

कर्मचारी प्रेरणा सिद्धांत - I

घटक रचना :

- १.० उद्दिष्टे
- १.१ प्रस्तावना
- १.२ प्रेरणा म्हणजे काय
- १.३ कार्य प्रेरणा सिद्धांत
- १.४ गरजांचे सिद्धांत
 - १.४.१ गरजांचा पदानुक्रम सिद्धांत
 - १.४.२ द्वि-घटक सिद्धांत
- १.५ मजबूतीकरणाचा सिद्धांत
- १.६ अपेक्षा सिद्धांत
- १.७ स्व-कार्यक्षमता सिद्धांत
- १.८ सारांश
- १.९ प्रश्न
- १.१० संदर्भ

१.० उद्दिष्टे

या पाठाचा अभ्यास केल्यानंतर, शिकणारा खालील गोष्टींसाठी सक्षम होईल.

- प्रेरणा आणि कार्य प्रेरणा या संज्ञांचे स्पष्टीकरण
- कार्य प्रेरणेच्या सिद्धांताच्या दोन वर्गांचे वर्णन करणे.
- कर्मचारी प्रेरणेच्या गरजांचे सिद्धांत, मजबूतीकरणाचा सिद्धांत, अपेक्षा सिद्धांत , स्व-कार्यक्षमता सिद्धांत
- इ. चे मूल्यमापन करणे.

१.१ प्रस्तावना

मानसशास्त्रज्ञांकरीता मानवी प्रेरणा हा जिज्ञासेचा विषय आहे. मानसशास्त्रज्ञ ठराविक वर्तन का घडते आणि कोणती अशी गोष्ट आहे जी व्यक्तीला त्या विशिष्ट वर्तनाकडे नेते. जरी कार्याच्या संदर्भात पाहले तरी, I/O मानसशास्त्रज्ञ कार्य वर्तनांतर्गत येणाऱ्या हेतुनां समजून घेण्यात जिज्ञासा दर्शवतात. कार्य वर्तना मागे असणाऱ्या प्रेरक शक्तींना स्पष्ट करण्याकरिता विविध सिद्धांत मांडले गेले आहेत. या व यापुढील भागात आपण कर्मचारी प्रेरणेस स्पष्ट करण्याकरिता मांडण्यात आलेल्या विविध सिद्धांतांना समजून घेण्याचा प्रयत्न करणार आहोत. आपण प्रथमतः प्रेरणा ही संकल्पना समजून घेण्याचा प्रयत्न करूयात व नंतर कर्मचारी प्रेरणेचे काही महत्वपूर्ण सिद्धांत पाहूयात.

१.२ प्रेरणा म्हणजे काय?

कर्मचारी विविध स्वरूपांमध्ये एकमेकांपासून भिन्न असतात, त्यातील एक त्यांच्या वेगळेपणाच्या मार्गाची संज्ञा म्हणजे त्यांची कामा प्रतिची प्रेरणा, तर काही कर्मचारी खूप कठोर परिश्रम करतात व इतर काही त्यांच्या जबाबदऱ्या टाळतात. प्रेरणा ही एक अंतर्गत अवस्था आहे इ एखाद्या व्यक्तीला उत्साही करते आणि तीला जबाबदारी स्वीकारण्यास तत्पर तर करतेच त्यासोबत विविध वर्तनाची जबाबदारी नियमितपणे घेण्यास लावते.

जेव्हा एखादा कर्मचारी कार्यप्रति प्रेरित होतो, याचा अर्थ तो किंवा ती इतर वर्तनांच्या तुलनेत ते विशिष्ट कार्य निवडतो. उदा.:- प्रेरित कर्मचारी कार्याच्या ठिकाणी सुद्धी घेण्याऐवजी कामावर नियमित हजर राहणे निवडतो. एक प्रेरित कर्मचारी अधिक कठोर परिश्रम खूप तीव्रतेने करत असतो. जेव्हा एखाद्या कर्मचार्याची प्रेरित अवस्था उच्च असते तेव्हा त्याच्या प्रयत्नांमधील सातत्याच्या शक्यता खूप अधिक असतात.

एका कर्मचार्याची प्रेरित अवस्था खूप महत्वाची असते आणि म्हणूनच एखादे संघटन अशा कर्मचार्याला निवडण्यासाठी प्रयत्नरत असते जो अधिक प्रेरित असतो आणि नियमितपणाने इतर कर्मचार्यांना प्रेरित करण्याची जबाबदारी स्वीकारू शकतो. यांचे कारण म्हणजे प्रेरणा खाली दिलेल्या मुद्यांमध्ये मदतीची ठरते.

१) लक्ष निश्चितीकरण (Determines attention)

प्रेरणा ही एखादी व्यक्ति कशावर प्रकाश टाकते आणि ती किंवा तो कोणती गोष्टीवर लक्ष केंद्रित करते यावर प्रभाव ताकत असते. जेव्हा एखादा कर्मचारी कार्य करण्याकरिता प्रेरित झालेला असतो, तेव्हा तो किंवा ती संपूर्ण लक्ष कार्यावर ठेवणे पसंत करते व इतर गोष्टी दूर सारते.

२) ऊर्जेच्या पातळीवर प्रभाव टाकते (Influences the energy level)

प्रेरणेला एक ऊर्जा देणारी शक्ति म्हणून मान्यता आहे. एक प्रेरित कर्मचारी त्यांना देलेले कार्य किंवा एखादा प्रोजेक्ट पूर्ण करण्याकरिता नेमून देलेल्या कामाच्या तासांच्या पलीकडे जाऊन अतिशय जोमाने कार्य करू शकतात.

३) चिकाटी निर्माण करणे (Produces persistence)

प्रेरक स्थिति एखाद्या व्यक्तिकडून दर्शविली जाणाऱ्याचिकाटीवर प्रभाव टाकते. जेव्हा एखादा कर्मचारी प्रेरित असतो, तेव्हा ते नेमून दिलेल्या कामा प्रति नियमितपणे पायत्नशील असतात. हाती असलेल्या कामपासून ते सहसा विचलित होत नाहीत.

४) नेमून दिलेल्या कार्याबाबतची रणनीती (Task strategies)

दुसऱ्या मार्गाने ज्यात प्रेरणा कार्य वर्तनास प्रभावीत करते ते म्हणजे एखाद्या व्यक्तीला ध्येय निर्देशित बनविते. एखादा कर्मचारी जो प्रेरणा पातळीवर अति उच्च असतो तो ध्येय मिळविण्या करिता मदतपूर्ण ठरणाऱ्या रणनीती विकसित करण्याकडे गेवून जातो.

१.३ कार्य प्रेरणा सिद्धांत (WORK MOTIVATION THEORIES)

आपण आता पाहिले की प्रेरणा म्हणजे काय, आता आपण कार्य परिस्थितीतील प्रेरणादायी वर्तना बाबतच्या विविध सिद्धांताबाबत माहीत पाहुयात. महत्वपूर्ण एकेक सिद्धांत पाहण्या आगोदार, या विभागात सामान्यतः विविध कार्य प्रेरणांचे स्वरूप आपण पाहुयात.

कार्य प्रेरणांचे स्पष्टीकरण करण्याकरिता विविध सिद्धांत देण्यात आले आहेत. मानवी वर्तनाच्या विस्तीर्ण अशा विविधता एकाच सिद्धांतात स्पष्ट करणे कठीण आहे. प्रत्येक सिद्धांताच्या जसे बलस्थानांप्रमाणेच कार्य स्थितीत विविध कर्मचाऱ्यांकडून दाखविल्या जाणाऱ्या तिब्रतेची मजबूती आणि प्रयत्नांची चिकाटी स्पष्ट करण्यात मर्यादाही असतात, Kanfer(1990) नुसार, विविध सिद्धान्तांची ३ श्रेणींमध्ये वर्गवारी करता येऊ शकते.

१) गरजा-हेतु-मूल्य सिद्धांत (Need – Motive – Value Theories)

कार्य प्रेरणेचे असे काही सिद्धांत आहेत की जे प्रेरणेला एक अंतर्गत स्रोत- या तर अंतर्गत गरज, मूल्य किंवा व्यक्तिमत्त्वाचे काही वैशिष्ट्ये या रूपाने पाहतात. हे अंतर्गत स्रोत अशी आवेगपूर्ण कृती करतात जी व्यक्तीला कार्य करण्यास किंवा एखादे कार्य जास्त तीब्रतेने करण्यास उद्दिष्टित करतात.

Maslow ने दिलेला गरजांचा पदानुक्रम Herzberg ने दिलेला द्वि-घटक सिद्धांत आणि मजबूतीकरण सिद्धांत इ. काही सिद्धांतांचा समावेश या श्रेणीत होतो. हे सिद्धांत गरजांचे प्रकार आणि गरजांच्या समाधानाची व्याप्ती जी व्यक्तीला कार्य करण्यास प्रेरित करेल हे ठरवतात. हे सिद्धांत कार्य प्रेरणेला काही अंतर्गत व बाह्य घटकांच्या संज्ञाद्वारे स्पष्ट करतात ज्या व्यक्तीला इतर व्यक्तींच्या तुलनेत कार्य करण्यास किंवा अधिक तीब्रतेने कार्य करण्यास लावतात.

२) बोधनिक निवड सिद्धांत (Cognitive Choice Theories)

दुसरी श्रेणी म्हणजे, बोधनिक निवड सिद्धांत; एखाद्या कर्मचाऱ्याचे कार्य हे कदाचित नेहमीच्या गरजांमुळे असू शकत नाही तर, किंवा पारितोषिक वा संबलिकरणामुळे ही असू शकत नाही, शिवाय पारितोषिक आणि गरजा हे पूर्णपणे स्पष्ट करू शकलेल्या नाहीत की त्या प्रेरित वर्तन निर्माण करण्यात काय कार्य करतात.

बोधनिक निवड सिद्धांत हे एखाद्या कर्मचाऱ्याच्या कामगिरी आणि प्रेरणादायी वरतान यातील फरक स्पष्ट करण्याकरिता मांडण्यात आल्या. प्रेरणेचे हे सिद्धांत हे प्रेरणेचे वर्णन एखाद्या व्यक्तीने त्याच्या स्वतःच्या निर्णयावर आधारित केलेली निवड असे करतात. हे सिद्धांत एखाद्या कार्य परिस्थितीत किती ऊर्जा खर्च करण्यात यावी याचा निर्णय घेण्याच्या प्रकीयएकहे मूल्यांकन करते.

अपेक्षा सिद्धांत आणि निःपक्षपाती सिद्धांत ह्या या प्रकारच्या वर्गीकरण असणाऱ्या सिद्धांतात मोडतात. हे सिद्धांत कार्य प्रेरणेला प्रभावीत करणारे विविध घटकांचे वर्णन करतात.

३) स्व-नियमित-स्वबोधन सिद्धांत (Self-Regulation –Metacognition Theories)

कार्य प्रेरणा समजून घेतांना एखाद्या व्यक्तीने स्वतः नियमित केलेल्या बोधनिक घटकांनी पार पाडलेल्या भूमिका ही पाहणे गरजेचे ठरते. स्व-नियमित सिद्धांत प्रेरणेला स्व-नियमनाचा परिणाम स्वरूप किंवा कार्ये पुढे नेणारी या स्वरूपात पाहतात. एक असा कर्मचारी जो प्रेरित आहे, तो त्याच्या रोजगारात त्यांचे वा तिचे अनेक वर्तने नियमित आणि नियंत्रित करत असतो आणि सिद्धान्तांची ही श्रेणी या घटकांवर प्रकाश टाकते. आवश्यक असणाऱ्या वर्तनाला चालना देते या बाबत भाषी करतात. या श्रेणीतील सिद्धांतांचे प्रमुख घटक म्हणजे, हे सिद्धांत प्रेरणादायी शक्तीला वर्तन व कामगिरी यांत रूपांतरण करण्याकरिता नियमित केले जाण्याची गरज असते त्यांकडे लक्ष देतात.

Kanher(1990) नुसार, कार्य वर्तनाच्या विविध सिद्धांताना पुढील दोन वर्गात वर्गीकृत करता येवू शकते.

- १) दूरस्थ सिद्धांत.
- २) केंद्रस्थाना भोवतालचे सिद्धांत:-

दूरस्थ सिद्धांत (Distal Theories)

कार्य प्रेरनेच्या सिद्धांतांपैकी खाई सिद्धांत हे व्यक्तिमत्व, बोधनिक घटक, यांना कार्य प्रेरणेचे निर्धारक घटक स्वरूपात त्यांवर लक्ष देतात. हे सिद्धांत दुरुन प्रेरणेशी संबंधित असणाऱ्या घटकांचे वर्णन करतात. व्यक्तिमत्व किंवा बोधनिक घटक यांसारखे घटक थेट प्रेरणेच्या पातळीवर प्रभाव ताकत नाहीत. हे घटक एखाद्या व्यक्तीला निवडण्याकरिता पर्याय निर्माण करतात, आणि पर्यायांची ही निवड त्या व्यक्तीला ध्येय साध्य करण्यात मदतीची ठरते.

हे खालील तकत्याद्वारे दर्शविले जावू शकते.



अपेक्षा सिद्धांत व गरजा सिद्धांत प्रेरणेच्या या दूरस्थ श्रेणीच्या प्रकारात मोडतात.

सिद्धांतांची दुसरी श्रेणी म्हणजे केंद्रस्थाना भोवतालचे सिद्धांत: चला तर केंद्रस्थानाभोवतालचे सिद्धांत म्हणजे काय ते पाहूयात. काही सिद्धांत हे थेट ध्येय प्राप्तीवर प्रभाव टाकणाऱ्या घटकांवर प्रकाश टाकतात. हे सिद्धांत केंद्रस्थाना भोवतालचे सिद्धांत म्हणून ओळखले जातात. अशा प्रकारचे सिद्धांत, जसे की ध्येय निश्चितीकरण सिद्धांत हे थेट एखाद्या व्यक्तिकडून निश्चित केल्या गेलेल्या ध्येयाचा परिणाम स्वरूप कार्य प्रेरणेचे स्पष्टीकरण करतात.

ध्येय निश्चितीकरणासारखे सिद्धांत कार्य प्रेरणेच्या केंद्रस्थाना भोवतालचे सिद्धांतात मोडतात.

सिद्धांतांच्या या दोन श्रेणी कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरणेचे जे स्रोत असतात त्यांचा पल्ला बाह्य घटकांपासून ते अंतर्गत घटकांकडे असा दर्शवतात. दरम्यान काही कर्मचारी हे त्यांच्या आतील बलामुळे प्रेरित होतात, तर काही कर्मचाऱ्यांना बाह्य घटकांकडून प्रेरणा मिळते. एखाद्या व्यक्तीला प्रेरित करणारे काही घटक हे कामगिरीशी व प्रेरित अवस्थेशी अतिशय जवळून जोडले गेलेले असतात. तर इतरवेळाप्रेरणा ही अशा घटकांशी संबंधित असते जे वर्तनाशी दुरस्थपणे किंवा अप्रत्यक्षपणे जोडलेले असतात.

आता आपण कार्य प्रेरणेचे सामान्य स्वरूप चर्चिले आणि त्यासोबतच कार्य प्रेरणेच्या विविध सिद्धांतांची ही चर्चा केली. आपण आता कार्य प्रेरणेचे आणखी काही महत्वपूर्ण सिद्धांत पाहूयात. या पाठात त्यातील काही सिद्धांतांची ओळख आहे तर उर्वरित सिद्धांतांची ओळख पुढील पाठात होईल.

१.४ गरज सिद्धांत (NEED THEORIES)

या विभागात, आपण कार्य प्रेरणेच्या पहिल्या सिद्धांताला सुरुवात करूयात- गरज सिद्धांत. राजांचा सिद्धांत हा सर्वात जुना सिद्धांत आहे जो हे स्पष्ट करतो की एखाद्या व्यक्तीला विविध वर्तन धारण करण्यास काय आहे जे प्रेरित करते. गराजांच्या सिद्धांतानुसार, प्रेरणादायी वर्तन हे एखाद्या व्यक्तीच्या गराजांचे परीक्षण करून समजून घेता येऊ शकते. या सिद्धांतानुसार एखाद्या व्यक्तीच्या गरजा या आपणांस व्यक्तीला एखाद्या वर्तनाने प्रेरित केले आहे की ती व्यक्ती प्रेरित होऊन एखादे वर्तन करत आहे हे समजून घेण्यात मदत करू शकते.

१.४.१ गरजांचा पदानुक्रम सिद्धांत:-

१.४.२ द्वि-घटक सिद्धांत:-

१.४.१ गरजांचा पदानुक्रम सिद्धांत (NEED THEORIES)

हा सर्वात जुना गरज सिद्धांतांपैकी एक आहे जो एखाद्या व्यक्तीच्या गरजांच्या संदर्भात कामगिरीचे वर्णन करतो. अब्राहम मास्लो यांनी मांडलेल्या गराजांचा पदानुक्रम सिद्धांतानुसार, एखाद्या व्यक्तीला प्रेरणा देणाऱ्या विविध गरजा, ज्या नमुन्याद्वारे गरजा पूर्ण केल्या जातात त्यानुसार मांडल्या जाऊ शकतात. मास्लाने गरजा श्रेणीबद्ध पद्धतीने

मांडल्या. अनेक गरजा असताना कोणता हेतू पूर्ण केला जाईल हे ठरवताना पदानुक्रम प्राधान्यक्रमावर आधारित असतो.

त्यानुसार, मास्लोने उद्दिष्टे खालील क्रमाने मांडले -

- (1) शारीरिक गरजा
- (2) बाचाव आणि सुरक्षिततेच्या गरजा
- (3) प्रेम आणि आपुलकीची गरज
- (4) स्वाभिमान
- (5) आत्म-वास्तविकीकरण

या पदानुक्रमात असे म्हटले आहे की प्रत्येक मनुष्य प्रथम शारीरिक गरजा पूर्ण करण्याचा प्रयत्न करतो ज्यामध्ये अन्न, पाणी, लैंगिक गरजा इत्यादींचा समावेश होतो. एकदा या गरजा पूर्ण झाल्यानंतर, एखादी व्यक्ती घर किंवा विमा इत्यादी खरेदी करून सुरक्षितता आणि सुरक्षिततेसाठी प्रयत्न करते. सुरक्षितता आणि सुरक्षिततेच्या गरजा पूर्ण होतात, व्यक्ती नंतर प्रेम आणि आपुलकीची गरज भागवते. यात मैत्री आणि इतर सहवासाचा समावेश असू शकतो. तिसऱ्या गरजांनंतर, व्यक्ती स्वाभिमानाची गरज पूर्ण करण्यासाठी पुढे जाऊ शकते, जिथे त्याला किंवा तिला स्वाभिमान हवा असेल आणि त्या व्यक्तीला इतरांकडून आदर मिळवण्यास मदत होईल अशी कृती करू शकते (उदाहरणार्थ- एखादी कार खरेदी करणे) . एकदा आत्मसन्मानाची गरज पूर्ण झाली की, व्यक्ती आत्म-वास्तविकतेची गरज भागवण्यास प्रवृत्त होते. यामध्ये स्वतःला उजागर करण्याची, स्वतःला समजून घेण्याची आणि सतत वाढ-उत्पादक क्रियाकलापांमध्ये गुंतण्याची गरज असते.

मास्लोच्या मते, भिन्न लोक पदानुक्रमाच्या वेगवेगळ्या स्तरांवर असतात. एक कर्मचारी पदानुक्रमाच्या शारीरिक स्तरावर असू शकतो, तर दुसरा कर्मचारी स्वयं-वास्तविक स्तरावर असू शकतो. गरजेच्या पातळीतील फरकांचा परिणाम भिन्न लोक वेगवेगळ्या गोष्टींद्वारे प्रेरित का होतात या मध्ये होतो. शारीरिक गरजांच्या स्तरावर असलेली एखादी व्यक्ती संस्थेने पुरवलेल्या अन्न आणि पैशाने प्रेरित होऊ शकते, तर दुसरी व्यक्ती जी आत्म-सन्मानाच्या पातळीवर आहे ती पैसे आणि अन्नाने प्रेरित होऊ शकत नाही. त्याऐवजी, ती कदाचित चांगल्या नोकरीच्या शीर्षकाचा शोध घेत असेल.

गरजांचा पदानुक्रम सिद्धांतानुसार, गरजेची सर्वात खालची पातळी जी पूर्ण होत नाही ती व्यक्तीला प्रेरित करते. अशाप्रकारे एखाद्या व्यक्तीच्या अनेक गरजा जरी पूर्ण होत नसल्या तरी, अपुरी असलेली सर्वात कमी पातळीची गरज शोधणे आवश्यक आहे. या हेतूचे समाधान व्यक्तीला प्रेरणा देऊ शकते.

हा सिद्धांत अशा प्रकारे कर्मचाऱ्याला प्रवृत्त करण्यासाठी खालील चरणांचे वर्णन करतो -

- (१) समाधानी नसलेल्या व्यक्तीच्या गरजा ओळखणे.
- (२) सर्वात कमी अपूर्ण गरज ओळखणे
- (३) अत्यल्प व अपूर्ण अशा गरजांच्या समाधानासाठी व्यवस्था करणे.

हा सिद्धांत संस्थात्मक रचनेमध्ये सर्वसामान्यपणे वापरल्या जाणाऱ्या सिद्धांतांपैकी एक आहे. हे पदानुक्रमातील त्यांच्या स्तरावर अवलंबून व्यक्तींना प्रेरित करण्याच्या विविध मार्गांची शिफारस करते. जर एखादा कर्मचारी शारीरिक स्तरावर असेल, तर फूड कूपनची तरतूद करून आणि मुलभूत गरजा पूर्ण करण्यासाठी त्याचा उपयोग केला जाऊ शकतो. पदानुक्रमाच्या दुसऱ्या स्तरावरील कर्मचाऱ्यांसाठी (बाचाव आणि सुरक्षा) निवास सुविधांची तरतूद आणि विमा त्यांना काम करण्यास प्रवृत्त करू शकतो. जे कर्मचारी तिसऱ्या स्तरावर आहेत (प्रेम आणि आपुलकी) त्यांना एका संघात टाकून आणि पार्टी आणि गेट-टूगेदरद्वारे कनेक्शनची संधी प्रदान करण्यासारख्या पद्धतींद्वारे प्रेरित केले जाऊ शकते. जे कर्मचारी स्वाभिमानाच्या पातळीवर आहेत त्यांना कारसारख्या दर्जाच्या वस्तू देऊन किंवा आकर्षक नोकरीच्या पदव्या देऊन प्रेरित केले जाऊ शकते. जे कर्मचारी स्वयं-वास्तविकतेच्या पातळीवर आहेत, त्यांच्या क्षमतांचा शोध घेण्यासाठी त्यांना मदत करण्यासाठी नोकरी अधिक आव्हानात्मक बनविली जाऊ शकते. अशाप्रकारे गराजांचा पदानुक्रम सिद्धांत, संस्था आपल्या कर्मचाऱ्यांना कशा प्रकारे प्रेरित करू शकते यासाठी सूचना देते.

तथापि, या सिद्धांताला एक विशिष्ट मर्यादा आहे जी समजून घेणे आवश्यक आहे.

(१) या सिद्धांताची पहिली गंभीर मर्यादा ही आहे की ती प्रामुख्याने कार्य प्रेरणा समजून घेण्यासाठी विकसित केलेली नाही. हा सिद्धांत चिकित्सालयीन रुग्णांच्या समजुतीच्या आधारावर विकसित केला गेला. जरी या सिद्धांताने कार्य वर्तनासाठी काही व्यावहारिक उपाय देऊ केले असले तरी, जेव्हा औद्योगिक रचनामध्ये व्यवहारात आणले जाते, तेव्हा ते नेहमीच प्रेरित वर्तन निर्माण करण्यास सक्षम नसते.

(२) दुसरी मर्यादा अशी आहे की, या सिद्धांतानुसार, विशिष्ट वेळी, एखादी व्यक्ती पदानुक्रमाच्या एका स्तरावर असेल. तथापि, अशा काही वेळा असतात जेव्हा एखाद्या व्यक्तीला दोन गरजा तितक्याच सबळ असतात. उदाहरणार्थ, एखाद्या व्यक्तीला घराची तीव्र इच्छा असू शकते (सुरक्षा गरजा) आणि त्यासोबतच पदोन्नतीची ही (आत्म-सन्मान). अशा वेळी केवळ निवास व्यवस्था कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करण्यासाठी पुरेशी असू शकत नाही.

(३) या सिद्धांताची अंमलबजावणी करताना अनुभवलेली तिसरी मर्यादा ही सिद्धांताची धारणा आहे की, जोपर्यंत खालच्या गरजा पूर्ण होत नाहीत, तोपर्यंत एखाद्या व्यक्तीला उच्च-स्तरीय गरजेने प्रेरित केले जाणार नाही. ती व्यक्ती गरजेच्या खालच्या स्तरावरून उच्च स्तरावर जाते. एक व्यावहारिक अनुभव जो अनेकदा कामाच्या ठिकाणी येतो तो म्हणजे असे कर्मचारी आहेत ज्यांच्या कमी गरजा पूर्ण होत नाहीत, तरीही त्यांना पदानुक्रमाच्या उच्च स्तरांची तीव्र गरज असू शकते. उदाहरणार्थ, असे कर्मचारी आहेत ज्यांना योग्य निवास किंवा सुरक्षितता नाही, तरीही ते आव्हानात्मक काम करण्यास अधिक प्रेरित होऊ शकतात. ते आव्हानात्मक नोकरी करण्यासाठी त्यांची नोकरी देखील सोडून देऊ शकतात जी त्यांना ते सध्या कमावत असल्यापेक्षा कमी पगार देत असतील.

याचा अर्थ सर्व मानवांसाठी उद्दिष्टाचा क्रम सारखा असू शकत नाही. या मर्यादा असूनही, हा सिद्धांत लोक त्यांच्या गरजा पूर्ण करणाऱ्या आरखड्यामध्ये उपयुक्त अंतर्दृष्टी निर्माण करण्यात उपयुक्त ठरला आहे. तसेच 'स्व-वास्तविकीकरण' च्या महत्त्वाचे योगदान केवळ

कर्मचाऱ्यांची प्रेरणा समजून घेण्यासाठीच नव्हे तर कर्मचाऱ्यांतील या गरजा पूर्ण करण्यासाठी संस्थेमध्ये आवश्यक उपाययोजना करण्यासाठी उपयुक्त ठरले आहे.

१.४.२ द्वि-घटक सिद्धांत (Two-Factor Theory)

कर्मचाऱ्यांच्या गरजा ओळखण्यावर आधारित कामाच्या प्रेरणाचा आणखी एक सिद्धांत फ्रेडरिक हर्जबर्ग यांनी मांडला.

मास्लोने एखाद्या व्यक्तीच्या गरजा समजून घेण्यावर आणि त्यांना काय समाधान साध्य करायचे आहे यावर लक्ष केंद्रित केले. तथापि, हर्जबर्गने कामाची प्रेरणा समजून घेण्यासाठी आणखी एक दृष्टीकोन वापरला. त्याच्या दृष्टिकोनामध्ये नोकरीचे दोन पैलू ओळखणे समाविष्ट होते-

- (१) नोकरीचे ते पैलू जे नोकरीत समाधान निर्माण करतात
- (२) नोकरीच्या त्या पैलूमुळे नोकरीत असंतोष निर्माण झाला.

अशा प्रकारे त्यांनी समाधान निर्माण करणाऱ्या घटकांचा आणि असंतोष निर्माण करणाऱ्या घटकांचा शोध घेतला. आपण सामान्यतः जे विचार करतो त्याच्या विपरीत, त्याला असे आढळले की नोकरीच्या समाधानात योगदान देणारे घटक नोकरीतील असंतोषास कारणीभूत नसतात.

अशा प्रकारे हर्जबर्ग यांनी असे सांगून कामाच्या प्रेरणेचा सिद्धांत मांडला की कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरणेवर परिणाम करणारे दोन घटक आहेत - एक ज्याला तो आरोग्य घटक म्हणून संबोधतो आणि दुसरा त्याला प्रेरक घटक म्हणून संबोधतो.

आता या दोन घटकांकडे एकामागून एक पाहूयात.

आरोग्य घटक (Hygiene factors)

नोकरीतील असंतोष कमी करणारे हे घटक आहेत. यामध्ये व्यक्तीला दिलेला पगार, पर्यवेक्षकाने वापरलेला दृष्टीकोन इत्यादी घटकांचा समावेश होतो. जर एखाद्या व्यक्तीला दिलेला पगार कमी असेल किंवा पर्यवेक्षक खूप निरंकुश असेल, तर या घटकांमुळे व्यक्ती नोकरीबद्दल असमाधानी असू शकते. .

कामाच्या वातावरणातील काही घटक जे आरोग्याचे घटक मानले जातात:

- कार्याची स्थिती
- संस्थेची विविध धोरणे
- वेतन
- पर्यवेक्षणाचा प्रकार आणि पर्यवेक्षकाशी संबंध

आरोग्याचे घटक नोकरीच्या असंतोषाला कारणीभूत असल्याने, हर्जबर्गच्या मते, या गरजा पूर्ण न केल्याने नोकरीचे समाधान मिळत नाही. हे केवळ नोकरीतील असंतोषाची पातळी कमी करण्यास मदतीचे ठरेल. त्यामुळे वाढलेला पगार आणि पर्यवेक्षकाचा सुधारित

दृष्टीकोन हे केवळ नोकरीतील समाधान कमी करण्यातच मदत करेल. कर्मचार्याचे नोकरीतील समाधान सुधारण्यासाठी, या सिद्धांतानुसार प्रेरक घटकांकडे लक्ष देणे आवश्यक आहे.

आता आपण प्रेरक घटक पाहूयात.

प्रेरक घटक (Motivator factors)

खालच्या पातळीच्या गरजांव्यतिरिक्त, मानवाला ओळख, जबाबदारी इत्यादीसारख्या अनेक वाढीच्या गरजा देखील असतात. हर्जबर्गच्या मते, जेव्हा हे उच्च स्तर कामाच्या ठिकाणी समाधानी असतात तेव्हा ते उच्च समाधान आणि प्रेरणा निर्माण करतात. या घटकांना त्याने 'प्रेरक घटक' असे संबोधले.

काही महत्वाचे प्रेरक घटक असे आहेत -

- नोकरीतील अभिरुचिपूर्णतेची व्याप्ती
- ओळख
- वाढ आणि प्रगतीसाठी संधी

अशा प्रकारे प्रेरक घटक नोकरीतील समाधान आणि कर्मचार्यांना प्रेरणा देण्यास हातभार लावतात. हे व्यक्तीला कठोर परिश्रम करण्यास आणि अधिक प्रयत्न करण्यास उत्तेजित करतात.

हा सिद्धांत अशा प्रकारे दोन गरजांबद्दल बोलतो –आरोग्यगरजा आणि प्रेरक गरजा. नोकरीतील असंतोष कमी करण्यासाठी आरोग्याचे घटक विचारात घेतले पाहिजेत. तथापि, केवळ आरोग्यगरजा पूर्ण करणे पुरेसे नाही. कर्मचार्यांना अधिक जबाबदाऱ्या आणि आव्हानात्मक नोकऱ्या देऊन त्यांच्या वाढीच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी उपाययोजना करणे देखील आवश्यक आहे. हे बदल त्यांच्या नोकरीतील समाधान सुधारतील आणि त्यांना कठोर परिश्रम करण्यास प्रवृत्त करतील.

हर्जबर्गच्या सिद्धांताने केवळ कर्मचार्यातील असंतोष कमी करून नव्हे तर कामाच्या वातावरणाद्वारे प्रदान केलेल्या समाधानाची पातळी सुधारून प्रेरणा सुधारण्यासाठी उपयुक्त अंतर्दृष्टी प्रदान केली आहे. या सिद्धांताने कर्मचार्यांना अधिक अधिकार आणि जबाबदारी देऊन आणि कामाच्या परिस्थितीत वाढीच्या संधी वाढवून कर्मचार्यांना प्रेरित करण्यासाठी नोकरीमध्ये बदल करण्यास नियोक्त्यांना प्रवृत्त केले आहे. कर्मचार्याला प्रवृत्त करण्यासाठी, हा सिद्धांत कामात आणि कामाच्या स्थितीत बदल करण्यास सुचवतो जेणेकरून कामाच्या ठिकाणी अधिक प्रेरक घटक सादर केले जातील. जेव्हा एखादे काम अधिक आव्हानात्मक केले जाते आणि व्यक्ती ज्या स्थितीत काम करत आहे त्या स्थितीमुळे कर्मचार्याला वाढण्यास आणि अधिक स्वतंत्र होण्यास मदत होते, तर ते कर्मचार्याच्या चांगल्या प्रेरणा आणि सुधारित कार्यक्षमतेस प्रोत्साहन देते.

तथापि, या सिद्धांताच्या मर्यादा समजून घेणे देखील महत्वाचे आहे. या सिद्धांताच्या विकासासाठी वापरलेल्या पद्धतीबद्दल या सिद्धांतावर टीका केली गेली आहे. हे

कर्मचाऱ्यांच्या नोकरीतील समाधान आणि नोकरीतील असंतोषा संबंधित परिस्थितींच्या अहवालांवर आधारित होते. नियोक्ता आणि पर्यवेक्षकाच्या दृष्टीकोनातून देखील परिस्थिती समजून घेणे आवश्यक आहे.

दुसरे म्हणजे, हर्षवर्गने घटकांचे दोन स्वतंत्र वर्गांमध्ये वर्गीकरण केले आहे. तथापि, कामाच्या स्थितीत, घटकांचे दोन संच पूर्णपणे वेगळे केले जाऊ शकत नाहीत. उदाहरणार्थ - पर्यवेक्षकाशी नातेसंबंध ही आरोग्य विषयक स्थिती आहे तर 'वाढीव जबाबदारी' ही प्रेरक आहे. एखाद्या व्यक्तीला वाढीव जबाबदारी दिली जाईल की नाही हे कर्मचाऱ्याचे पर्यवेक्षकाशी चांगले संबंध आहेत की नाही यावर अवलंबून आहे. अशा प्रकारे, जरी सैद्धांतिकदृष्ट्या, दोन घटक वेगळे असले तरी, प्रत्यक्षात, दोन एकमेकांवर अवलंबून आहेत.

मर्यादा असूनही, या सिद्धांताचे एक महत्वाचे योगदान हे आहे की नोकरीतील समाधान आणि नोकरीतील असंतोष हे दोन वेगळे पैलू आहेत आणि कामाची परिस्थिती सुधारण्यासाठी या दोन्ही गोष्टी समजून घेण्यास मदतीचे ठरते.

१.५ सबलीकरण सिद्धांत (REINFORCEMENT THEORY)

आता प्रेरणेचा आणखी एक महत्वाचा सिद्धांत पाहू. बी.एफ. स्किनर यांनी थिअरी ऑफ संचालित अनुकूलन नावाचे शिक्षणाचे एक अतिशय महत्त्वपूर्ण वर्तन मांडले. शिक्षण कसे होते हे स्पष्ट करण्यासाठी हा सिद्धांत मांडण्यात आला. तथापि, या सिद्धांताचा अर्थ इतका व्यापक आहे की तो औद्योगिक आणि संस्थात्मक क्षेत्रांसह अनेक क्षेत्रात वापरला गेला आहे.

स्किनरने म्हटल्याप्रमाणे, वर्तन हे वर्तन आणि त्याचे परिणाम यांच्यातील संबंध किंवा संबंधाचा परिणाम आहे. सबलीकरणानंतरचे कोणतेही वर्तन बळकट होते आणि त्याची वारंवारता देखील वाढते. उदाहरणार्थ, जेव्हा एखाद्या कर्मचाऱ्याचे नेहमी वेळेत येण्याबद्दल कौतुक केले जाते, तेव्हा वक्तशीरपणाची वारंवारता वाढते. त्याचप्रमाणे, जेव्हा एखाद्या व्यक्तीला त्याच्या कठोर परिश्रमासाठी वेतन वाढ मिळते, तेव्हा त्याच्यातील कठोर परिश्रम करण्याची प्रेरणा वाढते.

हा सिद्धांत गरज सिद्धांतापेक्षा वेगळा आहे, कारण गरज सिद्धांता अंतर्गत घटकांवर (व्यक्तीच्या गरजा) प्रेरणा निर्धारक घटक म्हणून लक्ष केंद्रित करते, तर मसबलीकरण सिद्धांत प्रेरणा हे वर्तनाचा परिणाम हा बाह्य घटक (पुरस्कार आणि शिक्षा) चे परिणाम म्हणून पाहते..

मजबुतीकरण सिद्धांत बाह्य परिस्थितीवर आपले लक्ष केंद्रित करते आणि सूचित करते की बाह्य वातावरण कर्मचार्यांच्या प्रेरक स्तरावर कसा प्रभाव टाकू शकते. हे औद्योगिक मानसशास्त्रज्ञांना व्यक्तीला प्रेरित करण्यासाठी संस्थात्मक वातावरणात बदल करण्याची भूमिका समजून घेण्यास मदत करते.

सबलीकरणाचा सिद्धांत कर्मचाऱ्यांना प्रवृत्त करण्यासाठी खालील उपाय सुचवतो -

(१) सकारात्मक सबलीकरण (Positive Reinforcement)- सकारात्मक सबलीकरण ही कोणतीही घटना आहे; ज्याची उपस्थिती प्रतिसादाची वारंवारता वाढवते.

कर्मचाऱ्यांची स्तुती करणे किंवा कर्मचाऱ्यांना चांगल्या उपस्थितीबद्दल बक्षीस देण्याची प्रणाली, जर कर्मचाऱ्यांची उपस्थिती वाढविण्यास मदत करत असेल तर ते सकारात्मक सबलीकरण मानले जाऊ शकते.

(२) नकारात्मक सबलीकरण (Negative Reinforcement)- नकारात्मक सबलीकरण, अशा घटना आहेत, ज्यांच्या अनुपस्थितीमुळे प्रतिसादाची वारंवारता वाढते. उदाहरणार्थ, वेळेत अहवाल देणारा कर्मचारी पर्यवेक्षकाकडून होणारी प्रतिक्रिया टाळू शकतो. येथे 'पर्यवेक्षकाकडून ओरडण्याची अनुपस्थिती' कर्मचाऱ्यांना वेळेत पोहोचण्यास प्रवृत्त करते

(३) शिक्षा (Punishment)- स्किनरच्या मते, जेव्हा एखाद्या प्रतिसादानंतर अनिष्ट परिणाम होतात तेव्हा त्या प्रतिसादाची वारंवारता कमी होते. अशा अनिष्ट परिणामांना शिक्षा म्हणतात. शिक्षा सबलीकरणापेक्षा भिन्न आहेत कारण, सबलीकरण (सकारात्मक तसेच नकारात्मक) प्रतिसादाची वारंवारता वाढवते, तर शिक्षा प्रतिसादाची वारंवारता घटवते किंवा कमी करते. औद्योगिक रचनेमध्ये, कार्यक्षमतेवर परिणाम करण्यासाठी शिक्षेचा वापर करण्याचे वेगवेगळे मार्ग आहेत. उदाहरणार्थ, संस्थेमध्ये अपमानास्पद भाषा वापरल्याबद्दल व्यवस्थापकाची पदावनती करणे. या प्रकरणात पदावनतीचा परिणाम व्यवस्थापकाच्या अपमानास्पद भाषेच्या वापरात घट झाल्यास, शिक्षा म्हणून कार्य करू शकते.

(४) विलोपन (Extinction)- सबलिकरणाच्या सिद्धांताने सांगितल्याप्रमाणे, प्रबलित केलेले कोणतेही वर्तनाची वारंवारता वाढू शकते. म्हणून, जेव्हा सबलिकरण मागे घेतले जाते, तेव्हा शिकलेले वर्तन देखील वारंवारता कमी करते. या प्रक्रियेला विलोपन म्हणतात. उदाहरणार्थ, एखाद्या कर्मचाऱ्याची तांडव करण्याचे वर्तन व्यवस्थापकाने दिलेले लक्ष आणि महत्त्व यामुळे आहे, त्याकडे दिलेले कमी लक्ष नकारात्मक वर्तन कमी करण्यास मदत करू शकते.

हा सिद्धांत प्रतिसादाच्या परिणामांना महत्त्व देतो. थॉर्नडाइकनेनियमांच्या दृष्टीने सबलीकरणाचे महत्त्व व्यक्त केले आहे, ज्याला तो परिणामाचा नियम म्हणतो - प्रतिसादानंतर होणारा परिणाम प्रतिसाद मजबूत होईल की कमकुवत होईल हे ठरवते. परिणाम सकारात्मक असल्यास, ते प्रतिसाद मजबूत करू शकते, परंतु प्रतिसादात गुंतण्याचा परिणाम नकारात्मक आल्यास, तो प्रतिसाद कमकुवत करू शकतो.

सबलिकरणाचा सिद्धांत अशा प्रकारे सबलिकरणप्रदान करण्याच्या महत्त्वावर भर देतो जेणेकरून कठोर परिश्रम आणि चांगली कामगिरी यांच्यातील वारंवारता वाढते. तथापि, ते प्रभावी होण्यासाठी सबलिकरणकाळजीपूर्वक आणि पद्धतशीरपणे सादर केले पाहिजे-

सबलिकरणप्रभावी होण्यासाठी, खालील तत्वांचे पालन केले पाहिजे -

(१) तात्काळ (Immediacy)-सबलिकरण ताबडतोब दिले जाते तेव्हा प्रभावी होते. हे कर्मचाऱ्यांना प्रतिसाद आणि सबलिकरण या दरम्यान कनेक्शन तयार करण्यास अनुमती देते. जी व्यक्ती मेहनती आहे आणि 15 वर्षांच्या सेवेनंतर पदोन्नती दिली जाते, त्याला पदोन्नतीशी कठोर परिश्रम जोडणे कठीण जाईल. पदोन्नतीसारखे मोठे

सबलिकरणताबडतोब देणे आवश्यक नसले तरी, इतर कामगारांसमोर प्रशंसा आणि मान्यता यासारखे सबलिकरणनिश्चितपणे त्वरित देऊ केले जाऊ शकते.

(२) **सुसंगत (Consistent)**- प्रतिसाद आणि सबलिकरणांच्यातील संबंध मजबूत करण्यासाठी, सातत्याने सबलिकरणवितरित केले जावे. जर दोन दिवस सुरक्षा उपकरण वापरल्याबद्दल व्यक्तीची प्रशंसा केली गेली परंतु त्यानंतर, जवळजवळ महिनाभर त्या कृतीची दखल नसेल, तर हे चांगले वर्तन कमी होण्याची शक्यता आहे. त्यामुळे किमान सुरुवातीला सकारात्मक सबलिकरणदेण्यासाठी सातत्य राखणे आवश्यक आहे

(३) **आकस्मिकता (Contingent)**- आकस्मिकतेचे तत्त्व असे सांगते की सबलिकरणकेवळ वर्तनाच्या उपस्थितीत दिले पाहिजे आणि अनुपस्थितीत नाही, तरच ते प्रभावी होऊ शकते. उदाहरणार्थ, जेव्हा कर्मचार्यांना पगारात निश्चित वाढ दिली जाते, ते काम करतात की नाही याची पर्वा न करता, असे सबलिकरणकठोर परिश्रमावर अवलंबून नसते. अशा प्रकारच्या सबलिकरणामुळे सकारात्मक वर्तन निर्माण होण्याची शक्यता कमी असते.

या सिद्धांताचा उपयोग औद्योगिकरचनांमध्ये कर्मचार्यांना प्रोत्साहन प्रणालीद्वारे काम करण्यास प्रवृत्त करण्यासाठी केला गेला आहे. हे केवळ कार्यप्रदर्शनच नाही तर इतर कार्य-संबंधित वर्तनात देखील बदल करण्यासाठी वापरले जाते जे संस्थात्मक रचनांमध्ये महत्वाचे आहे. अनेक संस्थांनी संस्थेतील इतर वर्तन व्यवस्थापित करण्यासाठी सबलिकरणसिद्धांताचा वापर केला आहे जसे की अनुपस्थिती, कामाची नैतिकता, उपकरणे चालवताना सुरक्षा उपायांचा वापर इ. अशा प्रकारे या सिद्धांताचा प्रेरणेच्या क्षेत्रात व्यापक उपयोग आहे.

या सिद्धांताच्या काही मर्यादा आहेत त्याही हा सिद्धांत लागू करण्यापूर्वी समजून घेणे आवश्यक आहे. या सिद्धांतावर एक जोरदार टीका अशी होते की ते प्रेरणा प्रभावित करणाऱ्या अंतर्गत घटकांकडे दुर्लक्ष करते. प्रत्येक कर्मचारी केवळ प्रशंसा, वेतन किंवा प्रोत्साहन यांसारख्या बाह्य घटनांनी प्रेरित असेल असे नाही. अशा अनेक व्यक्ती आहेत ज्यांना आंतरिक प्रेरणा आहे या गोष्टी हा सिद्धांत विचारात घेण्यास अपयशी ठरतो.

जेव्हा कर्मचार्यांना सकारात्मक सबलिकरणाची सवय होऊ शकते तेव्हा या पद्धतीची दुसरी मर्यादा अनुभवली जाते. या प्रकरणात, कर्मचारी आवश्यक असताना देखील वर्तनातील बदल दर्शविण्यास कमी इच्छुक असतात. उदाहरणार्थ, जेव्हा कर्मचार्यांना हाताने दस्तऐवजासाठी सकारात्मकरित्या मजबूत केले जाते, तेव्हा ते हाताने दस्तऐवज देखभाल चालू ठेवतात आणि माहिती संग्रहित करण्यासाठी संगणक वापरण्यास नकार देतात.

तिसरे म्हणजे, कर्मचारी सकारात्मक सबलिकरणावर अवलंबून राहू शकतात आणि त्यांनी केलेल्या प्रत्येक वर्तनासाठी सबलिकरणाची अपेक्षा करू शकतात. तथापि, नोकरीच्या ठिकाणी अपेक्षित असलेल्या प्रत्येक वर्तनासाठी कर्मचार्यांना नेहमीच मजबुती देणे व्यावहारिकदृष्ट्या शक्य नसते.

या सिद्धांताची आणखी एक मर्यादा मानवतावादी दृष्टीकोनाने मांडलेल्या नैतिक आक्षेपात आहे. वर्तनवादामध्ये बाह्य शक्तींद्वारे वर्तन नियंत्रित करणे आणि हाताळणे समाविष्ट आहे. यामुळे मानवी वर्तन बाह्यरित्या नियंत्रित करण्याबाबत नैतिक चिंता निर्माण झाली आहे.

या मर्यादा असूनही, सामान्यतः कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करण्यासाठी वापरल्या जाणाऱ्या सिद्धांतांपैकी हा एक सिद्धांत आहे.

१.६ अपेक्षा सिद्धांत (EXPECTANCY THEORY)

प्रेरणा सिद्धांतांवरील विभागात पाहिल्याप्रमाणे, काही सिद्धांत आहेत जे मनुष्याच्या बोधनात्मक किंवा मानसिक प्रक्रियांचा विचार करतात. आपण आता या विभागात प्रेरणाचा एक बोधनात्मक सिद्धांत पाहणार आहोत.

केवळ एखाद्या व्यक्तीच्या गरजांच्या मदतीने मानवी प्रेरणा पूर्णपणे समजू शकत नाही. प्रेरक वर्तन समजून घेण्यासाठी, कामाच्या वर्तनात अंतर्भूत असलेल्या बोधनात्मक किंवा मानसिक प्रक्रिया समजून घेणे देखील आवश्यक आहे. अनेक भिन्न बोधनात्मक सिद्धांत मांडले गेले आहेत आणि या प्रत्येक सिद्धांताने वेगवेगळ्या बोधनात्मक प्रक्रियांचा शोध घेण्याचा प्रयत्न केला आहे ज्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरक पातळीचे स्पष्टीकरण होऊ शकते.

अपेक्षा सिद्धांत हा एक बोधनात्मक सिद्धांत आहे जो सबलीकरणाची प्रभावीता निर्धारित करणाऱ्या बोधनात्मक प्रक्रियेच्या दृष्टीने प्रेरणाचे विश्लेषण करतो. प्रत्येक कर्मचारी बक्षिसे आणि सबलीकरणाने प्रेरित होत नाही. खरं तर, सबलीकरणसिद्धांताचा हा एक प्रमुख दोष आहे. सबलीकरणकाम करेल किंवा कर्मचाऱ्याला प्रेरित करेल की नाही हे अनेक घटकांवर अवलंबून असते – त्यापैकी एक म्हणजे कर्मचाऱ्याने सबलीकरणाच्या संबंधात केलेल्या बोधनात्मक प्रक्रिया.

वेगवेगळ्या बोधनात्मक सिद्धांतांनी प्रेरक स्थिती निर्धारित करण्यासाठी विविध बोधनात्मक प्रक्रियांचे महत्त्व लक्षात आणले आहे. अपेक्षा सिद्धांत सांगते की एखाद्या व्यक्तीने केलेले प्रयत्न ही व्यक्तीने केलेली निवड असते. कर्मचारी त्यांच्या अपेक्षांवर आधारित प्रयत्न करणे किंवा न करणे निवडण्याचा निर्णय घेतो. 1964 मध्ये व्हिक्टर व्रूम यांनी अपेक्षांचे महत्त्व पहिल्यांदा दाखवले होते.

व्रूम यांच्या मते प्रयत्न करणे हा निर्णय अपेक्षा ठरवते -

- (१) आवश्यक असलेले वर्तन मी किती प्रमाणात करू शकेन?
- (२) हे वर्तन मला ध्येय प्राप्त करण्यास किती प्रमाणात मदत करेल?

व्रूम यांनी तीन बोधनात्मक प्रक्रियांचे कार्य असे प्रेरणाचे विश्लेषण केले -

- Expectancy अपेक्षा
- Instrumentality साधनसामग्री
- Valence व्हॅलेन्स

आता आपण या संकल्पना तपशीलवार पाहूयात -

१. व्हॅलेन्स (Valence)

व्हॅलेन्स म्हणजे एखाद्या व्यक्तीने संस्थेद्वारे देऊकेलेल्या पुरस्कारांना किती प्रमाणात महत्त्व दिले जाते. संस्थेद्वारे देऊ केलेले प्रत्येक सबलीकरण सर्व कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करू शकत नाही. कारण वेगवेगळ्या कर्मचाऱ्यांमध्ये सबलीकरणाशी संबंधित भिन्न व्हॅलेन्स असू शकतात. जर एखाद्या कर्मचाऱ्याला त्याच्या वैयक्तिक उद्दिष्टांपर्यंत पोहोचण्याचा एक मार्ग म्हणून पदोन्नती दिसत नसेल, तर तो किंवा तिला सबलीकरणाने प्रेरित केले जाणार नाही. दुसरीकडे, जर एखाद्या कर्मचाऱ्याला त्याच्या वैयक्तिक उद्दिष्टासाठी पदोन्नती महत्त्वाची वाटत असेल, तर तो किंवा ती अधिक सबलीकरण म्हणून पदोन्नतीसाठी कठोर परिश्रम करत असेल.

२. अपेक्षा (Expectancy):-

ब्रूमच्या मते आणखी एक बोधनात्मक प्रक्रिया म्हणजे कर्मचाऱ्याच्या अपेक्षा. अपेक्षा म्हणजे त्या व्यक्तीच्या त्याच्या किंवा तिच्या स्वतःबद्दल असलेल्या विश्वासाचा संदर्भ. सबलीकरण प्राप्त करण्यासाठी आवश्यक असलेले वर्तन करण्यास सक्षम असेल की नाही याचा विश्वास. उदाहरणार्थ.-जर एखाद्या व्यक्तीचा असा विश्वास असेल की पदोन्नती मिळविण्यासाठी त्याच्याकडे कठोर परिश्रम करण्याची क्षमता नाही, तर याचा अर्थ अपेक्षा पातळी कमी आहे. दुसरीकडे, जर एखाद्या व्यक्तीचा असा विश्वास असेल की पदोन्नती मिळविण्यासाठी पुरेसे कठोर परिश्रम करण्याची क्षमता त्याच्याकडे आहे, तर याचा अर्थ अपेक्षा जास्त आहे. ब्रूमच्या मते, इतर गोष्टी स्थिर राहतील, अपेक्षा जितकी जास्त असेल तितकी व्यक्तीची प्रेरक पातळी जास्त असेल.

३. साधनक्षमता(Instrumentality):-

ब्रूमच्या मते, व्यक्तीने किती मेहनत घेतली हे ठरवणारी आणखी एक अपेक्षा आहे - साधनसामग्री. इंस्ट्रुमेंटॅलिटी म्हणजे सबलीकरण प्राप्त करण्याच्या प्रयत्नांच्या शक्यतांबद्दलचा विश्वास. परिश्रम करून पदोन्नती मिळू शकते, असा विश्वास जर एखाद्या व्यक्तीला असेल, तर साधनक्षमता जास्त असते. दुसरीकडे, जर कर्मचाऱ्याचा असा विश्वास असेल की कठोर परिश्रम करूनही त्याला किंवा तिला पदोन्नती मिळण्याची शक्यता नाही, तर साधनक्षमता कमी आहे.

ब्रूमच्या मते, प्रेरणा किंवा प्रयत्न, ज्याला तो म्हणतो, “बल या कडे खालील तीन बोधनात्मक प्रक्रियांचे कार्य म्हणून पाहिले जाऊ शकते” -

- मी सबलीकरण (व्हॅलेन्स) ला किती प्रमाणात महत्त्व देतो?
- माझ्याकडे वर्तन करण्याची क्षमता किती प्रमाणात आहे (अपेक्षित)?
- त्या वर्तनात गुंतून मला कितपत सबलीकरण मिळण्याची शक्यता आहे (साधनक्षमता)?

ब्रूमने या घटकांमधील मधील संबंध एका गणितीय सूत्रामध्ये व्यक्त केला ज्याचा उपयोग संयुक्तता, अपेक्षा आणि साधनांच्या आधारे प्रेरणा किंवा शक्तीचा अंदाज लावण्यासाठी केला जाऊ शकतो.

बल = व्हॅलेन्स X (साधनक्षमता X अपेक्षा)

या सिद्धांताने केवळ प्रेरणा अंतर्निहित बोधनात्मक प्रक्रिया समजून घेण्यात मदत केली नाही तर कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरक स्तरांवर प्रभाव टाकण्यासाठी विविध उपाययोजना करण्यात देखील मदत केली आहे. या सिद्धांतानुसार, एखाद्या व्यक्तीला प्रेरित करण्यासाठी, खालील उपाय करणे आवश्यक आहे -

- (१) प्रत्येक संस्थेने कर्मचाऱ्यांचे मूल्य काय आहे हे ओळखण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे आणि त्यांना त्यांच्या सबलीकरण प्रणालीमध्ये समाविष्ट केले पाहिजे.
- (२) कर्मचाऱ्यांचा आत्मविश्वास वाढवून आणि आवश्यक प्रशिक्षण देऊन अपेक्षा वाढवणे जेणेकरून कर्मचाऱ्यांना अधिक सक्षम आणि कार्य करण्यास सक्षम वाटेल.
- (३) कामगिरीवर सबलीकरण आकस्मिक बनवून साधनक्षमता वाढवणे. संस्थेने त्यांची आश्वासने पाळण्यासाठी प्रयत्न करणे आवश्यक आहे आणि कर्मचाऱ्याने पूर्व-निर्धारित प्रयत्नांना वचन दिलेले सबलीकरण देऊ करणे आवश्यक आहे.

आता आपण कर्मचारी प्रेरणेच्या या सिद्धांताची महत्त्वाची बलस्थाने आणि कमकुवतपणा पाहू. या सिद्धांताचे एक अतिशय महत्त्वाचे सामर्थ्य हे आहे की ते विविध बोधनात्मक प्रक्रियांची भूमिका बाहेर आणते जी सबलीकरणाची परिणामकारकता निर्धारित करण्यात महत्त्वाची भूमिका बजावते. दुसरी महत्त्वाची ताकद म्हणजे प्रेरणेची गणितीय अभिव्यक्ती. प्रमाणीकरणामुळे प्रेरणेचे प्रमाण निश्चित करण्यात मदत झाली आहे आणि प्रेरणेच्या संदर्भात वेगवेगळे संशोधन करणे शक्य झाले आहे. प्रेरणेची गणना करण्याच्या सूत्राने नोकरीतील समाधान, व्यक्तीने केलेले प्रयत्न आणि लोकांच्या नोकरीत राहण्याची शक्यता यासारख्या घटकांचा अंदाज लावण्याची शक्यता दर्शविली आहे.

हा सिद्धांत त्याच्या काही मर्यादा लक्षात घेऊन समजून घ्यावा लागेल. या अभ्यासाची एक मर्यादा म्हणजे प्रेरणेच्या बाह्य घटकांना दिलेले महत्त्व. हे संस्थेद्वारे देऊ केलेल्या बाह्य सबलीकरणांच्या संदर्भात निवड होण्यासाठी प्रेरणा पाहतो. हे जाणून घेणे महत्त्वाचे आहे की अनेक व्यक्ती केवळ बाह्य घटकांमुळे प्रेरित होत नाहीत. काही कर्मचारी जरी त्यांना संस्थेने देऊ केलेल्या सबलीकरणाची किंमत करत नसले तरी ते अंतःप्रेरित असतात आणि कठोर परिश्रम आणि अधिक प्रयत्न करू शकतात.

दुसरे म्हणजे, हा सिद्धांत असे गृहीत धरतो की लोकांना कोणते सबलीकरण त्यांच्या वैयक्तिक उद्दिष्टांपर्यंत पोहोचण्यास मदत करेल याची जाणीव आहे. तथापि, सर्व मानवांना याचे ज्ञान असणे आवश्यक नाही, आणि म्हणूनच अनेक वेळा एखादी व्यक्ती त्यांची वैयक्तिक उद्दिष्टे पूर्ण करत नसली तरीही त्यांच्या तात्काळ गरजांवर आधारित निवड करू शकते. उदा., एखादी व्यक्ती वेतनवाढीसाठी काम करू शकते कारण त्याला सध्या पैशांची गरज आहे, जरी त्याला याची जाणीव आहे की वाढीमुळे त्याचे दीर्घकालीन वैयक्तिक ध्येय गाठण्यात मदत होणार नाहीये.

तिसरे म्हणजे हा सिद्धांत असे मानतो की प्रेरणा ही एखाद्या व्यक्तीने केलेली जाणीवपूर्वक निवड असते. असे नेहमीच असू शकत नाही. अनेक घटक असे आहेत जे नकळतपणे एखाद्या व्यक्तीच्या प्रेरक पातळीवर प्रभाव टाकू शकतात. या सिद्धांताने सुचविल्याप्रमाणे गणना करण्याच्या मानवाच्या शक्यतांबद्दल सामान्यतः उठविलेली आणखी एक टीका आहे. ब्रुमने सुचविल्याप्रमाणे एखाद्या व्यक्तीने केलेल्या प्रयत्नांमध्ये नेहमीच गणना समाविष्ट नसते.

अशाप्रकारे हा एक महत्वाचा सिद्धांत असला तरी तो परिपूर्ण सिद्धांत नाही आणि त्यासाठी पुढील संशोधनाची गरज आहे. त्यात सुधारणा करणे आवश्यक आहे जेणेकरून ते कार्यप्रदर्शन, एखाद्या व्यक्तीच्या अशा क्षमता आणि संस्थेद्वारे देऊ केलेले समर्थन निर्धारित करण्यासाठी महत्वाचे असलेले इतर घटक समाविष्ट करतात. सिद्धांतामध्ये कामाच्या वातावरणाचे जटिल स्वरूप देखील विचारात घेणे आवश्यक आहे. कामाच्या वातावरणात केवळ एकच परिणाम नसतो परंतु त्याचे अनेक परिणाम असू शकतात - उदाहरणार्थ, जरी कठोर परिश्रम हे परिणाम म्हणून पदोन्नतीशी संबंधित असले तरी ते तणाव आणि अतिरिक्तवेळ काम करणे यासारख्या नकारात्मक घटकांशी देखील संबंधित असू शकतात. या प्रकरणात, सूत्रामुळे व्यक्तीची शक्ती किंवा प्रेरणा मोजणे शक्य होत नाही.

अशाप्रकारे सिद्धांताला मर्यादा असल्या तरी, हा एक व्यापक संशोधन केलेला सिद्धांत आहे आणि तो संस्थात्मक आणि शैक्षणिक रचनेमध्ये मोठ्या प्रमाणावर लागू केला गेला आहे.

१.७ स्व-कार्यक्षमता सिद्धांत (SELF-EFFICACY THEORY)

बोधनात्मक किंवा मानसिक कार्यकर्तीच्या मदतीने प्रेरणा स्पष्ट करणारा आणखी एक बोधनात्मक सिद्धांत म्हणजे अल्बर्ट बंडुरा यांचा स्व-कार्यक्षमता सिद्धांत. आता आपण या विभागात स्व-कार्यक्षमतेचा सिद्धांत पाहूयात.

बंडुरा यांच्या मते, उच्च कार्यक्षमतेवर प्रभाव पाडणारा एक मजबूत घटक म्हणजे विश्वासाचा आराखडा, ज्याला त्यांनी स्व-कार्यक्षमता म्हटले. स्व-कार्यक्षमता या शब्दाचा अर्थ काय आहे आणि एखाद्या व्यक्तीच्या कामगिरीमध्ये ती कशी महत्वाची भूमिका बजावते ते आपण प्रथम पाहू.

स्व-कार्यक्षमता हा एक विश्वास आहे की जो एखादी व्यक्ती विशिष्ट कार्य करण्यासाठी आणि विशिष्ट ध्येय साध्य करण्याच्या त्याच्या क्षमतेबद्दल ठेवते. उदा. नुकतेच वैद्यकीय महाविद्यालयात प्रवेश घेतलेल्या व्यक्तीला शस्त्रक्रिया करण्यास सांगितले तर, त्याचा किंवा तिचा स्वतःच्या कौशल्यांबद्दल कमी आत्मविश्वास असतो आणि त्यामुळे डॉक्टरांच्या कामगिरीवर परिणाम होतो.

अशा प्रकारे बंडुरा यांनी सांगितल्याप्रमाणे, एखाद्या व्यक्तीच्या कार्यक्षमतेवर काही प्रमाणात स्व-कार्यक्षमतेच्या पातळीचाही प्रभाव पडतो. स्व-कार्यक्षमता कार्यक्षमतेवर विविध प्रकारे प्रभाव पाडते. स्व-कार्यक्षमतेचे काही महत्वाचे परिणाम खालीलप्रमाणे आहेत -

(१) **कार्याची निवड(Choice of the task)**- जेव्हा एखाद्या व्यक्तीला असे वाटते की तो किंवा ती एखादे कार्य करण्यास सक्षम आहे, तेव्हा ते तसे कार्य करण्याची अधिक शक्यता असते आणि त्या कार्यापासून दूर पळून जाण्याची शक्यता कमी असते.

(२) **कार्यात चिकाटी(Persistence at the task)**- जेव्हा एखादी व्यक्ती कार्य करण्यास सक्षम असल्याच्या विश्वासासह, स्व-कार्यक्षमतेवर उच्च असते, तेव्हा कार्य कठीण आणि आव्हानात्मक असले तरीही तो किंवा ती त्यांच्या प्रयत्नांमध्ये टिकून राहण्याची शक्यता असते.

(३) **अपयशाला प्रतिसाद(Response to failure)**- एखाद्याच्या क्षमतेवर विश्वास ठेवल्याने एखाद्या व्यक्तीला अपयश आले तरीही प्रयत्न सुरू ठेवायला लावतात. ज्या लोकांची स्व-कार्यक्षमता जास्त आहे ते अपयशाला हे एक आव्हान समजतात आणि ते अपयशाने निराश होण्याऐवजी त्यांच्या प्रयत्नांवर टिकून राहतात.

(४) **उद्दिष्टे ठरवणे (Goals setting)** – अभ्यासांनी असे दाखवले आहे की, स्व-कार्यक्षमतेच्या उच्च समज असलेल्या व्यक्ती अधिक आव्हानात्मक उद्दिष्टे निवडतात आणि उद्दिष्टांसाठी अधिक वचनबद्ध असण्याची शक्यता असते. यामुळे हा विश्वास उच्च कार्यक्षमतेशी जोडला जातो.

या वरील वैशिष्ट्यांमुळेच ज्या लोकांची स्व-कार्यक्षमता कमी आहे अशा लोकांच्या तुलनेत जास्त स्व-कार्यक्षमता असलेले लोक जास्त मेहनत घेतात.

अनेक प्रकारच्या संशोधनांनी स्व-कार्यक्षमता आणि कामाच्या ठिकाणी व्यक्तीची कामगिरी यांच्यात सकारात्मक आणि मजबूत संबंध दर्शविला आहे. उदाहरणार्थ, जीवन विमा एजंट (बार्लिंग आणि बीटी, 1983) आणि विद्यापीठातील शिक्षक (टेलर एट अल., 1984) यांसारख्या विविध प्रकारच्या नोकऱ्यांमधील कर्मचाऱ्यांच्या स्व-कार्यक्षमतेचा सकारात्मक प्रभाव अभ्यासांनी दर्शविला आहे.

स्व-कार्यक्षमतेचा सिद्धांत अशा प्रकारे कर्मचाऱ्याच्या कामाच्या वर्तनक्षमतेवर विश्वास ठेवण्याची महत्त्वाची भूमिका समोर आणतो आणि हे देखील सांगतो की या विश्वासामध्ये बदल करणे शक्य आहे. बांडूरायांच्या मते, स्व-कार्यक्षमता सुधारण्याचे वेगवेगळे मार्ग आहेत आणि व्यवस्थापकांना त्यांच्या अधीनस्थांच्या स्व-कार्यक्षमतेच्या विश्वासात सुधारणा करण्यासाठी प्रशिक्षण दिल्यास कर्मचाऱ्यांना अधिक चांगली कामगिरी करण्यास प्रवृत्त करण्यात मदत होऊ शकते. स्व-कार्यक्षमता सुधारण्याचे काही महत्त्वाचे मार्ग आहेत -

(१) **निपुणता अनुभव (Mastery experience)**- पर्यवेक्षक किंवा व्यवस्थापक वास्तववादी दृष्टीने निश्चित करू शकतात आणि आव्हानात्मक उद्दिष्टांसह हळूहळू पुढे जाऊ शकतात. हे यश अनुभव वाढविण्यात आणि स्वतःची कार्यक्षमता वाढविण्यात मदत करते.

(२) **मॉडेलिंग (Modelling)**- यामध्ये उच्च स्व-कार्यक्षमतेचे प्रदर्शन करणाऱ्या प्रतिकृतींचा समावेश होतो. पर्यवेक्षक किंवा व्यवस्थापक स्वतः एक सकारात्मक आदर्श म्हणून काम करू शकतात जे स्वतःचे प्रभावी वर्तन दर्शवतात. हे अधीनस्थांना समान वर्तन विकसित करण्यास मदत करेल.

(३) **सामाजिक अनुनय (Social Persuasion)**– जेव्हा इतर ज्येष्ठ आणि अनुभवी आहेत, ते व्यक्तीला स्व-कार्यक्षमतेच्या महत्त्वावर मार्गदर्शन करून मन वळवतात, तेव्हा ते सहभागी व्यक्तीला त्यांच्या कार्यक्षमतेचे वर्तन वाढवण्यास प्रोत्साहित करू शकते.

(४) **शारीरिक अवस्था (Physiological states)**– चिंता आणि भीती यांसारख्या शारीरिक अवस्थांमुळे स्व-कार्यक्षमतेचा विश्वास देखील प्रभावित होतो. व्यक्तीला चिंता आणि भीतीवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी मार्गदर्शन केल्याने व्यक्तीला उच्च स्व-कार्यक्षमतेचे वर्तन प्रदर्शित करण्यास मदत होऊ शकते.

स्व-कार्यक्षमता विश्वासात सुधारणा घडवून आणण्यासाठी ही तंत्रे संस्थात्मक रचनांमध्ये लागू केली जाऊ शकतात. एडन यांच्या विविध अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की कर्मचाऱ्यांच्या स्व-कार्यक्षमतेवर विश्वास वाढवून कामातील वर्तनाच्या विविध क्षेत्रातील कामगिरी कशी सुधारली जाऊ शकते. एखाद्याच्या क्षमतांवर विश्वास वाढवून या सुधारित कामगिरीला एडन यांनी Galatea Effect म्हटले आहे.

अशा प्रकारे हा सिद्धांत एखाद्या व्यक्तीचा स्वतःबद्दल किंवा स्वतःबद्दल काय विश्वास आहे यावर जोर देतो. हे अशा प्रकारे पर्यवेक्षक आणि संस्थेच्या निरोगी व स्व-कार्यक्षमतेचा विकास सुलभ करेल असे वातावरण तयार करण्यासाठी भूमिकेवर भर देते. कर्मचाऱ्यांना सुरक्षित वातावरणात आव्हानात्मक कार्य हाती घेण्यासाठी संधी उपलब्ध करून देणे, रचनात्मक अभिप्राय देणे आणि संस्थेमध्ये मार्गदर्शन प्रक्रिया यासारख्या उपाययोजनांद्वारे हे प्रभावीपणे केले जाऊ शकते. सुरक्षित आणि सहाय्यक वातावरणात आव्हानात्मक कामाची तरतूद केल्याने आवश्यक वर्तन निर्माण करण्याच्या क्षमतेवर व्यक्तीचा विश्वास वाढेल.

हा सिद्धांत काही महत्त्वाच्या मर्यादांनी ग्रस्त आहे. हे केवळ एखादे कार्य करताना व्यक्तीने अनुभवलेल्या आत्मविश्वासाला महत्त्व देते. तथापि, क्षमता आणि सक्षमतेसह स्व-कार्यक्षमता असणे आवश्यक आहे. क्षमतेच्या अनुपस्थितीत, केवळ उच्च स्व-कार्यक्षमता कार्यक्षमतेत सुधारणा करू शकत नाही.

दुसरे म्हणजे, हा सिद्धांत उच्च स्व-कार्यक्षमता आणि कार्यप्रदर्शन यांच्यातील संबंधांवर जोर देतो. तथापि, हे समजून घेणे महत्त्वाचे आहे की स्व-कार्यक्षमता आणि कार्यप्रदर्शन यांच्यातील संबंध देखील कामाच्या जटिलतेवर अवलंबून असतात. हे असे दर्शविते की जेव्हा कार्य गुंतागुंतीचे असते, तेव्हा एखाद्याच्या क्षमतेशी संबंधित केवळ उच्च विश्वास उच्च कार्यक्षमता निर्माण करण्यास सक्षम नसतात. अशा प्रकारे व्यक्तीची क्षमता आणि कामाचे स्वरूप देखील खूप महत्त्वाचे आहे.

मर्यादा असूनही, हा सिद्धांत कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरणा स्तरांवर प्रभाव पाडण्यात एक आशादायक भूमिका आहे, विशेषतः ज्यांच्याकडे उच्च क्षमता आहे परंतु ते कमी स्व - कार्यक्षमतेच्या विश्वासाने गुंतलेले आहेत. असे अनेक कर्मचारी आहेत ज्यांच्याकडे कामगिरी करण्याची उच्च क्षमता असूनही त्यांच्याकडून उच्च दर्जाची कामगिरी दाखवली जात नाही. यामागचे एक कारण त्यांची कमी स्व-कार्यक्षमता असू शकते आणि म्हणून हा सिद्धांत या श्रेणीत येणाऱ्या व्यक्तींच्या कार्यप्रदर्शनात सुधारणा करण्यासाठी उपयुक्त आहे.

कार्य प्रेरणेमध्ये एखाद्या कर्मचाऱ्याला कार्यक्षमतेने काम करण्याची आणि उच्च पातळीची कामगिरी दाखवण्याची प्रेरणा असते. कर्मचाऱ्याची प्रेरणा समजून घेण्यासाठी औद्योगिक मानसशास्त्रज्ञांनी वेगवेगळे सिद्धांत मांडले आहेत. यापैकी काही सिद्धांतांवर या पाठामध्ये चर्चा केली आहे. गरज सिद्धांत कर्मचाऱ्यांच्या गरजांनुसार निर्धारित केलेल्या प्रेरणाची संकल्पना करते आणि व्यक्तीच्या गरजा पूर्ण करण्याच्या महत्त्वावर जोर देते. या पाठामध्ये गरजांचा पदानुक्रम सिद्धांत आणि द्वि-घटक सिद्धांत हे दोन गरज सिद्धांत आहेत. सबलीकरण सिद्धांत, दुसरीकडे, कर्मचाऱ्याची प्रेरणा बाह्य शक्ती –सबलीकरणाद्वारे निर्धारित केली जाते असे समजते. त्यात असे म्हटले आहे की कार्य प्रेरणा कर्मचाऱ्याला मिळालेल्या सबलीकरणाद्वारे निर्धारित केली जाते. कार्य प्रेरणेचा आणखी एक महत्त्वाचा सिद्धांत म्हणजे अपेक्षा सिद्धांत. हा सिद्धांत एखाद्या व्यक्तीच्या प्रेरक पातळीच्या निर्धारामध्ये संज्ञानात्मक घटकांचे महत्त्व - व्हॅलेन्स, अपेक्षा आणि साधनक्षमतेचे महत्त्व लक्षात आणतो. आणखी एक बोधनात्मक विश्वास ज्यात प्रेरणेच्या भूमिकेवर जोर देण्यात आला आहे ती म्हणजे स्व-कार्यक्षमतेने पर पडलेली भूमिका. स्व-कार्यक्षमतेचा सिद्धांत एखाद्या व्यक्तीच्या कार्यक्षमतेचे निर्धारण करण्यात, वर्तन तयार करण्याच्या त्याच्या क्षमतेबद्दल असलेल्या विश्वासांद्वारे पार पाडलेली भूमिका दर्शवितो. यापैकी प्रत्येक सिद्धांत औद्योगिक रचनेमध्ये दिसलेल्या प्रेरणांचे काही प्रकार स्पष्ट करण्यात सक्षम आहे. तथापि, या सर्व सिद्धांतांना देखील त्यांच्या स्वतःच्या मर्यादा आहेत. मर्यादा असूनही, त्यांच्यापैकी प्रत्येकाने कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरणेबद्दलची आपली समज आणि कर्मचाऱ्याची प्रेरक पातळी सुधारण्यासाठी वेगवेगळे उपाय हाती घेण्यात मोलाचे योगदान दिले आहे.

१.९ प्रश्न

१. प्रेरणा म्हणजे काय?
२. कर्मचाऱ्यांची प्रेरणा वाढवण्यासाठी आपण स्व-कार्यक्षमतेचा सिद्धांत कोणत्या प्रकारे लागू करू शकतो?
३. तुम्ही औद्योगिक रचनेमध्ये प्रेरणेचा अपेक्षा सिद्धांत कसा लागू कराल?
४. कर्मचारी प्रेरणेच्या सबलीकरण सिद्धांताचे वर्णन करा.
५. प्रेरणेच्या गरजेच्या सिद्धांताचे तपशीलवार वर्णन करा.
६. औद्योगिक रचनेमध्ये सबलीकरण सिद्धांत आणि त्याचा वापर यावर चर्चा करा.
७. कर्मचारी प्रेरणेच्या अपेक्षा सिद्धांताचे मूल्यांकन करा.
८. कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरणेमध्ये स्व -कार्यक्षमतेच्या सिद्धांताचे महत्त्व स्पष्ट करा.

१.१० संदर्भ

१. Spector, P.E. (2012). Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice. Singapore: Wiley. (Indian reprint 2016)
२. Aamodt, M.G. (2013). Industrial Psychology (7th ed.) Boston, MA: Cengage Learning
३. Shultz D. & Schultz S.E. (2010). Psychology and Work Today, Pearson Education, Inc.



munotes.in

कर्मचारी प्रेरणा सिद्धांत - II

घटक रचना :

- २.० उद्दिष्टे
- २.१ परिचय
- २.२ न्याय सिद्धांत
 - २.२.१ समानता सिद्धांत
 - २.२.२ निष्पक्षता सिद्धांत
- २.३ ध्येय-निर्धारण सिद्धांत
- २.४ नियंत्रण सिद्धांत
- २.५ कृती सिद्धांत
- २.६ सारांश
- २.७ प्रश्न
- २.८ संदर्भ

२.० उद्दिष्टे

या पाठाचा अभ्यास केल्यानंतर, शिकणारी व्यक्ति पुढील बाबींमध्ये सक्षम होईल -

- कार्य प्रेरणेच्या काही महत्वाच्या सिद्धांतांची समज विकसित करणे: न्याय सिद्धांत, ध्येय-निर्धारण सिद्धांत, कृती सिद्धांत, नियंत्रण सिद्धांत
- या प्रत्येक सिद्धांताची ताकद आणि मर्यादांचे मूल्यमापन करणे.
- कार्य रचनांमध्ये या सिद्धांतांच्या वापराचे विश्लेषण करा.

२.१ परिचय

अगोदरच्या युनिटमध्ये पाहिल्याप्रमाणे, कर्मचारी प्रेरणा हे औद्योगिक मानसशास्त्रज्ञाचे एक अतिशय महत्वाचे कार्य आहे आणि म्हणूनच कर्मचार्यांच्या प्रेरणा स्पष्ट करण्यासाठी मांडलेल्या विविध सिद्धांतांना समजून घेणे आपल्यासाठी महत्वाचे आहे. अगोदरच्या युनिटमध्ये (युनिट १) आपण संस्थात्मक मांडणीमध्ये प्रेरणेचे महत्त्व पाहिले. त्यानंतर

आम्ही कर्मचारी प्रेरणेचे काही महत्वाचे सिद्धांत पाहिले. या आराखड्यामध्ये, आपण आणखी काही महत्वाचे सिद्धांत पाहणार आहोत जे कामाच्या प्रेरणेचे स्वरूप स्पष्ट करतात. या युनिटमध्ये, आपण आणखी चार सिद्धांत पाहणार आहोत:

- न्याय सिद्धांत
- ध्येय-निर्धारण सिद्धांत
- कृती सिद्धांत आणि
- नियंत्रण सिद्धांत

२.२ न्याय सिद्धांत (JUSTICE THEORIES)

याअगोदरच्या पाठात (घटक १) आपण एक बोधनिक सिद्धांत पाहिला होता - अपेक्षा सिद्धांत, ज्याने कार्य प्रेरणा क्षेत्रात बोधनिक प्रक्रियांद्वारे पार पाडलेल्या भूमिकेचे विश्लेषण केले. बोधनिक प्रक्रियांचे महत्त्व सांगणारा आणखी एक सिद्धांत म्हणजे न्याय सिद्धांत.

न्याय सिद्धांत प्रेरणांमध्ये निष्पक्षता आणि समानतेच्या भावनांचे महत्त्व प्रकट करतात. या सिद्धांतांनुसार कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरक शक्तीचा एक महत्वाचा निर्धारक आहे की उपचार आणि परिणाम न्याय्य निष्पक्ष आहेत की नाही याबद्दल कर्मचाऱ्यांची धारणा. जेव्हा एखाद्या संस्थेमध्ये काम करत असलेल्या कर्मचाऱ्याला असे वाटते की त्याला मिळालेली वागणूक आणि संस्थेमध्ये त्याचे किंवा तिचे मूल्यांकन ज्या पद्धतीने केले जाते ते फारसे न्याय्य नाही, तेव्हा ते त्याच्यासाठी निराशाजनक असू शकते आणि त्या व्यक्तीची प्रेरणा पातळी कमी करू शकते. दुसरीकडे, जर एखाद्या व्यक्तीला असे वाटत असेल की त्याच्याशी चांगली वागणूक दिली गेली आहे आणि संस्थेमध्ये त्याचे योग्य रीतीने मूल्यांकन केले गेले आहे, तर एखाद्या कर्मचाऱ्याला संस्थेमध्ये चांगली कामगिरी करता येईल.

एक अतिशय महत्वाचा सिद्धांत जो सिद्धांताच्या या विभागात येतो तो म्हणजे जेम्स अँडम्सने मांडलेला समानता सिद्धांत आणि दुसरा म्हणजे निष्पक्षता सिद्धांत. आता आपण हे दोन सिद्धांत पाहूयात -

- समानता सिद्धांत (Equity Theory) आणि
- निष्पक्षता सिद्धांत (Fairness Theory)

२.२.१ समानता सिद्धांत (Equity theory)

जेम्स अँडम यांनी कर्मचारी प्रेरणेचा सिद्धांत मांडला ज्याला 'इक्विटी थिअरी' म्हणतात. जेम्स अँडम्सच्या मते, एखाद्या व्यक्तीची प्रेरक पातळी ही कर्मचाऱ्याने केलेल्या काही मोजणीवर अवलंबून असते. दोन महत्वाच्या आकडेमोड केल्या आहेत -

(१) इनपुट-आउटपुट गुणोत्तर (Input-Output ratio)

कर्मचारी प्रेरणा सिद्धांत -II

कर्मचारी कार्य परिस्थितीत भिन्न कौशल्ये आणि क्षमता आणतो आणि त्याचे प्रयत्न आणि कौशल्य यांचे योगदान देतो. हे इनपुट तयार करणारे मानले जातात. कर्मचार्याने दिलेल्या इनपुटच्या बदल्यात, संस्था त्याला भरपाई देते. ज्यात संस्था पगार, भत्ते, प्रगती, पदोन्नती इत्यादींद्वारे प्रयत्नांची भरपाई करू शकते. हे परिणाम (Output) तयार करतात. अँडम्सच्या मते, एक कर्मचारी इनपुटची व्यक्तिनिष्ठ गणना करतो आणि त्यांची आउटपुटशी तुलना करतो.

(२) सामाजिक तुलना (Social Comparison)

आणखी एक गणना जी व्यक्तीच्या प्रेरक पातळीचा एक महत्वाचा निर्धारक आहे, ती म्हणजे इनपुट:आउटपुट यांच्या गुणोत्तरांची काही इतर व्यक्ती किंवा व्यक्तींच्या गटाशी तुलना. याला सामाजिक तुलना म्हणतात.

उदाहरणार्थ, एखाद्या व्यक्तीने पदवी प्राप्त केली आहे आणि तिला कारकून पदावर नोकरी मिळाली आहे, त्याला किंवा तिला दिवसाचे ८ तास काम करणे आवश्यक आहे आणि त्याला दरमहा रु. ४००००/- वेतन मिळते. तो किंवा ती सुरुवातीला आनंदी आणि समाधानी असू शकते. तथापि, जर तो किंवा ती दुसऱ्या व्यक्तीला ओळखत असेल जो पदवीधर देखील नाही, दिवसाचे ६ तास काम करतो आणि रु. ५००००/- पगार मिळवतो. आता, व्यक्तीच्या प्रेरक पातळीचे काय होईल असे तुम्हाला वाटते?

अँडम्स यांच्या समानता सिद्धांतानुसार, वरील उदाहरणातील व्यक्तीला असे आढळून येईल की त्याचे इनपुट: आउटकम रेशो इतर व्यक्ती (संदर्भक) ज्याच्याशी तो त्याच्या इनपुट: आउटकम रेशोची तुलना करत आहे त्याच्याशी ते प्रमाण जुळत नाही, त्यामुळे निराशेची भावना निर्माण होईल. यामुळे असमानतेची भावना निर्माण होईल आणि समानता आणण्यासाठी व्यक्ती भिन्न वर्तन करू शकेल.

या सिद्धांतातील महत्वाच्या संज्ञा पाहू:-

इनपुट - हे कामाच्या स्थितीत व्यक्तीने केलेल्या योगदानाचा संदर्भ देते. त्यामध्ये व्यक्तीची पात्रता, प्रमाणपत्रे, वर्षाचा अनुभव, कौशल्य, कौशल्ये, क्षमता इत्यादी घटकांचा समावेश होतो.

आउटपुट - व्यक्तींना संस्थेकडून मिळणाऱ्या पुरस्कारांना परिणाम म्हणतात. यामध्ये पगार, कर्मचार्याला मिळणारे इतर भत्ते, पदोन्नती, पर्यवेक्षक आणि संस्थेतील इतरांनी केलेले उपचार इत्यादींचा समावेश असू शकतो.

संदर्भक (Referent)- ही ती व्यक्ती आहे जिच्याशी व्यक्ती त्याच्या किंवा तिच्या इनपुट-आउटपुट गुणोत्तराची तुलना करते. व्यक्ती संदर्भ म्हणून कोणाची निवड करेल, हे त्याच्यावर किंवा तिच्यावर अवलंबून आहे.

एक व्यक्ती तुलना करण्यासाठी वापरू शकणारे चार प्रकारचे गट आहेत –

(१) **स्व-अंतर्गत (Self-Inside)**- जेव्हा एखादी व्यक्ती त्याच्या इनपुट-आउटकम रेशोची दोन भिन्न परिस्थितीं मध्ये तुलना करते, त्याला सेल्फ-इनसाइड रेशो म्हणतात. उदाहरणार्थ, जर लिपिक तुलना करतो आणि म्हणतो की जेव्हा मी वित्त विभागात काम करत होतो, तेव्हा मी आता मार्केटिंग विभागात जे करत आहे त्यापेक्षा मी लवकर घरी जाऊ शकतो. येथे व्यक्ती वेगवेगळ्या परिस्थितीत दोन स्व-अनुभवांची तुलना करत आहे परंतु ती एकाच संस्थेमध्ये आहे.

(२) **स्व-बाह्य (Self-outside)**- या परिस्थितीत, व्यक्ती स्वतःच्या अनुभवांची तुलना करू शकते, परंतु दोन भिन्न संस्थांमध्ये. उदाहरणार्थ, जर कारकूनाला वाटत असेल की सध्याच्या संस्थेत तो रु. ४००००/- पण पूर्वीच्या संस्थेत तो समान कामासाठी रु. ३००००/- वेतन मिळवत होता, तर तो अधिक आनंदी होईल. येथे वेगवेगळ्या संस्थांमधील व्यक्तीच्या स्वतःच्या अनुभवांची तुलना केली जाते.

(३) **इतर-अंतर्गत (Others-inside)**- जेव्हा एखादी व्यक्ती त्याच्या किंवा तिच्या इनपुट-आउटकम च्या गुणोत्तराची त्याच संस्थेतील दुसऱ्या व्यक्तीशी तुलना करते, तेव्हा त्याला इतर- अंतर्गत संदर्भ गट म्हणतात. उदाहरणार्थ, जर एखाद्या व्यक्तीला कळले की दुसऱ्या विभागातील लिपिक त्याने काढलेल्या पगाराच्या तुलनेत अधिक पगार घेतो, तर या तुलनेमध्ये इतर- अंतर्गत गटाचा समावेश होतो.

(४) **इतर-बाह्य (Others-outside)**- या प्रकारच्या संदर्भ गटात, तुलना एखाद्या व्यक्तीशी केली जाते जी संस्थेमध्ये नाही, परंतु दुसऱ्या संस्थेशी संबंधित आहे. उदाहरणार्थ, जर एखाद्या संगणक प्रोग्रामरने त्याच्या पगाराची तुलना दुसऱ्या संस्थेतील संगणक प्रोग्रामरशी केली, तर त्यात इतर-बाहेरील संदर्भ गटाचा समावेश असेल.

दोन गुणोत्तरांमधील सामाजिक तुलना खूप महत्त्वाची आहे. हीच तुलना एकतर ज्ञात समानता किंवा ज्ञात असमानता अशी स्थिती निर्माण करू शकते.

ज्ञात समानता (Perceived Equity)- जेव्हा एखाद्या व्यक्तीची तुलना आणि गणना एखाद्या व्यक्तीला गुणोत्तर तुलना करण्यायोग्य असल्याचे समजते, तेव्हा ते समानता भावना निर्माण करते. उदाहरणार्थ, जर संगणक प्रोग्रामरला असे वाटते की त्याचे उत्पन्न-आउटपुट गुणोत्तर दुसऱ्या संस्थेच्या संगणक प्रोग्रामरशी तुलना करता येते, तर ते इक्विटीची धारणा आणेल. त्याचप्रमाणे, जर कारकून म्हणून, तो किंवा ती दिवसाचे ४ तास लावतात आणि रु. २००००/- आणि ८ तास काम करणारी दुसरी व्यक्ती रु. ४००००/- पगार घेते., तरीही ते समानतेची भावना निर्माण करते कारण एखाद्याच्या इनपुट- आउटपुट चे गुणोत्तर संदर्भाशी तुलना करता येते.

ज्ञात असमानता (Perceived Inequity)- इनपुट- आउटपुट गुणोत्तरांची तुलना करताना, जेव्हा एखाद्या व्यक्तीला हे गुणोत्तर अतुलनीय असल्याचे समजते, तेव्हा ते असमानतेची भावना निर्माण करते. उदाहरणादाखल, ८ तास काम करणारी आणि रु. २००००/- वेतन घेणारी व्यक्ती पाहू. तर अन्य एखाद्या संस्थेत त्याच पदावर काम

करणाच्या त्याच्या किंवा तिच्यासारखीच पात्रता असलेल्या व्यक्तीला रु. ३००००/- वेतन असेल तर हे असमानतेची भावना निर्माण करेल.

कर्मचारी प्रेरणा सिद्धांत -II

ज्ञात असमानता दोन परिस्थितींमुळे होऊ शकते आणि यामुळे दोन भिन्न प्रकारची ज्ञात असमानता येते -

- अतिवेतन असमानता आणि
- कमी वेतन असमानता.

जेव्हा कर्मचाऱ्याला इनपुटपेक्षा जास्त आउटपुट जाणवतो, म्हणजे त्याला किंवा तिला त्याने किंवा तिने योगदान दिलेले आहे त्यापेक्षा जास्त मोबदला दिला जातो, त्याला अतिवेतन असमानता म्हणतात. दुसरीकडे, कमी वेतन असमानता ही अशी स्थिती आहे जेव्हा एखाद्या व्यक्तीला असे समजते की कर्मचाऱ्याने दिलेल्या इनपुटच्या तुलनेत आउटपुट कमी आहे.

समानता किंवा असमानता या भावनांचे काय होते???

आपल्या अपेक्षेप्रमाणे, जेव्हा एखाद्या कर्मचाऱ्याला समानतेची भावना जाणवते, तेव्हा ते नोकरीच्या परिस्थितीत प्रेरित आणि समाधानी होण्याची शक्यता असते.

ॲडम्स यांच्या समानता सिद्धांता नुसार, व्यक्तीचे वर्तन समानता किंवा संतुलनाची भावना निर्माण करण्याच्या गरजेद्वारे चालविले जाते. म्हणून जेव्हा असमानतेची भावना असते तेव्हा ते इनपुट आणि आउटपुट यांच्यात समानता किंवा संतुलन आणण्यासाठी भिन्न वर्तन करू शकतात. ते निवडू शकतील असे काही वर्तन खालीलप्रमाणे आहे-

(१) इनपुट बदला (Change the input)- ज्या कर्मचाऱ्याला असे वाटते की त्याचा किंवा तिचा पगार त्याने केलेल्या कामाच्या रकमेपेक्षा खूपच कमी आहे तो आउटपुट समान करण्याच्या प्रयत्नात कमी प्रयत्न करू शकतो. अशा प्रकारे इनपुट आणि आउटपुट संतुलित करण्याच्या प्रयत्नात, व्यक्ती इनपुट किंवा प्रयत्न कमी करते.

(२) आउटपुट बदला (Change the outcome)- इनपुट आणि आउटपुट गुणोत्तर संतुलित करण्यासाठी कर्मचाऱ्याने स्वीकारलेला दुसरा मार्ग म्हणजे निकाल बदलण्याचा प्रयत्न करणे. ज्ञात असमानतेमुळे, एखादी व्यक्ती पगार वाढवण्याबद्दल बोलू शकते आणि त्याद्वारे परिणाम बदलण्याचा प्रयत्न करू शकते आणि त्यास इनपुटशी समतुल्य करू शकते. येथे व्यक्ती इनपुटच्या पातळीवर आउटपुट वाढवण्याचा प्रयत्न करत आहे.

(३) नोकरी सोडा (Quit the job)- असमानतेची भावना आणण्याच्या प्रयत्नात एखाद्या व्यक्तीने केलेले हे दुसरे वर्तन असू शकते. ती व्यक्ती इतर ठिकाणी काम करणे निवडू शकते जेथे प्रमाण अधिक इष्ट आहे.

(४) आत्म-धारणेतील बदल (Change in self-perception)- ज्ञात असमानता केवळ वर्तनूकितूनच नव्हे तर बोधनिकतेतून देखील संतुलित स्थितीत आणली जाऊ शकते. काही वेळा इनपुट किंवा आउटपुट मध्ये बदल करण्याऐवजी, कर्मचारी विशिष्ट

परिस्थिती कशी ज्ञात होते त्या दृष्टिकोनात बदल करतो. जेव्हा एखाद्या व्यक्तीला असे आढळून येते की त्याचा आउटपुट इतर कोणाच्या तरी तुलनेत जास्त आहे, तेव्हा ती व्यक्ती स्वतःकडे पाहण्याचा दृष्टिकोन बदलू शकते. एखादा कर्मचारी हे सांगून जास्त वेतनाचे स्पष्टीकरण देऊ शकतो - 'कदाचित मी कमी वेतन असलेल्या इतर व्यक्तीपेक्षा चांगला आहे.' ही धारणा इनपुट आणि आउटपुट यांच्यातील संतुलन राखण्यात मदत करते.

(५) इतरांबद्दलची धारणा बदला (Change the perception of others)- पूर्वीच्या वर्तणुकीत, व्यक्ती स्वतःला किंवा स्वतःला पाहण्याचा मार्ग यात बदल करून समता कशी प्राप्त करतो हे आपण पाहिले. असमानता काहीवेळा व्यक्ती संदर्भकाकडे वेगळ्या दृष्टिकोनातून पाहायला लावू शकते. उदाहरणार्थ, जेव्हा एखाद्या कर्मचार्याला वाटते की त्याला कमी पगार मिळतो तेव्हा तो किंवा ती असा विचार करू शकते की - संदर्भकाचे काम त्याच्या किंवा तिच्या स्वतःच्या कामापेक्षा अधिक कठीण आहे, म्हणून वेतना मध्ये फरक आहे.

अशा प्रकारे, अँडम्स यांच्या समानता सिद्धांतानुसार, एखाद्या व्यक्तीची प्रेरणा त्याला संस्थेद्वारे दिल्या जाणाऱ्या वागणुकिमध्ये समानता किंवा असमानता वाटते की नाही यावर निर्धारित केली जाते. असमानतेच्या भावनेमुळे असंतुलनाची भावना निर्माण होते आणि समतोल राखण्यासाठी व्यक्तीला वेगळे वर्तन करण्यास भाग पाडते.

या सिद्धांतानुसार, एखाद्या संस्थेने समानतेची धारणा निर्माण करण्याची काळजी घेतली पाहिजे. निष्पक्ष आणि योग्य वेतन प्रणाली विकसित करण्यासाठी संस्थेने प्रयत्न करणे आवश्यक आहे. तसेच, एखाद्या संस्थेने त्यांच्या वेतन प्रणालीची इतर स्पर्धात्मक संस्थांशी तुलना करण्याची काळजी घेतली पाहिजे, जेणेकरून कर्मचारी दुसऱ्या संस्थेकडून संदर्भ घेत असल्यास, त्यांना कमी वेतन असमानतेची धारणा असू नये. तथापि, समानतेची धारणा केवळ वेतनाशी संबंधित नाही तर संस्थेच्या इतर वैशिष्ट्यांशी देखील संबंधित आहे, जसे की पर्यवेक्षणाची वैशिष्ट्ये आणि कर्मचार्यांना दिलेली वागणूक. हे निःपक्षपातीपणा आणि संघटना आणि संघटनात्मक नेतृत्व प्रक्रियेतील समान संधींच्या महत्त्वावर भर देते.

या सिद्धांताने केलेल्या योगदानाबरोबरच या सिद्धांताच्या मर्यादाही समजून घेणे आवश्यक आहे. प्रत्येक कर्मचार्याला त्यांचे आउटपुट जास्तीत जास्त वाढवायचे आहेत या मूलभूत गृहीतकासाठी या सिद्धांतावर टीका केली गेली आहे. जरी हे स्पष्ट दिसत असले तरी, असे कर्मचारी आहेत जे केवळ त्यांचे परिणाम वाढवण्यासाठी काम करत नाहीत आणि त्यांना परिस्थिती न्याय्य वाटत नसतानाही ते अधिक ऊर्जा आणि कठोर परिश्रम खर्च करण्यास तयार असू शकतात. अँडम्स यांचा समानता सिद्धांत या प्रकारच्या वर्तनाचे स्पष्टीकरण देण्यात अयशस्वी ठरतो. दुसरे, समानता सिद्धांताने सुचविल्याप्रमाणे, प्रत्येक कर्मचार्याने अशी गणना करण्याची शक्यता आहे अशी या गृहीतकावर टीका टिप्पणी केली गेली आहे. तसेच, हे जाणून घेणे महत्त्वाचे आहे की या सिद्धांताचे निष्कर्ष प्रयोगशाळेतील प्रयोगांच्या आधारे काढले गेले आहेत. हे सिद्धांत वास्तविक-जगातील परिस्थितीमध्ये किती प्रमाणात सामान्यीकृत केले जाऊ शकतात हा प्रश्न उपस्थित होतो. प्रयोगशाळेच्या स्थितीत व्यक्ती ज्या पद्धतीने वागतात ते कामाच्या परिस्थितीत वागण्याच्या बाबतीत खरे ठरू शकत नाही.

संघटनात्मक सिद्धांतांमध्ये अभ्यासलेल्या न्याय-आधारित धारणाचा आणखी एक प्रकार म्हणजे निष्पक्षतेचे महत्त्व. संघटनात्मक न्याय संशोधकांनी संस्थेमध्ये घडणाऱ्या विविध गोष्टींमधील निष्पक्षतेच्या आकलनाच्या महत्त्वाचा अभ्यास केला आहे. त्यांनी कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनावरील धारणांच्या प्रभावाचा अभ्यास केला आहे आणि कर्मचाऱ्यांच्या समाधानावर आणि एखाद्या व्यक्तीच्या कार्यक्षमतेवर त्याचा परिणाम दर्शविला आहे.

जेव्हा एखाद्या कर्मचाऱ्याला संस्थेतील वातावरण निष्पक्ष आणि योग्य असल्याचे समजते तेव्हा ते समाधानी आणि आनंदी असण्याची शक्यता असते ज्यामुळे एखाद्या व्यक्तीच्या चांगल्या कामगिरीला प्रोत्साहन मिळण्याची शक्यता असते.

संस्थात्मक न्यायातील संशोधन अभ्यास वेगवेगळ्या प्रकारच्या निष्पक्षतेबद्दल बोलतात.

(१) वितरणात्मक न्याय (Distributive Justice)- ही निष्पक्षता आहे जी संस्थेतील आउटपुटच्या संदर्भात समजली जाते. कर्मचाऱ्यांना पदोन्नती, वेतन आणि इतर लाभांचे योग्य वाटप झाले की नाही, याची चिंता आहे. जर कर्मचाऱ्याला असे वाटत असेल की त्याचे पेमेंट आणि इतर फायदे त्याच्या किंवा तिच्या इनपुटच्या प्रमाणात आहेत, तर त्याला किंवा तिला वितरणात्मक न्याय मिळेल.

(२) प्रक्रियात्मक न्याय (Procedural Justice) - हे आउटपुट वितरीत केले जात असताना वापरल्या जाणाऱ्या प्रक्रियेतील निष्पक्षतेचा संदर्भ देते. संस्थेमध्ये कर्मचाऱ्यांना असे जाणवते की त्यांच्या कामगिरीचे योग्य प्रकारे आणि योग्य पद्धतीने मूल्यांकन केले जाते? यालाच प्रक्रियात्मक न्याय म्हणतात. येथे ही आउटकमपेक्षा निष्पक्षतेची भावना ठरवणारी प्रक्रिया आहे. जर एखाद्या संस्थेमध्ये यादृच्छिकपणे पदोन्नती दिली गेली आणि कर्मचाऱ्यांना पदोन्नती देताना पक्षपातीपणा दर्शविला गेला तर ते प्रक्रियात्मक अन्यायाची भावना निर्माण करू शकते. या स्थितीत, जरी कर्मचाऱ्याला असे वाटत असेल की त्याला किंवा तिला काय मिळत आहे, तो संस्थेद्वारे वापरल्या जाणाऱ्या कार्यपद्धतीबद्दल नाराज असू शकतो.

(३) परस्पर न्याय (Interactional Justice)- हे आउटपुटचे वितरण करताना पर्यवेक्षक आणि अधिकाऱ्यांच्या द्वारे देऊ केलेल्या वागणूकिंमधील ही निष्पक्षता आहे. त्यामध्ये व्यक्तीला तीचा स्वतःचा किंवा त्याचा स्वतःचा आदर केला जात आहे की नाही आणि पर्यवेक्षक आणि व्यवस्थापक त्यांच्याशी संवाद साधताना संवेदनशील आहेत की नाही या भावनांचा समावेश होतो.

निष्पक्षता सिद्धांत अशा प्रकारे कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करण्यासाठी चांगली कामगिरी व्यवस्थापन प्रणाली असण्याचे महत्त्व समोर आणतो. कामगिरीचे मूल्यमापन पारदर्शक असणे आणि पर्यवेक्षकांकडून प्रशिक्षण आणि मार्गदर्शनावर भर दिल्याने कर्मचाऱ्यांमध्ये निष्पक्षतेची भावना निर्माण होऊ शकते. यामुळे कर्मचारी प्रेरणा सुधारण्यास मदत होऊ शकते. या सिद्धांतामुळे व्यवस्थापक त्यांच्या अधीनस्थांशी कसे वागतात यामधील त्यांच्या भूमिकेचे महत्त्व देखील स्पष्ट करते. कर्मचाऱ्यां प्रति निष्पक्ष आणि लवचिक असणे आणि

संवेदनशील पद्धतीने प्रतिसाद देणे हे व्यवस्थापकांचे प्रशिक्षण कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करण्यात महत्त्वाची भूमिका बजावू शकतात.

ॲडम्स यांचा समानता सिद्धांत आणि निष्पक्षपाती सिद्धांत या सारखे न्याय सिद्धांत अशा प्रकारे कर्मचाऱ्यांच्या न्याय, समानता आणि निष्पक्षतेच्या धारणेच्या भूमिकेचा अभ्यास करून कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरणेचे एक अद्वितीय वैशिष्ट्य समोर आणतात. हे प्रेरणावर परिणाम करणारे सर्व भिन्न घटक विचारात घेत नसले तरी, धोरणे, कार्यपद्धती आणि पर्यवेक्षी प्रणालीद्वारे संस्थेतील वातावरण संस्थेतील कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरक स्तरावर कसा प्रभाव टाकू शकतो हे समजून घेण्यास मदत करते.

हे सिद्धांत संघटनात्मक नेत्यांना मार्गदर्शक मुद्दे प्रदान करतात जसे की मूल्यांकन प्रणालीतील निष्पक्षतेद्वारे संघटनात्मक वातावरणात कसे बदल होतात आणि कर्मचाऱ्यांना ज्या पद्धतीने वागणूक दिली जाते ते एक रीत म्हणून कार्य करू शकतात ज्याद्वारे ते कर्मचाऱ्यांची प्रेरणा पातळी आणि कामगिरीची पातळी वाढवू शकतात.

२.३ ध्येय-निर्धारण सिद्धांत (GOAL-SETTING THEORY)

ध्येयनिर्धारण सिद्धांत- हा आणखी एक सिद्धांत आहे जो प्रेरक पातळी आणि कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीची पातळी स्पष्ट करतो. हा एक असा सिद्धांत आहे जो एखाद्या व्यक्तीच्या कार्यक्षमतेमध्ये लक्ष्य निश्चित करण्याचे महत्त्व समोर आणतो.

जेव्हा एखाद्या कर्मचाऱ्याला काही लक्ष्य किंवा विशिष्ट उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी दिली जातात, तेव्हा त्यांच्यासाठी कोणतेही लक्ष्य किंवा उद्दिष्ट्ये नसताना ते अधिक चांगले काम करतात आणि चांगले कार्यप्रदर्शन करतात. हे दर्शविते की ध्येय सेटिंग कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचा एक महत्त्वाचा निर्धारक आहे.

एडविन लॉक (1968) यांनी स्पष्ट, सु-परिभाषित उद्दिष्ट्ये आणि अभिप्रायाद्वारे कर्मचारी कसे प्रेरित केले जाऊ शकतात हे दाखवून दिले. 1990 च्या दशकात लॅथमने लॉकसह ध्येय निर्धारण-सिद्धांताचा आणखी विस्तार केला आणि लक्ष्यांची दोन महत्त्वाची वैशिष्ट्ये समोर आणली - सामग्री आणि तीव्रता

(१) सामग्री (Content)- ध्येयांची सामग्री म्हणजे ध्येयाद्वारे काय साध्य करायचे आहे. अशा प्रकारे हे उद्दिष्टाच्या बाहेर अपेक्षित असलेल्या परिणामांबद्दल भाष्य करते.

(२) तीव्रता (Intensity)- ध्येयाची तीव्रता म्हणजे ध्येय साध्य करण्यासाठी कोणती मानसिक आणि भौतिक संसाधने आवश्यक आहेत.

अशा प्रकारे ध्येय-निर्धारण सिद्धांत केवळ अंतिम परिणामावरच लक्ष केंद्रित करत नाही तर परिणाम साध्य करण्याच्या मार्गावर देखील केंद्रित करतो. सामग्री किंवा काय प्राप्त करायचे आहे हे महत्त्वाचे आहेच, परंतु संसाधनांकडे लक्ष देणे आणि ध्येय साध्य करण्यासाठी आवश्यक संसाधने तयार करणे देखील आवश्यक आहे. याचा अर्थ असा की पर्यवेक्षकाने हे ठरवावे की कर्मचाऱ्याने किती वस्तू (सामग्री) उत्पादित केल्या पाहिजेत परंतु त्या लक्ष्यापर्यंत पोहोचण्यासाठी कर्मचाऱ्यांची क्षमता (तीव्रता) वाढवण्याचा प्रयत्नही त्यांनी

केला पाहिजे. अशा प्रकारे पर्यवेक्षकाने कर्मचार्याला ते लक्ष्य साध्य करण्यासाठी प्रशिक्षित करणे आणि आवश्यक यंत्रे आणि उपकरणे प्रदान करणे देखील आवश्यक आहे जे कर्मचार्याला लक्ष्य साध्य करण्यास मदत करतील.

अशाप्रकारे ध्येय-निर्धारण सिद्धांत असे सांगतो की जेव्हा पर्यवेक्षक कर्मचार्यांसाठी उद्दिष्टे ठरवतात, तेव्हा ते कर्मचार्यांच्या कामगिरीस सुलभ करते. ध्येय-निर्धारण सिद्धांतांनी कर्मचार्यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होण्याची शक्यता असलेल्या उद्दिष्टांच्या वैशिष्ट्यांचा देखील अभ्यास केला आहे. कर्मचार्यांसाठी उद्दिष्टे ठरवताना उद्दिष्टांच्या या वैशिष्ट्यांचा समावेश केल्यास ते प्रभावी होण्यासाठी उपयुक्त ठरू शकते. यातील काही वैशिष्ट्ये अशी आहेत -

(१) स्पष्टता (Clarity)- जेव्हा उद्दिष्टे स्पष्टपणे नमूद केली जातात तेव्हा ते अधिक प्रभावी होतात. 'तुम्हाला सुधारणा दाखविणे आवश्यक आहे' या सारखे सामान्य उद्दिष्ट कर्मचार्यांना काय अपेक्षित आहे हे समजणे कठीण करते. त्यापेक्षा, 'उत्पादकता दोन टक्क्यांनी वाढली पाहिजे' यासारखी विधाने अपेक्षा अधिक स्पष्ट करतील.

(२) विशिष्ट (Specific)- एखादे उद्दिष्ट अधिक प्रभावी तेव्हा होते जेव्हा ते विशिष्ट असते आणि व्यक्तीने कोणत्या दिशेने काम करण्याची आवश्यकता असते ते नमूद करते.

(३) आव्हानात्मक (Challenging)- कर्मचार्याला प्रेरित करण्यासाठी, कठीण ध्येय निश्चित करणे आवश्यक आहे. एखादे ध्येय जे खूप सोपे आहे ते कर्मचार्यांना कठोर परिश्रम करण्यास प्रवृत्त करण्यात अयशस्वी होईल. तथापि, जर ध्येय खूप कठीण असेल तर ते त्रास देऊ शकते. अवघड पण आव्हानात्मक उद्दिष्टे सोप्या आणि साध्या उद्दिष्टांच्या तुलनेत मजबूत प्रेरणा देतात.

ध्येय-निर्धारण सिद्धांतांनुसार, लक्ष्य प्रभावी होण्यासाठी, संघटनात्मक वातावरणाकडे लक्ष देणे देखील महत्वाचे आहे. उद्दिष्टांच्या परिणामकारकतेवर संघटनात्मक वातावरणातील प्रभाव टाकणारे काही मार्ग खालीलप्रमाणे आहेत-

(१) कर्मचार्यांचा सहभाग आणि स्वीकृती (Employee participation and acceptance)- कर्मचार्याने उद्दिष्ट स्वीकारले तरच उद्दिष्टे कर्मचार्यांना अधिक चांगली कामगिरी करण्यास प्रेरित करण्यास मदत करू शकतात. जर कर्मचार्याने उद्दिष्टे स्वीकारली नाहीत तर कामगिरीवर त्याचा फायदेशीर परिणाम होण्याची शक्यता कमी आहे. जेव्हा पर्यवेक्षक आणि कर्मचारी यांच्यात परस्पर चर्चेद्वारे उद्दिष्टे निश्चित केली जातात, तेव्हा ते अधिक स्वीकारार्हता आणि कर्मचार्यांचा अधिक सहभाग निर्माण करेल. अशाप्रकारे पर्यवेक्षकाने कर्मचार्याकडून काय अपेक्षित आहे हे सांगण्यापेक्षा किंवा सांगण्याऐवजी, जर वैयक्तिक चर्चा झाली आणि त्याद्वारे उद्दिष्टे निश्चित केली गेली, तर ते लक्ष्याची अधिक चांगली स्वीकार्यता निर्माण करू शकते. अनेक अभ्यासांनी कर्मचार्यांची कामगिरी सुधारण्यासाठी ध्येय-प्रतिबद्धतेचे महत्त्व दर्शविले आहे. कर्मचार्यांचा सहभाग आणि स्वीकृती कर्मचार्यांतील ध्येय-प्रतिबद्धतेची पातळी वाढविण्यात महत्वाची भूमिका बजावेल.

(२) पर्यवेक्षण आणि अभिप्राय (Supervision and Feedback)- ध्येय निश्चित करणे आणि ते कर्मचार्यांपर्यंत पोहोचवणे हे उद्दिष्टांना कृतीत आणि परिणामात रूपांतरित करण्यासाठी पुरेसे असू शकत नाही. ध्येय गाठण्यासाठी कर्मचार्याला सतत मार्गदर्शन

आणि समर्थनाची आवश्यकता असू शकते. हे पर्यवेक्षकाद्वारे कामाचे सतत निरीक्षण करून आणि कार्यप्रदर्शन लक्ष्याच्या दिशेने जात आहे की नाही याबद्दल सतत समर्थन आणि अभिप्राय प्रदान करून केले जाऊ शकते.

कठीण आणि आव्हानात्मक असलेल्या ध्येयाचा पाठलाग करताना कर्मचार्याला अडचणी आणि तणावाचा सामना करावा लागू शकतो. पर्यवेक्षकाचे सतत समर्थन आणि योग्य अभिप्राय कर्मचा-याला कामगिरीची स्थिती जाणून घेण्यास अनुमती देईल. त्यामुळे उद्दिष्टे प्रभावी करण्यासाठी, संस्थेमध्ये अस्तित्वात असलेल्या पर्यवेक्षण आणि अभिप्राय यंत्रणेच्या गुणवत्तेकडे लक्ष देणे आवश्यक आहे. पर्यवेक्षकाद्वारे प्रदान केलेले समर्थन आणि प्रोत्साहन कर्मचार्यांची स्वयं-कार्यक्षमता सुधारण्यास मदत करते. कर्मचार्यांचे कार्यप्रदर्शन ठरवण्यासाठी स्वयं-कार्यक्षमता किती महत्वाची आहे हे आपण अगोदरच्या भागात पाहिले आहे.

(३) पर्यावरणाची मर्यादा (Constraints of the environment) - काही वेळा काही उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी साहित्य किंवा उपकरणांची तरतूद आवश्यक असते. अशा भौतिक तरतुदींच्या अनुपस्थितीत, कर्मचार्याला त्याच्या किंवा तिच्यासाठी निर्धारित केलेली उद्दिष्टे गाठणे कठीण होऊ शकते. उदाहरणार्थ, डेटा एंट्री ऑपरेटरकडून संस्थेसाठी प्रविष्ट केलेल्या डेटाची गती सुधारण्याची अपेक्षा केली जाऊ शकते. तथापि, देऊ केलेले संगणक चांगल्या स्थितीत नसल्यास, कर्मचार्याला त्याच्या किंवा तिच्यासाठी निश्चित केलेले लक्ष्य गाठणे कठीण होऊ शकते. म्हणूनच, ध्येय साध्य करण्यासाठी आवश्यक अटींच्या तरतुदींच्या दृष्टीने संस्थेला योग्य स्तरावर समर्थन प्रदान करणे आवश्यक आहे.

अशा प्रकारे, ध्येय-निर्धारण सिद्धांतांनी कर्मचार्यांचे कार्यप्रदर्शन वाढविण्यासाठी ध्येयाचे महत्त्व दर्शविले आहे. उद्दिष्टांची परिणामकारकता सुधारण्यासाठी ध्येयाचे स्वरूप आणि उद्दिष्टांच्या प्राप्तीसाठी संस्थेतील पर्यावरणीय घटक कसे महत्वाचे आहेत हे देखील त्यात नमूद केले आहे.

हा सिद्धांत विविध प्रकारच्या संस्था आणि व्यवसायाच्या विविध स्तरांवर मोठ्या प्रमाणावर लागू केला गेला आहे.

ध्येय-निर्धारणामुळे कार्यप्रदर्शन सुधारते? आपण काही महत्वाच्या यंत्रणा पाहू ज्याद्वारे ध्येय निश्चितीमुळे कामगिरी सुधारते ---

(१) वर्तनाचे नियमन (Regulating behaviour)- लॅथम एट अल यांनी सांगितल्याप्रमाणे (२०११), उद्दिष्टे एखाद्या व्यक्तीला स्पष्ट दिशा आणि भविष्यासाठी दृष्टी प्रदान करतात. हे पुढील प्रकारे व्यक्तीच्या वर्तनाचे नियमन करण्यास मदत करते आणि लक्ष्य साध्य करण्यासाठी निर्देशित करते. जेव्हा एखादे ध्येय निश्चित केले जाते, तेव्हा एक कर्मचारी त्याच्या किंवा तिच्या वर्तनाचे निरीक्षण करतो आणि त्याचे नियमन करतो जेणेकरून उद्दिष्टे साध्य होतील.

(२) उद्देशाची भावना (Sense of purpose)- बोआ आणि इतरांच्या मते. (२०१८) ध्येये एखाद्या व्यक्तीला अर्थ आणि उद्देशाची जाणीव देतात. जेव्हा एखाद्या व्यक्तीसाठी

कोणतेही उद्दिष्ट दिलेले नसते, तेव्हा कर्मचारी यांत्रिकरित्या काम करत असेल. दुसरीकडे, ध्येय निश्चित केल्याने एक उद्देश मिळतो आणि कर्मचाऱ्यांकरिता काम अधिक अर्थपूर्ण बनवते.

(३) **चिकाटी (Persistence)**- उद्दिष्ट्ये एखाद्या व्यक्तीला टिकून राहण्यास आणि उद्दिष्टाकडे जाण्यासाठी त्यांचे प्रयत्न चालू ठेवण्यास प्रवृत्त करतात. ध्येय गाठण्यासाठी व्यक्ती सतत प्रयत्न करत राहते ज्यामुळे कामगिरी सुधारते.

(४) **लक्ष केंद्रित करणे (Focus attention)**- ध्येया द्वारे कामगिरी सुधारण्याचा आणखी एक मार्ग म्हणजे साध्य करण्याच्या ध्येयाकडे व्यक्तीचे लक्ष वेधून घेणे. ध्येय निश्चित केल्याने एखाद्या व्यक्तीला काही उद्दिष्टांवर लक्ष केंद्रित करण्यास आणि सर्व विचलन टाळण्यास मदत होते. यामुळे कामगिरी आणि उत्पादकता सुधारण्यास मदत होते.

(५) **उत्साहवर्धकता (Energizing)**- अजून एक मार्ग ज्यामध्ये उद्दिष्ट्ये कामगिरी सुधारण्यात मदत करतात ती म्हणजे उद्दिष्टांची ऊर्जा देणारी क्षमता. उद्दिष्ट्ये एखाद्या व्यक्तीला उर्जा देऊ शकतात आणि व्यक्तीला स्वतःसाठी निर्धारित केलेली उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी प्रेरित करू शकतात.

(६) **प्रभावी रणनीती (Effective strategies)**--- उद्दिष्ट्ये कर्मचाऱ्याच्या कामाच्या आणि कार्य करण्याच्या पद्धतीतही बदल घडवून आणतात. जेव्हा एखाद्या व्यक्तीसमोर ध्येय असते, तेव्हा तो किंवा ती अशी धोरणे विकसित करू शकते जी लक्ष्य साध्य करण्यात मदत करेल. हे त्याला किंवा तिला लक्ष्य नसतानाही चांगली कामगिरी करण्यास प्रवृत्त करते.

अशाप्रकारे ध्येय-निर्धारण सिद्धांत सूचित करतात की उद्दिष्ट्ये बोधनिक आणि वर्तनात्मक प्रक्रियांमध्ये बदल घडवून कार्यप्रदर्शन सुधारण्यात मदत करतात.

ध्येय-निर्धारण सिद्धांतांवरील अभ्यासांनी देखील त्यांची परिणामकारकता निर्धारित करण्यासाठी लक्ष्यांचे प्रकार वेगळे करण्याचा प्रयत्न केला आहे. अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की कार्यक्षमतेच्या उद्दिष्टांच्या तुलनेत शिकण्याची उद्दिष्ट्ये लक्ष्यांना प्रभावी बनविण्यावर जास्त परिणाम करतात. अशाप्रकारे असे नमूद केले आहे की दोन प्रकारची उद्दिष्ट्ये आहेत - शिकण्याची उद्दिष्ट्ये आणि कामगिरीची उद्दिष्ट्ये.

(१) **शिकण्याची उद्दिष्ट्ये (Learning goals)**- या प्रकारचे ध्येय असणारे कर्मचारी कौशल्य शिकण्यावर भर देतात. जेव्हा एखादा कर्मचारी काम आणि कार्य हाती घेण्याच्या प्रक्रियेची चांगली समज विकसित करण्यासाठी एक ध्येय निश्चित करतो तेव्हा त्यात शिकण्याची उद्दिष्ट्ये समाविष्ट असतात. उदाहरणार्थ, मशीन ऑपरेटर शक्य तितक्या चांगल्या पद्धतीने मशीन कसे चालवले जावे आणि त्याच्या कार्यामध्ये सामील असलेली यंत्रणा समजून घेण्यावर लक्ष केंद्रित करू शकते. या प्रकरणात, त्याचे लक्ष्य कार्य अधिक चांगले शिकणे आहे.

(२) **कामगिरीची उद्दिष्ट्ये (Performance goals)**- या प्रकारचे ध्येय काहीही शिकण्यापेक्षा ध्येय साध्य करण्यावर भर देते. अशा प्रकारे जर कर्मचाऱ्याला केवळ

उत्पादकता सुधारायची असेल जेणेकरून उद्दिष्टे साध्य होतील, तर त्यामध्ये शिकण्याच्या उद्दिष्टांऐवजी कार्यप्रदर्शन लक्ष्यांचा समावेश असू शकतो.

विंटेर्स अँड लॅथम (१९६६) यांनी केलेल्या अभ्यासात असे आढळून आले की शिकण्याचे ध्येय निश्चित करणे हे कामगिरीच्या ध्येयापेक्षा अधिक प्रभावी आहे. Cianci et al. (२०१०) यांनी दाखवून दिले की ज्या कर्मचाऱ्यांना शिकण्याची उद्दिष्टे होती त्यांना तणाव कमी होतो आणि त्यांनी नकारात्मक अभिप्रायानंतरही चांगली कामगिरी केली, ज्यांच्या तुलनेत कामगिरीची उद्दिष्टे होती. यावरून असे दिसून येते की कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीची पातळी ठरवण्यासाठी व्यक्तीने कोणत्या प्रकारचे ध्येय निश्चित केले आहे हे खूप महत्वाचे आहे.

अशाप्रकारे, ध्येय-निर्धारण सिद्धांतांनी कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेवर उद्दिष्टांचा कसा आणि का प्रभाव पडतो हे शोधून काढले आहे. या सिद्धांताचा एक अतिशय महत्वाचा फायदा म्हणजे या सिद्धांताची अंमलबजावणी करणे सोपे आहे. यामुळे हा सिद्धांत औद्योगिक रचनांमध्ये एक अतिशय लोकप्रिय सिद्धांत बनतो. हा सिद्धांत सुचवितो की व्यवस्थापक आणि अधीनस्थांनी उद्दिष्टे निश्चित केली पाहिजेत आणि जर बक्षिसे हे उद्दिष्टांच्या प्राप्तीशी जोडलेले असतील तर त्याचा परिणाम सुधारित कामगिरी आणि कर्मचाऱ्यांमध्ये वैयक्तिक समाधान यात होऊ शकतो. कार्यप्रदर्शन आणि उत्पादकता सुधारण्यासाठी या प्रक्रियेची उपयुक्तता अभ्यासांनी दर्शविली आहे. मॅथ्यूज (२०१५) द्वारे व्यवसाय क्षेत्रातील २६७ सहभागींच्या अभ्यासात असे दिसून आले आहे की – ज्या माहितीदारांनी साप्ताहिक अहवाल पाठवले आणि त्यांची उद्दिष्टे लिहून ठेवली त्यांनी असे न केलेल्या लोकांपेक्षा खूप जास्त साध्य केले.

हा सिद्धांत कर्मचारी आणि पर्यवेक्षकांना प्रभावी उद्दिष्टे निश्चित करण्यासाठी प्रदान केलेल्या मार्गदर्शनाचे महत्त्व देखील सांगतो. व्यवस्थापकासाठी उपायांद्वारे उद्दिष्ट स्वीकृती उत्तेजित करणे देखील आवश्यक आहे जसे की -

- (१) ध्येय-निर्धारण प्रक्रियेत अधीनस्थांना सामील करून घेणे
- (२) ध्येय साध्य करण्यासाठी मार्गदर्शन देऊ करणे
- (३) बक्षिसे आणि सबलीकरणांसह ध्येय साध्य करणे.

तथापि, ध्येय-निर्धारण सिद्धांतावर अनेक कारणांमुळे टीका केली गेली आहे. या सिद्धांताची एक मर्यादा म्हणजे कर्मचाऱ्याने त्यांच्यासाठी निर्धारित केलेली उद्दिष्टे खूप उच्च आणि कठीण असताना त्यांना अनुभवलेल्या तणावाची पातळी. जेव्हा एखाद्या कर्मचाऱ्याला एकापेक्षा जास्त उद्दिष्टे गाठवी लागतात तेव्हा आणखी एक अडचण येते. उदाहरणार्थ, जर कर्मचाऱ्याला एकाच वेळी दोन प्रकल्प पूर्ण करण्याचे काम दिले असेल, तर त्याच्या किंवा तिच्यासाठी त्यापैकी एकावर पूर्णपणे लक्ष केंद्रित करणे कठीण होऊ शकते आणि अनेकदा यामुळे व्यक्तीमध्ये संघर्ष होऊ शकतो. सध्याच्या औद्योगिक वातावरणात, एकापेक्षा जास्त बॉस असणे आणि त्यांच्यापैकी प्रत्येकाने वेगवेगळी उद्दिष्टे निश्चित करणे असामान्य नाही. अशा परिस्थितीत, बर्याचदा, एक किंवा दोन्ही कामांना त्रास होऊ शकतो. ध्येय-निर्धारण सिद्धांताकडे निदर्शनास आणलेली आणखी एक महत्वाची मर्यादा म्हणजे, त्याचा सहकाऱ्यांच्या सहकार्यावर आणि मदतीच्या वर्तनावर होणारा परिणाम हा आहे. ध्येयप्राप्ती

ही कर्मचाऱ्यांमध्ये स्पर्धात्मकता निर्माण करू शकते आणि काहीवेळा ते एखाद्या व्यक्तीला सहकारी कर्मचाऱ्यांना मदत करण्यापासून आणि सहकारी वृत्ती दाखवण्यापासून रोखूही शकते.

एकंदरीत, कामाच्या प्रेरणेचा एक अत्यंत महत्वाचा सिद्धांत असला तरी, एखाद्या कर्मचाऱ्याला प्रभावीपणे प्रेरित करण्यासाठी ध्येय-निर्धारणाचा सिद्धांत काळजीपूर्वक अंमलात आणावा लागतो.

मागील विभागात, ध्येय-निश्चितीचा कार्यप्रदर्शनावर कसा प्रभाव पडू शकतो हे आपण पाहिले. आता आपण 'नियंत्रण सिद्धांत' नावाचा कर्मचारी प्रेरणेचा आणखी एक सिद्धांत पाहू.

२.४ नियंत्रण सिद्धांत (CONTROL THEORY)

कर्मचारी प्रेरणेचे स्वरूप स्पष्ट करणारा दुसरा सिद्धांत म्हणजे नियंत्रण सिद्धांत. हा सिद्धांत इतर सर्व सिद्धांतांपेक्षा वेगळा आहे कारण तो यांत्रिक प्रक्रियांच्या अभ्यासातून प्राप्त झाला आहे आणि या सिद्धांताच्या समर्थकांनी प्रणालींच्या संदर्भात मशीन आणि मानवी वर्तन यांच्यातील समानतेवर जोर दिला आहे.

नियंत्रणाचा सिद्धांत प्रथमतः या गृहीतकावर आधारित आहे की मानव तसेच समाजाचे वर्णन एक प्रणाली म्हणून केले जाऊ शकते. ज्याप्रमाणे मानवाने बनवलेल्या यांत्रिक प्रक्रियेत वेगवेगळे घटक असतात जे एक प्रणाली बनवतात, त्याचप्रमाणे मानव आणि समाज देखील स्वतःमध्ये विविध घटकांनी बनलेली एक संपूर्ण प्रणाली आहे. जसे मशीनमध्ये, विविध प्रणाली एकमेकांशी जोडलेल्या आणि संबंधित आहेत, तसेच मानव आणि समाज देखील समान वैशिष्ट्य सामायिक करतात. या सिद्धांताचा आणखी एक गृहीतक असे आहे की प्रणाली स्वयं-नियमन करत आहेत आणि जेव्हा जेव्हा प्रणालीमध्ये कोणताही बदल होतो तेव्हा त्यांना स्वतःला समतोल स्थितीत परत आणण्याचे एक साधन असते. या सिद्धांताचा तिसरे गृहीतक असे आहे की लोक अभिप्राय शोधतात आणि अभिप्रायावर अवलंबून ते त्यांचे लक्ष्य पुन्हा तयार करतात. हे लक्ष्य-निश्चिती सिद्धांतासारखे बनताना वाटते. तथापि, नियंत्रण सिद्धांत केवळ ध्येयाच्या महत्वावरच भर देत नाही, तर अभिप्राय आणि समतोल साधण्यासाठी अवलंबलेल्या यंत्रणेच्या महत्वावरही भर देतो.

या सिद्धांतानुसार, अभिप्राय हा प्रेरणा आणि कार्यप्रदर्शन वाढवण्याचा एक महत्वाचा घटक आहे आणि ते विश्लेषित करते की अभिप्रायाचा परिणाम म्हणून एखाद्या कर्मचाऱ्याच्या कार्यक्षमतेत कशी सुधारणा होण्यात होतो. जेव्हा एखाद्या कर्मचाऱ्याला कामगिरीबद्दल सकारात्मक अभिप्राय प्राप्त होतो, तेव्हा तो समतोल स्थिती निर्माण करतो. तथापि, एखाद्या व्यक्तीला नकारात्मक प्रतिक्रिया मिळाल्यास ते असंतुलनाची स्थिती निर्माण करते आणि व्यक्ती समतोल आणण्यासाठी क्रियांच्या संचामध्ये गुंतते.

हा सिद्धांत अभिप्रायांचा फास आणि अभिप्रायांच्या या फासांच्या चार मूलभूत घटकांबद्दल ठळकपणे बोलतो. हे फास कर्मचाऱ्यांचे कार्यप्रदर्शन ठरवण्यात कशी मदत करते हे समजून घेण्यासाठी आता प्रतिसादांच्या फासांचे चार घटक पाहू.

(१) **सेन्सर (Sensor)**– अभिप्राय एखाद्या व्यक्तीला कार्यप्रदर्शन पातळी चिन्हांकित आहे की नाही याबद्दल सूचित करते. ज्याप्रमाणे यंत्रामध्ये असंतुलन असताना शोधण्याची यंत्रणा असते, ज्याप्रमाणे आपल्याला काय मिळवायचे आहे आणि काय मिळवलेले आहे यातील जो फरक आहे, तो शोधण्यासाठी इंद्रिये मानवाला मदत करतात. आपल्या ज्ञानेंद्रियांद्वारे किंवा स्व-मूल्यांकनाद्वारे केलेल्या मूल्यांकनातून दिलेल्या अहवालाने एखाद्या व्यक्तीला असंतुलन समजते. असंतुलन शोधणे पुढील कारवाईसाठी अभिप्रायांचा फास निश्चित करते. उदाहरणार्थ, जेव्हा एखाद्या व्यक्तीला पदोन्नती दिली जात नाही, किंवा जेव्हा तो आत्मपरीक्षण करतो आणि लक्षात येते की तो किंवा ती काय करत आहे आणि त्याला काय मिळवायचे आहे यात फरक आहे, तेव्हा सेन्सर सिस्टम त्या व्यक्तीला कृतीत आणेल.

(२) **संदर्भ मानक (Referent standard)**– हा अभिप्रायांचा फासा चा आणखी एक घटक आहे. प्रतिसाद जाणून घेतल्यानंतर, कर्मचारी सध्याच्या स्थितीची त्याला किंवा तिला काय प्राप्त करायचे आहे याची तुलना करेल. यामध्ये संदर्भित मानके किंवा एखादी व्यक्ती तुलना करेल अशा मानकांचा समावेश आहे. ज्या व्यक्तीला पदोन्नती दिली जात नाही आणि परिस्थितीमुळे प्रभावित झालेली व्यक्ती त्याच्या कामगिरीची इच्छित पातळीच्या कामगिरीशी तुलना करेल.

(३) **तुलनाकर्ता (Comparator)**– अभिप्रायांचा फासाचा एक अतिशय महत्त्वाचा घटक म्हणजे 'तुलनाकर्ता'. सध्याची कामगिरी आणि संदर्भ मानक यांच्यातील फरक जाणून घेण्यासाठी व्यक्तीला तुलना करण्यास मदत करणारी प्रणाली असणे आवश्यक आहे, यालाच तुलनाकर्ता म्हणतात. कधीकधी एखाद्या व्यक्तीच्या स्वतःच्या कामगिरीचे मूल्यमापन करण्याकरिता स्वतःमध्ये एक तुलनाकर्ता असू शकतो किंवा इतर वेळी तुलना कोणीतरी (पर्यवेक्षक) करून देऊ शकतो. हे फार महत्त्वाचे आहे की तुलनाकर्ता संवेदनशील आहे आणि कार्यप्रदर्शन सुधारण्यासाठी अभिप्राय फासासाठी संदर्भ स्थिती आणि सध्याची स्थिती यांच्यातील फरक ओळखतो.

(४) **प्रभाव (Effector)**– हा प्रणालीचा भाग आहे जो असमतोल स्थिती बदलण्यासाठी आणि समतोल आणण्यासाठी आवश्यक कारवाई करणे महत्त्वाचे आहे. कार्यक्षमतेची आवश्यक स्थिती आणि सध्याची स्थिती यांच्यातील तफावत समजून घेतल्यानंतर, प्रभावक प्रणाली ही विसंगती कमी करण्यासाठी आणि प्रणालीला समतोल स्थितीत आणण्यासाठी कर्मचार्याने केलेल्या कृतीचा संदर्भ देते. पदोन्नती मिळविण्यासाठी कामगिरी पुरेशी नाही हे समजल्यानंतर, कर्मचारी आवश्यक पावले उचलतो आणि तो ज्या पद्धतीने काम करतो त्या पद्धतीत बदल करणे महत्त्वाचे आहे, जेणेकरून त्याला किंवा तिला इच्छित स्थितीपर्यंत पोहोचण्यास मदत होईल.

(५) **सेवानिवृत्ती (Retirement)**– अभिप्रायांचा फास प्रणालीचा हा भाग इच्छित स्थिती गाठल्यावर किंवा समतोल साधला जाईल तेव्हा प्राप्त होईल. म्हणून प्रयत्नांनी जेव्हा एखादी व्यक्ती इच्छित कामगिरीच्या स्थितीत पोहोचते तेव्हा ती निवृत्तीची स्थिती निर्माण करू शकते. तथापि, नियंत्रण सिद्धांत सांगते की कर्मचारी सतत कामगिरीची इच्छित स्थितीशी तुलना करेल आणि समतोल साधण्यासाठी परिणामकारक किंवा कार्यक्षमतेचे निरीक्षण करेल.

अशा प्रकारे अभिप्रायांचा फासाच्या विविध घटकांच्या मदतीने, एखादी व्यक्ती वर्तन किंवा उद्दिष्टे सुधारण्यासाठी अभिप्राय वापरते आणि त्याद्वारे कार्यप्रदर्शन सुधारते.

कर्मचारी प्रेरणा सिद्धांत -II

नंतर विकसित नियंत्रण सिद्धांत नकारात्मक अभिप्रायांचा फासांची संकल्पना वापरत आहे - हे इच्छित आणि कार्यप्रदर्शनाची वास्तविक स्थिती यांच्यातील विसंगती ओळखण्याचे महत्त्व आहे. तथापि, हे देखील समजते की मानवातील नियंत्रण प्रणाली केवळ यांत्रिक पद्धतीने कार्य करत नाही. विविध बोधनिक प्रणाली आहेत ज्या कार्यक्षमतेबद्दल नकारात्मक अभिप्रायावर मानव कसा प्रतिक्रिया देतात यावर प्रभाव पाडतात. तसेच, हे ओळखले जाते की दोन स्थितींमधील विसंगती कमी करण्यासाठी मानव भिन्न पर्याय वापरतात (लॉर्ड आणि हॅग्स, १९८७).

अभिप्राय प्रक्रियेला या सिद्धांताने दिलेले महत्त्व हे या सिद्धांताचे एक महत्वाचे बलस्थान आहे. हे औद्योगिक रचनेमध्ये हा सिद्धांत लागू करणे सोपे करते. हे महत्त्व या सिद्धांताची व्यावहारिकता सुधारते. हे महत्त्व अभिप्राय प्रणालीचे घटकांमध्ये विश्लेषण करते आणि कर्मचार्यांच्या वर्तनात आवश्यक बदल करण्यासाठी अभिप्राय कसे कार्य करते हे देखील स्पष्ट करते.

तथापि, या सिद्धांताच्या काही महत्त्वाच्या मर्यादा आहेत ज्यांचा विचार करणे आवश्यक आहे. या सिद्धांताच्या गृहीतकामध्ये एक महत्त्वाची मर्यादा आहे की मानव त्यांच्या कार्यप्रदर्शनाबद्दल आणि त्यांनी केलेल्या विविध कृतींबद्दल अभिप्राय शोधतो. हे गृहितक संशयास्पद आहे. या सिद्धांतावर आणखी एक महत्त्वाची टीका केली जाते ती म्हणजे यंत्रे आणि मानव यांच्यातील तुलना.

तथापि, या सिद्धांताशी संबंधित संशोधनाच्या सध्याच्या पातळीसह, या सिद्धांताद्वारे काढलेल्या निष्कर्षांचे मूल्यमापन करण्यासाठी आणखी संशोधन आवश्यक आहे. तथापि, हा सिद्धांत संस्थेला तिच्या अभिप्राय प्रणालीचे नियोजन करण्यासाठी आणि ती एक संपूर्ण आणि प्रभावी प्रणाली बनवण्यासाठी त्याचे मूल्यमापन करण्यासाठी निश्चितपणे उपयुक्त ठरू शकेल.

उच्च कामगिरी करणारे कर्मचारी अनेक बाबतीत इतरांपेक्षा वेगळे असतात. त्यांच्यात फरक असलेला एक मार्ग म्हणजे ध्येय साध्य करण्यासाठी त्यांनी दाखवलेल्या कृती किंवा त्यांचे वर्तन. कृती सिद्धांत उच्च कामगिरी करणाऱ्या कर्मचार्यांनी दर्शविलेल्या वर्तनाचे विश्लेषण करून कर्मचार्यांच्या प्रेरक वर्तनाचे आणि त्यांचे कार्यप्रदर्शन सुधारण्यासाठी त्याचे महत्त्व स्पष्ट करते. या विभागात आपण कर्मचारी प्रेरणेचा कृती सिद्धांत पाहूयात.

२.५ कृती सिद्धांत (ACTION THEORY)

हा सिद्धांत १९६० च्या दशकात जर्मन कार्य मानसशास्त्रज्ञांनी विकसित केला होता. हा सिद्धांत उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी कर्मचार्याने केलेल्या कृतींच्या भूमिकेचा अभ्यास करतो. एखादी व्यक्ती स्वतः त्याच्यासाठी किंवा तिच्यासाठी एखादे ध्येय सेट करू शकते किंवा कदाचित ते त्याच्या किंवा तिच्या पर्यवेक्षकाने निश्चित केलेले असू शकते. या ध्येयानुसार,

एखादी व्यक्ती कोणती कृती करते त्याचा परिणाम कर्मचाऱ्याच्या कामगिरीवर कसा होऊ शकतो, या वर्तनाचा अभ्यास कृती सिद्धांताद्वारे केला जातो.

कृती सिद्धांत क्रियेचा क्रम किंवा श्रेणी आणि क्रियेच्या रचनेकडे लक्ष देतात. या दोन पैलूंकडे एकामागून एक पाह्यात.

क्रियेचा पहिला पैलू ज्याचे कृती सिद्धांत विश्लेषण करते तो म्हणजे क्रियेचा क्रम आहे. हे क्रिया क्रमाच्या 5 वेगवेगळ्या टप्प्यांबद्दल बोलते -

(१) ध्येयाची विकास आणि ध्येय निवड (Goal development and Choice of goal)- कृती सिद्धांतानुसार, कर्मचाऱ्यांचे कार्यप्रदर्शन ठरवणारी पहिली कृती म्हणजे त्यांनी स्वतःसाठी एक ध्येय विकसित केले की नाही. ज्या व्यक्तीचे कोणतेही ध्येय नाही अशी व्यक्ती त्या व्यक्तीपेक्षा वेगळी कामगिरी करेल ज्याने ध्येय निश्चित केले आहे किंवा त्याच्यासाठी निश्चित केलेले ध्येय स्वीकारले आहे. तसेच जेव्हा स्पर्धात्मक उद्दिष्ट्ये असतात, तेव्हा व्यक्ती ध्येयाची निवड कशी करते, हे कर्मचाऱ्याचे कार्यप्रदर्शन ठरवेल. उदाहरणार्थ, जर कर्मचाऱ्याला काम आणि विश्रांती यापैकी निवड करायची असेल, तर तो कृतीबद्दल कोणती निवड करतो हे त्याची कामगिरी ठरवेल.

(२) अभिमुखता (Orientation)- ध्येयाची स्वीकृती आणि निवड केल्यानंतर, पुढील कृती जी महत्त्वाची असते ती म्हणजे ध्येय साध्य करण्यासाठी अभिमुखता विकसित करण्यासाठी केलेल्या कृती. यामध्ये व्यक्तीने करावयाच्या कामाबद्दल सर्व संबंधित माहिती आणि संस्थेची माहिती गोळा केली आहे की नाही हे समाविष्ट आहे, जेणेकरून तो किंवा ती उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी योजना करू शकेल. एखादा कर्मचारी जो तो किंवा ती ध्येय कसे गाठू शकेल याविषयी विविध माहिती गोळा करण्यासाठी आवश्यक ती कारवाई करतो, तो असे न करणाऱ्या व्यक्तीच्या तुलनेत अधिक चांगली कामगिरी करेल.

(३) योजना विकास आणि निवड (Plan development and selection)- हा तिसरा टप्पा आहे, ज्यामध्ये कृतीची योजना विकसित करणे किंवा ध्येय साध्य करण्यासाठी योजना तयार करणे समाविष्ट आहे. कर्मचाऱ्याला संस्थेचे कार्य आणि वातावरण समजल्यानंतर तो किंवा ती ठरवलेल्या उद्दिष्ट्यापर्यंत कसे पोहोचेल याचे नियोजन करावे लागेल. कधीकधी पर्यायी योजना असू शकतात. या प्रकरणात, कर्मचाऱ्याला त्याच्यासाठी सर्वात योग्य अशी निवड करावी लागेल.

(४) योजनेची अंमलबजावणी आणि देखरेख (Execution of the plan and monitoring)- एकदा व्यक्तीने कोणती कृती किंवा कोणता पर्याय त्याच्या किंवा तिच्यासाठी सर्वात योग्य असेल हे ठरवले की, ती योजना अंमलात आणणे आणि कृतीत आणणे आवश्यक आहे. व्यक्ती योजना कार्यान्वित करत असताना, त्यात काही सुधारणा देखील आवश्यक असू शकतात. उदाहरणार्थ, एखाद्या व्यक्तीने ५ तास बसून काम पूर्ण करण्याचा निर्णय घेतला असेल, तर अंमलबजावणीच्या टप्प्यावर, योजना प्रभावी आहे की नाही हे तपासणे आवश्यक आहे. दुसऱ्या तासाच्या शेवटी काम थकवणारे झाल्यास, कर्मचाऱ्याला आवश्यक असणाऱ्या पुढील कृतींमध्ये सुधारणा करावी लागेल.

(५) अभिप्राय (Feedback)- कृती सिद्धांतानुसार, या चरणात अभिप्रायावर प्रक्रिया केली गेली आहे की नाही याचा समावेश आहे. अभिप्रायावर प्रक्रिया केल्याने विकसित केलेले उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी आणखी काही कृती आवश्यक आहे की नाही हे जाणून घेण्यास मदत होते.

अशा प्रकारे कृती सिद्धांत कर्मचार्याने केलेल्या भिन्न वर्तनाकडे पाहतो आणि चांगल्या कार्यप्रदर्शनाची निर्मिती कशामुळे होते हे समजून घेण्यासाठी वर्तनाचे विश्लेषण करते.

कृती सिद्धांत कृती नियमनाच्या विविध स्तरांना सर्वात खालच्या ते सर्वोच्च स्तरापर्यंत क्रमाने वेगळे करते -

(१) संवेदन गतीप्रेरक पातळी (Sensorimotor level)- ही कर्मचार्याने केलेल्या कृती नियमनाची सर्वात खालची पातळी आहे. यात त्या क्रिया असतात ज्यांना जाणीवपूर्वक लक्ष देण्याची आवश्यकता नसते. त्यामध्ये व्यक्तीने दिलेल्या सर्व यांत्रिक प्रतिसादांचा समावेश होतो. अशाप्रकारे जेव्हा एखादा लेखापाल ज्याला महिन्याच्या अखेरीस हिशोबाची पुस्तके पूर्ण करायची असतात, तेव्हा तो सर्व विभागांना त्यांचा खर्च पाठवण्यास सांगतो आणि संस्थेच्या खर्चाची माहिती गोळा करतो. येथे ध्येय किंवा लक्ष्य साध्य करण्यासाठी, लेखापाल यांत्रिकपणे आवश्यक कार्यवाही करत आहे.

(२) लवचिक कृती आकृतिबंध (Flexible action pattern)- या स्तरावरील कृतीसाठी काही नियम किंवा तयार योजनांचे पालन करून जाणीवपूर्वक कृती करणे आवश्यक आहे. उदाहरणार्थ, वेगवेगळ्या विभागांकडून माहीत संकलित केल्यानंतर, लेखापाल हा ठरवलेल्या नियमांचे पालन करतो आणि त्यांना वेगवेगळ्या विभागांमध्ये ठेवतो, त्यात लवचिक-कृती आकृतिबंध समाविष्ट असतो.

(३) बौद्धिक पातळी (Intellectual level)- कृतीच्या या पातळीमध्ये लवचिक कृती पातळीपेक्षा उच्च पातळीच्या क्रियांचा समावेश होतो. येथे व्यक्तीला अधिक जागरूक असले पाहिजे आणि नवीन क्रिया शिकल्या पाहिजेत, ज्यामुळे व्यक्तीला ध्येय गाठण्यात मदत होईल. अशा प्रकारे जर एखादा अकाउंटंट काम करत असतांना अडकला किंवा गोंधळला तर त्याला किंवा तिला नोंदीबद्दल विचार करावा लागेल आणि नोंदी कोठे आणि कशा कराव्यात याबद्दल तर्कशुद्ध निर्णय घ्यावा लागेल.

(४) ह्युरीस्टीक पातळी (Heuristic level)- अनेक परिस्थितींमध्ये उच्च पातळीवरील कृतीचा समावेश असतो, जेथे व्यक्तीला परिस्थितीकडे लक्ष द्यावे लागते आणि समस्या सोडवणे किंवा अगदी सर्जनशील विचार वापरून कार्य करावे लागते. उदाहरणार्थ, जर अकाउंटंटला नवीन प्रकारच्या व्यवहाराची नोंद करायची असेल, तर त्याचा खात्यावर होणारा इतर परिणाम पाहण्यासाठी त्याला जाणीवपूर्वक विचार करावा लागेल आणि ते खोलवर प्रप्रतिबिंबित करावे लागेल.

अशाप्रकारे कृती सिद्धांत कर्मचार्याने केलेल्या क्रियांच्या क्रमानुसार आणि उद्दिष्टांपर्यंत पोहोचण्यासाठी आवश्यक असलेल्या क्रियांच्या श्रेणीबद्ध पातळीच्या दृष्टीने एखाद्या व्यक्तीच्या प्रभावीपणाचे विश्लेषण करतो.

कृती सिद्धांताशी संबंधित विविध संशोधने कामाच्या वातावरणातील कोणते घटक कर्मचाऱ्याने केलेल्या कृतींवर प्रभाव टाकू शकतात याचा शोध घेत आहेत. उदाहरणार्थ, अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की जेव्हा कामाचे वातावरण लोकांना पुढे-विचार करण्यास प्रोत्साहित करते, तेव्हा ते नियोजन क्रिया तयार करण्याची अधिक शक्यता असते. उदाहरणार्थ, जेव्हा संस्था वर्षाच्या सुरुवातीला त्यांच्या कृतीचा आराखडा विभागाला देण्यास सांगतात आणि वेळोवेळी त्याचे मूल्यमापन करतात तेव्हा ते कर्मचारी योजना बनवतात आणि योजनेनुसार कृती करतात.

या सिद्धांताशी संबंधित संशोधन अभ्यासांनी हे देखील शोधण्याचा प्रयत्न केला आहे की काही लोक इतरांच्या तुलनेत - त्यांनी केलेल्या कृतींच्या संदर्भात अधिक उत्पादनक्षम आणि प्रभावी का आहेत. काही संशोधन अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की जे कर्मचारी अधिक प्रभावी आहेत, ते असे आहेत कारण ते जे कमी प्रभावी असलेल्यांपेक्षा अधिक वेळ नियोजन आणि रणनीती तयार करण्यात घालवतात. त्याचप्रमाणे, व्यक्तीच्या मनोवैज्ञानिक अवस्थेचा देखील अभ्यास केला जातो ज्यामुळे त्यांनी केलेल्या कृतींवर प्रभाव पडतो. उदाहरणार्थ, विचलित आणि राज्याभिमुख असलेल्या व्यक्तींना लक्ष्यापर्यंत पोहोचण्यात अडचणी येतात, कारण ते अगदी सहज विचलित होतात.

अशा प्रकारे, हा सिद्धांत कर्मचाऱ्यांचे कार्यप्रदर्शन ठरवणाऱ्या कृती किंवा वर्तनाचे स्वरूप शोधण्याचा प्रयत्न करतो.

हा सिद्धांत आपल्या कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरक अवस्था समजून घेण्यातील एक महत्त्वाची प्रगती आहे. हा एखाद्या व्यक्तीच्या कृती आणि वर्तनावर लक्ष केंद्रित करण्यात मदत करते आणि प्रेरक स्थितीकडे केवळ गरजा आणि उद्दिष्टे यांच्या आधारे चालत नाही. हा कर्मचाऱ्यांच्या कृतींवर लक्ष केंद्रित करून आणि त्यांच्या कृतींमध्ये बदल करण्याचा प्रयत्न करून त्यांचे कार्यप्रदर्शन सुधारण्याचे मार्ग देखील संस्थेला प्रदान करतो, ज्यामुळे त्यांचे कार्यप्रदर्शन सुधारण्यास मदत होऊ शकते. सिद्धांत कृतींबद्दल बोलत असला तरी, पर्यावरण आणि वैयक्तिक घटक कृतींवर कसा प्रभाव टाकू शकतात हे पाहून कृतींकडे अधिक समग्र पद्धतीने पाहतो.

२.६ सारांश

या पाठामध्ये, आपण कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरणेचे सिद्धांत अभ्यासणे पुढे चालू ठेवले. कर्मचाऱ्यांची प्रेरणा हे औद्योगिक मानसशास्त्रज्ञांचे एक अतिशय महत्त्वाचे कार्य असल्याने, कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरणेमध्ये सामील असलेल्या विविध प्रक्रिया आणि घटक समजून घेणे खूप महत्त्वाचे आहे. या युनिटने चार सिद्धांतांचे वर्णन केले - न्याय सिद्धांत, ध्येय-निर्धारण सिद्धांत, नियंत्रण सिद्धांत आणि कृती सिद्धांत. यापैकी प्रत्येक सिद्धांत कर्मचारी प्रेरणामध्ये गुंतलेल्या विविध प्रक्रियांचे स्पष्टीकरण देतो. न्याय सिद्धांत संस्थेमध्ये अस्तित्वात असलेल्या निष्पक्षता आणि समानतेच्या आकलनाचे कार्य म्हणून प्रेरणेचे वर्णन करतो. ध्येय-निर्धारण सिद्धांत कर्मचाऱ्याला अधिक चांगले कार्य करण्यास प्रवृत्त करण्यासाठी उद्दिष्टांद्वारे पार पाडलेली भूमिका स्पष्ट करते. कर्मचारी जेव्हा विशिष्ट उद्दिष्टे निश्चित करतात तेव्हा ते अधिक चांगली कामगिरी करतात. आणखी एक सिद्धांत जो प्रेरणेचे स्वरूप

समजून घेण्यास मदत करतो तो म्हणजे नियंत्रण सिद्धांत, जो अभिप्रायाद्वारे पार पाडलेली महत्वाची भूमिका सांगतो. अभिप्रायांच्या फासाच्या वेगवेगळ्या घटकांसह, अभिप्राय प्रणाली एखाद्या व्यक्तीला समतोल स्थिती प्राप्त करण्यासाठी उद्दिष्ट्ये किंवा कृती सुधारण्यास मदत करते. हा बदल कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीवर परिणाम करू शकतो. ध्येय आणि अभिप्रायाच्या भूमिके व्यतिरिक्त, व्यक्तीने केलेल्या कृती देखील कामगिरीचे एक मजबूत निर्धारक आहेत. कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरणेचा कृती सिद्धांत हे स्पष्ट करतो की कर्मचाऱ्यांनी केलेल्या कृतींमधील फरक त्यांच्या कामगिरीमध्ये कसा फरक निर्माण करतो. हे कर्मचाऱ्याने दर्शविलेल्या कामगिरीच्या पातळीतील फरक स्पष्ट करण्यासाठी अनुक्रम आणि श्रेणीबद्ध पातळीच्या दृष्टीने क्रियांचे विश्लेषण करते.

२.७ प्रश्न

१. निष्पक्षतेच्या सिद्धांतांद्वारे व्यक्त केल्यानुसार विविध प्रकारचे निष्पक्षतेचे प्रकार कोणते?
२. ध्येयांची वैशिष्ट्ये कोणती आहेत जी त्यांना अधिक प्रभावी बनवतात?
३. ध्येय-निर्धारणामुळे कार्यप्रदर्शन सुधारण्याचे मार्ग स्पष्ट करा.
४. कर्मचारी प्रेरणेमध्ये अभिप्रायाचे महत्त्व स्पष्ट करा.
५. अँडमच्या समानता सिद्धांत आणि निष्पक्षतेच्या सिद्धांताच्या प्रकाशात कर्मचारी प्रेरणेच्या न्याय सिद्धांतांचे वर्णन करा.
६. कर्मचारी प्रेरणेच्या ध्येय-निर्धारण सिद्धांताचे मूल्यांकन करा.
७. थोडक्यात टिपा लिहा -
(अ) प्रेरणा नियंत्रण सिद्धांत
(ब) प्रेरणा कृती सिद्धांत

२.८ संदर्भ

१. Spector, P.E. (2012). Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice. Singapore: Wiley. (Indian reprint 2016)
२. Aamodt, M.G. (2013). Industrial Psychology (7th ed.) Boston, MA: Cengage Learning
३. Shultz D. & Schultz S.E. (2010). Psychology and Work Today, Pearson Education, Inc.



कार्य-समाधान आणि उत्पादक आणि प्रतिउत्पादक कर्मचारी वर्तन - I

घटक रचना :

- ३.० उद्दिष्टे
- ३.१ प्रस्तावना
- ३.२ कार्य-समाधानाचे स्वरूप; लोकांना त्यांच्या कार्याविषयी कसे वाटते
- ३.३ कार्य-समाधानाचे मूल्यांकन
 - ३.३.१ नोकरी वर्णनात्मक निर्देशांक (JDI)
 - ३.३.२ मिनेसोटा समाधान प्रश्नावली (MSQ)
 - ३.३.३ जनरल स्केल (JIG) मध्ये नोकरी
- ३.४ कार्य-समाधानाची पूर्ववर्ती
 - ३.४.१ कार्य-समाधानाची पर्यावरणीय पूर्ववर्ती
 - ३.४.२ कार्य-समाधानाची वैयक्तिक पूर्ववर्ती
- ३.५ कार्य-समाधानाचे संभाव्य परिणाम
- ३.६ सारांश
- ३.७ प्रश्न
- ३.८ संदर्भ

३.० उद्दिष्टे

हे युनिट वाचल्यानंतर विद्यार्थ्यांना समजेल -

- नोकरीतील समाधान म्हणजे काय आणि त्याचे स्वरूप काय आहे?
- लोकांना त्यांच्या नोकरीविषयी का आणि कसे वाटते?
- नोकरीतील समाधानाचे मूल्यांकन कसे केले जाते?
- कार्य-समाधानाचे पर्यावरणीय पूर्ववर्ती काय आहेत?
- नोकरीतील समाधानाचे वैयक्तिक पूर्ववृत्त काय आहेत?
- कार्य-समाधानाचे संभाव्य परिणाम काय आहेत ?

३.१ प्रस्तावना

कार्य-समाधान आणि उत्पादक
आणि प्रतिउत्पादक
कर्मचारी वर्तन - I

प्रेरणा व्यतिरिक्त, नोकरीचे समाधान हे आणखी एक महत्वाचे चल आहे जे एकतर संघटना बनवू शकते किंवा खंडित करू शकते. हे केवळ संस्थेच्या उत्पादकतेमध्येच नव्हे तर कर्मचाऱ्यांच्या शारीरिक आणि मानसिक आरोग्यासाठी देखील योगदान देते. किंबहुना, अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की नोकरीतील समाधान एखाद्या कर्मचाऱ्याच्या निवृत्तीनंतरही त्याच्या आरोग्यावर परिणाम करू शकते. संस्थांकडे असलेले सर्वात महत्वाचे संसाधन म्हणजे मानव संसाधन, म्हणजे त्यांचे कर्मचारी हे हे आधीच स्थापित सत्य आहे. कंपनीचे स्पर्धक मानवी संसाधन वगळता कंपनीच्या इतर सर्व संसाधनांची प्रतिकृती बनवू शकतात. एक अत्यंत समाधानी कार्यकर्ता उच्च उत्पादकता देण्यासाठी प्रेरित होईल, एकनिष्ठ असेल आणि संस्थेशी अत्यंत वचनबद्ध असेल. अशा कार्यकर्त्याने संस्था सोडण्याची शक्यता कमी आहे. कर्मचाऱ्यांची उच्च उलाढाल (म्हणजे, कर्मचारी एखाद्या संस्थेत सामील होतात परंतु कमी कालावधीत सोडून देतात) परिणामी संस्थेच्या संसाधनांचा अपव्यय होतो आणि त्यामुळे कंपनीच्या वाढीस अडथळा येतो. नोकरीतील समाधानाचा संस्था आणि कामगार या दोघांवरही मोठा प्रभाव पडत असल्याने अनेक मानसशास्त्रज्ञांना हे समजून घेण्यात रस आहे – कार्य-समाधानासाठी कोणते घटक कारणीभूत आहेत, ते कसे मोजले जाऊ शकते, नोकरीच्या कमी समाधानाचा परिणाम काय आहे आणि ते कसे आहे. सुधारले जाऊ शकते. तर, सर्वप्रथम कार्य-समाधानाचे स्वरूप काय आहे हे समजून घेऊन सुरुवात करूया.

३.२ कार्य-समाधानाचे स्वरूप; लोकांना त्यांच्या कार्याविषयी कसे वाटते (THE NATURE OF JOB SATISFACTION: HOW PEOPLE FEEL ABOUT THEIR JOBS)

नोकरीतील समाधानाचे स्वरूप (THE NATURE OF JOB SATISFACTION)

स्पेक्टरने कार्य-समाधानाची व्याख्या लोकांना त्यांच्या नोकरीविषयी आणि त्याच्या विविध पैलूंबद्दल वाटते. लोकांना त्यांची नोकरी किती आवडते किंवा नापसंत असते हे आहे.

नोकरीतील समाधान हा अनुकूल किंवा प्रतिकूल भावना आणि भावनांचा संच आहे ज्याद्वारे कर्मचारी त्यांचे काम पाहतात (कराटेपे, उलुडाग, मेनेविस, हॅडझिमेहमेदजिक, आणि बद्दर, २००६).

नोकरीतील समाधान म्हणजे त्यांच्या कामाविषयी लोकांच्या मनोवृत्ती आणि भावनांचा संदर्भ. नोकरीविषयी सकारात्मक आणि अनुकूल वृत्ती नोकरीतील समाधान दर्शवते. नोकरीविषयी नकारात्मक आणि प्रतिकूल वृत्ती नोकरीतील असंतोष दर्शवते (आर्मस्ट्रॉंग, २००६).

नोकरीतील समाधान म्हणजे लोकांच्या त्यांच्या सध्याच्या नोकरीविषयी असलेल्या भावना आणि विश्वासांचा संग्रह. लोकांच्या नोकरीतील समाधानाची पातळी अत्यंत समाधानापासून अत्यंत असंतोषपर्यंत असू शकते. संपूर्णपणे त्यांच्या नोकऱ्यांविषयी दृष्टिकोन असण्याव्यतिरिक्त. लोक त्यांच्या नोकऱ्यांच्या विविध पैलूंबद्दल देखील दृष्टिकोन ठेवू

शकतात जसे की ते कोणत्या प्रकारचे काम करतात, त्यांचे सहकारी, पर्यवेक्षक किंवा अधीनस्थ आणि त्यांचे वेतन (जॉर्ज एट अल., २००८).

या व्याख्यांनुसार, नोकरीतील समाधान आणि नोकरीतील असंतोष ही संकल्पना कोणत्याही दिलेल्या कामाच्या परिस्थितीला लागू होईल.

गेस्टाल्ट सिद्धांतावर आधारित, मानसशास्त्रज्ञांचा असा विश्वास आहे की कर्मचार्याला नोकरीसाठी एकूणच समाधान मिळू शकते, तसेच, त्याला/ तिला नोकरीच्या विशिष्ट भागांसाठी नोकरीचे समाधान मिळू शकते. एखाद्याच्या नोकरीविषयीची एकूण भावना जागतिक दृष्टीकोन म्हणून ओळखली जाते आणि नोकरीच्या विशिष्ट भागाविषयीच्या भावनांना दृष्टीकोन म्हणून ओळखले जाते. उदाहरणार्थ, एखादा कार्यकर्ता त्याच्या बॉस, सहकारी, तो करत असलेल्या कामाचा प्रकार, कामाचे वातावरण इत्यादींविषयी आनंदी असू शकतो परंतु नोकरीच्या पगाराच्या घटकावर असमाधानी असू शकतो. याला फेसट ॲप्रोच म्हटले जाईल. दुसरीकडे, जेव्हा कामगार सर्व घटक एकत्रितपणे समाधानी असतो, तेव्हा त्याला जागतिक दृष्टीकोन म्हटले जाईल.

लोकांना त्यांच्या नोकऱ्यांविषयी कसे वाटते (HOW PEOPLE FEEL ABOUT THEIR JOBS)

संपूर्ण राष्ट्रांमध्ये कार्य-समाधानावर केलेल्या संशोधन अभ्यासातून असे दिसून येते की सर्व देश त्यांच्या कर्मचार्यांच्या नोकरीतील समाधानाच्या पातळीवर भिन्न आहेत. उदाहरणार्थ, पिचलर आणि वॉलेस (२००९) यांनी २७ युरोपीय देशांची तुलना केली आणि असे आढळले की डेन्मार्क, फिनलंड आणि स्वीडन सारख्या स्कॅन्डिनेव्हियन देशांमध्ये समाधानाची पातळी सर्वोच्च आहे तर बल्गेरिया, पोलंड आणि लॅटव्हिया सारख्या पूर्व युरोपीय देशांमध्ये या २७ युरोपीय देशांमध्ये समाधानाची पातळी सर्वात कमी आहे. . त्याचप्रमाणे Spector, Cooper, Sanchez, O'Driscoll, Sparks, et al. (२००९) फक्त युरोपपुरते मर्यादित न राहता जगभरातील २४ देशांमध्ये आणखी एक अभ्यास केला आणि त्यांना असे आढळून आले की समाधानाची सर्वोच्च पातळी कॅनडामध्ये आहे, भारत पाचव्या क्रमांकावर आहे तर अमेरिका सहाव्या क्रमांकावर आहे. समाधान सर्वात कमी समाधान इंग्लंडमध्ये असल्याचे दिसून आले.

या अभ्यासांनी हे स्पष्ट केले आहे की वेगवेगळ्या देशांतील कर्मचार्यांचे काम समाधानाचे वेगवेगळे स्तर आहेत, या अभ्यासांनी या फरकांच्या कारणांवर कोणताही प्रकाश टाकला नाही.

काही मानसशास्त्रज्ञांनी विविध सांस्कृतिक मूल्यांच्या संदर्भात कार्य-समाधानातील फरक स्पष्ट करण्याचा प्रयत्न केला. त्यांचा असा विश्वास होता की वेगवेगळ्या संस्कृतींमध्ये लोक त्यांच्या मूलभूत मूल्यांमध्ये भिन्न असतात आणि याचा कार्य-समाधानावर परिणाम होतो. Hofstede (२००९) ने ५० देशांच्या सांस्कृतिक मूल्यांची तपासणी केली आणि असा निष्कर्ष काढला की जरी एखाद्या विशिष्ट देशाच्या किंवा संस्कृतीतील सर्व लोकांमध्ये समान सांस्कृतिक मूल्ये नसली तरी, जर आपण सांस्कृतिक मूल्यांमधील एकूण सरासरी फरक

लक्षात घेतला तर जे कामाच्या ठिकाणाशी जवळून संबंधित आहेत. , नंतर या मूल्यांचे चार श्रेणींमध्ये वर्गीकरण केले जाऊ शकते. हे आहेत:

कार्य-समाधान आणि उत्पादक
आणि प्रतिउत्पादक
कर्मचारी वर्तन - I

- व्यक्तिवाद/ सामूहिकता
- पुरुषत्व
- पॉवर अंतर
- अनिश्चितता टाळणे

व्यक्तिवाद (Individualism)

जेव्हा लोक स्वतःच्या गरजा आणि हितसंबंधांविषयी अधिक चिंतित असतात आणि इतरांच्या गरजा आणि हितसंबंधांविषयी काळजी करत नाहीत, जेव्हा लोक स्वतःला स्वायत्त म्हणून पाहतात तेव्हा त्याला व्यक्तिवाद म्हणतात. पाश्चात्य राष्ट्रे जसे ऑस्ट्रेलिया, कॅनडा, युनायटेड किंगडम आणि युनायटेड स्टेट्समध्ये अत्यंत व्यक्तिवादी संस्कृती आहे.

याउलट, जे लोक स्वतःला समूहाचा भाग मानतात, समूहातून त्यांची ओळख निर्माण करतात आणि त्यांच्या गटाच्या गरजा आणि हितसंबंधांसाठी त्यांच्या वैयक्तिक आवडीनिवडी आणि गरजांकडे दुर्लक्ष करतात ते **सामूहिक संस्कृतीशी संबंधित आहेत** . भारत, चीन, जपान या आशियाई देशांमध्ये सामूहिक संस्कृती आहे.

व्यक्तिवादी समाजातील लोकांचे त्यांच्या कर्तृत्वाविषयी कौतुक केले जाते आणि त्यांना पुरस्कृत केले जाते, परंतु सामूहिक संस्कृतींमध्ये, व्यक्तींना त्यांच्या यशाविषयी क्वचितच कौतुक आणि पुरस्कृत केले जाते कारण त्यांच्या वैयक्तिक कामगिरीपेक्षा संबंधित गटांशी यशस्वी संबंध अधिक महत्त्वाचे मानले जातात. दुस-या शब्दात सांगायचे तर, सामूहिक संस्कृतीत, एखाद्या व्यक्तीचे त्याच्या गटातील सदस्यांशी जवळचे संबंध असल्यास आणि त्यांच्याकडून सामाजिक समर्थन मिळाल्यास त्याला यशस्वी मानले जाते.

सामूहिक संस्कृती असलेल्या देशांमध्ये, संघटना निष्ठा, ज्येष्ठता आणि वय यावर अधिक भर देतात. नियोक्ता आणि कर्मचारी संबंध हे कौटुंबिक नातेसंबंधासारखे आहे आणि कर्मचारी त्याच्या संस्थेपेक्षा त्याच्या कुटुंबासाठी अधिक वचनबद्ध असेल. नियोक्ते इतर गटातील लोकांना घेण्याऐवजी त्यांच्या स्वतः च्या कुटुंबातील सदस्यांना किंवा मित्रांना नियुक्त करणे आणि त्यांचा प्रचार करणे पसंत करतात. बऱ्याचदा गुणवत्तेला कमी महत्त्व दिले जाते आणि कौटुंबिक नातेसंबंधांना नोकरी आणि पदोन्नतीमध्ये अधिक महत्त्व दिले जाते.

पुरुषत्व (Masculinity)

Hofstede (२००१) यांनी masculinity हे स्पष्ट केले आहे की समाज ज्या प्रमाणात प्रगती आणि कमाई यांसारख्या पारंपारिक मर्दानी गुणांवर जोर देतो. उच्च-पुरुषत्व असलेल्या समाजांमध्ये, लिंग भूमिका चांगल्या प्रकारे निर्धारित केल्या जातात आणि लोकांसाठी कामाला खूप महत्त्व असते. एखाद्या व्यक्तीच्या जीवनातील इतर पैलूपेक्षा

कामाला प्राधान्य दिले जाते, जसे की कुटुंब आणि विश्रांती. कर्मचारी खूप जास्त तास काम करतात आणि सुट्टीसाठी खूप कमी वेळ घेतात.

हॉफस्टेड (२००१) ला असे आढळले की ऑस्ट्रेलिया, कॅनडा, जर्मनी, मेक्सिको, जपान आणि इंग्लंड सारख्या देशांमध्ये उच्च मर्दानी संस्कृती आहे तर फ्रान्स, स्पेन, डेन्मार्क आणि फिनलंडमध्ये कमी मर्दानी संस्कृती आहे. चीन, ग्रीस, ब्राझील आणि भारतामध्ये मध्यम मर्दानी संस्कृती आहे. उच्च मर्दानी संस्कृती असलेल्या देशांमध्ये त्यांच्या कर्मचार्यांसाठी सर्वात जास्त कामाचे तास असतात तर कमी मर्दानी संस्कृती असलेल्या देशांमध्ये विश्रांतीच्या क्रियाकलापांना अधिक महत्त्व असते.

पॉवर अंतर (Power distance)

पॉवर डिस्टन्स म्हणजे दिलेल्या संस्कृतीच्या सदस्यांना स्वीकार्य शक्ती आणि अधिकारातील फरकांची डिग्री. **सामाजिक मूल्य म्हणून उच्च शक्ती अंतर** असलेल्या संस्कृतींमध्ये, लोकांना केवळ शक्ती असमानता स्वीकार्य वाटत नाही तर ते समाजासाठी फायदेशीर देखील मानतात. अशा संस्कृतींमध्ये, हे गृहीत धरले जाते की काही लोक इतरांपेक्षा अधिक शक्तिशाली आहेत आणि ते विशेष लाभांसाठी पात्र आहेत. उच्च शक्ती अंतर असलेल्या देशांतील व्यवस्थापक अधीनस्थांकडून आज्ञाधारकपणाची मागणी करतात.

दुसरीकडे, **सामाजिक मूल्ये म्हणून कमी पॉवर अंतर असलेल्या संस्कृतींचा विश्वास आहे की** सर्व सदस्य समान आहेत. उच्च पॉवर डिस्टन्स कल्चरमध्ये, एखाद्या संस्थेतील कर्मचार्यांमध्ये असमानतेची स्वीकृती लवकर समाजीकरण प्रक्रियेवर आधारित असते. अशा संस्कृतींमध्ये, मुलांनी पालक आणि शिक्षकांसारख्या उच्च अधिकार्यांचे पालन केले पाहिजे आणि त्यांना प्रश्न विचारू नयेत. पुढे, हे समाजीकरण कार्य-जीवनात देखील हस्तांतरित होते, जेथे अशी अपेक्षा असते की अधीनस्थ व्यवस्थापकांच्या आदेशांना प्रश्न न करता स्वीकारतील.

Hofstede (२००१) असे आढळले की ऑस्ट्रेलिया, कॅनडा, जर्मनी डेन्मार्क, फिनलंड, इंग्लंड आणि अमेरिका यांसारख्या देशांमध्ये कमी उर्जा अंतर आहे तर चीन, मेक्सिको, फ्रान्स, ब्राझील आणि भारत यांसारख्या देशांमध्ये उच्च उर्जा अंतर आहे. स्पेन, ग्रीस सारख्या देशांमध्ये सांस्कृतिक मूल्य म्हणून मध्यम अंतर होते. अतिशय आश्चर्याची गोष्ट म्हणजे, जपानमध्ये सांस्कृतिक मूल्य म्हणून कमी वीज अंतर होते.

उच्च शक्ती अंतर असलेल्या संस्थांमध्ये अशा संस्था असतात ज्या उच्च केंद्रीकृत असतात आणि व्यवस्थापक आणि अधीनस्थांच्या स्पष्ट स्तरांसह उच्च श्रेणीबद्ध असतात. अशा संस्थांमध्ये, व्यवस्थापक एक हुकूमशाही व्यवस्थापकीय शैली वापरतात आणि व्यवस्थापित करण्यासाठी औपचारिक नियमांवर अवलंबून असतात. अधीनस्थांना देखील आदेश मिळण्याची अपेक्षा असते आणि निरंकुश बॉसला परिपूर्ण बॉस मानतात. व्यवस्थापक आणि अधीनस्थ यांच्या पगारात मोठी तफावत आहे.

कमी पॉवर डिस्टन्स ऑर्गनायझेशनमध्ये, लोकशाही व्यवस्थापकाला एक परिपूर्ण बॉस मानले जाते आणि व्यवस्थापक आणि अधीनस्थ यांच्यात पगारात फारसे अंतर नसते.

अनिश्चितता टाळणे (Uncertainty avoidance)

कार्य-समाधान आणि उत्पादक
आणि प्रतिउत्पादक
कर्मचारी वर्तन - I

Hofstede (२००१) ने अनिश्चितता टाळण्याचे वर्णन केले आहे की समाजातील लोक जोखीम, अनिश्चितता आणि अप्रत्याशित परिस्थितींसह आरामदायक असतात. उच्च अनिश्चितता टाळणाऱ्या समाजांमध्ये, लोक अनिश्चितता आणि अनिश्चितता टाळतात. या संस्कृतींमधील कंपन्यांनी व्यवस्थापन संरचना आणि लिखित नियम आणि प्रक्रिया औपचारिक केल्या आहेत. व्यवस्थापकांनी त्यांच्या अधीनस्थाना त्यांच्या नोकऱ्या पार पाडताना त्यांच्याकडून नेमके काय अपेक्षित आहे याविषयी स्पष्ट आणि स्पष्ट निर्देश देणे अपेक्षित आहे. कामाच्या भूमिकेच्या स्पष्टतेमुळे कोणत्याही प्रकारची अस्पष्टता कमी होते आणि अधीनस्थ कमी चिंताग्रस्त होतात.

अशा देशांमध्ये कामाचे वातावरण स्थिरता देते. संस्था कोणत्याही नवकल्पनांना प्रोत्साहन देत नाहीत.

दुसरीकडे, कमी अनिश्चितता टाळणारे समाज जोखीम, बदल आणि अप्रत्याशिततेसह आरामदायक असतात. अशा समाजातील संस्था नवोदितांचे स्वागत करतात. कमी नियम आणि कायदे आहेत आणि कर्मचार्यांना अधिक लवचिकता आहे.

ऑस्ट्रेलिया, कॅनडा, डेन्मार्क यांसारख्या अँग्लो आणि स्कॅन्डिनेव्हियन देशांमध्ये तुलनेने कमी अनिश्चितता टाळण्याची क्षमता आहे तर ब्राझील, मेक्सिको, फ्रान्स, फिनलँड, स्पेन, जर्मनी आणि चीन यांसारख्या देशांमध्ये मध्यम ते उच्च अनिश्चितता टाळण्याची संस्कृती आहे.

कर्मचाऱ्यांच्या नोकरीतील समाधानाच्या पातळीचा सांस्कृतिक पैलू हा एक अतिशय महत्वाचा निर्धारक आहे. उदाहरणार्थ, Hui, Yee, आणि Eastman (१९९५) ने दाखवले की सामूहिक देशांतील कर्मचारी व्यक्तीवादी देशांतील लोकांपेक्षा सहकर्मचाऱ्यांविषयी अधिक समाधानी होते. त्याचप्रमाणे, Huang आणि Van de Vliert (२००३) असे आढळले की जे कर्मचारी मोठ्या वीज अंतरांना सहन करतात ते त्यांच्या नोकऱ्यांविषयी कमी समाधानी आहेत.

३.३ कार्य-समाधानाचे मूल्यांकन (ASSESSMENT OF JOB SATISFACTION)

मानसशास्त्रज्ञ मुख्यतः दोन पद्धतींनी कार्य-समाधानाचे मूल्यांकन करत आहेत - प्रश्नावली प्रशासित करणे किंवा मुलाखती घेणे. दोन पद्धतींपैकी, प्रश्नावली प्रशासित करणे ही अधिक लोकप्रिय पद्धत आहे कारण ती व्यवस्थापित करणे सोपे आणि कमी वेळ घेणारी आहे. आणखी एक फायदा असा आहे की कर्मचारी अज्ञातपणे प्रश्नावलीला प्रतिसाद देऊ शकतात. हे त्यांना कोणत्याही प्रत्यक्ष किंवा अप्रत्यक्ष दबाव किंवा परिणामांच्या भीतीशिवाय मुक्तपणे त्यांचे मनोवृत्ती व्यक्त करण्यास मदत करते. जेव्हा मुलाखतीच्या पद्धतीद्वारे डेटा संकलित केला जातो, तेव्हा कर्मचारी सामाजिकदृष्ट्या वांछनीय उत्तरे देतील आणि फारसे प्रामाणिक नसतील याची शक्यता खूप जास्त असते. काही संशोधक त्या कर्मचाऱ्यांच्या पर्यवेक्षकाला विचारून कर्मचाऱ्यांच्या कार्य-समाधानाविषयी डेटा गोळा करतात परंतु असा

डेटा अचूक असू शकत नाही कारण केवळ कर्मचार्यांनाच त्याच्या खऱ्या मनोवृत्तीविषयी माहिती असते. तेव्हा सर्वात योग्य पद्धत म्हणजे प्रश्नावली पद्धतीने डेटा गोळा करणे. आता नोकरीचे समाधान मोजण्यासाठी वापरल्या जाणाऱ्या काही लोकप्रिय चाचण्या पाहू.

३.३.१ कार्य-वर्णनात्मक निर्देशांक (Job Descriptive Index - JDI)

जॉब डिस्क्रिप्टिव्ह इंडेक्स (JDI) हा संशोधकांनी वापरलेल्या स्केलपैकी एक आहे. हे पीसी स्मिथ, केंडल आणि हुलिन (१९६९) यांनी विकसित केले होते. या स्केलमध्ये पाच उप-उप-घटक आहेत:

१. काम
२. पर्यवेक्षण
३. पैसे द्या
४. सहकारी
५. पदोन्नतीच्या संधी

एकूण ७२ प्रश्न/ आयटम आहेत. या आयटम एकतर विशेषण किंवा लहान वाक्यांशाच्या स्वरूपात आहेत जे नोकरीच्या वर नमूद केलेल्या पाच घटकांविषयी कर्मचार्यांच्या भावनांचे वर्णन करतात. प्रतिसाद मिळविण्यासाठी 'होय' 'नाही' आणि 'अनिश्चित' या स्वरूपात तीन-बिंदू लीकर्ट स्केल वापरला जातो. त्या उप-घटकाशी संबंधित प्रश्न/वस्तू सादर करण्यापूर्वी प्रत्येक उप-घटक थोडक्यात स्पष्ट केला जातो.

उत्तर देणाऱ्या कर्मचार्याला त्याच्या सध्याच्या कामावर बहुतेक वेळा त्याला कसे वाटते याचा विचार करण्यास सांगितले जाते आणि प्रश्नाव्यतिरिक्त दिलेल्या रिकाम्या जागेत त्याचे उत्तर होय किंवा नाही किंवा अनिश्चित असे टाकून प्रत्येक प्रश्नाला उत्तर देण्यास सांगितले जाते. उदाहरणार्थ -

सध्याच्या नोकरीवर काम करा दिनचर्या _____ समाधानकारक _____ चांगले _____
सध्याचे वेतन सामान्य खर्चासाठी पुरेसे उत्पन्न _____ असुरक्षित _____ माझ्या पात्रतेपेक्षा कमी _____
पर्यवेक्षण असभ्य _____ चांगल्या कामाची प्रशंसा करतो _____ पुरेशी देखरेख करत नाही _____

सहकारी कामगार (लोक)

कंटाळवाणा _____

जबाबदार _____

बुद्धिमान _____

पदोन्नतीसाठी संधी

शेवटची नोकरी _____

अयोग्य जाहिरात धोरण _____

नियमित जाहिराती _____

कार्य-समाधान आणि उत्पादक
आणि प्रतिउत्पादक
कर्मचारी वर्तन - I

हे स्केल मोठ्या प्रमाणावर संस्थांमध्ये वापरले जाते आणि उच्च वैधता आहे. या स्केलची एकमात्र कमतरता अशी आहे की ते नोकरीच्या फक्त पाच पैलूंचे मोजमाप करते आणि बहुतेक नोकऱ्यांमध्ये पाचपेक्षा जास्त आयाम आहेत. त्यामुळे नोकरीचा मोठा भाग या स्केलने मोजला जात नाही.

३.३.२ मिनेसोटा समाधान प्रश्नावली (Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ)

नोकरीचे समाधान मोजण्यासाठी वापरले जाणारे आणखी एक लोकप्रिय स्केल म्हणजे मिनेसोटा समाधान प्रश्नावली (वेड्स, डेविस, लॉफक्विस्ट, आणि इंग्लंड, १९६६). **MSQ JDI च्या मर्यादेवर मात करते आणि नोकरीचे २० परिमाण मोजते.**

मिनेसोटा समाधान प्रश्नावलीचे दोन प्रकार आहेत. एका फॉर्ममध्ये नोकरीच्या २० परिमाणे मोजणारे १०० प्रश्न आहेत आणि एक लहान फॉर्म आहे ज्यामध्ये फक्त २० प्रश्न आहेत, म्हणजे, प्रत्येक परिमाणासाठी एक प्रश्न. **MSQ** अंतर्गत समाधान, बाह्य समाधान आणि जागतिक समाधान या तीन पैलूनुसार नोकरीतील समाधानाचे मोजमाप करते. **MSQ** ची दीर्घ आवृत्ती कार्य-समाधानाच्या तीनही पैलूंचे मोजमाप करते परंतु **MSQ** चे लहान स्वरूप एकतर जागतिक नोकरीचे समाधान किंवा कर्मचाऱ्यांचे आंतरिक - बाह्य समाधान मोजू शकते.

आंतरिक समाधान हे नोकरीच्या स्वतःच्या कार्याचे स्वरूप आणि ते करत असलेल्या कामाविषयी लोकांना कसे वाटते याचा संदर्भ देते. बाह्यसमाधान संदर्भित कामाच्या व्यतिरिक्त इतर घटक जसे की कामाची परिस्थिती, सहकाऱ्यांसोबतचे संबंध, फ्रिंज बेनिफिट्स आणि पगार इ. दोन्ही प्रकारचे समाधान विविध आयामांचे संयोजन आहे. **MSQ** द्वारे मोजले जाणारे वीस परिमाण आहेत -

१. क्रियाकलाप	११. क्षमता वापर
२. स्वातंत्र्य	१२. कंपनीची धोरणे आणि पद्धती
३. विविधता	१३. भरपाई
४. प्रगती	१४. पर्यवेक्षण (मानवी संबंध)
५. जबाबदारी	१५. पर्यवेक्षण (तांत्रिक)

६. सर्जनशीलता	१६. सुरक्षा
७. नैतिक मूल्ये	१७. कामाची परिस्थिती
८. समाजसेवा	१८. सहकर्मी
९. साध्य	१९. प्राधिकरण
१०. ओळख	२०. सामाजिक स्थिती

{ स्रोत : इंस्ट्रुमेंटेशन फॉर द थिअरी ऑफ वर्क अँडजस्टमेंट , डीजे वेइस, आर. डॅविस, एलएच लॉफक्विस्ट, आणि जीडब्ल्यू इंग्लंड, १९६६, मिनेसोटा स्टडीज इन व्होकेशनल रिहॅबिलिटेशन, xxi, मिनियापोलिस: मिनेसोटा विद्यापीठ.}

दोन्ही फॉर्मसाठी, प्रश्न एका विधानाच्या स्वरूपात सादर केले जातात जे नोकरीच्या विशिष्ट पैलूचे वर्णन करतात. प्रतिसादकर्त्यांना, पाच-पॉइंट लिंकर्ट स्केलवर, ते प्रत्येक परिमाणांशी किती समाधानी आहेत हे सूचित करण्यास सांगितले जाते. उच्च स्कोअर उच्च नोकरी समाधान दर्शवितात.

३.३.३ जनरल स्केल मध्ये नोकरी (Job in General Scale - JIG)

Ironson et al द्वारे जनरल स्केलमध्ये नोकरी विकसित केली गेली. (१९८९) JDI ला पूरक स्केल म्हणून. हे केवळ जागतिक कार्य-समाधानाचे मोजमाप करते आणि बाजूनुसार समाधान नाही. JIG मध्ये सर्वसाधारणपणे नोकरीविषयी विशेषण किंवा लहान वाक्ये या स्वरूपात १८ प्रश्न असतात. ज्याप्रमाणे JDI मध्ये, JIG मध्ये देखील, प्रतिसादकर्त्यांना तीन पर्यायांपैकी एक पर्याय निवडण्यास सांगितले जाते (होय/नाही/अनिश्चित) आणि प्रश्नाव्यतिरिक्त दिलेल्या रिक्त स्थानांमध्ये ते सूचित करा.

JDI आणि JIG मधील फरक एवढाच आहे की JDI अल्पकालीन भावनांशी संबंधित आहे, म्हणजे, एखाद्या कर्मचाऱ्याला सध्या नोकरीच्या विशिष्ट पैलूविषयी कसे वाटते आहे, तर JIG दीर्घकालीन भावनांशी संबंधित आहे. JDI आणि JIG मधील आणखी एक फरक असा आहे की JIG मध्ये व्यवसायांच्या काही पैलूविषयी काही प्रश्न आहेत जे आधी अस्तित्वात नव्हते. JIG मध्ये उच्च विश्वसनीयता आणि वैधता आहे.

JIG चा नमुना खालीलप्रमाणे आहे -

सर्वसाधारणपणे तुमच्या कामाचा विचार करा. एकंदरीत, बहुतेक वेळा ते काय असते? खाली दिलेल्या प्रत्येक शब्दाच्या किंवा वाकप्रचाराच्या बाजूला रिकाम्या जागेत, "होय" साठी Y लिहा जर ते तुमच्या कामाचे वर्णन करत नसेल तर N साठी "नाही" लिहा? च्या साठी "?" आपण ठरवू शकत नसल्यास

___ आनंददायी	___ बहुतेकांपेक्षा चांगले
___ वाईट	___ असहमत
___ छान	___ मला समाधानी बनवते
___ वेळेचा अपव्यय	___ अपुरा
___ छान	___ उत्कृष्ट
___ अनिष्ट	___ कुजलेला
___ सार्थक	___ आनंददायक
___ बऱ्याचपेक्षा वाईट	___ गरीब
___ स्वीकार्य	
___ श्रेष्ठ	

{स्रोत : द जॉब इन जनरल स्केल बॉलिंग ग्रीन स्टेट युनिव्हर्सिटी १९८२-२००९}.

प्रश्न उद्भवतो की नोकऱ्यांच्या विविध पैलूंवरील समाधानाच्या गुणांची बेरीज ही जागतिक नोकरी समाधान मानली जाऊ शकते की नाही? अनेक संशोधकांनी या प्रश्नावर विचार केला आणि असा निष्कर्ष काढला की पैलूंच्या समाधानाची बेरीज नोकरीचे जागतिक समाधान मानली जाऊ शकते. तथापि, हे अंशतः खरे आहे. विविध पैलूंच्या समाधानाची बेरीज म्हणून जागतिक समाधानाचा विचार करण्याच्या बाजूने संशोधन अभ्यासांनी असे दर्शविले आहे की विविध पैलूंवरील स्कोअर आणि जागतिक समाधानाच्या स्कोअरमध्ये उच्च संबंध आहे. या श्रद्धेशी असहमत असलेले लोक असा युक्तिवाद करतात की वेगवेगळ्या पैलूंवरील स्कोअर एकत्रित करणे आणि ते जागतिक समाधान मानले जाते, असे गृहित धरले जाते की सर्व पैलूंचे मूल्यांकन केले गेले आहे आणि प्रत्येक पैलू जागतिक समाधानासाठी समान योगदान देतात. पण हे खरे असू शकत नाही. वैयक्तिक मतभेदांमुळे, आम्ही हे स्वीकारू शकत नाही की प्रत्येक पैलू कर्मचार्याच्या जागतिक कार्य-समाधानासाठी समान योगदान देतो. प्रत्येक कर्मचार्यासाठी, काही परिमाणे इतर परिमाणांपेक्षा अधिक महत्वाचे असतात. म्हणून, आम्ही फक्त असे म्हणू शकतो की पैलूंची बेरीज ही एकूण कार्य-समाधानाची अंदाजे आहे, परंतु ती कर्मचार्यांच्या जागतिक समाधानाशी तंतोतंत जुळत नाही.

३.४ कार्य-समाधानाची पूर्ववर्ती (ANTECEDENTS OF JOB SATISFACTION)

नोकरीतील समाधान हा एक महत्वाचा विषय असल्याने अनेक संशोधक कार्य-समाधानासाठी कोणते घटक कारणीभूत आहेत याचे रहस्य उलगडण्याचा प्रयत्न करत आहेत. मानसशास्त्रज्ञ हे ठरवण्याचा प्रयत्न करत आहेत की लोकांना त्यांची नोकरी का आवडते किंवा का आवडत नाही? आम्ही कार्य-समाधानाच्या मूल्यांकनात पाहिले आहे की सर्व कर्मचार्यांसाठी नोकरीचे सर्व आयाम समान महत्वाचे नाहीत. म्हणून, कार्य-समाधानाच्या विविध पूर्ववृत्तांवर लक्ष देणे महत्वाचे आहे.

सुरुवातीला, बहुतेक अभ्यास बाह्य घटकांवर केंद्रित होते जसे की नोकरीचे स्वरूप, कामाचे वातावरण आणि इतर अनेक घटक जे तुम्ही प्रेरणाच्या मागील मॉड्यूलमध्ये आधीच

शिकलात. तथापि, नंतर, मानसशास्त्रज्ञांच्या लक्षात आले की काही लोक त्यांच्या नोकरीची परिस्थिती, पगार इत्यादी विचारात न घेता अत्यंत समाधानी असतात. म्हणून, मानसशास्त्रज्ञांनी या बाह्य घटकांच्या पलीकडे जाऊन अंतर्गत घटकांकडे पाहण्याचा निर्णय घेतला किंवा ज्याला आपण वैयक्तिक घटक म्हणतो, जसे की व्यक्तिमत्व. एका कर्मचाऱ्याचे. असे काही लोक आहेत जे कोणत्याही परिस्थितीत आनंदी राहतात आणि काही लोक असे आहेत जे नेहमी असमाधानी असतात, मग नोकरीची परिस्थिती कितीही चांगली असली तरीही. त्याचप्रमाणे, काही अभ्यासांद्वारे असेही दिसून आले आहे की जर एखादी व्यक्ती-नोकरी योग्य असेल तर लोक त्यांच्या नोकऱ्यांविषयी खूप समाधानी असतात. याला व्यक्ती-जॉब फिटचा परस्परसंवादी दृष्टीकोन म्हणून ओळखले जाते. याचा अर्थ असा आहे की वेगवेगळ्या लोकांना नोकरीचे वेगवेगळे भाग आवडतात आणि नोकरीचे समाधान हे व्यक्तीला नोकरीशी योग्यरित्या जुळवण्याचा परिणाम आहे. थोडक्यात, आपण असे म्हणू शकतो की कार्य-समाधानाचे तीन प्रकार आहेत - पर्यावरण, व्यक्तिमत्व आणि परस्परसंवादी. त्या तिन्ही गोष्टी आपण सविस्तर पाहू.

३.४.१ कार्य-समाधानाची पर्यावरणीय पूर्ववर्ती (Environmental Antecedents of Job Satisfaction)

येथील वातावरण म्हणजे कामाच्या ठिकाणच्या वातावरणाचा संदर्भ. कामाच्या ठिकाणी वातावरण नोकरीविषयी सकारात्मक किंवा नकारात्मक भावना निर्माण करू शकते. कामाच्या ठिकाणचे वातावरण अनेक घटकांनी बनलेले असते जसे की नोकरीच्या कामांची वैशिष्ट्ये, वेतन, सहकारी आणि बॉस यांच्याशी संबंध, कामाच्या ठिकाणी न्याय आणि तणावपूर्ण नोकरीच्या परिस्थितीचा प्रभाव. यातील काही घटक पाहू.

अ.) नोकरीची वैशिष्ट्ये (Job Characteristics)

नोकरीचे वैशिष्ट्य म्हणजे नोकरीमध्ये समाविष्ट असलेल्या नोकरीच्या कार्याचे स्वरूप आणि सामग्री. हॅकमन आणि ओल्डहॅम (१९७६) यांनी ५ वैशिष्ट्यांचे वर्णन केले आहे जसे की

- **कौशल्य विविधता (Skill variety)**- नोकरी करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या विविध कौशल्यांची संख्या. जर बऱ्याच कौशल्यांची आवश्यकता असेल, तर ते एखाद्या व्यक्तीसाठी जबरदस्त असू शकते किंवा कदाचित त्याच्या क्षमतेपेक्षा जास्त असू शकते. दुसरीकडे, जर खूप कमी कौशल्ये आवश्यक असतील तर ते काम खूप कंटाळावाणे आणि नीरस बनवू शकते. उदाहरणार्थ, पोस्टमनचे काम ज्याला फक्त इनकमिंग आणि आउटगोइंग मेलवर तारखेचा शिक्का मारणे आवश्यक आहे ते खूप कंटाळावाणे असेल कारण त्याला जास्त विचार करण्याची आवश्यकता नाही.
- **कार्य ओळख (Task identity)**- एखादा कर्मचारी संपूर्ण काम करतो की नाही किंवा नोकरीचा एक भाग करतो. जर एखादा कर्मचारी सुरुवातीपासून शेवटपर्यंत पूर्ण काम करत असेल, तर तो कार्य ओळखण्यास सक्षम असेल. दुसऱ्या शब्दांत, एखाद्या व्यक्तीने नेमके काय करायचे आहे हे स्पष्टपणे समजून घेणे, त्या प्रक्रियेवर नियंत्रण असणे आणि अंतिम उत्पादन पाहण्यात सक्षम असणे यामुळे समाधानाची भावना निर्माण होऊ शकते. उदाहरणार्थ, एक सुतार जो सुरुवातीपासून शेवटपर्यंत टेबल

बनवतो तो पाहू शकतो की त्याने किती चांगले काम केले आहे आणि त्याविषयी समाधानी आहे. दुसरीकडे, त्याचा सहाय्यक ज्याला त्याला दिलेल्या लाकडाच्या फळीवर खिळे ठोकत राहण्यास सांगितले होते तो अंतिम उत्पादन ओळखू शकणार नाही आणि त्यामुळे असंतोष निर्माण होऊ शकतो.

कार्य-समाधान आणि उत्पादक
आणि प्रतिउत्पादक
कर्मचारी वर्तन - I

- **कार्याचे महत्त्व (Task significance)**- नोकरीचा इतर लोकांवर होणारा परिणाम. एखाद्या कर्मचार्याला असे वाटत असेल की त्याचे कार्य संस्थेच्या उत्पादकतेमध्ये महत्त्वपूर्ण योगदान देते किंवा इतर लोकांच्या जीवनात फरक करते. उदाहरणार्थ, त्याने ज्या रुग्णावर शस्त्रक्रिया केली तो पुन्हा निरोगी झाला आहे हे जाणून सर्जनला खूप आनंद होईल.
- **स्वायत्तता (Autonomy)**- स्वातंत्र्य कर्मचार्यांना त्यांचे काम योग्य वाटेल तसे करावे लागेल. लोकांना मायक्रोमॅनेज केलेले किंवा प्रत्येक गोष्ट सांगणे आवडत नाही जे करणे आवश्यक आहे. जेव्हा ते स्वतःचे निर्णय घेतात तेव्हाच त्यांना जबाबदारी आणि कार्याचे महत्त्व जाणवेल. मी वर सांगितलेल्या सर्जनचे उदाहरण घेऊ. समजा, ऑपरेशन करताना, इथे कट करा, तिकडे स्टिच करा, असे आणखी एक ज्येष्ठ डॉक्टर त्याला सांगत होते की, सर्जनला स्वायत्तता अनुभवली नसती आणि त्याचा रोबोट म्हणून वापर केल्यामुळे त्याला त्याच्या कामाचा अभिमान किंवा समाधान वाटणार नाही.
- **अभिप्राय (Feedback)**- कर्मचार्यांना किती प्रमाणात हे स्पष्ट आहे की ते त्यांचे कार्य योग्यरित्या करत आहेत. काम कसे केले जाते आणि ते कसे सुधारले जाऊ शकते याविषयी अभिप्राय मिळवणे ही प्रत्येक माणसाची नैसर्गिक गरज आहे.

विविध प्रकारच्या नोकऱ्यांमध्ये केलेल्या अनेक अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की या सर्व पाच वैशिष्ट्यांचा कार्य-समाधानाशी उच्च संबंध आहे. उदाहरणार्थ, फ्राइड आणि फेरिस (१९८७) यांनी हॅकमन आणि ओल्डहॅमच्या मॉडेलचा वापर करून अभ्यासांचे मेटा-विश्लेषण केले आणि असे आढळले की कार्य ओळखीसाठी .२० ते नोकरीच्या व्याप्तीसाठी .४५ पर्यंत परस्परसंबंध आहेत. सर्व पाच मुख्य वैशिष्ट्यांवरील स्कोअर एकत्रित करून व्याप्तीचे मूल्यांकन केले गेले. तथापि, स्पेक्टर (२००८) ने निदर्शनास आणले की विचारात घेतलेल्या सर्व अभ्यासांनी डेटा गोळा करण्यासाठी स्वयं-अहवाल दिलेल्या प्रश्नावलीचा वापर केला होता. जेव्हा स्पेक्टर आणि जेक्स (१९९१) ने डेटा गोळा करण्याची दुसरी पद्धत वापरली, तेव्हा परिणाम मागील अभ्यासापेक्षा वेगळे होते.

ब) संस्कृती (Culture)

त्याचप्रमाणे, असे आढळून आले की एखाद्या देशाची संस्कृती देखील कार्य-समाधानावर परिणाम करणारे घटक प्रभावित करते. उदाहरणार्थ, असे आढळून आले की समान पद्धती वापरून, यूएसए सारख्या विकसित देशात आणि आशियातील विकसित शहरांमध्ये जसे की हाँगकाँगमध्ये कामाची वैशिष्ट्ये आणि नोकरीतील समाधान यांच्यातील संबंध समान आहेत. तथापि, त्याच पद्धतीचा वापर करून, स्पेक्टर (२००८) ला मलेशियामध्ये समान परिणाम मिळाले नाहीत. विविध घटकांशी संबंधित कार्य-समाधानातील फरक सांस्कृतिक

घटकांमुळे असू शकतो. मलेशिया हा आशियाई देश आहे आणि त्याची सामूहिक संस्कृती आहे. इतर कोणत्याही गोष्टीपेक्षा त्यांचे सहकारी आणि बॉस यांच्याशी असलेले नातेसंबंध हे त्यांच्या नोकरीतील समाधानासाठी महत्वाचे योगदान देतात.

भंडारी, जिओ आणि बेलन (२०१५) यांनी बहुराष्ट्रीय कंपन्यांमधील कार्य-समाधानावर परिणाम करणारे घटक तपासले आणि त्यांना आढळले की बहुराष्ट्रीय कंपन्या प्रत्येक देशाच्या लोकसंख्येच्या सांस्कृतिक विविधतेचा आदर करत असतील, तर कर्मचाऱ्यांच्या नोकरीतील समाधानामध्ये कोणताही फरक नाही. कामाचे वैशिष्ट्यपूर्ण घटक. जेव्हा सहकाऱ्यांशी संबंध घेतले जातात तेव्हा संस्कृती कार्य-समाधानावर प्रभाव पाडते परंतु संस्थेच्या संबंधात कार्य-समाधानामध्ये कोणताही फरक आढळत नाही. हाँगकाँग हा एक पाश्चिमात्य देश आहे आणि म्हणूनच संशोधकांना तेथे यूएसए प्रमाणेच परिणाम मिळाले.

जेव्हा अर्ध-प्रायोगिक डिझाइनचा वापर केला गेला तेव्हा काही अभ्यासांनी नोकरीचा अल्प-मुदतीचा परिणाम दर्शविला - कार्य-समाधानावरील वैशिष्ट्ये. पण नोकरीतील समाधान २ वर्षांनंतर पुन्हा मूळ पातळीवर आले. हे सूचित करते की कर्मचार्यांना नोकरीतील बदलांची सवय होते आणि त्यांचे नोकरीतील समाधान परत बेसलाइनवर परत येते. सुरुवातीला, परिस्थितीच्या नवीनतेमुळे नोकरीचे समाधान वाढले असेल आणि नोकरीच्या वैशिष्ट्यांमध्ये वाढ झाल्यामुळे आवश्यक नाही.

क) वेतन द्या (Pay)

पगार वाढला की नोकरीत समाधान मिळते असे मानणे अक्कल वाटते. परंतु वेतनाबाबत केलेल्या सर्वेक्षणात वेतन आणि नोकरीतील समाधान यांच्यातील सकारात्मक संबंध दिसून येत नाही. याचे कारण असे असू शकते की पगार-संबंधित नोकरीतील समाधान देखील समजलेल्या न्यायाने प्रभावित होते. कृपया प्रेरणा मॉड्यूलमधील इक्विटी सिद्धांताचा संदर्भ घ्या. जर एखाद्या व्यक्तीला असे समजले की त्याला त्याच्या प्रयत्नांनुसार पुरेसे मोबदला मिळतो, तर त्याला इतरांच्या तुलनेत कमी पगार मिळत असला तरीही तो समाधानी होईल. दुसरीकडे, जर त्याला असे समजले की त्याचे प्रयत्न त्याला मिळत असलेल्या बक्षीस (पगाराच्या बाबतीत) जास्त आहेत, तर तो असमाधानी असेल. त्याच प्रमाणात प्रयत्न केल्याने इतरांना त्याच्यापेक्षा जास्त मिळत आहे असा त्याचा विश्वास असेल तर तो असमाधानी असेल. म्हणून, वेतनाच्या पैलूमध्ये समाधान निश्चित करण्यासाठी वेतन वितरणातील निष्पक्षता इतर कोणत्याही घटकांपेक्षा अधिक महत्वाची आहे.

ड) न्याय (Justice)

वर नमूद केल्याप्रमाणे, नोकरीचे समाधान ठरवण्यासाठी इतर कोणत्याही गोष्टीपेक्षा निष्पक्षतेची धारणा अधिक महत्वाची आहे. न्यायाचे दोन प्रकार आहेत -

वितरणात्मक (Distributive)- वितरणात्मक न्याय संदर्भित करते ज्या प्रमाणात लोकांना कामावर बक्षीस वाटप योग्य असल्याचे समजते

प्रक्रियात्मक (Procedural)- प्रक्रियात्मक न्याय म्हणजे ज्या प्रमाणात कामावर बक्षीस वाटप केले जाते त्या प्रक्रियेला लोक समजतात.

कोहेन-चाराश आणि स्पेक्टर (२००१) यांनी मेटा-विश्लेषण केले आणि असे आढळले की न्यायाचे दोन्ही प्रकार जागतिक आणि पैलू कार्य-समाधानाशी जोडलेले आहेत. त्यांना असे आढळले की वेतन समाधानासाठी प्रक्रियात्मक न्यायापेक्षा वितरणात्मक न्याय अधिक महत्वाचा आहे. याचा अर्थ असा की वितरणात्मक आणि प्रक्रियात्मक न्याय, दोन्ही वेतन समाधानासाठी महत्वाचे असले तरी वेतनासाठी प्रक्रियात्मक न्यायापेक्षा वितरणात्मक न्याय अधिक महत्वाचा आहे. दुसरीकडे, पर्यवेक्षणाच्या समाधानासाठी, वितरणात्मक न्यायापेक्षा प्रक्रियात्मक न्याय अधिक महत्वाचा होता. हे असे असू शकते कारण पर्यवेक्षक कार्यपद्धती ठरवतात ज्याद्वारे असाइनमेंट आणि पुरस्कारांचे वाटप केले जाते.

३.४.२ कार्य-समाधानाची वैयक्तिक पूर्ववर्ती (Personal Antecedents of Job Satisfaction)

अ) व्यक्तिमत्त्व (Personality)

सामान्यतः असे दिसून येते की काही लोक कोणत्याही परिस्थितीत आनंदी राहतात आणि काही लोक आहेत ज्यांना नकारात्मक लोक म्हणून लेबल केले जाऊ शकते, ते सतत दुःखी असतात. प्रकाश आणि इतर गोष्टींसारख्या सुधारित पर्यावरणीय स्थितीसाठी कामगारांच्या प्रतिसादाचे मोजमाप करण्यासाठी १९२० मध्ये आयोजित केलेल्या हॉथॉर्न अभ्यासातही हे दिसून आले. तथापि, हॉथॉर्न अभ्यास संशोधकांनी असे नमूद केले की असे काही कर्मचारी होते ज्यांना 'क्रॉनिक किर्कर्स' म्हणून लेबल केले जाऊ शकते, त्यांनी नेहमी त्यांच्या नोकऱ्यांविषयी तक्रार केली, त्यात कोणतेही बदल केले गेले तरीसुद्धा. नोकरीच्या इतर काही पैलूंविषयी नवीन तक्रारी. ते कधीच समाधानी नव्हते. तर काही इतरही होते जे अगदी किरकोळ बदलांवर पूर्णपणे समाधानी होते. दुसऱ्या अभ्यासात, गोलंदाजी, बीहर आणि लेपिस्टो (२००६) ने वारंवार नोकरी बदलणाऱ्यांच्या नोकरीतील समाधानाचा अभ्यास केला. असे आढळून आले की त्यांनी गेल्या पाच वर्षांत घेतलेल्या नोकऱ्यांमध्ये त्यांचे नोकरीतील समाधान सारखेच आहे. यावरून असे दिसून आले की त्यांच्या नोकरीतील समाधानाचा अंशतः बाह्य घटकांऐवजी त्यांच्या व्यक्तिमत्त्वाचा प्रभाव होता.

डोर्मन आणि Zapf (२००१) ने मेटा-विश्लेषण केले आणि असा निष्कर्ष काढला की जेव्हा लोक त्यांची नोकरी बदलण्यापेक्षा जास्त काळ एकाच नोकरीवर राहतात तेव्हा नोकरीचे समाधान कालांतराने स्थिर राहते. स्टॉ, बेल आणि क्लॉसेन (१९८६) यांना असे आढळले की किशोरवयीन मुलांचे व्यक्तिमत्त्व मोजून, ५० वर्षांनंतर कार्य-समाधानाचा अंदाज लावणे शक्य होते.

वर नमूद केलेले सर्व अभ्यास आणि बरेच काही असे दर्शवितात की व्यक्तीचे काम समाधान ठरवण्यात व्यक्तिमत्त्व महत्वाची भूमिका बजावते, परंतु त्यासाठी कोणते व्यक्तिमत्त्व गुण जबाबदार आहेत हे ते सूचित करत नाहीत.

ब) नकारात्मक प्रभाव (Negative affectivity)

नकारात्मक भावना म्हणजे नकारात्मक भावना. काही लोकांमध्ये नकारात्मक भावना जाणवण्याची नैसर्गिक प्रवृत्ती असते, जसे की चिंता किंवा नैराश्य, परिस्थितींमध्ये. असे लोक त्यांच्या नोकरीच्या सर्व पैलूंकडे नकारात्मक दृष्टीकोनातून पाहतात आणि त्यामुळे ते

पूर्णपणे असमाधानी राहतात. कोनोली आणि विश्वेश्वरन (२०००), यांनी २७ अभ्यासांचे मेटा-विश्लेषण केले आणि असे आढळून आले की नकारात्मक भावना आणि नोकरीचे समाधान यांच्यात नकारात्मक संबंध आहे. हे सूचित करते की नकारात्मक प्रभाव वाढल्याने नोकरीतील समाधान त्याच प्रमाणात कमी होते.

वॉटसन इ. (१९८६) असेही नमूद केले आहे की नकारात्मक भावनेचे उच्च कर्मचारी नोकरीच्या वास्तविकतेकडे दुर्लक्ष करून त्यांच्या नोकऱ्यांना नकारात्मकतेने समजतात.

क) नियंत्रणाचे ठिकाण (Locus of control)

नियंत्रणाचे ठिकाण म्हणजे एखाद्या व्यक्तीच्या जीवनातील मजबुतीकरणावर त्याचे किती नियंत्रण आहे यावर विश्वास आहे. काही लोकांचा असा विश्वास आहे की ते त्यांच्या कृतींचे मजबुतीकरण किंवा परिणाम मोठ्या प्रमाणात नियंत्रित करू शकतात. अशा लोकांना इंटर्नल म्हणून ओळखले जाते. असे इतर लोक आहेत ज्यांचा असा विश्वास आहे की त्यांच्या कृतींच्या मजबुतीकरणावर किंवा परिणामांवर त्यांचे नियंत्रण नाही. ते लोक बाह्य म्हणून ओळखले जातात. बाह्य लोकांचा असा विश्वास आहे की ते केवळ प्रयत्न करू शकतात परंतु शेवटी त्यांच्या प्रयत्नांचे परिणाम इतरांद्वारे किंवा नशिबाने ठरवले जातात, तर अंतर्गत लोकांचा असा विश्वास आहे की ते त्यांचे भविष्य ठरवू शकतात. संशोधन अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की बाहेरील लोकांपेक्षा अंतर्गत लोकांमध्ये नोकरीचे समाधान जास्त असते.

ड) लिंग (Gender)

विविध संशोधन अभ्यासांच्या मेटा-विश्लेषणात कर्मचाऱ्यांच्या कार्य-समाधानामध्ये लिंग फरक आढळला नाही (विट आणि नाय, १९९२). त्याचप्रमाणे ग्रीनहॉस, परशुरामन आणि वर्मली (१९९०) सारख्या इतर संशोधकांना देखील लिंग फरक आढळला नाही, जरी पुरुष आणि स्त्रिया त्यांच्या नोकरीच्या स्वरूपामध्ये आणि स्थितीत भिन्न आहेत. पुरुष मुख्यतः व्यवस्थापकीय श्रेणीतील होते तर महिला बहुतेक लिपिक श्रेणीतील होत्या. या शोधाचे एक कारण हे असू शकते की महिलांना त्यांच्या नोकऱ्यांकडून पुरुषांपेक्षा कमी अपेक्षा असतात, त्यामुळे त्या कमी जबाबदारी आणि कमी पगारावर समाधानी असतात. आणखी एक कारण असे असू शकते की आजही स्त्रिया त्यांचे घर सांभाळणे ही त्यांची प्राथमिक भूमिका आणि नोकऱ्यांवर काम करणे ही त्यांची दुय्यम भूमिका मानतात. तथापि, हे खूप वेगाने बदलत आहे.

इ) वय (Age)

मानसशास्त्रज्ञांना याचा अभ्यास करायचा होता की कर्मचार्याचे वय वाढते म्हणून नोकरीतील समाधान बदलते का किंवा कोणत्या वयोगटात जास्त समाधानी होण्याची शक्यता असते? अभ्यासात असे दिसून आले आहे की वृद्ध कर्मचारी तरुण कर्मचाऱ्यांपेक्षा अधिक समाधानी असतात. बर्डी, वॉर आणि ओसवालड, १९९५ ने नऊ देशांमध्ये संशोधन केले आणि असे आढळून आले की वय आणि नोकरीतील समाधान यांच्यात वक्र संबंध आहे. याचा अर्थ असा की सुरुवातीला नोकरीतील समाधान कमी होते आणि वयाच्या २६ ते ३९ पर्यंत ते सर्वात कमी होते, त्यानंतर ते वाढू लागते आणि संपूर्ण

आयुष्यभर वाढतच राहते. त्याची अनेक कारणे असू शकतात. उदाहरणार्थ, नोकरी हाती घेताना, एखाद्या व्यक्तीचे नोकरीतील समाधान जास्त असते आणि नंतर एक वर्षानंतर ते कमी होऊ लागते. सुरुवातीला, जेव्हा एखादी व्यक्ती नोकरी स्वीकारते तेव्हा ती व्यक्तीची ओळख बदलते. तो आता विद्यार्थी राहिला नाही, तो कुटुंबाचा आणि समाजाचा उत्पादक सदस्य बनतो. त्याला आर्थिक स्वातंत्र्याचा अनुभव येतो. तो नोकरीवर काही अपेक्षा घेऊन येतो. मात्र, एक-दोन वर्षांनी नोकरीतील नावीन्य संपुष्टात येते, त्याच्या काही अपेक्षाही पूर्ण होत नाहीत आणि नोकरीतील समाधान कमी होऊ लागते. तो मध्यम वयात येईपर्यंत तो घसरत राहतो. तोपर्यंत, त्याने पदोन्नती मिळवली असेल आणि त्याची अनेक उद्दिष्टे पूर्ण केली असतील. तो त्याच्या कामात खूप आरामदायक होतो. नोकरीवरील वय आणि कार्यकाळ यांचे मिश्रण एक भूमिका बजावते आणि त्याचे नोकरीतील समाधान पुन्हा वाढू लागते आणि त्याच्या निवृत्तीपर्यंत वाढतच राहते.

फ) सांस्कृतिक आणि वांशिक फरक (Cultural and Ethnic Differences)

अभ्यासांनी असे सूचित केले आहे की यूएसएमध्ये, गोऱ्यांपेक्षा कृष्णवर्णीयांमध्ये नोकरीचे समाधान कमी असते. हे गोऱ्यांपेक्षा कृष्णवर्णीयांना कमी नोकरीच्या कामगिरीचे रेटिंग मिळण्यासारख्या कारणांमुळे असू शकते.

व्यक्ती-नोकरी फिट (Person-Job Fit)

लोकांकडे काय आहे आणि त्यांना त्यांच्या नोकरीतून काय हवे आहे यातील फरक आहे. इच्छा आणि असणे यातील फरक जर कमी असेल, तर कर्मचार्याला नोकरीत जास्त समाधान मिळेल आणि जर दोघांमधील अंतर मोठे असेल तर एखाद्या व्यक्तीला कामाचे समाधान कमी असेल.

तथापि, हे विशिष्ट व्यक्ती व्हेरिबल्स आणि जॉब व्हेरिबल्सच्या परस्परसंवादावर देखील अवलंबून असते. उदाहरणार्थ, एखाद्या विशिष्ट नोकरीच्या स्थितीवर पुरुष स्त्रियांपेक्षा भिन्न प्रतिक्रिया देऊ शकतात. त्यामुळे, त्या नोकरीची स्थिती आणि पुरुषांच्या नोकरीतील समाधान यांच्यात सकारात्मक संबंध असू शकतो परंतु स्त्रियांसाठी असा कोणताही संबंध नाही. अशा परिस्थितीत, लिंग हे एक मध्यम परिवर्तनीय बनते जे नोकरीची स्थिती आणि नोकरीचे समाधान यांच्यातील परस्परसंवादावर प्रभाव टाकते.

हॅकमन आणि ओल्डहॅमच्या (१९७६) सिद्धांताचा वापर करणाऱ्या संशोधकांना असे आढळून आले की उच्च वाढ असलेल्या कर्मचार्यांना व्यक्तिमत्त्व गुण म्हणून ताकदीची आवश्यकता असते जर त्यांच्या नोकऱ्या स्वायत्ततेसारख्या उच्च-ऑर्डरच्या गरजा पूर्ण करत असतील तर त्यांना नोकरीमध्ये जास्त समाधान मिळते.

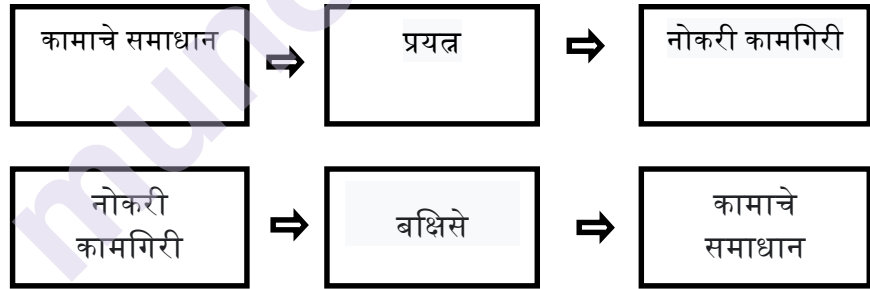
३.५ कार्य-समाधानाचे संभाव्य परिणाम (POTENTIAL EFFECTS OF JOB SATISFACTION)

आता कार्य-समाधानाचा कर्मचार्यांवर तसेच संस्थांवर काय परिणाम होतो ते पाहू. याचा अभ्यास करणे आपल्यासाठी इतके महत्वाचे का आहे हे ते सूचित करेल.

नोकरीचे समाधान आणि नोकरीची कामगिरी (Job Satisfaction and Job Performance)

नोकरीतील समाधान आणि नोकरीची कामगिरी यांच्यात मजबूत नकारात्मक संबंध असेल असे गृहीत धरणे अगदी स्वाभाविक आहे. ते असमाधानी कर्मचारी असमाधानकारक कामगिरी देईल. तथापि, न्यायाधीश, थोरसेन, बोनो, आणि पॅटन (२००१) यांनी ३१२ कार्य-समाधानाच्या अभ्यासाचे मेटा-विश्लेषण केले आणि त्यांना जागतिक नोकरीतील समाधान आणि कामाची कामगिरी यांच्यातील अत्यंत कमकुवत संबंध आढळले. न्यायाधीश, थोरसेन, बोनो, आणि पॅटन (२००१), दुसरीकडे, समाधान आणि नोकरीच्या कामगिरीमधील संबंधांचा अभ्यास केला. त्यांना असे आढळून आले की नोकरीची कामगिरी आणि समाधान यातील परस्परसंबंध एका पैलूपासून दुस-या पैलूत बदलतो. उदाहरणार्थ, वेतन समाधान फक्त . ०५ होते तर इतर आंतरिक घटकांसाठी ते .२० पर्यंत होते. अशा कमकुवत सहसंबंधांचे एक कारण नोकरीच्या कामगिरीचे चुकीचे मोजमाप असू शकते. बऱ्याच अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की पर्यवेक्षकांच्या कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे रेटिंग रेटिंग त्रुटीमुळे ग्रस्त आहेत. त्यामुळे नोकरीतील समाधान आणि नोकरीतील कामगिरी यांच्यात संबंध असू शकतो ही कल्पना कोणीही नाकारू शकत नाही.

खरं तर, Schleicher, Watt, आणि Greguras (२००४) यांनी निदर्शनास आणून दिले की हे एक जटिल नाते आहे ज्याचे विरुद्ध स्पष्टीकरण असू शकते. नोकरीतील उच्च समाधानामुळे नोकरीची कामगिरी वाढण्याची शक्यता आहे. दुसरी शक्यता अशी आहे की चांगल्या कामगिरीमुळे नोकरीचे उच्च समाधान वाढू शकते. हे आकृती ३.१ खालील आकृतीमध्ये दर्शविले आहे



{स्रोत : स्पेक्टर, पीई (२०१२). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र: संशोधन आणि सराव. सिंगापूर: विली. (भारतीय पुनर्मुद्रण २०१६)}.

जर एखादी व्यक्ती त्याच्या कामावर समाधानी असेल तर तो अधिक प्रयत्न करेल, अधिक प्रयत्न केल्यास नोकरीची कामगिरी चांगली होईल. दुसरीकडे, जर एखादी व्यक्ती त्याच्या कामात अधिकाधिक निपुण होत गेली आणि त्याची कामगिरी सुधारू लागली, तर त्याला त्यासाठी बक्षीस मिळण्याची शक्यता जास्त आहे, ज्यामुळे त्याचे नोकरीतील समाधान वाढेल.

नोकरीचे समाधान आणि उलाढाल (Job Satisfaction and Turnover)

नोकरीतील समाधान आणि उलाढाल यांचाही संबंध अभ्यासात आढळला आहे. टर्नओव्हर म्हणजे एखाद्या विशिष्ट कालावधीत ज्या दराने कर्मचारी सामील होतात आणि कंपनी

सोडतात. असमाधानी कर्मचारी संघटना सोडतात हे अपेक्षित आहे आणि अनेक अभ्यासांमध्ये देखील आढळून आले आहे. जरी विकसित देशांमध्ये, संशोधकांना समाधान आणि सोडण्याच्या दरम्यान एक अतिशय मजबूत भविष्यसूचक संबंध आढळला आहे, विकसनशील देशांमध्ये, संबंध अधिक जटिल आहे. एखादा कर्मचारी त्याच्या नोकरीविषयी असमाधानी असू शकतो परंतु संधीचा अभाव, सुविधा इत्यादी विविध कारणांमुळे तो नोकरी सोडू शकत नाही.

कार्य-समाधान आणि उत्पादक
आणि प्रतिउत्पादक
कर्मचारी वर्तन - I

नोकरीतील समाधान आणि अनुपस्थिती (Job Satisfaction and Absence)

सामान्यतः असे गृहीत धरले जाते की ज्या लोकांना त्यांची नोकरी आवडत नाही ते अनुपस्थित राहण्याची प्रत्येक संधी घेतील. तथापि, अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की संबंध सुसंगत आणि फारच लहान नाहीत. काही अभ्यासांमध्ये दोन व्हेरिअबल्समध्ये उच्च सहसंबंध आढळले आणि काहींना ते खूपच लहान आढळले. या विसंगतीचे एक कारण असे असू शकते की कामावर गैरहजर राहण्याची अनेक कारणे असू शकतात आणि केवळ कामाचे समाधान नाही. उदाहरणार्थ, कर्मचार्याला स्वतःला किंवा त्याच्या कुटुंबातील कोणत्याही सदस्याला आरोग्य समस्या असू शकतात.

आरोग्य आणि कल्याण (Health and Well-Being)

कर्मचार्यांच्या आरोग्यामध्ये नोकरीतील असंतोष खूप महत्वाची भूमिका बजावते. आरोग्य-संबंधित व्हेरिअबल्स जे कार्य-समाधानाशी संबंधित असल्याचे आढळले आहे ते शारीरिक लक्षणे आहेत जसे की झोपेची समस्या, पोट खराब होणे. हे चिंता आणि नैराश्य (बॉलिंग आणि हॅमंड, २००८) सारख्या कामाच्या नकारात्मक भावनांशी देखील संबंधित आहे. तथापि, नोकरीतील असंतोष हृदयरोग (हेस्लॉप, स्मिथ, मेटकॅफे, मॅक्लिओड, आणि हार्ट, २००२) सारख्या अधिक गंभीर आरोग्य समस्यांशी संबंधित आहे हे निर्णायकपणे सिद्ध करणे कठीण आहे.

नोकरी आणि जीवन समाधान (Job and Life Satisfaction)

नोकरीतील समाधान आणि जीवनातील समाधान यांच्यात सकारात्मक संबंध असल्याचे सिद्ध झाले आहे. जीवनातील समाधान म्हणजे संपूर्ण आनंद किंवा भावनिक कल्याण होय.

त्याची तीन कारणे असू शकतात -

अ) गृहीतकांवर पसरणे: जीवनाच्या एका क्षेत्रातील समाधान/असंतोष जीवनाच्या दुसऱ्या क्षेत्रात पसरू शकतो. जर एखादा कर्मचारी कामावर समाधानी नसेल तर त्याचा परिणाम त्याच्या कौटुंबिक आणि सामाजिक जीवनावर होऊ शकतो. पर्यायाने, कौटुंबिक किंवा सामाजिक जीवनात तो समाधानी नसेल, तर तो कामाच्या जीवनावरही पसरू शकतो.

ब) नुकसानभरपाई गृहीतक: या गृहीतकानुसार, जीवनाच्या एका क्षेत्रातील असंतोष जीवनाच्या इतर क्षेत्रात समाधान शोधण्यास प्रवृत्त करते. म्हणून जर एखादी व्यक्ती घरी

क) विभाजन गृहीतक: या गृहीतकाने असे गृहीत धरले आहे की लोक त्यांच्या जीवनाचे विभाजन करतात आणि जीवनाच्या एका क्षेत्रातील समाधानाचा जीवनाच्या इतर क्षेत्रांशी काहीही संबंध नाही.

३.६ सारांश

या युनिटमध्ये, आम्ही कार्य-समाधानाचे स्वरूप तपशीलवार चर्चा केली. गेस्टाल्ट पद्धतीच्या आधारे, आम्ही पाहिले की पैलूंचे समाधान हे जागतिक समाधानापेक्षा वेगळे असू शकते. मग आम्ही लोकांना त्यांच्या नोकऱ्यांविषयी कसे वाटते यावर चर्चा केली. त्यामध्ये, आम्ही पाहिले की सांस्कृतिक मूल्ये एखाद्या कर्मचाऱ्याच्या नोकरीतील समाधानाची पातळी निश्चित करण्यात खूप महत्त्वाची भूमिका बजावतात. हॉफस्टेडने सांस्कृतिक मूल्ये चार श्रेणींमध्ये विभागली - व्यक्तिवाद विरुद्ध सामूहिकता, पुरुषत्व, शक्ती अंतर, अनिश्चितता टाळणे. पाश्चात्य संस्कृती प्रामुख्याने व्यक्तिवादी संस्कृती आहेत आणि आशियाई संस्कृती प्रामुख्याने सामूहिक संस्कृती आहेत. मर्दानी संस्कृती प्रगती आणि कमाईवर भर देतात आणि इतर भूमिकांपेक्षा कामाला प्राधान्य दिले जाते. वीज अंतर हे एक सामाजिक मूल्य आहे. हे व्यक्तीच्या सामाजिक स्थितीचा संदर्भ देते. हाय पॉवर डिस्टन्स सोसायट्यांमध्ये सामाजिक अंतर जास्त आहे. अनिश्चितता टाळणे म्हणजे ज्या प्रमाणात लोक धोका पत्करण्यास आणि अस्वस्थ परिस्थितीत सोयीस्कर असतात.

पुढे, आम्ही नोकरीचे समाधान कसे मोजायचे यावर चर्चा केली. तीन वेगवेगळ्या उपायांवर चर्चा झाली- जॉब डिस्क्रिप्टिव्ह इंडेक्स, मिनेसोटा सॅटिस्फॅक्शन प्रश्नावली आणि जॉब इन जनरल स्केल.

कार्य-समाधानाची पूर्ववर्ती कार्य-समाधानावर परिणाम करू शकणाऱ्या घटकांचा संदर्भ देते. या घटकांचे दोन श्रेणींमध्ये वर्गीकरण केले जाऊ शकते - पर्यावरणीय आणि वैयक्तिक पूर्ववर्ती. पर्यावरणीय पूर्ववृत्तांमध्ये नोकरीची वैशिष्ट्ये, संस्कृती, वेतन आणि न्याय यांचा समावेश होतो. वैयक्तिक पूर्ववृत्तांमध्ये व्यक्तिमत्त्व, नकारात्मक प्रभाव, नियंत्रणाचे स्थान, लिंग, वय, सांस्कृतिक आणि वांशिक फरक यांचा समावेश होतो. तथापि, या पूर्ववृत्तांव्यतिरिक्त, कार्य-समाधानावर परिणाम करणारा आणखी एक घटक म्हणजे व्यक्ती-नोकरी योग्य. पर्सन जॉब फिट म्हणजे लोकांकडे काय आहे आणि त्यांना त्यांच्या नोकऱ्यांमधून काय हवे आहे यातील फरक आहे

शेवटी, आम्ही कार्य-समाधानाचे संभाव्य परिणाम काय असू शकतात यावर चर्चा केली. आम्हाला आढळले की नोकरीचे समाधान आणि कामगिरी यांच्यात एक दुवा आहे, जरी ते सरळ-जाकीट संबंध नाही. दोन्ही व्हेरिएबल्स स्वतंत्र आणि अवलंबून व्हेरिएबल्स बनू शकतात. नोकरीतील समाधान हे उलाढाल आणि जीवनातील समाधानाशी देखील जोडलेले आहे.

३.७ प्रश्न

कार्य-समाधान आणि उत्पादक
आणि प्रतिउत्पादक
कर्मचारी वर्तन - I

१. लोकांना त्यांच्या नोकरीविषयी कसे वाटते?
२. संस्कृती म्हणजे काय आणि हॉफसेटडेच्या सांस्कृतिक चौकटीतून संस्कृती कशी समजून घेता येईल?
३. नोकरीतील समाधान कसे मोजले जाऊ शकते?
४. नोकरीतील समाधानाच्या विविध वैयक्तिक पूर्ववृत्तांचे वर्णन करा.
५. कार्य-समाधानाचे संभाव्य परिणाम काय आहेत?

३.८ संदर्भ

१. आमोदत, एमजी (२०१६). औद्योगिक/संस्थात्मक मानसशास्त्र: एक उपयोजित दृष्टीकोन (८वी.). बोस्टन, MA: Cengage Learning.
२. रिगिओ, आरई (२०१७). औद्योगिक/संस्थात्मक मानसशास्त्राचा परिचय (७वी आवृत्ती). न्यूयॉर्क, न्यूयॉर्क: रूटलेज
३. स्पेक्टर, पीई (२०१२). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र: संशोधन आणि सराव. सिंगापूर: विली. (भारतीय पुनर्मुद्रण २०१६)



कार्य-समाधान आणि उत्पादक आणि प्रतिउत्पादक कर्मचारी वर्तन - II

घटक रचना :

- ४.० उद्दिष्टे
- ४.१ प्रस्तावना
- ४.२ संघटनात्मक वचनबद्धता
- ४.३ संस्थात्मक नागरिकत्व वर्तन (OCB)
- ४.४ प्रतिउत्पादक कार्य वर्तन (CWB): पैसे काढणे
 - ४.४.१ अनुपस्थिती
 - ४.४.२ विलंब
 - ४.४.३ उलाढाल
- ४.५ प्रतिउत्पादक कार्य वर्तन: आक्रमकता, तोडफोड आणि चोरी; कामगार अशांतता आणि संप
- ४.६ सारांश
- ४.७ प्रश्न
- ४.८ संदर्भ

४.० उद्दिष्टे

हा पाठ वाचल्यानंतर तुम्हाला समजेल-

- संघटनात्मक वचनबद्धता काय आहे?
- संघटनात्मक वचनबद्धता आणि इतर चलांमधील संबंध काय आहे?
- संघटनात्मक नागरिकत्व वर्तन काय आहे?
- प्रतिउत्पादक वर्तन काय आहेत?

प्रेरणा आणि नोकरीच्या समाधानाव्यतिरिक्त, नोकरीची कामगिरी, गैरहजर राहणे, कर्मचाऱ्यांची उलाढाल आणि कामगारांच्या सर्वांगीण कल्याणावर परिणाम करणारे इतर काही मनोवृत्तीचे घटक आहेत. संघटनात्मक वचनबद्धता, संस्थात्मक नागरिकत्व वर्तन आणि प्रतिउत्पादक वर्तन असे काही घटक आहेत. यातील प्रत्येक वृत्तीचे चल पाहू.

४.२ संघटनात्मक वचनबद्धता (ORGANIZATIONAL COMMITMENT)

अरनॉल्ड (२००५, पी ६२५) यांनी "एखाद्या व्यक्तीची एखाद्या संस्थेशी ओळख आणि सहभागाची सापेक्ष ताकद" अशी व्याख्या केली आहे.

एखाद्या कर्मचाऱ्याची त्याच्या संस्थेशी असलेली मानसिक संलग्नता म्हणून त्याची व्याख्या केली जाऊ शकते. संस्थेशी संलग्नता ही नोकरीसाठीची संलग्नता किंवा आवडीपेक्षा वेगळी असते.

पोर्टर आणि इतर (१९७४, पी ६०४) यांनी संघटनात्मक वचनबद्धतेची व्याख्या "संस्थेशी संलग्नता, त्यात राहण्याच्या हेतूने वैशिष्ट्यीकृत; संस्थेची मूल्ये आणि उद्दिष्ट्ये यांची ओळख; आणि त्याच्या वतीने अतिरिक्त प्रयत्न करण्याची इच्छा".

संशोधकांचा असा विश्वास होता की संघटनात्मक वचनबद्धताचा दोन दृष्टीकोनातून अभ्यास केला जाऊ शकतो - जागतिक आणि घटक. Mowday, Steers, आणि Porter (१९७९) यांनी OC ची व्याख्या एखाद्या व्यक्तीची एखाद्या विशिष्ट संस्थेशी ओळख आणि त्यात सहभाग घेण्याची सापेक्ष ताकद म्हणून केली आहे [ते] संस्थेवरील निष्पत्तीय निष्ठेपलीकडे काहीतरी दर्शवते. यामध्ये संस्थेशी सक्रिय संबंध समाविष्ट आहे जसे की व्यक्ती संस्थेच्या कल्याणासाठी योगदान देण्यासाठी स्वतःहून काहीतरी देण्यास तयार असतात (पृ. २२६).

अशा प्रकारे, Mowday, Steers, आणि Porter (१९७९) यांनी संघटनात्मक वचनबद्धताचा जागतिक किंवा एकंदर भावना म्हणून विचार केला आणि सुचवले की संघटनात्मक वचनबद्धता तीन घटक आहेत -

१. संस्थेच्या उद्दिष्टांची स्वीकृती
२. संस्थेसाठी कठोर परिश्रम करण्याची तयारी
३. संस्थेसोबत राहण्याची इच्छा

नंतर, मेयर, ऑलन आणि स्मिथ (१९९३) यांनी संघटनात्मक वचनबद्धताचे तीन-घटक मॉडेल विकसित केले, ज्यामध्ये तीन घटक आहेत -

- अ) प्रभावी
- आ) सातत्य
- इ) सर्वसामान्य

अ) भावात्मक वचनबद्धता (Affective commitment)

Meyer आणि Allen (१९८४) यांनी "कामाच्या संस्थेशी ओळख, संलग्नता आणि सहभागाची सकारात्मक भावना" अशी भावात्मक वचनबद्धतेची व्याख्या केली आहे.

तर, हे संस्थेशी कर्मचाऱ्याच्या भावनिक संलग्नतेचा संदर्भ देते. एखाद्या कर्मचाऱ्याची भावनात्मक वचनबद्धता जास्त असेल जर त्याच्या गरजा आणि संस्थेकडून अपेक्षा त्याच्या वास्तविक अनुभवांशी सुसंगत असतील. भावनिक वचनबद्धतावर परिणाम करणारे घटक म्हणजे नोकरीचे आव्हान, भूमिका स्पष्टता, सहकर्मी आणि बॉस यांच्याशी चांगले संबंध, विचारशील व्यवस्थापन, वैयक्तिक अभिप्राय, महत्त्व इ. जर भावनिक वचनबद्धता जास्त असेल, तर हे सूचित करते की एखादी व्यक्ती संस्थेमध्ये आनंदी आहे आणि ती असेल. संघटनात्मक क्रियाकलापांमध्ये सक्रियपणे सहभागी होणे, कार्य नैतिकतेचे पालन करणे. त्यांना हवे आहे म्हणून ते संस्थेसोबत राहतात.

ब) सातत्यपूर्ण वचनबद्धता (Continuance commitment)

मेयर आणि ऑलन (१९८४) यांनी सातत्यपूर्ण वचनबद्धतेची व्याख्या "कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या संस्थेशी किती प्रमाणात वचनबद्धता वाटते त्या खर्चांमुळे त्यांना सोडण्याशी संबंधित वाटते" अशी व्याख्या केली आहे.

दुस-या शब्दात सांगायचे तर, सातत्यपूर्ण वचनबद्धता म्हणजे जेव्हा एखादी व्यक्ती विशिष्ट सक्तीमुळे आणि निवडीबाहेर नसल्यामुळे संस्थेशी वचनबद्ध असते. उदाहरणार्थ, त्याला असे वाटते की जर त्याने संस्था सोडली तर त्याला दुसरी नोकरी मिळणार नाही किंवा त्याला या संस्थेतील सध्याच्या नोकरीवर मिळणारा पगार आणि इतर भत्ते दुसऱ्या नोकरीशी जुळणार नाहीत किंवा तो सेवानिवृत्तीचे फायदे गमावू शकतो, जर त्याने नोकरी बदलली.

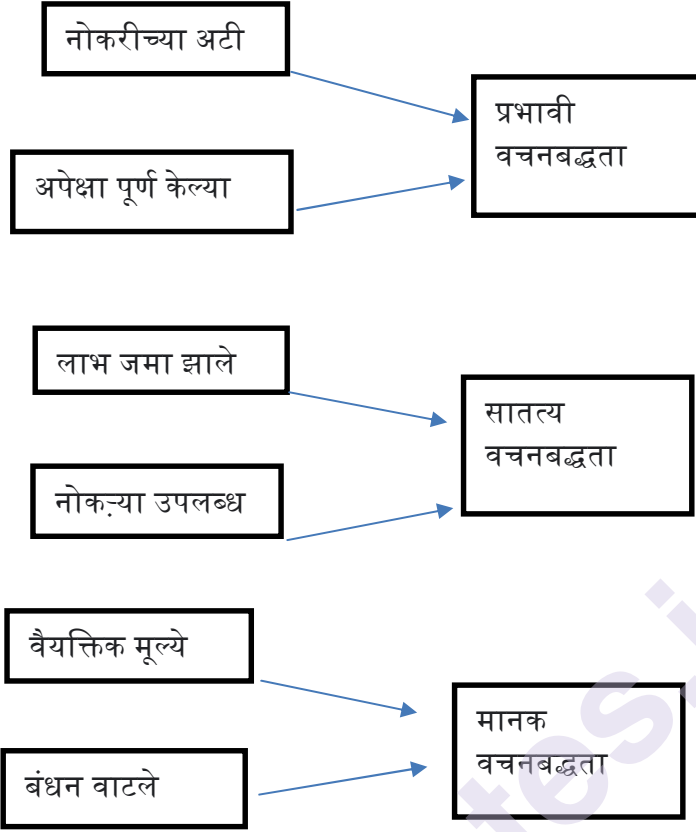
या प्रकारची वचनबद्धता गणनात्मक असते कारण कर्मचारी संस्था सोडण्याच्या साधक आणि बाधकांच्या आधारावर सध्याच्या संस्थेत सुरू ठेवण्याचा निर्णय घेतो. ही संस्थेशी एक महत्त्वाची जोड आहे आणि मर्यादित पर्याय असताना कर्मचाऱ्याची उच्च निरंतरता वचनबद्धता असते.

टेट्रिक(१९९५) ने त्याचे वर्णन "एक एक्सचेंज फ्रेमवर्क, ज्याद्वारे भौतिक लाभ आणि पुरस्कारांच्या बदल्यात कार्यप्रदर्शन आणि निष्ठा प्रदान केली जाते" असे वर्णन केले आहे.

क) मानकीय वचनबद्धता (Normative commitment)

ऑलन आणि मेयर (१९९०) यांनी "संस्थेसोबत राहण्यासाठी कर्मचाऱ्यांच्या कर्तव्याची भावना" अशी मानक वचनबद्धतेची व्याख्या केली आहे.

अशाप्रकारे, कर्मचाऱ्यांच्या नैतिक मूल्यांमुळे आदर्श वचनबद्धता घडते. कंपनीने त्याच्या प्रशिक्षणासाठी एवढी गुंतवणूक केल्यामुळे किंवा कंपनीने त्याची चांगली देखभाल केल्यामुळे त्याला राहणे बंधनकारक वाटू शकते, की त्याने कंपनी सोडू नये.



संघटनात्मक वचनबद्धताचे मूल्यांकन (Assessment of Organizational Commitment)

ज्याप्रमाणे नोकरीतील समाधान अनेकदा स्व-रिपोर्ट स्केलने मोजले जाते, त्याचप्रमाणे, संस्थात्मक वचनबद्धता देखील सामान्यतः स्व-रिपोर्ट स्केलने मोजली जाते. मेयर इ. (१९९३) एक स्केल विकसित केले जे वर नमूद केलेल्या प्रकारच्या वचनबद्धतेचे स्वतंत्रपणे मोजमाप करते. इतर संशोधन अभ्यास जेथे हे स्केल वापरले गेले होते, त्यांनी पुष्टी केली की सर्व तीन प्रकारच्या वचनबद्धता स्वतंत्र व्हेरिएबल्स आहेत.

संस्थात्मक वचनबद्धता आणि इतर चल (Organizational Commitment and Other Variables)

कार्य-समाधान (Job Satisfaction)

विश्वेश्वरन (२००५) यांनी संस्थात्मक वचनबद्धतावर जवळपास १००० अभ्यासांचे मेटा-विश्लेषण केले आणि असे आढळले की भावनिक वचनबद्धतेशी अतिशय मजबूत संबंध असलेले चल म्हणजे नोकरीतील समाधान आणि नोकरीची कामगिरी. दुसरीकडे, नोकरीच्या कामगिरीचा सातत्यपूर्ण वचनबद्धतेशी एक छोटा परंतु नकारात्मक संबंध होता. हे सूचित करते की जेव्हा लोक नोकरीवर राहतात कारण त्यांच्याकडे पर्याय नसतो, तेव्हा ते वाईट कामगिरी करतात.

उलाढाल (Turnover)

कूपरहकीम- आणि विश्वेश्वरन (२००५) यांना उलाढाल आणि वचनबद्धतेच्या तीनही घटकांमध्ये नकारात्मक संबंध आढळला. वास्तविक उलाढाल आणि सातत्य वचनबद्धता यांच्यात सर्वात मजबूत नकारात्मक संबंध आढळून आला.

उलाढालीचा हेतू (Turnover intention)

उलाढालीचा हेतू म्हणजे संस्था सोडण्याची इच्छा. कूपरहकीम- आणि विश्वेश्वरन (२००५) यांना उलाढालीचा हेतू आणि भावपूर्ण वचनबद्धता यांच्यातील सर्वात मजबूत नकारात्मक संबंध आणि उलाढालीचा हेतू आणि सातत्य वचनबद्धता यांच्यातील सर्वात कमकुवत नकारात्मक संबंध आढळला.

संघटनात्मक वचनबद्धताशी संबंधित संभाव्य पूर्ववर्ती चल (Potential antecedent variables Related to Organizational Commitment)

मेयर, स्टॅन्ले, हर्सकोविच आणि टोपोलनित्स्की (२००२) यांनी १५५ अभ्यासांचे मेटा-विश्लेषण केले आणि असे आढळले की संस्थात्मक वचनबद्धता आणि नोकरीचा ताण आणि संघटनात्मक न्याय यांच्यात सकारात्मक संबंध आहे. ज्या लोकांना त्यांच्या नोकऱ्या तणावपूर्ण वाटतात आणि ज्या लोकांना असे वाटते की त्यांच्याशी अन्यायकारक वागणूक मिळाली आहे त्यांची वचनबद्धता कमी आहे, विशेषतः भावनिक वचनबद्धता.

सातत्यपूर्ण वचनबद्धतेचा सध्याच्या नोकरीतून दुसऱ्या नोकरीत कौशल्य हस्तांतरणासोबत मजबूत नकारात्मक संबंध असल्याचे आढळून आले. जर हस्तांतरणक्षमता कमी असेल तर सातत्यपूर्ण वचनबद्धता जास्त होती. तथापि, फार कमी अभ्यासांनी वचनबद्धता आणि लिंग किंवा वांशिक फरक यांच्यातील महत्त्वपूर्ण संबंध नोंदवले आहेत.

रॉबर्ट, प्रॉब्सट, मार्टींचियो, ड्रॅसगो आणि लॉलर (२०००) यांनी भारत, मेक्सिको, पोलंड आणि युनायटेड स्टेट्स या चार देशांमधील बहुराष्ट्रीय कंपनीच्या कर्मचाऱ्यांचे सर्वेक्षण केले. असे आढळून आले की उलाढालीचा हेतू अमेरिका आणि पोलंडमधील वचनबद्धतेशी, मेक्सिकोमध्ये माफक प्रमाणात आणि भारतात अत्यंत नगण्यपणे संबंधित आहे. यावरून असे दिसून आले आहे की मेक्सिको आणि भारतात, जरी कर्मचारी कमी वचनबद्धता असले तरीही त्यांची नोकरी सोडण्याची शक्यता कमी आहे. हा फरक सांस्कृतिक मूल्यांमुळे असू शकतो. भारत आणि मेक्सिको या दोन्ही देशांत सामूहिक संस्कृती आहे. या दोन देशांतील कर्मचाऱ्यांची अमेरिका आणि पोलंडपेक्षा त्यांच्या नियोक्त्यांप्रती अधिक निष्ठा आहे, ज्यात व्यक्तिवादी संस्कृती आहे. याला पुढे कोहेन (२००६) यांनी पाठिंबा दिला ज्यांना असे आढळून आले की इस्रायलमधील सामूहिक लोकांची संघटनात्मक वचनबद्धता जास्त आहे आणि ते त्यांच्या नियोक्त्यांना व्यक्तिनिष्ठाभिमुख कर्मचाऱ्यांपेक्षा अधिक मदत करतात.

अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की समवयस्कांशी असलेले नाते हे कर्मचाऱ्यांच्या उलाढालीचे निर्णय आणि नोकरीच्या कामगिरीचे मोठे निर्धारक आहे (Vandenberghe et.al. (२००४); Neining, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld, & Henschel, २०१०).

Meyer et.al.(१९९३) यांनी व्यावसायिक वचनबद्धतेची कल्पना विकसित केली, म्हणजे, लोक संस्थेच्या ऐवजी त्यांच्या व्यवसायासाठी वचनबद्ध आहेत. केलर (१९९७) यांना त्यांच्या अभ्यासात असे आढळून आले की अभियंते आणि शास्त्रज्ञांची व्यावसायिक वचनबद्धता कामगिरीच्या वस्तुनिष्ठ मापनाशी संबंधित आहे जसे की अनेक लेख प्रकाशित झाले होते, परंतु ते संघटनात्मक वचनबद्धताशी संबंधित होते. Cropanzano et.al. (१९९७) असे आढळले की व्यावसायिक वचनबद्धता नोकरी सोडण्याच्या इराद्याशी संघटनात्मक वचनबद्धतापेक्षा कमी मजबूतपणे संबंधित आहे.

कार्य-समाधान आणि उत्पादक
आणि प्रतिउत्पादक
कर्मचारी वर्तन - II

के. ली, कार्सवेल आणि अॅलन (२०००) यांनी व्यावसायिक वचनबद्धता अभ्यासावर मेटा-विश्लेषण अभ्यास केला आणि असे आढळले की नोकरीतील समाधानाचा व्यावसायिक वचनबद्धताशी कमकुवत संबंध आहे.

४.३ संस्थात्मक नागरिकत्व वर्तन (ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR - OCB)

संस्थात्मक नागरिकत्व वर्तन कर्मचाऱ्यांच्या कोणत्याही कृतीचा संदर्भ देते जे सकारात्मक, रचनात्मक, संस्थेसाठी आणि इतर कर्मचाऱ्यांसाठी फायदेशीर आहे आणि सर्वात महत्वाचे म्हणजे ते एक ऐच्छिक कृती असावे. हे एखाद्या कर्मचाऱ्याचे वर्तन आहे जे त्याच्या नोकरीच्या जबाबदाऱ्यांच्या पलीकडे जाते. OCB मध्ये गुंतलेले कर्मचारी कदाचित अजून कामगिरी करणारे असतीलच असे नाही, परंतु ते केवळ समाधानकारक काम करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या किमान प्रयत्नांच्या 'वर आणि पलीकडे' जातात. उदाहरणार्थ, MacKenzie, Podsakoff, and Fetter (१९९९) यांनी OCB वरील लोक अधिक चांगली विक्री कामगिरी देतात का हे शोधण्यासाठी एक अभ्यास केला. त्यांना आढळले की OCB चे स्तर आणि विक्रेत्यांच्या विक्री नोंदी यांच्यात कोणताही संबंध नाही. किंबहुना, ज्या सेल्समनकडे सर्वात गरीब विक्रीचे रेकॉर्ड नव्हते त्यांनी त्यांच्या OCB द्वारे संस्थेला महत्त्वपूर्ण योगदान दिले.

दुसरीकडे, NP Podsakoff, Whiteing, Podsakoff, and Blume (२००९) ने अहवाल दिला की उच्च OCB असलेल्या कर्मचाऱ्यांनी संस्थात्मक नफा आणि ग्राहकांच्या समाधानात योगदान दिले.

ऑर्गन (१९९७) ने OCB ची व्याख्या 'सामाजिक आणि मनोवैज्ञानिक वातावरणास समर्थन देणारी कार्यप्रदर्शन ज्यामध्ये कार्य कार्यप्रदर्शन घडते' अशी केली आहे. ऑर्गन (१९८८) ने पुढे सांगितले की OCB औपचारिक बक्षीस प्रणालीद्वारे उघडपणे ओळखले जात नाही. कोणतेही पर्यवेक्षक अधीनस्थांकडून OCB ची मागणी करू शकत नाहीत किंवा कर्मचारी अशा OCB साठी कोणत्याही औपचारिक बक्षीसाची अपेक्षा करू शकत नाहीत. ऑर्गन (१९८८) ने असे मानले की अशा OCB कर्मचाऱ्यांच्या आंतरिक गरजा जसे की कर्तृत्वाची भावना, आपलेपणा, सक्षमता, परोपकार इ.

ऑर्गन आणि कोनोव्स्की (१९८९) यांनी OCB ला वर्तनाच्या दोन श्रेणींमध्ये विभागले -

अ) **वर्तणूक जी विशेषत :** आवश्यक नाही. उदाहरणार्थ, परोपकार, म्हणजे मदतीची वर्तणूक. विशेषतः आवश्यक नसतानाही, कर्मचारी एखाद्या सहकाऱ्याला मुदत पूर्ण करण्यासाठी किंवा काही समस्या सोडवण्यासाठी मदत करू शकतो.

ब) **वर्तन जे विशेषत :** आवश्यक आहेत. उदाहरणार्थ, अनुपालन, म्हणजेच जे करणे आवश्यक आहे ते करणे आणि नियमांचे पालन करणे. अनुपालनामध्ये वेळेवर कामावर येणे आणि वेळ वाया न घालवणे यासारख्या वर्तनांचा समावेश असू शकतो.

OCB च्या पूर्ववर्ती (Antecedents of OCB)

विविध अभ्यासांच्या आधारे, हॉफमन, ब्लेअर, मेरियाक आणि वोहर (२००७) यांनी सुचवले की OCB तेव्हाच घडते जेव्हा कर्मचारी त्यांच्या कामावर समाधानी असतात, उच्च पातळीची भावपूर्ण वचनबद्धता असते, त्यांना वाटते की त्यांना न्याय्य वागणूक मिळते आणि त्यांच्या पर्यवेक्षकांशी चांगले संबंध असतात.

कॅप्लान, ब्रॅडली, लुचमन आणि हेन्स (२००९) यांना OCB आणि भावभावना यांच्यात उच्च सकारात्मक संबंध आढळला. सकारात्मक सहसंबंध सकारात्मक प्रभाव आणि नकारात्मक प्रभाव दोन्हीसाठी उच्च होता. सकारात्मक भावभावना म्हणजे सकारात्मक भावना अनुभवण्याची प्रवृत्ती आणि नकारात्मक भावभावना म्हणजे नकारात्मक भावना अनुभवण्याची प्रवृत्ती.

बॉमर, माइल्स आणि ग्रेव्हर (२००३) ने अहवाल दिला की OCB संसर्गजन्य आहे. ज्या गटात इतर लोकांनी OCB प्रदर्शित केले त्या गटात काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांनी स्वतः देखील OCB प्रदर्शित करण्याची उच्च शक्यता असल्याचे आढळले.

OCB चा देशभरातील संस्थांवर सकारात्मक प्रभाव असल्याचे आढळून आले आहे. उदाहरणार्थ, Farh, Podsakoff, and Organ (१९९०) यांना असे आढळून आले की OCB चा नोकरीतील समाधान आणि तैवानमधील पर्यवेक्षकांच्या सहाय्यक वर्तनाबद्दल कर्मचाऱ्यांच्या धारणांशी संबंध आहे. Munene (१९९५) यांना नायजेरियातील नोकरीतील समाधान आणि संघटनात्मक वचनबद्धताशी संबंधित OCB आढळले.

OCB चे प्रकार (Types of OCB)

McNeely आणि Meglino (१९९४) यांनी OCB चे दोन श्रेणींमध्ये वर्गीकरण केले:

अ) **OCBI** - इतर कर्मचाऱ्यांना मदत करणारे कायदे. OCBI व्यक्तीच्या इतरांच्या चिंतेशी संबंधित आहे,

ब) **OCBO** - संस्थेला लाभ देणारे कार्य. OCBO कर्मचाऱ्यांच्या समजलेल्या इक्विटीशी संबंधित आहे.

OCBI आणि OCBO दोन्ही नोकरीतील समाधान आणि संघटनात्मक वचनबद्धताशी संबंधित आहेत. तथापि, अमेरिका आणि तुर्कीमध्ये, संघटनात्मक वचनबद्धता OCBI पेक्षा OCBO शी संबंधित आहे. शिवाय, जॉन्सन अँड चांग (२००६) ला असे आढळले की OCB चा संबंध भावपूर्ण वचनबद्धताशी आहे परंतु सातत्यपूर्ण वचनबद्धताशी नाही.

कार्य-समाधान आणि उत्पादक
आणि प्रतिउत्पादक
कर्मचारी वर्तन - II

OCBI आणि OCBO दोन्ही कामाच्या सकारात्मक मूडशी संबंधित असल्याचे आढळले परंतु केवळ OCBO चा प्रक्रियात्मक न्यायाशी सकारात्मक संबंध आहे (ली आणि अॅलन, २००२).

४.४ प्रतिउत्पादक कार्य वर्तन: मागे घेणे (COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOUR (CWB): WITHDRAWAL)

अनुपस्थिती, विलंब, उलाढाल ही सर्व पैसे काढण्याच्या वर्तनाची उदाहरणे आहेत. नियोजित किंवा आवश्यक असताना कर्मचारी कामावर नसणे, तात्पुरते (अनुपस्थिती आणि उशीर) किंवा कायमचे (उलाढाल) म्हणून पैसे काढण्याच्या वर्तनाची व्याख्या केली जाऊ शकते. हे सर्व पैसे काढण्याचे वर्तन एकमेकांशी जोडलेले आहेत. उदाहरणार्थ, मित्रा, जेनकिन्स आणि गुप्ता (१९९२), असा विश्वास होता की अनुपस्थिती आणि उलाढाल ही नोकरीच्या असंतोषावर तात्पुरती किंवा कायमची सुटका प्रतिक्रियांसारखीच असते. त्यांना अनुपस्थिती आणि उलाढाल यांच्यात एक मध्यम संबंध आढळला, जे दर्शविते की शेवटी नोकरी सोडण्यापूर्वी, कर्मचारी अधिक वारंवार अनुपस्थित राहतात. कोस्लोव्स्की इ. अल (१९९७) असे आढळले की कामासाठी उशीरा येणे अनुपस्थिती आणि उलाढाल या दोन्हीशी संबंधित आहे. आता आपण या प्रत्येक पैसे काढण्याच्या वर्तनाकडे तपशीलवार पाहू.

४.४.१ अनुपस्थिती (Absence)

गैरहजेरी म्हणजे कर्मचारी जेव्हा यायचे असते तेव्हा कामावर न येणे. यामुळे संस्थांच्या नियोजित कामात व्यत्यय तर येऊ शकतोच शिवाय संघटनांना ते खूप महागात पडू शकते. अनुपस्थितीचा प्रभाव कमी करण्यासाठी, संस्थांना त्यांच्या गरजेपेक्षा जास्त लोकांना कामावर ठेवण्याची आवश्यकता आहे किंवा त्यांना अतिरिक्त तास काम करण्यासाठी विद्यमान कर्मचाऱ्यांना ओव्हरटाईम द्यावा लागेल. कोणत्याही प्रकारे, यात संस्थांसाठी अनावश्यक खर्चाचा समावेश आहे. म्हणूनच ते का उद्भवते आणि ते कमी करण्यासाठी काय केले जाऊ शकते हे जाणून घेणे आवश्यक आहे.

संशोधक असे गृहीत धरून काम करत आहेत की अनुपस्थिती ही असमाधानकारक नोकरीच्या परिस्थितीमुळे आणि नोकरीतील असंतोषामुळे उद्भवणारी एक माघार घेण्याची वर्तणूक आहे. तथापि, अभ्यासात अनुपस्थिती आणि नोकरीतील समाधान यांच्यात लक्षणीय जास्त मजबूत संबंध आढळला नाही. फॅरेल आणि स्टॅम (१९८८) यांचा असा विश्वास होता की नोकरीच्या समाधानापेक्षा, अनुपस्थितीचे आणखी दोन सर्वोत्तम अंदाज आहेत. ते आहेत -

अ) अनुपस्थितीचा पूर्वीचा इतिहास (Prior history of absence) - जे लोक भूतकाळात वारंवार गैरहजर राहिले आहेत ते भविष्यातही अनुपस्थित राहण्याची शक्यता जास्त आहे.

ब) संस्थेचे गैरहजेरी धोरण (organization's absence policy) - ज्या संस्थांमध्ये उपस्थिती बक्षीस देण्याची आणि अनुपस्थितीला शिक्षा देण्याची धोरणे आहेत त्यांच्यामध्ये अनुपस्थितीचे प्रमाण कमी आहे संस्था

नोकरीच्या समाधानाव्यतिरिक्त, कर्मचाऱ्याच्या अनुपस्थितीचे उच्च दर असण्याची विविध कारणे असू शकतात. उदाहरणार्थ, एखाद्या कर्मचाऱ्याची तब्येत खराब असू शकते, कदाचित त्याला कामावर येण्यासाठी पुरेशी प्रेरणा नसावी, कौटुंबिक जबाबदाऱ्या असू शकतात, सामाजिक समर्थनाचा अभाव इत्यादी गोष्टी त्याच्या नियमितपणे कामावर येण्यात व्यत्यय आणू शकतात. कर्मचाऱ्याची बाल संगोपनाची प्राथमिक जबाबदारी आणि त्यांच्या अनुपस्थितीचे प्रमाण यांच्यात सकारात्मक संबंध आढळून आला आहे. (Goff, et. al. (१९९०). दुसऱ्या अभ्यासात, Erickson et.al. (२०००) ला अनुपस्थिती आणि कर्मचाऱ्याची सहा वर्षांखालील मुलांची संख्या यांच्यातील संबंध आढळला. अनुपस्थिती देखील कामामुळे होऊ शकते - कौटुंबिक संघर्ष.

डाल्टन आणि मेश (१९९१) यांनी एक अतिशय मनोरंजक अभ्यास केला, जिथे त्यांनी अनुपस्थितीची कारणे दोन श्रेणींमध्ये विभागली -

अ) आजारपणामुळे अनुपस्थिती (Absence due to illness) - आजारपणामुळे अनुपस्थिती, परंतु इतर परिस्थितींमुळे नाही, नोकरीच्या समाधानाशी आणि लिंगाशी संबंधित होती. महिला आणि असंतुष्ट कर्मचारी पुरुष आणि समाधानी कर्मचाऱ्यांपेक्षा जास्त वेळा आजारी पडतात.

ब) इतर परिस्थितींमुळे अनुपस्थिती (Absence due to other circumstances) - हे कंपनीच्या नोकरीचा कालावधी आणि अनुपस्थिती धोरणांशी संबंधित होते. ज्या कंपन्यांची अनुपस्थिती धोरणे आहेत आणि दीर्घकालीन नोकऱ्या असलेले कर्मचारी नोकरीवर तुलनेने नवीन असलेल्या कर्मचाऱ्यांपेक्षा जास्त गैरहजर राहतात.

अनुपस्थिती संस्कृती (Absence Culture) : काही कंपन्या खूप उदार असतात आणि कर्मचाऱ्यांना जेव्हाही काम करावेसे वाटत नाही तेव्हा त्यांना सुट्टी घेण्याची परवानगी देतात, तर इतर संस्था आहेत ज्या कर्मचाऱ्यांनी कामावर यावे असा आग्रह धरतात जोपर्यंत ते येणे पूर्णपणे अशक्य आहे. मॅथ्यू आणि कोहलर (१९९०) यांनी दाखवले की जर त्यांच्या सहकाऱ्यांनीही तसे केले तर कर्मचाऱ्यांमध्ये जास्त रजा घेण्याचा कल असतो. अशाप्रकारे, अनुपस्थिती संस्कृती आणि अनुपस्थिती धोरणे केवळ कर्मचाऱ्यांच्या नोकरीच्या समाधानातच नव्हे तर अनुपस्थितीच्या दरामध्ये जास्तीत जास्त योगदान देतात. असमाधानी कर्मचाऱ्याला कामावर येण्याचे टाळल्यासारखे वाटू शकते, परंतु अनुपस्थितीबद्दल शिक्षा झाल्यास किंवा सहकर्मचाऱ्यांनी अस्वीकार्य म्हणून पाहिले असल्यास ते तसे करू शकत नाहीत.

Gaudine & Saks (२००१) ने केलेल्या एका अभ्यासात असे दिसून आले आहे की कर्मचाऱ्यांना ते किती दिवस गैरहजर आहेत याची माहिती देणारे मेल पाठवून अनुपस्थितीचे प्रमाण कमी केले जाऊ शकते. कामगारांना समजले की व्यवस्थापन गैरहजेरीच्या दराबद्दल गंभीरपणे चिंतित आहे, ते कमी पाने घेण्याकडे कल करतात.

कार्य-समाधान आणि उत्पादक
आणि प्रतिउत्पादक
कर्मचारी वर्तन - II

४.४.२ विलंब (Lateness)

प्रत्येक संस्थेमध्ये त्यांच्या कर्मचाऱ्यांसाठी निश्चित कामाचे वेळापत्रक असते. उदाहरणार्थ, बहुतेक व्हाईट-कॉलर नोकऱ्यांचे कामाचे वेळापत्रक सकाळी ९ ते संध्याकाळी ५ असे असते कधीकधी, काही कर्मचारी नियोजित वेळेपेक्षा उशिरा येतात. अशा परिस्थितीत, कर्मचाऱ्यांचा ब्रेक वगळून, थोडे दुपारचे जेवण घेऊन किंवा उशीरा राहून वेळ काढण्याची प्रवृत्ती असते. परंतु काही कर्मचारी उशिरा आल्याने भरपाई देत नाहीत किंवा कामाचे स्वरूप असे असू शकते की वेळेची भरपाई होऊ शकत नाही. उदाहरणार्थ, जर एखादा प्राध्यापक त्याच्या व्याख्यानासाठी उशीरा आला तर तो त्याचे व्याख्यान वाढवू शकत नाही कारण इतर व्याख्याने विद्यार्थ्यांसाठी शेड्यूल केली जाऊ शकतात किंवा प्राध्यापकांचे दुसरे व्याख्यान दुसऱ्या वर्गात असू शकते. कर्मचाऱ्यांच्या अनुपस्थितीप्रमाणेच, कर्मचाऱ्यांच्या उशीरामुळे देखील संस्थेच्या नेहमीच्या कामकाजात व्यत्यय येऊ शकतो आणि ते संस्थेला महागात पडू शकते. वेळेवर अहवाल दिलेल्या इतर कर्मचाऱ्यांवर याचा अतिरिक्त दबाव येतो कारण त्यांना उशीरा आलेल्या कर्मचाऱ्यांचे काम घेण्यास सांगितले जाऊ शकते. म्हणून, अनुपस्थितीच्या बाबतीतही उशीर होण्यासाठी संघटनांनी कठोर धोरण असणे आवश्यक आहे.

विलंब स्वैच्छिक किंवा अनैच्छिक असू शकतो. एखाद्या कर्मचाऱ्याला कामावर उशीरा येण्याची विविध कारणे असू शकतात. उदाहरणार्थ, उशीरा येण्याचे सर्वात स्पष्ट कारण म्हणजे कामगाराचा असंतोष. पण त्याशिवाय, ते ट्रॅफिकमध्ये अडकल्यामुळे, कदाचित लांब प्रवासाचे अंतर यामुळे असू शकते. हे काम-कौटुंबिक संघर्षामुळे असू शकते जसे की लहान मूल आजारी पडणे आणि त्याला/तिला डॉक्टरकडे घेऊन जाणे आवश्यक आहे. (कोस्लोव्स्की, २०००)

राष्ट्रीय संस्कृती, तसेच संघटनात्मक संस्कृती, उशीर होण्यास योगदान देणारा आणखी एक घटक असू शकतो. काही देशांमध्ये, इतर देशांपेक्षा तत्परतेवर अधिक भर दिला जातो. उदाहरणार्थ, ब्राझीलच्या तुलनेत अमेरिका वेळेवर येण्याला अधिक महत्त्व देते आणि उशीर होण्याला भुरळ पडते. काही संस्था उशीराबाबतही उदार धोरणे आहेत कारण त्यांची अनुपस्थितीबाबत उदार धोरणे आहेत. भारतात, पूर्वी सार्वजनिक क्षेत्रातील संस्थांकडे उशीर होण्याबाबत उदार धोरणे होती.

ज्याप्रमाणे काही कर्मचाऱ्यांमध्ये कामावर उशिरा पोहोचण्याची प्रवृत्ती असते, त्याचप्रमाणे काही कर्मचाऱ्यांमध्ये नियोजित वेळेपेक्षा लवकर काम सोडण्याची प्रवृत्ती असते. Iverson and Deery (२००१) ने एक सर्वेक्षण केले आणि असे आढळून आले की उशीरा येणे आणि लवकर निघणे या दोन्ही गोष्टी कर्मचाऱ्यांच्या अन्याय आणि नोकरीतील असंतोष यांच्याशी संबंधित आहेत.

४.४.३ उलाढाल (Turnover)

टर्नओव्हर म्हणजे नोकऱ्या सोडणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचा. उलाढालीचा दर विशिष्ट कालावधीत नोकरीत सामील होणाऱ्या आणि सोडणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या विशिष्ट टक्केवारीचा संदर्भ घेतात. विविध कारणांमुळे उच्च उलाढाल दर संस्थेसाठी हानिकारक ठरू शकतो, जसे की-

संस्थेमध्ये अननुभवी आणि अप्रशिक्षित कर्मचाऱ्यांची मोठी टक्केवारी असू शकते ज्यामुळे संस्थात्मक उद्दिष्ट्ये पूर्ण करण्यात अकार्यक्षमता आणि अडचण येऊ शकते.

किमान काही नोकऱ्यांसाठी नियुक्ती आणि नियुक्ती ही वेळखाऊ आणि खर्चिक बाब असू शकते. उदाहरणार्थ, उच्च-स्तरीय व्यवस्थापकीय नोकऱ्यांसाठी लोकांना कामावर घेण्यास उमेदवारांची निवड करण्यास आणि नंतर त्यांची मुलाखत घेण्यास बराच वेळ लागू शकतो.

कर्मचारी पूर्णपणे कार्यक्षम आणि उत्पादक होण्यापूर्वी काही नोकऱ्यांना दीर्घ कालावधीचे प्रशिक्षण आवश्यक असू शकते. उदाहरणार्थ, सैन्यदलातील नोकऱ्यांना लष्करी जवान पूर्णपणे कार्यक्षम होण्याआधी अनेक वर्षांचे प्रशिक्षण लागू शकते.

काही संस्था, अनावधानाने प्रशिक्षण केंद्र बनतात ज्यामुळे त्यांच्या प्रतिस्पर्ध्यांचा फायदा होतो. उदाहरणार्थ, पूर्णपणे अननुभवी कर्मचारी संस्थेत सामील होतात. कंपनी त्यांना नोकरीसाठी प्रशिक्षण देते. प्रशिक्षण कालावधी दरम्यान, हे स्वाभाविक आहे की ते त्यांची कमाल कार्यक्षमता देत नाहीत कारण ते अजूनही नोकरी शिकत आहेत. पण कंपनी त्यांना पगारही देणार आहे. कंपनीसाठी हा दुहेरी खर्च आहे. प्रशिक्षणानंतर, कर्मचारी संघटना सोडून प्रतिस्पर्धी कंपनीत सामील झाल्यास, सुरुवातीच्या कंपनीसाठी हे संपूर्ण गैरसोय आहे. अशा परिस्थितीत, कर्मचाऱ्यांचा उच्च उलाढाल दर संस्थेसाठी समस्या आहे.

खराब कामगिरी करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांनी स्वतःहून संस्था सोडली तर ते संस्थेच्या फायद्याचे आहे, परंतु चांगले काम करणाऱ्यांनी सोडले तर संस्थेचे नुकसान होते. गेरहार्ट आणि बौड्रेउ (१९९७) यांना त्यांच्या अभ्यासात असे आढळून आले की, सर्वोत्कृष्ट कामगिरी करणारे आणि सर्वात वाईट कामगिरी करणारे दोघेही संस्था सोडतात आणि फक्त मध्यम कर्मचारीच राहतात. चांगले कलाकार निघून गेले कारण त्यांना प्रतिस्पर्धी संस्थांमध्ये चांगली मागणी होती. अशा प्रकरणांमध्ये, असे आढळून आले की चांगल्या पगारवाढीमुळे संस्थांना चांगले परफॉर्मर टिकवून ठेवण्यास मदत झाली.

खराब कामगिरी करणाऱ्यांनी इतर विविध कारणांसाठी नोकऱ्या सोडल्या, जसे की -

- जेव्हा पगार आणि इतर बक्षिसे कामगिरीवर अवलंबून होती, तेव्हा त्यांना चांगले बक्षिसे मिळत नव्हते.
- जेव्हा त्यांना हे लक्षात आले की सध्याच्या नोकरीवर त्यांची कामगिरी योग्य नाही, तेव्हा त्यांनी अधिक योग्य नोकऱ्या शोधल्या जिथे ते अधिक चांगली कामगिरी करू शकतात.
- पर्यवेक्षकाने त्यांना मुद्दाम त्रास दिला म्हणून ते स्वतःहून निघून गेले. छळ हे रिवॉर्ड नाकारले गेले, कामाची अप्रिय असाइनमेंट दिली गेली आणि बेजबाबदारपणे वागले.

तथापि, जेव्हा पर्यवेक्षक खराब कामगिरी करणाऱ्यांच्या उलाढालीस प्रवृत्त करण्यासाठी छळवणुकीचा वापर करतात, तेव्हा त्याचे स्वतःचे परिणाम होऊ शकतात, जसे की -

कार्य-समाधान आणि उत्पादक
आणि प्रतिउत्पादक
कर्मचारी वर्तन - II

- छळाचा परिणाम केवळ लक्षित कर्मचार्यांनाच नाही तर इतर कर्मचार्यांना देखील होतो जे लक्ष्य नव्हते.
- हे सर्वांसाठी प्रतिकूल आणि अस्वस्थ वातावरण निर्माण करू शकते.
- छळ झालेल्या कर्मचार्याने कोर्टात केस केली तर कायदेशीर गुंतागुंतही होऊ शकते. जेव्हा पर्यवेक्षक आणि लक्षित कर्मचारी भिन्न लिंग, वंश आणि वंशाचे असतात तेव्हा छळ झालेल्या कर्मचार्याने कायदेशीर केस दाखल करण्याची शक्यता जास्त असते.
- कोणत्याही परिस्थितीत, खराब कामगिरी करणाऱ्या कर्मचार्याचा छळ करणे हे अनैतिक वर्तन आहे.

आधी चर्चा केल्याप्रमाणे, अभ्यासात असे आढळून आले आहे की नोकरीतील उच्च असंतोषाचा परिणाम उलाढालीच्या विचारात होतो, परंतु १९९६ वास्तविक उलाढालीचे वर्तन दुसऱ्या नोकरीच्या उपलब्धतेवर अवलंबून असते. जर बेरोजगारीचे प्रमाण जास्त असेल आणि इतर पर्यायी नोकऱ्या उपलब्ध नसतील, तर असंतुष्ट कर्मचारी नोकरी सोडू इच्छित असला तरी तो सोडणार नाही.

डिक्टर, रोझनोव्स्की आणि हॅरिसन (१९९६) यांनी रेखांशाचा अभ्यास केला आणि समाधानी आणि असमाधानी अशा दोन्ही कर्मचार्यांच्या नोकरी सोडण्याच्या वर्तनाचा अभ्यास केला. त्यांना असे आढळले की दोन्ही गटांमध्ये, लोकांना त्यांच्या नोकऱ्या सोडायच्या असतील तर ते त्यांच्या नोकरीच्या कार्यकाळाच्या पहिल्या २ वर्षात करतात, त्यानंतर त्यांची नोकरी सोडण्याची शक्यता कमी होते. तथापि, असंतुष्ट कर्मचार्यांच्या बाबतीत, कालावधी ४ वर्षांचा असतो, म्हणजे, त्यांच्या नोकरीच्या पहिल्या ४ वर्षांमध्ये आणि त्यानंतर, त्यांच्या सोडण्याच्या वर्तनात कोणताही फरक नसतो. हे सूचित करते की नोकरीतील समाधानाचा परिणाम केवळ मर्यादित कालावधीसाठी उलाढालीवर होतो.

नोकरीतील असंतोष व्यतिरिक्त, कर्मचार्याने नोकरी सोडण्याची इतर अनेक कारणे असू शकतात, जसे की -

- एखाद्या कर्मचार्याच्या जीवनशैलीशी संबंधित असलेल्या आरोग्य समस्यांमुळे तो कदाचित सोडू शकतो.
- अपघातामुळे तो नोकरीवरून अक्षम झाला असावा.
- तो कदाचित सोडू शकतो कारण त्याला जीवनाच्या इतर काही आवडींचा पाठपुरावा करायचा आहे. उदाहरणार्थ, कर्मचार्याला वेगळ्या शहरात काही अभ्यासक्रम शिकायचा असेल किंवा दुसरा व्यवसाय घ्यायचा असेल इ.
- काही कर्मचारी कौटुंबिक कारणांमुळे सोडू शकतात, उदा., एखादी महिला गरोदरपणामुळे किंवा कौटुंबिक समर्थनाच्या अभावामुळे किंवा तिचा जोडीदार दुसऱ्या

गावात स्थलांतरित झाल्यामुळे किंवा तिला दुसऱ्या शहरात बदली घेण्यास सांगितल्यामुळे ती सोडू शकते.

उच्च उलाढाल रोखण्यासाठी, संस्थांनी सुनिश्चित करणे आवश्यक आहे की त्यांनी कर्मचाऱ्यांना सुरक्षित वातावरण प्रदान केले आहे जेणेकरून अपघाताची शक्यता कमी होईल. कर्मचाऱ्यांना निरोगी जीवनशैलीसाठी प्रोत्साहित करण्यासाठी संस्थांचे कार्यक्रम असू शकतात. अनेक कंपन्यांमध्ये व्यायाम कार्यक्रम, धूम्रपान आणि वजन नियंत्रण वर्ग आणि तणाव व्यवस्थापन कार्यशाळा यासारखे आरोग्य-प्रोत्साहन कार्यक्रम आहेत. संस्थांमध्ये अशी धोरणे असू शकतात जी कामगारांना सुट्टी घेण्यास आणि इतर जीवनाच्या आवडींचा पाठपुरावा करण्यास परवानगी देतात जर त्यांना तसे करायचे असेल.

संस्था ऑन-साइट चाइल्ड केअर सेंटर्स आणि लवचिक वेळा यासारख्या सुविधा देऊ शकतात जेणेकरून तरुण माता काम करत राहू शकतील. त्यांची मुले जवळपास असल्याने मनःशांती मिळू शकते ज्यामुळे कर्मचाऱ्यांना कामावर लक्ष केंद्रित करणे सोपे होते. लवचिक कामाचे वेळापत्रक जे कर्मचाऱ्यांना इतर हितसंबंधांमध्ये व्यत्यय आणत नाही अशा वेळी काम करण्याची परवानगी देतात काही कर्मचाऱ्यांना त्यांची नोकरी सोडण्यापासून रोखू शकतात. ते तरुण पालकांसाठी जास्त काळ पितृत्व रजा देखील देऊ शकतात.

४.५ प्रतिउत्पादक कार्य वर्तन (COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOUR (CWB))

आक्रमकता, तोडफोड आणि चोरी; कामगार अशांतता आणि संप (Aggression, sabotage, and theft; labour unrest and strikes)

प्रतिउत्पादक कार्य वर्तन (CWB) म्हणजे कर्मचारी स्वैच्छिक वर्तनाचा संदर्भ देते जे संस्थांना (CWB-O) किंवा संस्थांमध्ये काम करणाऱ्या इतर लोकांना (CWB-P) नुकसान करतात. CWP विविध स्वरूपात असू शकते. हे शारीरिक किंवा शाब्दिक, थेट शत्रुत्व किंवा अप्रत्यक्षपणे शत्रुत्व असू शकते. वर वर्णन केल्याप्रमाणे प्रतिउत्पादक वर्तनांचे वर्गीकरण विथड्रॉवल-प्रकार केले जाऊ शकते किंवा ते सक्रिय प्रकारचे प्रतिउत्पादक वर्तन म्हणून वर्गीकृत केले जाऊ शकतात. सक्रिय प्रतिउत्पादक वर्तनूक संस्थात्मक मालमत्तेचा जाणीवपूर्वक नाश करणे, कामाच्या कामगिरीमध्ये हेतुपुरस्सर चुका करणे किंवा चुका करणे, महत्त्वाची माहिती रोखून ठेवणे, जाणीवपूर्वक संधपणे काम करणे इत्यादी स्वरूपात असू शकते.

संस्थेसाठी सर्वात प्रचलित आणि मानली जाणारी प्रमुख समस्या म्हणजे तोडफोड आणि चोरी. तोडफोड म्हणजे जाणीवपूर्वक संस्थेच्या मालमत्तेचा नाश करणे, कामाचे कामकाज बिघडवणे, यंत्रसामग्रीचे जाणीवपूर्वक नुकसान करणे आणि कामगिरी रोखणे. यामुळे कंपनीचे मोठे नुकसान होते. यातील बहुतेक तोडफोडीची कृत्ये सिद्ध करणे आणि गुन्हेगाराला पकडणे कठीण असते. उदाहरणार्थ, असंतुष्ट कर्मचारी मशीनच्या चेतावणी सिग्नलकडे जाणीवपूर्वक दुर्लक्ष करू शकतो की ते जास्त गरम होत आहे. जर तो ट्रक चालक असेल, तर तो ट्रक थांबेपर्यंत कमी पेट्रोल किंवा पाण्याच्या पातळीच्या चेतावणी

सिग्नलकडे जाणीवपूर्वक दुर्लक्ष करू शकतो. एक ट्रक कोठेही मधोमध थांबू शकतो आणि नंतर ट्रक चालक फक्त कंपनीला कळवतो आणि मदत येण्याची वाट पाहतो.

कार्य-समाधान आणि उत्पादक
आणि प्रतिउत्पादक
कर्मचारी वर्तन - II

त्याचप्रमाणे संघटनात्मक संसाधनांची गळती होण्याचे प्रकारही मोठ्या प्रमाणात चोरीला गेले आहेत. भरतीच्या वेळी संभाव्य कर्मचार्यांना सचोटीची चाचणी देऊन चोरीच्या समस्येवर नियंत्रण ठेवण्याचा प्रयत्न संस्था करतात, पाळत ठेवणारी उपकरणे बसवण्यासाठी खूप पैसा खर्च होतो, तरीही चोरी पूर्णपणे थांबवणे कठीण आहे.

बेनेट आणि रॉबिन्सन (२०००) यांनी एक सर्वेक्षण केले आणि असे आढळले की तोडफोड आणि चोरी व्यतिरिक्त CWB चे इतर अनेक प्रकार आहेत, जसे की त्यांच्या सर्वेक्षणातील लोकांनी नोंदवले आहे की त्यांनी खर्च न केलेल्या पैशाची परतफेड करण्यासाठी ते जाणीवपूर्वक पावती खोटे करतात, एक तृतीयांश लोकांनी सांगितले की त्यांनी कामाच्या ठिकाणी एखाद्यावर खोडसाळपणा केला, ५२% लोकांनी सांगितले की त्यांनी परवानगीशिवाय कामावरून मालमत्ता घेतली, ६१% लोकांनी सूचनांचे पालन करण्याकडे दुर्लक्ष केले आणि ७८% लोकांनी कामावर एखाद्याची चेष्टा केली.

CWB चा आणखी एक प्रकार जो आजकाल अतिशय सामान्य आहे तो म्हणजे सायबर-लोफिंग. कार्यालयीन वेळेत कर्मचारी सोशल मीडियावर व्यस्त असतात. प्रश्न असा पडतो की कर्मचारी CWB मध्ये का लाड करतात? त्यामागचा हेतू काय?

त्याची अनेक कारणे असू शकतात, जसे की -

कर्मचार्यांना अतिशय तणावपूर्ण नोकरीच्या परिस्थितीचा अनुभव येतो आणि त्यांना अन्यायाची भावना येते. तणावपूर्ण नोकरीची परिस्थिती आणि अन्यायाची भावना निराशा आणि असंतोष, राग, भीती इत्यादीसारख्या नकारात्मक भावनांना उत्तेजित करते. या भावनांमुळे या नकारात्मक भावनांना तोंड देण्यासाठी एक यंत्रणा म्हणून विनाशकारी वर्तन घडते, विशेषतः जर एखाद्या कर्मचार्याला असे वाटत असेल तर परिस्थितीवर नियंत्रण नाही. दुसरीकडे, जर एखाद्या कर्मचार्याला वाटत असेल की तो परिणामकारक रणनीती वापरून परिस्थिती नियंत्रित करू शकतो, तर तो विधायक वर्तन करतो.

काही कर्मचारी रोमांच शोधण्यासाठी, त्यांचा दर्जा वाढवण्यासाठी, बदला घेण्यासाठी किंवा जास्तीत जास्त स्व-नफा मिळवण्यासाठी CWB मध्ये गुंततात. कामाच्या घटकांव्यतिरिक्त, अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की CWB काही विशिष्ट व्यक्तिमत्त्व वैशिष्ट्यांशी देखील संबंधित आहे. उदाहरणार्थ, स्पीलबर्गर (१९९६) यांना असे आढळले की रागाचे व्यक्तिमत्त्व CWB शी जवळून संबंधित आहे. रागाच्या व्यक्तिमत्त्वाचे वैशिष्ट्य म्हणजे किरकोळ चिथावणी देऊनही राग येण्याची प्रवृत्ती. पेनी अँड स्पेक्टर (२००५) ने नोंदवले की नकारात्मक प्रभावशीलता देखील CWB शी जवळून संबंधित आहे. Berry, Ones, & Sackett (२००७) ने अहवाल दिला की ज्या व्यक्तींमध्ये सहमती, प्रामाणिकपणा आणि भावनिक स्थैर्य कमी आहे ते CWB मध्ये गुंतण्याची अधिक शक्यता असते. जोनासन, लियॉन्स आणि इतर. (१४) असे आढळले की सायकोपॅथी आणि मॅकियाव्हेलियनिझम यासारखे व्यक्तिमत्त्व गुणधर्म देखील CWB शी जवळून संबंधित आहेत.

तथापि, यापैकी बहुतेक अभ्यास अमेरिकेत आयोजित केले गेले आहेत आणि आम्हाला इतर देश आणि संस्कृतींमध्ये CWB चा प्रसार आणि त्याची कारणे याबद्दल जास्त माहिती नाही.

कामगार अशांतता आणि संप (Labour Unrest and Strikes)

कामगार व्यवस्थापन विवादांच्या बाबतीतही, CWB क्रोध आणि अयोग्य वागणुकीचा परिणाम म्हणून उद्भवते. अशा वादांच्या वेळी संघटनेचे नुकसान करण्यासाठी युनियन अनेक डावपेच वापरतात. उत्पादन रोखणे किंवा मंदावणे ही एक रणनीती अवलंबली जाते. व्यवस्थापनाविरुद्ध तोडफोड आणि हिंसाचार देखील सामान्य आहे.

४.६ सारांश

या युनिटमध्ये, आम्ही वृत्ती बदल म्हणून संस्थात्मक वचनबद्धतावर चर्चा केली. हे एखाद्या कर्मचाऱ्याच्या संस्थेशी असलेल्या मानसिक संलग्नतेचा संदर्भ देते. ही मुळात संस्थेवरची निष्ठा आहे. संस्थात्मक वचनबद्धता तीन प्रकारची असू शकते- भावनिक वचनबद्धता ज्याचा संदर्भ आहे भावनिक जोड, सातत्य वचनबद्धता, ज्यामध्ये कर्मचारी इतर कोणत्याही पर्यायाअभावी कंपनीसोबत राहतो, आणि मानक वचनबद्धता, ज्यामध्ये कर्मचाऱ्याला कंपनीसोबत राहणे बंधनकारक वाटते. नोकरीच्या समाधानाप्रमाणेच, संस्थात्मक वचनबद्धता देखील नोकरीची कामगिरी, नोकरीचे समाधान, उलाढालीची कल्पना आणि उलाढाल यांच्याशी जवळून संबंधित आहे. आम्ही असेही पाहिले की काही लोकांमध्ये संघटनात्मक वचनबद्धताऐवजी व्यावसायिक वचनबद्धता असते.

आणखी एक महत्वाचे क्षेत्र ज्याकडे आम्ही पाहिले ते म्हणजे संघटनात्मक नागरिकत्व वर्तन आणि प्रतिउत्पादक संघटनात्मक वर्तन. संस्थात्मक नागरिकत्व वर्तन कर्मचाऱ्याच्या त्या स्वैच्छिक सकारात्मक कृतींचा संदर्भ देते जे त्याच्या अनिवार्य नोकरीच्या कर्तव्याच्या पलीकडे जातात. अशा कृती संस्थेसाठी तसेच इतर कर्मचाऱ्यांसाठी देखील फायदेशीर आहेत. जरी असे निदर्शनास आणले होते की OCB वर उच्च कर्मचारी देखील स्टार परफॉर्मर्स असतील असे गृहीत धरता येत नाही. तरीही, असे कर्मचारी संस्थेसाठी एक संपत्ती आहेत कारण संस्थेला त्यांच्या OCB चा अप्रत्यक्ष फायदा होतो.

प्रतिउत्पादक वर्तन दोन श्रेणींमध्ये विभागले जाऊ शकते - पैसे काढण्याची वर्तणूक आणि सक्रिय वर्तन. पैसे काढण्याची वर्तणूक कर्मचाऱ्यांची अनुपस्थिती, उशीर आणि उलाढाल यांचा संदर्भ देते. सक्रिय वर्तणूक आक्रमकता, तोडफोड, चोरी, युनियन स्ट्राइक इत्यादींचा संदर्भ घेते. दोन्ही प्रकारचे प्रतिउत्पादक वर्तन संस्थांसाठी हानिकारक आहेत आणि संघटनांनी त्यांच्यावर नियंत्रण ठेवण्यासाठी सक्रिय उपाययोजना करणे आवश्यक आहे.

४.७ प्रश्न

कार्य-समाधान आणि उत्पादक
आणि प्रतिउत्पादक
कर्मचारी वर्तन - II

१. संघटनात्मक वचनबद्धता परिभाषित करा. विविध प्रकारच्या संघटनात्मक वचनबद्धता काय आहेत?
२. संघटनात्मक नागरिकत्व वर्तन म्हणजे काय आणि त्याचे फायदे काय आहेत?
३. संस्थेमध्ये पैसे काढण्याच्या-प्रकारच्या प्रतिउत्पादक वर्तनाची तपशीलवार चर्चा करा.
४. एखाद्या संस्थेमध्ये सक्रिय प्रकारच्या प्रतिउत्पादक वर्तनाची तपशीलवार चर्चा करा.

४.८ संदर्भ

१. आमोदत, एमजी (२०१६). औद्योगिक/संस्थात्मक मानसशास्त्र: एक उपयोजित दृष्टीकोन (८वी.). बोस्टन, MA: Cengage Learning.
२. रिगिओ, आरई (२०१७). औद्योगिक/संस्थात्मक मानसशास्त्राचा प्रस्तावना (७वी आवृत्ती). न्यूयॉर्क, न्यूयॉर्क: रुटलेज
३. स्पेक्टर, पीई (२०१२). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र: संशोधन आणि सराव. सिंगापूर: विली. (भारतीय पुनर्मुद्रण २०१६)



कार्य गट, कार्य संघ आणि नेतृत्व, आणि संघटनांमधील सामर्थ्य - I

घटक रचना

५.० उद्दिष्टे

५.१ प्रस्तावना

५.२ कार्य गट आणि कार्य संघ यांच्यातील फरक

५.३ महत्वाच्या गट आणि संघ संकल्पना

५.३.१ भूमिका

५.३.२ मानदंड

५.३.३ गट एकसंधता

५.३.४ संघ संघर्ष

५.३.५ प्रक्रियेचे नुकसान

५.३.६ संघ वचनबद्धता

५.३.७ संघ मानसिक प्रारूप

५.४ सारांश

५.५ प्रश्न

५.६ संदर्भ

५.० उद्दिष्टे

हे युनिट वाचल्यानंतर तुम्हाला समजेल-

- वर्कग्रुप आणि वर्क संघमधील फरक
- आभासी संघ म्हणजे काय?
- भूमिका, निकष आणि गट एकसंधता याचा अर्थ काय आहे?
- संघ संघर्ष, प्रक्रिया नुकसान, संघ बांधिलकी आणि सांघिक मानसिक प्रारूप म्हणजे काय?

संस्था या मधमाशांच्या पोळ्यांसारख्या असतात, जिथे सर्व नोकऱ्या एकमेकांशी जोडलेल्या असतात. बहुतेक नोकऱ्या, सर्व नसल्या तरी एकमेकांशी जोडलेल्या असतात. उदाहरणार्थ, असेंब्ली लाईनवर काम करणारे लोक एक संघ म्हणून काम करतात, परंतु कॉलेजचे प्राध्यापक त्यांचे बहुतेक काम स्वतंत्रपणे करतात, जरी ते त्यांच्या सहकाऱ्यांशी संवाद साधतात आणि वेळापत्रक आणि इतर सुविधांचे समन्वय करतात परंतु ते स्वतंत्रपणे त्यांची कर्तव्ये पार पाडतात. वैयक्तिक कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनावर इतर कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनाचा आणि कामाच्या वातावरणाचा परिणाम होतो. म्हणून, या युनिटमध्ये, आम्ही केवळ वैयक्तिक कर्मचारी म्हणून नव्हे तर गट आणि संघांमध्ये काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांकडे पाहू. सांघिक बांधिलकी आणि सांघिक मानसिक मॉडेल्स सांघिक कामगिरी वाढवण्यात कशी मदत करतात ते आपण पाहू.

५.२ कार्य गट आणि कार्य संघ यांच्यातील फरक (DIFFERENCE BETWEEN WORK- GROUPS AND WORK TEAMS)

प्रथम कार्य गट आणि कार्य संघ यांच्यातील फरक समजून घेऊन सुरुवात करूया. कार्य गट दोन किंवा अधिक लोकांच्या संग्रहाचा संदर्भ देते जे एकमेकांशी संवाद साधतात आणि काही परस्परसंबंधित कार्य ध्येये सामायिक करतात. या व्याख्येमध्ये, दोन महत्वाची वैशिष्ट्ये आहेत जी केवळ लोकांच्या संग्रहापासून वेगळे करतात - परस्परसंवाद आणि परस्परसंबंध. मी उदाहरणासह समजावून सांगतो, उदाहरणार्थ, बस स्टॉपवर थांबलेल्या लोकांची संख्या फक्त लोकांचा संग्रह आहे. एका विशिष्ट बसने प्रवास करण्याचे त्यांचे समान ध्येय आहे परंतु ते ध्येय पूर्ण करण्यासाठी ते एकमेकांशी संवाद साधत नाहीत, म्हणून ते गट नाहीत. त्याचप्रमाणे चित्रपट पाहण्यासाठी चित्रपटगृहात जमलेले लोक हे कार्य गट नाहीत कारण ते एकमेकांशी संबंधित नाहीत आणि चित्रपटाचा आनंद घेण्याचे ध्येय पूर्ण करण्यासाठी एकमेकांशी संवाद साधत नाहीत. तथापि, एखाद्या महाविद्यालयात, एखाद्या विशिष्ट विभागाशी संबंधित लोक, उदाहरणार्थ, मानसशास्त्र विभाग, इतर कार्य गटापेक्षा वेगळे म्हणून कार्य गट म्हणून मानले जाईल, उदाहरणार्थ, भौतिकशास्त्र विभाग. मानसशास्त्र विभागाचे सर्व सदस्य एकमेकांशी संवाद साधत आहेत आणि प्रत्येक सदस्य उप-अभ्यासक्रम शिकवत आहेत आणि अभ्यासाच्या मुख्य अभ्यासक्रमाच्या आवश्यकता पूर्ण करण्याचे परस्परसंबंधित उद्दिष्ट सामायिक करत आहेत. तर, तो एक गट मानला जाईल जो दुसऱ्या विभागाच्या कार्य गटापेक्षा वेगळा आहे.

कार्य संघ हा कार्य गटाचा एक प्रकार आहे परंतु त्यात तीन भिन्न वैशिष्ट्ये आहेत -

१. व्यक्तींच्या कृती परस्परावलंबी आणि समन्वित असणे आवश्यक आहे.
२. प्रत्येक सदस्याची विशिष्ट, निर्दिष्ट भूमिका असणे आवश्यक आहे.
३. सामान्य कार्य ध्येये आणि उद्दिष्ट्ये असणे आवश्यक आहे

उदाहरणार्थ, रुग्णाचे ऑपरेशन करणाऱ्या डॉक्टरांच्या संघमध्ये, संघमधील प्रत्येक सदस्याची विशिष्ट भूमिका असेल एक सर्जन कटिंग आणि स्टिचिंग करेल, एक परिचारिका योग्य साधने सर्जनकडे सोपवेल, एक ऍनेस्थेसियोलॉजिस्ट करेल. रुग्णाला बेशुद्ध करा आणि त्याच्या महत्वाच्या पॅरामीटर्सवर लक्ष ठेवा, इ. सर्व संघ सदस्यांच्या क्रिया एकमेकांच्या कृतींशी समन्वयित केल्या जातील. यशस्वीरित्या शस्त्रक्रिया पूर्ण करण्याचे त्यांचे एक समान ध्येय आहे.

जरी सर्व कार्यसंघ कार्य गट आहेत, सुरुवातीला, सर्व कार्य गट कार्य संघ नाहीत. दोघांमधील महत्वाचा फरक असा आहे की सर्व कार्य गटांमध्ये, कार्य गटाचे सदस्य एकत्र काम करतात परंतु स्वतंत्रपणे देखील कार्य करू शकतात. दुसरीकडे, एक कार्यसंघ लोकांचा एक समूह आहे जो स्वतंत्रपणे प्रभावीपणे कार्य करू शकत नाही, त्यांचे कार्य एकमेकांशी संबंधित आहे.

मानसशास्त्रीय दृष्टीकोनातून, समूह अनेक लोकांचे प्रतिनिधित्व करतो जे (१) एकमेकांशी संवाद साधतात, (२) इतर गट सदस्यांच्या अस्तित्वाबद्दल मानसिकदृष्ट्या जागरूक असतात आणि (३) स्वतःला समूहाचे प्रतिनिधित्व करत असल्याचे समजतात (स्कीन, १९६५) इलेट, २००८, पी. ३९८ मध्ये उद्धृत केले आहे).

कार्य संघ हा एक सामान्य प्राथमिक गट आहे ज्यामध्ये एकता, एकसंधता, मानवी संबंध, वैयक्तिक बांधिलकी, सदस्य ज्या गटाशी ते प्रत्यक्षात ओळखतात त्या गटाचे पालन करणे, कार्याच्या अंमलबजावणीसाठी प्रयत्नांचे एकत्रीकरण जे संयुक्त कार्य तयार करेल (मुचीएली १९७५) इलेट, २००८ मध्ये उद्धृत).

आभासी संघ (Virtual Teams)

संगणक तंत्रज्ञान आणि इंटरनेटच्या प्रगतीमुळे लोकांना समोरासमोर संपर्क न करता एक संघ म्हणून काम करणे शक्य झाले आहे. अशा संघांना आभासी संघ म्हणून ओळखले जाते. अशा संघ ई-मेल, इन्स्टंट मेसेजिंग, टेलिफोन, वेब कॅमेरे आणि इतर तंत्रज्ञानाद्वारे संवाद साधा. तथापि, याचा अर्थ असा नाही की ते केवळ तंत्रज्ञानाद्वारे संवाद साधतात. संघ वेगवेगळ्या तंत्रज्ञानाच्या प्रकारात आणि पदवीमध्ये भिन्न असतात. उदाहरणार्थ, काही व्हर्चुअल टीम्समध्ये, सदस्य भौगोलिकदृष्ट्या खूप दूर असतात, त्यांना ईमेल आणि इतर ऑडिओ-व्हिडिओ प्लॅटफॉर्मची आवश्यकता असते. दुसरीकडे, काही आभासी संघांमध्ये, सदस्य भौगोलिकदृष्ट्या खूप दूर नसतात, परंतु ते वेळोवेळी अक्षरशः संवाद साधणे निवडतात. उदाहरणार्थ, एकाच मोठ्या कार्यालयात बसलेले लोक काही समस्यांसाठी ई-मेलद्वारे एकमेकांशी संवाद साधतात आणि इतर समस्यांसाठी समोरासमोर असतात.

व्हर्चुअल कम्युनिकेशनपेक्षा समोरासमोरचा संवाद चांगला असल्याचे संशोधन अभ्यासातून दिसून आले आहे. बाल्टेस, डिकसन, शर्मन, बाऊर आणि लागांके (२००२) यांनी त्यांच्या अभ्यासात असे आढळून आले की आभासी गटाची कार्यप्रदर्शन समोरासमोर काम करणाऱ्या संघापेक्षा वाईट आहे. व्हर्चुअल कार्यसंघांना कार्ये पूर्ण करण्यासाठी अधिक वेळ लागतो आणि गट सदस्यांच्या समाधानाची पातळी देखील समोरासमोर काम करणाऱ्या संघापेक्षा कमी होती. हे परिणाम अधिक लागू होतात जेव्हा कार्यसंघ संप्रेषणाचा केवळ

मजकूर प्रकार वापरतात. जर संघांनी झूम किंवा गुगल मीट सारख्या ऑडिओ-व्हिडिओ पद्धती इत्यादी समृद्ध माध्यमांचा वापर केला तर यापैकी काही नकारात्मक प्रभाव कमी केले जाऊ शकतात. कार्य कामगिरी कोणत्या प्रकारची कार्ये केली जावी यावर देखील अवलंबून असते. उदाहरणार्थ, असे आढळून आले की आभासी विचारमंथन हे समोरासमोर विचारमंथन करण्यापेक्षा श्रेष्ठ आहे, कारण व्हर्चुअल प्लॅटफॉर्मवर लोक कमी प्रतिबंधित आहेत.

कार्य गट, कार्य संघ आणि नेतृत्व, आणि संघटनांमधील सामर्थ्य - I

५.३ महत्वाच्या गट आणि संघ संकल्पना (IMPORTANT GROUP AND TEAM CONCEPTS)

आता आपण गट आणि संघाशी संबंधित काही महत्वाच्या संकल्पना पाहू. गटाशी संबंधित चार महत्वाच्या संकल्पना आणि संघाशी संबंधित दोन संकल्पना आहेत. तीन महत्वाच्या संकल्पना- भूमिका, मानदंड आणि गट एकसंधता, या दोन्ही गट आणि संघांशी संबंधित आहेत आणि गट आणि संघ कसे कार्य करतात ते आम्हाला सांगतात. चौथ्या संकल्पनेला 'प्रोसेस लॉस' असे म्हटले जाते आणि ते आम्हाला सांगते की कार्य गट आणि कार्यसंघांमध्ये कोणत्या प्रकारच्या गोष्टी घडतात ज्यामुळे लोकांना त्यांचे सर्व प्रयत्न नोकरीच्या कामगिरीमध्ये घालण्यापासून रोखतात. संघ बांधिलकी आणि सांघिक मानसिक प्रारूप ही संघांसाठी महत्वाची वैशिष्ट्ये आहेत परंतु गट नाहीत.

५.३.१ भूमिका (Roles)

कार्य गट किंवा कार्यसंघाच्या प्रत्येक सदस्याला विशिष्ट उद्देशासाठी पार पाडण्यासाठी विशिष्ट जबाबदाऱ्या किंवा कार्ये असतात. या विशिष्ट जबाबदाऱ्यांना भूमिका म्हणतात. आपण वर पाहिल्याप्रमाणे, कार्य संघाच्या उदाहरणांमध्ये, प्रत्येक गट किंवा कार्यसंघ सदस्याची भूमिका वेगळी असते. कार्यसंघ प्रभावीपणे कार्य करण्यासाठी, संघातील प्रत्येक भूमिका स्पष्टपणे परिभाषित करणे आवश्यक आहे आणि सर्व कार्यसंघ सदस्यांना केवळ त्यांच्या स्वतःच्या भूमिकाच नव्हे तर इतरांच्या भूमिकांची देखील स्पष्ट कल्पना असणे आवश्यक आहे.

भूमिका औपचारिक किंवा अनौपचारिक असू शकतात. औपचारिक भूमिका संस्थेद्वारे निर्दिष्ट केल्या जातात आणि सामील होताना कर्मचार्याला दिलेल्या नोकरीच्या वर्णनाचा भाग असतात. अनौपचारिक भूमिका पूर्वनिर्धारित नाहीत; ते गट संवादातून विकसित होतात. ते व्यवस्थापनाद्वारे निर्दिष्ट केलेले नाहीत आणि दस्तऐवजीकरण केलेले नाहीत परंतु कार्यसंघ सदस्यांद्वारे समजले जातात. समूहाच्या अनौपचारिक भूमिका औपचारिक भूमिकेच्या पुढे जाऊ शकतात. उदाहरणार्थ, एखाद्या नवीन व्यवस्थापकाची नियुक्ती केली जाते ज्याला कार्यसंस्कृती आणि विभागाच्या कार्यपद्धतीची माहिती नाही ज्याला तो प्रमुख म्हणून काम करायचा आहे. अशा परिस्थितीत, त्याच्या विभागातील एक वरिष्ठ कार्यकर्ता, निर्णय घेण्याची आणि इतर कार्यसंघ सदस्यांना मार्गदर्शन करण्याची जबाबदारी स्वीकारू शकतो आणि अनौपचारिक नेता बनू शकतो. बरेचदा युनियन नेते सुरुवातीस अनौपचारिक नेता म्हणून उदयास येतात.

प्रत्येक गट सदस्यासाठी कोणत्या भूमिका निर्दिष्ट केल्या जातात आणि वेगळे केले जातात त्या प्रमाणात गट देखील भिन्न असतात. काही भूमिका अशा असतात की त्या बदलल्या जाऊ शकत नाहीत किंवा फिरवता येत नाहीत तर काही भूमिकांना जास्त तांत्रिक कौशल्याची आवश्यकता नसते आणि ती फिरवता येतात. उदाहरणार्थ, औद्योगिक मानसशास्त्रासारखा विशेष विषय शिकवणारा प्राध्यापक क्लिनिकल सायकॉलॉजीसारखा दुसरा विशेष विषय शिकवू शकत नाही आणि क्लिनिकल सायकोलॉजीमध्ये स्पेशलायझेशन असलेल्या प्राध्यापकासाठीही हेच खरे आहे. त्यामुळे त्यांच्या नोकऱ्या बदलल्या जाऊ शकत नाहीत किंवा फिरवता येत नाहीत. दुसरीकडे, हे दोन्ही प्राध्यापक प्रशासकीय काम असल्याने विभागप्रमुखपदावर फिरवता येऊ शकतात. त्याचप्रमाणे सायकॉलॉजी लॅबमध्ये दोन लॅब असिस्टंट असतील तर त्यांच्या नोकऱ्या फिरवता येतात किंवा अदलाबदल करता येते.

५.३.२ मानदंड (Norms)

नॉर्म्स वर्क ग्रुपमध्ये स्वीकृत वर्तनाच्या अलिखित नियमांचा संदर्भ देतात. हे अलिखित नियम कर्मचाऱ्याच्या कामाच्या जीवनातील प्रत्येक पैलूला कव्हर करू शकतात, उदा., कर्मचाऱ्याने ज्या प्रकारचा पोशाख घातला पाहिजे त्याप्रमाणे तो/ती बोलतो, काम करतो, सर्वकाही. नियम ही अशी साधने आहेत ज्याद्वारे समूह त्याच्या सदस्यांवर नियंत्रण ठेवतो. खरं तर, पर्यवेक्षक किंवा संस्थात्मक पद्धतीपेक्षा कार्य गटाच्या नियमांचा सदस्यांच्या वर्तनावर मोठा परिणाम होऊ शकतो. काही नियमांचे काटेकोरपणे पालन केले जाते आणि काही नियम सौम्य असू शकतात. जर एखाद्या व्यक्तीने त्या निकषांचे उल्लंघन केले तर, गट प्रथम उल्लंघनकर्त्याला नियमांबद्दल माहिती देऊन दबाव आणतो, जर त्याने नियमांचे पालन केले नाही, तर दुसऱ्या टप्प्यावर, उल्लंघन करणाऱ्याला फटकारले जाते, तिसऱ्या टप्प्यावर, उल्लंघन करणाऱ्याला शिक्षा केली जाते. शिक्षा एकतर शाब्दिक फटकार किंवा हिंसेच्या स्वरूपात शारीरिक असू शकते. तरीही त्याने नियमांचे पालन केले नाही तर त्याला गटातून बहिष्कृत केले जाते.

उदाहरणार्थ, कोच आणि फ्रेंच च्या (१९४८) यांनी पायजमा कारखान्यात अभ्यास केला. या कारखान्यात कर्मचाऱ्यांनी पायजमा जमवला आणि त्यांना तुकडा दरानुसार पगार दिला जात असे. ते त्यांच्या गतीने काम करण्यास मोकळे होते परंतु गटाने अनौपचारिकपणे ठरवले की प्रत्येक सदस्याने एका तासात किती पायजामा एकत्र करायचा. संशोधकांनी असे निरीक्षण केले की जेव्हा एका कर्मचाऱ्याने तासाला ५० पायजामा तयार केले तेव्हा ग्रुपच्या सदस्यांनी तिच्यावर दबाव आणला आणि तिने ते कमी करून तासाला ४५ पायजामा केले. तथापि, नंतर हा गट विसर्जित झाला आणि त्यानंतर लगेचच कामगारांचे उत्पादन दुप्पट झाल्याचे दिसून आले. वर्क ग्रुपच्या नियमांचा प्रभाव असा होता की पीस-रेट सिस्टम असूनही उत्पादनावर मर्यादा आली. जरी कर्मचारी प्रति तास जास्त उत्पादन करून अतिरिक्त पैसे कमवू शकत असले तरी ते गट नियमांच्या विरोधात जाण्यास घाबरत होते आणि त्यांनी स्वतःला प्रति तास ४५ तुकड्यांपर्यंत मर्यादित केले होते.

आम्ही मेयोने केलेल्या प्रसिद्ध हॉथॉर्न प्रयोगात गट मानदंडांचा समान प्रभाव पाहिला. हे अभ्यास निकषांची सामर्थ्य स्पष्टपणे अधोरेखित करतात आणि संस्थेची उत्पादकता

वाढवण्यासाठी संस्था प्रभावीपणे वापरली जाऊ शकतात. संस्था अशा प्रकारे प्रोत्साहन योजना तयार करून गटाच्या नियमांवर प्रभाव टाकू शकतात की समूहाने दिलेले उच्च उत्पादन, एकूणच, सर्व गट सदस्यांसाठी फायदेशीर आहे.

कार्य गट, कार्य संघ आणि नेतृत्व, आणि संघटनांमधील सामर्थ्य - I

५.३.३ गट एकसंधता (Group Cohesiveness)

गट एकसंधता म्हणजे समूह सदस्यांना आकर्षित करणाऱ्या आणि गटाला एकत्र ठेवणाऱ्या शक्तीच्या बेरजेचा संदर्भ. समूह अत्यंत एकसंध असेल, जर त्याचे सर्व सदस्य समान उद्दिष्टे सामायिक करतात, त्यांची सामूहिक ओळख असेल आणि समान गट नियमांचे पालन केले जाईल. अत्यंत एकसंध गटात गट नियमांचे काटेकोर पालन करणे अनिवार्य आहे, अन्यथा, त्याचे अस्तित्व धोक्यात येईल. कार्यगटाच्या हितासाठी असलेल्या धोक्यांना गट सदस्य गांभीर्याने घेतात कारण कार्यगट त्यांच्यासाठी त्यांच्या कुटुंबाइतकाच महत्वाचा आहे. आधी सांगितल्याप्रमाणे, कार्य गट एकतर उच्च किंवा कमी उत्पादकता मानदंड स्वीकारू शकतात आणि म्हणूनच हे सांगणे कठीण आहे की उच्च एकसंध गट उच्च उत्पादकता घेतात. हे गटाने स्वीकारलेल्या नियमांवर अवलंबून असेल. तथापि, संशोधन अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की सामान्यतः उच्च एकसंध गट देखील उच्च कामगिरी करणारे असतात (मॅन आणि लॅम, २००३).

इतर संशोधनातून असे दिसून आले आहे की समूह एकसंधतेवर आकार, स्थान, अवलंबित्वाची डिग्री, गट स्थिती आणि बाहेरील दबाव यांचाही परिणाम होतो. उदाहरणार्थ, मोठ्या गटांमध्ये जास्त गट एकसंधता नसते परंतु गटाबाहेरून धोका असल्यास ते अधिक एकसंध होतात.

५.३.४ संघ संघर्ष (Team Conflict)

संघात घर्षणाचे अनेक मुद्दे असू शकतात. उदाहरणार्थ, ध्येय साध्य करण्यासाठी, ध्येय साध्य करण्यासाठी पाळल्या जाणाऱ्या कार्यपद्धती, संघातील विविध सदस्यांना संसाधनांचे वाटप इत्यादींबाबत संघाचे सदस्य एकमेकांशी भांडण करू शकतात. आपण असे म्हणू शकतो की, संघर्ष आहे. एक परस्पर प्रक्रिया जी उद्दिष्टे, प्रक्रिया इत्यादींवरील मतभेदांमुळे उद्भवते.

एसआर रॉबिन्स यांनी संघर्षाची व्याख्या "एक अशी प्रक्रिया आहे ज्यामध्ये एखाद्या व्यक्तीने किंवा युनिटद्वारे दुसऱ्याला अवरोधित करण्यासाठी हेतुपुरस्सर प्रयत्न केला जातो ज्यामुळे इतरांच्या उद्दिष्टांची प्राप्ती किंवा त्याचे हितसंबंध वाढण्यास निराशा येते."

सोप्या भाषेत, *सी ओम्प्लिक्ट*ची व्याख्या एखाद्या संस्थेतील व्यक्ती किंवा गटांच्या गरजा, मूल्ये आणि स्वास्त्यांमधील फरक म्हणून केली जाऊ शकते.

हे संघर्ष कसे सोडवतात यावरून संघाची परिणामकारकता निश्चित केली जाईल.

संघर्ष दोन प्रकारचे असू शकतात -

अ.) सहकारी संघर्ष ब.) स्पर्धात्मक संघर्ष

सहकारी संघर्षात, संघाचे सदस्य उघडपणे त्यांचे स्वतःचे मत व्यक्त करतात जे इतरांपेक्षा वेगळे असू शकतात, ते एकमेकांच्या मतांचा आदर करतात आणि सर्व कार्यसंघ सदस्यांना मान्य असलेल्या समस्येचे समाधानकारक समाधान शोधण्यावर लक्ष केंद्रित करतात.

स्पर्धात्मक संघर्षाच्या बाबतीत, संघाचे सदस्य त्यांच्या स्वतःच्या दृष्टिकोनाचा प्रचार करतात, इतरांच्या मतांचा फारसा विचार करत नाहीत आणि त्यांची स्वतःची स्थिती स्वीकारण्याचा प्रयत्न करतात. स्पर्धात्मक संघर्ष नोकरीच्या कामगिरीशी नकारात्मकरित्या संबंधित आहे, म्हणजे, स्पर्धात्मक संघर्ष कमी असताना नोकरीची कामगिरी वाढेल. संघ प्रभावी होण्यासाठी, सहकारी संघर्ष स्पर्धात्मक संघर्षापेक्षा जास्त असावा.

५.३.५ प्रक्रियेचे नुकसान (Process Loss)

संस्थात्मक उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी वेळ घालवण्याव्यतिरिक्त, गटाचे सदस्य इतर क्रियाकलापांमध्ये बराच वेळ घालवतात ज्यांना समूह देखभाल क्रियाकलाप म्हणता येईल ज्यांना समूहाच्या टिकावासाठी आणि गट कार्यक्षमतेत वाढ करणे आवश्यक आहे. उदाहरणार्थ, सामान्य अंमलबजावणी आणि सदस्यांमधील संघर्ष निराकरणावर वेळ घालवला जातो. समूह एकसंधता वाढवण्यासाठी अनौपचारिक मेळावे आणि स्नेहभोजनाची व्यवस्था करणे यासारख्या सामाजिक उपक्रमांवरही वेळ घालवला जातो.

उत्पादन किंवा कार्य सिद्धीशी थेट संबंधित नसलेल्या क्रियाकलापांवर खर्च केलेला सर्व वेळ आणि श्रम **प्रक्रिया नुकसान म्हणून संदर्भित केले जातात**. काही गट इतर गटांपेक्षा समूह देखभाल कार्यात जास्त वेळ घालवतात. हे गटामध्ये किती आंतरवैयक्तिक संघर्ष प्रचलित आहे आणि गंभीर नियमांचे उल्लंघन आहे की नाही यावर अवलंबून आहे. गट कामगिरीमध्ये, प्रेरक स्तरावर प्रक्रियेचे नुकसान होऊ शकते, जेथे ते ओशियल लोफिंग, फ्री-राइडिंग, सकर इफेक्टमध्ये दिसून येते.

५.३.६ संघ वचनबद्धता (Team Commitment)

संघ बांधिलकीची संकल्पना ही संघटनात्मक बांधिलकी सारखीच आहे ज्याची आपण आधी चर्चा केली आहे. जेडब्ल्यू बिशप आणि स्कॉट (२०००) च्या मते, संघ बांधिलकी ही एखाद्या व्यक्तीच्या संघातील सहभागाची ताकद असते आणि त्यात संघाची उद्दिष्ट्ये स्वीकारणे, संघासाठी कठोर परिश्रम करण्याची इच्छा आणि संघात राहण्याची इच्छा असते. संघ बांधिलकी ही समूह एकसंधतेसारखी असते परंतु व्यापक पातळीवर असते. समूह एकसंधता म्हणजे केवळ एखाद्या व्यक्तीचे समूहाकडे असलेले आकर्षण, संघ बांधिलकीमध्ये संघाची उद्दिष्ट्ये स्वीकारणे आणि संघासाठी कठोर परिश्रम करण्याची इच्छा यांचा समावेश होतो. आम्ही असे म्हणू शकतो की एकत्रित संघ देखील वचनबद्ध संघ असतील.

बिशप आणि स्कॉट (२०००) यांनी सांघिक कामगिरी आणि संघ बांधिलकी यांच्यात सकारात्मक संबंध असल्याचे आढळले. त्यांना असेही आढळले की संघ बांधिलकी सहकर्मी आणि पर्यवेक्षकांच्या समाधानाशी, तसेच संस्थात्मक बांधिलकीशी संबंधित आहे. वॅन्डरवेगट, इमान्स, आणि व्हॅन डी व्लियर्ट (२०००) यांनी सांघिक वचनबद्धता आणि

नोकरीतील समाधान तसेच संघाचे समाधान यांच्यात सकारात्मक संबंध असल्याचे नोंदवले.

कार्य गट, कार्य संघ आणि नेतृत्व, आणि संघटनांमधील सामर्थ्य - I

५.३.७ संघ मानसिक प्रारूप (Team Mental Model)

सांघिक मानसिक प्रारूपची संकल्पना प्रथम १९९० च्या दशकात मांडली गेली आणि ती प्रभावी संघांमध्ये घडणाऱ्या द्रव, अंतर्निहित समन्वयाचा संदर्भ देते. या अंतर्निहित समन्वयामुळे कार्यसंघ सहजतेने आणि उत्तम प्रकारे कार्य करतात. उदाहरणार्थ, फुटबॉल संघात, प्रत्येक सदस्य जागरूक असतो आणि इतर सदस्यांच्या हालचाली आणि स्थितीचा अंदाज लावू शकतो आणि त्यानुसार फुटबॉल पास करतो. त्यामुळे संपूर्ण संघ प्रतिस्पर्ध्यांच्या गोलपोस्टच्या दिशेने एक शरीर म्हणून हलतो. बोलक्या भाषेत, आपण असे म्हणू शकतो की संघाचे यश त्याचे सदस्य 'समान पृष्ठावर' असण्यावर अवलंबून असते.

मोहम्मद आणि डमविले (२००१) ने "टास्क, संघ, उपकरणे आणि परिस्थिती यांच्यातील कार्यसंघ सदस्यांमधील सामायिक समज " म्हणून एक सांघिक मानसिक प्रारूपची व्याख्या केली.

दुसऱ्या शब्दांत, आपण असे म्हणू शकतो की संघ मानसिक प्रारूप म्हणजे संघातील सदस्यांच्या सामायिक, संघटित समज आणि संघाच्या संबंधित वातावरणातील मुख्य घटकांबद्दल ज्ञानाचे मानसिक प्रतिनिधित्व. स्मिथ-जेंट्स, मॅथ्यू आणि क्रेगर (२००५) यांनी सांघिक मानसिक मॉडेल्सची दोन श्रेणींमध्ये विभागणी केली आहे -

अ.) **कार्याच्या कामाशी संबंधित**, म्हणजे, ज्या कामाची आवश्यकता आहे त्या कामाचे स्वरूप. त्यामध्ये मानसिक मॉडेल्स, एकसारखे असणे आवश्यक नाही, ते फक्त सुसंगत असणे आवश्यक आहे.

ब.) **सांघिक कार्याशी संबंधित**, म्हणजे, संघाची सामायिक संकल्पना आणि त्याचे सदस्य कसे एकत्र काम करायचे. सांघिक कार्याचे सामायिक मानसिक प्रारूप सांघिक कामगिरी सुधारते कारण सदस्यांना एकमेकांशी प्रयत्नांचे समन्वय कसे करावे हे माहित असते.

तोफ-बोवर, सालास आणि संवाद (१९९३) नुसार, टास्क प्रारूप संघ सदस्यांच्या समज आणि कार्यपद्धती, रणनीती, कार्य आकस्मिकता आणि पर्यावरणीय परिस्थिती समजून घेते आणि संघ प्रारूप संघ सदस्यांना एकमेकांच्या ज्ञानाविषयी समजून घेण्याचा सारांश देते, कौशल्य, वृत्ती, सामर्थ्य आणि कमकुवतपणा. प्रत्येक मानसिक प्रारूप संघाच्या कामगिरीचा अंदाज लावण्यात प्रभावशाली असू शकतो.

पुरेसे सामायिक सांघिक मानसिक प्रारूप असल्यास एक संघ प्रभावीपणे कार्य करेल. पुरेसे सांघिक मानसिक प्रारूप नसल्यास, संघ समन्वय साधण्यात अयशस्वी होतील, अधिक चुका करतील, बरेच परस्पर संघर्ष होतील आणि कार्य कसे करावे लागेल याबद्दल एकमेकांकडून असमान्य अपेक्षांमुळे कार्यसंघ सदस्य निराश होतील. सांघिक मानसिक मॉडेल्समध्ये अचूकता आणि समानता असल्यास ते वर्धित सांघिक कार्यप्रदर्शनास कारणीभूत ठरते. 'चक दे इंडिया' नावाच्या हिंदी चित्रपटात सांघिक मानसिक प्रारूपचे एक उत्तम उदाहरण दाखवण्यात आले आहे जेथे सर्व सदस्य एकमेकांची विचारसरणी,

५.४ सारांश

या युनिटमध्ये, आम्ही पाहिले की व्यक्तींच्या कामगिरीचा आणि समाधानाचा त्यांच्या गटातील सदस्यांवर कसा प्रभाव पडतो. कार्य गट कार्य संघापेक्षा भिन्न आहेत. लोकांच्या कोणत्याही संग्रहाला समूह म्हणता येणार नाही. एक गट म्हणून वैशिष्ट्यीकृत होण्यासाठी, गट सदस्यांचे एक समान ध्येय असले पाहिजे आणि त्यांनी एकमेकांशी संवाद साधला पाहिजे, अन्यथा, ते फक्त गर्दीचा एक भाग आहेत. दुसरीकडे, आम्ही पाहिले की कार्यसंघ ही कार्य गटापेक्षा एक व्यापक संकल्पना आहे. कार्य संघात, गट सदस्यांनी केवळ एकमेकांशी संवाद साधणेच नव्हे तर संघाच्या उद्दिष्टांच्या दिशेने त्यांच्या प्रयत्नांचे समन्वय साधणे देखील आवश्यक आहे. तंत्रज्ञानाच्या प्रगतीमुळे आता व्हर्च्युअल टीमस असणे शक्य झाले आहे. व्हर्च्युअल संघ जे केवळ मजकूर माध्यमाचा संवाद मोड म्हणून वापर करतात ते दृक्-श्राव्य संप्रेषण पद्धती वापरणाऱ्या आभासी संघांइतके प्रभावी नाहीत. व्हर्च्युअल संघापेक्षा समोरासमोर संवाद साधणारे संघ कोणत्याही दिवशी चांगले असतात.

मग आम्ही समूह आणि संघात काम करण्याच्या काही महत्वाच्या संकल्पनांवर चर्चा केली. पहिली भूमिका आहे. नवीन कर्मचार्याची नियुक्ती करण्यापूर्वी व्यवस्थापनाने भूमिकेचे स्पष्ट वर्णन असल्याची खात्री करणे आवश्यक आहे. हे एखाद्या कर्मचार्याला नेमके काय करायचे आहे हे जाणून घेण्यास मदत करते आणि यामुळे कोणत्याही परस्पर संघर्षाची शक्यता कमी होते. भूमिका औपचारिक किंवा अनौपचारिक असू शकतात. औपचारिक भूमिका व्यवस्थापनाद्वारे दिल्या जातात आणि अनौपचारिक भूमिका गट सदस्यांच्या सामाजिक संवादातून वाढू शकतात. संस्थेतील कर्मचारी औपचारिक नियम आणि नियमांद्वारे तसेच नियमांद्वारे नियंत्रित केले जातात. निकष हे गट किंवा संस्थांचे अलिखित नियम आहेत. गट एकसंधता म्हणजे प्रत्येक सदस्याचे गटाकडे असलेले आकर्षण किंवा गटात राहण्याची तीव्र इच्छा. गट एकसंधता विविध कारणांमुळे असू शकते परंतु यामुळे नोकरीचे उच्च समाधान मिळते.

संघामध्ये दोन प्रकारचे संघर्ष असू शकतात - सहकारी संघर्ष आणि स्पर्धात्मक संघर्ष. सहकारी संघर्ष फायदेशीर आहे आणि सहजपणे सोडवला जाऊ शकतो, तर स्पर्धात्मक संघर्ष विनाशकारी असू शकतो आणि संस्थेमध्ये मोठ्या समस्या निर्माण करू शकतो. प्रक्रियेचे नुकसान म्हणजे संस्थात्मक उद्दिष्ट्ये पूर्ण करण्याव्यतिरिक्त केलेल्या सर्व क्रियाकलापांचा संदर्भ. हे उपक्रम समूह देखभालीसाठी आणि समूह एकसंधता वाढवण्यासाठी आवश्यक आहेत, जे शेवटी संस्थेच्या उत्पादकतेमध्ये योगदान देतात.

संघ बांधिलकी म्हणजे संघाच्या उद्दिष्टांची स्वीकृती आणि कठोर परिश्रम करण्याची इच्छा. सांघिक मानसिक प्रारूप म्हणजे एकमेकांच्या सामर्थ्य, हेतू, भूमिका इत्यादींच्या गटातील सदस्यांची स्पष्ट समज.

५.५ प्रश्न

कार्य गट, कार्य संघ आणि नेतृत्व,
आणि संघटनांमधील सामर्थ्य - I

1. कार्य गट आणि कार्य संघ यांच्यात फरक करा.
2. व्हर्च्युअल संघांवर तपशीलवार टीप लिहा.
3. तपशीलवार भूमिका, मानदंड आणि समूह सुसंगततेचे वर्णन करा.
4. संघ बांधिलकी, प्रक्रिया नुकसान आणि सांघिक मानसिक मॉडेल्सचा अर्थ काय आहे?

५.६ संदर्भ

1. आमोदत, एमजी (२०१६). औद्योगिक/संस्थात्मक मानसशास्त्र: एक उपयोजित दृष्टीकोन (८वी.). बोस्टन, MA: Cengage Learning.
२. रिगिओ, आरई (२०१७). औद्योगिक/संस्थात्मक मानसशास्त्राचा प्रस्तावना (७वी आवृत्ती). न्यूयॉर्क, न्यूयॉर्क: रूटलेज
3. स्पेक्टर, पीई (२०१२). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र: संशोधन आणि सराव. सिंगापूर: विली. (भारतीय पुनर्मुद्रण २०१६)



कार्य गट, कार्य संघ आणि नेतृत्व, आणि संघटनांमधील सामर्थ्य - II

घटक रचना

६.० उद्दिष्टे

६.१ प्रस्तावना

६.२ नेतृत्व म्हणजे काय?

६.३ प्रभाव आणि शक्तीचे स्रोत

६.३.१ फ्रेंच आणि रेव्हन्स (१९५९) शक्तीचे तळ

६.३.२ युक्ल (१९८९) राजकीय शक्तीचे स्रोत

६.४ पर्यवेक्षी शक्तीचा गैरवापर: लैंगिक आणि वांशिक छळ

६.५ नेतृत्व समजून घेण्यासाठी दृष्टिकोन

६.५.१ गुण दृष्टिकोन

६.५.२ नेत्याच्या वर्तनाचा दृष्टिकोन

६.५.३ फिडलरचा आकस्मिक सिद्धांत

६.५.४ पथ-ध्येय सिद्धांत

६.५.५ लीडर-मेम्बर एक्सचेंज (LMX) सिद्धांत

६.५.६ परिवर्तनात्मक नेतृत्व सिद्धांत

६.५.७ ब्रुम-येटन प्रारूप

६.६ नेतृत्व पदांवर महिला

६.७ नेतृत्व शैलीतील लिंग फरक;

६.८ नेतृत्वातील क्रॉस-सांस्कृतिक फरक

६.९ सारांश

६.१० प्रश्न

६.११ संदर्भ

हा पाठ वाचल्यानंतर तुम्हाला समजेल-

- नेतृत्व म्हणजे काय?
- शक्तीचे विविध स्रोत काय आहेत
- नेतृत्वाचे विविध सिद्धांत काय आहेत
- नेतृत्वात पुरुष आणि स्त्रिया कसे वेगळे आहेत
- नेतृत्वातील क्रॉस-सांस्कृतिक फरक काय आहेत

६.१ प्रस्तावना

या युनिटमध्ये, आपण आणखी एका महत्वाच्या चल बदल जाणून घेणार आहोत जो संघटनात्मक उत्पादकतेवर प्रभाव टाकतो तो म्हणजे नेतृत्व. सर्व प्रथम, आपण नेतृत्व म्हणजे काय आणि नेते त्यांच्या अनुयायांवर कसा प्रभाव टाकतात ते पाहू.

६.२ नेतृत्व म्हणजे काय? (WHAT IS LEADERSHIP?)

स्टोडिल (१९५०) ने नेतृत्वाची व्याख्या "लक्ष्य निश्चिती आणि ध्येय साध्य करण्याच्या प्रयत्नांमध्ये संघटित गटाच्या क्रियाकलापांवर प्रभाव टाकण्याची प्रक्रिया (कृती)" अशी केली.

Tannenbaum, Weschler, आणि Massarik (१९६९) यांनी देखील नेतृत्वाची व्याख्या "परिस्थितीत वापरला जाणारा परस्पर प्रभाव, आणि संप्रेषण प्रक्रियेद्वारे, विशिष्ट ध्येय किंवा उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी निर्देशित केला" अशी केली.

झालेझनिक (१९७७) ने नेतृत्वातील प्रभावाच्या पैलूवर देखील जोर दिला: "नेतृत्वाला इतर लोकांच्या विचारांवर आणि कृतींवर प्रभाव टाकण्यासाठी शक्ती वापरणे आवश्यक आहे".

कोटर (१९८८) ने नेतृत्वाची व्याख्या "बहुधा गैर-जबरदस्तीच्या मार्गाने एखाद्या गटाला (किंवा गटांना) एका दिशेने हलवण्याची प्रक्रिया" अशी केली तेव्हा एक नवीन दृष्टिकोन जोडला.

या सर्व व्याख्यांचे सार हे आहे की नेतृत्व हा इतर लोकांच्या वृत्ती, विश्वास, वर्तन आणि भावनांवर अशा प्रकारे प्रभाव पाडण्याचा एक गैर-जबरदस्ती मार्ग आहे की ते संस्थात्मक उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी स्वेच्छेने प्रेरित होतात. तर, नेते इतरांवर प्रभाव टाकण्याची त्यांची शक्ती कशी मिळवतात ते पाहू.

६.३ प्रभाव आणि सामर्थ्य स्रोत (SOURCES OF INFLUENCE AND POWER)

केवळ सत्तेच्या पदावर असण्याचा अर्थ असा नाही की एखादी व्यक्ती आपल्या अधीनस्थांना अधिक चांगली कामगिरी करण्यासाठी प्रभावित करू शकेल किंवा प्रेरणा देऊ शकेल. जरी सत्तेच्या स्थितीत असलेल्या लोकांकडे त्यांच्या अधीनस्थांच्या कार्यावर प्रभाव टाकण्याची शक्ती आपोआप असली तरी ते खरे नेते नसतील. दुसरीकडे, एखाद्या व्यक्तीकडे शक्तिशाली स्थान असू शकत नाही आणि तरीही ती सहकर्मचार्यांवर प्रभाव टाकू शकते. अशा प्रकारे, नेते औपचारिक किंवा अनौपचारिक नेते असू शकतात. औपचारिक नेते संघटनेतील त्यांच्या स्थानावरून शक्ती प्राप्त करतात तर अनौपचारिक नेते वैयक्तिक वैशिष्ट्यांमधून त्यांची शक्ती प्राप्त करतात. प्रभावाच्या स्रोतांबद्दल विचारांच्या दोन सर्वात प्रचलित शाळा खालीलप्रमाणे आहेत:

६.३.१ फ्रेंच आणि रेव्हन्स (१९५९) यांचे सामर्थ्य तळ (French and Raven's (1959) Bases of Power)

फ्रेंच आणि रेव्हन यांनी शक्तीची व्याख्या अशी केली आहे की एखादी व्यक्ती काहीतरी करण्यासाठी दुसऱ्यावर प्रभाव टाकू शकते. त्यांनी शक्तीच्या पाच पायाचे वर्णन केले जे एक पर्यवेक्षक अधीनस्थांवर प्रभाव टाकण्यासाठी वापरू शकतो. या शक्तीचे स्रोत वैयक्तिक वैशिष्ट्ये तसेच संस्थात्मक परिस्थिती दोन्ही आहेत. तथापि, या अधिकारांचा वापर प्रभावी होईल की नाही हे केवळ पर्यवेक्षकांवरच नव्हे तर अधीनस्थांवर देखील अवलंबून आहे. त्यामुळे मुळात, पर्यवेक्षकाची प्रभावशाली शक्ती ही पर्यवेक्षक आणि अधीनस्थांच्या वैशिष्ट्यांच्या परस्परसंवादावर अवलंबून असते. या शक्ती काय आहेत ते पाहूया -

अ.) तज्ञ शक्ती (Expert power)

एक पर्यवेक्षक त्याच्या स्वतःच्या ज्ञान, कौशल्ये आणि कौशल्यातून तज्ञ शक्ती प्राप्त करतो. ही शक्ती केवळ तेव्हाच कार्य करते जेव्हा अधीनस्थांना असे वाटते की पर्यवेक्षकाला त्याच्यापेक्षा जास्त माहिती आहे किंवा त्याच्यापेक्षा चांगले कौशल्य आहे. येथे, पर्यवेक्षकाच्या प्रत्यक्ष कौशल्यापेक्षा अधीनस्थ व्यक्तीची पर्यवेक्षकाच्या कौशल्याची समज अधिक महत्त्वाची आहे. तज्ञ शक्ती केवळ संस्थांमध्येच नव्हे तर जीवनाच्या प्रत्येक क्षेत्रात प्रभावशाली म्हणून कार्य करते. उदाहरणार्थ, कायदेशीर बाबींमध्ये वकिलाचा सल्ला स्वीकारणे किंवा ऑटो-रिक्षा चालकाने दिलेल्या निर्देशांचा स्वीकार करणे, जेव्हा आपण आपल्याला अज्ञात असलेल्या गंतव्यस्थानासाठी दिशानिर्देश विचारतो.

संस्थांमध्ये तसेच व्यावसायिक संस्थांमध्ये, शीर्षक असण्याने कौशल्याची धारणा वाढते. उदाहरणार्थ, पीएच. डी. किंवा प्रमाणित समुपदेशक किंवा सुवर्णपदक विजेता इत्यादी पदव्या समुपदेशक केवळ पदव्युत्तर पदवीधर असण्यापेक्षा अधिक वजन आणि विश्वासाहतेची धारणा बाळगतील. जेव्हा नावाला उपाधी किंवा वेगळेपण जोडले जाते, तेव्हा लोक आपोआप गृहीत धरतात की अशा व्यक्तीने जो काही सल्ला किंवा आज्ञा दिल्या आहेत, ते ध्येय साध्य करण्यासाठी योग्य आणि परिणामकारक असतील.

ब) . संदर्भ शक्ती (Referent power)

कार्य गट, कार्य संघ आणि नेतृत्व,
आणि संघटनांमधील सामर्थ्य - II

रेफरंट पॉवर म्हणजे एखाद्या अधीनस्थ व्यक्तीला पर्यवेक्षकासह किती प्रमाणात आवडते आणि ओळखते. एक व्यक्ती ज्याची अधीनस्थ प्रशंसा करतो आणि त्याच्यासारखे बनू इच्छितो. एखाद्या संस्थेमध्ये, हे पर्यवेक्षक आणि अधीनस्थ यांच्यातील वैयक्तिक संबंधांच्या आधारावर विकसित होते. एखाद्या व्यक्तीचा दर्जा संस्थेमध्ये वाढल्यास त्याची संदर्भ शक्ती वाढते. संस्थेच्या बाहेरही, एखादी व्यक्ती राष्ट्रीय ख्यातनाम झाल्यास उच्च संदर्भ शक्ती असण्याची शक्यता असते. उदाहरणार्थ, रतन टाटा आणि नारायण मूर्ती हे कॉर्पोरेट नेते आहेत जे केवळ त्यांच्या कॉर्पोरेट यशामुळेच नव्हे तर त्यांच्या नैतिक मूल्यांमुळे राष्ट्रीय ख्यातनाम बनले आहेत. त्यांच्या कंपन्यांमध्ये असे अनेक कर्मचारी आहेत जे त्यांच्यासारखे बनण्याची आकांक्षा बाळगतात. अधीनस्थांशी एक शब्दही न बोलता, ते आपल्या कर्मचाऱ्यांना त्यांचे सर्वोत्तम देण्याची प्रेरणा देत आहेत. नेत्याशी अधीनस्थ व्यक्तीची ओळख जितकी मजबूत असेल तितकी नेत्याकडे संदर्भ शक्ती जास्त असेल. अधीनस्थांना बक्षीस देण्याच्या किंवा शिक्षा करण्याच्या नेत्याच्या सामर्थ्याशी याचा काहीही संबंध नाही.

संदर्भित शक्ती असलेल्या व्यक्ती प्रेरणादायी अपील, सल्लामसलत, एकत्रीकरण, वैयक्तिक अपील, देवाणघेवाण आणि युतीची रणनीती लागू करतात, परंतु सामान्यतः कायदेशीर किंवा दबावाची रणनीती लागू करत नाहीत (ह्यूजेस प्रारूप, १९९३).

क) कायदेशीर शक्ती (Legitimate power)

नेत्याची कायदेशीर शक्ती त्याच्या नोकरीच्या शीर्षकातून येते. हे अधीनस्थांच्या समजूती किंवा मूल्यांवर आधारित आहे की नेता/व्यवस्थापकाला त्याच्यावर प्रभाव पाडण्याचा कायदेशीर अधिकार आहे आणि हा प्रभाव स्वीकारण्याची त्याची जबाबदारी आहे. जर एखाद्या अधीनस्थ व्यक्तीने पर्यवेक्षकाचा अधिकार स्वीकारण्यास नकार दिला तर, पर्यवेक्षकाची पदवी पर्यवेक्षकाला कोणतीही कायदेशीर शक्ती देणार नाही. संशोधनात असे दिसून आले आहे की सांस्कृतिक मूल्ये दुसऱ्या व्यक्तीवर एका व्यक्तीच्या कायदेशीर शक्तीसाठी सामान्य आधार बनवतात. औपचारिक संस्थेतील कायदेशीर शक्ती हे मुळात कार्यालयांमधील संबंध आहे आणि व्यक्तींमधील नाही. उदाहरणार्थ, सेक्रेटरीने बॉसचे ऐकले पाहिजे आणि त्याचे पालन केले पाहिजे, बॉस योग्य किंवा चुकीचा निर्णय घेत आहे असे त्याला/तिला वाटत असले तरीही.

ड) पुरस्कार शक्ती (Reward power)

बक्षीस शक्ती ही पर्यवेक्षकाची अधीनस्थांना बोनस, इष्ट नोकरी असाइनमेंट, पदोन्नती किंवा वाढ देऊन बक्षीस देण्याची क्षमता आहे. पर्यवेक्षकाच्या बक्षीस शक्तीची ताकद वाढते जर त्याच्या अधीनस्थ असा विश्वास ठेवतात की पर्यवेक्षकाचे बक्षीसावर पूर्ण नियंत्रण आहे आणि तो त्याला भरीव बक्षीस देऊ शकतो. उदाहरणार्थ, सरकारी संस्थांमध्ये, पर्यवेक्षकांना बक्षीस देण्याचे प्रमाण, बक्षीस मिळविण्याचे निकष इत्यादी पर्यवेक्षकांद्वारे ठरवले जात नसल्यामुळे पर्यवेक्षकांना जास्त पुरस्कार शक्ती नसते. ते विधायी कृतींद्वारे ठरवले जाते. खाजगी संस्थांमध्ये, पर्यवेक्षकांना जास्त बक्षीसे आणि जबरदस्ती शक्ती असते.

रिवॉर्ड पॉवर वापरण्याच्या मर्यादांपैकी एक म्हणजे अधीनस्थांना त्याची सवय होते आणि जेव्हा बक्षीस असते किंवा जेव्हा बक्षीस प्रमाण वाढते तेव्हाच ते कार्य करतात. केवळ चांगल्या कामगिरी करणाऱ्याचा पगार वाढवणे हे दीर्घकाळ चालत नाही याचे हे एक कारण आहे. त्याचप्रमाणे, ज्या कामगारांना कमिशनवर विक्रीसाठी पैसे दिले जातात ते कमिशनशी जोडलेले नसलेले कोणतेही काम करण्यास तयार होणार नाहीत.

इ.) जबरदस्ती शक्ती (Coercive power)

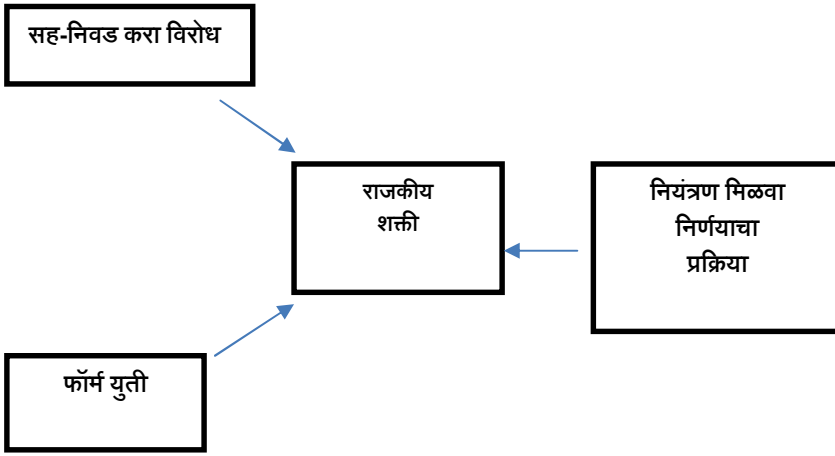
बळजबरी शक्ती म्हणजे अनुशासनात्मक कृती, दंड, गोळीबार किंवा पगार कपातीसह अधीनस्थांना शिक्षा करण्याची पर्यवेक्षकाची क्षमता. हे अधीनस्थांच्या अपेक्षेतून उद्भवते की पर्यवेक्षकाने त्याच्या सूचनांचे पालन केले नाही तर त्याला शिक्षा करण्याची क्षमता आहे. पर्यवेक्षक अधीनस्थ व्यक्तीला किती शिक्षेची शिक्षा देऊ शकतो यावर जबरदस्ती शक्तीची ताकद अवलंबून असेल. उदाहरणार्थ, सरकारी संस्थांमध्ये, पर्यवेक्षकांना शिक्षेचे प्रमाण, द्यायची शिक्षेचा प्रकार इत्यादी गोष्टी पर्यवेक्षकाने ठरवले नसल्यामुळे पर्यवेक्षकांना फारसे सक्तीचे अधिकार नसतात. ते विधायी कृतींद्वारे ठरवले जाते.

रिवॉर्ड पॉवर आणि सक्तीची शक्ती दोन्ही शक्तींच्या इतर आधारांपेक्षा भिन्न आहेत कारण त्यांच्या प्रभावीतेसाठी पर्यवेक्षकाद्वारे पाळत ठेवणे आवश्यक आहे. बळजबरी शक्ती वापरण्याची आणखी एक मर्यादा म्हणजे त्याचा गौण व्यक्तीवर हानिकारक परिणाम होऊ शकतो. गौण, विशेषतः ज्याला जबरदस्ती शक्तीचा वापर अन्यायकारक समजतो, तो रागावू शकतो आणि बंड करू शकतो आणि थेट किंवा अप्रत्यक्षपणे प्रहार करू शकतो. उदाहरणार्थ, ते प्रतिउत्पादक वर्तनात गुंतू शकतात ज्याची आम्ही मागील युनिट्समध्ये चर्चा केली आहे. संशोधन अभ्यासांनी हे देखील सिद्ध केले आहे की जेव्हा पर्यवेक्षक जबरदस्ती शक्ती वापरतात तेव्हा त्यामुळे नातेसंबंध बिघडतात आणि कामगिरी सुधारण्याऐवजी नुकसान होते.

६.३.२ युक्ल (१९८९) राजकीय शक्तीचे स्रोत (Yukl's (1989) Sources of Political Power)

फ्रेंच आणि रेव्हनचे प्रभावांचे प्रारूप संघटनांवर आणि सामाजिक सेटिंग्जमध्ये सारखेच लागू केले जाऊ शकते, तर युक्लचे राजकीय शक्ती प्रारूपचे स्रोत केवळ संस्थांना लागू आहेत. युक्लच्या मते, संघटनेतील प्रत्येकजण राजकीय सत्ता मिळविण्यासाठी राजकीय कृतीत गुंततो. राजकीय कृती म्हणजे त्या प्रक्रियेचा संदर्भ आहे ज्याद्वारे लोक संस्थेमध्ये त्यांची शक्ती मिळवतात आणि त्यांचे संरक्षण करतात. त्यांनी एका प्रारूपद्वारे स्पष्ट केले की तीन मार्ग आहेत ज्याद्वारे राजकीय शक्ती प्राप्त केली जाते आणि संघटनेत टिकून राहते. युक्ल (१९८९) यांनी राजकीय शक्तीचे डावपेच हे संस्थेमध्ये राजकीय सत्ता मिळवण्याचे साधन कसे असू शकते यावर चर्चा केली. आकृती ६.१ पहा.

आकृती ६.१ एखाद्या संस्थेमध्ये राजकीय शक्ती प्राप्त करण्याचे साधन म्हणून राजकीय शक्तीचे डावपेच युक्ल (१९८९)



{ स्रोत : युक्ल, GA (१९८९) एंगलवुड क्लिफ्स, एनजे: प्रेंटिस हॉल } द्वारे संस्थांमधील नेतृत्व

अ) निर्णय प्रक्रिया नियंत्रित करणे (Controlling decision processes): यामध्ये संस्थेतील महत्वाचे निर्णय नियंत्रित करणे आणि प्रभावित करणे समाविष्ट आहे. उदाहरणार्थ, अर्थसंकल्प समिती, भरती मंडळ इत्यादींचे अध्यक्ष होऊन.

ब) युती तयार करणे (Forming coalitions): याचा अर्थ दुसऱ्या व्यक्तीशी करार करणे म्हणजे तुम्ही मला पाठिंबा द्या आणि मी तुम्हाला पाठिंबा देईन. उदाहरणार्थ, संसदेत, विरोधी पक्ष सरकारला पाठिंबा देण्यास सहमत होऊ शकतात सरकारने निवडणूक सुधारणा आणल्यास शेतीविषयक कायदे. एखाद्या संस्थेमध्ये, एखादा पर्यवेक्षक दुसऱ्या पर्यवेक्षकाला त्याचा पाळीव प्राणी प्रकल्प मिळवून देण्यास मदत करू शकतो, जर दुसरा व्यवस्थापक त्याला विभाग बदलण्यात मदत करतो.

क) को-ऑप्टिंग (Co-opting): जेव्हा व्यवस्थापन दुसऱ्या पक्षाचा (कामगारांचा) विरोध दूर करण्याचा प्रयत्न करते तेव्हा कामगार संघटनांच्या नेत्यांना निर्णय घेण्यामध्ये सहभागी करून घेते. उदाहरणार्थ, जर कंपनी कामगार बळात १०% कपात करण्याचा विचार करत असेल, तर कामगार संघटना अशा निर्णयाला विरोध करतील हे स्वाभाविक आहे. अशा परिस्थितीत, व्यवस्थापन या विषयावर निर्णय घेण्यासाठी स्थापन करण्यात आलेल्या समितीमध्ये कामगार संघटनेच्या नेत्यांचा समावेश करेल. मात्र, समितीमध्ये समाविष्ट असलेल्या युनियनच्या नेत्यांची किंवा कार्यकर्त्यांची संख्या इतकी नसेल की ते समितीच्या निर्णयावर प्रभाव टाकू शकतील. परंतु कामगारांचा विरोध कमी होईल कारण त्यांचे नेते निर्णय प्रक्रियेचा भाग आहेत.

या तीन प्रकारच्या राजकीय कृती सरकारी आणि गैर-सरकारी संस्थांमध्ये सामान्य आहेत. ते चांगल्या हेतूसाठी देखील वापरले जाऊ शकतात आणि वैयक्तिक फायद्यासाठी आवश्यक नाही.

राजकीय कौशल्य (Political Skill)

राजकीय कौशल्य एखादी व्यक्ती त्या व्यक्तीला किंवा संस्थेसाठी फायदेशीर असलेल्या वर्तनात गुंतण्यासाठी इतरांवर प्रभाव टाकण्यास सक्षम आहे (झेलर्स, पेरेवे, रॉसी, टेपर आणि फेरीस, २००८) म्हणून परिभाषित केले आहे.

ही कौशल्ये इतर कामगार, संस्था किंवा स्वतःच्या फायद्यासाठी वापरली जाऊ शकतात. फेरीस आणि इतर (२००५) यांनी राजकीय कौशल्ये ४ भागात विभागली –

अ.) सामाजिक चातुर्य (Social astuteness)

सामाजिक चातुर्य म्हणजे नेत्याची लोक आणि सामाजिक परिस्थिती समजून घेण्याची क्षमता. हे भावनिक बुद्धिमत्तेसारखेच आहे परंतु केवळ भावना समजून घेण्यापेक्षा अधिक आहे.

ब.) परस्पर प्रभाव (Interpersonal influence):

आंतरवैयक्तिक प्रभाव म्हणजे इतर लोकांना त्यात सहभागी होण्यास पटवून देण्याचे कौशल्य इच्छित वर्तन किंवा विशिष्ट स्थिती स्वीकारणे.

क.) नेटवर्किंग क्षमता (Networking ability)

नेटवर्किंग क्षमता व्यक्तीच्या विस्तृत श्रेणीशी संबंध विकसित करणे आणि उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी त्या संबंधांचे व्यवस्थापन करणे होय.

ड.) उघड प्रामाणिकपणा (Apparent sincerity)

उघड प्रामाणिकपणा म्हणजे दिसणे किंवा खरोखर प्रामाणिक, खुले आणि विश्वासाई असल्याचे कौशल्य आहे.

या सर्व क्षमता एकत्रितपणे दर्शवतात की राजकीयदृष्ट्या कुशल लोक सामाजिक परस्परसंवाद समजतात, इतरांवर प्रभाव पाडण्यास सक्षम असतात, ज्यांच्यावर विसंबून राहता येईल अशा सहयोगींचे नेटवर्क तयार करू शकतात आणि अखंडतेचा आभा निर्माण करू शकतात.

हे दर्शविले गेले आहे की नेत्यांमधील राजकीय कौशल्याचा परिणाम नेता प्रभावीतेमध्ये होतो (फेरीस आणि इतर, २००५).

६.४ पर्यवेक्षी अधिकाराचा गैरवापर: लैंगिक आणि वांशिक छळ (ABUSE OF SUPERVISORY POWER: SEXUAL AND ETHNIC HARASSMENT)

वरील सर्व चर्चा केलेली शक्ती आणि राजकीय कौशल्ये संस्थेच्या कार्यप्रणालीला अनुकूल बनविण्यात तसेच कर्मचाऱ्यांचे नोकरीतील समाधान सुधारण्यात मदत करू शकतात. मात्र, सत्ता ही दुधारी तलवार आहे. काही पर्यवेक्षक त्यांच्या अधिकारांचा गैरवापर करतात

ज्यामुळे नकारात्मक परिणाम होतो. उदाहरणार्थ, एक पर्यवेक्षक त्याच्या अधीनस्थांशी वाईट वागणूक देण्यासाठी त्याच्या स्थितीची शक्ती वापरू शकतो. अशा प्रकारच्या पर्यवेक्षकांचा असा ठाम विश्वास असतो की जेव्हा त्यांना धमकावले जाते किंवा शिक्षा दिली जाते तेव्हाच लोक योग्यरित्या काम करतात. दुसऱ्या शब्दांत, 'गाजर आणि काठी' सिद्धांतावरून, ते अधीनस्थांकडून इष्टतम उत्पादन मिळविण्यासाठी काठी वापरण्यावर विश्वास ठेवतात. इतरांवर त्यांची शक्ती किंवा अधिकार दाखवून त्यांना आनंद मिळतो. अधीनस्थांशी गैरवर्तन अनेक प्रकारांमध्ये असू शकते जसे की -

कार्य गट, कार्य संघ आणि नेतृत्व, आणि संघटनांमधील सामर्थ्य - II

- पर्यवेक्षक त्यांच्या मागण्यांच्या योग्यतेकडे दुर्लक्ष करून त्यांच्या अधीनस्थांनी त्यांना जे करायला सांगितले आहे तेच करावे अशी मागणी करू शकतात. अधीनस्थांकडून वैयक्तिक अनुकूलता मागणे आणि अधीनस्थांनी पालन न केल्यास त्यांना शिक्षा करण्यात त्यांना कोणतीही शंका नाही.
- काही अधीनस्थ प्रत्येक छोट्याशा चुकीसाठी त्यांच्या अधीनस्थांचा अपमान करत राहतात किंवा कमी लेखतात आणि त्यामुळे अधीनस्थांसाठी भीतीदायक आणि जाचक वातावरण तयार होते.
- काही पर्यवेक्षक भिन्न लिंग किंवा लैंगिक अभिमुखतेच्या अधीनस्थांशी गैरवर्तन करून लैंगिक छळात गुंतू शकतात.

काही पर्यवेक्षक वांशिक छळात गुंतू शकतात—कर्मचाऱ्यांशी त्यांच्या जातीय किंवा वांशिक पार्श्वभूमीवर आधारित गैरवर्तन (बर्गमन वगैरे वगैरे. (२००७). जातीय छळाच्या सर्वात सामान्य प्रकारांमध्ये अपमानास्पद टिप्पण्या, वांशिक विनोद आणि कर्मचाऱ्यांकडून लक्षित व्यक्तीला वगळणे समाविष्ट आहे. संवाद. फॉक्स आणि स्टॉलवर्थ (२००५)

लैंगिक शोषण हे शक्तीच्या दुरुपयोगाचे सर्वात प्रचलित आणि ज्ञात प्रकार आहे. यात लैंगिक स्वभावाची अवांछित वर्तणूक, जसे की अवांछित अयोग्यरित्या स्पर्श करणे किंवा शारीरिक संपर्काचे इतर प्रकार, आक्षेपाई भाषेचा वापर, लैंगिक स्वभावाचे विनोद, संगणकावर अयोग्य स्क्रीन सेव्हर असणे, डेटसाठी वारंवार विनंती करणे, पीडितेला कार्यालयानंतर ताब्यात घेणे. कोणत्या ना कोणत्या कारणाने तासनतास, पालन न केल्याबद्दल शिक्षेची धमकी देणे इ.

लैंगिक शोषणामुळे एखाद्या व्यक्तीच्या रोजगारावर विपरित परिणाम होतो. उदाहरणार्थ, पीडितेला नोकरी सोडण्यास भाग पाडले जाऊ शकते किंवा प्रमोशन किंवा इच्छित प्रकल्प गमावू शकतो. हे व्यक्तीच्या नोकरीच्या कार्यक्षमतेत व्यत्यय आणू शकते आणि प्रतिकूल आणि भीतीदायक कामाचे वातावरण तयार करू शकते. हे केवळ पीडितेवरच नाही तर या अत्याचाराचे साक्षीदार असलेल्या इतर कर्मचारी सदस्यांवरही विपरित परिणाम करते.

तथापि, एखाद्या कृतीला लैंगिक शोषण असे लेबल लावण्यासाठी, सर्वप्रथम, ती अवांछित कृती किंवा टिप्पणी असणे आवश्यक आहे आणि दुसरे म्हणजे, प्रतिकूल वातावरण तयार करण्यासाठी ती पुनरावृत्ती करणे आवश्यक आहे. एक वेगळी टिप्पणी किंवा तारखेची विनंती लैंगिक शोषण मानली जात नाही जर यामुळे लक्षित व्यक्तीसाठी प्रतिकूल वातावरण निर्माण होत नसेल.

संशोधन अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की लोक पर्यवेक्षकांच्या विशिष्ट कृती आणि इतरांना छळवणूक मानतात त्या प्रमाणात वैयक्तिक फरक आहेत. लुथर अँड पॅस्टिल (२०००) असे मानतात की छळवणूक पाहणाऱ्याच्या नजरेत असते, म्हणजे, तो इतर व्यक्तीच्या हेतू आणि हेतूबद्दल कर्मचाऱ्याच्या श्रेयवर अवलंबून असतो.

केवळ महिलांनाच लैंगिक शोषणाला सामोरे जावे लागते असे कोणी गृहीत धरू शकते, परंतु अलीकडील संशोधनात असे दिसून आले आहे की स्त्री आणि पुरुष दोघेही लैंगिक छळाचे बळी ठरू शकतात.

बहुतेक देशांमध्ये, लैंगिक शोषण हे बेकायदेशीर कृत्य मानले जाते जे कायदानुसार दंडनीय आहे. किंबहुना, केवळ आक्रमक व्यक्तीच नाही, तर कंपन्यांनाही त्यांच्या कर्मचाऱ्यांच्या वागणुकीसाठी जबाबदार धरले जाते आणि त्यांच्या कंपनीत असे कृत्य घडल्यास त्यांना शिक्षेला जबाबदार धरले जाते.

जेव्हा पर्यवेक्षक किंवा इतर कर्मचारी लैंगिक, वांशिक किंवा इतर कोणत्याही प्रकारचा छळ करतात तेव्हा संस्थेला केवळ कायदेशीर खर्चच नाही तर इतर अप्रत्यक्ष खर्च देखील सहन करावा लागतो. उदाहरणार्थ, केवळ पीडितच नाही तर इतरांच्या नोकरीतील समाधान आणि नोकरीची कामगिरी कमी होते. त्यामुळे संघटनांनी कठोर धोरणे आणि कोणत्याही प्रकारच्या छळासाठी शून्य सहनशीलता असणे आवश्यक आहे.

६.५ नेतृत्वाच्या आकलनाचे उपगम/दृष्टिकोन (APPROACHES TO THE UNDERSTANDING OF LEADERSHIP)

मानसशास्त्रज्ञ काही लोक कसे आणि का नेते बनतात या प्रश्नाचे उत्तर शोधण्याचा प्रयत्न करीत आहेत तर काही लोक तसे करत नाहीत. या प्रश्नाचे संशोधन होत असताना, अनेक सिद्धांत वेगवेगळ्या स्पष्टीकरणांसह उदयास आले आहेत. काहीना असे वाटले की नेते जन्माला येतात आणि तयार होत नाहीत, तर काहीना असे वाटले की योग्य प्रशिक्षणाने कोणीही नेता बनू शकतो आणि काही लोक असे मानत होते की अधीनस्थांचे प्रकार आणि इतर परिस्थिती यशस्वी नेता उदयास येईल की नाही हे ठरवतात. नेतृत्वाचे काही सुप्रसिद्ध सिद्धांत पाहू.

६.५.१ वैशिष्ट्य दृष्टिकोन (The Trait Approach)

'चांगला नेता कोण बनवणार' या प्रश्नाचे उत्तर देण्याचा प्रयत्न वैशिष्ट्यपूर्ण दृष्टिकोनातून केला जात आहे.

वैशिष्ट्यपूर्ण दृष्टिकोन हा नेतृत्वाच्या सुरुवातीच्या दृष्टिकोनांपैकी एक आहे. एखाद्या चांगल्या/वाईट नेत्याचा त्याच्या वैयक्तिक गुणांच्या आधारे अंदाज लावणे शक्य आहे या गृहीतकावर आधारित आहे. दुसऱ्या शब्दांत, या सिद्धांताचा असा विश्वास आहे की नेते जन्माला येतात आणि तयार होत नाहीत. या दृष्टिकोनाचे समर्थन करणाऱ्या काही संशोधकांचा असा विश्वास आहे की जो नेता एका परिस्थितीत प्रभावी आहे तो इतर सर्व

परिस्थितींमध्ये देखील प्रभावी असेल. पण संशोधनात हे सिद्ध होत नाही. मूलभूतपणे, या सिद्धांताची चाचणी घेण्यासाठी दोन पद्धती वापरल्या गेल्या:

कार्य गट, कार्य संघ आणि नेतृत्व, आणि संघटनांमधील सामर्थ्य - II

अ.) कार्यपद्धती-आधारित –(Methodology-based) काही संशोधन अभ्यासांनी पर्यवेक्षकांचे वैयक्तिक गुणधर्म आणि त्यांच्या नोकरीच्या कामगिरीच्या निकषांवर मूल्यांकन केले. तथापि, या अभ्यासांमध्ये समस्या अशी होती की वेगवेगळ्या अभ्यासांनी व्यक्तिमत्त्वाच्या वैशिष्ट्यांचे आणि पर्यवेक्षकांच्या नोकरीच्या कामगिरीचे मूल्यांकन करण्यासाठी भिन्न उपाय वापरले आहेत. यापैकी काही उपाय चांगल्या प्रकारे प्रमाणित होते आणि काही चाचणी केलेले नव्हते. यातील काही चाचण्या चांगल्या दर्जाच्या नव्हत्या. यामुळे साहजिकच अभ्यासातील निकालांमध्ये विसंगती निर्माण झाली. तथापि, व्यवस्थापकाच्या कार्यक्षमतेवरील संशोधनात असे दिसून आले आहे की वैयक्तिक वैशिष्ट्ये जसे की संज्ञानात्मक क्षमता व्यवस्थापकीय कामगिरीचा अंदाज लावू शकतात (होगन, कर्फी, आणि होगन, १९९४).

ब.) नेत्याचा उदय –(Leader Emergence) या अभ्यासांनी गटातील कोण नेता बनतो हे शोधण्याचा प्रयत्न केला. नेत्याची कामगिरी विचारात घेतली गेली नाही कारण एखाद्या गटातील एखादी व्यक्ती त्याच्या शारीरिक स्वरूपासारख्या वैयक्तिक वैशिष्ट्यांमुळे नेता बनू शकते, परंतु याचा अर्थ असा नाही की तो एक प्रभावी नेता देखील असेल. या दृष्टिकोनाचा देखील वापर करून, संशोधन अभ्यासांनी विविध अभ्यासांमध्ये विसंगत परिणाम दिले. बोनो इत्यादी. (२००२) ने सर्व अभ्यासांचे मेटा-विश्लेषण केले जे वैशिष्ट्य सिद्धांतावर आधारित होते आणि निष्कर्ष काढला की प्रभावी आणि उदयोन्मुख नेते भावनिक स्थिरता, बहिर्मुखता, अनुभवासाठी मोकळेपणा आणि प्रामाणिकपणा या पाच मोठ्या वैशिष्ट्यांवर उच्च आहेत.

६.५.२ नेत्याच्या वर्तनाचा दृष्टिकोन (The Leader Behaviour Approach)

'चांगले नेते काय करतात?' हा दृष्टिकोन केवळ नेते काय करतात आणि ते कसे करतात यावर लक्ष केंद्रित करतात. नेत्याचे यश त्यांच्या गुणधर्मांऐवजी ते काय करतात यावर अवलंबून असते.

या दृष्टिकोनानुसार, नेतृत्व शैली ही संबंधित वर्तणुकीचा एक समूह आहे जो अधीनस्थांशी वागण्याचा दृष्टिकोन दर्शवितो. नेतृत्व शैलीवरील पहिले आणि सर्वात प्रभावशाली संशोधनांपैकी एक हे संबंधित वर्तनांचे क्लस्टर आहे जे अधीनस्थांशी व्यवहार करण्याच्या दृष्टिकोनाचे प्रतिनिधित्व करते. ओहायो राज्य संशोधकांनी नेत्याच्या वर्तनावर १५०-घटक-प्रश्न प्रश्नावली विकसित केली आणि ती कर्मचाऱ्यांच्या अनेक नमुन्यांना दिली. कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या पर्यवेक्षकांबद्दल प्रत्येक घटक-प्रश्नला प्रतिसाद देण्यास सांगितले होते. संकलित केलेल्या डेटाच्या घटक विश्लेषणातून असे दिसून आले की सर्व प्रतिसाद दोन संरचनांमध्ये क्लस्टर केले जाऊ शकतात - विचार आणि प्रारंभिक रचना.

विचार रचना (Consideration structure)

विचार रचना मूलतः नातेसंबंधांच्या वर्तनांना संदर्भित करते जसे की नेता आणि अनुयायी यांच्यातील सौहार्द, आदर, विश्वास आणि आवड निर्माण करणे आणि नेता त्यांच्या

अधीनस्थांच्या कल्याणासाठी दाखवत असलेली काळजी. यात अधीनस्थांसाठी अनुकूल आणि सहाय्यक आणि आनंददायी वातावरण समाविष्ट आहे.

आरंभिक रचना (Initiating structure)

आरंभिक रचना हे मुळात नेत्याच्या कार्य वर्तनाचा संदर्भ देते, जसे की कार्य आयोजित करणे, कामाच्या संदर्भात रचना देणे, स्वतःची भूमिका आणि अधीनस्थांची भूमिका अचूकपणे परिभाषित करणे, नेत्याच्या अधीनस्थांकडून अपेक्षा स्पष्ट करणे, कार्ये नियुक्त करणे आणि विविध क्रियाकलापांचे वेळापत्रक तयार करणे.

ओहायो स्टेट लीडरशिप अभ्यासातील प्रमुख योगदानांपैकी एक म्हणजे **लीडर वर्तन वर्णन प्रश्नावली (LBDQ)** विकसित करणे. ओहायो अभ्यासाने विचार रचना आणि आरंभिक रचना या दोन भिन्न आणि स्वतंत्र चल मानल्या. नेता ज्या प्रमाणात एक व्हेरिएबल दर्शवितो त्या प्रमाणात तो इतर वर्तन दर्शवेल त्या डिग्रीशी संबंधित नाही. नेत्याच्या वर्तनाचा अधीनस्थांवर काय परिणाम होतो हे शोधण्यासाठी अनेक अभ्यासांनी या प्रश्नावलीचा वापर केला आहे. उदाहरणार्थ, फ्लीशमन आणि हॅरिस (१९६२) यांनी या प्रश्नावलीचा वापर करून ट्रक उत्पादन प्रकल्पातील उत्पादन कामगारांवर अभ्यास केला. त्यांना आढळले की पर्यवेक्षकांसाठी सरासरी LBDQ स्कोअर त्यांच्या विभागातील तक्रार आणि टर्नओव्हर दरांशी संबंधित आहेत. विचारात कमी स्कोअर असलेल्या पर्यवेक्षकांकडे आणि सुरुवातीच्या संरचनेवर उच्च स्कोअर असलेल्या पर्यवेक्षकांकडे उलाढालीचा दर जास्त होता आणि अधीनस्थांमध्ये जास्त तक्रारी होत्या ज्यांचा विचार जास्त होता आणि संरचना सुरू करताना कमी होता. विचारात सर्वात कमी स्कोअर करणाऱ्या पर्यवेक्षकांचा टर्नओव्हर दर होता जो सर्वाधिक गुण मिळवणाऱ्या पर्यवेक्षकांपेक्षा चारपट जास्त होता.

तथापि, या अभ्यासाविरुद्ध टीका अशी होती की परिणामांवर परिणाम करणारे गोंधळात टाकणारे चल असू शकतात. त्यामुळे पुढील संशोधन केले गेले आणि असे आढळून आले की गौण अहवालांवर अधीनस्थांच्या पूर्वाग्रह आणि स्टिरियोटाइपचा परिणाम झाला आहे.

फ्लेशमन आणि हॅरिसच्या (१९६३) अभ्यासाविरुद्ध आणखी एक टीका अशी होती की तक्रार आणि उलाढाल दर हे पर्यवेक्षकाच्या वर्तनामुळे होते की पर्यवेक्षकाचे वर्तन तक्रार आणि उलाढाल दरांमुळे होते हे स्पष्ट नव्हते. अभ्यासांनी दर्शविले आहे की पर्यवेक्षकाच्या वर्तनावर गौण वर्तनाचा परिणाम होऊ शकतो (लोविन आणि क्रेग, १९६८). युक्ल (१९८९) ने असा निष्कर्ष काढला की नेतृत्व शैली आणि अधीनस्थ व्यक्तीचे वर्तन यांच्यात परस्पर संबंध असू शकतात. उदाहरणार्थ, एक पर्यवेक्षक ज्याचे अधीनस्थ अनेक तक्रारी दाखल करत आहेत ते कदाचित रागावतील आणि विचारात घेण्याचे वर्तन कमी करू शकतात. हे कदाचित अधीनस्थांना चिडवू शकते आणि त्यांना अधिक तक्रारी दाखल करण्यास प्रवृत्त करू शकते, ज्यामुळे विचारात घेण्याच्या वर्तनात घट होईल.

जरी संशोधनामध्ये अधीनस्थांना सहभागी होण्याची संधी आणि त्यांच्या नोकरीतील समाधान आणि नोकरीची कामगिरी यांच्यातील संबंध आढळले असले तरी, हे नाते फारसे मजबूत नाही. हे खूपच आश्चर्यकारक आणि अपेक्षेच्या विरुद्ध दिसते. काही संशोधकांनी असा युक्तिवाद केला की सहभागी सराव आणि नोकरीचे समाधान आणि नोकरीची

कामगिरी यांच्यातील संबंध कोणत्या क्षेत्रातील कामगारांना भाग घेण्याची परवानगी आहे यावर अवलंबून असते. उदाहरणार्थ, Sagie आणि Koslowsky (१९९४) यांना कथित सहभाग आणि नोकरीतील समाधान यांच्यात मोठे संबंध आढळले जेव्हा सहभागामध्ये प्रथम स्थानावर बदल अंमलात आणायचा की नाही यापेक्षा कामात बदल कसा अंमलात आणायचा हे ठरवणे समाविष्ट होते. तथापि, सहभागात्मक दृष्टिकोन नेहमीच आणि सर्व विभागांमध्ये यशस्वी होत नाही. त्याचे यश परिस्थितीजन्य वैशिष्ट्ये, नेत्याची वैशिष्ट्ये आणि वर्तन यावर अवलंबून असते.

कार्य गट, कार्य संघ आणि नेतृत्व, आणि संघटनांमधील सामर्थ्य - II

६.५.३ फिडलर यांचा आकस्मिक सिद्धांत (Fiedler's Contingency Theory)

आकस्मिक दृष्टिकोनाचा असा विश्वास आहे की चांगले नेतृत्व हे नेत्याचे, त्याचे वर्तन आणि परिस्थिती यांच्या परस्परसंवादाचे कार्य आहे. हे प्रश्नाचे उत्तर देण्याचा प्रयत्न करते "दिलेल्या स्थितीत, एक चांगला नेता कोण असेल आणि कोणते वर्तन प्रभावी होण्याची शक्यता आहे?"

या सिद्धांतानुसार, नेत्याचे एक वैशिष्ट्य आणि परिस्थितीची तीन वैशिष्ट्ये नेतृत्वाची प्रभावीता निर्धारित करतात. फिडलर (१९७८) ने नेत्याच्या वैशिष्ट्याचा संदर्भ प्रेरक रचना म्हणून केला आणि त्याचे मोजमाप करण्यासाठी एक स्व-अहवाल तयार केला या स्केलला सर्वात कमी पसंतीचे सहकारी (सीपीएल) स्केल म्हणतात. नाव सुचवते त्या विरुद्ध, ते प्रत्यक्षात मोजते नेत्याची वैशिष्ट्ये आणि अधीनस्थांची नाही.

सीपीएल मध्ये १८ द्विध्रुवीय विशेषण वस्तूंचा समावेश आहे, जसे की आनंददायी / अप्रिय, मैत्रीपूर्ण / मैत्रीपूर्ण, नाकारणे / स्वीकारणे, उत्साही / उत्साही, तणावपूर्ण / आरामशीर, थंड / उबदार, उपयुक्त / निराशाजनक, सहकारी / असहयोगी, समर्थन / प्रतिकूल, भांडण / हानीकारक, कार्यक्षम / अकार्यक्षम, उदास / आनंदी, दूर / जवळचे, कंटाळावाणे / मनोरंजक, स्वतः ची खात्री / संकोच, खुले / संरक्षित.

नेत्याला त्या व्यक्तीबद्दल विचार करण्यास सांगितले जाते ज्याच्यासोबत काम करताना त्याला किंवा तिला सर्वात जास्त त्रास झाला आहे-म्हणजेच, ज्या सहकाऱ्यासोबत त्याला किंवा तिला कमीतकमी पुन्हा काम करायला आवडेल आणि त्या कर्मचार्याला या प्रत्येक द्विध्रुवीय विशेषणांवर ८ वर रेट करा. - पॉइंट स्केल. उदाहरणार्थ,

मैत्रीपूर्ण ८ ७ ६ ५ ४ ३ २ १ अ- मैत्रीपूर्ण

उच्च सीपीएल स्कोअर सूचित करतात की नेता संबंध-केंद्रित आहे आणि कमी स्कोअर सूचित करतात की नेता कार्याभिमुख आहे. उच्च सीपीएल स्कोअर नेते त्यांच्या किमान पसंतीच्या सहकर्मचार्यांना पसंत नसतानाही त्यांचे मूल्यमापन अगदी अनुकूल अटींमध्ये करतात, म्हणूनच उच्च सीपीएल स्कोअरसंना संबंध-केंद्रित म्हटले जाते.

फिडलर (१९७८) यांनी परिस्थिती नियंत्रण म्हणून परिस्थितीजन्य चलांचे वर्णन केले. हे नेत्याच्या अधीनस्थांवर किती शक्ती आणि प्रभाव आहे याचा संदर्भ देते. हे पर्यवेक्षकाच्या कृतीमुळे गौण वर्तनाचा अंदाज येईल. त्यांनी परिस्थिती नियंत्रणाचे तीन श्रेणींमध्ये वर्गीकरण केले -

नेता-सदस्य संबंध –(Leader-member relations) ते आहे ज्या मर्यादेपर्यंत अधीनस्थ त्यांच्या पर्यवेक्षकांशी जुळवून घेतात आणि त्यांना पाठिंबा देतात.

कार्य रचना (Task structure) - ते आहे ज्या मर्यादेपर्यंत अधीनस्थांची नोकरीची कार्ये स्पष्टपणे आणि विशिष्टपणे परिभाषित केली आहेत.

पद सामर्थ्य (Position power) - ही पर्यवेक्षकाकडे असलेली शक्ती आणि प्रभाव आहे, ज्यामध्ये पुरस्कार आणि शिक्षा देण्याची क्षमता आहे.

चांगला नेता-सदस्य संबंध असलेला पर्यवेक्षक, अधीनस्थांसाठी उच्च संरचित कार्ये आणि उच्च स्थानाची शक्ती उच्च नियंत्रणाच्या स्थितीत असेल. खराब नेता-सदस्य संबंध असलेला पर्यवेक्षक, अधीनस्थांसाठी कमी कार्य रचना आणि कमी स्थितीची शक्ती कमी नियंत्रणाच्या स्थितीत असेल.

फिडलर (१९७८) यांनी सुचवले की जे पर्यवेक्षक एलपीसीवर कमी आहेत ते अत्यंत उच्च आणि अत्यंत कमी परिस्थिती नियंत्रणात चांगले काम करतात आणि एलपीसीवर उच्च असलेले पर्यवेक्षक मध्यम परिस्थिती नियंत्रणाच्या परिस्थितीत चांगले काम करतात. उदाहरणार्थ, जर नेत्याचे अधीनस्थांशी चांगले जमत नसेल, अधीनस्थांकडे असंरचित कार्ये असतील आणि नेत्याकडे थोडेसे अधिकार असतील, तर ती प्रतिकूल परिस्थिती मानली जाईल आणि कमी सीपीएल नेता उच्च सीपीएल नेत्यापेक्षा अधिक प्रभावी असेल. दुसरीकडे, जर एखाद्या नेत्याचे अधीनस्थांशी संबंध खराब असतील, परंतु कार्य रचना उच्च असेल आणि नेत्याकडे मध्यम शक्ती असेल, तर ती एक मध्यम परिस्थिती मानली जाईल आणि उच्च सीपीएल व्यक्ती कमी सीपीएल व्यक्तीपेक्षा अधिक प्रभावी असावी.

लीडर मॅच (Leader Match)

फिडलर (१९७८) यांचे मत होते की पर्यवेक्षकाने त्याची शैली विशिष्ट परिस्थितीशी जुळवून घेण्याचा प्रयत्न करू नये. त्याऐवजी, पर्यवेक्षकांनी त्यांच्या स्वतःच्या नेतृत्व शैलीनुसार परिस्थिती सुधारली पाहिजे. त्यांनी 'लीडर मॅच' नावाचा प्रशिक्षण कार्यक्रम विकसित केला. त्यांनी 'लीडर मॅच' प्रशिक्षण कार्यक्रमातून गेलेल्या पर्यवेक्षकांची तुलना अशा प्रशिक्षण कार्यक्रमातून न झालेल्यांशी तुलना करून अभ्यास केला. त्याच्या परिणामांनी प्रशिक्षित पर्यवेक्षकांसाठी चांगली गट कामगिरी दर्शविली. तथापि, इतर संशोधकांनी या निकालांच्या वैधतेबद्दल शंका उपस्थित केल्या आणि म्हणाले की "लीडर मॅच" प्रशिक्षण कार्यक्रमाव्यतिरिक्त कदाचित इतर घटक परिस्थितीतील बदलास कारणीभूत असतील.

समीक्षा : (Criticism) फिडलरचा सिद्धांत टीकेशिवाय नाही. फिडलरच्या सिद्धांताविरुद्ध एक टीका अशी आहे की एलपीसी आणि परिस्थिती नियंत्रण परस्परसंवाद का होतो हे फार स्पष्ट नाही. या सिद्धांतातील आणखी एक समस्या अशी आहे की फिडलर देखील सीपीएल स्कोअर नेमके काय दर्शविते याचे समाधानकारकपणे स्पष्टीकरण देऊ शकला नाही. सीपीएल ने नेत्याची प्रेरणा मोजली पाहिजे होती परंतु हे स्पष्ट नाही की ते नेत्याची प्रेरणा मोजते. त्यामुळे सद्यस्थितीत, खात्रीशीरपणे एकच गोष्ट सांगता येईल की सीपीएल नेत्याचे काहीतरी महत्वाचे परंतु अज्ञात वैशिष्ट्य मोजते.

६.५.४ पथ-ध्येय सिद्धांत (Path-Goal Theory)

कार्य गट, कार्य संघ आणि नेतृत्व,
आणि संघटनांमधील सामर्थ्य - II

पथ ध्येय सिद्धांत हा हाऊस अँड मिशेल (१९७४) यांनी दिलेला आणखी एक आकस्मिक सिद्धांत आहे, परंतु तो फिडलरच्या आकस्मिक सिद्धांतापेक्षा खूपच गुंतागुंतीचा आहे. हा सिद्धांत अपेक्षा सिद्धांतावर आधारित आहे. हे असे प्रस्तावित करते की एखाद्या कर्मचार्याच्या त्याच्या प्रयत्न आणि कामगिरीमधील अपेक्षांबद्दलची धारणा एखाद्या नेत्याच्या वर्तनामुळे मोठ्या प्रमाणात प्रभावित होते. पर्यवेक्षक अधीनस्थांना चांगल्या कामाच्या कामगिरीबद्दल बक्षिसे देऊन आणि अधीनस्थांना त्यांचे कार्य उद्दिष्ट साध्य करणे सोपे करून त्यांची प्रेरणा आणि नोकरीचे समाधान वाढवू शकतो. ते अधीनस्थांना त्यांचे कार्य उद्दिष्ट साध्य करणे सोपे करू शकतात उद्दिष्टांचे मार्ग स्पष्ट करून आणि कार्यप्रदर्शनातील अडथळे दूर करून. हा सिद्धांत नेतृत्वाला शक्तीचे स्थान म्हणून पाहत नाही, तर तो नेत्यांना प्रशिक्षक किंवा मार्गदर्शक किंवा सुविधा देणारा म्हणून पाहतो. या सिद्धांतानुसार, नेते नेतृत्वाच्या चार वेगवेगळ्या शैली स्वीकारू शकतात. ते आहेत -

अ) सहाय्यक शैली (Supportive style)

नेता अधीनस्थांशी मैत्रीपूर्ण असतो आणि त्यांच्या गरजा, कल्याण आणि कल्याणासाठी वैयक्तिक काळजी दर्शवतो. हे ओहायो स्टेट लीडरशिप स्टडीजच्या विचारशैलीसारखेच आहे.

ब) निर्देशक शैली (Directive style)

नेता मार्गदर्शक तत्वे प्रदान करतो, अधीनस्थांना त्यांच्याकडून काय अपेक्षित आहे हे कळू देतो, त्यांच्यासाठी कार्यप्रदर्शन मानके सेट करतो आणि जेव्हा कार्यप्रदर्शन मानकांची पूर्तता होत नाही तेव्हा वर्तन नियंत्रित करतो. तो पुरस्कार आणि शिस्तभंगाच्या कारवाईचा विवेकपूर्ण वापर करतो. हे ओहायो स्टेट लीडरशिप स्टडीजच्या इनिशिएटिंग स्ट्रक्चरच्या शैलीसारखेच आहे.

क) सहभागी शैली (Participative style)

नेता गट निर्णय घेण्यावर विश्वास ठेवतो आणि अधीनस्थांसह माहिती सामायिक करतो. काम, कार्याची उद्दिष्ट्ये आणि उद्दिष्ट्ये सोडवण्याच्या मार्गांशी संबंधित महत्त्वपूर्ण निर्णयांवर तो त्याच्या अधीनस्थांशी सल्लामसलत करतो. तो अधीनस्थांकडून इनपुट घेतो आणि त्यांना निर्णय घेण्यामध्ये भाग घेण्याची परवानगी देतो.

ड) यशाची शैली (Achievement style)

नेता आव्हानात्मक उद्दिष्ट्ये सेट करतो आणि कर्मचार्यांना त्यांच्या सर्वोच्च कामगिरीपर्यंत पोहोचण्यासाठी प्रोत्साहित करतो. नेत्याचा असा विश्वास आहे की आव्हानात्मक उद्दिष्ट्ये पूर्ण करण्यासाठी कर्मचारी पुरेसे जबाबदार आहेत. मुळात नेता हा कर्तृत्व आणि चांगल्या कामगिरीवर भर देतो.

आधी सांगितल्याप्रमाणे, सिद्धांत असे गृहीत धरतो की अधीनस्थांची नोकरी कामगिरी आणि नोकरीचे समाधान केवळ वापरलेल्या पर्यवेक्षी शैलीवरच नव्हे तर अधीनस्थांच्या

आणि परिस्थितीजन्य वैशिष्ट्यांवर देखील आधारित आहे. हाऊस आणि मिशेलने लक्ष केंद्रित केलेली सर्वात महत्वाची गौण वैशिष्ट्ये म्हणजे नियंत्रण आणि स्वतःची समजण्याची क्षमता. नियंत्रणाचे स्थान म्हणजे ज्या प्रमाणात अधीनस्थांचा असा विश्वास आहे की ते त्यांच्या जीवनात बक्षीसे नियंत्रित करू शकतात. नियंत्रणाचे दोन प्रकार आहेत- अंतर्गत (नियंत्रणाचे उच्च स्थान) आणि बाह्य (नियंत्रणाचे कमी स्थान). ज्यांच्याकडे नियंत्रणाचे उच्च स्थान आहे त्यांना इंटर्नल म्हणतात आणि त्यांचा असा विश्वास आहे की ते त्यांच्या कामगिरीसाठी मिळणारे बक्षीस नियंत्रित करू शकतात. दुसरीकडे बाह्य लोकांचा असा विश्वास आहे की त्यांनी काहीही केले तरी, त्यांच्या कामगिरीसाठी त्यांना कोणत्या प्रकारचे आणि किती बक्षीस मिळेल यावर त्यांचे नियंत्रण नसते. त्यांचा असा विश्वास आहे की बक्षीस हे पर्यवेक्षकाच्या लहरी आणि कल्पना, त्यांचे नशीब इत्यादी बाह्य शक्तींवर अवलंबून असते. स्वतःची जाणण्याची क्षमता म्हणजे तो/ती कार्य चांगल्या प्रकारे करण्यास सक्षम आहे असा विश्वास गौण व्यक्तीला आहे. हे परिस्थिती-विशिष्ट स्वयं-कार्यक्षमतेच्या संकल्पनेसारखेच आहे. परिस्थितीजन्य वैशिष्ट्ये कार्याच्या विविध पैलूंचा संदर्भ देतात, जसे की धोकादायक, पुनरावृत्ती किंवा अत्यंत संरचित/कमी संरचित असे कार्य.

त्यांच्या सिद्धांताच्या आधारे हाऊस अँड मिचेल (१९७४) यांनी काही गृहीतके काढली जसे की -

१. जेव्हा कार्य कंटाळवाणे, धोकादायक, तणावपूर्ण किंवा कंटाळवाणे असतात, तेव्हा एक आश्वासक शैली सर्वात योग्य असेल. ज्या अधीनस्थांना या परिस्थितींना सामोरे जावे लागेल त्यांची चिंता कमी होईल आणि सहाय्यक पर्यवेक्षकाद्वारे त्यांचा स्वाभिमान वाढेल.
२. जेव्हा कार्ये असंरचित असतात आणि अधीनस्थ अननुभवी असतात, तेव्हा एक निर्देशात्मक शैली सर्वात योग्य असेल कारण अधीनस्थ काय करावे याबद्दल अनिश्चित असतील. निर्देशात्मक पर्यवेक्षक काय अपेक्षित आहे आणि त्यांनी काय करावे हे सांगून अधीनस्थांचे प्रयत्न आणि नोकरीतील समाधान वाढवेल.

अनेक संशोधकांना या सिद्धांताला आणि त्याच्या गृहितकांना समर्थन मिळाले नाही. उदाहरणार्थ, केलर (१९८९) यांनी या सिद्धांतावर आधारित अभ्यास केला आणि असे आढळले की सर्व कर्मचार्यांना संरचनेची कमतरता तणावपूर्ण वाटते या गृहीतकाला कोणताही आधार नाही. किंबहुना, त्यांचा असा विश्वास होता की काही कर्मचारी कमी-संरचित नोकरीला प्राधान्य देऊ शकतात कारण ते त्यांना भरपूर लवचिकता देते आणि त्यांना निर्देशात्मक पर्यवेक्षी शैली आवडत नाही. त्याला असे आढळले की ज्या अधीनस्थांना संरचनेची उच्च आवश्यकता आहे ते निर्देशात्मक पर्यवेक्षणास अनुकूल प्रतिसाद देतात. याचा अर्थ वेगवेगळ्या अधीनस्थांसह भिन्न पर्यवेक्षी दृष्टिकोन आवश्यक असू शकतात. तथापि, या सिद्धांताच्या इतर गृहितकांची चाचणी घेण्यासाठी अधिक संशोधन करणे आवश्यक आहे.

६.५.५ लीडर-मेम्बर एक्सचेंज सिद्धांत (Leader-Member Exchange (LMX) Theory)

कार्य गट, कार्य संघ आणि नेतृत्व, आणि संघटनांमधील सामर्थ्य - II

नेता-सदस्य विनिमय सिद्धांत नेता आणि त्याच्या अधीनस्थ यांच्यातील संबंधांवर लक्ष केंद्रित करतो. नेत्याची प्रभावीता निश्चित करण्यासाठी, ते "गौण आणि पर्यवेक्षक यांच्यातील परस्परसंवादाचा अधीनस्थांच्या वर्तनावर कसा परिणाम होतो?" या प्रश्नाचे उत्तर देण्याचा प्रयत्न करतो.

याला वर्टिकल डायड थिअरी असेही म्हणतात. हे पर्यवेक्षक आणि त्याच्या कार्य गटाचा अभ्यास करण्याऐवजी पर्यवेक्षक आणि त्याच्या अधीनस्थ यांच्यातील संबंधांचा अभ्यास करते. हा सिद्धांत Dansereau, Graen, & Haga (१९७५) यांनी मांडला होता. त्यांनी असा युक्तिवाद केला की प्रत्येक पर्यवेक्षकाच्या अधीनस्थांच्या गटाचा एक युनिट म्हणून अभ्यास करण्याचे समर्थन करण्यासाठी पुरेसे एकसंध आहे आणि प्रत्येक पर्यवेक्षक सर्व अधीनस्थांमध्ये समान शैली स्वीकारतो असे गृहीत धरणे चुकीचे आहे. खरेतर, त्यांनी मानले की पर्यवेक्षक त्यांच्या प्रत्येक अधीनस्थांशी वेगळ्या पद्धतीने व्यवहार करतात.

Dansereau इ. al (१९७५) ने सुचवले की पर्यवेक्षक आणि त्यांच्या अधीनस्थांमध्ये दोन प्रकारचे संबंध विकसित होतात.

i) संवर्ग किंवा गटातील

ii) भाड्याने घेतलेले हात किंवा आउट-ग्रुप

समूहामध्ये अधीनस्थ असतात जे कार्यसमूहाचे विश्वासू आणि प्रभावशाली सदस्य असतात. गटातील अनुयायी सहाय्यक किंवा सल्लागार म्हणून कार्य करतात आणि गटाबाहेरील अनुयायांपेक्षा नेत्याशी उच्च दर्जाचे वैयक्तिकृत देवाणघेवाण करतात. या देवाणघेवाणीमध्ये सामान्यतः नेत्याचा स्वारस्यपूर्ण कार्यावर असाइनमेंट, महत्वाच्या जबाबदाऱ्यांचे प्रतिनिधीत्व, माहितीची देवाणघेवाण आणि नेत्याच्या निर्णयांमध्ये सहभाग, तसेच वैयक्तिक समर्थन आणि समर्थन आणि अनुकूल कामाचे वेळापत्रक यासारखे विशेष फायदे यांचा समावेश असतो. अशा प्रकारे, त्यांना नेत्याकडून अधिक लक्ष दिले जाते आणि संघटनात्मक संसाधनांमध्ये अधिक प्रवेश असतो. पर्यवेक्षक त्यांच्याशी विचारपूर्वक वागतात आणि त्यांच्याशी एक सहभागी शैली स्वीकारतात.

दुसरीकडे, भाड्याने घेतलेले हात किंवा आउट-ग्रुप हे अधीनस्थ आहेत ज्यांचे पर्यवेक्षण निर्देशात्मक शैलीने केले जाते आणि त्यांना निर्णयांमध्ये थोडेसे इनपुट दिले जाते. त्यांना त्यांच्या नेत्याकडून कमी मौल्यवान संसाधने मिळतात.

हे संबंध कालांतराने विकसित होतात आणि अधीनस्थांच्या वैशिष्ट्यांमुळे प्रभावित होतात. समूहाचा भाग होण्यासाठी, अधीनस्थ व्यक्तीने कामावर किमान अपेक्षेपेक्षा जास्त प्रयत्न केले पाहिजेत आणि सक्षम, विश्वासार्ह आणि मेहनती म्हणून ओळखले जाणे आवश्यक आहे. डॅन्सेरो वगैरे वगैरे. (१९७५) असे आढळले की समूहाचे सदस्य त्यांच्या नोकऱ्यांबद्दल अधिक समाधानी आहेत, त्यांचा विश्वास आहे की त्यांचे पर्यवेक्षकांशी चांगले संबंध आहेत आणि त्यांना नोकरी सोडण्याची शक्यता कमी आहे.

हा सिद्धांत सूचित करतो की पर्यवेक्षकांना प्रत्येक अधीनस्थांशी त्यांचे संबंध वाढविण्यासाठी प्रशिक्षित केले जाऊ शकते. ग्रेन वगैरे वगैरे.(१९८२) यांनी एक अभ्यास केला ज्यामध्ये त्यांनी पर्यवेक्षकांना दोन गटांमध्ये विभागले. पर्यवेक्षकांच्या एका गटाला त्यांच्या अधीनस्थांशी संबंध कसे सुधारायचे याचे प्रशिक्षण देण्यात आले, तर पर्यवेक्षकांच्या दुसऱ्या गटाला असे कोणतेही प्रशिक्षण दिले गेले नाही. नंतर, त्यांना असे आढळून आले की प्रशिक्षित पर्यवेक्षकांच्या अधीनस्थांची नोकरीची कामगिरी चांगली होती आणि ज्या नियंत्रण गटामध्ये पर्यवेक्षक प्रशिक्षित नव्हते त्यापेक्षा जास्त कामाचे समाधान होते.

दुसऱ्या अभ्यासात, पेन्नेलो वगैरे वगैरे., २००९; विद्यार्थी, वगैरे वगैरे., २०१०) यांनी नोंदवले की त्यांच्या पर्यवेक्षकांसोबत चांगले संबंध असलेल्या अधीनस्थांना त्यांच्या पर्यवेक्षकांनी नोकरीच्या कामगिरीमध्ये आणि संस्थात्मक नागरिकत्वाच्या वर्तनात उच्च दर्जा दिला आहे. गर्स्टनर आणि दिवस (१९९७) ने अहवाल दिला की ज्या व्यक्तींचे त्यांच्या पर्यवेक्षकांशी चांगले संबंध आहेत त्यांना नोकरीत जास्त समाधान असते, ते त्यांच्या नियुक्त्यांसाठी अधिक वचनबद्ध असतात आणि पर्यवेक्षकांसोबत खराब संबंध असलेल्या व्यक्तींपेक्षा नोकरी कमी तणावपूर्ण असल्याचे समजते.

जरी या अभ्यासातून असे दिसून येते की पर्यवेक्षकांचे वेगवेगळ्या अधीनस्थांशी भिन्न संबंध असणे संस्थेसाठी चांगले आहे, परंतु या सिद्धांतावर टीका देखील झाली आहे. उदाहरणार्थ, युक्ल (१९९७) ने निदर्शनास आणून दिले की कार्य गटातील अधीनस्थांशी भिन्न वागणूक विनाशकारी असू शकते. इक्विटी सिद्धांताविषयी आपण प्रेरणा अध्यायात आधीच चर्चा केली आहे. इक्विटी सिद्धांत सूचित करतो की कर्मचारी असमान वागणुकीवर नकारात्मक प्रतिक्रिया देऊ शकतात. Dansereau et al मध्ये आउटग्रुप किंवा भाड्याने घेतलेला हात गट. (१९७५) समूह सदस्यांच्या तुलनेत नोकरीत कमी समाधान आणि उलाढालीचा दर जास्त होता. हे पर्यवेक्षकाने दिलेल्या असमान वागणुकीमुळे असू शकते.

या सिद्धांताविरुद्ध आणखी एक टीका अशी आहे की ते डायडिक संबंधांवर जोर देते, म्हणजे प्रत्येक अधीनस्थांशी स्वतंत्र संबंध असलेले पर्यवेक्षक, श्रेष्ठिम (१९८०) यांनी निदर्शनास आणले की पर्यवेक्षक प्रत्येक व्यक्तीला वेगळ्या पद्धतीने वागवण्याऐवजी एकाच वेळी संपूर्ण कार्य गटावर थेट प्रभाव टाकतात. त्यामुळे डायडिक संबंधांवर तसेच संपूर्ण कार्य गटाशी असलेल्या संबंधांवर समान लक्ष केंद्रित केले पाहिजे.

६.५.६ परिवर्तनात्मक नेतृत्व सिद्धांत (Transformational Leadership Theory)

परिवर्तनीय नेतृत्व सिद्धांत म्हणजे त्यांच्या अनुयायांवर लक्षणीय आणि असामान्य प्रभाव असलेल्या नेत्यांचा. ते **करिश्माई नेते म्हणून ओळखले जातात.**

मॅक्स वेबर यांनी करिश्माला "सर्वात मोठी क्रांतिकारी शक्ती, अनुयायांमधून पूर्णपणे नवीन अभिमुखता निर्माण करण्यास सक्षम आणि जवळजवळ जादुई अलौकिक, अलौकिक गुण आणि शक्तींनी संपन्न असलेल्या नेत्यांबद्दल संपूर्ण वैयक्तिक भक्ती" म्हणून संबोधले.

हा सिद्धांत वर चर्चा केलेल्या वैशिष्ट्यपूर्ण दृष्टिकोनासारखाच आहे कारण तो प्रभावी नेत्यांच्या वैशिष्ट्यांवर देखील भर देतो. परंतु हे केवळ प्रभावी नेत्याचे गुणधर्म काय आहेत हे

स्पष्ट करण्यापुरते मर्यादित नाही, तर नेते त्यांच्या अनुयायांवर कसा प्रभाव पाडतात हे देखील पाहते.

कार्य गट, कार्य संघ आणि नेतृत्व, आणि संघटनांमधील सामर्थ्य - II

परिवर्तनवादी नेतृत्व संस्थेच्या सर्व स्तरांवर आढळू शकते: संघ, विभाग, विभाग आणि संपूर्ण संघटना. असे नेते द्रष्टे, प्रेरणादायी, धाडसी, जोखीम पत्करणारे आणि विचारी विचार करणारे असतात. ते त्यांच्या अनुयायांना उच्च ध्येये घेण्यासाठी आणि ते साध्य करण्यासाठी प्रयत्नांची प्रेरणा देतात. ते त्यांच्या अनुयायांना दृष्टी देतात आणि ते साध्य करण्यासाठी प्रोत्साहित करतात. ते त्यांच्या अनुयायांना पटवून देतात की त्यांच्याकडे दृष्टी पूर्ण करण्याची क्षमता आहे आणि ती दृष्टी साध्य करणे त्यांच्यासाठी महत्वाचे आहे. परिवर्तनवादी नेते अनुयायांना अर्थ आणि आव्हानाची जाणीव देऊन मार्गदर्शन करतात. संघकार्य आणि बांधिलकीची भावना वाढवण्यासाठी ते उत्साहाने आणि आशावादीपणे कार्य करतात.

ते त्यांच्या अनुयायांना नाविन्यपूर्ण आणि सर्जनशील होण्यासाठी प्रोत्साहित करतात. ते त्यांच्या अनुयायांकडून नवीन कल्पनांना प्रोत्साहन देतात आणि त्यांनी केलेल्या चुकांसाठी सार्वजनिकपणे टीका करत नाहीत. नेते समस्यांमधील "काय" यावर लक्ष केंद्रित करतात आणि त्यातील दोषपूर्ण भागावर लक्ष केंद्रित करत नाहीत. त्यांनी घालून दिलेली जुनी प्रथा कुचकामी ठरली तर ती टाकून देण्यास त्यांना अजिबात संकोच वाटत नाही. अनुयायी अनुकरण करू इच्छित असलेले रोल प्रारूप म्हणून ते कार्य करतात. असे नेते नेहमी त्यांच्या कृतीतून त्यांच्या अनुयायांचा विश्वास आणि आदर जिंकतात. ते सामान्यतः त्यांच्या अनुयायांच्या गरजा त्यांच्या स्वतः च्या वर ठेवतात, त्यांच्यासाठी त्यांच्या वैयक्तिक फायद्यांचा त्याग करतात, जाहिरात उच्च नैतिक आचरणाचे प्रदर्शन करतात. लीडर तेव्हाच प्रभावशाली बनतात जेव्हा अनुयायांचा असा विश्वास असेल की केवळ नेत्याचे अनुसरण करून ते कंपनीला फायदेशीर बनवण्यासारखे दृष्टिकोन साध्य करू शकतील. महात्मा गांधी आणि मार्टिन ल्यूथर किंग सारखे नेते ही परिवर्तनवादी नेत्यांची उदाहरणे आहेत.

बास आणि रिगिओ (२००६) ने प्रस्तावित केले की परिवर्तनवादी नेतृत्वाचे चार भाग आहेत. ते आहेत:

- अ) **आदर्श प्रभाव – (Idealized influence)** हे नेते त्यांच्या विधानांसह अनुयायांना किती प्रमाणात प्रोत्साहित करतात आणि वर्तनाचे उच्च दर्जाचे प्रारूप करतात.
- ब) **प्रेरणादायी प्रेरणा – (Inspirational motivation)** याचा अर्थ राजाच्या स्वप्नासारखी दृष्टी प्रदान करणे होय. बौद्धिक उत्तेजना अनुयायांना यथास्थितीवर प्रश्न विचारण्यास आणि गोष्टी करण्याच्या चांगल्या मार्गाचा विचार करण्यास प्रोत्साहित करते
- क) **बौद्धिक उत्तेजना – (Intellectual stimulation)** याचा संदर्भ आहे अनुयायांना यथास्थितीवर प्रश्न विचारण्यास आणि गोष्टी करण्याच्या चांगल्या मार्गाचा विचार करण्यास प्रोत्साहित करणे
- ड) **वैयक्तिक विचार – (Individualized consideration)** याचा संदर्भ आहे अनुयायांच्या विकास आणि कल्याणाकडे लक्ष देणे

संशोधनात असे दिसून आले आहे की परिवर्तनवादी नेतृत्व हे उच्च नोकरीतील कामगिरी, नोकरीतील समाधान, संस्थात्मक नागरिकत्व वर्तन, संघटनात्मक बांधिलकी आणि न्यायाच्या धारणा (पिल्लई इ. १९९९) यांच्याशी संबंधित आहे. हे देखील दर्शविले आहे की नेत्याला परिवर्तनवादी नेता होण्यासाठी प्रशिक्षित केले जाऊ शकते (टॉलर, २००३).

६.५.७ व्रुम-येटन प्रारूप (Vroom-Yetton Model)

व्रुम-येटन प्रारूप इतर नेतृत्व सिद्धांतांपेक्षा वेगळे आहे. विशिष्ट परिस्थितीमध्ये कोणता पर्यवेक्षी दृष्टिकोन अधिक प्रभावी होईल ते आम्हाला सांगते. हा सिद्धांत केवळ नेतृत्व वर्तनाच्या निर्णय घेण्याच्या भागाशी संबंधित आहे आणि नेतृत्व वर्तनाच्या इतर कोणत्याही पैलूशी संबंधित नाही. हे प्रारूप व्यवस्थापकांना निर्णय घेण्याची सर्वात योग्य शैली निवडण्यास मदत करू शकते.

या प्रारूपानुसार, नेता सर्वात निरंकुश ते सर्वात लोकशाही असे निर्णय घेण्यासाठी पाच दृष्टीकोनांचा अवलंब करू शकतो ज्यामध्ये वेगवेगळ्या प्रमाणात आहेत. उदाहरणार्थ,

१. पर्यवेक्षक एकटा निर्णय घेतो. (सर्वात निरंकुश)
२. पर्यवेक्षकाला अधीनस्थांकडून माहिती मिळते आणि तो एकटाच निर्णय घेतो.
३. पर्यवेक्षक काही अधीनस्थांशी समस्येवर चर्चा करतात आणि नंतर करतात निर्णय.
४. पर्यवेक्षक एका बैठकीत सर्व अधीनस्थांशी समस्येवर चर्चा करतात आणि निर्णय घेतो.
५. पर्यवेक्षक सर्व अधीनस्थांना मीटिंगमध्ये समस्या मांडतात आणि परवानगी देतात ते ठरवतात. (सर्वात लोकशाही)

परिस्थिती किंवा समस्येची स्वतःची सात वैशिष्ट्ये आणि अधीनस्थांची वैशिष्ट्ये आहेत जी पर्यवेक्षक कोणत्या प्रकारचा निर्णय घेईल हे ठरवतात. ही सात वैशिष्ट्ये आहेत -

१. निकालासाठी गुणवत्तेची आवश्यकता (योग्य निर्णय घेणे महत्वाचे आहे का?).
२. पर्यवेक्षकाकडे असलेल्या माहितीची पुरेशीता.
३. समस्या संरचना (काय करावे लागेल हे स्पष्ट आहे किंवा परिस्थिती संदिग्ध आहे?).
४. निर्णयाच्या अधीनस्थ स्वीकृतीची आवश्यकता.
५. एकट्या पर्यवेक्षकाने निर्णय घेतल्यास अधीनस्थ स्वीकारण्याची शक्यता.
६. समस्या सोडवण्यासाठी अधीनस्थ वचनबद्धता.
७. उपायांवर अधीनस्थ संघर्ष.

पर्यवेक्षकाने या सात वैशिष्ट्यांपैकी प्रत्येकाला प्रश्नात रूपांतरित करणे आणि त्याचे उत्तर होय किंवा नाही या स्वरूपात देणे आवश्यक आहे. तो कोणत्या प्रकारचा निर्णय घेतो हे उत्तरांचा नमुना ठरवेल. व्रुम- आणि येट ने त्यांच्या प्रारूपवर आधारित निर्णयाचे साधन

दिले ज्याचा वापर व्यवस्थापक विशिष्ट निकषांनुसार योग्य निर्णय घेण्यासाठी करू शकतात. उदाहरणार्थ, ते म्हणाले की निर्णय घेण्याची शैली प्रभावित करणारे तीन घटक गुणवत्ता, वचनबद्धता आणि वेळेची मर्यादा आहेत. या तीन घटकांपैकी प्रत्येकाचा प्रभाव शोधण्यासाठी त्यांनी एक निर्णय वृक्ष विकसित केला ज्यामध्ये आठ होय/नाही प्रकारच्या प्रश्नांची उत्तरे समान क्रमाने द्यावी लागतील. हे प्रश्न आहेत –

कार्य गट, कार्य संघ आणि नेतृत्व, आणि संघटनांमधील सामर्थ्य - II

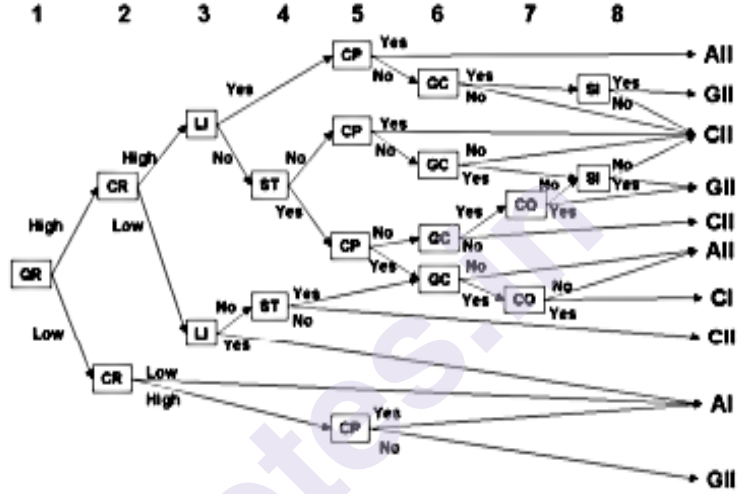
- १) गुणवत्ता आवश्यकता (Quality Requirement - QR): निर्णयाची गुणवत्ता किती महत्त्वाची आहे?
- २) वचनबद्धता आवश्यकता (Commitment Requirement -CR): निर्णयासाठी संघ सदस्यांची वचनबद्धता किती महत्त्वाची आहे?
- ३) नेत्याची माहिती (Leader's Information - LI): नेत्याकडे स्वतःहून उच्च दर्जाचे निर्णय घेण्यासाठी पुरेशी माहिती आहे का?
- ४) समस्येची रचना (Problem Structure - ST): समस्येची रचना चांगली आहे (उदा. परिभाषित, स्पष्ट, संघटित, निराकरणासाठी स्वतःला देणे, वेळ-मर्यादित)?
- ५) वचनबद्धता संभाव्यता (Commitment Probability -CP): जर नेता स्वतः निर्णय घेत असेल, तर अधीनस्थ निर्णयासाठी वचनबद्ध असतील याची वाजवी खात्री आहे का?
- ६) ध्येय एकरूपता (Goal Congruence - GC): अधीनस्थ समस्या सोडवण्यासाठी संस्थात्मक उद्दिष्ट्ये सामायिक करतात का?
- ७) गौण संघर्ष (Subordinate conflict - CO): गटातील सदस्यांमध्ये प्राधान्याने समाधानासाठी संघर्ष होण्याची शक्यता आहे का?
- ८) अधीनस्थ माहिती (Subordinate information -SI): उच्च दर्जाचे निर्णय घेण्यासाठी टीम सदस्यांकडे पुरेशी माहिती आहे का?

वरील आठ प्रश्नांची उत्तरे दिल्यानंतर, प्राधान्य आणि सर्वात प्रभावी नेतृत्व शैली आणि निर्णय पद्धतीवर पोहोचण्यासाठी निर्णय वृक्षाचे अनुसरण केले जाते. (आकृती ६.२ पहा) पाच वेगवेगळ्या प्रकारच्या नेतृत्व शैली आहेत

- १) निरंकुश (Autocratic AI) नेता संघाशी कोणताही संवाद न करता विद्यमान माहिती वापरून स्वतः निर्णय घेतो.
- २) निरंकुश (Autocratic - All) नेता माहिती मिळविण्यासाठी कार्यसंघ सदस्यांशी सल्लामसलत करतो, परंतु गटाला न कळवता स्वतः निर्णय घेतो.
- ३) सल्लागार (Consultative - CI) नेता परिस्थितीबद्दल त्यांचे मत जाणून घेण्यासाठी टीम सदस्यांशी सल्लामसलत करतो, परंतु तो किंवा ती स्वतः साठी निर्णय घेतो.

- ४) **सल्लागार (Consultative - CII)** नेता टीम सदस्यांशी सल्लामसलत करून मते आणि सूचना घेतो, परंतु तो किंवा ती स्वतः साठी निर्णय घेतो. या प्रकारच्या नेतृत्व शैलीमध्ये, नेता सूचना आणि कल्पनांसाठी खुला असतो.
- ५) **सहयोगी (Collaborative - GII)** नेता निर्णय घेण्याची प्रक्रिया कार्यसंघ सदस्यांसह सामायिक करतो. तो किंवा ती निर्णय घेण्यास आणि प्रत्येकजण सहमत असेल असे उत्तर शोधण्यात संघाचे समर्थन करतो.

आकृती ६.२ नवीन नेतृत्व: संस्थांमधील सहभागाचे व्यवस्थापन



Adapted from Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). The new leadership: Managing participation in organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

{ **स्त्रोत :** व्रूम, व्हीएच आणि जागो, एजी (१९८८). नवीन नेतृत्व: संस्थांमधील सहभागाचे व्यवस्थापन. एंगलवुड क्लिफ्स, NJ: प्रेंटिस हॉल }.

व्रूम आणि जागो (१९८८) यांना असे आढळून आले की संपूर्ण अभ्यासामध्ये, सिद्धांतानुसार घेतलेल्या निर्णयांचे यशाचे प्रमाण त्याचे उल्लंघन करून घेतलेल्या निर्णयांपेक्षा जास्त होते. या सिद्धांताचा फायदा असा आहे की ते पर्यवेक्षण कसे करावे याबद्दल अतिशय विशिष्ट सल्ला प्रदान करते, तर इतर सिद्धांत तत्वे प्रदान करतात जे एखाद्याने कसे लागू करावे हे शोधून काढावे लागेल. तथापि, या सिद्धांताची मर्यादा अशी आहे की या सिद्धांताची चाचणी घेण्यासाठी पुरेसे क्षेत्रीय अभ्यास केले जात नाहीत.

६.६ नेतृत्वाच्या पदांवर महिला (WOMEN IN LEADERSHIP POSITIONS)

पारंपारिकपणे महिलांना काचेच्या कमाल मर्यादेचा प्रभाव तोडणे कठीण होते आणि जगभरात खूप कमी महिला नेत्या होत्या. पण तो ट्रेंड बदलत चालला आहे आणि आता

हळूहळू महिला संघटनांमध्ये तसेच राजकीय क्षेत्रात उच्च पदावर पोहोचत आहेत. ग्लास सीलिंग इफेक्ट आता इतिहासाचा भाग आहे असे आपण म्हणू शकत नसलो तरी भारतासह अनेक देशांमध्ये महिला पंतप्रधानपदापर्यंत पोहोचल्या आहेत.

कार्य गट, कार्य संघ आणि नेतृत्व, आणि संघटनांमधील सामर्थ्य - II

काचेच्या कमाल मर्यादेचा प्रभाव अजूनही प्रचलित असण्याची विविध कारणे आहेत, जसे की -

१. पुरुष आणि स्त्रिया त्यांच्या करिअरच्या तयारीमध्ये आणि त्यांच्या वृत्तीमध्ये भिन्न असतात
२. समाजात असे पूर्वाग्रह प्रचलित आहेत की महिला प्रभावी उच्च-स्तरीय व्यवस्थापक बनण्यास सक्षम नाहीत.

उदाहरणार्थ, व्हॅन व्हियानेन आणि फिशर (२००२) यांना असे आढळले की स्त्रिया कमी महत्वाकांक्षी आहेत, पगार आणि स्थितीबद्दल कमी काळजी घेतात आणि पुरुषांपेक्षा काम-कौटुंबिक संघर्षाशी अधिक संबंधित आहेत. Schein et.al. (१९९६) च्या दुसऱ्या अभ्यासात, उच्च व्यवस्थापन पदांसाठी महिलांची निवड न होण्यामागे पुरुष आणि स्त्रियांच्या वैशिष्ट्यांबद्दल सूक्ष्म रुढीवादी कल्पना देखील जबाबदार आहेत. लोकांचा असा विश्वास आहे की उच्च व्यवस्थापन पदांवर यशस्वीरीत्या काम करण्यासाठी आवश्यक असलेली वैशिष्ट्ये महिला रुढींऐवजी मर्दानी रुढींशी समक्रमित आहेत. तथापि, काचेच्या कमाल मर्यादेच्या परिणामास केवळ निवड व्यवस्थापकांच्या पूर्वाग्रहांवर दोष दिला जाऊ शकत नाही.

लायनेस आणि थॉम्पसन (२०००) यांना त्यांच्या अभ्यासात असे आढळून आले आहे की पुरुषांपेक्षा महिला व्यवस्थापकांना असे वाटते की ते सहकाऱ्यांमध्ये बसत नाहीत. जरी हे स्पष्ट झाले नाही की महिला व्यवस्थापकांनी सहकाऱ्यांशी जुळत नसल्याची भावना नोंदवली आहे कारण त्यांना व्यवस्थापन श्रेणीशी जुळवून घेण्यास कठीण वेळ येत होता, किंवा त्यांना सहकारी आणि पर्यवेक्षक त्यांना कमी स्वीकारत आहेत किंवा फक्त स्वतःला कमी तंदुरुस्त समजत आहेत. अशा भावनेचा त्यांच्या आत्मविश्वास आणि वागणुकीवर परिणाम झाला आणि त्यांच्या करिअरच्या प्रगतीमध्ये अडखळण ठरली. संघटनांना समान रोजगार संधी आणि एकसमान निवड प्रक्रिया समित्या असणे अनिवार्य करून काचेच्या कमाल मर्यादेचा प्रभाव मोडण्यात सरकारांनी सक्रिय भूमिका बजावली पाहिजे, असे सुचवण्यात आले आहे.

६.७ नेतृत्व शैलीतील लिंग-तफावत (GENDER DIFFERENCES IN LEADERSHIP STYLE)

संशोधक पुरुष आणि स्त्रिया त्यांच्या नेतृत्व शैलीमध्ये भिन्न आहेत का हे शोधण्याचा प्रयत्न करीत आहेत. स्त्री-पुरुषांचे स्टिरियोटाइप लक्षात घेऊन, एक महिला नेत्यांची अपेक्षा आहे अधीनस्थांच्या भावना आणि भावनिक कल्याण (विचार) आणि पुरुष काम पूर्ण करण्याबद्दल (रचना सुरू करण्याबद्दल) अधिक चिंतित असतील. तथापि, अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की प्रत्यक्षात परिस्थिती खूपच गुंतागुंतीची आहे. उदाहरणार्थ, ईगली आणि जॉन्सन

(१९९०) यांनी १६० नेतृत्व अभ्यासांचे मेटा-विश्लेषण केले आणि असे आढळले की पुरुषांच्या स्टिरियोटाइपिक शैली उच्च संरचनेत आणि स्त्रियांना उच्च विचारात घेतलेल्या विद्यार्थ्यांच्या प्रयोगशाळेच्या संशोधनात आढळून आले आहेत परंतु क्षेत्रीय अभ्यासात नाही. वास्तविक नेते. त्यांनी या निकालांसाठी दोन स्पष्टीकरण दिले -

अ) ते म्हणाले की संस्थात्मक सेटिंगमध्ये, पर्यावरणीय मर्यादा आणि आवश्यकता आहेत ज्यामुळे पुरुष आणि महिला पर्यवेक्षकांना समान शैली स्वीकारण्यास भाग पाडू शकतात. प्रयोगशाळेच्या अभ्यासामध्ये, सहभागींनी कोणते नेते वर्तन निवडावे यावर कोणतेही बंधन नाहीत. महिला सहभागी पुरुषांपेक्षा वेगळे नेतृत्व वर्तन निवडण्यास प्रवृत्त असू शकतात, वास्तविक संस्थात्मक सेटिंग्ज त्यांना अशा पर्यायाची परवानगी देत नाहीत.

ब) दुसरी शक्यता अशी आहे की संस्था पुरुषांप्रमाणेच नेतृत्व शैली असलेल्या महिलांची निवड करू शकतात.

बास, अवोलिओ आणि अँटवॉटर (१९९६ ला आढळून आले की स्त्रिया परिवर्तनशील नेतृत्वात पुरुषांसारख्याच असतात किंवा त्यापेक्षा वरच्या असतात.)

६.८ नेतृत्वातील छेद-सांस्कृतिक फरक (CROSS-CULTURAL DIFFERENCES IN LEADERSHIP)

आम्ही वर चर्चा केलेले सर्व सिद्धांत सर्व देश आणि संस्कृतींना सार्वत्रिकपणे लागू होत नाहीत. संशोधन अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की चांगल्या नेतृत्वाशी संबंधित गुणधर्म संस्कृतीनुसार भिन्न असतात. हाऊस, हँगेस, रुईझ-क्विंटॅनिला, डॉर्फमन, जाविदान, डिक्सन, इ. (१९९९) बासष्ट देशांमध्ये एक संशोधन कार्यक्रम राबविला. या कार्यक्रमाला ग्लोबल लीडरशिप अँड ऑर्गनायझेशनल इफेक्टिवनेस (प्रोजेक्ट ग्लोब) संशोधन कार्यक्रम असे म्हणतात. या प्रकल्पाच्या परिणामांवरून असे दिसून आले की काही सार्वत्रिक वैशिष्ट्ये आहेत जी प्रभावी पर्यवेक्षक त्यांच्या संस्कृतीची पर्वा न करता सामायिक करतात आणि अशी काही वैशिष्ट्ये आहेत जी अतिशय संस्कृती-विशिष्ट आहेत. उदाहरणार्थ, सर्व संस्कृतींमध्ये, हुशार असणं आणि विश्वासाई असणं याला अत्यंत सकारात्मक मानलं जातं, तर जोखीम पत्करायला तयार असणं आणि व्यक्तिवादी असणं हे केवळ काही संस्कृतींमध्येच कौतुकास्पद आहे आणि इतरांमध्ये नाही.

एन्सारी आणि मर्फी (२००३) यांनी नमुना म्हणून विद्यार्थ्यांसोबत तुलनात्मक अभ्यास केला. विद्यार्थ्यांना तुर्की आणि अमेरिकेतील पर्यवेक्षकांच्या कार्यप्रदर्शनाची आणि वर्तनाची तुलना करण्यास आणि नेता किती परिवर्तनशील आहे हे सूचित करण्यास सांगितले होते. तुर्की सामूहिक संस्कृतीचे प्रतिनिधित्व करते तर अमेरिका व्यक्तिवादी संस्कृतीचे प्रतिनिधित्व करते. त्यांना आढळले की व्यवस्थापकांची विशिष्ट वर्तणूक अमेरिकन विद्यार्थ्यांसाठी अधिक महत्त्वाची होती तर तुर्कीमधील विद्यार्थ्यांसाठी निकाल अधिक महत्त्वाचे होते.

स्कॅंडुरा, वॉन ग्लिनोव आणि लोवे (१९९९) यांनीही वेगवेगळ्या नेत्यांची परिणामकारकता शोधण्यासाठी तुलनात्मक अभ्यास केला. त्यांच्या नमुन्यात अमेरिका, जॉर्डन आणि सौदी

अरेबियातील कर्मचाऱ्यांचा समावेश होता. त्यांच्या परिणामांवरून असे दिसून आले आहे की युनायटेड स्टेट्समध्ये रचना सुरू करण्यापेक्षा नेतृत्वाच्या प्रभावीतेची विचार अधिक दृढपणे संबंधित आहे परंतु मध्य पूर्व देशांमध्ये याच्या उलट सत्य होते.

कार्य गट, कार्य संघ आणि नेतृत्व, आणि संघटनांमधील सामर्थ्य - II

भारत आणि युनायटेड स्टेट्समध्ये केलेल्या दुसऱ्या तुलनात्मक अभ्यासात, नारायणन, मेनन आणि स्पेक्टर (१९९९) यांनी भारत आणि युनायटेड स्टेट्समधील लिपिक कर्मचाऱ्यांना मागील महिन्यात कामावर त्यांच्यासोबत घडलेल्या सर्वात तणावपूर्ण घटनेचे वर्णन करण्यास सांगितले. असे आढळून आले की युनायटेड स्टेट्समध्ये, नियंत्रणाचा अभाव ही दुसरी सर्वात जास्त नमूद केलेली तणावपूर्ण घटना होती, ज्याचा उल्लेख जवळजवळ एक चतुर्थांश सहभागींनी केला आहे. भारतात, बहुतेक वेळा उल्लेख केलेल्या तणावपूर्ण घटना म्हणजे पर्यवेक्षकांद्वारे प्रदान केलेली अपुरी रचना होती, ज्याचा उल्लेख सहभागींपैकी चतुर्थांश भागांनी केला आहे. एकाही अमेरिकनने अपुऱ्या संरचनेचा उल्लेख केला नाही आणि एकाही भारतीयाने नियंत्रण नसल्याचा उल्लेख केला नाही.

Euwema, Wendt आणि van Emmerik (१९९७) यांनी भारत आणि अमेरिकेसह ३३ देशांतील कर्मचाऱ्यांचे सर्वेक्षण केले आणि असे आढळून आले की निर्देशात्मक दृष्टिकोनांचा सामूहिक देशांपेक्षा व्यक्तिवादी लोकांवर अधिक नकारात्मक प्रभाव पडतो.

हे अभ्यास स्पष्टपणे सूचित करतात की अमेरिकेत विकसित केलेले सिद्धांत इतर देशांमध्ये आंघोळीपणाने लागू केले जाऊ शकत नाहीत.

६.९ सारांश

या युनिटमध्ये, आम्ही नेतृत्व म्हणजे काय यावर चर्चा केली. एखाद्या नेत्याचा त्याच्या अधीनस्थांवर प्रभाव असतो. नेते त्यांची प्रभावशाली शक्ती पाच स्रोतांकडून मिळवू शकतात- तज्ञ, संदर्भ, कायदेशीर, बक्षीस आणि जबरदस्ती. युक्ल (१९८९) यांनी राजकीय प्रभावाचे परिमाण जोडले आणि असे म्हटले की नेते त्यांच्या राजकीय कृतींद्वारे इतरांवर प्रभाव टाकू शकतात जसे की नियंत्रण करणे, युती बनवणे आणि विरोध करणे. मानसशास्त्रज्ञ चांगले किंवा यशस्वी नेते जन्माला येतात की बनतात याचे रहस्य उलगडण्याचा प्रयत्न करत आहेत. या प्रश्नाचे उत्तर देण्यासाठी अनेक सिद्धांत पुढे आले आहेत. गुण सिद्धांताचा असा विश्वास आहे की चांगल्या नेत्यांची काही वैशिष्ट्ये आहेत जी त्यांना कोणत्याही परिस्थितीत यशस्वी करतात. नेत्याच्या वागणुकीचा दृष्टिकोन नेत्याच्या वैशिष्ट्यांकडे नाही तर नेत्याच्या वर्तनाकडे पाहतो. नेत्यांचे वर्तन त्यांचे यश ठरवते, असे मत त्यांनी व्यक्त केले. हे वर्तन दोन प्रकारचे असू शकते - आरंभ करणे आणि विचार करणे. फिडलरचा आकस्मिक सिद्धांत आणि पथ-लक्ष्य सिद्धांत यासारख्या आकस्मिक सिद्धांतांचा असा विश्वास होता की नेत्याचे यश हे नेत्याची वैशिष्ट्ये, वर्तन आणि परिस्थितीजन्य वैशिष्ट्ये यांच्या परस्परसंवादावर अवलंबून असते. लीडर-सदस्य विनिमय सिद्धांत नेत्याच्या वर्तनाच्या अधीनस्थांच्या वैशिष्ट्यांसह परस्परसंवादाकडे पाहिले. परिवर्तनीय नेतृत्व सिद्धांताने स्पष्ट केले की नेते त्यांच्या अनुयायांना त्यांच्या वैशिष्ट्यांद्वारे, करिष्माद्वारे आणि आदर्श वर्तनाद्वारे प्रेरित करू शकतात. शेवटी, ब्रुम-येटनच्या प्रारूपने निर्णय घेण्याचे प्रारूप दिले जे नेते तयार संदर्भ म्हणून वापरू शकतात आणि वेगवेगळ्या

परिस्थितीत योग्य निर्णय घेऊ शकतात. पुढे, आम्ही महिलांवर काचेच्या कमाल मर्यादेच्या प्रभावाची कारणे पाहिली आणि नेतृत्व सिद्धांत सर्व देशांमध्ये एकसमान कसे लागू केले जाऊ शकत नाहीत. नेतृत्वाच्या यशावर सांस्कृतिक घटकांचाही प्रभाव असतो.

६.१० प्रश्न

१. नेतृत्व म्हणजे काय? फ्रेंच आणि रेवेनच्या शक्तीच्या तळांची तपशीलवार चर्चा करा.
२. युक्लच्या राजकीय शक्तीच्या स्रोतांचे तपशीलवार वर्णन करा.
३. पर्यवेक्षी शक्तीच्या गैरवापरावर तपशीलवार टीप लिहा.
४. नेतृत्वाच्या वैशिष्ट्यपूर्ण दृष्टिकोन आणि नेत्याच्या वागणुकीच्या दृष्टिकोनाची तपशीलवार चर्चा करा.
५. फिडलरच्या आकस्मिकता सिद्धांत आणि नेतृत्वाच्या पथ-ध्येय सिद्धांतावर विस्तृतपणे सांगा.
६. नेता-सदस्य विनिमय सिद्धांत आणि परिवर्तनात्मक नेतृत्व सिद्धांताचे तपशीलवार वर्णन करा.
७. ब्रुम-येटन च्या नेतृत्वाच्या प्रारूपवर विस्तृतपणे सांगा.
८. लिंग आणि नेतृत्व शैलीवर तपशीलवार लिहा.
९. "नेतृत्वाचे सिद्धांत सर्वत्र लागू केले जाऊ शकत नाहीत" यावर चर्चा करा.

६.११ संदर्भ

१. आमोदत, एम.जी. (२०१६). औद्योगिक/संस्थात्मक मानसशास्त्र: एक उपयोजित दृष्टिकोन (८वी.). बोस्टन, MA: Cengage Learning.
२. रिगीओ, आर. ई. (२०१७). औद्योगिक/संस्थात्मक मानसशास्त्राचा प्रस्तावना (७वी आवृत्ती). न्यूयॉर्क, न्यूयॉर्क: रुटलेज
३. स्पेक्टर, पी. ई. (२०१२). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्र: संशोधन आणि सराव. सिंगापूर: विली. (भारतीय पुनर्मुद्रण २०१६)



संघटनात्मक विकास आणि सिद्धांत – I

घटक रचना :

७.० उद्दिष्टे

७.१ संघटनात्मक विकास

७.१.१ संघटनात्मक बदल

७.१.२ संघटनात्मक विकासाची तंत्रे

७.१.३ सबलीकरण

७.१.४ डाउनसाइझिंग किंवा नोकर कपात

७.१.५ कामाची पाळी

७.२ सारांश

७.३ प्रश्न

७.४ संदर्भ

७.० उद्दिष्टे

- संघटनात्मक विकासाची प्रक्रिया आणि त्याचा उपयोग स्पष्ट करणे
- संघटनात्मक बदल समजून घेणे
- संघटनात्मक विकासाच्या तंत्रांचे मूल्यमापन करणे
- संघटनात्मक विकासातील घटकांचे वर्णन करणे

७.१ संघटनात्मक विकास (ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT)

प्रस्तुत प्रकरणामध्ये आपण एखाद्या संघटनेचा विकास कशाप्रकारे होतो, हे समजून घेणार आहोत. आपणास काही असे घटक दिसतात जे संघटनेतील वाढीस मदत करतात किंवा संघटनेची वाढ होण्यास व्यत्यय आणतात. आता आपण एखाद्या संस्थेच्या किंवा संघटनेच्या विकासावर अधिक लक्ष केंद्रित करू. जेव्हा लोक एक समान ध्येय साध्य करण्यासाठी गटात सामील होतात आणि उत्पादने आणि सेवा विकसित करण्यासाठी एका विशिष्ट प्रक्रीयाचे अनुसरण करतात, तेव्हा त्यांनी एक संघटना तयार केली असे आपण मानतो.

संघटनात्मक विकास हा (OD) म्हणजे वैयक्तिक बदल करण्याऐवजी संघटना व्यापक करून संघटनात्मक कामगिरी सुधारण्याची प्रक्रिया आहे. (बर्क, 2008).

या पद्धतीने केलेले बदल हे अनपेक्षित देखील असू शकतात. उदा. कोविड -19 साथीच्या रोगामुळे सर्व संस्थांना अशी रणनीती विकसित करण्यास भाग पाडले गेले की ज्यामुळे घरातून काम करणे (Work from home) सुलभ होईल आणि कामाच्या वेळापत्रकात बदल होईल. २००८ मध्ये आर्थिक मंदीच्या वेळी बऱ्याच कंपन्यांनी आपला नफा आणि खर्च यांचा समतोल राखण्यासाठी या पद्धतीने खर्च कमी करण्याचा पर्याय निवडला. त्याचप्रमाणे, संघटनेच्या विकासाचे ध्येय असलेल्या संस्थांमध्ये काही बदल विचारपूर्वक मांडले जातात उदा. कामाचे वेळापत्रक बदलणे.

गेल्या ३० वर्षांत जागतिकीकरणासारख्या बदलत्या व्यवस्थेमुळे तंत्रज्ञानाचा व्यापक वापर आणि बहुसांस्कृतिक कार्यगटांचा परिणाम संघटनात्मक विकासाच्या (OD) गतीवर झाला. ज्या संस्था या बदलांची ओळख करून देण्यास सक्षम होत्या त्या विकास टिकवून ठेवण्यास सक्षम होत्या. या प्रकरणामध्ये आपण संघटनेने कर्मचाऱ्यांच्या कामात बदल करताना कोणत्या गोष्टी लक्षात घ्याव्यात, त्याचप्रमाणे संघटनात्मक बदल, सबलीकरण, नोकर कपात आणि कामाच्या पाळी बदलांची माहिती घेऊ.

७.१.१ संघटनात्मक बदल (ORGANIZATIONAL CHANGE)

संस्थेतील सर्व स्तरांतील कर्मचारी संघटनात्मक बदल करण्यात गुंतलेले असतात. हे बदल अंमलात आणण्यात महत्त्वाची भूमिका बजावणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना बदल मध्यस्थ (चेंज एजंट) म्हणतात. बदल मध्यस्थ हा संस्थेतील बदलासाठी उत्प्रेरक असतो. ते संस्थांबरोबर त्यांचे कार्य सुधारण्यासाठी काम करण्यात तज्ञ असतात. बदल मध्यस्थ संस्थेचा कर्मचारी किंवा बाहेरील सल्लागार देखील असू शकतो जो संघटनात्मक विकास (OD) योजनांची अंमलबजावणी करण्यासाठी नियुक्त केलेला असतो.

बदल मध्यस्थ हे त्यांच्या संबंधित क्षेत्रातील विस्तृत अनुभवी व्यक्ती असतात. ते मार्गदर्शन करतात आणि संघटनात्मक विकासाचे (OD) प्रशिक्षण देतात. यामध्ये सेमिनार, कार्यशाळा, आणि कौशल्य विकास कार्यक्रमाचा समावेश होतो. संस्थेची सध्याची कार्यपद्धती, अपेक्षित ध्येय आणि ही उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी आवश्यक ते बदल यांची सखोल माहिती घेऊन हे संघटनेमध्ये बदल केला जातो. या व्यक्ती एजंट फॅसिलिटेटर किंवा मॉडरेटर म्हणून काम करतात त्याचप्रमाणे देखरेख आणि आवश्यक घटकांचे पर्यवेक्षण करतात (स्पेक्टर, 2016). क्रिगेल आणि ब्रॅडट (१९९६) यांनी असे सुचवले की, ज्यामुळे अनावश्यक ताण निर्माण होतो त्यावेळी संघटनेतील अशा पद्धती ओळखणे महत्त्वाचे आहे. यामध्ये त्यांना अनावश्यक कागदपत्रं, सभांची लांबी आणि कालमर्याद अशा प्रकारची काही कामे दिसून आली.

१. अनावश्यक कागदपत्रे (Unnecessary Paperwork) - बऱ्याच वेळी संस्थेद्वारे असे अहवाल मागवले जातात जे बऱ्याच वेळा न वाचलेले असतात, परंतु कर्मचाऱ्यांना त्यांचा वेळ मासिक/साप्ताहिक अहवाल लिहिण्यात घालवावा लागतो, जोपर्यंत ते पर्यवेक्षकाद्वारे वाचले जात नाहीत तोपर्यंत हे कार्य निरर्थक राहते. काही प्रश्न विचारणे जसे की आपल्याला खरोखरच कागदपत्रांची आवश्यकता आहे का? प्रगतीच्या

आकलनात त्याचा कसा हातभार लागत आहे? हे त्रैमासिक किंवा सहामाही करता येईल का? त्याचा काय परिणाम होईल?

संघटनात्मक विकास आणि सिद्धांत - I

२. **सभेची लांबी (Length of the meeting)** – कामाच्या ठिकाणी होणाऱ्या सभा खूप वेळखाऊ झाल्या आहेत. बैठकांची तयारी, व्यवस्था खर्च आणि बैठकीत घेतलेल्या निर्णयांची प्रत्यक्ष अंमलबजावणी असमाधानकारक ठरू शकते. आवश्यक संख्येने लोक सहभाग त्याचप्रमाणे लहान सभांचे वेळापत्रक आखणे अधिक प्रभावी ठरले आहे.
३. **कालमर्यादा (Deadlines)** – अल्प मुदतीमुळे कामाच्या गुणवत्तेवर नकारात्मक परिणाम होतो. शेवटच्या क्षणी काम केल्याने कर्मचाऱ्यांच्या आरोग्यावर, वृत्तीवर आणि तणावाच्या पातळीवर परिणाम होऊ हे बदल अंमलात आणणे सोपे नाही. कर्ट लेविन (१९५१) यांनी अनफ्रीझिंग, बदल, रीफ्रीझिंग मॉडेल दिले ज्यात संस्था बदलण्याची प्रक्रिया स्पष्ट केली आहे.
- १) **अनफ्रीझिंग**, यामध्ये व्यक्तींना त्यांच्या धारण केलेल्या मूल्यांची आणि विश्वासांची जाणीव होते
- २) **बदलाची प्रक्रिया**, यामध्ये व्यक्ती नवीन मूल्ये, विश्वास आणि दृष्टिकोन स्वीकारतात
- ३) **रीफ्रीझिंग**, हे नवीन दृष्टिकोन आणि मूल्यांचे स्थिरीकरण आहे

उदा. लोकांचे रक्षण करणे हे आपले प्राथमिक कर्तव्य आहे याची जाणीव पोलिस अधिकाऱ्याला असते, ती करताना त्यांना केवळ कायदे मोडणाऱ्यांना (अनफ्रीझिंग) पकडून चालणार नाही, तर त्यांचे समाजात पुनर्वसन (चेंजिंग) करावे लागते. हे करण्यासाठी त्यांना जागरूकता कार्यक्रम, कौशल्य-निर्मिती कार्यक्रम इ. (रीफ्रीझिंग) चालविणे आवश्यक आहे. पूर्वी हे बदल संस्थेचे स्वरूप समजून घेण्यासाठी आणले गेले होते, आजकाल हे बदल आत्म-परीक्षणाच्या दृष्टीने, वाढीसाठी, कंपन्यांचे बाजारमूल्य समजून घेण्यासाठी आणि ग्राहकांच्या समाधानासाठी अधिक आहेत. परिणामी, बहुतेक संघटनात्मक विकासामध्ये बाह्य परिस्थितीद्वारे नेतृत्व केले जाते असे गृहीत धरले जाते. जरी या बाह्य घटनांना त्वरित आणि अचानक बदलांची आवश्यकता असते, परंतु या बदलांची यशस्वी अंमलबजावणी करणे सुरक्षित आहे. १९९० मध्ये वेडक आणि क्विन यांनी अधिक यशस्वी होण्यासाठी अचानक एपिसोडिक बदल करण्याऐवजी सतत बदल करण्याची सूचना केली. या बदलांकडे आपण अधिक तपशीलवार लक्ष देऊया.

प्रासंगिक बदल (Episodic Changes)

प्रासंगिक बदलाचे वर्णन क्वचितच आणि हेतुपुरस्सर होणारे बदल असे केले जाऊ शकते. यामध्ये सध्याच्या मागणीला अनुसरण असणाऱ्या काही पद्धती, कर्मचारी, संस्थात्मक संस्कृती यांची बदली करणे समाविष्ट आहे. अनिश्चिततेच्या भावना कमी करण्यावर लक्ष केंद्रित करणाऱ्या संस्था आणि शक्य तितक्या लवकर संतुलनाच्या अवस्थेपर्यंत पोहोचू इच्छित असलेल्या संस्था बऱ्याचवेळा प्रासंगिक बदल घडवून आणतात. नफ्यात राहण्यासाठी या संस्था टाळेबंदी, विविध वस्तूंचे उत्पादन आणि गुणवत्तेपेक्षा प्रमाण यासारखे मोठ्या प्रमाणावर बदल करण्याकडे कल ठेवतात. हे निर्णय हेतुपुरस्सर योजले गेलेले असतात, जुन्या प्रथांच्या जागी नवीन प्रथा अस्तित्वात आणल्या जातात.

त्याचप्रमाण बाजारपेठेतील बदलांच्या पुढील लाटेत या संस्थांना खूप तणाव आणि व्यत्यय, ग्राहकांवर विश्वास नसणे, कर्मचाऱ्यांना जास्त काम करणे आणि अनिश्चिततेचा अनुभव येतो. वीक आणि क्विन (१९९९) यांच्या मते, ज्या संस्था प्रासंगिक बदल घडून आणतात त्यांची वैशिष्ट्या पुढीलप्रमाणे आहेत.

- उपघटकांमध्ये परस्पर घट्ट संबंध
- मूलभूत मूल्य म्हणून कार्यक्षमता
- सद्यस्थितीमधील वातावरणीय घटकांशी जुळवून घेणे.
- मजबूत संस्थात्मक संस्कृती आणि उपसंस्कृती
- बदलाची प्रेरणा म्हणून नाविन्यपूर्णतेपेक्षा अनुकरणात अधिक सहभाग

या प्रकारामध्ये यश अनिश्चित असूनही संघटना क्रांतिकारक बदल करण्याचा विचार करतात. यामध्ये असे आढळून आले आहे की प्रासंगिक बदल सर्वात योग्य आहेत आणि संस्थांद्वारे सर्वात जास्त पसंत केले जातात. सन 2020-21 मध्ये जगभरातील शैक्षणिक संस्थांनी ऑनलाइन शिक्षणाच्या माध्यमातून आपली सेवा प्रदान केली, हा सर्वात नाट्यमय बदल होता जो सर्व विद्यापीठे, शाळा आणि महाविद्यालये यांच्यातील परस्पर संबंधांसह पाहिला गेला. सर्व आव्हानांच्या दरम्यान शिक्षण देण्यावर दृढ विश्वास ठेवून, रणनीती विकसित करण्यासाठी खूप कमी कालावधीमध्ये हे बदल स्वीकारले गेले. सुरुवातीला विद्यार्थी तसेच शिक्षक या दोघांसाठीही ते तणावपूर्ण होते, तथापि नंतर यामुळे समतोल साधण्यास मदत झाली.

सातत्यपूर्ण बदल (Continuous Change)

सातत्यपूर्ण बदलांमध्ये अशा एका प्रक्रियेचे वर्णन करण्यात आले आहे जी "चालू, उत्क्रांत होत जाणारी आणि संचयी" प्रक्रिया आहे. वीक आणि क्विन (१९९९) यांच्या मते, सर्व घटकांमध्ये एकाच वेळी सतत समायोजन करणे तसेच भरीव बदल घडवून आणणे हे सातत्यपूर्ण बदलाचे वैशिष्ट्य आहे. हे बदल मोठे आणि नाट्यमय नसून वेळोवेळी केले जाणारे छोटे बदल आहेत, हे कार्याधारित बदल आहेत, सततच्या अभिप्रायातून केले जातात उदा. ऑनलाइन शिक्षण हे शिक्षकांना अध्यापनाच्या विविध पद्धतींवर सातत्याने प्रशिक्षण दिल्याचा परिणाम होता. या प्रशिक्षण सत्रांनी शिक्षकांना त्यांचे वर्ग अधिक सर्वसमावेशक करण्यासाठी आवश्यक रणनीती प्रदान केली.

जरी हे बदल निसर्गात लहान दिसत असले, तरी एकत्रितपणे ते प्रचंड प्रभाव पाडतात. आपण असे म्हणू शकतो की प्रासंगिक बदल यशस्वी करण्यासाठी अनेक सतत बदल आवश्यक आहेत. ज्या संस्था वारंवार सतत बदल करण्यात गुंतलेल्या असतात त्या सुधारणेवर, नाविन्यपूर्णतेवर आणि शिकण्यावर विश्वास ठेवतात. सततच्या बदलांमध्ये, बदल मध्यस्थाची भूमिका म्हणजे त्यांच्या मागील अनुभवांबद्दल विचार करण्यास प्रोत्साहित करणे आणि कोणते संभाव्य बदल सादर केले जाऊ शकतात आणि ते कसे सादर केले जाऊ शकतात. प्रासंगिक बदलाच्या विपरीत जेथे बदल एजंट संपूर्ण प्रकल्प हाती घेतो.

कर्मचाऱ्यांची बदल स्वीकृती (Employee Acceptance of Change)

संघटनात्मक विकास आणि
सिद्धांत - I

बदलांचे प्रकार आणि आवश्यक बदल ओळखण्याचे मार्ग याबद्दल आपण शिकत असताना व्यवस्थापनाला एक गोष्ट विचारात घ्यावी लागेल ती म्हणजे एखादा कर्मचारी या बदलांवर कशा प्रकारे प्रतिक्रिया देईल. बऱ्याच वेळा कर्मचारी बदलण्यास नाखूष असतात. तणाव, अनिश्चिततेमुळे कर्मचारी नकारात्मक भावनांचा अनुभव घेऊ शकतात. वैयक्तिक कारणे, अनिच्छेची संस्थात्मक कारणे तसेच बदल स्वीकारण्यापूर्वी कर्मचाऱ्यांनी उचललेली पावले पाहूया.

ग्रीनबर्ग (२००२) यांनी बदलण्याच्या अडथळ्यांबद्दल वैयक्तिक समज दिली ती पुढीलप्रमाणे:

- **आर्थिक भीती (Economic fear)**– नोकरीची सुरक्षा, बढती, मूल्यांकनाला धोका
- **अज्ञाताची भीती (Fear of the unknown)**– प्रथा, संस्थात्मक संस्कृतीत आवश्यक बदल
- **बदललेल्या सामाजिक संबंधांची भीती (Fear of altered social relationships)**– नवीन लोक किंवा बदललेल्या सहकाऱ्यांसह काम करणे, डॅम (२००५) यांनी संघटनात्मक स्तरावरील अडथळे दिले की ज्यामुळे प्रतिकार होऊ शकतो:
- **संरचनात्मक जडत्व (Structural inertia)**: वर्षानुवर्षे स्थिर असलेल्या नोकरीमध्ये नोकरीचे वर्णन, कार्य इत्यादी बदलण्यात अडचणी येऊ शकतात.
- **कार्यसमूह जडत्व (Workgroup inertia)**: वर्षानुवर्षे पाळले जाणारे कामाचे निकष, ते बदलणे, विभागांमध्ये कठीण असू शकते.
- **पॉवर बॅलन्सला धोके (Threats to power balance)**: ज्येष्ठता, उच्चस्तरीय व्यवस्थापन पदांमध्ये बदल करणे कठीण असू शकते.
- **पूर्वीचे अयशस्वी बदलाचे प्रयत्न (Prior unsuccessful change efforts)**: आधीच्या अयशस्वी प्रयत्नानंतर होणारे बदल कार्नाल (२००८) यांनी ५ टप्प्यांतून कर्मचाऱ्यांचा बदलला विरोध सुचवले आहे. त्यामध्ये नकार, संरक्षण, त्याग, अनुकूलन आणि आंतरीकीकरण या घटकांचा समावेश होतो.
- १. **नकार (Denial)**: या पहिल्या टप्प्यामध्ये कर्मचाऱ्यांचा असा विश्वास आहे की जुन्या मार्गाने कार्य करीत आहेत ते योग्य आहेत आणि जुळवून घेण्यासाठी नवीन मार्गाची आवश्यकता नाही.
- २. **संरक्षण (Defence)**: दुसऱ्या टप्प्यामध्ये कर्मचारी त्यांच्या कृती आणि स्थानांचे समर्थन करतात.
- ३. **त्याग (Discarding)**: तिसऱ्या टप्प्यामध्ये कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या सभोवताली घडणारा बदल दिसू लागतो आणि नवीन मार्गाशी जुळवून घेणे सुरू करणे हा सर्वात चांगला मार्ग आहे असे समजले जाते.

४. **अनुकूलन (Adaptation):** चौथ्या टप्प्यामध्ये कर्मचारी नवीन प्रणाली लागू करण्यास आणि चाचणी करण्यास सुरवात करतात. नवीन प्रणाली कार्यरत होण्यासाठी ते आवश्यक ते समायोजन करतात.
५. **अंतर्गतकरण (Internalization):** हा शेवटचा टप्पा असून यामध्ये ही नवीन प्रणाली संस्थात्मक संस्कृतीचा एक भाग बनते आणि कर्मचार्यांना त्यासाठी सोयीस्कर केले जाते.

ज्या व्यक्ती लवचिक आहेत आणि ज्यांना पूर्वीचे सकारात्मक अनुभव आहेत अशा व्यक्ती हा बदल स्वीकारण्याची शक्यता जास्त असते. यामध्ये असेही दिसून येते की, परिवर्तनवादी नेते ध्येयांशी संवाद साधण्यात अधिक उत्तम होते आणि आवश्यक ते बदल आणि कर्मचार्यांनी अशा नेतृत्वाद्वारे बदल घडवून आणण्याची तयारी दर्शविली. व्यवस्थापनावरील विश्वास हा आणखी एक महत्वाचा घटक आहे जो बदलाच्या चांगल्या स्वीकृतीचा अंदाज लावतो.

बदलाच्या प्रतिकारावर मात करण्यासाठी नॅडलर (१९८७) यांनी पाच पायऱ्या सुचवल्या आहेत.

१. संस्थेतील सर्वात प्रभावशाली व्यक्तीचे समर्थन मिळवणे.
२. कर्मचार्यांच्या असलेल्या विविध भीती लक्षात घेऊन आणि त्यांना शिक्षित करणे
३. कर्मचार्यांची व्यस्तता अधिक अर्थपूर्ण बनवणे.
४. बदल फलदायी आणि यशस्वी करण्यासाठी बदलांसाठी रचनात्मक अभिप्राय तयार करणे.
५. बदलाच्या यशस्वी अनुकूलनानंतर प्रासंगिक बदलातून सतत बदलण्यावर लक्ष केंद्रित करणे.

या सर्व टप्प्यांवर, संप्रेषण ही बदलाच्या यशस्वी अंमलबजावणीची गुरुकिल्ली आहे. कर्मचार्यांना जेव्हा सर्व प्रक्रियेची माहिती असते तेव्हा ते बदल अधिक सकारात्मकतेने स्वीकारतात. जेव्हा बदल वेळेवर कळवले जातात तेव्हा सुरुवातीपासून शेवटपर्यंत सर्व कर्मचार्यांमार्फत अल्प विरोध दर्शवला जातो. त्याचप्रमाणे कर्मचारी वर्गाला जर संपूर्ण माहिती बदलाविषयी संपूर्ण माहिती दिली गेली नाही तर ती अनिश्चिततेची भावना वाढवते आणि काहीतरी वाईट घडणार आहे अशी भीती वाटते. (वानबर्ग आणि बनास, २०००). ज्या कर्मचार्यांवर बदलांची माहिती देण्याची जबाबदारी आहे, त्यांना प्रशिक्षण दिले पाहिजे, त्यांनी द्विमार्गी अभिप्रायांना प्रोत्साहन दिले पाहिजे. शेवटी कर्मचार्यांना असे वाटले पाहिजे की त्यांच्या चिंतांकडे व्यवस्थापनाने लक्ष दिले आहे.

आणखी एक घटक म्हणजे एखाद्या संस्थेला हा बदल अंमलात आणण्यासाठी किती वेळ लागतो. त्यांनी प्रासंगिक बदलातून शक्य तितक्या लवकर सातत्यपूर्ण बदलाकडे जाण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे. यासाठी दोन वर्षांपेक्षा जास्त वेळ लागू नये, असा सल्ला देण्यात आला आहे.

कर्मचाऱ्यांना आवश्यक बदलांसाठी तयार राहण्याचे प्रशिक्षण दिल्यास त्यांना सक्षम वाटण्यास मदत होते. एखाद्या सक्षम कर्मचाऱ्याला आपली कामगिरी वितरीत करण्यात आत्मविश्वास वाटेल ज्यामुळे संघटनात्मक वाढ चांगली होईल.

संघटनात्मक विकास आणि
सिद्धांत – I

७.१.२ संघटनात्मक विकासाची तंत्रे (Techniques of organizational development)

ज्याप्रमाणे आपण संघटनात्मक विकासामध्ये प्रकार आणि आव्हाने पाहिली आहेत. त्याचप्रकारे आपण संघटनात्मक विकासाची तंत्रे पाहूया. संघटनात्मक विकासाची अंमलबजावणी करण्यासाठी ही तंत्रे फ्रेमवर्क तयार करतात आणि वैयक्तिक तसेच संस्थेची एकूण कामगिरी सुधारण्यासाठी प्रभावी असल्याचे दिसून आले आहे.

उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन (Management by Objectives)

संस्थात्मक बदलाच्या तंत्रांपैकी एक महत्वाचे तंत्र म्हणजे उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन करणे. हे तंत्र ध्येय निश्चितीवर आधारित आहे. या तंत्रामध्ये प्रत्येक कर्मचाऱ्याचे ध्येय त्याच्या पर्यवेक्षकाशी व हाताखालच्या व्यक्तीशी समन्वित केले जाते. सुरुवातीला जे संघटनेत सर्वोच्च स्थानी आहेत, त्यांनी ध्येये निश्चित केली. ही उद्दीष्टे त्यांच्या अंतर्गत काम करणाऱ्या प्रत्येक कर्मचाऱ्यासाठी उद्दीष्टे म्हणून काम करतात. हे कर्मचारी प्रत्येक स्तरावर स्वतःची ध्येये निश्चित करतात, जी व्यवस्थापनाच्या उद्दिष्टांशी सुसंगत असतात. बदलांद्वारे निश्चित केलेले ध्येय वस्तुनिष्ठ, मोजता येण्याजोगे आणि ठोस असले पाहिजे, ज्यामुळे प्रत्येकाला आपले ध्येय त्यांच्याशी जोडणे शक्य होईल उदा. विक्री वाढवावी लागेल. हे विधान एक उद्दीष्ट असू शकते परंतु ते अस्पष्ट आहे. हे साध्य करण्यासाठी खालील विधान बरेच चांगले आहे ते म्हणजे: वर्ष 2021 मध्ये विक्री मागील वर्षाच्या तुलनेत 20% ने वाढवावी लागेल.

या विधानाला एक कालमर्यादा, विशिष्ट लक्ष्य आणि आधाररेखा देखील आहे. यासारखी उद्दीष्टे एखाद्या कर्मचाऱ्याला त्यांचे कार्य, अचूक वर्तन आणि प्रत्येक कार्यासाठी समर्पित करण्यासाठी वेळ निश्चित करण्यास अनुमती देतात.

एखादे उद्दिष्ट निश्चित केल्यानंतरची पुढची पायरी म्हणजे व्यवस्थापकांना ध्येयनिश्चितीच्या प्रक्रियेचे प्रशिक्षण देणे. जेव्हा व्यवस्थापकांना ध्येय निश्चितीची प्रक्रिया कशी कार्य करते हे माहित असते तेव्हाच ते त्यांच्या हाताखालील लोकांसह ही प्रक्रिया करू शकतात.

तिसरी पायरी म्हणजे प्रत्येक स्तरावर चर्चा, पर्यवेक्षकाबरोबर बैठका आणि दुय्यम सहाय्याकासोबत चर्चा होय. या प्रक्रियेमध्ये कर्मचारी त्यांच्या पर्यवेक्षकाशी सक्रियपणे त्यांच्या ध्येयांची बोलणी करतात आणि दोघेही एकमेकांशी समन्वय साधून आपल्या ध्येयांची आखणी करतात. एकदा का सर्व स्तरांनी आपापली ध्येये निश्चित केली की, प्रगती आढावा बैठक वर्षातून एकदा किंवा दोनदा आयोजित करणे आवश्यक असते. या आढावा बैठकांमध्ये, कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे निर्धारित लक्ष्याच्या विरुद्ध मूल्यांकन केले जाते.

आकृती ७.१. उद्दिष्टानुसार (एम.बी.ओ.) प्रोग्रामद्वारे व्यवस्थापनाची अंमलबजावणी करण्याच्या पाच पायऱ्या.

वरिष्ठ अधिकारी संपूर्ण संघटनेसाठी ध्येये निश्चित करतात	व्यवस्थापकांना ध्येय निश्चित करण्यासाठी प्रशिक्षण दिले जाते	पर्यवेक्षक सहकार्यासह ध्येय निश्चित करण्यासाठी बैठका घेतात	सर्व कर्मचारी त्यांची उद्दीष्टे साध्य करण्यासाठी काम करतात	ध्येयप्राप्तीचे मूल्यमापन केले जाते
--	---	--	--	-------------------------------------

{Source: Spector, P.E. (2012). Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice (6th ed). United States: Wiley}

रॉजर्स आणि हंटर (१९९१) यांना असे आढळून आले की, ज्या संस्थांनी सर्व कर्मचारी आणि व्यवस्थापनासह एम.बी.ओ.ची अंमलबजावणी केली. त्यांनी पूर्ण बांधिलकीने अंमलबजावणी न करणाऱ्या संस्थांपेक्षा अधिक चांगली उत्पादकता दाखवली. मेटा-विश्लेषण अभ्यासामध्ये एम.बी.ओ. प्रोग्रामच्या परिणामी 23 अभ्यासांच्या एकत्रित निकालांमध्ये 39% वाढ दिसून आली. या 23 अभ्यासांमध्ये उच्च स्तरीय वचनबद्धता असलेल्या व्यवस्थापनाने 56.5% वाढ दर्शविली, मध्यम वचनबद्धतेसह ती 32.9% वाढ होती आणि कमी वचनबद्धतेसह, उत्पादकतेत 6.1% वाढ झाली.

सर्वेक्षण अभिप्राय (Survey Feedback)

संघटनात्मक विकासाच्या सर्वेक्षणाच्या या दुसऱ्या तंत्रामध्ये कर्मचाऱ्यांच्या मनोवृत्ती, मते आणि अभिप्राय मिळवले जातात. या सर्वेक्षणांचा अहवाल संस्थेस कळविला जातो. गोपनीय प्रश्नावलीद्वारे कर्मचाऱ्यांना त्यांचे मत धमकी न देणाऱ्या मार्गाने व्यक्त करण्याची परवानगी देणे हा येथे हेतू आहे. ही माहिती प्रारंभिक चर्चेचा मुद्दा म्हणून वापरली जाऊ शकते. सर्वेक्षण तंत्राचा पहिला भाग म्हणजे बदल घडणाऱ्या घटकांना अनुसरून प्रश्नावलीचा आराखडा तयार करणे आणि प्रशासित करणे. कर्मचार्यांचे कार्य समाधान, नोकरीच्या स्थितीची जाणीव, कामाच्या ठिकाणी समस्या आणि त्यावरील अभिप्राय यांच्याशी संबंधित प्रश्न विचारले जातात. या चलांचे मूल्यांकन करण्यासाठी प्रमाणित चाचण्यांचा वापर केला जातो. उदाहरणार्थ कर्मचाऱ्यांचे कामाविषयीचे मापन करण्यासाठी कार्य वर्णन तक्ता (स्मिथ, केंडल, आणि कॉलिन, १९६९) यासारख्या मापन साधनांचा वापर केला जाऊ शकतो. त्याचप्रमाणे चलांचे मापन करण्यासाठी इतरही मापन साधने फायदेशीर ठरू शकतील. जेव्हा एखाद्या संशोधकाला संस्थेतील परिस्थितीचे मूल्यांकन करायचे असेल तेव्हा तो प्रमाणित साहित्याचा वापर करून अश्या प्रकारे माहिती मिळवू शकतो.

दुसरा भाग म्हणजे कर्मचाऱ्यांना सर्वेक्षणाबद्दल अभिप्राय देणे. हा भाग माहिती अहवालामध्ये संकलित केला जातो आणि तो बैठकांच्या मालिकेत कर्मचार्यांसमोर सादर केला जातो. या बैठकांमध्ये, कर्मचाऱ्यांना परिणामांवर चर्चा करण्याची आणि विविध संभाव्य

उपायांवर चर्चा करण्याची संधी असते. यशस्वी कार्यक्रमाचा परिणाम म्हणजे संस्थात्मक समस्यांवरील उपायांची अंमलबजावणी होय.

संघटनात्मक विकास आणि
सिद्धांत – I

ब्राऊअर्स (१९७३) यांना एका मोठ्या प्रमाणावरील रेखांशाच्या अभ्यासात असे आढळून आले आहे की, सर्वेक्षण पद्धतीच्या यशस्वी अंमलबजावणीनंतर कर्मचाऱ्यांच्या समाधानाची पातळी आणि नोकरीच्या स्थितीची पातळी सकारात्मक प्रकाशात नोंदविली गेली. या प्रक्रियेत कर्मचारी सहभागी असल्याने धोरणात्मक निर्णयांमध्ये त्यांचा सहभाग वाढत गेला.

संघ निर्मिती (Team Building)

या भागामधील तिसरी पद्धती म्हणजे समूह निर्मिती होय. या भागातील कार्य हे समूहाचे कार्य वाढवण्यासाठी विविध योजनांचा आराखडा तयार करणे हा आहे. हा घटक संघ बांधणीची तंत्रे कार्ये आणि संबंधित क्रियाकलापांवर आपले लक्ष केंद्रित करतात. उदा. आंतरवैयक्तिक संबंध आणि एकात्मता वाढविण्यासाठी संप्रेषण कौशल्यांवर काम करणे आणि आंतरवैयक्तिक संघर्ष कमी करणे. हे सर्व कार्य-केंद्रित क्रियाकलाप आहेत ज्यात कार्यप्रदर्शन सुरळीत करण्यावर लक्ष केंद्रित केले आहे.

टी-ग्रुप (T-Group)

‘टी’-ग्रुप याला प्रशिक्षण गट असे देखील म्हंटले जाते. कर्मचार्यांचे वैयक्तिक आणि अंतर्वैयक्तिक संप्रेषण सुधारण्यासाठी या प्रकारामध्ये वेगवेगळ्या कर्मचारी प्रशिक्षण आराखड्यांचा वापर केला जातो. यामध्ये आंतरवैयक्तिक कौशल्ये तयार करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना वेगवेगळ्या परिस्थितींच्या मालिकेचा सामना करावा लागतो. हा कार्यक्रम तीन दिवस ते दोन आठवड्यांच्या कालावधीपर्यंत राबवला जात असून कर्मचाऱ्यांनी नेहमीच्या कामाच्या ठिकाणापासून दूर राहून हे उपक्रम राबवावे लागतात..

या अंतर्दृष्टीपूर्ण कार्यक्रमांचे उद्दीष्ट कर्मचाऱ्यांना त्यांची स्वतःची बलस्थाने आणि गैर-न्यायनिवाडा वातावरणात कमकुवतपणा जाणून घेण्यासाठी मदत करणे हा आहे. या कार्यक्रमांचा सराव ठोस अभिप्राय आणि खुल्या चर्चेसह केला जातो जिथे प्रत्येकाला त्यांचे मत मांडण्याची संधी मिळते. कामाच्या ठिकाणी आंतरवैयक्तिक कौशल्ये वाढविण्यासाठी आणि परिणामकारकता वाढविण्यासाठी ‘टी’ गट क्रियाकलाप कामाच्या ठिकाणी संघर्षाचा एक वेगळा दृष्टीकोन आणि समाधानापर्यंत पोहोचण्यासाठी संवाद साधण्याचे संभाव्य मार्ग प्रदान करण्यात उपयुक्त ठरले. सुरुवातीच्या काळात, ही एक लोकप्रिय पद्धत होती, तथापि, दोन कारणांमुळे त्याची लोकप्रियता गमावली, प्रथम जरी कर्मचाऱ्यांनी कामाच्या ठिकाणी विकासावर कोणताही परिणाम दर्शविला नाही आणि या प्रकारच्या कार्यक्रमांना समाधान नोंदवले. दुसरे म्हणजे या उपक्रमांमध्ये कर्मचाऱ्यांना स्वतःचे संवेदनशील पैलू प्रस्तापित करणे आवश्यक होते, ज्यामध्ये बरेच लोक आरामदायक नव्हते. हे ग्रुप मानसोपचारासारखे दिसून आले. हे कामाच्या ठिकाणी नीतिमत्तेचे पालन करीत नव्हते. तर आजकाल संभाषण कौशल्य हे प्रशिक्षण कार्यक्रमांमध्ये अधिक प्रभावी असल्याचे दिसून आले आहे.

७.१.३ सशक्तीकरण (Empowerment)

एक सक्षम कर्मचारी नेहमीच संस्थात्मक विकासासाठी अधिक प्रयत्न करेल. त्यांचे मत विचारण्यापासून ते त्यांना निर्णयक्षमतेवर नियंत्रण देण्यापर्यंतचा हा प्रकार असू शकतो. कर्मचारी निर्णयप्रक्रियेचा भाग कसे असू शकतात ते पाहूया.

सबलीकरणाचा निर्णय घेणे (Making the Decision to Empower)

सबलीकरणाचा निर्णय घेण्याचे घटक (Factors in Making the Decision to Empower)

निर्णय प्रक्रियेत गुंतलेल्या कर्मचाऱ्यांनी व्यवस्थापकांचा सहभाग नसल्याच्या तुलनेत व्यवस्थापकांवर अधिक विश्वास दाखविला. निर्णय प्रक्रियेत कर्मचाऱ्यांना केव्हा सामील करून घ्यावे हे ठरवण्यासाठी वरूम आणि यटन (१९७३) यांनी फ्लोचार्ट विकसित केला. यामध्ये सात घटक आहेत.

१. निर्णय गुणवत्तेचे महत्त्व (Importance of Decision Quality): हा निर्णय उच्च दर्जाचा आहे की कमी दर्जाचा हे किती प्रयत्न पुढे केले, हे निश्चित होईल. उदा., कार्यालयीन भिंतींवर कोणता रंग लावायचा हे ठरवण्यासाठी कर्मचार्यांना मोठा प्रयत्न करावा लागणार नाही, परंतु नवीन कर्मचारी नेमायचा की नाही यावर व्यापक प्रमाणात विचारविनिमय करावा लागेल.
२. समस्या क्षेत्राचे नेतृत्वाचे ज्ञान (Lead knowledge of the Problem Area): दुसऱ्या घटकात एखाद्या नेत्याला कोणत्या निर्णयाबद्दलचे ज्ञान/माहिती किती प्रमाणात असते, याविषयी सांगितले आहे. जर नेत्याकडे पुरेशी माहिती असेल तर तो त्यांना त्यात सामील होण्यासाठी अधीनस्थांना सामील करू शकतो. तथापि, जर तो नवीन असेल आणि त्याच्याकडे पुरेशी माहिती नसेल तर अधीनस्थांचा सहभाग व्यापक असेल.
३. समस्येची रचना (Structure of the problem): तिसरा घटक म्हणजे नेत्याला कोणती माहिती आवश्यक आहे आणि ती कशी मिळवायची हे किती प्रमाणात माहित आहे. जर त्याला किंवा तिला हे माहित नसेल तर या प्रक्रियेचा भाग होण्यासाठी अधिक लोकांना आवश्यक असेल.
४. निर्णय स्वीकृतीचे महत्त्व (Importance of Decision Acceptance): चौथ्या घटकात इतरांनी स्वीकारलेला निर्णय किती प्रमाणात महत्त्वाचा आहे याचा समावेश होतो. उदा., कामाच्या तासांबाबतचा निर्णय कर्मचाऱ्यांनी स्वीकारणे महत्त्वाचे आहे.
५. निर्णय स्वीकृतीची संभाव्यता (Probability of Decision Acceptance): पाचवा घटक म्हणजे अधीनस्थांकडून निर्णय स्वीकारण्याची शक्यता. निर्णय घेताना व्यवस्थापकाने आपल्या हाताखालचे लोक तो स्वीकारतील की नाही याची संभाव्यता ठरवणे आवश्यक आहे. हे नेतृत्वाच्या प्रकारावर आणि निर्णयाबद्दलच्या माहितीवर देखील अवलंबून असते. जर अधीनस्थांनी व्यवस्थापकाकडे या क्षेत्रातील तज्ञ म्हणून पाहिले तर ते निर्णय स्वीकारण्याची शक्यता जास्त असते. त्याचप्रमाणे ज्या नेत्यांना

त्यांच्या हाताखालच्या लोकांना आवडते, त्यांच्यासाठी निर्णय स्वीकारण्याची शक्यता वाढते.

संघटनात्मक विकास आणि सिद्धांत - I

६. **गौण विश्वास आणि प्रेरणा (Subordinate Trust and Motivation):** सहावा घटक म्हणजे प्रेरणा आणि विश्वास. हाताखालच्या लोकांमधील प्रेरणेची पातळी आणि नेते आणि हाताखालचे लोक यांच्यातील विश्वास यामुळे अधिक चांगले निर्णय घेण्यास मदत होईल.

७. **अधीनस्थ संघर्षाची शक्यता (Probability of Subordinate Conflict):** शेवटचा घटक हाताखालच्या लोकांमध्ये संघर्षाच्या संख्येबद्दल बोलतो. जर कर्मचाऱ्यांमध्ये शक्य तितक्या चांगल्या उपायावर मतभेद होण्याची शक्यता जास्त असेल तर; त्यानंतर नेता सर्वांकडून माहिती गोळा करतो आणि त्यानुसार निर्णय घेतो.

सबलीकरणाचे परिणाम (Consequences of Empowerment)

जे कर्मचारी सक्षम वाटतात, त्यांच्या कामावर नियंत्रण ठेवतात, त्यांना सकारात्मक भावनांचा अनुभव आला आहे. सक्षम कर्मचाऱ्यांना यू.एस., मेक्सिको आणि पोलंडमध्ये नोकरीचे समाधान वाढल्याचे जाणवले, परंतु भारतात नाही (रॉबर्ट, प्रोबस्ट, मार्टोचिओ, ड्रॅसगो, आणि लॉलर, २०००). जसजशी कर्मचाऱ्यांची कौशल्ये सुधारत गेली तसतसे यामुळे नोकरीची सुरक्षा, उच्च वेतन आणि दुसऱ्या संस्थेद्वारे नियुक्त होण्याची शक्यता देखील सुधारली.

याचा नकारात्मक परिणाम असा होतो की जबाबदारीत वाढ झालेल्या कर्मचाऱ्यांना अधिक ताण येतो आणि जास्त काम केले जाते. निर्णयप्रक्रियेत एक धोका निर्माण झाला होता; जर कोणताही निर्णय वाईट निघाला तर कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या नोकऱ्या गमवाव्या लागू शकतात. अशा प्रकारे काही कर्मचाऱ्यांनी सबलीकरणाच्या प्रयत्नांना विरोध केला (मेनार्ड, मॅथ्यू, मार्श, आणि रुडी, २००७).

७.१.४ डाउनसाइझिंग किंवा नोकर कपात (Downsizing)

संस्थात्मक पुनर्रचनेच्या प्रक्रियेत, त्यात बदल केल्यामुळे बऱ्याचदा कर्मचाऱ्यांची संख्या कमी होते. खर्चातील बदल, कालबाह्य कौशल्य संच, मानवाची जागा घेणारे तंत्रज्ञान आणि सक्षम कर्मचारी यांचा हा परिणाम असू शकतो, व्यवस्थापकीय पर्यवेक्षकांची गरज कमी झाली आहे. या सर्व घटकांमुळे आकार कमी होतो.

समस्यांची चिन्हे (Signs of Problems)

संघटनांना सहसा असा काही इशारा मिळतो की भविष्यात त्यांना कमी करण्याचा विचार करावा लागू शकतो. टाळेबंदीचा उच्च प्रभाव कमी करण्यासाठी संस्था काही धोरणे हाती घेऊ शकतात.

पहिली रणनीती म्हणजे कायमस्वरूपी कर्मचाऱ्यांना कामावर ठेवणे. बाहेरील रोजगार संस्थांच्या मदतीने संस्थांना तात्पुरते कर्मचारी मिळू शकतात. हे कर्मचारी सहसा कंत्राटी तत्वावर असतात, त्यांचे प्राथमिक उत्तरदाते रोजगार संस्था असतात, त्यामुळे संस्थेला

भविष्यासाठी हमी द्यावी लागत नाही. कराराची विशिष्ट वर्षे पूर्ण झाल्यानंतर त्यांना नवीन कंत्राटी कर्मचारी मिळू शकेल. कंपनीच्या वाढीनुसार ते करार चालू ठेवायचा की रद्द करायचा हे ठरवू शकतात. एक गोष्ट लक्षात ठेवली पाहिजे की, जर तात्पुरता कर्मचारी तेथे बराच काळ असणार असेल तर त्यांना इतर कर्मचाऱ्यांप्रमाणे वागणूक दिली जावी. त्यांना योग्य प्रशिक्षण, आणि चांगल्या कामगिरीसाठी प्रोत्साहन मिळाले पाहिजे आणि कार्यालयीन मेळाव्यांना उपस्थित राहिले पाहिजे (वाईन्स, १९९७).

दुसरे धोरण म्हणजे सेवांचे आउटसोर्सिंग करणे. हे काही संसाधने प्रदान करण्यासाठी बाह्य विक्रेत्यांचा वापर करीत आहे. उदाहरणार्थ, विमान कंपन्या आणि लांब पल्ल्याच्या गाड्यांद्वारे पुरविले जाणारे अन्न स्थानिक केटरिंग एजन्सीद्वारे तयार केले जाते. त्याचप्रमाणे, विशिष्ट माहिती व्यवस्थापन कार्याचे आउटसोर्सिंग उपयुक्त ठरू शकते.

तिसरी रणनीती म्हणजे कर्मचाऱ्यांना त्यांचे करिअर बदलण्यास प्रोत्साहित करणे आणि करिअर बदलासाठी आवश्यक कौशल्ये शिकण्यास मदत करणे. १९८० आणि १९९० च्या दशकात अमेरिकास्थित संस्थांमध्ये कर्मचाऱ्यांना कामावरून काढून टाकण्याची गरज होती. टाळेबंदीची संख्या कमी करण्यासाठी त्यांनी लोकांना प्रशिक्षण अभ्यासक्रम घेण्यास प्रोत्साहित केले, त्यांच्या कारकीर्दीत पुढे जाण्यासाठी स्वतः ला अद्ययावत केले, दुसऱ्या कारकीर्दीत ते अधिक आनंदी होतील की नाही हे ठरविण्यास प्रोत्साहित केले. त्यांना मदत करण्यासाठी संस्थेने प्रशिक्षणासाठी वार्षिक भत्ता देऊ केला, जरी यामुळे त्यांना मोठा खर्च करावा लागला, परंतु कर्मचाऱ्यांनी स्वेच्छेने सोडल्यामुळे कमी आकार कमी झाला. आणि उर्वरित प्रशिक्षित कर्मचाऱ्यांसह उत्पादकता वाढविली.

नोकर कमी करण्याची चौथी रणनीती म्हणजे लवकर सेवानिवृत्तीची पॅकेजेस ऑफर करणे. या लवकर सेवानिवृत्तीला आर्थिक लाभ मिळवून देण्यात आला. उदाहरणार्थ, 2019 मध्ये दूरसंचार संस्थांकडून होणाऱ्या नुकसानीचा सामना करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना लवकर सेवानिवृत्ती घेण्यासाठी पेन्शन योजना आणि आरोग्य सेवा लाभ देण्यात आले होते. या धोरणामुळे चांगल्या कर्मचाऱ्यांना लवकर निघण्याची किंमत मोजावी लागू शकते (व्याट कंपनी, 1993).

पाचव्या पर्यायात कर्मचाऱ्यांना वेतनकपात किंवा पगारवाढ नको, अशी मागणी केली जाते. आर्थिक मंदीमध्ये जेव्हा उत्पादन आणि विक्री कमी होते तेव्हा ही रणनीती सामान्य होईपर्यंत कार्य करते. जेव्हा अर्थव्यवस्था सुधारते तेव्हा या कर्मचाऱ्यांना त्यानुसार त्यांची वेतनवाढ मिळू शकते.

अंतिम धोरणांमध्ये संघटना ओव्हरटाइमवर मर्यादा घालून, सामायिक काम बंद करून, घरून काम करण्यास प्रोत्साहित करून, सुट्टीच्या दिवशी पगार न देऊन आणि कामाचे तास किंवा दिवस कमी करून टाळेबंदी टाळतात.

या सर्व धोरणांचे उद्दीष्ट वैयक्तिक कर्मचाऱ्यांवर तसेच संस्थेवरील परिणाम कमी करणे हे आहे. सध्याची आर्थिक, सामाजिक आणि राजकीय वृत्ती लक्षात घेऊन टाळेबंदीची गरज ठरवणे आवश्यक आहे.

कामावरून काढून टाकण्यात येणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची निवड करणे (Selecting Employees to be laid off)

संघटनात्मक विकास आणि
सिद्धांत - I

संस्थांनी नोकर कपातीची वैध कारणे निश्चित केली पाहिजेत. निवड झालेल्या कर्मचाऱ्याच्या चिंतांकडे लक्ष द्यावे लागेल. हा निर्णय घेण्यासाठी वापरल्या जाणाऱ्या निकषांमध्ये ज्येष्ठता, कामगिरी, पगाराची पातळी आणि संघटनात्मक गरज यांचा समावेश असू शकतो. एखाद्याने टाळेबंदीचे संभाव्य परिणाम देखील समजून घेणे आवश्यक आहे.

घोषणा (The announcement) – ते वैयक्तिक, एकास एक या तत्वावर असावे. कर्मचाऱ्यांना ठोस माहिती मिळणे गरजेचे आहे. कर्मचाऱ्यांची कारणे आणि त्यांच्या प्रश्नांकडे लक्ष देणे आवश्यक आहे. उदाहरणार्थ - टाळेबंदी का आवश्यक आहे, संभाव्य पर्याय, त्यांच्याकडे किती वेळ आहे, प्रक्रियेदरम्यान संस्थेने प्रदान केलेला एक प्रकारचा आधार आणि त्याचा त्यांच्या इतर फायद्यांवर कसा परिणाम होईल.

जर या प्रश्नांची उत्तरे दिली गेली नाहीत तर कर्मचारी चिंताग्रस्त आणि चिंताग्रस्त होतात, ज्यामुळे सध्याच्या कर्मचाऱ्यांमध्ये असुरक्षितता निर्माण होऊ शकते.

आउटप्लेसमेंट कार्यक्रम (Outplacement program)– कर्मचाऱ्यांना कमी करण्याच्या प्रक्रियेतून जाण्यास मदत करण्यासाठी काही प्रोग्राम त्यांच्या भावनिक, आर्थिक आणि करिअरच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी आणि त्यांना मार्गदर्शन करण्यासाठी सराव केला जातो.

भावनिक समुपदेशन (Emotional Counselling) - कामावरून काढून टाकलेला कर्मचारी भावनांच्या चार टप्प्यातून जातो.

नकार (Denial)– येथे कर्मचारी कामावरून काढून टाकण्याच्या घोषणेवर अविश्वास व्यक्त करतात आणि कदाचित ते कंपनीकडून चूक म्हणून मांडू शकतात. हे त्यांच्या कामाच्या शेवटच्या दिवसापर्यंत काही तासांपर्यंत टिकू शकते.

क्रोध (Anger)– संस्था, पर्यवेक्षक आणि सहकारी, विशेषतः ज्यांनी नोकरी टिकवली आहे, त्यांच्याबद्दल ते आपला राग व्यक्त करतात. कर्मचाऱ्याला स्वतः ला योग्यरित्या व्यक्त करण्याची परवानगी देणे महत्वाचे आहे. त्यांच्या भावनांना वाट मोकळी करून देणे महत्वाचे आहे.

भय (Fear)– या टप्प्यात कर्मचारी नवीन नोकरी लवकर न सापडण्याच्या भीतीतून जातात, बिले देऊ शकत नाहीत आणि भविष्याची आणि कुटुंबाची चिंता करतात. या टप्प्यावर करुणा आणि सहानुभूतीने या कर्मचार्यांचे म्हणणे ऐकून घेणे आवश्यक आहे.

स्वीकार (Acceptance)– येथे कर्मचारी त्यांचे टाळेबंदी स्वीकारतात आणि भविष्य सुरक्षित करण्याच्या दिशेने काम करण्यास सुरुवात करतात,

आर्थिक समुपदेशन (Financial Counselling)– नवीन नोकरीची संधी मिळेपर्यंत कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या बजेटचे नियोजन करण्यासंबंधी आर्थिक समुपदेशनाची आवश्यकता असते. अनेक कर्मचाऱ्यांकडे कर्ज, भाडे, वैद्यकीय खर्च, घरी आवश्यक सेवा, शिक्षण आणि वृद्ध कुटुंबातील सदस्यांना आधार देणारे कर्मचारी असतात. संस्थेने कर्मचाऱ्याला लवकर

सेवानिवृत्ती किंवा अचानक टाळेबंदीची भरपाई म्हणून मिळणार् या फायद्याविषयी समजावून सांगणे आवश्यक आहे.

करिअर मूल्यांकन आणि मार्गदर्शन (Career Assessment and Guidance)- ज्या कर्मचाऱ्यांना सहसा काढून टाकले जाते ते असे असतात ज्यांच्याकडे अद्ययावत कौशल्य संच आणि सद्य परिस्थितीचे ज्ञान नसते. म्हणूनच, करिअर मूल्यांकन करताना एखाद्याने त्यांच्या सध्याच्या कौशल्यांचे मूल्यांकन करणे आणि अद्यतनित कौशल्यांसाठी स्वतःला प्रशिक्षित करणे आवश्यक आहे. उदाहरणार्थ, ज्या कौशल्यांची नेमणूक होण्याची शक्यता जास्त असते, कारण तंत्रज्ञान सॉफ्टवेअर अभियंते बदलत आहे ते केवळ संगणकापुरते मर्यादित नसतात तर त्यांना स्मार्टफोनवर काम करण्यासाठी आणि दोन्ही डिव्हाइसवर काम करणारे अनुप्रयोग विकसित करण्यासाठी कौशल्ये आत्मसात करावी लागतात. आणि अलीकडील अद्यतनांसह, त्यांनी टेलिव्हिजनवरही असेच नवीन अद्यतने ठेवण्यास सुरवात केली आहे.

डाउनसाइझिंगचा किंवा नोकर कपातीचा परिणाम (Effect of Downsizing)

बळी किंवा कपात झालेले (Victims)

नोकरी गमावलेल्या व्यक्तींचे शारीरिक आणि मानसिक आरोग्यावर नकारात्मक परिणाम होतात. शारीरिक पातळीवर या कर्मचाऱ्यांना डोकेदुखी, हायपरटेंशन, व्हिजन प्रॉब्लेम, झोपेची समस्या, पोट बिघडणे, हृदयाची समस्या आणि मादक द्रव्यांचा गैरवापर वाढण्याचा अनुभव येतो. मानसिक पातळीवर त्यांना नैराश्य, चिंता, माघार, कमी आत्मसन्मान, आवेग आणि रागाच्या उद्रेकाचा अनुभव येतो. त्यांचे कुटुंब आणि मित्रांशी असलेले संबंध ताणले जाऊ लागतात.

बेयर आणि त्यांच्या सहकाऱ्यांनी (१९९३) कमी आकारमानाचा प्रभाव कमी करण्यासाठी बळींना काढून टाकण्याची सूचना केली:

१. कुटुंबीयांना तातडीने कळवणे .
२. नोकरी गमावण्याच्या कारणांचे मूल्यमापन करा आणि समजून घ्या. म्हणजे संघटनेतील समस्यांमुळे तोटा अटळ होता का, की अधिक चांगली कामगिरी, अधिक वर्तमान कौशल्ये किंवा अधिक चांगल्या वृत्तीमुळे कर्मचाऱ्याला आपली नोकरी टिकवून ठेवण्याची मुभा मिळू शकली असती का?
३. टाळेबंदी (उदा., राग, अविश्वास, अपराधीपणा, लज्जा) सोबत असलेल्या भावनांना सामोरे जा आणि गरज पडल्यास मदत मिळवणे
४. संदर्भ मिळवणे, विच्छेदन पॅकेजची बोलणी करणे आणि आऊटप्लेसमेंटच्या संधींचा लाभ घेणे अशा गोष्टी करून निघण्याची तयारी करणे
५. पुढील प्रवासाची तयारी करण्यासाठी सुट्टी किंवा थोडा विश्रांतीचा कालावधी घेणे.
६. नवीन कृतीचे नियोजन करणे आणि आत्मविश्वासाने पुढे जाणे.

वाचलेले किंवा कापतीतून बचावलेले (Survivors)

संघटनात्मक विकास आणि
सिद्धांत - I

घटत्या आकारातून बचावलेल्या कर्मचाऱ्यांकडून संस्था दुर्लक्ष करू शकत नाहीत. हे काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांमध्ये अस्थिरतेची भावना निर्माण करते कारण त्यांच्या सहकाऱ्यांना सोडावे लागते. संस्थेने टाळेबंदीसाठी जी प्रक्रिया अवलंबली होती, ती जर कर्मचाऱ्यांनी न्याय्य, मानली तर असुरक्षिततेची ही भावना दूर होईल जर तसे झाले नाही तर त्यांच्या नोकरीच्या सुरक्षिततेबद्दल भीती निर्माण होऊ शकते. संस्थांनी वाचलेल्यांना या निर्णयाबद्दल आपले मत व्यक्त करण्याची परवानगी दिली पाहिजे आणि त्यांना सूचना करण्याची परवानगी दिली पाहिजे. कामावरून काढून टाकलेल्या कर्मचाऱ्यांबद्दल सकारात्मक दृष्टिकोन ठेवल्यास विश्वास निर्माण होण्यास मदत होईल.

कमी झालेले करदाते, खरेदीदार, स्थानिक व्यवसायाचे नुकसान, कर्जबुडवे वाढलेले आणि गुन्हे या बाबतीत या घसरणीचा स्थानिक समुदायावर परिणाम होतो. जरी कमी करण्याचे काही सकारात्मक परिणाम आहेत जसे की कर्मचाऱ्यांची गुणवत्ता वाढविणे आणि सुधारित कौशल्ये अनुभवजन्य संशोधन कमी करण्याचा थेट परिणाम स्थापित करू शकले नाही, परंतु त्याचा परिणाम पाहिजे तसा झाला नाही. २००२ मध्ये कॅसियोने अहवाल दिला की ज्या संस्था कमी झाल्या आहेत त्यांनी त्यांच्या संस्थांच्या आर्थिक यशात सुधारणा केली नाही. हेन्कॉफ (१९९०) यांनी सुमारे १५०० कमी आकाराच्या संस्थांचे सर्वेक्षण केले आणि त्यांना असे आढळले की निम्त्या संस्थांनी कमी उत्पादकता नोंदविली आहे. वायट कंपनीने (१९९३) केलेल्या सर्वेक्षणात असे दिसून आले आहे की, केवळ ४६% संस्थांनी खर्च कमी केला, २२% उत्पादकता वाढविली आणि ९% गुणवत्ता सुधारली. टायरनी गुपने (पीक, १९९७) ३०० संस्थांचे सर्वेक्षण केले आणि त्यांना असे आढळले की कमी आकारानंतर अपंगत्वाचे दावे आणि खर्च वाढला आहे.

७.१.५ कामाचे वेळापत्रक (Work schedules)

अठराव्या आणि एकोणिसाव्या शतकात संस्थांच्या कामकाजाची वेळ १४ ते १६ तासांच्या आसपास असायची. १९४८ मध्ये कारखान्यांच्या कायद्यानुसार १८ वर्षांपेक्षा जास्त वयाची कोणतीही व्यक्ती दिवसातून केवळ ८ तास काम करू शकते आणि आठवड्यातून ४८ तासांपेक्षा जास्त काम करू शकत नाही. साप्ताहिक सुट्टीसह. कर्मचाऱ्यांचे समाधान, प्रेरणा, कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी आणि बर्नआउट आणि उलाढाल कमी करण्यासाठी पुढील नियम बनवले गेले होते.

संकुचित कामाचा आठवडा (Compressed Workweeks)

बहुतेक संस्था दिवसातून ८ तास आणि आठवड्यातून ४८ तास काम करतात, नोकरीच्या काही भूमिका संकुचित वर्कशीट देऊ केल्या जात असत. यामध्ये ८ तास काम करण्याऐवजी हे कर्मचारी दिवसाचे १० ते १२ तास काम करतात आणि दोन ते तीन दिवस सुट्टी घेतात. विशेषतः मजूर आणि अवजड वाहन चालकांमध्ये हे दिसून आले. यांना कॉम्प्रेस्ड वर्कशीट असे म्हणतात. १९४० मध्ये मोबिल ऑईल आणि गल्फ ऑईल यांनी आपल्या ट्रक चालकांसाठी कॉम्प्रेस्ड वर्कशीटचा वापर केला होता. कर्मचाऱ्यांच्या दृष्टीकोनातून तीन दिवस सुट्टी असणे हा एक फायदा आहे. ते कुटुंबासमवेत अधिक वेळ

घालवू शकतात, आणि कामाच्या प्रवासासाठी कमी वेळ घालवू शकतात. हे त्यांना त्यांच्या लहान मुलांची काळजी घेण्यास मदत करते कारण संकुचित कामाच्या तासांसाठी पालकांना वेगवेगळे दिवस असू शकतात.

कर्मचाऱ्यांचा सकारात्मक दृष्टीकोन स्पष्ट असला तरी आम्हाला उत्पादकतेवर होणारा परिणाम समजून घेणे आवश्यक आहे. संशोधनात असे दिसून आले आहे की 90% कर्मचाऱ्यांनी संकुचित कामाच्या वेळापत्रकात ही वाढ केली आहे (मूर्स, 1990), बाल्टीज, ब्रिग्स, हफ, राईट आणि न्यूमन, 1999 यांचे मेटा-विश्लेषण अभ्यास; मूर्स, १९९० मध्ये गैरहजेरीत मध्यम प्रमाणात घट, उत्पादकतेत थोडीशी वाढ आणि थकव्यात मध्यम वाढ सुचविण्यात आली. काही संस्था आणि कर्मचाऱ्यांनी दिवसातून १४ तासांच्या पलीकडे जाऊ नये असा इशारा दिला पाहिजे. कामाच्या दीर्घ तासांचा थकवा कमी करण्यासाठी २० ते ४० मिनिटांचा ब्रेक लहान विभागांमध्ये विभागल्यामुळे कर्मचाऱ्यांना मदत होऊ शकते, काही संस्था दरम्यान डुलकी घेण्याची सुविधा देखील प्रदान करतात. योग्य प्रकारे नियोजित ब्रेकमुळे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढू शकते.

चंद्रप्रकाश (Moonlighting)

अशा प्रकारच्या कामाच्या वेळापत्रकात कर्मचारी वेगवेगळ्या वेळी एकापेक्षा जास्त संस्थांसाठी काम करतो. उदा., दिवसा तो संध्याकाळी लेखा प्राध्यापक असू शकतो आणि रात्रीच्या पाळीत तो दुसऱ्या संस्थेत लेखा अधिकारी म्हणून काम करू शकतो.

जादा पैसे कमावणे, त्यांच्या कुटुंबाला आधार देणे, शिक्षण किंवा कधीकधी कर्मचार्याला दुसऱ्या नोकरीचा आनंद घेणे ही चंद्रप्रकाशाची कारणे असू शकतात (बाबा आणि जमाल, 1992).

याचे काही नकारात्मक परिणाम होऊ शकतात जसे की एखाद्या नोकरीवर कमी कामगिरी करणे, तणावाची पातळी वाढविणे आणि कुटुंब आणि स्वतः साठी कमी वेळ. तथापि, हे कर्मचारी मल्टीटास्किंग, आणि समायोजित करण्यात अधिक चांगले असल्याचे आढळले आणि ते अधिक सक्रिय होते.

कामाचे लवचिक तास (Flexible Work Hours)

या प्रकारच्या कामाच्या वेळापत्रकामुळे कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कौटुंबिक आणि वैयक्तिक प्राधान्यक्रमांशी जुळवून घेण्यासाठी कामाचे वेगवेगळे तास मिळू शकतात. पश्चिम जर्मनीमध्ये जेव्हा समान कामाच्या तासांमुळे वाहतुकीची समस्या निर्माण झाली कारण सर्व कर्मचारी एकाच वेळी प्रवास करण्यासाठी येत असत यामुळे संस्थांचे व्यवस्थापन करण्यासाठी लवचिक कामाचे तास दिले जातात. हे कर्मचाऱ्यांना ते काम करत असलेल्या तासांवर अधिक नियंत्रण ठेवण्यास अनुमती देते. त्यात तीन मूलभूत घटक आहेत.

बँडविड्थ– कामासाठी एकूण किती तास उपलब्ध आहेत. उदा., कॉर्पोरेट कार्यालय सकाळी ६ ते संध्याकाळी ६ या वेळेत उघडे असते, तर कारखाने २४ तास उघडे असतात.

मुख्य तास (Core Hours)– हे असे कामाचे तास आहेत जिथे प्रत्येकाला उपस्थित रहावे लागेल. कारण संस्थांना जास्तीत जास्त कर्मचाऱ्यांची आवश्यकता असते त्याचप्रमाणे त्यांना वेळेची जाणीव असते. त्यानुसार तास समायोजित करणे ते अनिवार्य करू शकतात.

संघटनात्मक विकास आणि
सिद्धांत – I

लवचिक तास (Flexible hours) – काही असे लोक आहेत जे Bandwidth मध्ये राहतात आणि यामध्ये कर्मचाऱ्याला काम करण्याचा पर्याय आहे. उदाहरणार्थ - जर 10 ते 1 मध्ये बहुतेक ग्राहक आले तर 2 कर्मचाऱ्यांना 8 ते 5 किंवा 9 ते 6 असे तासांचे वेळापत्रक असू शकते.

मेट्रोपोलिटन शहरांमध्ये कामाचे तास लवचिक असल्याने प्रवासाचा ताण कमी होण्यास आणि वाहतुकीच्या सुविधांवरील ओझे कमी होण्यास मदत होईल. हे उच्च नोकरीचे समाधान, कमी अनुपस्थिती आणि उत्पादकता वाढविण्यात मदत करेल.

घरून काम करणे (Work at Home /Work from Home)

2020 मध्ये, घरून काम करणाऱ्या साथीच्या रोगाच्या कर्मचाऱ्यांनी आर्थिक मंदीची आव्हाने टिकवून ठेवण्यास मोठ्या प्रमाणात मदत केली आहे. जरी 2020 पासून फ्रंट-लाईन वर्कर्सशिवाय काही कर्मचारी असलेल्या संस्थांमध्ये याचा सराव केला जात असला तरी सर्व संस्था घरून काम करत होत्या. या नव्या बदलाशी जुळवून घेऊ न शकलेल्या संस्थांना खूप त्रास सहन करावा लागला. सुरुवातीला कुटुंबाला अतिरिक्त आधार म्हणून डेटा एन्ट्री, हस्तकला, कपडे शिवणे अशी छोटीमोठी कामे घरीच केली जायची. तंत्रज्ञानाच्या वाढत्या वापरामुळे सॉफ्टवेअर डेव्हलपमेंटसारख्या मोठ्या प्रमाणावर नोकऱ्या मिळू लागल्या आणि टेली मार्केटिंगही घरच्या कामाचा भाग बनू लागले. मात्र, फार कमी संस्था आणि कर्मचारी घरून काम करण्याचा पर्याय निवडतात. संस्था आणि कर्मचारी दोघेही या कामाच्या वेळापत्रकाचा लाभ घेऊ शकतात. कर्मचाऱ्यांचा यामुळे प्रवासासाठी त्यांचा वेळ वाचतो, ते कुटुंबासमवेत वेळ घालवू शकतात, विशेषतः जर त्यांच्या घरी लहान मुले किंवा वृद्ध कुटुंबातील सदस्य असतील तर. संस्थांसाठी, हे किफायतशीर आहे कारण त्यांना कार्यालयीन जागेत जास्त गुंतवणूक करावी लागत नाही आणि कामाच्या ठिकाणी इतर सुविधा पुरवाव्या लागत नाहीत.

वेळ बदलते किंवा पाळीचे काम (Shift Work)

आपत्कालीन सेवा, रुग्णालयातील कर्मचारी, सुरक्षा दले, वस्तू आणि उत्पादन कारखाने यासारख्या कामाच्या सेटअपमध्ये शिफ्टमध्ये काम करावे लागते. या कामाच्या ठिकाणी दिवसाच्या कोणत्याही तासाला आपत्कालीन परिस्थिती उद्भवू शकते. उत्पादनामुळे कारखान्यातील कर्मचारी थांबणार नाहीत याची खात्री करण्यासाठी, ऑनलाइन विक्री, 24x7 कामाचे वेळापत्रक देखील घालावे लागेल.

उपलब्ध सेवा राखण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना कामाच्या शिफ्ट फिरवाव्या लागतात. या कामाच्या रोटेशनचा त्यांच्या आरोग्यावर नकारात्मक परिणाम होतो. जेव्हा रात्रपाळी असते तेव्हा दैनंदिन वेळापत्रक पूर्णपणे बदलते. लोकांना रात्री झोपण्याची आणि दिवसा काम करण्याची सवय असते. हे वेळापत्रक त्यांच्या सर्कॅडियन लयीमध्ये बदल घडवून आणते. याचा परिणाम कर्मचाऱ्यांच्या सामाजिक आणि कौटुंबिक जीवनावरही होतो.

कामाची पाळी निश्चित करण्याची आणि फिरविली जाऊ नये अशी अत्यंत शिफारस केली गेली आहे. फिरत्या शिफ्टमुळे काही दिवस रात्री काम न केल्याचा फायदा कर्मचाऱ्यांना मिळू शकतो. पण प्रत्यक्षात मात्र निश्चित शिफ्टसपेक्षा त्यांच्या मानसिक आणि शारीरिक आरोग्यावर त्याचा जास्त परिणाम होतो. निश्चित शिफ्टमध्ये, कर्मचाऱ्यांच्या शारीरिक बदलांशी जुळवून घेण्यास सुरुवात करतात आणि त्यांना शारीरिक तक्रारी कमी असतात.

एक आठवडा किंवा 2 आठवडे किंवा मासिक पाळी बदलांसाठी रात्रीच्या पाळीच्या दिवसांची संख्या निश्चित केल्याने कर्मचाऱ्यांना शिफ्ट बदलांमधील वेगवान बदलांच्या तुलनेत अधिक चांगल्या प्रकारे समायोजित करण्यास मदत होते. रात्रीच्या शिफ्टमध्ये काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या झोपेची पद्धत समायोजित करण्यासाठी 2 दिवसांच्या विश्रांतीचा फायदा होईल (टॉटरडेल, स्पेल्टन, स्मिथ, बार्टन आणि फोकार्ड, 1995). १९९४ मध्ये ग्रीनवूडने शिफ्टच्या कामाबद्दल कर्मचाऱ्याबद्दल वैयक्तिक फरकांकडे लक्ष वेधले. काही लोक रात्रीच्या शिफ्टमध्ये आरामदायक असतात, काही जण सकाळला प्राधान्य देतात. प्राधान्यातील या फरकाला क्रोनो-प्रकार म्हणतात.

७.२ सारांश

या प्रकरणामध्ये संस्थात्मक विकासासाठी जे घटक समजून घेणे आवश्यक आहे अश्या घटकांची सविस्तर चर्चा करण्यात आली आहे. आपण या प्रकरणामध्ये संघटनात्मक बदल कश्या पद्धतीचे असतात त्याचप्रमाणे संघटनेत बदल घडवून आणण्यासाठीची बदल एजंट्सची भूमिका समजून घेतली. संघटनात्मक बदलांचे दोन प्रकार आहेत प्रासंगिक आणि सातत्यपूर्ण ज्यांचा आपण अभ्यास केला. येथे आपणाला दोन्ही प्रकारांची परिणामकारकता आणि संस्थात्मक बदल घडवून आणण्यासाठी ते प्रभावी ठरू शकतील अशी कालमर्यादा समजली. तसेच सततच्या बदलानंतर प्रासंगिक बदलांच्या अनुक्रमाने लागू केल्यावर हे बदल अधिक परिणामकारक ठरतात.

हे बदल कर्मचाऱ्यांकडून सहजपणे स्वीकारले जात नाहीत हे वर्तनवादी दृष्टीकोनातून समजून घेणे महत्वाचे आहे. बदल स्वीकारण्याचे टप्पे आणि वैयक्तिक पातळीवर आणि संस्थात्मक पातळीवर लक्ष केंद्रित करणारी रणनीती जी बदलाची स्वीकृती वाढविण्यात मदत करते. यामध्ये आपण चार धोरणांचा अभ्यास करतो ज्यात ध्येयाला अनुसरून व्यवस्थापन उद्दिष्ट्ये निश्चित करून बदल घडवून आणते. सर्वेक्षणामध्ये कर्मचाऱ्यांच्या सर्वेक्षणाचे अभिप्राय परिणाम बदलासाठी विचारात घेतले जातात.

संघटनात्मक विकासामध्ये कर्मचारी सबलीकरण हे एक महत्वाचे योगदान आहे. एक सशक्त कर्मचारी संस्थेची उत्पादकता वाढवतो. काही आव्हाने अशी आहेत की कर्मचाऱ्यांचा कल चांगल्या संधीसाठी अद्ययावत कौशल्ये प्राप्त केल्यानंतर संस्था सोडण्याचा असतो.

कर्मचारी कमी करण्याची प्रक्रिया टाळेबंदीच्या घटना आणि ज्या परिस्थितीत संस्थेला मदत करते त्या परिस्थिती कमी करण्याच्या उपायांशी संबंधित आहे. या प्रकरणामध्ये आपण टाळेबंदीच्या स्वीकृतीचे टप्पे आणि कामावरून काढून टाकल्यामुळे होणारे शारीरिक

आणि मानसिक परिणाम शिकलो. आम्ही कमी करण्याचा नकारात्मक प्रभाव कमी करण्यासाठी कोणती पावले उचलणे आवश्यक आहे हे देखील शिकलो.

संघटनात्मक विकास आणि
सिद्धांत – I

७.३ प्रश्न

१. संघटनात्मक विकास म्हणजे काय?
२. संघटनात्मक बदलाची संकल्पना तपशीलवार स्पष्ट करा.
३. संस्थात्मक विकासात कर्मचारी सबलीकरणाची भूमिका स्पष्ट करा.
४. कर्मचारी कमी करण्याच्या योग्य मार्गाचे वर्णन करा.
५. कामाच्या वेगवेगळ्या वेळापत्रकांची तुलना करा.

७.४ संदर्भ

१. Aamodt, M.G. (2016). Industrial/ Organizational Psychology: An applied approach (8thed.). Boston, MA: Cengage Learning.
२. Conte, J. M., & Landy, F. J. (2019). Work in the 21st century: An introduction to Industrial and Organizational Psychology (6th ed.). New York, NY: Wiley. (earlier editions: 2016, 2013, 2010, 2007, & 2004)
३. Spector, P. E. (2012). Industrial and Organizational Psychology: Research and practice. Singapore: Wiley. (Indian reprint 2016).



संघटनात्मक विकास आणि सिद्धांत- II

घटक रचना :

८.० उद्दिष्टे

८.१ संघटनेचे सिद्धांत

८.१.१ अभिजात संस्थात्मक सिद्धांत

८.१.२ मानवी संबंध सिद्धांत

८.१.३ आकस्मिक सिद्धांत

८.१.४ प्रणाली सिद्धांत

८.२ सारांश

८.३ प्रश्न

८.४ संदर्भ

८.० उद्दिष्टे

- संघटनेचे सिद्धांत समजून घेणे.
- संघटनात्मक सिद्धांतांचा विकास स्पष्ट करणे.
- संस्थेचे कार्य आणि संरचनेच्या संदर्भात सिद्धांतांचे मूल्यमापन करणे.
- एखाद्या संस्थेतील समाज, मानव आणि तंत्रज्ञान यासारख्या घटकांमधील आंतरक्रिया/परस्परसंबंध समजून घेणे.

८.१ संघटनेचे सिद्धांत (THEORIES OF ORGANIZATION)

मागील प्रकरणामध्ये आपण संघटनात्मक विकासाची प्रक्रिया आणि निश्चित केलेल्या ध्येयासाठी आवश्यक ते बदल घडवून आणण्यास मदत करणारे घटक यांचा अभ्यास केला. आता आपण संस्थेची रचना आणि कार्य समजून घेऊया. संस्था म्हणजे मानवी संसाधने, आर्थिक, उत्पादन, विक्री आणि तंत्रज्ञान अशा विविध क्षेत्रांनी एकत्र समूह आहे. ज्या संस्थेकडे ही क्षेत्रे समन्वयाने काम करतात. अशा संघटनेचा विकास टिकाऊ स्वरूपामध्ये होत असतो. या बाबी मोठ्या संस्थांना छोट्या-छोट्या कामाच्या ठिकाणी लागू होतात. संस्थात्मक सिद्धांतांमध्ये खालील मुद्द्यांचा समावेश होत : संस्थेची वैशिष्ट्ये

१. संघटनेची रचना
२. संघटनेतील कर्मचाऱ्यातील आंतरवैयक्तिक संबंध
३. कर्मचाऱ्यामधील परस्परसंवाद आणि संघटनेतील तंत्रज्ञान

१९८८ साली होस्किंग यांनी असा प्रस्ताव मांडला की, संघटनेत अनेक वेगवेगळ्या संघटन शक्ती एकत्र काम करतात. ज्या संस्था या शक्तींचे समाकलन करण्यास सक्षम असतात, त्या यशस्वीपणे कार्य करतात. त्यापैकी एक विभाग म्हणजे मानव संसाधन विभाग, जो कर्मचाऱ्यांना कामावर ठेवणे, प्रशिक्षण देणे आणि व्यवस्थापित करणे या कामाशी संबंधित आहे. दुसरी शक्ती म्हणजे वित्तीय विभाग, जो संस्थेची भरपाई, खर्च आणि नफा यांच्याशी संबंधित आहे. तिसरी शक्ती म्हणजे उत्पादन विभाग, जिथे ते कमी खर्चात उच्च-गुणवत्तेची उत्पादने विकसित करण्याचे काम करतात. चौथी शक्ती म्हणजे विक्री आणि विपणन, हा विभाग नवीन उत्पादनांसाठी रणनीती विकसित करतो आणि त्यांची रचना करतो. आणखी एक शक्ती, ती म्हणजे, लेबर युनियन कर्मचार्यांना वेतन आणि कामाच्या परिस्थितीबद्दल समाधानी असल्याची खात्री करते आणि कर्मचार्यांनी कंपनीच्या उद्दीष्टांसाठी प्रामाणिकपणे कार्य केले आहे याची खात्री करते.

संघटनेच्या सुरुवातीच्या सिद्धांतांमध्ये नुकसान भरपाईची धोरणे आणि विशेषज्ञतेची कर्तव्ये यासारख्या स्थिर वैशिष्ट्यांवर अधिक लक्ष केंद्रित केले गेले. उदाहरणार्थ, उत्पादनाची किंमत १०० रुपये निश्चित केली जाते, परंतु, ग्रामीण भागातील १ आणि शहरातील १ असे दोन विक्रेते खर्चावर सहमत नाहीत. ग्रामीण भागातील विक्रेत्यांसाठी खर्च जास्त असतो कारण ग्रामीण भागातील खरेदीदार कमी सामाजिक-आर्थिक स्तरातील असतात आणि शहरी विक्रेत्यांसाठी, उत्पादनाची किंमत ही उत्पादन खर्च मिळवत नाही कारण त्याला शहर क्षेत्रासाठी उच्चप्रतीच्या मार्केटिंगमध्ये गुंतवणूक करावी लागते. तर येथे कमांडच्या साखळीचा अभ्यास केला जातो आणि दोन्ही आव्हानांना सामोरे जाण्यासाठी एक मानक दर निश्चित केला जातो. या उदाहरणाकडे पाहताना आपण हे समजून घेतले पाहिजे की, संस्था चालवणे ही कमांडची एकमार्गी साखळी नाही तर ती द्विमार्गी संप्रेषण आहे. विभागांमधील समन्वय राखण्याचे काम या सिद्धान्तामार्फत केले जाते. संस्थात्मक सिद्धांत गुंतागुंतीचे आणि बहुआयामी असतात, यामध्ये धोरण ठरवणे, अर्थशास्त्र, उत्पादन, धोरणांचे नियोजन, मानसशास्त्र, मानववंशशास्त्र आणि समाजशास्त्र इत्यादी सामाजिक शास्त्रांचा समावेश होतो. यांमधील प्रस्तुत प्रकरणात आपण मानसशास्त्राशी संबंधित घटकांचा अभ्यास करू.

या सर्व सिद्धांतांची विभागणी वेगवेगळ्या प्रकारे करण्यात आली आहे, अशा ढोबळमानाने दोन श्रेणी आहेत. व्यवहारामध्ये या दोन श्रेणीमधील भेद पूर्णपणे स्पष्ट होत नाही. काही सिद्धांतांमध्ये काही घटक आच्छादित होऊ शकतात. या श्रेणींचा आपण पुढीलप्रमाणे विचार करू:

१. **वर्णनात्मक सिद्धांत (Descriptive theories):** हे विद्यमान संस्था/संघटना कशा प्रकारे कार्य करतात हे स्पष्ट करतात. एक चांगला वर्णनात्मक सिद्धांत संघटनांची रचना कशी आहे आणि ते कसे कार्य करतात याचे अचूक वर्णन करतो.
२. **पूर्वलेखनात्मक सिद्धांत (Prescriptive theories):** हे संस्था/संघटनांनी कसे कार्य केले पाहिजे हे दर्शवितात. चांगल्या पूर्वलेखनात्मक सिद्धांताचा योग्य वापर केल्यास एक प्रभावी आणि कार्यक्षम संघटना निर्माण होईल.

या प्रकरणामध्ये आपण ज्या चार प्रकारच्या सिद्धांतांचा अभ्यास करणार आहोत, ते म्हणजे अभिजात संस्थात्मक सिद्धांत, मानवी संबंध सिद्धांत, आकस्मिक सिद्धांत आणि प्रणाली सिद्धांत.

८.१.१ अभिजात संस्थात्मक सिद्धांत (Classic organizational theory):

संस्था/ संघटना यांचे सिद्धांत प्राचीन काळापासून अस्तित्वात आहेत परंतु कारखान्यातील काम लोकप्रिय झाल्यानंतर संघटनेचे सिद्धांत अस्तित्वात आले. इ.स.१७०० मध्ये या प्रकारच्या सिद्धांताच्या उदयाला सुरुवात झाली. १९९६ मध्ये शाफ्रीट्झ आणि ओट यांनी शास्त्रीय सिद्धांताची चार मूलभूत तत्वे पुढीलप्रमाणे दिली आहेत.

१. आर्थिक घटक आणि उत्पादकता यांसारखी उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी संस्था कार्यरत आहेत.
२. पद्धतशीर विश्लेषणाद्वारे आपण संस्था चालविण्याचा सर्वोत्तम मार्ग निश्चित करू शकतो.
३. जास्तीत-जास्त उत्पादन मिळवण्यासाठी विशेष कर्मचारी आणि कर्मचाऱ्यांची विभागणी आवश्यक आहे.
४. आर्थिक वाढ हा मुख्य हेतू आहे आणि त्यानुसार लोक आणि संस्था आपल्या ध्येयांना आकार देण्याचे काम करतात.

नोकरशाही सिद्धांत (Bureaucracy Theory)

इ.स.१८०० च्या उत्तरार्धात मॅक्स वेबर या जर्मन राज्यशास्त्रज्ञाने सुरुवातीला हा नोकरशाही सिद्धांत विकसित केला. हा संस्थेच्या संरचनेविषयीचा अभिजात सिद्धांत मानला जातो. २० व्या शतकाच्या सुरुवातीला जेव्हा अतिपक्षपात झाला आणि संघटनांमध्ये नेपोटिझम कार्यरत होते. तेव्हा त्यांनी हा सिद्धांत सामाजिक निषेधाचा एक प्रकार म्हणून विकसित केला. या सिद्धांतामध्ये मुख्यतः प्रक्रियेपेक्षा माहितीच्या संरचनेवर अधिकलक्ष केंद्रित केले जाते. आजकाल नोकरशाही हा शब्द अकार्यक्षम आणि प्रतिसाद न देणारा म्हणून सूचित करतो असे मानले जाते, जेव्हा वेबर यांनी हा सिद्धांत मांडला तेव्हा त्यांचा मुख्य हेतू संघटनांना एक रचना प्रदान करण्याचा होता. यामुळे संस्थेच्या प्रभावी कार्यासाठी गृहीत धरलेली वैशिष्ट्ये आणि तत्वे या सिद्धांताद्वारे प्रदान केली गेली. ही चार तत्वे पुढीलप्रमाणे आहेत :

१. श्रम विभागणी/ कर्मचाऱ्यांची विभागणी (Division of Labour):

यामध्ये प्रत्येक कर्मचाऱ्याला त्याच्या विशेष पदाला अनुसरून कामाची विभागणी केली जाते. प्रत्येक कामासाठी स्वतंत्र विभाग यामध्ये अस्तित्वात असतो. उदाहरणार्थ, रेस्टॉरंटमध्ये खरेदी, स्वयंपाक, साफसफाई, ग्राहक सेवा आणि बिलिंग वेगवेगळ्या कर्मचाऱ्यांनी हाताळले पाहिजे. यासह कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या भूमिकेची आणि त्यांच्याकडून असलेल्या अपेक्षांची पूर्णपणे जाणीव असते, त्यांना कमी कौशल्ये अपेक्षित असतात आणि म्हणूनच विशिष्ट के.एस.ए.ओ. सहकर्मचारी मिळवणे सोपे होते. लोक त्यांच्या कौशल्यात तज्ञ बनू शकतात, त्यांना प्रशिक्षण देणे सोपे जाते आणि हाती काही कामे असल्याने त्यांची परिणामकारकताही वाढते. या पद्धतीमधील तोटा असा आहे की, या वेगवेगळ्या घटकांचे व्यवस्थापन करण्यासाठी आपल्याला समन्वय साधण्यासाठी आणि काम पूर्ण होईल याची

खात्री करण्यासाठी स्वतंत्र पर्यवेक्षक, व्यवस्थापक आणि प्रशिक्षकांची नेमणूक करणे आवश्यक आहे.

संघटनात्मक विकास आणि
सिद्धांत - II

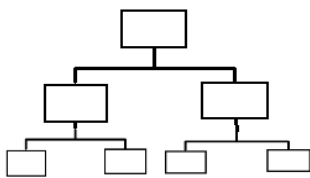
२. प्राधिकरणाचे शिष्टमंडळ (Delegation of Authority):

या सिद्धांतामध्ये कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या पर्यवेक्षकांना अहवाल द्यावा लागतो जेणेकरून ते विविध विभागांमध्ये समन्वय साधू शकतील आणि ते उच्च प्राधिकरणाला ते अहवाल देऊ शकतील. हा सिद्धांत श्रेणीबद्धतेसारखा आहे. यामध्ये अहवाल प्रक्रिया खालच्या पातळीपासून उच्च पातळीपर्यंत सुरू होते. या सिद्धांतामध्ये खालच्या स्तरावरील व्यक्तीला अहवाल मिळत नाहीत. यामध्ये सर्वोच्च स्तरावरील व्यक्ती वगळता प्रत्येक कर्मचारी आपल्या पर्यवेक्षकाला अहवाल कळवतो. प्रत्येक व्यक्ती आपल्या कार्याची जबाबदारी पार पाडते आणि पुढे साखळी साखळी पद्धतीने आपल्या वरिष्ठांना आपल्या कार्याची माहिती देत असते. वरिष्ठ पूर्ण झालेले काम इतर समन्वय विभागांना कळवले जाईल याची खात्री करतात. सर्वोच्च प्राधिकरणावरील व्यक्तीस प्राधिकरणाचे प्रतिनिधी मंडळ म्हणून ओळखल्या जाणाऱ्या विभागाच्या कौशल्यानुसार काम सोपवावे लागते. उदा., रेस्टॉरंट मालक कामाच्या जबाबदाऱ्या, मेनू ठरवणे, ऑर्डर्सची व्यवस्था, सामानाची तयारी, खरेदी आणि देखभाल यासाठी वेळ देणे आणि ग्राहकांना हाताळणे या जबाबदाऱ्यांचे वितरण करतो. हे सर्व विभाग वेळोवेळी त्याला काम पूर्ण करण्यासंदर्भात अहवाल देतात.

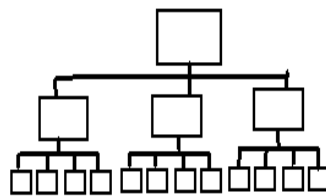
३. नियंत्रणाचा कालावधी (Span of Control):

हा घटक प्रत्येक पर्यवेक्षकाला अहवाल देण्याच्या घटकाची संख्या निश्चित करतो. या सिद्धांतामध्ये सर्व कर्मचाऱ्यांना सर्वोच्च अधिकार वगळता एक पर्यवेक्षक असतो. या पर्यवेक्षकांना नियंत्रणाचा एक छोटासा कालावधी असू शकतो जेथे ते कधी कधी काही व्यक्तींवर नियंत्रण ठेवतात किंवा नियंत्रणाचा मोठा कालावधी औ शकतो जेथे ते एकाच वेळी बऱ्याच व्यक्तींवर नियंत्रण ठेवत असतात. नियंत्रणाच्या मोठ्या कालखंडात पर्यवेक्षकाच्या अधिपत्याखाली किती व्यक्तींना ठेवता येईल, याला काही मर्यादा नसते. त्यामुळे पर्यवेक्षकाने प्रत्येक कार्याची देखभाल करणे आणि प्रत्येक व्यक्तीच्या कामाचे निरीक्षण करणे अव्यवस्थित होऊ शकते. एक पर्यवेक्षक किती अधीनस्थ घेऊ शकतो हे दोन घटक ठरवतात: जर अधीनस्थ कुशल असतील आणि त्यांना दैनंदिन देखरेखीची गरज कमी असेल तर अनुभवी हाताखालचे लोक पर्यवेक्षकाचा जास्त वेळ घेत नाहीत. दुसरा घटक म्हणजे पर्यवेक्षणाची शैली, सहभागी शैलीमुळे मोठ्या संख्येने हाताखालचे लोक आणि नियंत्रणाचा मोठा विस्तार होऊ शकतो. या विशिष्ट शैलीत, अधीनस्थांना स्वतःचे निर्णय घेण्याची परवानगी दिली जाते, ज्यामुळे पर्यवेक्षकाला इतर कामांसाठी वेळ मिळतो.

आकृती ८.१ नियंत्रणाचा कालावधी



(लहान नियंत्रणाचा कालावधी)



(विशाल नियंत्रणाचा कालावधी)

{Source: Conte, J. M. & Landy, F. J. (2019). Work in the 21st Century: An introduction to Industrial and organizational psychology (6th Ed.). New York, NY: Wiley}.

४. ओळ विरुद्ध कर्मचारी (Line versus staff)

एका ओळीची स्थिती थेट संस्थेच्या प्रमुख उद्दीष्टाशी संबंधित असते. तर कर्मचाऱ्यांची स्थिती ही उद्दीष्टे साध्य करण्यासाठी सहाय्यक रेषेच्या स्थितीशी संबंधित असते. उदाहरणार्थ, शिक्षण प्रणालीमध्ये, शिक्षक लाइन स्थितीत असतात, तर सहाय्यक कर्मचारी त्यांना वर्गात आवश्यक सुविधा, तांत्रिक सहाय्य, वेतन व्यवस्थापन, शिक्षकांचे फायदे आणि इतर प्रशासकीय जबाबदाऱ्या प्रदान करून त्यांचे कार्य पार पाडण्यास मदत करतात जेणेकरून शाळेच्या पायाभूत सुविधा आणि ध्येय साध्य करण्यासाठी योग्य असेल. या अभिजात संस्थात्मक सिद्धान्तात प्रेरणा, समाधान, कार्यक्षमता आणि नेतृत्व यांविषयी काही गृहीतके आहेत.

१. यामध्ये गृहीत धरले गेले होते की अधिकाराची नेतृत्व रेषा आणि प्रतिनिधीत्व यशस्वी नेतृत्वाकडे नेईल
२. एखाद्या विशिष्ट क्षेत्रात विशेष प्राविण्य मिळवल्यास नोकरीचे समाधान मिळते आणि श्रमविभागणीसाठी तेथे प्रेरणा आवश्यक असते.
३. हाताखालच्या लोकांची इष्टतम संख्या असल्यामुळे, पर्यवेक्षक नियंत्रणाच्या कालावधीसाठी तेथील उत्पादकता आणि कार्यक्षमता वाढवू शकतो आणि अहवाल देण्याची रचना आवश्यक आहे.

या गृहीतकांमुळे वैयक्तिक फरक, नेतृत्वशैली आणि सहभागी कार्यशैलींच्या परिणामकारकतेकडे कमी लक्ष दिले जाते. हा सिद्धांत संस्थेच्या संरचनेत आणि कर्मचाऱ्यांच्या वागणुकीवर होणाऱ्या परिणामांमध्ये अधिक गुंतलेला आहे. यामध्ये कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनाचा संस्थेवर उलटा परिणाम होण्याकडे दुर्लक्ष करण्यात आले आहे. यामध्ये सर्वात अचूक रचना असणे निश्चितपणे यशापर्यंत पोहोचेल असा विश्वास आहे परंतु या सिद्धांतामध्ये परिस्थितीचा परिणाम विचारात घेतला नाही.

या सिद्धांताने सहभागींच्या निर्णय घेण्याच्या शैलीचा विचार केला नाही. कारण ज्याने असे गृहीत धरले होते की जो निर्णय घेत आहे तो निर्णयाची अंमलबजावणी करणार नाही. पण प्रत्यक्षात उत्पादनाच्या अगदी जवळ जाऊन काम करणारी टीम किंवा व्यक्ती जास्तीत जास्त निर्णय घेते.

सुरुवातीच्या संस्थात्मक कामकाजात एक रचना आणण्यात या सिद्धांताने महत्वाची भूमिका बजावली आहे आणि आगामी सिद्धांतांसाठी आवश्यक ते व्यासपीठ उपलब्ध करून दिले आहे.

● सिद्धांत X/ सिद्धांत Y (Theory X/Theory Y)

१९६० मध्ये डग्लस मॅकग्रेगर यांनी कामाच्या ठिकाणी मानवी संबंधांवर आधारित एक सिद्धांत मांडला. पूर्वीच्या शास्त्रीय सिद्धान्तात संस्थात्मक कामकाजावर परिणाम करू शकणाऱ्या मानवी वर्तनाच्या भूमिकेचा विचार केला नसल्यामुळे मॅकग्रेगोर यांनी हा सिद्धान्त मांडला. यामध्ये असे मानले जाते कि, व्यवस्थापकाच्या त्यांच्या हाताखालच्या लोकांबद्दल च्या समजुतीचा त्यांच्या हाताखालच्या लोकांच्या वर्तणुकीवर प्रभाव पडतो. व्यवस्थापकाचा त्यांच्या हाताखालच्या लोकांबद्दलची वृत्ती आणि विश्वास यांचा त्यांच्या वर्तनावर प्रभाव पडतो. ज्यामुळे संस्थेचा व्यवस्थापनाचा दृष्टिकोन निश्चित होतो. उदा., जर व्यवस्थापकाचा असा विश्वास असेल की, हाताखालचे लोक आपले काम हाताळण्यास सक्षम आहेत, तर व्यवस्थापकाचा असा विश्वास असेल की, अधीनस्थ सक्षम नाही, तेव्हाच्या तुलनेत देखरेखीची पातळी कमी तीव्र असेल. बंद मॉनिटरेड हाताखालचा अधिकारी त्याच्या स्वतःच्या कौशल्यांबद्दल तसेच व्यवस्थापनावर विश्वासाचा अभाव विकसित करतो. हे देखील शक्य आहे की गंभीर घटनांच्या वेळी हे बारकाईने निरीक्षण केलेले हाताखालचे लोक चांगली कामगिरी करू शकत नाहीत. या मतांच्या आधारे मॅकग्रेगरने सिद्धांत-क्ष आणि सिद्धांत-य नावाच्या दोन प्रकारच्या परस्परविरोधी विश्वास प्रणाली विकसित केल्या.

सिद्धांत-क्ष : सिद्धांत-क्ष सिद्धांतानुसार संस्थेतील बदल घटक सादर करण्यासाठी व्यवस्थापक पूर्णपणे जबाबदार आहेत. मानवी आणि अमानवी घटकांना दिशा देण्याची जबाबदारी व्यवस्थापकांवर असते. कर्मचारी आळशी असल्याने कर्मचार्यांना जवळून देखरेखीची आवश्यकता असते. जर त्यांना त्यांच्या कामाच्या जबाबदारीची सतत आठवण करून दिली गेली नाही तर ते पूर्ण होणार नाही कारण त्यांच्याकडे कामाची प्रेरणा आणि महत्वाकांक्षेचा अभाव आहे. कर्मचारी जबाबदाऱ्या टाळतात आणि संघटनात्मक वाढीसाठी उदासीनता बाळगतात. ते बदलांचा प्रतिकार करतात आणि संस्थांपेक्षा त्यांच्या स्वतःच्या वाढीबद्दल अधिक काळजी घेतात. म्हणून त्यांना कामगिरी करण्यास भाग पाडण्यासाठी व्यवस्थापक त्यांच्या वर्तनाला आकार देण्यासाठी उपाय म्हणून बक्षीस आणि शिक्षेचा वापर करतात.

सिद्धांत-य- सिद्धांत क्ष च्या विरुद्ध, सिद्धांत य चा असा विश्वास आहे की व्यवस्थापक कर्मचार्यांना आव्हाने आणि जबाबदाऱ्या प्रदान करतात. संस्थेच्या घटकांच्या आयोजनासाठी व्यवस्थापक जबाबदार असतात. कर्मचारी त्यांचे वर्तन त्यांच्या ध्येयाकडे तसेच संस्थेच्या ध्येयाकडे वळविण्यास सक्षम असतात. व्यवस्थापकांनी कर्मचार्यांची बलस्थाने ओळखली पाहिजेत. त्यांनी अशी साधने उपलब्ध करून दिली पाहिजेत ज्याद्वारे हाताखालचे लोक चांगल्या कामगिरीद्वारे वैयक्तिक बक्षिसे मिळवू शकतील. सिद्धांत Y मध्ये, व्यवस्थापक स्वायत्तता आणि विकासाच्या दृष्टिकोनावर अधिक अवलंबून असतात. जसे कर्मचारी संस्थेच्या व्यवस्थापकाच्या अनुषंगाने आपल्या ध्येयाचे नियोजन करतात, तेव्हा अडथळा दूर करण्यासाठी मार्गदर्शन करून त्यांना मदत करतात.

सुरुवातीच्या काळात भूतकाळातील अनुभवांसह मॅकग्रेगोरच्या मते, बहुतेक व्यवस्थापक आणि कर्मचारी सिद्धांत X दृष्टिकोनासह पुढे जातात. हळूहळू ते सिद्धांत Y च्या दिशेने

वाटचाल करतात. आजकालचा सिद्धांत Y हा बहुसंख्य व्यवस्थापक आणि संस्था यांनी स्वीकारला आहे असे पाहिले जाते. सिद्धांत Y मध्ये अपेक्षेप्रमाणे जेव्हा कर्मचाऱ्यांच्या क्षमता ओळखल्या जातात तेव्हा ते अधिक चांगली कामगिरी करतात आणि कधीकधी कर्मचाऱ्यांनी मल्टीटास्क करणे अपेक्षित असते, त्यांना स्वायत्तता दिल्यास त्यांची उद्दीष्टे तसेच संस्थाआयोजित करण्यास मदत होते.

सिद्धांत झेड - १९८१ मी.मध्ये ओची यांनी Theory Z नावाचा जपानी दृष्टिकोन व्यवस्थापनासाठी प्रस्तावित केला. या सिद्धांतात असे गृहीत धरण्यात आले आहे की, दीर्घकालीन सहभाग हा परिणामकारक संघटनांचा पाया आहे. जे कर्मचारी एकाच संस्थेत आपले करिअर घालवण्याची योजना आखत आहेत त्यांच्याकडे उच्च पातळीची वचनबद्धता आणि प्रेरणा असेल. त्यांनी वर्षानुवर्षे संस्थेत गुंतवणूक केल्यामुळे ते संस्थेच्या विकासासाठी सर्वोत्तम कामगिरी करण्याची शक्यता जास्त असते.

एक गोष्ट आपण लक्षात ठेवली पाहिजे की Theory X आणि Theory Y एकतर आहेत/ किंवा नाहीत. सध्याच्या गरजांच्या आधारे लोक एक दृष्टिकोन निवडू शकतात. कधीकधी, व्यवस्थापकाला कर्मचाऱ्यांचे कृतींचे निर्देश निर्देशित करावे लागू शकतात आणि त्याचप्रमाणे तो कर्मचाऱ्यांसह स्वायत्ततेचा सराव करू शकतो अशा विविध परिस्थितींमध्ये वर्तन करू वेगवेगळे वर्तन करू शकतो.

अर्गिरिसचा वाढीचा दृष्टीकोन (The Growth Perspective of Argyris)

ख्रिस आर्गिरिस (१९७२) यांनी मानवामध्ये एक नैसर्गिक विकासात्मक अनुक्रम प्रस्तावित केला जो एकतर संस्थेने वर्धित केला किंवा थांबवला जाऊ शकतो. मास्लो (१९४३) प्रमाणेच, अर्गिरिस यांनी असे सुचविले की वाढ हा कर्मचाऱ्यांशी संबंधित एक नैसर्गिक आणि निरोगी अनुभव आहे. शास्त्रीय सिद्धांताने केवळ संघटनात्मक उद्दिष्ट्ये व संरचना यांवर लक्ष केंद्रित केल्याबद्दल त्यांनी टीका केली. त्यांच्या दृष्टीने संघटनेची ध्येये आणि कर्मचाऱ्यांची उद्दिष्ट्ये या दोघांच्या विकासाला चालना देण्यासाठी एकमेकांशी विसंगत असणे आवश्यक आहे. कर्मचाऱ्यांच्या व्यक्तिमत्त्वाचा संस्थेवर प्रभाव पडू शकतो असा त्यांचा विश्वास होता. कर्मचाऱ्यांना मानसिक गरजा असतात आणि त्यांच्या कृती या गरजा पूर्ण करण्याच्या दिशेने निर्देशित केल्या जातात. प्रभावी संस्थांनी मानवी क्षमता विकसित करण्यासाठी आणि त्यांच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी संधी उपलब्ध करून दिल्या पाहिजेत, असा त्यांचा आग्रह होता. खुले आंतरवैयक्तिक संबंध ठेवल्याने, कर्मचार्यांमध्ये जितका चांगला समन्वय असेल तितका हा विकास सुलभ केला जाऊ शकतो.

अर्गिरिस यांनी पुढील विकास स्तर दिले आहेत :

१. **निष्क्रियतेपासून सक्रिय सजीवांपर्यंतचा विकास** - अनुभव आणि परिपक्वता यांमुळे कर्मचारी निष्क्रियपणे सूचना प्राप्त करण्यापासून ते त्यांच्या कामात सक्रियपणे बदल घडवून आणण्यापर्यंत वाढतात. कर्मचाऱ्यांमध्ये समस्या सोडवण्याच्या कौशल्यांना उत्तेजन देण्यासाठी संस्था अधिक आव्हानात्मक कार्ये प्रदान करू शकतात.
२. **आश्रित ते स्वतंत्र सजीवांपर्यंतचा विकास** - कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कार्यामध्ये स्वायत्तता प्रदान करून परावलंबी होण्यापासून त्यांची वाढ सुलभ केली जाऊ शकते.

३. समाधान देण्यास विलंब करण्यास सक्षम असलेल्यांना त्वरित समाधानाची आवश्यकता असलेल्या सजीवांकडून विकास - येथे जो कर्मचारी त्यांच्या कामात धैर्य आणि चिकाटी दर्शवितो तो ही परिपक्वता विकसित करतो.
४. केवळ ठोस ऑपरेशन्सचा सामना करण्यास सक्षम असलेल्या सजीवांचा विकास ते अमूर्ततेशी व्यवहार करण्यास सक्षम असलेल्यांपर्यंत - पूर्वनिर्धारित सोल्यूशन्ससह संरचित समस्या असल्यापासून कर्मचारी नवीन कल्पना आणि आराखडा तयार करण्याच्या दिशेने वाढतात.
५. काही क्षमता असलेल्या सजीवांपासून ते अनेक क्षमता असलेल्यांपर्यंतचा विकास - कामाच्या सुरुवातीच्या काळात एखादा कर्मचारी स्वतःची कर्तव्ये पार पाडू शकतो, संघटनेत काही वर्षे घालवल्यास त्याला इतरांना मार्गदर्शन करता यावे, वेगवेगळ्या घटकांशी समन्वय साधता यावा आणि विविध कर्तव्ये हाताळता येतील, अशी अपेक्षा असते.

ही गृहीतके अत्यंत पुनरावृत्ती कार्ये असलेल्या काही विशिष्ट कार्यात्मक घटकांसाठी लागू होत नाहीत, उदा. टेलिफोन ऑपरेटर किंवा सुरक्षा, जसे की असेंब्ली वर्कसारखे सांसारिक काम जसे की पॅकेजिंग वर्करचे काम. अग्रीसने या कामाच्या ठिकाणी काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना पाठीशी घातल्यामुळे शेवटी स्थिरतेचा अनुभव येतो, ज्यामुळे अनुपस्थिती आणि उलाढाल होते. आणि संघटना त्यांच्यावर अधिक नियंत्रण ठेवून नकारात्मक परिणाम निर्माण करून प्रतिक्रिया व्यक्त करतात.

स्व-वाढीस चालना देण्याच्या त्याच्या कल्पनेत अनुभवजन्य समर्थनाचा अभाव आहे कारण असे दिसून येते की कर्मचारी बऱ्याचदा एखाद्याच्या देखरेखीखाली काम करणे पसंत करतात. सर्व कर्मचाऱ्यांसाठी मानसिक वाढ हे ध्येय नव्हते.

याला तोंड देण्यासाठी मॅकग्रेगोर आणि अग्रीस या दोघांनीही संस्थेची ध्येये व्यक्तीच्या ध्येयांशी सांगड घालण्याची सूचना केली. एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापन, सिक्स सिग्मा आणि लीन मॅन्युफॅक्चरिंग हे काही उपक्रम आहेत. या उपक्रमांमध्ये सहभागी निर्णय प्रक्रियेचा समावेश आहे.

८.१.३ आकस्मिक सिद्धांत (Contingency theories)

आकस्मिकता या शब्दाचा अर्थ "परिस्थितीनुसार सर्वोत्तम तंदुरुस्त" असा होतो. संघटनात्मक नेतृत्वाच्या संदर्भात आणि संघटनेला संरचना प्रदान करण्याच्या संदर्भात हा सिद्धांत सूचित करतो की विशिष्ट परिस्थितीमध्ये बसण्यासाठी विशिष्ट वर्तन निवडले जाणे आवश्यक आहे. संस्थेचा असा विश्वास आहे की संघटनेत कार्य करण्याचा कोणताही एक उत्तम मार्ग नाही आणि सर्वोत्तम मार्गाची निवड ही संघटनेतील परिस्थितीवर अवलंबून असते. विल्यम रिचर्ड स्कॉट (१९८९) यांनी वर्णन केल्याप्रमाणे आकस्मिकता सिद्धांत असा आहे की यामध्ये "संघटित होण्याचा सर्वोत्तम मार्ग हा पर्यावरणाच्या स्वरूपावर अवलंबून असतो ज्या वातावरणाशी संस्थेने संबंध जोडणे आवश्यक आहे". या दृष्टिकोनाचे स्पष्टीकरण देणारे काही सिद्धांत पुढीलप्रमाणे आहेत.

बुडवर्ड – जोन बुडवर्ड (१९५८) यांनी शेकडो संस्थांचा अभ्यास केला आणि एका निष्कर्षाप्रत येऊन पोचले की, संस्थेत वापरल्या जाणाऱ्या तंत्रज्ञानाचा संस्थेच्या सर्वात प्रभावी रचनेवर परिणाम होऊ शकतो. उत्पादनासाठी वापरली जाणारी तंत्रे आणि उत्पादन व्यवस्थेतील क्लिष्टता यांच्या आधारे या संस्थांचे तीन प्रकारांत वर्गीकरण करता येते. त्या पुढीलप्रमाणे-

१. **छोट्या बॅचच्या संस्था (Small-batch organizations):** एकावेळी एक आणि मर्यादित ऑर्डरसह कमी संख्येने विशेष उत्पादने तयार करणे. या प्रकारच्या संस्थांमध्ये सुरुवातीपासून शेवटपर्यंत प्रत्येक टप्प्यात एक कामगार प्रक्रिया गुंतलेली असते.
२. **मोठी बॅच आणि मोठ्या प्रमाणावर उत्पादन करणारी संस्था (Large-batch and mass-production organization):** या प्रकारामध्ये एकाच वेळी मोठ्या संख्येने स्वतंत्र युनिट्स तयार केले जाते. यामध्ये कामगार प्रक्रिया केवळ विशिष्ट विभाग आणि स्तरावर गुंतलेली असते. विशेषतः संमेलनात तांत्रिक गुंतागुंतीची पातळी मध्यम स्वरूपाची असते.
३. **निरंतर-प्रक्रिया संस्था (Continuous-process organizations):** रिफायनरीज, रासायनिक प्रकल्प आणि डिस्टिलरीज सारख्या संस्थांसह उत्पादन किंवा उत्पादनासाठी सतत प्रक्रियेवर अवलंबून असते. उदा., त्या विशिष्ट रसायनावर वेगळ्या अवस्थेत प्रक्रिया करणे, मिसळणे, उष्णता देणे, शीतकरण इत्यादी क्रियांची संपूर्ण जबाबदारी रासायनिक कंपनी पार पाडेल. अगदी कच्च्या मालापासून ते अंतिम उत्पादनाच्या निर्मितीपर्यंत. हे काम पार पाडण्यासाठी प्रोग्राम केले जात असल्याने, यंत्रमागावर देखरेख करण्यात मजूर गुंतलेले असतात. मजुरांकडून प्रत्यक्ष प्रत्यक्ष सहभाग घेतला जाणार नाही. या संस्थांमध्ये उच्च पातळीची तांत्रिक गुंतागुंत असते.

याचा निष्कर्ष असा होतो की, ज्या संस्था उत्पादन प्रणालींच्या एकाच गटात मोडतात त्यांची संस्थात्मक रचनाही अशीच असते. ज्या संस्था यशस्वी झाल्या त्या अशा आहेत ज्यांच्याकडे योग्य संरचित तांत्रिक प्रणाली होती. संस्थेची परिणामकारकता तंत्रज्ञान आणि संरचना यांच्यामधील योग्यतेवर आधारित होती.

संघटनेच्या प्रकारावर आधारित नियंत्रण बदलांचा कालावधी हि प्रणाली प्रस्तावित करते. जर संस्था मोठ्या प्रमाणात उत्पादनाखाली असेल तर नियंत्रणाचा सर्वात मोठा असेल आणि जर संस्था सतत प्रक्रियेची असेल तर ती नियंत्रणाच्या थोड्या कालावधीसह खूप चांगले कार्य करेल. एका छोट्या बॅचच्या संघटनेमुळे नियंत्रणाचा कालावधी मध्येच कुठेतरी येतो. त्याचा दृष्टिकोन सध्याच्या मानकांनुसार आदिम वाटत असला, तरी त्याने अभिजात सिद्धांतांवरून लक्ष विचलित केले. तिनेच संस्थात्मक विचारसरणीत तंत्रज्ञानाची संकल्पना मांडली होती. यामुळे लॉरेन्स आणि लॉर्श (१९६७) यांनी आपला पुढचा सिद्धांत मांडला.

लॉरेन्स आणि लॉर्श - १९६७ मध्ये लॉरेन्स आणि लॉर्श यांनी पर्यावरणाच्या स्थिरतेवर भर दिला. पर्यावरणाच्या स्थैर्याची व्याख्या स्पर्धेची पातळी, उत्पादनातील नावीन्यतेतील बदल आणि पुरवठ्याचा अंदाज आणि इनपुट आणि आउटपुटची मागणी याद्वारे केली गेली.

त्यांच्या मते आणि संस्थेतील स्थिर वातावरणामुळे अस्थिर संस्थेपेक्षा वाढीच्या अधिक संधी मिळतात. याला त्यांनी यांत्रिक संस्था असे संबोधले. या संस्था औपचारिक नियम व कायदे यांवर अवलंबून असत, संघटनेच्या उच्च पातळीवर निर्णय घेत असत आणि नियंत्रणाचे प्रमाण कमी होते. याउलट सेंद्रिय संस्था अस्थिर असतात, त्यांच्यात वेगाने बदलणारे वातावरण असते. त्यावर नियंत्रणाचा मोठा विस्तार असतो, कार्यपद्धती तितकीशी औपचारिक होत नाही आणि निर्णयप्रक्रिया संस्थेच्या मध्य-पातळीवर होते. अत्यंत स्थिर वातावरणात स्पर्धा कमी असते, उत्पादनाच्या डिझाईनमध्ये कमीत कमी बदल होतात, आवश्यक कच्च्या पुरवठ्याचा विश्वासार्ह आणि सतत स्रोत असतो आणि उत्पादनाची स्थिर मागणी असते. अस्थिर वातावरणात त्यांच्या रचनेत झपाट्याने बदल होतात, निश्चित पुरवठादार नसतो तसेच उत्पादनाची मागणीही निश्चित नसते. प्लास्टिक, अन्न आणि कंटेनर या तीन प्रकारच्या उद्योगांसह त्यांच्या संशोधनाच्या आधारे त्यांनी काही निष्कर्ष काढले; अनुकूलन प्रक्रियेवर आधारित पहिला निष्कर्ष; स्थिर आणि विशिष्ट वातावरण संस्थांना प्रक्रिया आणि नित्यक्रमांचे अत्यंत औपचारिक, निश्चित मार्ग अवलंबण्याची परवानगी देतो. तर अक्षम वातावरण संस्थेला अनौपचारिक कार्यपद्धतीशी जुळवून घेण्यास भाग पाडते आणि ते अनिश्चित असू शकते. दुसरा निष्कर्ष संस्थेच्या उप-घटकांवर आधारित आहे - संशोधन आणि विकास, विक्री आणि उत्पादन. कंपनी ज्याप्रमाणे स्थैर्य आणि पर्यावरणाच्या अस्थिरतेतून जात असते, त्याचप्रमाणे या उप-घटकांमध्ये स्थैर्याचे वेगवेगळे स्तर असतात. संशोधन आणि विकास युनिट कमीतकमी स्थिर आहे तर उत्पादन युनिट हे सर्वात स्थिर युनिट आहे.

लॉरेन्स आणि लॉर्श यांच्या मते संस्थांनी उप-घटकांमध्ये भिन्नता आणि एकत्रीकरणाचे काम अत्यंत काळजीपूर्वक करणे आवश्यक आहे. उदाहरणार्थ, संशोधन आणि विकास युनिटचा व्यवस्थापक ऑर्गेनिक पद्धतीने अधिक आणि तत्सम काम करतो. कारण त्यांना त्यांच्या पद्धती, धोरणे अधूनमधून बदलणे आवश्यक असते जे खालच्या स्तरावरील विभागांच्या कामकाजावर परिणाम करते. याउलट, प्रशासन किंवा मानव संसाधन विभाग अधिक औपचारिक नियमांसह यांत्रिक म्हणून कार्य करू शकतात, कार्यशैली निश्चित करू शकतात, निर्णय घेण्याचे अधिकार निश्चित करू शकतात. विभागातील हा फरक एक विशेष कार्य पार पाडण्यासाठी आवश्यक आहे. या भिन्नतेसाठी एकत्रीकरणाची आवश्यकता असते ज्यामध्ये उप-घटकांमध्ये सहकार्य आणि समन्वय ठेवून प्रोत्साहन दिले जाऊ शकते. या सिद्धांताच्या आधारे संस्थांना भेडसावणारे आव्हान म्हणजे या विभागांना त्यांच्या कार्यशैलीनुसार काम करण्याची परवानगी देणारी व्यवस्था राखणे आणि तरीही एकमेकांशी सुसंवाद साधून काम करणे. ज्या संस्था हे करू शकतात, त्यांची भरभराट होते.

मिंटझबर्ग - मिंटझबर्ग (१९७९) यांनी संस्थांनी वापरलेल्या वैशिष्ट्यांच्या अनेक श्रेणींवर आधारित एक अत्याधुनिक आकस्मिक सिद्धांत मांडला या सिद्धांतातील घटक पुढीलप्रमाणे आहेत : (१) संस्थेने वापरलेली समन्वय यंत्रणा (२) संघटनेत आपली कार्ये पार पाडण्यासाठी कर्मचाऱ्यांनी बजावलेली भूमिका व जबाबदाऱ्या (३) संघटनेतील निर्णय प्रक्रियेत केंद्रीकरण किंवा विकेंद्रीकरणाचे प्रमाण (४) संस्था कोणत्या संदर्भात कार्य करते.

मिंट्झबर्ग (१९८९) यांच्या पहिल्या श्रेणीच्या आधारे समन्वयाचे सहा प्रकार पडले जातात. त्यांचा असा विश्वास होता की, संस्थेतील संप्रेषण अनौपचारिक होण्यापासून ते तयार होण्याकडे सरकते कारण कार्य जसजसे गुंतागुंतीचे आणि मागणीचे असते-

१. अनौपचारिक संप्रेषणावर आधारित परस्पर समायोजन
२. डायरेक्ट पर्यवेक्षण
३. कामाच्या प्रक्रियेचे मानकीकरण
४. उत्पादनासाठी आवश्यक के.एस.ए.ओ.चे मानकीकरण
५. आउटपुटचे मानकीकरण
६. मानकांचे मानकीकरण (ज्याला आपण "संस्कृती" म्हणू शकतो)

दुसरा वर्ग म्हणजे कार्य आणि भूमिका-आधारित आहे ज्यावर मिंट्झबर्ग यांनी संस्थेतील लोकांची पाच वैशिष्ट्ये दिली –

१. **परिचालक गाभा (Operating core):** वस्तूचे उत्पादन करण्यासाठी किंवा सेवा पुरवण्यासाठी जबाबदार असलेले लोक
२. **धोरणात्मक शिखर (Strategic apex):** संघटनेच्या संपूर्ण प्रयत्नांवर देखरेख ठेवण्यासाठी एक मुख्य कार्यकारी अधिकारी किंवा वरिष्ठ नेत्यांचा गट
३. **मध्य रेखा (Middle line):** मिडलेव्हल व्यवस्थापक आणि पर्यवेक्षक जे धोरणात्मक शिखर आणि ऑपरेटिंग कोअर यांच्यातील परस्परसंवादाची सोय करतात
४. **तांत्रिक रचना (Technostructure):** अभियांत्रिकी किंवा बजेटिंग सारख्या विशेष तांत्रिक सहाय्य कार्ये करणारे विश्लेषक
५. **सहाय्यक कर्मचारी (Support staff):** असे कर्मचारी जे कायदेशीर ते नुकसान भरपाई आणि प्रशासनाला फायदा मिळवून देण्यासाठी प्रशासकीय कार्ये करतात

संघटनेचे तिसरे वैशिष्ट्य म्हणजे तिची पातळी आणि केंद्रीकरणाचं स्वरूप. जर सर्व निर्णय उच्च पातळीवर झाले असतील तर ती एक अत्यंत केंद्रीकृत संस्था आहे. विविध विभागांत त्यांच्या ज्ञानानुसार आणि कौशल्यानुसार निर्णयक्षमता विभागली गेली, तर ती विकेंद्रित संस्था आहे. ऊर्ध्वगामी निर्णयक्षमता म्हणजे जेथे सर्वोच्च प्राधिकरणाकडून खालच्या स्तरावरील व्यवस्थापनाकडे निर्णय दिले जातात. क्षैतिज हे अधिक अनौपचारिक स्वरूपाचे असते जेथे उच्च स्तरीय व्यवस्थापक खालच्या स्तरावरील व्यवस्थापकांच्या सूचना, मते यांचा समावेश करतात.

शेवटचे वैशिष्ट्य म्हणजे संस्था ज्या संदर्भात कार्य करते. उदा., संस्था नवीन असो वा जुनी, तांत्रिक प्रभावाची पातळी, कंपनीचा आकार.इ. या चार वैशिष्ट्यांच्या आधारे मिंट्झबर्गचा असा विश्वास होता की संस्थात्मक कॉन्फिगरेशन तयार केले जाऊ शकते. ही कॉन्फिगरेशन्स म्हणजे संस्थांना आकार देण्याच्या आणि कार्य करण्याच्या विविध मार्गांशिवाय दुसरे काहीही नाही. या आकारांना त्याने पुढीलप्रमाणे नावे दिली.

उद्योजकीय संस्था, व्यावसायिक संस्था, नावीन्यपूर्ण संस्था. या आकारांच्या आधारे मिंट्झबर्ग यांनी चार वैशिष्ट्यांच्या साहाय्याने संस्थांची मांडणी केली. उदा., उद्योजकीय संस्थेचे विशिष्ट निकष असतील, त्यात अत्यंत केंद्रीभूत निर्णय घेणारी व्यवस्था असेल.

संघटनात्मक विकास आणि
सिद्धांत – II

८.१.४ प्रणाली सिद्धांत (Systems theory)

मुक्त प्रणाली सिद्धांत (Open System Theory)

१९६६ साली डॅनियल कॅट्झ आणि रॉबर्ट कान यांनी या संघटनेचा गतिमान दृष्टिकोन मांडला. शास्त्रीय सिद्धांत संस्थांना अधिक संरचित बनविण्यावर लक्ष केंद्रित केले गेले होते कारण आकस्मिक सिद्धांत संस्थेतील कार्ये सुधारण्यावर अधिक लक्ष केंद्रित करतात. मानवी संबंध सिद्धांताने संघटनेत मानवी आंतरक्रियांची कल्पना मांडली, आकस्मिकता सिद्धांत तसेच मानवी संबंधांच्या भूमिकेसह संघटनेतील तंत्रज्ञानाची भूमिका मानली जाते. प्रणाली सिद्धांतामध्ये संघटनेला बनविणाऱ्या अनेक घटकांचा विचार केला जातो. त्यांनी केवळ संस्थेतीलच नव्हे तर संस्थांच्या बाहेरील घटकांचेही चित्रण केले. या सिद्धांताला मुक्त प्रणाली सिद्धांत असेही म्हटले जाते कारण ते पर्यावरणाच्या खुलेपणाला एक प्रभावी संघटना म्हणून महत्त्व देते. नैसर्गिक शास्त्रांपासून प्रेरणा घेऊन वनस्पती, प्राणी, जीवाणू आणि विषाणू यांसारख्या जैविक जीवांकडे मुक्त प्रणाली म्हणून या सिद्धांतामध्ये बघितले जाते. संघटनांचा अभ्यास करण्याचे त्यांचे उद्दीष्ट म्हणजे त्यांचे वर्तन समजून घेणे इतर सिद्धांतांपेक्षा वेगळे जे संघटनासुधारणेचे उद्दीष्ट आहे. नैसर्गिकरित्या घडणार्या घटनेचा अभ्यास करत असताना त्यांना त्याच्या नैसर्गिक घटकांमध्ये संस्थांचा अभ्यास केला. काट्झ आणि कान यांना संस्था कशा प्रकारे कार्य करतात हे समजून घेण्यात किंवा त्याची कार्ये/ रचना सुधारण्याऐवजी त्यांना अधिक रस होता.

प्रणाली सिद्धांत समजून घेण्यासाठी संस्था कोणत्या प्रक्रियेतून जातात यावर एक नजर टाकूया. यामध्ये संस्थांना संसाधनांची माहिती असणे, या संसाधनांचे रूपांतर करणे आणि नंतर ते बाहेर पाठविण्याची सोपी प्रक्रिया याद्वारे ही प्रक्रिया तयार केली जाते.

आकृती ८.२ प्रणाली सिद्धांत



{Source: Conte, J. M. & Landy, F. J. (2019). Work in the 21st Century: An introduction to Industrial and organizational psychology (6th Ed.). New York, NY: Wiley}.

उदाहरणार्थ, रेस्टॉरंटमध्ये भाज्या, दुग्धजन्य पदार्थ, मसाले इत्यादींचे इनपुट असेल. शेफ या इनपुट्सचे रूपांतर मेनूमध्ये सूचीबद्ध डिशेसमध्ये उत्पादनामध्ये करतो, आउटपुट ही विशिष्ट वस्तू खरेदी करणाऱ्या ग्राहकांची संख्या आहे. उत्पादनाद्वारे मिळणाऱ्या भांडवलाचा वापर करून नवीन पदार्थ, त्या विशिष्ट रेस्टॉरंटमध्ये वेगवेगळे मेनू जोडले जातात. यामध्ये हे चक्र चालू ठेवण्यासाठी प्रत्येक विभागाने तसेच ग्राहकांनी दिलेला अभिप्राय अत्यंत

आवश्यक आहे. या सेवा आणि अभिप्राय वापरून संस्था त्यांचा प्रसार वेगवेगळ्या ठिकाणी वाढवू शकतात, अद्वितीय डिशेस जोडू शकतात आणि ग्राहकांच्या गुंतवणूकीमध्ये नाविन्यपूर्ण असू शकतात.

कॅटझ आणि कान (१९७८) यांनी दिलेली संघटनेची नऊ वैशिष्ट्ये आहेत.

१. आयात ऊर्जा (Import energy) - हे पहिले वैशिष्ट्य आहे. यामध्ये पुढील टप्प्यासाठी सर्व आवश्यक इनपुट मिळवणे समाविष्ट आहे. हे इनपुट कर्मचारी, उत्पादनासाठी कच्चा माल, तांत्रिक सेटिंग्ज, अंतिम उत्पादन किंवा सेवा विक्री किंवा वितरणासाठी तयार करण्यासाठी आवश्यक असलेली कोणतीही गोष्ट असू शकते.

२. ऊर्जेचे रूपांतर करणे (Transform energy) - हे वैशिष्ट्य म्हणजे आयात केलेल्या ऊर्जेचे उत्पादनात रूपांतर करणे. उत्पादनाची रचना करणे, गुणवत्ता व प्रमाण ठरविणे, कच्च्या मालाबरोबर उत्पादन करणे. संशोधन व विकास, डिझायनिंग, उत्पादन नियोजन, असेंब्ली अशा विभागांची येथे महत्त्वाची कामे आहेत.

३. आउटपुट उत्पादने (Output products) - हे वैशिष्ट्य तयार उत्पादने / सेवा विक्रीशी संबंधित आहे. यात मार्केटिंग, जाहिरात आणि ग्राहक किंवा इतर कंपन्यांना विकणे यांचा समावेश आहे.

४. घटनांची चक्रे (Cycles of events) - चौथ्या वैशिष्ट्यामध्ये कामाच्या शिफ्टसबद्दल बोलणे, सतत उत्पादनाचे चक्र राखण्यासाठी चांगल्या प्रकारे वितरित केलेल्या कामाच्या तासांची रचना अत्यंत आवश्यक आहे. जसे की आपण आधीच्या एका प्रकरणात पाहिले आहे की शिफ्टच्या कामाचा कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीवर आणि उत्पादनावर होणारा परिणाम. ही आवर्तने आपण प्रत्येकासाठी योग्य करण्याची गरज आहे.

५. एंट्रॉपीपासून सुटका (Escape entropy) - हे वैशिष्ट्य म्हणजे फायदेशीर राहणे. जेव्हा उत्पादन नवीन आणि अद्वितीय असते तेव्हा नफा मिळवणे नफा टिकवून ठेवण्यापेक्षा नफा मिळवणे काहीसे सोपे असते. संशोधन आणि विकासासह विपणन आणि विक्री विभागाला नफ्याचे मार्जिन वाढविण्यासाठी सतत काम करावे लागते.

६. इनपुट किंवा क्षेत्र माहिती (Input information) - हे वैशिष्ट्य बाजार सर्वेक्षणाशी संबंधित आहे. या बाजार सर्वेक्षणामुळे उत्पादनाची मागणी, उत्पादनात आवश्यक बदल आणि भविष्यातील उत्पादनांसाठी कोणती पावले उचलायची हे ठरवणाऱ्या सर्वेक्षणाच्या आधारे समजून घेण्यास मदत होते.

७. होमिओस्टॅसिस (Homeostasis) - हे वैशिष्ट्य म्हणजे अर्थसंकल्पीय होमिओस्टॅसिस राखणे, ते खर्च आणि नफा यांचा समतोल साधणे होय. लेखा विभागाने वेगवेगळ्या विभागाच्या व्यवस्थापकांना एका वर्षात किती खर्च करता येईल याची माहिती देत राहणे आवश्यक आहे आणि त्याआधारे वार्षिक उपक्रमांचे नियोजन करणे आवश्यक आहे.

८. विशेषता (Specialization) - आठवे वैशिष्ट्य म्हणजे विशिष्ट नोकऱ्या असणे. जसजसे काम वाढत जाते तसतसे विशिष्ट कामासाठी विशिष्ट लोक असणे आवश्यक आहे. या क्षेत्रातील तज्ञ संस्थेला गंभीर घटनांना कार्यक्षमतेने सामोरे जाण्यास मदत करतात. मनुष्यबळ विभाग अशी नोकरीची पदे निर्माण करून त्यांना कामावर घेण्याचे काम करतो.

९. समन्वय आणि एकात्मता (Coordination and integration) - नवव्या वैशिष्ट्यात समन्वय आणि एकात्मतेचे महत्त्व स्पष्ट केले आहे. संस्थेचा वेग वाढू लागला की, विविध विभाग, कर्मचारी संख्या संघटनेत सामील होऊ लागतात, समन्वित प्रयत्न कायम ठेवणे हे दीर्घकाळ टिकण्यासाठी अत्यंत आवश्यक आहे. समन्वय आणि एकात्मतेची ही कार्ये पर्यवेक्षणाद्वारे केली जातात,

मुक्त प्रणाली सिद्धांत वर्णनात्मक स्वरूपाचा आहे. यामध्ये विचार करण्याच्या पद्धतीवर अधिक भर दिला जातो. या सिद्धांतानुसार संस्थेची रचना व कार्य करण्याचे वेगवेगळे मार्ग आहेत. तथापि या तत्वांची अंमलबजावणी कशी करता येईल, या दृष्टीने हा सिद्धांत मार्गदर्शन करीत नाही. उदाहरणार्थ - हा सिद्धांत आपल्याला समन्वय आणि एकात्मतेसाठी एक मजबूत प्रणाली असल्याचे सांगतो परंतु ते कसे केले जाऊ शकते हे ते सांगत नाही.

● **सामाजिक तंत्रज्ञान प्रणाली सिद्धांत (Sociotechnical Systems Theory):**

सामाजिक तंत्रज्ञान प्रणाली सिद्धांत (ATS) हा एखाद्या संस्थेकडे संस्थात्मक वातावरणाच्या संदर्भात लोक आणि तंत्रज्ञान यांच्यातील आंतरसंबंधांच्या दृष्टीने बघतो. या सिद्धांताच्या संदर्भात लोक ही संज्ञा कर्मचारी आणि त्यांचे एकमेकांशी असलेले संबंध दर्शवते. तंत्रज्ञान हा शब्द संस्थेतील उपकरणे, साहित्य, साधने आणि इतर अमानवी वस्तू दर्शवितो. संघटनेतील आणि आजूबाजूच्या भौतिक आणि सामाजिक परिस्थिती पर्यावरणाला सूचित करतात. हा सिद्धांत लोक आणि तंत्रज्ञान एकमेकांवर कसा परिणाम करतात याचा शोध घेतो. हा सिद्धांत पूर्वसूचक स्वरूपाचा आहे आणि संशोधनाच्या निष्कर्षांचा उपयोग चांगली संस्थात्मक रचना प्रदान करण्यासाठी केला जाऊ शकतो. १९५१ मध्ये ट्रायस्ट आणि बामफोर्थ यांनी पहिल्यांदा या सिद्धांताचा अभ्यास केला. या तंत्रज्ञानाचा ब्रिटिश कोळसा उद्योगावर काय परिणाम होतो, याचा अभ्यास त्यांनी केला. तंत्रज्ञानाची ओळख होण्यापूर्वी आणि नंतर कामगारांमधील संवाद, नातेसंबंध यांमध्ये झालेले बदल त्यांच्या निरीक्षणातून दिसून आले. या अभ्यासामुळे लोक आणि तंत्रज्ञान यांच्यात दुवा स्थापित करण्यात मदत झाली. सामाजिकतंत्रज्ञान प्रणाली सिद्धांत संयुक्त ऑप्टिमायझेशनवर विश्वास ठेवतो. ही कल्पना अशी आहे की लोक आणि तंत्रज्ञान प्रणाली एकत्र केल्याने संस्थेला फायदा होऊ शकतो. एकत्र काम करणे सोपे असले पाहिजे आणि हे तंत्रज्ञान लोकांना वापरण्यासाठी योग्य असले पाहिजे. याचा अर्थ असा आहे की मानवांनी उपकरणे आराखडा निर्माण करण्याचा एक भाग असला पाहिजे आणि निर्माण केलेले तंत्रज्ञान मानवांना सुलभ करण्यास सक्षम असले पाहिजे. १९९० च्या दशकाच्या सुरुवातीला जेव्हा कार्यालयांत संगणकांची ओळख झाली, तेव्हा ते वापरण्यास सोपे जावेत अशा प्रकारे त्यांची रचना करण्यात आली होती आणि मानवाला हे तंत्रज्ञान वापरण्यासाठी विशेष प्रशिक्षण दिले जाते. हे केवळ जुन्या साधनांची बदली असून नवे तर त्यात अशी वैशिष्ट्ये असावीत जी कामाच्या सोयीसाठी वेगळ्या प्रकारे कार्य करतात. या सिद्धांताचा

विश्वास आहे असे तत्त्व म्हणजे भिन्नतेचे एकक नियंत्रण होय. याचा अर्थ असा आहे की जेव्हा कामावर एखादी समस्या उद्भवते तेव्हा ती कोण हाताळेल. कर्मचाऱ्यांना त्यांची नियमित कामे करण्यासाठी प्रशिक्षण दिले जाते, परंतु कधीकधी दिनचर्यामध्ये फरक पडतो, उदाहरणार्थ, मशीनने काम करणे थांबवले किंवा ग्राहकाला काही समस्या आहेत. अशा वेळी त्या मशीनची किंवा ग्राहकाची जबाबदारी असलेल्या कर्मचाऱ्याला ते सोडवता आले पाहिजे. त्यांना त्यांच्या समस्या हाताळण्याची परवानगी देऊन संघटना कार्यावर प्रभुत्व विकसित करण्याची संधी प्रदान करीत आहे, यामुळे त्यांची स्व-कार्यक्षमता विकसित होते, त्यांना अधिक सामर्थ्यवान वाटते. हे प्रश्न सोडवण्यासाठी घटकाची कार्यकारी गट माहिती, ज्ञान आणि शिक्षण एकमेकांमध्ये सामायिक करू शकतो. असे केल्याने समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी प्रतिसाद वेळ कमी होतो आणि संस्थेची उत्पादकता वाढते. हे शक्य करण्यासाठी, मशीन आणि ग्राहक सेवा संस्थेसाठी प्रशिक्षण देताना, संस्थेने इष्टतम पातळीचे प्रशिक्षण प्रदान केले पाहिजे. कार्यसंघांमध्ये स्वायत्ततेला प्रोत्साहन देण्यासाठी एसटीएस सिद्धांताने वैयक्तिक कर्मचार्यांमध्ये तसेच कार्यसंघांमध्ये स्वयं-नियमन विकसित करण्यास मदत केली. स्वयं-नियंत्रित कर्मचारी किंवा कार्यसंघास कमी प्रमाणात पर्यवेक्षणाची आवश्यकता असते, जे त्यांच्या व्यवस्थापकांना कर्मचाऱ्यांसाठी सहाय्यक क्रियाकलाप तयार करण्यासाठी कार्य करण्यास अनुमती देते, ते संस्थेचे एकूण कार्य सुधारण्यावर अधिक लक्ष केंद्रित करू शकतात.

सध्याच्या कामकाजाच्या वातावरणात, सामाजिक तंत्रज्ञान प्रणाली सिद्धांत सर्वात जास्त प्रमाणात वापरला जात असल्याचे आढळले आहे. व्यवस्थापकीय पर्यवेक्षणाची कमी गरज हे यामागील एक कारण आहे. जेव्हा एखादा कर्मचारी चांगल्या प्रकारे स्वयं-नियंत्रित असतो, तेव्हा कंपन्यांना त्यांच्यावर देखरेख ठेवण्यासाठी व्यवस्थापकाची नेमणूक करण्याची आवश्यकता नसते. यामुळे संस्थेला खर्चात बचत होण्यास मदत होईल. दुसरे कारण म्हणजे तांत्रिक बदल वेगाने होत असल्याने हे सक्षम कर्मचारी नवीन परिस्थितीशी जुळवून घेऊ शकतात आणि लवचिकपणे कार्य करू शकतात. वॉल, कॉर्बेट, मार्टिन, क्लेग आणि जॅक्सन (१९९०) यांनी सामाजिक तंत्रज्ञान प्रणाली सिद्धांतावर केलेल्या संशोधनात असे आढळले आहे की मशीन फॅक्टरी कामगारांना त्यांच्या समस्यांना सामोरे जाण्याची परवानगी देणे, त्यांची उत्पादकता सुधारणे, डाउनटाइम आणि नोकरीचा दबाव कमी करणे.

८.२ सारांश

या प्रकरणाच्या शेवटी आपणा सर्वांना हे समजले आहे की, संस्था ही केवळ एक भौतिक जागा किंवा कठोर नियम नाही, तर ती एक पद्धतशीर, कार्यस्थळ आहे ज्यामध्ये ध्येय साध्य करण्यासाठी एकत्र काम करणाऱ्या अनेक घटकांचा समावेश होतो. प्रस्तुत प्रकरणामध्ये आपण संघटनेच्या सिद्धांतांचा विकास तसेच या सिद्धांतांच्या उत्क्रांतीचा अभ्यास केला. या सिद्धांतांद्वारे सिद्धांत एक प्रणाली असून एक प्रक्रिया आहे आणि त्या प्रक्रियेबद्दल माहिती आपणाला या प्रकरणामध्ये मिळाली.

मॅक्स वेबर यांनी दिलेल्या नोकरशाहीच्या शास्त्रीय सिद्धांतापासून सुरुवात करून संस्थेची रचना, कमांडची साखळी यावर लक्ष केंद्रित केले गेले. या सिद्धांतामुळे उद्योग अधिक संघटित आणि संरचित होण्यास मदत झाली. मजुरांना संघटित करणे, नियंत्रणाचा

कालावधी आणि अधिकाराचे प्रतिनिधीत्व करणे. ताठरपणा, मानवी घटकांकडे कमी लक्ष अशा स्वतःच्या मर्यादा असणे; हा सिद्धांत आगामी सिद्धांतांसाठी प्रणेता होता.

संघटनात्मक विकास आणि
सिद्धांत – II

मॅकग्रेगोरचा मानवी नातेसंबंधांचा सिद्धांत हा उद्योगात काम करणाऱ्या मानवाला ओळखणारा पहिला सिद्धांत होता. व्यवस्थापक त्यांच्या हाताखालच्या लोकांशी कसे वागतात यावर आधारित त्यांनी सिद्धांत 'क्ष' आणि सिद्धांत 'य' विकसित केला. व्यवस्थापकाचा कर्मचार्यांकडे पाहण्याच्या वृत्तीचा परिणाम याकडे त्यांनी लक्ष वेधले आहे. कोणती रणनीती कोणत्या परिस्थितीमध्ये कार्य करते हे समजून घेण्यासाठी मानव संसाधन व्यवस्थापनासाठी रणनीती विकसित करण्यात मदत केली.

वुडवर्ड यांनी संस्थांच्या कार्याचा अभ्यास केला तेव्हा त्यांनी परिस्थितीचा विशेषतः संघटनेतील तंत्रज्ञानाची भूमिका लक्षात घेतली. यामध्ये आपण संस्थांचे प्रकार आणि त्यांची परिणामकारकता अभ्यासली. लॉरेन्स आणि लॉश यांनी आकस्मिकता सिद्धांतात भर घातली; येथे त्यांनी संस्थेतील स्थैर्य आणि कर्मचार्यांच्या उत्पादकतेवर त्याचा परिणाम सुचविला. मॅंट्झबर्ग यांनी संरचनात्मक वैशिष्ट्ये, भूमिका किंवा कार्ये, विकेंद्रीकरणाची पातळी आणि प्रकार आणि समन्वय यंत्रणा यांबाबत आतापर्यंत एक अत्याधुनिक दृष्टिकोन दिला.

अभ्यासाची पद्धत म्हणून संघटना संकुचित होण्यापासून संघटनेवर प्रभाव टाकणाऱ्या अनेक घटकांचा समावेश करण्याकडे बदलू लागल्या. यामध्ये खुल्या प्रणालीचे सिद्धांत उद्यायास आले. येथे आपण खुल्या प्रणालीचे सिद्धांत आणि सामाजिक-तांत्रिक प्रणाली सिद्धांत हे दोन सिद्धांत पाहिले. हे सिद्धांत गतिशील स्वरूपाचे आहेत, त्यांनी संस्थेची वैशिष्ट्ये, तंत्रज्ञानाचा प्रभाव, मानवी नातेसंबंध, व्यापक समाज अशा अनेक घटकांचे विवेचन केले आहे. जरी या वैशिष्ट्यांची खूप अनुभवजन्य चाचणी केली गेली असली तरी, ते संस्थांना अधिक चांगले कार्य करण्यासाठी चॅकलिस्ट म्हणून काम करतात. सामाजिक-तांत्रिक सिद्धांताने यंत्रे आणि मानव यांच्यातील आंतरसंबंध स्पष्ट केले. सामाजिक तंत्रज्ञान प्रणाली सिद्धांताने कर्मचार्यांमध्ये त्यांच्या स्वायत्ततेच्या महत्वावर जोर दिला. या सिद्धांताने मांडलेल्या महत्वाच्या कल्पना म्हणजे संयुक्त ऑप्टिमायझेशन हे तंत्रज्ञान आणि मानवांनी एकमेकांकडे फिरावे अशी संस्थेची रचना करीत आहे आणि युनिट कंट्रोल विचरण याचा अर्थ असा आहे की कर्मचार्यांना त्यांचे प्रश्न सोडविण्यासाठी प्रोत्साहित करून त्यांच्यातील स्व-कार्यक्षमतेला प्रोत्साहन देणे.

८.३ प्रश्न

१. शास्त्रीय संस्थात्मक सिद्धांताचे मूल्यमापन करा.
२. वुडवर्ड यांच्या सिद्धांताच्या संदर्भात तंत्रज्ञानाचा प्रभाव स्पष्ट करा.
३. कर्मचार्यांच्या व्यक्तिमत्त्वाचा संस्थांवर कसा परिणाम होतो.
४. मुक्त प्रणाली सिद्धांत स्पष्ट करा.
५. सिद्धांत 'क्ष' आणि सिद्धांत 'य' यांची परस्पर तुलना करा.

८.४ संदर्भ

१. Aamodt, M.G. (2013). *Industrial Psychology* (7th ed.) Boston, MA: Cengage Learning
२. Conte, J. M., & Landy, F. J. (2019). *Work in the 21st century: An introduction to Industrial and Organizational Psychology* (6th ed.). New York, NY: Wiley. (earlier editions: 2016, 2013, 2010, 2007, & 2004)
३. Levy, P. E. (2005). *Industrial/Organizational Psychology: Understanding the workplace*. Houghton Mifflin. (2019 edition published by Worth)
४. Spector, P.E. (2012). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. Singapore: Wiley. (Indian reprint 2016)

