

**एम्.कॉम् भाग २ साठी सुधारित अभ्यासक्रम  
व्यवसाय व्यवस्थापन अभ्यासपत्रिका क्र. ३, संघटनात्मक वर्तन.**

**उद्दिष्टे**

सूक्ष्म, सामाजिक पद्धती म्हणून संघटनेची भरभराट करणे, संघटनेच्या कार्याच्या अनुषंगाने अंतर्गत संबंध विकसित करण्यासाठी या माध्यमाचा उपयोग करणे.

**शिकण्याचे फलित :**

- १) संघटन वर्तनाचा दीर्घकालीन प्रभाव विकसित करण्यासाठी विद्यार्थ्यांना परिचय करून देणे, स्वतःमध्ये जाणिवेचा निर्माण करणे व आकलन होणे.
- २) संघटनेमध्ये प्रत्येकाने सामुहिक भूमिका कधी पार पाडावी याबाबत आकलन होणे.

**शिक्षण पद्धती :**

- १) व्याख्याने
- २) व्यष्टि अध्ययन
- ३) प्रात्यक्षिक अभ्यास किंवा पाठ

**संघटनात्मक वर्तन (पेपर - ३)  
विभाग पहिला**

**मोड्यूल १ - संघटनात्मक वर्तनाचे क्षेत्र :**

- १. संघटनात्मक वर्तनाचा परिचय** (तासिका ०५)
- अ) संघटना आणि वर्तनाच्या व्याख्या
  - ब) ऐतिहासिक विकास आणि संघटन वर्तन
  - क) मानवी संबंध चळवळ
  - ड) संघटना वर्तनावर तंत्रज्ञानाचा प्रभाव

**मोड्यूल २ - संघटना**

- २. संघटनात्मक रचना** (तासिका ०६)
- अ) संघटन रचनेचे मुख्य घटक
  - ब) संघटनात्मक रचनेचे प्रकार
  - क) भरीव संघटनात्मक रचनेची गरज आणि महत्त्व
  - ड) संघटनात्मक रचना - पारंपारिक रचना आणि समकालीन रचना

- ३. संघटनात्मक संस्कृति** (तासिका ०६)
- अ) अर्थ आणि
  - ब) संस्कृति निर्माण करणे आणि टिकविणे याबाबत प्रवर्तकाची भूमिका

- क) संघटनात्मक संस्कृतिचे प्रकार  
 ड) संघटनेच्या कामगिरीवर प्रतिमा आणि संस्कृतिचा होणारा परिणाम अभ्यासणे.

**४) संघटनात्मक संज्ञापन - साधने आणि तंत्रज्ञान (तासिका ०८)**

- अ) जोहारी विन्डो  
 ब) व्यावसायिक विश्लेषण  
 क) समांतर विचार  
 ड) ब्रेन स्टॉर्मिंग  
 ई) धेल्फी तंत्र  
 फ) द्राक्षवेल संज्ञापन आणि अनौपचारिक संज्ञापनाची इतर तंत्रे

**मोड्यूल ३ - गट आणि संघटना**

**५. गट आणि संघ (तासिका ०८)**

- अ) गटाची गतिमानता - गट विरुद्ध संघ  
 ब) गट आणि संघ विकसित करणे  
 क) गट आणि संघ विकासाच्या ५ पायऱ्या  
 ड) संघ वर्तनाचे घटक  
 ई) संघटनेतील विशेष संज्ञा

**६. नेतृत्वशैली (तासिका ०८)**

- अ) नेतृत्व ही एक संकल्पना आणि तिची आवश्यकता  
 ब) नेता विरुद्ध व्यवस्थापक  
 क) क्लेक आणि माऊंटन यांची व्यवस्थापकीय चौकट  
 ड) हर्शी आणि ब्लॅचर्ड यांचे परिस्थितीजन्य नेतृत्व  
 ई) व्यावहारिक विरुद्ध हस्तांतरणीय नेतृत्व  
 फ) महिला या व्यवस्थापक  
 ज) उद्योगातील नेतृत्व आणि कौटुंबिक व्यावसायिक संस्था

**विभाग दुसरा**

**मोड्यूल ४ व्यक्ति आणि संघटना**

**७. व्यक्तिगत वर्तनाचा पाया (तासिका ०५)**

- अ) व्यक्तिगत वर्तनावर परिणाम करणारे घटक - पर्यावरणीय आणि संघटनात्मक व्यक्ती वर्तन  
 ब) व्यक्तिमत्त्वाचे घटक आणि स्वरूप.  
 क) व्यक्तिमत्त्व स्वभाव गुणवैशिष्ट्ये, मोठी ५, लोकस नियंत्रण, स्व, स्वत्व, व्यक्तिमत्त्व अ व ब प्रकारचे, धोका स्विकारणे, स्वनियंत्रण आणि स्वयंपर्यवेक्षण  
 ड) व्यक्तिमत्त्व आणि संघटनात्मक वर्तन

**८. अभिप्रेरणा (तासिका ०८)**

- अ) ऊर्जा आणि अभिप्रेरणा - हेतू आणि ऊर्जा  
 ब) अभिप्रेरणाचे सिद्धांत, लोक्स यांचा ध्येय निश्चिती सिद्धांत, क्लूमचा अपेक्षा सिद्धांत, पोर्टर आणि ब्लॅचर्ड प्रतिकृती, अॅडमचा समता सिद्धांत, मॅक्लीलॅंड यांचा गरजा सिद्धांत,  
 क) अभिप्रेरणाविषयक तंत्रे - कामाची रचना - विस्तार - काम वृद्धिगंत करणे, परिचलन.  
 ड) बक्षिसाची व्यवस्था, कामाच्या दर्जानुसार बक्षिसे, कामगिरीवर आधारित बक्षिसे  
 ई) गटाचे स्वतः व्यवस्थापन करणे व सक्षमीकरण

### ९. कार्य कल, मूल्य आणि आकलन

(तासिका ०७)

- अ) अर्थ आणि व्याख्या  
 ब) आकलनावर परिणाम करणारे घटक  
 क) व्यक्तिगत आणि सामाजिक आकलन  
 ड) आकलन अयशस्वी का होते.  
 ई) आकलन आणि संघटन वर्तन

### मोड्यूल ५ - संघटनात्मक फलित

#### १०. दर्जा आणि राजनीति

(तासिका ०५)

- अ) ऊर्जा गतिमानता, स्रोत आणि युक्ति  
 ब) राजनीति, आवश्यकता, राजनीति प्रक्रियांचे प्रकार  
 क) ऊर्जा आणि राजनीतिची नैतिकता

#### ११. संघर्ष आणि वाटाघाटी

(तासिका ०७)

- अ) संघर्षाचे स्वरूप  
 ब) कार्यात्मक आणि कार्य व्यतिरिक्त संघर्ष  
 क) संघर्षाचे ठराव आणि वाटाघाटी  
 ड) संघर्ष बदलाबाबत पुढाकार व व्यवस्था

#### १२. ताणतणाव

(तासिका ०८)

- अ) अर्थ आणि व्याख्या  
 ब) कार्य ताणतणाव प्रतिकृती  
 क) ताणतणावाचे स्रोत  
 ड) ताणतणाव व्यवस्थापन - व्यक्ति आणि संघटनात्मक डावपेच  
 ई) ताणतणावाचा कामावर होणारा परिणाम



### प्रश्नावलीचा आकृतिबंध

- अ) प्रश्न १ अनिवार्य आहे. संज्ञा स्पष्ट करा. (८ पैकी ५)  
 उत्तरे ८ ओळीपेक्षा अधिक नकोत.  
 ब) विद्यार्थ्यांनी विभाग एक व विभाग दोन मधील प्रत्येकी २ प्रश्न सोडवायचे आहेत.  
 क) प्र. क्र. ४ व प्र. क्र. ७ हे प्रश्न व्यक्ति अध्ययनासाठी आहेत.

- ड) प्रत्येक प्रश्नाला २० गुण आहेत.  
ई) विद्यार्थ्यांना एकूण ५ प्रश्न सोडवायचे आहेत.

### विभाग १

- प्र. १ खाली संज्ञा स्पष्ट करा (कोणत्याही ५) उत्तरे ८ ओळींपेक्षा अधिक नकोत.  
१, २, ३, ४, ५, ६, ७, ८  
प्र. २ मॉड्यूल I किंवा II किंवा III वर आधारित अभ्यासक्रम  
प्र. ३ मॉड्यूल I किंवा II किंवा III वर आधारित अभ्यासक्रम  
प्र. ४ मॉड्यूल I किंवा II किंवा III वर आधारित अभ्यासक्रम किंवा व्यक्ति अध्ययन

### विभाग २

- प्र. ५ मॉड्यूल IV किंवा V वर आधारित अभ्यासक्रम  
प्र. ६ मॉड्यूल IV किंवा V वर आधारित अभ्यासक्रम  
प्र. ७ मॉड्यूल IV किंवा V वर आधारित अभ्यासक्रम किंवा व्यक्ति अध्ययन



## REVISED SYLLABUS FOR M. COM. (PART II) ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR (PAPER III)

### Objectives :

To explore the organization as a micro-social system - a medium to facilitate and improve the interpersonal relationships in the context of organizational functioning.

**Learning Outcomes :**

1. Participants will become more self aware and will have identified areas of development for long term effectiveness.
2. Participants will understand the role that individuals play collectively to perform in organizations.

**Teaching Methodology :**

1. Lectures
2. Case Studies
3. Experimental Exercises

**ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR (PAPER - III)****SECTION - I****Module I : The Field of Organizational Behaviour****1. Introduction to Organizational Behaviour (5 Lectures)**

- a) Definition of organization and behaviour
- b) Historical Development of OB
- c) Human Relations Movement
- d) Impact of technology on organizational behaviour

**Module II : The Organization****2. Organizational Design (5 Lectures)**

- a) Key factors in organizational design
- b) Types of organizational design
- c) Need and significance of a sound organizational design
- d) Organizational Structures - traditional and contemporary structures

**3. Organizational Culture (6 Lectures)**

- a) Meaning and dimensions
- b) Role of founders' values and vision in creating and sustaining culture
- c) Types of organizational cultures
- d) Impact of culture on image and performance of the organization

**4. Organizational Communication - Tool and Techniques (8 Lectures)**

- a) Johari Window
- b) Transactional Analysis
- c) Lateral Thinking
- d) Brain Storming
- e) Delphi Technique

- f) Power of grapevine and other informal communication techniques

### **Module III : Groups and Organizations**

#### **5. Groups and Terms (8 Lectures)**

- a) Group Dynamics - Groups versus teams
- b) Nature and types of groups and teams
- c) Five stages of group / team development
- d) Determinants of group behaviour
- e) Typical teams in organizations

#### **6. Leadership (8 Lectures)**

- a) Leadership as a concept and its essence
- b) Leaders versus managers
- c) Blake and Mouton's Management Grid
- d) Hersey and Blanchard's situational leadership
- e) Transactional versus Transformational leadership
- f) Woman as leaders
- g) Leadership in entrepreneurial and family business organizations

### **SECTION - II**

### **Module IV : Individual and Organizations**

#### **7. Foundations of Individual Behaviour (5 Lectures)**

- a) Factors affecting individual behaviour - personal, environmental and organizational
- b) Nature and Determinants of Personality
- c) Personality Traits - Big Five, Locus of Control, Self, esteem, Type A / Type B Personality, Risk Taking, Machiavellianism, Self Monitoring
- d) Personality and OB

#### **8. Motivation (8 Lectures)**

- a) Power and purpose of motivation
- b) Theories of motivation - Locke's goal setting theory, Vroom's expectancy theory, Porter and Lawler's model, Adam's equity theory, McClelland's theory of needs.
- c) Motivational Techniques - Job design / enlargement / enrichment / rotation
- d) Managing rewards - Job status based rewards, Competency based rewards, performance based rewards
- e) Empowerment and Self Managed Teams

#### **9. Work Related Attitudes, Values and Perception (7 Lectures)**

- a) Meaning and definitions
- b) Factors influencing perception
- c) Social and Person perception

- d) When perception fails
- e) Perception and OB

### **Module V : Organizational Outcomes**

#### **10. Power and Politics (5 Lectures)**

- a) Power - Dynamics, Sources and Tactics
- b) Politics - Essence, Types of political activities
- c) Ethics of power and politics

#### **11. Conflicts and Negotiations (7 Lectures)**

- a) Nature of conflict
- b) Functional and Dysfunctional conflict
- c) Conflict resolution and negotiations
- d) Managing conflict during change initiatives

#### **12. Stress (8 Lectures)**

- a) Meaning and definition
- b) Work Stress model
- c) Sources of stress
- d) Stress Management - Individual and Organizational Strategies
- e) Impact of stress on performance



### **QUESTION PAPER PATTERN**

- A) Question one is a compulsory question

The question will be in the form of “Explain the following terms in not more than 8 sentences. (Any 5 out of 8).”

- B) Student has to attempt any two other questions each from Section I and Section II.

- C) There will always be one case study. Either Question Number 4 to 7 will be a case study question.
- D) All questions are of 20 marks each.
- E) In all students has to attempt five questions.

**Paper Format :**

**Section - I**

- 1) Explain the following terms in not more than 8 sentences (Any 5)
  - (1)
  - (2)
  - (3)
  - (4)
  - (5)
  - (6)
  - (7)
  - (8)
- 2) Question from Module I or II or III of the syllabus
- 3) Question from Module I or II or III of the syllabus
- 4) Question from Module I or II or III of the syllabus OR Case Study

**Section - II**

- 5) Question from Module IV or V of the syllabus
- 6) Question from Module IV or V of the syllabus
- 7) Question from Module IV or V of the syllabus OR Case Study.





संघटनात्मक वर्तनाची प्रस्तावना

**घटक रचना :**

- १.० उद्दिष्ट्ये
- १.१ प्रस्तावना
- १.२ संघटनात्मक वर्तनाची संकल्पना
- १.३ स्वरूप व लक्षणे
- १.४ संघटनात्मक वर्तनामधील महत्त्वाचे घटक
- १.५ संघटनात्मक वर्तनाची व्याप्ती
- १.६ संघटनात्मक वर्तनाचा ऐतिहासीक विकास
- १.७ थकावट आणि गतीचा अभ्यास
- १.८ संघटनात्मक वर्तनाची ध्येय
- १.९ मानवसंबंध चळवळ
- १.१० सारांश
- १.११ स्वाध्याय

**१.० उद्दिष्ट्ये**

ह्या धड्याच्या शेवटी आपणास खालील गोष्टी स्पष्ट होतील.

- ❖ संघटनात्मक वर्तनाचा अर्थ, प्रमुख भूमिका, प्रकार समजून घेणे.
- ❖ संघटनात्मक वर्तनाचा ऐतिहासीक विकास
- ❖ संघटनात्मक वर्तनाच्या अभ्यासाचे महत्त्व
- ❖ संघटनात्मक वर्तनाची ध्येय
- ❖ मानव संबंध चळवळ
- ❖ संघटनात्मक वर्तनावर तांत्रिकतेचे परिणाम

**१.१ प्रस्तावना :**

संघटनात्मक वर्तन या विषयामध्ये मानवाच्या वर्तनाच्या आणि संघटनेतील परिस्थितीचा सविस्तर व शास्त्रीय पद्धतीने अभ्यास केला जातो. मानव कामगार म्हणून संस्थेवर व संस्था कामगारावर कश्याप्रकारे परिणाम करत असते याचाही सखोल अभ्यास केला जाते.

ह्या अभ्यासामुळे मानव कामगार म्हणून कसा वागतो व त्याचे वागणे कश्याप्रकारे संस्थेस उपयोगी पडू शकते ह्याचा विचार केला जातो. ह्या अभ्यासामध्ये वर्तन समजून घेणे व त्यांचा अंदाज करणे व ते नियंत्रित करणे ह्या गोष्टीचा समावेश असतो जेणे करून त्यांचा कामगाराची कार्यक्षमता वाढवण्यास उपयोग होऊ शकतो.

**१.२ संघटनात्मक वर्तनाची संकल्पना**

संघटनात्मक वर्तन या विषयामध्ये आपण व्यक्ती वैयक्तिक आणि समुह म्हणून संघटनेत कशी वागते याचा अभ्यास करणार आहोत. ज्यामुळे लोकांना अधिक कार्यशिल होण्याचा मार्ग मिळू शकतो.

न्युट्रोम आणि डेविस यांच्यामते संघटनात्मक वर्तन म्हणजे माणूस व्यक्ति म्हणून आणि समुह संघटनेत कसा वागतो घ्याचा अभ्यास करणे व मिळालेल्या माहितीचा उपयोग करून घेणे.

रॉबिन्सच्या मते, संघटनात्मक वर्तन हे असे अभ्यासाचे क्षेत्र आहे की ज्यामध्ये समुह आणि त्याच्या रचनेचा संघटनेत असताना वर्तनावर कसा परिणाम होतो याचा शोध घेतला जातो, ज्यामुळे त्याचा उपयोग संघटनेचा प्रभाविपणा वाढवण्यात होतो.

फ्रेड लुथानसच्या मते, संघटनात्मक वर्तनामध्ये, माणसांचे संघटनेतील वर्तन समजवते, अंदाज बांधते व व्यवस्थापन स्पष्ट करते.

---

### १.३ स्वरूप व लक्षणे :

---

खालीलप्रमाणे संघटनात्मक वर्तनाचे स्वरूप आहे,

#### १) बहुअंगी अभ्यास :

संघटनात्मक वर्तनामध्ये बहुअंगी अभ्यास केला जातो. म्हणजेच कायदा, इतिहास, मनोशास्त्र, आर्थिक, राजकीय इत्यादी गोष्टींच्या तत्वांचा, विचारांचा आणि सिद्धान्तांचा वापर केला जातो.

#### २) विज्ञान आणि कला :

संघटनात्मक वर्तन हे विज्ञान आहे कारण ते मुलतत्त्व व संकल्पनांचा आधार होते तसेच ते कले वरही आधारित आहे. कारण जेव्हा पाहिजे त्यावेळी ते बदलही करते. संघटनात्मक वर्तन हे काळाप्रमाणे व गरजेप्रमाणे आपली संकल्पना आणि उपाय शोधते.

#### ३) कार्यप्रणालीचा दृष्टीकोन :

कार्यप्रणालीला संघटनात्मक वर्तन मध्ये महत्त्व आहे कारण त्याद्वारे संस्थेमधील घटक कश्याप्रकारे एकमेकांवर व बाहेरील पर्यावरणावर परिणाम करत असतात याची माहिती मिळते. तसेच कार्यप्रणाली ही संपूर्ण संघटनेच्या भागांचा अभ्यास करते.

#### ४) अनुषंगिक दृष्टीकोन :

सध्याच्या काळात संस्थांमध्ये अनिश्चितता दिसून येते. पण पूर्वीच्या काळामध्ये व्यवस्थापक व व्यवस्थापन हे सर्वत्र निश्चित अश्या एकाच प्रकारच्या संकल्पनेवर किंवा नियमावर अवलंबून असायचे त्यामुळे त्यांची विचारप्रणाली योग्य तो न्याय देऊ शकत नसे; म्हणून अनुषंगिक दृष्टीकोन ही संकल्पना उदयाला आली. ज्याचा गरजेनुसार वापर करता येतो.

---

### १.४ संघटनात्मक वर्तनामधील महत्त्वाचे घटक (Elements in Organisational Behaviour)

---

संघटनात्मक वर्तन ह्या विषयामध्ये नुसता माणसांचा अभ्यास न करता ते कश्याप्रकारे परिस्थितीशी एकरूप होतात किंवा परिस्थितीमध्ये वागतात याचा अभ्यास केला जातो. त्याचप्रमाणे संस्थेतील कर्मचारी तंत्रज्ञान, व्यावसायिक कामगिरी आणि कामाची पद्धत यामध्ये व्यक्तिशः किंवा समुहामध्ये कसा वागतो याचाही विचार करणे आवश्यक आहे. संघटनात्मक वर्तनामधील महत्त्वाचे घटक खालील प्रमाणे आहेत.

#### १) तत्त्वज्ञान आणि ध्येय :

व्यवस्थापनांचे तत्त्वज्ञान आणि ध्येय व कामगार मिळून संस्थेचे वातावरण तयार करतात. तत्त्वज्ञान हे सत्य परिस्थिती आणि मल्ये यांच्याशी संबंधित असते. मल्ये ही कर्मचाऱ्यांच्या संस्थेतील वर्तनावर नियंत्रण ठेवतात. संघटनेचे ध्येय हे जास्तीत जास्त कामगारास, समाजास व गुंतवणुकीदारास फायदा करून देण्याचे असते. त्याप्रमाणे जास्तीत जास्त गरजा पुरविल्या जातील याच्यासाठी प्रयत्नशील असते.

#### २) औपचारिक आणि अनौपचारिक संस्था :

औपचारिक आणि अनौपचारिक संस्थातर्फे तत्त्वज्ञान आणि ध्येय गाठले जाऊ शकते. औपचारिक संस्था, संस्थेचे तत्त्वज्ञान व ध्येय कडक नियमात स्पष्ट करतात तर अनौपचारिक संस्था त्याच्याविरुद्ध म्हणजे मवाळपणे स्पष्ट करतात.

#### ३) सामाजिक पर्यावरण :

सामाजिक पर्यावरण म्हणजे समाजाची संस्थेशी असलेली बांधिलकी जीच्यापुढे कामगार एकमेकांवर प्रभाव टाकतात.

#### ४) नियंत्रण कार्यप्रणाली :

नियंत्रण कार्यप्रणाली चांगल्या निकालासाठी आवश्यक आहे. औपचारिक संस्था, अनौपचारिक संस्था आणि सामाजिक पर्यावरणामुळे नियंत्रण कार्यप्रणाली सोपी होते पण त्यासाठी संदेशवहन व समुहाची देवाण-घेवाण आवश्यक आहे.

#### ५) अभिवृत्ती आणि परिस्थिती :

नियंत्रण कार्यप्रणाली पुढील दोन गोष्टींना प्रभावित करते त्या म्हणजे कामगारांची अभिवृत्ती आणि वस्तुस्थिती एकमेकांना प्रभावित करत असतात आणि त्यांच्यातील एकाच्या बदलामुळे उत्तेजनाच्या प्रक्रियेत बदल घडू शकतो.

संघटनात्मक वर्तन हा विषय योग्य प्रकारे हातळल्यास तिघांना फायदे होऊ शकतात ते म्हणजे मानव, संस्था व सामाजिक ध्येये.

### १.५ संघटनात्मक वर्तनाची व्याप्ती :

संघटनात्मक वर्तन या विषयामध्ये मुख्यतः कामगाराच्या वर्तनाचा विचार आणि अभ्यास केला जातो. ज्यामुळे व्यवस्थापकास कामगाराची मानसीकता समजवून घेण्यास मदत होतो व त्याद्वारे तो संस्थेचे ध्येय सहजपणे साध्य करू शकतो.

शास्त्रामध्ये सांगितले आहे की, दोन माणसे समान असू शकत नाहीत त्याचप्रमाणे दोन माणसांचे वर्तन ही समान असू शकत नाही त्यामुळे व्यवस्थापकाचा प्रत्येकांस समजून घेण्यास वेगवेगळ्या प्रकारांचा प्रयत्न करावा लागतो.

दुसरे म्हणजे एखादा व्यवस्थापक एखाद्या कामगाराशी काही वर्षापूर्वी ठराविक पद्धतीने वागुन त्याच्याकडून काम करवून घेत असेल पण आता काळाच्या ओघामुळे तोच व्यवस्थापक त्याच पद्धतीने त्या कामगाराकडून काम करवून घेण्यास असमर्थ ठरू शकतो.

तिसरे म्हणजे, जेव्हा एखादा कामगार संस्थेमध्ये काम करत असतो. त्यावेळी तो त्याच्या सहकाऱ्यांकडून प्रभावित होत असतो. त्याचबरोबर तो त्यांनाही प्रभावि करू शकतो. याचे भान व्यवस्थापकांने ठेवले पाहिजे. बऱ्याच वेळा व्यवस्थापकांने सांगण्यापेक्षा बरोबरच्या सहकाऱ्यांकडून मिळालेल्या सुचनांचे पालन कामगार सहजपणे करतो व तो प्रभाविणे वागतोसुद्धा. थोडक्यात म्हणजे व्यवस्थापकांने एखादा कामगार विषयी विचार करताना त्याच्या सभांचेतील कामगारांचा व परिस्थिचा अभ्यास करावा. त्याचप्रमाणे समुचा विचार करणेही आवश्यक आहे.

चौथे म्हणजे, व्यवस्थापक वैयक्तिकपणे एखाद्या विभागाचा प्रमुख असू शकतो. त्याचप्रमाणे बाकीचेही विभाग संस्थेमध्ये असतात की जे दुसऱ्या विभागाच्या कामगारांवरही प्रभाव टाकित असतात.

पाचवे म्हणजे, प्रत्येक संस्था ही त्या त्या समाजाचा एक घटक असते त्यामुळे तिच्या आजूबाजूस ज्या घटना असतात त्याचा परिणाम संस्थेतील कामगारांवर होत असतो. म्हणून व्यवस्थापकांने समाजात होणाऱ्या घडामोडीची माहिती ठेवली पाहिजे जेणे करून त्याचा उपयोग संस्थेतील कामगारांचे वर्तन प्रभावित करण्यास होऊ शकतो.

---

## १.६ संघटनात्मक वर्तनाचा ऐतिहासिक विकास (Historical Development of Organisational Behaviour) :

---

मानवांचे संबंध ही गोष्ट फार जुन्या काळापासून प्रचलित आहे. पण कलेच्या आणि विज्ञानाच्या विकासाबरोबर तिची सांगड नव्या प्रकारे घातली जाते. पूर्वीचे व्यवस्थापनांचे विचारवंत फ्रेड्रिक टायलोर, मॅक्स वेबेर, हेन्री आणि इतर व्यवस्थापनाची वर्तनाची बाजू समजून होतो. त्यांनी कधीही संस्थेतील कामगारांवर जास्त लक्ष केंद्रीत केले नाही. त्यांनी कधीही संस्थेतील कामगारांवर जास्त लक्ष केंद्रीत केले नाही. त्यांनी लक्ष केंद्रीत केले ते संस्थेतील पदांवर, त्याच्या रचनेवर, संस्थेच्या कारभारावर, कार्यपद्धतीवर, संस्थेच्या दिशा दर्शकतेवर आणि नियंत्रणावर फ्रेड्रिक टायलोर यांनी सर्व प्रथम संस्थेतील उत्पादनात योग्य त्या वैज्ञानिक पद्धतीने वाढवण्यावर भर दिला. त्यांचा हा वैज्ञानिक व्यवस्थापन दृष्टीकोन यांत्रिक दृष्टीकोन म्हणून टिकात्मक ठरला. त्यांनी त्यामध्ये खूप मोठ्याप्रमाणावर यांत्रिक गोष्टीवर भर दिला व कामगार या घटकाकडे दुर्लक्ष केले. त्यांच्या मते कामगार हा एखाद्या रॉबटप्रमाणे असतो व त्याला जास्त वेतन देऊन त्यांची उत्पादन प्रक्रिया जलद गतीने करू शकतो. त्यामुळे पैश्यांच्या जोरावर कामगार उत्तेजित होऊ शकतो. हा फ्रेड्रिक यांचा समाज टिकात्मक ठरला. तसेच

फ्रेड्रिक संस्थेच्या कामगारावर लक्ष केंद्रित करत नव्हता म्हणून तो पूर्णपणे चुकीचा आहे असे समजणे योग्य नाही, कारण त्यांनी कामगार आणि संस्थेचे व्यवस्थापन यामध्ये जवळीक असावी असा ही सल्ला दिला होता. असे केल्याने संस्थेमधील सभासद एकजुटीने काम करतील याची त्यांना खात्री होती. त्याचप्रमाणे त्यांचे असे म्हणणे होते की व्यवस्थापनाने कामगारांच्या बद्दल सकारात्मक भूमिका ठेवावी जेणे करून दोन्ही पक्षामध्ये एकजुट व खेळी-मेळीचे वातावरण राहून संस्थेची उत्पादन शक्ती वाढेल व फायदाही होईल.

## १.७ थकावट आणि गतिचा अभ्यास

फ्रान्क आणि लीलीअन ह्या नवरा-बायकोच्या टिमने थकावट व गति ह्या गोष्टीचा अभ्यास करून वैज्ञानिक व्यवस्थापनामध्ये महत्त्वाचा वाटा मिळून दिला आहे. ह्या अभ्यासाद्वारे त्यांनी कामगारांच्या ठिकाणी असणाऱ्या अनावश्यक गोष्टी की ज्यामुळे थकवा येतो त्या काढून टाकण्यास मदत केली. त्यांच्या मते थकावट आणि गति ह्या एकमेकांशी संबंधित आहेत व त्यांनी कामगारांच्या ठिकाणी कॅमेऱ्यांचा वापर करून ज्या गोष्टी अनावश्यक होत्या त्या काढून टाकण्यास सुचविल्या व उत्पादन गति वाढवण्यास प्रयत्न केला. त्यांच्या मते, असे केल्याने कामगारांची नैतिकता वाढेल आणि त्याबरोबर व्यवस्थापनाची कामगारांबद्दलची सकारात्मक भूमिका दिसेल. त्या दोघांनी शेवटी असा अनुमान काढला की व्यवस्थापनाच्या दुर्लक्षित पणपेक्षा वरील कृतीमुळे कामगारांना समाधान मिळू शकते.

### हेट्री फेयॉल :

हेट्री फेयॉल यांना आधुनिक व्यवस्थापनांचे पितामह म्हणून ओळखले जाते. कारण त्यांच्या अभ्यासात जास्त जोर हा यांत्रिक, तज्ज्ञता ह्याविषयावर असायचा. त्यांच्या अभ्यासात संस्था ही कामगारांमुळे बनलेली असते असा उल्लेख खूप कमी प्रमाणात किंवा जवळजवळ नसल्यासारखा असायचा. पण म्हणून हेन्नि हे कामगार या घटकास पूर्णपणे दुर्लक्षित असे नाही कारण त्यांच्या १४ प्रकारची तत्वे या यादीत त्यांनी कामगारांच्या फायदा बद्दल उदाहरणार्थ पगार, पदोन्नती, समानता, अधिकार ह्या विषयावर आपले विचार मांडलेले आढळतात.

### मानव संबंध चळवळ :

हेन्नि आणि फ्रेड्रिक यांच्या पहिल्यापासूनच्या विचारांमध्ये संस्थेतील कामगारांविषयी जास्त महत्त्व नव्हते त्यांचे विचार जास्त महत्त्व नव्हते त्यांचे विचार जास्त करून यांत्रिक, तज्ज्ञपणा, विज्ञान या विषयांना धरून होते त्यामुळे त्यांना कामगार आणि मालक यांच्यामधील सुवर्णमध्ये साधता आला नाही. त्याचप्रमाणे त्यांचे विचार संस्थेची उत्पादन क्षमता वाढवू शकले नाहीत. त्यांच्या ह्या विचारांमुळेच मानव संबंध चळवळीचा उदय झाला. ह्या चळवळीचा उदय हावर्थॉन प्रयोगाद्वारा झाला जो १९२४ ते १९३२ या कालावधीत अमेरिकेतील वेस्टर्न इलेक्ट्रिकल वर्कस्मध्ये केला गेला.

### हावर्थॉनचा अभ्यास :

असे म्हणले जाते की, हावर्थॉनच्या अभ्यासामुळे संघटनात्मक वर्तनाचा अभ्यास चालू झाला असे दिसते. हावर्थॉनच्या अभ्यासाचे चार टप्पे आहेत ते खालीलप्रमाणे :

### पहिला टप्पा :

रोशनाईचा प्रयोग (१९२४-२७) Illumination Experiments : नॅशनल रिसर्च कॉन्सिल आणि वेस्टर्न इलेक्ट्रिकल यांच्या संयुक्त कामगिरीतून अभ्यास केला गेला की जो

स्पष्ट करतो की वेगवेगळ्या रेशनाईच्या प्रकाश झोतात कामगारांच्या कामावर होणारा परिणाम. त्यासाठी त्यांनी दोन समुहाची निवड केली. पहिल्या समुहासाठी त्यांनी वेगवेगळ्या प्रकाश झोताचा उपयोग केला आणि दुसऱ्या समुहासाठी सलग एकाच प्रकारचा प्रकाश ठेवला व दोन्ही समुहाच्या उत्पादन करण्याच्या हालचाली टिपल्या त्यांच्या लक्षात आले की प्रकाशाची तीव्रता कमी केली किंवा वाढवली तरीसुद्धा पहिला समुह चांगल्या प्रकारे काम करू लागला तसेच दुसरा समुहाची ही कार्यक्षमता वाढलेली होती. ह्या गोष्टी वरून संशोधकांनी असा अंदाज काढला की कामगारांची कार्यक्षमता प्रकाश व्यतिरिक्त दुसऱ्या कोणत्यातरी गोष्टीमुळे प्रभावित होत आहे.

#### दुसरा टप्पा :

पुरवठा जुळवणी परिक्षण कक्ष प्रयोग : (१९२७-२९) ह्या प्रयोगामध्ये इलटॉन मायो आणि त्यांचे सहकारी कार्यरत होते. त्यांनी संदेशवहनाची पुरवठा जुळवणी करणाऱ्या सहा मुलींचे दोन समुह बनविले आणि प्रत्येकीस वेगवेगळ्या ठिकाणी काम करण्यास सांगितले. ह्यावेळी संशोधकांनी प्रत्येक जणीचे कामाचे तास, पगार, सुट्टीचा दिवस, कामात असणारी मुभा इत्यादी गोष्टीमध्ये भिन्नता ठेवली त्याचप्रमाणे त्यांच्या (मुलींच्या) मताप्रमाणे कामाच्या ठिकाणी त्या आपल्या कामाचे स्वरूप बदलू शकतात अशी ही सोय ठेवली. ह्या गोष्टीमुळे दोन्ही समुहाची कार्यक्षमता चांगल्या प्रकारे वाढल्याचे लक्षात आले. नंतरच्या कालावधीत संशोधकांनी त्या मुलींच्या शारीरिक मेहनतीच्या कामामध्ये सुधारणा करण्याचे सोडून दिले तरीही त्यांना त्यांच्या (मुलीं)मधील कामाचा उत्साह व वाढलेली कार्यक्षमता ह्या गोष्टीमध्ये कोणत्याही प्रकारचा फरक जाणवला नाही. ह्यावरून संशोधकांच्या लक्षात आले की सामाजिक मानसिक घटक उदाहरणार्थ अनौपचारिक समुह, मार्गदर्शक नसलेले नेतृत्व इत्यादी गोष्टीमुळे त्यांची कार्यक्षमता वाढली.

#### तिसरा टप्पा :

मोठ्याप्रमाणावर मुलाखतींचा कार्यक्रम : (१९२८-३१) ह्यामध्ये खूप मोठ्या प्रमाणात कामगारांच्या मुलाखती घेतल्या गेल्या व समजून घेण्याचा प्रयत्न केला गेला की कोणत्या गोष्टींमुळे कामगारांची कार्यक्षमता वाढू शकते. संशोधकांच्या लक्षात आले की कामगारांना ज्या गोष्टी महत्त्वाच्या वाटतात त्यावर बोलू दिल्यास त्यांची कार्यक्षमता चांगल्या प्रकारे वाढू शकते.

#### चौथा टप्पा :

बँक वायरिंग निरीक्षण कक्ष प्रयोग : (१९३२) ह्या प्रयोगामध्ये १४ पुरुष कामगारांचा समुह सहा महीन्याकरिता बँक वायरिंग कक्षामध्ये ठेवण्यात आला होता व त्यांचे पगार हे समुहाच्या कार्यक्षमतेवर अवलंबून ठेवले होते. संशोधकांना असे वाटत होते की जास्त कार्यशील कामगार वरील अटीमुळे कमी कार्यशील असणाऱ्या कामगारांवर दबाव आणून त्यांची कार्यक्षमता वाढवतील. पण प्रत्यक्षात तसे न होता त्या समुहाने स्वतःहाची एक वेगळी कार्यप्रणाली तयार केली व सामाजिक घटक त्या कार्यप्रणालीप्रमाणे त्यांना काय करण्यास भाग पाडू लागले.

#### हावर्थोन प्रयोगाचा अनुमान :

- १) फक्त शारीरिक कामाच्या स्थितीवर कामगारांची कार्यक्षमता व कामाचे समाधान अवलंबून नसते तर त्यासाठी सामाजिक व मानसिक घटक ही महत्त्वाचे आहेत.
- २) अनौपचारिक संबंध कामगारांमध्ये असणे गरजेचे आहे त्यामुळे त्यांची कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते.

- ३) कामगारांना निर्णय प्रक्रियेत भागीदार ठेवावे जेणे करून त्यांची कार्यक्षमता पूर्वीपेक्षा सुधारू शकते.
- ४) व्यवस्थापनानेही दाखून द्यावे कि त्यांना कामगारांच्या कल्याणाबद्दल चिंता आहे.
- ५) कामगारांच्या कामाचा आदर करावा व त्याचा चांगला मोबदला द्यावा जेणे करून ते चांगले प्रभावी बनतील.
- ६) नुसत्या पैशाच्या रूपाने त्यांची मने जिंकली जाऊ शकत नाहीत तर त्यासाठी त्यांना, सामाजिक व मानसिक आधार द्यावा.
- ७) कामगारांशी संबंधीत मुद्यावर त्यांना मन मोकळे बोलू द्यावे जेणे करून समुह म्हणून त्यांची कार्यक्षमता वाढीस लागेल.

#### वर्तनात्मक वैज्ञानिक दृष्टीकोन :

संघटनात्मक वर्तन या विषयास वर्तनात्मक वैज्ञानिक दृष्टीकोन या माध्यमातून बराच फायदा झाला. मानवी संबंधनाच्या दृष्टीकोनाचा पुढचा भाग म्हणजे वर्तनात्मक वैज्ञानिक दृष्टीकोन होय. इलटॉन मायोआणि त्याच्या सहकाऱ्यांनी शास्त्रीय पद्धती विकसीत केल्या ज्या पद्धतीमुळे कामगारांची व त्यांच्यावर्तनाची माहिती मिळू शकते. त्यानंतरच्या काळात अब्राहम मास्लो यासारखा अजून काही संशोधकांनी जास्त खोलवर जाऊन शास्त्रीय पद्धतीने अभ्यास केला व वर्तनात्मक शास्त्रज्ञ म्हणून ओळखले जाऊ लागले.

#### वर्तनात्मक वैज्ञानिक दृष्टीकोनाच्या मुलभूत कल्पना आणि विधाने :

- १) संस्था ह्या सामाजिक आणि तांत्रिक कार्यपद्धतीचा भाग आहेत त्यामुळे मालकाची किंवा व्यवस्थापनाची जबाबदारी बनते की त्यांनी ह्या दोन्ही गोष्टींना एकत्र आणले पाहिजे.
- २) कामाच्या जागी आणि तेथे काम करणाऱ्या लोकांनवर बरेच घटक परिणाम करत असतात. काही वेळा प्रत्यक्षपणे तर काही वेळा अप्रत्यक्षपणे.
- ३) कामगारांच्या नुसत्या भौतिक गरजा भागवून ते समाधानी राहू शकत नाही त्यासाठी त्यांच्या मानसिक व सामाजिक गरजा समजावून घेणे ही आवश्यक आहे.
- ४) प्रत्येका कामगाराचे वागणे, विचार करण्याची पद्धत, समजून घेण्याची क्षमता, त्यांची अभिवृत्ती वेगळी असते व त्याचे भाग संस्थेने किंवा व्यवस्थापनाने ठेवले पाहिजे.
- ५) संस्थांमध्ये काहीश्या प्रमाणात भांडणे अपरिहार्य तसेच काहीश्या प्रमाणात आनंदाचे वातावरण करणारी असतात. त्यामुळे संस्थांमध्ये भांडण आणि मदत करण्याची वृत्ती एकत्रितपणे अस्तित्वात असणे गरजेचे आहे.
- ६) संस्थेतील कामगारांची वैयक्तिक ध्येय व संस्थेची ध्येय यामध्ये एकजीवीपणा असावा.

#### संघटनात्मक वर्तनाच्या अभ्यासाचे महत्त्व :

संघटनात्मक वर्तन ह्या विषयामुळे आपणास कामगारांची कामाच्याठिकाणी वागण्याची पद्धत समजते. ज्यामुळे संस्थेचे ध्येय सहजपणे साध्य करण्याचा मार्ग मिळतो. संस्थेची सर्व ध्येये साध्य करणे म्हणजेच संस्थेची उत्पादनशक्ति वाढविणे. उत्पादनशक्ति ही संस्थेच्या प्रभाविपणा आणि कार्यक्षमता ह्यांच्याशी संबंधित असते तर प्रभाविपणा आणि कार्यक्षमता ह्यांच्याशी संबंधित असते तर प्रभाविपणा हा संस्थेचे ध्येय गाठण्याशी संबंधित असतो.



कार्यक्षमता आणि प्रभाविपणा ह्यांच्या व्यतिरिक्तही संस्थांची ध्येये असतात जी संघटनात्मक वर्तन ह्या विषयामुळे साध्य केली जाऊ शकतात. ती ध्येये खालीलप्रमाणे :

### १) अनुपस्थितीता कमी करणे :

अनुपस्थिती ही कामगार कामावर न येणे ह्या गोष्टीशी संबंधित आहे. कामगार कामावर एक दिवसही गैरहजर असल्यास त्याचा तोटा संस्थेला सहन करावा लागतो. कामगार कामावर गैरहजर राहील्याने त्याच्या कामाशी अप्रत्यक्ष व प्रत्यक्षपणे संबंधित असणाऱ्या त्याच्या सहकाऱ्यांवर त्याचा वाईट परिणाम होतो. गैरहजेरी हा प्रकार समुळ काढून टाकला जाऊ शकत नाही तो ह्या न त्या कारणांनी संस्थेमध्ये दिसून येणार फक्त त्याच्या वाढीचा दर कमी केला जाऊ शकतो.

अनुपस्थिती संस्थेमध्ये वाढल्यास त्याचे बरेच वाईट परिणाम संस्थेवर होतात. उदा. मालक कोणत्या ही प्रकारचे निर्णय लगेच घेऊ शकत नाही, संस्थेची कार्यक्षमता व उत्पादक क्षमता कमी होते. इत्यादी. पण दुसऱ्या बाजूस काही वेळा अनुपस्थितीमुळे चांगलेही परिणाम होतात. उदाहरणार्थ व्यवस्थापक गैरहजर राहून आपल्या कामाचा तणाव कमी करू शकतो जेणे करून परत कामावर रुजू झाल्यावर शांत डोक्याने तो योग्य निर्णय घेऊन शकतो.

### २) कामगार गळती कपात :

कामगार गळती हा सर्व संस्थांन मधील गंभीर प्रश्न आहे. सततची कामगार गळती उत्पादन शक्तिवर खुप वाईट परिणाम करते. त्याचप्रमाणे नवीन कामगाराना भरती करणे, त्यांना प्रशिक्षण देणे ह्यामध्ये संस्थेचा वेळ व पैसाही जास्त खर्ची होतो. सोडून गेलेल्या कामगाराच्या जागी नवीन कुशल माणूस मिळणे हे मोठे कठीण काम असते. अश्या गळतीमुळे कामाच्या व दर्जा वरही वाईट परिणाम होऊ शकतो. दुसऱ्या बाजूस बोलायचे झाले तर, काही प्रसंगी अशी गळती संस्थेस वरदान ठरू शकते. कारण अश्या गळतीत संस्थेस वरदान ठरू शकते कारण अश्या गळतीत संस्थेतील आळशी किंवा अकुशल कामगार निघून जाऊ शकतात. त्यामुळे व्यवस्थापकाने संस्थेतील पूर्ण गळतीचा दर मोजताना ह्या गोष्टी ही ध्यानात घ्याव्यात जेणे करून गळतीचा दर पाहून तो निराश होणार नाही.

### ३) संघटनात्मक नागरिकत्व :

हल्लीच्या दिवसात प्रत्येक कामगाराने आपल्या नेहमीच्या कामाव्यतिरिक्त पुढे जाऊन बाकीच्या जबाबदाऱ्या स्वीकारच्या पाहिजेत. त्यांनी संस्थेची आपली बांधिलकी वाढवली पाहिजे. त्याचप्रमाणे त्यांनी संस्थेच्या नियमांचे पालन केले पाहिजे. तसेच त्यांनी संस्थेच्या संपत्तीचे ही जतन केले पाहिजे. संघटनात्मक नागरिक बनण्यासाठी कामगाराने आपल्या समुहास वेळोवेळी मदत करणे आवश्यक आहे. त्याचप्रमाणे संस्थे अंतरगत भांडणाकडे लक्ष न देता इतरांशी गोठी गुलाबीने वागले पाहिजे; वेळ पडल्यास कधी तरी थोडासा त्रास सहन करट्याचीही वृत्ती दाखवली पाहिजे.

### ४) कामाचे समाधान :

कामाचे समाधान असणाऱ्या कामगारांमध्ये जास्त कार्यक्षमता असलेल्याचे दिसून येते. समाधानी कामगार नेहमीच कामाच्या प्रति उत्सुक असतात. त्यांना नव-नवीन कल्पना सुचवतात. जेणे करून ते सहजपणे संघटनेची ध्येय साध्य करतात. कामाचे समाधान असणाऱ्या कामगारांमध्ये कामगार गळतीचे प्रमाण खूपच कमी असते. बरेच वेळा गैरहजरपणासुद्धा कामाचे समाधान नसणाऱ्या व्यक्तीमध्ये आढळतो. पण सगळेच गैरहजर कामगार असमाधानी आहेत असे

म्हणणे चुकीचे ठरेल कारण काही समाधानी लोकसुद्धा वैयक्तिक कारणामुळे म्हणजे बरे नसणे किंवा घरी काम निघणे ह्या गोष्टींमुळे रजा घेऊ शकतात.

---

### १.८ संघटनात्मक वर्तनाची ध्येय :

---

संघटनात्मक वर्तनाची प्रमुख चार ध्येय आहेत की ज्यामुळे कामगारांच्या वर्तनाचा अभ्यास करता येतो ती पुढीलप्रमाणे :

#### १) वर्तनाचे वर्णन करणे :

सर्वात प्रथम कामगारांच्या वर्तनाचे योग्य ते वर्णन करणे हे संघटनात्मक वर्तन ह्या विषयाचे काम आहे. कामगार कोणत्या परिस्थितीत 'कसा' काम करतो हे स्पष्ट करणे गरजेचे आहे.

#### २) वर्तन समजवून घेणे :

एकदा का संपूर्ण कामगारांच्या वर्तनाचे वर्णन केले की संघटनात्मक वर्तनाचा पुढचा टप्पा म्हणजे, शोधून काढणे की 'का' अश्या प्रकारचे वागणे कामगाराकडून होत आहे.

#### ३) वर्तनाचा अंदाज बांधणे :

वर्तनाचा अंदाज करणे ही व्यवस्थापकाची खूप महत्त्वाची जबाबदारी आहे. कारण अश्या प्रकारच्या अंदाजावरूनच तो पुढची सुत्रे हलवू शकतो व वेळ पडल्यास संस्थेला धोक्यापासून वाचवू शकतो.

#### ४) वर्तनावर नियंत्रण ठेवणे :

हे संघटनात्मक वर्तन ह्या अभ्यासातील शेवटचे ध्येय आहे. कामगारांच्या वर्तनावर नियंत्रण ठेवणे व शक्य झाल्यास त्यामध्ये बदल घडवून आणणे ह्या गोष्टी महत्त्वाच्या आहेत. ह्या टप्प्यामध्ये व्यवस्थापक 'कसा बदल करावा' ह्या गोष्टीवर जास्त विचार करतो. नियंत्रण व बदल ह्या दोन्ही गोष्टी कामगारांच्या व संघटनेच्या हितासाठी असतात.

---

### १.९ मानवसंबंध चळवळ

---

ह्या अगोदरही आपण "मानव संबंध चळवळ" ह्या विषयावर सविस्तर चर्चा केलेली आहे. मानव संबंध ह्या गोष्टीच्या विचारवंतानी त्याच्या संशोधनात मानसिकता व सामाजिकता ह्या गोष्टींचा मेळ व्यवस्थापन ह्या गोष्टीशी घ्यालण्याचा प्रयत्न केला आहे. त्यांच्या मते संस्था ही एक सामाजिक घटक आहे व त्यासंस्थेचे व्यवस्थापन खूप चांगल्या प्रकारे कामगारांना त्याच्या सामाजिक व मानसिक गरजा पुरवून त्यांना कार्यक्षम बनू शकते.

**"मानव संबंध" तत्वज्ञानाचे मुलभुत दृष्टीकोन :**

- १) माणसास फक्त पैसा पाहिजे असे नाही तर त्याला सामाजात एक वेगळी ओळख पाहिजे असते.
- २) त्याचप्रमाणे कामगार हा ही एक माणुस असतो. त्यामुळे व्यवस्थापकाने त्याच्या भावनांची, विचारांची कदर केली पाहिजे. त्याला फक्त उत्पादनाचे यंत्र म्हणून समजू नये.

- ३) सर्व प्रकारच्या संस्था ह्या औपचारिक संबंधाबरोबर अनौपचारिक संबंधावरही अवलंबून असतात. त्यामुळे व्यवस्थापकाने अनौपचारिक कामगार संबंधावरही जोर दिला पाहिजे.
- ४) कामगारामध्ये कामाबद्दल समाधान आणि कामाच्या ठिकाणी सुरक्षितता वाटावयास हवी व त्यासाठी व्यवस्थापनाने सर्वोत्तोपरि प्रयत्न करावयास हवे.
- ५) व्यवस्थापकाने कामगाराबरोबर नम्रतेने व गोडी गुलाबीने वागावयास हवे जणे करून संघटनेची कार्यक्षमता आपोआप वाढेल.
- ६) संस्थेत कोणत्याही प्रकारचे भांडण नसावे किंवा कोणत्याही प्रकारचा गैरसमज नसावा व तसे असल्यास व्यवस्थापकाने पुढाकार घेऊन तो वाद मिटवावा.
- ७) व्यवस्थापकाने कडकपणाची भूमिका घेण्यापेक्षा नम्रतेने पण प्रभाविपणे अंकुश ठेवावा जेणे करून कामगार त्याचा आदर करतील.
- ८) जेव्हा कामगार हित-विषयक गोष्टीवर चर्चा होते त्यावेळी त्या चर्चेत कामगारांना वाव द्यावा जेणे करून कामगार मन मोकळेपणाने आपले विचार व्यवस्थापनाच्या समोर मांडू शकतील.

### संघटनात्मक वर्तनावर तांत्रिकतेचा (औद्योगिक कलाशास्त्राचा) परिणाम :

संघटनांमध्ये तांत्रिकतेला खूप महत्त्व आहे. कारण तांत्रिक गोष्टींमुळे कच्च्या मालाचे पक्क्या मालामध्ये रूपांतर करता येते. मानवाच्या कार्यक्षमतेस मर्यादा असल्यामुळे त्याला तांत्रिक गोष्टींचा मोठा प्रभाव दिसतो.

तांत्रिकात्मक विकासाची फळे खालीलप्रमाणे आहेत-

#### १) स्वयंचलितता :

स्वयंचलितता म्हणजे कामगार विरहीत यंत्राने केलेले काम. ह्या प्रकारामुळे मोठ्या प्रमाणावर उत्पादन वाढले तसेच अचूक दर्जाचे काम होऊ लागले. पण ह्यामुळे माणसांना काम मिळेनासे झाले व संस्थांमध्ये एक प्रकारचे कंटाळवाण वातावरण तयार झाले.

#### २) संघटनेतील सपाट रचना :

तांत्रिकतेच्या विकासाचे उदाहरण म्हणजे संगणक, संगणकामुळे जास्तीत जास्त काम कमी वेळात होऊ लागली. त्याप्रमाणे कमी कामगारामध्ये संस्थेचे ध्येय सहज साध्य होऊ लागले. त्यामुळे संघटनामध्ये जास्त पदांचे थर न लावा सपाट रचना पद्धत उदयाला आली. त्यामुळे संस्थेचा आर्थिक फायदाही झाला व कमी कामगारांमध्ये जास्त नियंत्रणही शक्य झाले.

#### ३) कमी कामगारांची संघटना (सडपातळ संघटना)

कमी कामगारांची संघटना हा प्रकार यांत्रिक व संगणकतेचा परिणाम आहे. ह्यामध्ये मानवशक्ती कमी करून जास्तीत जास्त काम संगणकाद्वारे केले जाते त्यामुळे अचूक व जलद उत्पादन शक्य होतो.

तांत्रिकतेच्या अधिक आणि वजा अश्या दोन्ही बाजू आहेत व त्या संघटनात्मक वर्तनावर परिणाम करतात.

#### अ) अधिक बाजू :

- १) तांत्रिकतेमुळे जास्त प्रमाणावर उत्पादन शक्य होते. थोडक्यात तांत्रिकतेमुळे उत्पादनाची गति वाढते.
- २) तांत्रिकतेमुळे कमी खर्चात एकाच वेळी जास्त उत्पादन काढणे शक्य होते. त्यामुळे समाजात वस्तुचा जास्तीत जास्त पुरवठा शक्य होतो.
- ३) त्याचप्रमाणे वस्तू उत्पादनाचा दर्जाही वाढतो व तो टिकून राहू शकतो.
- ४) तांत्रिकतेमुळे संगणक ही संकल्पना उदयाला आली. त्या गोष्टीमुळे वर्गीकरण करणे, गणित मांडणे व जलद गतीने निर्णय घेणे शक्य झाले.
- ५) तांत्रिकतेमुळे कार्यक्षमता वाढते व माणसांचा तणाव कमी होतो. ह्या समीकरणामुळे कमीत कमी वेळेत जास्त उत्पादन शक्य होते.
- ६) व्यवसायिक प्रतिमा उंचावण्यास तांत्रिकतेचा उपयोग होतो कारण त्यामुळे जास्त उत्पादन, चांगला दर्जा आणि खर्चात घट करता येते.

### ब) तांत्रिकतेची (औद्योगिक कलाशास्त्राची) नकारात्मक बाजू :

- १) तांत्रिकतेमुळे संस्थेमध्ये कामगारांची कपात केले जाते त्याचा परिणाम म्हणजे संस्थेतील उरलेल्या कामगारांचे सामाजिक संबंध बिघडतात.
- २) संगणक व इतर यंत्रामुळे माणसाचा वेळ वाचतो पण त्याच बरोबर त्याला शारिरीक त्रासांनाही सामारे जावे लागते.
- ३) औद्योगिक कलाशास्त्रामुळे समाजात बेकारी वाढून गुन्हेगारी क्षेत्राची वाढ होण्यास सुरुवात होऊ शकते.
- ४) तांत्रिकतेसाठी मोठ्या प्रकल्पाची उभारणी करावी लागते व त्यासाठी प्रशिक्षण व उभारणीसाठी मोठ्याप्रमाणावर पैसा खर्चावा लागतो.
- ५) औद्योगिक कलाशास्त्रामुळे नवनवीन यंत्रांचा शोध लागत असतो. अश्यावेळी जुनी यंत्रे वरच्यावर बदलावी लागतात. त्यामुळे एकूण खर्चात वाढ होते.

---

### १.१० सारांश :

---

संघटनात्मक वर्तन म्हणजे माणूस व्यक्ति म्हणून व समुह म्हणून संघटनेत कसा वागतो ह्याचा अभ्यास करणे व मिळालेल्या माहितीचा उपयोग करून घेणे. बहुअंगी अभ्यास, विज्ञान आणि कला, कार्यप्रणालीचा दृष्टीकोन, अनुषंगिक दृष्टीकोन हे संघटनात्मक वर्तनाचे स्वरूप आहे. तत्वज्ञान आणि ध्येय, औपचारिक आणि अनौपचारिक संस्था, सामाजिक पर्यावरण, नियंत्रण कार्यप्रणाली, अभीवृत्ती आणि परिस्थिती, हे महत्त्वाचे घटक आहेत. वर्तनाचे वर्णन, वर्तन समजावून घेणे, वर्तनाचा अंदाज बांधणे, वर्तनावर नियंत्रण ठेवणे ही वर्तनाची चार प्रमुख ध्येय आहेत.

---

### १.११ स्वाध्याय :

---

१. संघटनात्मक वर्तनाची संकल्पना स्पष्ट करा.
२. संघटनात्मक वर्तनातील महत्त्वाचे घटक कोणते, चर्चा करा.

३. संघटनात्मक वर्तनाची व्याप्ती व त्यांचा ऐतिहासिक विकासावर चर्चा करा.
४. वर्तनात्मक वैज्ञानिक दृष्टिकोनाच्या मुलभूत कल्पना आणि विधाने स्पष्ट करा.
५. संघटनात्मक वर्तनाच्या अभ्यासाचे महत्त्व स्पष्ट करा.
६. संघटनात्मक वर्तनाची ध्येय स्पष्ट करा.
७. मानव संबंध चळवळ व त्याच्या तत्वज्ञानाचे मुलभूत दृष्टीकोन ह्यावर चर्चा करा.
८. औद्योगिक कलाशास्त्राचा (तांत्रिकतेचा) संघटनात्मक वर्तनावर कसा परिणाम होतो हे स्पष्ट करा.



२

## संघटनात्मक रचना

घटक रचना :

- २.० उद्दिष्टे
- २.१ प्रस्तावना

- २.२ संघटनात्मक रचनेत महत्त्वाचे घटक
- २.३ संघटनात्मक रचनेचे प्रकार
- २.४ भक्कम संघटनात्मक रचनेची गरज व महत्त्व
- २.५ संघटनात्मक बांधणी- परंपरागत आणि सद्याची बांधणी (आधुनिक बांधणी)
- २.६ यांत्रिकी विरुद्ध संघटनामुक्त बांधणी
- २.७ सारांश
- २.८ प्रश्न

---

## २.० उद्दिष्ट्ये

---

ह्या धड्याच्या शेवटी आपणास खालील गोष्टी समजतील.

- १) संघटनात्मक रचनेत महत्त्वाचे घटक कोणते आहेत.
- २) संघटनात्मक रचनेचे प्रकार समजतील.
- ३) भक्कम संघटनात्मक रचनेची गरज आणि महत्त्व
- ४) परंपरागत आणि समकालीन संघटनात्मक रचना समजून घेणे.

---

## २.१ प्रस्तावना :

---

संघटनात्मक रचनेमुळे आपणास संस्थेतील घटकामधील नाते संबंध लक्षात येतात. संघटनात्मक रचनेमुळे संघटनेच्या पदाधिकार्यांचा तक्ता लक्षात येतो. ज्याप्रमाणे मानवाचे शरीर हे अनेक अवयवांनी बनलेले असते त्याचप्रमाणे संघटनेची ही विविध अंगे असतात व त्यांना योग्यप्रकारे चालवण्यासाठी एका ठराविक परिस्थितीची गरज असते.

म्हणूनच संघटनात्मक रचनेत प्रत्येक विभागास, पदाधिकार्यांना, कामगारांना विशिष्ट जबाबदारी दिली गेलेली आहे. ह्या जबाबदारीमुळे संस्थेतील कार्य योग्य प्रकारे चालते.

---

## २.२ संघटनात्मक रचनेत महत्त्वाचे घटक

---

संघटनात्मक रचनेत महत्त्वाचे घटक दोन प्रकारात असतात-

- १) अन्तर्गत घटक
- २) बाह्य घटक

१) अन्तर्गत घटक : संघटनात्मक रचनेवर परिणाम करत ते पुढील प्रमाणे-

अ) संघटनात्मक ध्येय :

संस्थेचे ध्येय आर्थिक गोष्टींशी संबंधीत असते. त्याचप्रमाणे ते सामाजिक गोष्टींशीही संबंधीत असते. त्यामुळे प्रत्येक संस्थेस गुंतवणुकदार, गिन्हाईक वाटप करणारा, शासन, समाज ह्यांच्या समुहास समाधानी ठेवावे लागते म्हणजेच त्यांच्या गरजा पुरविणे गरजेचे असते. संस्थेचे

ध्येय साध्य करण्यासाठी संस्थेची रचना लवचिक पाहिजे त्याचप्रमाणे ती सहज अंगीकारता येण्याजोगी असावी.

**ब) संस्थेचा आकार :**

संघटनात्मक रचनेवर संस्थेचा आकार प्रभाव टाकतो. कारण आकाराने लहान असणाऱ्या संस्थेत अनौपचारिक रचना असते व सर्व कृती आणि निर्णय वैयक्तिक संबंधावर आधारित असतात.

तसेच संस्थेचा आकार वाढल्यास अनौपचारिक रचनेचे रूपांतर औपचारिक रचनेत होते व प्रत्येकास त्याच्या कुशलतेप्रमाणे भूमिका दिल्या जातात व ती संस्था नोकरशाहीवर चालणारी बनते.

**क) कामगारांचे स्वभाव :**

कामगारांमध्ये त्यांच्या स्वभावाप्रमाणे व लक्षणाप्रमाणे फारकत असते. काही जण औपचारिक संघटन व्यवस्थेस योग्य समजतात तर काहीजण अनौपचारिक संघटन व्यवस्थेस योग्य मानतात. ज्या गोष्टी प्रत्येक कामगाराच्या वयावर, शिक्षणावर, स्वभावावर, अनुभवावर अवलंबून असतात.

समान शिक्षण असणारे लोक निर्णय प्रक्रियेत भाग घेण्यास उत्सुक असतात तसेच ते अनौपचारिक पद्धतीने काम करण्यास जास्त प्राधान्य देतात. संघटनेतील अति हुशार माणसे नोकरशाही विरुद्ध जाऊन कमी वेळात जास्त प्रभावी काम करण्यास प्राधान्य देतात.

कामगारांच्या अनुभवाप्रमाणे रचनेवर परिणाम होतो. उदाहरणार्थ नविन कामगारांसाठी जास्त वेळ मार्गदर्शन आणि जवळ उभे राहून केलेले मार्गदर्शन ह्या गोष्टी महत्त्वाच्या असतात तर जुन्या कामगारांसाठी लवचिक रचना व कमी प्रमाणात मार्गदर्शन ह्या गोष्टी महत्त्वाच्या असतात.

**१) बाह्य घटक :**

**अ) भोवतालची स्थिती :**

सर्व प्रकारच्या संस्था ह्या भोवतालच्या स्थितीस प्रतिसास देत असतात. त्यास्थिती दोन प्रकारच्या आहेत.

१) **सर्वसामान्य भोवतालची स्थिती :** ह्या स्थितीत आर्थिक, राजकीय, लोकशाही, कायदा सामाजिक, सांस्कृतिक इत्यादी गोष्टी संघटनात्मक रचनेवर परिणाम करीत असतात.

२) **काम नेमून दिलेल्या घटकांमुळे तयार झालेली भोवतालची स्थिती :** ह्यामध्ये स्पर्धक, पुरवठा करणारे, मागणी करणारे इत्यादी जास्त महत्त्वाचे व जवळचे घटक असतात की जे संघटनात्मक रचनेवर परिणाम करतात.

**ब) औद्योगिक कलाशास्त्र (तंत्रज्ञान) :**

तंत्रज्ञान हे वेळोवेळी विकसीत होत असते त्याचप्रमाणे त्याची उत्पादन प्रक्रिया प्रभावी बनत जाते व उत्पादन क्षमता ही वाढते ह्या गोष्टी संघटनात्मक रचना करते वेळी गृहीत जातात व त्याप्रमाणे रचना केली जाते.

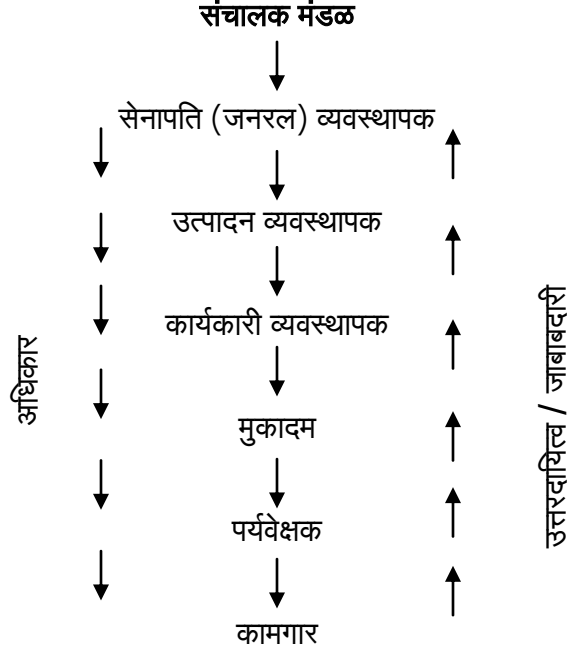
---

**२.३ संघटनात्मक रचनेचे प्रकार**

---

संघटनात्मक रचनेचे विविध प्रकार आहेत, ते पुढीलप्रमाणे-

१) रेषा संघटना :



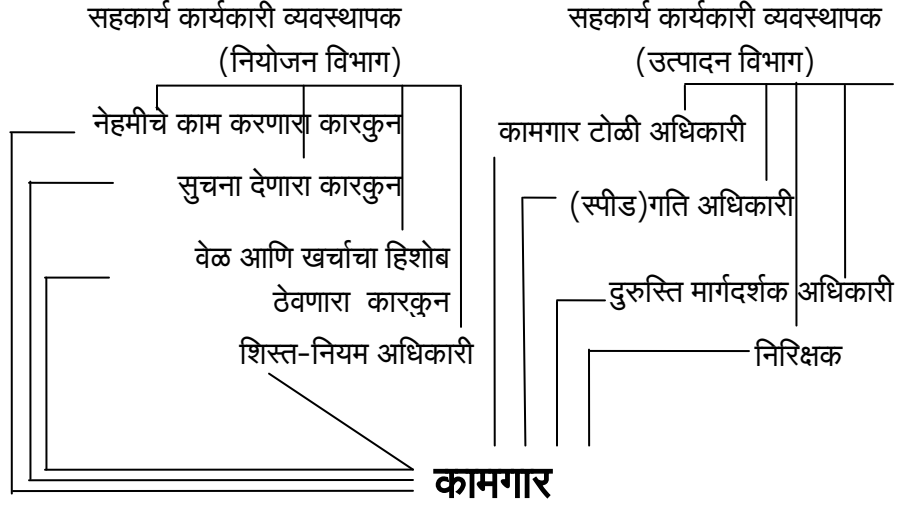
ही रचना खूप जुन्या प्रकाराची आहे तशीच ती खूप साध्या प्रकारात मोडते. आज ही अशा प्रकारच्या संघटनात्मक रचना आपणास छोट्या प्रमाणात उत्पादन करणाऱ्या संस्थांमध्ये पहावयास मिळतात. रेषा संघटनेत अधिकार हे वरील बाजूने खालील बाजूस वाहत जातात व जाबाबदारी ही खालील बाजूने वरच्या बाजूस.

२) कार्यात्मक संघटना :

ह्या प्रकारामध्ये तज्ञ मंडळींना काम सोपविले जाते. ह्या पद्धतीचा विकास प. व. टायलोर यांनी केला. त्याचप्रमाणे त्यांनी तज्ञपणाची ओळख यंत्रसामुग्री ठेवतात व हातळतात त्या स्तरापर्यंत करून दिली व पटवून दिली. टायलोर यांनी कारखाना दोन प्रकारात दुभागला. पहिली बाजू म्हणजे नियोजन व दुसरी प्रत्यक्षात उत्पादन करण्याची जागा.

**कार्यकारी व्यवस्थापक (Works Manager)**





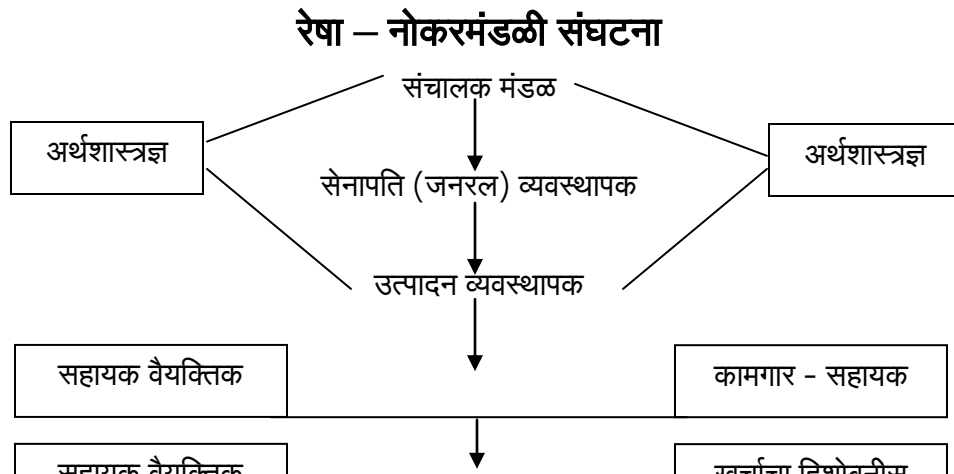
त्यामागचा हेतु म्हणजे कार्यकारी विभागाने कामाची दिशा ठरवावी; मुख्य अधिकारी मंडळाने नाही. टायलोर यांनी प्रत्येकाच्या तज्ञपणावर कामाची विभागणी केली होती. त्यासाठी त्यांनी प्रत्येक कामगाराच्यावर चार पर्यवेक्षकांची नियुक्ती केली जे प्रत्येकी एका कामात निपुण असतील. हे करण्यामागील उद्देश असा की प्रत्येक कामगार हा वेगवेगळ्या कामात निपुण असणाऱ्या पर्यवेक्षकाच्या संपर्कात येईल व त्याला योग्य ते मार्गदर्शन मिळेल जे त्याला नुसत्या एका मुकादमाकडून मिळणार नाही.

### ३) रेषा नोकरमंडळी संघटना :

ही संघटना म्हणजे रेषा व कार्यात्मक संघटना यांचे मिश्रण. ह्याच्या मागचा हेतू असा की, दोन्ही प्रकारांच्या संघटनात जे फायदे होतील याचा पर्यत्न करणे.

लुईस ऑलेन यांच्या मते,

रेषा संघटना ही संकल्पना अधिकार आणि जबाबदारी स्पष्ट करते त्याचप्रमाणे प्राथमिक उद्दिष्टे साध्य करण्याचे काम करते तर नोकरशाही मंडळी ही संकल्पना रेषा संघटना ह्या संकल्पने अंतर्गत काम करणाऱ्या कामगारांना सल्ला व सेवा पुरवीते; जेणे करून त्यांचे ध्येय साध्य होईल.



कार्यकारी व्यवस्थापक

मुकादम

पर्यवेक्षक

यंत्रसामुग्रीच्या ठिकाणचा पर्यवेक्षक

## २.४ भक्कम संघटनात्मक रचनेची गरज व महत्त्व

भक्कम संघटनात्मक रचना ही सर्व गोष्टी एकाच वेळी संघटनेमध्ये चालू ठेवू शकते पण प्रत्येक वेळी तेवढ्याच प्रभाविपणे सर्व गोष्टी हाताळणे शक्य होऊ शकत नाही. विकसीत केलेली रचना एखादे ध्येय साध्य करू शकते तर तीच रचना दुसरे ध्येय कदाचित साध्य करू शकणार नाही. त्यासाठी व्यवस्थापकांने महत्त्वाची भूमिका पार पाडणे गरजेचे आहे. रचनेपासून मिळणाऱ्या गोष्टी व सतत निर्माण होणाऱ्या गरजा ह्यांचा ताळमेळ साधणे व्यवस्थापकाचे काम आहे.

**भक्कम संघटनात्मक रचनेचे महत्त्व खालील प्रमाणे आहे :**

**१) व्यवस्थापन क्रियेत सुलभता :**

प्रत्येक संस्थेत कामगार एकत्र येऊन काम करत असतात. तसेच ते एकमेकांवर अवलंबून असतात व एकमेकांशी संबंधीत असतात. त्यामुळे रचना अश्याप्रकारची असायला पाहिजे की प्रत्येक जण संस्थेच्या गरजेप्रमाणे त्या त्या ठिकाणी नेमलेला असेल. संघटनात्मक रचनेच्या माध्यमातून व्यवस्थापक मंडळी संस्थेवर नियंत्रण, दिशा देण्याचे तसेच सहकार्य करण्याचे काम करत असतात. व्यवस्थापन सतत व विशिष्ट पद्धतीने काम करू शकते तर योग्य रचना बांधणी केलेली असेल तर.

**२) कार्यक्षमतेत वाढ :**

भक्कम रचनेमुळे अस्तित्वात असलेल्या कच्चा मालात किंवा गोष्टीत जास्तीत जास्त उत्पादन काढता येते. त्याचप्रमाणे वाया जाणाऱ्या मालावर नियंत्रण ठेवता येते. अश्या प्रकारे संस्थेच्या सर्व रचना संस्थेची कार्यक्षमता वाढवण्याचा प्रयत्न करतात.

**३) दळणवळण :**

रचना ही कोण-कोणास जबाबदार आहे हे ठरविते. त्याचप्रमाणे परिस्थितीनुसार दळणवळण प्रक्रिया तयार करते. ह्या दळणवळणाच्या प्रक्रियेमुळे संस्थेत आपल्या उच्चस्तरीय

त्याप्रमाणे समस्तरीय कामगारांशी किंवा पदाधिकार्यांशी संवाद साधणे शक्य होते पण त्यासाठी योग्य व भक्कम संघटनात्मक रचनेची आवश्यकता असते.

#### ४) संपत्तीचा सर्वोत्कृष्ट वापर :

संस्थेच्या कारभारामध्ये प्रत्येक कार्यक्रम हे त्यांच्या महत्त्वाप्रमाणे मांडलेले असतात. ज्या कार्यक्रमांमध्ये ध्येय साध्य होतात त्यांना वरच्या बाजूस स्थान दिले जाते. ह्या प्रकारामुळे संस्थेतील संपत्तीला योग्य ती दिशा मिळते ज्यामुळे कार्यक्षमतेत वाढ होते. कार्यक्षमतेत वाढ झाल्यामुळे पूर्ण संस्थेच्या वाढीचा वेग वाढतो व उपलब्ध असलेल्या संपत्तीचा योग्य वापर होतो.

#### ५) कामाचे समाधान :

संघटनात्मक बांधणी प्रत्येक कामगारास एक ठराविक जागा करून देते ज्यामुळे त्या कामगारास इतर समुहामध्ये मान प्राप्त होतो. कामात मिळणाऱ्या पदोन्नतीमुळे व दिले गेलेल्या अधिकारांमुळे कामाच्या ठिकाणचे कामगारांचे समाधान वाढते किंवा त्यांना समाधान मिळते. पण ह्या गोष्टींसाठी भक्कम रचनेची गरज असते.

वरील सर्व गोष्टी शक्य होऊ शकतात जर संघटनात्मक रचना योग्य प्रकारे बांधली गेली असेल तर. ह्या रचनेकडे एक शस्त्र म्हणून बघण्यास हवे. त्याचप्रमाणे ह्यापासून मिळणारे फायदे ही खूप आहेत. पण त्यासाठी व्यवस्थापकाची निपुणताही महत्त्वाची आहे.

## २.५ संघटनात्मक बांधणी- परंपरागत आणि सद्याची बांधणी (आधुनिक बांधणी)

संघटनात्मक बांधणी हल्ली बदललेली आहे त्याचा परिणाम संस्थेच्या आकारावर होतो. बांधणीच्या वेगवेगळ्या प्रकारामुळे आकारावर फरक पडतोच त्याशिवाय निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेत तसेच कामगारांच्या वर्तनावरही फरक पडतो. ह्यासर्व गोष्टींची चर्चा आपण करणार आहोत.

#### उंच व सपाट संघटनात्मक बांधणी :

उंच व सपाट संघटनात्मक बांधणीप्रमाणे संस्थेचा आकार निश्चित होतो व आकाराचा प्रत्यक्ष संबंध नियंत्रणाशी येतो.

उंच पद्धतीची बांधणी असणाऱ्या संस्थेत पदांचे अनेक स्तर असतात व प्रत्येक ठराविक कामगारांना एक व्यवस्थापक अशी रचना असते. अश्या बांधणीत नियंत्रणाचा जोर कमी असतो किंवा नियंत्रण सर्व ठिकाणी न पोहचता निमुळते होते.

सपाट संघटनात्मक रचनेत पदांचे स्तर कमी प्रमाणात असतात व त्यांच्या नियंत्रणाची कक्षा फार मोठ्या प्रमाणात व प्रभावी असते. अश्या संस्थांमध्ये जास्तीत जास्त कामगार व एक व्यवस्थापक अशी पद्धती असते.

#### संस्था 'अ'- सपाट बांधणी (३० कामगार व तिन स्तर पदांचे)

#### संस्था 'ब'- उंच बांधणी (३० कामगार व सात स्तर पदांचे)

वरील दोन्ही उदाहरणामध्ये असे लक्षात येते की 'अ' आणि 'ब' दोन्ही संस्थांमध्ये समान कामगार क्षमता आहे पण पदांचे स्तर विभिन्न आहेत. त्याचाच परिणाम म्हणजे 'अ'

संस्थेत जास्त प्रमाणावर नियंत्रण आहे किंवा नियंत्रणाची कक्षा मोठी आहे. तर 'ब' संस्थेत निमुळते नियंत्रण असून नियंत्रणाची कक्षा लहान आहे.

#### उंच बांधणीची गरज :

- १) कामगारांवर खूप जवळून निरीक्षणाची गरज असल्यास.
- २) कामगाराची एक चूक ही खूप महागात पडत असल्यास.
- ३) कामगारास नेमुन दिलेले काम पारदर्शक व तज्ञता ह्या गोष्टीशी संबंधीत असल्यास.
- ४) नेहमीच औद्योगिक कलाशास्त्र / तांत्रिकतेचा वापर होत असल्यास.
- ५) कमी अनुभवी कामगार असल्यास
- ६) स्थीर वातावरणाची संघटना असल्यास.

#### सपाट बांधणीची गरज :

- १) कामगारांमध्ये स्वयंतत्ता आणि स्व-नियंत्रणाची गरज असल्यास
- २) लवचिकता आणि नाविन्याची गरज असल्यास
- ३) तज्ञतेची गरज नसल्यास
- ४) अनियमित तंत्रशास्त्राचा वापर होत असल्यास
- ५) अनुभवी सहकारी किंवा कामगार असल्यास
- ६) संघटनेत अस्थिर परिस्थिती असल्यास.

आपल्या देशामध्ये सपाट पद्धतीच्या संघटनेवर जास्त प्रमाणात जोर दिला जात आहे. विचारवंतांचे मत असे आहे की सपाट रचनेच्या संघटनांमुळे खूप प्रकारचे फायदे होऊ शकतात ज्यामुळे कामगारांना, समाजास न देशास चांगली मदत मिळू शकते. आपल्या देशातील जवळजवळ दोन डझन मोठ्या कंपन्यांनी घ्या पद्धतीचा अवलंब करून आपल्या संस्थेतून पदांचेस्तर कमी करण्यास सुखात केली आहे. त्या कंपन्यांपैकी गोदरेज, आय.टी.सी, एच.एल.एल., आर.पी.जी., रेमण्डस् इत्यादी कंपन्या आहेत. सपाट बांधणीच्या संघटनेचे फायदे व धोके पुढीलप्रमाणे आहेत.

#### फायदे :

- १) सपाट बांधणीच्या संघटनेमुळे चांगल्या कामासाठी पर्याय वाढतात.
- २) बाजारपेठेतून चांगली मागणी वाढते व निर्णय प्रक्रीयेत गति येते.
- ३) अंतर्गत वर्गामध्ये कुशलतेत वाढ होते.
- ४) अंतर्गत हितसंबंध व दळणवळण चांगल्याप्रकारे होतात.
- ५) संपूर्ण कामगार खर्चात पाहाण्याजोगी बचत होते.

#### संभाव्य तोटे :

- १) कामगारांच्या पदोन्नतीच्या संधी कमी होतात.
- २) कामगारांवर कामाचा बोझ वाढतो.
- ३) कामगारांना सतत प्रशिक्षणाची व विकासाची गरज भासते.
- ४) कामगारांचे स्तर (पदे) कमी असल्याने एखाद्याकडून चांगली प्रेरणा घेऊन कार्यक्षमा वाढविणे ह्या गोष्टी फार थोड्या प्रमाणात घडतात.

**आपली प्रगती तपासा :**

अ) खालील संज्ञांचा अर्थ सांगा.

- १) रेषा संघटना      २) कार्यात्मक संघटना      ३) रेषा नोकरमंडळी संघटना  
४) उंच संघटनात्मक बांधणी      ५) सपाट संघटनात्मक रचना

ब) रेषा नोकर मंडळी संघटनेची रचना दाखवणारी आकृति काढा.

क) रिकाम्या जागा भरा.

- १) ——— संघटनेत अधिकार वरील बाजूने खालील बाजूस व जबाबदाऱ्या खालील बाजूने वरील बाजूस वाढत जातात.  
२) कार्यात्मक संघटना प्रकारच्या विकास ——— यांनी केला.  
३) रेषा व कार्यात्मक संघटना यांचे मिश्रण म्हणजे ——— संघटना होय.  
४) अधिकार व जबाबदारी स्पष्ट करणारी संघटना म्हणजे ——— होय.

**२.६ यांत्रिकी विरुद्ध संघटनामुक्त बांधणी**

संघटनात्मक रचनेत लवचिकतेला फार महत्त्व आहे. कारण लवचिकतेमुळे रचनेवर त्याचप्रमाणे कार्यक्षमतेवर परिणाम होतो. येथे लवचिकता म्हणजे संस्थेत कामाच्या ठिकाणी मिळणारी सूट वा स्वतंत्र्य ज्यामुळे कामगार आपल्या सोयीप्रमाणे मनमोकळे काम करू शकतो. संघटनेतील रचनेतील लवचिकपणा ह्या संदर्भाशी दोन गोष्टी संबंधीत आहेत. १) यांत्रिकी बांधणी, २) संघटनामुक्त बांधणी.

**१) यांत्रिकी बांधणी : (Mechanistic or Bureaucrative Structure)**

जर्मन समाजशास्त्रज्ञ मॅक्स वेबेर (१८६४-१९२०) ह्याने ह्या बांधणीचा विकास केला. ही पद्धती पदे व पदाधिकार या संदर्भात नियम स्पष्ट करते. मॅक्सच्यामध्ये ही बांधणी खूप मजबूत व संस्थेत आवश्यक आहे. ह्या बांधणीची वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे आहेत :

- १) कामगारांची विभागणी
- २) चांगल्याप्रकारे पदे व पदाधिकार स्पष्ट करते.
- ३) जबाबदारी स्पष्ट करते.
- ४) औपचारिकतेला प्राधान्य
- ५) गुणवत्तेनुसार निर्णय प्रक्रिया
- ६) औपचारिक कामगार संबंधावर भर
- ७) तांत्रिक शिक्षणाच्या कुवते प्रमाणे पदोन्नती
- ८) अधिकारांचे केन्द्रिकरण

आधुनिक विचारवंतांमध्ये यांत्रिकी बांधणी पद्धतीस जास्त पसंती नसली तरही आजच्या युगात ह्या पारंपारिक पद्धतीचा पगडा जास्त दिसतो. खासकरून सर्व मोठ्या उद्योगांमध्ये अधिकारांचे केन्द्रिकरण औपचारिकता कामगारांच्या गुणवत्तेप्रमाणे विभागणी इत्यादी गोष्टींवर भर दिला जातो व ह्या गोष्टी मॅक्स वेबेरने पाहिल्याच स्पष्ट केल्या आहेत.

## २) संघटनामुक्त बांधणी (Organic or Matrix) :

संघटनायुक्त बांधणीचा जन्म १९७० सालापासून झाला. ही बांधणी यांत्रिकी बांधणीच्या उलट होती. ह्यामध्ये लवचिकतेला प्राधान्य आहे. अश्या प्रकारच्या बांधणीसंस्थेत कामगारास दोन पदाधिकार्यांच्या साखळ्यापासून दिशा मिळत असते. ह्यामध्ये कामगार हा कार्यात्मक विभागाशी संबंधित असतो. त्याच वेळी त्याला एखाद्या प्रकल्पावर नेमले जाते म्हणजेच त्याला दोन ठिकाणाहून दिशा मिळत असते व जेव्हा प्रकल्पपूर्ण होतो त्यावेळी त्याला पुन्हा त्याच्या मुळ विभागाकडे पाठविले जाते. ह्या बांधणीस 'बहुगुणित आज्ञा' असे ही म्हटले जाते.

## संघटनामुक्त बांधणीचे दोषदर्शी पृथक्करण :

### संघटनात्मक बाजू :

- १) ह्या बांधणीत कामगारास नवीन गोष्टी शिकावयास मिळतात तसेच त्याला नवनवीन ठिकाणी जाण्याची संधी मिळते. ज्यामुळे त्याच्या भत्यात, पगारात वाढ होण्याची संभावना असते.
- २) ह्या बांधणीमध्ये औपचारिकपणा कमी होऊन किंवा वर्गवारीपणा कमी होऊन कामगाराचे संदेशवहन सरळ व स्पष्टपणे उच्च पदाधिकार्यापर्यंत होऊ शकते जेणे करून कामगाराचे मत स्पष्ट होऊ शकते.

### नकारात्मक बाजू :

- १) ह्यामध्ये कामगारास एक प्रकारची असुरक्षितता जाणवते तसेच ह्याच्याशी संबंधीत कामगारात भांडणे उद्भवतात.
- २) त्याप्रमाणे दोन साखळ्यापासून मिळणाऱ्या आज्ञांमुळे कामगारांत तणाव व दबाव वाढतो.
- ३) ह्या बांधणीत कामगार हा दोन भिन्न विभागाशी संबंधीत असल्यामुळे पदोन्नतीच्या वेळी किंवा काम पारखतेच्या वेळी कठीण परिस्थिती निर्माण होऊ शकते. कारण कामाविषयीचे मत प्रकल्प विभागाकडून मांडले जाते व त्याचे मुल्यांकन कार्यात्मक विभागाच्या साहेबाकडून केले जाते.

## आधुनिक बांधणी –

जसजसे आधुनिकीकरण होऊ लागले त्याप्रमाणे संघटनात्मक रचनेत बदलाची आवश्यकता भासू लागली.

### १) वास्तविक संघटना :

अशाप्रकारच्या संघटनांमध्ये कंत्राट पद्धतीवर भर असतो. कंत्राट पद्धतीमुळे तात्पुरते जाळे तयार होते त्यामुळे कमी खर्चात कुशल कामगार मिळतात. त्याचप्रमाणे कामाचा दर्जा ही टिकवता येतो व जागतिकरणाच्या प्रक्रियेत वाट होते. ह्या संघटनांमध्ये व्यवस्थापनाच्या मते, कुशल व स्वस्त कामगार मिळू शकतात. त्यामुळे नफा वाढतो त्याचप्रमाणे बाहेरील व्यक्तिकडून

जास्त चांगल्या प्रकारे काम करवून घेतले जाऊ शकते. म्हणून व्यवस्थापन कंत्राटदाराकडून जास्तीत जास्त योग्य व फायद्याचे काम करवून घेण्यावर भर देतात.

## २) सीमारहित संघटना :

अश्याप्रकारच्या संघटनांमध्ये समांतर रेषेतील व उभ्या रेषेतील बंधन किंवा सीमा काढून टाकल्या जातात. तसेच संस्था आणि गिन्हाईक किंवा पुरवठा करणारी मंडळी यांच्यातील ही अडथळे नाहीसे होतात. ह्या संस्थांमध्ये पदाधिकार्यांचे स्तर कमी असल्यामुळे जास्त जलद गतीने संदेशवहन होते त्याचप्रमाणे निर्णय प्रक्रियेतही जास्त जणांचा सहभाग असतो. ह्या गोष्टींमुळे नवीन उत्पादन सहज शक्य होते.

## ३) तंत्रज्ञान किंवा औद्योगिक कलाशास्त्र (यांत्रिकात्मक बांधणी) :

ह्यामध्ये शास्त्रीय पद्धतीचा वापर करून काम केले जाते. त्यामुळे संघटनात्मक रचनेवर औद्योगिक कलाशास्त्राचा परिणाम दिसून येतो. ज्या कंपन्यामध्ये मोठ्या प्रमाणात उत्पादन केले जाते त्याठिकाणी तंत्रज्ञानाच्या माध्यमातून नविन मालाचा विकास केला जातो. तंत्रज्ञानामुळे नविन गोष्टींचा शोध घेणे शक्य होते तसेच अस्तीत्वात असलेल्या यंत्रापासूनच नविन वस्तू बनविणे शक्य होते. त्यामुळे अश्या संस्थांमधून तज्ञ व्यक्तींना जास्त प्रमाणात मागणी असते. ज्या मालासाठी बाजारपेठ तयार आहे तसेच सतत मोठ्या प्रमाणावर उत्पादन प्रक्रिया चालू असते. अश्या ठिकाणी तंत्रज्ञानाचा जास्तीत जास्त उपयोग होतो व अश्या संस्थांमध्ये कामगारांचाही यांत्रिकतेकडे जास्त कल असतो. अश्या कंपन्यांमध्ये शास्त्रीय पद्धतीने व्यवस्थापन व यांत्रिक रचना उपयोगी असते.

## ४) विद्वता संघटना :

ही संघटना म्हणजे प्रशिक्षण, नाविन्य, शोध ह्यागोष्टींचा संगम असते. ह्या संघटनाच आजच्या स्पर्धात्मक युगात जग धरून राहू शकतात. कारण त्यांच्यामध्ये नवीन बदल स्वीकारण्याची ताकद असते. तसेच या जलद गतिने प्रवास करतात. अश्या संस्थेत व्यवस्थापकास कामगाराकडे नवीन दृष्टीकोनातून बघावयाची संधीतर मिळतेच. त्याचप्रमाणे जगाकडे बघण्याचा दृष्टीकोन बदलतो.

### स्वरूप :

- १) त्यांच्यामते विद्वत्ता ही एकच गोष्ट स्पर्धात्मक वातावरणात उपयोगी असते.
- २) व्यवस्थापन आपल्या इच्छेप्रमाणे कामगार उत्पादन करण्याचे प्रशिक्षण देतात.
- ३) ह्याठिकाणी नाविन्य व उत्पादनशीलता ह्या गोष्टींचा सांभाळ केला जातो.
- ४) प्रत्येक वेळी नवीन क्षमतेचा साक्षात्कार होतो.

### विद्वत्ता संघटनेतील महत्त्वाचे घटक :

१) **मोकळीक** : ह्या संस्था नवीन विचार आणि बदल ह्यासाठी तयार असतात त्यामुळे कामगारांना आपले विचार मांडण्यास मोकळीक मिळते.

२) **उत्पादनशीलता** : अश्या संस्थांमध्ये नविन विचार स्वागतार्थ असल्यामुळे कोणतीही संधी चुकत नाही. शिवाय मोठ्या प्रमाणावर धोका पत्करून नवीन शोध लावण्याची तयारी असते.

३) **व्यैयक्तिक कार्यक्षमता** : येथे असे म्हटले जाते की, एकजण आपल्या भोवतालच्या परिस्थितीत महत्त्वपूर्ण बदल घडवून आणू शकतो. ते ध्येय साधण्यासाठी कामगारांना स्व-जागृती आणि संकटांना सामोरे कसे जावे हे शिकविले जाते.

---

## २.७ सारांश

---

संघटनात्मक रचनेमुळे आपणास संस्थेतील घटकांमधील नातेसंबंध लक्षात येतात. रचनेमुळे संघटनेच्या पदाधिकाऱ्याचा तक्ता लक्षात येतो. अन्तर्गत व बाह्य घटक असे दोन प्रकार रचनेवर परिणाम करीत असतात. रेषा संघटना, कार्यात्मक संघटना रेषा-नोकरमंडळी संघटना असे संघटनात्मक रचनेचे प्रकार आहेत. व्यवस्थापन योग्य व सुलभ चालण्यासाठी भक्कम संघटनात्मक रचनेची गरज आहे. परंपरागत, आधुनिक, यांत्रिकी, संघटनायुक्त इ. प्रकाराच्या बांधणामुळे संघटनेवर व तेथील कामगारांवर वेगवेगळे परिणाम होत असतात व त्याचप्रमाणे त्या बांधण्यांचे फायदे व तोटेही असतात.

---

## २.८ प्रश्न

---

- १) संघटनात्मक रचनेतील महत्त्वाचे घटक स्पष्ट करा.
- २) रेषा, कार्यात्मक, रेषा-नोकरमंडळी संघटना ह्याविषयांवर चर्चा करा.
- ३) भक्कम संघटनात्मक रचनेची गरज व महत्त्व स्पष्ट करा.
- ४) विविध प्रकारच्या संघटनात्मक बांधणी विषयी चर्चा करा.
- ५) खालील संज्ञांचे अर्थ सांगा.
  - अ) यांत्रिक बांधणी
  - ब) संघटनायुक्त बांधणी



३

## संघटनात्मक संस्कृती

**घटक रचना :**

- ३.० उद्दिष्ट्ये
- ३.१ प्रस्तावना
- ३.२ संघटनात्मक संस्कृतीची मुलभूत संकल्पना
- ३.३ संघटनात्मक संस्कृतीची लक्षणे
- ३.४ सांस्कृतिक विस्तार



- ३.५ संस्कृतीचीनिर्मिती आणि स्वीकार ह्यामध्ये मुलभूत मुल्ये व कल्पना यांची भूमिका
- ३.६ संघटनात्मक संस्कृतीचे प्रकार
- ३.७ संघटनात्मक संस्कृतीचा संस्थेच्या कार्यक्षमतेवर होणारा परिणाम
- ३.८ सारांश
- ३.९ प्रश्न

---

### ३.० उद्दिष्टे

---

ह्या धड्याच्या शेवटी आपणास खालील गोष्टी स्पष्ट होतील.

- १) संघटनात्मक संस्कृतीची मुलभूत संकल्पना.
- २) सांस्कृतिक विस्तार
- ३) संस्कृतीची निर्मिती आणि स्वीकार ह्यामध्ये मुलभूत मुल्ये व कल्पना यांची भूमिका
- ४) संघटनात्मक संस्कृतीचे प्रकार
- ५) संघटनात्मक संस्कृतीचा संस्थेच्या कार्यक्षमतेवर होणारा परिणाम.

---

### ३.१ प्रस्तावना

---

आधुनिक उद्योगधंद्याच्या काळात संघटनात्मक संस्कृती महत्त्वाची भूमिका बजावते. तिचा प्रभाव कामगारांच्या कार्यावर व कामाबद्दलच्या समाधानावर पडतो. म्हणून ह्या भागामध्ये आपण संस्कृतीचा वेगवेगळ्या अंगांनी अभ्यास करणार आहोत. त्याचप्रमाणे कामगारांना त्याचा कसा उपयोग होतो हे ही पहाणार आहोत.

---

### ३.२ संघटनात्मक संस्कृतीची मुलभूत संकल्पना

---

संस्कृती म्हणजे ज्ञान, कला, श्रद्धा, नैतिकता, कायदा, रितीरिवाज, परंपरागत आणि अन्य चांगल्या क्षमता असलेल्या गोष्टी याचा संगम व ह्याचा उपयोग मानवास समाजात वावरताना होतो.

चार्ल्स ओरेलिच्या मते, संघटनात्मक संस्कृती म्हणजे कल्पना, मुल्ये आणि प्रमाण यांचा संच असतो जो संस्था आणि कामगार ह्यांच्यामध्ये विभागलेला असतो.

संघटनात्मक संस्कृतीच्या आधारावर संघटनेची कामे पार पडत असतात व त्याचा परिणाम कामगारावर व उत्पादन शक्तिवर पडत असतो.

---

### ३.३ संघटनात्मक संस्कृतीची लक्षणे

---

खालील लक्षणामुळे संघटनात्मक संस्कृती लक्षात येते.

- १) पुढाकार : वैयक्तिकपणे मोकळीक, अधिकार व जबाबदारी यांचा उपयोग व अवलंब करणे.
- २) धाडसीपणा : कामगार पुढाकार नाविन्यता व धाडस दाखविण्यास तयार असतात व त्याचा उपयोग उत्पादनाच्या दर्जावर होतो.
- ३) दिशा देणे : संघटने मार्फत कामगारांना योग्य दिशा मिळते ज्यामुळे त्यांना आपल्या व समाजाच्या फायद्याच्या गोष्टी समजतात.
- ४) एकता : कामगारामध्ये एकता असल्यास, त्यांची व संस्थेची ध्येय गाठण्यास त्यांना मदत होते व त्यामुळे एक प्रकारच आनंदी वातावरण आपणास पहावयास मिळते.
- ५) व्यवस्थापनाचा पाठिंबा : व्यवस्थापनाचा मुख्य सहभाग संघटनात्मक संस्कृतीमध्ये दिसून येतो. व्यवस्थापकाचे स्पष्ट व चांगले उक्तेजन देण्याचे काम ह्यामध्ये दिसून येते.
- ६) नियंत्रण : कामगारावर खूप जवळून नियंत्रण ठेवले जाते. त्यासाठी अनेक नियमांचा अवलंब केला जातो. तसेच वरच्यावर नियमांचे पालन करा अश्याप्रकारचे प्रशिक्षण व सूचना दिल्या जातात.
- ७) स्वतःची ओळख : कामगारास एका समुहाचा आपण भाग असल्याची ओळख मिळते. ह्या ओळखीपुढे त्याला समाजात मान प्राप्त होतो.
- ८) सहनशिलता : कामगारामध्ये सहनशिलता वाढविण्याचे प्रशिक्षण दिले जाते ज्यामुळे त्यांना भांडण-तंट्यावर नियंत्रण ठेवण्यास मदत होते.
- ९) संदेशवहन : संदेशवहन एक प्रकारची सु-सुत्रता येते व संदेशवहन पद्धती प्रभावी बनते.

---

### ३.४ सांस्कृतिक विस्तार

---

संस्कृतिचा विस्तार खालील प्रमाणे आहे :

#### १) यांत्रिकात्मक आणि संघटनायुक्त संस्कृती :

यांत्रिकात्मक संस्कृती ही नोकरशाहीचे प्रतिक आहे. ह्या पद्धतीमध्ये पदे, पदाधिकार ह्या गोष्टींना खूप महत्त्व असते व सर्व निर्णय नियमानुसार व अधिकारानुसार घेतले जातात. ह्या पद्धतीमध्ये अधिकार व आदेश वरून खालच्या दिशेने वाहीले जातात. अश्या संस्कृतीत विभागांतर एकी व बांधीलकी असते व आपण व ते म्हणजे इतर विभाग अशी आंतर्गत स्पर्धा असते. अश्या संस्कृतीत नवीन शोधांना व बदलाला विशेष प्राधान्य नसते.

संघटनायुक्त संस्कृती ही यांत्रिकात्मक संस्कृतीच्या अगदी उलट असते. ह्या संस्कृतीत पदे, पदाधिकार, संदेशवहन, नियम ह्या सर्व गोष्टींना कमी प्राधान्य असते व त्याऐवजी एकी, संघटनात्मक वावर ह्या गोष्टींना जास्त वाव असतो, त्यामुळे संस्थेत उद्भवणाऱ्या संकटांना सामुहीकपणे सामोरे गेले जाते व त्यावर विजय मिळवला जातो. ह्या संस्कृतीत समुपदेश, नाविन्यपणा, नविन बदल, लवचिकपणा ह्या गोष्टींना जास्त महत्त्व असते.

#### २) हुकुमशाही आणि सहभागी संस्कृती :

हुकुमशाही संस्कृतीमध्ये जास्तीत जास्त हुकुमशाही पद्धतीवर जोर असतो. त्याप्रमाणे व्यवस्थापक सक्तीने नियम व निर्णय लादण्याचा प्रयत्न करतो. ह्या संस्कृतीमध्ये व्यवस्थापकास संस्थेची पूर्ण कल्पना असल्याकारणाने तो आपल्या विचाराने व कलाने सर्व निर्णय घेतो.

सहभागी संस्कृती ही हुकुमशाही संस्कृतीच्या अगदी उलट असते. त्याप्रकारात कामगारांच्या सहभागाला व त्यांच्या मतांना प्राधान्य दिले जाते. सर्व निर्णय एकत्रीतपणे बसून विचारविनिमय करून घेतले जातात. त्यामुळे नविन कल्पनांचा उदय होतो व संकटातून सहजपणे सुटता येते. ह्या संस्कृतीमध्ये सर्व कामगार एकमेकांना समानतेची वागणूक देतात.

### ३) प्रबळ आणि उप संस्कृती :

प्रबळ संस्कृतीमुळे संस्थेचे काम सहज व सुलभपणे चालते. त्या संस्कृतीमुळे आपणास संघटनेच्या व्यवहारांचा किंवा वर्तनाचा अंदाज येतो. ह्याप्रकारात संघटनेच्या मुल्यांवर भर दिलेला असतो व त्याची अंमलबजावणी सर्व कामगारांकडून केली जाते. अश्या प्रकारची संस्कृती संघटनेच्या कामगारांवर मोठ्या प्रमाणात प्रभाव टाकते.

उप-संस्कृती ही मर्यादीत असते. ती एखाद्या विभागापुरती मर्यादीत असून त्यामधील कामगारांच्या कामावर प्रभाव पाडीत असते. ठराविक विभागांचे कामगार एकत्रित येऊन एखाद्या समस्येला सामोरे जातात व त्यावर विजय मिळवतात हे उप-संस्कृतीचे जिवंत उदाहरण आहे. उप-संस्कृती अस्तीत्वात असलेल्या उद्योगामध्ये दोन प्रकारच्या संस्कृतीचे दर्शन घडते ते म्हणजे उप-संस्कृती जी ठराविक विभागापुरती किंवा एखाद्या विभागापुरती मर्यादीत असते व दुसरी म्हणजे प्रबळ संस्कृती जी उरलेल्या किंवा बाकीच्या विभागातून दिसते.

### ४) बळकट आणि अशक्त संस्कृती :

बळकट आणि अशक्त संस्कृतीचा अंदाज संघटनेच्या कामगारांवरून व त्यांच्या वर्तनावरून येतो. त्याचप्रमाणे संघटनेच्या अंतर्गत वातावरणावरून ही या संस्कृतीचा अंदाज बांधता येतो. जास्तीत जास्त कामगार संस्थेच्या मुलभूत मुल्यांचा अवलंब करून एकत्रीतपणे काम करत असतील तर तेथे बळकट संस्कृतीचे अस्तीत्व असते. त्या संस्कृतीत कामगारांच्या रक्तात संस्थेची मुल्ये भिनलेली असतात. बळकट संस्कृतीचा स्वीकार करणे हे पूर्णपणे प्रशिक्षण व कामगारांना मिळणाऱ्या मोबदल्यावर अवलंबून असते. सतत मिळणारे प्रशिक्षण ह्यामुळे जुन्या कामगारांना दिशा मिळते व नविन कामगारांना आपल्या कर्तव्याची जाणीव होते. त्याचप्रमाणे कामगारांना मिळणाऱ्या मोबदल्यात वाढ होत असल्यास त्यांच्यामध्ये सकारात्मक भावना वाढू लागते. अश्या ठिकाणी जास्तीत जास्त उत्पादन व कमी प्रमाणात काम सोडून जाणे हे समीकरण पाहावयास मिळते. त्याउलट अशक्त संस्कृतीमध्ये कमी उत्पादन व जास्त प्रमाणात काम सोडून जाणे हे चित्र पाहावयास मिळते. कारण अश्या ठिकाणी संस्थेच्या मुलभूत मूल्यांचा जास्त प्रमाणात स्वीकार झालेला असतो.

### ५) राष्ट्रीय विरुद्ध संघटनात्मक संस्कृती :

संघटनात्मक संस्कृती ही राष्ट्रीय संस्कृतीपासून प्रभावित झालेली दिसते. कोणत्याही संस्थेत तेथील प्रांतांच्या संस्कृतीचा मोठा प्रभाव दिसतो. संस्थेत होणारे कार्यक्रम, सुट्ट्या, सण हे सर्व तेथील प्रांतांच्या किंवा राष्ट्राच्या संस्कृतीप्रमाणे साजरे केले जातात.

---

**३.५ संस्कृतीचीनिर्मिती आणि स्वीकार ह्यामध्ये मुलभूत मुल्ये व कल्पना यांची भूमिका**

---

समाजात घडणाऱ्या वेगवेगळ्या घटना माणसावर प्रत्यक्ष व अप्रत्यक्षपणे प्रभाव पाडत असतात व त्यातूनच एक विशिष्ट प्रकारचे विचार, भावना माणसाच्या मनात तयार होऊ लागतात. त्यालाच आपण संस्कृतीची घडण म्हणू शकतो व जर तो माणूस उद्योजक झाल्यास त्याचे विचार किंवा संस्कृती तो त्या उदयात किंवा संस्थेत रुजविण्याचा प्रयत्न करतो. त्याच्या रुजविलेल्या संस्कृतिचाच कालांतराने सर्वजण पाठपुरावा करतात. अशा पाठपुराव्यालाच आपण संघटनात्मक संस्कृती म्हणू शकतो. पण ह्या संस्कृतीत काळानुसार बदल करणे गरजेचे आहे व ह्यासाठी मालक व्यवस्थापक व कामगार वर्ग हे सर्व जबाबदार असतात. संस्कृतीची निर्मिती स्वीकार आणि बदल हे तिन्ही घटक संस्थेच्या दृष्टीने महत्त्वाचे असतात. संघटनांच्या भूतकाळात झालेल्या गोष्टी ह्या संस्थेच्या मुल्यानुसार व विचारांनुसार घडल्या असे मानले जाते. मालक हा नेहमी त्याच्या अनुभवानुसार आपली मुल्ये निश्चित करतो. संस्थेची जडणघडण ही ह्या मुल्यांवर अवलंबून असते व या जडणघडणीवरूनच आपणास संस्कृतीची कल्पना येते.

अशा प्रकारे संघटनात्मक संस्कृतीची निर्मिती होते. अशा प्रकारे तयार झालेल्या संस्कृतीचा विस्तार केला जातो. उद्योजकांकडून संस्थेतील कामगारांपर्यंत ही संस्कृती पोहचवली जाते व कामगारांकडून नविन येणाऱ्या व्यक्तिस तिची माहिती दिली जाते. अशा प्रकारे कामगारांच्या रक्तात ह्या गोष्टी भिनवल्या जातात. ह्या गोष्टीचा विस्तार होण्यासाठी वेळोवेळी प्रशिक्षण व अनुभवांची जोड लागते. ल्युथान या व्यवस्थापन तज्ज्ञाने संस्थेतील संस्कृतीच्या उदयाचे पुढील टप्पे सांगितले आहेत.

अ) संघटनेच्या मालकाच्या मनात मुल्ये व इतर गोष्टी यांच्या कल्पना तयार असतात. त्यामध्ये सामाजिक बदलांचे स्थान असते.

ब) जेव्हा संघटना उभारणीचे काम चालू होते त्यावेळी हा मालक आपल्या विचारांच्या समान विचार असलेल्या कामगारांना जवळ करतो व प्रत्येकास कामाची जबाबदारी दिली जाते. त्यामुळे संस्थेत होणारी प्रत्येक उलाढाल ही मालकाच्या कल्पनेप्रमाणे किंवा त्याच्या मुल्यांप्रमाणे होत असते.

क) तयार झालेल्या गटाकडून हळुहळू इतर व्यवहारांची उलाढाल व निर्मिती केली जाते. त्याप्रमाणे उद्योगाचा विस्तार केला जातो. पण प्रत्येक वेळी ही मंडळी एका विशिष्ट वर्तनातून ह्या गोष्टी साकारत असतात ह्यालाच आपण संस्कृती म्हणतो. जसजसे नवीन कामगार रुजू होतात त्यांनाही ह्या गोष्टीची माहिती करून दिली जाते. त्याप्रमाणे नविन कामगार संस्थेची नितिमुल्ये, संकल्पना व विचारसरणी ह्याचा स्विकार करतात व एकत्रितपणे ठराविक संस्कृतीत वावरतात त्यालाच आपण संघटनात्मक संस्कृती म्हणतो.

निर्माण झालेल्या संस्कृतीचा कामगाराकडून मनापासून स्विकार होणे गरजेचे असते अन्यथा ती संस्कृती नष्ट होऊ शकते. स्वीकारलेली संस्कृती ही सर्व कामगारावर प्रभाव पाडत असते व त्याच्या पुढचा टप्पा म्हणजे जोपासना करणे. मनुष्यबळ निवडीची क्रिया, मालक वर्गाच्या कृती आणि संस्थेच्या संस्कृतिला मान्यता मिळणे ह्या टप्प्यांनी संघटनात्मक संस्कृतचा स्वीकार व जोपासना केली जाते.

#### १) मनुष्यबळ निवड क्रिया :

हा संस्कृतीच्या स्वीकाराचा व जोपासनेचा पहिला भाग मानला जातो. संस्कृतीचा स्वीकार आणि जोपासना ही प्रक्रिया योग्य व सुरळीत होण्यासाठी मनुष्यबळ निवाडा प्रक्रिया ह्या

गोष्टी वर जास्त जोर दिला जातो. संस्थेतील विचारवंतांकडून व तज्ञ माणसांकडून मुलाखती व भरती ह्या प्रक्रिया खूप सावधतेने केल्या जातात जेणे करून संस्थेत येणारी नविन व्यक्ति संस्थेच्या समविचारांची असेल. ज्या व्यक्ति संस्थेच्या विचाराप्रमाणे, मुल्यांप्रमाणे आपले विचार मांडतात. त्यांचीच निवड केली जाते. अश्या प्रकारच्या नविन कामगारांकडून संस्थेची मुल्ये, विचार व संस्कृतीचा स्वीकार सहज केला जातो व त्यांची जोपनाही योग्य प्रकारे होते.

## २) मालक वर्गाच्या कृती :

संस्कृतीचा स्वीकार आणि जोपासना ह्या प्रक्रियेत मालक वर्गाच्या वागण्यास किंवा त्यांच्या कृतीस फार महत्त्व असते. कारण मालक किंवा उच्च अधिकारी ज्याप्रमाणे विचार करतात त्याचप्रमाणे संघटनेत वावरतात व त्याचा प्रभाव इतर कामगारांनवर पडत असतो. तसेच इतर कामगारही त्यापद्धतीचा अवलंब करण्यास उत्सुक असतात व हळूहळू मालक वर्गाचे वागणे सर्व संस्थेत स्वीकारले जाते. ह्यालाच संघटनेची संस्कृती म्हणतात. त्यामुळे विशिष्टांनी किंवा मालक वर्गाने आपली कृती योग्य ठेवली पाहिजे.

## ३) संस्थेच्या संस्कृतीला मान्यता मिळणे :

संस्थेत काम करणारे कामगार हे संस्थेच्या मुल्यांशी विचारांशी एकरूप असणे गरजेचे आहे. अश्या प्रकारच्या एकरूपी वातावरणात जास्तीत जास्त उत्पादन निघू शकते. त्याचप्रमाणे एक प्रकारची बांधिलकी कामगारात तयार होते त्यामुळे येणाऱ्या संकटाना सहज सामोरे गेले जाते. संस्थेत येणारे नविन कामगार विभिन्न स्तरातून व संस्कृतीतून निवडलेले असतात. त्यामुळे त्यांच्याकडून ते संस्थेचा अविभाज्य घटक बनू शकतील. ह्या गोष्टीसाठी नविन कामगारांना प्रशिक्षणामार्फत योग्य ते मार्ग दाखविले जातात व त्यांच्याकडून नविन संस्कृतीचा सहज स्वीकार केला जातो.

## ३.६ संघटनात्मक संस्कृतीचे प्रकार

आपण या पूर्वीही संस्कृतीचा विस्तार या भागामध्ये काही संस्कृतींच्या प्रकाराबद्दल चर्चा केलेली आहे. त्याशिवाय पुढील काही प्रकार संघटनात्मक संस्कृतीचे प्रकार म्हणून ओळखले जातात.

### १) जाळे असलेली संस्कृती :

अश्या प्रकारच्या संस्कृतीमुळे संस्थेतील कामगारांचे आपापसात होत संबंध असतात. त्यांची एकमेकांना मदत करण्याची वृत्ती दिसून येते. तसेच मैत्रीपूर्ण वातावरणात उत्पादन प्रक्रिया चालू असते. अश्या संघटनामध्ये कोणताही भांडण-तंटा नसतो. ह्या संस्कृतीमधील संस्थामध्ये काही त्रुटी निर्माण होऊ शकतात. त्या म्हणते; कामाच्या आदेशांकडे गंभीरपणे पाहिले जात नाही किंवा गटबाजीचे राजकारण निर्माण होऊ शकते.

### २) लोभी संस्कृती :

अश्या प्रकारची संस्कृती फक्त संस्थेच्या ध्येयाचा विचार करते. येथे कोणत्याही प्रकारच्या वैयक्तिक भावनांना प्राधान्य नसते. अश्या संस्था पूर्णपणे कामावर लक्ष केंद्रीत करतात व कमीत कमी वेळा जास्त यशाच्या शिखरावर जाण्याचे स्वप्न बाळगतात. अश्या संस्कृतीमध्ये शत्रुचा नाश करण्याची भावना असते. लोभी संस्कृती असलेल्या संस्थामध्ये कोणत्याही प्रकारच्या राजकारणाला स्थान नसते. तसेच जो कामगार कमी कार्याशील असेल त्याला अमानुष वागणूक दिली जाते.

### ३) तुटक संस्कृती :

ह्या संस्कृतीत कामगारा हा वैयक्तिकपणे काम करत असतो. त्यांच्यामध्ये एकी हा प्रकार पहावयास मिळत नाही. पण प्रत्येकाची कामाबद्दलची जबाबदारी असतो व ता त्याला प्राधान्य देतात. अश्या संघटनामध्ये कामगाराची ओळख ही त्याच्या समुहावरून न होता. त्याच्या वैयक्तिक कामावरून व कामाच्या दर्जावरून केली जाते. अश्या प्रकारची संस्कृती असलेल्या संस्थानमध्ये दुसऱ्याला दोष देणे हे प्रकार खूप मोठ्याप्रमाणात चालतात. तसेच कामगारामध्ये कोणत्याही प्रकारची जवळीक नसते.

### ४) जाती-जमातीची संस्कृती :

ह्या संस्कृतीत मैत्रि किंवा मित्रत्व आणि कार्थपूर्ण करण्याची क्षमता ह्या दोन्ही गोष्टींना महत्त्व दिले जाते. येथे माणसाच्या आयुष्याचा विचार केला जातो पण त्याच बरोबर कोणत्याही प्रकारची दया न दाखविता संस्थेचे ध्येय साधले जाते. अश्या संस्थांचे पुढारीहे नेहमी उदार व प्रेरणादायी असतात पण त्याच बरोबर ते आपल्या संस्थेच्या ध्येयाकडेही लक्ष केंद्रीत करून असतात.

### आपली पगती तपासा :

#### १) आपली प्रगती तपासा

अ) खालील संज्ञांचा अर्थ सांगा.

१) जाळे असलेली संस्कृती

२) लोभी संस्कृती

३) तुटक संस्कृती

४) जाती जमातीची संस्कृती

५) अशक्त संस्कृती

६) हुकुमशाही संस्कृती

७) सहभागी संस्कृती

८) संघटनामुक्त संस्कृती

९) प्रबळ संस्कृती

१०) उप संस्कृती

ब) संघटनात्मक संस्कृतीच्या लक्षणांची यादी करा.

---



---



---



---



---



---



---



---

### ३.७ संघटनात्मक संस्कृतीचा संस्थेच्या कार्यक्षमतेवर होणारा परिणाम

संघटनात्मक संस्कृती ही समाजिक, संस्कार, शारिरीक, मानसिक आणि इतर घटकांचे संस्थेतील मिश्रण असते. एका चांगल्या संस्थेसाठी सुदृढ व मजबूत संस्कृतीची गरज असते. अश्या प्रकारच्या संस्कृतीमुळे संस्थेवर खालील परिणाम होतात किंवा दिसतात.

#### १) स्वतःची ओळख :

संस्कृतीमुळे प्रत्येक संघटनेस एक स्वतःची ओळख निर्माण होते. ह्या ओळखीमुळे ती संघटना इतरामध्ये वेगळी दिसून येते. प्रत्येक संस्थेची मुल्ये, रितीरिवाज, ध्येय वेगळी असतात. काहीजण परंपरागत संस्कृतीचा उपयोग करतात तर काही जण नविन मुल्यांप्रमाणे संस्कृतीत बदल आणतात.

#### २) प्रोत्साहन :

जेव्हा संघटनेची मुल्ये, ध्येय, विचार स्पष्ट असतात त्यावेळी त्या संस्थेत सुदृढ संस्कृती कार्यान्वित असते. संदेशवहन प्रक्रियेत जेव्हा स्वातंत्र्य असते त्यावेळी कामगारांना आपले विचार मांडण्यास व अधिक कार्यशिल होण्यास वाव मिळतो.

#### ३) कामाबद्दलचे समाधान :

असे म्हटले जाते की, कामाबद्दलचे समाधान असल्यास कामगार जास्त उत्साहीपणे काम करतो. त्याचप्रमाणे भक्कम संस्कृती असलेल्या संस्थामध्ये कामाबद्दलचे समाधान जास्त प्रमाणात असते.

#### ४) नोकरी सोडणे व अनुपस्थितीत घट :

गैरहजरीमुळे संस्थांच्या कार्यक्षमतेवर वाईट परिणाम होतो. तसेच काम सोडून गेल्यामुळे कामगारांचा तुटवडा निर्माण होतो व नविन कामगार आल्यावर त्यांच्या प्रशिक्षणावर पैसा व वेळ खर्च करावा लागतो. चांगलीव प्रभावी संस्कृती असलेल्या संस्थांमध्ये हे दोन्ही प्रकार बघण्यास मिळत नाहीत.

#### ५) नाविन्यपणा :

उत्तम संस्कृती असलेल्या संघटनांमध्ये नाविन्यपणा, बदल, नविन कल्पनांचे स्वागत ह्या गोष्टी पाहवयास मिळतात. त्यामुळे अश्या संस्था नेहमी अग्रक्रम असतात. कामगारांना मिळालेल्या चांगल्या वागणुकीमुळे ते नेहमीच नविन कल्पनांचे स्वागत ह्या गोष्टी पाहवयास मिळतात. त्यामुळे अश्या संस्था नेहमी अग्रक्रम असतात. कामगारांना मिळालेल्या चांगल्या वागणुकीमुळे ते नेहमीच नविन गोष्टींच्या शोधात असतात.

#### ६) उच्च कार्यक्षमता :

सक्षम संस्कृती असणाऱ्या संघटनांमध्ये उच्च कार्यक्षमता पाहवयास मिळते. अशी संस्कृती कामगारांना सतत प्रोत्साहन देत असते व प्रोत्साहीत कामगारांकडून चांगल्या दर्जाचे उत्पादन मिळते. प्रोत्साहित कामगारांकडून कमीत कमी खर्चात जास्तीत जास्त उत्पादन मिळते.

### ७) व्यावसायिक प्रतिमा :

भक्कम संस्कृती असणाऱ्या संघटनांची व्यावसायिक प्रतिमा अग्रक्रमावर असते. अश्या प्रतिमेमध्ये स्वभिमान, उत्तम दर्जा, पुढाकार जबाबदारी नविन्यपणा इत्यादी गोष्टीचा संगम असतो. त्यामुळे बाजारपेठेत अश्या संस्थांना मानाचे स्थान तर असतेच शिवाय गुंतवणूकदार, भागीदार, ग्राहक इ. कडून ही चांगला प्रतिसाद मिळत असतो. उदाहरणार्थ, टाटा समुह, गोदरेज समुह, बिरला समुह.

### ८) नियंत्रण :

कामगारांवर नियंत्रण ठेवणे ही सर्वात महत्त्वाची बाब असते. चांगली संस्कृती असणाऱ्या उद्योगधंद्यामध्ये हे कार्य अगदी सुलभतेने हाताळले जाते, एखादा कामगार नियमबाह्य वागत असल्यास व्यवस्थापक लगेच त्याच्या वर्तनावर नियंत्रण प्राप्त करतो.

### ९) व्यवहारिक डावपेचाचे व्यवस्थापन :

संस्कृतीकडून व्यवहारिक डावपेचाचे समर्थन करणे गरजेचे आहे. अश्या प्रकारच्या समर्थनामुळे व्यवस्थापकास डावपेचामध्ये बदल करणे सहज शक्य होते. सहकार्यांची संस्कृती अस्तित्वात नसल्यास व्यवस्थापकाला व्यावहारिक डावपेच आखणे व त्यात बदल करणे कठीण होऊन बसते. चांगली संस्कृती असलेल्या संघटनांमध्ये व्यवहारिक डावपेच खूप प्रभाविपणे आखले जातात.

## ३.८ सारांश

आधुनिक उद्योगधंद्याच्या काळात संघटनात्मक संस्कृती महत्त्वाची भूमिका बजावते. संघटनात्मक संस्कृतीची लक्षणे म्हणजे पुढाकार धाडसीपणा दिशा देणे, एकता, पाठिंबा, नियंत्रण, स्वतःची ओळख सहनशिलता, संदेशवहन इत्यादी होय. संस्कृतीचा विस्तार पुढील मार्गाचा अवलंब करून होतो. यांत्रिकात्मक, संघटनायुक्त, हुकुमशाही सहभागी, प्रबळ, उप संस्कृती, बळकट, अशक्त इत्यादी, समाजात घडणाऱ्या वेगवेगळ्या घटना माणसावर प्रत्यक्ष व अप्रत्यक्ष प्रभाव पाडत असतात व त्यातूनच एक विशिष्ट प्रकारचे विचार भावना माणसाच्या मनात तयार होऊ लागतात त्यालाच आपण संस्कृतीची घडण म्हणू शकतो. जाळे असलेली संस्कृती, लोभी, तुटक, जाती-जमातीची संस्कृती इ. संस्कृतीचे प्रकार आहेत. एका चांगल्या संस्थेसाठी उत्तम संस्कृतीची गरज असते. अश्याप्रकारच्या संस्कृतीमुळे संस्थेवर चांगले परिणाम होतात.

## ३.९ प्रश्न

- १) संघटनात्मक संस्कृतीची मुलभूत संकल्पना स्पष्ट करा.
- २) सांस्कृतिक विस्तार कश्या प्रकारे होतो.
- ३) संस्कृतीची निर्मिती आणि स्विकार ह्यामध्ये मुलभूत मुल्ये व कल्पना यांची भूमिका यावर चर्चा करा.
- ४) संघटनात्मक संस्कृतीचे प्रकार स्पष्ट करा.
- ५) संघटनात्मक संस्कृतीचा संस्थेच्या कार्यक्षमतेवर परिणाम कश्याप्रकारे होतो यावर चर्चा करा.





## संघटनात्मक संज्ञापन (Organisational Communication)

### घटक रचना :

- ४.० उद्दिष्टे
- ४.१ प्रास्ताविक
- ४.२ अर्ध आणि व्याख्या
- ४.३ संघटनात्मक संज्ञापनाची तंत्रे
- ४.४ जीवन स्थिती
- ४.५ बौद्धिक चालना तंत्र
- ४.६ तज्ञांची मने आजमावणे
- ४.७ द्राक्षवेल संज्ञापन
- ४.८ सारांश
- ४.९ स्वाध्याय

---

### ४.० उद्दिष्टे (Objectives)

---

- १) विद्यार्थ्यांना संघटना पातळीवर वापरल्या जाणाऱ्या विविध संज्ञापन तंत्राची माहिती देणे.

- २) संज्ञापनाचा दैनंदिन कामामध्ये कसा वापर करावा याबाबत ज्ञान उपलब्ध करून देणे.
- ३) जीवन स्थिती, व्यवहार विश्लेषण, बौद्धिक चालना, तज्ज्ञांची मते आजमावणे, द्राक्षवेळ संज्ञापन इ. संज्ञापन तंत्राचे फायदे व तोटे अभ्यासणे.
- ४) संघटना पातळीवर संज्ञापन प्रभावी कसे करावे याविषयी विद्यार्थ्यांना मार्गदर्शन करणे.

---

## ४.१ प्रास्ताविक (Introduction)

---

संघटना पातळीवर अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये संज्ञापन सुरु असते. अशावेळी संज्ञापन प्रक्रिया कशी घडते याचा आपणास अभ्यास करायचा आहे. संघटनेतील दैनंदिन कामकाजामध्ये संज्ञापन हा भाग अत्यंत महत्वाचा असतो. जर संज्ञापन चांगले झाले तर कामे जलदगतीने आणि वेळेवर होण्यास मदत होते. कर्मचाऱ्यांमधील समन्वय आणि सहकार्य हे संज्ञापनावर अवलंबून असते. संज्ञापनातून अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध निर्माण होतात. संज्ञापनासाठी वेगवेगळी तंत्रे वापरली जातात. ही तंत्रे विकसित करून संज्ञापन विकसित करता येते. संघटना पातळीवर अंतर्गत संबंध विकसित करण्याचा हा एक महत्वाचा मार्ग आहे.

---

## ४.२ अर्थ आणि व्याख्या (Meaning and Definitions)

---

संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी अधिकारी व कर्मचारी यांना संघटनेच्या धोरणांची माहिती देणे, आदेश देणे, अंमलबजावणी करणे, कामाचा आढावा घेणे यासाठी वैचारिक पातळीवर आदान प्रदान करावे लागते. याला वैचारिक देवाण घेवाण असे म्हणतात. वैचारिक देवाण घेवाण झाल्याशिवाय कामे करणे शक्य होत नाही. संज्ञापन हे व्यक्ती व संघटन यामध्ये होत असते. त्यामुळे व्यक्तींमध्ये मानवी संबंध निर्माण होतात त्याचा परिणाम संघटना पातळीवर विविध व्यक्तिंमध्ये चांगले संबंध निर्माण होतात.

### व्याख्या (Definitions) :

- १) विल्यम स्कॉट  
“संघटनात्मक संज्ञापन म्हणजे कल्पना व विचारांचे संदेशवहन करून सुयोग्य कृतीद्वारे संघटनेचे ध्येय साध्य केले जाते.”
- २) पीटर लिटल  
“संघटनात्मक पातळीवर व्यक्ति आणि संघटना यामध्ये माहिती व विचारांचे अर्थपूर्ण देवानघेवाण म्हणजे संघटनात्मक संज्ञापन होय. ”
- ३) चॅपेल आणि रीड  
“संघटनेमध्ये एका व्यक्तिकडील विचार किंवा संदेश दुसऱ्या व्यक्तिकडे पाठविण्यासाठी जे साधन वापरले जाते त्यांना संज्ञापन असे म्हणतात. “
- ४) एफ. जी. मेयर.

“संघटनेमध्ये एका व्यक्तित्वाच्या कल्पना आणि विचार दुसऱ्या व्यक्तिला आकलन व्हाव्यात म्हणून जी कृती केली जाते त्याला संघटनात्मक संज्ञापन असे म्हणतात. “

५) प्रा. सायमन

“ ज्या प्रक्रियेच्या सहाय्याने संघटनेतील निर्णय एका व्यक्तिकडून दुसऱ्या व्यक्तिकडे पोहचवले जातात त्या प्रक्रियेला संघटनात्मक संज्ञापन असे म्हणतात. “

६) Theo Haimann

“Communication is the process of passing information and understanding from one person to another, it is the process of imparting ideas and making one self understood by other.”

वरील सर्व व्याख्यांच्या सहाय्याने आपणास असा अर्थबोध होतो की, संघटनेमध्ये कृती करण्यासाठी व्यक्ति-व्यक्तिमध्ये परस्पर देवाणघेवाण करून कृती पार पाडल्या जातात.

### ४.३ संघटनात्मक संज्ञापनाची तंत्रे : (Techniques of Organisational Communication)

अ) जोहारी विन्डो (Johari Window) :

जोसेफ लपट आणि हर्वी इन्लूअम यांनी हे तंत्र विकसित केले आहे. या द्वारे त्यांनी व्यक्तिमध्ये परस्पर संबंधाचे विश्लेषण केले आहे. व्यक्तिमध्ये खुल्या पध्दतीने संज्ञापन कसे केले जाते याचा त्यांनी विचार केला आहे. व्यक्ती संज्ञापन करताना माहित असलेल्या व माहित नसलेल्या घटनांविषयी विचार व्यक्त करत असते तर ती काही विचार व्यक्त करते तर काही विचार व्यक्त करत नाही. जोहारी विन्डोद्वारे हे घटक पुढीलप्रमाणे मांडण्यात आले आहेत.

	इतरांबाबत माहित असणे	इतरांबाबत माहित असणे
व्यक्तिला स्वतःविषयी माहित असणे	स्वतः खुले असणे (१)	स्वतःबाबत अच्छादन (२)
व्यक्तिला स्वतःविषयी माहित नसणे	स्वतः विषयी काहीही माहित नसणे (३)	स्वतःला अच्छादित करून घेणे. (४)

वरील घटकांचे विश्लेषण पुढीलप्रमाणे करता येईल.

१) स्वतः खुले असणे (Open Self) :

व्यक्तिला संज्ञापनासाठी खुले वातावरण लाभल्यास ती मोकळेपणाने व्यक्त होते. तिला स्वतःविषयी आणि इतरांविषयी माहिती असल्यास, ती खुलेपणाने विचारविनीमय करत असते. अथा व्यक्ती पारदर्शक असतात. त्यांचा स्वभाव खुला असतो. बोलण्याचे स्वातंत्र्य, संज्ञापनामध्ये खुलेपणा असणे, संज्ञापना मध्ये कोणत्याही अडचणी नसणे, समोरची व्यक्ति खुली असणे, मैत्री पूर्ण संबंध ई. बाबींमुळे व्यक्तिवर्तन खुले होते. अशा वर्तनामुळे व्यक्तिमध्ये संघर्ष निर्माण होत नाही. खुल्या विचारांमुळे निर्णय लवकर घेता येतात. निर्णयांची अंमलबजावणी करणे सोईचे जाते. संघटनेमध्ये चांगल्या वातावरणाची निर्मिती केली जाते.

२) स्वतःबाबत आच्छादन ( Hidden Self ) :

आपल्याबाबत इतरांना काहीही माहित होऊ नये अशा प्रकारची गोपनीयता काही व्यक्ती पाळतात. आपल्याविषयी इतरांना काही समजणार नाही याबाबत ते फारच काळजी घेतात. जर आपली काही माहिती किंवा घटना इतरांना समजल्या तर आपले काही नुकसान होईल अशी भीती त्यांना वारंवार वाटत असते. या व्यक्तिला इतरांबाबत काहीही माहिती नसते. आपली माहिती इतरांना समजल्यास त्यांच्या प्रतिक्रिया काय असतील याचीही त्यांना भीती वाटते. व्यक्ति आपल्या भावना, इच्छा, आकांक्षा याविषयी स्वतःच्या मनात विचार करतात. त्यामुळे अथा व्यक्तिला इतरांचे सहकार्य घेता येत नाही.

### ३) स्वतःविषयी माहित नसणे (Blind Self) :

या व्यक्ती स्वतःविषयी अनाभिज्ञ असते परंतु इतरांना माहित असते. आपल्या स्वतःविषयी आपल्याला जाणीवा नसताना परंतु आपल्याविषयी इतरांना ज्ञान असते. त्यांचे आपल्या कृतीवर लक्ष असते. आपण स्वतःला आच्छादित केल्यास इतरांना आपल्याविषयी माहित असले तरी विचारविनीमयाला मर्यादा येतात. आपण स्वतः जास्त सहभागी होऊ शकत नाही.

### ४) स्वतःला आच्छादिन करून घेणे (Under Covered Self) :

या व्यक्तिला स्वतःविषयी माहित नसते तसेच इतरांनाही माहित नसते. अशा व्यक्ति पूर्णपणे आच्छादित असतात. त्यामुळे अशा व्यक्ति एकमेकांना प्रतिसाद देत नाहीत. अशा परीस्थीतीत संज्ञापन प्रक्रिया कमी प्रमाणात होते. व्यक्ति स्वतःला बंदिस्त करून घेतात आपल्या विषयी स्वतःला माहित नसल्यामुळे व्यक्ति इतरांना माहिती नसल्यामुळे ते आपल्याविषयी विचार व्यक्त करू शकत नाही.

जोहारी विन्डोमुळे व्यक्तिमधील आदान प्रदान संघटना पातळीवर कसे होते हे स्पष्ट केले आहे. स्वतःविषयी माहिती नसणे, इतरांना आपल्याविषयी माहिती नसणे यामुळे आदानप्रदान होणे प्रमाण कमी असते. परंतु खुल्या पध्दतीने आदानप्रदान प्रक्रियेमध्ये व्यक्तिस विचारविनीमय करणे शक्य होते. चांगल्या पर्यावरणामुळे संज्ञापन विकसित करणे शक्य होते. संज्ञापन चांगले झाल्यास व्यक्ति व गट अंतर्गत संघर्ष कमी होण्यास मदत होते.

जोहारी विन्डो या तंत्राच्या मर्यादा म्हणजे काही व्यक्ति स्वतःसाठी गोपनीय असतात. त्या व्यक्त होत नाहीत त्यामुळे संज्ञापनामध्ये अडचणी येतात. अंतर्मुखी व्यक्ती बऱ्याच गोष्टी आपल्या मनात दडवून ठेवतात. व्यक्तीना स्वतःविषयी माहित असते परंतु इतरांविषयी माहित असण्याची शक्ती कमी असते.

संज्ञापन प्रभावी होण्यासाठी व्यक्ती खुल्या असाव्या लागतात. पोषक वातावरण असल्यास संज्ञापन चांगले होते. त्यामुळे संघर्ष कमी होतात.

### ब) व्यावहारिक विश्लेषण (Transactional Analysis) :

या तंत्रामध्ये सामाजिक व्यवहारांचे विश्लेषण केले जाते. हे तंत्र फ्रीक बेरणे यांनी विकसित केले आहे. संघटनेतील कर्मचाऱ्यांमध्ये वैचारिक देवाणघेवाण कशी असते त्यावर संज्ञापन अवलंबून असते. संघटनेतील कर्मचाऱ्यांनी एकमेकांना समजावून घेणे. परस्परांविषयी माहित असणे यावर प्रतिसाद अवलंबून असते. एकमेकांविषयी आकलन चांगले झाल्यास व्यक्तिमत्त्वास प्रेरणा लाभते. प्रतिसाद चांगला लाभल्यास संज्ञापन प्रक्रिया सुरु होते व प्रभावीपणे होते. भिन्न परिस्थितीत भिन्न व्यवहारांमध्ये व्यक्ती भिन्न प्रकारे संज्ञापन करतात. व्यक्ती या

अशा प्रकारे वर्तन का करतात हे त्या व्यक्तीच्या मानसिक स्थितीवर अवलंबून असते. व्यक्तीच्या ठिकाणी पुढील प्रमाणे मानसिक स्थिती आढळतात.

### १) पालक स्वत्व (Parent Ego) :

पालकाच्या भूमिकेतून व्यक्ति वागताना विचार, कृती व भावनांचा विचार करतात. त्यानुसार कृती करतात पालक भूमिकेतून व्यक्ति मुलाचे लाड पुरवितात त्याप्रमाणे आपल्या मनाचे लाड पुरवितात त्यामुळे त्या स्वतःविषयी व्यक्त होतात. आपल्या मनाला आदेश देतात. आपण काय करायचे अशा आज्ञा आपल्या मनाला देतात. स्वतःचे मन स्वतःला प्रतिसाद देत असल्यास संज्ञापनास प्रतिसाद मिळतो. या घटकामध्ये व्यक्ती स्वतःचा आदर स्वतः करत असते.

### २) प्रौढ स्वत्व (Adult Ego) :

या भूमिकेमध्ये व्यक्ती परिपक्व बनतात. तर्कसंगतपणा, अंदाज इ. द्वारे प्रश्नांची सोडवणूक करतात. जबाबदार व्यक्ती म्हणून त्या वागतात. उदा. वाहन चालविणे, एखाद्या अवघड प्रश्नांची सोडवणूक करणे इ.

### ३) बालक स्वत्व (Child Ego) :

या भूमिकेमध्ये व्यक्ती लहान मुलांप्रमाणे वागतात. भाबडेपणाने बोलतात. निरागस दिसतात. बालकाच्या वागण्यातील नैसर्गिकपणा सकारात्मक भावना दर्शावितात. प्रेम, भावना, आशा, करुणा, इच्छा, इ. भावना त्यांच्या ठिकाणी दिसतात. परंतु आपल्या कुटुंबाव्यतिरिक्त बालके लाजाळू, भिजी, अपराध्यासाखी वागतात. त्यांच्या मनात राग असण्याची शक्यता असते.

### व्यवहार (Transactions):

प्रश्नकर्ता व प्रतिसादक यांच्यातील संवादरूपी देवाण घेवाण चालने त्याला व्यवहार असे म्हणतात. हे संवाद तोंडी स्वरूपाचे असतात. प्रतिसादक सुध्दा आपल्या भावना प्रश्नकर्त्या समोर व्यक्त करत असतात. त्यामुळे दोन व्यक्तिमध्ये संबंध निर्माण होतात. संबंधाद्वारे दोन व्यक्तिमध्ये ईगो निर्माण होतो. उदा. पालक – बालक, प्रौढ - प्रौढ, मूल – मुल इ. लहान मूल आणि मोठे मूल यांच्या संवादमध्ये विकसित असा बदल होतो. संवाद किंवा व्यवहारामध्ये सरळ, प्रत्यक्ष, किंवा तिरकस स्वरूपाचे संवाद निर्माण होतात. व्यवहारांचे प्रकार पुढीलप्रमाणे आहेत.

### (अ) अंदाज किंवा तर्क करणे / सदिच्छा स्वरूपाचे व्यवहार (Complementary Transactions) :

या व्यवहारामध्ये संवाद साधताना दोन व्यक्ती एकमेकांबद्दल अंदाज व्यक्त करत असतात. उदा. प्रौढ व्यक्ती मुलांबाबत तर्क करते. लहान मुले सुध्दा पालकांबाबत अंदाज करत असतात.

### १) प्रौढ आणि प्रौढ यातील व्यवहार (Adult to Adult Transactions) :

या अशा प्रकारच्या व्यवहाराद्वारे निर्णय घेतले जातात. प्रौढ व्यक्तिच्या ठिकाणी भावना कमी असतात त्यामुळे त्यातील संज्ञापन भावनाविरहित असते. या संवादामध्ये एक प्रकारचा विषय असतो. पालक आणि पालकामधील यामधील संज्ञापन शांत स्वरूपाचे असते. एकमेकांचा अंदाज घेतला जातो. परिचय करून घेतात. एकमेकांविषयी तर्क करताना सकारात्मक आणि नकारात्मक दृष्टिकोनाचा अवलंब केला जातो.

### २) बालक आणि बालक यातील व्यवहार (Child To Child Transactions) :

बालकांचे परस्वरातील संज्ञापन हे नैसर्गिक स्वरूपाचे असते. ते एकमेका समोर मुक्तपणे व्यक्त होतात. प्रतिसाद चांगला देतात. संवादाद्वारे ते आनंद, समाधान प्राप्त करतात, मौज लुटतात. एकमेकांचा आदर करतात.

### ३) बालक आणि व्यक्ती यातील व्यवहार (Child To Person Transactions)

मुलांने पालकांनकडे एखाद्या वस्तुची मागणी केल्यास पालकांनी ती देण्यास होकार दिल्यास मुलांना आनंद वाटतो या उलट नकार दिल्यास मुलांच्या मनामध्ये नकारात्मक भावना निर्माण होतात.

### ४) पालक आणि बालक यातील व्यवहार (Parent to Child Transactions) :

पालकांनी प्रश्न केल्यावर मुलांकडून प्रतिसाद मिळणे किंवा न मिळणे अशा प्रतिक्रिया घडत असतात. जर पालकांनी बालकांचा ईगो दुखावला अशा प्रकारचे वर्तन केल्यास मुले नकारात्मक भावना व्यक्त करतात. उदा. तू चांगला मुलगा आहेस. असे वाक्य उच्चारल्या बरोबर मुलांच्या चेहऱ्यावर हास्य पहायला मिळते. त्यांच्या चेहऱ्यावर प्रसन्न भाव उमटतात. उदा. शिक्षक व विद्यार्थी, प्रशिक्षक व प्रशिक्षणार्थी, नवरा व बायको, डॉक्टर व पेशंट इ. मध्ये अशा प्रकारच्या संवादाद्वारे सकारात्मक बदल घडून आलेले दिसून येतात.

### ब) तिरकस व्यवहार (Crassed Transactions) :

एखादी व्यक्ति प्रश्न करताना तिसऱ्या व्यक्ति विषयी बोलत असते. उदा. एक मित्र एखादी वस्तू आपल्या मित्राकडे मागतो तेव्हा तो मित्र सांगतो की, मी बाबांना विचारतो किंवा एखादया घटनेची स्वतःला माहिती असूनही व्यक्ती अशी माहिती लपविण्याचा प्रयत्न करते व मी ती माहिती 'क्ष' व्याक्तिला विचारुन सांगतो. घरातील व्यवहार कुटुंब प्रमुखांच्या हातात असतात अशावेळी कुटुंबातील इतर सभासद स्वतः निर्णय न घेता कुटुंब प्रमुखाकडे बोट दाखवितात सासू सुनेवर रागावताना "लेकी बोले सुने लागे" अशा प्रकारचे संज्ञापन करत असते. लहान मुल हट्टी असल्यास पालक मोठया भावाला मारण्याचे किंवा रागावण्याचे नाटक करतात त्यामुळे हट्टी मुल गप्प बसते. पालकांनी आदेश दिल्यास बालक आज्ञेचे पालन करतात. अशावेळी संज्ञापनामध्ये सहकार्य आढळून येते.

### क) पर्यायी व्यवहार (Ulterior Transaction) :

एकाच वेळी दोन व्यक्ती दोन भिन्न अवस्थामध्ये ईगो निर्माण करत असल्यास भिन्न स्वरूपाचे संज्ञापन होते. एका व्यक्तीचा आवाज भिन्न स्वरूपाचा असल्यास प्रतिसादक व्यक्तीस नीट ऐकू येत नाही त्यामुळे ती व्यक्ती वेगळ्या प्रकारचा संवाद गृहित धरुन वर्तन करते. त्यामुळे प्रश्नकर्त्याला प्रतिसादकाविषयी शंका निर्माण होते.

## ४.४ जीवन स्थिती (Life Position)

समोरच्या व्यक्तिला प्रश्न विचारल्यावर तिने प्रतिसादात्मक उत्तर दिल्यास दोघांच्याही संवादामध्ये समानता निर्माण होते. त्याद्वारे जीवनस्थिती विकसित करता येते. आकलनामध्ये वाढ होते. हे आपणास पुढील उदाहरणाच्या सहायाने स्पष्ट करता येते.

- |                |   |               |
|----------------|---|---------------|
| १) मी ठीक आहे  | - | तू ठीक आहे.   |
| २) मी ठीक आहे  | - | मी ठीक नाहीस. |
| ३) मी ठीक नाही | - | तू ठीक आहे.   |
| ४) मी ठीक नाही | - | तू ठीक नाही.  |

वरील स्थितीपैकी मी ठीक आहे. तू ठीक आहे. ही स्थिती योग्य आहे. त्यामुळे पोषक वातावरण तयार होते. एकमेकांविषयी आदर निर्माण होतो. दोघांमध्ये चांगले संज्ञापन होते त्याचा परिणाम चांगला झालेला दिसून येतो. वरीलपैकी क्र. १ ही स्थिती चांगली जीवन स्थिती दर्शविते.

### अ) व्यवहार विश्लेषणाची उपयुक्तता (Usefulness of Transaction Analysis) :

१) व्याक्तीपरिचय करून ओळख करून घेता येते. शारीरिक हालचाली दृश्य स्वरूपान समजतात तोंडी स्वरूपाचे संज्ञापन करता येते. सकारात्मक व नकारात्मक भावना समजतात. संज्ञापनातील प्रभाव समजतो.

२) नेतृत्वशैली समजते. उदा. कामातील प्रभाव, निर्णय शक्ती, नियंत्रण, इ.

३) सभासदातील संघर्ष कमी करता येतो.

४) कामगिरीचे मूल्यमापन करता येते.

कर्मचाऱ्याची बलस्थाने व कमकुवतपणा समजतो,

५) उत्तमप्रकारे संज्ञापन करता येते.

व्यवस्थापक विविध पातळ्यांवर संज्ञापन चांगल्या प्रकारे करू शकतात.

६) व्यवहार विश्लेषणाची उपयुक्तता प्रत्यक्ष कामावर अधिक असते.

७) व्यवस्थापनाला विविध प्रकारची कामे करताना व्यवहार विश्लेषणाचा उपयोग होतो.

### मर्यादा / तोटे

१) व्यवहार विश्लेषण हे कालबाह्य होते.

२) व्यवहार विश्लेषण करताना व्यक्तिवरील ईगो दृष्टिस येतो.

३) व्यवहार विश्लेषण उपयोग आणताना अडचणी निर्माण होतात.

४) अंतर्गत संज्ञापनामध्ये अडचणी येतात.

### ब) समांतर विचार (Lateral Thinking) :

समांतर किंवा समान पातळीवर संज्ञापनामध्ये समान विचार असू शकतो. गटातील लोकांमध्ये परस्पर सहकार्य निर्माण करण्यासाठी समांतर विचार दृष्टीकोन विकसित केला जातो. त्यामुळे व्यक्तिमध्ये परस्पर भावनिक व मैत्रीचे संबंध निर्माण होतात. औपचारिक व अनौपचारिक स्वरूपाचे संबंध तयार होतात.

### समांतर विचाराची उद्दिष्टे आणि महत्त्व

१) कामामध्ये समन्वय निर्माण करता येतो.

विभागप्रमुख दर महिन्याला विभागातील सर्व कर्मचारियांची सभा आयोजित करतात. त्यामध्ये मासिक कामाचा आढावा घेतला जातो. पुढील महिन्यातील कामाचे नियोजन केले जाते.

२) **समस्या सोडविता येतात.**

विभागीय पातळीवर येणाऱ्या समस्यांचा आढावा घेतला जातो या समस्या सोडविण्यांसाठी प्रयत्न केले जातात.

३) **माहितीची देवाणघेवाण केली जाते.**

संज्ञापनाद्वारे एक व्यक्ति दुसऱ्या व्यक्तीबरोबर संपर्क साधते. वैचारिक देवाणघेवाण करते. नवीन कल्पना शोध घेता येतो. माहितीचे एकत्रीकरण करून तिचा उपयोग करता येतो.

४) **संघर्षावर उपाययोजना काढता येते.**

व्यक्तिमध्ये परस्परांमध्ये संघर्ष असल्यास वैचारिक पातळीवर मतभिन्नता दूर केली जाते. एखादी समस्या कशी सोडवायची याबाबत सारासार विचार केला जातो. समांतर संज्ञापनातील समस्या किंवा अडचणी

१) **कमकुवत संघटन रचना**

संघटनेमध्ये व्यवस्थापकांची संख्या अधिक असल्यास गैरव्यवस्थापन होण्याची शक्यता असते. कोणत्या व्यवस्थापकाच्या आदेशाचे पालन करावे याबाबत कर्मचाऱ्यांमध्ये गोधळ निर्माण होतो.

२) **विभागांतर्गत स्पर्धा निर्माण होते.**

संज्ञापन करताना विभागांतर्गत स्पर्धा, द्वेष भावना असण्याची शक्यता असते.

३) **एकाकीपणा निर्माण होतो.**

विभागांचा परस्पर संबंध नसल्यास विभागातील कर्मचाऱ्यांना एकाकीपणा वाटतो.

४) **व्यवस्थापकीय पाठिंब्याचा अभाव असतो.**

समांतर संज्ञापन करताना व्यवस्थापक पूर्णपणे पाठिंबा देत नाहीत.

**समांतर संज्ञापन विकसित करण्यासाठी उपाययोजना**

- १) अधिकाऱ्यांचे समांतर संज्ञापनावर नियंत्रण असणे आवश्यक आहे.
- २) समांतर संज्ञापन व उभे संज्ञापन यामध्ये समन्वय असणे आवश्यक आहे.
- ३) विभागांतर्गत समन्वय निर्माण करताना स्पर्धा कमी करून पोषक वातावरणाची निर्मिती करावी
- ४) कर्मचाऱ्यांमध्ये सहकार्य भावना निर्माण करावी.
- ५) कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देऊन समांतर संज्ञापन विकसित करण्यासाठी प्रयत्न करावेत.

**आपली प्रगती तपासा :**

- १) खालील संज्ञा स्पष्ट करा.
  - अ) संघटनात्मक संज्ञापन
  - ब) जोहारी विंडो
  - क) व्यवहार



- ड) समांतर संज्ञापन  
 इ) सदिच्छा स्वरुपाचे व्यवहार  
 फ) जीवन स्थिती  
 ग) समांतर विचार
- २) रिकाम्या जागा भरा.  
 अ) व्यावहारिक विश्लेषण हे तंत्र ——— यांनी विकसित केले.  
 ब) ——— या संज्ञापन प्रक्रियेमध्ये व्यक्ति पालकाप्रमाणे वागतात.  
 क) प्रौढ स्वत्व या संज्ञापन प्रक्रियेमध्ये व्यक्ति ——— बनतात.  
 ड) प्रौढ आणि प्रौढ यांतील व्यवहार ——— स्वरुपाचे व्यवहार असतात.  
 फ) 'लेकी बोळे सुने लागे' या प्रकारच्या संज्ञापन तंत्रास ——— म्हणतात.
- ३) “व्यक्ती भिन्न परिस्थितीत भिन्न प्रकारे संज्ञापन करतात हे त्या व्यक्तित्वाच्या मानसिक स्थितीवर अलंबून असते.” स्पष्ट करा.

---

## ४.५ बौद्धिक चालना तंत्र (Brain Storming Technique)

---

अलेक्स ऑसबॉन यांनी बौद्धिक चालना तंत्र विकसित केले आहे. कार्यक्रम विकसित करण्यासाठी या तंत्राचा वापर केला जातो. हे तंत्र विकसित करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांच्या निर्मितीक्षम कल्पनांना वाव दिला जातो आणि स्वातंत्र्य दिले जाते. नवीन कल्पना सरावाने विकसित करता येतात. संघटना पातळीवर ६ ते १० व्यक्तींचा एक गट तयार केला जातो या गटातील लोकांनी एकत्र येऊन संघटनेतील एखाद्या समस्येवर विचारविनीमय करून त्यावर उपाययोजना शोधायची असते. या गटातील व्यक्ति संघटनेमध्ये पोषक वातावरण तयार करतात. या संकल्पनांचा उपयोग संघटनेच्या विकासासाठी केला जातो.

### बौद्धिक चालना तंत्राची प्रक्रिया (Process of Brain – Storming)

#### १) कामातील त्रुटी कमी करणे :

एखादी संकल्पना विकसित करताना त्यामध्ये कोणत्या अडचणी निर्माण होतात किंवा त्रुटी आहेत त्या प्राथमिक पातळीवर दूर कराव्या लागतात त्याशिवाय त्या संकल्पनेला पूर्णत्व प्राप्त होत नाही. कर्मचारी एकत्र आल्यावर त्यांच्यामध्ये नवनिर्मिती क्षमतेला वाव दिल्यास त्यांच्याकडून

नवीन कल्पना समोर येतात. सर्व कर्मचारी त्यावर एकत्रीतपणे विचारविनीमय करतात. गटातील सर्व कर्मचारी एकत्रीतपणे संकल्पना विकसित करण्यासाठी प्रयत्न करतात.

## २) कामाचे स्वतंत्र्य दिले जाते :

कर्मचाऱ्यांना संकल्पना विकसित करण्यासाठी कामाचे पूर्णपणे स्वातंत्र्य दिले जाते. त्यांच्या बौद्धिकतेला चालना दिली जाते. कामाची व्याप्ती वाढविण्यासाठी त्यांना मदत केली जाते. जर गटातील व्यक्तीनी वेगवेगळ्या संकल्पना व्यक्त केल्या असतील तर त्यापैकी कोणत्या संकल्पना संघटनेच्या दृष्टीकोनातून उपयोगाच्या आहेत त्यावर अधिक प्रमाणात विचारविनीमय केला जातो. कर्मचाऱ्यांवर कोणत्याही प्रकारचे दडपण नसल्यामुळे ते अधिक चांगल्या प्रकारे काम करू शकतात. कर्मचाऱ्यांच्या चांगल्या कल्पनांना वाव दिला जातो. त्यामुळे ते नेहमी चांगला विचार व्यक्त करतात.

## ३) गुणवत्तेकडे लक्ष दिले जाते :

संकल्पना मांडणी करण्यापासून ती विकसित करेपर्यंत तिच्या गुणवत्तेकडे बारकाईने लक्ष पुरविले जाते. त्यामुळे संकल्पना विकसित करताना सुरुवातीपासून लक्ष दिल्यामुळे तिची रचना चांगली केली जाते. गटातील व्यक्ती संकल्पना दर्जेदार होण्यासाठी सतत प्रयत्न करतात. कर्मचाऱ्यांच्या बौद्धिक क्षमतेला परिपूर्ण वाव देण्याचा प्रयत्न केला जातो.

## ४) सुधारणा करणे :

सुरुवातील वेगवेगळ्या संकल्पनांची मांडणी केली जाते. त्यांच्या अभ्यास करून कोणती संकल्पना पूर्ण करणे आपल्याला शक्य आहे याचा विचार केला जातो. त्यापैकी कोणती संकल्पना विकसित करता येईल याचा विचार केला जातो. त्यातूनच एखाद्या नवीन संकल्पनेची निर्मिती केली जाते. आणि सर्वांच्या सहकार्याने ही संकल्पना विकसित केली जाते.

---

## ४.६ तज्ञांची मते आजमावणे (Delphi Technique)

---

हे तंत्र रॅन्ड कॅर्पोरेशनने विकसित केले आहे. एखाद्या संकल्पनेबाबत तज्ञांची मते एकत्र करून त्याद्वारे संकल्पना विकसित केली जाते. तज्ञ हे दूरच्या अंतरावर विखुरलेले असल्यामुळे त्यांच्याकडून अभिप्राय मागविले जातात. सर्व अभिप्राय एकत्र करून त्याद्वारे निर्णय घेतला जातो किंवा निष्कर्ष तयार केला जातो. तज्ञांकडून माहिती मिळविण्यासाठी एक प्रश्नावली तयार करून घेतली जाते. ती त्यांच्याकडून भरून घेतली जाते. वस्तुस्थितीनुरूप प्रश्न विचारून त्यांच्याकडून वास्तव उत्तरे मिळविण्याचा प्रयत्न केला जातो. सर्व तज्ञांची मते एकत्र करून त्याद्वारे महत्वाचे निर्णय घेता येतात. निर्णयामध्ये एकवाक्याता निर्माण करता येते. परंतु निर्णय घेताना किंवा संकल्पना विकसित करताना पारदर्शकतेचा अवलंब केला जातो. संज्ञापन साधण्याचे हे एक महत्वाचे तंत्र आहे. या तंत्राद्वारे प्रभावी संज्ञापन केले जाते. उच्च पातळीवरील व्यक्तींची मते व अभिप्राय गोळा करण्यासाठी या तंत्राचा वापर केला जातो. तज्ञ हे व्यवसाया बाहेरील असल्यामुळे ते आपले अभिप्राय अधिकाधिक वास्तव व अचूकतेने देण्याचा प्रयत्न करतात.

## या तंत्राचे महत्त्व व फायदे

१) या तंत्राद्वारे तज्ञांचे अनुभव मते व अभिप्राय गोळा केले जातात. तज्ञ अनुभवी, हुशार असल्यामुळे त्यांच्या ज्ञानाचा व कौशल्याचा वापर संघटनेला करून घेता येतो.

२) प्रत्यक्ष संपर्क साधण्याची गरज नसते.

बौद्धिक चालना प्रकारामध्ये गटातील व्यक्ती एकत्र येऊन समोरासमोर चर्चा करतात. परंतु या प्रकारामध्ये तज्ञांना एकत्र येण्याची गरज नसते. ते दूरच्या अंतरावर विखुरलेले असतात.

३) तज्ञांची सभा किंवा बैठक घेता येते.

एखाद्या विशिष्ट विभागातील तज्ञांना एकत्र करून त्यांची बैठक घेता येते. सभेसाठी एकत्र आलेल्या तज्ञांचे अभिप्राय एकत्र केले जातात.

४) खर्चामध्ये बचत करता येते.

दूरच्या अंतरासाठी तज्ञांकडून प्रश्नावली भरून घेता येते. किंवा विशिष्ट प्रभागातील तज्ञांना एकत्र करून त्यांची मते व अभिप्राय एकत्र करता येतो त्यामुळे खर्चात बचत करता येते.

५) तज्ञ वास्तव व अचूक माहिती पुरवितात.

तज्ञ हे व्यवसायाबाहेरील व्यक्ति असल्यामुळे ते एखाद्या संकल्पनेबाबत निःपक्षपातीपणे अभिप्राय पाठवितात हे त्यांचे अभिप्राय अचूक व वास्तव असतात.

### या तंत्राचे तोटे किंवा मर्यादा

१) माहिती गोळा करण्यासाठी विलंब लागतो.

दूरच्या अंतरावरील तज्ञांना प्रश्नावली पोस्टने पाठविले जाते. हे तज्ञ सदर प्रश्नावली वेळेवर भरून पाठवित नाहीत. त्यामुळे निर्णय घेण्यासाठी किंवा संकल्पना विकसित करण्यासाठी विलंब लागतो.

२) खर्चान वाढ होते.

प्रश्नावली तयार करणे, छपाई करणे, पोस्टद्वारे पाठविणे. त्या पुन्हा भरून त्यांची मागणी करणे, सभेचे आयोजन करणे, तज्ञांना पुन्हा पुन्हा स्मरणपत्रे पाठविणे यामुळे खर्चात वाढ होते.

३) प्रतिसाद पुरेशा प्रमाणात मिळत नाही

तज्ञांच्या मनामध्ये पूर्वग्रहदूषित दृष्टिकोन, प्रश्नावली वेळेवर भरून न पाठविणे याबाबींमुळे त्यांच्याकडून अभिप्राय वेळेवर मिळत नाहीत.

---

## ४.७ द्राक्षवेल संज्ञापन (Grapewine Communication)

---

हा अनौपचारिक संज्ञापनाचा एक प्रकार आहे. टेलिफोनचा वापर करण्यापूर्वी अमेरिकेमध्ये युध्दप्रसंगी द्राक्षवेल संज्ञापन प्रकाराचा अवलंब करण्यात आला. टेलिफोनद्वारे संज्ञापनाचे जाळे तयार करण्यात आले. त्यामुळे एखादा संदेश अनेकांपर्यंत पोहचविणे शक्य झाले. आता या प्रकाराला औपचारिकतेचे स्वरूप प्राप्त झाले आणि हा संज्ञापनाचा प्रकार संघटना पातळीवर

उपयुक्त ठरला आहे. संघटना पातळीवर जलद गतीने संदेशवहन करण्यासाठी द्राक्षवेल संज्ञापनाचा उपयोग केला जातो.

द्राक्षवेल संज्ञापनामध्ये व्यवस्थापक संघटना किंवा निर्णयाबाबतची माहिती प्रथमतः समांतर पातळीवर देतात त्यानंतर तीच माहिती सहाय्यकांना सांगतात. त्यानंतर कमी अधिकारी किंवा कर्मचारी ही माहिती इतर कर्मचाऱ्यांना सांगतात. त्यामुळे या प्रकारच्या संज्ञापनामध्ये मोकळेपणा असतो व संदेशवहन जलदगतीने होते. त्यामुळे संघटनेतील प्रत्येक व्यक्तिस आपली मते व्यक्त करता येतात. त्यामुळे एखाद्या समस्येवर ताबडतोब उपाय शोधणे शक्य होते.

### **द्राक्षवेल संज्ञापनाची वैशिष्ट्ये, महत्त्व व फायदे (Features, Importance and Advantages of Grapewine Communication):**

- १) द्राक्षवेल संज्ञापन हा प्रकार अधिक लोकप्रिय आहे. त्यामुळे या संज्ञापनाचा उपयोग बहुसंख्य संघटनांमध्ये केला जातो.
- २) द्राक्षवेल संज्ञापन हा प्रकार जलदगतीने संदेशवहन करण्यासाठी वापरतात. पारंपारिक संज्ञापन साधनांपेक्षा याद्वारे कमी वेळेत संज्ञापन करणे शक्य होते.
- ३) वस्तुस्थितीवर आधारित माहिती उपलब्ध करून देता येते. या संज्ञापन प्रकारामध्ये संदेश प्रदानकर्ता व आदानकर्ता यामध्ये वास्तव स्वरूपाचे आदानप्रदान केले जाते.
- ४) संज्ञापनामध्ये अधिक माहितीचा अवलंब करता येतो. या प्रकारामध्ये संज्ञापन करण्यासाठी जाळे तयार केलेले असते त्यामुळे संदेश प्रदान कर्ता पुरेशा प्रमाणात आदान कर्त्याला माहिती उपलब्ध करून देतात.
- ५) संज्ञापनामध्ये अचूकता असते.  
संदेश प्रदान करणारी व्यक्ती संदेश आदानकर्त्याला माहितीची खात्री देत असते.
- ६) गटातील व्याक्तिंची संख्या मर्यादित असते.  
गटातील व्याक्तिंची संख्या मर्यादित असल्यामुळे संज्ञापन करणे सुलभ जाते. उदा. १० लोकांना परस्पर संज्ञापन करणे सोपे जाते.
- ७) हे संज्ञापनाचे प्रभावी तंत्र आहे.  
त्यामुळे गटशैलीनुसार संज्ञापन व काम करणे सोईचे जाते.
- ८) संज्ञापनावर नियंत्रण ठेवता येते.  
या प्रकारच्या संज्ञापनाची रचना तयार करताना नियंत्रणाचा अवलंब केला जातो.
- ९) या संज्ञापन प्रकारामुळे संघटनेची प्रतिमा विकसित होते.

### **तोटे किंवा मर्यादा (Disadvantages or Limitations) :**

- १) या प्रकारच्या संज्ञापनामध्ये अडथळा निर्माण होण्याची शक्यता असते.
- २) या प्रकारच्या संज्ञापनेमध्ये चुकीचे संदेशवहन होण्याची शक्यता असते.
- ३) संदेशवहन जलद गतीने केले जात असल्यामुळे त्यातील चुकांचा शोध घेता येत नाही.

---

## ४.८ सारांश

---

कर्मचाऱ्यांमधील समन्वय आणि सहकार्य चांगल्या व तत्पर संज्ञापनावर अवलंबून असते. हे संज्ञापन विविध तंत्राद्वारे साधले जाते. यामध्ये जोहारी विन्डो, व्यावहारिक विश्लेषण, सदिच्छा स्वरूपाचे व्यवहार, तिरकस व्यवहार, पर्यायी व्यवहार इ. तंत्रांचा समावेश होतो.

संघटनात्मक संज्ञापनासाठी बौद्धिक चालना तंत्र वापरले जाते. या तंत्राचा प्रक्रियेमध्ये पुढील टप्प्यांचा समावेश होतो. कामातील त्रुटी कमी करणे, कामाचे स्वातंत्र्य देणे, गुणवत्तेकडे लक्ष देणे, सुधारणा करणे इ.

तज्ञांची मते अजमावणे या संज्ञापन तंत्रामध्ये एखादी कल्पना प्रत्यक्षात आणण्यापूर्वी तज्ञांची मते अजमावली जातात.

द्राक्षवेल संज्ञापन तंत्रामध्ये जलद गतीने संदेशवहन शक्य होते. यामध्ये घेतलेले निर्णय प्रथम समांतर पातळीवर पोहचविले जातात व नंतर इतर अधिकारी व कर्मचाऱ्यांद्वारे सर्वापर्यंत पोहचविले जातात.

---

## ४.९ स्वाध्याय

---

- प्र. १) संज्ञापन म्हणजे काय? संघटना पातळीवर उपयोगात आणल्या जाणाऱ्या संज्ञापन तंत्रांचे वर्णन करा.
- प्र. २) जोहारी विन्डो प्रतिकृतीचे विश्लेषण करा.
- प्र. ३) व्यावहारिक विश्लेषण म्हणजे काय? व्यावहारिक विश्लेषणाचे प्रकार स्पष्ट करा.
- प्र. ४) बौद्धिक चालना तंत्राचे टीकात्मक परीक्षण करा.
- प्र. ५) तज्ञांची मते आजमावणे या संज्ञापन तंत्राचे फायदे आणि तोटे विशद करा.
- प्र. ६) द्राक्षवेल संज्ञापनाची उपयुक्तता व त्यातील अडचणी स्पष्ट करा.
- प्र. ७) टीपा लिहा.
  - अ) जोहारी विन्डो
  - ब) व्यावहारिक विश्लेषण
  - क) बौद्धिक चालना तंत्र
  - ड) तज्ञांची मते आजमावणे

ई) समांतर संज्ञापन

फ) द्राक्षवेल संज्ञापन



५

## गट आणि संघटना (Groups and Organisations)

घटक रचना :

- ५.० उद्दिष्टे
- ५.१ प्रास्ताविक
- ५.२ अर्थ आणि व्याख्या
- ५.३ गटाचे स्वरूप आणि वैशिष्ट्ये
- ५.४ गटाचे महत्त्व आणि फायदे
- ५.५ गटाचे प्रकार
- ५.६ गटनिर्मितीसाठी जबाबदार घटक
- ५.७ गट लोकप्रियतेची कारणे
- ५.८ गटविकासाचे टप्पे किंवा गट आयुष्य चक्र
- ५.९ गटवर्तनाचे घटक
- ५.१० गटवर्तन कार्य प्रतिकृती किंवा मॉडेल
- ५.११ सारांश
- ५.१२ स्वाध्याय

---

### ५.० उद्दिष्टे (Objectives)

---

१. गट ही संकल्पना समाजवून घेणे व तिचे महत्त्व अभ्यासणे.
२. विद्यार्थ्यांना गटांच्या प्रकारांचे ज्ञान उपलब्ध करून देणे.
३. गटविकास व लोकप्रियता याबाबतची माहिती संपादन करणे.
४. गटविकासाचे टप्पे अभ्यासणे.
५. गटवर्तनाच्या घटकांची विद्यार्थ्यांना माहिती देणे.
६. गटवर्तन कार्य प्रतिकृती किंवा मॉडेलचा प्रत्यक्ष व्यवहारामध्ये कसा वापर केला जातो याबाबत उदाहरणांचे दाखले देणे.

---

## ५.१ प्रास्ताविक (Introduction)

---

कर्मचाऱ्याने एकट्याने काम करणे आणि सांघिक काम करणे यामध्ये फरक असतो. त्याच्या वर्तनामध्ये सुद्धा फरक झालेला जाणवतो. संघटना हा एकत्र आलेल्या अनेक व्यक्तित्तांचा समूह असतो. गटामध्ये एकत्र आलेल्या व्यक्तित्तांची सांघिक भावना तयार होते त्याद्वारे व्यवसायाची उद्दिष्टे पार पाडणे सोईचे जाते. कर्मचाऱ्यांचे अंतर्गत संबंध सलोख्याचे निर्माण होतात. सांघिक भावनेद्वारे संघटनेला मोठी कामे करणे शक्य होते. गटाची कार्य निश्चित करून त्याची अंमलबजावणी केली जाते. व्यक्तित्तांमधील भेद नाहिसा होतो व्यक्तित्तांमधील बदलासाठी गट प्रभावी असावा लागतो. सांघिक वर्तनामुळे व्यक्तित्तांमध्ये जलद गतीने विकसित बदल होतो. परंतु व्यक्तित्तांनी गटाच्या सहाय्याने आपल्यामध्ये परिवर्तन घडवून आणणे आवश्यक आहे. त्यासाठी त्यांना समायोजनाची आवश्यकता असते. गट हे औपचारिक आणि अनौपचारिक असे दोन प्रकारचे असतात. गटाच्या संघटना विकासासाठी चांगला उपयोग होतो. आपण या प्रकरणांमध्ये गट आणि संघ या घटकांचा अभ्यास करणार आहोत.

---

## ५.२ अर्थ आणि व्याख्या (Meaning & Definition)

---

१. “समान उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी एकत्र आलेल्या व्यक्तित्तांच्या समूहाला गट असे म्हणतात.”
२. **केथ डेव्हिस.**  
“Group dynamics is a social process by which people interact face to face in small groups.”  
“गट ही एक अशी सामाजिक प्रक्रिया आहे की जिच्याद्वारे लोक एकत्र येऊन विचारविनिमय करतात.”
३. **मार्विन शॉ :**  
“एक किंवा अधिक व्यक्ती एकत्र येणे व त्यांचा एकमेकांवर प्रभाव पडणे म्हणजे गट होय.”
४. **होमन्स :**  
“एकत्र आलेल्या व्यक्तिसमूहाद्वारे काम करताना व्यक्तित्तांमधील गटास अधिक महत्त्व देतात.”
५. **सेईन :**  
“यांच्या मते गट समूह म्हणजे एकत्र आलेल्या लोकांना परस्परातील नाते, अधिकार असतात ते त्यांना वापरण्याची संधी दिली जाते.”

“सेईन यांच्या मते गट म्हणजे अनेक लोकांचा समूह होय.

१. एकमेकांमध्ये विचारांची देवाणघेवाण होते.
२. एकमेकांमध्ये मानसशास्त्रीय जाणीव करून दिली जाते.
३. एकमेकांमध्ये ज्ञानाची देवाणघेवाण केली जाते.”

According to Schein - “A group is any number of people who

1. Interact with one another.
2. Are psychologically aware of one another and
3. Perceive himself to be a group.”

यावरून आपणास गटाचा असा अर्थबोध होतो की, गटामध्ये सांघिक कृती केल्या जातात त्यामुळे समूह भावना वाढीस लागते. संज्ञापान चांगले होते. गट कार्यप्रवण बनतो. त्यामुळे संघटनेतील पर्यावरण चांगले बनते.

### ५.३ गटाचे स्वरूप व वैशिष्ट्ये (Nature and Characteristics of Groups)

१. गटासाठी दोन किंवा अधिक व्यक्ति एकत्र याव्या लागतात. संघटनेत असंख्य कर्मचारी एकत्र येऊन त्यांचा गट तयार होतो. एकत्र आलेल्या व्यक्तित्तांच्या संख्येवर मर्यादा नाही.
२. गट ही एक सामुहिक प्रक्रिया आहे. गट हा समूह असतो. गटाचे कार्य सामुहिक असते. गटामध्ये सहभागी झालेल्या सर्व व्यक्तित्तांना सामुहिक प्रक्रियेत किंवा कामामध्ये सहभागी व्हावे लागते.
३. गटातील व्यक्ति ही त्या गटाची सभासद असते. गटामध्ये सहभागी झालेल्या व्यक्तिला स्वतंत्र अस्तित्त्व प्राप्त होते. सभासद म्हणून संघटनेच्या नियमांचे पालन प्रत्येकाला करावे लागते.
४. गटाचा प्रभाव सभासदांवर पडतो. व्यक्तिगत कृती कशीही असली तरी गटामध्ये सहभागी झालेल्या व्यक्तित्तांना गटाप्रमाणे काम किंवा वर्तन करण्याची सवय लागते, त्यामुळे व्यक्तित्तांच्या वर्तनामध्ये गटामुळे बदल होतो.
५. गटावर व्यवस्थापनाकडून नियंत्रण ठेवले जाते. गटावर वरिष्ठ पातळीवरून नियंत्रण केले जाते. त्यामुळे गटाला किंवा गटामध्ये सहभागी झालेल्या कोणत्याही व्यक्तिस संघटनेच्या नियमांचे उल्लंघन करता येत नाही.
६. कर्मचाऱ्यांमध्ये परस्पर देवाणघेवाण केली जाते. गटामध्ये असलेल्या व्यक्तित्तांचा त्या गटातील इतर व्यक्तित्तांशी कामाच्या निमित्ताने संबंध येतो. त्यासाठी त्यांना परस्परांमध्ये वैचारिक देवाणघेवाण करावी लागते. ही देवाणघेवाण कामे करताना उपयोगी पडते.
७. गटामध्ये औपचारिक आणि अनौपचारिक असे गट तयार झालेले असतात. औपचारिक गट हे संघटनानिर्मित असतात असे गट संघटनेच्या नियमांचे पालन करून कृती करतात तर अनौपचारिक गट हे औपचारिक गटातून बाहेर पडलेले कर्मचारी तयार करतात ते औपचारिकरित्या नियम तयार करून त्यानुसार काम करतात.
८. गटाद्वारे संघटनेची उद्दिष्टे पार पाडली जातात. गटामध्ये एकत्र आलेल्या व्यक्तित्तांचा हेतू समान असतो. त्यांच्यामध्ये विशिष्ट उद्दिष्ट असते. त्याची पूर्तता सर्वजण एकत्र येऊन करतात. संघटनेच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करणे हे त्यांचे ध्येय असते.



## ५.४ गटाचे महत्त्व आणि फायदे (Importance and Advantages of Group)

### १) कर्मचाऱ्यांना सुरक्षितता लाभते :

गटामध्ये काम करताना कर्मचाऱ्याला भावनिक व मानसिक सुरक्षितता लाभते. गटामध्ये काम करणारे कर्मचारी एकसंघ असल्यामुळे त्यांना आपल्या नोकरीमध्ये सुरक्षितता वाटते. गटाला संघटनेमध्ये अस्तित्त्व असते. समूहामध्ये व्यक्ति एकटी नसते. समूह किंवा गट हा त्या व्यक्तीचा मुख्य आधार असतो.

### २) कर्मचाऱ्यांमध्ये समन्वय साधता येतो :

गटातील कर्मचारी काम करताना एकमेकांना धरून असतात. ते परस्परांमध्ये समन्वय आणि सहकार्य निर्माण करतात. त्यामुळे प्रत्येक कर्मचाऱ्याला गटामध्ये सामावून घेतले जाते. त्याला काम करणे सोईचे जाते.

### ३) व्यक्तीच्या वर्तनामध्ये बदल होतो :

एखादी व्यक्ति नकारात्मक विचार करत असल्यास गटातील इतर व्यक्ति सकारात्मक विचार करत असल्यास त्यांच्या सहवासाने ती व्यक्ति सकारात्मक स्वरूपाचा विचार करते. त्यामुळे त्या व्यक्तीला आणि संघटनेला अशा विचारांचा लाभ होतो. असे गट संघटनेच्या विकासाला पोषक ठरतात.

### ४) कर्मचाऱ्यांचे मनोबल वाढते :

प्रत्येक व्यक्ति वेगवेगळ्या घटकांना घाबरत असते. परंतु गट ही त्या व्यक्तीची ताकद असते, त्यामुळे तिला मनोधैर्य प्राप्त होते. गट ही एक सांघिक शक्ती आहे. प्रसंगी कर्मचारी व्यवस्थापनाच्या विरोधात संप पुकारतात, तो यशस्वी करतात. कारण ही एक सांघिक ताकद ते व्यवस्थापनाला दाखवून देतात. अशा प्रसंगामुळे गटातील सर्व कर्मचाऱ्यांचे मनोबल वाढीस लागते.

### ५) नेतृत्वाला वाव मिळतो :

गटाचे नेतृत्व कर्मचाऱ्यांमधील सभासद करतो. गट यशस्वी झाल्यास त्याचे श्रेय नेतृत्वाला मिळते. त्यामुळे नवीन नेतृत्व उदयास येते. नेतृत्वाचा विकास होतो. नेतृत्वाचे व्यक्तिमत्त्व व कौशल्ये विकसित होतात.

### ६) कर्मचाऱ्यांमध्ये संघभावना वाढीस लागते :

कर्मचाऱ्यांना एकत्रितपणे काम करण्याची सवय लागते. कर्मचारी एकमेकात मिळून मिसळून काम करतात त्यामुळे त्यांच्यात सांघिक भावना वाढीस लागते. कर्मचारी हा संबंधित गटाचा अविभाज्य घटक असतो. गट ही एकसंघ ताकद निर्माण होते.

### ७) कर्मचारी गैरहजेरी कमी होते :

गटामध्ये काम करताना कर्मचारी सुरक्षित राहतो त्याला कोणत्याही प्रकारचा ताण तणाव येत नाही. त्यामुळे तो विनाकारण काम टाळण्याचा प्रयत्न करत नाही. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या गैरहजेरीचे प्रमाण कमी होते.

### ८) कर्मचारी अदलाबदलीचा दर कमी होतो :

गटामध्ये काम करण्याची सवय लागल्यामुळे कर्मचाऱ्याला नोकरीमध्ये सुरक्षितता लाभते. त्यामुळे तो इतरत्र कामाचा शोध घेत नाही. कर्मचाऱ्याला स्थैर्य लाभते. त्याच्या अदलाबदलीचा दर कमी होतो. तसेच संघटनेला चांगले कर्मचारी कायम स्वरूपी उपलब्ध होतात.

### ९) कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होते :

सांघिक किंवा गटामध्ये काम करताना काम टाळणारे किंवा काम कमी करणारे कर्मचारी सुद्धा काम करायला उत्सुक होतात. ते कार्यप्रवण आणि कार्यतत्पर बनतात त्यांची कार्यक्षमता वाढते त्यामुळे संघटनेची कार्यक्षमता वाढते.

### १०) संघटनेला उद्दिष्टांची पूर्तता करता येते :

संघटनेतील सर्व कर्मचारी एकाच ध्येयाने प्रेरित होऊन काम करायला लागल्यास संघटनेला मोठी आव्हाने पेलवणे शक्य होते. त्याचा परिणाम संघटनेचा विकास आणि व्याप्ती वाढण्यावर होतो. संघटनेचे निश्चित केलेली ध्येये आणि उद्दिष्टे पूर्ण करणे शक्य होते.

### ११) संघटनेमध्ये चांगल्या वातावरणाची निर्मिती करता येते :

संघटनेतील गट आणि व्यवस्थापन यामध्ये समन्वय व सहकार्य निर्माण करता येते. व्यवस्थापन व कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध व सामंजस्य निर्माण करता येते. संघटनेतील चांगले वातावरण गटाच्या विकासाला पोषक ठरते.

## ५.५ गटांचे प्रकार (Types of Groups)

संघटनेमधील कर्मचाऱ्यांमध्ये पुढीलप्रकारे गट आढळून येतात :

### १) प्राथमिक आणि दुय्यम गट (Primary & Secondary Groups) :

दैनंदिन कामकाज करताना सहकाऱ्यांमध्ये प्राथमिक स्वरूपाचे गट निर्माण होतात. एकमेकांना सहकार्य करताना त्यांच्यामध्ये मैत्री, प्रेम, जिद्दाला या भावनांद्वारे कोटुंबिक नाती तयार होतात व त्यातून प्राथमिक गट तयार होतात. या गटाचे प्रमाण लहान असते. दुय्यम स्वरूपाचे गट मोठे असतात. अशा गटांना अस्तित्त्व, मूल्य आणि नैतिकता असे स्वरूप असते.

### २) सभासदात्वाद्वारे गट व संबंधाने होणारे गट (Membership and Reference Groups) :

संघटनेमध्ये नोंदणीकृत स्वरूपाचे गट असतात. उदा सहकारी संस्थेतील सभासदांचे गट तयार होतात. कामगार संघटनांचे गट सभासदात्वाद्वारे तयार झालेले असतात. अशा गटांना संघटनेमार्फत संरक्षण दिले जाते. कर्मचाऱ्यांचे कामाच्या संबंधाने एकमेकांशी संबंध निर्माण होऊन त्यांचे गट तयार होतात. असे गट नोंदणीकृत नसतात. परंतु त्यांच्यात तोंडी स्वरूपाची वैचारिक देवाणघेवाण चालू असते. कामावर परिचय होतो त्यातून मैत्री होते व त्याद्वारे गटाची निर्मिती होते.

### ३) गटातील आणि गटबाह्य गट (Ingroups and Outgroups) :

एकत्र आलेल्या सभासदांचा समूह स्वरूपाचा एक गट तयार होतो. सामूहिक कार्याची पूर्तता करण्यासाठी असे गट निर्माण होतात. कुटुंबातील एकपेक्षा अधिक व्यक्ति अशा गटामध्ये

सामील झालेल्या असतात. उदा. सहकारी संस्थेमध्ये कुटुंबातील सर्व व्यक्तीना सभासद होता येते.

समान प्रकारचा व्यवसाय किंवा पेशातील लोक एकत्र येतात त्यातून एक गट तयार होतो. सामाजिक कार्य करणारे, समाजसेवा, सामाजिक उपक्रम, सांस्कृतिक उपक्रम अशा प्रकारचे संबंध निर्माण होतात. उदा. कार्यालयीन कर्मचारी, डॉक्टर, वकील, शिक्षक, इंजिनिअर्स, रोटरी क्लब इ. आरोग्यसेवा स्वरूपाची कार्ये करण्यासाठी गटबाह्य लोक एकत्र येऊन गटाद्वारे कामे करतात.

#### ४) आवड आणि मैत्रीद्वारे होणारे गट (Interest Groups and Friendship Groups) :

विशिष्ट उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी काही लोक एकत्र येतात. त्यामध्ये काम करण्याची आवड निर्माण होते व समान आवडी असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचा एक गट तयार होतो. अशा गटामध्ये संघटनेतील सर्व कर्मचाऱ्यांना एकत्र सामावून घेतले जाते.

संघटनेमध्ये कामाच्या निमित्ताने एकत्र आलेल्या लोकांमध्ये मैत्रीचे संबंध निर्माण होतात. विविध प्रांत, भाषा, धर्म, वंश, जाती भिन्न असणारे लोक एकत्र येतात. त्यांचे कामाद्वारे मैत्रीपूर्ण संबंध निर्माण होतात. कामाची पूर्तता करण्यासाठी असे गट महत्त्वाचे ठरतात.

#### ५) औपचारिक आणि अनौपचारिक गट (Formal and Informal Groups) :

संघटनेमध्ये काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचा जो समूह काम करतो तो औपचारिक स्वरूपाचा असतो. संघटनेतील नियम, उद्देश, शिस्त इ. चा अवलंब करून संघटनेची उद्दिष्टे या गटाद्वारे पार पाडली जातात. सर्व कर्मचारी एकत्र येऊन एकमेकांच्या परस्पर सहकार्यातून काम केले जाते. कामाची विभागणी कर्मचाऱ्यांच्या पात्रतेनुसार केली जाते. एकमेकांमध्ये कामाचे समायोजन केले जाते. संघटनेमार्फत गटावर नियंत्रण ठेवले जाते. कामाच्या स्वरूपातून कर्मचाऱ्यांचे गट निर्माण होतात. मोठ्या संघटनांमध्ये औपचारिक स्वरूपाचा गट निर्माण होतो. मैत्रीपूर्ण संबंध निर्माण होतात व त्याद्वारे कामाची पूर्तता केली जाते. अधिकारी आणि कर्मचारी यातील संबंध औपचारिक गटामुळे चांगले राहतात.

औपचारिक गटातील सभासद गटाच्या बाहेर पडतात व अशा एकत्र आलेल्या सभासदांचा एक गट तयार होतो त्याला अनौपचारिक गट असे म्हणतात. औपचारिक गटाला स्वातंत्र्य नसते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना बंधने आवडत नाहीत म्हणून ते स्वतंत्र गटाची स्थापना करून नियम तयार करतात व अनौपचारिक गटाचे स्वतंत्र अस्तित्त्व निर्माण करतात. अनौपचारिक गटातील कर्मचाऱ्यांचे परस्पर संबंध निर्माण होतात व असा गट संघटनेच्या नियमांपेक्षा संघटनाबाह्य नियमांचे पालन करून काम करत असतो. सभासदांची आवड, मैत्रीचे संबंध, सभासदत्व, कामाचे संबंध याद्वारे अनौपचारिक गटाची निर्मिती होत असते.

#### औपचारिक गट आणि अनौपचारिक गट यातील फरक (Distinguish Between Formal Groups & Informal Groups)

##### औपचारिक गट

##### अनौपचारिक गट

#### १) अर्थ आणि व्याख्या :

संघटनेच्या नियमांचे पालन करून कार्याची औपचारिक गटातून बाहेर पडलेल्या

- पूर्तता करण्यासाठी एकत्र आलेल्या व्यक्तींच्या समूहाला अनौपचारिक गट व्यक्तींच्या समूहाला औपचारिक गट असे म्हणतात.
- २) **गटाची निर्मिती :**  
 औपचारिक गटाची निर्मिती अनौपचारिक गटाची निर्मिती प्रासंगिक नियोजनबद्धरितीने केली जाते. औपचारिक असते. अनौपचारिक गटाची निर्मिती गटाची निर्मिती नैसर्गिक असते. अनैसर्गिक असते.
- ३) **हेतू / उद्देश :**  
 संघटनेच्या पूर्वनियोजित उद्दिष्टांची पूर्तता अनौपचारिक गटाची निर्मिती करण्यासाठी औपचारिक गटाची निर्मिती संघटनेतील व्यक्तींच्या गरजेतून केली जाते. झालेली असते.
- ४) **नेतृत्व :**  
 संघटनेने ठरवून दिलेले नेतृत्व किंवा अनौपचारिक गटाचे नेतृत्व स्पर्धा, अधिकारी गटाचे नेतृत्व करतात. गटाला व्यक्तिमत्त्व, पात्रता, समाजमान्यता या नेतृत्वाचा आदर करावा लागतो. याद्वारे झालेली असते.
- ५) **आकारमान :**  
 औपचारिक गटाचे आकारमान मोठे असते. अनौपचारिक गटाचे आकारमान लहान मोठ्या संघटनेमध्ये औपचारिक स्वरूपाचा असते. औपचारिक गटातील काही एक मोठा गट असू शकतो. कर्मचारी अनौपचारिक गटाची निर्मिती करतात.
- ६) **नातेसंबंध :**  
 औपचारिक गट हा तर्क संबंध कायदेशिर अनौपचारिक गटाची निर्मिती प्रसंग, आणि परस्पर संबंधातून निर्माण होतात. अन्याय, दबाव, भावनिक यातून निर्मिती होते.
- ७) **नियंत्रण :**  
 औपचारिक गटाचे नियंत्रण संघटनेतील अनौपचारिक गटाचे नेतृत्व गटातील अधिकारी किंवा नेतृत्वाची निवड करून व्यक्तींच्या मान्यतेने तयार होते. केली जाते.
- ८) **स्थैर्य / अस्तित्त्व :**  
 औपचारिक गटाला संघटनेची मान्यता अनौपचारिक गटाला संघटनेची असते त्यामुळे कायदेशीर व कायमस्वरूपी मान्यता नसते. असे गट तात्पुरत्या अस्तित्त्व निर्माण होते. स्वरूपाचे असतात.
- ९) **संज्ञापन :**  
 औपचारिक गटामध्ये कर्मचाऱ्यांमध्ये अनौपचारिक गटामध्ये व्यक्तिगत साखळी स्वरूपाचा समन्वय निर्माण केला आणि सामाजिक स्वरूपाचे समन्वय जातो. संबंध निर्माण केले जातात.

## १०) शिस्त व पद्धतशीरपणा :

औपचारिक गटाची निर्मिती संघटनेच्या अनौपचारिक गटामध्ये संघटनेशिवाय नियमानुसार होते. गटातील व्यक्तींची एकत्र आलेल्या व्यक्तींनी ठरविलेल्या संख्या अदिक असली तरी त्यामध्ये शिस्त नियमानुसार काम केले जाते. गटाच्या असते. गटाच्या कामामध्ये पद्धतशीरपणा कामामध्ये शिस्तीपेक्षा स्वातंत्र्य अधिक असतो. दिले जाते.

## आपली प्रगती तपासा :

- १) “गटाचा संघटना विकासासाठी चांगला उपयोग होतो.” चर्चा करा.
- २) संज्ञा स्पष्ट करा.
  - अ) गट
  - ब) प्राथमिक गट
  - क) सभासत्त्वाद्वारे गट
  - ड) गटबाह्य गट
  - इ) औपचारिक गट
  - फ) अनौपचारिक गट

## ५.६ गटनिर्मितीसाठी जबाबदार घटक (Factors Responsible for Formation of Groups)

## १) कर्मचाऱ्यांमधील संबंध (Companionship) :

संघटनेमध्ये कामाच्या निमित्ताने एकत्र आलेल्या कर्मचाऱ्यांच्या व्यक्तिगत व सामुहिक संबंधातून गटाची निर्मिती होत असते, कर्मचाऱ्यांमध्ये मैत्रीचे नातेसंबंध निर्माण झाल्यास कर्मचाऱ्यांचा एक गट तयार होतो. सुरुवातीला परिचय होतो त्यातून मैत्री, प्रेम, जिद्दाला, सहवास, सहकार्य इ. भावनातून एकत्र येण्याची भावना निर्माण होत असते. लहान गटातून मोठ्या गटात रुपांतर होते. काही वेळा दोन भिन्न गट एकत्र येऊन एकाच गटाची निर्मिती होते.

## २) सुरक्षितता आणि संरक्षण (Security &amp; Protection) :

कर्मचारी संघटनेमध्ये समाविष्ट झाल्यास त्याला कामाच्या ठिकाणी आणि नोकरीमध्ये सुरक्षितता हवी असते. एखाद्या कर्मचाऱ्याकडून काही चूक झाल्यास त्याला कामावरून कमी केले जाते. परंतु गटाचा सभासद असलेल्या कर्मचाऱ्याला संघटनेचे संरक्षण मिळते. त्यामुळे

कर्मचाऱ्याला कामावरून कमी केले जाते. व्यवस्थापन आणि कर्मचारी यामध्ये जर काही संघर्ष निर्माण झाला तर गटातील सभासद सामुहिक संघर्ष करतात त्यामुळे नोकरी कायम राहते व मागण्या पदरात पाडता येतात.

### ३) आवड (Interest) :

गटाच्या सहाय्याने कर्मचाऱ्यांना कामाच्या ठिकाणी चांगले पर्यावरण तयार करता येते. कर्मचाऱ्यांना लागणाऱ्या आवश्यक सुविधा उपलब्ध करून घेतल्या जातात. कर्मचाऱ्यांना गटाद्वारे काम करण्याची आवड निर्माण झाल्यास गटनिर्मिती होते. असे गट कायमस्वरूपी टिकून राहतात.

### ४) गटाची गरज (Need) :

संघटनेमध्ये गट निर्माण करण्याची आवश्यकता असल्यास कर्मचारी एकत्र येऊन गट निर्माण करतात. गट निर्माण करण्यासाठी अधिकाऱ्यांनी सल्ला दिल्यास किंवा मदत केल्यास गटाची निर्मिती तातडीने केली जाते. संघटनेचे आणि अधिकाऱ्यांचे सहकार्य लाभण्यास कर्मचाऱ्यांना आत्मविश्वास येतो व गटाची निर्मिती तातडीने केली जाते.

### ५) समन्वय व सहकार्य (Communication and Cooperation) :

कर्मचाऱ्यांमध्ये समन्वय आणि सहकार्य चांगले असल्यास सर्वांच्या सहकार्याने गटाची निर्मिती होते. संघटनेतील कर्मचाऱ्यांमध्ये समन्वयाची भावना चांगली असल्यास कर्मचारी गटाची निर्मिती करतात.

### ६) संघटनेची निर्मिती (Creation of Organisation) :

संघटनेमध्ये एकत्र आलेले कर्मचारी सांघिक भावनेतून संघटनेची निर्मिती करतात. भविष्यात व्यवस्थापन आणि कर्मचारी यामध्ये संघर्ष निर्माण होण्याची शक्यता असते. अशावेळी कर्मचाऱ्यांना संघटनेची गरज वाटत असते. कर्मचारी त्यांच्या पातळीवर संघटना मजबूत करण्याचा प्रयत्न करतात.

७) औपचारिक गटातून अनौपचारिक गटाची निर्मिती केली जाते. जर औपचारिक गटामध्ये मतभेद निर्माण झाले तर त्यातील काही सभासद औपचारिक गटाची निर्मिती करतात तसेच व्यवस्थापन आणि कर्मचारी यामध्ये मतभेद निर्माण झाल्यास किंवा व्यवस्थापनाचे निर्णय कर्मचाऱ्यांना जाचक वाटत असल्यास ते अनौपचारिक गटाची तयारी करतात. अशा काही प्रसंगातून अनौपचारिक गट निर्माण होतात.

---

## ५.७ गट लोकप्रियतेची कारणे (Reasons for the Popularity of Teams)

---

### १) व्यक्तिमत्त्वाचा विकास :

गटामध्ये एकत्र आलेल्या व्यक्तींचे व्यक्तिमत्त्व चांगले असल्यास किंवा प्रभावी असल्यास गट प्रभावी बनतो. चांगल्या व्यक्तिमत्त्वाच्या गटाला उपयोग होतो. गट प्रभावी बनून व्यक्तिमत्त्व विकासाद्वारे कार्यक्षमता विकसित होतो. त्याद्वारे संघटनेचा विकास होतो.

### २) नेतृत्वाचे व्यक्तिमत्त्व :

गटाचे नेतृत्व करणारी व्यक्ति प्रभावी असल्यास गट प्रभावी बनतो. नेतृत्वाचे अनुकरण गटातील व्यक्ति करतात. नेतृत्व लोकप्रिय असल्यास गटातील लोक नेतृत्वाचा आदर करतात. लोकप्रिय व्यक्तिमत्त्व गटातील सर्व लोकांना आपल्या बरोबर घेऊन जातात.

### ३) गटातील व्यक्तित्चे सहकार्य :

गटामध्ये सहभागी असलेल्या सर्व व्यक्तित्चे सहकार्य चांगले असल्यास गटाचे कामकाज चांगले चालते. परस्परांच्या सहकार्याने गटाची ताकद वाढते. गटामध्ये एकी असल्यास गट लोकप्रिय होतो. एकमेकांच्या सहकार्याने संघटनेची उद्दिष्टे पार पाडणे शक्य होते. संघटनेमध्ये मोठी आव्हाने स्विकारणे व ती पार पाडणे हे गटाच्या कामगिरीवर अवलंबून असते.

### ४) गटातील व्यक्तित्चा सकारात्मक दृष्टिकोन :

गटामध्ये एकत्र आलेले लोक समान उद्देश किंवा कार्यपूर्तीसाठी एकत्र आलेले असल्यास त्यांच्यामध्ये सकारात्मक दृष्टिकोन तयार होतो. त्यामुळे कोणतेही काम करताना त्यापैकी कोणत्याही कर्मचाऱ्याचा त्याला नकार नसतो. त्यामुळे सर्व कर्मचाऱ्यांमध्ये परस्पर सहकार्याची भावना निर्माण होते.

### ५) कर्मचाऱ्यांमधील कौशल्ये :

गटामध्ये सहभागी झालेल्या कर्मचाऱ्यांची गुणवत्ता, कौशल्ये चांगली असल्यास, त्यांना अनुभव असल्यास त्यांच्या कौशल्याचा वापर कामासाठी करता येतो. कर्मचारी कामामध्ये आपली चुणूक दाखवितात. त्यामुळे असे गट अधिक लोकप्रिय ठरतात.

### ६) लवचिकता :

गटाची भूमिका ही ताठर असून चालत नाही. लवचिक भूमिका असल्यास निर्णय घेणे व त्याची अंमलबजावणी करणे सोईचे होते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये वैचारिक देवाणघेवाण केली जाते. परस्परांमध्ये समायोजन केले जाते. त्यामुळे कामे वेळेवर, नियमानुसार व परिस्थितीनुसार करणे सोईचे जाते. असे गट गटातील लोकांना आवडतात व त्याचा परिणाम असे गट लोकप्रिय होतात.

### ७) गट प्रेरणा :

गटाला प्रेरणा कशा प्रकारच्या लाभतात त्यावर गटाचा प्रभाव अवलंबून असतो. संघटनेतील अधिकारी आणि नेतृत्वाने गटाला चांगल्या प्रेरणा दिल्यास गट प्रभावी तयार होतो. प्रेरणेतून गटप्रभाव, गटविकास आणि गटमैत्री चांगली तयार होते. त्यामुळे गट लोकप्रिय होतो.

### ८) निर्णय प्रक्रिया :

गटामध्ये एकत्र आलेल्या लोकांमध्ये निर्णय प्रक्रिया चांगली असल्यास गटाचे कार्य अधिक चांगले चालते. गटाचे निर्णय सर्वांना मान्य असतात. निर्णयाची अंमलबजावणी चांगल्या कामामध्ये होते. चांगल्या कामाद्वारे कामाचा दर्जा सुधारतो, कार्यक्षमता वाढते, नावलौकिक वाढते. गटातील लोकांचा कामाचा उत्साह वाढतो. लोकांना प्रेरणा मिळतात. गटामध्ये चांगले वातावरण तयार होते. त्याद्वारे गट लोकप्रिय होतात.

## ५.८ गट विकासाचे पाच टप्पे किंवा गटविकास आयुष्य चक्र (Five Stages of Team Development or Team Development Life Cycle)

### १) गटाची रचना करणे (Team Formation) :

गटामध्ये एकत्र आलेल्या कर्मचाऱ्यांच्या गटाची प्रारंभीला रचना तयार करावी लागते. त्यासाठी गटातील सर्व सदस्यांचा एकमेकांशी परिचय करून देणे व घेणे आवश्यक असते. त्यामुळे त्यांच्यामध्ये परस्पर देवाणघेवाण होते. परिचयाद्वारे एकमेकांना समजावून घेऊन गटामध्ये सामील होण्याचे त्यांना आकलन होते.

### २) गटाचे आकलन व जाणीव (Team Storming) :

एकत्र आल्यानंतर व्यक्तिला गटाची जाणीव होते, गरज व महत्त्व समजते. ते एकमेकांच्या जवळ येऊन एकमेकांना समजावून घेतात. आपल्या अस्तित्वाबाबत विचारविनीमय करतात. एकमेकांना स्विकारायला तयार होतात. एकमेकांचे मूल्यमापन करतात. त्यावरून एकमेकांतील गुणदोष समजतात व त्यामध्ये सुधारणा करता येते. एकमेकांविषयी आपुलकीची व सहानुभूतीची भावना निर्माण होते.

### ३) गट समायोजन (Team Norming) :

गटामध्ये सहभागी झालेल्या प्रत्येक व्यक्तिला त्यामध्ये सहभागी करून घेतले जाते. परस्पर सहकार्याची भावना त्यांच्यामध्ये निर्माण केली जाते. गटातील व्यक्ति एकमेकांना मार्गदर्शन करतात व सल्ला देतात. परस्पर समन्वय व सहकार्यातून गटाची निर्मिती आणि बांधणी होत असते.

### ४) गटाद्वारे कृती करणे (Team Performing) :

गटाचे कार्य संघटनेच्या नियमानुसार चालते. कामाचे नियोजन करून त्यानुसार कृती केली जाते किंवा कामाची अंमलबजावणी केली जाते. गटामध्ये प्रत्येक कर्मचाऱ्याला त्याचे काम किंवा भूमिका विभागून दिलेली असते, ती भूमिका त्याने व्यवस्थितपणे पार पाडायची असते. संघटनेच्या पूर्वनियोजित उद्दिष्टाना आकार देण्याचे काम गटामार्फत केले जाते. जर ही कृती गटामार्फत व्यवस्थितपणे पार पाडली जात असेल तर ते गटाचे यश समजले जाते. कार्यप्रवण गट कृतीवर अधिक भर देत असतात.

### ५) गट विसर्जन किंवा तहकूब (Team Adjourning) :

संघटनेतील विशिष्ट कामाच्या अनुषंगाने गटाची निर्मिती झालेली असते. ते उद्दिष्ट पूर्ण केल्यानंतर गटाचे कामकाज तहकूब होते किंवा थांबते. विशिष्ट विभागामध्ये विशिष्ट प्रकारच्या कामाच्या निमित्ताने तात्पुरत्या स्वरूपाच्या गटाची स्थापना करावी लागते. तो कालावधी पूर्ण झाल्यावर तो गट त्या ठिकाणी विसर्जित केला जातो. कायमस्वरूपी तयार केलेले गट कालांतराने काही समस्या निर्माण होतात त्यामुळे गटाचे अस्तित्त्व संपुष्टात येते. उदा. व्यवस्थापनाच्या विरोधात काम करणारा औपचारिक गट नाहिसा होतो. त्याऐवजी त्याठिकाणी अनौपचारिक गटाची निर्मिती केली जाते. सुरुवातीला समविचारांचा गट कालांतराने त्यामध्ये मतभिन्नता निर्माण होते व गट संपुष्टात येतो. कर्मचाऱ्यांचा आंतरिक, संघर्ष, कलह, मतभेद, संघटनेद्वारे संघर्ष करणे, संप, ताळेबंद, हरताळ, मोर्चे, व्यवस्थापनाबरोबर सतत संघर्ष करणे इ. मुळे गट मोडकळीस येतात.



संपुष्टात आलेल्या गटातून नवीन गटाची निर्मिती होते व गट पुन्हा सुरुवातीपासून गट आयुष्य चक्राच्या अवस्थांमध्ये रूपांतरीत होतो.

---

## ५.९ गट वर्तनाचे घटक (Determinants of Group Behaviour)

---

### १) गटातील व्यक्तित्तेचे वर्तन :

गटामध्ये सहभागी झालेल्या व्यक्तित्तांचा स्वभाव व गुणवैशिष्ट्यांवर गट वर्तन अवलंबून असते. जर गटातील सर्व व्यक्ति सुशिक्षित, चांगल्या स्वभावाच्या, सुस्कार चांगले झालेले असल्यास असे गट विचारातून चांगल्या कृतीकडे जातात. त्यांच्यामध्ये सकारात्मक दृष्टिकोन असतो. असा चांगल्या वर्तनाचा गटाचा संघटनेला चांगला लाभ होतो.

### २) पोषक पर्यावरण :

गट ज्या संघटनेमध्ये स्थापन झालेला आहे त्या ठिकाणी चांगले पर्यावरण असल्यास गटाला पोषक वातावरणामुळे चांगले काम करता येते. गटकार्यक्षमता वाढीस लागते.

### ३) ध्येय किंवा उद्दिष्टांकडे लक्ष्य :

गटातील व्यक्तित्तांचा संघटनेच्या ध्येय किंवा उद्दिष्टांकडे सतत लक्ष हवे असते. त्यामुळे एकत्रितपणे मोठी उद्दिष्टे साध्य करणे संघटनेला शक्य असते.

### ४) चांगल्या कामासाठी प्रयत्न :

गटातील कर्मचारी चांगल्या कामासाठी सतत प्रयत्न करत असल्यास त्यांना त्यांच्या कामाचा योग्य मोबदला व बक्षिसे मिळतात. त्यांचे अनुकरण गटातील इतर कर्मचारी करतात. त्यामुळे गटाची कार्यक्षमता वाढते व कामाची गुणवत्ता विकसित होते.

### ५) गटाचा प्रकार व वैशिष्ट्ये :

गटाच्या प्रकारावर गटाचे वर्तन अवलंबून असते. उदा. औपचारिक गटाला संघटनेच्या नियमांचे पालन करावे लागते तर अनौपचारिक गट गटातील नेतृत्वाचे अनुकरण करतात. तर काही गट कर्मचाऱ्यांमधील मैत्री व परस्पर संबंधाद्वारे निर्माण झालेले असतात. त्यावर त्यांचे कार्य अवलंबून असते.

### ६) पाठपुरावा :

कामाचा पाठपुरावा करण्यावर गटाची कार्यशैली अवलंबून असते. पाठपुराव्यामुळे कामाची पूर्तता वेळेत होते व गटातील सर्व कर्मचाऱ्यांना कार्य पूर्तता करण्याची सवय लागते.

---

## ५.१० गट वर्तन कार्य प्रतिकृती किंवा साचा (Model of Work Group Behavior)

---

गटवर्तन कार्य प्रतिकृतीमधील घटक पुढीलप्रमाणे :

### १) गटातील सभासदांना आवाहन करणारे घटक :

गटातील सर्व सभासदांना चांगले काम करण्यासाठी प्रेरणा आवश्यक असतात त्या त्यांना पर्यवेक्षक, सहाय्यक, विभागप्रमुख आणि व्यवस्थापक यांच्याकडून दिल्या जातात. व्यक्तींप्रमाणे गटाच्या काही गरजा असतात त्यांची पूर्तता गटामार्फत करावी लागते. उदा. गटासाठी भौतिक सुविधा आर्थिक व आर्थिकेत्तर प्रलोभने, सामाजिक गरजा, गटाला स्वतंत्र अस्तित्त्व, मान सन्मान इ. ची आवश्यकता असते. या सर्व बाबी सामुहिकरित्या पूर्ण करायच्या असतात.

### २) गट विकासाचे टप्पे :

गटविकासाच्या टप्प्यांमध्ये गटाचा स्विकार, गटप्रेरणा, परस्पर सांमजस्य, निर्णय घेणे, नियंत्रण इ. टप्पे समाविष्ट होतात, या सर्व घटकांच्या एकत्रिकरणाद्वारे गटाचा विकास होतो.

### ३) गटाची वैशिष्ट्ये :

गटाचा प्रकार आणि वैशिष्ट्यांवर गटवर्तन अवलंबून असते. गटाला नेतृत्व चांगले लाभल्यास गट विकास चांगला होतो. संघटनेच्या नियमांचे पालन, निर्णयांची अंमलबजावणी, वरिष्ठांचा आदर, समन्वय, नेटवर्क, सामाजिक दर्जा या बाबी गटाला विकासासाठी पोषक ठरतात.

### ४) फलित :

गटकार्याचे फलित चांगल्या कार्यावर अवलंबून असते. त्यासाठी सर्व सभासदांचे सहकार्य, कार्यक्षमता, गुणवत्तेवर भर, सामाजिक दर्जा, स्वत्व, ध्येय किंवा उद्दिष्टांची पूर्तता याकडे कितपत लक्ष असते यावर भर दिल्यास गटाला चांगले यश लाभते यालाच त्याचे फलित असे म्हणतात. चांगल्या कामाचे समाधान गटातील सर्व कर्मचाऱ्यांना लाभते.

---

## ५.११ सारांश

---

समान उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी एकत्र आलेल्या व्यक्तित्तांच्या समुहाला गट म्हणतात. गटात काम करण्याने सांघिक भावना निर्माण होते. संज्ञापन चांगले होते, कामाला गती येते व संघटनेतील पर्यावरण चांगले राहते.

गटामुळे कर्मचाऱ्यांना सुरक्षितता लाभते, कर्मचाऱ्यांमध्ये समन्वय साधता येतो, व्यक्ति वर्तनात सकारात्मक बदल होतात. कर्मचाऱ्यांचे मनोबल वाढते, संघभावना निर्माण होते. गैरहजेरी कमी होते अदलाबदलीचे प्रमाण कमी होते, कार्यक्षमतेत वाढ होते व संघटनेच्या उद्दिष्टांची पूर्तता होते.

गटाचे प्राथमिक व दुय्यम गट, सभासत्त्वाद्वारे व संबंधाने होणारे गट, गटातील व गटबाह्य गट, आवड व मैत्रीद्वारे होणारे गट, औपचारिक व अनौपचारिक गट इ. प्रकार पडतात.

कर्मचाऱ्यांमधील परस्पर संबंध, संरक्षण, आवड, गरज, सहकार्य, इ. घटक गटनिर्मितीसाठी कारणीभूत ठरतात.

गटविकास आयुष्य चक्रामध्ये - गटाची रचना, गटाचे आकलन व जाणीव, गट समायोजन, गटाद्वारे कृती, गटविसर्जन इ. टप्प्यांचा समावेश होतो.

गटातील व्यक्तित्ते वरतन, पोषक पर्यावरण, उद्दिष्टांकडे लक्ष चांगल्या कामासाठी प्रयत्न, गटाची वैशिष्ट्ये, गटाचा प्रकार, पाठपुरावा इ. गटवर्तनाचे घटक आहेत.

---

### ५.१२ स्वाध्याय

---

- प्र. १ गटशैली म्हणजे काय ? भारतीय संघटनांमधील गटशैलीची तत्त्वे स्पष्ट करा.
- प्र. २ गटशैलीबाबत आपणास काय अर्थबोध होतो ? संघटनेची ध्येय गटाद्वारे कशी पूर्ण करता येतात ?
- प्र. ३ गटांचे विविध प्रकार सांगा. औपचारिक गट हे अनौपचारिक गटापेक्षा कसे भिन्न आहेत ?
- प्र. ४ गटवर्तनाचे घटक कोणते ? त्यांचे थोडक्यात वर्णन करा.
- प्र. ५ गटाचे महत्त्व स्पष्ट करा.
- प्र. ६ गटनिर्मितीसाठी कोणते घटक जबाबदार असतात.
- प्र. ७ औपचारिक गट आणि अनौपचारिक घटक यातील फरक स्पष्ट करा.
- प्र. ६ टीपा लिहा.
- अ) गट शैली
- ब) गट वर्तन
- क) गट वर्तन कार्य प्रतिकृती (मॉडेल)



# नेतृत्व शैली (Leadership)

## घटक रचना :

- ६.० उद्दिष्टे
- ६.१ प्रास्ताविक
- ६.२ अर्थ आणि व्याख्या
- ६.३ नेतृत्वाची वैशिष्ट्ये
- ६.४ नेतृत्वाची गरज, महत्त्व आणि कार्ये
- ६.५ नेतृत्वाची पात्रता / गुणवत्ता
- ६.६ नेतृत्वशैलीचे सिध्दांत व दृष्टीकोन
- ६.७ नेतृत्वाचे प्रकार
- ६.८ नेतृत्वाने चांगला सुसंवाद साधण्यासाठी मार्गदर्शक तत्त्वे
- ६.९ निर्णय प्रक्रियेमध्ये नेतृत्वाची भूमिका.
- ६.१० सारांश
- ६.११ स्वाध्याय

---

## ६.० उद्दिष्टे (Objectives)

---

- १) विद्यार्थ्यांना नेतृत्व शैली ही संकल्पना समजावून देणे.
- २) नेतृत्वासाठी कोणते गुण किंवा पात्रता आवश्यक आहे याबाबतची माहिती देणे.
- ३) नेतृत्व शैलीच्या सिध्दांतांचे विद्यार्थ्यांना मूल्यमापन करायला शिकवणे.
- ४) नेतृत्वाच्या विविध प्रकारांबाबत विद्यार्थ्यांना मार्गदर्शन करणे.
- ५) नेतृत्वाद्वारे महत्त्वाचे निर्णय कसे घ्यावयाचे याबाबत विद्यार्थ्यांना प्रेरणा देणे.

---

## ६.१ प्रास्ताविक (Introduction)

---

व्यावसायिक संघटनेचे कामकाज व्यवस्थितपणे चालविण्यासाठी चांगल्या नेतृत्वाची गरज असते. कर्मचाऱ्यांना चांगले मार्गदर्शन केल्यास ते अधिक जोमाने काम करतात. कर्मचारी नेतृत्वाकडे आदर्श म्हणून पाहतात. प्रेरणा देणारे नेतृत्व लोकांना हवे असते. संघटनेच्या कामाची दिशा आणि त्याची पूर्तता यशस्वी नेतृत्वावर अवलंबून असते. चांगले नेतृत्वाचे व्यवस्थापक कर्मचाऱ्याकडून काम करून घेतात. नेतृत्व ही एक कला आहे. संघटनेच्या उद्दिष्टांची पूर्तता ही नेतृत्वावर अवलंबून असते. चांगल्या गुणवत्तेचे नेतृत्व सतत संघटनेच्या विकासाचा विचार करत असते. या प्रकरणामध्ये आपण नेतृत्व शैलीचा अभ्यास करणार आहोत. समूहाकडून कार्य करून घेण्यासाठी चांगल्या नेतृत्वाची गरज आहे. आधुनिक संघटनांची व्याप्ती वाढत चालली आहे. ती सांभाळून स्पर्धेमध्ये संघटनांचा विकास साध्य करण्यासाठी कार्यक्षम नेतृत्वाची गरज आहे.

## ६.२ अर्थ आणि व्याख्या (Meaning and Definitions)

### १) इनसायक्लेपेडीया ऑफ सोशल सायन्स

“व्यक्ति आणि समूह यामध्ये निर्माण झालेल्या संबंధाला नेतृत्व असे म्हणतात. समुहातील व्यक्ति नेतृत्वाच्या आदेशानुसार कार्य करतात.”

### २) फ्रँकलिन मूर

“नेत्यांच्या इच्छेनुसार सहकाऱ्यांना चांगल्या वर्तणुकासाठी प्रवृत्त करण्याची क्षमता निर्माण करणे म्हणजे नेतृत्व होय.”

### ३) ड्युबिन

“अधिकारांची अंमलबजावणी करणे, मार्गदर्शन करणे आणि निर्णय घेणे याला नेतृत्व असे म्हणतात.”

### ४) अलफोर्ड व बेट्टी

“सहाय्यकांकडून काम करून घेताना त्यांच्यावर दबाव किंवा दडपण न आणता त्यांच्याकडून काम करून घेण्याची क्षमता असलेली व्यक्ति म्हणजे नेतृत्व होय.”

### ५) चेस्टर बर्नाड

“नेतृत्व म्हणजे व्यक्तिच्या ठिकाणी असा गुण असतो की, ज्यामुळे संघटितपणे प्रयत्न करता येतात.”

### ६) लिडिंगस्टन

“संघटनेच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी सहकार्यांना प्रवृत्त करणे म्हणजे नेतृत्व होय.”

### ७) थिओ हायमन

“संघटनेच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करताना सहकार्यांना मार्गदर्शन करणे, त्यांना प्रेरणा देणे, कर्मचाऱ्यांमध्ये समन्वय निर्माण करणारी व्यक्ति म्हणजे नेतृत्व होय.”

संघटनेमध्ये नेतृत्व महत्वाची भूमिका बजावत असतात. संघटनेतील विविध विभाग व कर्मचारी इ. च्या कामाची व्यवस्था करणे, नियोजन करणे, अंमलबजावणी करणे इ. बाबी नेतृत्वावर अवलंबून आहेत. सहाय्यकांना मार्गदर्शन करणे, निर्णय घेणे. हे नेतृत्वावर अवलंबून आहे. संघटनेचे अंतिम ध्येय किंवा उद्दिष्ट पूर्ततेसाठी नेतृत्व दूरदृष्टिकोन ठेऊन कार्य करत असते.

## ६.३ नेतृत्वाची वैशिष्ट्ये (Characteristics of Leadership)

- १) नेतृत्वाचे आदेश सहकारी पालन करतात.
- २) नेतृत्व सहकाऱ्यांबरोबर चांगले संबंध प्रस्थापित करतात.
- ३) नेतृत्व सहकाऱ्यांना सतत प्रेरणा देतात.
- ४) नेतृत्व हे सहाय्यक व कर्मचाऱ्यांसमोर आदर्श असते.

- ५) नेतृत्व बुद्धिमान असते. महत्वाचे निर्णय नेतृत्वाद्वारे घेतले जातात.
- ६) नेतृत्व हे धाडशी व आव्हान स्विकारणारे असते.
- ७) नेतृत्वामध्ये इतरांकडून काम करून घेण्याची क्षमता असते.
- ८) नेतृत्वाच्या इच्छेनुसार सहकारी काम व वर्तन करतात.
- ९) नेतृत्व सहकारी व संघटनेच्या विकासासाठी प्रयत्नशील असते.
- १०) नेतृत्व संघटनेची उद्दिष्टे पार पाडण्यासाठी प्रयत्नशील असते.
- ११) नेतृत्व पुढारीपण करते. अनुयायांना मार्गदर्शन करते व सल्ला देते.
- १२) नेतृत्वाचे व्यक्तिमत्व गतिमान असते.
- १३) संघटनेमध्ये शिस्त, सहकार्य, समन्वय निर्माण करण्याचे काम नेतृत्व करते.
- १४) नेतृत्व ही एक प्रक्रिया आहे. नेतृत्वाला सातत्याने कार्य करावे लागते.

---

### ६.४ नेतृत्वाची गरज, महत्त्व आणि कार्य (Need, Importance and Functions of Leadership)

---

#### १) सहाय्यकांना प्रेरणा देणे व मार्गदर्शन करणे.

संघटनेतील सहाय्यकांना कामाच्या प्रेरणा देणे, त्यांना कामामध्ये मार्गदर्शन करणे, त्यांच्या कामातील अडचणी निवारण करणे इ.

#### २) कर्मचाऱ्यांमध्ये एकसंघ भावना निर्माण करणे.

संघटनेमधील कर्मचाऱ्यांना एकसंघ बनविण्याचे काम नेतृत्व करत असते. त्यामुळे संघलनेला समूहाकडून काम करून घेणे व मोठी आव्हाने पेलवणे शक्य होते. सर्वांच्या सहकार्याने संघटनेचा अपेक्षित विकास करणे शक्य होते.

#### ३) प्रतिनिधी म्हणून काम करणे.

नेतृत्व हे मालक व कर्मचारी यामध्ये प्रतिनिधी म्हणून काम करताना मालकांना आवश्यक ती माहिती उपलब्ध करून देतात. मालकांनी सांगितलेल्या धोरणांची अंमलबजावणी करतात.

#### ४) सहकाऱ्यांमध्ये समन्वय निर्माण करणे.

संघटनेतील विविध कर्मचारी आणि विभाग यामध्ये समन्वय आणि सामंजस्य निर्माण करण्याचे काम नेतृत्व करत असतात. त्यामध्ये कर्मचाऱ्यांमध्ये शांतता व शिस्त निर्माण केली जाते. मतभेद दूर केले जातात. त्यामुळे संघटनेमध्ये औद्योगिक शांतता निर्माण केली जाते.

#### ५) कर्मचाऱ्यांमध्ये चांगले हितसंबंध निर्माण करता येतात.

सहकारी, सहाय्यक व कर्मचाऱ्यांकडून सातत्याने काम करून घेतात त्यांच्यामध्ये चांगले हितसंबंध प्रस्थापित करावे लागतात. कर्मचाऱ्यांना मानवी दृष्टीकोनातून चांगली वागणूक द्यावी लागते. त्यांच्यातील मैत्रीचे व सौहादार्याचे वातावरण संघटनेमध्ये चांगल्या पर्यावरणाची निर्मिती करण्यासाठी पोषक ठरते.

#### ६) साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करून घेता येतो.

नेतृत्वाचे संघटनेतील साधनसामग्रीवर चांगले लक्ष असते. कर्मचाऱ्यांमधील अधिकाधिक क्षमता उपयोगात आणून त्याच संघटनेच्या विकासासाठी वापर करून घेता येतो. मनुष्यबळाचा चांगला वापर करून घेऊन व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढविता येते.

#### ७) कर्मचाऱ्यांचे मनोबल वाढविता येते.

नेतृत्वाने कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देऊन त्यांचे मनोधैर्य वाढविण्याचा प्रयत्न करावे लागतात. त्यांची नैतिकता वाढते. एखादे नवीन किंवा अवघड व व्यापक स्वरूपाचे काम करण्याचे धाडस त्यांच्यामध्ये निर्माण होते.

#### ८) गटशैली विकसित करता येते.

संघटना म्हणजे समान उद्दिष्टांच्या पूर्ततासाठी एकत्र आलेला व्यक्तित्वाचा समूह होय. समूहला प्रवृत्त करून गटशैली विकसित करता येते. त्यामुळे संघटनेला मोठी आव्हाने पेलवण्याची क्षमता निर्माण होत असते.

#### ९) संघटनेतील बदलांचा विचार करता येतो.

संघटनेच्या विकासासाठी चांगले बदल स्विकारावे लागतात. उदा. नवीन तंत्रज्ञानाचा अवलंब करणे, कामाच्या परिस्थितीत बदल करणे, संघटनेचा विकास किंवा वृद्धी करणे इ. साठी संघटनेला बदल आवश्यक असतात. एकसंघ प्रवृत्तीचे कर्मचारी चांगल्या बदलासाठी आग्रही असतात.

#### १०) संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करणे.

संघटनेची स्थापना ज्या उद्देशाने झाली आहे ते पार पाडण्यासाठी नेतृत्व कटिबद्ध असते. संघटनेला विविध उद्दिष्टांची पूर्तता करावी लागते. ती पूर्ण करण्याची जबाबदारी नेतृत्वावर अवलंबून असते. संघटनेतील विविध कर्मचाऱ्यांच्या सहकार्याने नेतृत्व ही उद्दिष्टे पूर्ण करतात.

#### ११) कर्मचाऱ्यांच्या हिताची जोपासना करणे.

संघटनेतील सहकारी व कर्मचारी यांना आवश्यक त्या सुविधा उपलब्ध करून देणे. कर्मचाऱ्यांचे हित व तब्येत जोपासणे, समाधानी कर्मचारी अधिक कार्यक्षमतेने काम करतात.

---

### ६.५ नेतृत्वाची पात्रता / गुणवत्ता (Competencies / Qualities of Leadership)

---

नेतृत्व हे पद जबाबदारीचे आहे. संघटनेला नियंत्रण समन्वय, नियोजन, अंमलबजावणी, शिस्त, प्रेरणा, मार्गदर्शन इ. महत्वाची कार्ये करावी लागतात. ही कार्ये बौद्धिक स्वरूपाची असतात. त्यासाठी नेतृत्व करणाऱ्या व्यक्तिकडे आवश्यक ती पात्रता असावी लागते. ती पुढीलप्रमाणे.

#### १) कामाचा अंदाज घेणे किंवा निदान करणे.

नेतृत्वाला विविध प्रकारची कार्ये करावी लागतात त्याबाबतचे त्यांना अचूक निदान असावे लागते. त्याशिवाय त्यांना कामाची योग्य दिशा ठरविता येत नाही.

#### २) समन्वय करणे किंवा सुसंवाद साधणे.

संघटनेतील सहाय्यक आणि सहकारी यामध्ये समन्वय निर्माण करणे व त्यांच्याशी सुसंवाद घडवून आणण्याची कला नेतृत्वाकडे असावी लागते. चांगल्या सुसंवादाद्वारे सर्व कर्मचाऱ्यांना बरोबर घेऊन जायचे असते.

### ३) परिस्थितीशी समायोजन करणे.

संघटनेमध्ये कामकाजाच्या संदर्भात जी वर्तमान स्थिती उपलब्ध आहे. त्यानुसार नेतृत्वाला समायोजन करण्याची क्षमता आवश्यक असते.

### ४) धाडस व आत्मविश्वास बाळगणे.

संघटनेची उद्दिष्टे पार पाडणे, नवीन आव्हाने स्विकारणे यासाठी नेतृत्वाकडे धाडस व आत्मविश्वास आवश्यक आहे.

### ५) बौद्धिक क्षमता व कौशल्य असणे.

व्यवस्थापन ही मानसिक व बौद्धिक प्रक्रिया आहे. त्यासाठी नेतृत्वाकडे बौद्धिक चातुर्य असणे आवश्यक आहे. महत्वाचे निर्णय घेणे डावपेच तयार करणे यासाठी आवश्यक कौशल्ये अवगत असावी लागतात.

### ६) दूरदर्शीपणा

नेतृत्वाकडे दूरदर्शीपणा असणे आवश्यक आहे. संघटनेचा विकास करण्यासाठी नेतृत्व दूरदर्शी असावे लागते. नाविष्यतेचा शोध घेणे, नवीन कल्पना आत्मसात करणे, हे गुण नेतृत्वाकडे आवश्यक आहेत.

### ७) विश्वास व प्रामाणीकपणा

नेतृत्वाने आपल्या सहकार्यांचा विश्वास संपादन केला पाहिजे आणि वर्तनामध्ये प्रामाणिकपणा असला पाहिजे. सहकाऱ्यांची मर्जी संपादन केल्यास त्यांच्या आदेशांचे पालन केले जाते व सहकारी नेतृत्वाला साथ देतात.

### ८) जबाबदाऱ्या पार पाडणे.

नेतृत्वाल मोठ्या पदावर काम करताना मोठी जबाबदारी पार पाडावी लागते. संघटनेतील प्रत्येक बाबतीत नेतृत्व जबाबदार असते. ही जबाबदारी समर्थपणे पेलवण्याची ताकद त्यांच्याकडे असावी लागते. संघटनेचा व्याप वाढला तरी ती जबाबदारी त्यांनी निभावून नेली पाहिजे.

### ९) समतोल विचारसरणी

नेतृत्वाचे व्यक्तिमत्त्व समतोल असावे लागते. प्रत्येक घटकाचा सारासार विचार करून योग्य तो निर्णय त्यांना घेता आला पाहिजे. संघटनेतील व्यवस्थापनाच्या तिनही स्तरावर त्यांना योग्य प्रकारे समायोजन करता आले पाहिजे.

### १०) गतिमान व्यक्तिमत्त्व

नेतृत्वाला परीस्थितीनुसार बदल करता आला पाहिजे. परिस्थितीला सामोरे जाण्याची ताकद त्यांच्यामध्ये असावी लागते. धोरणामध्ये गरजेनुसार बदल करता आला पाहिजे. कामाचा उरक व गती त्यांना असावी लागते. वेळेवर कामाची पूर्तता करण्याची त्यांना सवय असली पाहिजे.

### ११) निर्णय क्षमता





५				५, ५					
४									
३									
२									
१	१, १								१, १
०	१	२	३	४	५	६	७	८	९

क्ष

वरील चौकटीच्या सहाय्याने नेतृत्व व्यक्तिमत्व शैली स्पष्ट केल्या आहेत. उदा. १,१ १,१ १,१ ५,५ आणि १,१ इ. अशा प्रकारचे नेतृत्व संघटनामध्ये दिसून येते. नेतृत्व प्रकारानुसार त्या संघटनेमध्ये कामकाज चालू असते. नेतृत्वशैली प्रकारानुसार आपल्याला त्या संघटनेतील कामाचा अंदाज येतो.

#### अ) १,१ व्यक्तिमत्व (1.1 Personality) :

हे नेतृत्व किंवा व्यवस्थापक असमृद्ध किंवा अविकासित या प्रकारचा असतो. या व्यवस्थापकाचा उत्पादन आणि कर्मचारी यांच्याशी अत्यल्प प्रमाणात संपर्क येतो. त्यामुळे हे नेतृत्व संघटना किंवा कर्मचाऱ्यांच्या विकासाबाबत प्रयत्नशील नसते. त्यामुळे या नेतृत्वाकडून संघटनेच्या विकासाबाबत, भविष्यकालीन योजनांबाबत काहीही अपेक्षा करता येत नाही. संघटनेच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी हे नेतृत्व असमर्थ ठरते. असे नेतृत्व पारंपारिक, नकारात्मक दृष्टिकोन, जबाबदारी न स्विकारणारे व आव्हाने पेलवण्यास असमर्थ असते. त्यांच्याकडे इतर प्रकारची कौशल्ये नसतात त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना पुरसे मार्गदर्शन करू शकत नाहीत प्रेरणा देऊ शकत नाहीत. त्यामुळे असे व्यक्तिमत्व / नेतृत्व संघटनांच्या दृष्टिकोनातून कुचकामी ठरते.

#### ब) १,१ व्यक्तिमत्व (1.9 Personality) :

या प्रकारातील व्यवस्थापकाचा उत्पादनाशी १ संबंध येतो, तर कर्मचाऱ्यांशी ९ इतका संबंध येतो. यांचे उत्पादनाकडे दुर्लक्ष झालेले असते परंतु लोकांशी / कर्मचाऱ्यांशी अतिशय चांगले संबंध असतात त्यामुळे हे व्यक्तिमत्व कर्मचाऱ्यांमध्ये लोकप्रिय असते. परंतु उत्पादनाचा दर्जा, उत्पादनामध्ये वाढ करणे, आधुनिक तंत्रज्ञानाचा वापर करणे याकडे पूर्णपणे दुर्लक्ष्य केले जाते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा दिल्या तरी कर्मचारी खूश होतात परंतु उत्पादन विकसित झाल्याशिवाय संघटनेचा विकास होऊ शकत नाही. केवळ एका घटकाकडे लक्ष देऊन किंवा दुसऱ्या घटकाकडे दुर्लक्ष करून संघटनेचा विकास होऊ शकत नाही. याला कर्मचारी प्रधान व्यवस्थापक म्हणतात.

#### क) १,१ व्यक्तिमत्व (9.1 Personality) :

या प्रकारचे व्यक्तिमत्व उत्पादनाकडे १ प्रमाणात लक्ष देते तर १ प्रमाणात कर्मचाऱ्यांकडे लक्ष देते म्हणून या व्यक्तिमत्वाला उत्पादनप्रिय व्यवस्थापक असे म्हणतात. कर्मचाऱ्यांकडे दुर्लक्ष केल्यामुळे अशा नेतृत्वाला कर्मचारी सहकार्य करत नाही. नेतृत्व हुकूमशाही प्रवृत्तीचे वाटते त्यामुळे एकीकडे उत्पादनाचा दर्जा विकसित होत असला तरी दुसऱ्या बाजूला कर्मचाऱ्यांकडे दुर्लक्ष होत असते. त्यामुळे संघटनेला समतोल विकास साध्य करता येत नाही. कर्मचाऱ्यांना

चांगली वागणूक दिली जात नाही त्यामुळे कर्मचारी समाधानी नसतात. जर कर्मचारी व्यवस्थापकांच्या विरोधात गेले तर ते संघटना स्थापन करतात त्यामुळे मालक विरुद्ध कर्मचारी किंवा व्यवस्थापन विरुद्ध कर्मचारी असा संघर्ष सुरू होतो. त्यामुळे संघटनेच्या विकासाकडे दुर्लक्ष होत असते.

### ड) ५, ५ व्यक्तिमत्व (5.5 Personality) :

या व्यवस्थापकांचे उत्पादनाकडे ५ आणि कर्मचाऱ्यांकडे ५ या प्रमाणात लक्ष असते. उत्पादन आणि कर्मचारी या दोन्हीही घटकांकडे त्यांचे समान प्रमाणात लक्ष असते. असे व्यवस्थापक समतोल वृत्तीचे असतात. ते उत्पादनाचा मध्यम विकास करू इच्छितात तसेच कर्मचाऱ्यांकडे मध्यम प्रमाणात लक्ष देतात. परंतु हे व्यक्तिमत्व उत्पादनाकडे दुर्लक्ष करत नाही किंवा उत्पादन विकसित करण्यासाठी पुरेशा प्रमाणात लक्ष देत नाही. तसेच कर्मचाऱ्यांकडे दुर्लक्ष करत नाही व पुरेशा प्रमाणात लक्ष देत नाही म्हणून या व्यक्तिमत्त्वाल मध्यम स्वरूपाचे व्यक्तिमत्व असे म्हणतात. स्पर्धेच्या प्रसंगी मध्यम स्वरूपाचे व्यक्तिमत्व फारसे उपयुक्त ठरत नाही. संघटनेच्या विकासास हे व्यक्तिमत्व पुरेसे ठरत नाही.

### ई) ९, ९ व्यक्तिमत्व (9.9 Personality) :

हे व्यक्तिमत्व असलेले नेतृत्व किंवा व्यवस्थापक उत्पादनाकडे ९ आणि कर्मचाऱ्यांकडे ९ प्रमाणात लक्ष देत असते. याचा अर्थ दोन्हीही घटकांकडे पुरेसे लक्ष देत असते. म्हणून हे व्यक्तिमत्व उत्पादन लक्षी आणि कर्मचारी लक्षी असते. त्यामुळे या प्रकारच्या व्यवस्थापकांचे संघटनेच्या उत्पादनाकडे पुरेशा प्रमाणात लक्ष असते तसेच कर्मचाऱ्यांकडे पुरेशा प्रमाणात लक्ष असते. कर्मचाऱ्यांमध्ये हे व्यवस्थापक लोकप्रिय असतात त्यांचे कर्मचाऱ्यांबरोबर संबंध अतिशय चांगले असतात त्यामुळे कर्मचारी त्यांच्या कामावर खूष असतात ते समाधानी राहतात त्यांना प्रेरणा मिळते त्यामुळे त्यांचा एकसंघ तयार होतो व त्याचा फायदा संघटनेच्या विकासासाठी करता येतो असे व्यवस्थापक अत्यंत कार्यक्षम असते. संघटनेच्या यशामध्ये त्यांचा मोलाचा वाटा असतो. हे नेतृत्व व्यवस्थापनामध्ये चांगले मानले जाते.

वरील चौकटीद्वारे आपल्या असे निदर्शनास येते की, व्यवस्थापकाचे उत्पादन आणि कर्मचारी या दोन्हीही घटकांकडे पुरेशा प्रमाणात आणि समान प्रमाणात लक्ष असणे आवश्यक आहे. तसेच वरील नेतृत्व शैली किंवा व्यवस्थापकांच्या प्रकारामध्ये ९.९ शैलीचे व्यवस्थापक संघटनांच्या व कर्मचाऱ्यांच्या हितासाठी आवश्यक असतात.

### २) हुर्सी ब्लँकलकार्ड यांचे परिस्थितीजन्य प्रतिकृती (Hursey Blancicard's Situational Model) :

नेतृत्व हे परिपक्वतेवर आधारित असते. नेतृत्व हे विशिष्ट टप्प्यामधून जात असते. सुरुवातीच्या काळात व्यवस्थापकांना व्यवस्थापनाचे फारसे ज्ञान अवगत नसते परंतु अनुभवाचे त्यांच्यामध्ये परिपक्वता येते. या प्रतिकृतीला नेतृत्वाचा आयुष्यचक्र सिध्दांत (Life Cycle Theory of Leadership) असे म्हणतात. हा सिध्दांत दोन घटकांवर आधारित आहे ते घटक पुढीलप्रमाणे आहेत.

### अ) तर्कशासकीय वर्तनप्रणाली (Rational Behaviour) :

नेतृत्व किंवा व्यवस्थापक निर्णय घेताना तर्कावर आधारित घटकांचा विचार करतात.

## ब) कार्यासिध्दी वर्तनप्रणाली (Task Behaviour) :

नेतृत्वाने कामाच्या संदर्भात केलेले मार्गदर्शन कार्यासिध्दीसाठी पूरक ठरत असते.

हुर्सि ब्लॅकलकार्ड यांच्या मते व्यवस्थापकांच्या परिपक्वते बरोबर सहाय्यकांच्या परिपक्वतेचा आपण विचार केला पाहिजे. व्यवस्थापक आपले विचार सहाय्यकांना सांगतात तर सहाय्यक त्यापध्दतीने कर्मचाऱ्याकडून काम करून घेतात. सहाय्यकांना कामाचा अनुभव अधिक असल्यास ते कर्मचाऱ्यांबरोबर व्यवस्थितपणे सुसंवाद साधतात. कर्मचाऱ्यांचे त्यांना सहकार्य लाभते त्याचा परिणाम कार्यासिध्दीवर होतो. परिपक्व विचारांचे नेतृत्व कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देतात त्यांना कार्यप्रणव बनवितात त्यामुळे त्यांची कार्यक्षमता वाढते व त्याचा परिणाम व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढण्यावर होतो.

सहाय्यकांची परिपक्वता पुढील चार घटकांच्या सहाय्याने स्पष्ट करता येते.

- |                               |   |                          |
|-------------------------------|---|--------------------------|
| १) अल्प क्षमता आणि अल्प संमती | - | अल्प परिपक्वता           |
| २) अल्प क्षमता आणि अधिक संमती | - | अल्प ते साधारण परिपक्वता |
| ३) उच्च क्षमता आणि अल्प संमती | - | साधारण ते उच्च परिपक्वता |
| ४) उच्च क्षमता आणि उच्च संमती | - | उच्च परिपक्वता           |

हुर्सि ब्लॅकलकार्ड यांनी परिस्थितीकी सिध्दांत मध्ये नेतृत्वशैलीची मांडणी पुढीलप्रमाणे केली आहे.

### १) अल्प परिपक्वता

कमी क्षमता असलेल्या नेतृत्वाच्या ठिकाणी कमी परिपक्वता असल्याचे स्पष्ट होते. कमी प्रमाणात वर्तनाचे मानवी संबंध आढळून येतात.

### २) साधारण परिपक्वता

अशा नेतृत्वाच्या ठिकाणी अल्प प्रमाणात क्षमता असते. काम करण्याची क्षमता असूनही परिपक्वता पुरेशा प्रमाणात दिसून येत नाही.

### ३) साधारण ते उच्च परिपक्वता

या प्रकारातील परिपक्वतेच्या नेतृत्वाचे संघटनेमध्ये चांगल्या प्रकारचे संबंध असतात. त्यांचा संघटनेमध्ये अधिक चांगला संबंध येतो.

### ४) उच्च परिपक्वता.

या प्रकारच्या व्यवस्थापकांना उच्च प्रतीची परिपक्वता असते त्यांची काम करण्याची क्षमता व इच्छा अधिक असते. या नेतृत्वाल कर्मचाऱ्यांचा पाठिंबा अधिक प्रमाणात मिळतो.

नेतृत्वामध्ये परिस्थितीनुसार पुढाकार घेण्याची वृत्ती दिसून येते. बदलत्या परिस्थितीनुसार त्यांना आपल्या वर्तनामध्ये, निर्णयामध्ये बदल करता आला पाहिजे. परिस्थितीनुसार जबाबदारी पेलवण्याची क्षमता त्यांच्याठिकाणी असावी लागते. जसे की सकारात्मक स्वरूपाचे बदल घडवून आणणे. धाडस व काम करण्याची क्षमता आणि इच्छा

असणारे नेतृत्व परिस्थितीनुरूप समायोजन करून संघटनेचा विकास करण्यासाठी प्रयत्न करत असते.

### टीका / मर्यादा

- १) या सिध्दांताचा प्रत्यक्ष व्यवहारामध्ये फार थोड्या प्रमाणात उपयोग होतो.
- २) परिस्थितीनुरूप सामना करण्याची पात्रता सर्व नेतृत्वामध्ये असतेच असे नाही.
- ३) परिस्थितीमध्ये सतत बदल होत असतो. त्यामुळे नेतृत्वाला अचानक होणाऱ्या बदलाची कल्पना असतेच असे नाही.
- ४) नेतृत्व अधिकारांचे केंद्रिकरण करतात त्याच्या संघटनेच्या कामकाजावर परिणाम होतो.
- ५) एकच नेतृत्व दोन भिन्न परिस्थितीवर मात करू शकत नाही.

### ३) नेतृत्वानुरूप दृष्टीकोन (Leader Oriented Approach) :

नेता किंवा व्यवस्थापक पारंपारिक पध्दतीने काम करण्याकडे जास्त कल असतो. त्यांच्या ठिकाणी जे गुण उपजत असतात त्यांचा ते वापर करतात (बुद्धि आणि कौशल्याद्वारे ते इतरांकडून काम करून घेतात. नेतृत्वाच्या अंगी जे गुण असतात. उदा. आकर्षक व्यक्तिमत्व, धाडस, निर्णयशक्ती, बौद्धिक कौशल्ये, इच्छाशक्ती इ. याद्वारे नेतृत्व सकारात्मक दृष्टीकोन ठेऊन कामे करतात. नवीन कल्पनांचा उपयोग ते फारशा वेगाने विचारात घेत नाहीत. संघटनेतील सर्व कामकाज नेतृत्वाच्या निर्णयानुसार चालते म्हणून याला नेतृत्वानुरूप दृष्टीकोन असे म्हणतात.

### टीका / मर्यादा

- १) हे नेतृत्व पारंपारिक स्वरूपाचे असल्यामुळे ते नवीन कल्पना ताबडतोब स्विकारत नाहीत.
- २) सर्वच नेत्यांच्या ठिकाणी नेतृत्वाचे सर्व गुण असतातच असे नाही त्यामुळे अशा नेतृत्वामुळे संघटनेचा परिपूर्ण विकास होईल याची खात्री देता येत नाही.
- ३) या सिध्दांतामध्ये नेतृत्वाचा भविष्यकाळ स्पष्ट केलेला नाही. त्यामुळे या नेतृत्वाबाबत खात्री देता येत नाही.
- ४) या सिध्दांतामध्ये संघटनेतील परिस्थितीचा विचार केलेला नाही.
- ५) नेतृत्व शैलीच्या मूल्यमापनाचे निकष स्पष्ट केलेले नाहीत त्यामुळे नेतृत्वाच्या क्षमतेचे मापन करता येत नाही.
- ६) नेतृत्व जन्माला यावे लागते असा हा पारंपारिक दृष्टीकोन आहे.

### ४) अनुयायी दर्शी सिध्दांत (Followers Theory) :

संघटनेमध्ये विविध प्रकारचे कर्मचारी काम करत असतात. या सर्व कर्मचाऱ्यांना सामावून घेणारे व वाहून नेणारे नेतृत्व अपेक्षित असते. असे नेतृत्व कर्मचाऱ्यांकडे अधिक लक्ष देते त्यांचे हित साधण्याचा प्रयत्न करते. त्यामुळे नेतृत्वाचे आदेश कर्मचारी किंवा सहाय्यक व सहकारी पालन करतात. त्यामुळे व्यवस्थापक व कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध निर्माण होतात. कर्मचाऱ्यांमध्ये असे नेतृत्व लोकप्रिय ठरते. त्यामुळे असे नेतृत्व संघटनेच्या विकासास पूरक ठरते. नेतृत्वाच्या विकासाबरोबर संघटनेचा विकास होत असतो. नेतृत्व आपल्या व्यक्तिमत्वाचा विकास होण्यासाठी अनुयायाची भूमिका पार पाडत असतात.

### टीका / मर्यादा.

- १) सर्व प्रकारचे नेतृत्व सर्व परिस्थितीमध्ये समायोजन करतील असे नाही.
- २) या सिध्दांतामध्ये नेतृत्वाच्या कामाचा दर्जा स्पष्ट केलेला नाही.
- ३) नेतृत्वासाठी काम आणि कर्मचारी या दोन घटकांकडे समान प्रमाणात लक्ष द्यावे लागते. परंतु सर्व नेतृत्व याबाबत यशस्वी ठरत नाही.
- ४) नेतृत्वाचा कामापेक्षा लोकप्रियतेकडे अधिक कल असल्याचे दिसून येते. लोकांना असे नेतृत्व हवे असते. परंतु काम किंवा उत्पादनाकडे दुर्लक्ष करून उपयोगाचे नाही

---

## ६.७ नेतृत्वाचे प्रकार / नेतृत्व शैली (Types of Leadership / Leadership Styles)

---

### १) सहभागी होणारे नेतृत्व (Participative Leadership) :

अशा प्रकारचे नेतृत्व कर्मचार्यांमध्ये मिळून मिसळून राहणारे असतात. असे नेतृत्व कर्मचार्यांना मान सन्मान देतात. त्यांचे कर्मचार्यांना चांगले सहकार्य असते. त्यामुळे कर्मचार्यांचे या नेतृत्वाला सहकार्य लाभते. असे नेतृत्व कर्मचार्यांमध्ये लवकर लोकप्रिय होते. संघटनेमध्ये चांगल्या वातावरणाची निर्मिती करण्यासाठी असे नेतृत्व प्रयत्न करत असते. असे नेतृत्व सतत पुढाकार घेत असते. कर्मचार्यांना मार्गदर्शन करणे त्यांना सल्ला देणे, त्यांच्या समस्या सोडविणे, कर्मचार्यांना सुविधा उपलब्ध करून देणे याकडे त्यांचे अधिक लक्ष असते. अशा नेतृत्वामुळे व्यवस्थापन आणि कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध निर्माण करणे. पर्यायी उत्तरे शोधणे, सहकार्यांच्या व सहाय्यांच्या क्षमतेचा पुरेपूर वापर करून घेणे कर्मचार्यांना कामाचे स्वातंत्र्य देणे, नवीन घटकाबाबत कर्मचार्यांना प्रशिक्षण देणे, सकारात्मक विचार करणे, कर्मचार्यांमध्ये एकी निर्माण करणे इ. चांगल्या बाबींकडे असे नेतृत्व सातत्याने लक्ष देत असते. सहकारी व कर्मचारी यांना विश्वासात घेऊन ते काम करतात त्यामुळे त्यांना त्याचा सतत पाठिंबा मिळतो.

### २) हुकूमशाही नेतृत्व (Autocratic Leadership) :

या नेतृत्वाकडे संघटनेचे सर्व अधिकार केंद्रीत झालेले असतात. ते संघटनेतील कर्मचार्यांचा विचार न करता स्वतः सर्व निर्णय घेतात. प्रसंगी कर्मचार्यांशी कठोरपणे वागतात. म्हणून अशा नेतृत्वाला एकतंत्र नेतृत्व असेही म्हणतात. अनुयायांवर नियंत्रण ठेऊन ते दबावाने काम करून घेतात. एकतर्फी काम करणे, निर्णय घेणे, जबरदस्ती करणे, दहशत किंवा दडपण आणणे, इ. गैरमार्गाचा हे नेते वापर करतात. सहकार्यांना विश्वासात न घेता निर्णय घेतात व ते लादतात. असे नेतृत्व कर्मचार्यांना आवडत नाही. कर्मचारी संघटित झाल्यावर अशा नेतृत्वाचा टिकाव लागत नाही. या नेतृत्वाकडून प्रेरणा व मार्गदर्शनाची अपेक्षा करता येत नाही. कर्मचारी भीतीने काम करतात. त्यामुळे उद्दिष्टापेक्षा अधिक काम होते. परंतु या नेतृत्वाला कर्मचारी लवकर कंटाळतात. त्यांच्या चुका होतात, गैरहजेरीचे प्रमाण वाढते, ते स्थलांतर करतात. कर्मचार्यांना कामाचे स्वातंत्र्य मिळत नाही.

अशा नेतृत्वामुळे कर्मचार्यांना नैराश्य येते, ताणतणाव वाढतो, नैतिकता घसरते, संघर्ष वाढतो, व्यवस्थापक व कर्मचारी यामध्ये मानवी संबंध व्यवस्थितपणे असत नाहीत. कर्मचारी

यामध्ये मानवी संबंध व्यवस्थितपणे असत नाहीत. कर्मचारी सतत दडपणाखाली वावरतात व काम करतात.

### ३) लोकशाही नेतृत्व (Democratic Leadership) :

असे नेतृत्व लोकंमध्ये मिळून मिसळून वागणारे असते ते अधिकारांचे विकेंद्रिकरण करतात त्यामुळे त्याच्यावरील कामाचा ताण कमी होतो व सहकारी आणि कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा मिळतात. ते सहकाऱ्यांबरोबर चर्चा करून निर्णय घेतात. असे नेतृत्व काम आणि कर्मचारी या दोघांना समान मानतात. त्यामुळे व्यवस्थापक व कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध निर्माण होतात. कर्मचाऱ्यांना कामाचे समाधान लाभते. कर्मचारी व्यवस्थापकांना पाठिंबा देतात. सामुहिक निर्णय घेतल्यामुळे त्यामध्ये अचूकता येते. कर्मचाऱ्यांचा व्यवस्थापनावर विश्वास बसतो. व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांच्या कला गुणांना आणि कौशल्याला वाव देतो. संघटनेतील सर्व कर्मचारी व अधिकाऱ्यांना सामावून घेतले जाते. कर्मचाऱ्यांच्या भावनांचा आदर केला जातो. संघटनेची ध्येय धोरणे निर्णय व अंमलबजावणी सामुहिक पध्दतीने केली जाते. सहकाऱ्यांचे हित जोपासण्याचा प्रयत्न व्यवस्थापक करतात. संघटनेत चांगल्या वातावरणाची निर्मिती केली जाते. कर्मचाऱ्यांना न्याय स्वरूपाची वागणूक दिली जाते. असे नेतृत्व लोकप्रिय ठरते.

### ४) निर्णायक नेतृत्व (Decisiveness Leadership) :

अशा प्रकारच्या नेतृत्वाच्या अंगी निर्णयशक्ती असते. आपल्या बुद्धिचातुर्याने ते प्रसंगानुरूप निर्णय घेतात. त्यांच्या निर्णयाचा संघटनेला उपयोग होतो. संघटनेच्या हिताच्या आणि विकासाच्या दृष्टिकोनातून त्यांनी घेतलेले निर्णय महत्वाचे ठरतात. मोठ्या व्यवसाय संघटनांमध्ये निर्णयांना महत्वाचे स्थान आहे. सहाय्यक हे निर्णय प्रक्रियेला पूरक असतात. निर्णयातील महत्वाचा भाग व्यवस्थापकांवर अवलंबून असतो. संघटनेतील महत्वाचे निर्णय घेण्याची जबाबदारी नेतृत्वाची असते. वेळेवर निर्णय घेणे, अचूक निर्णय घेणे, निर्णयासाठी स्वतःचे मत व कौशल्ये वापरणे, जबाबदारी पार पाडणे इ. बाबी निर्णायक नेतृत्वावर अवलंबून असतात.

### ५) कार्यप्रवण / प्रेरणा देणारे नेतृत्व (Motivational Leadership) :

अशा प्रकारचे नेतृत्व कामाला आणि कर्मचाऱ्यांना प्राधान्य देणारे असते. कर्मचाऱ्यांनी चांगले काम करावे यासाठी ते त्यांना सतत प्रेरणा देतात. ते सहकाऱ्यांना विश्वासात घेऊन त्यांच्याकडून काम करून घेतात. कामाबाबत सहाय्यकांना सल्ला देतात व मार्गदर्शन करतात. सहाय्यक त्यांच्या आदेशांचे पालन करतात व त्यानुसार कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेतात. व्यवस्थापक, सहाय्यक आणि कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध निर्माण होतात. अडीअडचणीच्या प्रसंगी ते कर्मचाऱ्यांना मदत करतात. व मार्गदर्शन करतात. कर्मचारी अशा नेतृत्वाचा आदर करतात. त्यांचे अनुकरण करतात. असे नेतृत्व संघटनेमध्ये लोकप्रिय ठरते. अशा नेतृत्वाचा लाभ संघटनेच्या विकासासाठी होतो.

### ६) दूरदृष्टि असणारे नेतृत्व (Clear Vision Leadership) :

अशा प्रकारच्या नेतृत्वाकडे संघटनेच्या विकासाची दिशा असते. त्यांचा संघटनेबाबत सकारात्मक दृष्टिकोन असतो. कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देऊन त्यांना नवीन संकल्पना समजावून देऊन त्यांची अंमलबजावणी करण्याचा त्यांचा प्रयत्न असतो. त्यामुळे संघटनेमध्ये कार्यप्रवणतेचे वातावरण तयार होते. व्यवसायाच्या दृष्टिकोनातून भविष्यकालिन योजनांकडे त्यांचे लक्ष असते.

उदा. जागतिकीकरण, बाजारपठेचा लाभ उठविणे, नवीन उत्पादन सुरू करणे आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब करणे इ. संघटनेद्वारे कर्मचारी विकास हा दृष्टिकोन माहित असणारे कर्मचारी अशा व्यक्तिमत्त्वाचा आदर करतात ते धाडसी व आव्हाने स्विकारणारे असतात.

### ७) बौद्धिक कौशल्य नेतृत्व (Intellectual Leadership) :

अशा प्रकाचे नेतृत्व हुशार व बुद्धिवान असते. प्रसंगानुसार निर्णय घेताना ते बुद्धिचातुर्याचा वापर करतात. ते आपल्या सहकार्यांची मते ताबडतोब जिंकतात. सहकारी त्यांच्या नेतृत्वचा आदर करतात, असे नेतृत्व संघटना आणि कर्मचाऱ्यांचा सतत विचार करते. संघटनेतील समस्या सोडविणे, सहकारी व कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करणे, सल्ला देणे इ. बाबी त्यांना सहजपणे जमतात. ते स्वतःचा न्याय व कौशल्याच्या सहाय्याने कर्मचाऱ्यांच्या विश्वास संपादन करतात. विविध व्यवसायातील तज्ज्ञ व्यक्ति, सल्लागार, किंवा विशिष्ट विभागाचे नेतृत्व करणाऱ्या व्यक्ति या बौद्धिक नेतृत्वाच्या व्यक्ति समजल्या जातात. असे नेतृत्व आपल्या सहकार्यांची मते ताबडतोब जिंकतात. संघटनेच्या विकासासाठी असे नेतृत्व उपयोगाचे ठरते.

### ८) प्रशासकीय नेतृत्व (Administrative Leadership) :

असे नेतृत्व संघटनेतील दैनंदिन कामाकडे सातत्याने लक्ष पुरविते. दैनंदिन काम व्यवस्थितपणे पार पाडणे, संघटनेची उद्दिष्टे पूर्ण करणे, कामामध्ये शिस्त, अचूकता, आटोपाशिरपणा, कामाचा दर्जा इ. कडे यांचे अधिक लक्ष असते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना आपले काम व जबाबदारी नीट व वेळेवर करण्याची सवय लागते. संयुक्त भांडवली संस्था, शासनाचे विभाग, मंडळे इ. ठिकाणी प्रशासकीय नेतृत्व हवे असते. मोठ्या व्यावसायिक संघटनांमध्ये अशा प्रकारची नेतृत्वाची गरज असते. असे नेतृत्व संघटनेच्या विकासासाठी सतत धडपड करणारे असते. कर्मचाऱ्यांना सामावून घेऊन संघटनेची उद्दिष्टे पूर्ण करण्याच्या दृष्टिने त्यांची सतत धडपड चालू असते.

### ९) जनसंपर्क साधणारे नेतृत्व (Public Relationship Leadership) :

असे नेतृत्व संघटनेतील विविध विभाग आणि कर्मचारी यांच्याशी संपर्क साधतात. संघटनेअंतर्गत कामे करून घेण्यासाठी असे नेतृत्व उपयुक्त ठरते. कर्मचाऱ्यांशी सुसंवाद साधत असल्यामुळे नेतृत्व आणि कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध निर्माण होतात. संघटनेचा बाह्य घटकांशी संबंध येतो त्या घटकांबरोबर चांगले संबंध निर्माण करतात. संघटनेचे नावलौकिक वाढविण्यासाठी असे नेतृत्व उपयुक्त ठरते. उदा. इतर संघटना, शासकीय कार्यालये यांची मदत घेता येते. जनसंपर्क वाढल्यामुळे संघटनेचे नावलौकिक वाढते प्रतिमा विकसित होते.

### १०) मुक्त नेतृत्व (Feee-rein or Laissez-Faire Leadership) :

असे नेतृत्व आपले सहकारी आणि कर्मचाऱ्यांना स्वतंत्रपणे काम करू देतात. ते अनुयायांच्या भूमिकेला महत्त्व देतात. त्यांच्या अपेक्षा व भावना विचारात घेतात त्यांना कार्यप्रवण बनण्यासाठी प्रेरणा देतात. कर्मचाऱ्यांवर कोणत्याही प्रकारचा दबाव किंवा दडपण येत नाही त्यामुळे ते आपले काय मुक्तपणे करतात. अनुयायांना जबाबदारी पार पाडण्यासाठी अधिकारांचे वितरण करतात. कर्मचाऱ्यांना स्वयंशिस्त लागते ते स्वतः कामे करतात. कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थापकांबद्दल आदराची भावना निर्माण होते. कामगारांच्या मनामध्ये सुरक्षितता निर्माण होते. कर्मचारी आपल्या मर्जी प्रमाणे काम करतात त्यामुळे त्यांच्यामध्ये एकसंघ भावना तयार होते.



कर्मचारी सुसंवाद, समन्वय, यासाठी हे नेतृत्व उपयोगाचे आहे. कर्मचारी मुक्तपणे काम करतात. त्यामुळे संघटनेमध्ये चांगले वातावरण निर्माण होते.

### ११) व्यवहारमतवादी नेतृत्व : (Transactional Leadership) :

व्यवहारमतवादी नेतृत्व हे सहकारी व कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करणारे व प्रेरणादायी असते. सहकाऱ्यांबरोबर त्यांचा चांगला समन्वय व सुसंवाद असतो. त्यांचा दृष्टिकोन पारंपारिक व्यवस्थापनाचा असतो, बदलाचा त्यांचा सकारात्मक विचार असतो. भविष्यकाळात नवीन आव्हाने स्विकारण्याची त्यांची तयारी असते. उदा. स्पर्धा, आधुनिक तंत्रज्ञान इ.

यु. एस. ए., कॅनडा, आणि जर्मनी इ. देशात या नेतृत्वाचा अभ्यास करण्यात आला आहे. हे नेतृत्व प्रभावी परिणामकारक स्वरूपाचे आहे. हे नेतृत्व उत्पादन आणि कर्मचारी यांचा मेळ घालून काम करतात. व्यवहारमतवादी नेतृत्व कर्मचाऱ्यांना समजावून घेतात, मार्गदर्शन करतात. नियोजन करून त्यानुसार कामाची अंमलबजावणी करतात. साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करण्याचा ते प्रयत्न करतात. संघटनेतील सर्व कर्मचाऱ्यांना विश्वासात घेऊन काम करण्यावर त्यांचा भर असतो कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रवण करण्यासाठी त्यांना प्रेरणा दिली जाते. व्यवहारमतवादी नेतृत्व हे उत्पादन आणि कर्मचारी याकडे सातत्याने लक्ष देणारे असतात. ते गटशैली निर्माण करून कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेतात. त्यांच्यामध्ये कार्यप्रवणता आढळून येते. ते संघटनेच्या विकासासाठी प्रयत्नशील असतात.

### १२) सुसंवाद करणारे नेतृत्व (Transformational Leadership) :

असे नेतृत्व सतत अनुयायांशी संपर्क करून संवाद साधत असते. कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रवण करण्यासाठी आणि प्रेरणा देण्यासाठी सुसंवाद साधणे अत्यंत महत्वाचे असते. सुसंवादामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये समन्वय आणि सहकार्याचे वारावरण असते. या नेतृत्वाच्या बोलण्यामध्ये आत्मविश्वास आणि धाडस असते. बोलण्यात समतोलपणा असतो. आपल्या वक्तव्याद्वारे ते समोरच्या माणसावर छाप पाडतात. कर्मचारी प्रेरित होऊन त्यांच्या आदेशाचे पालन करतात. निर्णय घेण्यासाठी असे नेतृत्व पुढाकार घेते. ते कर्मचारी आणि सहकार्यांचा विश्वास संपादन करून निर्णय घेतात. सहकाऱ्यांबरोबर मुक्तपणे सुसंवाद साधतात. त्यामुळे कर्मचारी आणि संघटनेची कार्यक्षमता विकसित करायसाठी असे नेतृत्व उपयोगाचे ठरते. ते संघटनेच्या कामामध्ये आपल्या अनुभवाचा उपयोग करतात. संघटना पातळीवर समस्यांचा अभ्यास करून त्या सोडविण्यासाठी सुसंवाद साधला जातो.

#### आपली प्रगती तपासा :

अ) “समुहाकडून कार्य करून घेण्यासाठी चांगल्या नेतृत्वाची गरज आहे.” स्पष्ट करा.

ब) नेतृत्वाची पात्रता स्पष्ट करणाऱ्या मुद्यांची यादी करा.

क) रिकाम्या जागा भरा.

१) नेतृत्वाची जडणघडण ——— नुसार होत असते.

२) व्यवस्थापकीय चौकट ——— आणि ——— यांनी विकसित केली.

३) व्यवस्थापकाच्या व्यक्तिमत्वानुसार त्याची कार्यशैली मापन करणारी नेतृत्व शैली म्हणजे ——— होय.

- ४) १.९ व्यक्ति या प्रकारातील व्यवस्थापकाला —— व्यवस्थापक म्हणतात.  
 ५) ———- व्यक्तिमत्त्वाला उत्पादनप्रीय व्यवस्थापक असे म्हणतात.  
 ६) ५.५ व्यक्तिमत्त्व हे ———- वृत्तीचे असते.  
 ७) उत्पादनलक्षी व कर्मचारी लक्षी व्यवस्थापक म्हणजेच ———- व्यक्तिमत्त्व होय.  
 ८) नेतृत्वाचा आयुष्य चक्र सिद्धांत ———- यांनी मांडला.  
 ९) नेतृत्वानुरूप दृष्टीकोन म्हणजेच ———- होय.

ड) संज्ञा स्पष्ट करा.

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| १) नेतृत्व               | २) सहभागी होणारे नेतृत्व |
| ३) हुकुमशाही नेतृत्व     | ४) लोकशाही नेतृत्व       |
| ५) निर्णायक नेतृत्व      | ६) कार्यप्रवण नेतृत्व    |
| ७) प्रशासकीय नेतृत्व     | ८) मुक्त नेतृत्व         |
| ९) व्यवहारमतवादी नेतृत्व |                          |

---



---



---



---



---



---



---

### ६.८ नेतृत्वाने चांगला सुसंवाद साधण्यासाठी मार्गदर्शक तत्वे

१) दूरदृष्टिकोन स्पष्ट करणे.

संघटना दृष्टिकोनाचा विचार करताना हेतू, जीवितकार्ये व उद्दिष्टे इ. स्पष्ट करून त्यानुसार निर्णय घ्यावे लागतात.

२) दूरदृष्टिकोन विकसित करणे.

सहकाऱ्यांना आवाहन करून, कामाचे स्वरूप समजावून दिले जाते. कृती नियोजनाचे कृतीत रूपांतर केले जाते.

३) कर्मचाऱ्यांमध्ये सकारात्मक दृष्टिकोन विकसित करणे.

सुसंवाद साधताना व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांमध्ये सकारात्मक भावना निर्माण करतात त्यामुळे कर्मचाऱ्यांची काम करण्याची मानसिक तयारी होते.

४) सहकाऱ्यांमध्ये आत्मविश्वास निर्माण करणे.

सहकाऱ्यांना प्रेरणा देऊन त्यांचा आत्मविश्वास वाढविला जाते. त्यामुळे कामामधील सोपे पणा वाढतो.

५) प्रतिकात्मक कृतीवर भर देणे.

प्रतिकात्मक कृती ही कामाच्या पूर्ततेची गुरुकिल्ली आहे. प्रतिकात्मक कृतीवर भर दिल्यास कामाची तयारी होते.

#### ६) अनुभवाद्वारे पुढे जाणे.

दैनंदिन कामाची व्यवस्था, सामग्रीची जुळवाजुळव, कामाचे नियोजन इ. कार्ये अनुभवाद्वारे केली जातात.

#### ७) दूरदृष्टिकोन पूर्ततेसाठी कर्मचाऱ्यांचे सक्षमकरण करणे.

कर्मचाऱ्यांचा सहभाग वाढविणे, विश्वास निर्माण करणे, मार्गदर्शन, प्रशिक्षण सुविधा इ. द्वारे, कर्मचाऱ्यांचे सक्षमकरण करता येते.

---

### ६.९ निर्णय प्रक्रियेमध्ये नेतृत्वाची महत्त्वाची भूमिका (Leadership Plays a Vital Role in Decision-Making Process)

---

#### १) विशेष उद्दिष्टांची पूर्तता

सर्व कर्मचारी आणि सहकार्यांच्या मदतीने नेतृत्व संघटनेचा विकास करत असते. संघटनेतील प्रत्येक कृती उद्दिष्टांची मिळती जुळती असते. उद्दिष्टांचे निर्णयात रुपांतर होते. व्यवस्थापक संघटनेतील कोणताही निर्णय घेताना प्रथम संघटनेच्या उद्दिष्टांचा विचार करत असतात.

#### २) समस्यांची ओळख करून घेणे.

निर्णय घेण्यापूर्वी त्यासंबंधी असलेली समस्या समजावून घेतली जाते. प्रथम समस्येचे स्वरूप समजावून घेतल्यानंतर ती कशी निवारण करायची याबाबत कृती केली जाते. समस्या आवाक्यात असल्यास तिचे निवारण करणे सोईचे जाते.

#### ३) समस्येचे निदान करणे.

समस्येवर मार्ग शोधताना गृहितके मांडणी करून त्यानुसार वाटचाल करायची असते. गृहितके मांडणी ही भविष्याचा वेध घेणारी असावी अंदाजे केलेले तर्क अचूकतेपर्यंत पोहचायला मदत करतात.

#### ४) समस्येचे विश्लेषण करणे.

समस्येचे अनुषंगाने माहिती व आकडेवारी गोळा करून तिची मांडणी केली जाते. विश्लेषणाद्वारे समस्येचे स्पष्टीकरण करणे. सोईचे जाते. त्यावरून निष्कर्ष काढणे सोईचे जाते.

#### ५) निर्णयाची अंमलबजावणी करणे.

व्यवस्थापक सहकाऱ्यांशी चर्चा करून, विभागवार माहिती गोळा करून, अहवाल मागणी करून, सभेचे आयोजन करून निर्णय प्रक्रियेची पूर्तता करत असतात. निर्णय घेताना विविध पर्यायांचा अभ्यास केला जातो. निर्णयाला अंतिम स्वरूप दिले जाते. त्यानंतर निर्णयाची अंमलबजावणी म्हणजेच निर्णयाचे कृतीत रुपांतर केले जाते. असे निर्णय संघटनेच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यास पूरक ठरतात. म्हणून व्यवस्थापक हे संघटनेमध्ये निर्णायक भूमिका पार पाडणारी महत्त्वाची व्यक्ति समजली जाते. ज्या व्यवस्थापकांकडे किंवा नेतृत्वाकडे निर्णायक शक्ती आहे. असे व्यवस्थापक संघटनेची यशस्वीपणे वाटचाल करणारे नेतृत्व ठरते.

---

### ६.१० सारांश

---

नेतृत्व म्हणजे संघटीत प्रयत्न करण्यासाठी आवश्यक असणारे गुणवैशिष्ट्ये नेतृत्व करणाऱ्या व्यक्तिमध्ये - कामाचा अंदाज घेणे, सुसंवाद साधणे, परिस्थितीचे समायोजन, धाडस, आत्मविश्वास, दुरदर्शीपणा, प्रामाणिकपणा समतोल विचारसरणी, निर्णयक्षमता, इ. प्रमुख गट असावे लागतात.

व्यवस्थापकीय चौकट, परिस्थितीजन्य प्रतियुती, नेतृत्वानुरूप दृष्टीकोन, अनुयायीदर्शी सिद्धांत हे प्रमुख नेतृत्व दृष्टीकोन आहेत.

सहभागी होणारे, हुकुमशाही, लोकशाही, निर्णायक, कार्यप्रवण, दूरदृष्टी, बौद्धिक कौशल्य असणारे, प्रशासकीय, जनसंपर्क साधणारे, मुक्त व्यवहारमतवादी, सुसंवाद करणारे असे नेतृत्वाचे विविध प्रकार आहेत.

---

### ६.११ स्वाध्याय

---

- प्र. १. औद्योगिक संघटनांचे यश हे तेथील गुणवत्ता धारक नेतृत्वावर अवलंबून असते. कारखान्यांमधील सर्वसाधारण नेतृत्वाच्या अनुषंगाने हे विधान स्पष्ट करा.
- प्र. २. नेतृत्वाच्या विविध शैली स्पष्ट करा. नेतृत्व शैलीच्या मर्यादा किंवा तोटे सांगून कोणती नेतृत्वशैली अतिउत्कृष्ट ठरते याबाबत तुमचे मत सांगा.
- प्र. ३. हुर्सि ब्लॅकलकार्डचे परिस्थितीजन्य प्रतिकृती हे मर्यादित संख्येच्या घटकांवर अवलंबून असते. परंतु हे सर्व घटक अत्यंत महत्वाचे आहेत. याबाबत चर्चा करा.
- प्र. ४. नेतृत्वाचा आपणांस काय अर्थबोध होतो ? नेतृत्वाचे व्यवस्थापकीय प्रशासकीय स्थान आणि भूमिका यावर चर्चा करा.
- प्र. ५. अल्डरफरच्या ई आर जी प्रतिकृतीचे तुमच्या शब्दात वर्णन करा.
- प्र. ६. नेतृत्व शैलीचे प्रकार थोडक्यात स्पष्ट करा.
- प्र. ७. टीपा लिहा.
  - अ) व्यवस्थापकीय चौकट
  - ब) हुर्सि यांची परिस्थिती प्रतिकृती (मॉडेल)
  - क) लोकशाही नेतृत्व
  - ड) दूरदृष्टी असलेले नेतृत्व
  - ई) सुसंवाद साधणारे नेतृत्व
  - फ) निर्णय घेणारे नेतृत्व



७

**व्यक्तिगत वर्तनाचे पायाभूत घटक - भाग १**  
**(Fundamentals of Individual Behaviour) -**  
**Part II**  
**व्यक्ति आणि संघटना**  
**(Individual and Organisations)**

**घटक रचना :**

- ७.० उद्दिष्टे
- ७.१ प्रास्ताविक
- ७.२ व्यक्तिगत वर्तनाचे घटक
- ७.३ व्यक्तिमत्त्वाची स्वभाव गुणवैशिष्ट्ये
- ७.४ अ प्रकारच्या व्यक्ति व ब प्रकारच्या व्यक्तित्तीची वैशिष्ट्ये
- ७.५ व्यक्तिमत्त्व
- ७.६ व्यक्ति वर्तनावर परिणाम करणारे घटक
- ७.७ सारांश
- ७.८ स्वाध्याय

## ७.० उद्दिष्ट्ये (Objectives)

१. व्यक्ति वर्तनाचा अभ्यास करणे.
२. व्यक्तिमत्त्वाच्या स्वभाव गुण वैशिष्ट्ये किंवा लक्षणाची माहिती गोळा करणे.
३. 'अ' प्रकारच्या व्यक्ति आणि 'ब' प्रकारच्या व्यक्ति यातील तुलनात्मक अभ्यास करणे.
४. व्यक्तिमत्त्व म्हणजे काय? ते कसे विकसित होते याबाबत विद्यार्थ्यांना उदाहरणाचे दाखले देणे.
५. व्यक्ति वर्तनावर परिणाम करणाऱ्या घटकांचे ज्ञान प्राप्त करणे.

## ७.१ प्रास्ताविक (Introduction)

प्रत्येक व्यक्तित्तेचे वर्तन भिन्न असते. व्यक्ति अनुभवाने ज्ञान संपादन करतात. त्या आर्थिक प्रेरणेने प्रेरित होतात. ज्यामध्ये आपला फायदा आहे त्याकडे व्यक्ति आकर्षित होतात. व्यक्तिचे वर्तन हे तिच्या मानसिकतेवर अवलंबून असते. समान पर्यावरणामध्ये वावरणाऱ्या दोन व्यक्तित्तांच्या वर्तनामध्ये भिन्नता आढळून येते, “व्यक्ति तितक्या प्रवृत्ती” या म्हणीप्रमाणे व्यक्ति परत्वे वर्तनामध्ये बदल दिसून येतो. व्यक्तिचे वय, लिंग, कल, अभिवृत्ती, पार्श्वभूमि, शिक्षण, जाणिव, बौद्धिकता, मूल्य पद्धती, भौतिक घटक इ. मध्ये भिन्नता आढळून येते. उदा. आजाराचे निदान केल्यावर प्रत्येक रुग्णाची उपचार पद्धती भिन्न असते. त्यापूर्वी डॉक्टरांना प्रत्येक रुग्णाची तपासणी करून निदान करायचे असते. व्यक्तिचे वर्तन समजावून घेण्यासाठी व्यक्ति वर्तनाचा अभ्यास करावा लागतो.

## ७.२ व्यक्तिगत वर्तनाचे घटक (Determinant of Individual Behaviour)

### अ) जीवशास्त्रविषयक वैशिष्ट्ये (Biographical Characteristics) :

#### १) वय (Age) :

वयोमानानुसार व्यक्तित्तांच्या वर्तनामध्ये बदल होतो. तरुण वयाच्या कर्मचाऱ्यांना आर्थिक लाभ अधिक मिळावेत यासाठी ते सतत बदलीच्या शोधात असतात. परंतु प्रौढ कर्मचाऱ्यांना हा त्रास नको असतो म्हणून ते आहे त्याच संघटनेमध्ये काम करणे पसंत करतात. मध्यम वयीन कर्मचाऱ्यांमध्ये बदलीचे प्रमाण कमी असते. तरुण कर्मचारी आर्थिक वेतन अधिक असल्यास दूरच्या अंतरावर काम करणे पसंत करतात. याउलट प्रौढ जवळच्या अंतरावर काम करणे पसंत करतात.

#### २) लिंग (Sex) :

लिंगभेदानुसार कर्मचाऱ्यांमध्ये वर्तनभिन्नता आढळून येते. पुरुष कर्मचारी अधिक कष्टाचे काम करतात तर महिला कमी कष्टाचे काम करतात. कामाच्या प्रकारानुसार आणि स्वरूपानुसार त्यांच्या वेतनामध्ये भिन्नता असते. त्यानुसार त्यांची काम करण्याची मानसिकता तयार झालेली असते. पुरुष अधिकारी कडक असतात तर महिला अधिकारी सौम्य व नम्र असतात.

### ३) वैवाहिक दर्जा (Marital Status) :

तरुण कर्मचारी हे चंचल स्वभावाचे असतात. याउलट विवाहित व्यक्तित्वाच्या जीवनामध्ये सातत्य व स्थिरता असते. तरुण कर्मचारी बदलीच्या प्रयत्नात असतात. विवाहित कर्मचारी बदलीच्या प्रयत्नात नसतात.

### ४) परावलंबित्व (Dependents) :

कुटुंबातील व्यक्तित्वाची संख्या कमी असल्यास त्याच्यावर अवलंबून असणाऱ्या व्यक्तित्वाची संख्या कमी असते. त्यामुळे तो चंचल प्रवृत्तीचा बनतो व नोकरीच्या शोधात असतो. याउलट त्याच्यावर अवलंबून असणाऱ्या व्यक्तित्वाची संख्या अधिक असल्यास त्याला नोकरीमध्ये स्थिर रहावे लागते. त्याला गैरहजर राहता येत नाही. परंतु घरगुती अडचणींसाठी त्याला गैरहजर रहावे लागते.

### ५) पात्रता (Ability) :

व्यक्तित्वाच्या ठिकाणी बौद्धिक आणि भौतिक स्वरूपाची पात्रता आवश्यक असते. वरिष्ठ पातळीवर काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांमध्ये बौद्धिक कौशल्ये अधिक प्रमाणात आवश्यक असतात. तर कर्मचाऱ्यांना भौतिक कौशल्याची गरज असते. बौद्धिक क्षमतेनुसार व्यक्तित्वाची वर्तनप्रणाली झालेली असते. बौद्धिक काम करणाऱ्या अधिकाऱ्यांना कामाची आवड, कल, अभिवृत्ती, गती, तर्क या बाबी आवश्यक असतात.

भौतिक स्वरूपाच्या पात्रतेसाठी व्यक्तित्वाला स्टॅमिना किंवा अधिक काम करण्याची उमेद असावी लागते. कायमची कौशल्ये कमी असली तरी चालतात.

### ब) व्यक्तिमत्त्व (Personality) :

मानसशास्त्रीय वैशिष्ट्यांच्या व्यक्ति वर्तनावर परिणाम होतो उदा. ध्येय पूर्ण करणे, इतरांशी सुसंवाद साधणे. व्यक्तिच्या व्यक्तिमत्त्वाची छाप कामामध्ये दिसून येते. कामामध्ये मानवी संबंध फार महत्त्वाचे असतात. प्रभावी व्यक्तिचे वर्तन रुबाबदार असते. याउलट सर्वसाधारण कर्मचाऱ्याचे वर्तन साधारण स्वरूपाचे असते.

### व्यक्तिमत्त्वाला आकार देणारे घटक (Factors Give Shape to the Personality) :

#### १) वारसा (Heridity) :

व्यक्तिच्या अंगी आई वडिलांकडून गुण येतात. आई वडिलांच्या पेशी बाळाच्या शरीरामध्ये समाविष्ट असतात. आई वडिलांच्या स्वभावातील विशेष बाबी मुलाच्या शरीरामध्ये समाविष्ट असतात. शरीरयष्टी व ठेवण आई वडिलांच्या शरीरप्रमाणे असते. थोडक्यात व्यक्तीचे वर्तन वारसा पुढील पिढीमध्ये संक्रमण झालेला असतो.

#### २) भौतिक वैशिष्ट्ये (Physical Features) :

व्यक्तिमत्त्वावर बाह्य स्वरूपाचा प्रभाव असतो. काही लोक भौतिक घटकाला महत्त्व देतात. बौद्धिक काम करणाऱ्या व्यक्तित्वाची शरीरयष्टी अधिक धडधाकट नसली तरी चालते. परंतु शरीरयष्टी धटधाकट असणारे लोक अवघड वस्तू वाहण्याची किंवा अधिक कष्टाची कामे आनंदाने स्विकारतात. शरीरयष्टी भक्कम असणाऱ्या अधिक वेळ काम करू शकतात त्यांच्या ठिकाणी प्रतिकार शक्ती अधिक असते. प्रतिकार शक्ती कमी असणाऱ्या व्यक्तित्वांना कामाचा ताण

सहन होत नाही. त्यांना विश्रांतीची गरज असते. बौद्धिक कामाचा ताण झाल्यास व्यक्ति चिडचिड्या बनतात. त्याचा त्यांच्या कामावर परिणाम होतो.

### ३) कुटुंब (Family) :

कुटुंबाच्या व्यक्तिमत्त्वावर मोठा परिणाम झालेला दिसून येतो. कुटुंबातील सभासदांचा व्यक्तिच्या वर्तनावर परिणाम झालेला दिसून येतो. कुटुंबाच्या विकासावर व्यक्तिमत्त्वाचा विकास अवलंबून असतो. कुटुंबाचे रहाणीमान, उत्पन्न, चांगले असल्यास व्यक्तिमत्त्वाचा विकास अधिक चांगल्या प्रकारे झालेला असतो. कुटुंबाची जीवनशैली, पार्श्वभूमी, रुढी, परंपरा, चालीरिती, कौटुंबिक दर्जा इ. बाबी कौटुंबिक पार्श्वभूमीमध्ये समाविष्ट असतात.

### ४) सामाजिक घटक (Social Factors) :

कुटुंबाचे समाजातील स्थानानुसार व्यक्तिच्या सामाजिक स्थानामध्ये वर्तन अवलंबून असते. समाजातील नावलौकिक, प्रतिमा, स्थान, सहभाग, अस्तित्त्व, सहकार्य, संपर्क अधिक असल्यास व्यक्तिमत्त्व विकास अधिक होतो. याउलट समाजापासून अलिप्त असणाऱ्या व्यक्तींच्या व्यक्तिमत्त्वाचा विकास पुरेसा झालेला नसतो.

### ५) परिस्थिती (Situation) :

श्रीमंत कुटुंबातील व्यक्ति धाडशी असतात. तर गरीब कुटुंबातील व्यक्ति स्वभावाने साधारण असतात. परिस्थितीनुसार व्यक्तिच्या वर्तनात बदल होतो. परिस्थितीनुसार व्यक्तींच्या गरजा बदलतात. श्रीमंत कुटुंबातील व्यक्ति अधिक खर्च करतात. गरीब कुटुंबातील व्यक्ती कमी खर्च करतात. त्यांना काम मिळण्याबाबतची सतत चिंता असते. व्यक्तिला परिस्थिती चांगली लाभण्यास व्यक्तिमत्त्व विकास अधिक प्रमाणात होतो.

### ६) अनुकरण (Immitation) :

अनुकरणाद्वारे व्यक्ति बरेच काही शिकता येते. चांगला अनुभव, शिक्षण, प्रशिक्षण, कौशल्यात वाढ याद्वारे व्यक्तिमत्त्व विकसित होते. ज्या व्यक्तींच्या ठिकाणी अनुकरण शक्ती अधिक आहे अशा व्यक्ति इतरांकडील कौशल्ये जलद गतीने आत्मसात करतात. याउलट अनुकरण ग्रहण करण्याची शक्ती कमी प्रमाणात असल्यास व्यक्तिमत्त्व विकासाला मर्यादा येतात. केवळ स्वतःच्या मतानुसार व्यक्तिमत्त्व विकसित होत नसते. इतरांमधील चांगली वैशिष्ट्ये, चांगल्या सवयी या व्यक्तिमत्त्व विकासास पोषक ठरण्याचा बाबी आहेत.

## ७.३ व्यक्तिमत्त्वाचा स्वभाव / गुणवैशिष्ट्ये (Personality Traits)

कॅटेल यांनी व्यक्तिमत्त्वाची १५ लक्षणे स्पष्ट केली आहेत. या स्वभाव गुण वैशिष्ट्यांना शास्त्रीय आधार आहे. एका व्यक्तीमध्ये एकपेक्षा अधिक गुणवैशिष्ट्ये असू शकतात. ती खालीलप्रमाणे -

### १) अंतर्मुख आणि बहिर्मुख (Intravert and Extravert) :

अंतर्मुखी स्वभावाच्या व्यक्ति कमी बोलतात. आपले विचार किंवा मत ते व्यक्त करत नाही. आनंद किंवा राग अधिक प्रमाणात व्यक्त करत नाहीत. या व्यक्तींना एकट्याने राहायला आवडते. सामुहिक निर्णयामध्ये त्या जास्त रस घेत नाहीत. याउलट बहिर्मुखी स्वभावाच्या व्यक्ति असतात. त्यांना व्यक्त होणे आवडते. त्या आपल्या मनात काही गोष्टी साठवून ठेवत नाही त्यामुळे त्यांना ताणतणाव येत नाही.



### २) कमी हुशार व अधिक हुशार (Less Intelligent and More Intelligent):

कमी हुशार व्यक्ति आपले विचार उथळपणे मांडतात. निर्णयामध्ये सहभाग कमी असतो. मान सन्मान कमी असतो. श्रेष्ठत्व दाखवत नाहीत. अधिक बुद्धिमत्ता असलेला व्यक्ति आपल्या बोलण्यातून इतरांवर छाप पाडतात. त्यांचा इतरांशी संपर्क येतो. कामाच्या ठिकाणी त्यांचा मान सन्मान केला जातो. त्यांच्या निर्णयामध्ये चांगला सहभाग असतो.

### ३) भावना व भावनिक स्थैर्य (Feelings and Emotions):

प्रत्येक व्यक्तिला इतरांविषयी काहीतरी वाटत असते. उदा. प्रेम, द्वेष, सहकार्य, सहानुभूती, कर्तव्य, इ. याद्वारे त्या व्यक्तिके वर्तन इतरांसमोर प्रदर्शित होत असते. चांगल्या भावनांद्वारे सकारात्मक प्रवृत्ती निर्माण होत असते. चांगल्या भावना टिकून ठेवण्याचा त्यांना प्रयत्न करता येतो त्यासाठी त्यांना भावनिक स्थैर्याची गरज असते.

### ४) समायोजन आणि प्रभाव किंवा दबाव (Submissive and Dominant):

अशा प्रकारचे व्यक्तिमत्त्व कोणताही विशेष किंवा प्रतिकार करत नाही. त्याऐवजी त्यांना समायोजन करणे अधिक आवडते. याउलट प्रभाव किंवा दबाव टाकणाऱ्या व्यक्ति इतरांकडून काम करून घेतात. आपल्या व्यक्तिमत्त्वाची छाप इतरांवर पाडतात. पण या व्यक्तिमत्त्वाचा लोक सन्मान करत नाहीत.

### ५) काळजीवाहू आणि आनंदी (Serious and Happy):

अशा प्रकारचे व्यक्तिमत्त्व सतत वेगवेगळ्या प्रकारची विवंचना करत असते. काळजी किंवा चिंतेमुळे अशा व्यक्तिमत्त्वामुळे कामावर परिणाम होतो. अशा व्यक्तिमत्त्वाचा सहभाग कमी असतो. याउलट आनंदी व्यक्तिमत्त्वाच्या लोकांचा कामातील सहभाग अधिक असतो. ते समाधानी वृत्तीचे असतात. असे व्यक्तिमत्त्व सर्वांना आवडते.

### ६) उपयुक्त आणि प्रामाणिक (Expedient and Conscientious):

असे व्यक्तिमत्त्व सहकारी वृत्तीचे असते इतरांना मदत करणे प्रामाणिक स्वरूपाचे व्यक्तिमत्त्व आपल्या कामाशी प्रामाणिक असतात. असे व्यक्तिमत्त्व पारदर्शकता, नैतिकता, जबाबदारी याकडे अधिक लक्ष असते.

### ७) भित्रे आणि धाडसी (Timid and Venturesome):

असे व्यक्तिमत्त्व भित्र्या स्वभावाचे असते. त्यांच्या मनामध्ये काम करताना सतत भीतीची भावना असते. ते वरिष्ठांच्या सतत दबावाखाली वावरत असते. तर धाडसी स्वभावाचे व्यक्तिमत्त्व इतरांना घाबरत नाही. कामामध्ये ते धाडस निर्माण करतात. धाडसाने निर्णय घेतात.

### ८) कणखर मनाचे आणि संवेदनशील (Tough Minded and Sensitive):

अशा व्यक्ति खंबीर मनाच्या असतात त्या निश्चयी असतात, धाडसी असतात. त्या आपल्या व्यक्तिमत्त्वाची छाप इतरांवर पाडतात. कामामध्ये कणखरपणा, बाणेदारपणा दाखवितात. याउलट संवेदनशील व्यक्तिमत्त्व हे भित्रे असते. साध्या घटनांचा त्यांच्या मनावर परिणाम होतो.

### ९) कृतीशील आणि काल्पनीक :

अशा व्यक्तिमत्त्वाचा भर कृतीवर असते. हे कामसू स्वरूपाचे लोक असतात. त्यांना सतत काम करणे आवडते. आपल्या चांगल्या कामाद्वारे अशा व्यक्ति लोकप्रिय होतात.

काल्पनिक स्वरूपाचे व्यक्तिमत्त्व स्वप्नाळू असते. असे व्यक्तिमत्त्व केवळ कल्पना रंगवितात त्या प्रत्यक्षात उतरविण्यासाठी विचार करत नाहीत.

### १०) दृढनिश्चयी आणि साशंक (Trusting and Suspicious):

दृढनिश्चयी व्यक्तिमत्त्व असलेले लोक आपल्या निश्चयापासून कधीही दूर जात नाहीत ते प्रयत्नशील व ध्येयवादी असतात. त्यांना काम करणे, कामाची पूर्तता करणे अधिक आवडते. यांच्याकडून कामाची पूर्तता वेळेवर होते. याउलट साशंक स्वरूपाचे व्यक्तिमत्त्व शंका निर्माण करणारे असतात. त्यांचा सहकारी व इतरांवर कधीही विश्वास बसत नाही. ते लोकांना विश्वासात घेऊन काम करत नाहीत.

### ११) सरळमार्गी व क्रूर (Forthright and Shrewd):

अशा स्वरूपाचे लोक आपण आणि आपले काम इतकाच विचार करतात. इतर बाबींमध्ये लक्ष द्यायला त्यांना वेळ नसतो. ते समतोल विचारसरणी व स्वभावाचे असतात. त्यांच्या कामामध्ये प्रामाणिकपणा दिसून येतो. याउलट क्रूर स्वभावाचे लोक असतात. असे लोक आपल्या सहकाऱ्यांना व हाताखालील लोकांना त्रास देतात. कठोर नियम व शिक्षेचा अवलंब करतात म्हणून कर्मचारी त्यांना घाबरतात. असे व्यक्तिमत्त्व दबाब तंत्राचा वापर करतात.

### १२) पारंपारिक आणि प्रयोगशील (Conserative and Experimenting):

असे व्यक्तिमत्त्व जुन्या पद्धतीने काम करणे पसंत करतात. आधुनिक तंत्राद्वारे काम करायला त्यांना आवडत नाही. त्यामुळे कामात गती येत नाही. प्रयोगशील व्यक्तिमत्त्व सतत नवीन प्रयोग करून नाविण्य शोधत असतात. उदा. उत्पन्नामध्ये परिवर्तन घडवून आणणे. उत्पादन विकास करणे इ. संघटनेची बचत, साधनसामग्रीचा अपव्यय होऊ नये यासाठी त्यांचा प्रयत्न असतो.

### १३) समूहावर परावलंबित्व आणि स्वावलंबी (Group Dependent and Self Sufficient):

अशा प्रकारची व्यक्तिमत्त्व सतत इतरांची मदत घेऊन पुढे जात असतात. तर स्वावलंबी स्वरूपाचे काम स्वतःच करतात. इतरांची मदत घ्यायला त्यांना आवडत नाही.

### १४) अनियंत्रित आणि नियंत्रित (Uncontrolled and Controlled):

अशा व्यक्तिमत्त्वाकडे नियंत्रण करणे कठिण असते. परंतु नियंत्रणामुळे कर्मचारी शिस्तीत काम करतात. अनियंत्रणामुळे शिस्त बिघडते. कर्मचारी जबाबदारीने काम करत नाहीत.

### १५) मिळून मिसळून वागणारे नेतृत्व (Social Minded):

मिळून मिसळून वागल्यामुळे कर्मचारी अधिक वेळ देतात. तणावाखाली असलेले लोक सतत चिंता करतात. त्यापुढे कामाचा तणाव आल्यास कामापासून समाधान मिळत नाही. कामाचे स्वातंत्र्य दिल्यास काम करून घेण्यास व्यक्तिला मदत होते परस्परांचे चांगले सहकार्य लाभते.

### आपली प्रगती तपासा :

- कॅटेल यांच्या १५ व्यक्तिमत्त्व लक्षणांची यादी करा.
- “समान पर्यावरणामध्ये वावरणाऱ्या दोन व्यक्तींच्या वर्तनामध्ये भिन्नता आढळून येते.” स्पष्ट करा.
- रिकाम्या जागा भरा.
  - कमी बोलणाऱ्या व्यक्ती ———- स्वभावाच्या असतात.

- २) ———— व्यक्तिमत्त्वाचा भर कृतीवर असतो.
- ३) सतत वेगवेगळ्या प्रकारच्या विवंचना करणारे व्यक्तिमत्त्व म्हणजे ————.
- ४) आपण आणि आपले काम इतकाच विचार करणारे व्यक्तिमत्त्व म्हणजे ————.
- ५) अनियंत्रित व्यक्तिमत्त्वामुळे ———— बिघडते.

### **७.४ 'अ' प्रकारच्या व्यक्ति आणि 'ब' प्रकारच्या व्यक्तिची वैशिष्ट्ये (Characteristics of Type 'A' and Type 'B' Individuals)**

#### **अ) 'अ' प्रकारच्या व्यक्ति (Type 'A' Individuals) :**

१. या प्रकारातील व्यक्ति आक्रमक, स्पर्धा करणाऱ्या, कष्टाळू, कार्यमग्न असतात.
२. या व्यक्ति आव्हान स्विकारणाऱ्या आणि ध्येयवादी असतात त्यामुळे या व्यक्तिंना यश लवकर प्राप्त होते.
३. अशा व्यक्ति मोठी ध्येय बाळगतात त्यासाठी मोठी स्पर्धा करण्याची त्यांची तयारी असते.
४. अशा व्यक्तिंना सगळीकडून मागणी असते.
५. अशा व्यक्तिंना ताबडतोब राग येतो. परंतु त्यावर मात करून ते कामाच्या तयारीला लागतात.
६. या प्रकारातील व्यक्ति सतत कामात असतात. त्यांना कामाचा कंटाळा येत नाही.
७. या व्यक्तिंना विश्रांतीची आवश्यकता नसते. कामाशिवाय त्यांना इतर काहीही सुचत नाही.
८. कामाचा सतत ताण त्यांच्यावर असल्यामुळे त्यांना हृदयविकार, अतिरक्तदाब, अल्सर असे आजार संभवतात. ताणतणाव मधुमेह अशा प्रकारचे आजार त्यांना होतात.
९. कामाचे उद्दिष्ट ठरवून त्याची पूर्तता करण्याचा त्यांचा मनोदय असतो.
१०. ज्या कर्मचाऱ्यांना जास्त काम करणे आवडत नाही असे कर्मचारी त्यांच्याबरोबर काम करायला तयार नसतात.

'अ' प्रकारच्या व्यक्ति सकारात्मक दृष्टिकोनाच्या असतात. अशा व्यक्ति स्वतःचा विकास व व्यक्तिमत्त्व विकास करतात. दिवसेंदिवस त्यांची कार्यक्षमता वाढते. ते सतत नवीन नवीन कौशल्ये आत्मसात करतात. त्याचा त्यांना दैनंदिन कामामध्ये फायदा होतो. त्यांचे संघटनेच्या विकासाकडे लक्ष असते. कामातून ते संघटनेची ध्येय आणि उद्दिष्ट्ये पूर्ण करण्याकडे मनापासून लक्ष देतात. संघटनेच्या विकासाद्वारे ते आपला विकास साध्य करण्याचा

प्रयत्न करतात. कष्ट, प्रयत्न, सातत्य, यावर त्यांचा विश्वास असतो. त्यातून निश्चित यश प्राप्त होते याची त्यांना खात्री असते. नवीन आव्हाने स्विकारायला ते तयार असतात. संघटनेतील महत्त्वाची जबाबदारी पार पाडण्याचा ते सातत्याने प्रयत्न करतात.

### ब) 'ब' प्रकारच्या व्यक्ति (Type 'B' Individuals) :

१. या व्यक्ति अधिक प्रभावी असतात. डावपेच तयार करण्यात त्यांचा हातखंडा असतो. त्या ताबडतोब रिअॅक्ट होतात. त्या समोरच्या व्यक्तींना जशास तसे उत्तर देतात.
२. काम करताना अशा व्यक्ति परिस्थितीशी जुळवून घेतात. सहकारी, विभाग आणि संघटनेतील विविध कर्मचाऱ्यांबरोबर समायोजन करण्याची तयारी असते. परिस्थिती कशा प्रकारे उपलब्ध आहे त्यानुसार त्यांची समायोजनाची तयारी असते.
३. अशा व्यक्ति समाधानी असतात. या व्यक्ति दिलेले काम करतात. आवश्यक विश्रांती घेतात. आनंदी राहतात त्यामुळे त्यांना कामाचे समाधान प्राप्त होते. उपलब्ध वेळेचा ते योग्य लाभ घेतात.
४. कामाची पूर्तता करण्यासाठी ते उद्दिष्ट ठरवितात उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी त्यांचा प्रयत्न असतो परंतु ते त्यासाठी अतिताण देत नाहीत. कामाची त्यांना खात्री असते.
५. त्यांना त्यांच्या कामाची मर्यादा माहित असते. विशिष्ट मर्यादेपर्यंत किंवा ठरवून दिलेले काम ते करतात. प्रमाणापेक्षा अधिक काम करण्याची त्यांची तयारी नसते.
६. या व्यक्तींना ताबडतोब राग येत नाही. ते हट्टी नसतात एखादे काम विशिष्ट वेळेत झाले नाही म्हणून ते रागावत नाहीत ते व्हावे यासाठी ते प्रयत्न करतात.
७. ते आपल्या आरोग्याची काळजी मनापासून घेत नाहीत. दैनंदिन काम करताना त्यांचे आरोग्याकडे दुर्लक्ष होते.
८. अशा प्रकारच्या व्यक्तींचे काम शांततेने, संयमाने आणि धीराने चाललेले असते. ते कामाची अति घाई करत नाहीत. कामाचे बंधन इतरांवर लादत नाहीत त्यामुळे इतर लोक त्यांच्याबरोबर काम करायला तयार होतात.

अशा प्रकारच्या व्यक्ति ध्येयवादी असतात परंतु हट्टवादी नसतात. कामाचे नियोजन करून ते वेळेत पूर्ण करण्याचा त्यांचा प्रयत्न असतो. परंतु ते वेळेत पूर्ण झाले नाही म्हणून ताणतणाव घेत नाहीत किंवा इतरांवर कामाचा दबाव आणत नाहीत. कामापासून सतत समाधान मिळविण्याचा ते प्रयत्न करतात. ते सावकाशपणे परंतु सातत्याने काम करतात. प्रमाणबद्ध काम करतात. त्यामुळे सहकारी व कर्मचारी त्यांच्याबरोबर काम करायला तयार होतात.

## ७.५ व्यक्तिमत्त्व (Personality)

'पर्सनॅलिटी' (Personality) या शब्दाची उत्पत्ती लॅटिन शब्द 'पर्सोना' यापासून झाली आहे. कलाकाराच्या चेहऱ्याला पर्सोना असे ग्रीस व रोमनमध्ये अभिव्यक्त होते. त्यामध्ये व्यक्तीचे विशेष गुण समाविष्ट होतात. भिन्न परिस्थितीत व्यक्तिमध्ये भिन्नता आढळून येते. कार्ल रोगर्स यांच्या मते, व्यक्ति व्यक्तिमत्त्वाद्वारे आपल्या भावना व्यक्त करत असते. गॉर्डन ऑबपोर्ट यांच्या मते, व्यक्ति वास्तवात कशी आहे तिच्यामध्ये स्वभाव गुणवैशिष्ट्ये कोणती समाविष्ट आहे

त्या प्रतिक्रिया तिच्याद्वारे व्यक्त होतात. फ्राईड यांच्यामते व्यक्तिमत्त्वामध्ये व्यक्तीचे स्वत्व त्याद्वारे व्यक्त होत असते.

फ्राईड लुथान यांच्यामते अंतर्गत जाणीवा आणि बहिर्गत वर्तनाचा व्यक्तिमत्त्वामध्ये समावेश केला जातो. व्यक्तिला इतरांविषयी काय वाटते, तिचे आकलन काय आहे त्या देवाणघेवाण कशा करतात, परिस्थितीचे त्यांना कितपत आकलन होते या बाबी व्यक्तिमत्त्वात समाविष्ट असतात. शारीरिक ठेवण, चेहरा, हावभाव, रंग इ. बाबी शारीरिक व्यक्तिमत्त्वाद्वारे व्यक्त होतात. व्यक्तिच्या वर्तनामध्ये विनम्रता, मैत्री सहकार्य, भावना, शिकणे, प्रेरणा इ. बाबी समाविष्ट असतात त्या व्यक्त होतात.

### ७.५.१ व्यक्तिमत्त्वाचे घटक (Determinants of Personality) :

#### १) परिस्थितीजन्य घटक (Situational Factors) :

व्यक्तिचे वर्तन हे परिस्थितीनुरूप होते. परिस्थिती बदलल्यास व्यक्तिच्या वर्तनामध्ये बदल होतो. व्यक्तिचे मानसिक घटक हे त्यांच्या अंतर्मनात सामावलेले असतात. व्यक्तिमत्त्वाची पार्श्वभूमी कुटुंब, शेजारी, मित्र, नातेवाईक, शाळा, कॉलेज आणि समाज यावर आधारित असते. व्यक्ति समाजामध्ये परिस्थितीनुरूप समायोजन करत असते.

व्यक्ति कुटुंबातील व्यक्तित्तेचे अनुकरण करत असते. मुलांच्या वर्तनावर आई वडिलांची छाप असते. मुले ज्या मित्र शेजारी आणि समाजातील व्यक्तित्तेच्या संपर्कात येतात त्याचाही त्यांच्या वर्तनावर परिणाम होतो. मुले जशी मोठी होतात तशी ती आपल्या जीवनाचा मार्ग शोधत असतात. परिस्थिती सातत्याने बदलते. व्यक्तिस सामाजिक स्थिती जशी उपलब्ध होते त्यानुसार व्यक्ति वर्तन करते. व्यक्ति वर्तन हे गतिमान असते, चंचल असते. त्यामुळे वर्तनात बदल होत असतो.

#### २) कुटुंब (Family) :

व्यक्तिच्या वर्तनाची सुरुवात त्याच्या कुटुंबापासून होते. लहान मुल आई-वडिलांच्या वर्तनानुसार वर्तन करते. व्यक्तिला कुटुंबामध्ये जसे वातावरण उपलब्ध झालेले असते. त्यानुसार ती व्यक्ति वर्तन करते. कुटुंबामध्ये व्यक्तिला जी परिस्थिती उपलब्ध झालेली असते. त्यानुसार त्या व्यक्तिचे व्यक्तिमत्त्व तयार होते. उदा. आई-वडिलांवर चांगले संस्कार झालेले असल्यास मुलांवर चांगले संस्कार होतात. याउलट आई-वडिल यामध्ये व्यसनाधिनता असल्यास मुले त्यांचे अनुकरण करतात. ब्राह्मण कुटुंबातील मुले शाकाहाराचे पालन करतात. त्यामुळे त्यांच्यावर चांगल्या गोष्टींचे आचरण होते.

#### ३) सामाजिक घटक (Social Factors) :

समाज हा व्यक्तिमत्त्वाचा पाया आहे. व्यक्तिला आजूबाजूचा परिसर चांगला लाभल्यास व्यक्तिमत्त्व चांगले विकसित होते. व्यक्तिला समाजातील विविध घटक चांगल्या प्रकारचे लाभल्यास व्यक्तिमत्त्व विकसित होते. समाजाकडून व्यक्तिला चांगल्या संधी उपलब्ध झाल्यास त्या व्यक्तिमत्त्व विकासास उपयुक्त ठरतात. आईवडिल किंवा कुटुंबाचे समाजात चांगले स्थान असल्यास त्याचा लाभ व्यक्तिस होतो. याउलट व्यक्तिला समाजाकडून चांगली वागणूक न मिळाल्यास व्यक्ति समाजाबरोबर समायोजन करू शकत नाही. समाजामध्ये चांगले संस्कार, नैतिकमूल्ये समाविष्ट झालेली असल्यास व्यक्तिमध्ये ती मूल्ये समाविष्ट होतात. समाजामध्ये

चांगले आदर्श असतील तर व्यक्तिमध्ये आदर्शमूल्ये येतात. व्यक्ति ही समाजाबरोबर समायोजन करते ती समाजाविरोधी जाऊ शकत नाही.

समाजाकडून चांगल्या कामाच्या व्यक्तिला चांगल्या प्रेरणा लाभल्यास ती व्यक्ति अधिक जोमाने काम करते. व्यक्तिच्या व्यक्तिमत्त्व विकासामध्ये समाजाची भूमिका महत्त्वाची असते. व्यक्तिस कामाच्या ठिकाणी स्वातंत्र्य असल्यास ती व्यक्ति अधिक जोमाने कार्य करते. सामाजिक बंधने अधिक असल्यास त्याचा परिणाम व्यक्तिच्या कामावर होतो.

### ७.५.२ जैविक बदल (Biological Factors) :

#### १) वारसा (Heredity) :

आई-वडिलांचा वारसा किंवा गुण संक्रमण मुलांकडे येतात. मुलांचा स्वभाव आई-वडिलांच्या स्वभावाशी मिळता जुळता असतो. आई-वडिलांच्या पेशी मुलांमध्ये येतात व त्याद्वारे स्वभाव गुण वैशिष्ट्ये संक्रमणित होतात. मुलाची शारीरिक ठेवण, चेहरेपट्टी, चालणे, बोलणे, सुसंवाद करणे इ. बाबी आई-वडिलांप्रमाणे मुलांमध्ये येतात. उदा. मुलीचे व्यक्तिमत्त्व आई सारखे किंवा मुलाचे व्यक्तिमत्त्व वडिलांप्रमाणे असते. किंवा त्यामध्ये बरेचसे साम्य आढळते. मुले आई-वडिलांच्या सहवासात अधिक काळ असल्यास हे गुणधर्म त्यांच्यामध्ये अधिक प्रमाणात आढळतात. असे असले तरी घरातील दोन मुलांमध्ये साम्य आढळते तशी भिन्नताही असते. तसेच दोन जुळ्या मुलांमध्ये साम्य असले तरी व्यक्तिमत्त्वामध्ये भिन्नता आढळते.

#### २) बुद्धिमत्ता (Brain) :

आई-वडिल हे मुलाचे सुरुवातीचे गुरु असतात. त्यानंतर मुले मित्र, शेजारी, शाळा, कॉलेज, नातेवाईक इ. च्या सहवासात वावरतात. त्याच्या सहवासातील लोक चांगले असल्यास मुले हुशार बनतात. अन्यथा ती अभ्यासाकडे दुर्लक्ष करतात. हुशार मुले विविध कौशल्ये लवकर आत्मसात करतात. त्यांच्या व्यक्तिमत्त्वाची छाप इतरांवर लवकर पडते. अशा व्यक्तित्ते व्यक्तिमत्त्व जलद गतीने विकसित होते. शिक्षण, प्रशिक्षण, कौशल्ये आत्मसात करण्यासाठी मुलांना चांगली संधी उपलब्ध झाली तर त्यांची बौद्धिक क्षमता विकसित होते. आई-वडिल बुद्धिवान असल्यास मुले बुद्धिवान बनतात.

#### ३) भौतिक वैशिष्ट्ये (Physical Features) :

बहिर्गत आवरणाद्वारे व्यक्तिमत्त्वाचे दर्शन होते. उदा. चेहऱ्यावरील हावभावाद्वारे व्यक्तिमत्त्व समजते. उदा. समाधान, आनंद, दुःख, राग इ. व्यक्तिची शरीरयष्टी धष्टपुष्ट असल्यास व्यक्तिमत्त्व प्रभावी पडते. उदा. शरीराची ठेवण, उंची, वजन, वर्ण, इ. 'Health is Wealth' 'शरीर ही संपदा आहे'. चांगली शरीरयष्टी ही व्यक्तिमत्त्वासाठी अत्यावश्यक बाब आहे. वयोमानानुसार व्यक्तिमध्ये परिपक्वता दिसून येते. पण त्याच्या सुसंवादाद्वारे त्याचे व्यक्तिमत्त्व कसे आहे हे समोरच्या व्यक्तिला समजते. विक्री प्रतिनिधीची शरीरयष्टी रुबाबदार असल्यास आणि संवादकौशल्ये चांगले असल्यास त्याचे व्यक्तिमत्त्व प्रभावी ठरते.

---

### ७.६ व्यक्तिवर्तनावर परिणाम करणारे घटक (Factors Influencing Individual Behaviour)

---

### १) व्यक्तिमत्त्व (Personality) :

व्यक्तिच्या स्वभाव गुणवैशिष्ट्यांमध्ये विविधता असल्यास ते व्यक्तिमत्त्व गतिमान वाटते. विनम्रता, चांगला सुसंवाद, विनोद बुद्धी, समायोजन कौशल्ये, हजरजबाबीपणा, प्रेम भावना, काम करण्याची जिज्ञासा, इतरांकडून काम करून घेण्याचे कौशल्य या बाबी व्यक्तिमत्त्व विकासासाठी आवश्यक ठरतात. चांगली शरीरयष्टी, संभाषण चातुर्य, इतरांमध्ये मिळून मिसळून वागण्याची सवय इ. बाबीमुळे व्यक्तिमत्त्वाच्या जलद गतीने विकास होतो.

### २) सामाजिक व सांस्कृतिक घटक (Socio-Cultural Factors) :

व्यक्तिची जडणघडण त्याच्या समाजातील सहभागावर अवलंबून असते. कुटुंब, शेजारी, मित्र, नातेवाईक, सहकारी, अधिकारी, कर्मचारी व समाज इ. ठिकाणच्या सहभाग त्याच्या व्यक्तिमत्त्वावर परिणाम करतात. उदा. चांगल्या मित्राच्या सहवासाने व्यक्तिमत्त्व सुधारते तर वाईट मुलांच्या सहवासाने वाया गेलेली मुलांची अनेक उदाहरणे आहेत. समाजातील विविध प्रकारच्या सांस्कृतिक आणि सामाजिक उपक्रमांमध्ये सहभाग घेणाऱ्या व्यक्तित्वाचे व्यक्तिमत्त्व विकसित झालेले दिसून येते. परंतु एकलकोंड्या व्यक्तिच्या व्यक्तिमत्त्वाचा विकास होत नाही हे ही तितकेच खरे आहे.

### ३) पात्रता (Ability) :

व्यक्तिच्या अंगी वेगवेगळ्या प्रकारची पात्रता कितपत आहे यावर तिचे व्यक्तिमत्त्व अवलंबून असते. शैक्षणिक, व्यावसायिक, कौशल्यावर आधारित पात्रता अधिक असल्यास त्या व्यक्तित्वाचे व्यक्तिमत्त्व अधिक विकसित असते. उदा. ड्रायव्हरला बौद्धिक कौशल्यापेक्षा स्टेअरिंग हाताळण्याचे कौशल्य अधिक महत्त्वाचे आहे. रेल्वेतील कर्मचाऱ्यांना विशिष्ट कौशल्ये आवश्यक असतात. सैनिकांना शिस्त हवी असते. कार्यालयीन कर्मचाऱ्यांना वक्तशीरपणा, कामाचा उरक, निटनेटकेपणा याबाबी आवश्यक आहेत. अधिक शिक्षण धारण केलेल्या व्यक्तित्वाचे व्यक्तिमत्त्व आकर्षक असते. त्यांच्या संवादाद्वारे व्यक्तिमत्त्वाची छाप पडते. ते समोरच्या व्यक्तित्वावर आपल्या बोलण्यातून पकड घेतात. बौद्धिक कौशल्ये आणि इतर बाबी एकत्रित केल्यास व्यक्तिमत्त्व अधिक विकसित झालेले दिसून येते.

### ४) जाणिव (Perception) :

व्यक्तिला चांगल्या व्यक्तिमत्त्वासाठी कोणत्या घटकांची आवश्यकता असते याची जाणीव होणे आवश्यक असते. त्यादृष्टीने प्रयत्न केल्यास एखादी गरीब व्यक्ति सुद्धा आपल्या व्यक्तिमत्त्वामध्ये आवश्यक तो बदल करू शकते. उदा. गणवेशामुळे विद्यार्थ्यांचे व्यक्तिमत्त्व चांगले दिसते. बँकेतील कर्मचारी, डॉक्टर, वकील, पोलिस, शिपाई इ. च्या व्यक्तिमत्त्वाची ओळख त्यांच्या पोशाखाद्वारे समजते. निटनेटका पोशाख किंवा बाह्यदर्शनी निटनेटकी असणारी व्यक्ति रुबाबदार वाटते. रेल्वेचा पहिला दर्जा गुणवत्ताधारक असतो. त्यामध्ये सुविधा चांगल्या दर्जाच्या असतात. त्यातील वातावरण प्रसन्न असते. गर्दी कमी असते. त्यामुळे श्रीमंत लोक प्रथम दर्जाने प्रवास करणे पसंत करतात.

### ५) प्रेरणा (Motivation) :

व्यक्तिला सतत प्रेरणा लाभल्यास ती व्यक्ति अधिक जोमाने काम करायला लागते. तिचा उत्साह वाढतो. चांगल्या कामामुळे त्यांना चांगल्या प्रेरणा मिळतात. चांगल्या कामाबद्दल त्यांचे कौतुक केले जाते त्यामुळे व्यक्तिच्या व्यक्तिमत्त्वात भर पडते. व्यक्ति बौद्धिक पात्रता, अनुभव, कौशल्ये, आत्मविश्वास, आव्हाने पेलवणे, जबाबदारी पार पाडणे इ. साठी प्रयत्न

करतात. प्रेरणामुळे व्यक्तीतील नकारात्मक भावना दूर होतात व त्यांच्यामध्ये सकारात्मक भावना वाढीस लागते. चांगले काम करण्याची जिद्द निर्माण होते. मला हे का येत नाही ? मी ते का करू नये ? याची उत्तरे व्यक्ति स्वतः शोधते.

#### ६) संघटनात्मक घटक (Organisational Factors) :

संघटना पातळीवर काम करताना चांगले वातावरण, चांगले मानवी संबंध, साधनसामग्री उपलब्धता, परस्पर समन्वय, सहकार्य, प्रेरणा, शाबासकी, आर्थिक व आर्थिकेतर प्रेरके इ. चा लाभ मिळाल्यास कर्मचारी चांगले काम करतात त्यामुळे त्यांच्या व्यक्तिमत्त्वामध्ये वाढ होते. संघटनेला चांगले नेतृत्व, चांगले विभागप्रमुख, चांगले पर्यवेक्षक लाभल्यास त्यांचे अनुकरण कर्मचारी करतात व त्यामुळे त्यांच्या व्यक्तिमत्त्वामध्ये सुधारणा झालेली दिसून येते. थोडक्यात कर्मचाऱ्यांना चांगल्या संघटनेमध्ये कामाची संधी मिळाल्यास त्यांच्या व्यक्तिमत्त्वामध्ये सुधारणा झालेली दिसून येते. ते आपले व्यक्तिमत्त्व विकसित करण्यासाठी अधिक चांगले काम करतात.

### ७.७ सारांश

व्यक्ती परत्वे वर्तनामध्ये बदल दिसून येतो. व्यक्तिगत वर्तनावर अनेक घटक परिणाम करतात. त्यामध्ये वय, लींग, वैवाहिक दर्जा, परावलंबित्व, पात्रता, वारसा, कुटुंब, सामाजिक घटक, अनुकरण इ. प्रमुख घटकांचा समावेश होतो.

कॅटेल यांनी व्यक्तिमत्त्वाची १५ गुणवैशिष्ट्ये स्पष्ट केली आहेत.

व्यक्ति या प्रामुख्याने दोन विभागात विभागल्या जातात. 'अ' प्रकारच्या व्यक्ति व 'ब' प्रकारच्या व्यक्ति. 'अ' प्रकारच्या व्यक्ति सकारात्मक असतात. त्यामुळे त्यांच्या व्यक्तिमत्त्व विकास जलद गतीने होतो. 'ब' प्रकारच्या व्यक्ति ध्येयवादी असतात पण हटवादी नसतात.

व्यक्तिमत्त्व म्हणजे व्यक्तिमध्ये असलेले विशेष गुण व्यक्तिमत्त्व घडविणाऱ्या घटकांमध्ये सभोवतालची परिस्थिती कुटुंब, सामाजिक घटक, जैविक घटक इ. चा समावेश होतो.

एखाद्या व्यक्तीच्या वर्तनावर अनेक घटक परिणाम करतात. उदा. त्याचे व्यक्तिमत्त्व सामाजिक व सांस्कृतिक घटक, पात्रता, वेगवेगळ्या जाणिवा, प्रेरणा, संघटनात्मक घटक इ.

### ७.८ स्वाध्याय

- प्र. १ व्यक्ति वर्तन म्हणजे काय ? व्यक्ति वर्तनामध्ये बदल होण्याची कारणे किंवा व्यक्ति वर्तनाचे घटक स्पष्ट करा.
- प्र. २ व्यक्तिमत्त्वाची स्वभाव गुणवैशिष्ट्ये किंवा लक्षणे सांगा.
- प्र. ३ 'अ' प्रकारच्या व्यक्ति व 'ब' प्रकारच्या व्यक्तींची वैशिष्ट्ये सांगा.
- प्र. ४ व्यक्तिमत्त्व म्हणजे काय ? व्यक्तिमत्त्वाचे घटक स्पष्ट करा.
- प्र. ५ व्यक्ति वर्तनावर परिणाम करणारे घटक कोणते ?
- प्र. ६ टीपा लिहा.  
अ) व्यक्ति वर्तन



- ब) व्यक्तिमत्त्व  
क) स्वभाव गुणवैशिष्ट्ये किंवा लक्षणे



L

**व्यक्तिगत वर्तनाचे पायाभूत घटक - भाग २**  
**(Fundamentals of Individual Behaviour) -**  
**Part II**  
**व्यक्तित्वाचे मूल्यमापन**  
**(Assessment of Personality)**

**घटक रचना :**

- ८.० उद्दिष्ट्ये  
 ८.१ प्रास्ताविक  
 ८.२ व्यक्तित्व मापनाच्या पद्धती  
 ८.३ व्यक्तिमत्त्वाचे सिद्धांत  
 ८.४ सारांश  
 ८.५ स्वाध्याय

---

**८.० उद्दिष्ट्ये (Objectives)**

---

१. व्यक्तित्व मापन याविषयी विद्यार्थ्यांना माहिती देणे.
२. व्यक्तित्व मापनाच्या विविध पद्धतींचा अभ्यास करणे.
३. व्यक्तिमत्त्वाचे सिद्धांत विद्यार्थ्यांना समजावून देणे.
४. स्वतःचे व्यक्तिमत्त्व विकसित करणेबाबत विद्यार्थ्यांना प्रेरित करणे.

## ८.१ प्रास्ताविक (Introduction)

या प्रकरणामध्ये आपण व्यक्तिमत्त्वाचे मापन कसे करायचे याबाबतचा अभ्यास करणार आहोत. याद्वारे आपणास व्यक्तिमत्त्वाची कल्पना येते. त्याद्वारे व्यक्तिचा व्यक्तिमत्त्व विकास कितपत झाला आहे, तो का व कसा झाला, एखाद्या व्यक्तिचा व्यक्तिमत्त्व विकास का झाला नाही. त्यामध्ये काय अडचणी आहेत. त्यावर आपणास कोणत्या उपाययोजना करता येतील इ. सर्व घटकांचा बारकाईने विचार करणार आहोत. व्यक्तित्व मूल्यमापनाचे काही निकष किंवा घटक आपण अभ्यासणार आहोत. मानसशास्त्रज्ञ सिग्मंड फ्राईड यांच्या मानसिक सिद्धांताची माहिती या प्रकारणामध्ये मिळविणार आहोत.

## ८.२ व्यक्तित्व मापनाच्या पद्धती (Methods of Assessing Personality)

### १) श्रेणीमापन पद्धती (Rating Methods) :

मुलाखतकार व्यक्ति किंवा उत्तरदात्यांना भेटून त्यांना काही प्रश्न विचारून त्याच्या नोंदी तक्त्यावर करतात. व्यक्तित्वे निरीक्षण, प्रश्नांची उत्तरे या आधारे गुणांक निश्चित केला जातो. व्यक्तिला विचारलेल्या प्रश्नांचे सकारात्मक किंवा 'होय' उत्तरे किती दिली तितका त्या व्यक्तिचा गुणांक (Score) निश्चित केला जातो. याद्वारे उत्तरदात्याचे वास्तव स्वरूपातील अभिप्राय, ज्ञान अजमावणे, पर्यायी उत्तराची किंवा अचूक उत्तराची निवड या बाबी स्पष्ट होतात. अशा पद्धतीने विविध व्यक्तित्वे मापन करणे शक्य होते. व्यक्तित्वाच्या आवडीनिवडी समजतात. सकारात्मक किंवा नकारात्मक दृष्टिकोन समजतो. व्यक्तित्व मापनाची ही साधी आणि सोपी पद्धती आहे. अनेक व्यक्तित्वे मापन करून त्यांचे गुणदानानुसार गट तयार करतात. समान प्रकारच्या व्यक्तित्वाचा एक स्वतंत्र गट तयार होतो. त्याद्वारे व्यक्ति कितपत हुशार आहे, बुद्धिवान आहे आणि तिच्या अंगी कोणकोणती कौशल्ये आहेत हे सुद्धा समजते.

या पद्धतीने व्यक्तित्व मापनामध्ये काही दोष किंवा त्रुटी आढळून येतात. या पद्धतीची यशस्वीता पूर्णपणे मुलाखत घेणाऱ्या व्यक्तित्ववर अवलंबून असते. उत्तर दात्यांनी प्रतिसाद दिला, अचूक व वास्तव उत्तरे दिली तरच व्यक्तित्वाच्या गुणांकाला आधार आहे. अन्यथा व्यक्तित्वेची नकारात्मक भावना असल्यास एखाद्या चांगल्या व्यक्तित्वाचा गुणांक (Score) घसरण्याची शक्यता असते.

### २) मुलाखत घेणे (Interview Method) :

मुलाखतीद्वारे व्यक्तित्वाचे मापन करणे ही फार उपयुक्त पद्धती आहे. यामध्ये मुलाखतकार आणि उत्तरदाते एकमेकांच्या समोर येऊन चर्चा करतात. त्या अनुषंगाने मुलाखतकार उत्तरदात्याला काही प्रश्न विचारतात. भूतकालीन घटना, विस्मृतीत गेलेले प्रसंग, दडपलेली भावना इ. प्रसंग आठवून ते सांगण्यासाठी मुलाखतकार त्यांना मदत करू शकतो. मुलाखतकाराला निरीक्षण पद्धतीचा अवलंब करता येतो. तो व्यक्तित्वेचे बाह्य स्वरूपातून चेहऱ्यावरील हावभाव, शारीरिक हालचाली, आवाज, स्वभाव, शिष्टाचार इ. बाबींच्या नोंदी करतात. या नोंदी व्यक्तित्व मापनासाठी अत्यंत महत्त्वाच्या ठरतात. मुलाखत पद्धती ही शास्त्रीय

पद्धती आहे. इतर सर्व पद्धतींपेक्षा मुलाखत पद्धत अधिक प्रभावी आहे. मुलाखतकार आणि उत्तरदाते समोरासमोर एकत्र येऊन चर्चा करतात त्यामुळे वास्तव व अचूक माहिती मुलाखतकाराला उपलब्ध होते त्याआधारे त्यांना व्यक्तिमत्त्वाची बरीचशी कल्पना येते.

या पद्धतीचा मुख्य दोष किंवा उणिवा म्हणजे जर मुलाखतकाराकडे कौशल्ये नसेल तर तो यशस्वी होत नाही. उत्तरदात्यांची मानसिकता नकारात्मक, उत्तरे टाळणे, उडवाउडवीची उत्तरे देणे अशी असल्यास अचूक निष्कर्ष काढणे शक्य होत नाही. अचूक नियोजन रचनात्मक प्रश्नावली, मुलाखतीचे कौशल्य याशिवाय ही पद्धती यशस्वी होऊ शकत नाही.

### ३) प्रश्नावली (Questionnaire Method) :

या पद्धतीमध्ये संशोधक उत्तरदात्यांना विचारावयाची प्रश्न छपाई करून घेतात व सदर प्रश्नावली पोस्टाद्वारे उत्तरदात्याच्या घरी पाठवितात. उत्तरदाता प्रश्नावलीचे वाचन करून ती भरून पाठवितात. प्रश्नावली भरून पाठविण्याचे पूर्ण स्वातंत्र्य उत्तरदात्याला असल्यामुळे उत्तरदाते आपल्या सोईनुसार प्रश्नावली भरून पाठवितात. प्रश्नावलीतील प्रश्न साधे आणि सोपे असल्यास उत्तरदात्यांचा प्रतिसाद चांगला मिळतो. उदा. वस्तुनिष्ठ प्रश्न, पर्यायी प्रश्न, विशिष्ट प्रकारचे प्रश्न इ. प्रश्नावली मध्ये उत्तरे लिहिण्यासाठी प्रश्नासमोर जागा सोडलेली असते. त्या प्रश्नाच्या समोर उत्तरदात्याने उत्तर किंवा उत्तराचा कोड नं लिहायचा असतो, 'होय' किंवा 'नाही' असे उत्तर विचारल्यास एकूण प्रश्नापैकी किती उत्तरे 'होय' म्हणून दिलेली आहेत तो त्या व्यक्तीचा गुणांक (score) समजला जातो. उदा. १० पैकी ६ प्रश्नांची उत्तरे 'होय' म्हणून लिहिल्यास त्या व्यक्तीचा गुणांक ६० येतो. हा गुणांक चांगला असतो. व्यक्तीचे मूल्यमापन करण्यासाठी अशा प्रकारे ही पद्धती योग्य ठरते. प्रश्नावलीमध्ये बहुविध निवडीचे पर्याय असणारे प्रश्न असतात. प्रश्नामध्ये विविधता असते. बंद प्रश्न, खुला प्रश्न, वस्तुनिष्ठ प्रश्न, बहुपर्यायी प्रश्न, इ. प्रकारचे प्रश्न उत्तरदात्याला विचारता येतात. एखाद्या प्रश्नाच्या समोर उत्तर द्यावे की नाही याबाबतचे स्वातंत्र्य उत्तरदात्याला दिले जाते. संशोधक किंवा मुलाखतकार ग्राहकांना कोणत्या प्रकारचे व कसे प्रश्न विचारायचे याचा विचार करतात त्यामुळे उत्तरदाता मनमोकळे पणाने प्रश्नांची उत्तरे देतात.

या पद्धतीचा मुख्य दोष म्हणजे उत्तरदाते त्यांच्यावर नियंत्रण नसल्यामुळे व्यवस्थितपणे माहिती देत नाहीत त्याच्या परिणाम विशिष्ट व्यक्तिमत्त्वाचा विचार शक्य होत नाही. निरक्षर व्यक्तिकडून या पद्धतीने माहिती गोळा करणे, सातत्याने गोळा करणे, हे सर्व तेथील कर्मचाऱ्यांवर अवलंबून असतात. व्यक्तिस विचारलेल्या प्रश्नांची उत्तरे खात्रीद्वारे असतीलच याबाबत खात्री देता येत नाही. त्यामुळे प्रश्नावली ही व्यक्तित्व मापनाची सर्वेसर्वा पद्धती ठरू शकत नाही.

### ४) परिस्थितीजन्य चाचण्या (Situation Tests) :

व्यक्ति ज्या ठिकाणी किंवा ज्या परिस्थितीत वावरते त्यावर तिचे वर्तन किंवा व्यक्तित्व अवलंबून असते. कामाच्या ठिकाणी जाऊन व्यक्तित्वाचे चेहऱ्यावरील हावभाव टिपले जातात. त्यांच्या प्रतिक्रिया आजमावल्या जातात. त्या व्यक्तिला संधी दिल्यास त्याचा तिने कसा वापर करून घेतला आहे. व्यक्तित्वाच्या कामामध्ये कोणत्या अडचणी येतात त्या कशा सोडवायच्या याबाबत माहिती गोळा करता येते. उदा. प्रौढ व तरुण यातील तुलना, सासू व सून, मुलगा व वडिल, मुलगी व आई, विद्यार्थी व शिक्षक इ. तुलनेद्वारे कोणते व्यक्तित्व सरस आहे व कोणते

व्यक्तिमत्त्व निरस आहे हे समजते. व्यक्तिचे स्वोट (SWOT Analysis) विश्लेषण करुन त्याद्वारे तिच्यातील शक्तीस्थाने आणि उणिवा शोधल्या जातात.

एखाद्या कृत्रिम किंवा वास्तवाशी जुळणारा प्रसंग तयार करुन अशा प्रसंगी व्यक्तिकडून घडून येणाऱ्या स्वाभाविक प्रतिक्रियांची नोंद घेतली जाते. दैनंदिन जीवनातील विविध प्रसंगानुसार व्यक्तिचे वर्तन कसे असते याचा शोध घेतला जातो. शाळेतील मुलांच्या वर्तनाचा अभ्यास करण्यासाठी अशा कसोट्या उपयुक्त ठरतात. उदा. परीक्षेपूर्वी त्यांना पुस्तक वाचन करायला दिले जाते त्यानंतर पेपर लिहायला दिला जातो. याद्वारे विद्यार्थ्यांच्या स्मरणशक्तीचा व एकाग्रतेचा अंदाज येतो. भिन्न परिस्थितीमध्ये भिन्न व्यक्तित्वाच्या अभिप्रायांमध्ये कसे बदल होतात हे समजते.

#### ५) प्रक्षेपण कसोट्या (Projective Tests) :

सिनेमागृहामध्ये व्यक्तित्ना एकत्र करुन त्यांच्यासमोर पडद्यावर एखादा प्रसंग प्रदर्शित करुन त्यांच्या चेहऱ्यावरील हावभाव टिपले जातात. सदर प्रसंगांच्या अनुषंगाने व्यक्तिला काही प्रश्न विचारुन तिचे मत किंवा अभिप्राय विचारात घेतला जातो.

चित्र अवबोधन कसोटीमध्ये उत्तरदात्याला चित्रांचा संच दिला जातो. त्यापैकी आवडत्या चित्रावर त्याने छोटीशी कथा तयार करुन सांगायची असते. या कसोटीद्वारे चित्राच्या निवडीवरुन व्यक्तित्तीची अभिवृत्ती समजते. आणि कथेचे वर्णन ती व्यक्ती कशी करते त्यावरुन तिच्या व्यक्तित्त्वाची कल्पना येते. यामध्ये व्यक्तिला कल्पनाविस्तार करायला वाव असतो. व्यक्तिमत्त्वचालना मिळते व व्यक्तिमत्त्वाची ओळख होते.

अशा प्रकारे व्यक्तित्त्व मापन करणे ही बाब अवघड आहे. परंतु तज्ज्ञ, अनुभवी मानसशास्त्रज्ञ या कसोट्यांद्वारे व्यक्तित्त्वाचा शोध उत्तम प्रकारे घेतात.

#### आपली प्रगती तपासा :

अ) खालील संज्ञांचे अर्थ सांगा.

- १) श्रेणीमापन पद्धती
- २) मुलाखत
- ३) प्रश्नावली
- ४) परिस्थितीजन्य चाचण्या
- ५) प्रक्षेपण कसोट्या

---



---



---



---



---



---

## ८.३ व्यक्तिमत्त्वाचे सिद्धांत (Personality Theories)

व्यक्तिमत्त्वाबद्दल आपणास भिन्न दृष्टिकोन आढळून येतात. व्यक्ति विशिष्ट परिस्थितीत भिन्न प्रकारचे वर्तन करते. तसेच त्या परिस्थितीशी जुळवून घेतात. हे पुढील सिद्धांताद्वारे आपणास स्पष्ट करता येते.

### १) सिग्मंड फ्राईडचा मनोविश्लेषण सिद्धांत (Intrapsychic Theory of Sigmund Freud) :

सिग्मंड फ्राईड यांचा सिद्धांत मानवाच्या मनावर आधारित आहे. त्यांच्या मते मानव अंतर्मनामध्ये जे विचार करतात त्यानुसार ते वर्तन करतात. या वर्तनावर त्यांचे व्यक्तिमत्त्व घडत असते. मन आणि त्यामध्ये होणाऱ्या जाणिवा आणि त्यातून होणारे आकलन अशी वैचारिक प्रक्रिया मनामध्ये चाललेली असते.

#### मानवी मनाचे प्रकार :

१. जाणिवपूर्व असणारे मन - विचाररहित किंवा खुले.
२. जाणिवा असलेले मन - विचाराधिन मन.
३. जाणिवा नसलेले मन - अत्यवस्थ मन, संमोहन अवस्था

#### मनामध्ये होणाऱ्या जाणिवा :

१. भावना
२. विश्वास
३. इच्छा

अशा प्रकारच्या जाणिवा मानवी मनामध्ये सतत होत असतात. या जाणिवांचे कृतीमध्ये रूपांतर होत असते. उदा. भावना किंवा इच्छा प्रत्यक्ष कृतीत येत असतात. माणूस जागा असताना त्याचे मन कृतीशील विचार करत असते जसे की त्याला स्वत्वाविषयी अभिमान वाटणे, प्रतिष्ठा वाटणे, आपले समाजात काहीतरी स्थान आहे असे सतत वाटत असते. तर अत्यवस्थ किंवा झोपेमध्ये त्याचा मेंदू सुप्तपणे काम करत असतो. अशावेळी मन भरकटल असते. शरीराप्रमाणे मनाला सुद्धा विश्रांती हवी असते. ते विचार करत असते परंतु जागे झाल्यावर आपण काय विचार करत होतो हेच त्याला कळत नाही किंवा अतिशय थोडे त्याच्या स्मरणात राहते.

#### मनाचे प्रकार :

### १) आत्मप्रतिमा (Self Image) :

यामध्ये व्यक्तिला स्वतःचे दर्शन होत असते. व्यक्तीच्या वागण्यात 'मी' या जाणिवेचा आधार असतो. मी ही वर्तनाची प्रमुख प्रेरणा आहे. विचार आणि अविचार करणारा मीच असतो. सन्मानाने तो आनंदी होतो तर अपमानाने दुःखी होतो. लहानपणापासून मृत्यूपर्यंत 'मी' ही अखंड जाणीव मानसाची साथ करते. या जाणिवेला 'आत्मा' (soul) असे म्हणतात. मानसशास्त्रात त्याला आत्मप्रतिमा किंवा स्वकल्पना असे म्हणतात. प्रत्येक व्यक्तीची स्वतःबद्दलची अभिवृत्ती आणि धारणांपासून त्याची स्वतःची आत्मप्रतिमा किंवा स्वकल्पना तयार होते.

### आत्मप्रतिमेची वैशिष्ट्ये :

१. आत्मप्रतिमेत स्वतःच्या स्वतंत्र अस्तित्वाची जाणीव असते.
२. आत्मप्रतिमेत आपण आपल्याकडे तिऱ्हाईत म्हणून पाहतो.
३. आत्मप्रतिमा आणि स्वकल्पना यामध्ये सूक्ष्म फरक असतो.
४. स्वकल्पना समानीकरणातून निर्माण होते.
५. आपण प्रत्यक्षात कसे आहोत याची जाणीव होते.

आत्मप्रतिमा ही लहान मुलाला आकलन होते तेव्हापासून सुरु होते. ते बोलायला लागते त्याला आपल्याविषयी इतर लोक काय बोलतात हे समजायला लागते. नुकत्याच जन्माला आलेल्या बाळाला अपेक्षा नसतात. मूल जसे मोठे होते तसे त्याला भावना समजतात. चांगल्या घटनांमुळे ते आनंदी बनते तर वाईट घटनांमुळे त्याला दुःख वाढते. त्याचे जसे वय वाढते तसे त्याला आत्मसन्मानाची जाणीव निर्माण होते. कोणत्या परिस्थितीत कसे वर्तन करावे याची त्याला जाणीव होते. सुरुवातीला या जाणीवा खालच्या पातळीवर असतात याला Ego किंवा स्वत्त्व असे म्हणतात. तर या भावना वरच्या पातळीवर जाणे म्हणजेच उच्च पातळीवरील स्वत्त्व भावना होय. यालाच 'Super Ego' असे म्हणतात. मित्र, नातेवाईक, शेजारी, सहकारी, शिक्षक याबाबत त्याला जे वाटते किंवा भावना निर्माण होतात या प्राथमिक पातळीवरील भावना असतात. तर सुपरइगोमध्ये या भावना वृद्धिगत होतात. इगो हा सुपरइगोना आदेश देत असतो. त्याद्वारे व्यक्ति आपल्या जाणीवा, भावना, इच्छा, अपेक्षांची पूर्तता करत असते.

सिगमंड फ्राईड यांच्या मनोविश्लेषण सिद्धांताबाबत अशा टीका केल्या जातात की, या सिद्धांताला शास्त्रीय आधार नाही. तसेच या सिद्धांताचे परीक्षण केलेले नाही त्याची निश्चित व्याख्या केलेली नाही किंवा त्याबाबत स्पष्टता आढळत नाही.

### २) गुणवत्ता सिद्धांत (Trait Theories) :

व्यक्तिव्यक्तिपरत्वे भिन्नता असते. समान गुणवैशिष्ट्यांच्या व्यक्तिंचा एका स्वतंत्र गटात समावेश केला जातो. ठराविक गुणवैशिष्ट्यांच्या आधारे व्यक्तिंचा एक वर्ग तयार केला जातो. कार्ल युंग यांनी व्यक्तिचे अंतर्मुखी (Introvert) आणि बहिर्मुखी (Extravert) अशा दोन प्रकारात विभागणी केली आहे. अंतर्मुखी व्यक्ति ही आत्मकेंद्री, विचार कल्पनांमध्ये गढलेली असते. कृतीपेक्षा विचारांना महत्त्व देणारी, कलाप्रेमी, सौंदर्यवादी अशी ही व्यक्ति समूहामध्ये फारशी मिसळत नसते. या व्यक्ति हळव्या स्वभावाच्या असतात. त्या टीकेला घाबरतात. याउलट बहिर्मुखी व्यक्ति जाड कातडीच्या असतात. त्या समाजाभिमुख, कृतीशील, वस्तुनिष्ठ विचार करतात त्यांना टीकेची पर्वा वाटत नाही. हे दोन्ही मनोविश्लेषणावर आधारित आहेत. शरीर रचनेनुसार चरबीचे प्रमाण अधिक असणाऱ्या व्यक्ति आनंदी, समानशील व खादाड असतात. स्नायुप्रधान व्यक्ति कमावलेल्या शरीराच्या, कृतीशील व बहिर्मुख असतात. उंच, काटकुक्या शरीराच्या अस्थिप्रधान व्यक्ति संयमी, चिडक्या पण हुशार असतात.

ऑलपोर्ट यांच्या मते व्यक्तिंमध्ये गुणवैशिष्ट्यांचा संचय असतो. हे गुण दुसऱ्या व्यक्तिमध्ये कमी अधिक प्रमाणात असतात. व्यक्तिमध्ये प्रेम, वात्सल्य, राग, द्वेष अशा भावना असतात. प्रेम व वात्सल्य भावनेमुळे माणसाला सुख, समाधान आणि आनंद लाभतो. द्वेष व मत्सर भावनेमुळे त्याला राग येतो, दुःख वाटते. चांगल्या वातावरणामध्ये वावरणाऱ्या व्यक्तिंमध्ये सुखद भावना असतात तर त्याच्या मनाविरुद्ध घडणाऱ्या घटनांमुळे तो संघर्ष करण्याच्या स्थितीत असतो. थोडक्यात व्यक्तितील गुणतत्त्व परिस्थितीजन्य व व्यक्तिभिन्न असतात.

### या सिद्धांताच्या मर्यादा पुढीलप्रमाणे आहेत.

१. व्यक्तितील भावनांचे मापन करता येत नाही. उदा एखाद्या व्यक्तित्ने साधारणपणे राग व्यक्त केल्यास ती व्यक्ती रागीट नाही असे म्हणता येणार नाही.
२. हा सिद्धांत विश्लेषणाऐवजी वर्णनावर आधारित आहे.
३. व्यक्तित्चे वर्तन भिन्न परिस्थितीमध्ये भिन्न स्वरूपात आढळून येते.

### ३) स्वयंसिद्धांत (Self Theory) :

स्वयंसिद्धांताने पारंपारिक सिद्धांतापेक्षा वेगळा दृष्टिकोन व्यक्तिमत्त्वाच्या बाबतीत समोर आणला आहे. मनोविश्लेषण व मानसिक सिद्धांत हे गुंतागुंतीचे असल्याचे या सिद्धांताद्वारे स्पष्ट केले आहे. कार्ल रोगर्स यांनी स्वयंसिद्धांत विकसित केला आहे. त्यामध्ये 'स्व', 'सं' व स्वतःच्या व्यक्तिमत्त्वाचा विकास हे तीन घटक अंतर्भूत असतात.

### अ) स्व संकल्पना (Self Concepts) :

व्यक्तिला स्वतःविषयी काय वाटते याला स्व संकल्पना असे म्हणतात. प्रत्येक व्यक्तिला भावना, जाणीवा, इच्छा, अपेक्षा असतात. एखाद्या वस्तुबाबत बोलताना ती माझी आहे. कामाबाबत बोलताना मी हे काम केले आहे. माझ्यामध्ये अशा प्रकारचे गुण आहेत. समाजामध्ये मला चांगला मान व सन्मान आहे. मी ही संकल्पना मर्यादित आहे तर आम्ही ही व्यापक संकल्पना आहे. येथे व्यक्ती समूहाला अभिप्रेत धरते. आम्ही हा सामाजिक घटक आहे. पण मी यापेक्षा आम्ही या संकल्पनेला महत्त्व अधिक आहे. व्यक्तिला जाणीवा होतात, भावना असतात आणि त्यांचे आकलन होते. व्यक्तिला प्रेरणा दिल्यास ती प्रेरित होते. व्यक्तित्च्या ठिकाणी सकारात्मक आणि नकारात्मक अशा दोन प्रकारचे दृष्टिकोन असतात. सकारात्मक दृष्टिकोनामुळे व्यक्तिमध्ये चांगला बदल होतो. व्यक्तिला आपल्याविषयी अधिक चांगले करण्याची उर्मी येते. ती व्यक्ती समूहामध्ये उतून दिसते. समूहातील सगळ्याच व्यक्तित्चा सामाजिक दृष्टिकोन असल्यास ते समूह चांगले काम करू शकतो येथे सर्वांची प्रतिमा विकसित होते. अशावेळी व्यक्ती मी ऐवजी आम्ही हा शब्दप्रयोग करते. त्याची स्व बदलची प्रतिमा विकसित होते.

### ब) संघटनावाद (The Organism) :

व्यक्तिला आलेल्या एकूण अनुभवाचा उल्लेख यामध्ये केला जातो. त्याच्या क्षेत्रातील त्याला मिळालेल्या एकूण अनुभव हा त्याच्याशी संबंधित असतो. त्याच्या कामामधून त्याची ओळख होत असते. व्यक्ति समूहाबरोबर कशी काम करते त्यावर त्या व्यक्तित्च्या सामुहिक प्रेरणा अवलंबून असतात. संघटनेमध्ये काम करताना व्यक्तीची ओळख त्या संघटनेच्या माध्यमातून होते. अशावेळी व्यक्ती स्वऐवजी आमची कंपनी, संस्था किंवा संघटना असा शब्दप्रयोग करते. सामुहिक संकल्पनांचा व्यक्ती वर्तनावर परिणाम होतो.

### क) स्वतःच्या व्यक्तिमत्त्वाचा विकास (The Department of Self Personality) :

व्यक्तिला स्व विषयी जाणीवा कितपत आहेत त्यावर तिच्या व्यक्तिमत्त्वाचा विकास अवलंबून असतो. व्यक्तीच्या अपेक्षा, गरजा व इच्छा पूर्ण झाल्यास ती व्यक्ती अधिक प्रेरित होते. व्यक्तिला अशा प्रकारच्या प्रेरणा मिळतात त्यानुसार त्या व्यक्तित्च्या व्यक्तिमत्त्वाची जडणघडण होत असते. व्यक्ती ज्या ठिकाणी काम करते त्या ठिकाणी चांगले पर्यावरण उपलब्ध असल्यास व्यक्तित्च्या व्यक्तिमत्त्वास चांगला वाव मिळतो. चांगल्या कामाचे व्यक्तिला चांगले फलित प्राप्त होते. सकारात्मक प्रेरणा या व्यक्ती विकासास पोषक वातावरण तयार करते.

---

## ८.४ सारांश

---

व्यक्तित्व मापनाचे सिद्धांत वापरल्याने एखाद्या व्यक्तित्वाच्या व्यक्तित्वाचा विकास का झाला ? किंवा का झाला नाही ? याची कारणे शोधता येतात.

व्यक्तित्व मापनाच्या पद्धतींमध्ये श्रेणीमापन पद्धती, मुलाखती घेणे, प्रश्नावली भरून घेणे, परिस्थितीजन्य चाचण्या, प्रक्षेपण कसोट्या, इ. चा समावेश होतो.

व्यक्तित्वाच्या सिद्धांतामध्ये सिग्मंड फ्राईड यांच्या मनोविश्लेषण सिद्धांतानुसार मानव अंतर्मनामध्ये जे विचार करतो त्यानुसार वर्तन करतो. तर गुणवत्ता सिद्धांतानुसार व्यक्तीतील गुणत्व परिस्थितीजन्य व व्यक्तिभिन्न असतात. या दोन सिद्धांतापेक्षा सोपा स्वयंसिद्धांत कार्ल रोगर्स यांनी विकसित केला त्यांच्यामते व्यक्तित्व विकासात स्व, स्वयं व स्वतः हे तीन घटक महत्त्वाचे असतात.

---

## ८.५ स्वाध्याय

---

- प्र. १ व्यक्तित्व मापन म्हणजे काय ? व्यक्तित्व मापनाच्या विविध पद्धतींचे वर्णन करा.
- प्र. २ व्यक्तित्व मापनाचे सिद्धांत स्पष्ट करा.
- प्र. ३ सिग्मंड फ्राईड यांचा मनोविश्लेषण सिद्धांत स्पष्ट करा.
- प्र. ४ टीपा लिहा.
  - अ) श्रेणीमापन पद्धती.
  - ब) आत्मप्रतिमा.
  - क) गुणतत्त्व सिद्धांत.
  - ड) स्वयंसिद्धांत.





## अभिप्रेरणा (Motivation)

### घटक रचना :

- १.० उद्दिष्टे
- १.१ प्रास्ताविक
- १.२ अभिप्रेरणा अर्थ आणि व्याख्या
- १.३ अभिप्रेरणेची वैशिष्ट्ये आणि उद्देश
- १.४ अभिप्रेरणेचे महत्त्व आणि फायदे
- १.५ अभिप्रेरणेवर परिणाम करणारे घटक
- १.६ अभिप्रेरणेचे सिद्धांत
- १.७ अभिप्रेरणेची तंत्रे
  - अ) कायविस्तार
  - ब) कार्यसमृद्धी
- १.८ सारांश
- १.९ स्वाध्याय

---

### १.० उद्दिष्टे (Objectives)

---

१. विद्यार्थ्यांना अभिप्रेरणा ही संकल्पना समजावून देणे.
२. अभिप्रेरणेचा प्रत्यक्ष कामामध्ये कसा उपयोग करतात याबाबतची माहिती देणे.
३. अभिप्रेरणेसाठी आवश्यक असलेल्या घटकांचा अभ्यास करणे.
४. अभिप्रेरणेच्या सिद्धांताबाबतचे ज्ञान प्राप्त करणे.
५. अभिप्रेरणेची तंत्रे आत्मसात करणे.

---

### १.१ प्रास्ताविक (Introduction)

---

अभिप्रेरणा हे व्यवस्थापनाचे मुख्य कार्य आहे. वरिष्ठ पातळीकडून मध्यम पातळीकडे व मध्यम पातळीकडून कनिष्ठ पातळीकडे कामाबाबतच्या आदेशांप्रमाणे प्रेरणा दिल्या जातात. कर्मचाऱ्यांना कामाचा योग्य मोबदला हवा असतो त्याच बरोबर त्यांच्या पाठीवर शाबासकीची थाप टाकावी लागते. त्यामुळे कर्मचारी दिलेले काम किंवा जबाबदारी पूर्ण करायला तयार होतात. संघटनेतील सर्व कर्मचाऱ्यांनी आपली जबाबदारी व कार्ये व्यवस्थितपणे पूर्ण केली तर ती संघटना व्यवस्थापक किंवा संचालक मंडळाने ठरविलेली सर्व उद्दिष्टे पूर्ण करू शकतात. कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते. संघटनेला अनके फायदे होतात. म्हणून आपण या प्रकरणामध्ये अभिप्रेरणेचा अभ्यास करणार आहोत.

---

## १.२ अर्थ आणि व्याख्या (Meaning & Definitions)

---

### १) जॉर्ज टेरी :

“व्यवसाय संघटनेची उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी व्यक्ति-समूहाकडून काम करून घेण्यासाठी त्यांच्या मनात कामाची इच्छा निर्माण करणे व संघटनेच्या उभारणीसाठी त्यांना प्रेरित करणे म्हणजे अभिप्रेरणा होय.”

### २) स्टॅनले व्हॅन्स :

“व्यक्तिसमूहाकडून निष्ठेने काम करून घेण्यासाठी त्यांच्यामध्ये इच्छा निर्माण करण्याच्या प्रक्रियेला अभिप्रेरणा असे म्हणतात.”

### ३) रॉबर्ट डुबिन :

“संघटनेमध्ये सहभागी होऊन काम करण्याची तयारी दर्शविण्यासाठी त्यांना प्रवृत्त करण्याच्या प्रक्रियेला अभिप्रेरणा असे म्हणतात.”

### ४) विल्यम स्कॉट :

“अपेक्षित ध्येय साध्य करण्यासाठी लोकांनी प्रयत्न करावेत व त्यांच्यामध्ये काम करण्याची प्रेरणा देणे म्हणजे अभिप्रेरणा होय.”

### ५) ई.एफ.एल.ब्रेच :

“अभिप्रेरणा म्हणजे संघटनेतील लोकांना उद्दिष्ट पूर्तीसाठी प्रोत्साहन देणे होय. त्यामुळे लोक एकत्र येऊन निष्ठेने काम करतात व त्यांच्यावर सोपविलेली जबाबदारी पार पाडण्यासाठी मनापासून प्रयत्न करतात.”

अभिप्रेरणा ही कर्मचाऱ्यांना काम करण्यासाठी प्रेरणा देणारी प्रक्रिया आहे. त्यामुळे व्यवस्थापक, पर्यवेक्षक आपल्या हाताखालील कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेतात. त्यामुळे कर्मचारी मुक्तपणे काम करायला तयार होतात.

---

## १.३ अभिप्रेरणेची वैशिष्ट्ये आणि उद्दिष्टे (Aims & Characteristics of Motivation)

---

१. अभिप्रेरणा ही एक मानसिक प्रक्रिया आहे.

कर्मचाऱ्यांना समाधान देणारी ही प्रक्रिया आहे. चांगल्या कामाद्वारे त्यांना अधिक चांगले समाधान मिळते.

**२. कामाची गुणवत्ता विकसित करणे.**

अभिप्रेरणेमुळे कर्मचारी कामाकडे चांगले लक्ष देतात. प्रथम कामाचे स्वरूप समजावून घेतात त्यानुसार काम करतात.

**३. काम करण्यासाठी प्रयत्न करणे.**

काम अवघड असल्यास मार्गदर्शन घेऊन ते करण्यासाठी कर्मचारी प्रयत्न करतात.

**४. आर्थिक व आर्थिकेत्तर प्रेरकांना लाभ देणे.**

कर्मचाऱ्यांनी प्रेरित व्हावे यासाठी त्यांना आर्थिक व आर्थिकेत्तर लाभ दिले जातात.

**५. अभिप्रेरणा टिकाऊ स्वरूपाची असते.**

अभिप्रेरणेचे अस्तित्त्व टिकाऊ स्वरूपाचे असते. अभिप्रेरणेमुळे कर्मचारी सातत्याने काम करण्यास तयार होतात.

**६. कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य विकसित करणे.**

अभिप्रेरणामुळे कर्मचाऱ्यांना मानसिक आधार मिळतो. त्यामुळे त्यांना काम करण्याची ऊर्जा प्राप्त होते.

**७. कार्यक्षमता वाढीस लागते.**

कर्मचारी कामामध्ये वाढ करतात. प्रेरणामुळे त्यांच्यातील कौशल्ये विकसित होतात त्यामुळे त्यांची कार्यक्षमता वाढीस लागते.

---

## ९.४ अभिप्रेरणेचे महत्त्व आणि फायदे (Importance & Advantages of Motivation)

---

**१. मानवी संबंध निर्माण होतात व विकसित होतात.**

अभिप्रेरणामुळे व्यवस्थापक आणि कर्मचारी यामधील संबंध सुधारतात. त्यामुळे कर्मचारी पर्यवेक्षकांची भूमिका समजावून घेतात.

**२. कर्मचाऱ्यांमधील सहकारी वृत्ती वाढीस लागते.**

संघटनेमध्ये समूहामध्ये काम करताना कर्मचाऱ्यांमध्ये सहकारी वृत्ती वाढीस लागते. कर्मचारी पर्यवेक्षक किंवा वरिष्ठांच्या आदेशांचे पालन करतात.

**३. साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर केला जातो.**

कर्मचारी सामग्रीची हाताळणी काळजीपूर्वक करतात. त्यामुळे साधनसामग्रीचा अपव्यय न होता पुरेपूर वापर केला जातो.

**४. संघटनेच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करता येते.**

संघटनेला विविध प्रकारच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करावी लागते. कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देऊन अशी उद्दिष्टे पूर्ण करणे शक्य आहे.

**५. कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यात वाढ करता येते.**

अधिकारी कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देतात. त्यांना मार्गदर्शन करतात. प्रशिक्षण उपलब्ध करून देतात. त्यामुळे त्यांचे कौशल्य व व्यक्तिमत्त्व विकसित होते.

**६. मनुष्यबळाचा विकास करता येतो.**

कायमस्वरूपी चांगले कर्मचारी उपलब्ध झाल्यास व्यवसायाच्या मानवी संपत्तीमध्ये वाढ होते.

**७. संघटनेमध्ये चांगल्या अंतर्गत पर्यावरणाची निर्मिती करता येते.**

कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देऊन त्यांचे चांगले संघ तयार करता येतात. त्यामुळे संघटनेमध्ये पोषक पर्यावरण तयार होते. त्याचा परिणाम कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होण्यासाठी होतो.

**८. कर्मचाऱ्यांमध्ये काम करण्याची प्रेरणा निर्माण होते.**

अभिप्रेरणांमुळे कमी काम करणारे किंवा काम न करणारे कर्मचारी काम करण्यास तयार होतात.

**९. कर्मचाऱ्यांचे मनोबल वाढते.**

अभिप्रेरणांमुळे कर्मचाऱ्यांमधील आत्मविश्वास वाढीस लागतो. एखादे नवीन काम शिकण्याची इच्छा त्यांच्यामध्ये निर्माण होते. अवघड काम सोप्या पद्धतीने करण्याचा प्रयत्न त्यांना समजतो.

**१०. कर्मचारी आपले काम जबाबदारीने पार पाडतात.**

संघटना किंवा विभागाद्वारे कर्मचाऱ्यांवर जी जबाबदारी सोपविली आहे ती कर्मचारी प्रामाणिकपणे पार पाडण्याचा प्रयत्न करतात.

**११. कर्मचारी उपस्थिती वाढते व स्थलांतर होत नाही.**

अभिप्रेरणांमुळे कर्मचाऱ्यांना कामामध्ये आवड निर्माण होते. त्यामुळे ते गैरहजर राहत नाहीत तसेच स्थलांतर करण्याचा विचार करत नाहीत.

**१२. संघटनेतील बदल स्विकारला जातो.**

संघटनेमध्ये विकसित बदल करायचा असल्यास त्यासाठी कर्मचारी तयार होतात. चांगल्या बदलाचे कर्मचारी आणि संघटना या दोघांनाही फायदे होतात. कामाच्या पद्धतीत बदल करणे, आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब करणे याबाबी अभिप्रेरणेमुळे शक्य होतात.

---

## १.५ अभिप्रेरणेचे प्रकार (Types of Motivation)

---

अभिप्रेरणा ही दोन प्रकारची असते.

**अ) आर्थिक घटक (Monetary Factors) :**

यालाच आर्थिक अभिप्रेरणा असे म्हणतात. पैशाच्या स्वरूपातील लाभ प्राप्त व्हावेत म्हणून कर्मचाऱ्यांना आर्थिक प्रलोभने दर्शविली जातात.

**१) वेतन किंवा पगार :**

कर्मचाऱ्यांना वेतन किंवा पगार निश्चित स्वरूपात दिला जात असला तरी त्यांचा अनुभव, सेवा कालावधी, कामाचा दर्जा यानुसार त्यामध्ये वाढ केली जाते. विशेष कामगिरी करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना जादा वाढ दिली जाते. त्यामुळे ते कर्मचारी आर्थिक लाभ मिळविण्यासाठी प्रेरित होतात.

## २) बोनस :

वेतनाच्या प्रमाणात कर्मचाऱ्यांना बोनस दिला जातो. जादा बोनस मिळावा यासाठी कर्मचारी अधिक कामाची तयारी दर्शवितात. बोनस कायद्यानुसार कर्मचाऱ्यांना बोनस दिला जातो.

## ३) बढती :

बढतीमुळे कर्मचाऱ्यांना वरच्या पदावर काम करण्याची संधी लाभते त्यामुळे त्यांच्या पगारामध्ये वाढ होते. लवकर बढती मिळावी यासाठी कर्मचारी प्रयत्न करत असतात. सेवा जेष्ठतेपेक्षा कामाच्या कौशल्याद्वारे कर्मचाऱ्यांना बढती लवकर मिळते.

## ४) जादा कामाचा मोबदला :

कर्मचाऱ्यांची संख्या मर्यादित असणाऱ्या व्यवसायांमध्ये कर्मचाऱ्यांना जादा काम करण्याची संधी मिळते. जादा कामाचा अधिक दराने मोबदला दिला जातो त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या आर्थिक लाभामध्ये वाढ होते. वेतन व बोनस अधिक मिळतो.

## ५) इतर आर्थिक लाभ :

पगाराशिवाय कर्मचाऱ्यांना इतर आर्थिक लाभ दिले जातात. उदा. घरभाडे, औषधोपचार, प्रवास भत्ता, विमा, घर कर्ज योजना, गट विमा इ. योजनांमध्ये कर्मचारी सहभागी होतात. कर्मचाऱ्यांना आर्थिक लाभ ताबडतोब हवे असतात त्यामुळे त्यांना त्याग करण्याची सवय लागते.

## ब) आर्थिकेत्तर अभिप्रेरणा (Non Economic Motivation) :

आर्थिकेत्तर अभिप्रेरणा या सामाजिक आणि मानसशास्त्रीय गरजांशी निगडित असतात. या प्रेरणामुळे कर्मचाऱ्यांचे मनोबल, आत्मविश्वास आणि समाधानामध्ये वाढ होते.

## १) पोषक अंतर्गत वातावरण निर्माण करणे :

अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांचा संघटनेमध्ये कामाच्या ठिकाणी किमान ८ तास वेळ जातो. याचा अर्थ १/३ दिवस कर्मचारी कामाच्या ठिकाणी वावरतात म्हणून तेथील वातावरण प्रसन्न असावे. त्यामुळे त्यांना कामाचा उत्साह वाटला पाहिजे.

## २) चांगली वागणूक देणे :

चांगले कामगार ही व्यवसायाची मालमत्ता समजली जाते म्हणून अधिकाऱ्यांनी कर्मचाऱ्यांना मानवतावादी दृष्टिकोनातून चांगली वागणूक दिली पाहिजे.

## ३) नोकरीमध्ये सुरक्षिततेचा लाभ देणे :

जे कर्मचारी व्यवसायामध्ये कायम स्वरूपी असतात ते मनापासून काम करतात. नोकरीमध्ये सुरक्षितता किंवा हमी दिल्यास कर्मचारी अधिक जोमाने काम करतात.

## ४) प्रशिक्षण सुविधा उपलब्ध करून देणे :

सुरुवातीला कामाची माहिती व्हावी किंवा नवीन कामाचा अनुभव यावा यासाठी कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षणाची सोय व्यावसायिकांनी करून दिली पाहिजे. प्रशिक्षणाचा सर्व खर्च व्यावसायिकांनी केला पाहिजे.

## ५) बढती देणे :

कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता, अनुभव, सेवा जेष्ठता इ. नुसार त्यांना वेळेवर बढती दिली पाहिजे. बढती मिळावी म्हणून कर्मचारी अधिक चांगले काम करण्याचा प्रयत्न करतात.

**६) व्यवस्थापनामध्ये सहभागी करून घेणे :**

कर्मचारी हा मनुष्यबळातील व्यवसाय संघटनेचा महत्त्वाचा घटक समजला जातो. त्यांना व्यवस्थापनामध्ये सहभागी करून घेतल्यास मालक - अधिकारी आणि कर्मचारी यातील संबंध सुधारण्यास मदत होते.

**७) निर्णयामध्ये सहभाग देणे :**

कर्मचाऱ्यांशी निगडित असलेल्या समस्या, विकास इ. संदर्भात व्यवस्थापनाने त्यांना निर्णयामध्ये सहभागी करून घ्यावे त्यामुळे निर्णयाची अंमलबजावणी चांगली होते. कर्मचारी समाधानी राहतात.

**८) अधिकार प्रदान करणे :**

कर्मचाऱ्यांवर व्यवस्थापनाने जी जबाबदारी सोपविली आहे त्या प्रमाणात त्यांना अधिकार दिले पाहिजेत. त्यामुळे अधिकारी व कर्मचारी यातील संबंध सुधारतात.

**९) बक्षिसे व शाबासकी देणे :**

चांगल्या कामाबाबत कर्मचाऱ्यांना वस्तुच्या स्वरूपात बक्षिसे, प्रमाणपत्रे, स्मृतिचिन्हे किंवा शाबासकी दिल्यास त्यांना त्यापेक्षा अधिक व चांगले काम करण्याची प्रेरणा लाभते.

**१०) इतर लाभ देणे :**

व्यवसाय संघटनेमार्फत प्रवास व्यवस्था, उपहारगृहाची सोय, विश्रांतीसाठी खोली, व्यायामशाळा, वाचनालय, संडास, बाथरूम, प्रथमोपचार इ. सुविधा त्यांची प्रेरणा वाढविणाऱ्या आहेत.

---

## १.६ अभिप्रेरणेचे सिद्धांत (Theories of Motivation)

---

**१) मास्लो यांचा अभिप्रेरणा सिद्धांत (Maslow's Theory of Motivation) :**

अब्राहम मास्लो यांनी अभिप्रेरणा सिद्धांत मांडला आहे. त्यांचा अभिप्रेरणा आणि व्यक्तिमत्त्व हा ग्रंथ १९५४ साली प्रसिद्ध झाला. या ग्रंथामध्ये त्यांनी मानवी गरजांची सांगड अभिप्रेरणांशी घातली आहे. त्यांच्यामते मानवाची एक गरज पूर्ण झाली की तो दुसरी गरज पूर्ण व्हावी यासाठी प्रयत्न करत असतो. तो गरजांना प्राधान्यक्रम देतो व त्यानुसार त्या पूर्ण करतो. अंतिम गरजा पूर्ण होईपर्यंत तो प्रयत्न करत असतो. या गरजा पुढीलप्रमाणे दर्शविल्या आहेत.

आत्म विकास  
गरजा

**मानवी गरजांचे प्रकार किंवा वर्गीकरण :**

**१) मूलभूत किंवा शारीरिक गरजा :**

दैनंदिन जीवनामध्ये प्रत्येक माणसाला मूलभूत गरजा निर्माण होतात. उदा. अन्न, वस्त्र, निवारा, विश्रांती, झोप इ. या गरजा निर्माण झाल्यावर वेळेत पूर्ण कराव्या लागतात. तरच मानवाला काम करण्यामध्ये उत्साह वाटतो. अन्न किंवा भाकरी मिळविण्यासाठी त्यांना सतत काम करावे लागते.

**२) सुरक्षिततेच्या गरजा :**

मानवी जीवन हे धावपळीचे असले तरी जीवनात सुख आणि समाधान प्राप्तीसाठी त्याला सुरक्षितता हवी असते. उदा. चांगली पंरतु कायम स्वरुपाची नोकरी प्राप्त होणे. कामाच्या ठिकाणी, प्रवासामध्ये सुरक्षिततेची त्याला गरज असते. निवृत्तीनंतर प्रॉव्हिडंड फंड, भविष्य निर्वाह निधी, पेन्शन, ग्रॅज्युइटी, विमा पॉलिसी या योजना त्याला सुरक्षिततेची जाणिव करून देतात.

**३) सामाजिक गरजा :**

कामगार ज्या ठिकाणी आणि परिस्थितीमध्ये काम करता त्या ठिकाणी त्याला सामावून घेतले पाहिजे. त्या ठिकाणी त्याला चांगली वागणूक मिळाली पाहिजे. उदा. त्याला प्रेमाने गोडीने वागविले पाहिजे. अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये मैत्रीचे, सलोख्याचे संबंध असणे, आपुलकीची वागणूक देणे, मानवतावादी दृष्टिकोनातून त्यांना चांगली वागणूक दिली पाहिजे.

**४) आत्मसन्मानाचा गरजा :**

कामगार किंवा अधिकारी ज्या पदावर काम करतात त्यानुसार त्यांना मान व सन्मान प्राप्त झाला पाहिजे. त्याला प्रतिष्ठेने वागविले पाहिजे. उदा. कामगारांचा व्यस्थापनामध्ये सहभाग करणे ही त्यांना सन्मानाची दिलेली संधी होय. त्यांच्यामध्ये भेदभाव न करता आपण सर्वजण एकच किंवा समान आहोत अशा प्रकारची वागणूक त्यांना दिली पाहिजे.

**५) आत्मविकासाच्या गरजा :**

कर्मचाऱ्यांच्या विकासाला अपेक्षित वाव किंवा संधी लाभली पाहिजे. चांगल्या व्यवसाय संघटनेमध्ये काम करणे त्यांना आवडते. त्यामुळे संघटनेविषयी आपुलकी निर्माण होते. समाधानाची भावना कर्मचाऱ्यांच्या उत्साहामध्ये भर घालत असते. व्यक्तिमत्त्व विकास, बढती, प्रतिष्ठा इ. बाबींनी प्रेरित होऊन कर्मचारी सतत काम करत असतो.

**अ) मास्लोच्या प्रेरणा सिद्धांताचे महत्त्व किंवा फायदे :**

१. व्यक्तिगत गरजा पूर्ण झाल्यानंतर ती व्यक्ति संघटनेच्या विकासासाठी काम करण्यास तयार होते. त्याद्वारे संघटनेच्या विकास साधता येतो.
२. व्यक्तिला त्यांच्या आवडीनुसार कामाची संधी दिल्यास तो ते काम अधिक आवडीने करत असतो. एखादी गरज पूर्ण झाल्याचे त्याला समाधान प्राप्त होते.
३. आर्थिक व आर्थिकेत्तर गरजांची पूर्तता करून कर्मचारी विकासाद्वारे संघटनेचा विकास करता येतो.
४. क्रमवार पद्धतीने गरजांची पूर्तता करण्यासाठी कर्मचारी प्रयत्न करतात. उदा. शारिरीक गरजा भागविण्यासाठी पैशाची गरज असते म्हणून ते अधिक काम करण्यासाठी प्रवृत्त होतात.
५. कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देताना चांगली वागणूक दिली जाते त्यामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये चांगले संबंध निर्माण होतात. त्यामुळे कामाच्या ठिकाणी शांतता निर्माण होते.
६. चांगले काम करून वरील पद प्राप्तीसाठी कर्मचारी प्रयत्न करतात. त्यांची कार्यक्षमता वाढते.
७. व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांना आर्थिक व आर्थिकेत्तर प्रेरणांचा लाभ देतात त्यामुळे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते व त्याचा परिणाम व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढण्यावर होतो.

**ब) मास्लोच्या प्रेरणा सिद्धांतावरील टीका किंवा आक्षेप :**

१. मानवी गरजांची तीव्रता सर्व व्यक्तींबाबत समान प्रमाणात नसते.
२. मानव हा अल्पसंतुष्ट असल्यामुळे त्याचे गरजपूर्तीद्वारे पूर्ण समाधान कधीच होत नाही.
३. सर्वच व्यक्तींना वरीलप्रमाणे पाचही प्रकारच्या गरजा पूर्ण करणे शक्य होत नाही.
४. व्यक्तीचे ठिकाण, आर्थिक परिस्थिती, राहणीमान, शिक्षण इ. नुसार गरजांची तीव्रता बदलत असते. उदा. श्रीमंत कुटुंबातील व्यक्तिला पहिल्या दोन गरजांबाबत काळजी वाटत नाही परंतु गरीब कुटुंबातील व्यक्तीना या दोन गरजा अत्यंत महत्त्वाच्या वाटतात त्या पुढील गरजा त्यांच्या दृष्टिने गौण आहे.
५. गरजा, गरजांची तीव्रता, क्रमवारिता या बाबी व्यक्तिनिष्ठ असतात.
६. सर्व व्यक्ति व सर्व ठिकाणी हा सिद्धांत लागू पडत नाही.

**२) मॅकग्रेगर यांचा 'क्ष' आणि 'य' सिद्धांत (Mc Gregor's Theory X and Y) :**

डग्लस मॅकग्रेगर यांनी १९६० साली मानवीवर्तणूकीबाबत 'क्ष' आणि 'य' असे दोन सिद्धांत मांडले. या मध्ये त्यांनी मानवी वर्तनप्रणाली, स्वभाव वैशिष्ट्ये, अभिप्रेरणा, व्यवस्थापकीय धोरणे, निर्णय, गरजांची क्रमवारिता, संघटनेचे स्वरूप इ. घटकांची मांडणी केली



आहे. त्यांच्या मते मानवी स्वभाव, अभिप्रेरणा आणि व्यवस्थापकीय धोरण यांचा परस्पर संबंध असतो इ. सर्व विचारांची मांडणी त्यांनी प्रथम पारंपारिक पद्धतीने केली आहे. कामगारांनी कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी व नवीन आव्हाने स्वीकारण्यासाठी व्यवस्थापनाने त्यांना आवश्यक सुविधा उपलब्ध करून देणे गरजेचे आहे.

### अ) 'क्ष' सिद्धांत (Theory X) :

या सिद्धांताची गृहितके किंवा वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे आहेत.

१. कर्मचारी नकारात्मक भूमिकेचे व आळशी असतात. त्यामुळे ते कामामध्ये रस घेत नाहीत.
२. कर्मचारी सोपविलेली जबाबदारी मनापासून पार पाडत नाहीत ती टाळण्याची त्यांची प्रवृत्ती किंवा कल असतो.
३. कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेण्यासाठी त्यांना अभिप्रेरणा देणे, आदेश देणे, भीती दाखविणे, नियमांचा बडगा दाखविणे इ. बाबींचा अवलंब करावा लागतो.
४. महत्त्वाकांक्षेचे प्रमाण कमी असते. म्हणून ते कर्मचाऱ्यांमध्ये इतरांच्या हाताखाली व त्यांच्या सल्ल्याने काम करणे पसंत करतात.
५. नवीन बदलामुळे जबाबदारी वाढेल म्हणून ते तो बदल स्वीकारण्यास तयार नसतात.
६. नोकरीमध्ये सुरक्षितता लाभावी यासाठी व्यवस्थापकांच्या दबावाखाली कर्मचारी काम करतात.
७. कर्मचाऱ्यांना आवश्यक त्या सुविधा उपलब्ध करून देण्याची व्यवस्थापनाची जबाबदारी असते.
८. कर्मचाऱ्यांना कामाबाबतचे इतर ज्ञान किंवा बुद्धिमत्ता कमी असल्यामुळे त्यांची फसवणूक होण्याची शक्यता असते.
९. उपलब्ध परिस्थितीमध्ये कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेणे ही व्यवस्थापनाची जबाबदारी असते. त्यासाठी कर्मचाऱ्यांना आपलेसे करून घ्यावे लागते.

वरील सिद्धांत पारंपारिक विचार धारणेचा असल्यामुळे कर्मचाऱ्यांना आर्थिक व आर्थिक प्रलोभने दाखवून किंवा भीती व नियम दाखवून काम करून घेणे सतत शक्य नाही म्हणून डग्लस मॅकग्रेगर यांनी बदलत्या परिस्थितीचा विचार करून 'य' सिद्धांत मांडला आहे.

### ब) 'य' सिद्धांत (Theory Y) :

या सिद्धांताची गृहितके किंवा वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे आहेत.

१. कर्मचाऱ्यांमधील आळशी प्रवृत्ती नकारात्मक भावना दूर करून त्यांना प्रेरणा देऊन त्यांच्याकडून काम करवून घेता येते.
२. कामाच्या ठिकाणी चांगल्या वातावरणाची निर्मिती करून कर्मचाऱ्यांकडून अधिक चांगल्या प्रकारे काम करून घेता येते.
३. अयोग्य परिस्थितीमध्ये कर्मचारी परिस्थितीशी जुळवून घेऊन काम करण्याचा प्रयत्न करतात.
४. कर्मचाऱ्यांमध्ये नवीन कल्पना, निर्मितीक्षमता असते. तिचा व्यवस्थापनाने उपयोग करवून घेतला पाहिजे.

५. कर्मचाऱ्यांना जबाबदारीची जाणिव करुन दिल्यास ते आपली जबाबदारी पार पाडतात.
६. व्यवसाय संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी नियंत्रण आणि शिक्षेची भीती यांचा अवलंब करावा लागतो.
७. अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये परस्पर संबंध निर्माण करुन काम अधिक सुलभतेने व सुकरपणे पूर्ण करता येते. व्यवस्थापक व कर्मचारी यामध्ये सामंजस्याची भावना असते. एकमेकांना सहकार्य करण्याची त्यांची तयारी असते.

या सिद्धांतामधील विचार आधुनिक स्वरूपाचे आहेत त्यामुळे अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये समझोता निर्माण करता येतो. अधिकारी कर्मचाऱ्यांना कामाचे स्वरूप समजावून देतात. मार्गदर्शन करतात. त्यामुळे कर्मचारी अधिकाऱ्यांना सहकार्य करतात. त्यांच्यामध्ये विकसित झालेले संबंध कामकाजामध्ये सुधारणा करण्यास उपयुक्त ठरतात. कामाच्या ठिकाणी चांगल्या वातावरणाची निर्मिती केली जाते. हे वातावरण व्यवस्थापन, अधिकारी आणि कर्मचारी इ. सर्व घटकांच्या फायद्याचे असते म्हणून य सिद्धांताचा अधिक प्रमाणात वापर केला जातो.

### ३) फेड्रिक हर्झबर्ग यांचा आरोग्य विषयक सिद्धांत (Hygiene Theory of Herzberg)

:

हर्झबर्ग यांनी अमेरिकेतील पिट्सबर्ग क्षेत्रातील विविध कारखान्यातील एकूण २०० इंजिनियर व अकौंटंट यांच्या १९६६ साली मुलाखती घेतल्या त्याद्वारे त्यांनी यांच्या कर्मचाऱ्यांमधील पालन घटक (Maintenance Factors) आणि प्रेरणाविषयक घटक (Motivational Factors) या दोन घटकांचा विचार मांडला आहे. या कर्मचाऱ्यांचा मुलाखती घेताना त्यांनी कर्मचाऱ्यांना कामामध्ये समाधान वाटते की नाही ? व त्याची कारणे कोणती ? असे प्रश्न विचारुन त्यांची मते व अभिप्राय एकत्र करुन त्याद्वारे या सिद्धांताची मांडणी केली आहे.

#### अ) आरोग्य विषयक घटक (Maintenance Factors) :

कर्मचाऱ्यांचे पालन करणारे घटक यामध्ये समाविष्ट होतात. उदा. व्यवसाय संघटनेचे कर्मचाऱ्यांबाबतचे धोरण, पर्यावरण, पर्यवेक्षक आणि कर्मचारी यातील संबंध, कर्मचाऱ्यांचे परस्परातील संबंध, वेतन, आर्थिकेत्तर लाभ, कामामध्ये असलेली सुरक्षितता, मान सन्मान, व्यक्तिमत्त्व विकास इ. एखाद्या व्यवसाय संघटनेमध्ये वरीलप्रमाणे अधिकाधिक घटक उपलब्ध असतील तर त्या व्यवसाय संघटनेतील कर्मचारी अधिकाधिक समाधानी असायला हवेत. नसतील तर ते का नाहीत याचा शोध घेतला पाहिजे. जर वरील घटक व्यवस्थापनाने कर्मचाऱ्यांना उपलब्ध करुन दिलेले नसतील तर त्या कर्मचाऱ्यांना समाधान लाभणार नाही. त्यांना कामामध्ये समाधान लाभणे व न लाभणे याची सांगड त्यांच्या कार्यक्षमतेशी घातलीजाते. समाधानी कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा लाभते व असमाधानी कर्मचाऱ्यांना ती लाभत नाही. म्हणून कामाच्या ठिकाणी चांगल्या पर्यावरणाची निर्मिती करणे ही बाब व्यवस्थापनाने उपलब्ध करुन देणे गरजेचे आहे.

#### ब) प्रेरणाविषयक घटक (Motivational Factors) :

अभिप्रेरणा घटकांचा यामध्ये समावेश होतो. कर्मचाऱ्यांना दिलेली जबाबदारी जर त्याने यशस्वीपणे पार पाडली तर त्याला त्यापासून मानसिक समाधान मिळते, त्याचा आत्मविश्वास वाढतो यापेक्षा अधिक जबाबदारी पार पाडण्याची क्षमता त्यांच्यामध्ये निर्माण होते. त्यांच्या व्यक्तिमत्त्वामध्ये सुधारणा होते. त्यांची कार्यक्षमता वाढते. असे जर अनेक कर्मचाऱ्यांच्या बाबतीत घडत असेल तर त्यामुळे व्यवसायाची कार्यक्षमता वृद्धिंगत होते. आरोग्य विषयक घटना

पुरेशा प्रमाणात उपलब्ध असल्यास कर्मचाऱ्यांमध्ये अधिक प्रेरणा निर्माण होते. त्यामुळे कार्यसमृद्धी होते. कर्मचारी पूर्वीपेक्षा अधिक कार्य करून लागतो. आधुनिक व्यवस्थापनामध्ये कार्यसमृद्धीचा व्यापक अर्थाने विचार करण्यात आला आहे.

**अभिप्रेरणेचा “क्ष” व “य” सिद्धांतातील फरक (X Theory V/s. Y Theory) :**

	“क्ष” सिद्धांत		“य” सिद्धांत
१.	या सिद्धांताचा मूळ आधार माणूस निसर्गताच आळशी असतो.	१.	निसर्गतः माणसाची परिश्रम करण्याची तयारी असते हा मूळ सिद्धांताचा आधार आहे.
२.	स्वभावतःच माणसाला कोणतीही जबाबदारी स्वीकारण्याची आवड नसते.	२.	या तत्त्वानुसार प्रोत्साहन दिल्यास माणसे जबाबदारी स्वीकारण्यास तयार होतात.
३.	माणसाची मूळ प्रवृत्ती कामाचा कंटाळा करण्याची असते.	३.	या तत्त्वानुसार माणसात कामाची आवड निर्माण करता येते.
४.	या सिद्धांतानुसार माणसांचा नवीन बदलास विरोध असतो.	४.	या तत्त्वानुसार माणसे नवीन बदलास योग्य प्रतिसाद देतात.
५.	या सिद्धांतानुसार माणसे स्वयंकेद्रित असतात.	५.	या तत्त्वानुसार माणसे स्वयंनिर्देशित बनतात.
६.	सर्वसाधारण व्यक्तीस आकांक्षा नसतेच त्यांच्यात महत्त्वाकांक्षा अभाव असतो.	६.	माणसे महत्त्वकांक्षी बनतात.
७.	कोणत्याही प्रकारच्या प्रेरणेस माणसांचा प्रतिसाद मिळत नाही. मुळातच ते आळशी असल्याने ते काम करण्यास तयारच होत नाहीत.	७.	या तत्त्वानुसार योग्य प्रेरणा मिळाल्यास माणसे अधिक काम करण्यास तयार होतात.
८.	माणसे केवळ आदेशानुसार काम करतात.	८.	माणसाच्या कल्पनाशक्तीला व सृजन शीलतेला वाव असतो. माणसे स्वतःहून नवीन काम करण्यास तयार असतात.
९.	माणसाच्या बुद्धीमत्तेला फारसा वाव नसतो.	९.	बुद्धीमान माणसांचा योग्य वापर करता येतो.
१०.	माणसे स्वयंविकासाबाबत उदासीन असतात.	१०.	स्वयंविकासाबाबत जागृत असतात.
११.	माणसांचा कामाबाबत असहकार	११.	कामाबाबत सहकाराची भावना वाढीस

	दिसतो.		लागते.
१२.	संघटनेच्या कार्याकरिता व्यक्तींना पुरेसे श्रम करावेत म्हणून त्यांच्यावर सक्ती करणे, नियंत्रण ठेवणे, आदेश देणे इत्यादी आवश्यक ठरते.	१२.	या तत्त्वात कोणत्याही प्रकारच्या सक्तीशिवाय माणसे स्वयं नियंत्रणाद्वारे व प्रेरणेमुळे स्वतःहून काम करण्यास प्रवृत्त होतात.
१३.	काम करण्यावर वरिष्ठांना सतत लक्ष ठेवावे लागते.	१३.	माणसे स्वतःहून चांगले काम करण्याचा प्रयत्न करित असल्याने वरिष्ठांना त्यांच्या कामावर फारसे लक्ष ठेवावे लागत नाही.
१४.	कर्मचारी कामाबद्दल उदासीन असतात.	१४.	कर्मचारी कार्यशील असतात.
१५.	कार्यात गतिमानता नसते. त्यामुळे काम कंटाळवाणे होते.	१५.	कामात गतिमानता येते. त्यामुळे कामातील उत्साह वाढते.
१६.	आळस आणि निरुत्साह हे या सिद्धांताचे वैशिष्ट्ये आहे.	१६.	वैयक्तिक आकांक्षा व संघटनेची उद्दिष्टे यांची एकरूपता हा या सिद्धांताचा गाभा आहे.

### मास्लोचा सिद्धांत विरुद्ध हर्जबर्गचा सिद्धांत

	मुद्दा		मास्लोचा सिद्धांत		हर्जबर्गचा सिद्धांत
१.	संकल्पना	१.	मास्लो यांनी मानवी गरजांच्या विविधतेबद्दल व स्वरुपाबद्दल विश्लेषण केले आहे.	१.	हर्जबर्गने मात्र मानवी गरजांच्या विविधतेबद्दल विश्लेषण केलेले नाही.
२.	आधार	२.	मास्लोच्या सिद्धांतामध्ये मानवी गरजांचा आधार घेतला आहे.	२.	हर्जबर्गने मात्र ध्येय किंवा उद्दिष्ट याचा आधार घेतला आहे.
३.	कृती	३.	मास्लोच्या सिद्धांताप्रमाणे पहिल्या दोन गरजांबाबत मनुष्य अधिक जागरुक असतो व त्यासाठीच प्रयत्न केले जातात.	३.	कामगार जेव्हा आपल्या कामाशी असमाधानी असतात. त्यावेळेस त्याला कारणीभूत कामाची परिस्थितीही असते व जेव्हा समाधानी असतो तेव्हा तो मदतीशिवाय काम करत असतो.
४.	कुठे लागू पडतो	४.	मास्लोच्या सिद्धांताप्रमाणे पैसा हा घटक महत्त्वाचा आहे. त्यामुळे	४.	हर्जबर्गच्या सिद्धांतात पैशाला महत्त्व नसून

	(उपयुक्तता)		हा सिद्धांत गरिब व विकसनशील देशात अधिक उपयुक्त आहे.		समाधानाचे घटक महत्त्वाचे असतात व हा सिद्धांत प्रगत व श्रीमंत देशात उपयुक्त आहे.
५.	मान्यता	५.	मास्लोच्या सिद्धांत कनिष्ठ पातळीवरील व्यवस्थापनासाठी मान्यता देण्यात येते.	५.	हर्जबर्गचा सिद्धांत हा मानवी समाधानावर अवलंबून आहे.
६.	अवलंब	६.	मास्लोने सांगितलेल्या पाच गरजा एकमेकांवर आधारलेल्या आहेत.	६.	हर्जबर्गचा सिद्धांत हा मानवी समाधानावर अवलंबून आहे.
७.	दृष्टीकोन	७.	मास्लोचा सिद्धांत हा सोपा आहे.	७.	हर्जबर्गचा सिद्धांत हा मास्लोच्या सिद्धांतापेक्षा गुंतागुंतीचा आहे.

#### ४) मॅक्लीलॅंडचा सिद्धांत (McClelland's Theory) :

मॅक्लीलॅंड यांनी हा सिद्धांत १९६१ साली मांडला. या अभ्यासामध्ये त्यांनी व्यक्तिमत्त्व चाचण्यांचा उपयोग केला. त्यांच्यामते माणसे प्रयत्नवादी असतात. जे लोक प्रयत्न करतात तेच आपली ध्येय पूर्ण करू शकतात. प्रयत्नवादी माणसे आपल्या कामामध्ये यश प्राप्त करतात. कामाची आवड, श्रम करण्याची तयारी, प्रयत्न हे घटक प्रेरणेतून व्यक्तिमत्त्व विकासास पूरक ठरतात.

#### १) चांगल्या कामाला प्राधान्य :

कर्मचारी काम करताना प्रथम त्यांच्या आवाक्यातील व आवडीच्या कामाला प्राधान्य देतात. त्यामुळे त्यांना प्रेरणा मिळते. कर्मचारी आपल्या कामाची जबाबदारी व्यवस्थितपणे पार पाडली जाते. चांगल्या कामाद्वारे कर्मचार्यांना प्रेरणा मिळते व त्यापासून समाधान लाभते.

#### २) किमान धोका स्विकारणे :

कामाचे फलित आर्थिक आणि आर्थिकेत्तर प्रेरणांद्वारे प्राप्त होते. मोठ्या पदावर काम करताना अधिक लाभ प्राप्त होतात. परंतु त्यासाठी जबाबदारी स्विकारावी लागते किंवा आव्हान स्विकारावे लागते. अडचणींवर मार्ग काढून वाटचाल करता येते. त्यामुळे कर्मचारी आपल्यातील पूर्ण क्षमतेचा वापर करतात. असे कर्मचारी ध्येयप्राप्ती साध्य करता येते.

#### ३) पाठपुरावा करणे :

कामाच्या पद्धतीमध्ये कामाचे मूल्यमापन महत्त्वाचे ठरते. कर्मचारी कामामध्ये आपले कौशल्य व अनुभवाचा उपयोग करतात. नकारात्मक प्रेरणांमुळे कामावर परिणाम होतो. सकारात्मक प्रेरणांमुळे कर्मचार्यामधील प्रेरणा विकसित होतात. कामामध्ये चुकारपणा करणारे कर्मचारी अल्पसंतुष्ट असतात. कामामध्ये पुढाकार घेणारे कर्मचारी महत्त्वाकांक्षी असतात. असे कर्मचारी प्रगती साध्य करतात व अधिक प्रमाणात यश मिळवितात.

मॅक्लिन्ड यांच्यामते कामामध्ये प्रेरणा दिल्यास कर्मचारी कार्यप्रवण बनतात. प्रेरणांच्या अभावामुळे माणसे अयशस्वी ठरतात. म्हणून व्यावसायिक संघटनांमध्ये अभिप्रेरणा देणारे नेतृत्व अपेक्षित असते.

#### ५) व्रूमचा अपेक्षा सिद्धांत (Vroom's Expectancy Theory) :

व्रूम यांच्या मते कर्मचाऱ्यांकडून आपण चांगल्या कामाची अपेक्षा करतो त्याप्रमाणे कर्मचारी चांगल्या वेतनाची अपेक्षा करतात. हे आपण गृहित धरले पाहिजे. जे कर्मचारी चांगल्या कामासाठी प्रयत्न करतात तेच बक्षिसास पात्र ठरतात. त्यांना चांगले वेतन दिल्यास कर्मचारी चांगले काम करतात. या सिद्धांतामध्ये काम आणि वेतन यांचा मेळ घालण्यात आला आहे. कर्मचाऱ्यांच्या दृष्टिने वेतन किंवा आर्थिक लाभ हाच प्रेरणा देणारा मुख्य घटक आहे. तसेच या सिद्धांताचे घटक पुढीलप्रमाणे आहेत.

#### १) अपेक्षित कामाचे फलित (Performance Outcome Expectancy) :

प्रत्येक व्यक्ति आपल्या अपेक्षांप्रमाणे काम करत असतात. तशा प्रकारचे ते निर्णय घेतात. कामाच्या प्रमाणात त्यांची वेतन किंवा आर्थिक लाभाची अपेक्षा असते. उदा. जादा कामाचा मोबदला जादा दराने दिला जातो. विक्री व्यवस्थापक किंवा प्रतिनिधी हे जादा कमिशनच्या अपेक्षेने उद्दिष्टांपेक्षा विक्री अधिक प्रमाणात करतात.

#### २) प्रेरणाशक्ती (Motivation Power) :

प्रत्येक व्यक्तिला प्रेरणा कशा प्रकारे दिल्या जातात त्यानुसार त्याची काम करण्याची ताकद दिसून येते. एकाच वेळी सर्व कर्मचाऱ्यांना समान प्रकारच्या प्रेरणा दिल्या गेल्या तरी त्यांचा परिणाम प्रत्येक व्यक्तित्वर भिन्न स्वरूपात दिसून येतो. उदा. बढतीमुळे वेतनात वाढ होते. पदोन्नती मिळते परंतु त्यामुळे जबाबदारी वाढते म्हणून काही कर्मचारी प्रयत्न करत नाहीत. सामाजिक प्रतिष्ठा, विकास, यासाठी प्रयत्न किंवा धडपड करतात.

#### ३) अपेक्षित कामगिरीसाठी प्रयत्न (Efforts Performance Expectancy) :

अपेक्षित यशस्वीतेसाठी व्यक्ति भरपूर प्रयत्न करतात. जर त्यांच्या समोर विशिष्ट उद्दिष्ट किंवा ध्येय असेल तर त्याची पूर्तता व्हावी यासाठी ते मनापासून प्रयत्न करतात. म्हणजेच उद्दिष्ट किंवा ध्येयाला किती महत्त्व द्यायचे हे त्या व्यक्तित्वर अवलंबून अशते. व्रूम यांच्या मते ध्येयाने प्रेरित होणाऱ्या व्यक्ति अधिक चांगले यश प्राप्त करू शकतात. याउलट ज्या व्यक्ति ध्येय बाळगत नाहीत त्यांच्याकडून चांगल्या कामाची अपेक्षा करता येत नाही.

व्हिक्टर व्रूम यांचा सिद्धांत पोर्टर आणि एडवर्ड लॉलर यांनी प्रत्यक्ष कृतीत किंवा उपयोगात आणला आहे. परंतु प्रत्येक व्यक्तित्वाच्या गरजा, कामाचे स्वरूप, कामाची परिस्थिती, अपेक्षा इ. भिन्न असतात. परंतु बहुतांशी कर्मचारी चांगल्या कामासाठी सतत प्रयत्न करताना दिसून येतात.

#### ६) अॅडमचा समतेचा सिद्धांत (Adam's Equity Theory) :

व्यक्तिचे पद आणि काम यानुसार त्याला वेतन दिले जाते. परंतु कर्मचारी आपापसात काम आणि वेतन यांची तुलना करताना आढळून येतात. अॅडम यांच्यामते समान प्रकारचे काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना समान प्रकारचे वेतन अपेक्षित असते. जर त्यांना समान काम आणि

वेतनामध्ये भिन्नता असेल तर ते नाराज होतात त्यामुळे त्यांच्या कामावर परिणाम झालेला दिसून येतो. समान पात्रता, कौशल्य, अनुभव, कामाचा दर्जा, इ. मध्ये समानता असल्यास व्यक्तिला मिळणाऱ्या लाभामध्ये समानता असणे आवश्यक आहे. तसेच कामाच्या ठिकाणी समान प्रकारची वागणूक मिळणे आवश्यक आहे तरच कर्मचारी प्रेरित होऊन काम करतात अन्यथा काम करणारे व काम टाळणारे असे दोन गट तयार होतात. त्यामुळे त्याचा कार्यक्षमतेवर परिणाम झालेला दिसून येतो.

अशा प्रकारे समान वागणूक व्यवस्थापकांनी सर्व कर्मचाऱ्यांना दिली तर अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये सलोखा निर्माण होतो. चांगल्या कामापासून त्यांना आनंद किंवा समाधान लाभते. म्हणून ते चांगल्या कामासाठी प्रयत्नशील नसतात. प्रत्येक व्यक्तिके कामामधील योगदान आणि त्यापासून त्याला मिळणारे फलित यामध्ये सुद्धा समानता असावी लागते. तरच त्या कर्मचाऱ्यांला योग्य न्याय मिळतो व तो प्रेरित होतो. त्याचे योगदान आणि फलित पुढीलप्रमाणे :

<b>व्यक्तिचे योगदान (Inputs)</b>	<b>फलित (Outcomes)</b>
शैक्षणिक पात्रता	वेतन / पगार
अनुभव	आर्थिक व आर्थिकेत्तर लाभ
कौशल्ये	बढती
प्रयत्न	सुरक्षितता
वेळ	सुविधा
प्रशिक्षण	व्यक्तिमत्त्व विकास
कल्पना, कुवत	सहभाग
	स्वत्व, स्वाभिमान
	प्रतिष्ठा, मैत्रीचे संबंध

**योगदान व फलित यावर आधारित मानवी संबंध पुढीलप्रमाणे :**

#### १) विषमता अधिक्व (Overpaid Inequality) :

व्यक्ति संघटनेमध्ये स्वतःची गुंतवणूक किंवा योगदान ज्या प्रमाणात करते त्या प्रमाणात तिला त्यापासून फलित प्राप्ती होणे याला न्याय मागणी असे म्हणतात. परंतु त्या व्यक्तिला त्याच्या गुंतवणूकीच्या मानाने जर अधिक प्राप्ती मिळाली तर त्याला विषमता अधिक्व असे म्हणतात. ही व्यक्ति अधिक प्राप्तीमुळे समाधानी बनते अधिक प्रयत्न करते परंतु इतर व्यक्ति मात्र नाराज होतात.

#### २) कमी प्रमाणात विषमता (Underpaid Inequality) :

व्यक्ति कामाच्या ठिकाणी अधिक प्रमाणात योगदान देतात त्यामानाने तिला लाभ मात्र अपुरे दिले जातात. त्यामुळे कमी प्रेरणा, कमी प्रमाणात समाधान प्राप्त होते. कर्मचारी नाराज होतात त्याचा त्यांच्या कार्यक्षमतेवर परिणाम होतो.

### ३) समनाता (Equity) :

व्यक्तिची संघटनेतील गुंतवणूक किंवा योगदान आणि तिला मिळणारे लाभ समान असतील तर त्याला समानता किंवा न्यायता असे म्हणतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यावर अन्याय होत नाही. सर्वांना समान संधी आणि समान प्रकारची वागणूक दिली जाते. समानतेमुळे कामाच्या ठिकाणी चांगले वातावरण तयार होते. कर्मचाऱ्यांमध्ये एकी राहते. कर्मचारी उत्साहाने काम करतात. त्यांच्यामध्ये ताणतणाव किंवा संघर्षाचे वातावरण असत नाही.

याउलट जर कर्मचाऱ्याचे योगदान आणि त्याला दिले जाणारे लाभ यामध्ये भिन्नता असेल तर कर्मचारी नाराज होतात त्यांना ताण येतो. त्याचे खच्चीकरण होते. त्यांची कार्यक्षमता कमी होते. त्यामुळे व्यक्तिगत पातळीवर कर्मचाऱ्याचे नुकसान होते तर संघटनेचे सुद्धा नुकसान होते. म्हणून समानता ही कर्मचाऱ्यांच्या दृष्टिकोनातून महत्त्वाची प्रेरणा ठरते.

### ७) ई आर जी मॉडेल (ERG Model) :

ग्लायटन अल्डरफर यांनी ई आर जी हे मॉडेल / प्रतिकृती विकसित केली आहे. त्यांनी मानवी गरजांची विभागणी खालीलप्रमाणे तीन गटात केली आहे.

### १) अस्तित्वाच्या गरजा (Existence Needs) :

व्यक्तिला कामाच्या ठिकाणी कायमचे अस्तित्त्व हवे असते. त्यामुळे त्यांना सुरक्षितता हवी असते. कर्मचारी प्रेरित होऊन अधिक चांगले काम करतो. त्याला संघटनेविषयी आपुलकीची भावना निर्माण होते. अस्तित्त्वावरच कर्मचाऱ्याचा इतर गरजा अवलंबून असतात.

### २) सहसंबंधाच्या गरजा (Relatedness Needs) :

कर्मचारी ज्या ठिकाणी काम करतात त्याठिकाणी त्याचे समूहामध्ये चांगले संबंध असावे लागतात. त्यामुळे त्यांना सुरक्षितता वाटते. कामामध्ये ताणतणाव येत नाही. त्यामुळे कर्मचारी प्रेरित होऊन चांगल्या कामासाठी प्रयत्न करतात. गटातील, विभागातील व संघटनेतील कर्मचारी आणि अधिकाऱ्यांबरोबर चांगले संबंध असणे ही आज गरज निर्माण झाली आहे.

### ३) वृद्धी किंवा विकासाच्या गरजा (Growth Needs) :

दैनंदिन कामकाज, व्यक्तिमत्त्व विकास, कौशल्यात सुधारणा, नवीन तंत्रज्ञानाची माहिती, संघटनेतील बदल याबाबत कर्मचारी स्वतः जागरूक राहून प्रयत्न करतो. नवीन माहितीसाठी तो प्रशिक्षण मिळण्याची अपेक्षा करतो. यातूनच त्याचे कौशल्ये विकसित होते. व्यक्तिमत्त्वाचा विकास होतो त्याच्या कामामध्ये सुधारणा होते. त्यामुळे त्याला चांगले वेतन मिळते. तो सातत्याने प्रयत्न करतो. म्हणजेच विकास किंवा वृद्धी ठरविण्याचा गरजा त्याला प्रेरणा देत असतात.

मास्तो यांनी आपल्या अभिप्रेरणा सिद्धांतामध्ये पायाभूत गरजांना महत्त्व दिले आहे. परंतु अल्डरफर यांच्या मते कर्मचाऱ्याला सेवेमध्ये कायम केले तरच तो एकाग्रतेने काम करू



शकेल अन्यथा तो कामावर सतत उद्याचा विचार करत असतो. कामाची त्याला शाश्वती मिळाली तर तो इतर गरजांच्या पूर्ततेचा विचार करतो. त्यानंतर तो समाजाशी आपले चांगले संबंध किंवा नाते निर्माण करण्याचा प्रयत्न करतो आणि शेवटी आपल्या विकासाच्या गरजांकडे तो लक्ष केंद्रित करत असतो. चांगल्या प्रेरणा या त्याला त्याच्या कामामध्ये सुधारणा करण्याची संधी प्राप्त करून देतात. तसेच त्याला आर्थिक लाभ प्राप्त झाल्यास त्याचा विकास होतो किंवा त्याच्या विकासाच्या गरजा पूर्ण होतात.

### आपली प्रगती तपासा :

- अ) “संघटनेमध्ये वरिष्ठ पातळीकडून मध्यम पातळीकडे व मध्यम पातळीकडून कनिष्ठ पातळीकडे कामाबाबतच्या आदेशाबरोबरच प्रेरणा ही संक्रमित होणे आवश्यक आहे.” स्पष्ट करा.
- ब) अभिप्रेरणेच्या वैशिष्ट्यांची यादी करा.
- क) खालील संज्ञांचे अर्थ सांगा.
- |                   |                        |                        |
|-------------------|------------------------|------------------------|
| १) अभिप्रेरणा     | २) आर्थिक घटक          | ३) आर्थिकेतर घटक       |
| ४) इतर आर्थिक लाभ | ५) बढती                | ६) सुरक्षिततेच्या गरजा |
| ७) सामाजिक गरजा   | ८) आत्मविकासाच्या गरजा |                        |
- क) रिकाम्या जागा भरा.
- १) अभिप्रेरणा सिद्धांत ———— यांनी मांडला.
- २) अभिप्रेरणा सिद्धांतानुसार मानवी गरजांचे वर्गीकरण ———— विभागात होते.
- ३) डग्लस मॅकग्रेगर यांनी १९६० साली मानवी वर्तणुकीबाबत ———— व ———— असे दोन सिद्धांत मांडले.
- ४) फेड्रिक हर्झबर्ग यांनी ———— सिद्धांत मांडला.

## १.७ अभिप्रेरणेची तंत्रे (Motivational Techniques)

संघटनेमध्ये प्रत्येक कर्मचार्याला त्याच्या पात्रतेनुसार काम वाटून दिले जाते. कामाचे स्वरूप आणि त्याच्या रचनेमुळे कर्मचार्याला काम करणे सोईचे जाते. त्यासाठी त्याला आवश्यक ते प्रशिक्षण दिले पाहिजे. काम करताना त्याच्याकडे लक्ष दिले पाहिजे. त्याला आवश्यक ती सामग्री पुरविली पाहिजे. त्यानंतर त्याच्या कार्यक्षमतेमध्ये वाढ झालेली दिसून येते. दैनंदिन काम करताना कर्मचार्यांना समाधान वाटले पाहिजे. त्यासाठी कामाच्या रचनेमध्ये विकसित बदल करणे गरजेचे आहे. कामाच्या पुनर्रचनेमुळे कर्मचार्यांना अभिप्रेरणा प्राप्त होते. कामाची रचना पुढीलप्रमाणे करता येते.

**अ) कार्य विस्तार (Job Enlargement) :**

चाकोरीबध्द कामामुळे कर्मचाऱ्यांना कामाचा कंटाळा येतो. म्हणून कर्मचाऱ्यांना कामामध्ये बदल हवा असतो. कामाच्या ठिकाणी त्यांना वेगवेगळे पर्याय उपलब्ध करून, देणे आवश्यक असते. त्यामुळे ते नवीन पर्यायाचा अवलंब करून कामामधील समाधान प्राप्त करण्याचा प्रयत्न करत असतात. एखाद्या कामाचे दोष किंवा प्रक्रिया तयार करणे, नवीन पध्दतीचा अवलंब करणे या बाबी कार्य विस्तारास पोषक ठरतात.

**कार्य विस्ताराचे महत्त्व आणि फायदे (Importance and Advantages of Job Enlargement) :**

- १) कर्मचाऱ्यांना काम करताना विविध पर्याय उपलब्ध होतात. कर्मचारी आपल्या सोईनुसार योग्य त्या पर्यायाची निवड करू शकतात.
- २) कर्मचारी एकूण कामाचे लहान भाग तयार करून त्याची टप्प्या टप्प्याने पूर्तता करतात.
- ३) कर्मचाऱ्याला कामाचा पाठपुरावा करता येतो तो आपली जबाबदारी पार पाडतो. तर पर्यवेक्षक त्याच्या कामाचे पर्यावेक्षक करताना त्याचा त्यांना अंदाज येतो.
- ४) कामातील दुरुक्ती त्याचा त्यांना अंदाज येतो.
- ५) कर्मचारी त्याच्या क्षमतेनुसार कामाची पूर्तता करू शकतो.
- ६) कर्मचाऱ्याला कामाचे अधिकाधि समाधान लाभते.
- ७) कामामध्ये सुधारणा करता येते. आधुनिक तंत्राचा वापर, नवीन पध्दतींचा अवलंब करून कामाची नवीन रचना किंवा पुनर्रचना करता येते.
- ८) कामामध्ये बदल करता येतो. एखादे काम वारंवार करून कर्मचाऱ्यांना कंटाळा येतो तो त्यांना कामात बदल करून घालविता येतो. उद. ऑफिसमधील कारकून टायपिंग करणे. आवक-जावक पत्रव्यवहार सांभळणे, जमाखर्च लिहिणे, बँकेचे व्यवहार सांभळणे, रोख रक्कम हाताळणे इ. कामे करतात.

**ब) कार्यसमृद्धी (Job Enrichment) :**

कर्मचाऱ्यांची कामातील आवड वाढावी त्यांनी कामामध्ये रस घ्यावा यासाठी कार्य समृद्धी केली जाते. त्यासाठी कार्य रचनेमध्ये विकसित बदल केला जातो. कार्यसमृद्धीमुळे कर्मचाऱ्यांना काम करण्याची प्रेरणा लाभते. ते आपले काम किंवा जबाबदारी चांगल्या प्रकारे पार पाडण्याचा प्रयत्न करतात. त्यामुळे त्यांना अधिकाधिक समाधान लाभते कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यांमध्ये वाढ होते. कर्मचाऱ्याला काम करण्याचे स्वातंत्र्य मिळते.

कंपनीचे व्यवस्थापक तज्ज्ञांच्या सहाय्याने कामाची किंवा कार्यसमृद्धी योजना तयार करतात. कार्यसमृद्धीमुळे कामामध्ये सुलभता प्राप्त होते. कर्मचाऱ्याला एखादे काम नवीन पद्धतीने करण्याची संधी प्राप्त होते. कामाचे प्रमाण निश्चित करता येते. त्यामुळे अपव्यय टाळणे शक्य होते. एखादे अवघड काम सोप्या पद्धतीने करण्याचा मार्ग शोधून काढला जातो. पर्यवेक्षकांना कर्मचारी व कामावर लक्ष देणे सोईचे जाते. उदा. बसमधील वाहकाला कार्यसमृद्धीमुळे तिकिटाचे पैसे गोळा करणे, प्रवाशांसी सुसंवाद साधणे, प्रवाशांच्या तक्रारी समजावून घेणे, त्यांचे निवारण करणे, प्रवाशांना वाहतुकीच्या सेवांचा लाभ देणे इ. कौशल्ये अवगत करता येतात.

### कार्यसमृद्धीचे महत्त्व आणि फायदे

- १) कामामध्ये सुलभता प्राप्त करता येते, जसे की नवीन तंत्राचा अवलंब करणे.
- २) कर्मचाऱ्याची कामातील आवड वृद्धिंगत होते.
- ३) कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता विकसित होते.
- ४) कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यात वाढ होते.
- ५) खर्चामध्ये बचत होते. उदा. पर्यवेक्षणाची जबाबदारी व खर्च कमी येतो.
- ६) कामाची नवीन रचना तयार केल्यामुळे कर्मचाऱ्याचा कामातील रस अधिक वाढतो.
- ७) कर्मचाऱ्याची कामातील निष्ठा वाढीस लागते. त्याचे मनोबल वाढते.
- ८) कर्मचाऱ्याला वेतन व आर्थिक लाभ मिळतात.
- ९) कर्मचाऱ्यांच्या समाधानात वाढ होते.
- १०) कर्मचाऱ्याला सातत्याने काम करण्याच्या प्रेरणा मिळतात.

कार्य विस्तार आणि कार्यसमृद्धी या दोन्हीही संकल्पनांमध्ये साम्य आढळते त्यांचे फायदे आपण अभ्यासले तसेच त्यांचे तोटे किंवा मर्यादा पुढीलप्रमाणे संभवतात.

१. कामाची पुनर्रचना करताना ती कर्मचाऱ्यांना सुलभ होईल याची खात्री देता येत नाही.
२. पुनर्रचनेसाठी खर्च अधिक येतो. लहान संघटनाना हा खर्च परवडत नाही. कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण द्यावे लागते त्यासाठी खर्चात वाढ होते.
३. संघटनेने व्यवस्थापन आणि प्रशासन यामध्ये बदल करावा लागतो हा बदल सोईचा असतोच असे नाही.
४. बदलाचे व्यवसायाला मर्यादित लाभ मिळतात. असे बदल फायद्याचे असतातच असे नाही.
५. कर्मचाऱ्यांचा बदलास विरोध असल्यास ते कामामध्ये पुरेसा रस घेत नाहीत त्यामुळे त्यांच्या कार्यक्षमतेवर परिणाम होतो.
६. व्यवस्थापक आणि पर्यवेक्षकांच्या जबाबदारीमध्ये वाढ होते. नवीन तंत्र कर्मचाऱ्यांना समजावून देणे व त्यांच्या कडून काम करून घेण्यासाठी वेळ द्यावा लागतो.

### १.८ सारांश

कर्मचाऱ्यांनी त्यांच्यावरील जबाबदारी पुर्ण करावी यासाठी आदेशाबरोबरच प्रेरणाही अत्यंत महत्त्वाच्या असतात.

अभिप्रेरणेमुळे मानविसंबंध विकसीत होतात सहकारी वृत्ती वाढते, साधनसामग्रीची पुरेपुर वापर, संघटनेच्या उद्दिष्टांची पूर्तता, कर्मचारी कौशल्यात वाढ, मनुष्यबळ विकास, मनोबलात वाढ, उपस्थितीत वाढ, स्थलांतरात घट, इ. फायदे होतात.

अभिप्रेरणा दोन प्रकारच्या असतात - आर्थिक आणि आर्थिकेत्तर.

अभिप्रेरणा सिद्धांतामध्ये - मास्लोचा अभिप्रेरणा सिद्धांत. यानुसार मानवी गरजांची सांगड अभिप्रेरणेशी घातली. त्यांनी गरजांची विभागणी केली व क्रम लावला.

मॅकग्रेगर यांचा 'क्ष' आणि 'य' सिद्धांत त्यांच्यामते मानवी स्वभाव, अभिप्रेरणा, आणि व्यवस्थापकीय धोरण यांचा परस्पर संबंध असतो.

फ्रेड्रिक हर्जबर्ग यांनी आपल्या आरोग्य विषयक सिद्धांतात कर्मचाऱ्यांमधील पालन घटक आणि प्रेरणाविषयक घटक या दोन घटकांचा विचार मांडला.

मॅक्लीलॅंड यांनी सिद्धांत मांडण्यासाठी व्यक्तिमत्त्व चाचण्यांचा उपयोग केला. त्यांच्यामते जे लोक प्रयत्न करतात त्यांची ध्येये पूर्ण करतात.

अॅडमच्या समतेच्या सिद्धांतानुसार कर्मचारी आपापसात काम आणि वेतन यांची तुलना करतात. त्यामुळे समान काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना समान वेतन मिळावे.

---

## १.१ स्वाध्याय

---

१. अभिप्रेरणा म्हणजे काय ? अभिप्रेरणेमुळे कर्मचारी आणि संघटनांना कोणते फायदे होतात ?
२. अब्राहम मास्लो यांच्या अभिप्रेरणा सिद्धांताची मांडणी करा.
३. अब्राहम मास्लो यांच्या अभिप्रेरणा सिद्धांताचा उपयोग व्यवस्थापकांना कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देण्यासाठी कसा होतो ?
४. अभिप्रेरणा सिद्धांताचे टिकात्मक परिक्षण करा.
५. डग्लस मॅकग्रेगर यांचा 'क्ष' आणि 'य' सिद्धांत स्पष्ट करा. आधुनिक व्यवस्थापनामध्ये कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देताना या दोन सिद्धांताचा एकत्रित मेळ कसा घालता येतो ?
६. अभिप्रेरणेची तंत्रे आणि त्यांचे महत्त्व विशद करा.
७. टिपा लिहा.
  - अ) हर्जबर्ग यांचा आरोग्यविषयक सिद्धांत.
  - ब) ब्रूमचा अपेक्षा सिद्धांत.
  - क) अॅडमचा समतेचा सिद्धांत.
  - ड) ई आर जी मॉडेल
  - इ) कार्यविस्तार आणि कार्यसमृद्धी



१०

**कार्य कल, मूल्ये आणि आकलन**  
**(Work Related Attitude,**  
**Values and Perception)**

**घटक रचना :**

- १०.० उद्दिष्टे
- १०.१ प्रास्ताविक
- १०.२ अर्थ आणि व्याख्या
- १०.३ आकलन किंवा जाणिवा यावर प्रभाव टाकणारे घटक
- १०.४ सामाजिक आणि व्यक्तिगत आकलन
- १०.५ आकलन अयशस्वी होण्याची कारणे
- १०.६ मूल्ये
- १०.७ कल किंवा प्रवृत्ती
- १०.८ सारांश
- १०.९ स्वाध्याय

**१०.० उद्दिष्टे (Objectives)**

- १) कल, मूल्ये आणि आकलन इ. संकल्पनांचा अभ्यास करणे.
- २) आकलनावर प्रभाव टाकणाऱ्या घटकाबाबत विद्यार्थ्यांना मार्गदर्शन करणे.
- ३) सामाजिक आणि व्यक्तिगत आकलन याबाबत माहिती मिळवणे.
- ४) आकलन अयशस्वी होण्याच्या कारणांचा शोध घेणे.

**१०.१ प्रास्ताविक (Introduction)**

या प्रकरणामध्ये आपण कार्य कल, मूल्ये आणि आकलन याबाबत माहिती अभ्यासणार आहोत. कर्मचाऱ्यांच्या मानसिकतेवर त्यांच्या कामाचे वर्तन असलंभून असते. एखाद्या कामाबाबत त्यांना कितपत आकलन होते. त्यानुसार ते कामामध्ये कार्यक्षमता किंवा तत्परता दर्शवितात. कामाबाबतची समज किंवा आकलन अधिक चांगले असल्यास कर्मचारी प्रेरणेने काम करतात आकलन ही एक चांगली प्रवृत्ती किंवा संस्कृती आहे. त्यामुळे कर्मचारी कार्यप्रवण बनतात. कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनामध्ये सुधारणा होते. कामाची ईच्छा, काम करण्याची उमेद वाढीस लागते. चांगल्या कर्मचाऱ्यांचे इतर कर्मचारी अनुकरण करतात व त्यांच्या वर्तनामध्ये सकारात्मक बदल होतो.

**१०.२ अर्थ आणि व्याख्या (Meaning & Definitions)**

कर्मचाऱ्यांना कामाच्या ठिकाणी चांगले वातावरण, योग्य वेतन, कामाचे समाधान, चांगले व्यवस्थापन इ. बाबत समाधान कारक स्थिती असल्यास त्यांना त्या कामाचे मनापसून समाधान वाटते. कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनाव्दारे मूल्ये वृद्धिगत होतात. आई मुलाला नीटनेटके व स्वच्छ रहायला सांगते हे संस्कृतिशी निगडित आहे. शांतता, सहकर्य समता इ. लोकशाही व सामाजिक मूल्ये आहेत. कोणतेही काम चांगले असते परंतु प्रत्येक कर्मचाऱ्यांची प्रवृत्ती भिन्न असते. व्यक्तिपरत्वे त्यामध्ये भिन्नता आढळून येते. प्रत्येक व्यक्तिला बालपणी आपल्या आई-वडिलांकडून संस्कार मिळतात त्यानुसार त्यांचे वर्तन होत असते. त्यानुसार त्यांना परिस्थितीचे आकलन होत असते.

अनुभवाने कर्मचाऱ्यांच्या आकलनामध्ये वाढ होत असते. नवीन कामतून नवीन अनुभव पुढे येत असतात. चांगले आकलन असलेल्या व्यक्ती आपल्या कामातून उद्दिष्ट पूर्ततेकडे येत असतात. कामाच्या प्रकारानुसार व्यक्तीच्या ठिकाणी भिन्न अपेक्षा असतात. जसे की, शिक्षक संस्कार, मूल्ये याद्वारे सेवा प्रदान करतात तर पोलिस अधिकारी आपल्या अधिकाराचा वापर करत असतात. मूल्यांचा कल आणि वर्तनावर प्रभाव पडतो.

### व्याख्या

१) “व्यक्तीच्या ठिकाणी कामाच्या अनुषंगाने इच्छा निर्माण होणे. काम करण्याची तयारी, प्ररणा उत्पन्न होणे यालाच आकलन असे म्हणतात.”

२) “काय करावे आणि काय करू नये याबाबत समज निर्माण होणे म्हणजेच आकलन होय.”

कर्मचाऱ्यांना आकलन असल्यास त्याचे रुपांतर कृतीत होते. चांगली कृती करण्याची इच्छा आकलनाद्वारे अभिव्यक्त होत असते. कामाबाबतच्या जाणिवा त्यादृष्टिने महत्वाच्या असतात. त्यामुळे कर्मचारी आपली जबाबदारी यशस्वीरित्या पार पाडू शकतात. सर्व कर्मचाऱ्यांमध्ये चांगल्या प्रकारची प्रवृत्ती निर्माण झाल्यास त्याचा फायदा संघटनेला होतो. त्यामुळे संघटनेला अपेक्षित उद्दिष्टांची पूर्तता करणे सोईचे जाते.

## १०.३ आकलन किंवा जाणिवा यावर प्रभाव टाकणारे घटक (Factors Influencing Perception)

### १) आकलना संबंधीत व्यक्तीची वैशिष्ट्ये :

संघटनेमध्ये सहभागी झालेल्या कर्मचाऱ्यांना आकलनाबाबतची गरज कितपत आहे, त्याला त्याचे महत्त्व कितपत वाटते, त्याचा संबंधित कामाचा अनुभव किती आहे, त्याचा कल किंवा प्रवृत्ती कशी आहे. आकलनाबाबतची नैतिकता आणि त्याचे व्यक्तिमत्त्व कसे आहे इ. सर्व घटकावर त्याची आकलन क्षमता अवलंबून असते. परंतु व्यक्तिभिन्नता आणि परिस्थिती यामध्ये बदल झाल्यास आकलनामध्ये बदल झालेला आढळून येतो. आकलन होणे हे सर्वस्वी त्या व्यक्तीवर अवलंबून असते.

### २) आकलन किंवा जाणिव करून देणाऱ्या व्यक्तीची वैशिष्ट्ये :

संघटनेमध्ये कामाच्या अनुषंगाने अधिकारी आणि कर्मचारी हे एकत्र येतात. अधिकारी हे कर्मचाऱ्यांना किंवा सहाय्यकांना जाणिव निर्माण करून देतात. तर कर्मचारी हे आकलन प्राप्त करणारे असतात. या दोघांमधील परस्पर संबंध गुणवैशिष्ट्ये, व्यक्तिमत्त्व, सुसंवाद, वय, अनुभव लिंग कामाचे स्वरूप, दर्जा, मैत्रीचे संबंध इ. घटक आकलनावर प्रभाव टाकू शकतात. उदा. अधिकाऱ्यांचा पोषाख आणि शिपायाचा पोषाख यामध्ये भिन्नता असते. अनोळखी व्यक्ती त्यांच्या पोषाखावरून त्यांच्याशी संवाद साधते वरिष्ठ पातळीवरील अधिकारी आपल्या वर्तनामध्ये दर्जा निर्माण करण्याचा प्रयत्न करतात.

### ३) उपलब्ध परिस्थितीची वैशिष्ट्ये :

कर्मचारी ज्या संघटनेमध्ये काम करतो त्याठिकाणी त्याला कोणती परिस्थिती उपलब्ध झाली आहे त्यानुसार त्याचे आकलन अवलंबून असते जर त्याला कामाच्या ठिकाणी चांगले

पर्यावरण आणि आवश्यक त्या सुविधा उपलब्ध असतील तर अशा ठिकाणी त्यांना काम करायला उत्साह वाटतो, अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध असल्यास कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा मिळतात व ते आपले काम अधिक चांगल्या प्रकारे करण्याचा प्रयत्न करतात. चांगल्या वातावरणामुळे आकलन शक्ती प्रभावित बनते व त्याचा कामावर चांगला परिणाम होतो.

#### ४) व्यक्तिमत्त्व :

आकलन आणि व्यक्तिमत्त्व यांचा जवळचा संबंध आहे. चांगले व्यक्तिमत्त्व असलेल्या व्यक्ति आकलन प्रक्रियेची ताबडतोब सहभागी होतात. त्याची आकलन क्षमता प्रभावी असते त्यामुळे त्यांना त्याचा उपयोग कामामध्ये करता येतो. प्रभावी व्यक्तिमत्त्वाच्या व्यक्ति इतरांबरोबर मिळून मिसळून वागतात त्यामुळे त्यांना कामामध्ये इतरांचे सहकार्य लाभते. प्रभावी वक्तृत्वाच्या व्यक्ति आपल्या व्यक्तिमत्त्वाची छाप इतरांवर ताबडतोब पाडतात याऊलट गौण व्यक्तिमत्त्वाच्या व्यक्ति सतत पाठीमागे राहतात. त्यांचा इतरांवर फरसा प्रभाव पडत नाही. व्यक्तिमत्त्व विकसित झाल्याशिवाय आकलन विकसित होत नाही. व्यक्तिमत्त्व विकसासाठी व्यक्तिकडे विविध गुणांचा संचय असावा लागतो.

#### ५) आकलनाबाबतची जाणिव :

प्रत्येक व्यक्तिला आपले काम, जबाबदारी, संघटना व तिची उद्दिष्टे याबाबत जाणिव होणे आवश्यक आहे. परंतु प्रत्येक व्यक्तित्वाची आकलनाबाबतची जाणिव कमी अधिक प्रमाणात असते. त्याचे कारण व्यक्तिमधील भेद, गुणवैशिष्ट्ये, व्यक्तिमत्त्व, पर्यावरण इ मध्ये झालेले बदल असतो. व्यक्तिला कामासंबंधी आवश्यक घटक उपलब्ध असण्यास व्यक्तित्वाची आकलन क्षमता प्रभावी असते. व्यक्तिला आकलनासाठी आवश्यक असणारे सर्व घटक उपलब्ध करून दिल्यास तिला प्रेरणा लाभते. आकलन हे व्यक्तित्वाच्या मानसिकतेवर अवलंबून असते. जर व्यक्तिला साकारात्मतेची जाणिव सतत होत असेल तर ती व्यक्ति आकलनाबाबत दृष्टिकोन विचारात घेऊन काम करत असते त्यामुळे तिच्या आकलनाबाबतच्या प्रेरणा जागृत झालेल्या आढळून येतात.

आकलनामुळे संघटनेतील कामाची व्यवस्था करणे कामाची पूर्तता वेळेवर करणे सोईचे जाते. संघटनेच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करणे, कार्यक्षमता वाढविणे, नावलैकिक वृद्धी करणे, प्रतिमा विकसित करणे या सर्व बाबी कर्मचाऱ्यांमधील जाणिवांचा भाग आहे. त्यामुळे सर्व कर्मचारी एकाच ध्येयाने काम करतात. सर्वांमध्ये काम करण्याची प्रवृत्ती किंवा कल निर्माण होतो.

### १०.४ सामाजिक आणि व्यक्तिगत आकलन (Social and Personal Perception)

यंत्र आणि कर्मचारी बरोबरीने काम करत असले तरी यंत्रांना मन, भावना नसतात त्यामुळे त्यांच्याकडून आकलनाची अपेक्षा आपल्याला करता येत नाही परंतु या भावना कर्मचाऱ्यांना असतात. चांगल्या यंत्रावर काम करताना कर्मचाऱ्यांना समाधान वाटते. कर्मचारी हे आव्हान स्विकारणारे असतात आणि जबाबदारी पेलवणारे असतात. चांगल्या कामाची त्यांना जाणिव असते तिची ते पूर्तता करण्याकडे त्यांचा कल असतो. प्रतिसाद देणे आणि प्रतिसादाला साथ देणे यावर आकलनाचा दर्जा आलंबून असतो. उदा. शिक्षकांना आवडणारे विद्यार्थी आणि विद्यार्थ्यांना आवडणारे शिक्षक हे एकमेकांना चांगला प्रतिसाद देतात. व्यक्तित्वाच्या ज्ञानाचा आकलनावर चांगला प्रभाव पडलेल दिसून येतो.

संघटनेमध्ये काम करताना परस्परांशी संबंध येतो. अशावेळी पर्यवेक्षक आणि कर्मचारी यांचे एकमेकांमध्ये आदानप्रदान सुरु असते. जर त्यांच्यामध्ये चांगले मैत्रीचे संबंध असतील तर ते परस्परांना समजावून घेतात. त्यांच्यामध्ये वैचारिक पातळीवर चांगला विचारविनीमय चाललेला दिसून येतो. त्यामुळे पर्यवेक्षकांनी सांगितलेली कामे कर्मचारी ताबडतोब मनावर घेऊन करतात. त्यामुळे समूहामध्ये आवश्यकता अधिक असते. संघटनेतील कर्मचाऱ्यांमधील चांगले संबंध हे संघटनेतील पोषक वातावरणाची निर्मिती करू शकतात त्यामुळे त्याठिकाणी चांगला समूह तयार होतो. सर्व कर्मचारी सकारात्मक दृष्टिकोनातून विचार करू लागतात.

जर कर्मचाऱ्यामध्ये आकलनाबाबत नकारात्मक प्रेरणा असतील तर विचारविनीमय योग्य होत नाही त्यामुळे परस्परांना सहकार्य देण्याची भावना कमी झालेली आढळून येते. जर कर्मचारी आणि पर्यवेक्षक यामध्ये मतभेद झाले तर कर्मचारी नकारात्मक विचार करतात. शेवटी ते चांगली संघटना सोडून दुसऱ्या संघटनेमध्ये नोकरी करण्याचा निर्णय घेतात. म्हणून इतरांविषयी आपुलकी, सहानुभूती आणि आकर्षण या बाबी व्यक्तिच्या ठिकाणी असतील तर त्या व्यक्तिकडून आकलन उत्तम प्रकारे झालेले आढळून येते.

---

## १०.५ आकलन अयशस्वी होण्याची कारणे (Causes For Perception Fails)

---

### १) अयोग्य स्वरूपाचे पर्यावरण :

व्यावसायिक संघटनेमध्ये पोषक पर्यावरण उपलब्ध नसल्यास वैचारिक देवाणघेवाण करण्यामध्ये अडचणी येतात त्याचा आकलनावर परिणाम होतो. अयोग्य पर्यावरण असलेल्या ठिकाणी अधिकारी आणि कर्मचारी यांना काम करण्यासाठी लागणाऱ्या आवश्यक सुविधा आणि साधनसामग्री उपलब्ध नसल्यास त्यांच्यामध्ये संबंध बिघडतात त्याचा परिणाम आकलनावर होतो. माहितीची देवाणघेवाण नीट झाली नाही तर निर्णय चुकीचे ठरतात. एकमेकांना समजावून न घेतल्यास आकलन प्रक्रिया यशस्वी होत नाही.

### २) चुकीची माहिती उपलब्ध होणे :

आकलनासाठी जी माहिती आवश्यक असते ती जर चुकीची उपलब्ध झाली तर आकलन प्रक्रियेमध्ये चुका निर्माण होतात. कर्मचाऱ्यांना चुकीची माहिती दिल्यास पर्यवेक्षक अहवालाद्वारे वरिष्ठांना चुकीची माहिती देतात त्यामुळे अंतिम निर्णयामध्ये चुका होतात. एखादी लहानशी चूक व्यवस्थापनातील कामकाजामध्ये अडसर ठरणारी असते. कर्मचाऱ्यांची चूक समजावून घेऊन ती अचूक करण्याचा पर्यवेक्षकांचा दृष्टिकोन असला पाहिजे तरच आकलन प्रक्रिया अचूक होते. चुकांबाबत प्रशिक्षण, समज देणे, शिक्षा करणे इ बाबी न घडल्यास चुकामध्ये वाढ होते.

### ३) तोच तो पणा (कामामध्ये साचेबंदपणा असणे) :

संघटनेमध्ये एखाद्या विभागातील कर्मचाऱ्याला एखाद्या पदावर कायम स्वरूपी काम करायला लागणे म्हणजे कामातील साचेबंदपणा होय. साचेबंदपणाचा कर्मचाऱ्यांना कंटाळा आलेला असतो. कामामध्ये त्यांना नाविण्यता वाटत नाही कामातील आबड किंवा रस कमी झाल्यास ते त्यांच्याकडून चुका होतात. नकारात्मक दृष्टिकोन असणारे किंवा बदलाला नकार देणारे कर्मचारी नवीन काहीही शिकण्याचा विचार करत नाहीत. त्यामुळे कर्मचारी व अधिकारी यांच्यातील वैचारिक देवाणाघेवाणीत आळा बसतो आणि कामामध्ये अडचणी येतात. कामामध्ये



सुधारणा करता येत नाही. थोडक्यात कर्मचाऱ्यांच्या सहकार्यांशिवाय आकलन प्रक्रिया यशस्वी होत नाही.

#### ४) नकारात्मक वर्तन :

कर्मचाऱ्यांचे संघटनेतील वर्तन हे त्यांच्या आकलनावर परिणाम करणारे ठरते. कर्मचारी असमाधानी असल्यास ते त्यांच्या चेहऱ्यावरून समजते. रागीट, दुःखी चेहरा असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचे बाह्यदर्शनी स्वरूप, व्यक्तिमत्त्व आणि पोषाख खराब असल्यास त्यांच्याशी विचारविनीमय करण्यामध्ये अडचणी येतात त्यामुळे आकलन प्रक्रियेवर परिणाम झालेला दिसून येतो. काही प्रसंगी पर्यवेक्षक कर्मचाऱ्यांबरोबर विनीमय करत नाहीत तर काही प्रसंगी कर्मचारी पर्यवेक्षकाबरोबर विचारविनीमय करत नाहीत. अशा प्रकारे नकारात्मक भावनेतून आकलन प्रक्रिया अडथळ्याची बनते.

#### ५) अपेक्षांची पूर्तता न होणे :

वरिष्ठ पातळीवरील अधिकारी मध्यम आणि कनिष्ठ पातळीवरील सहाय्यक आणि अधिकारी व कर्मचाऱ्यांकडून चांगल्या कामाची अपेक्षा करत असतात परंतु त्यांच्याकडून तिची पूर्तता केली जात नाही. त्यामुळे वरिष्ठांचा कनिष्ठांवर राग असतो. ते त्यांच्याबरोबर सौम्यपणाने न बोलता रागात बोलतात त्याचा परीणाम कर्मचारी वरिष्ठांच्या मर्जीनुसार काम न करत स्वतःच्या मर्जीनुसार वागण्याचा प्रयत्न करतात त्यामुळे कर्मचाऱ्यांकडून वरिष्ठांनी जी अपेक्षा व्यक्त केलेली असते ती पूर्ण केली जात नाही त्यामुळे वरिष्ठ आणि कर्मचारी यांच्यामध्ये संघर्ष निर्माण होण्याची शक्यता असते. त्यामुळे आकलनामध्ये अडथळा निर्माण होतो.

#### ६) मानसिक आंदोलने :

आकलन ही पूर्णपणे मानसिक प्रक्रिया आहे. काम करताना कर्मचाऱ्यांच्या भावना दुखावल्यास त्यांचा आकलनावर परिणाम होतो. कर्मचाऱ्यांची मन ही संवेदनशील असतात. लहान चुकांची मोठी शिक्षा केल्यास त्यांना मानसिक दुःख होते. त्यामुळे कर्मचारी नाराज होतात. समदुःखी कर्मचारी एकत्र येऊन त्यांच्यामध्ये नकारात्मक भूमिका तयार होते ते मानसिक आंदोलन करतात त्यामुळे अधिकारी आणि कर्मचारी यातील संबंध बिघडतात.

#### ७) लोकांची प्रवृत्ती किंवा कल :

लोकाना ज्ञान असूनही आकलन असतेच असे नाही. वरिष्ठ सहकारी किंवा कर्मचारी याबाबत काही अंदाज करतात परंतु असे अंदाज चुकीचे ठरण्याची शक्यता असते. कर्मचाऱ्यांची मानसिकता किंवा प्रवृत्ती सकारात्मक नसेल तर आकलनाबाबत यश प्राप्त करता येत नाही. कर्मचाऱ्यांच्या मानसिकतेत बदल घडवून आणणे ही बाब अत्यंत अवघड आहे.

#### ८) अनौपचारिक गट तयार होणे :

संघटनेमध्ये औपचारिक संघटन प्रकार असतो. संघटनेच्या नियमानुसार कामकाज सुरळीतपणे चालू असते. परंतु काही कर्मचाऱ्यांना हे नियम व शिस्त नको असते. अशावेळी ते एकत्र येऊन एक स्वतंत्र गट स्थापन करतात. आणि आपल्या मर्जीनुसार काम करतात. त्यामुळे संघटनेमध्ये औपचारिक आणि अनौपचारिक असे दोन गट तयार होतात. त्यामध्ये संघर्ष निर्माण होतो. किंवा औपचारिक गटाचे रुपांतर अनौपचारिक गटात होते. अशावेळी कर्मचारी व्यवस्थापनाच्या विरोधी भूमिका घेतात त्यामुळे आकलनामध्ये अडचणी निर्माण होतात.

### ९) सहकार्याचा अभाव :

प्रभावी आकलनासाठी संघटनेमध्ये कर्मचाऱ्यांचे सहकार्य अपेक्षित असते ते नसल्यास वरिष्ठांच्या मर्जीनुसार काम केले जात नाही. कर्मचाऱ्यांचे परस्परांमध्ये, विभागामध्ये सहकार्य अपेक्षित असते ते नसल्यास कामाची पूर्तता करता येत नाही. संदेशवहन योग्य रितीने होत नाही. त्यामुळे आकलन प्रक्रिया प्रभावी होत नाही त्यामुळे कार्यक्षमता उद्दिष्टांची पूर्तता करणे, कामाचा दर्जा उंचावणे, काम वेळेत पूर्ण करणे याबाबी शक्य होत नाहीत. कर्मचाऱ्यांच्या मनात वरिष्ठ किंवा पर्यवेक्षकाविषयी विनाकारण भीती वाटत असल्यास किंवा पर्यवेक्षकांची भूमिका कडक असल्यास आकलनामध्ये अडचणी निर्माण होतात.

### १०.६ मूल्ये (Values)

मूल्ये ही चांगली शिस्त व संस्कारक्षम बाब आहे की ज्यामुळे कर्मचारी आपल्यामध्ये चांगल्या वर्तनाची जपणूक करतात. वेतन मिळते म्हणून काम करणे हा नोकरीचा भाग झाला परंतु एखादे काम मनापासून करणे निष्ठेने करणे हा नैतिकतेचा भाग आहे. अशी चांगली मूल्ये कर्मचाऱ्यांमध्ये निर्माण करून त्यांचे संवर्धन करणे ही आवश्यक बाब आहे. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनात विकसित बदल होतो. कर्मचारी चांगल्या गोष्टीचे अनुकरण करतात त्यामुळे त्यांच्या व्यक्तिमत्त्वमध्ये सुधारणा होते. उदा. कामावर वेळेवर येणे, साधनसामग्रीचा जपून वापर करणे, कर्मचाऱ्यांमध्ये परस्पर मैत्रीचे संबंध निर्माण करणे, शिस्तीचे पालन करणे, आदेशांचे पालन करणे स्वच्छ व नीटनेटके वागणे, वरिष्ठांशी विनम्रपणे बोलणे, वरिष्ठांचा आदर करणे, इतरांचे म्हणणे ऐकून घेणे इ. विविध बाबींचा मूल्ये या संकल्पनेमध्ये समावेश केल जातो.

संघटनेचे वर्तन हे सर्व कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनावर अवलंबून असते. कर्मचाऱ्यांमध्ये चांगली मूल्ये रुजविण्यास संघटनेच्या वर्तनामध्ये सुधारणा होते. जसे की व्यक्तिमत्त्व विकसित करण्यासाठी विविध पैलीची आवश्यकता असते. त्याप्रमाणे मूल्ये विकसित करताना कर्मचाऱ्यांमध्ये चांगले गुण किंवा संस्कार निर्माण होण्याची गरज असते. मुल किंवा माणसे घरामध्ये वर्तन करताना चांगले वागतो जसे की आपल्यापासून आपल्या शेजाऱ्यांना कसल्याही प्रकारचा त्रास होणार नाही याची दक्षता घेतो. आपल्या शेजारचे लोक शांततेने राहत असतील तर आपणही अधिक शांततेने राहण्याचा प्रयत्न करतो म्हणून चांगले संस्कार मिळविण्याचा व टिकविण्याचा सर्व कर्मचाऱ्यांकडून अपेक्षित आहे. त्यासाठी त्यांना चांगली मूल्ये कशी असतात. ती कशी वृद्धिंगत करावी त्यांची जोपासना कशी करावी या बाबींचे आकलन किंवा जाणिव करून देणे आवश्यक आहे. संघटनेच्या हिताच्या दृष्टिने आणि कर्मचाऱ्यांच्या हिताच्या दृष्टिने अशी मूल्ये आवश्यक आहेत. त्यामुळे संघटनेमध्ये प्रामाणिकपणा आणि नैतिकता निर्माण होते आही संघटना पातळीवर वर्तनामध्ये सुधारणा होते.

मूल्ये आणि नैतिक मूल्ये यांचा जवळचा संबंध आहे. त्यातूनच संघटनेला सामाजिक मूल्ये निर्माण करावी लागतात. संघटना ही एक सामाजिक संस्था आहे. त्यासाठी सामाजिक दृष्टिकोनातून तिला आपले कार्य करावे लागते. संघटनेची निर्मिती किंवा स्थापना आणि विकास हा समाजावर अवलंबून असतो. म्हणून संघटनेला मूल्य वृद्धिंगत करताना सामाजिक मूल्यांकडे सतत लक्ष द्यावे लागते. सामाजिक जबाबदाऱ्यांचे भान ठेऊन कार्य करत गेल्यास मूल्ये वृद्धिंगत होतात. ही नैतिक मूल्ये पुढिलप्रमाणे आहे.

- १) कमगारांबाबतची नैतिक मूल्ये
- २) गुंतवणूकदारांबाबतची नैतिक मूल्ये
- ३) ग्राहकांबाबतची नैतिक मूल्ये
- ४) शासनाबाबतची नैतिक मूल्ये
- ५) समाजाबाबतची नैतिक मूल्ये

कामगारांबाबतच्या नैतिक मूल्यांमध्ये त्यांना योग्य वेतन व आवश्यक सोई सुविधा उपलब्ध करून देणे. प्रशिक्षणाद्वारे त्यांचे कौशल्य वाढविणे, गुंतवणूकदारांनी व्यवसायाला भांडवल पुरवठा केलेला असतो म्हणून या रक्कमेचा योग्य वापर करून व्यवसायांच्या नफ्यामध्ये वाढ केल्यास गुंतवणूकदायना योग्य दराने लाभांश देता येतो. ग्राहकांसाठी ज्या वस्तू किंवा सेवा उत्पादित केल्या आहेत त्या दर्जेदार करून त्यांचा वाजवी किंमतीस आणि वेळेवर पुरवठा केला पाहिजे. कोणत्याही प्रकारच्या गैरप्रथेचा वापर करता येणार नाही हे ठरविले पाहिजे. व्यवसायातील निव्वळ उत्पन्नाचा काही भाग शासनाकडे कर स्वरूपात जमा केला पाहिजे की त्यामुळे शासनाच्या महसुली उत्पन्नाने भर पडेल व त्याद्वारे शासनाला समाज कल्याणकारी कार्ये करणे. सोईचे होईल. संघटना हा समाजाचा एक घटक समजून समाजातील समस्या सोडविण्यासाठी संघटनेने पुढाकार घेतला पाहिजे की त्यामुळे संघटनेमार्फत रोजगार निर्मिती, जीवनावश्यक वस्तुची निर्मिती, सामाजिक कल्याणकारी उपक्रम राबविणे इ. चांगल्या उपक्रमांना चालना मिळू शकेल. अशा प्रकारे नैतिक मूल्याद्वारे संघटनेच्या मूल्यांची जोपासना करता येईल.

---

### १०.७ कल / प्रवृत्ती (Attitudes)

---

संघटनेतील कर्मचाऱ्यांचा कामाबाबतचा दृष्टिकोन म्हणजे कल किंवा प्रवृत्ती होय. जर कर्मचाऱ्यांचा कल चांगला असेल तर त्याचा कामात चांगला परिणाम होतो. याउलट चांगला दृष्टिकोन नसल्यास त्याचा कामावर विरुद्ध परिणाम झालेला आढळून येतो. कर्मचाऱ्यांमध्ये संघटनेबाबतची चांगली भावना किंवा निष्ठा असल्यास त्याचा चांगला कल तयार होतो. जर कर्मचाऱ्यांची संघटनेबाबतची भावना किंवा निष्ठा अयोग्य स्वरूपाची असेल तर त्याचा संघटनेविषयी वाईट कल अयोग्य तयार होतो. संघटनेबाबत समायोजन करण्याची प्रवृत्ती चांगली असल्यास कर्मचाऱ्यांचा दृष्टिकोन किंवा कल विकसित झालेला असतो याउलट कर्मचाऱ्यांचा प्रवृत्ती समायोजन करण्याची नसेल तर त्यांचा दृष्टिकोन विकसित होत नाही.

कर्मचाऱ्यांच्या कल किंवा प्रवृत्ती सकारात्मक आणि नकारात्मक अशी दोन प्रकारची असते. सकारात्मक प्रवृत्ती ही चांगल्या प्रकारची असते की, ज्यामुळे कर्मचारी संघटनेचे नियम आणि वरिष्ठांच्या आदेशांचे पालन करून काम करत असतात. त्यामुळे संघटनेमध्ये शिस्तीचे पालन केले जाते सर्व कर्मचाऱ्यांची प्रवृत्ती सकारात्मक स्वरूपाची झाल्यास त्याचा व्यवसायाच्या कामकाजावर चांगला परिणाम झालेला दिसून येतो. सकारात्मक दृष्टिकोनामुळे सर्व कर्मचारी एकमेकांना सहकार्य करतात. त्यांच्यामध्ये परस्पर समन्वय निर्माण केला जातो त्यामुळे या व्यवसाय संघटनेची सर्व कार्ये सुरळीतपणे पार पाडण्यास मदत होते.

जर कर्मचाऱ्यांचा दृष्टिकोन नकारात्मक स्वरूपाचा असेल तर कर्मचारी काम करायला नकार देतात ते वरिष्ठांच्या आदेशांचे पालन करत नाहीत सुरुवातीला कमी संख्येच्या कर्मचाऱ्यांचा दृष्टिकोन नकारात्मक झाल्यास त्याचा इतर कर्मचाऱ्यांवर परिणाम होतो त्यामुळे कर्मचाऱ्यांची नकारात्मक प्रवृत्ती वाढीस लागते. त्याचा संघटनेच्या कामकाजावर परिणाम होतो.

संघटनेची कार्ये वेळेवर पूर्ण केली जात नाहीत. नाकारात्मक प्रवृत्तीचे कर्मचारी समायोजन करायला तयार नसतात. नकारात्मक प्रवृत्तीमुळे कर्मचारी आणि संघटना या दोघांचही मोठ्या प्रमाणात नुकसान होते.

---

### १०.८ सारांश

---

काय करावे काय करू नये याची जाणीव निर्माण होणे म्हणजेच आकलन, आकलनाचे रुपांतर कृतीत होते.

आकलना संबंधित व्यक्तित्ताची वैशिष्ट्ये जाणिव करुन देणाऱ्या व्यक्तित्ताची वैशिष्ट्ये उपलब्ध परिस्थितीची वैशिष्ट्ये, व्यक्तित्तामत्त्व, आकलनाबाबतची जाणिव इ. घटकांचा आकलनावर परिणाम होतो.

अयोग्य स्वरुपाचे पर्यावरण, चुकीच्या माहितीची उपलब्धता कामामधील साचेबंदपणा नकारात्मक वर्तन अपेक्षांची पुर्तता न होणे, मानसिक आंदोलने लोकांची प्रवृत्ती, सहकार्यांचा अभाव इ. घटकांमुळे आकलन अयशस्वी होते.

मुल्ये म्हणजे चांगली शिस्त किंवा संस्कार होय.

संघटनेतील कर्मचाऱ्यांचा कामाबाबतचा दृष्टीकोन म्हणजे कल किंवा प्रवृत्ती होय.

---

### १०.९ स्वाध्याय

---

- प्र. १ आकलन म्हणजे काय ? आकलनावर प्रभाव टाकणारे घटक स्पष्ट करा.
- प्र. २ आकलन अयशस्वी होण्याची कारणे विशद करा.
- प्र. ३ आकलन प्रक्रियामधील अध्ययन, ज्ञान आणि अनुभव इ. घटकांचे उदाहरणांसह वर्णन करा.
- प्र. ४ टीपा लिहा  
 अ) कल . प्रवृत्ती  
 ब) मूल्ये  
 क) आकलन
- प्र. ५ खालील संज्ञांचा अर्थ सांगा.  
 अ) आकलन  
 ब) मुल्य  
 क) कल



## अधिकार सत्ता आणि राजनीति (Power and Politics)

घटक रचना :

- ११.० उद्दिष्टे
- ११.१ प्रास्ताविक
- ११.२ अर्थ आणि व्याख्या
- ११.३ अधिकार सत्तेची वैशिष्ट्ये
- ११.४ अधिकार सत्तेचे प्रकार किंवा स्रोते

- ११.५ राजनीति
- ११.६ राजनीति उपयोगात आणण्यासाठी युक्त्या
- ११.७ राजनीति वर्तनावर प्रभाव पाडणारे घटक
- ११.८ सारांश
- ११.९ स्वाध्याय

---

## ११.० उद्दिष्टे (Objectives)

---

१. अधिकार सत्तेचे विविध दृष्टिकोन विद्यार्थ्यांना समजावून देणे.
२. अधिकार सत्तेचे प्रकार व स्रोत अभ्यासणे.
३. अधिकार सत्तेचा उपयोग करण्यासाठी युक्त्यांचा अवलंब करणे त्याबाबत ज्ञान संपादन करणे.
४. अधिकार सत्ता आणि राजनीति यातील परस्पर संबंधाबाबत विद्यार्थ्यांना जाणिव करून देणे.
५. अधिकार सत्तेचा वापर करून संघटनेमध्ये चांगले नातेसंबंध निर्माण करणे.

---

## ११.१ प्रास्ताविक (Introduction)

---

या प्रकरणामध्ये आपण अधिकार सत्ता आणि राजनीति याबाबत माहिती अभ्यासणार आहोत. संघटनेमध्ये वरिष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांकडे सत्ता असते. त्यांनी त्याचा व्यवस्थितपणे अवलंब केल्यास व्यवस्थापन आणि कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध निर्माण होतात. व्यवस्थापकांनी सांगितलेली सर्व कामे कर्मचारी व्यवस्थितपणे पार पाडतात. सत्तेचा वापर योग्य पद्धतीने केल्यास त्याचा उपयोग दैनंदिन काम सुरळितपणे पार पाडण्यास मदत होते. अधिकार सत्तेचा गैरवापर केल्यास कर्मचारी व व्यवस्थापन यामध्ये संघर्ष होतो व त्याचा कर्मचारी आणि व्यवस्थापनाला तोटा होतो. अधिकार सत्ता ही एक कला आहे. व्यवस्थापकांनी का कलेचा वापर करून कर्मचाऱ्यांकडून युक्तीने काम करून घ्यायचे असते.

---

## ११.२ अर्थ आणि व्याख्या (Meaning & Definitions)

---

१) पी. एम्. बाबू :

“वैचारिक देवाणघेवाण करताना एक व्यक्ति किंवा गटामार्फत दुसरी व्यक्ति किंवा गटाला काम करण्याबाबत विनंती करते.”

२) आर. एम्. इमरसन :

“सामाजिक नातेसंबंध जोडण्यासाठी सामंजस्य निर्माण करण्यासाठी वरिष्ठांकडून कनिष्ठांना सूचना देण्यासाठी, काम करून घेण्यासाठी जे नियम वापरतात त्यांना अधिकार सत्ता असे म्हणतात.”

अधिकार सत्ता ही एक वर्तनप्रणाली आहे. त्यासाठी संबंधित व्यक्तिकडे आवश्यक पात्रता हवी असते. इतरांवर प्रभाव टाकण्यासाठी अधिकार सत्तेचा वापर करतात.

### ११.३ अधिकार सत्तेची वैशिष्ट्ये (Characteristics of Power)

१. अधिकार सत्तेचा वापर विशिष्ट वेळी करता येतो. तसेच गरजेनुसार वापर केला जातो. अधिकार सत्तेचा वापर सातत्याने करता येत नाही.
२. अधिकार सत्तेसाठी अधिकारी कर्मचारी किंवा सहाय्यकांवर अवलंबून असतो.
३. अधिकार सत्तेची व्याप्ती अधिक असते. मोठ्या संघटनांमध्ये तिचे प्रमाण अधिक असते.
४. अधिकार सत्ता लवचिक असते.  
अधिकार सत्ता उपयोग आणणारी व्यक्ती तिचा वापर सातत्याने करू शकत नाही. परिस्थितीनुसार त्यामध्ये बदल करता येतो. अधिकार सत्तेमुळे व्यवस्थापन व कर्मचारी यातील संबंध बिघडत असल्यास त्यामध्ये बदल करावा लागतो.
५. अधिकार सत्ता ही नैसर्गिक प्रक्रिया आहे.  
वरिष्ठांकडून कनिष्ठांकडे अधिकार सत्ता वापरली जाते. एक व्यक्ति किंवा गटामार्फत व्यक्ति किंवा गटासाठी अधिकार सत्तेचा वापर करावा लागतो.
६. अधिकार सत्तेद्वारे एक व्यक्ति दुसऱ्या व्यक्तित्ववर प्रभाव टाकते किंवा हुकूमत गाजवते.
७. अधिकार सत्ता ही कार्याच्यापुरती मर्यादित आहे. लहान व्यवसायांमध्ये अधिकार सत्तेचे क्षेत्र मर्यादित असते.
८. अधिकार सत्तेचा वापर वरिष्ठ आपल्या सहाय्यकांकडून तसेच पर्यवेक्षक आपल्या कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेण्यासाठी केला जातो. जे व्यवस्थापक या कौशल्याचा वापर करतात ते आपल्या पेशांमध्ये यशस्वी होतात. याउलट अधिकार सत्तेचा गैरवापर करणारे अधिकारी संघर्षाला सामोरे जात असतात.

### ११.४ अधिकार सत्तेचे प्रकार किंवा स्रोत (Types of Sources of Power)

यालाच अधिकार सत्तेचे आधारभूत घटक असे म्हणतात.

#### १) कायदेशीर अधिकार सत्ता (Legitimate Power) :

संघटनेच्या नियमावलीनुसार वरिष्ठांना अधिकारांचा वापर करता येतो. व्यवस्था समितीच्या नियमावलीमध्ये जे नियम समाविष्ट करण्यात आलेले आहेत. त्यानुसार अधिकाऱ्यांना आपले वर्तन करावे लागते. उदा. व्यवसाय संघटनेची आचारसंहिता, नियमावली, नैतिक तत्त्वांचे पालन, कर्मचारी वेतन, कामाची शिस्त, कामावरील नियम इ. वापरता येतात. ही अधिकार सत्ता संघटनाप्रेरित असते. तिला कायदेशीर अस्तित्त्व प्राप्त झालेले असतात. वरिष्ठ पातळ्यांवर अधिकाऱ्यांचे महत्त्व आणि विभाजन झालेले असते. वकील, शिक्षक, पोलिस इ. चे अधिकार आपणास माहित आहेत. परंतु अधिकार सत्तेचा गैरवापर करू नये. संघटनेमध्ये शिस्त, नियमितपणा यासाठी अधिकार सत्ता आवश्यक असते.

#### २) बक्षिसाचे अधिकार सत्ता (Reward Power) :

चांगल्या कामाचे कौतुक करण्यासाठी बक्षिसे अधिकार सत्तेचा वापर केला जातो. वरिष्ठ बक्षिसांद्वारे कर्मचाऱ्यांकडून गोड बोलून कामे करून घेतात. आर्थिक लाभामध्ये बोनस, बढती, जादा वेतन इ. लाभ देता येतात. सकारात्मक भावना, शाबासकी, प्रशंसा, बक्षिसे,

स्नेहवर्धक वातावरण, मैत्रीपूर्ण वातावरण इ. चा अवलंब केला जातो. वरिष्ठांच्या मार्गदर्शनानुसार काम केल्यास कामाचा दर्ज उंचावतो. बक्षिसांची संधी मिळणार म्हणून कर्मचारी प्रतिसाद देतात. त्यामुळे त्यांच्या व्यक्तिमत्त्वात व कौशल्यात वाढ होते. पात्रतेनुसार कर्मचारी आपली जबाबदारी पार पाडण्याचा प्रयत्न करतात. कर्मचाऱ्यांच्या विशेष कामगिरीचे कौतुक केले जाते.

### ३) अधिकार सत्ता व्यवस्थापनाचा कणा (Coercive Power) :

व्यवस्थापकांना काम करून घेण्यासाठी अधिकार सत्तेचा वापर करावा लागतो. व्यवस्थापक उद्दिष्टानुरूप काम करतात. शिस्तीचा अवलंब केला जातो. कर्मचारी आदेशांचे पालन करतात. अन्यथा कर्मचाऱ्यांना शिक्षा केली जाते. वरिष्ठांच्या आदेशांचे पालन करणे, सूचना, मार्गदर्शन केले जाते. या सूचना म्हणजे सौम्य स्वरूपातील अधिकार सत्ता असते. वरिष्ठांचे अनुयायी अनुकरण करतात. अधिकारांच्या भीतीने कर्मचारी काम करतात. नियमांचा अनादर करण्याचा कर्मचाऱ्यांना नियमांचा बडगा दाखविला जातो.

### ४) तज्ज्ञ अधिकार सत्ता (Expert Power) :

व्यवस्थापन ही एक कला आहे. व्यवस्थापकांकडे ज्ञान, कौशल्ये असतात. ते कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करतात. सल्ला देतात. अधिकार सत्ता ही शोधक वृत्ती वाटते. व्यवस्थापक अधिकाराचा वापर करून अनुयायांना मार्गदर्शन करतात. व्यवस्थापक कामाचे मूल्यमापन करतात त्यातील दोष किंवा त्रुटी शोधतात. आणि त्या दूर करण्यासाठी अधिकार सत्तेचा वापर संघटनेचा विकास करण्यासाठी केला जातो. व्यवस्थापकांचे निर्णय अंतिम असतात. धोरणे ठरविणे, कामाचे नियोजन करणे, अंमलबजावणी करणे इ. व्यवस्थापक हे नियंत्रण करणारे प्रमुख अधिकारी असतात.

### ५) अधिकार प्रदर्शित करणे (Referent Power) :

व्यक्तितील विशेष गुण दृश्य स्वरूपात व्यक्त करता येतात. व्यवस्थापक आपल्या व्यक्तिमत्त्वाची छाप इतर कर्मचाऱ्यांवर पाडतात. त्यामुळे कर्मचारी त्यांच्या सूचनेप्रमाणे काम करतात. व्यवस्थापक हे तत्त्ववेत्ता, सामाजिक कार्यकर्ता इ. भूमिका बजावतात. अधिकार वाणीने ते आपल्या हाताखालील कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेतात. ती एक हसतमुख व्यक्ति असते तिचा दैनंदिन कामामध्ये अनेक व्यक्तिंशी संबंध येतो. लोकांमध्ये मिळून मिसळून राहण्याचे त्यांना काम करावे लागते. त्यांच्यातील आनंदी व्यक्तिमत्त्व हे त्यांचे दृश्य स्वरूप असते. कर्मचारी त्यांच्या व्यक्तिमत्त्वाद्वारे त्यांना प्रतिसाद देतात. प्रसन्न व्यक्तिमत्त्वाचे व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांमध्ये अधिक लोकप्रिय असतात. दमदार व्यक्तिमत्त्वाचे व्यवस्थापक मर्यादित अधिकार सत्तेद्वारे यशस्वी होतात. व्यवस्थापक आपल्या अनुभवाचा वापर व्यक्तिमत्त्वासाठी करतात. चांगल्या व्यक्तिमत्त्वाद्वारे त्यांचा मानसन्मान वाढीस लागलेला असतो.

### ६) अवलंबित्व (Dependency) :

व्यवस्थापक व अनुयायी एकत्र काम करतात. वरिष्ठ अधिकार वापरतात तर अनुयायी त्यांचा स्विकार करतात. पर्यवेक्षक अधिकार म्हणजे सूचना करतात तर कर्मचारी त्यांचे पालन करतात. म्हणजे वरिष्ठ हे अधिकारांसाठी सहाय्यकांवर अवलंबून असतात. प्रत्यक्ष आणि अप्रत्यक्षरित्या ते एकमेकांवर अवलंबून असतात. व्यवस्थापकांचा कर्मचाऱ्यांशी प्रत्यक्ष संबंध येत नाही. त्यांचा सहाय्यकांशी संबंध येतो तर सहाय्यकांस कर्मचाऱ्यांशी संबंध येतो म्हणजेच व्यवस्थापकांचा अप्रत्यक्ष संबंध येतो. व्यवस्थापक प्रत्यक्षपणे अधिकारांचा वापर करतात तर अप्रत्यक्षपणे संबंधामध्ये ते अधिकारांचा वापर करत नाहीत. परंतु अधिकार प्रत्यक्ष कर्ता व



अधिकार स्विकारकर्ता. दोघेही तितकेच प्रभावी असावे लागतात. म्हणजेच ते एकमेकांवर अवलंबून असतात.

### ७) अवलंबित्वाची निर्मिती (Creativity of Dependency) :

अधिकार सत्तेचे महत्त्व आणि उपलब्धता यावर अवलंबित्वाची निर्मिती आधारित असते. अधिकाराचा वापर कसा कराल? स्विकारकर्ता अधिकास कसे स्विकारतात? यावर अधिकाराचे महत्त्व अवलंबून असते. अधिकार सत्ता करणारी व्यक्ति त्याचे नियंत्रण करते. वेळ आणि निश्चितता हे दोन घटक अवलंबित्वासाठी आवश्यक असतात. निश्चितता किंवा खात्री असल्याशिवाय अधिकारांचा वापर करता येत नाही. गरजेनुसार अधिकारांचा वापर करावा लागतो. पर्यवेक्षक अधिकारांचा वापर करून कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेतात. अधिकार सत्तेसाठी पर्यायांचा वापर केल्यास तिचे महत्त्व कमी होते. उदा. कर्मचारी इतरत्र कामाचा शोध घेत असल्यास त्यांना वरिष्ठांच्या सूचनांचे महत्त्व वाटत नाही किंवा हेतूपरस्पर ते त्यांचा खात्रीने स्विकार करत नाहीत. नैतिकतेने काम करणारे कर्मचारी अधिकारांचा स्विकार जबाबदारीने करतात.

### ८) अधिकार युक्त्या (Power Tactics) :

अधिकार सत्ता उपयोयात आणताना अधिकारी युक्त्यांच्या वापर करतात. अधिकार सत्ता उपयोगात आणणाऱ्या अधिकाऱ्यांच्या प्रभागावर ते अवलंबून असते. काम करून घेण्यासाठी अधिकारी कर्मचाऱ्यांवर प्रभाव टाकतात. काम करून घेताना ते कर्मचाऱ्यांबरोबर गोड बोलतात. अधिकार सत्तेचा स्विकार न करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना शिक्षा केली जाते. उदा. वेतन कपात, बढती रोखणे, दंड करणे, इ. अधिकार युक्त्या वरिष्ठांकडून सहाय्यकांना सांगितल्या जातात. मैत्रीपूर्ण व स्नेहाचे संबंध असल्यास कर्मचारी अधिकाऱ्यांच्या आदेशाचे पालन करतात. अशावेळी अधिकाऱ्यांना कर्मचाऱ्यांवर प्रभाव टाकणे सोपे जाते. काही अधिकारी कर्मचाऱ्यांना विनती करून कामे करून घेतात. असे अधिकारी आपल्या कामात यशस्वी होतात. ज्या संघटनेमध्ये कार्यशैली किंवा कार्यसंस्कृति विकसित असल्यास अधिकाऱ्यांना काम करून घेणे सोईचे जाते. अशाप्रकारे व्यवस्थापकांना अधिकार युक्त्यांच्या वापर करून अधिकार सत्ता उपयोग आणता येते.

### ९) संघटना व अधिकारिता सत्ता (Power Coalitions) :

अधिकार सत्ता वापरताना व स्विकारताना संघटनेच्या तत्त्वांचा विचार करतात. व्यवस्थापन आणि संघटना व कर्मचारी यातील संबंध चांगले असल्यास अधिकार सत्ता उपयोग आणणे सोईचे जाते. परंतु त्या दोहोंमध्ये संघर्ष असल्यास कर्मचाऱ्यांची अधिकाऱ्यांना प्रतिसाद दिला जात नाही. संघटनेचा उद्देश सकारात्मक असल्यास तिचा विकास होतो. संघटनेमुळे कर्मचाऱ्यांचा विकास होतो. कर्मचारी सुशिक्षित असल्यास त्यांचे सहकार्य अधिक लाभते. याउलट अशिक्षित कर्मचाऱ्यांचे पुरेसे सहकार्य लाभत नाही. संघटन संस्कृति, कार्यसंस्कृती असल्यास संघटनेत सहकार्य चांगले राहते.

### १०) अधिकार सत्ता आकलन पार्श्वभूमि (Power Perception Profile) :

अधिकार सत्तेबाबत कर्मचाऱ्यांमध्ये किती प्रमाणात जाणवा आहेत त्यावर त्याची स्विकृति अवलंबून असते. अधिकार सत्तेचा वापर कसा करावा याबाबतचे आकलन त्यांना हवे असते. अधिकार सत्तेबाबत कर्मचाऱ्यांच्या आवडीनिवडी, इच्छा, सहकार्य याबाबी अधिकार सत्ता वितरीत करताना महत्त्वाच्या ठरतात. कर्मचाऱ्यांनी अधिकार सत्तेबाबत चांगले अभिप्राय किंवा मत व्यक्त करणे म्हणजे अधिकार सत्तेचा योग्य वापर होणे होय. नकारात्मक भावना अधिकार सत्ता संघर्ष आढळून येतो.

---

## ११.५ राजनीति (Politics)

---

संघटनातर्गत विविध घटकांबाबत राजकारण आढळून येते. त्याच्या संघटनेतील कामकाजावर परिणाम होत असतो. अधिकार सत्तेपेक्षा राजकीय सत्ता अधिक प्रभावी आहे, की ज्याद्वारे व्यवस्थापकांना एखादा निर्णय कर्मचाऱ्यांवर लादावा लागतो. परंतु अशावेळी त्या कर्मचाऱ्यांवर अन्याय होत असतो. उदा. कर्मचाऱ्यांची नेमणूक करताना, बढती देताना, सामग्रीचे वितरण करताना, बक्षिसे किंवा शाबासकी देताना राजकीय स्थितीचा विचार केला जातो. त्यामुळे या घटकांचा ज्या कर्मचाऱ्यांना फायदा होतो ते व्यवस्थापनावर समाधानी होतात परंतु ज्यांना या घटनांचा लाभ होत नाही ते कर्मचारी नाराज होतात.

राजनीति हा व्यापक भाग आहे. संघटनांतर्गत आणि बहिर्गत घटकांचा संघटनेतील कामकाजावर परिणाम होतो. व्यवस्थापक हे व्यवसायाचे किंवा संघटनेचे नेतृत्व करणारे अधिकारी असतात त्यामुळे त्यांच्याकडे राजनीतिचा विचार व त्याची अंमलबजावणी करण्याचे कौशल्ये असणे आवश्यक आहे. यालाच राजनीतिच्या युक्त्या असे म्हणतात. व्यवस्थापक अधिकार सत्तेचा वापर करून आणि राजकीय स्थितीचा अवलंब करून काम करून घेतात. वरिष्ठांमार्फत अधिकारांचे प्रदान केले जाते. राजकीय स्थिती हा एक प्रभाव आहे. त्याद्वारे व्यवस्थापक सहाय्यकांकडून काम करून घेण्यासाठी यशस्वी ठरतात.

### आपली प्रगती तपासा :

अ) खालील संज्ञांचा अर्थ सांगा.

- १) राजनीति
- २) अधिकार सत्ता
- ३) कायदेशीर अधिकार सत्ता
- ४) तज्ज्ञ अधिकार सत्ता
- ५) अवलंबित्व
- ६) अधिकार युक्त्या

---

## ११.६ राजनीति उपयोगात आणण्यासाठी युक्त्या (Tactic Used to Gain Political Power)

---

### १) सामाजिक बदल (Social Exchanges) :

संघटना ही एक सामाजिक संस्था आहे. अशावेळी व्यवस्थापक एखाद्या नियमाच्या सर्वांसाठी अवलंब करतात. समूहामध्ये नियमांचे पालन सर्व कर्मचारी करतात. त्यामुळे सर्व कर्मचारी एकाच ध्येयाने प्रेरित होऊन काम करतात. अशावेळी व्यवस्थापकांना राजनीतिचा अधिक प्रमाणात वापर करावा लागत नाही. सामाजिक बदलामुळे सांघिक कामे करणे सोईचे जाते. कर्मचाऱ्यांमध्ये भेदभाव केला जात नाही. सर्वांसाठी समान नियम ही न्याय भूमिका असते. कर्मचारी तिचा आदर करतात त्यामुळे व्यवस्थापकांना व संघटनेला फायदा होतो. सामाजिक बदल सकारात्मक करून त्याद्वारे संघटनेला आपला विकास साध्य करता येतो.

### २) अधिकारीतेचा परिचय (Identification of Authority) :

संघटनेतील अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये परस्पर परिचय असणे आवश्यक आहे. त्यामुळे संदेशवहन, सुसंवाद, प्रतिसाद आणि सहकार्य याबाबी सुकर बनतात. अधिकारी आणि सहाय्यक यातील संबंध चांगले असल्यास ताणतणाव निर्माण होत नाहीत. त्यामुळे व्यवस्थापकांना कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेताना त्यांच्यावर दबाव टाकण्याची गरज नसते. व्यवस्थापकांच्या आदेशाचे पालन करून कर्मचारी सहकार्य करायला तयार असतात. राजकीय सत्तेचा गैरवापर केला जात नाही. व्यवस्थापकांना कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेणे सोईचे जाते. त्याशिवाय कोणत्याही प्रकारचा संघर्ष होत नाही.

### ३) निवडक युक्त्या (Selective Tactics) :

सहकारी किंवा अनुयायांकडून काम करून घेताना व्यवस्थापकांना विविध युक्त्या - प्रयुक्त्यांचा अवलंब करावा लागतो. सातत्याने एकच युक्ती लागू पडत नाही. परिस्थितीचा विचार करून कोणत्यावेळी कोणत्या प्रकारची युक्ती उपयोगात आणावी याचा त्यांना विचार करावा लागतो. अशावेळी व्यवस्थापकांना विविध युक्त्यांचे ज्ञान असावे लागते, तसेच कोणत्यावेळी कोणती युक्ति वापरायची याबाबतचे कौशल्ये त्यांच्या अंगी असावे लागते त्याचा त्यांना योग्य लाभ होतो.

### ४) माहितीचे नियंत्रण (Control of Information) :

व्यवस्थापकांना दैनंदिन कामकाज करण्यासाठी आवश्यक ती माहिती उपलब्ध असावी लागते. माहिती आणि अनुभव यांची सांगड घालून व्यवस्थापकांना परिस्थितीची जाणीव होते. त्याचा उपयोग त्यांना निर्णय घेण्यासाठी होतो. योग्य निर्णयामुळे कर्मचाऱ्यांचे सहकार्य लाभते. अशावेळी राजकीय शक्तीचा वापर करण्याची गरज नसते. परंतु व्यवस्थापनाला कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेण्याचे श्रेय लाभते. उपलब्ध माहितीमुळे युक्त्या - प्रयुक्त्यांचा वापर कसा करावा याबाबतचे व्यवस्थापकांना कौशल्ये प्राप्त होतात.

### ५) सहकार्य (Cooperation) :

संघटनेमध्ये काम करणारे व न करणारे किंवा सकारात्मक आणि नकारात्मक प्रवृत्ती असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचे दोन गट असतात. अशावेळी नकारात्मक किंवा काम न करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना राजनीतिचा वापर करून त्यांच्याकडून काम करून घ्यावे लागते. आणि त्यांना सर्व कर्मचाऱ्यांचा प्रवाहात आणता येते. कर्मचारी आणि पर्यवेक्षक, व्यवस्थापक व अनुयायी यामध्ये

चांगले संबंध असल्यास संघटनेतील संबंध सुधारतात व त्याचा फायदा संघटनेतील कामकाज करून घेण्यासाठी होतो. म्हणून व्यवस्थापकांना परस्पर सहकार्य निर्माण करण्याची कला अवगत असावी लागते.

#### ६) राजनीति आणि दर्जा प्रतिके (Power and Status Symbols) :

व्यवस्थापनाकडे असलेले अधिकार व त्याचे वापर करण्याची कला यावर राजनीतिचा दर्जा अवलंबून असतो. संघटनेमध्ये सकारात्मक बदल घडवून आणण्याची ताकद राजकीय शक्ती मध्ये असते. कर्मचाऱ्यांवर प्रभाव टाकणे, निर्णय घेणे, ध्येय किंवा उद्दिष्टांची पूर्तता करणे इ. बाबी राजनीतिवर अवलंबून असतात. व्यवस्थापक अधिकार सत्ता आणि राजनीतिचा वापर कसा करतात यावर त्यांची नेतृत्वशैली अवलंबून असते. राजनीतिद्वारे व्यवस्थापक सर्व कर्मचाऱ्यांवर अप्रत्यक्षपणे नियंत्रण ठेवण्याचा प्रयत्न करतात. त्यामुळे अशा व्यवस्थापकांना अधिकाधिक कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेणे सोईचे असते. राजनीति ही व्यवस्थापकांची ताकद किंवा तंत्र समजले जाते.

---

### ११.७ राजनीति वर्तनावर प्रभाव पाडणारे घटक (Factors Influencing Political Behaviour)

---

#### राजनीति वृद्धिंगत करणारे घटक (Factors Creating Political Power) :

##### अ) वैयक्तिक घटक (Personal Factors) :

##### १) व्यक्तिमत्त्व, व्यक्ति विशेष लक्षणे :

व्यक्तिच्या स्वभाव गुणवैशिष्ट्यांवर राजनीति आधारित असते. ज्या व्यवस्थापकांमध्ये अशा प्रकारचे गुण उपजत असतात ते त्या आधारे कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेतात. अनुभवाने, अभ्यासाने, सहवासाने असे गुण विकसित होतात. राजकीय सत्ता किंवा अधिकार गाजविण्याच्या व्यक्ति किंवा व्यवस्थापक लवकर व्यवस्थापानामध्ये यशस्वी होतात.

##### २) नियंत्रण शैली :

व्यवस्थापकांना स्वयंप्रयत्नाने नियंत्रण कसे ठेवता येते त्यावर त्याची कामे करण्याची राजकीय शक्ती अवलंबून असते. सहजपणे नियंत्रण ठेवणारे व्यवस्थापक अधिकार सत्ता किंवा अधिकार शक्तीचा सहजपणे वापर करतात. त्यांना इतर तंत्राचा अवलंब करण्याची गरज भासत नाही. प्रभावीपणे नियंत्रण करणारे व्यवस्थापक अनुभवाद्वारे अधिक उत्तम प्रकारे अधिकार शक्तीचा वापर करतात तसेच त्यांच्याठिकाणी अधिकार शक्ती वृद्धिंगत होते.

##### ३) सहभाग संधी :

व्यवस्थापकाचा संघटनेतील सहभाग कितपत असतो त्यावर त्याची अधिकार शक्ती अवलंबून असते. व्यवस्थापनेतील विविध पातळ्यामधील सहभागामुळे त्याचा अनुयायांबरोबरचे संबंध विकसित होतात. अशा व्यवस्थापकांच्या आदेशांचे पालन अनुयायी ताबडतोब करतात.

अनुयायी ज्या पद्धतीने प्रतिसाद देतात त्याप्रमाणे व्यवस्थापक त्यांना अधिकारवाणीने कामाचे स्वरूप सांगतात किंवा सूचना करतात. त्यामुळे अनुयायांचे सहकार्य चांगले असल्यास व्यवस्थापकांचे सहकार्य वाढीस लागते. त्यांच्यामध्ये उत्तमप्रकारची देवाणघेवाण होते. व्यवस्थापकांचा विविध घटकातील सहभाग हा अधिकार शक्तीमध्ये वाढ घडवून आणणारा घटक आहे.

## ब) संघटनात्मक घटक (Organisational Factors) :

### १) अनुयायी आणि कर्मचाऱ्यांचा पाठिंबा :

अधिकार्यांनी वापरलेल्या अधिकार शक्तीने अनुयायी कितपत पाठिंबा देतात त्यावर अधिकारशक्ती अवलंबून असते. अधिकारशक्तीस प्रतिसाद लाभण्यास तिच्यामध्ये वाढ होते.

### २) उपलब्ध परिस्थिती :

संघटनेमध्ये ज्या प्रकारची स्थिती उपलब्ध आहे त्यानुसार अधिकार शक्तीचा वापर केला जातो. भौतिक सुविधांची उपलब्धता, कामावरील नियंत्रण, औपचारिक स्वरूपाचे अधिकार यासाठी सकारात्मक पर्यावरण उपलब्ध असल्यास अधिकार शक्तीचा वापर अधिक चांगल्या प्रकारे केला जातो.

### ३) संघटना अंतर्गत पर्यावरण :

संघटनेतील अंतर्गत पर्यावरण अधिकार शक्तीच्या वापरासाठी पोषक असल्यास अधिकार शक्ती वृद्धीगंत होते. अंतर्गत पर्यावरण चांगले असल्यास अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध निर्माण होतात. कर्मचारी काम करण्यास उत्सुक होतात. ते अधिकार्यांच्या आदेशांना चांगला प्रतिसाद देतात. एकमेकातील चांगल्या सहकार्यामुळे अधिकार शक्तीस चांगला पाठिंबा मिळतो.

### ४) निर्णयशक्ती :

संघटना पातळीवर निर्णय घेणे व त्यांची अंमलबजावणी करणे याबाबी कशारितीने उपयोगात आणल्या जातात त्यावर अधिकार शक्ती अवलंबून असते. जे व्यवस्थापक आपल्या निर्णयांमध्ये प्रभाव टाकतात त्यांचे निर्णय अंतिम मानले जातात त्यामुळे अधिकार शक्तीचा उपयोग व अधिकार शक्ती वृद्धीगंत होण्यास मदत होते.

### ५) कामगिरीचे मूल्यमापन :

कामाचे वेळेवर मूल्यमापन करून त्यातील दोष किंवा उणिवा शोधण्याचा प्रयत्न केला जातो. त्यामुळे अधिकार शक्तीला कर्मचाऱ्यांकडून कितपत प्रतिसाद मिळतो हे समजते. जर कर्मचाऱ्यांनी चांगला प्रतिसाद दिला तर अधिकार शक्ती वृद्धीगंत होते. कामगिरीचा दर्जा विकसित होण्यास मदत होते त्याप्रमाणे अधिकार शक्ती विकसित होत जाते.

### ६) राजकीय बलस्थाने :

नेतृत्व किंवा व्यवस्थापकांकडे राजकीय बलस्थाने किती प्रमाणात आहेत यावर त्यांच्या अधिकार शक्तीची ताकद अवलंबून असते. असे व्यवस्थापक आपल्या अनुयायांवर प्रभाव टाकू शकतात. व्यवस्थापकांना राजकीय बलस्थानांचा परिस्थितीनुसार वापर करता आला पाहिजे

किंवा बलस्थाने वापरण्याचा निर्णय त्यांनी घेतला पाहिजे. तसेच राजकीय बलस्थाने वृद्धिंगत केली पाहिजेत.

### ७) योग्य पर्यायांची निवड :

अधिकार शक्तीचा वापर करताना व्यवस्थापकांनी विविध पर्याय हाताळले पाहिजेत. कारण एकच पर्याय कायमस्वरूपी लागू पडत नाही. परिस्थितीनुसार पर्यायांमध्ये बदल करता आले पाहिजे. पर्याय वापरण्यापूर्वी त्याच्या फायदे आणि तोट्यांचा विचार केला पाहिजे. उपलब्ध पर्यायामधून विशिष्ट पर्यायाची निवड महत्त्वाची ठरते. जे व्यवस्थापक योग्य वेळी योग्य पर्याय निवडण्यासाठी यशस्वी ठरतात तसेच राजकीय बलस्थाने किंवा शक्ती वृद्धिंगत करतात.

---

### ११.८ सारांश

---

वरिष्ठ अधिकार्यांनी आपल्या अधिकारांचा, सत्तेचा व्यवस्थितपणे वापर केल्यास व्यवस्थापन व कर्मचारी यांच्यामध्ये चांगले संबंध प्रस्थापित होतात. अधिकार सत्तेचे विविध प्रकार आहेत. विविध परिस्थितीमध्ये योग्य प्रकारचा वापर करावा लागतो.

राजकीय सत्तेमुळे व्यवस्थापकांना एखादा निर्णय कर्मचार्यांवर लादावा लागतो. त्यामुळे काही कर्मचार्यांवर अन्याय होवू शकतो. राजनीती वर्तनावर काही वैयक्तिक घटक तर काही संघटनात्मक घटक प्रभाव पाडतात.

---

### ११.९ स्वाध्याय

---

- प्र. १ अधिकार सत्ता किंवा शक्ती म्हणजे काय ? अधिकार शक्तीचे प्रकार किंवा स्रोत स्पष्ट करा.
- प्र. २ राजनीति म्हणजे काय ? राजनीति उपयोगात आणण्यासाठी कोणत्या युक्त्यांचा अवलंब केला जातो ?
- प्र. ३ राजनीति वर्तनावर प्रभाव टाकणाऱ्या घटकांचे वर्णन करा.
- प्र. ४ टीपा लिहा.
  - अ) अधिकार शक्ती
  - ब) राजनीति
  - क) अधिकार शक्तीची वैशिष्ट्ये
  - ड) अधिकार शक्तीचे वैयक्तिक घटक.
  - ई) राजनीतिचे संघटनात्मक घटक.



## संघर्ष आणि सामुहिक करार किंवा सौदा (Conflicts and Negotiations)

### घटक रचना :

- १२.० उद्दिष्टे
- १२.१ प्रास्ताविक
- १२.२ अर्थ आणि व्याख्या (संघर्ष)
- १२.३ संघर्षाची कारणे
- १२.४ संघर्षाचे प्रकार
- १२.५ संघर्ष मिटविण्यासाठी किंवा वाटाघाटी करण्यासाठी उपाययोजना
- १२.६ सामुहिक करार किंवा सौदा  
सामुहिक करार किंवा सौदाची भारतातील सघःस्थिती
- १२.७ सारांश
- १२.८ स्वाध्याय

---

### १२.० उद्दिष्टे (Objectives)

---

- १) संघर्ष ही संकल्पना अभ्यासणे.
- २) व्यवस्थापनामध्ये संघर्ष का होतात याची माहिती मिळविणे.

- ३) संघर्षाच्या विविध प्रकारांबाबत ज्ञान प्राप्त करणे.
- ४) संघर्ष मिटविण्यासाठी उपाययोजनांचा शोध घेणे.
- ५) सामुहिक करार किंवा सौद्यच्याबाबतचे ज्ञान विद्यार्थ्यांना प्राप्त करून देणे.

---

## १२.१ प्रास्ताविक (Introduction)

---

संघर्ष हा संघटना अंतर्गत वर्तनप्रणालीचा एक भाग आहे. संघटना आणि कर्मचारी यांच्यातील परस्पर विरोधी विचारातून संघर्ष निर्माण होतो. त्यासाठी व्यवस्थापक आणि व्यवस्थापनाला आपला मौल्यवान वेळ वाया घालवावा लागतो. संघर्षामुळे व्यवस्थापक व कर्मचारी यातील सुसंवाद कमी होणे, एकमेकांवरील विश्वास कमी होणे, कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता कमी होणे, उत्पादन घट होणे, संघटनेचे नावलैकिक घसरणे, प्रतिमा खालावणे, व्यवस्थापन व कर्मचारी यातील संबंध बिघडणे इ. बाबींमध्ये बिघाड निर्माण होते. कर्मचाऱ्यांनी संघटनेबाबत जाहीर निषेध नोंदविणे, कामासाठी किंवा बदलासाठी नकार देणे. गैरसमज निर्माण होणे, दोन गटात बाचाबाची होणे, आक्रमकपणा इ. मुळे संघर्ष निर्माण होतो. चांगल्या कामामध्ये स्पर्धा करणे हा संघर्षाचा भाग होऊ शकत नाही. संघर्षामुळे कामामध्ये अडथळा निर्माण होतो. म्हणून संघर्ष टाळून कर्मचाऱ्यांच्या ऊर्जेचा विधायक कामासाठी उपयोग केल तर संघटनेला आपली उद्दिष्टे वेळेवर आणि यशस्वीपणे पूर्ण करता येतात. संघर्ष मिटविणे हा संघटनांसाठी अविभाज्य भाग बनला आहे.

---

## १२.२ अर्थ आणि व्याख्या (Meaning & Definitions)

---

### १) डी. एल. ऑस्टिल :

“संघटनेतील कर्मचारी परस्परांच्या विरोधात भूमिका घेऊन एक दुसऱ्याचे उद्दिष्ट विफल करण्याची प्रक्रिया म्हणजे संघर्ष होय.”

### २) एस. पी. रॉबिन्स :

“एखादी व्यक्ति किंवा समूहाकडून त्या व्यक्तीत तिचे उद्दिष्ट साध्य करता येऊ नये यासाठी अडथळा निर्माण करणे म्हणजेच संघर्ष होय.”

### ३) फॉलेट :

“Conflict as the appearance of difference, difference of opinions, of interests.

“भिन्न व्यक्तिमधील मते, अभिप्राय व हितसंबंध यातील परस्परविरोधी प्रक्रियला संघर्ष असे म्हणतात.”

संघटनेतील कर्मचाऱ्यांमध्ये आणि अधिकाऱ्यांमध्ये वेगवेगळ्या कारणामुळे मतभेद निर्माण होतात. त्यातून गट तयार होतात. एकमेकांना विरोध करण्याची प्रवृत्ती तयार होते. त्याच्या परिणाम संघटनेच्या दैनंदिन कामकाजावर होतो. एखाद्या लहानशा घटनेचा परिणाम मोठ्या अडथळ्यामध्ये होतो. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे कामावरील लक्ष इतर बाबींकडे केंद्रित होते. त्यामुळे अविधायक प्रवृत्ती बळावते. एखाद्या व्यक्तीचा किंवा गटाचा उद्देश संघटनेचे हित साध्य करणे



असा असला तरी दुसरी व्यक्ति किंवा गट तो हेतू साध्य होऊ नये म्हणून प्रयत्न करत असते. त्यामुळे सुरळितपणे चाललेल्या कामामध्ये व्यत्यय येतो. अशी अनेक लहानमोठी कारणे आहेत. म्हणून व्यवस्थापकांना संघर्षाचा अभ्यास करून आलेल्या संकटांना सामोरे जावे लागते. ... .. टाळण्यासाठी उपाययोजना कराव्या लागतात.

### १२.३ संघर्षाची कारणे (Causes of Conflict)

#### १) सुसंवादाचा अभाव असणे :

वरिष्ठ पातळीवरील अधिकारी व मध्यम आणि कनिष्ठ पातळी वरील अधिकारी यांच्यामध्ये स्वतःविषयी अभिमान असतो. इगो किंवा अहंभाव स्वभावाच्या व्यक्ति आत्मकेंद्री असतात त्या आपल्या हाताखालील लोकांशी पुरेसा सुसंवाद करत नाहीत त्यामुळे वरिष्ठ व कनिष्ठ असे भेदभाव तयार होतात. परस्परांमध्ये गैरसमज निर्माण होऊन त्याचे रुपांतर संघर्षामध्ये होते. व्यक्ति व गटांतर्गत संघर्ष निर्माण होतात. दोन विभागांमध्ये परस्पर समन्वय नसल्यास त्याचा परिणाम संघर्षामध्ये होतो.

#### २) वर्तनप्रणालीमध्ये भिन्नता असणे :

व्यक्ति-व्यक्तिमध्ये भिन्न मते, कल्पना, विचार, भावना, प्रवृत्ती असतात. त्यामुळे एकमेकांमध्ये द्वेष निर्माण होतात. एखाद्या निर्णया वर एकमत न झाल्यास परस्पर विरोध होतो व त्याचे रुपांतर संघर्षात होते. कंपनी अंतर्गत द्वेष, मत्सर, स्पर्धा, गटबाजी, हेवेदावे याद्वारे लोकांच्या वर्तनामध्ये बदल होतो व त्याचा परिणाम संघर्षामध्ये होतो.

#### ३) औपचारिक व अनौपचारिक संघटन प्रकारामध्ये मतभेद निर्माण होणे :

कामाच्या संदर्भात व्यवस्थापनाकडून जी नियमावली ठरवून दिलेली असते त्यानुसार काम करणे म्हणजे औपचारिक संघटन होय. परंतु वरिष्ठांच्या नियमांना कर्मचारी त्रस्त झालेले असतात. अशावेळी अनौपचारिक संघटन प्रकार किंवा एक गट तयार करून आपल्या मर्जीनुसार काम करतात. त्यामुळे वरिष्ठांच्या मर्जीनुसार काम करणारे व स्वःच्या मर्जीनुसार काम करणारे असे दोन स्वतंत्र गट व्यवसायात निर्माण होतात त्यामध्ये परस्पर संघर्ष निर्माण होतो.

#### ४) अधिकार व जबाबदाऱ्या यांचे अयोग्य वितरण करणे :

वरिष्ठांकडून कनिष्ठांना अधिकार आणि जबाबदाऱ्यांचे वाटप केले जाते. परंतु त्यामध्ये भिन्नता असल्यास जबाबदारी अधिक प्रमाणात आणि अधिकारांचा अभाव असलेले कर्मचारी नाराज होतात. याऊलट वरिष्ठांच्या मर्जीत लोकांना कमी काम व अधिक अधिकार दिले जातात. त्यामुळे नाराज झालेले कर्मचारी आणि अधिकारी यामध्ये संघर्ष सुरु होतो. वरिष्ठांच्या मर्जीतील कर्मचारी व त्याविरोधी कर्मचारी यामध्ये भांडणे सुरु होतात. कलहाचे रुपांतर संघर्षात होते. काहीवेळेला वरिष्ठ अधिकारी अधिकारांचे केंद्रिकरण करतात. त्यामुळे अधिकाराशिवाय जबाबदाऱ्या पार पाडाव्या लागणारे कर्मचारी संघर्षाच्या पावित्र्यात असतात.

#### ५) साधन सामग्रीचा अभाव असणे :

कामाच्या प्रमाणात कर्मचाऱ्यांना लागणारी सर्व साधनसमग्री वेळेवर आणि पुरेशा प्रमाणात उपलब्ध झाली पाहिजे. उदा. दर्जेदार कच्चा माल, आधुनिक यंत्रसामग्री, कुशल कर्मचारी, पुरेशा

प्रमाणात निधी इ. च्या अभावामुळे कर्मचारी नाराज होतात त्याचा दैनंदिन कामावर परिणाम होतो त्यामुळे ते संघर्ष करायला तयार होतात.

#### ६) वरिष्ठांनी अनुयायांना निर्णय प्रक्रियमध्ये सामावून न घेणे

निर्णय प्रक्रिया ही सामुहिक असावी लागते. त्याशिवाय निर्णय अचूकतेने घेता येत नाहीत. आपले सहकारी किंवा कर्मचाऱ्यांना विश्वासात घेत नाहीत त्यामुळे ते वरिष्ठांना प्रतिसाद देत नाहीत यातून संघर्ष निर्माण होतो. एकमेकांना डावलणे, अपमान करणे, प्रतिसाद न देणे, असे प्रकार होत असतात.

#### ७) भूमिका स्पष्ट न करणे :

व्यवस्थापक हे संघटनेतील प्रमुख समजले जातात. संचालक मंडळ संघटनेची श्रेय धोरणे ठरवितात. उद्दिष्टे निश्चीत करतात परंतु हे करताना त्यांनी आपली भूमिका स्पष्ट करावी लागते. उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी संघटनेतील सर्वांचे सहकार्य अपेक्षित असते जर या सहकार्याचा अभाव असेल तर उद्दिष्टांची पूर्तता करता येणार नाही परस्परातील संघर्ष किंवा मतभेदामुळे किंवा भूमिका स्पष्ट न केल्यास संघर्ष अटळ असतो.

#### ८) संघटनांतर्गत गटबाजी निर्माण होणे :

संघटनेमध्ये असंख्य कर्मचारी विविध विभागात काम करत असतात त्यांच्यामध्ये गट निर्माण होतात. कर्मचाऱ्यांची संघटना एक असली तरी त्यामध्ये गट तयार होतात. परस्परांमध्ये मतभेद निर्माण होतात, भांडणाचे रूपांतर संघर्षात होते.

#### ९) दर्जेदार व्यवस्थापनाचा अभाव असणे :

संघटनेचे यश व्यवस्थापनाच्या गुणवत्तेवर अवलंबून असते. परंतु व्यवस्थापन निकृष्ट दर्जाचे असल्यास असंख्य कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेणे ही बाब कठीण असते. व्यवस्थापनाच्या मताचा आदर केला जात नाही आदेशपालन न झाल्यास संघर्ष होतात. व्यवस्थापक नियमांची अंमल बजावणी करतात परंतु कर्मचारी आणखी आक्रमक बनतात.

#### १०) अधिकारी व कर्मचारी यातील संबंध बिघडणे :

व्यवसायाचे मालक, अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये संबंध बिघडल्यास त्याचा दैनंदिन कामावर परिणाम होतो. व्यवसायांतर्गत पर्यावरणामध्ये बिघाड निर्माण होतो. मानवी संबंध बिघडल्यास त्याचे रूपांतर संघर्षामध्ये होते.

#### ११) बदलाला विरोध करणे :

व्यवस्थापक व्यावस्थापनामध्ये बदल करण्याचा प्रयत्न करतात. उदा. आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब करणे, कामाच्या नवीन पध्दती सुरु करणे, संगणकांच्या वापर इ. परंतु पारंपारिक दृष्टिकोन आणि नकारात्मक प्रवृत्तीचे अधिकारी आणि कर्मचारी बदलाला विरोध दर्शवितात त्यामुळे सकारात्मक आणि नकारात्मक प्रवृत्तीच्या कर्मचाऱ्यामध्ये संघर्ष निर्माण होतो.

#### १२) कर्मचाऱ्यांचे व्यवस्थापनाकडून शोषण होणे :

अयोग्य स्वरूपाची भरती, किमान वेतन कायद्याचे पालन न करणे, कर्मचाऱ्यांना नोकरीमध्ये संरक्षण न देणे, त्यांच्याकडून जादा काम करून घेणे व जादा वेतन न देणे, कामाच्या ठिकाणी पोषक वातावरण नसणे, कामगार सुविधांचा अभाव, कर्मचाऱ्यांच्या न्याय मागण्यांकडे दुर्लक्ष करणे, संघटनेत फूट पाडणे, कर्मचाऱ्यांवर दडपण आणणे, सेवा खंडित करणे, कर्मचाऱ्यांना

शासकीय योजनांचा लाभ न देणे इ. कारणामुळे कर्मचारी नाराज होतात त्यांच्या असंतोषाचे रूपांतर संघर्षामध्ये होते.

## १२.४ संघर्षाचे प्रकार (Types of Conflicts)

अ) ध्येय संघर्ष (Goal Conflict) :

१) दृष्टिकोन संघर्ष (Approach Conflict) :

एखादे ध्येय साध्य करताना दोन किंवा त्याहून अधिक दृष्टिकोनांचा विचार करावा लागतो. अशावेळी कोणता दृष्टिकोन उचित आहे. याबाबत संघर्ष करावा लागतो. उदा. एखाद्या कर्मचाऱ्याला नोकरीच्या दोन चांगल्या संधी येतात. त्यावेळी त्याला प्रश्न पडतो की आता यापैकी कोणती संधी स्विकारायची काही वेळी एकापेक्षा अधिक पर्याय उपलब्ध असतात.

२) संघर्ष टाळणे दृष्टिकोन (Approach Avoidance Conflict) :

एकाचवेळी सकारात्मक आणि नकारात्मक अशा दोन्ही प्रकारच्या भावना निर्माण होत असतात. परंतु एकच ध्येय पूर्ण करायचे असते. असा सकारात्मक विचार उपयोगात आणावाच असल्यास नकारात्मक दृष्टिकोन टाळावा लागतो. एक संघर्ष टाळणे व दुसरा पर्याय निवडणे असा हा दृष्टिकोन असतो.

३) संघर्ष टाळणे टाळणे (Avoidance – Avoidance Conflict) :

एखादे ध्येय साध्य करताना विविध पर्याय असल्यास संघर्ष टाळणे आणि टाळण्याचा दृष्टिकोन विचारात घ्यावा लागतो. उदा. नोकरीची संधी उपलब्ध नसल्यास कर्मचाऱ्याला आहे. ती नोकरी टिकविण्यासाठी संघर्ष करावा लागतो.

ब) भूमिका संघर्ष (Role Conflict) :

व्यवस्थापनामध्ये पारंपारिक दृष्टिकोन असल्यास सर्व कर्मचाऱ्यांना नियम माहित असतात. परंतु आधुनिक दृष्टिकोनाचा विचार करायचा असल्यास नवीन नियम पालन करणे अवघड जाते. नियमांचे पालन करताना सामाजिक बंधने येतात.

क) व्यक्तिअंतर्गत संघर्ष (Interpersonal Conflict) :

दोन व्यक्तिमध्ये वेगवेगळ्या कारणामुळे संघर्ष तयार होत असतो. जसे कामाच्या ठिकाणी कामावरून, गैरसमज, स्पर्धा, व्देष अशा भावना किंवा भिन्न मते यामुळे संघर्ष होतो.

अशा प्रकारचे संघर्ष व्यक्ति, गट किंवा विभागांतर्गत होताना दिसतात. मानसिक स्वरूपाचे संघर्ष व्यक्तिअंतर्गत होतात. निर्णयामध्ये एकवाक्यता नसल्यास गटामध्ये संघर्ष होतात. संघटना पातळीवर बेशिस्त, अनैतिकता, नियमांचे पालन न करणे, संप, ताळेबंदी अशा प्रकारचे संघर्ष दिसून येतात.

ड) संघटना पातळीवरील संघर्ष :

संघटनेमध्ये विविध प्रकारचे संघर्ष निर्माण होतात.

१) व्यवस्थापन पातळ्यांवरील संघर्ष :

व्यवस्थापनामध्ये उच्च व्यवस्थापन स्तर, मध्यम व्यवस्थापन स्तर आणि कनिष्ठ व्यवस्थापन स्तर असतात. उच्च स्तर, निम्न स्तर यामध्ये अधिकारांचे वाटप, जाबाबदाऱ्या, निर्णय घेणे याबाबत संघर्ष निर्माण होतात.

## २) कार्यात्मक संघर्ष :

व्यवसायातील विविध विभागामध्ये कर्मचारी, विभाग प्रमुख, कामाचे वाटप, विभागांतर्गत समन्वय, कामाची पूर्तता, जबाबदारी इ. कारणांवरून संघर्ष निर्माण होतात. उदा. उत्पादन व वितरण विभाग खरेदी आणि वित्त विभाग इ. मधील संघर्ष.

## ३) रेखा व कर्मचारी यातील संघर्ष :

रेखा कर्मचारी हे संघटनेमध्ये काम करणारे कायम स्वरूपी कर्मचारी असतात. तर त्यांना मदत करण्यासाठी विभागावर तज्ज्ञ अधिकाऱ्यांची किंवा सल्लागारांची नेमणूक केली जाते. दैनंदिन कामामध्ये रेखा कर्मचारी हे संघटनेचे कायम स्वरूपाचे असतात तर तज्ज्ञ अधिकारी हे तात्पुरत्या कालवधीसाठी नेमले जातात या दोघांमध्ये संघर्ष होत असतो.

## ४) औपचारिक व अनौपचारिक संघर्ष :

संघटनेच्या नियामानुसार काम करणारे कर्मचारी हे औपचारिकरित्या काम करतात तर त्यातूनच स्वतंत्रपणे काम करण्यासाठी एक वेगळ गट तयार होत असतो. या दोन गटांमध्ये संघर्ष होण्याची शक्यता असते.

## ५) व्याक्ति आणि गट यातील संघर्ष :

प्रत्यक्ष काम करताना विविध कर्मचाऱ्यांचा अधिकाऱ्याशी संबंध येतो. उदा. विभागप्रमुखाचा, पर्यवेक्षकाचा कर्मचाऱ्यांशी प्रत्यक्ष संबंध येतो अशावेळी कामाचे आदेश, दबाव, सुसंवादाचा अभाव, गैरसमज, आत्मसन्मान, व्देष, वरिष्ठ व कनिष्ठ इ. कारणांमुळे संघर्ष निर्माण होतात.

## ६) समाजाबरोबर संघर्ष :

संघटनेत बहिर्गत पर्यावरणातिल विविध घटकांशी कामाच्या निमित्ताने संपर्क ठेवावा लागतो उदा. वित्तपुरवठा संस्था, बँका, विमा, संग्रहण, बाहतूक दळणवळण, ग्राहक, सरकार, इ. कामाच्या निमित्ताने या घटकाबरोबर संघर्ष होण्याची शक्यता असते. उदा. वित्तपुरवठ्याच्या नियामाने बदल होणे, वाहतुकीची सोय वेळेवर उपलब्ध न होणे, ग्राहकांना वस्तुचा पुरवठा वेळेवर न होणे इ.

## ७) पूर्वग्रहदूषित दृष्टिकोन :

संघटनेतील सर्वच कर्मचाऱ्यांमध्ये संघटनेबाबत निष्ठा, प्रेम, चांगली भावना असतेच असे नाही अशावेळी चांगल्या उद्दिष्टांची किंवा कामाची पूर्तता करताना सुध्दा त्यांच्या मनामध्ये पूर्वग्रहदूषित दृष्टिकोन असण्यास ते नकार देतात त्यामुळे दोन व्यक्ती, दोन गट किंवा दोन विभागांमध्ये संघर्ष निर्माण होण्याची शक्यता असते.

## ८) उपयुक्ततेनुसार संघर्ष :

### १) विघातक संघर्ष :

संघटनेच्या दृष्टिने अनावश्यक असणाऱ्या संघर्षाला विघातक संघर्ष असे म्हणतात. यामुळे कामगारांच्या मनात व्यवस्थापनाविषयी नकारात्मक भावना निर्माण होतात, ते नाराज होतात, त्यांची कार्यक्षमता कमी होते. व्यवस्थापन विरुद्ध कर्मचारी अशा प्रकारचा संघर्ष निर्माण होतो.

त्यामुळे संघटनेच्या उद्दिष्टांकडे दुर्लक्ष होते. कर्मचाऱ्यांचे मनोबल खालावते, संघटनेत बेशिस्त निर्माण होते. वरिष्ठांच्या आदेशांचे पालन केले जात नाही. कर्मचारी काम करण्याऐवजी संघटना मजबूत करण्याचा प्रयत्न करतात. दिवसेंदिवस संघर्ष वाढत जातो त्यामुळे संघटनेचे नुकसान होते. त्यामुळे व्यक्तिगत पातळीवर कर्मचाऱ्यांचे नुकसान होते. गटपातळीवर बिभागाचे नुकसान होते. पर्यायाने संघटनेचे नुकसान होते. भविष्यात संघटनेचा विकास होण्याऐवजी विकास कमी होण्याची लक्षणे दिसू लागतात.

## २) विधायक संघर्ष :

संघटनेच्या हितासाठी जे संघर्ष केले जातात त्यांना विधायक संघर्ष असे म्हणतात. संघटनेच्या हितासाठी सकारात्मक प्रयत्न करताना विधायक स्वरूपाचे संघर्ष करावे लागतात. उद्दिष्टांची पूर्तता वेळेवर व्हावी यासाठी कामाला गती द्यावी लागते अशावेळी कर्मचाऱ्यांना ती नको असते म्हणून व्यवस्थापक आणि कर्मचारी यामध्ये संघर्ष निर्माण होतो परंतु हा संघर्ष संघटनेच्या दृष्टिने उपयोगाचा असतो.

विधायक संघर्षामुळे व्यवस्थापन आणि कर्मचारी यातील संबंध विकसित होण्यास मदत होते. कर्मचारी ताणतणावापासून मुक्त होतात. त्यांच्या मनातील भीति नाहिशी होते. त्याचा त्यांच्या कामावर चांगला परिणाम होतो. संघटनेमध्ये एकवाक्यता निर्माण होते. संघटनेतील संघर्ष सोडविण्यासाठी विधायक मार्गाचा अवलंब केला जातो. कर्मचाऱ्यांचे मनोबळ वाढते. संघटनेमध्ये अंतर्गत चांगले पर्यावरण तयार होते. त्याचा लाभ संघटनेतील सर्व अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांना होतो. कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेन वाढ झाल्यामुळे त्यांना आर्थिक व आर्थिकतेवर लाभ मिळतात. तसेच संघटनेची कार्यक्षमता वाढल्यामुळे नफ्यात वाढ होते. उत्पादनात वाढ होते, वस्तुची गुणवत्ता विकसित करता येते. संघटनेचा विकास साध्य करता येतो त्याद्वारे संघटना पातळीवर उद्दिष्टांची पूर्तता करणे शक्य होते.

## आपली प्रगती तपासा :

अ) खालील संज्ञांचा अर्थ सांगा.

- |                      |                     |                  |
|----------------------|---------------------|------------------|
| १) संघर्ष            | २) दृष्टीकोन संघर्ष | ३) भूमिका संघर्ष |
| ४) कार्यात्मक संघर्ष | ५) विघातक संघर्ष    | ६) विधायक संघर्ष |

ब) संघर्षाच्या कारणांची यादी करा.

---



---



---



---



---



---



---

## १२.५ संघर्ष मितविण्यासाठी किंवा वाटाघाटी करण्यासाठी उपाययोजना (Avoidance of Conflicts or Negotiations)

### १) संघर्ष टाळणे :

संघर्ष हा अटळ असतो. काही संघर्षाची व्यवस्थापनाल आगावू कल्पना असते. अशावेळी संघर्षमय परिस्थिती टाळण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे. संघर्ष हा दोन व्यक्ति किंवा दोन गटात होतो. अशा वेळी एका व्यक्तित्ने किंवा एका गटाने सामंजस्याची भूमिका घेतली पाहिजे. एखाद्या साधारण संघर्षाचे रुपांतर तीव्र संघर्षामध्ये होते. अशावेळी अशा संघर्षाला वेळीच प्रतिबंध घातला पाहिजे. एखाद्या संघर्षाचा बाऊ करू नये किंवा त्याची तीव्रता वाढू देऊ नये. एखादा प्रसंग वाढविण्यापेक्षा तो विसरण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे. शांत बसणे हा संघर्षावारील रामबाण उपाय समजला पाहिजे. त्यामुळे संघर्षाची तीव्रता कमी होते. संघर्ष टाळल्यास संघर्ष होत नाही.

### २) शांत राहणे :

संघर्ष हा दोन व्यक्ति किंवा दोन गटात होत असतो. त्यापैकी एक व्यक्ति किंवा एका गटाने संघर्ष होऊ नये अशा प्रकारची भूमिका घेतल्यास संघर्ष होत नाही. त्यामुळे समोरची व्यक्ति किंवा गट आक्रमक असला तरी ते शांत राहतात त्यामुळे संघर्षाद्वारे होणारा एखादा अनर्थ टळतो. संघर्ष ही सामान्य बाब असून संघटनात्मक बदलाच्या प्रक्रियेत ते अंतर्भूत असतात. परंतु शांततेच्या मार्गाने संघर्षाची तीव्रता कमी करता येते. परस्परांना शांत राहण्याचे आवाहन वरिष्ठांनी केल्यास संघर्ष कमी होतात. एकमेकांना सहकार्याची भावना निर्माण करण्याचे आवाहन केले जाते.

### ३) वाटाघाटी करणे किंवा समझोता करणे :

व्यवस्थापकीय पातळीवर समझोता निर्माण करता येतो. व्यवस्थापक संघर्ष कमी करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांवर दबाव आणू शकतात. संपासारखा संघर्ष कमी करण्यासाठी व्यवस्थापक संघटनेच्या नेत्यांना पैशाची लालूच दाखावितात. एका गटाने सामंजस्याची भूमिका घेतल्यास दुसऱ्या व्यक्तित्नी किंवा गटाची तीव्रता कमी होते. संघर्षातून विधायक भावना जोपासण्याचा प्रयत्न केला जातो. संघर्ष मितविताना दोघांनाही त्याचा फायदा झाला पाहिजे असे पाहिले जाते. व्यवस्थापक संघटनेचे हित जोपासण्यासाठी दोन गटात समझोता घडवून आणला जातो. विधायक स्वरूपाच्या संघर्षाला व्यवस्थापनाकडून प्रेरणा दिल्या जातात किंवा सहकार्य केले जाते.

### ४) व्यवस्थापनाची भूमिका सर्व कर्मचाऱ्यांनी मान्य करणे :

संघर्षाबाबत समझोता घडवून आणणे ही भूमिका व्यवस्थापनाला पार पाडावी लागते. संघर्ष संघटनेच्या दृष्टिने विधायक असल्यास व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांना त्याबाबत पाठिंबा देतात. परंतु संघटनेच्या बिरोधात असलेले संघर्ष मितविण्यासाठी व्यवस्थापक प्रयत्न करतात अशावेळी कर्मचाऱ्यांनी व्यवस्थापनाची भूमिका मान्य केली पाहिजे. उदा. बदलाला विरोध न करता बदल स्विकारले पाहिजेत. काही वेळेला व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांनी संघर्ष कमी करावा याबाबत आवाहन करतात अशावेळी कर्मचाऱ्यांनी व्यवस्थापनावर विश्वास ठेऊन त्यांचे मत विचारात घेतले पाहिजे.

### ५) कर्मचाऱ्यांची भूमिका व्यवस्थापकांनी मान्य करणे :

कोणताही संघर्ष कर्मचारी सहजासहजी मिटवित नाहीत. ते संघटनेच्या पर्यायाने कर्मचाऱ्यांच्या हिताचा विचार करत असतात. कर्मचाऱ्यांची भूमिका व्यवस्थापनाने विचारात घेऊन त्यानुसार संघर्ष मिटविला पाहिजे. केवळ दबाव आणून संघर्ष कमी करता येत नाही. कर्मचाऱ्यांच्या मागण्याचा व्यवस्थापन लवकरच विचार करत आहे असा विश्वास कर्मचाऱ्यांनी व्यवस्थापनावर ठेवला पाहिजे.

#### ६) संघर्षावर तोडगा किंवा उपाय शोधणे :

तीव्र स्वरूपाचा संघर्ष कमी करण्यासाठी लवचिकतेचे धोरण अवलंबणे गरजेचे आहे. संघर्षाबाबत दोन गटामध्ये चर्चा घडवून आणली पाहिजे. संघर्ष का झाला? संघर्षाची तीव्रता कशी वाढली? संघर्षाचे परिणाम काय होतील? याबाबत विश्लेषण होणे गरजेचे आहे. संघर्षाबाबत सारासार विचार केल्यास विविध पर्याय शोधून त्यातील विशिष्ट पर्यायाची निवड करता येते. व्यवस्थापन आणि कर्मचारी यांनी एकत्र येऊन समझोता घडवून आणावा लागतो.

#### ७) संघर्ष होऊ नये यासाठी ठराव पास करणे :

संघर्ष हे वारंवार होतात. काही शुल्लक कारणावरून संघर्ष होतात त्याचा संघटनेच्या कामकाजावर परिणाम होतो म्हणून संघर्ष होणार आहे. अशा प्रकारचा ठराव पास केल्यास संघर्ष टाळण्यास मदत होते. याबाबत व्यवस्थापनाची भूमिका महत्त्वाची ठरते. संघर्षाला आधार असावा लागतो. परंतु कर्मचाऱ्यांच्या हक्कांवर गदा आणता येणार नाही. परंतु ठराव पास केल्यास संघर्ष कमी होण्यास मदत होते.

#### ८) संघर्ष कालावधीमध्ये कामकाज शांततेने केले पाहिजे :

संघर्षा पेशा कामाला महत्त्व दिले पाहिजे. संघर्ष कालावधीमध्ये कामावर परिणाम होतो. अशावेळी संघर्ष आणि काम हे दोन्हीही चालू ठेवावे. संघर्षाची तीव्रता कमी करून कामाकडे लक्ष केंद्रित केले पाहिजे. दोन व्यक्ती किंवा दोन गटामध्ये होणारा संघर्ष कमी करून किंवा दोनपैकी एका गटाने सामंजस्याची भूमिका घेतल्यास संघर्षाची तीव्रता कमी होते. संघटना पातळीवर परस्पर विनिमय करून दैनंदिन कामकाज शांततेने करण्याचे आवाहन कर्मचाऱ्यांना केले जाते. कामातील समस्या किंवा अडचणी कमी करून संघटनेमध्ये शांतता प्रस्थापित केली जाते. दोन व्यक्ती किंवा गट एकत्र काम करत असल्यास संघर्ष होऊ नये यासाठी त्यांना स्वतंत्रपणे काम करण्याची व्यवस्था केली जाते.

#### ९) कामाच्या पध्दतीमध्ये बदल करणे :

काही वेळा कामाचा कंटाळा आल्यामुळे कर्मचारी संघर्ष करतात अशावेळी कामाच्या पध्दतीमध्ये बदल घडवून आणल्यास संघर्ष कमी होण्यास मदत होते. जसे की आधुनिक तंत्रज्ञानाचा वापर करणे, कामाच्या पध्दतीमध्ये बदल घडवून आणता येतो. कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण दिल्यास ते नवीन पध्दतीने काम करण्यास तयार होतात. कामामध्ये कर्मचाऱ्यांना काही अडचणी असल्यास त्या दूर करण्यासाठी प्रयत्न केला जातो. अनावश्यक बाबी कमी करून आवश्यक बाबींकडे अधिक लक्ष दिले जाते. कर्मचाऱ्यांबरोबर चांगला सुसंवाद घडवून आणता येतो. विशिष्ट कामाच्या बाबतीत गट स्थापन करून त्या व्दारे कामे करून घेता येतात.

#### १०) अधिकाऱ्यांमध्ये बदल करणे :

अधिकारी हुकमत गाजविणारे असल्यास कर्मचाऱ्यांना दबावाखाली काम करावे लागते. हुकूमशाही प्रवृत्तीच्या अधिकाऱ्यांची कर्मचाऱ्यांना भीती वाटते. अशावेळी कर्मचारी एकत्र येऊन अधिकाऱ्यांविरुद्ध संघर्ष पुकारतात किंवा अधिकाऱ्यांमध्ये बदल करण्याची मागणी करतात म्हणून

व्यवस्थापनाने कर्मचाऱ्यांचा विचार करावा. नवीन अधिकाऱ्यांना सूचना देऊन कर्मचारी व अधिकारी यामध्ये सामंजस्य निर्माण केले पाहिजे. कर्मचाऱ्यांच्या मनामधील अधिकाऱ्या बाबतची भीती कमी करणे किंवा नाहिशी केली पाहिजे.

#### ११) सामुहिक प्रयत्न करणे :

संघर्ष अधिक व्यक्तिमध्ये किंवा मोठ्या गटामध्ये असल्यास केवळ व्यवस्थापन किंवा कमी व्यक्तिद्वारे त्याची समेट घडवून आणणे शक्य नाही. अशावेळी सामुहिक प्रयत्न करणे आवश्यक आहे. संघर्ष विधायक असल्यास त्याला पाठिंबा दिला जातो आणि संघटनेच्या विरोधी कृती असल्यास त्याची तीव्रता कमी करण्यासाठी प्रयत्न करावे लागतात. सामुहिक सभेचे आयोजन करून परस्पर सहकार्याचे दोन्हीही गटांना आवाहन करता येते. एकाने दुसऱ्याचा आदर करण्याचा विचार रुजविणे आवश्यक आहे. व्यवस्थापक आणि कर्मचारी पातळीवर वैचारिक देवाणघेवाण करून सामंजस्य प्रस्थापित करता येते.

#### १२) आधुनिक दृष्टिकोन विकसित करणे :

व्यवस्थापक आणि कर्मचारी यामध्ये पारंपरिक दृष्टिकोन असल्यास त्याच्यामध्ये पूर्वपरंपरेने मतभेद किंवा वैमनस्य तयार झालेले असते. व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांवर दबाव आणून त्यांच्याकडून कामे करून घेतात. कर्मचाऱ्यांचा मानसिक छळ केल जातो. त्यांचे आर्थिक शोषण केले जाते. त्यामुळे असे संघर्ष खोलवर रुजतात. म्हणून पारंपारिक मतभेद विसरून नवीन दृष्टिकोन विकसित करण्याची गरज असते.

व्यवस्थापकांनी नकारात्मक दृष्टिकोन बाजूला ठेऊन सकारात्मक दृष्टिकोन विकसित केला पाहिजे. आपल्या सहकार्यांना व अनुयायांना विश्वासात घेऊन त्यांच्यामध्ये विकसित व आधुनिक दृष्टिकोन रुजवला पाहिजे. पारंपारिक पध्दतीने काम करताना कर्मचाऱ्यांना जो त्रास होतो तो कमी केला पाहिजे आणि नवीन पध्दती व नवीन तंत्रज्ञानाचा त्यांना फायदा कसा होतो ते पटवून दिले पाहिजे, कर्मचाऱ्यांचे कामामधील सहकार्य आणि समन्वय विकसित करून संघर्ष कमी करणे शक्य होते व्यवस्थापकांनी नवीन आव्हाने स्विकारून ती पेलवली पाहिजेत. कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रवण बनवून त्यांची कायक्षमता वृद्धीगत केली पाहिजे. कार्यसंस्कृती विकसित करून ती संघटनेमध्ये रुजविण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे. त्यामुळे संघर्षाची तीव्रता कमी होऊन कामाकडे लक्ष केंद्रित केले जाते.

#### १३) वितरण सौदेबाजीचीच अवलंब करणे :

वाटाघाटी किंवा सौदेबाजी करताना दोनपैकी एका घटकाचे नुकसान होते तर एका घटकाचा फायदा होतो. उदा. वस्तुची किंमत कमी केल्यास नफा कमी होतो तर ग्राहकांचा फायदा होतो. कर्मचाऱ्यांच्या वेतनात वाढ केल्यास संघटनेच्या खर्चात वाढ होते. परंतु कर्मचारी समाधानी राहतात. त्यामुळे संघर्ष कमी होण्यास मदत होते. संघटना पातळीवर विविध विभागामध्ये लागणारी सामग्री समान प्रमाणात वाटल्यास संघर्षाची तीव्रता कमी होते.

#### १४) एकात्मिक सौदेबाजीच्या अवलंब करणे :

सौदेबाजीचा फायदा विविध घटकांना कसा होईल याचा प्रयत्न केला पाहिजे. उदा. उधारीवर विक्री केल्यास ग्राहक खरेदी करू शकतात. त्यामुळे विक्री वाढते व व्यवसायाचा फायदा होतो. विक्री प्रतिनिधी किंवा मध्यस्थांच्या कमिशनमध्ये वाढ होते. त्यामुळे अशी सौदेबाजी सर्वांच्या हिताची असते. त्यामुळे संघर्षाचे प्रमाण कमी होते तसेच तीव्रता कमी होते.

#### १५) कर्मचाऱ्यांना आर्थिक व आर्थिकेत्तर सवलीताचा लाभ देणे :



संघटनेतिल विविध प्रकारचे संघर्ष व्यवस्थापन आणि कर्मचारी यांच्यामध्ये आर्थिक ताणतणाव व सवलती यावरून होतात. कर्मचारी सतत अधिक वेतनाची मागणी करतात तर व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांनी किमान वेतनामध्ये काम करावे अशी भूमिका बजावतात त्यामुळे संघर्ष होतात. म्हणून व्यवस्थापनाने कर्मचाऱ्यांना किमान वेतन, नोकरीमध्ये सुरक्षितता आवश्यक सुविधा उपलब्ध करून दिल्यास कमीतकमी संघर्ष होतील. म्हणून आर्थिक निर्देशांक, महागाई विचारात घेऊन कर्मचाऱ्यांच्या वेतनात वाढ केली पाहिजे. तसेच कामाच्या ठिकाणी त्यांना चांगले पर्यावरण उपलब्ध करून दिल्यास ते सामाधानी राहतात. व्यवस्थापन आणि कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध प्रस्थापित केले जातात. त्यामुळे संघर्ष कमी होण्यास मदत होते.

#### १६) लवादाची नेमणूक करणे :

संघर्ष मिटविण्यासाठी शासकीय लवादाची नेमणूक केली जाते. हे लवाद शासकीय नियमांचे पालन करतात उदा. कर्मचाऱ्यांना किमान वेतन कायदानुसार वेतन देण्याची व सवलती देण्याची सूचना करतात. संघर्ष काळामध्ये कामगारांचा दोष नसताना त्यांचे होणारे आर्थिक नुकसान भरपाई करून देण्याची सूचना, व्यवस्थापनाला केली जाते. कामगारांच्या मागण्या मंजूर केल्या जातात. व्यवस्थापन पातळीवर समेट घडवून आणता आली नाही तर व्यवस्थापन आणि कर्मचारी यांच्या संमतीने ऐच्छिक लवाद नेमता येतो. परंतु या दोघेपैकी एका पक्षाल ऐच्छिक लवाद मान्य न झाल्यास अनिवार्य लवाद नेमला जातो.

### १२.६ सामुहिक करार किंवा सौदा (Negotiations)

कर्मचाऱ्यांमधील संघर्ष मिटविण्यासाठी सामुहिक करार किंवा सौद्याचा अवलंब केला जातो. यामध्ये एक पक्ष दुसऱ्या पक्षाबरोबर वाटाघाटी करून काही करार किंवा सौदा करतात. यामध्ये मालक व कर्मचारी यातील परस्परंतील हितसंबंध जपण्याच्या दृष्टिकोन हे करार महत्वाचे ठरतात.

“कंपनी क्षेत्रातील संबंध सुरळीतपणे ठेवण्यासाठी जी उपाययोजना केली जाते तिला सामुहिक करार किंवा सौदा असे म्हणतात.”

कारखाण्यामधील किंवा कंपनी कार्यालयीन कर्मचारी व्यवस्थापनाला आपल्या मागण्या कळवीतात. व्यवस्थापनाने दाद दिली नाही तर कामगार संघटनांमार्फत व्यवस्थापनाकडे दाद मागतात. अशा वेळी व्यवस्थापन व कामगार संघटना यामध्ये सामुहिक करार करता येतात. संघर्षाऐवजी सामुहिक करार किंवा सौदेबाजी हा शांततेचा मार्ग किंवा संघर्ष मिटविण्याचा उपाय समजला जातो. पाश्चिमात्य देशात औद्योगिकीकरणाला विकास झपाट्याने झाल्यामुळे सामुहिक करारांचे प्रमाण अधिक आहे. आपल्या देशात स्वातंत्र्यप्राप्तिनंतर सामुहिक सौदे किंवा करार पध्दतीचा अवलंब करण्यात आला आहे.

#### अर्थ आणि व्याख्या (Meaning and Definitions) :

##### १) डेल मॉडर :

“कामगार संघटना आणि मालक एकत्र येऊन काम आणि संबंध निश्चित करण्यासाठी जे संघटित प्रयत्न केले जातात त्याला सामुहिक करार किंवा सौदा असे म्हणतात.”

## २) ई.बोलिडिंग :

“मालक आणि कामगार यामध्ये वेतन आणि सुविधा (कामगार कल्याण) याबाबत ज्या वाटाघाटी केल्या जातात त्याला सामुहिक करार किंवा सौदा असे म्हणतात.”

## भारतातील सामुहिक करार किंवा सौद्याची सद्-स्थिती (Present Situation of Negotiations in India) :

आपल्या देशात वेतन, मजुरी, निवृत्ती वेतन, कामाचे तास, कामाच्या ठिकाणची परिस्थिती, कामगार कल्याण, सुविधा इ. कारणांवारून कामगार व मालक यामध्ये संघर्ष किंवा कलह होतात. हे कलह मिटविण्यासाठी सामुहिक करार केले जातात. उदा. एक यंत्रसंच करार, हा करार मालक व कामगार यांच्या पुरता व एका करखान्यापुरता मर्यादित असतो. बहुमालक करार हा विविध कारखान्यातील मालक व कामगार संघटना यामध्ये झालेला असतो. समान प्रकारचे उत्पादन करणारे मालक एकत्र येऊन अशा प्रकारचे करार करतात. उदा. ताग, चहा, इ. बहुयंत्रसंच करार हा विविध कारखान्यातील मालक व कामगार संघटना यामध्ये करार करतात. उदा. किमान वेतन, महागाई भत्त्यात वाढ करणे, घरभाडे, वैद्यकीय भत्ता, नुकसान भरपाई इ. बाबत असे करार केले जातात. वरील तीनही प्रकारचे करार कारखाना, उद्योग व राष्ट्रीय स्तरावर केले जातात. कर्मचारी आणि मालक यामध्ये वाटाघाटी करण्याच्या दृष्टिने असे करार महत्वाचे ठरतात. परंतु आपल्या देशात सामुहिक करारांचा अद्याप फारसा विकास झाला नाही त्याची कारणे पुढीलप्रमाणे आहेत.

### १) कामगार चळवळी मागासलेल्या आहेत :

आपल्या देशातील कामगार असंघटित, अल्पशिक्षित व अशिक्षित आहेत. त्यामुळे संघटनांचा अपेक्षित विकास झाला नाही.

### २) कामगार संघटनांची अंतर्गत स्पर्धा :

कामगार संघटनांमध्ये मत्तभिन्नता आहे त्यामुळे त्या आपल्या मागण्यांसाठी संघटित होत नाहीत याचा फायदा मालक पण घेतात.

### ३) मालकांना सामुहिक करारामध्ये रस नसतो :

करार करण्याऐवजी कामगारांचे शोषण करण्याची प्रवृत्ती खाजगी क्षेत्रातील उद्योगांमध्ये आहे. कंपनी क्षेत्रांमध्ये सुद्धा नफ्याच्या तुलनेत कामगारांचे वेतन व त्यांना दिल्या जाणाऱ्या सुविधा अत्यंत मर्यादित असतात.

### ४) मालक वर्गाचे वर्चस्व :

आपल्या देशात खाजगी क्षेत्रात मोठ्या प्रमाणात मक्तेदारी आहे. मालक लोक दबाव तंत्राचा वापर करून कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेतात. काही कंपन्यांमध्ये संघटना मोडित काढल्या जातात. करार करून सुद्धा कर्मचाऱ्यांना योग्य वेतन दिले जात नाही. त्यांचे आर्थिक शोषण केले जाते.

### ५) कायदानुसार सामुहिक कराराला प्रोत्साहन दिले जात नाही :

कायद्याला पळवाटा आहेत. मालक लोक पैशाच्या पाठबळामुळे कायद्यातील तरतुदींचे पालन करत नाहीत. कामगार संघटना कमकुवत असल्यामुळे त्यांना न्यायालयामध्ये जाऊन योग्य दाद मागता येत नाही.

---

## १२.७ सारांश

---

संघटनेतील कर्मचारी व अधिकारी यांच्यात विविध कारणांमुळे मतभेद होतात त्यातून एकमेकांना विरोध करण्याची प्रवृत्ती तयार होते. त्याचे विपरीत परिणाम कामकाजावर होतात.

ध्येय संघर्ष, भूमिका संघर्ष, व्यक्तिअंतर्गत संघर्ष, संघटना पातळीवरील संघर्ष, उपयुक्ततेनुसार संघर्ष, इ. संघर्षांचे विविध प्रकार आहेत.

संघर्ष मिटविणे हे सुरळीत कामकाजासाठी आवश्यक आहे. संघर्ष मिटविण्यासाठी संघर्ष टाळणे, शांत राहणे, वाटाघाटी करणे, व्यवस्थापनाची भूमिका मान्य करणे, संघर्षावर तोडगा काढणे, विविध ठराव पास करणे, कामाच्या पद्धतीत बदल करणे, अधिकाऱ्यांमध्ये बदल करणे, सामुहिक प्रयत्न करणे, सौदेबाजीचा अवलंब, आर्थिक व आर्थिकेतर सवलती देणे, लवाद नेमणे इ. उपाययोजना केल्या जातात.

संघर्ष मिटविण्यासाठी सामुहिक सौदेबाजीचा अवलंब केला जातो. यामध्ये दोन्ही पक्षांमध्ये वाटाघाटी होतात व त्यातून तोडगा काढला जातो.

---

## १२.८ स्वाध्याय

---

- प्र. १ संघर्ष किंवा कलह म्हणजे काय ? व्यवस्थापनामध्ये संघर्ष होण्याची कारणे स्पष्ट करा.
- प्र. २ व्यवस्थापनातील विविध प्रकारच्या संघर्षांचे थोडक्यात वर्णन करा.
- प्र. ३ आपण संघटनेमधील संघर्ष मिटविण्यासाठी कोणते उपाय सूचवाल ?
- प्र. ४ व्यवस्थापक या नात्याने कामगार व व्यवस्थापन यातील संघर्ष मिटविण्यासाठी आपण कोणती व्यवस्था कराल ?
- प्र. ५ टीपा लिहा.
  - अ) विघातक संघर्ष
  - ब) विधायक संघर्ष
  - क) संघर्षाबाबतचा पारंपारिक दृष्टिकोन
  - ड) संघर्षाबाबतचा आधुनिक दृष्टिकोन
  - ई) सामुहिक करार किंवा सौदा



## ताणतणाव (Stress)

### घटक रचना :

- १३.० उद्दिष्टे
- १३.१ प्रास्ताविक
- १३.२ ताणतणावाची कारणे
- १३.३ ताणतणावाचे परिणाम
- १३.४ ताणतणावावर उपाय योजना / ताणतणावाचे व्यवस्थापन
- १३.५ सारांश
- १३.६ स्वाध्याय

---

### १३.० उद्दिष्टे (Objectives)

---

१. ताणतणाव ही संकल्पना समजावून घेणे.
२. ताणतणाव का निर्माण होतो याबाबतची कारणे विद्यार्थ्यांना ज्ञात करून देणे.
३. ताणतणावाचे परिणाम काय होतात याबाबत विद्यार्थ्यांना माहिती देणे.
४. ताणतणाव कसे कमी करायचे हे उपाययोजनांच्या सहाय्याने विद्यार्थ्यांना पटवून देणे.

---

### १३.१ प्रास्ताविक (Introduction)

---

ताणतणावामुळे कर्मचाऱ्यांना कामामध्ये अडथळा निर्माण होतो. त्यांची शारीरिक व मानसिक कार्यक्षमता कमी होते. त्यांचा आत्मविश्वास कमी होऊन भीति वाटते. त्यांच्यावर कामाचा दबाव येतो. रक्तदाब, कोलोस्टोरल, थंडी, ताप, एकाकीपणा, चीडचीड, वैफल्य, नैराश्य, स्वत्वाचा अभाव, थकवा येणे, नोकरीचे समाधान न लाभणे इ. लक्षणे ताणतणावाची आहेत. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे कामावरील लक्ष कमी होते. कर्मचाऱ्यांमध्ये नकारात्मक स्वरूपाची भावना तयार होतात. ते व्यसनांच्या आहारी जातात. कर्मचाऱ्यांची मानसिकता बिघडते. तसेच काम करण्याची इच्छा कमी होत जाते. त्यामुळे संघटनेचा तोटा होतो. म्हणून या प्रकरणामध्ये आपण ताणतणाव, त्याची कारणे, परिणाम आणि उपाययोजना इ. घटकांचा अभ्यास करणार आहोत. ताणतणावरहित संघटना म्हणजेच निरोगी किंवा पोषक वातावरण असलेली संघटना होय.

ताणतणाव असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या शरीर आणि मनावर परिणाम होतो. कर्मचारी योग्य संधीचा लाभ घेऊ शकत नाहीत. उदा. भीतिमुळे बढती स्विकारत नाहीत. जबाबदारीमध्ये वाढ होईल ती पेलावेल की नाही याची त्यांना खात्री नसते.

---

## १३.२ ताणतणावाची कारणे (Causes of Stress)

---

### अ) वैयक्तिक कारणे (Individual Causes) :

#### १) तांत्रिक बदलाबाबत समायोजन करता न येणे :

पारंपारिक पद्धतीने काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना आधुनिक तंत्रज्ञान नको असते. त्यामुळे जबाबदारी वाढेल, नोकरीतून कमी केले जाईल. जादा कामाचा भार सहन करावा लागेल. प्रशिक्षण घ्यावे लागेल. खर्च करावा लागेल अशी भीती नव्याने उत्पन्न होते. उदा. संगणक उपयुक्त असूनही पारंपारिक पद्धतीने काम करणारे कर्मचारी त्याचा वापर करायला नकार देतात. संगणकावर काम करणे आपल्यास जमणार नाही. आपल्या हातून चुका होतील असे त्यांना वाटते.

#### २) आर्थिक समस्या :

कामाच्या तुलनेत कमी वेतन मिळाल्यास किंवा तात्पुरत्या स्वरूपाची नोकरी करताना वेतन जुजबी मिळते. त्यामुळे कर्मचारी सतत आर्थिक टंचाईमध्ये असतो. वाढती महागाई, प्रवास, शहरामध्ये राहणीमान संवर्धन करणे, मुलांचे शिक्षण, अतिरिक्त घरभाडे, कामाचा ताण, अधिक काम करण्याची तयारी परंतु वेतन मिळण्याचा अभाव, भविष्यकालीन आर्थिक लाभ न मिळणे, आधिकेतर लाभ मर्यादित मिळणे इ. मुळे कर्मचाऱ्याला सतत आर्थिक अडचण भेडसावत असते. कर्ज घेतल्यावर त्याची परत फेड वेळेवर करता आली नाही तर त्याची काळजी वाढत जाते. उसने घेतलेले पैसे वेळेवर परत न केल्यास त्या कर्मचाऱ्याची पत घसरते.

#### ३) कौटुंबिक समस्या :

कौटुंबिक पातळीवर कुटुंबातील सदस्यांमध्ये मतभेद असल्यास त्याचा कर्मचाऱ्यावर व त्याच्या कामावर परिणाम होतो. उदा. कुटुंबातील भांडणामुळे एस.टी.बस आणि ट्रक ड्रायव्हर यांच्याकडून अपघात झालेले आहेत. मुले मतिमंद, अपंग असणे, शिक्षणाकडे दुर्लक्ष, शिक्षणानंतर नोकरी उपलब्ध न होणे. मुलांच्या भविष्याची काळजी वाटणे, शेजारी, नातेवाईक, मित्र याकडून अपमान होणे यामुळे तणाव येतो.

#### ४) धर्म, जात, लिंग :

कामाच्या ठिकाणी धर्म, वंश, जात आणि लिंग याबाबत भेदभाव केला जात असल्यास मानसिक ताणतणाव येतो. एखाद्या विशिष्ट धर्माच्या किंवा जातीच्या व्यक्तिला सामावून घेतले जात नाही किंवा अशी व्यक्ती समुहामध्ये वावरायला तयार होत नाही. जातीवाचक शाब्दिक बाचाबाची यामुळे मानसिक अपमान होतो. महिलांना भेदजन्य वागणूक दिली जाते. महिलांचा विनयभंग, लैंगिक छळ, स्त्री-पुरुष भेदभाव इ. मुळे महिला कर्मचाऱ्यांचे मानसिक खचणीकरण होते.

#### ५) एकाकीपणा :

काही कर्मचाऱ्यांना समुहामध्ये काम करण्याची सवय नसते. परंतु एकट्याने काम करताना त्यांना ताण येतो. सहकार्याची भावना नाहिशी होते. विचार प्रवृत्ती वाढते व मानसिक ताण वाढतो, एकाकीपणा, एकलकोंडेपणा यामुळे असुरक्षितता वाटते. समायोजन करण्याची प्रवृत्ती नाहिशी होते.

#### ६) व्यसनाधिनता :

वेगवेगळ्या ताणतणावाचा परिणाम व्यसनाधिनतेमध्ये होतो. उदा. मद्य, दारु, अफू, गांजा, भांग, तंबाखु, विडी, सिगारेट, गुटखा इ. व्यसनांच्या आहारी माणूस जातो. त्यामुळे शारीरिक व मानसिक दौर्बल्य येते. मानसिक तोल जातो. अल्कोहलमुळे गुंगी येते त्याचा परिणाम कामावर होतो. कामामध्ये चुका होतात. व्यसनांमुळे हृदयविकार, रक्तदाब, अल्सर, कर्करोग, अटॅक इ. प्रकारचे आजार निर्माण होतात.

#### ७) शारीरिक व मानसिक आजार :

व्यसनाधिनता आणि ताणतणावामुळे शारीरिक आणि मानसिक आजार निर्माण होतात. निद्रानाश, नैराश्य, वैफल्य, नकारात्मक भावना निर्माण होते. शारीरिक आजारामुळे कर्मचारी गैरहजेरीचे प्रमाण वाढते. शारीरिक व मानसिक आजारामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये मानसिक ताणतणाव निर्माण होतात.

#### ब) संघटनापातळीवर ताणतणावाची कारणे :

##### १) निकृष्ट दर्जाचे काम मिळणे :

कर्मचाऱ्याची शैक्षणिक पात्रता, अनुभव इ. चा विचार न करता त्याला हलक्या स्वरूपाचे काम दिले जाते. इतरत्र काम मिळत नाही म्हणून नाविलाजाने त्या कर्मचाऱ्याला ते काम करावे लागते. ही भावना सातत्याने त्याच्या मनात सलत असते. परंतु हे काम कर्मचारी सतत मानसिक दबावाखाली करत असतो त्याच्या मनामध्ये न्यूनगंडाची भावना निर्माण होत असते.

##### २) अपघाताची भीती वाटणे :

काही नोकरीच्या ठिकाणी अपघाताची शक्यता असते. उदा. जुन्या यंत्रसामग्रीवर काम करणे, खाणी, धरणे, उंच इमारती, उड्डाणपूल, अग्निशमन दल, वीज महामंडळ, वाहन चालविणे, पोलिस किंवा सैन्यदलात काम करणे इ. ठिकाणी अपघात होण्याची शक्यता असते. त्यामुळे काम करताना असे कर्मचारी सातत्याने दडपणाखाली वावरतात. भीतीमुळे काहीवेळा

अपघात होतो. त्यामुळे त्याविभागामध्ये काम करणारे इतर कर्मचारी सतत दडपणाखाली वावरतात.

### ३) करियर करण्याची संधी न मिळणे :

उच्च शैक्षणिक व काम करण्याची पात्रता असूनही योग्य पदावर काम करण्याची संधी न मिळणे, चांगले काम करून सुद्धा वेळेवर बढती न मिळणे, इतरत्र चांगल्या पदावर काम करण्याची संधी न मिळणे इ. मुळे कर्मचाऱ्यांचे मानसिक खच्चीकरण होते. कामाच्या तुलनेने आर्थिक लाभ न मिळाल्यास कुंचबणा होते.

### ४) कर्मचारी व व्यवस्थापक यामध्ये संघर्ष निर्माण होणे :

वेगवेगळ्या कारणांमुळे व्यवस्थापक आणि कर्मचारी यामध्ये मतभेद निर्माण होतात. अधिकारी अधिकारांचा गैरवापर करतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांवर दबाव येतो. अधिकारी किंवा व्यवस्थापक हुकूमशाही प्रवृत्तीने कर्मचाऱ्यांना मानसिक दबावाखाली काम करावे लागते. अधिकारी त्यांच्याकडून अधिक कामाची अपेक्षा करतात. वेतन भिन्नता इ. मुळे संघर्ष होतात. त्यामुळे कर्मचारी तणावाखाली काम करत असतात.

### ५) कामाचा व्याप वाढणे :

सुरुवातीच्या काळामध्ये कर्मचाऱ्यांना कमी काम दिले जाते. कामाची माहिती व प्रशिक्षण दिले जाते. परंतु अनुभव आल्यानंतर अधिक कामाची जबाबदारी दिली जाते. कामाचा व्याप वाढल्यानंतर ताणतणावामध्ये वाढ होते. काही वेळेला कामामध्ये बदल केला जातो. त्यामुळे नवीन जबाबदारी पेलावता येत नाही.

### ६) कामाच्या ठिकाणी चांगले पर्यावरण उपलब्ध नसणे :

कर्मचाऱ्यांना काम करण्यासाठी चांगले पर्यावरण आवश्यक असते. कामासाठी लागणारी आवश्यक सामग्री उपलब्ध करणे. पोषण पर्यावरण निर्माण करणे, कामाच्या ठिकाणी विविध सुविधा उपलब्ध करणे गरजेचे असते. परंतु विविध प्रकारच्या गैरसोई असल्यास कर्मचाऱ्यांना काम करणे कठिण जाते अशावेळी कर्मचाऱ्यांना ताणतणाव येतो. उदा. प्रदूषणाच्या ठिकाणी काम करणे शक्य नसते किंवा त्याचा कर्मचाऱ्यांच्या जीवनमानावर परिणाम होतो.

### ७) संघटनेच्या धोरणामध्ये बदल करणे :

संघटनेच्या धोरणामध्ये वारंवार बदल होत असल्यास त्याचा कर्मचाऱ्यांच्या कामावर परिणाम होतो. उदा. आधुनिक तंत्रज्ञानाचा वापर केल्यामुळे कर्मचारी कपातीचे धोरण अवलंबले जाते. कामाच्या नवीन पद्धतीचा अवलंब करणे. नवीन नियम व अटी लागू करणे, जाचक अटीमुळे कर्मचाऱ्यांवर मानसिक ताण येतो.

### ८) सामाजिक पाठिंब्याचा अभाव असणे :

संघटनेचा विविध घटकांशी संबंध येतो. उदा. गुंतवणूकदार, ग्राहक, समाज सरकार, स्पर्धक इ. इतर व्यावासायिकांचा सुद्धा संघटनेला पाठिंबा असावा लागतो. जर पाठिंबा नसेल तर कर्मचाऱ्यांमध्ये घबराट निर्माण होते. उदा. तत्कालीन कामगारांना सतत असुरक्षिततेची भावना होत असते. कामगार संघटनांना व्यवस्थापनाचा पाठिंबा नसल्यास त्यांना दबावाखाली काम

करावे लागते, मालक आणि कामगार यामध्ये संघर्ष सुरु झाल्यानंतर मालक आपल्याला कामावरून कमी करतील अशी भीती कर्मचाऱ्यांना वाटत असते.

९) विश्रांती न मिळणे किंवा थकवा येणे :

एखादे काम सातत्याने करताना अधूनमधून विश्रांती न मिळाल्यास कर्मचाऱ्यांना थकवा येतो. त्यामुळे त्यांची कार्यक्षमता कमी होते. आजार उद्भवतात. कामाचा कंटाळा येतो.

---

### १३.३ ताणतणावाचे परिणाम (Effects of Stress)

---

अ) व्यक्तिगत पातळीवर होणारे परिणाम (Effects on Individual Level) :

ताणतणावामुळे कर्मचाऱ्यांना पुढील परिणामांना सामोरे जावे लागते :

१) शारीरिक हानी होते :

ताणतणावामुळे कर्मचाऱ्यांना शारीरिक व्याधी सुरु होतात. पाठदुखी, मणक्यांचे विकार, मान दुखी, सांधेदुखी, गुढगेदुखी इ. मुळे मनाची एकाग्रता राहत नाही. विस्मरण होते. अचूक निर्णय घेता येत नाहीत.

२) मानसिक हानी होते :

कर्मचाऱ्यांची चीडचीड, राग, द्वेष, मत्सर, थकवा, निद्रानाश, बेचैन वाटणे, अस्वस्थ होणे इ. मुळे मानसिक तोल जाण्याची शक्यता असते.

३) कर्मचाऱ्यांचे मनोबल व आत्मविश्वास कमी होतो. त्यांचे मानसिक खच्चीकरण होते.

४) कर्मचाऱ्यांचे आपसातील संबंध बिघडतात व सुसंवाद कमी होतो.

५) कामातील चुका वाढतात. काम करताना कर्मचाऱ्यांच्या मनामध्ये भीति निर्माण होते. त्याचा परिणाम कामाची दुरुक्ती, अपव्यय व चुका यामध्ये होतो.

६) कर्मचाऱ्यांच्या गैरहजेरीमध्ये वाढ होते. आजारपण, थकवा, कामाचा व्याप यामुळे कर्मचारी नियमितपणे कामावर येत नाहीत.

७) व्यसनाधिनता वाढते. ताणतणावामुळे व्यसनांच्या आहारी जातात.

८) कर्मचारी स्थलांतर करतात. कामाच्या ठिकाणी संघटनेमध्ये तणावाचे वातावरण असल्यास कर्मचारी संघटनेमध्ये किंवा नोकरीमध्ये बदल करतात.

९) कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता घसरते. ताणतणावामुळे कर्मचाऱ्यांचे कामावरील लक्ष केंद्रित राहत नाही.

१०) कर्मचाऱ्यांचा नकारात्मक दृष्टिकोन तयार होतो. कर्मचारी कामाला, बदलला विरोध करतात. त्यामुळे त्यांच्या व्यक्तिमत्त्वामध्ये सुधारणा होत नाही.

ब) संघटना पातळीवर होणारे ताणतणावाचे परिणाम (Effects on Organisational Level) :



## १) उत्पादनाची गुणवत्ता घसरते :

ताणतणावामुळे कर्मचाऱ्यांचे कामावरील लक्ष पांगते. त्यांचे दुर्लक्ष होते त्यामुळे वस्तुची गुणवत्ता घसरते.

## २) संघटनेची कार्यक्षमता घसरते :

ताणतणावामुळे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता कमी झाल्यामुळे संघटनेची कार्यक्षमता घसरते.

## ३) संघर्ष वाढीस लागतो :

व्यवस्थापक किंवा वरिष्ठांकडून कडक नियमांची अंमलबजावणी केली जात असल्यास कर्मचारी संघर्ष करतात. संघर्षामुळे संघटनेचे नुकसान होते.

## ४) कर्मचाऱ्यांकडून सहकार्य मिळत नाही :

व्यवस्थापन आणि कर्मचारी यामध्ये सुसंवाद, समन्वय पुरेशा प्रमाणात नसल्यास कर्मचाऱ्यांकडून पुरेसे सहकार्य लाभत नाही.

## ५) संघटनेमध्ये बेशिस्त निर्माण होते :

अधिक ताणतणावामुळे कर्मचारी अधिकाऱ्यांच्या आदेशांचे पालन करत नाहीत. त्यामुळे संघटनेमध्ये बेशिस्त निर्माण होते.

## ६) व्यवस्थापनाकडून कर्मचाऱ्यांकडे दुर्लक्ष केले जाते :

कर्मचाऱ्यांचा नकारात्मक दृष्टिकोन आणि प्रतिसादाचा अभाव यामुळे व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांच्या मागण्याकडे दुर्लक्ष करते.

## ७) संघटनेचे नावलौकिक घसरते :

ताणतणावामुळे संघटनेतील अंतर्गत पर्यावरण बिघडते. उदा. व्यवस्थापक आणि कर्मचारी यातील संबंध, इतर घटकांबरोबर असलेले संघटनेचे संबंध बिघडतात त्याचा परिणाम संघटनेचे नावलौकिक घसरते.

## ८) संघटनेतील कामकाजामध्ये सुधारणा होत नाही :

ताणतणावाखाली काम करणारे कर्मचारी कामाकडे दुर्लक्ष करतात. पर्यवेक्षकांचे आदेशांचे तंतोतंत पालन केले जात नाही. नाविण्यतेचा स्विकार केला जात नाही. त्यामुळे पारंपारिक पद्धतीने कामकाज केले जाते.

## ९) कर्मचाऱ्यांचा निर्णयामध्ये व व्यवस्थापनामध्ये सहभाग करून घेतला जात नाही :

कर्मचाऱ्यांच्या विरोधात घेतलेले निर्णय त्यांना मान्य नसतात.

## १०) संघटनेच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करता येत नाही :

कर्मचाऱ्यांच्या सहकार्याशिवाय संघटनेला उद्दिष्टांची पूर्तता करता येत नाही.

---

### १३.४ ताणतणावावर उपाययोजना (Remedias Over Stress) / ताणतणावाचे व्यवस्थापन (Stress Management)

---

#### अ) वैयक्तिक पातळीवर उपाययोजना (Measures at Individual Level) :

### १) ध्यानधारणा करणे :

सकाळी उठल्यावर प्रार्थना केल्यास मन प्रसन्न बनते. वेळ मिळेल त्यानुसार ध्यानधारणा केल्यास मन शांत बनते. मनाची एकाग्रता वाढते. मनोबल वाढते. काम करण्याची सकारात्मक वृत्ती तयार होते.

### २) विश्रांती घेणे :

कामाचा ताण आल्यावर शरीर व मन थकते. अशावेळी त्याला विश्रांती देणे गरजेचे असते. सततच्या कामाचा माणसाला कंटाळा येतो. हा दूर करण्यासाठी विश्रांती हा त्यावरील महत्त्वाचा उपाय आहे. जादा काम कमी करून नियमित काम करावे. तसेच सुटीच्या दिवशी कामाचा ताण न घेता विश्रांती घ्यावी किंवा फिरायला जावे त्यामुळे मनावरील ताण कमी होतो व ते हलके बनते.

### ३) स्वनियंत्रण करणे :

ताणतणाव आल्यास जास्त चिडचिड किंवा राग येऊ देऊ नये. रागावर नियंत्रण ठेवावे स्वतः नियंत्रण केल्यास त्याचा आपल्याला त्रास होत नाही. उलट ताणतणाव कमी होतो. एखाद्या समस्येचा आपण स्वतः विचार केल्यास त्या समस्येचे स्वरूप कमी होते.

### ४) चांगल्या जीवनशैलीचा अवलंब करणे :

पारंपारिक जीवनशैलीचा अभ्यास करून त्यातील समस्या कमी करून चांगली जीवनशैली स्विकारली पाहिजे. समायोजन करणे, वाचन करणे, चांगल्या मित्रांच्या सानिध्यात राहणे इ. घटकांचा अवलंब केल्यामुळे जीवनशैली चांगली बनते त्यामुळे मनावरील दडपण कमी होऊन चांगल्या जीवनाचा आनंद लुटता येतो.

### ५) आत्मपरीक्षण आणि स्वयंमूल्यमापन करणे :

ताणतणाव आल्यास तो का आला याबाबत स्वतः आत्मपरीक्षण केले पाहिजे. ताणतणावाची कारणे शोधून त्यामध्ये आपली भूमिका काय कशी योग्य आणि किंवा कशी अयोग्य आहे याचा शोध घेतला पाहिजे. स्वयंमूल्यमापनाने आपल्यातील शक्तिस्थाने, बलस्थाने शोधून ती वाढविता येतात. कमकुवतपणा कमी करून, अडथळावर मात करून आपली कार्यक्षमता विकसित करता येते.

### ६) नियमित व्यायाम करणे :

“Sound mind in sound body” “निरोगी शरीरामध्ये निरोगी मन वास करते” यासाठी सकाळी आणि सायंकाळी नियमितपणे व्यायाम केला पाहिजे. यामध्ये सकाळी किंवा सायंकाळी फिरायला जाणे आरोग्यास हितकारक आहे सकाळी हवा शांत असते. हवेत ऑक्सिजन आणि ओझोन वायूचे प्रमाण अधिक असते त्यामुळे मन प्रसन्न होते. तरतरीत होते. दिवसभर कामाचा कंटाळा येत नाही. धावणे, सायकल चालविणे, पोहणे, जॉर्गिंग करणे, हे व्यायाम चांगले आहेत. बंदिस्त खोलीमध्ये ध्यानधारणा, योगासने, सूर्यनमस्कार, जोर बैठका, प्राणायाम, दीर्घश्वसन इ. व्यायाम करणे शक्य असते.

### ७) सहलीला फिरायला जाणे :

आवडीच्या ठिकाणी मित्रांसमवेत किंवा कुटुंबियांसमवेत फिरायला गेल्यास मनावरील ताण कमी होतो. त्यामुळे शरीर व मनाला विश्रांती मिळते. नवीन घटना, बदल, राहणीमान, आहार, पर्यावरण, स्थळे इ. मध्ये बदल होतो. नवीन जागेमध्ये मनाला वेगळेपणा जाणवतो. उदा. जपानमध्ये कर्मचारी वर्षातून एकदा किंवा दोनदा १ महिनाभर सहलीला जातात. सहलीवरून आल्यावर ते पुन्हा जोमाने आणि उत्साहाने कामाला लागतात.

### ८) औषधोपचार करणे :

ताणतणावर आल्यावर मानसिक तोल जाण्याची शक्यता असते. अशावेळी मानसोपचार तज्ज्ञांचा सल्ला घेऊन औषधोपचार सुरु करावा. तज्ज्ञांच्या सल्ल्याने आहार, जीवनशैली, नियमितपणा याबाबी ध्यानात ठेवाव्यात व त्यानुसार पथ्य पालन करावे.

### ९) प्रशिक्षण घेणे :

ताणतणाव व्यवस्थापन कसे करावे ? आनंदी जीवन कसे जगावे ? यासाठी व्यक्तिमत्त्व विकास, आर्ट ऑफ लिव्हिंग (जीवन जगण्याची कला) योगासने, प्राणायम, दीर्घश्वसन, व्यायाम, इ. प्रशिक्षण आयोजित करुन कर्मचाऱ्यांचे मानसिक संतुलन करता येते. चांगली जीवनशैली कशी अवलंबावी याविषयी तज्ज्ञांचे मार्गदर्शन घेता येते. प्रशिक्षणातील अनुभव आणि चांगल्या बाबी आत्मसात करुन आपले जीवन विकसित करता येते.

### १०) समाधानी व आनंदी राहणे :

जीवनामध्ये समाधान आणि आनंदी राहिल्यास ताणतणाव येत नाहीत. कोणत्याही घटकांचा, पैशाचा हव्यास धरु नये त्यामुळे समाधानात वाढ होते. अल्पसंतुष्टपणा आणि समाधानी वृत्तीमुळे जीवन सुकर बनते. दुःख वाढविण्यापेक्षा किंवा उगाळत बसण्यापेक्षा ते कमी केल्यास आनंदी वृत्तीमध्ये वाढ होते. इतरांना सुख देणे, मदत करणे, आनंद देणे यामुळे आपल्या आनंदामध्ये वाढ होते. त्यामुळे मनावर आलेला ताण कमी होतो व नवीन ताण येत नाही.

### ११) समूहामध्ये मिळून मिसळून राहणे :

संघटनेमध्ये कर्मचाऱ्यांची संख्या अधिक असते परंतु संघटनेचा सभासद असणे, सभांना उपस्थित राहणे, कार्यक्रमांमध्ये सहभागी होणे. सहलीला जाणे, सामाजिक उपक्रमांमध्ये सहभागी होणे इ. सर्व बाबींमुळे समूहामध्ये मिळून मिसळून राहिल्यास मानसिक आधार मिळतो. सामाजिक पाठिंब्यामुळे मानसिक आधार मिळतो.

### १२) करमणूक करणे :

थकवा आल्यावर किंवा ताणतणाव प्रसंगी व्यक्तित्ने करमणूकीचा अवलंब करावा. आपल्या आवडीचा कार्यक्रमांमध्ये मन रमून घेणे. उदा. चांगले नाटक, सिनेमा पाहणे, कांदबरीचे वाचन करणे, आवडीचा छंद जोपासणे, कॅरम, बुद्धिबळ खेळणे, पत्ते खेळणे, मित्रांसमवेत गप्पा मारणे, नृत्य करणे, गायन करणे, विविध प्रकारच्या स्पर्धांमध्ये सहभागी होणे. यामुळे कर्मचाऱ्यांची करमणूक होते. त्यांच्या मनावरील दडपण दूर होते त्यांना विरंगुळा मिळतो.

### १३) चांगल्या सवयी लावणे व छंद जोपासणे :

आत्मपरिक्षण करुन आपल्यातील वाईट सवयी दोष दूर करुन चांगल्या सवयींचा अवलंब करावा की त्यामुळे दैनंदिन जीवन सुखी व समाधानी होईल. शिस्त, नियमितपणा, व्यसना पासून दूर राहणे, व्यायाम करणे, वाचन करणे, चांगले मित्र मिळविणे, पाककला, नृत्य, गायन, भरतकाम, विणकाम, शिवणकला, रांगोळी, चित्रकला अशा चांगल्या कला आत्मसात कराव्यात. याशिवाय आपल्या आवडीचा छंद जोपासावा की, त्यामुळे दैनंदिन जीवनातील बराचसा वाया जाणारा वेळ सत्कारणी लागेल.

### १४) समय नियोजन करणे :

जीवनातील प्रत्येक क्षण चांगल्या कामासाठी दिल्यास त्याचा उपयोग होतो. त्यामुळे शिस्त, नियमितपणा व वेळेवर काम करण्याची सवय लागते. टी.व्ही. पाहणे, अनावश्यक गप्पा, मारणे, फिरणे, कामाकडे दुर्लक्ष करणे इ. मुळे जीवनातील महत्त्वाचा वेळ वाया जातो. म्हणून

समय नियोजन केल्यास चांगल्या कामाकडे लक्ष केंद्रित केले जाते. आणि त्याचा उपयोग आपले व्यक्तिमत्त्व विकसित करण्यासाठी होतो.

## ब) संघटना पातळीवरील उपाययोजना (Measures at Organisational Level) :

### १) अंतर्गत पर्यावरणामध्ये सुधारणा करणे :

कामाच्या ठिकाणी चांगल्या पर्यावरणाची निर्मिती केल्यास अंतर्गत पर्यावरण पोषक बनते त्याचा फायदा कर्मचाऱ्यांना चांगले काम करण्यासाठी होतो. पोषक पर्यावरणामुळे कर्मचाऱ्यांचा उत्साह वाढतो. त्यांची कार्यक्षमता वाढते व ताणतणाव कमी होतो. स्वच्छ प्रकाश, भरपूर हवा, कार्यालयासभोवताली बाग, झाडे या मुळे सभोवतालचे वातावरण काम करण्यास चांगले राहते. त्यामुळे थकवा येत नाही.

### २) अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध निर्माण करणे :

संघटना पातळीवर अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध असल्यास कर्मचारी दबावाखाली काम न करता ते स्वेच्छेने आणि प्रेरणेने काम करतात. त्यांना कामाचे स्वातंत्र्य, जबाबदारीची विभागणी, अधिकार प्रदान, निर्णयामध्ये सहभाग इ. जाणीव निर्माण करून दिल्यास ते मनापासून काम करतात. अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये मैत्रीचे आणि स्नेहाचे संबंध असणे आवश्यक आहे. त्यामुळे समन्वय, सहकार्य, प्रेरणा इ. बाबी सुलभ होतात. तणावविरहित वातावरणामुळे कर्मचारी मनमोकळेपणाने व आनंदाने काम करतो.

### ३) कर्मचाऱ्यांना साधनसामग्रीची उपलब्धता करून देणे :

कर्मचारी ज्या विभागामध्ये काम करतात त्या अनुषंगाने त्यांना लागणारी सर्व सामग्री व्यवस्थापनाने चांगल्या दर्जाची, योग्य नगसंख्येची व वेळेवर उपलब्ध करून दिल्यास कर्मचाऱ्यांना कामामध्ये व्यत्यय येत नाही व ताणतणाव वाटत नाही. चांगल्या दर्जाचे उत्पादन केल्याचे त्यांना समाधान लाभते.

### ४) कर्मचाऱ्यांना आर्थिक व आर्थिकेत्तर मोबदला देणे :

सर्व कर्मचाऱ्यांना किमान वेतन कायदानुसार वेतन देणे, महागाई वाढल्यास वेतनात वाढ करणे, जादा कामाचा जादा दराने मोबदला देणे, आर्थिकेत्तर लाभामध्ये प्रवास खर्च, औषधोपचार, प्रशिक्षण, निवृत्ती वेतन, बढती, बोनस, नुकसान भरपाई, विमा, कामगार कल्याण, कामाच्या ठिकाणी आवश्यक सुविधा उपलब्ध करून देणे इ. मुळे कर्मचाऱ्यांना आर्थिक चणचण भासणार नाही. विश्रांतीसाठी स्वतंत्र रुम, उपहारगृह, वाचनालय, व्यायामशाळा, करमणुकीची साधने इ. मुळे कर्मचाऱ्यांचा थकवा कमी होण्यास मदत होते.

### ५) प्रशिक्षणाची सोय उपलब्ध करणे :

प्रशिक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यात भर पडते. कर्मचारी नवीन तंत्रज्ञानाचा वापर करायला तयार होतात. योगासने, व्यक्तिमत्त्व विकास, आर्ट ऑफ लिव्हिंग, ताणतणाव व्यवस्थापन अशा प्रकारच्या कार्यशाळा, परिसंवाद आयोजित करून कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रवण करता येते. योगासनासारखी प्रशिक्षण कर्मचाऱ्यांना मनस्वास्थामध्ये विकास घडवून आणू शकतात. अवघड कामाचे ज्ञान त्यांना मिळते त्यामुळे कर्मचारी तणावाखाली न वावरता सहजपणे काम करायला तयार होतात.

### ६) संघटनेच्या रचनेमध्ये बदल करणे :

कर्मचाऱ्यांना काम करताना सोईची वाटेल अशा प्रकारची संघटनेची रचना असावी लागते. म्हणून लवचिक संघटन रचनेचा अवलंब केला पाहिजे. उदा. यंत्ररचना कर्मचाऱ्यांना काम करताना सोईची वाटली पाहिजे. संघटनेचे नियम शिस्तीचे असावेत परंतु कर्मचाऱ्यांना तणावाखाली ठेवणारे नसावेत. व्यवस्थापन पातळ्यामध्ये सुसंवाद, समन्वय व सहकार्य असणे आवश्यक आहे.

#### ७) कामामध्ये बदल करण्याची संधी देणे :

एकाच प्रकारचे काम करून कर्मचाऱ्यांना कंटाळा आलेला असतो म्हणून त्याला त्याच्या आवडीनुसार, पात्रतेनुसार काम करण्याची संधी दिली पाहिजे. जर एखादे काम त्याला आवडत असेल परंतु त्याला ते येत नाही अशावेळी त्याला प्रशिक्षण देणे, सल्ला देणे केले पाहिजे. एका विभागातून दुसऱ्या विभागामध्ये काम करण्याची संधी दिली पाहिजे. संघटनेमध्ये एखादे पद रिक्त झाल्यास नवीन कर्मचाऱ्याची नेमणूक करण्याऐवजी त्याच संघटनेतील खालच्या पदावर काम करणाऱ्या अनुभवी कर्मचाऱ्याला बढती दिल्यास तो कर्मचारी अधिक उत्साहाने व जोमाने कार्य करण्यास तयार असतो व त्याच्या रिक्त पदावर संघटनेबाहेरील कर्मचाऱ्याची नेमणूक करणे शक्य असते.

#### ८) कर्मचाऱ्यांना सेवेमध्ये कायम करणे :

कर्मचारी तात्पुरत्या स्वरूपाचे काम करत असल्यास त्यांना असुरक्षित वाटत असते. अशावेळी त्यांना सेवेमध्ये कायम केल्यास सुरक्षित वाटते व ते संघटना बदलण्याचा विचार न करता अधिक उत्साहाने आणि जोमाने काम करायला तयार होतात. कायमस्वरूपी कर्मचाऱ्यांना वेतन, महागाई, कामगार कल्याण सुविधा इ. चा लाभ मिळतो. त्यामुळे ते आर्थिक लाभामुळे समाधानी होतात. त्यांना नोकरीचा ताण वाटत नाही.

#### ९) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देणे :

व्यवस्थापक, विभागप्रमुख, आणि पर्यवेक्षक इ. कडून कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा दिल्यास कर्मचारी अधिक समाधानी होतात. त्यांच्या कामाचे कौतुक केल्यास त्यांना मानसिक समाधान वाटते. कामाचे स्वरूप समजावून दिल्यास, कामातील अडचणी कमी केल्यास, मार्गदर्शन केल्यास ते अवघड स्वरूपाची कामे करायला तयार होतात. प्रेरणामुळे व्यवस्थापन व कर्मचारी यातील संबंध विकसित होतात. कर्मचारी सकारात्मक वृत्तीचे बनतात व ते अधिक जोमाने काम करायला तयार होतात.

#### १०) कर्मचाऱ्यांना संघटनेतील विविध उपक्रमांमध्ये सहभागी करून घेणे :

संघटनेमार्फत कर्मचारी विकासाचे कार्यक्रम करणे, या कार्यक्रमांमध्ये त्यांना सहभागी करून घेतल्यास संघटनांतर्गत संबंध विकसित व्हायला मदत होते. निर्णयामध्ये त्यांना सहभागी करून घेतल्यास ते त्यांच्या अडचणी व्यवस्थापनासमोर मांडू शकतात व त्या सोडविण्याचा प्रयत्न संघटना पातळीवर करता येतो. कर्मचारी ही व्यवसायाची मालमत्ता आहे म्हणून त्यांना यंत्रापेक्षा वरचे स्थान दिले पाहिजे. त्यांना व्यवस्थापनामध्ये सहभागी करून घेतल्यास त्यांच्यामध्ये आपलेपणाची भावना निर्माण होते. त्यांचा सक्रिय सहभाग वाढतो त्याचे फायदे कर्मचारी आणि संघटना या दोघांना होतो.

#### ११) कार्यसंस्कृती विकसित करणे :

कामाच्या ठिकाणी चांगले पर्यावरण विकसित करणे, कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देणे, त्यांना कार्यप्रवण बनविणे, त्यांना कामाबाबत सविस्तर माहिती देणे इ. बाबींमुळे संघटनेतील कार्यसंस्कृति विकसित होते. त्याचा कर्मचाऱ्यांच्या मनावर सकारात्मक परिणाम होतो. त्यामुळे संघटनेतील कामामध्ये सुधारणा होते. सातत्य राहते. सर्व कर्मचाऱ्यांची उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी चांगले सहकार्य लाभते.

### १२) व्यवस्थापकांनी ताणतणाव कमी करण्यासाठी सतत प्रयत्न करणे :

संघटनेतील सर्व समस्या व्यवस्थापनाच्या पातळीवर सोडविण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे. कर्मचाऱ्यांना ताणतणाव कोणत्या कारणांमुळे येतो, त्याचे कर्मचारी व संघटनेवर कोणते परिणाम होतात? आणि ताणतणाव कमी करण्यासाठी कोणते प्रयत्न केले पाहिजेत याचा पाठपुरावा व्यवस्थापकांनी केला पाहिजे. वरिष्ठ पातळीवर कर्मचाऱ्यांच्या भावनांचा विचार करून कर्मचारी ताणतणावाखाली न राहता ते मुक्तपणे कसे काम करतील याकडे लक्ष दिले पाहिजे.

### १३.५ सारांश

ताणतणावामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कामामध्ये अडथळे निर्माण होतात. ताणतणावासाठी काही वैयक्तिक कारणे तर काही संघटना पातळीवरील कारणे जबाबदार असतात. ताणतणावाचे अनेक विपरीत परिणाम व्यक्तिगत पातळीवर व संघटनात्मक पातळीवर होत असतात. ते टाळण्यासाठी विविध उपाययोजना केल्या जातात. त्यामध्ये व्यक्तिगत पातळीवर ध्यानधारणा करणे, विश्रांती घेणे, स्वनियंत्रण करणे, आत्मपरिक्षण करणे, व्यायाम, सहली, औषधोपचार इ. प्रमुख उपाययोजना केल्या जातात. तर संघटनापातळीवर अंतर्गत पर्यावरणामध्ये सुधारणा, अधिकारी व कर्मचारी संबंध सुधारणे, कर्मचाऱ्यांना आर्थिक व आर्थिकेतर मोबदला देणे, प्रशिक्षण सोई उपलब्ध करून देणे, संघटनेच्या रचनेत बदल करणे, कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देणे, कार्यसंस्कृति विकसित करणे इ. उपाय योजले जातात.

### १३.६ स्वाध्याय

- प्र. १ ताणतणाव म्हणजे काय? ताणतणाव निर्माण होण्याची कारणे सागा.
- प्र. २ ताणतणावामुळे कर्मचारी व संघटना पातळीवर कोणते परिणाम होतात?
- प्र. ३ ताणतणाव कमी करण्यासाठी आपण कोणते उपाय सूचवाल?
- प्र. ४ व्यवस्थापक या नात्याने आपण संघटनेतील ताणतणावाचे व्यवस्थापन कसे कराल?
- प्र. ५ टीपा लिहा.
  - अ) ताणतणाव
  - ब) ताणतणावाची लक्षणे
  - क) ताणतणावाचे परिणाम
  - ड) कर्मचारी पातळीवर ताणतणाव कमी करण्याचे उपाय
  - ई) संघटना पातळीवर ताणतणाव कमी करण्याचे उपाय



## व्यष्टि अध्ययन (Case Study)

### घटक रचना :

- १४.० उद्दिष्टे
- १४.१ प्रास्ताविक
- १४.२ नमुना व्यष्टि उत्तरासहित

---

### १४.० उद्दिष्टे

---

१. विद्यार्थ्यांना व्यष्टि किंवा घटना अभ्यासाबाबतची माहिती देणे.
२. वर्गामध्ये विद्यार्थ्यांसमोर घटना सादर करून त्यांच्यामध्ये चर्चा घडवून आणणे. या चर्चेमध्ये सर्व विद्यार्थ्यांना सामावून घेणे.
३. एखाद्या समस्येची उत्तरे कशी शोधावीत याबाबत विद्यार्थ्यांना प्रवृत्त करणे.

---

### १४.१ प्रास्ताविक

---

“व्यष्टि अध्ययन याचा अर्थ एखाद्या घटनेचा किंवा संस्थेचा सखोल किंवा सूक्ष्म अभ्यास करणे होय.” संघटनामध्ये आपल्याला विपणन क्षेत्राशी निगडित असणाऱ्या विविध संस्थांचा अभ्यास करावयाचा आहे. कंपनी क्षेत्रामध्ये वस्तू आणि सेवांची निर्मिती करणाऱ्या संस्था, वितरण किंवा विक्री करणाऱ्या संस्था व या संस्थांशी अनुषंगिक स्वरूपाचे कार्य करणाऱ्या संस्था अशा विविध प्रकारच्या संस्थांचा समावेश होतो. या सर्व संस्थांमध्ये वेगवेगळ्या प्रकारचे प्रश्न अगर समस्या असतात. जर व्यवस्थापकांनी वेळेवर लक्ष देऊन या समस्या दूर करण्याचा प्रयत्न केला तर त्या व्यवसाय संघटनेचा विकास होतो. अशा प्रकारच्या समस्या या व्यवस्थापन, नियोजन, संघटन, कर्मचारी व्यवस्थापन, समन्वय, भांडवल पुरवठा, यंत्रसामुग्री, मनुष्यबळ, दैनंदिन कामकाज, उत्पादन, किंमत, वितरण, विक्रयवृद्धी, स्पर्धा, नावलौकिक, व्यवसायाचे समाजातील स्थान याबाबत असतात. या समस्या बाबत माहिती गोळा करून, विचारविनीमय करून, किंवा व्यवस्थापक स्वतः निर्णय घेऊन समस्या हाताळत असतात व त्यावर उपाय योजना करत असतात. व्यवसाय संघटनेमध्ये कामाच्या सोयीसाठी विविध विभागांची स्थापना केलेली असते. या विविध विभागांमध्ये अनेक कर्मचारी काम करीत असतात. व्यवस्थापन पातळ्यांवर काम करताना अधिकारी वर्गाला दैनंदिन व्यवहारामध्ये विविध अडचणींना तोंड द्यावे लागते. त्यासाठी त्यांना पुढील घटकांचा विचार करावा लागतो.

## व्यष्टी अध्ययनातील घटक :

### १) समस्येची निवड करणे :

व्यवसाय संघटनेमध्ये वेगवेगळ्या प्रकारच्या समस्या निर्माण होत असतात. सर्वच समस्यांची व्याप्ती कमी अधिक प्रमाणावर असते. ज्या समस्या सोडविण्याशिवाय पर्याय नसतो अशा प्रकारच्या समस्या सोडविण्यावर भर द्यावा लागतो. समस्या ही समस्या प्रधान असावी लागते. ती आव्हानात्मक असावी लागते. ती सोडविण्यामुळे व्यवसाय संस्थेला योग्य तो लाभ किंवा फायदा होणे गरजेचे असते. जी समस्या तातडीने सोडविण्याची गरज असते अशा समस्येला प्राधान्य द्यावे लागते. समस्येची तीव्रता विचारात घेऊन समस्येची निवड करावी लागते. सुरुवातीला व्यवस्थापकांसमोर विविध समस्या उपस्थित होण्याची शक्यता असते त्यापैकी विशिष्ट समस्येची निवड करावी लागते. यालाच पर्यायी समस्या निवडणे असे म्हणतात. व्यावसायिक आपल्या आवाक्यापर्यंतच्या समस्येची निवड करू शकतात. समस्येची निवड कशा प्रकारे करावी की ज्या समस्येला योग्य उत्तर उपलब्ध होईल.

### २) समस्येचा अनुषंगाने माहिती गोळा करणे :

व्यवसायामध्ये ज्या प्रकारची समस्या निवडलेली आहे त्या समस्येच्या अनुषंगाने माहिती गोळा करावी लागते. त्यासाठी त्या समस्येचा प्रकार कोणता आहे याचा विचार करावा लागतो. उदा. व्यवस्थापनातील समस्या असल्यास, कोणत्या पातळीवरील समस्या आहे हे निश्चित करावे लागते. जसे की पर्यवेक्षक आणि कर्मचारी यामध्ये दैनंदिन कामकाजावरून काही मतभेद निर्माण झालेले असल्यास मध्यम पातळी आणि कनिष्ठ पातळीवरील कर्मचाऱ्यांची माहिती गोळा करावी लागते व या दोन पातळ्यावरील कर्मचाऱ्यांमध्ये नेमक्या कोणत्या कारणाने मतभेद झालेला आहे हे ध्यानात घ्यावे लागते. या ठिकाणी मतभेद निर्माण होण्याचे नेमके कारण काय आहे येथपर्यंत येऊन व्यवस्थापकांना पोहचावे लागते यालाच समस्येच्या अनुषंगाने माहिती गोळा करणे असे म्हणतात. जो पर्यंत समस्येविषयी योग्य मार्गदर्शन होत नाही तो पर्यंत माहिती गोळा करावी लागते.

### ३) समस्येला उत्तर शोधणे / समस्येची उकल करणे :

समस्या ही समस्या प्रधान असते या समस्येवर योग्य उत्तर शोधावे लागते. सुरुवातीला समस्या संशोधक समस्येविषयी सविस्तर माहिती गोळा करून समस्येचे आकलन करत असतात. समस्येची उकल करणे म्हणजे समस्येवर योग्य उत्तर शोधणे होय. सुरुवातीला संशोधकांसमोर वेगवेगळी उत्तरे येत असतात त्यांना पर्यायी उत्तर असे म्हणतात. विविध पर्यायातून विशिष्ट पर्यायाकडे येण्याचा तो एक मार्ग असतो. उत्तरे अचूक येण्यासाठी संशोधक प्रयत्न करीत असतात. संशोधक जेव्हा अचूक उत्तर शोधतात तेव्हा ते ती समस्या अचूकपणे सोडविण्याच्या निर्णयापर्यंत आले असे आपणांस सांगता येईल. व्यवस्थापनातील समस्या या क्लिष्ट आणि गुंतागुंतीच्या असतात. या समस्यांनी अशा प्रकारे सोडवणूक केली जाते की त्यामुळे व्यवसाय संघटनेतील कामकाज सुलभतेने हाताळण्यास योग्य ती संधी उपलब्ध होते. समस्येवर रामबाण उपाय योजना करणे म्हणजे समस्येवर उत्तर शोधणे होय, की ज्यामुळे व्यवस्थापकाना योग्य निर्णयापर्यंत येता येते.



#### ४) निष्कर्ष तयार करणे :

समस्येच्या अनुषंगाने जी माहिती गोळा केली जाते त्या माहितीचा थोडक्यात सारांश किंवा अर्थबोध म्हणजेच निष्कर्ष होय. समस्येची थोडक्यात, स्पष्ट, वास्तव, पद्धतशीर आणि अचूक मांडणी निष्कर्षाद्वारे केली जाते. संशोधकाने समस्या सोडविताना समस्येची उकल किंवा उपयोगिता थोडक्यात निष्कर्षाद्वारे मांडली जाते. त्यामुळे वाचकाला थोडक्यात त्या समस्येचे आकलन किंवा अर्थबोध होतो. समस्येची उपयोगिता किंवा अंमलबजावणी का व कशासाठी करायची आहे हे समजते. निष्कर्ष हा समस्या सूत्रांतील अर्क समजला जातो निष्कर्षाद्वारे समस्येचे आकलन ताबडतोब होते. जेव्हा संशोधक निष्कर्षापर्यंत येत असतो तेव्हा तो समस्येची उकल करण्याच्या टप्प्यापर्यंत येऊन पोहचत असतो. व्यवस्थापकांना निष्कर्षाद्वारे संबंधित समस्येचा अंदाज येतो. व्यवस्थापक निष्कर्षाच्या आधारे विपणनातील महत्त्वाचे निर्णय घेऊ शकतात.

#### ५) निष्कर्ष, शिफारशींची अंमलबजावणी करणे :

संशोधक समस्येच्या अनुषंगाने समस्येचा अभ्यास करतात. त्याद्वारे ते समस्या कशी सोडवायची किंवा तिची उकल कशी करावयाची याचा विचार करतात. निष्कर्ष किंवा शिफारशी हा ती समस्या सोडविण्याचा मार्ग आहे. संशोधक ज्या शिफारशी करतात त्या शिफारशींची अंमलबजावणी करावयाची असते. जर व्यवस्थापकांनी संशोधकाने सूचविलेल्या शिफारशी किंवा उपाययोजनांची योग्य पद्धतीने अंमलबजावणी केली तर त्या व्यवसाय संघटनेतील समस्यांवर उपाययोजना केली जाते व ती समस्या सोडविण्यासाठी योग्य तो मार्ग किंवा उपाय सूचविला जातो. निष्कर्ष हा ती समस्या सोडविण्याचे एक प्रकारचे उत्तर आहे. जोपर्यंत निष्कर्ष, शिफारशी अंमलबजावणीमध्ये आणल्या जात नाहीत तोपर्यंत त्या समस्येवर तयार केलेल्या उपाययोजनांना अर्थ प्राप्त होत नाही. म्हणून शिफारशी सूचविल्यानंतर त्यांची ताबडतोब अंमलबजावणी करणे गरजेचे आहे. तरच त्या शिफारशींना अर्थप्राप्त होतो. शिफारशींचे मूल्यमापन करता येते. कोणत्या शिफारशी उपयुक्त आहेत व कोणत्या शिफारशी उपयुक्त नाहीत यांचा शोध घेतला जातो व समस्या उकलनाचे महत्त्व वाढविले जाते. संशोधन समस्येची उकल करण्यासाठी संशोधकाने वेळ, श्रम आणि पैसा इ. चा वापर केलेला असतो. त्यांचा अपव्यय होऊ न देता उपयोगिता वाढविण्यावर भर द्यावा लागतो.

### १४.२ नमुना व्यष्टि - उत्तरांसहित

#### व्यष्टि अध्ययन क्र. १ (एप्रिल २००८) :

गेल्या सहा महिन्यांपासून ज्युपिटर इलेक्ट्रॉनिक्स कर्मचाऱ्यांच्या समस्यांना तोंड देत आहे. कर्मचारी काय करतात यापेक्षा काय करतील ही खरी समस्या नसून कर्मचारी काय करणार नाहीत ही समस्या आहे. नव्याने नेमणूक झालेले उत्पादन व्यवस्थापक श्री. अजित नाईक यांच्यासमोर कर्मचाऱ्यांनी संघटनेबरोबर चांगले वागावे ही प्रमुख समस्या आहे.

श्री. अजित यांच्या असे लक्षात आले की, कर्मचाऱ्यांमध्ये गटशैलीचा अभाव आहे, त्यांचे जोडीदार आणि सहाय्यक यांच्यामध्ये सकारात्मक भावना नाहीत. त्यांना निरीक्षणाने असे समजले की, कर्मचारी त्यांच्या सूचना वरवर विचारात घेतात व त्यांनी नेमके काय करावे हे स्पष्ट समजले नाही असा त्यांच्यावर ठपका ठेवतात.

शेवटच्या शुक्रवारी कॅन्टीनमध्ये टाईमपास करणाऱ्या दिपकवर श्री. अजित खूप रागावले. त्याचवेळी श्री. अजित त्याला म्हणाले, अशा प्रकारे टाईमपास करणे हे योग्य नाही. दिपकने त्याच्या जागेवर दुसऱ्या कर्मचाऱ्याला (मित्राला) काम करायला सांगितले होते. त्यावेळी दिपकने अजितला उत्तर दिले की, तुम्ही फक्त माझ्यावर रागावता तुम्हाला कॅन्टीनमध्ये टाईमपास करणारे इतर कर्मचारी दिसत नाही ?

श्री. अजितला दिपकचे संमजसपणाचे कौतुक वाटले परंतु यावेळी नकळत समस्या निर्माण झाली होती.

**प्रश्न :**

- १) अशा प्रकारची परिस्थिती निर्माण झाल्यास आपण ती कशी हाताळाल ? (१०)
- २) संघटनेतील परस्परसंबंध सुधारण्यासाठी आपण श्री. अजित यांना कोणते उपाय सूचवाल ? (१०)

**उत्तर :**

- १) ज्युपिटर इलेक्ट्रॉनिक्स कंपनीमध्ये गेल्या सहा महिन्यांपासून कर्मचारी कामाकडे दुर्लक्ष करत आहेत. त्याचा परिणाम कंपनीच्या कामावर झाला आहे. कंपनीमध्ये काही कर्मचारी कामाकडे दुर्लक्ष करण्यात त्यांचे अनुकरण इतर कर्मचारी करतात त्यामुळे कामात टाळाटाळ करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची संख्या वाढत चालली आहे. अशा प्रकारच्या कर्मचाऱ्यांकडून काम कसे करून घ्यायचे ही त्या कंपनीतील पर्यवेक्षक व अधिकाऱ्यांसमोर एक समस्या निर्माण झाली आहे.

कंपनीतील उत्पादन विभागामध्ये नव्याने नेमणूक झालेले व्यवस्थापक श्री. अजित नाईक यांनाही अशा प्रकारचा अनुभव आला आहे. त्यांनी कॅन्टीनमधील दिपक या कर्मचाऱ्याला टाईमपास करत असण्याबाबत विचारणा केली असता त्याने त्यांना प्रत्युत्तर दिले आहे.

या परिस्थितीची हाताळणी करताना पुढील बाबींचा विचार करणे आवश्यक आहे.

- १) वरिष्ठ अधिकाऱ्यांनी कर्मचाऱ्यांना विश्वासात घेणे आवश्यक आहे. विभाग प्रमुख, पर्यवेक्षक इ. नी कर्मचाऱ्यांना कंपनीचे नियम, कर्तव्ये व जबाबदाऱ्या समजावून दिल्या पाहिजेत.
- २) संघटनेच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करणे :  
संघटनेतील प्रत्येक कर्मचारी हा घटक अत्यंत महत्त्वाचा असतो त्याशिवाय संघटनेला अस्तित्त्व प्राप्त होऊ शकत नाही. म्हणून प्रत्येक कर्मचाऱ्याने संघटनेची जबाबदारी निष्ठा आणि प्रामाणिकपणे पार पाडली पाहिजे अशी जबाबदारीच्या जाणिव कर्मचाऱ्यांना करून दिली पाहिजे.
- ३) कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे :  
समूहामध्ये काम करताना गटशैली, कार्यप्रवणता, कार्यक्षमता, व्यक्तिमत्त्व विकास, आदेशांचे पालन, इ. बाबी कर्मचाऱ्यांच्या निदर्शनास आणून द्याव्यात. त्याचा कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनावर चांगला परिणाम होतो. वरिष्ठांनी कर्मचाऱ्यांना सल्ला देणे, मार्गदर्शन करणे, अडचणींवर उपाययोजना करणे इ. बाबी कर्मचाऱ्यांना प्रेरणादायी ठरतात.

- ४) अधिकारी आणि कर्मचारी यातील परस्पर संबंध विकसित करणे. संघटनेमध्ये अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांना एकत्र काम करावे लागते. जर त्यांच्यामध्ये चांगले संबंध असतील तर कर्मचाऱ्यांची प्रवृत्ती सकारात्मक बनते ते वरिष्ठांच्या आदेशांचे पालन करतात. त्यांच्यामध्ये परस्पर समन्वय आणि सहकार्य निर्माण होते त्यामुळे अशा प्रकारच्या समस्या निर्माण होत नाहीत.
- २) श्री. अजित यांना उत्पादन विभागामध्ये नव्याने काम करताना अशा समस्या निर्माण झाल्या आहेत की, त्यांच्या सूचना कर्मचारी जाणिवपूर्वक विचारात घेत नाहीत. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना कामाच्या नकारात्मक प्रवृत्तीबाबत विचारणा केल्यास ते प्रत्युत्तर देतात. त्यामुळे उत्पादन विभागाचे काम कसे सुरळितपणे पार पाडावे याबाबत त्यांच्यासमोर समस्या निर्माण झाली आहे त्यासाठी पुढील उपाययोजना करणे आवश्यक आहे.
- अ) कामाचे विभाजन करणे. उत्पादन विभागातील प्रत्येक कर्मचाऱ्याला त्याचे पद आणि पात्रतेनुसार काम वाटून दिले पाहिजे. काम ही त्या कर्मचाऱ्याची जबाबदारी आहे त्याने ती वेळेत पार पाडली पाहिजे.
- ब) पर्यवेक्षकाकडून कामाचा अहवाल मागविणे. विभागप्रमुखाने पर्यवेक्षकांकडून पर्यवेक्षणाचे काम करून घ्यावे आणि त्यांच्याकडून कामाच्या अहवालाची मागणी करावी. त्यामुळे कर्मचारी कामामध्ये दिरंगाई करणार नाहीत.
- क) कामाचे मूल्यमापन करणे. कर्मचाऱ्यांना विभागून दिलेले काम त्यांनी कशाप्रकारे पूर्ण केले आहे त्याचा आढावा घेतला पाहिजे. कामाची पूर्तता योग्य प्रकारे न करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना सूचना दिली पाहिजे त्यामुळे कर्मचारी कामासाठी नकार देणार नाहीत.
- ड) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देणे. काम टाळणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना शिक्षा करणे आणि चांगले काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना आर्थिक आणि आर्थिकेत्तर लाभ दिल्यास कर्मचारी कार्यप्रवण बनतील व त्याचा संघटनेच्या कामकाजावर चांगला परिणाम होईल.

### व्यष्टि अध्ययन क्र. २ (ऑक्टोबर २००८) :

सरोज आणि पराग हे दोघेही तरुण आणि बुद्धिवान असून ते नामवंत व्यवस्थापन संस्थेमधून एम. बी. ए. झाले. त्यानंतर त्यांनी ३००० कर्मचारी असलेल्या एका मोठ्या संघटनेमध्ये ज्युनिअर वित्त कार्यकारी अधिकारी म्हणून नोकरीस सुरुवात केली. वित्त विभागामध्ये १०० पैकी २० महिला होत्या. कामकाजाची वेळ सकाळी १०.०० ते सायंकाळी ६.०० अशी होती.

त्याच विभागामध्ये वित्त कार्यकारी अधिकाऱ्याचे पद रिक्त होते. या पदासाठी सरोज आणि पराग हे दोघेही बढती मिळविण्यास पात्र आहेत. त्या दोघांचीही कामगिरी व मागील अनुभव चांगला आणि समान होता.

एका गुरुवारी दुपारी सरोज रेकॉर्ड रुममध्ये काही माहिती आणण्यासाठी गेला जेव्हा तो परत फिरला तेव्हा तेथील अधिकारी म्हणाला सदर माहिती पराग घेऊन गेला आहे ते योग्य नाही. तसेच त्याने महिलांशी गैरवर्तन केले आहे.

शुक्रवारी सकाळी महिलांनी अशी ओरड केली की, या संघटनेमध्ये महिलांना सुरक्षित वातावरण नाही. त्यासाठी व्यवस्थापनाने ताबडतोब कारवाई करणे गरजेचे आहे. यासंदर्भात व्यवस्थापकांकडे अद्याप कोणतीही लेखी तक्रार किंवा पुरावा आलेला नव्हता. आपण सरोजबरोबर अयोग्य वर्तन केले नाही असे परागने सांगितले. पराग म्हणाला, यावेळी पुरुष कर्मचारी ड्युटीवर नव्हते. सरोज म्हणाला, त्यावेळी विवाहित महिला ड्युटीवर नव्हत्या. त्यामुळे असा प्रकार घडणे हे शक्य आहे. शनिवारी सकाळी त्याने लेखी तक्रार व्यवस्थापक श्री. पटवर्धन यांच्याकडे दिली.

संघटनेच्या इतिहासामधील ही पहिलीच घटना होती. त्यामुळे श्री. पटवर्धन यांना याबाबतचा काहीही अनुभव नव्हता. परंतु श्री. पटवर्धन यांना योग्य ती कारवाई करावी लागणार आहे.

**प्रश्न :**

- १) श्री. पटवर्धन काय कारवाई करतील ? (१०)
- २) भविष्यकाळामध्ये अशी समस्या निर्माण होऊ नये यासाठी श्री. पटवर्धन यांना काय उपाय सूचविता येईल ? (१०)

**उत्तर :**

- १) सदर संघटना ही मोठी असून तिच्यामध्ये ३००० पैकी २४०० पुरुष व ६०० महिला कर्मचारी काम करतात. सरोज आणि पराग हे वित्त विभागामध्ये ज्युनिअर वित्त अधिकारी म्हणून काम करतात. कार्यकारी अधिकाऱ्याच्या पदासाठी ते दोघेही पात्र आहेत. म्हणून ते दोघेही प्रयत्न करत होते. त्यासाठी पराग हा रेकॉर्ड रुममध्ये माहिती आणण्यासाठी गेला. त्या ठिकाणी अविवाहित महिला होत्या त्यांच्याशी त्याने गैरवर्तन केले. म्हणून महिलांनी तोंडी आवाज उठविला. परंतु त्यांनी व्यवस्थापक श्री. पटवर्धन यांच्याकडे लेखी तक्रार केली नाही. त्याचा स्पर्धक श्री. सरोज याने त्याची माहिती परागने पळविली म्हणून त्याला परागविषयी तक्रार करण्याची संधी मिळाली म्हणून त्याने महिलांबाबतची लेखी तक्रार श्री. पटवर्धन या व्यवस्थापकांकडे नोंदविली आहे.

श्री. पराग याच्यावर कारवाई करण्यापूर्वी श्री. पटवर्धन यांनी सदर घटनेची वस्तुस्थिती समजावून घ्यावी. रेकॉर्ड रुममध्ये ज्या महिला ड्युटीवर होत्या त्यांच्याशी परागने कशा प्रकारे असभ्य वर्तन केले आहे याची शहानिशा करावी. श्री. सरोज हा श्री. परागचा स्पर्धक असल्यामुळे त्याच्या तक्रारीचा आधार घेऊन परागवर कारवाई करणे योग्य नाही. श्री. परागच्या असभ्य वर्तनामुळे महिला कर्मचाऱ्यांमध्ये भीतीचे वातावरण निर्माण होणे शक्य आहे. वस्तुस्थितीची शहानिशा केल्यानंतर श्री. पटवर्धन यांनी श्री. परागवर पुढील प्रकारची कारवाई करावी.

- अ) श्री. परागला शिक्षा म्हणून त्याला बढती देऊ नये.
- ब) श्री. परागची बदली इतर विभागामध्ये करावी की, जेणे करून सरोज आणि पराग यापुढे एकत्र येणार नाहीत व त्यांच्यातील संघर्ष कमी होऊ शकेल.
- क) घटनेचे स्वरूप गंभीर असल्यास श्री. परागवर कायदेशीर कारवाई करावी.
- ड) श्री. पराग याला संघटनेमधून कमी करावे.

अशा प्रकारची शिक्षा करणे योग्य आहे. कारण संघटनेतील ६०० महिलांच्या सुरक्षेचा प्रश्न आहे. जरी ही घटना पहिलीच असली तरी सर्व कर्मचाऱ्यांच्या दृष्टिने आणि कंपनीच्या शिस्तीच्या दृष्टिने श्री. परागवर कारवाई होणे आवश्यक आहे.

२) संघटनेमध्ये असे प्रकार यापुढे घडू नयेत यासाठी व्यवस्थापकांना विशेष दखल घ्यावी लागणार आहे. त्यामुळे त्यांनी पुढील प्रकारची उपाययोजना करणे आवश्यक आहे.

अ) महिलांशी गैरवर्तणुकीबाबतचे नियम व त्यासाठी केली जाणारी कायदेशीर कारवाई याबाबतची नियमावली तयार करून ती प्रत्येक विभागामध्ये लावावी व ती सर्व कर्मचाऱ्यांच्या निदर्शनास आणावी.

ब) श्री. परागवर कायदेशीर कारवाई करून त्याने यापुढे असे कृत्य करू नये याबाबत त्याच्याकडून लेखी कागदपत्र तयार करून घ्यावे.

क) श्री. पराग याने अधिकाऱ्यांच्या साक्षीने सदर महिलांची माफी मागावी. यापुढे आपल्याकडून अशी अयोग्य घटना घडणार नाहीत याबाबत कबुली घ्यावी.

ड) संघटनेमध्ये महिला विकास कक्षाची (Women Development Cell) ची स्थापना करून त्यामध्ये अशा तक्रारी निवारण करता येतील त्यामुळे महिलांच्या तक्रारी निवारण करून त्यांना संरक्षण देता येईल व त्यांच्यावरील अन्याय दूर करता येईल.

### व्यष्टि अध्ययन क्र. ३ (ऑक्टोबर २००९) :

कु. आनंदी या नुकसान भरपाई समितीच्या पहिल्या सभेसाठी रुमकडे चालल्या होत्या. त्यांनी आपल्यासोबत माहितीचे पेपर आणि मासिके घेतली होती. अचानक त्या रुमच्या पाठीमागील बाजूला बसल्या होत्या. रुममध्ये ८ ते ९ लोक अचानक आले त्यापैकी एक तरुण त्या समितीच्या (संघटनेचा) नेता होता तो रुमसमोरील टेबलवर विश्रांती घेत होता, त्यांना असे वाटले की त्यांनी यावेळी या ठिकाणी यायला नको होते.

मी यातील कुणालाही ओळखत नाही. त्यांना असे वाटले की मी समितीच्या प्रकल्पाचे काम चांगले करत नाही तर? सभेमध्ये असे वाटणाऱ्यांपैकी त्या एकट्या नव्हत्या याची त्यांनी खात्री केली.

त्यांच्याजवळ बसणाऱ्या एकाने त्यांना असे विचारले की तुम्हाला या पहिल्या सभेनंतर नोकरीतून बाहेर पडावे लागेल. त्या नेत्याने त्यांना कोणत्याही प्रकारचे मार्गदर्शन केले नाही. आणि इतरांपैकी कोणीही त्यांनी कसल्याही प्रकारची कल्पना दिली नाही.

### प्रश्न :

- १) सभेसाठी आलेल्या गटामध्ये कोणता मुख्य मुद्दा उपस्थित झाला आहे असे तुम्हाला वाटते ? (१०)
- २) उपस्थित लोकांच्या भावना किंवा मुख्य उद्देश काय आहे असे तुम्हाला वाटते ? (१०)

**उत्तर :**

- १) सभेसाठी उपस्थित असलेल्या आठ ते नऊ लोकांचा एक गट आहे. त्यापैकी त्यांचा एक नेता आहे. या नेत्याचे वर्तन अरेरावी प्रवृत्तीचे आहे. कंपनीने त्यांना काही कारणात्सव कामावरून कमी केलेले असावे. म्हणून त्यांनी कंपनीकडे नुकसान भरपाईसाठी मागणी केलेली असावी. त्याबाबतचा अभ्यास करून त्याचा अहवाल कु. आनंदी यांनी तयार केलेला आहे. त्यांनी या प्रकल्पाबाबतचे कंपनीच्या वतीने आपले मत व्यक्त करण्यासाठी त्या सभा कक्षाकडे आलेल्या आहेत. रुमकडे येत असताना उपस्थित गटातील लोकांचे बसणे, बोलणे, प्रत्युत्तर करणे, राग व्यक्त करणे याबाबी त्यांना अयोग्य आढळून आल्या आहेत. उपस्थित लोकांचा राग कंपनीवर आहे. परंतु कु. आनंदी आपल्याला योग्य न्याय देणार नाहीत म्हणून त्यांनी सभेपूर्वीच कु. आनंदी यांना धमकावले आहे की, सभेनंतर तुम्हाला या ठिकाणाहून बाहेर घालवले जाईल. त्यामुळे याठिकाणी उपस्थितांमध्ये काय चालले आहे याचे कु. आनंदीला नवल वाटले. कंपनी आणि कर्मचारी यामधील संघर्ष या व्यष्टि अध्ययनाद्वारे मांडणी केला आहे. त्यावर तोडगा काढण्यासाठी कु. आनंदी या सभागृहाकडे आलेल्या आहेत. परंतु उपस्थितांचे वर्तन पाहून त्यांच्यासमोर असा प्रश्न निर्माण झाला आहे की, अशा परिस्थितीत आपण कर्मचाऱ्यांना काय निर्णय घ्यायचा किंवा त्यांना कशा प्रकारे समजावयाचे आहे.
- २) कोणत्याही कारणावरून कर्मचाऱ्यांना कामावरून कमी करणे ही बाब योग्य नाही. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना राग येणे व तो त्यांनी व्यक्त करणे हे साहजिकच आहे. कर्मचाऱ्यांनी किती कालावधीसाठी कंपनीमध्ये सेवा केलेली आहे, यापुढे त्यांची सेवा किती वर्षे शिल्लक आहे. त्यानुसार त्या कर्मचाऱ्याला नुकसान भरपाई दिली जाते. कर्मचाऱ्यांच्या भविष्यकालीन उदरनिर्वाह होईल अशा स्वरूपाची रक्कम त्याला दिली जाते. कंपनी आणि कर्मचारी यामध्ये समझोता निर्माण करून हे प्रकरण मिटविण्याचा प्रयत्न केला जातो. परंतु त्यांना योग्य स्वरूपात नुकसान भरपाई मिळाली नाही तर ते रक्कम स्विकारत नाहीत. याठिकाणी कर्मचाऱ्यांना नुकसान भरपाई बाबतचा किंवा कमी रक्कम मिळाल्याबाबतचा अंदाज आलेला असल्यामुळे त्यांनी सभेपूर्वीच सभागृहात प्रवेश करताना कु. आनंदी यांना धमकावले आहे की त्यांना सभेनंतर कंपनीतून बाहेर जावे लागेल. अशा प्रकारची तीव्र प्रतिक्रिया उपस्थितांनी व्यक्त केली आहे. याबाबत या ८ ते ९ लोकांची समान प्रकारची भावना आहे.

**व्यष्टि अध्ययन क्र. ४ (एप्रिल २००९) :**

एका मोठ्या इंजिनिअरिंग कार्यालयात जेम्स हा इंजिनिअर आहे. तो ग्रामीण भागातून आलेला आहे. त्याचे उत्पन्न कमी असून तो त्यामध्ये आपले कुटुंब व्यवस्थितपणे चालवित आहे. कॉलेज जीवनामध्ये त्याने खूप मेहनत करून स्वतःचा खर्च स्वतः भागविला आहे.

जेम्स हा बुद्धिवान आणि सक्षम कर्मचारी आहे. त्याचा मुख्य दोष म्हणजे तो कोणत्याही प्रकारचा धोका स्विकारत नाही. तो स्वतः निर्णय न घेता त्याच्या पर्यवेक्षकांची किंवा इतर इंजिनिअर्सची मदत घेत आहे. अशी दैनंदिन कामामध्ये त्याची दयनीय अवस्था आहे. कामाचा कच्चा आराखडा तयार करून तो पर्यवेक्षकांकडून तपासून त्याला अंतिम स्वरूप देत असे.

जेम्स हा सक्षम कर्मचारी असल्यामुळे त्याच्या पर्यवेक्षकांना त्याला अशा अभिप्रेरणा द्याव्यात असे वाटत असे की त्याने त्याचे काम स्वतः करावे. पर्यवेक्षकाना त्याबाबत अशी खात्री

होती की जेम्स आपल्या कामामध्ये नक्कीच सुधारणा करेल. त्यामुळे पर्यवेक्षकांना इतर कामे करता येतील व जेम्सचा आत्मविश्वास वाढेल. तथापि, पर्यवेक्षकांना अजूनही खात्री नाही की ते जेम्सला अभिप्रेरणा देऊ शकतील आणि त्याच्या कामामध्ये सुधारणा होईल.

**प्रश्न :**

- १) पर्यवेक्षक म्हणून आपण जेम्सला कशा प्रकारे अभिप्रेरणा देऊ शकाल ? (१०)
- २) जेम्सच्या अभिवृत्तीमध्ये बदल करण्यासाठी कोणत्या डावपेचांचा अवलंब करावा लागेल ? (१०)

**उत्तर :**

- १) जेम्स हा ग्रामीण भागातील एक सर्वसामान्य कुटुंबातील होतकरु इंजिनिअर आहे. तो अत्यंत विनम्र आहे. त्याला त्याच्या कामाबाबत खात्री नाही म्हणूनच तो आपले काम अंतिम स्वरूपात आणण्यासाठी प्रथम पर्यवेक्षकांना दाखवून त्यामध्ये काही सुधारणा करता येईल का याचा विचार करत असून त्यामध्ये सुधारणा करत आहे. परंतु त्याला ती कायम स्वरूपाची सवय लागली आहे. त्यामुळे पर्यवेक्षकांचा वेळ वाया जात आहे म्हणून त्याचा आत्मविश्वास वाढविण्यासाठी पुढील प्रमाणे प्रयत्न करण्याची आवश्यकता आहे.
  - अ) जेम्स जे काम करतो ते अचूक आहे हे त्याला सातत्याने सांगितल्यास त्याला त्याबाबतची खात्री पटेल.
  - ब) जेम्स हा स्वतः इंजिनिअर असल्यामुळे त्याने त्याचे काम पर्यवेक्षकांना दाखवून त्यांचा शेर घेण्याची आवश्यकता नाही याबाबत त्याचे परिवर्तन करणे.
  - क) जेम्स हा बुद्धिवान आणि मेहनती आहे त्यामुळे त्याचे काम करण्यास तो सक्षम आहे अशी त्याला खात्री करून द्यावी त्यामुळे तो स्वावलंबी बनण्यास मदत होईल.
  - ड) जेम्स हा इंजिनिअर असल्यामुळे त्याने इतरांवर अवलंबून न राहता आपले काम स्वतः करायला शिकले पाहिजे. त्यामुळे त्याचा आणि पर्यवेक्षक किंवा इतर इंजिनिअर्सचा वेळ वाया जाणार नाही.
- २) जेम्सच्या अभिवृत्तीमध्ये बदल करण्यासाठी पुढील डावपेचांचा अवलंब करता येईल.
  - अ) जेम्समधील आत्मविश्वास वाढविणे. जेम्स हा बुद्धिवान आणि मेहनती कर्मचारी आहे तो सक्षम आहे त्यामुळे तो आपले काम स्वतः सक्षमतेने करू शकतो असा त्याच्यामध्ये आत्मविश्वास निर्माण करण्याची आवश्यकता आहे.
  - ब) जेम्स हा स्वतः इंजिनिअर असल्यामुळे त्याने तयार केलेली रचना इतरांकडून तपासून घेण्याची गरज नाही. याबाबत त्याने स्वतः निर्णय घ्यावा की तो सर्वाना मान्य राहील.
  - क) जेम्सला अभिप्रेरणा दिल्यानंतर तो स्वतःचे काम स्वतः करेल त्यासाठी त्याला इतरांवर अवलंबून राहण्याची गरज नाही.
  - ड) संघटनेतील कामकाज, नवीन तंत्रज्ञान, बदल याबाबतची माहिती त्याला आवश्यक आहे त्यासाठी त्याला प्रशिक्षणाची गरज आहे. संघटनेने त्याला प्रशिक्षणाची सोय उपलब्ध करून दिली पाहिजे. कामाच्या अनुभवानुसार त्याला योग्य पदावर काम करण्याची संधी उपलब्ध करून दिली पाहिजे.

**व्यष्टि अध्ययन क्र. ५ (ऑक्टोबर २०१०) :**

श्री. मिहीर हा श्री. राज आणि श्री. जतीन यांच्या समोर बसला होता. मिहीर त्यांना म्हणाला, तुम्ही कामगिरी मूल्यमापनासाठी तयार आहात काय? ते दोघेही म्हणाले होय. श्री. मिहीर हा इतर पर्यवेक्षकांपेक्षा निश्चित श्रेष्ठ आहे. श्री. मिहीर म्हणाला ते कसे काय? बढतीसाठी इतरांची क्षमता कमी आहे. श्री. जतीन उत्तरला, हे काही वैयक्तिक नाही. हे काही तुझ्या व्यवस्थापकीय शैलीपैकी काही नाही. तू त्याला अपवाद आहेस. आपण काही दहा पर्यवेक्षकांचा विभाग चालवित नाही की जे प्रत्येक बाब भिन्न पद्धतीने करतात. तुम्ही तुमचे काम कशा पद्धतीने करता याची तुम्हाला जाणिव आहे काय ?

जे लोक आमच्या शैलीने आणि पद्धतीने काम करतात त्यांच्या कामगिरीचे मापन आम्ही करतो. हे काही वेगळ्या पद्धतीने सांगण्याची गरज नाही. आम्हाला असे वाटते की तू तुझ्या कामावर लक्ष दे. तू उत्कृष्ट व्यवस्थापक होऊ शकतोस. अन्यथा तुला त्याचा त्रास होण्याची व गोत्यात जाण्याची शक्यता आहे. तू तसा चांगला आहेस. तू तुझ्या प्रशासकीय कामावर लक्ष दे. अन्यथा तुला त्याची हाताळणी चांगली करता येणार नाही.

हे ऐकून श्री. मिहीरला धक्का बसला. त्याने श्री. राजकडे वळून रागाने पाहिले व त्याला जाण्यासाठी धमकावले. तुला असे कसे वाटले, तुला माझ्या कामाबाबत माहित नाही का? मी काहीही करू शकतो. श्री. राजने त्याच्याकडे आपली खुर्ची वळविली व त्याला विनम्रपणे म्हणाला होय.

श्री. मिहीरने कार्यालय सोडले, आता आपली कारकीर्द संपली आणि ताबडतोब नवीन कामाचा शोध घ्यायला सुरुवात केली.

**प्रश्न :**

- १) श्री. मिहीरने कोणत्या चुका केल्या होत्या? (१०)
- २) या परिस्थितीच्या परिणामामुळे स्वतःचे भवितव्य कसे पूर्ण करता येईल? जर श्री. मिहीरने येथील नोकरी सोडली तर तो इतर संघटनेमध्ये यशस्वी होईल असे तुम्हाला वाटते काय? (१०)

**उत्तर :**

- १) श्री. मिहीर हा इतर पर्यवेक्षकांपेक्षा अधिक कार्यक्षम आहे याचा त्याला गर्व आहे. म्हणून त्याने आपल्या विभागातील कर्मचाऱ्यांच्या कामाचे मूल्यमापन करायचे ठरविले आहे. त्यामुळे चांगले काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना निश्चितच प्रेरणा मिळेल परंतु कमी काम करणारे कर्मचारी निश्चित नाराज होतील. श्री. मिहीर याला आपली कार्यक्षमता सिद्ध करायची आहे. परंतु त्याच्या कामाच्या शैलीबाबत श्री. राज आणि श्री. जतीन यांचे मत योग्य नाही. ते त्याला याबाबत सल्ला देऊ इच्छितात परंतु श्री. मिहीरला त्यांचे मत मान्य नाही. ते त्याला सांगतात तू इतर पद्धतींचा अवलंब करण्याऐवजी जर तू तुझे काम योग्य पद्धतीने केले तर तू एक उत्कृष्ट व्यवस्थापक बनशील. अन्यथा त्याचा तुला त्रास होईल व तू गोत्यात (संकटात) येशील. त्याऐवजी तू तुझ्या प्रशासकीय कामाकडे लक्ष दे. अन्यथा तुला तुझ्या कामाची हाताळणी करणे शक्य होणार नाही. तू एक चांगला मित्र म्हणून आम्ही तुला हा सल्ला देतो. तुझ्या चुका दुरुस्त व्हाव्यात हीच आमची अपेक्षा आहे.



याचा अर्थ श्री. मिहीर जे काम करतो त्या कामामध्ये वरील प्रकारच्या चुका आहेत की ज्या त्याच्या लक्षात येत नाहीत आणि श्री. राजने ज्या चुका त्याच्या निदर्शनास आणल्या आहेत त्या त्याला मान्य नाहीत. त्यामुळे श्री. मिहीरच्या चुका सुधारणे कठिण आहे.

२) श्री. मिहीरला श्री. राज याने सबुरीचा सल्ला दिला. वास्तविक पाहता श्री. मिहीरने हा सल्ला समजावून घ्यायला पाहिजे व या परिस्थितीतून कसा मार्ग काढावा याबाबत श्री. राज आणि श्री. जतीन यांचे मत विचारात घ्यायला हवे होते. परंतु श्री. मिहीरने मागचा व पुढचा विचार न करता स्वतःचा ईगो दुखावून घेतला आहे व ही नोकरी सोडून देण्याचा विचार केलेला आहे व त्या घटनेपासून तो दुसऱ्या संघटनेमध्ये नोकरीचा शोध घेत आहे. त्यापूर्वी त्याने पुढील बाबींचा विचार करणे आवश्यक आहे.

अ) आहे त्याठिकाणी आपले भवितव्य घडविणे.

श्री. मिहीर यांनी श्री. राज याने निदर्शनास आणलेल्या चुका विचारात घेऊन आपल्या कामामध्ये सुधारणा करावी. इतर पर्यवेक्षकांपेक्षा आपण वरचढ आहोत हे सिद्ध करण्यापेक्षा आपल्या कामामध्ये कोणत्या चुका आहेत हे समजावून घेऊन त्या सुधारण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे. आपल्या हाताखालील कर्मचाऱ्यांना चांगली वागणूक देणे, चांगला सल्ला देणे, प्रेरणा देणे यामुळे तो त्या विभागात लोकप्रिय ठरेल व त्याचा त्याला लाभ होईल. भविष्यात तो एक चांगला व्यवस्थापक होईल. या कंपनीमध्ये त्याचा कामाचा अनुभव विचारात घेऊन त्याला बढती दिली जाईल. त्यामुळे श्री. मिहीरला आपल्या कंपनीमध्ये चांगली कारकीर्द करायला संधी आहे.

ब) नवीन कंपनीमध्ये कारकीर्द करणे :

श्री. मिहीर याने या थोड्याशा स्पष्ट संभाषणाचा आपल्या मनावर इतका राग निर्माण केला आहे की तो तडकाफडकी नोकरी सोडून इतरत्र नोकरीचा शोध घेत आहे. दुसऱ्या ठिकाणी नोकरी मिळविणे, ती टिकविणे आणि त्या ठिकाणी समायोजन करणे ही बाब कठिण आहे. त्यासाठी श्री. मिहीरला प्रथम आपला स्वभाव बदलावा लागेल व नवीन ठिकाणी समायोजन करावे लागेल. नवीन ठिकाणी त्याला त्या कामाच्या अनुभवाद्वारे नोकरी मिळेल परंतु ही नोकरी का सोडली याचे त्याच्याकडे उत्तर नसणार आहे. नवीन कंपनीमध्ये जे अनुभवी लोक आहे त्यांच्या तुलनेने श्री. मिहीर हा ज्युनिअर म्हणून त्यांच्या हाताखाली काम करणार आहे. तसेच बढतीसाठी किंवा पर्यवेक्षक पदावरून व्यवस्थापक पदावर बढती मिळण्यासाठी सिनिअर कर्मचाऱ्यांनंतर त्याचा विचार केला जाणार आहे. त्या ठिकाणी त्याने आपली कार्यक्षमता सिद्ध केल्यास त्याला यशस्वी कारकीर्द करता येईल. परंतु त्याने ते आव्हान स्विकारले पाहिजे केवळ रागाच्या भरात नोकरी सोडणे ही बाब योग्य नाही.

वरील दोन पर्यायांपैकी श्री. मिहीर याने पहिला पर्याय स्विकारणे गरजेचे आहे त्यामध्ये त्याचा अधिक फायदा आहे. आपल्याच कंपनीत आपल्याला आपली कारकीर्द यशस्वी करणे ही बाब सहज शक्य असते. म्हणून श्री. मिहीर याने आपली नोकरी सोडू नये. असा त्याला आपण सल्ला देऊ इच्छितो.

**व्यष्टि अध्ययन क्र. ६ (एप्रिल २०११) :**

श्री. हेरंब लेले हे टेक्स्टाईल कंपनीचे जनरल मॅनेजर होते. त्यांनी संगणक कार्यक्रम तयार केल्यामुळे ते वैयक्तिक पातळीवर यशस्वी ठरले. कंपनीच्या दीर्घकालीन कारकीर्दीमध्ये ते सहाय्यक पदावर रुजू झाले त्यानंतर त्यांना चढत्या क्रमाने बढती मिळत गेली.

परंतु त्यांनी नवीन नोकरी मिळविल्याबरोबर त्यांच्या समोर समस्या निर्माण झाल्या. बोनस या मागणीसाठी कर्मचाऱ्यांनी अचानकपणे संप सुरु केला. कर्मचाऱ्यांनी ५ महिन्यांच्या बोनसची मागणी केली परंतु कंपनीने  $3\frac{1}{2}$  महिन्यांचा बोनस द्यायचे ठरविले. ही रक्कम कंपनीच्या एका विभागाच्या १२ महिन्यांच्या वेतनापेक्षा अधिक आहे.

कर्मचाऱ्यांचा संप मिठण्याची शक्यता नसल्यामुळे त्यांचा स्थानिक प्रशासनावर परिणाम झाला. कंपनीने कर्मचाऱ्यांना आपली बाजू मांडण्यासाठी पाचारण केले नाही. त्यांना असे वाटले की, व्यवस्थापनाची अशी समजूत झाली की नफ्यामध्ये कर्मचाऱ्यांचा कायदेशीर हक्क नाही. व्यापारी संघटनेचे नेते श्री. हेमंत आपटे यांनी कर्मचाऱ्यांना असे सांगितले की, व्यवस्थापनाला काय तो निर्णय घेऊ द्या. त्यानंतर त्यांना निश्चितच असे समजेल की कर्मचाऱ्यांचे शोषण केल्यामुळे कंपनी धोक्यात येऊ शकते. कर्मचारी हे कंपनीच्या सभासदांपेक्षा कमी महत्त्वाचे नाहीत म्हणून त्यांना सातत्याने सेवा देणे आवश्यक आहे तरच कंपनीची ताकद किंवा बलस्थाने विकसित होतील.

**प्रश्न :**

- १) सध्याच्या स्थितीबाबत तुम्हाला असे वाटते काय की, कंपनीच्या व्यवस्थापन आणि कर्मचाऱ्यांमध्ये योग्य समन्वयाचा अभाव आहे ? (१०)
- २) समन्वयातील उणिवा भरून काढण्यासाठी उपाय सूचवा. (१०)

**उत्तर :**

- १) कोणत्याही संघटनेमध्ये कोणत्याही कारणास्तव कर्मचारी संप पुकारत असतील तर त्या संघटनेतील अधिकारी (व्यवस्थापन) आणि कर्मचारी यांच्यामध्ये समन्वयाचा अभाव आहे असे आपणास म्हणावे लागेल.

या टेक्स्टाईल कंपनीमध्ये कर्मचाऱ्यांना ५ महिन्यांचा बोनस वेळेवर दिला गेला नाही तर कंपनी व्यवस्थापनाच्या मते  $3\frac{1}{2}$  महिन्यांचा बोनस देणे बाकी आहे. सदर रक्कम मोठी आहे त्याची मागणी कर्मचाऱ्यांनी करू नये असे व्यवस्थापनाला वाटते तर कर्मचाऱ्यांनी बोनसची रक्कम मिळावी म्हणून वारंवार मागणी केली असणार परंतु कंपनीने ती न दिल्यामुळे कर्मचाऱ्यांना नाविलाजाने संप करण्याचा निर्णय घ्यावा लागला आहे. अशा परिस्थितीत कंपनी व्यवस्थापनाने कर्मचारी संघटनेच्या नेत्यांना वाटा घाटीसाठी पाचारण केलेले नाही याचा अर्थ कंपनी व्यवस्थापन आणि कर्मचारी यामध्ये समन्वयाचा अभाव आहे हे निश्चित आहे.

कंपनी व्यवस्थापनाला असे वाटते की, कर्मचाऱ्यांनी सदर रक्कमेची मागणी करू नये, कंपनीच्या नफ्यामध्ये कर्मचाऱ्यांचा कायदेशीर हक्क नाही. थोडक्यात कंपनी व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांच्या हक्काच्या मागणीचा विचार करू शकत नाही. याचा अर्थ कंपनी व्यवस्थापन व

कर्मचारी संघटना यामध्ये समझोता होण्याची शक्यता कमी आहे. कंपनीचे व्यवस्थापक श्री. हेरंब लेले हे नव्याने या पदावर आलेले असल्यामुळे त्यांच्यासमोर ही एक नवीन समस्या निर्माण झाली आहे.

- २) कंपनी व्यवस्थापन आणि कर्मचारी यांच्यामध्ये निर्माण झालेली पोकळी भरून काढण्यासाठी पुढील उपाय योजना सुचविता येतील.
  - अ) कंपनी व्यवस्थापन आणि कर्मचारी संघटना यामध्ये समझोता निर्माण केला पाहिजे. कंपनीने कर्मचाऱ्यांची मागणी योग्य आहे याची खात्री देऊन त्यांना बोनसची रक्कम देण्याची खात्री द्यावी आणि कर्मचाऱ्यांनी संप मागे घेऊन दैनंदिन कामकाजास सुरुवात करावी.
  - ब) कंपनी व्यवस्थापनाने कर्मचारी संघटनेच्या नेत्यांना चर्चा करण्यासाठी पाचारण करावे. दोघांमध्ये विचारविनीमय करून वाटाघाटी करण्यासाठी प्रयत्न करणे आवश्यक आहे.
  - क) व्यवस्थापकांनी वरिष्ठ पातळीवर संचालक मंडळाशी संपर्क साधून त्यांची तातडीची बैठक आयोजित करावी त्यामध्ये कर्मचाऱ्यांचा देय बोनस रक्कमेबाबत चर्चा करावी. संपामुळे कंपनीचे होणारे नुकसान टाळण्यासाठी संप ताबडतोब मिटविण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे.
  - ड) कर्मचारी संघटनेने संप मागे घेऊन बोनस रक्कम मिळविण्यासाठी पाठपुरावा करावा. संपामुळे कर्मचारी व कंपनीचा तोटा आहे हे ध्यानात ठेवावे. कंपनी व्यवस्थापनाशी चांगले संबंध प्रस्थापित करून आपल्या मागण्या मान्य करून घ्याव्यात.

#### व्यष्टि अध्ययन क्र. ७ (एप्रिल २०१२) :

श्रेया आणि अब्दुल हे दोघे सॉफ्टवेअर विकसित करण्याच्या कंपनीमध्ये काम करतात. नवीन उत्पादन विभागातील व्यवस्थापक हा त्या प्रकल्पाचा नेता होता त्याने मुलाखतीद्वारे ठराविक काम करण्याच्या तत्त्वावर अब्दुलला घेतले. श्रेयाची दुसऱ्या प्रकल्प अधिकाऱ्याने निवड केली त्याने सुद्धा अब्दुलची मुलाखत घेतली होती परंतु त्याच्या मते अब्दुल हा या पदासाठी सक्षम नव्हता.

सात महिन्यांनंतर अब्दुलच्या प्रकल्प व्यवस्थापकाने प्रकल्प सोडून दिला व त्याने स्वतःची कंपनी सुरु करण्याचे ठरविले. हा प्रकल्प श्रेया आणि अब्दुल या दोघांनी संयुक्तपणे चालवावा अशी शिफारस केली. परंतु श्रेया अब्दुलबरोबर काम करायला तयार नव्हती. जनरल मॅनेजरने या दोघांनी एकत्रितपणे प्रकल्प करावा अशी परवानगी दिली.

महिनाभरात अब्दुलने आपण स्वतः एकट्याने हा प्रकल्प चालवतो असे सांगायला सुरुवात केली त्यामुळे श्रेया रागावली. श्रेया आपल्याकडे काम करते असे तो सांगू लागला. श्रेया आणि अब्दुल तुम्हाला भेटणार आहेत त्यांच्या या संघर्षावर उपाय सूचविण्यासाठी तुमची मदत हवी आहे.

श्रेया म्हणाली, जनरल मॅनेजर यांनी या प्रकल्पात परवानगी दिल्यानंतर पहिल्या सभेत मला अब्दुलने माझी संमती घेतली नाही. तो मला म्हणाला सभा होणार आहे मी त्या ठिकाणी आहे. सभेमध्ये अब्दुलने प्रत्येकाच्या कामाचा आढावा घेतला. प्रकल्पाचा संचालक म्हणून त्याने पत्रावर सह्या केल्या त्यामुळे इतरांना असे वाटले की, मी त्याच्याकडे काम करत आहे.

अब्दुल म्हणाला, श्रेया ही प्रत्येक गोष्टीला अधिक महत्त्व देते. मी जरी प्रकल्प संचालक म्हणून पत्रावर सही केली असली तरी श्रेया माझ्याकडे काम करते असा त्याचा अर्थ होत नाही. ती प्रत्येक बाबतीत संवेदनशील आहे. मी सभा बोलावल्यामुळे तिला असे वाटले की मीच सर्व काही करत आहे. श्रेया ही दुसरा प्रकल्प करत असल्यामुळे या प्रकल्पामध्ये ती रस घेत नाही. मी जेव्हा सभेची तयारी करत होतो तेव्हा श्रेया माझी मजा बघत आनंदाने उड्या मारत होती. पण तिने मला मदत करावी यासाठी मी प्रयत्न करत होतो.

**प्रश्न :**

- १) संघटनेतील कर्मचाऱ्यांसमोरील संघर्षाचे विविध प्रकार लिहा. (१०)
- २) अब्दुल आणि श्रेया यातील संघर्ष निवारण करण्यासाठी आपण काय मार्गदर्शन कराल? (१०)

**उत्तर :**

- १) संघटनेमध्ये कर्मचाऱ्यांमध्ये सातत्याने संघर्ष चालू असतात. त्याचे प्रकार पुढीलप्रमाणे आहेत.

**अ) व्यवस्थापन व कर्मचारी यातील संघर्ष :**

व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांवर अन्याय करते, त्यांना योग्य वेतन व आवश्यक सुविधा उपलब्ध करून देत नाहीत. अशावेळी कर्मचारी व्यवस्थापनाविरोधात संप पुकारतात. कर्मचाऱ्यांच्या बढत्या रोखणे, बोनस न देणे, कामावरून कमी करणे, कर्मचारी कपात करणे, कर्मचाऱ्यांचे आर्थिक शोषण करणे इ.

**ब) अधिकारी व कर्मचारी यातील संघर्ष :**

प्रत्यक्ष काम करून घेताना अधिकाऱ्यांचा कर्मचाऱ्यांबरोबर दैनंदिन संबंध येतो. अधिकाऱ्यांनी कर्मचाऱ्यांवर वर्चस्व किंवा सत्ता अधिकार गाजविणे, कामाचे विषम वाटप करणे, कर्मचाऱ्यांना आर्थिक व आर्थिकेत्तर लाभ वेळेवर न देणे, अधिकारी व कर्मचारी यातील संबंध बिघडणे, मतभेद होणे, कर्मचाऱ्यांनी अधिकाऱ्यांचे आदेश व सुचनांचे पालन न करणे, अधिकाऱ्यांनी कर्मचाऱ्यांना शिक्षा करणे इ.

**क) कर्मचारी व कर्मचारी यातील संघर्ष :**

प्रत्यक्ष कामामध्ये कर्मचाऱ्यांचा परस्परांशी संबंध येतो त्यामुळे त्यांच्यात भांडणे होणे, द्वेष निर्माण होणे, कामाची अयोग्य वाटणी, काम टाळणे, अधिकाऱ्यांची खुशामत करणे, संघटनेच्या नेत्याकडून अयोग्य वागणूक, गट निर्माण होणे, गटामध्ये तेढ व मतभेद निर्माण होणे, परस्पर समन्वयात बिघाड निर्माण होणे, कामामध्ये एकमेकांना सहकार्य न करणे, आर्थिक व्यवहार बिघडणे इ.

- २) श्रेया आणि अब्दुल हे दोघे संयुक्तपणे एका प्रकल्पामध्ये काम करत आहेत परंतु सदर प्रकल्प अब्दुल स्वतः एकट्याने राबवित आहे असे त्याने भासविले आहे. तर श्रेया या प्रकल्पामध्ये अब्दुलला सक्रिय मदत करायला तयार नाही असा गैरसमज या दोघांमध्ये निर्माण झाला आहे. या दोघांमधील संघर्ष कमी करण्यासाठी पुढील उपाययोजना सूचविता येतील.

अ) श्रेया आणि अब्दुल या दोघांची भूमिका समजावून घेऊन दोघेही आपल्या चुका कबूल न करता ही चूक आपल्या सहकाऱ्याची आहे असे भासवितात त्यापेक्षा ते दोघेही एकमेकांचे सहकारी असल्यामुळे प्रत्येक काम हे त्या दोघांनी एकत्र येऊन परस्पर विचारविनीमयाद्वारे करायचे आहे.

ब) प्रकल्प व्यवस्थापकांनी अब्दुल काम करण्यास सक्षम नाही म्हणून त्यांची निवड केली नाही. त्याऐवजी श्रेयाची निवड केली त्यामुळे आपण अब्दुलपेक्षा वरचढ असताना अब्दुलच्या हाताखाली काम कशासाठी करायचे असा श्रेयाचा ईगो तयार झाला आहे परंतु जनरल मॅनेजरने या दोघांनी प्रकल्प एकत्रीतपणे करावा अशी संमती दिल्यामुळे सदर प्रकल्प या दोघांनी विचारविनीमयाद्वारे करण्याची गरज आहे.

क) सभा किंवा कोणतेही काम करताना श्रेया ही आपली पार्टनर आहे म्हणून तिला विश्वासात घेऊन सभेचे आयोजन करावे व तिला काम विभागून द्यावे. यामध्ये अब्दुलने आपण प्रकल्प संचालक आहोत असा दावा करू नये किंवा श्रेयाने तसे मानू नये. दोघांचीही भूमिका सदर प्रकल्पामध्ये समान आहे.

ड) व्यवस्थापक या नात्याने अब्दुल आणि श्रेया या दोघांना एकत्र बोलावून घेऊन त्यांच्या चुका त्यांच्या निदर्शनास आणून द्याव्यात आणि अशी चूक पुन्हा होणार नाही. असे त्यांच्याकडून लेखी घ्यावे. सदर प्रकल्प चांगला व वेळेत पूर्ण करण्यासाठी दोघेही जबाबदार आहेत याची त्यांना जाणिव करून घ्यावी व यापुढे संघर्ष होणार नाही याबाबत त्यांच्या निदर्शनास आणून घ्यावे. परस्परांना ईगो दुखविला जाईल असे वर्तन करू नये.

#### व्यष्टि अध्ययन क्र. ८ (ऑक्टोबर २०१२) :

श्री. कामत यांची एका कंपनीत विपणन विभागात नव्यानेच सुपरवायझर म्हणून नेमणूक त्यांच्या मागील कार्याचा आधारावर करण्यात आली. टूल विपणन विभागाच्या वृद्धीसाठी त्यांनी अनेक प्रकारच्या युक्त्या अवलंबिल्या. त्यांच्या कार्यानुसार व रेकॉर्डनुसार श्री. राज यांची कार्यक्षमता खूप कमी होती. सुपरवायझर श्री. कामत यांनी श्री. राज यांचे सर्व रेकॉर्ड, शैक्षणिक पात्रता, अनुभव इ. तपासून त्यांना चर्चेसाठी बोलावले.

श्री. राज यांच्या सांगण्यावरून त्यांचे कार खेळणी रंगकामाचे वर्कशॉप असून त्यांना त्याच्यत आवड आहे. तसेच ते रात्री उशीरापर्यंत तेथे काम करत असल्यामुळे त्यांना रात्रीची झोप खूप कमी वेळ मिळत आहे.

#### प्रश्न :

- १) श्री. राज यांना अभिप्रेरणेची आवश्यकता आहे का ? (१०)
- २) तुम्हाला श्री. राज यांची कार्यक्षमता असमाधानकारक आहे असे का वाटते ? (१०)

#### उत्तर :

१) ही व्यष्टि किंवा घटना अभिप्रेरणा सिद्धांतावर आधारित आहे. श्री. राज यांच्याबाबत विचार करता त्यांना अभिप्रेरणा देण्याची खरोखर आवश्यकता आहे. विपणन विभागामध्ये काम करणारी व्यक्ति हुशार, कार्यक्षम व बोलकी असणे गरजेचे आहे. त्यांची शैक्षणिक पात्रता ते ज्या पदावर

काम करतात त्यासाठी पुरेशी नाही. त्यांच्या कामाचे अहवाल समाधानकारक नाही. तसेच त्यांना या कामाचा पुरेसा अनुभव नाही. तसेच ते नोकरीबरोबर व्यवसाय करत आहेत त्यामुळे त्यांचे कंपनीतील कामावर लक्ष केंद्रित होत नाही. त्यांना खाजगी व्यवसायामुळे पुरेशी झोप आणि विश्रांती मिळत नसल्यामुळे ते आळशी बनले आहेत. म्हणून त्यांना पुढीलप्रमाणे अभिप्रेरणा देता येईल.

- अ) श्री. राज यांनी शैक्षणिक पात्रता पूर्ण करावी.
- ब) श्री. राज यांनी वरिष्ठांची मर्जी संपादन करण्यासाठी कामाचा दर्जा सुधारला पाहिजे.
- क) श्री. राज यांनी विक्रीवृद्धी करण्याबाबतचे प्रशिक्षण पूर्ण करणे आवश्यक आहे.
- ड) श्री. राज यांनी खाजगी व्यवसाय करण्यासाठी नोकरांची नेमणूक करावी.
- ई) श्री. राज यांनी टूल विपणन विभागाच्या कामाचा अनुभव वाढवावा.
- फ) श्री. राज यांनी आपल्या कामाची कार्यक्षमता वाढवावी.

२) श्री. राज यांची कार्यक्षमता असमाधानकारक वाटते, कारण त्यांनी विक्री वृद्धीसाठी अनेक युक्त्यांचा वापर केलेला असला तरी त्यांना त्यामध्ये यश लाभले नाही. तसेच त्यांचे मागील रेकॉर्ड समाधानकारक नाही. त्यांची शैक्षणिक पात्रता पुरेशी नाही. तसेच त्यांना या कामाचा पुरेशा अनुभव नाही.

त्याशिवाय श्री. राज हे कंपनीमध्ये दैनंदिन काम करतात. त्यानंतर त्यांना विश्रांतीची आवश्यकता आहे. परंतु त्यांचे कार खेळण्यांना रंग देण्याचे वर्कशॉप आहे. याचा अर्थ ते नोकरी आणि व्यवसाय करतात. त्यामुळे त्यांचे नोकरीकडे पूर्णपणे लक्ष नाही. खाजगी व्यवसायामध्ये रात्री उशीरापर्यंत लक्ष द्यावे लागत असल्यामुळे त्यांना विश्रांती व झोप पुरेशी मिळत नाही. त्यामुळे ते कंपनीच्या कामाला योग्य न्याय देऊ शकत नाही. त्यांनी आपली कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी पुढील उपाय करणे गरजेचे आहे.

- अ) श्री. राज यांनी नोकरी व व्यवसायाची सांगड घालताना नोकरीला प्राधान्य द्यावे.
- ब) कंपनीचे नियम, वरिष्ठांचे आदेश इ. चे काटेकोरपणे पालन करावे, कामाला पूर्णपणे न्याय द्यावा. कामाची उंची दरवर्षी वाढत जाणारी असावी.
- क) श्री. राज हे नोकरी करून खाजगी व्यवसाय करतात ही बाब उद्योजकता विकासाला चालना देणारी असली तरी त्यांनी व्यवसायामध्ये नोकर नेमून त्यांच्याकडून काम करून घ्यावे.
- ड) कामामध्ये तत्परता असावी कंपनीने विक्री वृद्धीचे जे उद्दिष्ट ठरवून दिले आहे त्याची पूर्तता वेळेत करणे गरजेचे आहे.
- ई) वरिष्ठांच्या आदेशांचे पालन करणे, कामामध्ये अडचणी आल्यास त्यांच्या सल्ल्याने काम करणे, नवीन तंत्राची माहिती करून घेणे इ. मुळे त्यांची कार्यक्षमता सुधारण्यास मदत होईल.

#### व्यष्टि अध्ययन क्र. १ (एप्रिल २०१२) :

राजेश मिश्रा हे त्रिमूर्ती इक्विपमेंट लिमिटेड मध्ये बऱ्याच वर्षांपासून काम करीत होते. या काळात ते अगदी कनिष्ठ पदावर काम करून निरीक्षकाच्या पदावर पोहचले होते. त्यांना स्वतःच्या यशाबद्दल अभिमान होता. त्यांनी नुकतेच एक नवीन घर विकत घेतले होते. आणि

त्यांचे कुटुंब नवीन घरामध्ये खूष होते. गेल्या काही महिन्यात, कंपनीने दोन चांगली कंत्राटे गमावली आणि त्याचा परिणाम म्हणून काही कामगारांना जबरदस्तीने कामावरून कमी करावे लागले. आता असून एक कंत्राट कंपनी गमावणार असल्याची अफवा कंपनी कामगारामये पसरत होती.

राजेश मिश्रा हे त्यांच्या विभागामध्ये सर्वात कनिष्ठ निरीक्षक असल्यामुळे कंपनी त्यांनाच कामावरून काढेल असा निष्कर्ष त्यांनी काढला. त्यामुळे राजेश मिश्रा खूपच निराश झाले. खर तर ही अफवा खोटी होती, याशिवाय, व्यवस्थापन राजेश बाबत खूष होती.

**प्रश्न :**

- १) वरील परिस्थितीत कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य टासळत असताना मानवी संसाधन व्यवस्थापकाने परिस्थितीची हाताळणी कशी करावी याबाबत सल्ला द्या. (५)
- २) तसेच मानवी संसाधन व्यवस्थापकांना अभिप्रेरणावर परिणाम करणाऱ्या घटकांबाबत मार्गदर्शन करा.

**उत्तर :**

- १) त्रिमूर्ती इक्विपमेंट लि. या कंपनीमध्ये राजेश मिश्रा हे प्रामाणिकपणे काम करत आहेत. त्यामुळे व्यवस्थापनाने त्यांना बढती देऊन निरीक्षक पदावर काम करण्याची संधी दिली आहे. परंतु गेल्या काही महिन्यात कंपनीने दोन चांगली कंत्राटे गमावली आहेत. याचे कारण उत्पादित वस्तुची गुणवत्ता घसरली असणार. उत्पादन वेळेवर होत नसल्यास इ. यामुळे कंपनीने नाविलाजाने कंत्राटी किंवा तात्पुरत्या वेतनावर काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना कामावरून कमी केले आहे. तसेच आणखी एक कंत्राट कंपनीला गमवावे लागणार आहे त्यामुळे आणखी कामगार कपात करावी लागणार अशी घबराट कर्मचाऱ्यांनी पसरवली आहे. त्यामुळे त्यांचे मनोधैर्य खचले आहे.

निरीक्षक पदावर काम करणारे राजेश मिश्रा हे ज्युनिअर असल्यामुळे त्यांना ही कमी केले जाणार आहे अशी त्यांना भीती वाटत आहे. म्हणून मानव संसाधन व्यवस्थापनाने ही परिस्थिती सावरण्याचा प्रयत्न पुढीलप्रमाणे केला पाहिजे.

- अ) राजेश मिश्रा यांना विश्वासात घेऊन पुढील कंत्राट जाणार नाही त्यामुळे तुमचे पद खात्रीचे आहे असा आधार द्यावा.
- ब) श्री. राजेश मिश्रा यांनी कर्मचाऱ्यांना विश्वासात घेऊन व्यवस्थापनाची बाजू मांडावी की, जेणेकरून यापुढे कर्मचारी कपात केली जाणार नाही याची खात्री द्यावी.
- क) उत्पादन विभागाला सूचना देऊन उत्पादनाची गुणवत्ता सुधारण्याची आवश्यकता आहे की, ज्यामुळे कंपनीला पुढील कंत्राटे गमवावी लागणार नाहीत उलट आणखी कंत्राटे मिळण्याची खात्री आहे.
- २) मानवी संसाधन व्यवस्थापनाने कर्मचाऱ्यांना अभिप्रेरणा देणे आवश्यक आहे की, ज्यामुळे कर्मचारी प्रेरित होऊन उत्पादनाची गुणवत्ता विकसित करतील व उत्पादनात वाढ करतील त्यामुळे कंपनीच्या नफ्यात वाढ होऊ शकेल. कर्मचारी प्रेरणा पुढीलप्रमाणे देता येतील.

- अ) आर्थिक प्रेरणा - कर्मचाऱ्यांना वेतन वाढ, बोनस, जादा कामाचा जादा दराने मोबदला, प्रवास, दैनंदिन भत्ता, फंड, मेडिकल, नुकसान भरपाई, बढती, इ. आर्थिक मोबदले दिल्यास त्यांची कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते.
- ब) आर्थिकेत्तर प्रेरणा - कर्मचाऱ्यांना कामाच्या ठिकाणी चांगले वातावरण निर्माण करणे, आवश्यक साधनसामग्री उपलब्ध करून देणे, प्रशिक्षण, मेडिकल (औषधोपचार), प्रवासाची सोय, उपहारगृह, विश्रांतीसाठी रुम, स्वच्छता गृह, करमणूक सुविधा, इ. सुविधांचा लाभ दिल्यास ते कामासाठी प्रवृत्त होतील.
- क) कंपनी पुढील कंत्राट गमावणार आहे ही खोटी अफवा आहे त्यामुळे व्यवस्थापनाने राजेश मिश्रा आणि कर्मचाऱ्यांना धीर द्यावा. त्यामुळे त्यांचे लक्ष दैनंदिन कामकाजावर केंद्रित होईल व त्यांच्या मनातील भीती दूर होईल. व्यवस्थापकांनी सहाय्यकांना, सहाय्यकांनी विभागप्रमुखांना, विभाग, प्रमुखानी निरीक्षकांना तर निरीक्षकांनी कर्मचाऱ्यांना कामाच्या ठिकाणी मार्गदर्शन करणे आवश्यक आहे.





## स्वाध्याय - नमुना प्रश्नपत्रिका (Study - Model Question Papers)

नमुना प्रश्नपत्रिका क्र. १  
(मराठी रुपांतर)

एप्रिल २००८  
वेळ - ३ तास  
गुण - १००

सूचना. १) प्रश्न क्र. १ अनिवार्य आहे.

२) उर्वरीत प्रश्नांपैकी कोणतेही चार प्रश्न सोडवा.

३) उजवीकडील अंक पूर्ण गुण दर्शवितात.

१. कोणत्याही चारांचे अर्थ लिहा (२०)
  - अ) व्यक्तिगत समायोजन आणि त्याचे संघटनेवर होणारे परिणाम
  - ब) स्टेरीओटायपिंग
  - क) पारदर्शक नेतृत्व शैली
  - ड) ईगो स्थिती
  - ई) कार्य समृद्धी हे अभिप्रेरणात्मक तंत्र
  - फ) विरोधी ऊर्जा आणि तिचे परिणाम
२. अ) संघटनात्मक वर्तनाची व्याख्या करा. संघटनात्मक वर्तनाचा ऐतिहासिक आढावा घ्या. (१०)
  - ब) सक्षम संघटनात्मक रचनेचे महत्त्व थोडक्यात स्पष्ट करा. (१०)
३. अ) संघटनात्मक संस्कृति म्हणजे काय? संघटनात्मक संस्कृतीच्या भिन्न प्रकारांचे थोडक्यात वर्णन करा. (१०)
  - ब) द्राक्षवेल संज्ञापन हा संघटनेचा आविभाज्य भाग आहे. भाष्य करा. (१०)
४. अ) समूह वर्तनावर परिणाम करणाऱ्या भिन्न घटकांचे थोडक्यात वर्णन करा. (१०)
  - ब) हर्सी आणि ब्यलँचर्ड यांच्या परिस्थितीजन्य नेतृत्वशैलीचे थोडक्यात वर्णन करा. (१०)
५. अ) मॅक्लीलँड यांच्या गरजा सिध्दांताचे टीकात्मक परीक्षण करा. (१०)
  - ब) संघटनात्मक राजनिती ही कोणत्या भिन्न मार्गाने केली जाते त्यावर भाष्य करा. (१०)
६. अ) संघर्ष मिटविण्यासाठी कोणत्या वाटाघाटी उपयोगात आणल्या जातात त्यावर भाष्य करा. (१०)
  - ब) ताण घालविण्यासाठीचे संघटनात्मक डावपेच विशद करा. (१०)
७. व्यष्टी अध्ययन (१०)
 

प्रकरण क्र. १४ मधील ज्युपिटर ईलेक्ट्रॉनिक्स ही व्यष्टी अभ्यासा (व्यष्टी क्र.१)

नमुना प्रश्नपत्रिका क्र. २  
(मराठी रुपांतर)

एप्रिल २००८  
वेळ — ३ तास  
गुण — १००

सूचना. १) प्रश्न क्र. १ अनिवार्य आहे.

२) उर्वरीत प्रश्नांपैकी कोणतेही चार प्रश्न सोडवा.

३) उजवीकडील अंक पूर्ण गुण दर्शवितात.

१. कोणत्याही चारांचे अर्थ लिहा. (२०)
- अ) स्वतःविषयी अस्मिता आणि त्याचा कर्मचारी वर्तनावर होणारा परिणाम  
ब) उपकरणात्मक मूल्ये  
क) व्यवहारात्मक नेतृत्वशैली  
ड) अभिप्राय (धेलपी) तंत्र  
ई) कामाची पुनरावृत्ती हे अभिप्रेरणा तंत्र  
फ) तज्ज्ञ ऊर्जा आणि तिचे परिणाम
२. अ) संघटनात्मक वर्तनाची व्याख्या करा. संघटनात्मक वर्तनातील मानव संसाधन चळवळीचे योगदान थोडक्यात स्पष्ट करा. (१०)  
ब) संघटनात्मक रचनेचे भिन्न प्रकार कोणते? (१०)
३. अ) संघटनात्मक संस्कृतीचे सकारात्मक आणि नकारात्मक परिणाम यावर भाष्य करा. (१०)  
ब) “व्यवहारवादी विश्लेषणाचे ज्ञान हे संज्ञापन सुधारण्यासाठी मदत करते.” भाष्य करा. (१०)
४. अ) गटविकासाचे भिन्न टप्पे यावर वर्णन करा. (१०)  
ब) नेता आणि व्यवस्थापक यातील फरक स्पष्ट करा. (१०)
५. अ) ब्रूमचा अपेक्षा सिद्धांताचे टीकात्मक परीक्षण करा. (१०)  
ब) ऊर्जेचे पैलू विशद करा. (१०)
६. अ) संघर्ष म्हणजे काय? संघर्ष मिटविण्यासाठी भिन्न डावपेच विशद करा. (१०)  
ब) ताण येण्याची भिन्न कारणे थोडक्यात स्पष्ट करा. (१०)
- ७) व्यष्टि अध्ययन (१०)  
प्रकरण क्र. १४ मधील सरोज आणि पराग यांची व्यष्टि अभ्यासा. (व्यष्टि क्र. २)

नमुना प्रश्नपत्रिका क्र. ३  
(मराठी रुपांतर)

ऑक्टोबर २००९  
वेळ — ३ तास  
गुण — १००

सूचना. १) प्रश्न क्र. १ अनिवार्य आहे.

२) उर्वरीत प्रश्नांपैकी कोणतेही चार प्रश्न सोडवा.

३) उजवीकडील अंक पूर्ण गुण दर्शवितात.

- १) कोणत्याही चारांचे अर्थ लिहा. (२०)
- अ) ब्रेनस्टॉर्मिंग तंत्र  
ब) कामाचे सातत्य  
क) उच्च पातळीवरील ऊर्जा / अधिकार  
ड) लोकशाही नेतृत्वशैली  
ई) बालक स्वत्व (ईगो)  
फ) अनौपचारिक गट
- २) अ) संघटनात्मक वर्तनाची व्याख्या करा. संघटनात्मक वर्तनाचा ऐतिहासिक आढावा घ्या. (१०)  
ब) लोक समूहामध्ये सहभागी का होतात ? (१०)
- ३) अ) संघटनात्मक संस्कृतीची व्याख्या करा. तिची वैशिष्ट्ये आणि पैलू कोणते ? (१०)  
ब) संघटनात्मक रचनेचे विविध प्रकार कोणते ? (१०)
- ४) अ) फ्रेडरिक हर्जबर्गच्या अभिप्रेरणेच्या दोन घटक सिद्धांताचे सविस्तर वर्णन करा. (१०)  
ब) व्यक्तिगत आणि संघटनात्मक संघर्ष मिटविण्यासाठी कोणते डावपेच उपयोगात आणता येतात ? (१०)
- ५) अ) कामाच्या ठिकाणी आलेला ताण कमी करण्यासाठी व्यक्तिगत आणि संघटनात्मक पातळीवर डावपेच उपयोगात आणता येतात ? (१०)  
ब) “जोहारी विन्डो हे तंत्र स्वतःला समजावून घेणे आणि संज्ञापन सुधारण्याची उपयुक्त आहे” भाष्य करा. (१०)
- ६) अ) नेतृत्वशैलीच्या वर्तनविषयक सिद्धांताचे सविस्तर भाष्य करा. (१०)  
ब) ऊर्जा म्हणजे काय ? ऊर्जेचे विविध स्रोत स्पष्ट करा. (१०)
- ७) व्यष्टि अध्ययन (१०)  
प्रकरण क्र. १४ मधील कु. आनंदी यांची व्यष्टि अभ्यासा. (व्यष्टि क्र. ३)

नमुना प्रश्नपत्रिका क्र. ४  
(मराठी रुपांतर)

एप्रिल २००९  
वेळ — ३ तास  
गुण — १००

सूचना. १) प्रश्न क्र. १ अनिवार्य आहे.

२) उर्वरीत प्रश्नांपैकी कोणतेही चार प्रश्न सोडवा.

३) उजवीकडील अंक पूर्ण गुण दर्शवितात.

- १) कोणत्याही चारांचे अर्थ लिहा. (२०)
- अ) प्रसंगानुरूप व्यवहार  
ब) कार्य समृद्धी  
क) विरोधाभासी ऊर्जा  
ड) समाजवादी नेतृत्वशैली  
इ) पालक स्वत्व (ईगो)  
फ) संदर्भ गट
- २) अ) “संघटनात्मक वर्तनामध्ये मानव संबंध चळवळ महत्त्वाची भूमिका बजावते.” भाष्य करा. (१०)  
ब) संघापेक्षा गट हे कसे भिन्न असतात? संघटनेतील विशेष गट कोणते? (१०)
- ३) अ) संघटनात्मक संस्कृतीवर होणारे परिणाम थोडक्यात स्पष्ट करा. (१०)  
ब) संघटनेतील कर्मचाऱ्यांवर स्वत्व आणि सर्वत्रीक नियंत्रणाचा परिणाम कसा होतो? (१०)
४. अ) वूमच्या (Vroom's) अपेक्षा सिध्दांताचे टीकात्मक परीक्षण करा. (१०)  
ब) संघर्ष म्हणजे काय? संघटनेतील संघर्ष मिटविण्यासाठी कशा वाटाघाटी केल्या जातात? (१०)
५. अ) ताण म्हणजे काय? ताणाचे विविध स्रोत यावर सविस्तर स्पष्टीकरण करा. (१०)  
ब) अनौपचारिक संज्ञापनातील द्राक्षवेल संज्ञापनाची भूमिका यावर भाष्य करा. (१०)
६. अ) संघटनेमध्ये महिला नेतृत्व ही काळाची गरज आहे. या संदर्भातील विविध मुद्दे सविस्तर स्पष्ट करा. (१०)  
ब) संघटनात्मक ऊर्जेचे व्यक्तिगत पानळीवरील निकष स्पष्ट करा. ऊर्जा कशी संपादन केली जाते. (१०)
- ७) व्यष्टी अध्ययन (१०)  
प्रकरण क्र.१४ मधील श्री. जेम्स यांची व्यष्टी अभ्यासा. (व्यष्टी क्र.४)

नमुना प्रश्नपत्रिका क्र. ५  
(मराठी रुपांतर)

एप्रिल २००९  
वेळ — ३ तास  
गुण — १००

सूचना. १) प्रश्न क्र. १ अनिवार्य आहे.

२) उर्वरीत प्रश्नांपैकी कोणतेही चार प्रश्न सोडवा.

३) उजवीकडील अंक पूर्ण गुण दर्शवितात.

- १) कोणत्याही चारांचे अर्थ लिहा. (२०)
- अ) उपकरणात्मक मूल्ये  
ब) अभिप्राय (धेलपी) तंत्र  
क) कार्यसमृद्धी हे अभिप्रेरणात्मक तंत्र  
ड) लोकशाही नेतृत्वशैली  
ई) वरिष्ठ पातळीवरील ऊर्जा / अधिकार  
फ) पालक स्वत्व (ईगो)
- २) अ) संघटनात्मक वर्तन या संज्ञेची व्याख्या करा. संघटनात्मक वर्तनातिल मानव संबंध चळवळीचे योगदान स्पष्ट करा. (१०)  
ब) संघटनात्मक रचनेचे भिन्न प्रकार स्पष्ट करा. (१०)
३. अ) अल्डफर यांचा अभिप्रेरणेचा ईआरजी सिध्दांत स्पष्ट करा. (१०)  
ब) संघटनात्मक संस्कृतीवर होणार सकारात्मक आणि नकारात्मक परीणाम स्पष्ट करा. (१०)
४. अ) नेतृत्वशैली या संज्ञेची व्याख्या करा. विविध नेतृत्वशैली स्पष्ट करा. (१०)  
ब) ऊर्जा म्हणजे काय ? तिचे स्रोत स्पष्ट करा. (१०)
५. अ) कामावर ताण येण्याची कारणे सांगून ताण नाहिसा करण्यासाठी विविध डावपेचावर भाष्य करा. (१०)  
ब) औपचारिक गट आणि अनौपचारिक गट यातील फरक स्पष्ट करा. (१०)
६. अ) “जौहारी विन्डो हे तंत्र स्वतःचे आकलन करणे आणि संज्ञापन विकसित करणे यासाठी उपयुक्त आहे.” स्पष्ट करा. (१०)  
ब) संघर्ष मिटविण्यासाठी विविध डावपेच विशद करा. (१०)
- ७) व्यष्टी अध्ययन (१०)  
प्रकरण क्र.१४ मधील श्री. जेम्स यांची व्यष्टी अभ्यासा. (व्यष्टी क्र.४)

नमुना प्रश्नपत्रिका क्र. ६  
(मराठी रुपांतर)

ऑक्टोबर २०१०  
वेळ — ३ तास  
गुण — १००

सूचना. १) प्रश्न क्र. १ अनिवार्य आहे.

- २) उर्वरीत प्रश्नांपैकी कोणतेही चार प्रश्न सोडवा.
- ३) उजवीकडील अंक पूर्ण गुण दर्शवितात.

- १) कोणत्याही चारांचे अर्थ लिहा. (२०)
  - अ) स्टेरिओटायपिंग
  - ब) ईगो
  - क) व्यवहारवादी नेतृत्वशैली
  - ड) अनौपचारिक गट
  - फ) स्वत्वाविषयीचा कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनावर होणारा परिणाम
२. अ) संघटनात्मक वर्तनप्रणालीमध्ये भर घालणारे भिन्न अभ्यास प्रवाह स्पष्ट करा. (१०)
  - ब) “मानवी वर्तनप्रणाली समजावून घेण्यासाठी संघटनात्मक वर्तनाचा अभ्यास महत्वाचा ठरतो” ती संघटनेची ध्येय पूर्ण करण्यासाठी मदत करत. भाष्य करा. (१०)
- ३) अ) फ्रेडरिक हर्जबर्ग यांचा दोन घटकांचा प्रेरणा सिध्दांत सविस्तर स्पष्ट करा. (१०)
  - ब) संघटनात्मक संस्कृतीवर परिणाम करणारे सकारात्मक आणि नकारात्मक घटक स्पष्ट करा. (१०)
- ४) अ) ऊर्जेचे पैलू विशद करा. (१०)
  - ब) हर्सी आणि ब्लॅचर्ड यांची परिस्थिजन्य नेतृत्वशैली प्रतिकृती यावर थोडक्यात भाष्य करा. (१०)
- ५) अ) ताणतणावाची व्याख्या करा. ताणतणाव नाहिसा करण्यासाठी काही उपायांवर भाष्य करा. (१०)
  - ब) संघटनेतील गटाच्या अस्तित्वाचे महत्त्व स्पष्ट करा. (१०)
- ६) अ) अनुसरण संज्ञापनाचे महत्त्व विशद करा. व्यक्तिल अनुसरण देणे व व्यक्तिकडून अनुसरण घेण्यासाठी आपण कोणती मार्गदर्शक तत्वे सूचवाल? (१०)
  - ब) व्यक्तगत आणि संघटना पातळीवर संघर्ष मिटविण्यासाठी आपण कोणते डावपेच उपयोगात आणाल ते स्पष्ट करा. (१०)
- ७) व्यष्टी अध्ययन (१०)
 

प्रकरण क्र.१४ मधील श्री. मिहीर यांची व्यष्टी अभ्यासा. (व्यष्टी क्र.५)

नमुना प्रश्नपत्रिका क्र. ७  
(मराठी रुपांतर)

एप्रिल २०११  
वेळ — ३ तास  
गुण — १००

सूचना. १) प्रश्न क्र. १ अनिवार्य आहे.

- २) उर्वरीत प्रश्नांपैकी कोणतेही चार प्रश्न सोडवा.  
३) उजवीकडील अंक पूर्ण गुण दर्शवितात.

- १) कोणत्याही चारांचे अर्थ लिहा. (२०)  
अ) कार्य समृद्धी  
ब) पालक ईगो (स्वत्व)  
क) वरिष्ठ पातळीवरील ऊर्जा / अधिकार  
ड) लोकशाही नेतृत्व शैली  
ई) अभिप्राय तंत्र (धेलपी)  
फ) व्यक्तिमत्त्व समयोजनाचा संघटनेवर होणारा परिणाम
२. अ) “मानवी वर्तन प्रणाली समजावून घेण्यासाठी संघटनात्मक वर्तनाचा अभ्यास महत्त्वाचा ठरतो. ती संघटनेची ध्येय पूर्ण करण्यासाठी मदत करते.” भाष्य करा. (१०)  
ब) समूह आणि गट यातील फरक दाखवून द्या. संघटनेतील विविध विशिष्ट गट स्पष्ट करा. (१०)
- ३) अ) संघटनात्मक संस्कृतीची विविध ठळक वैशिष्ट्ये आणि पैलू स्पष्ट करा. (१०)  
ब) संघटनात्मक रचनेच्या विविध प्रकारांवर थोडक्यात भाष्य करा. (१०)
- ४) अ) गट विकासाच्या विविध टप्प्यांवर भाष्य करा. (१०)  
ब) संघटनात्मक नेतृत्वशैलीची हर्सी आणि ब्लॅचर्ड यांच्या प्रतिकृती थोडक्यात स्पष्ट करा. (१०)
- ५) अ) ऊर्जेचे पैलू विशद करा. (१०)  
ब) ताणतणाव म्हणजे काय ? ताणतणावाचे विविध स्रोत यावर भाष्य करा. (१०)
- ६) अ) संघटनेतील गटाच्या अस्तित्वाचे महत्त्व स्पष्ट करा. (१०)  
ब) संघर्षाची विविध कारणे आणि परिणाम यावर भाष्य करा. (१०)
- ७) व्यष्टी अध्ययन (१०)  
प्रकरण क्र.१४ मधील श्री. हेरंब लेले यांची व्यष्टी अभ्यासा. (व्यष्टी क्र.६)

नमुना प्रश्नपत्रिका क्र. ८  
(मराठी रुपांतर)

एप्रिल २०१२  
वेळ — ३ तास  
गुण — १००

सूचना. १) प्रश्न क्र. १ अनिवार्य आहे.

२) उर्वरीत प्रश्नांपैकी कोणतेही चार प्रश्न सोडवा.

३) उजवीकडील अंक पूर्ण गुण दर्शवितात.

- १) कोणत्याही चारांचे अर्थ लिहा. (२०)
- अ) संघटनात्मक आराखडा  
ब) जोहारी विन्डो  
क) आकलन आणि दृष्टीकोण  
ड) संघटनात्मक संघर्षाची कारणे  
इ) ताण निवारण नीति  
फ) व्यक्तिमत्त्व नीति
२. अ) संघटनात्मक वर्तणुकीचा अर्थ व महत्त्व स्पष्ट करा. विविध शाखांचा संघटनात्मक वर्तणुकीमधील सहभाग स्पष्ट करा. (१०)
- ब) संघटनात्मक आराखडा म्हणजे काय? संघटन आराखड्यावर कोणत्या घटकांचा परिणाम होतो? (१०)
- ३) अ) गट आणि संघटनेची कार्ये कोणती? गट आणि संघटना यांचे संघटनेमधील विविध प्रकार स्पष्ट करा. (१०)
- ब) उद्योग व कुटुंब व्यवसाय संघटनेत नेतृत्वाची गरज स्पष्ट करा. (१०)
- ४) अ) वूमचा (Vroom's) चा अभिप्रेरणेचा गरजेचा सिद्धांत स्पष्ट करा. (१०)
- ब) संघटनेत उपयोगात येणाऱ्या अधिकार नीति स्पष्ट करा. संघटनेतील राजनीति आणि अधिकाराची नितीमूल्ये विशद करा. (१०)
- ५) अ) ताण आणि कार्यक्षमता यांचा संबंध कसा आहे? ताण निर्माण करणारे घटक कोणते? (१०)
- ब) आधुनिक संघटनेतील संस्कृतीचे कार्य आणि महत्त्व स्पष्ट करा. (१०)
- ६) अ) कर्मचारी सहभाग आणि मनोबल म्हणजे काय? संघटन वृद्धीसाठी त्याची मदत कशी होते? (१०)
- ब) ब्लेक आणि माऊटन (Blake व Mouton) यांचा नेतृत्व सिद्धांत स्पष्ट करा. (१०)
- ७) व्यष्टी अध्ययन (१०)
- प्रकरण क्र. १४ मधील श्रेया आणि अब्दुल ही व्यष्टी अभ्यासा. (व्यष्टी क्र. ७)



नमुना प्रश्नपत्रिका क्र. ९  
(मराठी रुपांतर)

ऑक्टोबर २०१२  
वेळ — ३ तास  
गुण — १००

सूचना. १) प्रश्न क्र. १ अनिवार्य आहे.

- २) उर्वरीत प्रश्नांपैकी कोणतेही चार प्रश्न सोडवा.  
३) उजवीकडील अंक पूर्ण गुण दर्शवितात.

- १) कोणत्याही चारांचे अर्थ लिहा. (२०)  
अ) कार्य समाधान  
ब) प्रतिष्ठा स्थिती (Ego)  
क) जीवन स्थिती  
ड) अनौपचारिक गट  
ई) लोकशाही नेतृत्व  
फ) संघटन कौशल्याचे महत्त्व
२. अ) 'संघटनात्मक वर्तणूक'ची व्याख्या लिहून त्याच्या अभ्यासाचे महत्त्व विशद करा. (१०)  
ब) संघटनात्मक राजनीतिची विविध वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा. (१०)
- ३) अ) गट आणि संघ यातील फरक स्पष्ट करा. (१०)  
ब) संघटनात्मक संस्कृतीचे सकारात्मक आणि नकारात्मक परिणाम स्पष्ट करा. (१०)
- ४) अ) एल्डफेअरस् यांचा (Aldefer's ERG) यांचा अभिप्रेरणेचा सिद्धांत स्पष्ट करा. (१०)  
ब) नेतृत्व शैलीचे विविध प्रकार स्पष्ट करून आधुनिक संघटनकार्यात महिलांचे कार्य उदाहरणासह स्पष्ट करा. (१०)
- ५) अ) अधिकाराचे विविध स्रोत स्पष्ट करा. (१०)  
ब) तक्रार निवारणाच्या विविध पद्धती स्पष्ट करा. (१०)
- ६) अ) ताण म्हणजे काय ? ताण कमी करण्याचे उपाय स्पष्ट करा. (१०)  
ब) सक्षम संघटन कृतीआराखडा याचे महत्त्व आणि कार्ये स्पष्ट करा. (१०)

७) खालील मसुदा वाचून प्रश्नांची उत्तरे लिहा.

श्री. कामत यांची एका कंपनीत विपणन विभागात नव्यानेच सुपरवायझर म्हणून नेमणूक त्यांच्या मागील कार्याच्या आधारावर करण्यात आली. टूल विपणन विभागाच्या वृद्धीसाठी त्यांनी अनेक प्रकारच्या युक्ती अवलंबिल्या त्यांच्या कार्यानुसार व रेकॉर्डनुसार श्री. राज यांची कार्यक्षमता खूप कमी होती. करीता सुपरवायझर ने श्री. राज यांचे सर्व रेकॉर्ड शैक्षणिक पात्रता, अनुभव व चाचणी इत्यादी तपासून श्री. राज यांना चर्चेसाठी बोलावले. श्री. राज यांच्या सांगण्यावरून त्यांचे कार खेळणी रंगकामाचे वर्कशॉप असून त्यांना त्याच्यात आवड आहे. तसेच ते रात्री उशीरापर्यंत तिथे काम केल्यामुळे त्यांना रात्री झोप पण खूप कमी वेळ मिळते.

प्रश्न :

- अ) श्री. राज यांना अभिप्रेरणेची आवश्यकता आहे का ? (१०)  
ब) तुम्हाला श्री. राज यांची कार्यक्षमता असमाधानकारक आहे असे का वाटते ? (१०)

