चाचणी : यात प्रयुक्तांना एखादी भूमिका पार पाडण्यास सांगितले जाते, वा एखाद्या परिस्थितीबाबत वा संकल्पनेबाबत त्यांना चित्र काढावयास सांगितले जाते. अर्थात येथे गृहित धरले जाते की प्रयुक्त स्वतःची मते वा भावना वा विचार व्यक्त करतात.

ग्राहक/उपभोक्ता वर्तन अभ्यासण्यामध्ये प्रक्षेपण तंत्राचे फायदे.

सर्वात खोलवरच्या प्रेरणा वा भावनांपर्यंत पोहचता येते.

२) वस्तुनिष्ठ प्रश्नावली वा चाचणीद्वारे ज्याचे मापन करता येत नाही अशा भावनांचे व इच्छांचे मापन करता येते.

३) प्रक्षेपण तंत्राचे स्वरूपच असे असते की प्रयुक्ताला त्या चाचणीमागील उद्देशच समजत नाही.

४) या चाचण्यांचा अधिक महत्वाचा फायदा म्हणजे प्रयुक्तांकडून बोधनात्मक मागणी कमी प्रमाणात होते. म्हणजे चाचणी वाचून ती समजून घेणे वा सूचनांना प्रतिसाद देणे या सारख्या गोष्टी कमी प्रमाणात होतात.

५) येथे प्रयुक्त हा उच्चशिक्षितच असायला पाहिजे ही अट नसते. यामुळे सर्व प्रकारच्या ग्राहकापर्यंत संशोधकाला पोहचता येते.

६) प्रक्षेपण तंत्राचे तोटे :

१) या तंत्राची ग्राह्यता व वैधता कमी असते.

२) प्रक्षेपण तंत्राच्या यशस्वी वापराबद्दल माहिती उपलब्ध आहे केली जाते पण प्रक्षेपण तंत्र वापरून आलेल्या अपयशाबाबत बोलते वा लिहितले जात नाही. त्यामुळे या तंत्राची उपयुक्तता पडताळून पहाणे तितकेसे शक्य होत नाही.

३) प्रक्षेपण तंत्राने उपलब्ध झालेल्या माहितीचा अर्थ लावणे हे फक्त त्या विषयातील तज्ञानाच शक्य होते. असे तज्ञ नेमण्यासाठी संशोधकाला व ज्याला माहिती आवश्यक आहे त्याला किंमतही द्यावी लागते.

४) सर्वच प्रयुक्तांना अशा चाचण्यांना प्रतिसाद देणे वा प्रतिक्रिया व्यक्त करणे. तितके सहजसोपे वाटत नाही. उदा. भूमिका पार पाडणे वा कल्पना करणे सर्वांनाच जमते असे नाही.

११.३.४ खरेदी वर्तनाचे निरीक्षण -

सर्वेक्षण पद्धतीचा सर्वात मोठा तोटा म्हणजे तुम्हाला फक्त लोकांचे काय विचार आहेत वा ते काय करतील या बाबत माहिती मिळते. पण मानसशास्त्रज्ञांना लोकांच्या खरेदीच्या वर्तनामध्ये अभिरुची आहे. म्हणजेच एखादे उत्पादन विकत घेताना ते काय करतात ? ह्याच्या आवडीनिवडी काय आहेत इ. काहींचा असा विश्वास असते. जाहिरातीचे यश हे उत्पादनाच्या विक्रीवर अवलंबून असते. उदा. जाहिरातीनंतर सहा महिन्यात उत्पादनाचा खप वाढला तर ती जाहिरात यशस्वीरित्या राबविली गेली असे मानले जाते. पण हे नेहमीच खरे नसते दुकानातील उत्पादनाची मांडणी ते किती प्रमाणात दृश्य आहे, स्पर्धक उत्पादकांनी केलेली बदनामी यावरही त्या उत्पादनाच्या विक्रीचे प्रमाण अवलंबून असते. या सर्व घटकांवर नियंत्रण प्रमाण अवलंबून असते. या सर्व घटकांवर नियंत्रण मिळविल्याशिवाय ती जाहिरात यशस्वी आहे असे आपण समजू शकत नाही.

खरेदी वर्तनाचे निरीक्षण व्हिडीओ कॅमेरा वा मानवी निरीक्षकाद्वारे करता येते. एका संशोधनामध्ये लहान मुले असलेल्या मातांच्या अन्नधान्य व न्याहारी पदार्थ खरेदी वर्तनाचे निरीक्षण केले. सर्वसाधारणपणे सर्वेक्षणात बहुतेक स्त्रिया म्हणतात. की त्या उत्पादनाची खरेदी मुलांपेक्षा स्वतःच्या आवडीनिवडीनुसार करतात. पण वास्तवात असे आढळून आले की ६५% टक्यापेक्षा जास्त वेळा मुलांनी एखाद्या उत्पादनाची मागणी केली व अर्धापेक्षा जास्त स्त्रियांनी मुलांनी मागितलेल्या उत्पादनाची खरेदी केली. ही माहिती अशे सुचविते की जाहिरातीचे लक्ष हे मोठ्या व्यक्तीपेक्षा बालके असणे आवश्यक ठरते.

छुप्या कॅमेराने केलेल्या निरीक्षणात असे आढळते की, बहुतेकवेळा कुत्र्यांचे खाद्य हे छोट्या मुलांकडून वा वयस्कर व्यक्तीकडून खरेदी होत होते. हे खाद्य नेहमी उचावरच्या मांडणीवर ठेवण्यात येत असे. लहानमुळे उंचावर चढून खाद्य घेत असत तर वयस्कर स्त्रिया काहीतरी लांब वस्तूच्या सहाय्याने खाद्य खाली उतरवित असत. पण जेव्हा हे खाद्य उंचावरच्या मांडणीवरून खाली ठेवण्यात आले तेव्हा त्या खाद्याची खपही वाढला.

निरीक्षण पद्धतीचे तोटे -

- १) वेळखाऊ व खर्चिक पद्धत
- २) यात खरेदीवर्तनाचा अभ्यास पुरेशा प्रमाणात होत नाही. कारण मर्यादीत प्रमाणातील लोकसंख्येचे निरीक्षण होते.
- ३) सर्व प्रकारच्या ग्राहकांचे वा उपभोक्त्यांचे वर्तन निरीक्षण करता येणे शक्य नसते. विविध भागातील उपभोक्त्यांचे आर्थिक दर्जा वेगवेगळा असतो. यामुळे त्यांच्या गरजाही वेगवेगळ्या असतात. उदा. शहरातील व उपनगरातील ग्राहकांच्या गरजा व आवडीनिवडी भिन्न असतात.
- ४) एकाच दुकानात वेगवेगळ्या वेळेत वेगवेगळे ग्राहक येतात. सकाळी येणारा ग्राहकवर्ग हा दुपारी वा संध्याकाळी येणाऱ्या ग्राहकवर्गापेक्षा वेगळा असतो. पुन्हा आठवड्यात व आठवड्याच्या शेवटी येणारा ग्राहकवर्ग वेगळा असतो.
- ५) सर्वच घटकांवर प्रायोगिक नियंत्रण असत नाही.

या सर्व मर्यादा असल्या तरीही खरेदी वर्तनाचे निरीक्षण करण्यासाठी, निरीक्षण पद्धत वापरण्यात येते. अनेकदा अत्यंत उपयुक्त माहिती निरीक्षणाद्वारे मिळते. उदा. लहान मुलांसाठी वापरण्यात येणाऱ्या बेबी वाइपसचा व त्वचेसाठी वापरण्यात येणाऱ्या औषधी द्रव्यांचा खप कमी झाला. केंद्रीय गट चर्चेत स्त्रियांनी असे सांगितले की, बाळाचे डायपर, गादीवरच बदलले जाते पण छुप्या कॅमेराने असे दर्शवून दिले की डायपर (बाजारात मिळणाऱ्या कागदा व कापूस वापरून केलेल्या तयार लंगोट) कुठेही बदलले जाते प्रत्येकवेळेस दोन्ही हातावर वापर करावा लागत असे म्हणून सर्व प्रक्रिया अडचणीची ठरत होती उत्पादकांनी बेबी वाइपस व औषधी द्रव्ये अशा तऱ्हेने बाजारात आणली की तिचा वापर एका हातानेही करणे शक्य होते. (किले २००५)

११.३.५ Neuromarketing चेताविपणन -

चेताविपणनामध्ये मेंदूचे कार्य व कृती याचा अभ्यास केला जातो, विशेषकरून विपणनामध्ये व जाहिरातीला प्रतिक्रिया व्यक्त करताना मेंदूची कृती व कार्य याचा अभ्यास केला जातो. यासाठी मस्तिष्क विद्युत आलेखाचा व पेट Pet प्रतिमेचा (Pet म्हणजे मेंदूचे कार्यान्वित असताना केलेले चित्रण) वापर केला जातो. याद्वारे जाहिरातीची परिणामकारकता, नवीन उत्पादनाने निर्माण केलेले आकर्षण व नवीन उत्पादनाला प्रोत्साहन देण्यासाठी केलेल्या कार्यक्रमाची परिणामकारकता अभ्यासता येते.

एका संशोधनामध्ये प्रौढ सहभागी व्यक्तींना वेगवेगळ्या उत्पादनाचे सादरीकरण दाखविण्यात आले. याचबरोबर सादरीकरणाला प्रतिक्रिया व्यक्त करताना मेंदूच्या कृतीमध्ये होणारे बदल नोंदवून घेण्यात आले. या संशोधनावर आधारित सहभागी व्यक्ती त्या उत्पादनाची खरेदी

करतील किंवा नाही याचे भाकीत करण्यात आले. अर्थात उत्पादन समोर येण्यापूर्वीही त्याच्या प्रतिक्रियांचे भाकीत करण्यात आले (न्यूस्टन, रिकसं, वियर प्रिलेक व लोहोनस्टीन २००७).

सरकारच्या वेळच्या जाहिराती संध्याकाळच्या जाहिरातीपेक्षा जास्त लक्षात रहातात. इंग्लंडमध्ये केलेल्या संशोधनात असे आढळले की, सकाळच्या वेळेच्या जाहिराती अवधान लक्ष केंद्रीत करणे, दिर्घ व अल्पकालीन स्मृती नियंत्रण करणाऱ्या केंद्राचे उद्दीपन करतात. (हक २००७).

११.३.६ जाहिरातीला दिलेल्या प्रतिक्रियांची चाचणी घेणे -

जाहिरातीची परिणामकारकता अभ्यासण्यासाठी लोकसंख्येच्या प्रतिनिधिक घटकांना त्या जाहिरातीबाबत प्रतिक्रिया विचारली जाते. जाहिरातीची परिणामकारकता अभ्यासण्याची इतर तंत्रे म्हणजे -

१) शारीरिक मापने : स्नायूंची विद्युतकृती ही भावनांद्वारे प्रभावित असते. दूरचित्रवाणीवरील जाहिराती प्रेक्षकांमध्ये भावनिक प्रतिक्रिया निर्माण करण्यासाठी तयार केलेल्या असतात. जाहिरातीची परिणामकारकता अभ्यासण्यासाठी इलेक्ट्रोमायोग्राफीचा (EMG) वापर केला जातो. या द्वारे चेहऱ्याच्या स्नायूमधील विद्युतकृतीचे मापन केले जाते. जेव्हा प्रेक्षक जाहिराती पहात असतात तेव्हा इलेक्ट्रोमायोग्राफीचा वापर करून त्यांना ती जाहिरात आवडते किंवा नाही हे विचारले जाते. जर EMG चा आलेख व सहभागी व्यक्तीच्या मतांमध्ये जर सहसंबंध आढळला तर ती जाहिरात परिणामकारक आहे असे मानले जाते.

२) विक्री चाचणी- विक्री चाचणीद्वारे प्रयोगाबाहेरील घटकांवर प्रायोगिक नियंत्रण आणता येते. विक्री-चाचणीतील टप्पे खालीलप्रमाणे आहेत.

- अ) प्रायोगिक बाजारपेठेत जाहिरात मोहीम राबविली जाते.
- ब) प्रायोगिक बाजारपेठेशी साम्य असणारी दुसरी जागा नियंत्रित बाजारपेठ म्हणून निवडली जाते.
- क) या नियंत्रित बाजारपेठेत जाहिरात मोहीम राबविण्यात येत नाही.
- ड) दोन्ही बाजारपेठांमधील विक्रीची तपासणी केली जाते. नोंद ठेवण्यात येते.
- इ) प्रायोगिक बाजारपेठेतील बदल हे नियंत्रित बाजारपेठेत आढळले नाही तर ते बदल निश्चितपणे जाहिरातीच्या मोहीमेमुळे निर्माण झाले असे म्हणता येते.

विक्री चाचणीचे फायदे -

- अ) परिणाम करणाऱ्या इतर घटकांवर नियंत्रण आणता येते.
- ब) जाहिरातीवर आधारित लोक उत्पादन खरेदी करतात वा फक्त आवडीनिवडीवर आधारित उत्पादनाची खरेदी होते किंवा नाही हे ठरविता येते.

विक्री चाचणीचे तोटे -

- अ) जास्त खर्चिक असते.
- ब) सर्व मांडणी करण्यासाठी वेळ लागतो.
- क) मोठ्या प्रमाणातील जननमुन्याची चाचणी घेणे गरजेचे ठरते.

ड) नियंत्रक गट वा समूह निवडणे सोपे नसते.

इ) नियंत्रक गटाला जाहिरात न दाखवून त्या भागातील कंपनीचा ग्राहक कमी होतो.

११.३.७ कूपन परतावा -

अने कंपन्या वर्तमानपत्रामध्ये व मासिकांमध्ये कूपन छापतात. ग्राहकाने ते उत्पादकाला परत केल्यावर त्या उत्पादन नमुन्यावर ग्राहकाला सूट दिली जाते. परत आलेल्या कूपनवर आधारित त्या जाहिरातीची परिणामकारता ठरविता येते. अशावेळेस लोकांना त्या उत्पादनामध्ये स्वास्थ नसले तरी कमी किमतीमुळे उत्पादन खरेदी केले जाते. आता हे ठरविणे कठीण होते की कूपन नेहमी सवयीने कूपन साठविण्याकडून परत आली वा खरोखरच ग्राहक कूपन घेऊन आले. गॅरस्टेन व बर्टन यांनी २००३ मध्ये केलेल्या संशोधनात असे आढळून आले की,

- १) जास्त कूपन वापरणारे स्वतःला, अत्यंत चलाख ग्राहक समजत होते.
 - २) त्यांचा फायद्यावर विश्वास होता.
 - ३) ते स्वतः किमतीबाबत व मूल्यांबाबत जागरूक होते. ते कूपन मिळविण्यासाठी व त्याद्वारे पैसे वाचविण्यासाठी वेळ खर्च करण्यास इच्छुक होते.
- कूपन कमी वापर करणाऱ्यापेक्षा त्यांना खरेदीमध्ये आनंद मिळत होता.

११.४ जाहिरातीचे स्वरूप व विस्तार

११.४.१ विविध जाहिराती व त्यांचे क्षेत्र

जाहिरातीचा उद्देश - जाहिरातीचा सर्वात प्रमुख उद्देश म्हणजे विक्री वाढविणे. जाहिरातीचे इतर उद्देश खालीलप्रमाणे आहेत.

- ग्राहक जागरूकता - काही जाहिराती ग्राहकामध्ये व उपभोक्त्यामध्ये, उत्पादनाबाबत जागरूकता निर्माण करतात. उदा. उत्पादनामध्ये झालेल्या सुधारणा, बाहेरील आवरण व किमतीच्याबदलाची माहिती देत.
- उत्पादनाची प्रतिमा - अनेक उत्पादने त्यांच्या घटकांमध्ये व गुणवत्तेमध्ये सारखेपणा असणारी असात. उदा. गाडीचे उत्पादक गाडीबरोबर समाजातील स्थान व आर्थिक दर्जा सुधारल्याचे सांगतात.
- संस्थांद्वारे जाहिरात - या जाहिरातीचे उद्दीष्ट असते की लोकांना विश्वास ठेवायला लावणे की एक विशिष्ट उत्पादन समाजाला सहाय्यकारी आहे वा कायदेशिर आहे. उदा. जाहिरातीत माहिती दिली जाते ते विशिष्ट उत्पादन पर्यावरण न्हास करत नाही किंवा त्या उत्पादनाच्या किमतीतील युनिसेफ वा इतर सामाजिक कार्य करणाऱ्या संस्थाना देण्यात येतो. अशा जाहिरातीमुळे बाजारपेठेत गुडविल तयार होते. व उत्पादनाची विक्रीही वाढते.
- माहितीदेणारी जाहिरात - जाहिराती जेव्हा उपभोक्त्याला खरेदीबाबत चाणाक्षणे निर्णय घेण्यास मदत करतात अशा जाहिरातीला माहिती देणाऱ्या जाहिराती म्हणतात. या जाहिरातीमध्ये उत्पादनाच्या गुण वक्तेबाबत, किमतीबाबत, तिच्या कार्यशीलतेबाबत, त्यात काय उपलब्ध आहे या बाबत अन्नपदार्थ असल्यास पोषणमुल्यांबाबत टिकाऊपणाबाबत माहिती देते अशी

जाहिरात माहिती जाहिरात ठरते सर्वसाधारणे मासिकांमध्ये दिलेल्या जाहिराती या दूरचित्रवाणीवरील जाहिरातीपेक्षा जास्त माहिती देण्याचा असतात.

- जाहिरातीची जागा व स्थान - कंपनी जाहिराती विविध ठिकाणी दाखरू शकतात. उदा. दूरचित्रवाणी, खेळाचे सामने, दुकानातील व्हिडीओ मासिके वा एखाद्या वेबसाइटवरही जाहिरात दाखविली जाते. लोकांनी दूरचित्रवाणीवरील जाहिरातींकडे पाठ फिरविल्यावर मॅकडोनाल्डसारख्या उत्पादकांनी आपला जाहिरातीचा मोर्चा इतर ठिकाणी वळविला.

११.४.२ जाहिरातीद्वारे करण्यात येणारी विनंती -

प्रकार मानवाच्या दोन प्रकारच्या गरजा असतात. प्राथमिक गरजा म्हणजे अन्न, वस्त्र, निवारा, सुरक्षितता व लैंगिकतेची गरज. दुय्यमगरजा म्हणजे सत्ता, दर्जा, संपादन प्रेरणा, आत्मअभियान व जवळीकतेची गरज. जाहिराती या गरजा काही प्रमाणात पूर्ण करण्याचा प्रयत्न करतात. हे करताना जाहिरातकार ही गरज शोधून काढतो व त्यानुसार योग्य लोकसंख्येसाठी संदेश तयार केला जातो. उदा. आयडीया नेटवर्क, कोटेही केव्हाही पोहचता येऊन जवळच्या व्यक्तीशी संपर्क साधता येतो हे सांगते.

११.४.२अ ख्यातनाम व्यक्तींशी मान्यता -

ख्यातनाम व्यक्तींची मान्यता - आजच्या बहुसंख्य जाहिराती या मनोरंजन वा खेळाच्या क्षेत्रातील मान्यवरच्या उत्पादनमन्यतेवर आधारित असतात. साधारणपणे असे गृहीत धरले जाते की, प्रेक्षक मान्यवरांच्या प्रसिद्धीशी तादात्म्य पावतो व उत्पादन खरेदी करतो खरे पाहता मान्यवरांच्या वा प्रसिद्ध व्यक्तींच्या मान्यतेचा उत्पादकाच्या विक्रीवर फार क्वचितच परिणाम होतो. एका संशोधनामध्ये असे आढळले की मान्यवर जेव्हा उत्पादनाला मान्यता देतात तेव्हा लोक उत्पादनाचे नाव विसरून फक्त मान्यवरला लक्षात ठेवतात. अशा तऱ्हेने, मासिकामध्ये दिलेल्या मान्यवरांच्या मान्यता असणाऱ्या जाहिरातीमध्ये उत्पादनाचे नावच लक्षात रहात नाही. (कॉस्टॅन्झो व गुटनाइट (२००९)).

एखादी जाहिरात मान्यवरापेक्षा, त्या क्षेत्रातील कुशल व तज्ञ व्यक्तीने केली तर त्या उत्पादनाचे खप वाढविण्यास मदत होते. उदा. टूथपेस्टची जाहिरात जेव्हादंतवैद्यकाची मान्यता आहे अशी दाखवितात तेव्हा ती जास्त प्रभावी ठरते (स्ट्रॉस २००८).

संशोधनाद्वारे असे आढळून आले आहे की, एखादी मान्यवर व्यक्ती जेव्हा जास्त उत्पादनांना मान्यता देते तेव्हा त्या व्यक्तीची विश्वासहार्थता कमी होते.

११.४.२ (ब) होकारात्मक व नकारात्मक भावनिक अर्थाने विनंती -

जाहिरात जेव्हा सांगते की हे उत्पादन वापरल्यावर काहीतरी चांगले घडेल अशावेळेस होकारात्मक भावनिक अर्थावर वा विनंती मानले जाते. या विरोधात जेव्हा जाहिरातीत सूचना दिली जाते की हे उत्पादन वापरले नाहीत तर काहीतरी वाईट घडेल याला नकारात्मक भावनिक विनंती म्हणतात. नकारात्मक भावनिक विनंती परिणामकारक ठरते पण टोकाची नकारात्मक भावनिक विनंती परिणामक ठरत नाही. उदा. धूम्रपानामुळे आलेला फुफुसाचा कर्करोग इ. अशा भीती व अपराधीपणा निर्माण करणाऱ्या जाहिराती ग्राहकाला मूळ संदेशापासून दूर नेतात. तीव्र नकारात्मक

भावनिक विनंती असणाऱ्या जाहिरातीबाबत व कंपनीबाबत राग निर्माण होतो. सामान्यतः जाहिरातीमध्ये होकारात्मक व नकारात्मक भावनिक विनंतीचा वापर केला जातो. उत्पादन वापरल्यामुळे होणारे फायदे व न वापरल्यामुळे होणारे तोटे या दोहोंची माहिती जाहिरातीत दिली जाते.

जाहिरातीमध्ये धक्कतंत्राचा वापर केला जातो. तीन जाहिरातीच्या भागामध्ये महाविद्यालयातील विद्यार्थ्यांना कंडोमच्या वापराने एच आय व्ही वा एडसपासून दूर रहाता येते. हे दाखविण्यात आले. धक्का तंत्रामध्ये नग्न जोडपे दाखविण्यात येऊन, संभोग करणारा मूर्ख बनू नकोस असा संदेश देण्यात आला तर भीती निर्माण करणाऱ्या जाहिरातीमध्ये ड्रयव्हरचे लायसेंस त्याच्या समाप्तीच्या तारखेभोवती गोलाकार वर्तुळ केले. आता तुम्हाला एडसची लागण झाली तर तुम्ही व तुमचे लायसेंस त्याचबरोबर समाप्त होईल, असा संदेश देण्यात आला. माहितीच्या जाहिरातीत एडसचा पूर्ण विस्तारीत शब्द मांडण्यात आला, व त्याची कारणे देण्यात आली. या सर्व जाहिराती किती प्रमाणात लक्षात रहातात याची चाचणी घेण्यात आली तेव्हा असे आढळले की, धक्कतंत्रातील जाहिरातीतील माहिती जास्त लक्षात राहिली. (धल, फ्रॅकेनबर्ग व मनचंदा २००३).

११.४.२ (क) सुचित श्रेष्ठत्व -

आपल्या उत्पादनाची दुसऱ्या उत्पादनाची तुलना केली जाते व आपले उत्पादन हे इतर उत्पादनापेक्षा कसे श्रेष्ठ आहे ते दाखविले जाते. उदा. साबणाच्या जाहिरातीत, एखादा साबण, इतर साबणांपेक्षा कपडे कसे जास्त उजळवितो दाखविण्यात येते. पण हे कसे सांगण्यात येते याला महत्व आहे यामुळे लोकांचा असाही समज होतो की, एखादा ब्रँड हा इतर ब्रँडपेक्षा श्रेष्ठ व जलद काम करणार असतो.

११.४.३ व्यापारचिन्ह (Trademark) -

एखाद्या उत्पादनासंबंधीत भावना व कल्पनाचे प्रतिक म्हणजे त्या उत्पादनाचे व्यापारचिन्ह आहे. प्रस्थापित व्यापारचिन्ह ग्राहकांना उत्पादनाची आठवण करून देतात. यासाठी मोठमोठ्या कंपनी आपल्या उत्पादनाचे व्यापारचिन्ह व ब्रँडचे नाव याबाबत विशेष जागरूक असतात. यासाठी बराच वेळ व पैसाही खर्च केला जातो. यासाठी ग्राहकांसमोर प्रभावी ठरण्यासाठी अनेक कंपनी आपल्या उत्पादनाच्या ब्रँडचे नाव सुधारतात व त्यात बदल करतात.

उत्पादन ज्यांसाठी केले आहे अशा ग्राहकांना उत्पादन ओळखता येते किंवा नाही हे संशोधनाद्वारे उत्पादकांना सांगता येते. व्यापारचिन्ह इतके परिणामकारक ठरते की त्यानंतरच्या त्या कंपनीच्या सर्व उत्पादनासाठी ते परिणामकारक ठरते. उदा. आपण झेरॉक्स हा शब्द प्रतीचा, फोटोकॉपीसाठी वापरण्यात येणारे यंत्र हे झेरॉक्स कंपनीचे उत्पादनशी नाही काहीवेळा हे व्यापारचिन्ह अनेकदा काही वर्षे वापरात रहाते, यात अनेकदा बाजारपेठेच्या संस्कृतीनुसार बदल करण्याची आवश्यकता असते.

११.४.४. उत्पादनाची प्रतिमा -

उत्पादन प्रतिमा म्हणजे उत्पादनासंबंधीत भावना, विचार किंवा कल्पना होय. उत्पादन प्रतिमेचा यशस्वीरित्या विकास झाला तर कंपनी उच्च पातळीवर पोहचू शकते. उत्पादनाच्या प्रत्यक्ष दर्जापेक्षा उत्पादनाची प्रतिमा ही महत्त्वाची ठरते.

अनेकदा उत्पादनाची प्रतिमा ही चिन्हाद्वारे व्यक्त केली जाते. हे चिन्ह, उत्पादन वापरणाचा व्यक्तीची प्रतिमा निर्माण करते. एका संशोधनामध्ये ग्राहकाची एका व्यक्तीची दोन प्रकारचे शर्ट वापरल्यानंतरची प्रतिमेची तुलना करण्यात आली. जेव्हा व्यक्ती साधे कोणतेही प्रतिमा नसलेले शर्ट घालून येते तेव्हा तिची प्रतिमा आत्म असणारी, समाधानी, सहनशील व मैत्रीपूर्ण आहे असे मत व्यक्त केले गेले. पण हीच व्यक्ती जेव्हावेगवेगळी चित्र असणारी शर्ट घालून आली तेव्हा तिच्याबाबत असणारी मते चिन्हनुसार बदलत गेली. जेव्हा पोलोच्या खेळाडूचे चित्र असणारे शर्ट घालून झाली तेव्हा तिच्याबाबत आत्म विश्वास कमी असणारी, सहनशील, समाधानी व मैत्रीपूर्ण असणारी असे मत व्यक्त करण्यात आले. पण हीच व्यक्ती जेव्हा कोल्ह्याचे चित्र असणारी शर्ट परिधान करुन त्यानी तेव्हा त्या व्यक्तीला आत्म विश्वास असणारी, उत्साही व नेतृत्वगुण असणारी असे संबोधण्यात आले. पण जेव्हा शर्टावर मगरीचे चित्र होते तेव्हा व्यक्तीला श्रीमंताचा मुलगा असे संबोधण्यात आले पण त्या व्यक्तीना नेतृत्वगुण असलेला किंवा कोणाचेही अनुयायी असेल असे संबंध संबोधण्यात आले नाही.

उत्पादन प्रतिमा तयार करताना, संभाव्य ग्राहकांना आकर्षित करता येणारी गुणवैशिष्ट्ये निर्माण करणे जिकरीचे असते. अशावेळेस काही निवडक ग्राहकांची सामुहीकरित्या मुलाखत घेण्यात येते. व त्यांना उत्पादनाबाबत होकारात्मक व नकारात्मक भावना शक्य करण्यास सांगण्यात येते.

११.४.५ उत्पादनाचे आवरण बांधणी -

आधीच्या रात्री दूरचित्रवाणीवर व मासिकामध्ये कोणती जाहिरात पाहिली हे आठवत नाही. पण खरेदी करताना, आवरण बांधणी मात्र ग्राहकाच्या लक्षात रहाते. ग्राहकाची अभिवृत्ती ही आवरणावर अवलंबून असते. उत्पादनाच्या दर्जापेक्षा ते उत्पादन कोणत्या आवरणात उपलब्ध होते ते सुद्धा हे महत्त्वाचे ठरते. एका अभ्यासात, ग्राहकांना कॉफी ही दोन प्रकारच्या पेट्यातून देण्यात आली. एका समूहाला सामान्य विद्युतशक्तीने कॉफी बनविणाऱ्या पेल्यातून दिली तर दुसऱ्या समूहाला नक्षीकाम केलेल्या चांदीच्या पेल्यातून देण्यात आली. त्या ग्राहकांनी विद्युतकपामधून कॉफी देण्यात आलेल्या ग्राहकांपेक्षा कॉफीला उच्च दर्जा दिला. जाहिरातीद्वारे निर्माण केलेल्या प्रतिमेचे समर्थन करणारे आवरण असणे आवश्यक असते. उदा. पुरुषांचे दाढी नंतर लावण्याचे लोशन गुलाबी बाटलीत देणे उपयोगाचे ठरत नाही, तर असे लोशन भडक रंगात मजबूत खोक्यात वा बाटलीत दिले पाहिजे. ग्राहकांचे संशोधन करणारे उत्पादन व उत्पादन आवरण यात समतोल साधण्यासाठी प्रक्षेपण तंत्रे वा सर्वेक्षणाचा वापर करतात. उत्पादन आवरण तयार करण्यासाठी नवीन तंत्रज्ञानाचा वापर केला जातो.

११.४.६ जाहिरातीतील लैंगिकता -

बहुतेक जाहिराती आकर्षक तरुण स्त्री पुरुषांचा वापर करतात, पण यांच्या समावेशाच्या परिणामकारकतेबाबत आतापर्यंत विशेष संशोधन जालेले आढळत नाही. सर्वसाधारणपणे असे आढळून आले आहे की, स्त्रियांच्या उत्तेजक चित्राच्या जाहिराती पुरुषांकडून पाहिल्या जातात, पण स्त्रिया मात्र पुरुषांपेक्षा जास्तप्रमाणात जाहिरातीतील संदेश वाचतात. याचा अर्थ जाहिरात ही प्रेक्षकवर्गासाठी बनविली जाते. त्याचप्रमाणे आकर्षक पुरुषांचे चित्र असणारी जाहिरात ही स्त्रियांपेक्षा पुरुषांद्वारे जास्त पाहिली जाते. दुसऱ्या एका संशोधनात पत्राद्वारे पाठविण्यात येणाऱ्या कूपनवजा

जाहिरातीमध्ये बिकीनी परिधान केलेल्या स्त्रीचे चित्र छापण्यात आले व त्याच प्रकारच्या दुसऱ्या जाहिरातीत चित्र छापलेच नाही. तर असे आढळले की, दुसऱ्या कुपनांचा परतावा आला, पहिल्या कुपनांचा नाही.

एका प्रयोगशाळेतील संशोधन एका उत्पादनाची दोन प्रकारे छापण्यात आलेली जाहिरात प्रयुक्तांना दाखविण्यात आली. एका जाहिरातीत मादक स्त्रीचे चित्र होते तर दुसऱ्या जाहिरातीत मादक स्त्रीचे चित्र नव्हते. त्या जाहिरातीबाबत प्रत्यावहन चाचणी लगेच घेतली व नंतर तासांच्या अंतराने घेतली व नंतर २४ तासांच्या अंतराने घेतली. पुन्हा आठवड्यांनंतरच्या चाचणीत असे आढळले की, मादक स्त्रीचे चित्र असलेल्या जाहिरातीतील माहितीचे मादक स्त्रीचे चित्र नसलेल्या जाहिरातीच्या तुलनेत विस्मरण झाले होते.

एका संशोधनात तीन प्रौढ प्रयुक्तांच्या समुहाला, लैंगिकता असणारी आक्रमक व या पैकी काही नसणारी अशा दोन जाहिराती दाखविण्यात आल्या संशोधनाअंती असे आढळले की, या दोन्ही जाहिरातीच्या प्रत्यावाहनात व प्रत्याभिज्ञानात फरक होता. प्रच्छन्न लैंगिकता असणारी जाहिरात, लैंगिकता नसणाऱ्या जाहिरातीच्या तुलनेत कमी लक्षात, राहिली (बुशमन व बोनासी २००२)

सर्वेक्षणाद्वारे असे आढळले की, १९९० मध्ये, मादक जाहिरातीद्वारे स्त्रियांना अपमानित वाटत असे व यामुळे स्त्रियांना लैंगिक वस्तू म्हणून दाखविण्यात येणाऱ्या जाहिरातीचे उत्पादन विकत घेत नसत. पण २००८ मध्ये स्त्रियांचे अशा जाहिरातीबाबत मत बदलले, व जाहिरातीमुळे उत्पादनावर बहिष्कार टाकणे कमी झाले.

११.४.७ जाहिरात मोहिमेचा प्रभाव -

जाहिरातीची परिणामकारकतेची चाचणी घेणे सोपे नसते. कारण जाहिरात करणाऱ्या कंपनी आपले अपयश जाहीर करत नाहीत, पण यश मात्र अतिरेकाने सांगतात संशोधनात असे आढळले की, बहुसंख्य लोकांना दूरचित्रवाणीवरील जाहिराती आवडत नाहीत. जाहिरात सुरु झाल्यावर एकतर चॅनल बदलला जातो वा त्या खोलीतून दुसरीकडे जातात. पण प्रयोगशाळेत मात्र प्रयुक्ताकडे जाहिराती पहाण्याशिवाय कोणताही पर्याय नव्हता. अशावेळेस ज्यांनी एक तर जाहिरातीचा चुकीचा अर्थ लावला वा जाहिरातीत काय पाहिले याचे त्यांना विस्मरण झाले.

आताच्या काळात, जाहिरातींची परिणामकारकता पडताळून पहाणे कठीण झाले आहे. कारण जाहिराती आता फक्त दूरचित्रवाणीवर येत नाहीत तर संगणक, आयपॉड, ब्लॅकबेरीचा स्मार्टफोन वा सार्वजनिक ठिकाणच्या मोठ्या पडद्यावरही जाहिराती दिल्या जातात. एका संशोधनाद्वारे असे आढळून आले आहे की विविध वयोगटातील व्यक्तींचे घराबाहेर टीव्ही पहाण्याचे प्रमाण वाढले आहे. येथे जाहिराती पाहिल्या जातात याचे कारण म्हणजे त्यांना चॅनल बदलण्याचे स्वातंत्र्य नसते. दक्षिण आफ्रिकेमध्ये केलेल्या संशोधनात असे आढळले की, लहानापासून थोरापर्यंत जाहिरातीच्या प्रत्यावाहनात फरक असतो. (इविंग, ड्युप्लीस, फॉस्टर २००९)

जाहिरातीबाबत लोकांच्या भावना व अभिवृत्तीचा प्रभाव त्या किती प्रमाणात लक्षात रहातील हे ठरवितात, असे संशोधनात आढळले आहे. ज्या प्रयुक्तांच्या जाहिरातीबाबत होकारात्मक अभिवृत्ती होत्या त्या प्रयुक्तांच्या लक्षात रहाणाऱ्या जाहिरातीचे प्रमाण नकारात्मक अभिवृत्ती असणाऱ्या लोकांच्या तुलनेत जास्त होते. (मेहता २०००)

एखाद्या जाहिरातीबाबत असणारी अभिवृत्ती ही वंशिक अभिवृत्तीवर आधारित असते. एका प्रयोगात कृष्णवर्णीयांच्या दोन समूहात दोन स्त्रियांचे चित्र असणारी वेगवेगळी जाहिरात दाखविण्यात आली. एका समुहाला हातात बॅग घेतलेली कृष्णवर्णीय स्त्री दाखविण्यात आली तर दुसऱ्या समुहाला बॅग घेतलेल्या गौरवर्णीय स्त्रीचे चित्र दाखविण्यात आले. कृष्णवर्णीय संस्कृतीचा भाग असणाऱ्या लोकांनी कृष्णवर्णीय स्त्रींना जास्त होकारात्मक दृष्टिकोनातून पाहिले जे कृष्णवर्णीय संस्कृतीचा भाग नव्हते त्यांनी कोणत्याही चित्राबाबत विशेष अभिवृत्ती व्यक्त केली नाही. (व्हिटनर व स्वायरा २००२)

या पूर्वी आलेल्या संशोधनात असे आढळून आले की, व्यावसायिक जाहिरातीत औषधाबाबत विशेष माहिती दिली जाते (मेहता व पूर्वीस २००३). पण त्यानंतरच्या संशोधनात असे आढळले की, औषधाबाबतच्या जाहिराती, त्या औषधाच्या वापरातील फायदे व धोके पुरेसे स्पष्ट करत नाहीत. या संशोधनातील प्रयुक्तांचा असाही विश्वास होता की, अशा जाहिरातीमुळे, त्या औषधांची जास्त माहिती घेण्यास त्यांना प्रेरित केले जाते. (फ्रिडमन व गोल्ड २००७, स्पेक व जोसेफ २००७).

अमेरिकेतील प्रौढापेक्षा चीनमधील प्रौढांच्या जाहिरातीबाबत अधिक होकारात्मक अभिवृत्ती होत्या. त्यांच्या मते जाहिराती या जास्त माहिती देणाऱ्या व मनोरंजक होत्या. कमी शिक्षित लोकांपेक्षा उच्चशिक्षित लोकांच्या जाहिरातीबाबत होकारात्मक अभिवृत्ती होत्या. (झाऊ, झॅंग व वर्टीनस्की २००२).

११.४.८ वेबवर आधारित जाहिराती

जाहिरातीचे एक प्रभावी माध्यम म्हणजे इंटरनेट. ४० टक्के लोक इंटरनेटचा वापर खरेदी करण्यासाठी वापरतात. संगणक, पुस्तके, फुले, संगीत, प्रवासी सेवा, वा पैसे गुंतविण्याची साधने या सर्वांची खरेदी बहुधा इंटरनेट द्वारेच होते. बरेच लोक उत्पादनाची खरेदी ऑनलाइन करतात. कारण ते सोयीचे पडते. पण बरेच लोक असेही आहेत की, ज्यांना आपले क्रेडीट कार्ड वा इतर व्यक्तीगत माहिती देणे आवडत नाही. तर काहींना इंटरनेटद्वारे खरेदी करणे गोंधळात टाकणारे वाटते (होरीगन २००६). जागतिक पातळीवर खरेदीसाठी इंटरनेटचा वापर वाढत आहे.

विविध संशोधनांनी खालील गोष्टी अधोरेखित केल्या आहेत.

जर वेब पेज क्लिष्ट असेल तर जाहिरातीच्या परिणामकारकतेवर त्याचा नकारात्मक परिणाम होतो. वेब पेज साधे असेल तर खरेदीची इच्छाही वाढते व उत्पादनाबाबत व कंपनीबाबत होकारात्मक अभिवृत्ती तयार होते. (ब्रूनर, कुमार, २०००, स्टिव्हेंसन ब्रून व कुमार, २०००)

वेब पेजेस जास्त वेळा पाहिली जातात. सर्व सुविधा व सोयी बसल्याजागीच पाहता येतात व ऑनलाइन आरक्षण प्रकृतीमुळे, कंपनीबाबत जास्त होकारात्मक अभिवृत्ती निर्माण होते. (मॅकमिलन, वॉंग व ली २००३)

ग्राहक सेवा केंद्री वेबसाइट, सेवेची हमी देते, ग्राहक संघटनांकडून आधीच प्रमाणपत्र

घेतले जाते, त्याचप्रमाणे ग्राहकांच्या कागदपत्रांची पडताळणीही केली जाते. यामुळे ग्राहकांच्या मनात विश्वास निर्माण होतो व ऑनलाईन खरेदीचा निर्णय घेतला जातो. (लिंग, केन्ट व श्रीनिवासन २००१).

स्त्रियांना मात्र ऑनलाईन खरेदी समाधानकारक वाटत नाही व यामुळे त्या ऑनलाईन खरेदीबाबत जास्त पुरुषांच्या तुलनेत जास्त चिकित्सक असतात. (रॉडगर व हॉरिस २००३)

लोक त्यांना आकर्षक, महत्त्वाच्या व जास्त ऐच्छिक उत्पादनासाठी इंटरनेटवर जास्त वेळ खर्च करतात. या तुलनेने फक्त गरज भागविणाऱ्या उत्पादनासाठी कमी वेळ खर्च केला जातो. एका संशोधनामुळे असे आढळते की, कार या सारख्या इतर चैनींच्या वस्तूसाठी डायपर यासारख्या उत्पादनापेक्षा इंटरनेटचा जास्त वापर केला जातो. (वाहलेन, राश व रोझेनग्रीन २००३)

वेब पेजवरील जाहिराती जितक्या जास्त वेळात संपर्कात येतात, तितक्या जास्त प्रमाणात ती जाहिरात लक्षात ठेवली जाते असे न्यूझीलंडमधील एका संशोधनात आढळले. (दाहलर व मूर्लाकी २००३).

दक्षिण कोरियातील एका संशोधनात आढळले की, महागड्या गाड्या, घड्याळे, फास्ट फूड, शॅम्पू यांसारख्या उत्पादनासाठी इंटरनेटवरील जाहिराती विशेष प्रभावकारी ठरत नाहीत. (यून व लीन २००१).

इंटरनेटवरील जाहिराती फार कमी लोकांना आकर्षक वाटतात व त्यांना फार कमी प्रतिसाद दिला जातो. (लिओइनर २००८)

११.५ ग्राहक उपभोक्ता वर्तन व प्रेरणा

बाजाराच्या ठिकठिकाणीच्या सुविधा विशेषतः पार्कींगसाठी जागा, स्वच्छता, यासारख्या गोष्टींचा ग्राहकांच्या वर्तनावर परिणाम होतो. संशोधनाअंती असे आढळते की, बहुतेक लोक मॉलमध्ये नुसता फेरफटका मारतानाही उत्पादने नजरेखालून घालतात. अनेकदा मॉलमध्ये चालताचालता एका क्षणात खरेदीही केली जाते. काही वेळेस मॉलच्या एका टोकावर असलेल्या दुकानातून क्षणिक भावनेमुळे खरेदी केली जाते. दुकानात परिचयाचे मंद संगीत वाजविले जाते तेव्हा लोक दुकानात जास्त वेळ व्यतीत करतात व यात एखाद्या उत्पादनाच्या खरेदीची शक्यताही वाढते.

कॉफी शॉपमधील कामगाराच्या चेहऱ्यावरील मोठे हास्यही ग्राहकांमध्ये जास्त समाधान निर्माण करते. (बार्गर व ग्रँडी २००६)

खरेदीच्या वर्तनावर व्यक्तीगत घटकांचाही प्रभाव पडतो.

व्यक्तीविशेष घटक, वय, लिंग, शैक्षणिक पातळी, सामाजिक व आर्थिक दर्जा, सांस्कृतिक घटक इत्यादी व बोधनात्मक घटक - खरेदीसाठी उपलब्ध असलेल्या वेळ, खरेदीबाबत असणाऱ्या अभिवृत्ती, खरेदीचे उद्दिष्ट खरेदी करणाऱ्याची भावनिक अवस्था, व्यक्तीमत्त्व इ. स्वतःबाबत जास्त जागरूक असणाऱ्या व्यक्ती उत्पादनावर असणाऱ्या लेबलबाबत

जास्त जागरूक असतात. राष्ट्रीय पातळीवर असणाऱ्या उत्पादनाची खरेदी जास्त प्रमाणात केली जाते.

खरेदीच्या निर्णयावर परिणाम करणारे महत्त्वाचे घटक म्हणजे ब्रॅन्डची स्थापना, ग्राहकाच्या खरेदीच्या सवयी व ग्राहकाची एकनिष्ठता इत्यादीवर ब्रॅन्ड स्थापना.

११.५.१ चित्रपटातील वा दूरचित्रवाणीतील ब्रॅन्डचा समावेश -

जाहिरातदार अनेकदा वेगळी जाहिरात देण्यापेक्षा, एखाद्या चित्रपटामध्ये व दूरचित्रवाणीतील कार्यक्रमांमध्ये ब्रॅन्डचा समावेश करतात. चित्रपटातील वा मालिकेतील पात्र त्या उत्पादनाचा वापर करताना दाखविले जाते. याचे अनेक फायदे असतात.

- १) प्रेक्षक वाहिनी बदलत नाहीत किंवा दूरचित्रवाणी संचाचा आवाजही बंद करत नाहीत.
- २) नामांकित व्यक्तीच्या पाठिंब्याचाही परिणाम होतो.
- ३) संशोधनाने असे दाखविले आहे की, प्रेक्षकांच्या लक्षात तो ब्रॅन्ड छान लक्षात रहातो.
- ४) प्रेक्षक त्या ब्रॅन्डबाबत जास्त होकारात्मक असतात.
- ५) दूरचित्रवाणीवरील अनुभव प्रेक्षकांना जास्त वास्तववादी वाटतात. (यांग, रॉसकोन, वॉल्डसन २००४)

एका जाहिरातीत ६ ते १२ वर्षांच्या मुलांच्या समूहाना दोन वेगवेगळ्या प्रकारच्या जाहिराती दाखविण्यात आल्या. एका जाहिरातीत पेप्सी टेबलवर सांडलेले दाखविण्यात आले, तर दुसऱ्या जाहिरातीत ब्रॅन्ड नसलेले इतर खाद्य पदार्थ व दूध ठेवण्यात आले. त्या चित्रपटातील भागापेक्षा फक्त पेप्सी ब्रॅन्ड लक्षात राहिला.

११.५.२ खरेदीच्या सवयी व ब्रॅन्ड एकनिष्ठता

लोकांना एकदा एखादे उत्पादन आवडले की, नवीन उत्पादनापेक्षा, तेच उत्पादन लोक पुन्हा खरेदी करतात. एका सुपरमार्केटमध्ये डबाबंद सूपचे डबे, बाहेर ठेवले व या खाली माहिती देणारी विजेचे माहिती फलक लावले. यात असे आढळले की नवीन रचना ग्राहकांच्या लक्षातच आली नाही, चुकीचे ब्रॅन्ड ग्राहकांकडून घेतले गेले. हे सर्व खरेदीच्या सवयीमुळे झाले ग्राहक जेव्हा नवीन दुकानातून खरेदी करतात. जेथे त्यांना खरेदीची सवय नसते अशा वेळेस ग्राहक विविध ब्रॅन्डची उत्पादने खरेदी करतात.

संशोधनात असे आढळते की, ग्राहकाची एखाद्या उत्पादन ब्रॅन्डबरोबर असणारी एकनिष्ठता साधारणपणे ८ वर्षे टिकते. जे ग्राहक काही वर्षे एकनिष्ठ रहातात. अनेकदा आपली एकनिष्ठता मुलांकडेही परावर्तीत करतात.

ऑनलाइन मुलाखतीत केलेल्या संशोधनात असे आढळते की, उच्चशिक्षित व उच्च दर्जा असणारे ग्राहक कार वा बीयर यासारख्या उत्पादनाच्या ब्रॅन्डबाबत संगणक वा शॅम्पूच्या निवडीपेक्षा जास्त भावनाशील असतात. (स्मिट, ब्रॉनर व टॉलबुम २००७)

खरेदीची सवय व ब्रॅन्डबरोबर असणारी एकनिष्ठता ही पुन्हा पुन्हा खरेदीच्या वर्तनावर आधारित ठरविली जाते. यामुळे संशोधकांना खरेदीची सवय वा ब्रॅन्डबरोबर असणारी एकनिष्ठता यात फरक करणे अडचणीचे ठरते. अनेक कंपन्या ब्रॅन्ड एकनिष्ठता कार्यक्रम राबविण्यामध्ये यशस्वी ठरल्या आहेत. एखाद्या ब्रॅन्डचे उत्पादन पुन्हा पुन्हा घेतल्यावर कंपन्यांनी बक्षिसेही दिली आहेत. उदा. एखादी विमानसेवा वारंवार वापरणाऱ्यांना एकदा प्रवास व फेरी मोफत देणे, किंवा पहिल्या वर्गाच्या सुखसुविधांमध्ये वाढ करणे इ. संशोधनांनी असे दाखवून दिले आहे की, माफक पारितोषिके किंमतीच्या बाबतीत परिणामकारक ठरतात.

११.५.३ उत्पादनाची किंमत ठरविणे -

अनेकदा उत्पादनाची किंमत हा उत्पादन खरेदीतील महत्त्वाचा घटक ठरतो. ग्राहकांचा असा सर्वसाधारण समज असतो की, उत्पादनाचा दर्जा हा नेहमी त्याच्या किंमतीवर अवलंबून असतो. यामुळेच महागड्या उत्पादनांना उच्च दर्जा दिला जातो. या विश्वासावर आधारित काही उत्पादक आपली उत्पादने इतर समान दर्जाच्या उत्पादनापेक्षा जास्त किंमतीत विकतात.

चेताविपणन तंत्राचा वापर करून संशोधन करण्यात आले. प्रयुक्तांना विविध प्रकारचे मद्य चाखण्यास देण्यात आले. त्यांना खोटीच माहिती देण्यात आली की, यातील काही मद्ये अत्यंत महागडी आहेत. जेव्हा प्रयुक्तांचा विश्वास बसला की, मद्य अत्यंत महागडे आहे, तेव्हा त्यांच्या मेंदूचा एमआरआय चाचणीद्वारे असे आढळले की, आनंदाशी संबंधीत असणाऱ्या मेंदूच्या भागामध्ये जास्त कार्यशीलता होती (प्लासमन, ओदोहर्थी, शिव व रांगेल २००८)

अनेकदा कंपन्या उत्पादनाची ओळख करून देताना उत्पादनाची किंमत कमी ठेवतात. याद्वारे उत्पादन खरेदीची सवय निर्माण करण्याचा प्रयत्न करतात. संशोधने असे दाखवून देतात की, सुरुवातीला उत्पादनाची ओळख करून देताना विक्री वाढतेही पण त्यानंतर मात्र विक्रीमध्ये घट होते. काही ग्राहक उत्पादनाची खरेदी करताना किंमतीकडे लक्ष देत नाहीत. बाह्य आवरणाच्या विविध आकारमानामुळे ग्राहकाला किंमतीची तुलना करणे अशक्य ठरते.

११.५.४ विविध समूहांसाठी जाहिरात -

हिस्पॅनिकस, कृष्णवर्णीय व आशियायी केंद्रीत जाहिरात

वेगवेगळ्या वंशिक व सांस्कृतिक समुहाची मूल्ये, अभिवृत्ती व खरेदीवर्तन वेगवेगळे असते. २००२ मध्ये हिस्पॅनिकस अमेरिकेतील सर्वात मोठे अल्पसंख्यांक होते. या लोकांना बाजारपेठेने वेगवेगळ्या मार्गाने आकर्षित करण्याचा प्रयत्न केला. उदा. स्पॅनिश भाषेप्रमाणे विविध प्रकारे उत्पादन निर्मिती केली, दूरचित्रवाणीवरही स्पॅनिश भाषेतील कार्यक्रम झाले, रेडियो स्टेशन व वेबसाइटवरही स्पॅनिश भाषा आणण्यात आली. संशोधनाद्वारे असे आढळून आले की, स्पॅनिश वा हिस्पॅनिकस लोकांच्या जाहिरातीबाबत होकारात्मक अभिवृत्ती असतात. ग्राहक उत्पादनाबाबत व सेवेबाबत ते जाहिरातीवर अवलंबून रहातात. प्रॉक्टर व गॅम्बल या कंपनीनेही ६५ जणांची द्विमासिक टीम या हिस्पॅनिक लोकांच्या गरजा व इच्छा जाणून घेण्यासाठी नेमण्यात आली. या संशोधनात असे आढळून आले की, हिस्पॅनिक (स्पॅनिश) लोकांना काही घरच्या उत्पादनाचा सुगंध घेण्याची सवय होती. या लोकांसाठी बनविण्यात येणाऱ्या उत्पादनात नवीन सुगंध वापरण्यात आले. दुसऱ्या एका संशोधनात असे आढळले की, हिस्पॅनिक कुमारांना आपल्या वेशभूषेत नावीन्य राखणे आवडते.

अमेरिकेच्या एकूण लोकसंख्येपैकी १३ टक्के लोकसंख्या कृष्णवर्ण्यांची आहे. कृष्णवर्णीय

ग्राहकांमध्ये असे आढळले की, त्यांच्यामध्ये ब्रॅन्ड एकनिष्ठता मोठ्या प्रमाणात असते. उत्पन्नाचा बराच मोठा भाग, अन्न, वस्त्र, मनोरंजन व आरोग्यसेवेसाठी खर्च करतात. वाणीसामानाच्या दुकानामध्ये यांच्या आठवड्यात जास्त फेऱ्या होतात. त्यांच्यामते, उच्च दर्जाच्या उत्पादनासाठी जास्त खर्च करण्याची त्यांची तयारी असते. यशाचे निर्देशक असणाऱ्या उत्पादनाच्या ब्रॅन्डसाठी जास्त खर्च करण्याची त्यांची तयारी असते.

एखाद्या उत्पादनाच्या ब्रॅन्डची माहिती घेण्यासाठी प्रसारमाध्यमे, चित्रपट वा दूरचित्रवाणीवरील कार्यक्रम ते पहातात.

खरेदीच्या निर्णयासाठी कुटुंब, मित्र यांचाही सल्ला विचारात घेतला जातो.

कृष्णवर्णीयकेंद्री प्रसारमध्यमांवर त्यांचा जास्त विश्वास असतो.

हे सर्व विचारात घेऊन जाहिरातदार उत्पादनाची जाहिरात करताना कुटुंब, मित्र परिवार वा कृष्णवर्णीय केंद्री प्रसारमाध्यमे, रेडिओ वा दूरचित्रवाणी कार्यक्रमाचा वापर करतात.

अमेरिकेतील एकूण लोकसंख्येच्या ४ टक्के आशियाई लोकसंख्या आहे. आशियातील लोक उच्च दर्जाचे प्रस्थापित व बहुश्रुत ब्रॅन्डचा वापर करतात. ते साधारणपणे एकनिष्ठ ग्राहक असतात. या समाजात विविधता आढळते, यामुळे त्यांच्या विकत घेण्याच्या संवयी व खर्चाच्या संवयी वेगवेगळ्या असतात.

प्रत्येक जाहिरातीच्या आव्हानाना त्यांच्या प्रतिक्रिया वेगवेगळ्या असू शकतात. उदा. व्हिएटनामी लोक आपली बोलीभाषा वापरणेच पसंत करतात व स्वतःच्या संस्कृतीबरोबर एकनिष्ठ रहातात. उधारीवर कोणतीही वस्तू खरेदी करत नाहीत. या विरोधात, अमेरिकेत वास्तव्य केलेल्या कोरियन व चिनी लोक दीर्घकाळासाठी उत्पादन उधारीवर घेणे पसंत करतात.

११.५.५ बालकांसाठी व कुमारांसाठी जाहिरात -

४ ते १० वर्षांची मुले, बूट, कपडे वा न्याहारीच्या पदार्थासाठी जास्त खर्च करतात. मानसशास्त्रज्ञांच्या मते पुढे या उत्पादनांवर जास्त खर्च करण्याचे कारण म्हणजे मुलांमध्ये असणारी अपराधीपणाची भावना. दोन्ही पालक नोकरी करणारे असले तर, वा एक पालक कुटुंबामध्ये, वा पालकत्व तिशीपर्यंत पुढे ढकलले तर मुले जास्त खर्च करतात. कुटुंबाचे खरेदीचे निर्णय कुटुंब ठरविते.

सुपरमार्केटमध्ये लहान मुलांना आकर्षित करण्यासाठी विविध तंत्राचा वापर करतात. म्हणजे, खाली हात पोहोचेल अशा ठिकाणी उत्पादनाची मांडणी करणे, जाहिरातीमध्ये कार्टून चित्रांचा समावेश करणे, जाहिरात चिन्ह असलेल्या पेन्सिल, मासिक, पुस्तक वा पुस्तकाच्या कव्हरचे वाटप करणे इत्यादी.

तीन ते पाच वर्षांच्या मुलांवर संशोधन करण्यात आले तेव्हा त्यांना असे आढळले की, मॅकडोनाल्डच्या आवरणात असलेल्या उत्पादनांची मुलांना इतर उत्पादनाचा दर्जा सारखा असला तरीही चव जास्त चांगली असते असे मुलांनी सांगितले. दरवर्षी मॅकडोनाल्ड साधारणपणे मुलांसाठी मुलकेंद्री जाहिरातीसाठी साधारणपणे १ अब्ज डॉलर खर्च करते. यामुळे फार लहान वयातच मुलांमध्ये ब्रॅन्ड एकनिष्ठता तयार होते. रिनबर्ग २००७, रॉबिन्सन, बोईकोवस्की, मॅथेसन व क्रेमर २००७).

कुमार साधारणपणे दरवर्षी कपड्यावर प्रसाधने, व्हिडियो गेम, डिव्हीडी व इतर व्यक्तीगत साधनांसाठी ३० अब्ज डॉलर खर्च करतात. अनेकदा ते कुटुंबासाठी आवश्यक वस्तूंची वा वाणीसामानाची यादी करतात. कुमारवयीन मुलांचा जास्त वेळ रेडिओ ऐकतात, वा दूरचित्रवाणीवरील कार्यक्रम पहातात वा इंटरनेटवर जास्त वेळ व्यतित करतात. याच टप्प्यामध्ये कुमार जास्त असुरक्षित असतात व स्व-ओळख निर्माण करण्याचा प्रयत्न करत असतात. यामुळे अनेक जाहिराती या कुमारांना लोकप्रिय ब्रॅन्ड वापरण्याचे महत्त्व सांगत असतात. चित्रपटातील व दूरचित्रवाणीतील प्रतिमांद्वारे ते स्वतःची व्याख्या करत असतात. पण १६ ते १८ वर्षापर्यंत त्यांच्यामध्ये आत्मअभिमान निर्माण होतो व त्याबरोबरच भौतिक वस्तूंचे महत्त्व त्यांच्या दृष्टिकोनातून कमी होते.

११.५.६ ५० वर्षावरील वयोगटासाठी जाहिरात

असे अपेक्षित आहे की साधारणतः २०२० च्या सुमारास जगातील एक तृतीयांश लोकसंख्या ही ५० वर्षावरील असेल. जाहिरातदारांनी वयस्कर लोकांची प्रतिमा आपल्या जाहिरातीत बदलण्याचा प्रयत्न केला आहे, या द्वारे वयस्क ग्राहकांबाबतचे पूर्वाग्रह व साचेबद्धता बदलण्याचा वा नाहीसे करण्याचा प्रयत्न केला आहे. अनेक जाहिरातींमध्ये आता प्रौढ व्यक्ती, प्रसाधन साधने, केसाची निगा राखण्याची उत्पादने, गाडी वा गुंतवणुकीबाबत जाहिरातीसाठी येतात तर कपडे, फर्नीचर, मनोरंजन व आरोग्यसेवा यासारख्या उत्पादनाची जाहिरात निवृत्त व्यक्ती करतात. मासिके व वृत्तपत्राचे वाचन या वयोगटाकडून होते. खेळ व बातम्या या वयोगटाकडून पाहिल्या जातात. माहितीसाठी हा वयोगट प्रासरमाध्यमांवर अवलंबून असतो. अशाटिकाणी जाहिरातदार या वयोगटासाठी लक्ष केंद्रीत करतात तर प्रौढ व्यक्ती पुस्तके, शेअर वा संगणक साधने यासारख्या खरेदीसाठी इंटरनेटचा वापर करतात. मित्रांच्या संपर्कात रहाण्यासाठी केला जातो. जगाच्या घडामोडींच्या माहितीसाठी व उत्पादनांची तुलना करण्यासाठी प्रौढ व्यक्ती इंटरनेटचा वापर करतात.

११.५.७ अपंगांसाठी जाहिरात

अमेरिकेतील पाचापैकी एकामध्ये कोणत्या ना कोणत्या प्रकारचे शारीरिक वा मानसिक अपंगत्व आढळते या व्यक्तीही उत्पादनाच्या खरेदीसाठी पैसा खर्च करतात. फोर्ट, नेटफीक्स, मॅकडोनाल्ड, वेरीझन वायरलेस व फोंडा या सारख्या कंपन्या आपल्या जाहिरातीतील अपंगाचा समावेश करतात. अमेरिकेतील एका सर्वेक्षणात असे आढळले की, ७५ टक्के अपंग व्यक्ती आठवड्यातून एकदा बाहेर जेवतात, ९ टक्के व्यक्ती व्यवसाय वा मजेसाठी बाहेर जातात. अपंग नसलेल्या व्यक्ती वापरत असलेल्या उत्पादनांचा वापर त्यांच्याकडूनही होतो. हा वर्ग आता जाहिरातीत दुर्लक्षित नाही राहिला आहे.

पण भारतात मात्र असे चित्र नाही - फार कमी वेळा अपंग वा शारीरिक अपूर्णता असलेल्या लोकांना लक्षात घेऊन जाहिरात केली जाते.

११.५.८ समलिंगी लोकांसाठी जाहिरात -

सॅन फ्रॅन्सिस्कोमधील एका सर्वेक्षणात असे आढळले की, सर्व समलिंगी स्त्री व पुरुष दोन वर्षांतून एकदा तरी सहलीसाठी बाहेरगावी जातात. कॅनडामधील समलिंगी स्त्री पुरुष, हे नेहमी त्यांच्यासाठी होकारात्मक अशा उत्पादनांची खरेदी करतात. म्हणजेच जाहिरातीमध्ये समलिंगी

लोकांचा वापर करतात वा समलिंगी लोकांना कामावर ठेवतात.जेथे उत्पादन कंपनी कामावर घेताना भेदभाव व करतात अशा उत्पादनावर समलिंगी लोक बहिष्कार टाकतात.

११.५.९. अमेरिकेतील मुसलमान धर्मीयांसाठी जाहिरात -

राजकीय रोषाचे धनी होऊ नये यासाठी जाहिरातदारांनी अमेरिकेतील मुसलमान धर्मीयांकडे दुर्लक्ष केले. आता उपलब्ध असणाऱ्या माहितीनुसार साधारणपणे सहा दशकोटी मुसलमान धर्मीय लोक श्रीमंत व सुशिक्षित आहेत. बहुतेक उत्पादन कंपनी त्यांची उत्पादने, मुसलमान कायदानुसार व अटीनुसार बनविण्याचा प्रयत्न करतात. एका उत्पादन कंपनीने बार्बी बाहुली इस्लाम धर्माप्रमाणे तयार केली, हिचे नाव फुला ठेवण्यात आले. तिच्या बाह्य दिसण्यात व वेशभूषेत बदल करण्यात आले. अमेरिकन कंपनी या उत्पादनांची जाहिरात 'अझिझ' व मुस्लिम मुलींसाठी असणाऱ्या मासिकातून करतात. पण अशावेळेस बाजारपेठेला त्यांना हमी द्यावी लागते की उत्पादन राजकीय वा सुधारणावादी नाही आहे.

११.६. सारांश

या पाठामध्ये औद्योगिक मानसशास्त्राचे अविभाज्य भाग असणारे, ग्राहकाचे मानसशास्त्र विशद करण्यात आले. ग्राहकाच्या मानसशास्त्राचे स्वरूप व विस्तार या पाठात स्पष्ट करण्यात आला आहे. ग्राहक मानसशास्त्र वा उपभोक्ता मानसशास्त्राच्या संशोधन पद्धती सविस्तर वर्णन करण्यात आल्या आहेत. व्यापारचिन्हे, उत्पादन प्रतिमा, इंटरनेटवरील जाहिराती यांचा ग्राहकाच्या उत्पादन खरेदीवर परिणाम होतो. बाजारपेठेतील घटक व्यक्तीगत घटक, ग्राहकाच्या प्रेरणेवर परिणाम करतात. विविध ग्राहकांच्या गरजा जाणून विविध उत्पादनांची जाहिरात कशी केली जाते हे पाठात स्पष्ट केले आहे.

११.७ प्रश्न

- १) ग्राहकाचे वर्तन व अभिवृत्ती अभ्यासशास्त्राच्या संशोधन पद्धतीची चर्चा करा.
- २) ग्राहकाच्या मानसशास्त्राच्या विस्तारावर टीप लिहा.
- ३) जाहिरातीचे उद्दिष्ट व हेतू कोणते ?
- ४) विविध जाहिरातीतील आव्हान (appeal) करण्याच्या पद्धती कोणत्या ?
टिपा द्या
 - १) व्यापारचिन्ह
 - २) उत्पादन प्रतिमा
 - ३) उत्पादन आवरण
 - ४) जाहिरातीतील लैंगिकता
 - ५) जाहिरातीतील परिणामकारकता
 - ६) इंटरनेटवरील जाहिराती
६. ग्राहकाच्या खरेदी वर्तनावर परिणाम करणारे घटक कोणते ?

