तृतीय वर्ष वाणिज्य

सत्र - VI (CBCS)

Business Management Paper - IV

व्यवस्थापन आणि संघटना विकास

MANAGEMENT AND ORGANIZATION DEVELOPMENT

विषय संकेतांक : ८३००८

© UNIVERSITY OF MUMBAI

Prof.(Dr.) D. T. Shirke
Offg. Vice-Chancellor,
University of Mumbai,

Prin. Dr. Ajay Bhamare
Offg. Pro Vice-Chancellor,
University of Mumbai,

Prof. Prakash Mahanwar
Director,
IDOL, University of Mumbai,

Programe Co-ordinator : **Rajashri Pandit** (PhD)
Asst. Prof. in Economics,
Incharge Head Faculty of Commerce,
IDOL, University of Mumbai, Mumbai

Course Co-ordinator : **Sambhaji Shivaji Shinde**
Assistant Professor, IDOL,
University of Mumbai, Mumbai

Editor : **Ms. Vaishali V. Salvi**
M.Com Co-ordinator,
Institute of Distance and Open Learning,
University of Mumbai

Course Writers : **Dr. Samrat Ashok Anita Jadhav**
KES's Dr. C. D. Deshmukh Commerce
and Sau. K. G. Tamhane Arts College, Roha

: **Prof. Dr. Vidyullata Rahul Hande**
Professor and Head,
Department of Commerce,
R.N.C.Arts, J.D.B.Commerce and
N.S.C.Science College, Nasik road, Nasik,
(Maharashtra)

April 2023, Print - 1, ISBN-978-81-963694-1-5

Published by : Director,
Institute of Distance and Open Learning ,
University of Mumbai,
Vidyanagari, Mumbai - 400 098.

DTP Composed
Printed by : Mumbai University Press
Vidyanagari, Santacruz (E), Mumbai-400 098.

अनुक्रमणिका

क्रमांक	अध्याय	पृष्ठ क्रमांक
	घटक १	
१.	निर्देशन आणि नेतृत्व - १	०१
२.	निर्देशन आणि नेतृत्व - २	१८
	घटक २	
३.	समन्वय	४४
४.	प्रेरणा	५३
	घटक ३	
५.	नियंत्रण	६८
६.	माहिती व्यवस्थापन	८०
	घटक ४	
७.	व्यवस्थापनातील तत्कालीन समस्या	९४
८.	वेळ व्यवस्थापन	११५

❖❖❖❖

Revised Syllabus of Courses of B.Com. Programme at Semester VI with effect from the Academic Year 2022-2023

Elective Courses (EC)

1 A. Discipline Specific Elective (DSE) Courses

Group B: Business Management

1. Business Management Paper-IV
Management and Organization Development

Modules at a Glance

Sr. No.	Modules	No. of Lectures
01	Directing & Leading	15
02	Co-ordination & Motivation	15
03	Controlling & Information Management	15
04	Contemporary Issues in Management	15
	Total	**60**

Sr. No.	Modules / Units
1	**Directing and Leading**
	• Communication as an important tool for effective direction and leadership • Barriers to Communication • Ethical issues in using social media for communication • Role of a leader in business organisations - qualities of a good leader • Style of leadership • Leadership continuum – developing an effective leader – path goal theory • Transactional and transformational leaders
2	**Co-ordination and Motivation**
	• Co-ordination as essence of management • Co-ordination vs co-operation vs conciliation • Motivation – meaning and importance of motivation • Financial and non-financial motivators • Theories of Motivation – Maslow's theory – Herzberg's theory – McGregor's theory.
3	**Controlling and information Management**
	• Definition and steps in controlling. • Strategic and operational controlling techniques. • Requirements of an effective control system. • Flow of information n a typical organisation - Need for managing information. • Designing and developing modern MIS - Introduction to ERP.
4	**Contemporary Issues in Management**
	• Challenges in organisational growth and development - management perspective • Change management • Importance of time management and tools for effective time management • Addressing diversity due to human resource mobility • Conflict management.

Reference Books

Business Management Paper IV

- *Fundamentals of Financial Management (5th edition) by Chandra Prasanna (2010). Tata McGraw Hill Education Pvt. Ltd.: New Delhi*
- *Financial Management – Analytical and Conceptual Approach (12th edition) by Kuchhal S.C. (1995).Chaitanya Publishing House: Allahabad*
- *Financial Management by Reddy R.Jayprakash (2010) APH Publishing Corporation: New Delhi*
- *Financial Management – Theory and Practice (5 & 6th edition) by Chandra Prasanna (2003, 2004). Tata McGraw Hill Education Pvt. Ltd.: New Delhi*
- *Fundamentals of Financial Management (13th edition) by Horne, James C. Van (2012) PHI Learning Pvt. Ltd.: New Delhi*
- *Financial Management and decision making by Samuels, John (1999) International Thomson Nusiness Press : London*
- *Financial Management - problems & solutions (2nd edition) by Kishore, Ravi M. (2010) Taxmann Publication Pvt. Ltd.: New Delhi*
- *Financial Management : theory, concepts and cases(5th rev edition) by Rustagi, R.P. (2011) Taxmann Publication Pvt. Ltd.: New Delhi*
- *Financial Management : principles & problems (7th edition) by Srivastava, R.M.&VermaShubhra (2002) PragatiPrakashan: Meerut*
- *Fundamentals of Financial Management – problems and solutions (3rd edition) by Maheswari, S.N. (2006) Sultan Chand and Sons: New Delhi*

Revised Syllabus of Courses of B.Com. Programme at Semester V and VI with effect from the Academic Year 2022-2023

Question Paper Pattern

(Theoretical Courses)

Maximum Marks: 100

Questions to be set: 06

Duration: 03 Hrs.

All Questions are Compulsory Carrying 15 Marks each.

Question No	Particular	Marks
Q-1	Objective Questions A) Sub Questions to be asked 12 and to be answered any 10 B) Sub Questions to be asked 12 and to be answered any 10 (*Multiple choice / True or False / Match the columns/Fill in the blanks)	20 Marks
Q-2 Q-2	Full Length Question ***OR*** Full Length Question	15 Marks 15 Marks
Q-3 Q-3	Full Length Question ***OR*** Full Length Question	15 Marks 15 Marks
Q-4 Q-4	Full Length Question ***OR*** Full Length Question	15 Marks 15 Marks
Q-5 Q-5	Full Length Question ***OR*** Full Length Question	15 Marks 15 Marks
Q-6 Q-6	A) Theory questions B) Theory questions ***OR*** Short Notes To be asked 06 To be answered 04	10 Marks 10 Marks 20 Marks

Note:

Theory question of 15 marks may be divided into two sub questions of 7/8 or 10/5 Marks.

घटक – १

१

निर्देशन आणि नेतृत्व – १

(DIRECTING AND LEADING-I)

प्रकरण संरचना :

१.० उद्दिष्टे

१.१ प्रस्तावना

१.२ संप्रेषण: एक महत्त्वाचे साधन

१.३ संप्रेषणातील अडथळे

१.४ सारांश

१.५ स्वाध्याय

१.० उद्दिष्टे (OBJECTIVES)

ह्या प्रकरणाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थी खालील बाबतीत सक्षम होऊ शकतील

- संप्रेषणाचा अर्थ स्पष्ट करणे
- संप्रेषणाचे स्वरूप आणि वैशिष्ट्ये यांचे वर्णन करणे
- संप्रेषणाच्या प्रक्रियेची रूपरेषा तयार करणे

१.१ प्रस्तावना (INTRODUCTION)

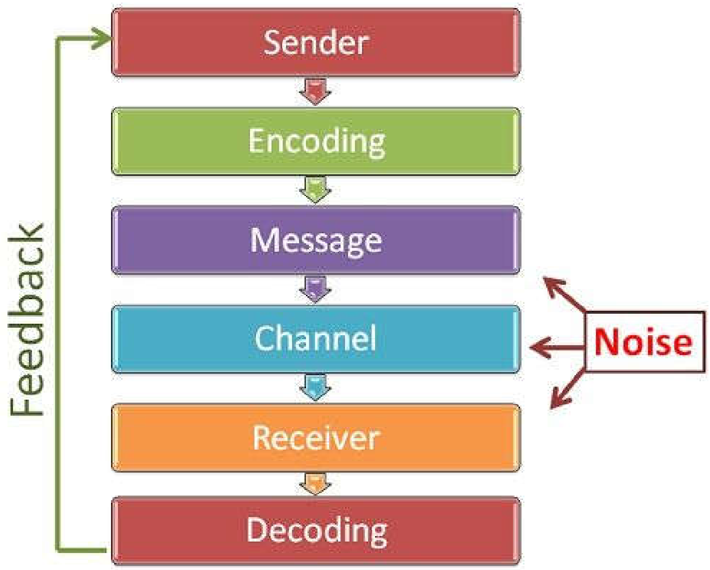
कोणत्याही व्यवसायाच्या व्यवस्थापनाच्या निर्देशन /दिशादर्शन (संचालन) प्रक्रीयेत पर्यवेक्षण, प्रेरणा व नेतृत्वा इतकाच संदेशवहन हा घटक महत्त्वाचा असतो . कोणत्याही व्यवसायाचे यश हे प्रभावी संदेशवहनावर अवलंबून असते. निर्देशनाचा उद्देश सहकाऱ्यांना संस्थेची उद्दिष्टे, संदेशवहन आणि नेतृत्व यांच्या पूर्ततेसाठी सक्रिय करणे हा असतो. म्हणूनच व्यवस्थापकांनी आपल्या सहकारी कर्मचाऱ्यांना आदेश, सूचना, योजना, धोरणे नियम व कार्यपद्धती याविषयीची माहिती देणे गरजेचे असते. तसेच दैनंदिन कामकाजा संदर्भात काही महत्त्वाच्या नोंदी वरिष्ठांना माहिती असणे आवश्यक असते; जसे कामात उद्भवणाऱ्या समस्या, कर्मचाऱ्यांची कामगिरी, इत्यादी.

या प्रकरणामध्ये आपण व्यावसायिक संस्थेतील संदेशवहनाचा अर्थ, त्याचे स्वरूप, वैशिष्ट्ये आणि महत्त्व, इत्यादींची माहिती घेणार आहोत. संस्थेमध्ये वापरल्या जाणाऱ्या संदेशवहनाच्या विविध माध्यमांमधील फरक, प्रभावी संदेशवहनातील अडथळे आणि संदेशवहनाच्या तत्वांच्या आधारे प्रभावी संदेशवहन कसे करता येईल याविषयी माहिती घेणार आहोत.

१.२ प्रभावी निर्देशन आणि नेतृत्वासाठी एक महत्त्वाचे साधन: संप्रेषण किंवा संदेशवहन (COMMUNICATION AS AN IMPORTANT TOOL FOR EFFECTIVE DIRECTION AND LEADERSHIP)

१.२.१ - अर्थ : संप्रेषण हे मानवाच्या अस्तित्वासाठी आणि जगण्यासाठी तसेच संस्थांसाठी अत्यंत महत्त्वाची प्रक्रिया आहे. या प्रक्रियेमध्ये सर्व घटकांपर्यंत माहिती पोहोचविण्यासाठी कल्पना, दृश्ये, तथ्ये, भावना इत्यादींचा वापर केला जातो. एखादा व्यवस्थापक उच्च विद्याविभूषित असेल आणि कुशल ही असेल, परंतु जर त्याच्याकडे संप्रेषण कौशल्ये नसतील तर त्याचे ज्ञान व कुशलता व्यर्थ असते. कोणत्याही व्यवस्थापकास उच्च दर्जाचे काम करून घेण्यासाठी, आपल्या सहकारी व कर्मचाऱ्यांना अचूक निर्देशन करावे लागते व प्रभावी संज्ञापन करावे लागते.

१.२.२ – संप्रेषण / दळणवळण (संज्ञापन) प्रक्रिया :
संप्रेषण ही एक निरंतर चालणारी गतिमान प्रक्रिया आहे या प्रक्रियेमध्ये प्रेषक म्हणजेच संदेश पाठविणाऱ्याच्या कल्पनांच्या संकल्पनेपासून सुरुवात होते . तो संदेश नंतर विविध माध्यमांतून संदेश प्राप्तकर्त्यास प्रसारित केला जातो. संदेश प्राप्तकर्ता अशा प्राप्त झालेल्या संदेशाला अभिप्राय किंवा प्रतिक्रिया देतो. अशा प्रकारे संदेशवहन प्रक्रियेमध्ये सात प्रमुख घटकांचा समावेश होतो. ते पुढिलप्रमाणे,



१. **प्रेषक (Sender):** प्रेषक किंवा संदेश पाठविणारा किंवा संप्रेषण कर्ता ही अशी व्यक्ती आहे जी कल्पना मांडते आणि संदेशवहन प्रक्रिये मार्फत ती कल्पना इतरांपर्यंत पोहोचवते यालाच प्रेषक असे संबोधले जाते.

२. **सांकेतिक भाषेत रुपांतरण किंवा संकेतन (Encoding) :** प्रेषकाने पाठविलेली माहिती सांकेतिक भाषेत भाषांतरित किंवा रुपांतरित करण्यासाठी हि प्रक्रिया केली जाते. यामध्ये संदेशाचे भाषांतर किंवा रुपांतर करण्यासाठी विशिष्ट शब्द किंवा चिन्ह किंवा आकार इत्यादींचा वापर केला जातो. प्रेषकाचे ज्ञान, कौशल्ये, समज, पार्श्वभूमी, क्षमता इत्यादींचा संदेशाच्या यशावर मोठा प्रभाव पडतो.

३. **संदेश (Message) :** प्रेषक माहिती प्रसारित करण्याकरता ज्या ज्या बाबींचा किंवा गोष्टींचा वापर करतो त्याला संदेश असे संबोधले जाते . संदेशात आदेश, सूचना, माहिती, विचार, मते, अहवाल, चित्रे, चिन्हे, आवाज, इत्यादी गोष्टींचा समावेश होतो

४. **संदेशवहनाचे माध्यम (Chaneel) :** एका व्यक्तीकडून दुसऱ्या व्यक्तीस संदेश देण्यासाठी ज्या साधनांचा किंवा माध्यमांचा वापर केला जातो त्याला संदेशवहनाचे माध्यम असे संबोधले जाते. प्रेषक हे माध्यम निवडतो ज्याद्वारे तो संदेश प्राप्त कर्त्यास संदेश पाठवितो. संदेशवहन प्रभावी होण्यासाठी संदेशवहनाचे माध्यम काळजीपूर्वक निवडले पाहिजे. मौखिक, आभासी, लिखित, ध्वनी, द्रुष्य, हावभाव, इत्यादी काही सामान्यपणे वापरले जाणारे माध्यमे आहेत .

५. **संदेश प्राप्तकर्ता किंवा संदेशग्राहक (Receiver):** ज्या व्यक्तीला संदेश मिळतो तिला संदेश प्राप्तकर्ता असे समजले जाते संदेशवहनातील हा सर्वात शेवटचा घटक आहे. संदेश प्राप्तकर्त्ये अनेक असू शकतात.

६. **सांकेतिक भाषेतून समजणाऱ्या भाषेच्या मजकुरात रूपांतरण किंवा विसंकेतन (Decoding) :** संदेश प्राप्त कर्तास संदेश मिळाल्यानंतर तो संदेश समजणाऱ्या भाषेच्या मजकुरात भाषांतरित किंवा रुपांतरीत केला जातो या प्रक्रियेला डीकोडींग असे संबोधले जाते. प्राप्तकर्ता संदेशाचा अर्थ जितका चांगल्या पद्धतीने समजून घेईल संदेशवहन तेवढे परिणामकारक होत असते. म्हणूनच डीकोडींग ही प्रक्रिया महत्त्वाची आहे.

७. **प्रतिक्रिया किंवा अभिप्राय (Feedback) :** संदेश दात्याने संदेश प्राप्तकर्त्या व्यक्तीस संदेश पाठविल्यानंतर संदेश प्राप्तकर्ता त्याबद्दल आपली प्रतिक्रिया पाठवितो. त्यालाच प्रतिक्रिया किंवा अभिप्राय असे संबोधले जाते. ही प्रतिक्रिया अनुकूल किंवा प्रतिकूल असू शकते. संदेश दात्याने ज्या उद्देशाने संदेश दिला तो उद्देश पूर्ण होत असेल तर संदेशवहन परिणामकारक होते. प्रतिक्रिया संदेश दात्यापर्यंत पोहोचली म्हणजे संदेशवहन प्रक्रिया पूर्ण होत असते.

१.२.३ - निर्देशन /दिशादर्शन (संचालन):

नियोजन, नियंत्रण, निर्देशन व अभिप्रेरणा ही व्यवस्थापनातील महत्त्वाची कार्य आहेत. व्यवसायाची पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी नियोजन केले जाते. नियोजनानंतर विशिष्ट काम करून घेण्यासाठी संघटन रचना स्थापन केली जाते. संघटनेत योग्य व्यक्तींची निवड केली जाते. त्याचप्रमाणे व्यवसायातील विविध कामे करण्यासाठी निर्णय घेतले जातात. परंतु फक्त वरील संघटन रचना निर्माण करून कार्य पार पडत नाहीत तर त्यासाठी कनिष्ठांना व सहकार्यांना आदेश द्यावे लागतात, मार्गदर्शन करावे लागते, कार्य ठरवून द्यावी लागतात व कर्मचाऱ्यांच्या जबाबदाऱ्या निश्चित कराव्या लागतात, त्यांना मार्गदर्शन व दिग्दर्शन करावे लागते, त्यालाच निर्देशन /दिशादर्शन किंवा संचालन असे म्हणतात.

थोडक्यात निर्देशनात कर्मचाऱ्यांना आदेश व सूचना देणे, कामे ठरवून देणे, कार्यपद्धती समजावून सांगणे, प्रत्यक्ष कामावर मार्गदर्शन करणे, कार्यावर नियंत्रण ठेवणे अशा अनेक कार्यांचा समावेश होतो. निर्देशनामुळे संघटनेमध्ये सुसूत्रता निर्माण होते व उद्दिष्टे साध्य करता येऊ शकतात.

निर्देशनाची व्याख्या पुढीलप्रमाणे सांगता येते:

अ) व्याख्या:

१. **कुन्टझ आणि ओडोनेल -** "निर्देशन किंवा संचालन हे क्लिष्ट काम असून त्यामध्ये दुय्यम अधिकाऱ्यांना दीर्घ व अल्पमुदतीत परिणामकारक आणि कार्यक्षमपणे काम करण्यासाठी प्रेरणा देणाऱ्या सर्व कार्यांचा समावेश होतो"

२. **थिओ हैमन -** "निर्देशन किंवा संचालनात कृती, प्रक्रिया, पद्धती किंवा तंत्र याद्वारे आदेश व सूचना दिल्या जातात आणि अगोदर निश्चित केलेली कामे व कृती मूलतः नियोजनाप्रमाणे पार पाडल्या जातात याची खात्री केली जाते. निर्देशन सर्व परिणामांचा केंद्रबिंदू आहे"

ब) निर्देशनाची वैशिष्ट्ये :

निर्देशनाच्या विविध व्याख्यांवरून निर्देशनाची वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे सांगता येतील:

१. **व्यापक कार्य -** निर्देशन हे व्यवस्थापनाच्या वरिष्ठ, मध्यम व कनिष्ठ अशा सर्व स्तरांवर केले जाते. याची व्याप्ती मोठी असते कारण यात आदेश व सूचना देण्याबरोबरच मार्गदर्शन, प्रेरणा, निरीक्षण व संदेशवहन यांचाही समावेश होत असतो.

२. **निरंतर प्रक्रिया -** निर्देशन ही एक सतत चालणारी प्रक्रिया आहे; जोपर्यंत व्यवसाय संघटनेचे अस्तित्व आहे तोपर्यंत निर्देशन निरंतर सुरू राहते.

३. मानवी घटक - निर्देशन कार्य व्यवसाय संघटनेतील सहकारी, अधिकारी, कर्मचारी, इत्यादी मानवी घटकांची संबंधित आहे. मानवी घटक अंतर्भूत असल्याने भावनिक दृष्ट्या निर्देशन कार्य कठीण व महत्त्वाचे ठरते.

४. सर्जनशील प्रक्रिया - निर्देशन ही एक सर्जनशील प्रक्रिया आहे. यात योजनांचे रूपांतर कार्याद्वारे प्रत्यक्ष फलनिष्पत्ती मध्ये होते. या कार्यांशिवाय कर्मचारी निष्क्रिय तसेच भौतिक संसाधने निरुपयोगी असतात. म्हणूनच निर्देशन महत्त्वाचे आहे.

५. कृतीशील कार्य - निर्देशन हे मानवांशी व्यवहार करणारे कार्य मानले जाते. मानवी वर्तन हे अप्रत्याशित असते म्हणूनच या कार्यात अधिकाऱ्यांना अतिशय काळजीपूर्वक मानवी संसाधनांना हाताळावे लागते.

६. प्रेरणा - निर्देशनात कनिष्ठांनी परिणामकारकरीत्या व कार्यक्षमपणे कामे करावीत म्हणून त्यांना वरिष्ठांमार्फत प्रेरणा दिल्या जातात. अशा प्रेरणांमुळे कर्मचारी मन लावून काम करतात आणि त्यामुळे औद्योगिक संबंधही सुधारतात.

१.२.४ - संदेशवहन: निर्देशनाचे एक महत्त्वाचे साधन :

आज-काल व्यवसाय संस्थांचा आकार सातत्याने वाढत असल्याचे दिसून येते. मोठ्या प्रमाणावरील उत्पादनामुळे व्यवसाय संघटनांमध्ये अनेक विभाग व उपविभाग निर्माण केले जातात. प्रत्येक विभागात अनेक कर्मचारी कार्य करीत असतात. या कर्मचाऱ्यांकडून कार्य करून घेण्यासाठी त्यांना निर्देशनाची गरज असते. संदेशवहनाद्वारे अशा कर्मचाऱ्यांना आदेश किंवा सूचना दिला जातात. आवश्यकतेनुसार मार्गदर्शनही केले जाते. म्हणूनच प्रभावी संदेशवहन हे निर्देशनाचे महत्त्वाचे साधन आहे असे आपण पुढील मुद्द्यांच्या आधारे स्पष्ट करू शकतो.

१. कार्यवाहीस सुरुवात - निर्देशन कार्यास आपण कार्यवाहीचा प्रारंभबिंदू म्हणू शकतो. कारण कर्मचाऱ्यांच्या मार्फत कार्य सुरू करण्याचे काम निर्देशनाच्या मार्फत होते. कर्मचाऱ्यांना सूचना देणे, आराखडा देणे, प्रत्यक्ष कामकाज अमलात आणणे ही सर्व कार्य निर्देशनात येतात.

२. कार्य एकात्मता - निर्देशन कार्यात अधिकारी आपल्या सहकाऱ्यांना मार्गदर्शन प्रेरणा व सूचना देऊन कार्य करण्यासाठी प्रेरित करतात. यासाठी प्रत्येकाचे प्रयत्न गरजेचे असतात. व्यवसाय संस्थेतील सर्व विभाग, उपविभाग, विभाग प्रमुख, कर्मचारी, अधिकारी यांचे एकत्र प्रयत्न इथे अपेक्षित असतात. प्रभावी संदेशवहन व नेतृत्व याद्वारे हे शक्य होऊ शकते.

३. प्रेरणेचे साधन - निर्देशन कार्य उद्दिष्ट पूर्तीसाठी मदत करते. जेव्हा एखादा व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांना कार्य करण्यासाठी प्रेरित करतो; तेव्हा त्यासाठी तो प्रलोभन, बक्षीस, बोनस,आर्थिक प्रलोभने अशी वेगवेगळे मार्ग वापरतो. तेव्हा प्रभावी संदेशवहन निर्देशनात महत्त्वाचे ठरते.

४. स्थिरता प्रदान करते - बाजारपेठेमध्ये चिरंतन काळासाठी टिकण्यासाठी स्थिरता व समतोल ह्या गोष्टी महत्त्वाच्या आहेत हा समतोल राखण्यासाठी व्यवसाय व्यवस्थापक निर्देशनातील महत्त्वाची कार्यांची सांगड घालतो. जसे व्यापक नेतृत्व, प्रभावी संदेशवहन, पर्यवेक्षण व परिणामकारक मनोप्रेरणा, इत्यादी. व्यवसाय संघटनेत उत्कृष्ट परिणाम साधण्यासाठी वरील चारही घटकांचा अचूक वापर व्यवस्थापकास करावा लागतो.

५. बदलांचा सामना करता येणे - बदलांना विरोध ही मानवाची सहज प्रवृत्ती आहे. परंतु शाश्वत विकास आणि बाजारपेठेतील प्रमुख बनण्यासाठी व्यवसायांना बदल स्वीकारावे लागतात. व्यवसाय संघटनेत अंतर्गत व बाह्य पर्यावरणात बदल घडविण्यासाठी निर्देशन कार्य महत्त्वाचे ठरते. व्यवस्थापकानाला या संदर्भात महत्त्वाची भूमिका पार पाडावी लागते. भविष्यातील बदल व व्यवसाय संघटनेतील बदल या संदर्भात स्पष्ट कल्पना कर्मचाऱ्यांना द्यावी लागते यासाठी प्रभावी संदेशवहन व कुशल नेतृत्वाची गरज असते.

६. संसाधनांचा कार्यक्षम वापर - प्रत्येक कर्मचाऱ्यांची कार्ये व जबाबदाऱ्या निश्चित करण्याचे कार्य निर्देशन करते. प्रभावी निर्देशन संसाधनांचा कार्यक्षम व पर्याप्त वापर करून घेऊ शकते. संसाधनांचा अपव्यय, कष्ट वाया जाणे, कार्यक्षमता चुकीच्या दिशेने वापरली जाणे ह्या गोष्टी टाळता येतात. मनुष्यबळ, यंत्रसामग्री, कच्चामाल आणि भांडवल यांचा पर्याप्त वापर होऊन उत्पादन खर्चात कपात करता येते व नफा वाढविता येतो.

१.२.५ - नेतृत्व :

व्यवस्थापनात कर्मचाऱ्यांकडून कामे करून घेऊन व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्य करावयाची असतात त्यामुळेच व्यवस्थापनात नेतृत्वाला अत्यंत महत्त्वाची भूमिका पार पाडावी लागते. व्यवसायात मानवी व भौतिक साधने वापरून व्यवसायाचे संचालन केले जाते. त्यासाठी मानवी संसाधने, भांडवल, साधनसामग्री, इत्यादींचा वापर केला जातो. नेतृत्व म्हणजे कर्मचाऱ्यांना आत्मविश्वास देऊन उत्साहाने काम करण्यास प्रवृत्त करण्याची व्यवस्थापकाची क्षमता आहे. नेतृत्व म्हणजे इतरांच्या वर्तनावर प्रभाव टाकण्याची क्षमता होय. यामध्ये व्यक्तीसमूहाला योग्य दिशा द्यावयाची असते. नेतृत्व प्रभावी असेल तर व्यवसायास यश निश्चित मिळते. नेतृत्व व्यक्तीसमुहांतील सभासदांना एकत्र आणून एकमेकांच्या सहकार्याने कार्य करवून घेण्याची कला आहे. व्यवस्थापनाच्या नियोजन, संघटन, समन्वय, व नियंत्रण या कार्यांमध्ये नेतृत्वाला अत्यंत महत्त्वाचे स्थान आहे प्रभावी नेतृत्व अचूक नियोजन करते, संघटनेतील सर्व घटकांचा कार्यक्षमतेने उपयोग करून घेते, निर्णय प्रक्रियेत योग्य निर्णय घेऊन व्यवसायास योग्य दिशा दाखवते. नेतृत्वाची संकल्पना अधिक चांगल्या रीतीने समजावून घेण्यासाठी नेतृत्वाच्या पुढील काही व्याख्यांचा विचार करणे आवश्यक आहे.

अ) व्याख्या:

१. **किथ डेव्हिस -** "निश्चित उद्दिष्टे गाठण्यासाठी इतरांना प्रवृत्त करून प्रोत्साहित करण्याची प्रक्रिया म्हणजे नेतृत्व होय."

२. **कुन्टझ व ओडोनेल - "**कोणत्याही सामुदायिक उद्देशाच्या प्राप्तीसाठी व्यक्तींना कार्य करण्यास प्रभावित करणे म्हणजे नेतृत्व होय."

३. **जॉर्ज आर. टेरी -** "पारस्परिक उद्देशाच्या पुर्ततेकरिता स्वेच्छेने कार्य करण्यास प्रभावित करणारी योग्यता म्हणजे नेतृत्व होय."

ब) नेतृत्वाची वैशिष्ट्ये :

व्यवस्थापनात नेतृत्व हा अत्यंत महत्त्वाचा घटक आहे. प्रभावी व चांगले नेतृत्व असेल तर व्यवसायाला निश्चित यश मिळत असते . व्यवसाय संस्थांमध्ये अनेक व्यक्तींच्या सामूहिक प्रयत्नाने व्यवसायाची उद्दिष्टे पूर्ण करावयाची असतात. अशा व्यक्तीसमूहाला योग्य मार्गदर्शन व योग्य नेतृत्व लाभले तर व्यवसायाची उद्दिष्टे पूर्ण होऊ शकतात.

नेतृत्वाची वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे सांगता येतात:

१. सहकाऱ्यांना एकत्र करणे - व्यक्ती समूहांशिवाय नेतृत्वाचे अस्तित्व असुच शकत नाही. एखादा नेता समूहाला प्रभावित करत असतो, दिशा देत असतो, तसेच त्या समूहाला आदेश देत असतो आणि अनुयायी आदेशाला उत्स्फूर्त प्रतिसाद देत असतात. म्हणूनच सहकाऱ्यांना एकत्रित ठेवणे हे नेतृत्वाचे महत्त्वाचे वैशिष्ट्य आहे.

२. सामूहिक उद्दिष्टे - सामूहिक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी समूहाला मार्गदर्शन देणे हे नेतृत्वाचे वैशिष्ट्य आहे. नेता व समूह यांचे उद्दिष्ट समान असते म्हणून नेत्याने आपल्या अनुयायांना सामूहिक उद्दिष्टांची स्पष्ट कल्पना देणे आवश्यक आहे.

३. पारस्परिक संबंध - नेता व अनुयायी यांच्यातील संबंध हे नेतृत्वाचे एक वैशिष्ट्य आहे. हे संबंध संघटनेतील कार्यावर आधारित असतात. नेत्याने सहकार्यांना मार्गदर्शन करताना त्यांच्या समस्या जाणून घेणे आवश्यक असते. नेता व सहकारी यांच्यातील संबंध मैत्रीचे व स्नेहाचे असले पाहिजेत. या दोन्ही घटकांमध्ये कार्यात्मक संबंध प्रस्थापित होणे गरजेचे आहे.

४. आचरण व व्यवहार प्रभावित करणे - नेता आपल्या सहकाऱ्यांचे व्यवहार व आचरण प्रभावित करत असतो. सामूहिक उद्दिष्टांच्या दिशेने व्यवहार करणे व आचरण ठेवणे गरजेचे असते.

५. परिस्थितीजन्य - नेतृत्वात नेहमी परिस्थितीनुसार बदल होत असतात. परिस्थिती साधारण असेल तर नेतृत्वात बदल करण्याची गरज नसते. परंतु असामान्य परिस्थितीमध्ये नेतृत्वामध्ये निश्चितच बदल करणे आवश्यक असते.

६. आदर्श वागणूक - नेत्याची वर्तणूक सहकाऱ्यांसाठी मार्गदर्शक असते. नेता कसा वागतो, बोलतो, काम कसे करतो, कसा आहे यावरून त्याचे मूल्यमापन केले जाते. म्हणून नेत्याची वर्तणूक आदर्श असली पाहिजे.

७. सहकाऱ्यांच्या व्यक्तिमत्त्वाचा विकास - कोणत्याही संघटनेत नेत्यासोबत सहाय्यक किंवा सहकारी कार्य करत असतात. अशा नेत्याने आपल्या सहकाऱ्यांसाठी सकारात्मक व सक्रिय भूमिका ठेवावी.

८. न्याय्य भूमिका - नेत्याकडून अनुयायांना मिळणारी वागणूक न्याय्य व समान असावी, निष्पक्षपातीपणे सहकाऱ्यांचा विचार केला जावा. व्यवसाय संस्थेत बढती, सवलती, किंवा बक्षीस देताना पक्षपात करू नये.

१.२.६ - नेतृत्व आणि संदेशवहन :

संदेशवहन हे नेतृत्वाचे प्रमुख कार्य आहे. प्रभावी संदेशवहन आणि प्रभावी नेतृत्व एकमेकांशी जोडलेले आहेत. प्रभावी नेता हा कुशल संभाषणकर्ता असणे आवश्यक आहे. ते संभाषण कौशल्य संस्थात्मक स्तरावर, मोठ्या समुदायांमध्ये, गटांमध्ये, कधी कधी जागतिक स्तरावर देखील संबंधांमध्ये उपयुक्त आहे. तरीही, काही सांख्यिकींनुसार ५७% कर्मचाऱ्यांना वरिष्ठांकडून स्पष्ट निर्देश दिले जात नाहीत अशी तक्रार आहे आणि ६९% व्यवस्थापक त्यांच्या कर्मचाऱ्यांशी सौहार्दपूर्ण संवाद साधण्यास सोयीस्कर नाहीत.

येथे व्यवस्थापकांना आत्मविश्वास नसणे किंवा यशस्वी नेता होण्यासाठी आवश्यक कौशल्य नसणे ही समस्या नाही, तर जे नेते संदेशवहनात कमी पडतात त्याचा नकारात्मक परिणाम कर्मचाऱ्यांवर होत असतो. त्याचा परिणाम उत्पादकतेवर, कर्मचारी समाधान, प्रेरणा, इत्यादींवर होतो. कोणतेही प्रमुख /नेते संदेशवहनाशिवाय आपल्या सहकाऱ्यांशी किंवा अनुयायांशी जोडलेले राहू शकत नाहीत. व्यवसायामध्ये यश हवे असेल तर प्रभावी संदेशवहन व प्रभावी नेतृत्व हे महत्त्वाचे घटक आहेत. कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करणे आणि उद्दिष्टपुर्ती करणे यासाठी नेत्याकडे प्रभावी संदेशवहन कौशल्य असणे गरजेचे आहे. एक नेता म्हणून स्पष्टपणे विचार व्यक्त करायला यावे, माहिती प्रसारित करता यावी, कल्पना व्यक्त करता यावी अशा किमान अपेक्षा असतात. चांगले नेतृत्व व्यवसाय संस्थेमध्ये ग्राहक, भागीदार, भागधारक व समाज यांच्यात प्रसारित होणाऱ्या माहितीला प्रभावीपणे हाताळू शकतो. म्हणूनच व्यवसाय संस्थेसाठी नेतृत्व जेवढे महत्त्वाचे आहे तेवढेच संदेशवहन हीसुद्धा उद्योगाच्या यशाची गुरुकिल्ली आहे.

अ) प्रभावी नेतृत्व संप्रेषणासाठी सर्वोत्तम पद्धती :

एक उत्तम नेतृत्व संप्रेषक ज्या व्यक्ती किंवा गटाशी संभाषण करत आहे त्यांचे रागरंग (मूड), जोश किंवा उर्जा, दृष्टिकोन, मुल्ये आणि त्यांच्याविषयीची आस्था जाणून घेतो. एक नेता म्हणून तुमच्याविषयीचा अभिप्राय, परस्परसंवाद, उत्कृष्ट संभाषणकार म्हणून तुमची ओळख, तसेच ज्या पदावर तुम्ही काम करता ते जाणून घेण्यासाठी तुमच्या नेतृत्व संवादाच्या पद्धतींमध्ये खालील सर्वोत्तम पद्धती वापरल्या गेल्या पाहिजेत:

१. प्रामाणिकपणे वागणे - लोक अप्रमाणिक किंवा अविश्वासू व्यक्तींवर विश्वास ठेवत नाहीत. जेव्हा नेत्याचे वर्तन पारदर्शक व सातत्यपूर्ण असते तेव्हा भागीदार, भागधारक, अनुयायी त्यावर सहज विश्वास ठेवू शकतात. अशा नेत्यांसाठी वेळप्रसंगी कर्मचारी

जोखीम सुद्धा पत्कारतात. म्हणूनच नेत्याचे चारित्र्य व प्रामाणिकपणा ही प्रभावी नेतृत्व संप्रेषणाची सर्वोत्तम पद्धत आहे.

२. वैयक्तिक संबंध वाढवणे - प्रभावी नेतृत्वासाठी संवाद अतिशय गरजेचा असतो. संवाद जितका प्रभावी असेल तितके दोन्ही पक्षांसाठी ते उपयुक्त ठरते. नेत्याने कर्मचाऱ्यांपासून दूर न जाता त्यांच्याशी वैयक्तिक व सातत्यपूर्ण संपर्क तयार करावा. सातत्यपूर्ण संवाद, समस्यांचे निराकरण, यातून प्रभावी नेतृत्व संप्रेषण साध्य होऊ शकते.

३. संक्षिप्त किंवा स्पष्ट / विशिष्ट बनणे - प्रभावी संवाद हा स्पष्टतेवर अवलंबून असतो. तुम्ही संप्रेषण करताना साधा व संक्षिप्त स्वरूपात करावा. फार गुंतागुंतीचा गोंधळ टाकणारा संवाद नसावा. तुम्हाला जो संदेश कर्मचारी किंवा अनुयायी यांना द्यावयाचा आहे तो स्वच्छ, स्पष्ट, संक्षिप्त शब्दांमध्ये असावा.

४. मागे पडलेल्या गोष्टींवर लक्ष केंद्रित करणे - नेत्याने कार्यरत असताना भूतकाळाचे देखील पुनरावलोकन करणे गरजेचे आहे. म्हणूनच भूतकाळात झालेल्या चुका किंवा राहून गेलेल्या गोष्टींवर लक्ष केंद्रित करणे गरजेचे आहे.

५. सकारात्मक विचार करणे - नकारात्मक मानसिकता ही आजच्या युगात नवीन संधी उपलब्ध होण्यातला अडथळा आहे. त्यामुळे नेत्यांनी सकारात्मक मानसिकता ठेवावी व कर्मचाऱ्यांकडून येणारा प्रत्येक विचार, कल्पना तसेच सूचनांचे स्वागतच करावे. नेत्याचे वैयक्तिक विचार व संकल्पना महत्त्वाच्या आहेतच परंतु चर्चा, वाद, विवाद हे सुद्धा सकारात्मक पद्धतीने घ्यावे.

६. जाणून घेणे - चांगल्या नेत्यातील एक महत्त्वाचा गुण म्हणजे बोलणे कमी करून जास्तीत जास्त ऐकणे. प्रभावी नेत्याने अनुयायांना आदेश व मार्गदर्शन देणे महत्त्वाचे आहे. परंतु त्याचबरोबर सहकाऱ्यांच्या समस्या, अडचणी यावर सुद्धा विचार विनिमय होणे गरजेचे आहे.

७. मतितार्थ समजून घेणे - प्रभावी संप्रेषणासाठी नेत्याकडे काही कौशल्ये असावेत. समोरचा काय म्हणतो आहे, त्याची समस्या काय आहे याचा मतितार्थ नेत्याला पटकन लक्षात यायला हवा.

८. श्रोते किंवा अनुयायांशी वैयक्तिक संबंध वाढवणे - नेत्याने सतत आपल्या सहकार्यांशी संपर्कात रहावे. त्यांच्या अडचणी जाणून घेऊन त्याचे निराकरण करावे. त्यांच्या सुख-दुःखांची चौकशी करावी जेणेकरून अनुयायांशी वैयक्तिक संबंध स्थापित करता येतात.

आपली प्रगती तपासा (Check your Progress):

अ) रिकाम्या जागा भरा:

१. कोणत्याही व्यवसायाचे यश हे प्रभावी _________ वर अवलंबून असते.

२. निर्देशनमध्ये योजनांचे रूपांतर कार्याद्वारे प्रत्यक्ष _______ मध्ये होते.

३. निर्देशन कार्यास आपण कार्यवाहीचा _______ म्हणू शकतो.

४. प्रभावी नेता हा कुशल ________ असणे आवश्यक आहे.

५. नेत्याचे चारित्र्य व ________ ही प्रभावी नेतृत्व संप्रेषणाची सर्वोत्तम पद्धत आहे.

ब) व्याख्या लिहा:

१. संप्रेषण

२. निर्देशन

३. नेतृत्व

क) योग्य जोड्या जुळवा:

अ		ब	
१.	**प्रेषक**	अ	संदेश प्राप्तकर्त्याने दिलेली प्रतिक्रिया
२.	**संकेतन**	ब	जो कल्पना मांडतो आणि संदेशवहन प्रक्रिये मार्फत ती इतरांपर्यंत पोहोचवतो
३.	**संदेश प्राप्तकर्ता**	क	ज्या व्यक्तीला संदेश मिळतो
४.	**विसंकेतन**		विशिष्ट शब्द किंवा चिन्ह किंवा आकार इत्यादींचा वापर
५.	**अभिप्राय**	इ	संदेशाचे समजणाऱ्या भाषेच्या मजकुरात भाषांतरण

१.३ संप्रेषणातील अडथळे (BARRIERS TO COMMUNICATION)

१.३.१ - व्याख्या : संप्रेषण अडथळा म्हणजे संदेश प्राप्त करण्याच्या आणि समजून घेण्याच्या मार्गात येणारी कोणतीही गोष्ट जी एखादी व्यक्ती त्याच्या कल्पना, विचार किंवा इतर कोणत्याही प्रकारची माहिती देण्यासाठी संदेश प्रसारित करते. संप्रेषणाचे हे विविध अडथळे कोणीतरी पाठवण्याचा प्रयत्न करत असलेल्या संदेशामध्ये अडथळा आणतात किंवा व्यत्यय आणतात.

१.३.२ - प्रभावी संप्रेषणातील अडथळे : प्रभावी संप्रेषणाच्या मार्गात असंख्य अडथळे येऊ शकतात. कारण प्रेषकाने पाठवलेला मेसेज जसा समजायचा आहे तसा समजू शकत नाही. देवाणघेवाणी दरम्यान संदेश बिघडू शकतो. विविध प्रकारचे संप्रेषण अडथळे संप्रेषण प्रक्रियेच्या कोणत्याही टप्प्यावर येऊ शकतात. हे कामाच्या ठिकाणी अस्तित्वात असलेल्या पूर्वग्रह, एकसुरीपणा आणि सर्वसामान्य निष्कर्ष काढण्याच्या पद्धतीमुळे येऊ शकतात.

दळणवळणाच्या प्रक्रियेत विविध समस्या आणि संकटे येतात त्यामुळे अनेकदा संवादात अडथळे निर्माण होतात. दळणवळणातील अडथळे म्हणजे व्यत्यय किंवा प्रतिबंध केवळ कल्पना किंवा माहितीच्या प्रसारावरच नव्हे तर ती समजून घेण्यावर आणि स्वीकृतीवर देखील परिणाम करतात. संप्रेषणास पूर्णपणे प्रतिबंध करणे, त्यातील काही भाग गाळला जाणे किंवा त्यास चुकीचा अर्थ देणे यावर त्याचा परिणाम होतो. संप्रेषणातील अडथळ्यांची तीन मुख्य कारणे आहेत: १. प्रेषकाची कमतरता, २. ऐकणाऱ्याची कमतरता, ३. संवादाचे अयोग्य माध्यम.

संप्रेषण प्रक्रियेतील विविध अडथळे खालीलप्रमाणे दिले आहेत :

(अ) भौतिक किंवा पर्यावरणीय अडथळे

(ब) शारीरिक किंवा जैविक अडथळे

(क) शब्द किंवा अर्थविषयक/ भाषा अडथळे

(ड) वैयक्तिक अडथळे

(इ) भावनिक अडथळे

(फ) सामाजिक-मानसिक अडथळे

(ग) सांस्कृतिक अडथळे

(ह) संघटनात्मक अडथळे

अ) भौतिक किंवा पर्यावरणीय अडथळे : हे पर्यावरणीय घटक आहेत जे संदेश पाठविण्यात व प्राप्त करण्यात मर्यादा आणतात. त्यात अंतर, आवाज, दळणवळण माध्यमातील बिघाड, सदोष यांत्रिक उपकरणे, इ.

(१) कोलाहल / गोंधळ : संवादासाठी हा सर्वात मोठा अडथळा आहे. संप्रेषण स्तरावर होणाऱ्या आवाजामुळे संप्रेषण विस्कळीत होते. उदाहरणार्थ, शाळेभोवती रहदारीचा आवाज विद्यार्थी आणि शिक्षक यांच्यातील माहितीच्या प्रवाहात अडथळा आणतो. त्याचप्रमाणे सेल फोनवर बोलत असताना किंवा सार्वजनिक निवेदन किंवा व्याख्यान चालू असल्यामुळे किंवा टीव्ही पाहताना खराब सिग्नलमुळे देखील संवादात व्यत्यय येतो. खराब हवामानामुळे काहीवेळा दळणवळणात अडथळा निर्माण होतो.

(२) वेळ आणि अंतर : हे माहितीच्या सुरळीत प्रवाहात अडथळा आणू शकतात. उदाहरणार्थ दोन भिन्न देशांमधील वेळेचा फरक दोन लोकांमधील संवादावर परिणाम करू शकतो. दुसरे उदाहरण म्हणजे दोन वेगवेगळ्या शिफ्टमध्ये काम करणाऱ्या दोन लोकांना प्रभावीपणे संवाद साधण्यात समस्या येऊ शकतात. वर्गात अयोग्य आसनव्यवस्था देखील संवादाच्या प्रक्रियेत अडथळा म्हणून काम करू शकते.

(३) माध्यमाची चुकीची निवड : प्रेषकाने संदेश प्रसारित करण्यासाठी चुकीच्या माध्यमाचा वापर केल्यास संप्रेषणात अडथळा येऊ शकतो जो संदेश प्राप्तकर्त्यांसाठी अयोग्य आहे. उदाहरणार्थ, जर एखाद्या तज्ञाने कारखान्यातील अशिक्षित कामगारांसाठी पॉवर पॉइंट प्रेझेंटेशन वापरले तर त्यांना ते समजण्यास कठीण असेल.

(४) सभोवताल : प्रतिकूल किंवा अतिउष्ण हवामान जसे की, खूप उष्ण किंवा खूप थंड, त्यांच्या सभोवतालचा संवादाच्या परिणामकारकतेवर थेट परिणाम होतो. वातावरणामुळे एक मानसिक परिणाम होतो जसे की, खूप उष्ण हवामान अस्वस्थता आणि आर्द्रता निर्माण करेल, तर खूप थंड हवामानात एखाद्या व्यक्तीला संवाद साधण्यास अशक्य किंवा कठीण वाटते.

(५) अस्पष्टपणे व्यक्त केलेला संदेश : प्रेषकाच्या मनात कल्पना कितीही स्पष्ट असली तरीही, चुकीचे निवडलेले शब्द, लांबलचक वाक्ये, गुंतागुंतीचे शब्द, कल्पनांची चुकीची रचना, शब्दशैलीचा वापर यामुळे त्याचा विपरीत परिणाम होऊ शकतो.

ब) शारीरिक किंवा जैविक अडथळे : शारीरिक अडथळे एखाद्या व्यक्तीच्या आरोग्य आणि सक्षमतेशी संबंधित असतात. हे अपंगत्वामुळे किंवा अक्षमतेमुळे अथवा निर्बलतेमुळे उद्भवू शकतात ज्यामुळे प्रेषक किंवा प्राप्तकर्त्याच्या शारीरिक क्षमतेवर परिणाम होऊ शकतो. प्रभावी संवादासाठी स्वर, हात, बोटे, डोळे यांचे योग्य कार्य करणे आवश्यक आहे. उदाहरणार्थ:

- सदोष स्वर अवयवामुळे अडखळणे, गोंधळ होणे, अयोग्य आवाज उच्चारणे यामुळे बोलण्यावर विपरित परिणाम होऊ शकतो.
- सदोष श्रवणशक्तीमुळे ऐकणे अप्रभावी ठरू शकते.
- हाताला दुखापत, सुन्नपणा, इत्यादींमुळे लेखन अयशस्वी होऊ शकते.
- खराब दृष्टीमुळे वाचनावर परिणाम होऊ शकतो.

क) शब्द किंवा अर्थविषयक/ भाषा अडथळे : 'अर्थ' हा शब्द येथे शब्दांच्या अर्थाच्या पद्धतशीर अभ्यासाला सूचित करतो. शब्द किंवा अर्थविषयक अडथळे म्हणजे भाषेशी संबंधित अडथळे. कल्पना आणि शब्द रुपांतरीत करण्याच्या प्रक्रियेदरम्यान ते संदेश प्राप्त करण्याच्या किंवा समजण्याच्या प्रक्रियेत अडथळे निर्माण करतात.

सर्वात सामान्य अर्थविषयक अडथळे खालील प्रमाणे आहेत :

(१) शब्दांचा चुकीचा अर्थ लावणे : एकच शब्द वापरताना वेगवेगळे लोक वेगवेगळे अर्थ काढतात.

(२) तांत्रिक भाषेचा वापर : अनेकदा असे आढळून आले आहे की तांत्रिक लोक तांत्रिक भाषा वापरतात, जी त्यांच्या व्यवसायाशी संबंधित असते; उदा.: एका व्यवस्थापकाने नवीन सहाय्यकाला एक महत्त्वाचे कागदपत्र दिले आणि त्याला बर्न (Burn) करण्यास सांगितले (येथे बर्न म्हणजे दुसऱ्या संगणकात कॉपी (Copy) करणे.) परंतु नवीन सहाय्यकाने बर्न या शब्दाचा वेगळा अर्थ घेतला आणि जाळून टाकला. डॉक्टर, वकील, इ. अशी भाषा वापरतात जी सामान्य माणसाला त्या भाषेच्या ज्ञानाअभावी समजू शकत नाही.

(३) शब्दसंग्रहाच्या कमतरतेमुळे अडथळे : प्रेषक आणि प्राप्तकर्ता दोघांच्याही शब्दसंग्रहाच्या कमतरतेमुळे संप्रेषणात शब्द किंवा अर्थविषयक अडथळा निर्माण होऊ शकतो.

(४) वेगवेगळ्या संदर्भातील शब्दांचे अनेक अर्थ : गरजेनुसार/संदेशानुसार वेगवेगळे शब्द वेगवेगळ्या प्रकारे वापरले जातात. उदाहरणार्थ, खालील वाक्यांमधील 'आउट (out)' शब्दाचा विचार करा:

- निघून जा इथून (Get out of here)
- माझ्या कारमध्ये काहीतरी बिघडले आहे (something is out of order in my car)
- शेवटी सत्य बाहेर आले (the truth got out at last)
- तो खरोखर त्याच्या वर्गात वेगळा आहे (he really stand out in his class)
- कामगार संपावर जात आहेत (the workers are going out on strike)

अशाप्रकारे 'आउट (out)' हा शब्द वेगवेगळ्या परिस्थितींमध्ये वापरला जातो तेव्हा वेगळा अर्थ व्यक्त करतो आणि त्यामुळे गैरसंवाद निर्माण होतो.

(५) तात्पर्य अर्थ / सुचितार्थ : तो ज्ञात अर्थापेक्षा पुर्णपणे वेगळा असतो. उदा: निघणे, जाणे, निघून जाणे, सोडून जाणे, बाहेर जाणे, इ

ड) वैयक्तिक अडथळे : व्यक्तींच्या वैयक्तिक आणि मानसिक जडणघडणेतील फरकांमुळे लोकांमध्ये संदेशवहनात अडथळा निर्माण होऊ शकतो. ते निर्णय, भावना आणि लोकांच्या सामाजिक मूल्यांमधून उद्भवतात. खालील काही वैयक्तिक अडथळे आहेत.

(१) दृष्टीकोन आणि मते : प्राप्तकर्त्याबद्दल गृहितक, पूर्वग्रहदुषित मते आणि नकारात्मक भावना, जसे की शत्रुत्वाचा संदेशावर परिणाम होऊ शकतो. वरिष्ठ- अधिनस्थ नातेसंबंधात, अधिनस्थ प्रश्न विचारू शकतो किंवा प्रश्न विचारताना घाबरू शकतो,

भीतीमुळे माहिती रोखू शकतो. काही पर्यवेक्षक सूचना आणि अभिप्रायासाठी खुले नसतील कारण ते गृहीत धरतात की त्यांचे अधीनस्थ त्यांना सल्ला देण्यास सक्षम नाहीत. यामुळे त्यांच्यात उदासीनता निर्माण होते आणि अधीनस्थांना प्रेरणा वाटत नाही. त्यामुळे त्यांची वृत्ती संवादात अडथळा निर्माण करते.

(२) आत्मविश्वासाचा अभाव : संप्रेषण करताना प्रेषक किंवा प्राप्तकर्त्याच्या बाजूने आत्मविश्वासाचा अभाव त्यात अडथळा असू शकतो.

इ) भावनिक अडथळे : भावनिक अडथळे भावना आणि भावनांशी संबंधित आहेत.

(१) अवरोधित मन : अवरोधित मन केवळ मर्यादित माहितीचा विचार करते आणि अतिरिक्त माहितीकडे दुर्लक्ष करते किंवा नाकारते. अवरोधित मन असलेली व्यक्ती कठोर आणि हटवादी असते. ती सर्व विरोधाभासी संप्रेषणाचा प्रतिकार करते आणि नवीन कल्पनांकडे कानाडोळा करतो.

(२) पुर्वग्रह आणि पक्षपात : जर कोत्या मनाच्या किंवा नकारात्मक मानसिकतेच्या लोकांना संदेश नाकारण्याचे कारण विचारले गेले तर ते पूर्वग्रह प्रकट करू शकतात. ते रागाने प्रतिक्रिया देतात आणि त्यांच्याशी वाद घालण्याचा प्रयत्न करणाऱ्यांना तीक्ष्ण फटकारतात. हे संवादात अडथळा म्हणून काम करते.

(३) भावना : एखाद्याच्या मनाची स्थिती संवादाच्या कृतीमध्ये महत्त्वाची भूमिका बजावते. जर प्रेषक काळजीत असेल, उत्साहित असेल, घाबरलेला असेल, चिंताग्रस्त असेल, तर तो त्याचा संदेश व्यवस्थित मांडू शकणार नाही. त्याचप्रमाणे, जर प्राप्तकर्त्याची मानसिक स्थिती योग्य नसेल, तर तो संदेशाचा चुकीचा अर्थ लावू शकतो.

फ) सामाजिक-मानसिक अडथळे : ते धारणात्मक अडथळ्यांसारखेच असतात:

(१) निवडक धारणा : याचा अर्थ प्राप्तकर्ता त्यांच्या गरजा, प्रेरणा, अनुभव आणि अपेक्षा यांच्या आधारे निवडकपणे पाहतो आणि ऐकतो. संप्रेषणामध्ये, या प्रवृत्तीचा अर्थ असा आहे की त्यांना जे ऐकायचे आहे ते ते ऐकतात आणि इतर संबंधित माहितीकडे दुर्लक्ष करतात.

(२) स्थिती चेतना : प्रेषक आणि प्राप्तकर्ता यांच्यातील स्थिती आणि शक्तीमधील फरक आणखी एक अडथळा निर्माण करू शकतात. वरिष्ठांसमोर अधिनस्थ व्यक्तीला खूप बेचैनी, भीती वाटू शकते तसेच वरिष्ठ संपूर्ण माहिती देण्यास अनुत्सुक असू शकतात.

(३) पूर्वग्रह : जे लोक चर्चेसाठी, नवीन कल्पनांसाठी, दृष्टिकोनासाठी खुले नसतात आणि कोत्या मनाचे असतात ते संवादासाठी एक मोठा अडथळा असू शकतात.

(४) हॅलो इफेक्ट : काहीवेळा प्राप्तकर्त्याला एखाद्या प्रेषकाबद्दल खूप सादरयुक्त भिती असू शकते किंवा पूर्णपणे अविश्वासू असतो. जेव्हा संप्रेषण करणाऱ्या पक्षांमध्ये पुरेसा विश्वास, आत्मविश्वास आणि भरवसा नसतो तेव्हा निवडक संदेशवहन घडते. अशा परिस्थितीत अनेक प्रकारचे 'कोलाहल / गोंधळ' संवाद प्रक्रियेत प्रवेश करतात.

त्याचप्रमाणे अविश्वास, धमकी, भीती यांसारख्या गोष्टी प्रभावी संप्रेषणासाठी महत्त्वपूर्ण अडथळे आहेत.

(५) शारीरिक स्वरूप : प्राप्तकर्त्याला प्रेषकाचे शारीरिक स्वरूप, आवाज, उच्चार, बोली, व्याकरणाचा वापर किंवा वागणूक नावडणारे असू शकते. प्रेषकाचे सादरीकरण प्राप्तकर्त्यास न रुचल्यास अडथळा ठरू शकते.

ग) सांस्कृतिक अडथळे : संस्कृती आपल्या विचार आणि वागण्याच्या पद्धतीला आकार देते. राष्ट्रीयत्व, वंश, जातीवाद, धर्म, इत्यादी आधारावर वर्गीकृत केलेल्या प्रत्येक गटाची स्वतःची विशिष्ट संस्कृती आहे. सांस्कृतिक फरकांमुळे अनेकदा संवादात फरक पडतो. हे उद्भवते जेव्हा एका सामाजिक गटातील व्यक्तींनी दुसऱ्या गटाशी संबंधित व्यक्तींसाठी भिन्न मानदंड, मूल्ये किंवा वर्तन विकसित केले असते. एकाच श्रेणीतील शब्द, वाक्प्रचार, चिन्हे, क्रिया रंगांचा अर्थ वेगवेगळ्या संस्कृतींमध्ये वेगवेगळा असू शकतो. उदा.: पाश्चात्य देशांमध्ये काळा रंग शोक व्यक्त करण्याशी संबंधित आहे, तर पूर्वेकडील पांढरा रंग शोकाचा रंग आहे. अमेरिकेमध्ये लोकांना त्यांच्या पहिल्या नावाने संबोधले जाणे आवडते, तर ब्रिटनमध्ये लोकांना त्यांच्या आडनावाने संबोधले जाते.

ह) संस्थात्मक अडथळे :

(१) गुंतागुंतीची संघटनात्मक रचना : गुंतागुंतीच्या संघटनात्मक संरचनेत अनेक किंवा विस्तृत संप्रेषण माध्यमे असतात जी संप्रेषण खंडित करतात.

(२) संस्थेमध्ये अनेक स्तर : संदेशाला अनेक पातळ्यांमधून जावे लागत असल्याने संदेशाचे विकृतीकरण, विलंब किंवा संपूर्ण अपयशाची शक्यता असते.

(३) वेळ आणि समयसुचकता : व्यवस्थापकांद्वारे संदेश घाईघाईने आणि अपर्याप्तपणे संप्रेषण केल्यामुळे वेळेचे दडपण एक गंभीर अडथळा असू शकते.

संप्रेषणातील अडथळे खालील प्रकारे दूर केले जाऊ शकतात :

- व्यक्तीशी संवाद साधण्यासाठी योग्य वेळ आणि ठिकाण आहे का ते तपासणे
- स्पष्ट असणे आणि व्यक्तीला समजेल अशी भाषा वापरणे
- एका वेळी एक गोष्ट संप्रेषित करणे
- एखाद्या व्यक्तीच्या संवाद न करण्याच्या इच्छेचा आदर करणे
- त्या व्यक्तीने तुम्हाला बरोबर समजले आहे का ते तपासणे
- विचलित नसलेल्या ठिकाणी संप्रेषण करणे
- तुम्ही जे काही बोललात त्या व्यक्तीच्या कोणत्याही भावनिक प्रतिसादाची कबुली देणे.

१.४ सारांश (SUMMARY)

संप्रेषण म्हणजे दोन किंवा अधिक व्यक्तींद्वारे संदेश प्रसारित करणे किंवा कल्पना, तथ्ये, मते किंवा भावनांची देवाणघेवाण. संप्रेषणामध्ये केवळ संदेश पाठवणे समाविष्ट नाही तर प्राप्तकर्त्याद्वारे ते स्वीकारणे देखील समाविष्ट आहे. ही मूलत: द्विमार्गी प्रक्रिया आहे. प्राप्तकर्त्याला संदेश समजल्याशिवाय आणि त्याची प्रतिक्रिया प्रेषकापर्यंत पोहोचल्याशिवाय हे पूर्ण होत नाही. संप्रेषण ही एक सहकारी प्रक्रिया आहे ज्यामध्ये दोन किंवा अनेक पक्षांचा समावेश असतो, प्रत्येकाला त्याचा प्रतिपक्ष (समोरचा) काय संप्रेषण करतो ते सांगण्याची आणि ऐकण्याची क्षमता असते. संप्रेषणाचा प्रतिसाद मूळ संप्रेषणाइतकाच आवश्यक आहे. संदेश तोंडी, लेखी, हावभाव, चिन्हे किंवा चिन्हांद्वारे संप्रेषित केला जाऊ शकतो. संप्रेषणाचा उद्देश हा हेतू, स्वारस्य आणि प्रयत्नांची समानता आणण्यासाठी माहिती आणि समजून घेणे आहे. व्यवस्थापनातील ही एक निरंतर प्रक्रिया आहे. संप्रेषण प्रक्रियेत खालील घटकांचा समावेश आहे; (१) प्रेषकाची कल्पना किंवा समस्येची स्पष्ट समज, (२) इतर सहभागींचा सहभाग, (३) संदेश प्रसारित करणे, (४) प्राप्तकर्त्याची प्रेरणा आणि (५) संवादाच्या परिणामकारकतेचे मूल्यांकन.

संवाद प्रभावी होण्यासाठी, खालील घटकांकडे योग्य लक्ष दिले पाहिजे; (१) संवादाच्या प्रवाहाचे नियमन करणे; (२) अभिप्राय; (३) योग्य भाषेचा वापर; (४) लक्षपूर्वक ऐकणे; (५) भावनांवर संयम; (६) अनुपालनाचे गैर-मौखिक संकेत किंवा इशारा जाणणे; आणि (७) एकमेकांचा विश्वास आणि भरवसा.

१.५ स्वाध्याय (EXERCISE)

अ) दिलेल्या पर्यायातून योग्य पर्याय निवडून रिकाम्या जागा भरा.

१. सर्वात प्रेरक संप्रेषण म्हणजे संप्रेषणानंतर संभाषणकर्त्याच्या .... द्वारे व्यक्त केले जाते. (कृती, गरजा, स्वारस्य, हेतू)

२. .... संवादात बोलण्याइतकेच महत्वाचे आहे. (ऐकणे, वाचणे, लिहिणे, शिकणे)

३. ________ ही इच्छित उद्दिष्ट पूर्ण करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांच्या प्रयत्नांना मार्गदर्शन करण्याची प्रक्रिया आहे. (पर्यवेक्षण, दिग्दर्शन, नियंत्रण, प्रेरणा)

४. दिग्दर्शन हे _________ कार्य आहे. (व्यवस्थापकीय ऐच्छिक दीर्घकालीन, अल्पकालीन)

५. शिस्त राखणे आणि प्रभावी कामगिरी बक्षीस देणे हा व्यवस्थापनाच्या कार्याचा _________ भाग आहे. (नियोजन, कर्मचारी, दिग्दर्शन, अंदाज)

ब) खालील विधाने सत्य किंवा असत्य ते लिहा.

१. जेव्हा संदेश अस्पष्ट शब्दांत पोचवला जातो तेव्हा संप्रेषणाला अर्थविषयक अडथळे येतात.

२. तत्त्वानुसार, अल्पकालीन गरजा पूर्ण करताना संवाद दीर्घकालीन हितसंबंध आणि उद्दिष्टांशी सुसंगत असणे आवश्यक आहे.

३. 'प्रथम येणाऱ्यास प्रथम सेवा' या संदेशावर कारवाई केली जावी.

४. नेतृत्व ही व्यवस्थापनासारखी गोष्ट नाही.

५. कोणत्याही व्यवस्थापकीय कार्यात निर्देशनाची आवश्यक नाही.

क) योग्य जोड्या जुळवा.

गट 'क्ष'		गट 'य'	
१.	**मौखिक संवाद**	अ	पारदर्शकता आणि विश्वास
२.	**अर्थविषयक अडथळे**	ब	मानसिक अडथळे
३.	**व्यवसाय नैतिकता**	क	शिक्षण आणि मार्गदर्शन
४.	**दिग्दर्शन**	ड	भाषा वापरातून विकसित होते
५.	**अवरोधित मन**	इ	तोंडी आणि लेखी संप्रेषण

ड) खालील संकल्पनांवर टीपा लिहा.

१. संदेशवहनाची वैशिष्ट्ये

२. संदेशवहनाचे फायदे

३. नेतृत्वाची कार्ये

४. नेतृत्व आणि संवाद

५. संवाद हे दिग्दर्शनाचे महत्त्वाचे साधन

इ) खालील प्रश्नांची उत्तरे लिहा.

१. संप्रेषण प्रक्रियेचे मूलभूत घटक सांगा आणि स्पष्ट करा.

२. प्रभावी संदेशवहनातील अडथळे कोणते आहेत? त्यावर मात कशी करता येईल?

३. नेतृत्व म्हणजे काय ते थोडक्यात स्पष्ट करा.

४. दिग्दर्शन या शब्दाची व्याख्या लिहा. त्याची वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.

५. भौतिक अडथळ्यांवर एक संक्षिप्त टीप लिहा.

६. नेतृत्वाच्या तीन दृष्टिकोनांची चर्चा करा.

❖❖❖❖

घटक – १

२

निर्देशन आणि नेतृत्व – २
(DIRECTING AND LEADING-II)

प्रकरण संरचना :

२.० उद्दिष्टे

२.१ प्रस्तावना

२.२ संप्रेषणासाठी समाज माध्यमे वापरण्यातील नैतिक समस्या

२.३ व्यावसायिक संस्थांमधील नेत्याची भूमिका

२.४ नेतृत्वाची शैली

२.५ नेतृत्व निरंतरता

२.६ व्यावहारिक आणि परिवर्तनवादी नेते

२.७ सारांश

२.८ स्वाध्याय

२.० उद्दिष्टे (OBJECTIVES)

ह्या प्रकरणाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थी खालील बाबतीत सक्षम होऊ शकतील:

- संवादासाठी सोशल मीडिया वापरण्यातील नैतिक समस्यांचा अर्थ स्पष्ट करणे
- चांगल्या नेत्याचे स्वभाव आणि वैशिष्ट्ये यांचे वर्णन करणे
- नेतृत्वाच्या शैलीची रूपरेषा तयार करणे

२.१ प्रस्तावना (INTRODUCTION)

व्यवस्थापकांच्या नेतृत्वाच्या भूमिकेतूनच कर्मचाऱ्यांना त्यांची कर्तव्ये योग्य रीतीने पार पाडण्यासाठी आणि समूह व प्रक्रियांमध्ये सुसंवाद राखण्यासाठी प्रेरित केले जाऊ शकते. औपचारिक अधिकार असलेला व्यवस्थापक त्याच्या अधीनस्थांना निर्देशित करू शकतो आणि मार्गदर्शन करू शकतो आणि त्याच्या पदाच्या सामर्थ्याने त्यांच्या गौण

व्यक्तींना आज्ञा देऊ शकतो. परंतु एक नेता म्हणून, व्यवस्थापक त्याच्या नेतृत्व क्षमतेच्या सहाय्याने कामाच्या वर्तनावर प्रभाव टाकू शकतो, ज्यामुळे संप्रेषण, प्रेरणा आणि गटातील सर्व सदस्यांचे सहकार्य मिळू शकते. या प्रकरणामध्ये, तुम्ही नेतृत्वाचे महत्त्व, सिद्धांत, शैली आणि कार्ये शिकाल. नेतृत्वाची प्रभाविता आणि मनोबल याविषयी तुम्ही पुढे शिकाल.

२.२ संप्रेषणासाठी समाज माध्यमे वापरण्यातील नैतिक समस्या (ETHICAL ISSUES IN USING SOCIAL MEDIA FOR COMMUNICATION)

सध्या समाज माध्यमांचा वापर मानवी जीवनाचा भाग बनला आहे. या साधनामुळे वापरकर्त्यांना अगदी कमी वेळेत जगभरातील माहिती पाठविता व मिळविता येते.

२.२.१ - समाज माध्यमांमधील नैतिकता :

वेगवान युगाचा तंत्रज्ञानाच्या वाढीवरही प्रभाव पडतो. आजकाल जवळजवळ प्रत्येकजण इंटरनेटद्वारे जोडलेले आहेत व माध्यमांचा प्रभावी वापर करून माहिती मिळवू शकतात, आणि थेट संवाद साधू शकतात ज्यामुळे वेळ आणि खर्च वाचतो.

खरंच, वापरकर्त्यांना कोणाशीही संवाद साधण्यासाठी समाज माध्यमे वापरण्याचे स्वातंत्र्य आहे. इथे ज्या गोष्टीकडे दुर्लक्ष केले जाते ते म्हणजे, ते वापरण्यातील नैतिकता. समाज माध्यमांचे जाळे (सोशल नेटवर्किंग) वापरताना कोणती नैतिकता लक्षात घेतली पाहिजे हे वापरकर्त्यांना माहित असल्यास ते अधिक चांगले होईल.

अ) संप्रेषणातील नैतिकता : समाज माध्यमांद्वारे संप्रेषण करताना बरेचदा नैतिकतेकडे दुर्लक्ष केले जाते.

१. समाज माध्यमांद्वारे संभाषणादरम्यान जाणूनबुजून आणि अनावधानाने अनेक अपमानास्पद किंवा विवादास्पद शब्द वापरले जातात. इंटरनेटवरील संप्रेषण विनम्र आणि योग्य शब्द वापरत असल्यास छान होईल. जेव्हा आपण समाज माध्यमांद्वारे कोणाशीही संवाद साधतो तेव्हा नेहमी योग्य भाषेचा वापर करा.

२. जातीवाद, अश्लिलता आणि हिंसाचाराचा प्रसार टाळा : विशिष्ट जाती किंवा धर्माशी संबंधित माहितीचा प्रसार न केल्यास शहाणपणाचे ठरेल. फक्त उपयुक्त माहिती प्रसारित करा आणि इतरांशी संघर्ष टाळा आणि हिंसक फोटो जसे की ट्रॅफिक अपघात फोटो किंवा इतर हिंसक प्रतिमा इंटरनेटवर संक्रमित करणे टाळावे.

३. बातम्यांची वैधता तपासा : आजकाल समाज माध्यमांवर इतर राजकीय पक्षांना बदनाम करणारी बातमी प्रसारित करणे खूप सामान्य झाले आहे. फसव्या बातम्या संक्रमित करणे व मते मिळविणे हे काही पक्षांनी केले आहे. म्हणून, समाज माध्यमे वापरकर्त्यांनी कोणतीही माहिती मिळविण्यासाठी अधिक सजग असले पाहिजे. तुम्ही

बातमी संक्रमित (प्रसारित) करण्यापूर्वी, आधी बातमीची वैधता तपासणे अधिक शहाणपणाचे ठरेल.

४. इतरांच्या कामाचे कौतुक करा : छायाचित्रे, लेखन किंवा व्हिडीओच्या स्वरूपात इतरांची माहिती संक्रमित (प्रसारित) करताना, इतरांच्या कामाबद्दल तुमची प्रशंसा दर्शविण्यासाठी स्त्रोताचा उल्लेख करण्याचे सुनिश्चित करा. स्रोत न दाखवता कोणतीही माहिती/ सामग्री कधीही आहे तशी उतरवून घेऊन मुद्रित करू नका.

५. वैयक्तिक माहिती जास्त संक्रमित (प्रसारित) करू नका : समाज माध्यमे वापरण्याच्या बाबतीत तुमचे वैयक्तिक आयुष्य मर्यादित ठेवणे तुमच्यासाठी शहाणपणाचे ठरेल. तुमची वैयक्तिक माहिती जसे की फोन नंबर किंवा घराचा पत्ता संक्रमित (प्रसारित) करू नका. तुमच्या संपर्कसुचीतील इतर तुमची हानी करण्यासाठी माहिती वापरु शकतात.

त्यामुळे समाज माध्यमांचा योग्य आणि हुशारीने वापर करा, विशेषतः माहितीचा प्रसार करण्यासाठी. कृती करण्यापूर्वी दोनदा विचार करा.

२.३ व्यावसायिक संस्थांमधील नेत्याची भूमिका (ROLE OF A LEADER IN BUSINESS ORGANISATIONS)

नेतृत्व म्हणजे ध्येय साध्य करण्यासाठी संस्थेतील लोकांना नेतृत्व करण्याची किंवा त्यासाठी अग्रेसर राहण्याची क्रिया. कर्मचारी वर्तनावर अनेक प्रकारे प्रभाव टाकून नेते नेतृत्व करतात. नेता संस्थेसाठी स्पष्ट दृष्टीकोन ठेवतो, कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करतो, कर्मचाऱ्यांना कामाच्या प्रक्रियेत मार्गदर्शन करतो आणि मनोबल वाढवतो.

२.३.१ - नेत्याच्या जबाबदाऱ्या :

१. एक स्पष्ट दृष्टीकोन निश्चित करणे : स्पष्ट दृष्टीकोन निश्चित करणे म्हणजे कर्मचाऱ्यांना संस्थेची भविष्यातील स्थिती समजून घेण्यासाठी आणि स्विकारण्यासाठी प्रभावित करणे. तरुण सैनिकांचे एक युनिट त्यांच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याने आदेश दिलेल्या विशिष्ट कामगिरी (मिशन) वर विश्वास ठेवू शकत नाही. पण एक चांगला नेता सैनिकांना त्यांची कर्तव्ये पार पाडण्यासाठी दूरदृष्टी आणि परिणामातील त्यांच्या भूमिकेचे महत्त्व समजावून सांगेल.

२. कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करणे : कर्मचाऱ्यांच्या गरजा आणि इच्छांबद्दल पुरेशी माहिती मिळवणे, त्यांना आवश्यक ते देणे आणि चांगल्या कामासाठी प्रशंसा करणे. घरापासून लांब असल्याने तरुण सैनिकासाठी एकटेपणा असतो. एका चांगल्या नेत्याला हे माहित असते आणि त्यांच्या गरजा आणि इच्छांबद्दल अधिक जाणून घेण्यासाठी तो त्याच्या तुकडीतील सहकार्यांशी संवाद साधतो. सैनिकांना त्यांच्या प्रयत्नांबद्दल गोड भोजन देण्याइतके हे सोपे असू शकते.

३. कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करणे : कामाच्या प्रक्रियेत कर्मचाऱ्यांची भूमिका निश्चित करणे आणि त्यांना त्यांच्या प्रयत्नांमध्ये सहभागी होण्यासाठी आवश्यक साधने उपलब्ध करून देणे महत्वाचे आहे. बऱ्याचदा, शत्रू मागावर असताना बोगदा कसा खणायचा हे समजावून सांगण्यासारख्या गुंतागुंतीच्या तपशीलांचा समावेश असलेली कार्ये करण्याचे आदेश दिले जातात.

४. एक चांगला नेता कार्ये समजावून सांगेल, खोदण्याची साधने देईल, काम निर्देशित करेल आणि सैनिकांना समस्या आल्यास त्यांना मदत करण्यासाठी उपलब्ध असेल.

५. मनोबल वाढवण्यामध्ये सर्वांना एकत्र आणून एका समान ध्येयासाठी कार्य करण्यासाठी प्रवृत्त करणे अपेक्षित आहे. सैनिकांना बऱ्याचदा जास्त तणावाच्या परिस्थितीत ठेवले जाते. यामुळे सैनिकांचे मनोबल उच्च ठेवण्यासाठी कार्य करावे लागते अन्यथा त्याचा सैनिकांच्या भावनिक स्वास्थ्यावर परिणाम होऊ शकतो किंवा आणखी वाईट म्हणजे भावनिकरित्या कोसळून जाऊ शकतात.

६. एक चांगला नेता सैनिकांना त्यांच्या कामाचे किती कौतुक आहे हे सांगेल. गटाचे छोटे विजय ओळखण्यासाठी उत्स्फूर्त पार्टी देण्यासारख्या सोप्या कृती सैनिकांना पुन्हा प्रज्वलित करू शकतात.

२.३.२ - संघटनेतील नेत्याची वैशिष्ट्ये :

व्यवसाय संघटनेत उत्तम नेतृत्व हा व्यवस्थापनाच कणा असतो. नेतृत्वाशिवाय इतर सर्व व्यावसायिक घटक कुचकामी ठरतात. प्रभावी नेते एखाद्या संस्थेला उत्पादकता वाढवण्यासाठी आणि व्यावसायिक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी मदत करू शकतात, तर कमकुवत नेतृत्व उत्पादकतेला हानी पोहोचवू शकते आणि व्यवसायाचे आरोग्य धोक्यात आणू शकते. नेतृत्व हे सर्व समस्या दूर करणारी उपाययोजना नाही, तथापि, संस्थेतील अनेक समस्या दूर करण्यासाठी अनेक भिन्न घटक उपस्थित असणे आवश्यक आहेत. हे देखील विचारात घेतले पाहिजे की अनेक भिन्न प्रभावी-आणि अप्रभावी-नेतृत्व शैली आहेत. तुमच्या संस्थेतील व्यवस्थापकांच्या नेतृत्व क्षमतांचे मूल्यांकन करण्यासाठी, प्रत्येक व्यवस्थापक खालील गोष्टी किती चांगल्या प्रकारे करतो याचा विचार करा.

१. मार्गदर्शन करणे :

व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांना अर्थपूर्ण मार्गदर्शन आणि सल्ला देण्यास सक्षम असावेत. आवश्यक असल्यास, व्यवस्थापकांनी कर्मचाऱ्यांना त्यांची नोकरीची कार्ये अधिक कार्यक्षमतेने आणि प्रभावीपणे कशी करावी हे दर्शवावे. कर्मचाऱ्यांच्या वाढीसाठी आणि विकासासाठी आवश्यक असलेले समर्थन प्रदान करण्यात व्यवस्थापक सक्षम असले पाहिजेत.

२. कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करते :

चांगले नेते कर्मचाऱ्यांना कठोर परिश्रम करण्यास आणि संघटनात्मक गरजा पूर्ण करण्यासाठी शक्य होईल त्या माध्यमाने प्रेरित करतात. काही नेते कर्मचाऱ्यांना कठोर परिश्रम करण्यास प्रेरित करू शकतात, तर इतर व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांना कठोर परिश्रम न करण्याच्या परिणामाची भीती दाखवू शकतात. दोन्ही पद्धती प्रेरणेसाठी कार्य करतात आणि व्यवस्थापकाची विशिष्ट शैली आणि संस्थेच्या संस्कृतीनुसार एक दुसऱ्यापेक्षा चांगले कार्य करू शकते.

३. कारवाहीस चालना देतात :

कोणती कामे कोण करणार, कामे केव्हा पूर्ण होतील, कोणती कामे पूर्ण होतील याचे नियोजन करून नेत्यांनी कृती सुरू करणे महत्त्वाचे आहे. व्यावसायिक उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी स्पष्टपणे परिभाषित केलेल्या योजनेशिवाय आणि व्यवस्थापक आणि संबंधित पक्षांमधील चांगला संवाद, व्यवस्थापकीय नेतृत्वाचे इतर पैलू कितीही मजबूत असले तरीही संस्था अपयशी ठरेल. व्यवस्थापकांनी व्यवसाय गरजा पूर्ण करण्यासाठी मानवी संसाधनांचा वापर करण्यासाठी जलद कृती सुरू करण्यास सक्षम असले पाहिजे.

४. मनोबल वाढवते आणि समाधान सुधारते :

चांगले नेते कर्मचाऱ्यांमध्ये आत्मविश्वास निर्माण करून आणि उत्पादकतेसाठी अनुकूल वातावरण निर्माण करून कर्मचाऱ्यांची उत्पादकता वाढवतात. जेव्हा कर्मचाऱ्यांना तणाव किंवा विचलित वाटते, तेव्हा नोकरीची कामगिरी आणि नोकरीच्या समाधानामुळे ते तरून जाते. जेव्हा व्यवस्थापक मनोबल वाढवतात, तेव्हा ते धारणा सुधारण्यास, कर्मचाऱ्यांच्या नोकरीतील समाधान वाढविण्यात मदत करू शकते आणि महत्वाच्या गोष्टींवर अनुकूल परिणाम करू शकते.

५. कर्मचाऱ्यांच्या गरजा आणि संस्थात्मक गरजा समन्वयित करतात :

प्रभावी होण्यासाठी प्रत्येक व्यवस्थापकाने करणे आवश्यक असलेल्या सर्वात महत्वाच्या गोष्टींपैकी एक म्हणजे कर्मचारी गरजा आणि संस्थात्मक गरजा यात समन्वय राखणे. कर्मचाऱ्यांची प्रतिभा, स्वारस्ये आणि इतर गरजा या सर्व गोष्टी संस्थात्मक गरजा आणि उद्दिष्टे यांच्याशी जुळवून घेण्यासाठी व्यवस्थापक किती चांगले कार्य करतो यावर अवलंबून असते. सर्वोत्कृष्ट व्यवस्थापकांना प्रत्येक कर्मचाऱ्यांच्या गरजा आणि कौशल्ये संस्थेच्या उद्दिष्टांशी प्रभावीपणे समन्वयित कराव्या लागतात.

६. प्रतिनिधींच्या जबाबदाऱ्या :

नेत्यांना खूप जास्त प्रतिनिधीत्व देणे शक्य आहे तसेच नेत्यांना फार कमी प्रतिनिधीत्व करणे शक्य आहे. प्रभावी नेत्यांना काय सोपवायचे आणि काय हाताळायचे हे माहित असायला हवे, जेणेकरून संघटना शक्य तितकी उत्पादक होईल. कर्मचाऱ्यांचे समाधान राखण्यासाठी पुरेसे प्रतिनिधी मंडळ देखील आवश्यक आहे, कारण कर्मचारी खूप कमी

प्रतिनिधीत्व करणाऱ्या व्यवस्थापकाचा फायदा घेऊ शकतात आणि खूप जास्त प्रतिनिधीत्व करणाऱ्या व्यवस्थापकावर नाराज होऊ शकतात.

२.३.३ - संघटनात्मक नेतृत्व

संघटनात्मक नेतृत्व ही जादू नाही जी एका व्यक्तीकडे असते आणि दुसऱ्याकडे नसते. संघटनात्मक नेतृत्व म्हणजे असेही नाही कि, वरिष्ठांनी दिलेले आदेश किती पाळले जातात हे पाहणे. संस्थेचे नेतृत्व म्हणजे, कर्मचाऱ्यांच्या गरजा आणि कंपनीचे लक्ष्य लक्षात घेऊन कंपनीसाठी फायदे मिळवणे आणि त्यांचे संरक्षण करणे आणि समान उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी त्यांना चांगल्या वातावरणात काम करण्यासाठी एकत्र आणण्याचे प्रयत्न करणे. ही (Sansom १९९८ च्या मते) व्यवस्थापनाची क्षमता आहे. उत्क्रांती आणि संघटना वाढविण्यात संघटनात्मक नेतृत्वाची मध्यवर्ती भूमिका असते. हे एखाद्या संस्थेच्या सदस्याला आणि कार्यरत संघांना आव्हानांना तोंड देण्यास आणि संस्थात्मक ध्येयासाठी योग्य मार्गाने कार्य करण्यास मदत करू शकते. डन्फी आणि स्टेस यांनी संस्थेच्या नेतृत्वाचे वर्णन “एक अशी व्यक्ती” म्हणून केले आहे “जी एखाद्या संस्थेमध्ये त्याच्या दृष्टी आणि रणनीतीद्वारे बदल घडवून आणू शकते”

डंफी आणि स्टेस यांच्या १९९४ मधील सिनिअर मधील लेखानुसार आणि फ्लेमिंगच्या २००६ मधील लेखानुसार). झपाट्याने बदलणाऱ्या व्यवसायाचे कल आणि ग्राहकांच्या वाढत्या मागणीच्या या युगात, नेतृत्वाची भूमिका आजकाल अधिक महत्त्वाची आहे. संघटनांसाठी अशा धोरणात्मक नेतृत्वाची गरज आहे, जे आवश्यक बदल आणि बदलांचा आगाऊ अंदाज लावण्यास सक्षम आहेत आणि हे बदल यशस्वीपणे समजून घेण्यासाठी आणि स्विकारण्यासाठी कामगार आणि संघांसाठी आवश्यक वचनबद्धता आणि अत्यंत योग्य वातावरण तयार करू शकतात. नेत्यांची ही कृती केवळ संस्थेच्या परिणामकारकतेसाठीच नव्हे तर तिच्या अस्तित्वासाठी देखील निर्णायक आहे (बास - १९९०; बर्क आणि कूपर – २००४ मधील लेखानुसार). कोणत्याही धोरणात्मक व्यवसाय प्रक्रियेचा अवलंब केल्याशिवाय व्यावसायिक उद्दिष्टे साध्य होऊ शकत नाहीत, त्याचप्रमाणे संघटनात्मक यश आणि टिकाव देखील नेत्यांच्या धोरणात्मक भूमिकेशिवाय पूर्ण होऊ शकत नाही. संसाधनांच्या वाटपापासून ते संरेखनापर्यंत, गोष्टीच्या आकलनापासून ते भविष्यात लक्ष केंद्रित करणे, संघटनेची उद्दिष्टे मिळविण्यासाठी संघांमध्ये वचनबद्धता तयार करणे आणि प्रवृत्त करणे, शाश्वत वाढीची पुष्टी करणे, इ. सर्व कार्यांसाठी संघटनात्मक नेतृत्वाची व्याप्ती आहे. (McGuire – २००३ मधील लेखानुसार).

दूरदर्शी नेतृत्व म्हणजे संस्था आणि संघटनात्मक संघांना मार्गक्रमण करण्यासाठी नेतृत्व करणे. नेत्यांना आणि अनुयायांना कुठे जायचे हेच कळत नसेल तर नेतृत्वाला काहीच अर्थ नाही. त्यामुळे नेत्यांची दृष्टी स्पष्ट असणे महत्त्वाचे आहे. जर आपण दूरदृष्टी बद्दल विचार केला तर त्यात भिन्न चित्रे असू शकतात. बेनिस आणि नानस यांच्या मते “दूरदृष्टी ही संस्थेच्या संभाव्य आणि इच्छित भविष्याची मानसिक प्रतिमा आहे” (बेनिस आणि नानस यांच्या १९८५ मधील, लियर्ली, मॅक्सी २००० मधील पृष्ठ ४८ वरील

लेखानुसार) ही मानसिक प्रतिमा नेत्यांच्या मनात वाढते . गोष्टी अचूकपणे समजून घेण्याची आणि संस्थेच्या सुधारणेसाठी आणि टिकाऊपणासाठी त्यांचा हुशारीने वापर करण्याची संघटनात्मक नेतृत्वाची क्षमता यावर अवलंबून असते. बेनिस हे देखील वर्णन करतात की अशा काही व्यावहारिकदृष्ट्या सिद्ध नेतृत्व क्षमता आहेत ज्या एखाद्या संस्थेच्या कार्यक्षमतेवर परिणाम करू शकतात, ज्यात 'दूरदृष्टी आणि ध्येय निश्चिती' (Vision and goal setting), 'परस्पर कौशल्ये आणि स्वत: चे ज्ञान' (Interpersonal skills and personal knowledge) यासह काही खास वैशिष्ट्यांचा समावेश आहे ज्या कोणत्याही विशिष्ट व्यवसायांशी संबंधित असू शकतात. कॉटर सांगतात की, दूरदृष्टी ही एखाद्या नेत्याची त्या दृष्टीने संघाला संरेखित करताना भविष्याकडे पाहण्याची क्षमता असते आणि नंतर त्यांना त्या भविष्याशी संबंधित अपेक्षित उद्दिष्टे साध्य करण्याची प्रेरणा देते: "दूरदृष्टी हे निहित किंवा अंतर्भूत असलेल्या भविष्याचे चित्र आहे. ते भविष्य घडवण्यासाठी लोकांनी प्रयत्न का करावेत यावर स्पष्ट भाष्य आहे" (कोटर यांच्या १९९६ मधील पृष्ठ ६८ वरील लेखानुसार). संस्था संघांवर आधारित असतात आणि गोष्टी घडवण्यासाठी समर्पित संघकार्य आवश्यक असते. ज्या लोकांना आणि संघांना भविष्याचे स्पष्ट चित्र हवे आहे जे त्यांना इच्छित भविष्य मिळविण्यासाठी प्रयत्नांची पराकाष्टा करतात. त्या लोकांच्या दृष्टीने हेही महत्त्वाचे आहे की त्यांच्या कामाचे आणि निर्णयांचे कारण काय? ही नेत्याची दृष्टी असते ज्यामुळे संघटनात्मक कार्यसंघाचे कृती आणि निर्णय इच्छित भविष्याच्या वास्तविक चित्रात बसतात याची खात्री देते (कोटर यांच्या १९९६ मधील लेखानुसार) कोटर असेही चर्चा करतात की, नेत्यांच्या दृष्टीशिवाय संघटनेतील लोकांची प्रेरणा खालावू शकते, कर्मचारी आणि त्यांची कामे निरर्थक बनतात, ज्यांचा परिणाम संस्थेसाठी सर्वात वाईट ठरू शकतो. ते पुढे म्हतात की, "नेतृत्वाचा दृष्टीकोन महत्त्वाची भूमिका बजावतो."

२.३.४ - नेत्याचे गुण :

नेत्यामध्ये बहुआयामी गुण असतात जे त्याला प्रभावी व आकर्षक बनवतात. चांगल्या नेत्यामध्ये खालील गोष्टी आवश्यक आहेत:

१. शारीरिक दृश्य स्वरूप : नेत्याचे स्वरूप आनंददायक असले पाहिजे. चांगल्या नेत्यासाठी शरीर आणि आरोग्य खूप महत्त्वाचे असते.

२. स्वप्ने आणि दूरदृष्टी : जोपर्यंत तो भविष्याकडे सकारात्मक नजरेने पाहत आहे हे दाखवत नाही तोपर्यंत नेता प्रभाव टिकवून ठेवू शकत नाही. त्याला भविष्यातील परिस्थितीची कल्पना करावी लागते आणि त्याद्वारे तार्किक कार्यक्रम तयार करावे लागतात.

३. बुद्धिमत्ता : समस्या आणि कठीण परिस्थिती तपासण्यासाठी नेता पुरेसा हुशार असावा. तो विश्लेषणात्मक क्षमता असणारा असावा जो साधक - बाधकांचा विचार करतो आणि नंतर परिस्थितीचा सारांश देतो. म्हणून, मनाचा सकारात्मक कल आणि परिपक्व दृष्टीकोन खूप महत्वाचा आहे.

४. संप्रेषण कौशल्ये : नेत्याने धोरणे आणि कार्यपद्धती स्पष्टपणे, अचूकपणे आणि प्रभावीपणे संप्रेषण करण्यास सक्षम असणे आवश्यक आहे. हे मन वळवणे आणि उत्तेजित होण्यास उपयुक्त ठरू शकते.

५. उद्दिष्ट्ये : नेता नि:पक्षपाती असावा, एखाद्या विशिष्ट व्यक्तीबद्दल निष्पक्ष दृष्टीकोन असावा. त्याने स्वतःचे मत विकसित केले पाहिजे आणि त्याचा निर्णय हा तथ्ये आणि तर्कांवर आधारित असावा.

६. कामाचे ज्ञान : एखाद्या नेत्याला त्याच्या अधिनस्थांच्या कामाचे स्वरूप अगदी अचूकपणे माहित असले पाहिजे कारण तेव्हाच तो त्याच्या अधिनस्थांचा विश्वास आणि मन जिंकू शकतो.

७. जबाबदारीची भावना : प्रभावाची भावना येण्यासाठी एखाद्या व्यक्तीच्या कामाची जबाबदारी आणि उत्तरदायित्व खूप महत्वाचे आहे. नेत्याला संघटनात्मक उद्दिष्टांप्रती जबाबदारीची जाणीव असणे आवश्यक आहे कारण तरच तो खऱ्या अर्थाने जास्तीत जास्त क्षमतांचा वापर करू शकतो. यासाठी, त्याला स्वतःला प्रेरित करावे लागेल आणि जागृत करावे लागेल आणि आपल्या क्षमतेचे सर्वोत्तम फलित देण्याचा आग्रह धरावा लागेल. तरच तो अधिनस्थांना उत्तम कामासाठी प्रवृत्त करू शकतो.

८. आत्मविश्वास आणि इच्छाशक्ती : अधिनस्थांचा आत्मविश्वास मिळविण्यासाठी स्वत: वरील आत्मविश्वास महत्त्वाचा आहे. तो विश्वासार्ह असावा आणि त्याने पूर्ण इच्छाशक्तीने परिस्थिती हाताळली पाहिजे.

९. मानवतावादी : नेत्यामध्ये मानवतावादी दृष्टीकोन असणे आवश्यक आहे कारण तो मनुष्यांशी व्यवहार करतो आणि त्यांच्याशी वैयक्तिक संपर्कात असतो. त्याला त्याच्या अधिनस्थांच्या वैयक्तिक समस्या अत्यंत काळजीपूर्वक आणि लक्षपूर्वक हाताळाव्या लागतात. म्हणूनच, अनुकूल वातावरण निर्माण करण्यासाठी मानवावर मानवतावादी आधारावर उपचार करणे आवश्यक आहे.

१०. सहानुभूती / सहवेदना : नेत्याने कर्मचाऱ्यांचा सहानुभूतिपूर्वक विचार करावा. नेता सकारात्मक व सहानुभूतीने विचार करत असेल तरच, निष्पक्ष निर्णय आणि वस्तुनिष्ठता येते. नेत्याने कर्मचार्‍यांच्या समस्या आणि तक्रारी समजून घेतल्या पाहिजेत आणि कर्मचार्‍यांच्या गरजा आणि आकांक्षांचा देखील संपूर्ण विचार केला पाहिजे. यामुळे कर्मचाऱ्यांशी मानवी संबंध आणि वैयक्तिक संपर्क सुधारण्यास मदत होते.

नेत्यामध्ये असलेल्या वरील गुणांवरून, नेतृत्वाची व्याप्ती आणि व्यवसायाच्या व्याप्तीसाठी त्याचे महत्त्व समजू शकते. नेत्यामध्ये एकाच वेळी सर्व गुण असू शकत नाहीत. परंतु त्यापैकी काही प्रभावी परिणाम साध्य करण्यात मदत करतात.

आपली प्रगती तपासा (Check your Progress):

अ) खालील विधान चूक की बरोबर ते सांगा:

१. विशिष्ट जाती किंवा धर्माशी संबंधित माहितीचा प्रसार केल्यास शहाणपणाचे ठरेल.

२. नेतृत्व म्हणजे ध्येय साध्य करण्यासाठी संस्थेतील लोकांसोबत एकत्र काम करण्याची क्रिया.

३. कमकुवत नेते एखाद्या संस्थेला उत्पादकता वाढवण्यासाठी आणि व्यावसायिक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी मदत करू शकतात.

४. संघटनात्मक नेतृत्व सर्वांमध्ये असते.

५. नेत्यामध्ये बहुआयामी गुण असतात.

ब) टीपा लिहा:

१. समाज माध्यमांमधील नैतिकता

२. नेत्याच्या जबाबदाऱ्या

३. संघटनेतील नेत्याची वैशिष्ट्ये

४. संघटनात्मक नेतृत्व

५. नेत्याचे गुण

२.४ नेतृत्वाची शैली (STYLE OF LEADERSHIP)

नेता ही अशी व्यक्ती असते जी लोकांच्या समूहाला ध्येय साध्य करण्यासाठी प्रभावित करते तर नेतृत्व ही एक सामान्य ध्येय साध्य करण्यासाठी लोकांच्या गटाला प्रेरित करण्याची कला असते. भिन्न नेतृत्व शैलीमुळे संस्थेवर भिन्न परिणाम होतो. नेत्याला परिस्थितीनुसार नेतृत्व शैलीचा सर्वात प्रभावी दृष्टीकोन निवडावा लागतो कारण संघटनेच्या यशासाठी नेतृत्व शैली महत्त्वपूर्ण असते. या नेतृत्व शैली आणि त्यांचा प्रभाव समजून घेतल्यास, प्रत्येकजण अधिक लवचिक आणि चांगला नेता बनू शकतो.

२.४.१ - व्यावहारिक नेतृत्व :

ही एक संज्ञा आहे जी नेतृत्व सिद्धांतांच्या गटाचे वर्गीकरण करण्यासाठी वापरली जाते व जी नेते आणि अनुयायांमधील परस्परसंवादात समन्वय साधते. नेतृत्वाची ही शैली या आधारावर सुरू होते की संघटनेतील सदस्य जेव्हा नोकरी स्विकारतात, तेव्हा त्यांच्या नेत्याचे आदेश पूर्ण पालन करण्यास सहमती देतात. 'व्यवहार' हा सहसा संघ सदस्यांना त्यांच्या प्रयत्न आणि अनुपालनाच्या बदल्यात पैसे देतो. त्यामुळे, जर त्यांचे कार्य पूर्व-निर्धारित मानकांची पूर्तता करत नसेल तर नेत्याला संघ सदस्यांना 'शिक्षा' करण्याचा अधिकार आहे. कार्यसंघाचे सदस्य व्यवहाराच्या नेतृत्वाखाली त्यांच्या नोकरीतील समाधान सुधारण्यासाठी काही ना काही तरी करू शकतात. नेता गटाच्या सदस्यांना

आर्थिक किंवा काही प्रलोभने अथवा इनाम देऊन त्यांचे उत्पन्न / मोबदल्याची किंमत वाढवण्याची संधी देऊ शकतो, जे उच्च मानकांना किंवा अधिक उत्पादनक्षमतेला प्रोत्साहन देतात. उलटपक्षी, व्यावहारिक नेता 'अपवादाचे व्यवस्थापन' करू शकतो, ज्याद्वारे, चांगल्या कामाचे बक्षीस देण्याऐवजी, आवश्यक मानकांची पूर्तता न झाल्यास तो अनुयायांवर सुधारात्मक कारवाई करेल.

व्यावहारिक नेतृत्व हे खऱ्याखुऱ्या नेतृत्व शैलीपेक्षा व्यवस्थापन करण्याचा एक मार्ग आहे, कारण यात अल्पकालीन कार्यांवर लक्ष केंद्रित केले जाते. ज्ञान-आधारित किंवा सर्जनशील कार्यासाठी याला ठळक मर्यादा आहेत, परंतु अनेक संस्थांमध्ये ती एक सामान्य शैली म्हणून वापरली जाते.

२.४.२ - हुकूमशाही नेतृत्व :

हुकूमशाही नेतृत्वामध्ये कर्मचाऱ्यांकडून जबरदस्ती, भीती व दडपण अशा माध्यमाने काम करून घेतले जाते. या नेतृत्वामध्ये निर्णय घेण्याचा अधिकार व्यवस्थापकाचा आहे असे समजण्यात येते. असा व्यवस्थापक निर्णय प्रक्रियेत कर्मचाऱ्यांना सहभागी करून घेत नाही. यामुळेच या नेतृत्वाला हुकूमशाही किंवा एकतंत्र नेतृत्व असे संबोधले जाते. या नेतृत्व प्रकारात कर्मचाऱ्यांना अजिबात स्थान दिले जात नाही. त्यांच्या भावनांचा आदर केला जात नाही. व्यवस्थापक आपले आचार, विचार, निर्णय किंवा वर्तणुकीवर कर्मचाऱ्यांचा प्रभाव पडू देत नाही . अशा संरचनेत यश मिळाल्यास त्याचे श्रेय व कौतुक व्यवस्थापकाला मिळते. परंतु अपयश आल्यास त्याची जबाबदारी मात्र कर्मचाऱ्यांवर टाकण्यात येते. चुकांसाठी कर्मचाऱ्यांना जबाबदार धरले जाते. अनेकदा चुकांसाठी शासन करणे, मजुरीमध्ये कपात करणे, अशा शिक्षा होतात परंतु सध्यपरिस्थितीमध्ये कामगार वर्ग सुशिक्षित व संघटित असल्यामुळे अशा प्रकारच्या नेतृत्वाला विरोध केला जातो. असे नेतृत्व संकटकाळी प्रभावी वाटत असले तरी सामान्य परिस्थितीत मात्र कुचकामी ठरते.

हुकूमशाही नेतृत्वाचे काही फायदे आहेत, जसे निर्णय त्वरित होतो, संघटनेला यश मिळाल्यास मोठ्या प्रमाणात मोबदला मिळतो, संकटकालीन परिस्थितीतही अपेक्षित उद्दिष्टपुर्ती होऊ शकते. तसेच या नेतृत्वाचे काही तोटे आहेत उदाहरणार्थ कर्मचाऱ्यांना दुय्यम स्थान दिले जाते, कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा दिली जात नाही, निर्णय प्रक्रियेत समाविष्ट केले जात नाही व कर्मचाऱ्यांचे शोषण होते, इत्यादी.

२.४.३ - परिवर्तनवादी नेतृत्व :

परिवर्तनशील नेतृत्व ही एक नेतृत्व शैली आहे ज्यामध्ये अनुयायांमध्ये मौल्यवान आणि सकारात्मक बदल घडवून आणते. एक परिवर्तनवादी नेता एकमेकांना मदत करण्यासाठी, एकमेकांना शोधण्यासाठी, उत्साहवर्धक आणि सामंजस्यपूर्ण बनण्यासाठी आणि संपूर्णपणे संस्थेची काळजी घेण्यासाठी इतरांचे 'परिवर्तन' करण्यावर लक्ष केंद्रित करतो. या नेतृत्वात, नेता त्याच्या अनुयायी गटाची प्रेरणा, मनोबल आणि कामगिरी वाढवतो. ही नेतृत्वशैली असलेली व्यक्ती हा खरा नेता आहे जो त्याच्या किंवा तिच्या

संघाला भविष्याच्या सामायिक दृष्टीने प्रेरित करतो. परिवर्तनवादी नेते अत्यंत दूरदृष्टी असतात आणि संवाद साधण्यात बराच वेळ घालवतात. ते नेतृत्व करतातच असे नाही, कारण ते त्यांच्या संघांमध्ये जबाबदारी सोपवतात.

बऱ्याच संस्थांमध्ये व्यावहारिक आणि परिवर्तनवादी नेतृत्वाची गरज असते. व्यावहारिक नेते (किंवा व्यवस्थापक) हे सुनिश्चित करतात की नियमित काम विश्वासार्हतेने केले जाते, तर परिवर्तनवादी नेते मुल्यवर्धक उपक्रम हाताळतात.

२.४.४ - सेवक नेतृत्व :

१९७० च्या दशकात रॉबर्ट ग्रीनलीफ यांनी तयार केलेली ही संज्ञा, अशा नेत्याचे वर्णन करते ज्याला सहसा औपचारिकपणे नेता असे म्हणून ओळखले जात नाही. जेव्हा एखादी व्यक्ती, एखाद्या संस्थेतील कोणत्याही स्तरावर, त्याच्या किंवा तिच्या संघाच्या गरजा पूर्ण करण्याच्या गुणवत्तेने नेतृत्व करते, तेव्हा त्याचे किंवा तिचे वर्णन 'सेवक नेता' म्हणून केले जाते. सेवक नेतृत्वाचे सेवक म्हणून नेत्यावर लक्ष केंद्रित होते, त्याची मुख्य भूमिका संघाच्या सदस्यांना विकसित करणे, सक्षम करणे आणि त्यांना पाठिंबा देणे, त्यांना त्यांची क्षमता पूर्णपणे विकसित करण्यात आणि त्यांचे सर्वोत्तम प्रदान करण्यात मदत करणे. अनेक प्रकारे, सेवक नेतृत्व हे लोकशाही नेतृत्वाचे एक प्रकार आहे, कारण संपूर्ण संघ निर्णय प्रक्रियेत गुंतलेला असतो.

सेवक नेतृत्व रचनेचे समर्थक सुचवतात की ज्या जगात मूल्ये अधिकाधिक महत्त्वाची आहेत आणि ज्यामध्ये सेवक नेते त्यांच्या मूल्ये आणि आदर्शांच्या आधारे सत्ता प्राप्त करतात अशा जगात हा एक महत्त्वाचा मार्ग आहे.

२.४.५ - करिष्माई नेतृत्व : करिष्माई नेता आणि परिवर्तनवादी नेत्यामध्ये अनेक समानता असतात, त्यामध्ये परिवर्तनवादी नेता करिष्माई असू शकतो. त्यांचा मुख्य फरक त्यांच्या मूलभूत उद्दिष्टामध्ये आहे. परिवर्तनवादी नेत्याचा मुख्य उद्दीष्ट संस्थेत परिवर्तन करण्यावर असतो व करिष्माई नेत्याला विशेष बदल करावयाचे नसतात. एक करिष्माई नेतृत्व शैली ही परिवर्तनशील नेतृत्व शैलीसारखीच असू शकते, ज्यामध्ये नेता त्याच्या किंवा तिच्या संघामध्ये उत्साहाची प्रेरणा देतो आणि इतरांना पुढे नेण्यात खूप उत्साही असतो.

तथापि, करिष्माई नेते त्यांच्या संघापेक्षा स्वतःवर अधिक विश्वास ठेवू शकतात. यामुळे नेता निघून गेल्यास एखादा प्रकल्प किंवा अगदी संपूर्ण संस्था कोलमडून पडण्याचा धोका निर्माण होऊ शकतो कारण त्यांच्या अनुयायांच्या दृष्टीने यश हे करिष्माई नेत्याच्या उपस्थितीशी जोडलेले असते. अशा प्रकारे, करिष्माई नेतृत्व मोठी जबाबदारी पार पाडते आणि नेत्याकडून दीर्घकालीन वचनबद्धतेची आवश्यकता असते.

२.४.६ - लोकशाही नेतृत्व : सर्वसामान्य परिस्थितीत लोकशाही नेतृत्व आदर्श मानले जाते. लोकशाही नेतृत्व लोकशाहीवर अवलंबून असते. या प्रकारच्या नेतृत्वात कर्मचाऱ्यांचे सक्रिय सहकार्य घेतले जाते. त्यांना महत्त्वाच्या निर्णय प्रक्रियेत सहभाग दिला जातो. एखाद्या महत्त्वाच्या प्रश्नावर निर्णय घेण्यापूर्वी कर्मचाऱ्यांची मते जाणून घेतली

जातात . त्यांना व्यवस्थापनातही सहभाग दिला जातो. या नेतृत्वात कर्मचाऱ्यांना अनेक बाबतीत सहभागी करून घेतले जाते. या प्रकारच्या नेतृत्वात अधिकाराच्या केंद्रीकरणापेक्षा विकेंद्रीकरणावर अधिक भर दिला जातो. कर्मचाऱ्यांना चांगली वागणूक दिली जाते त्यामुळे ते आपली जबाबदारी टाळत नाहीत. सामूहिक निर्णय प्रक्रियेमुळे बहुतेक जण या नेतृत्वाचा पुरस्कार करतात. लोकशाही नेतृत्वाचे काही फायदे आहेत; जसे कर्मचाऱ्यांना निर्णय प्रक्रियेत समाविष्ट केले जाते, निर्णय सामूहिक पद्धतीने घेतला जातो त्यामुळे समूह भावना तयार होते, कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा दिल्या जातात, संघर्ष होण्याचे प्रमाण कमी होते, इत्यादी. लोकशाही नेतृत्वाचे काही तोटे आहेत; उदाहरणार्थ नेत्यावर कर्मचाऱ्यांचा जास्त प्रभाव पडू शकतो, कर्मचाऱ्यांना संघटनेच्या सर्व प्रश्नांची जाण नसते, सर्व कर्मचाऱ्यांना निर्णय प्रक्रियेत समाविष्ट करता येत नाही, इत्यादी.

२.४.७ – निरंकुश (मुक्त सोडलेले / मुक्त लगाम / बेलगाम) नेतृत्व (Laissez-Faire - लैसी-फेअर) : निरंकुश नेतृत्व शैलीला 'बिना-हस्तक्षेपाची - hands-off' शैली म्हणून देखील ओळखले जाते. ही एक अशी शैली आहे ज्यामध्ये व्यवस्थापक कमी किंवा कोणतीही दिशा देत नाही आणि कर्मचार्यांना शक्य तितके स्वातंत्र्य देतो. सर्व सत्ता किंवा अधिकार कर्मचाऱ्यांना दिलेले असतात आणि त्यांनी स्वतःच ध्येये निश्चित करणे, निर्णय घेणे आणि समस्यांचे निराकरण करणे अपेक्षित असते.

निरंकुश नेतृत्व (Laissez-Faire - Leave it be) या फ्रेंच वाक्प्रचाराचा अर्थ **"**सोडून द्या**"** असा आहे आणि त्याचा वापर एखाद्या नेत्याचे वर्णन करण्यासाठी केला जातो जो त्याच्या किंवा तिच्या सहकाऱ्यांना त्यांचे कार्य करण्यास सोडून देतो**.** नेत्याने काय साध्य होत आहे याचे निरीक्षण केले आणि हे त्याच्या किंवा तिच्या संघाला नियमितपणे कळवले तर ते प्रभावी ठरू शकते**.** बरेचदा, निरंकुश नेतृत्व अशा संघांसाठी उपयोगी ठरते ज्यात व्यक्ती खूप अनुभवी आणि कुशल तसेच स्वयंप्रेरित असतात**.** दुर्दैवाने**,** अशा परिस्थितीही उद्भवतात जेथे व्यवस्थापक पुरेसे नियंत्रण ठेवत नाहीत**.** या प्रकारच्या शैलीचा फायदा केवळ त्या बाबतीत सकारात्मक असतो जेव्हा कर्मचारी खूप जबाबदार असतात आणि सर्जनशील नोकऱ्यांच्या बाबतीत जिथे एखादी व्यक्तीला त्याच्या स्वत: च्या महत्वाकांक्षांद्वारे मार्गदर्शन होते**.** या शैलीचे अधिक तोटे आहेत कारण ही शैली हा सहसा नेत्याच्या स्वारस्याच्या अभावाचा परिणाम असतो ज्यामुळे तो ही शैली स्वीकारतो**.** हे खराब व्यवस्थापन सिद्ध करते आणि कर्मचाऱ्यांची दिशा आणि लक्ष केंद्रित करण्याची भावना गमावते**.** व्यवस्थापन आणि नेतृत्वाच्या अनास्थेमुळे कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कामात रस कमी होतो आणि त्यांच्यात असंतोष वाढतो**.**

२.४.८ - नोकरशाही नेतृत्व : ही नेतृत्वाची शैली आहे जी बदलत्या वातावरणात त्यांची उपयुक्तता विचारात न घेता कार्यपद्धती आणि ऐतिहासिक पद्धतींवर जोर देते. नोकरशाही नेते नियंत्रण वाढवून समस्या सोडवण्याचा प्रयत्न करतात आणि त्यांची ही क्षमता माहितीच्या प्रवाहावर नियंत्रण ठेवण्यापासून येते. नोकरशाही नेते 'पुस्तकाद्वारे' कार्य करतात, हे सुनिश्चित करतात की त्यांचे कर्मचारी आदेशांचे अचूक पालन करतात.

यंत्रसामग्रीसह काम करणे, विषारी पदार्थांसह, उंचीवर काम करणे किंवा रोख हाताळणी यांसारख्या मोठ्या रकमेचा समावेश असलेल्या जोखमीच्या कामासाठी ही अतिशय योग्य शैली आहे. इतर परिस्थितींमध्ये, लवचिकता आणि उच्च पातळीचे नियंत्रण कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य खचू शकते आणि बदलत्या बाह्य परिस्थितींवर प्रतिक्रिया देण्याची संस्थेची क्षमता कमी करू शकते.

वर चर्चा केलेल्या विविध नेतृत्व शैली हे सिद्ध करतात की नेतृत्व शैली ही महत्वपुर्ण वैशिष्ट्ये असतात जी संघटनांमधील नेत्यांबद्दल वर्णिलेली असतात. त्या वेगवेगळ्या गुणधर्माच्या शैलींचे अनुकूल एकत्रीकरण (अनुरूप मिलाप) आहे आणि संपूर्ण कंपनी आणि किंवा संस्थेच्या संस्कृतीवर दूरगामी प्रभाव टाकतात.

२.५ नेतृत्व सातत्य/ निरंतरता (LEADERSHIP CONTINUUM)

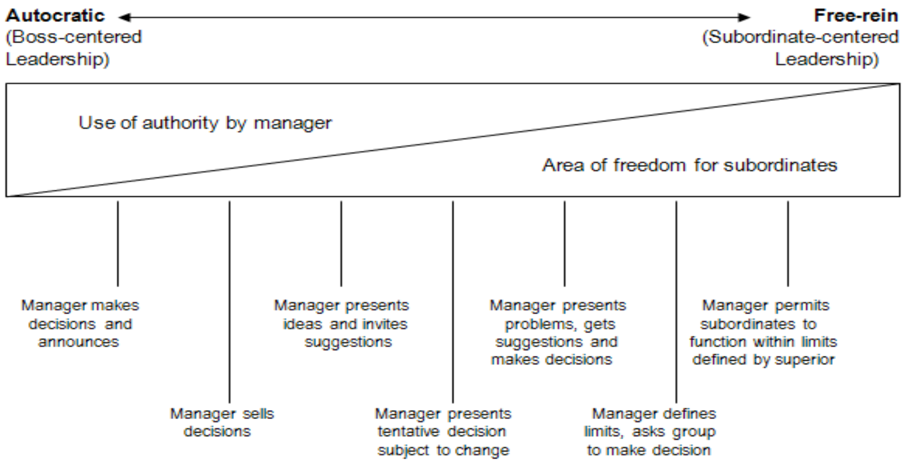
नेतृत्व सातत्य हि संकल्पना मूलतः १९५८ मध्ये टॅनेनबॉम आणि श्मिट यांनी मांडली होती आणि नंतर १९७३ मध्ये अद्ययावत केली गेली. त्यांचे लिखाण कार्य व्यवस्थापकास उपलब्ध संभाव्य नेतृत्व वर्तनाचे सातत्य सूचित करते; आणि ज्यामुळे कितीतरी नविन नेतृत्व शैली स्थापल्या जाऊ शकतात.

२. ५.१ - नेतृत्व निरंतरतेचे प्रारूप (आराखडा / रचना) :

नेतृत्व निरंतरता व्यवस्थापकाद्वारे वापरल्या जाणाऱ्या अधिकाराच्या व्याप्तीशी आणि निर्णय घेण्याच्या बाबतीत गैर-व्यवस्थापकांना मिळणाऱ्या स्वातंत्र्याच्या प्रमाणात संबंधित क्रियांची विस्तारकक्षा सादर करते. हुकुमशाही आणि निरंकुश (आकृती 1 पहा) या दोन टोकांच्या नेतृत्व शैलींच्या दरम्यानच्या निरंतरतेवर नेतृत्व शैलीची विस्तृत श्रेणी चित्रित केली गेली आहे. डावी बाजू अशी शैली दर्शवते जिथे व्यवस्थापकाद्वारे नियंत्रण ठेवले जाते आणि उजवी बाजू निरंकुश नेतृत्व दर्शविते. तथापि, कोणतेही टोक निरपेक्ष नसते आणि अधिकार आणि स्वातंत्र्य कधीही त्यांच्या मर्यादांशिवाय नसते.

टॅनेनबॉम आणि श्मिट निरंतरता, मॅकग्रेगरच्या सिद्धांत ‘X’ आणि सिद्धांत ‘Y’ च्या कल्पनेशी संबंधित असू शकतात. वरिष्ठ केंद्रित नेतृत्व सिद्धांत ‘X’ व अधिनस्थ केंद्रित नेतृत्व सिद्धांत ‘Y’ कडे झुकलेले आहे.

आकृती १: नेतृत्व निरंतरतेचे प्रारूप (आराखडा / रचना) :



एक व्यवस्थापक त्याच्याद्वारे ठेवलेल्या नियंत्रणाच्या मर्यादानुसार दर्शविला जातो.

या दृष्टिकोनानुसार, नेतृत्वाच्या चार मुख्य शैली ओळखल्या जातात :

१. सांगतो (Tells) : व्यवस्थापक समस्या ओळखतो, निर्णय घेतो आणि अधीनस्थांना याची सूचना देतो. अधीनस्थ निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेचा भाग नसतात आणि व्यवस्थापकाने त्यांच्या निर्णयांची लवकरात लवकर अंमलबजावणी करावी अशी अपेक्षा असते.

२. विकतो (Sells) : निर्णय फक्त व्यवस्थापकाद्वारे घेतला जातो परंतु त्याला हे समजते की या निर्णयाचा सामना करणाऱ्यांकडून काही प्रमाणात विरोध होईल आणि म्हणून तो स्वीकारण्यासाठी त्यांचे मन वळवण्याचा प्रयत्न करतो.

३. सल्ला घेतो (Consults) : व्यवस्थापकाने समस्या ओळखली असली तरी तो अंतिम निर्णय घेत नाही. अधिनस्थांसमोर समस्या मांडली जाते आणि अधिनस्थांकडून त्यावर उपाय सुचवले जातात.

४. सामील होतो (Joins) : व्यवस्थापक ज्या मर्यादांमध्ये अधिनस्थांकडून निर्णय घेतला जाऊ शकतो ते ठरवतो आणि नंतर अधीनस्थांसह अंतिम निर्णय घेतो.

टॅनेनबॉम आणि श्मिट यांच्या मते, जर एखाद्याला व्यावहारिक आणि इष्ट अशी नेतृत्व शैली निवडायची असेल, तर त्याचे उत्तर खालील तीन घटकांवर अवलंबून असेल:

अ) व्यवस्थापकाच्या वर्तनावर परिणाम करणारे घटक :

नेत्याच्या वर्तनावर त्याचे व्यक्तिमत्व, पार्श्वभूमी, ज्ञान आणि अनुभव यांचा प्रभाव पडतो. यात पुढील घटकांचा समावेश आहे:

- मूल्य प्रणाली
- अधिनस्थांवर विश्वास
- नेतृत्व प्रवृत्ती
- अनिश्चित परिस्थितीत सुरक्षिततेची भावना

ब) अधिनस्थांच्या वर्तनावर परिणाम करणारे घटक : अधिनस्थांचे व्यक्तिमत्व आणि नेत्याकडून त्यांच्या अपेक्षा यांचा त्यांच्या वागणुकीवर प्रभाव पडतो. यात पुढील घटकांचा समावेश आहे:

- निर्णय घेताना जबाबदारी स्वीकारण्याची तयारी
- अस्पष्टतेसाठी सहिष्णुतेची मर्यादा
- समस्येमध्ये स्वारस्य आणि त्याचे महत्त्व म्हणून भावना
- स्वातंत्र्याच्या गरजांची तीव्रता
- समस्येला सामोरे जाण्यासाठी ज्ञान आणि अनुभव
- संस्थेच्या ध्येयांसह समजून घेणे आणि ओळखणे

जर हे घटक सकारात्मक बाजूने असतील तर नेत्याद्वारे अधिनस्थांना अधिक स्वातंत्र्य दिले जाऊ शकते.

क) परिस्थितीचे परिणाम करणारे घटक: पर्यावरणीय आणि सामान्य परिस्थिती देखील नेत्याच्या वर्तनावर परिणाम करतात. यामध्ये यात पुढील घटकांचा समावेश आहे::

- संस्थेचा प्रकार
- गट परिणामकारकता
- समस्येचे स्वरूप
- वेळेचा दबाव

२.५.२ - प्रभावी नेते विकसित करण्याच्या पद्धती :

१. उद्दिष्टांनुसार व्यवस्थापनाचा योग्य वापर :

उद्दिष्टांनुसार व्यवस्थापन हे विशिष्ट आणि आव्हानात्मक उद्दिष्टे स्थापित करण्यासाठी एक अतिशय प्रभावी तंत्र आहे. एकदा व्यवस्थापकांनी स्पष्ट, विशिष्ट आणि आव्हानात्मक उद्दिष्टे ठरवल्या नंतर ते अधिनस्थांना दिशा देतात. व्यवस्थापकांना काही समस्या आल्यास ते अधिनस्थांनाही मदत करू शकतात.

२. कर्मचाऱ्यांना अर्थपूर्ण आणि आवडीची काम प्रदान करणे :

व्यवस्थापकांनी कर्मचाऱ्यांना अर्थपूर्ण व आवडीची कामे प्रदान करावीत. कर्मचाऱ्यांना काम करण्याची उपजत इच्छा असते. व्यवस्थापकांनी अशा कर्मचाऱ्यांना/ अधिनस्थांना आव्हानात्मक काम प्रदान केले पाहिजे. शिवाय, अधिनस्थांनी एखादे कार्य चांगले केल्यावर त्यांना बक्षीस दिले पाहिजे. शेवटी, जसजसे ते अनुभव घेतात आणि त्यांच्या कामात पारंगत होतात, तसतसे अधिनस्थांना उच्च जबाबदाऱ्या दिल्या पाहिजेत.

३. संप्रेषण कौशल्ये सुधारण्यावर लक्ष केंद्रित करणे :

प्रभावी संवादासाठी व्यवस्थापकांनी सर्व प्रमुख अडथळे दूर केले पाहिजेत. सूचना देताना व्यवस्थापकाने स्पष्टपणे, विशेषत: आणि निःसंदिग्धपणे संवाद साधला पाहिजे. नेता केवळ चांगला संवाद साधू शकत नाही, तर तो चांगला श्रोताही असला पाहिजे. एक चांगला श्रोता बनून, व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांच्या चिंता समजून घेण्यास सक्षम असतील आणि त्यांना योग्य पद्धतीने संबोधित करू शकतील. व्यवस्थापकांनी लक्ष देण्यासारखा आणखी एक महत्त्वाचे पैलू म्हणजे अभिप्राय. त्यांनी अधिनस्थांना आवश्यक अभिप्राय द्यावा जेणेकरुन ते त्यांचे कार्यप्रदर्शन सुधारू शकतील.

४. अधिनस्थांसाठी प्रभावी कार्यप्रदर्शन मूल्यांकन वापरणे :

अधिनस्थांनी किती चांगली कामगिरी केली हे व्यवस्थापकाने ठरवले पाहिजे, वास्तविक कामगिरीची तुलना इच्छित परिणामांशी केली पाहिजे. कार्यप्रदर्शन मूल्यांकनाने कर्मचाऱ्यांच्या प्रभावी कामगिरीला बक्षीस आणि बळकटी आणली पाहिजे. मूल्यांकनाने अधिनस्थांच्या कमकुवत क्षेत्रावर देखील लक्ष दिले पाहिजे आणि त्यांना त्यांचे कार्यप्रदर्शन कसे सुधारायचे ते दर्शवावे.

५. अधिकार आणि जबाबदारीचे योग्य सुपुर्दीकरण :

नियुक्त कार्य करण्यासाठी व्यवस्थापकाने अधिनस्थांना पुरेसे अधिकार आणि जबाबदारी दिली पाहिजे. अधिनस्थांची प्रेरणा पातळी वाढते जर त्यांना अधिक जबाबदाऱ्या किंवा कार्ये दिली गेली जी त्यांना महत्त्वाची वाटतात.

६. संघटन तयार करणे : व्यवस्थापकाने हे सुनिश्चित केले पाहिजे की प्रत्येक अधिनस्थ व्यक्तीला त्याची/तिची भूमिका आणि जबाबदाऱ्या समजतात. व्यवस्थापकाने कर्मचाऱ्यांना संस्थेचे ध्येय देखील समजावून दिले पाहिजे आणि अधिनस्थांना जाणीव असली पाहिजे की ते एका संघाचा भाग आहेत.

७. प्रभावी निर्णय घेण्यासाठी मानक प्रक्रिया वापरणे : व्यवस्थापकाने हे सुनिश्चित केले पाहिजे की, घेतलेले निर्णय योग्य आहेत आणि ते नियोजित वेळेत घेतले आहेत आणि कर्मचाऱ्यांनी ते स्वीकारले आहेत. यासाठी व्यवस्थापकाने निर्णय घेण्याची कार्यपद्धती स्थापन करावी.

२.५.३ - पथ- ध्येय सिद्धांत (Path- Goal Theory) : पथ- ध्येय सिद्धांत किंवा पाथ-गोल मॉडेल हे ध्येय साध्य करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांच्या आणि कामाच्या वातावरणाशी उत्तम प्रकारे जुळणारे नेत्याची शैली किंवा वर्तन निर्दिष्ट करण्यावर आधारित सिद्धांत आहे (हाऊस आणि मिशेल यांच्या १९७४ मधील लेखानुसार). तुमच्या कर्मचाऱ्यांची प्रेरणा, सशक्तीकरण आणि समाधान वाढवणे हे ध्येय आहे जेणेकरून ते संस्थेचे उत्पादक सदस्य बनतील.

पथ- ध्येय हे व्रूमच्या (१९६४ मधील लेखानुसार) अपेक्षा सिद्धांतावर आधारित आहे ज्यामध्ये एखादी व्यक्ती विशिष्ट प्रकारे कार्य करेल या अपेक्षेवर आधारित आहे की कृती दिलेल्या निकालानंतर आणि त्या परिणामाच्या आकर्षकतेवर आधारित आहे. पथ-ध्येय सिद्धांत प्रथम मार्टिन इव्हान्स (१९७० मध्ये) यांनी सादर केला आणि नंतर हाऊस (१९७१ मध्ये) यांनी विकसित केला.

पथ-ध्येय सिद्धांत हा एक प्रक्रिया म्हणून विचार केला जाऊ शकतो, ज्यामध्ये नेते कर्मचाऱ्यांच्या गरजा आणि कामकाजाच्या वातावरणास अनुकूल अशी विशिष्ट वर्तणूक निवडतात जेणेकरुन ते कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या दैनंदिन कामाच्या प्राप्तीच्या मार्गावर सर्वोत्तम मार्गदर्शन करू शकतील. (नॉर्थहाउस, २०१३ मधील लेखानुसार).

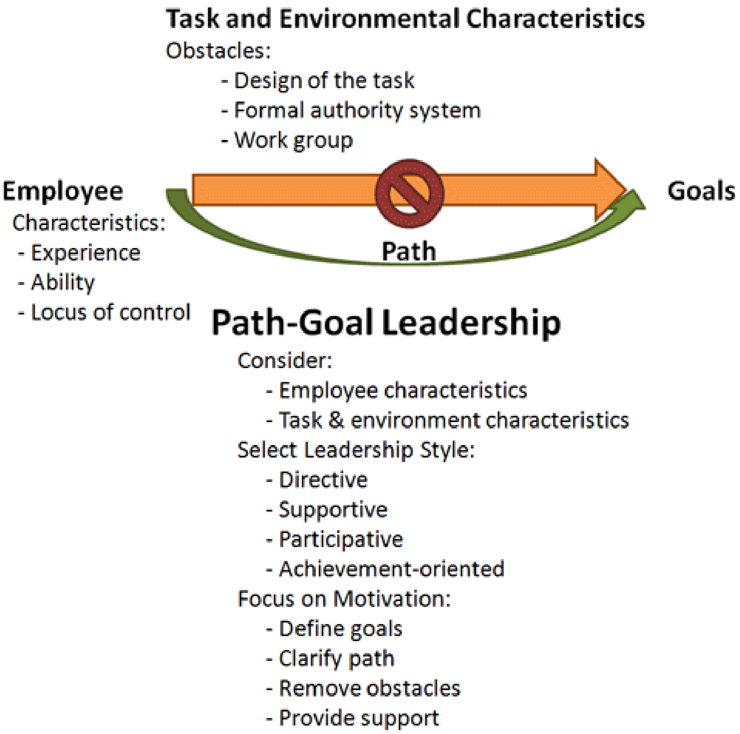
पथ- ध्येय सिद्धांत ही तपशीलवार प्रक्रिया नसली तरी, खालील आकृतीमध्ये दर्शविल्याप्रमाणे ती सामान्यत: या मूलभूत चरणांचे अनुसरण करते:

- कर्मचारी आणि पर्यावरणीय वैशिष्ट्ये निश्चित करणे
- नेतृत्व शैली निवडणे
- अशा प्रेरक घटकांवर लक्ष केंद्रित करणे जे कर्मचाऱ्यांना यशस्वी होण्यास मदत करतील.

अ) कर्मचारी वैशिष्ट्ये : कर्मचारी त्यांच्या गरजांच्या आधारावर त्यांच्या नेत्याच्या वर्तनाचा अर्थ लावतात, जसे की त्यांना आवश्यक असलेल्या संरचनेची संलग्नता, समजलेली क्षमता आणि नियंत्रणाची इच्छा इत्यादी . उदाहरणार्थ, जर एखाद्या नेत्याने त्यांच्या गरजेपेक्षा जास्त क्लिष्ट रचना दिली तर ते कमी प्रेरित होतात. अशा प्रकारे, नेत्याला त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना समजून घेणे आवश्यक आहे जेणेकरून त्यांना सर्वोत्तम कसे प्रेरित करावे हे त्यांना माहित आहे.

ब) कार्य आणि पर्यावरणीय वैशिष्ट्ये : अडथळ्यांवर मात करणे हे पथ-ध्येय सिद्धांताचे विशेष लक्ष आहे. जर एखादा अडथळा खूप मजबूत झाला, तर नेत्याने पाऊल उचलले पाहिजे आणि कर्मचाऱ्याला त्याभोवती काम करण्यासाठी मार्ग निवडण्यास मदत केली पाहिजे. बरेचदा उद्भवणारी काही अधिक कठीण कार्य वैशिष्ट्ये आहेत:

(१) कार्याची रचना : कार्याच्या रचनेला नेत्याच्या मदतीची आवश्यकता असू शकते. उदाहरणार्थ, जर कार्य संदिग्ध असेल, तर नेत्याला त्यास अधिक रचनात्मक बनवावे लागेल किंवा अत्यंत कठीण कार्याच्या रचनेला नेत्याच्या मदतीची आवश्यकता भासेल.



(२) औपचारिक अधिकार प्रणाली : कार्याच्या अधिकारावर अवलंबून, नेता स्पष्ट उद्दिष्टे देऊ शकतो आणि/ किंवा कर्मचाऱ्याला काही किंवा सर्व नियंत्रण देऊ शकतो.

(३) कार्य संघ : जर कार्यसंघ मदत किंवा पाठींबा देणाऱ्या स्वभावाचा नसेल, तर नेत्याला एकसंधता आणि सहयोगी बनून कर्मचाऱ्यांमध्ये तशी चैतन्याची वृत्ती (esprit-de-corps) आणणे आवश्यक आहे जी सर्व कार्यसंघ सदस्यांना उत्साह आणि भक्ती प्रदान करते.

(४) नेत्याचे वर्तन किंवा शैली : पथ- ध्येय सिद्धांतचे स्वतंत्र प्रकार म्हणजे नेत्याचे वर्तन - नेता त्याच्या वर्तनाची शैली कर्मचाऱ्यांशी आणि कार्य वैशिष्ट्यांशी जुळवून घेतो जेणेकरून कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरणेमुळे त्यांची उद्दिष्टे सफल होतात.

हाउस व मिशेल यांनी (१९७४ मधील लेखानुसार) चार प्रकारचे नेतृत्व वर्तन किंवा शैली परिभाषित केली: निर्देशक, सहाय्यक, सहभागी आणि कामगिरी (सफलता). ते दोन घटकांवर आधारित आहेत जे ओहायो स्टेट युनिव्हर्सिटीच्या अभ्यास वर्तनानुसार दोन घटकात आधारलेले आहे (स्टोगडिल, १९७४ मधील लेखानुसार):

(अ) विचार : संबंध वर्तन, जसे की आदर आणि विश्वास.

(ब) आरंभिक रचना : कार्य वर्तन, जसे की आयोजन, वेळापत्रक आणि कार्य पूर्ण झाले आहे हे पाहणे.

खाली सूचीबद्ध केलेले पहिले वर्तन, निर्देशक - संरचनेला चालना देण्यावर आधारित आहे. इतर तीन (सहाय्यक, सहभागी आणि कामगिरी (सफलता)) विचारावर आधारित आहेत.

नेत्याच्या वर्तनाचे चार पथ-लक्ष्य प्रकार आहेत:

(१) निर्देशक : नेता अनुयायांना त्यांच्याकडून काय अपेक्षित आहे याची माहिती देतो, जसे की काय करावे, कार्य कसे करावे हे सांगणे आणि कामाचे वेळापत्रक आणि समन्वयन करणे. जेव्हा लोक कामाबद्दल अनिश्चित असतात किंवा वातावरणात खूप अनिश्चितता असते तेव्हा ते सर्वात प्रभावीपणे निर्देशन करता येते.

(२) सहाय्यक : नेता कामगारांसाठी काळजी दाखवून आणि मैत्रीपूर्ण आणि संपर्क साधण्याद्वारे काम आनंददायी बनवतो. ज्या परिस्थितीत कार्ये आणि नातेसंबंध शारीरिक किंवा मानसिकदृष्ट्या आव्हानात्मक असतात अशा परिस्थितीत हे सर्वात प्रभावी आहे.

(३) सहभागी : पुढे कसे जायचे याचा निर्णय घेण्यापूर्वी नेता त्याच्या अनुयायांशी सल्लामसलत करतो. जेव्हा अधीनस्थ उच्च प्रशिक्षित असतात आणि त्यांच्या कामात गुंतलेले असतात तेव्हा ते सर्वात प्रभावी असते.

(४) कामगिरी (सफलता) : नेता अनुयायांसाठी आव्हानात्मक उद्दिष्टे निश्चित करतात, त्यांच्याकडून त्यांच्या उच्च स्तरावर कामगिरी करण्याची अपेक्षा करतात आणि ही अपेक्षा पूर्ण करण्याच्या त्यांच्या क्षमतेवर विश्वास दाखवतात. तांत्रिक, वैज्ञानिक यांसारख्या व्यावसायिक कामाच्या वातावरणात हे सर्वात प्रभावी आहे; किंवा ध्येयप्राप्ती, उदा. विक्री.

नेतृत्व शैली परिस्थितीनुसार वापरल्या जाऊ शकतात. उदाहरणार्थ, हाउस (१९९६ मधील लेखानुसार) ने इतर चार वर्तन स्पष्ट केले आहेत - ते पुढील प्रमाणे,

- कामाची सोय
- समूहाभिमुख निर्णय प्रक्रिया
- कार्य गट प्रतिनिधित्व आणि जाळे
- मूल्य आधारित

आधी नमूद केल्याप्रमाणे, पथ- ध्येय सिद्धांतचे स्वतंत्र प्रकार हे नेत्यांचे वर्तन आहेत, अशा प्रकारे पथ-ध्येय सिद्धांत असे गृहीत धरते की लोक (नेते) लवचिक आहेत कारण ते परिस्थितीनुसार त्यांचे वर्तन किंवा शैली बदलू शकतात. हे संशोधनाशी सुसंगत आहे की नैसर्गिक (स्वाभाविक) हे आपले अंतर्गत/ प्राकृतिक मार्गदर्शक असू शकतात, परंतु अनुभव हा आपला शोधक आहे ज्याला आपण काय करतो (रिडले - २००३ मधील लेखानुसार) ते समजते.

आपली प्रगती तपासा (Check your Progress):

अ) योग्य पर्यायावर खूण करा:

१. लोकशाही नेतृत्वात अधिकाराच्या केंद्रीकरणावर/ विकेंद्रीकरणावर अधिक भर दिला जातो.

२. निरंकुश नेतृत्वाच्या शैलीमध्ये कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कामात रस कमी होतो / वाढतो.

३. टॅनेनबॉम आणि श्मिट निरंतरतेवर नेतृत्व शैलीतील डावी बाजू व्यवस्थापकाद्वारे नियंत्रण / निरंकुश नेतृत्व दर्शविते.

४. व्यवस्थापकांनी कर्मचाऱ्यांना आव्हानात्मक / सोपी कामे प्रदान केली पाहिजेत.

५. नेत्याच्या वर्तनाचा निर्देशक / सहाय्यक प्रकार अनुयायांना त्यांच्याकडून काय अपेक्षित आहे याची माहिती देतो.

ब) योग्य जोड्या जुळवा:

अ		ब	
१.	**व्यावहारिक नेतृत्व**	अ	नेते आणि अनुयायांमधील परस्परसंवादात समन्वय साधते
२.	**हुकूमशाही नेतृत्व**	ब	संपूर्ण संघ निर्णय प्रक्रियेत गुंतलेला असतो
३.	**परिवर्तनवादी नेतृत्व**	क	निर्णय घेण्याचा अधिकार व्यवस्थापकाचा असतो
४.	**सेवक नेतृत्व**		नेता निघून गेल्यास एखादा प्रकल्प किंवा अगदी संपूर्ण संस्था कोलमडून पडते
५.	**करिष्माई नेतृत्व**	इ	अनुयायांमध्ये मौल्यवान आणि सकारात्मक बदल घडवून आणते

२.६ व्यावहारिक आणि परिवर्तनवादी नेते (TRANSACTIONAL AND TRANSFORMATIONAL LEADERS)

व्यावहारिक नेतृत्व हा व्यवस्थापनासाठी अधिक संरचित दृष्टीकोन आहे जो कंपनीच्या उत्पादन जीवनचक्रामध्ये कठोर तपासणी आणि संतुलनांवर अवलंबून असतो. सामान्यतः, कर्मचाऱ्यांना त्यांची अल्प-आणि दीर्घकालीन उद्दिष्टे दिली जातात आणि त्यांच्याकडे देखरेखीखाली काम करणे अपेक्षित असते आणि प्रत्येकाने कंपनीने निश्चित केलेल्या कठोर मार्गदर्शक तत्त्वांचे पालन करणे अपेक्षित असते. जे कर्मचारी त्यांचे ध्येय

पूर्ण करतात त्यांना पुरस्कृत केले जाते, तर जे त्यांची मुदत पूर्ण करण्यात अयशस्वी ठरतात त्यांना समज दिली जाते.

हे खरे आहे की नेतृत्वाचा हा प्रकार सर्जनशील वातावरणात चांगले कार्य करत नाही जेथे अधिक मुक्त रचना पसंत केली जाते, व्यवहाराचे नेते अशा वातावरणात चांगले कार्य करतात जे रचना आणि संघटना वाढतात. तसेच, कर्मचाऱ्यांना कंपनीच्या धोरणाच्या मर्यादेत काही प्रमाणात स्वायत्तता दिली जाते, जोपर्यंत ते त्यांचे ध्येय प्रभावीपणे आणि वेळेवर पूर्ण करण्यास सक्षम आहेत. कंपनीच्या सातत्यपूर्ण धोरणांवर आधारित वातावरणात उत्कृष्ट कामगिरी करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांसाठी, कंपनीची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी त्यांना प्रोत्साहन देण्यासाठी व्यावहारिक नेतृत्व हे एक प्रमुख प्रेरक घटक असू शकते. नियम, कायदे आणि उच्च दर्जाची संघटना हा पाया आहे ज्यावर व्यवहार करणारे नेते त्यांची संघटना तयार करतात.

व्यावहारिक नेतृत्व लागू करण्यासाठी व्यवस्थापकीय दृष्टिकोन तुमच्या संस्थात्मक रचनेनुसार बदलू शकतो. उदाहरणार्थ, काही जण पूर्ण केलेल्या प्रत्येक उद्दिष्टासाठी बक्षिसांवर आधारित प्रेरणा प्रणाली तयार करणे निवडू शकतात किंवा कंपनीच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांचे समर्थन करत असल्यास पर्यवेक्षण करण्याच्या अधिक गहन दृष्टिकोनावर अवलंबून राहू शकतात. हे नेतृत्वासाठी अधिक गहन दृष्टीकोन असू शकते, परंतु योग्य वातावरणात, यामुळे अपवादात्मक प्रेरणा आणि परिणाम होऊ शकतात.

२.६.१ - परिवर्तनवादी नेते : परिवर्तनात्मक नेतृत्वाची व्याख्या एक नेतृत्व दृष्टीकोन म्हणून केली जाते ज्यामुळे व्यक्ती आणि सामाजिक प्रणालींमध्ये बदल होतो. त्याच्या आदर्श स्वरूपात, अनुयायांना नेता म्हणून विकसित करण्याच्या अंतिम ध्येयासह अनुयायांमध्ये मौल्यवान आणि सकारात्मक बदल घडवून आणतो. त्याच्या अस्सल स्वरूपात अंमलात आणलेले, परिवर्तनवादी नेतृत्व विविध यंत्रणांद्वारे अनुयायांची प्रेरणा, मनोबल आणि कार्यप्रदर्शन वाढवते. यामध्ये अनुयायांची ओळख आणि स्वतःची भावना मिशन आणि संस्थेची सामूहिक ओळख यांच्याशी जोडणे समाविष्ट आहे; अनुयायांसाठी आदर्श बनणे जे त्यांना प्रेरणा देतात; अनुयायांना त्यांच्या कामासाठी अधिक मालकी घेण्यास आव्हान देणे आणि अनुयायांची ताकद आणि कमकुवतपणा समजून घेणे, जेणेकरून नेता अनुयायांना त्यांच्या कार्यक्षमतेसाठी अनुकूल कार्यांसह संरेखित करू शकेल.

२.६.२ - परिवर्तनवादी नेत्यांची वैशिष्ट्ये :

१. वैयक्तिक विचार : नेता प्रत्येक अनुयायांच्या गरजा ज्या प्रमाणात पूर्ण करतो, अनुयायासाठी मार्गदर्शक किंवा प्रशिक्षक म्हणून काम करतो आणि अनुयायांच्या चिंता आणि गरजा ऐकतो. नेता सहानुभूती आणि समर्थन देतो, संवाद खुला ठेवतो आणि अनुयायांसमोर आव्हाने ठेवतो. यात आदराची गरज देखील समाविष्ट आहे आणि प्रत्येक अनुयायी संघटनेसाठी देऊ शकणारे वैयक्तिक योगदान करतो. अनुयायांकडे स्व-

विकासाची इच्छा आणि आकांक्षा असते आणि त्यांच्या कार्यांसाठी आंतरिक प्रेरणा असते.

२. बौद्धिक उत्तेजना : नेता ज्या प्रमाणात गृहीतकांना आव्हान देतो, जोखीम घेतो आणि अनुयायांच्या कल्पना मागतो. या शैलीचे नेते त्यांच्या अनुयायांमध्ये सर्जनशीलता उत्तेजित करतात आणि प्रोत्साहित करतात. ते स्वतंत्रपणे विचार करणार्या लोकांचे पालनपोषण आणि विकास करतात. अशा नेत्यासाठी, शिकणे हे एक मूल्य आहे आणि अनपेक्षित परिस्थितीस शिकण्याची संधी म्हणून पाहिले पाहिजे . अनुयायी प्रश्न विचारतात, गोष्टींचा सखोल विचार करतात आणि त्यांची कार्ये पार पाडण्याचे चांगले मार्ग शोधतात.

३. प्रेरणादायी : नेता ज्या प्रमाणात अनुयायांना आकर्षक आणि प्रेरणा देणारा दृष्टीकोन व्यक्त करतो. प्रेरणादायी प्रेरणा असलेले नेते उच्च दर्जाच्या अनुयायांना आव्हान देतात, भविष्यातील उद्दिष्टांबद्दल आशावादी संवाद साधतात आणि हाती असलेल्या कार्याला अर्थ देतात. अनुयायांना कृती करण्यास प्रवृत्त करायचे असल्यास त्यांना उद्देशाची तीव्र भावना असणे आवश्यक आहे. उद्देश आणि अर्थ, जो समूहाला पुढे नेणारी ऊर्जा प्रदान करतो. नेतृत्वाच्या दूरदर्शी पैलूंना संप्रेषण कौशल्याद्वारे समर्थित आहेत ज्यामुळे दृष्टी समजण्यायोग्य, अचूक, शक्तिशाली आणि आकर्षक बनते. अनुयायी त्यांच्या कार्यांमध्ये अधिक मेहनत घेण्यास इच्छुक आहेत; ते भविष्याबद्दल प्रोत्साहित आणि आशावादी आहेत आणि त्यांच्या क्षमतेवर विश्वास ठेवतात.

४. आदर्श प्रभाव : ह्या प्रकारचे नेते उच्च नैतिक वर्तनासाठी आदर्श स्थापित करतात, अभिमान जागृत करतात , आदर आणि विश्वास मिळवितात. विकासाचे साधन म्हणून, सरकारी संस्थांसह पाश्चात्य समाजातील सर्व क्षेत्रांमध्ये परिवर्तनवादी नेतृत्व आधीच पसरले आहे. उदाहरण म्हणून, फिन्निश संरक्षण दल, त्यांच्या नेतृत्व प्रशिक्षण आणि विकासासाठी मूलभूत उपाय म्हणून मोठ्या प्रमाणावर डीप लीड मॉडेल वापरत आहे. डीप लीड मॉडेल परिवर्तनात्मक नेतृत्वाच्या सिद्धांतावर आधारित आहे.

व्यावहारिक आणि परिवर्तनीय नेतृत्व यातील प्रमुख फरक खालीलप्रमाणे आहेत:

- व्यावहारिक नेतृत्व हे नेतृत्वाचा एक प्रकार आहे, ज्याद्वारे अनुयायांना आरंभ करण्यासाठी बक्षिसे आणि शिक्षा यांचा वापर केला जातो. परिवर्तनवादी नेतृत्व ही एक नेतृत्व शैली आहे ज्यामध्ये नेता त्याच्या अनुयायांवर प्रभाव टाकण्यासाठी त्याचा करिष्मा आणि उत्साह वापरला जातो.

  व्यवहारात नेतृत्व नेता, अनुयायांसह त्याच्या नातेसंबंधावर ताण देतो. याउलट, परिवर्तनवादी नेतृत्वात नेता त्याच्या अनुयायांची मूल्ये, श्रद्धा आणि गरजांवर भर देतो.

- व्यवहारात्मक नेतृत्व प्रतिक्रियाशील असते तर परिवर्तनवादी नेतृत्व सक्रिय असते.

- व्यावहारिक नेतृत्व स्थिर वातावरणासाठी सर्वोत्तम आहे, परंतु अशांत वातावरणासाठी परिवर्तन चांगले आहे.
- व्यावहारिक नेतृत्व संस्थेची सध्याची परिस्थिती सुधारण्यासाठी कार्य करते. दुसरीकडे, परिवर्तनवादी नेतृत्व संस्थेची सध्याची परिस्थिती बदलण्यासाठी कार्य करते.
- व्यावहारिक नेतृत्व नोकरशाही असते तर परिवर्तनवादी नेतृत्व करिष्माई असते.
- व्यावहारिक नेतृत्वमध्ये, ग्रुपमध्ये एकच नेता असतो. परिवर्तनवादी नेतृत्वाच्या उलट, ज्यामध्ये एका गटात एकापेक्षा जास्त नेते असू शकतात.
- परिवर्तनवादी नेतृत्वाच्या तुलनेत व्यवहारात्मक नेतृत्व नियोजन आणि अंमलबजावणीवर केंद्रित आहे ज्याने नवकल्पना प्रोत्साहन दिले.

२.६.३ - व्यावहारिक विरुद्ध परिवर्तनवादी नेता :

व्यावहारिक आणि परिवर्तनवादी नेतृत्वामधील मुख्य फरक खालीलप्रमाणे :

तुलना करण्याचे घटक	व्यावहारिक नेता	परिवर्तनवादी नेता
अर्थ	व्यावहारिक नेतृत्व शैलीत अनुयायांना चांगल्या कामाचे बक्षीस व चुकांसाठी समज/ शिक्षा देवून कार्य प्रेरित केले जाते.	परिवर्तनवादी नेतृत्व शैलीत काम करण्याचे उत्साह व करिष्माई वर्तन किवा जादुई वर्तन ठेवून अनुयायांना कार्य प्रेरित केले जाते.
संकल्पना	यात नेता अनुयायांशी असणाऱ्या साम्बंदांवर जोर देतो	यात नेता मूल्य,कल्पना , तत्व ,व अनुयायांच्या गरजांवर जोर देतो.
स्वरूप	प्रतीक्रीयाशील	सक्रीय
समर्पकता	स्थिर वातावरण	अशांत/अस्थिर वातावरण
उपयुक्तता	विद्यमान संस्थात्मक संस्कृती विकसित करण्यासाठी उपयुक्त	विद्यमान संस्थात्मक संस्कृती विकसित बदलण्यासाठी उपयुक्त

तुलना करण्याचे घटक	व्यावहारिक नेता	परिवर्तनवादी नेता
शैली	नोकरशाही	करिष्माई
किती लोक या समूहात असतात?	फक्त एक	एकापेक्षा जास्त
केंद्रस्थानी	नियोजन आणि अंमलबजावणी	नवीनता
प्रेरणेचे तंत्र	हा नेता अनुयायांचे हितसंबंध प्रथम स्थानी ठेवून त्यांना आपल्याकडे आकर्षित करतो.	संस्था / समूहहिताला प्राधान्य देवून त्यादृष्टीने अनुयायांना कार्य प्रेरित / उद्युक्त करतो

२.७ सारांश (SUMMARY)

नेतृत्व ही विशिष्ट उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी सामुहिक उपक्रमांवर प्रभाव टाकण्याची प्रक्रिया आहे. ही एक सतत प्रक्रिया आहे ज्याद्वारे व्यवस्थापक गटाचे स्वेच्छेने सहकार्य सुरक्षित करण्यासाठी अधीनस्थांच्या वर्तनावर प्रभाव पाडतो, मार्गदर्शन करतो आणि निर्देशित करतो. व्यवस्थापकामध्ये व्यवस्थापकीय आणि नेतृत्व भूमिकांच्या संयोजनामुळे केवळ प्रभावी कार्यप्रदर्शनच होत नाही तर मानवी समाधान देखील मिळते.

नेता-व्यवस्थापकाच्या त्याच्या अधीनस्थांच्या संबंधात प्रबळ वर्तन पद्धतीला नेतृत्व शैली म्हणून ओळखले जाते. नेतृत्वाच्या तीन मूलभूत शैली आहेत: (१) निरंकुश, (२) लासेझ फेअर आणि (३) लोकशाही शैली. एक निरंकुश नेता स्वतःमध्ये शक्ती आणि निर्णय घेण्याचे केंद्रीकरण करतो आणि अधीनस्थांवर पूर्ण नियंत्रण ठेवतो. त्यामुळे त्याचे मनोबल कमी होते आणि दीर्घकाळात उत्पादकता कमी होते. लोकशाही शैलीत नेत्याकडून गटातील सदस्यांशी सल्लामसलत करून आणि निर्णय प्रक्रियेत त्यांचा सहभाग घेऊन निर्णय घेतले जातात. हे अधीनस्थांना त्यांच्या संभाव्य क्षमता विकसित करण्यास मदत करते, नोकरीचे नेतृत्व समाधान देते आणि मनोबल सुधारते. लेसेझ फेअर शैलीमध्ये, अधीनस्थांना निर्णय घेण्यास आणि त्यांचे कार्य त्यांच्या आवडीनुसार करण्यास सोडले जाते. त्यामुळे या नेतृत्वशैलीत अराजकता आणि गैरव्यवस्थापन असू शकते. लीडर मॅनेजरच्या कार्यांमध्ये हे समाविष्ट आहे: टीमवर्क विकसित करणे, गटाचे प्रतिनिधित्व करणे आणि शीर्ष व्यवस्थापनाशी दुवा म्हणून काम करणे, अधीनस्थांना सल्ला देणे आणि समुपदेशन करणे, कामाच्या कामगिरीचे वेळापत्रक व्यवस्थापित करणे, शक्तीचा योग्य वापर करणे आणि गट प्रयत्नांची प्रभावीता सुरक्षित करणे.

प्रभावी नेतृत्व कार्य गटातील सदस्यांच्या प्रेरणेवर सकारात्मक प्रभाव पाडते. व्यवस्थापक-नेता प्रभावी किंवा कुचकामी असू शकतो हे त्याने स्वीकारलेल्या नेतृत्व शैलीवर अवलंबून असते. व्यवस्थापकीय ग्रिडची संकल्पना व्यवस्थापकांना त्यांची स्वतःची नेतृत्वशैली ओळखण्यास मदत करते लोकांच्या चिंतेचे प्रमाण आणि शैलीमध्ये एकत्रित कामाची चिंता. अधिक प्रभावी शैली खालील म्हटल्या जातात ज्या व्यवस्थापकाचा अभिमुखता प्रतिबिंबित करतात: कार्यकारी, विकासक, परोपकारी हुकूमशहा आणि नोकरशहा. प्रभावी नेत्याकडे शारीरिक आणि मानसिक आरोग्य, सहानुभूती, आत्मविश्वास, त्याच्या सामर्थ्याबद्दल आणि कमकुवतपणाची जाणीव, वस्तुनिष्ठता, ज्ञान आणि बुद्धिमत्ता, निर्णायकता, संवाद साधण्याची क्षमता यांसारखे काही गुण असणे आवश्यक आहे.

२.८ स्वाध्याय (EXERCISE)

अ) दिलेल्या पर्यायातून योग्य पर्याय निवडून रिकाम्या जागा भरा.

१. ________ ही इच्छित उद्दिष्ट पूर्ण करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांच्या प्रयत्नांना मार्गदर्शन करण्याची प्रक्रिया आहे.

(पर्यवेक्षण, दिग्दर्शन, नियंत्रण, प्रेरणा)

२. दिग्दर्शन हे _________ कार्य आहे.

(व्यवस्थापकीय ऐच्छिक दीर्घकालीन, अल्पकालीन)

३. नेतृत्व शैली जी "आदेश आणि नियंत्रण दृष्टीकोन _____ चे अनुसरण करते

(व्यवहारात्मक, पार सांस्कृतिक, निरंकुश, लोकशाही)

४. शिस्त राखणे आणि प्रभावी कामगिरी बक्षीस देणे हा व्यवस्थापनाच्या कार्याचा _________ भाग आहे.

(नियोजन, कर्मचारी, दिग्दर्शन, अंदाज)

५. व्यवस्थापनाचे दिग्दर्शन कार्य सूचित करते _________

(कर्मचारी, नेतृत्व, नियंत्रण, आयोजन)

ब) खालील विधाने सत्य किंवा असत्य ते लिहा.

१. दिग्दर्शन कार्य सर्वव्यापी आहे.

२. व्यवस्थापनाचे निर्देशात्मक कार्य कृती आरंभ करते.

३. काही व्यवस्थापक नेतृत्वाचा कोर्स किंवा प्रशिक्षण कार्यक्रम न घेता प्रभावी नेते असू शकतात

४. चांगले नेतृत्व म्हणजे गणना करणे, नियोजन करणे आणि चेकलिस्टचे पालन करणे.

५. एक चांगला नेता होण्यासाठी तुम्हाला फक्त समज लागते

क) योग्य जोड्या जुळवा.

गट 'क्ष'		गट 'य'	
१.	नोकरशाही शैली	अ	नेता आपल्या गटासोबत समस्येची चर्चा करतो
२.	आदेशातील एकवाक्यता	ब	नेता संपूर्णपणे नियम आणि नियमांचे पालन करतो
३.	औपचारिक संस्था	क	दिग्दर्शन
४.	मॅट्रिक्स संस्था	ड	अधिकाराच्या स्पष्ट रेषा
५.	निरंकुश नेतृत्वाची शैली	इ	संकरित रचना

ड) खालील संकल्पनांवर टीपा लिहा.

१. दिग्दर्शनातील टप्पे

२. संवादातील नैतिकता.

३. नेत्याचे गुण

४. पथ -ध्येय सिद्धांत

५. नोकरशाही शैली.

इ) खालील प्रश्नांची उत्तरे लिहा.

१. नेतृत्वाची प्रमुख वैशिष्ट्ये सांगा

२. व्यावहारिक आणि परिवर्तनवादी नेते यांच्यात फरक करा.

३. दिग्दर्शनाची वैशिष्ट्ये कोणती?

४. सातत्यपूर्ण नेतृत्व वर्तन थोडक्यात स्पष्ट करा.

५. नेतृत्वाद्वारे तुम्हाला काय समजते? थोडक्यात स्पष्ट करा.

❖❖❖❖

घटक – २

३

समन्वय
(CO-ORDINATION)

प्रकरण संरचना :

३.० उद्दिष्टे

३.१ प्रस्तावना

३.२ समन्वय

३.३ समन्वय विरुद्ध सहकार्य विरुद्ध सलोखा

३.४ सारांश

३.५ स्वाध्याय

३.० उद्दिष्टे (OBJECTIVES)

ह्या प्रकरणाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थी खालील बाबतीत सक्षम होऊ शकतील:

- समन्वय म्हणजे काय ते स्पष्ट करणे
- सहकार्य आणि सलोखा यातील फरक स्पष्ट करणे
- प्रेरक घटक जाणणे
- प्रेरणेचे वेगवेगळे सिद्धांत स्पष्ट करणे

३.१ प्रस्तावना (INTRODUCTION)

हे संपूर्ण प्रकरण समन्वय आणि प्रेरणा यांवर आधारित आहे. या प्रकरणामध्ये सर्व मूलभूत संकल्पना समाविष्ट आहेत जसे की समन्वयाचा अर्थ आणि महत्त्व, व्यवस्थापनासाठी समन्वय का अत्यंत आवश्यक आहे. प्रेरणेचा अर्थ, प्रेरणा सिद्धांत, कर्मचारी दृष्टिकोनातून कसा खूप उपयुक्त आहे. प्रेरक घटक प्रत्येक व्यक्तीच्या व्यावसायिक कारकीर्दीच्या विकासावर कसा परिणाम करतात यावर देखील हे प्रकरण लक्ष केंद्रित करतो.

येथे मास्लोचा गरज पदानुक्रम सिद्धांत प्रत्येक व्यक्तीच्या जीवन समाधानावर अधिक लक्ष केंद्रित करतो. या प्रकरणाच्या शेवटी विद्यार्थ्यांना समन्वय आणि सहकार्याचे मूल्य स्पष्टपणे समजते. तसेच प्रेरक सिद्धांत संघटनात्मक वातावरण आणि संस्कृतीत किती प्रभावी आहे हे ही समजते.

३.२ समन्वय (CO-ORDINATION)

समन्वय म्हणजे एकात्मिक करणे किंवा आपण असे म्हणू शकतो की एखाद्या संस्थेच्या सर्व उपक्रमांना एकत्र आणणे. हे संस्थेचे ध्येय साध्य करण्यासाठी केले जाते. संपूर्ण संघटनात्मक विभागामध्ये योग्य समन्वय असणे आवश्यक आहे. उच्च-स्तरीय व्यवस्थापन मध्यम-स्तरीय उपक्रमांमध्ये समन्वय साधते. मध्यम पातळी खालच्या स्तराच्या उपक्रमांमध्ये समन्वय करते. आणि निम्न-स्तरीय व्यवस्थापक अधिनस्थांच्या उपक्रमांमध्ये समन्वय साधतात. व्यवस्थापन तज्ञांच्या मते, समन्वय अत्यंत आवश्यक आहे कारण:

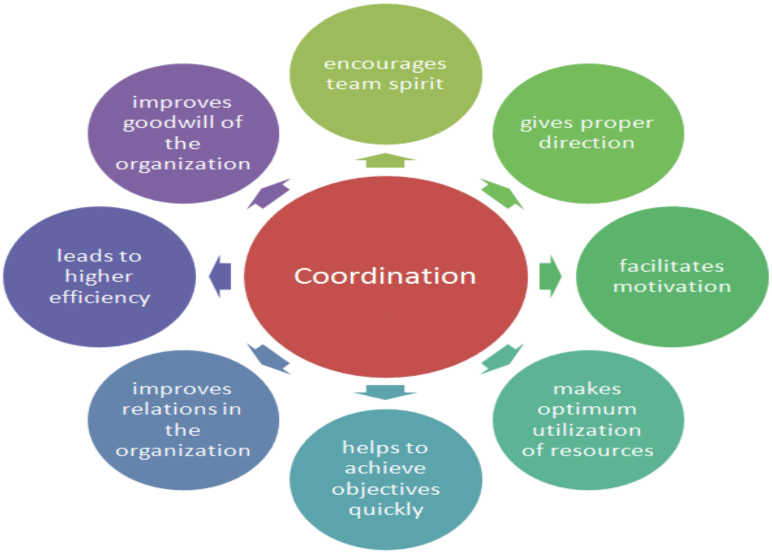
- समन्वय व्यवस्थापनाच्या सर्व कार्यांवर परिणाम करते जसे की, नियोजन, आयोजन, दिग्दर्शन, नियंत्रण आणि कर्मचारी भरती.

- समन्वय हे देखील व्यवस्थापनाचे मुख्य कार्य आहे.

- मेरी पार्कर फॉलेटच्या मते, समन्वय हे "समूहाचे अधिक मूल्य" आहे. म्हणजेच, जर चांगला समन्वय असेल तर एकत्रित गटाची कामगिरी (सफलता) वैयक्तिक कामगिरीच्या एकूण कामगिरी पेक्षा जास्त असेल, म्हणजे २+२=५. भौतिक जगात हे अशक्य आहे, परंतु मानवी व्यवहारात समन्वयाने ते शक्य आहे.

३.२.१ - समन्वयाचे महत्त्व :

खालील मुद्द्यांवरून समन्वयाची गरज आणि महत्त्व निश्चितपणे ठरवता येईल.



१. **सांघिक भावनेला प्रोत्साहन मिळते (Encourages Team-Spirit):** सर्व संस्थांमध्ये वैयक्तिक, विभागीय, रेषीय आणि कर्मचारीय, इत्यादींमध्ये काही संघर्ष असतात. संघर्ष वैयक्तिक आणि संस्थात्मक उद्दिष्टांमध्ये देखील असतात. संस्थेतील संघर्ष कमी करण्यासाठी समन्वय महत्त्वाची भूमिका बजावते. हे

कर्मचार्यांना एक संघ म्हणून काम करण्यास आणि संस्थेचे लक्ष्य साध्य करण्यासाठी प्रोत्साहित करते. यामुळे शेवटी कर्मचाऱ्यांमध्ये सांघिक भावना वाढते.

२. **योग्य दिशा देते (Gives proper direction) :** संस्थेमध्ये अनेक विभाग आहेत जसे की, वित्त, विपणन, मानव संसाधन, मानवी कर्मचारी, विक्री, पुरवठा, इ. प्रत्येक विभाग वेगवेगळे उपक्रम करतो. समन्वयामुळे त्यांना संस्थेची सामान्य उद्दिष्टे साध्य करण्यात मदत होते. अशा प्रकारे, समन्वयामुळे संस्थेच्या सर्व विभागांना योग्य दिशा मिळते.

३. **अधिनस्थांना प्रेरित करते (Motivates subordinates)** : समन्वयामुळे कर्मचाऱ्यांना पूर्ण स्वातंत्र्य मिळते. हे त्यांना अनेक आर्थिक आणि व इतर प्रोत्साहन देखील देते. त्यामुळे, कर्मचार्यांना नोकरीत समाधान मिळते आणि ते अधिक चांगली कामगिरी करण्यास प्रवृत्त होतात.

४. **संसाधनांचा इष्टतम वापर साधला जातो (Brings optimum utilization of resources) :** समन्वयामुळे संस्थेची मानवी आणि भौतिक संसाधने एकत्र आणण्यास मदत होते. ही संसाधने संस्थेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी वापरली जातात. हे संस्थेतील संसाधनांचा अपव्यय देखील कमी करते. संस्थेची संसाधने संस्थेच्या सदस्यांद्वारे शक्य तितक्या चांगल्या प्रकारे वापरली जातात.

५. **उद्दिष्टे साध्य करण्यात मदत करते (Helps to achieve objectives) :** समन्वयामुळे संस्थेची उद्दिष्टे साध्य होण्यास मदत होते. प्रभावी समन्वयामुळे नातेसंबंध सुधारतात आणि त्याचा परिणाम सांघिक कार्यात होतो. त्यामुळे, व्यवसाय आपली उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी सक्षम बनतो.

६. **व्यावसायिक संबंध सुधारतात (Improves relations) :** उच्च-स्तरीय व्यवस्थापक मध्यम स्तराच्या व्यवस्थापकांच्या उपक्रमांमध्ये समन्वय साधतात आणि त्यांच्याशी चांगले संबंध विकसित करतात. मध्यम स्तराचे व्यवस्थापक खालच्या स्तरावरील व्यवस्थापकांच्या उपक्रमांमध्ये समन्वय साधतात आणि त्यांच्याशी चांगले संबंध विकसित करतात. खालच्या स्तरावरील व्यवस्थापक कामगारांच्या उपक्रमांमध्ये समन्वय साधतात आणि त्यांच्याशी चांगले संबंध विकसित करतात. अशा प्रकारे, समन्वयाने, एकूणच संस्थेतील संबंध सुधारतात.

७. **उच्च कार्यक्षमता साधली जाते (Leads higher efficiency) :** कार्यक्षमता हा उत्पन्न आणि खर्च यांच्यातील संबंध आहे. जेव्हा उत्पन्न जास्त असेल आणि खर्च कमी असेल तेव्हा उच्च कार्यक्षमता असेल. अशा प्रकारे, समन्वयामुळे संसाधनांच्या इष्टतम वापरावर अधिक लक्ष केंद्रित केले जाते. याचा परिणाम जास्त उत्पन्न आणि कमी खर्चात होतो. अशा प्रकारे, समन्वयामुळे उच्च कार्यक्षमता देखील साधली जाते.

८. **उद्योगधंद्यांच्या बाजारपेठेतील प्रतिमा उंचावते (Increases Corporate image) :** समन्वयामुळे संस्थेला उच्च दर्जाच्या वस्तू आणि सेवा कमी किमतीत

विकण्यास मदत होते. यामुळे संस्थेची पतप्रतिष्ठा सुधारते आणि तिला बाजारपेठ आणि प्रमंडळात किंवा उद्योगधंद्यांच्या बाजारपेठेत (कॉर्पोरेट जगतामध्ये) चांगले नावलौकिक आणि प्रतिमा मिळविण्यास मदत होते.

३.२.२ - समन्वय हे व्यवस्थापनाचे सार आहे :

"समन्वय हे व्यवस्थापनाचे सार आहे" या वाक्याचा अर्थ असा होतो की, समन्वयामुळे व्यवस्थापनाच्या सर्व कार्यावर परिणाम होतो. दुसऱ्या शब्दांत, तुम्ही असे म्हणू शकता, समन्वयामुळे नियोजन, आयोजन, कर्मचारी भरती, निर्देर्शन, दळणवळण, नेतृत्व, प्रेरणा आणि नियंत्रण यावर परिणाम होतो.

- **नियोजन आणि समन्वय (Planning and Co-ordination) :** हॅरोल्ड कूंट्झच्या मते, "योजना म्हणजे काय करावे, ते कसे करावे, ते केव्हा करावे आणि कोणी करावे हे आधीच ठरवले जाते". व्यवसायात अनेक विभागीय योजना असतात. यामध्ये, खरेदी योजना, विक्री योजना, उत्पादन योजना, वित्त योजना, इत्यादींचा समावेश होतो. या सर्व योजनांचा समन्वय असणे आवश्यक आहे आणि संपूर्ण व्यवसायासाठी एक बृहत / मुख्य योजना (मास्टर प्लॅन) तयार करणे आवश्यक असते. म्हणून, आपण येथे असे म्हणू शकतो की नियोजनावर समन्वयाचा परिणाम होतो.

- **आयोजन आणि समन्वय (Organizing and Co-ordination) :** आयोजनामध्ये अनेक टप्पे आहेत. संघटनात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी या सर्व टप्प्यांमध्ये समन्वय साधणे आवश्यक आहे. म्हणजे, नफा मिळविण्यासाठी, पतप्रतिष्ठा मिळविण्यासाठी आणि ग्राहकांचे समाधान प्राप्त करण्यासाठी. संघटनेत उच्च स्तर, मध्यम स्तर आणि खालच्या स्तरावरील व्यवस्थापन समन्वय

राखण्यासाठी महत्वाची भूमिका बजावतात. उच्च-स्तरीय व्यवस्थापकांनी मध्यम स्तराच्या व्यवस्थापकांच्या कामांमध्ये समन्वय साधला पाहिजे. मध्यम स्तराच्या व्यवस्थापकांनी खालच्या स्तरावरील व्यवस्थापकांच्या कामांमध्ये समन्वय साधला पाहिजे. खालच्या स्तरावरील व्यवस्थापकांनी कामगारांच्या कामांमध्ये समन्वय साधला पाहिजे.

- **कर्मचारी भरती आणि समन्वय (Staffing and Co-ordination) :** कर्मचारी भरतीमध्ये भरती आणि निवड, प्रशिक्षण, नियुक्ती, पदोन्नती, बदली इत्यादींचा समावेश होतो. या सर्व टप्प्यांमध्ये योग्य समन्वय असणे आवश्यक आहे. व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी सर्व व्यक्ती, गट आणि विभाग यांची कामे समन्वयित केली पाहिजेत. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या समन्वयावर परिणाम होतो.

- **निर्देर्शन आणि समन्वय (Directing and Co-ordination) :** निर्देनाचा अर्थ कर्मचाऱ्यांना आवश्यक माहिती, योग्य सूचना आणि मार्गदर्शन देणे. उदा. उत्पादन विभागामध्ये उत्पादन व्यवस्थापक सहकर्मचाऱ्यांना ग्राहकांच्या आवश्यकतेनुसार विशिष्ट वस्तूंच्या उत्पादनाशी संबंधित सूचना देतो. उदा. बूट, दागिने, इलेक्ट्रॉनिक उपकरणे. त्यामुळे समन्वयावर परिणाम होतो.

- **संप्रेषण आणि समन्वय (Communicating and Co-ordination) :** व्यवसायात अनेक प्रकारच्या संवाद / संप्रेषण / दळणवळण पद्धती वापरल्या जातात. या पद्धतींमध्ये औपचारिक संप्रेषण, अनौपचारिक संप्रेषण, ऊर्ध्वगामी आणि अधोगामी संप्रेषण, मौखिक आणि लेखी संप्रेषण इत्यादींचा समावेश होतो. या सर्व प्रकारच्या संप्रेषणांमध्ये योग्य समन्वय असणे आवश्यक आहे. चांगल्या समन्वयाचा अभाव शेवटी व्यवसाय प्रक्रियेच्या विस्तारावर प्रतिकुल परिणाम करतो. यामुळे महत्त्वाच्या माहितीचा प्रवाह मर्यादित होईल आणि व्यवसायात अनेक आर्थिक समस्या निर्माण होतील. त्यामुळे संवाद आणि समन्वयाने एकमेकांशी दुवा कायम राहतो.

- **प्रेरक आणि समन्वय (Motivating and Co-ordination) :** सकारात्मक, नकारात्मक, आर्थिक आणि व इतर प्रेरणा अशा अनेक प्रकारच्या प्रेरणा आहेत. या सर्व प्रकारच्या प्रेरणांमध्ये योग्य समन्वय असणे आवश्यक आहे. व्यवसायाचे लक्ष्य साध्य करण्यासाठी, प्रत्येक संस्था कर्मचार्‍यांना आर्थिक आणि बिगर आर्थिक लाभ देते ज्यामुळे प्रेरणा मिळते.

- **नेतृत्व आणि समन्वय (Leadning and Co-ordination) :** प्रत्येक व्यवस्थापक हा चांगला नेता असला पाहिजे. त्याने उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी त्याच्या अधिनस्थांच्या कामांमध्ये समन्वय साधला पाहिजे. एक चांगला नेता असल्याने, प्रत्येक कर्मचाऱ्याला चांगल्या संवादावर, समन्वयावर लक्ष केंद्रित करावे लागते, कोणत्याही व्यावसायिक परिस्थितीला आत्मविश्वासाने सामोरे जावे लागते.

त्याने संस्थेच्या भौतिक आणि आर्थिक संसाधनांचा समन्वय देखील केला पाहिजे. चांगल्या समन्वयाशिवाय नेतृत्व कार्य करू शकणार नाही. त्यामुळे समन्वयावर परिणाम होतो.

- **नियंत्रण आणि समन्वय (Controlling and Co-ordination) :** नियंत्रण म्हणजे वास्तविक कामगिरीचे निरीक्षण करणे आणि आवश्यक असल्यास सुधारात्मक उपाय करणे. संस्थेच्या कामकाजावर नियंत्रण ठेवण्यासाठी समन्वयाची गरज आहे. उदा. नियंत्रण उपाय सुरू केल्यावर, व्यवस्थापकाने इच्छित परिणाम साध्य करण्यासाठी त्याच्या अधिनस्थांच्या उपक्रमांमध्ये समन्वय साधले पाहिजे.

आपली प्रगती तपासा (Check your Progress):

अ) खालील विधान चूक की बरोबर ते सांगा:

१. समन्वय असेल तर एकत्रित गटाची कामगिरी वैयक्तिक कामगिरीच्या एकूण कामगिरी पेक्षा जास्त असेल.

२. समन्वयामुळे संस्थेची मानवी आणि भौतिक संसाधने विखुरतात.

३. जेव्हा उत्पन्न जास्त असेल आणि खर्च कमी असेल तेव्हा उच्च कार्यक्षमता असेल.

४. उच्च-स्तरीय व्यवस्थापकांनी खालच्या स्तरावरील व्यवस्थापकांच्या प्रयत्नांमध्ये समन्वय साधला पाहिजे.

५. चांगल्या समन्वयाचा अभाव शेवटी व्यवसाय प्रक्रियेच्या विस्तारावर अनुकुल परिणाम करतो.

ब) थोडक्यात उत्तरे द्या:

१. समन्वयामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये चांगले संबंध कसे विकसित होतात?

२. समन्वयामुळे संस्थेची उद्दिष्टे साध्य होण्यास कशाप्रकारे मदत होते?

३. कर्मचारी भरतीमध्ये सर्व टप्प्यांमध्ये समन्वय असणे का आवश्यक आहे?

४. व्यवसायात कोणकोणत्या प्रकारच्या संप्रेषण पद्धतींचा समावेश होतो?

५. नियंत्रण म्हणजे काय?

क) खालील विधाने स्पष्ट करा :

१. संस्थेतील संघर्ष कमी करण्यासाठी समन्वय महत्त्वाची भूमिका बजावते.

२. समन्वयामुळे संसाधनांच्या इष्टतम वापरावर अधिक लक्ष केंद्रित केले जाते.

३. संघटनेत सर्व स्तरीय व्यवस्थापन समन्वय राखण्यासाठी महत्वाची भूमिका बजावतात.

४. सर्व प्रकारच्या प्रेरणांमध्ये योग्य समन्वय असणे आवश्यक आहे.

५. प्रत्येक व्यवस्थापक हा चांगला नेता असला पाहिजे.

३.३ समन्वय विरुद्ध सहकार विरुद्ध सलोखा (CO-ORDINATION Vs. CO-OPERATION Vs. CONCILIATION)

तुलना करण्याचे घटक	समन्वय	सहकार	सलोखा
व्याख्या	समन्वय ही क्रिया संघटनेतील प्रत्येक घटकाशी जोडलेली असते. संघटनेचे ध्येय पूर्ण करण्यासाठी सर्व सहकार्यांना सोबत घेवून समन्वय साधला जातो.	संघटनेच्या ध्येयपूर्तीसाठी अनेक लोकांनी स्वयंस्फुर्तीने एकत्र येवून काम करणे व ध्येय गाठणे या क्रियेलाच सहकार असे संबोधले जाते.	व्यवस्थापन व कामगार संघटना यांच्यातील वाद-विवाद किंवा मतभेद मिटविण्यासाठी, चर्चा किंवा सामंजस्याचे जे तंत्र वापरले जाते त्यास समेट किंवा सलोखा असे संबोधले जाते.
प्रक्रिया	समन्वय हा व्यवस्थापन प्रक्रियेचा भाग आहे.	सहकार ही पुर्णपणे स्वयंप्रेरणेने व अनौपचारिक संबंधावरून घडून आलेली क्रिया असते.	सलोखा ही प्रक्रिया वादातील दोन्ही गटांच्या स्विकृती पासून सुरू होते व तो वाद संपविण्यासाठीच ही प्रक्रिया राबविली जाते.
गरज	ध्येयपूर्तीसाठी समन्वयाची नितांत आवशकता असते.	अनौपचारिक संबंध व एकजुटीने काम करणे केंद्रस्थानी असते.	कोणत्याही वादातील दोन्ही गटांना एकत्र येवून समस्या/ वाद मिटविण्याची ही शेवटची संधी असते. त्या दोन्ही समूहांनी एकत्रित समजुतीने विचार करणे गरजेचे असते.
व्याप्ती	विस्तृत व्याप्ती	मर्यादित व्याप्ती	विस्तृत व्याप्ती
उपक्रम	समन्वय ही क्रिया संघटनेमध्ये मोठ्या कालावधीसाठी व वरिष्ठ प्रशासनाकडून पार पाडली जाते.	सहकार हा संघटनेतील प्रत्येक पातळीवर व छोट्या कालावधीसाठी सुद्धा वापरला जातो.	सलोखा या प्रक्रियेमध्ये अनेक वेगवेगळ्या उपक्रम/ क्रियांचा समावेश करता येतो. उदा. वेतन सुधारण्यासाठीचे दावे, रोजगारातील विवध पायऱ्या, शिस्त-पालना संदर्भातील दावे, श्रेणीसंदर्भातील दावे, कार्यपद्धतीतील बदलांसंदर्भातील दावे, व्यवसायाच्या पुनर्रचनेसंदर्भातील दावे, इ.

३.४ सारांश (SUMMARY)

संस्थात्मक विकास ही एक मुख्य आणि विज्ञान-आधारित प्रक्रिया आहे जी संस्थांना धोरणे, संरचना आणि प्रक्रिया विकसित, सुधारणे आणि मजबुत करून बदलण्याची आणि अधिक परिणामकारकता प्राप्त करण्याची क्षमता निर्माण करण्यास मदत करते. समन्वय हे व्यवस्थापनाचे कार्य आहे जे विविध विभाग आणि गटांचे कार्य संकलित किंवा एकत्र चालू असल्याची खात्री करते. त्यामुळे कर्मचारी, गट आणि विभागांमध्ये कार्यांमध्ये एकसुत्रीपणा येतो. हे साध्य करण्यासाठी विविध कार्ये आणि उपक्रम पार पाडण्यात एकोपा देखील आणते. वरील चर्चेनुसार सलोखा आणि समन्वय ही सुरळीत प्रक्रिया आहे. सामंजस्य हा विवाद निराकरण करण्याचा पर्याय आहे. हे समन्वयाप्रमाणेच व्याप्तीमध्ये व्यापक आहे. कर्मचाऱ्यांच्या सहकार्याशिवाय, अधिनस्थ आणि संस्था त्यांचे ध्येय साध्य करू शकणार नाहीत.

३.५ स्वाध्याय (EXERCISE)

अ) दिलेल्या पर्यायातून योग्य पर्याय निवडून रिकाम्या जागा भरा.

१. _______ क्रियांच्या जोडण्याचा संदर्भ देते.

(संप्रेषण, **समन्वय,** सहकार्य, सलोखा)

२. ________ ह्याचे स्वरूप ऐच्छिक आहे.

(नियंत्रण, समन्वय, **सहकार्य,** सलोखा)

३. जेव्हा संघर्ष उद्भवतो तेव्हा ______ आवश्यक असते.

(संप्रेषण, समन्वय, सहकार्य, **सलोखा)**

४. _______ हे व्यवस्थापनाचे सार आहे.

(प्रेरणा, **समन्वय,** सहकार्य, सलोखा)

५. संस्थेचा विकास व्यवस्थापक आणि कर्मचारी यांच्यातील परस्पर आणि खऱ्या ________ ला प्रोत्साहन देते.

(सहयोग, संयुक्त उपक्रम, सहकार्य, **समन्वय)**

ब) खालील विधाने सत्य किंवा असत्य ते लिहा.

१. समन्वय हे सहकार्यासारखेच आहे.

२. नियंत्रणाद्वारे सुधारात्मक कृती शक्य नाही.

३. संघटन ही संस्थेच्या उपक्रमांची व्याख्या आणि गटबद्ध करण्याची प्रक्रिया आहे.

४. व्यवस्थापनाच्या सर्व स्तरांवर समन्वय आवश्यक आहे.

५. व्यवस्थापन आणि संघटना यांच्यातील विवाद सोडवण्याचे तंत्र म्हणजे सामंजस्य.

उत्तरे : सत्य - ३,४,५; असत्य - १,२

क) योग्य जोड्या जुळवा.

गट 'क्ष'		गट 'य'	
१.	सलोखा/समेट	अ	विस्तृत व्याप्ती
२.	सहकार्य	ब	हॅरोल्ड कोंट्झ
३.	समन्वय	क	विवाद निराकरण तंत्र
४.	नियोजन आणि समन्वय	ड	भरती आणि निवड
५.	कर्मचारी भरती	इ	मर्यादित संकल्पना

उत्तरे : १ - (क), २ - (इ), ३ - (अ) ४ - (ब), ५ - (ड)

ड) खालील संकल्पनांवर टीपा लिहा.

१. समन्वयाचे महत्त्व

२. कॉर्पोरेट प्रतिमा

३. सहकार्य

४. सलोखा/ समेट

५. समन्वय, सहकार्य आणि सलोख्याची प्रक्रिया

इ) खालील प्रश्नांची उत्तरे लिहा.

१. सहकाराची कार्ये स्पष्ट करा.

२. समन्वय हे व्यवस्थापनाचे सार का आहे?

३. समन्वय आणि सहकार यांमधील फरक स्पष्ट करा.

४. समन्वय आणि सामंजस्य यांमधील फरक स्पष्ट करा.

५. सलोख्याची संकल्पना थोडक्यात स्पष्ट करा.

❖❖❖❖

घटक – २

४

प्रेरणा
(MOTIVATION)

प्रकरण संरचना :

४.० उद्दिष्टे

४.१ प्रस्तावना

४.२ प्रेरणा

४.३ आर्थिक आणि इतर प्रेरक घटक

४.४ प्रेरणा सिद्धांत

४.५ सारांश

४.६ स्वाध्याय

४.० उद्दिष्टे (OBJECTIVES)

ह्या प्रकरणाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थी खालील बाबतीत सक्षम होऊ शकतील:

- प्रेरणेची संकल्पना जाणून घेणे
- प्रेरणेचे प्रकार जाणून घेणे
- प्रेरणेचे सिद्धांत जाणून घेणे

४.१ प्रस्तावना (INTRODUCTION)

या प्रकरणमध्ये तुम्ही प्रेरणा संकल्पना, संघटनात्मक विकासासाठी प्रेरणा अत्यंत आवश्यक का आहे ते शिकणार आहात. विविध प्रेरणा सिद्धांत आणि त्याची आवश्यकता अभ्यासणार आहोत.

४.२ प्रेरणा (MOTIVATION)

प्रेरणा हे एक प्रोत्साहन (आंतरिक आणि बाह्य मूल्य/ महत्व असणारे) आहे जे संस्थेच्या वाढीसाठी आणि विकासासाठी कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान आणि कौशल्य वापरण्यास मदत

करते. ती आंतरिक प्रेरणा आहे जी तुम्हाला काहीतरी करण्याची उर्जा देते. ही एक आंतरिक प्रेरणा आहे जी तुम्हाला काहीतरी करण्यास प्रवृत्त करते आणि एखाद्या गोष्टीवर ठाम ठेवते. उदाहरणार्थ, भूक ही एक प्रेरणा आहे जी खाण्याची इच्छा निर्माण करते. प्रेरित व्यक्ती या गोष्टीचा आनंद घेते. प्रेरित असलेली व्यक्ती आपल्या वास्तविक जीवनात जे काही करते त्याचा आनंद घेते. उदाहरणार्थ, शिकण्यास उत्सुक असलेला विद्यार्थी. प्रेरणा (Motivation) हा शब्द 'हेतू' (Motive) या शब्दापासून आला आहे. प्रत्येक मानवी कृतीमागे एक हेतू असतो. म्हणून, व्यवस्थापनाने लोकांना संस्थेसाठी कार्य करण्यासाठी प्रेरणा देणे आवश्यक आहे. मायकेल ल्युशियसच्या शब्दात, "प्रेरणा म्हणजे एखाद्याला किंवा स्वतःला इच्छित कृती करण्यासाठी उत्तेजित करणे, इच्छित प्रतिक्रिया मिळविण्यासाठी योग्य कृती करणे."

स्टीव्हन एल. मेशाने आणि मेरी ॲन यांच्या मते, "प्रेरणा म्हणजे एखाद्या व्यक्तीमधील शक्ती, जी त्याच्या किंवा तिच्या दिशा, तीव्रता आणि ऐच्छिक वर्तनाच्या चिकाटीवर परिणाम करतात."

४.२.१ - प्रेरणेचे महत्त्व :

प्रेरणेची प्रक्रिया नफा किंवा ना-नफा अशा कोणत्याही संस्थेत मध्ये खूप महत्वाची भूमिका बजावते. प्रेरणेच्या प्रक्रियेसाठी निदर्शनाची व्यवस्थापकीय प्रक्रिया आद्य किंवा मुलभूत असते कारण ती एखाद्या कर्मचाऱ्याच्या मनात व्यवस्थापकाने ठरवलेल्या दिशेने काम करण्याची इच्छा निर्माण करते.

१. उत्पादकतेमध्ये वाढ : प्रेरणा ही अशी प्रक्रिया आहे ज्यामुळे कर्मचाऱ्यांची उत्पादकता वाढते. प्रेरणा कर्मचाऱ्यांच्या गरजा पूर्ण करते आणि म्हणूनच सर्वोत्तम कामावर अधिक लक्ष केंद्रित करावयास हवे. एक चांगला सकारात्मक कर्मचारी दुसऱ्या निराश कर्मचाऱ्यापेक्षा संस्थेच्या भल्यासाठी अधिक प्रयत्न करण्यास तयार असेल.

२. उच्च कार्यक्षमता : संस्थेतील कर्मचाऱ्यांचा दृष्टीकोन बदलण्यात प्रेरणा महत्त्वाची भूमिका बजावते, प्रेरणेद्वारे घातक वृत्ती कुशलतापुर्वक नष्ट केली जाते. त्यामुळे प्रेरित कर्मचारी संस्थेचे ध्येय निश्चितपणे साध्य करतात.

३. अनुपस्थितीत घट : प्रेरित कर्मचाऱ्यांना असे वाटते की ते संस्थेसाठी अत्यंत महत्वाचे आहेत. त्यामुळे त्यांची अनुपस्थिती कमी होते. TCS, Infosys आणि L&T ही सर्वोत्तम उदाहरण आहेत, जिथे संस्था कर्मचाऱ्यांच्या नोकरीच्या समाधानासाठी खूप मेहनत घेते. जेव्हा कर्मचारी प्रेरित नसतात तेव्हा ते अनुपस्थित राहण्याचे कारण शोधतात.

४. संसाधनांचा वापर : प्रेरणा कर्मचाऱ्यांना उत्तेजित करण्यास मदत करते. ते शक्य तितक्या सर्वोत्तम निवडी करतात आणि त्यामुळे उत्पादन आणि इतर संसाधनांच्या घटकांचा सर्वोत्तम वापर करतात. प्रवृत्त कर्मचारी त्यांचे कार्यप्रदर्शन चांगले करण्यासाठी त्यांचा अपव्यय आणि खर्च कमी करण्याचा प्रयत्न करतात.

५. बदलाची तयारी : प्रत्येक संस्था अतिशय गतिमान व्यावसायिक वातावरणात कार्य करते. आणि वातावरणातील बदलांसोबत, संस्थेनेही काळाशी जुळवून घेण्यासाठी आणि बदलत राहणे आवश्यक आहे. जेव्हा संस्थेमध्ये असे तांत्रिक, पर्यावरणीय इत्यादी बदल घडतात तेव्हा काहीवेळा कर्मचारी असे बदल स्विकारण्यास आणि त्यांच्याशी जुळवून घेण्यास कचरतात. परंतु प्रेरित कर्मचारी वस्तुस्थिती सहज स्वीकारतात.

६. चांगले औद्योगिक संबंध : प्रेरणा संस्थेमध्ये निरोगी औद्योगिक संबंध निर्माण करते. प्रेरणेच्या मदतीने व्यवस्थापन आणि कामगार संघटना यांच्यातील संबंध सुधारतात. तर, प्रेरणा औद्योगिक क्षेत्रात देखील निरोगी संबंध प्रदान करते.

७. संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करणे : प्रवृत्त कर्मचाऱ्यांमध्ये संस्थेच्या कार्यात संपूर्ण सहभागाची भावना विकसित होते आणि संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी मनापासून काम करतात. कर्मचाऱ्यांना संस्थात्मक उद्दिष्टांवर अधिक लक्ष केंद्रित करून त्यांना प्रेरित केले पाहिजे. अशाप्रकारे प्रेरणा कर्मचाऱ्यांची संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यास मदत करते.

८. अपव्यय आणि तोट्यांमध्ये घट : प्रेरित कर्मचारी मशीन्स, साहित्य आणि इतर संसाधने हाताळण्यासाठी अत्यंत काळजी घेतात. यामुळे अपव्यय आणि तुट-फुट कमी होईल. त्यामुळे संस्थेला जास्त फायदा होतो. जेव्हा कर्मचारी प्रेरित नसतात, तेव्हा ते जाणूनबुजून साहित्य वाया घालवतात आणि मशीन आणि उपकरणे खराब करू शकतात किंवा तोडू शकतात.

९. पुढाकार आणि नवकल्पना सुलभ करते : समाधानी कर्मचारी संस्थेची कार्यक्षमता सुधारण्याचे मार्ग आणि माध्यम शोधतात. गुणवत्ता सुधारण्यासाठी आणि खर्च कमी करण्यासाठी ते त्यांच्या वरिष्ठांना सूचना देतात. ते त्यांच्या कामाच्या कामगिरीमध्ये नाविन्यपूर्ण मार्ग आणि पद्धती शोधण्यासाठी पुढाकार घेतात.

१०. कॉर्पोरेट प्रतिमा सुधारते : समाधानी कर्मचारी कंपनीशी अधिक निष्ठावान असतात. ते वचनबद्धतेने काम करतात.

४.३ आर्थिक आणि गैर-आर्थिक प्रेरक (FINANCIAL AND NON-FINANCIAL MOTIVATORS)

प्रेरणेच्या विविध पद्धती प्रत्यक्षात कामाच्या ठिकाणी लागू केल्या जाऊ शकतात, सामान्यत: त्यांना आर्थिक आणि गैर-आर्थिक पद्धतींमध्ये विभाजित करता येते. आर्थिक पद्धतींमध्ये थेट आर्थिक बक्षिसे समाविष्ट असतात, उदा., बोनस, वेतन वाढ, निवृत्तीवेतन, इ. इतर (गैर-आर्थिक) पद्धती जरी कदाचित अप्रत्यक्षपणे आर्थिक बक्षिसे देत असल्या तरी, कामगारांना मानसिक फायदे प्रदान करणे हे त्यांचे उदिष्ट असते.

आर्थिक आणि इतर (गैर-आर्थिक) प्रेरक खालील प्रकारे आहेत: -

अ) आर्थिक प्रेरक : हे थेट आर्थिक लाभांशी संबंधित असतात जे कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करतात आणि त्यांच्या कार्यक्षमतेवर परिणाम करतात. यामध्ये पगार, बोनस, कमिशन, कामगिरी वेतन, रोख बक्षीस, भत्ते, इत्यादींचा समावेश होतो.

- **पेमेंट/ पगार :** दर महिन्याचा पगार कर्मचाऱ्यांना भूमिका पार पाडण्यासाठी दरमहा किंवा वर्षभरात निश्चित रक्कम प्रवृत्त करतो; हे जवळजवळ सर्व कर्मचाऱ्यांसाठी नित्याचे आहे.

- **वेतन :** मजुरी बहुतेकदा दर आठवड्याला दिली जाते, मुख्यतः रोख स्वरूपात. मजुर किंवा रोजंदारी वरच्या कामगारांसाठी मोबदला देण्याचा हा एक सामान्य मार्ग आहे. हे दोन प्रकारे मोजले जाऊ शकते:

(१) उत्पादित वस्तू /नगाच्या संख्येनुसार दर (पीस रेट) : येथेच कामगारांना तयार केलेल्या उत्पादनांच्या प्रमाणानुसार पैसे दिले जातात. जे जास्त उत्पादन करतात, त्यांना जास्त मजुरी मिळते.

(२) वेळेप्रमाणे दर : ह्यात तासानुसार कामाचा मोबदला (पैसे) दिला जातो. तुम्ही जितके जास्त काम कराल तितके जास्त पैसे तुम्हाला मिळतील.

- **भत्ते :** कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या पगाराच्या पॅकेजचा भाग म्हणून दिलेली रक्कम किंवा संस्थेच्या वतीने त्यांच्या वरखर्चाच्या पूर्ततेसाठी रक्कम अदा केली जाते. त्यात शहर, घरभाडे, परदेशी प्रवास, वाहतूक, वैद्यकीय भत्ता, देखभाल भत्ता यांचा समावेश होता.

- **PLWL (Productivity Linked Wage Incentives):** हे उत्पादकते संबंधित वेतन प्रोत्साहन आहे. उत्पादकते संबंधित प्रोत्साहन प्रणाली ही एक अशी प्रणाली आहे जी स्पर्धात्मकता वाढवण्यासाठी वेतन आणि उत्पादकता यांच्यात जवळचा संबंध स्थापित करते.

- **बोनस :** कामगारांना त्यांच्या ऐकलेल्या कामाची प्रशंसा म्हणून वर्षातून एकदा किंवा वर्षभराच्या अंतराने अतिरिक्त रक्कम दिली जाते. त्यात परफॉर्मन्स बोनस, फेस्टिव्हल बोनस आदींचा समावेश होतो.

- **समभागांची मालकी :** कर्मचाऱ्यांच्या कठोर परिश्रमाचे कौतुक म्हणून एखादा व्यापारी त्याच्या कर्मचाऱ्यांना समभाग किंवा शेअर चा पर्याय देऊ शकतो. हे त्यांना अधिक मेहनतीने काम करण्यास प्रवृत्त करते कारण ते कंपनीचे मालक देखील असतात.

- **नफा वाटणी :** काही व्यवसाय कर्मचाऱ्यांना नफ्याची टक्केवारी देतात. ही रक्कम पगारावर अवलंबून आणि त्यांच्या सेवाज्येष्ठते नुसार असते.

- **कार्यप्रदर्शनाशी संबंधित वेतन :** कर्मचाऱ्यांचे वेतन त्यांच्या कामावरील कामगिरीशी जोडलेले असते. कर्मचाऱ्यांचे मूल्यांकन केले जाते आणि त्यांना त्यांच्या मूल्यांकनानुसार पैसे दिले जातात.

- **कमिशन :** हे सहसा विक्री कर्मचाऱ्यांना दिले जाते. कमिशनची विशिष्ट टक्केवारी विक्रीच्या एका विशिष्ट पातळीपेक्षा जास्त असलेल्या विक्री प्रतिनिधीला दिली जाते. हे विक्री कर्मचाऱ्यांना अधिक विक्री करण्यास प्रवृत्त करते.

- **फ्रिंज बेनिफिट्स :** आर्थिक प्रेरणेच्या इतर प्रकारांमध्ये कंपनीच्या कार, निवृत्तीवेतन योजना, सेवानिवृत्ती योजना, आजारपणाचे फायदे, अनुदानित जेवण आणि प्रवास आणि कर्मचारी सवलती यांचा समावेश होतो. हे बऱ्याचदा मर्यादित फायदे ह्या शीर्षकाखाली एकत्र केले जातात.

ब) इतर (गैर-आर्थिक) प्रेरक :

अब्राहम मास्लोच्या गरजेचा पदानुक्रमाचा सिद्धांत, एल्टन मेयोचा वर्तणूक सिद्धांत आणि हर्झबर्गच्या प्रेरणा घटक सिद्धांताच्या सिद्धांतानुसार, प्रेरणेच्या गैर-आर्थिक पद्धतींचा वापर कर्मचाऱ्यांच्या आणि त्याद्वारे कंपन्यांच्या फायद्यासाठी मालकाने केला पाहिजे. खाली वर्णन केलेल्या प्रेरणेच्या गैर-आर्थिक पद्धती यापैकी काही सिद्धांताशी जोडल्या जाऊ शकतात.

- **कंपनीमध्ये समान दर्जा :** जर कंपनीमध्ये कामगारांना आपण एकमेकांपासून वेगळे आहोत असे वाटत असेल तर ते अ-प्रेरक असतील. एकच दर्जा, समान जेवणाची सोय, कामगारांचा समान गणवेश सर्व कृत्रिम अडथळे दूर करेल आणि यामुळे कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा मिळेल.

- **KSI (Knowledge of Secret Information) :** संघटनात्मक कर्मचाऱ्यांना दिलेली गुप्त माहितीचे ज्ञान, या कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढवू शकणारे एक गैर-प्रेरक घटक आहे कारण त्यांना संघटनात्मक संबंधांचा एक अतिशय महत्त्वाचा भाग म्हणून विचारात घेतले गेलेले असते.

- **CAO (Career Advancement Opportunity) : व्यवसायाच्या कारकीर्दीमधील प्रगतीची संधी** - अनेक संस्था त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना - व्यवसायाच्या कारकीर्दी (करिअर) बद्दल मार्गदर्शन आणि माहितीसाठी एक विश्वासू सल्लागार आणि मार्गदर्शक शोधतात आणि त्यांना त्यांच्या पदोन्नतीसाठी व्यवसायाच्या कारकीर्दी (करिअर)च्या प्रगतीची संधी देतात.

- **ERP (Employee Recognition Programme) :** हा कर्मचाऱ्यांना सन्मान देण्याचा किंवा त्यांची कदर करण्याचा उपक्रम आहे, जेथे संस्था ERP आयोजित करेल आणि कार्यक्षम कर्मचाऱ्यांना पुरस्कार आणि बक्षिसे देईल.

- **न्यायाची हमी :** संस्थेने कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कोणत्याही समस्यांची आवश्यकता असल्यास, न्याय्यतेबद्दल वचनबद्ध केले पाहिजे.

- **जॉब रोटेशन (Job Rotation) : बदलते काम** - जिथे कामगार एका कामातून दुसऱ्या कामावर जातात. त्यामुळे कर्मचारी वेगवेगळ्या भूमिका निभाऊ शकतात. कामाच्या बदलत्या भूमिकांमध्ये स्वारस्य आणि प्रेरणा वाढवण्यासाठी कर्मचाऱ्यांच्या विविध नोकऱ्यांद्वारे स्थानांतरणाचा समावेश केला जातो. हे त्यांच्याद्वारे केलेल्या कामातील परिलुप्तता टाळते आणि कार्यक्षमता वाढवते.

- **नोकरीत वाढ (Job Enlargement) :** यात नोकरीची व्याप्ती वाढवणे किंवा कार्यकर्त्याला नेमून दिलेले कार्य प्रसारित करणे समाविष्ट आहे. कर्मचाऱ्याने केलेल्या कामात अधिक वैविध्यपूर्ण कामामुळे अधिक समाधान मिळते. नोकरीच्या वाढीमध्ये नोकरीमध्ये अतिरिक्त, समान, कार्ये जोडणे समाविष्ट आहे. नोकरीच्या वाढीमध्ये, नोकरी स्वतःच अपरिवर्तित राहते.

- **कामात समृद्धी (Job Enrichment) :** जेथे कर्मचारी समान स्तराच्या विविध प्रकारच्या कार्यांऐवजी त्यांच्या कामाची व्याप्ती वाढवतात. ते निर्णय घेण्यात आणि समस्या सोडवण्यात भाग घेतात. कामात समृद्धी मध्ये कर्मचाऱ्यांना सांगितलेल्या कार्यांची व्याप्ती आणि जटिलता वाढवून आणि त्यांना आवश्यक अधिकार देऊन त्यांना अधिक जबाबदारी देण्याचा प्रयत्न कंपनी करते.

- **नोकरीची सुरक्षा (Job Security) :** कर्मचाऱ्यांना जॉब सिक्युरिटी आवश्यक आहे कारण यामुळे त्यांची कार्यक्षमता सुधारेल. तात्पुरते कर्मचारी त्यांच्या कामावर लक्ष केंद्रित करू शकत नाहीत ज्यामुळे उत्पादकता कमी होते.

- **सांघिक कार्ये (Team Working) :** कामगारांच्या गटाला विशिष्ट प्रक्रिया, उत्पादन किंवा विकासासाठी जबाबदारी दिली जाते. गट / संघ निर्णयात समाविष्ट केले जाते आणि काम कसे करावे आणि काम कसे आयोजित करावे हे ठरवण्यास स्वातंत्र्य दिले जाते. हे हातातील कामासाठी उद्देश आणि वचनबद्धतेची भावना निर्माण करते, त्यामुळे अधिक समाधान मिळते.

- **कर्मचाऱ्यांच्या विविध सुविधा :** कर्मचाऱ्यांचे मनोबल वाढवण्यासाठी कंपन्यांकडून इतर विविध (गैर-आर्थिक) सुविधा उपलब्ध करून दिल्या जातात जसे की मुलांचे मोफत शिक्षण, कंपन्यांच्या उत्पादनांवर सवलत, आरोग्य सुविधा, कंपनीचे वाहन, मोफत निवास, कपड्यांचा खर्च आणि भोजन, रजा प्रवास भत्ता, पेन्शन सुविधा, इ.

४.४ प्रेरणेचा सिद्धांत (THEORIES OF MOTIVATION)

"एखादे ध्येय साध्य करण्याचा हेतू, ध्येय-निर्देशित वर्तनाकडे नेणारा असतो " यालाच प्रेरणा असे संबोधले जाते.जेव्हा आपण म्हणतो की कोणीतरी प्रेरित आहे, तेव्हा आपला अर्थ असा होतो की एखादी व्यक्ती विशिष्ट कार्य पूर्ण करण्यासाठी खूप प्रयत्न करीत आहे. एखाद्याला चांगली कामगिरी करण्यासाठी प्रेरणा स्पष्टपणे महत्त्वाची आहे. केवळ प्रेरणा पुरेशी नाही. प्रेरणा सिद्धांत म्हणजे एखाद्या व्यक्तीला विशिष्ट ध्येय किंवा परिणामाकडे कार्य करण्यास कशामुळे प्रेरित करते हे समजून घेण्याचा अभ्यास. हे सर्व समाजाशी संबंधित आहे परंतु विशेषतः व्यवसाय आणि व्यवस्थापनासाठी महत्वाचे आहे. कारण प्रवृत्त कर्मचारी अधिक उत्पादक असतो आणि अधिक उत्पादक कर्मचारी अधिक फायदेशीर असतो. खरंच, संशोधनात असे दिसून आले आहे की आनंदी, प्रेरित कर्मचारी सुमारे १२% ने उत्पादकता वाढवू शकतात.

४.४.१ - प्रेरणा सिद्धांत (पाया) :

- **बाह्य घटक :** ह्यात कर्मचारी बाह्य घटकांमुळे प्रेरित झालेले असतात जसे, कठोर प्रीश्र्मासाठी बोनुस किंवा लक्ष्य पूर्तीसाठी बक्षीस इ.

- **आंतरिक घटक :** येथे लोक मानवी गरजा पूर्ण करण्याच्या इच्छेने प्रेरित होतात. यामध्ये त्यांच्या वरिष्ठांना संतुष्ट करण्याची किंवा काही व्यावसायिक किंवा वैयक्तिक उद्दिष्टे साध्य करण्याची इच्छा समाविष्ट असू शकते.

  बहुतेक लोक बाह्य आणि आंतरिक प्रेरणा घटकांच्या संयोजनाद्वारे प्रेरित असतात.

४.४.२ - उत्पादकता वाढवण्यासाठी कर्मचाऱ्यांचे प्रेरणा सिद्धांत वापरणे :

- **बक्षीस :** विचारपूर्वक तयार केलेली कर्मचारी बक्षीस योजना तुमच्या कार्यसंघाला प्रेरित करण्यासाठी आणि उत्पादकता वाढवण्यासाठी खूप उपयुक्त ठरू शकते. कर्मचाऱ्यांना बक्षीस देण्याचे अनेक मार्ग आहेत बक्षीस योजना ही सर्व धोरणांसाठी एक-आकाराची नाही. त्याऐवजी, तुमच्या समूहासाठी विशेषत: काय चांगले काम आहे याचा विचार करा, त्यांना सर्वसमावेशक आणि योग्य बनवा.

  ते वैयक्तिक उद्दिष्टांसाठी सज्ज असले किंवा कंपनीच्या मूल्यांना मूर्त रूप देत असले तरीही, तुम्ही तुमची टीम तुमच्या कंपनीची मूल्ये आणि चांगले कार्यसंघ बळकट करताना पहाल. लहान पुरस्कारांवर थांबू नका, हाताने लिहिलेली छोटीशी टीप किंवा टीम मीटिंगमध्ये ओरडणे हे सुनिश्चित करू शकते की तुमचा संघ प्रेरित राहील.

- **विश्वास :** कर्मचाऱ्यांना हे जाणून घ्यायचे आहे की तुमचे सर्वोत्कृष्ट हित आहे तर कर्मचाऱ्यांना हे जाणून घ्यायचे आहे की ते चांगले काम करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांवर विश्वास ठेवू शकतात. विश्वासाभोवती एक संस्कृती निर्माण केल्याने एक सकारात्मक वातावरण तयार होते जे तुमच्या कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करते आणि उत्पादनक्षमतेला सुधारू शकते.

- **सन्मान किंवा कदर :** कठोर परिश्रम घेणाऱ्या कर्मचार्यांच्या परिश्रमांची नोंद घ्या. अनौपचारिक "धन्यवाद" किंवा वर्षाच्या ठराविक महिन्यात पुरस्कारवितरण कर्मचाऱ्यांमध्ये प्रेरणा निर्माण करू शकते.

- **व्यवसायिक कारकिर्दीची प्रगती :** एका अभ्यासात असे आढळून आले की कर्मचाऱ्यांनी नोकरी सोडण्याचे पहिले कारण म्हणजे करिअरचा विकास. याचा अर्थ होतो- कर्मचाऱ्यांना त्यांची कौशल्ये वापरायची आहेत. त्यांनाही नवीन कौशल्ये शिकायची आहेत. तुमची कंपनी स्पष्ट करिअर विकास कार्यक्रम राबवीत नसल्यास, ते सोडून जाऊ शकतात. आणि जर ते सोडून गेले नाहीत तर ते उत्पादनक्षमतेपासून दूर जातील. तुमच्या कर्मचाऱ्यांशी त्यांच्या करिअरच्या अपेक्षांबद्दल बोलून आणि तुमच्या व्यवसायात करिअरचा विकास करून यावर मार्ग काढता येतो.

- **उद्देश :** कर्मचाऱ्यांच्या वाढत्या संख्येला पगारापेक्षा त्यांच्या नोकऱ्यांमधून अधिक हवे असते. अनेक कामगारांसाठी - विशेषत: तरुण कर्मचाऱ्यांसाठी संस्थात्मक हेतू एक मजबूत प्रेरक आहे. तुमच्या कर्मचाऱ्यांना तुमच्या व्यवसायाच्या उद्देशासोबत गुंतवून ठेवल्याने तुमच्या व्यवसायाची वचनबद्धता वाढवण्यात आणि प्रेरणा सुधारण्यात मदत होऊ शकते.

- **कार्यालयीन वातावरण :** बरेचदा एखाद्याला त्यांची नोकरी किंवा कार्यालयातील वातावरण आवडण्याची शक्यता कमी असते. कार्य करताना असे कर्मचारी निरुत्साही असतात.अश्या वेळी तुमच्या टीमला प्रेरित करणे जितके महत्त्वाचे आहे तितकेच ते फायद्याचे आहे. कृतज्ञतापूर्वक, कार्यालयात राहण्यासाठी आनंददायी वातावरण तयार करणे हा याला सामोरे जाण्याचा एक मार्ग आहे. अभ्यासाने हे देखील सिद्ध केले आहे की कार्यालयीन जीवन सुधारण्यासाठी आणि सकारात्मकता आणि प्रेरणा हा एक किफायतशीर मार्ग आहे.

- **अभिप्राय :** आपल्या कामाची पावती किंवा अभिप्राय मिळणे हि कर्मचार्यांसाठी आनंदाची गोष्ट असते. अभिप्राय देण्याचे अनेक फायदे आहेत. कर्मचाऱ्यांचा विकास, कार्यक्षमतेत सुधारणा असे अनेक फायदे आहेत.

- **बोला-आणि ऐका :** मग ते कार्यप्रदर्शन व्यवस्थापन बैठकीमध्ये असो, कंपनीच्या सर्वेक्षणात किंवा स्वयंपाकघरात पेय बनवताना असो., तुमच्या कर्मचार्यांशी बोलणे हा त्यांना कशामुळे प्रेरित करतो हे समजून घेण्याचा सर्वोत्तम मार्ग आहे. चांगले संवाद हे एक प्रभावी साधन आहे ज्याचा उपयोग मनोबल आणि कर्मचारी मूल्य वाढवण्यासाठी केला जाऊ शकतो. तुमच्या कर्मचार्यांना काय म्हणायचे आहे ते ऐकण्यासाठी वेळ काढा आणि त्यांच्या समस्यांचे निराकरण करण्याचे मार्ग शोधा. त्यांना काय हवे आहे ते विचारा, परंतु वेगवेगळ्या पिढ्यांना त्यांच्या नोकरी आणि कामाच्या ठिकाणी वेगवेगळ्या गोष्टी हव्या असतील यासाठी तयार रहा.

४.४.३ - मास्लोची गरज पदानुक्रम सिद्धांत 'य' : मास्लो (१९४३, १९५४) यांनी सांगितले की लोक विशिष्ट गरजा साध्य करण्यासाठी प्रेरित असतात आणि काही गरजांना इतरांपेक्षा प्राधान्य देतात.

आपली सर्वात मूलभूत गरज जगण्याची आहे आणि हीच आपल्या वर्तनास प्रेरित करते. एकदा ती पूर्ण झाली की पुढची गरज हीच आपल्याला प्रेरणा देते

१. शारीरिक गरजा : मानवी जगण्यासाठी काही मुलभूत जैविक गरजा आहेत उदा. हवा, अन्न, पेय, निवारा, कपडे, उबदारपणा, झोप. या गरजा पूर्ण झाल्या नाहीत तर मानवी शरीर योग्यरित्या कार्य करू शकत नाही. मास्लोने शारीरिक गरजा सर्वात महत्त्वाच्या मानल्या कारण या गरजा पूर्ण होईपर्यंत इतर सर्व गरजा दुय्यम बनतात.

२. सुरक्षिततेच्या गरजा : एकदा एखाद्या व्यक्तीच्या शारीरिक गरजा पूर्ण झाल्या की, सुरक्षा आणि सुरक्षिततेच्या गरजा महत्त्वाच्या बनतात. लोकांना त्यांच्या आयुष्यात अंदाज आणि नियंत्रण अनुभवायचे आहे. या गरजा कुटुंब आणि समाजाद्वारे पूर्ण केल्या जाऊ शकतात (उदा. पोलीस, शाळा, व्यवसाय आणि वैद्यकीय सेवा) उदाहरणार्थ, भावनिक सुरक्षा, आर्थिक सुरक्षा (उदा. रोजगार, सामाजिक कल्याण), कायदा आणि सुव्यवस्था, भीतीपासून स्वातंत्र्य, सामाजिक स्थिरता, मालमत्ता, आरोग्य आणि कल्याण (उदा. अपघात आणि दुखापतींपासून सुरक्षितता).

३. प्रेम आणि आपुलकीच्या गरजा : शारीरिक आणि सुरक्षिततेच्या गरजा पूर्ण झाल्यानंतर, मानवी गरजांचा तिसरा स्तर सामाजिक असतो आणि त्यात प्रेम व आपुलकीची भावना समाविष्ट असते. आपलेपणा, आंतरवैयक्तिक संबंध, जोडणी आणि समूहाचा भाग असण्याची मानवी भावनिक गरज सूचित करते. यात मैत्री, विश्वास आणि स्वीकार, प्रेम आणि आदर यांचा समावेश आहे.

४. सन्मानाच्या गरजा : हा मास्लोच्या पदानुक्रमातील चौथा स्तर आहे आणि त्यात आत्म-मूल्य, कर्तृत्व आणि आदर समाविष्ट आहे. मास्लोने दोन श्रेणींमध्ये वर्गीकृत केलेल्या सन्मानाची आवश्यकता आहे: (१) स्वतःसाठी आदर (प्रतिष्ठा, कर्तृत्व, प्रभुत्व, स्वातंत्र्य) आणि (२) प्रतिष्ठा किंवा इतरांकडून आदर मिळवण्याची इच्छा (उदा. स्थिती,

प्रतिष्ठा). मास्लोने सूचित केले की मुलांसाठी आणि किशोरवयीन मुलांसाठी आदर किंवा प्रतिष्ठेची गरज अधिक महत्त्वाची आहे आणि वास्तविक स्वाभिमान किंवा प्रतिष्ठेच्या आधी आहे.

५. स्व-वास्तविक गरजा : मास्लोच्या पदानुक्रमातील सर्वोच्च पातळी आणि एखाद्या व्यक्तीची क्षमता, स्वत: ची पूर्तता, वैयक्तिक वाढ आणि शिखर अनुभव शोधणे याचा संदर्भ आहे का? एखाद्या व्यक्तीला ही गरज विशेषत: जाणवू शकते किंवा त्यावर लक्ष केंद्रित करू शकते. उदाहरणार्थ, एखाद्या व्यक्तीला आदर्श पालक बनण्याची तीव्र इच्छा असू शकते. दुसर्यामध्ये, इच्छा आर्थिक, शैक्षणिकदृष्ट्या व्यक्त केली जाऊ शकते. इतरांसाठी, ते चित्रे, चित्रे किंवा आविष्कारांमध्ये सर्जनशीलपणे व्यक्त केले जाऊ शकते.

४.४.४ - मॅकग्रेगर सिद्धांत ‘क्ष’ आणि सिद्धांत ‘य’: 1960 मध्ये, डग्लस मॅकग्रेगर यांनी प्रथम "द ह्युमन साइड एंटरप्राइझ" या त्यांच्या लेखात सिद्धांत ‘क्ष’ आणि सिद्धांत ‘य’ या विषयावर आपली कल्पना मांडली. मॅकग्रेगर यांनी सिद्धांत ‘क्ष’ ला लोकांचे व्यवस्थापन करण्याचा पारंपारिक दृष्टीकोन आणि सिद्धांत ‘य’ला व्यवस्थापनाचा व्यावसायिक दृष्टिकोन म्हटलेले आहे.

सिद्धांत ‘क्ष’ आणि सिद्धांत ‘य’ खालीलप्रमाणे काही गृहितकांवर आधारित आहेत:

१. सर्जनशीलता :

- सिद्धांत ‘क्ष’ असे गृहीत धरते की लोक सर्जनशील नाहीत. ते कंटाळवाणे आहेत आणि तर्कशुद्ध विचारांचा अभाव आहे.
- सिद्धांत ‘य’ गृहीत धरते की लोक सर्जनशील आहेत. ते नाविन्यपूर्ण कल्पना मांडू शकतात. जर ते योग्यरित्या प्रेरित असतील.

२. जबाबदारी : सिद्धांत ‘क्ष’ - बहुतेक सरासरी व्यक्ती बेजबाबदार असते. ते जबाबदारी इतरांवर हस्तांतरित करण्याचा प्रयत्न करतात.

सिद्धांत ‘य’ - लोक जबाबदार आहेत. ते त्यांच्या कार्याची जबाबदारी स्वीकारतात.

३. सक्रियता :

- सिद्धांत ‘क्ष’ - लोक मुळात आळशी असतात. त्यांना कामाचा तिरस्कार करतात. काम न केल्याची सबब ते नेहमी देतात.
- सिद्धांत ‘य’ - लोक सक्रिय आणि सतर्क असतात. ते काम आव्हान म्हणून घेतात आणि वेळेपूर्वी कार्य पूर्ण करतात.

४. आव्हाने :

- सिद्धांत 'क्ष' - लोक नियमित काम करण्यास प्राधान्य देतात; त्यांना त्यांच्या नेहमीच्या कामात बदल करायचा नाही.

- सिद्धांत 'य' - लोक आव्हानात्मक कार्ये पसंत करतात. ते आव्हानात्मक आणि कठीण कार्ये अंमलात आणून समाधान मिळवतात.

५. **स्वातंत्र्य :**

- सिद्धांत 'क्ष' - लोक अनुयायी होण्यास प्राधान्य देतात. ते नेहमी त्यांच्या वरिष्ठांकडून मार्गदर्शन आणि दिशानिर्देश घेतात.

- सिद्धांत 'य'- लोक स्वतंत्र राहणे पसंत करतात. त्यांना त्यांच्या कामात स्वातंत्र्य हवे आहे. त्यांना सर्व परिस्थितीत इतरांना मार्गदर्शन करायला आवडेल.

६. बदलांसाठी मोकळेपणा :

- सिद्धांत 'क्ष' - लोक स्वभावाने सनातनी असतात. त्यांना नवे विचार स्वीकारायचे नाहीत.

- सिद्धांत 'य'- लोक नवीन कल्पना स्वीकारण्यास तयार आहेत. ते नेहमी सभोवतालच्या परिस्थितीनुसार स्वतःमध्ये बदल करणे पसंत करतात.

७. संधी :

- सिद्धांत 'क्ष' - लोकांना त्यांच्या मार्गात येणाऱ्या संधी हिसकावून घ्यायच्या नसतात.

- सिद्धांत 'य'- लोकांच्या नेहमी महत्त्वाकांक्षा असतात आणि संधी मिळवण्यासाठी ते तयार असतात.

८. खालच्या/ उच्च पातळीच्या गरजा :

- सिद्धांत 'क्ष' असे गृहीत धरते की नोकरीच्या सुरक्षिततेसारख्या निम्न-स्तरीय गरजा व्यक्तींवर वर्चस्व गाजवतात.

- सिद्धांत 'य' असे गृहीत धरते की आदराच्या गरजा सारख्या उच्च पातळीच्या गरजा व्यक्तींवर प्रभुत्व मिळवतात.

९. स्व-प्रेरणा :

- सिद्धांत 'क्ष' असे गृहीत धरते की लोकांमध्ये आत्म-प्रेरणा नसते आणि त्यांना नियंत्रित आणि बारकाईने पर्यवेक्षण करण्याची आवश्यकता असते.

- सिद्धांत 'य' असे गृहीत धरते की लोक स्वयं-निर्देशित असतात आणि स्व-नियंत्रण पसंत करतात.

१०. लोकांचा स्वभाव :

- सिद्धांत 'क्ष' असे गृहीत धरते की लोक स्वार्थी असतात आणि केवळ त्यांच्या वैयक्तिक स्वार्थासाठी काम करतात.

- सिद्धांत 'य'- गृहीत धरतो की लोक निःस्वार्थ असतात आणि त्यांच्या संस्थेच्या हितासाठी काम करतात.

११. नेतृत्व शैली: • सिद्धांत 'क्ष' - निरंकुश नेतृत्व शैलीवर लक्ष केंद्रित करतो.

- सिद्धांत 'य' -परिस्थितीजन्य नेतृत्व शैलीवर लक्ष केंद्रित करते.

१२. केंद्रीकरण आणि विकेंद्रीकरण: • सिद्धांत 'क्ष' - अधिकाराच्या केंद्रीकरणावर लक्ष केंद्रित करतो.

- सिद्धांत 'य'- अधिकाराच्या विकेंद्रीकरणावर लक्ष केंद्रित करते.

निष्कर्ष : वास्तविक व्यवहारात, व्यवस्थापक परिस्थितीनुसार, सिद्धांत 'क्ष' आणि सिद्धांत 'य' या दोन्ही सिद्धांतांचे अनुसरण करू शकतो. मानवी स्वभावाविषयी सिद्धांत 'य' समर्थन करणारे व्यवस्थापक अल्पावधीत काही लोकांसोबत अत्यंत निरंकुश आणि नियंत्रणात्मक पद्धतीने गृहीत धरू शकतात, जेणेकरून ते खरोखरच सिद्धांत 'य' लोक होईपर्यंत त्यांना विकसित होण्यास मदत करतील.

४.४.५ - फेड्रिक हर्झबर्गचा दोन घटक सिद्धांत : पिट्सबर्ग उद्योगाचे (अमेरिका) प्रतिनिधित्व करणारे २०० अकाऊंटनट व अभियंत्यांच्या मुलाखतीवर आधारित," द मोटीव्हेशन टू वर्क" या अभ्यासातून, हर्झबर्ग व सहकार्यांना दोन घटक असणारे पुरावे सापडले ते पुढीलप्रमाणे,

१) एक नोकरीच्या असंतोषाशी संबंधित आहे, आणि

२) दुसरी नोकरीच्या प्रेरणाशी संबंधित.

अ) नोकरीचे असमाधानकारक घटक :

हर्झबर्गच्या मते, असे काही घटक आहेत ज्यांचे समाधान करणे आवश्यक आहे, अन्यथा, कर्मचारी कामावर असमाधानी असतील. त्यांनी अशा घटकांना 'स्वच्छता घटक ' असे संबोधले आहे. स्वच्छता घटकांची तरतूद नोकरीतील असंतोष कमी करण्यास मदत करेल.

स्वच्छता घटकांमध्ये हे समाविष्ट आहे:

- पगार आणि वेतन
- बोनस आणि इतर प्रोत्साहने
- काम परिस्थिती
- नोकरीची शाश्वती
- कल्याणकारी सुविधा

ब) नोकरीसाठी प्रेरणा घटक :

हर्जबर्गच्या मते, जेव्हा कर्मचाऱ्यांना काही प्रेरक घटक प्रदान केले जातात तेव्हाच लोक प्रेरित होतील. हर्जबर्ग यांनी भर दिला की कर्मचाऱ्यांना प्रभावीपणे कार्य करण्यास प्रवृत्त करण्यासाठी नोकरीसाठी प्रेरणा घटक नोकरीशी संबंधित असले पाहिजेत. त्यांनी अशा घटकांना "प्रेरक" म्हटले. प्रेरकांमध्ये हे समाविष्ट आहे:

- आव्हानात्मक कार्ये
- प्रशंसा आणि ओळख
- जबाबदारी
- शिष्टमंडळ
- करिअर विकास

निष्कर्ष काढण्यासाठी, असे म्हटले जाऊ शकते की स्वच्छतेचे घटक, समाधानी असताना, असंतोष आणि कामावरील निर्बंध दूर करतात, ते चांगले कार्यप्रदर्शन करण्यास प्रवृत्त करतात. प्रेरकांची उपस्थिती, एखाद्या व्यक्तीला वाढण्यास आणि विकसित करण्यास परवानगी देते, ज्यामुळे बऱ्याचदा उच्च कार्यक्षमता प्राप्त होते. स्वच्छतेचे घटक एखाद्या व्यक्तीच्या इच्छेवर परिणाम करतात आणि प्रेरक व्यक्तीच्या कार्यक्षमतेवर किंवा क्षमतेवर परिणाम करतात.

४.५ सारांश (SUMMARY)

प्रेरणा ही अशी प्रक्रिया आहे जी ध्येय-देणारं वर्तन सुरू करते, मार्गदर्शन करते आणि राखते. तहान कमी करण्यासाठी एक ग्लास पाणी पिणे असो किंवा ज्ञान मिळविण्यासाठी पुस्तक वाचणे असो हेच तुम्हाला कृती करण्यास प्रवृत्त करते. प्रेरणामध्ये जैविक, भावनिक, सामाजिक आणि संज्ञानात्मक शक्तींचा समावेश असतो ज्या वर्तन सक्रिय करतात. प्रेरक सिद्धांत म्हणजे एखाद्या व्यक्तीला विशिष्ट ध्येय किंवा परिणामाकडे कार्य करण्यास कशामुळे प्रवृत्त करते हे समजून घेण्याचा अभ्यास.

४.६ स्वाध्याय (EXERCISE)

अ) दिलेल्या पर्यायातून योग्य पर्याय निवडून रिकाम्या जागा भरा.

१. _______ चा अर्थ एखाद्या कर्मचाऱ्याला प्रोत्साहन म्हणून दिलेल्या पगारावर आणि त्याहून अधिक अतिरिक्त देय आहे.

(हेतू, बोनस, पुरस्कार, प्रशंसा)

२. अब्राहम मास्लोच्या गरज पदानुक्रम सिद्धांतानुसार, गरजांचे ______ संच आहेत.

(चार, पाच, सहा, सात)

३. ______ अहंकार गरजांचा संदर्भ देते.

(सुरक्षा आणि सुरक्षा गरजा, सामाजिक गरजा, सन्मानाच्या गरजा, आत्म-वास्तविक गरजा)

४. सिद्धांत 'क्ष' आणि सिद्धांत 'य' प्रथम _______ यांनी मांडले होते.

(अब्राहम डग्लस, डग्लस मॅकग्रेगर, फेड्रिक हर्झबर्ग, पीटर ड्रकर)

५. नोकरीतील असंतोष घटकांना ______ असेही म्हणतात.

(स्वच्छता घटक, नोकरी प्रेरणा घटक, प्रेरक, पुरस्कार)

६. अमेरिकन प्रेरणा मानसशास्त्रज्ञ _________ यांनी गरजांच्या सिद्धांताचा पदानुक्रम विकसित केला. (हेन्री फेओल, हर्झबर्ग, डग्लस मॅकग्रेगर, अब्राहम मास्लो).

७. हर्टझबर्गचा द्विघटक सिद्धांत हा ________ प्रेरणा आहे. (सामग्री सिद्धांत, दुःखी सिद्धांत, असमाधानी सिद्धांत)

८. ________ चांगले कार्यप्रदर्शन आणि परिणाम देते आणि लोकांना वाढण्यास आणि विकसित करण्यास अनुमती देते. (सिद्धांत 'क्ष', सिद्धांत 'झ', सिद्धांत 'म')

ब) खालील विधाने सत्य किंवा असत्य ते लिहा.

१. प्रेरणेवर परिणाम करणारा अधिकारप्रदान हा एक गैर-आर्थिक घटक आहे.

२. अब्राहम मास्लोच्या मते, शारीरिक गरजा प्रथम पूर्ण केल्या पाहिजेत.

३. स्वच्छता घटक व्यक्तीच्या कार्यक्षमतेवर परिणाम करतात तर प्रेरक व्यक्तीच्या इच्छेवर परिणाम करतात.

४. प्रेरणा ही व्यक्ती आणि परिस्थिती यांच्यातील परस्परसंवादाचा परिणाम आहे.

५. नोकरी वाढल्याने कामाची खोली वाढते.

उत्तरे : सत्य - १,२,४; असत्य – ३,५

क) योग्य जोड्या जुळवा.

गट 'क्ष'		गट 'य'	
१.	सामाजिक गरजा	अ	व्यवस्थापनाचा पारंपारिक दृष्टिकोन
२.	स्व-वास्तविक गरजा	ब	करिअर विकास
३.	सिद्धांत 'क्ष'	क	इतरांद्वारे प्रेम आणि आपुलकी
४.	सिद्धांत 'य'	ड	व्यवस्थापनाचा व्यावसायिक दृष्टिकोन
५.	जॉब मोटिव्हेटर्स	इ	पदानुक्रमाची सर्वोच्च पातळी

उत्तरे : १- (क), २ - (इ), ३ - (अ) ४ - (ड), ५ - (ब)

ड) खालील संकल्पनांवर टीपा लिहा.

१. कामाच्या बदलत्या भूमिका

२. प्रेरणेचे महत्व

३. प्रेरक सिद्धांताचा पाया

४. आर्थिक प्रेरक

५. व्यवसायाच्या कारकीर्दीमधील प्रगतीची संधी

इ) खालील प्रश्नांची उत्तरे लिहा.

१. प्रेरणा परिभाषित करा. प्रेरणेची गरज आणि महत्त्व सांगा.

२. प्रेरणा प्रभावित करणारे आर्थिक आणि गैर-आर्थिक घटक स्पष्ट करा.

३. अब्राहम मास्लो यांनी मांडलेल्या गरज पदानुक्रम सिद्धांताचे स्पष्टीकरण द्या.

४. मॅकग्रेगरचा सिद्धांत 'क्ष' आणि सिद्धांत 'य' चे स्पष्टीकरण द्या.

५. हर्जबर्गने मांडलेल्या द्विघटकांच्या सिद्धांताचे थोडक्यात स्पष्टीकरण द्या.

❖❖❖❖

घटक – ३

५

नियंत्रण
CONTROLLING

प्रकरण संरचना :

५.० उदिष्टे

५.१ प्रस्तावना

५.२ नियंत्रणाची व्याख्या

५.३ नियंत्रण प्रक्रियेतील टप्पे

५.४ धोरणात्मक आणि कार्यात्मक नियंत्रण तंत्रे

५.५ प्रभावी नियंत्रण प्रणालीची आवश्यकता

५.६ सारांश

५.७ स्वाध्याय

५.० उदिष्टे (OBJECTIVES)

ह्या प्रकरणाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थी खालील बाबतीत सक्षम होऊ शकतील:

- नियंत्रण म्हणजे काय काय ते स्पष्ट करणे
- नियंत्रणाचे कोणते टप्पे संस्थेच्या भल्यासाठी मदत करतात ते स्पष्ट करणे
- धोरणात्मक आणि कार्यात्मक नियंत्रण यांमधील फरक जाणणे
- संस्थेमध्ये नियंत्रण कसे प्रभावी ठरू शकते ते स्पष्ट करणे

५.१ प्रस्तावना (INTRODUCTION)

कोणत्याही संस्थेमध्ये कोणतेही उद्दिष्ट किंवा ध्येय्यसाध्य करण्यासाठी 'नियंत्रण' मोठी भूमिका बजावते. काम पूर्ण करण्यासाठी व्यवस्थापकाला सर्व अधिनस्थांवर नियंत्रण ठेवावे लागेल. नियंत्रणाचा नियोजनाशी जवळचा संबंध आहे. नियोजन आपणास रचना व नियंत्रण यंत्रणा पुरवते. प्रभावी नियंत्रण यंत्रणेशिवाय संस्था कार्य करू शकत नाही.

नियंत्रित करणे म्हणजे अपेक्षित परिणाम आणि वास्तविक परिणाम यांच्यात कोणतेही विचलन नाही, हे पाहणे होय. नियंत्रण, व्यवस्थापनाच्या सर्व पैलूंचा समावेश करते जसे की आपण उत्पादन नियंत्रण, गुणवत्ता नियंत्रण, साठा नियंत्रण, इत्यादी शब्द वापरतो.

या प्रकरणात आपण नियंत्रण किती प्रभावीपणे करता येते आणि नियंत्रणाची तंत्रे कोणती आहेत व चांगल्या नियंत्रणासाठी काय आवश्यक आहे हे पाहणार आहोत.

५.२ नियंत्रणाची व्याख्या (DEFINITION OF CONTROLLING)

कोणत्याही संस्थेमध्ये 'नियंत्रण' अतिशय महत्त्वाची भूमिका बजावते कारण संस्थेतील उपक्रम योजनांनुसार केले जातात की नाही हे 'नियंत्रण' सुनिश्चित करते. व्यवस्थापनाच्या सर्व स्तरावरील म्हणजेच उच्च, मध्यम किंवा कनिष्ठ पातळीवर काम करणाऱ्या व्यवस्थापकांना त्यांच्या क्षेत्रातील उपक्रमांवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी नियंत्रण कार्ये करणे आवश्यक असते.

नियंत्रणामुळे व्यवस्थापकाला त्याच्या अधिनस्थांकडून निश्चित केलेल्या मानकांनुसार काम पूर्ण करण्यास मदत होते. नियंत्रणाची व्याख्या खालीलप्रमाणे केली जाऊ शकते:

५.२.१ - व्याख्या :

जॉर्ज आर. टेरी यांच्या मते, "नियंत्रण म्हणजे काय साध्य केले जात आहे हे निर्धारित करणे म्हणजे कामगिरीचे मूल्यांकन करणे आणि आवश्यक असल्यास, सुधारात्मक उपाय लागू करणे जेणेकरून कामगिरी योजनांनुसार घडेल."

रॉबर्ट एन. अँथनी यांच्या मते, "व्यवस्थापन नियंत्रण ही अशी प्रक्रिया आहे ज्याद्वारे व्यवस्थापक खात्री देतात की संसाधने प्राप्त केली जातात आणि ती प्रभावीपणे आणि कार्यक्षमतेने वापरली जातात."

हेनरी फेयोल यांच्या शब्दात, "नियंत्रणात सर्व काही स्विकारलेल्या योजना, जारी केलेल्या सूचना आणि स्थापित केलेल्या तत्त्वांच्या अनुरूप आहे की नाही हे तपासणे समाविष्ट असते. त्याचा उद्देश दुर्बलता त्रुटी आणि चुका शोधून त्या दुरुस्त करणे आणि पुनरावृत्ती टाळणे. ते प्रत्येक गोष्टीवर, म्हणजे वस्तू, लोक आणि कृतींवर कार्य करते."

बिली ई. गोएत्झ यांच्या मते, "व्यवस्थापन नियंत्रण योजनांच्या अनुरूप घटनांवर नियंत्रण ठेवण्याचा प्रयत्न करते."

जे. एल. मेस्सीयांच्या मते, "नियंत्रण ही अशी प्रक्रिया आहे जी वर्तमान कामगिरीचे मोजमाप करते आणि काही पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टांना मार्गदर्शन करते."

वर दिलेल्या व्याख्यांवरून, असे समजते की नियोजित सर्व काही योजनांनुसार चालले आहे की नाही किंवा नसेल तर का नाही हे शोधण्याच्या दृष्टीकोनातून नियोजित कामगिरीसह कार्यप्रदर्शन करणे म्हणजे नियंत्रित करणे होय. आगाऊ नियोजनाशिवाय, आयोजनाशिवाय आणि निर्देशित केल्याशिवाय नियंत्रण होऊ शकत नाही. नियंत्रण हे व्यवस्थापनाच्या इतर तीन मूलभूत कार्यांचा पाठपुरावा करण्याचे कार्य आहे.

प्रभावी नियंत्रणाशिवाय संस्था काम करू शकत नाही. नियंत्रण ही एक नियामक क्रिया आहे. ती व्यवस्थापन प्रक्रियेचा आत्मा मानला जाते.

हे सत्य आहे की नियंत्रणाशिवाय नियोजन हा केवळ शैक्षणिक प्रक्रिया ठरेल. नियंत्रण प्रत्येक उद्योगास त्याच्या उद्दिष्टांकडे कूच करण्यास सक्षम करते.

५.२.२ - व्यवस्थापकीय नियंत्रणाची वैशिष्ट्ये :

१. नियंत्रणामध्ये मोजमाप समाविष्ट असते :

नियंत्रणामध्ये वास्तविक कामगिरी तपासणे आणि नंतर नियोजित उद्देशांशी तुलना करणे समाविष्ट असते. हे वास्तविक आणि नियोजित उद्देशांमधील मोजमाप आहे.

२. निरंतर प्रक्रिया :

नियंत्रण ही एक अविरत प्रक्रिया आहे कारण संस्थेच्या संपूर्ण कार्यकालावधीत तिच्या कामगिरीवर लक्ष ठेवणे आवश्यक असते. संस्थेमध्ये, एक लक्ष्य गाठले की लगेचच पुढचे लक्ष्य गाठण्याचे ध्येय ठरते.

३. कर्मचाऱ्यांना प्रभावित करते :

प्रभावी नियंत्रण प्रणालीने, प्रभावशाली शक्ती म्हणून नेहमीच काम करणे आवश्यक असते. त्यामुळे कर्मचारी योजनांनुसार प्रभावीपणे आणि कार्यक्षमतेने काम करतात.

४. सार्वत्रिक प्रक्रिया :

नियंत्रणाचा वापर किंवा उपयोग सार्वत्रिक असतो कारण प्रत्येक संस्थेला त्यांचे नियोजित लक्ष्य साध्य करण्यासाठी त्यांच्या उपक्रमांवर नियंत्रण ठेवावे लागते. सर्व स्तरावरील व्यवस्थापकांना त्यांच्या अधिनस्थांवर नियंत्रण ठेवावे लागेल असे केल्यामुळे अधिनस्थ त्यांचे काम पूर्ण करतात.

५. सुलभ मार्गदर्शन :

नियंत्रण, व्यवस्थापनाला कृतीची दिशा ठरवण्यास मदत करते. कामांना नियोजित उपक्रमांप्रमाणे निर्देशित केले जाते आणि अवांछितउपक्रम टाळले जातात.

६. संसाधनांचा प्रभावी वापर :

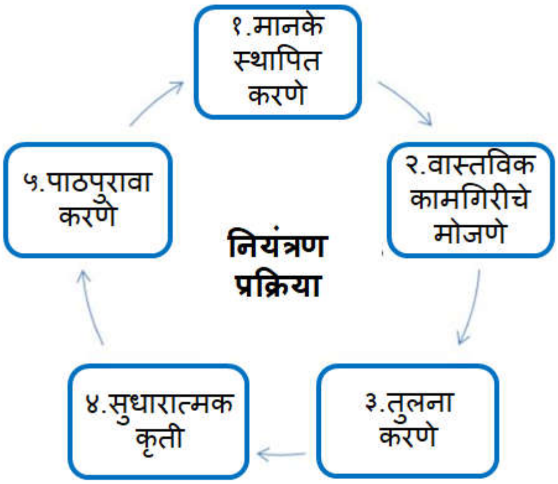
नियंत्रणामुळे, संसाधनांचा इष्टतम वापर करण्यात मदत होते आणि सामग्री तसेच खर्चाच्या बाबतीत होणारा अपव्यय टाळण्यात मदत होते.

७. ध्येयाभिमुख :

नियंत्रण हे धेय्याभिमुख असते कारण जे उद्दिष्टे किंवा ध्येय साध्य करण्यासाठी नियोजित असतात ते साध्य करण्यासाठीचे 'नियंत्रण' केले जाते. उद्दिष्टीत आणि वास्तविक कामगिरीमध्ये फरक असल्यास उद्दिष्टे किंवा ध्येय साध्य करण्यासाठी सुधारात्मक उपाय केले जातात.

५.३ नियंत्रण प्रक्रियेतील टप्पे (STEPS IN CONTROLLING PROCESS)

कोणत्याही प्रक्रियेवर नियंत्रण ठेवताना विविध टप्पे पार करावे लागतात. नियंत्रण का आणि कसे करावे हे खूप महत्वाचे असते. जर नियंत्रण योग्य रीतीने केले गेले नाही किंवा पावले उचलली गेली नाहीत तर ज्यासाठी नियंत्रण होते ते आपण साध्य करू शकत नाही.



५.३.१ - नियंत्रण प्रक्रियेतील टप्पे :

१. मानके स्थापित करणे किंवा निश्चित करणे :

नियंत्रण प्रक्रियेतील पहिला टप्पा म्हणजे मानके निश्चित करणे, ज्याशिवाय आपण पुढे जाऊ शकत नाही कारण आपल्याला केलेल्या कामावर नियंत्रण ठेवावे लागते. जर निश्चित मानके नसतील तर आपल्याला आपण केलेले काम योग्य आहे की नाही हे कळणार नाही. (उदा. दररोज २,००० नग उत्पादन करणे).

२. वास्तविक कामगिरी मोजणे :

नियंत्रण प्रक्रियेतील दुसरा टप्पा म्हणजे वास्तविक कामगिरी मोजणे हा होय. या टप्प्यात प्रक्रियेसाठी किंवा कामासाठी निश्चित केलेल्या मानकांशीवास्तविक कामगिरीची तुलना केली जाते. वास्तविक कामगिरी निश्चित मानकांनुसार असू शकते किंवा असू शकत नाही. जर वास्तविक कामगिरी निश्चित मानकांनुसार नसेल तर ती काही अनपेक्षित परिस्थितींमुळे आणि ती साध्य करण्यासाठी घेतलेल्या तत्कालिक निर्णयांमुळे असू शकते. त्यामुळे विचलनांमधील लहान फरक स्विकारणे इष्ट असते.

३. तुलना :

नियंत्रणाच्या तिसऱ्या टप्प्यातील विचलन ओळखण्यासाठी प्रत्यक्ष कामगिरीची तुलना प्रमाणित कामगिरीशी केली जाते. विचलनाचे कारण सदोष साहित्य, यंत्रसामग्री, अनुभवाचा अभाव, इत्यादी असू शकतात. व्यवस्थापकाला केवळ विचलनाची व्याप्तीच नाही तर विचलनाची कारणे देखील शोधावी लागतात. हे शोधणे आवश्यक आहे कारण काही विचलने बिनमहत्त्वाची असू शकतात, तर काही महत्त्वाची असू शकतात. त्यामुळे यामध्ये तत्काळ लक्ष देण्याची आवश्यकता असू शकते आणि व्यवस्थापकाद्वारे सुधारात्मक कारवाई करावी लागते.

४. सुधारात्मक कृती :

नियंत्रण प्रक्रियेतील चौथा टप्पा म्हणजे उपचारात्मक किंवा सुधारात्मक कृतीचा अवलंब करणे जेणेकरून विचलन पुन्हा होऊ नये आणि व्यवस्थापनाचे उद्दिष्ट किंवा ध्येय साध्य केले जाईल. सुधारात्मक कृती शक्य तितक्या लवकर करणे आवश्यक असते जेणेकरून सामान्य स्थिती लवकर प्राप्त करता येईल.

५. पाठपुरावा :

'पाठपुरावा' हा टप्पा नियंत्रण प्रक्रियेतील सर्वात महत्त्वाचा टप्पा आहे. केवळ सुधारात्मक उपायांच्या अंमलबजावणीद्वारेच विचलन दूर केले जाऊ शकते त्यासाठी या अंतर्भूत अभिप्राय यंत्रणेची आवश्यकता असते.

जेव्हा तार्किक परिणामांना धरून सुधारात्मक मापन योग्यरित्या केले जाते तेव्हाच नियंत्रण प्रक्रियेची खरी कामगिरी (सफलता) होते. म्हणून आपण असे म्हणू शकतो की नियंत्रण प्रक्रियेत, अभिप्राय यंत्रणा सर्वात महत्वाचीअसते.

वरील मुद्द्यांवरून आपण समजू शकतो की नियंत्रणाला विविध टप्पे असतात. थोडक्यात मानके ठरवणे आणि नंतर अधिनस्थांची प्रत्यक्ष कामगिरी तपासणे. व्यवस्थापक कामगिरीची तुलना संस्थेने स्थापित केलेल्या मानकांशी करतो. जर मानक आणि वास्तविक कामगिरीमध्ये नकारात्मक फरक असेल तर व्यवस्थापनाला त्यासाठी सुधारात्मक उपाय करावे लागतात जेणेकरून ते त्यावर मात करू शकतील. मग शेवटी व्यवस्थापनाला सुधारात्मक उपायांचा पाठपुरावा करावा लागतो जे त्यांनी मानक कामगिरी साध्य करण्यासाठी स्विकारलेले असते.

५.४ धोरणात्मक आणि कार्यात्मक नियंत्रण तंत्रे (STRATEGIC AND OPERATIONAL CONTROLLING TECHNIQUES)

व्यवस्थापकाला नियंत्रणाचे क्षेत्र, उपकरणे आणि नियंत्रणाची तंत्रे जाणून घेणे महत्त्वाचे असते. नियंत्रण तंत्राचा योग्य वापर प्रत्येक संस्थेला सध्याच्या आर्थिक जगात टिकून राहण्यास मदत करतो. नियंत्रण तंत्रांचे विस्तृतपणे धोरणात्मक नियंत्रण आणि क्रियात्मक

नियंत्रण म्हणून वर्गीकरण केले जाऊ शकते. जेव्हा संस्था योग्य रणनिती वापरते आणि त्यांचे कार्य योग्यरित्या पार पडते तेव्हा ते आपले उद्दिष्टे किंवा ध्येय साध्य करू शकतात.

५.४.१ - व्याख्या:

पीअर्स आणि रॉबिन्सन यांच्या मते, "धोरणात्मक नियंत्रण हे व्यवसायाचे धोरण अंमलात आणण्यासाठी कृती आणि दिशानिर्देश सुधारण्यासाठी, विकास आणि त्याच्या पर्यावरणीय आणि अंतर्गत परिस्थितींमध्ये बदल होण्यासाठी पाया प्रदान करीत असते."

नियंत्रणाची तंत्रे ठरवण्यात संचालक मंडळ, मुख्य कार्यकारी अधिकारी, विभागीय प्रमुख आणि व्यवसाय नियोजन कर्मचारी हे प्रमुख सहभागी असतात. धोरणात्मक नियंत्रण करण्यासाठी दोन संबंधित निर्णय आवश्यक आहेत, पहिले म्हणजे धोरणात्मक कामगिरीचे मोजमाप करण्यासाठी कोणते निकष वापरावे? आणि दुसरे म्हणजे मूल्यांकन प्रक्रियेचे परिणाम व्यवस्थापनाला कसे मिळवावेत? रणनीती तयार करणे आणि अंमलबजावणी करणे यामध्ये बऱ्याच काळाचे अंतर असते.

५.४.२ - धोरणात्मक नियंत्रणाची तंत्रे :

धोरणात्मक नियंत्रण म्हणजे धोरणाची अंमलबजावणी होत असताना त्याचे सतत मूल्यमापन करण्याची आणि आवश्यक त्या सुधारात्मक कृती करण्याची प्रक्रिया होय. व्यवस्थापनाच्या उच्च स्तरावरील अधिकाऱ्यांद्वारे धोरणात्मक नियंत्रण वापरले जाते. ते संस्थेच्या किंवा व्यवस्थापनाच्या भविष्यातील दिशेशी संबंधित असते. हे दीर्घकालीन योजनेवर लक्ष केंद्रित करते त्यामुळे धोरणात्मक नियंत्रण ही दीर्घकाल चालणारी क्रिया आहे असे म्हणतात. त्याचा परिणाम संस्थेच्या बाह्य वातावरणावर होतो. धोरणात्मक नियंत्रणाची मुख्य तंत्रे म्हणजे पर्यावरणीय दृष्टीवलोकन, तथ्य संकलन, प्रश्न विचारणे आणि पुनरावलोकन करणे ही असतात. धोरणात्मक नियंत्रण म्हणजे आपण योग्य दिशेने जात आहोत का, हे तपासणे.

५.४.३ - धोरणात्मक नियंत्रणाचे चार मूलभूत प्रकार :

१. पायावर आधारित नियंत्रण :

प्रत्येक संस्था विशिष्ट गृहीतके किंवा पायावर आधारित धोरण तयार करते. रणनीती आणि अंमलबजावणीवर होणाऱ्या परिणामांचे मुल्यांकन करण्यासाठी त्यांच्यातील कोणत्याही बदलाचा मागोवा घेण्यासाठी हे तयार केले जाते. जितक्या लवकर आपण चुकीचा पाया ओळखू, तितक्या लवकर आपण आपल्या रणनितीच्या पैलूंवर परिणाम करू शकतो. प्रत्यक्षात प्रत्येक धोरणात्मक आधाराचे पुनरावलोकन करणे खूप कठीण असते. म्हणून,जे बदलण्याची किंवा आपल्या धोरणावर मोठा प्रभाव पडण्याची शक्यता आहे त्यांच्यावर लक्ष केंद्रित करावे. नियोजना दरम्यान मुख्य पाया किंवा आधार ओळखला पाहिजे. काही पाया किंवा आधार नियंत्रित करता येण्याजोगे असतात तर बहुतेक पाया किंवा आधार अनियंत्रित असतात. यामुळे पायावर आधारित नियंत्रणाचे कार्य अत्यंत आव्हानात्मक असते.

२. अंमलबजावणी नियंत्रण :

या प्रकारचे नियंत्रण, अंमलबजावणीच्या क्रियांचे प्रत्येक टप्प्यावर मुल्यांकन करते. त्यामध्ये संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी संस्थेला योग्य दिशा मिळते की नाही हे पाहण्यासाठी योजनांचे तसेच प्रकल्पांचे मुल्यांकन करणे इत्यादी समाविष्ट असते.

अंमलबजावणी नियंत्रण दोन पद्धतींद्वारे वापरले जाते:

अ) धोरणात्मक प्रकल्पांचे निरीक्षण

ब) प्रगतीदर्शक घटनांचा आढावा

अ) धोरणात्मक प्रकल्पांचे निरीक्षण करणे :

प्रकल्पांना 'थर' म्हणतात. मोठ्या धोरणाच्या अंमलबजावणीमध्ये अनेक नवीन प्रकल्पांचा समावेश होतो. हे प्रकल्प माहितीचा एक स्रोत प्रदान करतात ज्यामधून व्यवस्थापक अभिप्राय मिळवू शकतात. एकंदर धोरणावर होणारी प्रक्रिया किंवा ते बदलण्याची आवश्यकता निर्धारित करण्यात या निरीक्षणाची मदत होते.

ब) प्रगतीदर्शक घटनांचा आढावा घेणे :

या पद्धती अंतर्गत निर्णायक प्रगतीदर्शक टप्पे' ठरवले जातात. रणनिती, मोठ्या संसाधन वाटपाच्या स्वरूपात, गंभीर घटनांना तोंड देणे इत्यादी स्वरूपात मोठ्या काळात अंमलात आणली जाते. या पद्धतीमुळे धोरणाचे पूर्ण प्रमाणात पुनर्मूल्यांकन केले जाते. उदा. जेव्हा एखादा प्रकल्प हाती घेतला जातो तेव्हा तो उपलब्ध संसाधनांसह निर्दिष्ट वेळेत पूर्ण करणे आवश्यक असते. यामध्ये, 'खर्च' आणि 'वेळ'हे दिशादर्शक घटक ठरतात.

३. विशेष दक्षता नियंत्रण :

विशेष दक्षता नियंत्रण अशा प्रकारे तयार केले जाते की जेव्हा काही अनपेक्षित घडते तेव्हा ते लागू केले जाऊ शकते. अनपेक्षित घटनेमध्ये, नैसर्गिक आपत्ती किंवा उत्पादन नाकारले गेल्यामुळे कंपनीकडे परत पाठवणे असे काहीही असू शकते. ही एक पूर्वनिर्धारित आकस्मिक योजना आहे जी धोरणात्मक नियोजन आणि नेतृत्व कार्यसंघाच्या सदस्यांचा समावेश करून अंमलात आणली जाते.

४. धोरणात्मक देखरेख :

संस्थेच्या धोरणावर परिणाम करू शकणाऱ्या, संस्थेच्या आतील आणि बाहेरील विस्तृत कार्यक्षेत्रातील घटनांचे निरीक्षण करण्यासाठी नियंत्रण तयार केले जाते. देखरेखीमध्ये औद्योगिक प्रकाशने, औद्योगीकीय कल, परिषदेतील उपक्रम, इत्यादींचा समावेश असू शकतो.

५.४.४ - कार्यात्मक नियंत्रण तंत्र :

कार्यात्मक नियंत्रणाची व्याख्या

कार्यात्मक नियंत्रण म्हणजे विविध संस्थात्मक घटकांच्या कामगिरीचे मुल्यांकन आणि संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी त्यांच्या योगदानाचे मुल्यांकन करण्याची प्रक्रिया होय.

कार्यात्मक स्तरावरील अधिकाऱ्यांद्वारे कार्यात्मक नियंत्रण वापरले जाते. हे संस्थेच्या दैनंदिन कामकाजाशी संबंधित असते. संस्थेचे कृती नियंत्रण करणे ही कार्यात्मक नियंत्रणाची प्राथमिक बाब आहे. कार्यात्मक नियंत्रणामुळे अंतर्गत वातावरण प्रभावित होते. अंदाजपत्र तयार करणे, वेळापत्रक तयार करणे आणि उद्देशांवर आधारित व्यवस्थापन ही कार्यात्मक नियंत्रणाची मुख्य तंत्रे आहेत.

अ) कार्यात्मक नियंत्रण तंत्राचे प्रकार खालीलप्रमाणे आहेत :

१. वैयक्तिक निरीक्षण :

हे तंत्र व्यवस्थापकाला कामगाराचा कामाकडे पाहण्याचा दृष्टीकोन जाणून घेण्यास आणि आवश्यक असल्यास त्यांचे कार्य आणि पद्धती सुधारण्यास मदत करते. त्यामुळे कामगार सतर्क होतात आणि त्यांचा वेळ वाया जाणे टाळले जाते. हे नियंत्रण करण्याचे सर्वात जुने तंत्र आहे. व्यवस्थापक स्वतः, कर्मचारी आणि त्यांचे काम पाहतो.

यामुळे व्यवस्थापकाचा कामगारांशी थेट संपर्क येतो आणि पर्यवेक्षणाच्या काळात अनेक समस्यांचे निराकरण होते. वैयक्तिक निरीक्षण, व्यवस्थापकासप्रा थमिक माहिती प्राप्त करण्यास आणि कामगारांशी अधिक चांगला समन्वय स्थापित करण्यास मदत होते. हे तंत्र छोट्या संस्थेच्या बाबतीत सर्वात योग्य आहे.

२. आर्थिक विवरणपत्रे :

सर्व संस्था नफा आणि तोटा, उत्पन्न आणि खर्च, ताळेबंद यांसारखी विविध आर्थिक विवरणपत्रे तयार करतात. ही सर्व विवारणपत्रे संस्थेला सर्व प्रकारे नियंत्रण ठेवण्यास मदत करतात. चालू वर्षाच्या विवरणपात्रांची तुलना मागील वर्षाच्या आकडेवारीशी केली जाते आणि यामुळे संस्थेला निर्णय घेण्यास मदत होते.

व्यवसायाचा नफा, मालमत्ता आणि देणी यांमध्ये बदल करण्यासाठी विवरणांचा तुलनात्मक अभ्यास केला जातो. अशा अभ्यासाच्या आधारे भविष्यात आर्थिक व्यवहारांसाठी प्रकल्प तयार करणे शक्य होते.

आर्थिक विवरणांची आकडेवारी आणि विश्लेषण करण्यासाठी गुणोत्तर विश्लेषणाचा वापर केला जाऊ शकतो. गुणोत्तर विश्लेषण म्हणजे एकमेकांशी संबंधित दोन संख्यांमधील संबंध होय.

३. अर्थसंकल्पीय नियंत्रण :

अंदाजपत्रक हे नियोजन आणि नियंत्रण करणारे साधन आहे. अर्थसंकल्पीय नियंत्रण हे अंदाजपत्रकाद्वारे व्यवस्थापकीय नियंत्रणाचे तंत्र आहे. उत्पन्न, खर्च, उत्पादन, भांडवल आणि महसूल या व्यवसायाच्या सर्व पैलुंवर अर्थसंकल्पीय नियंत्रण केले जाते.

शुन्याधार अंदाजपत्रक हे अत्याधुनिक तंत्र आहे. शुन्याधार अंदाजपत्रक मागील वर्षाच्या अंदाजपत्रकावर आधारित अंदाजपत्रक तयार करत नाही. याचा आधार 'शुन्य' असतो. यामध्ये, संस्थेच्या फायद्यांच्या आधारावर सर्व क्रियांचे मुल्यमापन आणि क्रमवारी लावली जाते.

४. समखंड किंवा समपातळी विश्लेषण (Break-Even Analysis) :

समखंड किंवा समपातळीबिंदू म्हणजे 'ना नफा – ना तोटा' दर्शवणारा बिंदू होय. समखंड किंवा समपातळीबिंदू हे नियंत्रण उपकरण म्हणून कार्य करते. हे संस्थेला संस्थेची कामगिरी शोधण्यात आणि भविष्यात त्यांची कामगिरी सुधारण्यासाठी सुधारात्मक कारवाई करण्यास मदत करते. हे एक साधे नियंत्रण साधन आहे.

उदा.: जेव्हा एखादी संस्था, समखंड किंवा समपातळीबिंदूवर २५,००० गाड्यांची विक्री करू शकते तेव्हा याचा अर्थ असा की या बिंदूच्या खाली कोणत्याही विक्रीमुळे तोटा होईल आणि या बिंदूच्या वरची कोणतीही विक्री नफा प्राप्त करेल.

५. कार्यक्रम मूल्यांकन आणि पुनरावलोकन तंत्र आणि निर्णायक मार्ग पद्धत तंत्र :

कार्यक्रम मूल्यांकन आणि पुनरावलोकन तंत्र (Programme Evaluation and Review Techniques - PERT) आणि निर्णायक मार्ग पद्धत (Critical Path Method - CPM) तंत्र. कोणत्याही कार्यक्रमात विविध उपक्रम व त्याचे लघु उपक्रम असतात. कोणत्याही उपक्रमाची यशस्वी पूर्तता हे काम दिलेल्या क्रमाने आणि दिलेल्या वेळेत करण्यावर अवलंबून असते. या तंत्रांतर्गत निर्णायक उपक्रम ओळखण्यास महत्त्व दिले जाते. या निर्णायक उपक्रमांच्या पूर्ततेला अधिक महत्त्व दिले जाते. त्यामुळे निर्णायक उपक्रमांच्या वेळेवर नियंत्रण ठेवून कामाचा एकूण वेळ आणि खर्च कमी केला जातो.

आपली प्रगती तपासा (Check your Progress):

अ) रिकाम्या जागा भरा:

१. नियंत्रणाचा ________ शी जवळचा संबंध आहे.

२. नियंत्रण हे वास्तविक आणि नियोजित ध्येयांमधील मोजमाप आहे.

३. उद्दिष्टीत आणि _______ कामगिरीमध्ये फरक असल्यास उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी सुधारात्मक उपाय केले जातात.

४. विशेष दक्षता नियंत्रण ही एक पूर्वनिर्धारित _____________ योजना आहे .

५. ____________ हे कार्यात्मक नियंत्रण करण्याचे सर्वात जुने तंत्र आहे

ब) थोडक्यात उत्तरे द्या:

१. नियंत्रणाच्या व्याख्या लिहा.

२. व्यवस्थापकीय नियंत्रणाची वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.

३. नियंत्रण प्रक्रियेतील टप्पे कोणते आहेत?

४. धोरणात्मक नियंत्रणाचे मूलभूत प्रकार विषद करा.

५. अंमलबजावणी नियंत्रणाच्या पद्धतींचे विवेचन करा.

क) खालील विधाने स्पष्ट करा :

१. नियंत्रण ही एक अविरत प्रक्रिया आहे.

२. नियंत्रण ही एक सार्वत्रिक प्रक्रिया आहे.

३. विचलनांमधील लहान फरक स्विकारणे इष्ट असते.

४. 'पाठपुरावा' हा टप्पा नियंत्रण प्रक्रियेतील सर्वात महत्त्वाचा टप्पा आहे.

५. धोरणात्मक नियंत्रण ही दीर्घकाल चालणारी क्रिया आहे.

५.५ प्रभावी नियंत्रण प्रणालीच्या गरजा (REQUIREMENTS OF EFFECTIVE CONTROL SYSTEM)

संस्थेच्या नियंत्रण प्रणालीची परिणामकारकता सुधारणे हे व्यवस्थापकाचे कर्तव्य आहे. एक प्रभावी नियंत्रण प्रणाली, बिघाड कुठे होत आहेत आणि अपयशासाठी कोण जबाबदार आहे हे उघड करेल आणि कोणती सुधारात्मक कारवाई केली गेली आहे याची खात्री करेल. प्रभावी नियंत्रण प्रणालींमध्ये काही सामान्य वैशिष्ट्ये असतात. या वैशिष्ट्यांचे महत्त्व परिस्थितीनुसार बदलते, परंतु सर्वसाधारणपणे प्रभावी नियंत्रण प्रणालींमध्ये खालील वैशिष्ट्ये आहेत.

प्रभावी नियंत्रण प्रणालीच्या गरजा खालीलप्रमाणे आहेत :

१. अचूकता :

व्यवस्थापक नियंत्रण प्रणालीवर अवलंबून असल्याने, प्रणाली अचूक असणे आवश्यक आहे; जर ती चुकीची असेल तर ती व्यवस्थापकांनी घेतलेल्या निर्णयांवर परिणाम करू शकते.

२. समयसुचकता :

अशा अनेक समस्या आहेत ज्यांना त्वरित कारवाईची आवश्यकता असू शकते. अशा समस्येकडे त्वरित लक्ष न दिल्यास समस्या निर्माण होऊ शकते जी सोडवता येणार नाही. त्यामुळे प्रभावी नियंत्रण व्यवस्थेची समयसुचकता ही महत्त्वाची गरज आहे.

३. लवचिकता :

आधुनिक जगात प्रत्येक बदल उत्स्फूर्तपणे घडतो आणि तो अचानक बदल संस्थेच्या धोरणात लागू केला जातो त्यामुळे आपले नियंत्रण धोरण लवचिक असणे आवश्यक आहे.

४. एकत्रीकरण :

जेव्हा नियंत्रण व्यावसायिक मूल्ये आणि संस्कृतीशी सुसंगत असते, तेव्हा ते संस्थात्मक धोरणांशी सुसंगतपणे कार्य करते आणि त्यामुळे अंमलबजावणी करणे सोपे होते.

५. दुरदृष्टी :

नियंत्रण भविष्याभिमुख असले पाहिजे. अनेक नियंत्रणे त्वरित किंवा अत्यंत त्वरीत घडत असतात, त्यांनी भविष्यातील कृती कशा करता येतील यावर लक्ष केंद्रित केले पाहिजे.

६. उद्देश केंद्रित कार्य :

नियंत्रण प्रणालीने नेहमी उद्दिष्टांना महत्त्व दिले पाहिजे. संघटनात्मक उद्दिष्टे पूर्ण करण्याचे उद्दिष्ट ठेवले पाहिजे.

७. सुयोग्यता :

नियंत्रण यंत्रणा संस्थेच्या आणि सर्व विभागांच्या गरजेनुसार योग्य असली पाहिजे कारण ती योग्य नसेल तर आपल्याला आपली उद्दिष्टे साध्य करण्यात अडचणी येऊ शकतात.

८. साधेपणा :

नियंत्रण प्रणाली सोपी असणे आवश्यक आहे. हे दोन्ही पक्षांनी म्हणजे जे वापरणार आहेत किंवा ज्यांच्यावर ते अंमलात आणले जाणार आहे त्यांनी ते समजून घेतले पाहिजे.

९. मितव्ययी (परवडणारी) :

नियंत्रण प्रणाली मितव्ययी असणे आवश्यक आहे. त्यावर खर्च केलेल्या रकमेपेक्षा जास्त परतावा मिळायला हवा. संस्थेला असे वाटले पाहिजे की नियंत्रण प्रणाली त्यांना परवडणारी आहे कारण ती दीर्घकाळात अधिक नफा देते.

१०. प्रेरक :

नियंत्रण प्रणालीने कर्मचाऱ्यांना काम करण्यास परावृत्त करण्याऐवजी त्यांना काम करण्यास प्रवृत्त केले पाहिजे. नियंत्रण प्रणालीची रचना अशा प्रकारे केली गेली पाहिजे की ती व्यक्तींना शिक्षा करण्याऐवजी त्यांच्या चुका टाळण्यास मदत करेल.

५.६ सारांश (SUMMARY)

आपण या प्रकरणात नियंत्रणाविषयी चर्चा केली आहे. नियंत्रणामुळे व्यवस्थापकाला त्याच्या अधिनस्थांकडून निश्चित मानकांनुसार काम पूर्ण करण्यास मदत होते. नियंत्रण प्रक्रियेमध्ये मानके निश्चित करणे, वास्तविक कामगिरीचे मोजमाप, तुलना, सुधारात्मक कृती आणि पाठपुरावा यांचा समावेश होतो.

धोरणात्मक नियंत्रण तंत्रामध्ये, अंमलात आणलेल्या रणनितीचे सतत मूल्यमापन करणे समाविष्ट असते. व्यवस्थापनाच्या गरजेनुसार किंवा परिस्थितीनुसार उच्च व्यवस्थापनाद्वारे सुधारात्मक कृती केली जाते.

अद्ययावत नियंत्रण प्रणाली, व्यवस्थापनासाठी सतत बदलत्या तंत्रज्ञानाचा अवलंब करणे आवश्यक आहे आणि त्यांची काळजी घेण्यास सक्षम असलेल्या प्रतिभा विकसित करणे आवश्यक आहे.

५.७ स्वाध्याय (EXERCISE)

अ) रिकाम्या जागा भरा.

१. नियंत्रण हे _________ शी सबंधित आहे. (परिणाम)

२. _________ हे मानक उत्पादनाशी संबंधित आहेत. (गुणवत्ता आणि प्रमाण)

३. नियंत्रण प्रक्रियेतील पहिली पायरी म्हणजे _________ (मानके ठरवणे)

४. व्यवस्थापनाचे शेवटचे कार्य _________ हे आहे. (नियंत्रण)

५. अंदाजपत्रकीय नियंत्रणासाठी _________तयार करणे आवश्यक आहे. (अंदाजपत्रक)

६. नियंत्रण, व्यवस्थापकाच्या_________कामाशी सहसंबंधित आहे. (नियोजन)

ब) खालील प्रश्नांची उत्तरे लिहा.

१. नियंत्रणाची व्याख्या लिहा आणि त्याची वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.

२. नियंत्रण तंत्राचे विविध प्रकार कोणते आहेत ?

३. धोरणात्मक नियंत्रण व त्याचे प्रकार याबद्दल थोडक्यात लिहा.

४. कार्यात्मक नियंत्रण व त्याचे प्रकार याबद्दल थोडक्यात लिहा.

५. नियंत्रणातील विविध टप्पे कोणते ?

६. चांगल्या नियंत्रण प्रणालीच्या गरजा कोणत्या आहेत ?

❖❖❖❖

घटक – ३

६

माहिती व्यवस्थापन

INFORMATION MANAGEMENT

प्रकरण संरचना :

६.० उदिष्टे

६.१ प्रस्तावना

६.२ संस्थेतील माहितीचा प्रवाह

६.३ आधुनिक व्यवस्थापन माहिती प्रणालीची (एम.आय.एस.) रचना आणि विकास

६.४ व्यवसायांच्या संसाधन नियोजनाची (ई.आर.पी.) ओळख

६.५ सारांश

६.६ स्वाध्याय

६.० उदिष्टे (OBJECTIVES)

ह्या प्रकरणाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थी खालील बाबतीत सक्षम होऊ शकतील:

- संस्थेमध्ये माहितीचा प्रवाह कसा होतो ते स्पष्ट करणे
- एम.आय.एस. म्हणजे काय ते जाणणे
- ई.आर.पी. चा परिचय करून घेणे

६.१ प्रस्तावना (INTRODUCTION)

कोणत्याही संस्थेमध्ये व्यवस्थापन माहिती प्रणाली महत्त्वाची भूमिका बजावते. प्रत्येक व्यवस्थापनाला त्याच्या सुरळीत चालण्यासाठी आणि कामकाजासाठी विविध माहितीची आवश्यकता असते. आधुनिक जगात 'ई.आर.पी.'व्यवस्थापनाला कमी कालावधीत सर्व माहिती एकाच ठिकाणी संकलित करण्यात मदत करते.त्याचप्रमाणेई.आर.पी., माहितीची साठवणूक कमी जागेत व कुठेही करते आणि आवश्यकता असल्यास माहिती उपलब्ध करून देते.

६.२ संस्थेतील माहितीचा प्रवाह (FLOW OF INFORMATION IN AN ORGANISATION)

संस्थेतील माहितीचा प्रवाह विविध विभाग, अधिनस्थ आणि संस्थेच्या सुरळीत कामकाजासाठी आवश्यक असलेल्या यंत्रणा यांच्यात होणारा संवाद दर्शवतो. माहितीचा प्रवाह योग्य रीतीने असला पाहिजे कारण माहिती ही प्रत्येक संस्थेमध्ये खूप महत्त्वाची असते. जर संस्थेत योग्य संवाद प्रवाह नसेल तर संस्था योग्यरित्या कार्य करू शकत नाही आणि आपले लक्ष्य साध्य करू शकत नाही. माहितीचा प्रवाह ही प्रत्येक संस्थेची मज्जासंस्था म्हणून ओळखली जाते.

सर्वसामान्यतःमाहितीचा प्रवाह खालील चार दिशांनी वाहतो:

१. अधोगामी दिशा

२. ऊर्ध्वगामी दिशा

३. आडवी दिशा

४. तिरकी (कर्णीय) दिशा

१. माहितीचा अधोगामी प्रवाह :

अधोगामी माहिती प्रवाह म्हणजे उच्च स्तरावरील अधिकाऱ्यांकडून खालच्या स्तरावरील कर्मचाऱ्यांपर्यंत माहितीचा प्रवाह होय. जेव्हा जेव्हा उच्च स्तरावरील व्यवस्थापनाद्वारे इतर स्तरावरील कर्मचाऱ्यांना कोणतीही सूचना जारी केली जाते तेव्हा तो माहितीचा अधोगामी प्रवाह म्हणून ओळखला जातो. उदाहरणार्थ, उच्च स्तरीय व्यवस्थापकांनी विभाग व्यवस्थापकांना किंवा कार्यकारी अधिकाऱ्यांना, कर्मचाऱ्यांना जारी केलेल्या आगाऊ सूचना.

अधोगामी माहिती प्रवाह, व्यवस्थापकांना संस्थेची दूरगामी दृष्टी, ध्येय, उद्दिष्टे, धोरणे आणि कार्यपद्धती यांची माहिती कर्मचाऱ्यांना देण्यासाठी उपयुक्त असतो. मौखिक संप्रेषण हे समोरासमोरील संभाषण, सभा, भाषणे, परिषदा, इत्यादी आणि लिखित संप्रेषण जसे, नोटिस, परिपत्रके, डिजिटल बातम्या, प्रदर्शन, इशारे, इत्यादी रूपांमध्ये असू शकतात.

अशा प्रकारच्या संप्रेषणात निरनिराळ्या त्रुटी येतात जसे की संदेशाची गळती, गैरसमज आणि गोंधळ, इ.

२. माहितीचा ऊर्ध्वगामी प्रवाह :

माहितीचा ऊर्ध्वगामी प्रवाह पदानुक्रमाच्या खालच्या स्तरापासून वरच्या स्तरापर्यंत होतो. ऊर्ध्वगामी संप्रेषणाचा मुख्य उद्देश व्यवस्थापकांना अधिनस्थांकडून माहिती प्रदान करणे हा आहे. खालच्या स्तरावरील कर्मचारी वरच्या दिशेने संवाद सुरू करतात आणि

संदेश शेवटी उच्च पातळीवरील व्यवस्थापनापर्यंत पोहोचतो. ऊर्ध्वगामी माहिती प्रवाहाला अनुलंब माहिती प्रवाह असेही म्हणतात.

वरच्या दिशेने माहिती अधिनास्थांकडून वरिष्ठांकडे वाहते ज्यामुळे अधिनस्थांकडून व्यवस्थापन निर्णयाची स्वीकृती होण्यास मदत होते. तथापि, त्याला नियंत्रणाची दीर्घ साखळी, वरिष्ठांवरील विश्वासाची कमतरता, टीकेची भीती, सामायिक वाटणीचा अभाव इत्यादी विविध मर्यादांचा सामना करावा लागतो.

या प्रकारच्या माहितीमध्ये संदेश हा मौखिक माध्यमाद्वारे, नियोक्ता-कर्मचारी बैठकीद्वारे आणि तक्रार, प्रक्रिया इत्यादी व लिखित माध्यमे - अहवाल, पत्रे, तक्रारी, सूचना, इ. द्वारे प्रसारित केला जाऊ शकतो.

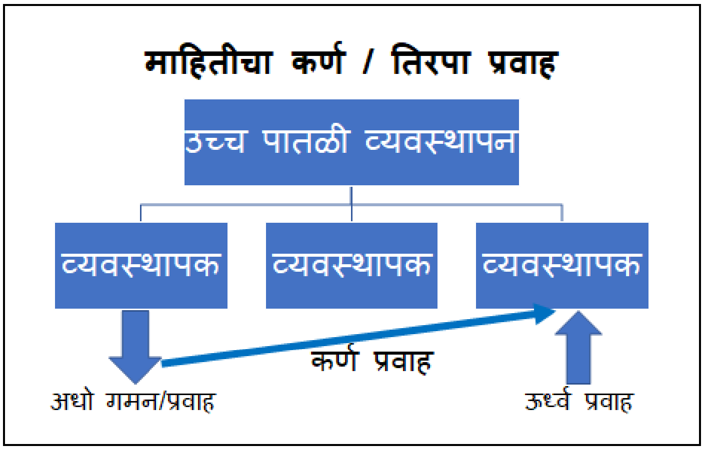
३. माहितीचा आडवा प्रवाह :

जेव्हा माहितीचा प्रवाह एखाद्या संस्थेमध्ये एकाच स्तरावरील विभागांमध्ये होतो, म्हणजे सहकारी मित्रमंडळी मध्ये, दोन कर्मचाऱ्यांमधील संवाद, ज्यांना एकाच व्यवस्थापकाला अहवाल द्यावा लागतो ते आडव्या दिशेच्या माहिती प्रवाहाचे उदाहरण असते.

संस्था टिकण्यासाठी प्रत्येक विभागाने एकमेकांच्या सोबतीने काम केले पाहिजे. माहितीच्या आडव्या मार्गामध्ये प्रभावीपणे संवाद साधण्यासाठी विविध विभागांच्या व्यवस्थापकांसह समान श्रेणी किंवा पदावरील विविध लोकांमध्ये समन्वय समाविष्ट असतो. या प्रकारच्या माहितीची देवाणघेवाण संस्थेला अधिकाधिक विकसित होण्यास मदत करते.

व्यवसाय म्हणून जर 'मूठ' आणि संस्थेतील विविध विभाग ही 'बोटं' असतील तर जशी सर्व बोटे एकत्र आल्यास ती एक मुठ बनते अगदी त्याच पद्धतीने सर्व समान स्तराचे व्यवस्थापक एकत्र आले तर ते लक्ष्य सहज साध्य करू शकतात. जो प्रत्येक संस्थेचा उद्देश असतो.

४. माहितीचा तिरका (कर्णीय) प्रवाह :



जेव्हा माहितीचा प्रवाह संस्थेच्या विविध स्तरांमध्ये होतो आणि माहितीचा तिरपा किंवा कर्ण कार्यशील प्रवाह देखील असतो; जेव्हा माहितीचा प्रवाह वेगवेगळ्या स्तरावरील व्यक्तींमध्ये किंवा ज्यांचा एकमेकांशी थेट संवादी संबंध नसतो, तेव्हा त्याला कर्ण किंवा तिरपे संप्रेषण म्हणतात.

कर्ण म्हणजे दोन बिंदूंमधील सर्वात कमी अंतराची सरळ रेषा होय. कर्ण माहिती मार्ग ही सरळ रेषा असते. ज्या क्षणी संप्रेषण आवश्यक असते तेंव्हा कर्ण संप्रेषण थेट प्राप्तकर्त्यांपर्यंत माहितीचा वेगवान प्रवाह पोहचता करते.

एखाद्या संस्थेतील माहितीचा प्रवाह म्हणजे विभाग, कर्मचारी आणि प्रणाली यांच्यातील सर्व संवाद जो व्यवसायासाठी योग्यरित्या कार्य करण्यासाठी आवश्यक असतो. वरील माहितीच्या प्रवाहाचे विविध प्रकार स्पष्ट केले आहेत जे संस्थेला सुरळीतपणे कार्य करण्यास आणि त्याचे कार्य योग्यरित्या करण्यास मदत करतात.

६.३ आधुनिक व्यवस्थापन माहिती प्रणालीची रचना आणि विकास (DESIGNING AND DEVELOPING MODERN MIS)

एम.आय.एस. म्हणजे व्यवस्थापन माहिती प्रणाली. हे एखाद्या संस्थेतील व्यवस्थापकीय निर्णय व्यवस्थापित करण्यासाठी आणि समर्थन देण्यासाठी संगणक आणि इतर बुद्धिमान उपकरणांद्वारे माहितीची प्रक्रिया.

व्यवस्थापन माहिती प्रणाली (Management Information System – MIS - एम.आय.एस.) म्हणजे लोक, तंत्रज्ञान, संस्था आणि त्यांच्यातील संबंध यांचा अभ्यास. एम.आय.एस. हे लोकाभिमुख क्षेत्र आहे ज्यामध्ये तंत्रज्ञानाद्वारे सेवेवर भर दिला जातो. तुम्हाला तंत्रज्ञानामध्ये स्वारस्य असल्यास आणि लोकांचे जीवन सुधारण्यासाठी तंत्रज्ञानाचा वापर करण्याची इच्छा असल्यास एम.आय.एस.मधील पदवी तुमच्यासाठी असू शकते.

प्रगती आणि सद्यस्थितीची माहिती प्रदान करण्यासाठी तयार केलेली स्वयंचलित प्रणाली व्यवस्थापनाला निर्णय घेण्यास मदत करते.

एखाद्या संस्थेच्या सर्व स्तरावरील व्यवसाय व्यवस्थापक, खालच्या पातळी पासून ते उच्च स्तरावरील अधिकारी या प्रणालींमधून तयार केलेल्या अहवालावर अवलंबून असतात. यामुळे त्यांना त्यांच्या दैनंदिन व्यवसायाचे मूल्यांकन करण्यात मदत होते तसेच प्रणालीद्वारे तयार केलेल्या अहवालांच्या मदतीने निर्णय घेण्यात मदत होते.

एम.आय.एस. ही व्यवस्थापकांना योग्य वेळी योग्य निर्णय घेण्यास मदत करते कारण ते बटणाच्या एका क्लिकवर सर्व माहिती प्रदान करते.

कंपन्यांच्या दैनंदिन कामकाजात व्यवस्थापन माहिती प्रणाली खूप महत्त्वाची आहे याचे कारण म्हणजे ही प्रणाली लोक, संस्था, तंत्रज्ञान आणि कंपनीवर परिणाम करणारे लोक आणि संस्था यांच्यातील संबंधांसह कार्य करते.

६.३.१ - एम.आय.एस. चे महत्त्व खालीलप्रमाणे आहे :

व्यवस्थापन माहिती प्रणाली ही सारांश स्वरूपात माहिती गोळा करण्याची औपचारिक पद्धत आहे. हे व्यवस्थापकांना माहिती देण्यासाठी संस्थांमध्ये स्थापित केलेले जाळे आहे. हे सर्व स्तरावरील व्यवस्थापकांना आवश्यक पद्धतशीर आणि विश्लेषणात्मक माहिती प्रदान करते. हे व्यवस्थापकांना योग्य वेळी योग्य निर्णय घेण्यास मदत करते.

एम.आय.एस. चे महत्त्व खालीलप्रमाणे वर्णन केले आहे:

१. एम.आय.एस. हे व्यवस्थापनाभिमुख आहे आणि व्यवस्थापनाच्या सर्व स्तरांचा समावेश करते व सर्व आवश्यक माहिती अल्पावधीत तयार करते.

२. एम.आय.एस. ही एकात्मिक प्रक्रिया किंवा प्रणाली आहे कारण ती सर्व विविध विभागांना एकत्र जोडते.

३. एम.आय.एस. व्यवस्थापकास अल्पकालीन तसेच दीर्घकालीन योजनांचे नियोजन करण्यात मदत करते कारण त्यांना स्वयंचलित यांत्रिकीकरणामुळे सर्व माहिती खूप जलद प्राप्त होते.

४. एम.आय.एस. व्यवस्थापकांना आधीच ठरवलेल्या उद्देश आणि नियंत्रण गोष्टींपेक्षा वास्तविक कामगिरीमधील फरक जाणून घेण्यास मदत करते.

५. एम.आय.एस. मुळे संस्थेची कार्यक्षमता वाढते.

६. एम.आय.एस. व्यवस्थापनाला सर्व माहिती एकाच ठिकाणी व काही सेकंदात पुरवते.

७. एम.आय.एस. पूर्णपणे संगणकीकृत आहे ज्यामुळे ते कमी साठवण जागा घेते आणि अचूक परिणाम प्रदान करते.

८. एम.आय.एस. व्यवस्थापनाला निर्णय घेण्यास मदत करते.

व्यवस्थापन माहिती प्रणाली (एम.आय.एस.) मध्ये केवळ संगणकीय प्रणालीचा समावेश नाही तर यामध्ये कोणत्याही अडथळ्याशिवाय संस्था चालवण्यासाठी आवश्यक असलेल्या सर्व व्यवसाय प्रक्रिया आणि संसाधनांचा समावेश आहे. संस्थेच्या सर्व विभागांकडून माहिती एकाच ठिकाणी संकलित केली जाते जेणेकरून ती वापरकर्त्याला अनुकूल आणि वेळेवर सादर केली जाऊ शकते. त्यामुळे सर्व स्तरावरील व्यवस्थापक योग्य निर्णय घेण्यासाठी तिचा वापर करू शकतात. वास्तविक एम.आय.एस. ची रचना अशा पद्धतीने केली जाते की कंपनी किंवा संस्था त्यांचे धोरणात्मक आणि रणनैतिक उद्दिष्टे साध्य करू शकेल.

६.३.२ - व्यवस्थापन माहिती प्रणालीचे स्वरूप आणि व्याप्ती :

एम.आय.एस. ची संकल्पना आंतरविद्याशाखीय स्वरूपाची आहे. म्हणजे तिने तिच्या संकल्पना लेखा, संगणक, संस्था, व्यवस्थापन, कार्यक्रिया, संशोधन आणि वर्तणूक

विज्ञान इत्यादींसारख्या विषयांतून मोठ्या प्रमाणात घेतलेल्या आहेत. एम.आय.एस. हे शुद्ध विज्ञान किंवा कला नाही. ही दोन्हीचे संयोजन म्हणून ओळखली जाते. एम.आय.एस. अधिक व्यवस्थापनाभिमुख मानावी की संगणकाभिमुख या मुद्द्यावर बरेच वादविवाद झाले आहेत. जरी दोन्ही बाजूंनी समर्थन केले असले तरी, संगणक हे व्यवस्थापकांच्या हातात फक्त साधन आहे या साध्या तर्कामुळे एम.आय.एस. मध्ये संगणकापेक्षा व्यवस्थापन विषयाचा अधिक विचार केला पाहिजे. अचूकता, वेग आणि मोठ्या प्रमाणात माहिती हाताळण्याची क्षमता यासारख्या वैशिष्ट्यांसाठी संगणकांचा वापर केला जातो. आजकाल एम.आय.एस. चा सर्व स्तरांवर प्रत्येक प्रकारच्या व्यवसाय संस्थांच्या सर्व कार्यात्मक क्षेत्रांमध्ये उपयोग केलेला आढळतो.

एम.आय.एस. म्हणजे काय आणि व्यवस्थापनाचे स्वरूप समजून घेतल्यानंतर, आता आपण एम.आय.एस. च्या व्याप्तीकडे वळूया. आजच्या जगातील सर्वात आशादायक व्यावसायिक कारकीर्दीचे क्षेत्र बनण्यासाठी माहिती प्रणाली जलद गतीने वाढत आहे. सर्व काही डिजिटल पद्धतीने होत असल्याने, एम.आय.एस. व्यावसायिकांची मागणी पूर्वीपेक्षा अधिक वाढत आहे.

एम.आय.एस. मध्ये एकाच वेळी अनेक कार्ये करणे समाविष्ट असते जसे की :

- माहितीवर प्रक्रिया करणे.
- व्यवहार सुरू करणे.
- चौकशीला प्रतिक्रिया देणे.
- अहवाल तयार करणे आणि त्याचे सारांश लिहिणे.
- एखाद्या विशिष्ट व्यवसायाच्या संरचनेत तयार केलेली माहिती व्यवस्थापित करणे.

एम.आय.एस. एखाद्या संस्थेमध्ये एखाद्या मज्जासंस्थेप्रमाणेच कार्य करते आणि निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेत सुलभतेसाठी संबंधित माहिती प्रदान करते.

एम.आय.एस. चा उद्देश व्यवसायातील प्रत्येकाच्या माहितीच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी कार्य करणे हा आहे. याचा अर्थ ज्यांना त्याची गरज आहे त्यांना संबंधित माहिती प्रदान करणे.

अशा प्रकारे, एम.आय.एस. मध्ये व्यवसायाच्या कामकाजात स्वारस्य असलेल्या व्यक्तींसाठी सर्वात आशादायक कारकीर्द बनण्याची भरपूर क्षमता आहे.

६.४ व्यवसायांचे संसाधन नियोजन [ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP)]

व्यवसायांचे संसाधन नियोजन (Enterprise Resource planning - ERP - ई.आर.पी.) ही एक संगणकीय प्रणाली आहे जी विविध औद्योगिक क्षेत्रांशी संबंधित संस्थांसाठी तयार केली जाते. यामध्ये उद्योगाचा आवाका व सामर्थ्य याचा विचार केला जात नाही.

ई.आर.पी. संच हे व्यवसाय प्रक्रियेच्या जवळजवळ प्रत्येक कार्यात्मक क्षेत्रास समर्थन देण्यासाठी आणि एकत्रित करण्यासाठी तयार केलेले आहे जसे की वस्तू आणि सेवांची खरेदी, विक्री आणि वितरण, वित्त, लेखा, मानव संसाधन, उत्पादन, उत्पादन नियोजन, पुरवठा व संग्रहण व्यवस्थापन.

६.४.१ - ई.आर.पी. चा संक्षिप्त इतिहास :

हा शब्द १९९० मध्ये गार्टनरने सादर केला होता, परंतु त्याचे मूळ १९६० च्या दशकात आहे. नंतर ही संकल्पना साठा व्यवस्थापन आणि उत्पादन क्षेत्रात नियंत्रणासाठी लागू झाली. संगणक प्रणाली अभियंत्यांनी साठ्याचे निरीक्षण करण्यासाठी, शिल्लकीचा मेळ बसविण्यासाठी आणि स्थितीचा अहवाल देण्यासाठी संगणकी कार्यक्रम तयार केले.

१९७० च्या दशकापर्यंत हे उत्पादन प्रक्रिया नियोजित करण्यासाठी सामग्री आवश्यकता नियोजन (एम.आर.पी.) प्रणालींमध्ये विकसित झाले.

१९८० च्या दशकात एम. आर.पी. अधिक उत्पादन प्रक्रियांचा समावेश करण्यासाठी वाढला, ज्यामुळे अनेकांनी त्याला एम. आर.पी.-२ किंवा उत्पादन संसाधन नियोजन म्हणण्यास प्रवृत्त केले. १९९० पर्यंत या प्रणालींचा साठा नियंत्रण आणि इतर कार्यात्मक प्रक्रियेच्या पलीकडे लेखा आणि मानवी संसाधनांसारख्या इतर कार्यालयाची सहाय्यक कामे इथपर्यंत विस्तार झाला होता.

विक्री गटाचे स्वयंयांत्रिकीकरण (सेल्स फोर्स ऑटोमेशन - SFA), विपणन स्वयंयांत्रिकीकरण आणि ई-वाणिज्य यांसारख्या कार्यालयांची महत्वाची कामे हाताळताना आज ई.आर.पी. ने व्यावसायिक बुद्धिमत्ता समाविष्ट करण्या इतपत विस्तार केला आहे. या उत्पादनांच्या प्रगतीसह आणि या प्रणालींमधून आलेल्या यशोगाथा, घाऊक वितरणापासून ते ई-वाणिज्य पर्यंत उद्योगांच्या विस्तृत श्रेणीतील कंपन्या ई.आर.पी. उपाय वापरतात.

ई.आर.पी. ही व्यवसाय व्यवस्थापन संगणक प्रणाली आहे. ई.आर.पी.सामान्यत: एकात्मिक उपयोगांचा एक संच आहे ज्याचा वापर कंपनी अनेक कार्यात्मक क्षेत्रांमधून माहिती गोळा करण्यासाठी, संग्रहित करण्यासाठी, व्यवस्थापित करण्यासाठी आणि अर्थ लावण्यासाठी करू शकते .

६.४.२ - संस्थेची विविध कार्यात्मक क्षेत्रे खालीलप्रमाणे आहेत :

अ. वित्त लेखाकर्म

ब. मानव संसाधन

क. ग्राहक संबंध व्यवस्थापन

ड. विक्री आणि वितरण

इ. पुरवठा साखळी व्यवस्थापन, इत्यादी

संगणक, सध्याच्या शतकात खूप महत्त्वाची भूमिका बजावतात. जग खूप वेगाने आणि कमी कालावधीत एकमेकांशी जोडले जात आहे. ई.आर.पी. सर्व माहिती व प्रक्रियात्मक संगणकीय प्रणाली विभागांना एकत्रित करण्यात मदत करते ज्यात प्रवेश करणे आणि नियंत्रण करणे सोपे आहे. पूर्वी जेव्हा ई.आर.पी. सादर केली गेली तेव्हा ती फक्त मोठ्या संस्थांद्वारे वापरली जात होती परंतु सध्या लघूउद्योग देखील ई.आर.पी. चा लाभ घेतात.

६.४.३ - ई.आर.पी.संगणकीय प्रणाली :

ई.आर.पी. संगणकीय प्रणालीची मुळे ९०च्या दशकात आहेत. त्या काळात ते उत्पादन संसाधन नियोजन (एम.आर.पी.) आणि संगणक संयुक्त उत्पादन (सी.आय.एम.) म्हणून ओळखले जात होते.

तथापि, ई.आर.पी. व्यवसायाची सर्व मुख्य कार्ये करण्यासाठी विकसित होत गेले. प्रत्येक उद्योग क्षेत्रात परिणामी, खाजगी आणि सार्वजनिक क्षेत्रातील दोन्ही संस्था आता कोणत्या ना कोणत्या स्वरूपात ई.आर.पी. संगणकीय प्रणाली वापरतात.

६.४.४ - ई.आर.पी. संगणकीय प्रणाली काय करते ?

ई.आर.पी. प्रणाली सामान्यत: आर्थिक आणि व्यवसाय नियोजन कार्ये पार पाडतात, जी पूर्वी अनेक लहान स्वतंत्र अनुप्रयोगांद्वारे पार पाडली जात असत.

उत्पादन जीवनचक्र व्यवस्थापन, पुरवठा साखळी व्यवस्थापन (उदाहरणार्थ खरेदी, उत्पादन आणि वितरण) वेअरहाऊस व्यवस्थापन, ग्राहक संबंध व्यवस्थापन (सी.आर.एम.), विक्री ऑर्डर प्रक्रिया, ऑनलाइन विक्री, आर्थिक मानवी संसाधने आणि निर्णय समर्थन प्रणाली यांचा ई.आर.पी. प्रणाली विभागांच्या उदाहरणांमध्ये समाविष्ट होतो.

६.४.५ - ई.आर.पी.संगणकीय प्रणाली का वापरावे ?

प्रमाणबद्ध ई.आर.पी. प्रणाली असण्याचा एक मोठा फायदा म्हणजे तो व्यवसायाच्या अनेक प्रक्रिया आणि भागांना एकत्र जोडू शकतो, ज्यामुळे व्यवसाय अधिक कार्यक्षमतेने चालतो.

विविध कार्ये स्वयंचलित केल्याने, सर्वांना याचा फायदा होऊ शकतो, उदाहरणार्थ वस्तू मागणी मार्ग तपासणी, स्वीकृती ते पूर्ण करण्यापर्यंत. महसूल चक्राच्या दृष्टीने, तुम्ही रोख पावत्यांद्वारे पावत्यांचा माग लावू शकता.

ई.आर.पी. प्रणाली एकाच ठिकाणी माहितीचे केंद्रीकरण देखील करते, ज्यामुळे एकाधिक प्रणालीं मधील बदल संकलित किंवा एकत्र चालू असण्याची समस्या दूर होऊ शकते आणि व्यवसाय व्यवस्थापकांना व्यवसाय माहितीचे अधिक अचूक दृश्य प्राप्त करण्यास अनुमती देते.

ई.आर.पी. व्यवसायाच्या स्वयंचलनामध्ये मदत करते आणि माहितीचे संकलन, विश्लेषण आणि व्याख्या अगदी सोपी करते.

टाळेबंदी कालावधीमुळे जेव्हा संस्थांनी त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना घरून काम करण्याची परवानगी दिली तेव्हा ई.आर.पी. ने खूप महत्त्वाची भूमिका बजावली कारण ई.आर.पी. मुळे सर्व माहिती इन्टरनेट वर एकाच ठिकाणी म्हणजेच क्लाऊड आधारित संग्रहणात उपलब्ध होते. महामारीच्या काळातही बहुतेक संस्थांनी ई.आर.पी. वापरण्यास सुरुवात केली. अगदी शिक्षण क्षेत्राने विद्यार्थ्यांशी संपर्क साधण्यासाठी आणि त्यांच्या परीक्षेसाठी ई.आर.पी. चा वापर केला.

आपली प्रगती तपासा (Check your Progress):

अ) खालील विधान चूक की बरोबर ते सांगा:

१. माहितीचा प्रवाह ही प्रत्येक संस्थेची मज्जासंस्था म्हणून ओळखली जाते.

२. एम.आय.एस. मध्ये सेवेद्वारे तंत्रज्ञानावर भर दिला जातो.

३. एम.आय.एस. कमी साठवण जागा घेते.

४. ई.आर.पी. कृषी क्षेत्रांशी संबंधित संस्थांसाठी तयार केली.

५. सध्या ई.आर.पी. फक्त मोठ्या संस्थांद्वारे वापरली जाते.

ब) टीपा लिहा:

१. एम.आय.एस. चे महत्त्व

२. एम.आय.एस. ची व्याप्ती

३. एम.आय.एस. ची कार्ये

४. संस्थेची विविध कार्यात्मक क्षेत्रे

५. ई.आर.पी. चे व्यावसायिक फायदे

ड) योग्य जोड्या जुळवा:

अ		**ब**	
१.	**माहितीचा अधोगामी प्रवाह**	अ	एखाद्या संस्थेमध्ये एकाच स्तरावरील विभागांमध्ये होतो
२.	**माहितीचा ऊर्ध्वगामी प्रवाह**	ब	व्यवस्थापकांना अधिनस्थांकडून माहिती प्रदान करणे
३.	**माहितीचा आडवा प्रवाह**	क	माहितीचा प्रवाह वेगवेगळ्या स्तरावरील किंवा ज्यांचा एकमेकांशी थेट संवादी संबंध नसतो अशा व्यक्तींमध्ये
४.	**माहितीचा तिरका (कर्णीय) प्रवाह**		उच्च स्तरावरील अधिकाऱ्यांकडून खालच्या स्तरावरील कर्मचाऱ्यांपर्यंत

६.४.६ - ई.आर.पी. चे व्यावसायिक फायदे :

संस्था किंवा व्यवसायासाठी ई.आर.पी. चे अनेक फायदे आहेत त्यापैकी काही फायदे खालीलप्रमाणे आहेत:

१. कार्यक्षमता :

ई.आर.पी.संस्थेला कार्यक्षमतेने कार्य करण्यास मदत करते कारण ते एकाच ठिकाणी माहिती संकलित आणि संग्रहित करू शकते आणि संगणकीकरणामुळे ते सहजपणे माहिती संपादित करू शकते व बदल करू शकते. ई.आर.पी. एका वेळी अनेक कर्मचारी वापरू शकते.

२. अंदाज :

ई.आर.पी. संगणकीय प्रणाली वापरकर्ता, व्यवस्थापकास अधिक अचूक अंदाज तयार करण्यास मदत करते कारण ई.आर.पी. द्वारे प्रदान केलेली माहिती अचूक असते आणि व्यवस्थापकाला त्याचे योग्य विश्लेषण करण्यास मदत करते.

३. एकात्मिक माहिती :

ई.आर.पी. कमी जागेत आणि एकाच ठिकाणी सर्व माहिती साठवण्यात मदत करते.

ई.आर.पी., माहिती सातत्यपूर्ण, अचूक आणि अद्वितीय ठेवण्यासाठी व सर्व एकाच ठिकाणी संग्रहित करण्यात मदत करते.

४. गतिशीलता :

ई.आर.पी. चा एक फायदा असा आहे की गोळा केलेल्या माहितीमध्ये एकाच वेळी अनेक अधिनस्थ किंवा व्यवस्थापकांना प्रवेश असतो त्यामुळे माहितीची गतिशीलता सहज होते.

५. अहवाल लेखन :

ई.आर.पी. संगणकीय प्रणाली, अहवाल लेखन सोपे आणि अधिक सानुकूलित करण्यात मदत करते. सुधारित अहवाल लेखनाच्या क्षमतांसह संस्था जटिल माहिती विनंत्यांना अधिक सहजपणे प्रतिसाद देऊ शकते.

६. खर्च बचत :

वेळेत अचूक माहितीच्या एका स्त्रोतामुळे प्रशासकीय आणिकार्यात्मकखर्च कमी होतो. हे संस्थेला कार्यक्रियाव्यवस्थापित करण्यास अनुमती देते तसेच व्यत्यय आणि विलंब प्रतिबंधित करते.

७. प्रमाण बद्धता :

संरचितई.आर.पी. प्रणाली नवीन वापरकर्ते व कार्यांना जोडण्यास अनुमती देतात आणि कालांतराने सुरुवातीला अंमलात आणलेले समाधान वाढवतात. जेव्हा संस्था विस्तारासाठी तयार असते किंवा तिला अधिक संसाधनांची आवश्यकता असते, तेव्हा ई.आर.पी. संगणकीय प्रणाली त्या वाढीस मदत करण्यास सक्षम असते.

८. सहयोग :

कोणत्याही संस्थेला प्रत्येक विभाग एकमेकांपासून स्वतंत्रपणे कार्यरत असलेला एकल व्यवसाय चालवायचा नाहीय. विभागांमधील सहकार्य हा संस्थेचा एक महत्त्वाचा आणि अनेकदा आवश्यक भाग आहे. ई.आर.पी. संगणकीय प्रणालीमध्ये प्रविष्ट केलेली तारीख केंद्रीकृत आणि सुसंगत असल्याने, विभाग एकत्र काम करू शकत नाहीत असे कोणतेही कारण नाही. संगणकीय प्रणाली व्यवसायाच्या जवळजवळ प्रत्येक पैलूला स्पर्श करते, अशा प्रकारे सहयोगी आंतरविभागीय प्रयत्नांना स्वाभाविकपणे प्रोत्साहन मिळते.

९. नियामक अनुपालन :

ई.आर.पी. संगणकीय प्रणालीचा एक फायदा जो काहीवेळा लक्ष न दिला जातो तो म्हणजे ते संस्थेतील नियामक अनुपालनाशी कसे चांगले जोडते. शक्तिशाली ई.आर.पी. उपाय उद्योगातील नियमांचा मागोवा ठेवतात आणि अनुपालनातील बदलांवर लक्ष ठेवतात.

१०. सुरक्षितता :

व्यवसायाकडे ई.आर.पी. उपाय असेल तेव्हा माहिती सुरक्षिततेची काळजी नसते. नवीन प्रणाली सर्व अंगभूत संसाधने व अग्निनिरोधभिंतीद्वारेमाहितीची अचूकता, सातत्य आणि सुरक्षितता सुधारेल.

६.४.७ - ई.आर.पी.प्रणालीचे तोटे :

ई.आर.पी.प्रणाली प्रत्येक वैयक्तिक व्यवसायातील वास्तविक गुंतागुंत लक्षात घेऊन जटिल आणि सानुकूलित करणे कठीण असल्याचे सिद्ध होऊ शकते.

स्वव्यवसायात व्यस्त असलेले बरेच उद्योग, माहिती तंत्रज्ञान क्षेत्रातील कर्मचाऱ्यांसाठी चालू असलेल्या प्रशिक्षणात पुरेशी गुंतवणूक करण्यात अयशस्वी ठरतात व ई.आर.पी. प्रणालीमधील माहितीची अखंडता आणि तो वापरण्याच्या पद्धतींचे संरक्षण करण्यासाठी अनेकदा व्यवसायाच्या धोरणाचा अभाव असतो.

नवीन ई.आर.पी. प्रणालीमध्ये बसण्यासाठी व्यवसाय प्रक्रियांना वारंवार पुनःअभियान्त्रीकीकरण करावे लागते आणि यामुळे प्रक्रिया आणि कर्मचारी यांच्यात समस्या निर्माण होऊ शकतात.

तसेच ई.आर.पी. प्रणाली खूप महाग असू शकते. यामुळे लहान उद्योगांसाठी सोप्या ई.आर.पी. प्रणालीची नवीन जाती निर्माण झाली आहे ज्याची किंमत कमी आहे आणि

अनेक प्रस्थापित ई.आर.पी. विक्रेते आता वेबवर ऑफर केलेल्या व्यवस्थापित ई.आर.पी.सेवा देतात.

शेवटी, ईआरपी प्रणाली माहितीचे एकाच ठिकाणी केंद्रीकरण केल्याने सुरक्षेचा भंग झाल्यास संवेदनशील माहितीचा धोका वाढू शकतो.

६.४.६ - ई.आर.पी.ची विभाग क्षेत्रे :

बाजारात अनेक विक्रेते आहेत जे पारंपारिक ई.आर.पी. उपाय किंवा मेघस्मृती उत्कृष्ट ई.आर.पी.उपाय प्रदान करत आहेत. संस्थांवर अवलंबून आवश्यक घटक एकत्रित केले जातात आणि सानुकूलित ई.आर.पी. प्रणाली तयार केली जाते. खाली नमूद केलेले सर्व विभाग कोणत्याही ई.आर.पी. प्रणालीमध्ये आढळू शकतात.

१. मानव संसाधन

२. साठा संग्रहण

३. विक्री व विपणन

४. खरेदी करणे

५. वित्त व लेखा

६. ग्राहक संबंध व्यवस्थापन (सी.आर.एम.)

७. अभियांत्रिकी/उत्पादन

८. पुरवठा साखळी व्यवस्थापन (एस.सी.एम.)

चला विविध विभागांची ओळख करून घेऊ :

१. मानव संसाधनविभाग :

मानव संसाधनविभाग, मानव संसाधनांच्या कार्यक्षम व्यवस्थापनासाठी मानव संसाधनकार्यसंघालामदत करते. मानव संसाधनविभाग, कर्मचाऱ्यांची माहिती व्यवस्थापित करण्यास आणि कामगिरी, उपस्थिती, नोकरीचे वर्णन इत्यादी नोंदींचा मागोवा घेण्यास मदत करते.

२. साठा संग्रहण विभाग :

वस्तूंच्या साठ्याचा मागोवा घेण्यासाठी साठा संग्रहण विभागाचा वापर केला जाऊ शकतो. ई.आर.पी. द्वारे मिळवलेल्याअनन्य अनुक्रमांकांद्वारेवस्तू ओळखल्या जाऊ शकतात. वस्तू त्वरित ओळखण्यासाठी साठा संकेतांकितदेखील केला जाऊ शकतो.

३. विक्री व विपणन विभाग :

विक्री प्रक्रियेमध्ये विक्री चौकशी, नमुना मसुदा तयार करणे, विक्री आज्ञा स्वीकारणे, योग्य कर आकारणीसह विक्री पावत्या तयार करणे, साहित्य किंवा सेवा पाठवणे, प्रलंबित विक्री आज्ञेचा मागोवा घेणे अशा विविध प्रक्रियांचा समावेश होतो. ही सर्व विक्री कार्ये विक्री आणि विपणन विभागाद्वारेव्यवस्थापित केली जातात.

४. खरेदी विभाग :

खरेदी विभाग, साठा किंवा कच्च्या मालाच्या खरेदीचा भाग अमलात आणतो. तो संस्थेसाठी आवश्यक असणाऱ्यासर्व प्रक्रियेची काळजी घेतो.

खरेदी विभागामध्ये पुरवठादारांची यादी, खरेदी आज्ञा तयार करणे, खरेदी साठ्याचा मागोवा घेणे, साठा अद्ययावत करणे आणि विविध अहवाल यांसारखी कार्ये असतात.

५. वित्त व लेखा विभाग :

हा विभाग संस्थेला खात्याशी संबंधित सर्व व्यवहार जसे की खर्च, नफा व तोटा, विविध लेजर, बँक विवरणे, देयके व पावत्या, कर भरणा इत्यादींचा मागोवा ठेवण्यास मदत करतो. आर्थिक माहिती हे महत्त्वाचे कार्य आहे जे यासाठी आवश्यक आहे.

६. ग्राहक संबंध व्यवस्थापन (सी.आर.एम.) विभाग :

सी.आर.एम. विभाग उत्तम ग्राहक सेवेद्वारे आणि ग्राहकांशी निरोगी संबंध प्रस्थापित करून विक्री कार्यप्रदर्शन वाढविण्यात मदत करतो.सी.आर.एम. विभाग, ग्राहकाची तपशीलवार माहिती जसे की संवाद, कॉल, सभा, ग्राहकाने केलेल्या खरेदीचे तपशील व्यवस्थापित करण्यात आणि शोधण्यास मदत करते. विक्रीच्या संधी वाढविण्यासाठी ते विक्रीसह एकत्रित केले जाऊ शकते.

७. अभियांत्रिकी/ उत्पादन विभाग :

या विभागामध्ये उत्पादन नियोजन, यंत्रांचे वेळापत्रक, कच्च्या मालाचा वापर, तयारी, दैनंदिन उत्पादन अंदाज आणि वास्तविक उत्पादन अहवाल यांचा समावेश असतो.

८. पुरवठा साखळी व्यवस्थापन :

एस.सी.एम. विभाग, उत्पादक ते ग्राहक आणि ग्राहक ते निर्मात्याकडे उत्पादन वस्तूंचा प्रवाह व्यवस्थापित करते. सामान्य भूमिकांमध्ये मागणी आणि पुरवठा व्यवस्थापन, विक्री परतावा आणि बदलण्याची प्रक्रिया, शिपिंग आणि वाहतूकीचा शोध इत्यादींचा समावेश असतो.

ई.आर.पी.संस्थेच्या व्यवसाय कार्यक्रीयांनाकार्यक्षमतेने सुव्यवस्थित करू शकते, वरील विभागाचा परिचय संस्थेला संस्थेच्या गरजेनुसार ई.आर.पी. क्षेत्र निवडण्यास आणि सानुकूलित करण्यास मदत करू शकते.

६.५ सारांश (SUMMARY)

आपण माहितीच्या प्रवाहाविषयी चर्चा केली आहे जी एखाद्या संस्थेमध्ये घडते जी कोणत्याही व्यवस्थापनासाठी सर्वात महत्त्वपूर्ण कार्य असते. माहितीच्या प्रवाहाचे चार मार्ग आहेत, ऊर्ध्व, अधो, आडवा आणि तिरका. व्यवस्थापन माहिती प्रणाली आवश्यक माहितीचे एकत्रीकरण आणि वितरणासाठी संस्थेला मदत करते. व्यवसायांचे संसाधन नियोजन, हे माहिती व्यवस्थापनाचे आधुनिक आणि सर्वाधिक मागणी असलेले तंत्र आहे. हे व्यवस्थापनावर परिणाम करणाऱ्या समस्यांशी संबंधित योग्य निर्णय घेण्यास उच्च व्यवस्थापनास मदत करते.

६.६ स्वाध्याय (EXERCISE)

अ) रिकाम्या जागा भरा.

१. एम.आय.एस. _____________ हा विकासाच्या प्रक्रियेत आर्थिकदृष्ट्या व तर्किकदृष्ट्या चांगली भूमिका निभावतो. (माहिती प्रवाह)

२. ___________ हे प्रत्येक ई.आर.पी. प्रणालीचे हृदय असते (माहिती आधार)

३. ___________ संगणक प्रणालीला तिसऱ्या पिढीची निर्मिती समजतात. (ई.आर.पी.)

४. ___________ साली ई.आर.पी. निर्मिती/उत्पादन उद्योगांना लक्ष करीत होते. (१९९०)

५. ई.आर.पी. प्रणाली __________ वर तयार केली गेली आहे ज्यामध्ये कॉमन कॉम्प्युटिंग प्लॅटफॉर्म वापरला जातो. (   )

६. ई.आर.पी.साठा संग्रहण प्रणाली स्थापित करणे ______________ आहे. (जटिल)

७. कोणत्याही संस्थेचा कणा ____________ हा असतो. (माहिती)

८. सामान्यतः एम.आय.एस. नियोजनाचा प्रारंभ बिंदू _________नियोजन हा आहे. (व्यवसाय)

९. अधोगामी माहिती _________ते ________(ऊर्ध्व ते अधो) दिशेने प्रवाहित होते.

ब) खालील प्रश्नांची उत्तरे लिहा.

१. एम.आय.एस. व्याख्या सांगा आणि त्याची वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.

२. ई.आर.पी. चा अर्थ काय आहे? वर्तमान परिस्थितीच्या संदर्भात ई.आर.पी. स्पष्ट करा.

३. संस्थेच्या ई.आर.पी. मध्ये कोणते वेगळे विभाग असू शकतात?

४. ई.आर.पी. चे फायदे आणि तोटे कोणते?

❖❖❖❖

घटक – ४

७

व्यवस्थापनातील तत्कालीन समस्या
CONTEMPORARY ISSUES IN MANAGEMENT

प्रकरण संरचना :

७.० उद्दिष्टे

७.१ प्रस्तावना

७.२ संस्थात्मक वाढ आणि विकासातील आव्हाने

७.३ बदलांचे व्यवस्थापन

७.४ सारांश

७.५ स्वाध्याय

७.६ संदर्भ

७.० उद्दिष्टे (OBJECTIVES)

ह्या प्रकरणाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थी खालील बाबतीत सक्षम होऊ शकतील:

- संघटना वाढ म्हणजे काय ते जाणणे
- संस्थेच्या विकासाची प्रक्रिया समजून घेणे
- ग्रेनरचे संस्थात्मक वाढीचे मॉडेल स्पष्ट करणे
- बदल व्यवस्थापनाची संकल्पना समजून घेणे

७.१ प्रस्तावना (INTRODUCTION)

वैज्ञानिक आणि तांत्रिक नवकल्पनांमुळे, औद्योगिकीकरण, आधुनिकीकरण, जागतिकीकरण, इ. प्रत्येक प्रकारच्या व्यावसायिक उपक्रमांमध्ये सतत बदल होत असतात आणि अशा बदलांचे व्यवस्थापन करण्यासाठी विविध व्यवस्थापन दृष्टीकोन विकसित केले जातात. जागतिकीकरणाने व्यवस्थापकीय पद्धतींमध्ये पूर्वीपेक्षा मोठे बदल केले आहेत. जुन्या सिद्धांताव्यतिरिक्त काळाच्या गरजेनुसार विविध व्यवस्थापकीय सिद्धांत आधुनिक व्यवस्थापनाद्वारे वापरले जातात. व्यवस्थापनाच्या विविध पातळ्यांवर, व्यवसायामध्ये नवीन तांत्रिक बदलांशी जुळवून घेतल्याने संस्थेच्या

वाढीसाठी आणि विकासासाठी विविध आघाड्यांवर विविध समस्या किंवा आव्हाने येतात.

या आव्हानांना सामोरे जाऊन व्यवसाय चांगला करता येतो. व्यावसायिक संस्थांमध्ये विविध कार्यक्रम राबवत असताना, व्यवसायाच्या व्यवस्थापनामध्ये सामान्यतः विविध तत्कालीन (सद्य:कालीन) समस्या उद्भवतात. त्या म्हणजे आर्थिक दबाव, सामाजिक समस्या, पर्यावरणीय समस्या, जागतिकीकरण, नावीन्यपूर्ण उपक्रम आणि बदल, ग्राहक सेवा, ज्ञान व्यवस्थापन, बहुसांस्कृतिक परिणाम, कर्मचाऱ्यांचे समाधान, कार्यबल विविधता, इ.

काही तत्कालीन (सद्य:कालीन) समस्या खालीलप्रमाणे आहेत:

संस्थात्मक वाढ आणि विकासातील काही आव्हाने, व्यवस्थापन प्रणालीतील बदल, प्रभावी वेळ व्यवस्थापनासाठी नाविन्यपूर्ण साधनांसह वेळ व्यवस्थापनातील नवीन उपयोग, मानव संसाधनातील परिवर्तनियतेमुळे आलेल्या वैविध्यतेला तोंड देणे आणि संघर्ष व्यवस्थापन, इ. मुळे तत्कालीन (सद्य:कालीन) समस्या उद्भवतात.

७.२ संस्थात्मकवाढ व विकासातील आव्हाने (CHALLENGES IN ORGANISATIONAL GROWTH AND DEVELOPMENT)

विल्यम एच. स्टारबक यांच्या मते, ('संस्थात्मक वाढ आणि विकास' या त्यांच्या पुस्तकानुसार) संस्थेची 'वृद्धी' ही संस्थेच्या सदस्यत्व किंवा कामगार यांद्वारे संस्थेच्या व्याप्तीमधील बदल म्हणून तर 'विकास' हा संस्थेच्या कार्यवयानुसार मोजला जातो.

ही एक अशी प्रक्रिया आहे, ज्याद्वारे बहुद्देशीय पद्धतीच्या संस्थेची रचना तिची कार्ये आणि संबंध वाढवते. संस्थात्मक वाढ ही मूलत: एक परिमाणात्मक प्रक्रिया आहे.

संस्थात्मक वाढ हा एक टप्पा आहे जेव्हा एखादी कंपनी विस्तार करू इच्छिते तेव्हा अधिक महसूल निर्माण करण्यासाठी अतिरिक्त पर्याय शोधू शकते. संस्थात्मक वाढ अनेकदा उद्योग वाढीचा कल, व्यावसायिक जीवनचक्र आणि मालकांच्या समभागाच्या किंमतीतील वाढीच्या इच्छेवर अवलंबून असते.

'वाढ' आणि 'विकास' या शब्दांचा एकमेकांच्या बदली वारंवार वापर केला जातो, परंतु दोन्ही संकल्पना नैसर्गिक आणि सामाजिक प्रणालींमधील भिन्न प्रक्रियांचा संदर्भ देतात.

'एनसायक्लोपीडिया ब्रिटानिका' नुसार 'वाढ' म्हणजे एखाद्या घटकाच्या आकारात किंवा प्रमाणात वाढ होणे तर 'विकासा' मध्ये केवळ आकारातच नाही तर कार्यामध्ये देखील बदल समाविष्ट असतो.

'वाढ' हा परीणामात्मक बाह्य बदलांशी संबंधित आहे, जेणेकरुन तो पाहणे आणि मोजणे सोपे होते तर 'विकास' हा गुणात्मक आणि अंतर्गत स्वरूपाचा आहे, त्यामुळे त्वरित मोजणे फार कठीण आणि सहज शक्य होत नाही.

७.२.१ - ग्रेनरच्या संघटनात्मक वाढीची सिद्धांतीय रचना :

लॅरी ई. ग्रेनर यांनी संघटनात्मक वाढीची एक अतिशय उपयुक्त रचनात्मक प्रतिकृती तयार केली आहे. ग्रेनर यांनी त्यांच्या १९९८ च्या हार्वर्ड व्यवसाय समीक्षा (बिझनेस रिव्ह्यू) लेखामधील "इव्होल्यूशन अँड रिव्होल्यूशन अॅज ऑर्गनायझेशन्स ग्रोथ" या निबंधामध्ये वाढीचे पाच टप्पे परिभाषित केले आहेत. ज्या "क्रांती" द्वारे थांबलेली स्थित्यंतरे हलली गेली आणि पुढील टप्प्यात प्रवेशित झाली.

ग्रेनरची संघटनात्मक वाढ प्रतिकृती ही संस्थेबद्दलच्या खालील गृहितकांवर आधारित आहे :

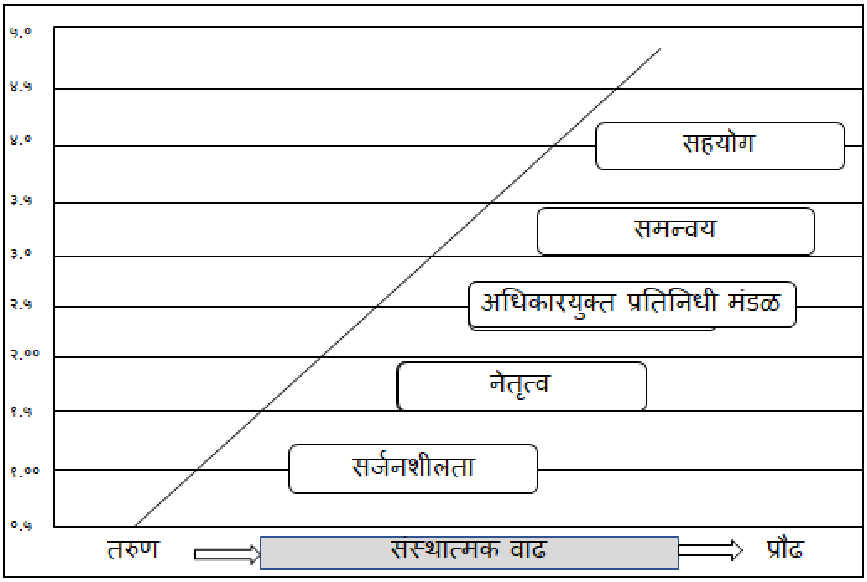
१. संघटना कठोर, नोकरशाही, नियंत्रण-केंद्रित आणि केंद्रीकृत संस्था असतात.

२. संस्था स्वतःचे भविष्यातील यश त्यांच्यावरच अवलंबून आहे हे ओळखण्यात अपयशी ठरतात.

३. संस्था बदलत्या विकासाच्या स्थितीचे मूल्यांकन करण्यातही अपयशी ठरतात.

४. परिणामी, एखाद्या व्यवस्थापनाच्या संस्थेच्या विकासातील आव्हाने समजून घेण्याच्या अक्षमतेमुळे, बाजाराच्या संभाव्यतेची पर्वा न करता, संस्थेला त्याच्या सध्याच्या उत्क्रांतीच्या टप्प्यात (प्रगतीमध्ये अपयश) अडकून पडतात.

खाली दिलेल्या **आकृती १** मध्ये ग्रेनरच्या संघटनात्मक वाढीच्या रचनात्मक प्रतिकृतीमधील पाच टप्पे आहेत:



असे म्हटले जाऊ शकते की एका वाढत्या संस्थेमध्ये, तुलनेने सौम्य असे पाच उत्क्रांती कालावधी असतात. प्रत्येकामध्ये संकट आणि क्रांतीचा कालावधी असतो.

७.२.२ - ग्रेनरचे संस्थात्मक वाढीचे मॉडेल :

१. सर्जनशीलता टप्पा :

वाढीच्या ह्या पहिल्या टप्प्यात, संस्थात्मक उद्योजक महत्त्वाची भूमिका बजावतात आणि नवीन उत्पादने आणि बाजारपेठेची निर्मिती करण्यावर लक्ष केंद्रित करतात. तथापि, जसजसे संस्था आकारात आणि जटिलतेत वाढतात, व्यवस्थापनाच्या विविध स्तरांचे अनौपचारिक संप्रेषण साखळीमध्ये समन्वय साधण्यास आणि कार्यक्षमता आणण्यास असमर्थ होतात. परिणामी, अनेक नेतृत्व समस्या निर्माण होतात कारण उद्योजक कामासाठी योग्य राहत नाहीत किंवा संघटनात्मक समस्या हाताळण्यास तयार होत नाहीत. याचा परिणाम नेतृत्वविषयक समस्यांच्या विकासात होतो आणि पहिला क्रांतिकारी काळ सुरू होतो. कोणीतरी उद्योजक म्हणून पुढाकार घेतो आणि संस्थेला एकत्र आणतो. काळाच्या गरजेनुसार, अशा समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी एक नवीन उत्क्रांतीचा टप्पा निर्माण होतो.

२. नेतृत्व टप्पा :

या दुसऱ्या टप्प्यात, उत्पादक आणि व्यवस्थापन प्रणाली बहुतांश प्रमाणात व्यवस्थापन रचनेसाठी जबाबदार असतात. परंतु, खालच्या स्तरावरील पर्यवेक्षकांना स्वायत्त निर्णय घेणाऱ्यांऐवजी कार्यात्मक तज्ञ म्हणून वागवले जाते. ज्यामुळे पुढे जोखीम कालावधी येतो व स्वायत्ततेचे संकट उद्भवते. या संकटावर मात करण्यासाठी, वाढीचा तिसरा टप्पा म्हणजे अधिकारयुक्त प्रतिनिधी मंडळ कार्यरत करणे होय.

३. अधिकार प्रदानाचा टप्पा :

स्वायत्ततेची समस्या एका मजबूत वरिष्ठ व्यवस्थापकाद्वारे सोडवली जाऊ शकते ज्याला काही अधिकारांची आणि काही अधिकारांच्या संतुलनाची आवश्यकता असते. तथापि, अधिकारांच्या विकेंद्रीकरणामुळे, कनिष्ठ अधिकाऱ्यांना आपण अत्यंत वैविध्यपूर्ण कंपनीवरील नियंत्रण गमावत आहोत असे वाटते. त्यामुळे, वास्तविक क्षेत्रीय व्यवस्थापकांना योजना, निधी, तंत्रज्ञान किंवा संस्थेच्या इतर सदस्यांशी समन्वय साधणे, म्हणजे नियंत्रण समस्या निर्माण करणे असे वाटते. ही समस्या आपणांस समन्वयाच्या पुढील उत्क्रांतीच्या टप्प्यावर घेऊन जाते.

४. समन्वय टप्पा :

नियंत्रण समस्येवर मात करण्यासाठी समन्वय हा एक प्रभावी मार्ग आहे. निरीक्षक म्हणून वरिष्ठ व्यवस्थापनास अधिक चांगले समन्वय साधण्यासाठी औपचारिक प्रणालीमध्ये समन्वय असणे आवश्यक आहे. नवीन समन्वय प्रणाली विकास साधण्यासाठी आणि चांगले सहकार्य निर्माण करण्यासाठी उपयुक्त ठरू शकते, परंतु यामुळे रेखिय व्यवस्थापन आणि कर्मचारी, मुख्यालय आणि क्षेत्र सेवा यांच्यात संघर्ष निर्माण होतो. व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांना काढून टाकू शकते, कर्मचारी असहकारी सहकाऱ्यांबाबत वरिष्ठांकडे तक्रार करतात आणि प्रत्येकजण नोकरशाही कागदी व्यवस्थेत अडकून पडतो. नोकरशाहीच्या

संकटावर मात करण्यासाठी, संघटनांना एक उपाय आवश्यक आहे जो पुढील उत्क्रांतीचा टप्पा आहे म्हणजेच सहयोगाचा टप्पा.

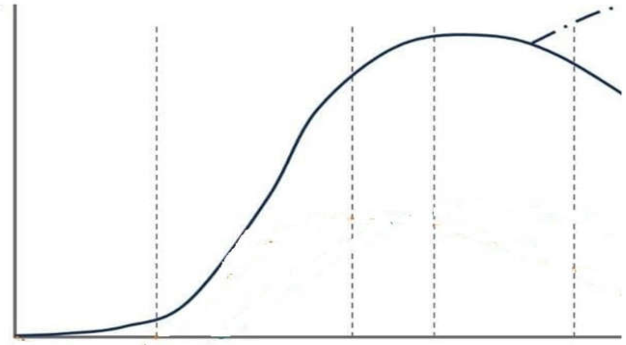
५. सहयोग टप्पा :

मोठ्या संस्थांना योग्य, लवचिक आणि वर्तनात्मक दृष्टिकोनाने व्यवस्थापकीय समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी सहयोग टप्पा प्रामुख्याने आवश्यक असतो. समन्वय टप्पा औपचारिक प्रणाली आणि कार्यपद्धतींद्वारे चालवला जात असताना, सहकार टप्पा परस्पर विवाद कुशलतेने सोडवण्यासाठी संघातील व्यवस्थापन क्रियांच्या वाढीव उत्स्फूर्ततेवर भर देतो. सामाजिक नियंत्रण आणि आत्म-नियंत्रण- शिस्त औपचारिक नियंत्रणाची जागा घेते.

ग्रेनरला असे आढळून आले आहे की औपचारिक नियंत्रणासाठी सहयोग हा उपाय असतो. सांघिक कार्य संघटनेच्या तीव्रतेमुळे मानसिक आणि शारीरिकरित्या थकलेल्या कर्मचाऱ्यांच्या मानसिक अती परिपुर्णतेमुळे सहकार्यानंतर पुढील संकट काय उभे राहील हे त्याला माहीत नसते. असा अनुभव आहे की, जेव्हा जेव्हा संघटना हे सर्व होण्याच्या टोकापर्यंत पोहोचतात तेव्हा क्रांती घडवून संघटनात्मक रचनेत मूलभूत बदल घडवून आणले जातात आणि काही टप्प्यावर तणाव कमी होतो.

७.२.३ - संस्थात्मक वृद्धीचे पाच टप्पे :

प्रत्येक संस्था, खालीलप्रमाणे वाढीच्या वेगवेगळ्या टप्प्यांतून जाते. कंपनीच्या वाढीचे पाच टप्पे (इंडीड संपादकीय कर्मचाऱ्यांचा अहवाल, व्यावसायिक कारकीर्द विकास लेख)

<table>
<tr><td></td><td>प्रारंभिक टप्पा</td><td>वृद्धी टप्पा</td><td>कपात टप्पा</td><td>परिपक्वता टप्पा</td><td>ऱ्हास / उतरंड टप्पा</td><td></td></tr>
<tr><td>संघटनात्मक वृद्धी</td><td colspan="5"></td><td>विक्री वेळ (वर्षे)</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="5">७.२.२ आकृती २संस्थात्मक वृद्धीचे पाच टप्पे</td><td></td></tr>
</table>

१. प्रारंभिक टप्पा :

प्रत्येक संस्था सहसा आपल्या स्तरावर नवीन सेवा आणि उत्पादने तयार करून आपला व्यवसाय सुरू करते. प्रारंभिक टप्प्यावर, संस्थेची विक्री कमी असते. परंतु, हळूहळू वाढत जाते. कंपन्या, मूल्याधारित (महत्वाचे) विक्री प्रस्ताव आणि तुलनात्मक फायद्याचा प्रचार करून संभाव्य बाजारासाठी विपणन करण्यावर लक्ष केंद्रित करतात. तथापि, प्रारंभिक स्टार्ट-अप खर्च जास्त असतो, महसूल कमी असतो आणि या टप्प्यावर कंपन्यांना कमी परीपुर्तीशीतडजोड करावी लागेल.

२. वृद्धी टप्पा :

या टप्प्यात, कंपनीची विक्री झपाट्याने वाढते, त्यामुळे जेव्हा समखंड किंवा समपातळीबिंदू म्हणजे ‘ना नफा – ना तोटा’ दर्शवणारा बिंदू (एवढी उत्पादन पातळी - ज्यावर उत्पादनाची किंमत उत्पादनाच्या विक्री एवढी असते) ओलांडला जातो, तेव्हा कंपनी नफा कमवू लागते. तथापि, विक्री चक्रापेक्षा नफ्याचे चक्र मंद असते, त्यामुळे कंपनीचा नफा विक्रीइतका जास्त असू शकत नाही. परंतु, या टप्प्यावर, रोख प्रवाह सकारात्मकआणिजास्त असतो.

३. कपात टप्पा :

बाजार समायोजन टप्प्यात, नवीन स्पर्धक बाजारात प्रवेश करत असताना किंवा बाजार संपृक्ततेच्या जवळ येत असताना, कंपनीचा नफा सतत मंदावतो. निरविकरणाच्या टप्प्यात विक्री वाढविली जाऊ शकते आणि विक्री सतत वाढत असल्याने नफा कमी होऊ शकतो. याचा अर्थ खर्चात वाढ होते.

४. परिपक्वता टप्पा :

ठराविक कालावधीनंतर, जेव्हा कंपनी परिपक्व होते, तेव्हा विक्री कमी होऊ लागते, नफ्याचे प्रमाण कमी होते आणि रोखीचा प्रवाह थांबू शकतो. ही अशी अवस्था आहे जिथे एखाद्या संस्थेने पूर्ण परिपक्वता प्राप्त केली, व्यवसायातील तिची सर्वात मोठी गुंतवणूक आणि रोख निर्मिती कंपनीच्या उत्पन्न विवरणावरील नफ्यापेक्षा जास्त असते. जेणेकरून, या टप्प्यावर, कंपन्या कार्यरत होतात किंवा नवकल्पना करतात आणि उदयोन्मुख बाजारपेठांमध्ये आणि नवीन तंत्रज्ञानामध्ये गुंतवणूक करतात. हे त्यांना त्यांच्या उद्योगात स्वतःला स्थानांतरीत करण्यात आणि बाजारपेठेत वाढ करण्यास प्रोत्साहन देते.

५. ऱ्हास किंवा उतरंड टप्पा :

परिपक्वता टप्प्यानंतर, कंपनीला यश आणि स्थिरता मिळते परंतु त्याच वेळी नफा, विक्री, ब्रँड प्रतिष्ठा (नावलौकिक) आणि अंतर्गत रचना या क्षेत्रांमध्ये घट होण्याची अधिक शक्यता असते. जेव्हा मालक आणि अधिकारी, यापुढे तंत्रज्ञान किंवा कर्मचाऱ्यांमध्ये गुंतवणूक करण्यात स्वारस्य दाखवत नसतील तेव्हा संस्थेच्या घसरणीचे निश्चित चिन्ह

दिसत असते. तथापि, घट सुरू होण्यापूर्वी संस्था नूतनीकरणाचे काम सुरू करू शकतात किंवा इतर काही भागात कार्यवाहीचे निर्णय घेऊ शकतात. घसरण परिस्थितीतून बाहेर आणण्यासाठी बाजार व व्यवसाय विस्ताराची अपेक्षा पूर्ण करण्यासाठी प्रभावी नेतृत्व कार्यसंघाची आवश्यकता असते.

७.२.४ - संघटना विकास :

रिचर्ड बेकहार्डच्या मते, संघटना विकास (Organization Development – OD – ओ. डी.) संकल्पना नवीन नाही ती जुनी आहे परंतु उत्क्रांतीवादी, मोठी आणि गुंतागुंतीची आहे. अनेक व्यावसायिक संस्थांमध्ये अपेक्षित परिणाम आणण्यासाठी संघटना विकासाच्या टप्प्यात विविध पद्धती, प्रक्रिया लागू करतात.

जिनी हॉर्टलेने, एम.एस.ओ.डी.कॅल स्टेट युनिवर्सिटी नॉर्थरिजच्या डेव्हिड जेमिसनच्या कार्यावर प्रकाश टाकला व त्यातील ठळक मुद्दे, सन २,००९ मध्ये त्याच्या सादरीकरणामध्ये खालील प्रभावी पद्धतीने वापरले:

संघटना विकासामध्ये (Organization Development – OD – ओ. डी.),

“ओ” म्हणजे सर्व प्रकारच्या संस्थांबद्दल (प्रणाली) आहे; समाजातील एकके, जी काही उद्देश साध्य करण्यासाठी अस्तित्वात असलेल्या मानवी संस्था आहेत.

"डी" म्हणजे बदल आणि सुधारणेबद्दल आहे; एखाद्या गोष्टीकडे प्रगत होणे, एखाद्याच्या ध्येयात चांगले होणे, काम कसे केले जाते आणि लोक त्यांचे जीवन कसे जगतात ते सुधारणे होय.

“ओ” "डी" ही एक मानसिकता आहे (संस्थेचे जग पाहण्याचा मार्ग). हा एक मूल्य-आधारित दृष्टीकोनांचा संच असतो.

अ) अभ्यासाचे क्षेत्र व सराव :

मिनेसोटा ऑर्गनायझेशन डेव्हलपमेंट नेटवर्क (एम.एन.ओ.डी.एन.)च्या अभ्यासाने “ओडी” च्या संकल्पनेवर खालीलप्रमाणे थोडक्यात दृष्टी टाकलेली आहे.

१. “ओ डी” – संघटना विकास ची पारंपारिक व्याख्या :

“संस्थेचा विकास हा नियोजित, संघटना-व्यापी, आणि संस्थेच्या शीर्ष व्यवस्थापनाकडून वर्तणूक, विज्ञान व ज्ञानाचा वापर करून संस्थेच्या 'प्रक्रियांमध्ये' नियोजित हस्तक्षेपांद्वारे संस्थेची परिणामकारकता आणि आरोग्य वाढवण्यासाठी केलेला प्रयत्न आहे. (बेकहार्ड, ‘ऑर्गनायझेशन डेव्हलपमेंट: स्ट्राटजीज व मॉडेल्स, एडीसनवेस्ली, १९६९, पा. नं. ९)

खालीलप्रमाणे संघटना विकासाच्या नवीन व्याख्या विकसित होत आहेत,

“संस्थेचा विकास म्हणजे... एखाद्या संस्थेच्या सदस्यांना त्यांची उमेदवारी वाढवण्यासाठी प्रभावित करण्यासाठी आणि त्यांच्या स्वतःच्या कृतींसाठी मोठी

जबाबदारी घाण्यास तयार करण्यासाठी प्रयत्न करणेआणि घेणे होय. संघटना विकासाच्या मागे गृहीतक अशी आहे की जेव्हा लोक या दोन्ही उद्दिष्टांचा पाठपुरावा करतात तेंव्हा एकाच वेळी, त्यांना एकत्र काम करण्याचे नवीन मार्ग सापडण्याची शक्यता असते ज्याचा अनुभव त्यांना स्वतःची आणि त्यांची सामायिक (संस्थात्मक) उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी अधिक प्रभावी करतो..."

(नील्सन, "बिकमिंगअनओ.डी. प्राक्तिशनर", इंगलवूडक्लिफ्स, सी.ए.: प्रेन्तीस हाल, १९८४ पा. नं. २-३)

रॉबर्ट ए गॅलाघर (१९९७) यांच्या मते,

ऑर्गनायझेशन डेव्हलपमेंट (OD) – संघटना विकास हा संस्थेची स्वतःचीएक मानवी आणि प्रभावी प्रणालीम्हणून सुधारणा करण्याचा व क्षमता वाढवण्याचा एक प्रयत्न होय.

(क) संघटना विकासाची व्याख्या: औषधां संदर्भात :

१. मानवी शरीराच्या आरोग्याच्या तुलनेत संस्थांचे आरोग्य

२. शरीरशास्त्र आणि शरीरविज्ञानशास्त्र~ संघटनात्मक सिद्धांत

३. मानसशास्त्र ~ संस्थात्मक वर्तन

४. चिकित्सक ~ संस्था विकास व्यावसायिक

२. संघटना विकास व्यवसायाचा:- अतिशय संक्षिप्त इतिहास

- १९४०च्या दशकात मोठ्या प्रमाणावर सामाजिक प्रयोगशाळांमध्ये (एन.टी.एल. – टी.-गट इ.) सुरू झाला.
- नंतर सर्वेक्षण संशोधन/अभिप्रायावर लक्ष केंद्रितकेले गेले.
- मग कृती संशोधन (कृतीवर संशोधन)
- त्यानंतर कार्य जीवनाची गुणवत्ता (सामाजिक-तांत्रिक, कामाची रचना, कार्यक्षमतेचा अभ्यास, प्रेरणा, गुणवत्ता मंडळे, इ.).
- नंतर धोरणात्मक बदल (संघटनात्मक स्तरावर नियोजित बदल, मुक्त-प्रणाली नियोजन)
- काही अग्रेसर संशोधक: लेविन, लिकर्ट, बेककार्ड, बेनिस, लेव्ही, आर्गीरिस, शेन, बर्क, इ.

३. संघटना विकास व्यवसाय: -सध्याचे प्रमुख विषय :

- कौतुकास्पद चौकशी, प्रशिक्षण, निरंतर शिक्षण, भावनिक बुद्धिमत्ता, मोठ्या प्रमाणावर हस्तक्षेप, शिक्षण संस्था, ऑनलाइन शिक्षण, स्वयं-व्यवस्थापित आणि स्वयं-दिग्दर्शित आणि स्वयं-संघटित कार्यसंघ, प्रणालीचा विचार.

४. नियोजित बदल – जलद बदलाची कारणे :

- दूरसंचार
- जागतिकीकरण (विस्तारित बाजार इ.)
- वाढलेली स्पर्धा
- वाढलेली विविधता
- वाढलेली सार्वजनिक जाणीव

५. नियोजित बदल - ठराविक टप्पे:

- खालील पायऱ्यापूर्णतःरेखीय नाहीत तर चक्रीय आहेत.
- खालील टप्पे उत्तम सल्लागार प्रक्रिया तयार करते.
- प्रारंभ/ प्रवेश/ करार
- मूल्यांकन/ निदान
- ग्राहकांना अभिप्राय
- कृती नियोजन
- हस्तक्षेप/ अंमलबजावणी/ मूल्यांकन
- पृथक्करण

६. हस्तक्षेपांचे प्रकार:

- मानवी प्रक्रिया

उदा:टी-गट प्रक्रिया सल्लामसलत, कार्यसंघ बांधणी, शोध परिषद (मोठ्या प्रमाणात हस्तक्षेप), इ.

- तांत्रिक बांधणी

  उदा:काम/ कार्य रचना, गुणवत्ता मंडळे, संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन, पुनर्रचना, इ.

- मानव संसाधन व्यवस्थापन

  उदा : कार्यप्रदर्शन व्यवस्थापन (कर्मचारी), कर्मचारी कल्याण, बक्षीसप्रणाली, विविधता व्यवस्थापन, इ.

- धोरणात्मक

  उदा: संघटनात्मक परिवर्तन, सांस्कृतिक बदल, स्वयं-निर्मितसंस्था, धोरणात्मक व्यवस्थापन, इ.

७. नियोजित बदल – मूलभूत तत्त्वे:

(एक व्याख्या – “संघटनात्मक बदल”:संघटन-/समूह-व्यापी बदल)

(एक व्याख्या – “संघटनात्मक परिवर्तन”: मूलगामी, मूलभूत संस्थात्मक बदल)

दृष्टी, टप्पे, उपायांसह योजनेच्या माध्यमातून कार्य करणे; यात शीर्ष व्यवस्थापन सामील असणे आवश्यक असते सामान्यत: जर नियोजित आणि संघांद्वारे अंमलबजावणी केली गेली तर एक अतिउत्कृष्ट विजेता तयार होतो. संस्थात्मक संरचना आणि प्रक्रियांमध्ये बदल समाविष्ट असल्यास सर्वोत्तम बदलाची आवश्यकता दृष्टीच्या दिशेने नवीन दृष्टी व प्रगतीचे टप्पे याबद्दल वारंवार व निरंतर संप्रेषण म्हणजे केवळ "अहाहा!" अनुभव नसतो.

९. संघटना विकासाची ठराविक प्रक्रिया :

१. प्रारंभ/ प्रवेश/ करार

२. मूल्यांकन/ निदान

३. तथ्य सांकलन व अवलोकन

४. ग्राहकांचा अभिप्राय

५. कृती नियोजन

६. हस्तक्षेप/ अंमलबजावणी/ मूल्यांकन

७. पृथक्करण

७.२.५ - संघटन विकास प्रक्रियेचे टप्पे :

अ) संस्था विकास प्रक्रिया :

१. प्रवेश आणि करार :

व्यवस्थापक जेव्हा चांगल्या परिणामांसाठी संधीचा फायदा घेतो तेव्हा पहिली पायरी सुरू होते. बाह्य बदल, अंतर्गत संघर्ष, तक्रार करणारे ग्राहक, एखाद्या विभागाचे नुकसान, नाविन्यपूर्णतेचा अभाव, किंवा उच्च आजारपणामुळे अनुपस्थिती किंवा कर्मचारी उलाढाल यासह विविध उद्देशांसाठी व्यवस्थापकाकडून प्रवेश आणि करार केला जातो. या घटना सहसा संघटना विकासाच्या आव्हानांचा एक भाग असतात.

आकृती ३ : संघटन विकास प्रक्रियेचे टप्पे

हा टप्पा समस्या सोडवण्याचा आहे. हे सहसा व्यवस्थापक आणि सदस्यांच्या अंतर्गत बैठकीत घडते. बाह्य संघटन विकास सल्लागारांच्या बाबतीत, हा टप्पा अधिक औपचारिक असतो. संस्था, संस्थेच्या कर्मचाऱ्यांना काम करण्यासाठी नावनोंदणी करतात आणि संस्थात्मक विकासासाठी संस्थेच्या कर्मचाऱ्यांवर रोख रक्कम खर्च करतात. भविष्यात ते फलदायी ठरू शकेल किंवा नाही पण हा कराराचा भाग संस्थेच्या सुधारणेसाठी विचारात घेतला जातो.

२. निदान :

निदान हा प्रक्रियेचा दुसरा टप्पा आहे. संघटन विकास व्यावसायिक, वर्तमान प्रणाली समजून घेण्याचा प्रयत्न करतो. ते सर्वेक्षण, मुलाखती किंवा उपलब्ध माहितीद्वारे वर्तमान संकटाशी संबंधित माहिती गोळा करतात. या सर्वांचा उद्देश या समस्येचे मूळ शोधण्याचा प्रयत्न असतो.क्युमिंग आणि वोरली (२००९) यांच्या मतानुसार, प्रभावी निदान योग्य हस्तक्षेप तयार करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या संस्थेचे पद्धतशीर ज्ञान प्रदान करते.

स्पष्ट आदान, एक (बदल) प्रक्रिया आणि प्रदानचे हे निदान चालविण्यासाठी विविध संघटन विकास प्रतिकृती वापरली जाते. ते संस्थांच्या विविध रचनात्मक घटकांची रचना करण्यात मदत करतात (गॅलब्रेथच्या स्टार प्रतीकृतीशी साम्य लक्षात घ्या). ही प्रतिकृती स्पष्टपणे भिन्न रचना घटक दर्शवते जे भिन्न संस्थात्मक स्तरांवर भूमिका बजावतात (म्हणजे संस्थात्मक, गट आणि वैयक्तिक, इ.).

३. माहिती संकलन आणि विश्लेषण :

या टप्प्यात, संघटन विकास व्यावसायिक माहिती संकलन आणि विश्लेषण करतात. माहिती गोळा करण्यासाठी वापरल्या जाणाऱ्या प्राथमिक आणि दुय्यम माहिती संकलन पद्धती ज्यात कामाच्या प्रणालीच्या उपलब्ध नोंदी, प्रश्नावली, मुलाखती, निरीक्षणे आणि 'भिंत भ्रमण' पद्धती, इ. समाविष्ट असतात.

कार्यसंघाच्या व्यवस्थापकाने आजारपणामुळे रजा घेतली की, कर्मचाऱ्यांनी संस्थेच्या प्रभावामुळे रजा घेतली हे संघटन विकास प्रशासक माहित करून घेऊ शकतो.

बहुतेकदा, तथ्य संकलन आणि विश्लेषण हे कठीण काम असले तरी ते प्रत्येक प्रकल्पाच्या यशासाठी महत्त्वाची भूमिका बजावते. गोपनीयता, गुप्तता, अंतिम उद्देश, निरीक्षक-अपेक्षेचा पूर्वाग्रह आणि निष्पक्ष प्रभाव या महत्त्वाच्या गोष्टी लक्षात ठेवाव्यात.

लक्षात ठेवण्याचे आणखी एक परिणाम म्हणजे सरासरीची घट. हे त्या घटनेला संदर्भित करते जेव्हा एखादी अत्यंत गंभीर परिस्थिती उद्भवते किंवा परिस्थितीबाह्य होऊन, ती त्याच्या सामान्य स्थितीकडे परत येते. म्हणून जेव्हा परिस्थिती खरोखरच वाईट असते तेव्हा सल्लागार नेमला जातो. पुढे वेळ निघून गेल्याने परिस्थितीची तीव्रता कमी होते. अशा परिस्थितीत, परिस्थिती खरोखर वाईट ते फक्त वाईट पेक्षा, खरोखर वाईट ते अगदी वाईट कडे जाण्याची शक्यता कमी असते – म्हणून सरासरीची घट होते.

४. अभिप्राय :

या टप्प्यात,संघटन विकास तज्ञांसाठी ग्राहकाला वाजवी आणि कृतीशीर पद्धतीने माहिती देण्याची परवानगी देणे महत्त्वाचे आहे. माहिती समर्पक, वाजवी, स्पष्ट, अचूक, उचित, प्रतिबंधित, महत्वाची, तुलनात्मक आणि ध्येयाधारित असणे आवश्यक आहे. कथन आणि कल्पना विस्तार यासारख्या पद्धती आकर्षक पद्धतीने हे करण्यासाठी वापरल्या जाऊ शकतात. संघटन विकास विशेषज्ञ स्लाइड-शोद्वारे दाखवू शकतात, त्यांचे प्रमुख शोध प्रशासनाला लाभदायक ठरतात. ते प्रत्येक मुद्याचा अहवाल देतात असे वाटते; जे प्रशासन संघटन विकासाच्या संदर्भात संघटनात्मक समस्यांचे निराकरण करण्याच्या भविष्यातील प्रक्रियेत प्रवेश करू शकते.

५. हस्तक्षेपांची रचना करणे :

ग्राहकाला टीका केल्यानंतर, मध्यस्थी तयार करणे आवश्यक आहे. ही मध्यस्थी संस्थेच्या इच्छेनुसार असली पाहिजे आणि परिणामांच्या कारणात्मक माहितीवर आधारित असावी. विस्तारामध्ये, संस्थेला बदल प्रभावीपणे आत्मसात करण्यास सक्षम असणे आवश्यक आहे. बदल तयारीचा एक प्रमुख भाग बदलासाठी विजयाचे निकष दर्शवितो. जेव्हा हे निकष चांगल्या प्रकारे परिभाषित केले जातात तेव्हाच प्रगती मोजली जाऊ शकते.

६. बदलाचे नेतृत्व आणि व्यवस्थापन :

पुढील टप्पा बदल हस्तक्षेप कार्यान्वित करण्याचा आहे. जरी बदलाच्या अपयशाचा अंदाज दर लावता येतो, परंतु हे पूर्णपणे सत्य नाही की बदल कठीण आहे आणि बदलामध्ये उच्च अपयश अचानक अस्तित्वात येते. प्रभावी बदल व्यवस्थापन हे बदलाला प्रवृत्त करणे, दृष्टी निर्माण करणे, समर्थन विकसित करणे, संक्रमण व्यवस्थापित करणे आणि गती टिकवणे याभोवती फिरते. सुप्रसिद्ध बदल प्रतिकृतीमध्ये जॉन कोटरच्या संस्थेचे परिवर्तन करण्याच्या आठ पायऱ्यांचा समावेश आहे. कर्मचाऱ्यांची बदली करताना काही कर्मचारी नोकरी सोडण्याची शक्याता असते. त्यामुळे या बदलाला पाठिंबा देण्यासाठी व्यवस्थापनाने कर्मचाऱ्यांनासमजावून सांगणे आवश्यक आहे.

७. बदलाचे मूल्यमापन, पाठपुरावा आणि संस्थात्मकीकरण :

बदल अंमलात आणण्याचा हा शेवटचा टप्पा आहे. खरंच, हे असूनही बदलाचा परिणाम पूर्णपणे साध्य होत नाही कारण संपूर्ण बदल करणे कठीण असते. प्रभावी बदलांसाठी प्रशासनाने दृष्टी निश्चित केली पाहिजे, यंत्रणा तयार करणे, हालचालींवर देखरेख करणे आणि पाठपुरावा करणे हे आवश्यक आहे.

सुप्रसिद्ध ऑल्टर प्रतिकृतीमध्ये जॉन कॉटरच्या संघटना बदलण्याच्या आठ पायऱ्या समाविष्ट आहेत जे नवीन बदलांमध्ये मदत करतात. तंत्रज्ञानाच्या जलद उत्क्रांती, व्यवस्थापकीय पद्धती इत्यादींमुळे जास्त बदल झाले आहेत. सर्व संस्थात्मक प्रणाली विकसित होत आहेत आणि यासाठी सतत अंमलबजावणी आवश्यक आहे.

प्रणाली कार्यान्वित झाल्यानंतर, सुधारणेसाठी विविध संधी लागू केल्या जातात. सक्रिय कर्मचाऱ्यांच्या सहभागासह संसाधनांचा अधिक चांगला वापर करण्यासाठी बदलांचे अर्ज प्रभावी सिद्ध होतील. अंमलबजावणीनंतर नियमित मूल्यमापन करून हे शक्य होऊ शकते.

आपली प्रगती तपासा (Check your Progress):

अ) योग्य पर्यायावर खूण करा:

१. काळाच्या गरजेनुसार जुन्या सिद्धांतांसह / जुन्या सिद्धांतांना वगळून विविध व्यवस्थापकीय सिद्धांत आधुनिक व्यवस्थापनाद्वारे वापरले जातात.

२. संस्थेची 'वृद्धी' ही संस्थेच्या सदस्यत्व / कार्यवयानुसार मोजला जाते.

३. सर्जनशीलता / नेतृत्व टप्प्यात, उत्पादक आणि व्यवस्थापन प्रणाली बहुतांश प्रमाणात व्यवस्थापन रचनेसाठी जबाबदार असतात.

४. जेव्हा समपातळीबिंदू ओलांडला जातो तेव्हा कंपनीला नफा / तोटा होऊ लागतो.

५. रिचर्ड बेकहार्डच्या मते, संघटना विकास संकल्पना नवीन / जुनी आहे.

क) थोडक्यात उत्तरे द्या:

१. ग्रेनरची संघटनात्मक वाढ प्रतिकृती ही संस्थेबद्दलची गृहितके कोणती आहेत?

२. ग्रेनरचे संस्थात्मक वाढीचे मॉडेल स्पष्ट करा.

३. संस्थात्मक वृद्धीचे पाच टप्पे विषद करा.

४. संघटना विकास संकल्पनेचे विवेचन करा.

५. संघटना विकासाची ठराविक प्रक्रिया नमूद करा.

क) खालील विधाने स्पष्ट करा :

१. व्यवसायाच्या व्यवस्थापनामध्ये तत्कालीन समस्या उद्भवतात.

२. वाढ आणि विकास वेगवेगळे आहेत.

३. ग्रेनरला असे आढळून आले आहे की औपचारिक नियंत्रणासाठी सहयोग हा उपाय असतो.

४. प्रभावी निदान योग्य हस्तक्षेप तयार करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या संस्थेचे पद्धतशीर ज्ञान प्रदान करते.

५. सर्व संस्थात्मक प्रणाली विकसित होत आहेत.

७.२.६ - संस्थात्मक विकासातील आव्हाने :

संघटन विकासाचे अनेक फायदे आहेत, परंतु त्याच वेळी संघटन विकासाच्या यशस्वी अंमलबजावणीसाठी संस्थांना काही आव्हानांचा सामना करावा लागतो. संघटना विकास प्रक्रियेतील काही सामान्य आव्हानांमध्ये पुढील गोष्टींचा समावेश आहे:

१. अज्ञाताची भीती :

कर्मचाऱ्यांना नेहमीच बदलांची भीती असते कदाचित नवीन प्रणाली, तंत्रज्ञान, पद्धती इत्यादींच्याअंमलबजावणीची त्यांना भीती असावी. ते अकार्यक्षमतेमुळे किंवा नवीन बदल लागू केल्यामुळे अनिश्चित प्रदान उत्पन्न करतील. त्यांना वाटते की ते त्यांच्या नोकऱ्या गमावतील. परिणामी, कर्मचारी सहकार्य करीत नाहीत किंवा स्वतःला पूर्णपणे गुंतऊन घेत नाहीत.

२. अयोग्य संप्रेषण :

प्रणालीतील नवीन बदलांमुळे, संप्रेषण पद्धतीत बदल होण्याची शक्यता असू शकते. संस्थेच्या अयोग्य संप्रेषण प्रणालीमुळे, अपेक्षित संदेश किंवा आज्ञा पोहोचण्यात अडचणी निर्माण होण्याची शक्यता असते. योग्य संदेश किंवा सूचना न दिल्यास संघटन विकासअंमलबजावणीच्या बाबतीत दिशाभूल होण्याची शक्यता असते.

३. समजूतदारपणाचा अभाव :

संस्थेचे काही कर्मचारी कठोर असतात किंवा त्यांना बदलाची भीती असते, म्हणून ते संघटन बदलाच्या बाबतीत सकारात्मक दृष्टिकोन दाखवत नात. तर,रूची नसल्यामुळे आणि बदलाचे महत्त्व न समजल्यामुळे, अशासर्व प्रकारच्या आव्हानांना संघटन बदल अंमलबजावणीचीआव्हाने मानली जातील. योग्य प्रशिक्षण आणि समुपदेशन कर्मचाऱ्यांची मानसिकता बदलू शकते जे संघटनात्मक संस्कृती सुधारण्यास मदत करते. यामुळे सकारात्मक संघटन बदलासाठी नक्कीच समर्थन मिळते.

४. तणाव :

बदलाचे योग्य ज्ञान आणि महत्त्व नसल्यास आणि नवीन बदलाची भीतीअसल्यास, कर्मचारी संघटन विकास अंमलबजावणीसाठी समर्थन करीत नाहीत. त्यामुळे त्यांचा ताण वाढतो. नियोक्त्यांनी केवळ व्यावहारिक कृती करावी व त्यातून कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण दिले पाहिजे, ज्यामुळे विकासासाठी योग्य मानसिकता निर्माण होईल. अशा प्रकारच्या कृतीमुळे कर्मचाऱ्यांचा ताण किंवा संताप दूर होण्यासाठी आणि कार्यकर्म व जीवन संतुलन सुनिश्चित करण्यासाठी संस्थांना मदत होते.

५. अपरिपक्व नेतृत्व :

संघटन विकासकार्यक्रमाच्या अंमलबजावणीसाठी विविध नाविन्यपूर्ण पद्धती लागू करणे आवश्यक आहे. अपरिपक्व नेतृत्व हे संघटन विकास धोरणाचे आव्हान मानले जाते. परंतु अंमलबजावणीसाठी सक्षम नायकांची गरज असते जे संघटन विकासाच्या योग्य दिशेने कार्यशक्तीचे नेतृत्व करतात. योग्य नेतृत्व कौशल्य आणि पद्धतींशिवाय संघटन विकास हे जवळजवळ अशक्य काम आहे.

६. कामगारांची विविधता :

संस्थांमधील लोक लोकसंख्याशास्त्रीयदृष्ट्या (दिव्यांग, लिंग, वय, राष्ट्रीय मूळ, गैर-ख्रिश्चन, वंश आणि स्वदेशी भागीदार) अधिक विषम असतात. वैविध्यपूर्ण कार्यबलामध्ये महिला, दिव्यांग, ज्येष्ठ नागरिक,इत्यादींचा समावेश होतो. या विविधतेचे व्यवस्थापन करणे ही सध्या जागतिक चिंतेची बाब बनली आहे.

असे आढळते कि, विविधतेचे योग्य व्यवस्थापन केले जात नाही. त्यामुळे उच्च उलाढाल,अधिक कठीण संवाद, वाढते परस्पर संघर्ष असे काही होण्याची शक्यता असते.व्यवस्थापकांनी कर्मचाऱ्यांमधील फरक ओळखला पाहिजे आणि कर्मचाऱ्यांची बांधिलकीसुनिश्चित करेल अशा प्रकारे त्यांना प्रतिसाद दिला गेला पाहिजे.

कामगारांच्या गतिशीलतेमुळे अशा प्रकारच्या विविधतेला हाताळण्यासाठी व्यवस्थापनाला बराच वेळ आणि व्यवस्थापकीय कौशल्याची आवश्यकता असते आणि त्याच वेळी साध्य करण्याच्या कार्यावर लक्ष केंद्रित करणे आवश्यक असते. त्यामुळे,

संस्था विकासाचे कार्य साध्य करण्यासाठी अशा कार्यशक्तीच्या विविधतेला बांधणे हे मोठे आव्हान आहे.

७. ज्ञान व्यवस्थापन :

कर्मचारी हे ज्ञानाचे प्राथमिक स्त्रोत आहेत. योजना आणि धोरणे तयार करण्यासाठी व्यवस्थापनाने त्यांच्या कल्पना एकत्रित केल्या पाहिजेत. संस्थेने त्यांच्या संघटन विकास प्रक्रियेत नाविन्यपूर्ण पद्धती तयार करणे आवश्यक आहे कारण समाजाला नवीन कल्पना, नवीन गोष्टी आणि कोणत्याही संस्थेच्या उत्पादन किंवा सेवेमध्ये सर्जनशीलता याची आवश्यकता असते. आवश्यकतेच्या आधारावर, एखाद्या संस्थेच्या अंतर्गत कर्मचाऱ्यांमध्ये आवश्यक सर्जनशीलता व इतर गोष्टी न मिळाल्यास बाहेरून नवीन ज्ञान घेणे आवश्यक असते.

८. बहुसांस्कृतिक प्रभाव :

श्रमिक गतिशीलता आणि कामगारांच्या विविधतेमुळे बहु-भाषिक, बहु-प्रादेशिक, बहु-सांस्कृतिक स्वरूपसंस्थेस प्राप्त होते. आधुनिक दळणवळण आणि वाहतूक व्यवस्थेच्या नाविण्याने बहु-संस्कृती लोकांना एकत्र बांधते. ते त्यांची सामान्य आणि व्यावसायिक उद्दिष्टेपूर्ण करण्यासाठी एकत्र काम करतात. त्यामुळे, विविध परंपरा, मुल्ये, सामाजिक दृष्टीकोन, धार्मिक श्रद्धा आणि राहणीमान असलेल्या बहुसांस्कृतिक लोकांच्या सहभागामुळे कामकाजाच्या काळात त्यांच्यात संघर्ष निर्माण झाल्यास व्यवस्थापकासमोर नवीन आव्हान निर्माण होते.

७.३ बदलांचे व्यवस्थापन

वैज्ञानिक शोध, नवीन तंत्रज्ञान, नवीन धोरणे, नवीन आर्थिक धोरणे, नवविण्यपूर्णपद्धती, स्पर्धा इत्यादींमुळेजीवनाच्या प्रत्येक पैलूवर,आपल्याला नवीन परिस्थिती व आव्हाने इत्यादींचा सामना करावा लागतो. परिस्थिती किंवा आव्हाने, संघटनात्मक वाढ आणि विकासातील समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी आपल्याला काही निर्णय घ्यावे लागतात आणि काही बदल करावे लागतात.समाज हा सतत बदलत असतो आणि बदल ही काळाची गरज आहे आणि जीवन तसेच व्यवसाय टिकवण्यासाठी ते आवश्यक आहे.

आवश्यक बदलांशी जुळवून घेण्यासाठी विविध व्यवस्थापकीय धोरणे असणे आवश्यक आहेत ज्याला 'बदल व्यवस्थापन' असे म्हणतात. बदल व्यवस्थापन ही एक प्रकारची व्यवस्थापकीय युक्ती किंवा सराव आहे जो बदलाच्या अनुकूलनामुळे उद्भवलेल्या विविध प्रकारच्या समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी व्यवस्थापनाच्या विविध स्तरांद्वारे लागू केला जातो. संघटन वाढ आणि विकासासाठी ते आवश्यक आहे.

७.३.१ - संघटनात्मक बदल:

व्याख्या:

"संघटनात्मक बदल कर्मचाऱ्यांमध्ये साशंकता आणि प्रतिकार विकसित करू शकतात, ज्यामुळे संस्थात्मक सुधारणा अंमलात आणणे कधीकधी कठीण किंवा अशक्य होते. बदलाचा जास्तीत जास्त फायदा मिळविण्याची व्यवस्थापनाची क्षमता ते वातावरण किती प्रभावीपणे तयार करतात आणि राखतात यावर अवलंबून असते. जे लोकांचे प्रतिरोधक वर्तन कमी करते आणि स्वीकृती आणि समर्थनास प्रोत्साहन देते"कोट्सी (१९९९).

थोडक्यात, संघटना बदल म्हणजे संस्थेच्या भौतिक वातावरणातील बदल, तांत्रिक बदल, व्यवसाय प्रक्रियेतील बदल, कर्मचारी बदलणे, भरतीमधील बदल आणि निवड प्रक्रिया, मूल्यमापनाची पद्धत, कर्मचाऱ्यांचे प्रशिक्षण आणि विकास, संस्थेच्या संस्कृतीत, इत्यादी क्षेत्रातील संपूर्ण बदलहोय. ज्या दोनप्रभावांमुळे, म्हणजेच बाह्य प्रभाव व आंतरिक प्रभाव यांमुळेसंस्थेच्या वरील क्षेत्रांमध्ये तीव्र बदलांसह संस्थेच्या पूर्वीच्या पद्धतीला नकार दिला जातो.

७.३.२ - बदल व्यवस्थापनाची प्रक्रिया किंवा तत्त्वे:

बदल व्यवस्थापन प्रक्रिया किंवा यशस्वी बदल व्यवस्थापनाची मुख्य तत्त्वे:

१. बदल समजून घेणे

२. बदलाची योजना तयार करणे

३. बदलाची अंमलबजावणी करणे

४. बदलाचे योग्यसंप्रेषण करणे

बदल घडवून आणण्यासाठी ही तत्त्वे सहाय्यक आहेत कारण ही मार्गदर्शक तत्त्वे, उत्तम व्यावहारिक परिणामांसाठी तंत्रे प्रदान करतात:

१) टप्पा / तत्व १ : बदल समजून घेणे:

बदलाच्या फायद्यांचा उपयोग करून घेण्यासाठी प्रथम बदल कार्यक्रमाची योजना करण्यापूर्वी खालील प्रश्नांची उत्तरे देणे आवश्यक असते:

- बदलाची गरज का आहे? तुमची प्रमुख उद्दिष्टे काय आहेत?
- संस्थेला कोणत्या प्रकारचे फायदे मिळतील?
- बदलाचा लोकांवर आणि लोक ज्या पद्धतीने काम करतात त्यावर सकारात्मक परिणाम कसा होईल? आणि
- बदल साध्य करण्यासाठी लोकांनी काय करणे आवश्यक आहे?

अशा प्रकारे हा टप्पा/ तत्व बदलाच्या सकारात्मक आणि नकारात्मक परिणामांवर विचार करण्यास आणि लक्ष केंद्रित करण्यास मदत करतो.

२) टप्पा / तत्व २ : बदलाची योजना तयार करणे:

अपेक्षित बदल योगायोगाने साध्य होत नाहीत. सकारात्मक परिणाम साध्य करण्यासाठी त्यांचे प्रभावी पद्धतीने नियोजन करणे आवश्यक आहे. बदलांदरम्यान, बदलाची सखोलता बदलणे आवश्यक आहे कारण काही बदल कठोर असतात व सहज शक्य नसतात आणि भिन्न पद्धती आवश्यक आहेत किंवा काही बदल लवचिक असतात. योजना तयार करण्यासाठी आपणास खालील गोष्टींचा विचार करणे आवश्यक असते –

- बदलाचे समर्थन स्तर आणि प्रायोजकत्व,
- सर्वोत्तम स्थितीत, अंतर्गत किंवा बाह्य कौशल्य/ संसाधने संस्थेला बदलाची रचना आणि अंमलबजावणी करण्यास मदत करतात.
- जेव्हा संपूर्ण व्यवसायातील लोकांकडून पाठिंबा मिळतो तेव्हा बदल सर्वात प्रभावी ठरतो.
- शेवटी, यश कसे असावे आणि कोणती उद्दिष्टे साध्य करणे आवश्यक आहे यावर लक्ष केंद्रित करणे आवश्यक आहे?
- अशी अनेक साधने आहेत जी तुम्ही बदलाची योजना तयार करण्यासाठी वापरू शकता: बर्क-लिटविनबदल प्रतिकृती, व्यवसायाची रचना, गतिशीलता आणि वर्तमान संदर्भास अनुकूल असा दृष्टिकोन तयार करण्यास अनुमती देते.
- लेविटस डायमंडची रचना, ही कार्ये, लोक, संरचना आणि तंत्रज्ञानावर - कोणत्याही प्रस्तावित बदलाच्या प्रभावातून काम करण्यासाठी उपयुक्त रचना आहे.
- प्रभाव विश्लेषण बदलाचे अनपेक्षित परिणाम उघड करण्यास मदत करू शकते.
- एस.आय.पी.ओ.सी. आकृती, ही सर्वसमावेशक साधने आहेत जी पुरवठादार, आदान, प्रक्रिया, प्रदान आणि ग्राहकांवर बदल कसा परिणाम करेल हे तपासण्यासाठी वापरू शकतात.

३) टप्पा / तत्व ३ : बदलाची अंमलबजावणी करणे :

या टप्प्यात सर्वोत्तम धोरण, कार्यपद्धती किंवा तंत्र निवडून संच योजना लागू केली जाते. उदाहरणार्थ, **कॉटरची अष्टपायरी बदल प्रतिकृती**, कृतींमध्ये तातडीची भावना कशी भरावी हे स्पष्ट करते, जेणेकरून ते गती निर्माण करेल आणि प्रत्येकाला बदलांच्या मागे जाण्यासाठी प्रोत्साहित करेल.

या दरम्यान **बदल वक्र**, व्यवस्थापकांना योजना कृतीत आणताना लोकांच्या भावना लक्षात ठेवण्याची आठवण करून देते. हे सर्व संघटन बदला दरम्यान जे टप्पे पार करतात ते दर्शविते कि धक्का आणि नकारापासून, आपण नवीन दृष्टिकोनामध्ये पूर्णपणे गुंतलो गेलेलो आहोत.

विल्यम व सुसानब्रिजेस अवस्थांतर प्रतिकृती, बदलाच्या काळात लोकांना मार्गदर्शन आणि समर्थन करण्यासाठी एक उपयुक्त साधन आहे. माईडटूल्सक्लब आणि व्यवसायिक सदस्य अवस्थांतर तज्ञ सुसान ब्रिजेसची मुलाखत ऐकू शकतात.

योग्य साधने निवडल्यानंतर, आवश्यक बदल सकारात्मक पद्धतीने अंमलात आणण्यासाठी पुढील पावले उचलली जातात:

- प्रत्येकजण, गरजेनुसार बदलांमध्ये सामील असल्याची खात्री करणे, नकाशा तयार करणे आणि ओळखणे.
- बदलांचे निकष ठरवणे आणि ते नियमितपणे मोजले जात असल्याची खात्री करणे.
- प्रशिक्षणाची प्रत्येक गरज ओळखणे आणि "बदल गुमास्ता" नियुक्त करणे, जे नवीन दृष्टिकोनासाठी आदर्श म्हणून काम करू शकतील.
- लोकांच्या सवयी बदलण्याचे मार्ग शोधणे आणि बदल प्रक्रिये दरम्यान प्रत्येकाला पाठिंबा मिळेल याचीखात्री करणे.

४) टप्पा / तत्व ४ : बदलाचे योग्य संप्रेषण करणे:

संप्रेषण ही बदल व्यवस्थापनाची एक महत्त्वाची पायरी आहे. अंमलात आणण्यासाठी आवश्यक असलेले बदल स्पष्ट आणि संबंधित असले पाहिजेत, त्यामुळे लोकांना त्यांच्याकडून काय अपेक्षित आहे हे समजते. त्यानंतरच, अचूक ध्येय साध्य करण्यात मदतहोते. व्यवस्थापकीय कर्मचाऱ्यांकडेसंपर्क साधण्यायोग्य असल्यास, परिणाम सकारात्मक आणि योजनेनुसार होत असतो.

आदेशामध्ये एकता असली पाहिजे आणि योग्य रेखीव संप्रेषण वेगवेगळ्या स्तरांवर केले गेले पाहिजे जेणेकरून योग्य संदेश योग्य वेळी पोहोचेल जो बदल साध्य करण्यास मदत करेल.

ए.डी.के.ए.आर. बदल व्यवस्थापन प्रतिकृती हे विशेषतः उपयुक्त साधन आहे जे आपण आपल्या बदलाशी संवाद साधण्यात मदत करण्यासाठी वापरू शकतो. आपल्या संप्रेषणामध्ये आपण ज्या पाच गोष्टींना संबोधित केले पाहिजे त्यामध्ये ते रूपरेषा देते:

- जागरुकता (बदलाच्या गरजेची)
- इच्छा (त्यात सहभाग होणे आणि समर्थन करण्याची)
- ज्ञान (कसे बदलायचे याचे)
- क्षमता (बदलण्याची)
- मजबुतीकरण (दीर्घकालीन बदल टीकवून ठेवण्यासाठी)

५) टप्पा / तत्व ५ : बदल टिकवून ठेवणे:

बदल प्रक्रियेतील हा शेवटचा टप्पा/ तत्व आहे जो वचनबद्धतेचा टप्पा म्हणून ओळखला जातो. नव्याने स्वीकारलेल्या बदलांसाठी किती टिकाऊ आधार विकसित झाला हे जाणून घेण्यास हा टप्पा मदत करतो. एकात्मिक परिणाम दिल्यानंतर उपयोजित बदल व्यवस्थापन, अनुप्रयोग स्तरावर किती यशस्वी झाले याचा निष्कर्ष संस्था काढू शकते. वरील सर्व टप्प्यांमध्ये आपत्ती पुनर्प्राप्ती योजना असणे आवश्यक आहे.

मोठी संसाधने ठेवल्यानंतर, यशस्वी बदल सुनिश्चित करणे हि शीर्ष व्यवस्थापनाची जबाबदारी आहे. बदल व्यवस्थापन किंवा योजना, वेळखाऊ व खूप महाग असली तरी काळजीपूर्वक आणि विचारपूर्वक अंमलात आणल्यास ती खूप फायदेशीर ठरते.

७.४ सारांश (SUMMARY)

संस्थात्मक वृद्धी हा एक टप्पा आहे, जेव्हा एखादी कंपनी तिचा विस्तार करू इच्छिते तेव्हा अधिक महसूल वसूल करण्यासाठी अतिरिक्त पर्याय शोधू शकते. संस्थात्मक वाढ अनेकदा उद्योग वाढीचा कल व्यवसायिक जीवनचक्र आणि मालकांच्या समभागाच्या किंमतीतील वाढीच्या इच्छेवर अवलंबून असते. संस्थेची वाढ ही टप्पे / पायऱ्यामधून होणारी प्रक्रिया आहे. त्यात अंतर्गत तसेच बाह्य विविध अडथळे देखील आहेत.

संघटन विकास संस्थेची प्रभाविता वाढवते, कर्मचारी अधिक सक्षम बनवते आणि संस्थेच्या कमतरता कमी करते. हे कामाच्या ठिकाणी संघकार्याचे महत्व देखील सुधारते. संघटन विकास धोरणे संस्थेनुसार भिन्न असू शकतात. परंतु प्रत्येक संस्थेचे अंतिम उदिष्ट एकच असते.

प्रत्येक संस्थेमध्ये बदल हा काही मार्गांनी होऊ शकतो – धोरणात्मक, नेतृत्व किंवा तांत्रिक बदल. अलीकडच्या वर्षात, कंपन्यांच्या नवतंत्रज्ञानाच्या अंमलबजावणीमध्ये बदल व्यवस्थापन महत्वपूर्ण भूमिका बजावत आहे. अनेकांना काळजी वाटते की तंत्रज्ञान जसजसे पुढे जाईल तसतसे ते कार्यस्थळांचा ताबा घेईल. यामुळे अनेकदा नवीन तंत्रज्ञान लागू करू पाहणाऱ्या कंपन्यांमध्ये बदल होण्यासाठी संघर्ष होतो. कर्मचाऱ्यांना, बदल अधिक चांगल्या प्रकारे समजून घेण्यासाठी प्रोत्साहित करून, तुम्ही एक प्रणाली तयार करावी जी अधिक विस्तारित आणि बदलण्यास मुक्त असली पाहिजे. बदल व्यवस्थापन, ताण कमी करण्यात आणि एक सोपी प्रक्रिया तयार करण्यात मदत करू शकते.

७.५ स्वाध्याय (EXERCISE)

ब) खालील प्रश्नांची उत्तरे लिहा.

१. बदल व्यवस्थापन म्हणजे काय?

२. संघटनात्मक आव्हानांवर टिप्पणी करा.

३. संघटनात्मक प्रतीकृतींवर चर्चा करा.

४. संस्थात्मक वृद्धीच्या पाच टप्प्यांवर चर्चा करा.

५. संघटन विकास स्पष्ट करा.

७.६ संदर्भ (REFERENCE)

- सी.एस.व्ही.मूर्ती, “चेंज मॅनेजमेंट”, हिमालया पब्लिशिंग हाऊस, मुंबई.
- एस्थर कॅमेरॉन आणि माईक ग्रीन, "मेकिंगसेन्स ऑफ चेंज मॅनेजमेंट", कोगन पेज लिमिटेड, ग्रेट ब्रिटन आणि युनायटेड स्टेट्स द्वारा प्रकाशित (पुनर्मुद्रण-२००९)
- युनिव्हर्सिटी गुरू जांभेश्वर, “ऑर्गनायझेशनल चेंजेस आणि इंटरवेनषण"
- मुहम्मद हाशिम, “चेंज मॅनेजमेंट”, इंटरनॅशनल जर्नल ऑफ एकेडमिक रिसर्च इन बिझनेस अँड सोशल सायन्सेस, जुलै २०१३, व्हॉल. ३
- डब्ल्यू. क्लेमेंट आणि जेसी व्ही. स्टोन फाउंडेशन, "ऑर्गनायझेशनल ग्रोथ आणि चेंज म्यानेजमेंट : इमर्जिंगच्या लेन्जेस आणि लेसनलर्न"
- प्रो. पी. श्रीनिवास सुब्बाराव, डीन आणि संचालक, स्कूल ऑफ मॅनेजमेंट स्टडीज, एम.आय.टी.- वर्ल्डपीस युनिव्हर्सिटी, पुणे आणि पुनीत कुमार, “ऑर्गनायझेशनल लीडरशिप अँड चेंज मॅनेजमेंट”-पॅरामाउंट पब्लिशिंग हाऊस, नवी दिल्ली आणि हैदराबाद.
- उमासेकरन, “ऑर्गनायझेशनल बिहेविअर: टेस्टआणि केसेस”, टाटा मॅकग्रॉ हिल पब्लिशिंग कंपनी, नवीदिल्ली.
- मूरहेड, ग्रेगरी आणि ग्रिफेन, रिकी डब्ल्यू., “ऑर्गनायझेशनल बिहेविअर”, ए आय टी बी एस प्रकाशक आणि वितरक, नवी दिल्ली.
- द्विवेदी, आर.एस., “ह्युमन रिलेशन्स आणि ऑर्गनायझेशनल बिहेविअर : ए ग्लोबल पर्स्पेक्टिव” मॅकमिलन इंडिया लिमिटेड, नवी दिल्ली.
- न्यूस्ट्रॉम, जॉन डब्ल्यू. आणि डेव्हिस केनिथ, “ऑर्गनायझेशनल बिहेविअर: ह्युमन बिहेविअर अॅटवर्क”, टाटा मॅकग्रॉ हिल पब्लिशिंग कंपनी, नवी दिल्ली.
- https://www.iqvia.com/locations/united-states/blogs/2020/05/7-challenges-of-managing-change-and-how-to-deal-with-them

❖❖❖❖

घटक – ४

८

वेळ व्यवस्थापन
TIME MANAGEMENT

प्रकरण संरचना :

८.० उद्दिष्टे

८.१ प्रस्तावना

८.२ वेळ व्यवस्थापन

८.३ वैविध्यता हाताळणे

८.४ मतभेद किंवा संघर्ष व्यवस्थापन

८.५ सारांश

८.६ स्वाध्याय

८.७ संदर्भ

८.० उद्दिष्टे (OBJECTIVES)

ह्या प्रकरणाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थी खालील बाबतीत सक्षम होऊ शकतील:

- वेळ व्यवस्थापनाची संकल्पना ते जाणणे
- वेळ व्यवस्थापनाचे महत्त्व स्पष्ट करणे
- मानवी संसाधनांच्या गतिशीलतेमुळे निर्मित वैविध्यतेचे निराकरण कसे करावे ते जाणणे
- मतभेद किंवा संघर्ष व्यवस्थापन म्हणजे काय ते समजून घेणे

८.१ प्रस्तावना (INTRODUCTION)

“काल निघून गेला. उद्या अजून आलेला नाही. आमच्याकडे फक्त आज आहे. चला सुरुवात करूया.” - मदर थेरेसा

"कोणत्याही माणसाकडे वेळ हे एकमेव भांडवल आहे, आणि तो गमावू शकतो अशी एकमेव गोष्ट आहे." - थॉमस एडिसन.

या वाक्प्रचारांमध्ये वेळेच्या महत्त्वावर प्रकाश टाकला आहे. प्रत्येकाच्या जीवनात वेळ हा एक महत्त्वाचा घटक आहे कारण हे एक महत्त्वाचे साधन आहे जे एखाद्याला कोणतेही कार्य आयोजित करणे, नियोजन करणे, प्राधान्य देणे आणि यशस्वीरित्या पूर्ण करण्यात मदत करते. एकदा गेलेली वेळ परत येत नाही. वैयक्तिक जीवनात तसेच व्यावसायिक जीवनात वेळ खूप महत्त्वाची भूमिका बजावते. बऱ्याच वेळा उद्योजक/ व्यवसाय व्यवस्थापन/ व्यावसायिक इत्यादींना आपल्या दैनंदिन कामांमध्ये वेळेच्या मर्यादांवर मात करावी लागते कारण ते नेहमी घड्याळाशी लढत असतात. तर, वेळ व्यवस्थापन हे “पुरेसा वेळ नाही” या समस्येचे उत्तर आहे. सोप्या भाषेत सांगायचे तर, वेळ व्यवस्थापन ही साधने, कौशल्ये, क्रिया आणि प्रत्येक दिवस अधिक कार्यक्षमतेने काम करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या मानसिकतेभोवती फिरते.

वेळ व्यवस्थापन :

पैशापेक्षा वेळेचे व्यवस्थापन महत्त्वाचे आहे. वेळेचे महत्त्व आणि त्याचे व्यवस्थापन करण्याचे मार्ग अनेकदा दुर्लक्षित केले जातात. औद्योगिक क्रांती, आधुनिकीकरण, जागतिकीकरण, उत्पादन आणि वितरण क्षेत्रात नाविन्यपूर्ण तंत्रे आणि धोरणांचा वापर, सामाजिक, आर्थिक, तांत्रिक आणि राजकीय वातावरणातील बदल, मनोवृत्ती, अभिरुची आणि हितसंबंध बदलणे, कर्मचाऱ्यांची रुची आणि ग्राहकांच्या वर्तणुकीतील बदल, समायोजन, यामुळे उद्भवलेल्या समस्यांवर हा एक उपचारात्मक उपाय आहे.

ब्रायन ट्रेसी, एक प्रेरक वक्ता आणि संस्थेतील मानवी संसाधने आणि वेळ व्यवस्थापनात रस असलेले लेखक, त्यांच्या ‘टाइम मॅनेजमेंट’ नावाच्या पुस्तकात, असे स्पष्ट करतात की, गोष्टींच्या तातडीची किंवा अत्यावश्यकतेची जाणीव आणि त्यासाठी गरजेची असलेली आतील चेतना जी आपल्याला विलंब न लावता समस्यांना सामोरे जाण्यास प्रवृत्त करते, ही जोपासण्यासाठीच्या सर्वात मौल्यवान मानसिक सवयींपैकी एक आहे.

जेम्स ॲलन म्हणतो की,"सर्व प्रथम तुम्ही एका गोष्टीवर लक्ष केंद्रित केले पाहिजे: तर्कसंगत आणि उपयुक्त ध्येय निश्चित करा आणि ते साध्य करण्यासाठी मनापासून समर्पित व्हा.” स्वयंशिस्त आणि दृढनिश्चय आत्मसन्मान वाढवतो. चांगल्या ठरवलेल्या उद्दिष्टांवर लक्ष केंद्रित करणे आणि वेळेत कृतींचे नियोजन करण्याची क्षमता ही यशाची गुरुकिल्ली आहे.

८.२ वेळेचे व्यवस्थापन (TIME MANAGEMENT)

ब्रायन ट्रेसीच्या म्हणण्यानुसार, “एका मिनिटाचे नियोजन हे एखाद्या कृतीची दहा मिनिटे वाचवते”."मग वेळ काय आहे? जर कोणी विचारले नाही तर मला माहित आहे. कोणी विचारले तर मला कसे समजावायचे ते कळत नाही. पण मी ठाम आहे की जर गोष्टी निघून गेल्या नाहीत तर भूतकाळ राहणार नाही; जर गोष्टी घडत नसतील तर भविष्यही नसेल आणि जर गोष्टी अस्तित्वात नसतील तर तेथे वर्तमान अस्तित्वात नसतो”.

सेंट ऑगस्टीनच्या मते, “वेळ वाहत नसतो तर त्या वेळेत वाहणाऱ्या गोष्टी असतात. वेळ कधीच थांबत नाही. वर्तमान क्षण भविष्यातून भूतकाळात इतक्या वेगाने वाहतो की त्याचे कोणतेही ठोस अस्तित्व असू शकत नाही.”

मिस्टर लिन अंडरवुड (२००१) असे सूचित करतात की, “वेळ व्यवस्थापन म्हणजे स्वतःचा आणि इतरांच्या वेळेचे व्यवस्थापन करणे होय. एखाद्याला स्वतःच्या व्यक्तिमत्त्वावर मात करण्यासाठी संघर्ष करावा लागू शकतो. जर एखादी अशी व्यक्ती असेल जी अगदी शेवटच्या क्षणापर्यंत कामे थांबवते, तर त्याला/ तिला काम करण्याची पद्धत बदलण्यासाठी खूप प्रयत्न करावे लागतील.”

श्री. रुबेन रॉय (२००८) सांगतात की, वेळ व्यवस्थापन म्हणजे तुमचा वेळ विविध उपक्रमांमध्ये विभागणे होय. तुम्हाला दिलेल्या ज्या कालावधीत तुम्ही सहभागी असता त्यामध्ये संघटनने दिलेली कामे, वरिष्ठांनी दिलेली कामे आणि स्वत: घेतलेली कामे अशा तीन श्रेणींमध्ये वेळ व्यवस्थापनाची मदत होऊ शकते.”

हॅरीसच्या मते, "वेळच्या मर्यादेत विशिष्ट क्रिया / उपक्रम पूर्ण करण्यासाठी आणि परिपुर्ण करण्यासाठी कुशलतेने वेळ लागू करण्याची प्रक्रिया म्हणजे वेळ व्यवस्थापन होय.”

८.२.१ - प्रभावी वेळ व्यवस्थापनाचे महत्त्व :

खालील मुद्दे, प्रभावी वेळ व्यवस्थापनाचे महत्त्व अधोरेखित करतात:

१. मर्यादित वेळ :

वेळ हा नदीसारखा महत्त्वाचा स्त्रोत आहे जो साठवू शकत नाही किंवा वाचवू शकत नाही. प्रत्येकाला दररोज वेळ मिळतो, परंतु जर तो आवश्यक हेतूसाठी वापरला गेला नाही तर अपेक्षित उत्पादन साध्य होणार नाही. वेळ दिवसाच्या २४ तासांपुरता मर्यादित आहे आणि एकदा तो वाहून गेला की आपण त्याला पुन्हा पकडू शकत नाही. त्यामुळे आपले कार्य पूर्ण करण्यासाठी आपण आपल्या वेळेचे सुज्ञपणे नियोजन केले पाहिजे.

२. दुर्मिळ वेळ :

काम/ प्रकल्प पूर्ण करण्यासाठी वेळ दुर्मिळ असतो, सर्व प्रशासकीय/ अधिकाऱ्यांकडे दररोज पूर्ण करण्यासाठी भरपूर किंवा अनेक कार्ये असतात परंतु त्यासाठी त्यांच्याकडे पुरेसा वेळ नसतो. वेळेच्या कमतरतेसह आणखी एक अनेक कारणे देखील अपयशी ठरतात उदा. खराब सवयी, खालावलेली आर्थिक स्थिती, ध्येय साध्य न होणे, खूप ताण, खराब संबंध, इ. वेळेचे व्यवस्थापन प्रत्येकाला वेळेचा हुशारीने वापर करण्यास मदत करते तसेच आपले प्राधान्यक्रम ठरवण्यास मदत करते.

३. आयुष्यातील उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी वेळ मदत करते :

प्रशासक म्हणून, महत्त्वाच्या गोष्टींसाठी वेळ कसा काढायचा हे शिकणे आवश्यक आहे. वेळेचे व्यवस्थापन जाणीवपूर्वक निवडी करण्यात मदत करते, जेणेकरून महत्त्वाच्या

आणि मौल्यवान गोष्टी पूर्ण करण्यासाठी अधिक वेळ घालवावा. शेवटी, जीवनाचे किंवा व्यवसायाचे कोणतेही ध्येय साध्य करण्यासाठी वेळेचे नियोजन/ व्यवस्थापन आवश्यक असते आणि हे वेळेचे व्यवस्थापन अंतिम उद्दिष्टे प्राप्त करण्यास मदत करते.

४. कमीत कमी प्रयत्नांनी जास्तीत जास्त काम आटोपण्यात वेळ मदत करते :

वाया जाणारा वेळ आणि मेहनत कमी करून, जर आपण कार्य साध्य केले तर वेळ फलदायी होईल. या दोन्हीमुळे आपाल्याला विविध प्रकारच्या कामांसाठी वेळ काढता येतो ज्यामुळे कार्य आणि त्याची पूर्तता यामध्ये संतुलन राखण्यास मदत होते. आपल्यासाठी महत्त्वाच्या गोष्टींसाठी आपण वेळ काढला पाहिजे. जर आपण योग्य वेळेचे व्यवस्थापन करून आवश्यक वेळ घालवला, तर आपण आपल्या कार्यापर्यंत पोहोचू शकतो किंवा कमीतकमी प्रयत्नांनी काम करू शकतो.

५. वेळेसाठी प्राधान्य क्रमाचा पर्याय :

वेळ दुर्मिळ स्त्रोत असल्याने आणि त्यासोबत आपल्याला अनेक उपक्रम/ उद्दिष्टे पूर्ण करावी लागतात. परंतु हे कधीकधी आव्हानात्मक बनते, म्हणून आपण प्राधान्य दिले पाहिजे आणि वेळेचे व्यवस्थापन केव्हा आणि काय पूर्ण करायचे ते ठरवले पाहिजे. वेळेचे व्यवस्थापन आपल्याला जाणीवपूर्वक निवडी करण्यात मदत करते जेणेकरुन आपण प्रथम विशिष्ट कार्यासाठी आवश्यक वेळ घालवू शकतो आणि नंतर दुसऱ्या प्राधान्यक्रमानुसार वेळ वापरू शकतो.

६. वेळ आपल्याला योग्य मार्गावर ठेवतो :

दैनंदिन कामाची यादी आणि वेळेचे नियोजन यामुळे आपण योग्य मार्गावर काम करू शकतो ज्यामुळे आपले इप्सित साध्य होते. रोजच्या कामाची यादी असो किंवा दीर्घकालीन - व्यावसायिक कारकीर्द (कामधंदा) असो, वेळेचे नियोजित व्यवस्थापन आपल्याला योग्य मार्गावर ठेवते. अशा प्रकारे निर्धारित उदिष्ट्ये आणि वेळेच्या वाटपामुळे आपण प्रगती करू शकतो.

७. विश्रांतीसाठी वेळ :

वेळेच्या व्यवस्थापनामुळे, काम किंवा कार्य वेळेवर साध्य केले जाऊ शकते जेणेकरून आपण वेळोवेळी आराम करू शकतो. वेळ व्यवस्थापन केवळ वेळेचे कामांतच व्यवस्थापित करण्यात मदत करते असे नाही तर मनोरंजन आणि विश्रांतीसाठी देखील वेळ तयार करते. अशाप्रकारे काम आणि विश्रांती यांच्यातील वेळेच्या योग्य समतोलामुळे व्यस्त लोकांपैकी कोणीही एक यशस्वी व्यक्ती म्हणून उदयास येऊ शकतो.

८. वेळ गोष्टींना समयोचित ठेवते :

कधीकधी आपल्याला असे आढळते की लोक तक्रार करतात की त्यांच्या जीवनात संतुलन नाही आणि त्यांनी कधीही न संपणारे काम करण्यात गुंतून आयुष्यभर भरपूर वेळ घालवला. पण अशी जीवनातील निराशा योग्य वेळ व्यवस्थापनाने कमी करता येते.

वेळेचे व्यवस्थापन महत्त्वाचे का आहे याचे एक कारण म्हणजे ते आपल्याला गोष्टी योग्य संदर्भात मांडण्यास मदत करते.

९. कार्य पूर्ण करण्याची क्षमता वाढवते आणि तणाव पातळी कमी करते :

वेळेचे व्यवस्थापन, वेळेवर टिकून राहण्यास मदत करते त्यामुळे कोणतेही काम हाती घेण्याची आणि वेळेवर पूर्ण करण्याची क्षमता सुधारते ज्यामुळे तणावाची पातळी कमी होण्यास थेट मदत होते.

१०. सुरळीत आणि उत्तम कामगिरी सुनिश्चित करते :

वेळेचे व्यवस्थापन, वेळेचे नियोजन करून धेय्यावर लक्ष केंद्रित करण्यास आणि सुरळीत आणि उत्तम कामगिरी सुनिश्चित करण्यास मदत करते.

११. विलंब कमी करते :

योग्य वेळेच्या व्यवस्थापनाद्वारे कामांवर स्पष्ट नियंत्रण ठेवून विलंब कमी करण्यास मदत होते.

१२. उत्पादकतेत सुधारणा :

वेळ व्यवस्थापनामुळे, कमी वेळेत जास्त कामे करता येतात, त्याचा उत्पादकता वाढवण्यास मदत होते.

१३. वैयक्तिक जीवन आणि व्यवसायिक कारकीर्द यांचा समतोल राखते :

वेळ व्यवस्थापन, हे कार्य व जीवन संतुलनास मदत करते. वेळेचे व्यवस्थापन करणे शिकल्याने, व्यक्तीला जीवनाच्या सर्व क्षेत्रांमध्ये फायदे मिळतात त्यामुळे वैयक्तिक जीवन आणि व्यवसायिक कारकीर्द या दोन्हीची प्रतिष्ठा सुधारते.

१४. जीवनाची गुणवत्ता सुधारते :

वेळेचे प्रभावी व्यवस्थापन, जीवनाचा दर्जा सुधारण्यास मदत करते. वेळेच्या व्यवस्थापनाने, काही सामान्य समस्या जसेकी तणाव, निराशा, अपयशाचा अपराधीपणा आणि वैयक्तिक आवडीनिवडी जपण्यासाठी वेळेचा अभाव, इत्यादी अगदी सहजपणे सोडवता येतात.

१५. निराशा कमी करते :

जेव्हा आपण धकाधकीच्या आणि कंटाळवाण्या दिनचर्येला सामोरे जाताना व्यावसायिक आणि वैयक्तिक जीवनात संतुलन निर्माण करण्याचा प्रयत्न करतो, तेव्हा वेळ हे एकमेव साधन असते जे आपल्याला अधिक चांगले बनवू शकते किंवा आपल्याला ते काम करण्यापासून रोखू शकते. जेव्हा आपण मनाच्या इच्छेनुसार कार्य करू इच्छितो तेव्हा वेळेचे व्यवस्थापन आपल्याला चांगले परिणाम मिळविण्यात मदत करते. आपल्या वेळेचे योग्य व्यवस्थापन केल्यास आपण सर्व निराशा दूर करू शकतो.

१६. मनःशांती देते :

निरोगी आणि रोगमुक्त जीवनासाठी, कोणालाही मनःशांती असणे आवश्यक आहे. अस्वस्थता आणि तणाव हे शांततेच्या अभावाचे मूळ कारण आहे. हे आपल्याला अनिच्चेने विचार करण्यास आणि कार्य करण्यास प्रवृत्त करते आणि वैयक्तिक जीवन आणि कारकीर्दीवर प्रतिकूल परिणाम करते. वेळेचे हुशारीने व्यवस्थापन केल्याने, आपण स्वतःसाठी आणि आपल्या प्रियजनांसाठी खूप इच्छित वेळ आणि लक्ष देण्यास सक्षम होऊ शकतो. त्याचप्रमाणे प्रशासक आणि त्यांच्या सभोवतालचे लोक यांच्यातील सामाजिक संबंध वेळेच्या व्यवस्थापनाच्या मदतीने मजबूत होऊ शकतात.

१७. ऊर्जा पातळी वाढवते :

प्रभावी वेळ व्यवस्थापन प्रशासकांची ऊर्जा पातळी मोठ्या प्रमाणात वाढवते. वेळेचे योग्य व्यवस्थापन करून, न हाताळलेली कामे आणि अपूर्ण कामे ठरलेल्या वेळेत करता येतात. वेळेचे योग्य व्यवस्थापन केल्यास चांगले परिणाम मिळतात ज्यामुळे आपली उर्जा पातळी पूर्वीपेक्षा वाढते. यामुळे, प्रलंबित कामांची चिंता न करता, आपण हातातील कामावर लक्ष केंद्रित करण्यास सक्षम होतो.

१८. उत्तम वेळ मिळतो :

वेळेचे प्रभावी व्यवस्थापन प्रशासकांना चांगला वेळ आणि विश्रांती देते, ज्यामुळे तो पुढील उद्दिष्टांसाठी विचार करू शकतो आणि योजना करू शकतो तसेच व्यस्त दिनक्रमात अडकण्याऐवजी वैयक्तिक आणि व्यावसायिक जीवन संतुलित करू शकतो. याचे कारण असे की अशा अनेक गोष्टी आहेत ज्याकडे आपण दुर्लक्ष करू शकतो, परंतु तरीही आपल्या जगण्यासाठी त्या कराव्या लागतात.

८.२.२ - प्रभावी वेळ व्यवस्थापनासाठी साधने :

जेम्समँकटेलोच्या मते, खालील साधने अतिशय महत्त्वाची आहेत आणि वेळ व्यवस्थापनातील समस्या किंवा आव्हाने सोडवण्यास मदत करतात:

१. क्रिया / कामांची नोंदवही :

अनेक दिवस क्रिया / कामांची नोंदवही ठेवल्याने तुम्ही तुमचा वेळ कसा घालवता आणि तुम्ही तुमची सर्वोत्तम कामगिरी केव्हा करता हे समजण्यास मदत होते. तुमच्या वर्तनात बदल न करता, तुम्ही करत असलेल्या गोष्टी क्रिया / कामांच्या नोंदवहीत नोंदवा; ज्या नंतर क्रिया / कामांच्या नोंदवहीचे विश्लेषण करून तुम्ही वेळ वाया घालवणारी किंवा कमी फायदेशीर कामे ओळखण्यात आणि दूर करण्यात सक्षम होऊ शकता. आपण दिवसाच्या कोणत्या वेळेत सर्वात प्रभावी काम करतो हे देखील आपल्याला माहित असले पाहिजे, जेणेकरून आपण या काळात आपली सर्वात महत्वाची कार्ये पार पाडू शकतो.

२. करावयाच्या कामाची (टू-डू लिस्ट) यादी - कार्यक्षमता विकसित करण्याची गुरुकिल्ली :

दररोज एक टू-डू लिस्ट बनवून, तुम्हाला एकाच ठिकाणी पूर्ण करायची असलेली सर्व कामे मिळणे सोपे होते. आपण गोष्टी विसरणार असल्यास टू-डू लिस्ट आवश्यक आहे. त्यामुळे जेव्हा कामाला प्राधान्य देऊन, ज्या क्रमाने गोष्टी कराल त्या क्रमाने योजना बनवता येते, त्यामुळे तुम्हाला कोणत्या गोष्टीकडे तात्काळ लक्ष देण्याची गरज आहे ते तुम्ही सांगू शकाल आणि बराच वेळ तुमच्या ते लक्षात राहील. जर तुम्हाला कामाच्या अतिरिक्त भरावर मात करायची असेल तर टू-डू लिस्ट हे एक आवश्यक साधन आहे.

टू-डू लिस्ट मुळे खालील गोष्टींची खात्री करता येते.

- सर्व आवश्यक कार्ये पार पाडणे लक्षात ठेवणे.
- सर्वात महत्त्वाच्या कामांना आधी हाताळणे आणि क्षुल्लक कामात वेळ वाया न घालवणे.
- मोठ्या संख्येने बिनमहत्त्वाच्या कामांमुळे तुम्हाला ताण येऊ न देणे .

३. महत्व व निकड / अत्यावश्यकता संव्युह (मॅट्रिक्स) (वेळ प्रभावीपणे वापरणे, केवळ कार्यक्षमतेने नव्हे) :

वेळेचे प्रभावीपणे व्यवस्थापन करणे, आणि तुम्हाला ज्या गोष्टी साध्य करायच्या आहेत त्या साध्य करणे म्हणजे केवळ तातडीच्याच नव्हे तर महत्त्वाच्या गोष्टींवर तुमचा वेळ घालवणे. हे करण्यासाठी, आणि दिलेल्या कमी वेळेत काम संपविण्याचा ताण कमी करण्यासाठी, तुम्हाला आवश्यक काम व महत्वाचे काम यांमधला फरक समजून घेणे आवश्यक आहे:

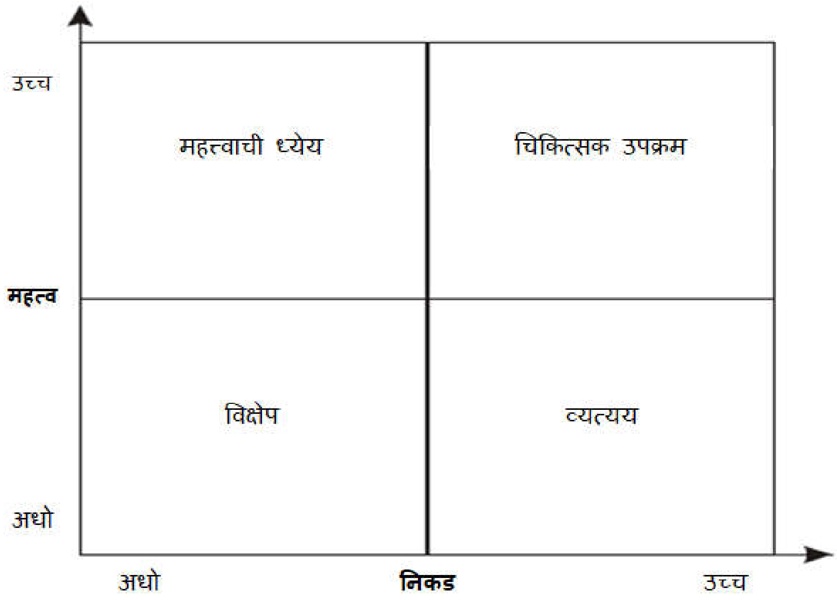
- महत्त्वाच्या क्रिया / कामांचा जो परिणाम असतो, त्यामुळे तुमची उद्दिष्टे साध्य होतात.
- अत्यावश्यक क्रिया / कामांकडे त्वरित लक्ष देण्याची गरज असते आणि त्या बहुतेकदा इतर कोणाच्यातरी उद्दिष्टांच्या प्राप्तीशी संबंधित असतात.

या संव्युहामध्ये, दोन विरुद्ध घटकांचे मोजमाप आणि एकत्रीकरण करण्याच्या कल्पनेचे श्रेय अमेरिकेचे माजी अध्यक्ष आयझेनहॉवर आणि डॉ स्टीफन कोवे यांना दिले गेले आहे.

आयझेनहॉवर असे म्हणतात की, "जे महत्वाचे आहे ते क्वचितच तातडीचे असते आणि जे तातडीचे आहे ते क्वचितच महत्वाचे असते" अशाप्रकारे संव्यूहची संकल्पना अगदी संयुक्तिक ठरते. हे प्रसिद्ध "आयझेनहॉवर तत्त्व" वापरून आयझेनहॉवरने आपली सर्व कार्ये व्यवस्थित केली.

कोवेने ही कल्पना मुख्य प्रवाहात आणली आणि त्याच्या सन १९९४ च्या 'द सेवन हॅबिट्स ऑफ हायली इफेक्टिव पीपल' या प्रसिद्ध व्यावसायिक पुस्तकात त्याने या संव्युहास 'अत्यावश्यक / महत्वाचे संव्युह' असे नाव दिले.

खालील आकृती क्र. १ मध्ये दर्शविल्याप्रमाणे, महत्त्व आणि निकड / अत्यावश्यकतेचे संव्यूह काढले जाऊ शकते:



आकृती क्र. - १ : महत्त्व आणि निकड / अत्यावश्यकतेचा संव्युह (मॅट्रिक्स)

खाली दिलेल्या पायऱ्या क्रिया / कामांचे प्राधान्य ठरवण्यासाठी संव्युहाचा वापर करण्यास मदत करतात:

अ. पहिली पायरी म्हणजे तुम्हाला वाटत असलेल्या सर्व क्रिया / कामे आणि प्रकल्पांची यादी तयार करा. कामावर तुमचा वेळ लागणाऱ्या प्रत्येक गोष्टीचा समावेश करण्याचा प्रयत्न करा, जरी बिनमहत्त्वाचे काम असेल तरीही.

ब. पुढे, प्रत्येक क्रियाकलापांना महत्त्व द्या - तुम्ही हे १ ते ५ च्या प्रमाणात करू शकता: तुमची उद्दिष्टे आणि ध्येय पूर्ण करण्यासाठी हा उपक्रम किती महत्त्वाचा आहे याचे हे मोजमाप आहे. या टप्प्यावर निकडीची (तातडीची) काळजी न करण्याचा प्रयत्न करा, कारण हे खरे महत्त्व प्राप्त करण्यास मदत करते.

क. एकदा तुम्ही प्रत्येक क्रिया / कामांना ला महत्त्व दिले की, प्रत्येक क्रिया / कामांच्या निकडीचे मुल्यांकन करा. तुम्ही हे करत असताना, दिलेले महत्त्व आणि निकड यानुसार तुम्ही ठरवलेल्या गोष्टींचे टिपण त्या संव्युहावर करू शकता.

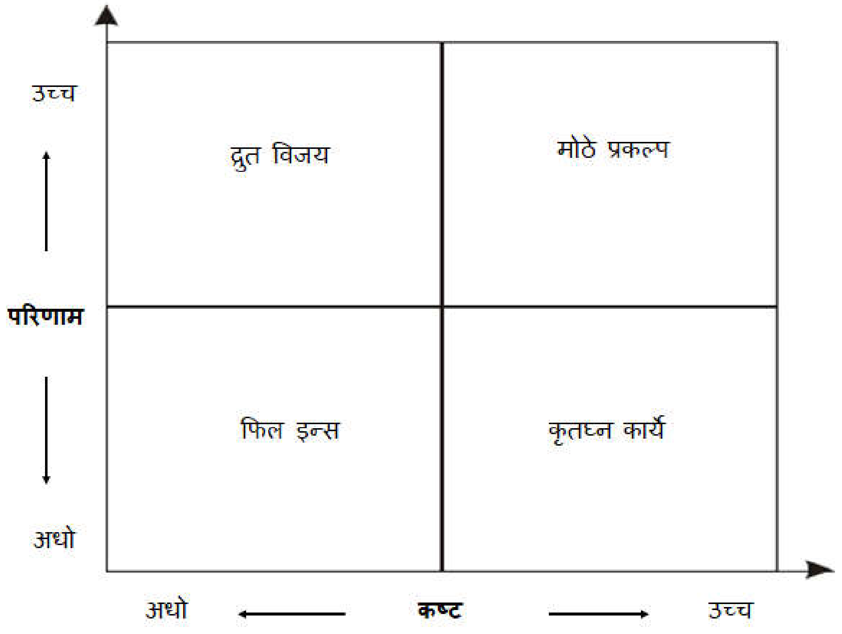
ड. आता तुमचे प्राधान्यक्रम तयार करण्यासाठी खाली वर्णन केलेल्या रणनीती वापरून मॅट्रिक्सचा अभ्यास करा.

तातडीची परंतु महत्त्वाची नसलेली क्रिया / कामे म्हणजे अशा गोष्टी आहेत ज्या तुम्हाला तुमचे ध्येय साध्य करण्यापासून आणि तुमचे काम पूर्ण करण्यापासून रोखतात. स्वतःला विचारा की ही कार्ये पुन्हा ठरवली जाऊ शकतात किंवा काही वेळा लोकांना "नाही" म्हणणे योग्य आहे किंवा त्यांना स्वतः समस्या सोडवण्यास प्रोत्साहित करा. असे केल्याने, तुम्ही तुमच्या महत्त्वाच्या क्रिया / कामांवर जास्त काळ लक्ष देऊ शकाल.

४. कृती प्राधान्य संव्युह (मॅट्रिक्स) - तुमच्या संधींचा पुरेपूर फायदा करून घेणे :

याला परिणाम व्यवहार्यता संव्यु**ह** (मॅट्रिक्स) देखील म्हणतात. हे एक साधे रेखांकनतंत्र आहे जे तुम्हाला कोणत्या क्रिया / कामांना प्राधान्य द्यायचे आणि कोणत्या क्रिया / कामांना टाळायचे हे निवडण्यात मदत करते. तुमच्या वेळेचा आणि संधीचा पुरेपूर फायदा कसा घ्यायचा आहे हे या संव्यु**ह** (मॅट्रिक्स) मधुन कळते.

खाली दिलेली आकृती क्र. २, कृती प्राधान्य संव्यु**ह** (मॅट्रिक्स) दर्शवते:



आकृती क्र. - २ : कृती प्राधान्य संव्युह (मॅट्रिक्स)

आलेल्या अंकांचा वापर करून प्रत्येक क्रिया / कामे कृती प्राधान्य संव्युहावर आरेखून, आपण आपल्या प्रयत्नांवर सर्वाधिक परतावा देणारे उपक्रम (कामे) त्वरित पाहू शकतो आणि सर्वात योग्य पर्याय स्वीकारु शकतो.

अ. त्वरित विजय देणारे उपक्रम (अधिक परतावा, कमी प्रयत्न):

हे सर्वात चांगले किंवा फलदायी उपक्रम (कामे) असतात, जे तुम्हाला तुलनेने कमी प्रयत्नांसाठी चांगला परतावा देतात. म्हणून, त्यावर लक्ष केंद्रित करणे आवश्यक आहे.

ब. महत्वाचे उपक्रम (अधिक परतावा, अधिक प्रयत्न):

हे चांगले परतावा देत असले तरी ते पूर्ण होण्यास बराच वेळ लागतो – म्हणजे एक 'प्रमुख प्रकल्प' अनेक 'त्वरित विजय' मिळवू शकतो. जर तुम्ही यामध्ये गुंतलेले असाल, तर तुम्ही ते जलद आणि कार्यक्षमतेने पूर्ण केल्याची खात्री करा आणि तुम्ही शक्य तितक्या लवकर तुमची कामे पूर्ण करा.

क. वेळकाढू कार्ये (कमी परतावा, कमी प्रयत्न):

हे करण्याबद्दल जास्त काळजी करू नका – जर तुमच्याकडे मोकळा वेळ असेल तर ते करा, परंतु दुसरे काही चांगले आल्यास ते सोडून द्या.

ड. बिनफायद्याची कार्ये (कमी परतावा, अधिक प्रयत्न) :

ही कामे टाळणे योग्य असते कारण ते केवळ कमी परतावाच देत नाहीत, तर ते वेळेचा अपव्यय करतात, ज्याचा इतरत्र वापर करणे अधिक चांगले होईल.

हा संव्युह वापरण्यामागील तत्त्व हे आहे की, तुम्ही पूर्ण करू इच्छित असलेल्या प्रत्येक क्रिया / कामाला दोन परिमाणांवर गुण मिळतात – पहिले म्हणजे त्या क्रिया / कामाच्या परिणामावर आणि दुसरे म्हणजे त्यासाठी लागलेल्या प्रयत्नांवर.

५. व्यत्ययाचे (अडथळा) व्यवस्थापन करा : लक्ष केंद्रित ठेवा. तुमच्या वेळेवर नियंत्रण ठेवा :

कामात दररोज येणारे व्यत्यय हा तुमचा वेळ प्रभावीपणे व्यवस्थापित करण्यात महत्त्वाचा अडथळा ठरू शकतो आणि शेवटी तुमच्या यशात अडथळा ठरू शकतो. हे अडथळे म्हणजे फोनकॉल्स, ईमेल्स, येता-जाताचे संभाषण, तुमच्या ऑफिसमध्ये थांबलेले सहकारी किंवा अनपेक्षितपणे तुमचे लक्ष वेधून घेणारे आणि असे करताना, तुमच्या हातातील कामापासून लक्ष विचलित करणारे असे इतर काहीही असू शकते. व्यत्ययांवर नियंत्रण ठेवण्याची गुरुकिल्ली म्हणजे ते काय आहेत आणि ते आवश्यक आहेत की नाही हे जाणून घेणे आणि आपल्या दैनंदिन वेळापत्रकात त्यांची योजना करणे.

अ. व्यत्यय नोंदवही ठेवा:

जर व्यत्ययांमुळे तुमचा वेळ आणि ऊर्जा सातत्याने वापरली जात असेल किंवा त्यामुळे तुमचे वेळापत्रक वारंवार बदलत असेल आणि विलंब होत असेल, तर व्यत्यय नोंदवही ठेवण्याची वेळ आली आहे असे आपण समजावे.

आकृती क्र. ३ व्यत्यय नोंदवहीमध्ये दर्शविल्याप्रमाणे एका दिवसात तुम्हाला येणाऱ्या व्यत्ययांची ही एक साधी नोंद करावयाची आहे.

व्यक्ती	दिनांक आणि वेळ	व्यत्ययाचे वर्णन	वैध आहे का ?	तातडीचे आहे का ?

आकृती क्र. - ३ : व्यत्यय नोंदवही

ब. व्यत्ययांचे विश्लेषण करा आणि त्यावर विजय मिळवा :

तुमच्या व्यत्यय नोंदवहीमध्ये तुम्हाला आढळलेल्या व्यत्ययांचे विश्लेषण करण्यासाठी आणि त्यावर विजय मिळवण्यासाठी, प्रथम व्यत्यय वैध आहे की नाही ते पहा.

क. **तुमचा फोन तुमच्या कामासाठी वापरा (तुमच्या विरुद्ध नाही) :**

दूरध्वनी व्यत्ययांवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी थोडेसे नियोजन केल्याने तुम्ही तुमचे बरेचसे काम पूर्ण करू शकता, ज्याचा अनेकांना दिवसभर अनुभव येतो. तुम्ही निर्धारित कालमर्यादेवर काम करत असल्यास किंवा तुम्ही जास्त लक्ष देण्याची आवश्यकता असल्यास (आणि व्यत्यय नसावे), स्क्रीनकॉल (फोन) करण्यासाठी तुमच्या व्हॉइसमेलचा वापर करा किंवा तुमच्यासाठी संदेशवहनासाठी (दळणवळणासाठी / संभाषणासाठी) सहाय्यक ठेवा. खरं तर, ही दूरध्वनीची वेळ तुमच्या वेळापत्रकात नियोजित केली जाऊ शकते आणि त्यामुळे तुमच्या कामाच्या दिवसाचा एक सामान्य भाग बनू शकते.

ड. श्वास (विश्राम किंवा विराम) घ्या – विश्वास ठेवा :

जेव्हा व्यत्यय येतो तेव्हा, बहुतेक व्यत्यय हे खरोखर संकट-प्रेरित नसतात त्यामुळे कृती करण्यापूर्वी थोडा वेळ घेणे प्रत्येकासाठी सर्वोत्तम असू शकते. परिस्थितीचा विचार करण्यासाठी काही वेळ घ्या. श्वास (विश्राम किंवा विराम) घ्या आणि आपल्या डोक्यातील विचार स्पष्ट करा. काही मिनिटांपैकी एक अगदी एक छोटासा विश्राम किंवा विराम, परिस्थितीचे अचूक मूल्यांकन करण्यात आणि योग्यरित्या प्रतिक्रिया देण्यास खूप मदत करतो.

इ. "नाही" म्हणायला शिका :

जेव्हा तुम्ही व्यस्त असाल आणि दुसरे कोणीतरी ते काम हाताळू शकत असेल; जर ते महत्त्वाचे काम नसेल किंवा ते नंतर केले जाऊ शकत असेल; तेंव्हा तुम्ही विनंत्या किंवा कार्यांना "नाही" म्हणणेच योग्य मानावे.

फ. 'उपलब्ध' आणि 'अनुपलब्ध' वेळ:

एक सोपी पण प्रभावी गोष्ट म्हणजे तुम्ही केव्हा उपलब्ध असता व केव्हा नसता हे लोकांना माहित करून द्या. तुमच्या 'अनुपलब्ध वेळेत' जर लोकांना आवश्यक असेल तरच त्यांनी तुम्हाला संपर्क करावा हे लोकांना माहित असावे.

ग. 'फक्त आमंत्रण' वेळ पाळणे:

तुम्ही ज्या व्यक्तींशी अनेकदा बोलता त्यांच्यासाठी नियमित वेळापत्रक तयार करा. या लोकांना चर्चा करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या गोष्टींची एक यादी ठेवण्यास सांगा, जेणेकरून तुम्ही एकाच वेळी सर्व मुद्यांचा अंतर्भाव करू शकता आणि स्वतःला तेच करण्यास भाग पाडा. कधीही चर्चा करण्यास येऊ देणे चांगले असते, परंतु आपण आपल्या कार्यक्षेत्रात चर्चा करण्यास येऊ दिलेल्या लोकांची संख्या मर्यादित केली पाहिजे आणि आपण आपला उद्देश पूर्ण केल्यानंतर आपण स्वत: ला त्या कामापासून अलिप्त कले पाहिजे.

ह. अनियंत्रित व्यत्यय :

हे असे व्यत्यय असतात, जे कितीही प्रयत्न केले तरीही तुम्ही नियंत्रण करू शकत नाही. बहुतेक लोक अधिक सोयीस्कर वेळापत्रक करण्यात आनंदित असतात, परंतु जेव्हा हे वेळापत्रक व्यवस्थित कार्य करत नाही, तेव्हा व्यत्ययकर्त्याला थांबवू नका आणि बोलण्यात गुंतू नका. व्यत्ययकर्त्याला थेट मुद्द्यापर्यंत जाण्यासाठी प्रोत्साहित करा आणि दिलेली वेळ संपेपर्यंत निराकरण होत नसेल, तर पुन्हा भेटण्याची वेळ द्याआणि पुन्हा, त्यावर ठाम राहा.

६. दफ्तर कला (तुमची कागदपत्रे आणि तुमचा वेळव्यवस्थापित करणे) :

अ. वेळेचे व्यवस्थापन :

नियमित कामाच्या दिवशी, आपण अनेक दस्तऐवज, सादरीकरणे, रेखांकने आणि इतर दफ्तरे (फाईल) हाताळतो. सर्व ठिकाणांहून माहितीचा झोत येत असतो ज्यावर आपल्याला प्रक्रिया करणे आवश्यक असते आणि आपल्याला आवश्यक असेल तेव्हा योग्य वेळी ही माहितीची दफ्तरे (फाईल) उपलब्ध होऊ शकतात.

ब. माहितीचे कार्यक्षमतेने व्यवस्थापन करणे :

जेव्हा तुम्हाला सहकारी, विक्रेता किंवा ग्राहकाकडून एखादी फाइल ई-मेलमध्ये प्राप्त होते, तेव्हा ती काही फोल्डरमध्ये "आत्ता ती बाजुला ठेवा" असा मोह होतो. काही

काळानंतर, अशी अनेक कागदपत्रे तयार होतात, ज्यामुळे खूप गोंधळ होतो. तुम्ही कुठेतरी ठेवलेली माहिती शोधण्यात तासन्-तास मौल्यवान वेळ घालवू शकता, कारण दफ्तराचे (फाईलचे) नाव विसरणे सहज शक्य आहे – किंवा ते कुठे ठेवले आहे हे विसरणे देखील सहज आहे. म्हणून, दफ्तरांचे (फाईल) व्यवस्थापन करण्यासाठी अधिक चांगली पद्धती लागू करणे आवश्यक असते.

क. प्रभावी दफ्तर व्यवस्थापन :

१) अनावश्यक कागदपत्रांचे जतन टाळणे.

२) तुमच्या फाइल्स आणि फोल्डर्सना नाव देण्यासाठी एक सुसंगत पद्धत राबवा.

३) संबंधित दस्तऐवज एकत्र साठवा, मग त्यांचा प्रकार कोणताही असो.

४) पूर्ण झालेल्या कामापासून सुरु असलेले काम वेगळे करा.

५) फोल्डर अतिरिक्त भरणे टाळा.

६) तुमच्या दफ्तरीकरणाची (बॅकअप) दुसरीकडे सुरक्षित प्रत ठेवली असल्याची खात्री करा.

ड. नुसार तुमच्या फायलींच्या कामांचा क्रम ठरवा:

१) तारखांनुसार दफ्तरांचे (फाइल्स) आयोजन करा.

२) आवृत्ती क्रमांकानुसार दफ्तरांचे (फाइल्स) आयोजन करा.

आपली प्रगती तपासा (Check your Progress):

अ) रिकाम्या जागा भरा:

१. स्वयंशिस्त आणि दृढनिश्चय _________ वाढवतो.

२. वेळेचे व्यवस्थापन आपल्याला जाणीवपूर्वक ________ करण्यात मदत करते.

३. दररोज एक ________ बनवून, तुम्हाला एकाच ठिकाणी पूर्ण करायची असलेली सर्व कामे मिळणे सोपे होते.

४. _______वर नियंत्रण ठेवण्याची गुरुकिल्ली म्हणजे ते काय आहेत आणि ते आवश्यक आहेत की नाही हे जाणून घेणे.

५. एक छोटासा ________ परिस्थितीचे अचूक मूल्यांकन करण्यात खूप मदत करतो.

ब) टीपा लिहा:

१. वेळेचे व्यवस्थापन

२. प्रभावी वेळ व्यवस्थापनाचे महत्त्व

३. प्रभावी वेळ व्यवस्थापनासाठी साधने

४. महत्व व निकड / अत्यावश्यकता संव्युह

५. कृती प्राधान्य संव्युह

क) योग्य जोड्या जुळवा:

अ		ब	
१.	**त्वरित विजय देणारे उपक्रम**	अ	ही कामे टाळा
२.	**महत्वाचे उपक्रम**	ब	शक्य तितक्या लवकर कामे पूर्ण करा
३.	**बिनफायद्याची कार्ये**	क	जर तुमच्याकडे मोकळा वेळ असेल तर ते करा
४.	**वेळकाढू कार्ये**	ड	त्यावर लक्ष केंद्रित करा

८.३ वैविध्यता हाताळणे (ADDRESSING DIVERSITY)

जगाच्या सतत वाढत्या जागतिकीकरणामुळे कामगार बाजार आणि संस्थांमध्ये वाढत्या विषमतेला कारणीभूत घटकांमध्ये वाढ झाली आहे. हे घटक म्हणजे लोकसंख्याशास्त्रीय बदल (युरोपियन देशांचे वैशिष्ट्य), मनुष्यबळाचे घटते प्रमाण आणि त्यासोबतच मनुष्यबळाची वाढती मागणी, महिलांचा वाढता रोजगार आणि स्थलांतरितांच्या अधिक समावेशासाठी केलेले प्रयत्न (चार्टाडेरव्हिल्फाल्ट, २०१४ च्या अभ्यासानुसार) होत.

कामगारांच्या भौगोलिक गतीशिलतेमध्ये दुचाकी, बस इत्यादी साधनांसह कामगारांचे एका ठिकाणाहून दुसरीकडे जाणे समाविष्ट असते तर कामगारांच्या व्यावसायिक गतिशीलतेमध्ये कामगारांची नवीन नोकरी, उद्योग बदलणे, इतर क्षेत्रांमध्ये बदली इत्यादींचा समावेश असतो. दुसऱ्या अर्थाने सांगायचे झाले तर, कामगारांची गतिशीलता आणि कार्यबल म्हणजे कौशल्य सुधारण्याची आणि पदोन्नती घेण्याची किंवा इतर नोकऱ्यांचा फायदा घेण्याची कामगाराची क्षमता होय. या प्रकारच्या गतिशीलतेला ऊर्ध्वगामी गतिशीलता असे म्हणतात ज्यासाठी अनुभव, ज्ञान, सांस्कृतिक योग्यता, इतरांकडून स्वीकृती इत्यादींची आवश्यकता असते.श्रम आणि कर्मचा-यांच्या गतिशीलतेमध्ये अनेक अडथळे आहेत जसे की शारीरिक आणि मानसिक क्षमता, भौगोलिक अडथळे, शिक्षण पातळी आणि कुटुंबा संबंधित जबाबदाऱ्या.

८.३.१ – व्याख्या :

१. कॉक्स ने (२०१३ मध्ये) वैविध्यतेची व्याख्या खालीलप्रमाणे दिलेली आहे.

"वैविध्यता म्हणजे परिभाषित रोजगार किंवा बाजार व्यवस्थापनातील एकत्र अस्तित्वात असलेल्या लोकांमधील सामाजिक सांस्कृतिक ओळखांमधील फरक."

कर्मचाऱ्यांची वैविध्यता - वांशिक वारसा, वंश, लैंगिक अभिमुखता यासारखे मानवाशी संबंधित फरक. मानसिक/ शारीरिक क्षमता आणि वैशिष्ट्ये, वय आणि लिंगहे कंपनीच्या कर्मचाऱ्यांमध्ये बदलण्यासारखे नसतात.

२. स्टोनर आणि रसेल-चॅपिन(१९९७ मध्ये)

वैविध्यता व्यवस्थापन हे संस्थात्मक संस्कृती निर्माण करण्याच्या प्रक्रियेशी संबंधित आहे ज्यामध्ये कार्यबलातील फरक समजला जातो आणि मूल्य ठरवले जाते. यामध्ये प्रत्येक व्यक्तीचा पूर्णतःउपयोग करून घेण्याची संधी असते. ही एक नवीन रचना आणि दृष्टीकोन स्थापित करण्याशी संबंधित आहे, ज्यामध्ये वैयक्तिक फरकांची भूमिका नियंत्रित करणाऱ्या मुख्य मूल्यांचा एक नवीन संच विकसित केला जाऊ शकतो, म्हणजेच संघटनात्मक संस्कृतीला पुनर्केंद्रित करणे आणि पुनर्रचना करणे होय.

३. प्याट्रिक व कुमार (२०१२ मध्ये) यांनी वैविध्यतेमध्ये स्वीकृती आणि आदर यांचा समावेश होतो असे मत व्यक्त केले आहे. हे प्रत्येक कर्मचाऱ्यातील वंश, वांशिकता, लिंग, लैंगिक अभिमुखता, सामाजिक-आर्थिक स्थिती, वय, शारीरिक क्षमता, धार्मिक आणि राजकीय श्रद्धा किंवा इतर विचारसरणीच्या रेषेवर असणारा अनन्य फरक समजून घेण्यास मदत करते. वैविध्यतेचे व्यवस्थापन प्रशंसनीय आहे कारण ते विविध कामगारांच्या सर्जनशील, सांस्कृतिक आणि संप्रेषण क्षमतांचा वापर करण्यास आणि संस्थेची धोरणे, उत्पादने आणि ग्राहक अनुभव सुधारण्यासाठी या कौशल्यांचा वापर करण्यास संस्थांना मदत करते.

४. डाईक (२०१३ मध्ये) यांच्यानुसार, कार्यस्थळातील वैविध्यतेची व्याख्या वंश, लिंग, वय, वर्ग यांचा विचार न करता वैयक्तिक फरक ओळखणे, समजून घेणे आणि स्वीकारणे अशी केली जाऊ शकते. (इंटरनॅशनल जर्नल ऑफ एकेडमिक रिसर्च इन बिझनेस अँड सोशल सायन्सेस)

८.३.२ - मानव संसाधन परिवर्तनियता निर्धारित करणारे घटक :

१. शिक्षण आणि प्रशिक्षण :

श्रमाची गतिशीलता ही,श्रमिक किती प्रमाणात शिक्षित आणि प्रशिक्षित आहे यावर अवलंबून असते. उच्च किंवा अधिक व्यक्ती सुशिक्षित आणि कुशल असेल तर एका व्यवसायातून किंवा एका ठिकाणाहून दुसऱ्या ठिकाणी जाण्याची त्याची शक्यता जास्त असते. भौगोलिक आणि अनुलंब गतिशीलता ही शिक्षण आणि प्रशिक्षणावर खूप अवलंबूनअसते.

२. आयुष्यात उच्चस्थानी पोचण्याची इच्छाशक्ती :

कामगारांची जीवनात वाढ होण्याची आंतरिक इच्छा गतिशीलता निश्चित करते. जर कामगार आशावादी आणि व्यापक मनाचे असतील तर ते इतर नोकऱ्या आणि ठिकाणी जातील. अशावेळी भाषा, सवयी, धर्म जात इत्यादीतील फरक त्यांच्या हालचालीत अडथळा ठरत नाहीत.

३. वाहतूक व दळणवळणाची साधने :

वाहतूक आणि दळणवळणाची सुविकसित साधने कामगारांच्या गतिशीलतेला प्रोत्साहन देतात. कामगाराला माहित आहे की घरी आणीबाणीच्या परिस्थितीत आपण आपल्या कुटुंबाशी दूरध्वनीवर सहज संवाद साधू शकतो किंवा देशाच्या आत ट्रेनने किंवा तो परदेशात असल्यास विमानाने येणे जाणे करू शकतो.

४. सामाजिक मांडणी/ व्यवस्था :

कामगारांची परिवर्तनियता सामाजिक रचनेवर देखील अवलंबून असते. जातिव्यवस्था आणि संयुक्त कुटुंब पद्धतीचे वर्चस्व असलेल्या समाजात कामगारांची परिवर्तनियता नसते. परंतु जेथे संयुक्त कुटुंब आणि जातिव्यवस्था अस्तित्वात नाही किंवा कुटुंबाचे विघटन झाले आहे, तेथे कामगारांची परिवर्तनियता वाढते.

५. कृषी विकास :

विकसित कृषी क्षेत्रामध्ये किंवा जेथे कृषी विकास आहे तेथे कामगार हंगामात जास्त लोकसंख्येकडून कमी लोकसंख्येच्या भागात जातात.

८.३.३ - वैविध्यता व्यवस्थापनाच्या काही सर्वोत्तम पद्धती :

(अॅशले एम. गुइड्रोझ, लिंडसे एम. कोटरबा आणि डॅनियल आर. डेनिसन यांच्या कार्यस्थळाच्या वैविध्यतेवरील संशोधनानुसार)

अशा अनेक गोष्टी आहेत ज्या संस्था कामाच्या ठिकाणी वैविध्यतेचा जास्तीत जास्त फायदा मिळवण्यासाठी करू शकतातआणि विविध कार्यबल यशस्वीरित्या एकत्रित करणे.

१. वैविध्यता व्यवस्थापन उपक्रम तयार करणे :

एकात्मता आणि शिकण्याची संधी म्हणून वैविध्यता व्यवस्थापन उपक्रम तयार करा. मागील संघर्ष किंवा भेदभाव अधोरेखित करणाऱ्या रीतीने वैविध्यतेच्या उपक्रमांची रचना केल्याने कार्यबल वैविध्यता यशस्वीरित्या व्यवस्थापित करण्याच्या संस्थेच्या क्षमतेवर नकारात्मक परिणाम होऊ शकतो. शिक्षण आणि एकात्मतेच्या दृष्टिकोनावर जोर दिल्याने व्यवस्थापन आणि कर्मचारी या दोघांवरही प्रेरक प्रभाव पडतो आणि वैविध्यता कार्यक्रमाचे दीर्घकालीन यश सुनिश्चित करू शकतो.

२. वरिष्ठ व्यवस्थापन बांधिलकी आणि उत्तरदायित्व सुनिश्चित करणे :

कोणत्याही संस्थात्मक बदलाच्या उपक्रमाप्रमाणे, वरिष्ठ व्यवस्थापनाने कार्यस्थळाच्या वैविध्यतेबद्दल त्यांची वचनबद्धता प्रदर्शित करणे आवश्यक आहे आणि संस्थेमध्ये वैविध्यता धोरणे यशस्वीरित्या अंमलात आणली गेली आहेत हे पाहण्यासाठी स्वतःला आणि इतरांना जबाबदार धरले पाहिजे.

३. वैविध्यतेचे विवेचन करणे:

व्यवसायाच्या एकूण कार्यासाठी वैविध्यता किती महत्त्वाची आहे हे स्पष्ट करा, मग ते एखाद्या विभागामधील नवीन ग्राहकांना आकर्षित करणे असो जे परंपरेने तुमचे ग्राहक/ पक्षकार नसतात किंवा तुमच्या कर्मचाऱ्यांमध्ये नावीन्य वाढवणे असो - नवीन वैविध्यता धोरण कंपनीला कशा प्रकारे फायदा देईल याचा विचार केला पाहिजे.

४. सर्व कर्मचाऱ्यांच्या वैविध्यतेच्या मूल्यावर जोर देणे:

एका लोकसंख्या शास्त्रीय गटावर वैविध्यतेच्या उपक्रमावर लक्ष केंद्रित करणे, उदाहरण द्यायचे झाले तर, महिला, काही वेळा अशा कर्मचाऱ्यांवर ध्रुवीकरणचा प्रभाव टाकू शकतात जे उपक्रमाचे लक्ष्य नसतात. व्याख्येनुसार वैविध्यता म्हणजे "फरक बिंदू" जो प्रत्येक व्यक्तीकडे असतो. सर्व कर्मचाऱ्यांच्या वैविध्यतेला महत्त्व देऊन कर्मचाऱ्यांना एकाच फलकाखाली एकत्र केले जाणे आवश्यक असते.

५. कार्यसंघ किंवा विभागाच्या एकजुटीवर जोर देणे:

अंर्तगट/ बाह्यगट यांचा प्रभाव कमी करण्यासाठी, कार्यसमूहांना संघ-निर्माण स्वाध्यायांमध्ये गुंतवा जे संप्रेषण आणि कार्य क्रियाकलापांचे एकत्रीकरण तसेच एखाद्याच्या कार्य गट किंवा संस्थेमध्ये अभिमान निर्माण करण्यास मदत करतात.

६. प्रस्थापित संव्युहांद्वारे (मेट्रिक्सद्वारे) वैविध्यता व्यवस्थापन कार्यक्रमांच्या परिणामकारकतेचे मूल्यांकन करणे:

वैविध्यता कार्यक्रमाच्या प्रभावीतेचे मूल्यांकन करण्यासाठी योग्य मेट्रिक ओळखणे आणि वेळोवेळी त्यांचे निरीक्षण करणे. मेट्रिक्समध्ये कंपनीच्या लोकसंख्याशास्त्रीय स्वभावाचे निरीक्षण करणे किंवा वार्षिक कर्मचारी मत सर्वेक्षणातील प्रश्नांचा समावेश असू शकतो जो कर्मचाऱ्यांना वैविध्यतेच्या सभोवतालची संस्कृती किंवा विविध कर्मचाऱ्यांना एकत्रित करण्यासाठी अस्तित्वात असलेल्या कोणत्याही अडथळ्यांबद्दलच्या त्यांच्या समजाबद्दल विचारतो.

८.३.४ - कामाच्या ठिकाणी वैविध्यता सुधारण्यासाठी काही इतर सूचना -

कंपन्या त्यांच्या कामाच्या ठिकाणी वैविध्यता सुधारू शकतात असे अनेक मार्ग आहेत, त्यापैकी काहींचा खाली समावेश केलेला आहे.

१. आदर :

सर्व कर्मचाऱ्यांना त्यांची सांस्कृतिक पार्श्वभूमी, लिंग, वय इत्यादी विचारात न घेता, सन्मानाने आणि आदराने वागवले पाहिजे.

२. चांगले नेतृत्व :

कंपनीचे नेतृत्व कर्मचाऱ्यांसाठी चांगले आदर्श असावे. त्यांनी सर्व कर्मचाऱ्यांसाठी सुरक्षितता तयार करण्याबद्दल जाणून घेणे.

३. चर्चेसाठी आमंत्रित करणे :

कर्मचाऱ्यांना असे वाटणे आवश्यक आहे की त्यांचे ऐकले जाते. पारदर्शक असणे आणि कार्यसंघ सदस्यांमध्ये चर्चेला आमंत्रित करणे महत्वाचे आहे.

४. मार्गदर्शन :

विविध कार्यस्थळ मार्गदर्शन कार्यक्रमांद्वारेसमज तयार करणे आणि वाढ करणे योग्य असते. वेगवेगळ्या पार्श्वभूमीतील मार्गदर्शक आणि शिष्य प्रत्येकाला वेगवेगळ्या दृष्टीकोनांची सखोल माहिती मिळविण्यात मदत करण्यासाठी एकत्र जोडले जाऊ शकतात. जास्तीत जास्त नेतृत्व पदांसाठी, वैविध्यपूर्ण कर्मचारी विकसित करण्यासाठी मार्गदर्शन कार्यक्रम देखील साधने म्हणून वापरले जाऊ शकतात. मार्गदर्शन संगणक आज्ञावलीद्वारेविविध कार्यस्थळ मार्गदर्शन कार्यक्रम सुरू करणे आणि व्यवस्थापित करणे सोपे आहे.

केरी डॅनियल आणि तिच्या टीमने सोशल लिखाण (ब्लॉग)
blog.smarp.com/diversity-and-inclusion-best-practices-focus-on-in-2020 वर सादर (प्रसारित) केलेल्या इतर काही सूचना खालीलप्रमाणे आहेत:

(१) आपुलकीची भावना प्रस्थापित करणे :

कर्मचाऱ्यांची कामगिरी सर्वोत्तम होण्यासाठी त्यांच्यात आपुलकीची भावना स्थापित करणे महत्वाचे आहे. आपुलकीची भावना असणे ही सर्वात महत्वाची मानसिक गरज आहे जी कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या नियोक्ते आणि संस्थांशी जोडलेले वाटण्यासाठी पूर्ण करणे आवश्यक आहे.

(२) तुमच्या सर्व कर्मचाऱ्यांना न्याय्य वागणूक देणे :

कर्मचाऱ्यांना मूल्यवान वाटणे आणि स्वीकारार्ह वाटणे यासाठी निष्पक्षता ही एक महत्त्वाची पूर्व शर्त आहे. वेगवेगळ्या पार्श्वभूमीतील कर्मचाऱ्यांसाठी अयोग्य पगार आणि लाभ यामुळे कामाच्या ठिकाणी अस्वास्थ्यकर संस्कृती आणि वैविध्यतेचा अभाव निर्माण होतो.

(३) वाढीच्या समान संधी देणे :

वाढीची संधीही कंपन्यांमध्ये प्रतिभा आकर्षित करणारा आणि टिकवून ठेवणारा मुख्य घटक आहे. म्हणून, नियोक्त्यांनी त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना वाजवी आणि समान वाढ आणि कारकीर्द प्रगतीच्या संधी देण्याबाबत सावधगिरी बाळगणे आवश्यक आहे.

(४) नोकरी वर्णने आणि नोकरीच्या जाहिराती पुनर्लिखित करणे :

तुम्हाला अधिक वैविध्यपूर्ण प्रतिभा आकर्षित करायची असल्यास, तुम्ही तुमच्या नोकरीच्या जाहिरातीमध्ये वापरत असलेली भाषा मोठा फरक पडत असते.

(५) नवकल्पना आणि सर्जनशीलतेला समर्थन देणे :

वैविध्यपूर्ण कार्यस्थळ तयार करण्यासाठी, कंपन्यांनी त्यांच्या संस्थांमध्ये सर्जनशीलतेचे समर्थन केले पाहिजे. नावीन्य आणि सर्जनशीलता हे तुमच्या मुख्य व्यावसायिक उद्दिष्टांपैकी एक नसल्यास, कामाच्या ठिकाणी वैविध्यता निर्माण करणे आणि राखणे कठीण होईल.

(६) कर्मचाऱ्यांना वैविध्यता आणि तिचे अंतर्भुतीकरण (समावेश) याविषयी शिक्षित करणे :

तुमच्या संस्थेमध्ये काम करण्यासाठी वैविध्यता आणि तिच्या अंतर्भुतीकरणा (समावेश) साठी, कर्मचाऱ्यांना त्या उपक्रमांना समर्थन देण्यासाठी फायदे आणि सर्वोत्तम पद्धतींबद्दल शिक्षित करणे आवश्यक आहे.

(७) संघकार्य व सहयोग यांना समर्थन देणे :

संघकार्य व सहयोग यांच्या समर्थनाची अपेक्षा कर्मचारी त्यांच्या नियोक्त्याकडून करतात. त्यामुळे, तुमच्या संस्थेमध्ये अधिक वैविध्यपूर्ण कर्मचारी वर्ग आकर्षित करण्यासाठी आणि ठेवण्यासाठी, सहयोग हे तुमच्या कंपनीच्या मुख्य मूल्यांपैकी एक असले पाहिजे.

(८) कामाच्या ठिकाणी लवचिकतेचे समर्थन करणे :

कामाच्या ठिकाणच्या वैविध्यतेवरील संशोधनात असे आढळून आले आहे की विविध कर्मचाऱ्यांना आकर्षित करण्यासाठी कार्यस्थळावरील सर्वोत्तम धोरणांपैकी एक म्हणजे लवचिकता. एका पी.डब्लु.सी. च्या सर्वेक्षणात असे आढळून आले की, जुन्या पिढ्यांच्या तुलनेत, मिल्लेनिअल्स वॅल्यू कंपनी कार्य-जीवन संतुलनाच्या संस्कृतीला समर्थन देते. त्यामुळे, लवचिक कामाची ठिकाणे आणि तास पुरवल्याने तुम्हाला अधिक वैविध्यपूर्ण कर्मचारी आकर्षित करण्यात आणि टिकवून ठेवण्यास मदत होते.

(९) कर्मचारी भरती प्रक्रियेची पुनर्रचना करणे :

भरतीमध्ये, उमेदवार कोणत्या कंपनीत काम करतात किंवा ते कोणत्या शाळेत गेले यावर लक्ष केंद्रित केल्याने उमेदवार वाहिनीची वैविध्यता कमी होऊ शकते. तथापि, एक वैध आणि विश्वासार्हव्यक्तिमत्त्व मूल्यमापन हे उमेदवारांचे व्यक्तिमत्व गुण, प्रेरणा आणि कौशल्ये मोजण्यासाठी उत्तम साधने आहेत.

(१०) संस्थेच्या सर्व स्तरांवर वैविध्यता आणि अंतर्भुतीकरणा (समावेशा)चा प्रचार करणे :

वैविध्य आणि अंतर्भुतीकरण (समावेश) उपक्रम कार्य करण्यासाठी, तुमच्या कंपनीच्याप दानुक्रमातील सर्व स्तरांनी ते समजून घेणे आणि समर्थन करणे आवश्यक आहे.

८.४ मतभेद (विरोध / संघर्ष) व्यवस्थापन (CONFLICT MANAGEMENT)

मतभेद (विरोध / संघर्ष) हा मानवी जीवनाचा अविभाज्य भाग आहे. जेव्हा जेव्हा संवाद होतो तेव्हा मतभेद (विरोध / संघर्ष) होतो. त्याची व्याख्या करता येत नाही. जेव्हा एखादी संस्था संघात (गटामध्ये) काम करत असते तेंव्हा मतभेद (विरोध / संघर्ष) ही एक सतत प्रक्रिया असते. मतभेद (विरोध / संघर्ष) टाळता येत नाही कारण तो कार्यसंघाचा एक अपरिहार्य पैलू आहे. मतभेद (विरोध / संघर्ष) हा वर्तनाचा परिणाम आहे. तो नकारात्मक असू शकतो. परंतु संस्थेच्या वाढीसाठी ते कार्यसंघामध्ये आवश्यक असते. जर एखाद्या संस्थेमध्ये कोणताही कार्य मतभेद (विरोध / संघर्ष) नसेल तर तिथे काहितरी छुप्या गोष्टी असाव्यात, ज्या भविष्यात अचानकपणे वर येऊ शकतात आणि पुढे जाऊन त्या संस्थेला हानिकारक ठरू शकतात. बदलासाठी अवलंबिलेल्या नवीन योजना किंवा धोरणांना मिळालेला प्रतिसाद म्हणजे मतभेद (विरोध / संघर्ष).

काही घटनांमध्ये, संघटनात्मक वाढीसाठी काही संघर्ष चांगले असतात, परंतु इतर बहुतेक संघर्ष संस्थेच्या निरोगी वातावरणासाठी चांगले नसतात. ते व्यवस्थापकीय धोरणांना आव्हान देत असतात. संघर्ष हे व्यवस्थापकीय रणनीतींसह वेळेवर सोडवले जाणे आवश्यक असते.

विविध प्रकारचे संघर्ष विकसित होणे हा संघ प्रक्रियेचा नैसर्गिक भाग आहे. जेव्हा विरोधाभास नकारात्मकतेने पाहिले जातात, त्यावेळी जर का ते योग्यरित्या व्यवस्थापित केले गेले तर त्याचे फायदेच होत असतात. संघ व्यवस्थापक चांगले सामाजिक संबंध टिकवून ठेवण्याच्या हेतूने संघर्ष त्यांच्या स्वत:च्या पद्धतीने व्यवस्थापित करतात आणि उच्च दर्जाचे परिणाम विकसित करतात.तणाव आणि इतर प्रतिकूल परिणाम टाळण्यासाठी संघर्ष योग्य वेळी प्रतिबंधित करणे आवश्यक आहे. अशा परिस्थितीत संघर्ष व्यवस्थापन आपली भूमिका बजावण्यास पुढे येते.

संघर्ष व्यवस्थापन हा व्यवस्थापकीय कौशल्याचा भाग आहे कारण संघर्ष हा कार्यसंघांचा एक भाग आहे. संस्थेचे अंतिम कार्य पूर्ण करण्यासाठी संघामध्ये निर्माण झालेल्या समस्यांचे उत्तम निराकरण करण्यासाठी विविध स्तरांवर विविध प्रकारचे संघर्ष व्यवस्थापित करणे आवश्यक आहे.

८.४.१ - व्याख्या:

१. अँडरसन (१९९०) **आणि बर्टन** (१९८७) असे सांगतात की संघर्ष व्यवस्थापनास विस्तृत उपयोग (वापर) करता येतात. बर्टन (१९८७) पुढे सांगतात की संघर्ष व्यवस्थापनाचे महत्त्वपूर्ण वैशिष्ट्य म्हणजे विवाद व्यवस्थापित करण्यासाठी किंवा संघर्ष वाढू नये म्हणून यथास्थितीद्वारे केलेला हा प्रयत्न असतो. संघर्ष निराकरण म्हणजे संघर्षाचे कारण हाताळणे किंवा दूर करणे हे संघर्षाचे नकारात्मक परिणाम कमी करण्यासाठी आणि सहभागी सर्व पक्षांसाठी सकारात्मक परिणाम वाढविण्यासाठी तयार केलेल्या तंत्रांचा आणि कल्पनांचा संदर्भ देते.

२. फ्रँक आरसी डे विट यांच्या मते, संघर्ष व्यवस्थापन म्हणजे विसंगती किंवा मतभेद, उदाहरणार्थ, भिन्न मते, उद्दिष्टे आणि गरजा यांच्याशी व्यवहार करण्याची प्रक्रिया म्हणून केली जाऊ शकते. प्रभावी संघर्ष व्यवस्थापन तंत्र, संघर्षाचे नकारात्मक परिणाम मर्यादित किंवा प्रतिबंधित करते, तसेच अपरिहार्यपणे संघर्ष न सोडवता संभाव्य फायदेशीर प्रभाव वाढवते.

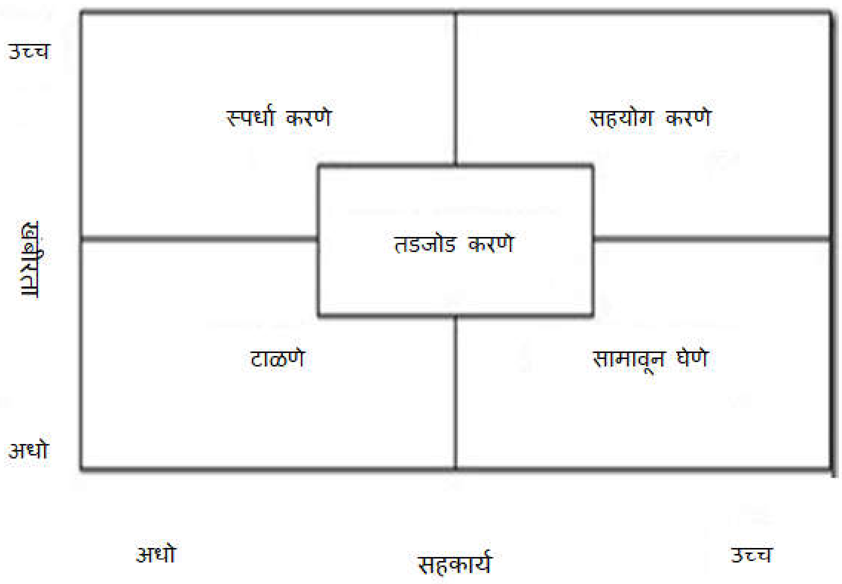
८.४.२ - संघर्ष व्यवस्थापन धोरणे:

दरेश (२००२), ग्रीन व इतर (२००२) आणि हॅन्सन (२००३)नुसार,संघर्ष परिस्थिती व्यक्तींना प्रचलित संघर्षाला प्रतिसाद देण्यासाठी अधिक योग्य मानणारी शैली निवडण्याची संधी देतात. खालील संघर्ष व्यवस्थापन शैली आहेत ज्या शैक्षणिक व्यवस्थापकांद्वारे त्यांच्या शाळांमध्ये विरोधाभास हाताळण्यासाठी स्वीकारल्या जाऊ शकतात.

१. समस्या सोडवण्याची सहकार रणनीती:

ही शैली वापरताना, लोक उपाय शोधण्याचा प्रयत्न करतात जे त्यांना त्यांच्या आवडी पूर्ण करण्यात मदत करतील आणि प्रत्येकाला चांगले संबंध राखण्यास मदत करतील. डॉल्फिन या शैलीचे उदाहरण आहेत. ते शिट्टी वाजवतात आणि एकमेकांशी संवाद साधण्यासाठी क्लिक करतात आणि सहकार्याने अन्न पकडतात आणि मदतही मागतात. परंतु, ते परिस्थितीनुसार इतर शैली निवडू शकतात (ग्रीन, ग्लेनफोर्ड व प्लो, २००२; हॅन्सन, २००३).

कर्मचारी कसा प्रतिसाद देतो आणि संघर्षाचे निराकरण करतो त्याप्रमाणे त्या कर्मचाऱ्याचे यश सक्षम होते. केनेथ डब्ल्यू. थॉमस आणि राल्फ एच. किलमन यांच्यानुसार व्यवस्थापकाने अनुसरण करण्यासारख्या पाच संघर्ष शैली आहेत:



आकृती क्र. - ४ : थॉमस-किलमन संघर्ष शैली साधने

२. स्पर्धा करणे :

ही शैली निवडण्याचा अर्थ असा असतो की एखादी व्यक्ती इतर कोणाच्याही स्वारस्याला प्राधान्य देत आहे. काही लोक जे ही शैली वापरतात ते त्यांना हवे ते मिळविण्यासाठी खूप प्रयत्न करतात मग ते एकमेकांतील मैत्री खराब होईल किंवा नाही याविषयी विचार करीत नाहीत. 'सिंह' हे या शैलीचे प्रतीक आहे. उदाहरणार्थ, जेव्हा सिंहाचे कुटुंब भुकेले असते, तेव्हा सिंह आपल्या ताकदीचा वापर करू शकतो आणि अन्न मिळवण्यासाठी मोठ्याने गर्जना करू शकतो, कारण ते कुटुंबासाठी महत्त्वाचे आहे(दरेश, २००२; ग्रीन व इतर,२००२).

३. तडजोड करणे :

बऱ्याचदा, जेव्हा लोकांना त्यांच्या काही आवडी पूर्ण करणे महत्वाचे असते, तेंव्हा असे लोक ही शैली निवडतात, परंतु सर्वच लोक हि शैली निवडतात असे नाही. त्यांचे असे म्हणणे असते की आपण काहीही न करण्यापेक्षा चांगल्या गोष्टीसाठी आपले मतभेद विभाजित करूयात. 'झेब्रा' हे या शैलीचे प्रतीक आहे.झेब्राच्या अनोख्या स्वरूपावरून असे दिसते की तो काळा किंवा पांढरा घोडा आहे याची त्याला पर्वा नाही, म्हणून तो "फरक विभाजित करतो" आणि काळे आणि पांढरे पट्टे निवडतो, परंतु परिस्थितीनुसार तो इतर शैली निवडू शकतो (ग्रीन व इतर.,२००२; हॅन्सन, २००३).

४. टाळणे :

ही शैली निवडणारे लोक संघर्षात पडत नाहीत, ते असे म्हणतात की "तुम्ही निर्णय घ्या आणि मला त्यातून सोडा". 'कासव' हे या शैलीचे प्रतीक आहे, कारण ते प्रत्येकापासून दूर जाण्यासाठी त्याचे पाय आणि डोके त्याच्या शेलमध्ये ओढून सर्वकाही टाळू शकते.

ते इतर शैली देखील निवडते, कारण ते नेहमी त्याच्या शेलमध्ये राहणे आवश्यक नसते (ग्रीन व इतर., २००२; हॅन्सन, २००३).

५. सहयोग करणे :

हि सर्वात फायदेशीर शैली आहे. हि 'टाळणे' या शैलीच्या परस्पर विरुद्ध आहे.यात, सामुहिक समस्येचे संपूर्णपणे निराकरण करण्याकरिता एक परिपूर्ण समाधान शोधण्यासाठी विरोधी पक्षांसोबतकाम करण्याच्या ऐच्छिक प्रयत्नांचा समावेश होतो.त्याचबरोबर, यात परस्पर समस्यांवर सर्जनशील उत्तरे शोधण्याचा प्रयत्न करणे व इतर व्यक्तीच्या अंतर्दृष्टीतून स्वतःला समृद्ध करणे हे समाविष्ट असते.

६. सामावून घेणे :

ही शैली निवडणारे लोक त्यांची स्वारस्ये शेवटपर्यंत ठेवतात आणि त्यांना हवे ते इतरांना मिळू देतात. त्यांचा असा विश्वास असतो की नातेसंबंध टिकवणे इतर कोणत्याही गोष्टीपेक्षा महत्त्वाचे आहे. 'सरडा' हे या शैलीचे प्रतीक आहे कारण तो त्याच्या वातावरणाशी जुळण्यासाठी त्याचा रंग बदलतो. तो परिस्थितीनुसार इतर शैली देखील वापरतो. (दरेश, २००२; ग्रीन व इतर.,२००२).

प्रो. शेईननुसार व्यवस्थापनाकडून केले जाणारे काही संघर्ष प्रतिबंधात्मक उपाय खालील प्रमाणे आहेत:

(अ) बक्षीस प्रणाली :

बक्षीस प्रणाली अशी असावी की ती विभागामध्ये वैयक्तिक स्पर्धा किंवा संघर्ष निर्माण करणार नाही. बक्षीस प्रणाली समुहाच्या प्रयत्नांच्या योग्य प्रमाणात असावी आणि आवश्यक तिथे विभागामधील परस्परावलंबनाचे प्रमाण प्रतिबिंबितकरणारी असावी.

(ब) विश्वास आणि संवाद :

विभागाच्या सदस्यांमध्ये जितका अधिक विश्वास असेल तितका त्यांच्यातील संवाद अधिक प्रामाणिक आणि खुला असतो. व्यक्ती आणि विभागांना एकमेकांशी मोकळेपणाने संवाद साधण्यासाठी प्रोत्साहित केले पाहिजे जेणेकरून ते सर्व एकमेकांना समजून घेऊ शकतील, एकमेकांच्या समस्या समजून घेऊ शकतील आणि आवश्यक असेल तेव्हा एकमेकांना मदत करू शकतील.

(क) ध्येय रचना :

उद्दिष्टे स्पष्टपणे परिभाषित केली गेली पाहिजेत आणि संघटनात्मक ध्येयासाठी प्रत्येक विभागाची भूमिका आणि योगदान स्पष्टपणे ओळखले पाहिजे. सर्व विभाग आणि या विभागामधील व्यक्तींना त्यांच्या भूमिकेचे महत्त्व माहित असले पाहिजे आणि असे महत्त्व पूर्णपणे ओळखले गेले पाहिजे.

(ड) समन्वय:

समन्वय ही संवादाची पुढची पायरी आहे. योग्यरित्यासमन्वयितक्रियाकलाप संघर्ष कमी करतात. जिथे समन्वयामध्ये समस्या असतील तिथे अशा समन्वयासाठी एक विशेष संपर्क कार्यालय स्थापन केले गेले पाहिजे.

८.४.३ - वर्तणुकीशी संबंधित संघर्ष, 'संघर्ष व्यवस्थापना' द्वारे सोडवणे :

विविध संशोधकांनी वर्तनात्मक संघर्षाचा परिणाम हाताळण्यासाठी आणि कमी करण्यासाठी पाच प्राथमिक धोरणे ओळखली आहेत. जरी वेगवेगळ्या लेखकांनी या रणनीतींचे वर्णन करण्यासाठी भिन्न शब्दावली दिली असली, तरीही या धोरणांची मूलभूत सामग्री आणि दृष्टीकोन समान आहेत. ते खालीलप्रमाणे:

१. संघर्षाकडे दुर्लक्ष करणे :

काही विशिष्ट परिस्थितींमध्ये, निष्क्रिय भूमिका घेणे आणि हे सर्व एकत्र टाळणे उचित ठरू शकते. व्यवस्थापकाच्या दृष्टीकोनातून, हे विशेषतः आवश्यक असू शकते जेव्हा एखाद्या परिस्थितीत सामील होण्यामुळे आणखी वाद निर्माण होवू शकतो किंवा जेव्हा संघर्ष इतका क्षुल्लक असतो की त्यात सामील होण्यासाठी आणि ते सोडवण्याचा प्रयत्न करणे यामुळे व्यवस्थापकाचा बहुतांश वेळ वाया जावू शकतो. हे देखील असू शकते की संघर्षात गुंतलेल्या पक्षांच्या समस्या इतक्या मूलभूत असतात की ते सोडवण्यासाठी एकतर त्यांच्यावर सोडणे किंवा घटनांना त्यांच्या स्वत: च्या मार्गावर जाऊ देणे चांगले होऊ शकते.

२. सहज-सुरळीत करणे :

सहज करणे किंवा सुरळीत करणे म्हणजे संघर्षाच्या समस्येवर स्वतः लक्ष देण्याऐवजी एकतेच्या गरजेचे आवाहन करून संघर्षआडोशाला टाकणे होय. अंतर्गत संघर्ष असलेली व्यक्ती "त्याच्यावर असलेल्या कृपादृष्टीची मोजणी करण्याचा" प्रयत्न करू शकते आणि संघर्ष विसरू शकते. असेही होऊ शकते की समस्येकडे कधीही लक्ष दिले जात नसल्यामुळे, भावना आणखी वाढू शकतात आणि अचानक विस्फोट होऊ शकतात. अशा प्रकारे सुरळीत करणे केवळ तात्पुरते उपाय प्रदान करते आणि कालांतराने संघर्ष पुन्हा उद्भवू शकतो. टाळणे यापेक्षा सुरळीत करणे हा अधिक संवेदनशील दृष्टीकोन आहे. जोपर्यंत प्रत्येक पक्षकाराने हे मान्य केले आहे की संघर्ष दर्शविण्यापेक्षा संघर्ष न दाखवण्याचे अधिक फायदे आहेत, तोपर्यंत संघर्ष टाळता येऊ शकतो.

३. तडजोड:

संघर्षातील तडजोड विवादित पक्षांच्या मागण्यांमध्ये समतोल साधून आणि तोडगा काढण्यासाठी देण्याच्या आणि घेण्याच्या स्थितीत सौदेबाजी करून गाठली जाते. प्रत्येक पक्ष काहीतरी सोडून देतो आणि काही मिळवतो. कामगार संघटना आणि व्यवस्थापन यांच्यातील वाटाघाटींमध्ये संघर्ष निराकरणाचे हे तंत्र अतिशय सामान्य आहे. कामगार

संघटनांनी ते स्वीकारण्यास तयार असलेल्यापेक्षा जास्त मागणी करणे आणि व्यवस्थापनास सुरुवातीच्या टप्प्यात ते देण्यास तयार असलेल्यापेक्षा कमी ऑफर देण्याची प्रथा बनली आहे. मग वाटाघाटी आणि सौदेबाजीच्या प्रक्रियेतून, मुख्यतः मध्यस्थांच्या उपस्थितीत, ते तडजोड करून तोडगा काढतात.

४. जबरदस्ती :

वेबरने म्हटल्याप्रमाणे,"सर्वात सोपे संकल्पनात्मक धोरण म्हणजे इतर पक्षाचे उच्चाटन करणे - विरोधकांना पळून जाण्यास आणि लढा सोडून देण्यास भाग पाडणे - किंवा त्यांना सर्वोतोपरी संपवणे हे होय". हे वर्चस्वाचे तंत्र आहे जिथे वर्चस्व गाजवणाऱ्याला विरोधी पक्षावर स्वतःचे मत लागू करण्याचा अधिकार असतो. हे तंत्र नेहमी एक पक्ष पराभूत आणि दुसरा पक्ष स्पष्ट विजेता म्हणून संपते. हा दृष्टीकोन राग आणि शत्रुत्वास कारणीभूत ठरतो आणि त्याचा उलट परिणाम होऊ शकतो. त्यामुळे व्यवस्थापनाने, यापेक्षा अधिक चांगले पर्याय शोधले पाहिजेत.

५. समस्या सोडवणे :

समस्येवर सर्वोत्तम उपाय शोधण्यासाठी या तंत्रात "संघर्षाचा सामना करणे" समाविष्ट आहे. हा दृष्टिकोन वस्तुनिष्ठपणे असे गृहीत धरतो की सर्व संस्थांमध्ये, ते कितीही चांगले व्यवस्थापित केले असले तरीही, मतांचे मतभेद असतील जे चर्चेद्वारे सोडवले जाणे आवश्यक आहे आणि भिन्न दृष्टिकोनांचा आदर करणे आवश्यक आहे. सर्वसाधारणपणे, अर्थविषयक गैरसमजांमुळे उद्भवणारे संघर्ष सोडवण्यासाठी हे तंत्र खूप उपयुक्त आहे. भिन्न मूल्य प्रणालींवर आधारित अशा गैर-संवादात्मक प्रकारच्या संघर्षांचे निराकरण करण्यात ते इतके प्रभावी नाही, जिथे ते मतभेदअधिक तीव्र करू शकतात. तथापि दीर्घकाळात, संघर्ष सोडवणे आणि अशा प्रकारचे प्रतिबंधात्मक उपाय करणे चांगले आहे ज्यामुळे अशा संघर्षांची पुनरावृत्ती होण्याची शक्यता कमी होऊ शकते.

८.५ सारांश (SUMMARY)

वेळ व्यवस्थापन हा जीवनाचा आणि कारकीर्दीचा अत्यंत आवश्यक भाग आहे. हे नियोजन, प्राधान्यक्रम आणि उपक्रमांचे आयोजन करून पूर्ण केले जाऊ शकते. चांगल्या वेळेच्या व्यवस्थापनाचा फायदा घेऊ शकणाऱ्या लोकांची यादी मोठी आहे आणि त्यात विद्यार्थी, शिक्षक, कारखाना कामगार, व्यवस्थापक, व्यवसाय मालक, कलाकार, संगीतकार, कंत्राटदार, अभियंते, पाद्री आणि इतर असंख्य लोकांचा समावेश आहे. वेळ व्यवस्थापन हे तत्त्वे, पद्धती, कौशल्ये, साधने आणि प्रणालींचा एक संच आहे जो आपल्याला हवे ते पूर्ण करण्यासाठी वेळेचा वापर करण्यास मदत करते. वेळेचे प्रभावीपणे व्यवस्थापन केल्याने संस्थेमध्ये चांगले व्यक्तिमत्व विकसित होण्यास मदत होते.

कामगार आणि कामगारांची परिवर्तानियता म्हणजे एखाद्या संस्थेच्या कामगारांची हालचाल जी भौगोलिक किंवा व्यावसायिक असू शकते. मानवी संसाधनांच्या परिवर्तानियतेमुळे निर्माण झालेल्या व्यवस्थापनासमोर वैविध्यता हे मोठे आव्हान आहे.

अंतर्गत, बाह्य, आडवी, तिरकी, इत्यादी विविध प्रकारची परिवर्तानियता आहे आणि जागतिकीकरणासह इतर अनेक भौगोलिक, व्यावसायिक, सामाजिक, इ. प्रकारच्या परिवर्तानियतेची त्यात भर पडली आहे.

वेळोवेळी आणि वेगवेगळ्या ठिकाणी, भरती आणि निवड, बदली आणि पदोन्नती संबंधित व्यवस्थापनांद्वारे कार्यप्रदर्शन मूल्यांकन आणि मोबदला यांसंदर्भात विविध प्रकारच्या व विशिष्ट पद्धती लागू केल्या जातात. म्हणून, मानवी संसाधन गतिशीलतेमुळे वैविध्यतेला हाताळताना, दळणवळणातील अडथळे, असमान वागणूक, वगवणे आणि अंतर्भूत करणे, सांस्कृतिक विषमता, भेदभाव इत्यादी आव्हाने जाणून घेणे आवश्यक आहे तसेच समानतेसारख्या सर्वोत्तम नाविन्यपूर्ण पद्धती लागू करून त्या आव्हानांवर मात करणे आवश्यक आहे. भरती, प्रशिक्षण, बदली आणि पदोन्नती, इत्यादींमध्ये वैविध्यता आणि समावेशाचा लाभ, संघकार्य आणि सहयोग तयार करणे आवश्यक असते.

संघर्ष म्हणजे बदलाच्या उद्देशाने लागू केलेल्या नवीन योजना/ रणनीतीच्या विरोधात दर्शविलेले प्रतिसाद किंवा प्रतिक्रिया. आत्मव्यक्ती (स्वतःमधील), आंतरवैयक्तिक (व्यक्तींमधील), गटसदस्यांतर्गत (समूहांतर्गत), आंतरगट (गटांमधील) आणि आंतर-संघटनात्मक (संस्थांमध्ये) असे संघर्षाचे पाच स्तर आहेत. हे संघर्ष एखाद्या संस्थेच्या वाढीसाठी आव्हाने किंवा अडथळे असू शकतात. काही संघर्ष चांगले असतात, परंतु इतर बहुतेक संघर्ष एखाद्या संस्थेच्या निरोगी वातावरणासाठी चांगले नसतात. ते व्यवस्थापकीय धोरणांना आव्हान देत असतात. सर्वोत्कृष्ट संघर्ष व्यवस्थापकीय रणनीती, पद्धती आणि संघर्ष सोडवण्याच्या पद्धतींच्या मदतीने संघर्ष वेळेवर सोडवले जाणे आवश्यक असते.

८.६ स्वाध्याय (EXERCISE)

अ) खालील प्रश्नांची उत्तरे लिहा.

१. वेळ व्यवस्थापनावर चर्चा करा.

२. मानवी संसाधन गतिशीलता निर्धारित करणारे घटक स्पष्ट करा.

३. वैविध्यतेवर टीप लिहा.

४. संघर्ष व्यवस्थापन स्पष्टकरा.

५. संघर्ष व्यवस्थापनाच्या धोरणांवर चर्चा करा.

८.७ संदर्भ (REFERENCE)

- स्यू.डब्लू. चॅपमन, मायकेलरुपुरेड यांच्या चांगल्या वेळेच्या व्यवस्थापनासाठी १० धोरणे
- वेटमोरडीई (१९९९) - वेळ व्यवस्थापन आणि संतुलित वेळ

- ब्रंट एच. (२००४) – वेळ व्यवस्थापनासाठी शेड्यूलिंगचे महत्त्व.
- हेनोह जे. (२०००) - व्यक्तिमत्व विकासात वेळेचे महत्त्व.
- जॉन्सन सी. (२००९) – प्रभावी वेळ व्यवस्थापनाचे महत्त्व
- अनुप्रिता के. आणि ॲडब्राइट सी. (२०११) - वेळ व्यवस्थापनाचे महत्त्व: लक्ष्य कसे सेट करावे.
- वर्कप्लेसडायव्हर्सिटी मॅनेजमेंट: कॉर्पोरेट परफॉर्मन्सड्रायव्हर, टिनुकेफॅपचुंडा, लागसस्टेट युनिव्हर्सिटी
- ह्युमन रिसोर्स मोबिलिटी: बांगलादेशच्या खाजगी विद्यापीठाच्या शिक्षकांवर विश्लेषणात्मक अभ्यास, तैमूर रझा शरीफ, शर्मीन जमाल – एना, एटल.
- मानवी संसाधन व्यवस्थापनाद्वारे वैविध्यता व्यवस्थापित करणे: एक आंतरराष्ट्रीय दृष्टीकोन आणि
- संकल्पनात्मक फ्रेमवर्क-जीशेना*, अशोक चंदा, ब्रायन डी'नेटॉब आणि मनजीत मोंगा

❖❖❖❖