तृतीय वर्ष कला

सत्र - VI (CBCS)

समाजशास्त्र अभ्यासपत्रिका क्र. VII

संघटनाचे समाजशास्त्र

विषय कोड - 86652

© UNIVERSITY OF MUMBAI

प्राध्यापक डॉ. डी. टी. शिर्के
स्थानापन्न कुलगुरू,
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई

प्राचार्य डॉ. अजय भामरे
स्थानापन्न प्र-कुलगुरु,
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई

प्राध्यापक प्रकाश महानवर
संचालक,
दूर व मुक्त अध्ययन संस्था, मुंबई विद्यापीठ, मुंबई

प्रकल्प समन्वयक : **प्रा. अनिल आर. बनकर**
सहयोगी प्राध्यापक, इतिहास विभाग व प्रमुख,
मानव्यविद्या आणि सामाजिक शास्त्रे विद्याशाखा,
दूर व मुक्त अध्ययन संस्था, मुंबई विद्यापीठ, मुंबई

अभ्यास समन्वयक : **प्रा. अमित सुवर्णा सिद्धार्थ जाधव**
सहाय्यक प्राध्यापक,
दूर व मुक्त अध्ययन संस्था, मुंबई विद्यापीठ, मुंबई.

संपादक : **प्रा. सचिन सुरेश सनगरे**
सहाय्यक प्राध्यापक,
गोगटे जोगळेकर महाविद्यालय, रत्नागिरी

लेखक : **प्रा. सोनल बैरागी**
सहयोगी प्राध्यापक,
एम. वी. पी. समाजसेवा महाविद्यालय, नाशिक

: **प्रा. प्रतिमा पवार**
सहयोगी प्राध्यापक,
एम. वी. पी. समाजसेवा महाविद्यालय, नाशिक

: **प्रा. बोराडे सर्जेराव नारायण सत्यभामा**
सहाय्यक प्राध्यापक,
सतीश प्रधान ज्ञानसाधना महाविद्यालय, ठाणे (प.)

: **प्रा. संजय कांबळे**
सहाय्यक प्राध्यापक,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

मे २०२३, मुद्रण - १ ISBN - 978-81-969794-0-9

प्रकाशक : संचालक, दूर व मुक्त अध्ययन संस्था, मुंबई विद्यापीठ,
विद्यानगरी, मुंबई -४०० ०९८.

अक्षर जुळणी व मुद्रण : मुंबई विद्यापीठ मुद्रणालय,
विद्यानगरी, सांताक्रुझ (पूर्व), मुंबई - ४०००९८

अनुक्रमणिका

क्रमांक	अध्याय	पृष्ठ क्रमांक
१.	संघटना : संघटनेची वैशिष्ट्ये आणि तत्त्वे	०१
२.	संघटनात्मक संरचना	०९
३.	अनौपचारिक संघटन अर्थ आणि औपचारिक संघटनेवरील परिणाम	३३
४.	संघटनात्मक नियोजन	४५
५.	संघटनात्मक विकास	५३
६.	संघटनात्मक विकास तंत्रज्ञान, प्रशिक्षण, शिक्षण आणि विकास	७०
७.	संघटनात्मक संस्कृती आनि संघटनात्मक संस्कृतीचे प्रकार	७५
८.	संस्थात्मक सर्जनशीलता : (वैशिष्ट्ये, सर्जनशीलता, प्रेरक घटक)	९८
९.	नावीन्याची प्रक्रिया आणि बदल	१०४
१०.	संघटनात्मक समाजीकरण	११०
११.	नेतृत्व : अर्थ, परिणामकारकता, गुण, कौशल्ये आणि कार्ये	११८
१२.	संघर्ष निराकरण	१३०

❖❖❖❖

TYBA SOCIOLOGY
SEMESTER VI
CREDIT 04
PAPER VII / VIII
(100 Marks)
Sociology of Organizations

Course Rationale:

- To familiarize students with dynamics of organizations and diverse strategies useful in developing human resources.
- To create an understanding of human resource planning to social development and comprehend the challenges faced by organizations in a global context.

Unit I Organizational Structure 12 Lectures

- Organization : Characteristics and principles of organization
- Formal organizations: Relevance, types of structures, tall and flat organization and functional organization
- Informal organization : Significance and impact on formal organizations

Unit II Organizational Planning , Training and Development 12 Lectures

- Organizational Planning: Importance, Internal &External factors, Downsizing in context to labour market
- Organizational Development: Characteristics, Objectives & Process, Intervention Techniques & Benefits
- Training and Development : Types (Orientation Training, Team Training & Cross Training, Diversity Training) Training methods (Non managerial Employees & Management Development)

Unit III Organizational Culture and Change 12 Lectures

- Organizational Culture: Features , Cultural Dimensions, Sustaining the Culture
- Creativity in Organizations: Characteristics, Creativity Inducing factors
- Innovation process and change

Unit IV Organizational socialization, leadership and Conflict resolution
9 Lectures

- Organizational socialization: Individual and organizational perspectives on socialization; Stages of organizational socialization, Induction/Indoctrination procedure
- Leadership: meaning, effectiveness, qualities, skills and functions
- Conflict resolution: Types of conflict situations; Causes and effects; Its Effective management.

Reading list:

1. Ashwatthapa K. 2007. Organizational Behaviour, Himalaya Publishing House, Mumbai.

2. Champoux Joseph E. 2011. Organizational Behavior: Integrating individuals, groups and organizations. New York: Routledge

3. Chaturvedi, Abha and Anil, (ed). 1995. The Sociology of Formal Organizations, Oxford University Press. New Delhi

4. Chandan, J.S. 1987. Management: Theory and Practice. New Delhi: Vikas Publishing House.

5. Luthans Fred 2005(10thed) OrganisationalBehaviour Publication. McGraw Hill Company. Boston.

6. Mamoria C, Gankar, S.V. 2007, Personnel Management, Himalaya Publishing House, Mumbai.

7. Miller and Form, 1979, Industrial Sociology, Harper Publishers, New York.

8. Miner, John B.1992. Industrial - Organizational Psychology. New York: McGraw – Hill, Inc.

9. Mullins, Laurie J. 2002. Management and organizational behavior. Essex CM20 2JE: Pearson Education Ltd.

10. Robbins, S.2001. Organizational Behaviour, Prentice Hall, New Delhi

11. Scott S, George B, Veena V.2010.Human Resources Management, Cengage Learning India Pvt Ltd

१

संघटना: संघटनेची वैशिष्ट्ये आणि तत्त्वे

प्रकरण रचना :

१.० उद्दिष्टे

१.१ प्रस्तावना

१.२ संघटना म्हणजे काय?

१.३ संस्थेची वैशिष्ट्ये

१.४ संस्थेची तत्त्वे

१.५ सारांश

१.६ प्रश्न

१.७ संदर्भ

१.० उद्दिष्टे

१. संघटना म्हणजे काय हे समजून घेणे.

२. संघटनेची वैशिष्ट्ये आणि तत्त्वे यांचा परिचय करून देणे.

१.१ प्रस्तावना

संघटना म्हणजे लोकांचा संग्रह, जे परिभाषित उद्दिष्टे पूर्ण करण्यात गुंतलेले असतात. संघटना ही एक सामाजिक व्यवस्था असून, त्यामध्ये सर्व औपचारिक मानवी संबंध समाविष्ट असतात. संस्थेमध्ये कर्मचाऱ्यांमध्ये कामाचे विभाजन आणि कंपनीच्या उद्दिष्टांच्या दिशेने कार्यांचे संरेखन समाविष्ट आहे. याला दुसरे सर्वात महत्वाचे व्यवस्थापकीय कार्य म्हणून देखील संबोधले जाऊ शकते. ते कर्मचाऱ्यांच्या कामात समन्वय साधते, संसाधने मिळवते आणि कंपनीच्या उद्दिष्टांच्या अनुषंगाने दोन्ही एकत्र आणून काम करते.

एखाद्या संस्थेस तिची स्वत:ची वैशिष्ट्ये, संरचना, प्रकार, तत्त्वे इत्यादी विविध बाबी असतात. अशाप्रकारे संघटना ही गतिशील वातावरणात सामान्य उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी लोक, रचना आणि तंत्रज्ञानाची बनलेली एक सामाजिक व्यवस्था असते. दुस-या शब्दात सांगायचे तर संघटना ही एक मानवी संघटना आहे, जिथे दोन किंवा

अधिक लोक विशिष्ट सामान्य उद्दिष्टे आणि साधने आणि नियोजित संयुक्त प्रयत्न आणि सांघिक कार्याद्वारे विशिष्ट सामान्य उद्दिष्टे साध्य करण्याच्या इच्छेसह एकत्र येतात.

या प्रकरणामध्ये संस्था म्हणजे काय हे समजून घेण्यासोबतच आपण संस्थेची महत्त्वाची वैशिष्ट्ये आणि तत्त्वे जाणून घेणार आहोत.

१.२ संघटना म्हणजे काय?

एस. ए. शेर्लेकर आणि व्ही. एस. शेर्लेकर यांच्या मते, "संघटना ही एक अशी यंत्रणा किंवा मूलभूत चौकट आहे जी व्यक्तीला एकत्रितपणे कार्य करण्यास सक्षम करते एकात्मिक गट प्रयत्नातून निर्धारित उद्दिष्टे साध्य करते. व्यवस्थापनासाठी व्यवस्थापकीय कार्ये करण्यासाठी हे एक माध्यम आहे."

डब्ल्यू. जे. डंकनच्या मते, "संस्था म्हणजे परस्पर संवादी आणि परस्परावलंबी व्यक्तींचा असा समुच्चय आहे की, जो सामान्य उद्दिष्टांसाठी कार्य करतो आणि त्यांचे संबंध एका विशिष्ट संरचनेनुसार निर्धारित केले जातात."

थोडक्यात, संघटना ही एक विशिष्ट रचना असलेली जागा आहे, जिथे बदलत्या वातावरणात लोक एकत्र येतात आणि एक समान ध्येय साध्य करण्यासाठी एकत्र काम करतात.

जमाती, वांशिक गट, कुटुंबे ही संघटनेची उदाहरणे नाहीत.

संस्थेकरिता तीन आवश्यक गोष्टी आहेत:-

अ) लोक

ब) सामान्य ध्येय

क) संयुक्त प्रयत्न

संस्थेच्या दोन संकल्पना आहेत:

१. स्थिर संकल्पना:

स्थिर संकल्पना अंतर्गत 'संस्था' हा शब्द रचना, अस्तित्व किंवा निर्दिष्ट संबंधांचे नेटवर्क म्हणून वापरला जातो. या अर्थाने संघटना म्हणजे सामान्य उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी औपचारिक नातेसंबंधात बांधलेल्या लोकांचा समूह. ही संकल्पना व्यक्तीवर नव्हे तर स्थानावर भर देते.

२. गतिशील संकल्पना:

गतिशील संकल्पनेअंतर्गत 'संस्था' हा शब्द चालू क्रियाकलापाची प्रक्रिया म्हणून वापरला जातो. या अर्थाने संघटना ही कार्य, लोक आणि प्रणाली आयोजित करण्याची प्रक्रिया आहे. हे उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या क्रियाकलापांचे निर्धारण

करण्याच्या प्रक्रियेशी संबंधित आहे आणि व्यक्तींना नियुक्त केलेल्या योग्य गटांमध्ये त्यांची व्यवस्था करणे आवश्यक आहे. ते संघटनेला एक मुक्त दत्तक प्रणाली मानते, बंदिस्त प्रणाली म्हणून नाही. गतिशील संकल्पना व्यक्तींवर भर देते आणि संस्थेला सतत चालणारी प्रक्रिया मानते.

कोणत्याही संस्थेमध्ये व्यवस्थापकांना अनेक प्रकारच्या संस्थात्मक संरचनेमधून निवड करणे आवश्यक असते. संस्थेच्या उद्दिष्टांपर्यंत पोहोचण्यासाठी व्यवस्थापक आणि त्यांच्या संस्थेची रचना करण्याचा मार्ग म्हणजे संस्थात्मक रचना. विभाग आणि व्यक्तींमध्ये कर्तव्ये, कार्ये आणि जबाबदाऱ्यांचे वाटप हा संस्थात्मक रचनेचे घटक आहेत. इतर संरचनात्मक घटकांमध्ये अहवाल संबंध आणि संस्थेच्या पदानुक्रमातील स्तरांची संख्या समाविष्ट आहे.

काही आधुनिक संस्थात्मक रचना संगणक आणि संप्रेषण तंत्रज्ञानावर अवलंबून असतात. इतरांनी सुस्थापित संरचना काढल्या आहेत ज्या व्यवस्थापकांनी आणि संस्थांनी अनेक वर्षांपासून वापरल्या आहेत. संघटनात्मक रचना काहीही असो, त्या सर्वांमध्ये एक साधी टिकाऊ गुणवत्ता असते. संस्थेतील पदानुक्रम अधिकार संबंधांवर अवलंबून असतात. संस्थात्मक तक्ते संस्थेची औपचारिक रचना दर्शवतात. ते संस्थेची वर्तमान जुळवणी किंवा संस्थेच्या व्यवस्थापकांना हवे असलेली भविष्यातील जुळवणी दर्शवतात. हे तक्ते सामान्यत: संस्थेतील स्थान दर्शविण्यासाठी बॉक्सेस आणि अहवालात्मक संबंध दर्शविण्यासाठी बॉक्सला जोडणाऱ्या रेषा वापरतात.

आपल्या समाजात विविध प्रकारच्या संघटना पाहायला मिळतात. या संस्थांचे स्वरूप आणि उद्देशानुसार वर्गीकरण केले जाते. ते खालीलप्रमाणे आहेत:-

व्यवसाय संस्था: नफा मिळविण्यासाठी स्थापन केलेल्या संस्थेला व्यवसाय संस्था म्हणून ओळखले जाते. या संस्थांचे प्रमुख लाभार्थी मालक किंवा भागधारक असतात. उदा. सूर्या नेपाळ कंपनी, बुद्ध एअर इ.

ना-नफा सामाजिक संस्था: ज्या संस्था नफा कमावण्यासाठी नसून ग्राहक किंवा समुदायाला सेवा देण्यासाठी किंवा पुरवण्यासाठी स्थापन केल्या जातात त्या ना-नफा सामाजिक संस्था आहेत. उदा. त्रिभुवन विद्यापीठ, नेपाळ रेडक्रॉस, बीर हॉस्पिटल इ.

सहकारी संस्था: स्पर्धेचे प्रयत्न कमी करण्यासाठी आणि सहकार्याचे मूल्य जास्तीत जास्त वाढवण्यासाठी या प्रकारच्या संस्था स्थापन केल्या जातात. या संस्थेचे मुख्य उद्दिष्ट सामूहिक प्रयत्नातून सहभागी सर्व सदस्यांच्या वैयक्तिक गरजा आणि समृद्धीची गरज पूर्ण करणे आहे.

सरकारी संस्था : सर्वसामान्यांना सेवा देण्यासाठी सरकारने स्थापन केलेली संस्था म्हणजे सरकारी संस्था. ते मंत्रालये, विभाग, सैन्य, पोलीस इत्यादी असू शकतात. या प्रकारच्या संस्थेचे मुख्य उद्दिष्ट नियमन आणि सामान्य लोकांचे कल्याण हे असते.

आंतरराष्ट्रीय संघटना : विविध देशांच्या सहभागाने त्यांच्या हितासाठी स्थापन करण्यात आलेल्या संघटनांना आंतरराष्ट्रीय संस्था असे म्हणतात. उदा. ASEAN, SAARC, UNDP, IMF इ. या संघटना सदस्य देशांच्या सामूहिक हितसंबंधांना प्रोत्साहन देण्यासाठी नेहमीच कार्यरत असतात.

तुमची प्रगती तपासा:

१. 'संघटना' या शब्दातून तुम्हाला काय अर्थबोध होतो ते सांगा.

१.३ संस्थेची वैशिष्ट्ये

विविध लेखक त्यांच्या स्वत: च्या दृष्टिकोनातून ‘ संघटना ’ हा शब्दाकडे पाहतात. सर्व दृष्टिकोनांमध्ये एक गोष्ट समान आहे ती म्हणजे संघटना म्हणजे व्यक्तींमध्ये अधिकार संबंध प्रस्थापित करणे जेणेकरून ते संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यास मदत करतील.

संस्थेची काही वैशिष्ट्ये खालीलप्रमाणे -

१. कामाचे विभाजन :

संस्था व्यवसायाचे संपूर्ण कार्य हाताळते. व्यवसायाचे एकूण कार्य क्रियाकलाप आणि कार्यांमध्ये विभागले गेले आहे. वेगवेगळ्या व्यक्तींना त्यांच्या कार्यक्षम सिद्धीसाठी विविध उपक्रम नियुक्त केले जातात. यामुळे श्रमांचे विभाजन होते. एक व्यक्ती अनेक कार्ये पार पाडू शकत नाही असे नाही; परंतु एखाद्याची कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी विविध क्रियाकलापांमध्ये कार्यविशेषीकरण आवश्यक असते. संस्था संबंधित क्रियाकलापांमध्ये काम विभाजित करण्यात मदत करते. त्यासाठी वेगवेगळ्या व्यक्तींना नियुक्त केले जाते.

२. समन्वय :

कार्यविभागणी इतकेच विविध उपक्रमांचा समन्वय असणे ही आवश्यक आहे. हे विविध क्रियाकलापांचे एकत्रीकरण आणि सुसंवाद साधण्यास मदत करते. समन्वयामुळे कामाची पुनरावृत्ती आणि विलंब टळतात. खरं तर संस्थेतील विविध कार्ये एकमेकांवर अवलंबून असतात आणि एकाची कामगिरी दुसऱ्यावर प्रभाव टाकते. या सर्वांचा योग्य समन्वय साधला गेला नाही तर सर्व विभागांच्या कामगिरीवर विपरित परिणाम होतो.

३. सामान्य उद्दिष्टे :

सर्व संस्थात्मक रचना व्यवसायाच्या उद्दिष्टांच्या प्राप्तीसाठी एक साधन आहे. विविध विभागांची उद्दिष्टे प्रमुख व्यावसायिक उद्दिष्टे साध्य करतात. संघटनात्मक रचना सामान्य आणि स्पष्ट उद्दिष्टांभोवती तयार केली पाहिजे. ते त्यांच्या योग्य सिद्धीस मदत करेल.

४. सहकारी संबंध :

एखादी संस्था समूहातील विविध सदस्यांमध्ये सहकारी संबंध निर्माण करते. संस्था एका व्यक्तीद्वारे स्थापन करता येत नाही. त्यासाठी किमान दोन किंवा अधिक व्यक्तींची गरज

आहे. संघटना ही एक अशी प्रणाली आहे, जी व्यक्तींमध्ये अर्थपूर्ण संबंध निर्माण करण्यास मदत करते. विविध विभागांच्या सदस्यांमधील संबंध अनुलंब आणि क्षैतिज दोन्ही असावेत. संस्थेची रचना अशी केली पाहिजे की, ती लोकांना त्यांचे कार्य एकत्रितपणे करण्यास प्रवृत्त करता येईल.

५. सु-परिभाषित प्राधिकरण-जबाबदारी संबंध :

एखाद्या संस्थेमध्ये चांगल्या, परिभाषित अधिकार आणि जबाबदारीसह पदानुक्रमात व्यवस्था केलेली विविध पदे असतात. नेहमीच एक मध्यवर्ती प्राधिकरण असते, ज्यामधून अधिकार संबंधांची साखळी संपूर्ण संस्थेमध्ये पसरलेली असते. पदांचे पदानुक्रम संप्रेषणाच्या ओळी आणि नातेसंबंधांचे स्वरूप परिभाषित करतात.

तुमची प्रगती तपासा:

१. संस्थेच्या कोणत्याही दोन सर्वात महत्वाच्या वैशिष्ट्यांबद्दल तपशीलवार सांगा.

१.४ संस्थेची तत्त्वे

हार्वर्ड बिझनेस रिव्ह्यूनुसार, संस्थात्मक पद्धती आणि मानवी वर्तनातील अंतर्दृष्टी यांच्या बरोबरीने संस्थेचा विकास होत असताना या क्षेत्राचा एक मोठा तुकडा अजूनही त्यातून गहाळ आहे, असे जाणवते. तत्त्वांचा एक संच जो संघटनांनी भरभराटीसाठी काय चांगले केले पाहिजे हे सांगतो. त्यानुसार संस्थेतील विकासात्मक उपक्रमांना मार्गदर्शन करण्यासाठी खालील १० तत्त्वे सांगितली आहेत.

१. सहकार्याला प्रोत्साहन द्या :

सहकारी संस्थात्मक सुव्यवस्था प्राप्त करणे आणि तात्पुरता स्वार्थ नष्ट करणे हे संस्था विकासाचे मुख्य उद्दिष्ट आहे. अधिक प्रभावी आणि चिरस्थायी धोरण म्हणजे कामाच्या संबंधांचे स्वरूप बदलणे. मित्र अनोळखी लोकांपेक्षा अधिक सहकार्य करतात, जेथे स्वत: ची जास्तीत जास्त वर्तणूक चांगली करण्याचे आकर्षण जास्त असते. परिणामी चांगल्या कंपन्या कर्मचाऱ्यांमध्ये मजबूत सामाजिक बंधने निर्माण करण्यासाठी मोठ्या प्रमाणात ऊर्जा खर्च करतात.

२. बदलासाठी संघटित व्हा :

ज्या संस्थांना बदलण्याची आवश्यकता असते त्या सहसा बदलत नाहीत. एकेकाळच्या महान कंपन्यांना स्लो-मूव्हर्स आणि हॅज-बीन्सच्या विस्तृत स्मशानभूमीत त्यांची अंतिम विश्रांतीची ठिकाणे सापडली आहेत. या कंपन्या अयशस्वी झाल्या कारण त्या बदलत्या परिस्थितीशी जुळवून घेऊ शकल्या नाहीत आणि भांडवलशाहीच्या अप्रामाणिक सत्याला बळी पडल्या. प्रभावी संघटनांमध्ये नेते अर्थ आणि कृतीचे एकमत तयार करून पक्षाघाताचा सामना करतात. ते बदलासाठी केस तयार करतात, बदलासाठी सकारात्मक मानसिकता तयार करतात, बदलाच्या प्रयत्नांचे मूल्य आणि वैधता इतरांना पटवून देतात आणि संस्थात्मक जडत्वाच्या प्रणालीगत शक्तींविरुद्ध लढा देतात जे

कंपन्यांना त्यांच्या वर्तमान, दिशाभूल मार्ग बंद करतात. आत्मविश्वास, दृढनिश्चय आणि धैर्य हे या प्रवासातील उपयुक्त साथीदार आहेत, कारण सर्व बदल सहज दिसून येत नाहीत आणि त्याची स्पष्ट गरज आणि संधीची खिडकी बंद होण्यापूर्वी ते केले पाहिजेत.

३. भविष्याचा अंदाज घ्या :

प्रत्येक संघटनात्मक मृत्यू टाळता येण्यासारखा नाही. असे म्हटले आहे की, कॉर्पोरेशनला जीवनाच्या काठावर अनिश्चित काळासाठी रेंगाळण्याची किंवा अकाली मरण्याची गरज नाही. एखाद्या संस्थेचे जतन हे त्यांच्या नेत्यांकडे संचालनात्मक निर्णय आणि त्यांच्या कंपन्यांना पुढे काय हवे आहे यासाठी तयार करण्याचे कौशल्य यावर अवलंबून असते. तथापि, जेव्हा भविष्यकाळ येतो तेव्हा अनेक कंपन्या नवीन बाजारपेठा आणि ग्राहकांच्या अभिरुचीनुसार आवश्यक असलेल्या मागण्या पूर्ण करू शकत नाहीत, कारण दीर्घकालीन आकांक्षा अल्पमुदतीच्या आवेगांमुळे नाकारल्या जातात.

४. लवचिक राहा :

संघटना शिस्तबद्ध आणि लवचिक असायला हव्यात. अशांत काळात अनपेक्षित गोष्टींवर विवेकीपणे प्रतिक्रिया देणाऱ्या आणि मागणीचा जोर आल्यावर लवचिकपणे वाकणाऱ्या आणि नंतर परिवर्तनाची गरज संपल्यानंतर त्यांचा आकार पुन्हा मिळवणाऱ्या ग्राहक / मार्केटच्या मागणीला प्रतिसाद म्हणून परिस्थितीनुसार रूपांतरित करण्याची ही क्षमता सामान्यत: सुधारित ऑटोमेशनद्वारे आणि तंत्रज्ञानाच्या संरेखित करण्याच्या प्रयत्नात आणि ग्राहकांना जे हवे आहे, ते लोक जेव्हा ते हवे आहे - वापरण्याच्या खर्चातील त्रुटी टाळून संरेखित करण्याच्या प्रयत्नात कर्मचाऱ्यांची संख्या किंवा कार्ये याद्वारे प्राप्त केली जाते.

५. विशिष्ट जागा तयार करा :

कामाच्या वातावरणाची गुणवत्ता आणि कर्मचाऱ्यांच्या आरोग्य, समाधान आणि कामगिरी यांच्यातील दुव्याचे समर्थन न करणारे अभ्यास शोधणे कठीण आहे. पर्यावरणीय इनडोअर गुणवत्तेचे मूलभूत परिमाण उदा. सुसह्य उष्णता, हवेची गुणवत्ता, प्रकाश, ध्वनिक गुणवत्ता आणि फर्निचरची अर्गोनॉमिक वैशिष्ट्ये वर्धित कार्यक्षमतेशी सकारात्मकपणे संबंधित आहेत. पर्यावरणाची गुणवत्ता दुर्मिळ मानसिक आणि भावनिक संसाधनांसाठी संभाव्य प्रतिस्पर्धी आहे जी एक तर शिक्षण आणि कार्यक्षमतेस सक्षम किंवा दुर्बळ करू शकते.

६. तुमच्या कर्मचाऱ्यांमध्ये विविधता आणा आणि सर्वसमावेशक वातावरण तयार करा :

जटिल कार्ये समाधानकारकपणे पूर्ण करण्यासाठी विविध दृष्टिकोन आणि क्षमतांचे मिश्रण आवश्यक आहे. कार तयार करण्यासाठी डिझायनर, संगणक शास्त्रज्ञ, अभियंते आणि निर्माते यांचे मिश्रण लागते. समस्या सोडवण्यासाठी शारीरिक वृत्ती आणि बौद्धिक संपत्ती एकत्र करण्यासाठी वेगवेगळ्या लोकांची आवश्यकता असते.

७. वैयक्तिक वाढीस प्रोत्साहन द्या :

एक प्रभावी 'गुणवत्ता व्यवस्थापन कार्यक्रम' असा आहे ज्यामध्ये कंपनीकडे सक्षम, बाह्य नोकरीचे उमेदवार, विद्यमान पदांचे पुरेसे सक्षम कव्हरेज, संपूर्ण संस्थेत उत्तराधिकार योजना आणि समर्थन कार्यक्रमांचा एक मोठा समूह असतो. कर्मचाऱ्यांची करिअर क्षमता, जीवन ध्येये वाढवण्यासाठी करिअर समुपदेशन आणि विकास, करिअर नियोजन कार्यशाळा आणि व्यावसायिक मूल्यमापन, मार्गदर्शन आणि प्रशिक्षण कार्यक्रम आणि इन-हाउस प्रशिक्षण आणि शैक्षणिक सहाय्य इ. आवश्यक असते. असे म्हटले आहे की, संस्थांनी लोकांना सुधारण्याची अपेक्षा करण्याचा सर्वात उल्लेखनीय मार्ग म्हणजे त्यांच्या कौशल्याचा सन्मान करणे होय.

८. लोकांना सक्षम करा :

संस्थांमध्ये सबलीकरणाची प्रथा बहुतेक पालकांसारखी असते. त्यांच्या किशोरवयीन मुलाकडे उच्च कार्यक्षमतेच्या वाहनाची चावी दिली जाते आणि दिवसाअखेरीस कार अखंड परत येईल, अशी आशा बाळगली जाते. फक्त दुसऱ्याच्या हाती सत्ता सोपवल्याने त्यातून काहीतरी सकारात्मक होईल याची खात्री मिळत नाही. या बदलामुळे संस्कृती आणि ऑपरेशन्समध्ये लक्षणीय बदल होतो. त्यामध्ये माहितीची देवाणघेवाण, तांत्रिक सुधारणा, सहभागी निर्णय घेणे, व्यापक प्रशिक्षण, सहयोगी समस्या सोडवणे आणि सांघिक विश्वास यांचा समावेश होतो.

९. उच्च कामगिरी करणाऱ्यांना बक्षीस द्या :

कामगिरीच्या योजनांसाठी योग्य गुणवत्तेवर आधारित वेतन दिल्यास नोकरीचे समाधान वाढते आणि कृतीस प्रवृत्त करते आणि जेव्हा योग्य संरचित वातावरण तयार करण्यात महत्त्वपूर्ण ठरते ज्यामध्ये उर्वरित कार्य सर्वोत्तम होण्यास मदत होते. संघटनेत चांगले काम करणाऱ्या सदस्यांचा गौरव केला पाहिजे जेणेकरून कमी सक्षम सदस्यांना आपली कामगिरी उंचावण्यासाठी प्रेरणा मिळेल.

१०. नेतृत्व संस्कृती वाढवा :

प्रत्येकाने ज्या संस्थेत काम केले आहे त्यांना संस्थेतील नेतृत्वाची प्रभावी शक्ती आणि संस्कृतीवर होणारे चांगले आणि वाईट परिणाम दोन्ही चांगले माहीत असतात. एकीकडे कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेवर मानसिक आणि शारीरिक आरोग्य, तसेच अपमानास्पद पर्यवेक्षण आणि विचलनाचे दुष्परिणाम होत असतात. दुसरीकडे सहाय्यक सर्वसमावेशक व्यवस्थापन पद्धती सुरक्षिततेची आश्वासन देते, जी लोकांना वाजवी जोखीम घेण्यास, चुका करण्यास परवानगी देते, तसेच बोलण्याची आणि यथास्थिति आव्हान देण्याची आणि मदत मागण्याची आणि संसाधनांना सुधारणा करण्यासाठी विनंती करते.

तुमची प्रगती तपासा:

१. संघटनांच्या कोणत्याही पाच तत्वे सविस्तर लिहा.

१.५ सारांश

अशाप्रकारे संघटना म्हणजे दोन किंवा अधिक व्यक्तींचा समूह आणि समान उद्दिष्ट किंवा उद्दिष्टाभोवती संसाधनांचे समन्वित वाटप होय. व्यक्तींच्या सहवासापासून संस्थेला वेगळे करणारे घटक खालीलप्रमाणे आहेत:

लोक - सर्व संस्थांना मानवी सदस्यांची आवश्यकता असते. जरी संस्थेकडे भांडवल आणि उपकरणे यासारखी इतर प्रकारची संसाधने असतात; परंतु मानवांचा सहभाग आवश्यक असतो.

वेगळा उद्देश - संस्थेचे सदस्य 'मिशन, स्टेटमेंट' मध्ये नमूद केलेल्या उद्देशासारखा वेगळा उद्देश साध्य करण्यासाठी सहयोग करतात. संस्थात्मक उद्देशामध्ये सामान्यतः कार्ये पूर्ण करणे किंवा इच्छित परिणाम प्राप्त करणे समाविष्ट असते.

रचना - संस्थेची एक रचना असते. सामान्यतः सर्व सदस्यांद्वारे त्याचे पालन केले जाते. एखादी संस्था कायदेशीर व्यवसाय अस्तित्वाची स्थिती गृहीत धरू शकते, जी तिची संस्थात्मक रचना नियंत्रित करते.

१.६ प्रश्न

१. संघटनात्मक रचना म्हणजे काय?

२. संस्थांची वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.

३. संघटनांची तत्त्वे काय आहेत?

१.७ संदर्भ

- Bekmezci, I. (2022). Concepts of Management. Characteristics, Levels, Functions, Skills, and Importance: GRIN Verlag.
- Champoux, J. E. (2020). Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations: Taylor & Francis.
- Malone, T. W., Laubacher, R., Morton, (2003). Inventing the Organizations of the 21st Century: MIT Press.

❖❖❖❖

२

संघटनात्मक संरचना

(ORGANISATIONAL STRUCTURE)

प्रकरण रचना :

२.० उद्दिष्ट्ये

२.१ प्रस्तावना

२.२ संघटनांचा अर्थ आणि व्याख्या

२.२.१ स्वरूप

२.२.२ गरज आणि महत्त्व

२.२.३ आधार

२.२.४ मूलतत्त्वे / नियम

२.२.५ कार्ये

२.३ संघटनात्मक संरचनेचा अर्थ

२.४ औपचारिक संघटना

२.४.१ अर्थ व व्याख्या

२.४.२ वैशिष्टये

२.४.३ गुण

२.४.४ मर्यादा

२.५ संरचनेचे प्रकार

२.५.१ रेषीय संघटन

२.५.२ कर्मचारी संघटन

२.५.३ कार्यात्मक संघटन

२.५.४ लंबाकृती संघटन

२.५.५ समस्तरीय संघटन

२.६ सारांश

२.७ प्रश्न

२.० उद्दिष्ट्ये

अ) संघटनेची संरचना जाणून घेणे.

ब) औपचारिक संघटनेचा अभ्यास करणे.

क) औपचारिक संघटनेचे प्रकार सखोल अभ्यासणे.

२.१ प्रस्तावना

आधुनिक समाजात उद्योगास महत्त्वाचे स्थान प्राप्त झाले आहे. समाजातील व्यक्तींच्या विविध गरजा पूर्ण करण्यासाठी समाजात अनेक व्यवस्था आणि उपव्यवस्था निर्माण झालेल्या आहेत. उद्योग ही अशीच एक महत्त्वपूर्ण व्यवस्था समाजात आढळते. समाजातील व्यक्तींना सेवा देण्यासाठी व्यवस्था आणि उपव्यवस्था याची निर्मिती झाली. प्रत्येक व्यवस्थेचे आणि उपव्यवस्थेचे कार्य सुव्यवस्थितपणे चालावे म्हणून संघटनेची निर्मिती झाली. संघटनांची काही उद्दिष्टये आणि ध्येये असतात. ती साध्य करण्यासाठी एक नियम प्रणाली तयार केलेली असते. त्या विशिष्ट चौकटीत राहून व्यवस्थापक संघटनेची ध्येये साध्य करण्याचा प्रयत्न करतो. यासाठी संघटनेत विविध स्तर निर्माण केले जातात. विविध विभाग आणि उपविभागांची निर्मिती केली जाते. प्रत्येक स्तरावर एक अधिकारी नेमून त्याच्याकडे काही अधिकार व जबाबदाऱ्या सोपविल्या जातात. तो अधिकारी आपल्या सहकार्यांवर आणि हाताखाली काम करणाऱ्या व्यक्तींवर नियंत्रण ठेवून त्यांच्यामार्फत संघटनेची उद्दिष्ट्ये साध्य करण्याचा प्रयत्न करतो. अशा संघटनात्मक संरचनेचा आपण अभ्यास करणार आहोत.

२.२ संघटनांचा अर्थ आणि व्याख्या

ज्या वेळेस दोन किंवा अधिक व्यक्ती आपल्या ध्येय पूर्ततेसाठी एकत्र येऊन परस्परांशी सहकार्य करून आपल्या ध्येय पूर्ततेसाठी प्रयत्न करतात, तेव्हा त्या व्यक्तींच्या एकीकरणास संघटना म्हणतात. 'संघटन' या शब्दाला इंग्रजीत 'Oraganisation' म्हणतात. हा शब्द 'Organism' या शब्दापासून निर्माण झाला असून, त्याचा अर्थ विविध विभागात विभागलेली रचना होय. हे सर्व विभाग परस्पर निगडीत असतात. 'संघटन' या शब्दाचा अर्थ अधिक स्पष्ट होण्यासाठी मानवी शरीररचनेचे उदाहरण देता येईल. मानवी शरीरातील अवयव एका दृष्टीने स्वतंत्रपणे काम करतात. तरी प्रत्येक अवयव काही अंशी दुसऱ्यावर अवलंबून असतात. परस्परांना पूरक काम करतात. त्यामुळेच मानवी शरीराचे कार्य स्वतंत्रपणे न पाहता परस्परपूरक दृष्टीकोनातून पाहावे लागते. तसेच उत्पादन प्रक्रियेचेही विभाजन अनेक विभागात झालेले असते. त्यांचे ही उपविभाग असतात. प्रत्येक विभागात पदाधिकारी, कर्मचारी, तंत्रज्ञ स्वतंत्रपणे काम करतात. तरीही प्रत्येक विभागाचे उपविभाग एकमेकांशी निगडीत असतात. सर्व विभाग आणि उपविभाग उद्योगाच्या ध्येयधोरणांशी, उद्दिष्टांशी सुसंगत कार्य करतात.

संघटनांच्या विविध व्याख्या खालीलप्रमाणे सांगता येतील -

१) **आर. सी. डेव्हिस -** "नेत्याने दिलेल्या आदेशानुसार सामान्य हेतू पूर्ततेसाठी सहकार्याने प्रयत्न करणाऱ्या व्यक्तींच्या समूहास संघटना म्हणतात."

२) **स्पेगिल व लान्सबर्ग -** "एखाद्या उपक्रमातील अनेकविध घटकांमधील रचनात्मक संबंध म्हणजे संघटना होय."

३) **स्नायडर -** "संघटनांच्या ध्येयाशी सुसंगत किंवा संघटनाभिमुख असे परस्पर संबंधित व निगडीत निर्णय घेणाऱ्या लोकांचा समूह म्हणजे संघटना होय."

४) **टॉलकॉट पार्सन्स -** "विशिष्ट ध्येयाच्या पूर्ततेसाठी जे मानवी समूह किंवा सामाजिक एकके मुद्दाम रचली जातात आणि गरजेनुसार ज्यांची पुनर्रचना होत राहते, त्यांना संघटना म्हणतात."

५) **प्रा. एस. बोराडे** - "उत्पादन व्यवस्थेत समान उद्दिष्ट साध्य करण्याकरिता एकत्रितरित्या कार्य करणाऱ्या मानवी संरचनेस संघटना असे म्हणतात."

२.२.१ स्वरूप :

उद्योगधंद्याची उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी संघटना तयार करावी लागते. व्यवसायात किंवा उद्योगात विविध प्रकारची कार्ये करावी लागतात. ती कोणी व कोणत्या क्रमाने करावीत याबाबत संघटना एक तर्कसंगत आराखडा ठरविते. विशिष्ट कामे करण्यासाठी व्यवस्थापनाचे स्तर निर्माण केले जातात. कोणत्या स्तरावर कोणी व कोणती कामे करायची हे ठरवून त्याप्रमाणे अधिकार व जबाबदाऱ्यांचे वाटप करण्यात येते. अशा रितीने उद्योगातील विविध कार्ये विविध स्तरावर क्रमाक्रमाने करुन घेण्यासाठी केलेल्या रचनेला संघटना असे म्हणतात.

संघटन रचनेची तुलना मानवी शरीरातील हाडांच्या सांगाड्याशी करता येते. माणसाच्या शरीरात हाडांची विशिष्ट पद्धतीने जुळवणी केल्यामुळे हाडांचा सापळा तयार होतो व मानवी शरीराची रचना तयार होते. या रचनेत प्रत्येक सांधा व हाड अत्यंत महत्त्वाचे असते. माणसाच्या हालचालींसाठी त्यांचा सतत उपयोग होतो. त्याचप्रमाणे व्यवसायाच्या संचालनासाठी संघटन रचना अत्यंत महत्त्वाची आहे. ही संघटन रचना व्यवसायाची उद्दिष्ट्ये पूर्ण करण्यासाठी निर्माण केलेली असते. थोडक्यात, संघटनेतील विविध कार्याचे सर्व कर्मचाऱ्यामध्ये विभाजन करून त्यांची क्रमवारी ठरविणे व संघटितपणे काम करणे म्हणजेच संघटना रचना होय.

२.२.२. गरज आणि महत्त्व :

(१) आधुनिक उद्योगधंदा सुरळीत चालविण्याकरिता संघटन अत्यंत महत्त्वाचे असते. आधुनिक उत्पादन पद्धती सर्वच बाजूंनी व्यापक आहे. त्यासाठी उत्पादनांच्या विविध साधनांचा वापर करून उत्पादन कार्यास वेग देण्यासाठी, निश्चित व

योजनाबद्धरीत्या सर्व कार्ये घडवून आणण्यासाठी समर्थ व प्रभावी यंत्रणेची आवश्यकता असते.

(२) प्रत्येक उद्योगधंद्याची उद्दिष्ट्ये, उत्पादन प्रक्रियेचे स्वरूप, कार्याचा व्याप इ. निश्चित करून संघटनेची उभारणी केली जाते. संघटनेची उभारणी केल्यानंतर ही यंत्रणा अत्यंत कौशल्याने राबविण्याचे काम कार्यकारिणीचे असते. उत्तम प्रशासनाची व्याख्याच समर्थ संघटनेच्या प्रस्थापनेत केलेली असते. योग्य वेळी व योग्य ठिकाणी अचूक निर्णय घेण्यासाठी उभे केलेले संघटन म्हणजेच अचूक प्रशासन होय. कारण संघटनेत एकच व्यक्ती किंवा व्यक्तींचा समूह निर्णय घेत नाही, तर संघटनेतील उच्चस्तरीय अधिकाऱ्यांपासून ते संघटनेचे कार्य प्रत्यक्षात उतरविणाऱ्या कामगारांपर्यंत सर्वांनी निर्णय घेणे आवश्यक असते.

(३) समपातळीवरील सर्व क्रियांचा समन्वय घडवून आणणे, संघटनेतील सर्व व्यक्तींना योग्य त्या जबाबदाऱ्या देणे व त्यांची निर्णय घेण्याची क्षमता वाढविणे इ. गोष्टी मोठ्या उद्योगधंद्यात असतात. साहजिकच संघटनेतील विविध भागात काम करणाऱ्या व्यक्तींच्या अभिवृत्ती, त्यांच्या सवयी व मनाचा कल संघटनेच्या ध्येयाशी सुसंगत असेल तर संघटनेचे यश निश्चित असते. संघटनेतील प्रत्येक व्यक्तीची कार्यकक्षा, जबाबदारी, हक्क व अधिकार यांचे निर्धारण होत असल्याने प्रत्येक व्यक्तीला दुसऱ्या व्यक्तीचे स्थान व दर्जा याची निश्चित माहिती मिळते. यामुळे उत्तम संघटनात बेशिस्तपणा व गोंधळ यांचा अभाव असतो. स्नायडर म्हणतात की, “अशा संघटनेची रचना उत्तम की ज्या संघटनात अशा स्थानांवर कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती केलेली असते की त्या स्थानांवरून कर्मचाऱ्यांना संघटनेच्या उद्दिष्टांशी सुसंगत निर्णय घेता येतात व अचूक निर्णय घेण्यासाठी त्यांना योग्य ती माहिती पुरविली जाते.”

(४) उद्योगधंद्यांची उद्दिष्ट्ये साध्य करण्याकरिता व उत्पादन कार्य अत्यंत कार्यक्षम करण्यासाठी संघटनेची आवश्यकता असते. हे संघटन जितके कार्यक्षम असते तेवढे संघटनेला किंवा उद्योगधंद्यास प्रचंड यश प्रप्त होते. उद्योगधंदा ही केवळ आर्थिक संघटना आहे, हा विचार आता कालबाह्य झाला आहे. आर्थिक वस्तू व सेवा यांचे उत्पादन करणारा उद्योगधंदा ही एक मानवी संघटना मानली जाऊ लागली आहे.

(५) 'संघटन' उभारताना उत्पादन कार्याबरोबरच निर्माण होणाऱ्या मानवी प्रश्नांचाही विचार केला जातो. उद्योगधंद्यात असंख्य कर्मचारी यंत्रांच्या सहाय्याने उत्पादन कार्यात गुंतलेल्या असतात. त्यामुळे उत्पादनाच्या सर्व प्रक्रियांचे संबंध जुळविणे आणि यंत्र व मानव यांचे नाते प्रस्थापित करणे आवश्यक असते. उद्योगधंद्यांचे उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी सर्व कर्मचाऱ्यांचे संबंध विशिष्ट रितीने संघटित केले जातात. कर्मचाऱ्यांच्या कामाची दिशा व वर्तन प्रकार यात एकवाक्यता आणली जाते. यामुळे उद्योगधंद्यात संघटन नसेल तर उद्योगधंद्यातील कर्मचाऱ्यांवर नियंत्रण ठेवून त्यांच्याकडून कार्यक्षमतेने उत्पादनकार्य करून घेणे शक्य होत नाही. एवढेच

नाही तर संघटनेच्या अभावी उद्योगधंद्यातील सर्व कर्मचाऱ्यांचा समूह दिशाहीन व्यक्तींचा केवळ समुच्चय बनतो.

उद्योगधंद्यातील संबंधित व्यक्तींना एकत्र आणून व त्यांना एकत्रित स्वरूपात कायम ठेवून त्यांना उद्योगधंद्याच्या हेतू पूर्ततेसाठी समर्थरित्या कार्यरत करणे हा संघटना उच्चतम हेतू असतो.

आपली प्रगती तपासा

१) संघटनांचा अर्थ आणि व्याख्या, स्वरूप, गरज आणि महत्त्व विशद करा.

२.२.३. संघटनेचे आधार किंवा घटक :

संघटनेत काही घटक अत्यंत महत्त्वाचे असतात. त्या घटकांची चर्चा पुढीलप्रमाणे -

१) **सुसूत्रता:** संघटनेची कार्यप्रणाली सुसूत्रित म्हणजेच विशिष्ट संरचनेवर आधारित असावी. संघटनेत विविध पदे व स्थाने असावीत. त्यानुसार भूमिका व दर्जा यांचे वाटप केले जावे. प्रत्येकास आपापल्या भूमिकानुसार जबाबदारी व कार्याचे विभाजन करावे लागते. कोणत्याही कार्याच्या संदर्भात समस्या निर्माण होऊ नयेत यासाठी प्रत्येक कामगारांना श्रम विभाजनामार्फत कामे ठरवून देऊन सुसूत्रता निर्माण केली जाते.

२) **समूह भावना:** संघटनेतील प्रत्येक सदस्यात समूह भावना असणे आवश्यक असते. संघटनेच्या सामूहिक उद्दिष्ट पूर्तीकरिता सर्व कामगार एकत्रित आलेले असतात. प्रत्येकाची कार्यप्रणाली भिन्न असते; परंतु संघटनेसाठी पोषक कार्य करण्याचे ध्येय मात्र समान असते. त्यासाठी सर्व सदस्यांमध्ये एकतेची भावना असणे गरजेचे असते.

३) **श्रम विभाजनाचे तत्त्व:** संघटनेतील सदस्यांमध्ये विविध गुण व कौशल्ये असतात. त्यांच्या गुण व कौशल्यांचा विचार करून कार्याची विभागणी केली जाते. तसेच एकाच व्यक्तीला अनेक कामे दिल्यास दोष निर्माण होऊ शकतो. परंतु प्रत्येकाला एक स्वतंत्र जबाबदारी दिल्यास तो ती कौशल्यपूर्ण रीतीने पार पाडू शकतो. यासाठी संघटनेत श्रम विभाजनाचे तत्त्व राबविले जाते.

४) **एकवाक्यता:** संघटनेच्या उद्दिष्टपूर्तीकरिता आणि सर्व कामगारांच्या हिताकरिता सर्व कामगार वा कर्मचारी समूह एकात्मतेच्या भावनेतून एकत्रित येऊन संघटनेत कार्य करतात. जर संघटनेत एकवाक्यता नसेल तर संघटनेचे अस्तित्त्व धोक्यात येऊ शकते. म्हणून संघटनेच्या कार्यप्रणाली संदर्भात प्रत्येक संघटना सदस्यात एकवाक्यता म्हणजेच 'एकता' असणे गरजेचे असते. यामुळे संघटनेची उद्दिष्टपूर्ती सहजरित्या साध्य होऊ शकते.

आपली प्रगती तपासा :

१) संघटनेचे आधार किंवा घटक विशद करा.

२.२.४ मूलतत्त्वे किंवा नियम:

आधुनिक उद्योगधंद्यांचे यश समर्थ संघटनेवर अवलंबून असते. उद्योगधंद्यांची ध्येयधोरणे उदात्त असली किंवा कर्मचारी कर्तबगार असला तरी, जर त्यांच्या नेत्यामध्ये संघटन कौशल्य नसेल तर आणि त्यांचे संघटन निर्दोष आणि सुव्यवस्थित नसेल तर उद्योगधंद्यातील ध्येयधोरणांची कार्यवाही कुशलतेने होऊ शकत नाही. म्हणून कार्यकारिणीला अचूक, प्रभावी आणि शास्त्रशुद्ध संघटन उभारता येणे अत्यावश्यक बनते. संघटन कौशल्य अधिक वैज्ञानिक व वस्तुनिष्ठ करण्यासाठी काही मूलतत्त्वे सांगितली आहेत. त्या मूलतत्त्वांचे विश्लेषण पुढीलप्रमाणे -

१) **उद्दिष्ट तत्त्व:** प्रत्येक संघटनेचे ध्येय निश्चित असले पाहिजे. तसेच संघटनेतील प्रत्येक विभाग याच उद्दिष्टपूर्तीसाठी प्रयत्नशील असावा.

२) **विशिष्टीकरणाचे तत्त्व:** विशिष्टीकरण श्रम विभाजनातून निर्माण होते. योग्य जागेसाठी योग्य व्यक्ती नेमणे श्रम विभाजनातून शक्य होते. म्हणजेच व्यक्तीच्या अंगी असणारे गुण व कौशल्य यांचा अभ्यास करून तिला विशिष्ट पदाचा कार्यभार सांभाळण्यास सांगावे. तसेच तिच्यावर विशिष्ट प्रकारची जबाबदारी सोपवताना तिने अवगत केलेले ज्ञान वा शिक्षण याचा विचार केल्यास सोपविलेली जबाबदारी व्यक्ती वा कर्मचारी योग्य रीतीने पार पाडू शकतो.

३) **समन्वयाचे तत्त्व:** संघटना ही एक मोठी कार्यप्रणाली असते. तिचे स्वरूप अवाढव्य असते. त्यामुळे तिचा कार्यभार करणे व्यापक बाब होऊ शकते. त्यामुळे अशा मोठ्या संघटनेचे वा उद्योगधंद्याचे विविध विभाग पाडले जातात. अशा विविध विभागाचे विभाजन विविध उपविभागातही केले जाते. वेगवेगळ्या जबाबदाऱ्या आणि कार्ये त्या विभागावर सोपविल्या जातात. परंतु सर्व विभाग व उपविभागाचे ध्येय समान असते. तसेच सर्व विभागात उद्दिष्ट्ये, साधने व कार्ये यांमध्ये समन्वय साधलेला असतो.

४) **जबाबदारीचे तत्त्व:** संघटनेचे विविध विभाग व उपविभागात विभाजन झालेले असले तरी प्रत्येक विभागास व उपविभागास विशिष्ट जबाबदारी सोपविलेली असते. कामाचे वाटप केलेले असते. यामुळे प्रत्येक कर्मचाऱ्यास आपल्या जबाबदारीची जाणीव असते. ही जबाबदारी त्यांनी कशी पार पाडावी यासाठी त्यांना वेळोवेळी मार्गदर्शनही केले जाते.

५) **अधिकाराते तत्त्व:** संघटनेचे जे विविध विभागात आणि उपविभागात वाटप झालेले असते त्या प्रत्येक विभागात एक विशिष्ट श्रेणीरचना तयार केलेली असते. त्यात अधिकारी आणि कर्मचारी यांचा समावेश असतो. त्यांना विविध कामे वाटून दिलेली असतात. तसेच काही अधिकारही दिलेले असतात. प्रत्येकास कोणते अधिकार व कामे दिलेली आहेत याची माहिती त्या विभागात काम करणाऱ्या प्रत्येक व्यक्तीस असते. त्यामुळे प्रशासनाच्या कामात गोंधळ होत नाही.

६) **निश्चितीचे तत्त्व :** संघटनेतील प्रत्येक विभाग आणि उपविभागात काम करणाऱ्या असंख्य कर्मचाऱ्यांना आपले अधिकार, कार्य आणि जबाबदाऱ्या व हक्क यांची

निश्चित व निःसंदिग्ध कल्पना असणे गरजेचे असते. त्यामुळे ते त्या विशिष्ट कक्षेत राहून आपली कामे करू शकतात. तसेच त्यांना आपले अधिकार व मर्यादा यांची माहिती मिळते.

७) **लवचिकतेचे तत्त्व:** परिवर्तन वा बदल हा निसर्गाचा नियम आहे. त्याला औद्योगिक संघटना वा उद्योगधंदे अपवाद नाहीत. बदलत्या परिस्थितीनुसार संघटनेची ध्येयधोरणेही बदलावी लागतात. ज्यायोगे बदललेल्या परिस्थितीशी समन्वय साधणे शक्य होते. यासाठी संघटना लवचिक असावी लागते. संघटनेत लवचिकतेचे धोरण असल्यास संघटन सातत्याने टिकून राहते. धोरण ताठर असल्यास संघटनेवर त्याचा परिणाम होऊन बदललेल्या परिस्थितीशी संघटना मेळ साधू शकत नाही.

८) **आदेशांच्या एकतेचे तत्त्व:** उद्योगधंद्यातील असंख्य कर्मचाऱ्यांमध्ये समन्वय व मेळ असणे आवश्यक असते. प्रत्येक कर्मचाऱ्यास आपण कोणाशी बांधील आहोत, आपली जबाबदारी व काम काय आहे, याची स्पष्ट जाणीव असावी लागते. कर्मचाऱ्यास कोणी आदेश द्यायचे, कशा स्वरूपाचे द्यायचे हे ठरलेले असते. हे प्रभावी प्रशासनाचे द्योतक असते.

९) **अधिकाऱ्यांतील संबंधाचे तत्त्व:** उद्योगधंद्यातील सर्व विभाग व उपविभागातील अधिकाऱ्यांमध्ये परस्पर समन्वय असणे अत्यावश्यक असते. उद्योगधंद्याच्या प्रशासनातील सर्व थरातील अधिकाऱ्यांच्या परस्परसंबंधात एकसूत्रता असणे हे यशस्वी उद्योगाचे लक्षण आहे.

१०) **नियंत्रण क्षेत्राचे तत्त्व:** उद्योगधंद्यातील अधिकाऱ्यांचे प्रशासनावर नियंत्रण असणे आवश्यक असते. त्यांच्या हाताखालील कर्मचाऱ्यांची संख्या, अधिकार, जबाबदारी, हक्क आणि कार्यकक्षा यांची स्पष्ट जाणीव संबंधित अधिकाऱ्यांना व त्या-त्या कर्मचाऱ्यांना असावी लागते. यामुळे प्रशासन कार्यक्षम व प्रभावी बनते.

आपली प्रगती तपासा :

१) संघटनेचे मूलतत्त्वे सांगा.

२) संघटनेचे नियम विशद करा.

२.२.५ कार्ये:

संघटना विविध स्तरावरील, विभागातील किंवा उपविभागातील कर्मचाऱ्यांमध्ये परस्परसंबंध प्रस्थापित करण्याचा प्रयत्न करते. विविध स्तरावरील व्यक्तींमध्ये व्यक्तिगत संबंध प्रस्थापित झाल्यामुळे कामाच्या ठिकाणचे वातावरण उत्पादन योग्य होते व अधिक उत्पादन मिळण्यास मदत होते. संघटनेचे उद्दिष्टपूर्तीसाठी पोषक वातावरण निर्मितीही होते. कामगार वा कर्मचारी अधिक कार्यक्षमतेने काम करतात. ज्यावेळेस संघटना निर्मिती केली जाते तेव्हा काही कार्ये आपोआप संघटनेमार्फत केली जातात. त्या कार्यांची चर्चा पुढीलप्रमाणे -

१) श्रम विभागणी:

संघटनेची स्थापना करताना तिचे कार्य सुरळीतपणे पार पडण्यासाठी तिची विभागणी वेगवेगळया स्तरात, विभागात आणि उपविभागात केली जाते. प्रत्येक स्तरावरील व्यक्ती संघटनेची उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी प्रयत्नशील असतात. वेगवेगळी उद्दिष्ट्ये किंवा कामे दोन किंवा अधिक व्यक्तींमध्ये वाटली जातात. त्यांना विशिष्ट अधिकार व जबाबदाऱ्याही दिल्या जातात. प्रत्येकास कामाची वाटणी योग्य प्रकारे केल्याने संघटनेचे उद्दिष्ट साधण्यास मदत होते. तसेच ध्येयपूर्ततेसाठी मार्गदर्शन करण्याचे कार्य व्यवस्थापकामार्फत केले जाते. कर्मचाऱ्यांमध्ये केलेल्या श्रम विभागणीमुळे संघटना सुरळीत व प्रभावीपणे काम करते. म्हणजेच व्यक्ती-व्यक्तीत कामाची विभागणी किंवा श्रम विभागणी करण्याचे कार्य संघटनेमार्फत केले जाते.

२) कामगारांचे एकीकरण:

संघटना श्रम विभागणीचे तत्त्वानुसार कामाची वाटणी जरी विविध व्यक्तींमध्ये करीत असली तरी त्या सर्व कर्मचाऱ्यांमध्ये एकोपा राखण्याचे कामही संघटनेमार्फत केले जाते. कारण प्रत्येक स्तरातील, विभागातील व्यक्तींची वैयक्तिक कामे जरी वेगवेगळी असली तरी सर्वांचे उद्दिष्ट संघटनेचा विकास साधणे वा ध्येयपूर्ती करणे हेच असते. त्यासाठी सर्व स्तरातील कर्मचाऱ्यांना एकत्र येऊनच कामे करावी लागतात. त्यांच्या कामाची वाटणी फक्त त्यांच्या कौशल्यानुसार, गुणांनुसार व कुवतीनुसार केलेली असते. म्हणजे नकळतपणे संघटना कामगारांमध्ये एकोपा निर्माण करण्याचे कार्य करते.

३) समन्वय साधणे:

वेगवेगळया स्तरात, गटात वा विभागात विभागलेल्या अधिकारी व कर्मचारी यांच्यात समन्वय साधण्याचे काम नेत्याला करावे लागते. म्हणजे संघटनेचा प्रमुख या नात्याने व्यवस्थापकास करावे लागते. व्यवस्थापक विविध विभागातील अधिकाऱ्यांची कामे, त्यांना दिलेल्या विविध जबाबदाऱ्या व हक्क यांच्यावर नियंत्रण ठेवतो. कर्मचाऱ्यांच्या कामाचीही स्पष्टपणे विभागणी करतो. त्यामुळे संघटनेत कोणत्याही प्रकारचा गोंधळ निर्माण होत नाही. प्रत्येक स्तरावरील आणि विभागातील व्यक्तींची कामे परस्परावलंबी आणि परस्परपूरक असल्यामुळे त्यांच्यात आपोआपच समन्वय साधून येण्यास मदत होते. म्हणजेच संघटना सदस्यांमध्ये समन्वय साधण्याचे कार्य करते, असे म्हणता येईल.

आपली प्रगती तपासा

१) संघटनेचे कार्ये सांगा.

२.३ संघटनात्मक संरचनेचा अर्थ

टालकॉट पार्सन्स यांच्या मते, “विविध ध्येयाच्या पूर्ततेसाठी जे मानवी समूह किंवा सामाजिक एकके मुद्दाम रचली जातात आणि गरजेनुसार ज्यांनी पुनर्रचना होत राहते त्यांना संघटनात्मक संरचना असे म्हणतात.”

वरील व्याख्येवरून असे म्हणता येते की, व्यक्तींच्या विविध गरजांच्या व ध्येयांच्या पूर्ततेसाठी संघटना जाणीवपूर्वक किंवा मुद्दाम निर्माण केली जाते. परिस्थितीनुसार ध्येयात किंवा गरजांत परिवर्तन झाले तर संघटनेच्या संरचनेतही परिवर्तन केले जाते. उदा. विविध महामंडळे, सेनादले, शाळा-महाविद्यालये, दवाखाने, देवस्थाने इ. चा समावेश संघटनात्मक संरचनेत केला जातो.

संघटनात्मक संरचनेत खालील बाबींचा समावेश होतो.

१) संघटनेतील विविध व्यवस्था, उपव्यवस्था आणि स्तरांचा समावेश संरचनेत होतो.

२) संघटनात्मक संरचनेद्वारा व्यक्तींच्या ध्येयाची आणि गरजांची पूर्तता केली जाते.

३) व्यक्तींच्या ध्येयात व गरजांत परिवर्तन झाल्यास संघटनात्मक संरचनेतही पुनर्रचना केली जाते.

४) संघटनात्मक संरचना हेतूपूर्वक तयार केली जाते. त्यासाठी कमीत कमी दोन किंवा त्यापेक्षा अधिक व्यक्तींची गरज असते.

५) समाजाचा कार्यात्मक घटक म्हणून संघटनात्मक संरचनेकडे पाहिजे जाते.

आपली प्रगती तपासा :

१) संघटनात्मक संरचनेचा अर्थ सांगा.

२.४ औपचारिक संघटना

२.४.१ अर्थ व व्याख्या :

आजच्या आधुनिक युगात आपल्याला औपचारिक संघटनांची गरज असते. कर्मचाऱ्यांना दिले जाणारे अधिकार व केलेली कामाची वाटणी या आधारे कर्मचाऱ्यांचे विविध स्तर निर्माण केले जातात. म्हणजेच उद्दिष्ट पूर्ततेसाठी उद्योगातील मानवी घटकांची मुद्दाम व पद्धतशीरपणे जी संघटना तयार केली जाते तिला औपचारिक संघटना असे म्हणतात. यात विविध स्तरावर काम करणाऱ्या व्यक्तींचा समावेश असतो. उदा. अध्यक्ष, संचालक, कार्यकारी, तंत्रज्ञ, पर्यवेक्षक, फोरमन व कामगार इ.

अशा प्रकारच्या अधिकार तंत्राचा वापर उद्योग क्षेत्रातच केला जात नाही तर जीवनातील सर्व क्षेत्रात त्याचा वापर केला जातो. उदा. इजिप्तमधील कालवे व इतर बांधकाम क्षेत्रात काम करणाऱ्या लोकांनी औपचारिक श्रेणी रचनेचे तंत्र वापरल्याचा प्राचीन काळातील पुरावा सापडला आहे.

उद्योगधंद्यांचे उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी जरुरी असलेल्या कार्यक्षम संघटन कौशल्याची निर्मिती जाणीवपूर्वक केली जाते. उपलब्ध असणारी मनुष्यशक्ती व नैसर्गिक साधनसामुग्री यांच्यात समन्वय साधला जातो. त्यासाठी जेव्हा उद्योगधंद्याच्या ध्येयधोरणांशी सुसंगत अशी यंत्रणा हेतुपूर्वक उभी केली जाते. तेव्हा त्या यंत्रणेला

औपचारिक संघटन असे म्हणतात. चेस्टर आय. बनल्डि यांच्या मते, "'दोन किंवा अधिक व्यक्तींच्या क्रिया किंवा शक्ती यांचा जाणीवपूर्वक समन्वय घडवून आणणारी पद्धती म्हणजे औपचारिक संघटन होय". प्रा. सर्जेराव बोराडे यांच्या मते, "उद्योगधंद्याची उद्दिष्टये साध्य करण्यासाठी उद्योगधंद्यातील कर्मचाऱ्यांचे रचनात्मक संबंध जाणीवपूर्वक निर्माण केले जातात. यालाच औपचारिक संघटन असे म्हणतात."

२.४.२. वैशिष्टये

औपचारिक संघटनेच्या वैशिष्टयांवर चेस्टर बनल्डि यांनी विवेचन केले असून, त्यातील काही मुद्दे खालीलप्रमाणे -

अ) अवैयक्तिक आणि अमूर्त संबंध: औपचारिक संघटनेत काम करणाऱ्या व्यक्तींमधील संबंध अवैयक्तिक असतात. म्हणजेच या संघटनेत कामाची जी विभागणी केलेली असते. त्या विभागणीनुसार व्यक्तीला विशिष्ट दर्जा प्राप्त होतो. तसेच त्या संघटनेतील पद, पदाचे कार्य व पदाची भूमिका यांना महत्त्व असते. पण त्या पदावर कोणती व्यक्ती काम करते या गोष्टीला महत्त्व नसते. म्हणजे औपचारिक संघटनेत विशिष्ट पदावर काम करणाऱ्या व्यक्तीला ती त्या पदावर असेपर्यंत मान दिला जातो. परंतु जर व्यक्तीचे पद बदलले तर तिला कोणताही मानसन्मान दिला जात नाही. या ठिकाणी पदास महत्त्व असते. पदावर काम करणाऱ्या व्यक्तीस महत्त्व दिले जात नाही. यात व्यक्ती विशिष्ट पदावर आहे तोपर्यंत ती त्या पदाच्या कार्यामुळे व कार्याशी निगडीत भूमिकेमुळे महत्त्वाची मानली जाते. पदाच्या भूमिकेतूनच व्यक्तीचे संबंध ठरतात. यालाच अवैयक्तिकता असे म्हणतात.

ब) नियोजनबद्ध संबंध: औपचारिक संघटनेतील असंख्य कर्मचार्यांचे संबंध परस्परांशी कसे असावेत, याबाबत आराखडा तयार केला जातो. औपचारिक संघटनेत व्यक्ती-व्यक्तीतील सामाजिक संबंधातही एक प्रकारची औपचारिकता असते. म्हणजेच व्यक्ती ज्या पदावर काम करते त्या पदाद्वारा व्यक्तीला काही हक्क आणि कर्तव्ये पार पाडावी लागतात. तिची कार्यकक्षा निर्धारित केली जाते. दिलेल्या कार्यकक्षेत राहून व्यक्तीला कार्ये पार पाडावी लागतात. व्यक्तीने तिला निर्धारित केलेल्या आपल्या कार्यकक्षेचे उल्लंघन करू नये याची जाणीव त्या पदावर काम करणाऱ्या व्यक्तीला दिली जाते. व्यक्तीने आपल्या पदाच्या कार्यकक्षेचे उल्लंघन केले तर त्या व्यक्तीला योग्य शिक्षा करण्याची तरतूदही उद्योग वा अन्य क्षेत्रातील औपचारिक संघटनेत आढळते. उदा. विधानसभा वा लोकसभेतील मंत्र्यांना विशिष्ट प्रकारची कामे खातेवाटपाद्वारा सोपविली जातात. दिलेल्या पदानुसार जबाबदाऱ्या पार पाडल्या नाहीत तर त्यांना पदाचा त्याग करावा लागतो. बोफोर्स प्रकरणात मंत्रिपदाच्या कार्यकक्षेचे उल्लंघन केल्याने परराष्ट्रमंत्री श्री. माधवराव सोलंकी यांना पदाचा राजीनामा द्यावा लागला.

क) लवचिकता: औपचारिक संघटनेत व्यक्ती-व्यक्तीतील संबंध दुय्यम स्वरूपाचे असतात. संघटनेचा हेतू साध्य करण्यासाठी अनेक लोक एकत्र येतात. त्यांना मिळालेल्या पदानुसार त्यांचे इतर व्यक्तींशी असणारे संबंध निश्चित केले जात असले तरी संघटनेची परिस्थिती बदलली की औपचारिक संघटनेतील व्यक्तीचे अधिकार व जबाबदाऱ्या यामध्ये बदल केला जातो.

आपली प्रगती तपासा :

१) औपचारिक संघटनेचा अर्थ व व्याख्या सांगून तिची वैशिष्टये स्पष्ट करा.

२.४.३ औपचारिक संघटनेचे गुण:

औपचारिक संघटना काही उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी व्यक्तींना संघटित करते. त्यांच्या जबाबदाऱ्या आणि कार्यक्षेत्र यांची निश्चिती करते. यामुळे व्यक्तीला आपल्या जबाबदाऱ्यांची निश्चित जाणीव होते व त्या दृष्टीने ते प्रयत्नशील राहतात. औपचारिक संघटनेत आढळणारी स्पष्टता, लवचिकता आणि निःसंदिग्धता यामुळे औपचारिक संघटनेचे काही फायदे होतात. त्यांचे विश्लेषण पुढीलप्रमाणे –

अ) साधनसामुग्रीचा योग्य वापर :

औपचारिक संघटनेत उद्योगधंद्याचे उद्दिष्ट साध्ये करण्यासाठी जरुरी असलेल्या कार्यक्षम संघटन कौशल्याची निर्मिती जाणीवपूर्वक केलेली असते. मनुष्यशक्ती व नैसर्गिक साधनसामुग्री यांचा योग्य समन्वय साधला जातो. म्हणजेच उद्दिष्टपूर्तीसाठी आवश्यक असलेल्या घटकांचा समन्वय योग्य रीतीने केला जात असल्याने उद्दिष्टपूर्ती लवकरात लवकर होते. तसेच उपलब्ध साधनसामुग्रीचा योग्य वापर करता येतो. साधनसामुग्रीचा अपव्यय टाळला जातो.

ब) उद्दिष्टांच्या स्पष्टतेमुळे गोंधळाचा अभाव :

औपचारिक संघटनेत काम करणाऱ्या प्रत्येक कर्मचाऱ्याने कोणते काम करावे, कोणते कार्य करू नये, त्याचे अधिकार व कर्तव्ये यांची निश्चितता केलेली असते. तसेच कर्मचाऱ्याने कोणाशी कसे संबंध प्रस्थापित करावेत, कोणत्या व्यक्तीच्या हाताखाली काम करावे याबाबतची माहिती कर्मचाऱ्यास दिलेली असते. उद्दिष्टाची ही निश्चितता असते. त्याची स्पष्ट जाणीव कर्मचाऱ्यास दिलेली असल्याने कर्मचाऱ्याच्या मनात उद्दिष्टाबाबत कोणताही संभ्रम राहत नाही. कर्मचारी आपले कार्य अधिक कार्यक्षमतेने करतो.

क) योग्य श्रम विभाजनामुळे उद्दिष्टपूर्तीस मदत :

औपचारिक संघटनेत प्रत्येक व्यक्तीने वा कर्मचाऱ्याने करावयाच्या कामाची विभागणी केलेली असते. नेमून दिलेल्या कामाद्वारा उद्दिष्ट पूर्ततेस कर्मचारी हातभार लावत असतो. प्रत्येक व्यक्तीच्या गुणांनुसार वा क्षमतेनुसार व्यक्तीला कार्य नेमून दिलेले असते. अशा प्रकारच्या श्रम विभाजनामुळे उद्दिष्टपूर्ती होण्यास मदत होते.

ड) योग्य श्रेणीरचनेमुळे परस्पर सहकार्यात वाढ :

औपचारिक संघटनेत कामगारांपासून ते सर्वोच्च दर्जाच्या कार्यकारिणीपर्यंत विविध पदे निर्माण केलेले असतात. संघटनेत विविध स्तर निर्माण करून विविध कामांची वाटणी ही विविध स्तरांवर, विभागात आणि उपविभागात केलेली असते. व्यक्तींना वाटलेले अधिकार आणि दिलेल्या जबाबदाऱ्याही त्यांच्या पदानुसार निश्चित केलेल्या असतात.

त्यांचे कार्यक्षेत्र निश्चित केलेले असल्यामुळे आणि प्रत्येक पदावर काम करणारी व्यक्ती श्रेणीरचनेतील इतर पदांवर अवलंबून असल्याने त्यांना परस्परांना सहकार्य करणे अत्यावश्यक असते. परस्पर सहकार्याविना संघटनेत कोणतेही काम होऊ शकत नाही. म्हणूनच औपचारिक संघटनेत असणाऱ्या श्रेणीरचनेमुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये परस्पर सहकार्य करण्याची वृत्ती वाढीस लागते.

इ) लोकशाहीवादी तत्त्वांच्या अंगीकारामुळे कर्मचाऱ्यांचे हित साधणे शक्य :

औपचारिक संघटनेत काम करणारे विविध कर्मचारी एकमेकांना सहकार्य तर करतातच, पण त्याचबरोबर ते परस्परांकडे मानवतेच्या दृष्टीने पाहतात. तसेच या ठिकाणी कार्य करणारा नेता आपल्या सहकाऱ्यांच्या व कर्मचाऱ्यांच्या हितासाठी सतत झटत असतो. संघटनेची उद्दिष्टये साध्य करताना आपल्या कर्मचाऱ्यांचेही हित तो लक्षात घेत असतो. त्यासाठी संघटनेत विविध योजना आणि कार्यक्रमांचे आयोजन करण्याची जबाबदारी नेता या नात्याने व्यवस्थापक वा संयोजक करीत असतो. कर्मचाऱ्यांमध्ये एकी निर्माण झाल्यामुळे त्यांचे हित साधणे नेत्यास सुलभ होते. कर्मचाऱ्यांमध्ये ऐक्य निर्माण करण्याचे काम औपचारिक संघटनेत नेता करीत असतो.

ई) कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यानुसार वर्गीकरण करणे सुलभ :

औपचारिक संघटनेत जे विविध स्तर पाडले जातात किंवा कामे विविध विभागात वा उपविभागात वाटली जातात तेव्हा त्या त्या विभागात काम करण्यासाठी जे कर्मचारी नेमले जातात ते त्यांना अवगत असणाऱ्या कौशल्यानुसार नेमले जातात. म्हणजे स्तरांची रचना ही मुळात व्यक्तींच्या कौशल्यानुसार केली जाते. कौशल्यानुसार कामाची वाटणी केल्यामुळे संघटनेचे उद्दिष्ट साधणे सुलभ होते. त्यामुळे संघटनेचा वा उद्योगाचा विकासही घडून येतो.

आपली प्रगती तपासा :

१) औपचारिक संघटनेचे गुण सांगा.

२.४.४ औपचारिक संघटनेचे दोष वा मर्यादा :

अ) परिवर्तनानुसार परस्पर संबंधात किंवा कार्यात बदल करणे अशक्य :

औपचारिक संघटनेतील सर्व नियम लिखित स्वरुपात व ताठर स्वरुपाचे असतात. संघटनेतील प्रत्येक कर्मचाऱ्याने कोणते काम करावे, कशा प्रकारे करावे, कोणाशी संबंध ठेवावेत, कशा स्वरुपाचे संबंध ठेवावेत, तिला कोणते पद दिले आहे, त्यानुसार तिच्या जबाबदाऱ्या कोणत्या आहेत, तिने कोणती कर्तव्ये पार पाडावीत याबाबत काही नियम तयार केलेले असतात. संघटनेत कोणत्याही स्वरुपाचा बदल झाला तरी कर्मचाऱ्यांना दिलेल्या पदात व जबाबदाऱ्यात बदल होण्यास वेळ लागतो. काही वेळेस तर त्यात बदल करणे अशक्य होते.

ब) कर्तव्य व दिलेल्या जबाबदाऱ्यानुसारच कौशल्य गुण दाखविण्यास वाव :

औपचारिक संघटनेत प्रत्येक कर्मचाऱ्यास वा व्यक्तीस तिच्या पदानुसार काही कर्तव्ये पार पाडावी लागतात. तसेच तिला दिलेल्या जबाबदाऱ्या पूर्ण कराव्या लागतात. याद्वारा व्यक्तीला आपले कौशल्य दाखविण्यास पूर्णपणे वाव दिला जातो; परंतु त्या व्यतिरिक्त व्यक्तीच्या अंगी इतर गुण असल्यास ते ती व्यक्ती इतरांना दाखवण्यास असमर्थ असतात. कारण तिचे वर्तन विशिष्ट चौकटीत बंदिस्त केलेले असते. उदा. नृत्य कला किंवा गायन कला.

क) व्यक्तिगत संबंधातील अडथळे:

औपचारिक संघटनेतील प्रत्येक स्तरावर व विभागात काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या जबाबदाऱ्या सांगितलेल्या असतात. त्यांचे कर्तव्ये व कार्यक्षेत्रही ठरलेले असते. कर्मचाऱ्यांनी संघटनेतील कोणत्या व्यक्तींशी व्यक्तिगत संबंध ठेवावेत. ह्याबाबतही काही लिखित नियम असतात. त्याचे व्यक्ती उल्लंघन करू शकत नाही. उल्लंघन करणाऱ्या व्यक्तीस विशिष्ट प्रकारची शिक्षा केली जाते. व्यक्तिगत संबंधाबाबतचे नियम लिखित स्वरुपात व कठोर स्वरुपाचे असल्याने व्यक्ती संघटनेतील नियमानुसारच इतर व्यक्तींशी संबंध ठेवते.

ड) इतर कामे करण्यास कर्मचारी नाखूश:

औपचारिक संघटनेतील प्रत्येक पदावर काम करणाऱ्या व्यक्तीला विशिष्ट प्रकारची कामे नेमून दिलेली असतात. दिलेल्या जबाबदाऱ्या पूर्ण करण्यास व्यक्ती सतत प्रयत्नशील असते. त्या जबाबदाऱ्या पूर्ण करण्यासाठी व उद्दिष्टये साध्य करण्यासाठी व्यक्तीला संघटनेमार्फत मोबदला दिला जातो. दिला जाणारा मोबदला बऱ्याच वेळेस पैशाच्या स्वरुपातला असतो. नेमून दिलेल्या कामाव्यतिरिक्त कोणतेही काम कर्मचाऱ्याने केले तरी त्याला त्याचा मोबदला दिला जात नाही. त्यामुळे कर्मचारी नेमून दिलेल्या कामाव्यतिरिक्त दुसरे काम करण्यास तयार नसते.

इ) कर्मचाऱ्याकडे मानवतावादी दृष्टिकोनातून पाहिले जात नाही :

आजच्या औद्योगिक युगात विविध कामे यंत्राद्वारे पार पाडली जातात. व्यक्ती सर्व गोष्टींकडे शास्त्रीय दृष्टीने पाहताना आढळते. उद्योगधंद्यात वेगवेगळया यंत्रांचा वापर केला जातो. यंत्रांना जशी विश्रांती दिली जात नाही त्याप्रमाणे ती यंत्रे चालविणाऱ्या कर्मचाऱ्यासही विश्रांती दिली जात नाही. सकाळपासून संध्याकाळपर्यंत व्यक्ती यंत्राप्रमाणे काम करताना आढळते. यंत्रांवर काम करणाऱ्या व्यक्तीस विश्रांतीही कमी दिली जाते. उदा. कामावर आल्यानंतर कामगारास चहासाठी व जेवणासाठी पंधरा ते तीस मिनिटांपर्यंतच विश्रांती दिली जाते. व्यक्तीच्या मानसिक वा भावनिक गरजांची पूर्तता संघटनेत केली जात नाही. संघटनेत खेळीमेळीचे वातावरण निर्माण केले जात नाही. त्याचा अभाव असतो.

ई) कुशल कर्मचारी उपलब्ध होत नाहीत :

काही औपचारिक संघटनेत विशिष्ट कामासाठी कुशल कर्मचाऱ्यांचीच आवश्यकता असते. कुशल कामगारांची कमतरता असल्यास ते आपल्या कामाच्या मोबदल्यात संघटनेकडे जास्तीत जास्त पैशाची मागणी करतात. आपला पैसा वाचविण्यासाठी कुशल कामगारांच्या जागी अकुशल कामगारांची नेमणुक करतात. त्यामुळे उद्दिष्टपूर्ततेत अडथळे निर्माण होतात. उदा. शिक्षण संस्थांमध्ये B.Ed., D. Ed. पदवी न घेतलेल्या शिक्षकांची नेमणूक केली जाते.

आपली प्रगती तपासा :

१) औपचारिक संघटनेचे दोष / मर्यादा / तोटे सांगा.

२.५ संघटन संरचनेचे प्रकार

औपचारिक संघटनेचा जसजसा विकास होतो तसतशी संघटना विस्तृत तर बनतेच, पण त्याचबरोबर ती गुंतागुंतीची बनते. संघटना गुंतागुतीची बनल्यामुळे संघटन कार्याचे स्वरुपही गुंतागुंतीचे बनते. अशा परिस्थितीत संघटनेच्या कार्याच्या सुलभतेसाठी तिचे विविध विभागात विभाजन केले जाते. विभागानुसार संघटन संरचनेचे काही प्रमुख प्रकार पडतात. त्यातील काही प्रमुख प्रकार खालीलप्रमाणे -

२.५.१ रेषीय संघटन:

अ) अर्थ :

एखादा उद्योग जेव्हा प्रचंड आकार वा स्वरुप धारण करतो तेव्हा त्या संपूर्ण संघटनेवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी किंवा संघटनेचे व्यवस्थापन चांगले होण्यासाठी त्या संघटनेत रचनात्मक व्यवस्था तयार केली जाते. या व्यवस्थेत अधिकारांचे वाटप श्रेष्ठत्वाकडून कनिष्ठत्वाकडे केले जाते. वेगवेगळया स्वरुपाचे स्तर पाडून सर्वोच्च स्तरावर काम करणाऱ्या व्यक्तीला अधिक अधिकार दिले जातात. तिच्यावर अधिक जबाबदाऱ्याही असतात. ती व्यक्ती संघटनेच्या संपूर्ण कार्यभारास जबाबदार असते. तिच्या खालील स्तरावर काम करणाऱ्या व्यक्तीला त्या मानाने कमी अधिकार व जबाबदाऱ्या दिल्या जातात. जसजसा स्तर खाली जातो तसतसे अधिकार कमी होतात.

अधिकाराचे वाटप जेव्हा एका रेषेत वरच्या अधिकाऱ्याकडून खालच्या अधिकाऱ्याकडे होते तेव्हा त्यास रेषीय संघटना वा रेखात्मक संघटन असे म्हणतात. यात सर्वोच्च पदावर काम करणारी व्यक्ती निर्णय घेण्याचे काम करते तर तिच्या हाताखालच्या व्यक्ती त्याची कार्यवाही करतात.

लुईस ॲलन यांच्या मते, “रेषीय संघटन म्हणजे अशी साखळी की, ज्यात सर्वोच्च कार्यकारी मंडळापासून निम्न स्तरावर काम करणाऱ्या प्रतिनिधींपर्यंत अधिकार व जबाबदारीचे वाटप केले जाते.”

रेषीय संघटनात वरच्या स्तरावरून खालच्या स्तराकडे अधिकार व जबाबदरीचे वाटप केले जाते. वरिष्ठांचा आपल्या कर्मचाऱ्यांवर पूर्णपणे ताबा असतो. कर्मचारी केलेल्या कामाची माहिती आपल्या वरिष्ठांना सतत देतात.

आपली प्रगती तपासा :

१) संघटन संरचनेचे प्रकार स्पष्ट करा.

खालील उदाहरणाद्वारे रेषीय संघटन स्पष्ट होण्यास मदत होईल.

१) पोलिस आयुक्त यांचे पद सर्वोच्च स्वरुपाचे असते. त्यांना विविध अधिकार मिळालेले असतात. त्यांनी घेतलेल्या निर्णयाची कार्यवाही पोलीस उपायुक्त करतात. पोलीस उपायुक्तांना पोलीस आयुक्तांपेक्षा कमी अधिकार प्राप्त झालेले असतात; पण त्यांना इन्स्पेक्टर जनरल ऑफ पोलिसांपेक्षा अधिक अधिकार प्राप्त झालेले असतात. या संरचनेत शिपायांस कोणतेही अधिकार नसतात. तो त्याच्या वरील सर्व अधिकाऱ्यांच्या निर्णयांची अंमलबजावणी करताना आढळतो.

२) प्रत्येक स्तरावर काम करणाऱ्या अधिकाऱ्याने इतरांशी कसे संबंध ठेवावेत, याची निश्चिती झालेली असते. उदा. पोलीस आयुक्तांशी प्रत्यक्ष संबंध फक्त पोलीस उपायुक्त ठेवू शकतो. त्यांच्याशी वार्तालाप करण्याचा अधिकार फक्त उपायुक्तांनाच असतो. शिपाई किंवा हवालदार पोलीस आयुक्तांशी सरळ संबंध प्रस्थापित करू शकत नाही. शिपाई हवालदाराशी संबंध साधू शकतो, हवालदार जमादाराशी संबंध साधतो तर जमादार पोलीस उपनिरीक्षकाशी संबंध साधतो. अशा प्रकारची साखळी संबंधांबाबत तयार झालेली असते.

३) प्रत्येक वरिष्ठ अधिकाऱ्यांचे कनिष्ठ व्यक्तीवर नियंत्रण असते. वरिष्ठ अधिकाऱ्यास निर्णय घेण्याचा अधिकार असतो. त्याने घेतलेल्या निर्णयाची अंमलबजावणी वा कार्यवाही कनिष्ठ अधिकारी करतो. कनिष्ठ अधिकारी आपण दिलेला हुकूम मानतो की, नाही, नेमून दिलेले काम योग्य प्रकारे करतो की, नाही, इतर कोणकोणत्या व्यक्तीशी संबंध ठेवतो, ते संबंध कशा प्रकारचे आहेत अशा सर्व गोष्टींवर नियंत्रण ठेवण्याचे काम वरिष्ठ अधिकाऱ्यास करावे लागते.

४) रेषीय संघटनेत प्रत्येक स्तरावर अधिकार व जबाबदारी यांचे वाटप झालेले असल्याने विशिष्ट स्तरावर काम करणाऱ्या व्यक्तीस कोणते अधिकार मिळाले आहेत? त्या अधिकारांची अंमलबजावणी तिने कशी करावी? तिचे कार्यक्षेत्र किती आहे? तिने कोणकोणत्या जबाबदाऱ्या पार पाडाव्यात? याबाबत लिखित नियम असल्याने ते स्पष्ट आणि निःसंदिग्ध असल्याने अधिकार व जबाबदारी याबाबत गोंधळ निर्माण होऊ शकत नाही. अशा प्रकारची विविध वैशिष्ट्ये रेषीय संघटनेत आढळतात.

क) गुण किंवा फायदे

रेषीय संघटनेचे पुढील फायदे आढळतात.

१) रेषीय संरचना हा संघटनेचा जुना आणि साधा प्रकार आहे. या प्रकारात प्रत्येक स्तरावरील अधिकाऱ्यास मिळालेले अधिकार, जबाबदाऱ्या आणि त्याने बजावायची कर्तव्ये याबाबतची माहिती त्यांना दिलेली असते. त्याची स्पष्ट जाणीव अधिकाऱ्यास असल्याने त्यांच्या मनात अधिकार व जबाबदारीबाबत कोणताही संभ्रम निर्माण होऊ शकत नाही. प्रत्येकास आपला दर्जा कळलेला असतो. मिळालेल्या दर्जानुसार प्रत्येक जण आपले कार्य पार पाडतो.

२) रेषीय संरचनेत काम करणाऱ्या प्रत्येक व्यक्तीस वेगवेगळे अधिकार प्राप्त झालेले असतात. प्रत्येकावर वेगवेगळ्या प्रकारची जबाबदारी सोपविलेली असते. अर्पित दर्जानुसार जबाबदारी पेलण्याचे काम प्रत्येक अधिकारी व कर्मचारी करतो. प्रत्येकाच्या जबाबदारीची आणि अधिकाराची निश्चिती झालेली असते.

३) या संरचनेत वरिष्ठ अधिकारी संघटनेच्या विकासासाठी वेगवेगळ्या प्रकारचे निर्णय घेऊ शकतो. तसेच त्याने घेतलेल्या निर्णयाची कार्यवाही केली जात आहे की नाही, याची पाहणीसुद्धा वरिष्ठ अधिकारी करतो. वरिष्ठ अधिकाऱ्यावर टाकलेल्या जबाबदाऱ्या पूर्ण करण्यासाठी आणि संघटनेची उद्दिष्टये पूर्ण करण्यासाठी अधिकारी निर्णय घेऊ शकतो. त्याच्यावर कोणत्याही प्रकारचे बंधन नसते.

४) रेषीय संरचनेत अधिकारांची आणि जबाबदारींची निश्चिती झालेली असते. प्रत्येकाची कामे वाटलेली असतात. निर्णय कोणी घ्यायचा व त्याची कार्यवाही कोणी करायची याबाबत निश्चितता असल्याने अधिकाऱ्यामार्फत योग्य वेळी तत्परतेने निर्णय घेतले जातात व त्यांची कार्यवाही ही लवकरात लवकर केली जाते.

५) अधिकार व जबाबदारीची वाटणी झालेली असल्याने निर्णय तत्परतेने घेतले जातातच. पण त्याचबरोबर अधिकाऱ्यांच्या हाताखाली किती कर्मचारी काम करतात, प्रत्येकास कोणते काम द्यायचे याबाबत निश्चितता असल्याने अधिकाऱ्यांना आपल्या कर्मचाऱ्यांवर नियंत्रण ठेवणे सुलभ जाते. तसेच परस्पर संबंधाबाबतही नियम असतात. त्याप्रमाणे कर्मचाऱ्यांना वर्तन करावे लागते.

६) प्रत्येक अधिकारी व कनिष्ठ कर्मचारी यांच्यामध्ये काही संबंध प्रस्थापित झालेले असतात. वरिष्ठ अधिकारी कनिष्ठ कर्मचाऱ्यावर जसा अवलंबून असतो तसाच वरिष्ठ अधिकाऱ्यांवर कनिष्ठ कर्मचारी अवलंबून असतो. परस्परावलंबन तत्त्वामुळे संघटनेचा विकास घडवून आणण्यास सर्वजण एकत्रितपणे प्रयत्न करतात. परिणामतः संघटनेचा विकास लवकर घडून येतो.

वरील सर्व घटक संघटनात्मक विकास रेषीय मार्गाने घडवून आणतात. रेषीय संघटनेत आढळणाऱ्या गुणांमुळे आधुनिक काळातही या प्रकारचा वापर बऱ्याच ठिकाणी केला जातो.

ड) तोटे / दोष :

रेषीय संघटनेचे जसे फायदे असतात तसेच त्याचे काही तोटेही आहेत. हे तोटे पुढीलप्रमाणे -

१) वरिष्ठ अधिकाऱ्यांवर कामाचा अतिरिक्त बोजा :

या प्रकारात संघटनेचे विविध स्तरावरील आणि विभागात विभाजन केले जाते. प्रत्येक विभागात अनेक कर्मचारी काम करतात. त्यांच्या कामाची वाटणी केलेली असते. परंतु त्या सर्व कर्मचाऱ्यांवर नियंत्रण ठेवण्याचे काम एक अधिकारी करत असतो. या अधिकाऱ्यास प्रत्येक कर्मचारी काम योग्य प्रकारे आणि नेमून दिलेल्या वेळेत काम करतो की नाही हे पहावे लागते. अशी विविध प्रकारची कामे वरिष्ठ अधिकाऱ्यास एकाच वेळी करावी लागल्याने कामाचा बोजा वाढतो.

२) निरंकुश नेतृत्व :

रेषीय संघटनेत संपूर्ण उद्योगाची विभागणी विविध विभागात केलेली असते. प्रत्येक विभागाला विशिष्ट काम दिलेले असते. प्रत्येक विभागाचा एक वरिष्ठ अधिकारी असतो. तो त्या विभागाबाबत सर्व प्रकारचे निर्णय घेतो. त्याने घेतलेल्या निर्णयाची त्या विभागातील कर्मचाऱ्यांना कार्यवाही करावी लागते. त्याच्या निर्णयावर कोणीही नियंत्रण ठेवू शकत नाही.

३) कनिष्ठ पातळीवरील पुढाकाराचा अभाव :

प्रत्येक विभागात आणि स्तरावर काम करणाऱ्या कनिष्ठ कर्मचाऱ्यांना कोणत्याही प्रकारेच अधिकार नसतात. ते फक्त वरिष्ठांनी दिलेल्या आज्ञेचे पालन करू शकतात. कोणत्याही प्रकारचा निर्णय ते घेऊ शकत नाहीत. त्यामुळे कनिष्ठ पातळीवरील कर्मचारी कोणत्याही कामात पुढाकार घेत नाहीत. फक्त नेमून दिलेले काम करणे पसंत करतात.

४) विशेषीकरणाचा अभाव :

संपूर्ण विभागातील कामाची रचना अशाप्रकारे केलेली असते की, त्यावर निर्णय व नियंत्रण ठेवण्याची जबाबदारी एकाच अधिकाऱ्यास दिलेली असते. विशिष्ट स्तरावर होणाऱ्या सर्व कामात एकच अधिकारी कुशल नसतो. सर्व विभागातील कामे एक व्यक्ती करु शकत नाही. नवीन बदल न स्विकारल्यामुळे विशेषीकरण झालेले नसते.

५) वरिष्ठ अधिकाऱ्यावर अवास्तव परावलंबन : या प्रकारच्या संघटनेत वरिष्ठ पदावर काम करणाऱ्या व्यक्तींवर कनिष्ठ स्तरावरील कामगार पूर्णपणे अवलंबून असतात. जोपर्यंत वरिष्ठ अधिकारी कोणताही निर्णय घेत नाही तोपर्यंत त्या कामाची कार्यवाहीही केली जात नाही. कोणत्याही कामाबाबत कनिष्ठ अधिकारी वरिष्ठ अधिकाऱ्यावर अवलंबून असतात.

६) ताठरता :

सर्व प्रकारच्या अधिकार आणि निर्णयाबाबत विशिष्ट चौकट ठरवलेली असते. त्या चौकटीचे उल्लंघन कोणीही करू शकत नाही. संघटनेचे यश काही ठराविक व्यक्तींवर अवलंबून असते. या व्यक्तींची संख्या मर्यादित असल्याने संघटनेचा विस्तार विशिष्ट मर्यादेपर्यंतच होतो.

७) सांघिक व सहकार्यवृत्तीचा अभाव :

वरिष्ठ अधिकाऱ्यांनी घेतलेल्या निर्णयाची अंमलबजावणी करणे, नेमून दिलेले काम करणे व त्यात कोणत्याही प्रकारचा बदल कनिष्ठ पातळीवरील अधिकारी करू शकत नाहीत. त्यामुळे त्यांचे जीवन यांत्रिक बनते. ते एकसंध किंवा गट म्हणून परस्परांकडे पाहण्याचे टाळतात. तसेच त्यांच्यातील सहकार्याची वृत्ती ही हळूहळू लोप होते.

अशाप्रकारचे दोष रेषीय संघटनेत आढळतात. संघटना किंवा उद्योगाचे स्वरुप लहान असल्यास त्यातील कर्मचाऱ्यांची संख्या मर्यादित असल्यास आणि कामाचे स्वरुप साधे असल्यास रेषीय संघटना उपयुक्त ठरते.

आपली प्रगती तपासा :

१) रेषीय संघटनेचे गुण दोष सांगा.

इ) रेषीय संघटनेचे उपप्रकार :

रेषीय संघटनेचे दोन उपप्रकार पडतात. त्यांची माहिती आपण पाहू -

१) साधे रेषीय संघटन:

या प्रकारच्या संघटनेचे स्वरुप अत्यंत साधे असते. अधिकाराच्या वितरणात वा वाटपात कोणत्याही प्रकारची संदिग्धता किंवा गुंतागुंत नसते. अधिकारी व कामगार या दोन पदांचा समावेश असतो. त्यांचा परस्पर संबंध येतो. त्यामुळे सर्वोच्च पदावर असलेला अधिकारी आपले आदेश, सूचना किंवा इतर बाबी कामगारास प्रत्यक्ष बोलावून सांगतो. तसेच कामगारास कामाबाबत कोणतीही अडचण आल्यास तो वरिष्ठ अधिकाऱ्याकडे प्रत्यक्ष जाऊन त्या सोडविण्यासाठी मार्गदर्शन घेतो. त्यामुळे त्यांना परस्परांबद्दल आपुलकी राहते. उद्योग वा संघटनेचे स्वरुप लहान असल्यास व त्यातील कर्मचाऱ्यांची संख्या पंधरापर्यंत मर्यादित असल्यास हा प्रकार यशस्वी होतो.

२) संमिश्र रेषीय संघटन (विभागीय) :

संघटनेच्या या प्रकारात संघटनेचे वा उद्योगाचे विविध विभागात विभाजन केले जाते. तसेच कामाची व अधिकारांची वाटणी केलेली असते. प्रत्येक विभागाचा एक प्रमुख व्यवस्थापक असतो आणि त्या सर्वांवर नियंत्रण ठेवणारा एक सर्वोच्च व्यवस्थापक असतो. सर्वोच्च व्यवस्थापकाला मिळालेले अधिकार आणि त्याने पार पाडायची जबाबदारी फार मोठी असते. त्या मानाने प्रत्येक विभागाच्या प्रमुख व्यवस्थापकास

मिळालेले अधिकार कमी असतात. सर्वोच्च पदावरील व्यवस्थापकाने दिलेले आदेश, सूचना आणि इतर बाबी कामगारांपर्यंत पोहोचविण्याचे काम त्या त्या विभागाचा व्यवस्थापक करतो. सर्वोच्च व्यवस्थापक आणि कामगार यांच्यात कधीही प्रत्यक्ष संबंध येत नाही. त्यामुळे त्यांच्यात कोणत्याही स्वरुपाचे व्यक्तिगत संबंध प्रस्थापित होत नाहीत. संघटना किंवा उद्योगाचे स्वरुप विशाल असलयास अशा प्रकारची संरचना परिणामकारक आणि उपयुक्त पडते. तसेच अशा प्रकारच्या विभाजनामुळे उद्योग यशस्वी होण्यास मदत होते.

आपली प्रगती तपासा :

१) रेषीय संघटनेचे उपप्रकार सांगा.

२.५.२ कर्मचारी संघटन :

आधुनिक उद्योगात तांत्रिक बदल झपाट्याने होतात. आजचे तंत्रज्ञान भविष्यात उपयोगी पडेलच असे नाही. तंत्रशास्त्र, अर्थशास्त्र, कायदे आणि सामाजिक शास्त्रे यात नवीन ज्ञान, साधनसामुग्री यांची भर पडते. नवीन शोध आणि तंत्राचा परिणाम प्रत्यक्ष-अप्रत्यक्ष रितीने उद्योगावर होतो. उदा. व्यापार व्यवस्थापन, उत्पादन व बाजार इ. उद्योग क्षेत्रात नवीन शोधामुळे निर्माण होणाऱ्या बदलत्या परिस्थितीस सामोरे जाण्यासाठी आणि उद्योगाची प्रगती टिकवून ठेवण्यासाठी विशेषज्ञांची गरज असते. यात तंत्रज्ञ, सामाजिक संशोधक व शास्त्रज्ञ, कायदेतज्ञ, व्यापारतज्ञ, अभियांत्रिकी तज्ञ इ. चा समावेश होतो. प्रत्येक उद्योगातील वरील प्रकारच्या विशेषज्ञांची नेमणूक व त्यांचे संघटन करणे म्हणजेच कर्मचारी संघटन होय.

अ) कर्मचारी संघटनेची कार्ये:

कर्मचारी संघटनेतील अधिकारी रेषीय संघटनेतील सदस्यांवर प्रत्यक्षपणे नियंत्रण ठेवत नाहीत. कर्मचारी संघटनेतील अधिकारी आपल्या व्यावसायिक व तांत्रिक ज्ञानाचा वापर करून रेषीय कर्मचाऱ्यांस योग्य सल्ला देतात. त्यांनी दिलेला सल्ला रेषीय अधिकाऱ्यास बंधनकारक नसतो. त्यांनी दिलेल्या सल्ल्याचा उपयोग उद्योगाची प्रगती करण्यासाठी होतो. ते विविध विषयांवर सल्ला देण्याचे काम करतात. उदा. नियोजन, कामाची पद्धती, संशोधन आणि विशिष्ट काम करण्यासाठी कोणते गुण वा योग्यता असणाऱ्या व्यक्तीची नियुक्ती करावी याबाबत सल्ला देतात. कर्मचारी संघटनेतील अधिकारी उत्पादनाशी प्रत्यक्षपणे संबंधित नसतात. ते उत्पादनाशी वा इतर घटकांसंदर्भात आवश्यक ती माहिती वेगवेगळया विभागांना पुरवतात. त्यांनी पुरविलेल्या माहितीचा उपयोग किती व कसा करायचा, याचे संपूर्ण स्वातंत्र्य रेषीय संघटनेतील अधिकाऱ्यांना असते.

ब) रेषीय व कर्मचारी संघटनेतील संघर्ष:

(१) रेषीय आणि कर्मचारी संघटनेत काम करणाऱ्या अधिकाऱ्यांच्या कामाची विभागणी अशाप्रकारे केलेली असते की, त्यात कर्मचारी संघटनेतील अधिकारी इतरांना सल्ला देण्याचे काम करतात. संशोधन, लेखाकामाबाबत अधिकाधिक अभ्यास

करून सल्ला देतात, तर रेषीय कर्मचाऱ्यास फक्त सामान्यपणे आदेश पाळणे, उत्पादन आणि वितरणाचे काम शिल्लक राहते.

(२) दोन्ही अधिकाऱ्यांनी एकत्रित येऊन परस्परांशी सल्लामसलत करून संघटनेचा विकास घडवून आणण्याचे उद्दिष्ट असते; परंतु वास्तवतः ते परस्परांना मदत न करता परस्परांना कमी लेखतात व तिरस्कार करतात. यामुळे त्यांच्यात मतभेद निर्माण होतात.

(३) रेषीय कर्मचाऱ्यांच्या मते, कर्मचारी संघटनेतील अधिकाऱ्यांमुळे रेषीय संघटनेचा दर्जा ढासळतो, ते पोकळ वा अवास्तव विचार करतात, संपूर्ण कामाचे श्रेय स्वतःला घेतात.

(४) कर्मचारी संघटनेच्या सदस्यांच्या मते, रेषीय संघटनेत निर्णय लवकर व प्रगल्भतेने घेतले जात नाहीत. त्यात दिरंगाई होते. ते परिवर्तनास तयार नसतात, त्याचा विरोध करतात, उपलब्ध साधनसामुग्री, प्रगल्भ विचार व कौशल्य यांचा योग्य वापर करू शकत नाहीत. विविध योजना आणि कार्यक्रमांची अंमलबजावणी करण्याचे टाळतात.

अशाप्रकारची मते दोन्ही प्रकारच्या संघटनेतील कामगारांमध्ये असल्याने त्यांच्यात संघर्ष निर्माण होतो.

आपली प्रगती तपासा :

१) कर्मचारी संघटनेची कार्ये सांगा.

क) रेषीय व कर्मचारी संघटनेतील संघर्षावरील उपाय :

वरील दोन्हीमधील संघर्ष मिटविण्यासाठी दोन्हींच्या कामाच्या मर्यादा ठरवून द्याव्यात. कर्मचारी संघटनेतील व्यक्तींनी दिलेले सल्ले व सूचना योग्य रितीने अंमलात आणण्यासाठी रेषीय संघटनेतील कर्मचारी सुशिक्षित असावेत. संघटनेचे उद्दिष्ट्य साध्य करण्यासाठी पूरक शिक्षण घेतलेले असावेत. संघटनेत बदल पूर्णतः घडून येत नाही, तो अंशतः घडतो याची जाणीव कर्मचारी संघटनेतील अधिकाऱ्यांना असावी. त्यासाठी त्यांनी सतत प्रयत्न केले पाहिजेत. नवनवीन योजना तयार करून त्यांची कार्यवाही व्यवस्थापकाकडून होण्यासाठी त्याचा पाठपुरावा करावा. संघटनेतील सदस्यांना सतत प्रोत्साहन देत राहावे. कामगारांना काम करताना थकवा वाटणार नाही किंवा कंटाळा येणार नाही या दृष्टीने सतत प्रयत्न करावेत. दोन्ही संघटनेतील कर्मचाऱ्यांनी परस्परांशी चर्चा व विचार विनिमय करुन एक मताने कोणताही निर्णय घेतल्यास त्यांच्यात तंटा निर्माण होणार नाही. तसेच संशोधक वा तज्ञाने संघटनेत करायचा विकास व त्यासाठी करावे लागणारे बदल या सर्व गोष्टींची माहिती व्यवस्थापकाला समजेल, अशा भाषेत आणि वेगवेगळया पुराव्यांच्या आधारे द्यावी. यामुळे दोघांमधील तंटा मिटतोच पण त्याचबरोबर संघटनेचा विकास साधण्यासही मदत होते. यासाठी मानवी संसाधनाचे तंत्र संघटनेत आमलात आनणे महत्त्वाचे आहे.

२.५.३ कार्यात्मक संघटन:

औद्योगिक संघटनेचा कारभार सुरळीतपणे चालण्यासाठी त्या संघटनेचे विविध विभागात विभाजन केले जाते. प्रत्येक विभागात विशिष्ट काम नेमून दिले जाते. प्रत्येक विभागामार्फत वेगवेगळी कार्ये पार पाडली जात असली तरी ते सर्व विभाग संघटनेच्या विकासासाठी प्रयत्नशील असतात. कामाची वाटणी केलेली असल्याने कोणत्याही प्रकारचा गोंधळ निर्माण होत नाही. कार्याबाबत प्रत्येक विभाग सतर्क राहतो. नेमून दिलेली कामे अधिक चांगल्या प्रकारे पार पाडतो.

अ) कार्यात्मक संघटनाचा अर्थ:

कोणताही उद्योग किंवा संघटना निर्माण झाली की तिची कार्यवाही योग्य रितीने पार पाडण्यासाठी वेगवेगळया संरचनांचा अभ्यास करून संघटनेच्या स्वरुपानुसार विशिष्ट संरचनेची निवड केली जाते. संघटना किंवा उद्योग मोठा असल्यास कार्यात्मक संघटनेची स्थापना केली जाते.

कार्यात्मक संघटना म्हणजे कार्य सुलभतेच्या दृष्टिकोनातून औद्योगिक संघटनेचे विविध विभागात विभाजन करणे होय.

या पद्धतीचा अभ्यास प्रथम एफ. टायलर यांनी केला. त्यांना रेषीय संघटनेत काही दोष आढळून आले होते. ज्या पद्धतीमुळे कोणत्याही निर्णयाची अंमलबजावणी करण्यात येणारी दिरंगाई तसेच सर्वोच्च व्यवस्थापक आणि कामगार यांच्यात न घडून येणारा संवाद वा प्रत्यक्ष संबंध वगैरे यांचा अभ्यास केला आहे.

कार्यात्मक संघटना ही विशेषीकरणावर आधारित असते. तसेच प्रत्येक विभागातील वरिष्ठ अधिकारी आणि त्यांच्या खाली काम करणारे इतर कामगार कामाबाबतचे अंशतः निर्णय घेऊ शकतात. तसेच ते आपापल्या कामात कुशल असतात. त्यांचा आपल्या वरिष्ठ अधिकाऱ्यांशी प्रत्यक्ष संबंध येतो. अधिकारी व कर्मचारी दोघेही आपापल्या विषयात निष्णात व कुशल असल्याने उद्भवलेल्या समस्यांचे निराकरण करू शकतात. अधिकाऱ्याने दिलेल्या हुकूमाची कार्यवाही ताबडतोब केली जाते. कार्यात्मक संघटनेत जे विविध विभाग पाडले जातात ते परस्परपूरक कामे करतात व एकमेकांवर अवलंबून असतात. उदा. हिशोब ठेवण्याचे काम लेखा विभागाकडे असते, मालाच्या उत्पादनावर देखरेख ठेवण्याचे काम उत्पादन विभागाकडे, बाजारात मालाची विक्री करण्याचे कार्य विक्री विभागाकडे सोपविलेले असते.

ब) कार्यात्मक संघटनेचे फायदे:

कार्यात्मक संघटनेत काम करणाऱ्या व्यक्तीच्या अंगी पुढील गुण असल्याने कामाची कार्यवाही योग्य रितीने होण्यास मदत होते. उदा. कुशल बुद्धी, शिक्षण, तांत्रिक ज्ञान, शारीरिक व मानसिक शक्ती, व्यवहार चातुर्य, कामाचा उत्साह, निर्णय घेण्याची क्षमता, चांगले आरोग्य व प्रमाणिकपणा इ. गोष्टींमुळे कार्यात्मक संघटनेचे पुढील फायदे होतात.

१) संघटनेतील प्रत्येक अधिकारी व कामगार आपापल्या कामात कुशल असल्याने संघटनेचा विकास घडून येण्यास मदत होते. तसेच त्यांनी कामाबाबतचे विशेष शिक्षण घेतले असते वा ते विशेषज्ञ असतात यामुळे त्यांच्या ज्ञान आणि अनुभवाचा फायदा होतो.

२) संघटनेची विभागणी वेगवेगळया स्तरावर व विभागात केलेली असते, प्रत्येकास विशिष्ट काम नेमून दिलेले असल्याने व त्यात कोणत्याही प्रकारची क्लिष्टता व संदिग्धता नसल्याने मोठ्या प्रमाणात उत्पादन निर्मिती होते.

३) या प्रकारच्या संरचनेत संशोधन आणि विकास अशी दोन्ही कामे एकाच वेळी पार पाडली जातात. म्हणजेच वेगवेगळे संशोधन करून त्याचा अवलंब केला जातो की ज्यायोगे संघटनेच्या विकासास हातभार लागतो.

४) वेगवेगळया विभागाची स्थापना करून विविध पदांची निर्मिती केली जाते. व्यक्तीच्या पात्रतेनुसार आणि क्षमतेनुसार त्या त्या पदावर कामगारांची नियुक्ती केली जाते.

५) कामगार ज्या प्रकारचे काम करतो त्यानुसार त्याचा मोबदला दिला जातो. प्रत्येक पदावर काम करणाऱ्या कामगाराला किती मोबदला द्यायचा याबाबत लिखित नियम असल्याने कोणत्याही प्रकारचा भेदभाव केला जात नाही.

६) या संघटनेतील प्रत्येक अधिकारी आपल्या विभागातील कर्मचाऱ्यांशी प्रत्यक्ष संबंध ठेवतात. त्यांना कर्मचाऱ्यांच्या समस्यांची जाणीव असते व त्यामुळे ते समस्यांचे निराकरणही करतात. तसेच कर्मचाऱ्यांकडून अधिक तत्परतेने काम करून घेतात. त्यांना प्रोत्साहित करतात.

७) श्रम विभागणीच्या तत्त्वामुळे होणारे फायदे या प्रकारच्या संघटनेलाही प्राप्त होतात.

क) कार्यात्मक संघटनेचे तोटे / मर्यादा :

कार्यात्मक संघटनेमुळे जरी विविध फायदे संघटनेला प्राप्त होत असले तरी त्या पद्धतीचे काही तोटेही आहेत. ते पुढीलप्रमाणे -

१) दोन वेगवेगळया पातळयांवर काम करणाऱ्या कामगारांत कामाबाबत वाद होण्याची संभावना असते. तसेच कामाबाबत गोंधळ व मतभेद असतात. यामुळे निर्णयाची कार्यवाही होण्यास उशीर लागू शकतो.

२) काही वेळेस कामगारांना कामाबाबत निर्माण झालेल्या समस्या कोणाला सांगायच्या तसेच सल्ला कोणाचा घ्यायचा याबाबत शंका निर्माण होते.

३) कामाची विभागणी केलेली असल्याने निर्णय घेण्यास उशीर लागतो.

४) संघटनेच्या विकासाच्या दृष्टीने कामगारांना व अधिकाऱ्यांना प्रशिक्षण दिले जात नाही. त्यामुळे भावी काळात संघटनेला योग्य नेतृत्त्व मिळू शकत नाही.

आपली प्रगती तपासा :

१) कार्यात्मक संघटनाचा अर्थ सांगून त्यांचे फायदे व तोटे सांगा.

२.५.४ लंबाकृती संघटन:

या प्रकारच्या संघटनेत विविध स्तर तयार करून त्यांच्याकडे विविध विभाग सोपविले जातात. प्रत्येक विभागाचा एक व्यवस्थापक असतो. त्याच्या नियंत्रणाखाली पर्यवेक्षक काम करतात. हे पर्यवेक्षक संघटनेतील अधिकार व्यवस्थापकाने दिलेले आदेश पाळतात. ते आदेश आपल्या नियंत्रणाखाली काम करणाऱ्या कामगारांपर्यंत पोहोचवतात. त्या कामागारांची संख्या मर्यादित व कमी असते. पर्यवेक्षक प्रत्येकाशी व्यक्तिगत संबंध प्रस्थापित करून त्यांना उद्दिष्टपूर्तीसाठी प्रोत्साहित करत असतो. पर्यवेक्षकाचे कर्मचाऱ्यांवर सतत लक्ष असल्याने काही वेळेस कामगारांकडून चांगले काम होते, तर काही वेळेस त्यांच्यावर दडपण येऊ शकते.

२.५.५ समस्तरीय संघटन:

या प्रकारात विविध विभागात काम करणाऱ्या अधिकाऱ्यांच्या नियंत्रणाखाली काम करणाऱ्या कामगारांची संख्या जास्त असते. उदा. चाळीस ते पन्नास. हे अधिकारी कामगारांवर नियंत्रण ठेवतात. तसेच या संघटन प्रकाराचे विभाजन दोन ते तीन पातळयांपर्यंतच केलेले असते. त्यामुळे वरिष्ठ पातळीवरील अधिकारी कनिष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांशी संपर्क साधून शकतात. आपले निर्णय व आज्ञा कामगारांनाही देऊ शकतात. उद्दिष्टपूर्तीसाठी ते कामगारांना प्रेत्साहित करतात व कामगारांच्या समस्या व प्रश्न जाणून घेऊन त्याचे निराकरण करतात.

२.६ सारांश

प्रत्येक संघटनेत किंवा उद्योगात संघटनेचे विविध स्तरावर व विभागात विभाजन केलेले असते. संघटनेचा कारभार सुलभ होण्याच्या दृष्टीने ही विभागणी केलेली असते. संघटनाचे मुख्यतः जे दोन प्रकार पडतात त्यातील औपचारिक संघटनेला विशेष महत्त्व असते. या संघटन प्रकाराचे नियम लिखित व अंशतः ताठर स्वरुपाचे असतात. औपचारिक संघटनेला संघटन प्रकारात महत्त्वाचे स्थान असले तरी अनौपचारिक संघटन प्रकारही तितकाच महत्त्वाचा आहे. संघटनात्मक संरचनेचे इतर काही प्रकार आहेत. त्यात रेषीय संघटन आणि कर्मचारी संघटन प्रकार महत्त्वपूर्ण आहेत. या संघटन प्रकारात विविध स्तरावर विभागलेले कार्याची माहिती दिली गेली आहे. हे संघटन प्रकार लहान उद्योगांसाठी महत्त्वपूर्ण ठरतो, तर कार्यात्मक संघटन प्रकार विशाल उद्योगांसाठी महत्त्वाचा असतो. व्यक्तीच्या पात्रता व क्षमतेनुसार कामाची विभागणी केलेली असते. संघटनेत विविध विभागाची रचना त्याचं्या कार्यानुसार केलेली असली तरी सर्व विभाग परस्परांशी निगडीत व परस्परावलंबी असलेले आढळतात. कार्याची विभागणी नेमकी केलेली असल्याने संघटनेचा विकास घडून येण्यास मदत होते. यामुळे संघटनात्मक संरचनेला विशेष महत्त्व प्रप्त झालेले आढळते.

२.७ विद्यपीठीय प्रश्न

१) औपचारिक संघटनांचे महत्त्व, वैशिष्टये आणि मर्यादांची चर्चा करा.

२) रेषीय संघटन आणि कर्मचारी संघटनातील साम्य व फरकाची चर्चा करा.

३) कार्यात्मक संघटन सोदाहरण स्पष्ट करा.

४) संघटनेची गरज व महत्त्व विशद करा.

५) संघटनांची कार्ये कोणती ते सांगा.

६) संघटनांची मूलतत्त्वे स्पष्ट करा.

२) टिपा लिहा:

१) संघटना

२) संघटनाचे कार्ये

३) औपचारिक संघटना

४) औपचारिक संघटनेचे वैशिष्टये

५) लंबाकृती संघटन

६) समस्तरीय संघटन

❖❖❖❖

३

अनौपचारिक संघटन अर्थ आणि औपचारिक संघटनेवरील परिणाम (INFORMAL ORGANIZATION)

प्रकरण रचना :

३.० उद्दिष्टये

३.१ प्रस्तावना

३.२ अनौपचारिक संघटना : अर्थ व व्याख्या

३.३ अनौपचारिक संघटनेची वैशिष्टये

३.४ अनौपचारिक संघटना अस्तित्वात येणारी कारणे

३.५ अनौपचारिक संघटनेची कार्ये

३.६ अनौपचारिक संघटनेचे महत्त्व व फायदे

३.७ अनौपचारिक संघटनेचे तोटे

३.८ औपचारिक संघटना व अनौपचारिक संघटना यातील संबंध व परिणाम

३.९ सारांश

३.१० शब्दार्थ

३.११ प्रश्न

३.० उद्दिष्टये

१. अनौपचारिक संघटना म्हणजे काय ते समजून घेणे.

२. कामगारांच्या हितांचे जतन करण्याचे मार्ग समजून घेणे.

३. कार्यक्षम संघटन कौशल्याचे ज्ञान मिळविणे.

४. मनुष्यशक्ती नैसर्गिक साधनसंपत्ती यांचा योग्य समन्वय साधण्याचे कौशल्य आत्मसात करण्याची माहिती करून घेणे.

३.१ प्रस्तावना

उद्योग ही समाजाची एक महत्वाची व्यवस्था आहे. उद्योग क्षेत्रातील कामे यशस्वी रितीने पार पाडली जावीत म्हणून संघटनेची स्थापना करण्यात आल्या आहेत. औद्योगिक क्रांतीनंतर औद्योगिक उत्पादन वाढले. या नव्या उत्पादन पद्धतीमुळे उत्पादनाचा वेग वाढला व मोठ्या प्रमाणात उत्पादन होऊ लागले. या उत्पादन पद्धतीचा मालक व कामगार यांच्या संबंधावरही दूरगामी स्वरूपाचे परिणाम झाले. पूर्वीच्या काळात मालक व कामगार यांच्यात प्रत्यक्ष संबंध होते. त्यामुळे त्यांच्यातील संघर्षाचे स्वरूप तीव्र स्वरूपाचे नव्हते. उलट सलोख्याचे संबंध असत. परंतु औद्योगिक उत्पादन पद्धतीमुळे उत्पादनाच्या साधनावर पूर्णत: मालक वर्गाची मालकी प्रस्थापित झाली. मालक व कामगार यांच्यात अप्रत्यक्ष स्वरूपाचे संबंध निर्माण झाले. कामगारांना आपल्या उपजीविकेच्या साधनांसाठी पूर्णत: मालक वर्गावर अवलंबून रहावे लागते. या परिस्थितीचा मालक वर्गाने गैरफायदा घेऊन कामगारांची मोठ्या प्रमाणावर पिळवणूक, शोषण सुरू केले. मालक व कामगार यांच्यातील संबंध संघर्षाचे, परस्पर विरोधाचे बनले. मालक व कामगार यांच्यातील संघर्षात व्यक्तिगत कामगार हा नेहमीच दुबळा ठरतो. अशा या कामगारांना जर न्याय द्यायचा असेल आणि मालक वर्गाच्या दडपशाहीला तोंड द्यावयाचे असेल तर संघटित होण्याची गरज आहे. यातूनच जाणीवपूर्वक व उत्स्फूर्तपणे औपचारिक आणि अनौपचारिक संघटना अस्तित्वात आल्या. त्या संघटनेमार्फत कामगार आपले हितसंबंध जोपासण्याचे कार्य करू लागले.

३.२ अनौपचारिक संघटनेचा अर्थ व व्याख्या

आधुनिक उद्योग व्यवसायात अनौपचारिक संबंध हे अत्यंत महत्त्वाचे आहेत. हे संबंध उत्स्फूर्त म्हणजेच स्वयंप्रेरित असतात. औपचारिक संघटना ह्या विशिष्ट उद्दिष्ट प्राप्त करण्यासाठी मुद्दामहून स्थापन केल्या जातात, तर अनौपचारिक संघटना कोणत्याही स्थळी, कोणत्याही वेळेला कामगारांच्या आंतरक्रियांतून निर्माण होतात. औपचारिक संघटनेप्रमाणेच अनौपचारिक संघटनाही अत्यंत महत्त्वाच्या असतात. औपचारिक संघटनेपेक्षाही अनौपचारिक संघटना या संघर्षविरहित चांगले काम करू शकतात. म्हणून आधुनिक काळात औपचारिक संघटनेप्रमाणेच अनौपचारिक संघटनेचे महत्त्वही वाढत चालले आहे.

अनौपचारिक संघटना जाणीवपूर्वक निर्माण केलेल्या नसून कार्यपूर्तीच्या उद्देशाने एकत्रित येऊन कामगार कल्याणासाठी सहज सर्व कामगार एकत्रित येऊन अनौपचारिक संघटना निर्माण करतात. त्यांच्यात एक समान ध्येय, उद्दिष्ट असते. समान संघटना निर्माण होतात. त्या संघटना कोणत्याही स्थळी, कोणत्याही वेळेला निर्माण होतात. त्या उत्स्फूर्त असतात. अनौपचारिक संघटनेत कोणतेही नीतिनियम, बंधने, कायदे नसतात. या संघटनेतील सभासद स्वयंप्रेरणेने स्वतःची जबाबदारी पार पाडतात. स्वयं-निर्णय घेण्याची क्षमता त्यांच्याजवळ असते. कामगार स्वयंप्रेरणेने आपले काम प्रभावीपणे करीत असल्याने कामगारांची कार्यक्षमता मोठ्या प्रमाणात वाढते. त्यामुळे उत्पादन वाढते.

अनौपचारिक संघटनेच्या व्याख्या :

१) पी. गिलबर्ट यांच्या मते, “जरी अनौपचारिक संघटनांचे कार्य असले तरी ते आकस्मित नाही. यातील सामाजिक संबंध, संरचना आणि या संघटनाचे नेतृत्व हे सर्व उत्स्फूर्त असते.”

२) पीटर एम. ब्राऊन यांच्या मते, “एकेरी नावाचा उपयोग, वैयक्तिक संबंधाची प्रस्थापना, किरकोळ नियमांकडे दुर्लक्ष यामुळे कार्यकारी अधिकारी आपल्या कर्मचाऱ्यांकडून काही वेळेला विशेष कार्य करून घेऊ शकतो. त्यामुळे कोणत्याही प्रकल्पाच्या प्रगतीच्या दृष्टीने व्यक्तीच्या अनौपचारिक संबंधाकडे दुर्लक्ष करणे, त्यांना दुय्यम लेखणे किंवा हे संबंध नष्ट करण्याचा प्रयत्न करणे हितावह नसते.

३) अनौपचारिक औद्योगिक संघटनाची निर्मिती ही उत्स्फूर्त सामाजिक संबंधातून कोणत्याही वेळेला आणि कोणत्याही स्थळी व्यक्ती – व्यक्तीतील आंतरक्रियांतून सातत्याने होत असते.

अनौपचारिक संघटनेच्या वरील विविध व्याख्या लक्षात घेता असे म्हणता येईल की, अनौपचारिक संघटना ह्या अनियोजित असतात. त्यांची विशिष्ट अशी संरचना नसते. कोणाचेही वर्चस्व, दबाव व नियंत्रण नसते. त्या स्वयंप्रेरित, उत्स्फूर्त असतात. स्वतःहून जबाबदारी स्वीकारतात व ती योग्यपणे पारही पाडतात. त्यांनाच अनौपचारिक संघटना असे म्हणतात.

आपली प्रगती तपासा :

१) अनौपचारिक संघटनेचा अर्थ व व्याख्या सांगा.

३.३ अनौपचारिक संघटनेची वैशिष्टये

१) अनौपचारिक संघटना स्वयंपूर्ण असतात :

अनौपचारिक संघटना जाणीवपूर्वक निर्माण केल्या जात नाहीत. अनौपचारिक संघटनाची निर्मिती उत्स्फूर्त सामाजिक संबंधातून कुठेही कधीही केली जाते. कामगारांच्या आंतरक्रियेमधून अनौपचारिक संघटना निर्माण होतात. अनौपचारिक संघटनेची विशिष्ट अशी संरचना नसते.

२) अनौपचारिक संघटनेची निर्मिती समान उद्देशातून झालेली असते :

उद्योगधंद्यात असणारे कर्मचारी समान छंद, रुची व अभिरुची असणारे असतात. ते सर्वजण एकत्र येऊन अनौपचारिक संघटना निर्माण होते. समान अभिरुची आणि उद्देश यांच्या पूर्ततेसाठी एकत्र येऊन संघटना निर्माण होतात. उदा. विविध उद्योगात निर्माण झालेली कामगारांची क्रीडा मंडळे, नाट्य मंडळे किंवा सांस्कृतिक मंडळे इ. चा अनौपचारिक संघटन होय.

३) अनौपचारिक संघटनेचे स्वरूप प्राथमिक असते :

समान छंद, अभिरुची असणारे एकत्रित येऊन अनौपचारिक संघटना स्थापन करतात. त्यांचा विस्तार कमी असल्यामुळे त्यांच्यामध्ये इतर औपचारिक संघटनेसारखे दुय्यम संबंध नसतात, तर प्राथमिक स्वरूपाचे आणि समोरासमोरचे संबंध निर्माण झालेले असतात. म्हणूनच अनौपचारिक संघटनेत आपलेपणा, जिव्हाळा, आत्मीयता असते. संघटनेतील व्यक्ती परस्परांशी वैयक्तिक संबंधांनी जोडलेले असतात.

४) नियंत्रिकांचा/ नीतिनियमांचा अभाव :

औपचारिक संघटना जाणीवपूर्वक निर्माण केल्या जातात. म्हणून या संघटनेची काही नीतिनियम, कायदे असतात. ते सर्व कायदे त्यांना पाळावेच लागतात. परंतु अनौपचारिक संघटना उत्स्फुर्तपणे निर्माण झालेल्या असल्याने त्यातील कामगारांमध्ये आपलेपणाचे बंध निर्माण झालेले असते. याच्यासाठी कायदे किंवा नीतिनियमांचे बंधन नसते. कोणाचेही वर्चस्व नसते. म्हणजेच अनौपचारिक संघटनेत नियंत्रणाचा प्रभाव विशेष जाणवत नाही.

५) अनौपचारिक संघटना व्यक्तीसापेक्ष असतात :

अनौपचारिक संघटनेतील कामगार कोणत्याही पदावरून न ओळखता कामगार एक व्यक्ती म्हणून ओळखला जातो. कामगारांची परस्पर वैयक्तिक संबंध निर्माण झालेले असतात. हे व्यक्तीसापेक्ष संबंध असतात. यामुळे संघटना संबंध अधिक परिपक्व होतात.

आपली प्रगती तपासा :

१) अनौपचारिक संघटनेची वैशिष्टये सांगा.

३.४ अनौपचारिक संघटना अस्तित्वात येण्याची कारणे

१) अनौपचारिक संघटना अस्तित्वात येण्यासाठी कामगारांची एक समान गुण, छंद अभिरुची असणे आवश्यक आहे.

२) समान ध्येय उद्दिष्टय असते. ते ध्येय, उद्दिष्टय पूर्ण करण्यासाठी अनौपचारिक संघटनेची निर्मिती झालेली असते.

३) संप, टाळेबंदी सारखे विघातक कृत्य टाळण्यासाठी अनौपचारिक संघटना निर्माण झालेली असते.

४) कामगार व उद्योग यांच्यात सहकार्य निर्माण करण्यासाठी अनौपचारिक संघटना निर्माण करण्यात आल्या आहेत.

५) एकत्रित काम करीत असताना कामगारांमध्ये जवळीकता निर्माण झाल्याने उत्स्फूर्तपणे अनौपचारिक संघटनाची निर्मिती झाली.

६) कामगाराला एक प्रकारची सुरक्षितता प्राप्त व्हावी म्हणूनही अनौपचारिक संघटना निर्माण झाल्या आहेत.

आपली प्रगती तपासा :

१) अनौपचारिक संघटना अस्तित्वात येण्याची कारणे सांगा.

३.५ अनौपचारिक संघटनेची कार्ये

१) अनिश्चित अधिकार आणि जबाबदारी –

अनौपचारिक संघटनेत औपचारिक संघटनेप्रमाणे कामे ठरवलेली नसतात. तर या संघटनेतील सदस्यांना स्वतःहून स्वेच्छेने जबाबदारी स्वीकारावी लागते. अनौपचारिक संघटनेची विशिष्ट अशी संरचना नसते. त्यामुळे श्रेणीरचना नसते. कोणतेही विशिष्ट पद, पदभार नसतो. म्हणून जी जबाबदारी पार पाडावयाची तसे अधिकार दिले जातात. त्यानुसार आपली जबाबदारी योग्य पार पडण्याचे कार्य या संघटनेतील कामगारांना करावे लागते.

२) गरजांची पूर्तता करणे –

अनौपचारिक संघटनेचे महत्त्वाचे कार्य म्हणजे कामगारांच्या गरजांची पूर्ती करणे. अनौपचारिक संघटनेतील कामगारांमध्ये प्राथमिक स्वरूपाचे संबंध निर्माण झालेले असतात. सहकार्य निर्माण झालेले असते. त्यातूनच कामगारांच्या गरजांची पूर्तता केली जाते. कामगारांच्या छोट्या – मोठ्या गोष्टीकडेही लक्ष दिले जाते व त्या गरजा पूर्ण करण्याचा प्रयत्न अनौपचारिक संघटनेमार्फत केले जाते.

३) कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी -

अनौपचारिक संघटनेमार्फत कामगारांच्या कार्यक्षमता वाढविण्याचा प्रयत्न केला जातो. कामगारांवर अनौपचारिक संघटनेमार्फत कोणाचेही नियंत्रण नसते. त्यामुळे कामगार अगदी मोकळेपणाने स्वतंत्रपणे आपले कार्य पूर्ण करण्याचा प्रयत्न करतात. त्यामुळे कामगारांच्या कार्यक्षमतेत मोठ्या प्रमाणात वाढ होते. त्यामुळे उत्पादन मोठ्या प्रमाणात वाढते.

४) कामगारांमध्ये एकवाक्यता / सहकार्य निर्माण करण्यासाठी –

अनौपचारिक संघटनेतील कामगारांमध्ये सहकार्य निर्माण करण्याचे कार्य या संघटनेमार्फत केले जाते. कारण या संघटनेतील कामगारांची संख्या कमी असते. या संघटनेचा विस्तार कमी असतो. आपोआपच या कामगारांमध्ये सहकार्याची भावना निर्माण होते. त्या सहकार्याच्या साह्यानेच या संघटनेतील कामगार गरजा, ध्येय, उद्दिष्टय पूर्ण करतो.

५) सामाजिक दृष्टिकोन :

अनौपचारिक संघटनेत तत्त्वप्रणालीचा अभाव असल्याने या संघटनेत मानवाच्या गरजांचा प्रथम विचार केला जातो. कामगारांच्या मूलभूत गरजा प्रथमत: लक्षात घेतल्या जातात. स्वतःपेक्षा इतरांचा विचार करण्याची प्रवृत्ती वाढण्यास मदत होते.

आपली प्रगती तपासा :

१) अनौपचारिक संघटनेचे कार्ये सांगा.

३.६ अनौपचारिक संघटनेचे महत्त्व व फायदे

१) प्रशासकीय कार्यास मदत :

अनौपचारिक संघटनेमध्ये स्वयंप्रेरणेने कार्य केले जाते. कामगार स्वतःहून जबाबदारी पार पडतात आणि उत्स्फुर्तपणे काम करतात. कामगारांवर कोणाचेही नियंत्रण नसते. त्यामुळे कामगारांची कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते. पर्यायाने प्रशासकीय कार्यास मदत होते.

२) श्रमाचा सदुपयोग :

अनौपचारिक संघटनेत कामगारांवर कशाचेही बंधन नसते. कोणतीही नियमावली नसते. कामगार आपल्या आवडीनिवडीनुसार श्रम करतात. जास्तीत जास्त उत्पादन वाढविण्याचा प्रयत्न करतात. म्हणजेच कामगार आपल्या श्रमाचा पुरेपूर उपयोग करून उत्पादन वाढविण्याचा प्रयतन करतात.

३) निश्चित जबाबदारी :

अनौपचारिक संघटनेमध्ये कोणतेही विशिष्ट संरचना नसते. कोणतीही श्रेणीरचना नसते. कामगारांना कोणतीही जबाबदारी दिलेली नसते. तरीही कामगार स्वतःचा आपली जबाबदारी स्वीकारून उत्पादन कार्यासंबंधी करावयाच्या कार्याच्या संदर्भात स्वयं मर्यादा निर्माण करून घेतात. हे उद्योगाच्या दृष्टिकोनातून फायदेशीर असते.

४) व्यवसायाचा आकार वाढविणे :

उद्योग क्षेत्राचा दिवसेंदिवस विस्तार होत आहे. अशावेळी अनौपचारिक संघटन महत्त्वाची गोष्ट आहे. कारण अनौपचारिक संघटनेतील कामगारांवर कोणतेही नियंत्रण नसल्याने तसेच कोणाच्याही आदेशाची वाट न पाहता निर्णय घेण्याची क्षमता निर्माण झालेली असते. वाढत्या उद्योगधंद्याच्या दृष्टिकोनातून अनौपचारिक संघटनेचे व्यवस्थापन फायद्याचे ठरते. त्यामुळे व्यवसायाचा आकार वाढविणे शक्य होते.

५) अधिकार प्रदान :

अनौपचारिक संघटनेत योग्य अशी संरचना नसल्याने कोणताही अधिकारी नेमला जात नाही, परंतु कामगार आपल्या कार्यक्षमतेचा/ कौशल्याचा वापर करून एक वेगळाच ठसा निर्माण करतात व उद्योग क्षेत्रात आपल्या गुण कौशल्याची झलक दाखवितात. त्यामुळे आपोआपच संघटनेकडून कामगारांना अधिकार प्रदान केले जातात. हा घटक कामगारांच्या दृष्टिकोनातून हिताचा आहे.

६) कार्यपूर्तता करणे :

व्यवस्थापनातील कार्यप्रणाली परिपूर्ण करण्याची जबाबदारी कामगाराने स्वयंप्रेरणेने स्विकारलेली असते. त्यामुळे व्यवस्थापनातील संपूर्ण कामे योग्य रितीने पार पाडण्यास अनौपचारिक संघटनेची प्रणाली फायदेशीर ठरते. कामगारांवर कोणतीही जबाबदारी स्विकारण्याची सक्ती केलेली नसते. ती जबाबदारी योग्य रितीने पार पाडण्यासाठी कामगार सतत कार्यरत राहतो. आपली जबाबदारी योग्य रितीने पार पडून कार्यपूर्तता करतो.

७) एकवाक्यता :

अनौपचारिक संघटना स्वयंप्रेरणेने निर्माण झालेली असते. त्यामुळे संघटनेच्या ध्येय आणि उद्देशाच्या एकवाक्यतेबद्दल मतभेद राहत नाही. यामुळे उत्पादनाच्या प्रक्रियेने सर्व कामगारात समानता प्रस्तापित करता येते. इतर औपचारिक संघटनेत श्रम विभागणीनुसार कामाची वाटणी केली गेलेली असते. कामगारांमध्येही मतभेद असतात. परंतु अनौपचारिक संघटनेत सहकार्याची भावना आढळते. त्यांच्यात समानता निर्माण झालेली दिसते. अनौपचारिक संघटनेतील कामगारांची आवडनिवड सारखीच असल्याने हे कामगार उत्स्फुर्तपणे एकत्रित येतात. त्यांच्यात आपलेपणा निर्माण झालेला असतो. त्यामुळेच अनौपचारिक संघटनेतील कामगारांमध्ये एकवाक्यता निर्माण होते.

अनौपचारिक संघटनेचे फायदे :

१) अनौपचारिक संघटना ही उत्स्फूर्त असल्याने या संघटनेतील कामगारांवर कोणतेही नियंत्रण नसते. त्यामुळे कामगार स्वतंत्रपणे आनंदाने आपले काम करतो.

२) अनौपचारिक संघटनेतील कामगारांवर कोणत्याही व्यक्तीचा दबाव नसतो. त्यामुळे काम करताना त्यांना दडपण येत नाही. त्याचा परिणाम उत्पादनावर होतो. त्यांची कार्यक्षमता वाढते. परिणामी उत्पादन मोठ्या प्रमाणात वाढते. त्यामुळे आर्थिक विकास होतो.

३) अनौपचारिक संघटना ही कामगार व मालक यांच्यात समन्वय घालण्याचा प्रयत्न करते. त्यामुळे संप, टाळेबंदी सारखे विघातक प्रकार टाळू शकतात. समन्वयामुळे मालक व कामगारातील संबंध टाळण्यास मदत होते.

४) अनौपचारिक संघटनेतील कामगारामध्ये एकता दिसून येते. त्यांच्यात आपलेपणा, जवळीक निर्माण झालेली असते. सर्व कामगारांचे प्रश्न समस्या सोडविण्यासाठी सर्वजण एकत्रितरित्या प्रयत्न करतात.

५) अनौपचारिक संघटनेमध्ये विशिष्ट अशी संरचना, श्रेणीरचना नसल्याने अनौपचारिक संघटनेतील सर्वांना समान दर्जा, प्रतिष्ठा दिली जाते. अनौपचारिक संघटनेतील कामगारांमध्ये श्रेष्ठ- कनिष्ठत्वाची भावना नसते.

६) अनौपचारिक संघटनेत कामगारांवर कोणत्याही व्यक्तीचे आदेश पाळण्याचे बंधन नसते. कामगार स्वतः निर्णय घेऊ शकतो. कामगारांमध्ये निर्णय घेण्याची क्षमता असते. तो निर्णय तत्परता दाखवू शकतो.

७) अनौपचारिक संघटनेतील कामगार आपला फुरसतीचा/ रिकामा वेळ सत्कारणी लावतात. त्या रिकाम्या वेळेचा योग्य तो उपयोग करून घेतात. “रिकामे डोके सैतानाचे घर” म्हणून कामगार सतत कार्यरत राहण्याचा प्रयत्न करतात. त्यामुळे कामगारांमध्ये विध्वंसक वृत्ती कमी होऊन सामाजिक वृत्ती वाढण्यास मदत होते.

८) औपचारिक संघटनेत कामावरून कमी करण्याची भीती कामगारांना सतत वाटत असते. याउलट अनौपचारिक संघटनेतील मानसिक व भावनिक सुरक्षितता मिळते.

आपली प्रगती तपासा :

१) अनौपचारिक संघटनेचे महत्त्व व फायदे सांगा.

३.७ अनौपचारिक संघटनेतील तोटे

१) अनौपचारिक संघटनेमध्ये विशिष्ट अशी संरचना नसते. म्हणून या संघटनेतील व्यवस्थापक चतुरस्त्र असला पाहिजे. नाही तर संघटनेचे विघटन होण्याची शक्यता असते.

२) संघटना अनौपचारिक असल्याने या संघटनेतील कामगारांसाठी कोणतेही नीतिनियम नसतात. स्वयंशिस्त बाळगावी लागते. शिस्तीचा अवलंब न केल्यास गोंधळ निर्माण होण्याची शक्यता असते.

३) अनौपचारिक संघटनेमध्ये जास्तीत जास्त मानवी बाजूंचाच विचार केल्यामुळे तांत्रिक बाजूकडे पूर्णपणे दुर्लक्ष केले जाते. त्याचा परिणाम उद्योगधंद्यावर होतो.

४) अनौपचारिक संघटनेमध्ये श्रेणीरचना नसल्याने कामगारांवर कोणत्याही व्यक्तीचे नियंत्रण नसते. कोणाचेही आदेश पाळण्याचे बंधन नसते. अशा वेळेस कामगार मन मानेल तसे वागण्याचा धोका असतो.

३.८ औपचारिक व अनौपचारिक संघटना यातील संबंध

अनौपचारिक संघटन अर्थ औपचारिक संघटनेवरील परिणाम

औपचारिक संघटना (Formal Organization)	अनौपचारिक संघटना (Informal Organization)
१)दोन किंवा अधिक व्यक्तींची क्रिया किंवा शक्ती यांचा जाणीवपूर्वक घडवून आणणारी प्रक्रिया	१)अनौपचारिक संघटनांची निर्मिती ही उत्स्फूर्त सामाजिक संबंधातून झालेली असते.
२)औपचारिक संघटन व्यक्तीनिरपेक्ष असते. उदा. एखादा अधिकारी किंवा कामगार निवृत्त झाला की त्यांची जागा दुसरा अधिकारी किंवा कामगार होतो. कोणावरही कसलाही परिणाम होत नाही.	२)अनौपचारिक संघटन व्यक्तीसापेक्ष असते. कामगार वैयक्तिक संबंधाने जोडले गेलेले असतात. त्यामुळे संघटनेवर त्याचा परिणाम होतो. त्या कामगाराची जागा कोणीही भरून काढू शकत नाही.
३)व्यक्ती-व्यक्तीचे संबंध जाणीवपूर्वक निर्माण केलेले असतात. कामगाराचे संबंध कशा प्रकारचे असावेत, याविषयी विशिष्ट असा आराखडा तयार केलेला असतो.	३) कामगारांच्या उत्स्फूर्त संबंधातून ही संघटना निर्माण झालेली आहे. या संघटनेतील कामगारांचे संबंध प्राथमिक समूहासारखे असते. या संबंधाबाबत कोणताही आराखडा नसतो.
४)औपचारिक संघटनेतील कामगारांवर वरिष्ठांचे नियंत्रण असते. वरिष्ठाने दिलेले आदेश पाळावे लागतात. या संघटनेतील कामगारांना निर्णय घेण्याचा अधिकार नसतो.	४) अनौपचारिक संघटनेत विशिष्ट श्रेणीरचना नसल्याने या संघटनेतील कामगारांना कोणाचेही आदेश पाळावे लागत नाही, तर निर्णय घेण्याचा अधिकार असतो.
५)औपचारिक संघटनेमध्ये विविध स्तर, पातळ्या असतात. उदा. अध्यक्ष, संचालक, कार्यकारी तंत्रज्ञ, पर्यवेक्षक, फोरमन, कामगार या सर्वांची वेगवेगळी स्तररचना असते. त्या स्तररचनेवरून त्यांना आपली जबाबदारी पार पाडावी लागते.	५)अनौपचारिक संघटनेत कोणतीही श्रेणी किंवा स्तर नसतात. मर्यादित व्यक्तींचाच यात समावेश असतो. या संघटनेतील व्यक्ती एका विशिष्ट धाग्याने जोडले गेलेले असतात. उदा. एखाद्या कारखान्यातील कवी एकत्र येऊन 'कवी क्लब' स्थापन करतात. अशाप्रकारे नाट्य मंडळ, सांस्कृतिक मंडळ स्थापन केले जाते.

६)औपचारिक संघटनेतील कामगारांचे जीवन चाकोरीबद्ध असते. या संघटनेतील कामगारांना शिस्त अत्यंत आवश्यक असते.	६)अनौपचारिक संघटनेतील कामगारांचे जीवन चाकोरीबद्ध नसते. शिस्तीचे पालन केले जाते.
७)औपचारिक संघटनेतील कामगारांना कामावरून कमी करण्याची भीती असते. भावनिक सुरक्षितता नसते.	७)अनौपचारिक संघटनेतील कामगारांना कामावरून कमी करण्याची भीती नसते.
८)व्यवस्थापक व्यवस्थेसाठी चांगल्या प्रकारे नियोजनात्मक वापर आवश्यक	८)आधुनिक काळात अनौपचारिक संघटना अत्यंत आवश्यक

आपली प्रगती तपासा :

१) औपचारिक व अनौपचारिक संघटना यातील फरक स्पष्ट करा.

३.८ अनौपचारिक संघटनेचा औपचारिक संघटनेवरील परिणाम

एका ठिकाणी एकत्रितपणे काम करणाऱ्या कामगारांच्या परस्पर संबंधातून अनौपचारिक संघटना निर्माण झालेली असते. औपचारिक संघटनेपेक्षा अनौपचरिक संघटना ही प्रभावी आणि महत्त्वाची ठरते. अनौपचारिक संघटनेच्या व्यवस्थापनाचा कामगारांच्या कार्यक्षमतेवर निश्चितचा चांगला परिणाम होत असतो. कामगारांमध्ये सहकार्याची भावना वाढून, एकी निर्माण होते. मतभेद कमी होतात. सहकार्याने काम करण्याची प्रवृत्ती वाढते. त्याचा परिणाम उत्पादकतेवर होतो. उद्योगधंद्यातील कामगारांच्या अनेक समस्या असतात. वैयक्तिक, सामाजिक, भावनिक अशा अनेक प्रकारच्या समस्या निर्माण झालेल्या असतात. त्या समस्यांचे निराकरण अनौपचारिक संघटनेद्वारेच करणे शक्य होते. कोणत्याही संघटनेची विशिष्ट अशी उद्दिष्टे असतात. ती उद्दिष्टे कामगारांच्या मार्फतच पूर्ण करण्याचा प्रयत्न केला जातो. तेथील काम करणाऱ्या व्यक्तीच्या माध्यमातूनच साध्य केली जातात. कामगारांच्या आर्थिक प्रेरणा, प्रभावी दळणवळण व्यवस्था, व्यवस्थापकांचे नेतृत्व, प्रशिक्षण, कर्मचाऱ्यांमधील परस्पर संबंध, कर्मचाऱ्यांचा व्यवस्थापनातील सहभाग इ. विविध गोष्टींवर व्यवसायाचे यशापयश अवलंबून असते.

अनौपचारिक संघटनेप्रमाणे औपचारिक संघटनेमध्येदेखील बदल होत आहे. ज्याप्रमाणे अनौपचारिक संघटनेवर कोणाचेही नियंत्रण, दबाव नसतो. त्याचप्रमाणे औपचारिक संघटनेवरही नियंत्रणविरहित रचना राबविण्याचा प्रयत्न केला जात आहे. जेणेकरून संघटनेमध्ये आनंदी, सहकार्याचे संबंध निर्माण होतील. मोकळेपणा, निर्णय घेण्याचा अधिकार इ. गोष्टीचा वापर करण्याचा प्रयत्न केला जात आहे. मालक व कामगार यांच्यात समन्वय साधून आपआपसातील मतभेद कमी करून उत्पादन वाढविण्यावर भर देण्यात येत आहे. व्यवस्थापन टिकविण्यासाठी संघटना सुदृढ असणे गरजेचे असते.

त्यामुळे मालक व कामगार या दोन्ही वर्गाला त्याचा फायदा होतो. आर्थिक उत्पादन वाढते. त्यामुळे राष्ट्रीय उत्पन्नात वाढ होण्यास मदत होते. जेवढे मनमोकळे वातावरण तेवढी कामगारांची कार्यक्षमता वाढते.

आपली प्रगती तपासा :

१) अनौपचारिक संघटनेचा औपचारिक संघटनेवरील परिणाम सांगा.

३.९ सारांश

औद्योगिक क्रांतीनंतर जगभर अनेक यंत्रावर आधारित उद्योगधंदे निर्माण झालें. या उद्योगधंद्यामध्ये श्रम करणारा वर्गही वाढला. कामगार वर्गाची पिळवणूक केली जाऊ लागली. ही पिळवणूक किंवा कामगारांच्या समस्या सोडविण्यासाठी कामगार संघटित होऊन आपल्या समस्या सोडवू लागले. त्या संघटनेतून औपचारिक व अनौपचारिक संघटना निर्माण झाल्या. मुद्दामहून जाणीवपूर्वक निर्माण केलेली आणि स्वयंस्फूर्तीने निर्माण झालेली संघटना म्हणजे अनौपचारिक संघटना होय. अनौपचारिक संघटनेतील कामगारांचे उद्देश, ध्येय एक असते. समान ध्येय, आवड, रुची असणाऱ्या व्यक्ती एकत्र येऊन अनौपचारिक संघटना निर्माण करतात. समान ध्येय असल्यामुळे त्या संघटनेतील कामगारांमध्ये आपलेपणा, जिव्हाळा निर्माण झालेला असतो. त्यामुळे कामगारांमध्ये एक प्रकारचा मनमोकळेपणा निर्माण झालेला असतो. त्या सर्व गोष्टीचा कामगारांच्या कार्यक्षमतेवर चांगला परिणाम होतो. कामगारांची कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी अनौपचारिक संघटनेचे वातावरण, व्यवस्थापन कारणीभूत ठरते. अनौपचारिक संघटनेवरील कामगारांवर कोणाचेही नियंत्रण नसते. त्यामुळे कामगारांवर दडपण नसल्याने ते कोणत्याही व्यक्तीच्या आदेशाची वाट न पाहता स्वनिर्णय घेतो. त्याच्यामध्ये निर्णय तत्परता असते. आपल्या गुणकौशल्याचा वापर करून संघटनेतील कामगार उत्पादन वाढविण्यावर तसेच कामगारांच्या समस्या, प्रश्न सोडविण्याचा प्रयत्न करतात.

३.१० शब्दार्थ

अनौपचारिक – सहज संबंधातून निर्माण झालेले.

औपचारिक – मुद्दामहून जाणीवपूर्वक निर्माण केलेले.

३.११ प्रश्न

१) अनौपचारिक संघटनेची व्याख्या सांगून तिची वैशिष्टये स्पष्ट करा.

२) अनौपचारिक संघटना अस्तित्वात येण्याची सविस्तर कारणे सांगा.

३) अनौपचारिक संघटना व औपचारिक संघटना यातील फरक स्पष्ट करा.

४) अनौपचारिक संघटनेचे विविध कार्ये स्पष्ट करा.

५) अनौपचारिक संघटनेचे महत्त्व व फायदे सांगा.

६) अनौपचारिक संघटना व औपचारिक संघटना यातील संबंध व परिणाम स्पष्ट करा.

७) टिपा लिहा.

   १) औपचारिक व अनौपचारिक संघटन

   २) अनौपचारिक संघटनेची वैशिष्ट्ये

   ३) अनौपचारिक संघटना अस्तित्वात येण्याची कारणे

   ४) अनौपचारिक संघटनेची कार्ये

   ५) अनौपचारिक संघटनेचे तोटे

❖❖❖❖

४

संघटनात्मक नियोजन

प्रकरण रचना

४.० उद्दिष्टे

४.१ प्रस्तावना

४.२ संघटनात्मक नियोजनाचे महत्त्व

४.३ संघटनात्मक नियोजनावर परिणाम करणारे घटक

४.४ मागणी अंदाज

४.५ पुरवठा अंदाज

४.६ निष्कर्ष

४.७ सारांश

४.८ प्रश्न

४.९ संदर्भ

४.० उद्दिष्टे

१) विद्यार्थ्यांना संघटनात्मक नियोजन, मागणी आणि पुरवठा अंदाज या संकल्पनेची ओळख करून देणे.
२) संघटनात्मक नियोजनाचे महत्त्व समजून घेणे.
३) संघटनात्मक नियोजन प्रक्रियेतील त्रुटी समजून घेणे.

४.१ प्रस्तावना

संस्थेच्या अल्प आणि दीर्घकालीन उद्दिष्टांची ओळख, तसेच ते साध्य करण्यासाठी तपशीलवार योजना तयार करणे आणि त्यांचे निरीक्षण करणे, संस्थात्मक प्रक्रिया तयार करते.

मानव संसाधन नियोजन (HRP) किंवा मनुष्यबळ नियोजन ही अशी पद्धत आहे, जी योग्य संख्या आणि कर्मचारी योग्य वेळी, योग्य ठिकाणी उपस्थित असल्याची खात्री देते, ती कर्तव्ये यशस्वीपणे आणि कार्यक्षमतेने पार पाडण्यास सक्षम असतात जी संस्थेला तिचे ध्येय साध्य करण्यात मदत करतात. स्टेनरच्या मते, "मनुष्यबळ नियोजन" हे "संपादन, उपयोग, वाढीसाठी एक उपयुक्त धोरण आहे.

४.२ संघटनात्मक नियोजनाचे महत्त्व

संघटनात्मक नियोजन मानवी संसाधनांचे योगदान वाढवण्याच्या उद्देशाने योजना तयार करून, मानवी संसाधन नियोजन संस्थेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठीची क्षमता टिकवून ठेवण्याचा आणि वाढवण्याचा प्रयत्न करते.

१. भरतीच्या स्तरांचे मूल्यमापन करणे.

२. टाळेबंदीचा अंदाज लावणे आणि अनावश्यक निलंबनाला प्रतिबंध करणे.

३. आदर्श प्रशिक्षण स्तर स्थापित करणे.

४. व्यवस्थापन विकास कार्यक्रमासाठी पाया म्हणून काम करणे.

५. भविष्यातील प्रकल्पांसाठी कामगारांचा पुनर्वापर करणे.

६. उत्पादकता संदर्भात वाटाघाटी करण्यासाठी मदत करणे.

७. संभाव्य समस्या ओळखण्यात संस्थेला मदत करणे.

८. ओव्हरहेड किंमत आणि सेवा कार्यांचे मूल्य तपासणे.

९. काही क्रियाकलाप बाह्य मदतीने केले जावेत किंवा नाही हे निर्धारित करणे.

४.३ मानव संसाधन योजनेवर परिणाम करणारे घटक

मानव संसाधन कार्यक्रम (HRP) प्रभावित करणारे अनेक घटक आहेत. हे घटक बाह्य घटक आणि अंतर्गत घटक अशा दोन घटकांमध्ये वर्गीकृत केले जाऊ शकतात.

(अ) बाह्य घटक:-

१. सरकारी धोरणे:- सरकारी धोरणे उदा. कामगार धोरण, औद्योगिक संबंध धोरण आणि विशिष्ट समुदायांसाठी विशिष्ट रोजगार राखून ठेवणारी धोरणे यांचा मानव संसाधन कार्यक्रमावर परिणाम होतो.

२. आर्थिक विकासाची पातळी: आर्थिक विकासाची पातळी देशातील मानव संसाधन विकासावर परिणाम करते आणि तसेच भविष्यात मानवी संसाधनांच्या पुरवठ्यावर परिणाम करते.

३. व्यवसाय पर्यावरण: बाह्य व्यवसाय पर्यावरणीय घटक उत्पादन खंड आणि मिश्रणावर परिणाम करतात.

४. माहिती तंत्रज्ञान : माहिती तंत्रज्ञानाने व्यवसाय चालवण्याची पद्धत बदलली आहे. व्यवसाय प्रक्रिया अभियांत्रिकी, व्यवसाय संसाधन नियोजन आणि पुरवठा साखळी व्यवस्थापन ही या बदलांची उदाहरणे आहेत. या घडामोडींमुळे पारंपरिक मानवी संसाधनांची ऐतिहासिकदृष्ट्या कमी पातळी आणि सॉफ्टवेअर व्यावसायिकांमध्ये वाढ

झाली. तथापि, या सुधारणांमुळे नंतर सॉफ्टवेअर व्यावसायिकांची गरज कमी झाली. याव्यतिरिक्त संगणक सहायित तंत्रज्ञानाने सध्याचे मानवी संसाधन कमी केले.

५. **तंत्रज्ञान पातळी:** तंत्रज्ञानाची पातळी मानवी संसाधनांच्या प्रकारावर परिणाम करते.

६. **आंतरराष्ट्रीय चल:** विविध राष्ट्रांमधील मानवी संसाधनाची मागणी आणि पुरवठा यासारखे आंतरराष्ट्रीय घटक मानव संसाधनावर परिणाम करीत असतात.

(ब) अंतर्गत घटक:-

१. **कंपनीची उद्दिष्टे:** कंपनीची उद्दिष्टे आणि धोरणे यांचा विस्तार, विविधीकरण, भागीदारी इ. चा मानवी संसाधनांच्या मागणीची गुणवत्ता आणि प्रमाण यावर परिणाम होतो.

२. **मानव संसाधन धोरणे:** मानवी संसाधनाची गुणवत्ता, पगाराची पातळी, कामाच्या ठिकाणाची परिस्थिती, दैनंदिन जीवन गुणवत्ता, कंपनीची मानवी संसाधने धोरणे इ. चा मानवी संसाधन धोरणावर परिणाम होतो.

३. **नोकरीचे विश्लेषण:** मानवी संसाधन धोरण हे मूलभूतपणे नोकरीच्या विश्लेषणावर आधारित असते. कंपनीला कोणत्या प्रकारचे कर्मचारी आवश्यक आहेत? त्याचे तपशील आपल्याला नोकरीच्या विश्लेषणातून समजते.

४. **दीर्घकालीन विचार :** स्थिर स्पर्धात्मक वातावरणातील व्यवसाय दीर्घकालीन योजना आखतील, तर अस्थिर स्पर्धात्मक वातावरणातील कंपन्या केवळ अल्प मुदतीसाठीच तयारी करू शकतात.

५. **माहितीचा प्रकार आणि गुणवत्ता:** कोणत्याही नियोजन प्रक्रियेसाठी गुणात्मक आणि अचूक माहिती आवश्यक असते. हे विशेषतः मानव संसाधन योजनांसाठी आवश्यक असते.

बाह्य घटक	अंतर्गत घटक
सरकारी धोरणे	कंपनीची रणनीती
मानव संसाधनाच्या भविष्यातील पुरवठ्यासह आर्थिक विकासाचा स्तर	कंपनीचे मानव संसाधन धोरण
व्यवसाय वातावरण	औपचारिक आणि अनौपचारिक गट
माहिती तंत्रज्ञान	नोकरी विश्लेषण
तंत्रज्ञानाची पातळी	दीर्घकालीन विचार
नैसर्गिक घटक	माहितीचा प्रकार आणि गुणवत्ता
आंतरराष्ट्रीय घटक	कंपनीचे उत्पादन / ऑपरेशन धोरण
	ट्रेड युनियन

६. **उत्पादन / ऑपरेशन धोरण :** अंतिम उत्पादन तयार करण्यासाठी बाहेरील स्त्रोतांकडून किती करायचे आणि किती अंतर्गत मिळवायचे यावरील कंपनीचे धोरण आवश्यक असलेल्या कर्मचाऱ्यांची संख्या आणि प्रकार ठरवते.

७. **ट्रेड युनियन्स :** कामगार संघटनांचा प्रभाव दर आठवड्याला कामाच्या तासांची संख्या आणि भरतीचे स्त्रोत आणि याप्रमाणेच मानव संसाधन कार्यक्रमावर परिणाम होतो.

४.४ मागणी अंदाज

मागणी अंदाज म्हणजे संस्थेच्या भविष्यातील मागण्या पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या कर्मचाऱ्यांची संख्या आणि गुणवत्ता नियोजित करण्याची प्रथा आहे. रोजगार किंवा कर्मचाऱ्यांचे नियोजन ही व्यवसायाला कोणत्या भूमिका करायच्या आहेत आणि त्या कशा केल्या जातील हे ठरवण्याची प्रक्रिया आहे. कार्मिक नियोजनामध्ये संस्थेतील देखभाल लिपिकांपासून सीईओपर्यंतच्या भविष्यातील सर्व रोजगारांचा समावेश होतो. मागणीचा अंदाज ही सध्याच्या वस्तू आणि सेवांमधील ग्राहकांच्या हिताच्या पातळीचा अंदाज घेण्याची प्रक्रिया आहे, कोणते बदल करायचे हे शोधणे आणि कोणत्या नवीन ऑफर लक्ष वेधून घेतील हे ओळखणे. तरीही लोकांना काय हवे आहे, किती प्रमाणात आणि केव्हा हवे आहे याचा अंदाज लावणे सोपे काम नाही. त्यासाठी अतिशय तपशीलवार वेळापत्रके तयार करणे आवश्यक असते. उदा. "गुरुवारपेक्षा शुक्रवारी अधिक चिप्स पाठवायला हव्यात का?" ते "पुढील कॅलेंडर वर्षाच्या दरम्यान" किंवा "आतापासून एक महिन्याच्या दरम्यान" सारख्या कालमर्यादादेखील कव्हर करू शकतात. मागणीचा अंदाज हा एक व्यापक विषय आहे आणि अभ्यासक याकडे अनेक दृष्टीकोनातून पाहतात. काहींचा असा विश्वास आहे की, भविष्यातील ग्राहकांच्या मागणीचा अंदाज घेण्यासाठी ते भूतकाळातील आणि वर्तमान विक्री डेटा वापरते. परंतु याचा अर्थ असा आहे की, आम्ही नवीन उत्पादनांच्या मागणीचा अंदाज लावू शकत नाही जे चुकीचे आहेत. यादरम्यान, आर्थिक अंदाजतज्ज्ञ हे स्पष्ट गृहीत धरून काम करतात की, मागणीचा अंदाज हा एकूण ग्राहकांच्या मागणीबद्दल असतो, ग्राहकांकडून मागणीचा अंदाज लावण्याचा प्रयत्न करणाऱ्या कंपन्यांसाठी एक महत्त्वाचा विचार म्हणजे तुम्ही त्याकडे दुर्लक्ष करत असाल तर गोंधळ होऊ शकतो. मुद्दा असा आहे की, मागणीचा अंदाज लावणे म्हणजे परिस्थितीची पर्वा न करता लोकांना काय, किती आणि केव्हा हवे असेल? याचा अंदाज लावणे.

व्यवस्थापन रोजगार योजना सर्व यशस्वी योजनांप्रमाणे भविष्यातील काही गृहितकांवर आधारित आहे. रोजगाराच्या आवश्यकतांचे अंदाज लावताना तीन गोष्टी नेहमी आवश्यक असतात:

१. कर्मचारी गरज

२. आतील उमेदवारांचा पुरवठा

३. बाहेरील उमेदवारांचा पुरवठा

कार्मिक गरजांचा अंदाज लावण्याची पहिली पायरी म्हणजे उत्पादनाच्या अंदाजित मागणीचे मूल्यांकन करणे. अपेक्षित मागणी व्यतिरिक्त कर्मचारी नियोजनदेखील विचारात घेऊ शकतात :

१. प्रकल्प उलाढाल (समाप्ती किंवा परिणामी राजीनामा).

२. कर्मचाऱ्यांची गुणवत्ता आणि क्षमता.

३. उत्पादनाची गुणवत्ता सुधारण्यासाठी धोरणात्मक निर्णय.

४. उत्पादनाला चालना देणारी तांत्रिक किंवा इतर प्रगती.

५. एका विभागासाठी उपलब्ध निधीची रक्कम.

रोजगाराच्या गरजा सांगण्यासाठी खालील अनेक पद्धती आहेत:

१. कल मूल्यमापन :

हे मागील काही वर्षांतील कंपनीतील रोजगाराच्या विविध नमुन्यांची तपासणी करण्यासाठी आहे. वर्षाच्या शेवटी कामगारांची संख्या कर्मचाऱ्यांच्या चारित्र्याचे ठोस संकेत देऊ शकते, ते काम शोधत आहेत किंवा तिथेच राहू इच्छितात. भविष्यात टिकून राहणारा कल शोधणे हे या मूल्यमापनाचे ध्येय आहे.

२. गुणोत्तर विश्लेषण :

गुणोत्तर विश्लेषणासाठी आणखी एक तंत्र म्हणजे (अ) प्रासंगिक घटक (उदा. महसूल किंवा खंड) आणि (ब) आवश्यक कर्मचाऱ्यांची संख्या (उदा. विक्री करणाऱ्यांची संख्या) यांच्यातील गुणोत्तरावर आधारित अंदाज लावणे. अतिरिक्त प्राप्ती / उत्पन्न वाढवण्यासाठी अधिक विक्रेते नियुक्त करणे आणि नंतर त्यांना प्रशिक्षण देणे आवश्यक असू शकते.

३. विस्तृत अंदाज :

व्यवसाय क्रियाकलापांचे मोजमाप आणि व्यवसाय रोजगार पातळी यासारखे दोन चल कसे जोडलेले आहेत, म्हणजे व्यवसाय कसा चालू आहे आणि व्यवसाय जोरात असताना किती कामगार काम करत आहेत हे दृश्यमानपणे दर्शवते. कंपनीच्या क्रियाकलापांची तीव्रता नियोजित केली जाऊ शकते, तर कार्मिक आवश्यकतांचा अंदाज लावला जाऊ शकतो.

४. कर्मचाऱ्यांच्या गरजांचा अंदाज घेण्यासाठी संगणक वापरणे :

नियोक्ते त्यांच्या कर्मचाऱ्यांच्या गरजांचा अंदाज घेण्यासाठी संगणकीकृत अनुप्रयोगदेखील वापरतात. आवश्यक ठराविक आकडेवारीमध्ये उत्पादनाचे एक युनिट (उत्पादकतेचे मोजमाप) तयार करण्यासाठी लागणारे थेट श्रम आणि समस्या असलेल्या उत्पादनासाठी तीन विक्री अंदाज (किमान, कमाल आणि संभाव्य) यांचा समावेश होतो. अशा माहितीच्या आधारे एक सामान्य सॉफ्टवेअर उत्पादनाच्या मागणीच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक असणा-या कर्मचाऱ्यांच्या सरासरी स्तरावर, तसेच प्रत्यक्ष श्रम, अप्रत्यक्ष श्रम आणि मुक्त कामगारांसाठी वेगळे संगणकीकृत अंदाज प्रदान करते.

५. व्यवस्थापकीय निर्णय:

अंदाजानुसार उलाढाल किंवा नवीन बाजारपेठेत प्रवेश करण्याची इच्छा यासारख्या घटकांवर आधारित अंदाज सुधारित करणे आवश्यक आहे. जरी मोठ्या कॉर्पोरेशनसाठी, अपवादात्मकरित्या कर्मचारी अंदाज स्थापित करणे ही यांत्रिक प्रक्रिया असते.

आज जागतिक संकट आणि बाजारातील मंदीमुळे अंदाज बांधणे कठीण आहे, परंतु भारतातील अनेक विमान कंपन्यांनी प्रशिक्षण सुविधांमधून बरेच कर्मचारी तसेच संभाव्य कर्मचाऱ्यांना काढून टाकले आहे, त्यामुळे भविष्यात कमी नोकऱ्या मिळतील. एअरलाइन्सने विद्यमान कर्मचाऱ्यांसाठी सरासरी नुकसानभरपाईमध्ये १० % कपात करण्याची घोषणा केली आहे.

निष्कर्ष:

ही सर्व तंत्रे सध्याच्या वस्तू, भविष्यातील विपणन अंदाज, तांत्रिक प्रगती योजना आणि विलीनीकरण, संयुक्त उपक्रम, भविष्यातील संस्थात्मक रचना आणि भरती धोरणातील बदलांची आवश्यकता दर्शवितात.

४.५ पुरवठा अंदाज

मागणी अंदाज अभ्यास व्यवस्थापकांना आवश्यक असलेल्या कर्मचाऱ्यांची संख्या आणि प्रकार अंदाज लावू देते. पुढील तार्किक पायरी म्हणजे आवश्यक कर्मचारी संख्या आणि अशा खरेदीचे स्त्रोत प्राप्त करणे शक्य होईल का? याचे मूल्यांकन करणे. पुरवठा अंदाज ही माहिती प्रदान करते. गैरहजेरी, कर्मचारी उलाढाल, अंतर्गत हालचाली आणि पदोन्नती, आणि कामाचे तास आणि इतर कामकाजाच्या परिस्थितीत बदल केल्यानंतर पुरवठा अंदाज संस्थेच्या आत आणि बाहेरून उपलब्ध असण्याची अपेक्षा असलेल्या व्यक्तींची संख्या निर्धारित करतो. पुरवठा अंदाज पुरवठादारांबद्दलचा डेटा पाहतो (मग ते तयार वस्तूंचा पुरवठा करत असतील किंवा पुरवठा साखळीच्या पुढे जोडणी केलेले भाग) आणि त्याचा वापर प्रमाण निश्चित करण्यासाठी आणि केव्हा अंदाज लावण्यासाठी करते. हे दिलेल्या वेळेत किती ऑर्डर केले जाऊ शकते आणि वितरित केले जाऊ शकते हे निर्धारित करण्यात मदत करते. पुरवठा अंदाजासाठी महत्त्वाचा डेटा उत्पादन किंवा पुरवठा क्षमतेपुरता मर्यादित नसतो. अर्थव्यवस्था, तंत्रज्ञान आणि अगदी हवामान यांसारखे घटक यात भाग घेतात.

केवळ अंतर्गत उमेदवार भरून किंवा समायोजित करून किंवा बाह्य अर्जदारांद्वारे कर्मचारी आवश्यकता पूर्ण करणे आवश्यक आहे का? हा खरा प्रश्न आहे. बहुतेक कंपन्या अंतर्गत अर्जदारांपासून सुरुवात करतात.

अ . आतील उमेदवार यादी तयार करतात:

सध्याचे कर्मचारी आगामी पदांसाठी पात्र आहेत की नाही याचे मूल्यांकन करणे हे येथे प्रमुख ध्येय आहे. यासाठी त्यांच्या विद्यमान कार्यक्षमता आणि पात्रतेबद्दल ज्ञान आवश्यक आहे. व्यवस्थापकांनी पात्रता यादीवर अवलंबून असणे आवश्यक आहे. हे कार्यप्रदर्शन पुरस्कार आणि प्रचारक्षमता यासारखी माहिती प्रदान करतात. सध्याचे कर्मचारी प्रगतीसाठी किंवा

बदलीसाठी पात्र आहेत की नाही? हे निर्धारित करण्यात ते व्यवस्थापकांना मदत करतात. या यादी हाती बनवलेल्या किंवा इलेक्ट्रॉनिक असू शकतात.

हाती बनवलेली यादी:

प्रत्येक कर्मचाऱ्याची पात्रता, माहिती कर्मचारी यादी आणि विकास रेकॉर्डमध्ये समाविष्ट केली जाते. शिक्षण, कंपनी-प्रायोजित अभ्यासक्रम पूर्ण, करिअर आणि विकास स्वारस्ये, भाषा आणि क्षमता हे सर्व साहित्याचा भाग आहेत.

कर्मचारी बदली चार्ट:

प्रत्येक पदाच्या संभाव्य बदलीची सध्याची कामगिरी आणि पदोन्नतीची शक्यता प्रदर्शित करते.

संगणकीकृत यादी:

कर्मचारी आणि मानव संसाधन विभाग कर्मचाऱ्यांचा इतिहास, अनुभव आणि प्रतिभांबद्दल माहिती प्रविष्ट करतात. वारंवार कंपनीच्या हिताचा वापर करतात. संभाव्य उमेदवारांचा डेटाबेस स्कॅन केल्यानंतर ही प्रणाली पात्र अर्जदारांची यादी तयार करते.

ब. बाहेरील उमेदवारांच्या पुरवठ्याचा अंदाज:

अंदाजित जागा भरण्यासाठी अपुरे अंतर्गत अर्जदार असल्यास बाह्य उमेदवारांच्या उपलब्धतेचा अंदाज लावण्यावर लक्ष केंद्रित करणे आवश्यक असते.

यामध्ये अनेक क्रियाकलापांचा समावेश असू शकतो.

१. एकूण आर्थिक परिस्थिती

२. अपेक्षित रोजगार दर

बेरोजगारीचा दर जितका कमी असेल तितके कामगार मिळवणे अधिक कठीण आहे. आयटी व्यावसायिकांसारख्या काही नोकऱ्यांना इतकी मागणी आहे की, अर्थव्यवस्था मंदावली असतानाही त्यांना कायम मागणी असल्याचे दिसते. मानव संसाधन ऑडिट हातात असताना नियोजक अंतर्गत पुरवठा विश्लेषणाकडे जाऊ शकतात. या उद्देशासाठी वापरल्या जाणाऱ्या डावपेचांचा समावेश होतो.

अ. आवक आणि बहिर्वाह,

ब. उलाढाल दर,

क. कामाची परिस्थिती-अनुपस्थिती

ड. उत्पादकता पातळी आणि नोकरी बदलणे.

४.६ निष्कर्ष

संस्थेच्या मनुष्यबळाच्या उद्दिष्टांवर परिणाम करणाऱ्या स्थूल आणि सूक्ष्म वातावरणाचे मूल्यांकन केल्यानंतर प्रगती आणि विकासासाठी वास्तववादी योजना विकसित केल्या पाहिजेत. मागणी आणि पुरवठा अंदाज दोन्हीही संस्थेच्या विकासासाठी महत्त्वाची साधने आहेत, कारण ते संस्थेची वर्तमान आणि भविष्यातील उद्दिष्टे पूर्ण करण्यात मदत करतात.

४.७ सारांश

संघटनात्मक नियोजन नावाच्या रणनीती आणि कार्यपद्धतींचा संग्रह कंपनीच्या दैनंदिन कामकाजाला अधिक कार्यक्षम करण्यासाठी वापरला जातो. यामध्ये प्राधान्यक्रम आणि उद्दिष्टे प्रस्थापित करणे, संसाधने आणि मालमत्तेचा कसा वापर केला जातो? याचे नियोजन करणे, बदलत्या वातावरणाशी सुसंगत राहण्यासाठी संस्थेच्या व्यवसाय धोरणाचे मूल्यांकन करणे आणि बदलणे आणि सर्व कर्मचारी आणि भागधारक एकाच उद्दिष्टासाठी काम करत आहेत याची खात्री करणे हे आहेत. कंपनीला योग्य दिशेने नेण्यासाठी आणि शेवटी व्यवसायाचा नाश करू शकणाऱ्या आपत्तीजनक त्रुटी टाळण्यासाठी आवश्यक असलेल्या क्रियाकलापांपैकी एक म्हणजे संघटनात्मक नियोजन होय. यामध्ये मागणी आणि पुरवठा अंदाजाचे तंत्र समाविष्ट आहे. संस्थेच्या कार्याचा प्रत्येक पैलू व्यवस्थित, यशस्वी, शिस्तबद्ध आणि शाश्वत ठेवणे आवश्यक आहे. सर्व विभागातील कर्मचारी जबाबदारी, क्षमता आणि प्रतिभेचे वेगवेगळे प्रमाण तसेच ते एकूण चित्रात कसे बसतात हे विचारात घेतात. तेव्हा ते आवश्यक असते.

४.८ प्रश्न

१. संघटनात्मक नियोजनाची संकल्पना स्पष्ट करा. संघटनात्मक नियोजनाच्या प्रक्रियेत अंतर्भूत असलेल्या विविध पद्धतींचे तपशीलवार वर्णन करा.

३. मागणी आणि पुरवठा अंदाज स्पष्ट करा.

४.९ REFERENCES

१. P.Subba Rao — Human Resources Management and Industrial Relations.

२. E.V.Schneider— Industrial Sociology.

३. Mamoria and Gankar — Personnel Management.

४. K. Aswathappa — Organizational Behaviour.

५. A.M. Sarma — Personnel and Human Resource Management.

६. Gary Dessler — Human Resource Management

७. Stephen p. Robbins — Organizational Behavior

८. Kale & Ahmed — Management and Human Resource Development

❖❖❖❖

५

संघटनात्मक विकास

(ORGANISATIONAL DEVELOPMENT)

प्रकरण रचना :

५.० उद्दिष्टये

५.१ प्रस्तावना

५.२ संघटनात्मक विकासाचा अर्थ आणि व्याख्या

५.३ संघटनात्मक विकासाची वैशिष्ट्ये

५.४ संघटनात्मक विकासाची ध्येये वा उद्दिष्टये

५.५ संघटनात्मक विकासाचे आधार

५.६ संघटनात्मक विकासाची प्रक्रिया

५.७ संघटनात्मक परिवर्तनाचा अर्थ व व्याख्या

५.८ संघटनात्मक परिवर्तनाची गरज

५.९ संघटनात्मक परिवर्तनाची कारणे

५.१० संघटनात्मक परिवर्तनातील अडथळे

५.११ संघटनात्मक परिवर्तनाचे नियोजन व अंमलबजावणी

५.१२ सारांश

५.१३ शब्दार्थ

५.१४ प्रश्न

५.० उद्दिष्टये

अ) संघटनात्मक विकासाचा अर्थ समजावून घेणे.

ब) संघटनात्मक परिवर्तनास जबाबदार घटकांची माहिती मिळविणे.

क) संघटनात्मक परिवर्तनाचे प्रकार व कारणे जाणून घेणे.

५.१ प्रस्तावना

परिवर्तन हा निसर्गाचा नियम आहे. जन्माला आलेल्या प्रत्येक घटकात बदल घडून येत असतो. प्रत्येक गोष्टीचा विकासही घडून येतो. जन्म, विकास व ऱ्हास या तीन टप्प्याद्वारा प्रत्येक सजीव गोष्टीत बदल घडून येतो. जसे सामाजिक परिवर्तन वा बदल घडून येते तसेच संघटनेतही बदल घडून येत असते. संघटनेत सामान्यतः विविध उत्पादन प्रणालीचा वापर केला जातो. त्यातील काही पद्धती सदोष असल्यास त्याचा परिणाम उत्पादनावर होतो. याचा परिणाम सर्व संघटनेला भोगावा लागतो. म्हणून संघटनेत ज्या उत्पादन संस्कृतीचा वापर केला जातो त्यात जर उणीवा असतील तर त्या दूर केल्या जातात. त्या उत्पादन पद्धतीत बदल करून नवीन उत्पादन व्यवस्था वापरली जाते. ज्यायोगे उत्पादन सुरळीत होऊन उत्पादनाचा दर्जा उंचावतो आणि नफ्याच्या स्वरुपात संघटनेला फायदा होतो. संघटनेच्या विकासाला गती मिळून संघटनात्मक विकासाची प्रक्रिया सुरू होते. त्या प्रक्रियेद्वारा कामगारांचा आणि व्यवस्थापकीय मंडळाचाही विकास होतो. काही वेळेस नवीन उत्पादन तंत्राचा वापर केला जातो किंवा कामगारांना आधुनिक पद्धतीचे प्रशिक्षण दिले जाते. त्यामुळे संघटनेच्या विकासास मदत होऊ शकते.

५.२ संघटनात्मक विकासाचा अर्थ आणि व्याख्या

संघटनात्मक विकास म्हणजे संघटनेत पद्धतशीरपणे बदल किंवा परिवर्तन करणे. हे परिवर्तन करताना संघटनेचे उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी नवीन तंत्राचाही वापर करता येतो व त्याबरोबर कामगारांच्या सुखाचाही विचार केला गेला पाहिजे.

१. बुरके यांच्या मते, "संघटनात्मक विकास म्हणजे संघटनात्मक संस्कृतीत पद्धतशीरपणे बदल घडवून आणण्यासाठी वर्तनशास्त्र, तंत्रशास्त्र, संशोधन आणि सिद्धांताचा वापर केला जातो."

२. फ्रेंच आणि बेल यांच्या मते, "संघटनात्मक विकास म्हणजे अशी प्रक्रिया की ज्यात कामाच्या परिस्थितीत चांगले व योग्य परिवर्तन घडवून आणले जाते."

३. प्रा. एस. बोऱ्हाडे, "औद्योगिक संघटनेत ज्या पारंपरिक पद्धतीने उत्पादन केले जाते. त्या उत्पादनात बदल घडवून आणून ग्राहकांना हव्या त्या सेवा देण्याकरिता संघटन प्रक्रियेत जो बदल घडविला जातो त्यास संघटनात्मक विकास म्हणतात."

वरील व्याख्यांच्या आधारे असे स्पष्ट होते की, संघटनात्मक विकास ही एक नियोजित बदल पद्धती असून, त्यात संघटना वाढवून वा विशाल करून संघटनेतील अधिकाऱ्यांपासून ते कामगारांपर्यंत चांगल्या सोयी उपलब्ध करून देणे, कर्मचाऱ्यांकडून जास्तीत जास्त चांगले काम कसे उपलब्ध होऊ शकेल यासाठी प्रयत्न करणे, अधिकारी व कर्मचारी, कर्मचारी व कर्मचारी यांच्यातील संबंध सुधारणे यासारख्या गोष्टींचा समावेश होतो. संघटनात्मक विकासात पुढील गोष्टी महत्त्वाच्या असतात -

अ) संघटनात्मक विकासात नियोजित परिवर्तन घडवून आणले जाते.

ब) संघटना विशाल करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

क) संघटनेत दीर्घकालीन व अल्पकालीन योजना आखल्या जातात.

ड) तंत्रज्ञानात वा तांत्रिक बदल घडवले जातात.

इ) संघटनेतील सर्व समस्यांचे निराकरण करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

फ) संघटनात्मक विकास मानवी आणि सामाजिक संबंधाशी निगडीत असतो.

संघटनात्मक विकास घडवून आणण्यासाठी पुढील दृष्टीकोन अवलंबिला जातो-

क) प्रथम व्यवस्थापनात वा व्यवस्थेत बदल घडवून आणला जातो. त्यामुळे आपोआप वर्तनातही बदल घडून येतो.

ख) काही वेळेस कामगार तांत्रिक बदलास तयार नसतात उदा. यांत्रिकीकरण. परंतु कालांतराने कामगार तयार होतात.

ग) सनातनी व्यक्ती सामाजिक परिवर्तनास लवकर तयार होत नाही तेव्हा त्यांच्या दृष्टिकोनात प्रथम बदल घडवून आणावा लागतो.

५.३ संघटनात्मक विकासाची वैशिष्टये

संघटनात्मक विकास पद्धतशीरपणे नियोजन करून घडवून आणला जातो. त्यामुळे संघटनेतर्गत मानवी संबंधात सुधारणा होते. कामगारांना दिलेल्या प्रशिक्षणामुळे विविध विभागात व तेथील संस्कृतीतही सुधारणा घडून येते. संघटनेचे ध्येये व उद्दिष्टये साध्य करण्यासाठी या गोष्टींचा उपयोग होत असल्याने अशा संघटनात्मक विकासाची वैशिष्टये समजावून घेणे आवश्यक आहे. ती वैशिष्टये खालीलप्रमाणे -

१) **मानवतावादी मूल्ये:** संघटनात्मक विकास प्रक्रियेत या घटकाला विशेष महत्त्व दिले जाते. मानव संसाधन अधिकारी संघटनेचा विकास घडवून आणताना इतर अधिकारी आणि कर्मचारी यांना समान वागणूक देतो. कोणत्याही एका घटकावर अन्याय होणार नाही याची काळजी घेतो. प्रत्येकाच्या अंगी असलेले गुण व कौशल्य पाहून कामाची विभागणी करतो. अधिकारी आणि कामगार वा कर्मचारी यांच्यातील संबंध चांगले राहण्यासाठी प्रयत्न करतो. कामगारांना जास्तीत जास्त काम करण्यासाठी व चांगले काम करण्यासाठी प्रेरित करतो. त्यासाठी अधिकारी कामगारांशी चांगले संबंध ठेवतात.

२) **समस्यांचे निराकरण:** संघटनात्मक विकासाद्वारा समस्यांचे निराकरण केले जाते. संघटनेशी निगडीत असणाऱ्या सर्व समस्यांचा अभ्यास करून त्यांचे निराकरण करण्याचा प्रयत्न केला जातो. समस्या कोणत्याही प्रकारच्या असू शकतात. उदा. कामगारांच्या कामाशी संबंधित, कामगार-कामगारांमधील संबंधाबाबत, अधिकारी-कामगार संबंधाबाबत. यासाठी कामगारास केंद्रस्थानी ठेवून त्याची सर्व माहिती गोळा करून त्यातील काही समस्यांचा अभ्यास करून त्यावर उपाययोजना केली जाते. ज्यामुळे कामगार संतुष्ट होऊन उत्पादन कार्यात उत्साहाने हातभार लावतो.

३) **प्रशिक्षणाचा अंगीकार:** कार्यास उपयुक्त असणारे प्रशिक्षण कामगारास संघटनेमार्फत दिले जातेच; पण त्याबरोबर प्रत्येक कामगार काम करताना त्यामध्ये होणाऱ्या चूकांतून अधिक शिक्षण घेत असतो. काम करताना कामगारांकडून प्रथम ज्या चूका होतात त्या चूका कामगार नंतरच्या कामात टाळतो. त्यामुळे कामगाराचे कार्य अधिक दोषमुक्त तर होतेच पण त्याचबरोबर कामगार अधिक कुशल बनतो. यासाठी बदलत्या उत्पादन परिस्थितीनुसार प्रशिक्षण दिले जाते.

४) **कोणत्याही स्तरावर मध्यस्थी करणे किंवा अनेक स्तरांवर मध्यस्थी करणे:**

संघटना अधिकाधिक प्रभावशाली आणि प्रगल्भ बनविणे हे संघटनात्मक विकासाचे प्रमुख ध्येय असते. त्यासाठी संघटनेच्या कोणत्याही स्तरावर, विभागात वा उपविभागात कोणतीही समस्या निर्माण झाली तरी त्याचे निराकरण ताबडतोब केले जाते. त्यासाठी मानव संसाधन अधिकारी सतत प्रयत्नशील असतो. उदा. कामगारांचा संप वा विभाग अधिकाऱ्यांची मनमानी या सारख्या समस्या सोडवणे.

५) **निर्णयाची तत्परता:** संघटनेत कोणतीही चांगली वा वाईट घटना घडल्यानंतर त्याबाबतची संपूर्ण माहिती गोळा करून, तिचा सखोल अभ्यास करून त्या संदर्भात योग्य असणारा निर्णय तत्परतेने घेणे आवश्यक असते. निर्णय घेण्यास उशीर झाल्यास संघटनेचा विकासही खोळंबतो आणि कामगारांची वा अधिकाऱ्यांची कामेही उशिरा होतात.

६) **परिवर्तन घडवून आणणाऱ्या व्यक्तीस महत्त्व:** संघटनात्मक विकास होताना संघटनेत काही बदल होत असतात. हे बदल घडवून आणण्यासाठी संघटनांतर्गत कामगार वा घटक कारणीभूत असतात किंवा संघटनेबाहेरील घटकही त्यास कारणीभूत असतात. संघटनेतील व्यक्ती संघटनेच्या भविष्याचा संपूर्ण अभ्यास करून विकासास पूरक घटकांना चालना देते. त्यासाठी ती अधिकारी आणि कर्मचारी यांच्यात सहकार्याची भावना निर्माण करते. उदा. मानव संसाधन अधिकारी काही वेळेस संघटनात्मक विकास घडवून आणण्यासाठी विशिष्ट व्यक्तीची नियुक्ती करतात. त्या व्यक्तीला ही संघटनेतील सर्व कर्मचाऱ्यांनी सहकार्य करणे आवश्यक असते. कर्मचाऱ्यांच्या सहकार्याशिवाय संघटनात्मक विकासाचे काम होऊ शकत नाही.

७) **सांघिक कार्यास उत्तेजन:** संघटना ही विविध स्तरावर विभागात आणि उपविभागात विभागलेली असते. प्रत्येक विभागास निश्चित काम नेमून दिलेले असले तरी प्रत्येक विभागाचे काम दुसऱ्या विभागाशी निगडीत व परस्पर संबंधित असते. त्यामुळे प्रत्येक विभागाने इतर विभागाशी संबंध ठेवून उत्तम काम करणे आवश्यक असते. संघटनेतील विभाग वेगवेगळे असले तरी प्रत्येक विभागातील व्यक्तीने सांघिक ऐक्याची भावना जोपासणे आवश्यक असते. हे ऐक्य जोपासण्याचे काम संघटनात्मक विकासात घडून येते.

८) **आवश्यकतेनुसार परिवर्तन:** संघटनेत निर्माण झालेल्या समस्या वा बाह्य कारणांमुळे संघटनेत काही परिवर्तन घडून येते. काही वेळेस हे बदल संघटनात्मक विकासास कारणीभूत ठरतात.

९) **निरंतर चालणारी प्रक्रिया:** संघटनेत सतत कोणत्या ना कोणत्या स्वरुपात बदल घडत असतात. काही वेळेस हे बदल सामान्य लोकांच्या लक्षात येण्याइतपत असतात तर काही वेळेस ते सहजासहजी लक्षात येत नाहीत. पण बदल होत असतोच. त्यातून संघटनात्मक विकास घडून येतो.

आपली प्रगती तपासा :

१) संघटनात्मक विकासाचा अर्थ आणि व्याख्या सांगून त्याची वैशिष्टये सांगा.

५.४ संघटनात्मक विकासाची ध्येये

संघटनात्मक परिस्थितीत बदल घडवून आणण्याचे काम संघटनात्मक विकासाद्वारा केले जाते. संपूर्ण व्यवस्थेत त्यामुळे बदल घडून येतो. संघटनेत काम करणारा व्यवस्थापक संघटनेतील परिस्थितीत सुधारणा करण्यास जबाबदार असतो. त्यासाठी व्यवस्थापकास त्याच्या क्षमतेनुसार बदल घडवून आणावे लागतात. त्यामुळे संघटनेतील परिस्थती सुधारून कामगार आपल्या कुवतीचा जास्तीत जास्त उपयोग संघटनेचे ध्येय साध्य करण्यासाठी करतात.

संघटनात्मक विकासाची ध्येये खालीलप्रमाणे -

१) **व्यवहार्य पद्धतीचा विकास करणे:** संघटनात्मक विकास अधिक प्रगल्भतेने घडून येण्यासाठी व्यवहार्य पद्धतीचा अवलंब करणे गरजेचे असते. म्हणजेच अधिकारी आणि कामगारांना त्यांची कामे नेमून देणे, ती कामे चांगल्या रितीने पार पाडण्यासाठी त्यांना प्रेरित करणे, त्यासाठी कामगारांना वेळोवेळी प्रशिक्षण देणे, स्वतःच्या कामाचे मूल्यमापन करण्याची सवय लावणे व केलेले काम निर्दोषपूर्ण करण्याची सवय लावणे.

२) **विश्वास आणि सहकार्य वृत्ती वाढविणे:** संघटनेत काम करणाऱ्या प्रत्येक सदस्यांमध्ये विश्वास आणि सहकार्याची भावना रुजविल्यामुळे ते अधिक प्रगल्भतेने काम करतात. एका विभागात काम करणाऱ्या व्यक्तीने दुसऱ्या विभागात काम करणाऱ्या व्यक्तीस सहकार्य करणे अत्यावश्यक असते. ही सहकार्याची वृत्ती संघटनात्मक विकासात कामगारांमध्ये रुजविली जाते.

३) **ज्ञान आणि कौशल्यास महत्त्व देणे:** संघटनात्मक विकास योग्य रितीने घडून येण्यासाठी ज्ञान आणि कौशल्य या गोष्टींना अधिक महत्त्व असते. संघटनेचे ध्येये साध्य करण्यासाठी त्यानुरूप कौशल्य व ज्ञान कर्मचाऱ्यांकडे असणे गरजेचे असते. म्हणजेच विशिष्ट कौशल्य गुण आणि ज्ञान असणाऱ्या व्यक्तीलाच प्रधान्य देणे, अधिकार, जबाबदारी व कामाची वाटणी करताना कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्य गुणांचा अभ्यास करणे. तसे केल्यास संघटनात्मक विकास घडून येण्यास मदत होते.

४) **परस्पर संबंधात वाढ करणे:** संघटनेत काम करणाऱ्या सर्व कर्मचाऱ्यांचे परस्परांशी असणाऱ्या संबंधात सुधारणा करण्याचे ध्येय संघटनात्मक विकासात साधले जाते. संघटनेत काम करणाऱ्या सर्व स्तरावरील व विभागातील व्यक्तींमधील संबंध चांगले असल्यास ते आपल्या अधिकाऱ्यांशी मनमोकळ्यापणाने वार्तालाप करू शकतात. आपल्या समस्या त्यांना सांगू शकतात. तसेच त्यामुळे व्यवस्थापकाला सहकार्य करण्याचे काम कामगारांमार्फत केले जाते. व्यवस्थापकांनी घेतलेल्या निर्णयाची अंमलबजावणी केली जाते. यामुळे संघटनेचा विकास घडून येण्यास मदत होते.

५) **व्यक्तिगत व सामुदायिक जबाबदारीत वाढ करणे:** संघटनात्मक विकासात व्यक्तिगत व सामुदायिक जबाबदारीत वाढ केली जाते. संघटनेची उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी व्यक्ती, समुदायावर किंवा गटावर वेगवेगळ्या स्वरूपाच्या जबाबदाऱ्या टाकल्या जातात. जबाबदाऱ्यांचे वाटप योग्य रितीने व नियोजनपूर्ण केल्यामुळे त्याची कार्यवाहीही प्रगल्भतेने होण्यास मदत होते.

६) **उच्चतम सहकार्य आणि निम्नतम स्पर्धेस वाव देणे:** संघटनेत किंवा उद्योगात विविध स्तर, विभाग आणि उपविभागांची निर्मिती केलेली असते. या विभागांमध्ये परस्पर सहकार्याची भावना निर्माण होऊन त्याद्वारा संघटनेचे उद्दिष्ट साध्य करण्याचा प्रयत्न केला जातो. यामुळे प्रत्येक विभागाचे काम सुरळीतपणे चालण्यास मदत होते. तसेच वेगवेगळ्या विभागात कामाबाबत आणि इतर गोष्टींबाबत स्पर्धा बंदीचा प्रयत्न केले जातात. प्रत्येक विभागात कमी स्पर्धा आणि जास्तीत जास्त सहकार्य निर्माण करण्याचे ध्येय संघटनात्मक विकासाद्वारा साधले जाते.

७) **योग्य रितीने संघर्ष परिस्थिती हाताळणे:** संघटनेतील विविध विभागात किंवा व्यक्ती-व्यक्तीत संघर्ष निर्माण झालाच तर ती परिस्थिती ही संघटनात्मक विकासात योग्य रितीने हाताळली जाते. अधिकारी व कामगार यांच्यात मतभेद होऊन कलहजन्य परिस्थिती उद्भवणार नाही याची काळजी संघटनात्मक विकासात घेतली जाते. उदा. अधिकार व जबाबदारी याबाबत लिखित नियम तयार केले जातात. त्यामुळे कोणी कोणते काम करावे? कसे करावे? याबाबतची माहिती प्रत्येकास दिलेली असते. त्यामुळे संघर्षपूर्ण परिस्थिती निर्माण होत नाही.

८) **आव्हानात्मक ध्येये तयार करणे:** व्यवस्थापक संघटनेची ध्येये ठरवताना ती अधिक वास्तववादी आणि तत्त्ववादी करण्याचा प्रयत्न करतात. ध्येये वास्तववादी असल्यामुळे ती साध्य करणे सुलभ जाते. याची निर्मिती संघटनात्मक विकासात केली जाते.

आपली प्रगती तपासा :

१) संघटनात्मक विकासाची ध्येये सांगा.

५.५ संघटनात्मक विकासाचे आधार

आधुनिक समाज हा अधिक परिवर्तनशील असतो. यास संघटनाही अपवाद नाही. समाजात झालेल्या बदलानुसार संघटनेतही बदल घडवून आणले जातात. संघटनेत

काम करणाऱ्या प्रत्येक व्यक्तीच्या प्रश्नांचे निराकरण करण्याचे काम संघटनेमार्फत केले जाते. त्यासाठी संघटनेत जे बदल आवश्यक असतात ते बदल घडवून आणले जातात. पण जेव्हा संघटना किंवा उद्योगाचे स्वरूप विशाल बनते तेव्हा त्यातील विविध विभागात संवाद साधणे अवघड होते. अशा वेळेस संघटनात्मक विकासाचा दृष्टिकोनाद्वारा विविध विभागात परस्परसंबंध निर्माण करून त्यांच्यात परस्परावलंबनाची वृत्ती तयार केली जाते. विविध विभागात परस्परावलंबन वाढविण्यासाठी संरचना, तंत्रज्ञान आणि कर्मचारी वा कमगारांचा विचार करावा लागतो. विविध गट, विभाग आणि परिस्थितीनुसार कामगारांच्या वर्तनात बदल होण्याची गरज असते. त्यात बदल घडून आल्यास संघटनात्मक विकासास मदत होते. संघटनात्मक विकासातील मूलभूत आधार पुढीलप्रमाणे आहेत-

अ) शिक्षण व प्रशिक्षण: संघटनेच्या उद्दिष्टानुसार कामगारांना, कर्मचाऱ्यांना आणि अधिकाऱ्यांना शिक्षण व प्रशिक्षण देऊन त्याचा उपयोग उद्दिष्टपूर्तीसाठी करता येतो. उदा. संघटनेत एखादे नवीन यंत्र आल्यास ते कसे चालवावे याचे प्रशिक्षण संबंधित कामगारास दिले जाते.

ब) मानवी संबंध निर्मिती: संघटनेतील विविध स्तरावर व विभागात संबंध निर्माण करण्यासाठी त्यांच्यात परस्परपूरक संबंध निर्माण केले जातात. प्रत्येक विभाग इतर विभागावर अवलंबून असतो. त्यामुळे त्यांना परस्परपूरक कामे करावी लागतात. त्यामुळे मानवी संबंधाची निर्मिती होण्यास मदत होते.

क) शासकीय सहकार्य: संघटनात्मक विकास घडवून येण्यासाठी संघटनेला कामगार व व्यवस्थापकाचे सहकार्य तर आवश्यक असतेच; पण त्याचबरोबर शासकीय सहकार्याचीही गरज असते. उदा. शासकीय अनुदान, परवाना वगैरे.

ड) तंत्रज्ञान: संघटनात्मक विकास योग्य रितीने होण्यासाठी संघटनेच्या तंत्रज्ञानात बदल करणे गरजेचे असते. काळानुसार यंत्रसामुग्रीत बदल करावा. पारंपरिक यंत्रपद्धती वापरू नये. यंत्रसामुग्रीत बदल केल्यामुळे उत्पादनात वाढ होऊन संघटना किंवा उद्योगास नफा होतो. तसेच आधुनिक स्पर्धात्मक युगात उद्योग टिकून राहतो.

ई) व्यवस्थापकीय कार्य: प्रत्येक संघटनेत किंवा उद्योगात एक व्यवस्थापक असतो. हा व्यवस्थापक संघटनेची उद्दिष्टये ठरविण्याचे काम करतो. तसेच ते उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी कोणत्या मार्गाचा अवलंब करायचा हेही ठरवतो. तसेच त्या सर्व गोष्टी ठरवताना तो कामगार आणि इतर कर्मचारी यांच्या कल्याणाचाही विचार करतो. कर्मचाऱ्यांमधील कलह मिटवतो व कलहाची परिस्थिती निर्माण होणार नाही, याची काळजी घेतो. विविध विभाग आणि उपविभागात परस्परसंबंध निर्माण करतो. ज्यामुळे विविध विभागात स्पर्धा होत नाही. तसेच संघटनेचे उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी विविध विभाग संघटितपणे प्रयत्न करतात.

आपली प्रगती तपासा:

१) संघटनात्मक विकासाचे आधार सांगा.

५.६ संघटनात्मक विकासाची प्रक्रिया

जगातील कोणतीही संस्था ही पूर्णपणे दोषविरहीत नसते. प्रत्येक संस्थेत वा मंडळात कोणत्या ना कोणत्या स्वरुपाचे दोष असतात. या दोषाचे प्रमाण कमी-जास्त असते. या गोष्टीला एखादा उद्योग वा संघटना अपवाद नसतो. कोणत्याही प्रकारच्या उद्योगात कोणत्या ना कोणत्या स्वरुपात त्रुटी असतात. संघटनेत असणाऱ्या त्रुटी भरून काढण्याची जबाबदारी संघटनेची असते. संघटनेत असणारे दोष, त्रुटी भरून काढण्यासाठी वा नष्ट करण्यासाठी सर्वसामान्यपणे संघटनेतील व्यक्ती कार्य करते. संघटनेतील व्यवस्थापक हे दोष नष्ट करण्याचा प्रयत्न करतात. पण सामान्यतः संघटनेतील दोष कोणतीही एक व्यक्ती दूर करू शकत नाही. त्यासाठी संघटनेच्या व्यवस्थापन मंडळाचा त्या व्यक्तीला पाठिंबा असणे आवश्यक असते. कारण संघटनेतील दोष दूर करण्यासाठी संघटनेतील कारभारात बदल करण्याची आवश्यकता असते. तो बदल एकटी व्यक्ती करू शकत नाही. उदा. विशिष्ट कंपनीत जर हातमागावर कापडाचे उत्पादन केले जात असेल. पण या पद्धतीद्वारा कापडाचे उत्पादन कमी होते व तसेच निर्माण होणारे कापड उत्तम असेलच असे सांगता येत नाही. अशा वेळेस हातमाग यंत्राच्याऐवजी आधुनिक यंत्राचा वापर करणे गरजेचे असते. त्या यंत्राची खरेदी करणे, यंत्र चालवण्याचे प्रशिक्षण कामगारांना देणे अशा विविध गोष्टीत एकच व्यक्ती बदल करू शकत नाही. त्यासाठी व्यवस्थापन मंडळाचा पाठिंबा असणे आवश्यक असते. तसेच काही वेळेस संघटनात्मक विकास घडवून आणण्यासाठी ज्या खंबीर नेतृत्वाची आवश्यकता संघटनेला असते ते खंबीर नेतृत्व वा व्यवस्थापक संघटनेत नसतो. अशा वेळेस संघटना खंबीर नेतृत्वगुण असणारी व्यक्ती निवडते व तिच्या हाती संघटनाचा विकासात्मक कारभार सोपविते. ही व्यक्ती संघटनेचा अधिकाधिक विकास होण्यासाठी पुरेपुर प्रयत्न करते. अशा स्वरूपाचा संघटनात्मक विकास घडवून आणण्यासाठी व्यवस्थापकास पुढील गोष्टींचा विचार करावा लागतो. त्यालाच संघटनात्मक विकासाचे टप्पे वा संघटनात्मक विकास प्रक्रिया असे संबोधले जाते. ही विकास प्रक्रिया पुढीलप्रमाणे -

अ) समस्यांचे अवलोकन:

संघटनेत असणाऱ्या समस्या जाणून घेणे हा संघटनात्मक विकास प्रक्रियेतील अत्यंत महत्त्वाचा आणि पहिला टप्पा आहे. ज्यात संघटनेत वा उद्योगात असणाऱ्या सर्व गोष्टींचा सखोल अभ्यास केला जातो. संघटनेत कोणकोणत्या समस्या आहेत? त्यांचे स्वरूप काय आहे? याचा अभ्यास केला जातो. यात संघटनेच्या विकासातील अडथळे, कामगारांच्या समस्या, मानवी संसाधनाचा वापर कसा केला जातो आणि संघटना प्रभावी किंवा परिणामकारक बनविण्यातील अडथळे कोणते? या सर्व गोष्टी प्रथम जाणून घेतल्या जातात. उदा. कारखान्यात होणारे उत्पादन दर्जा चांगला आहे की नाही, उत्पादन वा माल तयार करताना कामगारांना कोणकोणत्या अडचणी येतात, त्याचे स्वरूप कसे आहे, कारखान्यात काम करणारे कामगार समाधानी आहेत की नाही, कारखान्यातील अंतर्गत परिस्थिती कशी आहे, कारखान्यातील व्यवस्थापन मंडळाचा कामगारांकडे पाहण्याचा

दृष्टिकोन कसा आहे, ते कामगारांच्या कौशल्य गुणांना वाव देते की नाही, तसेच उत्पादित झालेल्या मालाला बाजारपेठेत मागणी आहे की नाही, ती मागणी कशा स्वरुपाची आहे, स्पर्धा कोणाशी करावी लागते, अशा अनेक गोष्टींचा विचार संघटनात्मक विकास घडवून आणताना केला जातो.

ब) माहिती गोळा करणे:

संघटनेतील समस्या जाणून घेण्याबरोबरच त्या विषयीची माहिती गोळा करण्यासही विशेष महत्त्व आहे. ही माहिती गोळा करताना कोणत्या तंत्राचा वापर करायचा हे ठरविणे आवश्यक असते. उदा. प्रश्नावली, मुलाखत वा सर्वेक्षण किंवा निरीक्षण. यातील कोणत्या तंत्राद्वारा आपणांस परिणामकारक, योग्य आणि सत्य किंवा वास्तव माहिती मिळू शकेल हे त्यावेळेस निर्माण झालेली परिस्थिती किंवा कोणत्या स्वरुपाची समस्या आहे यावर अवलंबून असते. माहिती गोळा करताना जर प्रश्नावली तंत्राचा वापर करायचा असेल तर विविध प्रश्नसंच तयार करणे आवश्यक असते. तर काही वेळेस मुलाखत तंत्राचा वापर कराचया असल्यास कोणत्या व्यक्तींची मुलाखतीसाठी निवड करायची हे ठरविणे अत्यावश्यक असते. तसेच कामगार किंवा संघटनेतील अधिकारी जास्तीत जास्त विश्वासार्ह माहिती देतील याकडे लक्ष ठेवणे गरजचे असते.

क) निदान करणे किंवा निष्कर्ष काढणे:

प्रश्नावली, मुलाखत व निरीक्षण अशा विविध तंत्रांचा वापर करुन गोळा केलेली माहिती विश्वासार्ह आहे की नाही हे पाहणे अत्यंत महत्त्वाचे असते. कारण त्या आधारेच आपण कोणत्यातरी निष्कर्षापर्यंत येतो. जमा केलेल्या माहितीचे पृथःकरण करणे गरजेचे असते. त्यासाठी विशिष्ट कौशल्याची गरज असते. कारण कामगारांनी दिलेली माहिती बऱ्याचदा गुंतागुंतीची वा संदिग्ध स्वरुपातील असते. कोणत्याही निर्णयापर्यंत पोहोचण्यापूर्वी जमा केलेल्या माहितीचा सखोल अभ्यास करणे आवश्यक असतो. तसेच घेतलेल्या निर्णयाचा संघटनेच्या संघटनात्मक विकासावर वाईट परिणाम होणार नाही, याची काळजी घेणे आवश्यक असते. कोणताही निर्णय घेणे ही एक कठीण बाब मानली जाते. निदान करताना किंवा निष्कर्ष काढताना जास्तीत जास्त माहिती आधारभूत असावी.

ड) विचारपूर्वक निर्णय घेणे:

जमा केलेली माहिती पुन्हा नीट तपासून पाहिली जाते. त्याच्यावर सर्वजण विचार करतात. प्रत्येक कामगाराचे मत आजमावले जाते. संघटनात्मक बदल करताना कोणत्या गोष्टींना महत्त्व द्यायचे, कोणत्या गोष्टीत बदल करणे गरजेचे आहे याबाबत मनन, चिंतन करण्याची आवश्यकता असते. तसेच जमा केलेली माहिती साध्या, सोप्या भाषेत रुपांतरित करून त्यातील संदिग्धता दूर करणे गरजेचे असते. तसे केल्यामुळे निर्णय घेणे सुलभ होते व संघटनात्मक विकासाची प्रक्रिया सुलभतेने घडून येते.

इ) निर्णयाची कार्यवाही करणे:

व्यवस्थापन मंडळ आणि व्यवस्थापक बदल अधिक गुणकारी घडविण्याच्या दृष्टीने निर्णय घेतात. हे निर्णय संघटनेतील दोष दूर करण्याच्या दृष्टीने घेतले जातात. त्यासाठी निश्चित योजना आखल्या जातात. आखलेल्या योजनांची कार्यवाही केली जाते. त्यासाठी अधिकाधिक कर्मचाऱ्यांना सहभागी करुन घेतले जाते. या योजनाद्वारा उद्दिष्ट निश्चिती केली जाते. उद्दिष्टपूर्तीसाठी सदस्यांना प्रोस्ताहित केले जाते. त्यासाठी विविध तंत्रांचा वापर केला जातो. उदा. कर्मचाऱ्यांचा व्यक्तिगत सहभाग घेतला जातो, चर्चा केली जाते, सराव करुन घेतला जातो अशा विविध गोष्टी केल्या जातात. उदा. कारखान्यात विशिष्ट यंत्र बसवायचे झाल्यास कामगारांना त्या यंत्राची माहिती दिली जाते. त्याचे प्रात्यक्षिक दाखविले जाते, यंत्राचा फायदा कसा होईल ते सांगितले जाते, यंत्राबाबतचा कामगारांचा दृष्टिकोन जाणून घेतला जातो, यंत्र चालवण्याचा सराव कामगारांकडून करून घेतला जातो. अशाप्रकारे घेतलेल्या निर्णयाची कार्यवाही केली जाते.

ई) मूल्यमापन:

व्यवस्थापक व मंडळाने घेतलेला निर्णय व केलेली कार्यवाही याचा उत्पादनावर कोणता व कसा परिणाम झाला याचे मूल्यमापन करणे गरजेचे असते. संघटनात्मक विकास प्रक्रियेशी संबंधित असणारे अधिकारी बदलाचे मूल्यमापन करतात. हे मूल्यमापन करताना संघटनेच्या विविध स्तरांवर, विभागावर झालेल्या परिणामाचे अवलोकन करतात. ज्या ठिकाणी अधिक प्रगतीची आवश्यकता असते तिथे अधिक योजना राबविल्या जातात. त्यांना अधिकाधिक प्रोत्साहित केले जाते. एकूणच संघटनात्मक विकासाच्या दृष्टीने प्रयत्न केले जातात. अशा प्रकारे संघटनात्मक विकासाची प्रक्रिया विविध टप्प्यातून पुढे जाताना आढळते.

आपली प्रगती तपासा

१) संघटनात्मक विकासाची प्रक्रिया स्पष्ट करा.

५.७ संघटनात्मक परिवर्तनाचा अर्थ व व्याख्या

“संघटनेत उत्पादन करणाऱ्या प्रणालीत तंत्रज्ञान, यंत्रसामुग्री आणि कामगारांना शिक्षण-प्रशिक्षण देऊन करण्यात येणाऱ्या उत्पादन पद्धतीच्या बदलास संघटनात्मक परिवर्तन असे म्हणतात.”

समाजात विविध संघटना कार्यरत असतात. त्यांच्या कार्यपद्धतीत भिन्नता असते. तसेच त्यात काही गुण व दोषही असतात. संघटनेच्या कार्यातील दोष दूर करण्यासाठी संघटनेत काही परिवर्तन घडून येणे गरजेचे असते. संघटनेतील हे परिवर्तन सहजासहजी घडून येत नाही, तर त्यासाठी काही योजना आखाव्या लागतात, त्यांची कार्यवाही करावी लागते. कर्मचाऱ्यांचा सहभाग घ्यावा लागतो, नवीन तंत्रज्ञान अंगीकारावे लागते.

संघटनात्मक परिवर्तन ही सामाजिक परिवर्तनाप्रमाणेच घडून येते. सामाजिक परिवर्तनास जशा काही व्यक्ती अटकाव घालतात त्याचप्रमाणे उद्योगातील काही कामगारांना संघटनात्मक परिवर्तनाची भिती वाटते वा ते परिवर्तनास तयार नसतात. त्यामागे अनेक कारणे असू शकतात. उदा. नवीन यंत्रपद्धतीचा अवलंब केल्यास आपली नोकरी गमावण्याची शक्यता असते, नवीन यंत्राची माहिती नसणे, कौशल्यगुण किंवा प्रशिक्षणाचा अभाव, स्वतःचे काम वाढण्याची शक्यता व काम करण्याच्या पद्धतीत होणाऱ्या बदलास कामगार तयार नसतात.

वरील गोष्टींचे किंवा कामगारांच्या प्रश्नांची उकल संघटना व्यवस्थापन मंडळाने दिल्यास कामगार परिवर्तनास तयार होतात व संघटनात्मक परिवर्तन घडून येते.

५.८ संघटनात्मक परिवर्तनाची गरज /महत्त्व / भूमिका

समाजात काळानुसार जसे परिवर्तन घडून येणे गरजेचे असते. त्याचप्रमाणे संघटनेतही काळानुसार परिवर्तन घडून येणे आवश्यक असते. काळानुसार संघटनेत परिवर्तन घडून न आल्यास बदलत्या परिस्थितीत संघटना टिकून राहू शकत नाही.

१) वातावरणातील बदल:

भौगोलिक आणि सामाजिक वातावरणात काळानुसार जो बदल झालेला असतो त्या बदलानुरुप ग्राहकांना हवे ते उत्पादन आणि सेवांचा लाभ देणे अत्यावश्यक असते. त्यानुसार संघटनात्मक विकासाची आवश्यकता असते. सामाजिक वातावरणात बदल करण्याचे काम शिक्षण, तंत्रज्ञान आणि प्रसारमाध्यमे करतात, तर भौगोलिक वातावरणात बदल घडवून आणण्याचे काम ऊन, पाऊस, वारा, थंडी यासारखे घटक करतात. त्यानुसार आवश्यक गरजांची पूर्तता करण्याचे काम संघटनांनी करणे गरजेचे असते. संघटनेत परिवर्तन घडवून आणण्यासाठी व्यवस्थापन मंडळ, मानव संसाधन अधिकारी, उत्पादन अधिकारी यासारख्या व्यक्ती करताना आढळतात.

२) बदलती शासकीय ध्येयधोरणे:

समाजरचनेत ज्याप्रमाणे विविध बदल होतात, त्याचप्रमाणे शासनव्यवस्थेतही काही बदल घडून येतात. शासन सत्तेवर निवडून आलेले नवीन उमेदवार आपल्या मतदारांच्या गरजा पूर्तीकरिता नवनवीन शासकीय ध्येयधोरणांची अंमलबजावणी करतात. या धोरणांचा परिणाम व्यापार, बाजारपेठा, उत्पादन वस्तू कर इ. वर होतो. घडून आलेल्या या परिणामानुसार किंवा बदलानुसार संघटनेलाही आपल्या उत्पादन प्रक्रियेत बदल घडवून आणावा लागतो. ते घडवून आणण्यासाठी संघटनात्मक विकास करुन घेणे गरजेचे असते.

३) नवीन व्यवस्थापकाची नियुक्ती:

संघटनेत ज्या उत्पादन प्रणालीचा वापर केला जातो, त्यामध्ये व्यवस्थापकाची भूमिका महत्त्वाची असते. व्यवस्थापक संघटनेला वा उद्योगाला अनुसरुन वेगवेगळी

ध्येयधोरणांचा अवलंब करतो. परंतु काही कारणास्तव व्यवस्थापक नोकरी सोडून गेल्यास वा नवीन व्यवस्थापकाची नेमणूक झाल्यास तो पूर्वीच्या व्यवस्थापकाने अवलंब केलेल्या उत्पादन प्रमाणालीत सुधारणा करतो किंवा नवीन उत्पादन प्रणालीचा अवलंब करतो. त्यामुळे संघटनात्मक परिवर्तन घडते.

४) प्रस्थापित संघटनेतील दोष:

संघटनेत जी उत्पादन प्रणाली वापरली जाते ती प्रत्येक वेळी आणि त्या त्या काळात लाभदायक असतेच, असे नाही तर त्यात काही दोषही असू शकतात. उदा. उत्पादनाचा निम्न दर्जा, श्रमशक्तीचा अपव्यय, भरमसाठ खर्च इ. दोष असल्यास त्याचा परिणाम संपूर्ण संघटनेवर होतो. संघटनेवर होणारा वाईट परिणाम टाळण्यासाठी संघटनात्मक परिवर्तनाची गरज असते.

५) परिवर्तन हा निसर्गाचा नियम:

परिवर्तन हा निसर्गाचा नियम असल्याने कोणतीही वस्तू किंवा व्यवस्था कायमस्वरुपी नसते. त्यामुळे बदलत्या परिस्थितीनुसार उत्पादन व्यवस्थेत बदल घडून येणे गरजेचे असते. त्यासाठी संघटनात्मक परिवर्तनाची आवश्यकता असते.

६) मानवी प्रवृत्ती:

व्यक्तीला सतत एकाच प्रकारचे काम करावे लागत असल्यास आणि परिस्थितीत कोणत्याही प्रकारचा बदल होत नसल्यास कामगारांना कंटाळा येतो. कामाचा थकवा जाणवतो, कामात उत्साह वाटत नाही. यामुळे कामगारांच्या दैनंदिन उत्पादन प्रक्रियेत बदल घडवून कामगारात उत्साह निर्माण करण्याचा प्रयत्न केला जातो. जुन्या उत्पादन प्रमाणालीचा त्याग करून नवीन उत्पादन प्रणाली अवलंबली जाते.

आपली प्रगती तपासा

१) संघटनात्मक परिवर्तनाची गरज विशद करा किंवा संघटनात्मक परिवर्तनाचे महत्त्व सांगा.

५.९ संघटनात्मक परिवर्तनाची कारणे

कोणत्याही संघटनेत बदल घडवून आणण्यासाठी काही घटक कारणीभूत असतात. त्यातील काही महत्त्वपूर्ण घटक पुढीलप्रमाणे -

१) संघटनात्मक समस्या सोडविणे:

कोणत्याही संघटनेत विविध कर्मचारी, विविध परिस्थितीत आणि स्तरावर काम करतात. कामाच्या ठिकाणी काही समस्यांचा सामना त्यांना करावा लागतो. समस्यांचे प्रमाण वाढल्यास कामगारांचा कामाबाबतचा उत्साह कमी होतो. त्यांचा उत्साह टिकवून ठेवण्यासाठी त्यांच्या समस्यांचे निराकरण करण्याचे काम संघटनेचा व्यवस्थापक किंवा अधिकारी करतात. त्यासाठी त्यांना संघटनेतील काही योजना वा कार्यपद्धतीत बदल

घडवून आणावा लागतो. त्यामुळे संघटनेत परिवर्तन घडून येते. बदललेल्या परिस्थितीचा फायदा संघटनेला होतो.

२) कामगारांना आधुनिक बनविणे:

कोणत्याही संघटनेत किंवा उद्योगात विविध कामगार व व्यवस्थापक कार्यरत असतात. संघटनात्मक विकास साधण्यासाठी व्यवस्थापन मंडळ वा अधिकाऱ्यामार्फत नवीन तंत्रज्ञानाचा वा यंत्राचा अवलंब केला जातो. या तंत्राचा वा यंत्राचा वापर कसा करायचा याची माहिती कामगारांना नसल्याने ते त्याचा वापर करू शकत नाही व त्यामुळे उत्पादनात वाढ होऊ शकत नाही. अशा वेळेस व्यवस्थापक व अधिकारी आपापल्या विभागातील कामगारांना आवश्यक त्या बाबींचे शिक्षण देतात. प्रशिक्षणाद्वारा कामगारांना आधुनिक बनवण्याचा प्रयत्न करतात. कामगारांनी नवीन तंत्रज्ञान अवगत केल्यामुळे ते आधुनिक बनतात. त्याप्रमाणे त्यांचे विचारही आधुनिक बनण्यास मदत होते. यामुळे संघटनात्मक परिवर्तन घडून येते.

३) दर्जेदार उत्पादन निर्मिती:

बाजारपेठेतील स्पर्धेत टिकून राहण्यासाठी उत्पादन केलेला माल दर्जेदार असणे आवश्यक असते. मालाचा दर्जा उंचावण्यासाठी आधुनिक उत्पादन पद्धतीचा अवलंब केला जातो. नवीन यंत्राची खरेदी केली जाते. त्याद्वारा उत्पादन कार्य सुरू केले जाते. चांगल्या प्रकारचा कच्चा माल आयात करुन त्यावर प्रक्रिया केली जाते.

४) बहुराष्ट्रीय कंपन्यांशी स्पर्धा करणे:

आधुनिक काळात जग अगदी जवळ आल्यासारखे भासते. जागतिकीकरणाचा अवलंब जवळपास सर्व क्षेत्रात केला जातो. एकाच प्रकारचे उत्पादन करणाऱ्या विविध कंपन्या निर्माण झालेल्या असल्याने ग्रहकांना संतुष्ट करण्याचे कार्य प्रत्येक कंपनी करते. स्पर्धात्मक युगात टिकून राहण्यासाठी प्रत्येक कंपनीचा प्रयत्न असतो. त्यासाठी त्यांना आपल्या उत्पादनात अधिकाधिक सुधारणा करुन उच्चतम दर्जाचे उत्पादन करावे लागते. त्यासाठी संघटनात्मक परिवर्तन घडवून आणले जाते. उदा. टि.व्ही. चे किंवा दूरदर्शन संचाचे उत्पादन करणाऱ्या कंपन्या - सॅमसंग, व्हिडिओकॉन, ओनिडा, एल.जी., फिलिप्स वगैरे. कंपन्यांना सुधारणा किंवा बदल सतत करावे लागतात.

५) उत्पादनाचे जागतिकीकरण करणे:

उत्पादित झालेल्या मालाला योग्य बाजारपेठ मिळणे गरजेचे असते. त्यासाठी उत्पादनाचे जागतिकीकरण केले जाते. संपूर्ण जगात आपला माल वा उत्पादित वस्तू विकल्या जाण्यासाठी ती वस्तू इतर वस्तूंपेक्षा कशी सरस आहे, याची जाहिरात केली जाते. वस्तूची किंवा मालाची माहिती विकण्यासाठी प्रसारमाध्यमांचा अधिकाधिक वापर केला जातो. विविध जाहिरातींद्वारा ग्रहकांना आकर्षित करण्याचा प्रयत्न प्रत्येक उत्पादक करतो. उदा. दूरदर्शन, वर्तमानपत्र, मासिके अशा प्रकारच्या गोष्टी करण्यासाठी संघटनेच्या धोरणात बदल केला जातो व त्यातून संघटनात्मक परिवर्तन घडून येते.

६) श्रम प्रतिष्ठा वाढविणे:

कोणत्याही संघटनेत किंवा उद्योगात काम करणाऱ्या प्रत्येक व्यक्तीला आपले श्रम विकून मिळालेल्या मोबदल्याद्वारे आपल्या गरजांची पूर्तता करावी लागते. प्रत्येक कामगाराच्या कौशल्यानुसार त्याला मोबदला देऊन त्याच्या श्रमाची प्रतिष्ठा वाढविण्यासाठी संघटनेच्या धोरणात वारंवार बदल केला जातो. त्यांना विविध सुविधाही उपलब्ध करून दिल्या जातात. यातून संघटनात्मक परिवर्तन घडून येण्यास मदत होते. अशा विविध कारणांमुळे संघटनात्मक परिवर्तन घडून येते.

आपली प्रगती तपासा

१) संघटनात्मक परिवर्तनाची कारणे सांगा.

५.१० संघटनात्मक परिवर्तनातील अडचणी

सामाजिक परिवर्तन घडून येण्यास अनेक गोष्टींचा जसा अटकाव असतो. त्याचप्रमाणे संघटनात्मक परिवर्तन घडून येण्यासही अनेक गोष्टींचा अटकाव असतो. कोणतेही परिवर्तन सहजासहजी घडून येत नाही. त्यासाठी अनेक प्रयत्न करावे लागतात. संघटनात्मक परिवर्तनातील अडचणींचा आपण विचार करणार आहोत. ते घटक पुढीलप्रमाणे -

१) नवीन शोध लावण्याची पात्रता नसणे:

संघटनेत किंवा उद्योगात काम करणाऱ्या व्यक्ती कुशल असतात. परंतु त्यांच्यात नवनवीन प्रयोग वा शोध लावण्याची पात्रता असणे आवश्यक असते. विशिष्ट काम अधिक चांगल्या पद्धतीने व कमी वेळात कसे होऊ शकेल त्यासाठी त्यांनी प्रयोग करणे गरजेचे असते. अशा स्वरुपाची पात्रता असणाऱ्या लोकांचा अभाव असल्यास परिवर्तनाची प्रक्रिया घडून येणे अशक्य असते.

२) नवीन विचारांना व योजनांना विरोध:

व्यवस्थापकीय अधिकारी नवीन विचारसरणीस प्रधान्य देणारे असतील तर संघटनेचा विकास घडून येतो. परंतु फक्त एका व्यक्तीने नवीन विचारांचा अवलंब केल्याने परिवर्तन घडून येत नाही. तर संघटनेतील अनेक व्यक्तींनी त्याचा स्वीकार करणे आवश्यक असते. परंतु संघटनेतील व्यक्ती नवीन विचारांचा अवलंब करत नाहीत. तसेच संघटनेमार्फत राबविण्यात येणाऱ्या योजनांना विरोध करतात. योजनांची नीट माहिती नसणे, नवीन योजनांचा अवलंब केल्यास आपल्या व्यक्तिगत जीवनावर वाईट परिणाम होण्याची शक्यता वाटणे या कारणांमुळे काही व्यक्ती नवीन विचार व योजनांना विरोध करतात व त्यामुळे संघटनात्मक परिवर्तन घडून येत नाही.

३) परंपरावादी (सनातनी वृत्ती):

संघटनेतील काही व्यक्ती आधुनिक विचारांचा अवलंब करणारे असतात. ते नवीन विचारांचा व योजनांचा अवलंब करण्यास तयार असतात. त्याच्यामुळे संघटनात्मक परिवर्तन घडून येण्यास मदत होते. परंतु काही व्यक्ती परंपरावादी असतात. ते पूर्वीपासून चालत आलेल्या उत्पादन प्रणाली सोडण्यास तयार नसतात. ते पुरातन विचार, उत्पादन पद्धती यांच्याशी एकरुप झालेल्या असल्याने त्या नवीन गोष्टींचा स्वीकार करण्यास सहजासहजी तयार होत नाहीत. त्यांचे मतपरिवर्तन होण्यास वेळ लागतो. म्हणून संघटनात्मक परिवर्तन घडून येण्यास वेळ लागतो.

४) स्वार्थी प्रवृत्ती:

काही व्यक्ती व्यक्तिगत स्वार्थासाठी परिवर्तनास तयार होत नाहीत. संघटनेत परिवर्तन घडून आल्यास संघटनेतील आपले महत्त्व किंवा दर्जा कमी होईल, नवीन उत्पादन पद्धतीचा वापर केल्यास आपल्याला नोकरी गमवावी लागेल अशा प्रकारचे विचार त्या व्यक्तींच्या मनात येतात. म्हणजेच व्यक्तिगत स्वार्थासाठी संघटनात्मक परिवर्तनास विरोध केला जातो.

५) अकार्यक्षम प्रशासन:

नवनवीन योजना तयार करणे, त्यात कामगारांचा सहभाग घेणे, त्या योजना राबविणे, तसेच योजनांचे मूल्यमापन करण्यासाठी कार्यक्षम प्रशासनाची आवश्यकता असते. त्यासाठी संघटनेतील अधिकारी हुशार असावे लागतात. कोणताही निर्णय तत्परतेने घेण्याची क्षमता अधिकाऱ्यात असणे आवश्यक असते. तसेच निर्णयाचे जे काही परिणाम होतील त्याला सामोरे जाण्याची क्षमताही त्यांच्यात असणे आवश्यक असते. परंतु या सर्व गोष्टींचा अभाव असणारे व्यवस्थापक असल्यास संघटनात्मक परिवर्तन घडून येऊ शकत नाही.

आपली प्रगती तपासा

१) संघटनात्मक परिवर्तनातील अडचणी / समस्या /प्रश्न कोणते ते स्पष्ट करा.

५.११ संघटनात्मक परिवर्तनाचे नियोजन आणि अंमलबजावणी

संघटनात्मक परिवर्तन कशा पद्धतीने घडवून आणायचे आणि कोणत्या घटकात बदल करायचा याबाबतचा सखोल अभ्यास व्यवस्थापकाला करावा लागतो. संघटनेत कोणते दोष आहेत? कोणत्या त्रुटी आहेत? संघटनेत बदलाची आवश्यकता आहे का? या गोष्टींचा अभ्यास करावा लागतो. तसेच संघटनेतील परिस्थितीबरोबरच बाह्य परिस्थितीचाही अंदाज घ्यावा लागतो. उदा. कच्च्या मालाचा पुरवठा, उत्पादन स्थिती, बाजारपेठ, शासकीय धोरण वगैरे.

वरील सर्व गोष्टीचा सखोल अभ्यास झाल्यानंतर त्याबाबतचे नियोजन करावे लागते. योजना आखून त्यावर विशेषज्ञ आणि विभागातील उच्च अधिकारी यांच्याशी

सल्लामसलत करावी लागते. योजनेचे मनन करावे लागते. योजनेतील उपयुक्तता अभ्यासावी लागते. आखलेली योजना कितपत यशस्वी होईल, याचा अंदाज घेऊन त्या योजनेची अंमलबजावणी करावी लागते.

विविध स्तरावर आणि विभागात योजना यशस्वी होण्यासाठी आणि तिची अंमलबजावणी चांगल्या प्रकारे होण्यासाठी त्या त्या विभागातील कामगारांना शिक्षण- प्रशिक्षण द्यावे लागते. विविध गट तयार करून त्यांच्यावर विविध जबाबदाऱ्या सोपवाव्या लागतात. सोपविलेल्या जबाबदाऱ्या आणि नेमून दिलेली कामे योग्य रितीने व प्रभावीपणे होत आहेत की, नाही यासाठी मूल्यमापन केले जाते. त्यांच्याकडून वेळोवेळी वेगवेगळे तक्ते आणि प्रश्नावली सोडवून घेतल्या जातात. त्यामुळे परिवर्तनाचा वेग कसा आहे, योजना योग्य रितीने राबविली जाते की नाही, याची माहिती मिळते. योजनेची अंमलबजावणी प्रभावीपणे होण्यासाठी शिक्षा व बक्षिस यासारख्या तंत्राचा वापर केला जातो. विविध प्रलोभने दाखविली जातात. प्रलोभनामुळे कर्मचारी योजनांची अंमलबजावणी प्रभावीपणे व चांगल्या रितीने करतात.

आपली प्रगती तपासा

१) संघटनात्मक परिवर्तनाचे नियोजन आणि अंमलबजावणी स्पष्ट करा.

५.१२ सारांश

औद्योगिक संघटनेत संघटनात्मक विकासाची संकल्पना अतिशय महत्त्वाची आहे. कारण समाजव्यवस्थेत झालेल्या बदलानुसार कारखान्याच्या कार्यप्रणालीत बदल घडवून आणणे जरुरीचे असते. सामाजिक परिवर्तनानुसार समाज आधुनिक बनतो, आधुनिक वस्तू व सेवांचा समाज अंगीकार करतो, परंतु संघटना पारंपरिक पद्धतीने उत्पादन करु लागली तर उत्पादित वस्तूंची विक्री न झाल्यास संघटनेला तोटा सहन करावा लागतो. त्यामुळे समाजातील परिवर्तनानुसार संघटनेच्या संरचनेत बदल करुन यंत्र-तंत्राची नवीन पद्धती अनुसरणे गरजेचे असते. कामगारांना नवीन यंत्रसामुग्री हाताळण्याचे शिक्षण देणे, कार्यशाळा घेणे, अंतर्गत मार्गदर्शन करणे याद्वारा समान्य व्यवस्थेबरोबर औद्योगिक संघटनेत ही परिवर्तन घडून येते. याकरिता संघटनात्मक विकासाची भूमिका महत्त्वाची असते. औद्योगिक संघटनेला संघटनात्मक विकासाची प्रणाली अंमलात आणण्यासाठी उत्पादना व्यतिरिक्त अतिरिक्त खर्च करावा लागतो. नवीन तंत्रे व यंत्रे विकत घ्यावी लागतात, कामगारांना प्रशिक्षण द्यावे लागते. त्यामुळे व्यवस्थापन मंडळ आणि व्यवस्थापकाला संघटनात्मक विकासाची संकल्पना अवजड वाटते. तरीही परिस्थितीनुसार उत्पादन व्यवस्थेत बदल करण्यासाठी संघटनात्मक विकासाचा अवलंब केला जातो.

५.१३ शब्दार्थ

अ) वार्तालाप - विचार विनिमय, संवाद साधणे

ब) कौशल्य - अंगी असणारे गुण

क) नियोजन - आखणी, भविष्याचे अंदाज / अनुमान

ड) नियुक्ती - नेमणूक

इ) प्रत्यक्षीकरण - प्रत्यक्षात एखादी गोष्ट दाखविणे, प्रस्तूतीकरण

५.१४ प्रश्न

१. संघटनात्मक विकासाचा अर्थ व व्याख्या स्पष्ट करा. संघटनात्मक विकासाच्या उद्दिष्टाची चर्चा करा.

२. संघटनात्मक विकासाचे आधार आणि प्रक्रियेचे विवेचन करा.

३. संघटनात्मक परिवर्तनातील अडथळे स्पष्ट करा.

४. टिपा लिहा:

१) संघटनात्मक विकासाची वैशिष्टये

२) संघटनात्मक विकासाची प्रक्रिया

३) संघटनात्मक परिवर्तनाचे नियोजन व अंमलबजावणी

❖❖❖❖

६

संघटनात्मक विकास तंत्रज्ञान, प्रशिक्षण, शिक्षण आणि विकास

(TRAINING, EDUCATION AND DEVELOPMENT)

प्रकरण रचना :

६.० उद्दिष्टे

६.१ प्रस्तावना

६.२ प्रशिक्षण, शिक्षण आणि विकासाची संकल्पना

६.३ प्रशिक्षणाचा अर्थ आणि व्याख्या

६.४ प्रशिक्षणाचे महत्त्व

६.५ प्रशिक्षणाचे प्रकार

६.६ शिक्षणाचा अर्थ आणि व्याख्या

६.७ विकासाचा अर्थ आणि व्याख्या

६.८ शिक्षणाची तत्त्वे

६.९ यांत्रिक प्रशिक्षण व शिक्षण

६.१० विकास आणि प्रशिक्षण यातील संबंध

६.११ संघटनात्मक विकासातील प्रशिक्षण आणि विकासाचा संबंध

६.१२ सारांश

६.१३ प्रश्न

६.० उद्दिष्टे

१) कामगारांना स्वतःच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी सक्षम बनविणे यासाठी तंत्रज्ञानाचे ज्ञान मिळवणे.

२) उद्योग क्षेत्रात होत असलेल्या संशोधनाची व विकसित झालेल्या पद्धतीची व तंत्राची ओळख करून देणे.

३) कोणत्या तंत्राचा परिणामकारक वापर कसा व कोठे करावयाचा याची जाणीव व माहिती करुन देणे.

६.१ प्रस्तावना

मानवी जीवनाचा व समाज जीवनाचा महत्त्वाचा भाग म्हणजे 'शिक्षण' होय. व्यक्तीची जन्मापासून ते मृत्यूपर्यंत सतत चालणारी महत्त्वपूर्ण प्रक्रिया म्हणजे शिक्षण होय. आधुनिक काळात शिक्षणाचे विविध क्षेत्र निर्माण झाले आहेत. त्याचबरोबर शिक्षणातही मोठ्या प्रमाणात स्पर्धाही निर्माण झाली आहेत. शिक्षण घेऊन मानवी जीवनाची प्रगती करुन सामाजिक विकास करणे हाच शिक्षणाचा प्रमुख उद्देश आहे. आधुनिक काळात नवनवीन उद्योगधंदे निर्माण होत आहेत. त्या उद्योगधंद्यात काम करण्यासाठी अनेक कर्मचारी व कामगारांची गरज असते. त्या सर्व कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षणाची गरज असते. लेखनिकापासून ते कार्यालयीन व्यवस्थापकापर्यंत सर्वांना प्रशिक्षणाची गरज असते. उदा. नवीन कर्मचाऱ्याची जेव्हा नियुक्ती होते तेव्हा त्या कर्मचाऱ्यांना व्यवसाय, संस्था, तिचे विभाग, उत्पादने, कार्यालये, त्याची धोरणे, नियम, पद्धती, कामाचे स्वरूप इ. बाबतीत काहीच माहीत नसते. म्हणून कामगारांना प्राथमिक शिक्षण देणे आवश्यक असते. शिक्षण व प्रशिक्षणाने सामाजिक, आर्थिक व राष्ट्रीय विकास मोठ्या प्रमाणात होतो. पूर्वी 'चूका' आणि 'शिक्षा' ही पद्धत होती. परंतु आधुनिक काळात ही पद्धत मोडीत निघाली असून, आज प्रशिक्षणाला महत्त्व प्राप्त झाले आहे. प्रशिक्षणामुळे कामगाराची कार्यक्षमता वाढते. कार्यक्षमता वाढल्याने उत्पादन वाढते. पर्यायाने राष्ट्रीय विकास होण्यास मदत होते.

६.२ प्रशिक्षण, शिक्षण आणि विकासाची संकल्पना

प्रशिक्षणाची संकल्पना :

औद्योगिक क्षेत्रात विशेषतः तंत्रज्ञ व यंत्रचालकांना विशेष कौशल्य व ज्ञान आत्मसात करण्यासाठी प्रशिक्षणाची आवश्यकता असते. वैयक्तिक क्षमता व कौशल्याच्या आधारे औद्योगिक क्षेत्राची पर्यायाने राष्ट्राची प्रगती साधली जाते. शिक्षणातील विशेष असे प्रशिक्षण घेऊन कार्यक्षमता वाढविण्याचा प्रयत्न केला जातो. आधुनिक काळात व्यवसायात किंवा कोणत्याही क्षेत्रात टिकून राहण्यासाठी प्रशिक्षणाची आवश्यकता असते. विशिष्ट असे कौशल्य मिळविणे म्हणजे प्रशिक्षण होय. कोणताही पेशा यशस्वीपणे करण्यासाठी त्या त्या ज्ञानशाखेचा अभ्यास म्हणजे प्रशिक्षण होय.

औद्योगिकदृष्ट्या प्रगत देशात कोणताही पेशा स्वीकारावयाचा असल्यास त्यातील ज्ञान, कौशल्य व अनुभव घेण्यासाठी प्रशिक्षणाची गरज असते. व्यवसायातील विविध गरजांची पूर्तता करण्यासाठी प्रशिक्षण आवश्यक असते. २१ व्या शतकात अभियांत्रिकी, तांत्रिक अशा प्रकारच्या शिक्षणाच्या व प्रशिक्षणाच्या असंख्य शाखा विकसित झाल्या आहेत. या व्यतिरिक्त वैद्यकीय, व्यवस्थापन, शिक्षकी पेशा, लष्करी पेशा, अभिनय, संगीत, संगणक, माहिती तंत्रज्ञान व स्थापत्य अशा अनेक व्यवसायासाठी व्यावसायिक प्रशिक्षणाची आवश्यकता असते. म्हणून आज प्रशिक्षण देणाऱ्या अनेक संस्था निर्माण झाल्या आहेत.

शिक्षणाची संकल्पना:

शिक्षण हे मानवी जीवनाचे प्रमुख अंग आहे. मानवी जीवनाचे प्रमुख वैशिष्ट्य आहे. शिक्षणानेच मानवातील पशुत्वावर मात करता येते. मानवास अंधारातून प्रकाशाकडे शिक्षणच नेते. प्रत्येक मानवाच्या अनेक गरजांपैकी प्रमुख गरज म्हणजे शिक्षण होय. शिक्षण ही अखंड चालणारी प्रक्रिया आहे. शिक्षण घेण्याची उर्मी प्रत्येक व्यक्तीत उपजतच असते. या उर्मीला योग्य वातावरण लाभले की व्यक्ती शिक्षित होते. व्यक्तीचे शिक्षण शाळा, महाविद्यालयात संपत नाही तर ते जीवनभर चालू असते. सभोवतालच्या सामाजिक, भौतिक परिसर आणि व्यक्ती यांच्यात सतत आंतरक्रिया चालू असते. या आंतरक्रियांमधून व्यक्तीला अनुभव मिळतो. या अनुभवातून व्यक्ती सतत आपल्या वर्तनात बदल करतो. ते म्हणजे शिक्षण होय. व्यक्ती विकास आणि पर्यायाने समाज विकास म्हणजे शिक्षण होय. यात व्यक्तीच्या व्यक्तिमत्त्वातील सर्व अंगांचा सर्वांगीण व समतोल विकास समाविष्ट आहे. हा विकास व्यक्तीच्या जन्मापासून तिच्या मृत्यूपर्यंत चालूच असतो. व्यक्तीचा विकास ज्ञानात्मक, भावनात्मक व क्रियात्मक पातळीवर घडून येतो. "शिक्षण म्हणजे व्यक्तीचा हेतूपूर्वक घडवून आणलेला सर्वांगीण विकास होय."

विकासाची संकल्पना:

विकास ही संकल्पना उन्नतशील परिवर्तनाशी संबंधित आहे. समाजाच्या विविध क्षेत्रात इच्छित, अपेक्षित बदल घडवून आणण्यासाठी हेतुपुरस्सरपणे प्रयत्न व त्यातून समाजाची उन्नती म्हणजे विकास होय. विशेषतः आर्थिक क्षेत्रात विकास ही संकल्पना सातत्याने वापरली जाते. उत्पादनाच्या क्षेत्रात होणारी गुणात्मक वाढ म्हणजेच आर्थिक विकास होय. तर समाजातील त्रूटी दूर होऊन समाजाची होणारी गुणात्मक वाढ म्हणजे सामाजिक विकास होय. समाजाची धार्मिक, सामाजिक, शैक्षणिक व राजकीय क्षेत्रातील गुणात्मक वाढ म्हणजे त्या समाजाचा सर्वांगीण विकास होय. शिक्षण, प्रशिक्षणाने होणारी समाजाची नावीन्यपूर्ण जबरदस्त वाढ म्हणजे विकास होय. शिक्षण व प्रशिक्षणाने समाजातील संरचनेत असे परिवर्तन की ज्याला विकास असे म्हणता येईल. विकासाची संकल्पना ही व्यापक आहे. यावरून असे म्हणता येईल की, शिक्षण, प्रशिक्षण आणि विकास यांचा घनिष्ट संबंध आहे. शिक्षण - प्रशिक्षणावर समाजाचा, पर्यायी राष्ट्राचा विकास अवलंबून आहे.

आपली प्रगती तपासा :

१) प्रशिक्षण, शिक्षण आणि विकासाची संकल्पना स्पष्ट करा.

६.३ प्रशिक्षणाचा अर्थ आणि व्याख्या

१) एल.डी.ब्रॅण्डीस यांच्या मते, " पेशा हे असे क्षेत्र होय की, ज्यासाठी बौद्धिक स्वरुपाच्या प्रशिक्षणाची आवश्यकता असते. ज्या क्षेत्रात प्रवेश करण्यामागे सेवावृत्ती ही महत्त्वाची मानली जाते आणि यश हे आर्थिक दृष्टिकोनातून मोजले जात नाही."

२) प्रा. बोराडे एस. एन. यांच्या मते, "विशिष्ट असे कौशल्य प्राप्त करून घेण्यासाठी अनुभव मिळविणे म्हणजेच प्रशिक्षण होय."

३) "कोणत्याही क्षेत्रात उत्कृष्ट ज्ञान प्राप्त करून घेण्यासाठी संपादन केलेले शिक्षण म्हणजे प्रशिक्षण होय."

४) "कोणताही पेशा यशस्वीपणे करण्यासाठी त्या त्या ज्ञानशाखेचा अभ्यास म्हणजे प्रशिक्षण होय."

औद्योगिकदृष्ट्या प्रगत देशात कोणताही पेशा स्वीकारावयाचा असल्यास त्यातील ज्ञान, कौशल्य व अनुभव घेण्यासाठी प्रशिक्षण आवश्यक असते.

कर्मचारी किंवा कामगार किंवा इतर कोणत्याही क्षेत्रात काम करणारी व्यक्तीला आपल्या कामाला उजाळा देण्यासाठी त्या घटकाच्या प्रशिक्षणाची गरज असते.

कामामध्ये कौशल्य प्राप्त करण्यासाठी व्यक्तीला प्रशिक्षणाची गरज असते. पूर्वी चूका व शिका ही पद्धत अस्तित्त्वात होती. परंतु बदलल्या परिस्थितीनुसार ही पद्धत मोडीत निघाली आणि आज प्रशिक्षित कामगारांची उद्योगधंद्यास नितांत गरज भासू लागली. त्यासाठी अनेक संस्था, शाळा, महाविद्यालय, औपचारिक, अनौपचारिक संस्था निर्माण झाल्या. यातून प्रशिक्षित कामगार, कर्मचारी यांच्या कामाला प्रशिक्षणाद्वारे उजाळा दिला जातो व नंतर कामगार नव्या कार्यक्षमतेने आपले काम करतो.

प्रशिक्षणाने व्यक्ती विकास होतो. पर्यायाने उत्पादनात वाढ होते. आर्थिक विकास होऊन राष्ट्रीय विकास होण्यास मदत होते. प्रशिक्षणामुळे काम करण्याची सुयोग्य पद्धत कर्मचाऱ्यांना समजते.

आपली प्रगती तपासा :

१) प्रशिक्षणाचा अर्थ आणि व्याख्या सांगा.

६.४ प्रशिक्षणाचे महत्त्व

उद्योगधंद्यातील निरनिराळ्या विभागांचे कामकाज नियमितपणे व सुरळीतपणे चालण्यासाठी पुरेशा प्रमाणात व योग्य पात्रतेच्या कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती करावी लागते. लेखनिक, सहाय्यक, टंकलेखक, लघुलेखक, लेखपाल, रोखपाल, विभागीय अधिकारी यासारख्या कर्मचाऱ्यांची किती प्रमाणात गरज आहे, हे प्रथम ठरविले जाते. नंतर भरती व निवडीचा कार्यक्रम तयार केला जातो. कार्यालयाचे काम सुरळीतपणे चालू राहण्यासाठी केवळ योग्य व पुरेशा कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती करून भागत नाही, तर त्यांच्या प्रशिक्षणाचीही तरतूद करणे जरुरीचे असते. नेमून दिलेले काम परिणामकारकपणे करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना शैक्षणिक किंवा तांत्रिक पात्रतेबरोबरच प्रशिक्षणाची जोड द्यावी लागते. प्रशिक्षणामुळे काम करण्याची सुयोग्य पद्धत कर्मचाऱ्यांना समजते. त्यांना आपापले काम अधिक कार्यक्षमपणे करणे शक्य होते.

आधुनिक काळात शैक्षणिक, सामाजिक संस्थांत, सरकारी खात्यात व व्यवसाय संस्थात सगळीकडेच प्रशिक्षणाचे महत्त्व दिवसेंदिवस वाढू लागले आहे. पूर्वी कर्मचाऱ्यांची निवड होऊन त्याला थेट कामावर पाठविले जायचे. कर्मचाऱ्यांना थोड्याफार सूचना देऊन

अनुभवाने काम शिकायला लावले जायचे. या प्रकारामुळे वेळेचा व सामुग्रीचा अपव्यय होत असे. उपकरणांची नासधूस होत असे. काम परिणामकारक व कार्यक्षमपणे होत नसे. अलिकडील काळात कार्यालयातील कामामध्ये विविधता, नावीन्य, त्यांचे गुंतागुंतीचे स्वरूप, त्यात सतत होणारे बदल यामुळे प्रशिक्षणाची तरतूद करणे अपरिहार्य बनले आहे. व्यवसाय संस्थांच्या चालकांना कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण द्यायचे असल्यास कोणत्या पद्धतीची निवड करावयाची व प्रशिक्षणाचा कार्यक्रम कसा राबवायचा याबद्दल निर्णय घ्यावा लागतो. आधुनिक उत्पादन पद्धतीमध्ये प्रशिक्षण अत्यंत महत्त्वाचे ठरते. प्रशिक्षणामुळे कामगारांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होते. कामगारांचे मनोधैर्य वाढते. कर्मचाऱ्यांच्या गैरहजेरीत घट होते. सामुग्रीच्या उपकरणांची नासधुस कमी होते. हे फायदे ही प्रशिक्षणामुळे होतात.

प्रशिक्षणाने कर्मचाऱ्यांच्या कामाला उजाळा मिळतो. तेच ते काम करून कंटाळलेले असल्याने कामगारांमध्ये प्रशिक्षणाने काम करण्यासाठी उत्साह निर्माण होतो. कामामध्ये नावीन्यता येते. त्यामुळे श्रमशक्ती वाढून उत्पादन वाढते. कामातील विश्रांती, कंटाळा दूर होतो.

खाजगी-सरकारी खात्यातील कर्मचारी असो किंवा शिक्षकी पेशा, लष्करी पेशा असो की, इतर संस्थामध्येदेखील कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे गरजेचे असते. नोकरी नियुक्तीनंतरचे प्रशिक्षण तसेच नोकरी अंतर्गत कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे गरजेचे असते. कारण कालमानानुसार उद्योगधंद्यात, यंत्रसामुग्रीत तिच्या परिस्थितीनुसार कर्मचाऱ्यांनाही नवनवीन कौशल्य शिकणे गरजेचे असते म्हणून प्रशिक्षण आवश्यक आहे. त्यामुळे हा प्रशिक्षणाचा कार्यक्रम अधिकाधिक परिणामकारकपणे राबविण्याचा प्रयत्न केला जातो. आज प्रशिक्षण घेणे काळाची गरज बनली आहे.

आपली प्रगती तपासा :

१) प्रशिक्षणाचे महत्त्व स्पष्ट करा.

६.५ प्रशिक्षणाचे प्रकार

दिवसेंदिवस प्रशिक्षणाचे महत्त्व वाढत चालले आहे. प्रशिक्षणाची गरज वाढत आहे. म्हणून प्रशिक्षणाचा हेतू साध्य करण्याच्या दृष्टीने व प्रशिक्षणाचा कार्यक्रम अधिकाधिक परिणामकारक करण्यासाठी योग्य पद्धतीची निवड करताना शिकण्यासंबंधीचे काही प्रमुख प्रकार निवडावे लागतात. कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षणासंबंधी अनेक संस्था निर्माण झाल्या आहेत. त्यातून प्रशिक्षण देण्याच्या विविध पद्धती अस्तित्त्वात आल्या आहेत. उद्योगधंद्यात दिवसेंदिवस नवीन तंत्रज्ञानाची भर पडू लागल्याने निरक्षर कामगारांची संख्या कमी होऊ लागली आहे. तर संघटनेची उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देण्यासाठी खालील प्रकाराचा वापर केला जातो.

१) व्याख्यान पद्धती:

सर्वसाधारण मुद्यांवर एकाच वेळी अनेक व्यक्तींना माहिती देण्यासाठी व्याख्यान पद्धतीचा उपयोग केला जातो. परंतु तज्ञांच्या मते प्रौढ व्यक्तींना प्रशिक्षण देताना या पद्धतीचा क्वचितच वापर करावा, असे सांगितले आहे आणि जर या व्याख्यान पद्धतीचा वापर करणे आवश्यक असल्यास ही व्याख्याने संक्षिप्त व मनोरंजक ठरतील असा प्रयत्न केला पाहिजे. नाही तर ही पद्धती निरस, कंटाळवाणी वाटते.

२) कथन पद्धती:

या प्रकारच्या प्रशिक्षण पद्धतीत जास्तीत जास्त प्रश्नोत्तर पद्धतीचा वापर केला जातो. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना प्रत्यक्ष सहभागी झाल्याची जाणीव होते. परंतु प्रश्नोत्तरांचा प्रशिक्षण पद्धतीत वापर केल्यास त्याला शाळेचे स्वरुप प्राप्त होते. जर प्रशिक्षण घेणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची संख्या मर्यादित असेल तर या पद्धतीचा चांगल्या प्रकारे उपयोग करणे शक्य होते.

३) प्रात्यक्षिक पद्धती:

प्रयोगशाळेत अशा पद्धतीचा नेहमीच वापर केला जातो. या पद्धती प्रकारात प्रशिक्षण देणाऱ्या प्रशिक्षकाने केलेले प्रात्यक्षिक नुसतेच पाहण्यापेक्षा प्रशिक्षणार्थींना प्रात्यक्षिक करुन दाखविण्याचीही संधी दिली जाते किंवा प्रात्यक्षिकात त्यांना सहभागी करुन घेतले जाते.

४) परिषद पद्धती:

या पद्धतीत प्रशिक्षणार्थींना गटवार चर्चा करण्यास सांगितले जाते. ही चर्चा चालू असताना प्रशिक्षक मार्गदर्शन करतात. या चर्चासत्राचा फायदा म्हणजे नवीन माहिती व नवीन कल्पनांच्या देवाणघेवाणीस मदत होते. आचारविचारांची देवाणघेवाण होते. त्यामुळे प्रशिक्षणार्थींना सहभागित्वाची जाणीव होऊन ते जागृतही राहतात.

५) तांत्रिक प्रशिक्षण:

उद्योगसंस्थेतील एका विशिष्ट परिस्थितीत कर्मचाऱ्यास अपेक्षित पद्धतीने प्रतिसाद देणे शक्य व्हावे हा या प्रशिक्षणाचा उद्देश असतो. परिस्थिती बदलल्यावर कर्मचारी उपयशी ठरतो. म्हणजे तांत्रिक कौशल्यासंबंधीच्या प्रशिक्षणाद्वारे वर्तमानकाळातील गरज भागविली जाते. परंतु भविष्यकालीन गरज भागविणे शक्य होत नाही. कारण परिस्थितीत बदल झाल्यास कामगारांना विशिष्ट तांत्रिक कौशल्याचे प्रशिक्षण दिलेले असल्याने तो अपयशी ठरतो. हा दोष दूर करण्यासाठी परिस्थितीत होणाऱ्या बदलानुसार प्रशिक्षण कार्यक्रमात आवश्यक ते बदल करणे जरुरीचे ठरते. या पद्धतीचा दुसरा दोष म्हणजे प्रशिक्षणात विशिष्ट प्रकारचे काम विशिष्ट पद्धतीनेच करण्यावर भर दिला जातो. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना आपल्या गुण-कौशल्याचा, कल्पनाशक्तीचा वापर करता येत नाही. नवीन पद्धतीचा शोध लावून प्रगती करण्यावर बंधने येतात. हा दोष टाळण्यासाठी प्रशिक्षण कार्यक्रमात काम करण्याच्या नवीन अधिक चांगल्या पद्धतीचा वापर करण्यावर भर दिला पाहिजे.

६) कंपनीची धोरणे, नियम, कार्यपद्धती व कार्यक्रमासंबंधी प्रशिक्षण:

हा प्रशिक्षणाचा प्रकार नसून कर्मचाऱ्यांना संस्थेच्या ध्येयधोरणाविषयी तिने हाती घेतलेल्या कार्यक्रमाविषयी माहिती देऊन त्यांना संस्थेच्या बाजूला वळविण्यासाठी हा एक प्रयत्न करण्यात येतो. अशा प्रकारची माहिती संस्थेतील सर्व कर्मचाऱ्यांना देण्याची गरज असते. परंतु अशी माहिती कर्मचाऱ्यांना दिल्याने कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होत नाही व संस्थेची कार्यक्षमता प्रत्यक्षपणे वाढविणे शक्य होत नाही. परंतु अशा प्रशिक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये आपुलकीची, आत्मीयतेची भावना वाढीस लागणे शक्य होते. त्यामुळे एकूणच संस्थेची कार्यक्षमता सुधारण्यास मदत होते. आधुनिक उत्पादन पद्धती गुंतागुंतीची बनत चालली आहे. म्हणून व्यवस्थापकीय प्रशिक्षण घेणे आज अत्यावश्यक बनले आहे. म्हणून व्यवस्थापन प्रशिक्षणासाठी खालील घटक लक्षात घ्यावे लागतात.

१) **व्यवस्थापकीय व पर्यवेक्षण कौशल्याचे प्रशिक्षण:** कार्यालयातील कर्मचाऱ्यांना अशा प्रकारचे प्रशिक्षण देऊन कार्यक्षमता वाढविण्यास मदत केली जाते. उद्योगधंद्यातील सर्व कर्मचाऱ्यांना म्हणजेच व्यवस्थापक, पर्यवेक्षक यांना मानवी संबंधाची गुंतागुंत, आधुनिक व्यवस्थापनाचे स्वरुप किंवा उद्योगधंद्यातील वातावरणाची नीटशी माहिती दिल्यास व्यवस्थापक, पर्यवेक्षक बदलत्या परिस्थितीला यशस्वीपणे तोंड देण्यास समर्थ होतात. त्यांची कार्यक्षमता वाढविण्यास मदत होते. त्यामुळे संपूर्ण संस्थेची कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते.

२) **प्रारंभिक प्रशिक्षण:** नव्यानेच निवड केलेल्या कर्मचाऱ्यांना प्राथमिक स्वरुपाची माहिती देण्यासाठी असे प्रशिक्षण आयोजित केले जाते. अशा प्रारंभिक प्रशिक्षणात व्यवसाय, संस्था, संघटन, तिची उद्दिष्ट्ये व धोरणे, उत्पादन, उत्पादन प्रक्रिया, कर्मचाऱ्यांने करावयाच्या कामाचे स्वरुप, संस्थेतील महत्त्वाचे नियम इत्यादी बद्दल माहिती दिली जाते. अशा प्रकारच्या प्रशिक्षण कार्यक्रमामुळे कर्मचारी संस्थेच्या उद्दिष्टाशी व कार्याशी परिचित होतात. त्यांना आपापल्या कार्यक्षेत्राची माहिती मिळणे व जबाबदारीची जाणीव होते. अशा प्रशिक्षणाचा कार्यक्रम कर्मचाऱ्यांची निवड झाल्यावर आयोजित केला जातो.

३) **कार्यक्षमता वाढीसाठी प्रशिक्षण:** व्यवसायात कर्मचाऱ्यांना बढती देण्यापूर्वी किंवा त्यांच्यावर जबाबदारीचे काम सोपविण्यापूर्वी आवश्यक ते प्रशिक्षण देण्याची सोय केली जाते. अशा प्रशिक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढविण्याचा प्रयत्न केला जातो. बढती देणे म्हणजे कर्मचाऱ्यांना अधिक जबाबदारीच्या व अधिकाराच्या जागेवर नेमणूक करणे. अशा जागेवरील कामाची परिपूर्ण माहिती होण्यासाठी व त्या स्थानाची जबाबदारी पेलण्याची क्षमता निर्माण करण्याच्या दृष्टीने या प्रशिक्षणाचा बराच उपयोग होतो.

४) **उजळणी प्रशिक्षण:** कर्मचाऱ्यांना सतत कार्यक्षम ठेवण्याच्या दृष्टीने एकदाच प्रशिक्षण देऊन भागत नाही. कालांतराने त्या कामाचे प्रशिक्षण देण्याची गरज त्यांना भासते. तसेच त्यांना कार्यरत व कार्याभिमुख करण्यासाठी पुन्हा पुन्हा मार्गदर्शन

करण्याची आवश्यकता असते. कामाच्या बदललेल्या पद्धती, सुधारलेले नियम इ. प्रकारची माहिती देण्यासाठी अशा प्रकारच्या प्रशिक्षणाची निश्चितच गरज भासते. अशा प्रकारे बदलत्या काळानुसार नवनवीन उदयास आलेल्या उद्योग व्यवसायामुळे प्रशिक्षणातही मोठ्या प्रमाणात बदल होत आहे. आज प्रशिक्षण देणे व घेणे ही काळाची गरज बनली आहे. पूर्वी व्यक्तीला कोणताही अनुभव नसताना कामावर घेतले जायचे. परंतु आधुनिक काळात ही परिस्थिती बदलल्याचे दिसून येते. जर एखाद्या व्यक्तीने प्रशिक्षण घेतले असेल तर नोकरीसाठी त्याला प्रथम प्रधान्य देण्यात येते. आज कोणत्याही क्षेत्रात, विभागात नोकरीतील कार्यक्षमता, गुणवत्ता, कौशल्य वाढविण्याची संधी कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षणाने उपलब्ध झालेली आहे. म्हणून प्रशिक्षण देणाऱ्या अनेक संस्था निर्माण झाल्या आहेत. जे कर्मचारी कार्यरत आहेत त्यांनाही कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी प्रशिक्षणाची गरज असते. त्या प्रकारे प्रशिक्षण घेण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना पाठविले जाते.

आपली प्रगती तपासा :

१) प्रशिक्षणाचे प्रकार कोणते ते सांगा.

६.६ शिक्षणाचा अर्थ आणि व्याख्या

१) “व्यक्तीच्या व्यक्तिमत्त्वाचा सर्वांगीण विकास म्हणजे शिक्षण होय.”

२) “शिक्षण म्हणजे जीवनाची तयारी होय.” आपले जीवन जगता येण्यासाठी आवश्यक ती कार्यक्षमता अंगी येणे आवश्यक असते. ती कार्यक्षमता, ज्ञान व कला संपादन करणे म्हणजेच शिक्षण होय.

३) शिक्षण म्हणजे “चारित्र्याची जडणघडण होय. “व्यक्तीला शुद्ध चारित्र्याची शिकवण शिक्षण देणे, योग्य-अयोग्य, चांगले-वाईट, पाप-पुण्य इ. सर्व गोष्टींची शिकवण शिक्षण देते. व्यक्तीला सदाचारी बनविण्याचे कार्य शिक्षण करते. अशिक्षित व्यक्तीचे शिक्षित व्यक्तीत रुपांतर शिक्षणच करते. अज्ञाताकडून ज्ञाताकडे होणारी मानवाची वाटचाल म्हणजे शिक्षण होय.

सामाजिक मूल्य निर्माण करणे, समाजाचे प्रबोधन करण्याचे, समाजातील अज्ञान, अंधश्रद्धा, अनिष्ट प्रथा, परंपरा नष्ट करण्याचे महत्त्वाचे माध्यम म्हणजे शिक्षण होय. ज्यामधून माणूस घडविला जातो ते म्हणजे शिक्षण होय.

शिक्षणाचा शाब्दिक अर्थ: इंग्रजी शब्द 'एज्युकशन' हा लॅटिन भाषेतील 'एड्केटम' या शब्दापासून घेतलेला आहे. शिक्षण म्हणजे व्यक्तीचा सुप्त गुणांचा विकास होय.

शिक्षणाची व्याख्या :

१) स्वामी विवेकानंद यांच्या मते, “व्यक्तीच्या पूर्णतेला अभिव्यक्त करणे म्हणजे शिक्षण होय.”

२) प्रसिद्ध तत्त्ववेत्ते जॉन डयुई यांच्या मते, "शिक्षण म्हणजे भावी जीवनाची तयारी नव्हे, तर शिक्षण म्हणजे भोवतालच्या नैसर्गिक व सामाजिक वातावरणाशी समरस होण्याची पात्रता व सामाजिक कार्यक्षमता मनुष्याच्या अंगी आणून देणे होय."

३) डॉ. राधाकृष्णन यांच्या मते, "लोकशाहीनिष्ठ शिक्षण म्हणजे लोकांना केवळ साक्षर करणे नव्हे किंवा त्यांना एखाद्या व्यवसायात तरबेज करणे नव्हे तर त्यापेक्षा काही अधिक आहे. ते म्हणजे मनाचे सौंदर्य, मानव प्राण्याविषयी आदर व एकसंध राहण्याचे कौशल्य होय. यातून मानवी ह्रदयाला सौंदर्य प्रप्त व्हावे."

४) "अर्थाजनासाठी व्यक्तीला सक्षम बनविण्याची प्रक्रिया म्हणजे शिक्षण होय."

५) सर पर्सीनन यांच्या मते, "ज्या शिक्षणामुळे व्यक्तीची सर्वांगीण वाढ होईल तेच खरे शिक्षण होय."

वरील विविध व्याख्येवरून असे म्हणता येईल की, शिक्षणाने केवळ व्यक्तीविकास किंवा केवळ समाज विकास अशा टोकाच्या भूमिका न घेता दोन्हीत समन्वय साधणे आवश्यक आहे. व्यक्तीचा संपूर्ण विकास तर झालाच पाहिजे; पण त्याचवेळी समाजाचे कल्याण व हित साधणेही महत्त्वाचे आहे. व्यक्तीचा एकांगी विकास कित्येकदा समाज विघातक होण्याची शक्यता असते. व्यक्ती, समाज व राष्ट्र या तिन्हींचा विकास साधणे हे शिक्षणाचे कार्य होय. व्यक्तीचा सर्वांगिण विकास होणे हे समाजाला भूषवाह आहे. तर समाजाचे व राष्ट्राचे स्वास्थ्य व सुरक्षा व्यक्तीला हितकारक आहे. शिक्षणाने व्यक्ती, समाज व राष्ट्र या तिन्हीचा विकास साधावयास हवा.

शिक्षण हे मानवी संस्कृतीच्या संवर्धनाचे साधन आहे. सामाजिक मूल्य निर्माण करणे म्हणजे शिक्षण. शिक्षण हे गतिमान साधन आहे. समाजाचे प्रबोधन करण्याचे महत्त्वाचे साधन म्हणजे शिक्षण होय. शिक्षण हे मानवातील पूर्णत्वाचा अविष्कार आहे. त्याच्या मनातील सुप्त बीजरुप क्षमतांचा विकास शिक्षणाने होतो.

आपली प्रगती तपासा :

१) शिक्षणाचा अर्थ आणि व्याख्या सांगा.

६.७ विकासाचा अर्थ आणि व्याख्या

विकास ही एक प्रक्रिया आहे. पूर्वी विकास म्हणजे केवळ आर्थिक विकास होय असे मानले जात असे. आर्थिक विकास झाला की, इतर क्षेत्राचादेखील विकास झाला असे मानले जाई. परंतु आधुनिक काळात केवळ आर्थिक विकासाकडेच लक्ष दिले जात नाही, तर सामाजिक, सांस्कृतिक इ. सर्वच दृष्टीने विकास होण्याची आवश्यकता वाटू लागली व त्या दृष्टीनेच प्रयत्न करण्यात आला. त्यामुळे विकासाची नवीन संकल्पना मांडण्यात आली. विकासाची संकल्पना समजण्यापूर्वी आपण विकासाच्या काही व्याख्या प्रमाणे अभ्यासू.

१) **युनो :** "अशा देशास विकसनशील देश म्हणता येईल की, ज्यामध्ये प्रतिव्यक्ती वास्तविक उत्पन्न हे संयुक्त राज्य अमेरिका, कॅनडा, ऑस्ट्रेलिया आणि युरोपच्या प्रतिव्यक्ती वास्तविक उत्पन्नाच्या तुलनेत कमी आहे."

२) **भारतीय नियोजन आयोग:** भारतीय नियोजन आयोगाने विकसनशील देशाची व्याख्या करताना म्हटले आहे की, "एका बाजूला अनुपयोग किंवा उपयोगाखाली असलेल्या मानवी शक्तीच्या भागाचे कमी किंवा जास्त प्रमाण आणि दुसऱ्या बाजूला नैसर्गिक संसाधनांचा उपयोग करण्यात आला नाही. याचे सहअस्तित्त्व असणारे वैशिष्ट्य असलेला देश होय."

३) **डब्ल्यू. डब्ल्यू. रोस्टा:** "आधुनिक तंत्रज्ञान, उच्च औद्योगिकरण, साधनांची आणि सेवांची जास्त उपलब्धता ज्या देशात असेल तो देश विकसित आहे असे म्हणता येईल."

४) **गुन्नार मिडील:** "तांत्रिक मूल्यांचा विकास आणि प्रामुख्याने आर्थिक, सामाजिक व राजकीय स्तरावर त्याचा उपयोग करणे होय."

अशा प्रकारे विकास म्हणजे केवळ आर्थिक विकासच नाही, तर सामाजिक, आर्थिक, राजकीय, सांस्कृतिक इत्यादी क्षेत्रातील विकास अभिप्रेत आहे. थोडक्यात, समाजाच्या संरचनेत असे परिवर्तन की जे सर्व वर्गाच्या मानव समूहाच्या जीवनात घडून येईल. म्हणून विकासाची ही नवीन संकल्पना व्यापक आहे. आर्थिक क्षेत्राबरोबरच सामाजिक, राजकीय, शैक्षणिक इत्यादी क्षेत्रात देखील विकास घडून येणे म्हणजे विकास होय.

आपली प्रगती तपासा :

१) विकासाचा अर्थ आणि व्याख्या स्पष्ट करा.

६.८ शिक्षणाची तत्त्वे

समाज स्थितीशील कधीच नसतो. त्यात सतत परिवर्तन होत असतात. आधुनिकीकरणाची प्रक्रिया सतत चालू असते. त्यामुळेच पारंपरिक भारतीय समाजाजत हळूहळू बदल घडून त्याचे विद्यमान आधुनिक भारतीय समाजात रुपांतर झाले आहे. भारतात आधुनिकीकरणाची प्रक्रिया चालू आहे. सामाजिक एकता, आर्थिक समानता, धर्मनिरपेक्षता, समाजवाद, स्वातंत्र्य, बंधुता ही जीवनमूल्ये व राष्ट्रीय ध्येय आहेत. आधुनिकीकरण ही एक गतिमान संकल्पना असून, तिच्यामध्ये सामाजिक बदलाचा व आधुनिक काळात मिळतेजुळते घेण्याचा अर्थ अभिप्रेत आहे. आधुनिकीकरण हा शब्द प्रगतिसूचक आहे. नवे विचार, नवीन कल्पना, नवीन वस्तू यांचा स्वीकार करून जीवनात परिवर्तन करण्याची तत्परता म्हणजे आधुनिकीकरण होय. जुने, कालबाह्य टाकून नव्या काळानुरूप तर्कशुद्ध व विज्ञाननिष्ठ विचारसरणीचा स्वीकार म्हणजे आधुनिकीकरण होय. त्यासाठी राष्ट्रीय ध्येये व मूल्ये जोपासण्यासाठी शिक्षणातील तत्त्वांचा अंगीकार करणे आवश्यक आहे. ती तत्त्वे खालीलप्रमाणे आहेत.

१) **ज्ञानासाठी अध्ययन:** जीवनास उपयुक्त ज्ञानाचा माहितीचा संचय करण्यासाठी शिक्षण महत्त्वाचे ठरते. शिक्षणामुळे व्यक्तीची आकलन, संशोधन, ज्ञानपीपासू वृत्तीचा विकास होतो. ज्ञानक्षेत्राच्या विस्तारामुळे व्यक्तीमधील बौद्धिक जिज्ञासा जागृत होते. शिक्षणामुळे व्यक्तीमध्ये स्वतःचे निर्णय घेण्याची क्षमता निर्माण होते. तसेच व्यक्तीमध्ये जीवनशिस्त विषयक वृत्तीचा विकास करण्यास सहाय्यभूत ठरते. ज्ञानासाठी अध्ययन म्हणजे अध्ययनासाठी अध्ययन याचाच अर्थ एकाग्रता, स्मरण, विचार या आवश्यक शक्तीचा विकास होतो. सामाजिक विकासासाठी परस्पर समन्वय व सुसंगततेची सांगड घालण्यासाठी महत्त्वाचे कार्य शिक्षण करते.

२) **कृतीसाठी अध्ययन:** नोकरी-व्यवसायाने व्यापलेल्या औद्योगिक अर्थव्यवस्थेचा तसेच स्वतंत्र व अनौपचारिक कार्याने पादाक्रांत केलेल्या इतर अर्थव्यवस्थांचा प्रमुख्याने विचार केला जातो. २१ व्या शतकात यांत्रिकीकरणामुळे नोकरपेशा वर्गात अमूर्तता निर्माण झाली. ज्ञानाधारित किंवा कौशल्याधारित कार्याला औद्योगिक तसेच नोकरी पेशात महत्त्व प्राप्त झाले. नवीन उद्योग, व्यवसाय, नोकरी निर्माण करण्यावरच भविष्यकाळातील औद्योगिक अर्थव्यवस्था अवलंबून असते. त्यामुळे उत्पादकता वाढविण्यासाठी दिले जाणारे कार्यानुभवी शिक्षण देणे गरजेचे ठरते. हेच महत्त्वाचे शिक्षणाचे तत्त्व आहे.

३) **कौशल्याकडून क्षमतेकडे:** औद्योगिक क्षेत्रात विशेषतः तंत्रज्ञ, यंत्रचालकांना विशेष कौशल्य व ज्ञान आत्मसात करावे लागेल. कारण उत्पादकतेच्या दृष्टीने याच गोष्टीला विशेष महत्त्व असते. कारण वैयक्तिक क्षमता व कसबावरच राष्ट्रीय प्रगती अवलंबून असते. तांत्रिक प्रगतीमुळे उत्पादन, नवीन ज्ञान, यंत्रे यांची भर पडलेली आहे. पूर्णपणे शारीरिक कार्याची जागा आता संचलन, व्यवस्थापन, यंत्रांची देखभाल, कामकाजाचे आरेखन, अभ्यास व शासकीय कार्ये यासारख्या बौद्धिक व मानसिक कार्याने घेतली आहे. मानसिक व बौद्धिक शिक्षण घेणे आज जरुरीचे समजले जाते. हे शिक्षणाचे महत्त्वाचे तत्त्व समजले जाते. कामगारांच्या कौशल्यासाठी त्याच्या कार्यक्षमतेत वाढ करण्यासाठी शिक्षण अत्यंत उपयुक्त ठरते. व्यक्तीतील कलागुण, जन्मजात कौशल्य लक्षात घेऊन त्याला योग्य प्रकारे शिक्षणाचे मार्गदर्शन करून व्यक्तीमध्ये व्यावसायिक कौशल्य विकसित करून व्यक्तीला अत्याधुनिक ज्ञानाने परिपूर्ण करणे हे महत्त्वाचे कार्य शिक्षणाला पार पाडावे लागते. विचारांचे आदानप्रदान, परस्पर संघर्ष यांचे निराकरण करण्याचे कौशल्य निर्माण करण्याचे कार्य शिक्षण करते.

४) **सर्वसामान्य ध्येयाकडे वाटचाल :** उद्योग व्यवसायात एकत्र काम करत असताना लोक दैनंदिन व्यवहारापासून दूर जाऊन त्यांच्यात सांघिक भावना, सामंजस्य व ऐक्यभावना निर्माण होते. त्यातील द्वेष कमी होतो. त्यांच्यातील सर्व प्रकारचे ताणतणाव, भेदभाव विसरला जाऊन त्यांच्यात एकात्मता, समानता रुजली जाते हे सर्व अनौपचारिक शिक्षणामुळे शक्य होते.

५) **व्यक्ती विकास करणे:** व्यक्तीच्या बौद्धिक, संवेदनात्मक, सौंदर्यशास्त्रविषयक, अध्यात्मिक मूल्यविषयक, कर्तव्यबुद्धी विषयक असा सर्वांगीण शारीरिक व मानसिक

विकास शिक्षणातून घडविला जातो. जीवनातील विविध परिस्थितीला सामोरे जाताना व्यक्तीला स्वतःचे निर्णय स्वतः घेता येण्याची क्षमता त्यांच्यात निर्माण होते. सध्याच्या विज्ञान व तंत्रज्ञानाच्या युगात व्यक्तीला स्वतःच्या समस्यांचे निराकरण स्वतः करता आले पाहिजे. निर्णयक्षमता, जबाबदारीची जाणीव, धोके पत्करण्याची क्षमता व विकास त्याने आत्मनिर्भरपणे करावा. उपयुक्त ज्ञानाच्या फायद्याबरोबरच काही समस्या ही मानवासमोर निर्माण होत आहेत. त्यांना सामोरे जाण्याचे व त्यावर मात करण्याचे धैर्य व्यक्तीमध्ये निर्माण करण्याचे काम शिक्षण करते. शिक्षण म्हणजे स्व-अस्तित्त्वासाठी अध्ययन होय. नैतिक जबाबदारीची जाणीव सांस्कृतिक, अध्यात्मिक, शारीरिक असा व्यक्तिमत्त्वाचा सर्वांगीण विकास साध्य करण्यासाठी अस्तित्त्वासाठी शिक्षण हा महत्त्वाचा घटक आहे.

६) **मानवी संस्कृतीचा विकास:** मानवातील समानता, परस्परावलंबित्व याचबरोबर त्यांच्यातील स्पर्धा व भेदभाव याविषयी जागृती निर्माण करण्याचे कार्य शिक्षणाला करावे लागते. शिक्षणामुळे संस्कार रुजविणे शक्य होते. इतरांविषयी जाणून घेण्यासाठी व्यक्तीला प्रथम स्वतःला जाणून घेणे गरजेचे आहे. व्यक्तीमध्ये जातीधर्माविषयक आदरभावना, अहिंसात्मक वृत्ती निर्माण केल्यामुळे जातिभेद, द्वेषभावना कमी होण्यास मदत होते. विविध धर्माचे, चालीरितीचे योग्य शिक्षण भविष्यकालीन पिढीसाठी उपयुक्त ठरते. इतरांच्या जाणिवेपासून दूर न जाण्याची जाणीव त्यांच्यात निर्माण होते.

७) **सहजीवनासाठी अध्ययन:** विसाव्या शतकातील संघर्ष, हिंसक घटना अशा घटना कमी करण्यास शिक्षणाचे सहकार्य मिळते. हे संघर्ष टाळता यावेत, यातून शांततापूर्ण मार्ग निघावेत, लोकांमध्ये परस्परांबद्दल, त्यांच्या संस्कृतीबद्दल, अध्यात्मिक मूल्यांबद्दल आदरभावना वाढीस लावण्यासाठी शिक्षण मार्गदर्शन करते. पूर्वग्रहदूषित वातावरण व संघर्षाचे निराकरण हे शिक्षणामुळे शक्य होते.

२१ व्या शतकातील शिक्षणातील ही तत्त्वे त्यांचे महत्त्व देशाच्या व सकल विश्वाच्या विकासासाठी त्यांची उपयुक्तता लक्षात येते. वर्तमान स्थितीत व भविष्यकाळासाठी या तत्त्वांचे महत्त्व कोणीही नाकारू शकत नाही. त्याशिवाय समाज, देश व विश्व यांचा विकास साध्य होणार नाही. विकासासाठी, संतुलनासाठी, नवेपणा आणण्यासाठी नवीन उपक्रमांची गरज असते. त्यासाठी तत्त्वांची गरज असते.

आपली प्रगती तपासा :

१) शिक्षणाची तत्त्वे कोणती ते लिहा.

६.९ यांत्रिक प्रशिक्षण व शिक्षण

आधुनिक युग हे यंत्रांचे व शक्तीचे मानले जाते. आज आपण विज्ञानाच्या जोरावर प्रगती केली आहे. तरीही भारतासारख्या देशातील कर्मचाऱ्यांना अधिकाधिक यांत्रिक

प्रशिक्षणाची अत्यंत आवश्यकता आहे. यांत्रिक प्रशिक्षण व शिक्षणाची देशाला नितांत गरज आहे. त्याचे महत्त्व खालीलप्रमाणे सांगता येईल.

आधुनिक शिक्षण पद्धतीत त्यातील उद्दिष्टांमध्ये मोठा बदल झालेला आहे. परिस्थितीत बदल झालेला आहे. म्हणूनच तत्कालीन शिक्षण पद्धतीतही मोठ्या प्रमाणात योग्य बदल होण्याची गरज आहे. उद्योगधंद्यातील कर्मचाऱ्यांना अशा प्रकारचे शिक्षण देण्याची नितांत गरज आहे. कर्मचाऱ्यांना योग्य प्रकारे शिक्षण व प्रशिक्षण देऊन त्यातून कार्यक्षम व धडाडीचे तरुण व्यवस्थापक निर्माण करणे ही आजची काळाची गरज आहे. भारतातील व्यवस्थापकांनी आपल्या परिस्थितीचा सखोल विचार करून मनुष्यबळाची मुख्याधारित विकास करण्याचा प्रयत्न केला जातो. भारतीय परिस्थिती आणि भारतीय मूल्यांची सांगड घातली जाते. भारतीय संस्कृतीची काही गुणवैशिष्टये, नीतिनियम आहेत. त्यांची जपणूक शिक्षणात केली जात आहे. प्रशिक्षणात व्यक्तीगत घटकांनाही प्रधान्य दिले आहे. त्यामुळे व्यक्तीच्या भावनांचा व उपजत गुणांचा विचार करता येणे शक्य होते. भारतीय नीतिनियमांचा विचार करून यांत्रिक प्रशिक्षण व शिक्षण अभ्यासक्रमात सामाजिक बांधीलकी, कार्यातील नैपुण्य, नेतृत्त्वातील धैर्य व गुणांचे संकलन यांचा समावेश केला जातो. आधुनिक काळात विज्ञान, तंत्रज्ञान, संपर्क ज्ञान व माहिती तंत्रज्ञान यांना महत्त्वाचे स्थान आहे. म्हणूनच यांत्रिक प्रशिक्षणाला महत्त्व प्राप्त झाले आहे.

आधुनिक युगात नवनवीन उद्योगधंद्यांची निर्मिती व वाढ होत आहे. नवनवीन अत्याधुनिक यंत्रसामुग्रीवरच हे कारखाने, उद्योगधंदे उभारले गेले आहे. अशा वेळेस यांत्रिक प्रशिक्षण घेतलेले कामगार आवश्यक असतात. असे कर्मचारी, कामगारांना यांत्रिक प्रशिक्षण देण्याची तरतूद केली जाते.

आपली प्रगती तपासा :

१) यांत्रिक प्रशिक्षण व शिक्षण यांचा संबंध सांगा.

६.१० विकास आणि प्रशिक्षण यातील संबंध

१) जगातील विविध देशात जो तांत्रिक विकास होत आहे त्याच्याशी मानवाला मिळतेजुळते घेता यावे व त्याला वैज्ञानिक व तांत्रिक क्षेत्रातील प्रगतीच्या या काळात राहता यावे यासाठी यांत्रिक प्रशिक्षणाची गरज आहे.

२) औद्योगिक व तांत्रिक विकासातुळे समाजाच्या गरजा वाढलेल्या आहेत. परंपरागत अवजारे जाऊन अत्याधुनिक अवजारे आली असून, त्यामुळे उत्पादन वाढले आहे. अशा अत्याधुनिक साधनांच्या वापरासाठी प्रशिक्षण आवश्यक असते. त्यावरच विकास अवलंबून असतो.

३) यांत्रिक व औद्योगिक क्षेत्रातील ज्ञानाच्या कक्षा रुंदावल्या आहेत. त्यामध्ये काम करणाऱ्यांना तज्ञ व्यक्तींची गरज निर्माण झाली आहे. अशा विविध स्तरावर अनेक तज्ञ पुरविणे ही आजची गरज आहे. ही गरज तांत्रिक प्रशिक्षण व शिक्षणाने पूर्ण होऊ शकते.

४) देशाच्या सर्वांगीण विकासासाठी उपलब्ध खनिज संपत्ती, पाणी, वीज, जमीन यांचा उपयोग करून घेणे आवश्यक असते. या विविध साधनसंपत्तीचा पुरेपुर वापर करून राष्ट्रीय विकास साधता येतो.

५) तांत्रिक शिक्षण - प्रशिक्षणामुळे उद्योगधंद्यासाठी लागणाऱ्या विविध स्तरावरील कर्मचारी उपलब्ध होऊ शकतात. तांत्रिक शिक्षणाच्या सोयीमुळे विविध स्तरावरील कुशल कारागीर व तंत्रज्ञ देशाला मिळू शकतात. त्यामुळे विकास करणे शक्य होते.

६) तांत्रिक प्रशिक्षण व शिक्षणामुळे देशातील उपलब्ध साधनसंपत्ती व मनुष्यबळाचा योग्य असा समन्वय साधून राष्ट्रीय विकास करण्यावर भर दिला जातो.

आपली प्रगती तपासा :

१) विकास आणि प्रशिक्षण यातील संबंध सांगा.

६.११ संघटनात्मक विकासातील प्रशिक्षण आणि विकासाचा संबंध

संघटनेमध्ये विविध उत्पादन प्रणालीचा वापर केला जातो. या पद्धतीमध्ये काही उणीवा / दोष असू शकतात. त्यांचा दुष्परिणाम उत्पादन पद्धतीवर होतो. त्याचा परिणाम संघटनेला भोगावे लागतात. त्या दूर करण्याचा प्रयत्न केला जातो. उत्पादन प्रणालीमध्ये बदल करून नवीन उत्पादन व्यवस्था वापरली जाते. त्यामुळे उत्पादन सुरळीत होऊन उत्पादनाचा दर्जा उंचावतो आणि नफ्याच्या स्वरुपात संघटनेला फायदा होतो. यामुळे संघटनेच्या विकासाला गती मिळून संघटनात्मक विकासाची प्रक्रिया चालू होते.

संघटनात्मक विकास म्हणजे विशिष्ट विकास शक्तीचा वापर करून श्रमामध्ये सांस्कृतिक बदल घडवून आणणे म्हणजे संघटनात्मक विकास होय किंवा औद्योगिक संघटनेत ज्या पारंपरिक पद्धतीने उत्पादन केले जाते त्या उत्पादनामध्ये बदल घडवून आणून ग्राहकांना हव्या त्या सेवा देण्याकरिता संघटन प्रक्रियेत जो बदल घडविला जातो त्यास संघटनात्मक विकास म्हणतात.

प्रशिक्षण म्हणजे एखादा उद्योग-व्यवसाय प्रारंभ करण्याअगोदर त्या व्यवसायासंबंधी प्रत्यक्ष मार्गदर्शन दिले जाते त्याला प्रशिक्षण असे म्हणतात.

श्रम करणाऱ्या कामगारांना नवीन यंत्रतंत्राचे प्रशिक्षण दिल्यामुळे संघटनेची उत्पादनक्षमता विकसित होते. त्याचा फायदा संपूर्ण संघटनेला होऊन संघटनात्मक विकास घडून येतो. श्रमशक्ती विकासाच्या माध्यमातून कामगारांना विशिष्ट तंत्राचे प्रशिक्षण देऊन संघटनात्मक विकास घडवून आणला जातो. प्रशिक्षणामुळे संघटनेतील कामगारांच्या कुशलतेचा विकास होतो. उत्पादनात नावीन्यता निर्माण होते. कार्यक्षमतेचा विकास होतो. मागणीनुसार बदल करून मानवाच्या गरजांची पूर्ती करणे शक्य होते. अशा प्रकारे प्रशिक्षणामुळे संघटनात्मक विकास करणे शक्य होते. प्रशिक्षणाचा संघटनात्मक विकासावर अनुकूल परिणाम झालेला दिसून येतो.

आपली प्रगती तपासा :

१) संघटनात्मक विकासातील प्रशिक्षण आणि विकासाचा संबंध स्पष्ट करा.

६.१२ सारांश

मानवी संघटनेला विकसित करण्यासाठी ज्या विविध प्रणालीचा वापर केला जातो त्यांचा वापर करून उद्योग - व्यवसायाचा विकास होऊन कामगार कल्याणाच्या विविध योजना अंमलात आणल्या जाऊ शकतात. उत्पादन व्यवस्थेमध्ये श्रम करणारा कामगार हा यंत्राप्रमाणे निर्जीव नसून, एक सजीव मानव आहे. याकरिता त्याला अधिक न राबवता कमी मेहनतीमध्ये अधिक उत्पादन करू शकणाऱ्या प्रणालीचे शिक्षण आणि प्रशिक्षणामार्फत मार्गदर्शन करून श्रमशक्तीचा विकास करण्याकरिता या प्रणालीचे योगदान अतिशय महत्त्वपूर्ण आहे, हे सर्व जगाने मान्य केले आहे. शिक्षण ही निरंतर चालणारी प्रक्रिया आहे, तर प्रशिक्षण ही मर्यादित वेळेपर्यंत चालणारी प्रक्रिया आहे. शिक्षण-प्रशिक्षणामुळे संघटनात्मक विकास होतो. आज सामाजिक, आर्थिक, राजकीय, सांस्कृतिक व शैक्षणिक विकास असा सर्वांगीण विकास अभिप्रेत आहे. प्रशिक्षणामुळे कामगारांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होते. वाढत्या कार्यक्षमतेमुळे उत्पादन वाढते. उद्योगधंद्याचा फायदा होतो. राष्ट्रीय उत्पादनात वाढ होते. विकास साधण्यासाठी देशाच्या आर्थिक विकासासाठी आवश्यक अशा विविध मनुष्यबळाचा पुरवठा करणे आवश्यक आहे. किंबहुना आपणास असे म्हणता येईल की वरील दृष्टीकोनानुसार कोणत्याही देशातील शैक्षणिक विकास हा त्या देशाच्या आर्थिक विकासाशी मनुष्यबळाच्या माध्यमाने निगडीत असतो. कारण आर्थिक विकासासाठी ज्याप्रमाणे तंत्रज्ञ, शास्त्रज्ञ, कुशल कारागीर, डॉक्टर्स या सर्वांतही वाढ होणे आवश्यक आहे. ते प्रशिक्षण-शिक्षणाने शक्य होते.

६.१३ प्रश्न

१) मानवी संसाधन प्रक्रियेत शिक्षणाचे महत्त्व स्पष्ट करा.

२) मानवी संसाधन विकासात प्रशिक्षणाची भूमिका स्पष्ट करा.

३) विकास आणि प्रशिक्षण यातील संबंध सांगा.

४) टिपा लिहा.

 १) शिक्षणाची तत्त्वे

 २) प्रशिक्षणाचे महत्त्व

 ३) प्रशिक्षणाचे प्रकार

 ४) यांत्रिक प्रशिक्षण व शिक्षण

❖❖❖❖

७

संघटनात्मक संस्कृती आणि संघटनात्मक संस्कृतीचे प्रकार

(ORGANIZATIONAL CULTURE AND TYPES OF ORGANIZATIONAL CULTURE)

प्रकरण रचना:

७.० उद्दिष्टये

७.१ प्रस्तावना

७.२ संघटनात्मक संस्कृतीचे प्रकार

७.२.१ वर्णनात्मक संस्कृती

७.२.२ कार्यात्मक संस्कृती

७.२.३ प्रमुख / प्राथमिक संस्कृती

७.२.४ दुय्यम संस्कृती

७.२.५ प्रभावी संस्कृती

७.२.६ अप्रभावी संस्कृती

७.२.७ राष्ट्रीय आणि संघटनात्मक संस्कृती

७.३ भारतीय प्रकार

७.४ अमेरिकन प्रकार

७.५ जपानी प्रकार

७.६ सारांश

७.७ शब्दार्थ

७.८ प्रश्न

७.० उद्दिष्टये

१) संघटनात्मक संस्कृतीची माहिती मिळविणे.

२) संघटनात्मक संस्कृतीचे प्रकार जाणून घेणे.

३) संघटनात्मक संस्कृतीचे ज्ञान प्राप्त करणे.

७.१ प्रस्तावना

समाजात विविध संघटना किंवा उद्योग अस्तित्त्वात असतात. उद्योगात काम करणाऱ्या कामगारांची काम करण्याची पद्धती आणि विचारसरणी साधारणत: एकाच प्रकारची असते. त्यातून एक विशिष्ट प्रथा तयार होत जाते. तिलाच संघटनात्मक संस्कृती असे संबोधले जाते. या संस्कृतीचा अवलंब संघटनेतील बऱ्याच व्यक्तींमार्फत केला जातो. अशा प्रकारच्या संस्कृतीमुळे संघटनेतील व्यक्तींमध्ये आपुलकीची भावना तयार होते आणि ते परस्परांच्या जवळ येतात. परस्परांच्या समस्यांचा विचार करतात व ते एक संघटित होऊन त्याची उकल काढतात.

प्रत्येक संघटना प्रकारात वेगवेगळ्या प्रकारची संस्कृती आढळून येते. संघटनेच्या रचनेवर संस्कृतीचा प्रकार अवलंबून असलेला आढळतो. संघटनेत प्रत्येक व्यक्तीने कशा प्रकारचे वर्तन करायचे हे संस्कृतीनुसार ठरविले जाते. संघटनेच्या नियमांचे पालन संघटनेतील सदस्यांना करावेच लागते. तसेच संघटनेत समाविष्ट होणाऱ्या इतर नवीन सदस्यांनाही ते नियम शिकून घेऊन त्याचे पालन करावे लागते. संघटनात्मक संस्कृती ही एक विचार-आचार पद्धती असते. जी सर्व सदस्यांना अवगत असणे गरजेचे असते. संघटनेच्या संस्कृती कामगारांची ओळख बनते म्हणजे कामगार अशा प्रकारचे वर्तन करतो त्या वर्तनानुसार विशिष्ट कामगार कोणत्या संघटनेचा सदस्य आहे हे ओळखले जाते. अशा या संघटनात्मक संस्कृतीचे विविध प्रकार पडतात. ते प्रकार आपण या प्रकरणात अभ्यासणार आहोत.

७.२ संघटनात्मक संस्कृतीचे विविध प्रकार

समाजात अस्तित्त्वात असणाऱ्या विविध संघटनांमध्ये वेगवेगळ्या प्रकारच्या पद्धती रुढ झालेल्या असतात. संघटनेतील कर्मचारी आपापल्या संघटनेत रुढ झालेल्या आचार-विचार पद्धतीनुसार करीत असलेल्या वर्तन प्रकारालाच संघटनात्मक संस्कृती असे संबोधले जाते. अस्तित्त्वात असलेले संघटनात्मक संस्कृतीचे प्रकार पुढीलप्रमाणे :

७.२.१ वर्णनात्मक संस्कृती :

संघटनेत अस्तित्त्वात असणाऱ्या वर्तन पद्धतीची विस्तृत माहिती संस्कृती प्रकारात येते. संघटनेत अस्तित्त्वात असणारे विविध नियम, प्रथा यांची माहिती कामगारांना दिली जाते. कामगार त्यानुसार आपले वर्तन करतात. नियमांच्या चौकटीत राहून व्यक्ती आपल्या संघटनेच्या उद्दिष्ट पूर्तीसाठी प्रयत्नशील राहतात. संघटनेतील कामगार आपल्या संघटनेबाबत सतत जागरूक असतात. ते संघटनेकडे टीकात्मक दृष्टीकोनातून पाहतात. कामगारांच्या काम करण्याच्या पद्धतीत कशी सुधारणा करता येईल, जास्तीत जास्त उत्पादन कमी वेळात कसे मिळू शकेल, याकडे व्यवस्थापन मंडळ लक्ष देते. कामगारांना विविध प्रलोभने देऊन त्याच्याकडून चांगले काम करून घेण्याचा त्यांचा प्रयत्न असतो. परिस्थितीनुसार संघटनेच्या ध्येयधोरण आणि कार्यप्रणालीत बदल घडवून आणले जातात. याबाबत कामगार आणि व्यवस्थापन मंडळ सतत जागरूक असल्याने

संघटनेच्या विकास घडून येतो; पण त्याचबरोबर संघटनात्मक संस्कृतीही दृढ होत जाते. उदा. कामाच्या ठिकाणी कामगार व इतर कर्मचारी आगमन आणि निगर्मन करताना नोंद पुस्तिकेत नोंद करतात. यामुळे कामगार कामावर वेळेत येतो की नाही, कधी बाहेर जातो याची माहिती व्यवस्थापन मंडळास प्राप्त होते.

सूचनापेटीद्वारा कामगार आणि इतर कर्मचारी यांच्याकडून संघटनेच्या उद्दिष्टपूर्तीसंदर्भात सूचना घेतल्या जातात. संघटनेला त्याचा फायदा होतो.

अशा प्रकारची वर्णनात्मक संस्कृती संघटनेत रुजविली जाते.

७.२.२ कार्यात्मक संस्कृती:

ज्याप्रमाणे वर्णनात्मक संस्कृती काही संघटना किंवा उद्योगांमध्ये आढळते, त्याचप्रमाणे कार्यात्मक संस्कृती ही काही उद्योगांमध्ये आढळते.

कार्यात्मक संस्कृती कामगार आणि कर्मचाऱ्यांच्या कृतीवर आधारित असते. संघटनेतील कर्मचारी कशा प्रकारची कामे करतात, त्यांना कशा पद्धतीचे शिक्षण-प्रशिक्षण दिले जाते, त्यांच्यातील संबंध कशा प्रकारचे आहेत, यावर आधारित हा संस्कृती प्रकार असतो. संघटनेतील नियम वा प्रथा ज्या स्वरूपात असतात, त्यानुसार संस्कृतीत बदल आढळतो.

कार्यात्मक संस्कृतीचे पुढील चार उपप्रकार पडतात :

अ) संस्थात्मक संस्कृती :

संस्थात्मक संस्कृती ही एक प्रकारची ज्ञानवर्धक संस्कृती असते. कर्मचाऱ्यांचा विकास घडवून आणण्यासाठी काही कार्यक्रम व प्रशिक्षणाचे आयोजन केले जाते. या संस्कृती प्रकाराचे प्रमुख उद्दिष्ट म्हणजे योग्य व्यक्तींची निवड करणे आणि त्यांना प्रशिक्षण देऊन कुशल बनविणे असे असते. विशिष्ट पात्रता असणाऱ्या व्यक्तींची नियुक्ती केलेली असल्यास त्यांना प्रशिक्षण देणे सुलभ जाते. अशा प्रशिक्षित व्यक्तींचा उपयोग संघटनेचे उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी होतो. संघटनेची मूल्ये कामगारांमध्ये रुजविण्यासाठी प्रशिक्षण आणि विकासाचे कार्यक्रम तयार करून संघटनेची संस्कृती कामगारांमध्ये रुजविली जाते. उदा. दूरचित्रवाणी, व्याख्यान, सराव वगैरे. अध्यापक प्रशिक्षणार्थीचे प्रश्न जाणून घेऊन त्याचे निराकरण करतो. संघटनेची मूल्ये त्यांच्यात रूजवितो.

ब) संघ संस्कृती :

संघ संस्कृती सभासदत्त्व, निष्ठा आणि विश्वासावर अवलंबून असते. कोणत्याही संघटनेचे किंवा कारखान्यात काम करणारे कर्मचारी त्या संघटनेचे प्रथम सभासद बनतात. संघटनेच्या नियमांची ते माहिती मिळवतात. नियमानुसार आपले वर्तन करतात. संघटनेच्या इतर सभासदांवर विश्वास ठेवण्यास शिकतात. तसेच निष्ठेने विशिष्ट संघटनेचे सभासदत्त्व प्राप्त केल्यानंतर तेथील संस्कृतीचा अवलंब करतात.

संघटनेचे सभासदत्त्व प्राप्त करणे संघ संस्कृतीच्या निर्मितीसाठी आवश्यक बाब असते. संघटनेच्या सभासदांमध्ये एकजुटीची भावना वाढत जाते. संघटनेचे उद्दिष्ट प्राप्तीसाठी सभासद कोणत्याही प्रकारचे श्रम करण्यास तयार होतात.

क) गट संस्कृती :

संघटनेत काम करणारे विविध सभासद असतात. ते विविध स्तरावर आणि विभागात काम करतात. हुशार आणि अनुभवी लोकांकडून गट संस्कृती निर्माण केली जाते. विविध विभागात आणि स्तरावर काम करणाऱ्या अनेक लोकांपैकी अनुभवी, हुशार तल्लख बुद्धीमत्ता असणारे आणि तज्ज्ञ लोक परस्परांना जास्तीत जास्त काम करण्यास प्रेरित करतात; पण त्याचबरोबर ते संघटनेचे उद्दिष्ट कमी वेळात साध्य करण्यासाठी परस्परांना मदत करतात. ते सर्वजण हुशार, तज्ज्ञ आणि अनुभवी असल्याने त्यांना एकमेकांच्या बुद्धीचा आणि अनुभवाचा उपयोग होतो. स्वत:ला अवगत असलेले ज्ञान आणि विद्या गटातील व्यक्तींना देतात. त्याचा उपयोग त्यांना उद्दिष्टपूर्तीसाठी होतो. ते परस्परांना मदत करत असल्याने त्यांच्यात सहकार्याची भावना तयार होण्यास मदत होते. तसेच ते एकमेकांच्या समस्यांची उकल करण्याचा प्रयत्न करतात. यामधून संघ संस्कृतीचा विकास घडून येतो.

ड) संरक्षणात्मक संस्कृती :

संघटनेच्या संरक्षणात्मक कृतीलाच रक्षणात्मक संस्कृती असेही संबोधले जाते. आधुनिक काळात कोणत्याही संघटनेत कोणत्याही प्रकारचे काम करणे म्हणजे एक तारेवरची कसरत समजली जात असते. त्यांचे पालन करणे अनिवार्य असते. नेमून दिलेले काम विशिष्ट चौकटीत राहूनच व्यक्तीला पूर्ण करावे लागते. प्रत्येकावर वेगवेगळ्या प्रकारची काही अधिकारही दिलेले असतात. मिळालेले अधिकार आणि पार पाडायची जबाबदारी यात व्यक्तीला कोणत्याही प्रकारचा बदल करता येत नाही. त्यात बदल किंवा उल्लंघन करणाऱ्या व्यक्तीस संघटनेमार्फत बहिष्कृत करण्याची शक्यता असल्याने या संस्कृती प्रकारातील कामगार एकमेकांना सहकार्य करतात. व्यक्तीकडून कोणत्याही प्रकारचे वाईट किंवा निम्न दर्जाचे काम होणार नाही, याची काळजी घेतात.

वरील सर्व संस्कृती प्रकार संघटनेच्या उद्दिष्टपूर्तीसाठी प्रभावी ठरतात.

७.२.३ प्रमुख / प्राथमिक संस्कृती :

संघटनेतील सभासदांकडून जी सामायिक किंवा सामान्य मूल्ये आत्मसात केली जातात त्यालाच आपण संस्कृती असे म्हणतो. लहान संघटनेत किंवा उद्योगात एकच संस्कृती आढळते; परंतु मोठ्या संघटनेत एकाच प्रकारच्या संस्कृतीचा अवलंब करणे अशक्य असते. अशा वेळेस प्रमुख संस्कृती आणि दुय्यम संस्कृतीचे प्रकार तेथे आढळतात.

ज्या वेळेस संघटनेतील बहुसंख्य व्यक्तींकडून एकाच प्रकारच्या नियमाचे वा मूल्यांचे पालन केले जाते तेव्हा त्या संस्कृती प्रकारास प्रमुख संस्कृती संबोधले जाते. काही महत्त्वाच्या मूल्यांमूळे संघटनेला विशिष्ट स्वरूप प्राप्त होऊन तिला ओळखणे सुलभ होते.

त्यामुळे संघटनेतील सभासदाच्या वर्तणुकीत सारखेपणा येतो आणि संघटनेतील सदस्यांमध्ये एकोपा निर्माण होण्यास मदत होते. संघटनेचे सभासद संघटनेची उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी एकत्रितपणे प्रयत्न करतात. लहान उद्योगात ही संस्कृती आढळते.

७.२.४ दुय्यम संस्कृती :

सर्वसाधारणत: मोठ्या स्वरूपाच्या संघटन प्रकारात दुय्यम संस्कृती प्रकार आढळतो. त्या ठिकाणी छोट्या किंवा दुय्यम संस्कृती प्रकाराचा विकास होतो. हा विकास विभागानुसार, पदानुसार, स्तरानुसार किंवा भौगोलिक वातावरणानुसार घडून आलेला आढळतो. सामान्यत: वेगवेगळ्या विभागात काम करणाऱ्या लोकांमध्ये विभागानुसार दुय्यम संस्कृती बदलत जाते. प्रत्येक विभागातील व्यक्ती आपल्या विभागानुसार संघटनेची मूल्ये आणि नियम आत्मसात करतात. विभागानुसार जरी दुय्यम संस्कृतीची निर्मिती होत असली तरी सर्व सभासदांचे प्रमुख धोरण संघटनेचे ध्येयपूर्ती करणे हेच असते. तसेच विभागानुसार ही संस्कृती तयार होत असल्याने त्यात दृढता अधिक असते. प्रत्येक विभागातील व्यक्ती स्वत: आणि इतर व्यक्ती मूल्ये आणि नियमांचे पालन करतात की नाही याकडे अधिक लक्ष देतो. त्यामुळे या संस्कृती प्रकारात बारीक-सारीक गोष्टींचे पालन केले जाते. मोजक्या लोकांकडून या संस्कृतीचे पालन होत असल्याने त्यांच्या समस्या, अनुभव आणि वर्तन पद्धती समान असते.

७.२.५ प्रभावी संस्कृती :

ज्या संघटन प्रकारातील बहुसंख्य सभासदाकडून प्रभावीपणे मूल्ये किंवा नियम आत्मसात केली जातात त्या संस्कृती प्रकारास प्रभावी संस्कृती संबोधले जाते.

संघटनेतील सभासदांवर प्रभावी संस्कृतीचा अधिक प्रभाव आढळतो. संघटनेला टिकवून ठेवण्याचे आणि बळ देण्याचे कार्य प्रभावी संस्कृतीमार्फत केले जाते. याचा संघटनेच्या सभासदांवर प्रभाव अधिक असल्याने ते संघटनेला चिटकून राहतात. संघटना सोडण्याचा विचारही त्यांच्या मनात येत नाही. संघटनेच्या यशात प्रभावी संस्कृतीचा महत्त्वपूर्ण वाटा असतो. प्रभावी संस्कृतीचा अवलंब संघटनेतील अनेक लोकांकडून परिणामकारकपणे केला जातो. प्रभावी संस्कृतीचा संघटनेतील सभासदांवर अधिक नियंत्रण असते. प्रभावी संस्कृतीचे काही फायदे पुढीलप्रमाणे :

अ) व्यवस्थापन मंडळाचे आपल्या कामगारांच्या किंवा कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनावर प्रभावी नियंत्रण असते.

ब) संघटना सोडून जाणाऱ्या व्यक्तींची संख्या कमी असते.

क) यामुळे कर्मचारी आपल्या संघटनेशी एकनिष्ठ राहून दिलेली जबाबदारी पार पाडतात.

ड) व्यक्तीच्या वर्तनाला विशिष्ट दिशा मिळते. त्याचबरोबर व्यक्तीचे वर्तन स्वनियंत्रित बनते.

इ) सभासदांचे मानसिक धैर्य वाढण्यास मदत होते आणि वर्तनास चालना मिळते.

ई) सभासदाचे सामर्थ्य वाढण्यास मदत होते.

वरील गोष्टींमुळे प्रभावी संस्कृती महत्त्वपूर्ण ठरते. त्यामुळे संघटनेचा विकास घडून येण्यास मदत होते.

७.२.६ अप्रभावी संस्कृती :

संघटनेच्या सभासदांवर अप्रभावी संस्कृतीचा जास्त परिणाम होत नाही. संघटनात्मक मूल्ये संघटनेतील सभासदांकडून अधिक प्रमाणात व प्रभावीपणे पाळली जात नाहीत. संघटनात्मक मूल्यांचा प्रभाव सभासदांवर कमी असल्याने सभासदांमध्ये संघटनेविषयी विशेष आपुलकी निर्माण होत नाही, त्यामुळे सभासद काही वेळेस संघटना सोडण्याचाही विचार करतात. अप्रभावी संस्कृतीमुळे संघटना यशस्वी होतेच असे नाही, तर काही वेळेस तिला यश मिळण्यास वेळ लागतो. बऱ्याचदा अप्रभावी संस्कृती सभासदांचे मानसिक ध्यैर्य आणि सामर्थ्य वाढविण्यास अपुरी पडते. तसेच सभासदाला आपल्या जबाबदारीची जाणीवदेखील होऊ शकत नाही. सभासदांच्या वर्तनाला योग्य दिशा मिळत नाही. व्यक्तीचे स्ववर्तनावर नियंत्रण राहत नाही. सभासदाला संघटनेच्या ध्येयपूर्तीसाठी योग्य दिशा प्राप्त होत नाही व चालनाही मिळू शकत नाही. या कारणांमुळे अप्रभावी संस्कृती फार कमी संघटन प्रकारात किंवा उद्योगात आढळते.

तसेच यातील कामगार निष्काळजी, बेजबाबदार असतात. त्यांच्या कामाबाबत ते एकनिष्ठ नसतात. नियमांचे उल्लंघन करतात. कामगार कोणत्या परिस्थितीत कशा प्रकारचे वर्तन करेल, याची भविष्यवाणी कोणीही करू शकत नाही; कारण कामगार प्रत्येक वेळेस वेगवेगळे वर्तन करीत असतात. त्यांच्या वर्तनात एकसंघता नसते. त्यांच्यामध्ये प्रेमाचे व आपुलकीचे वातावरणही तयार झालेले नसते.

७.२.७ राष्ट्रीय संस्कृती आणि संघटनात्मक संस्कृती :

संघटनात्मक संस्कृती ही संघटनेच्या आजूबाजूच्या परिस्थितीवर अवलंबून असते. स्थानिक परिस्थितीनुसार संघटनात्मक संस्कृतीत बदल होतो. कारखान्यांची निर्मिती व स्थापना ज्या प्रदेशात झालेली असते त्या प्रदेशाच्या चालिरीती, प्रथा-परंपरा व विचारसरणीचा परिणाम संस्कृतीवर होतो. तेथे स्थानिक पातळीवरील संघटनात्मक संस्कृती बनते. उदा. संघटनेमधील रजा (सुट्टी), सण, धार्मिक विश्वास आणि श्रद्धा वगैरे. संघटनेचे सदस्य आपल्या स्व- संस्कृतीवर आधारित वर्तन करतात. एकाच उद्योगाचे विविध विभाग देशातील वेगवेगळ्या ठिकाणी पसरलेले असतील, तर प्रत्येक विभागाच्या सुट्ट्या वेगवेगळ्या असतात. उदा. टाटा समूहाचा एखादा प्रकल्प बंगालमध्ये असेल व दुसरा महाराष्ट्रात असेल तर बंगालमधील कामगारांना दुर्गापूजेची सार्वजनिक सुट्टी दिली जाते व महाराष्ट्रातील कामगारांना शिवजयंतीची सुट्टी दिली जाते.

राष्ट्रीय संस्कृती ही संघटनात्मक संस्कृतीपेक्षा विशाल आढळते. कामगारांना आपल्या देशाचा अभिमान असतो. राष्ट्रीय मूल्यांशी ते एकनिष्ठ असतात. सर्वधर्मसमभावाचे तत्त्व कामगारांमध्ये रूजलेले असले तर राष्ट्रीय संस्कृतीच्या निर्मितीस चालना मिळते. कामगार स्वत:च्या धार्मिक उत्सवांना महत्त्व देतात. ते आपल्या देशाचा विचार अधिक

करतात, देशासाठी काम करण्याची भावना, त्यांच्यात रुजलेली असते. विविध भाषा बोलणारे किंवा विविध धर्मांचा अवलंब करणारे व्यक्ती एकत्रितपणे, एकजुटीने राष्ट्रीय विकासासाठी प्रयत्न करतात. राष्ट्रीय सुट्ट्यांचाही उपभोग घेतात. उदा. भारतातील कामगार १५ ऑगस्ट, २६ जानेवारी, १ मे कामगार दिन सारखे सण एकत्रितपणे साजरे करतात.

वरील प्रकारांव्यतिरिक्त काही प्रकार पुढीलप्रमाणे आहेत. हे प्रकार उद्योगातील कामाच्या स्वरूपानुसार पडलेले आहेत.

१) कामगार संस्कृती :

यालाच कार्य संस्कृती असेही संबोधले जाते. हा संस्कृती प्रकार कार्याच्या किंवा कामाच्या यशस्वीपणावर आधारलेला असतो. उद्योगाचे यश हे कामगाराच्या ज्ञान, कुशलता, शिक्षण, पात्रता आणि जबाबदार वृत्तीवर आधारलेली असते. कामगार जितके तज्ञ व हुशार असतील तितके उद्योगास यश लवकर प्राप्त होते. कामगारांमध्ये कुशलता व ज्ञान वाढविण्याच्या दृष्टीने संघटना प्रयत्नशील असते. अशा प्रकारची संस्कृती सामान्यपणे सर्वच उद्योगात जोपासली जाते.

२) अभियांत्रिकी संस्कृती :

अभियांत्रिकी संस्कृती सर्वसाधारणपणे तज्ञ किंवा विशेषज्ञामध्ये जोपासली जाते. ते आपल्या उद्योगाचा अधिकाधिक विकास होण्याच्या दृष्टीने सतत नवीन शोध लावतात, प्रयोग करतात, वेगवेगळ्या स्वरूपातील विषयाशी पूरक अशी माहिती गोळा करतात, तिचा विश्लेषणात्मक दृष्टीने अभ्यास करून आपणास पूरक अशा माहितीचा वापर आपल्या कामात करून घेतात. यांत्रिकतेवर ते अधिक भर देतात. मानवी बळाचा कमीत कमी वापर करून अधिकाधिक उत्पन्न व उत्पादन कसे काढता येईल, यासाठी ते प्रयत्नशील असतात. तसेच कामगारांच्या सुरक्षिततेच्या दृष्टीने कोणते उपाय करता येतील, याबाबत प्रयत्नशील असतात. तसेच कामगारांचे काम अधिकाधिक सोपे व सुलभ करण्याकडे त्यांचा प्रयत्न असतो. ते आपापल्या कामात निष्णात असतात. अशा प्रकारची संस्कृती जोपासण्याचा ते सतत प्रयत्न करतात.

३) कार्यकारी संस्कृती :

तज्ज्ञ लोकांनी सूचविलेल्या सर्व सूचनांची कार्यवाही करण्याचे काम व्यवस्थापक आणि मंडळामार्फत केले जाते. त्यांनी केलेल्या सूचना आणि सूचविलेल्या सुधारणा अंमलात आणण्यासाठी कोणत्या स्वरूपाच्या बदलाची आवश्यकता आहे, त्यासाठी कोणते प्रयत्न करावे लागतील याबाबतचे निर्णय घेण्याचे काम उच्चस्तरीय मंडळामार्फत घेतले जातात. त्यांच्यामार्फत विविध मूल्यांची आणि नियमांची निर्मिती केली जाते व इतर कर्मचाऱ्यांमार्फत त्याची कार्यवाही केली जाते की नाही याचे सर्वेक्षण केले जाते.

संघटनेमार्फत तयार झालेल्या संस्कृतीचे पालन करणे व ती टिकवून ठेवण्याचे काम कार्यकारी मंडळामार्फत केले जाते. उच्चस्तरीय मंडळामार्फत मुलाखतीद्वारा योग्य

व्यक्तींची नियुक्ती केली जाते. शिक्षण व प्रशिक्षणाद्वारा त्यांचा विकास घडवून आणला जातो, त्यांच्या कामाचे मूल्यमापन केले जाते, बक्षिसाद्वारा त्यांच्या कामात सुधारणा करण्याचा प्रयत्न केला जातो. जर एकाच जागेसाठी अनेक व्यक्तींचे अर्ज आल्यास व्यक्तिगत मुलाखतीव्यतिरिक्त वेगवेगळ्या स्तरावर त्यांची पात्रता अजमावली जाते. त्यातून सुयोग्य व्यक्तीची निवड केली जाते. परंतु निवड करताना चांगले काम करणाऱ्या व्यक्तीपेक्षा संघटनेच्या संस्कृतीशी तादाम्य पावणाऱ्या व्यक्तीची निवड केली जाते. अशा प्रकारची संस्कृती व्यवस्थापन मंडळामार्फत संघटनेत रुजविली जाते.

आपली प्रगती तपासा :

१) संघटनात्मक संस्कृतीचे विविध प्रकार सांगा.

७.३ भारतीय संघटनात्मक संस्कृती

देशानुसार, राज्यानुसार आणि प्रदेशानुसार संस्कृतीत बदल होतो. प्रत्येकाच्या चालिरीती, पद्धती, रूढी, धर्म, विश्वास, श्रद्धा यात बदल होतो. हा बदल फक्त समाजानुसार होतो असे नाही, तर तो प्रांतानुसार आणि काळानुसारही होतो. काळानुसार संस्कृती बदलते. विशिष्ट प्रकारची संस्कृती फक्त विशिष्ट समाजातच आढळत नाही तर संघटनेनुसार ही त्यात बदल झालेला आढळतो.

(१) भारतीय संघटनात्मक संस्कृतीचाच विचार करायचा झाल्यास भारतात जसे विविध धर्माचे, पंथाचे लोक एकत्रितपणे राहतात व आपल्या संस्कृतीनुसार वर्तन करतात. हे करत असतानाच ते संघटनेत रुढ असणाऱ्या संस्कृतीचेही पालन करतात. संघटनात्मक संस्कृतीवर व्यक्तिगत आणि राष्ट्रीय संस्कृतीचाही प्रभाव पडतो. संघटनात्मक संस्कृतीत बदल होऊ नये यासाठी विशिष्ट व्यक्तींची नेमणूक केली जाते. उदा. दुबईत अस्तित्त्वात असणाऱ्या संघटनांमध्ये मुस्लिम व्यक्तींचीच नेमणूक केली जाते. हिंदू आणि ख्रिश्चन व्यक्तींना संघटनेत सामील करून घेतले जात नाही.

(२) भारतात प्रसिद्ध असणारे रतन टाटा आणि बिर्ला यांनी स्वत: टाटा संस्कृती आणि बिर्ला संस्कृती आपापल्या संघटनेत निर्माण केलेली आढळते. त्यांच्या संघटनेत कष्ट किंवा अधिकाधिक काम, स्पर्धात्मक वृत्ती आणि शिस्तबद्ध जीवन जगणे या गोष्टींना विशेष महत्त्व दिले जाते. संघटनेच्या सभासदांकडून उत्तम कार्य कसे होईल या दृष्टीने वेगवेगळ्या कार्यक्रमांची योग्य पात्रता असणाऱ्या व्यक्तींची निवड केली जाते. निवड करताना व्यक्तीकडून प्रश्नावली सोडवून घेतली जाते किंवा त्यालाच लेखी परीक्षा असे म्हणतात. लेखी परीक्षा, मुलाखत, व्यक्तीची शारीरिक व मानसिक क्षमता मोजण्याची चाचणी घेतली जाते. निवड झालेल्या व्यक्तीला कामावर हजर झाल्यानंतर तिला प्रशिक्षण दिले जाते. तसेच संघटनेच्या नीतिमूल्यांची माहिती पुस्तिका व्यक्तीला दिली जाते. टाटा आणि बिर्ला संघटन प्रकारात शिस्तबद्ध संघटनात्मक संस्कृतीचा वापर करून व्यक्तीचा कामाचा उत्साह वाढवण्याचा प्रयत्न केला जातो.

(३) उच्चस्तरीय व्यवस्थापनामार्फत संघटनात्मक संस्कृतीची रूपरेषा ठरविली जाते व ती कामगारांना लागू केली जाते. कामगारांच्या कामाची रूपरेषा, नीतिमूल्ये व नियम ही त्यांच्यामार्फत ठरविले जातात. उदा. कामाची वेळ, उपहारगृह व्यवस्था, गणवेशाचा रंग, कामगार कल्याण कार्यक्रमाची आखणी, पगारवाढीचे प्रमाण, वगैरे. H M.T. मधील उच्चस्तरीय व्यवस्थापन मंडळामार्फत सुधारणावादी दृष्टिकोन कामगारांमध्ये निर्माण केला जातो. तसेच उत्पादनाची गुणवत्ता सुधारण्यासाठी प्रयत्न केले जातात. त्या प्रकारची संस्कृती कामगारांमध्ये रूजवली जाते.

(४) भारत सरकारच्या उपक्रमांतर्गत येणाऱ्या विविध संघटनांमध्ये कामाची संस्कृती (Work Culture) टिकवणे अवघड होते; कारण तिथे बऱ्याचदा राजकीय पक्षांचे वा पुढाऱ्यांचे वर्चस्व असते. त्यामुळे बऱ्याचदा अपात्र व्यक्तीची निवड केली जाते. योग्य व्यक्तींना डावलेले जाते. त्यामुळे संघटनेच्या संस्कृतीवर विपरित परिणाम होतो. उदा. दूरसंचार निगम, एअर इंडिया, हिंदुस्थान एरोमॅटिक्स वगैरे.

(५) संघटनेच्या काही स्वयंभू उपक्रमामध्ये संस्कृती टिकविणे शक्य होते. त्या संघटनांवर कोणाचेही नियंत्रण नसते. कोणत्याही ठिकाणी त्या विषयात अनुभव व शिक्षण असणाऱ्या व्यक्तींची निवड केली जाते. ज्या व्यक्तीमध्ये नियम पाळण्याची क्षमता नसते किंवा जे जाणूनबुजून संघटनेच्या उद्दिष्टांकडे दुर्लक्ष करतात अशा व्यक्तींना संघटनेतून दूर केले जाते. यामुळे संघटनेच्या विकासास हातभार लावणाऱ्या व्यक्तीच संघटनेत टिकून राहतात. संघटनात्मक मूल्ये टिकून राहण्यास मदत होते. उदा. इंडियन आईल, आईल ॲण्ड नॅचरल गॅस कमिशन, भारतीय जीवन विमा आयोग वगैरे.

अशी विविध प्रकारची संघटनात्मक संस्कृती भारतात आढळते. संघटनात्मक संस्कृतीत कामगार संघटनांनाही विशेष महत्त्व असते.

१) भारतीय संघटना प्रकारात (उद्योगात) कामगार संघटनांना विशेष महत्त्व असते. प्रत्येक उद्योगसमूहात किमान एक प्रकारची कामगार संघटना अस्तित्त्वात असते. ही संघटना कामगारांचे हित आणि कल्याणासाठी सतत तत्पर असते. कामगार संघटना कामगारांच्या हिताबरोबरच उद्योगाचे हित अबाधित ठेवण्याचा प्रयत्न करते. कामगार संघटकही असतो. तो अनुभवाच्या आधारे कामगारांना उद्योगात विशेष महत्त्वपूर्ण स्थान निर्माण करून देण्यासाठी सतत प्रयत्नशील असतो.

२) व्यवस्थापन मंडळ आणि कामगार संघटना यांच्यात दुवा साधण्याचे काम कामगार नेता किंवा पुढारी करतो. कामगारांच्या हिताच्या दृष्टीने विविध सूचना व्यवस्थापन मंडळास करतो. उदा. पगारवाढ, बोनस, रजा किंवा सुट्या, भविष्य निर्वाह निधी संदर्भात सूचना, आरोग्य सेवा, कामाच्या ठिकाणची परिस्थिती सुधारणे वगैरे.

३) व्यवस्थापन मंडळामार्फत कामगारांचे कल्याण करण्याबाबत दिरंगाई होत असल्यास कामगार संघटना संप, हरताळ या सारख्या गोष्टींचा वापर करून मालक किंवा उद्योजकांवर आपले नियंत्रण प्रस्थापित करतात. कामगार संघटनांमुळे कामगारांच्या

हिताचे रक्षण योग्य पद्धतीने होते. मालक वर्ग कामगार संघटनांच्या दबावामुळे कामगारांची पिळवणूक करू शकत नाही. कामाचे तास, वेतन व इतर सुखसोयी आणि सोई-सुविधा करारात निश्चित केलेल्या असतात. कामगार आपल्या संघटनेकडे किंवा न्यायालयात धाव घेऊ शकतात. कामगारांच्या हिताच्या दृष्टीने विविध कामगारविषयक कायदे अस्तित्त्वात आले आणि वेळोवेळी त्यात सुधारणाही केल्या गेलेल्या आढळतात.

आपली प्रगती तपासा :

१) भारतीय संघटनात्मक संस्कृती विशद करा.

७.४ अमेरिकन संघटनात्मक संस्कृती

अमेरिकेत उद्योगांचा विकास साधारणत: सतरा ते अठराव्या शतकात झाला. उद्योग विकासाबरोबरच व्यवस्थापन मंडळ आणि कामगार असे दोन वर्ग अस्तित्त्वात येऊ लागले. मालक किंवा उद्योजक कामगारांची पिळवणूक करू लागल्याने कामगार जागरूक बनत गेला. आपले हित साधण्यासाठी आणि आपल्यावर होणारा अन्याय दूर करण्यासाठी कामगार संघटित झाले व त्यांनी कामगार संघटनांची निर्मिती केली. सहकारितेच्या तत्त्वावर कामगार संघटना तयार झाल्या. संपसारखे हत्यार तयार करून कामगार संघटना व्यवस्थापन मंडळ आणि कामगार संघटना असे दोन महत्त्वपूर्ण घटक उद्योगात अस्तित्त्वात आले. हे दोन्ही घटक आपापले हित साधण्याच्या दृष्टीने प्रयत्नशील राहतात. त्याच प्रकारची संघटनात्मक संस्कृती आपल्या उद्योगात निर्माण करतात.

व्यवस्थापन संस्कृती म्हणजे ज्या विविध मूल्यांचा, नियमांचा वापर संघटनात्मक कार्य करताना केला जातो व त्यानुसार आपले कामाच्या ठिकाणचे वर्तन निश्चित केले जाते.

१) अमेरिकेत संघटनात्मक संस्कृतीत काही गोष्टींना विशेष महत्त्व दिले जाते. नवीन पद्धतीचा अवलंब करणे, कामात स्थिरता व सातत्य आणणे, इतरांना मान देणे, उद्भवणाऱ्या परिस्थितीचे ज्ञान मिळविणे, संघटनेच्या स्थितीची संपूर्ण माहिती मिळविणे, संघटनेत अस्तित्त्वात असणाऱ्या विविध गटांची व समूहांची माहिती मिळविणे, कोणत्याही कामात पुढाकार घेऊन हिरीरीने काम पूर्ण करणे.

२) अमेरिकेत उद्योगांचा विकास होण्याच्या दृष्टीने आणि कामे सुलभ होण्यासाठी नवनवीन तंत्रांचा शोध लावून, ती तंत्रे आणि यंत्रांचा अवलंब करून कामात बदल करण्याच्या दृष्टीने संशोधक, तज्ञ आणि विशेषज्ञ सतत प्रयत्नशील असतात. ते त्या दृष्टीने सतत सूचना देण्याचे काम करतात. व्यवस्थापक मंडळ आणि कार्यकारी मंडळामार्फत त्या सूचनांची कार्यवाही होण्यासाठी प्रयत्नशील असतात. कामगारांना स्थिरता मिळवून देण्यासाठी कामगार संघटना प्रयत्न करतात; कारण कामगारांना नोकरी गमावण्याची भिती वाटत असल्यास ते योग्य रितीने आणि चांगल्या प्रकारे आपले काम करू शकत नाहीत. कामाच्या ठिकाणची परिस्थिती सतत बदल असते.

परिस्थितीत कोणता, कसा व का बदल होत आहे त्याची सर्व माहिती उच्च व्यवस्थापन मंडळ ठेवत असते. त्या माहितीच्या आधारे विविध बदल घडवून आणले जातात. संघटनेच्या हेतूपूर्तीच्या दृष्टीने होणारे पूरक बदल वाढवण्याचा प्रयत्न केला जातो, तर हेतूपूर्तता करण्यात अडचणी निर्माण करणाऱ्या बदलांना बहिष्कृत करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

३) अमेरिकन संस्कृतीतील मूळ आधार किंवा मूलतत्त्वे महत्त्वाची आहेत. त्यात आत्मविश्वास, निर्णय घेण्याची क्षमता, बदलास महत्त्व, धोका पत्करण्याची क्षमता याबरोबरच व्यक्तींच्या व्यक्तिगत क्षमतेस वा पात्रतेस विशेष महत्त्व असते. असे १९८१ व १९९० साली गुडमॅन, हॉल व हॉल यांनी केलेल्या अभ्यासात स्पष्ट झालेले आहे. तसेच अमेरिकन संस्कृती कायद्यांना विशेष महत्त्व देते. तसेच ती ताठर आहे. संघटनेत बदल करण्यास अमेरिकन उद्योजक किंवा व्यवस्थापन मंडळ लवकर तयार होत नाहीत. अस्तित्त्वात असणाऱ्या संस्कृतीस किंवा कार्य पद्धतीस ते प्राधान्य देतात, आवश्यक गोष्टीमध्ये बदल घडवून आणण्याच्या दृष्टीने ते प्रयत्नशील असतात. हे बदल करताना ते ग्राहकांचे हित लक्षात घेतात.

अशा प्रकारची संघटनात्मक संस्कृती अमेरिकेत आढळते, असे मिसिपिसी स्टेट युनिव्हसिर्टी आणि इंडिययाना युनिव्हसिर्टीमधील वेबस्टर आणि सुंदरम यांनी केलेल्या संशोधनात आढळते. तर मायक्रोसॉफ्ट संस्कृतीवर त्याच्या संस्थापकांचा प्रभाव पडलेला आढळतो. या संस्थेतील व्यक्ती स्पर्धात्मक वृत्तीचे, नियमबद्ध वर्तन करणारे आणि कामात पुढाकार घेणारे आहेत, कारण त्याचे संस्थापक बिल गेटस् स्वत: तशा वृत्तीचे आहेत. म्हणजेच संस्थापकांच्या वर्तनाचा पगडा संघटनेतील व्यक्तींवर पडतो.

आपली प्रगती तपासा :

१) अमेरिकन संघटनात्मक संस्कृती विशद करा.

७.५ जपानी संघटनात्मक संस्कृती

जपानी संघटनात्मक संस्कृतीत राष्ट्रीय संस्कृतीला विशेष महत्त्व दिले जाते. राष्ट्राच्या प्रगतीस पूरक उद्दिष्टांना विशेष महत्त्व दिले जाते.

१) जपानी संस्कृतीवर बुद्धीस्ट आणि शिन्तो मूल्यांचा प्रभाव पडलेला आढळतो. जपानी कामगार किंवा कर्मचारी कष्ट करणारे आणि प्रत्येक गोष्टींचा सारासार विचार करणारे आढळतात. तसेच त्यांच्यातील जिज्ञासा वृत्तीमुळे संघटनेचा विकास साधणे सहज शक्य होते.

२) जपान येथील कर्मचारी संघर्ष टाळण्याचा प्रयत्न करतात. इतरांना मदत व सहकार्य करतात, इतरांना मान देतात, त्यांच्यात मतैक्य असल्यामुळे त्यांचे आपापसातील संबंध दृढ बनण्यास मदत होते. प्रस्थापित झालेले संबंध जास्त काळ टिकवून ठेवण्याचा ते प्रयत्न करतात. या संस्कृतीत स्वत:च्या विकासाबरोबरच संघटना व राष्ट्राचा विकास साधण्याच्या दृष्टीने प्रयत्न केले जातात. संघटनेच्या तत्त्वांशी समरस

होण्याचा प्रयत्न येथील कर्मचारी करतात. त्यासाठी ते 'फिट एन' हे तत्त्व अंगीकारतात. आपल्या संघटनेची उत्तम ओळख जगाला आणि देशातील इतर व्यक्तींना पटवून देण्याचा ते प्रयत्न करतात.

३) जपानी संस्कृती ही जनतेचा विचार करणारी, मानवी संबंध व्यवस्थापनाचा संघटनेत जास्तीत जास्त वापर करून घेणारी, निष्ठावंत कामगार तयार करणारी, कामगारांमध्ये स्पर्धा न करणारी, आजीवन व्यक्तीला नोकरी देणारी, कामगारांच्या उन्नतीचा विचार करणारी असते, असे १९८९ साली बुरटॉन यांनी केलेल्या संशोधनात आढळले.

४) अमेरिकन संस्कृतीपेक्षा जपानी संस्कृतीत लवचिकतेचे प्रमाण अधिक आढळते. कामगारांच्या आणि राष्ट्राच्या विकासाच्या दृष्टीने पूरक असे निर्णय व्यवस्थापन मंडळामार्फत घेतले जातात व त्यांची कार्यवाही केली जाते. कामगार आणि राष्ट्राव्यतिरिक्त ग्राहकांच्या सुखाचाही विचार केला जातो. ग्राहकांना उपयोगी पडतील अशी विविध उत्पादने तयार केली जातात व ती वाजवी दराने बाजारात विकली जातात. त्या दृष्टीने आवश्यक असणारे बदल संघटनेच्या नियमात केले जातात. नवनवीन यंत्र-तंत्राचा वापर करून, कामगारांना कामाशी संबंधित विविध प्रकारचे प्रशिक्षण देऊन विविध व्याख्याने, चर्चासत्र आयोजित केली जातात. यामुळे संघटनेबरोबरच त्यात काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचाही विकास घडून येण्यास मदत होते.

आपली प्रगती तपासा :

१) जपानी संघटनात्मक संस्कृती विशद करा.

७.६ सारांश

आधुनिक काळात उद्योगधंद्यांचा जो झपाट्याने विकास झालेला आहे तो विकास घडवून आणण्यासाठी कामगार आणि व्यवस्थापन मंडळे प्रयत्नशील असतात. विकासास पूरक अशी परिस्थिती तयार करण्यासाठी तज्ञ, संशोधक, समाजतज्ञ, कुशल कामगार, अधियांत्रिकी तज्ञ, शास्त्रज्ञ या सारख्या व्यक्तींचीही मदत घेतली जाते. ते कामाच्या परिस्थितीबाबत, उत्पादन तंत्राबाबत, बाजारपेठेबाबत आणि ग्राहकांच्या सोयींचा विचार करून संघटनेस बदल सूचवितात. आपण सूचविलेल्या बदलांचा संघटनेला कशा प्रकारे फायदा होऊ शकेल, याची माहिती व्यवस्थापन मंडळास देतात. त्यावर व्यवस्थितरित्या आणि सखोल विचार करून त्याबाबत कार्यवाही केली जाते. ही कार्यवाही करण्यासाठी ते संघटनेत प्रथम तशा प्रकारची संस्कृती रुजविण्याचे कार्य करतात. त्यामुळे त्यांनी घेतलेल्या निर्णयांची कार्यवाही करणे सुलभ जाते, संघटनेचे उद्दिष्ट साधणे सुलभ होते.

७.७ शब्दार्थ

प्रलोभन – बक्षीस

आगमन - येणे

निर्गमन - जाणे

बहिष्कृत - त्याग करणे, दूर करणे

दिरंगाई - उशीर

मतैक्य - एकमताने विचार करणे, एकमत

७.८ प्रश्न

१) संघटनात्मक संस्कृती म्हणजे काय?

२) संघटनात्मक संस्कृतीचे विविध प्रकार विशद करा.

३) संघटनात्मक संस्कृतीचे महत्व सांगून विविध देशातील संघटनात्मक संस्कृतीची तुलना करा.

❖❖❖❖

८

संस्थात्मक सर्जनशीलता:

(वैशिष्ट्ये, सर्जनशीलता, प्रेरक घटक)

ORGANIZATIONAL CREATIVITY: (CHARACTERISTICS, CREATIVITY, INDUCING FACTORS)

प्रकरण रचना:

८.० उद्दिष्टे

८.१ प्रस्तावना

८.२ सर्जनशीलतेची प्रक्रिया

८.३ सर्जनशील व्यक्तींची वैशिष्ट्ये

८.४ सर्जनशीलता प्रेरित करणारे घटक

८.५ सारांश

८.६ प्रश्न

८.० उद्दिष्टे (OBJECTIVES)

१) संस्थात्मक सर्जनशीलता या संकल्पनेची ओळख करून देणे.

२) संस्थेतील सर्जनशीलता वाढवण्याचे टप्पे आणि प्रक्रिया समजून घेणे.

३) सर्जनशील व्यक्तींची वैशिष्ट्ये जाणून घेणे.

८.१ प्रस्तावना (INTRODUCTION)

प्रत्येक क्षेत्र तांत्रिक बदलांच्या वेगवान गतीशी आणि ग्राहकांच्या बदलत्या अपेक्षांशी जुळवून घेण्याचा प्रयत्न करत आहे. त्यांची प्रासंगिकता आणि नवीन उपाय देऊ करण्याची क्षमता धोक्यात येत आहे. नूतन उदयोग स्टार्टअप्स नवीन बाजारपेठा नव्याने शोधून काढतात किंवा तयार करतात आणि जबाबदार आणि संबंधित वस्तू आणि अनुभवांच्या वितरणाच्या अपेक्षा वाढतात म्हणून व्यवसाय पुढे जाण्याच्या मार्गासाठी आवक आणि बाह्य दोन्हीकडे पाहत आहेत. सर्व क्षेत्रातील व्यवसायांसाठी ऑपरेशनच्या नवीन पद्धती उलगडणे महत्त्वपूर्ण आहे जेणेकरून ते त्यांच्या ग्राहक आणि कर्मचाऱ्यासाठी समर्पक राहून अत्याधुनिक वस्तू आणि सेवा सुरू करू शकतात.

सर्जनशीलता ही एक अशी प्रक्रिया म्हणून परिभाषित केली जाते ज्याद्वारे नावीन्यपूर्ण; परंतु परिस्थितीनुसार प्राप्त निष्कर्ष तयार केले जातात. सर्जनशीलतेचा गाभा म्हणजे ताजेपणा, वेगळेपणा आणि नवीनपणाचा पैलू आहे जो संदर्भानुसार देखील योग्य आहे. धाकदपटशा करून डिक्टेशन देणाऱ्या बॉसमध्ये नावीन्य आहे, पण हे वागणं फार कमी आहे. दुसऱ्या मार्गाने सांगायचे तर एखादी सर्जनशील कृती मूळ परिस्थितीशी संबंधित असणे आवश्यक आहे. संस्थांनी सामाजिक आणि तांत्रिक घडामोडींना प्रतिसाद म्हणून नावीन्यपूर्ण निर्णय घेणे आवश्यक आहे. बदलाच्या अस्थिरतेला सामोरे जाण्यासाठी, भविष्यातील व्यवस्थापकांना विशिष्ट क्षमता विकसित करणे आवश्यक आहे, ज्यापैकी एक म्हणजे संस्थांमध्ये सर्जनशीलता उत्तेजित करण्याची क्षमता.

पूर्वीइतकी आता सर्जनशीलतेची आवश्यकता नाही. प्रत्यक्षात आपल्याकडे आता असलेले बहुतेक तंत्रज्ञान शेकडो वर्षांपूर्वी सापडले होते. तथापि, आजच्या क्लिष्ट आणि स्पर्धात्मक आर्थिक वातावरणात, कॉर्पोरेशन कल्पक असल्यास ते स्पर्धात्मक फायदा मिळवते.

८.२ सर्जनशीलतेची प्रक्रिया (PROCESS OF CREATIVITY)

व्यक्ती सर्जनशील कल्पना कशा तयार करतात याचे वर्णन करणे आव्हानात्मक असे असले तरी शिक्षणतज्ञांनी एक मॉडेल तयार केले आहे जे सर्जनशील प्रक्रियेचे अनेक टप्पे स्पष्ट करते. मॉडेल, आकृतीमध्ये दर्शविल्याप्रमाणे, सर्जनशील प्रक्रिया खालील टप्प्यात होते असे नमूद करते.

१. तयारी: सर्जनशील कल्पना कुठेही तयार स्वरुपात दिसत नाहीत. सर्जनशीलतेसाठी तयारी ही एक आवश्यक पूर्वशर्त आहे. तयारीमध्ये सर्जनशील समाधानाने काय साध्य करण्याची अपेक्षा आहे? याचे स्पष्ट ज्ञान तयार असणे आवश्यक आहे.

२. उष्मायन: उष्मायन ही चिकित्सक चिंतनाची अशी प्रक्रिया आहे जी वारंवार नकळतपणे केली जाते. उष्मायनादरम्यान, व्यक्ती इतर क्रियाकलापांमध्ये भाग घेते आणि मन समस्येवर विचार करते आणि कार्य करते. उष्मायन एखाद्या परिस्थितीबद्दल पूर्वी ठेवलेले विश्वास विसर्जित करण्याच्याकामी प्रभावी आहे. याचा अर्थ समस्या किंवा समस्येबद्दल विसरणे असा होत नाही; त्याऐवजी याचा अर्थ तात्पुरते स्थगित करणे असा होतो. हा मुद्दा अजूनही एखाद्याच्या मनात आहे, परंतु तो त्याच्या किंवा तिच्या लक्षाच्या अग्रभागी नाही. उष्मायन हे समस्येबद्दलच्या कठोर कल्पना नष्ट करून पर्यायी विचारांना प्रोत्साहन देते. भिन्न विचारसरणीमध्ये समस्येची नवीन पद्धतीने पुनर्रचना करणे आणि समस्येकडे नवीन दृष्टिकोन विकसित करणे यात समाविष्ट आहे.

३. अंतर्दृष्टी: उष्मायन कालावधी दरम्यान व्यक्तींना काही क्षणी अंतर्दृष्टी असते. एका कादंबरीच्या संकल्पनेची अचानक जाणीव होण्याच्या भावनेला अंतर्दृष्टी असे म्हणतात. इच्छांच्या या स्फोटांचे कोणतेही निश्चित वेळापत्रक नसते; ते दिवसा किंवा रात्री कोणत्याही वेळी येऊ शकतात. ते देखील क्षणिक असतात आणि दस्तऐवजीकरण केले नसल्यास वेगाने गमावले जाऊ शकतात. हे लक्षात घेऊन बरेच लोक त्यांचे विचार

विसरण्याआधी त्यांना पकडण्यासाठी लहान व्हॉइस रेकॉर्डर घेऊन जातात. त्याचप्रमाणे लेखक नोटबुक्स ठेवतात, चित्रकारांकडे स्केच पॅड असतात आणि गीतकार टेप रेकॉर्डर तयार ठेवतात जेणेकरून नवीन कल्पनांची तत्क्षणी नोंद होऊ शकते.

४. पडताळणी: अंतर्दृष्टीच्या टप्प्यावर कल्पना उदयास येतात. कल्पना येणे ही एक गोष्ट आहे; पण त्या मौल्यवान आहेत की नाही हे ठरवणे ही दुसरी गोष्ट आहे. संकल्पनेच्या परिणामकारकतेचे मूल्यांकन करण्यासाठी काळजीपूर्वक विचार, परीक्षा आणि प्रयोग आवश्यक आहेत. पडताळणीच्या टप्प्यावर दृढता महत्त्वाची असते कारण इतर व्यक्ती काहीवेळा नवीन कल्पना लढवतात किंवा त्यांना अकार्यक्षम म्हणून झटपट टाकून देतात. जरी वर वर्णन केलेल्या प्रक्रिया सूचित करतात की, सर्जनशील प्रक्रिया अनुक्रमिक आहे, तरी सर्जनशील अंतर्दृष्टी अशाप्रकारे होत नाही. उष्मायन, उदाहरणार्थ, पडताळणी दरम्यान देखील कधी कधी येऊ शकते. शिवाय, प्रक्रिया वारंवार पुनरावृत्ती केली जाते कारण पहिल्या संकल्पना असमाधानकारक असू शकतात आणि पुढील दृष्टी आवश्यक असू शकते. पडताळणीच्या चरणादरम्यान उष्मायन देखील होऊ शकते.

८.३ सर्जनशील व्यक्तींची वैशिष्ट्ये (CHARACTERISTICS OF CREATIVE INDIVIDUALS)

सर्जनशील व्यक्तींमध्ये त्यांच्यापेक्षा कमी सर्जनशील सहकाऱ्यांपेक्षा भिन्न बौद्धिक आणि मानसिक वैशिष्ट्ये आहेत, असे मानले जाते. सर्जनशील लोकांच्या काही वैशिष्ट्यांमध्ये पुढील वैशिष्ट्ये समाविष्ट आहे:

- दीर्घकालीन उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी तात्काळ नफा टाळण्याची इच्छा
- भरपूर ऊर्जा
- सद्य परिस्थितीबाबत चिडचिड
- चिकाटी
- छंद आणि विशेष आवडींचा पाठपुरावा
- कल्पना आणि दिवास्वप्न पाहणे हा वेळेचा अपव्यय नाही असा विश्वास
- एक कल्पक विचारशैली
- उच्च बौद्धिक क्षमता.

८.४ सर्जनशीलता प्रेरित करणारे घटक (FACTORS THAT INDUCE CREATIVITY)

संस्थेतील नावीन्यपूर्णतेचा एक आवश्यक स्त्रोत म्हणजे त्याच्या कर्मचाऱ्यांची वैयक्तिक सर्जनशीलता. तथापि, केवळ नवीन सर्जनशील कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती करणे ही संस्थात्मक परिणामकारकता आणि क्षमतेचे स्त्रोत म्हणून सर्जनशीलता स्थापित करण्यासाठी अपुरी आहे (वुडमन एट अल., १९९३). (अमाबिले, १९९८). संस्थात्मक स्तरावर सर्जनशीलता वापरायची असल्यास संस्थांनी नावीन्यपूर्ण प्रक्रियांना समर्थन

देण्यासाठी त्यांची संस्थात्मक संरचना तयार केली पाहिजे. (Dziallas and Blind, २०१९). या घटकांमुळे संस्था सर्जनशीलता कशी व्यवस्थापित करू शकतात, यावर अधिक लक्ष केंद्रित करणे आणि सर्जनशीलतेच्या वैयक्तिक, सांघिक आणि सामूहिक स्तरांपेक्षा वेगळी संस्था म्हणून संस्थात्मक सर्जनशीलतेचा अभ्यास करणे महत्त्वाचे आहे. जरी १९८० च्या दशकाच्या उत्तरार्धापासून संघटनात्मक सर्जनशीलतेच्या कल्पनेवर संशोधन केले गेले असले तरी, त्याचा नेमका अर्थ काय आहे यावर अद्याप कोणतेही ठाम एकमत नाही.

सर्जनशीलतेला हातभार लावणारे काही घटक खालीलप्रमाणे आहेत.

१. सर्जनशील व्यक्ती: वैयक्तिक सर्जनशीलता म्हणजे एखाद्या संस्थेच्या एका कर्मचाऱ्याच्या कल्पना किंवा नवकल्पना.

२. संस्थात्मक सहाय्य: नवीन तंत्रज्ञान, कार्यपद्धती, तंत्रे किंवा उत्पादन संकल्पना शोधण्यासाठी सर्जनशीलतेचा वापर करून कर्मचारी त्यांच्या कंपनीचे कार्यप्रदर्शन सुधारू शकतात.

३. कॉर्पोरेट संस्कृती: सर्जनशीलता वाढविण्यात कॉर्पोरेट संस्कृती महत्त्वाची भूमिका बजावते. नेतृत्वशैली, संस्थात्मक संस्कृती, नैतिकता ह्या बाबी संस्थेची सर्जनशीलता वाढवण्यात महत्त्वाची भूमिका बजावतात.

४. विविधता: आजच्या जटिल व्यावसायिक वातावरणात संघ, कंपन्या आणि व्यक्तींमधील फरक स्पर्धात्मक फायद्याचा स्त्रोत बनले आहेत. हे फरक विश्लेषणाच्या विविध स्तरांवर सर्जनशीलता वाढवू शकतात. या विषयात सतत विद्वत्तापूर्ण स्वारस्य असूनही व्यक्ती, संघ आणि संस्थात्मक स्तरावर आणि त्यावरील विविधता आणि सर्जनशीलता यांच्यातील संबंधाबाबत अजूनही मतभेद आहेत.

५. पुरेसा वेळ आणि संसाधने: 'घाई करणे ही घोडचूक आहे' असे म्हटले जाते. सर्जनशीलता वाढवणे किंवा सर्जनशील प्रकल्प तयार करणे यात पुरेसा वेळ देणे आणि प्रकल्प पूर्ण परिपक्व होण्यासाठी पुरेशी संसाधने वापरणे आणि व्यक्तीच्या पूर्ण क्षमतेचा वापर करणे यात समाविष्ट आहे.

सर्जनशील व्यक्तींची निवड करणे ही संस्थात्मक नवकल्पना वाढवण्याच्या दिशेने पहिले पाऊल आहे.

१. संस्थात्मक समर्थन:

सर्जनशीलतेसाठी संस्थात्मक समर्थन विविध मार्गांनी प्रकट होऊ शकते. प्रथम सर्जनशील ध्येये ठरवावीत. उदाहरणार्थ, 3M ने मागील चार वर्षात उत्पादित केलेल्या नवीन उत्पादनांमधून येणाऱ्या ३५ टक्के उत्पन्नाचे लक्ष्य ठेवले आहे. दुसरे, कंपनी लोकांना संधी घेण्यास प्रोत्साहित करते आणि त्या जोखमींसह येणाऱ्या अपरिहार्य अपयशांना स्वीकारण्यास तयार आहे. कॉर्पोरेट लीडर्स लोकांना केवळ चुकाच करू देत नाहीत, तर अपयशाची खरी शक्यता असताना त्यांना कल्पना वापरून पाहण्यासही

प्रवृत्त करतात. तिसरे, काही व्यवसाय कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कोषामधून बाहेर पडण्यासाठी आणि जोखीम घेणारे बनण्यास मदत करतात. शेवटी कॉर्पोरेशन अशा नोकऱ्या तयार करतात ज्या स्वाभाविकपणे आकर्षक असतात. जेव्हा कर्मचाऱ्यांना वाटते की त्यांच्या नोकरीचा व्यवसायावर मोठा प्रभाव आहे, तेव्हा ते अधिक नावीन्यपूर्ण कल्पना राबविण्यास उत्सुक असतात.

२. संघटनात्मक संस्कृती:

नवीन कल्पनांसाठी मोकळेपणा, आनंददायी पर्यवेक्षण, संघ बांधणी, सहभागी निर्णय घेणे, एक लवचिक संस्थात्मक रचना आणि तत्सम घटक सर्जनशील विचारांमध्ये योगदान देतात.

३. विविधता:

जेव्हा संस्था विविध जातीय आणि सांस्कृतिक पार्श्वभूमीतील लोकांना कामावर ठेवतात, तेव्हा त्यांच्याकडे या विषयावर विविध दृष्टीकोन असणे साहजिक आहे. भिन्न विचार हा सर्जनशीलतेचा एक आवश्यक घटक आहे. कॅलिफोर्नियाच्या सिलिकॉन व्हॅलीमध्ये अत्यंत नावीन्यपूर्ण कल्पनांचा उगम झाला आहे असे मानले जाते कारण तेथील निवासी अभियंते आणि शास्त्रज्ञांपैकी एक तृतीयांशपेक्षा जास्त युनायटेड स्टेट्स व्यतिरिक्त इतर राष्ट्रांतील आहेत. अनेक बहुराष्ट्रीय कंपन्यांनी (MNCs) विविधतेचे मूल्य ओळखले आहे आणि परिणामी, कर्मचाऱ्यांना कामावर ठेवताना भूकेंद्रित धोरण लागू केले आहे.

४. प्रत्यक्ष अनुभूती :

जेव्हा कर्मचाऱ्यांना परदेशी असाइनमेंट, सेमिनार किंवा वाढीव रजा यासारख्या विविध अनुभवांना सामोरे जावे लागते तेव्हा त्यांची सर्जनशील विचारसरणी वाढते.

५. वेळ आणि संसाधने:

हे सहज सत्य आहे की जेव्हा व्यक्तीकडे पुरेशी रोख रक्कम, साहित्य, सुविधा, माहिती आणि वेळ असतो तेव्हा ते अधिक सर्जनशील असतात. या निकषाचा अर्थ असा नाही की सर्जनशीलता सर्वात समृद्ध कामाच्या वातावरणात विकसित होते. लोकांना फक्त पर्यायांचा अभ्यास करण्यासाठी आणि त्यांच्या कल्पनांची चाचणी घेण्यासाठी पुरेशा संसाधनांची आवश्यकता असते.

सर्जनशीलतेला प्रोत्साहन देण्यासाठी रचनात्मक प्रयत्न करणे पुरेसे आहे. नवोन्मेषाला अडथळा आणणाऱ्या प्रथा टाळणे देखील महत्त्वाचे आहे.

८.५ सारांश (SUMMARY)

सर्जनशीलता ही एक अशी प्रक्रिया म्हणून परिभाषित केली जाते ज्याद्वारे नावीन्यपूर्ण; परंतु परिस्थितीनुसार संबंधित प्राप्त निष्कर्ष तयार केले जातात. सर्जनशीलतेचा गाभा म्हणजे ताजेपणा, वेगळेपणा आणि नवीनपणाचा पैलू आहे जो संदर्भानुसार देखील योग्य आहे. धाकदपटशा करून डिक्टेशन देणाऱ्या बॉसमध्ये नावीन्य आहे, पण वागणं फार कमी आहे. दुसऱ्या मार्गाने सांगायचे तर, एखादी सर्जनशील कृती मूळ परिस्थितीशी

संबंधित असणे आवश्यक आहे. संस्थांनी सामाजिक आणि तांत्रिक घडामोडींना प्रतिसाद म्हणून नावीन्यपूर्ण निर्णय घेणे आवश्यक आहे. बदलाच्या अस्थिरतेला सामोरे जाण्यासाठी भविष्यातील व्यवस्थापकांना विशिष्ट क्षमता विकसित करणे आवश्यक आहे, ज्यापैकी एक म्हणजे संस्थांमध्ये सर्जनशीलता उत्तेजित करण्याची क्षमता. सर्जनशील प्रक्रियेचे मॉडेल आकृतीमध्ये दर्शविल्याप्रमाणे, सर्जनशील प्रक्रिया खालील टप्प्यात होते - तयारी, उष्मायन, अंतर्दृष्टी, पडताळणी. सर्जनशील व्यक्तींमध्ये त्यांच्या कमी सर्जनशील सहकाऱ्यांपेक्षा भिन्न बौद्धिक आणि मानसिक वैशिष्ट्ये आहेत असे मानले जाते. सर्जनशील व्यक्ती, संस्थात्मक सहाय्य, कॉर्पोरेट संस्कृती, विविधता, एक्सपोजर, पुरेसा वेळ आणि संसाधने यासारखे विविध घटक सर्जशीलतेसाठी महत्त्वाचे ठरतात.

संस्थात्मक सर्जनशीलता: (वैशिष्ट्ये, सर्जनशीलता, प्रेरक घटक)

८.६ प्रश्न (QUESTIONS)

१. सर्जनशीलतेची संकल्पना स्पष्ट करा.

२. संस्थेतील सर्जनशीलता स्पष्ट करा. संस्थेमध्ये सर्जनशीलतेला प्रेरित करणारे घटक विस्तृत करा.

❖❖❖❖

९

नावीन्याची प्रक्रिया आणि बदल

INNOVATION PROCESS AND CHANGE

प्रकरण रचना :

९.० उद्दिष्टे

९.१ संस्थात्मक नवोपक्रम

९.२ व्याख्या

९.३ टप्पे

९.४ प्रकार

९.५ सारांश

९.६ प्रश्न

९.७ संदर्भ

९.० उद्दिष्टे (OBJECTIVES)

१. नवोपक्रमाच्या संकल्पनेची ओळख करून देणे.

२. नवोपक्रमातून बदलाची प्रक्रिया समजून घेणे.

९.१ संस्थात्मक नवोपक्रम (ORGANIZATIONAL INNOVATION)

नवीन कल्पनेला संकल्पनेपासून अंमलबजावणीकडे नेण्याच्या प्रक्रियेला 'नावीन्य व्यवस्थापन' असे म्हणतात. ही प्रणाली कंपनीच्या नावीन्यपूर्ण क्षमतेचा पाया आहे आणि जेव्हा त्याचा प्रभावीपणे वापर केला जातो तेव्हा ते विक्रमी नवीन उत्पादनापासून ते अगदी ग्राहकांच्या गरजा पूर्ण करण्याच्या क्रांतिकारक पद्धतीपर्यंत काहीही होऊ शकते.

कोणत्याही व्यवसायातील समर्पक प्रश्न असा असतो की, एखादी संस्था अधिक नावीन्यपूर्ण कशी होऊ शकते?

Pfizer, Corning, GE, DuPont, 3M आणि Newell Rubbermaid सारख्या अत्यंत कमी अपयश दर असलेल्या व्यवसायांद्वारे सतत नवीन उत्पादने विकसित करण्यासाठी कोणते सूत्र वापरले जाते? कोणतीही खात्रीशीर अशी कृतीयोजना नसतानाही नावीन्यपूर्ण व्यवसायांच्या अभ्यासात काही वैशिष्ट्ये वारंवार दिसून येतात. ते संरचनात्मक, सांस्कृतिक आणि मानवी संसाधन घटकांसाठी गटांमध्ये विभागले गेले

आहेत. सर्व परिवर्तन व्यक्तींना सल्ला दिला जातो की जर त्यांना त्यांच्या फर्ममध्ये नावीन्यपूर्ण संस्कृती वाढवायची असेल, तर त्यांनी ही वैशिष्ट्ये लागू करण्याचा विचार करावा. नावीन्य म्हणजे काय ते पाहुयात.

९.२ व्याख्या (DEFINITION)

गोष्टी वेगळ्या बनवणे म्हणजे बदल होय. बदलाचा एक अधिक विशेष प्रकार म्हणजे नावीन्य. 'इनोव्हेशन' म्हणजे एखादी वस्तू किंवा सेवा तयार करण्यासाठी किंवा वाढवण्यासाठी नवीन संकल्पनेचा वापर. म्हणून सर्व आविष्कारांमध्ये बदल समाविष्ट असतात, परंतु सर्व बदलांमध्ये नवीन कल्पनांचा समावेश होत नाही किंवा मोठ्या प्रगतीचा परिणाम होतो. असे नाही. संस्थात्मक नवोपक्रमामध्ये थोडे बदल आणि विस्तार असू शकतात, जसे की Nabisco ने Oreo उत्पादन लाइनमध्ये चॉकलेट-डिप्ड आणि डबल-स्टफ्ड ओरिओस जोडणे, १९९४ मध्ये ऑनलाइन बुकशॉपसाठी जेफ बेझोसच्या संकल्पनेप्रमाणे मोठे यश मिळवणे, नवीन उत्पादन प्रक्रिया तंत्रज्ञान, नवीन संरचना किंवा प्रशासकीय प्रणाली आणि वरीलपैकी कशाशीही संबंधित नवीन योजना किंवा कार्यक्रम इ.

नवोपक्रमांसाठीच्या कल्पना नवोपक्रमाचे सर्वात विस्तृत संशोधन केलेले संभाव्य स्त्रोत हे संरचनात्मक घटक आहेत. संरचनेतील नवकल्पनामधील संबंधांची सखोल तपासणी केल्यानंतर पुढील परिणाम प्राप्त होतात. सुरूवातीला सेंद्रिय संरचना नवकल्पना प्रोत्साहित करतात. सेंद्रिय संस्था लवचिकता, अनुकूलन आणि मिश्र संकल्पनानिर्मिती सक्षम करतात ज्यामुळे नवकल्पना स्वीकारणे सोपे होते कारण त्यांच्यात उभ्या भिन्नता, औपचारिकीकरण आणि केंद्रीकरणाचे निम्न स्तर असतात. दुसरे म्हणजे व्यवस्थापनाचा कार्यकाळ नावीन्यपूर्णतेशी संबंधित आहे. काही काळ व्यवस्थापन पदावर राहिल्याने विश्वासार्हता आणि कर्तव्ये कशी पूर्ण करायची आणि इच्छित परिणाम कसे मिळवायचे याचे ज्ञान मिळते. एखादी कंपनी नवकल्पना खरेदी करू शकते, नवकल्पना राबविण्याचा खर्च भरून काढू शकते आणि जर तिच्याकडे भरपूर संसाधने असतील तर ती अपयशदेखील सोसू शकते. शेवटी सर्जनशील व्यवसाय विविध युनिट्समधील परस्पर संदेशवहनाला खूप महत्त्व देतात. समित्या, कार्यगट, क्रॉस-फंक्शनल टीम आणि विभागीय सीमा ओलांडून संप्रेषणाला चालना देणारी इतर यंत्रणा ही तंत्रे या संस्थांद्वारे मोठ्या प्रमाणात वापरली जातात.

नावीन्यपूर्ण संकल्पना की बुद्धीयुक्त कल्पना? रिचर्ड नोबेल यांच्याकडे विमानसेवेबद्दल लोकांच्या वाढत्या निराशेवर उपाय आहे. तो इतर कोणत्याही संकल्पनेपेक्षा वेगळी एअर-टॅक्सी सेवा तयार करणार आहे. प्रवासी त्याच्या एका विमानाला, टॅक्सी कॅबप्रमाणे जवळच्या विमानतळावर बोलावू शकतील आणि नंतर थेट त्यांच्या गंतव्यस्थानाच्या जवळच्या स्थानिक विमानतळावर उड्डाण करू शकतील. खर्च फर्स्ट क्लास तिकिटाइतकाच युरोपमध्ये २.०७१ आणि उत्तर अमेरिकेत ५,७३६ हवाई क्षेत्रे आहेत. तरीही केवळ ३ टक्के मोठ्या व्यावसायिक विमानांचा वापर केला जातो. ज्या लोकांना त्यांच्या वेळापत्रकानुसार प्रवास करायचा आहे, त्यांना एअरलाइन्स नव्हे तर थेट उड्डाणाला प्राधान्य देतील अशा लोकांसाठी मोठी बाजारपेठ असावी हे ओळखून ही रचना केलेली आहे.	नोबेल जगभरातील टॅक्सी-प्रणालीचा आधार तयार करत आहे. त्यातून छोट्या विमानतळांचा उपयोग होईल. फ्लाइट्सचे निरीक्षण करण्यासाठी आणि कंट्रोल टॉवरशिवाय विमानतळांवर टेकऑफ आणि लँडिंगचे मार्गदर्शन करण्यासाठी ते ग्लोबल-पोझिशनिंग सिस्टमवर अवलंबून असेल. आणि त्यात अत्याधुनिक इंटरनेट आधारित आरक्षण प्रणाली असेल. नोबेल म्हणतात, "विमानतळांच्या गर्दीवर उपाय म्हणजे मोठी विमाने आणि मोठे विमानतळ" "प्रवाश्यांना नेमके तेच हवे असते. आम्ही दुसऱ्या मार्गाने येत आहोत, तुम्ही तुमच्या सोयीनुसार शेड्यूल केलेली पॉइंट-टू-पॉइंट सेवा देत आहोत." नोबेलच्या कल्पनेचा सर्वात नाविन्यपूर्ण पैलू म्हणजे कमी किमतीच्या ($2 दशलक्षपेक्षा कमी), इंधन-कार्यक्षम विमानाचा विकास करणे, जे त्याच्या टॅक्सी फ्लीटला बनवेल. ते विमान,	F1 एअर टॅक्सी डब केलेली, 1,000 मैलांपेक्षा कमी प्रवासासाठी डिझाइन केली जाईल. पाच प्रवासी वाहून नेण्यास सक्षम, हे प्रॉप-जेट शॉर्ट हॉप्सवर व्यावसायिक जेटच्या सरासरी वेगाला भेटण्यास किंवा मात करण्यास सक्षम असेल, प्रवाशांना त्यांच्या गंतव्यस्थानाच्या जवळ आणू शकेल आणि मोठ्या विमानतळांवरील गर्दी टाळू शकेल. F1 युनायटेड किंगडममधील पेगासस एव्हिएशनद्वारे तयार केले जात आहे, 18 कंपन्या खर्च कमी करण्यासाठी वस्तू आणि सेवा प्रदान करतात. कल्पना चालेल का? वेळच सांगेल. पण नोबेलची वेबसाईट आणि आरक्षण प्रणाली डिझाइन करणाऱ्या फर्ममधील एक कार्यकारी सांगतो, "एअरलाईनच्या गर्दीचा एक संपूर्ण नवीन दृष्टीकोन विचारात घेण्याचा हा चौकटीबाहेरचा विचार आहे. मला वाटते [नोबेलला खरी बाजारपेठ आहे- आणि एक लहान-व्यवसाय विमान- जे विद्यमान व्यावसायिक विमानांमधून भरपूर बाजारपेठ घेऊ शकते

Source: Based on O. Port. "Taxi! Get Me to Nebraska," Business Week, November 20, 2000, pp. 134-39.

नाविन्यपूर्ण व्यवसाय वारंवार समान संस्कृती सामायिक करतात. ते नवीन गोष्टी करून पाहण्याचे समर्थन करतात. यश आणि अपयश दोन्ही बक्षीस मिळतात. त्यांना चुका करण्यात मजा येते. उदाहरणार्थ, Hewlett-Packard मधील शीर्ष व्यवस्थापन कंपनी संस्कृती निर्माण करण्यात प्रभावी ठरले आहे जे कामगारांना कार्य करत नसलेल्या गोष्टी करण्याचा प्रयत्न करण्यास प्रोत्साहित करते. दुर्दैवाने, बऱ्याच संस्थांमध्ये, लोकांना यशाच्या उपस्थितीऐवजी अपयशाच्या अनुपस्थितीसाठी पुरस्कृत केले जाते. अशा सेटिंग्जमध्ये नावीन्यपूर्ण आणि जोखीम घेणे संपुष्टात येते. जेव्हा लोकांना विश्वास असेल की त्यांच्या कृतींचे परिणाम होणार नाहीत तेव्हाच ते नवीन कल्पना देऊ आणि एक्सप्लोर करतील. क्रिएटिव्ह व्यवसायातील व्यवस्थापकांना हे समजते की अकल्पित गृहीतके करणे अपरिहार्यपणे अपयशी ठरते.

आम्ही पाहतो की सर्जनशील कंपन्या त्यांच्या सदस्यांच्या प्रशिक्षण आणि विकासाला मानवी संसाधन क्षेत्रात सक्रियपणे समर्थन देतात जेणेकरून ते अद्ययावत राहतील, उच्च नोकरी सुरक्षा प्रदान करतात जेणेकरून कर्मचारी सदस्यांना चुका केल्याबद्दल काढून टाकल्याबद्दल काळजी वाटू नये आणि लोकांना प्रेरणा मिळेल. एजंट बदला. समर्थन मिळवण्यासाठी, अडथळ्यांवर मात करण्यासाठी आणि नवकल्पना प्रत्यक्षात आणली जाईल याची खात्री करण्यासाठी नवीन संकल्पनेची निर्मिती झाल्यानंतर कल्पना चॅम्पियन्सद्वारे आक्रमकपणे आणि आनंदाने प्रोत्साहन दिले जाते. पुरावे सूचित करतात की कल्पना चॅम्पियन्समध्ये काही मनोवैज्ञानिक वैशिष्ट्ये असतात, ज्यात जोखीम घेण्याची इच्छा, दृढता आणि उच्च स्तरावरील आत्मविश्वास यांचा समावेश असतो. कल्पनांचे चॅम्पियन्स परिवर्तनशील नेतृत्वाचे वैशिष्ट्यपूर्ण गुणधर्म प्रदर्शित करतात. नावीन्याच्या शक्यतांबद्दलची त्यांची दृष्टी आणि त्यांच्या उद्दिष्टात त्यांची उत्कट वैयक्तिक वचनबद्धता, ते इतरांना उत्साही आणि प्रेरणा देतात. तसेच, ते इतरांना त्यांच्या हेतूचे समर्थन करण्यास प्रवृत्त करण्यात उत्कृष्ट कामगिरी करतात. तसेच, आयडिया चॅम्पियन्स अशी पदे धारण करतात जी त्यांना निर्णय घेण्याचे मोठे स्वातंत्र्य प्रदान करतात. त्यांच्या स्वायत्ततेमुळे ते उपक्रमांमध्ये नवकल्पना सादर करू शकतात आणि त्यांची अंमलबजावणी करू शकतात.

एक सर्जनशील संकल्पना लोकांच्या मागणी आणि इच्छा पूर्ण करणाऱ्या उत्पादनात बदलली पाहिजे. इनोव्हेशन म्हणजे सर्जनशील संकल्पनेचे कार्यात्मक उत्पादनात रूपांतर करण्याची प्रक्रिया होय. विशेषतः, नावीन्यपूर्णतेचे वर्णन एखाद्या कंपनीमध्ये सर्जनशील कल्पनांचा प्रभावी वापर म्हणून केले जाऊ शकते; असे असले तरी, काही व्यवसाय इतरांपेक्षा अधिक कल्पक असतात.

९.३ टप्पे (STAGES)

इनोव्हेशन प्रोसेस इनोव्हेशन, सर्जनशीलतेप्रमाणे, एका रात्रीत घडत नाही. प्रक्रिया टप्प्यात विभागली गेली आहे आणि काही महिने किंवा वर्षे लागू शकतात. शोध प्रक्रियेचे चार टप्पे असतात. प्रत्येक स्तर खाली थोडक्यात स्पष्ट केला आहे.

नवोपक्रमाचा अजेंडा ठरवणे हा पहिला टप्पा आहे. यामध्ये मिशन स्टेटमेंट विकसित करणे आवश्यक आहे, जो एक दस्तऐवज आहे जो संस्थेच्या व्यापक दिशा आणि व्यापक उद्दिष्टांचे वर्णन करतो. टॉप मॅनेजमेंट नावीन्यपूर्णतेला वाहून घेतले पाहिजे आणि संकल्पना प्रत्यक्षात आणण्यासाठी प्रेरित केले पाहिजे. दुसरा टप्पा चरणांची स्थापना करतो. या टप्प्यावर व्यापक उद्दिष्टे अधिक विशिष्ट क्रियाकलापांमध्ये विभागली जातात आणि ती साध्य करण्यासाठी आवश्यक संसाधने प्राप्त केली जातात.

संकल्पना खरोखर स्टेज तीन मध्ये अंमलात आणल्या जातात. दुसऱ्या शब्दांत, आविष्काराला जीवन दिले जाते.

चौथ्या टप्प्यावर, कल्पनांचे मूल्यमापन केले जाते. संकल्पनांचे काय होते हे मूल्यांकन निष्कर्षांद्वारे निर्धारित केले जाते. तीन संभाव्य परिणाम आहेत. परिणामी कल्पना पूर्ण यशस्वी झाल्यास, त्या भविष्यात मंजूर केल्या जातील आणि अंमलात आणल्या जातील. हे प्रक्रिया समाप्त करते. त्याचप्रमाणे, जेव्हा प्रस्ताव आपत्तीजनक अपयशी असल्याचे सिद्ध होते तेव्हा प्रक्रिया समाप्त होते. तथापि, जर नवीन कल्पनांनी संभाव्यता दर्शवली आणि संस्थेच्या ध्येयाकडे काही प्रगती केली परंतु तरीही आव्हानांना सामोरे जावे लागले, तर प्रक्रिया बहुधा स्टेज दोनवर पुन्हा सुरू होईल.

नविण्याचे प्रकार (Types of Innovation)

त्यांनी जाणीवपूर्वक एक नावीन्यपूर्ण प्रक्रिया स्थापित केली आहे की नाही, प्रत्येक

नाविन्यपूर्ण व्यवस्थापक सतत नाविन्यपूर्ण कल्पना वापरण्याच्या शोधात असले पाहिजेत. नाविन्यपूर्ण संकल्पनांच्या अनेक श्रेणी अस्तित्वात आहेत:

संस्थात्मक नवोपक्रम म्हणजे कंपनीच्या कार्यपद्धतीतील बदल जे संपूर्णपणे फर्मच्या फायद्यासाठी क्रियाकलापांना सुव्यवस्थित, स्वयंचलित किंवा सुधारित करते.

सामाजिक इनोव्हेशन सार्वजनिक सेटिंग्ज आणि कार्य सेटिंग्जमधील समस्यांचे निराकरण करते, सहसा सहयोग आणि सामूहिक कल्याणाच्या फायद्यासाठी. नवीन किंवा वर्धित वस्तू किंवा सेवा ज्यामुळे व्यवसायाला फायदा होतो-उदाहरणार्थ, ग्राहक अनुभव वाढवून किंवा नवीन बाजारपेठ उघडून-उत्पादन नवकल्पना म्हणून संबोधले जाते.

जेव्हा एखाद्या संस्थेच्या बाहेर तसेच तिच्या अंतर्गत कल्पनांना प्रोत्साहन दिले जाते, तेव्हा याला ओपन इनोव्हेशन असे संबोधले जाते. कचरा कमी करण्यासाठी, इक्विटी वाढवण्यासाठी किंवा उत्पादन किंवा सेवेचे कोणतेही नकारात्मक परिणाम दूर करण्यासाठी, टिकाऊ नवकल्पना जी पर्यावरणीय, सामाजिक आणि उत्पादने जगासमोर आणू शकतील अशा इतर समस्यांचे निराकरण करण्याचा प्रयत्न करते. जेव्हा पूर्वी विशेष वस्तू किंवा सेवा सर्व ग्राहकांसाठी अधिक व्यापकपणे उपलब्ध करून दिल्या जातात तेव्हा विघटनकारी नवकल्पना उद्भवते आणि स्पर्धेचे पारंपरिक मार्ग अस्वस्थ होतात.

९.५ सारांश (SUMMARY)

गोष्टी वेगळ्या बनवणे म्हणजे बदल. बदलाचा एक अधिक विशेष प्रकार म्हणजे नावीन्य. इनोव्हेशन म्हणजे एखादी वस्तू किंवा सेवा तयार करण्यासाठी किंवा वाढवण्यासाठी नवीन संकल्पनेचा वापर. म्हणून, सर्व आविष्कारांमध्ये बदल समाविष्ट असतात, परंतु सर्व बदलांमध्ये नवीन कल्पनांचा समावेश होत नाही किंवा मोठ्या प्रगतीचा परिणाम होतो. नवोन्मेषाचे वर्गीकरण त्यामध्ये होणाऱ्या बदलांच्या प्रकारावर होणाऱ्या परिणामानुसार करता येते. विविध प्रकारच्या नवकल्पनांमध्ये संघटनात्मक, मुक्त, टिकाऊ आणि व्यत्यय आणणारा देखील समाविष्ट आहे. नवोन्मेष अनेक टप्प्यांतून जातो ज्याला आकृतीबंध म्हणून दर्शविले जाऊ शकते.

९.६ प्रश्न (QUESTIONS)

१. नवोपक्रमाची संकल्पना स्पष्ट करा.

२. नवोपक्रमाचे विविध टप्पे स्पष्ट करा

३. नवोपक्रमाचे प्रकार स्पष्ट करा.

९.७ संदर्भ (REFERENCES)

https://online.stanford.edu/guide-innovation-management

❖❖❖❖

१०

संघटनात्मक समाजीकरण

प्रकरण रचना

१०.० उद्दिष्टे

१०.१ प्रस्तावना

१०.२ संघटनात्मक समाजीकरणाचे टप्पे

१०.३ प्रेरण / प्रबोधन प्रक्रिया

१०.४ सारांश

१०.५ प्रश्न

१०.० उद्दिष्टे

१. संघटनात्मक संरचनेची शिकणाऱ्याशी ओळख करून देणे.

२. संघटनात्मक समाजीकरणाचे टप्पे समजून घेणे.

३. प्रेरण/ प्रबोधन प्रक्रिया संकल्पना स्पष्ट करणे.

१०.१ प्रस्तावना

नवीन कर्मचारी म्हणून, तुम्हाला अशा प्रकारच्या कामाच्या वातावरणात काम करावे लागते जे वैविध्यपूर्ण आहे. परिणामी विविध नवीन पद्धती, क्षमता आणि चळवळीमध्ये प्रभुत्व मिळवणे हे महत्त्वाचे आहे. नियम, अनुभव आणि कार्यपद्धती यांच्यानुसार नोकरीची अंमलबजावणी करण्यासाठी, एखाद्याने ते ओळखले पाहिजे आणि समजून घेण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे.

नवीन कर्मचाऱ्यांच्या भविष्यातील कामगिरीसाठी कोणत्या जबाबदाऱ्या योग्यरित्या पार पाडणे महत्त्वाचे आहे, हे ठरवून संघटनात्मक समाजीकरणाचे (ऑर्गनायझेशन सोशलायझेशन) म्हणजे ज्या प्रक्रियेद्वारे व्यक्तींना बाहेरील लोकांकडून सहभागी, प्रभावी सदस्यांमध्ये बदलण्याची प्रक्रिया असे हे ध्येय पूर्ण केले जाते.

संघटनात्मक समाजीकरण ही अशी प्रक्रिया आहे की, ज्याद्वारे संघटनामधील नवीन भर्ती प्रक्रियेत इतरांनी मान्य केलेली मूल्ये, मानके आणि विश्वास समजून घेण्यासाठी आणि स्वीकारण्यासाठी ही प्रक्रिया योजलेली आहे. मानवी संसाधन (एचआर) विभागाचे कर्मचारी नवीन नोकरांना मदत करतात 'या पध्दती अंतर्गत अशा बाबी कशाप्रकारे केल्या जातात, हे

समजावतात. संघटनात्मक समाजीकरण ही अनेक परस्परसंबंधित घटकांसह एक गुंतागुंतीची प्रक्रिया आहे, त्यात साधारणपणे तीन प्रमुख उद्दिष्टे साध्य करणे आवश्यक आहे:

१. कामगारांना त्यांच्या पदांसाठी आवश्यक मूलभूत कार्य कौशल्ये आणि माहिती प्रदान करणे.

२. संघटनाच्या अनुभव, नियम आणि कार्यपद्धती यांचा परिचय करून देणे.

३. त्यांच्या नवीन कार्यगटातील सदस्यत्वाशी जुळवून घेण्यात त्यांना मदत करणे.

संघटनात्मक समाजीकरण प्रक्रियेत व्यवस्थापन प्रशिक्षण, अभिमुखता आणि कार्य गटांमध्ये समायोजन याद्वारे कामगारांचे समाजीकरण साधण्याचा प्रयत्न केला जतो.

१. प्रशिक्षण: यात कर्मचारी प्रशिक्षण कार्यक्रमांमध्ये भाग घेतात ज्यात वर्गातील शिक्षणापासून ते नोकरीवर असलेल्या विस्तृत प्रशिक्षणापर्यंतचे असते आणि त्यांना अनुभवातून काय घ्यायला हवे आहे ते शिकतात.

ब) अभिमुखता: हे महत्त्वाचे आहे कारण ते कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या व्यवसायांबद्दल जाणून घेण्यास मदत करतात. अभिमुखता कार्यक्रम हे महत्वाचे सामाजिक साधने आहेत. अभिमुखता नवोदितांना विविध स्तरांवर काम करणाऱ्या सहकाऱ्यांशी मुक्तपणे गुंतून राहण्यास आणि स्वीकारार्ह वर्तन शिकण्यास अनुमती देते.

१. कार्य गटांमध्ये समायोजन: कार्य गट हे नवीन कामगारांसाठी मदतीचे प्रमुख स्त्रोत आहेत. त्यांच्या सभोवतालचे लोक तुलनात्मक व्यवसाय करत असतात आणि वारंवार त्यांचे ज्ञान आणि कौशल्ये नवोदितांसह सामायिक करण्यास इच्छुक असतात. शिवाय ते त्या कठीण सुरुवातीच्या दिवसांमध्ये खूप आवश्यक सामाजिक समर्थन आणि प्रोत्साहन देऊ शकतात. परिणामी सामाजिकीकरण कार्यक्रम कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या नवीन कार्य युनिट्समध्ये समाकलित करण्यात मदत करतात हे महत्त्वाचे आहे.

१०.२ संस्थात्मक समाजीकरणाचे टप्पे

संघटनात्मक समाजीकरण ही एक सतत चालणारी प्रक्रिया आहे जी व्यक्ती दृश्यपटलावर येण्यापूर्वी सुरू होते आणि ते आल्यानंतर आठवडे किंवा महिने चालू राहते. असे असूनही संघटनात्मक समाजीकरण तीन मूलभूत टप्प्यामध्ये विभागले गेले आहे, ज्यापैकी सामान्यतः सुरुवातीच्या आणि शेवटीच्या विशिष्ट घटनांद्वारे ओळखला जातो. या तीन पायऱ्या 'फेल्डमॅन' द्वारे वैशिष्ट्यीकृत आहेत

(१) प्रवेश करणे, म्हणजे आगाऊ समाजीकरण.

(२) ब्रेकिंग इन, ज्याला चकमकीचा टप्पा (एन्काउंटर स्टेज) असेही म्हणतात.
(३) मेटामॉर्फोसिसचा म्हणजेच रूपांतरण / रुपबदल टप्पा सुरू होणे.

संघटनात्मक समाजीकरणाच्या तीन टप्प्यांचा सखोल अभ्यास करूया.

१. आगाऊ समाजीकरण: एखाद्या संस्थेत सामील होण्यापूर्वी व्यक्तींना सामान्यतः संस्थेबद्दल थोडी माहिती असते. हे ज्ञान, जे कंपनी आणि त्यांचा विशिष्ट रोजगार कसा असेल याबद्दलच्या अपेक्षांचा पाया म्हणून काम करते ते विविध स्त्रोतांकडून गोळा केले जाते. बऱ्याच परिस्थितींमध्ये ते मित्र किंवा कुटुंबाद्वारे दिले जाते जे आधीच संस्थेमध्ये कार्यरत आहेत. हे लोक भरपूर माहिती पुरवतात (सर्वच बरोबर नसतात) जी संभाव्य भरती करणाऱ्यांची मते आणि अपेक्षांवर खूप प्रभाव पाडतात.

दुसरे, व्यक्ती व्यावसायिक नियतकालिके, मासिके आणि वर्तमानपत्रातील लेख, वार्षिक अहवाल आणि इतर अधिकृत स्त्रोतांद्वारे संस्थेबद्दल वारंवार ज्ञान प्राप्त करतात.

तिसरे आणि शक्यतो सर्वात लक्षणीय म्हणजे, संभाव्य कामगार अशा माहितीबद्दल संस्थेच्या भरती प्रक्रियेद्वारे शिकतात, ज्यामध्ये वारंवार विक्री आणि मुत्सद्देगिरीचे अत्याधुनिक मिश्रण समाविष्ट असते. भर्ती करणारे वारंवार त्यांच्या कंपनीला खुशामत करून, अंतर्गत समस्यांकडे लक्ष देऊन आणि चांगल्या वैशिष्ट्यांवर जोर देऊन सादर करतात. परिणामी संभाव्य कामगारांचा रोजगाराबद्दल अति आशावादी दृष्टिकोन असतो. जेव्हा ते नोकरीवर जातात आणि त्यांच्या अपेक्षा पूर्ण होत नाहीत हे जेव्हा लक्षात येते तेव्हा त्यांना निराशा, असंतोष आणि दिशाभूल केल्याबद्दल वैमनस्यही वाटू शकते. अशा प्रतिक्रियांमुळे उच्च उलाढाल दर, कमी संघटनात्मक बांधिलकी आणि इतर अनिष्ट परिणाम होऊ शकतात आणि ते 'प्रारंभीक भ्रमनिरास' चे रूप घेऊ शकतात.

वास्तववादी जॉब प्रिव्ह्यूजची रणनीती ही नोकरी शोधणाऱ्याना ते करणार असलेल्या नोकऱ्या आणि ते ज्या संस्थांमध्ये सामील होतील त्यांचे अचूक वर्णन प्रदान करण्याची एक पद्धत आहे. जे कर्मचारी अशा पूर्वावलोकनांच्या संपर्कात आले आहेत ते नंतर समाधानाचे चांगले स्तर आणि कमी उलाढाल नोंदवतात.

ब) संघर्षाचा / चकमकीचा टप्पा (ब्रेकिंग इन) : जेव्हा कर्मचारी त्यांच्या नवीन जबाबदाऱ्या स्वीकारतात तेव्हा संघटनात्मक समाजीकरणाची दुसरी महत्त्वाची पायरी सुरू होते. या टप्प्यावर अनेक महत्त्वाची कर्तव्ये त्यांच्या प्रतीक्षेत असतात. त्यांनी प्रथम त्यांच्या नवीन करिअरसाठी आवश्यक क्षमता शिकल्या पाहिजेत. दुसरे त्यांना संस्थेच्या पद्धती आणि प्रक्रियांशी परिचित होणे आवश्यक असते. यामध्ये वारंवार जुन्या सवयी किंवा वर्तन शिकणे आणि नवीन प्राप्त करणे समाविष्ट आहे. तिसरे संस्थेच्या नवीन सदस्यांनी त्यांच्या सहकार्यांसह सकारात्मक सामाजिक संबंध निर्माण केले पाहिजेत. त्यांनी या लोकांना ओळखले पाहिजे आणि त्यांचा विश्वास संपादन केला पाहिजे. त्यानंतरच ते पथकाचे पूर्ण सदस्य मानले जातील.

अर्थात, अधिकृत प्रशिक्षण आणि अभिमुखता कार्यक्रम संघर्षाच्या टप्प्यावर होतात. प्रशिक्षण आणि अभिमुखता व्यक्तींना कार्ये पूर्ण करण्यात मदत करण्याच्या उद्देशाने असतात.

१. रूपांतरण (मेटामॉर्फोसिस) टप्पा: जेव्हा एखादी व्यक्ती एखाद्या संस्थेत सामील होते तेव्हा ती किंवा ती अखेरीस पूर्ण सदस्य बनते. हे नियुक्त केलेल्या प्रशिक्षण

कार्यक्रमाच्या प्रकार आणि लांबीवर अवलंबून असते. हा मुद्दा औपचारिकद्वारे चिन्हांकित केला जाऊ शकतो. पूर्वीच्या परिस्थितीतील व्यक्ती त्यांच्या तात्पुरत्या पदव्या (उदा. प्रशिक्षणार्थी, शिकाऊ) अधिक कायमस्वरूपी बदलण्यासाठी प्रीतीभोजन/ स्वागत समारंभ किंवा पदवीदान समारंभाला उपस्थित राहू शकतात. वैकल्पिकरित्या व्यक्तींना त्यांच्या नवीन स्थितीचे मूर्त संकेत मिळू शकतात (उदा. एक्झिक्युटिव्ह वॉशरूमची किल्ली, एक्झिक्युटिव्ह डायनिंग रूमचा पास, कायमस्वरूपी ओळखीचा बॅज इ.)

अनौपचारिक उदाहरणात औपचारिक समारंभाद्वारे कार्य गटात पूर्ण प्रवेश दर्शविला जाऊ शकत नाही. त्याऐवजी ते अनौपचारिक वागणुकीद्वारे ओळखले जाऊ शकते, जसे की सहकर्मचाऱ्यांनी जेवायला बोलावले किंवा जेवणाच्या खोलीत त्यांच्या टेबलावर जागा दिली इ.

कामगार कोणता आकार घेतो हे समाजीकरणाचा प्रारंभिक टप्पा व्यक्ती आणि संस्था दोघांसाठी महत्त्वपूर्ण बदल दर्शवतो. कर्मचारी त्यांच्या नोकऱ्यांमध्ये वाढत्या प्रमाणात कायमस्वरूपी बदल करत आहेत (उदा. ते त्यांच्या नोकऱ्या आणि वैयक्तिक जीवनातील परस्परविरोधी मागण्यांचे निराकरण करतात) आणि संस्था त्यांना तात्पुरते कर्मचारी म्हणून न पाहता कार्य संघाचे दीर्घकालीन सदस्य म्हणून पाहतात.

१०.३ आंतर (इंडक्शन) प्रक्रिया

आंतरक्रिया (इंडक्शन) किंवा ओरिएंटेशनचा उद्देश नवीन कर्मचाऱ्यांना संस्थेमध्ये आरामात आणि उत्पादकपणे काम करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या माहितीसह सुसज्ज करणे हा आहे. हा "कर्मचाऱ्यांचा त्यांच्या रोजगार, त्यांचे सहकारी आणि कंपनी यांचा पद्धतशीर आणि संघटित परिचय" आहे.

अनौपचारिक उदाहरणात औपचारिक समारंभाद्वारे कार्य गटात पूर्ण प्रवेश दर्शविला जाऊ शकत नाही. अनौपचारिक कृत्ये, जसे की सहकर्मचाऱ्यांद्वारे दुपारच्या जेवणासाठी आमंत्रित केले जाणे किंवा त्यांच्या टेबलवर जागा वाटप करणे, त्याऐवजी त्यांना मान्यता मिळण्यासाठी फायदा घेतला जाऊ शकतो.

आंतरक्रिया (इंडक्शन प्रोग्राम)च्या धोरणात्मक निवडी.

आंतरक्रिया /इंडक्शन/ओरिएंटेशन प्रोग्राम विकसित करण्यापूर्वी कंपनीने चार धोरणात्मक निर्णय घेणे आवश्यक आहे. ते म्हणजे

१. औपचारिक आणि अनौपचारिक.

२. वैयक्तिक किंवा सामूहिक.

३. क्रमिक किंवा विच्छेदक

४. गुंतवणूक किंवा अंशत: / पूर्ण विक्री

१०.३.१ औपचारिक/अनौपचारिक:

अनौपचारिक प्रेरणेत / दिशादर्शनामध्ये नवीन भरती करणाऱ्यांना सरळ नोकरीवर ठेवले जाते आणि त्यांच्याकडून कार्य आणि संस्थेमध्ये आत्मसात होण्याची अपेक्षा असते. जेव्हा नवीन कामगार संस्थेत प्रवेश करतात तेव्हा व्यवस्थापन औपचारिक अभिमुखतेसाठी एक पद्धतशीर वेळापत्रक अनुसरण करते. व्यवस्थापनाची उद्दिष्टे औपचारिक किंवा अनौपचारिक अभिमुखता वापरली जाते की नाही हे निर्धारित करते.

१०.३.२ वैयक्तिक/सामूहिक:

व्यवस्थापनाने घेतलेला आणखी एक निर्णय म्हणजे नवीन कर्मचारी वैयक्तिकरित्या किंवा गटात समाविष्ट करायचे. वैयक्तिक अभिमुखता समूह अभिमुखतेपेक्षा लक्षणीय कमी एकसमान विश्वास निर्माण करण्याची शक्यता आहे. वैयक्तिक अभिमुखता वैयक्तिक भिन्नता आणि मते टिकवून ठेवण्याची अधिक शक्यता असते कारण प्रत्येक व्यक्तीला स्वतंत्रपणे अभिमुख करणे महाग आणि वेळखाऊ असते. वर नमूद केलेली आव्हाने नवीन भरती करणाऱ्यांच्या सामूहिक अभिमुखतेद्वारे सोडवली जातात. ग्रुप ओरिएंटेशन तंत्र बहुतेक मोठ्या संस्थांमध्ये वापरले जाते.

१०.३.३ मालिका / विच्छेदन:

जेव्हा एखादा अनुभवी कर्मचारी नवीन भरतीसाठी मार्गदर्शक आणि आदर्श म्हणून काम करतो, तेव्हा अभिमुखता अनुक्रमांक बनते. जेव्हा नवीन कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या वर्तनाचे निर्देश देण्यासाठी किंवा मॉडेल करण्यासाठी पूर्ववर्ती नियम नसतात, तेव्हा अभिमुखता विसंगत बनते. क्रमश: ओरिएंटिंगद्वारे परंपरा आणि विधी जतन केले जातात. वर्णपटाच्या दुस-या टोकाला विच्छेदक अभिमुखता आहे. नवीन भरती परंपरेने भारलेली नसल्यामुळे अशा इंडक्शनमुळे अधिक मूळ आणि सर्जनशील कर्मचारी मिळण्याची शक्यता असते.

१०.३.४ गुंतवणूक / विकर्ष :

गुंतवणूक अभिमुखतेमध्ये व्यक्तीने नवीन रोजगारासाठी आणलेल्या गुणांची उपयुक्तता प्रमाणित करणे हे उद्दिष्ट आहे. नवीन नियुक्त्यांना त्यांचे कार्यालयीन फर्निचर आणि अधीनस्थ निवडण्याचे तसेच त्यांच्या यशावर परिणाम करणारे इतर निर्णय घेण्याचे अधिकार दिले जातात. दुसरीकडे गुंतवणूक अभिमुखता, नवीन भरती करणाऱ्यांच्या गुणांमध्ये किरकोळ बदल घडवून आणण्याचे उद्दिष्ट ठेवते, जरी त्यांची किंवा तिच्या कामगिरीच्या क्षमतेवर आधारित निवड केली गेलेली असते.

आंतरक्रिया इंडक्शन प्रोग्राममध्ये सामील असलेले चरण : आंतरक्रिया प्रेरण कार्यक्रम आयोजित करताना मानव संसाधन विभाग खालील पावले उचलू शकतो:

१) संस्थेचे अभिनंदन आणि स्वागत करणे.

२) फर्मचे वर्णन करणे.

३) नवीन भाड्याने काम करणार असलेल्या स्थान/विभागाचे प्रात्यक्षिक दाखवणे.

४) नवीन कामावर येणाऱ्याना कंपनीचे मॅन्युअल देणे.

५) विविध जॉब ग्रुपिंगमधील संघवादाचे प्रमाण स्पष्ट करणे.

६) उपस्थिती आणि वक्तशीरपणा, तसेच पगार, भत्ते आणि सुट्ट्या यांचे महत्त्व स्पष्ट करणे.

७) इतरांना चौकशी करण्यास प्रोत्साहित करून अनिश्चितता स्पष्ट करणे.

८) भविष्यातील प्रशिक्षणाच्या शक्यता आणि नोकरीच्या संधी स्पष्ट करणे.

९) आंतरक्रिया /इंडक्शन प्रोग्रामची सामग्री जुळवणे.

१०) कर्मचारी आंतरक्रिया /इंडक्शन प्रोग्राममधील सामग्री (विषय) अंतर्भूत करणे.

संस्थात्मक समस्या:

१) कंपनीचा इतिहास.

२) मुख्य कार्यकारी अधिकाऱ्यांची नावे आणि पदव्या.

३) कर्मचारी शीर्षक आणि विभाग

४) भौतिक सुविधांची मांडणी

५) परीविक्षण कालावधी

६) देऊ केलेली उत्पादने/सेवा

७) उत्पादन प्रक्रियेचे विहंगावलोकन

८) कंपनीची धोरणे आणि नियम

९) शिस्तबद्ध प्रक्रिया

१०) कर्मचारी हस्तपुस्तिका

११) सावधगिरी

कर्मचारी लाभ:

१) वेतनमान, वेतन दिवस.

२) सुट्ट्या

३) विश्रांती थांबा / ठिकाण

४) प्रशिक्षणाचे मार्ग

५) समुपदेशन

६) विमा, वैद्यकीय सेवा, मनोरंजन, सेवानिवृत्ती लाभ.

परिचय:

१) पर्यवेक्षकांसोबत

२) सहकाऱ्यांसोबत

३) प्रशिक्षकासोबत

४) कर्मचारी समुपदेशकासोबत

पर्यवेक्षकांच्या सर्वोत्तम प्रयत्नांनंतरही अभिमुखता कार्यक्रमात काही अंतर कायम राहू शकते. नवीन भरती करताना काही संकल्पना नष्ट झालेल्या असू शकतात. मोठ्या प्रमाणावर भूप्रदेश अभ्यासताना पर्यवेक्षकांनी काही गंभीर समस्यांकडे दुर्लक्ष केले असावे. समोरासमोर पाठपुरावा बैठक नियमित अंतराने, जसे की दर तीन किंवा सहा महिन्यांनी नियोजित केली जाऊ शकते. अशा अनुसरण ओरिएंटेशनचे प्राथमिक उद्दिष्ट कर्मचाऱ्यांना कोणतीही संधी न सोडता विविध सामान्य आणि संबंधित विषयांवर सूचना प्रदान करणे आहे.

१०.४ सारांश

संघटनात्मक समाजीकरण "ऑर्गनायझेशन सोशलायझेशन" म्हणजे ज्या प्रक्रियेद्वारे हे ध्येय पूर्ण केले जाते. व्यक्तींना बाहेरील लोकांकडून सहभागी, प्रभावी सदस्यांमध्ये बदलण्याची प्रक्रिया असे त्याचे वर्णन केले जाते.

संघटनात्मक समाजीकरण ही अशी एक प्रक्रिया आहे ज्याद्वारे नवीन भर्ती कंपनीमधील इतरांनी सामायिक केलेली मूल्ये, मानके आणि विश्वास समजून घेण्यासाठी आणि स्वीकारण्यासाठी येतो. मानव संसाधन विभागाचे कर्मचारी नवीन नोकरांना मदत करतात 'फर्ममध्ये गोष्टी कशा प्रकारे केल्या जातात त्या अंतर्गत. यात आगाऊ, संघर्ष आणि रूपांतरण (मेटामॉर्फोसिस) स्टेजचा समावेश आहे. प्रेरण किंवा दिशादर्शनचा उद्देश नवीन कर्मचाऱ्यांना संस्थेमध्ये आरामात आणि उत्पादकपणे काम करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या माहितीसह सुसज्ज करणे आहे. हा " कर्मचाऱ्यांच्या त्यांच्या रोजगार, त्यांचे सहकारी आणि कंपनी यांचा पद्धतशीर आणि संघटित परिचय" आहे.

अनौपचारिक उदाहरणात औपचारिक समारंभाद्वारे कार्य गटात पूर्ण प्रवेश दर्शविला जाऊ शकत नाही. अनौपचारिक कृत्ये, जसे की सहकर्मचाऱ्यांद्वारे दुपारच्या जेवणासाठी आमंत्रित केले जाणे किंवा त्यांच्या टेबलवर जागा वाटप करणे, त्याऐवजी ते मान्य होण्यासाठी फायदा घेतला जाऊ शकतो. प्रेरण किंवा दिशादर्शन कार्यक्रम विकसित करण्यापूर्वी कंपनीने चार धोरणात्मक निर्णय घेणे आवश्यक आहे. ते आहेत:

१) औपचारिक आणि अनौपचारिक.

२) वैयक्तिक किंवा सामूहिक.

३) क्रमिक किंवा विच्छेदक

४) गुंतवणूक किंवा अंशत :/ पूर्ण विक्री

१०.५ प्रश्न

१. संघटनात्मक समाजीकरणाची प्रक्रिया स्पष्ट करा.

२. संघटनात्मक सामाजिकीकरणाचे टप्पे स्पष्ट करा

३. आंतरक्रिया /प्रेरणाची प्रक्रिया स्पष्ट करा

❖❖❖❖

११

नेतृत्व : अर्थ, परिणामकारकता, गुण, कौशल्ये आणि कार्ये

प्रकरण रचना

११.० उद्दिष्टे

११.१ प्रस्तावना

११.२ नेतृत्वाचा अर्थ

११.३ नेतृत्वाची परिणामकारकता

११.४ चांगल्या नेतृत्वासाठी आवश्यक गुण

११.५ नेतृत्वासाठी कौशल्ये

११.६ नेतृत्वाची कार्ये

११.७ नेतृत्व संबंधित केस स्टडी

११.८ सारांश

११.९ प्रश्न

११.१० संदर्भ

११.० उद्दिष्टे

१. नेतृत्वाचा अर्थ आणि नेतृत्व करणाऱ्या व्यक्तींमध्ये कोणते विविध गुण असणे आवश्यक आहे हे जाणून घेणे.

२. नेतृत्व आणि त्याच्याशी संबंधित कौशल्ये आणि कार्ये जाणून घेणे.

११.१ प्रस्तावना

आपल्या पदवीनंतर आपण अशा काही संस्थेसह कार्य कराल जेथे आपल्याकडून संघासह किंवा नेत्याच्या हाताखाली काम करण्याची अपेक्षा केली जाईल. एखाद्या विशिष्ट वेळी तुम्हाला एक संघ नियुक्त केला जाऊ शकतो ज्याचे तुम्ही नेते होऊ शकता. म्हणून हा घटक उपयुक्त ठरतो, तो तुम्हाला नेत्याचे महत्त्व आणि त्याचे / तिचे नेतृत्व गुण, कौशल्ये आणि कार्ये जाणून घेण्यास मदत करेल.

११.२ नेतृत्वाचा अर्थ

कॉलिन्स डिक्शनरीच्या मते, नेतृत्व म्हणजे एखाद्याला चांगला नेता बनविणाऱ्या गुणांचा किंवा नेता आपली नोकरी करण्यासाठी वापरत असलेल्या पद्धती. तो/ती एक अशी व्यक्ती आहे जो संस्थेच्या वाढ आणि विकासाचा प्रभारी आहे. एखाद्या समूहाला किंवा व्यक्तीला एखादे कार्य पूर्ण करण्यासाठी प्रेरित आणि निर्देशित करण्याच्या कृतीला नेतृत्व असे म्हणतात. नेते अनुयायांना यशासाठी आवश्यक पावले उचलण्यास प्रवृत्त करतात. उत्तम नेता होण्यासाठी संबंधित कौशल्ये शिकणे आणि विकसित करणे आवश्यक आहे. सुदैवाने वेळ आणि प्रयत्नांसह कोणीही या क्षमता शिकू शकतो.

प्रत्येक संस्थेमध्ये मुख्य कार्यकारी अधिकारी (सीईओ) आणि वरिष्ठ अधिकारी ते पर्यवेक्षक आणि प्रकल्प व्यवस्थापकांपर्यंत प्रत्येक स्तरावर नेते असतात. कनिष्ठ कर्मचारी म्हणूनही तुम्ही तुमच्या नेतृत्व क्षमतेचा वापर नवीन कामगारांना शिकवण्यासाठी किंवा सभा चालवण्यासाठी करू शकता. प्रत्येक नेत्याची विशिष्ट नेतृत्व शैली संघ आणि परिस्थितीवर अवलंबून असू शकते. नेतृत्वाचे अनेक प्रकार आहेत, ते खालीलप्रमाणे -

- व्यवहारात्मक स्वरूप जे परिणाम मिळविण्यासाठी निश्चित बक्षिसे स्थापित करते..
- परिवर्तनात्मक स्वरूप जे संस्थात्मक उद्दिष्टे स्थापित करणे आणि ती पूर्ण करणे यावर जोर देते.
- निरंकुश प्रकार जो परिणामकारकतेवर आधारित उद्दिष्टे ठरवण्यास प्राधान्य देतो.
- लोकशाही प्रकार जेथे नेते सदस्यांची मते ऐकतात आणि त्यांचा निर्णय प्रक्रियेत समावेश करतात.

नवीन नेत्यांना उदयास येण्याची संधी प्रदान करण्यात संघटना महत्त्वपूर्ण भूमिका बजावतात. त्यांच्या कौशल्याच्या आधारे नवीन नेते तयार करण्यासाठी अनुकूल वातावरण तयार करतात. म्हणूनच आजही अनेक संस्था प्रशिक्षण आणि करिअर विकास हे पर्याय प्रदान करतात. सर्वात ज्येष्ठ नेत्याने कनिष्ठांशी संवाद साधावा अशी पद्धत आहे. एक चांगला नेता त्यांच्या कार्यसंघाला अडथळ्यांवर मात करण्यास मदत करतो, अनुकूल वातावरणास समर्थन देतो आणि कर्मचारी प्रतिबद्धता वाढवतो. शिवाय प्रभावी नेतृत्व अधीनस्थांना त्यांच्या स्वत: च्या कामात हे गुण प्रदर्शित करण्यास प्रोत्साहित करते.

नेत्याने कंपनीची तत्त्वे आणि नैतिकता लक्षात घेतली पाहिजे आणि अशी संस्कृती निर्माण करण्यात मदत केली पाहिजे जिथे प्रत्येक जण त्यांचे सर्वोत्तम प्रयत्न करू शकेल. एकतेची संस्कृती, समुदायाची भावना वाढवणे. मॅक्स वेबर करिश्मा सारख्या वैशिष्ट्यांशी निगडित नेतृत्वाबद्दल चर्चा करतो. लोककल्याणाचा विचार करणाऱ्या आणि ते अमलात आणण्याची दृष्टीअसलेल्या एका महान नेत्यामुळे अनेक सामाजिक चळवळीही आपले ध्येय गाठतात. एक चांगला नेता एखाद्या देशाचे गरिबीच्या अवस्थेतून श्रीमंत देशामध्ये रूपांतर करू शकतो.

११.३ नेतृत्वाची परिणामकारकता

नेतृत्वाच्या अभ्यासातील मुख्य प्रश्न म्हणजे एखादे नेतृत्व प्रभावी कसे ठरते? प्रभाव हा नेतृत्वाच्या केंद्रस्थानी असतो आणि नेत्याच्या कामगिरीचे मोजमाप ते त्यांच्या अधीनस्थांना समान उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी किती चांगल्या प्रकारे प्रेरित करतात यावरून मोजले जाते (बास, १९९०; युक्ल आणि व्हॅन फ्लीट, १९९४). तथापि, सामायिक उद्दिष्टांची कल्पना उत्कृष्टपणे क्वचितच परिभाषित केली गेली आहे आणि वास्तविकतेत बहुतेक नेतृत्व संशोधन हे नेतृत्व कसे प्रभावित करते, नेतृत्वाची प्रभावीता कशी मोजली जाते? यावर लक्ष केंद्रित करते. कोणत्याही संघटनेसाठी यशस्वी नेता आवश्यक असतो. तो एखाद्या संस्थेमध्ये प्रभावी कार्यसंघ तयार करण्यात मदत करू शकतो आणि उपक्रम, प्रकल्प आणि इतर नोकरीची कामे योग्यरित्या पार पाडली जातात याची हमी देऊ शकतो. कोणीही त्यांच्या नेतृत्व कौशल्याचा अभ्यास करू शकतो आणि ती वाढवू शकतो. नेत्याकडे विविध प्रकारचे परस्पर आणि संवाद कौशल्ये असणे आवश्यक आहे. उत्तरदायित्व हे संभाव्य नेते आणि प्रस्थापित नेत्यांमध्ये फरक करते. जर तुम्ही अधीनस्थ म्हणून तुमच्या कामासाठी जबाबदारीची भावना विकसित करू शकत असाल तर तुम्ही नेतृत्वात अधिक सहजतेने जाल.

नोकरीच्या अपेक्षा स्पष्ट आहेत, हे सुनिश्चित करण्यावर मोठ्या प्रमाणात लक्ष केंद्रित केले गेले जाते. एक प्रभावी नेता संस्थेच्या उद्दीष्टांना आणि कर्मचाऱ्यांच्या भूमिकेबद्दल संवाद साधतो जेणेकरून संघ प्रभावीपणे कार्य करेल. जेव्हा संघ अपेक्षेपेक्षा कमी पडतात तेव्हा नेता देखील प्रतिक्रिया देत नाही. त्याऐवजी नेता कर्मचाऱ्यांना अपेक्षित निकाल प्राप्त करतो तेव्हा त्यांना बक्षीस देतो आणि त्यांना न भेटल्याबद्दल त्यांना शिक्षा देत नाही.

११.४ चांगल्या नेतृत्वासाठी आवश्यक गुण

यशस्वी संघ सदस्य होण्यासाठी संपूर्ण जबाबदारी घेणे हा एक उत्तम मार्ग आहे. दुसऱ्या शब्दांत, उद्याचे चांगले नेते जेव्हा संघ अपयशी ठरतात तेव्हा त्यांच्या साथीदारांना दोष देत नाहीत किंवा संघाला यश मिळाल्यावर सर्व वैभवाचा दावा करत नाहीत.

प्रकल्पांवर एकत्र काम करताना, संघातील जे सदस्य पुढे जातात आणि त्यांच्या कृतींची जबाबदारी घेतात तेव्हा त्यांचा आदर आणि प्रभाव वाढतो. एक सहयोगी प्रयत्न अयशस्वी झाला तरीही त्याची जबाबदारी स्वीकारणे हे सहकाऱ्यांना नेत्याच्या कामाची जबाबदारी घेण्याची आणि त्यांच्या चुकांमधून सुधारण्याची इच्छा दर्शवतो.

- **अनुकूलता आणि लवचिकता:**

प्रतिकूल परिस्थिती आणि बदलाच्या काळातही महान नेते संघाच्या वाढीला चालना देतात. व्यावसायिक जग हे शाश्वत बदलाचे वैशिष्ट्य असल्याने भविष्यात एखादी संस्था किती यशस्वी होईल? याचा अंदाज लावण्यासाठी अनुकूलता हा महत्त्वाचा घटक आहे. कारण बदल अपरिहार्य असतात. जर नेत्यांना त्यांचे कार्यसंघ देखील लवचिक असावेत

असे वाटत असेल तर नेतेदेखील लवचिक असले पाहिजेत. प्रतिकूल परिस्थितीत जुळवून घेणारे नेते खरोखरच उत्कृष्ट असतात.

बदलाच्या काळात त्वरित जुळवून घेण्याची आपली क्षमता आपल्याला केवळ टिकून राहण्यासाठीच नाही तर भरभराट होण्यास देखील मदत करते. या प्रक्रियेत कर्मचाऱ्यांना समाविष्ट करून नेते हे पूर्ण करण्यासाठी अधिक सुसज्ज असतात आणि त्यांच्या कार्यसंघांना असे करण्यात मदत करतात कारण यामुळे त्यांना दृष्टीकोन आणि पद्धतींच्या विविधतेमध्ये प्रवेश मिळतो. प्रभावी समस्या सोडवणारे लवचिक, नाविन्यपूर्ण आणि जुळवून घेणारे नेते असतात. बदल अथक असलेल्या संदर्भांमध्येही, ते त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना परिस्थितीशी जुळवून घेण्यास मदत करतात जेणेकरून ते उच्च स्तरावर कामगिरी करणे सुरू ठेवू शकतील. कर्मचाऱ्यांना संभाव्य कठीण काळात स्थिरतेची अत्यंत आवश्यक भावना अनुभवू शकते आणि जर नेत्यांनी बदलाचे स्वागत केले आणि जाणीवपूर्वक आणि दीर्घकालीन उद्दिष्टे लक्षात ठेवून त्वरेने जुळवून घेण्याची इच्छा दर्शवली तर ते अधिक चांगल्या प्रकारे जुळवून घेण्यास सक्षम होऊ शकतात.

जे नेते लवचिक असतात ते त्यांच्या चुका, अनुभवातून शिकून नावीन्यपूर्ण दृष्टिकोन स्वीकारतात. कामगारांना मानसिक सुरक्षेची भावना प्रदान करण्यासाठी ते स्थिर कामाचे वातावरण ठेवण्यास सक्षम असतात आणि ते समायोजित करून त्यांना मार्गदर्शन करू शकतात, भविष्यातील त्यांची भीती कमी करतात आणि अडचणींचा सामना करण्यासाठी त्यांचा आत्मविश्वास वाढवतात.

- **सत्यता:**

अस्सल नेतृत्व नैतिक आणि पारदर्शक असते. पारदर्शकतेला प्रोत्साहन देते आणि निर्णय घेताना इतरांच्या प्रतिक्रियांचे स्वागत करते. अस्सल नेते देखील त्यांच्या संघटना, कार्यशक्तीसाठी समर्पित असतात आणि त्यांनी हाती घेतलेल्या कामाबद्दल ते उत्साही असतात. ते ज्या मूल्यांद्वारे दृढपणे मार्गदर्शित असतात. त्या आदर्शांना सत्य आणि स्वतःसाठी खरे मानतात कारण ते प्रामाणिकपणा, पारदर्शकता, मोकळेपणा आणि सुसंगततेशी संवाद साधते. कर्मचाऱ्यांसह मजबूत, विश्वासार्ह संबंध विकसित करण्यासाठी आणि टिकवून ठेवण्यासाठी प्रामाणिकता आवश्यक आहे. हे नेत्यांना ते ज्या लोकांचे नेतृत्व करतात त्यांच्यावर त्यांचा प्रभाव वाढवण्यास मदत करते. एक अस्सल नेता होण्यात आत्मजागरूकता, सक्रिय श्रवण, स्व-व्यवस्थापन, सहानुभूती आणि नम्रता यांचा समावेश आवश्यक असतो.

- **संवाद:**

नेत्याच्या कर्तव्यामध्ये व्यवसाय संस्कृती स्पष्ट करणे आणि कंपनीच्या ध्येय, दृष्टी आणि मूलभूत मूल्यांचे उदाहरण ठेवणे समाविष्ट आहे. हे कर्मचारी कसे वागतात यावर परिणाम होतो. कार्ये सक्षमपणे आणि आत्मविश्वासाने पूर्ण करण्यासाठी त्यांना आवश्यक असलेली स्पष्टता प्रदान करण्यासाठी नेत्यांनी त्यांच्या कार्यसंघ सदस्यांना लक्ष्ये, उद्दिष्टे आणि अपेक्षा प्रभावीपणे संवाद साधला पाहिजेत. नेत्यांनी संपर्क साधण्यायोग्य आणि

सूचनांसाठी खुले राहून प्रभावी संवादासाठी एक उदाहरण ठेवावे. बऱ्याच कॉर्पोरेट नेत्यांना हे समजते की कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या उच्च क्षमतेनुसार व्यवसायात कार्य करण्यासाठी आणि प्रतिधारणासाठी आवश्यक प्रतिबद्धतेची पातळी वाढवण्यासाठी नियमितपणे अभिप्राय आवश्यक असतो.

- **सहानुभूती :**

जे दयाळू, प्रामाणिक असतात, त्यांचा हेतू चांगला असतो आणि इतरांची त्यांना काळजी असते. सहानुभूती नसलेल्या नेत्यांपेक्षा दयाळू नेते अधिक सक्षम आणि सामर्थ्यवान म्हणून पाहिले जातात. नेतृत्वातील सहानुभूती हे नेते आणि त्यांचे कार्यसंघ यांच्यात दृढ, विश्वासार्ह नाते निर्माण करते, जे फलदायी संघकार्याला समर्थन देते. सत्ता असण्याचा आपल्यावर होणारा संभाव्य हानीकारक प्रभाव लक्षात घेता, नेत्यांसाठी ही क्षमता असणे विशेषतः महत्वाचे आहे. नेते कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कामाची परिस्थिती सुधारण्यासाठी आणि निरोगी कर्तव्य जीवन संतुलन राखण्यासाठी व्यावहारिक सल्ला देऊ शकतात.

- **आत्म-जागरूकता:**

जेव्हा एखाद्या व्यक्तीच्या भावना उद्भवतात तेव्हा त्या ओळखण्याबद्दल जागरूक राहण्याच्या क्षमतेला आत्म-जागरूकता म्हणतात. प्रत्येकाला या कौशल्याचा फायदा होऊ शकतो; परंतु आश्चर्याची गोष्ट म्हणजे बऱ्याच लोकांकडे ते नसते. 'इनसाइट' या पुस्तकाचे लेखक डॉ. ताशा युरिच यांच्या संशोधनानुसार, १५ % पेक्षा कमी लोक खऱ्या अर्थाने आत्म-जागरूक आहेत, ९५% लोक मानतात की, ते माफक प्रमाणात किंवा अत्यंत आत्म-जागरूक आहेत. चांगले संप्रेषण, विश्वास आणि वाढीव उत्तरदायित्व या सर्वाला आत्म-जागरूकतेद्वारे प्रोत्साहन दिले जाते. तसेच हे भावनांच्या चांगल्या सकारात्मक प्रक्रियेस मदत करते, जे नेत्यांना समस्या अधिक कुशलतेने हाताळण्यास सक्षम करते.

- **कृतज्ञता:**

कौतुक व्यक्त करण्याच्या कृतीमुळे एक सकारात्मक चक्र सुरू होते ज्यामध्ये देणारा आणि घेणारा अशा दोघांनाही फायदा होतो. कृतज्ञतेमुळे आपली मन:स्थिती सुधारते. बहुसंख्य लोकांचा असा विश्वास आहे की, ते कौतुकास्पद बॉससाठी अधिक प्रयत्न करण्यास इच्छुक आहेत, कृतज्ञता तुम्हाला एक चांगला नेता बनण्यास मदत करू शकते, ज्याचे अतिरिक्त अनुकूल परिणाम होऊ शकतात. नेतृत्व हे केवळ एक कौशल्य नसून एकत्र काम करणाऱ्या असंख्य विविध कौशल्यांचे मिश्रण आहे. बहुसंख्य लोकांनी कामाच्या ठिकाणी चांगले आणि कुचकामी नेतृत्व दोन्ही अनुभवले असते. प्रत्येक चांगल्या सॉफ्ट स्किलचे नेतृत्व कौशल्य म्हणून वर्गीकरण केले जाऊ शकते. उदाहरणार्थ, संघाच्या सूचना आणि चिंता सक्रियपणे ऐकल्यास नेत्यांना पूर्ण पुढाकार घेण्यासाठी मदत होऊ शकते. उदाहरणार्थ, सहानुभूती नेत्यांना त्यांच्या कार्याचा भार, कामाची परिस्थिती आणि सहकारी यांच्याबद्दल त्यांच्या कार्यसंघ सदस्यांना कसे वाट? ते हे समजून घेण्यास सक्षम करते.

११.५ नेतृत्वासाठी कौशल्ये

एक मजबूत नेता बनविणारी कौशल्ये पुढीलप्रमाणे आहेत:

- सहानुभूती संवेदनशीलता आणि लक्षपूर्वक ऐकणे.
- विश्वासार्हता, कल्पकता, सकारात्मकता, प्रभावी अभिप्राय, त्वरित संप्रेषण, संघकार्य, लवचिकता, जोखीम घेणे, मार्गदर्शन आणि शिकवण्याची क्षमता.
- क्षमता: भावनिक बुद्धिमत्ता: एखाद्या व्यक्तीची स्वतःच्या आणि इतर लोकांच्या भावना समजून घेण्याची आणि नियंत्रित करण्याची क्षमता भावनिक बुद्धिमत्ता म्हणून ओळखली जाते.
- आत्म-जागरूकता: आपले स्वतःचे गुण, दोष आणि भावना ओळखण्याची क्षमता.
- स्व-व्यवस्थापन: आपल्या भावनांवर विशेषतः अत्यंत तणावाच्या परिस्थितीत नियंत्रण ठेवण्याची क्षमता.
- सामाजिक जागरूकता: इतरांच्या भावना ओळखण्याची क्षमता. याला वारंवार सहानुभूती असणे देखील म्हटले जाते.
- संबंधात्मक व्यवस्थापन : मन वळवणे, प्रशिक्षण देणे, मार्गदर्शन करणे आणि विवाद निराकरणाद्वारे परस्पर संबंधांवर नियंत्रण ठेवण्याची क्षमता.
- संप्रेषण तयार करण्यासाठी विविध कौशल्ये एकत्र येतात.
- लवचिकता: विविध संदर्भ आणि लक्षित प्रेक्षकांना अनुरूप संवाद शैली सुधारण्याची क्षमता.
- सक्रिय श्रवण : शाब्दिक आणि गैर-मौखिक संकेतांकडे लक्ष देऊन मार्गदर्शना दरम्यान स्वारस्य आणि लक्ष केंद्रित करण्याची क्षमता.
- पारदर्शकता: तुमच्या कंपनीची उद्दिष्टे, संभावना, अडचणी आणि धोरण उघडपणे आणि पारदर्शकपणे संवाद साधण्याची क्षमता.
- स्पष्टता: विशिष्ट प्रेक्षकांना कृती करण्यास प्रोत्साहन देण्यासाठी योग्य प्रमाणात तपशील देऊन संदेश अधिक सोपा करण्याची क्षमता.
- कुतूहल: बौद्धिक विवेचन तयार करणारे, चौकशी करणारे, खुले प्रश्न मांडण्याची क्षमता.
- सहानुभूती: लोकांशी संवाद साधताना त्यांच्या भावना जाणून घेण्याची आणि त्यानुसार संवाद शैली सुधारण्याची क्षमता.

- देहबोली: मैत्रीपूर्ण, जवळ येण्याजोग्या देहबोलीचे प्रदर्शन करणे जे संबंध वाढवते आणि लोकांना त्यांच्या कल्पना व्यक्त करण्यास प्रोत्साहित करते.

- सहज संपर्कक्षम : एक नेतृत्व शैली जी कार्यसंघ सदस्यांशी मजबूत संबंध वाढवते आणि उबदारपणा आणि प्रामाणिकपणाने वैशिष्ट्यीकृत आहे.

- विश्वासार्हता: नम्रता, योग्यता आणि दृढनिश्चयाद्वारे वैशिष्ट्यीकृत नेतृत्वाचा दृष्टीकोन, ज्यामध्ये कार्यसंघ नेत्याला त्यांच्या आदर आणि समर्थनास पात्र असलेल्या व्यक्तीच्या रूपात पाहतो.

- आकांक्षा : एक वेगळी दृष्टी आणि उच्च दर्जाद्वारे वैशिष्ट्यीकृत नेतृत्वाचा दृष्टीकोन जो संघ सदस्यांना त्यांचे सर्वतोपरी प्रयत्न प्रदान करण्यास प्रेरित करतो. ठरवलेल्या व्यवसायात नियोजित केल्याप्रमाणे गोष्टी क्वचितच घडतात. तुमची व्यवसाय रणनीती किंवा उत्पादनाचा बाजारप्रवेश हे ओळखल्या गेलेल्या जोखमींसाठी किती चांगले खाते आहे याची पर्वा न करता तुमच्या योजना मार्गी लावणारे घटक नेहमीच असतील. एक नेता या नात्याने तुम्ही तणावाचा सामना करताना जुळवून घेणारे आणि लवचिक असले पाहिजे आणि तुमच्या कार्यसंघाला नवीन धोरणांकडे नेण्यासाठी आवश्यक समस्या सोडवण्याची क्षमता नेत्याकडे असणे आवश्यक आहे.

- आर्थिक साक्षरता असणे महत्त्वाचे आहे, कारण नेता कंपनीच्या धोरणावर बराच वेळ घालवतो, ज्यामध्ये संस्थात्मक उद्दिष्टे निवडणे आणि ते साध्य करण्यासाठी कार्य करणे समाविष्ट आहे. ही उद्दिष्टे आवश्यकतेनुसार रोख प्रवाह, नफा आणि इतर महत्त्वाच्या उपाययोजनांसह आर्थिक कामगिरीच्या समस्यांशी जवळून संबंधित असतील. सर्व कार्यकारी अधिकाऱ्यांनी हे लक्षात घेऊन त्यांची आर्थिक साक्षरता राखली पाहिजे.

- सर्व नेत्यांना मूलभूत आर्थिक साक्षरतेबरोबरच पुढील आर्थिक क्षमतांची आवश्यकता आहे:

  १) रोख रक्कम प्रवाहाची विवरणपत्रे, उत्पन्न विवरणपत्रे आणि ताळेबंद यासह आर्थिक विवरणांचा अभ्यास.

  २) गुणोत्तर विश्लेषण, जे कंपनीच्या कामगिरीचे सखोल आकलन करण्यास सक्षम करते.

  ३) कंपनीला सातत्यपूर्ण पातळीवर चालवण्यासाठी आणि टिकवून ठेवण्यासाठी रोख रक्कम प्रवाह व्यवस्थापन हा एक महत्त्वाचा घटक आहे.

  ४) भविष्यातील व्यवहार, रोख प्रवाह आणि कमाईचा अंदाज घेण्याची क्षमता असणे.

तुमची प्रगती तपासा

१. परिणामकारकता आणि नेतृत्वावर चर्चा करा.

२. नेतृत्वाचा अर्थ सांगा.

११.६ नेतृत्वाची कार्ये

नेतृत्वाची अनेक कार्ये आहेत ती पुढीलप्रमाणे -

१. संघातील सदस्यांना आत्मविश्वासाने आणि आनंदाने काम करण्यास प्रेरित करण्यासाठी ध्येये निश्चित करणे, ही नेत्याची सर्वात महत्त्वाची जबाबदारी असते. त्यांचे ध्येय एक विकास आराखडा विकसित करणे हे आहे. जे त्यांच्या कार्यसंघ सदस्यांना कुठे जायचे आणि त्यांना तेथे जाण्यासाठी कशी मदत करावी हे दर्शवते.

२. संघटना अथवा एखाद्या नेत्याच्या इतर महत्त्वाच्या जबाबदाऱ्यांपैकी एक म्हणजे व्यक्तींच्या गटाला एखाद्या कार्याची जबाबदारी देणे जे ते यशस्वीरित्या पूर्ण करू शकतात. त्यांच्याकडून सर्वोत्तम कामगिरी मिळविण्यासाठी ते त्यांच्या क्षमतेनुसार लोकांना भूमिका नियुक्त करण्यास सक्षम असले पाहिजेत. त्यामुळे संस्थेच्या सदस्यांचे मनोबल उंचावण्यासाठी हे कार्य आवश्यक आहे.

३. पुढाकार घेणे : संघाच्या किंवा संस्थेच्या फायद्यासाठी पुढाकार घेणे ही नेत्याची प्रमुख भूमिका असते. नेत्यांमध्ये त्यांचे मूळ विचार व्यक्त करण्याची आणि इतरांनाही तसे करण्यास प्रेरित करण्यासाठीचा आत्मविश्वास असणे आवश्यक आहे. ते हे देखील सुनिश्चित करतात की गटातील प्रत्येकाला त्यांच्या मूळ कल्पनांसह त्यांच्याशी संपर्क साधण्यास सोयीस्कर वाटेल.

४. कामगारांमध्ये संघभावना : वैयक्तिक आणि संघटनात्मक हितसंबंध जुळवून आणणे ही नेत्यांची जबाबदारी आहे. नेता जी रणनीती वापरतो ती पूर्ण करण्यासाठी महत्त्वाची असते. त्यांनी हे सुनिश्चित केले पाहिजे की, सामायिक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी गट सदस्य एकत्र काम करण्यास इच्छुक असले पाहिजे.

५. प्रेरणा आणि मार्गदर्शन : नेत्याची मूलभूत जबाबदारी ही संघ किंवा व्यक्तीला प्रेरणा देणे आणि निर्देशित करणे आहे. त्यांनी कार्यसंघ सदस्यांना त्यांच्या उद्दिष्टांच्या दिशेने कार्य करण्यासाठी प्रोत्साहित करणे आवश्यक आहे आणि जेव्हा त्यांना असे करताना समस्या येतात तेव्हा त्यांना समर्थन देणे आवश्यक आहे. तसेच त्यांच्या प्रयत्नांची प्रशंसा करून आणि आवश्यकतेनुसार त्यांना मदत करून ते त्यांना सतत पाठिंबा देणे.

६. व्यवस्थापन आणि कर्मचारी यांच्यातील संवाद : कर्मचारी आणि व्यवस्थापन यांच्यात संपर्क साधण्यासाठी नेता महत्त्वाचा असतो. ते त्यांच्या कार्यसंघ सदस्यांना व्यवस्थापनाने विकसित केलेले नियम आणि धोरणे त्यांना समजावून सांगून त्यांचा कसा फायदा होईल, हे समजण्यास मदत करतात. तसेच एक प्रभावी नेता व्यवस्थापन आणि इतर सदस्यांसमोर त्यांच्या अधीनस्थांची ध्येय आणि उद्दिष्टे यांचे प्रतिनिधित्व करतो

७. धोरणे तयार करणे : नेत्याची धोरणे तयार करण्याची क्षमता व्यवसायाच्या कार्यक्षमतेसाठी महत्त्वपूर्ण असते. नेत्यांनी तयार केलेल्या धोरणांमध्ये कामाच्या

कार्यक्षमतेच्या अंमलबजावणीसाठी पाळण्याची मार्गदर्शक तत्त्वे समाविष्ट असतात. धोरणे विकसित करून नेते संस्थेची उद्दिष्टे पुढे नेण्यासाठी प्रत्येक कार्यसंघ सदस्याने अनुसरण केलेली प्रक्रिया देखील तयार करतात.

कठीण परिस्थितीतही नेहमी ठराविक उद्देशाने चालत राहणे; परिस्थितीला प्रतिबिंबित करणे आणि प्रतिसाद देण्यापूर्वी आपल्या पर्यायांचे महत्व जोखणे; नेहमी शिकण्यासाठी आणि स्वतःला आणि तुमच्या संघाला चांगले बनवण्यासाठी काम करणे; तुम्ही विश्वास ठेवू शकता असे मित्र, सहकारी आणि मार्गदर्शक यांच्याशी चांगली मैत्री राखणे; आणि संकटाच्या वेळी त्याचा वापर करणे इ. गोष्टी नेत्याला कराव्या लागतात.

तुमची प्रगती तपासा

१. नेतृत्वाच्या विविध प्रकारांची चर्चा करा.

२. नेतृत्वाच्या कार्ये विशद करा.

११.७ नेतृत्व संबंधित केस स्टडी

१. डॉ. अब्दुल कलाम:

एक उत्तम नेतृत्वाचे उदाहरण म्हणजे डॉ. कलाम. ते एक शास्त्रज्ञ होते आणि पुढे देशाचे राष्ट्रपती झाले. शास्त्रज्ञ म्हणून त्यांनी त्यांच्या जीवनातील एक उदाहरण सांगितले आहे. त्यांची एकदा SLV-3 नावाच्या भारताच्या उपग्रह प्रक्षेपण वहन कार्यक्रमाचे प्रकल्प संचालक म्हणून नियुक्ती करण्यात आली होती. प्रक्षेपणानंतर अपेक्षेप्रमाणे प्रकल्प पूर्ण झाला नाही आणि तो बंगालच्या उपसागरात खाली पडला. त्यावेळी, अध्यक्ष श्री. सतीश धवन यांनी पत्रकार परिषद बोलावली आणि त्यांनी अपयशाची जबाबदारी स्वीकारली आणि संघाने पुरेसे प्रयत्न केले. परंतु त्यांना अधिक तांत्रिक समर्थन आणि पायाभूत सुविधांची गरज होती. कलाम म्हणाले की, अपयश जरी त्यांचेच होते; पण श्री सतीश धवन यांनी जबाबदारी घेतली.

त्यांच्या आयुष्यात नंतर १९८० मध्ये त्यांनी एक उपग्रह प्रक्षेपित केला आणि तो यशस्वी झाला. त्यानंतर प्रा. धवन यांनी डॉ. कलाम यांना पत्रकार परिषद हाताळण्यास सांगितले. या कार्यक्रमाद्वारे श्री कलाम यांनी एक महत्त्वाचा अनुभव सांगितला आहे की, एखादा नेता संकटात गटाच्या पाठीशी उभा राहतो आणि स्वतःवर दोष घेतो आणि जेव्हा तो यशस्वी होतो तेव्हा त्याचे श्रेय संघाला दिले जाते.

२. टाटा स्टिलच्या उत्पत्तीची कहाणी:

१९६७ मध्ये सर जमशेदजी टाटा यांनी ब्रिटीश निबंधकार थॉमस कार्लाईल यांचे एक व्याख्यान ऐकले. त्यात लोखंड आणि पोलादाचे महत्त्व सांगितले होते. त्यांचे व्याख्यान ऐकून ते भारतात परत आले आणि त्यांनी पोलाद प्रकल्प उभारला. त्यावेळी भारतावर राज्य करणाऱ्या ब्रिटीशांनी खनिज सवलतीचे धोरण अशाप्रकारे उदार केले ज्याने रेल्वे

आणि युद्ध दोन्हीसाठी ब्रिटिशांना फायदा झाला. टाटा स्टिलने दुष्काळाच्या आणि युद्धाच्या कठीण काळात भारताला मदत केली आहे. दुष्काळातही जेव्हा कंपनी फारसे उत्पन्न देत नव्हती, तेव्हाही टाटांनी त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना पगार देणे सुरूच ठेवले. हे टाटा समूहाची अखंडता शिकण्याची क्षमता, एकात्मता आणि मूल्ये आजही लाखो लोकांना कशी मदत करते, हे दर्शवते.

मुंबईतील २६/११ च्या हल्ल्याच्या वेळीही हॉटेलमध्ये असलेल्या सर्व कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या नोकरीची. पदाची पर्वा न करता समान भरपाई देण्यात आली. कोणतीही श्रेणीबद्धता पाळली गेली नाही. हे टाटा नेत्यांमधील नेतृत्वगुण दर्शविते आणि ते कर्मचारी, भागधारक आणि ग्राहक (सामान्य जनता) दोघांमध्ये विश्वास वाढवते.

३. सिप्ला कंपनी:

पेटंटच्या माध्यमातून एड्सच्या औषधावर पाश्चात्य देशांची मक्तेदारी होती. सिप्लाचे अध्यक्ष युसूफ हमीद आणि त्यांच्या टीममुळे हे औषध स्वस्तात उपलब्ध झाले आणि परिणामी अनेक भारतीयांचे आणि आफ्रिकेसारख्या गरीब देशांतील लाखो लोकांचे जीव वाचू शकले. वेस्टर्न फार्मा कंपन्यांकडून बौद्धिक संपदेच्या माध्यमातून होत असलेल्या अन्यायाविरुद्ध आणि त्याची मक्तेदारी आणि महागडी विक्री या विरोधात परिषदेत अध्यक्ष श्री. हमीद यांनी आवाज उठवला होता. ते सिप्लाचे दूरदर्शी नेते होते. त्यांनी एड्सच्या औषधासाठी लढा उभारला आणि आयपी धोरणांमध्ये बदल करण्यास सांगितले. परिणामी जेनेरिक औषध आणि कच्च्या मालाच्या नवीन संयोजनाद्वारे आजपर्यंत लाखो लोकांचे जीवन बदलले आहे.

४. ORS :

१९६७ मध्ये यूएस आर्मीचे कॅप्टन फिलिप्स यांनी दोन कॉलराच्या रूग्णांवर तोंडी ग्लुकोज सलाईनने यशस्वी उपचार केले. यानंतर कलकत्ता येथील संसर्गजन्य रोग रुग्णालय आणि ढाका येथील कॉलरा संशोधन प्रयोगशाळेतील संशोधकांनी आधुनिक ओरल रिहायड्रेशन सॉल्टच्या निर्मितीमध्ये योगदान दिले.

१९६५ – १९६९ या वर्षांमध्ये पियर्स आणि इतरांनी मानक ORS च्या प्रभावीतेसाठी प्रथम सिद्ध करण्यायोग्य केस बनवले. डॉ. दिलीप महालानाबिस यांनी बांगलादेश मुक्ती युद्ध (१९७१-१९७२) दरम्यान बंगाली निर्वासितांमध्ये कॉलरा प्रकरणांमध्ये ORS ची प्रभावीता स्थापित केली, तर १९७८ मध्ये मणिपूरमधील कॉलरा महामारीमध्ये ORS ची प्रभावीता दाखवून दिली. कॉलरासह अतिसार असलेल्या मुलांवर उपचार करताना ORS ची प्रभावीता १९७४ मध्ये डीएटअल आणि १९७८ मध्ये चटर्जी इत्यादींनी सिद्ध केली. या ज्ञानावर आधारित संशोधनामुळे जागतिक आरोग्य संघटनेने १९७८ मध्ये अतिसाराच्या संसर्गाचे व्यवस्थापन करण्यासाठी जागतिक प्रयत्न सुरू केले, ज्यामध्ये ORS हा त्याचा गाभा होता आणि अतिसार-संबंधित मृत्यूदर कमी करण्याचे अल्पकालीन लक्ष्य होते. १९७९ पर्यंत डॉ. डॅनियल पिझारो आणि सहकाऱ्यांनी हे सिद्ध केले की, WHO-ORS ज्यामध्ये ९० mmol / लिटर सोडियम असते, ते निर्जलीकरण

अतिसार असलेल्या नवजात मुलांसाठी सुरक्षित आणि प्रभावी आहे. त्यांनी हे देखील सिद्ध केले की, डब्ल्यूएचओ-ओआरएस २:१ च्या प्रमाणात साध्या पाण्यामधून दिल्यास सुरक्षित आहे. एकप्रकारे दुष्काळात जगातील लाखो मृत्यू कमी करणाचे कार्य त्यांच्या हातून घडले.

११.८ सारांश

नेत्याने कंपनीची तत्त्वे आणि नैतिकता लक्षात घेतली पाहिजेत आणि अशी संस्कृती निर्माण करण्यात मदत केली पाहिजे जिथे प्रत्येकजण त्यांचे सर्वोत्तम प्रयत्न करू शकेल. एकतेची संस्कृती, समुदायाची भावना वाढवणे आवश्यक आहे. कॉलिन्स डिक्शनरीच्या मते, नेतृत्व म्हणजे एखाद्या व्यक्तीला चांगला नेता बनवणारे गुण किंवा पद्धती. तो/ती अशी व्यक्ती आहे की ती संस्थेच्या वाढ आणि विकासाचा प्रभारी आहे. एखाद्या समूहाला किंवा व्यक्तीला एखादे कार्य पूर्ण करण्यासाठी प्रेरित आणि निर्देशित करण्याच्या कृतीला नेतृत्व असे म्हणतात. नेते अनुयायांना यशासाठी आवश्यक पावले करण्यास प्रवृत्त करतात. बहुतेक नेतृत्व संशोधन हे नेतृत्व कसे प्रभावित करते, नेतृत्व प्रभावीतेचे मापन करते, यावर लक्ष केंद्रित करते. कोणत्याही संघटनेसाठी यशस्वी नेता आवश्यक असतो. ते एखाद्या संस्थेमध्ये प्रभावी संघ तयार करण्यात मदत करू शकतात आणि हमी देऊ शकतात की उपक्रम, प्रकल्प आणि इतर नोकरीची कामे योग्यरित्या पार पाडली जातील. कोणीही त्यांच्या नेतृत्व कौशल्याचा अभ्यास करू शकतो. नेत्याकडे विविध प्रकारचे परस्पर आणि संवाद कौशल्ये असणे आवश्यक आहे. जबाबदारी संभाव्य नेते आणि प्रस्थापित नेते यांच्यात फरक करते. जर तुम्ही जबाबदारीची भावना विकसित करू शकत असाल तर तुम्ही नेतृत्व क्षेत्रात सहजतेने जाल. लवचिकता, प्रामाणिकपणा हे काही गुण आहेत जे नेत्याकडे असणे आवश्यक आहे. या प्रकरणात नेतृत्वाशी संबंधित विविध कार्यांविषयी देखील चर्चा करण्यात आली. आपण काही केस स्टडीज उदा. टाटा कंपनी, ओआरएस शोध, एड्स औषधामागील कथा आणि डॉ. कलाम यांच्या वास्तविक जीवनातील नेतृत्व कौशल्यांविषयी चर्चा केली.

११.९ प्रश्न

१. नेतृत्वाच्या कार्यांची चर्चा करा

२. कौशल्य आणि नेतृत्व यावर एक टीप लिहा

३. नेतृत्व गुण थोडक्यात सांगा.

११.१० संदर्भ

- https://avenuemail.in/the-founding-story-of-tata-steel-jamshedpur/
- https://qz.com/india/1666032/how-indian-pharma-giant-cipla-made-aids-drugs-affordable

- Bhattacharya SK. History of development of oral rehydration therapy. Indian J Public Health. 1994 Apr-Jun;38(2):39-43. PMID: 7530695.

- https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/former-president-apj-abdul-kalam-a-leader-should-know-how-to-manage-failure/

- van Knippenberg, D. (2020). Meaning-based leadership. Organizational Psychology Review, 10(1), 6-28.

- https://in.indeed.com/career-advice/career-development/leadership-roles

- https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/business/qualities-of-a-good-leader

- https://businessleadershiptoday.com/what-are-the-7-leadership-traits/ Qualities

- https://www.indiatoday.in/india/east/story/dilip-mahalanabis-ors-oral-rehydration-solution-diarrhoea-cholera-168545-2013-06-29 ORS

- Bhattacharya SK. History of development of oral rehydration therapy. Indian J Public Health. 1994 Apr-Jun;38(2):39-43. PMID: 7530695.

- https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/leadership

❖❖❖❖

१२

संघर्ष निराकरण

प्रकरण रचना :

१२.० उद्दिष्टे

१२.१ प्रस्तावना

१२.२ संघर्ष परिस्थितीचे प्रकार

१२.३ संघर्षाची कारणे

१२.४ संघर्षाचे परिणाम

१२.५ संघर्षाचे प्रभावी व्यवस्थापन

१२.६ सारांश

१२.७ प्रश्न

१२.८ संदर्भ

१२.० उद्दिष्टे

१) संघर्ष म्हणजे काय ते समजून घेणे.

२) संघर्षाचे स्वरूप, कारणे, परिणाम आणि संघर्षाचे व्यवस्थापन समजून घेणे.

१२.१ प्रस्तावना

संघर्षाची व्याख्या दोन किंवा अधिक व्यक्ती किंवा गटांमधील मतभेद म्हणून केली जाते. प्रत्येक व्यक्ती किंवा गट इतरांच्या दृष्टिकोनापेक्षा स्वतःच्या दृष्टिकोनाची किंवा उद्दिष्टांची स्वीकृती मिळविण्याचा प्रयत्न करत असतो. प्रत्येक व्यक्ती तिची वृत्ती, मूल्ये आणि ध्येय यानुसार भिन्न भिन्न असते. त्यामुळे व्यक्ती –व्यक्तीमधील संघर्ष अटळ असतो. परिणामी व्यवस्थापनाला संघटनात्मक आणि वैयक्तिक फायद्यासाठी संघर्ष मिटवण्यापेक्षा ते व्यवस्थापित करणे अधिक उपयुक्त आणि महत्वाचे ठरते.

१२.२ संघर्ष परिस्थितीचे प्रकार

संघर्षाकडे नेहमीच अवांछनीय म्हणून पाहिले जाते. संघर्ष शक्य असतील तेथे ते टाळले गेले पाहिजे आणि ते उद्भवल्यास शक्य तितक्या लवकर शमविले गेले पाहिजेत. परिणामी व्यवस्थापकांना संघर्ष कोणत्या प्रकारचे आहेत, हे समजून घेणे आवश्यक आहे. संघर्षाची काही उदाहरणे खालीलप्रमाणे आहेत.

१. वैयक्तिक संघर्ष (मूल्य संबंधित):

जेव्हा एखाद्या व्यक्तीने जी भूमिका साकारली आहे ती व्यक्ती त्या मूल्ये आणि विश्वासांशी

संबंधित नसते तेव्हा वैयक्तिक संघर्ष निर्माण होतो. असा संघर्ष सहसा मूल्य संबंधित असतो. उदा. भेटण्यासाठी आलेल्या व्यक्ती किंवा अवांछित फोन कॉल टाळण्यासाठी सचिवाला तिचा बॉस उपस्थित नसल्याच्या सूचनांनुसार खोटे बोलावे लागते. यामुळे सचिवामध्ये तणाव निर्माण होऊ शकतो, ज्याने सत्य सांगण्याची नैतिकता जीवनात स्थापित केली असेल. त्याचप्रमाणे अनेक लोकांपैकी जे शाकाहारी भारतीय व्यक्ती अमेरिकेत येतात आणि त्यांना त्यांचा शाकाहार टिकवणे कठीण जाते. त्यांना शाकाहार संकल्पनेच्या महत्त्वाबद्दल शंका वाटू शकते. त्यामुळे त्यांच्या विचारांमध्ये संघर्ष निर्माण होतो.

या मूल्य संघर्षांव्यतिरिक्त एखाद्या व्यक्तीमध्ये भूमिका संघर्ष असू शकतो. उदाहरणार्थ, एखाद्या टेलिफोन ऑपरेटरला तिच्या पर्यवेक्षकाद्वारे ग्राहकांसाठी आनंददायी असणे आवश्यक असू शकते आणि ती ग्राहकांसोबत खूप वेळ घालवते, अशी तक्रारदेखील करू शकते. तिच्या दृष्टिकोनातून यामुळे भूमिका संघर्ष निर्माण होईल. जेव्हा एखाद्या व्यक्तीला दोन समान इच्छित पर्याय किंवा दोन तितक्याच वाईट उद्दिष्टांमधील निवड करणे आवश्यक असते तेव्हा येथे वैयक्तिक संघर्ष देखील उद्भवू शकतो.

२. परस्पर संघर्ष:

हा संघर्षाचा सर्वात जास्त आढळणारा प्रकार आहे, कारण यात व्यक्तींमधील मतभेद समाविष्ट आहेत. जेव्हा दोन व्यवस्थापक मर्यादित भांडवल आणि मानवी संसाधनांसाठी स्पर्धा करतात तेव्हा परस्पर संघर्ष उद्भवू शकतात. त्याचप्रमाणे जेव्हा तीन समान पात्र शिक्षणतज्ञ पदोन्नतीसाठी तयार असतात तेव्हा परस्पर विवाद उद्भवू शकतात, परंतु त्यापैकी फक्त एकालाच आर्थिक स्थिती आणि पदासंबंधित निर्बंधांमुळे पदोन्नती दिली जाऊ शकते. जेव्हा मर्यादित संसाधने सामायिक केली जाऊ शकत नाहीत आणि ती मिळविली जाणे आवश्यक असते तेव्हा संघर्ष आणखी वेदनादायक बनतो. दुसऱ्या प्रकारचा परस्पर संघर्ष म्हणजे संस्थेच्या उद्दीष्टांबद्दल मतभेद. उदाहरणार्थ, शालेय मंडळाच्या काही सदस्यांना लैंगिक शिक्षणाचे वर्ग देण्याची इच्छा असू शकते, तर इतरांना हे नैतिकदृष्ट्या ते आक्षेपार्ह वाटू शकतात, परिणामी संघर्ष होऊ शकतो.

संघर्ष केवळ उद्दिष्टे आणि उद्दिष्टांच्या स्वरूपावर आणि वस्तुस्थितीवरून उद्भवत नसतात, तर ती उद्दिष्टे साध्य करण्याच्या साधनांवरूनही उद्भवू शकतात. उदाहरणार्थ, कोणत्या प्रचारात्मक धोरणांमुळे चांगली विक्री होईल याबद्दल दोन विपणन व्यवस्थापक एकमेकांशी असहमत असू शकतात.

३. गट आणि व्यक्ती यांच्यात मतभेद:

व्यक्तींना सामाजिक कारणांसाठी गटामध्ये राहण्याची इच्छा असू शकते, परंतु ते संस्थेच्या तंत्राशी असहमत असू शकतात. सर्व औपचारिक आणि अनौपचारिक गटांनी वर्तन आणि संचालक मानकांचे काही मानदंड विकसित केले आहेत आणि सर्व सदस्यांना या मानकांचे पालन करणे आवश्यक असते.

उदाहरणार्थ, काही रेस्टॉरंट्समध्ये, सर्व वेट्रेस टिपा समान प्रमाणात विभाजित करतात,

ज्यामुळे त्यांच्यापैकी एखाद्याला तिच्या विशेषत: कार्यक्षम आणि सभ्य वागणुकीमुळे ती अधिक पात्र आहे असे वाटल्यास तणाव निर्माण होऊ शकतो.

या प्रमाणेच जर एखाद्या गटाने एखाद्या विशिष्ट हेतूसाठी संप केला असेल किंवा संप करणे परवडणारे नसेल, तर यामुळे गटाशी संघर्ष होऊ शकतो. हा संघर्ष व्यवस्थापन वय आणि त्याच्या अधीनस्थांमध्ये गट म्हणून किंवा नेता आणि नेतृत्व यांच्यात देखील असू शकतो

४. आंतरगट स्पर्धा:

विभाग, क्षेत्रे किंवा कार्यसंघांचा संच एक संस्था म्हणून ओळखले जाणारे परस्पर जोडलेले नेटवर्क तयार करतो. हे विवाद वैयक्तिक मतभेदांपेक्षा संघटनात्मक रचनेशी संबंधित समस्यांमुळे होतात. उदाहरणार्थ, व्यवस्थापन आणि युनियन यांच्यात सतत आणि आक्रमक मतभेद असतात. लाइन आणि कर्मचारी यांच्यातील खेदजनक आणि वारंवार प्रसिद्ध झालेल्या संघर्षांपैकी एक होय हे याचेच उदाहरण आहे.

१२.३ संघर्षाची कारणे

संघर्ष हा अनेक परिस्थिती आणि परिवर्तनांचा परिणाम आहे. याचे दोन मुख्य भागांमध्ये वर्गीकरण करता येईल

१. मानवी वर्तनाशी संबंधित पैलू

२. संस्थात्मक संरचना किंवा कार्यप्रणालीचे पैलू.

१. संघर्षाचे वर्तन पैलू:

यात इतर गोष्टींबरोबरच मानवी भावना, दृष्टीकोन, आदर्श आणि समज हे सर्व संघर्षास हातभार लावतात. एखादा गैरसमज किंवा संप्रेषण दोष या मतभेदांचे कारण ठरू शकते. चुकीच्या पद्धतीने अर्थ लावलेल्या संवादामुळे बऱ्याच समस्या उद्भवू शकतात. संघर्ष देखील असंख्य बाबींवर विरोधी दृष्टिकोनातून उद्भवू शकतो. उदाहरणार्थ, दोन उपाध्यक्षांकडे रोजगाराच्या सर्वोत्तम योजनेबाबत भिन्न मते असू शकतात.

संघर्षांमध्ये भावना, धारणा आणि आदर्शांनी प्रेरित घटक देखील समाविष्ट असू शकतात. या भावना क्रोध, अविश्वास, भीती किंवा व्यक्तिमत्त्वातील फरकांमुळे केवळ द्वेषाच्या असू शकतात. हे रंग, लिंग किंवा धर्म यासारख्या घटकांवर देखील आधारित असू शकते. काही पुरुष महिलांबद्दल नकारात्मक विचार करतात तर काही कुटुंबांमध्ये शत्रुत्वाचा मोठा इतिहास असतो.

मूल्यांवरील संघर्ष विविध मूल्यांमुळे उद्भवतात, त्यापैकी काही सांस्कृतिक मूल्ये असू शकतात. उदाहरणार्थ, एक उपाध्यक्ष खर्च कमी करण्यासाठी काही कर्मचाऱ्यांना संपुष्टात आणू शकतो, परंतु दुसरा उपाध्यक्ष लोकांना पैशापेक्षा जास्त महत्त्व देऊ शकतो आणि पर्यायी खर्च-कपात उपायांना अनुकूल असू शकतो. आणखी एक उदाहरण म्हणजे एक

प्राध्यापक जो त्याच्या शिकवण्याच्या धोरणांमध्ये स्वातंत्र्याला महत्त्व देतो; पण त्याच्या दृष्टीकोनांचे बारकाईने निरीक्षण केल्यास समस्या उद्भवू शकतात.

एखाद्या व्यक्तीचे व्यक्तिमत्त्व स्वतःच संघर्षास कारणीभूत ठरू शकते. उदाहरणार्थ, काही लोक नैसर्गिकरित्या प्रतिकूल आणि संघर्षात्मक असतात, ज्यामुळे त्यांना लढा सुरू करण्यास प्रवृत्त केले जाते.

२. संघर्षांचे संरचनात्मक पैलू:

संपूर्ण संघटनात्मक संरचना आणि त्याच्या उप-घटकांमधील समस्यांमुळे यासारखे संघर्ष विकसित होतात. यात अनेक समस्यांचा समावेश होतो.

अ] भूमिका असुरक्षितता: भूमिका ही एखाद्या संस्थेतील किंवा समाजातील विशिष्ट स्थितीशी जोडलेल्या कार्यांचा समूह असते, कारण तिचे कार्य स्पष्टपणे परिभाषित केले जात नाही जर विशिष्ट कार्ये चुकीची परिभाषित केली गेली असतील, तर ती करणारी व्यक्ती त्या पद्धतीने कार्य करणार नाही. जे इतरांनी केलेले त्याला हवे आहे. यातून संघर्ष निर्माण होईल, विशेषत: या लोकांमध्ये आणि त्याच्या प्रयत्नांवर भूमिकांच्या अनिश्चिततेमुळे अवलंबून असलेल्यांमध्ये अनेक वैशिष्ट्यांसह अनेक डॉक्टरांना नियुक्त करणारे रुग्णालय किंवा वैद्यकीय क्लिनिकमध्ये संघर्ष होऊ शकतो.

ब] कामाच्या प्रवाहाची रचना: खराब नियोजित समन्वय, गरजा आणि खराब रचना केलेल्या कार्य-प्रवाह संरचनांमुळे संघर्ष उद्भवतात, विशेषत: जेव्हा नोकऱ्या एकमेकांशी जोडलेल्या असतात. उदाहरणार्थ, हॉस्पिटलमध्ये, डॉक्टर आणि परिचारिकांनी सहकार्य केले पाहिजे, कारण त्यांच्या भूमिका जवळून संबंधित आहेत. पण कामात सुसूत्रता नसल्यामुळे मतभेद आणि गैरसमज निर्माण होतात. याप्रमाणेच रेस्टॉरंटमधील वेटर आणि स्वयंपाकी आवश्यक ज्ञान आणि मदतीसाठी एकमेकांवर अवलंबून असतात. असंबद्ध कार्य प्रवाह आणि खराब संरचित प्रक्रियांमधून संघर्ष आणि समस्या उद्भवतात.

३. संघर्षाची संघटनात्मक कारणे:

संघटनांमधील संघर्षाचा पहिला आणि सर्वात दृश्य स्रोत म्हणजे मर्यादित स्त्रोतांवरील संघर्ष. कोणत्याही संस्थेकडे असीम संसाधने नसतात. वेळ, पैसा, संसाधने, साधने किंवा व्यक्ती यांच्या वाटपावरून वाद निर्माण होऊ शकतात. परस्परावलंबन आणि अधिकार किंवा उत्तरदायित्व याबद्दल अस्पष्टता ही संघर्षाची दोन संघटनात्मक कारणे आहेत.

१२.४ संघर्षाचे परिणाम

व्यावसायिक परिस्थितीत हा विरोधाभास खरोखरच 'दुहेरी' प्रभाव आहे. कारण आणि परिस्थितीच्या प्रगतीवर अवलंबून सकारात्मक आणि नकारात्मक दोन्ही परिणाम शक्य आहेत.

अ) संघर्षाचे सकारात्मक पैलू:

१) संघर्षाला फायदेशीर पैलू असू शकतात. संघर्ष वारंवार संस्थांमध्ये व्यत्यय आणत असताना अधूनमधून त्याचे महत्त्वपूर्ण फायदेही होऊ शकतात. संघर्षाचा पहिला फायदा हा आहे की, तो पूर्वी लपवलेले मुद्दे सर्वांसमोर आणतो.

२) असहमतीमुळे वारंवार नवीन संकल्पना आणि पद्धतींचा शोध घेण्यास प्रवृत्त केले आहे. थोडक्यात सांगायचे तर असहमती सर्जनशीलता आणि बदलांना प्रोत्साहन देते. जेव्हा उघड मतभेद निर्माण होतात तेव्हा एखादी संस्था किंवा कार्य युनिट "नेहमीप्रमाणे व्यवसाय" पुन्हा सुरू करू शकत नाही. कठीण निवडी, नवीन नियम, महत्त्वपूर्ण कर्मचारी बदल किंवा अगदी नवीन अंतर्गत संरचनेची आवश्यकता यावर जोर दिला जातो आणि पुढील हे परिवर्तनासाठी आवश्यक असू शकते.

३) यामुळे गट निष्ठा मजबूत होते, कारण संघर्ष सदस्यांना अधिक कार्य करण्यास प्रवृत्त करून गट किंवा युनिट्सची कार्यक्षमता सुधारू शकतो. प्रत्येकजण त्यांच्या पूर्वीच्या उत्कृष्टतेच्या मानकांना मागे टाकण्याची इच्छा बाळगतो. प्रतिस्पर्ध्याला मागे टाकण्यासाठी आणि स्वतःची चांगली स्वत: ची प्रतिमा सत्यापित करण्यासाठी संघर्ष असा उपयुक्त ठरतो.

४) प्रतिस्पर्ध्याची योजना काय आहे हे पूर्णपणे समजून घेण्यासाठी संघर्ष दोन्ही पक्षांना एकमेकांच्या कामगिरीचे बारकाईने निरीक्षण करण्यास प्रवृत्त करते. हे कार्यप्रदर्शन आणि प्रेरणा देखील सुधारू शकते.

ब) संघर्षाचे नकारात्मक पैलू:

संघर्षाचा एक दोष असा आहे की त्याचे काही अपरिहार्य वाईट परिणाम होऊ शकतात ज्यांना जास्त स्पष्टीकरणाची आवश्यकता नाही.

१) मतभेद अत्यंत अप्रिय असू शकतात आणि त्यांच्यामुळे वारंवार तीव्र नकारात्मक भावना उद्भवू शकते..

२) व्यक्ती, गट किंवा विभाग यांच्यातील संवाद वारंवार संघर्षामुळे विस्कळीत होतो. त्यांना समन्वय साधण्यात अडथळा येतो.

३) महत्त्वाची संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्याच्या प्रयत्नात महत्त्वाच्या कामांपासून वेळ आणि संसाधने दूर जातात. संघर्ष या सर्व मार्गांनी कार्य करण्याच्या संस्थेच्या क्षमतेमध्ये लक्षणीयरीत्या अडथळा आणू शकतो.

४) अशी समजूत आहे की, व्यक्तींच्या गटांमधील मतभेद त्यांच्या नेत्यांना सहभागी होण्याऐवजी हुकूमशाही मार्गाने जाण्यासाठी वाढवतात.

५) जेव्हा मतभेद असतात तेव्हा दोन्ही पक्ष अपमानास्पद रूढीवादी वादात गुंतण्याची जास्त प्रवृत्ती असते.

६) जेव्हा विवाद होतो तेव्हा दोन्ही बाजू एकत्र न राहता त्यांच्या संबंधित गट किंवा विभागांवरील निष्ठा ठळकपणे दर्शवतात. युद्धाच्या हानिकारक प्रभावांवर एक नजर टाकल्यास हे स्पष्ट जाणवते.

एखाद्या संस्थेची परिणामकारकता अनेक मार्गांनी संघर्षामुळे वाढू शकते. तथापि, हे लक्षात ठेवणे महत्त्वाचे आहे की हे फायदे केवळ तेव्हाच साध्य होतील जेव्हा संघर्ष चांगल्या प्रकारे हाताळला जाईल आणि नियंत्रणाबाहेर जाणार नाही.

१२.५ संघर्षाचे प्रभावी व्यवस्थापन

जर संघर्षाचा परिणाम दोन्ही फायदे आणि खर्च होऊ शकतो, तर त्याचे नियमन करणे ही या प्रक्रियेच्या संबंधात असलेल्या कंपन्यांचे मुख्य आव्हान आहे. सुदैवाने, या संदर्भात विविध मार्ग उपयुक्त असल्याचे दर्शविले गेले आहे. संघर्ष प्रभावीपणे व्यवस्थापित करण्याच्या काही पद्धतींमध्ये आहेत. त्या पद्धती पुढीलप्रमाणे :

१. सौदेबाजी / वाटाघाटी :

संस्थात्मक समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी आणि त्यांचे यशस्वीरित्या व्यवस्थापन करण्यासाठी सौदेबाजी किंवा वाटाघाटी ही सर्वात लोकप्रिय पद्धत आहे. या प्रक्रियेमध्ये वैयक्तिकरित्या किंवा मध्यस्थांद्वारे वादग्रस्त पक्षांमधील ऑफर, काउंटर ऑफर आणि सवलतींची देवाणघेवाण समाविष्ट असते. प्रक्रिया यशस्वी झाल्यास दोन्ही पक्षांना मान्य असलेली तडजोड केली जाते आणि विवाद यशस्वीरित्या निकाली काढला जातो. त्याऐवजी वाटाघाटी अयशस्वी झाल्यास एक मोठी दरी पडू शकते. त्यामुळे विवाद वाढतो.

२. तृतीय पक्ष किंवा बाहेरील हस्तक्षेप:

दोन्ही पक्षांचे सर्वोतोपरी प्रयत्न असूनही वाटाघाटी अधूनमधून ठप्प होतात. जेव्हा हे घडते तेव्हा तृतीय पक्ष, जो थेट वादात गुंतलेला नसतो तेव्हा वारंवार मदतीसाठी पाचारण केला जातो. अशा तृतीय-पक्षाच्या सहभागाचे सर्वात लोकप्रिय प्रकार म्हणजे मध्यस्थी आणि लवाद. मध्यस्थीमध्ये तिसरी व्यक्ती विवादकर्त्यांना सहमती करारापर्यंत पोहोचण्यास मदत करण्यासाठी बरेच प्रयत्न करते. मध्यस्थ पक्षांवर कराराची सक्ती करू शकत नाही, कारण त्यांना तसे करण्याचा वैधानिक अधिकार नसतो.

दुसरीकडे, लवादाला कराराच्या अटी लादण्याचा, किंवा अगदी कमीत कमी किंवा जोरदार समर्थन करण्याचा अधिकार आहे. बंधनकारक लवादामध्ये पक्ष या अटींना परस्पर सहमती देतात. दोन्ही पक्ष स्वैच्छिक लवादामध्ये सुचवलेला करार नाकारणे निवडू शकतात. पारंपरिक लवादामध्ये लवाद कोणत्याही अटींचा संच प्रस्तावित करण्यास स्वतंत्र असतो. पण अंतिमत: केवळ पक्षांनी ऑफर केलेल्या अंतिम ऑफरपैकी एक निवडतो.

३. सर्वोच्च उद्दिस्ष्टांची प्रेरणा :

लोक वारंवार जगाला 'आम्ही आणि ते' अशा दोन विरोधी गटांमध्ये विभाजित करतात. स्वतःचा गट इतरांपेक्षा कसा वेगळा आहे यावर जोर देणे आणि बाहेरील लोकांची बदनामी करणे या दोन्ही अत्यंत सामर्थ्यवान प्रवृत्ती जितक्या इतर संदर्भांमध्ये प्रचलित आहेत तितक्याच संस्थांमध्ये प्रचलित आहेत. विविध विभाग, कार्य गट आणि विभागांमधील अनेक विवादांमध्ये ते महत्त्वाची भूमिका बजावताना दिसतात. त्यांचे निराकरण करण्यासाठी दोन पक्षांच्या हितसंबंधांना जोडणारी सर्वोच्च उद्दिष्टे सादर केली जाऊ शकतात. या धोरणाचा मूलभूत सिद्धांत असा आहे की याद्वारे संवाद, समन्वय आणि करारातील अडथळे कमी केले जाऊ शकतात. मतभेदाच्या सर्व बाजूंनी लक्ष केंद्रित करण्यासाठी आणि सामायिक उद्दिष्टांच्या दिशेने कार्य करण्यासाठी या धोरणाचा वापर केला जाऊ शकतो. त्यामुळे संघर्षाऐवजी सहकार्याची शक्यता वाढते.

४. हस्तक्षेप वाढवणे:

वाढीव हस्तक्षेप तंत्राचे उद्दिष्ट सध्याचे संघर्ष वाढवून त्यांचे निराकरण करण्यासाठी आणि अनेक संबंधित उद्दिष्टे साध्य करणे हे आहे. या युक्तीचे औचित्य खालीलप्रमाणे आहे: जेव्हा भांडण अधिक तीव्र होते तेव्हा काही गोष्टी डोक्यात येतात. घर्षण किंवा मतभेदाच्या मूलभूत कारणांचे स्पष्टीकरण व्यावहारिक, एकत्रित उपाय शोधण्याची गरज मोहीम बनवते. संघर्ष नंतर उघडपणे प्रकट होतात आणि पृष्ठभागाच्या खाली वाढण्याऐवजी सर्व संबंधित पक्षांच्या समाधानासाठी संबोधित केले जाऊ शकतात. परिणामी उपाय शोधण्यासाठी खूप दबाव येतो, त्याचे विविध फायदे असू शकतात.

१२.६ सारांश

संघर्षाची व्याख्या दोन किंवा अधिक लोक किंवा संस्थांमधील वाद म्हणून केली जाते ज्यामध्ये एक बाजू इतरांच्या दृष्टिकोनावर स्वतःची ध्येये किंवा दृष्टिकोन पुढे नेण्याचा प्रयत्न करते. प्रत्येक व्यक्तीचे वेगवेगळे दृष्टिकोन, मूल्ये आणि महत्त्वाकांक्षा यामुळे लोकांमध्ये संघर्ष अपरिहार्य आहे. यामुळे व्यवस्थापन कंपनी आणि तिच्या सदस्यांच्या फायद्यासाठी संघर्ष पूर्णपणे काढून टाकण्यापेक्षा नियंत्रित आणि व्यवस्थापित करण्यावर अधिक केंद्रित आहे. संघर्ष हे जेव्हा मत किंवा स्वारस्यांमध्ये थेट फरक असतो तेव्हा उद्भवू शकतात, म्हणून त्यांना कसे हाताळायचे आणि कसे सोडवायचे? हे जाणून घेणे महत्वाचे आहे. कर्मचाऱ्यांमधील संघर्ष विविध परिस्थितींमध्ये कामाच्या ठिकाणी उद्भवू शकतो आणि जेव्हा ते घडते तेव्हा समस्या बिघडण्याआधी ती सोडवणे महत्वाचे आहे. संघर्ष काहीवेळा फायदेशीर ठरू शकतो, तर कधी तो संघटन वाढीस बाधादेखील आणू शकतो. संघर्ष विविध मार्गांनी काळजीपूर्वक व्यवस्थापित करणे आवश्यक आहे. त्यामध्ये संपूर्णपणे संघर्ष टाळणे आणि वर नमूद केलेल्या विविध प्रभावी तंत्रांचा वापर करणे समाविष्ट आहे.

१२.६ प्रश्न

१) संघर्षाची संकल्पना विशद करून त्याचे विविध पैलू सांगा.

२) संघर्ष निराकरणाच्या विविध पद्धती सांगा.

१२.७ संदर्भ

- Miall Hugh, Ramsbotham Oliver, woodhouse Tom. “Contemporary Conflict Resolution, The Prevention, Management and Transformation of Deadly Conflicts.” Polity Press, Publication, U.K. 1999,
- Kataria Pooja, “Conflict Resolution, Conflict : Forms, Causes and Methods of Resolution.” Deep-Deep Publications,New Delhi, 2007
- Bercovitch, Jacob “Social Conflict and third parties.” Boulder, Co: “Wesview Press. 1990,
- Tide well-C. Alan “Conflict Resolved? A Critical Assessment of Conflict Resolution.” Continuum Publication, London,1998,
- Peter, Wallensteen, Understanding Conflict Resolution, War, Peace and the Global System, Sage Publications, Landon 2002,

❖❖❖❖